

기업의 융복합 문화경영이 조직 효과성에 미치는 영향 : 조직 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로

주현정*, 김종규**

호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정*, 호서대학교 글로벌창업대학원 교수**

The Influence of Convergence Corporate Cultural Management Activities upon Organizational Effectiveness: Focusing on the Mediating Effects of Organizational Communication

Hyun-Jeong Ju *, Joong-Gyoo Kim **

Doctor Course, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University *

Professor, Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University **

요 약 융복합 시대에 기업의 문화경영 활동이 직원의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하였다. 특히, 조직 커뮤니케이션의 매개적 역할에 주목하여 기업의 문화경영이 조직 효과성의 행동적 차원에 미치는 영향을 구조적 모델을 통해 검증하여, 기업 문화경영의 가치와 중요성을 입증하였다. 분석결과 기업의 문화경영 활동은 조직 커뮤니케이션과 조직시민행동에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 커뮤니케이션은 기업 문화경영 활동과 조직효과성 간의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타났는데, 특히 기업의 문화경영 활동 자체가 이직의도를 감소시키는 것은 아니며, 문화경영 활동을 도입하는 과정에서 이를 뒷받침할 수 있는 조직 커뮤니케이션이 활성화될 때 이직률을 감소시킬 수 있다는 점을 의미한다.

주제어 : 문화경영, 조직 효과성, 조직시민행동, 이직의도, 조직 커뮤니케이션

Abstract The purpose of this paper is the cultural management activities empirical analysis of the impact of organizational effectiveness, such as organizational citizenship behavior and turnover intention for the era of fusion and convergence. In particular, pay attention to the mediating role of organizational communication, and cultural management activities of the effect of by behavioral dimension of organizational effectiveness by structural model demonstrated the value and importance of cultural management. Cultural management activities showed a significant positive effect on organizational communication and organizational citizenship behavior. Organizational communication appears to have a mediating effect on the relationship between corporate cultural management and organizational effectiveness, especially the cultural management itself not necessarily to reduce turnover intention, to support communication means that can reduce the turnover points when activated.

Key Words : Cultural Management Activities, Organizational Effectiveness, Organizational citizenship behavior, Turnover intentions, Organizational Communication

Received 22 June 2015, Revised 29 July 2015

Accepted 20 August 2015

Corresponding Author: Joong-Gyoo Kim

(Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University)

Email: jgkimjg@yahoo.co.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

최근 기업들은 성장 동력의 감소, 산업의 복합화 및 융합화 등 미래의 불확실성이 커지는 상황에서 전통적인 방식만으로는 기업 성장을 이뤄낼 수 없는 현실이다. 이러한 인식에서 사회 전반에 걸쳐 창조와 창의성이 강조되고 있으며, 특히 기업에서 창의적 아이디어는 매출과 회사의 가치를 높이는데 핵심 요소가 되고 있다. 창조적 기업으로 발돋움하기 위해서는 기업 조직을 창조와 혁신이 왕성한 조직으로 만들고 인적자원 개개인의 창의성을 극대화해야 한다는 것은 분명한 사실이다. 하지만 창의성은 인위적으로 주입하거나 하루아침에 배양할 수 없기 때문에, 기업들은 창의성을 향상시키는 방안으로 경영 전반에 문화예술을 접목시키는 사례가 증가하고 있다. 가장 창조적인 글로벌 기업 중 하나로 일컬어지는 구글(Google)은 수평적이고 열린 조직문화를 만들기 위해 문화예술을 기업경영에 융화시켜 직원들의 창의력 개발과 자율적이고 창의적으로 업무를 수행할 수 있도록 유도하였다. 또한 유니레버(Unilever)는 직원들의 창의력 개발을 위해 외부의 예술가를 정식 직원인 예술 감독으로 임명해 상황극 연출, 작문 및 발표능력 향상 프로그램, 미술 및 사진작품 전시회 등 다양한 문화예술 활동을 활용하고 있다. 이처럼 기업이 문화예술을 직접 또는 간접적으로 기업의 경영활동에 활용하는 것을 문화경영(culture management)이라고 한다.

기업의 문화경영은 기업의 개념을 사회적 차원에서 재구성하는 과정에서 기업의 사회적 책임과 연계되어 등장한 것으로서, 문화예술의 전략적 중요성이 강조되고 있는 시대적 흐름과 소비자의 문화의식 및 수준의 향상, 내·외부 이해관계자들에게 문화적 혜택의 확산 등의 이유로 도입되었다[1]. 특히 문화적 부가가치와 창조경영의 중요성이 증대되면서 창의적 기업 경쟁력을 실천하는 전략으로서 기업의 문화경영에 대한 관심이 점차 고조되고 있다. 김선화와 이영선(2011, p. 6)은 문화경영을 기업이 문화예술을 기업의 마케팅 전략에 활용함은 물론, 창조적인 조직원 양성, 창의적 조직문화, 바람직한 문화기업의 이미지를 창출함으로써 기업의 가치(Corporate Value)를 높이는 경영전략으로 정의하였다[1]. 기업의 문화경영 활동은 크게 문화적 사회공헌활동, 마케팅에 문화예술을 활용하는 문화적 마케팅활동, 기업 내부 직원

관리 및 복지를 위해 문화예술을 활용하는 문화적 직원 지원 활동, 그리고 기업 최고경영자의 문화예술 인식으로 분류할 수 있다[2]. 첫째, 문화적 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)이 선택의 문제가 아닌 경영의 필수적 요소로 인식되는 상황에서, 많은 기업들은 문화예술을 활용해 차별적인 CSR 활동을 모색하고 있다. 금호아시아나그룹의 예술영재 지원, 저소득층 아동과 청소년을 대상으로 하는 신한카드의 예술 동아리 활동 지원, KB국민은행의 예술꽃새싹학교, 현대차그룹의 가족과 함께하는 예술캠프, 하나금융그룹의 클래식 아카데미 등 다양한 형태의 문화적 사회공헌활동이 이루어지고 있다. 둘째, 기업들은 가격과 기능에 치중한 마케팅 전략으로는 경쟁우위를 확보하기 어려운 환경에서 차별적 요소로 문화예술을 마케팅에 활용하고 있다[3]. 클립트의 작품을 사용한 LG전자의 휘센 에어컨과 반고흐의 작품을 사용한 더페이스샵의 화장품 용기 등 제품 디자인에 문화예술을 적용하거나 제품광고 및 프로모션에 이용하는 것처럼 직접적인 마케팅 도구로 활용하는 문화 마케팅 활동이 활발해지고 있다. 셋째, 가장 중요한 이해관계자인 직원들의 교육과 복지 차원에서 문화예술 체험을 지원하는 등의 문화적 직원 지원 활동도 활발해지고 있다. 일례로 포스코는 직원들의 잠재된 창의력을 개발하고 창의적인 조직문화를 조성하기 위해 다양한 인문·예술 동호회, 전시회 등 체험을 할 수 있는 공간인 포레카(포스코+유레카)를 조성했고, 그 결과 창의적인 발상이 이루어지고 조직 내 커뮤니케이션은 더 원활하게 이루어졌으며 업무 몰입도도 높아졌다고 평가하고 있다. 넷째, 문화적 사회공헌활동, 문화 마케팅 활동, 직원 지원활동 등 문화경영은 기업의 CEO의 의지가 매우 중요하다. 보편적으로 직원들은 CEO의 관심과 성향에 따라 영향을 받기 때문에, CEO의 문화예술에 대한 인식은 문화경영의 한 요소에 해당된다. '영재는 기르고, 문화는 가꾸고'라는 슬로건을 통해 클래식 음악 영재 발굴 및 육성, 젊은 영화인 지원 활동을 하고 있는 금호아시아나문화재단의 사례에서 나타나듯 CEO의 문화예술에 대한 인식과 의지가 문화경영의 효과에 상당한 영향을 미치고 있다. 최근에는 정부에서도 중소기업이 기업경영에 있어 문화예술을 활용할 수 있도록 기업예술교육, 찾아가는 문화공연, 메세나 매칭펀드, SB문화경영아카데미, 문화접대비 개정 등 다양한 지원정책을 제공하고 있

으며, 많은 중소기업들도 이를 통해 자부심 및 창의성 향상, 직인 간 관계 증진 등 긍정적인 성과를 거두고 있다[4].

이처럼 국내 대기업과 중소기업의 문화경영이 활성화되고 있음에도 불구하고, 문화경영과 관련한 실증연구는 매우 부족한 상황이며, 특히 기업의 문화경영 활동이 직원의 이직의도 등 조직 내부에 미치는 효과에 대한 연구는 소수에 불과해 보다 다양한 연구의 축적이 필요한 실정이다. 또한 다수의 선행연구들[5, 6, 7, 8, 9, 10]은 소비자를 대상으로 메세나를 포함한 문화경영 활동이 기업 및 브랜드 이미지, 태도 및 구매행동, 재무성과 등에 미치는 외부 효과를 분석하였다. 반면 기업의 문화경영의 내부 효과 관련 연구들[1, 2, 3, 11]은 조직몰입을 중심으로 성과를 살펴보는 데 초점을 두고 있었다.

