

공유리더십의 조절효과를 중심으로 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계연구 - 'P' 기업을 대상으로

김영헌¹, 장영철^{1*}

¹경희대학교 경영학과

A Study on the Moderating Effects of Shared Leadership on the Relationship between Types of Organizational Culture and Organizational Commitment, Job Satisfaction - A Focus on Company 'P'

Young-Hun Kim¹ and Youngchul Chang^{1*}

¹Graduate School, Kyunghee University

요 약 본 연구는 우리나라를 대표하는 철강기업 'P'사를 대상으로 공유리더십의 조절효과를 중심으로 한 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계를 규명하기 위해 문헌연구와 실증연구를 통하여 기업의 성과향상을 위한 방향 제시를 목적으로 한다. 연구결과 조직문화유형 가운데 합의문화와 합리문화는 구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 합의문화와 개발문화, 합리문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 공유리더십의 조절효과 검증에서는 합의문화, 개발문화와 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 제조업을 대표하는 철강 기업에서 조직의 성과향상에 도움이 되는 합의문화와 합리문화는 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 조직문화임을 확인하였고, 팀장만 발휘하는 리더십에서 팀 내 구성원들이 서로에게 발휘하는 리더십 즉 공유리더십의 중요성을 규명함으로써 치열한 글로벌 경쟁체제하에 있는 기업의 성과향상에 기여할 수 있도록 방향을 제시한다.

Abstract This study examined the relationship between the type of organizational culture and organizational commitment, job satisfaction as well as the moderate effects of shared leadership on the relationship among the organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction at a world leading steel company 'P'. The results showed that the consensus culture and rational culture positively affect the organizational commitment, and that the developmental culture, consensus culture and rational culture positively affected the job satisfaction. The results also revealed the meaningful moderate effects of the shared leadership on the relationship between the development culture, consensus culture and job satisfaction. The suggestions were made accordingly to propose the directions to improve the organizational performance of the company that is in global competition.

Key Words : Job Satisfaction; Organizational Commitment; Organizational Culture; Shared Leadership

1. 서론

우리나라의 철강 산업은 국가경제 발전을 위한 필수적인 전략산업으로 육성되어 왔으며 또한 최근 들어 중국, 인도, 브라질 등 신흥공업국들도 철강 산업의 중요성을

인식하고 철강 산업의 발전을 위한 정부차원의 정책적 노력을 기울이고 있다. 또한 자동차, 조선, 전자 등 전방 산업과 원료, 에너지 등 후방산업의 생산을 유발시키는 산업연관효과가 매우 클 뿐만 아니라 자동차나 조선 등 철강 수요산업의 최종품질과 가격경쟁력을 좌우하는 핵

*Corresponding Author : Youngchul Chang (Kyunghee Univ.)

Tel: +82-10-2292-7897 email: ycchang@khu.ac.kr

Received October 25, 2013

Revised (1st November 25, 2013, 2nd November 29, 2013)

Accepted December 5, 2013

심 산업이라 할 수 있다. 한국의 철강 산업은 1968년 포스코(당시 포항제철)가 설립된 이래 고도의 경제 성장과 공업화에 따른 지속적인 설비 투자 등으로 양적, 질적인 면에서 비약적인 성장을 이루어 왔다.

국내 철강 산업이 글로벌 시장에서 세계 최고의 경쟁력을 유지하기 위해서는 기술혁신을 통해 경쟁력을 더욱 강화해야 한다. 가격 경쟁력을 가진 중국과 품질 경쟁력을 갖춘 일본의 철강 산업과의 경쟁에서 생존하기 위해서는 꾸준한 기술혁신을 통한 품질 우위를 확보하고 동시에 가격 경쟁력도 높이는 패러독스(paradox) 경영이 가능한 조직문화 형성이 중요하다. 급변하는 국제환경으로 인하여 국내 철강 산업과 관련 업체의 경영에 대한 어려움이 날이 갈수록 더해지고 있는 실정이다. 이러한 어려움 속에서 경쟁력과 고성능을 이루기 위해 본 연구는 우리나라를 대표하는 철강기업을 대상으로 조직문화 유형에 따른 조직몰입 및 직무만족 간의 관계에 대하여 살펴 보았다. 이를 통하여 철강 산업에 적합한 조직문화 유형에 대하여 검토하고 그러한 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족 간에는 어떤 관계가 형성되는 가를 살펴보고 이들 관계에서 공유리더십의 조절효과를 확인함으로써 철강 산업의 지속적인 발전을 위하여 철강 산업에 종사하는 구성원들의 성과와 조직의 성과 향상에 적합한 조직문화 유형은 어떠한 것이 있는지 파악하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 조직문화

조직문화란 해당 조직이 내포하고 있는 그들의 전통과 분위기라고 할 수 있다. 좀 더 구체적으로 조직문화는 그 조직의 가치관과 행동의 기준이 되는 것으로 그 조직의 가치와 신념을 조직원들에게 전달하는 상징의 체계라고 할 수 있다(Ouchi, 1981)[29].

조직문화가 학술적인 연구로 대두되었던 것은 Pettigrew(1979)[36]의 연구를 바탕으로 본격적으로 진행되었다고 볼 수 있다. 그의 뒤를 이어 Ouchi(1981)[29], Deal & Kennedy(1982)[6] 등이 조직문화 연구를 더욱 확대하여 발전시켜 나갔다.

조직문화가 기업경영에 있어서 중요한 요인으로 작용하는 이유는 이를 통하여 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 사고방식이나 가치관, 행동패턴 등을 파악할 수 있으며 이러한 것을 조직 및 팀 목표에 일치시킴으로써 조직의 성과 향상에 기여할 수 있기 때문이라고 할 수 있다. 이를 증명하는 연구는 많은 학자들에 의해 다양하게 진행되어 왔다. Peters & Waterman(1982)[35]는 우수기업

들에서 공통적으로 나타나는 조직의 문화적 특성이 있다는 것을 확인하였고, Dygert & Jacobs(2004)[8]는 조직문화에 대한 개념으로 구성원들이 집단적으로 공유하는 가치관, 신념, 학습 등을 포함하는 문화를 사회체계를 구성하는 조직수준에 적용한 것으로 보고 조직문화의 유형별 특성에 대하여 강조하였다. 그 후 많은 연구자들에 의해 조직문화에 대한 연구가 진행되었다(Smiricich, 1983[42], Denison, 1984[7], Marcoulides & Heck, 1993[22], Kwantes & Boglarsky, 2007[19], Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009)[10].

이와 같이 조직문화에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 다양하게 진행되어 오고 있다. 1979년을 기점으로 대표적인 연구자들의 조직문화에 대한 정의를 Table 1과 같이 정리하였다.

