

직무 만족과 조직 성과의 관계 탐색 : 조직 커뮤니케이션과 조직 문화의 조절 효과

Examination of Organizational Communication and Culture as a Moderator of the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance

이건혁

창원대학교 신문방송학과

Gunhyuk Lee(gun21@changwon.ac.kr)

요약

본 논문은 생산성 향상과 품질 개선이라는 조직 성과를 높이는 데 직무 만족과 상호작용하는 조직 커뮤니케이션과 조직 문화, 그리고 경영진에 대한 신뢰의 역할과 기능에 대해서 추적하였다. 창원지역 기계금속 업종 근로자로부터 표집된 설문 자료를 토대로 하여 연구 가설을 검증한 결과 세 가지 조직 환경 변인과 직무 만족이 조직 성과에 미치는 직접적 효과는 미미하였으나 의미 있는 상호작용 효과를 확인하였다.

검증된 상호작용 효과를 살펴보면 대체적으로 생산성 향상보다는 품질 개선이라는 성과 변인에서 상호작용 효과가 나타나는 경향이 있었다. 그리고 예상 가설과 달리 커뮤니케이션이 비활성화되고 낮은 경영진 신뢰의 조건에서 직무만족과 품질 개선 효과는 높은 상관 관계를 보여주었다(커뮤니케이션과 신뢰의 부적 조절 효과). 마지막으로 수평적 조직문화의 조건에서, 그리고 갈등적 노사관계의 조건에서 직무 만족과 조직 성과의 상관성이 높은 것으로 나타났다. 연구 결과의 이론적 의미와 함의에 대해 추가적인 논의를 포함하였다.

■ 중심어 : | 조직 커뮤니케이션 | 기업 성과 | 직무 만족 | 조직 문화 | 상호작용 |

Abstract

This study investigated the role of organizational communication, culture and trust as a moderator of the organizational performance(the growth of production and quality improvement) and job satisfaction. Using data collected from 248 workers at 128 establishments in Changwon industrial complex, moderated regression analyses explored the proposed model. As a result, communication activity and organizational trust was found negatively to moderate the relationship between job satisfaction and quality improvement/the growth of production. And organizational culture was found positively to moderate the relationship between satisfaction and quality improvement. Implications of these findings were discussed.

■ keyword : | Organizational Communication | Job Satisfaction | Organizational Performance | Organizational Culture and Trust |

* 본 연구는 2012년 창원대학교 사회과학대학 연구과제로 수행되었습니다.

접수번호 : #130205-002

접수일자 : 2013년 02월 05일

심사완료일 : 2013년 04월 04일

교신저자 : 이건혁, e-mail : gun21@changwon.ac.kr

I. 서론

자본주의 사회에서 기업이 추구하는 것은 지속가능한 성장과 경쟁의 우위일 것이다. 이것을 파악하는 간접적 지표를 보면 근로자 개인의 직무 만족과 업무 성과, 그리고 기업 차원의 조직 성과일 것이다. 그런데 직무 만족과 업무 성과는 직관적으로 매우 강력한 관계가 있을 것 같지만 두 변인 간 관계를 메타분석한 연구 [20][22]에 따르면 두 변인 사이에 지배적이며 강력한 관계가 있는 것은 아니라는 결론을 제시하고 있다.

적지 않은 연구들이 두 변인 간 관계를 경험적 관점과 이론적 측면에서 살펴보았다. 두 변인 간의 관계가 강하거나 혹은 약하거나 상관없이 두 변인사이의 연결고리를 탐색하는 연구들은 세 갈래의 방향으로 계속 발전해왔다. 우선 가장 많은 관심을 받은 연구 주제는 두 변인 사이의 인과성 문제였다[22][27]. Iaffaldano et al.[20]과 Judge et al[22]간 논쟁이 대표적이다. Iaffaldano et al.[20]에 따르면 조직 성과와 직무 만족의 관계는 몇 가지 교정을 거친 후 .17로 평가하면서 ‘공허한 관계’로, 혹은 기대와 다르게 낮은 것으로 간주하였고, 이는 후속 연구자들의 믿음에 심오한 영향력을 미쳤다. 그렇지만 Judge et al[22]은 여러 이유로 .17의 값은 직무 만족과 업무 성과 간 실제 관계를 제대로 평가하지 못하면서 전반적 직무 만족 척도를 포함할 경우 두 변인의 관계가 .25로 상승하였고, 업무 성과의 신뢰도 측정 방법을 달리했을 경우 .33까지 상승한다고 주장하였다. 이들 초기 연구들은 직무 만족과 업무 성과의 관계가 얼마나 강한지 혹은 약한지에 초점을 맞추고 있다.

