

# 조직문화가 종사자의 직무만족도에 미치는 영향: 의사소통의 매개효과를 중심으로

주영하, 선민정\*  
이화여자대학교 사회복지학과

## The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction: Focusing on the Mediating Effect of Communication

Young-Ha Ju, Min-Jung Sun\*  
Dept. of Social Welfare, Ewha Womans University

요 약 본 연구의 목적은 구성원들의 공유가치인 조직문화가 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지와 조직문화와 직무만족도의 관계에 있어 의사소통의 매개효과를 살펴보는 것이다. 본 연구는 2015년 인적자본기업패널 데이터를 사용하여 근로자 10,069명을 대상으로 구조방정식 모형으로 매개효과를 분석하였다. 연구결과로는 첫째, 조직문화 유형인 혁신문화, 관계문화, 합리문화의 순서로 종사자의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 혁신문화, 관계문화, 위계문화 및 합리문화가 직무만족도에 미치는 영향은 의사소통을 통해 매개되는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 기업에서 혁신적이고 관계지향적인 조직문화를 형성하고 원활한 의사소통이 이루어질 수 있는 근무환경을 조성할 것을 제언하였다.

주제어 : 조직문화, 직무만족도, 의사소통, SEM, 매개효과

**Abstract** The purpose of this study is to research whether organizational culture affected job satisfaction and whether there was the mediating effect of communication in the relationship between organizational culture and job satisfaction. This study analyzed the mediating effect with SEM using data of the HCCP in 2015. The results of the study are as follows. First, it was found that innovative, relationship, rational culture significantly influenced the job satisfaction of the employees. Second, the effect of innovative, relationship, hierarchical, rational culture on job satisfaction was mediated through communication. Therefore, this study suggested creating an innovative and relationship-oriented organizational culture and a working environment that could facilitate smooth communication in the enterprises.

**Key Words** : Organizational culture, Job satisfaction, Communication, SEM, Mediating effect

### 1. 서론

현대사회는 세계화 및 정보화와 더불어 급격한 과학 기술의 발달 등으로 인하여 경제 및 사회·문화적 환경이 빠르게 변화하고 있다. 이러한 변화에 적응하기 위하여 기업들 간의 경쟁은 더욱 심화되었으며 조직성공에 대한 요구는 더욱 증대되었다. 기업들은 생존하기 위하여 효

율성과 효과성을 강조한 조직성과 향상에 더욱 집중하고 있다. 조직성공을 향상시키기 위해서는 다양한 방법들이 있으나 최근에는 인적자본에 대한 투자와 관리에 주목하고 있다. 이에 따라 인적자본인 조직 내 종사자의 직무만족도 및 조직몰입, 신뢰 등 심리 및 정서, 태도가 중요하게 되었다. 특히 종사자의 직무만족도는 조직성공에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 사회적으로 더욱 요구

\*Corresponding Author : Min-Jung Sun(smjfly@hanmail.net)

Received May 3, 2018  
Accepted July 20, 2018

Revised June 29, 2018  
Published July 28, 2018

되고 있는 종사자의 권익 보호 및 복지 증진의 관점에서 도 매우 중요한 요소가 되었다. 따라서 종사자의 직무만족도에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 매우 주목받고 있다.

직무만족도의 영향요인으로 과거에는 종사자의 인구사회학적인 요인 및 근로조건, 조직구조 등과 같은 가시적인 원인들에 대하여 연구해왔다면 근래에 와서는 비가시적인 조직문화에 대해 주목하여 연구해 오고 있다[1]. 조직문화는 조직 내 구성원들의 공유가치로 이들의 태도와 행동에 영향을 미쳐 조직 내부의 통합을 이룰 수 있는 매우 중요한 조직요인이다. 또한 조직문화는 조직이 변화하는 사회환경에 적응하는데 사용되기도 한다[2]. 이처럼 조직 내 구성원과 조직에 많은 영향을 미치고 있는 조직문화가 종사자의 직무만족도에 영향을 미치는지를 연구하는 것은 종사자의 직무만족도를 폭넓게 이해하고 향상시키는데 도움이 될 것이다. 특히 조직마다 다르게 나타나고 있는 조직문화의 유형에 따라 직무만족도가 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴볼 필요가 있다. 이러한 연구를 통하여 어떠한 조직문화가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는지를 밝혀내고, 어떠한 조직문화가 현대 조직에 잘 맞는지를 제시해 줄 필요가 있겠다.

현대에 와서 더욱 중요시 되고 있는 조직요인 중 하나인 의사소통은 조직 구성원들이 조직에서 정보 공유 및 업무 진행을 위하여 하는 언어로 서로 간의 상호작용에 의하여 형성된다. 따라서 의사소통이 어떻게 이루어지느냐에 따라 직무만족도와 조직성과는 다르게 나타날 수 있으며, 이로 인해 의사소통은 조직 운영과 구성원 관리에 있어 매우 중요한 요인으로 인식되고 있다. 이러한 의사소통은 선행연구들에 의하면 조직문화의 유형으로부터 영향을 받기도 하며, 직무만족도에 영향을 미치기도 하는 것으로 나타났다[3-6]. 이러한 연구들의 관계를 종합하여 복합적으로 판단해볼 때 조직마다 다르게 나타나고 있는 조직문화의 유형에 따라 의사소통이 다르게 나타나 종사자의 직무만족도에 다른 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 이러한 구체적인 관계에 대한 고찰은 조직문화와 직무만족도의 관계에 있어 의사소통이 어떠한 역할을 하는지를 복합적으로 살펴본다 직무만족도를 향상시키는데 구체적이면서 심층적인 실천방안을 제시할 수 있을 것이다. 즉 조직문화와 직무만족도의 관계에 있어서 의사소통의 매개역할에 대한 연구는 매우 의의가 있으며 필요할 것이다. 그러나 이와 같은 연구가 현재 거의 없는

실정으로 더욱 이에 대한 연구가 요구된다.

따라서 본 연구는 조직문화가 직무만족도에 영향을 미치는지, 조직문화와 직무만족도와와의 관계에서 의사소통의 매개효과가 존재하는지 여부를 연구하고자 한다. 또한 이러한 연구결과를 토대로 효율적인 근무환경 조성 및 효과적인 인적자원 관리 방안에 대한 실천적인 제언을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직문화

#### 2.1.1 조직문화의 개관

조직문화는 조직 내 구성원들에 의해 표현되는 공유된 가치관과 신념 그리고 규범을 의미하며, 이는 조직 구성원들의 생각, 감정, 행동 등이 조직에 부합되도록 변경시키거나 조직 내에서 공유되도록 하는 것을 의미한다(Duncan, 1989; Brown & Starkey, 1994: [1]에서 재인용). 또한 조직문화는 해당 조직이 형성된 이후 외부 환경에 적응하면서 오랜 시간을 통해 형성된 조직의 고유한 문화적 특성이라 할 수 있으며[7], 조직이 내부 통합 및 외부 환경에의 적응을 목적으로 조직구성원에게 제시하고 공유하는 조직 내의 심층적인 신념 등을 말하기도 한다(Schein, 1985: [8]에서 재인용).

