[Research Paper]

경상남도 소방 공무원의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향: 신뢰 매개효과 중심으로

이혜영 · 김영화^{*†}

경남소방본부 방호구조과 소방장, ^{*}경일대학교 응급구조학과 교수

Effects of Organizational Culture on Gyeongsangnam-do Fire Department Officials' Organizational Performance

Hye-Young Lee · Younghwa Kim^{*†}

Fire Sergeant, Protect Rescue Division, Gyeongnam Fire Department Headquarters.,

^{*}Professor, Emergency Medical Technology, Kyungil Univ.

(Received October 6, 2020; Revised November 5, 2020; Accepted November 9, 2020)

요 약

본 연구는 경상남도 소방공무원의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 알아보고 신뢰의 매개변수를 통한 조직문화와 조직성과의 매개효과를 검증하고자 하였다. 경상남도 소방본부 산하 18개서의 화재진압대원, 구급대원, 구조대원을 대상으로 온라인 설문조사를 시행한 결과, 집단문화만이 직무만족에 정의 유의한 영향을 미치며, 조직신뢰와 동료신뢰에 매개역할을 함으로써 매개효과가 있음을 확인하였다. 또한, 집단문화만이 조직몰입에 정의 유의한 영향을 주었으며, 조직신뢰, 상사신뢰에 매개역할을 하여 매개효과가 있음을 확인하였다. 결론적으로, 경상남도 소방공무원의 조직성과와 신뢰의 향상에 가장 영향을 미치는 조직문화는 집단문화로 나타났다. 따라서, 경상남도 소방조직문화의 특성에 따라 신뢰를 기반으로 한 인간관계중심의 집단문화가 구축되어야 할 것이다.

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of Gyeongsangnam-do fire department officials' organizational culture on organizational performance, including job satisfaction and organizational commitment, and to verify the mediated effect of organizational culture and organizational performance through the parameters of trust. According to an online survey of fire service workers, paramedics, and rescue workers from 18 locations in the Gyeongsangnam-do Fire Department, only the clan culture had a significant effect on job satisfaction, and functioned as a mediator between organizational and peer trust, showing mediation effects. Furthermore, we confirmed that only clan culture had a significant influence on organizational commitment, and that it also acted as a mediator in organizational and supervisor trust. Finally, the organizational culture that most positively influenced organizational performance and trust among fire service officials in Gyeongsangnam-do was found to be clan culture. Therefore, a clan culture that is centered on human relationships based on trust, and that is suited to the characteristics of each organization, should be established.

Keywords : Organizational commitment, Organizational culture, Organizational performance, Job satisfaction, Trust

1. 서 론

현대사회가 급격한 변화를 겪고 있는 것만큼이나 현대인의 생활 속 위험요인도 급속도로 증가하고 있다. 이처럼 다양해진 환경 속에서 소방공무원들의 역할은 기존의 화재

이외에도 자연재해나 재난까지 포함하고 있으며, 그 업무수행의 중요성은 갈수록 높아지고 있다. 또한, 소방공무원들의 역할이 다양해진 만큼 구성원들의 역할은 세분화될 수밖에 없다. 이러한 환경에서는 구성원 각자가 담당하는 외부환경요소에 적응을 하게 되고 전문성이 높아질 수 있

[†] Corresponding Author, TEL: +82-53-600-5681, FAX: +82-53-600-5699, E-Mail: yhkim01@kiu.kr

© 2020 Korean Institute of Fire Science & Engineering. All right reserved.

으나 거시적인 관점에서 조직을 바라보지 않게 되며, 구성원들은 미시적인 관점에서 조직을 바라보게 된다. 소방조직 구성원들이 미시적인 관점에서 조직을 바라보는 경향이 증가한다면 소방조직이 추구하는 전체의 목적달성에 방해가 된다.

소방조직의 목적은 <소방기본법> 제1조, ‘화재를 예방, 경계하거나 진압하고 화재 재난, 재해, 그 밖의 위급한 상황에서의 구조, 구급활동 등을 통하여 국민의 생명, 신체 및 재산을 보호함으로써 공공의 안녕, 질서유지와 복리증진에 이바지함’이며, 국민의 평화롭고 안전한 생활을 보장하기 위해 화재나 재난, 재해, 위급한 상황뿐만 아니라 공공의 질서를 해치는 모든 상황으로부터 국민을 보호하는 활동이다. 따라서, 소방조직 구성원들의 행동을 하나의 방향으로 일치시키는 것이 오늘날 소방조직이 추구해야 하는 핵심적인 목표라 할 수 있다.

조직문화(Organizational culture)는 다양한 구성원들이 다양한 환경에 대해 일정한 반응을 하도록 유도하는 구성원들 간에 공유된 내재적 가정을 의미한다⁽¹⁾. 조직 구성원들은 조직 내의 분위기와 가치관에 따라 의사결정, 업무수행, 협력방식 등을 결정하며, 조직의 성과는 그 영향 아래 생성된다. 다양한 유형의 조직문화가 존재하고 그 중에는 조직성과와 관계가 없거나, 성과에 부정적인 영향을 미치는 문화들도 존재한다는 것이 밝혀진바 있다⁽²⁾. 조직문화에 대한 연구는 1970년대 말부터 시작되었으며⁽³⁾, 조직원들의 조직 내에서의 행동은 조직문화의 배경에서 이루어지기 때문에 조직문화는 조직성과를 이해하는 데 매우 중요한 요소이다. O'Reilly 등⁽⁴⁾은 조직문화를 7개의 가치에 의해 구분된다고 보았으며, 안정성, 혁신, 인간존중, 주도면밀, 공격성, 성과지향, 팀 지향으로 구분하였다. 조직문화와 조직구성원의 합치에 초점을 맞추고, 조직에서 권장하는 가치와 조직구성원 개인의 성격적 조화가 이루어지는 관계를 연구하였다.

