

제조업과 서비스업 품질관리 종사원들의 조직문화 개선에 관한 연구 : 직무만족의 매개변수를 중심으로

이철우* · 신용호**† · 상맹*** · 류영신****

* 영남대학교 경영학과 박사

** 영남대학교 경영학과 교수

*** 영남대학교 경영연구소 박사후 연구원

**** 영남대학교 사회교육원 교수

A Study on Improvement of Organizational Culture of the Members of Manufacturing and Service industry Quality Control : Focused on Mediation Effect of Job Satisfaction

Lee Chul Woo* · Shin Yong Ho**† · Shang Meng*** · Ryu Young Shin****

* Department of Business Administration, Yeung Nam University

** Department of Business Administration, Yeung Nam University

*** Department of Business Administration, Yeung Nam University

**** Department of Business Administration, Yeung Nam University

ABSTRACT

Purpose: Targeting the members of manufacturing and Service industry Quality Control team this study is going is to carry out research about whether the outcome of OCB(Organizational Citizenship Behaviors) and organization can be brought about by organizational culture that is suitable for them. this study tries to identify the direct·indirect causal relationship between these variables and OCB by selecting organizational culture as a leading variable and job satisfaction as a parameter.

Methods: SPSS 22.0 was used for data analysis and AMOS 18.0 statistical program for structural equation model analysis. For the descriptive statistics this study verified reliability analysis, feasibility analysis, structural equation model analysis, research hypothesis, and mediating effects.

Results: As a result of path analysis estimating the regression coefficients for the linear structure analysis of the correlations between variables for the hypothesis verification, the rational culture among the organiza-

● Received 23 July 2019, revised 22 October 2019, accepted 7 January 2020

† Corresponding Author(yhshin@ynu.ac.kr)

© 2020, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

tional culture types of the manufacturing Quality Control team showed a positive (+) effect on the job satisfaction, and hierarchical culture has negative(-) effect on job satisfaction.

Conclusion: This study suggested that the composition and friendly behavior of desirable organizational culture has a very close relationship in connection between job satisfaction and OCB by examining the causal relationship between OCB for improvement activities for organizational culture by establishing the organizational culture and job satisfaction of the manufacturing Quality Control team.

Key Words: Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors(OCB), Altruism, Civil Virtue

1. 서론

최근 급변하는 대내·외 환경변화에 따라 조직문화 또한 급변하고 있다. 이러한 환경 변화에 대응하기 위한 조직변혁의 성패는 조직 구성원들의 자발적이고 실천적인 행동변화에 달려 있다. 이런 변화를 추구함에 앞서 현재의 조직문화에 대한 사전 규명은 조직변화를 위한 선결적 과제이며, 필요한 절차이다. 또한 4차 산업혁명의 거센 물결이 급속도로 확산되면서 더욱 경쟁이 치열해지고 있고 심지어 우리 기업들은 현재 자리도 안정적이지 못한 처지에 놓여 있다. 기술혁신과 더불어 조직 구성원들의 장점과 외부 기회들을 잘 살려 우리 중소기업들이 강소기업으로 거듭나는데 필요한 리더십을 바탕으로 시장의 기회를 창출하고 기술력을 확보해 나감과 동시에 조직 내 구성원들간 원만한 대인관계 형성을 통해 새로운 조직문화 창달에 앞장서 나가는 것이 그 어느 때 보다도 절실하다. 왜냐하면 조직문화는 조직 구조와 목적, 조직 가치, 임무, 분위기, 개인과 조직가치 및 신뢰 등과 같은 잠재변수에 의해 작동되고 있으며, 이는 조직이 추구해 나가고자 하는 성과향상과 구성원들의 삶과 태도 및 특성에 영향을 미치기 때문이다(Hofstede, 1984). 새로운 조직문화를 토대로 조직 유효성과 핵심역량을 강화시켜 나가는데 필요한 선행변수가 바로 조직 구성원 개개인의 직무자체에 대한 만족감이다.

지금까지 제조업과 서비스 업종별 조직문화(위계문화, 합리문화, 발전문화 및 생산문화)와 직무만족(대인관계, 직무자체)간 선행연구들은 많이 존재하지만, 조직시민행동(시민의식, 이타행동)에 조직문화를 선행변수로 한 연구는 거의 찾아볼 수 없고 특히 제조업과 서비스업의 품질관리 종사원들에 국한하여 조직문화 개선에 관한 연구는 전무하다. 그리고 직무만족을 통해 조직 구성원간의 직무만족과 조직시민행동 간에 직·간접적으로 선행요인과 성과평가 등을 제약(制約)하는 요소는 바로 조직문화이다(Kim & Ahn, 2017). 또한 범정부적 지원 하에 4차 산업혁명이 IT(Information Technology)와 OT(Operation Technology) 기반으로 도입 및 보급과 확산이 가속화 되고 있는데 이러한 변화의 중심에 기업의 핵심역량을 강화하고 새로운 기술력을 바탕으로 기업 성과향상에 직접적인 기여와 확산 그리고 고객 대응 접점에 바로 품질부서가 존재하고 있다.

특히 품질부서는 영업부서 및 마케팅 부서와 마찬가지로 고객접점에서 고객 대응 업무를 수행하고 있고 비제조업에서는 고객 응대에 첫 번째 대응자로서 임하고 있어 그 어느 때 보다도 역할이 중요한 시점이다. 바로 이러한 부분이 실증 연구를 수행하기 위해 선행변수로 품질 구성원들의 조직문화를 선정하게 된 계기이다.

Sathe(1985)는 직무만족을 조직구성원들이 공유하는 공동체에 대한 지식체계와 전달과정으로 정의하고 이러한 공동체 형성에 조직구성원들이 지각하고 있는 조직문화가 직무만족에 긍정적 영향을 가져다준다(Lee, 2018). 또한 그는 직무만족이 조직 구성원 개개인의 직무(Job)와 업무(Task)에 대해 긍정적일 때 동기부여가 형성되고 이러한

동기부여는 개개인의 직무자체에 대해 만족스러운 결과로 이어지며, 직무자체에 대한 긍정적 마인드 형성은 상사와 부하직원 그리고 고객접점에서 긍정적 마인드를 형성하여 대인관계 형성에 매우 만족스러운 결과를 만들어 이타행동으로 이어진다. 타인을 위한 이타행동은 조직 내에서는 동료와 친밀도를 형성하고 어려운 부분을 상호 보완해 나가면서 업무 공백을 메워주는 역할을 한다. 이는 인적자원의 중요성을 부각시키는 것이다. 외환위기 이후 전 산업에 인적자원의 중요성이 더욱 부각되고 있는 이유가 여기에 있다.

2008년 글로벌 외환위기는 전 세계적으로 신용위기와 더불어 제조업 및 비제조업의 연쇄부도와 실물경제 침체로 확산되었고 나아가 공공기관과 유통 및 금융업을 포함하여 전 산업에 악영향을 가져왔다. 2010년부터 제조업과 서비스업, 금융업 등을 중심으로 경기회복이 빠르게 회복 되었지만, 경기회복 과정에서 상당수 기업들은 대규모 감원에 힘입은 결과라는 분석을 내 놓았다. 경제적 위기가 지속될수록 기업들은 무엇보다 우수한 인적자원의 확보와 그들의 조직과 직무에 대한 만족, 조직몰입을 통한 조직시민행동의 유발 및 친사회적이고 자발적인 조직행동을 이끌어 내야 할 것이다(Carmeli & Weisberg, 2006). 이러한 배경에 힘입어 기업의 제품과 서비스를 제공하는 인적자원 관리의 중요성이 대두되면서 경쟁우위를 점유해 나가기 위한 경영전략의 가장 중요한 요소로 자발적 참여와 헌신이 필요한 조직시민행동이 부각되고 있다.

조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behaviors)은 조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구되는 역할은 아니지만 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원들의 자발적이고 기능적인 행동은 조직의 성과 목표를 달성하는데 기여하기 때문에 조직 효과성 측면의 연구에서 가치를 인정받고 있다(Kim & Cho, 2018). 조직시민행동이 조직의 업무성과를 향상시키고 생산성을 증대시켜 조직 내 단합을 도모해 나가는데 주요한 역할을 해 나간다. 이때 개인적 차원에서 시민행동과 조직 차원에서의 시민행동이 형성되어 외부로 표출된다. 이러한 행동의 변화 형태는 먼저 직무만족이 선행되어야 하며, 직무만족이 선행될 경우 이러한 조직형성에 긍정적 신호들이 조직시민행동을 향상시킨다(Organ, 1988, Lee & Jeon, 2017). 조직시민행동을 통해 형성된 시민행동은 조직 활동에 있어 의무적이며, 도덕적인 책임을 가지고 참여한 자발적 행동으로 조직 내 타 구성원들과 교류촉진, 원활한 의사소통 그리고 기업의 성과를 이끌어 내기 때문에 현 시대의 변화를 받아들이며 살아가는 기업 입장에서는 기업 생존과 직결되는 문제이다(Jang et al., 2015).

