

## 비공식조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향: 비공식조직의 순기능적 유용성의 매개효과를 중심으로\*

강민지 이계훈 문광수 오세진†

중앙대학교 심리학과

근로자들의 조직 내 비공식조직 참여도가 높아지면 직무만족이 향상될 수 있는데 이것은 비공식조직에 참여하는 것이 근로자와 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 하는 유용성을 가지고 있기 때문이라고 예측할 수 있다. 이에 본 연구는 비공식조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향에 대해서 살펴보고 이 관계에서 비공식조직의 유용성이 매개변인 역할을 하는지 검증하였다. 이를 검증하기 위해 비공식조직의 유용성을 크게 정서적 유용성, 의사소통적 유용성, 학습적 유용성으로 구분하였다. 다양한 직종의 근로자 206명의 자료를 수집하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과 비공식조직 참여도는 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비공식조직 참여도와 직무만족과의 관계에서 비공식조직의 세 가지 유용성을 구분하여 검증한 결과, 정서적 유용성과 의사소통적 유용성은 완전매개, 학습적 유용성은 부분매개 효과를 가지는 것으로 검증되었다. 그리고 전체적인 유용성의 경우 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계에서 완전매개를 하는 것으로 나타났다. 따라서 기업들은 근로자들의 직무만족을 높이기 위해 비공식조직에 참여하는 것을 장려하는 것뿐만 아니라 조직 내의 비공식조직이 긍정적인 유용성을 가질 수 있도록 많은 지원과 노력을 기울여야 할 것이다.

주요어 : 비공식조직, 비공식조직 참여도, 비공식조직 유용성, 직무만족

\* 이 논문은 2011년도 중앙대학교 신입생성적우수장학금의 지원에 의하여 작성되었음.

† 교신저자 : 오세진, 중앙대학교 심리학과, shezeen@cau.ac.kr

비공식조직이란 직장 내에서 공식적인 조직의 목표가 아닌 구성원들의 개인적인 목표달성을 위해 만들어진 집단으로(오석홍, 1999; Miner, 1992; Wagner, Hollenbeck, & Russell, 1995), 직장 내 동호회, 직장 내 여가활동, 동아리, 비공식집단 등 다양한 이름으로 불리고 있다.

비공식조직의 존재와 중요성이 처음으로 관심을 받게 된 것은 1931년 호손공장의 인간관계론 실험을 통해서였다. 공장 근로자들의 작업성과에 영향을 미치는 여러 요소들을 연구한 결과 근로자들의 근무시간, 임금, 휴식시간 등의 물리적인 환경보다 심리사회적인 요인들이 생산량에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 심리사회적인 요인에는 집단에의 소속감, 상사와 동료의 인정, 작업 압력 등이 포함 된다. 이중 작업 압력은 직장 내 비공식조직의 영향으로 인하여 발생할 수 있는 것으로, 비공식조직에 의한 암묵적인 행동규범은 근로자들의 수행(생산성)과 작업 동기에 큰 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 실제로 호손공장 연구에 의하면 근로자들의 생산성을 향상시키기 위해서 성과급을 도입하였지만 조직 내 비공식조직에 의한 행동규범이나 동료들 간의 사회적 압력으로 인하여 생산성이 향상되지 않는 것을 확인하였다(Mayo, 1975). 이러한 비공식조직은 근로자들의 사회적 욕구 충족을 위해 조직 내에서 자연스럽게 발생하여 조직 구성원들에게 다양한 심리사회적인 영향을 미치게 된다(Reif, Monczaka, & Newstrom, 1973; Wagner, Hollenbeck, & Russell, 1995).

사회적 욕구는 다른 사람과 어울리고자 하는 인간의 기본적인 동기로 일터에서도 이러한 욕구의 충족이 매우 중요함이 드러나면서

비공식조직에 대한 연구의 필요성이 더욱 증가하게 되었다. 그리고 이에 따라 최근에는 직무와 관련 없는 여가활동이나 취미, 친목 등의 다양한 목적을 가지는 직원들의 비공식적인 조직을 지원하는 기업이 많아지고 있는 추세이다. 이를 통해 기업들은 과거의 전통적인 조직문화에서 벗어나 긍정적인 조직 분위기를 조성하여 직원들이 더 큰 소속감을 느끼게 함으로써 직무만족을 극대화하고 조직성과를 향상시키려 한다(이호건, 전병준, 2009).

그렇지만 비공식조직이 항상 순기능만 하는 것은 아니다. 선행연구에 따르면 비공식조직은 역기능 또한 가질 수 있다. 구체적으로 김운태(1986), 김창걸(1994), 유영옥(1997)은 조직 내에서 비공식조직이 파벌을 조성하고 왜곡된 정보를 확산시킬 수 있기 때문에 구성원 간의 위화감을 높여 응집성이나 공정성을 약화시킬 수 있다고 주장하였다.

그러나 이러한 비공식조직의 단점(파벌조성 및 역기능적 의사소통)에도 불구하고, 비공식조직이 구성원들의 직무만족, 직무몰입, 스트레스 감소, 성과 등에 순기능적인 영향을 줄 수 있다는 연구 결과들이 다수 보고되고 있다(이문숙, Langsner, 2010; Balkundi & Harrison, 2006; Hurlbert, 1991; Kim & Rhee, 2010). 이 중 비공식조직과 직무만족 간의 관계는 다른 순기능적 변인들에 비하여 더 중요하게 다루어질 필요가 있다. 이는 직무만족이 개인이 직무에 대해 가지는 윤택하고 긍정적인 정서 상태를 의미한다는 점에서(Locke, 1976), 비공식조직과 관련이 깊기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 비공식조직은 긍정적인 조직 분위기를 조성할 수 있는 근로자들의 심리사회적 부분에 매우 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 직무만족과 밀접한 관계를 가질 수 있다(이호건, 전

병준, 2009). 실제로 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족에 정적인 영향을 미친다는 다양한 연구결과들이 보고되었다(김태병, 2007; 이은혜, 2008; 유인찬, 2002; Hurlbert, 1991). 예를 들어 이은혜(2002)의 연구에서는 비공식조직 참여도가 직무특성(직무자체, 의사소통, 평가, 임금, 승진 등)에 대한 태도에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔으며 김태병(2007)의 연구에서는 비공식조직에 대한 만족도가 높을수록 직무만족이 높았다.

이렇게 비공식조직에 참여하는 것이 근로자들의 직무만족을 향상시킬 수 있는 원인은 비공식조직이 가진 유용성으로 설명할 수 있다. 선행연구를 살펴보면 비공식조직은 정서적, 의사소통적, 학습적 유용성 등 다양한 유용성을 가지는 것으로 보인다. 먼저 비공식조직이 가지는 정서적 유용성을 통해 구성원들의 일체감이나 소속감이 향상되고 원활한 정서적 상호작용을 통한 심리적인 욕구가 충족될 수 있는데(한영춘, 1984; Barnard, 1962), 이러한 소속감은 직무만족과 밀접한 관계를 가진다(Kidwell & Mossholder, 1997).

또한 Barnard(1962) 외에 Reif, Monczaka와 Newstrom(1973)은 비공식조직이 구성원 간의 의사소통을 원활하게 해주며 대인관계에 영향을 미친다고 주장하였으며, 한영춘(1984) 역시 비공식조직 활동을 통해 상향적이고 수평적인 의사소통이 이루어지기 때문에 조직 내의 갈등이 최소화될 수 있다고 언급하였다. 실제로 유시정, 양태식과 양경미(2006), 그리고 Goris, Vaught와 Pettit(2000)의 연구 결과, 조직 내의 의사소통 기능의 향상은 직무만족과 역시 유의미한 관계를 가진다는 것이 밝혀졌다.