Condrey⁽⁵⁾는 신뢰가 조직성과를 결정짓는 중요한 요인이라 강조하였다. 또한, 협력적이고 신뢰에 기초한 조직풍토는 성공적인 조직 혁신에 필수적인 요인이며 조직성과의 결정요인이라 하였다. 조직 내의 구성원간의 신뢰, 구성원들의 조직에 대한 신뢰 등은 특히 소방조직처럼 위급한 상황에서 구성원간의 협력이 매우 중요한 조직에서 조직성과에 결정적인 요인이라 할 수 있다. 조직성과는 개인의 역량과 의지에 따른 독립적인 결과물이 아니라 조직 내에서의 역할과 관계에 따라 얻을 수 있는 유기적인 결과로 직무만족과 조직몰입으로 조직성과를 선정하였다. Locke⁽⁶⁾는 직무만족을 스스로 직무를 수행하면서 획득한 정보를 통해 직무만족을 평가하고 직무에 대한 개인의 긍정적이고 우호적인 감정으로 정의하였다. 그리고 Mowday 등⁽⁷⁾은 조직몰입을 가치관의 수용과 조직의 목표, 조직을 위해 일하는 구성원의 의지, 조직으로 남아 있으려는 강한 의지라고 정의하였다.

앞에서 기술한 바와 같이 조직문화가 조직의 성과 측면

에 영향을 미치지만, 단순히 조직문화를 구축한다고 하여 곧장 조직에 긍정적인 성과로 귀결되는 것은 아니기 때문에 조직문화의 저변에 신뢰를 바탕으로 그 조직문화와 성과와의 관계 사이에서 신뢰가 성과에 어떤 영향을 미치는지 연구하고자 하였다.

조직구성원의 가치기준을 판단하고 조직문화를 이해한다면 적합한 조직문화의 구축으로 소방공무원들의 직무만족, 조직몰입과 같은 성과와 관련된 요인이 향상될 수 있으므로 소방조직에서의 바람직한 조직문화의 구축은 무엇보다도 조직의 효율적인 운영을 위해 필수적이라고 볼 수 있다. 그러나, 앞서 서술한 바와 같이 조직문화만 형성된다고 하여 모든 조직이 성공적인 성과를 보일 것이라 단정지을 수 없다.

올바른 문화를 형성하고 그 사이에 ‘신뢰’라는 매개가 존재하여야 한다. 신뢰는 호의, 성실성, 성과, 능력 등 다양한 구성요소로 구성되어 있는데, 이는 다른 조직에 비해 특수한 상황 하에 소규모 팀을 중심으로 활동을 하게 되는 소방조직의 상황을 고려한다면, 매우 중요한 의의를 지니며 조직성과와 밀접한 관계를 가진다. 특히, Kim⁽⁸⁾의 연구에 의하면 신뢰는 조직구성원의 조직에 대한 전념과 헌신 위험감수 등에 긍정적인 영향을 미치게 되며 내부적으로 조직성과를 향상 시키는 것으로 나타났다. 이에 구성원들간의 신뢰는 상호협동이 중요한 작업현장에 상호신뢰를 바탕으로 조직성과를 높일 수 있는 중요한 요인이 된다. 따라서 올바른 문화를 구축해야 성과와 직접적인 연계가 이루어질 수 있는 바, ‘신뢰가 기반’이 된 조직에서 발생하는 ‘조직문화’는 조직 전체에 긍정적인 영향을 미치고, ‘성과에 유의미한 영향’을 미친다는 연구들이 다수 존재한다.

따라서, 본 연구는 단순히 조직문화나 신뢰만을 독립적으로 연구하는 기존의 연구와 달리 조직문화와 성과와의 관계 속에서 신뢰를 갖추어야 할 것으로 판단되어 조직문화가 조직의 성과 측면에 영향을 미치는 것을 바탕으로 조직문화와 성과와의 관계 사이에서 신뢰가 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 하였다.

2. 본 론

2.1 연구 설계

2.1.1 연구모형 및 연구가설의 설정

본 연구는 소방조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아보고, 신뢰 매개효과를 통해 조직성과에 미치는 관계를 실증적으로 측정하고자 하였다. 연구 모형은 Quinn과 Rohrbaugh⁽⁹⁾의 경쟁가치 모형을 바탕으로 하여 문화가 조직형성에 미치는 유형인 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화로 구분하여 분석하였으며, 조직성과 지표인 직무만족과 조직몰입 요인간의 관계가 조직구성원의 신뢰 매개효과가 있는지 알아보하고자 하였다. 이를 위하여 독

Figure 1. Research model.

립변수인 조직문화를 구성하는 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화를 설정하였으며, 매개변수인 신뢰의 유형은 조직, 동료, 상사에 대한 신뢰로 구분하여 측정하였다. 종속변수로 조직성과 지표인 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다. 문헌연구 고찰을 통해 종합적으로 반영한 연구 모형은 Figure 1과 같다.

2.1.2 연구 대상

경상남도 소방본부 산하 18개서의 일선 소방기관인 내근부서와 외근부서인 화재진압대원, 구급대원, 구조대원을 대상으로 소방기관의 장, 소방령 이상을 제외하고 소방사에서 소방경의 계급에서 온라인 설문조사를 시행하였다.

온라인 설문조사는 2019년 8월 26일 부터 2019년 9월 1일까지 소방공무원에게 무작위로 URL 1,000부를 발송하였고 그 중 317명이 설문에 유효한 응답을 하였다. 연구에 사용된 설문은 불성실한 응답 2부를 제외한 315부를 분석하였다.

2.1.3 측정 도구

조직문화 유형을 독립변수로 설정하였으며, Quinn과 Rohrbaugh⁽⁹⁾, Cameron과 Quinn⁽¹⁰⁾, Park⁽¹¹⁾의 조사도구를 참고하여 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화로 구분하여 설정하였다.