이에 본 연구에서는 이와 같은 선행연구와 과거 문헌들로 부터 다음의 세 가지 단계로 본 연구의 목적을 달성해 나가고자 한다. 첫째, 조직문화가 직무만족과 조직시민행동의 선행변수임을 검증하고자 한다. 둘째, 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족을 매개효과로서의 역할을 분석하고자 한다. 셋째, 위 두 가지 분석결과를 바탕으로 제조 및 서비스 업종의 조직 슬림화와 선진화된 조직문화 구조를 갖추기 위해 우리 기업에서 추구해야 할 바람직한 품질관리팀의 조직문화를 제시해 나가고자 한다. 끝으로 본 연구를 통해 직무만족이 조직문화 유형과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 수 있는지를 검증하고 조직문화 유형과 직무만족간, 직무만족과 조직시민행동(OCB)간 관계에 관한 인과관계를 규명하여 제조업 종사원들의 조직문화 인식에 직무만족이 원인변수로 작동할 수 있고 또한 종업원들의 직무만족이 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 실증하여 이론적 및 실무적 시사점을 제시해 나가고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 조직문화(Organizational Culture)

반세기 동안 끊임없이 조직문화에 대한 연구가 진행되어 오면서 학자들마다 다양한 견해를 보이고 있다. 최초 Harrison & Handy 모형에서 조직문화가 소개되면서 Quinn & Carmeron 모형으로 확장되어 현재까지 그 기반위에서 다양한 연구들이 발표되고 있다. Harrison(1972), Handy(1978)는 조직문화는 기업이 인식하고 있는 구성원내 형성된 문화로 정의하고 기업이 우수한 문화를 추구해 나감에 있어 환경적 요인과 서로 다른 조직적 이념을 형성해 나가야 한다. 이후 Hofstede(1984)는 특정 조직 내에서 공유되는 가치와 이념, 신념 및 지식과 기술 등 과거로부터 전해 내려오는 전통과 관습 등의 상징적 개념으로 조직문화를 확장하여 정의하였다. Quinn & McGreth(1985) 모형은 조직문화를 휴먼서비스 관점에서 혁신적 논의가 시작된 모형으로 조직문화의 유형과 강도를 통한 접근법을 제시하였다. 조직문화의 유형과 강도를 고려한 모형을 경쟁가치모형(CVM: Competing Values Model)으로 정리하고 이를 조직 문화적 접근법으로 제시하였다. 그리고 그는 경쟁가치모형을 유연성과 통제, 그리고 조직의 내·외부 지향성 차원으로 구분하고 조직문화를 합의문화, 개발문화, 위계문화, 생산문화로 구분하였다. Parker & Bradley(2000)는 호텔 업종을 대상으로 조직의 내·외부 환경이 요구되는 다양한 수요에 의해 약해질 수 있다고 보고 다양한 조직 환경 하에서 효과적으로 대처할 수 있는 방법으로 하위문화에 대한 가치요소들을 균형적인 시각에서 통합적으로 관리할 수 있는 조직을 가져가야 한다.

국내연구로는 Lee & Jeon(2017)은 조직문화를 기업 구성원 개개인이 가지는 이념으로 정의하면서 조직문화 유형을 조직특성과 조직의 가치로 구분하여 연구를 수행하였으며, Jeong(2019)은 조직문화의 특성이 공유된 가치와 의미에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 그리고 Cho & Choi(2012)은 조직파악을 위해 조직문화를 유형별로 구분할 필요가 있고 이를 통해 조직의 환경과 목표달성에 적합한 유형을 구체화시켜 나가야한다. 또한 그는 Quinn & Mcgreth(1988)이론을 토대로 조직문화의 유연성과 구성원들의 단합과 격려를 통해 인적자원을 개발시켜 나가는 데 기여하였다. Kim & Ahn(2017)은 조직문화와 생산성 관계에 관한 연구를 수행하여 조직내부 시스템을 원활히 연결하는 역할이 생산성 증진에 도움이 된다. 특히 조직 내 시스템은 품질경영과 관리에 해당되는 부분으로 QC조직의 시스템 활동이 조직문화 향상을 통해 생산성에 기여해 나갈 수 있다.

2.2 직무만족(Job Satisfaction)

Smith(1955)는 직무만족을 조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황 하에서의 결합체로 정의하면서 업무로부터 형성되는 경험과 감정의 총체로 직무만족을 통한 직무태도의 형성이 중요함을 설명한 바 있다.

이후 Herzberg & Synderman(1959)은 직무만족 요인을 동기요인과 위생요인으로 구분하고 동기요인은 만족요인으로 직무내용과 관련이 있는 직무에 대한 성취감, 안정감, 직무자체에 대한 만족감, 책임감 그리고 성장과 자아실현 등의 요인을 말하며, 위생요인은 불만족 요인을 방지해 줄 수 있는 요인으로 기업정책과 관리감독, 작업조건과 대인관계, 임금과 사회적 지위 등이 해당된다고 하였다. Vroom(1964)은 직무만족 요소로 관리 감독, 직무에 대한 만족, 임금과 승진기회 및 작업시간을 들고 있으며, Quinn & Magine(1973)은 직무수행에 따른 보상과 안전, 관리감독 등 직무수행에 필요한 만족정도를 계량적으로 개선해 나가는 정도로 직무만족을 정의하였다. Steer(1984)는 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자 등 다섯 가지 측면이 직무의 주요 요소이고 이에 대한 태도가 직무만족을 구성

하는 것이라고 하였다. Nevo & Berman(1994)은 낮은 직무만족은 생산성에 부(-)의 영향을 가져다 줄 수 있고 구성원들은 조직성과 향상에 적극적인 노력을 기울이지 않기 때문에 조직의 효율을 기대할 수 없다고 하였다. 따라서 긍정적 태도 형성이 매우 중요하다. Reisel et al.(2010)은 직무만족을 통해 구성원 개개인이 갖는 호의적인 생각을 직무만족으로 정의하고 직무만족이 낮을 경우 비생산적인 결과로 이어질 수 있음을 보고한 바 있다.

국내연구로는 Kim & Choi(2018)은 직무만족을 기업 구성원들이 가지고 있는 특정 태도로 정의하면서 직무만족과 관련된 태도와 목표의식이 교육을 기반으로 직무만족이 증대됨을 확인하였으며, Byun & Seong(2018)은 직무만족과 직무성과간 유의미한 긍정적 영향을 나타내고 있음을 밝혔다. Kim & Yoon(2017)은 직무만족이 직장에서 내·외재적 상호작용으로 인해 직무수행자체에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. Park & Kim(2016)은 직무만족을 위협요인과 동기요인으로 구분하여 초기 연구를 수행한 결과 직무만족이 조직구성원들이 자신의 직무와 업무에 대해 긍정적일 때 동기부여와 직무자체 만족으로 이어진다고 보고하고 있다.

2.3 조직시민행동(OCB)

조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behaviors)이란 조직 구성원 스스로가 조직을 위한 자발적 행동으로 직무기술에 열거된 핵심적인 과업 이상으로 조직의 효율성 증진에 기여하는 행동을 말한다(Organ, 1995). Organ(1988)에 의해 OCB에 대한 요인이 세분화되고 수정 제안되면서 OCB는 이타주의(Altruism), 예의(Courtesy), 스포츠맨십(Sportsmanship), 시민의식(Civil Virtue), 양심적 행동(Conscientiousness)의 5가지 요인으로 세분화 하였다. 이후 Schneider et al.(2005)는 조직시민행동이 조직의 업무성과를 향상시키고 생산성을 증가시켜 조직 내 단합을 도모한다고 하였다. Williams & Anderson(1991)은 OCB를 행동의 목표와 방향을 설정하는 기준으로 구성원 개개인에게 도움을 주는 개인적 차원의 조직시민행동(OCBI: Organizational Citizenship Behaviors for Individual)과 조직 내 직접적으로 도움을 주는 조직차원의 시민행동(OCBO: Organizational Citizenship Behaviors for Organization)으로 분류하여 기존 Organ(1988)이 제시한 이타주의와 예의는 OCBI차원에 스포츠맨십과 시민의식 및 양심적 행동은 OCBO 차원에 포함시켰다. Podsakoff & MacKenzie(1997)는 OCB를 조직유효성간의 긍정적 영향을 미치고 있는 요인으로 여러 요인 중 조직 내 유·무형적 차원들보다 생산적인 목적에 좀 더 부합됨을 보고하였다.

국내연구로는 Lee(2011)은 조직시민행동이란 기업의 구성원 개개인이 솔선수범하는 자발적인 행동으로 정의하면서 조직시민행동을 4가지 차원(원격 이타행동, 제안행동, 참여행동, 자기개발행동)으로 구분하고 Kim(2019)은 기업에서 이타행동은 조직에서 요구하는 부분이 아니라 개인의 회사에 도움을 줄 목적으로 직접적이고 의도된 행동의 일환이다. 따라서 업무를 처리하는데 있어 동료들을 도와주는 행동이 필요하다. 특히 신입사원의 관점에서 도와주고 협력하고 지원해주는 행동들이 여기에 포함된다.

또한 이타적 행동은 조직의 협동심과 혁신성을 향상시키는데 기여할 수 있는 촉진제이며, 조직의 효율성을 도모하여 기업성장에 필요한 에너지를 모으는 원천이 되고 있다(Lee & Jeon, 2017). Choi & Park(2011)은 OCB를 직무와 관련해서 다른 사람과 문제가 발생치 않도록 돕는 행동으로 정의하면서, 직장 내 동료와 사전상의, 상사와 정보공유를 통해서 대화의 장을 마련하고 교류와 협력을 촉진하며, 권한도용이나 침해금지 등의 효과를 가져 올 수 있다. Jeong et al.(2019)은 서비스업종 종사원들의 심리적 자본의 하위요소로 자신감과 긍정적 행동으로 분류하고 이러한 하위 요소들의 긍정적 요인이 OCB를 이끌어 낸다. 또한 조직의 생존과 직결되며 기업성과 향상을 위한 필수 불가결한 결정적인 요소로 평가하였으며, 특히 서비스 업종에서는 고객관계지향을 통해 고객의 긍정적 사고 향상에 매우 유의한 의미를 미치고 있다(Kim & Cho, 2018).

2.4 조직문화-직무만족

Sathe(1985)는 조직구성원들이 공유하는 공동체에 대한 지식체계와 전달과정을 조직문화로 정의하고 조직이 직면한 내·외부적 환경요인을 통합해 나가면서 직무만족을 통해 조직발전을 지속적으로 만들어 나가는 것이다(Harrison, 1972). Reisel et al.(2010)은 조직구성원들이 지각하고 있는 조직문화가 대인관계와 직무 자체에 대한 만족이 조직에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있고 또한 종사원들의 행동 형성과 학습 활동에 있어 커다란 도움을 준다. Steer(1984)는 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자 등 다섯 가지 측면이 직무의 주요 요소이고 이에 대한 태도가 직무만족을 구성하는 것이다. Locke(1976)는 조직 구성원들이 직무만족을 갖는 요인으로 보상체계에 따른 임금과 승진, 복지증진과 작업방법의 개선, 그리고 동료와 회사의 관리방법 등의 조직문화가 무엇보다 중요하다고 하였다.

