

# 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 커뮤니케이션의 조절된 매개효과

## The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction: Analyzing the Mediation Effect of Organizational Trust and the Moderated Mediation Effect of Communication

송석태\*, 박재춘\*\*

단국대학교 미래ICT융합창업학과\*, 단국대학교 경영학부\*\*

Seok-Tae Song(songst62@naver.com)\*, Jae-Chun Park(innosapark@dankook.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 2020년도 인적자본기업패널 데이터를 활용하여 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)가 직무만족에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과, 커뮤니케이션의 조절효과를 검증하였다. 특히, 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션 조절변인에 의해 달라지는 조건부 간접효과를 실증하였다. HCCP(인적자본기업패널)에서 제조업, 금융업, 비금융업에 종사하는 근로자 8,615명을 대상으로 한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화 중 합리문화, 집단문화, 발전문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 위계문화는 직무만족에 부정적인 영향을 주었다. 둘째, 조직문화 중 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 위계문화는 조직신뢰에 부정적인 영향을 주었다. 셋째, 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 부분매개효과가 검증되었다. 즉, 조직문화가 직무만족에 직접적으로 영향을 주기도 하지만, 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 간접적으로 영향을 주었다. 넷째, 조직신뢰와 직무만족 관계에서 커뮤니케이션의 조절효과가 검증되었다. 즉, 조직신뢰와 직무만족 관계에서 조직신뢰가 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족이 더욱 높은 것을 알 수 있었다. 마지막으로 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션 조절변인에 의해 달라지는 조건부 간접효과를 실증하였다. 즉, 조직문화는 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 간접효과는 커뮤니케이션 역량이 높은 집단에서 더욱 높게 나타난다는 것이다. 토의 및 결론을 통해 본 연구의 학문적 및 실무적 시사점, 한계점 및 연구방향 등을 제시하였다.

■ 중심어 : | 조직문화 | 조직신뢰 | 커뮤니케이션 | 직무만족 | 인적자본기업패널 |

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of organizational culture (group culture, development culture, rational culture, hierarchical culture) on job satisfaction based on the mediating effect of organizational trust on workers corporations. In particular, in the relationship between organizational culture and job satisfaction, the mediating effect of organizational trust was demonstrated, which varies by communication control variables.

The results of the study of 8,615 workers in the manufacturing, financial, and non-financial industries in HCCP(Human Capital Corporate Panel) are as follows. First of all, the result of research showed that rational culture, group culture, development culture among organizational culture had a positive effect on job satisfaction. But, the hierarchical culture had a negative influence on job satisfaction. Second, rational culture, group culture, development culture among organization culture had a positive effect on organizational trust. But, hierarchical culture had a negative influence on organizational trust. Third, in the relationship between organizational culture and job satisfaction, the partial mediating effect of organizational trust was verified. In other words, although organizational culture directly affects job satisfaction, it indirectly affects job satisfaction through organizational trust. Fourth, it showed a significant moderating effect of communication between organization trust and job satisfaction. In other words, it was found that the group with high organizational trust in the relationship between organizational trust and job satisfaction had higher job satisfaction than the group without it. Finally, in the relationship between organizational culture and job satisfaction, the mediating effect of organizational trust was demonstrated, which varies by communication control variables. In other words, the indirect effect of organizational culture on job satisfaction through organizational trust is higher in the group with high communication capabilities. Through discussion and conclusion, the academic and practical implications, limitations, and research directions of this study were presented.

■ keyword : | Organizational Culture | Organizational Trust | Communication | Job Satisfaction | Human Capital Corporate Panel |

접수일자 : 2022년 08월 19일

수정일자 : 2022년 09월 29일

심사완료일 : 2022년 10월 05일

교신저자 : 박재춘, e-mail : innosapark@dankook.or.kr

## I. 서론

코로나-19 팬데믹은 국가 간 인적 교류, 국제 무역 등 제한조치로 인해 글로벌 경제 침체를 야기하고, 국내 경제에도 부정적 영향을 미치고 있다. 이에 국내 기업들은 코로나-19 상황에서 MZ세대의 가치관 변화, 비대면, 재택근무 등 근무환경 변화로 지속가능한 성장을 도모하고자 창의적이고 협업가능한 조직문화 구축으로 구성원들의 동기부여를 제고하기 위한 방안을 마련하고 있다. 학계(예: [1][2])에서도 최근에 이러한 불확실한 업무환경에서 효과적인 조직문화에 대한 관심이 증가하고 있다. 또한 선행연구들은 조직문화 유형과 직무만족의 관계에 영향을 주는 매커니즘에 대한 체계적인 연구는 미흡한 실정이다. 이에 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)시대로 대변되는 경영환경에서 직무만족을 강화하는 조직문화 유형의 효과를 살펴보고 직무만족에 영향을 주는 매커니즘(조절된 매개효과)을 규명할 필요가 있다 하겠다.

기업이 지속가능한 성장을 추구하기 위해서는 구성원의 긍정적 사고와 행동인 직무만족이 선행되어야 한다. 그러나 신세대의 가치관은 개인 삶을 중요시 하고, 새롭고 불확실한 업무환경 변화는 조직문화, 조직신뢰, 커뮤니케이션의 갈등으로 구성원의 직무만족을 저하시킬 수 있다. 첫째, 효과적인 조직문화는 투명한 의사결정, 쌍방향 의사소통, 사회적 책임 등과 관련되기 때문에 [3], 구성원의 바람직한 태도와 행동에 긍정적인 영향을 준다 [4][5]. 또한 올바른 조직문화는 구성원들에 의해 학습되고 공유되어 구성원들의 동기부여에 영향을 주는 중요한 요소이다 [6][7]. 따라서 효과적이고 긍정적인 조직문화는 구성원들의 직무만족, 조직몰입 등 조직 성과에 긍정적인 영향을 주게 되므로 [8][9], 조직문화는 구성원들의 직무만족에 영향을 주는 주요 요인으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직문화 유형이 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 직무만족에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

둘째, 조직신뢰는 외부환경의 변화에 대응하는 데 필요한 요소로 위기 극복과 경쟁력 유지에 결정적인 역할을 할 수 있다 [10]. 선행연구(예: [9][11-13])들은 조직문화가 조직신뢰에 영향을 준다고 하였다. 이처럼 직무

만족 선행요인으로 구성원들이 지각하는 조직신뢰는 조직 내 원활한 의사소통을 통해 정보공유의 질을 높여 주고, 조직목표 달성을 위해 서로 협업하여 효과적으로 위기에 대응할 수 있다고 하였다 [14]. 따라서 효과적인 조직문화 구축은 조직에 대한 신뢰를 강화하고, 결국 직무만족으로 이어지기 때문에 [15], 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 규명하는 것은 중요한 의미가 있다.

셋째, 개인 가치관, 기술 및 사회환경적 변화에 따라 기업의 근무환경 및 형태, 세대 간 인식 차이로 인한 갈등이나 협업의 어려움이 존재하기 때문에, 환경에 적응하는 유용성과 지속적인 학습을 가능하게 하는 커뮤니케이션의 중요성이 강조되고 있다 [16]. 커뮤니케이션은 조직에 대한 신뢰를 기반으로 조직활성화를 통해 직무만족에 중요한 요소로 작용하게 된다. 커뮤니케이션 활성화는 실질적으로 재무성과에 긍정적인 영향을 주고 [17], 조직신뢰와 직무만족의 관계를 강화하는 요인으로 작용하지만, 심리적 변인으로 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 커뮤니케이션의 조절효과를 규명한 연구는 제한적이다. 이에 본 연구에서는 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 커뮤니케이션의 상호작용 효과를 규명하고자 한다.

