

기업의 조직분위기가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

이선규* · 김영형**† · 이용희***

*금오공과대학교 산업경영학과 교수

**한국산업단지공단 중부지역본부 클러스터운영처장

***금오공과대학교 산업경영학과 강사

A study on the Effect of the Organizational Climate on the Job Satisfaction and Job Performance

Sun Kyu Lee* · Young Hyung Kim** · Ung Hee Lee***†

*Professor, Dept. of Industrial Management, KIT

**Director, Cluster Operation Department, Central Regional headquarter, KICOX

***Instructor, Dept. of Industrial Management, KIT

Member's perception toward organizational climate is an abstract concept but generally it has been used in the meaning of Organizational climate by members, in an attempt to give an idea of what kind of meaning an organization can have from a psychological point of view to its members. This thesis insists Individual attitudes in the organization be changed characteristics of organization and individual who perceives the organization, one the basis of Organization climate effects individual attitudes directly and indirectly, and objective of the study is to verify the dependence of cause and effect between organization climate and job satisfaction and performance with manufacturing firms within Gumi National Industrial Complex. As a result, to promote the effectiveness and efficiency of the enterprise, firstly, we have to set an appropriate objectives within the organization, Secondly, the manager should recognize the controversial issue be solved in public. Lastly, the members should be inspired loyalty into their organization.

Keywords : Organizational Climate, Job Satisfaction, Job Performance

1. 서론

우리나라 기업은 그 동안 조직구성원들의 질적 개선보다도 양적 성장에 치중하여 발전하여 왔다. 그러나 현대 기업조직의 관심은 기업의 생산성 향상을 위해 물적 조직개선에 앞서 인적조직 측면에 집중되고 있는데, 이는

Smith(1955)의 『초우량의 기업은 최고로 만족된 종업원들로서 구성된 기업이다』에서도 알 수 있다. 특히 초우량 기업의 핵심은 조직구성원의 가치관, 태도, 신념에 바탕을 둔 조직분위기로 좌우된다.

조직분위기에 대한 연구는 1960년대에 시작되어 과거에 많은 연구와 이론을 축적하여 왔고, 그 과정에서 조직

문화연구에도 이론적 기반을 형성하는데 도움을 주었다. 그러나 조직분위기 및 조직문화에 대한 체계적인 연구는 1970년대 말에 시작되어 1980년대를 기점으로 조직분위기 및 조직문화에 관한 주제에 조직이론가들 및 경영실무가들의 관심이 집중되어 많은 저서와 보고서들이 나왔다. 조직분위기에 관한 이러한 연구들은 조직분위기가 조직유효성을 결정하는 주요요인이라고 주장하였다(Schnake, 1983).

따라서 많은 기업과 연구자들은 기업의 우수한 재무성과를 설명하기 위해 조직분위기에 내재되어 있는 가치관과 신념에 초점을 맞추기 시작했다. 기업이 사업을 수행하는 방식을 정의하는 일련의 핵심적 가치관에 의해 우수한 조직성과가 나오게 된다는 것이다. 핵심적 가치관은 종업원, 고객, 공급업자 등을 다루는 방법에 대한 것으로 기업의 혁신성과 유연성을 촉진하며, 이것들이 경영관리와 연결될 때 기업에 우수한 직무성과를 가져오게 된다고 생각했다(Barneg, 1986).

Schneider(1990)는 조직분위기가 조직구성원의 인지적·정서적 상태인 작업モチベーション 및 직무만족에 영향을 미치고 이를 통해서 행동을 유발하게 되고, 결국 조직의 생산성에 영향을 미친다고 하였고, Kotter와 Heskett(1992)은 조직분위기가 순수익 성장률, 투자수익률, 그리고 주식의 상승과 같은 장기적인 관점에서의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하고 있다. 또한, Gelade와 Ivery(2003)는 은행 조직을 대상으로 한 연구결과, 조직분위기가 인적자원활동과 직무성과에 상당한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

이러한 맥락에서, 기업경영조직에서의 조직분위기, 직무만족, 직무성과간의 관계를 규명해 보는 것이 매우 중요하다. 왜냐하면 기업조직에서 직무만족을 느끼는 종업원은 조직 내외에서 원만한 인간관계를 유지하며, 직무성과에도 영향을 미쳐 이직률과 결근율을 감소시킬 뿐 만 아니라 생산성 증가에도 도움을 준다. 이와 같은 관점에서 볼 때 조직분위기, 직무만족, 직무성과의 관계를 규명하는 것은 매우 중요한 의미를 가지는 것이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 조직분위기와 직무만족, 그리고 직무성과와의 관계를 규명하는데 있다. 또한 본 연구에서는 이들 간의 인과관계 모형을 정립하여 최적의 조직분위기를 구상하고 설계하는 데 지침을 제시함으로써 기업의 인사정책, 종업원의 동기부여, 훈련 등 제반 조직정책 설정의 기초자료를 제공함은 물론 기업관리 시스템 구축에도 기여할 것으로 기대된다.

