

## 논문 14

# 기업의 조직문화가 구성원들의 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향

조희경\*

## 요약

기업의 효율성과 생산성을 증진시키기 위한 변수로 구성원들의 직무만족 및 조직몰입은 중요한 변수로 인식되어져 왔다. 본 연구에서는 직무만족 및 조직몰입에 영향을 주는 변인으로 기업의 조직문화를 분석하였다. 기업의 조직문화를 관계문화, 혁신문화, 위계문화, 그리고 시장문화로 나누고, 각 유형의 조직문화가 일의 내용, 임금, 그리고 인간관계에 있어서의 직무만족도에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하였다. 또한 각 유형의 조직문화와 조직몰입 간의 관계도 알아보았는데, 조직몰입은 근속몰입과 감정몰입으로 나누어 분석하였다. 연구를 위해 한국직업능력개발원에서 2011년에 실시한 인적자원 기업패널 조사대상 근로자 총 10,064명을 대상으로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 관계문화와 혁신문화는 구성원들의 일내용과 임금 만족도, 그리고 감정몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 혁신문화와 위계문화는 구성원들의 근속몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편 관계문화는 구성원들의 인간관계 만족도에 정(+)의 영향을 미쳤다. 본 연구는 이제까지 수행되어온 조직문화에 관한 연구들과는 달리, 기업의 조직문화를 관계, 혁신, 위계, 그리고 시장문화로 나누어 각 유형의 조직문화가 일의내용, 임금, 인간관계 만족도 그리고 근속몰입과 감정몰입에 어떻게 영향을 미치는지 세부적으로 분석한 데에 의의가 있다.

**주제어:** 조직문화, 일내용만족도, 임금만족도, 인간관계만족도, 직무만족, 조직몰입

## 1. 서론

조직문화는 사회현상의 측면에서 조직의 효율성과 생산성을 실현하기 위한 경로의 탐색에 대한 노력에서부터 관심을 받아왔고, 조직현상을 합리적으로 파악하기 위하여 문화개념이 조직연구에 있어 새롭게 인식되는 출발점의 역할을 하였다. 이는 조직 내 구성원의 조직행동을 효과적으로 설명할 수 있기 때문에 중요하게 인식되어오고 있다. 이와 같은 이유로 조직문화

\* 한국직업능력개발원 전문연구원

에 대한 연구가 상당히 많이 이루어지고 있는데, 학계의 조직문화에 관한 이론적, 경험적 연구가 아직도 미진하다는 지적이 제시되고 있다. 이와 같은 주장이 제기되는 여러 가지 이유가 있겠지만, 조직문화 연구와 관련된 문제점이 가설검증에 필요한 변수의 선정과 측정의 어려움, 그리고 이에 따른 조직문화에 영향관계를 가지는 적절한 구성요소나 요인에 따른 합의 도출 등의 비판이 조직문화 연구를 어렵게 하는 요인이 된다(Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1999; 주영중, 2010).

지금까지 이루어진 국내·외 선행연구들을 보면 조직문화의 개념을 리더쉽이나 구조 또는 조직변화의 분석에 적용시키려는 데 많은 노력이 있어왔다. 하지만 지금까지 제시된 연구결과는 각각의 변수에 대하여 상충되거나 혼란을 일으키는 연구결과들이 제시되어 왔다(Bhawuk, 2001; Lurie & Riccucci, 2003; Van den Bos & Lind, 2002). 특히 조직문화 연구에서 사용된 각각의 요인들을 고려하였을 때, 실제 상관정도는 얼마나 되는지, 실제 효과의 크기는 어떠한지 끊임없이 문제 제기가 되어왔고, 상관성 정도에 대한 분석이 조직문화 연구에서 선행되어야 한다는 필요성 또한 제기되어 왔다.

그러므로 조직문화 연구가 체계적으로 수행되어질 필요가 있다고 판단되어 지는데, 이를 위해서는 기업의 조직문화를 체계적으로 분류하여, 조직의 효율성과 생산성을 높이는 변수와의 관계를 보다 분석적으로 파악하는 것이 이루어져야 한다.

이에 본 연구는, 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 자료를 기반으로 기업의 효율성과 생산성에 직접적인 영향을 미치는 직무만족 및 조직몰입에 중점을 두고 기업의 조직문화가 어떻게 영향을 미치는지 분석하는 데 목적이 있다. 이와 같은 목적을 달성하기 위해 기업의 조직문화를 관계, 혁신, 위계, 그리고 시장문화로 분류하여 각 조직문화가 구성원들의 직무 만족 및 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 직무 만족은 일의 내용, 임금, 그리고 인간관계에 대한 만족으로 나누어 분석하였고, 조직몰입은 근속몰입과 감정몰입으로 나누어 분석하였다. 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

- 1) 조직문화가 구성원들의 일의내용 만족도에 미치는 영향은 어떠한가?
- 2) 조직문화가 구성원들의 임금 만족도에 미치는 영향은 어떠한가?
- 3) 조직문화가 구성원들의 인간관계 만족도에 미치는 영향은 어떠한가?
- 4) 조직문화가 구성원들의 근속몰입에 미치는 영향은 어떠한가?
- 5) 조직문화가 구성원들의 감정몰입에 미치는 영향은 어떠한가?

## 2. 이론적 배경

### 가. 조직문화

Pettigrew(1979)는 조직문화란 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 그리고 전통 등 조직의 총체적 개념의 원천이라고 하면서 최초로 ‘조직문화’라는 용어를 사용하였다. 조직문화에 대한 정의는 연구자별로 다양한데, 최근 10년 동안의 연구를 중심으로 살펴보면, 김호섭 외(2002)는 특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념이며, 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 요소로, 김상용(2008)은 구성원에 의해 형성되고 계승되는 공유의 가치관과 신념, 이데올로기, 관습, 지식 및 기술 등이 결합된 행동 준거의 틀로서 조직구성원의 사고에 영향을 주는 것이라 정의하였다. 박경혜(2008)는 조직구성원이 공유하는 것으로 그들의 행동과 조직전체에 영향을 미치는 신념과 가치, 규범 및 관습을 총칭한 개념이라고 규정하였고, 오현석(2009) 역시, 조직문화란 기업의 구성원들이 공유하는 가치와 신념체계 및 사고방식의 복합체를 의미한다고 하였다. 김윤호, 박오원, 강은미(2010)는 모든 종업원들이 공유하고 있는 가치, 전제 및 신념을 의미한다고 정의하였다.

위와 같이 조직문화는 연구자들에 따라 다양하게 정의되고 있는 것 같으나, 다음의 2가지의 공통적인 특징을 가진다고 정리할 수 있었다. 첫째, 조직문화란 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통 등을 총칭한 개념이고, 둘째, 이는 조직과 조직구성원 모두에게 영향을 준다는 것이다. 조직문화는 기업의 성패를 좌우하는 핵심요인으로 간주되어 왔다(오현석, 이현웅, 배진현, 2010). 하지만 조직문화는 그 공유가치가 조직유효성, 즉 직무만족도, 조직몰입 등을 촉진시키는 가치와 조화를 이루지 못할 때 역기능으로 작용할 수 있다.

Deal & Kennedy(1982)는 어려운 여건 속에서 미국의 우수기업으로 생존한 개별기업이 갖는 공통적인 특징은 강한 문화, 즉 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 가치의 공유가 일상생활에서 구현되고 제도화되어 있었기 때문이라고 하였다. 특히, 성공적인 기업으로 이끈 강한 문화의 특성으로 공유된 가치, 인간의 중시, 영웅의 존재, 그리고 가치를 표현한다는 의례·의식 등을 들고, 강한 문화는 ① 일상생활을 지도하는 비공식적인 규칙의 역할과 ② 업무가치를 높여주고 더욱 열심히 일하게 한다는 것이다. 즉 이들의 강한 조직문화는 조직효과성의 지표 중 직무만족, 동기부여, 사기, 그리고 응집성 등과 같은 측면에 많은 영향을 준다는 것이다.