마지막으로 본 연구에서는 조직문화와 직무만족의 관계에서 구성원들이 지각하는 조직신뢰와 커뮤니케이션과 같은 개인 심리 및 맥락적 환경요인에 의해 달라질 수 있다는 것을 강조하고 있으나, 국내의 조직문화와 직무만족의 선행연구들은 이러한 통합적 관점에 대한 실증연구는 미흡하다. 선행연구에서 개별적으로 분석했던 매개효과와 조절효과를 결합하여 조직문화와 직무만족의 관계에 영향을 주는 매개변인과 조절변인의 역할을 하나의 단일모형으로 통합한 조절된 매개효과 검증 [18]을 통해 전체적인 관점에서 변인들 간의 연관성을 규명하고자 한다. 이에 본 연구는 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션 조절변인에 의해 달라지는 조건부 간접효과를 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 1. 조직문화

조직문화는 구성원들이 공통으로 인식하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 및 행동양식 등을 의미하며[19], 구성원의 목표 성취를 위해 상호작용 속에서 규칙과 규범을 형성하게 된다[20]. 즉, 조직문화는 구성원 자신이 속한 조직의 가치, 신념, 규범, 미션 등을 공통으로 인식하고 외부환경에 대응하는 학습 체계를 말한다[21]. 이러한 조직문화는 조직특성에 따라 다양한 모습으로 변화되고 발전하여 구성원의 태도와 행동, 신념에 영향을 미치며 소속감으로 구성원 간 동질감을 주고, 자신의 조직과 타 조직을 구분하며, 창의적 사고와 행동을 유발하여 조직 전반에 혁신실행을 증가시키게 된다[22][23].

조직문화는 경쟁가치모형 중심으로 연구가 이루어지고, 조직문화 환경에 따라 4가지의 조직문화 유형으로 분류하였다[24]. 첫째, 통제성 측면에서 위계문화는 내부조직의 통일, 능률, 조정, 평가를 중시하고 안정성, 현상 유지를 지향하는 문화로[24], 절차와 규칙을 중시한다. 이처럼 위계문화는 조직의 안정과 균형을 추구하고, 공식적 권위와 계층제 형식화를 강조하는 일명 관료제 문화이다[25-27]. 둘째, 합리문화는 외부지향과 안정성을 강조하고 체계적이고 효과적으로 조직을 관리하는 문화로[24], 과업의 효율적인 수행과 업무의 목표달성을 강조한다. 즉 합리문화는 구성원들에게 명확한 목표를 제시하여 계획을 신속히 수립하고 생산성을 향상시키는데 초점을 둔다[28]. 셋째, 집단문화는 조직 내부 통합과 조직원을 향한 인간적 배려와 가족적 분위기를 추구하는 조직문화를 말한다[29]. 그리고 집단문화는 인간관계 및 구성원들의 몰입과 충성을 강조하며, 개인의 성장·발전을 지원하고, 인간적인 배려와 참여를 지향한다[28]. 마지막으로 발전문화는 조직의 외부환경에 대한 변화 지향 및 신속적 대응, 도전의식과 창의성을 중시하는 조직문화로[29], 변화에 대한 준비성과 적응성의 수준이 높은 역동적인 창의적 문화이다[30]. 즉 발전문화는 창의성과 자율성 등을 주요한 가치로 하며[31], 창의적 업무와 확실한 환경 변화에 대한 빠른 적응을 중시한다[14][24][25].

### 2. 조직신뢰

신뢰는 상대방의 의도나 행동에 대한 사람들의 긍정적인 기대를 바탕으로 취약성(vulnerability)을 감내하고자 하는 의도를 포함한 심리적 상태를 의미한다[32]. 조직에서 신뢰는 대상에 따라 다양한 형태로 구체화되며 동료신뢰, 상사신뢰, 조직신뢰 등으로 구분되며[33], 동료신뢰는 동료에 대한 수평적 신뢰를, 상사신뢰는 상사에 대한 수직적 신뢰를 말한다.

한편 조직신뢰는 사람이 아닌 조직 자체에 대한 신뢰로 조직의 역할과 정체성 등에 대한 구성원들의 확신과 지지를 의미한다[34]. 그리고 조직신뢰는 제도적·비인격적, 조직에 대한 지지의 감정과 확신을 말한다[35]. 즉 조직신뢰는 조직의 적합성과 평판, 목적달성을 위한 노력, 기업의 서비스, 조직이 구성원과 약속 이행에 대한 믿음으로 규정하였다[36].

이처럼 조직신뢰는 조직이 원하는 목표를 달성하는데 중요한 역할을 하기 때문에[37], 신뢰는 파트너와 지속적 관계를 유지하여 경쟁 우위를 창출할 수 있는 원천이라고 주장하였다[38][39]. 그리고 조직에서 신뢰가 형성되면 구성원의 긍정적 행동을 촉진하므로 효율적인 조직 관리 및 성과를 향상시킬 수 있다는 점에서 조직신뢰의 중요성이 강조되고 있다[40].

조직신뢰는 구성원의 인식과 태도 변화로 구성원의 역할에 대한 만족감을 증진하여 조직의 목적을 달성하는 중요한 동기가 된다[41][42]. 특히, 실증연구(예: [43-45])에서도 조직신뢰가 구성원들의 긍정적인 태도 형성에 직접 영향을 미치기에 직무만족의 주요 선행변인으로 인정받고 있다.

### 3. 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 조직의 기본적인 관리수단으로 평가되어 그 필요성이 증가하고 있다[46]. 커뮤니케이션은 조직 내 구성원들 간 의사결정을 전달하는 일련의 과정으로[47], 둘 이상이 정보를 소통, 의견, 공유 및 논의, 논쟁, 정보, 감정과 신념 등과 같은 다양한 형태로 나타나는 정보교환의 과정을 의미한다[48].

효과적인 커뮤니케이션은 구성원의 긍정적인 상호관계를 형성하게 하고, 이는 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치며, 정보전달 기능과 구성원의 상호작용을 통

해 촉진된다[49]. 즉, 커뮤니케이션의 본질은 사람 간 서로 효과적·효율적인 소통을 통해서 의도하는 목적을 달성하는 것이다[50]. 이처럼 효과적인 커뮤니케이션은 구성원에게 조직의 중요한 정보를 제공하고 효과적인 의사소통으로 협력과 문제해결능력을 강화하여 대·내외 불확실성을 감소시킬 수 있다[51][52].

특히, 커뮤니케이션은 정보의 공유, 창의성과 자율성, 헌신과 노력 유도가 주요 요인으로, 구성원이 자발적인 조직 헌신과 참여를 유도하고 상호 간 정보 교환을 통해 경영성과와 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 요인이다[53-55].

#### 4. 조직문화와 직무만족과의 관계

경영진의 건설적 조직문화 구축은 구성원의 직무만족을 증진하는 요인이 된다[56]. 조직문화 중 집단문화는 인적자원의 훈련, 개발 및 직무만족, 조직몰입 증진하는 문화이며[57], 신뢰, 참여, 협력 등의 가치는 직무만족을 강화하는 중요한 요소이다[58]. 그리고 발전문화는 조직의 혁신, 변화, 성장을 향상시키는 요소로, 특히 자율성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인이다[31]. 그리고 참여적 조직문화 구축은 구성원 자신의 직무에 만족하여 효과적으로 업무를 수행하게 되므로, 조직문화는 직무만족을 결정하는 요인으로 볼 수 있다[59][60].

선행 실증연구(예: [61][2])들은 조직문화가 직무만족 등 구성원들의 태도에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 특히, 선행연구(예: [62-64])들은 조직문화의 하위요인 중 집단문화, 발전문화, 합리문화가 구성원 개인의 긍정적인 정서를 높이고, 직무만족 및 조직몰입을 향상시킨다고 하였다. 또한 지식노동자를 대상으로 한 연구[65]에서 혁신문화가 지식근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 반면에 위계문화는 부정적인 영향을 준다고 하였다.

국내 연구에서도 집단문화, 발전문화, 합리문화 유형이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고[66], 특히, 몇몇 연구(예: [12][28])들은 집단문화, 발전문화가 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치기 때문에, 집단문화 및 발전문화의 중요성을 제시하면서, 조직문화의 적합도가 높을수록 높은 조직성과를 달성하게 하는 요인이라고

하였다.