따라서 본 연구는 문화경영 활동을 활발하게 실시하고 있는 국내 기업의 직원을 대상으로 기업의 문화경영 활동이 직원의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석해보고자 한다. 특히, 선행연구들이 구성원들의 조직몰입과 만족 등 태도 변수에 초점을 둔 것과 달리 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성의 행동 변수에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 구체적으로 문화경영 활동이 조직 커뮤니케이션을 매개로 하여 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 이에 따라 기업이 실시하는 문화경영 활동이 외부효과뿐만 아니라 내부적으로도 긍정적인 영향을 미치며 궁극적으로 지속 가능한 기업을 위한 전략적인 도구가 될 수 있음을 검증하고, 이에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 문화경영

2.1.1 문화경영의 개념과 유형

문화경영이란 기업의 경영활동에 문화예술적 요소를 전략적으로 활용하는 일련의 기업 활동을 의미한다. 문화예술을 후원함으로써 문화적 사회공헌 기업 이미지를 심어주거나, 직원들에게 문화예술 체험 및 문화강좌 등의 교육 기회를 제공하는 등 기업경영 전반에 문화예술을 전략적으로 활용하며, 문화예술 요소를 제품의 디자

인이나 마케팅 서비스에 적극 반영하는 것을 문화경영으로 정의한다. 문화마케팅의 개념과 어느 부분에서는 일치하기도 하나, 문화경영은 기업경영 전반에 문화를 활용하는 경영전략으로, 문화예술을 활용한 문화마케팅과 유사하지만 그 이상을 포괄하는 의미라고 할 수 있다. 즉, 문화경영은 기업이 문화의 흐름을 읽고 문화와 예술을 활용하여 기업의 가치를 높이는 전략적 경영활동이며, 기업경영에 문화를 체화시켜 기업의 문화 자체를 변화시키는 경영전략이라고도 할 수 있다[1].

이러한 문화경영은 그 개념에서도 알 수 있듯이 문화예술을 기업의 전반적인 경영활동에 접목하는 것으로, 그 활용방식에 따라 유형을 구분할 수 있다. 첫째, 문화적 사회공헌활동은 문화예술 공연과 전시활동 등을 주관하거나 후원을 통해 문화산업의 발전, 지역사회와 시민에게 문화예술 체험의 기회를 제공하는 사회적 책임 경영의 일환으로 추진되고 있다. 이는 기존의 메세나 관점에 해당되는 것으로, 메세나는 기업들이 문화예술에 대한 지원을 통해 사회에 공헌하고 국가경쟁력에 이바지하는 활동을 총칭하는 것이다. 문화적 사회공헌활동을 통해 기업의 이미지와 평판을 제고하는 효과를 얻을 수 있다. 금호아시아나그룹은 금호아시아나문화재단을 중심으로 클래식 음악 영재 발굴 및 육성을 근간으로 문화예술발전을 위한 지원활동을 지속하고 있는 대표적인 기업이다. 특히 금호 영재 콘서트, 금호 영아티스트 콘서트 시리즈를 통해 클래식 음악 영재들을 객관적으로 선발하는 시스템을 갖추고 있으며, 선발된 음악 영재들의 해외 무대 진출을 돕기 위해 세계적인 음악 거장 및 단체에 음악 영재들을 소개할 뿐 아니라 명품악기를 무상으로 대여하는 악기은행제도, 항공권 무상지원, 음악 장학금 지급 등 영재 음악가들이 세계적인 연주자로 성장하는데 필요한 모든 지원 활동을 직접 추진하고 있다[12]. 한화그룹은 청소년음악회, 교향악축제, 찾아가는 음악회 등을 지속적으로 후원했으며, 최근에는 임직원들이 함께 참여하는 전국 45개 복지기관의 아동들을 대상으로 예술교육 프로그램을 실시하였다. 예술교육 프로그램에 참여한 아동들은 우울감이 감소하고, 창의적 인성과 친사회적 행동이 향상되는 효과가 있었으며, 기업의 평판뿐 아니라 내부 직원들의 만족도와 자부심을 제고시키는 효과를 거두었다. 또한 삼성전자는 러시아의 볼쇼이 극장을 후원함으로써 문화예술을 지원하고 지역사회에 공헌하는 기업이라는

긍정적 이미지를 형성하였다[3].

둘째, 문화적 마케팅활동은 제품디자인이나 광고 등에 예술콘텐츠를 차용하는 소극적 활동에서 예술가와의 콜라보레이션(collaboration)을 통해 제품을 기획, 개발하는 적극적 활동까지 다양하게 전개되고 있다. 기업은 문화 마케팅 활동 통해 고급스러운 브랜드 이미지, 미학적 브랜드 이미지를 구축하는 등 차별적인 브랜드 가치를 창출하여 궁극적으로 해당 브랜드의 제품이 소비자들에게 하나의 예술작품으로 인식되도록 만들고자 하는 것이다 [12]. 저가 화장품브랜드인 더페이스샵은 ‘피부의 명작’이란 컨셉의 신제품을 출시하면서 화장품 용기에 빈센트 반 고흐의 ‘삼나무가 있는 보리밭’을 이용했는데, 저가 화장품에 고급 명화를 접목함으로써 제품의 이미지를 높여 매출이 증대되는 효과를 거둔 것으로 평가받고 있다. 또한 LG화학은 불박이장과 벽지 등에 유명화가 작품을 결합해, 집안을 갤러리처럼 꾸미고자 하는 소비자들의 욕구를 자극하고 미학적 인테리어 브랜드로서의 위상을 확립하였다. 삼성전자는 하우젠의 런칭 광고에서 몬드리안의 추상화를 사용해 예술작품의 아름다움을 고급스러운 브랜드 이미지와 연계하기도 하였다. 갤리아백화점은 스페인 작가 조르디라반다에게 백화점 쇼핑백과 갤리아 카드의 디자인을 의뢰함으로써 패션 트렌드를 선도하고 고급백화점이란 브랜드 이미지를 표현하였다. 이러한 문화마케팅 활동은 목표 시장의 매출을 증대시키고 구매의도를 향상시키며, 브랜드 인지도 구축에 영향을 미치기 때문에, 전략적 차원에서 브랜드를 관리하고 시장 우위를 차지할 수 있는 효과를 가진다.

한편 문화를 마케팅에 활용하는 방식에 따라 문화마케팅 활동의 차원을 문화관측, 문화지원, 문화연출, 문화스타일, 문화후광이라는 다섯 가지 차원으로 구분하기도 한다[13]. 첫째, 문화관측이란 문화를 상품과 서비스의 판매촉진을 목적으로 활용하는 것으로, 문화적 이미지를 상품이나 기업 이미지와 연계해 광고 및 상품을 판매하는 것을 말한다. 둘째, 문화지원은 기업이 문화마케팅을 펼침에 있어서 그 대상의 범주가 문화활동이나 단체 등으로서 기업의 이미지를 제고시키고자 함이 목적이다. 셋째, 문화연출이란 경쟁사와 차별화시키기 위한 목적으로, 상품과 서비스에 문화의 이미지를 결합시키는 것이다. 이는 문화와 제품의 동일화가 가장 높은 문화마케팅 활동이다. 넷째, 문화스타일은 기업의 상징이나 스타일을

포지셔닝(positioning) 할 때 문화 이미지 자체를 이용하는 것으로 그 문화가 가진 속성 자체를 해당 기업의 이미지로 생각하게끔 만드는 것이 목적이다. 다섯째, 문화후광은 기업과 상품 및 서비스에 해당 국가의 문화를 결합하여 문화마케팅의 효과를 극대화시키는 전략이다.

셋째, 문화적 직원 지원활동은 기업의 내부 이해관계자인 직원을 대상으로 실시하는 문화경영 활동으로, 직원들에게 문화예술 교육 및 체험 기회를 제공하여 창의력 향상, 인적자원관리 및 창의적이고 유연한 기업문화를 만들기 위해 문화예술을 활용하는 것이다. 대표적인 사례로는 유니레버를 들 수 있는데, 합병에 따른 조직의 이질감을 극복하고 직원 화합과 창의력을 개발하기 위해 외부의 예술가를 회사의 정식 직원인 예술감독으로 임명하는 카탈리스트(Catalyst) 프로그램을 운영하였다. 이 프로그램은 직원들의 정서적 이질감을 해소하기 위해 연극인의 지도를 통한 상황극 연출, 시인으로부터 작문능력, 연극배우로부터 발표능력과 고객과의 의사소통 능력, 미술가로부터는 창의적 사고력 등을 배우게 하고, 사내에도 미술, 사진작품들을 전시하는 활동으로 구성되었다. 이를 통해 유니레버는 직원의 창의성을 향상시키고 조직 간 및 내부의 소통과 화합을 이끌어냈으며 이를 통해 재무 실적도 향상되는 성과를 거둘 수 있었던 대표적인 문화경영의 성공사례라고 할 수 있다[12]. 또한 포스코는 관리형 인재상에서 창조적 글로벌 인재로 육성하기 위해서는 창조, 몰입, 재미, 감성과 같은 키워드로 표현되는 새로운 조직문화 구축이 절실했고, 조직의 창의력 향상과 창의 문화 조성을 위한 공간으로 사내 직원용 놀이공간인 포레카(PORE-KA; POSCO + EUREKA)를 개설했다. 직원들이 콘텐츠 운영의 주체가 되어 재미와 몰입을 통해 창의력을 증진시키는 것을 기본 방향으로 삼고, 이를 위해 수채화, 아트드로잉, 피아노 연주 및 감상 등의 예술체험을 통해 내적 영감을 발견하는 재미를 경험하게 하고, 스토리텔링 클럽과 상상 오락관 등의 창의력 증진 프로그램으로 몰입의 즐거움을, 시와 사진 창작프로그램을 통해서도 창조패턴을 습득하는 것이 가능하도록 했다. 포레카를 통해 직원들의 창의 역량이 향상되면서 조직 내 커뮤니케이션 활성화가 이루어졌고 동기부여 수준도 높아졌다고 평가되고 있다. 직원들을 대상으로 실시하는 문화경영 활동은 생산성 증대에도 영향을 미치며, 직원 만족도 증가를 통한 조직문화 고양이라는 효과를 거둘

수 있다.

