

# 조직문화에 대한 구성원들의 인식차이가 조직유효성에 미치는 영향: 심리적 메커니즘 검증

## An Effects of Organizational Cultural Perception Gap on Organizational Effectiveness: Examination of Psychological Mechanism

신수영\*, 박지성\*\*

영남대학교 경영학과\*, 충남대학교 경영학부\*\*

Soo-Young Shin(swim1@ynu.ac.kr)\*, Ji-Sung Park(jspark1@cnu.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구에서는 조직문화에 대한 효과성을 실증적으로 증명하는데 있어서 조직구성원들의 인식의 차이(현실 vs. 이상)에 초점을 맞추어 탐색하고자한다. 조직문화에 대한 인식의 차이에 관한 연구는 실무계에서 오랫동안 사용되었음에도 불구하고 학계에서의 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 조직구성원들이 인식하는 조직문화의 현실과 미래에 바라는 이상적인 문화에 대해 함께 파악하는 것은 경영자로 하여금 어디에 경영의 초점을 두어야하는지 경영의 방향성을 제시해준다. 따라서 본 연구는 현실과 이상적인 조직문화간의 차이에 따른 효과를 파악함으로써 보다 구체적인 경영의 방향성을 제시하고자 한다. 이를 위해 단일 기업 근로자 220명을 대상으로 자료를 수집하여 최종 134명의 자료를 분석한 결과, 문화인식 차이는 직무만족 및 정서적 몰입과 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 공동체 문화에 대한 이상과 현실의 차이가 많이 날수록 직무만족에 부정적인(-) 관계가 있고 이는 정서적 몰입의 감소로 이어졌다. 따라서 조직문화인식차이에 따른 부작용을 줄이기 위해서는 조직차원에서 이상적으로 생각한 조직문화에 대해 구성원들과 합의를 이루는 것이 우선적으로 필요하며 이에 적합한 조직관리를 위해서는 구성원들의 내재적 동기부여 과정을 이해하는 것이 중요하다는 사실을 밝혀냈다.

■ 중심어 : | 조직문화 | 인식차이 | 직무만족 | 정서적 몰입 |

### Abstract

The purpose of this research is to explore the relationship between organizational cultural perception gap and organizational effectiveness. it has rarely been studied in the academia. The research of the organizational cultural perception gap provides entrepreneurs directions on how to manage a company. Since previous studies have been focused on cultural type or strength, this study aims to suggest managerial implication in detail by analyzing present-ideal gap. Furthermore, this study would discover how it is different according to a psychological mechanism. The empirical results of 134 employees showed that the organizational cultural perception gap (i.e. Clan) had a negative effect on job satisfaction and affective commitment. In order to reduce the negative effects of organizational cultural perception gap, it is necessary to reach an agreement with members on organizational culture, which is ideal for organizational level, and understanding the members' internal motivations is important for proper organizational management.

■ keyword : | Organizational Culture | Cultural Gap | Job Satisfaction | Affective Commitment |

## I. 서론

현대의 조직은 변화무쌍한 환경과 상호작용하며 문제를 해결해야 한다. 이러한 복잡한 조직문제를 해결하기 위해서는 공식적인 체계보다 오히려 눈에 보이지 않는 비공식적인 요소 즉, 해당 조직의 문화가 더 강력한 힘을 발휘하기도 한다. 조직문화는 구조적인 요인에 비해 경쟁기업에서 모방하기 어려운 특성을 가지고 있고 구성원들을 하나로 몰입시킬 수 있는 힘이 있기 때문이다.

조직문화에 대한 연구는 1980년대에 들어와서 급속히 번지기 시작하여, 학계뿐만 아니라 실무계에서도 문화에 대한 연구가 활발하게 진행되었으나, 2000년대 이후로 정체되어 있는 상태이다[1]. 조직문화에 대한 관심이 감소한 이유에 대해서는 다음과 같은 점을 들 수 있다. 첫째, 조직문화 연구는 정의, 구성요소, 연구방법 등에서 연구자들 간에 상이한 이론적 관점을 가지고 출발하였다. 특히 대부분의 조직문화 연구방법들은 질적 연구에 의존하여 왔는데 이러한 경우 객관성이 결여될 수 있다는 점에서 비판을 받아왔다[2]. 둘째, 조직문화의 중요성에 비해 효과성에 대한 입증이 제대로 이뤄지지 못하였다. 조직문화는 조직구성원들의 기본 가정까지 포함하는 개념이기 때문에 표면적으로 나타나기 어렵다. 그러나 실무자 입장에서는 단시간에 구체적인 효과를 입증하기를 기대하게 된다. 따라서 단기간에 눈에 보이는 성과가 나오지 않으면 조직문화의 필요성에 대해 의심하고 과소평가하게 된다. 따라서 개념적인 수준에서의 조직문화 효과성 증명보다는 실증적으로 조직문화의 효과를 증명하는 연구들이 많이 나와야 할 것이다[3].