마지막으로 비공식조직은 직무에 도움이 될 수 있는 학습적인 유용성 역시 가지고 있다.

학습적 유용성은 비공식조직의 참여로 인하여 상사, 동료들에게 직무와 관련한 정보 및 조언을 얻고 서로 공유하면서 상호적인 학습이 이루어질 수 있는 것을 의미한다(Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001). 이와 관련하여 허명숙과 천면중(2007), 그리고 송민열과 최은수(2009)의 연구는 조직에서 구성원 간에 지식이 공유되고 조직 내에서 학습이 이루어지게 될 경우 조직원들의 직무만족이 향상될 수 있다는 연구 결과를 보고하였다.

하지만 비공식조직이 가질 수 있는 여러 가지 유용성에도 불구하고, 지금까지 비공식조직과 관련한 선행연구들은 비공식조직의 기능적, 유용성이 조직원들의 직무 만족에 미칠 수 있는 영향에 대해서는 체계적으로 검증하지 못했다. 구체적으로, 비공식조직에 대한 국내의 연구 동향을 살펴보면 많은 연구들이 비공식조직의 참여도(참여 여부, 참여 빈도)가 직무만족에 미치는 영향을 검증하였으나(김태병, 2007; 서영석, 2006; 이은혜, 2008; 유인찬, 2002), 조직원들이 비공식조직에 참여하는 것이 어떠한 심리적 과정을 통하여 직무만족을 향상시킬 수 있는지에 대해서는 주의를 덜 기울이고 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 비공식조직의 참여도와 직무만족 간의 관계에서 비공식조직의 유용성이 매개효과를 나타내는 지 살펴봄으로써, 비공식조직의 어떠한 기능이 직무만족에 영향을 미치는지에 대하여 탐색하고자 하였다.

또한 비공식조직에 대한 국내외 선행 연구들은 다음과 같은 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 먼저 비공식조직에 대한 국내 연구들은 연구의 대상으로써 특정 직종의 근로자들만을 선택한 경우가 많다. 예를 들어 김현숙(2003)은 중학교 교사들의 비공식조직을 대상으로

하였고 황시연(2002)은 행정 공무원들을 대상으로 연구하였다. 그러나 직종에 따른 조직 문화나 조직원들 특성의 차이점으로 인하여 한 직종을 대상으로 한 연구 결과를 다른 직종으로 일반화하기는 어려울 수 있다. 따라서 다양한 직종의 비공식조직을 함께 연구함으로써 연구의 외적 타당도를 향상시킬 필요가 있다.

다음으로 비공식조직에 대한 국외 연구들을 살펴보면, 비공식조직의 참여로 인하여 조직원들이 경험할 수 있는 심리적 과정보다는 비공식조직의 물리적 특성(규모, 구성원의 다양성, 권한관계)이 근로자들의 수행에 어떠한 영향을 미치는지(Balkundi & Harrison, 2006; Kim & Rhee, 2010; Sparrowe et al, 2001) 검증하는 연구들이 대부분이었기 때문에, 비공식조직이 어떠한 기능을 통해 근로자와 조직에 영향을 미치는지는 확인할 수 없었다.

또한 국외 연구들의 경우 개인주의 문화가 강한 유럽 및 미국에서 이루어진 연구이기 때문에 우리나라의 조직 문화에 적용하기 어려울 수 있다. 우리나라는 개인주의 문화보다는 집합주의 문화의 성격을 가지고 있으며, 인간관계를 보다 중요시하기 때문에 직장 내에서도 가족적이고 정서 중심적인 비공식조직이 많이 발달하게 된다(최상진, 김기범, 2011). 그렇기 때문에 국내 조직 내의 비공식조직에 대한 연구가 이루어진다면 국내 기업들이 비공식조직을 활용하여 직무만족을 높일 수 있는 구체적인 방안을 제공할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족에 영향을 미치는지 확인하고 이 관계에서 비공식조직의 유용성이 매개효과를 나타내는지 검증하는 것이다. 그리고 비공식조직의 유용성이 매개변인이라는

것이 밝혀지면, 유용성의 하위요인인 정서적 유용성, 의사소통적 유용성, 학습적 유용성이 각각 매개변인 역할을 하는지 구체적인 내용을 살펴볼 것이다.

## 이론적 배경 및 연구가설

### 비공식조직

현대의 조직은 대부분 공식조직과 비공식조직으로 이루어진 사회적 시스템을 가지고 있다(이장익, 2006). 그렇기 때문에 조직에서 일어나는 현상을 이해하고 여러 가지 조직 문제를 해결하기 위해서는 이러한 조직 구조를 이해하고 공식조직뿐만 아니라 비공식조직의 역할을 구별하여 이해하는 것이 중요하다.

먼저 공식조직이란 조직의 공식적인 목표를 달성하기 위해서 의식적으로 만들어진 조직을 일컫는다. 즉, 공식조직은 조직의 공식적 목표에 의하여 형성되기 때문에 공식조직의 구성원은 조직이 공식적으로 결정하며 목표나 임무가 비교적 명확하게 규정되어 있다.

반면 비공식조직이란 공식조직과는 달리 구성원들의 개인적 욕구충족을 위해 자발적으로 구성되는 조직이다(오석홍, 1999; Miner, 1992; Wagner et al., 1995). 앞서 소개한 호손공장의 연구를 통해 조직 내에 비공식적인 조직이 존재하고 비공식적 규범이 생산성에 직접적인 영향을 미치고 있다는 것이 밝혀지게 되었다. 이전까지는 주로 노동자들의 생산 활동이 단지 물리적, 금전적 조건에만 영향을 받는다고 고려되었지만 호손공장의 연구를 통해 노동자들의 생산성은 소속감, 동료의 인정, 집단 압력 등 다양한 사회적 변수들에 의해 더 크게

영향을 받는다는 것이 비로소 밝혀지게 되었다(유홍준, 2007; Mayo, 1975).

실제로 사람들은 사회적인 집단에 소속하고자 하는 소속 욕구가 있기 때문에 배제되기보다는 포함되기를, 혼자보다는 집단의 성원이 되려한다(Baumeister & Leary, 1995). 따라서 하루 중 많은 시간을 직장에서 보내는 근로자들의 경우에도 공식적인 직무수행에 필요한 욕구 이외에 소속욕구와 같은 사회적 욕구 역시 가지게 된다. 특히 소속욕구는 단독적으로 충족시키기 어렵고 다른 사람과의 관계를 통해서 또는 집단 속에서 충족되어야 하기 때문에 사람들은 자연스럽게 여러 가지 비공식적인 관계를 맺게 되며 이러한 비공식적인 관계가 일정한 양태를 갖추게 되면 비공식조직으로 발전하게 된다(오석홍, 1999; Reif et al., 1973; Wagner et al., 1995). 즉, 비공식조직의 참여를 통해 사람들은 직장 내에서도 자연스럽게 기본적인 사회적 욕구를 충족시킬 수 있게 된다.