조직문화 유형론의 관점은 긍정적인 문화 특성 내지 바람직한 조직문화 유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다는 관점이다(한인규, 2011). 이러한 관점 하에서 조직성과의 향상을 가져다주는 독특한 문화 특성이나 유형이 어떤 것인지를 찾아내려는 것이다. 그동안 많은 조직문화 연구에서 다양한 조직문화 유형이 제시되어 왔다(Harrison, 1972; Handy, 1978; Ouchi, 1981; Deal & Kenndy, 1982; Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 2006).

이 중에서 Cameron & Quinn(1999, 2006)이 제시한 경쟁가치모형(Competing Values Model)은 조직문화 유형론에서 현재 가장 많이 활용되는 유용한 도구로 평가 받고 있다. 경쟁가치모형은 하나의 측면을 유연성·재량·역동성을 강조하는 기준과 안정성·명령·통제를 강조하는 기준으로, 두 번째 측면은 내부지향·통합·통일 강조하는 기준과 외부지향·분화·경쟁을 강조하는 기준으로 구분하여 4개의 차원을 도출한다. 이렇게 도출된 문화유형이 관계(Clan)문화, 혁신(Adhocracy)문화, 시장(Market)문화, 위계(Hierarchy)문화이다.

첫째로, 관계(Clan)문화는 가족유형 조직과 유사하며, 공유된 가치와 목표, 결속력, 참여, 우리의식의 감정이 충만한 확장된 가족의 형태와 같은 것이다. 따라서 조직구성원 상호 간의 신뢰와 화목, 우호적인 관계와 집단의식을 강조하는 반면, 환경변화에 대한 적응 행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다(김상용, 2008; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 이 문화에서는 조직구성원의 참여가 조직효과성에 중요한 영향을 미치므로 구성원들 간의 신뢰감과 친밀감, 인간적 유대감, 집단의 결속력과 사기, 구성원들 간의 개방성과 공동의식, 문제 발생 시 구성원들 간의 상부상조, 인간적 배려, 참여적 의사결정과 같은 특징이 비교적 강하게 나타난다. 또한 인간관계에 중점을 두는 문화유형이기 때문에 조직효과성의 기준도 인적 자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다(김상용, 2008; 박경혜, 2008; 이덕로, 1999).

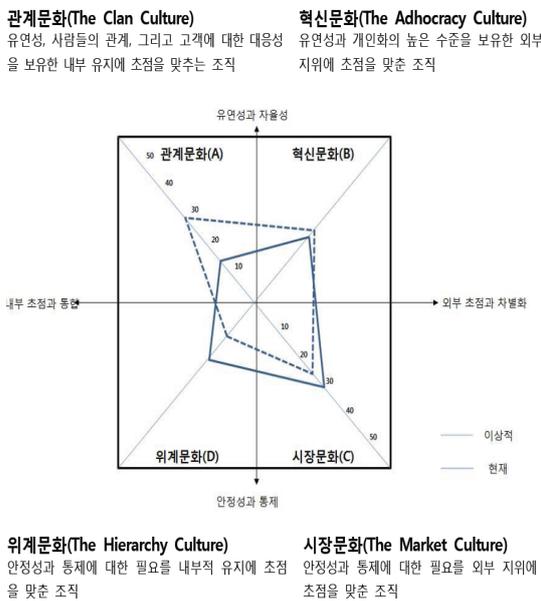
둘째, 혁신(Adhocracy)문화는 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 성장을 위한 자원의 획득과 새로운 업무의 개발에 중점을 두는 문화 유형이다. 이러한 문화는 매우 강한 변화에 반응을 잘하는 유형으로 조직은 새로운 미래를 준비하고, 창조성, 위험에 맞서며, 실험정신에 대한 몰입으로 표현된다. 이러한 혁신문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행함으로써 직무만족이 높아지며, 조직과 개인의 일체감을 형성함에 따라 조직에 대한 몰입도 향상시킨다고 한다(김상용, 2008; 박동수, 김철의, 2008).

셋째, 시장(Market)문화는 조직의 생산성, 성과, 그리고 이익에 초점을 맞추고 목표에 달성을 중시한다. 그러나 지나치게 성과주의를 강조하여 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하

는 직무만족이 소홀해질 수 있다(김상용, 2008; 이덕로, 1999).

마지막으로 위계(Hierarchy)문화는 무엇보다 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하며, 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 조직의 핵심 가치가 된다. 효율성을 지속적으로 유지하기 위해 업무에 있어 자유재량은 거의 존재하지 않고 규정이 중시된다. 위계 문화에서 문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정은 안정성, 통제, 조화 등의 지속성의 수단으로 간주되며, 고도로 일상적이고 표준화된 활동을 수행함과 동시에 복잡성, 공식화 및 집권화 등의 구조적 특징을 갖기 때문에 조직구성원들이 소극적이고 창의성이 저하된다. 또 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여가 약화되고 구성원들의 직무만족도 낮아지며, 위험부담과 책임을 회피하고자 하는 무사안일 행태가 발생하여 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착이 약해질 수 있다(김상용, 2008; 이덕로, 1999).

이러한 유형에 대한 조직문화 유형에 대해서는 [그림 1]과 같다. 본 연구의 조직문화는 관계문화 항목 4문항, 혁신문화 4문항, 위계문화 4문항, 시장문화 4문항을 통하여 총 12문항으로 측정하였다.



[그림 1] 경쟁가치모형의 조직문화 프로파일

출처) Cameron & Quinn(2006)

<표 1> 경쟁가치모형의 조직문화유형 특징

문화 유형	관계 문화	혁신 문화	위계 문화	시장 문화
지배적 속성	· 응집성 · 참여 · 팀워크 · 가족적관계	· 창의성 · 기업가 정신	· 명령 · 규칙 · 규제 · 능률	· 경쟁 · 목표달성
결속의 근거	· 충성 · 전통	· 기업가 정신 · 융통성 · 모험	· 규칙 · 절차 · 정책	· 목표지향 · 생산 · 경쟁
전략적 강조	· 인적자원 개발 · 사기	· 쇄신 · 성장 · 새로운 자원	· 안정성 · 예측 · 능성 · 원만한 운영	· 경쟁적 이점 · 시장 우월성
효과성 기준	· 응집성 · 사기 · 인적자원 개발	· 창의성 · 성장	· 능률성 · 적시성 · 원만한 운영	· 시장점유 · 목표달성 · 경쟁우위
조직 유형	Clan	Adhocracy	Hierarchy	Market

출처: 김호정(2002a, 2002b)

## 나. 직무만족도

종업원들의 조직에 대한 애착심과 충성심이 높을수록, 기업에 대한 만족도가 높아지고, 이

직 의도가 낮아지며(Aryee et al., 1991; Leong et al., 1994; Khartri et al., 2001), 이것은 결과적으로 조직성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 만족도는 관리자들이 종업원들을 관리하는데 있어서 매우 중요한 개념이다. 직무만족도의 중요성이 이렇게 뚜렷한 만큼 이에 대한 연구는 활발히 이루어져 왔다(신만수, 조영삼, 홍가혜, 2010).

직무만족도에 대한 정의를 살펴보면, Steers & Porter(1975)는 직무만족도를 구성원 스스로가 맡고 있는 직무에 대하여 만족하는 정도라고 정의하였고, Locke(1976)는 직무를 평가하거나 직무를 통해서 경험하는 개인의 긍정적인 감정으로서 조직원이 직무에 대해 가지고 있는 감정적, 물리적 및 정서적 만족상태를 의미한다고 정의하였다. 또한 Weiss & Cropanzano(1996)은 조직에 속한 개인이 인지하는 직무, 직무수행, 직무환경에 대한 만족과 불만족의 정도를 의미한다고 하였다.

