

## 논문 33

# HR부서의 역할 및 활동이 근로자의 기업문화 인식을 매개로 직무만족도에 미치는 영향에 관한 구조적 분석

정주영\*

## 요약

본 연구는 HR 부서의 역할과 활동이 내부지향, 외부지향의 기업문화를 매개로 정규직 근로자의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 위해 AMOS 18.0을 이용한 구조방정식 모형분석(Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 2단계 접근법을 사용한 구조방정식 모형분석 결과, HR 부서의 역할과 활동은 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식과 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤고, 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식 역시 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤다. 그리고 부트스트래핑을 이용한 매개효과 분석결과, 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식은 모두 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 마지막으로 남녀근로자 간 차이를 다집단 구조방정식을 활용한 분석결과, 남자근로자는 모든 경로에서 통계적으로 유의미한 결과를 보인 반면, 여자근로자는 HR부서의 역할과 활동이 직무만족에 이르는 직접적인 경로가 유의미하지 않게 나타났다.

## 1. 서론

국경이 없는 무한 경쟁시대에서 각 기업은 조직구성원과 조직 전체 행동에 영향을 줄 수 있는 규범, 전통, 가치, 신념, 지식과 기술뿐만 아니라 리더십, 경영혁신전략 등 경쟁우위를 점할 수 있는 핵심성공요소(critical success factors)를 찾으려는 노력을 활발하게 진행하고 있다. 특히 지식경제시대로 접어들면서 규모의 경제와 기술, 특허 등 쉽게 모방될 수 있는 전통적 경쟁 우위 요소보다는 우수한 역량을 가지고 동기 부여된 인적자원이 더욱 중요한 경쟁우위의 원천으로 인식되고 있다.

\* 고려대 교육학과 박사수료

이러한 차원에서 조직구성원의 직무만족은 세계화의 진행과 더불어 무한경쟁의 급격한 환경변화 속에서 기업의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소로 등장하였다. 신유근(1996)은 직무만족의 중요성을 조직측면과 구성원측면으로 나누어 설명하였는데, 조직의 입장에서 보면, 직무만족이 높은 사람은 조직의 성과를 높이는 방향으로 직무를 수행하며 조직외부에 간접적으로 긍정적인 홍보효과를 가져온다. 구성원의 입장에서는 정신적·신체적 건강에서 직무만족은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 직무만족은 기업 재직자가 자신의 과업과 과업이 이루어지고 있는 환경에 대해 개인적으로 평가를 하는 것으로 직무만족의 수준이 높을수록 결혼율과 퇴직률이 낮아지는 효과가 있는 반면 직무만족 수준이 낮으면 인력관리의 어려움이 높아지고 생산성 향상이 저하되는 경향이 있다(박기관, 2008).

근로자가 자신의 직무에 긍정적인 가치, 태도, 감정을 유지하도록 영향을 미치는 변인 중 조직적 요인 중심으로 선행연구를 살펴보면, 작업조건, 대인관계, 감독스타일, 급여와 승진기회, 인적자원개발, 고용형태, 멘토링, 조직문화, 직무환경 등이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다(강혜정 외, 2008; 이용탁, 2007; 장경로 외, 2005; 최우석, 2008; 최학수 외, 2002). 즉 멘토링의 크기와 강도가 증가할수록 직무만족은 높아지고(강혜정 외, 2008), 집체식 사내교육과 인터넷 학습 및 국내 연수 등의 HRD방식이 기업 재직자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이용탁, 2007). 그리고 최학수·강만호(2002)의 연구에 따르면 조직문화 중에서 사람지향성, 현장지향성의 특성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 나경숙(2008)의 연구에 따르면 성별에 따라 직무만족도에 차이를 보이는 것으로 나타났는데, 여성이 남성에 비해 직무만족 수준이 낮은 것으로 나타났다.

직무만족에 영향을 미치는 요인 중에서 강력한 기업문화는 조직의 장기적인 성공요인이라고 많은 연구에서 주장하고 있다(Cummings & Huse, 1989; Hunger & Wheelen, 1993). 기업문화를 제5의 경영자원이라 하는 이유는 기업의 목표를 달성하기 위한 공통된 생각, 공통된 움직임은 다른 어떤 경영자원보다 우선한다고 할 수 있기 때문이다. 즉 기업문화를 어떻게 유지하고 활용하느냐는 것이 조직의 성과와 직접적으로 관련될 수 있다(박민생, 2006). 인적자원개발의 목적은 조직과 수행개선에 있어서 변화를 일으키고 이를 통해 기업이 성장하는 것이다. 인적자원이 기업경영의 성공에 결정적인 영향을 미치는 핵심요인 중 하나라는 인식이 확대되면서 근로자의 직무만족을 높이는 방안에 대해서도 관심이 커지고 있다.

이처럼 HR부서의 역할과 기능과 기업문화가 직무만족에 영향을 미치는 요인임은 여러 연구를 통해 드러났으나, 이들 요소가 어떻게 관계를 맺고 있는지를 구조적으로 파악한 분석은 거의 찾아볼 수 없었다. 또한 HR부서의 기능과 역할에 대한 기존의 선행연구도 대부분 조직

성과와의 관계에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 인적자원 부문이 과거의 수동적이고 기능적인 역할에서 보다 능동적이며 전략적인 역할로의 변화가 요구되는 시점에서 HR부서의 역할이 기능이 기업문화나 조직 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미칠 수 있고, 이들 간의 관계가 어떠한지를 알아보는 것은 기업의 경쟁력 좌우에 중요한 밑바탕이 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 HR부서의 역할과 기능이 기업문화에 대한 근로자의 인식을 매개로 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 또한 이러한 구조가 남녀 근로자집단에 따라 어떠한 차이가 있는지도 분석해보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 가. HR부서의 역할과 활동

역사적으로 HR부서의 역할과 기능은 인사관리(Personnel Management)로부터 인적자원관리(Human Resource Management)로 그리고 다시 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)로 변화해 왔다(배종석, 1999). 이러한 HR부서의 역할은 크게 행정전문가와 인프라 관리, 직원의 공헌에 대한 관리, 전략적 인사관리, 변화관리의 4가지로 분류해볼 수 있다(박재춘, 2010).

