

# 중소기업의 R&D조직문화가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

이선규<sup>†</sup> · 이다정<sup>††</sup> · 이상록<sup>†††</sup> · 정재규<sup>††††</sup>

A Study on the Influence of R&D Organizational Culture to  
Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior  
In Small and Medium Enterprises.

Sun-Kyu Lee<sup>†</sup> · Da-Jung Lee<sup>††</sup> · Sang-Rok Lee<sup>†††</sup> · Jae-Kyu Jung<sup>††††</sup>

## ABSTRACT

This paper aims to examine the impact of R&D organization culture( diversity, autonomy, redundancy and connectivity) to Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Information Technology Companys. Hypotheses were tested by surveying 250 employees at R&D Gumi Industrial Complex. The findings of research are as follows : First, three factors of R&D organizational culture had a significant positive effect on the organizational commitment except redundancy. Second, two factors of organizational culture in R&D organizational culture had a significant positive effect on the organizational citizenship behavior except autonomy and redundancy. it is shown reliable criterion to effective organizational management in small and medium enterprises.

**Keywords** : R&D organization culture, Organizational commitment, Organizational citizenship behavior

## 1. 서 론

현재 진행 중인 기업환경의 변화 추이는 세계화, 정보화, 네트워크화라는 경향으로 나타나고 있으며 무한경쟁시대의 현대조직에서는 보다 더 기술력 있고 특유한 핵심적 역량과 자원의 확보가 필수적이

라고 할 수 있다. 특히 창의적인 연구개발(Research & Development; 이하 R&D)의 역량을 제고하기 위해 기업은 다각적인 활성화 정책을 제시하고 있으며 정부에서도 적극적인 투자를 지원하고 있다. 하지만 아직까지 한국의 R&D 역량부분의 경쟁력은 아직도 미흡한 수준에 머물러 있으며, 제도적인 측면이나 문화적 측면에서 창의적인 연구개발을 위한 연구 환경을 제대로 구축하지 못하고 있는 실정이다[9]. 이러한 인식은 국내·외적으로도 급변하는 환경에 맞서 여러 가지 대책들이 제시되고 있는 것으로도 확인 할 수 있다. 2006년 다보스 세계경제포럼

<sup>†</sup> 금오공과대학교 산업경영학과 교수(교신저자)

<sup>††</sup> 금오공과대학교 산업경영학과 박사과정

<sup>†††</sup> 자람소프트(주) 대표이사

<sup>††††</sup> 금오공과대학교 대학원 박사과정 수료

논문접수 : 2009년 11월 14일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2009년 12월 9일

(WEF; World Economic Forum)에서는 “창의성의 필요”라는 주제로 연례회의를 가졌다. 이는 세계가 직면하고 있는 경제적 난관을 극복하기 위한 방안으로 ‘창의성’을 주목하고 있는 것이다. 이러한 압력은 기업에게 환경의 적응력(adaptation)을 제공하고, 반대로 유리한 환경을 창출 할 수 있도록 환경 창출력(enactment)을 부여하는 지식(Knowledge)의 중요성을 대두시켰다[7].

특히, 창의성이 중요시 되는 R&D 조직에서처럼 개개인의 발현되는 지식이 조직의 생명이며, 창의성을 통해 발현되는 혁신적인 성과가 조직의 핵심적 자산이 되는 특성을 가진 조직은 창의성을 조직 수준에서 관리하는 문화의 구축이 더욱 중요하다고 할 수 있다[9]. 이와 같은 문제인식에서 정의되어 온 개념이 바로 R&D 조직문화이다. R&D 조직문화란 조직이 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고 달성하기 위해서 개인은 물론 집단과 조직이 창의적인 행위를 할 수 있도록 유인하며, 집단과 조직 차원에서 창의적인 문제해결이 이루어지도록 관리하는 문화라고 할 수 있다[4].

R&D 조직의 경우 일상적이고 정형적인 업무를 벗어나 제품이나 기술의 과학적 개선과 향상을 목표로 삼고 있기 때문에 구성원들의 지식과 경험을 기반으로 한 창의성을 발휘할 수 있는 R&D 조직문화 형성에 대한 인식이 중요하다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 R&D 조직의 근본적인 창의적 조직문화의 여건조성을 간과해 온 것이 사실이다. Hunter[20] 등은 시장에서 기업의 경쟁력이 혁신적인 서비스나 재화에 의해 결정되는 역동적인 산업 환경에 처해 있는 기업일수록, 그리고 새로운 아이디어를 더 필요로 하는 부서일수록 창의적 업무환경이 조직성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

이와 같이 창의적인 문화형성의 중요성과 함께 또한 조직 내에서는 그에 따른 구성원들의 자발적인 행동이 필연적으로 요구되고 있으며 따라서 급변하는 환경 하에서 조직의 요구와 가치관, 선호에 부합하기 위한 공동체적인 태도와 행동, 그리고 능력을 갖추는 것 또한 중요하다고 할 수 있다. 이에 부합하여 조직관리 차원의 해결책으로 제시되고 있는

것이 바로 조직몰입(Organizational Commitment)과 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)이다. 조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대한 심리적인 일체감의 정도를 말하는 것으로 조직 관리의 유효성의 지표로 사용되고 있다.

조직시민행동이란 공식적 보상체계에 의해 직접적 혹은 명백하게 인식되어진 것이 아닌 자유재량의 개인적 행동이며 조직의 효과적인 기능을 총체적으로 증진하는 개인의 행동이다[26]. 따라서 조직시민행동은 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상이나 처벌로 인한 행동이 아니라 조직 효과성에 기여하는 구성원들의 재량적 행동들(discretionary behaviors)을 총칭한다.

Katz[21]는 구성원들의 협력과 공헌이 없는 조직은 가장 취약한 사회시스템(most fragile system)이며 사회 환경 속에서 곧 사라지게 된다고 지적한바 있다. 따라서 조직은 개인의 협력과 공헌을 확보하는 것이 무엇보다도 중요하며 이를 위한 조직 관리 방안이 시급하다 할 수 있겠다.

