

연구논문

조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향:
의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로*

조 문 석**

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설
- III. 분석 자료 및 모형
- IV. 분석 결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 2011년 조사된 인적자본기업패널 자료 중 제조업 기업을 대상으로 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향과 조직 내 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과와 조직문화에 대한 의사소통의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 경쟁가치모형에 근거한 조직문화 유형에 따라 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향을 분석한 결과 혁신문화, 공동체문화, 시장문화는 인지된 조직경쟁력에 긍정적인 효과를 나타냈으며, 위계 문화의 경우 내부 프로세스 경쟁력에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 효과에 있어 신뢰는 인적자원 경쟁력과 대고객 경쟁력에 대한 의사소통의 효과를 완전매개 하는 것으로 나타났으며, 내부프로세스 경쟁력에 대한 효과는 부분 매개하고 있었다. 마지막으로 의사소통은 혁신문화와 공동체문화 그리고 시장 문화의 효과를 강화하여 인지된 조직경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 위계문화 수준에 따른 의사소통의 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[주제어: 조직문화, 의사소통, 신뢰, 조절효과, 매개효과]

I. 서론

본 연구의 목적은 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 영향을 미치는 과정에서 의사소통의 조절효과와 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과를 실증적으로 분석하

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

** 한성대학교 공공인재학과 조교수(lucianocho@hansung.ac.kr)

여 조직문화가 성과로 이어지는 내부 과정의 특성을 확인하는 것이다. 조직문화는 조직의 가치체계로 구성원들의 행위 규범을 제공하며 업무를 수행하는 과정에 대한 해석의 틀을 제공한다. 그런데 조직문화는 자연스럽게 형성되는 것이 아니며 특정 조직문화가 조직의 경쟁력으로 이어지기 위해서는 조직구성원들 간에 조직문화의 확산 과정이 요구된다. 이와 같은 확산이 이루어지기 위해서는 두 가지 조건이 전제되어 있어야 한다. 첫째, 구성원들 간에 조직의 가치와 규범에 대한 의사전달 과정이 선행되어야 하며, 둘째, 조직구성원들이 자신들이 소속된 조직에 대해 일정 수준 이상의 신뢰가 확보되어야 한다. 첫 번째 조건이 충족되지 않을 경우 구성원들이 조직의 가치체계를 공유하는데 한계가 있어 조직문화가 확산되기 어렵고, 조직에 대한 신뢰 수준이 낮을 경우 조직문화와 의사소통을 통해 조직경쟁력을 강화하는 과정이 제한적일 것이다.

조직 경쟁력은 매우 다양한 속성을 내포하고 있어 객관적인 지표로 측정하는데 한계가 있다. 따라서 본 연구는 구성원들이 인지하는 조직경쟁력을 조직이 지닌 역량에 대한 주관적인 평가로 간주하고 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 의사소통의 조절효과와 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과를 통해 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구는 조직문화와 조직경쟁력에 대한 이론적 논의를 바탕으로 가설을 도출하였으며, 실증 분석을 위해 직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널 자료를 이용하였다. 또한 본 연구는 인적자본기업패널에서 조사한 표본 중 비교적 목표에 대한 정의와 경쟁 상대가 명확한 제조업 기업 조직을 분석 대상으로 하였다.

본 연구는 다음과 같은 세 단계의 분석 과정을 거쳤다. 첫째, 본 연구는 조직문화와 조직경쟁력 간의 관계를 검증하기 위해 경쟁가치모형에 근거하여 조직문화를 네 가지 유형으로 분류하고 각각의 조직 문화가 조직경쟁력에 미치는 영향을 분석하였다. 둘째, 본 연구는 의사소통이 신뢰의 매개효과를 거쳐 조직경쟁력에 미치는 영향을 분석하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증절차를 밟았다. 마지막으로 본 연구는 각각의 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 의사소통의 조절효과를 검증하고자 하였으며, 조직문화 유형별 수준에 따른 의사소통의 조절효과에 대한 비교 분석을 수행하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 조직 경쟁력

조직 경쟁력이란 한정된 자원을 지속적이고 안정적으로 확보하기 위해 다른 조직에 대해 비교 우위에 있는 조직 고유의 역량을 의미한다. 조직 경쟁력은 다양한 요소로 이루어지며 각각의 요소들이 지닌 차별화된 경쟁우위가 집합적으로 작용하여 조직의 역량을 구성한다. 경쟁우위는 다른 조직과의 비교를 전제로 조직의 경쟁력을 가늠하는 척도로 다른 조직이 쉽게 모방할 수 없는 고유한 속성이자 차별화된 역량이다(Tecce et al., 1997; Collis, 1994; 홍순욱·조근태, 2009). 이러한 경쟁 우위는 단기간에 확보되기보다 장기간에 걸친 학습을 바탕으로 축적되기 때문에 다른 조직이 쉽게 모방하기 어렵다(홍순욱·조근태, 2009). 특히 시장 환경이 빠르게 변화하는 제조업의 경우 조직의 생존을 위해 새로운 고객 수요를 발굴하고, 다양한 제품과 서비스를 개발해야 하기 때문에 비교 우위의 경쟁력이 중요한 요소로 작용한다.

일반적으로 다른 조직과 비교하여 비교 우위에 있는 조직은 상대적으로 높은 성과를 낼 가능성이 높다. 이 때 조직이 성과를 도출하기 위해 상대적으로 중요하게 작용하는 경쟁력 요소는 조직이 처한 대내외적 환경에 따라 달라진다. 이 중 인적자원의 경쟁력은 다른 경쟁력 요소에 비해 고유성과 차별성이 높다. 조직이 타 조직과 비교 우위에 있는 인적자원 역량을 확보하기 위해서는 지속적인 교육 훈련과 경험이 요구된다(Barney, 1991). 또한 조직 내 구성원이 지닌 지식과 기술 수준이 높을수록 대체하기 어렵기 때문에(Carmeli & Schaubroeck, 2006), 조직이 지속적이고 안정적인 성과를 창출하기 위해 갖추어야 할 가장 중요한 역량으로 지목되어 왔다(Takeuchi et al., 2007; Carmeli & Schaubroeck, 2006; 윤진호, 2009; 류성민·김성훈, 2013).

조직 다른 조직과 비교 우위에 있는 제품과 서비스를 개발하고 품질을 운영 과정에서 효율성을 제고하는 역량은 조직이 보유한 인적자원 경쟁력과는 별개로 조직이 오랜 시간에 걸친 경험과 학습을 통해 축적된다. 이는 조직이 보유한 지식과 경험 그리고 조직이 보유한 인적 자원을 활용할 수 있는 체계적인 구조를

통해 집합적으로 형성된다. 따라서 조직의 구조적이고 과정적인 역량은 인적자원 경쟁력과 구분되는 조직의 고유한 역량이라고 할 수 있다.

마지막으로 조직이 지속되고 성장하기 위해서는 자신들이 생산 및 공급하는 제품과 서비스를 제공받는 고객집단이 안정적으로 유지되어야 한다(예, 민진·이진혁, 2008). 조직은 고객들의 요구에 신속하게 대응할 수 있어야 하며, 다양한 제품과 서비스를 바탕으로 새로운 고객을 유치하고 기존의 고객을 유지할 필요가 있다. 이를 위해 조직은 고객들의 수요를 지속적으로 파악하여 이를 제품 및 서비스 개발 및 제공 과정에 적용할 수 있어야 하며, 마케팅 등 조직과 조직이 제공하는 제품 및 서비스의 이미지를 제고하여 고객들로부터 신뢰를 확보해야 한다. 조직에 대한 고객들의 신뢰는 단기간에 형성되는 것이 아니므로, 조직이 다른 조직과 비교하여 차별적으로 보유하고 있는 역량이다.

2. 조직문화와 조직경쟁력

조직 문화는 조직 구성원들의 업무 수행 과정과 행태를 통제하는 비공식적인 규범으로 조직의 활동과 관련한 해석의 틀을 제공한다. 조직 문화는 조직이 지닌 가치 체계를 구성원들이 학습한 결과로 나타나며(Denison, 1990; 최석봉·김규덕, 2012), 조직 활동과 관련한 규범과 관습, 행동 지침을 제공한다(Weiner, 1988; 최석봉·김규덕, 2012). 조직의 문화적 특성은 다른 조직과 경쟁하여 외부 환경으로부터 안정적이고 지속적으로 자원을 확보하기 위한 역량에 영향을 미칠 수 있다(예, 서범석, 2006; 양승용 외, 2008; 이수창, 2010; 김구, 2012). 또한 조직이 처한 환경의 특성에 따라 어떠한 조직 문화를 지니고 있는지에 따라 조직의 경쟁력은 차별화된다. 예를 들어, 시장 환경이 빠르게 변화하고 새로운 제품에 대한 고객들의 수요가 많은 환경에 처한 조직일수록 창의적인 아이디어와 도전을 강조하는 혁신 문화가 경쟁력 확보에 보다 유리하게 작용할 수 있다. 그런데 조직경쟁력은 다양한 속성을 내포하고 있어 이를 객관적으로 평가하여 비교하기에는 한계가 있다. 이러한 측면에서 조직 구성원들이 조직의 경쟁력에 대한 주관적인 평가는 객관적인 지표가 제시하지 못하는 조직의 내부적 역량을 반영한다고 볼 수 있다.

