

# GWP 조직문화가 성취욕구, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향

- 제조, 서비스, 금융업 종사자 간 비교 분석 -

신효진\* · 고영희\*\*

## <요 약>

본 연구는 GWP 조직문화가 조직구성원들의 성취욕구(Need for Achievement)와 직무만족(Job Satisfaction), 직무성과(Job Performance)에 미치는 영향을 분석한 실증연구이다. 이를 위해, 본 연구는 2010년 이후 국내에서 일하기 좋은 기업(GWP)으로 선정된 대기업 중, 제조/서비스/금융업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하여, GWP 조직문화가 산업별 종사자들에게 미치는 영향과 변수 간의 관계를 비교분석하였다.

본 연구 결과 첫째, 제조업에서는 GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 또한 성취욕구는 직무만족과 직무성과에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족도 직무성과에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 서비스업에서는 GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 그리고 성취욕구는 직무만족에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하였으며, 직무만족도 직무성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

마지막으로, 금융업에서는 GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족(+), 직무성과(-)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성취욕구는 직무만족과 직무성과에 유의한(+) 영향을 미쳤으며, 직무만족도 직무성과에 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구는 이와 같은 분석결과를 토대로, GWP 조직문화가 산업별 종사자들에게 미치는 공통점과 차이점을 중심으로 그 의미와 시사점을 제시하였다.

핵심주제어: GWP 조직문화, 성취욕구, 직무만족, 직무성과

논문접수일: 2015년 03월 17일 수정일: 2015년 04월 30일 게재확정일: 2015년 05월 18일

\* 서울과학종합대학원 경영학 박사수료, teriousshj@daum.net

\*\* 서울과학종합대학원 경영학과 교수(교신저자), yhko@assist.ac.kr

## I. 서론

1988년 Robert Levering은 1980년대 초, 미국 경제가 어려운 상황에서도 경쟁력을 잃지 않고 성장을 거듭하는 기업들의 공통점을 분석하여, GWP 모델을 제시하였다. GWP 모델은 조직 내 '신뢰'와 '자부심', '재미'가 융합되어, 직원들이 일하기 좋은 환경에서 근무하는 GWP 조직문화의 특징을 설명하고 있다. 또한, GWP 조직문화는 조직 내부의 관계의 질을 높여 조직구성원과 조직의 경쟁력을 높이는 것으로(주홍원, 2012), GWP의 핵심요소인 신뢰와 자부심, 재미는 '경영진과 구성원의 관계', '업무와 구성원의 관계', '구성원과 구성원의 관계'의 질을 높여, 직원들의 성취욕구를 자극하고, 직무만족과 직무성과를 높임으로서, 지속적인 성과를 창출하는 조직문화라고 할 수 있다.

이러한 GWP 조직문화의 특징은 Maslow (1943)의 욕구 5단계 이론 중, 상위단계인 소속·애정의 욕구(belongingness and love needs)와 자아 존중감의 욕구(Self-Esteem Needs), 자아실현 욕구(Self-Actualization Needs)를 반영한 것으로, 소속·애정의 욕구는 인간은 사회적인 존재이므로 어디에 소속되거나 자신이 다른 집단에 의해서 받아들여지기를 원하고, 동료와 친교를 나누고 싶어하는 욕구이며, 자아 존중감의 욕구는 기술을 습득하고, 많은 일을 성공적으로 수행하여 작은 성취나 칭찬·성공을 통해 다른 사람으로부터 긍정적인 평가를 받으려는 욕구이며, 자아실현 욕구는 자신의 가치관을 충실히 실현하고, 인생의 의미와 삶에 보람을 느끼고 싶은 욕구를 포함한다고 할 수 있다(강성길, 2012). 특히, McClelland(1961)의 성취동기이론(need for achievement theory)에서, 성취욕구(need for achievement)는 어려운 일을 성취하고, 스스로의 능력을 성공적으로 발휘함으로써 자긍심을 높이

려는 욕구이며, 친화욕구(need for affiliation)는 다른 사람들과 좋은 관계를 유지하고, 타인들과 즐겁게 살아가려고 노력하는 경향임을 볼 때, GWP 조직문화와 유사하다고 할 수 있다. 이와 같이, 조직의 성공전략은 조직구조 개혁과 같은 제도적·공식적인 측면뿐만 아니라, 조직 내 구성원들의 행동을 유발하는 인간적·문화적 요인인 조직문화에 의해 좌우된다고 할 수 있으며(Drucker, 1973; Hampden & Turner, 1992), GWP 조직문화는 조직이 외부의 환경변화에 적응하기 위해, 주어진 상황에서 구성원들을 하나의 구심점으로 결집시키고, 이들의 강한 열정과 에너지를 이끌어 낼 수 있는 조직문화(최병권, 2003)와 적합하다고 할 수 있다.

또한, GWP 조직문화가 관심을 받는 이유로, 조직문화는 조직이 지닌 가치체계를 구성원들이 학습한 결과이며(Denison, 1990; 최석봉·김규덕, 2012), 조직 활동과 관련한 규범과 관습, 행동 지침을 제공(Weiner, 1988; 최석봉·김규덕, 2012)하기 때문에, GWP 조직문화의 핵심요소인 신뢰와 자부심, 재미를 통한 관계의 질은 지속적으로 전승될 수 있고, 조직 내 세대 간 및 직급별 원활한 소통과 의견교환, 지식공유, 애로사항 개선 등 젊은 세대들의 근무 욕구를 높이고 회사 업무에 적극적으로 참여하는 계기를 만들어 줄 수 있다. 이러한 차원에서 성취욕구의 가장 핵심적인 사항은 문화공동체에 의해 욕구가 학습 될 수 있고, 사회경험을 통해서도 학습 될 수 있다는 점이다. 즉, 성취욕구가 최대한 상승할 수 있는 환경이 마련될 때, 동기가 가장 크게 유발되며(백기복, 2011), 성취욕구는 선천적으로 타고난 것이 아니라 사회적 환경 속에서 후천적으로 획득(McClelland, 1985; Loon & Casimir, 2008) 될 수 있기 때문에, 이러한 사실은 GWP 조직문화를 통해, 조직구성원들의 성취욕구를 높이는 환경을 제공하고, 교육·훈련으로 배양시킴으로서,

젊은 직장인들에게까지 계승될 수 있다는 점을 시사하고 있다.

한편, 조직문화는 조직경쟁력의 한 원천으로, 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식을 가지며(박찬관, 2001), 조직구성원들의 행동과 그들의 결속을 촉진시켜 조직이 지향하는 목표를 실현시키는 차원에서도, GWP 조직문화는 직무만족과 직무성과에도 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 먼저, Locke(1976)는 직무만족을 개인의 가치와 직무 그리고 환경에 처한 지각들 사이의 상호작용이며, 이승원(2001)은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태라고 하였다. Fisher & Alford (2000)는 조직의 규모, 부문, 산업에 관계없이 조직문화가 조직성과에 영향을 미친다고 주장하였는데, 학습 조직문화와 일(work)과 관련된 실증연구에서, 조직문화는 성과와 생산성, 직무만족, 이직의도, 조직 충성도에 대한 상관관계(Dirani, 2009; Egan, Yang & Bartlett, 2004; Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002)를 밝히고 있으며, Egan, Yang & Bartlett(2004)와 Ellickson(2002)은 조직문화가 의사소통과 신뢰, 친목, 팀워크를 지향하지 않으면 외재적 및 내재적 직무만족이 모두 감소한다고 주장하였다. 이와 관련하여 직무만족과 직무성과의 상위개념인 조직유효성 연구에서도, Cunningham (1977)은 조직유효성의 평가 기준을 관리자의 종업원에 대한 고려, 팀워크, 관리자와 종업원간의 신뢰와 믿음, 수평적·수직적 원활한 의사소통, 높은 성과와 성장을 위한 적절한 보상체계, 조직과 하부집단의 원활한 상호작용 등을 제시하였다. 그리고 직무만족을 결정하는 다수의 연구결과, 타인과의 관계를 강조하면서, 조직구성원들의 직무만족을 향상시키는 요소로 조직구성원들 간의 친밀한 인간관계, 상호작용,

공정한 보상, 지원적인 작업환경, 지원적 동료관계 등을 들고 있다(강주희, 2007, 정영희, 2013). 이와 같이, 직무만족 및 직무성과와의 관계, 조직유효성의 평가에서도 GWP 조직문화의 핵심요소인 신뢰와 자부심, 재미는 깊은 연관성이 있는 것을 알 수 있다.

또한, GWP 조직문화에서 가장 중요한 요소인 신뢰에 관한 선행연구에서, Cook & Wall (1980)은 조직 내 개인 간 및 부서간의 신뢰가 조직의 장기적인 안정과 조직구성원의 복지를 위해 가장 중요한 요소라고 하였고, 서재현(2000)은 인간간의 신뢰가 개인의 조직 내 스트레스, 조직을 위한 역할과 행동, 성과 등 개인의 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Fulk, Brief & Barr(1985)은 상사에 대한 신뢰는 부정적 영향의 두려움 없이 직무와 관련된 문제를 해결하고 상사와의 개방된 의사소통을 가능하게 한다고 주장하였고, 도운경(2002)은 인간적인 면에서 상사를 신뢰하면 자신의 역량을 충분히 발휘하여 보다 큰 성과를 얻게 되고, 개인의 만족은 물론 조직의 생산성 향상에 기여함으로써, 조직의 충성심도 높아질 수 있다고 하였다. 또한, 김영구(2006)는 구성원이 팀 동료에 대한 신뢰가 높을수록 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 GWP 조직문화에 대한 관심이 높아지는 상황에서, GWP 조직문화가 조직구성원들의 성취욕구(Need for Achievement)와 직무만족(Job Satisfaction), 직무성과(Job Performance)에 미치는 영향을 분석한 실증연구이다. 국내외 선행연구에서, 조직문화와 성취욕구와의 관계(McClelland, 1975; MaClelland, 1985; Loon & Casimir, 2008; 임창희, 2004; 백기복, 2011), 조직문화와 직무만족, 직무성과와의 관계(Wilkins & Ouchi, 1983; Jaskyte & Dressler, 2004; 김호정, 2002; 이정주, 2005)를 밝힌 연구는 많이 있으며,

이러한 선행연구의 특징은 특정 조직과 조직문화 유형에 따른 관계를 설명한 반면, GWP 조직문화와의 관계를 밝힌 연구는 미미한 실정이며 특히, GWP 조직문화가 산업별 혹은 산업별 종사자들 간의 미치는 비교연구는 전무한 실정이다. 또한, 2002년 국내에서 20개 기업이 GWP 기업으로 선정되어 발표된 이후, 2010년 28개, 2011년 59개, 2012년 74개, 2013년 52개로 지속적으로 증가하고 있고, 2008년부터 제조, 금융, 일반서비스 등 산업별로 GWP 우수 기업을 선정하여 발표하는 상황에서, 산업별 종사자들 대상으로 한 GWP 조직문화 비교연구는 의미가 크다고 할 수 있다.