직무만족에 관한 국내연구에서 강주희(2007)는 조직 구성원들이 보이는 일에 대한 태도를 나타나게 하는 중요한 개념으로서 직무와 관련하여 경험하게 되는 감정적인 태도와 만족의 정도이며 이러한 직무만족은 근무환경, 임금, 승진, 장래성 등을 종합하여 나타나는 것이기 때문에 인력관리의 측면에서 중요한 관심사라고 언급하였다. 신만수, 조영삼, 홍가혜(2010)는 조직구성원이 조직에 대해서, 업무에 대해서 또는 다른 근무지들과의 관계에 대해 어느 정도 만족감을 가지고 있는지를 나타낸다고 정의하였다.

이를 종합하면, 직무만족도는 근로자의 직무와 관련하여 만족감의 정도를 나타내는 것이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 직무만족도를 일의 내용에 대한 만족, 임금에 대한 만족, 그리고 인간관계에 대한 만족도로 나누어 분석하였다.

#### 다. 조직몰입

직무만족과 마찬가지로 조직몰입은 조직의 효율성을 평가하는 중요한 지표이며, 결과적으로 조직성과에 중대한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 이것들에 영향을 미치는 변수들에 대한 연구는 다양하게 이루어져 왔다(신만수, 조영삼, 홍가혜, 2010).

조직몰입에 대한 정의를 Porter et al.(1974)은 조직의 목표와 가치에 대한 개인적 신념과 수용, 조직의 목표 달성을 위해 함께 노력하려는 의지, 마지막으로 조직에 남아 있고자 하는 강한 충성심으로 정의하였다. Hall(1991)은 조직의 목표와 개인의 목표가 결합되는 과정으로 조직몰입을 정의하고, 태도와 행동의도에 따른 몇 가지 변수들이 포함된다고 하였다. 즉, 태도변수에는 조직에 대한 애착의 근거가 되는 조직목표의 수용, 조직에 대한 충성심이나 호감이, 행동의지 변수에는 조직을 위해 노력하려는 의지와 조직에 머무르려는 의지가 포함된다고 보았다.

Allen & Meyer(1991)는 조직몰입을 ① 감정적 몰입(affective commitment: 종업원들이 조직과 애착적인 관계를 유지하려는 측면), ② 근속적 몰입(continuance commitment: 조직을 떠날 때 수반되는 현실적인 기회비용), ③ 규범적 몰입(normative commitment: 종업원들의 사명감, 충성심, 그리고 의무감에 따라서 조직에 머무르려고 하는 성향)의 3가지 유형으로 구분하여 측정하였다. 조직몰입에 관한 국내연구에서, 최수일, 이은진(1999)은 조직몰입에 대해 조직의 목표 달성을 위해 열성을 다하고자 하는 구성원의 의지, 충성심, 귀속감, 긍정적인 사고 등이 포함된 것으로 조직에 몰입하는 정도를 나타낸다고 정의하였다. 이는 직무에 대한 반응 이상으로 조직구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는지를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원의 성과가 증대될 수 있다고 하였다(김상용, 2008).

이를 종합하면, 조직몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대한 동일시, 몰입, 일체감 및 애착심으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 최선의 노력을 다하려는 의지, 그리고 조직구성원으로 남아 있으려는 의사 등을 나타내는 것으로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 조직몰입을 근속몰입과 감정몰입으로 나누어 분석하였다.

## 라. 조직문화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계

직무만족과 조직몰입은 조직이론 특히 조직 관리에 있어 매우 중요한 핵심적 개념이며, 연구주제가 되어 왔다. 조직문화는 직무만족과 조직몰입을 설명하기 위한 변수로 조직이 성공적으로 운영되기 위해 조직문화는 조직이 외부환경에 성공적으로 적응하는데 필요한 전략과 구조를 강화시키는 역할을 한다.

조직문화와 직무만족 및 조직몰입 간 관계에서 선행연구들을 살펴보면, 크게 두 가지 흐름으로 설명할 수 있다. 첫째, 조직문화는 구성원들에게 소속 조직원으로서 정체성을 제공하고 가치관, 믿음, 행동의 통일을 가져옴으로써 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것이다. 이영민과 이수영(2008)의 연구에 의하면, 조직문화 요소인 인재우대, 조직문화, 신뢰관계 변인들은 직무만족 및 조직몰입과 높은 상관관계가 나타났고, 다른 요소들과 조직문화 요소를 합산한 변인들의 직무만족과 조직몰입 변인들의 총설명량은 19%였다. 또한 직무만족 수준이 낮을수록 인력관리의 어려움이 높아지고 생산성 향상이 저하되는 경향이 있으며 조직문화에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Castiglia, 2006).

둘째, 문화의 강약에 의한 순기능과 역기능에 대한 논의로 조직문화유형에 따라 직무만족과 조직몰입의 차이가 있기 때문에 적합한 조직문화유형이 다르다는 것을 설명하고 있다(한

인규, 2011). Smirichich(1983)는 조직문화와 조직의 효과성 관계를 연구하였는데 조직문화는 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입을 촉진시키고 사회체계의 안정성을 증진시키며, 조직구성원의 행위를 안내하고 형성시키는 역할을 하는 것으로 제시하고 있다.

또한 직무만족을 조직효과성 변인으로 보고 조직문화유형과의 관계를 조사한 연구결과를 살펴보면, Randall et all.(1990)의 연구에서는 좀 더 혁신적이고 지원적인 조직문화가 조직몰입과 직무만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었고(한인규, 2011에서 재인용), Lok & Crawford(2004)의 연구에서 보면 혁신적 및 지원적 조직문화의 경우 모두 조직몰입과 직무만족도를 향상시키는 것을 확인할 수 있었다. 국내연구로는 장금성 외(1996)의 병원을 대상으로 수행한 연구에서는 조직문화를 혁신 지향적 문화, 관계 지향적 문화로 인식하는 경우 조직의 효과성이 높은 것으로 나타났으며, 특히 혁신 지향적 문화 유형의 경우 조직전념도, 직무만족, 조직 적응성 등의 효과성 지표에 대한 설명력이 높았다(한인규, 2011에서 재인용). 병원 조직에 있어 혁신 지향문화와 관계지향 문화는 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 주효진(2004)은 문화관광부 직원을 대상으로 조직구조, 조직문화유형 및 조직효과성(직무만족, 조직몰입)의 관계에 대한 연구를 수행하여 조직문화가 직무만족도 조직몰입에 영향을 주고 있으며 관계문화가 가장 영향력이 큰 조직유형임을 검증하였다.

이 밖에도 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구들(강중천, 2005; 장호익, 2002; 최학수, 강만호, 2002; castiglia, 2006; finegan, 2000; kirkman & shapiro, 2001; vuuren & de jong, seydel, 2007)은 꾸준히 연구되고 있으며, 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 각 연구마다 차이가 있다.

### 3. 연구방법

#### 가. 연구대상

본 연구는 제 4차(2011)년도 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 자료를 사용하였다. 「인적자본기업패널」 조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하기 위해서, 한국직업능력개발원에서 2005년부터 격년(2년)으로 추적 조사되고 있는 중장기 기업패널 조사이다. 현재 2005년(1차), 2007년(2차)을 거쳐 2009년(3차), 2011년(4차) 조사까지 완료하여, 현재 4차까지의 종단자료를 축적하고 있다. 4차(2011)년도 조사 결과, 조사된 총 기업 수는 총 500개 기업

이었다. 산업별 조사 결과 제조업이 369개로 가장 많았고, 그 다음으로 비금융 서비스업이 94개, 금융업 37개의 순으로 나타났다.