한편 조직 내에는 다양한 가치체계와 규범이 상호작용하고 있으며 하나의 가치 및 규범이 압도적인 우위를 점하는 경우는 드물다. 경쟁가치모형은 이처럼 다양한 가치체계의 특성을 체계적으로 유형화하여 혁신문화, 공동체문화, 위계적문화, 시장문화로 제시하고 있다(Quinn & McGrath, 1985; Cameron & Quinn, 1999). 또한 경쟁가치모형은 조직이 상호 보완적이거나 상충되는 가치를 동시에 추구하는 현실을 반영하고 있다는 점에서 의미를 지닌다.

먼저 경쟁가치모형에서 제시하는 혁신적 문화는 Quinn과 McGrath(1985)가 제시한 개발문화와 연계되어 있으며, 조직이 외부 환경에 대응하기 위한 대외적인 위치와 관련된 개념이다(조성식·허문구, 2013). 고객이 요구하는 제품과 서비스 수요가 빠르게 변화하고 조직 간 경쟁 수준이 높을수록 조직의 생존을 위해 창의적인 역량이 강조된다. 혁신적 문화가 강한 조직은 유기적인 형태의 구조를 바탕으로 구성원들의 도전정신과 구성원 간의 활발한 아이디어 교류를 강조하여 외부 환경 변화에 능동적으로 대응하고자 한다. 따라서 혁신적 문화가 강한 조직일수록 새로운 제품 및 서비스 개발을 위한 창의적인 아이디어를 존중하고 새로운 고객 수요를 발굴하려고 하기 때문에 조직 구성원들은 자신들의 조직 경쟁력 수준이 높다고 인식할 것이다. 따라서 조직문화가 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 본 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설1-1. 혁신적 문화가 강할수록 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

둘째, 공동체적인 문화 Quinn과 McGrath(1985)가 제시한 집단 문화와 관련된 개념으로 는 조직 내부에서 구성원 간의 관계를 통해 형성되는 문화로, 상사의 리더십, 비공식적인 인간관계, 조직에 대한 충성심을 중심으로 형성되는 구성원 간의 결속에 의해 강화된다(조성식·허문구, 2013; 최석봉·김규덕, 2012). 특히 공동체적 문화에서는 조직 구성원에 대한 인간적인 배려와 참여를 강조하며, 장기적인 관점에서 인력을 개발하고자 하기 때문에(최석봉·김규덕, 2012) 공동체적 문화가 강한 조직의 구성원들은 높은 수준의 조직몰입을 바탕으로 자신이 소속된 조직의 경쟁력 수준이 높다고 인식할 가능성이 높다. 따라서 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 본 연구의 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설1-2. 공동체적 문화가 강할수록 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

셋째, 위계적 문화는 조직 내부의 안정성을 유지하기 위해 공식적인 절차와 구조화를 강조하는 문화이다. 위계적 문화는 근대적인 형태의 조직이 보편적으로 보유하고 있는 속성으로 조직 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 지속성, 안정성, 예측가능성을 확보할 수 있도록 하기 때문에 체계적인 관리를 가능하게 한다는 장점을 지닌다. 그러나 공식화를 지나치게 강조하고 기존의 관례를 고수하고자 할 경우 외부 환경 변화에 적절한 대응을 어렵게 하여 경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다(조성식·허문구, 2013). 특히 외부 환경이 빠르게 변화하는 상황에서 위계적 문화가 강한 조직의 조직구성원들의 인지된 조직경쟁력은 낮을 가능성이 높다.

가설1-3 위계적 문화가 강할수록 조직 경쟁력이 낮다고 인식할 것이다.

마지막으로 시장 지향적 문화는 Quinn과 McGrath(1985)가 제시한 합리 문화와 관련된 개념으로 조직 과업수행의 효율성과 목표 달성도를 중요시하는 문화이다(조성식·허문구, 2013; 최석봉·김규덕, 2012; 하성호·최수일, 2009). 특히 시장 지향적 문화는 조직 구성원들 간에 목표에 대한 인식 공유를 강조하고 명확한 목표와 전략을 바탕으로 한 생산성에 초점을 두기 때문에 생산 과정의 효율성과 품질 제고 능력을 제고하는데 유리하다. 따라서 시장 지향적 문화가 강한 조직일수록 조직 구성원들은 자신들이 속한 조직의 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

가설1-4 시장 문화가 강할수록 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

3. 의사소통과 신뢰: 조절효과와 매개효과

조직 문화는 조직이 지니고 있는 속성으로 조직 문화가 경쟁력에 영향을 미치기 위해서는 활발한 의사소통과 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰가 전제되어 있어야 한다. 조직 문화가 구성원들에게 유의미한 영향을 미치기 위해서는 조직의 가치와 규범에 대한 지속적인 교류가 요구되며, 이를 위해서는 구성원 간의

의사소통이 적정 수준에서 이루어져야 할 필요가 있다. 또한 조직, 상사, 동료들에 대한 구성원들의 신뢰 수준이 낮을 경우 조직의 문화와 구성원들의 행태가 괴리되어 조직의 경쟁력 제고에 유의미한 영향을 미칠 가능성이 낮아진다.

조직 내부에서의 의사소통은 조직목표 달성을 위해 필수적인 과정으로(이창원 외, 2012) 조직과 구성원 간, 그리고 조직 구성원들 간의 가치체계 차이로 인한 갈등을 줄이고 상호간의 이해를 제고하는데 기여한다. 또한 의사소통을 통해 조직의 상황 및 활동 관련한 다양한 정보를 구성원들에게 제고하고, 조직에 대한 불확실성을 줄여(이건혁, 2012; Berger, 1986) 구성원들에게 동기를 부여한다. 이러한 측면에서 조직 구성원 간의 의사소통은 조직 구성원들이 조직에 대한 가치 체계에 대한 이해를 제고하고 구성원들이 공통된 조직 문화와 규범을 공유할 수 있도록 한다. 이처럼 의사소통은 조직에 대한 구성원들 간의 공감대 형성에 영향을 미치며 조직에 대한 신뢰수준을 제고하는데 기여할 가능성이 높다. 따라서 본 연구의 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설2 의사소통이 활발히 이루어질수록 조직에 대한 신뢰 수준은 높을 것이다.

한편 구성원의 조직에 대한 신뢰, 조직 구성원 간의 신뢰는 구성원들에게 동기를 부여하여 조직몰입 수준에 긍정적으로 작용한다(이태식·함상우, 2009; 여인길·김성수, 2005). 또한 조직에 대한 신뢰 수준이 높을수록 조직 구성원들은 자신들이 속한 조직의 경쟁력에 대한 믿음도 증가하여 인적 자원역량을 비롯한 전반적인 조직 경쟁력 수준이 다른 조직과 비교하여 높다고 인식할 것이다. 따라서 본 연구의 세 번째 가설은 다음과 같다.

가설3. 신뢰 수준이 높을수록 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

또한 조직 내에서 구성원들 간의 의사소통이 활발하게 이루어질수록 조직 구성원 간의 협력이 강화되고, 조직이 처한 환경에 대한 불확실성을 줄이게 된다(김종규·이정자, 2008; Katz & Kahn, 1978; Kahn, 1990). 특히 조직 내부의 의사소통은 구성원 간의 결속을 증진시켜 조직몰입 수준을 제고하고 조직의 역량에 대한 믿음을 강화한다(Kahn, 1990; 김호정, 2011). 따라서 본 연구는 활발한 의사소

통이 구성원들의 인지된 조직 경쟁력에 긍정적으로 작용할 것으로 보고 다음과 같은 네 번째 가설을 설정하였다.

가설4. 의사소통이 활발히 이루어질수록 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

가설 2부터 가설 4까지의 논의를 종합하면 활발한 의사소통은 조직에 대한 구성원들의 신뢰 수준을 제고하고, 구성원들의 조직에 대한 신뢰 수준이 증가하면 인지된 조직 경쟁력이 높아진다. 즉, 신뢰는 구성원들 간의 의사소통이 인지된 조직 경쟁력에 대한 영향을 매개하고 구성원 간의 결속을 강화하여 조직 구성원들이 조직에 대한 경쟁력 수준을 높게 평가하게 한다. 따라서 본 연구는 조직경쟁력에 의사소통이 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과에 대한 다섯 번째 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설5. 의사소통이 활발히 이루어지는 조직일수록 조직에 대한 신뢰 수준이 증가하여 조직 경쟁력이 높다고 인식할 것이다.

조직이 지닌 가치체계와 규범인 조직문화가 구성원들 간에 공유 및 발전되기 위해서는 조직구성원들에 대한 규범과 가치의 전달 체계가 요구된다. 조직 내에서 이루어지는 공식적·비공식적 의사소통은 이러한 전달 체계의 일종으로 구성원들 간에 조직의 가치체계와 규범에 대한 인식과 공유를 확산시켜 특정 조직문화를 강화하고 조직의 경쟁력 제고에 의미 있는 영향을 미치게 된다. 특히 혁신적 문화, 공동체적 문화, 시장 문화에 대한 의사소통의 조절 효과는 각 조직문화의 인지된 조직경쟁력에 대한 긍정적 효과를 강화하는 반면, 위계적 문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 부정적 영향을 상쇄할 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 의사소통의 조절 효과를 다음과 같은 여섯 번째 가설을 설정하였다.

가설6-1. 혁신적 문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 조직경쟁력이 높다는 인식이 강화될 것이다.

가설6-2. 공동체적 문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 조직경쟁력이 높다는 인식이 강화될 것이다.

가설6-3. 위계적 문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 조직경쟁력이 낮다는 인식은 약화될 것이다.

가설64. 시장 문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 조직경쟁력이 높다는 인식은 강화될 것이다.

