

노동정책연구
2007. 제7권 제2호 pp.103~134
© 한국노동연구원

연구논문

조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계 : 고용지원센터를 중심으로*

김진희**

본 연구는 고용지원센터를 대상으로 조직문화 유형이 기관 종사자의 조직몰입과 조직성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증분석을 목적으로 하였다. 고용지원센터의 조직문화 차원은 경쟁가치모형의 혁신문화와 위계문화로 구분하였으며, 조직성과는 고용지원센터의 취업지원서비스를 이용한 고객의 서비스 만족도를 활용하였다. 자료의 수집은 출장소를 포함한 전국 고용지원센터의 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 회수된 1,789부 중 66개 기관의 취업지원 업무를 담당하는 상담직 종사자의 자료 505부를 최종 분석에 사용하였다. 또한 고객서비스 만족도는 전문조사기관의 전화설문을 통해 얻은 자료 중 해당 기관별 구직자 3,740명의 자료를 활용하였다. 최종 분석은 개인별 자료를 상위 수준으로 집합하여 기관 수준에서 이루어졌으며, 공분산 구조방정식 분석을 통해 가설을 검증하였다. 분석 결과 혁신문화가 고용지원센터 종사자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입이 외부 고객의 고용지원서비스 만족도에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

핵심용어: 혁신문화, 위계문화, 조직몰입, 조직성과

논문접수일: 2007년 2월 27일, 심사의뢰일: 2월 28일, 심사완료일: 3월 18일

* 본 논문은 한국고용정보원의 2006년 고용지원센터 개인직무평가지표개발을 위한 연구의 일환으로 시행된 설문조사를 바탕으로 하였다. 본 논문을 위해 유익한 논평과 조언을 해주신 익명의 두 분의 심사자에게 감사드린다.

** 한국고용정보원 부연구위원(kjh7102@work.go.kr)

I. 서론

조직문화는 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정(basic assumption)으로서 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms)의 체계로 정의한다(Schein, 1992). 따라서 어떠한 조직문화를 갖느냐에 따라 조직 구성원의 몰입, 충성심, 직무동기, 직무성과는 물론 조직성과와 혁신을 포함하는 여러 조직 요인도 직·간접적인 영향을 받는다.

일반적으로 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 접근방법은 특성적 접근(trait approach), 문화강도적 접근(culture strength approach), 문화유형적 접근(culture type approach), 상황론적 접근(contingency approach)으로 분류된다. 특성적 접근은 성공적인 조직이 갖는 특정한 문화 특성을 규명하는 데 관심을 가지며, 문화강도적 접근은 강한 문화를 가진 조직이 조직효과성이 높을 것이라는 관점이다. 그리고 문화유형적 접근은 조직문화를 공통적인 몇 가지 차원으로 구분하여 각 문화 유형에 따른 조직효과성의 관계에 관심을 갖는다. 마지막으로 상황론적 접근은 조직문화 특성과 상황 요인들 간의 적합성과 조직효과성간의 관계에 대한 설명을 주요 내용으로 한다(이정주, 2005; 김영조, 2000).

최근에는 조직문화를 유형화하고 이를 조직효과성과 연결하여 실증적으로 검토하는 연구가 활발히 진행되고 있다. 이는 조직문화와 조직성과 간의 관계를 실증분석하는 데 조직문화의 유형화가 유용하며, 관련 현상을 체계적이고 통합적으로 설명하는 데에도 효과적이기 때문이다(박노윤, 1997).

조직문화와 관련한 연구는 종업원의 공유가치를 파악하고 이를 근거로 조직의 효과성을 높이는 것을 목적으로 한다(Ravasi & Schultz, 2006). 본 연구 역시 조직문화의 유형적 접근을 통해 조직문화 유형과 조직성과와의 관계를 규명하는 것을 목적으로 한다. 그동안 조직문화와 관련한 실증연구들이 조직몰입, 직무만족, 응집력과 같은 조직 내부 효과성을 주로 다루어 왔다는 점에서 본다면, 조직문화 유형에 따른 조직 수준의 성과를 함께 설명한다는 데 본 연구의

의의가 있을 것이다.

본 연구는 고용지원센터(public employment service)를 대상으로 하였다. 그간 고용지원센터에 대해서는 김주섭·신현구(2003), 김승택·신현구(2004) 등의 연구를 통해 공공 고용지원서비스기관의 개선과 발전방안에 대한 연구가 이루어진 바 있다. 예컨대, 김주섭·신현구(2003)의 연구는 단순행정업무처리 중심의 고용지원센터의 업무에서 본연의 업무인 고용서비스 기능을 활성화하는 방안에 초점을 맞추었으며, 노동시장 정보의 수집, 고용안정기관의 규모와 기능 조정을 포함한 시범 고용지원센터의 운영방안 등에 대해서도 논의하였다. 김승택·신현구(2004)의 연구에서는 공공 고용안정기관의 인력, 업무량, 상담 환경 등의 개선과 구직·구인자에 대한 심층상담의 강조 및 민간부문 직업안정기관과의 연계방안에 대해 제시한 바 있다. 이와 같은 연구를 통해 그간 고용지원센터의 업무와 인력구조, 직업상담원의 고용안정성, 고용지원센터의 업무환경, 시범센터의 활성화, 민간 고용지원기관 인증사업의 시도와 같은 성과를 이루어 왔다. 그러나 그간의 변화 노력에도 불구하고 아직까지도 개선해야 할 사항이 많이 존재하고 있으며, 지속적인 보완과 확충이 필요한 것도 사실이다(김승택·신현구, 2004).

공공 고용지원서비스기관에 대한 연구를 포함한 공공부문의 조직을 대상으로 하는 연구들은 공통적으로 조직문화를 조직의 혁신과 성과 향상을 위한 주요 기반으로 지적하고 있다. 그리고 공공기관의 혁신과 조직성과는 새로운 제도의 도입만으로 달성되기 어려우며, 과거의 관행을 벗어나 새로운 가치를 공유하도록 하는 문화전략(the culture strategy)이 동시에 이루어져야 한다는 점에서 그 중요성을 강조하고 있기도 하다(이정주, 2005).

즉 공공기관은 직제, 계층, 규모와 관련한 조직구조 측면과 직무체계, 인력조정과 승진, 평가 및 보상의 인적자원관리 측면도 관련 법안의 공식화 여부와 예산에 종속적인 특성을 갖기 때문에 조직문화의 관리가 조직 관리에 중요하게 활용된다. 특히 고용지원센터의 경우 노동부의 행정조직이면서도 최근 고용관련 문제가 전 국가적인 관심사가 되면서 혁신적인 고용지원서비스의 제공의 필요성을 강하게 요구받고 있다는 점에서 조직성과에 효과적인 조직문화 관리방안에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

II. 문헌 고찰 및 가설의 설정

본장에서는 연구모델의 바탕이 되는 조직문화 유형 및 조직효과성과 관련한 문헌을 고찰하고 연구의 개념적 틀과 가설 관계를 논의하고자 한다.

1. 조직문화의 유형

조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(competing value model)의 타당성과 신뢰성은 이미 검증되어 많은 학자들이 사용하고 있다(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006).

경쟁가치모형은 원래 조직효과성 모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위하여 개발되었다. 이후 Quinn & Kimberly(1984)에 의해 조직문화 연구에 적용되어 조직문화의 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되어 왔다(김근세 · 이경호, 2005). 이 경쟁가치모형의 각 문화 차원별 특성에 대한 설명은 다음과 같다.

혁신문화: 변화를 기본 가정으로 하고 있으며, 조직의 유연성을 강조한다. 특히 조직의 혁신과 창의력, 동태성을 강조한다. 따라서 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원들의 혁신적 활동이 중심 가치이다(Sashittal & Jassawalla, 2002; Zammuto & Krakower, 1991).

집단문화: 인간관계모형(human relation model)이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다(Parker & Bradley, 2000). 이러한 문화 유형에서는 무엇보다 조직내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다.

