



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위논문

조직구성원이 인식하는
조직문화의 차이가 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구

2019년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

남 군 우

조직구성원이 인식하는
조직문화의 차이가 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구

지도교수 임 도 빈

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2019년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
남 군 우

남군우의 석사 학위논문을 인준함
2019년 6월

위 원 장 엄 석 진 (인)

부위원장 최 태 현 (인)

위 원 임 도 빈 (인)

국문초록

최근 급변하는 기업환경과 끊임없이 제기되는 기업 외부로부터의 자극 및 내부 구성원들의 다양성이 증대되어가는 요즘과 같은 시대에서 조직구성원의 강한 열정과 에너지를 촉발하여 하나의 구심점으로 결집시키기 위해 조직문화의 역할이 중요시 되고 있다. 한편, 조직 역시 구성원들의 잠재력과 열정을 최대한 끌어내어 조직 목적달성에 합치하도록 관리전략을 모색하는 것이 필요하며 이를 위해 개인과 조직의 관계에서 개인-조직 적합성에 대한 인식 또한 중요시 되고 있다.

따라서 본 연구는 중대한 외부환경 변화에 직면한 공기업을 대상으로 조직구성원이 인식하는 조직문화 유형이 어떻게 변화하는지 그리고 그러한 조직문화 인식의 차이가 개인-조직 적합성차원에서 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구해보고 시사점을 도출해보는 것을 목적으로 한다.

연구모형은 Quinn의 경쟁가치모형에 따른 네 가지 조직문화 유형별 조직구성원이 인지하는 개인수준과 조직수준의 조직문화 인식차이를 독립변수로 설정하였고, 종속변수로는 직무만족과 조직몰입을 설정하여 사용하였다. 통제변수로는 인구통계학적 특성 중에서 직급과 소속본부를, 조직문화에 상당한 영향을 미칠 것으로 판단되는 리더십, 의사소통, 정보공유로 설정하였다.

연구를 위한 자료는 에너지 관련 공기업을 선정하였고, 전 직원들 대상으로 3년간 사내 포털 설문조사 프로그램을 통해 실시한 자료 중, 3개년 모두 설문에 유효하게 참여한 직원 1,114명을 최종 대상으로 하여 가설을 검정하였다.

본 연구의 연구결과를 종합해 보면 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

첫째, 조직문화가 중대한 외부환경 요인에 의해 변화할 것이라는 연구문제 1과 관련하여, 발전문화와 집단문화에 대한 조직구성원의 인식변화가 위계문화나 합리문화보다 크게 증가한 것으로 나타났다.

둘째, 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이와 직무만족과의 영향

관계(연구문제 2)에 대한 연구에서는 발전문화, 위계문화에 대한 인식차이가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고, 합리문화에 대한 인식차이는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며, 집단문화에 대한 인식차이는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이와 조직몰입과의 영향관계(연구문제 3)에 대한 연구에서는 발전문화에 대한 인식차이만이 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 나머지 조직문화 유형에서는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과들을 통해 본 연구에서는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

첫째, 조직문화는 단기적으로 외부의 중대한 환경요인에 의해 변화할 수 있으므로, 기존 연구의 조직문화의 역기능적인 측면에 대한 우려보다는 조직에 필요하고 바람직한 조직문화 형성을 위한 조직적 차원의 신속한 대처와 처방이 중요하다.

둘째, 회사가 처한 상황을 조직구성원이 중대한 사안으로 인식하게 되면 구성원들은 개인이 인식하는 수준 정도로 조직은 혁신과 도전의식 등과 같은 발전문화적 요인들을 통해 조직의 효과성을 제고시키고 궁극적으로 조직 위기를 극복해 나갈 수 있다고 인식하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 개인이 인식하는 위계문화 정도와 조직차원의 위계문화 정도의 차이가 오히려 직무만족에는 부정적으로 작용함으로 조직의 위계적인 요인들도 개인-조직 적합성 차원으로 접근하는 노력이 필요할 것이다.

넷째, 조직의 지나친 성과주의 문화나 과도한 목표설정과 지나친 목표달성 노력 등이 조직구성원의 직무만족에는 부정적 영향을 끼치기 때문에 적정 수준의 합리문화적 요인들이 작용하도록 관리하는 것이 조직효과성 제고 측면에서 중요하다.

주요어 : 조직문화, 조직문화 인식차이, 직무만족, 조직몰입,

개인-조직 적합성

학 번 : 2018-24718

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구방법 및 구성	5
1. 연구대상의 특징	5
2. 연구의 방법	7
3. 연구의 구성	9
 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	10
제 1 절 조직문화의 의미와 유형	10
1. 조직문화의 개념	10
2. 조직문화의 기능과 중요성	13
3. 조직문화의 유형	15
4. Quinn의 경쟁가치모형	17
제 2 절 개인-조직 적합성에 대한 논의	19
1. 개인-조직 적합성 개념	19
2. 개인-조직 적합성과 조직문화의 개념적 관계	20
제 3 절 조직효과성에 대한 이론적 논의	21
1. 조직효과성이 개념	21
1) 직무만족	23
가. 직무만족의 개념	23
나. 직무만족의 영향요인	26
2) 조직몰입	27
가. 조직몰입의 개념	27
나. 조직몰입의 영향요인	29

제 3 장 연구설계 및 분석방법	32
제 1 절 연구모형 및 가설설정	32
1. 연구모형	32
2. 가설설정	33
1) 외부 환경요인에 따른 조직문화의 변화	33
2) 조직문화 인식차이와 직무만족	34
3) 조직문화 인식차이와 조직몰입	37
제 2 절 변수의 조작적 정의	40
1. 독립변수	40
2. 종속변수	41
3. 통제변수	41
제 3 절 조사 및 연구 방법	43
1. 측정도구 및 설문구성	43
2. 연구 방법 및 절차	44
제 4 장 실증분석	46
제 1 절 표본의 특성 및 기초분석	46
1. 기초 통계분석	46
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	48
1. 타당도 분석	48
1) 독립변수 요인분석	48
2) 종속변수 요인분석	50
3) 통제변수 요인분석	51
2. 신뢰도 분석	52
3. 상관관계 분석	54
제 3 절 주요 변수들의 차이분석	57
1. 조직문화에 대한 인식차이 분석	57
1) 직급에 따른 조직문화	57

2) 소속본부에 따른 조직문화	58
2. 조직효과성에 대한 인식차이 분석	60
1) 직급에 따른 조직효과성	60
2) 소속본부에 따른 조직효과성	61
제 4 절 가설검정 및 해석	63
1. 외부 환경요인에 의한 조직문화 변화 분석	63
1) 조직구성원의 조직문화 유형 인식변화	63
2. 조직문화 인식차이와 조직효과성 분석	67
1) 조직문화 인식차이와 직무만족 관계	67
2) 조직문화 인식차이와 조직몰입 관계	71
3. 가설 검정의 요약	74
 제 5 장 결론	 76
제 1 절 연구결과의 요약	76
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	80
제 3 절 연구의 한계	84
 참고문헌	 86
Abstract	99

표 목 차

[표 2-1] 조직문화의 정의	10
[표 2-2] 조직문화의 유형	16
[표 2-3] 직무만족의 정의	25
[표 2-4] 직무만족 구성 요인	26
[표 2-5] 조직몰입의 정의	28
[표 2-6] 조직몰입에 영향을 미치는 하위변수	30
[표 3-1] 직무만족에 긍정적인 조직문화 유형	35
[표 3-2] 개인-조직 적합성과 직무만족의 관계	36
[표 3-3] 조직몰입에 긍정적인 조직문화 유형	37
[표 3-4] 개인-조직 적합성과 조직몰입의 관계	38
[표 3-5] 설문지 분류 및 기준	44
[표 4-1] 조사대상의 인구통계학적 특성	47
[표 4-2] 조직문화 설문 문항에 대한 요인분석 결과	49
[표 4-3] 조직효과성 설문 문항에 대한 요인분석 결과	51
[표 4-4] 통제변수 설문 문항에 대한 요인분석 결과	52
[표 4-5] 신뢰도 분석 결과	53
[표 4-6] 변수의 상관관계 분석 결과	56
[표 4-7] 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석 결과	58
[표 4-8] 소속본부에 따른 조직문화 인식차이 분석 결과	59
[표 4-9] 직급에 따른 조직효과성 차이 분석 결과	60
[표 4-10] 소속본부에 따른 조직효과성 인식차이 분석 결과	61
[표 4-11] 외부 환경요인에 따른 조직문화 유형별 인식변화	66

[표 4-12] 조직문화 인식차이가 직무만족에 미치는 영향 ·	69
[표 4-13] 조직문화 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향 ·	73
[표 4-14] 가설 검정의 요약	75

그 립 목 차

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형	17
[그림 3-1] 연구 모형	32
[그림 4-1] 개인차원의 조직문화 유형별 인식변화	64
[그림 4-2] 조직차원의 조직문화 유형별 인식변화	65

부 록 목 차

[부록 1-1] 설문 항목	91
----------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

2018년 7월 1일부터 종업원 300인 이상의 사업장과 공공기관을 대상으로 주 52시간 근무제가 시행되었고, 최근 워라밸(Work and Life Balance)이라는 노동관의 변화와 라이프스타일의 다양화를 추구하는 시대적 흐름 속에서 공공기관의 조직문화 또한 변화의 바람이 불고 있다.

일과 삶의 조화는 조직원의 업무에 대한 만족도를 높이고 조직에 대한 충성심과 사기를 제고한다는 측면에서 조직에 긍정적인 효과를 가져 오지만, 한편으론 기존의 조직문화와 상충되거나 변화의 속도가 너무 빠를 경우 조직에 부정적인 효과도 나타날 수 있다.

기업의 전략이나 경영방침, 그리고 그 기업의 사업상 위치가 아무리 좋은 기업이라 할지라도 바람직한 조직문화가 형성되어 있지 않으면 지속적인 성장을 유지하기가 어렵고, 급변하는 기업환경과 끊임없이 제기 되는 기업 외부로부터의 자극 및 내부 구성원들의 다양성이 증대되어 가는 요즘과 같은 시대에서 조직구성원의 강한 열정과 에너지를 촉발하여 하나의 구심점으로 결집시키고 나아가 지속적인 성과를 창출하도록 하는 것이 조직문화이다(김태성·허찬영, 2013).

또한 조직문화는 각 조직에 따라 형성된 문화가 다르기 때문에 조직 관리자들은 신속하게 조직의 문화를 파악하고 적응해야 하며, 필요에 따라서는 조직문화를 바꾸어야 한다(Goffee & Jones(2000).

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화 형성에 작용하는 중요 요소로서 조직의 환경(Environment), 기본가치(Value), 중심인물(Heroes), 의례와 의식(Rites and Rituals), 문화적 네트워크(Cultural network)를 들고 있다(정수진·김양호, 2005). 이 요소 중 첫 번째인 조직의 환경은 조직문화에서 가장 많은 영향을 주는 외적 요소이며, 각 조직은 그 조직의 성

격에 따라 제품과 고객, 기술과 시장경쟁, 정부와 금융에 적합한 조직문화를 형성해 나간다. 즉 각 조직들이 처한 외적 환경이 다르므로 이에 적합한 여러 가지 행동방식을 추구하는 과정이 그 조직의 문화형태이다.

따라서 조직문화를 연구하는 것은 조직구성원의 공유된 가치를 파악하고 이러한 가치를 근거로 변화하는 환경에 적극적으로 대처하여 궁극적으로 조직의 효과성을 높이기 위함이며(이정주, 2006), 조직 문화는 조직구성원의 몰입·충성심·직무동기·직무성적과는 물론 리더십의 효과성, 조직혁신을 포함하는 여러 조직행태와 직·간접적인 연관성을 가지고 있기 때문에 이에 대한 연구의 중요성은 상당히 크다(김호정, 2002a).

한편, 개인의 가치관이나 성격은 조직의 비전 및 일하는 방식과 상호작용하면서 변화될 수도 있고 동시에 조직을 변화시킬 수도 있다. 행복한 조직생활을 위해서는 개인 자신의 능력을 기꺼이 즐거운 마음으로 최대한 발휘하여 조직발전에 기여하는 방향으로 창의적으로 노력하고, 동시에 조직 역시 구성원들의 잠재력과 열정을 최대한 끌어내어 조직목적달성에 합치하도록 관리전략을 모색하는 것이 필요하다. 최근 조직상황은 미래비전에 대한 열정과 창의를 필요로 하고, 이러한 열정과 창의를 저절로 이루어지는 것이 아니므로, 개인과 조직의 관계에서 개인-조직 적합성에 대한 인식이 중요하다(박영미, 2016).

이와 관련하여 개인-조직 적합성과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 개인-조직 적합성은 조직몰입과 조직성가에 유의한 상관관계가 나타났다.(Silva, Thoman, Mayoral, & Yoshihara, 2002; Lutrick & Lutrick, 2002). 그리고, 개인-조직 적합성이 높으면 높을수록 구성원들의 조직몰입이나 조직에 대한 만족이 높고 조직성가에 긍정적인 효과가 있었다(Bretz & Judge, 1994; Chatman, 1991). 또한, 개인-조직 적합성이 개인의 태도 및 행태에 영향을 미치고 결과적으로 조직의 결과 및 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 변수로 강조되고 있다(권혜림, 2013; 김민영·민경률·박성민, 2015; 박성민·김민영·김민정, 2013; 오화선·박성민,

2014; 유태용·현희정, 2003).

하지만 그 동안 조직문화와 개인-조직 적합성에 대한 연구는 대부분 행정조직에 집중되어 있다. 공공기관 특히 공기업에 대한 조직문화 연구는 일부 공기업을 대상으로 연구가 있었지만 상대적으로 실증연구가 적고 공기업마다의 조직적·기능적 특성으로 인해 조직문화에 대한 연구 결과를 다른 공기업이 참고하기에는 한계가 있다. 그리고 개인-조직 적합성에 대한 연구는 조직관리 및 조직효과성 차원에서 그 중요성이 큰 데도 불구하고 공기업을 대상으로 하는 연구는 상대적으로 소홀하다.

이러한 맥락에서 우선 연구가 부족했던 공기업을 대상으로 조직문화와 개인-조직 적합성에 관한 연구를 하고자 한다. 공공기관은 ‘공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 제1항’ 및 분류 기준에 따라 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 유형을 분류되며, 이 중에서 공기업은 다시 시장형공기업, 준시장형공기업으로 나뉜다.

공기업은 그 설립 목적과 고유의 기능이 존재하며 때로는 정부의 정책집행을 위한 수단으로도 활용되기도 한다. 특히 정권교체로 인한 새로운 정부 집권은 대선공약 실현을 위해 기존 정책에 많은 변화를 주며 이때 공기업 기관장 교체가 상당수 이루어지고 정책방향 또한 새로운 정부의 기조에 맞게 변화가 발생한다.

문재인 정부가 출범하면서 여러 가지 정책적 변화의 바람이 시작되었고 특히, 선거공약 사항중의 하나인 ‘원전중심의 발전 정책 폐지’ 및 ‘신재생에너지 보급 확대’는 기존 발전 공기업들의 장기 발전 계획에 중대한 변화를 가져 올 수밖에 없었다. 2016년 문재인 정부 출범과 함께 신고리 5,6호기 공론화, 2017년 고리 1호기 영구정지, 2018년 월성 1호기 조기폐쇄 결정 및 신규원전 4호기 건설 백지화 결정과 같은 정부정책으로 원자력발전소 운영(한국수력원자력), 설계(한국전력기술) 및 유지보수(한전KPS)를 주요 사업으로 하는 공기업들은 조직의 생존과 직결되는 정부의 정책변화로 외부 환경요인에 대한 조직의 변화와 적응이 긴박하게 이루어졌을 것으로 예상된다.

그렇다면, 공기업 조직의 생존과 직결되는 외부 환경요인의 변화가

조직문화를 변화시키는지 나아가 어떠한 방향으로 조직문화가 변화하는지 살펴보는 것이 본 연구의 첫 번째 연구문제이다.

개인-조직 적합성에 대한 선행 연구 중에서, 긍정적인 결과로서 박성민·김민영·김민정(2013)은 개인과 조직이 서로 유사하거나 합치되는 목표와 가치들을 지니고 있을 때 조직구성원 사이에 조직가치와 문화의 공유가 발생하고 이를 통해 특정상황을 초월하는 긍정적 믿음과 정서적 신뢰, 그리고 조직 효과성이 높아질 수 있다고 하였다. 한편 부정적인 결과로서 Schneider(1987)는 개인-조직 일치의 정도(상호일치, supplementary fit)가 너무 높으면 다양한 문제해결능력을 확보하기 어려워 조직이 변화하는 환경에 적응하기 어렵고 창의성이 부족할 수 있음을 지적하였다(유태용·현희정, 2003; Chatman, 1991).

개인-조직 적합성의 개념을 조직문화와 연관시켜 조직구성원인 개인이 인식하는 조직문화에 대한 개인차원과 조직차원의 인식차이가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것이 본 연구의 두 번째와 세 번째 연구문제이다.

또한, 본 연구에서는 다음과 같은 측면에서 기존 연구와 다른 특징이 있다.

첫째, 준시장형 공기업인 한전기술을 연구대상으로 함으로써 부족했던 공기업의 조직문화에 대한 연구결과와 비교분석 할 수 있고, 공기업 조직구성원의 조직문화 인식차이에 대한 연구의 필요성 제고에 기여한다는 측면에서 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 조직문화는 상당 기간 동안 구성원들 간 공유하면서 형성된 가치체로 쉽게 변화하기 어렵다. 특히 위계문화가 지배적이며 구성원들 또한 보수적 성향이 강한 공기업의 경우 조직문화 변화는 많은 노력과 오랜 시간이 소요될 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 중대한 외부환경적 요인에 의해 공기업의 조직문화 형태가 바뀔 수 있는가에 대해서 알아보는 것은 향후 공기업 조직관리 측면에서 의미가 있다고 할 수 있다.

셋째, 대부분 조직문화와 조직효과성과의 관계를 살펴본 선행연구는 설문지를 사용하여 자료를 수집하였고 그 데이터는 횡단적 자료(cross-sectional data)를 분석하였다. 따라서 조직문화의 변화에 따른 효과가 조직의 성과나 효율성으로 나타나기 위해서 시간적 제약과 한계가 존재하였다. 본 연구에서는 이와 같은 한계를 보완하기 위해 해당 공기업 전 직원을 대상으로 실시한 조직문화 진단 3개년도 자료를 활용하고, 자료의 신뢰성과 일관성을 확보하기 위해 3개년도 모두 진단 설문에 유효하게 참여한 직원들의 자료만을 대상으로 분석하였다.

제 2 절 연구방법 및 구성

1. 연구대상의 특성

한국전력기술(이하 한전기술)은 1970년대 2차례의 석유파동을 겪으면서 국산 에너지 기술자립을 목표로 1975년 설립되었다. 한전기술의 전신은 1975년 세워진 (주)코리아 아토믹 번즈앤드로(Korea Atomic Burns & Roe, Inc : KABAR)이다. KABAR는 당시 정부가 추진하던 원자력발전소 및 화력, 수력발전소 건설의 엔지니어링을 담당하는 회사로 한국원자력연구소와 미국 번즈앤드로(Burns & Roe)의 합작법인으로 출발했다.

한전기술은 우리나라를 대표하는 발전소 설계 및 기술개발 공기업이다. 원자력, 화력, 수력 및 복합화력 발전소의 설계와 관련 기술개발, 가동중인 발전소의 기술 지원사업, 송전사업, 변전사업, 건설관리사업, ESCO 사업 등을 수행한다. 국내시장에서 원자력발전소 설계를 수행하는 기관은 한전기술이 유일하다. 주요 발주처는 한국전력공사의 자회사인 한국수력원자력과 5개 발전사(동서발전, 서부발전, 남동발전, 남부발전, 중부발전)이다. 해외시장에서는 2009년 한국전력공사 컨소시엄에 참

여하여 UAE 바라카에 한국형 원전 수출에 성공하여 종합설계 및 원자로계통설계를 수행하고 있다.

한전기술의 매출 비중은 원자력발전소 설계 사업을 중심으로 발생하며 화력발전소 설계 및 EPC사업 분야에서 뒷받침을 하고 있다. 이명박 정부 당시 UAE 원전 4기 수출과 원자력 발전소 확대 정책으로 한전기술의 매출은 급성장하기 시작했다. 발전소 설계 사업의 특성상 사업이 착수하여 사업 초반기에 매출이 가파르게 발생하기 시작하여 중반기부터는 매출 증가율이 감소하기 때문에 신규 발전소 사업이 착수하게 되면 한전기술의 매출 발생은 향후 몇 년간 지속적으로 증가하는 추세를 보이게 된다.

2011년 일본 후쿠시마 원전사고가 발생하게 되면서 세계 원전시장 및 국내 원자력 사업에 변화의 바람이 불게 되고 원자력 발전소 확대 정책에 제동이 걸리게 되었다. 전 세계적으로 신규 원자력 발전소 건설 계획이 중단되거나 보류 또는 재검토에 들어가게 되었고, 국내에서도 당시 박근혜 정부는 전 정권의 원자력 발전소 확대 정책에 대한 재검토가 이루어 졌다. 하지만, 세계적인 환경이슈(온실가스 감축) 문제해결 노력 동참과 원자력 발전소의 경제성 그리고 전략적 원전수출 사업 육성 등을 고려하지 않을 수 없게 되면서 2014년 제2차 에너지기본계획¹⁾에서 원자력 발전 비중을 2030년 41%에서 29%까지 줄이는 것으로 방향이 정해졌다. 이러한 정부의 에너지 정책에 따라 한전기술 매출은 2014년을 기점으로 점점 감소하기 시작하였다.

2017년 박근혜 대통령 탄핵에 따른 문재인 정권의 출범은 한전기술의 입장에서는 경영 여건의 악화와 새로운 사업영역 개발이라는 도전을 안게 된다. 문재인 정부는 대선공약²⁾으로 원전중심의 발전 정책을 폐기하고 단계적으로 원자력 발전을 감축하여 원전 제로시대로 이행하며,

-
- 1) 저탄소녹색성장기본법 제41조, 에너지법 제10조제1항에 근거하여 20년을 계획기간으로 5년마다 수립 및 시행(제 1차 에너지기본계획 수립 : 2008년)
- 2) 더불어민주당 공약집 : 4대 비전 중의 ‘평화로운 한반도, 안전한 대한민국’ 및 12대 약속 중의 ‘안전한 대한민국’ 내용 중 ‘자연·사회적 재해·재난예방’ 10번째 ‘원전 정책을 전면 재검토’

RPS(신재생에너지공급의 의무화) 의무공급 비율 목표를 상향조정, 신재생에너지에 대한 민간투자 활성화 등을 통해 신재생에너지 보급을 확대하겠다고 하였으며, 이를 위한 정책들을 현재 입안하고 집행 중에 있다. 실제로, 2017년 새 정부 출범과 동시에 건설 중인 신고리 5,6호기 공론화를 진행하여 건설 중단을 시도하였으며, ‘에너지전환(탈원전) 로드맵³⁾’을 발표하였다. 또한, 2018년 정부의 에너지전환 로드맵과 제8차 전력수급기본계획을 통해 월성1호기 조기폐쇄 및 신규원전 건설 백지화를 발표하였고, 이에 따라 한국수력원자력은 정부정책의 후속조치 이행을 위해 이사회를 통해 월성1호기 조기폐쇄와 설계 또는 부지매입 단계에서 중단된 천지 1,2호기, 대진 1,2호기 총 4기의 신규원전 계획을 백지화하기로 결정했다.