두 번째 관심 주제는 만족과 성과 사이의 관계를 매개하거나 조절하는 변인을 찾는 연구였다. 예를 들면 보상 조건이나 자존감[21], 그리고 생산성 압력과 상호성 규범[27]과 같은 변인들이 그것이다. 사실 위의 주제는 두 변인 사이의 관계가 강력하지 않다면 둘 사이를 매개하거나 조절하는 변수를 찾아나가는 자연스러운 연구 경로이기도 하다. 마지막 연구 주제는 만족과 성과 관계의 강도를 높이기 위한 방법론, 그리고 척도상의 기법에 초점을 맞추고 있다.

본 연구는 지금까지 직무 만족과 조직 성과의 관련성

에 영향을 미치는 상호작용 변인 연구가 지나치게 개인과 업무 성격에 치중해왔다고 지적하고 그 대안으로 커뮤니케이션과 기업 문화, 그리고 신뢰라는 기업 구조적 측면에서 직무 만족과 상호작용하는 커뮤니케이션과 문화, 그리고 신뢰 변인의 조절 효과를 추적할 것이다. 또한 기존 연구 검토를 통해서 성과 요인을 구분할 때 개인적 수준의 성과 척도를 업무 성과라고 한다면 집단적 수준의 성과를 조직 성과로 개념화하였다. 그리고 개선된 ‘전반적 직무 만족’ 척도를 개발하였고, 근로자 개인과 함께 상급자가 평가하는 객관적 조직 성과 척도를 추가하였다. 그리하여 조직 커뮤니케이션 연구에서 블랙박스로 남아있는 직무 만족과 조직 성과의 관계를 기업 구조와 환경 요인이라는 조절 변인을 통해서 추적하고 확인하게 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 직무만족과 조직성과의 관계, 그리고 조절효과

사실 직무 만족과 업무 성과 간 관계의 인과성 및 강도 연구는 본 연구의 연구범위를 넘어서는 것이다. 그렇지만 직무 만족과 조직 성과의 상관성 논쟁에서 도출되는 교훈을 보자면 우선 개념 정의와 측정 척도에 따라서 두 변인 간 상관관계의 정도가 달라진다는 점이다. 따라서 보다 정확한 검증을 위해 연구 방법상의 개선이 필요하다고 판단된다. 또한 두 변인의 관계를 강화 혹은 약화시키는 조건 변인에 대한 포괄적 검토가 필요하다는 점이다. 두 가지 논쟁 주제는 두 변인 간 상관관계를 강화 혹은 약화시키는 조건을 찾는 연구에서 반드시 검토해야할 문제이기도 하다.

본 연구는 우선 직무 만족과 조직 성과 사이의 조절 변수 연구를 검토한 결과 기존 연구들이 지나치게 개인 성과 업무 성격에만 집중되어있다고 평가하였다[33]. 대표적인 개인 성격과 태도 변수로는 자긍심[19]이나 성취욕[37], 그리고 인지적 접근성[22]을 들 수 있다. 자긍심이나 성취욕이 높은 사람, 혹은 업무에 대한 인지와 감정 요소 간 긴밀성이 높은 사람은 그렇지 않은 사람에 비해서 업무 만족과 성과의 관계가 높다고 보고되

었다[35][37].

이와 달리 업무 성격에 따라 만족과 성과의 상관성이 달라지기도 한다. 대표적으로 업무 복잡성(Job complexity)과 자율성(autonomy)을 들 수 있는데, 복잡성이 높은 업무는 내적 보상수준이 높아서 업무 수행 후 만족감이 높을 것이며, 업무의 자율성이라는 요소도 직무 만족 이후 자발적인 행동을 촉진하기 때문에 두 변수의 상관성이 높은 것으로 나타났다[22].