III. 분석 자료 및 모형

1. 자료 및 표본

본 연구는 조직문화와 조직경쟁력의 관계에서 의사소통의 조절효과와 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과를 실증적으로 검증하기 위해 직업능력개발원이 2011년에 실시한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP) 제4차 조사 자료를 이용하였다. 인적자본기업패널은 기업이 인적 자원을 보유하고 개발해 나가는 과정을 파악하기 위한 목적으로 지난 2006년부터 매 2년 마다 조사가 이루어지고 있다. 특히 인적자본기업패널은 기업 전반에 대한 조사와 구성원에 대한 근로자 조사로 구성되고 있어 조직의 특성과 조직 구성원의 특성을 동시에 파악할 수 있다는 점이 장점이다. 2011년 시행되어 2012년 배포된 제4차 조사 자료의 경우 500개 기업, 1만여 명의 근로자에 대한 자료가 포함되어 있으며, 본 연구는 가장 비중이 크고 결측 값이 없는 제조업 분야 근로자 1,482명을 대상으로 한 조사 자료를 분석에 이용하였다.

2. 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직 구성원의 인지된 경쟁력으로 조직이 보유한 인적 자원의 역량과 리더십과 관련된 인적자원역량, 새로운 제품과 개발 및 품질 제고와 관련한 내부 프로세스역량, 그리고 고객의 수요에 대한 대응과 관련한 대고객 역량으로 유형화하였다. 첫째, 인적자원역량에 대한 인적자본기업패널 설문은 “인적자원의 전반적인 역량”, “우수 인력의 확보”, “신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성”, “경영진의 리더십”, “종업원의 생산성” 문항을 동종업계 평균과 비교하여 리커트 5점 척도로 측정 하고 있다(문8-1). 문항 간 cronbach's alpha 값은 0.848로 내적 일관성이 있는 것으로 나타났으며, 본 연구는 문항의 평균값을 조직의 인지

된 인적자본역량으로 측정하였다.

둘째, 인적자본기업패널 설문은 제품 생산 및 생산된 제품 및 서비스 품질 제고 역량 등 내부 프로세스 역량을 “신제품 개발 능력”, “업무절차의 효율화와 간소화”, “제품의 원가 절감을 통한 경쟁 우위 확보”, “제품의 품질”, “불량률 감소 및 생산수율(yield) 향상” 등으로 조사하였으며, 인적자원역량과 마찬가지로 동종업계 평균과 비교한 리커트 5점 척도로 측정하고 있다(문 8-2). 본 연구는 이들 5개 문항의 평균값을 내부프로세스 역량으로 측정하였으며, 문항 간 cronbach's alpha 값은 0.839이었다.

마지막으로 인적자본기업패널은 “고객의 요구에 대한 신속한 대응 능력”, “제품의 다양성”, “신규고객 확보율”, “주요고객 유지율”, “브랜드 이미지 향상 및 관리”와 관련한 경쟁력 수준을 리커트 5점 척도로 동종업계 평균과 비교하고 있다(문 8-3). 본 연구는 이들 문항의 평균값을 이용하여 제품 및 서비스에 대한 고객의 수요에 대한 대고객역량으로 측정하였으며, 문항 간 cronbach's alpha 값은 0.849로 나타났다.

3. 독립변수, 매개변수, 조절변수

본 연구의 독립변수는 기업조직의 문화이다. 인적자본기업패널은 제4차 패널 조사부터 총 12개 문항을 이용하여 Cameron과 Quinn(1985)의 경쟁가치모형에 근거한 기업의 조직문화를 세분화하여 조사하고 있다. 본 연구는 경쟁가치모형에 입각하여 기업조직의 문화를 혁신문화, 공동체문화, 위계적문화, 시장문화로 유형화하고 인적자본기업패널의 기업문화 조사 자료를 독립변수로 활용하였다. 첫째, 인적자본기업패널은 혁신문화와 관련한 설문 문항으로 “변화와 새로운 시도의 장려”, “혁신에 대한 보상”, “창의적인 구성원에 대한 적절한 대우”(문항 28-1, 2, 3)를 포함하고 있으며, 문항 간 내적 일관성을 의미하는 cronbach's alpha 값은 0.811로 나타났다.

둘째, 공동체 문화의 경우 “가족과 같은 부위기의 형성”, “인화단결과 일체감”, “팀워크 중심” 등의 질문으로(문항 28-4, 5, 6)을 측정하고 있으며, cronbach's alpha 값은 0.803으로 문항 간 내적 일관성이 높았다. 셋째, 공식화된 절차와 규

범을 강조하는 위계문화와 관련한 문항은 “공식적인 절차, 규칙, 방침의 중시”, “하향식 의사전달 및 정보의 흐름”, “서열의식의 강조”로 측정하고 있으며(문항, 28-7, 8, 9), cronbach’s alpha 값은 0.548로 나타났다.

마지막으로 결과 및 성과를 강조하는 시장문화는 “경쟁적 분위기와 성과 달성의 강조”, “과업수행에 필요한 전문지식과 능력의 중요시”, “직무수행능력과 실적 중심의 평가” 여부로 측정하고 있으며(문항 28-10, 11, 12), 문항 간 내적 일관성을 의미하는 cronbach’s alpha 값은 0.762로 나타났다. 본 연구는 각 조직문화 유형을 대상으로 리커트 5점 척도로 측정한 인적자본기업패널의 설문지의 평균값을 이용하여 혁신문화, 공동체문화, 위계적문화, 시장문화로 측정하였다.

본 연구는 조직문화가 인지된 조직 경쟁력에 대한 의사소통의 조절효과와 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 인적자본기업패널이 제공하는 커뮤니케이션과 신뢰관계 문항(문 27)을 이용하였다. 커뮤니케이션 관련 문항은 “회사가 직원들에게 회사에 대한 사정을 소상하게 알려주는지”, “상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있는지”, “부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편인지” 등으로 구성되어 있으며, cronbach’s alpha 값은 0.784로 나타났다. 한편 신뢰와 관련한 문항은 “동료들 간의 상호 신뢰 수준”, “평가 및 보상의 공정성 인식”, “경영진에 대한 신뢰”를 측정하는 질문으로 구성되어 있으며, cronbach’s alpha 값이 0.819로 내적 일관성 수준이 높은 것으로 분석되었다. 본 연구는 신뢰 및 의사소통과 관련된 문항의 평균값을 이용하여 매개변수와 조절변수로 활용하였다.

4. 분석모형

본 연구는 거설검증을 위해 연령, 성별, 학력, 직급, 근로시간, 근속연수를 통제하였다. 성별의 경우 남성이 1값을 갖는 더미 변수로 여성과의 차이를 비교하였으며, 학력은 대졸, 석사, 박사를 각각 1값으로 갖는 3개의 더미 변수로 구성하여 대졸 미만과 비교하였다. 또한 직급의 경우 대리급 이하를 기준으로 과장, 차장, 부장, 임원 등 관리자 직급을 각각 1값으로 하는 4개의 더미 변수로 구성하였고, 연령과 근속 연수에는 로그 값을 취하여 분석에 이용하였다. 마지막으로 근로 시간의 경우 주당 근로시간(40시간)에 평균 초과근무시간을 합산한 값에 로

그 값을 취하여 분석하였다.

본 연구는 최소자승모형을 이용하여 가설을 검증하고자 하였으며, 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 분석 절차를 거쳤다. 이에 따라 첫 번째 분석 단계에서는 의사소통이 신뢰에 미치는 영향을, 두 번째 단계에서는 신뢰가 인지된 조직 경쟁력에 미치는 영향을 각각 분석하였다. 세 번째 단계에서는 의사소통이 인지된 조직 경쟁력에 미치는 영향을 분석하였으며, 네 번째 단계에서는 조직 신뢰가 의사소통을 매개하여 인지된 조직 경쟁력에 미치는 영향을 분석하였다. 의사소통이 신뢰에 미치는 영향이 유의미하고, 의사소통이 인지된 조직 경쟁력이 유의미하며, 의사소통이 인지된 조직 경쟁력에 유의미한 영향을 미칠 경우, 네 번째 단계에서 의사소통이 인지된 조직 경쟁력에 미치는 영향이 유의미한데 반해 신뢰가 유의미한 영향을 미치지 않는다면 신뢰는 조직 의사소통을 완전 매개한다. 반면, 인지된 조직 경쟁력에 대한 신뢰의 영향이 유의미한 반면 세 번째 단계와 비교하여 의사소통의 통계적 유의성과 영향력이 약화된다면 신뢰는 인지된 조직경쟁력에 대한 의사소통의 영향을 부분 매개한다고 볼 수 있다(Baron and Kenny, 1986).¹⁾ 또한 본 연구는 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 소블-굿맨(Sobel-Goodman) 매개효과 검증을 실시하였으며, 의사소통에 대한 신뢰의 매개효과 비중을 확인하고자 하였다.