국내 연구로는 Cho et al.(2012)은 교육기관을 대상으로 조직문화를 내·외재적 문화로 구분하고 내재적 조직문화가 직무만족에 긍정적 영향을 가져옴을 실증하였다. Lee(2018)은 조직문화유형과 직무만족간 관계형성이 조직의 성과와 직결됨을 실증하였으며, Kim & Yoon(2017)은 서비스 업종의 종사자들을 대상으로 조직문화와 직무만족간 관계에 관한 연구에서 유의미한 영향을 가져올 뿐만 아니라 새로운 아이디어와 조직문화 혁신을 가져온다는 것을 밝혔다. 또한 Bae(2016)은 직무만족과 생산성 향상간 관계에 관한 실증연구 결과 직무만족과 생산성 향상간 관계에 유의미한 결과를 가져다줌을 보고한 바 있으며, 생산성 향상은 직무만족 수준이 높으면 생산성 수준이 높게 지각되고 향상된다. 따라서 기업은 생산성을 높이기 위해 철저한 조직문화 창달을 고심해야 하고 직무만족에 내재화 될 수 있도록 기업에게 알맞은 조직문화 형성이 절실하다(Jeong, 2019).

2.5 직무만족-조직시민행동(OCB)

Quinn & Magine(1973)은 직무수행에 따른 보상과 안전, 관리감독 등 직무수행에 필요한 만족정도를 계량적으로 개선해 나가는 정도로 직무만족을 정의하였고, Steer(1984)는 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료 작업자 등 다섯 가지 측면이 직무의 주요 요소이고 이에 대한 태도가 직무만족을 구성하는 것이라고 하였다.

Organ(1995)은 OCB를 조직과 구성원들 간의 관계 강화와 발전을 위해 조직 구성원 개개인이 스스로 조직의 발전을 위해 참여하는 행동으로 정의하고 강요나 요구에 의한 것이 아니라 자발적인 시민의식으로 이는 사회구성원 내에서 만족스러운 자기계발과 직무만족에서 개인특성이 유발되는 결과라고 설명하였다(Hoffman et al., 2007). 또한 Schneider et al.(2005)는 조직시민행동이 조직의 업무성과를 향상시키고 생산성을 증가시켜 직무만족과 조직내 단합을 도모한다. Organ & Konovsky(1989)는 여행사 업종을 대상으로 직무만족과 조직시민행동간의 관계에 관한 연구에서 직무만족이 선행변수로서 중요한 역할을 하고 있음을 제시하면서 직무만족 하위요소인 직무자체와 대인관계에 관한 후속 연구를 제안하였으며, OCB에 대해서 시민의식, 이타행동 등 타인을 배려하는 하위 요소들에 대해 추가적인 연구를 수행한 바 있다. MacKenzie et al.(1998)은 보험사 판매원을 대상으로 연구한 결과 직무만족과 이타적 행동, 시민의식, 스포츠맨십 등 역할 외적 행동의 연관성에 관한 연구를 통해 직무만족이 조직시민행동에 선행변수로 나타났다고 보고하고 있고 이는 Fassina et al.(2000)의 연구결과와 그 맥을 같이하고 있다.

국내연구로는 직무만족과 조직시민행동(OCB)간 관계 변인에 관한 연구를 시작으로 개인과 집단에 대한 감정적 요인으로 확산시켜 좀 더 포괄적인 연구가 수행되었다(Jung, 2015; Jang, et al., 2015). Jang et al.(2015), Kim(2016)은 직무만족이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 선행변수임을 확인하였으며, Kim & Yoon(2017)은 집단 응집력과 조직의 직무만족이 OCB에 유의한 긍정적 요인을 가져다줌을 실증하였다. Lee & Jeon(2016)은 현대

사회에서 기업의 생존과 직결되는 문제 중 하나가 바로 OCB이며, OCB를 통한 성공은 조직과 고객과의 관계강화를 필요로 하고 고객 접점에서 고객을 직접 응대하고 제품과 서비스를 제공해 나가야 고객만족을 도모하고 고객 관계 향상을 지속적으로 유지해 나갈 수 있다. 특히 여행업종에서는 관계문화 형성과 직무만족을 통해 조직시민행동을 이끌어 나가야 하고 현 사회의 변화무쌍한 시대에 역행치 않고 새로운 비즈니스를 실현해 나가는데 있어 무엇보다 중요한 변인이 되고 있다(Yoon, 2015; Kim & Kim, 2017).

3. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구에서는 조직문화와 그 하위요소인 합리문화와 위계문화, 직무만족과 그 하위요소인 대인관계와 직무자체 그리고 조직시민행동(OCB)과 그 하위요소인 시민의식과 이타행동간 인과관계를 규명해 보고자 한다.

이와 같은 이론적 논의를 토대로 조직문화 유형을 외생변수로 직무만족을 매개변수로 그리고 조직시민행동을 내생변수로 구성하여 다음 Figure 1에 연구모형(Research Model)을 설정하였다.

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 조직문화와 직무만족간 관계

본 연구에서는 제조업과 서비스업 품질관리팀의 특성이 고객기반 관계 지향적 문화가 형성되어야 한다고 보고 지역 기반 경쟁력 재고와 더불어 조직문화유형과 효과성에 기반을 둔 경쟁력 재고를 위한 연구로 Quinn & McGreth(1985) 모델에 적합하고 집단문화와 개발문화는 여러 연구에서 유의한 정(+)의 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있으며, 여러 연구자들의 연구결과 또한 유사한 결과를 보이고 있다. 그러나 합리문화는 학자들마다 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미치고 있다고 다르게 보고되고 있고 위계문화 또한 부(-)의 영향을 미치고 있다고 보고되고 있다.

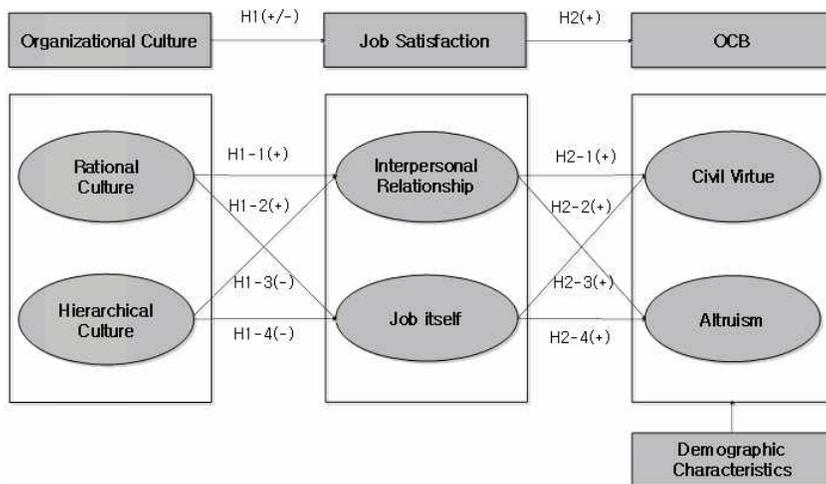


Figure 1. Research Model

이에 본 연구에서는 Sathe(1985), Harrison(1972), Locke(1976)의 선행연구를 바탕으로 학자들마다 견해가 다르고 서비스업종과 다르게 제조업에서는 제품과 서비스 제공에 있어 서비스 활동이 무엇보다 중요하게 고객으로 제공되어야 하는 요구사항을 받아들여 합리문화와 위계문화를 통해 직무만족에 유의한 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미칠 수 있다고 보고 다음의 [가설 1]과 [가설 1-1], [가설 1-2], [가설 1-3], [가설 1-4]를 설정하였다.

[가설 1] 제조업 품질관리팀 구성원들은 어떠한 조직문화 유형에 속해 있다고 지각할수록 직무만족에 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 합리문화를 지각하는 품질관리 구성원들은 대인관계에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 합리문화를 지각하는 품질관리 구성원들은 직무자체에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 위계문화를 지각하는 품질관리 구성원들은 대인관계에 부(-)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-4] 위계문화를 지각하는 품질관리 구성원들은 직무자체에 부(-)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 직무만족과 조직시민행동(OCB)간 관계

본 연구에서는 선행연구를 토대로 직무만족과 그 하위요소인 직무자체와 대인관계가 OCB 창달에 가장 중요한 항목으로 보고하고 있고(Steer, 1984; Schneider et al., 2005), OCB의 하위 차원에 대한 시민행동과 이타행동에 대한 연구를 수행한 Fassina et al.(2000)은 그들의 연구결과를 근거로 하위차원의 변수인 시민의식과 이타행동이 중요한 변수임을 밝혔다(Steer, 1984).

이에 Steer(1984), Organ & Konovsky(1989), Fassina et al.(2000)의 선행연구를 토대로 직무만족이 조직시민행동간에 유의한 정(+)의 긍정적 영향을 미치고 있다고 보고 다음 [가설 2], [가설 2-1], [가설 2-2], [가설 2-3], [가설 2-4]를 설정하였다.