조직문화는 조직 구성원들이 조직 내에서 정체성을 형성하고 집단적 몰입을 가질 수 있도록 하며, 조직에서 요구하는 행동을 형성하게 만드는 기능을 갖는다. 또한 조직체계가 안정성을 가질 수 있도록 하는 역할을 수행한다[9]. 이에 반하여 조직문화는 조직 구성원의 행동과 개성을 제한함으로써 조직 내의 다양성과 새로운 변화형성에 부정적인 영향을 미쳐 조직이 성장하는 것을 방해하기도 한다.

#### 2.1.2 조직문화의 유형

조직문화는 학자에 따라 다양한 유형으로 구분되고 있다[10-12]. 이 중 조직문화의 유형으로 많이 제시되고 있는 Quinn & Kimberly(1984)[12]는 경쟁가치모형을 활용하여 조직의 유연성과 안정성으로 구분되는 통제정도와 내부지향과 외부지향으로 구분되는 전략유형이라는 두 기준의 조합에 따라 조직문화를 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 합리문화로 분류하고 있다. 첫째, 혁신문화는

조직의 유연성과 외부지향성을 추구하는 유형으로 빠르게 변화하는 환경에 대한 적응과 기본전제를 변화로 보고 구성원들의 혁신적인 활동을 중요한 가치로 보고 있다[13]. 또한 유연성과 변화를 중요시 여기고 있어 창의성과 동태성, 성장, 외부환경의 적응이 강조되며, 구체적으로는 새로운 아이디어의 개발 및 업무에 대한 모험과 도전과 같은 특성이 강하게 나타나고 있다[9]. 혁신문화는 발전문화 또는 개발문화라고 불리기도 한다. 둘째, 관계문화(집단문화)는 조직의 유연성과 내부지향성을 추구하는 유형으로 중요 가치를 사람에게 두고 있어 구성원들의 신뢰, 사기, 팀워크 등을 강조하며, 통합과 협력을 중요시 여기고 있다[14]. 또한 이 문화는 구성원들의 관계 및 참여와 몰입을 중요시 여겨 친밀함, 인간적인 유대와 신뢰를 중요시 여기는 업무 방식을 강조하는 반면 외부 환경의 변화에는 소극적인 경향을 띠고 있다[9]. 셋째, 위계문화는 안정성과 내부지향성을 추구하는 유형으로 조직의 안정을 기본전제로 하여 효율적인 관리를 중요시 여긴다. 따라서 외부 환경의 변화에 대한 관심보다 내부의 체계적인 관리 및 공식적인 규제를 더욱 강조한다. 이는 관료제의 원리를 반영하여 계층에 따른 엄격한 규범과 통제, 공식적인 명령과 규칙을 중요시 한다[13]. 그러나 지나친 복잡성과 집권화 등의 관료제 특성은 업무의 효율성을 저해하기도 한다[1]. 넷째, 합리문화는 안정성과 외부지향성을 추구하는 유형으로 목표달성과 성과, 생산성을 강조하고 있다. 따라서 이는 명확한 목표 설정 및 계획, 성과달성을 위한 효과적인 조직관리, 능률성, 성과에 대한 보상 등이 강하게 나타난다. 리더는 성과 및 목표지향적이며, 구성원들 간에는 경쟁적이 될 수 있다 [1, 9].

## 2.2 의사소통

조직 내에서 의사소통이란 구성원들이 목표 달성을 이루기 위하여 계층이 다른 다양한 구성원들에게 어떤 의미를 전달하여 과업이 잘 진행될 수 있도록 하고 조직이 지속적으로 유지될 수 있도록 하는 과정이라고 한다 [15]. 또한 최성재·남기민(1994)[16]은 “의사소통이란 조직의 한 구성원으로부터 다른 구성원에게로 상호 이해될 수 있는 언어, 기호, 동작 등을 통하여 사실이나 생각 또는 감정 등을 전달함으로써 상대방의 생각이나 행동 또는 태도에 영향을 미치는 쌍방향 과정”이라고 하여 조직의 구성원들 간의 상호작용을 강조하였다.

이러한 의사소통은 다양하게 분류되고 있다. 김효수(1996)[17] 연구에서는 조직의 의사소통에는 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통이 있다고 한다. 공식적 의사소통은 조직 내 구성원들 간에 업무 등과 관련하여 공식적 관계에서 이루어지는 의사소통을 말하며, 비공식적 의사소통은 조직 내의 업무나 직책 등과는 무관하게 개인적이고 사적으로 이루어지는 의사소통을 의미한다고 한다. 그리고 공식적 의사소통에는 수직적 의사소통과 수평적 의사소통이 있다고 한다. 수직적 의사소통은 조직 구성원 간의 직위에 따라 상급자와 하급자 간에 이루어지는 의사소통을 말하며, 수평적 의사소통은 조직 내에서 비슷한 위치에 있는 구성원들 간에 이루어지는 의사소통이라고 한다. 그리고 허정철(2010)[18]은 의사소통을 개방형 의사소통과 문제형 의사소통으로 분류하고 있다. 개방형 의사소통은 의사소통을 주고 받는 당사자들이 자유롭게 사실, 감정, 의견 등을 표현하며 긴밀하게 상호작용하는 것을 의미한다. 이에 반하여 문제형 의사소통은 서로가 의사를 교환하는데 있어 제재적이고 통제적인 장벽 등으로 인하여 의사표현 시 주저하거나 회피하는 모습이 많이 발견되는 의사소통을 말한다. 문제형 의사소통에 비하여 개방형 의사소통이 더 바람직하다고 한다.

원활한 의사소통은 조직에 긍정적인 영향을 많이 미치고 있다. Myers & Myers(1982)[19]에 따르면 기본적으로 의사소통은 조직의 목표를 달성하기 위하여 다양한 지식과 정보 등을 전달하고 교환, 공유할 수 있도록 하는 수단이라고 하는데, 만일 이 과정이 원활하게 이루어진다면 조직성과는 훨씬 향상될 것이다. 효과적인 의사소통은 구성원들의 의욕 및 사기를 높이고 협동심을 향상시켜 업무에 있어 효율성을 향상시킴으로써 조직이 세운 목표에 도달할 수 있도록 할 것이다[20]. 더 나아가 의사소통이 조직 내의 개인과 개인, 개인과 조직 또는 조직과 사회를 연결하고 통합시키는 기능을 하기도 한다[21].

이 외에도 원활한 의사소통은 구성원들의 필요와 요구 또는 의견 등을 자유롭게 표현할 수 있도록 하며 구성원들 간의 관계를 증진시키기도 하여 구성원들의 직무만족도와 직무몰입도, 더 나아가 조직에 대한 신뢰도를 향상시킬 수 있을 것이다.