그동안 선행연구에서는 조직문화의 강도와 성과의 관계[4], 조직문화의 균형과 성과의 관계[5], 조직문화 특성과 성과의 관계[6], 문화인식차이와 성과[7] 등의 주제로 조직문화에 대한 연구가 이뤄져왔다. 본 연구에서는 조직문화에 대한 효과성을 실증적으로 증명하는데 있어서 조직구성원들의 인식의 차이(현실 vs. 이상)에 초점을 맞추어 탐색하고자한다. 조직문화에 대한 인식의 차이에 관한 연구는 실무계에서 오랫동안 사용되어 왔음에도 불구하고 학계에서의 연구는 상대적으로 부

족한 실정이다. 조직구성원들의 현실과 미래에 바라는 이상적인 문화에 대해 파악하는 것은 경영자로 하여금 어디에 경영의 초점을 두어야 하는지 경영의 방향성을 제시해준다. 그러나 그동안 대부분의 학술적인 조직문화 연구는 현재의 조직문화유형 또는 강도에 집중한 것이 사실이다. 이는 조직문화연구에서 강조하는 이론(예: 경쟁가치모형)이 조직문화유형의 균형에 초점을 맞추고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 따라서 본 연구는 현재와 이상적인 조직문화간의 차이에 따른 효과를 파악함으로써 보다 구체적인 경영의 방향성을 제시하고 하는 것을 목적으로 한다. 또한 그동안 선행연구에서 부족했던 심리적 메커니즘에 초점을 맞춰 조직문화에 대한 구성원들의 인식 차이가 어떻게 조직유효성에 영향을 미치는지 검증함으로써 자원이 부족한 기업들에 게 내재적 동기부여를 통한 조직유효성 증진 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화의 개념

조직문화는 주로 문화인류학에서 연구되었던 문화(culture)라는 개념을 조직체에 적용한 것이다. 경영학 분야에서는 실무적 필요성에 의해서 조직문화에 대한 관심이 서서히 일어났고, 1982년을 기점으로 경영학에서의 조직문화 연구는 이론중심의 연구와 실무중심의 연구가 폭발적으로 증가하였다[8]. 그 이전에도 조직을 연구하는 학자들 사이에서 문화에 대한 인식이 없지는 않았지만 조직문화에 대한 관심이 1980년대 들어서 갑자기 관심을 가지게 된 가장 큰 이유는 1970년대 후반 일본 기업들의 놀라운 경영성과에 대한 연구 때문이었다. 즉, 학자들은 일본기업들의 독특한 조직특성이 기업의 성과와 관련이 있을 것이라 판단한 것이다[9]. 학자들은 일본과 미국의 상이한 국가문화가 조직문화의 차이를 가져오며 이것이 경쟁력의 원천이 될 수 있다고 보고 본격적으로 조직문화에 대해 연구하기 시작하였다. 이와 더불어 [6] Peters와 Waterman(1982)는 '초우량 기업을 찾아서'라는 책을 통해 미국 우량기업의 핵심 원동력으로 강하고 독특한 문화를 강조하였고 이

는 조직문화에 대한 관심을 더욱 고조시키는 계기가 되었다. 뿐만 아니라, 동일한 국가나 사회문화 안에서도 조직마다 서로 다른 독특한 문화가 형성될 수 있다는 가능성에 관심을 기울이게 되면서, 조직문화에 대한 연구는 그동안 전통적으로 조직영역에서 가장 많이 연구되었던 조직구조에 대한 관심을 뛰어넘는 주제로 발전하게 된다[10].

조직문화에 대한 대표적인 학자인 Schein(1985) [11]은 조직문화란 조직 내에서 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 구성원들에게 의해 창조 발전되어 그들의 행동을 이끄는 기본 가설, 즉 공유된 가치와 신념의 시스템이라고 정의하였다. 조직문화는 구성원의 일체감을 높여주고, 경영방식과 관리관행의 지침을 제공하여 기업의 정체성을 형성시켜준다. 조직의 양적인 성장뿐만 아니라 질적인 발전을 이루기 위해서는 경영층과 구성원들 사이에 공유된 가치와 지향점을 갖게 하는 바람직한 기업문화가 반드시 필요하며, 조직문화가 조직유효성 및 성과에 영향을 미친다는 사실이 계속해서 증명되고 있다. 초기의 질적 연구중심 조직문화연구에서는 방법론적 차원에서 객관성이 부족하다는 미흡함을 드러내었고 보다 엄격한 양적 연구가 요구되었다. 이에 따라 경쟁가치모형은 조직문화유형에 대한 대표적인 연구로 등장하였다[5]. 경쟁가치모형을 통해 도출된 조직문화유형은 공동체지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화이다. 경쟁가치 모형에 의하면 조직문화의 네 가지 유형들은 한 조직에서 동시에 나타날 수 있다.

## 2. 직무만족 및 정서적 몰입

직무만족은 개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도로서 직무나 직무수행으로부터 얻게 되는 긍정적인 심리상태를 말한다[12]. 직무만족은 대표적인 직무태도를 나타내는 변수로서 궁극적인 조직의 성과와 관련하여 밀접한 관련이 있다고 여겨져 왔다. 직무에 만족한 조직구성원은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도 및 개인의 삶의 질을 높아지는 반면 직무에 불만이 가득한 조직구성원은 이직을 하거나 자신의 일에 대한 성실도가 떨어질 가능성이 높다. 이와 관련하여 직무만족과 성과의 관계를 분석한 메타연구에 따르면, 두 변수간의

상관관계가 긍정적인 것으로.(30) 나타났다[13].