2. 이론적 고찰

2.1 조직분위기와 직무만족의 관계

조직구성원들의 조직에 대한 분위기 지각이 그들의 직

무만족에 영향을 미친다는 것이 많은 연구에서 입증되고 있다. 최근 조직분위기와 직무만족에 관한 논쟁은 조직분위기와 직무만족 변수의 측정에 대한 경영자들 사이의 관계를 밝힌 연구와 구성원 등에 의해서 응답되어진 조직에 대한 일치된 지각 등에 의해서 시도되어지고 있다. 이러한 조직분위기와 직무만족 사이의 관계는 최초의 연구문제이기 때문에 주로 조직의 크기와 내용에 대한 몇몇 연구결과가 나와 있을 뿐이다. Friedlander(1969)는 일반적으로 볼 때 조직분위기와 직무만족과의 관계는 만족형의 변수보다 분위기형의 변수가 더 영향을 미친다고 지적하고 있다.

이러한 조직분위기와 직무만족의 개념에 대한 평가는 첫째, 조직분위기가 직무만족의 단순한 일면인가 하는 점, 둘째는 조직분위기의 개념이 조직행위를 설명하는데 적절한지 또는 개인의 행위를 설명하는데 적합한가 하는 점, 셋째로 조직분위기와 직무만족의 측정이 기술적인가 감정적인가 하는 문제에 집중되어 있다(Payne, Fineman and Wall, 1976).

일반적으로 조직분위기는 직무내용에 따라 직무만족에 영향을 주는 하나의 변수임에 틀림없다. 특히, 조직분위기는 대인관계에 대한 만족과 상당히 높은 상관관계를 보이고 있으나 작업과제와는 낮은 상관관계를 갖는다고 Frielander(1969)가 보고한 바 있다. 즉, 개방적이고 종업원 중심적인 조직분위기에서는 긍정적인 직무태도나 직무만족을 높게 나타내고 있다.

Friedlander와 Margulies(1969)는 조직분위기가 개개인의 직무만족, 개개인의 상호관계, 과업을 통한 자아실현과 발전에 있어서 중요한 결정요소가 되고, 조직분위기와 직무만족 사이의 관계는 분위기에 대한 유형과 직무만족의 측정수단에 따라 달라지며 일에 대한 가치관이 분위기 지각과 만족에 영향을 미친다는 것을 알았다.

Cawsey(1973)는 그의 연구에서 개인에 따라 성취 지향적 기회를 가지고 환경을 지각하는 만큼 직무만족이 증가한다는 것이다. 또한 성취적 분위기에 있는 사람들은 덜 성취적 분위기에 있는 사람들보다 그들 자신의 성과가 더 높은 것으로 간주했다.

Frederickson(1966), Kirk(1956), Lafollette과 Sims(1975), 그리고 Litwin과 Stringer(1968)의 연구결과에 의하면 과업이 중앙 집중적이고 종업원의 행동이 엄격한 규율에 의해서 통제되는 권위주의적 조직분위기에서는 직무만족과 창의성도 낮으며 작업집단에 대해서도 모범적인 태도를 갖게 된다. 반면에 친화적 욕구가 높은 조직분위기에서는 구성원들 사이에 친밀한 관계가 강조되어 직무만족 수준이 높았다(Steers, Porter and Mowday, 1979).

Steers(1977)에 의하면 종업원 중심적 조직분위기에서는 의사소통이 자유롭고 구성원들이 상호 지원적이며 수행수준이 높았으며, Fleishman(1954, 1965)는 조직의 비인

간적 관리, 직무성과 중심의 조직분위기에서는 높은 고정이 나타남을 발견했다. 특히, 감독자에 대한 불만과 고충수준 사이에는 밀접한 관계가 있음을 발견되었다. 그러나 이 연구는 각 부서의 직무요인을 특별히 고려하지 않고 단순히 고정수준과 조직분위기 리더십 요인간의 상관관계를 구했기 때문에 직무자체의 성격은 통제하지 못한 연구였다.