[Table 1] The concept of organizational culture

Resear-chers	Concept
Pettigrew (1979)	symbols, language, philosophy, beliefs, rituals, traditions of the overall concept of the organization
Ouchi (1981)	Organization's traditional and bunwik, values, beliefs, standards of thawing patterns
Deal & Kennedy (1982)	Values one believes in the organization
Louis (1983)	Shared understanding, interpretation, perspective
Brown (1995)	Accumulated values and beliefs in organizations
Berger & Luckmann (1996)	Results produced by the interaction between members
Grung et al.(2002)	Affecting the organization members' values, beliefs, and codes of conduct
Dygert & Jacobs (2004)	Wide range of organizations that make up the social system, the concept of culture applied to the concept of organizational

2.1.1 조직문화의 구성

Pascale & Athos(1981)[31]는 기업문화의 구성요소를 7-S 구성요소 구분하여 개발하였다. 맥킨지(Mckinsey)가 이러한 7-S를 기업의 조직혁신에 접목시킴으로서 더욱 알려지게 되었다. 조직문화에 영향을 주는 조직내부요소를 일곱 가지 요인으로 분류하고 있다. 7-S모형은 조직문화의 구성요소로서 ①공유가치(shared value) ② 전략(strategy) ③조직구조(structure) ④제도(system) ⑤구성원(staff) ⑥관리기술(skill) ⑦리더십 스타일(style)을 들고 있다. 7개의 조직문화 구성요소가 복합적인 상호작용을 하며 조직 전체에 영향을 미치기 때문에 7-S 모형은 조직의 강약점을 확인하는데도 널리 활용되고 있다. Deal & Kennedy(1982)[6]는 조직환경(environment), 기본가치

(value), 중심인물(hero), 의례(rites)와 의식(rituals), 문화적 네트워크(culture network)가 조직문화 형성에 중요한 작용을 하는 결정요소로 보았다. 따라서 조직문화 구성요소는 조직문화 연구를 위해서는 우선 검토되어야 할 중요한 요소이다.

2.1.2 조직문화의 유형

조직문화의 개념은 아주 포괄적인 개념이기 때문에 구체적인 연구를 위해서는 조직문화에 대한 유형을 구분할 필요가 있다. 그런데 조직문화를 바라보는 관점은 학자들마다 다양하게 조직문화 유형을 구분하고 있어 통일된 기준은 없다. 따라서 본 연구는 기존의 조직문화를 체계적이고 종합적인 분석의 틀로 다차원적인 관점에서 바라볼 수 있게 하는 조직문화 유형으로 경쟁가치 모형(CVM : Competing Value Model)을 활용하였다. 경쟁가치 모형은 조직 내에서 추구되는 모순적인 가치 경향을 담고 있는 것으로, 조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석 틀로 활용되고 있다(Quinn & Kimberly, 1984[38]; Quinn & McGrath, 1985[39]; Quinn, 1988[37]). 그러한 이유는 구성원의 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도에 따라 문화를 구분하고 있고 조직현실의 지각이라는 차원에서 주목하고 있기 때문이다.

Quinn & McGrath(1985)[39]는 조직문화를 합의문화(consensus), 개발문화(developmental culture), 위계문화(hierarchical culture), 합리문화(rational culture)로 구분하고 있다.

합의문화는 인간관계모형(Human Relation Model)이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하는 문화이다. 조직의 성과 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다(Parker & Bradley, 2000)[30]. 이는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 이는 바로 직무에 대한 긍정적인 태도와 더불어 조직에 대한 긍정적인 태도로 이어질 수 있다.

개발문화는 개방체계모형(Open System Model)이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다(Zammuto & Krakower, 1991)[45]. 이는 조직구성원들이 하고자 하는 일을 도전정신과 창의성 아래 적극적인 조직 지원을 받으면서 자율적인 업무 수행이 가능하여 조직과의 일체감을 촉진시킨다. 이렇듯 개발문화는 조직에 대한 신뢰, 업무의 자율성과 재량권을 바탕으로 형성된 조직문화이기에 조직에 대한 몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다.

위계문화는 내부과정모형(Internal Process Model)이라고도 하며, 공식적인 명령과 규칙, 집권적인 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991)[45]. 이러한 조직문화는 매우 형식화되고 구조화되어 있어, 공식적인 절차에 따라 구성원들의 행동이 통제되므로 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하고 창의성은 떨어진다. 이러한 상황에서 구성원들의 직무에 대한 만족도나 조직에 대한 몰입은 떨어질 수밖에 없다.

합리문화는 합리적 목적모형(Rational Goal Model)이라고도 하며, 조직의 목표달성과 과업수행에 있어서 생산성을 강조하는 문화유형이라 할 수 있다. 이러한 문화의 특성을 가진 조직은 목표달성, 능률성, 계획, 성과보상 등을 강조한다. 이러한 특성은 인간적인 배려와 호의적인 인간관계 형성을 어렵게하고 이러한 개인주의는 응집력과 팀워크를 약화시킬 우려가 나타날 수 있다. 이러한 합리문화에서는 구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정서적 몰입의 향상은 기대하기 어렵다.

Quinn & McGrath(1985)[39]는 이러한 유형을 구분하면서, 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성 등을 모두 균형적으로 추구하는 전략이 필요하다는 점을 강조하였다.

Zammuto & Krakower(1991)[45]은 경쟁가치모형의 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 특징을 Table 2와 같이 정리하였다.

[Table 2] Characteristics and the Type of Organizational Culture

Division	Consensus culture	Develop-ment culture	Hierarchy culture	Rational culture
Organizational Values				
Human Orga-nization	Human	Organi-zation	Human	Organi-zation
Flexibility Control	Flexibility	Flexibility	Control	Control
Tool	Cohesion, Morale	Adaptation, Rapidity	Control, Commu-nication	Plan, Goal-setting
Purpose	Human resource develop-ment	Growth, Resource acquisition	Stability, Control	Production, Efficiency
Organizational Characteristics				
	Belonging	Ideology	Rule	Restriction
Motivation	Affection	Growth	Safety	Competition
Leadership	Consideration, Support	Creativity, Risk-taking	Conser-vative, Prudence	Manage, Goal-directed
Organization form	Clan, Faction	Temporary organization	Hierarchies system	market place

source : Zammuto & Krakower, 1991[45]

2.2 공유리더십

최근 들어 팀에서 발휘되는 리더십이 팀장이 영향력을 발휘하는 경우보다 구성원들 간에 수평적인 리더십(lateral leadership)이 발휘되는 것에 많은 연구자들이 관심을 가지고 있다(Kozlowski & Bell, 2003)[18]. 그 이유로는 조직의 내·외적인 환경 변화가 급속히 진행되고 팀의 관리도 자율적인 관리 형식의 팀으로 변해감에 따라, 팀장의 공식적인 리더십이 아닌 구성원들 간에 서로 발휘되는 리더십으로 바뀌고 있기 때문이다(Pearce, Manz & Sims, 2008)[33]. 또 다른 이유로는 업무 복잡성이 갈수록 증가하는 것과(Bantel, 1994[2]; Pearce & Conger, 2003[32], Day & Carroll, 2004[5]) 서비스의 질과 속도에 대한 소비자의 기대 증가(Heskett et al., 1994[11]) 등이 있다.