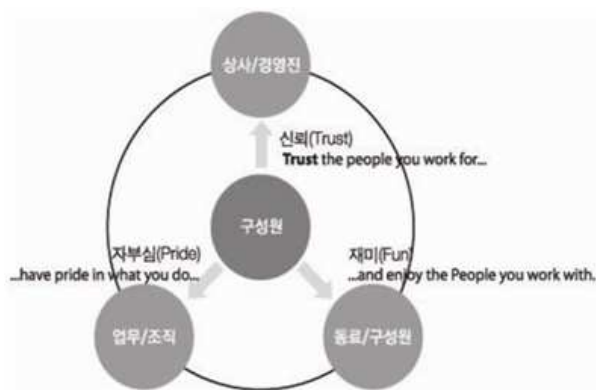
따라서 본 연구는 우리나라에서 GWP 기업으로 선정된 제조/서비스/금융업 분야의 대기업 종사자를 대상으로, GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족, 직무성과에 미치는 영향을 알아보고, 산업 간 비교분석을 통해, GWP 조직문화가 각 산업에 미치는 의미와 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 1. GWP 조직문화의 선행요인

조직문화의 구성요소는 조직문화를 구성하는 최소한의 단위이다. 그러나 그 구성요소는 연구자의 연구 수준이나 시각에 따라 다를 수 있고, 그 내용이 애매모호하기 때문에 확실하게 설명하기 어려운 부분이 있을 수 있다(박민생, 2002). 그리고 구성요소를 설명하는 방법은 크게 두 가지로, 변인중심(Deal & Kennedy 1982; Peters & Waterman 1982)의 설명과 단계별 차원(Hofstede et al., 1990; Rousseau, 1990)의 설명으로 구분되며, 대체적인 연구결과는 변인중심의 설명이 더 많은 경향을 보인다(최윤식, 2011). 따라서 본 연구는 GWP 조직문화에 대한 개념을 정의하고, <그림 1>과 같이 GWP 모델을 구성하는 신뢰와 자부심, 재미를 중심으로, GWP 조직문화에 대해 알아보하고자 한다.

먼저, GWP 조직문화는 1988년 Robert Levering이 제시한 GWP 모델을 기초로 하고 있다. Robert Levering에 따르면, GWP 조직문화는 자신의 상사와 경영진을 신뢰(Trust)하고, 자기 일에 자부심(Pride)을 느끼며, 함께 일하는 동료 간에 일하는 재미(Fun)를 느끼는 곳(이관용, 2006)으로, GWP 조직문화는 ‘신뢰’와 ‘자부심’, ‘재미’로 구성되며, 이중 제일 중요한 요소는 ‘신뢰’로, ‘신뢰’는 다시 믿음(Credibility)과 존중(Respect), 공정성(Fairness)으로 나뉜다.



<그림 1> GWP 모델

### 1.1 신뢰(Trust)

신뢰는 GWP 조직문화를 만들어가는 근간으로, 신뢰가 낮은 조직의 구성원들은 자부심과 재미를 느낄 수 없으며(주홍원, 2012), Robert Levering 또한, 구성원과 관리자 간의 신뢰를 일하기 좋은 기업의 가장 중요한 요소로 제시하였다(최윤식, 2011). 특히, GWP 조직문화 평가방법인 '신뢰경영지수(Trust Index)'에서 알 수 있듯이, 평가지수 항목의 68%가 구성원과 상사 혹은 경영진에 대한 신뢰항목으로 구성되어 있다(조원규, 2013년). 신뢰에 대한 평가는 믿음과 존중, 공정성으로 구분되는데 첫째, 믿음은 '개방적이고 자유로운 커뮤니케이션', '경영진과 상사의 효과적인 업무추진 역량', '경영진과 상사의 언행일치를 통한 일관성' 등을 측정하고 둘째, 존중은 '개인의 경력개발과 성장에 대한 관심', '의사결정시 제안이나 아이디어 청취', '일과 삶의 균형에 대한 배려' 셋째, 공정성은 '공정한 보상'과 '조직 내 편견', '조직 내 정의 구현' 등을 주요 측정 항목으로 평가하고 있다.

### 1.2 자부심(Pride)

GWP 조직문화에서 자부심은 구성원들이 자신의 일에 대한 주인의식과 긍지를 가지고 서로의 노력을 인정하면서, 팀 성과를 창출하기 위해 노력하는 정도를 반영한다(강성길, 2012). 즉, 조직구성원들의 자부심은 경영진과 상사가 구성원들의 업무를 격려하고 결과를 인정함으로써, 자신의 업무가 조직에 기여한다는 자부심을 얻게 하고, 이러한 자부심은 업무에 대한 몰입과 학습, 성장의지를 높여 고성취를 구현하는 기반이 된다고 할 수 있다. 또한, 사회공헌과 봉사활동에서 얻어지는 회사에 대한 좋은 평판은 회사에 대한 애사심을 높이고, 이직을 낮추는 요인으로 작용되고 있다(주홍원, 2012).

### 1.3 재미(Fun)

GWP 조직문화를 구축할 때 가장 쉽고 가치적인 성과를 거둘 수 있는 영역이 바로 구성원들 간의 관계의 질을 다루는 일하는 재미 부분이다(강성길, 2012). 일하는 재미는 구성원들 간에 강한 동료애가 형성되는 조직분위기를 의미하며, 생활 속의 사랑과 관심, 타인에 대한 배려, 팀워크를 강화하는 리더의 노력 등을 포함한다. 즉, 함께 일하는 구성원들이 조직의 비전을 공유하고 공통의 가치를 지켜나갈 때, 조직 내 일체감을 형성하고 가족과 같은 공동운명체를 형성하여, 서로의 업무와 생활에 대한 관심, 배려, 상호 협력을 통해, 업무와 성과에서 시너지를 일으킴으로서, 함께 일하는 재미를 얻게 되는 것이다(주홍원, 2012).

## 2. GWP 조직문화와 성취욕구와의 관계

Charms(1968)는 성취욕구란 탁월한 표준과 경쟁에서 얻은 성공으로부터 유래되는 만족감을 추구하고 노력하는 성향(disposition)이라고 하였고, Worthy(1986)는 사람들은 과업에 대한 자부심을 본인의 인간적 자부심에 반영하는 것으로 보기 때문에, 과업에 미달하기보다는 과업을 초과 달성하려는 성향을 가지므로, 이것이 바로 인간이 성취욕구를 가지게 되는 이유라고 하였다. 또한 이성진(1996)은 성취욕구가 상식적으로 훌륭한 일을 이루어 보겠다는 내재적 욕구로 볼 수 있으며, 어떤 훌륭한 일을 해나가는 과정에서 만족할 수 있는 성취감을 바라는 욕구라고 하였으며, Kinicki & Robert(2009)와 Loon & Casimir(2008)은 성취욕구가 높은 사람은 성과에 대한 기대치가 높기 때문에 도전하고 싶은 목표를 설정하려는 특징이 있다고 하였고, McClelland & Burnham(1976)와 Payne(1998),

Sagie, Elizur, & Yamauchi(1996)는 성취욕구가 높은 사람들은 다른 사람들에 비해, 같이 일하는 동료에 대하여 관심이 많고, 동료의 선호에 있어서는 목표달성에 기여할 수 있는 성과지향적인 동료들과 일하기를 원하는 성향이 있다고 하였다. 이러한 특징에서 GWP 조직문화의 핵심요소들이 성취욕구가 높은 사람들에게 성과에 대한 공정한 평가와 보상, 팀워크 강화, 강한 동료애 등을 통해 보다 더 높은 성취욕구를 개발할 수 있는 요소임을 시사한다.

백기복(2011)은 성취욕구에서 가장 핵심적인 것은 문화공동체에 의해 욕구가 학습될 수 있다는 점을 제시하면서, 학습되어 상승된 욕구는 적합한 상황 즉, 주변에 성취욕구가 최대한 상승하도록 만들 수 있는 환경이 마련될 때, 동기가 가장 크게 유발된다고 하였고, 개인의 성취욕구 수준이 조직경영에 주는 의미로 첫째, 구성원들의 성취욕구 수준은 교육·훈련을 통해 개발할 수 있으며 둘째, 인사관리에 있어서 구성원의 성취욕구 수준을 고려하여 적합한 직무의 안배가 되어야 하고 셋째, 구성원들이 담당하는 직무의 목표를 더 도전적으로 설계하고, 욕구수준에 맞게 직무를 제공하는 것이 합리적이라고 하였다. 이러한 주장은 GWP 조직문화의 핵심요소인 신뢰와 자부심, 재미에서 강조하는 ‘효과적인 업무추진 역량’, ‘공정한 평가와 조직 내 편견 해소’, ‘업무에 대한 몰입과 학습’, ‘조직 내 정의 구현’, ‘업무와 성과의 시너지’ 등을 반영하는 것으로, GWP 조직문화가 조직구성원들의 성취욕구를 개발하고 향상시킬 수 있는 조직문화임을 유추할 수 있으며, GWP의 긍정적인 목적은 기업 내부의 관계의 질을 높여 구성원과 조직이 경쟁력을 갖게 하고, 높은 경영성과를 달성하는데 만큼(주홍원, 2012), GWP 조직문화와 조직구성원들의 성취욕구 관계는 높다고 할 수 있다.