하지만 아직까지 R&D조직문화에 대한 인식이 부족할 뿐만 아니라 대부분 R&D조직과 관련된 연구들은 성과중심의 연구에 편중된 것이 사실이다. 이에 대한 문제인식의 기반으로 조직 관리의 차원에서 창의적인 R&D조직문화의 특성이 조직구성원들의 태도에 어떠한 영향을 미치는지 구체적인 요인을 살펴보고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 연구의 실제적 의미의 가치와 기업실무응용 가치를 높이고자 IT기업의 R&D 조직문화의 구성요인을 도출하여 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석·파악하고자 하는데 있다.

이를 통해 기업경쟁력 향상을 위한 R&D 조직문화에 대한 전반적인 이해를 증진시켜 R&D조직에 대한 보다 근원적인 환경조성이 마련되고 구성원의 조직시민행동을 유발시키는 R&D 조직의 전략적 방향과 함께 조직 구성원들의 행동에 실천적 유용성의 기준을 제시할 수 있으리라 기대한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 R&D 조직문화

R&D 조직의 과업은 불확실성과 전문성을 특징으로 하기 때문에 일상적인 조직에서 주로 사용되는 계획, 규정, 규칙 등의 공식적 통제 메카니즘을 그대로 적용하는 것은 바람직하지 못하며, 이러한 경우에 조직문화는 비정형적이고 모호한 과업을 수행하고 있는 R&D 조직의 구성원들에 대한 통제 수단으로 중요하다고 할 수 있다[1]. 이처럼 R&D 부서의 조직특성을 고려한 조직문화적 접근은 조직 구성원들의 인지도를 마련해 줄 뿐만 아니라, 이를 통해서 조직에서의 행동을 이해하며 결과적으로 기업성과에도 영향을 미치며 구성원들의 행동에 정당성을 부여하여 조직구성원들을 결집시키며 협동체제를 강화시켜 주기 때문에 중요시 되고 있다. 하지만 그동안 창의적인 연구성과 자체에만 주목되어 있었고 R&D부서의 조직문화를 고려한 조직관리의 중요성은 간과되어 왔던 것이 사실이다. 이에 부합하여 제시된 것이 R&D조직문화이다.

R&D 조직문화의 구성요인은 Hinton[19]이 제시한 “창의성 = 인간 + 과정 + 환경(Creativity = person+process+environment)”라는 모형에 입각하여 제시되었다. 창의성의 개념은 적용하는 대상과 학문영역에 따라 다양하게 규정되고 있으며 본 연구에서는 조직적 수준에서의 창의성 발현을 위하여 R&D 조직문화의 특성인 창의성의 관점으로 고정시켜 창의적인 R&D 조직문화의 구성요인들을 다음과 같이 정리하였다.

#### ① Morgan의 연구

Morgan은 ‘홀로그래픽 설계’라는 연구를 통해 창의적인 문화형성을 상상력과 상상하기라는 주제를 중심으로 기업수준의 창의적 R&D 문화에 관한 연구를 발표하였다. 그가 제시한 5가지 요건은 지식공유 네트워크, 중첩성, 다양성, 최소한의 규정, 학습을 위한 학습이다.

#### ② Amabile[13]의 구성요소

Amabile 등[13]은 조직 수준의 창의성 측정을 위

해 KEY라는 척도를 제시하여 이를 통해 창의력을 측정하는 업무환경의 구성요소를 밝히려고 시도했다.

이는 응답자가 환경에 대해 인식하는 것을 측정하는 도구이며 연구결과에 따르면, 적절성, 내적 일관성, 측정의 신뢰성, 수렴 및 판별 타당성을 가지고 있다는 것이 입증되었다. 구체적으로 살펴보면, 창의성에 영향을 미치는 작업환경을 5가지 영역(창의성 창려, 자율성, 자원, 압박감, 조직적 장애물)으로 분류하였고 업무환경인식평가에 대한 7가지 항목(조직적장려, 관리적 장려, 업무집단의 지원, 자유, 충분한 지원, 업무도전감, 조직적 장애물)으로 구분하였다.

#### ③ Woodman 과 Schenfeldt[46]

Woodman 과 Schenfeldt[46]는 개인수준에서 퍼스널리티, 인지, 그리고 사회심리학적 관점을 통합하는 상호 작용모델을 제안하였다. 개인의 창의성은 선행조건, 인지스타일 능력, 개인의 능력 동기 유발, 상황적 요인 그리고 사회적 요인 등에 의해 결정된다고 보고하고 있다.

#### ④ Nonaka와 Takeuchi[33]의 연구

Nonaka는 Takeuchi[33]와 함께 지식창조이론을 발표하였는데 지식창조이론에 따르면 암묵지와 형식지의 상호작용을 통해서 4개의 모드가 전환하며 지식이 창출된다. 이들은 지식의 창출이 일어나기 위한 5가지 요건으로 의도(Intention), 자율성(Autonomy), 변동(Fluctuation)과 창의적 혼돈(Creative Chaos), 중첩성(Redundancy), 다양성(Variety)을 갖추어야 한다고 주장하고 있다.

#### ⑤ Robinson 과 Stern[44]

Robinson 과 Stern[44]은 기업창의성의 본질을 ‘직원들이 지시나 교육이 없이도 무엇인가 새롭고 잠재적으로 유용한 것을 행하도록 하는 것’이라고 정의하며 가시적인 결과는 ‘개성과 혁신’이라고 주장하며 창의적인 R&D 문화를 관리할 수 없는 것을 관리하여 개성과 혁신을 증진시킬 수 있는 방법을 배우는 것이라고 정리하며 창조적 시스템을 만드는 것이 중요하다고 강조하였다. 이를 위해 제시된 6가지 요소는 방향일치, 자발적 활동, 비공식적 활동, 영민한 발견, 다양한 자극, 사내 의사소통을 들고 있다.