조절 변인으로 개인과 업무 변수만을 고려하는 것에 대한 대안으로 작업 조건, 즉 보상 조건[29]이나 생산성 압력[5]을 내세운 연구도 있었지만 본 연구에서는 조직 커뮤니케이션과 조직 문화, 그리고 경영진 신뢰라는 조직 특성 요인을 살펴보았다. 이들 변수가 중요한 이유는 사회가 선진화될수록 서비스업의 비중이 커지고 조직 성과에 영향을 미치는 경영 리더쉽이나 조직 분위기, 커뮤니케이션 등 조직 구조와 특성 요인의 중요성이 날로 커지고 있기 때문이다[3][4][6][38]. 또한 고성과 기업에 대한 연구에서도 특히 권한의 위임과 긴밀한 의사소통, 그리고 수평적 조직문화를 통하여 인적 자원 개발의 중요성을 잘 보여주고 있다.

1.1 조직 커뮤니케이션

조직 커뮤니케이션의 상호작용 효과를 분석하기 위해서는 커뮤니케이션과 직무 만족, 그리고 조직 성과의 세 변인 간 관계를 검토해야만 한다. 이미 많은 연구에서 검증된 커뮤니케이션과 직무 만족의 상관성 [4][6][38]과는 달리 커뮤니케이션과 조직 성과의 관계는 그다지 믿음직스럽지 못하다. 커뮤니케이션과 조직 성과의 관계가 유의미하기도 하고[3][33] 그렇지 않기도[2] 하는 등 상반된 결과를 보여주기 때문이다. 그렇지만 직무 만족이 조직 성과에 유의미한 영향을 미치리라는 가정은 여전히 유효하다[2][32].

종합적으로 볼 때 조직 효율성에 영향을 미치는 조직 커뮤니케이션의 기본적 역할을 부인하기 힘들다. 다시 말해서 직무 만족과 조직 성과를 유발하는 방아쇠로서 조직 커뮤니케이션의 역할을 이견혁[3]은 ‘커뮤니케이션이 조직 성과로 이어지는 정서적 경로’로 이름짓고 매개 효과를 살펴보기도 하였다.

본 연구는 조직 커뮤니케이션이 활성화되면 직무 만족과 조직 성과로 이어지는 ‘고성과 모델’을 기본 가정으로 하며 이를 검증하려는 노력은 여전히 필요하다고 보았다. 그렇지만 Pettit et al.[32]의 연구에서는 커뮤니케이션 활성화 수준이 높은 조직에서는 직무 만족과 업무 성과의 상관성이 높을 것이라는 조절 효과 검증이 부분적으로만 확인되었다. 예를 들어 절절한 정보를 제공하면 노동자는 적절하게 행동하고 그 결과 업무 만족이 높아질 것이라는 점이 확인되었다. 그렇지만 Pettit et al.[32]은 대부분의 관계에서 조절 효과를 확인하지 못하였으며 그 이유를 독립변인으로서 강한 예측력이 오히려 조절효과 검증의 실패원인으로 분석하고 있다.

위의 연구 결과에도 불구하고 본 연구는 경험적 연구 검토와 직관적 추론을 통해 커뮤니케이션 활성화 조건이 직무 만족과 상호작용하여 조직 성과에 촉진적 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

연구 가설 1-1) 직무 만족이 높을수록 조직 성과도 높을 것이다.

연구 가설 1-2) 커뮤니케이션이 활성화될수록 조직 성과도 높을 것이다.

연구 가설 1-3) 빈번한 조직 커뮤니케이션은 직무 만족과 조직 성과의 긍정적 관계를, 커뮤니케이션이 활발해지면 이 관계가 강화되는 방식으로 조절할 것이다.

1.2 조직 문화

조직 문화는 “문제를 해결하는 처방이자 행동 규범을 형성하는 데 기여하며, 장시간에 걸쳐 패턴화되어 공유된 가치와 믿음”[34]로 정의된다. 여기에서는 조직 문화, 즉 수평적 조직문화와 협력적 노사관계가 조직 성과에 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다. Brett & Goldberg[7]의 연구에 따르면 영국의 석탄 산업에서 노사간 협력적 문제 해결의 경험이 있을 때 파업 발생이 적어서 조직 성과에 긍정적인 것으로 파악되었다. 또한 수평적 조직문화는 조직 내 커뮤니케이션과 구성원들의 직무 만족에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다[2][4]. 따라서 수평적 조직 문화는 조직 성과에 긍

정적 영향을 미치는 것으로 가정할 수 있다.