Carson, Tesluk & Marrone(2007)[3]은 공유리더십에 대하여 ‘팀 내 구성원들 간 리더십 영향력이 분산됨으로서 발현되는 팀의 특성’이라고 정의하였고, Pearce and Sims(2002)[34]는 팀 내 분산된 영향력을 공유리더십이라고 정의하였다. 또한 Sivasubramaniam 등(2002)[41]은 팀 내 구성원들 간에 서로에게 미치는 영향력이라 하였다. 분산된 리더십에 대하여 강조한 대표적인 학자로 Gibb (1954)[8]을 들 수 있는데, 그의 주장은 리더십은 집단 전체에 의해 수행되어야 한다는 것이었다. 뿐만 아니라 Katz & Kahn(1978)[17]은 공유리더십은 팀 구성원들이 공유된 목표를 달성하기 위해 자발적이고 자율적으로 구성원 서로에게 영향을 미치는 것이라 강조하였다.

따라서 공유리더십은 리더 개인이 발휘하는 리더십이 아니라 팀에서 발현되는 구성원들 간에 나타나는 분산된 리더십이라고 할 수 있다.

공유리더십의 효과에 대한 실증 연구들에서는 팀의 유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점이 검증되고 있다(Avolio, et al., 1996[1]; Carson, et al., 2007[3]; Sivasubramaniam, et al, 2002[41]).

Avolio와 그의 동료들(1996)[1]의 연구에서는 공유리더십에 대한 팀의 인식 수준이 높을수록 팀 유효성에는 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔고, Sivasubramaniam과 그의 동료들(2002)[41]의 연구에서는 공유리더십의 수준이 그 팀의 역량수준과 팀 성과수준에 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 지철규, 장영철(2012)[4]은 화이트칼라 임직원 들을 대상으로 직무특성과 조직몰입 간의 관계에서 공유리더십의 조절효과에 대한 연구에서 공유리더십은 이들 간의 관계에서 긍정적인 조절역할을 검증하였고, 김진옥, 장영철, 지철규(2013)[16]의 연구에서는 핵사곤 리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향에 관한 연구에서 공유리더십의 긍정

적인 효과에 대한 검증을 진행하였다.

2.3 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 1960년대부터 조직행동 분야에 있어서 조직구성원들의 심리적 상태를 이해하는 개념으로 인식되어 오랫동안 조직연구에 있어 중요한 주제가 되어왔다(Meyer & Allen, 1991)[24]. 조직몰입은 조직에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 말한다(Greenberg & Baron, 2003)[12]. 또한 구성원들이 조직에 대한 애착심과 헌신의 의지를 보여주는 지표로서 직무성과, 결근, 이직률 등을 결정하는 잠재변수가 될 수 있다(Luthans, et al., 1997)[21].

조직몰입은 조직의 목표와 가치를 받아들이고 조직의 성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 구성원의 의지와 태도라고 할 수 있다. 또한 조직몰입은 개인이 자신을 조직과 동일시하여 조직에 몰입하는 정도를 말하며 조직의 목표와 가치에 대한 명확한 신념의 수용으로 정의될 수 있다(Mowday, Porter & Steers, 1982)[26]. 이러한 연구들을 종합하면 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 태도로 정의할 수 있다. 따라서 높은 수준의 조직몰입에서는 구성원들이 조직목표에 대하여 수용이 강하고 헌신에 대한 강도가 크게 나타날 수 있고, 조직에 대한 자발적인 잔류의지가 강하게 나타날 수 있다는 것이다. 또한 조직몰입도가 높은 구성원들은 외재적인 보상뿐 아니라 원만한 동료관계 뿐만 아니라 창의적이고 혁신적인 행동을 보이고 직무수행에 있어서도 조직의 입장에서 행동하는 경향을 보이는 것으로 정리될 수 있다.

자신이 속한 조직이 지니고 있는 조직문화가 구성원들의 조직에 대한 몰입에 영향을 미칠 수 있다는 가정 하에 본 연구에서는 조직몰입을 결과변수로 선택하였다. 조직몰입이 조직문화 유형에 대한 결과변수로서 중요한 의미를 가지는 이유는 Deal & Kennedy(1982)[6]의 주장에서와 같이 조직문화가 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 때문이다. 따라서 조직몰입은 조직의 성패에 영향을 주는 중요한 요인이므로 조직문화 유형이 조직구성원의 태도에 미치는 영향을 확인하는데 유용하게 활용할 수 있는 변수로 제시할 수 있다.

2.4 직무만족

조직구성원의 직무만족(job satisfaction)은 조직몰입(organizational commitment)과 더불어 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직구성원들은 자신이 수

행하는 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 팀과 조직에 대하여 긍정적 또는 부정적일 수 있다. 이는 곧 직무만족이 조직의 성과에 중요한 영향을 미치는 요인임을 보여주는 것이다.

직무만족에 관한 연구는 Hoppock(1935)[14] 이후 많은 연구가 되고 있다. Smith(1955)[43]는 개인이 자신의 일과 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화, 또는 호감의 균형 상태에서 좌우되는 태도라고 정의했다. Lock(1976)[20]는 직무만족을 개인이 자신의 직무에 대해 경험하는 과정에서 얻어지는 결과에 대한 감정적인 형태라 하였고, McCormick & Ilgen(1980)[23]은 직무를 통해 얻거나 또는 경험한 만족 정도의 함수로 정의하면서 직무만족은 욕구 및 가치 등과 밀접하게 관련이 있는 것으로 보았다.

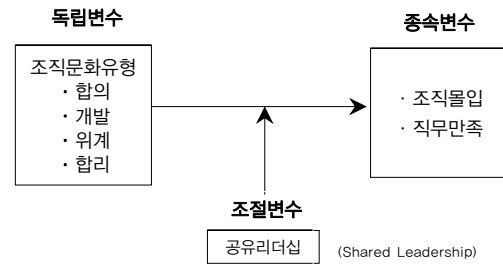
직무만족이 높은 사람은 자신의 직무환경에 대하여 긍정적인 태도를 형성하는 반면, 직무만족이 낮은 사람은 부정적인 태도를 형성한다. 직무만족은 높은 근로의욕을 갖도록 할 뿐만 아니라 자기개발 노력을 촉구하고 조직 목표달성을 위한 공동 작업에 자발적인 참여의욕과 창의성을 불러와 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다.

이와 같이 직무만족에 관하여 연구한 대표적인 학자들의 선행연구를 종합해 보았을 때, 직무만족이란 개인 각자가 자기 직무와 관련하여 경험하는 감정 상태를 말하는 것으로 구성원들의 태도, 가치, 신념 및 욕구들의 수준이나 차원에 따라 구성원의 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 조직문화 유형의 결과변수로 직무만족을 선택한 이유가 여기에 있다. 조직이나 구성원들이 직무에 대한 능력과 역량을 가지고 있다고 하더라도 일을 수행하고자 하는 의지와 의욕을 일으키는 데는 감정적 상태가 중요하다. 해당 조직의 문화가 구성원들의 감정을 긍정적인 상태로 만들어 주지 못한다면 구성원들의 개인적인 직무에 대한 성과를 기대할 수 없기 때문이다. 선행연구의 결과에 따라 본 연구에서 검토하고자 하는 조직문화 유형과 직무만족 간 관계의 중요성에 대하여 확인되었으므로 본 연구의 결과변수로 제시하였다.