### ⑥ 신유정[6]의 연구

신유정은 국내 과학기술분야 정부출연연구기관의 구성원 850여명을 대상으로 R&D 성과와 만족도에 영향을 미치는 창의성 경영 구성요인을 도출하였다. 첫째, Nonaka와 Takeuchi[33]의 다양성, Robinson 과 Stern[44]의 다양한 자극, Leonard와 Swap[24]의 창의적 마찰 등에 입각하여 다양성을 제시하였다. 둘째, Nonaka 와 Takeuchi[33]의 자율성, Amabile 등[13]의 자유와 업무 도전감, Robinson 과 Stern[44]의 자발적 활동, 비공식적 활동에 입각하여 자율성을 제시하였다[14]. 셋째, 중복된 과제와 복수의 연구팀을 운영하며, 충분한 시간과 자원 등이 제공되고 있는지 연구 인력을 여유 있게 확보하고 있는지 등에 따라 제시된 중첩성이다. 넷째는 지식공유의 활발한 정도에 따라 제시된 연결성이다. 마지막으로 제시된 요인은 유연성이다. 이는 새로운 규칙과 절차를 적용하는데 있어서 얼마나 유연하고 민첩하게 대처하는지의 정도를 나타내는 것이다.

### ⑦ 정한규와 손태원[9]

연구개발의 성공요인을 통한 R&D조직의 지속적 인 경쟁우위 요인들의 분석결과를 인적자원관리차원과 조직관리 차원을 중심으로 제시하여 그 필요역량을 연구대응능력, 연구개발능력, 연구관리 능력 및 연구수행능력 등으로 구분하였다.

## 2.2 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 조직 구성원의 일체감의 정도에 대한 개념으로 조직구성원이 조직에 대한 애착 혹은 심리적인 상태와 관련되어 정의되어져 왔다.

가장 대표적으로는 Poter 등[38]과 Mowday[33]와 Steers[40]는 조직몰입 차원을 '조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 수용, 조직에 대해 공헌하려는 의지, 조직의 구성원으로 계속 남으려는 강한 욕구'로 분류하였다. Meyer 와 Allen[1984]은 조직몰입을 정서적 조직몰입(affective organizational commitment), 지속적 조직몰입(continuance organizational), 그리고 규범적 조직몰입(normative

organizational commitment)으로 구분하여 정의하였다.

조직몰입에 대한 기존 연구들을 종합해 보면 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 조직몰입의 개념자체에 대한 연구이며, 둘째는 선행변수를 밝히는 연구이며, 셋째, 조직성과와 조직유효성 등과 관련된 결과변수를 파악하는 것이다.

또한 DeCotiis와 Summers[17], 그리고 Steers[40]의 조직 환경차원의 연구에서도 또한 자율성이 조직몰입에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

조직몰입의 결과변수로는 성과변수와 직무태도 변수 등으로 연구되어 왔고 조직몰입과 성과와의 관계는 약하지만 긍정적인 관계로 보고하고 있으며 [28] 이직의도와는 부정적인 관계에 있다[24], [40] 즉, 조직자체에 몰입한 구성원은 조직에 대한 긍정적 태도를 취하게 되며 이직가능성은 줄어들게 된다는 것이다.

본 연구에서는 조직몰입을 유발하는 R&D조직 문화의 구성요인을 실증검증을 통해 알아보려고 한다.

## 2.3 조직시민행동

조직시민행동은 Barnard[15]의 협력의지와 Katz[21]의 솔선 및 자발적 행동에 근간을 두고 Organ[35]에 의해 처음으로 그 용어가 소개되었다. Organ[35]은 조직시민행동에 대해서 공식적인 보상체계에 의해 직접적 혹은 명백하게 인식되어진 것이 아닌 자유재량의 개인적 행동이며 조직의 효과적인 기능을 총체적으로 증진하는 개인의 행동이라고 정의하였다. 또한 조직시민행동은 구성원의 행동에 대한 보상이나 처벌에 의해서가 아니라, 직무기술서에 명시된 부분 이상으로 하는 개인의 행동을 의미한다.

일반적으로 조직시민행동은 연구자에 따라 다른 구성요소를 가진 것으로 다루어지고 있으나, 많은 연구들[23][29][30][31][32][39]에서 공통적으로 이타주의(altruism), 일반적 순종(generalized compliance), 예의바름(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민정신(civic virtue) 등 5개의 요인으로 구분한다.

조직시민행동의 구성요소는 Smith, Organ, Near[42]의 연구에서 이타주의와 일반적 순종으로 구분한 후로 매우 다양하게 규정되었다. Becker와 Vance[16]는 이타주의를 2개의 개념으로 구분하고 일반적 순종을 양심(conscientiousness)으로 사용하고 있으며, Van Dyne, Graham, Dienesch[47]는 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 3가지로 구분하였다.

조직시민행동에 관한 연구는 크게 조직시민행동의 선행요인을 파악하는 연구와 결과요인을 파악하는 연구로 분류된다. 조직시민행동의 선행요인으로는 주로 직무만족 [18], [45], 공정성[37], 조직과 리더의 지지 혹은 신뢰[42], [12], [8], 냉소[47], [12], [3] 등을 들 수 있다. 국내에서 주로 사용하는 선행요인으로는 조직 공정성이다 그리고 일부 연구에서는 이 공정성이 상사의 행동에 의해 영향을 받아 조직시민행동에 영향을 미치는 매개변수의 역할을 하는 것으로 보고되고 있다[32][41][43].

또한, 구체적인 연구의 흐름으로는 네 가지의 방향으로 구분할 수 있다. 첫째로 조직시민행동의 개념과 구성요소의 규명이며, 둘째로 앞서 언급한 조직시민행동의 결정요인들에 관한 연구이며, 셋째로 직·간접적으로 영향을 미치는 매개변수 및 조절변수에 관한 연구[42], [32]들로 이들 연구들을 요약하면 매개변인과 조절변인 및 결정요인으로서의 역할에 대하여는 혼용하고 있다는 점을 확인할 수 있다.

조직 환경의 불확실성과 고용관계의 계약과 관련하여 심리적 위반에 대한 강조와 함께 상사와의 관계 속에서 구축되는 리더십 지각도 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다[26].

본 연구는 조직시민행동을 유발하는 R&D 조직문화의 구성요인을 실증검증을 통해 확인하고자 한다.

## 2.4 R&D조직문화와 조직몰입, 조직시민행동에 관한 연구

R&D 조직문화 조직몰입과의 직접적인 관계를 밝힌 연구는 소수에 불과하며 R&D 조직문화와 조직구성원들의 태도와 직무만족에 관련된 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Marcoulides 와 Heck[27]는 조직문화, 직무태도 및 조직성과에 관한 연구에서 조직문화요인이 조직의 성과를 개선시키는 결정적인 변수로 제시되었으며, 또한 조직문화 요인이 종업원의 직무태도와 조직성과에 영향을 미친다고 보고하였다.