첫째, 조직의 인프라 관리는 인사담당자가 행하는 채용, 교육훈련, 평가, 보상, 승진 등과 아울러 조직 내의 인력흐름을 관리하는 것으로, 조직의 프로세스들이 효율적으로 관리되기를 바라는 과업들이다. 인적자원관리의 초점들이 전략으로 옮겨가면서 이러한 기업의 인프라를 관리하는 일들이 경시되는 경향을 보이고 있다. 둘째, 직원의 조직에 기여나 헌신을 끌어내는 역할이란 직원들의 일상적인 문제와 관심사 및 욕구를 해결하는데 관여하는 것을 말한다. 특히 구조조정이 상시적으로 일어나고 있고 또한 고용주와 구성원간의 심리적 계약이 약화되어 가고 있는 요즘에는 이러한 인사의 기능이 중시된다. 셋째, 전략적 인사관리의 역할은 인사전략 및 활동을 사업전략과 연관시켜서 행한다는 것이다. 인사전문가가 이러한 역할을 수행하려면 전략적 파트너로서 활동하면서 사업전략이 성공을 거둘 수 있도록 도와줄 수 있는 경험이나 이해를 필요로 한다. 넷째, 변화관리란 내외적 기업환경과 직원의 다양한 욕구 만족을 위한 인사관리를 말한다.

최근에는 조직의 핵심역량을 강화할 목적으로 인사업무의 일부 혹은 전부를 외부의 전문기관에 장·단기 계약형태로 위탁하는 HR아웃소싱이 눈에 띄게 증가하고 있다. 그러나 HR아웃

소싱의 경우 조직의 특성, 업무의 특수성, 최고경영자의 지원정도 등을 고려하여 신중하게 실시할 필요가 있다(차성호·양동훈, 2008). 이처럼 HR부서의 중요성은 점차 증대되고 있으며 그 전략적 역할은 물론 변화주도자로서의 역할까지 새롭게 강조되어 경영전반에서 그 중요성이 부각되고 있다. 본 연구에서는 경영전략계획 과정에서의 참여, 인사제도의 주도적 역할, 변화와 혁신, 신뢰와 전문성 등을 HR부서의 역할과 활동의 측정문항으로 활용하였다.

## 나. 기업문화

Deal & Kennedy(1982)는 기업문화란 다양한 기업 상황 아래에서 구성원들의 행동을 결정 짓는 비공식적인 지침으로서 그 조직체의 환경, 가치관, 중심인물, 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 하였다. 또한 Schein(1983)은 조직체 또는 조직 내 여러 집단들이 내·외환경과의 적응 및 통합과정에서 적용하는 기본 전제로서 조직 구성원들의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 기본요소가 기업문화라고 주장하였다.

기업문화에 관한 국내연구를 살펴보면, 신유근(1996)은 기업문화가 특정국가에서 일반 사회문화의 영향을 받아 기업조직에서 형성된 것으로서 최고경영자와 일반구성원 모드를 포함하는 조직 전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성을 의미한다고 하였다. 그리고 이학중(2001)은 기업문화에 대해 기업구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 기업행동에 기본전제로 작용하는 기업체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체라고 정의하였다.

이러한 기업문화에 대해 Quinn & Rohrbaugh(1981)는 조직의 가치지향성을 기준으로 두 가지 극화된 축을 통해 네 가지의 경쟁가치모형을 제시하였다. 수직축은 유연성-통제의 가치기준으로, 수직축은 내부-외부지향성의 가치기준으로 구성된다. 유연성을 지향하는 가치체계는 분권과 차별화를 강조한 반면 통제를 지향하는 가치체계는 집권과 통합을 강조한다. 아울러 내부지향적 가치체계는 조직운영시스템의 안정과 유지를 강조하는 반면, 외부 지향적 가치체계는 외부환경 속의 경쟁적 위치확보에 그 중요성을 두고 있다(최성욱, 2005). 그리고 이상우(2006)는 기업문화유형과 효과성에 관한 연구에서 기업문화를 내부지향성문화와 외부지향성문화로 분류하였다. 내부지향성문화에서는 관계문화와 위계문화가, 외부지향성 문화에는 혁신문화와 시장문화가 포함되었다.

Zumamoto & Krakower(1991)는 조직구조, 조직 효과성, 조직관리 전략과 조직문화 유형의 관계를 분석하였는데, 그 결과 조직구조와 조직문화 유형 간에는 유연성-통제의 수평축 가치기준이 의미가 있는 반면, 조직운영전략과 조직유형과의 관계에서는 내부-외부지향성의 수직

축 가치기준이 의미 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 조직구조와의 관계는 내부-외부지향성의 가치기준에 따라 차이가 있으며, 조직전략과의 관계는 유연성-통제의 가치기준에 따라 차이가 있는 것으로 분석된다(이상우, 2006).

본 연구에서는 기업문화에 대한 인식을 변화와 혁신, 창의, 경쟁적 분위기, 전문지식, 실적 등으로 구성된 외부지향 기업문화와 가족 같은 분위기, 인화단결, 팀워크, 하향식 의사전달체계 등으로 구성된 내부지향 기업문화로 구분하여 측정하였다.

#### 다. 직무만족

직무만족은 한 개인이 수행하는 직무와 직무수행경험에 대한 그의 평가를 근거로 나타난 감정적인 태도로서 직무몰입과는 차이를 보인다. 직무몰입과 직무만족은 둘 다 직무에 대한 개인의 태도이나, 직무몰입은 행동(action)지향적이고 직무만족은 태도(attitude)지향적이다(김병섭·박광국·조경호, 2000).

직무만족의 정의에 대해 살펴보면, Beatty(1981)는 직무만족에 대해 조직구성원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 감정적 상태라고 하였고, Robbins, Millrtt, Cacioppe, & Waters-Marsh(1998)는 직무에 대한 일반적인 태도로서 개인이 실제로 얻는 결과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이라고 하였다. 직무만족에 대해 신유근(1996)은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 하였고, 박내희(2003)는 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 나타나는 만족스럽거나 긍정적인 감정상태라고 정의하였다.

이러한 조직구성원들의 직무만족여부는 직무수행과 직무성과와 관련하여 매우 중요한 의미를 갖는다. 특히 서비스 기업의 경우 직무만족은 곧 조직구성원이 자기 직무에 대해 애착과 자부심을 갖도록 하는 원동력이 되며 이는 곧 직무의 완성과 근로자의 성취감으로 직결된다. 다양한 개념과 마찬가지로 직무만족을 측정할 수 있는 수단 역시 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있다. Vroom(1964)은 감독, 작업진단, 작업내용, 임금, 승진, 작업시간을 직업만족 측정요인으로 들고 있고, Alderfer(1967)는 임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장을 직업만족의 요인으로 제시하였다. Grunberg(1979)는 직무자체, 근무환경, 개인적 성향의 3가지 차원으로 직업만족을 나타냈다. 그리고 조경호(1998)는 조직·직업 환경 특성 및 대인적 환경 특성, 개인 특성 변수를, 강준명(2004)은 임금, 근로조건, 승진, 직업내용만족, 직업중요도를 제시하였다. 본 연구에서는 HCCP 4차년도 설문을 바탕으로 하여 일의 내용, 인간관계, 임금, 일 자체 만족으로 직무만족을 측정하였다.