이와 관련하여, GWP 조직문화의 긍정적인 목적

인 성과와 성취욕구와의 선행연구에서, McClelland(1975)는 성취동기가 높은 사람들로 구성된 조직이나 사회가 경제발전이 빨랐고, 성취동기가 높은 사람들일수록 보다 많은 기업에서 훌륭한 경영자로 성공하였다고 하였다. 또한 Steers(1975)는 노동자들의 성취욕구와 일에 대한 성과 연구에서, 결과적으로 성취욕구가 높은 노동자는 자기가 하는 일에 대하여 더 많은 성취를 보여준다고 하였고, 고환상·서재현(2012)은 높은 성취욕구를 갖는 구성원들이 높은 수준의 목표를 달성하려고 노력하는 성향이 있고, 이런 성향은 높은 성취욕구를 가진 자의 즐거움과 가치관이 될 수 있기 때문에, 성취욕구가 높은 사람에게 과업의 도전감과 피드백, 책임 등을 제공한다면 성취욕구가 낮은 사람보다 높은 성과를 올릴 수 있다고 하였다. 이와 같은 선행연구를 통해, 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] GWP 조직문화는 성취욕구에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. GWP 조직문화와 직무만족, 직무성과와의 관계

조직문화는 조직경쟁력의 한 원천이며, 조직문화가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식을 가지기 때문에(박찬관, 2001), 조직문화가 성과에 영향을 미친다는 사실은 지난 수십 년간 많은 연구를 통해 지지되어 왔다(차윤석, 2012). 즉, 조직구성원의 행동은 조직문화를 바탕으로 이뤄진다고 할 수 있고, 구성원의 노력을 증가시킴으로서, 높은 성과를 창출할 수 있는 것이다. 이와 같은 이유에서, 많은 조직이 GWP를 도입하는 이유는 훌륭한 기업문화를 구축하여, 사내 구성원들의 만족을 실현하고 이를

통해 성과창출, 고객만족, 경쟁력 향상과 안정적인 성장을 통해 지속가능한 기업을 만들기 위해서 일 것이다(이주연, 2010). 그러나 GWP 조직문화에 대한 높은 관심에도 불구하고, GWP 조직문화와 직무만족, 직무성과에 대한 연구는 미미한 상황임으로 고려하여, 본 연구에서는 GWP 조직문화의 핵심요소인 신뢰를 중심으로, 공정성과 재미와의 관계를 통해 살펴보고자 한다.

먼저, GWP 조직문화에서 가장 중요한 신뢰는 조직구성원들이 조직에 대해 일체 의식 또는 강한 공동체 의식을 갖고, 조직운영 문제를 자율적이고 자발적으로 참여하게 하여, 공식적인 규정과 절차에서 벗어나 유기적이고 인간중심적인 조직운영을 가능하게 할뿐만 아니라, 구성원들 상호 간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하게 한다(Tyler & DeGoey, 1996). 또한 Cook & Wall(1980)와 Liou(1995), Tan & Tan(2000)은 신뢰가 조직구성원들의 직무만족에 영향을 미치며, Kramer & Tyler(1996)와 Burt & Knez(1996)는 신뢰가 높은 성과를 달성하도록 촉진하고, 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 가능하게 한다고 하였다. 국내 연구에서 원숙연(2000)은 신뢰가 매개변수로, 직무만족과 친조직행동에 영향을 미치며, 신뢰와 직무불안과의 관계에서 상사와 부하 간의 신뢰 상실은 직무불안과 관련이 높다고 하였다. 박계홍·조철호(2004)은 조직 내 신뢰가 높게 축적된 기업은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에 고성과 조직으로 성장할 수 있지만, 신뢰가 낮은 기업은 구성원들의 자발적 행동이 적고 구성원들 간의 협력의 질이 낮기 때문에 저효율, 저성과 조직으로 힘겨운 생존투쟁을 하게 된다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구에서 높은 신뢰는 조직구성원들의 직무만족과 직무성과에 관련이 깊은 것을 알 수 있다.

Greenberg와 Lind(2000)는 상호작용 공정성을

이용하여, 상사가 종업원들을 위엄 있고 존중하게 처우함으로써, 종업원들은 공정하게 처우 받는다는 느낌에 긍정적인 효과를 나타내며, 반대로 무례한 처우는 불공정성의 느낌을 창출하는데 강한 잠재력을 지닌다고 하였고, Lind & Tyler(1988)는 공정한 절차에는 의사결정을 목표로 하는 절차에만 국한되는 것이 아니라, 존중이라든가 정중함 등 실제로 의사결정과 상관이 없는 절차의 공정성도 포함된다고 하였다. 강성길(2012)은 국내 S전자의 사례에서, GWP의 재미는 타인에 대한 배려의 행동을 심어가는 활동으로, 역동적이고 활기찬 조직, 조직구성원 간에 정을 느낄 수 있는 프로그램을 통해 회사 생활의 활력을 제공한다고 하였다. 이상의 선행연구에서 GWP 조직문화의 구성요소를 통해, GWP 조직문화가 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] GWP 조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] GWP 조직문화는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 성취욕구와 직무만족, 직무성과의 관계

성취욕구(Need for Achievement)는 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열정적으로 노력하는 성향을 가리킨다는 점에서, 직무행동과 직무성과를 설명하는데 중요한 변인이 된다고 할 수 있다(Loon & Casimir, 2008). 또한 종업원의 태도나 행동을 연구하는데 있어서, 개인별 욕구강도의 차이는 조직몰입과 직무성과, 의사결정, 직무만족 등에 영향을 미치며, 성취욕구가 학습 성과에 직접적 혹은 간접적으로 영향

을 준다고 하였다(김동숙, 2000). 또한 정인(2000)은 성취욕구를 어떤 훌륭한 과업을 달성하는 과정에 만족을 느끼고, 지속적으로 성취목표를 달성하기 위해 노력하는 내적 욕구 또는 성향을 말하며, 곤란한 과업의 목표를 성공적으로 달성하려는 동기라고 하였다. 즉, 조직구성원의 만족도는 그가 행하는 직무특성은 물론 그가 가지고 있는 욕구상태에 의해서도 영향을 받는다는 것을 알 수 있다(김동숙, 2000). 한편, 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계가 있고, 이들 요소들의 충족정도는 근로의욕과 작업 동기부여에 많은 영향을 미치며(Szilagy & Wallance, 1990), Weiss 등(1967)이 제시한 미네소타 직무만족 설문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)의 내재적 요인에는 능력 활용과 성취, 활동, 권한, 창의성, 독립성, 도덕적 가치, 책임 등을 포함하고 있다.

성취욕구와 직무만족, 직무성과 간의 선행연구를 살펴보면, Begley & Boyd(1987)와 Carsrud & Olm(1986)은 개인의 성취욕구와 개인의 성과 사이에서 성취욕구가 높은 자는 문제해결을 위해 적극적으로 나서고 목표 달성을 위해, 열정적으로 노력하는 성향이 있다고 주장하였다. 그리고 최광신(2001)은 팔로우십-리더십 유형 간의 짝이 직무만족의 상위개념인 조직유효성에 미치는 연구에서, 성취욕구를 높게 인식한 팔로우들은 성취욕구를 낮게 인식한 팔로우보다 조직유효성이 더 높게 나타나, 성취욕구가 조절변수의 역할을 하고 있음을 실증적으로 규명하였다. 이와 같이, 성취욕구에 관한 실증적인 연구에서도 성취욕구는 목표달성에 강한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다(Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989; McClelland, 1985; Slocum, Cron, & Brown, 2002). 이상의 선행연구에서, 성취욕구는 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 본 연구에서는 상기와 같은

선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 4] 성취욕구는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 5] 성취욕구는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 5. 직무만족과 직무성과와의 관계

직무만족(Job Satisfaction)에 대한 개념과 정의는 학자들마다 이론은 다양하지만(이천기, 1988), 직무만족은 구성원의 직무태도와 조직행동에 커다란 영향을 미치기 때문에, 지속적인 관심이 필요하고(백범기, 1998), 핵심 구성원의 이직, 결근, 조직몰입, 조직시민행동, 스트레스, 직무성과 등과 밀접한 관련이 있는 중요한 직무태도이다(Kreiter & Kinicki, 2001). 그리고 직무성과(Job Performance)는 어떤 일(조직이나 개인들의 계획과 활동을 의미)을 통해 얻은 결과 또는 활동·작업 등을 성취하는 행위와 태도를 의미하며, 조직관리에서 직무성과는 조직몰입, 직무만족과 더불어 중요한 조직유효성의 지표(Tett & Meyer, 1993; Brown & Peterson, 1993)라고 할 수 있다.

이와 같이, 직무만족은 직무성과와 매우 밀접한 관계를 가지고 있고(Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001), 개인 수준에서 조직 수준으로 올라갈수록 직무만족과 조직성과 간의 관계는 더욱 분명하게 나타나며, 직무만족을 느끼는 구성원을 가진 조직은 그렇지 않은 조직보다 성과달성에 더 효과적이라고 할 수 있다(Ostriff, 1992; Ryan, Schmit & Johnson, 1996; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). 이에 따라, 조직구성원의 직무만족은 직무성과를 예측하고 평가하는 중요한 지표이며, 구성원의 직무만족을 개선하기



위해서도 직무성과에 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 또한, 직무성과는 직무만족과 관련하여, 조직구성원에게 업무에 대한 만족감을 제공하고, 조직이 추구하고자 하는 목적을 달성시키는데도 중요한 역할을 수행하게 된다(원대희, 2011). 특히, 신유근(1991)은 조직의 입장에서 직무만족의 중요성을 첫째, 직무만족이 높은 사람은 대체로 조직의 성과를 높이는 방향으로 직무를 수행하고 둘째, 직무만족이 높은 사람은 조직 외부에 대해서 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 말하게 되어 간접적인 홍보효과를 가져오며 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직 외부에서뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지하기 때문에 넷째, 이직률과 결근율이 감소되어, 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다고 하였다.

직무만족과 직무성과와의 선행연구에서, Szilagy & Wallace(1990)은 직무성과는 과업성취도와 종업원 반응의 두 가지 기준으로 설명되는데, 직무성과의 구성요소로, 전자는 생산성과 효율성, 능률을 포함하고, 후자는 직무만족과 결근율, 이직률 등이 포함된다고 하였고, Pincus(1986)는 의사소통 특히, 상향적 의사소통과 의

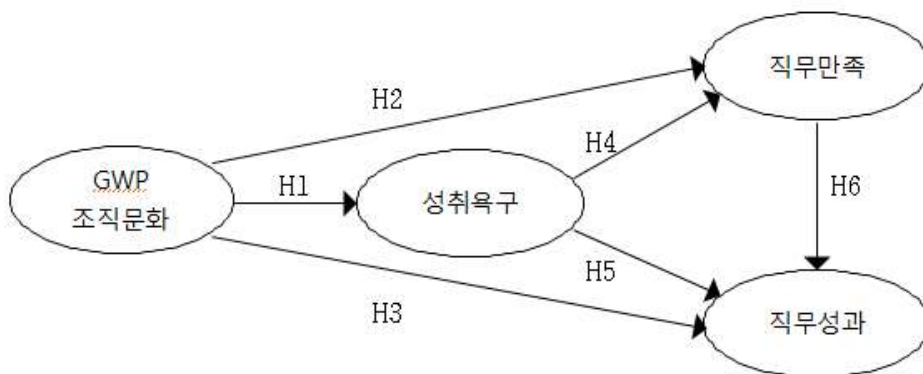
사소통 분위기 등에 대한 만족은 직무만족과 직무성과에 높은 정의 상관관계가 있다고 하였다. 따라서 본 연구는 이와 같은 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 6] 직무만족은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구모형의 설정

본 연구의 목적은 일하기 좋은 기업(GWP)의 조직문화가 조직구성원들의 성취욕구와 직무만족, 그리고 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 규명하는 것으로, 제조, 서비스, 금융업 간 종사자들을 통계적으로 비교분석하여, 유의미한 차이가 있는지를 밝히는데 있다. 따라서 본 연구는 기존 이론적 배경과 선행연구를 통해, 다음과 같은 연구모형을 구성하여 도식화하였다.