Litwin과 Stringer(1968)는 경영자의 유형에 따라 세 가지로 분류하였다. 조직분위기에는 권위주의적 분위기, 민주주의적 분위기, 성취적인 분위기를 제안했는데, 성취적인 분위기 하의 조직구성원들은 고도의 직무만족수준을 끌어내려 한다고 보고하고 있다. 그러므로 직무수행과 만족에 있어서 개인차와 분위기와 상호작용효과 뿐만 아니라 직무수행에 있어 만족과 조직분위기에 대한 관계를 요인분석을 통해 살펴본 결과 과업성취에 중점을 둔 조직분위기에서 보다는 조직의 당면과제를 우호적이며 협조적인 분위기에서 처리하려는 조직분위기와 조직 내에서 실현된 민주화의 정도가 강한 분위기에서 직무만족도가 높게 나타났다. 반면에 조직원들의 사회적 욕구만족보다는 과업성취에 중점을 둔 조직분위기에서 직무만족에 대한 효과를 기대할 수 없다는 견해이다(Pritchard and Karasick, 1973).

이상과 같은 관점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직분위기는 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.2 조직분위기와 직무성과의 관계

조직분위기 연구의 궁극적인 목표는 조직체의 효율성과 성과를 높일 수 있는 경영전략에 가장 합당한 조직구조와 조직구성원들 각자가 가장 적합한 역할을 수행할 수 있는 여건을 조성하는데 있다. 조직분위기에 대한 현재까지의 연구들을 보면 학자들 간에 개념상 또는 연구방법상 조직분위기에 대한 정의가 어느 정도 일치되고는 있지만 아직도 이들 간에는 합의를 보지 못하고 있는 실정이다. 무엇보다도 중요한 것은 조직분위기를 분석하는데 조직의 어떠한 특성들을 조직분위기의 설명변수로 볼 수 있는가 하는 것이며, 이는 측정요인의 설정과 도출을 통한 조직분위기의 역할을 설명하는데 있어서 중요하다. 또한, 조직분위기는 그 자체가 특정의 조직 내에서 하나의 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 즉, 이는 조직분위기를 어떤 차원에 놓고 이해하느냐에 따라 조직분위기가 독립변수, 매개변수, 종속변수로서의 역할을 각각 수행하고 있다는 의미이다. 결국, 구성원들의 분위기 지각이 그들의 직무성과에 영향을 미

친다는 것이 많은 연구에서 입증되고 있다. 이것은 조직분위기가 구성원들의 직무성과에 영향을 미친다는 점에서 독립변수적 역할을 수행하고 있으며 이러한 측면에서 조직분위기를 연구한 다음의 몇 가지 이론을 살펴보고자 한다.

조직구성원과 각 부서 등 조직체 내부에서 하위조직 시스템들의 지각정도에 따른 조직의 성과를 실증적인 자료를 통해 분석한 연구이론으로서 Pritchard와 Karasick(1973) 이론을 살펴보면, 국립특허 연쇄점과 제조업체를 대상으로 조직분위기와 직무성과의 관계에 관한 연구에서 조직분위기는 직무성과보다 직무만족에 더 많은 영향을 미치고 있고, 또한 지원적이고 우호적인 조직분위기는 개인의 지각과 직무만족에 정의 상관관계, 즉 매우 우호적인 조직분위기는 개인의 특성에 관계없이 높은 직무만족과 관련이 있다는 것을 알 수 있다.

Lafollette와 Sims(1975)의 이론은 병원 조직을 대상으로 한 연구에서 직업, 감독, 동료관계, 승진, 임금 등의 직무만족 요소와 조직분위기의 측정요소가 매우 높은 상관관계를 가지며 직무성과와도 유의한 상관관계가 있다는 결론을 내렸다.

Litwin과 Stringer(1968)의 이론은 모의실험을 통하여 리더십 스타일, 조직분위기, 동기부여의 관계를 연구하였는데, 리더십 스타일에 따라서 상이한 조직분위기가 형성되고 일단 형성된 조직분위기는 동기부여에 영향을 미치며 따라서 직무성과와 직무만족에 영향을 미친다는 결론을 얻었다. Litwin과 Stringer(1968)가 분류한 조직분위기와 직무성과와의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

성취욕구가 높은 사람과 권력욕구가 높은 사람은 그들의 작업환경에서 조직구조가 중요하기를 원한다. 즉, 성취욕구가 높은 사람은 피드백할 수 있는 성과와 더 큰 보상으로서 확산하기를 원하는 반면, 권력욕구가 높은 사람은 보상체계에 근거한 성과보다는 지위를 원한다. 성취욕구가 높은 사람은 성취욕구가 낮은 사람보다 정의 성과와 부의 성과 사이에 차이를 나타내는데, 성취욕구가 높은 사람은 성취욕구가 낮은 사람보다 정(+)의 성과에 있어서 보다 많은 보상을 받기를 원하고 부(-)의 성과에 있어서는 보다 작은 처벌을 받기를 원한다. 그러므로 성취지향적 분위기에서는 성과가 높게 나타난다.