마지막으로 문화경영에서 CEO의 문화예술에 대한 인식은 기업의 문화경영 성공에 막대한 영향을 끼친다. CEO의 문화예술에 대한 인식은 문화예술에 대한 관심, 사회공헌 차원의 문화예술 관련 지원 의지, 경영 전반에 걸친 문화예술 활용 독려 등으로 구성된다. 앞서 서술한 금호아시아나문화재단의 경우 CEO의 문화예술에 대한 굳은 의지가 있었기에 가능한 활동이며, 중소기업중앙회(2014)에서 발행하는 문화경영 우수성공사례집에서 나타나듯이 중소기업의 문화경영은 CEO의 관심과 의지가 없이는 이루어질 수 없는 것으로 드러났다[14]. 또한 문화경영 활동이 중요해지는 이유에 대해서 기업의 문화경영 담당자들은 ‘최고 경영진(CEO)의 적극적 의지’가 가장 큰 이유라고 응답하고 있어[15], CEO의 문화경영에 대한 관심과 의지가 기업의 문화경영 활동에 영향을 미치는 주요 요인임을 알 수 있다.

2.1.2 문화경영의 효과

문화경영은 단순한 고객 만족을 넘어 기업의 이익을 사회에 환원하고, 기업경영 가치관에 복지를 추구하는 사회적 책임 개념을 포함하고 있다. 문화경영을 도입하여 생기는 효과는 대상의 입장에서 살펴볼 수 있는데, 먼저 문화예술에 대한 고객의 니즈를 충족하고 제품과 서비스에 대한 고객만족도를 높일 수 있다. 기업의 입장에서는 문화기업으로서의 이미지를 구축하여 고객의 충성도 향상과 더불어 직원들의 만족도 증가를 생산성 향상의 성과를 거둘 수 있다. 또한 직원들과 회사와의 신뢰를 형성하고, 직원들의 결속력 및 창의력 향상에도 도움이 된다. 또한 기업이 문화경영은 문화예술계의 창작활동에 재정적인 도움을 주고, 예술인들에게 새로운 일자리 창출과 재능기부의 기회를 제공한다는 점에서도 매우 의미가 있다[1].

문화경영의 효과는 크게 외부효과와 내부효과로 구분할 수 있는데, 외부효과는 고객 및 외부 이해관계자들을 대상으로 실시하는 문화경영 활동으로 인해 창출되는 효과를 의미하는 것이다. 문화경영의 외부효과는 기업 고유의 차별화된 이미지와 문화기업으로서 긍정적 신뢰감을 줄 수 있다는 점, 트렌드에 적합한 문화예술을 마케팅 전략으로 활용하여 매출 증진의 기회를 얻을 수 있다는 점, 그리고 더 나아가 문화예술 산업과의 동반성장을 통

한 국가 경제의 발전에 기여할 수 있다는 점이다[1]. 외부효과와 관련한 선행연구들은 주로 문화경영 활동이 소비자의 변화에 미치는 영향을 분석했는데, 메세나, 문화마케팅을 포함해 문화경영 활동이 기업 및 브랜드 이미지 제고와 같은 인식적인 차원[16], 호의적인 태도 형성과 관련한 평가적 차원[8, 17, 18], 그리고 구매 행동과 구전 행동까지를 포괄하는 행동적 차원[9, 10]에 이르기까지 다양한 범주에서 소비자에게 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 또한 일부 선행연구들은 기업의 문화마케팅 활동에 대한 소비자 인식이 기업과 소비자간 관계 품질[6], 광고효과[7], 소매점의 서비스 품질 평가[17]와 브랜드 자산[19]에도 유의한 효과를 미치고 있음을 규명하였다. 일부 연구에서는 문화경영 활동이 시장가치, 매출액, 순이익과 같은 재무적 성과에 미치는 영향을 분석했는데, 김두이와 김상훈(2010)은 문화경영 활동이 기업의 주가가치에 긍정적 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝혔다[5]. 또한 전성룡(2012)은 기업의 문화적 후진 권수가 매출액, 영업이익 등 재무적 성과에 유의한 영향이 있음을 규명하였고[20], 조수희와 김세준(2014)은 기부금 지출을 통해 문화예술지원을 많이 한 기업일수록 더 좋은 성과를 얻고, 기업가치가 증대 된다고 밝혔다[21].

한편, 내부효과는 기업의 내부 이해관계자인 직원을 대상으로 실시하는 문화경영 활동으로 인해 발생하는 기업 내부의 효과를 의미하며, 바람직한 기업문화 창출, 회사와 직원 간 신뢰 형성, 직원들의 결속력 강화, 직무만족도 향상, 그리고 기업의 생산성과 직원들의 창의력을 향상시킬 수 있다. 특히 중소기업의 경우 문화경영을 실시함으로써 기업의 이미지 제고를 통해 우수한 인재를 영입하는데 큰 도움이 된다[22]. 내부효과의 규명은 문화경영의 효과를 직원의 관점에서 접근하여 문화경영이 창출하는 조직 내 성과에 주목하는 접근 방법이라 할 수 있다[3]. 먼저 김소영과 권순원(2009)은 사회공헌, 마케팅, 직원지원, CEO 문화경영 인식 등 문화경영 활동과 더불어 문화경영 기대효과 인식, 이해관계자들의 요구수준, 직원 참여수준이 조직몰입과 조직동일성을 거쳐서 조직의 성과, 이직의도, 업무 만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 실증적으로 규명하였다[2]. 또한 일부 선행연구들[1, 3]은 문화경영을 내부와 외부로 구분하여 조직몰입, 직무만족, 성공몰입 등 조직의 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 밝혔다. 특히 김소영과 임승희(2012)는 CEO의 문화마케

팅 의지가 높은 경우에 직원의 조직만족과 조직몰입을 높이는데 더 많은 기여를 한다고 확인하였다[3]. 윤종운(2011)은 관광기업을 대상으로 문화경영 활동이 회사에 대한 자부심과 애착을 갖게 한다고 제시하였다[11].

2.2 조직 커뮤니케이션

조직 커뮤니케이션은 조직에서 수행되는 기능 수행과 목표 달성에 핵심적인 요소로 인식되고 있다. 학자들은 조직 커뮤니케이션을 조직 내부에서 관리자와 구성원들, 동료들 간에 정보를 전달하는 것이며, 의사소통을 넘어 넓은 의미의 인간관계라고 정의한다. 조직 커뮤니케이션은 공식성과 방향성이라는 두 개의 차원으로 분류할 수 있는데[23], 공식성 차원에서는 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구분한다. 공식적 커뮤니케이션은 방향성 차원에서 하향적, 상향적 혹은 수평적 커뮤니케이션으로 세분화된다[24]. Downs & Hazen(1977)은 조직 커뮤니케이션 만족을 광범위한 개념으로 보고 순수한 대인관계 요소, 정보관련 요소, 순수 정보적 요소로 구조화하였다[25]. 그들은 조직 커뮤니케이션을 조직의 재정 상황과 전반적인 정책 및 목표에 대한 정보와 변화를 알리는 요소들이 포함한다고 설명하고[26], 커뮤니케이션 만족 척도를 8개의 차원으로 구분하였다. Pincus(1986)는 Downs & Hazen(1977)이 제기한 8가지 요인에 대인관계 요소로서 최고경영자(CEO)에 대한 만족 요인을 추가해 총 9가지 요소로 커뮤니케이션 만족도를 측정하였다. 즉, 하향적 및 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 최고경영자 만족, 커뮤니케이션 분위기, 개인적 피드백, 매체의 질, 조직통합성, 조직전망 등이다[27]. 한편 삼성경제연구소가 2011년 한국 기업의 조직 내 커뮤니케이션에 관한 인식과 문제점에 대해 실시한 조사 결과에서 응답자의 65%가 조직에서 커뮤니케이션이 잘 안된다고 평가했다[28]. Farace 등(1977)의 유형구분을 토대로 분석한 소통 유형별 문제점을 살펴보면 [29], 업무적 소통에 있어서는 회의 시 의견 교환 미흡, 불명확한 업무지시와 피드백 부족, 창의적 소통 유형에서는 부서 간 정보 교류와 협력 미흡, 폐쇄적인 분위기, 그리고 정서적 소통 영역에서는 칭찬과 격려 미흡과 CEO와 직속상사의 관심 부족 등을 대표적인 문제점으로 지적했다[28].