본 연구에서의 조사대상인 근로자의 수는 총 10,064명이며, 산업별로는 제조업이 8,046명으로 가장 많았고, 비금융 서비스업은 1,403명, 금융업은 615명 순으로 나타났다. 근로자의 인적사항은 다음 <표 2>, <표 3>과 같다. 먼저, <표 2>에서 보는 바와 같이 근로자의 성별, 연령, 혼인상태, 최종학력, 전공을 살펴보면, 남자(78.8%)가 여자(20.9%)보다 3배 이상이 많았고, 20대에서 40대까지가 87.7%로 근로자의 대부분을 차지하고 있었으며, 기혼자(65.71%)가 미혼자(32.39%) 보다 2배 이상이 많았다. 또한 최종학력은 대졸(62.3%)자가, 전공계열은 공학계열 근로자(44.68%)가 다수의 비율을 차지했다.

<표 2> 근로자 인적사항: 성별, 연령, 혼인상태, 최종학력, 전공계열

구분	세부 사항	빈도	백분율	구분	세부 사항	빈도	백분율	
성별	남자	7,938	78.8	최종학력	중졸이하	208	2.1	
	여자	2,098	20.9		고졸	2,767	27.5	
	모름/무응답	28	0.3		대졸	6,281	62.3	
	합계	10,064	100.0		석사 졸	644	6.4	
연령	10대	19	0.2		박사 졸 이상	47	0.5	
	20대	1,683	16.7		모름/무응답	117	1.2	
	30대	4,176	41.5		합계	10,064	100.0	
	40대	2,965	29.5		인문계열	인문계열	1,628	23.4
	50대	946	9.4			사회계열	1,374	19.7
	60대 이상	23	0.2			공학계열	3,115	44.6
	모름/무응답	252	2.5		전공계열	자연계열	626	9.0
	합계	10,064	100.0			의약계열	28	0.4
혼인상태	미혼	3,260	32.4	교육(사범)계열		44	0.6	
	기혼(재혼 포함)	6,613	65.7	예술/체육계열		150	2.2	
	이혼 혹은 사별	85	0.8	모름/무응답		7	0.1	
	모름/무응답	106	1.1	합계	6,972	100.0		
	합계	10,064	100.0					

<표 3>은 근로자의 인적사항 중 현 직장 근속년수, 입사당시 직급, 현재 직급의 기술통계 결과를 보여주고 있다. 근로자의 현 직장 근속년수는 5년 이하가 39.40%로 거의 40%에 육박하는 비율로 가장 많았고, 6~10년(22.2%), 11~15년(14.0%), 16~20년(11.8%)의 순으로 나타났다. 하지만 근속년수가 오래 될수록 근로자의 수가 점차 급격히 줄어드는 경향을 보였다. 또한 입사 당시 직급을 살펴본 결과, 입사 당시 82.1%의 대부분의 근로자들은 경력직이 아닌

신입사원인 사원급으로 입사하였다. 그에 비해 현재 직급은 사원급(36.3%), 대리급(12.8%), 과장급(11.5%), 생산직 반장급(10.6%)으로 고루 분포되어 있었고, 이는 입사 이후 보다 높은 직급으로 승진 및 이동하였음을 알 수 있는 결과였다.

〈표 3〉 근로자 인적사항: 현 직장 근속년수, 입사당시 직급, 현재 직급

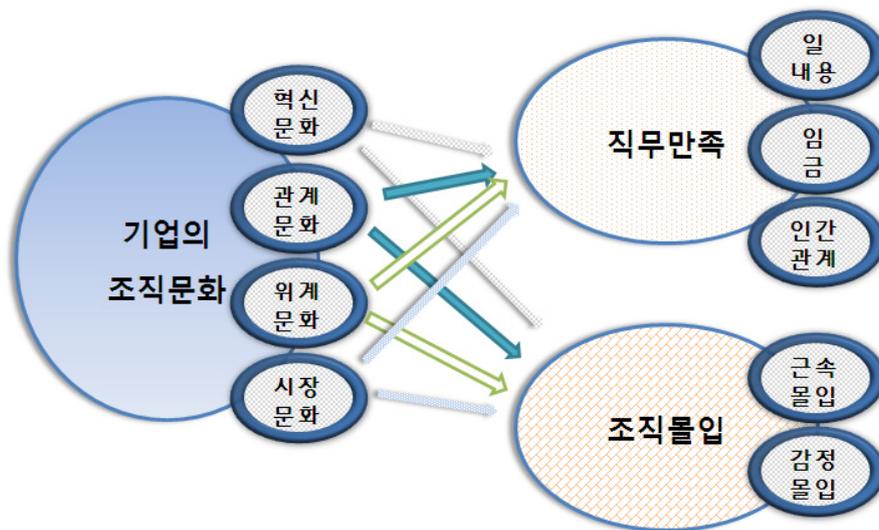
구분	세부 사항	빈도	백분율	세부 사항	빈도	백분율
현 직장 근속년수	0~5년	4,005	39.4	6~10년	2,251	22.2
	11~15년	1,412	14.0	16~20년	1,185	11.8
	21~25년	734	7.3	26~30년	315	3.1
	31~35년	92	0.9	36~40년	9	0.7
	모름/무응답	61	0.6	합계	10,064	100.0
입사 당시 직급	사원급	8,258	82.1	주임/계장	446	4.4
	대리급	484	4.8	과장급	383	3.8
	차장급	192	1.9	부장급	129	1.3
	임원급	53	0.5	생산직 반장급	96	1.0
	모름/무응답	23	0.2	합계	10,064	100.0
현재 직급	사원급	3,651	36.3	주임/계장	603	6.0
	대리급	1,290	12.8	과장급	1,158	11.5
	차장급	940	9.3	부장급	867	8.6
	임원급	430	4.3	생산직 반장급	1,070	10.6
	모름/무응답	55	0.6	합계	10,064	100.0

## 나. 연구도구

인적자본기업패널의 원설문지는 기업 대상 설문지와 근로자 대상의 설문지로 구성되어 있다. 본 연구에서는 근로자 대상의 설문지의 내용을 연구목적에 맞게 구성하였다. 설문지 문항 중 연구목적에 맞게 구성한 분석항목은 기업의 조직문화, 직무만족, 조직몰입 변인들로서 패널 원자료 4차 년도에 포함된 문항들이었다. 기업의 조직문화는 혁신적, 관계적, 위계적, 그리고 시장문화에 관한 문항들로 구성되었고, 각 문화유형 당 3문항씩 총 12문항이었다(예, “우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다.”). 직무만족은 일의 내용, 임금, 그리고 인간관계에 대한 만족의 총 3문항이었다(예, “나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.”). 조직몰입에 관한 문항들은 총 4문항이었고, 근속몰입과 감정몰입으로 분류되어 각 2문항씩 분석되었다. 모든 문항들은 5점 척도로서, “전혀 그렇지 않음”(1점)부터 “전적으로 그러함”(5점)으로 구성되어 있다.

#### 다. 연구절차

본 연구에서는 조직몰입과 직무만족에 관련된 변인으로 기업의 조직문화를 분석하였다. 이를 위하여 기업의 조직문화를 관계, 혁신, 위계 그리고 시장문화로 분류하여, 각 유형별 조직문화가 직무만족의 세부항목들인 일의내용, 임금 그리고 인간관계 만족도에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하고, 근속몰입과 감정몰입으로 분류된 조직몰입과의 관계도 파악하였다. 그러므로 이와 같은 내용을 분석하기 위한 연구 모형은 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 연구모형

#### 라. 분석방법

기업의 조직문화가 구성원들의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 파악하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)으로 분석하였다. 위계적 회귀분석은 설명력이 가장 높은 변인 순으로 회귀방정식에 투입시켜 진행해가는 분석방법으로 어떠한 독립변수가 모형의 설명력을 가장 잘 예측할 수 있는지를 알아내는 분석방법이다. 이 외에도 기술통계와 각 변인들 간의 상관관계분석이 사용되었다.