이러한 연구들을 요약해 보면 결국, 다소의 측정상의 차이는 있지만 조직분위기가 직무만족과 직무성과에 상당한 영향을 미친다는 사실을 알 수가 있다. 이상과 같은 관점에서 종업원의 조직분위기 지각정도가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하기 위해 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2 : 조직분위기는 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3. 실증분석결과

3.1 표본의 특성

본 연구는 종업원들이 지각하는 조직분위기가 직무만족과 직무성과에 어떤 영향을 끼치는가를 분석하기 위함이다. 이러한 연구목적을 수행하기 위하여 보다 많은 수의 표본과 다양한 조직을 대상으로 하여야 하나, 본 연구자의 능력여건상 구미국가산업단지의 제조업체를 중심으로 설문조사를 실시하였다. 총 20개의 회사에 250부의 설문지를 배부하여 210부를 회수하였는데, 이 중 9부는 기재내용이 불충분하여 이를 제외한 201부의 설문지를 분석에 이용하였다.

이들 표본의 특성을 살펴보면 남녀의 구성비율이 약 6 : 4정도이고, 연령별로는 25세 이하가 19.9%, 26세 이상 35세 이하가 46.3%, 36세 이상이 33.8%를 차지하고 있다. 학력별로는 고졸 이하가 48.8%, 대졸 이하가 44.3%로서 대부분을 차지하고 대학원 졸업 이상이 7%를 차지하고 있다. 근속년수 별로는 1년 미만이 22.9%이고 1년 이상 5년 미만이 42.3%, 5년 이상이 34.8%를 차지하고 있다. 표본의 구성을 성별, 연령별, 학력별, 근속년수 별 분류가 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 구성

구분		응답지수(명)	비율(%)
성별	남	124	61.7
	여	77	38.3
나이	25세 이하	40	19.9
	26세 이상 ~ 35세 이하	93	46.3
	36세 이상	68	33.8
교육정도	고졸 이하	98	48.8
	대졸 이하	89	44.3
	대학원 졸업 이상	14	7.0
근속년수	1년 미만	46	22.9
	1년 이상 5년 미만	85	42.3
	5년 이상	70	34.8

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

3.2.1 조직분위기의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 조직분위기를 조직의 제 특성과 개인

특성의 상호작용으로 인한 조직환경에 대한 평가적이라기보다 기술적 지각의 총체라고 정의한 Litwin과 Stringer (1968)의 OCQ를 선택하였고, OCQ의 구성내용은 다음과 같다.

- (가) 구조 : 조직 내에 얼마나 많은 규정 및 절차가 있는지 제약에 대한 반응
- (나) 책임 : 의사결정권한의 이양되고 있는가, 재량권을 부여하고 스스로 문제를 해결하도록 하는가에 대한 반응
- (다) 보상 : 훌륭하게 수행한 과업에 대해서 취해지는 보상에 대한 반응, 처벌과 같은 부정적인 보상보다는 긍정적인 보상에 중점을 두는가, 임금과 승진이 공정한가에 대한 반응
- (라) 위험 선호도 : 과업의 수행과정에서 도전과 위험을 수행하고 있는가, 혁신성에 있는가에 대한 조직 내의 반응
- (마) 온정 : 작업집단 내에서 동료와 상사의 관계, 과업집단간의 관계, 경영자와 종업원과의 관계가 우호적인가에 대한 반응
- (바) 지원 : 관리자와 집단내의 다른 구성원이 도움을 주는가에 대한 지각, 즉 과업수행과 관련하여 상사나 동료, 부하의 지원
- (사) 표준 : 명시적, 묵시적 목표와 성과표준에 대한 지각, 즉 개인 또는 집단목표의 적정성
- (아) 갈등 : 관리자와 여러 조직구성원들이 다른 의견 등을 듣고자 하는 감정 혹은 반응, 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는가에 대한 지각
- (자) 일체감 : 구성원들이 조직에 속해 있다는 긍지와 과업집단에서 자신이 유용하다고 생각하는 감정, 조직에 대한 충성심정도에 대한 반응

조직분위기 변수의 측정에 있어서 각 설문지의 항목은 모두 리커트(Likert)식 5점 척도를 사용하였다.

