

# 자동차 제조기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향

정수철<sup>1</sup>, 조영복<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>부산대학교 경영학과 박사과정, <sup>2</sup>부산대학교 경영학과 교수

## Effects of Organizational Culture on Organizational Trust and Organizational Commitment in Automobile Manufacturing Enterprises

Soo-Cheol Jeong<sup>1</sup>, Young-Bohk Cho<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph. D Student, Dept. of Business Administration, Busan National University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Business Administration, Busan National University

요약 본 연구는 자동차 제조기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향 관계를 살펴보고, 연구결과를 기업의 경영관리에 실무적으로 도움을 주고자 하였다. 선행연구들의 이론적 배경과 연구모형을 참조하여 연구모형을 설정하였으며, 실증분석을 위하여 창원에 본사를 둔 한국의 대표적인 자동차기업인 G-자동차의 조직구성원을 대상으로 362부의 표본을 확보하였다. 본 연구의 실증분석 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직문화와 조직몰입 간의 관계에서 개발문화와 집단문화가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화와 조직신뢰 간의 관계를 살펴본 결과, 개발문화와 집단문화가 유의적인 정(+)의 효과를 보여 주었다. 셋째, 조직신뢰와 조직몰입 간의 관계 분석에서 매우 유의한 정(+)의 결과를 나타내고 있어 조직신뢰와 조직몰입은 밀접한 관계가 있음이 밝혀졌다. 넷째, 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과, 조직문화 요인들 중에서 개발문화와 집단문화는 부분매개효과를 보여주었으며, 합리문화와 위계문화는 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

주제어 : 조직문화, 조직신뢰, 조직몰입, 매개효과, 경영관리

Abstract This study was intended to analyze the effects of Organizational Culture on manufacturing(automobile) employees' Organizational Trust and Organizational Commitment. A proposed model based on previous research was empirically tested via structural equation modeling by AMOS using 362 valid samples collected from current employees of G-automobile Enterprises in Chang Won. The results of the empirical analysis are summarized as follows. First, Organizational Culture had a partially direct impact on Organizational Commitment. Second, Organizational Culture had a partially direct impact on Organizational Trust. Third, Organizational Trust had direct impact on Organizational Commitment. It has been confirmed that Organizational Trust has a partial mediation effect(full mediation effect) in the process of Organizational Culture and Organizational Commitment. This study showed similar results as other previous studies.

Key Words : Organizational Culture, Organizational Trust, Organizational Commitment, Mediating Effect, Business Management

\*Corresponding Author : Young-Bohk Cho(browneyes417@naver.com)

Received August 14, 2020

Revised September 2, 2020

Accepted November 20, 2020

Published November 28, 2020

## 1. 서론

미국과 일본을 중심으로 회복되고 있던 세계경제가 코로나19라는 예기치 못한 사태로 인하여 성장 전망이 매우 불투명한 상황이 지속되고 있다. 소비둔화 현상이 나타나면서 경기침체가 지속되고 기업 상호간의 경쟁 심화와 기업 내부의 여러 경영 여건도 악화되고 있는 실정이다. 현재 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 어느 특정 기업이 무엇을 어떻게 할 수 없는 상황이라고 본다면 기업 내부의 환경에 초점을 맞추는 것이 보다 현실적인 대안으로 부상되고 있다. 기업이 좋은 경영성과를 올리면서 지속적으로 성장하려면 가시적인 변화와 혁신뿐만 아니라 인적자원의 경쟁력을 높이는 것이 무엇보다 중요한 요소로 부각되고 있다. 인적자원의 효율적인 개발을 위해 조직구성원에 대한 교육훈련과 함께 조직 변화의 필요성이 요구되고 있는데 조직의 변화는 조직문화의 변화에서 시작된다고 할 수 있다. 특히 4차 산업혁명으로 인공지능, 사물인터넷 등 급변하는 사회의 변화에 맞서는 적응력과 신속한 대응이 요구된다는 점에서 기업에서는 혁신적 조직의 잠재 능력을 조직의 목적에 맞추어 조직구성원을 지속적으로 변화시켜 가는 과정이 요구된다고 보여진다. 그러므로 인적자원을 어떻게 관리하고 운영하느냐에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있으며, 조직문화가 직무의 성과를 좌우할 수 있다는 사실이 기존의 연구결과에서 나타나고 있다[1,2].

이와 같이 기업에서 조직문화가 부각되기 시작한 것은 기업을 움직이는 것은 막대한 자금이나 시설뿐만 아니라 그 조직 내에 속해 있는 사람, 즉, 인적자원이라는 점을 깨닫게 되면서부터라고 볼 수 있다[3]. Quinn and Rohrbaugh(1983)는 조직문화의 요소로 집단문화, 개발문화, 위계문화 및 합리문화를 제시하였다[4]. 조직문화의 유형에 대한 연구는 캐나다 제조기업을 대상으로 한 Henri(2006)의 연구[5], 오스트레일리아의 기관을 조사한 Prajogo and McDermott(2005)의 연구에서도 검증된 바 있다[6]. 국내 연구에서는 많은 연구자들이 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 기준으로 하여 조직문화 유형을 분류하는 연구가 활발하게 진행되어 왔다. 이들 연구(Hong, Chung, & Lee, 2010; Kwon, 2011; Choi & Hong, 2012)에서는 대기업이나 제조기업, 콘텐츠 기업, 공기업 및 TV홈쇼핑 업체 등을 대상으로 실증분석이 진행되어 왔다[7-9]. 또한 황윤희(2019)의 연구결과에 따르면[10], 개인 주의 및 집단주의 문화요인에서 감성인식