#### 비공식조직의 유용성

비공식조직의 존재가 처음 밝혀졌을 당시에는 비공식조직과 비공식규범이 조직의 공식규칙과 상충할 수 있으며 조직운영에 문제와 갈등을 발생시킬 수 있다는 주장이 있었다(유홍준, 2007). 비공식조직의 역기능과 관련한 몇몇 연구에서는 비공식조직이 공식조직과 다른 목표를 가지면 갈등이 발생하여 조직 효과성을 저하할 수 있으며, 비공식적 의사소통은 왜곡된 정보를 확산할 수 있기 때문에 조직 구성원 전체의 사기가 저하 될 수 있다고 주장한다(김창걸, 1994). 이와 같은 연구결과는 경영자들이 비공식조직이 반조직적 기능을 한다는 시각을 가지게 하기 때문에 조직 내에서 근로

자 간의 상호작용을 배제할 수 있는 환경을 만들어 비공식조직의 형성을 막거나 비공식조직의 리더나 주요 구성원을 교체하여 비공식조직의 안정성을 깨뜨리기도 한다.

하지만 비공식조직에 대한 인위적인 개입은 오히려 근로자와 조직의 효과성을 떨어뜨릴 수 있다. 이는 비공식조직의 자연스러운 형성을 제한하여 구성원들의 유의미한 정서적 상호작용을 방해했기 때문으로 근로자들이 사회관계를 통해 동기부여 되는 것을 막게 된다(이은혜, 2008; Schein, 1974, 1996). 즉, 사람들은 직장 내에서 업무 자체보다도 인간관계, 사회관계 등에 의해 더 많은 동기부여가 될 수 있다. 그리고 이러한 인간관계를 조직 내에서 가장 원만하게 유지하는 것은 비공식조직에 의해서 가능하다(Schein, 1974, 1996). 또한 비공식조직은 사회적 지지를 형성해주고, 스트레스를 감소시키며(이문숙, Langsner, 2010) 조직 구성원 간에 다양한 정보를 교류할 수 있는 의사소통 통로 역할을 하는(Kim & Rhee, 2010) 등 다양한 사회적인 순기능을 가지고 있다. 그렇기 때문에 비공식조직이 가진 역기능 때문에 근로자들의 비공식조직 활동을 우려하기보다 비공식조직의 긍정적인 기능을 적절히 활용한다면 조직에 더 큰 성과를 가져다 줄 수 있을 것이다.

구체적으로 비공식조직과 관련한 선행 연구를 살펴보면 비공식조직의 순기능을 크게 세 범주로 나누어 살펴 볼 수 있다. 먼저 비공식조직은 정서적인 순기능을 가지고 있다. 근로자들은 비공식조직 활동을 통해 구성원들과 정서적 상호작용이 원활해지게 되는데 이는 근로자들의 소속감을 높여줄 수 있다(한영춘, 1984; Barnard, 1962; Schein, 1996; Reif et al, 1973). 특히 Barnard(1962)는 비공식조직이 구성

원들의 결합력을 향상시키고 심리적 욕구를 충족시켜 사회적인 만족감을 얻게 한다고 제안하였다.

또한 비공식조직은 의사소통적인 측면의 기능 역시 가지고 있다. 비공식조직은 구성원들의 상호교류를 중심으로 하기 때문에 의사소통이 활발하고 자유롭다(Barnard, 1962; William et al, 1973). 한영춘(1984)은 비공식조직은 구성원 간의 상호교류를 통해 형성되며 수평적, 상향적인 의사소통이 이루어지기 때문에 자유롭게 상호작용하며 갈등이 최소화 될 수 있으며 구성원들의 원만한 대인관계가 가능하다고 하였다.

마지막으로 비공식조직은 학습과 정보를 위한 중요한 원천이 될 수도 있다. 조직 내에서 학습을 목적으로 하는 비공식조직이 형성될 수 있으며, 학습이 목적이 아닌 경우에도 비공식조직에서의 상호작용을 통해 구성원들은 업무와 관련된 지식을 학습하고 정보를 공유하며 서로 상호적인 학습이 가능하다(한영춘, 1984; Ibarra & Andrews, 1993; Kim & Rhee, 2010; Sparrowe et al., 2001; Podolny & Baron, 1997).

표 1은 이상의 비공식조직과 관련한 선행연구를 정리한 결과이며, 본 연구에서는 비공식조직의 순기능을 세 범주로 분류하여 각각을

표 1. 비공식조직의 유용성

유용성	연구자	내용
정서적 유용성	Schein(1996)	인간관계, 사회관계를 통한 동기부여와 원만한 인간관계 유지를 통한 정서적 상호작용
	Barnard(1962)	구성원의 결합력 향상 및 심리적 욕구 충족을 통한 사회적 만족감
	William, Monczka, Newstrom(1973)	집단 응집력이 높아지고 구성원의 소속욕구 충족에 영향을 미침
	한영춘(1984)	구성원들의 일체감과 귀속감 향상, 상호간의 친근감이 크고 감정의 소통
의사소통적 유용성	Barnard(1962)	구성원 간의 상호작용을 통한 의사소통 기능
	Reif, Monczka, Newstrom(1973)	의사소통 기능을 가지고 있으며 조직 내 대인관계에 영향을 미침
	한영춘(1984)	권한관계가 수평적, 상향적이기 때문에 구성원의 자유로운 상호작용 가능
학습적 유용성	Kim, Rhee(2010) Ibarra, Andrews(1993) Podolny, Baron(1997)	학습과 정보를 위한 원천, 업무와 관련한 조언, 재정적 지원, 전략적인 정보 등을 전달
	Sparrowe, Liden, Wayne, Kraimer(2001)	업무에 도움이 되는 정보, 도움, 안내를 공유
	한영춘(1984)	구성원 간의 상호작용을 통해 조직업무에 도움

비공식조직의 정서적 유용성, 의사소통적 유용성, 학습적 유용성으로 정의하였다.

#### 비공식조직 참여도와 직무만족

직장 내 비공식조직에 참여하는 것은 조직과 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 선행연구 결과 비공식조직에 참여하는 것은 구성원들의 소속감을 높여주고 직무스트레스를 감소시키는 것으로 나타났다(이문숙, Langsner, 2010). 그리고 비공식조직은 참여하는 구성원뿐만 아니라 집단의 수행에도 직간접적인 영향을 미치며(Balkundi & Harrison, 2006; Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001), 조직몰입과 조직 애착도 및 조직 정체성 확립에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Kim & Rhee, 2010; Kuipers, 2009). 이 밖에도 비공식조직에 참여하는 것은 구성원들의 직무만족을 향상시킬 수 있는데(Flap, Volker, 2001; Hurlbert, 1991), 비공식조직이 구성원들의 정서적인 측면과 밀접한 관련이 있다는 점에서 비공식조직과 직무만족 간의 관계는 다른 순기능적 변인들에 비하여 더 중요하게 다루어질 필요가 있다.

직무만족이란 근로자가 자신의 직무 혹은 직무환경에 대하여 만족하는 정도로 Locke (1976)은 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였다. 즉, 직무만족은 근로자가 자신의 직무, 직무환경에 대하여 가지는 정서 상태를 의미하는 것이기 때문에 근로자들의 직무만족도를 높이기 위해서는 긍정적인 직무환경(동료관계, 상사관계, 조직분위기)을 만들어 주는 것이 매우 중요하다. 이러한 측면에서 비공식

조직은 긍정적인 조직 분위기를 조성할 수 있는 근로자들의 심리사회적 부분에 매우 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 직무만족과 밀접한 관계를 가질 수 있다(이호진, 전병준, 2009).

