

협동조합의 조직성과에 대한 조직문화 매개효과의 개념적 모형

양용선*, 전순영**

*충주대학교 대학원 경영정보학과 3학기

**충주대학교 경영정보학과 교수

e-mail:dog8282@hanmail.net

The Conceptual Model of the Study on the Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between the Cooperative Union's Organizational Performance

Yong-sun Yang*, Soonyoung Jun**

*Graduate Student, Chungju National University, Dept. of MIS

**Professor, Chungju National University, Dept. of MIS

요 약

본 논문에서는 다양한 협동조합들 중 대표적인 협동조합이라고 할 수 있는 농업협동조합을 대상으로 협동조합의 특수성에 맞는 리더십을 모색하여보고자 한다. 연구의 목적은 협동조합을 대상으로 조직성과에 미치는 리더십 및 조직성과의 직접적 효과와 간접적 효과 행태를 분석하는 것이다. 리더십이 조직성과 즉 조직 몰입도와 직무만족도에 미치는 영향과 기업문화에 미치는 관계를 연구할 수 있는 모형 및 분석의 제언을 하고자 한다. 리더십과 조직성과의 측정은 농업협동조합으로 보고자 하였으며, 이를 통하여 리더십, 조직문화, 조직성과의 관계를 파악할 수 있을 것이다.

1. 서론

1.1. 협동조합의 실태

우리 사회는 1차 산업 생산자들의 조합인 농·림·수산업협동조합, 지역주민을 조합원으로 하는 신용협동조합, 소비자들의 조합인 생활협동조합 등이 있다.

농업협동조합은 지역농협과 농협중앙회의 2단계 조직으로 이루어져 있으며, 지역농협은(지역농협, 지역축협)으로 구성되어 있다. 지역농협은 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장이 있는 농업인이 출자하여 조직한 법인으로 종합사업을 수행하고 있다. 품목농협은 품목별로 전문화된 농업인이 조직한 법인으로 농업계와 축산계, 인삼계로 구분된다.

2010년 현재 전체 농협은 1,175개 농협이다. 이중 지역농협은 987개이고, 지역축협은 118개이다. 품목농협은 46개이고, 품목축협은 24개이며, 인삼협은 12개이다. 농협중앙회는 지역농협과 품목농협의 공동이익 증진 및 발전을 도모하고 있으며, 농협법에 따라 교육지원부문, 신용사업부문, 농업경제사업부문, 축산경제사업부문으로 나뉘어 독립사업부제로 운영되고 있다. 2010년도 농협의 전체 조합원수는 244만

7,765명이다. 지역농협의 전체 직원 수는 7만 4,664명이다. 2010년 현재 지역농협의 총자산은 241조 8,763억 원이며 자기자본 15조 8,981억 원 이다.(자료 -농협중앙회, 2010 조합 경영계수요람, 2011, pp. 21-34)

2011년 3월 11일자로 농업협동조합 중앙회 사업구조개편 관련 농협법 개정안이 국회에서 통과 되었다. 2012년 3월2일 자료 사업지배구조가 바뀌게 되며, 현재 지역농업협동조합의 사업구조는 현행대로 존치 되며, 농업협동조합 중앙회에 있던 신용사업과 경제사업을 금융지주회사, 경제지주회사로 설립하게 된다. 금융지주회사는 농협은행, 농협생명, 농협화재, NH투자증권 기타자회사를 두게 되며, 경제지주회사는 농협유통, 남해화학, NH무역, 농협사료, 기타자회사를 묶게 된다. 농업협동조합 중앙회는 지역농업협동조합의 교육지원을 수행하며, 금융지주회사, 경제지주회사의 지분을 100% 소유함으로써 협동조합 체제를 유지하게 된다.

1.2. 연구목적

사업의 다각화를 꾀하고 있는 농업협동조합은 상

호금융과 공제, 구매, 판매, 하나로마트 등 지역사회
의 중추적인 역할을 수행하고 있다. 사업규모가 점
점 확대되고 지역사회에 다양한 편익을 제공하기 위
해서는 직원들의 역할이 증대되고 있다. 그 전제 조
건은 직원들의 직무만족과 조직몰입이 중요한 시점
이다. 협동조합의 대내·외적인 위험요소를 효과적
으로 대응하고 직원들의 근본적 변화를 통하여 존경
욕구를 유발시켜 성과향상을 하기 위해서는 조합장
의 리더십과 협동조합의 조직문화는 더욱 중요 하다
(양용선의 2010).