3.2.2 직무만족의 조작적 정의 및 측정

조직에서 직무만족은 단일한 속성이 아닌 매우 복잡한 속성으로 구성되어 있다. 왜냐하면 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업역할, 책무와 이들 간의 상호작용, 유인체제 및 보상 등 여러 가지 요인으로 구성되어 있기 때문이다. 본 연구에서는 Friedlander와 Margulies(1969)의 측정방법에 따라 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 발생하는 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되었는가에 대한 기술적이라기보다 평가적인 종업원들의 지각적 반응정도로 직무만족을 정의하였다. 각

설문지의 항목은 모두 리커트(Likert)식 5점 척도를 사용하였다.

3.2.3 직무성과의 조작적 정의 및 측정

직무성과를 측정하는데 있어 개인에 대한 실제적인 성과가 측정되어 질 수 있다면 쉽게 이루어 질 수 있으나 직무수행의 결과는 인간에 관한 것 뿐 아니라 주변 환경, 기계설비, 기술 그리고 여러 가지 기준을 선정하고 있지만 그 기준에도 많은 한계점을 지니고 있다. 본 연구에서는 업무의 질적 향상도와 정확도, 그리고 지시사항의 이행여부 등으로 직무성과를 정의하였다. 각 설문지의 항목은 모두 리커트(Likert)식 5점 척도를 사용하였다.

3.3 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

3.3.1 측정도구의 신뢰성

가설검증을 위한 분석에 앞서 먼저 설문지에 사용된 항목에 대한 신뢰도 검사를 실시하였다.

다음 <표 2>에서 보는 것처럼 각 변수들에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 각 변수들에 대한 Cronbach's α 계수의 항목별 신뢰도 검사를 실시하였다. 보통 신뢰도가 0.5이상이면 신뢰성이 있다고 볼 때, <표 2>의 신뢰도 검사결과에

서 볼 수 있는 바와 같이 모두 0.7이상이므로 본 연구를 위한 신뢰도 지수는 모두 높은 점수를 보여주고 있어 각 항목별 변수들은 높은 신뢰도가 있다고 볼 수 있다.

<표 2> 측정항목에 대한 신뢰도 분석

항 목	항목 수	신뢰도(α)
조직분위기 정도		
구 조	3	0.8335
책 임	2	0.7312
보 상	4	0.7451
위험선호도	2	0.7388
온 정	2	0.7477
지 원	3	0.7251
표 준	3	0.7572
갈 등	2	0.7473
일 체 감	3	0.7330
직무만족의 정도	5	0.7130
직무태도의 정도	5	0.7343

3.3.2 측정도구의 타당성

조직분위기와 직무만족 및 직무성과 변수의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인행렬의 회전은 직각회전을 사용하였다. 이는 <표 3>, <표 4>, <표 5>에 나타난 바와 같다.

<표 3> 조직분위기 요인분석 결과

항 목	지 원	책 임	보 상	표 준	위험 선호도	갈 등	일체감	구 조	온 정
1	0.174	-0.243	0.134	0.006	0.140	0.110	0.089	0.698	-0.185
2	-0.042	-0.430	-0.034	-0.106	-0.098	-0.294	-0.051	0.605	0.206
3	-0.101	0.217	-0.098	-0.002	0.094	-0.061	-0.006	0.835	-0.011
4	0.130	0.680	0.145	0.125	0.372	0.134	0.082	-0.013	0.084
5	0.165	0.515	0.387	0.115	0.400	0.201	-0.048	-0.156	-0.062
6	-0.013	0.095	0.900	0.079	0.111	0.098	0.095	0.008	0.056
7	0.076	0.163	0.851	-0.023	0.122	0.037	0.092	0.026	0.217
8	0.089	0.144	0.388	0.019	0.109	0.221	0.127	-0.031	0.259
9	0.294	0.241	0.407	0.068	0.150	0.199	-0.009	-0.173	0.391
10	0.225	0.021	0.062	0.063	0.824	-0.016	0.141	0.135	0.098
11	0.223	0.132	0.253	0.085	0.731	0.141	0.222	0.074	0.027
12	0.258	0.034	0.275	-0.000	-0.140	0.017	0.270	0.053	0.691
13	0.328	0.337	0.021	0.075	-0.032	0.216	-0.009	-0.130	0.645
14	0.735	0.326	0.033	0.140	0.178	0.124	0.097	-0.014	0.100
15	0.737	0.227	0.053	0.238	0.127	0.139	-0.025	0.004	0.042
16	0.677	0.042	0.069	0.119	0.231	0.184	0.252	0.035	0.041
17	0.108	0.054	0.053	0.862	-0.004	0.089	0.066	0.025	0.006
18	0.157	0.230	0.052	0.674	0.009	0.305	0.006	-0.014	0.053
19	0.339	-0.091	-0.030	0.669	0.141	-0.114	0.206	-0.089	-0.010
20	0.216	0.087	0.037	0.177	0.060	0.825	0.053	-0.098	0.160
21	0.149	0.194	0.180	0.063	0.071	0.822	0.198	0.009	0.080
22	0.392	0.137	0.135	0.040	0.087	0.169	0.733	0.050	-0.088
23	0.038	0.093	0.104	0.314	0.302	0.110	0.686	0.013	0.315
24	-0.092	0.064	0.042	0.572	0.259	0.092	0.580	-0.018	0.035
고 유 값	2.393	2.350	2.277	2.272	1.931	1.919	1.705	1.676	1.151
분산설명비율(%)	9.9	9.7	9.4	9.4	8.0	7.9	7.1	6.9	4.7
누적분산비율(%)	9.9	19.6	29	38.4	46.4	54.3	61.4	68.3	73