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

본 연구는 공유리더십의 조절효과를 중심으로 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계를 규명하기 위하여 Fig. 1과 같은 연구모형을 구축한다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 연구가설

본 연구는 그동안 논의되어 왔던 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계 그리고 공유리더십의 조절 관계 등의 연구들과 이미 제시된 연구모형을 기반으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

본 연구에서는 Quinn과 McGrath(1985)[39]의 경쟁가치모형을 활용한 조직문화 유형(합의, 개발, 위계, 합리문화)을 활용하여 조직문화와 조직몰입 및 직무만족과의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H1 : 조직문화(합의, 개발, 위계, 합리문화)는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 가설은 조직문화 유형과 조직몰입 간의 인과관계가 있는 가를 보는 가설이다.

H2 : 조직문화(합의, 개발, 위계, 합리문화)는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 가설은 조직문화 유형과 직무만족 간의 인과관계가 있는 가를 보는 가설이다.

H3 : 조직문화(합의, 개발, 위계, 합리문화)와 조직몰입간의 관계에서 공유리더십은 정(+)의 조절효과를 나타낼 것이다.

위 가설은 조직문화 유형과 조직몰입 간의 관계에서 공유리더십이 조절역할을 하는지 알아보기 위한 가설이다.

H4 : 조직문화(합의, 개발, 위계, 합리문화)와 직무만족간의 관계에서 공유리더십은 정(+)의 조절효과를 나타낼 것이다.

위 가설은 조직문화 유형과 직무만족 간의 관계에서 공유리더십이 조절역할을 하는지 알아보기 위한 가설이다.

4. 실증분석

4.1 자료의 수집 및 설문지 구성

본 연구는 우리나라 철강 산업을 선도하는 P사 근로자들을 대상으로 하였다. 설문지의 객관성과 자료의 신뢰성을 높이기 위하여 2013년 8월, P사 근로자 129명을 대상으로 예비로 작성된 설문지를 배포한 결과와 기존의 선행연구에 적용된 내용을 참고로 최종 설문지를 작성하여 타당성과 신뢰성을 높이고 노력하였다. 2013년 8월부터 9월까지 P사 구성원들을 대상으로 580부의 설문지를 오프라인으로 배포하였고 그 가운데 460(회수율 79.3%) 부가 회수되었으며 자료로 활용하기에 부적합한 설문 19부를 제외한 441부가 연구에 사용되었다.

본 연구의 설문문항에 대한 척도로는 등간척도의 하나인 5점 리커트(likert) 척도를 사용하였다. 다만 응답자의 조직상황 요인을 측정하기 위한 변수와 인구통계학적 속성을 측정하기 위한 변수의 경우 명목척도를 사용하였다.

본 연구에 사용된 설문지의 구성과 출처에 대하여 Table 3에 제시하였다.

[Table 3] Questionnaires Configuration and Resources

Dimension	Variables	Questions	Source
Independent Variables	Organizational Culture	Consensus	4
		Development	4
		Hierarchy	4
		Rational	4
Mod-rating Variables	Shared Leadership	8	Avoilo & Bass(1995)
Dependent Variable	Organization Commitment	5	Porter et., al (1974)
	Job Satisfaction	5	Mowday et., al (1979)

4.2 조사결과 분석

4.2.1 자료의 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 SPSS 19.0를 이용하여 다양한 분석을 실시하였다. 이를 통하여 구성원들의 특징을 살펴보는 빈도분석을 실시하였고, 변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 요인분석을, Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성 검증을 시행하였다. 또한 변수간에 다중공선성이 있는지 확인하기 위하여 Tolerance와 VIF값을 확인하여 Table 6, Table 7에 제시하였다. Tolerance값이 0.1이상 나타났고, VIF값이 10이하로 나타나 다중공선성의 위험은 없는 것으로 확인되었다.

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 상관관계분석(correlation analysis) 및 다중회귀분석방법을 이용하였고 조절변수인 공유리더십의 조절효과를 검증하기 위해 계층적 회귀분석 방법을 이용하여 조절변수의 조절효과를 최종적으로 검증하였다.

4.2.2 인구통계분석

본 연구를 위해 설문에 응해준 응답자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 응답자의 분포는 남자가 345명(78.4%), 여자가 96명(21.6%)으로 남자의 비중이 훨씬 크게 나타났다. 학력은 대졸이 242명(55%)으로 가장 많았고, 고졸 79명(18%), 전문대졸 68명(15.5%), 대학원졸 51명(11.4%)으로 나타났다(결측 1명). 연령은 30대가 152명(34.5%)으로 응답자 가운데 가장 많은 분포를 나타내었고, 40대가 117명(26.5%), 50대 이상이 97명(22%), 20대 75명(17%)으로 가장 적은 것으로 나타났다. 근속년수별로는 응답자 가운데 1-3년이 112명(25.6%), 3-5년은 73명(16.7%), 5-10년은 50명(11.4%), 10-15년은 15명(3.4%), 16년 이상 근무한 응답자가 187명으로 전체 응답자의 42.8%로 가장 많았다(결측 4명). 직위별 조사에서는 일반사원 132명(30.1%), 대리급 92명(21%), 과장급 104명(23.7%), 차장급 72명(16.4%) 부장급 37명(8.4%), 임원 1명(0.2%)으로 나타났다(결측 3명). 팀의 규모에 대한 조사에서 자신이 속한 팀의 규모가 4명 이내는 18명(4.1%), 5-10명은 92명(20.9%), 11-15명은 50명(11.4%), 16-20명은 41명(9.3%), 21명 이상은 239명(54.3%)로 나타났다(결측 1명).

4.2.3 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 사용된 설문문항의 신뢰도 검증을 위해 일반적으로 가장 많이 쓰이는 내적 일관성에 의한 방법으로 확인하였다. 내적 일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가 방법은 Cronbach's α 계수를 이용하는 것이며, 이 Cronbach's α 계수는 0에서 1의 값을 가지는데, 통상적으로 0.6이상이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. 본 연구에서는 Cronbach's α 계수 가운데 위계문화(0.732)가 가장 낮게 나왔고 나머지 모두 그 이상으로 수치가 나타났으므로 측정문항은 신뢰할 수 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 조직문화를 측정을 위한 16개 항목, 공유리더십 측정을 위한 8개 항목, 조직몰입과 직무만족 측정을 위한 각각 5개 항목을 각각(varimax)회전하여 탐색적 요인분석을 실시함으로써 이들 자료의 구성타당성을 검토하였다. 요인의 수는 고유치(아이겐 값) 1.0이상으로 하였으며, 각 변수와 요인 간의 상관정도를 나타내는 요인 적재치는 0.5이상이면 유의한 변수라고 할 수 있으므로,

본 연구에서도 0.5 이상인 경우에만 분석에 이용하였다. 또한 요인분석을 실시하는 것이 의미가 있는지를 파악하기 위해서 변수들 간의 편상관 관계를 나타내는 편상관계수 검증을 위한 KMO(Kaiser- Meyer-Olkin) 테스트 결과 KMO값이 0.961로 매우 높게 나타났으며, 입력 변수들 간 상관관계수 행렬을 도출하여 이행이 단위행렬에 준하는 행렬인지 여부를 검증하는 바틀렛(Bartlett) 테스트 결과 유의수준 값이 $P<.000$ 으로 본 연구에 사용되는 변수들은 요인분석에 매우 적합하다는 것을 확인하였다.