## 라. 변인 간 관계 및 가설

HR부서의 전략적인 역할과 기능은 생산성 제고, 이직률 감소, 직무만족 등의 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다(김재원 외, 2004; 류성민·김성수, 2007). 또한 HR부서의 전략적 역할 특성이 강조될수록 HR부서의 상대적 규모가 커지며, 인사부서의 상대적 규모와 이직률, 결근율이 낮아진다는 연구도 있다(조봉순 외, 2006). Smircich(1983)는 기업문화가 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입의 촉진과 사회체계의 안정성을 증진시키며, 조직구성원의 행위를 안내하고 형성시키는 역할을 한다고 주장하였다.

그리고 Robbins(1989)는 강한 문화가 응집성, 충성심, 조직몰입에 정(+의 관계를 가지고, 이직률에는 부(-)의 관계가 있다고 하였다. Jabes & Zussman(1989)은 공사조직의 경우 기업문화에 대한 강한 일체감을 갖는 조직구성원일수록 높은 직무만족을 갖는다고 주장하였고, Chow, Harrison, Mckinnon, & Wu(2002)는 회사의 기업문화가 종사원이 선호하는 문화와 접합도가 높을수록 조직몰입, 직무만족, 근속경향이 증가하는 것을 검증하였다. 서인덕(1986)은 조직문화를 조직구성원들의 행동특성과 현실지각을 바탕으로 합리적, 진취적, 친화적, 보존적 문화로 구분하여 실시한 연구에서 한국적 상황에서는 친화적 문화가 조직구성원들의 조직몰입도와 가장 관련이 높음을 밝혔다.

김영조·박상언(1998)은 103개 상장회사를 대상으로 한 조직문화유형과 심리적 성과간의 관계연구에서 관계지향, 혁신지향, 과업지향문화는 직장생활만족 및 조직 몰입 등 심리적 조직성과와 양(+)의 관계를 갖는다고 하였다. HR부서의 역할과 활동, 기업문화, 직무만족에 관한 선행연구 분석을 통해 설정한 본 연구의 가설 및 모형을 정리하여 제시하면 다음과 같다.

가설1. HR부서의 역할과 활동은 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식에 정(+ )적 영향을 미칠 것이다.

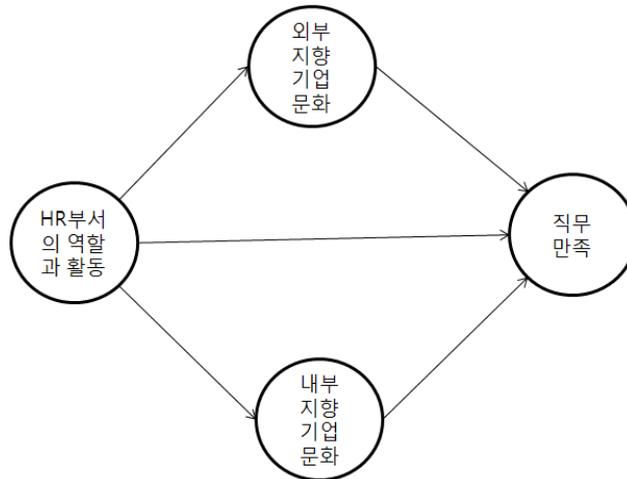
가설2. HR부서의 역할과 활동은 직무만족에 정(+ )적 영향을 미칠 것이다.

가설3. 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식은 직무만족에 정(+ )적 영향을 미칠 것이다.

가설4. 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식은 HR부서의 역할과 활동과 직무만족 사이에서 매개역할을 수행할 것이다.

가설5. 외부지향 기업문화와 내부지향 기업문화의 매개효과에는 차이가 있을 것이다.

가설6. HR부서의 역할과 활동이 외부지향·내부지향 기업문화를 매개로 직무만족에 미치는 구조에서 남녀근로자 간 차이가 존재할 것이다.



[그림 1] 연구모형

### 3. 연구대상 및 연구방법

#### 가. 연구대상

HR부서의 역할 및 활동이 근로자의 기업문화 인식을 매개로 직무만족도에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 위해 본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 객년으로 추적 조사하는 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)을 사용하였다. 이 중에서도 최근 공개된 제4차 데이터 중 근로자용 설문 자료를 활용하였고, 정규직 근로자 총 9,835명을 최종 선정하였다. 본 연구대상의 몇 가지 특성을 살펴보면, 먼저 성별 비율은 남자 7,818명(79.5%), 여자 1,989명(20.2%)으로 구성되어 있었다. 이들의 현재 직급을 살펴보면, 팀장은 2,084명(21.2%), 생산직 감독자는 584명(5.9%), 팀원은 4,451명(45.3%), 생산직 근로자는 2,716명(27.6%)이었다. 그리고 노동조합원은 2,157명(21.9%), 조합원이 아닌 근로자는 7,678명(78.1%)이었다.

본 연구대상의 최종학력을 살펴보면, 중졸 이하 200명(2.0%), 인문계고 졸업 840명(8.5%), 공고 졸업 1,080명(11%), 기타 실업고 졸업 758명(7.7%), 전문대 졸업 1,639명(16.7%), 4년제 대학 졸업 4,518명(45.9%), 석사 졸업 639명(6.5%), 박사 졸업 47명(0.5%)이다. 이들의 전공계열을 살펴보면, 인문계열 1,596명(16.2%), 사회계열 1,344명(13.7%), 공학계열 3,069명(31.2%), 자연계열 614명(6.2%), 의약계열 27명(0.3%), 교육(사범)계열 44명(0.4%), 예술/체육 계열 142

명(1.4%), 무응답 2,992명(30.4%)로 나타났다. 현재 직급과 노동조합 가입여부, 최종학력, 전공 계열의 연구대상 특성을 남녀로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

〈표 1〉 연구대상의 특성

문항	여부	남자		여자	
		빈도(명)	퍼센트(%)	빈도(명)	퍼센트(%)
현재직급	팀장	1,979	25.3	104	5.2
	생산직 감독자	533	6.8	47	2.4
	팀원	3,132	40.1	1,298	65.3
	생산직 근로자	2,174	27.8	540	27.1
노동조합 가입여부	가입	1,779	22.8	375	18.9
	가입하지 않음	6,039	77.2	1,614	81.1
전공계열	인문계열	1,127	14.4	469	23.6
	사회계열	1,062	13.6	282	14.2
	공학계열	2,790	35.7	279	14.0
	자연계열	471	6.0	143	7.2
	의약계열	9	0.1	18	0.9
	교육(사범)계열	28	0.4	16	0.8
	예술/체육계열	72	0.9	70	3.5
	무응답	2,254	28.8	710	35.7
최종학력	중졸이하	120	1.5	80	4.0
	인문고 졸업	623	8.0	217	10.9
	공고 졸업	1,026	13.1	54	2.7
	기타 실업고 졸업	413	5.3	345	17.3
	전문대 졸업	1,187	15.2	452	22.7
	4년제 대학 졸업	3,763	48.1	755	38.0
	석사 졸업	568	7.3	71	3.6
	박사 졸업	46	0.6	1	0.1
합계		7,818	100.0	1,989	100.0