마지막으로 본 연구는 조절 효과 검증 과정에서 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 조직 문화 변수와 의사소통 변수를 각 변수의 평균값으로 빼서 평균은 0이면서 분산은 기존 변수와 같도록 0값 기준으로 중심화(zero-centering) 하였다. 또한 영 값으로 중심화한 조직문화 변수와 의사소통 변수를 곱하여 조절 변수를 구성하였으며, 이 변수를 이용하여 조절효과와 관련한 마지막 가설(가설 6)을 검증하고자 하였다. 본 연구의 분석에 활용된 변수의 개념은 아

1) Zhao 등(2010)은 Baron과 Kenny(1986)이 제시한 매개효과 분석 방법을 보완하여 5가지 유형을 제시하고 있는데, 이 중 세 가지 유형은 매개효과가 유의미한 경우에 대한 것이다. 첫째, 매개효과와 독립변수의 직접적인 영향이 모두 유의미할 경우 Baron과 Kenny(1986)가 언급한 부분매개효과를 의미하며, 매개효과와 독립변수의 효과는 상호 보완적인 관계이다. 둘째, 매개효과와 독립변수가 모두 유의미하면서 두 변수의 방향이 반대인 경우 매개효과와 독립변수의 효과는 상호 경쟁적 관계이다. 셋째, Baron과 Kenny(1986)가 언급한 부분매개효과는 매개효과만이 유의미하고 독립변수는 유의미하지 않을 경우를 의미한다. Zhao 등(2010)은 여기에 독립변수 효과만이 유의미하고 매개효과는 유의미하지 않은 경우와, 매개변수와 독립변수 모두 유의미하지 않은 경우를 매개효과의 유형에 포함시키고 있다.

래의 표와 같다.

〈표 1〉 변수의 측정

변수			측정	alpha
종속 변수	인지된 경쟁력	인적자원 경쟁력	인력 우수성, 생산성, 리더십 등 5개 문항의 평균 값	0.848
		내부프로세스 경쟁력	제품개발능력, 업무효율화, 품질 등 5개 문항의 평균 값	0.839
		대고객 경쟁력	고객요구 대응능력, 신규고객 확보율, 고객 유지율, 제품 다양성 등 5개 문항 평균 값	0.849
독립 변수	조직 문화	혁신문화	창의성 및 혁신에 대한 장려 및 보상 등 3개 문항에 대한 평균 값	0.811
		공동체문화	인화단결, 팀워크에 대한 강조 등 3개 문항에 대한 평균 값	0.803
		위계적문화	절차, 규칙, 서열 강조 등 3개 문항에 대한 평균 값	0.548
		시장문화	경쟁적 분위기, 성과 달성, 실적 중시 등 3개 문항에 대한 평균 값	0.762
	의사소통		의견의 자유로운 제시, 부서 간 의사소통의 원활함 등 3개 문항에 대한 평균 값	0.748
매개 변수	신뢰		동료 및 경영진에 대한 신뢰 및 보상체계 공정성에 대한 인식 등 3개 문항 평균 값	0.819
조절 변수	조직문화×신뢰		각 변수의 값에 변수의 평균값을 빼고 영 중심화 (zero-centering)하여 곱한 값	해당 없음
통제 변수	성별	남성=1	응답자가 남성일 경우 1, 여성일 경우 0	
	연령		연령에 대한 로그 값	
	학력	대졸	응답자가 대졸자일 경우 1, 나머지는 0	
		석사	응답자가 석사학위자일 경우 1, 나머지는 0	
		박사	응답자가 박사학위자일 경우 1, 나머지는 0	
	직급	과장급	응답자가 과장급일 경우 1, 나머지는 0	
		차장급	응답자가 차장급일 경우 1, 나머지는 0	
		부장급	응답자가 부장급일 경우 1, 나머지는 0	
		임원급	응답자가 임원급일 경우 1, 나머지는 0	
	근로시간		주간 평균 근로시간의 로그 값	
	근속연수		근속연수의 로그 값	

IV. 분석 결과

1. 표본의 특성 및 기술통계량

아래의 표는 변수의 기술통계량을 제시하고 있다. 본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 제조업의 특성상 남성이 97%로 매우 높은 비율을 보였으며, 연령대는 평균 43.98세로 가장 연령대가 낮은 응답자는 26세, 연령대가 가장 높은 응답자는 65세였다. 학력은 대졸자가 67%로 가장 높은 비율을 차지하고 있었으며, 석사학위 소지자 11%, 박사학위 소지자 2%였다. 본 연구에 포함된 응답자는 모두 정규직 근로자였으며, 직급은 과장급이 22%, 차장급 30%, 부장급 35%, 임원급 4%였으며 나머지는 대리급 이하였다. 응답자의 주 평균 근로시간은 48.12시간으로 최소 근로시간은 40시간, 최대 근로시간은 80시간이었고, 평균 근속 연수는 14.84시간이었다.

〈표 2〉 변수의 기술통계량

변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값
1. 인적자원경쟁력	1,482	3.52	0.60	1	5
2. 내부프로세스경쟁력	1,482	3.54	0.61	1	5
3. 대고객경쟁력	1,482	3.60	0.63	1	5
4. 혁신문화	1,482	3.46	0.68	1	5
5. 공동체문화	1,482	3.70	0.66	1	5
6. 위계적문화	1,482	3.55	0.54	1.67	5
7. 시장문화	1,482	3.62	0.61	1.67	5
8. 의사소통	1,482	3.45	0.66	1	5
9. 신뢰	1,482	0.29	-0.58	0.99	5.21
10. 성별(남성)	1,482	0.97	0.18	0	1
11. 연령	1,482	43.98	5.91	26	65
12. 대졸	1,482	0.67	0.47	0	1
13. 석사	1,482	0.11	0.31	0	1
14. 박사	1,482	0.02	0.12	0	1
15. 과장	1,482	0.22	0.42	0	1
16. 차장	1,482	0.30	0.46	0	1
17. 부장	1,482	0.35	0.48	0	1
18. 임원	1,482	0.04	0.19	0	1
20. 근로시간	1,482	48.12	6.64	40	80
21. 근속연수	1,482	14.84	7.31	2	38

2. 조직문화와 인지된 조직 경쟁력

본 연구의 첫 번째 가설은 조직문화 수준이 높아질수록 조직 구성원들의 인지된 경쟁력 수준이 높아진다는 것이다. 모형2부터 모형10까지 제시된 분석 결과는 각각의 조직문화 차원이 인지된 조직 경쟁력 수준에 미치는 영향이 일관되게 나타남을 제시하고 있다. 먼저 조직의 혁신 문화 수준이 증가할수록 인지된 조직 경쟁력 수준도 증가하는 것으로 나타났는데, 조직이 새로운 시도를 장려하거나, 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어지고, 창의적인 사람을 대우할수록 구성원들의 조직의 인적자원 경쟁력, 내부 프로세스 경쟁력, 대고객 경쟁력이 높은 것으로 인식함을 의미한다. 혁신 문화 수준이 높다는 것은 외부 환경 변화에 능동적으로 대응하고 위험을 감수하면서 새로운 도전을 통해 변화를 추구하는 것에 대해 구성원들 간의 공감대가 형성되어 있는 상태이다. 새로운 도전을 적극적으로 수용하는 문화는 구성원들이 자기가 소속된 조직의 경쟁력과 성공 가능성에 대한 자신감과 밀접하게 연계되어 있다.

둘째, 공동체 문화는 혁신 문화와 마찬가지로 조직의 인지된 경쟁력 수준에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 공동체 문화는 조직 구성원 간의 긴밀한 인간관계, 팀워크, 참여 등과 연계된 개념으로 조직 내 활발한 의사소통을 가능하게 하여 조직 내 신뢰와 구성원들의 조직 몰입을 증가시킨다. 모형2부터 모형10까지 제시되는 바와 같이 공동체 문화가 조직의 인지된 경쟁력 수준에 미치는 긍정적인 영향은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 일관된 결과가 도출되었다.

셋째, 위계적 문화는 조직의 인지된 경쟁력 수준에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않거나 혹은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 모형3과 모형9에서 제시되는 바와 같이 위계적 문화가 강한 조직의 구성원일수록 내부 프로세스 경쟁력에 대한 인식 수준은 낮은 것으로 나타났으며, 90% 신뢰수준에서 유의미한 것으로 분석되었다. 위계적 문화는 조직의 공식화 및 구조화 수준과 연계된 개념으로 근대적인 조직에서 보편적으로 나타나는 현상이다. 어느 조직이나 일정 수준의 위계적 문화를 지니고 있으며, 이는 조직의 안정성과 업무과정의 예측 가능성에 기여한다는 점에서 긍정적으로 작용한다. 그러나 위계적

문화가 지나치게 강조될 경우 과도한 문서화나 통제로 인해 비효율성 문제가 발생하고 조직의 자율성이 저해되어 구성원들은 조직의 경쟁력이 상대적으로 낮다고 인식할 가능성이 높다. 또한 인적자원경쟁력과 대고객경쟁력에 있어 위계 문화가 미치는 영향이 통계적으로 유의미하지 않다는 점에서 보편화되어 있는 관료제적 조직 문화 자체는 조직 간 경쟁력 차이에 의미 있는 영향을 미치지 않을 가능성도 제기된다.

마지막으로 시장문화는 모형 2부터 모형10에서 제시되는 바와 같이 조직의 경쟁력에 대한 구성원들의 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시장 문화는 목표 달성과 생산성 향상을 강조하고, 명확한 목표를 중심으로 구성원 간의 관계를 결속시킨다(조성식·허문구, 2013). 특히 시장문화가 확산되어 있는 조직에서는 목표에 대한 공유를 바탕으로 조직 내외부의 경쟁을 자극하여 조직의 전반적인 역량을 제고하기 위한 노력이 배가되기 때문에 조직 내 구성원들의 경쟁력에 대한 인식 수준도 증가할 가능성이 높다. 분석 결과에서 제시되는 바와 같이 시장 문화 수준이 증가할수록 인적자원 경쟁력, 내부프로세스 경쟁력, 대고객 경쟁력에 대한 구성원들의 인식 수준도 긍정적인 것으로 나타났으며, 모형2부터 모형10까지 일관되게 통계적으로 유의미한 결과가 도출되었다.