분석결과, 독립변수인 조직문화의 설문문항들은 4개의 하위차원으로 구분되었고, 조절변수인 공유리더십과 종속변수인 조직몰입 및 직무만족 모든 변수들이 뚜렷이 구분되는 모습을 보여주었다. 요인 적재치도 모두 기준치 0.5를 초과하였으며, 고유치 또한 최저기준치 1.0을 모두 초과하였다. 따라서 구분된 7개의 요인은 최초로 조작적으로 정의한 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화, 공유리더십, 조직몰입, 직무만족으로 하고 다만, 조직몰입 문항 가운데 1개의 문항은 요인으로 묶이지 않아 제거되어 조직몰입 문항은 4개의 문항이 분석에 활용되었다. 요인분석에 대한 결과를 아래 Table 4에 제시하였다.

[Table 4] Factor Analysis and Reliability

Question	Principal Component Factor						
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
S. L.7	.734						
S. L.5	.733						
S. L.2	.701						
S. L.3	.684						
S. L.1	.669						
S. L.4	.666						
S. L.8	.624						
S. L.6	.573						
J. S.3		.834					
J. S.1		.780					
J. S.2		.761					
J. S.5		.748					
J. S.4		.710					
D. C.4			.683				
D. C.1			.674				
D. C.3			.665				
D. C.2			.578				
H. C.4				.817			
H. C.3				.735			
H. C.2				.652			
H. C.1				.618			
R. C.3					.732		
R. C.4					.690		
R. C.2					.632		
R. C.1					.625		
O. C.2						.693	
O. C.4						.620	
O. C.5						.596	
O. C.1						.562	
C. C.3							.615
C. C.1							.582
C. C.2							.513
C. C.4							.501
eigen value	5.200	4.602	3.458	2.876	2.643	2.639	2.275
dissipation rate	15.295	13.536	10.172	8.459	7.774	7.763	6.691
accumulation dissipation rate	15.295	28.831	39.003	47.462	55.236	63.000	69.691
Cronbach's α	0.922	0.922	0.831	0.732	0.795	0.818	0.834

4.2.4 상관관계 분석

연구가설 검증에 앞서 변수의 평균과 표준편차 및 변수들 간의 상호관련성을 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계분석에 대한 결과는 아래 Table 5에 제시하였다. 분석결과 모든 변수들은 서로 간에 정(+)의 상관관계를 가지는 것을 확인할 수 있었다.

[Table 5] Correlations between variables

variable	M	S.D.	1	2	3	4	5	6
Rational	4.23	0.56	-					
Development	4.02	0.71	.642**	-				
Consensus	4.14	0.65	.572**	.711**	-			
Hierarchy	4.24	0.58	.497**	.446**	.541**	-		
Shared Leadership	4.14	0.61	.592**	.694**	.715**	.535**	-	
Organization Commitment	4.19	0.72	.541**	.586**	.609**	.466**	.690**	-
Job Satisfaction	4.07	0.71	.525**	.558**	.564**	.418**	.657**	.708**

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

4.3 가설 검증

4.3.1 조직문화와 조직몰입 및 직무만족의 관계 검증

본 연구에서 조직문화 유형은 조직몰입 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

본 연구의 가설검증을 위한 분석 가운데, 조직몰입과 관련한 분석결과는 Table 6, 직무만족과 관련한 분석결과는 Table 7에 제시하였다.

조직문화 유형과 조직몰입과의 인과관계에 대한 가설 1의 검증 결과 조직문화 가운데 합의문화($\beta=.549$, $p<.01$)와 합리문화($\beta=.456$, $p<.01$)는 조직몰입에 정(+)의 영향을 보이는 것으로 나타났다. 반면, 개발문화와 위계문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구자의 생각과는 다소 다르게 나타났다. 보편적으로 개발문화는 구성원들에게 창의성을 강조하면서 업무에 있어서 자율성을 보장하는 특성이 있다. 이러한 특성은 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하였지만 결과는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 또한 본 연구자는 서비스 산업과는 달리 장치산업인 철강 산업에서는 어느 정도의 위계문화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각했지만 결과는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 특이한 것은 인구통계 변수 가운데 팀 규모가 크면 클수록 구성원들의 조직몰입은 낮아지는 것으로 나타났고($\beta=-.097$, $p<.001$) 직무만족과는 유의한 영향을 보이지 않았다. 이는 철강 기업의

구성원들은 자신의 팀이 소규모일수록 조직에 더욱 몰입한다는 것을 보여주는 결과이다.

조직문화 유형이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2에 대한 검증 결과, 합의문화($\beta=.492$, $p<.001$), 개발문화($\beta=.479$, $p<.001$), 합리문화($\beta=.436$, $p<.001$)가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2도 부분적으로 채택되었다. 이러한 결과는 본 연구자가 기대하는 바와 동일한 결과를 보여주었다. 그러나 위계문화는 철강 산업과 같이 장치산업에서는 어느 정도 직무만족을 높여줄 수 있을 가능성이 있을 것이라는 본 연구자의 기대와는 다른 결과를 보여주었다. 다른 산업에서와 마찬가지로 철강 산업에서도 역시 위계문화는 구성원들의 능동적인 태도변화를 기대할 수 없음이 확인되었다. 초창기 철강 산업에서는 조직내 위계문화가 강하게 존재했고 그런 위계문화를 통하여 조직의 성장이 이루어졌지만, 현대산업사회에서는 그러한 위계문화는 거의 사라졌음을 확인할 수 있는 결과이다.

가설 1과 2의 결과를 뒷받침 하는 선행연구들을 살펴보면, 김호정(2002)[13]은 공무원을 대상으로 실시한 조직문화와 조직몰입 간의 관계 검증에서 합의문화, 개발문화, 합리문화가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하는 실증분석을 실시하였고, 또한 공공조직과 민간조직을 대상으로 한 비교연구에서 공공조직에서는 합의문화와 합리문화가, 민간조직에서는 합의문화와 개발문화가 조직몰입 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직문화와 조직몰입과의 관계를 검증한 외국의 연구들로 Wilkins와 Ouchi(1983)[44]는 응집성, 신뢰, 금지 등의 합의문화와 구성원들 간에 높은 친밀감이 높은 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고, Jaskyte와 Dressler(2004)[15]의 연구에서도 혁신적인 조직이든 이윤을 목적으로 하지 않는 조직이든 구성원들 간 동질성을 강하게 느끼도록 만드는 조직문화는 구성원들의 조직몰입 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.3.2 공유리더십의 조절효과 검증

조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족 간의 관계에서 공유리더십의 조절역할에 대하여 알아보기 위해 가설 3과 가설 4를 세워 검증하였다. 공유리더십이 조직성과에 영향을 미치는 지에 대한 선행연구를 살펴보면, Day와 그의 동료들(2004)[5]은 공유리더십은 팀 성과 향상을 가능하게 하는 유용하고도 중요한 무형자산이라고 주장하였다. 또한 Nahapiet와 Ghoshal (1998)[27]은 공유리더십은 팀 내 과업수행과정에서 원활한 조정을 통해 더 많은

노력을 이끌어 내고, 궁극적으로 효율성을 가져 올 수 있음을 밝힌 바 있다. 이와 같이 공유리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향은 긍정적인 것으로 검증되었기에, 본 연구에서는 공유리더십이 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족 간의 관계를 조절할 것으로 보았다.