이 다르게 적용되어 직무성과에 영향을 미친다고 보고하고 있다[11-13]. 따라서 본 연구는 자동차 기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 조직구성원들이 중요하게 인지하는 조직문화가 무엇인지를 밝히고, 조직문화에 대한 새로운 인식을 심어주는 계기가 되고자 한다. 나아가 변화된 조직문화를 통해 조직구성원들의 역량을 강화하고 조직에 대한 신뢰와 몰입을 높이는 방안을 제시함으로써 제조기업의 인재관리 및 경영관리에 도움이 될 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 조직문화

조직문화의 개념을 초기에 제기한 Pettigrew(1979)에 의하면, 조직문화란 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 그리고 전통 등의 개념을 총체적으로 의미하는 것으로서, 특정 조직에서 집단적으로 수용되어 공유된 공식적인 의미체계를 가리킨다라고 하였다[14]. 조직문화를 기업의 비즈니스에 특화시켜 정의한 Barney(1986)는 조직문화를 “조직이 주어진 비즈니스를 수행하기 위한 방법에 관련된 가치, 믿음, 가정, 상징 등의 복합적인 집합체라고 정의하였다[15]. Deal & Kennedy(1982)에 따르면 조직문화는 조직구성원들이 행동해야 하는 방향성을 제시하는 일종의 규칙 체계라고 하였고[16], Korte & Chermack(2007)는 조직문화를 조직을 하나의 묶음으로 만들어 주는 공유된 인식모델 내지 사회적인 접착제로 보았다[17]. Schien(1992)은 조직문화를 신념, 규범, 태도, 가치, 가정 및 업무방식 등에 대해 전반적으로 조직에 속해 있는 구성원들이 함께 공유하면서 새로운 구성원들에게 전해지는 수단으로 정리했다[18]. 이러한 조직문화는 조직 구성원들에게 행동양식에 대한 지침과 규칙 등의 사회통제 메커니즘을 통하여 내부의 통일성을 창출하고, 조직을 둘러싼 외부환경의 변화가 심하여 조직구성원들이 조직의 정체성과 목적을 다시 평가해야 할 때 구성원들의 외부적응을 도와주는 기능을 수행한다(Ravasi & Schultz, 2006)[19]. Rashid, Sambasivan, and Rahman(2004)[20] 등은 연구를 통해 제조기업의 조직문화는 성과형 문화, 네트워크형 문화, 공동체적 문화, 분산형 문화 등의 순으로 나타난다고 강조하였다.

Valmohammadi et al(2015)이 제시한 조직문화 체계를 보면, 혈연 문화, 임시문화, 거래 문화, 위계 문화로 분류하였으며[21], Ogbonna and Harris(2000)는 경쟁

적 문화, 혁신적 문화, 관료적 문화, 공동체적 문화로 구분하면서, 조직의 성과를 달성하기 위해서는 혁신적 문화와 경쟁적 문화가 중요한 요인이라고 지적하였다[22]. 이은진(2016)은 집단문화와 혁신문화, 합리문화는 직무만족에 영향을 미치며, 집단문화와 혁신문화, 위계문화는 직무몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 실증분석하였다. 또한 집단문화와 혁신문화는 이직의도에는 부정적인 영향을 주며, 위계문화는 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고하였다[23]. 이와 같이 국내외 선행연구들을 살펴본 결과, Quinn과 McGrath(1985)의 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화유형을 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 분류하여 실증분석한 경우가 많이 발견되었다[24]. 따라서 본 연구는 조직문화 유형을 종합된 하나의 틀로 모형화함으로써 조직문화 유형간의 특성이나 개념을 명확히 구분할 수 있다는 분류상의 장점이 있는 경쟁가치모형에 근거하여 조직문화 유형을 분류하였다.

## 2.2 조직신뢰

그동안 신뢰에 대해 진행되어온 연구결과를 살펴보면, 주로 사람을 대상으로 한 신뢰연구에 기울어진 현상을 볼 수 있었으며, 조직신뢰에 관한 연구는 매우 부족한 상황이었다. 조직신뢰를 연구한 기존 선행연구들은 좋은 조직일수록 조직신뢰가 높은 것으로 나타났다. 조직신뢰란 개인이 조직을 신뢰하는 것으로서 제도적 신뢰의 일종이고 상사와 부하의 신뢰라든가 또는 특정 종업원의 다른 종업원들에 대한 신뢰는 대 인간 신뢰에 해당된다고 볼 수 있다. Hart, Capps, Cangemi & Cailouet(1986)의 연구에 의하면, 조직신뢰를 구성하고 있는 주요 요인을 사전조사 해본 결과 작업 조건의 안정화, 직무의 안정성, 정보의 공유, 정확한 의사소통과 자유로운 의견 개진, 공정성, 예측가능성 등으로 나타났다. 또한 작업과 관련하여 의사결정 시 참여 보장, 경영의사결정에 참여 등이 수 집되었다고 밝히고 있다[25]. 최근 조직구성원들과 관련된 연구는 조직에서의 신뢰의 필요성과 중요성을 다루고 있으며(Mayer et al., 1995)[26], 특히 오늘날의 조직환경에서는 불확실성(uncertainty), 복잡성(complexity), 변화(change) 등이 급격한 초(超)불확실성이 보편화되고 심한 경쟁으로 인한 충돌이 더욱 더 많이 나타나고 있어 신뢰에 대한 관심이 매우 증가되고 있다(Lewicki et al., 1998)[27]. 조직신뢰는 구성원들 상호 간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하게 한다(Tyler & Degeoy, 1996)[28]. 이를 통해 조직구성원들은 조직