이상과 같이 한전기술 조직의 생존과 직결되는 정부의 에너지 정책이 문재인 정부 출범 이후의 에너지전환 정책으로 인해 갑작스럽게 부정적인 방향으로 변경되면서, 이러한 외부환경 변화가 조직구성원의 조직문화에 어느 정도 영향을 미쳤을 것으로 여겨진다. 특히 한전기술의 경우 원자력발전소 운영이나 유지보수를 담당하는 공기업들 보다 설계라는 업무 특성상 정부 에너지정책 변경에 따른 그 영향력이 조직에 직접적이고 즉시적으로 나타난다는 점을 고려하여 한전기술을 연구대상으로 선정하게 되었다. 그리고, 정책변화 전과 후의 조직문화에 대한 변화를 살펴보기 위해 한전기술 전 직원을 대상으로 해당 3개 년도에 실시한 조직문화 진단 설문 자료를 활용하였다. 또한, 조직문화 유형의 변화와 조직문화 인식차이에 따른 조직효과성을 분석할 수 있을 것으로 여겨진다.

2. 연구의 방법

본 연구는 한전기술을 대상으로 중대한 외부환경 변화에 따른 조직

3) 산업통상자원부 보도자료(2017.10.24.) : 정부, 신고리 5,6호기 건설재계 방침과 에너지전환(탈원전) 로드맵 확정

구성원이 인식하는 조직문화 유형이 어떻게 변화하는지 그리고 그러한 조직문화 인식의 차이가 개인-조직 적합성차원에서 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다.

이러한 목적을 달성하기 위해서 조직문화, 개인-조직 적합성, 조직효과성 등과 관련된 선행연구를 검토하고 관련된 자료를 수집하여 분석하였다. 우선 선행연구에서는 먼저 조직문화의 유형과 조직효과성 하위 직무만족, 조직몰입 그리고 개인-조직 적합성에 관한 개념과 정의들을 고찰하였으며, 조직문화 유형 인식차이와 조직효과성 변수 간의 관련성을 검토하였다. 따라서 연구모형과 변수들의 조작적 정의를 설정하고 설정된 연구 모형에 따라 변수 간의 관계들에 관한 가설들을 설정하고 검정한다.

실증적 연구를 위해 연구에 필요한 통계자료는 한전기술에서 전 직원을 대상으로 회사 포털 설문조사 프로그램을 통해 실시한 ‘2016~2018년도 조직문화 진단 설문자료’를 활용하였다. 설문자료에 대한 조직문화 유형의 분류에 대한 객관성과 타당성을 높이기 위해 선행연구에서 보편적으로 적용하는 설문항목들을 기준으로 유사 항목으로 묶어 분류하였으며, 설문의 일관성과 신뢰도를 제고하기 위해 2016년 1,589명, 2017년 1,799명, 2018년 1,819명의 유효 참여 직원들 중 3개년도 모두 설문에 참여한 1,114명의 데이터만을 분석대상으로 삼았다.

본 연구에서는 실증적 분석을 위해 분석단위를 조직구성원 개인으로 했다⁴⁾. 조직구성원 개인을 설문대상으로 하여 개인에 대한 설문항목과 조직에 대한 설문항목을 조직문화 유형 분류 기준에 따라 구분하여, 조직문화에 대한 개인의 인식차이(조직문화 유형별)를 독립변수로 하였다. 다만, 인구통계학적 통제변수 중 개인 또는 조직(집단)을 기준으로

4) 김호정(2002a)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 연구대상을 부산광역시 15개 전 구청(각 구청의 3개국에서 각 10명 직원 대상)으로 하면서 분석단위를 조직으로 하면 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 정확하게 분석할 수 없기 때문에 ‘조직문화에 대한 개인의 인식’을 조직문화로 본다는 의미에서 분석단위를 개인으로 하였다.

비교가 필요한 경우에는 분석단위가 개인 또는 조직(집단)이 된다.

3. 연구의 구성

본 연구의 구성은 다음과 같이 이루어졌다.

제 1 장 서론부분에서는 연구의 목적과 필요성을 설명하였고, 이어서 이를 위한 연구 방법 및 구성을 제시하였다.

제 2 장 연구의 이론적 배경을 위해 조직문화, 개인-조직 적합성, 직무만족과 조직몰입에 대한 선행연구를 검토하였다.

제 3 장 연구방법으로서 연구모형과 가설을 설정하였고, 변수의 조작적 정의 및 조사설계 방법을 제시하였다.

제 4 장 연구결과 분석을 통해 연구가설을 검정한다.

제 5 장 결론부분에서는 본 연구결과의 요약 및 연구 의의와 시사점을 제시하였고, 마지막으로 연구의 한계점도 설명한다.

연구 모형은 독립변수는 Robert E. Quinn 등이 주장한 경쟁가치모형을 이용한 네 가지 조직문화 유형인 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화에 대한 조직구성원의 조직문화 인식차이로 설정하고, 종속변수는 조직효과성의 하위요인으로 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다. 통제변수로는 직급, 소속본부, 리더십, 의사소통, 정보공유를 설정하였다.

연구를 위한 자료는 한전기술에 근무하는 전 직원 2,200여명을 대상으로 실시한 ‘2016~2018년도 조직문화 진단 설문자료’를 수집하였다. 분석방법은 Stata - 13을 이용하여 기술통계, 신뢰도 분석, 요인분석, 상관관계분석, T-test 및 분산분석(사후검정 포함), 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 조직문화의 의미와 유형

1. 조직문화의 개념

조직문화는 학자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라서 다양하게 조직문화 유형을 분류하고 있어 유형분류에 있어서 일반적인 기준은 존재하지 않는다(주효진, 2004). 조직문화라는 주체가 더욱 폭넓게 확산되고 학문적인 연구가 활발해짐에 따라, 조직문화에 대한 정의가 다음과 같이 학자들마다 다양하게 나타나게 되었다(백의환, 2017).

<표 2-1> 조직문화의 정의

학 자	조직문화 정의
Pettigrew(1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위한 공식적이며 집합적으로 수행되는 의미의 시스템으로 신념, 이념, 상징, 언어, 의식, 신화 등과 같은 조직형태 개념의 총체적 원천
Ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신념 및 조직의 행동패턴을 규정하는 기준
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직의 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 하는 지를 지시해 주는 비공식적인 지침
Hofstede(1984)	특정조직구성원이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
Schein(1985)	사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책 수립의 지침이 되는 철학, 조직 구성원이 공유하는 보다 심층적인 기본 전제와 신념
Goffee & Jones (2002)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 임무가 처리되는 방식

Martin(2002)	조직구성원 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것
서인덕(1986)	조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관
이학종(1997)	구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적 개념으로 구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소
도운섭(1999)	조직내 공유된 가치와 신념이 무의식적으로 오랜기간 조직내 작용하여, 조직내부의 통합문제와 조직외부 반응에 대응할시 중요하게 영향을 미치게 하는 것
김호섭(2002)	조직구성원에 의해서 대다수가 공유하는 신념, 가치관, 관습, 이념, 전통, 규범, 기술, 지식 등을 포함한 복잡한 조직 시스템 전체와 구성원들의 각종 행위에 영향을 주는 기본 전제
박순애(2006)	조직목적과 구조, 조직가치, 분위기, 임무, 가치와 믿음 등과 같은 것들에 의해 작동 되며, 조직성과의 수준 및 조직구성원의 행태에도 영향을 미치는 것
한봉주(2010)	조직 구성원 상호간 교류를 통하여 학습되고 공유되는 가치관, 관습, 상징, 규범, 지식, 전통, 기술 등
김영현(2014)	조직구성원의 행동과 조직전체 행동의 기본전제로 작용하는 조직의 고유의 지배적인 가치관 및 행동양식

출처 : 주효진(2004), 한정석(2010), 박종균(2016) 재구성

조직문화에 대한 본격적인 학문연구는 Pettigrew가 1979년 처음으로 Administrative Science Quarterly에서 On studying organizational culture라고 하며, 처음 조직문화라는 용어를 사용하면서 시작되었다.

Pettigrew(1979)는 조직문화란 집단 운영에 있어 공식적이고 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로, 신념·이념·상징·의식·전통 등 조직의 체계적 개념의 원천이라고 정의하였으며, Quchi(1981)는 조직문화를 조직의 전통과 분위기의 일종으로서 조직의 가치관, 신념과 행동패턴을 규정하는 기준이라고 말하였다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화는 다양한 조직상황에서 조직구성원이 어떻게 행동해야 할지를 알려주는 비공식적인 지침으로서 그 조직체의 환경·가치관·중심인물 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 하였고, Hofstede(1984)는 특정조직구성원이 공유하고 있는 가치관,

이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념으로 보았다.

Schein(1985)은 조직문화를 조직구성원이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동의 규칙성, 조직이 중요시 하는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 될 수 있는 철학이라고 정의하였으며, Goffee & Jones(2000)는 조직문화는 널리 공유되는 가치, 행동, 상징 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서의 업무처리 방식을 의미한다고 규정하였고, Martin(2002)은 조직문화는 조직 내에서 다양하게 존재하며, 하위문화들 사이에 잠재적으로 갈등이 존재하고 있다고 보았다. 또한 조직문화는 구성원들 사이에 거의 일치(consensus)하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있다고 하였다.

국내에서 조직문화에 대한 본격적인 연구를 시작한 사람은 서인덕(1986)이다. 그는 조직문화를 조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념이나 가치관이라고 정의하였고, 이학중(1997)은 조직문화를 조직 내 행동의 기본요소로 보고 사회학이나 인류학에서 다루고 있는 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 수준에서 조직에 적용한 것이 조직문화의 개념이고 하였다. 조직문화는 조직구성원이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서, 조직구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소로 정의하였다. 다운섭(1999a)은 조직문화란 한 조직 내에서 공유되는 가치 및 신념이 의도적으로 형성되지 않고 오랫동안 자연적으로 작용하는 것으로 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합에 중요한 영향을 미치게 되는 요소라고 정의하였으며, 김호섭(2002)은 조직구성원 대다수가 공유하는 가치관, 신념, 관습, 이념, 규범, 전통, 지식 등을 포함한 복잡한 조직 시스템 전체와 조직구성원의 여러 행위에 영향을 주는 기본 전제로 규정하였다. 박순애(2006)는 조직문화란 조직목적과 구조, 자기가치, 분위기, 임무, 가치와 믿음 등과 같은 것들에 의해 작동되며, 조직의 성과 수준 및 조직구성원의 행태에도 영향을 미치며, 한봉주(2010)는 조직구성원 상호간의 교류를 통해 학습 및 공유되는 가

치관, 관습, 상징, 규범, 지식, 전통, 기술 등으로, 김영현(2014)은 조직 구성원의 행동과 조직전체의 행동 기본 전제로서 작용하는 특정 조직 고유의 지배적인 가치관 및 행동양식으로 정의하였다.

이와 같이 조직문화에 대한 정의는 학자들마다 다양하게 정의되고 있고 특정 학자의 개념을 적용하기 보다는, 본 연구에서는 다수의 학자들이 공통적으로 제시하고 있는 “조직원들이 공통적으로 공유하고 체화하고 있는 가치체계로서, 조직원 개인의 의식 속에 자리 잡아 개인의 행동을 규제하는 조직에 대한 가치관·규범·관습 등의 종합적인 체계”라고 정의할 수 있을 것이다(백의환, 2017).

2. 조직문화의 기능과 중요성

조직문화는 조직의 밑바닥에서 내재되어 있는 정신적 기반으로 조직구성원의 사고방식과 행동의 방향에 힘을 주는 역할을 한다. 따라서 조직문화는 긍정적이든 부정적이든 힘의 강도가 강하든 약하든 조직의 전반에 걸쳐 영향을 미치며 그 결과는 장기적으로 조직의 성과를 좌우할 수 있다(정동섭 외, 2006).

신공공관리론의 대두에 따른 공공부문의 경제성과 효율성을 강조는 정부 기조는 정권교체 시 마다 공기업에 대한 새로운 조직개편 시도와 경영진의 잦은 교체로 인한 조직 혁신의 바람이 조직의 응집력을 약화시키고 조직구성원을 혼란에 빠지게 한다.

앞에서 살펴본 조직문화에 대한 정의를 토대로 조직문화의 순기능과 역기능을 살펴봄으로써 현재 공기업이 직면한 문제들을 해결해 나갈 수 있는 실마리를 찾지 않을까 한다.

먼저 조직문화의 순기능을 살펴보면 다음과 같다(도운섭, 2006 ; 백의환, 2017 재구성).

첫째, 조직문화는 조직구성원의 일체감을 제고시켜 준다.

둘째, 조직문화는 조직구성원이 공유된 가치나 규범을 일탈할 때 이를 규제하고 조직목표에 합치된 행동을 하도록 강요하는 통제 메커니즘

의 역할을 수행한다.

셋째, 조직문화는 조직 내에서 더 큰 몰입이 발생시키는 촉매 역할을 한다.

넷째, 조직문화는 사회적 체계의 안정성을 증진시켜 준다.

다섯째, 조직문화는 조직구성원의 가치체계 속에 내면화됨으로써 그들의 행동패턴이 조직목표에 부합되도록 드러나지 않게 통제하는 기능을 수행한다.

반면, 조직문화는 다음과 같은 역기능을 하기도 한다(김병섭 외, 2008).

첫째, 환경에 대한 부적응으로 말미암아 고도의 기술 발전과 이에 따른 조직 환경의 변화에도 불구하고 경직된 조직문화에서는 이에 대한 신속한 대처가 어렵다.

둘째, 조직의 통합이 어려우면 도전정신과 자율성을 중시하는 조직문화를 지닌 조직의 경우 하위부서들 간의 독자성이 강해 이들 부서들 간의 협력을 통한 조직 전체의 통합을 달성하기가 어렵다.

이러한 조직문화의 역기능에도 불구하고 김호정(2002)은 강한 조직문화를 지닌 조직에서는 신입사원이나 새로 전입된 중견 간부라도 조직 내 공유된 가치관을 신속히 수용하게 되고, 집단규범을 위반할 경우 즉각적인 수정이 기능하다고 하였다. 이런 조직은 외부인들에게 어떤 특정 형태의 업무처리 방식을 고수하는 것으로 보여 진다(Kotter & Heskett, 1992 : 15). 따라서 공유된 강한 가치관을 바탕으로 조직의 통합과 합의가 이루어지면, 경쟁자와 고객에 대해 일관성 있고 통일된 행동을 통해 신속한 대응을 할 수 있어 다양하게 변화하는 환경에 대한 적응력이 높아진다고 하였다.

또한, 많은 학자들이 조직문화를 활발하게 연구하고 경영진들 또한 관심을 가지고 있는 이유는 기업 활동을 하는데 있어 조직문화의 역할이 상당히 중요하기 때문이다. 왜냐하면 기업의 전략을 수립하고 실행하는 데 있어서 구성원의 신념, 가치관, 규범, 관행 등이 기업의 전략과 일치해야만 그 전략이 성공적으로 끝날 수 있는 가능성이 더 높아지기

때문이다(백의환, 2017).

이런 관점에서 지속적인 혁신의 요구와 갑작스런 중대한 외부 환경의 변화에 대한 적응이 예상되는 공기업에게 그 조직의 조직문화 특성을 파악하고 구성원들의 신념과 가치관에 부합되고 조직의 역량을 집중할 수 있는 방향으로 조직문화를 유지 및 개선하여 조직의 경쟁력과 효과성을 제고할 수 있다고 판단된다.

3. 조직문화의 유형

조직문화는 학자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라서 다양하게 조직문화 유형을 분류하고 있어 유형을 분류함에 있어서 일반적인 기준은 존재하지 않는다. 학자들마다 하나의 변수와 속성을 기준으로 일차원적인 분류를 하거나 두 개의 변수나 속성을 기준으로 이차원적으로 분류를 하고 있다. 하지만, 최근 국내 선행 연구들의 대부분이 이차원적인 분류에 의해 조직문화의 유형을 분류하고 있다(도운섭, 2006).

조직문화 유형 분류에 대한 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Harrison(1972)은 조직이 가지는 문화적 특성은 조직의 이념적인 지향점에 의해 결정지어진다고 보고, 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화로 분류하였고, Handy(1978)는 조직문화 형태의 좋고 나쁨은 존재하는 것이 아니라 다만 환경에 적합한가, 아닌가가 중요하다고 강조하면서 역할문화, 클럽문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다. Ouchi(1980)은 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하고 관리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 족벌문화로 구분하였고, Robbin(1990)은 조직문화 유형을 조직구성원의 행동에 영향력을 미치는 정도에 따라 강력문화와 약체문화로 구분하였다.

한편, Deal & Kennedy(1982)는 조직문화 유형을 활동에서 위험의 정도와 그 활동결과에 대한 피드백을 받는 속도를 기준으로 과업-휴식 병존문화, 강인한 남성적 문화, 과업중심 문화, 운명적인 투기문화 등 4

가지로 구분하였고, Quinn(1988)는 경쟁가치모형을 통해 조직문화를 통제 및 질서, 내부와 외부라는 2차원적인 분류에 의해 조직문화를 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화로 분류하였다. Goffee & Jones(2000)는 조직문화는 사교성(sociability)과 결속력(solidarity)이라는 두 개의 축을 중심으로 파악하고, 이 두 축을 결합시켜 이중 S상사(double Scubic)라는 하나의 사각형을 만들었으며, 이를 네트워크형 문화, 성과중심형 문화, 분산형 문화, 공동체적 문화로 구분하였다.

국내 연구에서도 학자들마다 다양한 조직문화 유형이 나타나고 있다. 서인덕(1986)은 구성원들의 현실지각 차원과 행동특성을 기준으로 조직문화 유형을 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 분류하였고, 이주호(1997)는 조직문화를 조직 환경과 경영자의 태도를 기준으로 하여 혁신지향 문화, 안정지향 문화로 분류하였다. 또한, 김호정(2002b)은 신축성-안정성 차원과 내부지향-외부지향 차원에 따라 조직문화 유형을 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다.

이와 같이 조직문화 유형은 분류기준과 속성에 따라 다양한 형태로 구분되며 조직문화 유형을 정리하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 조직문화의 유형

학 자	조직문화 유형
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화
Handy(1978)	역할문화, 클럽문화, 과업문화, 실존문화
Ouchi(1980)	시장문화, 관료제문화, 족벌문화
Robin(1990)	강력문화, 약체문화
Deal & Kennedy(1982)	과업-휴식 병존문화, 강인한 남성적문화, 과정중심 문화, 운명적인 투기문화
Quinn(1988)	합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화
Denison(2000)	몰입문화, 일관성문화, 적응문화, 사명문화
Goffee & Jones(2000)	네트워크형 문화, 성과중심형 문화, 분산형 문화, 공동체적 문화
서인덕(1986)	합리적문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 친화적 문화
이주호(1997)	혁신지향적문화, 안정지향적문화
황상재(1999)	친화적문화, 진취적문화, 보존적문화, 행동지향적문화

김호정(2002b)	집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화
황창연(2003a)	개인주의문화, 집단주의문화, 권위주의문화, 민주주의문화

출처 : 이세윤(2011), 백의환(2017) 재구성

본 연구에서는 조직문화와 관련하여 가장 대표적인 Quinn의 경쟁가치 모형(Competing Values Model)을 중심으로 조직문화 유형을 분류하고 연구를 진행하였다.

4. Quinn의 경쟁가치모형

경쟁가치모형은 조직 내에서 존재하는 모순적 가치 추구 경향을 나타내고 있는 것으로서 다양한 조직효과성에 관한 개념들을 분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었으나 이 후 조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석틀로 변용되었다(Quinn & Kimberly, 1984 ; Quinn & McGrath, 1985 ; Quinn, 1988). 이 모형은 신축지향과 통제지향, 외부지향과 내부지향의 두 가지 상반된 차원을 기준으로 조직문화 유형을 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화 네 가지로 분류하고, 이에 따른 조직문화 특성을 파악하고 연구하는 모형이다.

<그림 2-1> 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형

		신축지향 / 재량			
		집단문화	발전문화		
내부지향 / 통합		위계문화	합리문화		외부지향 / 차별
		통제지향 / 안정			

출처 : 이정주(2006) 재인용

이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다(백의환, 2017). 신축지향의 가치는 분권화의 다양성을 강조하나, 통제지향 가치는 집권화와 통합을

강조한다. 그리고 외부지향 가치는 조직 환경에 대한 적응, 상호관계, 경쟁을 강조하며, 내부지향 가치는 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조한다. 이와 같은 분류의 가치 결합에 의해 다음과 같은 네 가지 조직문화 유형으로 구분하여, 각 유형별로 조직효과성, 동기부여, 리더십 등에 대한 서로 다른 특성들을 나타내고 있다.

1) 발전문화

발전문화(development culture)는 개발문화라고도 하며, 조직의 신축성과 변화를 강조하고 조직의 외부환경 변화에 대한 적응능력을 중요시한다. 또한 조직구성원의 도전의식, 창의성, 혁신성, 모험성 등 강조하며, 조직의 성장과 발전에 많은 관심이 있기 때문에 조직구성원의 업무수행에 있어서 업무 자율성과 자유재량이 있는지의 여부가 발전문화의 핵심 요소가 된다.

2) 위계문화

위계문화(hierarchy culture)는 공식적인 명령과 규칙, 안정과 통제 등을 강조하는 것이 특징이다. 즉, 위계질서에 의한 통제, 공식적인 명령, 규칙, 법률 준수, 문서와 형식, 명확한 책임소재 등을 강조하는 관료제적인 문화의 특성을 지니고 있기 때문에 무엇보다 조직 안정성과 통제 그리고 조직 내부의 유지와 통합을 중요시 여긴다.

3) 집단문화

집단문화(group culture)는 합의문화라고도 하며, 조직구성원의 신뢰, 팀워크, 사기, 충성 등의 가치를 중요시 여긴다. 이러한 집단문화는 무엇보다 조직 내의 가족적인 인간관계의 유지에 가장 중점을 두기 때문에 조직구성원의 능력개발을 권장하며 조직구성원 간의 인간적 배려와 조직 내 가족적인 분위기를 형성하는 특징이 있다.