## 4. 결과

### 가. 상관관계

<표 4>은 이 연구의 주요 변인들 간의 상관을 나타낸 것이다. 가장 높은 상관은 근속연수와 연령 사이에 상관이었고( $r=0.70$ ), 그 다음으로 혁신문화와 관계문화 사이에 상관( $r=0.676$ ), 혁신문화와 시장 조직문화 사이에 상관( $r=0.655$ ), 관계문화와 시장 조직문화 사이에 상관( $r=0.613$ ) 등으로 나타났다. 혁신문화, 관계문화는 직무만족(일내용, 임금), 조직몰입(감정몰입)과 4.29에서 5.23의 범위의 상관을 나타냈다. 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수)은 이 연구의 주요변인들과 비교적 0.16이하의 낮은 상관을 보였다.

〈표 4〉 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 성별	1													
2. 연령	-.232**	1												
3. 최종학력	.242**	-.252**	1											
4. 근속연수	-.114**	.700**	-.171**	1										
5. 산업대분류	.045**	-.072**	.170**	-.098**	1									
조직문화	6. 혁신문화	-.019	.074**	.067**	.083**	-.030**	1							
	7. 관계문화	-.015	.025*	.125**	.046**	-.005	.676**	1						
	8. 위계문화	.006	.002	.106**	.027**	-.021*	.405**	.500**	1					
	9. 시장문화	-.006	.051**	.115**	.066**	.050**	.655**	.613**	.572**	1				
직무만족	10. 일내용 만족	-.031**	.117**	.094**	.125**	.011	.461**	.480**	.267**	.407**	11			
	11. 임금 만족	-.009	.040**	.112**	.090**	-.017	.453**	.429**	.233**	.363**	.516**	1		
	12. 인간관계 만족	-.022**	.000	.120**	.042**	.018	.389**	.487**	.265**	.375**	.572**	.451**	1	
조직몰입	13. 근속몰입	-.008	-.123**	.084**	-.070**	.018	.114**	.142**	.119**	.022*	.021*	.065**	1	
	14. 감정몰입	-.065**	.160**	.130**	.156**	.001	.502**	.309**	.451**	.537**	.437**	.457**	.200**	1

나. 기술통계

5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않음, 2점: 그렇지 않은 편임, 3점: 그저 그러함, 4점: 그런 편임, 5점: 전적으로 그러함)에 대한 기업의 조직문화, 직무만족, 조직몰입에 대한 각 문항 및 총 문항에 대한 평균과 표준편차는 다음 <표 5>와 같다. 먼저 조직문화의 하위변인인 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화에 대한 각 문항 및 총 문항에 대한 평균에서, 위계문화의 하위 문항인 ‘우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시함’이 3.74로 가장 높은 평균값을 나타냈고, 그 다음으로 관계문화의 하위 문항인 ‘우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시함’이 3.62, 시장 조직문화의 하위 문항인 ‘우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각함’이 3.56으로 다른 문항에 비해 비교적 높은 평균값을 나타냈다. 조직문화를 측정

<표 5> 조직문화, 직무만족, 조직몰입 각 문항에 대한 평균과 표준편차

변인	하위 변인	문항 번호	문항	산업 대분류						합계 N=10,064	
				제조업 N=8,046		금융업 N=615		비금융 서비스업 N=1,403			
				M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
조직 문화	혁신 문화	1	변화와 새로운 시도 장려	3.52	0.94	3.72	0.81	3.41	0.99	3.52	0.94
		2	혁신에 대한 보상	3.26	0.95	3.45	0.81	3.12	0.98	3.25	0.94
		3	성실한 사람보다 창의적 사람 대우	3.20	0.90	3.35	0.79	3.14	0.94	3.20	0.90
			소계	3.33	0.81	3.51	0.69	3.22	0.87	3.32	0.81
	관계 문화	4	가족 같은 조직 분위기	3.43	0.92	3.63	0.81	3.42	0.96	3.44	0.92
		5	인화단결과 일체감 중시	3.55	0.90	3.73	0.78	3.46	0.89	3.55	0.89
		6	팀워크 중요시	3.62	0.89	3.80	0.77	3.58	0.94	3.62	0.89
		소계	3.53	0.82	3.72	0.70	3.49	0.82	3.54	0.81	
	위계 문화	7	공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시	3.73	0.85	3.89	0.76	3.70	0.87	3.74	0.85
		8	의사전달과 정보 흐름 하향식	3.45	0.84	3.62	0.74	3.42	0.84	3.46	0.83
		9	서열의식 강조하는 조직분위기	3.31	0.90	3.40	0.84	3.18	0.91	3.30	0.90
			소계	3.50	0.68	3.64	0.58	3.43	0.68	3.63	0.85
시장 문화	10	경쟁적 분위기와 성과달성 강조	3.48	0.88	3.83	0.76	3.41	0.91	3.49	0.88	
	11	전문지식과 능력 중요시	3.52	0.85	3.84	0.70	3.67	0.86	3.56	0.85	
	12	직무수행능력과 실적 중심 평가	3.49	0.90	3.84	0.73	3.57	0.91	3.52	0.90	
		소계	3.50	0.75	3.84	0.59	3.55	0.75	3.52	0.74	
		총 문항	3.46	0.64	3.68	0.48	3.42	0.63	3.46	0.88	
직무 만족도	일내용	1	일의 내용 만족	3.68	0.82	3.86	0.73	3.67	0.78	3.69	0.81
		2	임금 만족	3.17	0.98	3.47	0.93	3.07	0.95	3.17	0.97
		3	직장의 인간관계 만족	3.75	0.76	3.93	0.71	3.76	0.72	3.76	0.76
		총 문항	3.53	0.70	3.75	0.65	3.50	0.65	3.52	0.94	
전반적만족도	1	전반적인 만족도	3.50	0.75	3.73	0.74	3.52	0.71	3.52	0.74	
조직 몰입	근속몰입	1	좋은조건 제시하는 회사로 이직고려	2.82	1.10	2.64	1.01	2.97	1.05	2.83	1.09
		3	이직할 경우 인생의 많은 것 잃게 됨	3.06	1.00	3.36	0.95	2.94	1.00	3.06	1.00
			소계	2.94	0.63	3.00	0.52	2.96	0.62	2.94	0.62
	감정몰입	2	회사의 문제를 내 문제처럼 느낌	3.64	0.81	3.78	0.75	3.62	0.83	3.64	0.81
		4	회사가 충성할 만한 가치가 있음	3.47	0.87	3.71	0.78	3.43	0.88	3.48	0.87
			소계	3.55	0.75	3.74	0.68	3.52	0.78	3.56	0.75
		총 문항	3.24	0.53	3.37	0.45	3.24	0.56	3.39	0.94	

하는 모든 문항은 3.20에서 3.74의 범위의 평균값을 나타냈고, 총 문항에 대한 평균은 3.46으로 나타났다.

근로자의 직무만족도(일내용, 임금, 인간관계) 각 문항 및 총 문항에 대한 평균에서, 근로자의 직무만족도 인간관계 측정 문항이 3.76으로 가장 높은 평균값을 나타냈다. 근로자의 직무만족도를 측정하는 모든 문항은 3.17에서 3.76의 범위의 평균값을 나타냈고, 총 문항에 대한 평균은 3.52로 나타났다. 근로자의 전반적인 직무만족도에 대한 문항의 평균도 3.52로 나타났다. 근로자의 조직몰입 각 문항 및 총 문항에 대한 평균에서, 근로자의 조직몰입 중 감정몰입 하위문항인 ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌’이 3.64으로 가장 높은 평균값을 나타냈다. 근로자의 조직몰입 측정 문항은 2.83에서 3.64 범위의 평균값을 나타냈고, 총 문항에 대한 평균은 3.39로 나타났다. 근속몰입 하위 문항인 ‘조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 볼 것임’은 2.83으로 가장 낮은 평균값을 나타냈다. 산업 대분류(제조업, 금융업, 비금융 서비스업)에 따른 조직문화, 직무만족, 조직몰입 모든 문항에 대한 평균 및 표준편차 결과에서 확인할 수 있었던 것은 금융업에서 근무하는 근로자들이 평균값이 제조업, 비금융 서비스업 근로자들에 비해 모두 높은 것으로 나타났다는 것이다.