## 2.3 직무만족도

직무만족도란 조직 내 구성원들이 주어진 직무를 경험하면서 느끼는 긍정적인 감정이며, 직무 자체뿐만 아

나라 직무와 관련하여 개인이 얻게 되는 보상 등을 포함하여 구성원 개인이 만족하는 정서적 태도를 의미한다[22-23]. 이러한 직무만족도는 조직 및 관리적 차원의 긍정적인 태도를 나타내는 조직몰입과는 다르게 조직 내 구성원 개인이 정서적으로 느끼고 인지하는 개인적 차원의 태도라고 할 수 있겠다[24].

직무만족도는 조직의 성과가 과학적 관리와 관료적인 조직체제로 이루어진다는 기계론적인 관점에서 조직 내 구성원의 심리적인 감정 및 태도로 인해 달라질 수 있다는 인간 중심적인 관점에서의 변화로 인하여 주목되었다. 또한 많은 연구들[25-26]에서 직무만족도가 높을수록 조직성과가 높다는 결과들이 나타나 직무만족도의 중요성은 더욱 커졌다. 그뿐만 아니라 인간의 행복 및 삶의 질 향상이라는 가치 증진을 위해서도 직무만족도를 향상시킬 필요성이 계속적으로 제기되고 있다.

Locke(1976)[23]는 직무만족도에 영향을 미치는 요인으로는 “직무, 보수, 승진, 인정, 복지, 직무환경, 감독, 운영방법” 등이 있다고 하였으며, 이동규(2012)[20]는 직무만족도의 영향요인에는 “승진기회, 직무, 근무조건, 회사 방침, 감독자와 동료와의 관계” 등이 있다고 하였다.

## 2.4 조직문화와 의사소통, 직무만족도의 관계

### 2.4.1 조직문화와 직무만족도의 관계

조직문화는 조직 내 구성원들의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 많은 연구들에서 나타났다. 또한 조직문화 유형에 따라 구성원들의 직무만족도가 긍정적 또는 부정적으로 다르게 나타났다[1, 27-30].

Schneider(1990)[30]는 조직문화에 따라서 채용, 배치, 보상, 감독, 승진 등과 같은 인적자원의 관리방식이 달라지며 이로 인하여 조직풍토가 변화하게 된다고 하였다. 조직풍토는 구성원들에게 영향을 미쳐 직무만족도가 변할 수 있다고 하였다. 즉 조직문화의 유형에 따라 조직 내 구성원들의 직무만족도가 달라질 수 있다고 하였다.

윤효실·송민경(2016)[1] 연구는 조직문화와 직무만족도 및 조직몰입과의 관계를 살펴보았다. 그 결과, 조직문화 유형 중 혁신문화, 관계문화, 합리문화는 구성원들에게 긍정적인 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위계문화는 직무만족도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리나라 조직들이 오랫동안 유지해온 위계문화가 현대 사회에서는 구성원들의 행복을 증진시키고 직무만족도를 이루는데 적합하지

않는 것으로 보였다. 반면에 관계문화는 구성원들 간의 신뢰와 협력을 증진시키는 조직 분위기 속에서 구성원의 사기, 충성, 참여 및 조직 통합에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보였다.

김호정(2002)[28]는 기초자치단체(구청)를 대상으로 조직문화가 구성원의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하였다. 연구결과 행정조직인 기초자치단체들의 조직문화는 위계문화와 합리문화가 더 강한 것으로 나타났다. 그러나 구성원들의 직무만족도에는 위계문화와 합리문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 집단문화와 발전문화만이 직무만족도에 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 정여주·이기숙(2013)[29] 연구에서는 건강가정지원센터의 조직문화와 건강가정사의 직무만족도의 관계를 연구하였다. 그 결과 개발문화와 집단문화는 건강가정사들의 직무만족도와 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 건강가정지원센터에서는 업무에 있어서 새로운 아이디어를 제시하며 변혁을 중요시 여기고 관계 중심적인 조직문화가 근로자들의 만족도를 증진시킬 수 있을 것으로 보인다.

김기영 외(2014)[27]는 외식기업에 대한 조직문화를 연구한 것으로 조직문화 유형 중 위계적 문화, 합의적 문화(관계문화), 합리적 문화가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 개발적 문화는 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이처럼 위계적 문화가 구성원들의 직무만족도에 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 다른 연구들과는 달랐다. 특히 위계적 문화가 조직문화 유형 중에서 구성원의 직무만족도에 가장 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 나타난 결과는 다른 연구들과는 차이가 나타난 부분이다.

이와 같이 선행연구들을 살펴본 결과 대체적으로 관계문화와 혁신문화가 구성원들의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치고, 위계문화는 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않거나 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 2.4.2 조직문화와 직무만족도에 대한 의사소통의 매개효과

의사소통은 조직 내 구성원들의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 많은 연구들에서 보고되고 있

대[4-6]). 그리고 조직문화가 의사소통에 영향을 미치는지에 대한 연구(김연수, 2011[3])와 조직문화와 종업원의 참여에 대한 의사소통의 매개효과를 조사한 연구(Jiony et al., 2015[31])도 있다. 그러나 조직문화와 직무만족도에 대한 연구들에 비하여 조직문화와 의사소통의 관계에 대한 연구들은 매우 적은 실정이다.

Pincus(1986)[6]는 조직 내 의사소통이 직무만족도 및 직무성과와 정의 상관관계가 있다는 것을 보여주었다. 관계차원적인 의사소통이 원활할수록 상대적으로 직무만족도가 증가하였으며, 정보차원적인 의사소통이 활발할수록 직무성과가 높게 나타났다[4, 6]. 그리고 이용재·문성현(2013)[4] 연구에서는 사회복지전담공무원을 대상으로 조직 내 의사소통이 직무만족도에 미치는 영향을 연구한 결과 의사소통이 직무만족도에 정적으로 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Pettit et al.(1997)[5]의 연구에서도 의사소통은 대개 다차원적으로 측정되는 직무만족도에 중요한 역할을 하는 변수라고 하였으며, 상사의 의사소통 스타일, 신뢰성 및 내용을 인식하는 방법과 조직의 의사소통 시스템이 직원의 직무만족도에 어느 정도 영향을 미치는지를 설명하였다.

조직문화가 의사소통에 어떠한 영향을 미치는지를 연구한 김연수(2011)[3]는 수사경찰을 대상으로 조직문화 유형에 따라 의사소통이 어떻게 달라지는지를 조사하였다. 그 결과 집단문화에서는 조직 내 팀원, 타 경찰서 및 지역주민과의 의사소통에서 유의미한 긍정적 영향을 미쳤으며, 발전문화는 조직 내 의사소통, 경찰서간 의사소통 및 대검찰과의 의사소통에 있어서 가장 큰 긍정적 인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 합리문화는 타경찰서, 사건담당검사, 지역주민과의 의사소통에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 위계문화는 조직내외의 의사소통에 모두 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 또한 Jiony et al.(2015)[31]은 조직문화와 종업원의 참여와의 관계에서 의사소통의 매개효과를 확인하였다. 직원과 조직을 위한 이상적인 환경을 조성하는데 중요한 요소로 의사소통을 매개변수로 채택하여 그 구성원의 경험을 제시하였는데, 조직문화 속에서 적절하고 효과적인 의사소통이 이루어진다면 조직 구성원은 자신의 직무를 더 잘 관리할 수 있다는 것이다.