4) 합리문화

합리문화(rational culture)는 조직의 성과목표 달성을 위해 생산성을 강조하는 유형이다. 합리문화의 특성이 강한 조직은 조직의 목표달성, 효과성, 성과보상 등의 가치를 강조한다. 합리문화는 외부지향 관점에서는 경쟁을, 성과통제 관점에서는 목표달성을 중시하며, 특히 생산성과 효율성의 기준이 목표달성에 있어 가장 중요하다. 따라서 주로 고객이나 공급자 등 외부관계자들과의 거래를 더 중요시 여기며, 경쟁력과 생산성이 합리문화의 핵심가치이다.

제 2 절 개인-조직 적합성에 대한 논의

1. 개인-조직 적합성 개념

개인-조직 적합성(Person-Organization Fit)의 개념은 개인과 직무, 개인과 조직, 개인과 환경 등 다양한 측면에서 해석될 수 있다.

한 예로, Jansen & Kristof-Brown(2006)은 개인-조직 적합성이 개인의 주변 환경을 반영하는 다차원적인 측면으로 구성되어 있다고 전제하고 개인-직업 적합성, 개인-조직 적합성, 개인-집단 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-개인(상사) 적합성의 다섯 가지 개인-환경 적합성 측면을 통합하는 모형을 개발하였다.

개인-조직 적합성에 관한 연구에서는 개인과 전체 조직 간의 조화를 따르는 것으로, Tom(1971)이 조직과 개인의 성격이 유사할 때 개인이 성공할 것이라고 제안한 이후 개인-조직 적합성은 개인-환경 적합성 연구의 주요 흐름이 되었고(Kristof-Brown et al., 2005), 최근의 연구에서 개인-조직 적합성이 조직을 선택할 때 중요한 영향을 미치는 것으로 분석하고 있어, 개인-조직 적합성에 초점을 둔 연구가 추가적으로 이루어지고 있다.

개인-조직 적합성은 조직의 가치, 목표, 성격 등이 개인과 일치되거나

나 적합한 정도라고 정의된다(Chatman, 1989; Lauver, and Kristof-Brown, 2001). 개인-조직 적합성의 초기연구는 가치에 중점을 두고 시행되었다. 왜냐하면 가치는 가장 직접적으로 개인과 조직을 모두 비교할 수 있는 중요한 기능으로서(Cable and Judge, 1996), 쉽게 변하지 않고(Rokeach, 1973), 개인의 행동과 정서적 상태에 영향을 미치기 때문이다(Meglino et al., 1989). 이후 연구에서는 개인-조직 적합성이란 가치의 범위를 넘어 개인이나 조직차원에서 서로에게 필요한 것을 제공하거나 유사한 기본적인 특성을 공유할 때 발생한다고 보았다(Kristof, 1996).

2. 개인-조직 적합성과 조직문화의 개념적 관계

조직문화에 대한 학자들의 다양한 개념들을 살펴보고, 본 연구에서는 다수의 학자들이 공통적으로 제시하는 개념들을 종합하여 조직문화를 조직원들이 공통적으로 공유하고 체화하고 있는 가치체계로서 조직원 개인의 의식 속에 자리 잡아 개인의 행동을 규제하는 조직에 대한 가치관·규범·관습 등의 종합적인 체계라고 정의하였다.

개인-조직 적합성 개념을 살펴보면, 국내 대다수 선행 연구자들은 Chatman(1989)의 개인-조직 적합성 개념을 인용하고 있으며, 조직의 가치, 목표, 성격 등이 개인과 일치되거나 적합한 정도라고 정의하고 있다.

Chatman(1991)은 개인과 상황 상호작용 모델에서 개인이 가지는 가치, 욕구와 조직의 가치, 지원의 적합성을 통해 개인의 행위를 예측할 수 있다고 설명하고 있으며 개인과 조직 어느 한가지만으로는 이 같은 결과들을 예측할 수 없으며, 개인과 조직 적합(fit)만이 이러한 결과들을 예측할 수 있다고 하였다.

개인-조직 적합성에 대한 측정은 사실적 적합성과 지각적 적합성으로 구분된다. 사실적 적합성은 개인이 원하는 조직의 가치와 조직이 원하는 조직의 가치를 구분하여 측정한 후 적합여부를 평가하는 것이며,

지각적 적합성은 개인이 자신이 조직에 적합한지에 대한 주관적 판단으로 결정하는 것이다(Kristof, 1996).

학자들은 사실적 적합성과 지각적 적합성의 중요도는 상황에 따라 다르지만, 개인의 주변 상황에 대한 지각이 실제 상황보다 더 정확하며, 태도와 행동에 직결된다는 점에서 지각적 적합성이 더욱 중요할 수 있다고 하였다(Endler and Magnusson, 1976; Cable and Judge, 1997; 신유형, 2008).

이와 같이 개인-조직 적합성과 조직문화의 개념은 조직구성원의 행태적인 측면과 조직구성원 개인 수준의 지각적(인식)인 측면에서 유사한 개념으로 묶을 수 있으며, 조직구성원이 조직문화를 어떻게 인식하는지 그러한 인식이 개인과 조직 차원에서 얼마나 유사한지 분석해보고 여기서 나타나는 조직문화 인식의 차이가 조직에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 개인-조직 적합성 차원에서 설명할 수 있다고 본다.

Kristof-brown AL 등(2005)은 개인-조직 적합성이 조직, 직무, 개인에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 개인이 바람직하다고 생각하는 조직 유형과 현재의 조직 유형이 적합할수록 조직몰입, 조직시민행동이 높았다고 하였다. 본 연구에서는 개인의 조직문화 인식의 차이를 조직문화 유형별로 구분하여 개인-조직 적합성 차원에서 직무만족과 조직몰입의 관계를 살펴보기로 한다.

제 3 절 조직효과성에 대한 이론적 논의

1. 조직효과성의 개념

조직효과성 또는 성과(organizational effectiveness or performance)를 극대화하는 것은 전통적 조직이론에서 뿐만 아니라 현대의 조직이론에서도 조직연구의 궁극적인 목적일 것이다. 그러나 조직이나 목표를

보는 시각의 다양성 및 측정상의 어려움으로 인해 효과성에 대해 모든 조직에 보편적으로 적용되는 합의된 개념을 도출하기는 힘들 것이다(김종환, 2013).

조직효과성의 다양한 개념과 측정지표를 이해하기 위하여 국내외 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Georgopolous & Tannenbaum(1957)은 조직효과성을 사회의 시스템으로 보고 조직이 그의 수단과 자원을 허투로 사용하지 않고, 그 조직 구성원에 대해 부당하게 압력을 행사하지 않으면서 조직 목표를 달성하는 것이라고 하며, 그 측정지표로 조직생산성, 조직 내 긴장정도 그리고 조직의 신축성을 들었으며, Bennis(1962)는 조직효과성을 조직의 건강(organizational health)이라는 개념을 빌어서 규정하고, 조직효과성을 적응력, 일체성의 의식, 현실검증능력, 통합을 측정지표로 사용하였다.

그리고, Caplow(1964)는 조직효과성이란 조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 의미하는 것이라고 규정하고, 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 측정지표로 제시하였으며, Price(1968)는 조직효과성이란 목표 달성의 정도를 의미한다고 규정하고, 측정지표로 생산성, 사기 적합성을 제시하였고, Steer(1975)는 조직효과성을 희소성이 있고 가치 있는 자원을 획득하고 이를 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 정의하면서, 환경 적응성과 신축성, 생산성, 직무만족, 적합성, 자원획득을 측정지표로 사용하였으며, Gibson(1982)은 조직효과성은 조직이 목적을 달성하는 정도이며, 측정지표로 생산성, 효율, 직무만족, 적응성, 발전가능성, 유지존속을 제시했다.

한편, 신유근(1986)은 조직효과성은 조직이 어느 정도 목표를 달성해 나가는 정도를 의미하는 것으로 규정하고, 목표달성도, 이윤, 예산유지, 사회적 책임, 능률의 향상, 직무만족, 조직몰입을 측정지표로 사용하였고, 김정하(2000)는 조직효과성을 조직 목표에 대한 달성도로 정의하고, 조직몰입, 조직적응성 그리고 직무만족을 측정지표로 사용하였으며, 문대성·천길영(2001)은 조직효과성을 조직 구성원의 능력을 자극하여 조직의 성과를 높일 수 있는 관리체계를 확립하는 것으로 정의하고, 측정

지표로 직무만족과 이직의사를 제시하였다. 그리고, 김종환(2013)은 조직효과성은 얼마나 효과적으로 조직이 목적인 바를 달성할 수 있는가를 의미하는 것으로 정의하고, 직무만족과 조직몰입을 측정지표로 사용하였다.

이와 같은 국내외 학자들의 조직효과성에 대한 개념 및 측정도구에 대한 선행연구를 검토 결과와 민진(2003)⁵⁾의 조직 효과성 측정을 위한 조작적 정의 사례 분석 자료를 토대로 볼 때, 종속변수인 조직효과성을 측정하기 위해 사용한 요인들 중에서 가장 일반적으로 많이 사용하고 있는 직무만족과 조직몰입을 종속변수의 대용변수(proxy variable)로 사용하여 연구하고자 한다.

1) 직무만족

가. 직무만족의 개념

최근 대학생들이 공기업을 직업으로 선택하는 중요한 이유 중에 하나⁶⁾는 고용의 안정성이라고 한다. 하지만 조직생활을 하면서 가장 중요한 것은 바로 직무만족 여부이다. 왜냐하면 직무에 대한 만족 수준이

-
- 5) 조직 효과성을 측정하기 위하여 조작적 정의를 한 경우 이들은 조직 효과성을 직무만족, 조직몰입 혹은 조직전념, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직 내 갈등수준, 조직적응력, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득정보, 성장발전 가능성, 조직시민행동, 조직목표몰입, 사회적평가 등을 들고 있다. 연구자별로 조직 효과성을 나타내는 1내지 5개 정도의 하위변수를 제시하여 이를 측정하고 있다. 이중 직무만족(7회), 조직몰입(5회), 대외적 유연성(4회)이 많이 제시되고 있는 것으로 나타났다(민진, 2003).
- 6) 최근(2018년 6월) 취업포털 인크루트가 대학생 1,100명을 대상으로 현재 대학생들이 가장 취업하고 싶은 기업형태는 무엇인가를 조사한 결과 34.4%가 공공기관으로 제일 높았고 그 다음이 대기업(34.2%), 중소기업(12.6%), 외국계 기업(12.4%) 순으로 조사됐다. 이 조사에서 일하고 싶은 기업의 선택 기준으로 ‘고용 안정성(낮은 인력감축 위험 및 확고한 수익기반 등)’을 선택한 대학생 중 66%가 공공기관을 선택했다.

높은 사람이 자신이 처한 직무환경에 매우 긍정적인 태도를 보이며, 직무에 불만족하는 사람일수록 직무환경에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다(신유근, 1983).

직무만족에 대한 연구는 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있으며 연구방법과 연구 내용의 조작적 정의에 따라 상이한 연구 결과를 가져오기도 한다. 직무만족 이론에 대한 최초의 연구자 Hoppock(1935)는 직무만족에 대해 조직구성원이 느끼는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 하였으며, Poter & Lawler(1968)는 직무만족은 구성원들이 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과하는 정도라고 하였으며, 여기에 보상이 수준이 기대에 미치지 못하게 되면 직무에 대해 불만족의 상태가 된다고 하였다. 또한 Locke(1976)는 직무만족을 직무평가로 생기는 구성원 개인이 자신의 직무나 경험을 평가한 결과에서 얻어지는 긍정적인 정서 상태이며 내적 관찰과정을 통해서 파악될 수 있다고 하였다.

Mccormick & Ilgen(1985)은 직무만족은 조직구성원이 직무와 관련하여 가지는 감정적인 태도이며, 행동이 아닌 감정 상태로 이해되는 가치, 욕구, 신념 등과 밀접하게 관련 있는 것이라고 하였고, Spector(1997)는 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 직무에 대한 정서적인 선호도라고 정의하였다.

국내학자들의 경우 신유근(1989)은 직무만족이란 직무에 대해 가지는 태도의 하나로써 한 개인의 직무 수행시 발생하는 긍정적인 정서라고 정의하였으며, 유민봉·임도빈(2016)은 직무만족이란 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대해서 얼마나 ‘흐뭇하게’, ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적’으로 느끼고 있는지에 대한 마음상태라고 하였다. 또한 임우순·소영일(1997)은 개인이 맡은 직무내용, 근무환경, 임금 그리고 직장 동료들과의 관계 등 직무와 관련된 모든 것들로부터 느끼는 만족감이라고 정의하였다.

직무만족의 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있으며 <표

2-3>와 같다.

<표 2-3 직무만족의 정의>

학 자	직무만족 정의
Locke(1968)	직무에 대한 하나의 태도로 조직구성원이 자신의 직무나 직무경험을 평가하고 그에 대한 결과에서 얻을 수 있는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태
Price(1972)	조직구성원이 조직 내에서 직무에 참여하게 됨으로써 가지게 되는 감정의 긍정적 지향점
Quinn & Magine (1973)	어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개성의 정도
Tiffin & McCormick(1974)	직무에서 얻어지는 또는 경험되는 욕구만족의 과정
Arnold & Feldman(1988)	개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적 또는 긍정적인 심리, 정서 또는 감정
Granny, Smith & Stone(1983)	직무수행 시 기대하는 결과치와 실제 나타난 결과치의 비료로 초래된 감정적 반응
신유근(1995)	구성원이 직무에 대해 하나의 태도로 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 즐겁고 긍정적인 정서 상태
김종재(1997)	개인의 가치, 신념, 태도 및 욕구 등의 정도에 따라 직무와 직무환경에 대한 평가에서 나타나는 유쾌한 감정적·정서적 만족수준
박내회(2003)	조직구성원이 자기 직무 평가에서 나타나는 만족스럽고 긍정적인 감정 상태
유민봉 & 임도빈 (2007)	구성원이 직무를 구성하는 내용이나 직무 자체에 대해 느끼는 흡족한, 흐뭇한 또는 우호적인 마음상태

출처 : 김영화(2014) 재구성

이러한 선행연구들의 직무만족에 대한 정의를 종합하여, 본 연구에서는 직무만족을 “조직구성원이 자신의 직무와 관련하여 가치를 성취하는 과정에서 느끼게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 직무자체와 임금, 인사제도, 대인관계 등 사회생활 전반에 걸친 만족과 보람 등 정서적·감정적 만족상태”(이제윤, 2011)라고 정의하고자 한다.

나. 직무만족의 영향요인

직무는 직무내용 자체가 다양하고 복잡하며 이런 특성들이 상호 연관되어 있기 때문에 직무만족 구성요인을 다양한 차원으로 접근해야 하며 분석 또한 쉽지가 않다.

직무만족에 영향을 주는 요인들에 대한 연구는 내용이론 학자들이 주로 다루었으며 Maslow의 욕구계층이론과 Herzberg의 동기-위행이론이 이론적 토대를 제공하였다. Maslow(1943)는 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 소속감과 애정 및 존중의 욕구, 자기실현 욕구라는 다섯 가지 욕구가 있으며 낮은 단계에서 높은 단계로 순차적으로 만족이 이루어지며, 직무만족 등의 높은 수준의 욕구는 낮은 수준의 욕구가 모두 충족될 때 가능하다고 하였다.

Herzberg(1959)는 동기요인과 위생요인으로 구분하고 직무만족을 결정하는 것은 승진, 책임감, 성취감, 직무자체 등으로 이것을 동기요인으로 보고 동기요인에 의해서 직무만족이 향상되고, 불만족 요인으로 작용하는 위생요인으로서는 관리 감독, 보수 체계, 인간관계, 회사정책, 작업 환경 등으로 직무 외적인 요소와 관련이 많다고 하였다.

선행연구의 직무만족에 대한 구성요인을 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 직무만족 구성 요인

학 자	구성 요인
Locke(1969)	임금, 안정감, 승진, 직무자체, 복리후생, 작업조건, 상사의 관리방식, 동료관계, 회사의 경영방침
Arnold & Feldman(1988)	업무자체, 승진, 보수, 작업 집단, 작업 조건, 감독
Lussier(1993)	직무 자체, 임금, 개인 또는 조직의 성장 가능성, 동료, 관리 감독자, 감독, 일에 대한 태도
Maghribi(1999)	승진, 보수, 직무, 동료, 직종, 감독
박우순(1998)	승진, 업무자, 보수, 감독스타일, 작업 집단, 작업 조건

곽의영(2003)		직무 자체, 임금, 승진, 동료, 감독
박아이린 (2005)	내재적	업무량, 독립성, 다양성, 윤리가치, 난이도, 자율성, 승진, 문제해결의 성취감, 경력개발, 사회적 서비스, 책임감
	외재적	급여, 근무환경, 사내정책, 동료와의 관계, 상사의 감독 유형, 상사의 의사결정방식, 사회적 지위, 작업 안정성

출처 : 백의환(2017) 재인용

2) 조직몰입

가. 조직몰입의 개념

조직몰입에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되었으나 학자에 따라 개념적으로 정의가 조금씩 차이가 있고 일관된 보편적 정의는 확실하지 않다. 그래서 초기 연구에서는 체계적인 연구가 수행되지 못했다는 비판 또한 존재하였다(Mowday et al., 1979).

Becker(1960)는 조직에서 지속적으로 근무하는 동안에 축적된 부수적 투자에서 오는 조직보상에 따른 일관적 행위의 연속선상을 지속하려는 현상이라고 하였고, Sheldon(1970)은 조직몰입을 개인을 조직과 연결시키는 구성원의 동일성(identity)태도라 하였으며, Buchanan(1974)은 수단적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련된 자기의 역할 그리고 조직에 대한 정서적 애착심으로 정의하였다.

Mowday(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등 세가지 측면으로 구성되는 개념으로 보았다.

한편, 윤성현(2015)은 조직몰입이 주목을 받는 중요한 원인은 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이며, 조직 유효성의 예측 지표로 유용하다는 점, 장기적으로 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이라고 하였다.

조직몰입의 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있으며 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 조직몰입의 정의

학 자	조직몰입 정의
Becker(1960)	- 개인이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속상태에서 많은 이해관계자가 얽혀 구속되는 상태
Kanter(1968)	- 조직 구성원이 사회적 시스템을 위해 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지
Poter(1968)	- 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상태
Sheldon(1971)	- 개인과 조직의 일체감에 애착을 가지거나 개인을 조직에 연결시키는 조직에 대한 태도
Poter, Steers, Mowday & Boulian(1974)	- 개인의 특정 조직에 대해 가지는 동일시와 심취의 정도 - 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용 - 조직을 위해 노력하려는 의지 - 구성원으로서 남아있으려는 욕구
Mowday, Steers & Porter(1979)	- 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시 - 조직에 대한 적극적으로 개입하는 충성심 - 조직을 위해 상당한 노력하고자 하는 의사 - 조직 구성원으로서 남아있으려는 욕구
Angle & Petty(1981)	- 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념의 수용 - 조직을 이해 기꺼이 상당한 노력을 바치는 것 - 구성원으로서의 지위를 유지하기 위한 강한 열망
Morrow(1983)	- 조직에 대한 애착심 혹은 충성심
Ferris & Aranya(1983)	- 개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하고 조직을 도일시하고 조직에 몰입하려는 상대적인 정도
Meyer, Allen & Smith(1993)	- 정서적 몰입 : 조직에 대한 감정적인 밀착 및 조직의 가치에 대한 신념 - 지속적 몰입 : 조직 구성원으로서 남아있는 것과 떠나는 것 사이의 경제적 가치에 대한 인식 - 규범적 몰입 : 도덕적 또는 윤리적인 이유로 조직 구성원으로서 남아 있고자 하는 의무감

최민우(2005)	- 조직의 구성원들이 조직에 대해 애착심을 가지고 조직의 발전을 위해 노력하려는 의지 및 조직의 구성원으로 계속 남고자 하는 욕망
천승현(2007)	- 조직 구성원이 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시켜 조직에 충성하려는 의지
김지영(2007)	- 조직에 대한 구성원의 동일시와 몰입의 상태적인 정도
허진호(2008)	- 구성원이 자기가 속한 조직에 대한 일체감 및 몰입 정도
정광교(2009)	- 구성원이 조직의 가치와 비전을 공유하고 조직 목표와 개인의 목표를 같은 방향으로 일치시켜, 개인과 조직의 성장을 함께 이루려는 적극적인 태도와 행동

출처 : 김은경(2014), 김영화(2014) 추가하여 재구성

이상과 같이 조직몰입에 대한 주요 개념을 조직의 목표와 가치 그리고 비전을 공유하고 받아들이고 일치시키려는 정도, 조직의 성과와 목표 달성을 위한 노력, 조직에 대한 강한 애정과 집착의 정도 그리고 조직 구성원으로서 자격을 유지하기 위한 강한 욕구 정도로 정리할 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 조직몰입을 “조직구성원이 조직에 애착심을 가지고 조직목표와 자신 개인목표를 일치시켜 조직의 발전을 위해 노력하고 조직구성원으로 남아있고자 하는 태도”로 정의하고자 한다(김영화, 2014).

나. 조직몰입의 영향요인

조직몰입을 가져오는 선행 요인에 대한 의견은 학자들마다 보는 관점에 따라 다양하게 나타나고 있지만, 일반적으로 개인적 특성에 기반한 인구통계학적 요인과 형태적 특징, 조직과 관련된 요인, 직무와 역할에 관련된 요인 그리고 직업 환경 등과 관련된 요인 등으로 구분하고 있다.

이들 요인별 구체적인 내용은 다음과 같다(윤성현, 2015). 첫째, 개인적 특성 요인은 성별, 연령, 결혼유무, 학력수준, 근무기간, 직급 등의 인구통계학적 변수와 개인 심리 및 행태적 변수로 구분할 수 있다. 개인의 심리 및 행태적 변수는 다시 개인 가치관, 관여, 직원 간 상호작용, 기대, 문제해결 및 갈등관리의 의지, 성취감, 안정감, 의사결정 및 의사전달 체제, 이직의사, 자아 존중감, 조직에 남고자 하는 욕구, 친애 욕구 등의 긍정적 변수와 역할의 갈등 및 모호성, 직무스트레스, 역할 과부하 등의 부정적 변수들로 구분된다.

둘째, 조직과 관련된 요인으로 조직 구조적 혹은 상황 맥락적 변수로는 조직의 공식화, 분권화, 의존도 등 조직의 수준, 분배·절차·상호작용·보상 등의 공정성, 공기부여나 보상체계, 부가급부, 급여 등의 체계, 상사·동료·부하와의 상호관계 및 리더십, 승진경험, 작업환경, 조직의 문화, 조직과 개인의 목표 일치, 노조 및 집단적 태도, 조직의 크기 등 이다.