실제로 비공식조직과 관련한 실증 연구를 살펴보면 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족 향상에 영향을 미친다는 것을 확인 할 수 있었다(김태병, 2007; 서영석, 2006; 이은혜, 2008; Flap & Volker, 2001; Hurlbert, 1991). 구체적으로 이은혜(2002)의 연구에서는 비공식조직 참여도가 직무특성(직무자체, 의사소통, 평가, 임금, 승진 등)에 대한 태도에 정적인 영향을 미치고 있었으며, Flap과 Volker(2001)의 연구에서는 사회적 성격을 가진 비공식조직에 참여하는 근로자들의 직무만족이 높다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 Hurlbert(1991)는 연구를 통해 직장 내의 비공식조직이 구성원들에게 사회적 지지를 제공해주기 때문에 직무만족이 향상될 수 있다는 결과를 얻었다. 따라서 선행 연구 결과를 바탕으로 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계에 관하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 비공식조직 참여도는 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 비공식조직의 유용성과 직무만족

본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 비공식조직의 다양한 기능을 세 가지의 유용성으로 구분하였다(표 1 참조). 즉, 비공식조직에 참여하면 앞서 언급한 세 가지 유용성(정서적, 의사소통적, 학습적)을 얻을 수 있을 것이라 기대할 수 있으며, 구체적으로 비공식조직에 참여하면 정서적인 상호작용을 통해 소

속감과 응집력이 향상되며 의사소통이 원활해지고 지식 공유와 상호적인 학습이 가능하게 된다. 그리고 이러한 비공식조직 참여를 통해 얻을 수 있는 유용성은 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라는 것을 예측해 볼 수 있다. 선행연구를 살펴보면 조직 내 구성원들의 소속감, 원활한 의사소통, 상호적인 학습은 모두 직무만족에 정적인 영향을 미치는 요인임이 검증되었다(박철호, 1991; 유시정, 양태식, 양경미, 2006; Kidwell & Mossholder, 1997; Goris et al., 2000; Pincus, 1986). 구체적으로 Hurlbert(1991)의 연구에서는 구성원 간의 응집력이 높은 비공식조직에 참여하는 근로자들의 직무만족이 높았으며 Kidwell과 Mossholder(1997)는 조직 구성원의 응집력과 직무만족이 정적인 관계를 가지고 있다는 것을 확인하였다. 또한 유시정 등(2006)의 연구에서는 조직 내 의사소통 환경이 근로자들의 직무만족과 밀접한 관계를 가지고 있음을 검증하여 조직 근로자 간에 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 하는 것이 매우 중요함을 밝혔다. 그리고 조직 내에서 이루어지는 학습과 구성원 간의 지식공유 역시 근로자들의 직무만족 향상과 직결되지 중요한 요인인 것으로 검증되었다(송민열, 최은수, 2009).

그러나 비공식조직에 대한 기존 연구들은 비공식조직의 참여가 심리적 유용성(정서적, 의사소통적, 학습적)에 미치는 영향 또는 심리적 유용성이 직무만족에 미치는 영향에 대해서 주로 관심을 가지고 있었으며, 비공식조직의 참여도, 유용성, 직무만족 간의 관계를 함께 검증한 연구는 부족했다. 즉, 선행연구 결과를 통해 비공식조직에 참여하면 구성원 간의 응집력과 정서적 만족감이 향상되고 의사소통이 원활해지며 상호적 학습이 가능해진다는

비공식조직의 유용성에 대해 확인 할 수 있었다. 또한 비공식조직의 유용성과 직무만족 간의 관계도 예측해 볼 수 있었지만 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계를 성립시키는 심리적 과정을 비공식조직의 유용성으로 설명할 수 있는지에 대한 실증적인 연구는 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족을 향상 시킬 수 있는 것은 비공식조직의 유용성이 주요한 영향을 미치기 때문이라고 가정하였고, 비공식조직의 유용성을 매개변인으로 설정하여 세 변인 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 이에 비공식조직의 유용성과 관련하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계를 비공식조직의 유용성이 매개할 것이다.

그리고 앞서 구분한 비공식조직의 세 가지 유용성(정서적, 의사소통적, 학습적) 역시 모두 매개효과를 나타낼 것이라 가정하여 나머지 가설을 세웠다. 먼저 정서적 유용성의 경우, 비공식조직에 참여하면 구성원 간의 정서적 상호작용이 활발해지면서 소속감과 응집력이 강해지게 된다(한영춘, 1984; Barnard, 1962; Schein, 1996; Reif et al., 1973). 또한 Hurlbert(1991)의 연구에 따르면 응집력이 높은 비공식조직에 참여하는 근로자들의 직무만족이 높았다. 그리고 조직 구성원들의 강한 소속감과 응집력은 직무만족에 정적인 영향을 미칠 수 있는 변인이기 때문에(박철호, 1991; Kidwell & Mossholder, 1997) 이에 따라 비공식조직의 정서적 유용성과 관련한 다음 가설을 도출하였다.



**가설 2-1.** 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계를 비공식조직의 정서적 유용성이 매개할 것이다.

또한 비공식조직에 참여하는 것은 구성원 간 의사소통을 원활하게 만든다(Barnard, 1962; Reif et al, 1973). 구성원 간의 원활하고 수평적인 의사소통은 상사와 부하 간의 관계를 부드럽게 하며 구성원 간 갈등을 최소화 시킬 수 있다. 또한 원활한 의사소통은 긍정적인 조직 분위기를 조성하기 때문에 근로자들의 직무만족을 높여줄 수 있는 요인이 된다(유시정, 양태식, 양경미, 2006; Pincus, 1986). 이에 본 연구에서는 비공식조직에 참여하는 것과 직무만족 간의 관계를 의사소통적 유용성이 매개할 것이라 예측하였다.

**가설 2-2.** 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계를 비공식조직의 의사소통적 유용성이 매개할 것이다.

마지막으로 비공식조직에 참여하면 조직 내 다양한 사람들과 접촉하게 되면서 여러 가지 정보를 얻고 공유할 수 있게 된다. 또한 활발한 상호작용을 통해 상호학습 할 수 있는 기회가 많아지기 때문에 궁극적으로 업무에 도움이 될 수 있는 지식을 학습할 수 있다(Balkundi & Harrison, 2006; Kim & Rhee, 2010). 이러한 조직 내의 구성원 간의 상호적인 학습과 지식의 공유는 구성원들의 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 수 있다(허명숙, 천면중, 2007; 송민열, 최은수, 2009). 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2-3.** 비공식조직 참여도와 직무만족

간의 관계를 비공식조직의 학습적 유용성이 매개할 것이다.

## 연구 방법

### 조사대상

본 연구는 자기보고식 설문지를 활용하여 자료를 수집하였다. 자료 수집을 위해 다양한 직종에 종사하고 있는 근로자들을 대상으로 총 300부의 설문지를 배포하여 279부를 회수하였고 그 중 비공식조직에 참여하지 않는다고 응답한 73명을 제외한 206명의 자료를 분석하였다. 본 연구의 가설 검증을 위한 자료 분석에 사용한 응답자들의 인구 통계학적 특성은 표 2에 제시하였다.

### 측정도구

#### 비공식조직 참여도

비공식조직 참여도는 개인이 비공식조직에 참여하고 있는 정도를 의미한다. 비공식조직 참여도를 측정하기 위해 이은혜(2008)의 비공식조직 참여도 척도 6문항 중 본 연구와 관련 없는 온라인 커뮤니티 참여도에 대한 문항을 제외하고 사용하였다. 측정문항은 총 2문항으로 “비공식조직의 활동에 어느 정도 참석하고 있습니까?”, “참여하고 있는 비공식조직의 활동에서 자신의 역할 비중이 어느 정도입니까?”가 포함되어 있다.