가설 3과 가설 4를 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시한 결과가 Table 6과 Table 7에 나타나 있다.

조절회귀분석을 실시하기 전에 다중공선성의 문제를 피하기 위해 독립변수와 조절변수의 평균값을 각각의 변수 값에서 빼주어 Mean centering(평균집중화) 값으로 변수 계산을 다시 실시한 뒤 다시 조절회귀분석을 실시하였다.

먼저 Table 6은 조직문화 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 공유리더십에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과이다. 먼저 통제변수로 일반적 특성을 1단계에 투입하였고, 독립변수로 조직문화 유형을 2단계에, 조절변수로 공유리더십을 3단계에, 조직문화 유형과 공유리더십의 상호작용 변수를 4단계에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다. 1단계의 설명력은 16.4%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=16.708$, $P<.001$). 일반적 특성의 변수로 직위($\beta=.167$, $p<.01$)가 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[Table 6] Hypothesis Test Result(1)

Variables	Organization Commitment							
	step1		step2		step3		step4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
sex	-.093	-1.917	-.015	-.735	.003	.087	.004	.115
education	-.054	-1.152	-.045	-.144	-.026	-.727	-.026	-.747
age	.129	1.571	.078	.905	.083	1.350	.081	1.316
years of work	.106	1.465	.102	.362	.032	.584	.036	.657
size of organization	-.097	-2.278**	-.081	-1.457*	-.047	-1.574*	-.081	-1.457*
position	.167	2.814**	.117	2.736**	.096	2.152*	.098	2.197*
(C)Consensus			.549	14.637**	.248	5.210**	.419	2.193*
(D)Development			.515	12.387	.176	3.685	.296	1.614
(H)Hierarchy			.413	10.070	.145	3.634	.337	1.719
(R)Rational			.456	10.632**	.168	3.960	.371	1.916
(S.L)Shared Leadership					.424	7.789**	.413	7.143***
C × S.L							-.032	-.928
D × S.L							-.023	-.678
H × S.L							-.035	-.999
R × S.L							-.037	-1.073
F-value		16.708***		56.602***		69.977***		61.317***
R ²		.164		.444		.536		.537
Change of R ²				.280		.092		.001

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

[Table 7] Hypothesis Test Result(2)

Variables	Job Satisfaction							
	step1		step2		step3		step4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
sex	-.137	-2.788**	-.067	-1.570	-.048	-1.227	-.051	-1.292
education	-.096	-2.027*	-.088	-2.173*	-.069	-1.826	-.067	-1.786
age	.128	1.540	.080	1.122	.088	1.327	.093	1.421
years of work	.016	.220	.015	.247	-.057	-.968	-.067	-1.153
size of organization	-.094	-.311	-.012	-.147	-.014	-.187	-.094	-1.784
position	.195	3.251**	.150	2.905**	.128	2.680**	.122	2.563
(C)Consensus			.492	12.410***	.193	3.789***	-.242	-1.189
(D)Development			.479	11.162***	.157	3.098**	-.230	-1.198
(H)Hierarchy			.362	8.525	.104	2.440	-.197	-.949
(R)Rational			.436	9.970***	.166	3.684***	-.212	-.832*
(S.L)Shared Leadership					.447	8.475***	.047	.248
C × S.L							.081	2.206*
D × S.L							.076	2.089*
H × S.L							.054	1.480
R × S.L							.039	1.064
F-value	15.736***		43.522***		53.828***		48.140***	
R ²	.157		.373		.464		.468	
Change of R ²			.216		.091		.004	

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

조직문화 유형을 추가적으로 투입한 2단계의 설명력은 44.4%였고, 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다(F=36.929, P<.001). 공유리더십이 추가적으로 투입된 3단계의 설명력은 53.6%로 9.2%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=67.977, P<.001). 이는 추가적으로 투입된 공유리더십($\beta=.424$, $p<.001$) 변수가 조직몰입에 유의미한 변수인 것을 의미한다. 곧 공유리더십이 높아질수록 조직몰입도는 높아지는 것으로 분석되었다. 그러나 추가적으로 투입된 조직문화 유형(합의, 개발, 위계, 합리문화)와 공유리더십의 상호작용 변수는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나($p>.05$), 공유리더십은 조직문화 유형과 조직몰입 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다. 본 연구자는 공유리더십이 이들 관계를 긍정적으로 조절해줄 수 있을 것으로 기대하였다. 공유리더십은 구성원들에게 권한위임과 수평적인 리더십 발휘가 가능하게 한다. 이는 조직에 대한 애착과 관련 있을 것으로 기대하였지만 결과는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

Table 7은 공유리더십이 조직문화 유형과 직무만족 간의 관계를 조절하는지 알아보기 위하여 조절회귀분석을

실시한 결과이다. 조직몰입에서와 마찬가지로 먼저 통제변수로 일반적 특성을 1단계에 투입하였고, 독립변수로 조직문화 유형을 2단계에, 조절변수로 공유리더십을 3단계에, 조직문화 유형과 공유리더십의 상호작용 변수를 4단계에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다. 1단계의 설명력은 15.7%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=15.736, P<.001). 일반적 특성의 변수로 성별($\beta=-.137$, $p<.01$), 학력($\beta=-.096$, $p<.05$), 직위($\beta=.195$, $p<.01$)가 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직문화 유형을 추가적으로 투입한 2단계의 설명력은 37.3%였고, 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다(F=43.522, P<.001). 공유리더십이 추가적으로 투입된 3단계의 설명력은 46.4%로 9.1%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=53.828, P<.001). 공유리더십이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 조직문화 유형과 공유리더십의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 4단계의 설명력은 46.8%로 0.4% 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=48.140, P<.001). 또한 추가적으로 투입된 조직문화 유형 가운데 합의문화와 공유리더십의 상호작용($\beta=.081$, $p<.05$)과 개발문화와 공유리더십 요인의 상호작용($\beta=.076$, $p<.05$)이 통계적으로 유의미하게 나타나, 공유리더십은 합의문화, 개발문화와 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다. 가설 4의 검증 결과, 가설은 부분적으로 채택되었다.

연구 결과 본 연구자의 생각과 일부 일치하는 것으로 나타났지만, 공유리더십이 위계문화, 합리문화와 직무만족 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 특히 업무에 있어서 명확한 목표설정과 과업중심 조직문화인 합의문화와 직무만족 간의 관계를 공유리더십은 조절할 것이라는 연구자의 생각과는 다르게 나타났다.