위계문화에 대한 선행연구들은 혼재된 연구결과를 보이고 있다. 즉, 공식적인 규칙을 강조하는 위계문화가 구성원들의 조직동일시와 결속을 강화하기 때문에 조직성과 긍정적인 영향을 준다는 연구(예: [9][67][68])와 통제를 강조하는 위계문화가 구성원들의 동기부여와 조직에 대한 믿음을 감소시키기 때문에 부정적인 영향을 준다는 연구(예: [69-71])들로 크게 양분되고 있다. 또한 일부 연구(예: [72])에서는 위계문화가 직무만족, 조직몰입 등 별다른 영향을 미치지 않는다고 하였다.

이에 본 연구에서는 실증연구에 근거하여 직무만족에 대한 집단문화, 발전문화, 합리문화의 긍정적인 효과와 위계문화의 부정적인 효과를 실증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화)는 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 그러나 위계문화는 직무만족에 부정적인 영향을 줄 것이다.

#### 5. 조직문화와 조직신뢰와의 관계

조직문화는 환경적인 변화 대응 및 적응 행동에는 다소 소극적인 면을 보이지만, 신뢰와 화목, 우호적 관계 형성을 통한 집단의식 공유를 지향한다[73]. 즉 개방성과 동기부여를 촉진하는 조직문화는 조직 내 구성원 간 신뢰를 강화한다[74].

국외 실증연구(예: [1][75])에서는 조직문화가 조직신뢰에 직접적으로 영향을 준다고 하였다. 특히, 조직문화 유형 중 집단문화는 존경 및 관계 욕구의 만족으로 신뢰에 긍정적인 영향을 주며[76], 발전문화는 자기충실화 욕구에 대한 만족으로 신뢰에 긍정적인 영향을 준다고 하였다[77]. 국내 선행연구에서도 조직신뢰는 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 보고하면서 조직문화 적합도가 높을수록 조직에서 높은 성과를 달성하게 한다고 주장하였다[12][28]. 또한 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화가 각각 조직에서 활성화가 이루어지면 구성원의 행동적 신뢰는 증가하고[78], 집단문화와 발전문화는 각각 조직신뢰에 긍정적 영향을 확인하였다[79].

앞서 살펴본 것처럼 조직문화 유형별로 선행연구들의 결과는 차이를 보이고 있다. 예를 들어, 집단문화와

발전문화는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치나, 위계문화와 합리문화는 조직신뢰에 유의하지 않은 것으로 나타났다[11]. 그리고 발전문화, 집단문화, 합리문화는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 위계문화는 조직신뢰에 부정적인 영향을 준다고 하였다[12]. 이에 본 연구에서는 선행연구에 근거하여 조직신뢰에 대한 집단문화, 발전문화, 합리문화의 긍정적인 효과와 위계문화의 부정적인 효과를 실증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화)는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 그러나 위계문화는 조직신뢰에 부정적인 영향을 줄 것이다.

## 6. 조직신뢰의 매개효과

사회교환이론[80]에 따르면, 신뢰와 같은 사회적 자본은 호혜적 성격으로 인해 구성원들의 긍정적이고 바람직한 태도 형성에 직접적인 영향을 준다고 하였다[33]. 또한 직무태도(예: 직무만족, 조직몰입 등)에 대한 사회적 자본의 긍정적 효과는 조직 내 다양한 상황맥락적 요인에 따라서 그 효과가 달라진다고 하였다[81-83]. 이에 본 연구에서는 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직 내 사회적 자본인 조직신뢰에 매개역할을 살펴보고자 한다.

조직문화는 구성원들의 긍정적인 태도를 강화시키는 핵심요인으로 조직신뢰에 의해서 연결된다고 주장하면서 지원적 조직문화가 형성되면 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족을 향상시킨다고 하였다[1]. 국내 선행연구에서 조직신뢰는 조직문화(집단문화, 혁신문화)와 직무만족 간 매개효과를 보여 기업은 조직신뢰를 높일 수 있는 제도 정립과 실천이 필요하다고 하였고[11][14], 팀워크 조직문화와 조직유효성의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 규명하였다[84]. 특히, 특수경비조직의 조직문화와 조직성과, 조직신뢰의 관계에 대한 연구에서 조직문화 유형(발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화)과 직무만족 및 조직몰입 간 관계에서 행동적 신뢰 매개효과를 실증하였다[85]. 이처럼 선행연구(예: [12][28])들은 사회교환이론에 근거하여 구성원들의 조직문화 적합도가 높으면 조직신뢰를 증진하게 하여 직무만족에 긍정적인 영향을 주게 되어 결국 조직의 높은

성과를 달성하도록 한다고 하였다. 이에 본 연구에서는 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직신뢰는 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)와 직무만족의 관계를 매개할 것이다

## 7. 커뮤니케이션의 조절효과

커뮤니케이션 역량은 환경을 통제하고자 하는 조직구성원 개인들의 욕구를 실현하고 구성원들 간의 상호만족스러운 목표를 달성하는 데 필수적인 요인으로 강조되고 있다[86]. 앞서 살펴본 것처럼, 조직 내 의사소통은 구성원 간 정보 및 아이디어 교환을 자유롭게 하여 해당 조직이 나아가야 할 방향성과 공동의 목표를 인지하는 쌍방향 상호작용으로[87], 조직신뢰를 유지하거나 강화하기 위해서는 구성원 상호 간 격의 없는 대화가 필요하다[33]. 즉, 효과적인 커뮤니케이션은 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 핵심변인이다[88][89].

특히, 커뮤니케이션 역량이 높은 구성원들은 스트레스에 효과적으로 대처할 수 있으므로 심리적 안정감과 대인관계 능력이 높게 나타난다[90]. 커뮤니케이션은 구성원들과의 긍정적인 상호관계를 형성하여 기업성과(예: 직무만족, 조직몰입)에 직접적인 영향을 미치게 된다. 선행연구로 관계문화 및 과업문화와 직무만족의 관계에서 조직커뮤니케이션의 조절효과를 실증하였고[91], 비공식적 커뮤니케이션은 서비스 기업 종사원의 직무 태도나 업무성과에 유의한 조절효과를 확인하였다[46].

또한 고성과작업시스템(HPWS)과 조직성과의 관계에서 수평적인 커뮤니케이션의 조절효과를 규명하였고[76], 상사코칭과 혁신행동의 관계에서 상사의 커뮤니케이션의 조절효과를 규명하였다[92]. 예를 들어, 효과적인 상사의 코칭상황에서 상사의 커뮤니케이션 능력을 낮게 인식하는 집단이 직무수행이 더 높다고 하여 조직의 상황맥락적환경에 따라서 커뮤니케이션의 효과가 다르게 나타난다고 하였다. 따라서 구성원들이 인식하고 있는 조직에 대한 신뢰수준에 따라 커뮤니케이션 역량이 직무만족에 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다. 즉, 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계는 커뮤니

케이션이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 높을 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 커뮤니케이션은 조직신뢰와 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다.

### 8. 조직신뢰와 커뮤니케이션의 조절된 매개효과

앞서 살펴본 것처럼, 사회적 자본은 구성원들에게 우호적이고 긍정적인 심리적 업무환경을 지원한다고 하였다[83]. 즉, 사회적 자본은 구성원들의 직무태도 형성뿐만 아니라 조직신뢰에도 영향을 미치게 된다[36]. 특히, 선행연구(예: [12][30][78][79])들은 긍정적인 조직문화가 사회적 자본 형성 및 구축에 많은 영향을 준다고 하였다. 따라서 긍정적인 조직문화 구축은 조직에 대한 긍정적인 기대감(예: 조직신뢰)을 형성하여 직무만족 등 조직효과성을 강화하며, 이러한 과정에서 열린 커뮤니케이션은 조직신뢰와의 상호작용을 통해 직무만족에 영향을 주게 된다.

특히, HR부서 역량과 조직몰입의 관계에서 직무만족과 커뮤니케이션의 조절된 매개효과를 실증하여[93], 커뮤니케이션이 활성화될수록 HR부서 역량은 직무만족으로 매개로 하여 구성원들의 조직몰입을 제고한다는 것이다. 그리고 조직사회자본과 조직몰입의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 조직후원인식의 조건부 간접효과를 실증하였다[33]. 즉, 높은 조직사회자본의 구축은 조직신뢰와 조직후원인식의 상호작용을 통해 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것으로 조직사회자본이 조직신뢰를 통해 조직몰입에 미치는 간접효과는 조직후원인식이 증가할수록 강화된다는 것이다.