이처럼 선행연구들에 의하면 의사소통이 원활할수록 직무만족도가 향상되며, 의사소통이 잘 이루어지지 않는 경우에는 구성원 및 부서 간 갈등이 증진되어 부정적인

직무만족도와 조직성으로 이어지는 것으로 나타났다. 또한 조직문화의 유형에 따라 의사소통이 다르게 나타났으며, 조직문화 속에서 의사소통이 어떻게 이루어지는지에 따라 구성원의 태도와 행동도 관리될 수 있다고 하여 조직문화와 의사소통, 더 나아가 구성원의 태도와 행동도 서로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 의사소통은 조직문화의 유형으로부터 영향을 받기도 하며, 직무만족도에 영향을 미치기도 하는 것으로 나타나서 조직문화 및 직무만족도와 매우 밀접한 관계가 있는 것으로 보여졌다. 그러나 조직문화가 직무만족도에 영향을 미치는데 있어 의사소통을 매개로 본 연구는 거의 없어 이에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구가설

본 연구는 기업의 조직문화가 종사자의 직무만족도에 영향을 미치는지를 실증분석해 보고자 한다. 또한 기업의 조직문화가 종사자의 직무만족도에 대하여 의사소통이 매개하는지를 검증하고자 한다. 본 연구의 가설은 다음과 같다.

[H 1] 조직문화는 직무만족도에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 혁신문화는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 관계문화는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 위계문화는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

H1-4 : 합리문화는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

[H 2] 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통은 매개효과를 가질 것이다.

H2-1 : 혁신문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통은 매개효과를 가질 것이다.

H2-2 : 관계문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통은 매개효과를 가질 것이다.

H2-3 : 위계문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통은 매개효과를 가질 것이다.

H2-4 : 합리문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통은 매개효과를 가질 것이다.

#### 3.2 분석자료 및 연구대상

본 연구는 2015년에 한국직업능력개발원에서 실시한

인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 데이터를 사용하였다. HCCP는 우리나라 기업의 인력에 대한 양적·질적 수준을 파악하여 인적 자원을 축적해 가는 과정 및 내용 등을 파악하기 위하여 2005년부터 시작되었다. 이후 2년마다 조사했던 동일 기업을 대상으로 추적 조사는 중장기 패널조사를 실시하고 있다. 기업의 핵심역량에 대하여 물질 자본에서 인적 자본으로 중요성의 인식이 변화되고 있는 가운데 기업이 지닌 인적 자원의 능력을 유지하고 향상시키며, 이들을 잘 관리하기 위하여 체계적으로 데이터를 구축하고 있다[32]. HCCP 조사는 크게 기업 전반에 대한 조사(기업 조사)와 기업 구성원에 대한 조사(근로자 조사)로 구성되어 있다. 본 연구에서는 조직문화 및 의사소통에 대한 설문을 포함하고 있는 근로자 조사를 사용하였다. 본 연구에서 분석된 대상은 조사된 467개 기업의 팀장과 팀원을 합한 10,069명이다.

### 3.3 조작적 정의 및 측정도구

#### 3.3.1 조직문화

조직문화란 조직 내 구성원들이 가지는 공유된 가치로 이들의 생각, 태도 및 행동에 영향을 미치는 요소이며, 또한 그 조직의 고유성과 통일성을 만드는 것이라고 정의한다[12]. 본 연구에서는 조직문화의 유형을 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 합리문화로 구분하여 사용하고자 한다[12, 33].

첫째, 혁신문화는 외부환경의 변화에 빠르게 대응하여 업무에 대한 모험 및 도전을 중요시 여기며, 혁신적인 활동을 강조하는 문화이다[9, 13]. 혁신문화와 관련된 설문 문항으로는 “우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다”, “우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다”, “우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다”를 포함하고 있다. 5점 리커트 척도를 통해 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 혁신문화 정도가 높음을 의미한다.

둘째, 관계문화는 외부 환경보다는 조직 내부 구성원 간의 신뢰, 협력 및 팀워크 등을 중요시 여기는 문화로, 관련된 설문 문항으로 “우리 회사는 가족과 같은 분위기가 형성되어 있다”, “우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다”, “우리 회사는 팀워크를 더욱 중시한다”가 있다. 5점 리커트 척도를 통해 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 관계문화 정도가 높음을 의미한다.

셋째, 위계문화는 안정성 및 내부지향을 추구하며 공식화된 규범과 계층, 체계적 관리를 강조하는 표준화된 활동을 요구하는 문화이며, 관련된 설문 문항으로 “우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다”, “우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다”가 있다. 5점 리커트 척도를 통해 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 위계문화 정도가 높음을 의미한다.

마지막으로 합리문화는 목표 지향적으로 성과와 생산성을 중요시 여기며 과업을 효과적으로 달성하는 것을 목표로 하는 문화이며, 관련된 설문 문항으로 “우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다”, “우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다”, “우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다”가 있다. 5점 리커트 척도를 통해 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 합리문화 정도가 높음을 의미한다.

#### 3.3.2 의사소통

의사소통이란 수평·수직적 인간관계에서 상호간의 이해를 도우며 업무 수행을 하는 요소로 조직 내에서 개인, 조직 및 사회를 연결하는 역할을 하는 것이라고 정의한다. 의사소통 관련 문항은 “우리 회사는 직원들에게 회사에 대한 사정을 소상하게 알려 준다”, “우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다”, “우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다”으로 구성되어 있다. 5점 리커트 척도를 통해 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 의사소통 정도가 높음을 의미한다.

#### 3.3.3 직무만족도

직무만족도란 구성원이 직무를 수행하면서 느끼는 만족스러운 감정, 근무조건 및 직무환경 등에 대한 긍정적 반응으로 정의한다. 직무만족도는 Smith et al.(1985)[34]가 개발한 척도를 바탕으로 사용되었다. 직무만족도와 관련된 문항은 “나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다”, “나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다”, “나는 현재 인간관계에 만족한다”로 구성되어 있다. 이는 5점 리커트 척도로 측정된 점수를 사용하였으며, 점수가 높을수록 직무만족도가 높음을 의미한다.