셋째, 직무와 역할에 관련된 요인으로 직무 또는 과업의 정체성, 다양성, 중요성, 자율성, 적합성 등 직무 관련 성격과 직무 자체나 직무의 가치, 직무범위 및 직무환경 등 이다.

넷째, 사회적 몰입이나 통합, 사회적 역할 등 조직 외부에서의 직무 환경적 요인이다.

위의 선행연구들이 주요하게 조직몰입에 영향을 미치는 영향에 대해 정리하면 <표 2-6> 와 같다.

<표 2-6> 조직몰입에 영향을 미치는 하위변수

요인		하위 변수
개 인 적 특 성	인구통계학적	성별, 연령, 소득수준, 교육수준, 근무기간, 직급 등
	행태적	귀속감, 대인관계, 직원간 상호작용, 만족감/사기/자부심, 성격/심성, 성장기대/발전기대/성취감/성공감, 안정감, 안정감, 욕구/욕망, 자아/자아효능감, 자율성, 의사결정, 책임, 단조로움, 역할갈등, 역할모호성 등

조직 관련 특성	감독, 리더십, 객관적 보상, 주관적 보상(사기, 명예), 부가급부, 부하직원, 공정성, 상사와의 관계, 선임권, 성장기회, 승진, 육체적 작업조건, 임금, 작업규칙, 작업유형, 작업환경, 조직/개인의 임파워먼트, 조직가치, 조직관리, 조직구조, 조직문화, 조직분위기, 의사소통 체계, 조직의 경영방침/정책/절차/태도/계획 등
직무 및 역할 관련 특성	과거 직무경험, 직무의 명료성, 직무의 반복성, 직무의 주체성, 기술의 다양성, 기술의 적합성, 수행업무, 업무통제, 역할 명료성, 직업수준, 작업의 즐거움, 직무 예측능력, 직무자체, 직무구조, 직무내용, 직무범위, 직무 다양성, 직무 자율성, 직무 적합성, 직무 정체성, 직무 안정성(신분보장) 등
외부환경적 특성	사회적 환경, 정책적 환경, 기술적 환경, 사회적지원, 외부 이직기회, 현재 사회 비교 등

출처 : 최윤정(2012) 재구성

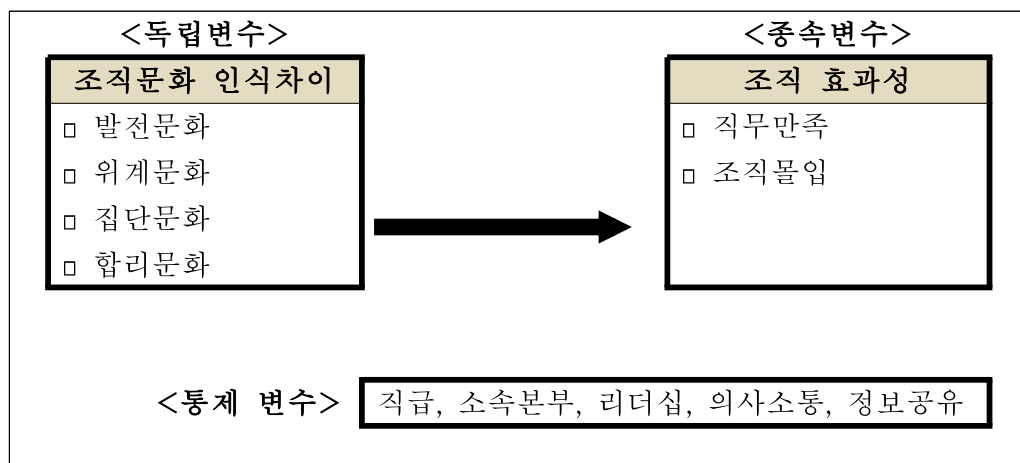
제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 목적이 에너지 관련 공기업인 한전기술을 대상으로 생존과 직결되는 중대한 외부적 환경요인의 변화가 조직문화를 어떻게 변화시키는지와 조직구성원인 개인이 인식하는 조직문화 인식차이가 조직의 효과성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 위해 독립변수를 조직문화 인식차이로 하고 하위변수로는 조직문화를 Quinn의 경쟁가치 모형을 적용하여 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화로 세분화하고, 종속변수는 선행 연구들을 토대로 조직효과성으로 하고 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 하위변수로 정하여 두 변수 간의 관계를 분석하고 검증하고자 한다. 또한, 직급, 소속본부, 리더십, 의사소통, 정보공유를 통제변수로 설정하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



2. 가설설정

1) 외부 환경요인에 따른 조직문화의 변화

공기업이라는 조직을 둘러싼 외부 환경적 요인은 정부, 정치세력, 국민, 환경단체, 이익집단, 민간기업, 국제적 정세 등 다양하게 존재한다. 이러한 요인들은 조직의 발전과 지속적인 생존에 상당한 영향을 미치기 때문에 조직은 끊임없이 그 영향력을 주시하고 조직의 적응과 변화적인 측면에서 조직관리가 이루어진다.

하지만 공기업에 대한 조직문화는 일반적으로 위계문화가 강하게 나타나고 직업안정성(job security)⁷⁾으로 조직구성원이 대부분 보수적인 경향이 강해 외부적 환경변화에 능동적이고 신속하게 적응하기 어렵다는 견해가 지배적이다.

Schneider(1987)는 개인-조직 일치의 정도(상호일치, supplementary fit)가 너무 높으면 다양한 문제해결 능력을 확보하기 어려워 조직이 변화하는 환경에 적응하기 어렵고 창의성이 부족할 수 있음을 지적하였고, 김병섭 외(2008)는 조직문화의 역기능 중 하나가 환경에 부적응으로 고도의 기술발전과 이에 따른 시장 환경의 변화에도 불구하고 경직화된 조직문화에서는 신속하게 이에 대처해 나가는 것이 용이하지 않은 경우가 있다고 하였다.

공기업은 민간기업과 다른 조직문화 특수성이 어느 정도 존재한다는 것을 부정할 수 없고 그러한 특성이 외부 환경변화에 대한 조직 적응력을 떨어트린다고 인정하지만, 조직의 생존과 직결되는 중대한 외부 환경변화에도 조직문화의 역기능이 나타날 것인가에 대해서는 의문이다.

공기업을 대상으로 실시한 선행 연구들 중 이에 대한 연구가 부족하여 최근 정부 에너지정책의 갑작스런 전환으로 직접적인 중대한 영향을

7) 직업안정성(job security)이란 이유 없이 해고될 위협이 낮으며, 현재 고용주와의 관계가 지속될 것이라는 직원들의 기대를 의미한다(Brown, 2001).

받고 있는 한전기술을 대상으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구문제 1. 조직문화는 중대한 외부환경 요인에 의해 변화할 것이다.
가설 1-1. 발전문화와 집단문화는 중대한 외부환경 요인에 의해
더 크게 변화할 것이다.

2) 조직문화 인식차이와 직무만족

공기업을 대상으로 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다.

이정남(2009)은 철도공사를 연구 대상으로 개발문화(발전문화)가 직무만족에 영향을 미쳤다고 하였으며, 김종환(2013)은 한국공항공사를 대상으로 흑자공항의 경우는 합리문화, 발전문화가 직무만족에 영향을 미치고, 적자공항의 경우는 합리문화만이 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 윤상근(2013)은 한국수력원자력공사를 연구 대상으로 혁신지향문화(발전문화)와 과업지향문화(합리문화)가 직무만족에 영향을 미치고, 백의환(2017)은 한국전력공사 신입사원을 대상으로 한 연구에서 관계지향문화(집단문화)만이 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 한편 이제윤(2011)은 한국공항공사를 대상으로 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화 모두가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

선행 연구에서 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치는 조직문화 유형에 대해 정리하면 <표 3-1> 과 같다.

<표 3-1> 직무만족에 긍정적인 조직문화 유형

구 분	연구대상 (공기업)	조직문화 유형			
		집단 문화	발전 문화	위계 문화	합리 문화
이정남(2009)	철도공사		○		
이상철(2012)	한국도로공사 등 10기관	○	○		○
김종한(2013)	한국공항공사	후자공항	○		○
		적자공항			○
김태성/허찬영 (2013)	한국가스공사 등 12개 기관	○	○		○
윤상근(2013)	한국수력원자력공사		○		○
김철상(2013)	한국농어촌공사	○	○	○	○
이제윤(2011)	한국공항공사	○	○	○	○
백의환(2017)	한국전력공사(신입)	○			

또한, 개인-조직 적합성과 직무만족과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, 김기영·김민경(2014)은 개인-조직 가치적합성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며 개인이 추구하는 방향성이 조직과 얼마나 적합한가에 따라 개인은 조직에 적합성을 느끼고 개인 스스로 그 상황에 빠져 들어 직무를 수행해 가는 과정에서 내외적 욕구가 충족되어 직무에 대해 열의, 관심, 호의의 긍정적 감정 상태를 갖게 된다고 하였다.

박영미(2016)는 개인-조직 일치도가 높을수록 전반적으로 직무만족과 조직몰입의 정도가 높은 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 선행연구에서의 결과와 같은 맥락에서 해석할 수 있다고 하였으며, 차재빈, 류가연, 이훈영(2013)도 국내외 제약회사 영업사원을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합은 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

선행 연구에서 개인-조직 적합성과 직무만족과의 관계에 대해 정리하면 <표 3-2> 와 같다.

<표 3-2> 개인-조직 적합성과 직무만족의 관계

구 분	연구대상	조직 효과성	
		직무만족도	조직몰입도
박영미(2016)	행정공무원과 경찰공무원 (전남지역)	○	○
김기영/김민경 (2014)	특 1급 호텔종사원(서울)	○	-
김옥금/임지영 (2013)	광역시 소재 대학병원 수간호사	○	○
차재빈/류가연 /이훈영(2013)	국내외 제약회사 영업사원	○	X
서효민/박상하 /장경로(2011)	공공스포츠조직 (대한체육회 등)	○	-
이종호(2016)	K항공사 승무원	○	-
김태성(2014)	KORRIL 관광개발 KTX승무 서비스 종사자	○	-

이와 같은 선행연구를 분석해 보면 공기업을 대상으로 조직문화 유형과 직무만족에 관한 연구가 폭넓게 진행되지 않았고, 동일한 공사라 할지라도 연구자의 분석범위가 다를 경우 다른 결과가 도출된다.

위계문화의 경우 일부 공기업에서 긍정적인 효과를 가져 오는 것으로 나왔으나 상당수의 공기업에서 직무만족에 부정적으로 작용하고 있음을 고려하고, 조직구성원의 조직문화 인식차이를 개인-조직 적합성과 연관시켜 직무만족과의 관계를 실험적으로 연구하는 점을 감안하여, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고 연구해 보고자 한다.

연구문제 2. 조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 발전문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 위계문화 인식차이가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 집단문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 합리문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3) 조직문화 인식차이와 조직몰입

공기업을 대상으로 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면 다음과 같다.

이정주(2005)는 지하철공사를 연구 대상으로 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 한국공항공사를 연구 대상으로 김종한(2013)은 흑자공항의 경우 발전문화, 위계문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 주었고 적자공항의 경우에는 위계문화만이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 윤상근(2013)은 한국수력원자력공사를 연구 대상으로 혁신지향문화(발전문화)와 관계지향문화(집단문화)가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 한편 이제윤(2011)은 한국공항공사를 대상으로 한 연구에서 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 백의환(2017)은 한국전력공사 신입사원을 대상으로 한 연구에서 집단문화, 위계문화, 합리문화가 긍정적인 영향을 미쳤다고 하였다.

선행 연구에서 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치는 조직문화 유형에 대해 정리하면 <표 3-3> 과 같다.

<표 3-3> 조직몰입에 긍정적인 조직문화 유형

구 분	연구대상 (공기업)	조직문화 유형			
		집단 문화	발전 문화	위계 문화	합리 문화
이정주(2005)	지하철공사	○	○		○

이상철(2012)	한국도로공사 등 10기관	○	○		○
김종환(2013)	한 국 공 항	후자공항		○	○
	공사	적자공항		○	
김태성/허찬영 (2013)	한국가스공사 등 12개 기관	○	○		
윤상근(2013)	한국수력원자력공사	○	○		
이제윤(2011)	한국공항공사	○	○		○
백의환(2017)	한국전력공사(신입)	○		○	○

또한, 개인-조직 적합성과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, 김옥금·임지영(2013)은 개인-조직 성격 일치도가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 수행한 결과는 외향성, 수용성 성격 일치와 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 외향성, 수용성, 개방성 성격 일치가 조직몰입에 유의한 영향을 준다고 하였다.

이순구·박미선(2012)은 서울지역 특 1급 호텔에 종사하는 직원을 대상으로 개인-조직 적합성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 이러한 결과는 선행연구(O'Relly et al, 1991 ; Cable & Judge, 1996, Verquer et al, 2003, Van Vuuren et al, 2007)를 지지하는 결과라고 하였고, 제민지·김영국(2010)은 조리사들의 개인-조직 적합성은 직업몰입과 조직몰입에 모두 영향을 미치며, 개인-조직 적합성은 직업몰입보다 조직몰입에 더 큰 영향을 준다고 하였다.

선행 연구에서 개인-조직 적합성과 조직몰입과의 관계에 대해 정리하면 <표 3-4> 와 같다.

<표 3-4> 개인-조직 적합성과 조직몰입의 관계

구 분	연구대상	조직 효과성	
		직무만족도	조직몰입도
박영미(2016)	행정공무원과 경찰공무원 (전남지역)	○	○

김옥금/임지영 (2013)	광역시 소재 대학병원 수간호사	○	○
차재빈/류가연 /이훈영(2013)	국내외 제약회사 영업사원	○	X
이순구/박미선 (2012)	특 1급 호텔종사원(서울)	-	○
제민지/김영국 (2010)	외식업 근무 조리사 (경기지역)	-	○

이와 같은 선행연구를 분석해 보면, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화 유형은 연구대상 공기업마다 다르게 나타나고 있으며, 직무만족과는 다르게 위계문화도 상당부분 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 네 가지 조직문화 유형 전체를 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 가설을 설정하고 연구해 보고자 한다.

연구문제 3. 조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 발전문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 위계문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 집단문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 합리문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

본 연구의 목적인 ‘조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구’를 연구하기 위해 독립변수와 종속변수간의 관계를 정의해 보고자 한다. 독립변수로는 4가지 조직문화 유형별 인식차이로 설정하였고, 종속변수로는 직무만족과 조직몰입으로 설정하였으며, 통제변수로는 직급, 소속본부, 리더십, 의사소통, 정보공유를 설정하였다.

1. 독립변수

제 2장의 조직문화 유형에서 살펴본 바와 같이 조직문화 유형을 4가지로 구분하고, 각각의 조직문화 유형별로 조직구성원 개인이 인식하는 개인차원과 조직차원의 인식차이를 독립변수로 설정하였다.

1) 발전문화 인식차이

발전문화는 외부환경 변화에 대응하기 위하여 신속한 조직 변화와 혁신을 중요시 여기며, 창의성, 도전정신, 모험성 등의 가치를 중요시 여기는 문화를 말하며, 이에 대한 개인차원 인식과 조직차원 인식간의 차이를 ‘발전문화 인식차이’라고 정의한다.

2) 위계문화 인식차이

위계문화는 내부조직의 통합과 질서, 안정을 지향이며, 명확한 위계 질서 및 명령 계통, 그리고 기존의 절차와 규칙을 중요시하는 문화를 말하며, 이에 대한 개인차원 인식과 조직차원 인식간의 차이를 ‘위계문화 인식차이’라고 정의한다.

3) 집단문화 인식차이

위계문화는 조직내부의 통합과 신축성을 중요시하며 인간관계를 강

조하는 문화로 단결, 팀워크 등을 중요시 여기고, 구성원에 대한 배려와 관심이 많으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 특징으로 하는 문화를 말하며, 이에 대한 개인차원 인식과 조직차원 인식간의 차이를 ‘집단문화 인식차이’라고 정의한다.

4) 합리문화 인식차이

합리문화는 안정성과 외부지향성을 특징으로 하여 생산성, 합리성, 효율성 등의 가치를 중요시 하며, 주어진 과업의 효율적인 수행 여부와 합리적인 목표 달성을 강조하는 문화를 말하며, 이에 대한 개인차원 인식과 조직차원 인식간의 차이를 ‘합리문화 인식차이’라고 정의한다.

2. 종속변수

종속변수로는 조직효과성 측정을 위해 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다.

1) 직무만족

직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무와 관련하여 가치를 성취하는 과정에서 느끼게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 직무자체와 임금, 인사제도, 대인관계 등 사회생활 전반에 걸친 만족과 보람 등 정서적·감정적 만족상태를 말한다.

2) 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원이 조직에 애착심을 가지고 조직 목표와 자신 개인 목표를 일치시켜 조직의 발전을 위해 노력하고 조직구성원으로 남아있고자 하는 태도를 말한다.

3. 통제변수

통제변수로는 표본으로 설정된 3년간 설문참여 집단에 대한 시간 경과로 인한 표본 집단의 인구통계학적 변동성이 존재하는 소속본부와 직급을 설정하였고, 조직문화에 영향을 줄 수 있는 요소들 중 설문조사 항목에서 설정이 가능한 리더십, 의사소통, 정보공유를 설정하였다.

소속본부는 한전기술 조직 특성상 경영관리본부, 원자력본부, 신사업에너지본부, 원자력설계개발단, 연구소, 직할부서 등으로 나뉘는데, 통계처리시 연구소, 직할부서 등을 직할본부로 묶어 경영관리본부, 원자력본부, 신사업에너지본부, 원자력설계개발단, 직할본부로 구분하여 사용하였다. 그리고 직급은 원급, 선임급, 책임급, 주임급, 수석급 그리고 계약직으로 나뉜다.

리더십은 통상적으로 리더와 팔로워와의 상호작용과정 속에서 리더가 팔로워에게 의도적으로 영향력을 발휘하는 것으로 정의되는데, 본 연구에서는 조직의 상사가 조직구성원에게 미치는 가치관, 신념, 판단기준 등의 영향력이라고 정의하고 공기업 조직에서 일반적으로 상사에 대해 대표되는 리더십으로 권위적 리더십의 정도라고 설정한다.

의사소통은 조직구성원간에 발생할 수 있는 세대차이 갈등, 직종간의 가치관 차이 등과 같은 이질적인 부분들을 해결하기 위한 노력 등으로 설정하였다.

정보공유는 조직 내에서 업무처리를 하면서 필요하거나 중요한 정보, 업무 노하우 등을 서로 공유하는 노력으로 설정하였다.

제 3 절 조사 및 연구 방법

1. 측정도구 및 설문구성

본 연구에서는 한전기술에서 전 직원을 대상으로 회사 포털 설문조사 프로그램을 통해 실시한 ‘2016~2018년도 조직문화 진단 설문자료’를 활용하여 가설을 실증적으로 검정하고자 한다. 전 직원 대상으로 설문조사를 실시하여 유효한 설문 응답자 2016년도 1,549명, 2017년도 1,799명, 그리고 2018년도에는 1,819명에 대한 자료를 수집하였다.

설문 문항은 Likert 5점 척도를 이용하여 「전혀 그렇지 않다=1, 그렇지 않다=2, 보통이다=3, 그렇다=4, 매우 그렇다=5」로 설문지를 작성하게끔 하였다. 그리고 설문 문항은 크게 조직문화, 직무만족, 조직몰입, 통제변수 항목, 인구통계학적 특성에 관한 사항의 5부분으로 구성하였다. 또한, 조직문화 문항은 4가지 유형별 조직문화로 나누었고, 이를 다시 개인차원과 조직차원으로 설문 문항을 구분하였다.

독립변수에 해당하는 조직문화 측정문항은 김호정(2002a)를 바탕으로 하여 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화 네 가지 유형별 개인차원과 조직차원으로 총 31문항으로 분류하였다. 독립변수인 조직구성원의 조직문화 인식차이는 조직문화 유형별 개인차원의 점수에서 조직차원의 점수를 뺀 차이값을 의미한다.

종속변수인 직무만족은 Tsui et al.(1979)와 김호정(2002a)를 바탕으로 4문항, 조직몰입은 Mowday et al.(1979)와 김호정(2002a)를 바탕으로 4문항으로 분류하였고, 통제변수 관련 9문항, 인구통계학적 문항 2문항으로 구성하여 전체 설문 항목은 총 50문항이다.

설문 문항 중 조직문화와 관련된 내용은 3개년도 동일하게 실시되었으며 선행 연구 설문지에서 주로 사용한 표준화된 설문 문항과 최대한 유사한 문항끼리 분류하여 조직문화 유형을 구분하였으며, 3개년도 설문에 모두 응답한 직원 1,114명의 데이터만을 분석 대상으로 한정하여 자료 신뢰도를 높였다.

<표 3-5> 설문지 분류 및 기준

변수	변수 명		구분	추출 문항수	분류 기준
독립 변수	조직 문화	발전문화	개인	4	Yeung et al.(1991) 김호정(2002a)
			조직	4	
		위계문화	개인	4	
			조직	4	
		집단문화	개인	3	
			조직	4	
		합리문화	개인	4	
			조직	4	
종속 변수	조직 효과성	직무 만족도		4	Tsui et al.(1979) 김호정(2002a) 정요안(2007)
		조직 몰입도		4	Mowday et al.(1979) 김호정(2002a)
통제 변수	직급			1	
	소속본부			1	
	리더십			3	
	의사소통			2	
	정보공유			2	
조사대상 일반사항				2	

2. 연구 방법 및 절차

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 방법과 절차로 분석을 실시하였다.

첫째, 연구 대상자의 인구통계학적인 일반 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시한다.

둘째, 조직문화 유형에 대한 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 하였고 설문 문항에 대한 예측가능성 및 일관성을 검증하고자 크롬바흐알파 계수를 활용하여 신뢰도 분석을 실시한다.

셋째, 응답자의 일반적인 특성에 따른 조직몰입과 직무만족의 차이를 알아보기 위해 평균차이 검증인 T-test와 일원변량분석(One way Anova)을 실시하고 사후검정으로 scheffe 검증방법을 이용한다.

넷째, 독립변수와 종속변수간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시한다.

다섯째, 조직문화 유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화) 인식 차이가 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 분석하기 위해 고정효과모형 패널 회귀분석 방법을 실시한다.