선행연구를 종합해보면, 긍정적인 조직문화는 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 간접효과는 커뮤니케이션의 역량이 높은 구성원들에게서 높게 나타날 것이다. 즉, 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과는 커뮤니케이션의 역량에 따라 다르게 나타난다는 것이다. 이에 본 연구에서는 커뮤니케이션 수준에 따른 조직신뢰의 조절된 매개효과를 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 조직문화(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)가 조직신뢰를 경유해 직무만족에 미치는 간접

효과는 커뮤니케이션 수준에 의해 긍정적으로 조절될 것이다.

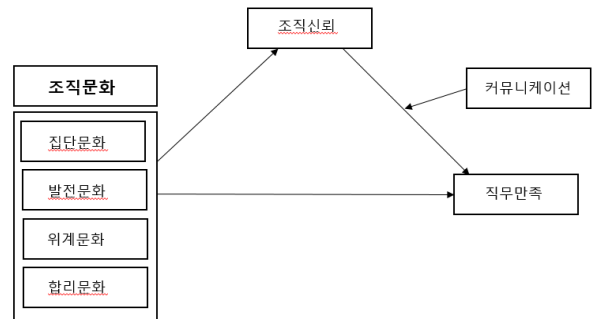


그림 1. 연구모델

## III. 연구방법론

### 1. 연구표본

본 연구의 데이터는 한국직업능력개발원의 2020년도 HCCP(인적자본기업패널)자료를 활용하였다. 이 패널의 특징은 기업과 근로자로 구분되고, 산업별로 조사될 대상과 설문 문항에 차이가 있다. 근로자 변수로 Work 데이터를 활용하였으며, 제조업, 금융업, 비금융업 분야의 510개 기업에 종사하는 근로자 8,615명의 조사결과를 반영하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 72.1%였으며, 연령대는 20대 13.1%, 30대 42.5%, 40대 29.2%, 50대 이상 15.2%로, 30~40대의 비중이 높은 것으로 나타났다. 그리고 결혼 여부는 기혼 56.7%, 미혼 및 기타는 43.3%로, 학력은 고졸 이하가 16.7%, 4년제 대졸 이상이 65.4%이었다. 노조 가입 여부는 미가입이 89.2%, 가입이 10.2%로 나타났다.

### 2. 측정도구

본 연구에서 측정도구는 공통적으로 2020년도 HCCP(인적자본기업패널)자료를 사용하였고, 이는 각 변수에서 이론적 기반하에 도구를 구성하였다. 그리고, 모든 문항은 공통적으로 Likert 5점 척도로 구성되었다. 또한 본 연구에서는 선행연구[94]에서 조직문화와 직무만족에 영향을 주는 인구통계학적 변인(예: 성별,

연령, 학력)들을 통제하였다. 본 연구에서 사용한 각 측정도구에 대한 문항 간 내적일관성 Cronbach's  $\alpha$  값은 [표 2] 연구결과에 제시하였다.

표 1. 측정도구의 구성

구성 개념	변수	설문항목	참고 문헌		
독립 변수 (조직 문화)	집단 문화	가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다.	Quinn (1985)		
		회사는 인화단결과 일체감을 중시한다.			
		회사는 팀워크를 더욱 중요시한다.			
		변화와 새로운 시도를 장려한다.			
	발전 문화	혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.			
		성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.			
	위계 문화	회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다.			
		회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향적이다.			
	합리 문화	서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다.			
		회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다.			
	매개 변수	조직 신뢰		동료들 간에 서로 신뢰한다.	Carnevale (1995) 김호균 (2007)
				평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.	
경쟁자는 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다					
조절 변수	커뮤니케이션	회사 사정을 소상히 알려준다.	Downs & Hazen (1997)		
		상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다			
		부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다			
종속 변수	직무 만족	현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.	Allen & Meyer (1990)		
		현재 받고 있는 임금이 만족한다.			
		현재 직장의 인간관계에 만족한다			
		일에 대해 전반적인 만족			

향(요인적재량 .772~.828), 합리문화 3문항(요인적재량 .772~.810), 발전문화 3문항(요인적재량 .621~.778), 위계문화 2문항(요인적재량 .807~.872)이 타당하게 적재되었다. 둘째, 조직신뢰는 KMO검정통계량 .698, Bartlett의 구형성 검정에서 카이제곱( $\chi^2$ ) 값은 9856.480(p=.000)로 나타나 적절함을 확인하였다. 조직신뢰는 1개 요인으로 3문항(요인적재량 .810~.884)이 타당하게 적재되었다. 셋째, 커뮤니케이션에서는 KMO 검정통계량 .702, Bartlett의 구형성 검정에서 카이제곱( $\chi^2$ ) 값은 7580.327(p=.000)로 나타나 적절함을 확인하였다. 커뮤니케이션은 1개의 요인으로 3문항(요인적재량 .821~.857)이 타당하게 적재되었다. 넷째, 직무만족에서는 KMO 검정통계량 .783, Bartlett의 구형성 검정에서 카이제곱( $\chi^2$ ) 값은 13050.160 (p=.000)로 나타나 적절함을 확인하였다. 직무만족은 1개의 요인으로 4문항(요인적재량 .718~.874)이 타당하게 적재되었다.

2. 기술통계, 상관관계 및 신뢰도 분석

[표 2]는 본 연구에서 사용한 측정변수의 기술통계 및 상관관계분석, 신뢰도 검증표이다. 다변량 정규성 검증 결과, 모든 측정변수의 왜도 3.0 이하, 첨도 10.0 이하의 기준에 포함되어 다변량 정규분포의 조건을 충족하였다.

본 연구에서 사용한 각 측정도구에 대한 문항 간 내적일관성 Cronbach's  $\alpha$  값은 첫째, 본 연구에서 조직문화의 집단문화 .848, 발전문화 .749, 위계문화 .671, 합리문화 .838로, 둘째, 조직신뢰 .823, 커뮤니케이션 .787, 직무만족 .811로 확인하였다. 즉 모든 변수의 내적일관성 신뢰도 값인 Cronbach's  $\alpha$  값은 .60 이상으로 모두 양호한 것으로 나타났다.

IV. 실증분석 결과

1. 타당도

측정모형 분석에 앞서 4개 변수(독립변수, 조절변수, 매개변수, 종속변수)의 구성개념 타당도를 파악하기 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다.

탐색적 요인분석 결과 첫째, 독립변수인 조직문화에서는 KMO 검정통계량 .880, Bartlett의 구형성 검정에서 카이제곱( $\chi^2$ ) 값은 42998.013(p=.000)로 나타나 탐색적 요인분석을 수행하기에 적절함을 확인하였다. 조직문화는 4개 요인이 추출되었고, 집단문화 3문

표 2. 기술통계, 상관관계 및 신뢰도 분석 (n=8,615)

구분	1	2	3	4	5	6	7
합리문화	1						
집단문화	.63***	1					
위계문화	.10***	.22***	1				
발전문화	.58***	.53***	.37***	1			
조직신뢰	.72***	.68***	.11***	.55***	1		
커뮤니케이션	.67***	.62***	.04***	.48***	.78***	1	
직무만족	.52***	.56***	.12***	.46***	.61***	.55***	1

평균	3.23	3.46	3.41	3.44	3.37	3.31	3.53
표준편차	.77	.70	.71	.66	.73	.74	.63
왜도	-.11	.01	.04	.05	.00	-.08	.01
첨도	.11	-.16	-.15	-.02	-.16	-.17	-.06
신뢰도	.838	.848	.671	.749	.823	.787	.811

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

### 3. 가설검증 결과

조직문화 하위변인의 직접효과, 조직신뢰의 매개효과 및 조직문화의 각 하위변수와 종속변수인 직무만족 간 간접효과에서 커뮤니케이션의 조절효과는 SPSS process macro를 활용하여 검증하였다[95].