### 3.4 분석방법

본 연구에서는 근로자가 지각하고 있는 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향에서 의사소통의 매개효과를 분석하기 위해 개인차원에서 구조방정식 모형의 분석을 실시하였다. 먼저 기술통계는 SPSS 18.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다. 이후 설정한 모형에서 각 변인들의 경로의 유의성에 대해서 검증하기 위해 각 변인간의 상관분석을 실시하였다. 이후 구조방정식 모형의 분석은 AMOS 22.0 통계 프로그램을 사용하였다. 측정모형의 적합도를 확인하고, 분석에 적합하다고 검증이 된 측정모형을 활용하여 구조모형을 확인하였다[35]. 이후 매개효과의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 활용하여 이를 확인하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 연구대상 및 주요 변수의 일반적인 특성

본 연구의 일반적 특성을 검토한 결과는 Table 1에 제시된 바와 같다. 대상자는 남자가 7,967명(79.1%)이고, 여자가 2,102명(20.9%)이었다. 혼인상태는 기혼(재혼 포함)이 6,723명(66.8%)으로 가장 많았으며, 미혼이 3,194명(31.7%), 이혼 또는 사별이 124명(1.2%)이었다. 최종학력은 4년제 대졸이 4,431명(44.0%)으로 가장 많았으며, 전문대(2~3년제 대학졸)가 1,753명(17.4%), 공고졸이 1,223명(12.2%)이었다. 현재직급은 사원급이 3,316명(32.9%)으로 가장 많았으며, 대리급이 1,496명(14.9%), 과장급이 1,333명(13.2%)이었다. 마지막으로 팀장/팀원 여부는 팀원이 4,167명(41.4%)으로 가장 많았으며, 생산직 근로자가 3,416명(33.9%), 팀장이 1,889명(18.8%)으로 나타났다.

Table 1. General characteristics

| variable        | division               | n(%)        |
|-----------------|------------------------|-------------|
| Gender          | man                    | 7,967(79.1) |
|                 | woman                  | 2,102(20.9) |
| Marital status  | single                 | 3,194(31.7) |
|                 | married                | 6,723(66.8) |
|                 | divorce or bereavement | 124(1.2)    |
| Final education | below middle school    | 180(1.8)    |
|                 | academic high school   | 962(9.6)    |
|                 | technical high school  | 1,223(12.2) |
|                 | commerce high school   | 916(9.1)    |
|                 | technical college      | 1,753(17.4) |
|                 | 4-year-course college  | 4,431(44.0) |

|                    |                       |             |
|--------------------|-----------------------|-------------|
|                    | master's degree       | 549(5.5)    |
|                    | doctor graduation     | 46(.5)      |
| Current position   | employee              | 3,316(32.9) |
|                    | chief                 | 1,091(10.8) |
|                    | assistant manger      | 1,496(14.9) |
|                    | section chief         | 1,333(13.2) |
|                    | senior manager        | 1,083(10.8) |
|                    | general manager       | 850(8.4)    |
|                    | director              | 124(1.2)    |
|                    | production manager    | 769(7.6)    |
| Team Leader/member | team Leader           | 1,889(18.8) |
|                    | production supervisor | 597(5.9)    |
|                    | team members          | 4,167(41.4) |
|                    | blue-collar workers   | 3,416(33.9) |

### 4.2 신뢰도와 타당도

주요 변수 간의 신뢰도와 타당도를 살펴보면 Table 2에 제시된 바와 같다. 각 변수들의 신뢰도는 모두 0.6 이상으로 분석에 사용하기 적합한 것으로 나타났다. 개념 타당도(Construct validity)는 측정변수들의 집중타당도(Convergent validity), 판별타당도(Discriminant validity)로 측정이 된다. 집중타당도 정도를 알 수 있는 평균분산 추출값(Average Variance Extracted; AVE)은 표준화 요인부하량을 제공한 값들의 평균으로 그 크기가 0.5 이상, 합성요인신뢰도(Construct Reliability; CCR)의 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 그 값이 0.7 이상 일 때, 타당성이 있는 것으로 판단한다[36]. 본 연구의 잠재요인 타당성 검증 결과, 평균분산추출값(AVE)의 크기가 모두 0.522~0.710이고, 합성신뢰도 값이 0.703~0.880으로 집중타당성이 있는 것으로 판명되었다.

Table 2. CFA and validity

| Variable name    | Estimate   | Estimate (Standardized) | C. R.   | CCR (AVE)      | Cronbach's α |
|------------------|--|-------------------------|---------|----------------|--------------|
| innovative       | 1.145  | .803                    | 77.896  | .841<br>(.640) | .840         |
|                  | 1.229  | .854                    | 82.307  |                |              |
|                  | 1.000  | .739                    | fixed   |                |              |
| relationship     | .957   | .782                    | 93.869  | .880<br>(.710) | .877         |
|                  | 1.044  | .879                    | 112.035 |                |              |
|                  | 1.000  | .864                    | fixed   |                |              |
| hierarchical     | 1.019  | .799                    | 30.103  | .703<br>(.544) | .613         |
|                  | 1.000  | .672                    | fixed   |                |              |
|                  | .679   | .561                    | 54.148  |                |              |
| rational         | .944   | .805                    | 78.698  | .769<br>(.532) | .763         |
|                  | 1.000  | .796                    | fixed   |                |              |
|                  | 1.012  | .756                    | 76.759  |                |              |
| communication    | 1.026  | .809                    | 82.449  | .827<br>(.615) | .840         |
|                  | 1.000  | .787                    | fixed   |                |              |
|                  | 1.098  | .778                    | 66.448  |                |              |
| job satisfaction | 1.130  | .653                    | 57.945  | .765<br>(.522) | .750         |
|                  | 1.000  | .733                    | fixed   |                |              |
|                  | fitness: $\chi^2=2257.77^{***}(df=89)$ , CFI=.974, TLI=.965, NFI=.973, RMSEA=.049(.047~.051) |                         |         |                |              |

판별타당도는 잠재요인의 AVE 값과 요인들 간의 상관관계 제곱 값을 비교하여 AVE 값이 상관관계 제곱 값보다 크면 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다[37]. Table 3의 분석 결과, 모든 잠재요인 간 상관관계 제곱 값은 0.09~0.44로 나타났으며, 이는 잠재요인 중 가장 작은 AVE 값 0.53보다 낮은 것으로 앞서 제시한 조건들이 만족되었으며, 본 연구에서 제시한 구성개념 간에 판별타당도가 존재함을 확인하였다.

Table 3. Discriminant validity

| division         | innovative | relationship | hierarchical | rational | communication      | job satisfaction  |
|------------------|------------|--------------|--------------|----------|--------------------|-------------------|
| innovative       | 0.64       | 0.42         | 0.09         | 0.37     | 0.44               | 0.30              |
| relationship     | .65**      | 0.71         | 0.18         | 0.30     | 0.44               | 0.35              |
| hierarchical     | .14**      | .25**        | 0.54         | 0.25     | 0.07               | 0.09              |
| rational         | .61**      | .55**        | .35**        | 0.53     | 0.25               | 0.21              |
| communication    | .67**      | .67**        | .09**        | .50**    | 0.61               | 0.32 <sup>3</sup> |
| job satisfaction | .54**      | .60**        | .14**        | .46**    | .57** <sup>2</sup> | 0.52 <sup>1</sup> |

<sup>1</sup> AVE, <sup>2</sup> correlation, <sup>3</sup> square of correlation  
\*\*p < .01

또한 Table 3의 상관관계를 확인한 결과, 종속변수인 직무만족도는 독립변수인 혁신문화, 관계문화, 위계문화 및 합리문화에 정적(+)으로 매개변수인 의사소통에 정적(+)으로 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 분석되었다.