#### 다. 위계적 회귀분석

##### 1) 조직문화가 일내용 만족도에 미치는 영향

<표 6>은 근로자의 직무만족 중, 일내용 만족도에 영향을 미치는 변인들의 상대적 영향관을 알아보기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과이다. 1단계에서 근로자의 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수), 2단계에서는 산업별 기업변인(제조업, 금융업, 비금융 서비스업), 3단계에서는 조직문화의 하위변인(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화)이 투입되어 분석되었다. 1모형은 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수)으로 근로자의 일내용 만족도를 3.3% 설명하였고, 이는 통계적으로  $p < .001$  수준에서 유의미하였다. 또한 최종학력, 근속연수, 연령은 근로자의 일내용 만족과 정적인 관계( $\beta = .124, \beta = .090, \beta = .077, p < .001$ )를 보였는데, 이는 근로자의 최종학력이 높을수록, 회사에서 근속한 연수가 오래될수록, 연령이 많아질수록, 근로자가 자신의 일내용 만족도는 높아지는 경향이 있음을 알려주고 있는 것이다. 반면 성별과 근로자의 일내용 만족도는 부적인 관계( $\beta = -.036, p < .001$ )를 나타냈는데, 이는 남자보다 여자가 일내용 만족 수준이 높았음을 의미하는 것이다. 2모형은 인구학적 변인에 산업별 변인이 추가되었지만, 근로자의 일내용 만족도의 설명량 증가를 가져오지는 못했다. 3모

형은 근로자의 인구학적 변인, 산업별변인에 조직문화 하위변인이 추가되면서 근로자의 일내용 만족도를 28.6% 설명하였다. 이는 근로자의 일내용 만족을 3.3% 설명했던 1, 2모형과 달리, 많은 설명량을 나타낸 것이다( $\Delta R^2=.253, p<.05$ ). 관계문화와 혁신문화는 상대적으로 근로자의 일내용 만족과 높은 정적인 관계( $\beta=.274, \beta=.205, p<.001$ )를 나타냈는데, 이는 관계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 근로자의 일내용 만족도 수준은 증가하는 경향이 있음을 나타내는 것이다.

<표 6> 일의내용 만족도에 미치는 영향

단계	변인		일내용 만족도		
			1모형	2모형	3모형
1	인구학적	성별	-.036***	-.036***	-.022*
		연령	.077***	.077***	.066***
		최종학력	.124***	.124***	.067***
		근속연수	.090***	.090***	.052***
2	산업별			-	-
3	조직문화	관계문화			.274***
		혁신문화			.205***
		위계문화			.099***
		시장문화			-
R <sup>2</sup>			.033***	.033***	.286***
$\Delta R^2$				.000	.253*

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

## 2) 조직문화가 임금 만족도에 미치는 영향

<표 7>은 근로자의 직무만족 중, 임금 만족도에 영향을 미치는 변인들의 상대적 영향관계를 알아보기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과이다. 1단계에서 근로자의 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수), 2단계에서는 산업별 기업변인(제조업, 금융업, 비금융 서비스업), 3단계에서는 조직문화의 하위변인(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화)이 투입되어 분석되었다. 1모형은 인구학적 변인(최종학력, 근속연수)으로 근로자의 임금 만족도를 2.6% 설명하였고, 이는 통계적으로  $p<.001$  수준에서 유의미하였다. 또한 최종학력, 근속연수는 근로자의 임금 만족도와 정적인 관계( $\beta=.140, \beta=.118, p<.001$ )를 보였는데, 이는 근로자의 최종학력이 높을수록, 회사의 근속연수가 오래될수록 근로자가 자신의 임금에 대해 갖는 만족도는 높아지는 경향이 있음을 알려주고 있는 것이다. 2모형은 인구학적 변인에 산업별(제조업, 금융업, 비금융 서비스업) 변인이 추가되어, 근로자의 임금 만족도를 설명하였다( $\Delta R^2=.002$ ,

$p < .001$ ). 산업별 변인과 근로자의 임금 만족도는 부적인 관계를 나타냈는데, 이는 제조업보다 금융업이, 금융업보다 비금융서비스 산업체일수록 근로자의 임금 만족도 수준이 높았음을 의미한다. 3모형은 근로자의 인구학적 변인, 산업별변인에 조직문화 하위변인이 추가되면서 근로자의 임금 만족도를 25.1% 설명하였다. 이는 1, 2모형에 비해 급격한 설명량의 증가( $\Delta R^2 = .223, p < .05$ )를 가져왔다. 혁신문화와 관계문화는 근로자의 임금 만족과 정적인 관계( $\beta = .279, \beta = .198, p < .001$ )를 나타냈는데, 이는 혁신문화 혹은 관계문화를 가진 기업일수록 근로자의 임금 만족도 수준은 증가하는 경향이 있음을 나타내는 것이다.

〈표 7〉 임금 만족도에 미치는 영향

단계	변인		임금 만족도		
			1모형	2모형	3모형
1	인구학적	성별	-	-	-
		연령	-	-	-.028*
		최종학력	.140***	.150***	.095***
		근속연수	.118***	.116***	.090***
2	산업별			-.039***	-.022*
3	조직문화	관계문화			.198***
		혁신문화			.279***
		위계문화			-
		시장문화			.060***
		$R^2$	.026***	.028***	.251***
		$\Delta R^2$		.002***	.223*

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

### 3) 조직문화가 인간관계 만족도에 미치는 영향

〈표 8〉은 근로자의 직무만족 중, 인간관계 만족도에 영향을 미치는 변인들의 상대적 영향 관계를 알아보기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과이다. 1단계에서 근로자의 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수), 2단계에서 산업별 기업변인(제조업, 금융업, 비금융서비스업), 3단계에서는 조직문화의 하위변인(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화)이 투입되어 분석되었다. 1모형은 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수)으로 근로자의 인간관계 만족도를 1.9% 설명하였고, 이는 통계적으로 성별, 최종학력, 근속연수는  $p < .001$  수준에서 연령은  $p < .05$  수준에서 유의미하였다. 또한 최종학력, 근속연수는 근로자의 인간관계와 정적인 관계( $\beta = .112, \beta = .089, p < .001$ )를 보였는데, 이는 근로자의 최종학력이 높고, 회사의 근속연수

가 오래될수록 근로자가 자신의 회사의 동료등과 갖는 인간관계 만족도는 높아지는 경향이 있음을 알려주는 것이다. 반면 성별, 연령과 근로자의 인간관계 만족도는 부적인 관계( $\beta = -.053, \beta = -.047, p < .001, p < .05$ )를 나타냈는데, 이는 남자보다 여자가 인간관계 만족도가 높고, 연령이 증가할수록 인간관계 만족이 낮아짐을 나타내는 것이다. 2모형은 인구학적 변인에 산업별(제조업, 금융업, 비금융서비스업) 변인이 추가되었지만, 근로자의 인간관계 만족도의 설명량 증가를 가져오지는 못했다. 3모형은 근로자의 인구학적 변인, 산업별변인에 조직문화 하위변인이 추가되면서 근로자의 인간관계 만족도를 25.5% 설명하였다. 이는 1, 2모형에 비해 급격한 설명량의 증가( $\Delta R^2 = .236, p < .05$ )를 가져왔다. 관계문화는 근로자의 인간관계와 강한 정적인 관계( $\beta = .373, p < .001$ )를 나타냈는데, 이는 관계문화를 가진 기업일수록 근로자의 인간관계 만족 수준은 증가하는 경향이 있음을 나타내는 것이다.