<그림 2> 연구모형

## 2. 측정도구와 방법

### 2.1 일하기 좋은 기업(GWP)의 조직문화

본 연구의 GWP 조직문화는 1988년 Robert Levering이 제시한 GWP 모델을 기초로, 이관웅(2006)이 정의한 GWP 조직문화 즉, 자신의 상사와 경영진을 신뢰(Trust)하고, 자기 일에 자부심(Pride)을 느끼며, 함께 일하는 동료 간에 일하는 재미(Fun)을 느끼는 곳으로 정의하고, 최윤식(2011)의 연구에서 사용한 신뢰(진실성, 개인존중, 공정성), 자부심, 재미 등 총 14개의 문항을 본 연구의 의도에 맞게 수정/보완하여 사용하였다.

### 2.2 성취욕구(Need for Achievement)

성취욕구는 높은 성과를 얻기 위해 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하고자 하는 욕구로 정의할 수 있다. 따라서 성취욕구는 McClelland & Winter(1969)이 사용한 측정항목을 기초로 하였고, 한나영·김영조(2011), 고환상·서재현(2012)의 연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 5개 문항을 최종적으로 사용하였다.

### 2.3 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 자신의 직업 혹은 직무에 대해 개인이 만족하는 정도로 정의할 수 있다. 따라서 직무만족은 Wood, Chonko, & Hunt(1986)가 제시한 측정항목을 기초로 하였고, 조성도·고준(2008)의 연구를 통해 직무의 객관적 특성, 내재적 동기와 관련된 창의성, 도전성 등 신뢰도와 타당성이 검증된 총 8개 항목을 최종적으로 사용하였다.

### 2.4 직무성과(Job Performance)

직무성과는 개인의 직무수행에서 결정적인 역할을 한 사건이나 효과적으로 수행한 행동의 결과라고 정의할 수 있다. 따라서 직무성과는 기존 Williams & Anderson(1991), Yang, Mossholder & Peng(2009)이 사용한 측정항목을 기초로 하였고, 이용기 등(2010), 김지혜(2012)의 연구에서 검증된 5개의 설문문항을 본 연구의 의도에 맞게 수정하여 사용하였다.

## IV. 연구 분석

### 1. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구는 2015년 1월 5일부터 1월 30일까지 약 1개월 간, 2010년 이후, GWP Korea<sup>1)</sup>가 선정한 국내에서 일하기 좋은 기업 중, 산업 간 비교<sup>2)</sup>를 위해, 제조/서비스/금융업 종사자 약 500명을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 국내 GWP 기업 선정기관인 GWP Korea의 경우, 2008년부터 제조와 일반서비스, 금융, IT, 건설, 공공, 중화학 등에 걸쳐 GWP 기업을 선정하고 있으며, 현재는 제조와 금융, 판매유통, 일반서비스, 공공, 외국계 기업 등 총 6개 분야에서 GWP 기업을 선정하여 발표하고 있다. 본 연구는 제조와 서비스, 금융업의 GWP 기업을 연구대상으로 선정하였는데 2010년 이후, 제조와 일반서비스, 금융업에서 선정되는 GWP 기업들이 가장 많은 것으로 나타나 6개 분야에서 GWP 기업을 대표할 수 있는 산업분야라고 판단되었기 때문이다. 또한 일부 분야의 경우 GWP 기업이 지속적으로

1) 2002년부터 현재까지 국내 GWP 기업을 선정하는 기관으로 Robert Levering이 개발한 GWP 평가 방법에 따라, 매년 GWP 기업을 선정하여 발표하고 있음([www.greatplacetowork.co.kr](http://www.greatplacetowork.co.kr)).

2) 산업 간 비교 기업은 GWP Korea가 일하기 좋은 기업 선정 시 분류한 산업 부문을 기준으로 제조(화학, 전자, 반도체 등), 서비스(통신, IT, 인터넷 등), 금융(은행, 보험, 카드 등)에서 대기업을 선정하여, 비교분석함

선정되지 않은 반면, 제조와 서비스, 금융업은 지속적으로 GWP 기업들이 선정되어 발표되고 있다. 따라서 본 연구는 제조와 서비스, 금융업 분야에서 선정된 GWP 기업 중, 대기업 종사자 약 500명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과, 설문지 회수는 총 465부였고, 이 중 답변이 불성실하다고 판단되는 24부를 제외한 나머지 설문지 441부(88.2%)를 통계분석으로 사용하였다. 또한, 본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS 18.0과, AMOS 20.0을 이용하여 분석하였다. 먼저, 인구통계학적인 조사를 위해, SPSS 18.0을 이용하여 빈도분석(frequency test)을 실시하였고, 측정변수들에 대한 요인분석(factor analysis) 결과를 바탕으로, 신뢰성과 타당성 분석(reliability and validity test)을 실시하였으며, 연구모형에서 제시된 개념들 간의 인과관계를 검증하기 위해 AMOS 20.0으로 구조방정식모형을 분석하였다.

## 2. 표본의 일반적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성 및 일반적 특성

의 분석결과는 <표 1>과 같다.

## 3. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 설문은 GWP 조직문화와 성취욕구, 직무만족, 직무성과 등으로 구분하였으며, 각 변수들의 타당성 및 신뢰성 분석은 다음과 같다.

먼저, 구성항목에 대한 타당성을 검증하기 위해, 측정문항을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인회전으로는 요인을 단순화시키기 위해 일반적으로 많이 사용하는 직각회전(Varimax, 배리맥스 회전)을 실시하였고, 요인적재 값이 0.50 이하이거나, 중복 적재되는 문항은 없는 것으로 나타났다. 또한, 신뢰도를 측정하기 위해서, 문항들 사이의 내적 일관성을 보는 Cronbach's  $\alpha$ 값을 추출하였다. 탐색적 요인분석 결과, 모든 요인들이 0.5 이상으로 나타나 타당성이 있는 것으로 확인되었으며, 요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 높은 것으로 확인되었다. 이와 관련하여, 분석결과는 <표 2>, <표 3>, <표 4>, <표 5>와 같다.

<표 1> 인구통계학적 특성

항목		빈도	퍼센트	항목		빈도	퍼센트
성별	남자	223	50.6	재직기간	1년-5년	194	44.0
	여자	218	49.4		6년-10년	103	23.4
결혼여부	미혼	170	38.5		11년-15년	66	15.0
	기혼	271	61.5		16년-20년	37	8.4
연령	20대	104	23.6		21년-25년	28	6.3
	30대	173	39.2		26년-30년	8	1.8
	40대	110	24.9		31년 이상	5	1.1
	50대	54	12.2	직장위치	서울	231	52.4
학력	고졸	43	9.8		경기	69	15.6
	전문대졸	53	12.0		인천	20	4.5
	대졸	303	68.7		강원	6	1.4
	석사	39	8.8		충북	9	2.0
	박사	3	0.7				

기업규모	대기업	441	100.0		충남	5	1.1	
	근무회사 업종	제조업	173		39.2	대전	12	2.7
		서비스업	164		37.2	전북	2	0.5
		금융업	104		23.6	전남	3	0.7
직무경력	1년-5년	179	40.6		광주	6	1.4	
	6년-10년	125	28.3		경북	16	3.6	
	11년-15년	66	15.0		경남	12	2.7	
	16년-20년	40	9.1		대구	16	3.6	
	21년-25년	20	4.5		울산	11	2.5	
	26년-30년	9	2.0		부산	21	4.8	
	31년 이상	2	0.5		제주	2	0.5	

<표 2> GWP 조직문화의 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목		요인적재치	공통성	고유값
요인1(Cronbach's α = .866)				
자부심	나는 나의 업무에 긍지를 갖고 있다.	.773	.744	2.511
	나는 우리 회사에서 계속 일하고 싶다.	.851	.847	
	나는 다른 사람들에게 여기서 일하는 것을 자랑스럽게 말한다.	.797	.780	
요인2(Cronbach's α = .878)				
재미	우리 회사의 분위기는 친근감이 있다.	.789	.809	2.408
	우리 회사 사람들은 서로 관심을 가지고 배려한다.	.818	.846	
	우리 회사 사람들은 업무 추진 시 서로 협조적이다.	.750	.776	
요인3(Cronbach's α = .879)				
공정성	구성원들은 일한만큼 공정한 평가를 받는다.	.771	.807	2.397
	나는 회사가 이룩한 성과에 상응하는 공정한 보상을 받고 있다.	.729	.803	
	승진, 승격은 개인의 능력과 성과에 따라 공정하게 이루어지고 있다.	.792	.826	
요인4(Cronbach's α = .837)				
진실성	경영진은 중요한 이슈나 변화사항을 잘 알려준다.	.822	.784	2.384
	경영진은 조직의 비전과 그 달성방법을 명확히 알고 있다.	.841	.812	
	경영진은 말과 행동이 일치한다.	.654	.710	
요인5(Cronbach's α = .709)				
개인존중	나는 회사로부터 전문적인 성장을 위한 교육, 경력개발 등의 기회를 제공받고 있다.	.796	.843	1.433
	경영진은 구성원들로부터 좋은 제안이나 아이디어를 구하기 위해 노력한다.	.660	.746	

요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스, KMO=.928  
 Approx-X<sup>2</sup>=3873.553, df=91, p=.000, 누적분산 설명력=79.519%

&lt;표 3&gt; 성취욕구의 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목		요인적재치	공통성	고유값
요인1(Cronbach'a = .856)				
성취 욕구	나는 도전적이고 모험적인 과업을 선호한다.	.787	.619	3.176
	나는 독립적이고 자율적인 행동기회를 찾고자 노력한다.	.803	.645	
	나는 개인적 성장과 발전기회를 찾고자 노력한다.	.781	.610	
	나는 창의적이고 상상력이 풍부한 과업을 선호한다.	.804	.647	
	나는 새로운 것을 배우는 것을 선호한다.	.809	.654	
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스, KMO=.842 Approx-X2=909.613, df=10, p=.000, 누적분산 설명력=63.514%				