[가설 2] 제조업 품질관리 구성원들의 직무만족은 조직시민행동에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 품질관리 구성원들의 대인관계에 대한 만족은 시민의식에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 품질관리 구성원들의 대인관계에 대한 만족은 이타행동에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-3] 품질관리 구성원들의 직무자체에 대한 만족은 시민의식에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-4] 품질관리 구성원들의 직무자체에 대한 만족은 이타행동에 정(+)의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석

4.1 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 자료수집은 제조업 및 비제조업 품질관리 종사원들을 대상 집단으로 하여 설문조사(Questionnaire Survey)를 실시하였다. 설문지 응답에 대한 측정수단으로는 서열척도의 표준화된 기법인 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하였고 인구통계변수에 대해서는 명목척도로 측정을 하였다. 기본적으로 샘플 취함에 있어서는 개인별 1개의 설문지를 기준으로 응답을 받았으며, 설문지 구성에 있어서는 기존문헌의 연구 자료를 참조하였다. 샘플 취합기간은 2018년 6월 30일부터 12월 30일까지 약 6개월간 진행하였으며, 표본추출방법은 편의표본 추출방법을 이용하였다. 조사방법은 자기 기입형 설문지법을 이용하였다. 설문지는 총 325부를 배부하였으며, 그 중 불성실한 3부의 설문지를 제외한 322부에 대해 분석을 실시하였다. 이를 분석함에 있어 유효 표본에 대한 연구방법은 SPSS22.0과 AMOS18.0 통계 프로그램을 활용하여 분석하였으며, 인구통계학적 표본의 특성으로는 성별, 나이, 학력, 연간소득,

근무경력, 직급, 담당부서와 소속으로 구분하여 설계하였다.

본 연구를 위한 분석방법은 다음과 같이 3가지로 요약하였다.

첫째, 분석 자료의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 측정모형에 대한 검증을 실시하였다. 먼저 구성타당도가 확보된 측정문항을 토대로 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수를 통해 신뢰도 검증을 실시하였다. 그리고 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 통해서 연구모형의 적합도와 적합도 지수를 제시하였다. 그리고 변수간 상관관계에 대한 판별타당성을 분석하여 그 결과를 제시해 두었다. 둘째, AMOS22.0 통계프로그램을 활용하여 구조모형에 대한 분석을 실시하였다. 이는 모든 변수들에 대한 가설검증과 경로분석 및 연구모형에 대한 구조모형을 검증하기 위한 것이다. 가설검증을 위해서 변수간 관계의 선형구조 방정식에 대한 회귀계수를 추정하는 경로분석(Path analysis)을 실시하였으며, 연구모형 전반에 대한 적합도 분석을 실시하여 연구모형 수용가능 여부를 검증하였다. 셋째, 매개효과 분석을 위해서 총효과, 직접효과 및 간접효과를 도출하여 인과관계를 규명하고자 하였다. 매개효과 검증은 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증방법을 사용하였다. 첫째, 독립변수의 직접효과가 유의해야 하고 둘째, 독립변수가 매개변수 및 매개변수와 종속변수간 관계가 유의해야 한다. 셋째, 매개변수를 투입했을 때 독립변수의 직접효과가 사라져야 한다.

이에 본 논문에서는 매개효과에 대한 판단은 독립변수가 종속변수에 대하여 간접효과가 유의미하게 나올 경우 효과가 있는 것으로 판단하였다. 이때 직접효과는 유의하지 않고 간접효과만 유의하게 나오면 완전매개이며, 직접효과와 간접효과가 동시에 유의하면 부분 매개효과가 있다.

4.2 설문지 구성 및 표본의 특성

본 연구를 위한 측정도구는 우리나라 산업 현장에 재직 중인 품질관리 요원들에게 적합한 질문인가를 확인하기 위해 전문가 인터뷰와 사전 개인차원의 설문조사 등의 방법을 활용하여 타당도와 신뢰도를 제고하고자 하였다. 또한 조직문화와 직무만족 그리고 조직시민행동과 관련된 측정문항을 사전 파일럿 테스트(Pilot test)를 실시하여 조직차원이 아닌 개인차원에서의 설문 내용의 타당도를 높이고자 하였다. 이러한 연구과정을 거쳐서 최종 설문지를 완성하였다. 그리고 측정도구를 구성함에 있어 기업의 조직문화는 기업 연구의 차원이며, 직무만족과 OCB는 개인 차원의 연구로 설문지 구성에 있어 서로 다른 차원의 설문지로 구성될 수 있었기에 본 연구에서는 품질관리 종사원들의 조직문화는 기업단위별로 설문을 하지 않고 구성원 개개인이 가지고 있고 느끼고 있는 주관적인 조직문화의 내용으로 설문을 구성하였으며, 조직의 문화가 어떤 문화유형에 해당되는지를 사전에 질문하고 답하는 과정을 가졌다. 특히 본 연구와 관련된 조직문화의 하위변수인 위계문화와 합리문화는 조직 내에서 활용이 될 때 어떻게 형성될 수 있는지에 대해 개개인의 생각을 토대로 답을 할 수 있는 설문지를 구성하여 실질적인 개인차원에서 느끼는 설문항목을 구성하여 조직 내 품질관리 구성원 개개인들에게 배부하고 접수하는 과정을 가졌다. 설문 응답에 앞서 기업별 조직문화가 형성되어 있는지를 확인하고 실제 필요한 조직문화가 어떤 것들이 있을 수 있는지 그리고 지금 느끼고 있는 우리 기업의 조직문화가 무엇이고 어떻게 개선해 나가면 좋을 지에 대해서 면담을 하고 질의응답에 충실히 해 줄 것을 요청하였다. 그 결과 대부분 기업들은 생산성 향상과 이익극대화에 초점을 두고 있다고 개별 응답시 응답을 하였고 대부분 기업들이 하나의 조직문화를 기준으로 조직문화가 형성되어야 한다는 것으로 인식하고 있었고 특히 기업의 사장님 중심 하에 의존하는 조직문화가 형성되고 있는 기업들도 적지 않았다. 이에 본 연구를 통해서 과연 기업의 조직문화가 하나만 고집되어야 할 이유가 있는지와 세계화 글로벌 시대에 맞추어 변화되고 있는 조직 구성원들의 조직문화 또한 시대의 흐름에 따라 변화될 수 있다고 보고 설문에 응해 줄 것을 요청하였다.

본 연구를 위해 설문지를 배포하고 접수함에 있어서 다음의 다섯 가지 조사방법을 설계하여 자료를 수집하였다. 첫째, 오프라인에서 설문지를 배포하고 회수하는 형태를 가졌으며, 둘째, 온라인상에서 배포하고 접수하는 형태로 데이터를 취합하였다. 셋째, 대상 업체 선정은 기존 연구논문과 On/off line을 통해 제조업과 비제조업에 종사하는 품질관리 인원들을 대상으로 설문지를 배부하였다. 그리고 관련 협회와 기관 및 단체 등을 대상으로 이메일을 배포하고 접수하였다. 넷째, 이메일로 설문지 배포 후 접수된 업체를 제외하고 2차로 설문지가 접수되지 않은 업체를 대상으로 우편으로 설문지를 다시 한 번 송부하였다. 끝으로 다섯 번째는 약 3달간 주변 동료 및 선·후배, 그리고 지인들을 통해서 이메일과 설문지를 무작위로 배포하고 질문에 응해 줄 것을 적극 요청하였다. 설문지에 사용된 측정도구는 본 연구의 토대가 된 이론적 배경을 참조하였다.

그 결과 조직문화(OC)를 위한 측정항목으로 합리문화(RC) 4개문항, 위계문화(HC) 4개문항으로 측정하였으며 (Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 1984; Quinn & McGreth, 1985), 직무만족(JS)을 위한 측정항목은 Steer(1984), Reisel et al.(2010) 등의 척도를 재구성하여 대인관계(IR)는 4개문항, 직무자체(JT)는 6개문항으로 측정하였다. 조직시민행동(OCB)에 대한 측정항목으로는 시민의식(CV) 6개문항, 이타행동(ALT)은 4개문항으로 측정도구를 구성하였다(Fassina et al., 2000). 또한 측정 문항 중 인구통계학적 특성은 7개문항을 반영하여 측정도구를 구성하였다(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

다음 Table 1은 조사대상의 일반적 특성인 표본의 특성을 보여주고 있다.

인구통계학적 특성에 따른 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들의 조직문화 유형과 조직시민행동간 차이를 분석한 결과 먼저, 성별에 있어 남자는 250명으로 77.6(%)로 나타났으며, 여자는 72명으로 22.4(%)를 나타냈다. 나이는 20대가 85명으로 26.4(%), 30대는 188명으로 58.4(%), 40대는 45명으로 14.0(%), 50대는 4명으로 1.2(%)로 나타나 30대가 가장 많은 것으로 조사되었다. 학력은 고졸 이하가 15명으로 4.6(%), 대졸이하가 280명으로 87.0(%), 대학원졸업이 27명으로 8.4(%)로 나타났다. 연간소득은 3,000만원 이하가 73명으로 22.6(%), 5,000만원 이하가 140명으로 43.5(%), 7,000만원 이하가 82명으로 25.5(%)로 나타났다. 근무경력은 5년미만이 64명으로 19.9(%), 7년미만이 147명으로 45.7(%), 9년미만이 69명으로 21.4(%), 9년이상은 32명으로 9.9(%)로 나타났으며, 11년이상은 10명으로 3.1(%)로 분석되었다. 직급은 사원 73명으로 22.7(%), 대리 186명으로 57.8(%), 과장 51명으로 15.8(%), 차·부장급이 12명으로 3.7(%)로 조사되었다. 업종은 전기전자 26명으로 8.07(%), 자동차 업종이 22명으로 6.83(%), 금형은 22명으로 6.83(%), 사출업종은 36명으로 11.18(%), 조립은 34명으로 10.56(%), 섬유 및 의류업종은 48명으로 14.91(%), 화학은 26명으로 8.07(%), 물류유통은 31명으로 9.63(%), 항공은 18명으로 5.59(%), 가공은 23명으로 7.14(%), 기타 36명으로 11.18(%)로 조사되었다. 소속부서는 품질관리 요원이 141명으로 43.79(%), 수입검사는 122명으로 37.89(%), 고객불만 팀은 9명으로 2.80(%), 품질경영 팀은 40명으로 12.42(%)로 나타났으며, 공정관리는 10명으로 3.11(%)로 조사되었다.