<표 4> 직무만족 요인분석 결과

항 목	직무만족
1	0.7039
2	0.6830
3	0.6819
4	0.6667
5	0.6310
고 유 값	2.269
분산설명비율(%)	45.4

<표 5> 직무성과 요인분석 결과

항 목	직무성과
1	0.7680
2	0.7604
3	0.6828
4	0.6549
5	0.6509
고 유 값	2.487
분산설명비율(%)	49.7

요인분석 결과, 조직분위기 요인은 9개의 요인으로 나타났다으며, 조직분위기 항목의 분산을 73% 설명하는 것으로 나타나 요인의 설명력이 매우 높다고 할 수 있다. 또한 직무만족은 ??%, 직무성과도 ??% 설명하는 것으로 나타나 설명력이 높음을 알 수 있다.

3.4 가설검증결과

3.4.1 조직분위기와 직무만족에 관한 가설 검증

종업원이 지각하는 조직분위기 정도가 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 회귀모형에는 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수와 조직의 구조적 요인이 통제변수로 추가되었다.

<표 6>에 나타난 바와 같이 온정적 요소, 표준적 요소, 보상적 요소 및 일체감적 요소의 지각정도가 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설이 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 이 결과, 작업집단 내에서 동료와 상사의 관계, 과업집단간의 관계, 경영자와 종업원과의 관계가 우호적인가에 대한 반응이 좋을수록,

<표 6> 조직분위기 변수와 직무만족의 회귀분석결과

요 인	자유도	제곱합	평균 제곱	F값	Prob > T	R ²
처 리	15	40.343	2.689	12.31	0.001	0.499
잔 차	185	40.416	0.218			
계	200	80.759				

변 수	회귀계수	유의수준
성 별	0.0025	0.975
연 령	-0.0162	0.684
결 혼 여 부	-0.1500	0.127
근 무 부 서	0.0257	0.299
직 급	0.0118	0.618
근 속 년 수	0.0293	0.425
구 조	-0.0091	0.848
책 임	0.0061	0.897
보 상	0.2058*	0.001
위 험 선 호 도	-0.0329	0.446
온 정	0.1044*	0.028
지 원	-0.1093	0.070
표 준	0.1828*	0.001
갈 등	0.0809	0.062
일 체 감	0.2585*	0.001

주) P < 0.05 : *.

명시적, 묵시적 목표와 성과표준에 대한 지각, 즉 개인 또는 집단의 목표가 적절할수록 직무에 대한 만족도가 높게 나타남을 알 수 있다. 그리고 훌륭하게 수행한 과업에 대해서 취해지는 보상에 대한 반응, 처벌과 같은 부정적인 보상보다는 긍정적인 보상에 중점을 두는가, 임금과 승진이 공정한가에 대한 반응이 높을수록, 관리자와 여러 조직구성원들이 다른 의견 등을 듣고자 하는 감정 혹은 반응, 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는가에 대한 지각이 높을수록, 구성원들이 조직에 속해 있다는 긍지와 과업집단에서 자신이 유용하다고 생각하는 감정, 조직에 대한 충성심 정도에 대한 반응이 높을수록 직무에 대한 만족도는 높아진다고 볼 수 있다.