#### 나. 측정도구의 구성 및 신뢰도

본 연구의 측정도구는 4차년도 근로자 설문지 중에서 선정하였고, 종속변수는 총 4개 문항으로 구성된 직무만족, 독립변수는 8개 문항으로 구성된 HR 부서의 역할과 활동이다. 매개변수인 기업문화는 내부지향문화와 외부지향문화로 구분하여 분석하였고, 각각 6개 문항씩으로 구성되어 있다. 모든 문항은 전혀 그렇지 않음, 그렇지 않은 편임, 그저 그러함, 그런 편임, 전적으로 그러함의 5점 척도로 구성되어 있다. 측정도구의 문항과 신뢰도를 살펴보면 다음 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 직업만족도의 문항

변수	문항	신뢰도
HR 부서의 역할과 활동	역할-경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다	.964
	역할-최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.	
	역할-인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다	
	역할-회사의 변화와 혁신을 주도 한다	
	활동-인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공 한다	
	활동-인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다	
	활동-회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다	
	활동-해당분야에 상당한 전문성을 가지고 있다	
내부지향 기업문화	우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다	.827
	우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다	
	우리 회사는 팀워크를 더욱 중시한다	
	우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다	
	우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다	
	우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다	
외부지향 기업문화	우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다	.876
	우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다	
	우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다	
	우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다	
	우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다	
우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다		
직무만족	나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다	.832
	나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다	
	나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다	
	나는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 만족한다	

## 다. 기술통계와 상관관계

### 1) 기술통계

다음의 <표 3>은 HR부서의 역할과 활동이 내부지향 기업문화와 외부지향 기업문화에 매개로 직무만족도에 미치는 영향을 분석하기 위한 4개의 잠재변인의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도의 기술통계값을 제시한 것이다. 이 통계량은 자료의 상태를 보여줄 뿐만 아니라 분석에 투입할 자료의 적합성 여부를 판단해 준다.

〈표 3〉 기술통계 결과

변수	문항	평균	표준편차	왜도	첨도
HR 부서의 역할과 활동	역할-경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다	3.31	1.279	-4.364	38.160
	역할-최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.	3.38	1.310	-4.063	34.607
	역할-인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다	3.36	1.319	-4.022	34.120
	역할-회사의 변화와 혁신을 주도 한다	3.25	1.263	-4.366	39.303
	활동-인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공 한다	3.29	1.305	-4.180	35.644
	활동-인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다	3.15	1.327	-3.591	30.858
	활동-회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다	3.32	1.212	-5.331	51.027
	활동-해당분야에 상당한 전문성을 가지고 있다	3.33	1.269	-4.699	42.399
내부 지향 기업 문화	우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다	3.44	.922	-2.078	23.121
	우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다	3.55	.894	-2.332	27.186
	우리 회사는 팀워크를 더욱 중시한다	3.62	.889	-2.679	32.484
	우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다	3.74	.851	-2.471	30.312
	우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다	3.46	.832	-2.315	30.121
	우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다	3.30	.897	-1.716	20.814
외부 지향 기업 문화	우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다	3.52	.946	-1.775	18.212
	우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다	3.25	.946	-1.699	19.310
	우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다	3.20	.897	-1.903	23.791
	우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다	3.49	.882	-1.915	23.875
	우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다	3.56	.849	-2.585	33.569
	우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다	3.52	.899	-2.248	26.305
직무 만족	나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다	3.69	.807	-1.354	12.850
	나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다	3.18	.973	-.715	4.548
	나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다	3.76	.754	-1.453	17.127
	나는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 만족한다	3.52	.741	-1.565	24.563

기술통계 분석 결과를 살펴보면, 먼저 HR 부서의 역할과 활동 중에서 ‘최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다’의 평균값이 3.38로 가장 높았다. 내부지향 기업문화에서는 ‘우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다’가 3.74, 외부지향 기업문화에서는 ‘우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다’의 평균값이 3.56으로 높게 나타났다. 그리고 직무분석에서는 ‘나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다’의 평균값이 3.76으로 가장 높았다.

일반적으로 구조방정식 모형 분석을 위해서는 투입되는 변수가 정상분포 가정을 충족하는 연속변수이어야 한다. 이 정상분포 가정의 충족 여부를 판단하게 해주는 대표적인 지표로 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 들 수 있는데, 이들 지표가 0값을 가질 때 정확하게 정상분포임을 추정할 수 있으나, 현실적으로 이런 분포는 불가능하다. Curran, West & Finch(1996)는 왜도가 2보다 크지 않고, 첨도가 7보다 크지 않으면 정상성 가정이 충족되어 최대 우도법을 통한 추정에 무리가 없다고 하였다. 이 기준에 의하면 본 연구의 기술통계 결과인 <표 III-3>의 값은 모두 비정상분포를 보이고 있다. 이렇게 투입된 내생변인들이 비정규성을 보일 때는 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 구조방정식 모형을 추정할 수 있다(West, Finch & Curran, 1995).

## 2) 상관관계분석

본 연구모형에 투입된 측정변수 간 다중공선성(multicollinearity)을 확인하기 위해 HR부서의 역할과 활동, 내부지향 기업문화, 외부지향 기업문화, 직무만족의 모든 문항으로 상관관계분석을 실시하였다. 다중공선성은 몇몇 독립 변수들 간에 내적 상관관계가 너무 높아서 수학적 계산이 불가능하거나 분모가 거의 0에 근접하여 그 해가 불안정한 경우에 발생하며 때로는 개별 변수가 실질적으로 동일한 요인을 측정함으로써 나타나기도 한다(배병렬, 2006).

일반적으로 상관관계가 .80 이상이면 매우 높은 수준으로 다중공선성이 있는 것으로 해석한다(성태제, 2001). 본 연구 결과에서 도출된 모든 상관계수값은 .80 이하로 다중공선성이 없는 것으로 확인되었다. 본 연구의 상관계수는 다음 <표 4>와 같다.