과 상사 그리고 동료에 대해 신뢰하게 되며 조직의 목표를 달성하기 위해 행사되는 권한을 자발적이고 적극적으로 수용하여 맡은 바 과업을 처리할 수 있게 한다고 하였다(Graham, 1991)[29]. 이러한 조직신뢰는 조직효과성의 중요한 결정요인으로 주목받고 있으며 협력적이고 신뢰적인 조직풍토는 인적자원관리체계의 성공적인 개혁에 필수적일 뿐만 아니라 조직성과의 수준을 결정하는 촉매제 구실을 하므로 건강한 조직에는 반드시 신뢰가 필요한 조건이다(Condrey, 1995)[30]. 따라서 어떤 조직에서 조직구성원들 상호 간의 신뢰가 구축된다면 조직 내부적으로는 조직에 대한 충성도나 직무만족이 높아져 업무효율이 증대될 것이며, 외부적으로 조직에 대한 평판이 높아져 결과적으로 조직효용성이 높아질 것으로 예상된다.

## 2.3 조직몰입

조직몰입의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 조직몰입의 원인에 대한 연구 역시 개념 정의만큼이나 다양하게 이루어졌다. Mowday, Steers, & Porter (1979)는 조직몰입에 대해서 조직과 개인의 동일시 또는 관여의 상대적 정도로 정의하면서, 조직구성원들이 조직의 목표와 가치를 본인의 목표와 가치로 일치시키고, 개인의 목표와 조직의 목표달성을 위해 최선을 다하는 태도와 조직의 구성원으로 남으려는 노력으로 구분하였다[31]. Meyer & Allen (1997)는 이러한 세 가지 구분을 규범적 몰입, 정서적 몰입, 지속적 몰입으로 정의하였다[32]. Angle & Perry(1981)은 실증연구에서 조직몰입의 구성요인으로 가치몰입과 근속몰입을 가정하고 있으며[33], Meyer & Allen(1990)은 조직몰입의 구성요인들을 총체적으로 종합하여 조직몰입을 구성하는 하위 요소로 유지적 몰입, 규범적 몰입, 정서적 몰입으로 세분하였다[34]. 한편, Mathieu & Zajac(1990)은 조직몰입의 세부요소로 개인특성(연령, 근속, 성별, 교육수준)과 역할상태, 직무특성, 집단/리더관계(응집성, 리더십 스타일) 그리고 조직특성(조직규모, 집권화)을 설정하였다[35]. 또한 DeCotiis and Summers (1987)는 미국 레스토랑 관리직원을 조사대상으로 한 연구에서 조직몰입의 구체적 결정요인으로서 개인의 인구 통계학적 특성과 조직과 관련된 상황적 특성을 제시하였으며, Mathieu and Zajac (1990)은 메타분석을 통해 조직몰입의 선행요인으로 개인적 특성, 역할상태, 직무특성, 리더와 관계, 조직적 특성 등을 제시하였다[36,37].

이와 같이 조직몰입은 큰 조직은 업무집중도가 높아져 생산성 향상과 조직의 성과를 높이는 장점이 있기 때문에 이를 지속적으로 관리하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 기업의 경영진은 조직몰입을 촉진하기 위해서 전략적인 관점에서 장애요인은 제거하고, 조직몰입을 촉진할 수 있는 다양한 전략을 구사할 필요성이 있다고 하겠다.[38].

### 3. 연구방법 및 가설설정

#### 3.1 연구방법

본 연구의 목적은 글로벌 경쟁이 치열해지면서 인적자원에 관리에 대한 관심이 높아지고 있는 자동차 제조 경영에서 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 조직성과를 제고시킬 수 있는 합리적인 방안을 제시하는 데 있다.

본 연구의 실증분석을 위하여 앞서 제시된 선행연구를 참고하여 조직문화는 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화로 구분하여 조직문화와 조직몰입의 관계, 조직문화와 조직신뢰와의 관계를 살펴보고, 조직문화와 조직몰입 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 검증해보고자 하였다. 설문문항은 선행연구들이 사용하여 검증된 설문을 바탕으로 설정하였으며, 실증분석을 위해 자동차 제조기업인 G-자동차를 대상으로 400부의 설문지를 배부하여 387부를 회수였으며, 회수된 설문지 중에서 미성실 답변 25부를 제외한 총 362부를 통계분석에 사용하였다.

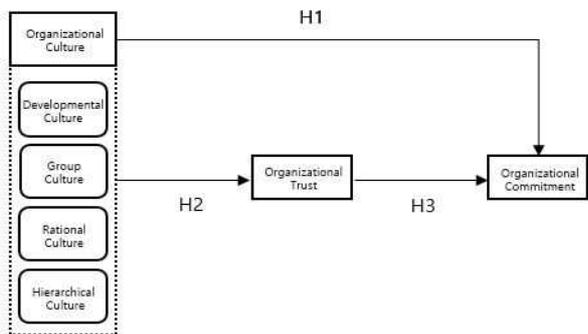


Fig. 1. Research Model

#### 3.2 가설설정

##### 3.2.1 조직문화와 조직몰입의 관계

인적자원관리 분야의 최근 연구 동향을 살펴보면, 주

로 조직문화와 조직유형성의 관계에 초점이 맞춰져 있는 것으로 파악되고 있다. Denison(1990)은 실증연구에서 조직의 성공을 설명하는 주요 요소로서 조직문화 개념을 확립하였으며[39], McDaniel & Stumpf(1993)는 7개 병원 209명의 간호사를 대상으로 실증연구를 진행한 결과, 능동적 문화 유형이 직무만족, 전반적 만족 및 조직몰입과 매우 밀접한 관계를 가지고 있음을 밝혀내었다[40]. 한편, 이동기의 연구(2012)에 따르면, 조직의 문화 인식 정도가 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다[41]. 특히 조직구성원들이 조직문화를 관계문화와 혁신문화로 인식하는 경우에는 감정적 몰입이 높아지게 되고, 위계문화와 과업문화로 인식하는 경우에는 거래적 몰입이 높아진다는 연구결과를 보여주었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들을 바탕으로 자동차 제조기업에서도 조직문화(개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화)유형이 조직유효성과 관련성이 있을 것으로 추론하고, 이를 검증해 보고자 다음 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직문화는 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 개발문화는 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 집단문화는 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 합리문화는 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 위계문화는 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 조직문화와 조직신뢰와의 관계