Li Yueh Chen[25]은 조직몰입, 직무만족 및 조직성과에 관한 조직문화의 효과에 관한 연구에서는 조직문화에 따라 조직몰입의 정도가 달라지며, 리더가 혁신적인 문화를 형성할수록 종업원들의 조직몰입은 강하게 나타났으며, 조직문화는 종업원의 직무몰입, 직무만족, 직무성과에 영향을 준다는 것을 검증하였다.

신유정[6]에 의하면 R&D문화와 연구개발성과 그리고 직무만족에 대한 연구를 하였는데, 먼저 R&D문화의 창의성의 구성요인을 도출하여 이들 구성요인이 R&D 성과와 만족도에 부분적으로 영향을 미친다고 보고하고 있으며 이러한 연구는 R&D 성과와의 관계를 다룬 연구결과와 대부분 일치하고 있다.

구체적으로는 R&D문화의 구성요인인 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성, 중첩성의 요인 중 중첩성을 제외하고는 모두 직무만족과 성과에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하광현[10]에 의하면 R&D 조직에 근무하는 연구원들의 직무몰입에 대한 연구결과로 R&D 조직문화가 연구원들의 직무몰입에 여유로움을 제외한 나머지 구성요인 다양성, 자율성, 연결성은 모두 직무몰입에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 이는 정보기술산업의 R&D조직에서의 계획 관리를 통한 업무수행을 통해 여유로움으로 인식하는 구성원의 인식이 높을수록 조직의 운용효율성을 낮추게 된다고 해석하고 있다.

R&D 조직문화와 조직시민행동 간의 직접적인 관계를 밝히는 연구는 거의 드물다. Graham, Van Dyne[47], Graham 과 Dienesch[18]에 의하면 조직에 대한 구성원의 개방적인 몰입이나 상호신뢰감, 그리고 공유된 가치관의 정도에 따라 조직시민행동이 영향을 받을 가능성이 존재한다고 보고되고 있다. 이것은 개인이 조직에 대한 공유가치와 내면화된 동기부여를 고양시킴으로써 높은 수준의 조직시

민행동이 유발될 수 있음을 의미한다. 또한 조직문화를 구성하는 조직가치관이 사회적으로 바람직한 가치관이라고 지각하는 구성원들의 경우 그렇지 않은 구성원들에 비하여 조직시민행동의 출현 가능성이 높게 나타날 가능성도 존재한다.

Kerr와 Slocum[22]은 조직문화유형이 상이함에 따라 조직시민행동의 출현가능성이 다를 수 있다는 것을 지적하였다.

Van Dyne, Graham 그리고 Dienesch[47]는 조직의 가치가 구성원들의 욕구체계에 부합할 경우 구성원 및 조직에게 모두 이익이 되며 구성원들은 자발적으로 조직 가치를 수용하여 자신의 태도에 이를 반영하게 될 것 이라고 보고하고 있다.

Hunter[20] 등의 조직성과와 관련된 논의에 의하면 시장에서 기업의 경쟁력이 혁신적인 서비스나 재화에 의해 결정되는 역동적인 산업 환경에 처해 있는 기업일수록, 그리고 새로운 아이디어를 더 필요로 하는 부서일수록 창의적 업무환경이 조직성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다[20].

Organ[36]은 조직시민행동에 영향을 주는 요인으로 조직분위기를 연관 짓고 있는데 조직분위기를 조성하는 요인 중 직무특성을 들고 있다. 이러한 직무특성으로는 다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등 다섯 가지를 제시하고 있다.

Robinson 과 Stern[44]은 창의성을 증진시키는 실제적인 방법은 창의적인 사람을 찾는 것 보다 모든 구성원들의 창의성을 증진시키는 것이라고 주장 하면서 창의적인 분위기 형성으로 유발되는 결과는 조직에서의 방향일치, 자발적인 활동, 비공식적인 활동 등의 구성원들이 지시나 교육 없이도 새롭고 잠재적으로 유용한 행동을 함으로써, 기업의 장기적인 생존과 성장에 필요한 개선과 혁신을 가져온다고 하였다. 김형규[2]는 창의성과 조직시민행동 간의 관계를 유추하여 실증 분석한 결과 창의성이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

또한 일반적으로 창의성이라는 특성은 누군가의 지시 하에서 발생하는 것이 아니라 자발적인 의도와 행동에서 유발되는 것임을 생각할 때에 창의적인 R&D조직문화가 조직시민행동을 유발할 것이라

는 것을 유추해 볼 수 있다.

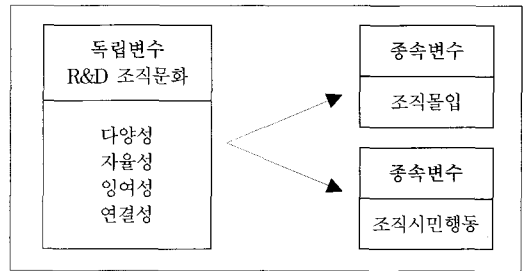
### 3. 실증적 분석

#### 3.1 가설설정 및 변수측정

##### 3.1.1 가설설정

본 연구는 창의적인 R&D조직문화의 구성요인을 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성으로 구분하여 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 실증연구모형

가설 1 중소기업의 R&D 조직문화의 구성요인은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-1 다양성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2 자율성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-3 잉여성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-4 연결성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2 IT기업의 R&D 조직문화의 구성요인은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

2-1 다양성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-2 자율성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-3 잉여성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을

미칠 것이다.

2-4 연결성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 변수의 조작적 정의와 측정

#### 3.1.2.1 R&D 조직문화

##### ① 다양성

Nonaka와 Takeuchi[33]의 지식창조를 바탕으로 하여 예기치 못한 환경변화에 재빨리 대처할 수 있도록 다기능적인 지식을 습득하게 하고 구성원들이 정보를 최대한 빠르게 이용할 수 있도록 보장받는 정도로 정의하였으며 신유정[6]이 이용한 설문항목으로 리커트 5점 척도를 사용하였다.

##### ② 자율성

구성원에게 부여된 권한과 의사결정의 자율성의 정도로 정의하였으며, 신유정[6]이 이용한 설문항목으로 리커트 5점 척도를 사용하였다.