매개변수로 Earley⁽¹²⁾, Huff와 Kelley⁽¹³⁾, Mayer 등⁽¹⁴⁾, Lee⁽²⁾의 조사도구를 이용하여 신뢰의 유형을 조직, 상사, 동료에 대한 신뢰를 설정하였다. 종속변수로 직무만족은 Shin⁽¹⁵⁾과 Kim⁽¹⁶⁾의 조사도구를 설정하였고, 조직몰입은 Allen과 Meyer⁽¹⁷⁾, Kang⁽¹⁸⁾의 조사도구를 수정·보완하여 설정하였다. 설문조사의 측정은 리커트 5점 중간 척도 방식에 따라 ‘전혀 그렇지 않다[1점], 그렇지 않다[2점], 보통이다[3점], 그렇다[4점], 매우 그렇다[5점]’으로 구성하였다.

측정 변수의 타당성 및 신뢰도 검증하기 위하여 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인 분석 방법으로 주성분 분석 추출모형을 사용하였고, 회전방식의 경우 직각회전 방식인 배리맥스 회전 방식을 이용하였다.

Kaiser-meyer-olkin (KMO) 측도 기준은 엄격한 수준은 0.6, 공통성은 0.4, 요인적재량은 0.4 이상이면 유의한 변수로 보았다⁽¹⁹⁾. 척도의 타당성과 함께 요인분석을 통하여 선정된 설문항목에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's α 계수 0.6을 기준으로 하였다⁽²⁰⁾.

2.1.4 변수의 조작적 정의

집단문화는 서로를 배려하고 따뜻한 인간관계를 중시하여 조직구성원들을 신뢰하는 소방조직만의 응집성이 두드러진다⁽⁸⁾. 합리문화는 안정적이고 통제중심의 구조를 지향하는 문화로서 외부환경에 치중하여 환경변화에 적극적으로 대응이 가능한 소방조직을 말하며 상급자는 조직성과 달성을 위해 구성원들을 독려하고, 끊임없이 지시한다⁽²¹⁾. 발전문화는 구성원의 도전 정신, 창의성은 소방조직의 변화와 유연성을 도모하고 조직혁신을 통해 조직발전을 이루는 동시에 외부환경에 신속히 반응하고 대응한다⁽²²⁾. 위계문화는 현장지휘관 또는 상급자의 공식적인 명령과 규제를 통해 구성원을 통제하고 소방조직의 내부 환경의 현상유지를 고수하는 관료제의 가치를 반영한다⁽⁸⁾. 직무만족은 소방공무원의 직무태도로서 본인의 직무나 직무경험을 통하여 유쾌하고 긍정적인 감정으로 자신이 느끼는 심리적 정서 상태이다⁽¹⁶⁾. 조직몰입은 소방공무원들이 소방조직에 대해 가지는 몰입의 정도라고 하겠다⁽¹⁸⁾. 신뢰는 소방조직처럼 예측이 불가능한 상황에서 구성원간의 신뢰관계는 매우 중요한 요소이며 신뢰가 기반이 된 조직풍토는 조직 혁신에 있어 긍정적인 변화를 도모하고 조직성장에 있어 결정적인 요인이 된다⁽²⁾.

2.1.5 자료 분석

실증분석을 위하여 SPSS 21.0 version을 이용하였으며, 통계분석방법은 다음과 같다.

첫째, 연구표본의 인구 통계학적 특성 및 일반적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 각 변수들의 평균값과 표준편차를 확인하기 위해 기술통계분석을 실시하였다. 셋째, 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 변수들의 영향력을 검증하기 위해 다중회귀분석, 그리고 매개 효과의 통계적 유의성을 검증하기 위하여 Sobel test를 실시하였다⁽²³⁾. 산출한 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 검토하였다.

2.2 연구 결과

2.2.1 표본의 인구통계학적 특성

연구에 사용된 표본의 인구 통계학적 특성은 Table 1과 같다. 성별의 경우 남자 267명(84.8%), 여자 48명(15.2%)으로

Table 1. General Characteristics

Category		Frequency	Percent
Gender	Male	267	84.8
	Female	48	15.2
Working department	119 Safety center	223	70.8
	Fire station	65	20.6
	Rescue team	27	8.6
Age	20~29	57	18.1
	30~39	152	48.3
	40~49	70	22.2
	≤ 50	36	11.4
Rank	Firefighter	92	29.2
	Senior fire sergeant	99	31.4
	Fire sergeant	58	18.4
	Fire lieutenant	50	15.9
	Fire captain	16	5.1
Work career	< 1~2 years	79	25.1
	2~5 years	64	20.3
	5~10 years	68	21.6
	10~15 years	47	14.9
	15~20 years	49	15.6
	≤ 20 years	8	2.5
Assigned work	Administrative work	60	19.0
	Fire service work	105	33.3
	First aid service work	125	39.7
	Rescue work	25	7.9
Total		315	100

남자가 많았다. 근무부서의 경우 소방서 65명(20.6%), 119 안전센터 223명(70.8%), 구조대 27명(8.6%)으로 119안전센터가 가장 많았다.

연령의 경우 20-29세 57명(18.1%), 30-39세 152명(48.3%), 40-49세 70명(22.2%), 50대 이상 36명(11.4%)으로 30-39세가 가장 많았다.

계급의 경우 소방사 92명(29.2%), 소방교 99명(31.4%), 소방장 58명(18.4%), 소방위 50명(15.9%), 소방경 16명(5.1%)으로 소방교가 가장 많았다.

소방근무 연수의 경우 1-2년 미만 79명(25.1%), 2년 이상-5년 미만 64명(20.3%), 5년 이상-10년 미만 68명(21.6%), 10년 이상-15년 미만 47명(14.9%), 15년 이상-20년 미만 49명(15.6%), 20년 이상 8명(2.5%)으로 5년 이상-10년 미만이 가장 많았다.