이에 따라 본 연구에서는 먼저, Downs & Hazen

(1977), Pincus(1986) 등이 제안한 수직적 차원에서 상사, 부하와의 커뮤니케이션과 수평적 차원의 동료 간 커뮤니케이션, 그리고 조직 내부의 전반적인 커뮤니케이션 분위기를 중심으로 4가지 요인으로 구분한 후[25, 27], 업무적과 정서적 차원으로 나눈 Farace 등(1977)의 유형에 따라[29], 4가지 요인 내부에 업무적 차원과 정서적 차원이 각각 포함되도록 하였다.

2.3 조직 효과성

조직효과성에 대한 선행연구들은 경제적인 측면에서 매출액이나 성장률과 같은 객관적 지표를 사용하거나, 구성원들의 조직 몰입과 만족도 등의 태도변수, 또는 조직시민행동과 이직의도와 같은 행동 변수에 대한 주관적 인식을 통해 조직효과성을 측정하고 있다. 본 연구는 문화경영의 내부효과를 살펴본 선행연구들이 대부분 조직 몰입과 만족 등 태도변수를 사용한 것과 다르게, 행동변수에 초점을 두고 조직시민행동과 이직의도를 조직 효과성의 하위 차원으로 설정하였다.

2.3.1 조직 시민행동

조직시민행동은 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직구성원이 자발적 행동으로 조직의 긍정적인 효과를 증진시키기 위해 기여하는 행위로 정의된다[30]. 국내외의 많은 연구들은 조직시민행동의 하위구성요소에 대해서 Organ(1988)이 제시한 5가지의 하위 구성요소들을 채택하고 있으며, 본 연구도 이러한 5가지 차원으로 조직시민행동을 측정하였다[30]. Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 하위차원으로 첫 번째, 이타주의(altruism)는 업무나 문제에 대해 자신의 업무시간을 할애하여 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 의미한다. 구체적으로 과중한 업무로 어려움을 겪는 동료들 돕거나, 결근한 동료의 일을 대신 처리해 주거나, 신입사원을 훈련시키는 등의 자발적 협력행위이다. 이러한 이타적 행위는 조직의 협업을 향상시키며 전체적으로 조직의 자원 개발에 도움을 줌으로써 조직효과성을 증진시키는 역할을 한다.

두 번째, 예의 행동(courtesy)은 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동으로, 커뮤니케이션을 통해 직무와 관련된 문제를 사전에 막기 위해서 노력하는 자발적 행위이다. 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 자신의 의사결정이

나 행위에 대해서 다른 사람들에게 사전에 알림으로써 문제의 발생을 미연에 방지하는 것이다. 즉, 중요한 사실에 대한 환기, 정보의 제공, 상담 등이 이러한 범위에 포함된다.

다음으로 양심 행동(conscientiousness)은 전체 조직에 이익이 되는 행동으로 요구된 역할을 넘어선 자발적 행위이다. 예를 들어 점심 및 휴식시간을 주어진 시간보다 더 많이 사용하여 자신의 업무를 다른 사람이 대신하게 한다거나, 업무의 진행에 차질이 생기게 만들지 않는 것이다. 양심 행동은 이타주의처럼 직접적으로 동료들을 도와주는 것과는 달리 간접적으로 조직에 도움을 주는 행위를 의미한다.

네 번째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내부의 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동으로, 불평불만을 토로하지 않고 어느 정도의 불편이나 성가심을 감수하는 것이다. 많은 시간을 조직에 대한 불만사항을 이야기하는데 소비한다면, 조직의 성과는 저조할 수밖에 없다. 구체적으로 사소한 불편에 대해서 불만을 토로하거나, 상사와의 사소한 마찰로 인해서 회사를 그만두겠다고 투덜거리는 행위는 스포츠맨십이 결여된 행위이다.

마지막으로 시민정신(civic virtue)은 조직생활에 있어서 중요한 모임이나 회의 등에 책임감을 갖고 참여하고 관심을 기울이는 것을 말한다. 예를 들면, 회의 참석이나 사보 읽기, 개인의 시간을 할애하여 조직에 중요하다고 생각되는 토론회나 모임에 참여하는 행동 등이다.

2.3.2 이직 의도

많은 경영학자들은 사원들을 조직을 구성하는 가장 중요한 자산으로 여기고 있으며, 사원들이 조직을 떠나려는 의도를 나타내는 이직 의도는 조직 효과성의 결정적인 기준이다[31]. 사원이 조직에 머물 것인지 떠날 것인지는 조직이 사원의 요구와 가치를 그들이 달성하려는 목표에 영향을 줄 수 있다. Allen & Meyer(1990)는 이직 의도를 근로자가 조직원의 권한을 포기하고 현재의 직장을 이탈하고자 하는 의사로서 정의했으며[32], Tett & Meyer(1993)는 조직을 떠나고자 하는 계획적이고 의도적인 의식으로 규정하였다[33].

3. 연구모형 및 연구가설

본 연구의 첫 번째 목적은 기업의 문화경영 활동이 직원의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 분석하는 것이다. 전술한 것처럼, 문화경영의 조직 내부 효과를 분석한 다수의 선행연구들[1, 3, 11]은 조직몰입을 중심으로 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴왔으며, 정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 김소영과 권순원(2009)은 문화경영 활동이 이직의도에 미치는 영향을 회귀분석을 실시하여, 직원 지원활동과 CEO의 인식, 마케팅활동, 사회공헌활동 순으로 상대적으로 영향력의 정도가 큰 것을 밝혔다[2]. 또한 기업의 CSR 활동이 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성의 행동변수에 정적인 영향을 미친다는 선행연구들[34, 35]의 결과에 비추어볼 때, 기업의 문화경영 활동이 조직시민행동과 이직의도에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 추론할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 문화적 사회공헌활동, 마케팅활동, 직원 지원활동, CEO의 문화예술행동에 대한 인식 등 문화경영 활동이 조직시민행동과 이직의도라는 조직 효과성에 미치는 영향을 규명하기 위해 다음과 같이 연구가설 1과 2를 제시하였다.

연구가설 1 : 기업의 문화경영 활동은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2 : 기업의 문화경영 활동은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

앞서 문화경영 사례들에서 살펴본 것처럼, 유니레버는 카탈리스트 프로그램을 통해 직원의 창의성을 향상시키고 조직 간 및 내부의 소통과 화합을 이끌어냈고, 포스코는 포레카를 통해 직원들의 창의 역량이 향상되고 조직 내 커뮤니케이션 활성화가 이루어졌다고 평가받고 있다. 또한 문화경영에 최근 활발한 참여를 보이고 있는 중소기업들 역시 조직 내 소통이 원활해 졌으며, 이직률이 감소하는 등의 성과를 내는 것으로 알려져 있다. 하지만, 문화마케팅, CSR을 포함해 문화경영이 조직 커뮤니케이션에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적인 분석은 이루어지지 않은 것으로 드러났다. 이에 본 연구는 문화경영 활동이 조직 커뮤니케이션에 미치는 영향을 확인하고자 연구가설 3을 설정하였다.

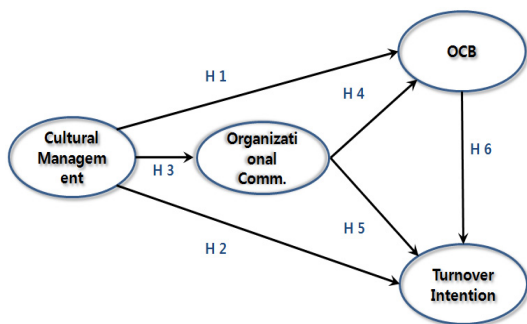
연구가설 3 : 기업의 문화경영 활동은 조직 커뮤니케이션에 정적인 영향을 미칠 것이다.

다수의 연구들은 조직 내 커뮤니케이션이 조직 몰입, 조직시민행동 등 조직 효과성 변인에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. Chen 등(2006)은 조직 커뮤니케이션이 원활할수록 높은 수준의 조직몰입과 직무성과를 이끌어 낸다고 했으며[36], Goris (2007)는 커뮤니케이션에 만족하는 직원일수록 직무에 만족하고 자발적으로 조직에 기여하는 역할 외 행동을 많이 한다고 주장했다[37]. 차동욱과 김정식(2011)은 일반 기업을 대상으로 한 연구에서 커뮤니케이션 만족이 조직시민행동의 5가지 하위요소에 모두 정적인 영향을 미친다고 제시한 바 있다[38]. 이러한 선행연구에 따라서 조직 커뮤니케이션이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 조직 커뮤니케이션이 기업의 문화경영 활동과 조직 효과성 간의 관계를 매개하는지 파악하기 위해 다음과 같이 연구가설 4, 5, 6을 제시하였다.