## 라. 분석방법

첫째, HR 부서의 역할과 활동이 내부지향, 외부지향의 기업문화를 매개로 정규직 근로자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 위해 본 연구에서는 AMOS 18.0을 이용한 구조방정식 모형분석(Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 구조방정식 모형분석(SEM)은 다수의 회귀모형을 동시에 검정할 수 있을 뿐 아니라 관찰변수 간의 인과관계를 다루는 경로 분석과 달리, 관찰되지 않는 잠재적 요인들의 인과적 관계까지도 검정할 수 있는 장점을 가지고 있는 통계방법이다(성태제, 2008). 본 연구에서는 측정모형(또는 확인적 요인분석, Confirmatory Factor Analysis)과 구조모형(Structural Model)을 순차적으로 적용하는 2단계 접근법에 따라 모형을 검증하였다. 2단계 분석법은 측정모형을 통하여 단일차원성, 신뢰성, 타당성을 검사하며 필요에 따라 측정모형의 재설정을 한 뒤 이 결과를 경로분석에 도입하여 사용하는 방법이다. 이러한 2단계 접근법의 장점 중 하나는 구조모형이 적합한지 검토하기에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성에 대한 엄격한 검증이 가능하다는 것이다.

그리고 MI(Multiple Imputation) 방식을 사용하여 결측 자료를 처리하였고, 부트스트래핑 방법을 활용하여 매개효과를 검증하였다. 기존의 연구들에서 매개효과 검증을 위해 주로 사용한 소벨 검증방법은 두 경로의 곱으로 이루어진 매개효과 계수의 분포가 정규성을 가진다는 가정을 충족시켜야 한다. 그러나 두 개의 회귀계수 곱으로 이루어진 매개효과계수는 정규성 가정을 충족시키기 어려운 비대칭적인 분포를 갖는다. 이는 결과적으로 검증력을 감소시켜 제2종 오류를 범하기 쉽다(홍세희, 2011). 이에 반해 부트스트래핑은 분석표본의 사례수와 동일한 크기의 표본을 일정한 수만큼 반복추출한 후 각 표본들에서 얻어낸 매개효과 회귀계수들의 분포를 확인하는 방법이다. 부트스트래핑의 검증력이 상대적으로 뛰어나기 때문에 매개효과의 정규성을 가정하는 소벨 검증방법에서 통계적으로 유의미하지 않았던 매개효과가 유의미한 것으로 나타나기도 한다. 반복 추정의 횟수가 증가할수록 결과의 안정성이 높아진다는 점을 고려하여 본 연구에서는 1000번의 반복 추정을 설정한 부트스트래핑 방법을 적용하여 매개효과를 검증하였다. 본 연구에서는  $X^2$  및 CFI, RMSEA, TLI 등과 같은 적합도 지수를 종합적으로 고려하여 모형의 적합도를 판단하고자 한다. 모형의 적합도 지수별 적합기준은 RMSEA .06 이하(Hu & Bentler, 1999)를, TLI는 .9 이상(Tucker & Lewis, 1973)을, CFI 역시 .9이상(Bentler, 1990)을 기준으로 구조방정식 모형의 합치도에서 일반적으로 수용되는 범위를 종합적으로 고려하여 판단하였다.

둘째, 본 연구모형의 성별 비교연구를 위해 다집단 구조방정식 분석(multi-group SEM)을 활용하였다. 집단 간 비교는 측정모형 간의 경로계수의 차이를 고찰하는 분석기법으로 구조모

형에서 한 집단의 경로계수가 다른 집단의 경로계수와 동일한지를 검증할 때 이용한다. 경로계수의 집단 간 비교를 위해서는 측정 동일성 제약과 집단 간 등가제약의 과정을 거치는데, 측정 동일성 제약은 연구모형에서 각 집단 간 반응 결과가 동일한지를 검증한다. 그리고 집단 간 등가제약은 일련의 회귀계수들에 대해 제약을 가한 후, 각 경로에서 집단 간의 차이가 존재하는지를 검증한다(김주환 외, 2009).

측정동일성 제약은 측정변수들이 각 집단에서 각 집단에서 동일한 수준에 있다는 가정 하에 요인 적재치에 집단별로 동일성 제약을 가한 후 집단 간의 회귀계수를 비교하는 것이다. 이 연구에서는 모형의 적합도 검증을 위해 TLI, CFI, RMSEA를 사용하였고, 교차 타당성이 성립하면 집단 간의 회귀계수는 동일한 수준에서 비교분석이 가능하다. 다음으로 집단 간 등가제약은 집단 사이에 혹시나 존재할지도 모를 경로계수 간의 유의미한 차이를 알아보기 위해 모형 내에 존재하는 경로계수에 동일성 제약을 가한 모형과 가하지 않은 기저모형을 비교하였다.

## 4. 연구결과

### 가. 구조방정식 모형 분석

#### 1) 측정모형 추정결과

HR 부서의 역할과 활동이 내부지향, 외부지향의 기업문화를 매개로 정규직 근로자의 직무만족에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 위해 2단계 접근법(two step approach)에 따라 모형을 분석하였다. 먼저 측정모형 추정을 통해 타당도를, TLI, CFI, RMSEA 등의 적합도 지수를 이용하여 모형의 적합도 여부를 검증하였다.

측정 모형에 대한 적합도를 살펴본 결과,  $X^2=7264.9$ ,  $df=229$ ,  $p=.000$ ,  $TLI=.953$ ,  $CFI=.961$  그리고  $RMSEA=.056$ 으로 나타나 모든 적합도가 통계적으로 수용 가능한 수준으로 확인되었다. 이는 모든 측정변인들이 각각의 잠재변인에 잘 포함되어 있을 뿐 아니라 각각의 측정변인들이 해당 잠재변인을 잘 설명하고 있음을 의미한다. 또한 측정모형의 모수 추정치 결과표를 보면, p값도 모두 .001 이하로 기준 값을 충족하고 있다. 이는 모든 관찰변수가 본래 의도한 잠재변수에 잘 수렴하는 것을 보여준다.

〈표 5〉 측정모형의 모수 추정치

측정변수	HR부서의 역할과 활동	내부지향 기업문화	외부지향 기업문화	직무만족
HR부서의 역할과 활동	1			
내부지향 기업문화	.289*** (.010)	1		
외부지향 기업문화	.296*** (.010)	.324*** (.007)	1	
직무만족	.248*** (.009)	.466*** (.009)	.307*** (.007)	1

주) 괄호 안은 표준오차. \*\*\* p<.001

## 2) 구조모형의 추정결과

구조방정식 모형 분석 결과 산출된 연구 모형의 적합도 지수는 <표 IV-2>와 같다. 표에서 제시한 바와 같이  $X^2=7213.4$ ,  $df=230$ ,  $p=.000$ ,  $TLI=.906$ ,  $CFI=.921$ ,  $RMSEA=.058$ 로 산출되어, 본 연구에서 설정한 수용 가능한 수준에 있음을 알 수 있다. 본 연구모형의 측정변수 각각의 관계에 대한 가설 검정 결과를 살펴보면 다음 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 구조모형에 대한 가설 검정 분석결과