4.3 측정모형

본 연구의 측정모형의 적합도는  $\chi^2 = 2257.77(df = 89)$ , CFI = .974, TLI = .965, NFI = .973, RMSEA = .049(.047~.051) 등으로 나타나 자료를 잘 설명하도록 적합하게 구성되었다고 볼 수 있다.

4.4 구조모형

본 연구는 구조모형 분석을 통하여 변수 간의 영향관계에 대해 설정한 가설을 검증하였다(Table 4, Fig. 1). 본 연구의 구조모형의 적합도는  $\chi^2 = 3543.876(df = 104)$ , CFI = .961, TLI = .949, NFI = .960, RMSEA = .057(.056~.059) 등으로 나타나 적합도 기준에 근거하여 본 연구의 구조모형은 적합한 수준으로 나타났다.

먼저 잠재변수 간 경로를 살펴보면, 먼저 직접경로와 관련하여 혁신문화( $\beta = .062, p < .001$ ), 관계문화( $\beta = .332,$

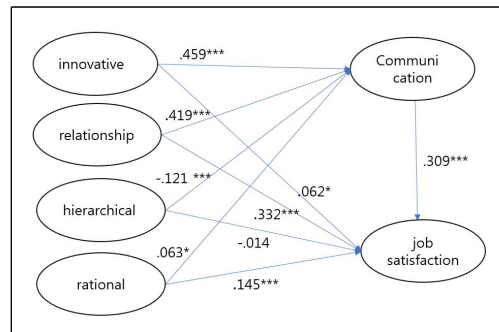
$p < .001$ ), 합리문화( $\beta = .145, p < .001$ )는 직무만족도에 유의미하게 직접적인 영향을 미쳤으나, 위계문화는 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 간접경로와 관련하여, 혁신문화( $\beta = .459, p < .001$ ), 관계문화( $\beta = .419, p < .001$ ), 위계문화( $\beta = -.121, p < .001$ ), 합리문화( $\beta = .065, p < .01$ )는 의사소통에 유의미한 영향을 미쳤고 의사소통은 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .309, p < .001$ ). 이러한 연구결과는 혁신문화, 관계문화, 합리문화가 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H1-1, H1-2, H1-4는 채택되었다. 그러나 위계문화는 직무만족도로 가는 경로가 유의하지 않게 나타나 가설 H1-3는 기각되었다.

Table 4. Path coefficients of structural models

| Path coefficient                 | B     | $\beta$ | S.E. | C.R.       |
|----------------------------------|-------|---------|------|------------|
| innovative → communication       | .516  | .459    | .023 | 25.010***  |
| relationship → communication     | .413  | .419    | .015 | 27.752***  |
| hierarchical → communication     | -.149 | -.121   | .015 | -10.002*** |
| rational → communication         | .065  | .063    | .020 | 3.276**    |
| innovative → job satisfaction    | .060  | .062    | .024 | 2.528*     |
| relationship → job satisfaction  | .282  | .332    | .017 | 16.896***  |
| hierarchical → job satisfaction  | -.015 | -.014   | .015 | -.988      |
| rational → job satisfaction      | .128  | .145    | .020 | 6.530***   |
| communication → job satisfaction | .266  | .309    | .020 | 13.620***  |

fitness:  $\chi^2 = 3543.876(df = 104)$ , CFI = .961, TLI = .949, NFI = .960, RMSEA = .057(.056~.059)

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



Note: All coefficients are Standardized coefficients.  
\*p < .05 \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Fig. 1. The Effect of Organizational Culture on Communication and Job Satisfaction



다음으로 조직문화와 직무만족도 간의 관계가 의사소통 매개변수에 의해 부분매개 되는지 완전매개 되는지를 파악하기 위해 조직문화가 직무만족도의 직접경로가 포함되지 않은 모형과 그렇지 않은 모형의 적합도를 살펴 보았다. 직접경로가 포함되지 않은 완전매개 모형이 직접경로가 포함된 부분매개 모형의 내포모형이기 때문에 카이제곱 차이검정을 통해 적합도를 비교하였다.

Table 5와 같이 완전매개 모형과 부분매개 모형의 적합도를 비교한 결과, 완전매개 모형은  $\chi^2(108) = 4158.179$ , 부분매개 모형은  $\chi^2(104) = 3543.876$ 로 나타나 그 차이가  $\Delta\chi^2(4) = 614.303$ 로 .001 유의수준의 임계치 13.277보다 큰 것으로 나타나 두 모형의 적합도에 있어 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 직접경로가 포함된 부분매개 모형이 완전매개 모형에 비해 적합도가 높은 것으로 나타났다. 즉 상대적으로 조직문화는 매개변수인 의사소통에 의해서 완전히 매개된다고 보기는 어렵고, 의사소통에 의해서 부분적으로 매개되는 것으로 파악할 수 있었다. 이는 조직문화는 의사소통에 따라 직무만족도에 대한 영향력이 달라질 수 있음을 의미한다.

Table 5. Comparison of models

| model                             | $\chi^2$ | df  | CFI  | TLI  | NFI  | RMSEA            |
|-----------------------------------|----------|-----|------|------|------|------------------|
| Full medium                       | 4158.179 | 108 | .954 | .942 | .953 | .061 (.059~.063) |
| Partial medium                    | 3543.876 | 104 | .961 | .949 | .960 | .057(.056~.059)  |
| $\Delta\chi^2(4) = 614.303^{***}$ |          |     |      |      |      |                  |

\*\*\*p < .001

혁신문화, 관계문화, 위계문화 및 합리문화가 직무만족도에 미치는 전체효과와 효과분해(직접, 간접)의 크기는 Table 6과 같다. 매개효과 유의성 검증을 위해 부트스트래핑 방법을 활용한 결과, 의사소통의 매개효과는 혁신문화( $\beta = .142, p < .01$ ), 관계문화( $\beta = .129, p < .01$ ), 위계문화( $\beta = -.037, p < .01$ ), 합리문화( $\beta = .020, p < .01$ )와 직무만족도의 관계에서 의사소통을 통한 간접경로가 유의하다고 결론 내렸다. 즉 혁신문화, 관계문화, 합리문화 수준이 높아질수록 의사소통의 정도가 증가되는 것을 의미하며, 의사소통 수준이 높아질수록 직무만족도 수준이 증가되는 영향 관계인 것으로 나타나, 가설 H2-1, H2-2, H2-4는 채택되었다. 반면 위계문화 수준이 낮아질

수록 의사소통의 정도는 높아지는 것을 의미하며, 의사소통 수준이 높아질수록 직무만족도 수준이 증가되는 영향 관계인 것으로 나타나 가설 H2-3도 채택되었다.

Table 6. Significance verification of mediation effect

| Path                            | Direct effect | Indirect effect( $\beta$ ) | Total effect |
|---------------------------------|---------------|----------------------------|--------------|
| innovative → job satisfaction   | .062          | .142**                     | .204         |
| relationship → job satisfaction | .332          | .129**                     | .461         |
| hierarchical → job satisfaction | -.014         | -.037**                    | -.051        |
| rational → job satisfaction     | .145          | .020**                     | .164         |

\*\*p < .01.