이에 반해, 조직몰입은 주로 자신의 속한 조직에 대한 일체감, 애착, 충성도, 소속감 등의 정도를 의미한다. 즉, 조직몰입이란 개인이 자기가 맡은 일보다 그가 속한 조직이나 조직의 목적에 공감하고 그 조직에 끝까지 남아 있으려는 정도를 말한다[14]. Meyer & Allen (1984)[15] 등은 Mowday et al.[14]의 개념정의를 발전시켜 조직몰입을 정서적 몰입, 연속적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 유형화하였다. 조직몰입의 하위 유형 세 가지 중 조직유효성에 가장 긍정적인 요인은 정서적 몰입으로 알려졌다[15]. 연속적 몰입의 경우 조직을 떠날 경우 발생하는 손실비용에 입각한 이혜타산적 측면이 강하고, 규범적 몰입은 자발적인 측면보다는 의무적인 측면이 부각되는 반면, 정서적 몰입은 조직에 대한 구성원들의 애착과 일체감을 의미하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입 중에서도 정서적 몰입에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다. 즉, 구성원들의 조직에 대한 정서적 애착은 조직을 위한 자발적인 노력을 유발하고, 구성원의 능력을 최대한 발휘하게 함으로써 조직의 성과에 기여하게 된다[15].

## III. 가설 설정

### 1. 조직문화에 대한 인식차이와 직무만족

그동안 대다수의 조직문화연구는 현재의 조직문화유형 또는 강도에 집중해왔다. 이에 반해 Kilmann(1989) [7]은 조직문화에 대한 현실과 이상 간의 인식차이가 크면 클수록 구성원의 사기나 성과에 방해요소가 된다고 주장하였다. 즉, 조직구성원이 바라는 이상적인 조직문화에 비해 현실의 조직문화가 차이가 나는 경우에는 조직유효성에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 조직문화 자체보다 인식차이에 대해 관심을 갖게 되는 이유는 조직문화와 조직구성원 간의 행동에서 살펴볼 수 있다. 조직구성원의 행동이 정당성을 갖기 위해서는 해당조직에서 당연히 하는 규범에서 벗어나서는 안된다. 특히 조직문화가 규범으로 잡게 된 상태에서 이를 위반했을 때는 즉각적이고 강하게 행동수정의 압력이 가해진다[7]. 문화에 대한 인식의 차이가 크다는 것은

이상적이라고 생각하는 문화에 대한 규범과 조직 전반에 걸쳐 받아들여지고 있는 현실에서의 문화규범이 맞지 않음을 의미하기 때문에 조직유효성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 즉, 문화에 대한 인식의 차이가 큰 경우, 해당조직의 구성원들은 행동의 제약을 많이 느끼고 동시에 조직으로부터의 원치 않는 압력이 커지게 됨으로써 조직에 대한 부정적 태도가 형성될 수 있다. 조직문화의 인식차이가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구는 조직-개인 적합성 모델에 근거하여 검증된 바 있다[20]. 조직의 특성 중의 하나인 문화는 개인의 행동의 방향을 제시하는 규범으로 작동하기 때문에 개인이 선호하는 규범과 차이가 발생하면 조직에 대한 부정적인 결과를 초래한다.

조직문화에 대한 인식차이에 대한 또 다른 연구에서는 지각된 조직문화와 희망하는 문화 간 차이가 기업의 소유형태에 따라 다르다는 것을 입증하였다[16]. 이와 관련하여 중앙행정부처 9개의 표본조직을 대상으로 진행한 최성욱(2005)[17]의 연구에 따르면, 관계지향문화와 위계지향문화에서 현재와 이상의 격차가 10점 이상의 차이점을 보여 공공기관에서는 특히 이 두 가지 유형의 관리가 중점적으로 이뤄져야 함을 보여주었다. 지방공무원들을 대상으로 한 조직문화인식차이와 직무스트레스 간 관계를 분석한 연구에서도 조직문화 인식차이 유무에 따라 직무스트레스 유발요인이 달라짐을 입증하였다[34].

조직구성원의 행동의 정당성을 판단하는 기준에는 규범이외에도 가치관이 있다. O'Reilly, Chatman과 Caldwell (1991)[18]의 연구에서는 조직이 추구하는 가치와 개인이 추구하는 가치 간의 적합성에 따라 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. Kilmann(1989)[7]의 문화차이 분석기법과 O'Reilly 등(1991) [18]의 개인-조직 적합성 연구의 공통점은 조직문화에 대한 인식의 차이가 크면 클수록 조직에 대해서 부정적인 결과가 발생할 것이라고 주장한 점이다[19]. 지금까지의 문화인식차이 또는 가치적합성에 문헌연구의 결과를 종합해보면[20], 문화나 가치관에 대한 인식차이는 직무만족 등의 조직유효성과 높은 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 선행연구 및 이론을 토대로 문화인식차이와

직무만족과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직문화에 대한 현실과 이상 사이의 차이가 클수록 직무만족에 부(-)적 영향을 줄 것이다.