담당업무의 경우 행정업무 60명(19.0%), 화재 진압업무 105명(33.3%), 구급업무 125명 39.7%, 구조업무 25명(7.9%)

으로 구급업무가 가장 많았다.

2.2.2 조직문화 요인분석

요인분석 시 정보의 손실을 최소화하기 위하여 최초 항목에서 요인 적재치와 공통성 수치가 낮거나 제대로 묶이지 않는 요인을 제거하고 분석하였다. 분석결과 고유값이 1.0 이상 추출된 요인을 총 4개로 구분하였으며, 각각의 요인명은 ‘집단문화’, ‘합리문화’, ‘발전문화’, ‘위계문화’이다. 표본의 적합도를 판단하는 KMO 값은 .789, Bartlett의 구형성 검정 결과 근사카이제곱값이 1335.216, 자유도 91일 때 유의수준 5% 이내에서 유의확률이 .001로 나타나 요인분석에 적합한 것으로 보았다. 또한, 각 요인 적재값이 모두 0.4 이상으로 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 검증되었다.

2.2.3 직무만족 요인분석

분석결과 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 요인으로 구분하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 값은 .874, Bartlett의 구형성 검정 결과 근사카이제곱이 1208.907, 자유도 21일 때 유의수준 5% 이내에서 유의확률 .001로 나타나 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 또한, 각 요인 적재값이 모두 0.4 이상으로 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 검증되었다.

2.2.4 조직몰입 요인분석

분석결과 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 요인으로 구분하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 값은 .854, Bartlett의 구형성 검정 결과 근사카이제곱이 1055.529, 자유도 10일 때 유의수준 5% 이내에서 유의확률 .001로 나타나 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 요인분석에 적합한 것으로 본다. 또한, 각 요인 적재값이 모두 0.4 이상으로 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 검증되었다.

2.2.5 신뢰 요인분석

분석결과 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인을 총 3개의 요인으로 구분하였으며, 각각의 요인명은 ‘조직신뢰’, ‘상사신뢰’, ‘동료신뢰’이다. 표본 적합도를 판단하는 KMO 값은 .795, Bartlett의 구형성 검정 결과 근사카이제곱이 1330.352, 자유도 15일 때 유의수준 5% 이내에서 유의확률 .001로 나타나 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 또한, 각 요인 적재값이 모두 0.4 이상으로 측정항목의 타당성이 충분한 것으로 검증되었다.

2.2.6 각 변수의 신뢰도 분석

각 변수의 신뢰도는 Table 2와 같다. Cronbach's α 계수가 0.6 이상으로 내적 일관성이 있는 것으로 판단하였고, 연구 결과 도출을 위한 자료 분석에 문제없이 투입할 수 있었다.

2.2.7 기술통계 분석

소방조직문화, 신뢰, 직무만족, 조직몰입의 일반적 경향을 알아보기 위해 기술통계를 분석하였으며, 평균과 표준편차는 Table 3과 같다. 분석 결과 조직문화의 경우 위계문화의 평균이 3.75로 가장 높게 나타났으며, 다음은 집단문화 3.46, 발전문화 3.32, 합리문화 3.18 순으로 나타났다. 신뢰의 경우 동료신뢰 평균이 3.77로 가장 높게 나타났으며, 상사신

Table 2. Analysis of the Reliability of Each Variable

Variable	Cronbach's α
Clan culture	.756
Market culture	.720
Adhocracy culture	.764
Hierarchical culture	.698
Organization trust	.905
Supervisor trust	.913
Peer trust	.828
Job satisfaction	.887
Organizational commitment	.904

Table 3. Fire Service Organization Culture, Trust, Organizational Performance Technical Statistic Analysis

Category		Average	Standard deviation
Fire service organization culture	Clan culture	3.46	.70
	Market culture	3.18	.77
	Adhocracy culture	3.32	.71
	Hierarchical culture	3.75	.55
Trust	Organization trust	3.20	.83
	Supervisor trust	3.51	.84
	Peer trust	3.77	.66
Job satisfaction		3.56	.59
Organizational commitment		3.46	.73

Table 4. Correlation Analysis

	Clan culture	Market culture	Adhocracy culture	Hierarchical culture	Organization trust	Supervisor trust	Peer trust	Job satisfaction	Organizational commitment
Clan culture	1								
Market culture	.467**	1							
Adhocracy culture	.345**	.329**	1						
Hierarchical culture	.328**	.284**	.261**	1					
Organization trust	.518**	.402**	.282**	.298**	1				
Supervisor trust	.453**	.307**	.369**	.223**	.552**	1			
Peer trust	.537**	.342**	.309**	.271**	.511**	.724**	1		
Job satisfaction	.558**	.303**	.255**	.248**	.546**	.503**	.557**	1	
Organizational commitment	.592**	.385**	.299**	.306**	.676**	.559**	.558**	.737**	1

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

뢰 3.51, 조직신뢰 3.20 순으로 나타났다. 직무만족의 경우 평균이 3.56, 조직몰입의 경우 평균이 3.46으로 나타났다.

2.2.8 상관관계 분석

변수 사이의 영향관계 분석에 앞서 상관관계 분석을 실시하는 것은 유의성 파악을 위한 사전 연구로 소방조직문화, 신뢰, 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계는 Table 4와 같다.

분석결과 모든 요인은 유의한 정적 상관을 보이며, 그 중 특히 동료신뢰와 상사신뢰는 .724 ($p < .01$), 조직몰입과 직무만족은 .737 ($p < .01$)로 0.7 이상의 강한 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2.2.9 다중회귀분석 결과

조직문화, 신뢰, 직무만족, 조직몰입간의 다중회귀분석 결과는 Table 5와 같다.

2.2.10 조직문화와 조직신뢰에 미치는 영향

소방조직문화가 신뢰유형에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 통해 종속변수의 자기상관 및 독립변수 간의 다중공선성을 도출하였다.