특히 40대와 50대 이상의 직원이 가장 긍정적으로 인식되었으며, 상대적으로 30세 이하의 젊은 직원들이 가장 부정적으로 조사되어 조직문화와 조직시민행동에 대한 인식의 정도가 상당부분 차이를 보인 것으로 조사되었다. 또한 학력의 경우 조직문화유형인 합리문화와 시민의식 이타행동 등에서 유의한 차이가 존재하는 것으로 조사되었다. 학력은 고학력자 일수록 조직문화 및 조직시민행동에 다소 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 직책의 경우 조직문화 유형인 합리문화와 위계문화에서 유의한 차가 존재하는 것으로 조사되었으며, 상위 직급일수록 긍정적으로 인식하는 것으로 확인되었다.

Table 1. Demographic Characteristics of Participants

Category		Freq'	Rate(%)	Category		Freq'	Rate(%)
Gender	Male	250	77.6	Job Position	Employes	73	22.7
	Female	72	22.4		Deputy	186	57.8
	Total	322	100.0		Chief	51	15.8
Age	20s	85	26.4	Manager	12	3.7	
	30s	188	58.4	Total	322	100.0	
	40s	45	14.0	Business	Electronics	26	8.07
	50s over	4	1.2		Automotive	22	6.83
	Total	322	100.0		Die	22	6.83
Education	High school less	15	4.6		Press	36	11.18
	University less	280	87.0		Assembly	34	10.56
	Graduate school	27	8.4		Textiles	48	14.91
	Total	322	100.0		Chemical	26	8.07
Year Income	KRW3000 less	73	22.6		Logistics	31	9.63
	KRW3000~5000	140	43.5		Flight	18	5.59
	KRW5000~7000	82	25.5		Manufacturing	23	7.14
	KRW7000 over	27	8.4	etc	36	11.18	
	Total	322	100.0	Total	322	100.0	
Job Career	5years less	64	19.9	Department	QC	141	43.79
	7years less	147	45.7		IQC	122	37.89
	9years less	69	21.4		QA	9	2.80
	9~11year	32	9.9		QM	40	12.42
	11years over	10	3.1		PC	10	3.11
	Total	322	100.0		Total	322	100.0

4.3 측정 모형 검증

본 연구의 측정모형은 다항목으로 측정된 연구단위의 단일차원성을 검증하기 위해 신뢰도분석(Reliability test)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 먼저, 측정지표의 내적신뢰성은 SPSS22.0 통계프로그램을 활용하여 크론바흐 알파(Cronbach's α)값을 도출하여 검증하였다. 그 결과 크론바흐 알파 값의 기준치는 >.70으로 측정결과 .807~.919로 나타나 모두 .80을 상회하고 있어 높은 수준의 내적신뢰성을 나타내고 있다. 그리고 집중타당성의 평가 지표가 확보되기 위해서는 먼저, 합성신뢰도(CR)가 .70이상이어야만 한다(Chin & Pritchard, 1988). 분석결과 CR값은 .867~.937로 나타나 최소값이 .867로 기준값을 상회하고 있다. 둘째, 평균 분산추출(AVE) 값은 .50이상이어야 한다(Chin & Pritchard, 1988; Formell & Larcker, 1981). 측정결과 .569~.761로 나타나 최소값이 .569로 기준값을 상회하고 있는 것으로 확인되었다. 다음 Table 2에 신뢰도 검증결과를 제시해 두었다. 셋째, t-값이 ± 1.96 이상이어야만 한다(Gefen & Straub, 2005). 따라서 t값은 다음 Table 3에 제시된 바와 같이 최소값이 6.470으로 $p < .001$ 에서 매우 유의한 결과를 나타내 내적신뢰성과 집중타당성을 충족하고 있는 것으로 확인되었다.

Table 2. Item Loading and Validities

Latent Variable	Measurement Variable	Survey question QTY		Cronbach's $\alpha(>.6)$	CR(>.70)	AVE(>.50)
		First	Final			
Organizational Culture	RC (A)	4	4	0.841	0.905	0.761
	HC (B)	4	4	0.807	0.867	0.569
Job Satisfaction	IR (C)	4	4	0.850	0.891	0.623
	JT (D)	6	6	0.853	0.891	0.576
OCB	CV (E)	6	6	0.919	0.937	0.714
	ALT (F)	4	4	0.823	0.877	0.587

Table 3. Confirmatory Factory Analysis of Measurement model

Factor	Measurement item	Estimate	Standard error	Factor loading	t-Value
RC (Rational Culture)	Q1	1.000	-	.717	-
	Q2	1.001	.101	.765	9.512***
	Q3	1.114	.102	.777	10.413***
	Q4	1.101	.101	.765	11.682***
HC (Hierarchical Culture)	Q5	1.000	-	.852	-
	Q6	.911	.037	.854	20.155***
	Q7	.921	.027	.842	19.774***
	Q8	.901	.036	.841	19.235***
IR (Interpersonal Relationship)	Q9	1.000	-	.803	-
	Q10	1.115	.071	.801	12.652***
	Q11	1.003	.086	.807	14.048***
	Q12	1.189	.089	.799	14.504***
JT (Job itself)	Q13	1.000	-	.736	-
	Q14	1.016	.059	.745	17.018***
	Q15	.981	.049	.825	15.267***
	Q16	.874	.098	.820	16.247***
	Q17	.958	.041	.863	19.443***
	Q18	.914	.065	.774	18.214***
CV (Civil Virtue)	Q19	1.000	-	.771	-
	Q20	1.043	.161	.848	6.470***
	Q21	1.320	.194	.740	6.818***
	Q22	1.177	.152	.878	9.569***
	Q23	1.000	-	.827	-
	Q24	1.110	.057	.855	13.965***
ALT (Altruism)	Q25	1.149	.090	.758	12.737***
	Q26	1.031	.090	.737	11.433***
	Q27	1.146	.088	.736	12.991***
	Q28	.955	.082	.726	11.602***

* Mode Fitness: $X^2/df=1.563$, $p=.000$, $GFI=.931$, $AGFI=.913$, $RMR=.027$, $NFI=.931$, $CFI=.976$, $TLI=.966$

아울러 측정모형의 적합도 지수는 $X^2/df=1.563$, $p=.000$, $GFI=.931$, $AGFI=.913$, $RMR=.027$, $NFI=.931$, $CFI=.976$, $TLI=.966$ 등으로 Hair, Tatham & Black(1998)이 제안한 적합도 권고지수를 상회하는 최적의 모형이 도출되었다. 끝으로 측정지표의 판별타당성이 확보되기 위해서는 각 변수들의 평균 추출분산(AVE)의 산술제곱근이 연구모형에 포함된 각 변수들 간의 상관계수보다 커야만 한다(Fornell & Larcker, 1981).

그 결과 다음 Table 4에서 제시된 바와 같이 모든 변수의 평균 추출분산의 산술제곱근 값이 각 변수들 간의 상관계수 보다 크므로 판별타당성을 확보하기 위한 요건들이 충족되는 것으로 판명되었다.

Table 4. Correlation coefficient matrix and roots of the AVE

Variable	RC	HC	IR	JT	CV	ALT
RC	0.777					
HC	-.363**	0.868				
IR	.285**	-.257**	0.799			
JT	.354**	-.362**	.441**	0.807		
CV	.044	.037	.149**	.067	0.817	
ALT	.115*	.039	.175**	.058	.171**	0.815

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$: The value of the diagonal is square root value of AVE

4.4 구조 모형 검증

본 연구모형은 AMOS22.0 통계 프로그램을 활용하여 최대우도법(Maximum Likelihood)을 적용시켜 분석하였다. 첫째, 측정모형에 대한 검증 결과는 Figure 2에서 보는 바와 같이 연구모형의 적합도 지수는 $X^2/df=1.488$, $p=.000$, $GFI=.901$, $AGFI=.868$, $RMR=.050$, $NFI=.912$, $CFI=.959$, $TLI=.954$ 등으로 Hair, Tatham & Black(1998)이 제안한 적합도 권고 지수를 상회하는 최적의 연구모형이 도출되었다.

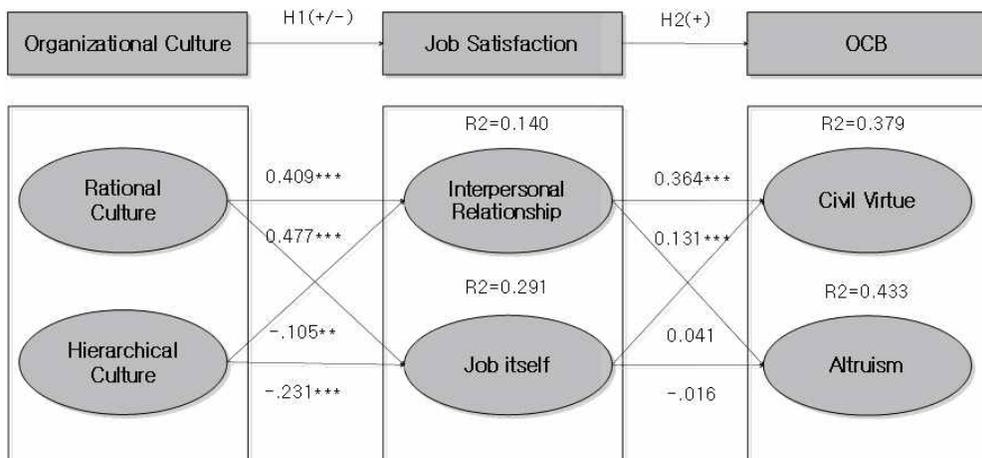


Figure 2. Results of the structure model analysis

* Goodness of fit analysis: $X^2/df=1.488$, $p=.000$, $GFI=.901$, $AGFI=.868$, $RMR=.050$, $NFI=.912$, $CFI=.959$, $TLI=.954$

절대적합지수를 살펴보면 구조모델의 전반적인 적합도인 Q(Normed x^2)값이 1.488로 3이하의 값으로 나타나 양호한 값을 보이고 있다. GFI=.901로 기준치 .90을 상회하고 있으며, 간명성을 고려하는 AGFI=.868로 기준치 .850이상으로 나타났다. RMR 값은 .05로 적합도 .60이하로 나타나 좋은 결과를 보이고 있다.