본 연구의 모든 실증분석은 유의수준 $p < 0.05$ 또는 $p < 0.1$ 수준에서 검증하였고, 통계프로그램은 Stata-13을 사용하여 분석한다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 기초 통계분석

한전기술 현재(2018.12.31) 성별 비율은 남성 1,954명(87.6%), 여성 277명(12.4%)이고 직급 구성은 임원 5명을 제외한 수석급 89명(4.0%), 주임급 259명(11.6%), 책임급 1,241명(55.8%), 선임급 256명(11.5%), 원급 267명(12.0%), 계약직 114명(5.1%)이며, 직종은 시니어(퇴직 잔여 2년 이하 직원) 221명을 제외한 기술직 1,604명(79.8%), 사무직 257명(12.8%), 연구직 149명(7.4%)이고, 소속본부는 경영관리본부 197명(8.8%), 원자력본부 1,100명(49.3%), 신사업에너지본부 375명(16.8%), 원자력설계개발단 369명(16.5%), 직할본부 190명(8.5%)이며, 근속년수는 30년 이상 직원이 214명(9.6%), 30년 미만~20년 이상 920명(41.2%), 20년 미만~10년 이상 180명(8.1%), 10년 미만~3년 이상 674명(30.2%), 3년 미만 243명(10.9%)이다.

조사대상의 일반적 특성은 <표4-1>과 같이 나타났다. 성별은 남성이 93.8%, 여성이 6.2%이고, 직급은 수석급 3.9%, 주임급 12.6%, 책임급 58.3%, 선임급 12.1%, 원급 12.3%이며, 직종은 기술직 75.5%, 사무직 11.3%, 연구직 13.2%이고, 소속본부는 경영관리본부 8.5%, 원자력본부 40.6%, 신사업에너지본부 20.0%, 원자력설계개발단 20.6%, 직할본부 10.3%이며, 근속년수는 30년 이상 직원이 8.6%, 30년 미만~20년 이상 48.3%, 20년 미만~10년 이상 8.6%, 10년 미만~3년 이상 27.2%, 3년 미만 7.3%이다.

현재 한전기술의 성별, 직급, 직종, 소속본부, 근속년수의 인구학적 통계와 본 연구의 표본에 대한 인구학적 통계를 비교해 보면, 그 비율이 유사한 수준으로 판단되므로 표본 집단이 한전기술을 대표한다고 볼 수 있다.

<표 4 - 1> 조사대상의 인구통계학적 특성

구분		2016년		2017년		2018년		전체	
		빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	1,039	93.3	1,048	94.1	1,048	94.1	3,135	93.8
	여성	75	6.7	66	5.9	66	5.9	207	6.2
직급	수석급	34	3.1	45	4.0	52	4.7	131	3.9
	주임급	122	11.0	145	13.0	155	13.9	422	12.6
	책임급	651	58.4	636	57.1	661	59.3	1,948	58.3
	선임급	121	10.9	144	12.9	139	12.5	404	12.1
	원급	180	16.2	137	12.3	95	8.5	412	12.3
	계약직	6	0.5	7	0.6	12	1.1	25	0.7
직종	기술직	822	73.8	828	74.3	874	78.5	2,524	75.5
	사무직	148	13.3	138	12.4	91	8.2	377	11.3
	연구직	144	12.9	148	13.3	149	13.4	441	13.2
소속 본부	경영관리	98	8.8	97	8.7	89	8.0	284	8.5
	원자력	408	36.6	447	40.1	503	45.2	1,358	40.6
	신사업	251	22.5	222	19.	194	17.4	667	20.0
	원설단	227	20.4	232	20.8	230	20.6	687	20.6
	직할	130	11.7	116	10.4	98	8.8	344	10.3
근속 연수	30년 이상	61	5.5	101	9.1	126	11.3	288	8.6
	20년 이상~ 30년 미만	546	49.0	543	48.7	524	47.0	1,613	48.3
	10년 이상~ 20년 미만	102	9.2	90	8.1	97	8.7	289	8.6
	3년 이상~ 10년 미만	278	25.0	299	26.8	331	29.7	908	27.2
	3년 미만	127	11.4	81	7.3	36	3.2	244	7.3

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 타당도 분석

수집된 자료의 측정 결과를 신뢰하기 위해서는 측정상의 오차를 최소화하고, 연구자가 측정하고 싶은 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정되었는지 확인하기 위해 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여야 한다. 즉, 특정한 속성이나 개념을 측정하기 위한 문항이 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가를 검증하는 문제인 것이다.

본 연구에서는 독립변수인 조직문화 유형의 측정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위해 독립변수, 종속변수로 구분하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인추출방법으로 널리 이용되는 주성분 요인 분석(Principal component analysis)을 사용하였고, 요인을 회전하는 방법으로 베리맥스회전(varimax rotation) 방법을 사용하였다. 베리맥스회전은 요인을 단순화하여, 회전시 요인들 간의 독립성이 유지되며 사용하기 편리하고 간편하며 해석이 용이하기 때문에 가장 많이 사용되는 요인 회전 방법으로 알려져 있다.

각 변수의 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(Factor loading)은 보통 ± 0.30 이상이면 유의하다 볼 수 있으나, 본 연구에서는 보수적인 기준을 적용하여 요인적재량이 0.40 이상을 기준으로 하여 분석하였으며, 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내는 고유값(eigen value)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 다만, 논리적 연관성이 있을 것으로 보였으나 서로 다른 요인으로 묶이는 경우와 하나의 요인에 내용상 이질적인 변수들이 묶인 경우에는 연구의 타당성을 제고하기 위해 해당 문항을 제거하고 통계분석을 실시하였다.

1) 독립변수 요인분석

독립변수인 조직문화 요인에 대한 타당성 분석은 선행연구에서 보편

적으로 적용된 설문항목을 기준으로 본 연구를 위해 수집된 한전기술 조직문화 진단 설문에 적용하여 해당 조직문화 문항 총 31개 항목을 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화로 분류하고 설문 내용에 따라 개인과 조직으로 나누어 각각의 요인들이 타당하게 묶였는가를 살펴보았다.

요인분석 과정에서 조직에 대한 위계문화⁸⁾와 합리문화⁹⁾에 관한 각각의 항목이 요인적재량 0.4이하를 보여 제거하였으며, 이를 제외한 각 항목의 요인적재량과 0.4 이상이며 개인과 조직의 조직문화 유형별 고유값(eigen value)은 1.0 이상으로 나와 적절한 설문 구성 타당성을 가지고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-2> 조직문화 설문 문항에 대한 요인분석 결과

구분			설문 내용(요약)	구성요소 (Factor 1)
발전 문화	1	개인	새로운 도전과제에 참여하고 과련 업무 수행	0.776
	2		언차를 자유롭게 사용	0.630
	3		개성이 강하고 항상 새로운 것을 추구	0.649
	4		과감하고 적극적이며 높은 목표 수준에 도전	0.854
	고유값(Eigen value)			2.151
	분산(%)			53.79
	5	조직	업무에 필요한 새로운 기술과 지식 적용 장려	0.785
	6		개인 자율성과 팀웍을 동시에 추구	0.87
	7		다른 의견을 자유롭게 말하고 설득	0.833
	8		회사 전략 수행을 위한 역량있는 인재 확보	0.825
	고유값(Eigen value)			2.752
	분산(%)			68.82
위계 문화	1	개인	안정적인 정년보장을 중요하게 생각	0.700
	2		명확한 업무 체계와 업무 범위를 선호	0.778
	3		튀지 않기 위해 주의하며 분위기 의식	0.435
	4		협조 필요시 정해진 규정과 공식적 절차 중시	0.737
	고유값(Eigen value)			1.830
	분산(%)			45.76

8) 위계문화(조직) 설문문항 : 상사의 지시에 별다른 의심 없이 따름

9) 합리문화(조직) 설문문항 : 개인적 성과 창출을 위한 경쟁 분위기

위 계 문화	5	조직	원칙을 준수하여 업무 처리 중시	0.841
	7		정해진 절차와 규정에 맞게 업무 처리 중시	0.852
	8		중요한 의사결결정은 공식적인 자리에서 결정	0.747
	고유값(Eigen value)			1.995
	분산(%)			66.50
집단 문화	1	개인	의견을 내세우기보다 자신의 과업 수행 우선	0.686
	2		조직 한목소리에 기여, 팀원과 유대관계 중시	0.833
	3		나의 상사를 존경하고 신뢰	0.766
	고유값(Eigen value)			1.752
	분산(%)			58.43
	4	조직	리더를 중심으로 단합하여 목표 수행 분위기	0.886
	5		팀원의 참여를 통해 합의 도출 및 업무 수행	0.903
	6		나이나 직급에 상관없이 서로 어울리며 단합	0.886
	7		구성원들 간 회사 중요 정보를 서로 공유	0.858
	고유값(Eigen value)			3.124
	분산(%)			78.11
합리 문화	1	개인	업무 시 일의 완성도를 가장 중요하게 생각	0.631
	2		동료보다 주목받고 돋보이기 위해 성과 노력	0.564
	3		회사 내 롤 모델이 되는 상사 존재	0.766
	4		전문가가 될 수 있는 직무교육 받음	0.803
	고유값(Eigen value)			1.951
	분산(%)			48.80
	5	조직	목표 수립 및 달성을 위한 격려 분위기	0.862
	6		효율적 일처리와 깔끔한 마무리 중시 분위기	0.879
	8		경영평가지표나 내부평가지표 중시 분위기	0.713
	고유값(Eigen value)			2.025
	분산(%)			67.53

2) 종속변수 요인분석

종속변수인 조직효과성 요인에 대한 타당성 분석은 선행연구에서 보편적으로 적용된 설문항목을 기준으로 본 연구를 위해 수집된 한전기술 조직문화 진단 설문에 적용하여 해당 조직문화 문항 총 8개 항목을 직무만족과 조직몰입으로 나누어 각각의 요인들이 타당하게 묶였는가를 살펴보았다.

요인분석 결과 <표 4-3>와 같이 모든 항목의 요인적재량이 본 연구의 기준은 0.4와 고유값 1.0을 초과하였으며, 직무만족 요인을 설명하

는 충분산 설명력은 74.7%, 조직몰입 요인을 설명하는 충분산 설명력은 71.45%로 나타나 본 연구의 종속변수 측정항목들의 타당도가 확보되었다고 본다.

<표 4 - 3> 조직효과성 설문 문항에 대한 요인분석 결과

구분		설문 내용(요약)	구성요소 (Factor 1)
직무 만족	1	합리적 보상 제도와 체계 마련	0.791
	2	업무 성과에 대해 충분히 인정받음	0.891
	3	업무 능력이 뛰어난 사람에 승진 기회 부여	0.870
	4	직무에 대해 만족하며 일을 통해 성장 가능	0.900
	고유값(Eigen value)		2.987
	분산(%)		74.70
조직 몰입	1	회사 핵심가치가 무엇인지 알고 있음	0.799
	2	회사 경영이념이 무엇인지 알고 있음	0.887
	3	회사는 친근감이 있고 일하기 즐거운 곳	0.890
	4	회사에 강한 소속감과 자부심을 가짐	0.799
	고유값(Eigen value)		2.857
	분산(%)		71.45

3) 통제변수 요인분석

통제변수인 리더십(권위형), 의사소통, 정보공유 요인에 대한 타당성 분석은 조직문화에 영향을 줄 것으로 판단되는 요인들로서 수집된 한전 기술 조직문화 진단 해당 설문 항목들이 각각의 요인들로 타당하게 묶였는가를 살펴보았다.

요인분석 결과 <표 4-4>와 같이 모든 항목의 요인적재량이 본 연구의 기준은 0.4와 고유값 1.0을 초과하였으며, 리더십 요인을 설명하는 충분산 설명력은 55.77%, 의사소통 요인을 설명하는 충분산 설명력은 89.39%, 정보공유 요인을 설명하는 충분산 설명력은 89.98%로 나타나 본 연구의 종속변수 측정항목들의 타당도가 확보되었다고 본다.

<표 4 - 4> 통제변수 설문 문항에 대한 요인분석 결과

구분	설문 내용(요약)		구성요소 (Factor 1)
리더십	1	상사는 맡은 일을 어떻게든 마무리하려 노력	0.799
	2	상사는 직원 실수나 잘못 지적, 정정 중요시	0.700
	3	상사는 조직 내 불협화음 싫어함	0.730
	고유값(Eigen value)		1.673
	분산(%)		55.77
의사 소통	1	회사는 본부, 직종간 교류 위한 행사 등 노력	0.945
	2	회사는 구성원 간 세대차이 이해, 극복 노력	0.945
	고유값(Eigen value)		1.787
	분산(%)		89.39
정보 공유	1	구성원 간 직무 관련 업무 노하우, 기술 공유	0.948
	2	부서간 회사 중요 정보 충분히 공유	0.948
	고유값(Eigen value)		1.799
	분산(%)		89.98

2. 신뢰도 분석

신뢰도(Reliability)란 동일한 개념에 대해 측정을 반복적으로 수행했을 때 일관되는 결과를 얻을 수 있는 가능성을 의미하는 것으로, 재검증법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법과 같은 신뢰도 분석 방법이 있다.

본 연구에서는 복수의 문항에 대한 각 측정항목에 대한 내적 일관성, 안정성 및 신뢰도를 검증하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 크론바흐 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 보기 때문에, 본 연구에서도 0.6 이상을 기준으로 신뢰도를 평가하기로 하였으며 변수 항목들에 대한 신뢰도 측정 결과는 다음의 <표 4-5>와 같다.

측정 결과를 보면 위계문화와 합리문화의 개인, 조직 모두 신뢰도가 다른 항목들과 비교해 상대적으로 낮게 나왔으며, 특히 위계문화 개인의 경우는 본 연구의 기준인 0.6이하인 0.59로 나타났다. 연구의 신뢰도

제고를 위해 신뢰계수(α)가 기준에 미달되는 경우 해당 항목을 제거하고 분석하는 방법이 있으나, 수집된 자료의 한계와 조직문화 유형별 분류 및 개인과 조직을 구분하여 조직문화 인식차이를 분석하는 연구의 범위 측면에서 해당 문항을 제거할 수 없어 연구의 신뢰도 확보 문제가 있음에도 불구하고 해당 문항을 포함하여 분석하였다.

<표 4 - 5> 신뢰도 분석 결과

구분			설문 내용(요약)	Cronbach's α
발전 문화	1	개 인	새로운 도전과제에 참여하고 관련 업무 수행	0.707
	2		연차를 자유롭게 사용	
	3		개성이 강하고 항상 새로운 것을 추구	
	4		과감하고 적극적이며 높은 목표 수준에 도전	
	5	조 직	업무에 필요한 새로운 기술과 지식 적용 장려	0.848
	6		개인 자율성과 팀웍을 동시에 추구	
	7		다른 의견을 자유롭게 말하고 설득	
	8		회사 전략 수행을 위한 역량있는 인재 확보	
위계 문화	1	개 인	안정적인 정년보장을 중요하게 생각	0.590
	2		명확한 업무 체계와 업무 범위를 선호	
	3		튀지 않기 위해 주의하며 분위기 의식	
	4		협조 필요시 정해진 규정과 공식적 절차 중시	
	5	조 직	원칙을 준수하여 업무 처리 중시	0.669
	6		상사의 지시에 별다른 의심 없이 따름	
	7		정해진 절차와 규정에 맞게 업무 처리 중시	
	8		중요한 의사결결정은 공식적인 자리에서 결정	
집단 문화	1	개 인	의견을 내세우기보다 자신의 과업 수행 우선	0.641
	2		조직 한목소리에 기여, 팀원과 유대관계 중시	
	3		나의 상사를 존경하고 신뢰	
	4	조 직	리더를 중심으로 단합하여 목표 수행 분위기	0.906
	5		팀원의 참여를 통해 합의 도출 및 업무 수행	
	6		나이나 직급에 상관없이 서로 어울리며 단합	
	7		구성원들 간 회사 중요 정보를 서로 공유	
합리 문화	1	개 인	업무 시 일의 완성도를 가장 중요하게 생각	0.642
	2		동료보다 주목받고 돋보이기 위해 성과 노력	
	3		회사 내 롤 모델이 되는 상사 존재	
	4		전문가가 될 수 있는 직무교육 받음	
	5	조 직	목표 수립 및 달성을 위한 격려 분위기	0.628
	6		효율적 일처리와 깔끔한 마무리 중시 분위기	
	7		개인적 성과 창출 위한 경쟁 분위기	
	8		경영평가지표나 내부평가지표 중시 분위기	

직무 만족	1	합리적 보상 제도와 체계 마련	0.886
	2	업무 성과에 대해 충분히 인정받음	
	3	업무 능력이 뛰어난 사람에 승진 기회 부여	
	4	직무에 대해 만족하며 일을 통해 성장 가능	
조직 몰입	1	회사 핵심가치가 무엇인지 알고 있음	0.866
	2	회사 경영이념이 무엇인지 알고 있음	
	3	회사는 친근감이 있고 일하기 즐거운 곳	
	4	회사에 강한 소속감과 자부심을 가짐	
리더십	1	상사는 맡은 일을 어떻게든 마무리하려 노력	0.601
	2	상사는 직원 실수나 잘못 지적, 정정 중요시	
	3	상사는 조직 내 불협화음 싫어함	
의사 소통	1	회사는 본부, 직종간 교류 위한 행사 등 노력	0.881
	2	회사는 구성원 간 세대차이 이해, 극복 노력	
정보 공유	1	구성원 간 직무 관련 업무 노하우, 기술 공유	0.888
	2	부서간 회사 중요 정보 충분히 공유	

3. 상관관계 분석

변수간의 상관관계를 분석하는 목적은 연구의 가설을 검정하기에 앞서, 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지의 여부와 관련성이 있다면 어느 정도 관련성을 보이는지 알아보기 위함이다. 만약, 변수들 간의 관련성이 지나치게 높은 상관관계인 경우 다중공선성¹⁰⁾으로 인해 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 명확하게 설명하기 어려워진다.

상관관계 분석결과 <표 4-6>과 같이 조직문화 유형별 인식차이(독립변수)와 종속변수 및 통제변수들 상호간의 상관관계가 0.8이상인 변수들이 없으므로 다중공선성 발생 가능성이 낮은 것으로 나타났다.

조직문화 유형별로 직무만족과의 상관관계를 분석한 결과 발전문화와 직무만족의 상관관계는 $r=-.514$, 위계문화와 직무만족의 상관관계는

10) 다중공선성이란 독립변수간의 선형관계를 나타내는 것으로 독립변수들 간의 높은 상호관련성으로 인해 종속변수에 미치는 각각의 영향을 구분하기 어려운 상황을 의미한다. 일반적으로 상관계수가 0.8이상이면 다중공선성의 위험을 우려할 만하다고 한다.

$r=-.328$, 집단문화와 직무만족의 상관관계는 $r=-.425$, 그리고, 합리문화와 직무만족의 상관관계는 $r=.213$ 로 나타나 전반적으로 약한 상관관계를 보였다.

조직문화 유형별로 조직몰입과의 상관관계를 분석한 결과 발전문화와 조직몰입의 상관관계는 $r=-.401$, 위계문화와 조직몰입의 상관관계는 $r=-.254$, 집단문화와 조직몰입의 상관관계는 $r=-.344$, 그리고, 합리문화와 조직몰입의 상관관계는 $r=.176$ 로 나타나 전반적으로 직무만족보다도 약한 상관관계를 보였다.

이와 같이 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 분석한 결과, 발전문화, 위계문화와 집단문화의 인식차이가 조직효과성 하위 요소인 직무만족과 조직몰입 모두에 강하진 않았지만 전반적으로 정(+)의 상관관계가 존재함을 확인할 수 있었고, 합리문화의 인식차이만이 조직효과성 하위 요소인 직무만족 조직몰입 모두에 약한 부(-)의 상관관계임을 보였다.

조직문화 유형별로 통제변수인 리더십, 의사소통, 정보공유와의 상관관계를 분석한 결과 발전문화가 리더십($r=-.292$)과, 의사소통($r=-.468$)과의 상관관계에서 다른 문화보다 높게 나타났고, 집단문화가 정보공유($r=-.501$)와의 상관관계에서 다른 문화보다 높게 나타났으며, 합리문화의 인식차이만이 통제변수 모두에 약한 부(-)의 상관관계임을 보였다.

종속변수와 독립변수간의 상관관계를 보면 소속본부와 조직효과성과의 관계는 전혀 무관하며, 직급과 조직효과성은 아주 미비한 상관관계를 보이고 있다. 통제변수 중 리더십과 의사소통 그리고 정보공유가 조직효과성과 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 직무만족과 리더십과의 상관관계가 $r=.535$ 로 가장 약하고, 직무만족과 의사소통과의 상관관계가 $r=.786$ 으로 가장 강하게 나타났다.

<표 4 - 6> 변수의 상관관계 분석 결과

변수	발전 문화	위계 문화	집단 문화	합리 문화	직무 만족	조직 몰입	직급	소속 본부	리더 십	의사 소통	정보 공유
발전 문화	1										
위계 문화	.271 (**)	1									
집단 문화	.400 (**)	.341 (**)	1								
합리 문화	-.074 (**)	-.036 (*)	-.007	1							
직무 만족	-.514 (**)	-.328 (**)	-.425 (**)	.213 (**)	1						
조직 몰입	-.401 (**)	-.254 (**)	-.344 (**)	.176 (**)	.722 (**)	1					
직급	.022	-.014	-.007	-.018	-.046 (**)	-.097 (**)	1				
소속 본부	.030	-.005	-.007	-.017	.003	-.003	-.045 (**)	1			
리더 십	-.292 (**)	-.263 (**)	-.238 (**)	.074 (**)	.535 (**)	.547 (**)	.012 (**)	.003	1		
의사 소통	-.468 (**)	-.280 (**)	-.436 (**)	.168 (**)	.786 (**)	.633 (**)	-.021	-.027	.474 (**)	1	
정보 공유	-.471 (**)	-.327 (**)	-.501 (**)	.200 (**)	.781 (**)	.696 (**)	-.048 (**)	.012	.540 (**)	.781 (**)	1

주) *p<0.05, **p<0.01

제 3 절 주요 변수들의 차이분석

1. 조직문화에 대한 인식차이 분석

1) 직급에 따른 조직문화

직급에 따른 조직문화의 인식차이를 분석한 결과 <표 4-7>과 같이 네 가지 유형의 조직문화에 대해 유의미한 차이를 발견하였다. 전반적으로 발전문화와 집단문화에 대한 인식차이가 위계문화와 합리문화 인식차이보다 작게 나타났다. 이는 한전기술 외부 환경적 요인의 영향을 극복하기 위한 조직적 차원의 정책변화와 조직구성원의 태도 변화 및 노력으로 인한 조직의 도전성, 혁신성, 일체감 등이 강조되면서 이에 대한 인식의 차이가 감소한 것으로 판단된다.