한편, 모형 1에서 제시되는 바와 같이 혁신문화, 공동체 문화, 시장문화 수준이 증가할수록 신뢰 수준도 높아지는 것으로 나타난 반면 위계문화와 신뢰 간에는 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 위계문화가 구성원 개개인의 특성과 구성원 간의 관계나 상호작용 보다는 조직의 안정성을 확보하기 위한 공식적이고 구조적인 절차를 강조하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 즉, 신뢰란 본질적으로 구성원 간의 공식적 혹은 비공식적 관계를 통해 형성되는 것인데, 인간 관계를 강조하는 공동체 문화, 자유로운 의견 개진을 중요시하는 혁신문화, 구성원 간의 목표 공유에 초점을 둔 시장문화와는 달리 위계문화는 상대적으로 구성원 간의 관계를 활성화하기보다는 정태적이고 안정적인 구조를 보다 강조하기 때문이다.

3. 신뢰의 매개효과

의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과를 분석하는 과정은 다음과 같다. 먼저, 모형 1은 매개효과 검증의 첫 번째 단계인 의사소통이 신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 의사소통이 활발해질수록 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조직 내 의사소통을 통해 구성원들 간에 정보 교류를 활성화하여 구성원의 조직에 대한 불확실성을 줄이고(Berger, 1986), 공감대 형성에 기여하여 신뢰를 제고함을 의미한다(이건혁, 2012).

모형2, 3, 4는 매개효과 검증의 두 번째 단계로 신뢰가 인적자원 경쟁력, 내부프로세스 경쟁력, 대고객 경쟁력에 미치는 영향에 대한 분석 결과이다. 본 연구의 세 번째 가설은 신뢰 수준이 높아질수록 조직 구성원의 인지된 조직 경쟁력 수준은 높아진다는 것이다. 조직 구성원 간의 신뢰와 경영진에 대한 신뢰는 구성원들에게 사회적 동기를 부여하여 조직에 대한 몰입 수준을 증가시키고(이태식·함상우, 2009: 2441), 조직 성과에 긍정적으로 작용하게 된다(Davis et al., 2000; 여인길·김성수, 2005). 분석 결과 조직 내 신뢰 수준이 증가할수록 인적자원, 내부프로세스, 대고객 경쟁력에 대한 인식 수준도 증가였으며, 각각 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하여 세 번째 가설을 지지하는 것으로 나타났다.

본 연구의 네 번째 가설은 매개효과를 검증하기 위한 세 번째 단계로 의사소통 수준이 증가함에 따라 경쟁력이 높다고 인식한다는 것이다. 모형 5, 6, 7은 본 연구의 네 번째 가설을 검증하기 위한 모형이다. 의사소통이란 구성원들에게 조직과 관련한 정보를 제공하고 조직 구성원의 사회화 과정에 영향을 미친다(Katz & Kahn, 1978; 손호중·유용식, 2012; 최명철·서문교, 2013). 특히 조직 내 의사소통은 구성원 간의 협력을 강화하고 구성원들이 조직이 처한 상황에 대한 이해와 예측을 가능하게 함으로써 조직몰입과 직무만족 수준을 제고하여 높은 성과로 이어질 가능성이 높다(김종규·이정자, 2008; Kahn, 1990). 이러한 과정은 가설에서 제시된 바와 같이 조직의 전반적인 경쟁력을 강화하는데 긍정적인 영향을 미치게 되는데, 분석 결과 조직 내 의사소통 수준이 증가할수록 구성원들의 조직 경쟁력에 대한 인식 수준도 99% 신뢰수준에서 증가하는 것으로 나타났다. 이러한

결과는 조직 내 의사소통이 증가할수록 조직 구성원 간에 조직이 지향하는 가치에 대한 공감대가 형성되고, 조직 문화에 대한 구성원의 이해 수준이 높아짐과 동시에 신뢰 수준을 제고하는 것으로 이해할 수 있다.

매개효과를 검증하기 위한 마지막 과정은 모형 8, 9, 10에 제시되어 있다. 독립변수인 시장 문화가 매개변수인 조직 신뢰가 종속변수인 인지된 경쟁력 수준에 대한 긍정적인 영향이 통계적으로 유의미하고, 매개변수인 조직 신뢰가 종속변수인 인지된 경쟁력 수준에 대한 영향이 유의미할 경우, 조직 신뢰와 의사소통이 모두 포함된 모형에서 종속변수에 대한 의사소통의 효과는 사라지거나 혹은 영향력이 감소해야 한다.

분석 결과 모형 8에서 제시되는 바와 같이 의사소통의 인적자원 경쟁력에 대한 영향 인식 수준은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났으며, 모형 10에서 대고객경쟁력에 대한 의사소통의 영향력도 나타나지 않았다. 반면 모형 9는 내부 프로세스 경쟁력에 대한 의사소통의 영향력이 95% 신뢰수준에서 여전히 유의미한 것으로 나타난 반면 모형 6과 비교했을 때 계수 값이 0.126에서 0.072로 감소하고 신뢰수준도 줄어든 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합하면 신뢰는 인적자원 경쟁력과 대고객 경쟁력에 대한 의사소통의 영향을 완전매개 하는 반면, 구성원들의 내부프로세스 경쟁력에 대한 인식은 부분 매개하는 것으로 해석할 수 있으며(Baron & Kenny, 1986), Zhao 등(2010)의 유형 분류에 의하면 매개효과와 독립변수의 직접적 효과 간의 상보적 관계에 해당된다.

본 연구는 신뢰의 매개 효과를 최종적으로 확인하기 위해 소블-굿맨(Sobel-Goodman) 매개효과 검증을 실시하였다. 분석 결과 의사소통이 인지된 인적자원 경쟁력에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 신뢰는 의사소통이 인지된 인적자원 경쟁력에 미치는 효과를 70.8% 정도 매개하는 것으로 나타났다. 또한 의사소통이 인지된 내부프로세스 경쟁력에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과도 99% 신뢰수준에서 유의미하였으며, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 60.6% 매개하는 것으로 분석되었다. 마지막으로 대고객 경쟁력에 대한 신뢰의 매개효과도 99% 신뢰수준에서 유의미한 것으로 나타났으며, 의사소통이 대고객 경쟁력에 미치는 영향을 71.0% 매개하고 있었다.

〈표 3〉 매개효과 분석 모형

변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10
	신뢰	인적 자원 경쟁력	내부 프로세스 경쟁력	대고객경 쟁력	인적 자원 경쟁력	내부 프로세스 경쟁력	대고객 경쟁력	인적 자원 경쟁력	내부 프로세스 경쟁력	대고객 경쟁력
혁신 문화	0.223*** (0.020)	0.139*** (0.028)	0.148*** (0.030)	0.110*** (0.032)	0.182*** (0.028)	0.165*** (0.029)	0.138*** (0.031)	0.132*** (0.028)	0.137*** (0.030)	0.106*** (0.032)
공동체 문화	0.195*** (0.019)	0.131*** (0.027)	0.126*** (0.029)	0.117*** (0.030)	0.169*** (0.027)	0.143*** (0.028)	0.142*** (0.030)	0.126*** (0.027)	0.118*** (0.029)	0.114*** (0.031)
위계적 문화	0.026 (0.019)	-0.032 (0.026)	-0.052* (0.027)	-0.019 (0.029)	-0.023 (0.026)	-0.044 (0.027)	-0.013 (0.029)	-0.029 (0.026)	-0.047* (0.027)	-0.017 (0.029)
시장 문화	0.128*** (0.021)	0.107*** (0.030)	0.137*** (0.032)	0.167*** (0.033)	0.133*** (0.030)	0.149*** (0.031)	0.184*** (0.033)	0.105*** (0.030)	0.133*** (0.032)	0.166*** (0.033)
의사 소통	0.423*** (0.020)				0.134*** (0.027)	0.126*** (0.029)	0.087*** (0.031)	0.041 (0.031)	0.072** (0.033)	0.026 (0.035)
신뢰		0.243*** (0.031)	0.168*** (0.033)	0.159*** (0.035)				0.220*** (0.036)	0.127*** (0.038)	0.145*** (0.040)
남성=1	-0.022 (0.055)	0.036 (0.075)	0.022 (0.080)	0.066 (0.085)	0.027 (0.076)	0.013 (0.080)	0.061 (0.085)	0.032 (0.075)	0.015 (0.080)	0.064 (0.085)
(로그) 연령	0.004 (0.109)	-0.149 (0.149)	-0.093 (0.159)	-0.098 (0.168)	-0.147 (0.151)	-0.091 (0.160)	-0.097 (0.169)	-0.148 (0.149)	-0.091 (0.159)	-0.097 (0.168)
대졸=1	0.027 (0.024)	0.069** (0.033)	0.101*** (0.035)	0.062* (0.037)	0.076** (0.033)	0.108*** (0.035)	0.067* (0.037)	0.071** (0.033)	0.105*** (0.035)	0.063* (0.037)
석사=1	0.089** (0.036)	0.085* (0.049)	0.075 (0.052)	0.002 (0.055)	0.108** (0.050)	0.093* (0.053)	0.017 (0.056)	0.089* (0.049)	0.082 (0.053)	0.004 (0.056)
박사=1	-0.030 (0.079)	0.307*** (0.108)	0.123 (0.115)	-0.076 (0.121)	0.296*** (0.109)	0.112 (0.115)	-0.083 (0.122)	0.303*** (0.108)	0.116 (0.115)	-0.078 (0.121)
과장=1	0.004 (0.039)	0.078 (0.054)	0.034 (0.057)	0.037 (0.061)	0.080 (0.054)	0.037 (0.058)	0.038 (0.061)	0.079 (0.054)	0.036 (0.057)	0.038 (0.061)
차장=1	-0.040 (0.043)	-0.005 (0.058)	-0.020 (0.062)	-0.026 (0.066)	-0.013 (0.059)	-0.025 (0.062)	-0.031 (0.066)	-0.005 (0.058)	-0.020 (0.062)	-0.026 (0.066)
부장=1	-0.040 (0.047)	0.049 (0.065)	-0.016 (0.069)	0.018 (0.073)	0.040 (0.065)	-0.022 (0.069)	0.012 (0.073)	0.049 (0.065)	-0.017 (0.069)	0.017 (0.073)
임원=1	-0.042 (0.069)	0.086 (0.094)	0.072 (0.100)	0.033 (0.106)	0.075 (0.095)	0.064 (0.100)	0.026 (0.106)	0.084 (0.094)	0.070 (0.100)	0.032 (0.106)
(로그) 근로시간	-0.093 (0.071)	0.044 (0.097)	-0.084 (0.103)	0.038 (0.109)	0.024 (0.098)	-0.095 (0.104)	0.025 (0.110)	0.045 (0.097)	-0.083 (0.103)	0.039 (0.109)
(로그) 근속연수	-0.006 (0.017)	0.082*** (0.023)	0.068*** (0.024)	0.042* (0.026)	0.079*** (0.023)	0.064*** (0.024)	0.040 (0.026)	0.080*** (0.023)	0.065*** (0.024)	0.041 (0.026)
상수	0.410 (0.485)	1.476** (0.661)	2.066*** (0.705)	1.695** (0.745)	1.542** (0.669)	2.075*** (0.706)	1.739** (0.748)	1.452** (0.661)	2.023*** (0.704)	1.680** (0.745)
N	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482
R ²	0.695	0.343	0.273	0.230	0.327	0.270	0.224	0.344	0.275	0.231