첫째, process macro model 4를 이용하여 조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향을 검증한 결과 [표 3]과 같다. 조직문화 유형 중 합리문화(B=.18, t=17.95), 집단문화(B=.30 t=29.59), 발전문화(B=.16, t=13.96)는 긍정적인 영향을, 위계문화(B=-.04, t=-4.90)는 부정적인 영향을 주는 것으로 규명되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

둘째, 조직문화 유형과 조직신뢰의 관계를 검증한 결과, 조직문화 유형 중 합리문화(B=.41, t=45.93), 집단문화(B=.37, t=39.99), 발전문화(B=.15, t=14.99)는 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을, 위계문화(B=-.07, t=-9.53)는 유의한 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2 역시 채택되었다.

셋째, 독립변수와 매개변수 모두 종속변수에 통계적으로 유의하였으므로 Bootstrapping 95% 신뢰구간을 통해 간접효과를 확인하였고[표 3], 그 결과 95% 신뢰구간 사이에 0을 포함하지 않으므로 간접효과가 존재한다고 할 수 있다. 따라서 가설 3은 모두 채택되었다.

넷째, 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 커뮤니케이션의 조절효과 검증결과[표 4], 조직신뢰(B=.40, t=34.67)와 커뮤니케이션(B=.15, t=13.17)은 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으며, 상호작용항(B=.08, t=10.65) 또한 긍정적인 영향을 주었다. 따라서 가설 4는 채택되었으며, 커뮤니케이션은 조직신뢰와 직무만족 간 긍정적인 관계를 강화하는 것으로 나타났다.

마지막으로 조직신뢰와 커뮤니케이션의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 조건부과정분석(conditional process analysis)으로 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션의 수준에 따라 변화하는 조건부 간접효과의 크기를 검증하였다. 조건부과정분석 검증은 process macro (model 14)를 활용하였으며[95], 상호작용항의 유의 여부와 조절된 매개지수의 검증결과를 활용하여 간접효과 유무를 검증하였다. 조절된 매개효과 검증결과[표 5], 조직신뢰와 커뮤니케이션의 상호작용(b=.06, p<.001)은 유의하였으며, 커뮤니케이션의 조절된 매개지수는 합리문화(index=.026, 95% CI=.019~.033), 집단문화(index=.023, 95% CI=.017~.030), 위계문화

표 3. 매개효과분석

	조직문화→직무만족					조직문화→조직신뢰					조직문화+조직신뢰→직무만족					
	B	SE	t	LLCI	ULCI	B	SE	t	LLCI	ULCI	B	SE	t	LLCI	ULCI	
(Constant)	1.48	.05	30.15***	1.39	1.58	.63	.04	14.20***	.54	.71	1.29	.05	26.95***	1.19	1.38	
독립 변수	합리문화	.18	.01	17.95***	.16	.20	.41	.01	45.93***	.39	.43	.05	.01	4.69***	.03	.07
	집단문화	.30	.01	29.59***	.28	.32	.37	.01	39.99***	.35	.39	.19	.01	17.55***	.17	.21
	위계문화	-.04	.01	-4.90***	-.06	-.02	-.07	.01	-9.53***	-.09	-.06	-.02	.01	-2.30*	-.03	-.01
	발전문화	.16	.01	13.96***	.13	.18	.15	.01	14.99***	.13	.17	.11	.01	10.02***	.09	.13
매개	조직신뢰										.31	.01	27.21***	.29	.34	
$R^2=.377, F=578.439^{***}$					$R^2=.624, F=1583.091^{***}$					$R^2=.426, F=639.326^{***}$						
독립변수	간접효과				BootSE		BootLLCI		BootULCI							
합리문화	.128				.006		.115		.141							
집단문화	.116				.006		.104		.128							
위계문화	-.022				.003		-.028		-.017							
발전문화	.047				.004		.039		.056							

\* 인구통계학적 변인(성별, 연령, 학력)의 결과값은 생략함.



표 4. 조절효과 분석

		조직신뢰→직무만족				
		B	SE	t	LLCI	ULCI
(Constant)		3.42	.03	100.92***	3.35	3.48
매개변수	조직신뢰	.40	.01	34.67***	.38	.43
조절변수	커뮤니케이션	.15	.01	13.17***	.13	.17
(상호작용항)		.08	.01	10.65***	.07	.10
$R^2=.401, F=721.125^{***}$						
조절변수	조절효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
-1SD(저집단)	.34	.01	.31	.37		
0	.40	.01	.38	.43		
+1SD(고집단)	.46	.01	.44	.49		

\* 인구통계학적 변인(성별, 연령, 학력)의 결과값은 생략함.

표 5. 조절된 매개효과 검증

		조직문화→조직신뢰					조직문화+조직신뢰→직무만족				
		B	SE	t	LLCI	ULCI	B	SE	t	LLCI	ULCI
(Constant)		-2.74	.04	-62.01***	-2.83	-2.65	2.45	.06	42.61***	2.34	2.57
독립변수	합리문화	.41	.01	45.93***	.39	.43	.03	.01	2.93**	.01	.05
	집단문화	.37	.01	39.99***	.35	.39	.17	.01	15.64***	.15	.19
	위계문화	-.07	.01	-9.53***	-.09	-.06	-.02	.01	-2.19*	-.03	-.01
	발전문화	.15	.01	14.99***	.13	.17	.10	.01	9.76***	.08	.13
매개변수	조직신뢰					.26	.01	20.06***	.24	.29	
조절변수	커뮤니케이션					.09	.01	7.96***	.07	.12	
(상호작용항)						.06	.01	8.12***	.05	.08	
$R^2=.624, F=1583.091^{***}$						$R^2=.435, F=550.905^{***}$					

\* 인구통계학적 변인(성별, 연령, 학력)의 결과값은 생략함.

(index=-.005, 95% CI=-.006~- .003), 발전문화 (index=.009, 95% CI=.007~.013) 이고 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않으므로 모두 유의하였다[표 6]. 조절변수에 따른 간접효과의 변화 정도는 다음과 같다. 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조절변수가 높을수록 각 조직문화가 조직신뢰를 통하여 직무만족에 미치는 영향인 간접효과가 긍정적으로 증가함을 확인하였고, 위계문화는 조절변수가 높을수록 위계문화가 조직신뢰를 통하여 직무만족에 미치는 영향인 간접효과가 부정적으로 증가하는 것을 확인하였다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

이상의 Process MACRO 분석결과를 요약하여 아래 [그림 2]에 제시하였다.

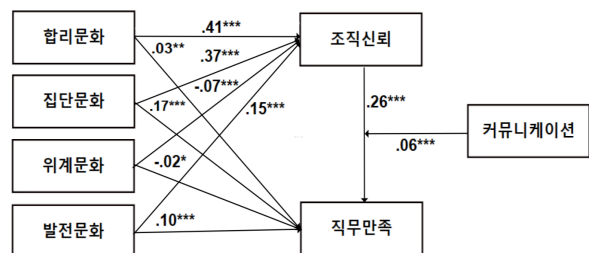


그림 2. 최종 연구결과 모델

표 6. 조건부 간접효과 분석

조절변수	경로	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	조절된 매개효과			
						Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1SD	합리문화→조직신뢰→직무만족	.089	.007	.076	.103				
0	조직신뢰→직무만족	.108	.007	.095	.122	.026	.004	.019	.033
+1SD	조직신뢰→직무만족	.127	.007	.113	.142				

-1SD	집단문화→	.081	.007	.068	.093				
0	조직신뢰→	.098	.006	.086	.110	.023	.003	.017	.030
+1SD	직무만족	.115	.007	.102	.129				
-1SD	위계문화→	-.015	.002	-.020	-.012				
0	조직신뢰→	-.019	.002	-.023	-.014	-.005	.001	-.006	-.003
+1SD	직무만족	-.022	.003	-.027	-.017				
-1SD	발전문화→	.033	.004	.026	.040				
0	조직신뢰→	.040	.004	.032	.047	.009	.002	.007	.013
+1SD	직무만족	.047	.004	.038	.055				

\* -1SD = 저집단, +1SD = 고집단.

## V. 결론 및 제언

### 1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 2020년도 HCCP(인적자본기업패널) 데이터를 활용하여 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)가 직무만족에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과, 커뮤니케이션의 조절효과를 검증하였다. 특히, 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션 조절변인에 의해 달라지는 조건부 간접효과를 실증하였다.