위계문화: 이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을

추구한다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 된다. 내부과정모형(internal process model)이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991). 전통적인 관료적 조직문화를 대표하며, 계층에 따른 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

합리문화: 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표 달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 창조한다(Zammuto & Krakower, 1991). 이 유형은 조직의 성과 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조한다. 그러므로 조직내 명확한 목표 설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다.

이 경쟁가치모형의 네 가지 문화 유형 중 어느 한 가지가 긍정적이라고 할 수 없으며, 네 가지 문화 모두 강한 ‘균형문화’를 가지는 것이 바람직하다. 이는 조직 안에 복합적이고 모순적인 가치들이 동시에 존재하기 때문이다(Parker & Bradely, 2000).

그러나 조직문화 차원의 선정은 조직의 상황에 따라 연구자의 연구 목적에 맞게 상황적으로 결정될 필요가 있다(전상길·김인수, 1997). 본 연구는 고용지원센터의 문화 차원을 구분하는 데 위의 경쟁가치모형의 차원 중 혁신문화와 위계문화 유형을 활용하고자 한다.

이는 혁신문화와 위계문화가 가장 명확한 대조를 이루는 문화이기 때문이기도 하며, 다음과 같은 고용지원센터가 갖는 조직적 특성과 상황을 고려한 것이다. 고용지원센터는 IMF 외환위기를 겪으면서 노동시장의 급격한 변화와 위기시에 발생하는 문제를 예방하고 효과적으로 대응하기 위한 직업안정서비스의 구축을 목적으로 1998년부터 노동부 지방노동사무소의 직업안정과가 고용안정센터로 개편되었으며, 그 후 고용지원센터로 확충되어 왔다(김승택·신현규,

2004). 따라서 행정조직이기 때문에 공식화·집권화가 강한 기계적 조직구조의 특징과 함께 관행, 선례 및 규칙을 중시하는 조직 맥락을 지니고 있으므로 새로운 변화와 혁신의 시도가 쉽지 않은 것이 사실이다(김호정, 2004).

반면 행정조직으로서의 특징을 가지면서도 기관이 제공하는 고용지원서비스 측면의 혁신과 조직 구성원의 인식 변화도 동시에 필요하다. 즉 고용관련 문제가 전 국가적인 관심사가 되었고, 이는 단순히 실업급여 관련업무와 취업정보를 제공하는 사회안전망으로서의 역할뿐만 아니라, 기업컨설팅, 진로지도, 직업 능력개발을 포괄하는 종합적인 고용지원서비스기관으로서의 역할 변화가 이루어져야 함을 의미한다. 따라서 과거 행정조직으로서의 관료적 모습에서 탈피해 대국민서비스 조직으로서의 관행 변화를 강조하고, 고용지원서비스의 내용과 품질의 혁신 및 선진화를 위해 많은 노력을 기울이고 있다(노동부, 2006). 이렇게 고용지원센터가 행정조직이면서도 고용지원서비스의 선진화와 혁신을 추구해야 한다는 점을 고려할 때 조직문화 유형을 혁신문화와 위계문화의 두 차원으로 구분하여 연구모형을 구성하는 것이 효과적일 것으로 판단된다.

2. 조직효과성

본절에서는 조직효과성 요인인 조직몰입과 서비스만족도에 대해 논의하였다. 조직몰입은 내부효과성 요인이며, 서비스만족도는 조직성과이다.

가. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 오랫동안 조직 구성원의 작업 태도와 조직 행동 개념을 설명하는 중심 주제였다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 조직몰입에 대한 개념은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직 구성원의 태도이다.

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 유형화하였다. 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대하여 심리적으로 애착감(attachment)을 느끼며 조직과의 일체감을 느끼는 정도이다(O'Relly &

Chatman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990). 유지적 몰입은 구성원이 조직과의 관계를 손익 관계에 입각하여 현재의 조직을 선호하는 정도인데, 정서적 측면보다는 자신이 조직을 떠날 경우에 지불해야 할 비용과 부담이 크고, 그동안 제공받았던 보상도 희생해야 하기 때문에 조직에 남아 있고자 하는 태도를 말한다(Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993). 따라서 유지적 몰입은 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보며, 계산적이거나 교환적 측면으로 설명하고 있다. 여기서 개인이 조직과의 관계에서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 조직에 몰입하는 데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. 반면 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 대한 의무를 수행해야 한다는 내적인 가치관이다(김원형, 2005).

많은 연구들이 조직몰입의 중요성과 역할에 대해 설명해 왔다. 조직몰입은 직무특성, 역량, 리더십, 조직 공정성, 조직적 지원 등에 의해 영향을 받으며, 목표성취 노력, 내·외재적 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이고 결근율, 이직의도 및 이직행동을 포함하는 부정적 결과를 줄이는 효과를 갖는다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; O'Reilly & Chatman, 1986).

Allen & Meyer(1990)는 개인 특성, 직무 특성, 작업 경험은 정서적 몰입에, 현재까지 시간과 노력 등의 투자 및 대안 정도는 유지적 몰입에, 가족과 문화 속에서의 사회적 경험과 조직 사회화의 과정은 규범적 몰입에 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

이상의 내용을 요약하면, 조직몰입이 높은 구성원은 외재적인 보상뿐 아니라 내재적인 직무만족이나 동료와의 관계도 원만하며 창의적이고 혁신적인 행동을 보인다. 조직몰입이 높은 조직 구성원은 직무 수행시 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있으며, 이직을 줄이고 높은 품질과 생산성 향상에 공헌한다(한주희·황원일·박석구, 1997). 또한 조직몰입의 정도는 사회적 교환관계의 산물로서 종업원이 작업장에서 자신의 능력을 생산적으로 발휘하도록 하는 힘이 되며, 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 점은 조직성과를 설명하는 조직몰입의 연구 가치를 보여주는 것이다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)가 제시한 조직몰입 유형 중 정서적 몰

입을 조직몰입으로 한정하였다. 이는 조직과의 손익 관계와 비용 부담에 입각하여 조직에 남고자 하는 유지적 몰입보다 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 의미하는 정서적 몰입이 조직성공에 더 효과적인 요인일 것으로 판단하였기 때문이다.

나. 조직성공(서비스만족도)

조직 연구의 궁극적인 관심은 조직성공의 향상과 경쟁력 확보에 있다. 조직성공의 개념은 연구 목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능하며, 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념이다(Collins & Smith, 2005).

조직성공은 크게 인적자원 결과물(human resource outcome), 조직적 결과물, 재무적 결과물로 구별된다(Dyer & Reeves, 1995). 인적자원 결과물은 행동론적 관점에서 주로 설명하며, 종업원의 태도와 행동이 조직효과성을 결정하는 중요한 요인이라는 시각에서 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 요인을 강조하고, 이의 측정을 통하여 조직의 효과성을 평가한다(Whitener, 2001). 조직적 결과물은 체계론적 관점의 결과물로 생산성, 고객지향, 설비효율성, 품질, 고객의 서비스만족도 등을 통하여 성과를 측정한다(Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001; Way, 2002; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 재무적 결과물 역시 체계론적 관점의 결과물로서 조직의 매출액, 순이익, ROA(총자산순이익률), ROI(투자수익률)와 시장점유율 같은 계량적 지표를 포함한다(Dyer & Reeves, 1995; Snell & Youndt, 1995).

본 연구의 조사 대상은 공공 고용지원서비스 제공기관으로서 취업지원서비스, 직업능력개발, 경력개발서비스, 기업에 대한 노동행정 종합컨설팅서비스 등을 제공하고 있다. 따라서 이 기관의 주요 고객은 구직자, 기업체 및 직업훈련 재직자로 이루어지며, 일반 기업조직의 재무적 결과물은 적합하지 않을 것으로 판단된다.