&lt;표 4&gt; 직무만족의 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목		요인적재치	공통성	고유값
요인1(Cronbach'a = .843)				
직무만 족	나는 직무에 자부심이 많다.	.753	.567	3.906
	나는 연봉에 대한 만족도가 높다.	.634	.402	
	나는 직무의 다양성이 충분하다.	.704	.496	
	나는 새로운 지식과 기술 습득 요구를 좋아한다.	.617	.267	
	나는 업무상의 자율성을 보장받고 있다.	.744	.554	
	나는 직무가 항상 긍정적인 도전감을 심어주고 있다.	.857	.734	
	나는 업무량이 적당하다.	.650	.303	
	나는 업무기회에 만족한다.	.764	.583	
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스, KMO=.865 Approx-X2=1309.133, df=28, p=.000, 누적분산 설명력=48.829%				

&lt;표 5&gt; 직무성과의 요인분석 및 신뢰도 분석

측정항목		요인적재치	공통성	고유값
요인1(Cronbach'a = .908)				
직무성과	현 직장에서 나는 업무를 잘 수행하는 편이다.	.853	.728	3.662
	현 직장에서 할당된 업무를 적절하게 완성하는 편이다.	.859	.739	
	현 직장에서 직무에 대한 책임을 잘 완수하는 편이다.	.867	.752	
	현 직장에서 기대된 과업을 잘 수행하는 편이다.	.882	.777	
	현 직장에서 직무에 필요한 공식적 성과 기준을 잘 충족시키 키는 편이다.	.816	.666	
요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스, KMO=.850 Approx-X2=1438.229, df=10, p=.000, 누적분산 설명력=73.234%				

#### 4. 확인적 요인분석

본 연구에서는 측정항목들에 대한 연구 단위 별로 측정모형을 도출하기 위해, 확인적 요인분석을 실시하였다. 각 단계별로 항목 구성의 최적 상태를 도출하기 위해 적합도를 평가했으며,  $\chi^2$ ,

$\chi^2$ 에 대한 p값( $\geq 0.05$ ), GFI, AGFI, RMR, NFI 등을 이용하였다. 확인적 요인 분석결과는 <표 6>과 같으며, 적합도 지수들 중에서 일부를 제외한 나머지 지수들은 권장수준에 부합한다고 할 수 있다. 그리고 각 측정항목의 요인 적재치에 대한 t값도 통계적으로 모두 유의하였고, 본

모형을 구성하는 각 구성개념의 척도들은 집중 타당성을 가진 것으로 나타났다. 본 연구의 측정 모형 적합도 지수는 충분히 수용 가능한 수준으로 나타나, 측정모형에 대한 단일차원성은 충분한 것으로 평가되었다. 한편, 본 연구의 측정모형을 확인적 요인분석 한 결과, 모든 관측변수에 대한 표준화 요인 부하량( $\lambda$ )은 0.558에서 0.853으

로 나타나 잠재변수에 대한 수렴타당성이 충분한 것으로 평가되었다. 따라서 본 연구의 측정모형은 수렴타당성과 신뢰성이 확보되었으며, 적합도 지수를 토대로 단일차원성이 확보되었기 때문에 모형의 수정 없이 가설검정을 위한 구조방정식 모형 분석의 모든 관측변수와 잠재변수를 활용하였다.

<표 6> 변수의 확인적 요인분석 결과

경로		표준화 계수	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR
GWP 조직문화	→ 조직문화1	0.740	Fix	-	-	.907	.661
	→ 조직문화2	0.766	0.063	15.549	.000		
	→ 조직문화3	0.826	0.068	16.748	.000		
	→ 조직문화4	0.719	0.063	14.57	.000		
	→ 조직문화5	0.749	0.066	15.204	.000		
성취욕구	→ 성취욕구1	0.721	Fix	-	-	.899	.639
	→ 성취욕구2	0.749	0.067	14.462	.000		
	→ 성취욕구3	0.732	0.064	14.155	.000		
	→ 성취욕구4	0.736	0.074	14.213	.000		
	→ 성취욕구5	0.749	0.073	14.459	.000		
직무만족	→ 직무만족1	0.716	Fix	-	-	.895	.517
	→ 직무만족2	0.558	0.083	11.087	.000		
	→ 직무만족3	0.649	0.075	12.875	.000		
	→ 직무만족4	0.681	0.064	9.553	.000		
	→ 직무만족5	0.695	0.070	13.776	.000		
	→ 직무만족6	0.841	0.072	16.536	.000		
	→ 직무만족7	0.673	0.074	9.402	.000		
	→ 직무만족8	0.717	0.069	14.202	.000		
직무성과	→ 직무성과1	0.809	Fix	-	-	.957	.816
	→ 직무성과2	0.818	0.053	19.339	.000		
	→ 직무성과3	0.835	0.053	19.877	.000		
	→ 직무성과4	0.853	0.054	20.439	.000		
	→ 직무성과5	0.764	0.056	17.663	.000		

$\chi^2=887.937$ ,  $df=224$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.052$ ,  $GFI=0.841$ ,  $NFI=0.846$ ,  $IFI=0.880$ ,  $CFI=0.879$

\*\*\*  $p < .01$

### 5. 상관분석

본 연구에서는 요인분석 결과 도출된 요인을 토대로, 각 측정항목의 평균을 mean function으로 사용하여 산출하였고, 이에 대한 기술통계분석을 실시하였으며, 이렇게 산출된 자료를 토대

로 각 구성개념 간의 이변량 상관분석을 실시하였다. 또한, 본 연구에서는 가장 많이 사용되는 피어슨 상관계수를 사용하여 상관분석을 실시하였다. 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 7>과 같이 나타났다.

먼저, 자부심과 가장 높은 상관관계를 나타내

&lt;표 7&gt; 상관계수

변수	자부심	재미	공정성	진실성	개인존중	성취욕구	직무만족	직무성파	평균	표준편차
자부심	1								3.31	.858
재미	.626**	1							3.13	.817
공정성	.563**	.640**	1						2.79	.874
진실성	.460**	.515**	.633**	1					3.13	.816
개인존중	.514**	.544**	.635**	.637**	1				3.11	.848
성취욕구	.403**	.267**	.280**	.230**	.237**	1			3.41	.654
직무만족	.669**	.512**	.531**	.409**	.447**	.554**	1		3.14	.619
직무성파	.318**	.183**	.008	.121*	.135**	.358**	.338**	1	3.79	.575

\*\*\* p&lt;.01

는 요인으로는 직무만족으로  $\lambda=.669$ ,  $p<.01$  나타났으며, 재미와 가장 높은 상관관계를 나타내는 요인으로는 공정성으로  $\lambda=.640$ ,  $p<.01$  나타났다.

다음으로, 진실성과 가장 높은 상관관계를 나타내는 요인으로는 개인존중으로  $\lambda=.633$ ,  $p<.01$ 으로 나타났으며, 성취욕구와 가장 높은 상관관계를 나타내는 요인으로는 직무만족으로  $\lambda=.554$ ,  $p<.01$ 로 나타났다. 그리고 직무성파와 가장 높은 상관관계를 나타내는 요인으로는 성취욕구로  $\lambda=.358$ ,  $p<.01$  나타났다. 상관관계는 변수들 간의 상관관계수가 '0.8' 이상이면 두 변수가 동일한 변수로 볼 수 있고, 또한 다중공선성의 문제를 일으킬 수 있다. 하지만 본 연구에서는 변수간의 상관관계수가 '0.8' 보다 작게 나타나 변수들 간의 판별타당성이 확보된 것으로 판단되었다.

## 6. 연구모형 분석

본 연구는 연구모형을 검증하기 위해, 확인적 요인분석 결과로 도출된 측정모형을 가설에 맞게 구조방정식 모형으로 재설정하였다. 그리고 AMOS 18.0을 사용하여 가설의 통계적 유의성을 평가했으며, 이러한 구조방정식에 사용된 모수추정법은 최대우도법(maximum likelihood)을 사용하였다. 또한, 전체 집단에 대한 연구모형 검정을 위해, 구조방정식 모형에 대한 분석을 실시하였으며, 결과는 <표 8>과 같이 나타났다.

우선 모형의 적합도 평가에서 normed-X<sup>2</sup>=2.832로 경험적 기준치 '3'이하를 충족시키는 것으로 나타났으며, GFI=.885, AGFI=.854, NFI=.893, CFI=.928로 지표들이 모두 '0.8'이상으로 나타났다. 그리고 RMR=.045로 나타났으며, RMSEA=.065로 '0.08'보다 작은 것으로 나타나 본 연구의 구조방정식 모형은 적합한 것으로 평가되었다. 따라서 구조모형 분석결과는 다음과 같다.

먼저, GWP 조직문화는 성취욕구와 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무성파에는 유의미한 영향을 미치기는 하나 부(-)의 방향으로 미치는 분석되었다. 또한 성취욕구는 직무만족과 직무성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족도 직무성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이와 같이, 본 연구에서 GWP 조직문화의 구성요소가 아닌, GWP 조직문화 자체와 각 변수들 간의 관계를 분석한 이유는 일반적으로 다차원적인 개념들로 이루어진 상위 요인은 하위차원을 구성하는 인자들 간의 개념적 공통성과 공유된 분산을 통해 설명될 수 있기 때문이다(Law, Wong & Mobley, 1998). 예를 들어, Luthans, Youssef & Avolio(2007)는 개별적인 심리적 변수들이 다차원적인 심리를 구성할 때, 더 큰 심리적 자원을 형성하는 심리적 자원이론을 이용하여, 긍정심리자본 개념을 설명하고 있

<표 8> 전체 집단 변인 간 영향 관계에 대한 가설검정 결과

가설	경로		표준화 계수	표준오차	C.R	p
H1	GWP조직문화	→ 성취욕구	0.429	.048	7.668***	.000
H2	GWP조직문화	→ 직무만족	0.532	.043	10.556***	.000
H3	GWP조직문화	→ 직무성과	-0.202	.058	-2.594***	.009
H4	성취욕구	→ 직무만족	0.436	.051	8.547***	.000
H5	성취욕구	→ 직무성과	0.223	.066	2.951***	.003
H6	직무만족	→ 직무성과	0.405	.092	3.851***	.000

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

다. 즉, 자기효능감과 희망, 낙관주의, 복원력 등의 긍정적 개념들을 개별적으로 이해하기 보다는 통합적인 심리적 자원으로 이해할 때, 개별 변수들 사이의 상승작용을 더 잘 이해할 수 있다는 것이다(Luthans et al., 2007). GWP 조직문화에서도 김영미 외(2010)는 간호조직의 조직문화에서 신뢰와 자부심, 재미 요소를 모두 갖추게 될 때, GWP 조직문화의 증진효과가 있다고 강조하였다.