제조업, 금융업, 비금융업에 종사하는 근로자 8,615명을 대상으로 한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화 중 합리문화, 집단문화, 발전문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 위계문화는 직무만족에 부정적인 영향을 주었다. 둘째, 조직문화 중 합리문화, 집단문화, 발전문화는 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 위계문화는 조직신뢰에 부정적인 영향을 주었다. 셋째, 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 부분매개효과가 검증되었다. 즉, 조직문화가 직무만족에 직접적으로 영향을 주기도 하지만, 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 간접적으로 영향을 주었다. 넷째, 조직신뢰와 직무만족 관계에서 커뮤니케이션의 조절효과가 검증되었다. 즉, 조직신뢰와 직무만족 관계에서 조직신뢰가 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족이 더욱 높은 것을 알 수 있었다. 마지막으로 조직문화와 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 커뮤니케이션 조절변인에 의해 달라지는

조건부 간접효과를 실증하였다. 즉, 조직문화는 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 미치는 간접효과는 커뮤니케이션 역량이 높은 집단에서 더욱 높게 나타난다는 것이다.

### 2. 연구의 의의와 시사점

본 연구의 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직문화 유형 중 집단문화, 발전문화, 합리문화는 직무만족과 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주었으나, 위계문화는 직무만족과 조직신뢰에 부정적인 영향을 미쳤다. 이러한 연구결과는 조직문화 유형과 직무만족, 조직신뢰에 대한 선행연구와 맥을 같이 한다[60][65]. 즉, 관계중심의 협업이 강한 집단문화, 외부 환경에 대한 변화와 적응을 강조한 발전문화, 성과 및 결과를 강조한 합리문화가 구성원들의 직무만족과 조직신뢰를 강화한다는 것이다. 그러나 내적 통제와 위계가 강조되는 위계문화에서는 직무만족이나 조직신뢰가 감소한다는 것이다. 이러한 연구결과는 VUCA시대로 대변되는 경영환경에서 2020년 인적자본기업패널을 활용하여 제조업, 금융업, 비금융업 분야에 종사하는 최근의 근로자들을 대상으로 직무만족 및 조직신뢰의 개발을 위한 집단문화, 발전문화 및 합리문화의 필요성을 재검증한 연구로 의미가 있다 하겠다. 특히, 구성원들의 태도에 대한 위계문화의 효과가 혼재된 상황에서 내적 통제와 위계가 강조된 위계문화는 구성원들의 동기부여를 감소시키는 것으로 규명되었다. 따라서 최고경영자 및 관리자 등은 조직특성을 고려하여 인간적 배려 및 팀워크 중심의 가치를 추구하는 집단문화, 변화하는 외부환경에 선제적으로 대응할 수 있는 발전문화, 성과와 결과를 강조한 합리문화를 개발하도록 노력해야 할 것이다. 특히, 창의성과 협업이 강조되는 경영환경에서 동기부여에 부정적인 위계문화를 개선하기 위해 업무방식 및 가치관 변화 등에 적합한 유연한 조직문화를 구축해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 조직신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 동시에 조직문화 유형(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)과 직무만족의 관계에서 조직신뢰가 부분매개 역할을 하는 것으로 규명되었다. 이러한 연구결과는 지원적 조직문화가 형성되면 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족을 향상시킨다는 연구[1]와 맥을

같이한다. 즉, 조직문화는 구성원들의 직무만족에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 영향을 주기 때문에 조직문화와 구성원 태도(예: 직무만족)의 관계를 연결하는 매개역할의 중요성을 규명한 연구로 의미가 있다. 따라서 학문적으로는 조직문화와 구성원 태도의 관계를 연결하는 매개변인에 대한 추가적인 연구가 필요하다 하겠다. 또한 실무적으로 경영자 및 실무자들은 조직문화와 직무만족을 연결하는 조직신뢰의 중요성을 인식하고, 조직의 역할과 정체성, 평판 등 조직신뢰에 대한 구성원들의 믿음을 강화할 수 있는 제도적 방안 마련에 노력해야 하겠다.

셋째, 커뮤니케이션은 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 조절역할을 하였다. 즉, 구성원들이 지각한 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계는 커뮤니케이션이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 높다는 것이다. 이는 효과적인 커뮤니케이션이 조직 내 정보공유와 참여를 통한 문제해결역량을 강화한다는 선행연구와 맥을 같이 한다[76][96]. 따라서 조직실무자들은 건설적이고 효과적인 커뮤니케이션이 조직신뢰와 직무만족 간 관계를 더욱 강화하여 조직성과를 보다 건전하게 만들 수 있는 계기를 마련하기 때문에, 효과적인 의사소통을 전개할 수 있는 장을 만들기 위한 노력이 필요하다.

마지막으로 본 연구에서는 조직문화가 직무만족에 미치는 조직신뢰의 매개효과 및 커뮤니케이션의 조건부 간접효과를 처음으로 규명하였다. 본 연구결과, 조직문화 유형과 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 간접효과는 높은 커뮤니케이션의 수준에서 더욱 긍정적으로 나타났다. 이러한 연구결과는 커뮤니케이션의 조절된 매개역할을 규명한 선행연구[93]와 맥을 같이 한다. 학문적으로 본 연구는 조직문화와 직무만족의 직접 또는 간접 인과관계를 규명한 선행연구와 달리 조직문화와 직무만족의 관계에 영향을 주는 조직신뢰와 커뮤니케이션의 효과를 통합적으로 규명한 점에서 연구의 의미가 높다 하겠다. 또한 가상업무 증가 등 불확실성이 높은 업무환경에서 팀 기능과 협업의 중요성이 강조되는 업무환경에서 효과적인 커뮤니케이션은 조직성과(예: 생산성, 비용절감 등)를 강화하는 핵심변인으로 강조되었다[97][98]. 따라서 조직실무자들은 구성원들의 직무만족으로 강화하기 위한 효과적인 조직문화를 구축하

는 과정에서 조직신뢰와 커뮤니케이션의 중요성을 인식하여 구성원들에게 영향을 주는 조직특성 변인들의 개선 또는 개발하도록 노력해야 하겠다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 HCCP(인적자본기업패널) 자료를 사용하여 다수의 변인 선정에 있어 한계점이 있다. 따라서 향후 연구는 직접 데이터를 수집하여 각 변인 간 영향 관계를 확인할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 개인수준의 데이터를 다루어 조직차원의 연구를 진행하지 못했다는 점에서 한계가 있다. 따라서 향후 연구는 조직 차원의 기업 인사 및 성과평가제도 등을 고려하여 다수준 연구를 수행할 것이다 하겠다. 셋째, 본 연구는 중소기업 구성원을 대상으로 양적 연구를 진행하였다는 점에서 한계점을 지닌다. 따라서 향후 연구는 연구대상(예: 조직규모, 산업 및 업종 등)을 확대하고 양적 연구 외에도 보다 심층적인 연구를 위해 인터뷰 등을 통한 질적 연구를 추가한 연구가 진행될 필요가 있다.