연구가설 4 : 조직 커뮤니케이션은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 5 : 조직 커뮤니케이션은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 6 : 조직시민행동은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.



[Fig. 1] Research Model

본 연구의 목적은 문화경영 활동이 조직 커뮤니케이션과 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 조직 커뮤니케이션이 문화경영 활동과 조직 효과성 간의 관계에서 매개효과를 보이는지 검증하고자 하는 것이다.

이러한 연구목적과 연구가설을 도식화하면 다음 [Fig. 1]과 같다.

4. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

본 연구의 독립변인인 기업의 문화경영 활동은 김소영과 권순원(2009)이 기업의 문화경영 활동 현황 및 수준을 파악한 후 분류한 것으로, 크게 문화적 사회공헌활동, 문화적 마케팅활동, 문화적 직원 지원활동 및 기업 최고경영자의 문화예술 인식 등의 4가지로 구분된다[2]. 첫째, 사회공헌활동은 기업이 문화적인 사회적 책임활동의 일환으로 문화예술 단체 및 예술인 지원, 지역 사회를 위한 문화예술 지원 등 5개 문항을 포함하고 있다. 둘째, 문화적 마케팅 활동은 기업의 상품 및 서비스에 문화예술을 접목시킴으로써 고객에게 차별화된 브랜드 이미지를 심어주는 전략이며, 제품 및 서비스 개발과 디자인 등에 문화예술을 적용하는 것과 고객에게 문화예술 혜택을 주는 문항 등 5개 문항으로 측정하였다. 셋째, 문화적 직원 지원활동은 기업의 내부 이해관계자인 직원을 대상으로 실시하는 문화경영 활동으로, 직원들의 문화예술 활동 지원 및 독려 등을 포함해 8문항으로 구성되었다. 마지막으로, CEO의 문화예술 인식은 최고경영자의 문화예술에 대한 관심, 예술가 또는 문화예술단체 지원 의지, 그리고 경영활동에 문화예술 활용 의지를 가지고 있는가를 의미하며, 3문항으로 측정하였다.

매개변인인 조직 커뮤니케이션은 Downs와 Hazen (1977), Pincus(1986) 등이 제안한 상사, 부하, 동료와의 커뮤니케이션 및 전반적인 커뮤니케이션 분위기로 구분하였고[25, 27], 상사와의 커뮤니케이션은 상사로부터 나에게 전달되는 업무 지시와 피드백, 배려와 솔직함 등을 나타내며, 부하와의 커뮤니케이션은 부하가 나에게 하는 업무 보고 및 업무방식에 대한 신뢰, 정서적 친밀감 등을 포함된다. 동료와의 커뮤니케이션은 동료 간 정보공유 및 교류 활성화를 의미하고, 커뮤니케이션 분위기는 부서 간 협업, 정보 공유, 비공식 모임의 활성화 등을 나타내며, 조직 커뮤니케이션은 각 요인별 6문항씩 총 24문항으로 구성되었다.

마지막으로 조직 효과성은 조직시민행동과 이직의도

로 구분하였고, 조직시민행동은 Organ(1988)이 제시한 이타주의, 예의행동, 양심행동, 스포츠맨십, 시민정신 등 5개 하위 차원으로 측정하였다[30]. 이타주의는 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 자신의 업무시간을 할애하여 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 의미하며, 예의 행동은 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동으로, 적절한 의사소통을 통해서 직무와 관련된 문제를 사전에 막기 위해서 노력하는 자발적 행위이다. 양심적 행동은 어떤 특정한 개인이나 집단이 아닌 조직에 이익이 되는 행동으로 최소한의 역할요구를 넘는 자발적 행위에 해당되고, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동으로 불평이나 불만을 토로하지 않고 조직 생활에서 나타나는 불편이나 성가심을 참는 것을 의미한다. 시민정신은 조직생활에 있어서 중요한 모임이나 회의, 그리고 조직 활동에 책임감을 가지고 참여하고 관심을 기울이는 것을 말한다. 마지막으로 이직 의도는 현재 조직의 구성원임을 포기하고, 다른 직장이나 조직으로 이동하고자 하는 심리상태로 정의했으며, Mobley(1977)와 Singh 등(1994)의 척도를 이용해 4문항으로 구성하였다[39, 40]. 주요 변수들인 문화경영 활동, 조직 커뮤니케이션, 조직시민행동과 이직 의도는 모두 5점 척도로 측정하였다.

한편 응답자 특성 분석을 위한 인구 통계적 변수로는 성별, 연령, 최종학력, 근속기간, 직급, 직무, 업종 등이 포함되었다.

4.2 조사 개요 및 분석방법

본 연구의 데이터는 문화경영 활동을 활발하게 실시하고 있는 국내 기업의 임직원을 대상으로 2015년 6월에 온라인 서베이를 통해 실시되었다. 총 314부의 자료를 수거했으나, 불성실한 응답을 제외한 총 295명의 자료를 최종분석에 이용하였다.

본 연구는 기업의 문화경영 활동과 조직 커뮤니케이션, 조직시민행동과 이직의도를 구조적 모델로 검증하기 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 통해 연구 모형을 검증하였다. 자료의 분석은 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 활용하였다. 구조방정식 모델은 다음과 같은 장점을 지닌다. 첫째, 구조방정식 모델은 여러 개의 측정변수를 이용해서 추출된 공통분산을 잠재변수로 사

용하므로 측정오류가 통제된다. 따라서 잠재변수를 바탕으로 구조방정식 모델을 적용해서 추정한 계수 값은 측정변수를 바탕으로 구한 계수 값보다 정확하다고 할 수 있다. 둘째, 구조방정식 모델은 공변량을 통해 잠재요인이 갖는 전체효과를 직접효과와 간접효과로 구분하여 제시함으로써 매개변인의 기능을 파악하는 데 용이하다 [41]. 따라서 본 연구에서는 이러한 장점을 지닌 구조방정식을 통해 조직 커뮤니케이션의 매개적 역할을 확인하고, 연구모델의 인과적 관계를 검토하였다.

본 연구의 주요 분석방법은 신뢰도 분석과 확인적 요인분석을 실시한 후, 독립변인, 매개변인, 종속변인이 포함된 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

5. 연구결과

5.1 표본의 특성

본 연구에서는 총 295개의 데이터가 최종 분석에 사용되었고, 표본의 특성을 살펴보기 위해 성별, 연령, 소득, 지역, 학력 등 인구통계학적 자료와 정유사 이용과 관련된 항목을 측정하였다. 먼저 응답자의 성별은 남성이 82.4%로 여성에 비해 많았으며, 이는 기업의 업종에서 건설/중공업이 78.6%로 높은 비중을 차지한 것에 기인한 것이다. 나이는 30대 42.5%, 40대 28.6% 순으로 나타났고, 평균 나이는 41.1세로 조사되었다. 최종학력은 대졸이 60.7%로 가장 많았고, 석사 26.8%이 뒤를 이었다. 직급은 과장/차장이 31.6%, 부장 25.5%, 임원 20.7% 순으로 나타났고, 근속기간은 2~5년차 32.3%, 5~10년차 28.2%였으며, 평균 근속기간은 8.46년으로 드러났다. 직급은 기술지원/설계/감리가 44.6%로 가장 많았으며, 행정관리 23.8%, 영업/마케팅 11.9% 순으로 나타났다. 표본의 특성은 아래의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Characteristics of the sample

| Categories | | N | % |
|------------|-------|-----|------|
| Total | | 295 | 100 |
| Sex | Man | 243 | 82.4 |
| | Woman | 52 | 17.6 |
| Age | 20s | 23 | 7.8 |
| | 30s | 125 | 42.5 |

| | | | |
|-------------|---------------------------|-------|------------|
| | 40s | 84 | 28.6 |
| | 50s | 49 | 16.7 |
| | 60s | 13 | 4.4 |
| | Mean | 41.10 | (S.D=9.62) |
| Scholarship | high school | 6 | 2.0 |
| | college | 28 | 9.5 |
| | university | 179 | 60.7 |
| | master degree | 79 | 26.8 |
| | doctoral degree | 3 | 1.0 |
| Career | below 2 years | 36 | 12.2 |
| | 2~5 years | 95 | 32.3 |
| | 5~10 years | 83 | 28.2 |
| | 10~20 years | 60 | 20.4 |
| | over 20 years | 20 | 6.8 |
| | Mean | 8.46 | (S.D=7.24) |
| Position | staff | 24 | 8.2 |
| | assistant manager | 40 | 13.6 |
| | manager | 93 | 31.6 |
| | general manager | 75 | 25.5 |
| | director | 61 | 20.7 |
| | etc. | 1 | 0.3 |
| Team | sales/marketing | 35 | 11.9 |
| | planning | 22 | 7.5 |
| | personnel/general affairs | 18 | 6.1 |
| | accounting/finance | 3 | 1.0 |
| | property custody | 3 | 1.0 |
| | R&D | 7 | 2.4 |
| | business management | 70 | 23.8 |
| | IT/design | 131 | 44.6 |
| | etc. | 5 | 1.7 |
| Industry | manufacturing/electronic | 14 | 4.7 |
| | construction/engineering | 232 | 78.6 |
| | service/financial | 40 | 13.6 |
| | etc. | 9 | 3.1 |

5.2 신뢰도와 타당성 검증

5.2.1 신뢰도 검증

각 잠재요인별로 측정 항목의 내적 일관성(internal consistency)을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 분석결과 Cronbach α 계수는 모두 .70 이상으로 나타나, 문항의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 드러났다[41, 42].