따라서 고용지원센터의 조직성공 요인은 고용지원서비스를 경험한 이용자들의 서비스만족도라는 질적인 측면과 취업률, 고용유지율, 예산 집행 효율성과 같은 양적인 측면으로 크게 나누어질 수 있다. 이 중 조직문화와 조직구성원의 조직몰입의 정도에 의해 직접적인 영향을 받는 요인은 이용자들의 서비스만족

도일 것이다. 취업률, 고용유지율 등의 계량적 지표도 중요한 조직성으로 고려되어야 하지만, 이는 지역 경제상황, 인적자원 특성, 지역의 산업특성, 기업체 수요를 포함하는 외생적 요인에 더 큰 영향을 받기 때문에 본 연구에서는 조직의 내부 유효성 요인인 조직몰입과 함께 고용지원센터에 대한 이용자의 서비스 만족도를 조직성으로 구성하였다.

3. 연구의 개념적 틀과 가설 관계

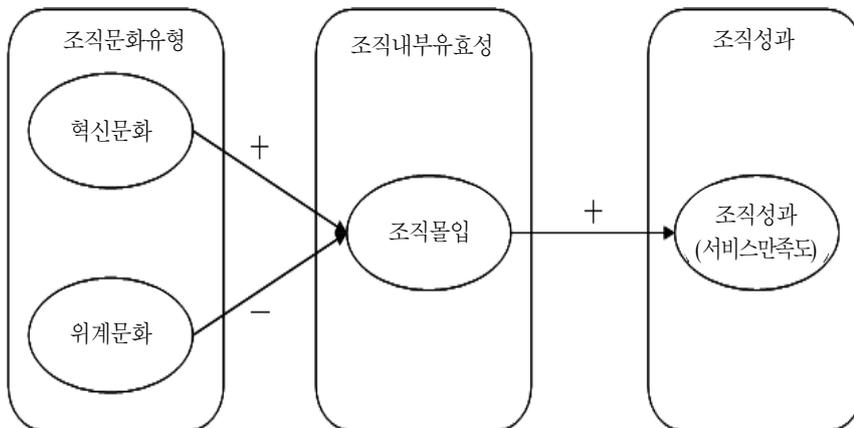
이상의 논의를 통해 연구의 개념적 틀을 설정하였으며, 본절에서는 연구의 개념적 틀과 가설 관계를 논의하였다.

가. 연구의 개념적 틀

본 연구는 조직문화 유형에 따른 조직몰입과 조직성과와의 관계에 대해 분석하고자 하였다. 이를 위한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.

혁신문화와 위계문화의 조직문화 유형 중 혁신문화는 조직몰입에 긍정적인 효과를 미치며, 위계문화는 조직몰입에 부정적인 관계를 가질 것으로 설정하였다. 또한 조직 구성원의 조직몰입은 외부 고객의 서비스만족도와 긍정적인 관계를 가질 것으로 가정하였다. 다음은 연구모델의 가설관계를 설명하였다.

[그림 1] 연구의 개념적 틀



나. 조직문화와 조직몰입의 관계

사회적 맥락(social context)이론 관점에서 보면 조직문화는 조직 구성원의 태도와 행동에 중요한 역할을 한다. 조직의 사회적 맥락은 조직의 신념과 가치체계의 네트워크로 이루어져 쉽게 바뀌지 않는 심층구조(deep structure)이며, 조직문화로 대변된다. 이러한 조직의 문화는 조직관행에 대한 지식, 수행하는 매일의 활동과 기대되는 보상 등에 대해 종업원들이 서로의 인식을 공유함으로써 형성된다. 이는 조직에 의해 공식화되기도 하지만, 주로 종업원간의 암묵적 형태로 이루어진다(Bowen & Ostroff, 2004; Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink, 1998). 조직 구성원의 이러한 가치관의 공유는 조직 차원에서 맥락적 심층구조를 형성하고, 다시 종업원의 태도와 행동을 규정한다(Detert, Schroeder & Mauriel, 2000).

혁신문화는 환경변화에 대응한 조직의 상시적인 변화와 혁신을 중심 가치로 두기 때문에, 조직은 종업원이 새로운 아이디어를 창출, 개발, 수행하고 피드백하는 적극적인 활동을 장려한다. 또한 혁신문화에서는 구성원의 역량과 지식향상, 헌신적 참여에 긍정적인 조직관행과 제도의 뒷받침이 이루어진다. 따라서 구성원들은 조직과 자신의 성장·발전을 동일시하여 조직의 목표와 가치를 내면화시키며, 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울이게 된다(Sashittal & Jassawalla, 2002; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 이는 혁신문화가 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있다는 것을 시사한다(김근세·이경호, 2005; 이정주, 2005; 한주희·황원일, 1996; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

위계문화에서는 관료적 조직구조를 기초로 절차적 효율성을 추구한다. 위계문화에서의 조직은 조직의 안정성과 공식적인 규칙을 통해 내부관계를 효율적으로 관리하는 것을 중요한 가치로 강조한다(김호정, 2004; Zammuto & Krakower, 1991). 따라서 조직 구성원은 소극적이고 모험을 회피하는 안전지향적 성향이 지배적이며, 다른 문화에 비해 상대적으로 창의성도 떨어진다(김근세·이경호, 2005).

조직 관리에 있어 통제와 감독의 강화는 구성원들의 동기부여와 열정을 약화시키고 직무에 대한 매력을 감소시키므로 구성원들의 조직몰입도 높아지기 어

럽다(김호정, 2002; 한주희·황원일, 1996). 또한 통제 강화와 위험 부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 자발적 참여와 목표에 대한 애착도 약해진다(김호정, 2002). 이러한 조직적 맥락은 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시키기 어려운 요인으로 작용할 것이다.

예컨대, 김근세·이경호(2005)의 연구는 운전면허시험관리단이라는 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 대한 연구를 통해 혁신문화 요소가 직원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 이정주(2005)의 연구도 지하철공사의 사례를 통해 혁신적 문화가 조직 구성원의 조직몰입을 높이는 데 긍정적임을 밝혔다. 한주희·황원일(1996)은 건설업체 종업원 800명을 대상으로 연구에서 혁신문화가 조직몰입에 긍정적이고, 위계문화는 조직몰입에 부정적이며, 이직의도를 높인다는 결과를 제시하고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 혁신적 문화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 위계적 문화는 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 조직몰입과 조직성과와의 관계

조직몰입이 높을수록 조직의 목표를 성취하고자 하는 노력, 역할내 행동, 이타주의를 포함한 조직시민행동은 높아지고 결근율 및 이직의도는 줄어든다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986).

조직몰입과 조직성과 간의 관계는 사회적 교환관계 관점에서 설명된다. 개인과 조직의 관계는 상호 호혜적이어야 하며, 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직이 제시하는 목표 달성을 위해 노력을 기울인다(차동욱, 2004). 따라서 종업원은 조직에 대한 몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 발휘해 조직의 성과에 기여하고자 한다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이미 다양한 연구에서 조직몰입이 조직의 목표 달성을 위한 노력과 성과에 대해 긍정적인 효과가 있음을 확인해 왔다(Meyer et al., 2002; Rousseau, 1997). 예컨대, 이정주(2005)는 조직의 혁신문화가 종업원의 조직몰입을 높이고, 경영성과에 긍정적인 기여를 한다는 점을 밝혔다. Huselid(1995)

는 종업원 동기부여가 재무적 성과를 포함한 이직률, 생산성에 미치는 긍정적인 효과를 증명하였다. Rogg et al.(2001)은 미국내 동일산업의 351개 중소기업을 대상으로 한 연구에서 종업원의 조직몰입, 협력, 고객지향이 고객만족에 긍정적인 효과를 미친다는 결과를 제시하였다.

따라서 직접 고객과의 접촉을 통해 서비스를 전달하는 구성원의 조직몰입이 높을수록 조직의 목적과 목표 달성을 위한 서비스 제공 노력과 역할 행동의 적극성이 높아질 것이고, 서비스를 제공받는 고객의 만족도도 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3. 조직몰입은 조직성과(서비스만족도)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 자료의 조사방법과 표본

본장에서는 변수의 조작적 정의와 자료의 조사방법 및 대상과 표본의 특성에 대해 설명하고자 한다.