### 참고 문헌

- [1] J. Meng and B. K. Berger, "The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust," *Public Relations Review*, Vol.45, No.1, pp.64-75, 2019.
- [2] M. Paais and J. R. Pattiruhu, "Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance," *The Journal of Asian Finance Economics and Business*, Vol.7, No.8, pp.577-588, 2020.
- [3] C. A. O'Reilly III, D. F. Caldwell, J. A. Chatman, and B. Doerr, "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance," *Group &*

- Organization Management, Vol.39, No.6, pp.595-625, 2014.
- [4] A. R. Toffler and H. Toffler, *Revolutionary Wealth Bantam Dell Pub Group*, 김중응(역) (2006), *부의미래*, 서울: 청림출판, 2006.
- [5] 모영배, “기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향,” 국가정책연구, 제30권, 제1호, pp.49-71, 2016.
- [6] O. J. Akhigbe, O. O. Felix, and A. M. Finelady, “Employee job satisfaction and organizational commitment in Nigeria manufacturing organizations,” *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.25, pp.23-42, 2014.
- [7] M. O. Balkan, A. E. Serin, and S. Soran, “The relationship between trust, turnover intentions and emotions: An application,” *European Scientific Journal*, Vol.10, No.2, pp.73-85, 2014.
- [8] E. H. Schein, “Organizational culture and leadership(Vol. 2),” John Wiley & Sons, 2010.
- [9] 김문준, “조직구성원이 인식하는 조직문화가 조직성공에 미치는 영향: 서울-경기지역 기업을 중심으로,” *경영컨설팅리뷰*, 제6권, 제1호, pp.17-34, 2016.
- [10] 이종익, 하규수, “중소 벤처기업의 조직공정성과 공유가치, 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과를 중심으로,” *벤처창업연구*, 제13권, 제2호, pp.51-61, 2018.
- [11] 김영춘, 정민숙, “조직문화, 임파워먼트와 신뢰와의 관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제2호, pp.292-300, 2012.
- [12] 정다운, 전병준, “조직문화 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과 제조업을 중심으로,” *아태비즈니스연구*, 제10권, 제1호, pp.39-54, 2019.
- [13] 하성호, 최수일, “조직문화유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향과 고용불안정성 및 조직신뢰의 균질분석에 관한 연구,” *한국조직학회보*, 제6권, 제2호, pp.115-151, 2009.
- [14] 김민정, 이영민, “기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로,” *사회과학연구*, 제26권, 제3호, pp.229-258, 2019.
- [15] 오서경, 윤혜현, “특급 호텔 레스토랑 종사자의 직장 내 감정노동에 대한 연구,” *외식경영연구*, 제21권, 제4호, pp.143-165, 2018.
- [16] 김진하, “제4차 산업혁명 시대, 미래사회 변화에 대한 전략적 대응방안 모색,” KISTEP, pp.45-58, 2016.
- [17] 이준영, 한미정, “스타트업 기업의 사내커뮤니케이션과 사회적 자본이 경영성과 인식에 미치는 영향력 고찰,” *한국광고홍보학회*, 제22권, 제2호, pp.76-114, 2020.
- [18] D. Muller, C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt, “When moderation is mediated and mediation is moderated,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.89, No.6, pp.852-863, 2005.
- [19] 최황빈, *자기효능감과 조직문화가 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구*, 서경대학교 대학원, 박사학위논문, 2018.
- [20] J. A. Conger and C. L. Pearce, *A landscape of opportunities: Future research on shared leadership*, In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, SAGE Publications Inc, 2003.
- [21] 박영용, 권상집, “학습형식이 양면적 조직성공에 미치는 영향: 조직 지원 인식의 매개 및 관계문화의 조절효과,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 제9호, pp.388-401, 2019.
- [22] S. Malekifar, S. K. Taghizadeh, S. A. Rahman, and S. U. R. Khan, “Organizational culture, IT Competence, and supply chain agility in Small and Medium-Size Enterprises,” *Global Business and Organizational Excellence*, Vol.33, No.6, pp.69-75, 2014.
- [23] 구정대, “기업의 조직문화와 팔로워십 및 조직유효성 간의 관계,” *관광산업연구*, 제8권, 제2호, pp.1-18, 2014.
- [24] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3th edition. ed.)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- [25] 남미연, 오민규, 양은진, “미용종사자의 조직문화유형과 라포형성이 직무성공에 미치는 영향,” *한국디자인문화학회지*, 제21호, 제3권, pp.281-293, 2015.
- [26] 정승환, 김연정, 송영수, “기업의 조직문화가 조직에

- 서의 주관적 행복에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제5호, pp.497-508, 2016.
- [27] 최인옥, 박지환, 선종규, “조직문화와 구성원 혁신행동의 관계 : 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과,” 산업혁신연구, 제27권, 제3호, pp.1-33, 2011.
- [28] 김미희, 이영민, “제조기업의 집단문화와 조직신뢰, 직무만족, 이직의도의 구조적 관계,” 인문사회과학연구, 제21권, 제2호, pp.527-554, 2020.
- [29] 유수동, 전성훈, 사용진, “조직 내 사회자본이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화의 매개효과를 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제18권, 제1호, pp.161-189, 2019.
- [30] R. F. Zammuto and J. C. Krakower, “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture,” *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.83-114, 1991.
- [31] S. Fernandez and T. Moldogaziev, “Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective,” *The American review of public administration*, Vol.45, No.4, pp.375-401, 2015.
- [32] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, “Not so different after all: A cross-discipline view of trust,” *Academy of management review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [33] 고명철, 김정훈, 이창울, “조직사회자본과 조직효과성 간 관계에 있어서의 조직신뢰와 조직후원인식의 조절된 매개효과 분석,” 한국행정연구, 제28권, 제2호, pp.187-224, 2019.
- [34] J. A. Gilbert and T. L. P. Tang, “An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*,” Vol.27, No.3, pp.321-338, 1998.
- [35] V. González-Romá, J. M. Peiró, and N. Tordera, “An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength,” *Journal of applied psychology*, Vol.87, No.3, pp.465-473, 2002.
- [36] B. Siebenhüner and M. Arnold, “Organizational learning to manage sustainable development,” *Business strategy and the environment*, Vol.16, No.5, pp.339-353, 2007.
- [37] F. D. Schoorman, R. C. Mayer, and J. H. Davis, “An integrative model of organizational trust: Past, present, and future,” *Academy of Management review*, Vol.32, No.2, pp.344-354, 2007.
- [38] C. Weber, B. Bauke, and V. Raibulet, “An empirical test of the relational view in the context of corporate venture capital,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.10, No.3, pp.274-299, 2016.
- [39] C. Weber, K. Weidner, A. Kroeger, and J. Wallace, “Social value creation in inter-organizational collaborations in the not-for-profit sector-give and take from a dyadic perspective,” *Journal of Management Studies*, Vol.54, No.6, pp.929-956, 2017.
- [40] 박은선, 오계택, 이명주, “신입사원의 직무만족과 임금수준이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로,” 기업경영연구(구. 동림경영연구), 제24권, 제6호, pp.1-19, 2017.
- [41] 최정윤, 유두호, “지방정부 신뢰의 결정요인: 지역변화와 사회적경제 활성화를 중심으로,” 한국사회과학연구, 제40권, 제2호, pp.35-71, 2021.
- [42] 이슬기, 홍혜영, 박재춘, “제조 중소기업의 조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로,” 한국진로창업경영학회지, 제4권, 제1호, pp.1-22, 2020.
- [43] M. R. Parzefall and V. G. Kuppelwieser, “Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital : an employee perspective,” *Human Relations*, Vol.65, No.4, pp.447-472, 2012.
- [44] H. H. Tan and C. S. F. Tan, “Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization,” *Genetic. Social & General Psychology Monographs*, Vol.126, No.2, pp.241-260, 2000.
- [45] T. Tellefsen and G. P. Thomas, “The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in