직급 중에서 책임급 직원들이 합리문화를 제외하고 조직문화에 대한 인식차이가 다른 직급보다 훨씬 높게 나타났는데, 조직인력 구성의 특성과 업무강도 측면에서 조직에 대한 불만 등이 다른 직급에 비해 상대적으로 높기 때문인 것으로 여겨진다. 사후검정을 실시한 결과에서도 보듯이 집단문화의 인식차이에서 책임급이 주임급이나 원급보다 월등히 높은 것은 조직 차원의 집단문화가 상대적으로 부족하다고 인식하는 것으로 조직이 보다 더 조직구성원의 능력개발을 권장하며 조직구성원 간의 인간적 배려와 조직 내 가족적인 분위기를 형성에 노력해야 한다고 생각하는 것으로 판단된다.

<표 4-7>의 직급에 따른 조직문화 인식차이에서 보듯이 위계문화의 책임급의 경우 조직문화 유형 중에서 제일 큰 인식차이를 보이며 조직에 대한 위계성이 상대적으로 부족하다고 인식하고 있다. 조직 구성원의 과반수 이상을 차지하는 책임급의 경우, 상사(직위자)로 부터의 업무지시가 집중되고 이에 대한 복종할 수밖에 없는 위치에 있는 비직위자들로서 하위 직급에 대한 업무지시에 대한 권한은 없고, 상대적으로 업무에 대한 책임감이 무거운 신분적 위치에 있다. 반면, 하위 직급의 경

우에는 조직의 수평적 조직문화 형성과 일하기 좋은 직장 만들기과 같은 기업문화 개선 노력, 그리고 직업관에 대한 시대적 변화 등으로 상대적으로 조직문화의 위계적인 요인들에 대한 인식의 정도가 약화된 것 결과로 보인다.

<표 4 - 7> 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석 결과

구분		N	평균	표준분산	F	유의확률	사후검정
발전 문화	수석급	131	0.068	0.613	5.69	0.000 (**)	⑥>②
	주임급	422	0.030	0.634			
	책임급	1,948	0.158	0.661			
	선임급	404	0.094	0.672			
	원급	412	0.090	0.611			
	계약직	25	0.57	0.964			
위계 문화	수석급	131	0.248	0.622	2.90	0.012 (*)	
	주임급	422	0.290	0.628			
	책임급	1,948	0.345	0.599			
	선임급	404	0.271	0.537			
	원급	412	0.259	0.503			
	계약직	25	0.43	0.751			
집단 문화	수석급	131	0.052	0.415	8.27	0.000 (**)	③>②⑤
	주임급	422	0.031	0.546			
	책임급	1,948	0.180	0.600			
	선임급	404	0.077	0.591			
	원급	412	0.049	0.554			
	계약직	25	0.263	0.911			
합리 문화	수석급	131	0.297	0.593	2.64	0.021 (*)	
	주임급	422	0.231	0.590			
	책임급	1,948	0.155	0.561			
	선임급	404	0.191	0.599			
	원급	412	0.199	0.556			
	계약직	25	0.15	0.535			

주1) *p<0.05, **p<0.01

주2) ① 수석급, ② 주임급, ③ 책임급, ④ 선임급, ⑤ 원급, ⑥ 계약직

2) 소속본부에 따른 조직문화

소속본부에 따른 조직문화의 인식차이를 분석한 결과 <표 4-8>와 같이 발전문화와 집단문화 그리고 합리문화 유형의 조직문화에 대해서 유의미한 차이를 발견하였다. 사후검정을 실시한 결과, 발전문화에서는 원자력본부가 직할본부나 경영관리본부보다 인식차이가 작게 나왔으며, 정부의 탈원자력 에너지 정책에 따라 본부조직 차원에서의 위기의식과 이를 극복하기 위한 대응이 신속하게 이루어지면서 신사업영역 개발 및 설계 개선을 통한 추가역무 수주를 위한 도전성과 창의성 등이 발현됨으로 인한 것으로 판단된다.

집단문화에서는 원자로설계개발단(원설단)이 원자력본부나 직할본부보다 인식차이가 상당히 작게 나타나는데, 이는 원설단 업무협업 및 시너지 효과를 위해 원자력클러스터지역(대전)에서 한시적으로 대부분의 직원이 근무하고 있는 지리적·상황적 특수성과 본사(김천)로의 이전을 지속적으로 회피하고 있는 조직적 결속력 등이 원설단 직원의 집단문화 의식차이를 줄여주고 있는 것으로 여겨진다.

<표 4 - 8> 소속본부에 따른 조직문화 인식차이 분석 결과

구분		N	평균	표준분산	F	유의확률	사후검정
발 전 문 화	경영관리	284	0.222	0.692	5.07	0.000 (*)	②<⑤①
	원자력	1,358	0.083	0.653			
	신사업	667	0.112	0.614			
	원설단	689	0.132	0.653			
	직할	344	0.225	0.705			
위 계 문 화	경영관리	284	0.359	0.614	1.00	0.403	
	원자력	1,358	0.309	0.586			
	신사업	667	0.321	0.540			
	원설단	689	0.290	0.593			
	직할	344	0.346	0.648			
집 단 문 화	경영관리	284	0.125	0.533	5.20	0.000 (**)	④<⑤②
	원자력	1,358	0.142	0.591			
	신사업	667	0.142	0.593			
	원설단	689	0.048	0.551			
	직할	344	0.209	0.651			

합리 문화	경영관리	284	0.199	0.568	5.46	0.000 (**)	③>②⑤
	원자력	1,358	0.159	0.572			
	신사업	667	0.261	0.577			
	원설단	689	0.173	0.566			
	직할	344	0.105	0.550			

주1) *p<0.05, **p<0.01

주2) ① 경영관리, ② 원자력, ③ 신사업, ④ 원설단, ⑤ 직할

2. 조직효과성에 대한 인식차이 분석

1) 직급에 따른 조직효과성

직급에 따른 조직효과성은 직무만족과 조직몰입 모두에서 <표 4-9>와 같이 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 사후검정을 실시한 결과 책임급과 계약직의 직무만족은 수석급이나 주임급보다 낮고, 수석급과 주임급의 조직몰입은 나머지 하위 직급보다 높게 나타났다. 이는 하위직급보다 상위직급일수록 조직에 대한 애착심이 강하고 직장잔류에 대한 상대적 위기의식이 강해 조직 몰입이 높게 나타나는 것으로 보인다. 계약직의 경우 직무만족과 조직몰입 모두 다른 직급에 비해 매우 낮은 것은 계약기간 연장 문제나 보수체계 상이성, 승진의 한계 등에서 비롯된 것으로 판단된다.

<표 4 - 9> 직급에 따른 조직효과성 차이 분석 결과

구분		N	평균	표준분산	F	유의확률	사후검정
직무 만족	수석급	131	4.101	0.751	9.90	0.000 (**)	③<①② ⑥<①
	주임급	422	3.879	0.920			
	책임급	1,948	3.653	0.982			
	선임급	404	3.746	0.955			
	원급	412	3.781	0.953			
	계약직	25	3.25	1.0			

조직 몰입	수석급	131	4.631	0.465	12.95	0.000 (**)	①>③④⑤⑥ ②>③④⑥
	주임급	422	4.475	0.631			
	책임급	1,948	4.278	0.741			
	선임급	404	4.254	0.797			
	원급	412	4.288	0.747			
	계약직	25	3.82	0.894			

주1) *p<0.05, **p<0.01

주2) ① 수석급, ② 주임급, ③ 책임급, ④ 선임급, ⑤ 원급, ⑥ 계약직

2) 소속본부에 따른 조직효과성

소속본부에 따른 조직효과성을 분석한 결과 <표 4-10>와 같이 원자로서계개발단과 신사업에너지본부 및 직할본부 간의 직무만족과 조직몰입 모두에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 본사 김천이전에도 불구하고 원설단 대부분의 직원은 기존 원자력클러스터 대전지역에서 계속 근무하고 있으며, 본사 근무자에 출퇴근 지원버스를 운영하고 있고, 업무성격 및 지리적 특성을 고려하여 지속적인 협업 및 시너지효과 필요성 강조를 통해 대전지역 잔류 노력을 위한 조직적 응집력이 강하기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4 - 10> 소속본부에 따른 조직효과성 인식차이 분석 결과

구분		N	평균	표준분산	F	유의확률	사후검정
직무 만족	경영관리	284	3.658	0.993	8.62	0.000 (**)	④>③⑤
	원자력	1,358	3.730	0.966			
	신사업	667	3.667	0.973			
	원설단	689	3.882	0.956			
	직할	344	3.544	0.907			
조직 몰입	경영관리	284	4.281	0.732	6.65	0.000 (**)	④>③⑤
	원자력	1,358	4.323	0.743			
	신사업	667	4.260	0.744			
	원설단	689	4.413	0.691			
	직할	344	4.191	0.752			

주1) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

주2) ① 경영관리, ② 원자력, ③ 신사업, ④ 원설단, ⑤ 직할

제 4 절 가설검정 및 해석

1. 외부 환경요인에 의한 조직문화 변화 분석

1) 조직구성원의 조직문화 유형 인식변화

연구문제 1. 조직문화는 중대한 외부환경 요인에 의해 변화할 것이다.
가설 1-1. 발전문화와 집단문화는 중대한 외부환경 요인에 의해 더 크게 변화할 것이다.

새 정권의 등장과 함께 대통령 공약사항 이행을 위한 에너지정책 전환으로 탈원전, 탈석탄 관련 정책이 시행되면서 향후 한전기술 조직생존을 위협할 정도의 외부 환경요인이 조직구성원의 조직문화 인식 변화를 어떻게 가져왔는가를 분석하기 위해 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형에 대한 인식정도를 2016년도(정책변화 전), 2017년도(정책변화 시점), 그리고 2018년도(정책변화 후) 3개년도의 수집된 자료를 분석하였다.

또한, 2017년도 정부의 에너지 전환 정책이 한전기술에 어느 정도의 외부 환경적 요인으로 작용하는지 알아보기 위해 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자는 2017년도 당시의 회사 전체의 경영전략을 총괄하고 주관하는 기획처장과 각 사업본부를 대표하는 원자력사업관리실장과 신사업관리실장을 비롯하여, 소속본부, 직급과 직종을 감안하여 총 10명¹¹⁾을 선정하였다.

인터뷰에 응한 10명은 공통적으로 정부의 에너지 정책 전환이 향후 한전기술의 경영목표 달성에 중대한 영향을 미칠 것으로 내다 봤으며, 회사와 직원들 모두 새로운 사업영역 발굴에 적극적으로 노력하고 있다

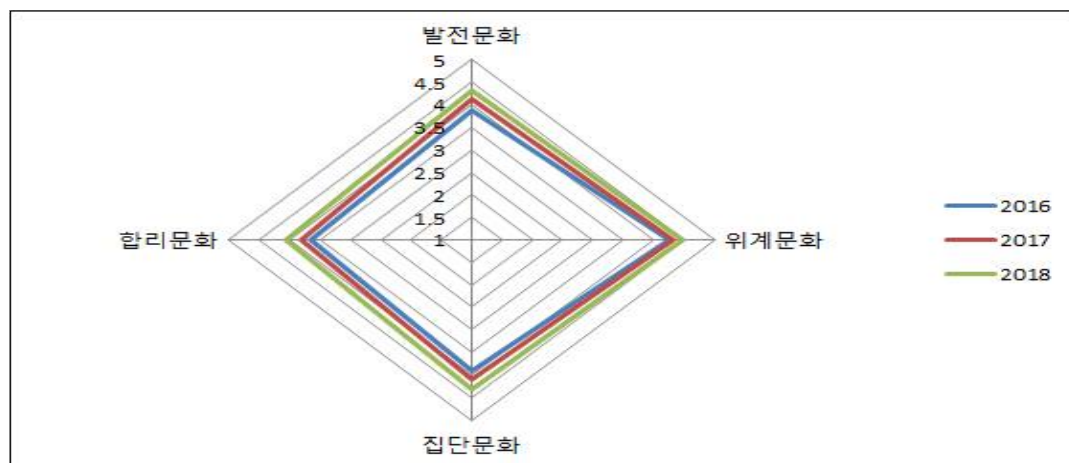
11) 인터뷰 대상자 : 기획처장, 원자력사업관리실장, 신사업관리운영팀장, 홍보팀장, 원자력 및 신사업본부, 원설단 소속 기술직원(비직위자) 6명

고 말하였다. 기획처장은 정부의 전환 정책 발표 후, 급격한 환경변화를 반영하기 위해 회사의 중장기 경영전략 방향을 수정하고 이에 대한 미래성장동력 확보를 최우선 과제로 삼았다고 하였다. 사업본부에서는 기존 사업축소에 따른 조직 및 운영계획을 재수립하고 신재생에너지 관련 사업개발 추진을 위해 발주처와 유관기관과의 공조를 확대해 나가고 있다고 하였다. 아울러, 사장 주재 2017년도 주요 부서장 회의에서는 주로 정부의 에너지 정책에 대한 대응전략 및 대응방안 등이 집중 논의되었다고 했다.

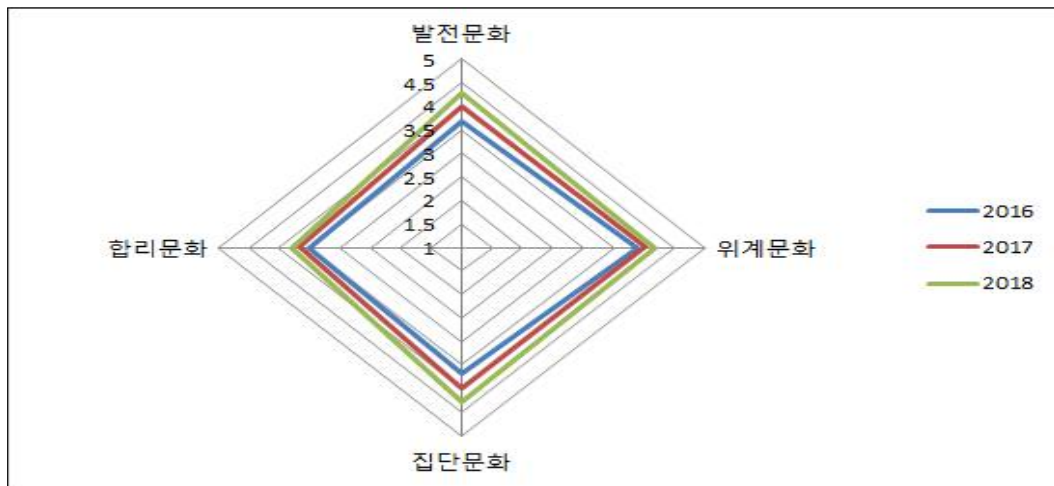
이러한 인터뷰 내용을 볼 때, 2017년도 정부의 에너지 전환 정책이 한전기술에게 아주 중요한 외부적 환경 요인으로 작용하였다고 볼 수 있으며, 이에 대한 조직적 대응 계획 및 시책들이 조직구성원에도 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

분석한 자료를 보면, <그림 4-1> 및 <그림 4-2>와 같이 개인과 조직 차원 모두에서 조직문화 유형별 인식정도가 시간의 경과에 따라 높아지는 방향으로 변화하였고, 네가지 조직문화 유형에서 모두 높은 점수를 보이면서 비교적 균형 잡힌 강한 조직문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한, <표 4-11>과 같이 조직문화 유형별 인식정도를 개인차원과 조직차원으로 비교해 보면, 네가지 모두의 조직문화 유형에서 개인차원의 인식정도가 조직차원보다 높게 나타났다.

<그림 4-1> 개인차원의 조직문화 유형별 인식변화



<그림 4-2> 조직차원의 조직문화 유형별 인식변화



<표 4-11>과 같이 연도별 조직문화 인식 증가율을 보면, 전반적으로 발전문화와 집단문화에서 개인차원과 조직차원 모두 다른 문화 유형에 비해 높은 증가율을 보이고 있다. 특히 조직차원에의 발전문화 인식 변화는 2016년에 비해 2017년에 8.2% 증가하였고 2017년 대비 2018년에는 7.3%의 증가율을 보였다. 그리고 조직차원의 집단문화 인식 변화 역시 2016년에 비해 2017년에 8.1%, 2017년 대비 2018년에는 7.4% 증가한 것으로 나타났다. 개인차원보다 조직차원에서 발전문화와 집단문화의 증가율이 크게 나타나고 있는 것은 정부의 정책변화에 발맞추어 회사의 중장기 경영전략 수정 및 신사업 발굴 등과 같은 조직적 변화의 노력 등이 작용하여 변화의 폭이 더 크게 나타난 것으로 보인다.

이에 비해 조직차원의 위계문화나 합리문화는 상대적으로 2%~4%대의 작은 증가율을 보였다. 또한 개인차원의 발전문화 인식변화는 2016년에 비해 2017년에 6.1% 증가하였고 2017년 대비 2018년에는 4.9%의 증가율을 보였으며, 집단문화 인식변화는 2016년에 비해 2017년에 4.8% 증가하였고 2017년 대비 2018년에는 5.7%의 증가율로 다른 두 조직문화의 개인차원보다 약간 높거나 비슷한 수준의 증가를 보였다.

따라서 2016년도 대비 2017년도 조직문화 유형별 인식 변화의 차이

를 살펴봄으로써 본 연구의 연구문제 1을 검증해 볼 수 있다. <표 4-11>의 조직문화 증가율을 보면, 발전문화와 집단문화에서 개인차원 및 조직차원의 증가율이 다른 문화 유형보다 높게 나타나고 있어 가설 1-1이 채택되었음을 알 수 있다.

<표 4-11> 외부 환경요인에 따른 조직문화 유형별 인식변화

구분			2016 (A)	2017 (B)	2018 (C)	증가율	
						A→B	B→C
발전 문화	개인	평균	3.882	4.119	4.322	6.1%	4.9%
		표준편차	0.668	0.603	0.618		
	조직	평균	3.684	3.986	4.276	8.2%	7.3%
		표준편차	0.816	0.765	0.821		
위계 문화	개인	평균	4.243	4.326	4.465	2.0%	3.2%
		표준편차	0.522	0.496	0.503		
	조직	평균	3.886	4.024	4.178	3.5%	3.8%
		표준편차	0.681	0.639	0.677		
집단 문화	개인	평균	3.910	4.099	4.333	4.8%	5.7%
		표준편차	0.665	0.642	0.685		
	조직	평균	3.688	3.986	4.281	8.1%	7.4%
		표준편차	0.847	0.816	0.875		
합리 문화	개인	평균	3.642	3.808	4.059	4.6%	6.6%
		표준편차	0.685	0.659	0.730		
	조직	평균	3.506	3.664	3.798	4.5%	3.7%
		표준편차	0.715	0.596	0.608		

2. 조직문화 인식차이와 조직효과성 분석

1) 조직문화 인식차이와 직무만족 관계

연구문제 2. 조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 발전문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 위계문화 인식차이가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 집단문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 합리문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

연구문제 2는 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성인 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설로서 조직구성원이 발전문화, 집단문화, 합리문화에 대한 인식의 차이가 클수록 직무만족에 부정적(-) 영향을 줄 것이며, 위계문화에 대한 인식의 차이가 클수록 긍정적(+)인 영향을 줄 것이라는 것을 검정하기 위한 것이다.

조직문화 유형별 인식에 대한 차이가 크다는 것은 조직구성원이 개인에 대해 인식하는 조직문화 유형별 점수와 조직구성원이 조직에 대해 인식하는 조직문화 유형별 점수와의 차이 값이 큰 것을 의미한다. 예를 들면, <표 4-11>의 2016년도 발전문화 개인의 평균은 3.882점이고 조직의 평균은 3.684점으로, 조직구성원의 2016년도 조직문화 중 발전문화에 대한 인식의 차이는 3.882점에서 3.684점을 뺀 0.198점이라고 설명된다.

가. 통제변수 적용 이전 모델 분석(모델 1)

모델 1에서는 조직문화 유형별 인식차이가 직무만족에 미치는 영향

을 분석하기 위해 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하였으며 검증결과는 <표 4-12>와 같다.

독립변수 모두 1% 유의수준에서 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다는데, 발전문화, 위계문화, 집단문화에 대한 인식차이는 직무만족에 대해 부(-)의 영향을 주고 합리문화에 대한 인식차이만이 직무만족에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났고, 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 상대적인 영향력은 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화 순이다.

당초 설정된 가설에서 위계문화에 대한 인식의 차이는 정(+)의 관계로, 합리문화에 대한 인식의 차이는 부(-)의 관계로 보았으나 모델 1의 분석에서는 위계문화는 부(-)의 관계, 합리문화는 정(+)의 관계로 나타났다.

나. 통제변수 적용 이후 모델 분석(모델 2)

모델 2에서는 조직효과성에 영향을 미칠 것으로 예상되는 직급, 소속부서, 리더십, 의사소통, 정보공유를 통제변수로 설정하고 조직문화 유형별 인식차이가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하였으며 검증결과는 <표 4-12>와 같다.

분석결과를 살펴보면, 독립변수 중에서 발전문화, 위계문화, 합리문화에 대한 인식차이가 직무만족에 영향을 주며 발전문화와 합리문화는 1% 유의수준에서, 위계문화는 5% 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 나타났다.

직무만족에 유의미한 상대적 영향력의 크기와 방향을 의미하는 회귀계수를 보면, 발전문화(-0.168), 위계문화(-0.039)는 부(-)의 영향을 주고, 합리문화(0.097)는 정(+)의 영향 관계로 나타났다.

이러한 결과는 발전문화, 집단문화, 합리문화에 대한 인식차이가 직무만족에 부(-)의 영향을 줄 것이라는 예상과 달리 발전문화와 합리문화만이 부(-)의 영향을 주고, 집단문화는 유의한 영향을 주지 않는 것

으로 나타났다. 또한 위계문화에 대한 인식차이가 직무만족에는 정(+)의 영향을 줄 것이라는 예상과는 다르게 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 조직문화 인식차이가 직무만족에 미치는 영향

종속변수		직무만족						
구 분		모 델1			모 델2			
		Coef.	Std.Err	t값	Coef.	Std.Err	t값	
독 립 변 수	발전문화		-.497**	.029	-16.76	-.168**	.021	-7.82
	위계문화		-.157**	.028	-5.51	-.039*	.019	-2.02
	집단문화		-.376**	.031	-12.13	-.039	.022	-1.79
	합리문화		.293**	.027	10.60	.097**	.019	5.01
통 제 변 수	직 급	수석급				.530**	.135	3.92
		주임급				.194**	.074	2.61
		선임급				-.030	.065	-.46
		원급				-.075	.085	-.88
		계약직				-.102	.136	-.75
	소 속 부 본	경영관리				-.023	.069	-.33
		신사업				-.059	.058	-1.02
		원설단				-.138	.171	-.81
		직할				-.000	.051	-.01
	리더십					.167**	.019	8.79
	의사소통					.335**	.015	22.18
	정보공유					.281**	.019	14.39
	상수항		3.831**	.015	250.92	.793**	.093	8.53
관측수		3342			3342			
R ²	within		0.284			0.675		
	between		0.440			0.736		
	overall		0.370			0.709		

주) *p<0.05, **p<0.01

위계문화에 대한 인식차이에 대해서 예상과 다르게 부(-)의 관계를 보이는 것은 다시 말하면 개인이 느끼는 위계문화의 정도와 조직에 대해 느끼는 위계문화의 정도 차이가 크면 클수록 직무만족에는 부정적이라는 의미이다. 위계문화의 회귀계수 정도를 고려하여 판단해 보면, 개

인이 느끼는 위계적인 조직 분위기 수준과 조직의 위계적인 문화가 비슷한 수준이어야 직무만족이 높아진다는 의미로 해석이 가능하다.