가설 1.1 공동체 조직문화에 대한 현실과 이상 사이의 차이가 클수록 직무만족에 부(-)적 영향을 줄 것이다.

가설 1.2 유기체 조직문화에 대한 현실과 이상 사이의 차이가 클수록 직무만족에 부(-)적 영향을 줄 것이다.

가설 1.3 시장 조직문화에 대한 현실과 이상 사이의 차이가 클수록 직무만족에 부(-)적 영향을 줄 것이다.

가설 1.4 위계적 조직문화에 대한 현실과 이상 사이의 차이가 클수록 직무만족에 부(-)적 영향을 줄 것이다.

## 2. 직무만족과 정서적몰입 간의 관계

조직몰입은 자신의 속한 조직에 대한 동일시, 충성심 및 애착심과 같은 정서적 반응으로서, 직무만족과 유사한 정서적 차원의 성분을 가진다. 조직몰입과 직무만족의 유사성은 메타분석 연구에서도 이미 입증되었다. 예를 들어, 조직몰입과 관련한 대표적인 메타분석에서는 조직몰입과 직무만족이 .59의 강한 상관관계가 있음을 밝혀냈다[21]. 또한 Tett & Meyer(1993)[22]의 연구에서도 조직몰입과 직무만족이 .70의 상관관계가 있다고 주장하였다[23].

조직몰입과 직무만족의 차이를 분석한 Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)[24]의 연구에 따르면, 조직몰입은 정서적으로는 직무만족과 관련이 되지만, 지향하는 대상이 다르다고 주장하였다. 직무만족은 자신의 일과 관련된 대상에 대한 정서적 반응인 반면에, 조직몰입은 자신이 속한 보다 광범위한 조직에 대한 정서적 반응이기 때문이다. 즉, 조직몰입은 조직을 대상으로 하는 구성개념이고, 직무만족은 직무를 대상으로 하는 구성개념인 점이 두 변수를 변별시키는 핵심 요소이다[23].

본 연구에서는 대표적인 직무태도 변수인 직무만족과 정서적 몰입의 관계를 규명하는데 있어서 직무만족을 정서적 몰입의 선행요인으로 가정하고 접근하였다.

이미 전통적으로 직무만족과 조직몰입이 조직유효성에 영향을 미친다는 연구들은 상당부분 규명이 되었으나, 직무만족을 통해 몰입이 이뤄지는 내재적 동기부여 과정을 보다 구체적으로 제시한 연구는 부족하였다. 따라서 직무만족과 조직몰입의 연관성에 근거하여 가설을 설정하되 조직몰입 중 정서적 몰입에 집중하여 보다 정확한 조직유효성의 효과를 도출하고자 한다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설2를 수립하였다.

가설 2. 직무만족은 정서적 몰입과 정의 관계가 있을 것이다.

### 3. 심리적 메커니즘으로서의 만족의 효과

직무만족에 대한 선행연구들을 살펴보면, 직무에 만족하는 조직구성원이 보다 생산적이라는 가설이 일반적으로 받아들여지고 있다. 하지만 직무만족과 생산성 간의 인과관계가 그렇게 일반적이지만은 않다고 주장하는 연구결과들도 상당수 등장하고 있다. 직무만족과 성과의 관계에 대한 메타분석[25]에 따르면 상관관계는 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다(.17). 즉, 만족한 조직구성원은 현실에 안주할 수 있으며, 오히려 직무에 불만이 있는 구성원들이 더 나은 조건의 보상을 받기 위해서 또는 다른 직장으로 옮기는 데 필요한 스펙을 쌓기 위해 더 열심히 노력할 수 있다는 것이다[26]. 이처럼 직무만족의 구체적 효과에 대해서는 논란의 여지가 있지만, 조직구성원의 직무만족이 직무성과에 직간접적으로 영향을 미친다는 연구결과는 여전히 큰 호응을 얻고 있다[23].

본 연구에서는 조직문화에 대한 인식의 차이가 어떻게 조직유효성에 영향을 미치는지에 대한 메커니즘을 규명하는데 있어서 직무만족의 매개효과에 대해 살펴보고자 한다. 그동안 조직문화의 인식차이가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구는 조직-개인 적합성 모델에 근거하여 검증된 바 있다[20]. 그러나 이러한 조직문화에 대한 인식차이가 어떤 과정을 통해 조직유효성과 연결되는지 구체적인 심리적 과정에 대해서는 아직 밝혀진 바 없다. 직무만족은 그동안 조직유효성의 한 부분으로서 다뤄져왔으며 궁극적인 조직유효성을 유발하는 매개변수로서의 기능은 아직 본격적으로 연구되지 못하고 있다. 본 연구에서는 조직문화에 대한 인식

의 차이가 곧바로 조직유효성으로 이어지기 보다는 자신의 일에 대한 만족을 통해 발현된다는 논리를 통해 심리적 메커니즘을 입증하고자 한다.