1. 변수의 조작적 정의

각 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같으며, 변수들에 대한 측정은 리커트 7점 척도로 구성하였다.

혁신문화: 혁신문화는 조직내 새로운 아이디어의 시도를 강조하고 실행하는 정도로 정의한다. McGrath(2001)가 제시한 탐색적 혁신활동에 대한 문항에 사용된 혁신활동 측정항목을 수정하여 사용하였다. 각 항목은 새로운 아이디어의 실행, 새로운 업무절차의 도입과 개선 강조, 새로운 사업과 업무를 시도해 결과가 좋을 경우 보상 등의 내용에 대한 5개 항목으로 구성하였다.

위계문화 : 위계문화는 표준화되고 합법적인 업무절차를 중시하는 정도로 정의한다. 이에 대한 측정항목은 Yeung, Brockbank, & Ulrich (1991)의 문항을 번역·조정한 김호정(2002)과 옥원호·김석용(2001)의 설문항목을 수정하여 사용하였으며, 올바른 절차와 과정의 강조, 합법적인 업무절차, 업무 진행과정에 대한 점검과 독려에 대한 3개 항목으로 측정하였다.

조직몰입: 본 연구에서는 정서적 몰입만을 대상으로 한정하였으며, 정서적 몰입은 조직에 대한 동일시 정도와 정서적 애착으로 정의한다. Allen & Meyer(1990)의 정서적 몰입 5개 문항으로 조직몰입을 측정하였다.

서비스만족도: 고용지원센터의 서비스만족도는 고용지원센터 기관평가 ‘고객중심 서비스 및 원스톱 활성화’ 분야에 대한 전문조사기관의 서비스만족도 조사 결과를 활용하였다. 구체적인 조사 내용은 고용지원센터를 이용했을 때 고용지원서비스 상담의 만족 정도, 고용서비스 상담의 효과성, 전문성, 친절성, 시설환경의 편리성, 충족성과 고용지원센터 이용 과정에서 느낀 전반적인 만족도에 대해 질문하였다. 이 중 취업지원 상담 및 알선 등 고용지원서비스 상담의 만족 정도, 상담의 효과성, 고용지원센터 이용 과정의 전반적 만족도에 대한 3개 문항을 서비스만족도로 활용하였다. 각 항목에 대한 응답은 5점 척도로 구성하였다.

2. 자료의 조사방법과 대상

가. 조직문화와 조직몰입의 조사

본 연구의 조직문화와 조직몰입에 대한 설문조사는 ‘고용지원센터 개인평가 지표개발’ 연구과제 수행을 위한 조직진단 조사의 일환으로 이루어졌다. 설문

조사는 노동부의 전국 85개 고용지원센터(public employment service) 종사자 2,600명을 대상으로 하였다. 85개라는 기관의 수는 13개 출장소까지 포함한 것이며, 본 조사에서는 13개 출장소를 소속 기관에 포함하여 조사하였기 때문에 대상 기관의 수는 총 72개이다.

설문조사 기간은 2006년 11월 3일부터 2006년 11월 15일까지 이루어졌으며, 조사방법은 우편을 통해 이루어졌다. 조사 대상인 72개 기관 중 6개 기관으로부터는 설문 응답이 회수되지 않아 자료가 회수된 기관의 수는 66개 기관이며, 총 1,789부가 회수되어 약 68%의 회수율을 보였다.

회수된 응답 자료 중 본 논문의 분석을 위해 담당 직무가 취업지원 분야인 표본만을 재분류하였으며, 최종 분석에는 취업지원담당 상담원의 자료 505부가 사용되었다.

취업지원 분야 담당자만을 본 논문의 대상으로 한 것은 조직성과인 서비스만족도를 측정할 대상이 취업지원 관련 구직자를 주대상으로 하였기 때문이다. 68%라는 높은 회수율은 고용지원센터의 조직 진단을 목적으로 공식적인 공문을 통해 일괄적으로 조사가 시행되었기 때문으로 판단된다.

나. 고객만족도 조사

고용지원센터의 고객만족도는 고용지원센터 기관평가 중 ‘고객 중심 서비스 및 윈스톱 활성화’ 분야의 고객만족도 조사 결과를 활용하였다. 본 조사 역시 출장소 13개를 소속 기관에 포함하여 72개 공공 고용지원서비스기관을 이용한 경험이 있는 사람을 대상으로 하였다.

조사방법은 전문조사기관의 조사원을 통한 전화조사로 이루어졌으며, 각 응답자수는 기관의 규모에 따라 취업지원 서비스이용 경험자 40~80명을 대상으로 하여 총 4,310명에 대한 응답을 얻었다. 조사기간은 2006년 12월 4일부터 2006년 12월 8일까지 이루어졌다.

앞서 고용지원센터 종사자들의 조직문화와 조직몰입에 대한 자료는 6개 기관에서 회수되지 못하였기 때문에 이들 6개 기관의 고객만족도 조사 응답자를 제외한 66개 기관 이용자 3,740명의 자료가 분석에 사용되었다.

3. 표본의 특성

본 연구에 조사된 표본의 인구통계적 특성은 다음과 같다.

가. 고용지원센터 상담직 응답자 특성

<표 1>은 본 연구에 사용된 취업지원 담당 상담원의 소속별 직급을 정리한 것이다. 상담직렬 종사자의 직급은 전임, 책임, 선임 상담원으로 이루어져 있으며, 이를 각 지방노동청별로 요약하였다.

<표 1> 고용지원센터 상담직 응답자 특성

(단위: 명)

지 역	직 급			전 체		담당직무
	전 임	책 임	선 임	소 계	무응답	취업지원
서울청	71	29	3	103(22%)	8	111(22%)
경인청	66	25	4	95(20%)	6	101(20%)
대전청	37	13	1	51(11%)	4	55(11%)
부산청	37	15	2	54(12%)	3	57(11%)
대구청	66	23	2	91(20%)	14	105(21%)
광주청	44	22	4	70(15%)	6	76(15%)
전 체	321(69%)	127(27%)	16(4%)	464(100%)	41	505(100%)

2006년 12월 현재 고용지원센터의 상담직 종사자의 수는 1,574명이다. 이 중 66개 기관에서 취업지원업무를 수행하고 있다고 한 응답자는 505명이며, 자신의 직급에 대해서 응답한 사람은 464명이었다. 이 중 전임상담원은 321명(69%)으로 가장 많은 비중을 나타냈으며, 책임상담원은 127명(27%), 선임급 상담원은 16명(4%)의 분포를 보였다.

나. 서비스만족도 응답자 특성

다음 <표 2>에는 고용지원센터의 취업지원서비스를 이용한 경험이 있는 이용자에 대한 서비스만족도에 대한 응답자의 특성을 요약하였다.

〈표 2〉 서비스만족도 응답자 특성

(단위: 명)

지역	연 령							성 별		
	20세 이하	21~29	30~39	40~49	50~59	60세 이상	전체	남자	여자	전체
서울청	14	278	242	142	118	46	840	509	331	840
경인청	17	288	263	154	98	40	860	494	366	860
대전청	26	182	82	36	47	17	390	229	161	390
부산청	15	297	170	95	72	21	670	390	280	670
대구청	21	243	141	89	72	14	580	343	237	580
광주청	9	145	115	61	55	15	400	247	153	400
전 체	102	1,433	1,013	577	462	153	3,740	2,212	1,528	3,740

분석에 사용된 서비스만족도 응답자는 20대가 1,433명(38%)으로 가장 높은 비율을 보였으며, 30대가 1,013명(27%)으로 20~30대가 총 응답자의 60% 이상을 차지하고 있다. 성별 분포는 남자가 2,212명(59%), 여자가 1,528명(41%)의 분포를 보였다.