#### 비공식조직의 유용성

현재까지 국내외의 연구 중 비공식조직의 유용성을 직접적으로 측정한 연구는 없었다.

표 2. 응답자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 변인	구분	빈도 (명)	백분율 (%)
비공식조직 참여여부	참여	206	73.8
	비참여	73	26.2
성별	남성	139	67.5
	여성	67	32.5
결혼여부	미혼	100	48.5
	기혼	106	51.5
나이	20~29세	66	32.0
	30~39세	96	46.6
	40~49세	29	14.1
	50세 이상	15	7.3
직위	사원	74	35.9
	대리급	48	23.3
	과장	46	23.3
	차장급	22	10.7
	부장급 이상	16	3.9
	기타	8	3.9
직종	일반 사무직	84	40.8
	연구 개발직	50	24.3
	생산직	24	11.7
	영업직	35	17.0
	기타	13	6.3
근속년수	5년 미만	110	53.4
	5년~10년 미만	64	31.1
	10년~15년 미만	17	8.3
	15년~20년 미만	6	2.9
	20년 이상	9	4.4
근로자수	100인 이하	42	20.4
	100인~300인 이하	59	28.6
	300인~500인 이하	45	21.8
	500인~1000인 이하	20	9.7
	1000인 이상	40	19.4
전체		206명	100%

본 연구에서는 선행연구의 결과들을 종합하여 비공식조직의 유용성을 정서적 유용성, 의사소통적 유용성, 학습적 유용성으로 정의하였고, 본 연구에서 정의한 유용성과 유사하다고 판단되는 구성개념을 다루고 있는 측정도구들을 재구성하여 각 변인을 측정하였다.

**정서적 유용성.** 정서적 유용성은 구성원들이 비공식조직에 참여하면서 느끼는 비공식조직에 대한 정서적 유대감과 소속감 정도라고 정의하였다. 정서적 유용성 척도는 Stedman (2002)의 심리적 장소애착(Sense of place) 척도를 박성복(2006)이 번안, 수정하여 사용한 척도를 사용하였다. 측정문항은 총 5문항으로 “나는 비공식조직에 속해 있음을 느낀다.”, “비공식조직은 나의 일상생활 중 한 부분이다.”와 같은 문항들이 포함되어 있는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach'  $\alpha$ )는 .864였다.

**의사소통적 유용성.** 의사소통적 유용성은 비공식조직 내에서 구성원 간에 이루어지고 있는 원활하고 긍정적인 의사소통 정도라고 정의하였다. 의사소통적 유용성의 측정은 Watson, Kumar와 Michaelson(1988)의 소집단 내에서 구성원 간 의사소통 과정을 측정하기 위한 척도를 범기수, 김은정과 백세진(2011)이 수정하여 사용한 13문항 가운데 과제 수행 중 집단의 의사소통 과정을 측정한 6문항을 제외하고 총 7문항을 사용하였다. 측정문항은 “구성원들은 각자의 의견을 경청한다.”, “활동을 하는 동안 구성원 모두가 골고루 대화에 참여한다.” 등의 문항이 포함되어 있으며 Likert 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach'  $\alpha$ )는 .902로 나타났다.

**학습적 유용성.** 학습적 유용성은 비공식조직 활동을 통해 얻은 지식, 기술, 노하우 등의 교환 및 성장 인식이라고 정의하였다. 학습적 유용성은 Edmondson(1999)의 팀 학습 척도를 박종혁(2009)이 번역하여 사용한 5개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 측정문항에는 “비공식조직 활동을 통해 새로운 지식과 기술, 노하우 등을 배운다.”, “비공식조직을 통해 내 능력이 향상된 것을 느낄 수 있다.”와 같은 문

항이 포함되어 있다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach'  $\alpha$ )는 .899였다.

**직무만족도**

근로자가 자신의 직무 혹은 직무환경에 대하여 만족하는 정도를 의미하는 직무만족은 Smith, Kendall과 Hulin(1969)에 의해서 개발된 직무만족 기술 척도(JDI: Job Descriptive Index)를 이수진(1994) 등이 번안, 수정한 것을 사용하였다. 직무만족도 설문지는 7개 하위영역(직무, 감독, 보수, 승진, 동료, 회사, 전·이직) 36개 문항으로 구성되었고, 응답방식은 5점 Likert 척도를 사용하였다.

표 3. 탐색적 요인분석 결과

	요인		
	1	2	3
의사소통3	.77	.25	.32
의사소통2	.75	.22	.31
의사소통4	.72	.26	.24
의사소통5	.71	.26	.33
의사소통6	.62	.30	.33
의사소통1	.53	.24	.42
의사소통7	.48	.30	.42
학습3	.24	.86	.21
학습5	.28	.81	.18
학습4	.29	.80	.19
학습2	.17	.75	.15
학습1	.21	.68	.25
정서2	.25	.24	.75
정서1	.31	.18	.71
정서4	.36	.26	.69
정서3	.41	.14	.61
정서5	.44	.35	.46
Eigen value	4.02	3.83	3.16
설명변량 %	23.63	22.54	18.56
누적변량 %	23.63	46.17	64.73

**요인분석**

비공식조직과 관련한 유용성 척도의 구성 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시한 결과가 표 3에 제시되어 있다. 고유치 1.0 이상인 3개의 요인이 도출되었고 이들 요인의 설명변량은 64.73%였으며 요인 적재치는 모두 기준치 0.4 이상으로 나타났다.

**결 과**

**주요 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계**

본 연구에서 측정한 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계가 표 4에 제시되어 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 비공식조직 참여도는 비공식조직의 유용성( $r=.665, p<.01$ ), 정서적 유용성( $r=.687, p<.01$ ), 의사소통 유용성( $r=.622, p<.01$ ), 학습적 유용성

표 4. 주요 변인들의 상관계수 및 평균과 표준편차

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별	-												
2. 연령	-.365**	-											
3. 결혼여부	-.197**	-.628**	-										
4. 직위	-.344**	.666**	-.514**	-									
5. 직종	-.284**	.179*	-.083	.138*	-								
6. 근속년수	-.297**	.774**	-.521**	.588**	.075	-							
7. 근로자수	-.164*	.114	-.055	.092	-.111	.240**	-						
8. 참여도	.132	.047	-.132	.059	-.111	.052	-.116	-					
9. 유용성	.020	.053	-.184**	.075	-.017	.096	.030	.665**	-				
10. 정서적	-.041	.129	-.242**	.130	-.011	.135	.010	.687**	.898**	-			
11. 의사소통	.047	.090	-.218	.140*	-.033	.101	.036	.622**	.906**	.802**	-		
12. 학습적	.044	-.054	-.059	-.040	-.004	.033	.035	.499**	.882**	.644**	.672**	-	
13. 직무만족	.054	.070	-.200**	.095	-.059	.129	.000	.370**	.425**	.394**	.432**	.328**	-
평균	1.33	1.970	1.51	2.39	2.24	1.737	2.79	3.483	3.461	3.546	3.617	3.219	3.226
표준편차	.470	.882	.501	1.480	1.313	1.030	1.393	.913	.648	.688	.649	.837	.529

주1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$

주2) 성별: 1=남, 2=여, 결혼여부: 1=결혼, 2=미혼

( $r = .499, p < .01$ ), 직무만족( $r = .370, p < .01$ )과 유의한 상관을 나타냈다. 비공식조직의 유용성 역시 직무만족( $r = .425, p < .01$ )과 유의한 상관을 나타냈다.