Carnevale & Wechsler(1992)는 직무특성, 리더와 구성원 간의 의사소통의 개방성, 보상과 상벌의 공정성, 참여기회와 같은 조직특성 요인들이 신뢰의 영향요인임을 주장하였다.[42], Zuker, Darby, Brewer 그리고 Peng(1996)도 실리콘밸리의 연구개발 전문가들을 대상으로 연구한 결과, 동종 업계의 전문가들이 정보공유에 있어서 동일조직 내 신뢰를 바탕으로 전문기술 지식정보의 합동적 공유가 활발히 진행된다는 결과를 보여주었다 [43]. 왕매령(2013)은 특수경비조직의 조직문화와 조직신뢰 및 조직성과의 관계연구에서 조직문화가 활성화되는 조직은 인지·감성적·행동적 신뢰가 커진다고 보고하고 있다[44]. 본 연구는 이와 같은 선행연구들을 참고하여 조직문화와 조직신뢰는 밀접한 영향 관계가 있을 것으로 판단하고, 이를 규명하고자 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 조직문화는 조직구성원의 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 개발문화는 조직구성원의 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 집단문화는 조직구성원의 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 합리문화는 조직구성원의 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 위계문화는 조직구성원의 조직신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 조직신뢰와 조직몰입과의 관계

Pamela et al(2010)의 연구결과에 따르면, 신뢰와 조직의 탁월성이라는 주제에서 신뢰가 조직성과를 이루어 내는 기본이 되며, 신뢰가 조직의 형태에 영향을 미치고, 신뢰가 업무노력과 조직학습방법에 영향을 미치게 되므로 신뢰가 대단히 중요한 요인임을 강조하였다[45]. 또한 양현교(2009)의 연구에 의하면, 호텔직원의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치고 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직신뢰는 직무만족과 조직몰입에 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다[46]. 따라서 본 연구는 조직신뢰가 조직몰입에 중요한 역할을 하고 있다는 선행연구들을 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 매개변수로서 조직신뢰

다수의 선행연구들을 살펴보면, 조직신뢰를 매개변수로 사용하여 실증분석을 실시하는 경우가 많이 발견되고 있다. 유은진 외(2015)에 따르면, 이와 같은 현상은 신뢰 변수의 선행변수와 결과변수 간의 ‘연계성’의 특징에 따른 것으로 해석하고 있다[47]. 유병안(2007)은 조직 내 윤리풍토에 대한 지각이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증분석 하는 실증연구에서 신뢰의 매개효과와 조절효과를 검증하였다. 이를 검증하고자 17개 기업체와 1개 지방자치단체 구성원 520명을 대상으로 실증연구를 진행하였다. 실증분석 결과, 저신뢰 집단에서 조절효과가 부분적으로 검증되었으며, 조직신뢰의 매개효과(부분매개)가 존재함을 밝혔다[48].

또한 손동성과 탁진국(2012)은 서번트 리더십과 조직 시민행동, 그리고 반생산적 행동 간의 관계를 검증한 실

증분석에서 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다[49]. 본 연구는 조직신뢰의 매개효과가 존재한다는 선행연구들의 결과를 참조하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 조직신뢰는 조직문화와 조직몰입의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

## 4. 실증분석 결과

### 4.1 표본의 특성

실증분석을 위한 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 362개 표본의 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 근속연수, 직급에 대한 빈도분석을 실시한 결과, 남성이 350명으로 93.8%로 남성 위주의 제조업 특성을 반영하고 있으며, 연령은 60대(0.5%)를 제외하고는 약 25%대의 고른 분포를 나타내었다. 결혼 여부를 묻는 질문에 기혼이 259명으로 69.36%, 미혼이 30.7%로 기혼자가 절반을 훨씬 넘었다. 학력은 고졸 이하가 44.9%로 거의 절반을 차지하였으며, 전문대를 포함한 대졸이 52.1%를 보이고 있어 응답자들의 학력이 기대 이상으로 높았다. 직장에서 근무경력은 2년 미만이 10.4%, 2~5년 미만이 8.8%, 5~10년 미만이 19.3%, 10~15년 미만이 10.7%, 15년 이상이 50.8%로 절반을 차지하고 있었다. 조직 내에서 직급을 묻는 질문에서 대리/과장급이 40.2%로 가장 많았고, 차장급이 29.7%, 사원이 24.8%, 부장급이 4.5%로 중간간부층이 다소 많은 것으로 나타났다.

### 4.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구는 타당성분석을 위하여 SPSS 25.0의 요인분석을 사용하여 변수들의 타당성을 분석하였으며, 요인적재량이 0.5 이상이고, 아이겐 값은 전체적으로 1.0 이상의 값을 기준으로 하여 요인분석을 실시하였다.