조직신뢰의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 1.875로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수(조직문화)간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.172~1.401로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

그 결과, 집단문화($p < .001$), 합리문화($p < .01$), 위계문화($p < .05$)는 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 즉, 집단문화가 높을수록($\beta = .378$), 합리문화가 높을수록($\beta = .173$), 위계문화가 높을수록($\beta = .108$) 조직신뢰가 높아진다. 이중 집단문화가 가장 큰 영향을 주었고, 다음은 합리문화, 위계문화 순으로 나타났다. 반면, 발전문화는 유의한 영향을 주지 못하였다.

Table 5. Multiple Regression Analysis Result

Path (Assumption)	Non-standardization factor	Standardization factor	t
Clan culture → Organization trust	.446	.378	6.788***
Market culture → Organization trust	.186	.173	3.159**
Hierarchical culture → Organization trust	.163	.108	2.113*
Clan culture → Supervisor trust	.395	.330	5.688***
Adhocracy culture → Supervisor trust	.261	.221	4.107***
Clan culture → Peer trust	.405	.433	7.761***
Adhocracy culture → Peer trust	.103	.112	2.172*
Clan culture → Job satisfaction	.427	.510	9.192***
Clan culture → Organizational commitment	.508	.485	9.143***
Market culture → Organizational commitment	.102	.107	2.049*
Hierarchical culture → Organizational commitment	.132	.098	2.029*
Organization trust → Job satisfaction	.237	.333	6.231***
Peer trust → Job satisfaction	.293	.328	5.067***
Organization trust → Organizational commitment	.441	.496	10.398***
Peer trust → Organizational commitment	.232	.208	3.603***
Supervisor trust → Organizational commitment	.118	.135	2.269*
Clan culture → Organization trust → Job satisfaction	.176	.248	4.468***
Clan culture → Peer trust → Job satisfaction	.206	.230	3.523***
Clan culture → Organization trust → Organizational commitment	.356	.400	8.114***
Clan culture → Supervisor trust → Organizational commitment	.117	.133	2.298*
Organization culture → Organization trust	$R^2 = .316$, Adj $R^2 = .307$, $F = 35.633$, $p = .001$, Durbin-Watson : 1.875 $R^2 = .259$, Adj $R^2 = .249$, $F = 26.940$, $p = .001$, Durbin-Watson : 1.789 $R^2 = .314$, Adj $R^2 = .305$, $F = 35.334$, $p = .001$, Durbin-Watson : 1.899 $R^2 = .406$, Adj $R^2 = .400$, $F = 70.507$, $p = .001$, Durbin-Watson : 2.200 $R^2 = .527$, Adj $R^2 = .522$, $F = 115.349$, $p = .001$, Durbin-Watson : 2.110 $R^2 = .677$, Adj $R^2 = .458$, $F = 36.888$, $p = .001$, Durbin-Watson : 2.208 $R^2 = .755$, Adj $R^2 = .571$, $F = 58.074$, $p = .001$, Durbin-Watson : 2.141		
Organization culture → Supervisor trust			
Organization culture → Peer trust			
Trust → Job satisfaction			
Trust → Organizational commitment			
Organization culture → Trust → Job satisfaction			
Organization culture → Trust → Organizational commitment			

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

2.2.11 조직문화가 상사신뢰에 미치는 영향

상사신뢰의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 1.789로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수(조직문화) 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.172~1.401로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

그 결과, 집단문화($p < .001$), 발전문화($p < .001$)는 상사신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 즉, 집단문화가

높을수록($\beta = .330$), 발전문화가 높을수록($\beta = .221$) 상사신뢰가 높아졌다.

집단문화가 가장 큰 영향을 주었고, 다음은 발전문화 순으로 나타났다. 반면, 합리문화, 위계문화는 유의한 영향을 주지 못하였다.

2.2.12 조직문화가 동료신뢰에 미치는 영향

동료신뢰의 자기상관 및 독립변수간의 다중공선성을 도출하였다. 종속변수의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를

이용하였고, 1.899로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수(조직문화) 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.172~1.401로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

그 결과, 집단문화($p < .001$), 발전문화($p < .05$)는 동료신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 즉, 집단문화가 높을수록($\beta = .433$), 발전문화가 높을수록($\beta = .112$) 동료신뢰가 높아진다. 반면, 합리문화, 위계문화는 유의한 영향을 주지 못하였다.

2.2.13 신뢰가 직무만족에 미치는 영향

직무만족의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 2.200으로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수(신뢰) 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.493~2.317로 나타나 10미만이므로 다중공선성이 없다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다. 그 결과, 조직신뢰($p < .001$), 동료신뢰($p < .001$)는 직무

만족에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 즉, 조직신뢰가 높을수록($\beta = .333$), 동료신뢰가 높을수록($\beta = .328$) 직무만족이 높아졌다. 이중 조직신뢰가 가장 큰 영향을 주었고, 다음은 동료신뢰 순으로 나타났다. 반면, 상사신뢰는 유의한 영향을 주지 못하였다.

2.2.14 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향

조직몰입의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 2.110으로 나타나 자기상관이 없이 독립적이다. 독립변수(신뢰) 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.495~3.19로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없었다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

그 결과, 조직신뢰($p < .001$), 동료신뢰($p < .001$), 상사신뢰($p < .05$) 모두 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 즉, 조직신뢰가 높을수록($\beta = .496$), 동료신뢰가 높을수록($\beta = .208$), 상사신뢰가 높을수록($\beta = .135$) 조직몰입이 높아졌다. 이중 조직신뢰가 가장 큰 영향을 주었고, 다음은 동료신뢰, 상사신뢰 순으로 나타났다.