다음으로 본 연구는 산업별 집단(제조업, 서비스업, 금융업)에 대한 연구모형 검정을 위해 제조업(N=173), 서비스업(N=164), 금융업(N=104)을 설정하여 구조방정식 모형에 대한 분석을 실시하였으며, 결과는 <표 9>와 같다. 우선 모형의 적합도 평가에서 normed- $\chi^2=1.904$ 로 경험적 기준치 '3' 이하를 충족시키는 것으로 나타났으며, GFI=.801, AGFI=.748 NFI=.802, CFI=.893으로 AGFI를 제외한 지수들이 모두 '0.8'이상으로 나

타났다. 그리고 RMR=.056으로 '0.05'보다 조금 큰 것으로 나타났으며, RMSEA=.045로 '0.08'보다 작은 것으로 나타나 본 연구의 구조방정식 모형은 적합한 것으로 평가되었다. 따라서 구조모형 분석결과는 다음과 같다. 먼저, 제조업에서는 GWP 조직문화는 성취욕구와 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 또한 성취욕구는 직무만족과 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족도 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

다음으로, 서비스업에서는 GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 또한 성취욕구는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무성과에는 유의한 영향을 미치지

<표 9> 집단별 변인 간 영향 관계에 대한 가설검정 결과

가설	경로		제조업		서비스업		금융업	
			표준화계수	P-value	표준화계수	P-value	표준화계수	P-value
H1	GWP조직문화	→ 성취욕구	.321***	.000	.415***	.000	.567***	.000
H2	GWP조직문화	→ 직무만족	.491***	.000	.565***	.000	.645***	.000
H3	GWP조직문화	→ 직무성과	-.113	.287	-.149	.411	-.471*	.070
H4	성취욕구	→ 직무만족	.416***	.000	.492***	.000	.351***	.000
H5	성취욕구	→ 직무성과	.277***	.008	.085	.600	.331*	.056
H6	직무만족	→ 직무성과	.397***	.003	.429	.101	.558*	.085

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10



&lt;표 10&gt; 매개효과 검정결과

집단	경로		직접효과	p	간접효과	p	총 효과	p	S.M.C	
제조업	GWP 조직문화	→	직무만족	.491***	.007	.133***	.004	.624***	.009	.545
	GWP 조직문화	→	직무성파	-.113	.350	.336***	.003	.223**	.017	.297
서비스업	GWP 조직문화	→	직무만족	.565***	.003	.204***	.002	.769***	.004	.792
	GWP 조직문화	→	직무성파	-.149	.457	.365	.053	.217	.157	.158
금융업	GWP 조직문화	→	직무만족	.645***	.009	.199***	.003	.844***	.007	.795
	GWP 조직문화	→	직무성파	-.471	.137	.658**	.018	.188	.133	.288

\*\*\*p&lt;.01, \*\*p&lt;.05

못하는 것으로 분석되었으며, 직무만족도 직무성파에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

금융업에서는 GWP 조직문화가 성취욕구과 직무만족, 직무성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성취욕구는 직무만족과 직무성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족도 직무성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

마지막으로 본 연구는 산업별 집단에서 GWP 조직문화와 직무만족, GWP 조직문화와 직무성파의 관계에서 성취욕구의 매개효과 검정을 위해 구조방정식을 이용한 간접효과 분석을 추가적으로 실시하였으며, 그 결과는 <표 10>과 같다.

먼저, 제조업 집단에서 GWP 조직문화와 직무만족의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과(경로계수=.491,  $p<.01$ ), 간접효과(경로계수=.133,  $p<.01$ ), 총 효과(경로계수=.624,  $p<.01$ )로 통계적인 유의한 영향의 간접효과를 나타내

는 것으로 분석 되었으며, GWP 조직문화와 직무성파의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과(경로계수=-.113,  $p>.05$ ), 간접효과(경로계

수=.336,  $p<.01$ ), 총 효과(경로계수=.223,  $p<.05$ )로 통계적인 유의한 영향의 간접효과를 나타내는 것으로 분석 되었다.

서비스업 집단에서 GWP 조직문화와 직무만족의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과(경로계수=.565,  $p<.01$ ), 간접효과(경로계수=.204,  $p<.01$ ), 총 효과(경로계수=.769,  $p<.01$ )로 통계적인 유의한 영향의 간접효과를 나타내는 것으로 분석 되었으며, GWP 조직문화와 직무성파의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과(경로계수=-.149,  $p>.05$ ), 간접효과(경로계수=.365,  $p>.05$ ), 총 효과(경로계수=.217,  $p>.05$ )로 통계적인 유의한 영향의 간접효과가 없는 것으로 분석 되었다.

금융업 집단에서 GWP 조직문화와 직무만족의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과

(경로계수=.645,  $p<.01$ ), 간접효과(경로계수=.199,  $p<.01$ ), 총 효과(경로계수=.844,  $p<.01$ )로 통계적인 유의한 영향의 간접효과를 나타내는 것으로 분석 되었으며, GWP 조직문화와 직무성파의 관계에서 성취욕구의 매개효과는 직접효과(경로계수=-.471,  $p>.05$ ), 간접효과(경로계수=.658,  $p<.05$ ), 효과(경로계수=.188,  $p>.05$ )로

통계적인 유의한 영향의 간접효과를 나타내는 것으로 분석 되었다.

이상과 같이 성취욕구는 GWP 조직문화와 제조(직무만족, 직무성과), 서비스(직무만족), 금융업(직무만족, 직무성과)과의 관계에서 매개변수로서 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 성취욕구가 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 열정적으로 노력하는 성향임을 고려할 때, 직무행동과 직무성과를 설명하는 중요한 변인이며, 개인별 욕구강도의 차이가 조직몰입, 직무성과, 의사결정, 직무만족 등에 영향을 미치는 것으로 나타나고, 성취욕구가 학습 성과에 직접적 혹은 간접적으로 영향(Loon & Casimir, 2008) 미치는 데서 찾을 수 있으며, 또한 조직구성원들의 조직만족도는 직무특성은 물론 그가 가지는 욕구상태에 의해서도 영향을 받는다는 것에서 알 수 있다(김동숙, 2000). 그리고 GWP 조직문화의 구성요소와 유사한, 상사의 리더십 스타일과 동료들과의 관계 등도 직무성취에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타나고 있으며(이병재, 2009), 직무특성이론들에서도 종업원의 성장욕구 강도를 매개요인으로 직무특성과 직무만족의 관련성을 파악(김설범, 2010)하는 것으로 볼 때, 본 연구의 성취욕구도 같은 매개효과를 나타낸다고 할 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구 요약 및 시사점

본 연구는 GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족, 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는데 목적이 있으며, 이를 위해 2015년 1월 5일부터 1월 30일까지 약 1개월 간, 2010년 이후, GWP Korea가 선정한 국내에서 일하기 좋은 기

업(GWP) 중, 제조/서비스/금융업 종사자 441명을 대상으로 설문자료를 수집하여, AMOS 구조방정식으로 통계분석을 실시하였다. 분석결과 본 연구에서는 GWP 조직문화가 산업별 종사자들에게 미치는 영향에 공통점과 차이점이 있음을 알 수 있었다.

먼저, 산업별 공통점으로 GWP 조직문화는 제조/서비스/금융업 간 종사자 모두에서, 성취욕구와 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성취욕구 또한 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 이유는 선행연구에서 밝힌대로, 성취욕구는 최대한 상승될 수 있는 환경이 마련될 때 동기가 가장 크게 유발되며(백기복, 2011), 사람들은 과업에 대한 자부심을 본인의 인간적 자부심에 반영하기 때문에 과업을 초과 달성하려는 성향이 있으며(Worthy, 1986), 이에 따라, 같이 일하는 동료에 대한 관심이 많고, 목표달성에 기여할 수 있는 성과지향적인 동료들과 일하기를 원하는 성향(McClelland & Burnham, 1976; Payne, 1998; Sagie et al., 1996)이 GWP 조직문화의 핵심요소인 신뢰와 자부심, 재미에 적합했기 때문인 것으로 판단된다. 특히, Katz(1978a, 1978b)는 재직기간의 정도에 따라 신입직원은 직무의 안정성과 자신의 정체성을 확보하는데 몰두하는 반면, 재직기간이 1~3년으로 길어지면 구성원들은 안정성보다는 성취감에 대한 관심이 증가한다고 주장하였는데, 본 연구의 설문 대상자의 경우, 1~5년 이내의 재직한 종사자가 44%임을 감안하면, 현재 GWP 조직문화에서 성취욕구가 활발히 나타나는 시기라고 할 수 있다. 또 다른 산업별 공통점으로, 성취욕구가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 이유는 조직구성원의 만족도는 그가 행하는 직무특성을 물론 그가 가지고 있는 욕구상태에 의해서도 영향을 받는다는 주장(김동숙, 2000)과 같이, GWP 조직문화에서 형성된 높은

성취욕구가 직무만족에도 긍정적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 또한, 성취욕구는 어떤 훌륭한 일을 해나가는 과정에서 만족할 수 있는 성취감이라는 점에서(이성진, 1996), GWP 조직문화는 조직구성원들이 직무만족을 형성하는 과정에 적합한 근무환경이라고 판단된다.

산업별 공통점 마지막으로, 제조와 서비스업에서는 GWP 조직문화가 직무성파에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 부(-)의 영향으로 나타났고, 금융업에서는 유의한 영향을 미치지 않지만, 역시 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, <표 8> 전체 집단 변인 간의 관계에서도 GWP 조직문화는 직무성파에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. GWP 기업들은 조직 내 상사-부하 간의 신뢰가 높고, 회사와 업무에 자부심이 강하며, 조직 구성원들이 재미있게 일하는 회사로, 이를 기반으로 다른 회사에 비해 높은 경영성파를 올리는 것으로 알려져 있으며, 이러한 사실은 민간 기업은 물론, 정부기관과 공공기관에 관계없이 모든 조직 및 단체에 해당된다고 밝히고 있다(www.greatplacetowork.co.kr). 하지만, 본 연구 결과, 일반적인 사실과 달리 GWP 조직문화가 직무성파에 부(-)의 영향을 미치는 이유는 Denison(1984, 1990)의 연구에서, 참여적 의사결정(participative decision-making)이 높은 기업의 경우, 조직변수와 성과변수간의 상관관계 분석결과, 설문조사년도로부터 2년까지의 성과는 유의적인 관계가 없거나 오히려 음(-)의 관계를 보이지만, 3~5년의 성과와는 높은 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 참여적 문화의 경우, 초기에는 조직성과와 무관하거나 오히려 성과를 떨어뜨리는 것으로 작용하지만, 장기적으로는 조직성과 향상에 기여한다고 할 수 있다. 따라서 2010년 이후, 단기간 GWP 기업으로 선정된 기업들을 대상으로, GWP 조직문화와 직무성파와의 관계를 분석한 본 연구 결