경로			b (S.E.)	$\beta$
외부지향 기업문화	←	HR부서의 역할과 활동	.252*** (.007)	.390
내부지향 기업문화	←	HR부서의 역할과 활동	.244*** (.007)	.356
직무만족	←	외부지향 기업문화	.318*** (.011)	.398
직무만족	←	내부지향 기업문화	.323*** (.011)	.429
직무만족	←	HR부서의 역할과 활동	.041*** (.006)	.079

\*\*\* p<.001

표준화 경로계수( $\beta$ )는 회귀분석의 표준화 회귀계수에 상응하는 것으로 이 값을 통해 잠재 변수 간 경로의 상대적 효과 크기를 비교할 수 있다. 가설검정 결과를 경로계수 추정치의 통계적 유의미한 경로 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, HR부서의 역할과 활동이 외부지향·내부지향 기업문화에 영향을 미치는 경로는 모두 통계적으로 유의미한 결과를 보였고, 외부지향 기업문화(.390)가 내부지향 기업문화(.356)보다 근소하게 높은 표준화 경로계수 값을 보였다.

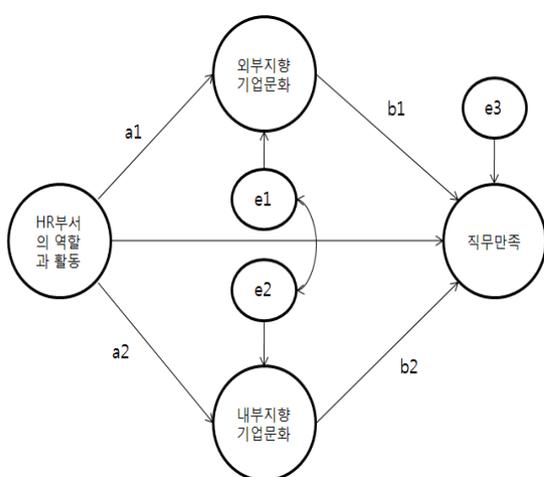
둘째, 외부지향·내부지향 기업문화가 직무만족에 영향을 미치는 경로는 모두 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 그 중에서도 내부지향 기업문화가 직무만족에 영향을 미치는 경로(.429)가 외부지향 기업문화가 직무만족에의 경로(.398)가 높은 계수값을 보였다.

셋째, HR부서의 역할과 활동이 직무만족에 영향을 미치는 경로는 통계적으로 유의미한 결과를 보였고, .079의 비교적 낮은 경로계수값을 보였다. 이는 외부지향·내부지향 기업문화가 두 변수의 사이에서 비중 있는 매개역할을 수행하기 때문으로 보인다.

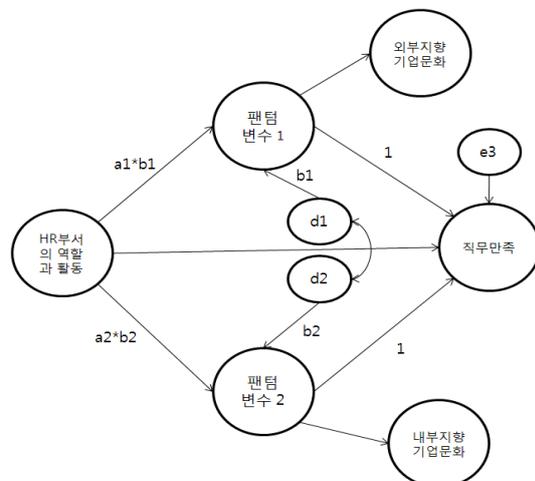
### 나. 매개효과분석

본 연구에서 사용한 분석 프로그램인 AMOS에서는 다중매개의 경우 매개변수 전체에 대한 간접효과만을 확인할 수 있는 단점이 있으나, 팬텀변수를 생성하여 분석하면 개별 매개효과를 검증할 수 있다(홍세희, 2011). 즉 개별매개에 대해 팬텀변수를 생성하여 곱의 형태로 된 간접효과를 하나의 단일계수로 표현하여 bootstrapping을 적용하는 방법이다. 따라서 본 연구에서는 Bootstrapping을 이용하여 매개변수의 전체 매개효과를 검증한 후 팬텀변수를 생성하여 개별 매개변수의 효과를 구체적으로 밝히고자 한다.

개별 매개효과 분석을 위해 본 연구에서는 [그림 3]과 같은 변형모형을 설정하였다. HR부서의 역할과 활동과 외부지향 기업문화 사이에 팬텀변수1을, HR부서의 역할과 활동과 내부지향 기업문화 사이에는 팬텀변수2를 삽입하였고, 내재적·외재적 직업가치관의 오차를 삭제하였다. 그리고 각각의 팬텀변수의 오차를 d1, d2로 설정한 후 앞선 구조방정식 모형 분석에서 도출된 결과를 바탕으로 b1은 .318로, b2는 .323으로 고정하였다.



[그림 2] 원모형



[그림 3] 변형모형

먼저 본 연구모형의 전체적인 매개효과분석 결과를 살펴보면, 다음 <표 7>과 같다. 1000번의 반복측정에서 얻어진 평균 매개효과는 .040이었고, 95% 신뢰구간에서 직무만족의 간접효과는 .147에서 .169의 범위로 0을 포함하고 있지 않으므로 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

<표 7> 전체 매개효과 검정결과

Effect	Estimate	SE	95% Confidence Interval			Bootstrap	
			Standard normal	Bootstrap percentile	Bias-corrected	M	SD
직무만족의 간접효과	.159	.005	(.149,.169)	(.147,.169)	(.142,.167)		

note: Standard normal=Estimate±2×SE.

본 연구에서는 매개변수 역할을 할 것으로 기대하는 기업문화를 선행연구를 바탕으로 외부지향 기업문화와 내부지향 기업문화로 구분하여 설정하였다. 앞선 구조방정식 분석결과 외부지향·내부지향 기업문화가 HR부서의 역할과 활동, 직무만족 사이에서 통계적으로 유의미한 정적(+) 매개효과를 보이는 것을 확인하였다. 그러나 AMOS의 특성상 개별 매개에 대한 결과치를 얻을 수 없기 때문에 팬텀변수를 이용하여 개별 매개효과를 살펴보았다.

그 결과 외부지향 기업문화의 평균 매개효과는 4.081이고, 95% 신뢰구간에서 2.591에서 6.987의 범위로 0을 포함하고 있지 않으므로 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 그리고 내부지향 기업문화의 평균 매개효과는 2.825이고, 95% 신뢰구간에서 2.164에서 4.024의 범위로 0을 포함하고 있지 않으므로 역시 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 평균치를 보면 내부지향 기업문화의 매개효과보다 외부지향 기업문화의 매개효과 약 1.45배정도 더 큰 것으로 밝혀졌다.