2.2.15 조직문화가 조직성장에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개효과 분석

매개변수인 신뢰가 독립변수인 조직문화와 종속변수인 직무만족간의 매개역할에 대한 영향을 분석하였다. 회귀분석을 위해 종속변수의 자기상관 및 독립변수간의 다중공선성을 도출하였다. 종속변수의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 2.208로 나타나 자기상관이 없이 독립적이었다. 독립변수 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.195~2.398로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없었다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

분석결과 독립변수인 조직문화가 매개변수인 신뢰에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 조직문화가 조직신뢰에 미치는 영향은 집단문화($\beta = .378, p < .001$), 합리문화($\beta = .173, p < .01$), 위계문화($\beta = .108, p < .001$)가 유의한 영향을 주었다. 동료신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .433, p < .001$), 발전문화($\beta = .112, p < .05$)가 유의한 영향을 주었다. 상사신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .330, p < .001$), 발전문화($\beta = .038, p < .001$)가 유의한 영향을 주었다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서는 집단문화만 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .510, p < .001$).

매개효과를 검증하는 3단계에서는 집단문화만 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .289, p < .001$). 조직신뢰($\beta = .248, p < .001$), 동료신뢰($\beta = .230, p < .001$)의 경우 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 나타난 집단문화($\beta = .510, p < .001$)의 영향력이 3단계에서 유의미하게 감소한 것으로 나타나($\beta = .289, p < .001$) 매개효과 검증 조건을 충족시켰다. 따라서, 집단문화와 직무만족 사이에서

조직신뢰와 동료신뢰는 부분매개 역할을 하였다. 추가로 매개효과 검증의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. 조직신뢰의 경우 Z값이 3.753 ($p < .001$)으로 나타났으며, 동료신뢰의 경우 Z값이 3.144 ($p < .001$)로 유의하게 나타나 매개효과가 검증되었다.

2.2.16 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개효과 분석

매개변수인 신뢰가 독립변수인 조직문화와 종속변수인 직무만족간의 매개역할에 대한 영향을 분석하였다. 회귀분석을 위해 종속변수의 자기상관 및 독립변수 간의 다중공선성을 도출하였다. 종속변수의 자기 상관은 Durbin-Watson 지수를 이용하였고, 2.208로 나타나 자기상관이 없이 독립적이었다. 독립변수 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.195~2.398로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없었다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

분석결과 독립변수인 조직문화가 매개변수인 신뢰에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 조직문화가 조직신뢰에 미치는 영향은 집단문화($\beta = .378, p < .001$), 합리문화($\beta = .173, p < .01$), 위계문화($\beta = .108, p < .001$)가 유의한 영향을 주었다. 동료신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .433, p < .001$), 발전문화($\beta = .112, p < .05$)가 유의한 영향을 주었다. 상사신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .330, p < .001$), 발전문화($\beta = .038, p < .001$)가 유의한 영향을 주었다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서는 집단문화만 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .510, p < .001$). 매개효과를 검증하는 3단계에서는 집단문화만 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .289, p < .001$). 조직신뢰($\beta = .248, p < .001$), 동료신뢰($\beta = .230, p < .001$)의 경우 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 나타난 집단문화($\beta = .510, p < .001$)의 영향력이 3단계에서 유의미하게 감소한 것으로 나타나($\beta = .289, p < .001$) 매개효과 검증 조건을 충족시켰다. 따라서 집단문화와 직무만족 사이에서 조직신뢰와 동료신뢰는 부분매개 역할을 하였다. 추가로 매개효과 검증의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. 조직신뢰의 경우 Z값이 3.753 ($p < .001$)으로 나타났으며, 동료신뢰의 경우 Z값이 3.144 ($p < .001$)로 유의하게 나타나 ($\beta = .289, p < .001$) 매개효과 검증 조건을 충족시켰다.

2.2.17 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개효과 분석

매개변수인 신뢰가 독립변수인 조직문화와 종속변수인 조직몰입간의 매개역할에 대한 영향을 분석하였다. 회귀분석을 위해 종속변수의 자기상관 및 독립변수간의 다중공선성을 도출하였다. 종속변수의 자기 상관은 Durbin-Watson 지

수를 이용하였고, 2.141로 나타나 자기상관이 없이 독립적이었다. 독립변수 간 다중공선성은 분산팽창요인 지수를 이용하였고, 1.195~2.400으로 나타나 10 미만이므로 다중공선성이 없었다. 따라서, 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하였다.

분석결과 독립변수인 조직문화가 매개변수인 신뢰에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 조직문화가 조직신뢰에 미치는 영향은 집단문화($\beta = .378, p < .001$), 합리문화($\beta = .173, p < .01$), 위계문화($\beta = .108, p < .001$)가 직무만족에 유의한 영향을 주었다. 동료신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .433, p < .001$), 발전문화($\beta = .112, p < .05$)가 유의한 영향을 주었다. 상사신뢰에 미치는 영향의 경우 집단문화($\beta = .330, p < .001$), 발전문화($\beta = .038, p < .001$)가 유의한 영향을 주었다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서는 집단문화($\beta = .485, p < .001$)와 합리문화($\beta = .107, p < .05$), 위계문화($\beta = .098, p < .05$)가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개효과를 검증하는 3단계에서는 집단문화만 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .243, p < .001$). 조직신뢰($\beta = .400, p < .001$), 상사신뢰($\beta = .133, p < .05$)의 경우 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 나타난 집단문화($\beta = .485, p < .001$)의 영향력이 3단계에서 유의미하게 감소한 것으로 나타나($\beta = .243, p < .001$) 매개효과 검증 조건을 충족시켰다. 따라서 집단문화와 조직몰입 사이에서 조직신뢰와 상사신뢰는 부분매개 역할을 하였다. 추가로 매개효과 검증의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. 조직신뢰의 경우 Z값이 5.187 ($p < .001$)로 나타났으며, 상사신뢰의 경우 Z값이 2.172 ($p < .05$)로 유의하게 나타나 매개효과가 검증되었다.