상대적 적합지수 분석결과 NFI=.912, CFI값은 .959 및 TLI값은 .954로 기준치 .90을 상회하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 전반적으로 연구모형의 적합도가 양호하므로 연구모형이 수용 가능한 것으로 판단된다.

둘째, 가설검증결과는 먼저, 합리문화와 대인관계는 경로계수 $\beta=.409$, t 값=4.228로 $p<.001$ 에서 매우 유의한 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 직무자체에 대해서도 경로계수=.477, t 값=4.510으로 $p<.001$ 에서 매우 유의한 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1-1과 가설 1-2는 지지되었다. 그리고 위계문화와 대인관계는 경로계수 $\beta=-.105$, t 값=-2.444로 $p<.01$ 에서 부(-)의 긍정적 영향을 미치고 있는 결과를 도출하였으며, 직무자체에 대해서는 경로계수 $\beta=-.231$, t 값=-4.795로 $p<.001$ 에서 매우 유의한 부(-)의 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 분석되어 가설 1-3과 가설 1-4는 지지되었다.

셋째, 대인관계는 시민의식간에 경로계수 $\beta=.364$, t 값=4.01로 $p<.01$ 에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 지지되었으며, 이타행동간에는 경로계수 $\beta=.131$, t 값=3.331로 $p<.01$ 에서 정(+)의 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2-2는 지지되었다.

넷째, 직무자체와 시민의식간 경로계수 $\beta=.041$, t 값=.921로 $p<.05$ 에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 이타행동 간에는 경로계수 $\beta=-.016$, t 값=-.542로 $p<.05$ 에서 유의한 영향을 미치고 있지 않는 것으로 나타나 가설 2-3과 가설 2-4는 지지되지 못하였다. 다음 Table 5는 측정모형의 가설검증 결과이다.

Table 5. Results of hypothesis testing

Hypothesis	Path	Path co-efficient	Standard error	t-value	Accepted or Rejected
H1-1	RC → IR	.409***	.097	4.228	Accepted
H1-2	RC → JT	.477***	.106	4.510	Accepted
H1-3	HC → IR	-.105**	.043	-2.444	Accepted
H1-4	HC → JT	-.231***	.048	-4.795	Accepted
H2-1	IR → CV	.364***	.048	4.01	Accepted
H2-2	IR → ALT	.131***	.039	3.331	Accepted
H2-3	JT → CV	.041	.045	.921	Rejected
H2-4	JT → ALT	-.016	.030	-.542	Rejected

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

4.5 매개효과 검증

본 논문에서는 매개효과에 대한 판단은 부분매개효과는 직접효과와 간접효과가 동시에 유의해야 하며, 완전 매개효과에 대한 판단은 직접효과는 유의하지 않고 간접효과만 유의한 경우로 판단하였다. 다음 Table 6은 조직문화와 직무만족간의 관계에서 매개효과를 가지는지를 분석하여 검증하였다. 아울러 총효과(Total Effect)는 직접효과(Direct Effect)와 간접효과(Indirect Effect)의 합이다. 간접효과(A-E)는 직접효과와 곱(A-C*C-E)으로 이때 총효과는 직접효과(A-E)와 간접효과(A-C와 C-E의 곱)의 합으로 분석된다.

다음은 매개효과 검증에 따라 직·간접 효과에 대한 분석결과를 제시해 두었다.

첫째, 조직문화의 합리문화와 대인관계 및 시민의식에 대한 간접효과는 .0061(.409*.015)로 통계적으로 유의미한 관계를 나타내지 못하였고 이타행동에 대한 간접효과는 .535(.409*0.131)로 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다. 즉 조직문화와 직무만족 간에는 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직시민행동간 관계에서는 유의한 영향을 미치고 있지 않는 것으로 나타나 대인관계 자체만으로는 조직시민행동을 이끌어 내기 어렵다는 것으로 조직문화를 통한 조직유효성을 강화시켜 나가야 하는 것으로 분석되었다. 둘째, 조직문화의 합리문화와 직무자체 및 시민의식에 대한 간접효과는 .0195(.477*.041)로 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지 않았고 이타행동에 대한 간접효과는 -.0076(.477*-.016)로 나타나 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지 않았다. 이는 조직문화가 직무자체에는 유의미한 영향을 미치고 있으나 직무자체를 통해 조직시민행동을 이끌어 내기 어렵다는 것으로 결국 조직문화를 기반으로 조직시민행동을 유발할 수 있는 계기를 만들어 가야 한다는 것으로 분석된다. 셋째, 위계문화의 대인관계 및 시민의식에 대한 간접효과는 -.0016(-.105*.015)로 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못하였으나 이타행동에 대한 간접효과는 -.0137(-.105*.131)로 통계적으로 유의미한 부(-)의 결과를 나타냈다. 이는 제조업종의 조직문화가 상·하간 대인관계에서 이루어지고 있다는 의미로 어느 정도 위계질서가 형성되어 있어 자발적인 시민의식을 이끌어 내지는 못하고 있으나 대인관계를 통해 타인에게 이로운 제품과 서비스 행위를 제공해 나가고 있는 것으로 분석될 수 있다. 넷째, 조직문화의 위계문화는 직무자체와 시민의식에 대한 간접효과는 -.0094(-.231*.041)로 나타나 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지 않았고 이타행동에 대한 간접효과는 .0036(-.231*-.016)으로 나타나 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지 않았다. 이는 제조업과 비제조업 모두 위계문화는 직무자체를 통해 조직시민행동을 이끌어 내지는 못하는 것으로 분석될 수 있다. 이러한 연구 결과는 기존 연구에서도 강조된 합리적 조직문화가 직무만족을 이끌어내고 조직의 유효성을 증가시키며, 나아가 자발적 조직시민행동으로 이어져 시민의식과 이타행동에 긍정적 결과를 가져올 수 있음을 제시하고 있는 연구결과와 그 맥을 같이하고 있다. 특히 본 논문에서는 조직문화와 직무만족간 긍정적 요인들이 결과변수인 조직시민행동에 간접효과가 있음을 증명하였기에 직무만족을 위해 합리적인 조직문화인 생산성 향상 문화가 뒷받침 되어야 하며, 이때 조직시민행동으로 이어질 수 있음을 의미하는 것으로 조직문화의 중요성이 더욱 부각되어야 하는 연구결과를 제시하고 있다.

Table 6. Results of mediator effects

Path		Direct effect	Indirect effect	Total effect
A-C-E	A-C	.409***	-	.409***
	C-E	.015	-	.015
	A-E	.152**	.0061	.1581*
A-C-F	A-C	.409***	-	.409***
	C-F	.131***	-	.131***
	A-F	.214*	.0535*	.2675*
A-D-E	A-D	.477***	-	.477***
	D-E	.041	-	.041
	A-E	.152**	.0195	.1715**
A-D-F	A-D	.477***	-	.477***
	D-F	-.016	-	-.016
	A-F	.214*	-.0076	.2064*

Path		Direct effect	Indirect effect	Total effect
B-C-E	B-C	-.105**	-	-.105**
	C-E	.015	-	.015
	B-E	.104*	-.0016	.1025*
B-C-F	B-C	-.105**	-	-.105**
	C-F	.131***	-	.131***
	B-F	.147*	-.0137*	.1333*
B-D-E	B-D	-.231***	-	-.231***
	D-E	.041	-	.041
	B-E	.104*	-.0094	.0946*
B-D-F	B-D	-.231***	-	-.231***
	D-F	-.016	-	-.016
	B-F	.147*	.0036	.1506*

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

5. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 제조업과 서비스업에 종사하는 품질관리 구성원들의 조직문화 유형이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고 조직문화 유형과 조직시민행동간 직무만족이 미치는 매개효과를 실증해 보고자 하였다. 이에 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 제조업종의 조직문화와 그 하위 요소인 합리문화와 위계문화는 대인관계를 통해 자발적 조직시민행동을 이끌어 내고 있지만 직무자체를 통해 조직시민행동을 자발적으로 이끌어내지 못하는 것으로 분석되었다.

그러나 위계문화의 경우 직무만족을 통해 이타행동에는 유의미한 결과를 도출하고 있어 어느 정도 위계문화가 형성되어 있음을 확인한 연구이다. 그리고 서비스업종 중 항공업의 경우 유사한 결과를 도출하였다. 이는 합리적인 조직문화를 중시하는 기업의 경우 생산성과 효율성을 극대화 해 나감에 있어 현재 직무가 직원들의 적성에 맞고 업무성과 대비 받는 보수와 보상이 만족스러운 편인지 그리고 공정한 대우를 받고 있는지에 대한 정보를 잘 제공해 나가야 할 것이다. 그러나 고객 접점부서에서는 업무 수행시 빠른 업무 판단에 따라 선조치 후보고에 필요한 문화가 정착되어 가고 이를 인정하는 문화가 만들어져 가고 있음을 확인하였다.

둘째, 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들의 조직문화 유형 인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인한 결과 합리문화는 시민의식과 이타행동 모두에 유의한 정(+)의 긍정적 영향을 미치고 있으며, 위계문화는 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그 결과 합리문화의 경우 t값이 4.228과 4.510으로 나타났고 위계문화의 경우 t값이 -2.444와 -4.795로 나타나 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있어 가설의 방향과 일치하는 결과를 도출하였다. 이러한 연구 결과는 생산성과 효율성을 중시하고 계획 수립과 목표를 설정해 나가는 것을 강조하는 정도가 높다는 기존 선행연구와 그 맥을 같이하는 연구결과를 도출하였다.