가설 3. 직무만족은 조직문화에 대한 인식차이와 정서적 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3.1 직무만족은 공동체문화에 대한 인식차이와 정서적 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3.2 직무만족은 유기체문화에 대한 인식차이와 정서적 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3.3 직무만족은 시장문화에 대한 인식차이와 정서적 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3.4 직무만족은 위계적문화에 대한 인식차이와 정서적 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

본 연구의 가설을 도식화하면 다음 [그림 1]과 같다.

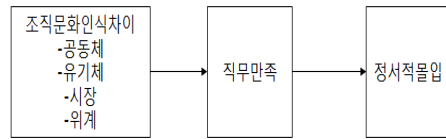


그림 1. 연구모형

## IV. 연구방법론

### 1. 자료 및 표본

본 연구에 사용된 데이터는 방송국에서 근무중인 근로자 220명을 대상으로 수집되었다. 복수의 기업이 아닌 단일 기업을 대상으로 설문지를 수집한 결과, 총 154개의 설문지를 회수하였고 불성실한 응답 및 미완성 응답을 제외한 134개의 설문지가 최종 사용되었다. 이 중 남성이 65%(87명), 여성이 35%(47명)로 남성 응답자가 많았다. 연령대를 보면, 30대가 40%로 가장 많았고, 40대 이상은 18.1%, 20대가 17.5%였으며, 무응답은 24.3%였다. 학력은 전문대졸 6%, 대졸 이상이 94%로 대다수의 직원들이 대졸이상인 것으로 나타났다.

### 2. 변수의 측정

(1) 독립변수: 조직문화 유형별 인식의 차이

조직문화에 대한 인식의 차이는 OCAI에 기반한 설문지를 사용하여 진행되었다. 첫 단계는 응답자가 속한 조직문화에 대한 현재 평가를 실시하고(현실), 두 번째 단계는 동일한 내용에 대해 소속조직이 향후에는 어떻게 되었으면 좋겠는지 선호를 평가한다(이상). 설문을 통해 도출되는 조직문화유형은 공동체형, 유기체형, 시장형, 위계형이다. 각 조직문화 유형별 인식의 차이는 현재에 대한 문화인식 점수와 미래에 선호하는 이상적인 문화에 대한 점수 차이를 절대값을 통해 구하였다.

#### (2) 매개변수: 직무만족

직무만족은 Singh (1994)[27]의 연구에서 사용된 전반적 직무만족 문항 3개(당신은 당신과 함께 일하는 팀원들에게 얼마나 만족하십니까? 당신은 당신의 상사에게 얼마나 만족하십니까? 당신은 당신의 일에 얼마나 만족하십니까?)로 측정하였다.

#### (3) 종속변수: 정서적 몰입

정서적 몰입은 Meyer와 Allen (1997)[28]이 제시한 세 가지 몰입(정서적, 계속적, 규범적) 중에서 정서적 몰입 8문항을 사용하였다(예: 나는 남은 직장생활을 이 회사에서 보내게 되면 정말 행복할 것이다).

#### (4) 통제변수: 인구통계적 변수

본 연구에서는 학력, 성별, 연령 등 인구통계적 변수를 통제변수들을 포함시켰다. 조직문화에 대한 선행연구[29]를 살펴보면 인구통계적 변수에 의해 하위문화가 형성되고 이에 따른 조직문화인식에 영향을 미칠 수 있기 때문에 해당 변수들은 통제하였다.

## V. 분석결과

### 1. 기초통계분석

신뢰도 검증은 내적 일관성을 측정하기 위해 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)를 사용하여 검증하였다. [표 1]을 살펴보면, 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도 계수는 모두 0.7이상으로 양호한 것으로 나타났다. 조직문화유형에 대한 측정도구인 OCAI는 설계 과정에서 이미 타당도가 입증되었으며 타당도가 검증된 문항을 가지고 구성·형태적 관점에서 설계된 측정도구에 대해서는 타당도를 직접 검증할 수 없다[30][31]. 따라서 본

연구에서는 직무만족, 정서적 몰입의 타당도만을 검증하였다. 측정 문항에 대한 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인 분석을 사용하여 표본의 적합도를 확인한 결과(0.5 이하면 부적합한 것으로 판단), 정서적 몰입 2 문항(2번, 4번)을 제거하고 총 9문항을 사용하였다[표 1].