<표 8> 인간관계 만족도에 미치는 영향

단계	변인		인간관계 만족도		
			1모형	2모형	3모형
1	인구학적	성별	-.053***	-.053***	-.040***
		연령	-.047*	-.047*	-.053***
		최종학력	.112***	.112***	.052***
		근속연수	.089***	.089***	.055***
2	산업별			-	-
3	조직문화	관계문화			.373***
		혁신문화			.078***
		위계문화			-
		시장문화			.091***
R <sup>2</sup>			.019***	.019***	.255***
$\Delta R^2$				-	.236*

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

#### 4) 조직문화가 근속몰입에 미치는 영향

<표 9>는 근로자의 조직몰입 중 근속몰입에 영향을 미치는 변인들의 상대적 영향관계를 알아보기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과이다. 1단계에서 근로자의 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수), 2단계에서는 산업별 기업변인(제조업, 금융업, 비금융서비스업), 3단계에서는 조직문화의 하위변인(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화)이 투입되어 분석되었다. 1모형은 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수)으로 근로자의 인간관계 만족도를 2.0% 설명하였고, 이는 통계적으로  $p < .001$  수준에서 유의미하였다. 또한 최종학력, 근속연수는

근로자의 근속몰입과 정적인 관계( $\beta=.060, \beta=.028, p<.001, p<.05$ )를 보였는데, 이는 근로자의 최종학력이 높을수록, 회사의 근속연수가 오래될수록 근로자의 근속몰입은 높아지는 경향이 있음을 알려주고 있는 것이다. 반면 연령, 성별과 근로자의 근속몰입은 부적인 관계( $\beta=-.135, \beta=-.036, p<.001, p<.01$ )를 나타냈는데, 이는 연령이 증가할수록 근속몰입 수준은 낮아지고, 남자보다 여자가 근속몰입 수준이 높음을 나타내는 것이다. 2모형은 인구학적 변인에 산업별 변인이 추가되었지만, 근로자의 근속몰입 설명량 증가를 가져오지는 못했다. 3모형은 근로자의 인구학적 변인, 산업별변인에 조직문화 하위변인이 추가되면서 근로자의 근속몰입을 2.7% 설명하였다. 이는 앞서 언급된 연구 분석결과(인구학적 변인, 산업별 기업변인, 조직문화의 하위변인과 근로자의 일내용 만족도, 임금 만족도, 인간관계 만족도)에 비해 미약한 설명량의 증가( $\Delta R^2=.007, p<.05$ )를 가져왔다. 위계문화와 혁신문화는 근로자의 근속몰입과 정적인 관계( $\beta=.058, \beta=.044, p<.001$ )를 나타냈는데, 이는 위계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 근로자의 근속몰입 수준이 증가하는 경향이 있음을 나타내는 것이다.

〈표 9〉 근속몰입에 미치는 영향

단계	변인		근속몰입		
			1모형	2모형	3모형
1		성별	-.036**	-.036**	-.036**
		연령	-.135***	-.135***	-.121***
		최종학력	.060***	.060***	.051***
		근속연수	.028*	.028*	-
2		산업별		-	-
3	조직문화	관계문화			-
		혁신문화			.044***
		위계문화			.058***
		시장문화			-
R <sup>2</sup>			.020***	.020***	.027***
ΔR <sup>2</sup>				-	.007*

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

### 5) 조직문화가 감정몰입에 미치는 영향

<표 10>은 근로자의 조직몰입 중, 감정몰입에 영향을 미치는 변인들의 상대적 영향관계를 알아보기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과이다. 1단계에서 근로자의 인구학적 변인(성별,

연령, 최종학력, 근속연수), 2단계에서는 산업별 기업변인(제조업, 금융업, 비금융 서비스업), 3단계에서는 조직문화의 하위변인(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화)이 투입되어 분석되었다. 1모형은 인구학적 변인(성별, 연령, 최종학력, 근속연수)으로 근로자의 인간관계 만족도를 6.6% 설명하였고, 이는 통계적으로  $p < .001$  수준에서 유의미하였다. 또한 최종학력, 연령, 근속연수는 근로자의 감정몰입과 정적인 관계( $\beta = .172, \beta = .114, \beta = .104, p < .001$ )를 보였는데, 이는 근로자의 최종학력이 높을수록, 연령이 많아질수록, 회사의 근속연수가 오래될수록 근로자가 자신의 회사에 갖는 감정몰입 수준은 높아지는 경향이 있음을 알려주는 것이다. 반면 성별과 근로자의 감정몰입은 부적의 관계( $\beta = -.075, p < .001$ )를 나타냈는데, 이는 남자보다 여자가 감정몰입이 높음을 나타내는 것이다. 2모형은 인구학적 변인에 산업별(제조업, 금융업, 비금융 서비스업) 변인이 추가되었지만, 근로자의 감정몰입 설명량 증가를 가져오지는 못했다. 3모형은 근로자의 인구학적 변인, 산업별변인에 조직문화 하위변인이 추가되면서 근로자의 감정몰입을 33.6% 설명하였다. 이는 1, 2모형에 비해 급격한 설명량의 증가( $\Delta R^2 = .270, p < .05$ )를 가져왔다. 이는 조직문화의 하위변인이 어떤 변인보다도 근로자의 감정몰입에 미치는 상대적 영향이 컸음을 의미하는 것이다. 관계문화와 혁신문화는 근로자의 감정몰입과 정적인 관계( $\beta = .283, \beta = .212, p < .001$ )를 나타냈는데, 이는 관계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 근로자의 감정몰입 수준이 증가하는 경향이 있음을 나타내는 것이다.

〈표 10〉 감정몰입에 미치는 영향

단계	변인		감정몰입		
			1모형	2모형	3모형
1	성별		-.075***	-.075***	-.061***
	연령		.114***	.114***	.103***
	최종학력		.172***	.172***	.113***
	근속연수		.104***	.104***	.066***
2	산업별			-	-
3	조직문화	관계문화			.283***
		혁신문화			.212***
		위계문화			-
		시장문화			.102***
R <sup>2</sup>			.066***	.066***	.336***
$\Delta R^2$					.270*

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

## 5. 결론 및 논의

본 연구는 기업의 각 유형 별 조직문화가 구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 분석하는 데 그 목적이 있다.

이를 위해 인적자본기업패널의 4차년도 자료만을 이용하여 횡단면으로 분석하였다. 인적자본기업패널의 4차년도에서 조사된 근로자 총 10,064명을 대상으로 하였으며, 산업별로는 제조업이 8,046명으로 가장 많았고, 비금융 서비스업은 1,403명, 금융업은 615명 순으로 나타났다. 통계 분석 도구로는 SPSS 18.0을 사용하였고, 분석을 위한 기본적인 통계분석 방법으로는 기술통계 분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석이 사용되었다.

위와 같은 목적, 자료와 분석 도구를 이용하여 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.  
 관계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 구성원들의 일내용 만족도 수준은 증가하였다.  
 관계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 구성원들의 임금 만족도 수준은 증가하였다.  
 관계문화를 가진 기업일수록 구성원들의 인간관계 만족도 수준은 증가하였다.  
 혁신문화 혹은 위계문화를 가진 기업일수록 구성원들의 근속몰입 수준은 증가하였다.  
 관계문화 혹은 혁신문화를 가진 기업일수록 근로자의 감정몰입 수준은 증가하였다.