과에서도 비슷한 결과라고 풀이된다. 다른 한편으로, GWP 조직문화에서 직무성파가 부정적인 이유를 상황적합적 접근(Contingency Approach) 방식 즉, 조직문화 특성과 여타 상황 요인들 간의 적합성(fit)이 조직성파를 결정한다는 관점에서 살펴보면, Gordon(1985, 1991)은 경쟁 환경이나 고객의 특성 등 기업이 당면한 산업 환경과 기업문화의 적합성을 강조하면서, 기업이 성공하기 위해서는 조직문화가 조직구조, 경영전략, 산업특성과 환경특성 등 조직이 처해 있는 상황에 적합해야 하고 그렇지 않은 경우, 조직성파가 떨어지거나 도태할 수 있다고 주장하였다. 즉, GWP 기업에서도 신뢰와 자부심, 재미를 구성요소로 하는 GWP 조직문화 이외의 다른 상황요인들이 작용하여, 직무성파가 부정적으로 나타났다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 나타난 산업별 차이점으로, 제조업과 금융업의 경우, 성취욕구와 직무만족은 직무성파에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스업에서는 성취욕구와 직무만족이 직무성파에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 앞서 설명한 바와 같이, GWP 기업들은 조직 내 상사-부하 간의 신뢰가 높고, 회사와 업무에 자부심이 강하며, 조직 구성원들이 재미있게 일하는 회사로, 이를 기반으로 다른 회사에 비해 높은 경영성파를 올리는 것으로 알려져 있으며, 이러한 사실은 민간 기업은 물론, 정부기관과 공공기관에 관계없이 모든 조직 및 단체에 해당된다고 설명하였으나, 본 연구의 분석결과, GWP 조직문화 하에서 성취욕구와 직무만족이 직무성파에 미치는 영향은 산업에 따라 다르게 나타나는 것을 알 수 있었다.

이러한 차이점은 첫째, 산업과 기업의 특성에서 찾을 수 있다. 본 연구의 설문 대상인 서비스업(통신, IT, 인터넷)에서 성취욕구와 직무만족이 직무성파에 미치는 영향은 없었으나, 제조업(화

학, 전자, 반도체)과 금융업(은행, 보험, 카드)에서는 긍정적인 것을 알 수 있다. 즉, 조직문화는 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유된 신념과 가치(Davis, 1984)이다. 또한, 조직문화는 오랜 세월을 걸쳐 형성된 기업 특유의 성격을 말하며, 일단 형성된 기업의 독특한 성격인 조직문화나 가치관은 쉽게 변하지 않고 계속 유지되어 나가는 것이 일반적이다(인희선, 2013). 이러한 신념, 규범, 가치관이 개인의 행동을 결정하는데 영향을 주기 때문에 GWP 조직문화에서도 산업과 기업의 특성 상, 조직구성원들이 공유하는 신념과 가치에 차이가 있고, 강한 문화가 성과에 기여하는 정도는 산업의 성격, 조직 규모, 환경 영역에 의해 조절되며(Weick, 1985), 강하고 뚜렷한 공유가치는 개인의 삶뿐만 아니라 조직성과에도 유의적인 차이(Posner et al, 1985)를 보이는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 제조/금융업과 달리, 서비스업에서 성취욕구와 직무만족이 직무성과에 영향을 미치지 못하는 이유는 본 연구의 설문대상인 서비스업(통신, IT, 인터넷) 종사자들의 경우, 2013년 IT 산업 노동자 실태조사<sup>3)</sup>에서 나타났듯이, 국내 IT 산업 종사자들은 주 평균 근무시간은 55.9시간으로 직장 내 연장 근로와 휴일 근무까지 합하여 평균 60시간 이상을 일하고 있으며, 이러한 근무시간을 연간으로 환산하면 약 3,000시간에 달해, 프랑스(1,533시간), 독일(1,433시간) 등 OECD 국가 평균(1,768시간)의 두 배 가까이 일을 더하는 것을 알 수 있다. 이러한 근무결과, 조사 대상자의 51.7%가 위장장애를 겪고 있으며, 영상단말기 증후군 58.0%, 팔목터널 증후군 58.2%, 거북목 증후군 73.1%, 근골격계 질환 79.2%, 만성피로감 82.2% 등이 있는 것으로 나

타났다. 즉, 이러한 근로시간과 근무상황은 직원들의 성취욕구와 직무만족을 저해시키는 것으로, 다른 산업 종사자들과 달리 직무성과를 낮추는 원인이라고 할 수 있으며, 특정 조직문화가 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 조직을 둘러싼 상황에 의해 조직문화와 성과의 관계가 달라지는(박노윤, 1996) 것을 GWP 조직문화에서도 보여준다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 사례 중심의 GWP 조직문화 연구에서 벗어나, 제조/서비스/금융업 간 종사자들을 비교분석하여, GWP 조직문화가 성취욕구와 직무만족, 직무성과에 미치는 영향을 실증분석하였다. 분석결과, 산업 간 GWP 조직문화가 미치는 영향의 공통점과 차이점을 제시했다는 점에서 연구 의의가 있다고 할 수 있다. 하지만, 위와 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구의 한계 및 추후 과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 산업별 기업들은 국내 산업에서 GWP 기업이 가장 많이 선정된 제조와 서비스, 금융업을 선정하여 비교분석하였다. 하지만 국내 GWP 기업 선정 기관인 GWP Korea가 선정하는 산업 분야는 제조/금융/판매유통/일반서비스/공공/외국계기업 등 총 6개로 향후 연구에서는 각 분야별 비교를 통해 보다 폭넓은 비교연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구 대상인 GWP 기업은 국내 산업별 기업 중, 2010년 이후, 일하기 좋은 기업으로 선정된 대기업을 중심으로 제조와 서비스, 금융업 종사자들을 비교분석하였으나, 2002년부터 2014년까지 10년 넘게 일하기 좋은 기업들이 발표되는 상황에서, 좀 더 장기간에 걸친 일하기

3) 2013년 5월, 한국정보통신산업노동조합이 조합원 약 1,000명을 대상으로 한 설문조사 결과

좋은 기업의 연구가 필요하다고 판단된다.

셋째, 향후 연구에서는 GWP 조직문화의 구성 요소인 신뢰와 자부심, 재미 등 세부요인이 직무만족과 직무성파에 미치는 영향을 분석하고 변수 간의 관계를 밝힘으로서 각 기업 내 GWP 조직문화를 효과적으로 도입·운영할 수 있는 연구를 진행하고자 한다.

## 참고문헌

1. 강성길(2012), “동기부여를 통한 GWP 향상 방안 사례 연구,” 경북대학교 경영학 석사학위 논문.
2. 강주희(2007), “기업조직에서 개인의 사회적 자본이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” *사회과학연구*, 33(1), 19-39.
3. 고환상·서재현(2012), “변혁적 리더십, 조직 후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향,” *대한경영학회지*, 25, 435-459.
4. 김동숙(2000), “기업의 교육훈련 학습 성과 결정요인,” 서강대학교 대학원 석사학위논문.
5. 김설범(2010), “호텔기업 OJT 특성요인이 조직유효성에 미치는 영향: 성취욕구의 영향을 중심으로,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
6. 김영구(2006), “팀 동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전북대학교 박사학위 논문.
7. 김영미 외 6명(2009), “GWP 구현을 위한 조직문화 증진활동의 효과,” *간호학의 지평*, 6(1), 21~37.
8. 김지혜(2012), “기업사회공헌활동에 대한 인식과 태도가 직무성파에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개 효과를 중심으로,” *사회과학연구*, 28(2), 127-148.
9. 김호정(2002), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,” *한국행정학보*, 36(4), 87-105.
10. 도윤경(2002), “조직유효성 결정요인으로서의 조직문화와 상사에 대한 신뢰의 관계연구,” *한국경영학회*, 31, 349-376.
11. 박계홍·조철호(2004), “조직인 및 전문인성향과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 있어서 공유가치의 조절 역할,” *대한경영학회지*, 46, 2263-2290.
12. 박노윤(1996), “환오늘 경과 조직문화의 관계에 따른 조직성파의 차이에 관한 탐색적 연구,” *인사조직연구*, 4(1), 1-39.
13. 박민생(2002), *한국의 기업문화 개발: 그 접근과 모형*. 서울: 무역경영사.
14. 박찬관(2001), “조직문화와 리더십간의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 창원대대학원 박사학위논문.
15. 백기복(2011), *조직행동연구*, 서울: 창민사.
16. 백범기(1998), “보상에 대한 정의의 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 전북대학교 대학원 박사학위 논문.
17. 서재현(2000), “조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영연구*, 12(3), 43-65.
18. 신유근(1991), *조직행위론*. 다산출판사.
19. 원대희(2011), “엔터테인먼트 기업에서 종업원이 인식하는 조직문화의 창의적 특성이 직무만족과 업무성파에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위 논문.
20. 원숙연(2000), “지역주의가 상관의 부하에 대한 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위 청구논문, 이화여자대학교 대학원.
21. 이관용(2006), “GWP 구현을 위한 서번트 리더십 모델의 개념적 모색,” *숙명리더십개발*

- 원특별기고문. *숙명리더십연구* 3(1).
22. 이병재(2009), “직장-가정갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 성취욕구 및 권력욕구 그리고 조직지원인식의 조절효과,” 세종대학교 석사학위논문.
  23. 이성진(1996), “교육심리학: 그 학문적 성격과 과제,” *교육심리학회지*, 10(1), 25-44.
  24. 이승원(2001), “리더십 유형에 따른 종업원의 직무만족에 관한 실증연구,” 석사학위논문 한남대학교 지역개발대학원
  25. 이용기 · 손문현 · 이두진 · 김민성(2010), “호텔기업 식음료종사원의 LMX의 질이 신뢰와 직무성과 및 협력 행동에 미치는 영향,” *호텔경영학연구*, 16(6), 213-232.
  26. 이정주(2005), “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철 공사의 사례,” *지방정부연구*, 9(4), 71-94.
  27. 이주연(2010), “한미파슨스의 GWP 조직문화에 관한 연구,” *여가웰니스학회지*, 1(2), 21-34.
  28. 이천기(1988), “리더십, 직무만족 및 조직풍토에 대한 실증적 비교 연구,” 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
  29. 인희선(2013), “리더십 유형과 조직문화가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 테크노 경영대학원 석사학위 논문
  30. 임창희(2004), 조직행동. 학현사.
  31. 정영희(2013), “교원 성과급에 대한 공정성 인식과 성취동기, 조직헌신, 직무만족의 관계 분석,” 중부대학교대학원 박사학위논문.
  32. 정 인(2000), “부모의 양육태도와 중학생의 성취동기간의 관계,” 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.
  33. 주홍원(2012), “훌륭한 일터(GWP) 사례 및 구축에 관한 연구,” 경영학 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
  34. 조성도 · 고준(2008), “판매원의 판매자동화 도구에 대한 혁신저항: 기술수용모형 및 판매원 심리 관점,” *아시아마케팅저널*, 9(4), 145-177.
  35. 조원규(2013), “GWP 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향,” 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
  36. 차윤석(2012), “조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰,” *한국산학기술학회논문지*, 13(5), 2054-2062.
  37. 최광신(2001), “팔로어십-리더십 유형간의 짝이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 전남대학교 대학원 박사학위논문.
  38. 최병권(2003), “강한 조직문화 만들기,” *LG경제연구원*, 7,18~24.
  39. 최석봉 · 김규덕(2012), “조직문화유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구, 조직 지원인식의 조절적 영향,” *대한경영학회지*, 25(3), 1675-1701.
  40. 최윤식(2011), “좋은 일터에 대한 구성원의 기업문화 인식 유형과 심리적 특성에 대한 연구,” 연세대학교 대학원 심리학과 박사학위논문.
  41. 한나영 · 김영조(2011), “심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증, 부산지역 특급호텔 종사자를 중심으로,” *인사조직연구*, 19(1), 185-226.
  42. Begley, T. M and David, P, Boyd.(1987), “A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms,” *Journal of management*, 13, 99-108.
  43. Brown, S. P., and Peterson, R. A.(1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction, A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects,”