본 연구의 목적은 협동조합을 대상으로 협동조합
장의 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 검토하고,
조직문화가 조직성과에 어떠한 매개효과를 가지는
지, 즉 연계과정에서의 매개효과는 어떤 행태
(behavior)를 보이는가를 분석하고자 한다.

1.3 연구의 범위 및 방법

1.3.1 연구의 범위

본 논문의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이
연구의 범위 및 대상을 설정하였다.

연구의 내용적 범위는 리더십과 조직문화, 조직성
과로 한정하였다. 조직성과에 영향을 미치는 변수로
는 리더십, 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 신뢰
등 여러 가지가 있으나, 본 논문에서는 조직성과에
영향을 주는 여러 변수 중에서 리더십과 조직문화를
선정하여 연구대상으로 설정하였다.

또한 리더십의 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이
론, 변혁적·거래적 리더십 이론 등이 있지만, 본 논
문에서는 변화와 혁신의 시기를 맞은 협동조합의 상
황을 고려하여 협동조합단체를 대상으로 한 연구에
가장 적합한 이론으로 Bass의 변혁적 리더십이론을
선정하였다.

본 논문에서는 연구의 목적을 달성하기 위하여 조
직성과에 영향을 주는 요인으로 리더십을 선택하였
으며, 리더십은 Bass의 변혁적 리더십 이론에 의한
카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 구분하였다.

조직성과 변수는 다양하게 존재하지만, 협동조합
에서는 그 특성상 경제적 지표와 관리적 지표의 측
정이 어렵기 때문에 협동조합에서 가장 측정하기 적
합한 심리적 지표 중 직무만족도와 조직몰입을 하위
변수로 선정하였다.

그리고 본 연구의 분석대상조직은 서울·경기권에
위치한 지역농업협동조합으로 하였으며, 리더십 연
구 대상은 지역농업협동조합장으로 하였다. 가설검

증을 위한 실증적 분석을 위해서 농업협동조합을 표
집기관으로 선정하였으며, 표집대상은 지역농업협동
조합에 근무하는 4급 이하 직원을 대상으로 하였다.

수집된 자료는 AMOS(Analysis of Moment
Structure) 18과 PASW(Predictive Analytics Soft
Ware) Statistics 18 패키지 프로그램을 이용하여 통계
처리 하였다. 변수의 효과 행태를 분석하기 위하여 구조
방정식 모형(structural equation models: SEM)을 활
용하였다.

1.3.2 연구의 방법

본 연구는 문헌조사와 설문조사에 근거한 실증분
석으로 이루어졌다. 문헌조사는 리더십과 조직문화,
조직성과 등의 이론적 고찰을 위하여 선행연구물을
중심으로 문헌조사를 실시하였다. 또한, 가설의 검증
을 위한 실증적 분석을 위하여 설문조사와 통계분석
을 실시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십을 최초로 소개한 사람은 Burns
(1978)였다. 그러나 그의 정치적 리더들을 대상으로
한 견해를 기업 현장에 그대로 적용하기에는 구체적
이지 않은 부분들이 많았다. Bass(1985)는 변혁적
리더십 행위 세 가지와 거래적 리더십 행위 두 가
지, 그리고 어디에도 속하지 않는 ‘방임형 행
위’(laisser-faire)등을 구체적으로 제시하였다. 즉, 변
혁적 스타일의 리더는 ‘카리스마’, ‘지적 자극’, 그리
고 ‘개별적 배려’의 행위를 추종자들에게 보여준다.
(백기복, 2000). 변혁적 리더십은 “근본적 변화를 통
하여 존경욕구 같은 성장욕구를 유발시켜 성과향상
을 추구하는 진취적인 리더십”으로 정의 한다.

2.2 조직문화

조직문화는 학자들을 중심으로 조직문화에 대해
많은 관심을 표명하였다. 그 가운데 대표적인 조직
문화의 정의들은 살펴보면, B. Schneider은 조직문
화란 “조직과 그의 목표에 관한 일련의 중요한 가설
이며 기업의 종업원들이 공유하고 있는 실제(관행)
이다. 이는 무엇이 중요한 것인가를 판단하는 가치
관과 그것이 실행에 옮겨지는 방법에 관한 신념의
공유된 시스템이다.” 라고 하였으며, S. P. Robbins
은 “다른 조직과 차별화되는 조직 내 구성원의 공유

된 의미의 시스템이다” 라고 하였다. (정동섭 외, 2006)

2.3 조직성과

1. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직구성원들이 가지고 있는 심리적 태도의 한 형태로서 직무에 대해 가지고 있는 태도를 말한다. 직무만족은 과업, 역할, 인간관계, 유인, 보상 등의 상호관계로 이해할 필요가 있다. 결과적으로 직무만족이란 개인이 직무 또는 직무 외 환경적인 요인에 의해 자신이 맡은 직무와 관련하여 느끼는 감정이나 정서 상태를 의미한다고 할 수 있으며, 개인의 인지적 요소가 작용하는 주관적 상태라고 할 수 있다.

2. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 행동을 결정하는 중요한 변수중의 하나로 결근, 이직, 성과등과 같은 결과변수들에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 결과 변수를 예측하는 중요한 변수로 작용하고 있다. 조직몰입이란 개인이 조직에 대하여 갖는 일종의 태도로서 개인의 조직에 대한 일체감이나 몰입의 상대적 강도를 나타내는 말이다.

3. 개념적 모형설계

3.1 연구의 분석

본 연구는 리더십과 조직문화를 논의의 중심에 두고, 선행연구를 바탕으로 연구목적 달성을 위하여 <그림 1>과 같은 개념적 연구모형을 설계하였다. 모형에서 사용하는 변수를 설명하는 데 있어 일반적으로 변수를 구분하는 ‘독립변수’-‘매개변수’-‘종속변수’가 아닌, ‘외생변수’ (exogenous variable)와 ‘내생변수’ (endogenous variable)로 구분한다. ‘외생변수’는 다른

변수에 의해 영향을 받지 않고 영향을 주기만 하는 변수를 말하며, ‘내생변수’는 영향을 받으면서 다른 변수(다른 내생변수)에 영향을 주거나 영향을 받기만 하는 변수를 말한다.

본 연구에서의 외생변수는 리더십이며, 내생변수는 조직문화와 조직성과이다.

3.2 가설의 설정과 변수의 조작적 정의

3.2.1 가설의 설정

본 연구에서는 우선 리더의 리더십이 조직문화에 영향을 미치는지에 대한 여부를 알아보고, 또한 리더십, 조직문화가 직무만족과 조직몰입 등 조직성과에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 이를 통해 협동조합장의 리더십의 중요성과 협동조합 조직원의 직무만족과 조직몰입도를 향상시킬 수 있는 방안을 고민해본다. 연구모형 <그림 1>의 개념적 모형을 검증하기 위하여 먼저 다음 가설을 설정하였다.

- 가설1. 협동조합장의 리더십은 조직문화에 영향을 줄 것이다.
- 가설2. 협동조합의 조직문화는 조직성과에 영향을 줄 것이다.
- 가설3. 협동조합의 조직문화는 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 매개효과를 보일 것이다.

3.2.2 변수의 조작적 정의

1) 변혁적 리더십의 유형과 조작적 정의

(1) 카리스마(Charisma)

카리스마란 구성원들에게 신뢰감을 주고 자신의 비전과 사명감을 구성원들에게 확신을 심어 주어 자발적 추종자가 되는 것으로 정의한다.

(2) 개별적 배려(Individualized consideration)

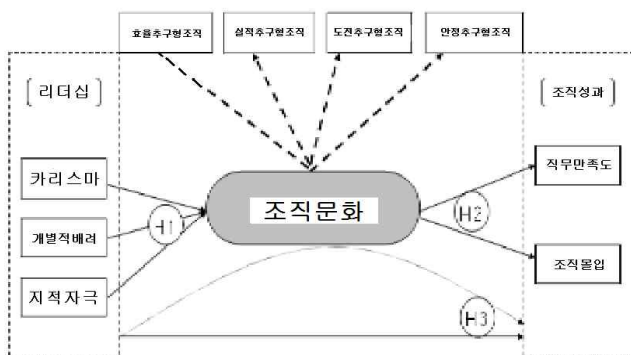
개별적 배려란 구성원들에게 리더가 개별적인 감정과 관심을 갖고, 비공식적인 접촉을 통해 동기 유발을 시켜주는 리더십이라 정의 한다.

(3) 지적 자극(Intellectual Stimulation)

지적자극이란 리더가 구성원들에게 창의적인 사고를 할 수 있도록 정보를 제공하고 자극 시켜 새로운 사고방식을 통한 문제해결을 할 수 있는 리더십이라 정의한다.