3. 결 론

3.1 연구결과 고찰

경상남도 소방공무원의 조직문화가 신뢰를 매개로 하여 조직성과에 미치는 영향을 연구한 결과 논의되어야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 경상남도 소방공무원들은 신뢰(조직, 상관, 동료)가 높을수록 직무만족도가 높게 나왔다. 이러한 결과는 Park과 Kim⁽²⁴⁾에 의한 지방자치단체 소속 공무원을 대상으로 실시한 연구결과와 마찬가지로 조직에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다는 것은 유사하였다. 하지만, Park과 Kim⁽²⁴⁾ 연구에서는 상사에 대한 신뢰 역시 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었지만, 본 연구결과에서는 상사에 대한 신뢰보다 동료에 대한 신뢰가 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 끼친 점에서 차별성을 보였다.

둘째, 경상남도 소방공무원들은 동료와 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입이 높았으며 동료에 대한 신뢰가 가장 큰 역할을 하였다. 이러한 연구결과는 Kim⁽²⁵⁾이 중앙

부처와 지방 기초자치 단체 공무원을 대상으로 실시한 연구에서와 마찬가지로 조직신뢰가 조직몰입에 상대적으로 유의미한 정(+)의 영향을 끼친 점에서는 동일하나 상사에 대한 신뢰가 동료신뢰에 비해 조직몰입에 상대적으로 높은 상관성을 보인 결과와는 차이점이 있었다.

경상남도 소방공무원은 동료에 대한 신뢰가 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 주며 또한, 동료에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입이 높았다. 경상남도 소방조직 공무원은 지방자치단체 소속 공무원이나 중앙부처와 지방 기초자치 단체 공무원과 달리 위급하고 특수한 상황 하에 소규모 팀을 중심으로 활동을 하게 되는 소방조직이라는 점에서 기존의 연구 결과와 차이를 보인 것으로 사료되었다. 하지만, Kim⁽⁸⁾의 연구에 의하면 신뢰는 조직구성원의 조직에 대한 전념과 헌신 위험감수 등에 긍정적인 영향을 미치게 되며 내부적으로 조직성과를 향상 시킨다는 것은 경상남도 소방조직 공무원이 위급하고 특수한 상황에서 동료를 신뢰하며 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었다는 점에서 이전 연구결과와 일치한다고 사료되었다. 결론적으로, 경상남도 소방조직 구성원들 간의 신뢰는 상호협동이 중요한 현장 상황에서 동료를 신뢰하며 조직성과를 높일 수 있는 중요한 요인이 되었다고 할 수 있겠다.

3.2 연구결과와 시사점

경상남도 소방공무원의 조직문화 개선방향과 조직성과 향상을 위한 실무적 대안을 제안하고자 하였다.

첫째, 소방조직문화가 조직성과를 향상시킬 수 있는 방향은 경쟁가치모형의 조직문화의 속성을 균형적으로 추구하되, 경상남도 소방공무원의 조직문화에서는 집단문화의 가치를 중점적으로 구축해나간다면 정반대의 가치를 지닌 위계문화가 자연스럽게 억제되고 인간관계지향의 문화가 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 제고할 수 있을 것이다⁽²⁶⁾.

둘째, 신뢰와 조직 몰입의 심리적 요인을 강화하기 위해 조직구성원 간의 활발한 소통이 선행되어야 할 것이다⁽²⁾. 상사와의 활발한 소통은 조직구성원이 자유로운 의사를 개진하고 안전사고에 대한 위험 부담 및 실수를 줄이게 해준다. 또한 상급자는 조직 구성원이 무엇을 원하는지 소통하고 의견을 공유함으로써 돈독한 신뢰관계를 구축하고 조직몰입과 구성원의 사기를 진작시킬 수 있는 계기가 될 것이다.

셋째, 소방조직에서 직무전문성의 발휘수준이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것과 동시에 직무만족의 영향요인에 매개효과가 있음을 검증하였다⁽²⁷⁾. 소방조직의 전문성은 소방이라는 특수한 영역에서 고도로 집적된 전문지식과 경험, 기술을 토대로 국민의 생명과 신체, 재산을 지키기 위해 재난·화재·구조·구급 현장에서 성공적으로 수행할 수 있는 업무 능력이 필요하다. 따라서, 세분화된 직무전문교육·훈련의 수요 인원을 확대해나감으로써 내·외근부서를 위한 전문지식교육과 현장대응의 능력 강화를 위해 실습위주의 현장전문교육이 활성화되어야 할 것이다.

이는 소방공무원의 전문성을 제고시키고, 개인의 성취감 고취와 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 것으로 사료된다.

넷째, 소방청은 소방공무원 전체 48,040명 중 42.8%인 20,560명이 외상 후 스트레스장애(PTSD) 및 직무스트레스, 우울 등에 시달리며 정신건강치료가 필요한 것으로 조사되었다. 현재 경상남도 소방조직에서는 소방공무원의 직무스트레스 해소 완화를 위해 힐링 캠프, 심신 안정실 설치·운영, 외부기관을 통한 24 h 전화 상담센터 운영, 정신전문병원 협약, 소방공무원 뿐만 아니라 가족대상으로 심리 상담을 지원해주고 있지만 조직구성원들의 저조한 관심과 완벽 한 비밀보장에 대한 의구심 등이 소방공무원의 마음을 완벽히 열지 못한 것으로 보인다. 정기적인 심리상담사의 전문상담을 통해 장기적이고 체계적인 소방공무원의 스트레스 및 심리상담 프로그램 관리가 정착되어야 할 것이다.