## 5. 결론

본 연구는 다양한 선행연구들의 결과에 기반하여 혁신문화, 관계문화, 위계문화 및 합리문화가 직무만족도에 영향을 미치는 관계에서 의사소통의 매개효과를 검증하였다. 본 연구는 2015년 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 분석하였으며, 주요 연구결과와 논의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 혁신문화, 관계문화, 합리문화의 순서대로 종사자의 직무만족도에 정(+의 영향을 미쳤다. 혁신문화가 직무만족도에 가장 긍정적으로 많은 영향을 미쳤으며, 이에 비해 합리문화는 가장 낮게 긍정적인 영향을 미쳤다. 반면 위계문화는 직무만족도에 유의미한 직접적인 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다. 혁신문화, 관계문화 및 합리문화가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 연구결과는 윤효실·송민경(2016)[1] 연구를 포함한 다른 선행연구들과 같았다. 그러나 가설과 달리 위계문화는 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 선행연구 중 위계문화가 직무만족도에 영향을 미친다는 연구[1]에 기반하여 우리나라 기업의 문화가 위계문화가 강한 경우가 많기 때문에 위계문화가 종사자들의 직무만족도에 실질적인 영향을 미칠 것이라고 예상하고 가설을 설정하였다. 그러나 가설과는 달리 김호정(2002)[28] 연구결과와 같이 위계문화가 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않게 나타났다. 이러한 연구결과는 혁신문화나 관계문화, 합리문화와는 달리 위계문화가 종사자들의 직무만족도에 실질적인 영향은 미치지 못하기 때문인 것으로 보여진다.

둘째, 혁신문화, 관계문화, 위계문화 및 합리문화가 직무만족도에 미치는 영향은 의사소통을 통해 상대적으로 부분 매개되는 것으로 나타났다. 이는 혁신문화, 관계문화 및 합리문화가 조직의 의사소통에 따라 직무만족도에 대한 영향력이 달라질 수 있음을 의미한다. 먼저 혁신문화, 관계문화, 합리문화 수준이 높아질수록 의사소통의 정도가 증가되는 것을 의미하며, 의사소통 수준이 높아질수록 직무만족도 수준이 증가되는 영향 관계인 것으로 나타났다. 반면 위계문화 수준이 낮아질수록 의사소통의 정도는 높아지는 것을 의미하며, 의사소통 수준이 높아질수록 직무만족도 수준이 증가되는 영향 관계인 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 한 본 연구의 제언은 다음과 같다. 첫째, 종사자의 직무만족도를 높이기 위해서는 기업에서 근무환경 조성 시 위계문화보다는 혁신문화나 관계문화를 더 지향하는 것이 필요할 것이다. 기업은 혁신적인 조직문화를 형성하기 위하여 외부의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 전통적인 기존의 방식만을 고집하지 말고 유연하고 새로운 운영방식을 도입할 수 있는 조직 분위기를 조성해야 할 것이다. 또한 종사자들이 자유롭게 새로운 아이디어를 제시하고 업무에 대한 도전을 할 수 있도록 지원해 주어야 할 것이다. 더불어 기업에서 관계지향적인 조직문화를 조성하기 위하여 종사자들의 복지 증진과 구성원간의 수평적인 의견 교류 및 협력 등이 이루어질 수 있도록 조직 내 분위기 조성 및 예산과 교육이 지원되어야 할 것이다. 지나친 위계문화는 조직을 경직시키고 구성원간의 의사소통을 저해하여 다양한 의견 교류 및 새로운 아이디어 수용 등을 방해하기 때문에 현대사회에서 요구되는 유연성과 다양성을 저해할 수 있다. 그렇기 때문에 현대사회의 조직은 지나친 위계문화가 형성되는 것을 경계할 필요가 있겠다. 그러나 한 유형의 조직문화가 지나치게 형성되면 부작용이 따르기 때문에 혁신문화나 관계문화를 지향하되 다른 유형의 조직문화와 균형을 이루는 것이 필요할 것이다. 따라서 지나치게 유연하거나 혁신만을 강조하지 않고 규칙과 질서도 함께 고려해야 하며, 지나친 비공식적인 관계망이나 파벌이 형성되는 것을 제한해야 할 것이다.

둘째, 조직에서 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 근무환경을 조성하여야 할 것이다. 원활한 의사소통은 혁신문화와 관계문화에서 긍정적인 영향을 받는 것으로 나타나 위계문화보다는 혁신문화와 관계문화를 지향

할 필요가 있을 것이다. 즉 구성원들 간의 의사소통이 원활하게 이루어지기 위해서는 구성원들의 새로운 아이디어 및 혁신적인 마인드 등을 적극적으로 수용하고 유연하며 진취적인 조직 분위기 형성이 필요할 것이다. 이와 더불어 구성원간의 관계와 협력을 중요시 여기고 인간 중심적인 관계문화의 조성을 통하여 개방적인 의사소통과 유대감 및 신뢰감의 형성이 요청된다. 또한 조직 내의 원활한 의사소통을 위하여 조직 차원에서 다양한 노력들이 필요할 것이다. 정경미(2012)[38]에 의하면 중간관리자를 대상으로 한 의사소통 집단상담 프로그램이 중간관리자뿐만 아니라 그가 속한 조직의 구성원들에게까지 긍정적인 영향을 미친다고 하여 조직 내 의사소통 프로그램의 효과성을 입증하고 있다. 따라서 먼저 교육·훈련의 일환으로 집단을 대상으로 한 의사소통 프로그램을 단계별로 실시하는 것이 요구된다. 일차적으로 직급 또는 부서별로 대상을 구분하여 프로그램을 실시하고, 더 나아가서는 직급과 부서를 구별하지 않고 통합적으로 프로그램을 진행하는 것이 필요할 것이다. 이러한 이유는 직급이나 부서별 특징에 따른 전문적인 의사소통 방식을 교육시킬 필요가 있으며, 더 나아가 팀 또는 조직 전체적인 업무 등의 협력과 소통을 원활하게 하기 위하여 직급 간 또는 부서 간의 교류와 의사소통 방법을 통합적으로 공유하는 것이 필요하기 때문이다. 그리고 직원 워크샵을 통하여 팀 내외의 협력 강화 및 의사소통의 중요성 및 스킬을 구성원들과 공유할 필요가 있겠다. 마지막으로 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 기업의 비전과 가치관을 구성원들과 공유하고, 정보의 공개에 개방적인 조직 분위기가 조성되어야 할 것이다. 이와 같은 교육 및 워크샵, 정보 공유 등이 원활하게 이루어지기 위해서는 이를 위한 예산 확보, 시스템과 같은 인프라 구축, CEO의 의지가 선행되어야 할 것이다.