##### ③ 잉여성

정보의 창조와 처리과정에서 균형이 유지되며 지식창조과정을 가속화시킬 수 있는 시간과 자원의 여유로운 정도로 잉여성을 정의하였으며, 측정은 신유정[6]이 이용한 설문항목으로 리커트 5점 척도를 이용하였다.

##### ④ 연결성

조직 내에 인적 네트워크가 형성되어 있고 조직 내·외부에 걸쳐서 이루어지는 지식의 교류정도로서 정의하였으며, 측정은 신유정[6]이 이용한 설문항목으로 리커트 5점 척도를 이용하였다.

#### 3.1.2.2 조직몰입

조직몰입은 개인과 조직체의 심리적인 일체감의 한 형태로 정의되며, Mowday 등[33]이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 척도를 이용한 설문항목으로 리커트 5점 척도를 이용하였다.

#### 3.1.2.3 조직시민행동

개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위로서 어떤 공식적인 보상을 받지 않지만 조직이 보다 효

과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동으로 정의하였고, 측정은 Rupp와 Cropanzano(2002)가 제시한 10개의 항목을 사용하였으며, 리커트의 5점 척도를 이용하였다.

### 3.2 조사대상과 방법

#### 3.2.1 자료의 수집방법

구미지역의 중소기업을 중심으로 IT기업의 R&D부서를 대상으로 하여 총 330부의 설문지를 배포하여 260부의 설문지가 회수되었다. 이 가운데, 응답과정에서 오는 오류와 분석의 유효성이 없는 것, 무응답이 많은 것 등 10부를 제외하여 총 250부의 설문지를 분석대상으로 삼았다.

#### 3.2.2 자료분석방법

본 연구의 설문 자료는 통계패키지인 SAS 9.1을 사용하여 분석하였으며 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 기술통계적 방법에 의하여 표본의 특성을 살펴보고, 자료의 다각적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 요인분석을 이용하여 사용척도의 타당성을 검증하였고, 설문조사의 결과로 얻어지는 응답자료의 신뢰성을 입증하기 위하여 Cronbach- $\alpha$  계수를 이용한 신뢰성 검증을 하였다.

셋째, 본 연구의 R&D조직문화와 조직몰입, 조직시민행동의 관계를 규명하기 위하여 상관관계 분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

### 3.3 자료의 분석 및 해석

#### 3.3.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성을 측정하는 방법으로는 재검사법, 반분법 등이 있으나, 재검사법과 반분법은 시간, 인력, 비용 등이 많이 들고 측정효과의 지속성이 오차를 유발할 위험이 있어 본 연구에서는 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 측정하였다. 최종적으로 얻은 신뢰성 계수는 <표 1>에 나타나 있고 일반적으로 신뢰성계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 수용할 만하다

는 Nunnally[34]의 연구결과에 비추어 볼 때, 본 연구의 척도는 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

또한 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 행하였다. 먼저, R&D조직문화의 설문항목의 요인분석 결과가 <표 2>에 나타나 있다. <표 2>에 나타난 바와 같이 고유값이 1 이상인 요인은

모두 4개로 분류되었다. 또한, 이들 4개의 요인이 전체 분산의 63.22%를 설명하는 것을 알 수 있다.

결론적으로, 설문항목의 구성타당성이 높은 것으로 나타났으며, 소비자의 주유소 선택요인은 크게 4가지 요인으로 구별될 수 있음이 이를 통하여 밝혀졌다.

<표 1> 설문 문항의 신뢰성 검증

1. 주유소 선택요인		
다양성	3	0.618091
자율성	5	0.846750
영어성	3	0.748322
연결성	7	0.881752
2. 조직 몰입	5	0.858032
3. 조직시민행동	10	0.892397

<표 2> R&D조직문화 설문항목의 요인분석 결과

설문항목	다양성	자율성	영어성	연결성
I-1	0.78255	0.05840	-0.07039	0.16165
I-2	0.67828	0.11915	0.32798	0.24422
I-3	0.65659	0.35482	0.04207	-0.00629
I-4	0.04843	0.71019	0.03914	0.41068
I-5	0.09819	0.76155	0.15525	0.18438
I-6	0.18669	0.70301	0.16124	0.18912
I-7	0.15641	0.64313	0.34329	0.24617
I-8	0.27065	0.64171	0.23866	0.32314
I-9	0.06697	0.20055	0.68774	0.20659
I-10	0.14921	0.34862	0.75863	0.20598
I-11	-0.03634	0.07671	0.71580	0.41722
I-12	0.17381	0.34224	0.15290	0.61866
I-13	0.09057	0.25634	0.16958	0.70274
I-14	0.07896	0.23987	0.10228	0.74866
I-15	0.06840	0.21881	0.22407	0.75808
I-16	0.15001	0.20630	0.25755	0.70211
I-17	0.15843	0.11354	0.33388	0.68755
Eigen value	1.7731	3.0588	2.1922	3.7285
분산설명비율	10.43%	17.99%	12.89%	21.91%

3.3.2 변수들 간의 상관관계 분석

연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 본 연구에서 사용된 주요 변수간의 관계를 파악하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 상관관계란 변수들 사이에 선형관계가 있거나 혹은 없는 것을 나타내며, 상관계수의 부호는 변수들 간의 정적인 혹은 부적인 관계를 가리킨다. R&D조직문화와 조직몰입, 조직시민행동과의 상관관계 분석결과가 <표 3>에

나타나 있다.

R&D조직문화와 조직몰입의 상관계수는 0.420, 0.574, 0.465, 0.576 으로 나타났고 조직시민행동과의 관계에서는 0.515, 0.427, 0.294, 0.484로 나타나 결국 이 논문에서 제시한 R&D조직문화가 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 주장의 의의를 가질 것으로 예상할 수 있다.