〈Table 2〉 Reliability for measuring

| Latent variables | | Mean | S.D | Cronbach's alpha |
|------------------|---------|------|------|------------------|
| CM | CM_F1 | 3.87 | 1.03 | .901 |
| | CM_F2 | 3.30 | 0.97 | .843 |
| | CM_F3 | 3.30 | 0.97 | .922 |
| | CM_F4 | 3.66 | 0.95 | .923 |
| Comm | Comm_F1 | 3.15 | 0.85 | .901 |
| | Comm_F2 | 3.56 | 0.93 | .950 |
| | Comm_F3 | 3.67 | 0.73 | .938 |
| | Comm_F4 | 3.66 | 0.75 | .917 |
| OCB | OCB_F1 | 3.80 | 0.69 | .829 |
| | OCB_F2 | 4.04 | 0.61 | .763 |
| | OCB_F3 | 4.07 | 0.64 | .742 |
| | OCB_F4 | 3.57 | 0.89 | .859 |
| | OCB_F5 | 3.81 | 0.65 | .749 |
| TI | | 2.55 | 1.09 | .924 |

5.2.2 측정모델의 타당성 및 적합도 평가

먼저 모든 잠재요인들에 대한 집중타당도를 분석하였다. 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 이후 표준화 요인 적재치(standardized factor loading)을 검토한 결과 모두 .5 이상으로 나타났다. 평균 분산추출(AVE: Average Variance Extracted), 잠재요인의 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability) 값을 구해 평가한 결과, 모두 적정 기준(AVE > .05, CR > .07)을 충족하는 것으로 나타났다. 판별타당도를 확인하기 위해 AVE 값과 요인들 간 상관계수의 제곱 값을 비교한 결과, 모든 AVE 값이 모든 요인 간 상관계수의 제곱 값 보다 큰 것으로 드러나 판별타당도가 확보되었다.

〈Table 3〉 Confirmatory Factory Analysis

| Latent Factor | | factor loading | S.E. | C.R. | p | Construct Reliability | AVE |
|---------------|------------|----------------|------|--------|-----|-----------------------|------|
| 2nd factor | 1st factor | | | | | | |
| CM | CM_F1 | .917 | | | | .945 | .813 |
| | CM_F2 | .848 | .078 | 11.109 | *** | | |
| | CM_F3 | .937 | .065 | 14.663 | *** | | |
| | CM_F4 | .823 | .059 | 14.895 | *** | | |
| Comm | Comm_F1 | .708 | | | | .946 | .817 |
| | Comm_F2 | .731 | .128 | 9.336 | *** | | |
| | Comm_F3 | .921 | .110 | 1.230 | *** | | |
| | Comm_F4 | .909 | .119 | 1.734 | *** | | |
| OCB | OCB_F1 | .772 | | | | .928 | .729 |
| | OCB_F2 | .908 | .111 | 9.647 | *** | | |
| | OCB_F3 | .822 | .108 | 7.841 | *** | | |
| | OCB_F4 | .601 | .123 | 6.830 | *** | | |
| | OCB_F5 | .850 | .115 | 8.151 | *** | | |

| | | | | | | | |
|--|-----|------|------|--------|-----|------|------|
| TI | TI1 | .875 | | | | .897 | .687 |
| | TI2 | .962 | .042 | 25.422 | *** | | |
| | TI3 | .871 | .043 | 21.021 | *** | | |
| | TI4 | .771 | .050 | 16.758 | *** | | |
| $\chi^2=4484.002(df=1933, p<.001), \chi^2/df=2.32, RMSEA=.067, CFI=.942, GFI=.882, RMR=.079$ | | | | | | | |

<Table 4> Correlation coefficient and AVE 1)

| | CM | Comm | OCB | TI |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CM | .813 | | | |
| Comm | .262 | .817 | | |
| OCB | .354 | .663 | .729 | |
| TI | -.225 | -.470 | -.530 | .687 |

확인적 요인분석을 통해 도출되는 적합도 지수를 통해 모형의 적합성을 판단할 수 있다. 모형의 적합도를 평가할 때 가급적 여러 개의 지수를 제시하는 것이 권고되고 있으며, 절대적합도지수인 RMSEA와 증분적합도 지수 가운데 대표적인 CFI가 상대적으로 바람직한 적합도 지수 검증 결과 $\chi^2=4484.002(df=1933, p<.001), \chi^2/df=2.32, RMSEA=.067, RMR=.079, CFI=.942, GFI=.882$ 로 나타났다. χ^2 의 값은 표본의 크기가 크다는 점에서 기각이 된 것으로 볼 수 있으며, χ^2/df 의 값은 2.32로 바람직한 기준인 3이하로 나타나 수용할만한 수준이었으며, RMSEA는 최적 모델 기준인 .8 이하였고, CFI도 .9 이상으로 나타나 양호한 것으로 판단할 수 있다.

5.3 연구가설의 검증

확인적 요인분석까지 마친 후 초기에 설정한 연구모형에 해당하는 이론모형을 분석하였다. 분석을 실시한 결과, 모형의 적합도는 $\chi^2=433.647(df=113, p=.000), \chi^2/df=3.838, RMSEA=.098, RMR=.080, GFI=.837, NFI=.877, CFI=.905$ 로 나타났다. 이는 전반적으로 적합도 기준치에 미달하는 것으로 드러나, 수정지수(Modification Index; MI)의 사용을 검토하였다. AMOS 프로그램에서는 카이자승 통계량을 낮추고 경로 간의 유의성을 찾아내는 수정지수 4 이상을 제시해주며, 본 연구에서는 Byrne(2010)이 제시한 보수적인 기준에 따라 수정지수 10 이상으로 한정해 연결을 검토하였다. 수정지수에 따라 잠재변인 사이의 오차항을 하나씩 연결하였다.

이러한 절차를 통해 수정모형을 분석한 결과, χ

$\chi^2=433.647 (df=106, p=.000), \chi^2/df=2.207, RMSEA=.064, RMR=.056, GFI=.916, NFI=.934, CFI=.962$ 의 결과로 나타났다. 수정모형의 적합도 지수들은 표본의 크기가 크다는 점에서 기각이 된 것으로 볼 수 있는 χ^2 의 유의성을 제외하고, 전반적으로 최적의 적합도 기준치 이상인 것으로 드러났다.

또한 초기모형과 수정모형의 카이자승 통계량 199.661(433.647-233.986)과 자유도 차이 7(113-106)는 통계적으로 유의하여($p=.000$), 수정모형을 채택하였다.

<Table 5> Fit Index

| Fit Index | Absolute fit measures | | | | | Incremental fit measures | |
|-------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | χ^2 | χ^2/df | RMSEA | RMR | GFI | CFI | NFI |
| Theoretical model | 433.647 df=113 p=.000 | 3.838 | .098 | .080 | .837 | .905 | .877 |
| Fix model | 233.986 df=106 p=.000 | 2.207 | .064 | .056 | .916 | .962 | .934 |
| optimum standard | .05 over | 3.0 below | .08 below | .08 below | .90 over | .90 over | .90 over |

각 변인 간 설정된 인과관계에 대한 검증결과는 <Table 6>과 같다. <가설 1>은 기업의 문화경영 활동이 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증하기 위한 것으로, 분석결과 기업의 문화경영 활동을 긍정적으로 평가할수록 조직시민행동 또한 증가하는 것으로 드러나($\beta=.180, t=3.174, p<.01$), <가설 1>은 채택되었다.

기업의 문화경영 활동과 이직의도 간의 관계를 검증하고자 한 <가설 2>는 기각되었다. 기업의 문화경영 활동은 이직의도에 직접적인 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-.023, t=-.462, p>.05$).

기업의 문화경영 활동과 조직 커뮤니케이션 간의 영향력을 검증하기 위한 <가설 3>은 지지되었다. 기업의 문화경영 활동을 긍정적으로 인식할수록 조직 커뮤니케이션에 대해 긍정적으로 평가하는 것으로 드러났다($\beta=.302, t=4.610, p<.001$).

다음으로 조직 커뮤니케이션과 조직시민행동 간의 관계 살펴보고자 한 <가설 4>와 조직 커뮤니케이션과 이직 의도 간의 영향력을 검증하고자 한 <가설 5>는 채택되었다. 조직 내 커뮤니케이션을 긍정적으로 평가할수록 조직시민행동은 증가하며($\beta=.622, t=7.92, p<.001$), 이직

1) 대각선 굵은 글씨는 평균분산추출(AVE) 값임

의도는 감소하는 것으로 나타났다($\beta = -.161, t = 2.235, p < .05$).