- business service relationships,” *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.1, pp.23-37, 2005.
- [46] 조광래, 박미경, 이홍재, “변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션 매개효과: 경찰공무원의 인식을 중심으로,” *한국공공관리학보*, 제30권, 제1호, pp.1-25, 2016.
- [47] H. A. Simon, *Administrative behavior*, Simon and Schuster, 2013.
- [48] B. L. Reece and R Brandt, *Effective human relations personal and organizational applications*, Boston : Houghton Mifflin, 2008.
- [49] 임영신, *조직 커뮤니케이션 유형이 조직몰입에 미치는 영향 : 셀프리더십의 조절효과를 중심으로*, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 2013.
- [50] 강성호, *국내 대기업 리더의 커뮤니케이션 능력, LMX, 긍정심리자본, 적응수행의 구조적 관계*, 고려대학교 대학원, 박사학위논문, 2021.
- [51] M. J. Fay, “Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages,” *International Journal of Quality Research Organization Management*, Vol.6, No.3, pp.212-229, 2011.
- [52] W. A. Kahn, “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,” *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.692-724, 1990.
- [53] 백승우, “지역농협 종사자의 커뮤니케이션과 직무만족, 조직몰입간의 구조관계 연구,” *농업경영·정책연구*, 제39권, 제4호, pp.663-690, 2012.
- [54] J. M. Putti, S. Aryee, and J. Phua, “Communication relationship satisfaction and organizational commitment,” *Group & Organization Studies*, Vol.15, No.1, pp.44-52, 1990.
- [55] J. Roberts and Oreilly, “The moral character of management practice,” *Journal of Management Studies*, Vol.21, No.3, pp.287-302, 1984.
- [56] 김주섭, 박재춘, “조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다수준 분석,” *인적자원관리연구*, 제20권, 제3호, pp.51-74, 2013.
- [57] K. S. Cameron, *QUINN: RE Diagnosing and changing organizational culture*, Revised Edition, 2006.
- [58] W. Wang and X. Yang, “Does informal participation increase job satisfaction in public organizations? A study on civil servants in Beijing, China,” *Public Personnel Management*, Vol.44, No.3, pp.356-374, 2015.
- [59] P. R. Utami and M. K. Sitohang, “Effect of organizational culture intensity on job satisfaction,” *Indonesian Journal of Health Administration (Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia)*, Vol.7, No.2, pp.116-122, 2019.
- [60] S. Saha and S. P. Kumar, “Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises,” *International Journal of Public Sector Management*. Vol.7, No.2, pp.116-122, 2018.
- [61] D. R. Denison and A. K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,” *Organization Science*, Vol.6, No.2, pp.204-223, 1995.
- [62] M. T. Deutschman, “An ethnographic study of nursing home culture to define organizational realities of culture change,” *Journal of Health and Human Services Administration*, Vol.28, No.1, pp.246-281, 2005.
- [63] K. Jaskyte and W. W. Dressler, “Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations,” *Field Methods*, Vol.16, No.3, pp.265-284, 2004.
- [64] A L. Wilkins and W. G. Ouchi, “Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.468-481, 1983.
- [65] B. Bigliardi, A. I. Dormio, F. Galati, and G. Schiuma, *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*, Vine. 2012.
- [66] 허성욱, “재택근무, 조직문화, 그리고 직무만족: 조직

- 문화의 조절효과를 중심으로,” 한국정책과학학회보, 제26권, 제1호, pp.89-109, 2022.
- [67] 김강식, “조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향,” 질서경제저널, 제13권, 제1호, pp.35-52, 2010.
- [68] 김문준, 이창호, “조직문화가 조직유효성과 경영성과에 미치는 영향-부천지역 기업을 중심으로,” 경영컨설팅리뷰, 제6권, 제2호, pp.154-178, 2015.
- [69] L. G. Grafton, “The Mediating Influence of Efficacy on Conflict Strategies Used in Educational Organizations,” Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, 1987.
- [70] 배근수, 허철무, “소기업의 조직문화와 자기효능감이 잡 크래프팅과 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” 벤처창업연구, 제16권, 제5호, pp.109-124, 2021.
- [71] 홍원표, 이선미, 박예림, “아동양육시설 종사자의 조직문화 지각이 직무만족도에 미치는 영향,” 미래유아교육학회지, 제29권, 제1호, pp.1-24, 2022.
- [72] 김진희, “조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로,” 노동정책연구, 제7권, 제2호, pp.103-134, 2007.
- [73] 이진희, *조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신의 관계: 경쟁가치모형을 적용한 제조업체를 중심으로*, 성균관대학교 대학원, 박사학위논문, 2018.
- [74] R. R. A. Issa and J. Haddad, “Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction,” *Construction Innovation*, Vol.8 No.3, pp.182-201, 2008.
- [75] D. Morgan and R. Zeffane, “Employee involvement, organizational change and trust in management,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14 No.1, pp.55-75, 2003.
- [76] G. Lee, M. Lee, and Y. Sohn, “High-performance work systems and firm performance: Moderating effects of organizational communication,” *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol.33, NO.5, pp.951-962, 2017.
- [77] F. Jabeen and A. A. Isakovic, “Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective,” *Employee Relations*, 2018.
- [78] 김종경, “태권도 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 조직신뢰의 조절효과,” *무예연구*, 제7권, 제2호, pp.49-66, 2013.
- [79] 정수철, 조영복, “자동차 제조기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향,” *디지털융복합연구*, 제18권, 제11호, pp.111-121, 2020.
- [80] P. M. Blau, “Justice in social exchange,” *Sociological inquiry*, Vol.34, No.2, pp.193-206, 1968.
- [81] R. W. Andrews, “Organizational social capital, structure and performance,” *Human Relations*, Vol.63, No.5, pp.583-608, 2010.
- [82] J. Boyas and L. H. Wind, “Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee structural model,” *Children and Youth Services Review*, Vol.32, No.3, pp.380-388, 2010.
- [83] P. Hasle, T. S. Kristensen, N. Møller, and K. G. Olesen, “Organisational social capital and the relations with quality of work and health: a new issue for research,” *International Congress on Social Capital and Networks of Trust on 18-20. October 2007. Jyväskylä. Finland*. pp.1-18, 2007.
- [84] 공은화, 서봉언, “학습조직 참여 여부에 따른 기업 내 조직문화, 소통 및 신뢰와 조직유효성 간의 구조적 관계화,” *대경교육학회*, 제38권, 제1호, pp.23-46, 2017.
- [85] 김효준, “특수경비조직의 조직문화와 조직신뢰 및 조직성과의 관계,” *시큐리티연구*, 제29호, pp.59-86, 2011.
- [86] B. H. Spitzberg and W. R. Cupach, “Interpersonal communication competence (Vol. 4),” SAGE Publications, Incorporated, 1984.
- [87] 양인준, 정진철, “기업규모에 따른 조직구성원의 혁신적 조직문화, 조직커뮤니케이션 및 교육훈련효과성이 조직몰입에 미치는 영향: 조직의 인적자원증시가지의 조절효과,” *경영컨설팅연구*, 제20권, 제3호,

pp.83-97, 2020.

- [88] 김창길, “소방공무원의 조직커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향 연구: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로,” 한국정책개발학회, 제21권, 제1호, pp.219-246, 2021.
- [89] 송건섭, 나병선, “인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계,” 한국인사행정학회보, 제13권, 제1호, pp.327-350, 2014.
- [90] 안혜경, 이시훈, “역할모호성과 역할과다가 조직 갈등의 정도에 미치는 영향 : 커뮤니케이션 능력의 조절효과를 중심으로,” 한국소통학보, 제21권, 제2호, pp.203-239, 2022.
- [91] 김문준, 김노사, 노유진, “조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조직커뮤니케이션의 조절효과 중심으로,” 산업진흥연구, 제2권, 제1호, pp.15-29, 2017.
- [92] 김병우, 강영순, “상사코칭과 직무수행의 관계와 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의의 조절효과,” 산경논집, 제35권, pp.77-102, 2015.
- [93] 전영준, 남태우, “HR부서역량이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 조직커뮤니케이션의 조절된 매개효과 분석,” 한국정책연구, 제20권, 제2호, pp.69-102, 2020.
- [94] P. Sharma, “Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. Management,” Journal of Contemporary Management Issues, Vol.22, No.1, pp.35-48, 2017.
- [95] A. F. Hayes, *Introduction to mediation, moderation, and conditional path analysis*, New York, NY: Guilford Press, 2013.
- [96] J. R. Schermerhorn, R. N. Osborn, M. Uhl-Bien, and J. G. Hunt, *Organizational Behaviour: Experience, grow, contribute (12th ed.)*, New Jersey: John Wiley and Sons, 2012.
- [97] M. K. Foster, A. Abbey, M. A. Callow, X. Zu, and A. D. Wilbon, “Rethinking virtuality and its impact on teams,” Small Group Research, Vol.46, pp.267-299, 2015.
- [98] A. May and C. Carter, “A case study of virtual team working in the European automotive industry. International,” Journal of Industrial Ergonomics, Vol.27, pp.171-186, 2001.

저 자 소 개

송 석 태(Seok-Tae Song)

정회원



- 2021년 8월 ~ 현재 : 단국대학교 미래ICT융합창업학과 경영학전공 박사과정

〈관심분야〉 : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)

박 재 춘(Jae-Chun Park)

정회원



- 2004년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2009년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 경영경제대학 경영학부 교수

〈관심분야〉 : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)