IV. 실증분석

본 연구의 실증분석에는 AMOS 4.0을 이용한 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 실증분석의 순서와 방법은 다음과 같다. 먼저, 측정도구의 타당성과 신뢰성 분석을 위해 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 테스트를 실시한 후 확인적 요인분석을 실시하였다. 두 번째로, 수집된 개인 차원의 자료를 본 연구의 분석 수준인 기관별 수준으로 집합(aggregate)할 수 있는지에 대한 정당성 검증을 위해 ICC(intraclass correlation coefficient) 분석을 실시한 후, 각 변수들을 기관 수준으로 집합하였다. 마지막으로 상관관계 분석과 구조방정식 모형 분석을 통한 경로 분석과 모형의 적합도를 분석하였다.

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에 사용된 문항들은 공공기관의 특성을 고려하여 수정하였기 때문에 탐색적 요인분석을 통해 측정척도를 정화(purification)하고, 측정척도의 실제 측정 결과가 본래 의도한 이론적 구성 개념과 부합되는지를 평가하였다(Hair, Anderson, Tatham, & Blake, 1998).

추출되는 요인의 수는 아이젠 값을 기준으로 하여 그 값이 1 이상인 요인을 선택하였다. 요인 적재치는 .5 이상인 것을 유의한 것으로 판단하였고, 최초 요인 설정 후 직각회전(varimax)을 이용하여 요인해석을 명확히 하였다. 그리고 설문항목의 내적 일관성 측정을 위해 일반적으로 활용되는 Cronbach's α 계수를 이용해 검토하였다. <표 3>은 요인 분석과 신뢰성 분석 결과이다.

<표 3> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항 목	조직 몰입	혁신 문화	위계 문화
조직에 대해 높은 소속감을 느낌(OC1)	.851	.164	-.111
현재의 직장을 평생직장으로 생각함(OC2)	.785	.110	.039
이 조직에서 일하는 것이 개인적으로 의미가 있음(OC3)	.764	.206	-.125
이곳에서 일할 때 가족의 일원인 것처럼 느낌(OC4)	.735	.283	-.175
우리 조직의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낌(OC5)	.683	.038	-.028
새로운 아이디어의 실행이 많음(IC1)	.098	.784	-.066
업무와 관련한 아이디어를 자유롭게 이야기함(IC2)	.113	.746	-.089
센터 역할의 변화 방향을 명확히 제시해 줌(IC3)	.198	.724	-.223
부단히 새로운 업무절차의 도입과 개선을 강조함(IC4)	.102	.668	-.051
새로운 사업 시도 결과가 좋을 경우 보상이 주어짐(IC5)	.160	.632	-.099
결과와 상관없이 올바른 절차와 과정이 중요함(CC1)	-.088	-.088	.843
단기적으로는 좋은 결과가 안 보여도 합법적인 업무절차를 지킴(CC2)	-.123	-.128	.840
상사들이 업무진행 과정을 일일이 점검하고 독려함(CC3)	-.013	-.166	.583
누적설명분산	23.7%	45.0%	60.0%
cronbach's α	.841	.797	.685

일반적으로 누적설명분산은 60% 이상, Cronbach's α 는 .60 이상이면 구성개념의 타당성과 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다(이형석, 2006). 각 문항들은 혁신문화, 위계문화, 조직몰입의 3개 요인으로 구분되었으며, 요인의 누적설명분산은 약 60%로 나타났다. 또한 요인별 항목에 대한 Cronbach's α 값도 .60 이상의 값을 보여 측정척도의 타당성과 신뢰성이 있다고 판단된다.

다음은 확인적 요인분석을 통해 요인구조를 평가하였다. 모형의 적합도는 설정된 연구모형이 실제 조사된 자료와 잘 부합하도록 구성되었는가를 평가하는 지수이며, 연구모형의 설명력을 의미한다(이순목, 2003). 본 연구의 모형적합도는 RMSEA, TLI, CFI, GFI, AGFI, NFI값을 사용하였다. .90 이상의 적합도와 .08 이하의 RMSEA는 비교적 좋은 설명력을 갖는 모형으로 평가한다 (MacCallum & Hong, 1997).

다음 <표 4>에서 모형 적합도는 .90 이상으로 구성모형이 표본 자료와 잘 부합된 것으로 판단되며, 경로계수들도 모두 유의한 것으로 나타나 각 문항이 구성요인에 잘 구성되어 집중 타당성이 있는 것으로 평가된다(Anderson, 1987).

<표 4> 확인적 요인분석 결과

경로	표준화 경로계수	경로계수	S.E.	C.R.	AVE
OC1←조직몰입	.67	1.00			.53
OC2←조직몰입	.54	.74	.07	10.89***	
OC3←조직몰입	.88	1.16	.07	16.31***	
OC4←조직몰입	.79	1.09	.07	15.26***	
OC5←조직몰입	.71	.95	.06	14.00***	
IC1←혁신문화	.70	1.00			.45
IC2←혁신문화	.74	.99	.07	14.11***	
IC3←혁신문화	.55	.77	.07	11.19***	
IC4←혁신문화	.60	.74	.07	11.60***	
IC5←혁신문화	.73	.89	.06	13.91***	
CC1←위계문화	.84	1.00			.48
CC2←위계문화	.75	.87	.08	10.41***	
CC3←위계문화	.40	.50	.06	7.65***	

$\chi^2=241.0$, $d.f=62$, $RMSEA=.07$, $TLI=.90$, $CFI=.92$, $GFI=.93$, $AGFI=.90$, $NFI=.90$, $N=505$

구성개념간 상관관계 제공값: $a=.14$, $b=.04$, $c=.23$

자료: ***: $p<.001$, a: 조직몰입과 혁신문화 상관계수 제공값, b: 조직몰입과 위계문화 상관계수 제공값, c: 혁신문화와 위계문화 상관계수 제공값.

구성개념의 판별타당성은 평균분산추출(AVE: average variance extracted)값이 구성개념 간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는가를 통해 검토하는데(Fornell & Larcker, 1981), <표 4>의 AVE와 각 구성개념간 상관계수 제곱 값을 비교한 결과 판별타당성도 인정된 것으로 판단하였다.

2. 기관 수준으로의 집합(aggregate)

개인 수준의 자료를 상위 수준으로 집합(aggregate)시키는 것이 정당한지를 검증할 수 있는 통계적인 방법은 η^2 , ICC(intraclass correlation coefficient), WABA I과 같은 방법이 쓰인다. 이 방법들은 집단 내에서 하위 수준 자료의 동질성 정도를 평가하는 데 유용하며, 개인 수준 자료의 동질성이 검증되지 않은 상태에서 상위 수준의 개념으로 구성된 자료의 분석은 심각한 오류를 범할 수 있다(박원우·김재원·최혜원, 2003). 각 방법들 중 일반적으로 가장 많이 쓰이는 것은 ICC를 이용한 방법이며(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006), 본 연구에서도 ICC를 이용해 검증하고자 한다.

ICC(1)은 단일항목측정(single measure)으로 하나의 문항에 대해 서로 다른 응답자의 동질성 정도를 측정하는 것이며, ICC(2)는 표본내 집단의 측정평균(average measure)에 대한 신뢰도를 의미하며, 그 결과는 Cronbach's α 값과 유사하다(McGraw & Wong, 1996).

ICC(1)의 경우 최소한 0보다 커야 하고, .20 이상이면 비교적 높은 값이며, ICC(2)는 .60 이상이면 양호하다(Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006; Glick, 1985). 다음은 공공 고용지원서비스 종사자들의 혁신문화, 위계문화, 조직몰입

<표 5> ICC검증 결과

요인	ICC(1)	ICC(2)	N
조직몰입	.479	.822	505
혁신문화	.413	.782	504
위계문화	.396	.664	462
서비스만족도	.624	.833	3,740

에 대한 ICC 검증과 기관별 서비스만족도 조사에 응답한 응답자들의 ICC 검증 결과이다.

ICC 검증 결과 ICC(1)은 .3 이상, ICC(2)도 .6 이상의 값을 보여주고 있어 본 자료의 동질성 정도가 기관 수준으로 집합(aggregate)하여 분석하는 데 문제가 없을 것으로 판단하였으며, 자료를 각 기관별 수준으로 집합하여 분석하였다.