<표 8> 개별 매개효과 검정결과

Effect	Estimate	SE	95% Confidence Interval			Bootstrap	
			Standard normal	Bootstrap percentile	Bias-corrected	M	SD
내부지향 기업문화 ← 팬텀변수2	2.763	.391	(1.981, 3.545)	(2.164, 4.024)	(2.184, 4.083)	2.825	.476

note: Standard normal=Estimate±2×SE.

### 다. 다집단 분석

HR부서의 역할과 활동이 외부지향·내부지향 기업문화를 매개로 직무만족에 미치는 영향을 살펴보는 본 연구의 모형이 성별에 따라 어떠한 계수 차이를 보이는지를 측정하기 위해 다집단 구조방정식을 활용하여 비교·분석하였다. 분석대상은 정규직 남자 근로자 총 7,818명과 정규직 여자 근로자 총 1,989명이다.

먼저 기저모형과 측정동일성 모형의 카이 제곱값과 자유도를 비교하여 측정동일성이 성립하는지를 살펴본다. 측정동일성 제약은 연구모형에서 각 집단 간 반응 결과가 동일한지를 검증하며, 집단 간 등가 제약은 일련의 회귀계수들에 대해 제약을 가한 후, 각 경로에서 집단 간의 차이가 존재하는지를 검증한다(Byrne, 2001). 다음으로 집단 간 차이가 적은 계수부터 동일화 제약을 가해 계수차이검증을 통하여 구조 동일성 모형을 찾아 두 집단 간 계수값을 비교하였다(홍세희, 2011).

우선 <표 9> 측정동일성 모형의 집단 간 계수의 절대값 차이를 살펴보면, 외부지향 기업문화에서 직무만족에 이르는 경로의 계수값이 -0.438로 가장 작으므로 이 경로를 고정한 후 구조동일성 모형(1)을 검증하였다. 그 결과  $X^2=7426.5$ ,  $df=251$ ,  $p=.000$ ,  $TLI=.908$ ,  $CFI=.920$ ,  $RMSEA=.055$ 로 산출되었고, 측정동일성 모형의  $X^2$  차이가 0.1로 자유도 1에서 3.84를 넘지 않았으므로 모형으로 채택되었다.

<표 9> 측정동일성 모형의 계수값 차이결과

경로		A	B	C	D	E
A	외부지향 기업문화 ← HR부서의 역할과 활동	-6.535				
B	내부지향 기업문화 ← HR부서의 역할과 활동		-6.762			
C	직무만족 ← 외부지향 기업문화			<b>-0.438</b>		
D	직무만족 ← 내부지향 기업문화				3.330	
E	직무만족 ← HR부서의 역할과 활동					-4.083

외부지향 기업문화에서 직무만족에 이르는 C경로를 고정한 후 검정한 구조동일성 모형(1)의 계수값 차이 결과를 살펴보면, 가장 작은 계수값이 3.058로 1.96을 넘고 있으므로 기각될 가능성이 높아보였다. 그래서 내부지향 기업문화에서 직무만족에 이르는 D경로를 고정한 후

구조동일성 모형(2)를 검정하였다. 그 결과  $X^2=7431.2$ ,  $df=252$ ,  $p=.000$ ,  $TLI=.908$ ,  $CFI=.920$ ,  $RMSEA=.055$ 로, 구조동일성 모형(1)과의  $X^2$  차이가 4.7로 자유도 1에서 3.84를 넘었으므로 모형이 기각되었다.

<표 10> 구조동일성 모형(1)의 계수값 차이결과

경로				A	B	D	E
A	외부지향 기업문화	←	HR부서의 역할과 활동	-6.536			
B	내부지향 기업문화	←	HR부서의 역할과 활동		-6.764		
D	직무만족	←	내부지향 기업문화			<b>3.058</b>	
E	직무만족	←	HR부서의 역할과 활동				-4.463

모형비교를 한 결과 외부지향 기업문화가 직무만족에 이르는 경로를 고정한 구조동일성 모형(1)이 최종모형으로 선정되었다. 각 모형의 적합도 지수를 비교·종합한 결과는 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 모형비교 결과

	$X^2$	$df$	$p$	CFI	TLI	RMSEA	판정
기저모형	7213.4	230	.000	.921	.906	.058	채택
측정동일성모형	7426.4	250	.000	.920	.908	.055	채택
구조동일성모형(1)	7426.5	251	.000	.920	.908	.055	채택
구조동일성모형(2)	7431.2	252	.000	.920	.908	.055	기각

선정된 최종모형을 바탕으로 HR부서의 역할 및 활동이 외부지향·내부지향 기업문화를 매개로 직무만족에 영향을 미치는 경로를 남녀 성별로 비교해보면 다음 <표 12>와 같다. 이를 자세히 살펴보면, 남자근로자는 모든 경로에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 남자근로자의 경로 중에서는 내부지향 기업문화에서 직무만족에 이르는 경로가 표준화 계수값 .411로 가장 높았고, HR부서의 역할 및 활동이 직무만족에 이르는 경로가 .103으로 가장 낮았다. 이는 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식이 HR부서의 역할 및 활동과 직무만족 사이에서 매개변수로 큰 비중을 차지하고 있음을 의미한다.

여자근로자의 경우에는 HR부서의 역할과 활동이 직무만족에 이르는 직접적인 경로가 유의미하지 않게 나타났다. 이는 여자 근로자의 경우 외부지향·내부지향 기업문화가 HR부서의 역할 및 활동과 직무만족 사이에서 완전매개역할을 한다는 의미이다. 즉 여자 근로자 집단은 기업문화에 대한 인식을 통해서만이 직무만족에 있어 HR부서의 역할과 활동에 의미를 부여한다는 것이다.

〈표 12〉 최종 구조모형 모수추정치 비교

경로	남자 근로자		여자 근로자	
	b (S.E.)	$\beta$	b (S.E.)	$\beta$
외부지향 기업문화 ← HR부서의 역할과 활동	.278*** (.009)	.407	.177*** (.013)	.329
내부지향 기업문화 ← HR부서의 역할과 활동	.205*** (.008)	.371	.123*** (.010)	.295
직무만족 ← 외부지향 기업문화	.315*** (.011)	.393	.315*** (.011)	.399
직무만족 ← 내부지향 기업문화	.408*** (.014)	.411	.509*** (.031)	.498
직무만족 ← HR부서의 역할과 활동	.057*** (.007)	.103	.001 (.011)	.003

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

## 5. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 HR부서의 역할과 활동이 외부지향내부지향 기업문화를 매개로 직무만족에 미치는 영향을 구조적으로 분석하는 것으로 연구결과를 바탕으로 결론을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 2단계 접근법을 사용한 구조방정식 모형분석 결과, HR부서의 역할과 활동은 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식과 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤고, 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인식 역시 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤다. 즉 HR부서의 역할과 활동이 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 근로자의 인식과 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설이 채택되었음을 알 수 있다.