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

4. 조절효과 분석

본 연구는 조직문화가 인지된 조직경쟁력 수준에 미치는 영향에 대한 의사소통의 조절효과를 검증하고자 하였다. 조직구성원들 간의 공유된 가치와 의미체계인 조직문화가 확산 및 강화되기 위해서는 구성원들 간의 활발한 의사소통이 전제되어야 한다. 즉, 조직의 문화가 인지된 경쟁력에 실질적인 영향을 미치기 위해서는 자신들의 조직과 조직이 지향하는 가치에 대한 구성원들 간의 의견교환이 이루어져야 한다는 것이다. 모형 11부터 모형 22까지는 조직문화가 의사소통의 조절효과를 통해 인적자원 경쟁력(모형11-모형14), 내부 프로세스 경쟁력(모형15-모형18), 대고객 경쟁력(모형19-모형22)에 대한 구성원의 인식에 미치는 영향을 제시하고 있다. 본 연구는 여러 개의 조절변수로 인한 다중공선성 문제를 해결하기 위해 각각의 조직문화와 의사소통 조절 변수가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향을 개별적으로 분석하고자 하였다.

분석 결과 혁신문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 조직 구성원들은 자기가 소속된 조직의 인적자원 경쟁력을 높게 인식하는 것으로 나타났으며, 99% 신뢰수준에서 유의미한 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 공동체 문화가 강한 조직이나 시장 문화가 강한 조직에서도 유사하게 나타났다. 즉, 혁신문화, 공동체문화, 시장문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발해질수록 인적자원 경쟁력이 높다고 인식한다는 것이다. 위계적 문화와 의사소통의 조절 변수도 인적자원 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 90% 신뢰수준에서 유의미하여, 다른 문화와의 조절변수와 비교하여 통계적 유의성은 다소 낮은 것으로 분석되었다.

한편 내부 프로세스 경쟁력에 대한 조직문화와 의사소통 조절변수의 영향을 검증한 결과 혁신문화, 공동체문화, 시장문화와 의사소통 간의 조절효과는 99% 신뢰수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 혁신문화, 공동체문화, 시장문화가 강한 조직에서 의사소통이 활발하게 이루어질수록 구성원들은 자기들이 소속된 조직의 업무처리 절차, 제품의 품질, 신제품 개발 능력 등 내부 프로세스 경쟁력이 높다고 인식한다는 것이다. 반면 위계적 문화와 의사소통 조절변수가 내부프로세스 경쟁력에 미치는 효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 4〉 조절효과 분석모형

변수	모형11	모형12	모형13	모형14	모형15	모형16	모형17	모형18	모형19	모형20	모형21	모형22
	인적자원 경쟁력				내부 프로세스 경쟁력				대고객 경쟁력			
혁신문화	0.141*** (0.028)	0.132*** (0.028)	0.132*** (0.028)	0.131*** (0.028)	0.148*** (0.030)	0.136*** (0.030)	0.137*** (0.030)	0.135*** (0.030)	0.117*** (0.032)	0.105*** (0.032)	0.105*** (0.032)	0.103*** (0.032)
공동체문화	0.125*** (0.027)	0.136*** (0.027)	0.128*** (0.027)	0.128*** (0.027)	0.116*** (0.029)	0.132*** (0.029)	0.118*** (0.029)	0.119*** (0.029)	0.113*** (0.030)	0.129*** (0.031)	0.114*** (0.031)	0.116*** (0.030)
위계적문화	-0.032 (0.026)	-0.031 (0.026)	-0.029 (0.026)	-0.034 (0.026)	-0.052* (0.027)	-0.050* (0.027)	-0.047* (0.027)	-0.052* (0.027)	-0.022 (0.029)	-0.020 (0.029)	-0.017 (0.029)	-0.024 (0.029)
시장문화	0.099*** (0.030)	0.103*** (0.030)	0.104*** (0.030)	0.106*** (0.030)	0.124*** (0.031)	0.130*** (0.031)	0.133*** (0.032)	0.134*** (0.032)	0.156*** (0.033)	0.162*** (0.033)	0.166*** (0.033)	0.167*** (0.033)
의사소통	0.049 (0.031)	0.046 (0.031)	0.039 (0.031)	0.045 (0.031)	0.083** (0.033)	0.078** (0.033)	0.072** (0.033)	0.075** (0.033)	0.037 (0.035)	0.033 (0.035)	0.025 (0.035)	0.030 (0.035)
신뢰	0.219*** (0.036)	0.215*** (0.036)	0.220*** (0.036)	0.221*** (0.036)	0.127*** (0.038)	0.121*** (0.038)	0.127*** (0.038)	0.128*** (0.038)	0.144*** (0.040)	0.138*** (0.040)	0.145*** (0.040)	0.146*** (0.040)
혁신문화 X 의사소통	0.072*** (0.023)				0.102*** (0.024)				0.103*** (0.025)			
공동체문화 X 의사소통		0.066*** (0.024)				0.091*** (0.026)				0.098*** (0.027)		
위계적문화 X 의사소통			0.052* (0.031)				0.003 (0.033)				0.009 (0.034)	
시장문화 X 의사소통				0.083*** (0.027)				0.086*** (0.029)				0.112*** (0.030)
남성=1	0.029 (0.075)	0.036 (0.075)	0.030 (0.075)	0.034 (0.075)	0.011 (0.080)	0.020 (0.080)	0.015 (0.080)	0.017 (0.080)	0.060 (0.084)	0.069 (0.085)	0.063 (0.085)	0.066 (0.085)
(로그) 연령	-0.152 (0.149)	-0.163 (0.149)	-0.146 (0.149)	-0.158 (0.149)	-0.096 (0.158)	-0.111 (0.158)	-0.091 (0.159)	-0.101 (0.159)	-0.102 (0.167)	-0.119 (0.168)	-0.097 (0.168)	-0.110 (0.168)
대졸=1	0.070** (0.033)	0.072** (0.033)	0.074** (0.033)	0.069** (0.033)	0.104*** (0.035)	0.106*** (0.035)	0.105*** (0.035)	0.103*** (0.035)	0.062* (0.037)	0.065* (0.037)	0.064* (0.037)	0.061* (0.037)
식사=1	0.088* (0.049)	0.093* (0.049)	0.095* (0.049)	0.093* (0.049)	0.081 (0.052)	0.088* (0.052)	0.082 (0.053)	0.086* (0.052)	0.003 (0.055)	0.011 (0.055)	0.005 (0.056)	0.010 (0.055)
박사=1	0.296*** (0.107)	0.309*** (0.108)	0.305*** (0.108)	0.300*** (0.107)	0.106 (0.114)	0.125 (0.114)	0.116 (0.115)	0.113 (0.114)	-0.088 (0.121)	-0.069 (0.121)	-0.078 (0.122)	-0.082 (0.121)
과장=1	0.079 (0.054)	0.079 (0.054)	0.079 (0.054)	0.076 (0.054)	0.036 (0.057)	0.035 (0.057)	0.036 (0.057)	0.033 (0.057)	0.038 (0.060)	0.037 (0.060)	0.038 (0.061)	0.033 (0.060)
차장=1	0.002 (0.058)	0.002 (0.058)	-0.005 (0.058)	-0.001 (0.058)	-0.011 (0.062)	-0.011 (0.062)	-0.020 (0.062)	-0.015 (0.062)	-0.016 (0.065)	-0.016 (0.066)	-0.026 (0.066)	-0.020 (0.065)
부장=1	0.052 (0.064)	0.051 (0.064)	0.049 (0.064)	0.048 (0.064)	-0.013 (0.068)	-0.014 (0.068)	-0.017 (0.069)	-0.018 (0.069)	0.022 (0.072)	0.020 (0.072)	0.017 (0.073)	0.016 (0.072)
임원=1	0.083 (0.094)	0.087 (0.094)	0.085 (0.094)	0.087 (0.094)	0.068 (0.099)	0.073 (0.100)	0.070 (0.100)	0.072 (0.100)	0.030 (0.105)	0.035 (0.105)	0.032 (0.106)	0.035 (0.105)
(로그) 근로시간	0.059 (0.097)	0.047 (0.097)	0.043 (0.097)	0.050 (0.097)	-0.063 (0.103)	-0.080 (0.103)	-0.083 (0.103)	-0.078 (0.103)	0.059 (0.109)	0.042 (0.109)	0.038 (0.109)	0.046 (0.109)
(로그) 근속연수	0.084*** (0.023)	0.083*** (0.023)	0.082*** (0.023)	0.086*** (0.023)	0.070*** (0.024)	0.069*** (0.024)	0.065*** (0.024)	0.071*** (0.024)	0.046* (0.026)	0.046* (0.026)	0.042 (0.026)	0.049* (0.026)
상수	1.366*** (0.659)	1.446*** (0.659)	1.448*** (0.661)	1.433*** (0.659)	1.900*** (0.701)	2.015*** (0.701)	2.023*** (0.704)	2.003*** (0.702)	1.556*** (0.742)	1.670*** (0.742)	1.679*** (0.746)	1.654*** (0.742)
N	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482	1,482
R ²	0.348	0.347	0.345	0.348	0.284	0.281	0.275	0.280	0.239	0.237	0.231	0.238