- Journal of Marketing*, 30 February
44. Burt, R. S., and Knez, M.(1996), "Trust and third-party gossip," In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), Trust in organization, Frontiers of theory and research, 68-89.
  45. Charms, R. D.(1968), Personal causation and internal effective determinants of behavior, New York, Academic Press, p.81.
  46. Carsrud, A and K, W. Olm.(1986), "The success of male and female entrepreneurs, A comparative analysis of the effects of multi-dimensional achievement motivation and personality traits," *Managing take-off in fast-growth companies*, 147-162.
  47. Cook, J., and Wall, T.(1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
  48. Cunningham, J. B.(1977), "Approach to evaluation of organizational effectiveness," *Academy of Management Review*, 2(3), 463-474.
  49. Davis, S. M.(1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Pub, Co.
  50. Deal, T. E. and Kennedy, A.A.(1982), *강한 기업, 강한 문화* 서울, 삼성출판인쇄
  51. Denison, D. R.(1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
  52. Denison, D. R.(1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Oxford, John Willey & Sons.
  53. Dirani. K. M.(2009), "Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector," *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
  54. Drucker, P. F.(1973), "Management, Task-Responsibilities Practices," New York, Harper & Row.
  55. Egan, T. M., Yang, B. and Bartlett, K. R.(2004), "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on Motivation to transfer learning and turnover intention," *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
  56. Ellickson. M. C.(2002), "Determinants of Job satisfaction of Municipal Government Employees," *Public Personnel Management*. 313 (3), 343-355.
  57. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. and Howton, S. W.(2002), "The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance, An empirical assessment," *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
  58. Fisher, C. J. and Alford, R. J.(2000), "Consulting on Culture, A New Bottom-Line," *Consulting Psychology Journal*, 52(3).
  59. Fulk, J., Brief, A. P. and Barr, S. H.(1985), "Trust in supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations," *Journal of Business Research*, 13, 301-313.
  60. Gordon, G. G.(1985), "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," In R.H. Kilmann et al.(Eds.), *Gaining Control of the*

- Corporate Culture, 103-125. San Francisco, Jossey-Bass.
61. Gordon, G. G.(1991), "Industry Determinants of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
  62. Greenberg, J. and Lind, E. A.(2000), The pursuit of organizational justice , Form conceptualization to implication to application, In C.L Cooper & E. A. Locke (Eds), *Industrial and Organizational Psychology*, Black well, 72-108.
  63. Hampden, C., and Turner.(1992), *Creating Corporate, From Discord to Harmony*. Addison-Wesley.
  64. Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L.(2002), "Business-Unit Level Relationship, Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes, A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, April, 268-279.
  65. Hollenbeck, J., Williams, C. and Klein, J.(1989), "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology*. 74, 18-23.
  66. Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders.(1990), "Measuring Organizational Cultures, A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316.
  67. Jaskyte, K. and Dressler, W. W.(2004), "Studying culture as an integral aggregate variable, Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations," *Field Methods*, 16(3), 265-284.
  68. Judge, T. A., Thoresen., Bono, C. J. and Patton, G. K.(2001), "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship, A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, May, 268-279.
  69. Katz, R(1978a). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristic, *Human Relations*, 31, 703-726.
  70. Katz, R(1978b), "Job longevity as a situational factor in job satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
  71. Kinicki, A and Robert, K.(2009), *Organizational Behavior, Key Concepts. Skills and Best Practices*. 25cm. 512p. 3Rev e. pbk72.
  72. Kipnis, D.(1996), Trust and technology. In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds), *Trust In Organization, Frontiers of Theory and Research*, London, p.131
  73. Kramer, R. M. and Tyler, T. R.(1996), *Trust in Organizations, Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
  74. Kreiter, R., and Kinicki, A.(2001), *Organizational Behavior*. 5th ed.,New York, McGraw-Hill.
  75. Law, K. S., Wong, C. and W. H. Mobley (1998), "Toward a taxonomy of multi-dimensional constructs," *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
  76. Liou, T. K.(1995), "Understanding Employee Commitment in the Public Organization ,A Study of the Juvenile Detention Center," *International Journal*



- of Public Administration*, 18, 1269-1295.
77. Lind, E. A. and Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum.
  78. Locke, E. A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette. Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally
  79. Loon, M. and Casimir, G.(2008), Job-demand for Learning and Job-related Learning, *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 89-102.
  80. Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J.(2007), *Psychological capital, Developing the human competitive edge*. Oxford, UK, Oxford University Press.
  81. Maslow, A. H.(1943), A theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50.
  82. McClelland and Burnham.(1976), Power is great motivator. HBR, March-April, 100-111.
  83. McClelland, D. C.(1961), *The Achieving Society*, New York, Van Nostrand Reinhold.
  84. McClelland, D. C.(1975), *Power, The inner experience*. New York, Irvington.
  85. McClelland, D. C.(1985), *Human Motivation*, New York, Cambridge University Press.
  86. McClelland, D. C., and David, G. Winter. (1969), *Motivating economic achievement*, New York, Free Press.
  87. Ostriff, C.(1992), "The Nature and Causes of Job Satisfaction, Attitudes and Performance, An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, December, 936-974
  88. Payne, D. K.(1998), *Training Resources Group*, Boston, McBer Co.
  89. Peters, T. J. and Waterman, R. H.(1982), *초우량 기업의 조건*. 서울, 더난출판
  90. Pincus, J. D.(1986), "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance," *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
  91. Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmidt, W. H.(1985), "Shared Values Make a Difference, An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management*, 24, 293-309.
  92. Ryan, A. M., Schmit, M. J. and Johnson, R.(1996), "Attitudes and Effectiveness, Examining Relations at an Organizational Level," *Personnel Psychology*, Winter, 853-882.
  93. Sagie, A., Elizur, D. and Yamauchi, H.(1996), "The structure and strength of achievement motivation, A cross-cultural comparison," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 431-445.
  94. Slocum, J., Cron, W. and Brown, S.(2002), "The Effect of Goal Conflict on Performance," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 77-89.
  95. Steers, R. M.(1975), "Problems in the measurement of organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 546-558.
  96. Szilagy, A. D., and Wallace, M. J.(1990), *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foreman and Co.
  97. Tan and Tan.(2000), "Toward the Differentiation of trust in Supervisor and trust

- in Organization, Genetic," *Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
98. Tett, R. P., and Meyer, J. P.(1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover, Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings," *Personnel Psychology*, 46
99. Tyler, T. R. and DeGoey, P., Trust in Organizational Authorities, The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions. in Kramer, R. M. and Tyler, T. R.(Eds.1996), "Trust in Organization," *Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, 331-356.
100. Weick, K.(1985), The significance of Corporate Culture. In P.J. Frost et al.(Eds.), *Organizational Culture*, 381-389.
101. Weiner, Y.(1988), "Forms of Value Systems,A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review* 13, 534-545.
102. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Loftquist, L. H.(1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies on vocational Rehabilitation, 22.
103. Wilkins, A. L. and Ouch, W. G.(1983), "Efficient cultures, Exploring the relationship between culture and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
104. Williams, L. J., and Anderson, S. E.(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 601-617.
105. Wood, V. R., Chonko, L. B., and Hunt, S. D.(1986), "Social responsibility and personal success, Are they incompatible?," *Journal of Business Research*, 14(3), 193-212.
106. Worthy, J.C.(1986), Over achievement at work,A class of prosocial behavior, *Paper presented at the meeting of the Academy of Management*, Chicago.
107. Yang, J., Mossholder, K. W., and Peng, T. K.(2009), "Supervisory procedural justice effects, The mediating roles of cognitive and affective trust," *Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.

## Abstract

### The Effects of GWP Organization Culture on Need for Achievement, Job Satisfaction, and Job Performance

- Comparison Analysis of Workers in Manufacturing, Service, and Finance Industries -

Shin, Hyo-Jin\* · Ko, Young-Hee\*\*

This study is the empirical analysis of the effects of GWP organization culture on need for achievement, job satisfaction, and job performance. For this analysis, among the major companies that have been selected as good corporates to work (GWP), the survey was conducted by targeting the employees in manufacturing/service/finance industries and the comparison analysis is on the relationship between the effects and variables of the GWP organization culture are effected the professionals in the industries.

As for the results of the studies, firstly, in manufacturing industry, GWP organization culture has significant impacts on need for achievement(+) and job satisfaction(+) and does not have significant effects on job performance. Also, need for achievement has significant effects on job satisfaction(+) and job performance(+) and job satisfaction has significant effects on job performance(+).

Secondly, GWP organization culture in service industry has significant effects on need for achievement(+) and job satisfaction(+) but does not have significant effects on job performance. Need for achievement has significant effects on job satisfaction(+) but does not have significant effects on job performance and job satisfaction does not have significant effects on job performance.

Lastly, GWP organization culture in finance industry has significant effects on need for achievement(+), job satisfaction(+), and job performance(-) and need for achievement has significant effects on job satisfaction(+) and job performance(+) and job satisfaction has significant effects on job performance(+).

Based on the results of the analysis, this study suggests the meanings and implications on the similarities and differences on how GWP organization culture affects employees in different industries.

Key Words, GWP organization culture, Need for achievement, Job satisfaction, Job performance

---

\* Ph.D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(The First Author), teriousshj@daum.net

\*\* Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(Corresponding Author), yhko@assist.ac.kr