셋째, 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 직무만족의 대인관계는 품질관리 구성원들의 조직시민행동(이타행동)에 유의한 정(+)의 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나 직무자체는 조직시민행동(시민의식과 이타행동)에 유의한 영향을 미치고 있지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과는 Sathe(1985)의 선행

연구와 부분 일치하는 연구결과로 특히 고객 접점의 최일선에 있는 품질부서의 조직문화는 위계문화가 형성되어 있어 직무자체를 통해 조직시민행동을 이끌어 내기 보다는 대인관계 중시를 통해 조직시민행동을 이끌어 내고 있음을 의미하는 것으로 기존 선행연구와는 다른 결과를 나타내었다. 그 이유 중 하나는 품질관리 부서는 고객접점에서 고객과 직접 대면을 통한 업무가 대부분이고 사내 전달과 공유 그리고 경영진 보고 업무까지 겸하고 있는 특수성이 있기에 제조업종은 비제조 부서와 다른 결과를 가져오고 있음을 확인하였다.

넷째, 직무만족의 매개효과를 검증한 결과, 합리문화는 직무만족을 매개로하여 완전 매개효과를 미치는 것으로 나타났다으며, 합리문화와 시민의식간 관계는 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 위계문화와 시민의식간 관계는 부분 매개효과를 가지는 것으로 분석되었다.

따라서 본 연구 결과 제조업종 중 특히 자동차업종과 화학업종, 그리고 서비스 업종 중 항공업종과 물류유통 업종에 있어 직무만족을 통해 일에 대한 성취감, 안정감, 직무자체에 대한 만족감과 직무와 보수, 승진기회와 상사 및 동료 작업자간 만족 정도를 잘 고려해 나간다면 조직 구성원 스스로가 자발적인 행동으로 직무기술서에 열거된 핵심과업 이상으로 조직의 효율성에 기여해 나가는 데 필요한 행동을 표출할 것이다. 이러한 연구 결과는 Lee & Jeon(2016), Yoon(2015)의 선행연구와 부분 일치하는 결과로 직무만족을 통해 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있음을 확인한 연구였다.

5.2 이론적 시사점

다음은 본 연구결과에 따른 이론적 시사점을 요약하였다.

첫째, 본 연구를 통해 조직문화유형과 직무만족간, 그리고 조직시민행동간 관계에 관한 인과관계를 규명할 수 있었으며, 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들의 조직문화에 대한 인식이 직무만족의 원인변수로 작용할 수 있고 또한 종업원들의 직무만족이 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 이러한 연구결과는 조직문화유형과 직무만족 관련 연구의 이론 축적에 기여하였다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 그동안 경영학 분야에서 연구가 부족했던 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들을 대상으로 조직문화와 관련된 연구를 수행하였다. 그리고 직무만족이 조직문화유형과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 한다는 것을 실증분석 하였다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다.

셋째, 합리문화는 직무만족을 향상시키고 나아가 조직시민행동으로 이어질 수 있는데 있어 필수적으로 갖추어 나가야 할 요소임을 밝혔으며, 기업들이 조직의 성과를 극대화 해 나감에 있어 성과목표 대비 달성계획의 수립, 능률성, 성과보상의 가치 등을 강조해 나가는 생산중심의 문화유형이 합리문화에 해당되는 부분임을 제시하였다.

넷째, 합리문화는 생산중심문화이며, 위계문화는 관료주의적 문화를 의미한다. 따라서 기업에서는 인적자원을 관리함에 있어 생산 직접부서에는 생산 중심의 합리적인 조직문화를 구축해 나가는 것이 바람직하다. 그리고 생산부서 이외 간접부서는 대외 활동을 수행함에 있어 대외적으로는 고객만족을 도모해 나가야 하고 사내에서는 직장 상사와 경영진에게 업무 처리 결과를 신속히 보고하고 피드백이 될 수 있도록 체계적이며, 신속한 업무처리를 권장해 나갈 수 있는 조직문화 창달이 절실히 인식하는 계기가 되어야 한다.

다섯째, 오늘날 조직문화는 외부환경에 적응하고 경쟁력을 갖추어 나가는데 있어 없어서는 안 될 필수요소가 되었으며, 최근 4차 산업혁명이 대두되면서 국내 중소기업이 강소기업으로 거듭나는데 있어 어떠한 조직문화를 구축하고 변화하느냐에 따라 조직의 생존이 좌우될 만큼 중요한 요소가 되었다고 할 수 있다. 따라서 이러한 조직문화가 조직의 핵심요소로써 잘 이루어진다면 기업의 성장과 더불어 내부 구성원들을 응집시킬 수 있는 주춧돌의 역할을 할 수 있을 것이다.

여섯째, 본 연구는 기업이 중·장기적 성과를 달성해 나감에 있어 어떠한 문화를 균형적으로 유지하고 개발해 나가야 할지를 제시하였으며, 이와 같은 기업경쟁력이 어떠한 조직문화에서 발현되는지를 제시하였다.

일곱 번째, 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들의 조직문화가 생산성 향상 차원에서는 서로 동일한 문화를 구축해 나가고 있음을 확인하는 연구인 반면 고객접점부서에서의 조직문화가 회사 차원에서의 조직문화처럼 획일적으로 접근하는 것은 다소 어려운 점이 있기에 고객접점 최일선에 있는 부서와 비접점 부서와는 서로 다른 조직문화 구축이 대두되고 있음을 인식하는 계기가 되어야 한다.

5.3 실무적 시사점

다음은 본 연구결과에 따른 실무적 시사점을 요약하였다.

첫째, 본 연구는 조직문화와 조직시민행동간 관계에 대한 의미를 찾기 보다는 이들 사이의 관계에서 직무만족의 매개효과에 대해 의미를 찾는 것으로 기존 선행연구와 다른 부분이다. 특히 전기전자 업종, 자동차 업종, 화학 업종 및 섬유업종 종사원들의 직무만족은 대인 관계를 통해 조직시민행동을 이끌어 내고 있다는 것을 실증분석을 통해 확인하였다. 그리고 항공업종과 물류업종에 있어서도 종사원들의 조직문화 향상이 직무만족으로 이어지고 자발적 대인정신을 가져와 조직시민행동으로 이어지고 있다는 기존 선행연구 결과를 다시 확인하는 연구결과를 제시하였다. 따라서 제조업에서도 서비스 업종의 조직문화가 고객접점에서 이루어지는 문화를 기반으로 조직전체에 확산되었기에 고객관점을 이해하고 변화의 흐름을 받아들이면서 4차 산업혁명의 거센 물결에 선제적으로 대응해 나가야 함을 시사한다고 하겠다.

둘째, 조직문화 유형별로 조직시민행동에 서로 다른 영향력을 가질 것이라는 가설이 실증분석 결과 입증되었다. 분석결과 합리문화는 정(+)의 영향을, 위계문화는 부(-)의 영향을 나타냈다. 이러한 문화적 특징은 조직 구성원들의 직무만족에도 영향을 주는 등 조직시민행동 간의 차원에서 조직문화의 상관관계가 잘 설명된다고 하겠다. 특히 제조업 또한 주 5일 근무로 인해 여가시간의 증대 및 소득수준의 향상을 통해 질·양적 발전을 거두고 있지만, 지속적이고 안정된 산업으로 성장하기 위해서는 새로운 변혁을 지속적으로 모색해 나가야 함을 의미한다.

셋째, 합리문화의 경우 제조업종은 절차나 규정 및 관행보다는 합리적인 목표달성을 우선시하고 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중시하는 것으로 확인 되었으며, 성과달성을 중시하고 경쟁적 분위기가 조성되어 있는 것으로 파악되었다. 이는 서비스 업종의 생산성 향상 문화와 유사한 결과를 도출하고 있고 선행연구 또한 과업수행을 통해 능력이 증시되는 긍정적 효과를 가져 온다는 사실을 확인하는 연구결과를 도출하였다.

넷째, 본 연구는 기업이 추구해 나가고자 하는 경쟁력 있는 회사로 성장하기 위해서는 강한 위계질서와 수직적 조직구조 및 인맥관계를 타파하고 구성원들의 친밀도와 이들의 사기를 높일 수 있는 합리적인 조직문화와 위계적 조직문화를 균형 있게 유지·발전시켜 나가야 함을 시사하고 있기에 기업경쟁력을 높이려는 기업에게 실질적인 도움을 줄 수 있을 것으로 사료된다.

다섯째, 최근 사회서비스 업종의 건강한 조직문화 구축을 위해 조직 소통과 의사결정의 체계적인 진단에 관한 연구가 활발히 수행되고 있다. 이처럼 제조업에 있어서도 조직문화는 인적자원 관리와 매우 밀접한 관계를 가지고 있으므로 체계적인 교육과 훈련, 목표설정, 목표달성 위주의 활동을 수행해 나감에 있어 합리문화를 바탕으로 직원과 소통의 장을 마련해 나가야 하며, 사내 품질체계 유지관리와 고객평가대응 및 심사대응 등 고객 접점의 최일선에서 업무를 수행하고 있는 품질부서 종사원들을 위한 새로운 조직문화를 구축해 나가는데 실무적 시사점을 축적해 나가는 연구를 제안하는 바이다.

5.4 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점과 향후 연구 과제를 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 본 연구에서는 독립변수와 종속변수를 기업문화(합리문화와 위계문화)와 조직시민행동(시민의식과 이타행동)으로 한정하였으며, 이들 사이에서 영향을 미칠 수 있는 직무만족(대인관계와 직무자체)에 대한 변수들을 다루었으나 이들 관계에 관한 강도와 조절 및 외생변수를 고려하지 못하였다는 점은 한계를 가진다. 따라서 후속연구에서는 이들 간에 존재하는 다양한 변수들을 찾아 추가효과에 대한 연구가 이어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 조직문화를 선행변수로 하고 직무만족을 매개변수로 선정하여 이들 변수들과 조직시민행동 간의 직·간접적인 인과관계를 규명해 보고자 하였다. 그러나 향후 연구에서는 직무만족과 하위요소인 대인관계와 직무자체의 매개효과가 결과변수의 시민의식과 이타행동에 어떠한 의미를 가져다주는지를 보다 심층적이고 논리적이며, 이론적으로 기여 가능한 측면을 고려한 후속연구를 제안하는 바이다.