마지막으로 종속변인 간의 관계인 조직시민행동이 이직 의도에 미치는 영향을 검증한 <가설 6>도 지지되었다. 직원들의 조직시민행동이 증가할수록 이직 의도는 감소하는 것으로 드러났다($\beta = -.364, t = -4.33, p < .001$).

<Table 6> Path model results

| Paths | β | B | S.E. | C.R. (t) | p (sig.) |
|------------|---------|-------|------|----------|----------|
| CM → Comm | .302 | .205 | .044 | 4.610 | *** |
| CM → OCB | .180 | .110 | .035 | 3.174 | .002** |
| CM → TI | -.023 | -.031 | .068 | -.462 | .644 |
| Comm → OCB | .622 | .564 | .071 | 7.920 | *** |
| Comm → TI | -.161 | -.319 | .143 | -2.235 | .025* |
| OCB → TI | -.364 | -.796 | .184 | -4.330 | *** |

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

조직 커뮤니케이션이 기업의 문화경영 활동과 조직 효과성 사이에서 매개효과를 나타내는지 분석하였다. 간접효과의 통계적 유의성은 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용해 검증하였다. 조직 커뮤니케이션의 매개효과를 분석한 결과, 기업의 문화경영 활동은 조직 커뮤니케이션을 매개로 조직시민행동에 정적인 영향을 미치고 있었고($\beta = .172, p < .05$), 문화경영 활동은 조직 커뮤니케이션과 조직시민행동을 매개로 이직의도에 부적적인 영향을 미치는 것으로 드러났다($\beta = -.181, p < .05$).

<Table 7> Indirect effect

| ID \ DV | OCB | TI |
|---------|-------|--------|
| CM | .172* | -.181* |
| Comm | | -.226* |

* $p < .05$

문화경영 활동과 조직시민행동의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하기 위해, 1단계로 문화경영이 조직 커뮤니케이션에 미치는 영향은 <가설 3>에서, 2단계로 조직 커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향력의 유의성은 <가설 4>에서 검증되었다. 또한 3단계로 <가설 1>에서 문화경영의 조직시민행동에 대한 영향력도 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 기업의 문화경영 활동과 조직시민행동 간의 관계에서 조직 커뮤니케이션은 부분 매개효과를 보이는 것으로 드러났다. 한편 문

화경영과 이직의도 간의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하는 절차는, 1단계로 문화경영이 조직 커뮤니케이션에 미치는 영향은 <가설 3>에서, 2단계로 조직 커뮤니케이션에서 이직의도에 미치는 영향력은 <가설 5>로 검증되었다. 하지만 3단계로 기업의 문화경영이 이직의도에 미치는 직접적인 영향력을 검증한 <가설 2>는 통계적으로 유의하지 않았다. 즉, 이직 의도에 대한 기업 문화경영의 직접효과는 유의미하지 않았고 조직커뮤니케이션을 매개로 하는 간접효과만 유의한 것으로 드러나, 기업의 문화경영 활동과 이직의도 간의 관계에서 조직 커뮤니케이션은 완전 매개효과를 보이는 것으로 나타났다.

6. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 논의

문화적 부가가치와 창조경영의 중요성이 증대되면서 창의적 기업 경쟁력을 실천하는 전략으로서, 기업이 문화예술을 기업의 마케팅 전략에 활용함은 물론, 창조적인 조직원 양성, 창의적 조직문화, 바람직한 문화기업의 이미지를 창출함으로써 기업의 가치를 높이는데 기여하는 문화경영에 대한 관심이 고조되는 상황이다. 본 연구는 문화경영 활동을 활발하게 실시하고 있는 국내 기업의 직원을 대상으로 기업의 문화경영 활동이 직원의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하였다. 특히, 조직 커뮤니케이션의 매개적 역할에 주목하여 기업의 문화경영이 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성의 행동적 차원에 미치는 영향을 구조적 모델을 통해 검증하여, 기업 문화경영의 가치와 중요성을 입증하였다.

본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같다. 첫째, 문화적 사회공헌활동, 마케팅활동, 직원 지원활동 및 CEO의 문화예술 인식으로 구성된 기업의 문화경영 활동은 조직시민행동에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직원들이 문화경영 활동을 적극적으로 실시한다고 인식할수록 조직의 긍정적 효과를 증진시키기 위해 기여하는 자발적인 행동을 하는 경향이 높은 것으로 드러났다. 둘째, 기업의 문화경영 활동은 상사, 동료, 부하와의 커뮤니케이션과 전반적인 커뮤니케이션 분위기로 구성된 조직

커뮤니케이션에 정적인 영향력을 지닌 것으로 드러났다. 즉, 문화경영 활동이 잘 이루어지고 있다고 평가할수록 조직 커뮤니케이션도 활성화된다는 것을 의미한다. 셋째, 조직 커뮤니케이션은 직원들의 조직시민행동은 증가시키고, 이직 의도는 감소시켜 조직 효과성에 정적인 기여를 하는 것으로 드러났다. 조직 커뮤니케이션에 대해 만족할수록 기업에 발전적인 자발적 행동은 증가하고 이직율은 감소할 수 있는 것으로 나타났다. 넷째, 기업 문화경영 활동과 조직시민행동 간의 관계에서는 직접효과 이외에 조직 커뮤니케이션을 매개로 한 간접효과도 유의한 것으로 드러났다. 또한 직접효과와 간접효과의 영향력의 크기가 유사하게 나타난 점은 조직시민행동을 증가시키기 위해서는 문화경영 활동 이외에 조직 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있는 환경이 필요하다는 것으로 이해할 수 있다. 다섯째, 이직 의도에 대한 문화경영 활동의 직접 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타난 반면, 조직 커뮤니케이션을 매개로 한 간접효과는 유의미한 것으로 드러났다. 이는 기업의 문화경영 활동 자체가 이직 의도를 감소시키는 것은 아니며, 문화경영 활동을 도입하는 과정에서 이를 뒷받침할 수 있는 조직 커뮤니케이션이 활성화될 때 조직 효과성의 결정적 기준이 되는 이직률을 감소시킬 수 있다는 점을 의미한다.

본 연구의 이러한 결과는 다음과 같은 점에서 의의를 가진다. 첫째, 선행연구들은 주로 문화경영의 외부효과에 집중하였고, 소수의 내부효과 연구들 또한 조직몰입과 만족 등 태도적 차원의 효과에만 검증한데 비해, 본 연구는 문화경영의 효과를 조직시민행동과 이직의도 등 행동적 차원으로 확장해 검증한 점에서 의의를 지닌다. 문화경영의 조직시민행동과 이직의도 등 긍정적 인적자원관리 효과를 가지고 있는 점을 실증적으로 확인한 점에서 실무적 의의도 가진다고 할 수 있을 것이다. 둘째, 문화경영의 조직 효과성에 대한 효과를 규명하는 과정에서 조직 커뮤니케이션이라는 매개변인을 통해, 문화경영의 내부 효과가 발생하는 메커니즘에 대해 실증적 결과를 제시한 점에서 의미가 있다. 즉, 문화경영 자체로서 조직의 효과성을 높이는데 기여하지만 조직 커뮤니케이션을 활성화시킬 때 그 효과가 더 커질 수 있다는 점에서 문화경영의 적극적 도입 및 확산을 할 수 있는 근거를 제공했다고 할 수 있다. 기업이 문화경영을 도입하고 발전시켜 나가는 과정에서 지나치게 영리만을 추구하거나 무조건적

인 참여를 유도하는 것이 아닌, 문화경영 활동을 통한 조직 내 커뮤니케이션이 활성화되게 만들려는 노력이 필요하다는 점을 밝힌 점에서 실무적 차원에서 실질적인 공헌을 하고 있다. 또한 최근 정부에서도 중소기업이 문화예술행업을 경영에 활용할 수 있도록 기업예술포육, 찾아가는 문화공연, 메세나 매칭펀드, SB문화경영아카데미, 문화접대비 개정 등 다양한 지원정책을 제공하고 있는 실정에서, 본 연구의 이러한 결과는 기업의 조직목표와 전략에 적합한 문화경영 전략을 활용하는데 실무적 차원에서 도움을 줄 수 있을 것이다.