2) 조직문화의 조작적 정의

조직문화는 각 기업만이 가지고 있는 특성을 기업의 종업원들이 서로 공유하고 있는 실체이다. 아래



[그림 1] 본연구의 개념적 모형

그림에서 나타난 효율추구형조직, 실적추구형조직, 도전추구형조직, 안정추구형조직은 실증조사인 설문 조사를 네가지 유형으로 분류하여 나타내었다.

3) 조직성과의 조작적 정의

(1) 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 헌신, 희생 및 공헌의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 조직문화와 리더십에 의해 조직몰입의 변화를 측정한다.

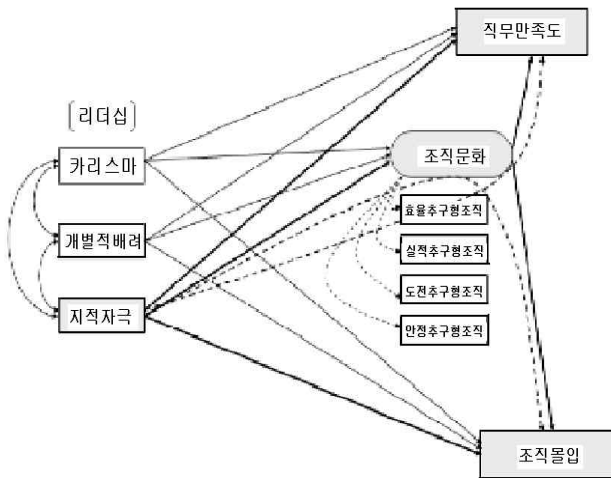
(2) 직무만족

직무만족은 자신의 직무에 대해 가치를 성취하는 과정에서 직무수행, 인간관계, 인정, 성취감 등에 만족을 느끼는 정도를 의미한다.

차원이 아닌 변수들 간의 내적 연관관계를 규명할 필요가 있다.³⁾구조방정식을 이용한 분석은 변수들 간의 직간접적 인과관계와 상호관계성을 동시에 분석할 수 있어 변수가 모형 분석 경로에 포함되어 있을 때 효과적인 분석방법이며⁴⁾ 또한 연구에서 잠재적으로 발생 가능한 변수간의 직간접 효과, 다중공선성 문제 등으로 인하여 발생할 수 있는 오차를 줄일 수 있어 변수간의 관계 추정 시 통계검정력을 높일 수 있는 장점이 있다.⁵⁾

먼저 PSAW Statistics 18을 이용하여 가설 검증에 앞서 행한 모든 변수의 상관관계 분석을 하였으며 가설의 검증은 AMOS의 공변량 구조분석으로 이루어졌다.

참고문헌



[그림 2] 가설검증을 위하여 AMOS에서 통계 처리한 구조방정식 모형

3.3 pilot test

수집된 자료는 AMOS(Analysis of Movement Structure) 18과 PASW(Predictive Analytics Software)18 패키지 프로그램을 이용하여 통계처리한다.

특히 본 연구는 주요 연구목적을 달성하기 위하여 구조방정식 모형(structural equation model: SEM 또는 잠재변수 모형(latent variable models)¹⁾이라고도 함)을 활용한다. 그 동안의 대부분의 연구들은 전통적인 통계기법을 사용하여 연구함으로써 변수들 간의 복잡한 연결고리를 동시에 설명할 수 없는 한계를 갖고 있다.²⁾ 이제는 이러한 단순한 결과 분석

[1] 박세홍 외, (2006). 「새경영학원론」. 서울: 청목출판사
 [2] 양용선외, “협동조합장의 리더십과 조직유효성에 미치는 영향 제언”, 산학기술학회 논문지, 제11권, 제2호, pp. 964-968, 11월, 2010.
 [3] 백기복, (2000). 「이슈리더십」. 서울: 창민사
 [4] 정동섭 외 (2006). 「조직행동」. 서울: 삼영사

1) Hair, J.F., Jr., and R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 4th Ed., Upper Salle, River, NJ, Prentice-Hall,1995
 2) 송보화, “인적자원 관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰, 제조업을 중심으로”.경영학연구, 제35권, 제1호,

331-363,2006
 3) Gerhart, B, "Human Resource and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach". *Management Revue*, Vol. 16, pp. 174-185,2005
 Huselid, M.A. and B.E. Becker "The Impact high Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth". *Academy of Management Proceedings*, 144-148,2000
 4) Luna-Arocas, R. and J. Camps,"A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions", *Personnel Review*, Vol. 37(1), pp. 26-46,2008
 Katou, A.A., "Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance". *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1(2), pp. 119-142,2008
 5) Fornell, C., & Larcker, D. F. (). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(19), 39-50,1981