표 1. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수명		요인1	요인2
직무만족 (3 items)	JS01	0.147	0.815
	JS02	0.111	0.879
	JS03	0.338	0.564
정서적몰입 (6 items)	AC01	0.583	0.228
	AC02	0.701	0.327
	AC03	0.870	0.089
	AC04	0.800	0.098
	AC05	0.610	0.310
	AC06	0.820	0.149
Eigen Value		4.150	1.321
Pct of Var(%)		46.111	14.682
Cum of Var(%)		46.111	60.793
Cronbach's $\alpha$		0.706	0.851

분석에 활용된 주요변수들의 평균, 표준편차, 상관관계에 대한 기초통계분석결과는 [표 2]와 같다. 분석결과, 공동체 유형에 대한 인식차이와 직무만족( $r=-.200$ ,  $p<.05$ )의 관계는 부적으로 유의하였고, 정서적 몰입과 직무만족( $r=.467$ ,  $p<.01$ )의 관계는 정적으로 유의하였다. 이에 반해 문화유형에 대한 인식차이와 정서적 몰입의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

### 2. 가설 검증

본 연구에서 가설 검증 결과는 [표 3]과 같다. 본인이 속한 조직의 조직문화가 공동체 문화이길 바라는 것(이상)과 현재의 조직문화가 공동체 문화라고 인식하는 것(현실)의 차이가 많이 날수록 직무만족에는 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1.1은 지지되었다( $\beta=-.352$ ,  $p<.01$ ). 즉, 조직구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 현재와 이상의 문화인식(공동체 문화)의 차이를 줄이는 것이 중요하다는 것이 밝혀졌다. 또한 직무만족과 정서적 몰입과의 관계에서도 긍정적인 관계를 발견할 수 있었다. ( $\beta=.443$ ,  $p<.01$ ). 즉, 가설 2는 지지되었다. 마지막으로 직무만족은 공동체문화에 인식차이와 정서적 몰입의 관계를 매개하는 것으로

표 2. 상관관계분석 결과

변수명	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.성별	0.65	0.48								
2.학력	1.94	0.24	0.01							
3.연령	2.01	0.69	.533**	-0.04						
4.인식차이 - 공동체	9.21	9.65	.181*	-0.10	.207*					
5.인식차이 - 유기체	9.19	8.41	0.06	0.08	-0.04	.189*				
6.인식차이 - 시장	6.10	5.34	0.17	-0.05	0.01	.420**	.325**			
7.인식차이 - 위계적	14.28	13.00	0.10	0.05	0.14	.609**	.634**	.228**		
8.직무만족	4.95	0.98	0.07	0.08	0.05	-.200*	0.00	-0.08	-0.04	
9.정서적 몰입	4.86	1.06	0.06	0.11	.183*	-0.16	0.01	0.06	-0.11	.467**

주) 성별: 0=여자 1=남자, 학력: 1=전문대졸이하, 2=대졸, 3=대학원졸이상, 연령: 1=20대, 2=30대, 3=40대이상  
N = 134. +p < .10, \*p < .05, \*\* p < .01

표 3. 문화유형별 인식차이와 직무만족의 관계

구분		직무만족		정서적 몰입			
		모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형3	모형 4
통제	성별	.019	.048	-.103	-.110	-.111	-.131
	학력	.027	-.017	.143	.115	.132	.122
	연령	.099	.127	.309	.362	.265	.307
독립	공동체문화		-.352**		-.220+		-.069
	유기체문화		-.056		.077		.101
	시장문화		.031		.146		.133
	위계문화		.186		-.086		-.166
매개	직무만족					.443**	.430**
	R-squared	.013	.078	.091	.154	.285	.324
	Δ R-squared	-	.065+	-	.063+	.194**	.171**
	F-value	.557	1.515	4.348**	3.274**	12.840**	7.505**

N = 134. +p < .10, \*p < .05, \*\* p < .01

나타났다. Zhao, Hynch, & Chen (2010)[32]의 절차에 따르면 먼저 독립변수와 매개변수 간 유의한 관계가 있어야 한다. 모형 2를 살펴보면 공동체문화와 직무만족 간 유의한 관계가 있음을 알 수 있다( $\beta = -.352, p < .01$ ). 다음으로 독립변수와 매개변수를 동시에 투입했을 때 매개변수는 종속변수에 영향을 미치지 않지만, 독립변수와 종속변수 간 관계는 매개변수가 투입되지 않았을 때 보다 더 약화되거나 유의하지 않게 나와야 한다. 모형 4를 살펴보면, 직무만족과 정서적몰입은 여전히 유의한 관계가 있고( $\beta = .443, p < .01$ ), 공동체문화에 대한 인식차이는 유의하지 않게 나왔다. 따라서 본 연구의 가설 3.1은 지지되었다.

## VI. 토론 및 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구에서는 조직구성원이 인식하는 조직의 조직문화와 이상적으로 생각하는 조직문화의 차이가 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지 탐색하였다. 연구결과, 문화인식 차이는 공동체문화에 한하여 직무만족 및 정서적 몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 즉, 공동체문화에 대한 이상과 현실의 차이가 많이 날수록 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미쳤고 이는 정서적 몰입의 감소로 이어졌다. 이러한 연구결과는 선행연구의 결과와 일치하는데, 공공조직을 대상으로 분석한 최성욱(2005)[17]의 연구에 따르면, 관계지향문화(공동체 문화에 해당)와 위계지향문화에서 현재와 이상의 격차가 유난히 큰 것으로 나타났으며 특히 이 두 가지 유형의 관리가 중점적으로 이뤄져야 한다고 주장하였다. 본 연구에서도 공동체 문화의 경우 현실과 이상의 괴리가 크