6.2 연구의 한계 및 제언

본 연구가 지니는 이론적, 실무적 함의에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 대상은 문화경영을 활발히 진행하고 있는 대기업 위주로 조사되었다. 최근에 문화경영에 관심을 보이는 중소기업이 증가하는 현실을 감안할 때, 향후 연구에서는 기업의 규모를 구분할 필요도 있을 것이다. 또한 본 연구는 국내 영리기업으로 한정했기 때문에 본 연구의 결과를 공기업 및 정부기관과 같은 다른 유형의 조직에 일반화하기에는 무리가 있다. 추후 연구에서는 연구대상을 확장하고, 문화예술 지원 활동을 실시하고 있는 비영리기업 및 정부기관에 맞게 수정하여 연구모델의 타당성을 재확인할 필요도 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 문화경영 활동 등 주요 변인들을 직원의 지각(perception)에 근거하여 측정하였다. 지각은 특정 대상에 대한 인식 및 태도와 행동을 설명할 수 있는 매우 의미 있는 기준이지만 그 특성상 주관적인 평가에 근거할 수밖에 없다. 따라서 향후 연구에서는 기업의 문화경영 활동을 실제 활용 건수와 기부금 등과 같이 객관화할 수 있는 지표로 설정하고 이에 따른 내부효과를 실증분석 한다면 문화경영 효과 연구의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 문화경영과 조직 효과성 간의 사이에 조직 커뮤니케이션을 매개변수로 투입한 점은 본 연구의 중요한 의의지만, 조직 커뮤니케이션 이외에 또 다른 매개변인을 문화경영 효과 모델에 포함시켜 보다 다양한 측면에서 변수 간의 관계를 탐구할 필요가 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] S. H. Kim, and Y. S. Rhee, "The influence of cultural management of small and medium enterprises in organizational outcomes. Journal of Arts and Cultural Management", Vol. 4, No. 1, pp.3-31, 2011.
- [2] S. Y. Kim, and S. W. Kwon, "The study on effect of corporate cultural management. Korean Business Council for the Arts", 2009.
- [3] S. Y. Kim, and S. H. Im, "The effects of cultural marketing on organizational satisfaction and commitment. Review of Cultural Economics", Vol. 15, No. 3, pp.113-137, 2012.
- [4] KBIZ, "Design by culture, small and medium industry". 2011.
- [5] D. L. Kim, and S. H. Kim, "The effect of corporate art sponsorship on the market value of Korean firms. Korean Management Review", Vol. 39, No. 6, pp.1425-1450, 2010.
- [6] S. Y. Kim, S. H. Im, and J. K. Goo, "The scale development of cultural marketing. Journal of Product Research", Vol. 29, No. 6, pp.119-131, 2011.
- [7] S. J. Yoon, and H. E. Han, "An empirical approach to the effects of corporate mecenat activities on advertisement effectiveness. Journal of Cultural Industry Studies", Vol. 11, No. 1, pp.47-67, 2011.
- [8] S. B. Lee, and S. H. Shin, "The Influence of Cultural Marketing, as a Corporate Public Relations, on Corporate Image, Brand image and Purchase Intention. Advertising Research", Vol. 66, pp.137-164, 2005.
- [9] N. R. Jeon, K. Y. Lee, and Y. S. Choi, "The Effect of Cultural Marketing Activity on Purchase Intentions A Case Study of Credit Card Companies. Journal of Cultural Industry Studies", Vol. 11, No. 2, pp.219-234, 2011.
- [10] T. W. Choi, "A Study on the Effects of Corporate Cultural Marketing on Customer Loyalty Focusing on the Effects of the Types of Cultural Marketing. Journal of Arts and Cultural Management", Vol. 3, No. 1, pp.143-168, 2010.
- [11] J. W. Youn, "The effect of mecenat(culture, arts support) activities on organizational commitment in tourism companies: Focused on the moderating effect of organizational culture, organizational justice and organizational identification. Ph.D. dissertation", The Graduate School of Kyonggi University, 2011.
- [12] S. Y. Kim, S. A. Ahn, and D. C. Jang, "A Basic Study on the Concept and Cases of the Art-based Creative Management. Review of Cultural Economics", Vol. 16, No. 2, pp.41-63, 2013.
- [13] S. M. Sim, "The rise and success strategy of culture marketing. SERI CEO Information". Vol. 372, pp.1-25, 2002.
- [14] KBIZ, "Design by culture small and medium industry". 2014.
- [15] Korea Mecenat Association, "Korea Mecenat Association 2011 Annual Report", 2012.
- [16] H. M. Yang, Y. J. Yoon, S. Y. Kim, M. K. Kang, Y. S. Kwak, and E. K. Joung, "Study on the effectiveness of business sponsorship for the arts. Korea Cultural Policy Institute", 2002.
- [17] M. K. Lee, and Y. K. Moon, "Effects of Culture Marketing versus Traditional Marketing Activities on Consumer Store Evaluations and Loyalty. Journal of Marketing Management Research", Vol. 13, No. 2, pp.1-21, 2008.
- [18] J. H. Jin, and H. S. Yang, "Effects of Corporate Image Increased by Cultural Marketing on Purchase Intention: Based on University Students from Seoul and Choong-Chung Do. The Korea Contents Society", Vol. 8, No. 4, pp.147-154, 2008.
- [19] H. B. You, and K. S. Ha, "The Effect of Cultural marketing Activities on a Corporate Brand Asset. Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society", Vol. 9, No. 6, pp.1856-1868, 2008.
- [20] S. Y. Jun, "Study on the model development and strategic application for effects of Corporate Mecenat Activities. Korea Mecenat Association", 2012.

- [21] S. H. Cho, and S. J. Kim, "The Effect of Corporate Art Sponsorship on the Business Performance and Market Value of Korean Firm. *Korea Journal of Business Administration*", Vol. 27, No. 8, pp.1307-1327, 2014.
- [22] S. H. Kim, "A Study on Culture Management to Promote SMEs' Competitiveness. *KOSBI*", 2009.
- [23] S. J. Hwang, "Organizational communication. *Paju, Bobmunsa*", 2006.
- [24] G. L. Kreps, "Organizational communication: Theory and practice". New York: Longman, 1990.
- [25] C. W. Downs, and M. D. Hazen, "A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*", Vol. 14, No. 3, pp.63-73, 1977.
- [26] H. C. Shin, M. J. Jung, and J. K. Na, "The Relationship of Communication Satisfaction in Organizational Contexts and Job Satisfaction among Professional Athletes. *Journal of Public Relations Research*", Vol. 11, No. 2, pp.34-62, 2007.
- [27] J. D. Pincus, "Communication Satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*", Vol. 12, No. 3, pp.395-419, 1986.
- [28] D. W. Eom, J. E. Ye, S. H. Kwon, and J. B. Wi, "Recommendations on the active communication in organization. *SERI CEO Information*", Vol. 795, pp.1-19, 2011.
- [29] R. W. Farace, P. R. Monge, and H. M. Russell, "Communicating and organizing. *Addion-Wesley Pub.*", 1977.
- [30] D. W. Organ, "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com", 1988.
- [31] C. Pettijohn, L. Pettijohn, and A. J. Taylor, "Salesperson perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics*", Vol. 78, pp.547-557, 2007.
- [32] N. J. Allen, and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*", Vol. 63, No. 1, pp.1-18, 1990.
- [33] R. P. Tett, and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*", Vol. 46, pp.259-293, 1993.
- [34] K. H. Kwon, and S. D. Kang, "The effects of Corporate Social Responsibility activities on Organizational Citizenship Behavior, Intention of Turnover: Focused on examining mediator effects of Affective Organizational Commitment. *Korea Journal of Business Administration*", Vol. 25, No. 7, pp.3085-3105, 2012.
- [35] H. W. Park, and J. H. Hahn, "A Study on the Effect of CSR on Employees' Organizational Commitment and OCB. *Korean Academy of Organization & Management*", Vol. 35, No. 3, pp.115-140, 2011.
- [36] J. C. Chen, C. Silverthorne, and J. Y. Hung, "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*", Vol. 27, No. 4, pp.242-249, 2006.
- [37] R. Goris, "Impact of mechanized logging on compaction status of sandy forest soils. *Forest Ecology and Management*", Vol. 241, No. 1-3, pp.162-174, 2007.
- [38] D. O. Chah, and J. S. Kim, "The Relationship between Empowering Leadership and Job Involvement and Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organization and Management*", Vol. 35, No. 1, pp.171-198, 2011.
- [39] W. H. Mobley, "Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*", Vol. 62, pp.237-240, 1977.

- [40] J. Singh, J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads, "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*", Vol. 31, No. November, pp.558-569, 1994.
- [41] H. S. Lee, and J. H. Lim, "SPSS 16.0 manual. Paju, Bobmunsu", 2009.
- [42] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, "Multivariate data analysis (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall", 2009.
- [43] J. H. Kim, S. H. Hong, and B. D. Choo, "Applications of Structural Equation Modeling in Management Studies: A Critical Review, *Korean Management Review*", Vol. 36, No. 4, pp.897-923, 2007.

주 현 정(Ju Hyun Jeong)



- 2007년 4월 ~ 현재 : 벽산엔지니어링&벽산문화재단 재직중
- 2012년 8월 : 연세대학교 언론홍보대학원졸(문학석사)
- 2013년 2월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처경영전문대학원 박사과정 재학중
- 관심분야 : 벤처, 경영, 문화
- E-Mail : hjju@bseng.co.kr

김 중 규(Kim, Joong Gyoo)



- 1995년 2월 : 한양대학교 대학원(전자공학석사)
- 1999년 6월 ~ 2003년 5월 : 현대정보기술상무
- 2004년 9월 ~ 2006. 7월 : 동부정보기술 부사장
- 2009년 1월 ~ 2011년 2월 : 고양택주 회장
- 2010년 2월 : 건국대학교 대학원(전자공학 박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 글로벌창업대학원 부교수
- 관심분야 : 통계, 미분
- E-Mail : jgkimjg@yahoo.co.kr