인구 통계 정보들과 주요 변인들과의 관련성을 살펴보면 성별, 연령은 주요 변인과 유의미한 상관이 없었고 결혼여부는 비공식조직의 유용성( $r = -.184, p < .01$ ), 정서적 유용성( $r = -.242, p < .01$ ), 직무만족( $r = -.200, p < .01$ )과 부적상관이 있었다.

직위는 의사소통 유용성( $r = .140, p < .05$ )과 유의미한 상관이 있었고 직종, 근속년수, 근로자수와 주요 변인과의 상관은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

#### 연구가설의 검증

본 연구에서는 비공식조직 참여도와 직무만족, 유용성 간의 직접적인 관계를 확인하는 가설과 매개효과를 확인하기 위한 가설을 설정하였다. 먼저 가설 1을 검증하기 위하여 결과에 영향을 미칠 수 있는 변인인 성별, 결혼여부, 연령, 직종, 직위, 근속년수, 근로자수를 회귀분석 1단계에 투입하여 통제된 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석의 결과는 표 5에 제시되어 있다.

표 5의 직무만족에 대한 모형2를 보면 비공식조직 참여도( $\beta = .342, p < .001$ )가 직무만족에 정적인 영향을 미쳤으며  $\Delta R^2$ 는 10.9%로 나타

났다. 이를 통해 본 연구의 가설 1이 지지되었다.

가설 2의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식을 사용하였다. 이 방식에 따르면 매개효과의 검증을 위해서는 다음의 네 조건이 충족되어야 한다. 먼저 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 넷째, 유의미한 매개효과를 결론 내리기 위해서는 독립변인이 종속변인에 미치는 효과크기는 매개변인이 통제되었을 때 감소해야만 한다. 매개변인이 통제되었을 때 독립변인이 종속변인에

미치는 효과가 없다면 이는 완전매개의 효과이며, 효과가 여전히 유의미하게 존재하지만 회귀계수 값이 감소하였다면 부분매개 효과를 가진다고 해석할 수 있다.

이와 같은 방법에 따라 매개효과를 검증한 결과를 표 6에 정리하였다. 먼저 비공식조직 참여도가 비공식조직 유용성에 미치는 영향(A→B)의 회귀계수( $\beta=.677, p<.001$ )는 유의미하였다. 비공식조직 유용성과 직무만족 간의 관계(B→C) 역시 유의미하게( $\beta=.296, p<.01$ ) 나타났다. 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계(A→C)는 가설 1을 통해 유의미하다고 검증되었으나, 비공식조직 유용성을 통제한 후에는 비공식조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향이 유의미하지 않았다. 이를 통해 비공식조직의 유용성이 비공식조직의 참여도와 직무만족 간의 관계를 완전 매개한다는 것을 알 수 있었고 가설 2는 지지되었다.

세부적으로 하위 유용성 별로 매개효과 역시 검증하였다. 가설 2와 같은 방식을 사용하여 검증한 결과 비공식조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향( $\beta=.342, p<.001$ )이 정서적 유용성과 의사소통적 유용성을 통제한 경우(정서적 유용성  $\beta=.176$ , 의사소통적 유용성  $\beta=.155$ ) 유의하지 않게 나타났고 학습적 유용성을 통제한 경우( $\beta=.247, p<.01$ ) 회귀계수가 여전히 유의하였지만 그 크기가 감소하였다. 이를 통해 비공식조직의 참여도와 직무만족 간의 관계에서 정서적 유용성, 의사소통적 유용성은 완전매개 효과를, 학습적 유용성은 부분적인 매개효과를 가진다는 확인하였고 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3은 모두 지지되었다.

그리고 추가적으로 본 연구에서는 비공식조직 유용성의 매개효과가 통계적으로 유의한지 좀 더 엄격하게 검증하기 위하여 Sobel 검증을

표 5. 비공식조직의 참여도가 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

	모형1	모형2
<b>1단계</b>		
성별	.076	.032
결혼여부	-.235*	-.186*
연령	-.193	-.181
직위	.041	.024
직종	-.044	-.008
근속년수	.164	.146
근로자수	-.026	.018
<b>2단계</b>		
참여도		.342***
R <sup>2</sup>	.065	.174
조정R <sup>2</sup>	.032	.141
F값	1.973	5.204***
ΔR <sup>2</sup>	.065	.109

주) \* : p<.05, \*\*\* : p<.001

표 6. 비공식조직 유용성의 매개효과 분석

예측변인(A)	매개변인(B)	준거변인(C)	분석	경로	표준화 된 회귀계수	Z값
			1	A→B	.677***	
비공식조직 참여도	비공식조직 유용성	직무만족	2	B→C(A통제)	.296**	5.433***
			3	A→C	.342***	
			4	A→C(B통제)	.142	

주1) \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$   
 주2) Z값은 Sobel test 결과 값임.

표 7. 하위 유용성 별 매개효과 분석

예측변인 (A)	매개변인 (B)	준거변인 (C)	분석	경로	유용성 별 표준화 회귀계수		
					정서	의사소통	학습
비공식 조직 참여도	비공식 조직 유용성	직무 만족	1	A→B	.695***	.618***	.522***
			2	B→C(A통제)	.238*	.303***	.187*
			3	A→C	.342***	.342***	.342***
			4	A→C(B통제)	.176	.155	.247**
Z값					5.034***	5.353***	4.045***

주1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$   
 주2) Z값은 Sobel test 결과 값임.

실시하였다. 그 결과 비공식조직의 전체 유용성을 비롯한 세가지 하위 유용성 모두 유의미한 Z값(전체 유용성  $Z=5.433$ ,  $p < .001$ , 정서적 유용성  $Z=5.034$ ,  $p < .001$ , 의사소통 유용성  $Z=5.353$ ,  $p < .001$ , 학습적 유용성  $Z=4.045$ ,  $p < .001$ )을 보였다.

### 논 의

본 연구의 목적은 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계에서 비공식조직의 유용성이

매개효과를 가지는지 확인하는 것이었다. 분석 결과 비공식조직에 많이 참여할수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 비공식조직 참여도와 관련된 기존의 선행연구 결과를 지지하는 결과로 볼 수 있다(김태병, 2007; 서영석, 2006; 이은혜, 2008; Flap, Volker, 2001; Hurlbert, 1991). 그리고 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계에서 비공식조직의 유용성이 완전매개인 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 이는 단순히 비공식조직에 참여하는 것만으로 직무만족에 영향을 줄 수 있는 것이 아니라 비공식조직이 가진 유용성을 통해 직

무만족이 높아질 수 있다고 해석할 수 있다. 또한 세 가지 유용성의 매개효과를 각각 살펴본 결과 정서적 유용성, 의사소통적 유용성은 완전 매개효과, 학습적 유용성은 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 의의와 실용적 시사점을 생각해 보면 다음과 같다. 첫째, 그동안 국내에서는 비공식조직과 관련하여 단순한 참여도가 직무만족에 미치는 영향을 주로 검증해왔다. 즉, 비공식조직의 기능이나 유용성 등에 대해 고려하지 않았고 참여하고 있는가, 혹은 얼마나 많이 참여하는지가 직무만족이나 조직몰입 등에 미치는 영향을 살펴보았는데 단순히 참여하는 것이 직무만족을 높여줄 수 있다고 설명하기에는 제한적인 부분이 있었다. 본 연구에서는 먼저 가설 1을 통해 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족과 정적인 관계를 갖는다는 기존의 선행연구와 일치하는 결과를 얻었지만(김태병, 2007; 서영석, 2006; 이은혜, 2008), 가설 2를 통해 비공식조직이 가진 유용성이 없을 경우 비공식조직 참여도와 직무만족 간의 관계가 유의미하지 않다는 것을 확인하였다. 이를 통해 비공식조직에 참여하는 것이 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것은 비공식조직이 가지고 있는 유용성에 의한 것이라는 새로운 메커니즘을 확인할 수 있었다.