면 조직유효성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 네 가지 문화유형 중 특히 공동체 문화에 대한 차이가 나지 않도록 관리하는 것이 중요함을 알 수 있었다. 또한 직무만족의 매개효과 검증을 통해 조직문화인식 차이는 직무만족을 떨어뜨림으로서 조직구성원들의 정서적 몰입을 방해할 수 있음이 밝혀졌다. 즉, 조직문화에 대한 현실과 이상의 차이는 조직구성원들이 자신이 종사하고 있는 일에 대한 만족에 영향을 미칠 수 있고 이러한 만족은 궁극적으로 자신의 조직에 대한 애착에 영향을 미칠 수 있기 때문에 구성원들을 동기부여시킬 수 있는 내재적 요인(일 자체, 공동체적 분위기)이 중요함을 알 수 있었다. 이상과 같이 가설검증에 대한 결과를 요약하면 다음 [표 4]와 같다.

표 4. 가설검증 결과 요약

가설	결과
가설1.1	지지
가설1.2	기각
가설1.3	기각
가설1.4	기각
가설2	지지
가설3.1	지지
가설3.2	기각
가설3.3	기각
가설3.4	기각

## 2. 연구의 시사점

본 논문은 조직문화의 중요성을 인식하고 보다 구체적인 시사점을 도출하기 위해 문화유형 자체에 대한 탐색보다는 현실과 이상의 차이에 주목하였다. 조직문화에 대한 인식의 차이에 관한 연구는 경영컨설팅 분야 등 실무에서 오랫동안 사용되었음에도 불구하고 학계에서의 연구는 활성화되지 않았다. 그동안 선행연구에서는 경쟁적인 문화유형들 간의 균형을 추구하거나 강한 문화 가설(문화강도) 등 현재의 조직문화에 집중하여 연구를 진행하였다.

본 연구를 통해 구성원들의 현실적인 인식수준과 이상적으로 추구하는 조직문화를 일치시키는 것이 중요하다 사실을 밝혀냈다. 특히 공동체문화에 대한 인식차이는 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 이러한 부정적 영향은 조직유효성에 심각한 부작용을 일으킬 수 있기 때문에 더욱 주의해야한다. 본 연구결과는 문화인식 차이가 조직유효성과 관계가 있는 선행연구[16][17]들

과 일치한다. 뿐만 아니라 개인-조직적합성관점에서 논의된 여러 선행연구들의 결과[18][20]들과도 일치한다.

조직문화인식차이에 따른 부작용을 줄이기 위해서는 조직차원에서 이상적으로 생각한 조직문화에 대해 구성원들과 합의를 이루는 것이 우선적으로 필요하며 이에 적합한 조직관리를 구체적으로 해나가야 한다. 예를 들어, 이상적으로 생각하는 조직문화의 유형과 현실에서 인지하는 문화유형의 차이의 효과가 공동체 문화에서 특히 크게 나타난다는 것은 현대의 경영자들에게 시사하는 바가 크다. 공동체문화(관계지향적) 문화는 전통적으로 종업원들의 직장생활만족이나 조직몰입을 높이는 바람직한 문화로 인식되어 왔다[16]. 그러나 이는 세대별 인식차이가 가장 큰 문화유형이기도 하다. 박오수와 김기태(2001)[29]의 연구에 따르면 신세대의 경우 전체의 이익보다는 개인의 이익을 중요시 하는 반면 기성세대는 집단주의적 가치성향을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 공동체문화를 이상적으로 생각하는 집단에게는 특히 현실적인 조직문화에 대한 인식 및 괴리가 발생하지 않도록 관리하는 것이 필요하다.

Schein(1985)[11]은 조직문화의 수준을 가시적이고 가장 단시간에 효과를 볼 수 있는 표상물(artifact) 수준과 실제로 사람들이 갖고 있는 가치나 신념수준, 그리고 가장 밑바닥에 깔려있는 기본 전제 수준 등 세 가지로 나누었다. 진정한 조직문화의 변화는 표면 수준이 아닌 심층의 가치, 감정이 변화하는 것이다. 즉, 조직문화가 실질적으로 변화하기 위해서는 장기간에 걸쳐서 투자가 이뤄져야 한다. 조직문화에 대한 인식 차이가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 본 연구를 통해서 실증적으로 검증된 만큼 조직문화 합일성을 위해 장기적인 관심과 노력을 기울여야 한다고 사료된다.