둘째, 부트스트래핑을 이용한 매개효과 분석결과, 외부지향·내부지향 기업문화에 대한 인

식은 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 그리고 팬텀변수를 활용한 개별 매개 효과 분석 결과, 외부지향 기업문화와 내부지향 기업문화 모두 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않아 .05수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 또한 내부지향 기업문화의 평균치보다 외부지향 기업문화의 평균이 약 1.45배정도 더 큰 것으로 밝혀졌다. 기업의 지속적인 존속성장과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업의 외적 활동과 내적 활동이 조화되어야 하는데, 내적 활동의 중심축이 바로 기업문화이다(박민생, 2006). 기업문화는 기업의 내부 환경으로서 기업구성원들의 창의적인 활동을 자극하고 활력을 불어넣는 힘으로 작용하기 때문이다.

셋째, HR부서의 역할과 활동이 외부지향·내부지향 기업문화를 매개로 직무만족에 미치는 구조에서 남녀근로자 간 차이를 다집단 구조방정식을 활용하여 분석한 결과, 남자근로자는 모든 경로에서 통계적으로 유의미한 결과를 보인 반면, 여자근로자는 HR부서의 역할과 활동이 직무만족에 이르는 직접적인 경로가 유의미하지 않게 나타났다. 이는 여자근로자 집단에서 외부지향·내부지향의 기업문화가 완전매개역할을 한다는 의미이고, 여성이 기업문화에 있어 남성보다 더 민감하게 반응할 수 있다는 것이다. 그래서 여성 근로자들의 직무만족·직무몰입을 포함한 직장생활의 질을 향상시키기 위한 여성 친화적인 인적자원관리 정책이 실시될 때 개인 및 조직의 성과를 높일 수 있다(이종건·김미란, 2011).

본 연구가 향후 연구에서 수정되거나 보완되어야 할 점을 살펴보면 다음과 같다. 본 연구는 정규직과 비정규직 근로자의 직무만족에 차이가 있다는 선행연구의 결과들을 바탕으로 정규직 근로자만을 선별하여 분석하였다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구의 구조모형이 비정규직 근로자 집단에서는 성립하는지와 정규직·비정규직 근로자 집단 사이에서는 어떠한 차이를 보이는지를 확인해보는 것이 필요하다고 생각된다. 그리고 직무만족에 영향을 미치는 개인요인(학력, 수입, 나이, 근속기간, 결혼여부, 자녀 유무 등)과 조직의 특성(직종, 기업의 규모, 노동조합 여부 등)을 요인으로 추가하거나 제약조건으로 설정한 모형 분석이 또한 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 김병섭·박광국·조경호(2000). **조직의 이행과 관리**. 서울: 대영출판사.
- 김영조·박상언(1998). 조직문화유형, 조직문화 강도와 조직성관 간의 관계에 관한 연구. **인사조직연구**, 6(2), 207-216.
- 김재원·김성수·류성민(2004). 인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향. **인사조직연구**, 12(3), 127-161.
- 김주환·김민규·홍세희(2009). **구조방정식모형으로 논문쓰기**. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 나경숙(2008). 조직유형에 따른 직무만족 결정요인에 관한 연구. 경상대학교 박사학위논문.
- 류성민·김성수(2007). 환경인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업 성과의 관계에 관한 연구. **인사조직연구**, 15(1), 1-44.
- 박기관(2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구. **지방행정연구**, 22(2), 171-202.
- 박내희(2003). **조직행동론**. 서울: 박영사.
- 박민생(2006). 기업문화 개발의 활동이 조직성과에 미치는 영향 연구. **인적자원관리연구**, 13(2), 69-86.
- 박재춘(2010). 인사부서의 전략적 역할과 참여적 작업시스템, 직무만족: 노사관계 분위기의 매개효과. **한일경상논집**, 49, 173-202
- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직유효성 간의 관련성. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 성태제(2008). **알기 쉬운 통계분석-기술통계에서 구조방정식모형까지**. 서울: 학지사.
- 신유근(1996). **한국의 경영**. 서울: 박영사.
- 이상우(2006). 카지노 기업문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **관광레저연구**, 18(4), 115-134.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이종건·김미란(2011). 여성관리자들의 직무태도에 영향을 미치는 여성친화적 인적자원관리에 관한 연구. **Journal of Business Research**, 26(4), 169-196.
- 이학중(2001). **한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발**. 서울: 박영사.
- 장경로·김태희·장진(2005). 스포츠조직의 정규직과 비정규직 직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 비교연구. **체육과학연구**, 16(3), 131-143.

- 조봉순·김기태·박희준(2006). 전략적 인사관리의 이론과 실천. *인사관리연구*, 26(3), 193-230.
- 차성호·양동훈(2008). 조직 및 HR부서 특성이 HR아웃소싱 정도에 미치는 영향. *인사조직 연구*, 16(1), 159-190.
- 최성욱(2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로. *한국행정 학보*, 39(2), 41-62.
- 최우석(2008). 미용산업 조직구성원들의 직무만족 결정요인에 관한 실증적 연구. *산업경제 연구*, 21(2), 805-823.
- 최학수·강만호(2002). 호텔경영체제에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *관광연구*, 17, 51-74.
- 홍세희(2011). 구조방정식 모형: 중급. 고급 연구방법론 워크샵.
- Alderfer, C.P.(1967). Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. *Journal of applied psychology*, 51, 509 - 520.
- Beatty, R. W.(1981). *Personnel Administration: A Experimental Skill-Building Approach*, 2nd ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Bentler, P. M.(1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., Mjckinnon, J. L., & Wu, A.(2002). The organizational culture accounting. *Organizational and Society*, 27(4), 347-360.
- Cummings, T. G., & Huse, E. F.(1989). *Organizational Development and Change*(4th ed.). West Pub.
- Curran, Patrick J., West, Stephen G., & Finch, John F.(1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Deal, T. D., & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L.(1993). *Strategic Management*(4th ed.). Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Jabes, J. & Zussman, D.(1989). Organizational culture in public bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 55(1), 90-100.

- Robbins, S. P.(1989). *Organization Behavior(4th ed.)*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Millrtt, B. Cacioppe, R., & Waters-Marsh, T.(1998). *Organizational Behavior: Leading and Managing in Australia and New Zealand*. Sydney: Prentice Hall.
- Schein, E. H.(1983). Role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, summer, 14.
- Smircich, L.(1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(sept), 339-358.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- West, S.G., Finch, J.F. & Curran, P.J.(1995). Structural equation model with non-normal variable: Problem and remedies. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling Concepts, Issues and Applications*, 56-75. Newbury Park, CA: Sage.