둘째, 기존에는 비공식조직의 유용성에 대한 체계적인 연구가 없었기 때문에 비공식조직의 유용성과 관련한 척도 역시 개발되지 않았다. 하지만 본 연구에서는 비공식조직의 유용성에 대한 검증을 하기 위해 비공식조직의 정서적, 의사소통적, 학습적 유용성과 가장 유사한 개념을 다루고 있는 척도를 재구성하여

비공식조직의 유용성 척도를 구성하였다. 그리고 재구성한 유용성 척도의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 하위 세 유용성 모두 적합한 모형이라는 결과가 도출되었다. 이는 향후 비공식조직과 관련한 후속 연구들을 위한 유용한 자료가 될 것이다.

셋째, 본 연구에서는 비공식조직의 유용성 별 매개효과 역시 확인한 결과 하위 유용성 중 의사소통적 유용성과 정서적 유용성은 완전 매개인으로서 직무만족에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉, 비공식조직에 참여하는 것은 학습적인 측면보다는 동료들과의 의사소통과 정서적인 교류가 활발해질 수 있다는 측면에서 근로자들의 직무만족도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 조직 내의 의사소통과 구성원들의 소속감 향상이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 기존의 연구와 일치하는 결과로 볼 수 있다(Kidwell & Mossholder, 1997; Goris, Vaught, & Pettit; Pincus, 1986; Tubbs & Hain, 1979). 그리고 학습적 유용성이 다른 두 유용성과 달리 부분 매개효과를 가진 이유는 학습과 관련한 비공식조직이 상대적으로 적고 근로자의 학습적인 측면은 대부분 기업차원에서 공식적으로 진행되기 때문이라고 해석해 볼 수 있다. 따라서 기업이 근로자들이 상사, 동료들과 활발한 의사소통과 정서적 교류를 할 수 있는 비공식조직을 중심으로 비공식조직 활동을 지원해 준다면 조직 구성원의 직무만족을 높이는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

넷째, 국내 조직에 적용 할 수 있는 연구를 실시하였다. 한국의 경우 인간관계를 매우 중요시하기 때문에(조공호, 2000) 조직 내에 비공식조직이 더욱 활발하게 발달하게 되지만 비공식조직과 관련한 국내의 기존 연구 수는

매우 제한적이었다. 본 연구 결과를 통해 국내 근로자들의 비공식조직 참여가 직무만족에 상당한 영향을 미칠 수 있다는 것이 밝혀졌기 때문에 향후 국내 기업에서의 비공식조직에 대한 다양한 연구가 활발히 진행되어야 할 것이다. 더불어 기업에서도 이러한 특성을 잘 살려 근로자들의 비공식조직 활동을 장려한다면 조직성과 향상에 도움이 될 것이다.

마지막으로 본 연구의 설문에 응한 응답자의 성별 분포를 살펴보면 비공식조직에 참여하고 있는 응답자 중 67.5%가 남성으로 여성의 두 배에 가까운 비율을 나타냈다. 즉, 여성의 비공식조직 참여율이 남성에 비해 낮다는 것을 의미한다. 이러한 현상은 남성의 경우 여성에 비해 친목 활동 및 스포츠 활동과 같은 비공식 활동에 더 많이 참여하는 경향이 있기 때문으로 해석해 볼 수 있다. 따라서 기존의 남성 중심적인 비공식조직 이외에 여성 근로자들 역시 자발적으로 참여할 수 있는 다양한 비공식조직 활동을 기업 차원에서 장려하고 지원한다면 여성 근로자들의 직무만족을 높일 수 있는 하나의 방안이 될 것이다.

하지만 본 연구 결과의 일반화에 앞서 다음과 같은 제한점들이 고려되어 후속 연구가 진행될 필요가 있다. 첫째, 실제 조직에서는 다양한 비공식조직의 유형이 존재하나, 본 연구에서는 비공식조직 유형을 구분하여 유용성의 매개효과를 검증하지 못했다. 비공식조직은 친목, 취미활동, 학습, 향우회 등 다양한 유형으로 구분되며, 각각의 비공식조직 유형은 모임의 목적에 따라 서로 다른 유용성을 가질 수 있다. 예를 들어, 친목을 위한 비공식조직의 경우 정서적이고 의사소통적인 유용성이 높아질 수 있으며 학습을 위한 비공식 조직의 경우 이와 반대로 학습적 유용성이 상대적

로 높을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 비공식조직 유형에 따라 매개하는 유용성의 수준과 종류가 어떻게 다른지 확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 선행연구 결과를 바탕으로 비공식조직의 유용성을 정서적, 의사소통적, 학습적 세 가지 하위 변인으로 구분하였다. 그러나 비공식조직의 유용성의 하위 요인에는 본 연구에서 구분한 세 가지 요인 이외에 또 다른 요인이 포함될 수 있다. 예를 들어, 유종해(1995)는 비공식조직이 근로자들 간 조직의 암묵적 정보나 가십을 확산시키는 역할을 할 수 있으며, 관리자들에게는 근로자들의 업무 태도와 조직 분위기를 파악할 수 있는 수단이 될 수 있다고 하였다. 또한 조석준(1994)은 비공식조직을 통해 공식 지도자의 조직 및 근로자 관리와 관련한 사무량이 감소되고 비공식적 규범을 통해 구성원들에 대한 사회적 통제가 가능하다고 설명하였다. 따라서 미래 연구에서는 비공식조직의 유용성을 보다 세분화하여 어떠한 유용성이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는지 검증할 필요가 있다.

셋째, 유용성의 세 가지 하위 요인 간의 상관분석 결과, 정서적 유용성과 의사소통적 유용성은 .80, 정서적 유용성과 학습적 유용성은 .64, 의사소통적 유용성과 학습적 유용성의 경우 .67로 변인 간의 상관이 다소 높은 것으로 나타났다. 이는 세 하위 요인 간 개념적 유사성이 존재하기 때문이라고 추측할 수 있다. 예를 들어, 상관계수가 가장 높은 정서적 유용성과 의사소통적 유용성의 경우, 구성원 간의 긍정적인 의사소통이 이루어지게 되면 자연스럽게 구성원들의 정서적 친밀감도 향상될 수 있기 때문이다.