셋째, 본 연구는 횡단면적 분석(Cross-sectional study)의 한계를 가지고 있다. 따라서 변수들 사이의 인과관계를 추론하기에는 많은 제한점을 가지고 있기에 후속 연구에서는 조직문화와 기업 경쟁력 사이의 인과관계를 좀 더 명확히 밝히고 시간의 흐름에 따라 이러한 요인들이 어떻게 변화 되는지에 대한 종단적 분석(Longitudinal study)이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구의 분석수준에 있어 조직시민행동과 직무만족의 경우는 단일차원의 변수이며, 반면 조직문화의 경우 조직차원의 기업변수이다. 따라서 향후 연구에서는 개인차원의 변수와 연계된 Multi-level 등의 이론적 측면을 고려한 후속연구를 제안하는 바이다.

다섯째, 본 연구의 표본은 제조업과 서비스업 품질관리 종사원들을 대상으로 하고 있으나 주로 자동차분야 전기전자 업종, 수출업종 그리고 항공업종과 물류업종의 조직 구성원들을 대상으로 연구를 수행하였다. 이들 업종을 대상으로 조직문화의 유형을 합리적 문화와 위계적 문화로 한정하여 연구를 수행한 측면과 표본을 선정함에 있어서도 제조업과 서비스업 일부 구성원들에 한정되어 연구가 수행된 점을 고려하여 향후 연구에서는 제조업과 서비스 업종 간 상호 비교하는 확장된 후속 연구를 제안하는 바이다.

여섯째, 본 연구에서는 품질관리 조직에 한정지어 연구를 수행하였다. 타 조직과 품질관리 조직이 가지는 특성이 어떻게 다른지 그래서 연구결과가 어떻게 다르게 나타날 수 있는지에 대한 후속 연구를 제안하는 바이다.

REFERENCES

- Bae, H. 2016. Study on the Effect of Job Satisfaction of Insurance Agents Increased Productivity : Focusing on the Mediating Effect of Training. Korea Industry Revovation Institute 28(4):2005-2936.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology 51(6):1173-1193.
- Byun, J. W., and Seong, H. J. 2018. The Effects of the Transactional Leadership of Super Deluxe Hotel Employees on Job Satisfaction and Counterproductive Work Behavior. Korean Journal of Hospitality and Tourism 27(1):1226-8747.
- Carmeli, A., Meitar, R., and Weisberg, J. 2006. Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work. International Journal of Manpower 27(1):75-90.

- Chin, H. F., and Pritchard, H. W. 1988. *Recalcitrant Seeds: a Status Report, Including a Bibliography. 1979–1987.* International Board for Plant Genetic Resources.
- Cho, Y. N., Choi, Y. Y., and Kang, S. H. 2012. The Kindergarten Teacher'S Job Stress and Job Satisfaction Depending on the Organizational Culture of Kindergarten. *Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education* 17(1):505–525.
- Choi, H. T., and Park, S. T. 2011. The Effects of Perceived Ethics Management by the Hotel Industry on Organizational Citizenship Behavior. *Korea Tourism Research Association* 25(1):181–195.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporator Ading.* Massachusetts: Addison–Wesley.
- Fassina, G., Ferrari, N., Brigati, C., Benelli, R., Santi, L., Noonan, D. M., and Albin, A. 2000. Tissue Inhibitors of Metalloproteases: Regulation and Biological Activities. *Clinical & Experimental Metastasis* 18(2):111–120.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 1(1):382–388.
- Gefen, D., and Straub, D. 2005. A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS–Graph: Tutorial and Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems* 16(1):55–75.
- Hair, F., Tatham, L., and William Black. 1998. *Multivariate Data Analysis.* 5th edition.
- Handy, C. 1978. *Jobs of Management.* London: Souvenir Press.
- Harrison, J. R. 1972. Understanding your Organizational Culture. *Harvard Business Review* 28(3):9–17.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. 1959. *The Motivation to Work*(2nd ed). New York: John Wiley & Sons.
- Hoffman, M. T., Allsopp, N., and Rohde, R. F. 2007. Sustainable Land Use in Namaqualand, South Africa: Key issues in an Interdisciplinary Debate. *Journal of Arid Environments* 70(4):561–569.
- Hofstede, G. 1984. Cultural Dimensions in Management and Planning, *Asia Pacific Journal of Management* 1(1):81–99.
- Jang, H. H., Lee, H. S., and Guo, C. L. 2015. The Effects of Employment Relationship Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industry. *Journal of Tourism and Leisure Research* 27(1):203–233.
- Jeong, B. K., Kim, Y. S., and Kim, S. K. 2019. Empirical Relationships among Group Cohesion, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Eurasian Studies.* 16(1):109–129.
- Jeong, D. H. 2019. A Study on the Effects of Organizational Culture and Organizational Justice on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. Uiduk university graduate school. Doctor degree thesis.
- Jung, S. U. 2015. Effects of Flight Attendants' Perceived Empowerment on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Korea Tourism Research* 29(3):1738–3005.
- Kim, H. G., and Yoon, J. H. 2017. Empirical Relationships among Group Cohesion, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Korean Society for Business Education* 19(3):57–85.
- Kim, J. Y., and Cho, M. H. 2018. The Structural Relationship among Cabin Crew's Psychological Traits, Impression Management Behavior. Organizational Citizenship Behavior and Team Performance. *Journal of Tourism Studies* 30(97):1226–8054.
- Kim, K. H., and Kim, Y. G. 2017. The Effects of Internal Marketing of Travel Agencies on Organizational Citizenship Behavior and Customer Orientation. *Korea Hotel and Resort Association* 16(4):99–113.
- Kim, W. S. 2019. The Effects of Loving–Kindness & Compassion Meditation on Altruistic Behavior: Focused on the Compassion Motivations. *Korean Society for Meditation* 9(1):19–40.
- Kim, Y. H. 2016. A Study on the Effects of Strategic Human Resource Management on Organizational Citizenship

- Behavior. *Korea Association for Organization Studies* 13(1):1738-3595.
- Lee, E. J. 2018. A Study on the Influence of Violence Experience on Job Satisfaction of Nurses : Focusing on Moderating Effect of Coping Mechanism. Kookmin university graduate school of public administration, Doctor thesis.
- Lee, H. J. 2011. Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior with the Theoretical Perspective of Emotional Competence towards Public Servants of Korean Central Government. *Korea Association for Organization Studies* 8(67):1738-3595.
- Lee, Y. L., and Jeon M. K. 2017. A Study on Organizational Citizenship Behavior of Organizational Cynicism Perceived by Temporary Employees in The Hotel Industry. *Korea Academic Society of Tourism Management* 32(5):219-237.
- Locke, E. A. 1976. Satisfiers and Dissatisfies among White Collar and Blue Collar Employees. *Journal of Applied Psychology* 60(2):102-200.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Sales Person Performance. *Journal of Marketing* 62(1):87-98.
- Nevo, B., and Berman, J. A. 1994. The Two-step Selection interview: Combining standardization with depth. *Research & Practice in Human Resource Management* 2(1):89-96.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1995. Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management* 20(1):465-478.
- Organ, D. W., and Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 74(1):157-164.
- Park, T. S. and Kim, S. W. 2016. A Study on Awareness of Job Characteristics and Job Satisfaction of Landscape Architect. *Journal of Korean Institute of Landscape Architecture* 44(6):148-169.
- Parker, R., and L. Bradley. 2000. Organizational Culture in the Public Sector : Evidence from Six Organizations. *International Journal of Public Sector Management* 13(1):125-141.
- Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26(3):513-563.
- Quinn, R. E., and McGreth, M. R. 1985. The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. *Organizational Behavior and Performance*.
- Quinn, R. P., and Magine, T. W. 1973. Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: a Cinderella Story. *Organizational Behavior and Performance* 10(1):134-214.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., and König, C. J. 2010. The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management & Organization* 40(1):74-91.
- Sathe, V. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood II: Richard D. Irwin, Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., and Niles-Jolly, K. 2005. Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*. 48(6):1017-1032.
- Smith, H. C. 1955. *Psychology of Industrial Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Steer, R. M. 1984. *Introduction to Organizational Behavior* 2nd, ed. Glenview. IL.: Foresman and Company, Vol.430.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Williams, L. J., and Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behavior. *Journal of Management* 17(3):601–617.

저자소개

- 이철우** 경일대학교 산업공학과를 졸업하고, 경북대학교에서 경영학 석사학위를 받았으며, 영남대학교에서 경영학 박사과정을 수료하였다. 현재 타이코에이엠피(주) 연구소 신차개발팀에 재직중이며, 주요관심사는 품질경영, 품질관리, 공정혁신, 6시그마, 전략기획 등이다.
- 신용호** 서울대학교 산업공학과를 졸업하고, KAIST에서 산업공학 석사학위 및 박사학위를 받았으며, 현재 영남대학교 경영학과에서 부교수로 재직중이며, 주요관심사는 품질경영, SCM, 시뮬레이션, 최적화 등이다.
- 상 맹** 영남대학교 경영학과를 졸업하고, 영남대학교에서 경영학 석사학위를 받았으며, 현재 영남대학교에서 박사 과정에 재학중이며, 주요관심사는 경영학, 기술경영, 공급사슬관리, 서비스마케팅 등이다.
- 류영신** 영남대학교에서 학위를 받았으며, 현재 영남대학교 사회교육원 교수로 재직중에 있다. 주요 관심사는 교육과 서비스품질 그리고 기업의 사회적 책임에 관한 연구 등이다.