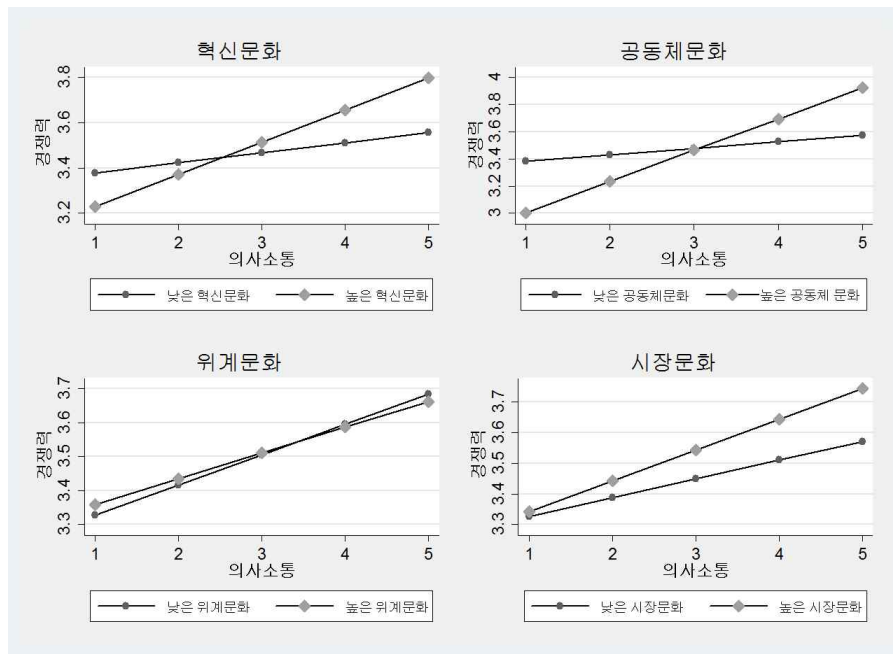
***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

마지막으로 조직문화와 의사소통 조절변수가 대고객 경쟁력에 미치는 영향을 분석한 결과에 있어서도 혁신문화, 공동체문화, 시장문화에 대한 의사소통의 조절 효과는 99% 신뢰수준에서 유의미한 결과가 도출된 반면, 위계적 문화에 대한 조절 효과는 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

이와 같은 결과는 혁신문화, 공동체문화, 시장문화가 강한 조직에서 활발한 의사소통을 요구하는 반면, 공식적인 절차와 질서를 강조하는 위계적 문화에서는 의사소통의 중요성이 상대적으로 낮기 때문인 것으로 해석할 수 있다. [부록]에 제시된 상관관계 분석 결과에서도 확인할 수 있듯이, 의사소통은 혁신문화, 공동체문화, 시장문화 간의 상관관계수가 각각 0.63, 0.57, 0.52로 높게 나타난 반면, 위계적 문화와 의사소통 간의 상관 계수는 0.13으로 낮게 나타났다.

〈그림 1〉 의사소통의 조절효과



본 연구를 통해 직접적으로 확인할 수는 없지만, 이는 다음의 두 가지 의미로 해석이 가능하다. 첫째, 위계적 문화가 지닌 계층적 질서와 공식화가 조직 구성원들 간의 공식적 의사소통만을 허용하며, 상향식의 자유로운 의견개진이나 구성

원들 간의 비공식적인 의사소통은 억제할 가능성이 있다. 위계적 문화에서는 혁신문화, 공동체문화, 시장문화와 비교하여 의사소통 수준이 낮기 때문에 경쟁력 인식에 대한 의사소통의 조절효과도 유의미하지 않다는 것이다. 둘째, 위계적 문화는 근대적인 조직에서 나타나는 보편적인 현상이기 때문에 위계적 문화의 변화 자체가 인지된 조직경쟁력에 대한 의미 있는 영향이 낮을 가능성이 있다. 변수의 기술 통계량에서도 제시된 바와 같이 혁신문화, 공동체문화, 시장문화의 경우 표준 편차가 각각 0.68, 0.66, 0.61로 나타난 반면 위계적 문화의 표준편차는 0.54로 다른 조직문화 유형과 비교하여 상대적으로 낮다는 점도 이러한 가능성을 뒷받침하고 있다. 오히려 위계적 문화는 인지된 조직경쟁력에 대한 긍정적인 효과보다는 과도한 계층화와 공식화로 인해 인지된 경쟁력에 부정적인 요인으로 작용할 가능성이 높다.

마지막으로 본 연구는 의사소통의 조절 효과를 명확히 제시하기 위해 혁신문화, 공동체 문화, 위계문화, 시장문화의 평균값을 기준으로 각각의 조직문화 수준이 높은 조직과 낮은 조직으로 분류하고, 조직경쟁력 변수를 하나로 묶어 그림1과 같은 결과를 도출하였다. 그림에서 제시되는 바와 같이 혁신문화와 공동체문화의 경우 조직 내 의사소통이 일정한 임계점을 넘어서야 의미 있는 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면 시장 문화의 경우 시장 문화 수준이 높은 조직이 낮은 조직과 비교하여 인지된 조직경쟁력 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 의사소통 수준이 활발해질수록 시장문화 수준이 높은 조직과 낮은 조직 간의 인지된 조직경쟁력 수준의 차이가 커지는 것으로 분석되었다. 한편 위계적 문화가 강한 조직과 낮은 조직 간의 인지된 조직 경쟁력 차이는 나타나지 않았으며, 의사소통 수준에 따른 변화도 도출되지 않았다.

V. 결 론

본 연구는 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과와 의사소통의 조절효과를 실증적으로 검증하고자 하였다. 특히 본 연구는 여타 조직 유형과 비교하여 산출물이 명확하고 목표 설정이 용이하여 조직문화

유형별 차이가 상대적으로 명확하게 드러나는 제조업 기업을 분석 대상으로 삼았다. 본 연구는 직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널 자료를 활용하여 가설을 검증하고자 하였으며, 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직 문화 유형 중 혁신 문화, 공동체 문화, 시장 문화는 인적자원 경쟁력, 내부프로세스 경쟁력, 고객 경쟁력 등 인지된 조직경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 위계적 문화는 인적자원 경쟁력과 대고객 경쟁력에 의미 있는 영향이 도출되지 않았으며, 내부 프로세스 경쟁력에 부정적인 영향을 미치고 있었다. 둘째, 의사소통이 활발한 조직일수록 구성원들의 조직에 대한 신뢰 수준은 높은 것으로 나타났으며, 신뢰는 의사소통을 매개하여 인지된 조직경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰는 인적자원 경쟁력과 대고객 경쟁력에 대한 의사소통의 효과를 완전 매개하는 것으로 분석되었으며, 내부 프로세스 경쟁력에 대한 의사소통의 효과는 부분적으로 매개하고 있었다. 셋째, 의사소통은 조직 문화를 강화하여 인지된 조직 경쟁력 수준을 제고하는 것으로 분석되었다. 혁신문화와 공동체문화가 강한 조직의 경우 의사소통 수준이 임계점을 넘어서면 상대적으로 해당 문화가 약한 조직과 비교하여 인지된 조직 경쟁력 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 한편 시장문화의 경우 의사소통 수준이 증가함에 따라 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향도 강화되는 것으로 분석되었다. 마지막으로 위계문화 수준에 따른 의사소통의 조절효과는 의미 있는 차이가 도출되지 않았다.

본 연구는 조직문화가 조직의 역량과 인지된 경쟁력에 영향을 미치는 내부적 과정으로 신뢰와 의사소통의 매개효과와 조절효과를 실증적으로 검증하였다는 점에서 의미를 지닌다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 분석 대상은 비교적 산출물에 대한 정의와 목표가 명확한 제조업 기업조직을 대상으로 하였는데, 상대적으로 산출물에 대한 정의가 불분명한 서비스 업종이나 목표와 경쟁상대가 불명확한 공공조직에 적용하기에는 한계가 있다. 이러한 한계는 향후 연구를 통해 조직 유형별 조직문화의 차이와 각 조직유형별로 조직문화가 인지된 조직경쟁력에 미치는 내부적 과정을 비교분석해야 할 필요성을 제기한다.