3.4.2 조직분위기와 직무성과에 관한 가설검증

종업원이 지각하는 조직분위기 정도가 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 조직분위기와 직무성과에 관한 가설검증과 마찬가지로 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수와 조직의 구조적 요인을 통제변수로 추가하였다.

<표 7>에 나타난 바와 같이 표준적 요소와 갈등적 요

소 및 일체감적 요소의 지각정도가 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설이 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타나 채택되었다.

이 결과는 명시적, 묵시적 목표와 성과표준에 대한 지각, 즉 개인 또는 집단의 목표가 적절할수록, 관리자와 여러 조직구성원들이 다른 의견 등을 듣고자 하는 감정 혹은 반응, 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는가에 대한 지각이 높을수록, 구성원들이 조직에 속해 있다는 긍지와 과업집단에서 자신이 유용하다고 생각하는 감정, 조직에 대한 충성심 정도에 대한 반응이 높을수록 직무에 대한 성과는 높아진다고 볼 수 있다.

4. 결론

본 연구의 목적은 직무만족과 직무성과에 종업원의 조직분위기 지각정도가 영향을 미친다는 인식 하에 조직분위기를 조직의 제 특성과 개인특성의 상호작용으로 인한 조직환경에 대한 평가적이라기보다 기술적 지각의 총체라고 정의한 Litwin과 Stringer(1968)의 연구결과를 사용하여 조직분위기와 직무만족, 직무성과간의 관계가

<표 7> 조직분위기 변수와 직무성과의 회귀분석결과

요인	자유도	제곱합	평균제곱	F값	Prob > T
처리	15	24.454	1.630	6.89	0.001
잔차	185	43.787	0.236		
계	200	68.241			

변수	회귀계수	유의수준
성별	0.0308	0.720
연령	-0.0473	0.255
결혼여부	0.0116	0.909
근무부서	0.0042	0.869
직급	-0.0186	0.451
근속년수	0.0041	0.913
구조	0.0904	0.069
책임	0.0758	0.123
보상	0.0011	0.982
위협선호도	-0.0087	0.846
온정	0.0474	0.337
지원	-0.0281	0.653
표준	0.1406*	0.021
갈등	0.0935*	0.038
일체감	0.2554*	0.001

주) P < 0.05 : *

조직상황에서 어떻게 전개되고 있는지를 파악, 분석하고, 이를 토대로 기업의 조직설계의 방향을 제시함과 동시에 개인의 직무만족과 조직의 직무성공을 동시에 제고시키는 직무재설계의 가이드라인 프로그램을 개발하고자 하는데 있다.

본 연구의 조직분위기와 직무만족, 직무성공의 개념 및 변수는 이론적 배경에서 각각의 개념을 설명하였으며, 연구 설계에서 조직분위기의 설명변수들을 구조, 책임, 보상, 위험선호도, 온정, 지원, 표준, 갈등, 일체감으로 정의하여 측정하였다.

연구를 수행하기 위하여 보다 많은 수의 표본과 다양한 조직을 대상으로 하여야 하나, 본 연구자의 능력여건상 대구·경북지역의 제조업체를 중심으로 설문조사를 실시함으로써 그들의 조직분위기가 어떠한 흐름으로 이루어져 가고 있으며, 또한 직무만족과 직무성공에는 어떻게 영향을 미치는 지에 관하여 알아보았다. 본 연구에서 설정된 가설의 검증결과는 다음과 같다.

첫 번째, 종업원의 조직분위기 지각정도에 따라 직무만족이 다를 것이라는 가설에서는 조직분위기 요소 중 보상적 요소, 온정적 요소, 표준적 요소, 갈등적 요소, 일체감적 요소에 대한 종업원의 지각정도가 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설이 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 검증됨으로써 가설 1은 대부분 유의한 것으로 검증되었다. 이는 조직분위기가 직무만족에 영향을 미친다는 Litwin과 Stringer(1968)의 연구결과와 거의 일치하는 것이라 하겠다.

두 번째, 종업원의 조직분위기 지각정도에 따라 직무성공에 차이가 있을 것이라는 가설에서는 조직분위기 요소 중 표준적 요소, 갈등적 요소, 일체감적 요소가 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 검증되어 종업원의 조직분위기 지각정도가 직무성공에 영향을 미친다는 가설 2도 유의한 것으로 검증되었다. 이 또한 조직분위기가 직무성공에 영향을 미친다는 Litwin과 Stringer(1968)의 연구결과와 거의 일치하는 것이라 하겠다.