결론적으로 관계문화를 가진 기업일수록 구성원들의 일의 내용, 임금, 그리고 인간관계 만족도가 높음을 알 수 있다. 이는 가족 같은 조직 분위기, 인화단결과 일체감 중시, 그리고 팀워크 중시하는 관계문화는 일의 내용, 임금, 그리고 인간관계 등 모든 직무만족도를 증가시키는 결과를 보여주고 있어, 기업에서의 관계문화 형성을 중요성을 다시 한번 확인시켜 주었다. 혁신문화는 일의 내용, 임금 만족도를 증가시키나, 인간관계 만족도와는 상대적으로 약한 정(+)의 상관관계를 보여주었다. 이는 기업에서 구성원들의 인간관계 만족도를 증가시키기 위해서는 변화와 새로운 시도 장려, 혁신에 대한 보상, 그리고 창의적 사람 대우 등의 혁신문화 장려 보다는 구성원들 간의 관계문화 조성이 필수적임을 보여주는 것이다. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시, 하향식 의사전달과 정보흐름, 서열의식을 강조하는 위계문화는 구성원들의 근속몰입은 증가시켰으나, 감정몰입과는 상관관계가 없었다. 그러므로, 구성원들의 근속몰입을 증가시키기 위해서는 기업에서 어느 정도의 위계문화 조성도 필요함을 알 수 있다. 또한 혁신문화는 구성원들의 근속몰입과 감정몰입의 조직몰입을 높일 수 있음을 알 수 있었다.

본 연구는 각 유형의 조직문화가 일의 내용, 임금 그리고 인간관계 만족도, 근속 몰입과 감정 몰입에 각각 어떻게 영향을 미치는 지를 분석했다는 데 의의가 있다. 기업의 조직문화는 혁신, 관계, 위계, 그리고 시장문화로 유형화시켜 기업의 효율성과 생산성에 직접적으로 영향을 미치는 구성원들의 직무만족도 및 조직몰입을 세부적으로 분석하였다. 하지만 인적자본기업패널 종단 데이터에서 조직문화의 유형별 문항이 4차년도 조사에만 포함되어 있어, 시간의 변화에 따른 종단적인 연구를 할 수 없었다는 데에 한계점이 있다. 앞으로 진행될 인적자본기업패널에서의 설문조사에 기업의 조직문화와 직무만족, 그리고 조직몰입에 대한 문항의 구체화와 체계적 분석이 필요하다. 또한 조직문화가 영향을 미칠 수 있는 생산성, 수익, 동기부여, 결근율, 이직율 등 다양한 변인들과 경로분석 등 다양한 분석방법들을 이용하여 기업의 조직문화가 어떻게 영향을 미치는지 자세히 분석할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김상용(2008). 기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김윤호·박오원·강은미(2010). 제 3회 인적자본기업패널 학술대회 논문집. 조직문화와 인적 자원관리시스템의 관계에 대한 탐색적 연구, 107-128. 한국직업능력개발원.
- 강종천(2005). 호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 경기대학교 박사학위 논문.
- 강주희(2007). 기업조직에서 개인의 사회적 자본이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 사회과학연구, 33(1), 19-39.
- 김호섭·김판석·이창원·강제상·류홍림·박통희(2002). 조직행태의 이해, 서울: 대영문화사.
- 김호정(2002a). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 한국정책학보. 11(3). 219-238.
- 김호정(2002b). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보. 36(4). 87-105.
- 박경혜(2008). 태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향. 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 박동수·김철의(2008). 조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로. 인사관리연구, 32(4), 85-124.
- 신만수·조영삼·홍가혜(2010). 개인의 직무·조직특성 등이 한국기업 종업원의 조직몰입과 만족도에 미치는 영향, 177-206. 한국직업능력개발원.
- 이덕로(1999). 중소기업의 조직문화와 조직 구조와의 관계. 호서문화회보, 13, 195-216.
- 이영민·이수영(2008). 기업 HR 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 제 2회 인적자본기업패널 학술대회 논문집. 599-635.
- 오현석(2009). ASTD 인적자원개발 트렌드. 서울: 학지사.
- 오현석·이현웅·배진현(2010). HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과 분석 - HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 매개효과를 중심으로, 337-361.
- 장호익(2002). 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 부산대학교 경영학 박사학위논문.
- 주영중(2010). 조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석. 중앙대학교 박사학위논문.
- 주효진(2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류

- 를 중심으로. 행정논총, 42(2), 29-53.
- 최수일·이은진(1999). 패션기업 팀장의 리더십과 팀원의 신뢰가 직무몰입 및 직무만족에 미치는 영향, 한국의류산업학회지, 11(3), 399-408.
- 최학수·강만호(2002). 호텔경영체제에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 관광연구, 17, 51-74.
- 한인규(2011). 조직문화 유형 및 강도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 광운대학교대학원. 박사학위논문.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1-80.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Min, M. K.(1991). Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore, *Journal of Social Psychology*,
- Bhawuk, D. P. S.(2001). Evolution of Culture Assimilators: Toward Theory Based Assimilators. *International Journal of Intercultural Relation*. 25. 141-164.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S & Quinn R. E(2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.,(Revised ed).
- Castiglia, B.(2006). The impact of changing culture in higher education on the person-organization fit, job satisfaction, and organizational commitment of college faculty. *Academy of Educational Leadership Journal*, 10(2), 23-43.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Finegan, J. E.(2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 273, 149-169.
- Hall, R. H.(1991). Organizations: Structure and Process. 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Handy, C.(1978). Understanding organizations. Harmondsworth: Penguin Books.

- Harrison, R.(1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G.(1999). Measuring organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. 35, 286-316.
- Khatri, N., Fern, C. T. & Budhwar, P.(2001). Explaining Employee Turnover in an Asian Context, *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Kirkman, B, L., & Shapiro, D. L.(2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work items: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Leong, S. M., Randall, D. M. & Cote, J. A.(1994). Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople, *Journal of Business Research*, 29, 57-63.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lok, P. & Crawford, J.(2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Cross-National Comparison, *The Journal of Management Development*, 23, 321-338.
- Lurie, I. & Riccucci, N. M.(2003). Changing the Culture of Welfare Offices: From Vision to the Front Lines. *Administration & Society*. 34(6), 653-677.
- Ouchi, W. G.(1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Pettigrew, A. M.(1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4). 570-581.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.(1975). *Motivation and Work Behavior*, New York McGraw-Hill
- Smirichich(1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 339-358.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond rational management: Mastering the Paradoxes and competing*

demands of high performance, San Francisco, C. A.: Jossey-Bass.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J.(1983). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Van den Bos, K. & Lind, F. A.(2002). Uncertainty management by means of organization culture. *Advances in Experimental Social Psychology*. 34. 1-60.

Vuuren, M., de Jong, M. D. T., Seydel. E. R.(2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications*, 12(2), 116-128.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R.(1996). An affective events approach to job satisfaction. In B.M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 18, pp.1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

## Abstract

The purpose of this study was to explore the relationship of organizational culture to job satisfaction and organizational commitment. Participants included 10064 Korean workers who completed a survey. Human Capital Corporate Panel(HCCP, 2011) data by Korean Research Institute for Vocational Education and Training(KRIVET) were utilized. Data were analyzed using hierarchical regression analysis. Results suggested that the Clan culture and Adhocracy culture were all important predictors of job satisfaction and affective commitment. The Adhocracy culture and Hierarchy culture were found to be significant predictors for continuence commitment. The Clan culture was strongly correlated with relational job satisfaction. While some previous studies had investigated organizational culture and its influence on the job satisfaction and organizational commitment, this study provided a unique opportunity for researchers and practitioners to gain an understanding of the specific pattern of relationship of Clan, Adhocracy, Hierarchy, and Market culture to job satisfaction, continuence and affective commitment. With this new knowledge, researchers and practitioners may be able to continue to build a stronger understanding of the role of organizational culture on the job satisfaction and organizational commitment of Korean workers.