본 연구는 조직에서 중요시 여겨지는 조직문화와 의사소통을 중심으로 연구하였으며, 선행연구가 거의 없는 조직문화와 직무만족도와와의 관계에 있어 의사소통의 매개효과에 대한 연구를 하였다라는 점에서 큰 연구 의의가 있겠다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며, 추후연구에서 보완될 기대한다. 첫째, 본 연구는 제조업, 금융업, 비금융서비스업 기업을 모두 포함하여 세부 업종별로 구분하여 연구되지 못하였다. 따라서 세부 업종별로 구분된 연구 및 업종별로 나타나는 차이에 대한 연구가 추후 진행되어야 할 것이다. 둘

째, 본 연구는 의사소통의 유형을 구체적으로 구분하지 않고 진행하여 의사소통의 유형에 따른 구체적인 변화를 살펴보지 못하였다. 추후 연구에서는 공식적·비공식적 의사소통 또는 관계차원·정보차원 의사소통 등과 같이 세부적으로 의사소통을 구분하여 연구할 필요가 있겠다. 즉 공식적·비공식적 의사소통 또는 관계차원·정보차원 의사소통으로 세부적으로 구분하여 의사소통 유형에 따른 조직문화와 직무만족도와의 관계를 살펴보아야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] H. S. Yoon & M. K. Song. (2016). The Effects of Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees - the Moderating Effect According to Position -. *the 6th Academic Conference of Human Capital Corporate Panel*. 347-370.
- [2] E. H. Schein. (1985). *Organization Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- [3] Y. S. Kim. (2011). The Effects of Organizational Culture Type on the Police Investigation Unit's Communication. *The Korean Association of Police Science Review*, 13(5), 29-58.
- [4] Y. J. Lee & S. H. Mun. (2013). Effects on Job Satisfaction of Communication perceived by a Social Welfare Ggovernment Officer within the Organization. *Korean Management Consulting Review*, 13(3), 175-191.
- [5] J. D. Pettit, J. R. Goris & B. C. Vaught. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 34, 81-98.
- [6] J. D. Pincus. (1986). Communication Satisfaction & Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 396-419.
- [7] L. Smircich. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- [8] C. J. Lee. (2006). *Analyzing the Impact of Organizational Culture on Organization Effectiveness in the Local Public Enterprises : The Metropolitan Subway Corporation Case*. Doctoral Dissertation. University of Seoul, Seoul.
- [9] J. E. Lee & Y. J. Lee. (2008). The Effect of Organizational Culture Types on Organizational Commitment : Kimberly & Quinn's Model. *Korea Policy Journal*, 8, 60-80.
- [10] R. Harrison. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50, 25-43.
- [11] T. E. Deal & Kennedy. (1982). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- [12] R. E. Quinn & J. R. Kimberly. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. *Managing Organizational Transitions*, 2(9), 295-313.
- [13] R. F. Zammuto & J. Y. Krakower. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- [14] R. Parker & L. Bradley. (2000). Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- [15] B. K. Cha. (1976). *Introduction to Communication Studies*. Seoul: Seyoungsa.
- [16] S. J. Choi & K. M. Nam. (1994). *Social Welfare Administration*. Gyeonggi: Nanam.
- [17] H. S. Kim. (1996). *A Study on the Communication of Social Welfare Agency and Social Worker's Job Satisfaction*. Master's Dissertation. Ewha Womans University, Seoul.
- [18] J. C. Heo. (2010). Effect of Parental Rearing Attitudes and Communication on Adolescents' Career Decision-making Styles. *The Korea Contents Society*, 10(9), 504-513.
- [19] M. T. Myers & G. E. Myers. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. Auchland: McGraw-Hill International.
- [20] D. G. Lee. (2012). *A Study on the Effects of Supervisory Communication Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment-Focusing on the Mediating Effect of Trust in Supervisor*. Master's Dissertation. Chungbuk National University, Cheongju.
- [21] K. S. Hong. (1985). *Organizational Communication*. Gyeonggi: Nanam.
- [22] E. E. Lawler. (1981). *Pay and Organizational Development*. Boston: Addison-wesley.
- [23] E. A. Locke. (1976). The nature and cause of job satisfaction in MD Dunnette(ed). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- [24] H. K. Oh & S. M. Park. (2014). A Study on the Influence of Work and Life Balance Policy on the Job and Life Satisfaction of Organizational Members: Focused on the Moderating Effects of Organizational Commitment in

- Public and Private Organizations. *Korean Public Administration Quarterly*, 26(4), 901-930.
- [25] T. Y. Nam, G. H. Lee & B. G. Jee. (2012). Influence of Superiors' Leadership on Trust and Job Satisfaction in Hotel. *The Korea Contents Society*, 12(11), 412-421.
- [26] Y. G. Shin. (1994). *Organizational Behavior*. Seoul: Pakyongsu.
- [27] K. Y. Kim, D. K. Lee & S. M. Lee. (2014). On Job Satisfaction and Organizational Commitment of Food Service Enterprise Organizational Culture Influences. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(9), 179-189.
- [28] H. J. Kim. (2002). The Effects of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Public Sector. *Korean Public Administration Review*, 36(4), 87-105.
- [29] Y. J. Jeong & G. S. Lee. (2013). Organizational Culture and Job Satisfaction as Perceived by Healthy Family Specialists. *Korean Journal of Family Welfare*, 18(4), 461-484.
- [30] B. Schneider. (1990). *Organizational Climate and Culture(ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [31] M. M. Jiony. G. H. Tanakinjal, D. Gom & R. S. Sigantul. (2015). Understanding the Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Performance Using Organizational Communication as Mediator: A Conceptual Framework. *American Journal of Economics*, 5(2), 128-134.
- [32] Korea Research Institute for Vocational Education & Training. (2015). *User Guide of Human Capital Corporate Panel Surveys from the 1th(2005) to the 6th(2015) years*. Sejong: Korea Research Institute for Vocational Education & Training.
- [33] R. E. Quinn & K. S. Cameron. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Boston: Addison-Wesley.
- [34] P. C. Smith, L. M. Kendall & C. C. Hulin. (1985). *The Job Descriptive Index, Psychology Department*. Ohio: Bowling Green State University.
- [35] R. B. Kline. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- [36] B. R. Bae. (2011). *Structural Equation Modeling with Amos 19 - Principles and Practice-*. Seoul: Chungnam.
- [37] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin & R. E. Anderson. (2009). *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective(7th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- [38] K. M. Chung. (2012). *The Effects of Communication Capabilities of Middle Managers on the Job Satisfaction*

and the Organizational Commitment of the Organization Members. Doctoral Dissertation. University of Daegu, Gyeongbuk.

주영하(Ju, Young Ha)

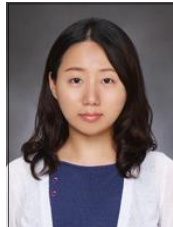
[정회원]



- 2017년 3월 ~ 현재: 이화여자대학교 사회복지학(박사과정)
- 관심분야 : 장애, 정책
- E-Mail : youngha59@naver.com

선민정(Sun, Min Jung)

[정회원]



- 2015년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 사회복지학(박사수료)
- 관심분야 : 여성, 노동
- E-Mail : smjfly@hanmail.net