<표 3> 각 변수간의 상관관계분석결과

	평균	표준 편차	1 성별	2 나이	3 학력	4 다양성	5 자율성	6 잉여성	7 연결성	8 조직 몰입	9 조직시민 행동
1	1.18	0.38	1								
2	33.84	6.44	-0.195	1							
3	1.85	0.56	-0.10	0.066	1						
4	3.53	0.57	-0.237	0.134	0.123	1					
5	3.27	0.60	-0.196	0.126	0.136	0.470	1				
6	2.92	0.65	-0.041	0.066	0.121	0.308	0.565	1			
7	3.06	0.62	-0.121	0.046	0.171	0.401	0.654	0.618	1		
8	3.42	0.61	-0.107	0.268	0.122	0.420	0.574	0.465	0.576	1	
9	3.61	0.48	-0.124	0.251	0.149	0.515	0.427	0.294	0.484	0.642	1

주) P<0.05 : \* , P<0.01 : \*\* P<0.001 : \*\*\*

### 3.4 가설검증

#### 3.4.1 가설1의 검증

앞서 제시한 것처럼, 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성이 R&D 조직문화의 구성요인으로 확인되었으며, 이러한 요인들이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여 R&D 조직문화의 구성요인을 독립변수로, 그리고 조직몰입

을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 전체 회귀모델의 적합도는 F값이 42.63으로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R2는 0.4683으로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 46.83%를 설명하는 것으로 판명되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음과 같다.

<표 4> R&D조직문화와 조직몰입의 다중회귀분석결과

독립변수	비표준화계수		t값	유의확률	R2	F값	유의확률	연구가설
	B	표준오차						
상수	1.4371	0.2382	6.03	<.0001				
직 위	-0.1104	0.0237	-4.65	<.0001				
다양성	0.1342	0.0580	2.31	0.0215*	0.468	40.63	<.0001	채택
자율성	0.2315	0.0684	3.38	0.0008**				채택
잉여성	0.0856	0.0576	1.49	0.1384				기각
연결성	0.3004	0.0668	4.49	<.0001***				채택

가설 1의 검증결과 R&D 조직문화의 구성요인으로 확인된 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성이 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설은 <표 4>에 나와 있는 바와 같이 다양성, 자율성, 연결성에서 유의하게 나타났다. 다양성의 t값이 2.31, 회귀계수가 0.134

로 유의수준 p<.05 에서 유의하게 나타났으며 자율성의 t값이 3.38, 회귀계수가 0.231로 유의수준 p<.001에서 유의하게 나타났으며 연결성의 t값이 4.49, 회귀계수가 0.300으로 유의수준 p<.0001에서 유의하게 나타났다. 따라서 다양성, 자율성, 연결성

이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2-1,2,4는 지지되었으며, 잉여성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 지지되지 못하였다.

이는 여유자원으로 인한 연구개발의 활성화와 지식창조의 유리함을 누리지 못하고, 오히려 높은 여유자원으로 인해 급격한 동요에 대한 기술혁신의 필요성을 인식하지 못해, 심리적인 나태함으로 나타나는 조직구성원들의 태도로 이해할 수 있다. 이는 하광현[10]의 R&D조직문화와 직무몰입과의 연구결과와 동일하게 나타난 것이며 전기상(2008)의 연구논문 중 R&D조직문화와 조직몰입과의 관계에서 나타난 부분과는 상이한 결과이다. 보다 명확한 결론에 도달하기 위해서는 표본을 달리하여 실증분석을 실시하여 타당성을 확보하는 것이 필요할 것

으로 보인다.

3.4.2 가설2의 검증

두 번째, R&D 조직문화의 구성요인이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 R&D 조직문화의 구성요인을 독립변수로, 그리고 조직시민행동을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다[5].

분석결과, 전체 회귀모델의 적합도는 F값이 31.90로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R2는 0.3972로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 39.72%를 설명하는 것으로 판명되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> R&D조직문화와 조직시민행동의 다중회귀분석결과

독립변수	비표준회계수		t값	유의확률	R2	F값	유의확률	연구가설
	B	표준오차						
상수	2.0909	0.2004	10.43	<.0001				
직 위	-0.0783	0.0199	-3.92	0.0001				
다양성	0.2888	0.0490	5.90	<.0001***	0.397	31.90	<.0001	채택 기각 기각 채택
자율성	0.0396	0.0576	0.69	0.4917				
잉여성	-0.0509	0.0492	-1.03	0.3018				
연결성	0.2676	0.0567	4.72	<.0001***				

가설 2의 검증결과 R&D 조직문화의 구성요인으로 확인된 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설은 <표 5>에 나와 있는 바와 같이 다양성과 연결성에서만 유의하게 나타났다(P<.0001). 다양성의 t값이 5.90, 회귀계수가 0.288로서 유의수준 p<.0001 에서 유의한 것으로 나타났으며 연결성의 t값이 4.72, 회귀계수가 0.267로 유의수준 p<.0001에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 다양성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1과 연결성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 2-4는 지지되었고, 자율성과 잉여성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 지지되지 못하였다.

이는 아직까지 우리나라의 중소기업의 R&D조직문화에 대한 자율성이라는 것이 얼마나 보장되는지에 대해서 명확하게 확인하기 어려운 실정이며, 위

계질서를 강조하는 분위기내에서 자율성에 대한 보장의 범위를 구성원들이 얼마나 인식하고 있는지에 대해서도 의문이 드는 부분이기도 하다. 자율성이 보장될수록 연구 성과와 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구[10] 한병철 [11]와는 달리 나타나 본 실증분석에서 나타나는 특이한 점으로, 자율성 요인에 대한 이론적인 정립 뿐 아니라 보다 다양한 표본을 대상으로 하여 재검증함으로써 타당성 확립이 필요한 부분이라 하겠다.

또한 잉여성이 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 것은 위의 설명에서와 같이 구성원들이 여유자원이 있다고 인식할수록 자원에 대한 심리적인 압박감에서 해소되어 구성원들의 나태한 태도로 연결되는 것으로 이해할 수 있다.

## 4. 결 론

### 4.1 연구결과의 요약

오늘날과 같은 무한경쟁시대에는 보다 빠른 첨단기술의 확보가 국가나 기업의 경쟁력과 생존에 필수적인 부분으로 인식되면서 기업뿐만 아니라 국가 경쟁력의 원천으로써 R&D를 통한 새로운 지식 창출이 경쟁력의 핵심요소로 대두되고 있다. 이에 대한 해답으로 제시되고 있는 것이 바로 창의성이라고 할 수 있다. 창의성의 발현이 단지 정부의 R&D에 대한 투자를 확대하는 것으로만 이루어지는 것이 아니라 보다 근원적인 환경조성이 시급함을 여러 연구들을 통하여서도 확인하였다. 이러한 창의성의 필요를 문제인식으로 하여 본 연구에서는 R&D 조직의 창의적인 여건형성의 중요성과 함께 이러한 창의적인 R&D조직문화의 구성요인이 조직구성원의 태도변수인 조직시민행동과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 실증검증을 통하여 살펴보았다.