Table 1. Feasibility and Reliability Analysis Results

	1	2	3	4	5	6	Cronbach's α
OC 4	<b>.869</b>	.159	.145	.026	-.011	.157	.928
OC 1	<b>.852</b>	.215	.195	-.012	.093	.094	
OC 3	<b>.831</b>	.221	.206	.167	.052	.064	
OC 2	<b>.827</b>	.150	.225	.082	.038	.104	
OC 5	<b>.798</b>	.119	.119	.017	.019	.153	
RC 2	.248	<b>.793</b>	.369	.056	.024	.177	.875

RC 4	.235	<b>.784</b>	.248	.021	-.033	.224		
RC 1	.212	<b>.777</b>	.348	.006	.060	.154		
RC 3	.213	<b>.754</b>	.323	.113	.056	.227		
DC 2	.238	.333	<b>.773</b>	.063	-.002	.185		
DC 3	.257	.387	<b>.753</b>	.039	-.089	.200		
DC 4	.305	.355	<b>.745</b>	-.015	-.023	.205		
DC 1	.232	.344	<b>.733</b>	.112	.010	.252		
HC 4	.090	.110	.030	<b>.875</b>	.195	.033		
HC 3	-.017	-.048	.092	<b>.867</b>	.260	-.044		
HC 2	.136	.083	.033	<b>.756</b>	.339	.066		
GC 2	.003	.029	-.031	.166	<b>.882</b>	-.066		
GC 1	.119	.062	.015	.269	<b>.832</b>	.027		
GC 3	.008	-.050	-.056	.386	<b>.741</b>	.071		
O-T 3	.169	.211	.173	-.047	.065	<b>.848</b>		
O-T 4	.177	.351	.369	.022	-.048	<b>.693</b>	.835	
O-T 2	.310	.283	.392	.179	-.034	<b>.619</b>		
EV	4.165	3.354	3.179	2.445	2.277	2.008		
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.925	
Bartlett ' Test of Sphericity							Chi-Square	6014.005
							df(p)	231(.000)

신뢰도분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  계수가 모두 0.7 이상의 값을 갖는 것으로 나타나 문항 간 일관성 있는 신뢰성을 확보하였다. 이와 같은 결과로 볼 때 본 연구에 사용된 설문지의 문항들은 전반적으로 신뢰성이 높은 것으로 판단된다.

### 4.3 상관관계 분석

본 연구의 주요 변수인 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화, 조직신뢰, 조직몰입 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 개발문화는 합리문화를 제외한 모든 요소와 모두 통계적으로 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

Variables	1	2	3	4	5	6
DC	1					
GC	.768**	1				
RC	-.012	.066	1			
HC	.141**	.153**	.577**	1		
O-T	.694**	.659**	.030	.132*	1	
OC	.551**	.516**	.109*	.174**	.488**	1

\*\* P < .001, \* P < .005

### 4.4 가설검증

#### 4.4.1 조직문화와 조직몰입과의 관계 검증

조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화를 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며 (F=45.03(p<.000), 회귀모형의 설명력은 약 33.5%(수정된 R 제곱은 32.8%)로 나타났다. 한편 더빈왓슨(D-W) 통계량은 1.923으로 2에 근사한 값을 보여주고 있어서 잔차의 독립성 가정에는 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 모든 변수에서 10 미만을 보이고 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

Table 3. Analysis between organizational culture and organizational commitment

Model	Depen var : Brand Awareness					VIF
	R <sup>2</sup> =.168 Modified R <sup>2</sup> =.144, F=7.246(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t-value	p-value	
Constant	1.174	.228		5.155	.000	
DC	.388	.069	.386	5.661	.000	2.494
GC	.198	.065	.208	3.060	.002	2.471
RC	.080	.058	.073	1.367	.172	1.533
HC	.050	.059	.046	.855	.393	1.550

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

조직문화 요인들 중 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 개발문화( $\beta$ =.386, t=5.661, p = .000), 집단문화( $\beta$ =.208, t=3.060, p = .002)로 나타났으며, 다른 요인들은 통계적인 유의성이 없는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 집단문화와 혁신문화, 합리문화는 직무만족에, 집단문화와 혁신문화, 위계문화는 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구결과(이은진, 2016)와 유사하다[23]. 즉, 조직문화를 활용하여 조직구성원들의 조직에 대한 몰입도를 높이려면, 질서와 규정을 강조하는 경직된 위계문화보다는 구성원들의 자발적인 참여와 상호간 믿음과 신뢰, 조직에 대한 소속감, 상호 존중의 팀워크, 조직에 대한 충성 등이 요구되는 집단문화가 중심이 되어야 할 것으로 보인다. 또한 새로운 것에 대한 도전정신과 실험정신 그리고 창의성이 그 주요 가치로 인식되는 개발문화를 조화롭게 발전시켜 나가는 것도 필요할 것으로 판단된다. 따라서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 가설1은 부분 채택되었다.

#### 4.4.2 조직문화와 조직신뢰와의 관계 검증

조직문화가 조직신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위해

여 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화를 독립변수로 조직신뢰를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며 ( $F=97.197(p<.000)$ ), 회귀모형의 설명력은 약 52.1%(수정된 R 제곱은 51.6%)로 나타났다.

Table 4. Analysis between organizational culture and organizational trust

Model	Depen var : Brand Awareness					
	R <sup>2</sup> =.168 Modified R <sup>2</sup> =.144, F=7.246(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t-value	p-value	VIF
Constant	1.154	.174		6.649	.000	
D-C	.414	.052	.459	7.932	.000	2.494
G-C	.260	.049	.304	5.276	.000	2.471
R-C	.005	.044	.005	.107	.915	1.533
H-C	.018	.045	.018	.402	.688	1.550

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

한편 더빈왓슨(D-W) 통계량은 1.944로 2에 가까워 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 볼 수 있고, VIF도 모든 변수들이 10 미만을 보이고 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다. 조직문화 요인들 중 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 개발문화( $\beta=.459, t=7.932, p = .000$ ), 집단문화( $\beta=.304, t=5.276, p = .000$ )였으며, 다른 요인들은 통계적인 유의성이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직문화가 활성화되는 조직은 인지·감성적·행동적 신뢰가 커진다고 보고한 왕매령(2013)의 연구결과를 뒷받침하는 결과로 해석할 수 있다[44]. 가설1은 부분 채택되었다.