둘째, 본 연구는 제조업 조직 근로자를 대상으로 한 설문 조사를 바탕으로 각

응답자의 조직 문화에 대한 인식 차이를 고려하지 않았다. 예를 들어, 특정 조직에서 임원 및 관리자가 인식하고 있는 조직 문화와 일반 직원들이 인식하는 조직 문화는 차이가 있을 수 있다. 특히 구성원 간 조직 문화에 대한 인식 차이가 클수록 의사소통의 조절효과도 달라질 수 있다는 점에서 향후 연구에서는 조직 문화에 대한 구성원의 인식 차이가 조직 신뢰의 매개효과와 의사소통의 조절효과에 미치는 영향에 대한 검토가 요구된다.

마지막으로 본 연구는 직업능력개발원에서 제공하는 2011년 조사 자료를 이용하여 실증 분석을 수행하였는데, 단일 년도 횡단면 조사 자료만으로는 실질적인 인과관계를 확인할 수 없다는 한계점을 지닌다. 명확한 인과관계가 성립되기 위해서는 원인변수가 결과변수에 선행해야 하지만 본 연구가 이용한 조사 자료는 동시에 측정되었기 때문에 인과관계보다는 변수 간 공분산을 분석한 결과라고 볼 수 있다. 이는 연도별로 인적자본기업패널 조사 자료의 문항 간의 차이가 있고, 동일한 응답자를 대상으로 하였는지 여부를 확인하기 어렵기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계점을 극복하기 위해 분석의 수준을 조직 단위로 올려 조직 단위와 연도별로 비교 가능한 지표를 도출하여 조직 문화의 효과를 검증할 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 김구. (2012). 감성지능과 암묵지식 이전의 관계에 관한 탐색적 논의. 한국조직학회보, 9(3): 1-27.
- 김종규·이정자. (2008). 호텔조직 내의 커뮤니케이션이 직무만족 및 경영성과에 미치는 영향. 관광연구, 23(3): 157-174.
- 김호정. (2011). 갈등유형과 갈등관리방식의 관계. 한국조직학회보, 8(2): 111-140.
- 류성민·김성훈. (2013). 인사부문 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원 태도에 미치는 영향. 대한경영학회지, 26(7): 1947-1969.
- 민진·이진혁. (2008). 인사행정서비스의 고객만족에 관한 연구: 육군에서 고객과 인사행정실무자의 인식차이를 중심으로. 한국조직학회보, 4(2): 67-95.
- 서범석. (2006). 호텔의 조직문화가 경영성과에 미치는 영향. 관광경영학연구, 10(4):

45-77.

- 손호중·유용식. (2012). 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 비과업행동(non-task behavior)의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 9(1): 21-48.
- 양승용·오민재·신정하. (2008). 호텔 관리자의 리더십과 조직문화, 경영성과 간의 관계 연구. 한국조리학회지, 14(4): 292-305.
- 여인길·김성수. (2005). 리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성장에 미치는 영향: 증권회사를 중심으로. 대한경영학회지, 18(2): 557-581.
- 윤진효. (2009). 조직변수가 기업성장에 미치는 영향 분석 연구. 한국조직학회보, 6(3): 97-114.
- 이건혁. (2012). 커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직성과: 지식공유와 신뢰의 매개효과. 언론과학연구, 12(3): 268-300.
- 이수창. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성장에 미치는 영향 분석: 지방의료를 대상으로. 한국거버넌스학회보, 17(1): 29-51.
- 이창원·최창현·최천근. (2012). 새조직론. 서울: 대영문화사.
- 이태식·함상우. (2009). CEO의 윤리경영 실천의지와 조직성과의 관련성에 관한 연구: CEO에 대한 신뢰의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 22(4): 2437-2457.
- 조성식·허문구. (2013). 양면성 조직의 리더십과 조직문화: 경쟁가치모형을 기반으로. 인적자원관리연구, 20(1): 15-38.
- 최명철·서문교. (2013). 감성지능과 자기 효능감의 관계에서 전통성과 현대성의 조절 역할. 한국조직학회보, 10(1): 107-124.
- 최석봉·김규덕. (2012). 조직문화유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구: 조직지원인식의 조절적 영향. 대한경영학회지, 25(3): 1675-1701.
- 하성호·최수일. (2009). 조직문화유형이 임파워먼트 및 조직 유효성에 미치는 영향과 고용불안정성 및 조직신뢰의 군집분석에 관한 연구: 건설 산업을 중심으로. 한국조직학회보, 6(2): 115-151.
- 홍순욱·조근태. (2009). 조직역량과 조직성과: 한국과 미국 제조업 R&D 조직의 비교 연구. 기술혁신학회지, 12(4): 740-767.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Baron, Reuben M., & Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable

- Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Berger, Charles, R. (2006). “Uncertain Outcome Values in Predicted Relationships Uncertainty Reduction Theory Then and Now,” *Human Communication Research*, 13(1): 34-38.
- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley.
- Carmeli, Abraham, & Schaubroeck, John. (2005). “How Leveraging Human Resource Capital with its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations,” *Human Resource Management*, 44(4): 391-412.
- Collis, David J. (1994). “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?” *Strategic Management Journal*, 15(special issue): 143-152.
- Davis, James H., Schoorman, F. David, Mayar, Roger C., & Tan, Hwee Hoon. (2000). “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: empirical Evidence of Competitive Advantage,” *Strategic Management Journal*, 21(5): 563-576.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Oxford: John Willey & Sons.
- Kahn, William A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of Management Journal*, 33(4): 592-724.
- Katz, Daniel, & Kahn, Robert, L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Willey.
- Quinn, Robert E., & McGraith, Michael R. (1985). “The Transformation of Organizational Culture: A Competing Value Perspective,” in P. J. Frost et al. (Eds.) *Organizational Culture*, CA: Sage. pp. 315-334.
- Takeuchi, Riki, Lepak, David P., Wang, Heli, & Takeuchi, Kazuo. (2007). “An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations,” *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069-1083.
- Teece, David, Pisano, Gary, & Shuen Amy. (1997). “Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy,” *Strategic Management Review*, 18(7): 509-533.
- Weiner, Yoash. (1988). “Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness

and Cultural Change and Maintenance,” *Academy of Management Review*, 13(4): 534-535.

Zhao, Xinchu, Lynch Jr., John G., & Chen, Quimei. (2010). “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truth about Mediation Analysis,” *Journal of Consumer Research*, 37(2): 197-206.

〔부록〕 상관관계분석

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 인적자원경쟁력	1.00						
2. 내부프로세스경쟁력	0.74	1.00					
3. 대고객경쟁력	0.65	0.72	1.00				
4. 혁신문화	0.49	0.44	0.40	1.00			
5. 공동체문화	0.46	0.41	0.38	0.56	1.00		
6. 위계적문화	0.13	0.11	0.13	0.16	0.26	1.00	
7. 시장문화	0.44	0.41	0.39	0.61	0.54	0.34	1.00
8. 의사소통	0.46	0.42	0.36	0.63	0.57	0.13	0.52
9. 신뢰	0.53	0.46	0.42	0.69	0.65	0.21	0.60
10. 성별(남성)	0.01	0.01	0.02	0.00	-0.01	0.03	0.01
11. 연령	0.09	0.07	0.07	0.12	0.13	0.05	0.14
12. 대졸	0.00	0.03	0.03	-0.04	-0.02	0.03	0.00
13. 석사	0.07	0.04	0.02	0.07	0.09	0.05	0.06
14. 박사	0.06	0.02	-0.01	0.02	0.01	0.01	0.04
15. 과장	0.00	-0.01	0.00	-0.05	-0.06	0.03	-0.06
16. 차장	-0.05	-0.03	-0.04	-0.02	-0.03	-0.02	0.01
17. 부장	0.10	0.06	0.07	0.12	0.12	0.00	0.11
18. 임원	0.05	0.05	0.03	0.05	0.06	0.01	0.05
20. 근로시간	-0.04	-0.06	-0.03	-0.07	-0.09	-0.01	-0.02
21. 근속연수	0.11	0.09	0.07	0.06	0.11	0.03	0.10
변수	8	9	10	11	12	13	14
8. 의사소통	1.00						
9. 신뢰	0.76	1.00					
10. 성별(남성)	0.02	0.00	1.00				
11. 연령	0.13	0.10	0.19	1.00			
12. 대졸	-0.04	-0.03	0.01	-0.06	1.00		
13. 석사	0.04	0.09	0.01	-0.01	-0.50	1.00	
14. 박사	0.04	0.02	0.02	0.09	-0.18	-0.04	1.00
15. 과장	-0.06	-0.03	0.00	-0.36	-0.06	0.00	-0.05
16. 차장	-0.02	-0.03	0.03	0.01	0.03	0.00	-0.05
17. 부장	0.11	0.10	0.04	0.47	0.01	0.05	0.09
18. 임원	0.05	0.05	0.02	0.25	-0.02	0.00	0.06
20. 근로시간	-0.07	-0.09	0.04	-0.04	-0.02	0.01	0.01
21. 근속연수	0.11	0.07	0.07	0.57	-0.05	-0.01	-0.03
변수	15	16	17	18	19	20	
15. 과장	1						
16. 차장	-0.35	1.00					
17. 부장	-0.39	-0.48	1.00				
18. 임원	-0.11	-0.13	-0.15	1.00			
20. 근로시간	0.00	0.01	0.00	0.01	1.00		
21. 근속연수	-0.20	0.05	0.27	0.06	-0.05	1.00	