## 3. 연구의 한계 및 추후연구방안

본 연구가 갖는 한계점과 그로 인한 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 OCAI 모형으로 측정된 문화차이 효과를 조직유효성 변수(직무만족, 정서적 몰입)에 대해서 검증하였다. 그러나 조직문화가 경영성과 등 기업의 최종 결과물에 미치는 영향을 분석하지는 못하였다. 직무만족과 성과의 관계의 경우, 역인과



관계문제, 일관되지 못한 연구결과 등 추후 검증해야 할 부분들이 많다. 향후 연구에서는 보다 객관적인 결과와의 관계에 대해 연구할 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직문화가 객관적인 경영성과에 미치는 영향을 분석해야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 총 134개의 표본만이 사용되었다. Bentler와 Chou (1987)[33]는 추정치와 표본크기의 비율이 최소한 1:5 정도는 되어야한다고 주장하였다[19]. 본 연구에서는 표본크기의 제약 때문에 가능한 범위 내에서 추정 (estimate)의 수를 줄이기 위한 방편으로 통제변수와 독립변수를 최소한으로 분석하였다. 향후 연구에서는 충분한 양의 표본크기를 확보하여 보다 엄정한 효과를 밝히는 방향으로 연구가 이뤄져야 할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 횡단적 데이터를 사용함으로써 인과관계를 검증하는데에는 한계가 있다. 따라서 조직문화인식차이, 직무만족, 그리고 정서적 몰입의 선후 관계를 실증적으로 입증하기 위해서는 변수들 사이에 시차를 둔 연구설계가 필요하다고 사료된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 김주엽, "조직문화 연구에 대한 비판적 검토," 인적자원개발연구, 제6권, 제1호, pp.123-143, 2004.
- [2] J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, Brooks Cole Publishing, Pacific grove, CA. 1989.
- [3] 박원우, 신수영, "기업문화에 대한 관심의 부활: 왜 one-time fad로 인식되던 기업문화가 21세기 들어와 다시 뜨나?," 노사관계연구, 제18권, pp.1-20, 2008.
- [4] T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate cultures*, Mass: Addison-Wesley, 1982.
- [5] R. E. Quinn and G. M. Preitzer, The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life, In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.5, pp.115-142, 1991.
- [6] T. Z. Peters and R. H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, N.Y: Harper and Row, 1982.
- [7] R. H. Kilmann, *Managing beyond the quick fix*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- [8] S. R. Barley, G. W. Meyer, and D. C. Gash, "Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control," *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, pp.24-60, 1988.
- [9] W. G. Ouchi, *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Readings, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- [10] W. Ouchi and A. Wilkins, "Organizational culture," *Annual Review of Sociology*, Vol.11, pp.457-483, 1985.
- [11] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1985.
- [12] E. A. Locke, "What is job satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4, No.4, pp.309-336, 1969.
- [13] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review," *Psychological Bulletin*, Vol.127, pp.376-407, 2001.
- [14] R. Mowday, L. Porter, and R. Steers, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [15] J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, pp.20-52, 2002.
- [16] 박상언, 김영조, "조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구 : 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증," *경영학연구*, 제24권, 제3호, pp.213-237, 1995.
- [17] 최성욱, "한국행정조직의 문화적 프로파일에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로," *한국행정학보*, 제39권, 제

- 2호, pp.41-62, 2005.
- [18] C. A. O'Reilly, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.487-516, 1991.
- [19] 박원우, 안성익, "이상-현실 간 문화차이 인식여부가 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향," *노사관계연구*, 제17권, pp.1-21, 2006.
- [20] A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, and E. C. Johnson, "Consequence of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit," *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.281-342, 2005.
- [21] A. Cooper-Hakim and C. Viswesvaran, "The construct of work commitment: Testing an integrative framework," *Psychological Bulletin*, Vol.131, pp.241-259, 2005.
- [22] R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.259-293, 1993.
- [23] 오인수, 김광형, T. C. Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희, "직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 문헌고찰 및 메타분석," *인사조직연구*, 제15권, 제4호, pp.43-86, 2007.
- [24] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp.603-609, 1974.
- [25] P. M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.2, pp.251-273, 1985.
- [26] C. C. Pinder, *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*, Foresman and Company: Glenview, 1984.
- [27] P. Singh, "Perception and reactions to inequity as a function of social comparison referents and hierarchical levels," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.82, No.3, pp.557-565, 1994.
- [28] J. P. Meyer and N. J. Allen, "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.372-378, 1984.
- [29] 박오수, 김기태, "조직세대구분과 조직세대별문화적 특성에 관한 연구," *인사·조직연구*, 제9권, 제1호, pp.43-82, 2001.
- [30] 김남현, 이주호, "조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구," *조직과 인사관리연구*, 제5권, 제1호, pp.193-238, 1997.
- [31] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Mass: Addison-Wesley, 1999.
- [32] X. Zhao, J. G. Lynch, and Q. Chen, "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis," *Journal of Consumer Research*, Vol.37, pp.197-206, 2010.
- [33] P. M. Bentler and C. Chou, "Practical issues in structural modeling," *Sociological Methods and Research*, Vol.16, pp.78-117, 1987.
- [34] 강종혁, "조직문화의 인식차이에 따른 직무스트레스 요인에 관한 연구," *한국사회와 행정연구*, 제21권, 제2호, pp.141-163, 2010.

#### 저 자 소 개

신 수 영(Soo-Young Shin)

정희원



- 1999년 8월 : 이화여대 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2012년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 영남대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 동기부여, 직무재설계, 조직사회화

박 지 성(Jisung Park)

정회원



- 2007년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과(경영학석사)
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2018년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 조교수

〈관심분야〉 : 인사관리, 조직혁신