#### 4.4.3 조직신뢰와 조직몰입과의 관계 검증

조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직신뢰를 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 회귀 분석을 실시한 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=112.50(p<.000)$ ), 회귀모형의 설명력은 약 23.8%(수정된 R 제곱은 23.6%)로 나타났다. 한편 더빈 왓슨(D-W) 통계량은 1.923으로 2에 근사한 값을 보여 주고 있어서 잔차의 독립성 가정에는 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 모든 변수에서 10 미만을 보이고 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향을 분석 결과, 통계적( $\beta=.488, p = .000$ )으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 조직신뢰는 조직몰입에 매우

큰 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이와 같은 분석결과는 장혜진(2013)의 선행연구[50]를 지지하는 결과로 조직구성원들이 본인이 속한 조직에 대해 신뢰가 커지면 커질수록 본인의 직무몰입에도 영향을 받게 되며, 기업에 대한 신뢰가 조직구성원 개인의 직무에 대한 긍정적인 태도 형성에도 도움이 된다는 의미로 해석할 수 있다. 따라서 기업의 CEO는 조직성과를 높이기 위해 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높이려는 노력이 매우 필요할 것으로 보여진다. 실증분석 결과, 조직신뢰와 조직몰입 간의 관계는 통계적으로 유의한 결과를 나타내고 있어 가설 3은 채택되었다.

Table 5. Analysis between organizational trust and organizational commitment

Model	Depen var : Purchase Intention					
	R <sup>2</sup> =.349, Modified R <sup>2</sup> =.345, F=98.457(.000)					
Indep var	B	S.E	Beta	t-value	p-value	VIF
Constant	1.670	.181		9.252	.000	
O-T	.543	.051	.488	10.607	.000	1.000

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

#### 4.5 매개효과 검증

조직신뢰가 조직문화와 조직몰입 간의 관계를 매개하는지 분석하고자 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석 기법을 이용하여 검증하였다. 검증결과는 <Table 6>에 제시하였다. 제1단계 회귀분석 결과, 독립변수인 조직문화 요인들 중에서 개발문화( $\beta=.459, t=7.932, p=.000$ )와 집단문화( $\beta=.304, t=5.276, p=.000$ ) 두 개의 요인이 매개변수인 조직신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직문화를 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 제2단계 회귀분석 결과, 독립변수 조직문화의 회귀계수  $\beta$ 는 개발문화( $\beta=.386, t=5.661, p=.000$ )와 집단문화( $\beta=.208, t=3.060, p=.002$ )가 종속변수인 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제3단계 회귀분석에서 조직문화의 회귀계수  $\beta$ 는 개발문화( $\beta=.314, t=4.279, P=.000$ ), 집단문화( $\beta=.160, t=2.288, P=.000$ ), 매개변수인 조직신뢰( $\beta=.157, t=2.532, P=.012$ )로 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

두 모형에서 보여진 독립변수의  $\beta$ 값을 비교해보면, 개발문화는 1단계의 표준화 계수( $\beta=.459$ )가 2단계 표준화 계수( $\beta=.386$ )값 보다 높게 나타나 매개효과가 있다고 할 수 있다. 또한 집단문화의 경우도 1단계에서 나타난 표준

Table 6 Mediating Effect Analysis of organizational trust

Indep var	dep var	B	S.E	$\beta$	t	p
step1 OT	(Constant)	1.154	.174		6.649	.000
	DC	.414	.052	.459	7.932	.000
	GC	.260	.049	.304	5.276	.000
	RC	.005	.044	.005	.107	.915
	HC	.018	.045	.018	.402	.688
step2 OC	(Constant)	1.174	.228		5.155	.000
	DC	.388	.069	.386	5.661	.000
	GC	.198	.065	.208	3.060	.002
	RC	.080	.058	.073	1.367	.172
	HC	.050	.059	.046	.855	.393
step3 OC	(Constant)	.973	.240		4.059	.000
	DC	.316	.074	.314	4.279	.000
	GC	.153	.067	.160	2.288	.023
	RC	.079	.058	.072	1.363	.174
	HC	.047	.059	.043	.807	.420
	OT	.175	.069	.157	2.532	.012

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

화 계수  $\beta$ (.304)값이 2단계에서 나타난 표준화 계수  $\beta$  (.208)값 보다 높은 값을 보이고 있어 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 조직신뢰의 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 조직신뢰는 조직문화(개발문화, 집단문화)와 조직몰입 관계에 부분매개효과를 가지는 것으로 볼 수 있다. 추가적으로 소벨테스트(Sobel test)을 통해 매개효과의 유의성을 검증한 결과는 <Table 7>과 같다.

Table 7. result of sobel-test

channel	Z	p
DC → OT → OC	3.970***	0.001
DC → OT → OC	2.288*	0.022

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

### 5. 결론 및 논의

본 연구는 자동차 제조기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 조직구성원들이 중요하게 인지하는 조직문화가 무엇인지를 밝히고, 새로운 조직문화의 형성을 통해 직원들의 역량과 직무만족 및 몰입을 높이는 방안을 제시함으로써 자동차기업의 인재관리 및 경영전략 수립에 도움이 되고자 하였다. 본 연구의 실증분석을 위하여 앞서 제시된 선행연구를 참고하여 조직문화는 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화로 구분하여 조직문화와 조직몰입의 관계, 조직문화와 조

직신뢰와의 관계를 살펴보고, 조직문화와 조직몰입 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 검증해보고자 하였다.