3. 상관관계 분석

가설검증을 위한 연구모형 추정에 앞서, 본 연구에 사용된 변수의 상관관계를 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

상관관계 분석 결과 조직몰입은 혁신문화와 유의한 정의 상관관계($r=.38$, $p<.01$)를 보였으며, 위계문화와는 유의한 관계를 보이지 않았다. 또한 조직몰입과 서비스만족도는 긍정적인 상관관계($r=.24$, $p<.05$)를 나타냈다. 혁신문화와 위계문화는 부정적인 상관관계($r=-.48$, $p<.01$)를 보였다.

<표 6> 상관관계 분석 결과

요인	조직몰입	혁신문화	위계문화	평균	표준 편차
조직몰입	1.00			4.33	.57
혁신문화	.38**	1.00		3.75	.51
위계문화	-.20	-.48**	1.00	4.25	.76
서비스만족	.24*	.02	.09	3.74	.14

자료: N=66, 양측검정, *: $p<.05$ **: $p<.01$.

4. 가설 검증 결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 AMOS 4.0을 사용하여 공분산 구조방정식 분석을 실시하였다. 앞에서 살펴본 상관관계 분석 결과 독립변수인 혁신문화와 위계문화 간의 높은 상관관계가 나타난 점을 고려한다면 외생변수간 상관을 가정하여 변수간 관계를 추정하는 구조방정식 분석이 유용하다. 구조방정식 분석은 최대우도법(maximum likelihood estimation)을 이용하였으며, 상관 행렬이

〈표 7〉 가설검증 결과

경로	표준화 경로계수	S.E.	C.R.
혁신문화→조직몰입	.30	.14	1.98*
위계문화→조직몰입	-.04	.09	-.31
조직몰입→서비스만족	.28	.03	1.97*

$\chi^2=76.2$, d.f=63, RMSEA=.05, TLI=.95, CFI=.96, GFI=.85, AGFI=.79, NFI=.81

자료: *: $p < .05$ **: $p < .01$.

나 공분산 행렬이 아닌 원자료를 그대로 활용하였다.

먼저 연구모형의 적합도를 평가한 후 연구 모형에 따른 경로관계를 분석하여 가설을 검증하였다. 연구모형의 포화 여부를 검토한 결과 간명모형으로 파악되었으며, 본 연구모형에 대한 검증 결과를 <표 7>에 정리하였다.

모형의 적합성 평가는 구조방정식 모형이 얼마나 가정에 적합한가를 평가하는 과정이다. 구조방정식 모형의 적합도를 평가하는 판단기준은 명확히 세워져 있지는 않으며, 다양한 적합도 지수를 살펴보고 경험적 결론을 내려야 한다. 일반적으로는 모형 적합도 지수가 .90보다 크고, RMSEA는 .08보다 작을 때 연구모형의 설명력이 양호하다고 판단한다(이순목, 2003).

본 연구모형의 평가와 관련하여 사용된 모형 적합도 지수는 χ^2 , RMSEA, TLI, CFI, GFI, AGFI를 활용하였다. χ^2 지수는 표본의 크기에 민감하므로 참고로만 활용하였다. 구조방정식 모형의 분석 결과 본 연구모형의 적합도 지수는 $\chi^2=76.2$, RMSEA=.05, TLI=.95, CFI=.96, GFI=.85, AGFI=.79, NFI=.81로 나타났다. 여기서 GFI, AGFI와 NFI는 일반적인 모형 적합도 판단기준인 .90보다 상대적으로 낮은 값을 보였다. 그러나 이들 적합도 지수보다 표본수에 대한 민감도가 적고 모델 간명성을 고려하며, 적합도의 해석 가능성이 높아 모형 평가에 더 적절한 적합도 지수로 알려진 RMSEA, TLI, CFI가 각각 .05, .95, .96의 높은 값을 보였다는 점에서 비교적 좋은 설명력을 갖는 연구모형으로 판단할 수 있다(MacCallum & Hong, 1997).

각 가설관계에 대한 검증 결과에서, 가설 1은 혁신문화와 조직몰입 간의 관계에 대한 것이다. 혁신문화에서 조직몰입에 대한 표준화 경로계수는 .30(C.R.

=1.98, $p < .05$)으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 따라서 혁신문화는 조직몰입에 긍정적인 효과를 나타냈다.

위계문화와 조직몰입에 대한 가설 2의 경우, 위계문화에서 조직몰입에 대한 표준화 경로계수는 $-.04$ (C.R.=.31)로 위계문화에서 조직몰입에 대한 경로는 유의한 값을 보이지 않았다.

가설 3은 조직몰입과 서비스만족도의 관계에 대한 가정인데, 조직몰입에서 서비스만족도에 대한 표준화 경로계수는 $.28$ (C.R.=1.97, $p < .05$)로 유의한 정(+)의 효과를 나타냈다. 이로써 본 연구의 주요 가설인 혁신문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 구성원의 조직몰입은 직접적인 고용지원서비스를 제공 받은 고객들의 서비스만족도를 높이는 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 반면 위계문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구모형에 대한 경쟁모형을 설정하여 연구모형보다 더 나은 설명력을 갖는 최종 모형을 도출할 수 있는지를 분석하였다. 연구모형에 대한 경쟁모형 1에는 혁신문화에서 서비스만족도의 직접경로를 추가하여 분석하였다. 경쟁모형 2에는 혁신문화와 위계문화에서 서비스만족도에 대한 직접경로를 추가하여 분석하였다. 다음 <표 8>은 본 연구모형과 경쟁모형 간의 비교결과이다.

경쟁모형의 추가분석 결과 경쟁모형 1은 혁신문화와 서비스만족도 간의 직접효과가 나타나지 않았다. 경쟁모형 2에서도 혁신문화 및 위계문화는 서비스만족도에 직접적인 관계를 나타내지 않았다. 또한 각 경쟁모형이 연구모형에 비해 자유도가 감소하는 데 따른 χ^2 의 변화량은 유의하지 않았으며, RMSEA, GFI, AGFI, NFI, TLI의 모형 적합도 지수 역시 연구모형과 큰 차이를 보이지 않

<표 8> 연구모형과 경쟁모형 간 비교결과

	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δ d.f	RMSEA	TLI	CFI	GFI	AGFI	NFI
연구모형	76.2	63			.05	.95	.96	.85	.79	.81
경쟁모형 1	75.3	62	.09	1	.05	.95	.96	.85	.79	.81
경쟁모형 2	72.5	61	3.5	2	.05	.95	.96	.86	.81	.82

자료: 경쟁모형 1: 연구모형에서 혁신문화→서비스만족도의 직접경로를 추가한 모형.

경쟁모형 2: 연구모형에서 혁신문화, 위계문화→서비스만족도의 직접경로를 추가한 모형.

아 경쟁모형 1과 2보다는 연구모형을 최종 모형으로 선택하는 것이 타당할 것이다.

V. 결론

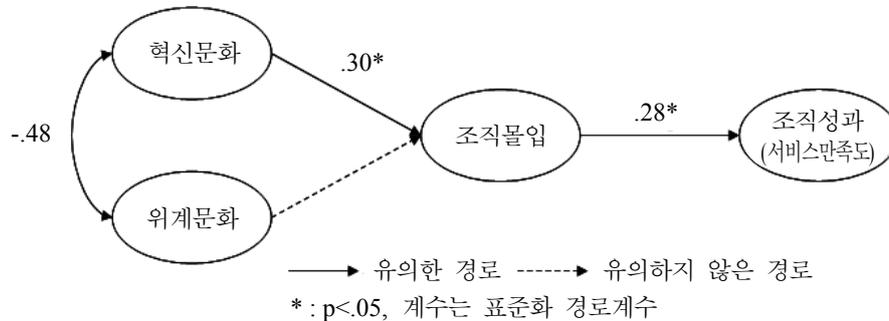
본 연구는 고용지원센터의 조직문화 유형과 종사자의 조직몰입, 서비스 이용자의 서비스만족도와와의 관계를 분석하였다. 분석 결과는 다음 [그림 2]와 같다.