구체적으로, 종업원의 직무만족도를 높이기 위해서는 첫째, 처벌과 같은 부정적인 보상보다는 긍정적인 보상에 중점을 두어야 한다. 종업원 직무만족도의 고취는 과업수행에 대한 보상과 승진의 공정성에 있다. 둘째, 작업집단 내에서 동료와 상사와의 관계, 과업집단과의 관계, 경영자와 종업원과의 관계가 우호적이어야 한다. 셋째, 명시적, 묵시적 목표와 성과표준에 대한 지각, 즉 개인 또는 집단의 목표가 적절해야 한다. 넷째, 관리자와 여러 조직구성원들이 다른 의견 등을 듣고자 하는 감정 혹은 반응 즉, 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는 노력을 기울여야 한다. 다섯째, 종업원들이 조직에 속해 있다는 긍지와 과업집단에서 자신이 유용하다고 인식시

켜야 한다. 그리고 기업의 직무성공을 높이기 위해서는 첫째, 적절한 목표를 세워야 하고 둘째, 관리자에게 있어서 조직의 문제점을 개방적으로 해결하고자 하는 지각이 필요하다. 셋째, 종업원에게 조직에 대한 충성심을 고취시켜야 할 것이다.

그러나 본 연구는 구미국가산업단지의 제조업체만을 중심으로 하여 표본조사를 하였기에 연구의 결과를 일반화시키는 데는 다소간의 문제점이 있음을 지적할 수 있다. 또한, 인구통계학적 변수와 조직구조변수를 통제 변수로 회귀모형에 삽입하였으나, 조직유형의 폭넓은 연구를 간과함으로써 조직에 따른 조직분위기의 차이를 분석하지 못했다. 마지막으로 조직분위기, 직무만족 및 직무성공의 측정을 조직구성원 개인의 지각으로 측정하였기 때문에 응답자의 인지적 특성이 반영될 수 있다는 한계점이 있다. 앞으로의 연구는 좀 더 구체적으로 조직을 분류하고, 다양한 인구통계학적 변수를 고려하여 좀 더 세분화되어진 분석이 바람직할 것이다.

참고문헌

- [1] Cawsey, T.; "The Interaction of Motivation and Environment in the Prediction of Performance Potential and Satisfaction the Life Insurance Industry in Canada"(Chicago Illinois : Paper represented at 16th Annual Midwest Academy of Management Meeting, 1973.
- [2] Fleishman, E. A.; "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior," *Personnel Psychology*, 6 : 205-222, 1954.
- [3] Fleishman, E. A.; "Attitude Versus Skill Factors in Work Group Productivity1," *Personnel Psychology*, 18 : 253-266, 1965.
- [4] Frederickson, N.; Some effects of Organizational Climate on administrative Performance(E-T, S, RM-bb-21), Princeton, New York, J Educational Testing service, 1966.
- [5] Frielander, F.; "The Impact of Organizational Training Laboratories upon the Effectiveness and Interaction of Ongoing Work Groups," *Personnel Psychology*, 20 : 289-307, 1969.
- [6] Frielander, F. and Margulies, N.; "Multiple impacts of organizational Climate and individual value system upon job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 22 : 171-183, 1969.
- [7] Gelade, G. and Ivery, M.; "The Impact of Human Resource Management and Work Glimate on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 56 : 383-401, 2003.
- [8] Kirk, K.; "Managerial Climate, work groups and organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 12 : 252-271, 1956.

- [9] Kotter J. P. and Heskett J. L.; Corporate culture and performance. New York : The Free Press, 1992.
- [10] Lafollette, W. R. and Sims, H. P. jr.; "Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 : 267, 1975
- [11] Litwin, G. H. and Stringer, R. A.; "Motivation and Organizational Climate : An Experimental Study," In R. Taguiri and G. H. Litwin(Eds), 1968.
- [12] Payne, R. L., Fineman, S., and Wall, T. D.; "Organizational Climate and Job Satisfaction : A Conceptual Synthesis," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976.
- [13] Pritchard, R. D. and Karasick, B. W.; "The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction," *Organization Behavior and Human Performance*, 9 : 138-146, 1973.
- [14] Smith, H. C.; *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill, 1955
- [15] Schnake, M. E.; "an empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate," *Personnel Psychology*, 36 : 791-804, 1983.
- [16] Schneider, B.; *Organizational Climate and Culture*. In Schneider, B.(ED.), NY: Jossey-Bass, 1990.
- [17] Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22(1) : 46-56, 1977.
- [18] Steers, R. M., Porter, L. W., and Mowday, R. T.; "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2) : 224-247, 1979.