5. 결론 및 연구의 시사점

5.1 결론

본 연구는 선행 연구를 토대로 조직문화와 조직몰입 및 직무만족과의 관계를 철강 산업을 대표하는 P사 구성원 441명을 대상으로 한 설문조사를 통해 실증적으로 검증하고자 하였다. 본 연구의 목적을 위해서 가설설정과 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 분석결과는 조직문화 유형 중에 합의문화와 합리문

화가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 가운데 합리문화와 조직몰입과의 관계에 대한 결과는 Quinn & Spreitzer(1991)[40]의 주장과는 다른 결과를 보여주고 있다. 이들은 위계문화와 합리문화는 조직몰입을 향상시키지 못한다고 주장하였는데, 이는 철강 기업 P사의 조직 및 업무 특성이 반영된 결과라고 해석할 수 있다. 세계의 철강 산업을 선도하는 P사는 명확한 목표설정과 이러한 목표를 달성하기 위해 노력하는 강한 조직의 특성을 지니고 있다. 이러한 체계적이고 철저한 목표관리와 목표달성이 구성원들의 사기 및 조직에 대한 몰입을 높이는 것으로 해석할 수 있다. 또한 합의문화는 구성원의 참여와 팀워크, 충성 등의 특성을 함유하고 있다. 그러므로 합의문화는 조직에 대한 몰입을 높여주는 역할을 한다. 따라서 철강 기업의 합의문화와 합리문화는 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 이에 대한 분석결과로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 조직문화로는 개발문화와 합의문화 그리고 합리문화로 나타났다. 철강 산업에서 개발문화는 구성원들의 도전과 창조정신을 위해 조직의 지원이 뒷받침되는 문화로 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있는 결과라 할 수 있다. 합의문화와 합리문화는 조직몰입에 이어 직무만족에도 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직 또는 팀의 팀워크, 충성심, 사기 등은 인간관계 중시로 이어지는데 이러한 문화는 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 말한다. 이러한 결과는 선행연구들이 제시한 결과와 동일한 결과를 보여주었다. 따라서 철강 기업도 일반 기업들과 마찬가지로 적절한 목표와 성과 지향적인 조직문화가 직무만족에 긍정적으로 작용하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 조직문화와 조직몰입의 관계에서 공유리더십은 정(+)의 조절역할을 할 것이다. 이들의 관계 검증 결과 공유리더십은 유의미한 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 Neubert와 그의 동료들(2008)[28]의 연구에서 수평적 리더십과 조직몰입 간에 유의한 영향을 보이지 않는다는 주장과 관련성이 있는 것을 유추할 수 있다. Hiller와 그의 동료들(2006)[12]은 공유리더십에 대한 설명에서 팀 구성원들에 의해 비공식적으로 수용되고 발현되는 리더십 역할에 기반한 '팀의 역할 구조'로 바라보는 개념이라고 하였고, 협력적 리더십 역할의 수행을 위한 팀 구성원들 간의 관계와 의사소통이 핵심이라고 하였는데, 이러한 논리를 정리해볼 때, 공유리더십은 팀 내의 직무 수행과 긴밀한 작용이 있는 것을 알 수 있다.

따라서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에는 공유리더십의 조절효과는 없는 것으로 이해할 수 있다.

넷째, 조직문화와 직무만족의 관계에서 공유리더십은 정(+)의 조절역할을 할 것이다. 분석 결과 합의문화와 개발문화가 직무만족에 미치는 영향에서 공유리더십이 정(+)의 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들이 도전정신과 창의성을 발휘하기 위해 적극적인 지원을 아끼지 않는 개발문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 또한 팀 전체가 리더십을 공유하고 개인의 리더십이 팀 내에서 충분히 발휘된다면 구성원들의 직무만족도는 더 올라간다는 것을 확인하는 것이다. 그리고 합의문화가 강할수록 즉 구성원의 참여, 팀워크, 사기 등이 높아지는 문화일수록 직무만족도는 상승하며, 또한 팀 내 리더십의 공유가 강하게 존재할수록 구성원들의 직무만족도는 더욱 높아진다는 것을 증명하는 결과라 할 수 있다. 반면에 공유리더십이 위계문화와 직무만족 간의 관계를 조절하지 않는 것은 위계문화가 직무만족에 영향을 미치지 않기 때문에 조절효과에서도 유의한 영향을 기대하기 어렵고, 합리문화는 직무만족에는 유의한 영향을 미치지 않지만, 공유리더십이 이들 관계를 조절하지 않는 것은 공유리더십과 합의문화와의 관계에 대하여 생각해 볼 필요가 있다. 구성원의 목표달성 및 성과중심의 조직문화인 합리문화와 구성원들 간의 수평적인 관계를 통한 상호협력적인 관계를 중시하는 공유리더십은 직무만족을 높이는데 긍정적인 작용을 하지 못한다는 것을 확인할 수 있는 결과였다.

5.2 본 연구의 시사점 및 향후 과제

본 연구의 시사점으로는 연구에서 제시한 조직문화유형인 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 가운데 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화는 합의문화와 합리문화로 나타났다. 또한 구성원들의 직무만족에 도움을 주는 조직문화로는 개발문화와 합의문화 그리고 합리문화로 나타났다. 기존의 연구들이 밝힌 바와 같이 위계문화는 일반 산업사회에서 뿐만 아니라 철강 산업에서도 조직몰입과 직무만족에는 도움이 되는 문화가 아니라는 점을 다시 확인할 수 있었다. 또한 철강 산업 직원들에게 합의문화와 합리문화 즉, 조직과 개인이 하나 됨을 확인할 수 있도록 조직의 문화를 형성하게 된다면 조직에 대한 충성심을 높일 수 있고, 도전정신과 창의성을 키울 수 있다는 시사점을 보여주었다. 마지막으로 팀 구성원들이 서로에게 리더십을 발휘할 수 있도록 권한을 나누고 리더십을 공유하는 것이 조직성과에 더 큰 도움이 될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 결과를 토대로 각자의 기업에서 자신들에게 맞

는 조직문화를 확인하고 개발함으로써 해당 기업의 성공을 위한 새로운 돌파구를 찾는 데 도움이 될 수 있을 것으로 본다. 기존의 조직문화를 고집하기 보다는 급변하는 산업 환경에 적합한 조직문화를 통하여 구성원들의 긍정적인 태도를 유발할 수 있고, 더불어 생산성의 증진도 함께 도모할 수 있기 때문에 기업의 조직문화에 대한 연구는 지속적으로 진행되어야 할 가치가 있다고 본다.

연구의 한계 및 향후과제로는 첫째, 연구의 대상을 철강 산업에만 국한시켰다는 점과 둘째, 표본 선정에 있어서 한 기업만으로 한정함으로써 전체 철강 산업을 대표하기는 어려움이 있다. 셋째, 조직문화가 영향을 미치는 결과변수로는 다양한 요인이 있을 수 있는데 조직문화 유형이 영향을 미치는 결과변수로 본 연구에서 다루었던 조직몰입 및 직무만족 뿐만 아니라 보다 다양한 성과지표 활용을 통하여 기업 현장에 실질적인 도움이 되도록 연구의 폭을 넓힐 필요가 있다는 점이다.