설문문항은 선행연구들이 사용하여 검증된 설문을 바탕으로 설정하였으며, 실증분석을 위해 자동차 제조기업인 G-자동차를 대상으로 400부의 설문지를 배부하여 387부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중에서 미성실 답변 25부를 제외한 총 362부를 통계분석에 사용하였다. 설문문에 응답한 사람들의 일반적 특성을 파악하기 위해 SPSS 25.0 통계 패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였으며, Cronbach's  $\alpha$  값으로 신뢰성을 측정하였다. 또한 탐색적 요인분석과 다중회귀분석, 위계적 분석과 소벨테스트(Sobel test)를 실시하였다. 본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직문화 세부요인들 중 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 개발문화와 집단문화로 나타났으며, 다른 요인들은 통계적인 유의성이 없는 것으로 검증되었다. 이와 같은 결과는 조직문화를 활용하여 조직구성원들의 조직에 대한 몰입도를 높이려면, 질서와 규정을 강조하는 경직된 위계문화보다는 구성원들의 자발적인 참여와 상호간 믿음과 신뢰, 조직에 대한 소속감, 상호 존중의 팀워크, 조직에 대한 충성 등이 요구되는 집단문화를 중심이 되어야 할 것으로 보인다. 또한 새로운 것에 대한 도전정신과 실험정신 그리고 창의성이 그 주요 가치로 인식되는 개발문화를 조화롭게 발전시켜 나가는 것이 중요하다고 보여 진다.

둘째, 조직문화가 조직신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위하여 개발문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화를 독립변수로 조직신뢰를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과, 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인은 개발문화와 집단문화로 나타나 조직에서 합리적인 의사결정과 창의성을 가지고 도전정신이 매우 중요하다는 사실을 인식시켜 주었다고 할 수 있다.

셋째, 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조직신뢰를 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 회귀분석을 실시한 결과, 통계적( $\beta$ =.488,  $p$  = .000)으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 조직신뢰는 조직몰입에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석결과를 정리해보면, 조직구성원들이 자신이 속해있는 조직에 대해 신뢰가 커지면 커질수록 본인의 직무몰입에도 영향을 받게 되며, 기업에 대한 신뢰가 조직구성원 개인의 직무에 대한 긍정적인 태도 형성에도 도움이 된다는 의미로 해석할 수 있다. 따라서

기업의 CEO는 조직성과를 높이기 위해 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높이려는 노력이 매우 필요할 것으로 보여 진다.

넷째, 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향관계에서 조직신뢰의 매개효과를 확인할 수 있었다. 분석결과, 조직문화 요인들 중에서 개발문화와 집단문화는 부분매개효과를 보여주었으며, 합리문화와 위계문화는 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 추가적 실시한 소벨테스트(Sobel test)에서도 같은 결과를 볼 수 있었다.

이상의 실증분석 결과를 종합해보면, 자동차 제조기업에서 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향은 다른 기업들의 실증분석과 유사한 결과를 보여준다고 할 수 있다. 이와 같은 결과는 자동차 기업의 특성상 조직구성원 대다수가 남성들이기 때문에 위계문화가 강하게 작용할 것이라는 선입견을 불식시키는 계기가 될 것으로 보인다. 그러나 이와 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구는 모집단 표본을 자동차 제조기업(G-자동차)인 단일 회사만을 선정하여 설문조사를 실시하였기 때문에 연구 결과의 일반화에는 한계가 있는 것으로 보인다. 향후 다른 자동차 제조기업으로 범위를 확대하거나 자동차부품 회사들을 대상으로 실증분석을 실시하여 그 결과를 비교 분석해 보는 것도 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

## REFERENCES

- [1] J. W. Hwang, (2011). The impact of self-leadership on job performance in agricultural cooperative federation. *Korean Journal of Cooperative Studies*, 9(3). 51-66.
- [2] K. M. Park. (2012). The impact of organizational culture on organizational effectiveness in agricultural cooperatives: job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Korean Journal of Cooperative Studies*, 30(1). 1-27.
- [3] D. R. Lee. (1999). A study on the relationship between organizational culture and organizational structure in Korean small manufacturing firms. *The Thesis Collection of Ho-Suh Culture*, 13. 195-216.
- [4] R. E. Quinn & J. Rohrbaugh. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29(3). 363-377.  
DOI : 10.1287/mnsc.29.3.363
- [5] J. F. Henri. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting*, *Organizations and Society*, 31(1). 77-103.
- [6] D. I. Prajogo & C. M. McDermott. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11). 1101-1122.
- [7] B. S. Hong, S. H. Chung & E. J. Lee. (2010). The effect of the organizational culture of TV home shopping companies on job satisfaction, commitment ,and intention of turnover. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(8). 1352-1363.  
DOI : 10.5850/JKSCT. 2010.34.8.1352
- [8] J. S. Kwon. (2011). The influence of innovative organization culture to human resource innovation and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 26(1). 153-182.
- [9] B. J. Choi & A. J. Hong. (2012). Influence of the creative organizational culture on the job satisfaction in the contents industry: The collective efficacy as a mediating factor. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 14(2). 21-45.
- [10] Y. H. Kang, (2019). Collectivistic cultural influence on Change oriented Organizational Citizenship Behavior with Emotional Regulation mediating. 17(10). 199-207.  
DOI : 10.14400/JDC.2019.17.10.199
- [11] S. K. Lee, E. J. Lee & J. M. Bae. (2011). A Study on the influence of Self-Leadership to Technology Innovation. Mediate Effect of Emotional Intelligence. *Journal of Digital Convergence*, 9(6). 277-293.
- [12] J. K. Kim & K. H. Park. (2018). Relations between intrapreneurship and Emotional Intelligence, Supportive Leadership and Adaptation Performance in Organization. *Journal of Digital Convergence*, 16(11). 289-301.
- [13] H. W. Noh & K. I. Han. (2013). Effect of the Call Center Counselors' Personal Characteristics and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Digital Convergence*, 11(7). 123-133.
- [14] A. M. Pettigrew. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4). 570-581.
- [15] J. B. Barney. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3). 656-665.
- [16] T. E. Deal. & A. A. Kennedy. (1982). *Corporate culture :The rites and rituals of corporate life*. Cincinnati. OH: Addison-Wesley.
- [17] R. F. Korte & T. J. Chermack. (2007). Changing Organizational Culture with Scenario Planning. *Futures*, 39(6). 645-656.
- [18] E. H. Schein. (1992). *Organizational culture and Leadership*, San Francisco.. CA: Jossey-Bass.