연구모형 검증을 통해 혁신문화가 조직몰입에 긍정적이라는 가설 1과 조직몰입이 고객의 서비스만족도에 긍정적이라는 가설 3은 지지되었다. 그러나 위계문화와 조직몰입 간의 부정적인 관계를 가정한 가설 2는 지지되지 못하였다.

이상의 결과를 통해 고용지원센터의 혁신문화가 높을수록 종사자들의 조직에 대한 정서적 애착이 높으며, 종사자들의 높은 조직몰입은 공공 고용지원서비스를 이용하는 고객들의 서비스만족도를 높이는 데도 긍정적인 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 반면 위계 중심의 문화는 구성원의 조직몰입에 유의한 영향력을 주지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과가 주는 시사점은 다음과 같이 논의할 수 있다. 먼저 행정조직의 경우에도 혁신문화는 조직 구성원의 조직몰입과 고객의 서비스만족도를 향상시키는 중요한 요인이라는 점을 확인할 수 있다. 예컨대, 김호정(2004)의 연구는 행정조직과 기업조직이 갖는 특성을 비교하면서 행정조직의 경우 혁신문화

[그림 2] 연구 결과 요약



는 기대한 만큼 효과적이지 않을 것이라는 점을 제시하고 있다. 즉 혁신문화는 새로움과 위험감수를 중시하므로 기업조직에서는 권장되지만 행정조직은 공식화·집권화가 강하고, 관행·선례·규칙을 중시하기 때문에 혁신문화가 긍정적인 역할을 할 수 없고, 종업원들의 조직몰입과 직무만족의 향상에 기여한다고 보기 어렵다는 것이다.

그러나 본 연구의 결과에서와 같이 업무의 새로운 혁신과 개선을 권장하고 강조하는 혁신문화는 행정조직이라고 하더라도 구성원의 조직몰입 향상과 조직성과에도 긍정적임을 알 수 있다. 더구나 구직자, 기업체, 재직자, 청소년, 고령자와 취약계층에 이르는 다양한 고객에게 양질의 고용지원서비스를 제공해야 하는 공공 고용지원서비스기관의 경우 서비스 혁신을 강조하는 문화가 갖는 중요성은 더 크다고 볼 수 있다.

두 번째로 위계문화가 조직몰입과 유의한 관계를 나타내지 않은 점은 전통적인 위계 중심 문화가 조직몰입에 별다른 영향을 미치지 않을 정도로 자연스럽게 내재화된 결과로 볼 수 있을 것이다. <표 6>의 기술통계량에서도 나타났듯이 고용지원센터의 경우 아직까지 혁신문화보다 위계문화의 정도가 더 높게 인식하고 있는 것이 사실이다. 현장 담당자들 역시 인터뷰 과정에서 “부서간 업무의 유연성과 서비스 분야별 전문 역량의 향상이 이루어져야 한다”는 점과 “창의적인 아이디어를 내는 사람, 업무관련 정보가 풍부하고 자기개발을 하는 사람이 좋은 평가를 받을 수 있는 조직 풍토”를 강조하고 있다. 이러한 내용은 현재의 고용지원서비스의 혁신 노력이 서비스가 이루어지는 현장에서의 실질적인 혁신을 체감하기에는 부족하다는 것을 시사한다.

고용지원센터의 경우 행정조직이기 때문에 감사에 대한 부담이 클 수밖에 없고, 따라서 실패를 수반할 수밖에 없는 혁신 시도가 적극적이지 못한 측면도 있다. 또한 고용지원센터의 센터 소장 역시 기업조직의 최고경영자가 아닌 중간관리자 역할을 하기 때문에 혁신적 조직문화의 창출과 정착에 주도적인 리더십을 발휘하기 어려운 점도 있다.

조직문화의 관점에서 보면 어느 한 문화가 강하다고 해서 경쟁력이 높아지는 것은 아니며, 개선과 효율을 위한 혁신문화와 표준화된 과정과 공식성을 중시하는 위계문화가 조화를 이룰 때 조직성과가 극대화될 것이다. 따라서 조직문

화의 균형과 조화를 위해 각각의 조직문화가 동시에 강조되고 활성화되어야 할 것이다.¹⁾

이러한 균형은 조직혁신의 관점에서도 동일하게 적용된다. 조직의 혁신활동은 탐색적(exploratory) 혁신과 활용적(exploitative) 혁신으로 구분되는데, 탐색적 혁신은 새로운 가능성의 발굴, 불확실성에 대한 다양한 시도, 독창성, 창의성을 중시한다. 활용적 혁신은 효율성과 적합성, 질서를 강조하며 정확성·순응성·안정성을 중시하는 특성을 가진다. 이 역시 두 가지 혁신활동 중 어느 한 가지가 중요하다고 볼 수는 없으며 두 혁신활동 간의 균형이 중요하다(배중석·박오원, 2005).

고용지원센터는 행정조직으로서 정확성·순응성과 안정성이 중요하며, 다양한 고객층을 대상으로 한 새로운 서비스 발굴, 불확실성에 대한 도전과 독창성도 요구된다. 따라서 탐색적 혁신과 활용적 혁신이 모두 요구되며, 두 가지 혁신활동 모두에 대한 조직 차원의 균형적 노력이 필요하다.

마지막으로 어떠한 조직이든지 혁신의 성공은 조직의 평가, 보상, 교육훈련 기능 간의 내적 일관성과 종업원의 역량, 종업원의 조직몰입 향상, 다양한 기회 부여로 구성된 전략적 동인과의 적합성이 높아야 한다(배중석·박오원, 2006). 또한 조직의 전략적 목표와 조직관행의 일관성이 높을 때 종업원들의 목표 수용도와 제도 내재화가 높아지며, 냉소적 분위기도 줄일 수 있다(김진희·심원술, 2006).

따라서 고용지원센터의 서비스 혁신과 선진화라는 전략적 목표를 달성하기 위해서는 정책적 측면에서 고용지원서비스와 조직의 혁신활동에 일관적인 조직관행이 도입되고 정착되도록 노력해야 할 것이다. 이는 각 기관별 의사결정의 재량과 자율권, 역량 향상을 위한 학습기회의 부여와 직렬, 직급별 학습지도(learning map) 개발, 공정한 평가와 보상제도의 정착과 관련이 있으며, 고용지원센터 소장과 중간관리자의 혁신 리더십 개발도 포함된다.

본 연구를 진행하면서 나타난 연구의 한계와 향후의 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조직문화 경쟁가치모형의 4가지 문화 차원 중 혁신문화와 위계문화 차원만을 대상으로 하였다. 비록 공공 고용지원서비스기관 조직문화

1) 고용지원센터 조직문화의 균형적 개발 필요성에 대해 논의해 주신 심사자께 감사드립니다.

의 명확한 대조를 위해 두 가지 차원으로 구분하였지만, 집단문화와 합리문화 역시 공공기관의 성과를 위해 중요하며, 향후 연구에서는 각 문화의 적절한 균형과 관리방안에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 조직성과 변수로 구직자가 응답한 서비스만족도를 사용하였다. 그러나 취업지원 상담원은 구직자만을 대상으로 서비스를 제공하는 것이 아니며, 구인업체와 기타 이해관계자에게도 고용지원서비스를 제공하고 있다. 현재 이루어지고 있는 고용지원센터의 서비스만족도 조사는 구직자와 구인자에 대한 조사를 동시에 실시하고 있기는 하다. 그러나 기업 및 기타 이해관계자 등에 대한 고용지원서비스의 만족도 조사는 구직자와는 다른 구성 개념과 내용을 가져야 할 것이다. 따라서 전체적으로 고용지원서비스를 제공받는 고객별 고용지원서비스 품질지표를 개발하고 이를 활용해야 할 것이다. 더불어 향후 연구에서는 고용지원서비스 품질이라는 질적인 성과와 고용지원서비스의 효과성에 대한 평가지표도 새로이 개발·보완할 필요가 있을 것이다.