이러한 결과는 위계문화와 직무만족과의 관계가 부(-)의 관계라는 선행연구들의 결과와는 다른 것으로, 위계문화일지라도 개인이 인식하는 정도와 조직에 대한 인식의 정도의 차이가 발생하게 되면 개인-조직 적합성 관련 선행연구에서처럼 직무만족에는 부정적인 영향을 미친다는 결과와 동일하게 나타나는 것으로 판단된다.

또한, 합리문화에 대한 인식차이가 예상과는 다르게 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 다시 말하면 개인이 느끼는 합리문화의 정도와 조직에 대해 느끼는 합리문화의 정도 차이가 크면 클수록 직무만족에는 긍정적이라는 의미이다. 이는 공기업을 대상으로 한 개인-조직 적합성과 관련된 선행연구들에서 대부분이 적합성(일치도)이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와는 정 반대이다.

이에 대한 보다 정확한 이해를 위한 인터뷰 결과, 조직의 목표달성을 위한 생산성 제고와 효율성 증대 관련 노력 등의 합리문화적 요소들이 조직구성원에게는 과중한 압박과 부담감 등으로 작용하여 직무만족을 떨어뜨리는 것으로 보인다. 개인 스스로는 합리적인 조직구성원이라고 인식함에도 불구하고, 조직은 그보다 낮은 정도의 합리성을 기대하는 것이다. 최근 정부의 공기업에 대한 공익성보다는 수익성을 강조하는 기조가 작용하여 공기업의 조직문화에 지속적으로 합리성이 강조되어 이에 대한 직원들의 피로도가 쌓이고, 보상체계의 한계 등의 제도적 불합리성에 대한 불만이 작용한 것으로 판단된다.

통제변수 중 직급은 책임급을 기준으로 분석한 것으로 대부분이 직위자인 수석급과 주임급에서 직무만족과의 관계가 1%의 유의수준에서 유의한 영향을 미치지만, 소속본부는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 또한, 리더십, 의사소통, 정보공유가 직무만족과 1% 유의수준 하에서 통계적으로 유의한 관계로 나타났다. 특히 의사소통의 회귀계수가 0.335, 정보공유가 0.281로 다른 변수 항목들에 비해 높게 나왔다. 이를 통해 유추해 보면, 한전기술의 조직구성원은 직무만족과 관련하여 의사

소통과 정보공유가 중요한 요소이고 이에 대한 체계적인 관리를 통한 조직효과성 제고에 집중적인 노력이 필요하다고 하겠다.

2) 조직문화 인식차이와 조직몰입 관계

연구문제 3. 조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 발전문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 위계문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 집단문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 합리문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

연구문제 3은 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성인 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설로서 조직구성원이 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화에 대한 인식의 차이가 클수록 직무만족에 부정적(-) 영향을 줄 것이라는 것을 검정하기 위한 것이다.

가. 통제변수 적용 이전 모델 분석(모델 1)

모델 1에서는 조직문화 유형별 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하였으며 검증결과는 <표 4-13>와 같다.

독립변수 모두 1% 유의수준에서 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화에 대한 인식차이는 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 주고, 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 상대적인 영향력은 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화 순으

로 직무만족에 대한 분석결과(모델 1)와 동일하게 나왔다. 또한, 조직문화 유형 4가지 모두 조직몰입에 부(-) 영향을 줄 것이라는 당초의 가설과 동일하게 나왔다.

나. 통제변수 적용 이후 모델 분석(모델 2)

모델 2에서는 조직효과성에 영향을 미칠 것으로 예상되는 직급, 소속본부, 리더십, 의사소통, 정보공유를 통제변수로 설정하고 조직문화 유형별 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하였으며 검증결과는 <표 4-13>와 같다.

분석결과를 살펴보면, 독립변수 중에서 1% 유의수준에서 발전문화에 대한 인식차이만이 조직몰입에 영향을 주며 나머지 3개의 조직문화 유형에서는 모델 1의 결과와 다르게 유의하지 않는 것으로 나타났다.

발전문화에 대한 분석결과를 자세히 살펴보면, 조직에 대한 발전문화 인식 정도가 개인수준보다 상대적으로 낮을수록 조직몰입에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이와 관련하여 인터뷰 내용을 통해 판단해 보건데, 회사의 대내외적 환경요인이 변화하는 중요한 시기가 도래하였음에도 불구하고, 기관장 사퇴 및 후임 기관장 선임 그리고 상임이사 교체 지연 등으로 조직의 신속한 대응이 미흡했고 참신한 아이디어와 혁신적인 기술개발을 통해 사업영역을 확대하려는 노력 등이 부족했다는 점에서 그 원인을 찾을 수 있었다.

이러한 결과로 볼 때, 기업 간 경쟁이 심화되고 다양한 환경변화 속에서 기업의 지속적인 성장과 발전을 위해 신속한 대응과 문제해결 노력이 무엇보다도 중요한 현 시대에서 공기업의 대응력 또한 이러한 흐름에 예외일 수는 없다. 특히, 조직구성원은 조직의 지속적 생존과 발전이 정년을 보장받기 위한 전제조건이라 믿고 있기 때문에, 조직의 위기 직면 시에는 이를 극복하기 위한 조직의 발전문화적 핵심 요소들이 신속하게 작동해야 된다고 인식하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 4-13> 조직문화 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향

종속변수		조직몰입					
구 분		모 델1			모 델2		
		Coef.	Std.Err	t값	Coef.	Std.Err	t값
독립변수	발전문화	-.291**	.024	-11.97	-.063**	.019	-3.25
	위계문화	-.085**	.023	-3.64	.014	.018	.79
	집단문화	-.220**	.025	-8.65	.010	.020	.53
	합리문화	.157**	.022	6.92	.022	.017	1.25
통제변수	직 급	수석급			.317*	.124	2.54
		주임급			.132	.068	1.94
		선임급			-.171**	.060	-2.82
		원급			-.362**	.079	-4.58
		계약직			-.241	.126	-1.91
	소 속 본 부	경영관리			-.079	.064	-1.23
		신사업			-.125*	.053	-2.33
		원설단			-.539**	.158	-3.41
		직할			-.085	.047	-1.79
	리더십				.225**	.017	12.86
	의사소통				.136**	.013	9.77
	정보공유				.262**	.018	14.52
상수항		4.376**	.012	348.93	2.075**	.085	24.14
관측수		3342			3342		
R ²	within		0.164			0.519	
	between		0.290			0.433	
	overall		0.232			0.468	

주) *p<0.05, **p<0.01

통제변수 중 직급은 책임급을 기준으로 분석하였고 선임급과 원급이 1% 유의수준에서, 수석급이 5% 유의수준에서 유의미한 관계를 보였다. 하위 직급(선임급, 원급)의 경우에는 정부의 에너지 전환 정책으로 인한 회사의 미래 지속적 성장에 대한 불안과 신사업 개발의 한계성 등에 기인하여 부(-)의 영향이 나타난 것으로 판단할 수 있다.

또한, 소속본부는 원자력본부를 기준으로 분석하였고 원자로설계개발단이 1% 유의수준에서, 신사업에너지본부가 5% 유의수준에서 유의미한 관계를 보였다. 전자의 경우 정부의 탈원전 정책으로 인한 근무지역

변경(대전에서 김천 본사로 이동) 가능성 증대 등으로, 후자의 경우 향후 미세먼지 문제로 인한 신규 사업(화력발전소) 감소와 인력유지를 위한 인건비 문제에 따른 타 본부로의 인력 이동 가능성 등의 요인들이 작용하여 부(-)의 관계가 나타난 것으로 판단된다.

그리고 리더십, 의사소통 정보공유의 통제변수가 1% 유의수준에서 정(+)의 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났는데, 조직몰입에 있어서도 조직구성원 간의 인간 관계적인 요소가 중요하게 작용하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

3. 가설 검정의 요약

이상의 연구결과를 종합하면 <표 4-14>와 같다. 조직문화가 중대한 외부환경 요인에 의해 변화하며, 조직문화 유형중에서 발전문화와 집단문화가 위계문화나 합리문화보다 더 크게 변화하는 것으로 나타났다.

조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 연구문제 2 중에서 위계문화 인식차이는 예상과 다르게 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기각되었고, 집단문화 인식차이는 직무만족과는 관계가 없는 것으로 기각되었다.

그리고, 조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 연구문제 3 중에서는 발전문화 인식차이만이 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나와, 나머지 3개의 조직문화 인식차이는 기각되었다.

<표 4-14> 가설 검정의 요약

가설 번호		연구가설	채택 여부
연구문제 1		조직문화는 중대한 외부환경 요인에 의해 변화할 것이다.	
	1-1	발전문화와 집단문화는 중대한 외부환경 요인에 의해 더 크게 변화할 것이다.	채택
연구문제 2		조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	
	2-1	발전문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2	위계문화 인식차이가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-3	집단문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-4	합리문화 인식차이가 클수록 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
연구문제 3		조직구성원이 인식하는 조직문화 차이가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	
	3-1	발전문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-2	위계문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-3	집단문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-4	합리문화 인식차이가 클수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공기업 조직문화의 중요성을 바탕으로 조직 생존과 직결되는 중대한 외부환경 요인이 조직문화에 변경을 가져오는지에 대해 조직구성원의 조직문화 인식 유형 변화를 통해 분석해 보고, 더불어 조직구성원의 조직문화에 대한 인식의 차이와 조직효과성과의 관계를 규명하는 것에 초점을 두었다.

이를 위해 조직문화에 대한 변수로는 경쟁가치모형에 따른 조직문화유형을 발전문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화로 구분하고 이에 대한 조직문화 유형별로 조직구성원 개인이 인식하는 개인차원과 조직차원의 조직문화 인식차이를 독립변수로 설정하였으며, 조직효과성에 대한 변수로는 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. 그리고 통제변수로 인구통계학적 특성 중에서 고정효과모형 패널 회귀분석임에도 변동성이 존재하는 직급과 소속본부를, 조직문화에 상당한 영향을 미칠 것으로 판단되는 리더십, 의사소통, 정보공유로 설정하였다.

본 연구 대상은 에너지 관련 공기업을 선정하였고, 전 직원들 대상으로 3년간 사내 포털 설문조사 프로그램을 통해 실시한 자료 중, 3개년 모두 설문에 유효하게 참여한 직원들만을 대상으로 Stata- 13 통계프로그램을 활용하여 타당도분석, 신뢰도분석, 상관관계분석 그리고 고정효과모형 패널 회귀분석을 실시하여 자료를 처리 및 분석하였다.

본 연구의 가설검정 결과를 통해 다음과 같은 연구결과를 도출할 수 있었다.

첫째, 조직문화가 중대한 외부환경 요인에 의해 변화할 것이라는 연구문제 1과 관련하여, 발전문화와 집단문화에 대한 조직구성원의 인식이 위계문화나 합리문화보다 크게 증가한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직문화는 오랜 기간 동안 조직구성원이 공통적으로 공유하고 체계화하고 있는 가치체계라는 관점에서 단기간에 변화가능성이 적고,

위계문화가 강한 보수적 성향이 강한 조직에서는 외부환경 변화에도 불구하고 경직화된 조직문화로 인해 신속한 대응이 어렵다는 견해와는 대조적이다.

12개 공기업을 대상으로 조직문화 평균을 조직문화 Profile로 나타낸 김태성·허찬영(2013)의 연구에서는 위계문화가 가장 높고, 집단문화, 개발문화, 합리문화 순으로 나타났으며, 이에 대한 이유로 공기업은 공익을 위해 안정적인 공공서비스를 제공할 목적으로 설립되어 목적 달성 과정에서 법률을 준수해야 하고, 업무 처리 과정에서도 법규와 상급자의 명령을 중시해야 한다는 점 그리고 관료제 특성으로 인한 기계적인 조직구조 접근 방식과 환경과 구조에 대한 통제를 강조하기 때문이라고 해석했다.

본 연구의 대상 조직인 한전기술의 경우, 수 십 년간 국내 원자력발전소 설계시장의 독점과 독보적인 설계기술력을 바탕으로 수화력 발전소 설계시장에서 안정적인 수익구조 덕분에 일반적인 공기업 조직문화가 형성되었으리라 예상된다. 또한, 공기업 민영화 추세와 공기업 조직에 대한 효율성이 강조되면서 주식상장을 통한 민영화가 추진되었고, 독점적 시장지위에서 경쟁의 개념이 도입되었지만 수익변화에는 커다란 영향을 받지 않아, 조직문화에도 별다른 변화가 없었을 것으로 판단된다. <표 4-11>의 2016년도 조직문화 유형별 인식 정도를 보면, 김태성·허찬영(2013)의 선행연구와 동일하게 개인차원¹²⁾과 조직차원¹³⁾ 모두 위계문화, 집단문화, 발전문화, 합리문화 순으로 인식하고 있다.

하지만, 현 정부의 탈원전 정책 그리고 미세먼지 문제로 인한 탈석탄 정책 등은 그 동안 한전기술이 겪어 보지 못한 중대한 외부적 요인으로 작용하고 있다. 계획원전 4호기에 대한 건설계획 철회 등의 실제적인 정책들이 시행되면서 조직구성원의 조직에 대한 위기의식이 증대되고, 향후 회사 미래에 대한 불안감 확산 등이 조직문화 인식에도 변화를 가

12) 2016년 개인차원 평균 : 위계문화(4.243), 집단문화(3.910), 발전문화(3.882), 합리문화(3.642)

13) 2016년 조직차원 평균 : 위계문화(3.886), 집단문화(3.688), 발전문화(3.684), 합리문화(3.506)

저은 것으로 보인다. 이러한 변화로 인해 <표 4-11>의 2018년도 조직 차원 조직문화 유형별 인식에서는 발전문화(4.276)와 집단문화(4.281)가 위계문화(4.178)보다 높게 나왔고, 개인차원 인식에서도 발전문화-위계문화간 집단문화-위계문화간 격차가 좁혀진 것으로 판단된다.

조직의 지속적 생존과 위기 극복을 위해 외부환경 변화에 대한 대응력을 높이기 위해 조직구성원 개인차원의 도전의식, 혁신성 등의 발전문화 의식이 높아졌고, 조직 차원의 대응 정책 마련과 추진 노력에 대한 필요성 인식 또한 높아진 것으로 보인다. 또한, 위기에 봉착하게 되면 조직의 응집력이 높아지듯이 조직구성원 간의 배려심이 제고되고 조직차원의 사기진작을 위한 활동 등이 강화됨에 따라 집단문화 인식 정도가 높아진 것으로 판단할 수 있다.

한편, 위계문화는 개인차원과 조직차원 모두 인식정도가 다른 문화유형들에 비해 상대적으로 가장 낮은 변화를 가져온 것으로 나타나 조직이 중대한 외부환경을 극복하는 데 도움이 되지 않은 조직문화라고 조직구성원은 인식하는 것으로 판단되며 특히 조직차원 보다 개인차원에서 이러한 인식의 정도가 큰 것으로 나타났다. 합리문화는 2016년도 인식조사에서 가장 낮은 조직문화 유형이었으며, 중대한 외부환경 요인이 영향을 미치는 2017년과 2018년에도 가장 낮은 인식수준을 보여주고 있어 선행연구들의 결과처럼 공공기관은 상대적으로 합리문화가 낮은 조직임을 다시한번 입증하고 있다.

둘째, 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이와 직무만족과의 영향관계(연구문제 2)에 대한 연구에서는 발전문화, 위계문화에 대한 인식차이가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고, 합리문화에 대한 인식차이는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며, 집단문화에 대한 인식차이는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 3-1>에서 보듯이 일부 선행연구에서만 위계문화가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나왔으나, 본 연구에서는 위계문화일지라도 개인이 인식하는 개인차원과 조직차원에 대한 인식의 정도의 차이가 발생하게 되면 직무만족에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무만족에 있어서 개인-조직 적합성 관련 선행연구 <표 3-2>와 같은 측면에서, 발전문화와 위계문화는 개인이 조직문화에 대해 개인차원과 조직차원에서 인식하는 방향과 정도의 차이를 줄이는 것이 중요하다는 것을 본 연구를 통해 알 수 있다. 하지만, 합리문화의 경우 인식의 차이가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나와 개인-조직 적합성과 관련 연구와는 다른 방향으로 결과가 도출되었다. 이는 조직의 목표달성을 위한 생산성 제고와 효율성 증대 관련 노력 등의 합리문화적 요소들이 조직구성원에게는 과중한 압박과 부담감 등으로 작용하여 직무만족을 떨어뜨리는 것으로 판단된다.

한편, 집단문화의 인식차이는 5% 유의수준에서 직무만족과 유의하지 않는 것으로 나타나지만, 10% 유의수준에서는 발전문화와 위계문화의 결과와 같이 인식차이가 클수록 직무만족에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 <표 4-12>의 모델 1과 모델 2를 비교해보면, 모델 1에서는 집단문화가 1% 유의수준에서 유의한 영향을 미쳤지만 모델 2에서 그렇지 않은 것은, 집단문화에 대한 설문내용과 통제변수로 설정된 의사소통과 정보공유 관련 설문내용이 다소 유사한 부분들이 있어 상호관련성이 상쇄 혹은 약화된 것으로 판단되는 점을 감안하면, 집단문화에 대한 인식차이도 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 볼 수도 있다고 본다.

셋째, 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이와 조직몰입과의 영향관계(연구문제 3)에 대한 연구에서는 발전문화에 대한 인식차이만이 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 나머지 조직문화 유형에서는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공기업을 대상으로 조직문화 유형과 조직몰입과의 관련 선행연구 <표 3-3>에서는 전반적으로 2가지 이상의 문화유형에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, <표 3-4>의 개인-조직 적합성과 조직몰입 관련 선행연구에서도 대부분 적합성이 높으면 조직몰입이 높게 보이는 연구결과를 보였지만, 조직문화 유형별 인식차이와 조직몰입과의 관계에서는 발전문화만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다.

이러한 결과는 발전문화가 조직몰입에 영향을 미치지 않는 이유로 박철연(2013)은 공기업의 특성상 혁신과 개발, 변화를 중시하기보다는 현재에 안주하려는 성향이 강해 구성원이 발전문화에 대한 부정적인 시각이라고 분석하였는데, 본 연구의 발전문화 대한 인식차이의 유의한 결과는 한전기술이 직면한 특수한 외적 환경요인이 작용한 것으로 판단된다. 공기업의 최대 혜택 중의 하나인 안정적 신분보장에 대한 조직구성원의 불안감이 중대한 외부 환경요인으로 인해 높아지고, 조직적 차원의 신속한 대응이 미흡하여 조직구성원이 인식하는 개인차원보다 조직차원이 낮아 조직구성원의 조직몰입을 떨어뜨린 결과로 판단할 수 있다.

넷째, 인구통계학적 특성을 반영한 분석결과에서는 직급에서는 책임급을 기준으로 수석급에서는 직무만족과 조직몰입 모두 다른 직급에 비해 가장 높은 정(+)의 관계가 나타났다. 주임급은 직무만족에 대해서만 수석급보다 낮은 수준의 정(+)의 관계를 보였고, 선임급은 조직몰입에 대해서만 원급 보다 낮은 수준의 부(-)의 관계를, 원급은 조직몰입에 대해서만 가장 높은 부(-)의 관계가 나타났다.

소속본부에서는 원자력본부를 기준으로 직무만족과는 어느 본부도 관계가 없고, 신사업에너지본부(-0.125)와 원자로설계개발단(-0.539)이 조직몰입에 부(-)의 관계를 나타냈다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 연구의의 및 시사점을 지닌다.

첫째, 조직문화는 단기적으로 외부의 중대한 환경요인에 의해 변화할 수 있으므로, 기존 연구의 조직문화의 역기능적인 측면에 대한 우려 보다는 조직에 필요하고 바람직한 조직문화 형성을 위한 조직적 차원의 신속한 대처와 처방이 중요하다.

다수의 선행연구에서 조직문화는 단시일 내에 구축되거나 변화시킬 수 있는 것이 아니라고 말하고 있다. 조직문화의 개념과 형성과정에 관련된 이론과 연구들이 이를 뒷받침하고 있다. 하지만, 현대 조직은 복잡한 연관 관계를 가지고 있으며 다수의 이해관계자들과의 상충관계 속에서, 조직을 둘러싼 외부 환경요인들의 끊임없는 변화와 이에 대한 신속하고 선제적인 대응이 조직의 지속적인 생존과 번영에 필수 요소로 받아들여지고 있다. 본 연구는 이러한 조직의 생존과 직결되는 중대한 외부 환경요인이 영향을 주는 경우, 단기적인 조직문화의 변화가 일어날 수 있다는 것을 공기업의 사례를 통해 입증하였다. 또한, 조직이 직면한 위기를 극복하고 지속적인 생존과 발전을 위해서는 도전의식, 창의성 및 혁신성 등의 발전문화적인 요인들이 조직에 필요하다고 조직구성원들은 인식하게 되며, 조직의 이탈을 방지하고 신뢰와 사기를 고양하여 조직의 역량을 하나로 뭉쳐 위기를 극복해 나가야겠다는 집단문화적인 요인들도 중요하다고 인식하는 것으로 판단된다.

한편, 공기업의 지배적인 위계문화의 경우에는 조직 안정성 측면에서 조직에 기여하는 바가 어느정도 있지만, 조직이 위기에 직면한 상황에서는 오히려 장애적인 요소로 조직구성원들은 인식하고 있는 것으로 보여, 조직이 위기 극복을 위한 전략과 계획을 수립하는 데 있어 위계질서에 의한 통제나 명확한 책임소재 강조 등과 같은 위계적 요소보다는 자율성과 창의성 같은 발전문화 요소가 발휘될 수 있도록 하고, 조직구성원들로 하여금 그러한 조직 방향성이 충분히 인식될 수 있도록 조직을 이끌어 가는 것이 중요하다고 하겠다. 그리고 지나친 목표설정과 성과위주의 합리문화 요인을 강조하는 조직운영보다는 조직구성원들 간의 인간관계와 사기 등의 가치에 관심을 가지고 조직구성원들의 자발적인 위기극복 동참과 목표달성을 이끌어 내는 것이 필요하다고 생각된다.