그러나 본 연구에서 실시한 탐색적 요인분



석 결과, 정서적 유용성, 의사소통적 유용성, 학습적 유용성이 서로 다른 요인으로 구분되는 것을 확인 할 수 있었다. 그리고 부가적으로 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모델 적합 지수들이 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=420.86$ ,  $df=116$ ,  $RMR=.04$ ,  $GFI=.86$ ,  $NFI=.90$ ,  $TLI=.91$ ,  $RMSEA=.09$ ). 하지만 유용성의 하위요인 간의 상관이 높다는 점은 여전히 연구의 제한점이라고 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 질적 연구를 통해 비공식조직 유용성을 직접적으로 측정할 수 있는 문항을 개발하고, 유용성 하위요인들의 내용 및 구성 타당도를 검증해 볼 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 비공식조직의 순기능적인 측면에 초점을 두어 연구를 진행하였지만, 비공식조직은 순기능뿐만 아니라 역기능적인 측면도 존재한다. 선행연구에서 유홍준(2007)은 비공식조직과 비공식규범이 조직의 공식규칙과 상충할 수 있으며, 조직운영에 문제와 갈등을 발생시킬 수 있다고 주장하였다. 또한 Labianca와 Brass(2006)의 연구에서 비공식조직으로 인하여 구성된 간의 잘못된 관계가 형성될 경우 부정적 정서를 발생시키고 태만을 부추기며 비생산적인 행동이 발생할 수 있다고 하였다. 이와 같이 비공식조직이 조직성과나 조직원의 수행에 역기능적 영향을 줄 수 있다는 주장들에도 불구하고, 본 연구를 포함하여 아직까지 이에 대한 체계적인 검증은 이루어지지 않았다. 본 연구를 통해 검증한 비공식조직의 다양한 유용성들이 비공식조직이 나타낼 수 있는 역기능들을 상쇄시킬 수 있다는 가능성은 있지만, 비공식조직의 역기능과 관련된 변인들을 구체적으로 확인하지 못했기 때문에 이에 대한 체계적인 후속 검증이 필요하다.

위와 같은 연구의 고려사항에도 불구하고, 본 연구는 향후 기업에서 비공식조직 관리를 위한 유용한 정보를 제공하고 있다. 연구 결과를 통해 비공식조직의 참여가 근로자의 직무만족을 향상시킬 수 있다는 것이 입증되었기 때문에 이에 따라 조직성과가 향상될 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 그러나 보다 높은 차원으로 조직성과를 향상시키기 위해서는 근로자들을 단순히 비공식조직에 참여시키기 보다는 조직원들이 지각하는 비공식조직의 유용성 수준을 높일 수 있도록 다양한 차원의 정책적 지원 역시 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김운태 (1986). 조직론. 서울: 박영사.
- 김창걸 (1994). 교육행정학. 서울: 박문각.
- 김태병 (2007). 비공식조직에 대한 참여도와 만족도가 방사선사의 직무만족에 미치는 영향. 경상대 행정대학원 석사학위논문.
- 박성복 (2006). 오프라인 모임을 통한 온라인 커뮤니티 애착에 관한 탐색적 연구. 언론과학연구, 6(3), 179-203.
- 박종혁 (2009). 팀 개발 기간과 프로젝트팀 효과성. 인사관리연구, 33(4), 179-199.
- 박철호 (1991). 경영조직론. 서울: 박문각.
- 범기수, 김은정, 백세진 (2011). 소집단 커뮤니티 케이션이 구성원의 집단 응집력, 집단 만족도, 노력 회피성향에 미치는 영향. 한국광고홍보학보, 13(2), 134-170.
- 서영석 (2006). 비공식조직 특성이 구성원 태도에 미치는 영향에 관한 연구. 울산대 경영대학원 석사학위논문.
- 양상진 (2002). CEO 리더십 유형이 의사소통과

- 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 오석홍 (1999). 조직이론. 서울: 박영사.
- 유시정, 양태식, 양경미 (2006). 조직 내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향: 서비스 기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로. 서비스경영학회지, 7(2), 31-56.
- 유영옥 (1997). 행정조직론. 서울: 학문사.
- 유인찬 (2002). 비공식조직의 참여도가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대 대학원 석사학위논문.
- 유종해 (1995). 현대행정학. 서울: 박영사.
- 유홍준 (2007). 조직사회학. 서울: 경문사.
- 이문숙, Langsner, S. J. (2010). 직장인의 여가활동 참가가 우리성 및 직무 스트레스에 미치는 영향. 한국여가레크레이션학회지, 34(1), 227-236.
- 이수진 (1994). 사회복지사의 직무만족에 관한 연구. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 이은혜 (2008). 기업 내 비공식조직이 직무만족에 미치는 영향 연구. 연세대 교육대학원 석사학위논문.
- 이장익 (2006). 교사의 비공식조직 참여실태에 대한 조사연구. 교육정치학 연구, 13(1), 71-92.
- 이호건, 전병준 (2009). 직장 내 여가경험이 구성원 정서와 직무태도, 조직행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사·조직학회, 2, 179-215.
- 조궁호 (2000). 문화유형과 동기의 차이: 한국인의 동기 이해를 위한 시론. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 14(2), 83-122.
- 조석준 (1994). 조직론. 서울: 범문사.
- 최상진, 김기범 (2011). 문화심리학. 서울: 지식산업사.
- 한영춘 (1984). 현대조직론. 서울: 범문사.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지: 임상, 19(1), 161-177.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Barnard, C. (1962). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, 37(4), 348-368.
- Flap, H., & Volker, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction Effect of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks*, 23, 297-320.
- Ibrra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277-303.
- Hurlvert, J. S. (1991). Social networks, Social Circles, and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 18(4), 415-430.
- Kidwell Jr, R. E., & Mossholder, K. W. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship

- behavior: A multilevel analysis using work group and individuals. *Journal of management*, 23(6), 775-793.
- Kim, Y., & Rhee, M. (2010). The Contingent Effect of Social Networks on Organizational Commitment: A comparison of instrumental and expressive ties in a multinational high-technology company. *Sociological Perspectives*, 53(4), 479-502.
- Kuipers, K. J. (2009). Formal and informal network coupling and its relationship to workplace attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455-479.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1319-1328.
- Mayo, E. (1975). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge and Keran Paul.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, 178-179.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction & Job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 396-419.
- Schein, E. H. (1974). The Hawthorne group studies revisited: A defense of theory Y. *MIT Sloan School of Management Working Paper*, 756-774.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of Management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Tubbs, S. L., & Hain, T. (1979). *Managerial communication and its relationship to total organizational effectiveness*. Paper presented to the Academy of Management.
- Reif, W. E., Monczka, R. M., & Newstrom, J. W. (1973). Perceptions of formal and the informal organizations: Objective measurement through the semantic differential technique. *The Academy of Management Journal*, 16(3), 389-403.
- Wagner III, J. A., Hollenbeck, J. R., & Russell, J. (1995). *Management of organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Warson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1988). Group interaction behaviors that affect group performance on an intellectual task. *Group & Organization Studies*, 13, 495-516.
- William G. S. (1961). Organization Theory: An overview and an appraisal. *The Journal of the Academy of Management* 4(1), 7-26
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction & Job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 396-419.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resource and Relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociology Review*, 62(5), 673-693.

1차 원고접수 : 2012. 9. 18

수정원고접수 : 2012. 11. 9

최종게재결정 : 2012. 11. 12

## The Mediating Effect of Utility of Informal Organization Between Participation of Informal Organization and Job Satisfaction

Minji Kang

Kyehoon Lee

Kwangsue Moon

Shezeen Oah<sup>†</sup>

Dept. of Psychology Chung-Ang University

The purpose of the present study was to examine the influence of participation in informal organization on the job satisfaction. This study also attempted to find out the mediating effects of utility of informal organization in the relationship between participation and job satisfaction. Based on previous research, we classified utility into affective, communication, instrumental utility. Data were collected from 206 workers employed in various organizations. It was found that participation in informal organization were significantly related with high job satisfaction. In addition, the total utility were fully mediating the relationship between participation and job satisfaction. Affective, communication utilities had full mediating effects and instrumental utility had a partial mediating effect. This finding suggest that organizations should actively support informal organizations and find the way to encourage employees to participate informal organizations.

*Key words : Informal Organization, Participation of Informal Organization, Utility of Informal Organization, Job Satisfaction*