3.3 연구의 한계점

본 연구는 경상남도 소방공무원의 조직문화 개선방향과 조직성과 향상을 위한 실무적 대안을 제시한 점에서 의의를 두며 다음과 같은 연구의 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 경상남도 소방공무원을 대상으로 하였기에 대한민국 소방조직 전체로 조직문화와 조직성과의 관계 및 신뢰의 매개효과를 일반화하는데 한계를 가진다. 향후 각 시도와 소방청의 조직문화를 분석하고 조사시점을 달리한 장기적인 연구가 필요하다. 또한, 설정한 조직문화, 신뢰, 직무만족, 조직몰입의 주관적 요인이 아닌 객관적 요인에 의해서 조직성과가 달라질 수 있다. 향후 후속연구를 통해 변수 간 영향을 주는 객관적 요인을 파악하고 조직문화와 조직성과 간의 영향 관계에 적용하는 연구가 필요할 것으로 사료된다. 둘째, 본 연구는 소방공무원의 구성원 중 소방경이하의 계급에서 18개 소방서 기관을 대상으로 제한되어 연구가 진행된 점이 미흡하였다. 향후 후속연구에서는 소방조직의 모든 기관, 모든 계급 대상으로 연구에 참여하는 형태가 필요할 것으로 사료된다. 셋째, 본 연구는 온라인 설문지법을 이용하였다. 일부 구성원들의 설문참여가 활발히 이뤄지지 못한 문제와 응답의 진실성, 관련변수 등 질적인 면을 고려치 못한 것이 미흡하였다.

후 기

본 연구는 경일대학교 보건복지대학원 응급구조학 전공 이혜영의 2019년 후기 석사학위 논문에서 발췌한 것이며, 연구에 참여해주신 경상남도 소방본부 구급대원 제위께 감사드리며 연구를 지원해주신 경상남도 소방본부에 감사드립니다.

References

1. E. H. Schein, "Organizational Culture and Leadership",

- Jossey-Bass Publishers, San Francisco (1985).
2. J. G. Lee, "Effects of Organizational Communication as a Determinant of Organizational Citizenship Behavior within Fire Stations : Focusing on Mediating Effects of Trust and Organizational Commitment", Master's Thesis, Public Administration Graduate School, Yonsei University, pp. 1-3, 46-47 (2016).
3. A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, pp. 554-574, 570-581 (1979).
4. C. A. O'Reilly, J. Chatman and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach Assessing Person-environment Fit", Academy of Management Journal, Vol. 34, pp. 487-516 (1991).
5. S. E. Condrey, "Reforming Human Resource Management Systems: Exploring the Importance of Organizational Trust", American Review of Public Administration, Vol. 25, No. 4, pp. 341-354 (1995).
6. E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, Rand McNally, Chicago, pp. 1297-1349 (1976).
7. R. T. Mowday, L. W. Porter and R. M. Steers, "Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", Vol. 1, Academic Press, New York, p. 253 (1982).
8. H. J. Kim, "Effects of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Public Sector", Korean Association of Governmental Studies (KAGOS), Vol. 3, No. 4, pp. 87-105 (2002).
9. R. E. Quinn and J. Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377 (1983).
10. K. S. Cameron and R. E. Quinn, "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Jossey-Bass Books, San Francisco (2011).
11. G. Y. Park, "A Study on the Effects of CEO's Leadership and Organization Culture on the Organization Performance in Local Public Corporations : Focusing on Mediation Effect of Empowerment", Master's Thesis, General Graduate School, Chosun University, p. 28 (2018).
12. P. C. Earley, "Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance", Management Science, Vol. 12, No. 4, pp. 457-473 (1986).
13. L. Huff and L. Kelley, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-nation Study", Management Science, Vol. 14, No. 1, pp. 81-90 (2003).

14. R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734 (1995).
15. Y. G. Shin, "Theory of Organizational Behavior", *Dasan Publishing House*, Seoul, pp. 500-570 (1985).
16. S. M. Kim, "Effects of Relationship-oriented Organizational Culture on Companies' Performance", Master's Thesis, Graduate School of Industrial Start-up Management Graduate School, Chung-Ang University, pp. 43, 45 (2012).
17. N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 26, pp. 1-19 (1990).
18. C. S. Kang, "Empirical Study on the Impacts of Administrative Organization Culture on Organizational Effectiveness-Centering on Government Employees of Chungcheongbuk-do Provincial Government", Master's Thesis, Public Administration Graduate School, Chungbuk University, pp. 23-29, 38-46, 79-80 (2012).
19. E. Goodman, L. M. Dolan, J. A. Morrison and S. R. Daniels, "Factor Analysis of Clustered Cardiovascular Risks in Adolescence: Obesity is the Predominant Correlate of Among Youth", *Circulation*, Vol. 111, p. 15 (2005).
20. J. F. J. Hair, R. P. Bush and D. J. Ortinau, "Marketing Research: A Practical Approach for the New Millennium", *McGraw-Hill*, Irwin (2000).
21. K. S. Ahn, "The Effects of Organizational Culture in Public Sector on Organizational Performance", *Korean Society for Policy and Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 103-131 (2008).
22. J. H. Han, W. I. Hwang and S. G. Park, "The Impact of the Characteristics of Organizational Culture on the Bases for Organizational Commitment", *Personnel Organization Study*, Vol. 5, No. 2, pp. 95-134 (1997).
23. M. E. Sobel, "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociology Methodology*, Vol. 13, pp. 290-312 (1982).
24. C. M. Park and D. W. Kim, "The Effects of Organizational Justice on Supervisory Trust and Organizational Commitment", *Korean Society of Public Administration*, Vol. 35, No. 4, pp. 353-373 (2003).
25. H. J. Kim, "Trust and Organizational Commitment", *Korean Society of Public Administration*, Vol. 33, No. 2, pp. 69-94 (1999).
26. J. P. Kim and K. H. Cho, "An Empirical Study on the Relations between the Leadership of the Local Chief Executive, Organizational Culture and Organizational Effectiveness: Through the Competing Values Approach", *Korea Institute of Local Administration*, Vol. 19, No. 4, p. 134 (2005).
27. S. E. Kim, "(A) Study on the Factors that Affecting Job Satisfaction : Focused on Moderating Effect of Emotional Labor & Job Expertise", Master's Thesis, Public Administration Graduate School, Konkuk University, pp. 43, 45 (2012).