References

- [1] Avolio, B. J. Jung, D. O. and Sivasubramaniam, N., "Building Highly Developed Teams: Focusing on Shared Leadership Process, Efficacy, Trust, and Performance", in M. M. Beyerlein & D. A. Johnson, Beyerlein, S. T.(Eds.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: team leadership*, Greenwich, CT: JAI Press, 3, pp.173-209, 1996.
- [2] Bantel, K. A. "Strategic Planning Openness : The Role of Top Team Demography", *Group & Organization Management*, 19, p.406, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601194194002>
- [3] Carson, J. B., Tesluk, P. E and Marrone, J. A., "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal*, 50, pp.1217-1234, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/20159921>
- [4] Cheoulgyu Jee, and Youngchul Chang. "A Study on the Effect of Knowledge Workers's Job Characteristics on Organizational Commitment - Shared Leadership as a Moderating Variable", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol. 13, No. 12, pp.5786-5799, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2012.13.12.5786>
- [5] Day, A, and Carroll, S. "Using an Ability-based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviors", *Personality and Individual Differences*, 36, pp.1443-1458, 2004.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)
- [6] Deal, T. E. and Kenedy, A. A. "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading MA: Effectiveness", Wiley, Addison-Wesley Pub. 1982.
- [7] Denison, D. R. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13(2), pp.5-22, 1984.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- [8] Gibb, C. A. "Leadership, In G. Lindzey", *Handbook of social psychology*, Reading, MA: Addison- Wesley, pp.877-917, 1954.
- [9] Greenberg, R. A., *Behavior in Organizations*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall. 2003.
- [10] Gregory, B. T. Harris, S. G., Armenakis, A. A., and Shook, C. L. "Organizational Cultures and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", *Journal of Business Research*, 62, pp.673-679, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- [11] Heskett, J. L. Jones, T. O. Llovelman, G. W. Sasser JR, W. E. and Schlesinger, L. A. "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72, pp.164-170, 1994.
- [12] Hiller, N. J. Day, D. V. and Vance, R. J. "Collective enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A Field Study", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006.
- [13] Ho Jung Kim, "The Effects of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Public Sector", *Korean Public Administration Review*, Vol. 36(4), pp.87-105, 2002.
- [14] Hoppock, R. *Job Satisfaction*, New York: John Wily & Sons, 1935.
- [15] Jaskyte, K., and Dressler, W. W. "Studying Culture as an Integral Aggregate Variable : Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations", *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89, 2004.
- [16] Jinwook Kim, Youngchul Chang, and Cheoulgyu Jee, "A Study of Employee Engagement on Hezagon Leadership", *Journal of the Korea Academic-Industrial Cooperation Society*, Vol. 14, No. 4, pp.1699-1708, 2013.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2013.14.4.1699>
- [17] Katz, D. and Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organization*(2nd ed.), NY: John Wiley and Sons, pp.23-30, 1978

- [18] Kozlowski, S. W. J. and Bell, B. S. "Work Groups and Teams in Organizations", In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski(Eds.). *Comprehensive Handbook of Psychology*, vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. pp. 333-275, New York: Wiley, 2003.
- [19] Kwantes, C. T. and Boglarsky, C. A. "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries", *Journal of International Management*, 13, pp.204-230, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.002>
- [20] Lock, E. A. "The Nature and Causes Job Satisfaction", In M. D. Dunnett(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1300-1307, Chicago, Rand McNally, 1976.
- [21] Luthans, F. Baack, D. and Taylor, L. "Organizational Commitment : Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40(4), pp.219-235, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/001872678704000403>
- [22] Marcoulides, G. A. and Heck, "Organizational Culture and Performance - Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, 4(2), pp.209-225, 1993.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- [23] McComick, E. J. and Ilgen, D. *Industrial Psychology*. 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1980.
- [24] Meyer, J. P. and Allen, N. J. "A Three Component Conceptualization Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp.61-98, 1991.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [25] Meyer, J. P. and Allen, N. J. *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.
- [26] Mowday, R. T. Poter, L. M. and Steers, R. M. *Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press, 1982.
- [27] Nahapiet, J. and Ghoshal, S. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp.242-266, 1998.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- [28] Neubert, M. J. Kacmar, K. M. Carlson, D. S. Chonko, L. B. and Roberts, J. A. "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 93, pp.1220-1233, 2008.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0012695>
- [29] Ouchi, W. *Theory Z*. Reading, Mass, Addison-Wesley. 1981.
- [30] Parker, R. and Bradley, L. "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations", *International Journal of Public Sector Management*, 132(2), pp.67-91, 2000.
- [31] Pascale, R. T. and Athos, A. G. *The Arts of Japanese Management*, New York : Penguin Books, pp.78-84, 1981.
- [32] Pearce, C. L. and Conger, J. A. "Shared Leadership : Reframing the Hows and Whys of Leadership", Thousand Oaks, Sage Publications Inc, PEARCE, C. L., CONGER, J. A. and LOCKE, E. A. Shared Leadership Theory, *The Leadership Quarterly*, 19, pp.622-628, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- [33] Pearce, C. L. Manz, C. C. and Sims, H. P. "The Roles of Vertical and Shared Leadership in the Enactment of Executive Corruption : Implications for Research and Practice", *The Leadership Quarterly*, 19, pp.353-359, 2008.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.007>
- [34] Pearce, C. L. and Sims, H. P. "The Relative Influence of Vertical vs Shared Leadership on the Longitudinal Effectiveness of Change Management Teams", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), pp.172-197, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- [35] Peters, T. J. and Waterman, R. H. *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982.
- [36] Pettigrew, M. A. "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp.570-581, 1979.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392363>
- [37] Quinn, R. E. *Beyond Rational Management Mastering the Paradoxes and Compeying Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- [38] Quinn, R. E. and Kimberly, J. R. "Paradox, Planning and Perspective: Guidelines for Managerial Practice", *Research in organizational Changes and Development*, 5, JAI Press, pp.295-313, 1984.
- [39] Quinn, R. E. and McGrath, M. R. "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Value Approach. in Frost, Peter et al.(eds)", *Organizational Cculture*, CA : Sage, Benerly Hills, pp.315-334, 1985.
- [40] Quinn, R. E. and Spreitzer, G. "The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", *Research in Organizational Change*

and Development, vol. 5, pp.115-142, 1991.

- [41] Sivasubraminiam, W. D. Murry, B. J. Avolio, and D. I. Jung, "A longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance"; *Group and Organization Management*, 27, pp.69-96, 2002.
- [42] Smircich, L. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp.339-358, 1983.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392246>
- [43] Smith, H. C. *Psychology of Industrial Behavior*, New York : McGraw Hill Book, 1955.
- [44] Wilkins, A. L. and Ouchi, W. G. "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.468-481, 1983.
- [45] Zammuto, R. and Krakower, J. "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), pp.83-114, 1991.

장 영 철(Youngchul Chang)

[정회원]



- 1988년 2월 ~ 1992년 3월 : 캐나다 토론토대학교 (경영학 박사)
- 1992년 6월 ~ 1996년 12월 : 싱가포르 국립대학교 경영대학 교수
- 1998년 12월 ~ 1999년 4월 : 싱가포르 국립대 경영대학 교수
- 2001년 1월 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 교수

<관심분야>
인사조직

김 영 헌(Young-Hun Kim)

[정회원]



- 1998년 2월 : 연세대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 1980년 3월 ~ 2013년 3월 : 포스코 비서실장, 포스코켄텍 경영지원부문장(상무), 포스코 미래창조아카데미 원장 등(전무)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 포스텍 행정처장

<관심분야>
인사조직