아울러, 위계적이고 비합리적인 조직문화 유형이 지배적인 조직일지라도 직면하고 있는 상황에 대해 얼마나 중요하게 인식하고 있는냐에 따라 조직문화적 측면의 해결방안을 모색할 수 있지 않을까 한다. 따라서 조직구성원에게 현재의 위기에 대해 정확한 정보를 숨김없이 전달하

여 조직차원의 문제해결 방향성과 조직구성원 개인차원의 문제해결 방향성을 일치시켜 나가고, 향후 위기 극복을 위한 구체적인 계획을 공유하여 기존 조직문화로 인한 부작용을 최소화하고 조직이 필요로하는 조직문화를 형성하는 노력도 중요하다 하겠다.

둘째, 조직문화 인식 차이를 조직문화 유형별 개인차원과 조직차원으로 구분하여 그 차이를 개인-조직 적합성 개념으로 접근하여 조직효과성과의 관계에 대해 연구를 시도하였다. 기존 선행연구들은 조직문화 유형별 조직효과성과의 관계가 중점이었지만, 본 연구는 조직구성원이 인식하는 개인차원과 조직차원의 조직문화 인식차이를 조직문화 유형별로 구분하여 어떠한 조직문화 인식차이가 조직효과성에 어떠한 방향으로 영향을 미치는 지를 알아보았다.

본 연구는 기본적으로 조직문화 유형별 인식차이가 크면 클수록 직무만족과 조직몰입에는 부(-)의 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 다만, 위계문화와 직무만족과의 관계는 선행연구 결과를 참고하여 인식차이가 크면 클수록 직무만족에는 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

본 연구결과 발전문화만이 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉, 회사가 처한 상황을 조직구성원이 중대한 사안으로 인식하게 되면 구성원들은 개인이 인식하는 수준 정도로 조직은 혁신과 도전의식 등과 발전문화적 요인들을 통해 조직의 효과성을 제고시키고 궁극적으로 조직의 위기를 극복해 나가야 한다고 인식하는 것으로 볼 수 있다. 공기업은 일반적인 환경변화에 수동적으로 대응하는 조직 정태성을 보이지만, 환경요인의 정도에 따라서 조직구성원들은 개인뿐만아니라 조직의 적극적인 대응이 필요하다고 인식하며 이러한 조직차원의 발전문화적 대응 노력들이 개인의 직무만족과 조직몰입에 중대한 요인으로 작용하는 것으로 보인다.

위계문화와 집단문화 대한 인식의 차이는 조직구성원의 직무만족과 밀접한 관계를 가지므로 개인차원과 조직차원의 인식수준이 떨어지지 않도록 직무만족과 관련된 보상 체계, 업무성과 평가, 승진기회 등에 대한 합리적이고 공정한 조직차원의 관리 및 제도적 장치가 필요하다고

본다.

셋째, 위계문화의 경우는 대부분의 선행연구에서 직무만족에 부(-)의 관계를 보여, 인식차이에 있어서도 개인이 인식한 수준보다 조직차원이 작으면 작을수록 직무만족에는 정(+)의 영향 관계를 예상했으나 반대의 결과가 나왔다. 조직의 인적구성 비율이나 특수한 상황을 고려해 보아야 하지만, 개인이 인식하는 위계문화 정도와 조직차원의 위계문화 정도의 차이가 오히려 직무만족에는 부정적으로 작용한다는 점을 감안하여, 조직의 위계적인 요인들도 개인-조직 적합성 차원으로 접근하는 노력이 필요할 것이다.

조직문화에 있어서 위계적 요인들이 직무만족과 조직몰입에 긍정적·부정적으로 작용하고 있으며, 조직의 특성에 따라 그 방향성이 달라지는 것으로 판단되며 공기업은 위계문화가 지배적이고 직무만족에는 부정적 관계인 것이 선행연구들의 일반적인 결론이다. 하지만, 위계문화를 인식하는 조직구성원의 개인차원과 조직차원으로 나누어 살펴보았을 경우, 조직의 위계적 요인들은 어느정도 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며 개인차원의 수준정도로 조직이 위계성을 뛰어넘어야 하는 것으로 보인다. 공기업 조직 특성상 구성원들은 근속년수가 증가할수록 위계적 조직문화에 익숙해지고 조직의 안정성 측면에서 중요한 요소로 여긴다. 하지만, 최근 위계적 요인들에 대한 부정적인 인식으로 인해 위계문화를 개선하려는 변화의 움직임들로 인해 승진, 보상, 복지 등의 기준들이 바뀌고 있으며, 부당 업무 지시나 야근 금지가 일반화 되는 추세이다. 이러한 변화들에 대한 구성원들의 우려와 반발 등이 작용하여 직무만족에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

넷째, 합리문화에 대한 인식의 차이는 선행연구에서 나타났던 개인-조직 적합성과의 긍정적인 직무만족 관계와는 다르게 나타났다. 개인과 조직차원의 인식차이가 클수록 직무만족이 높아져, 조직의 지나친 성과주의 문화나 과도한 목표설정과 지나친 목표달성 노력 등이 조직구성원의 직무만족에는 부정적 영향을 끼치기 때문에 적정 수준의 합리문화적 요인들이 작용하도록 관리하는 것이 조직효과성 제고 측면에서 중요하

다. 한편, 합리문화 수준은 다른 문화유형보다 3개년 모두 개인차원과 조직차원에서 가장 낮은 수준으로 인식되고 있고 조직몰입과의 관계에 있어서도 무의미한 것으로 나온 결과를 바탕으로 판단해 볼 때, 합리문화적 요소가 중대한 외부요인에 직면한 조직구성원에게 미치는 영향은 제한적인 것으로 보인다. 나아가, 정부의 잦은 공기업 정책방향 변화와 지속적인 공기업 개혁 정책으로 인한 공기업 조직구성원들의 피로도 누적 및 부정적 인식 증가 등이 그 주요한 원인으로 판단된다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 앞에서 살펴본 연구결과의 의의에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계점을 내포하고 있다. 따라서 향후에 이에 대한 연구의 보완이 이루어 져야 할 것으로 판단된다.

첫째, 연구의 일반화 한계성을 들 수 있다. 본 연구는 정부의 에너지 전환 정책의 직접적인 영향을 받고 있는 에너지 관련 공기업 중에서 한전기술의 직원을 대상으로 하였다. 따라서 한전기술 공기업의 특성이 반영되었기 때문에 본 연구에서 도출된 결과를 공기업 전체의 조직문화 인식차이로 설명하기 위한 일반화가 어렵다는 것이다.

둘째, 조직문화에 대한 연구기간의 단기성에 문제가 제기될 수 있다. 본 연구에서는 설문응답자의 일관성과 신뢰성을 최대한 확보하기 위해 3개년도 설문응답자 중 3개년 모두 설문에 응한 직원들의 자료만을 분석대상으로 삼았다. 하지만, 조직문화라는 연구주제의 특성상 장기간의 변화 패턴과 유사한 특정 상황들에서의 변화 등을 비교하여 연구의 신뢰성을 확보해야 한다. 본 연구에서는 중대한 외부의 환경요인으로 조직문화가 변화한 것을 단기적으로 살펴보았다. 자료 수집의 한계로 인해 장기적인 관점에서 그리고 비교 가능한 중대한 외부 요인의 영향 분석 사례 비교를 통한 조직문화 연구가 되지 못하였지만, 향후 공기업과 행정조직 등과의 유사사례에 대한 비교연구 시 참고할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 동 조직에 대한 지속적인 조직문화 관련 데이터 구축과

함께 장기적인 측면에서 관련 연구의 보완 및 후속 연구가 필요하겠다.

셋째, 다양한 통제변수를 추가적으로 포함한 분석이 요구된다. 본 연구에서 수집한 자료는 설문항목의 한계로 인해 조직문화의 인식에 영향을 줄 수 있는 다른 변수들을 충분히 설정하지 못하였다. 향후 연구에서는 조직구성원의 개인특성, 기관장의 리더십, 공기업 환경 요인 등의 다양한 변수들을 통제한다면 공기업 조직문화의 인식차이와 조직효과성에 미치는 영향을 보다 세밀하게 분석할 수 있을 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

[단행본]

- 정수진·김양호. (2005). 「현대조직 행동론」. 서울: 삼우사.
- 정동섭·송경수·류태모·박재희. (2006). 「조직 행동」. 서울: 삼영사.
- 김병섭·방광국·조경호. (2008). 「휴먼조직론」. 서울: 대영문화사.
- 신유근. (1997). 「인간존중의 경영」. 서울: 다산출판사.
- 유민봉·임도빈. (2016). 「인사행정론」. 서울: 박영사.

[논 문]

- 김태성·허찬영. (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 26(7): 1771-1802.
- 이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「지방정부연구」, 9(4): 71-93.
- 박영미. (2016). MBTI에 의한 개인-조직 적합성과 조직효과성의 관계 분석. 「행정논총」, 54(4): 239-263.
- 박성민·김민영·김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력분석-신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 25(2): 557-594.
- 유태용·현희정. (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성 간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 16(3): 201-222.
- 주효진. (2004). 조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 영남대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.

- 백의환.(2017). 신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 도운섭. (2006). 조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석 : 문화관광부를 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 13(2): 271-290.
- 서인덕. (1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 김종환. (2013). 공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 민진.(2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 「한국행정학보」, 37(2): 83-104.
- 김영화. (2014). 신입사원 입문교육의 교육내용에 대한 유효성 지각과 직무만족 및 조직몰입의 관계. 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이제윤. (2011). 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 윤성현. (2015). 공공기관 이전이 직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 한국교육학술정보원을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 김은경. (2014). 조직구성원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 최윤정. (2012). 공공서비스동기(PSM)와 심리상태가 직무태도에 미치는 영향: 지방이전 대상 공공기관 직원들을 중심으로. 성균관대학교 박사학위 논문.
- 윤상근. (2013). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석: 경쟁가치모형을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 김기영·김민경. (2014). 개인-조직 가치적합성이 조직헌신과 직무만족에

미치는 영향. 『관광연구저널』, 28(6): 255-266.

차재빈·류가연·이훈영. (2013). 제약영업사원의 개인-직무 적합 / 개인-조직 적합과 직무만족, 조직몰입, 이직의도와의 관계. 『대한경영학회지』, 26(3): 567-588.

이순구·박미선. (2012). 호텔종사원의 개인-조직 적합성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『외식경영학회』, 15(2): 235-252.

제민지·김영국. (2010). 조리사의 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 직업 몰입, 조직 몰입, 이직 의도에 미치는 영향. 『한국조리학회지』, 16(5): 50-63.

박철연. (2013). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 전북대학교 경영대학원 석사학위 논문.

2. 국외문헌

Goffee, R., & Jones, G. (2000). Managing People. *Harvard Business Press*.

Silva, N. D., Thoman, A., Mayoral, L., & Yoshihara, M. (2002). Organizational Strategy and Employee Outcomes. Paper Presented at the 17th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

Lutrick, E. C., & Lutrick, K. O. (2002). Measuring Perceived Fit Directly and Indirectly: Does Method Matter? Paper Presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 32-54.

- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*. May-June. 25-43.
- Handy, C. (1978). Gods of Management. London: Souvenir Press
- Robbins, S. P. (1990). Organizational Theory: Structure, Design, and Applications. 3rd ed. *New York* : Prentic-Hall. Inc.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures, Reading. Mass: *Addison-Wesley Publishing*.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 295, 313.
- Quinn, R. and McGrath, M. (1985). The Transformation of Organization Culture: A Competing Values Perspective. In Peter Forest, et al.(eds). *Organizational Culture*. *Beverly Hills, CA: Sage*, 315-334.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of - 128 - Managerial Issues*, 18, 193-212.
- Kristof-Brown, A. L., Barrick, M., & Stevens, C. K. (2005). When opposites Attract: A Multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935-958.
- Kristof, A. L.(1996), Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Krisof-brown AL·Zimmerman RD·Johnson EC. (2005). Consequence of individuals, fit at work : A meta analysis of person-job,

- person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.
- Geogopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. 22: 534-540.
- Bennis, W. G. (1962). Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organization Health. *General System Year Book*. 7: 269-283.
- Caplow, T. (1964). Principles of Organization. New York: Harcourt, *Brace and World*.
- Price, J. L. (1968). Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions. *R. D. Irwin* (Homewood, Ill)
- Steer, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 20(4): 546-558.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. *New York*: Harper & Row
- Porter, J. L., & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. *Homewood. IL*: Irwin.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. in Dunnette. M. D.(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th ed. New Jersey Prentice Hall Inc.

부 록

<설문 항목>

1. 발전문화 관련 설문 항목

구분	설 문 문 항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	개 인	나는 한국전력기술 발전을 위한 새로운 도전과제에 참여하고, 관련 업무를 수행하고 싶다.				
2		나는 연차를 자유롭게 사용할 수 있다.				
3		나는 개성이 강하고 규칙에 얽매이지 않으며 항상 새로운 것을 추구한다.				
4		나는 과감하고 적극적이며 높은 목표 수준을 향해 도전하고자 한다.				
5	조 직	한전기술은 구성원들에게 업무에 필요한 새로운 기술과 지식을 적용하도록 장려한다.				
6		한전기술은 개인의 자율성과 팀웍을 동시에 추구하는 분위기다.				
7		한전기술은 다른 구성원과 다른 의견을 가지고 있을 때 내 생각을 자유롭게 말하고 설득할 수 있다.				
8		한전기술은 인재육성을 위해 선진화된 지식의 습득과 학습을 위한 프로그램을 운영하고 있다.				

2. 위계문화 관련 설문 항목

구분	설문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	개 인	나는 안정적인 정년보장을 중요하게 생각한다.				
2		나는 명확한 업무 체계와 업무 범위가 주어지는 것을 선호한다.				
3		나는 부서(팀/처) 내에서 지나치게 튀지 않기 위해 주의를 기울이며, 분위기를 의식한다.				
4		나는 타 팀/처 혹은 타 본부에 업무 협조가 필요한 경우 정해진 규정에 따라 공식적인 절차를 밟는 것이 중요하다.				
5	조 직	한전기술은 원칙을 준수하여 업무를 처리하는 것을 중요하게 생각하며, 업무 절차를 어기는 것을 싫어한다.				
6		한전기술은 상사의 지시에 별다른 의심없이 따르는 분위기다.				
7		한전기술은 정해진 절차와 규정에 맞게 업무를 처리하는 것이 중요하다.				
8		한전기술은 중요한 의사결정은 비공식적인 모임(회식 등) 보다 공식적인 자리(회의 및 워크숍)를 통해 결정된다.				

3. 집단문화 관련 설문 항목

구분		설 문 문 항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	개 인	나는 조직의 가치나 규범을 수용하며 내 의견을 내세우기 보다는 묵묵히 자신의 과업을 수행하는 편이다.					
2		나는 팀이나 조직이 한목소리를 낼 수 있도록 하는데 기여하며 팀원들과의 유대관계형성에 많은 시간을 투자한다.					
3		나는 나의 상사(팀/처장)를 존경하고 신뢰한다.					
4	조 직	한전기술은 목표가 주어지면 리더를 중심으로 단합하여 이를 수행하는 분위기다.					
5		한전기술은 활발한 팀원의 참여를 통해 합의를 도출하여 업무를 수행한다.					
6		한전기술 구성원들은 나이 혹은 직급에 관계없이 서로 잘 어울리며 단합이 잘 된다.					
7		한전기술 구성원들은 회사의 중요한 정보를 서로 공유한다.					

4. 합리문화 관련 설문 항목

구분	설문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	개 인	나는 일의 추진에 있어서 가장 중요한 것은 일의 완성도라고 생각한다.				
2		나는 부서(팀/처) 내에서 주목받고 돋보이기 위해 노력하며, 동료보다 뛰어난 성과를 올리기 위해 노력한다.				
3		나는 한전기술 안에 내가 따르고 싶은 롤모델(Role Model)이 되는 상사가 있다.				
4		나는 내가 수행하는 업무와 관련한 전문가가 될 수 있도록 충분한 직무교육을 받고 있다.				
5	조 직	한전기술은 도전적인 목표를 수립하고 이를 추구하는 행동이 격려되는 분위기다.				
6		한전기술은 효율적 일 처리와 깔끔한 마무리가 중시되는 분위기다.				
7		한전기술은 부서(팀/처)의 성과를 위해 협력하기보다 개인적인 성과를 창출하기 위해 경쟁하는 분위기다.				
8		한전기술은 경영평가지표 또는 내부평가지표(KPI)를 매우 중요하게 생각한다.				

5. 직무만족 관련 설문 항목

구분	설문항목	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	우리 회사에서는 열심히 노력하면 합리적인 보상을 받을 수 있는 제도와 체계를 갖추고 있다.					
2	우리 부서(팀/처) 또는 나의 업무 성과를 충분히 인정받고 있다.					
3	우리 회사에서는 업무 능력이 뛰어난 사람에게 보다 많은 승진 기회를 부여하고 있다.					
4	나는 내 직무에 대해 만족하며, 내 일을 통해 내가 성장하고 있다고 느낀다.					

6. 조직몰입 관련 설문 항목

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	나는 우리 회사의 핵심가치가 무엇인지 정확히 알고 있다. (핵심가치는 모든 직원들이 설립목적과 비전 달성을 위해 업무를 수행함에 있어 항상 마음속에 두는 의사결정이나 행동방식을 의미함)					
2	나는 우리 회사의 경영이념(한기이념)이 무엇인지 정확히 알고 있다. (경영이념은 경영활동을 통하여 실현하고자 하는 신념, 신조를 의미함)					
3	우리 회사는 친근감이 있고 일하기 즐거운 곳이다.					
4	나는 한국전력기술에 강한 소속감과 자부심을 가지고 있다.					

7. 리더십 관련 설문 항목

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	나의 상사(팀/처장)는 맡은 일은 어떻게든 마무리 하기 위해 노력한다.					
2	나의 상사(팀/처장)는 직원의 실수나 잘못을 지적하여 바로잡는 것을 중요하게 생각한다.					
3	나의 상사(팀/처장)는 조직 내 불협화음이 생기는 것을 싫어한다.					

8. 의사소통 관련 설문 항목

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	우리 회사는 본부간 혹은 다른 직종간 교류를 위해 행사, 캠페인 등으로 노력하고 있다.					
2	우리 회사는 팀 내 구성원간의 세대차이를 이해하고 극복하기 위해 노력하고 있다.					

9. 정보공유 관련 설문 항목

구분	설문항	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	우리 부서(팀/처) 구성원들은 직무 수행에 필요한 업무 노하우와 기술을 충분히 공유하고 있다.					
2	우리 부서(팀/처)는 타 부서(팀/처)와 회사의 중요한 정보를 충분히 공유한다.					

10. 기본적인 인적사항 관련 설문 항목

1. 귀하의 소속은 어디입니까?
① 경영관리 ② 원자력 ③ 에너지신사업 ④ 원설단 ⑤ 직할

2. 귀하의 직급은 무엇입니까?
① 수석급 ② 주임급 ③ 책임급 ④ 선임급 ⑤ 원급
⑥ 계약직

3. 귀하의 직종은 무엇입니까?
① 기술직 ② 사무직 ③ 연구직

4. 귀하의 근무년수는 몇 년입니까?
① 30년 이상 ② 20년 이상 ~ 30년 미만
③ 10년 이상 ~ 20년 미만 ④ 3년 이상 ~ 10년 미만
⑤ 3년 미만

5. 귀하의 성별은 무엇입니까?
① 남성 ② 여성

Abstract

A Study on the Effect of the Difference of Organizational Culture Recognized by Organizational Members on the Organization Effectiveness

Nam Kun Woo

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public

Administration

Seoul National University

In this era of rapidly changing business environment, constantly raised stimuli from outside companies, and increasing diversity of internal members, the role of organizational culture is becoming important to bring together the strong passion and energy of organizational members into a single core. On the other hand, it is also necessary for organizations to seek management strategies to

bring the potential and passion of the members to the fullest and to be consistent with the achievement of the organization's objectives, and to this end, awareness of Person-Organization Fit is also important in the relationship between individuals and organizations.

Therefore, the purpose of this study is to study and derive implications for public companies facing significant external environment changes in the types of organizational culture that organizational members perceive, and the effect of such differences in organizational culture recognition on the task satisfaction and organizational commitment of Person-Organization Fit.

The research model set the difference between the individual level and the organizational culture recognition at the organizational level recognized by the members of each of the four organizational culture types according to Quinn's competitive value model as an independent variable, and the dependent variable was used with task satisfaction and organizational immersion. The control variables were set up by rank and belonging headquarters among demographic characteristics and by leadership, communication and information sharing, which are believed to have a significant impact on organizational culture.

The data for the study was selected by state-run energy companies and the final target of 1,114 employees who participated in the survey was verified in all three years, among the data conducted through the company portal survey program for three years.

The findings of this study can be summed up as follows:

First, it was shown that the change in organizational culture's perception of development culture and group culture was significantly higher than that of hierarchical or rational culture, with regard to

Study Problem 1 that organizational culture would be changed by significant external environmental factors.

Second, a study on the differences in organizational culture and the relationship between job satisfaction (Study Problem 2) recognized by the members of an organization has shown that differences in perception of development culture and hierarchical culture have a negative effect on task satisfaction, differences in perception of rational culture have a positive influence on task satisfaction, and differences in recognition of group culture have no significant effect on task satisfaction.

Third, the study of the differences in organizational culture and the relationship between organizational commitment (Study Problem 3) recognized by the members of an organization showed that only the difference in perception of the development culture had a negative effect on the organizational commitment, and not a significant effect on the other types of organizational culture.

The following implications of this study may be obtained from these results.

First, since organizational culture can be changed by significant external environmental factors in the short term, rapid response and prescription at the organizational level for the formation of organizational culture, which is necessary and desirable for the organization, is more important than concern about the adverse aspects of organizational culture in existing research.

Second, when the members of an organization perceive the situation of a company as a matter of grave importance, the members may perceive that the organization can enhance the effectiveness of the organization through innovation, a sense of challenge, and other developmental and cultural factors to the extent

that individuals perceive it as a matter of great importance, and ultimately overcome the crisis of the organization.

Third, the difference between the level of hierarchical culture recognized by individuals and the level of hierarchical culture at the organizational level will be negative for job satisfaction, and thus the hierarchical factors of the organization will need to be approached at the level of Person-Organization Fit.

Fourth, it is important in terms of enhancing organizational effectiveness to manage the proper level of rational and cultural factors in order to work, as excessive culture of achievement, excessive goal setting and excessive effort by the organization's members have a negative impact on their job satisfaction.

keywords : organizational culture, organizational culture perception
differences , job satisfaction, organizational commitment,
Person-Organization Fit

Student number : 2018-24718