이를 위해 구미시 IT기업의 R&D 조직에서 근무하는 조직 구성원들을 대상으로 측정 표본으로 삼았으며 조직문화의 측정변수를 다양성, 자율성, 잉여성 연결성의 네 가지요인으로 보고 구성원들의 태도변수를 조직시민행동과 조직몰입으로 하여 실증분석을 실시하였다.

연구의 결과를 요약하면 첫째, R&D 조직문화의 구성요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대한 4가지의 가설 중에서 잉여성을 제외한 다양성, 자율성, 연결성에서 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 R&D조직의 구성원들이 다양성, 자율성, 그리고 연결성에 대해서 더 많이 인식할수록 조직몰입이 더 강하게 유발된다는 것이다.

둘째, R&D 조직문화의 구성요인이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대한 4가지의 가설 중에 다양성과 연결성에서 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $P < .0001$ ). 한편, 자율성과 잉여성은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지

않는 것으로 확인되어 가설 2-2와 가설2-3은 기각되었다. 자율성과 연결성은 상관관계 분석에서 조직시민행동과의 유의미한 정의관계로 확인되었지만, 1개의 인구통계변수와 4개의 독립변수를 함께 고려한 다중회귀분석결과에서는 유의미하게 나타나지 않았다.

이는 사전연구에서 유추해 볼 수 있는 내용과는 상이한 결과이며 우리나라 중소기업의 R&D조직에서는 자율성이라고 인식되는 범위가 명확하지 않으며 우리나라가 외국의 문화와 비교해서 위계질서가 강하고 명확한 상명하달에 의해 움직이는 행동방식에 익숙해져서 자율성에 대한 확보보다 명확한 업무분담과 정해진 목표에 의한 직무수행이 조직시민행동에 더 영향을 줄 수 있다는 가능성도 생각해 볼 수 있다. 또한 잉여성은 조직구성원이 여유자원에 대한 인식이 높을수록 구성원들의 심리적인 나태함을 조성하여 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 이해될 수 있다. 이는 앞서 살펴본 선행연구 하광현[10]의 연구결과와 동일한 결과이며 자원의 여유로움보다 자원의 희소성이 오히려 구성원의 동기유발을 하는 태도에 영향을 미칠 수도 있다는 것을 간접적으로 나타내는 것이며 이에 대한 명확한 결과를 도출하기 위해서는 추가적인 연구가 필요한 부분이라 할 수 있다.

따라서 R&D조직의 효율적인 조직 관리를 위해서 구성원들에게 보다 더 적극적인 동기유발을 하기 위해서는 창의적인 R&D조직문화의 구성요인인 다양성을 확보하고, 조직의 정보접근을 용이하게 하는 연결성의 보장과 더불어 구성원들이 스스로 목표를 설정·관리하는 분위기를 형성해 주는 것이 중요하다고 할 수 있겠다.

### 4.2 연구의 시사점과 한계점

본 연구결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, R&D부서의 창의적인 조직문화의 구성요인을 조직구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증함으로써 효율적인 조직 관리의 차원에서 보다 실제적인 구성원들의 동기유발 요인을 확인하였다.

둘째, R&D부서의 창의적인 조직 문화요인을 재확인하여 실질적인 가치와 기업의 R&D생산성을 높일 수 있는 연구개발조직의 환경조성의 중요성을 다시 한번 인식하는 계기를 마련하였다.

셋째, R&D부서에서 그 동안 연구되지 않았던 조직관리의 차원에서 실증검증을 통해 구성원의 태도에 변화에 따른 조직의 유효성에 직접적인 영향을 미치는 조직구성원들의 행동기준을 제시하였다.

특히, 본 연구의 결과는 무한경쟁시대에 중소기업의 R&D 조직이 보다 경쟁력 있는 조직관리의 실질적인 방안과 미래의 전략수립의 가이드라인이 될 것이다.

본 연구의 한계점으로는 표본이 경북 구미 지역의 R&D 조직으로만 한정되어 있기 때문에 연구결과의 일반화에 다소 어려움이 있으며, 또한, 일정 시점에서의 횡단적 연구이므로 동일한 모형으로 여러 번 실시하는 종단적 연구를 함으로써 좀 더 정확한 결론을 도출할 수 있을 것이다.

또한 다양한 상황변수를 함께 고려하여 변수들 간의 관계를 도출해 보는 것 또한 조직 관리의 흥미 있는 주제로의 방향성을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

**참 고 문 헌**

[1] 김영권(1997), R&D 프로젝트 팀의 성과와 관계 요인에 관한 연구, 충남대학교 경영대학원 석사학위논문.  
 [2] 김형규(2007), 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향 제주 대학원 박사학위논문.  
 [3] 박영희(2001), 조직 냉소주의 : 차원 규명, 측정 도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색, 서울 대학교 대학원.  
 [4] 손태원 · 홍길표 · 정명호 · 김영수(2002), 디지털 경제시대의 창의성경영, 한국학술진흥재단.  
 [5] 송경수(1997), “조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석”.  
 [6] 신유정(2002), “창의성경영 구성요인이 R&D성과와 만족에 미치는 영향 연구 : 과학기술분야