- [19] D. Ravasi & M. Schultz. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3). 433-458.
- [20] M. Z. A. Rashid, M. Sambasivan & A. A. Rahman. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2). 161-179.
- [21] C. Valmohammadi & S. Roshanzamir. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164. 167-178.
- [22] E. Ogbonna & L. C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4). 766-788.
- [23] E. J. Lee. (2016). The organizational culture, psychological empowerment, and organization efficiency in fashion companies. *The Research Journal of the Costume Culture*, 24(2). 198-217.
- [24] R. E. Quinn & M. R. McGrath. (1985). The transformation of organizational culture: A competing value perspective, in P. J. Frost et al.(Eds.). *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage. 315-334.
- [25] K. M., Hart, H. R. Capps, J. P. Cangemi & L. M. Cailouet. (1986). Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimension: A Case Study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4. 31-39.
- [26] R. C. Mayer, J. H. Davis & D. F. Schoorman. (1995). An Integration Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3). 709-734.
- [27] R. J., Lewicki, D. J. McAllister & R. J. Bies. (1998). Trust and Distrust: New Relationship and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3). 438-458.
- [28] T. R. Tyler & P. Degoey. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions willingness to accept decisions. In R. M. Kramer. & T. R. Tyler(Ed.s). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 331-356. Thousand Oaks, CAS age.
- [29] J. W. Graham,. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4. 249-270.
- [30] S. E. Condrey. (1995). Reforming Human Resource Management Systems: Exploring the Importance of Organizational Trust. *The American Review of Public Administration*, 25(4). 341-354.
- [31] R. T. Mowday, R. M. Steers & L. W. Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2). 224-247.
- [32] J. P. Meyer & N. Allen. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [33] H. L. Angel & J. L. Perry. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- [34] J. P. Meyer & N. J. Allen. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- [35] J. E. Mathieu & D. M. Zajac. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). 171-194.
- [36] T. DeCotis & T. Summers. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- [37] J. E. Mathieu & D. M. Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- [38] Buchanan & Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19. 533-546.
- [39] D. R. Denison. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons.
- [40] C. McDaniel & S. Stumpf. (1993). The Organizational Culture: Implication for Nursing Service. *Journal of Nursing Administration*, 23. 54-60.
- [41] D. G. Lee. (2012). An Empirical Study on the Effects of Organizational Culture and Business Strategy on the Organizational Effectiveness. Graduate School of Yong In University.
- [42] D. G. Carnevale & B. Wechsler. (1992). Trust in Public Sector. *Administration and Society*, 23. 471-495.
- [43] L. G. Zuker, M. R. Darby, M. B. Brewer & Y. Peng. (1996). Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology: Organizational boundaries as trust production. In R. M. Kramer. & T. T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations :Frontiers of theory and research*. 90-113. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [44] M. L. Wang. (2013). A Study on Effects of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Focused on mediating effect of Trust and Psychological Empowerment. Graduate School Dankook University
- [45] S. S. Pamela, P. M. Sherwyn & Z. H. Michael. (2010). Building the high-trust organization. Jossey-Boss, San Francisco. 20-23.
- [46] H. K. Yang. (2009). A Study on Hotel Employees' Perceived organizational Support and Organizational

Effectiveness: An Examination of the Mediating Role of Empowerment and Organizational Trust. The Graduate School of Sejong University.

- [47] E. Y. Ryu & B. G. Ryu. (2015). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior in Korea and China Enterprise: The Mediating Effect of trust. *Korean Academy of Human Resource Management*, 22(2). 251-276.
- [48] B. A. Yoo. (2007). The Impact of Employee's Ethical Climate Perception on Organizational Citizenship Behaviors: Focused on the moderating and mediating effect of Trust, In-Ha university. the degree of doctor of philosophy.
- [49] D. S. Son & J. K. Tak. (2012). The effect of servant leadership on employee behaviors: Mediating effects of supervisory trust and organizational trust. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2). 373-395.
- [50] H. J. Chang. (2013). A Study on the Effect of the Organizational Trust of Convention Employees on the Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Performance. Graduate School Kyonggi-University.

정 수 철(Soo-Cheol Jeong)

[정회원]



- 2019년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 박사과정 재학 (경영학과)
- 관심분야 : 인사조직
- E-Mail : browneyes417@naver.com

조 영 복(Young-Bohk Gho)

[정회원]



- 1985년 : 계명대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2015년 9월 ~ 2017년 8월 : 부산대학교 경영대학(원)장
- 관심분야 : 인사조직
- E-Mail : ybcho@pusan.ac.kr