셋째, 조직문화는 역사 의존적 성격을 갖는다. 따라서 종단적 연구가 매우 유용하다. 본 연구는 일정한 시점을 기준으로 횡단적인 연구방법을 실시하였기 때문에 시간의 흐름에 따른 변화를 반영하지 못하였다. 따라서 향후에는 일정한 기간을 두고 반복 연구를 시행함으로써 공공 고용지원서비스기관 조직문화의 변화를 살펴볼 필요가 있다.

넷째, 향후 연구에는 양적인 연구와 함께 질적인 사례조사를 통한 사례연구도 필요하다. 예컨대, 혁신문화의 정도가 높은 고용지원센터에 대한 분석과 성과와의 관계에 대한 심층적인 조사 분석이 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 정책적으로 더 의미 있는 연구를 위해 혁신적인 조직문화의 구축과 유지에 영향을 미치는 인적자원관리(HRM) 정책과 관행을 규명해 전파하는 활동이 필요하며, 고용지원센터의 조직혁신과 서비스 선진화라는 전략적 목표와 조직문화, 인적자원관리 간의 적합성 및 조직성과에 대한 심층적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 김근세 · 이경호. 「책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허 시험관리단을 중심으로」. 『한국행정학보』 39 (3) (2005): 179~203.
- 김승택 · 신현구. 「공공 · 민간 직업안정기관 운영실태 및 개선과제」. 한국노동연구원, 2004.
- 김영조. 「조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구」. 『인사 · 조직연구』 8 (2) (2000): 111~134.
- 김원형. 「조직몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형」. 『인사관리연구』 29 (1) (2005): 55~92.
- 김진희 · 심원술. 「경영전략과 인적자원관리의 적합성에 따른 조직성과 차이」. 『인사 · 조직연구』 14 (1) (2006): 53~87.
- 김주섭 · 신현구. 「공공직업안정기관의 운영 현황과 발전 방향」. 『고용보험동향』 8 (2003): 53~87.
- 김호정. 「행정조직과 기업조직의 조직문화비교」. 『한국행정학보』 38 (3) (2004): 49~67.
- _____. 「행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향」. 『한국행정학보』 36 (4) (2002): 87~105.
- 노동부. 「세계일류 고용지원센터 비전과 전략」. 2006.
- 박노윤. 「조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구」. 『경영학연구』 26 (2) (1997): 303~329.
- 박원우 · 김재원 · 최혜원. 「레벨이슈(level issue)의 의미, 현상 및 해결방안」. 『인사 · 조직연구』 11 (2) (2003): 199~233.
- 배중석 · 박오원. 「전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석」. 『인사 · 조직연구』 13 (2) (2005): 147~185.
- _____. 「인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과분석」. 『인사관리 연구』 30

(1) (2006): 177~208.

이순목. 『요인분석의 기초』. 서울: 교육과학사, 2003.

이정주. 「지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례」. 『지방정부연구』 9 (4) (2005): 71~93.

이형석. 『실증연구방법』. 서울: 한경사, 2006.

옥원호 · 김석용. 「지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구」. 『한국행정학보』 35 (4) (2001): 355~373.

전상길 · 김인수. 「리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로」. 『인사 · 조직연구』 5 (1) (1997): 1~49.

차동욱. 「조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계」. 『인사관리연구』 28 (4) (2004): 249~277.

한주희 · 황원일. 「조직문화 특성에 대한 조직구성원의 인식과 조직몰입」. 『생산성논집』 11 (1) (1996): 293~320.

한주희 · 황원일 · 박석구. 「조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구」. 『인사 · 조직연구』 5 (2) (1997): 95~134.

Allen, N. J. & J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990): 1~18.

Anderson, J. C. "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties." *Management Science* 33 (4) (1987): 525~541.

Becker, T. E. "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?" *Academy of Management Journal* 35 (1) (1992): 232~244.

Bowen, D. E. & C. Ostroff. "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System." *Academy of Management Review* 29 (2) (2004): 203~221.

Collins, C. J. & K. G. Smith. "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology

- Firms.” *Academy of Management Journal* 49 (3) (2006): 544~560.
- Detert, J. R., R. G. Schroeder, & J. J. Mauriel. “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations.” *Academy of Management Review* 25 (4) (2000): 850~863.
- Dyer, L. & T. Reeves. “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?” *International Journal of Human Resource Management* 6 (3) (1995): 656~670.
- Erdogan, B., R. C. Liden, & M. L. Kraimer. “Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture.” *Academy of Management Journal* 49 (2) (2006): 395~406.
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook, & D. D. Frink. “Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship.” *Human Resource Management Review* 8 (3) (1998) :235~264.
- Fornell, C., & D. F. Larcker. “Evaluation Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research* 18 (February, 1981): 39~50.
- Glick, W. H. “Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research.” *Academy of Management Review* 10 (3) (1985): 601~616.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, & W. C. Black. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall Int., 1998.
- Huselid, M. A. “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal* 38 (3) (1995): 635~672.
- Jaros, S. J., J. M. Jermier, J. W. Koehler, & T. Sincich. “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models.” *Academy of Management Journal* 36 (5) (1993): 951~995.

- MacCallum, R. C. & S. Hong. "Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI." *Multivariate Behavioral Research* 32 (2) (1997): 193~210.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* 108 (2) (1990): 171~194.
- McGrath, T. G. "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight." *Academy of Management Journal* 44 (1) (2001): 118~131.
- McGraw, K. O. & S. P. Wong. "Forming Inferences about Some Intraclass Correlation Coefficients." *Psychological Methods* 1 (1) (1996): 30~46.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky. "Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61 (1) (2002): 20~52.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers. *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, 1982.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, & D. F. Caldwell. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34 (3) (1991): 487~516.
- O'Reilly, C. & J. Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71 (3) (1986): 492~499.
- Parker, R. & L. Bradley. "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations." *International Journal of Public Sector Management* 13 (2) (2000): 125~141.
- Quinn, R. E. & L. R. Kimberly. "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice." In Kimberly, J. R. & Quinn, R. (eds.),

- Managing Organizational Transitions*. pp.295-313. Dow Jones-Irwin, 1984.
- Ravasi, D. & M. Schultz. "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture." *Academy of Management Journal* 49 (3) (2006): 433~458.
- Rogg, K. L., D. B. Schmidt, C. Shull, & N. Schmitt. "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction." *Journal of Management* 27 (4) (2001): 431~449.
- Rousseau, D. M. "Organizational Behavior in the New Organizational Era." *Annual Review of Psychology* 48 (1997): 515~546.
- Sashittal, H. C. & A. R. Jassawalla. "Cultures that Support Product-Innovation Process." *Academy of Management Executive* 16 (3) (2002): 42~54.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1992.
- Snell, S. A. & M. A. Youndt. "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Control." *Journal of Management* 21 (4) (1995): 711~737.
- Yeung, A. K., J. W. Brockbank, & D. O. Ulrich. "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment." *Research in Organizational Change and Development* 5 (1991): 59~81.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, & D. P. Lepak. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 836~866.
- Way, S. A. "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector." *Journal of Management* 28 (6) (2002): 765~785.
- Whitener, E. M. "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling." *Journal of Management* 27 (5) (2001): 515~535.
- Zammuto, R. F. & J. Y. Krakower. "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture." *Research in Organizational Change and Development* 5 (1991): 83~114.

**The Relationship between Organizational Culture,
Organizational Commitment and Performance: An Examination
of Public Employment Service**

Jin-Hee Kim

This paper examines the relationship between organizational culture, organizational commitment and performance, but also uses competing value model of organizational culture. Data were collected through questionnaire instruments from employees(N=505) and customers (N=3,740) of 66 Public Employment Service. To test the hypotheses, structural equation model employed. The model shows that innovative culture was positively related to organizational commitment. And it was found that organizational commitment has a positive effect on customer satisfaction.

Keywords : innovative culture, hierarchical culture, organizational commitment, organizational performance.