정부출연연구기관을 중심으로” 한양대학교 석사학위논문.  
 [7] 이홍(2000), 신경사이버네틱스를 통한 학습조직의 설계 : 이론적 제시, 지식경영연구, 한국지식경영학회, pp. 65-80.  
 [8] 이희자(1998), “조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.  
 [9] 정한규, 손태원(2004) 연구개발조직의 창의적 연구환경과 조직효과성에 관한 탐색적 연구, 한양대학교 대학원 박사학위논문.  
 [10] 하광현(2005), 정보기술산업의 R&D 문화가 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 금오공과대학교 산업대학원 석사논문.  
 [11] 한병철(2007), 조직풍토가 지식습득 의사결정에 미치는 영향에 관한 연구, 금오공과대학교 산업대학원 석사논문.  
 [12] Ackfeldt(2000), A.L., & Coote, L.V., An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors, ANZMAC: Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, pp. 217-222.  
 [13] Amabile(1996), T.M., Conti., R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., “Assessing the work environment for creativity”, Academy of Management Journal, 39(5), pp. 1154-1184.  
 [14] Angle. H. L., & Perry. J. I.(1986), Dual commitment, & Labor-management Relationship Climates, Academy of Management Journal, Vol.29, pp. 31-50.  
 [15] Barnard, C.(1938), 「The functions of the executives」, Cambridge, MA: Harvard University Press.  
 [16] Becker, T. E & Vance, R. J.(1993), Construct validity of Three of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements, Journal of Management, 19, pp. 663-682.  
 [17] DeCotiis(1987), T. A., & Summers, T. P. A path analysis of model of the antecedents and consequence of organizational commitment.

- Human Relation, 40, pp. 445-470.
- [18] Graham(1986), Organizational Citizenship Informed by Political Theory, S. M. Puffer, 1.
- [19] Hinton(1968), B.L., "Model for the Study of Creative Problem Solving", The Journal of Creative Behavior, 2(2), pp. 133-142.
- [20] Hunter(2007), S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. Climate for creativity: A quantitative review. Creativity Research Journal, 19(1), pp. 69-90.
- [21] Katz(1964), D., The motivational basis for organizational behavior, Behavioral Science, 9, pp. 131-133.
- [22] Kerr(1987). J., & Slocum, J. W., Jr. Managing corporate culture through reward systems, Academy of Management Executive, 1: pp. 99-107.
- [23] Konovsky(1994), M.A. & Pugh, S.D., Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal, 37, pp. 656-669.
- [24] Leonard(1999), D. & Swap, W., When Sparks Fly: Igniting Creativity in Group. Boston: Harvard Business School Press.
- [25] Li Yueh Chen(2004), "Examining the effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September.
- [26] Marlowe(1992), Jr., H.A. and Nyhan, R.C., Development and psychometric properties of the organizational trust inventory, Unpublished manuscript, University of Florida.
- [27] Marcoulides & Heck(1993), "Organizational Culture and Performance: Proposing and testing a model", Organization Science Vol.4, No, 2, May.
- [28] Methieu(1990), J. & Zajac, D. A review & meta-analysis of the antecedents, correlates & consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, 108, pp. 171-194.
- [29] Meyer(1982), A. D., Adapting to Environmental Jolts: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537.
- [30] Mowday(1979), R.T., Poter, R.M., & Poter, L.W. "The measurement of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol.14, pp. 224-247.
- [31] Morrison(1994), E.W., Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, Academy of Management Journal, vol.37, pp. 1543-1567.
- [32] Niehoff(1993), B.P., & Moorman, R.H., Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, vol.36, pp. 527-556.
- [33] Nonaka(1995), I & Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company. New york: Oxford University Press.
- [34] Nunnally(1978), J.C., Psychometric theory. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- [35] Organ(1988), Organizational Citizenship Behavior : the Good Soldier syndrome, Lexington, MA : Lexington Books.
- [36] Organ(1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in B. W. Staw, and L. L. Comings, eds, Reserch in Organizational Behavior, Greenwich, CT :JAL, Vol. 12, pp. 43-72.
- [37] Podsakoff(1994), P.M., & MacKenzie S.B., Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness, Journal of Marketing Research, vol.31, pp. 351-363.
- [38] Poter(1974), L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover

Among Psychiatric Technicians." Journal of Applied Psychology, No. 59.

- [39] Schnake(1991), M, Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda, Human Relations, Vol.44, pp. 735-759.
- [40] Steers(1977), R.M, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative Science Quarterly, Vol.22.
- [41] Tepper(2003), B. & Taylor, E., Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors, Academy of Management Journal, Vol.49(1), pp. 97-105.
- [42] Smith(1983), C.A., Organ, D.W., & Near,J.P., Organizational citizenship behavior: Its Nature and antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol.68, No.4, pp. 653-663.
- [43] Robinson(1995), S.L., & Morrison, E.W., Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", Journal of Organizational behavior, Vol.16, pp. 289-298.
- [44] Robinson(1997), A. G. & Stern, S., Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [45] Williams(1991), L.J., & Anderson, S.E., Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior, Journal of Management, Vol.17, No.3, pp. 601-657.
- [46] Woodman(1990), R.W., & Schoenfeldt, L.F., An interactionist model of creative behavior. Journal of Creative Behavior, 24, pp. 279-290.
- [47] Van Dyne(1994), L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," Academy of Management Journal, 37, pp. 765-802.



### 이 선 규

1983 성균관대학교(석사)  
 1990 성균관대학교  
 경영학과(경영학박사)  
 2003 미국Editoral Board of  
 HFEM(SSCI)-현재

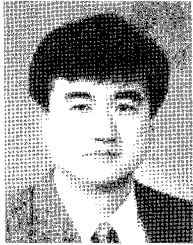
현재 금오공과대학교 산업경영학과 교수  
 관심분야: 경영전략, 기술경영, R&D, 생산성  
 E-Mail: sklee@kumoh.ac.kr



### 이 다 정

2002 금오공과대학교  
 산업경영학과(공학사)  
 2008 금오공과대학교  
 산업경영학과(경영학석사)  
 2009 금오공과대학교  
 산업경영학과 박사과정

현재 금오공과대학교 산업경영학과 강사  
 관심분야: 인사/조직, 가치혁신, 경영전략  
 E-Mail: misefree@naver.com



## 이 상 록

- 2008 금오공과대학교  
산업경영학과(경영학석사)
- 2009 현재 사람소프트(주)  
대표이사

관심분야: 인사/조직, 산업클러스터, 소프트웨어  
E-Mail: rok@naver.com



## 정 재 규

- 2000 금오공과대학교  
산업대학원(경영학석사)
- 2009 금오공과대학교  
산업경영학과  
(경영학박사수료)
- 2009 (주)타워밸리 대표이사

관심분야: 인사/조직, 경영전략  
E-Mail: igoodkorea@yahoo.co.kr