조직 문화의 기능과 효과에 대해서 기존 연구에서는 위계적 조직 분위기는 경영진 신뢰에 부정적 영향을 미치고 이는 직무 만족에 악영향을 미치는 매개적 관계를 확인하였다[4]. 그렇지만 수평적 조직 문화와 조직 성과의 상관성이 불분명하고 직무 만족과 상호작용하는 조절 효과 연구도 거의 없다. 따라서 유사 연구를 확인해보면 임무지향형 문화에서 커뮤니케이션은 성과를 향상시키고[18] 사람을 존중하는 조직 문화에서는 절차적 공정성이 높을수록 리더와 구성원의 신뢰에 기반한 교류가 많은 것으로 나타났다[15]. 바람직한 조직 문화에서는 커뮤니케이션이나 공정성이 성과에 긍정적 영향을 주는 것이 확인되었다. 또한 그 반대 방향으로 구조와 규칙, 갈등의 배제를 의미하는 규칙 중심의 문화에서 향상된 커뮤니케이션은 규칙 강화로 인하여 성과가 낮아지는, 주어진 일 이외에는 하지 않는 성향을 보인다[18].

선행연구 부족으로 예측하기 쉽지 않지만 이 결과를 보면 조직 문화는 두 변인과 직접적 관계보다는 배경역할을 하기 때문에 수평적 조직 문화의 접점에서 직무에 만족하는 사람은 더욱 더 열심히 활동하여 성과를 보여줄 것으로 추론하였다.

연구 가설 2-1) 조직 문화가 수평적일수록 조직 성과가 높을 것이다.

연구 가설 2-2) 수평적 조직 문화는 직무 만족과 조직 성과의 긍정적 관계를, 조직 문화가 수평적인 경우 이 관계가 강화되는 방식으로 조절할 것이다.

1.3 조직 신뢰

신뢰란 “위험과 손실 가능한 상황에서 상대방을 어떻게 이해하는지를 표현하는 심리적 상태”[12]로 정의된다. 사실 많은 연구에서 개인 간 혹은 조직 내 신뢰가 직무 만족이나 개인 및 조직 성과에 의미있는 영향을 미친다고 주장하였고 이를 가설 3-1로 설정하였다[3][4][11][12].

또한 신뢰는 상대방과의 관계에 대한 이해를 의미하

기 때문에 관계에서 나오는 긍정적 결과를 촉진하거나 약화시키는 상호작용 효과를 보여준다. 우선 신뢰는 상대방의 과거와 현재 행동을 해석하는 데 머무르지 않고 미래 행동을 평가하는 방법에게까지 영향을 미친다. 따라서 신뢰란 특정한 결과에 직접적인 인과적 관계보다는 과거 행동의 해석과 미래의 평가를 통해서 어떤 원인 요인이 야기하는 결과물에 대한 영향을 조절할 수 있다[10]. 예를 들면 실현 욕구나 동기 수준이 높은 집단은 고신뢰 조건에서는 집단 목표 달성을 위해 노력하지만, 저신뢰 조건에서는 그들은 각자 개인적 목표를 위해 노력한다는 것이다. 다시 말해서 높은 동기나 욕구가 고신뢰 상황에서는 조직 성과에 의미있는 영향을 미치지만 저신뢰 상황에서는 영향을 미치지 못한다는 것이다[11]. 또 다른 연구를 보면 고신뢰 조건에서는 요구 수준이 높은 집단은 서로간 빈번한 정보교환과 협력적 행동을 하는 경향이 있다. 그렇지만 낮은 신뢰 상황에서 요구 수준이 높으면 의견교환을 전혀 하지 않고 극심한 경쟁 행동에 몰두한다고 한다[23]. 이를 정리해보면 고신뢰의 조건에서 양심이나 공공 의식은 조직내 시민 행동을 만들어내는데 의미있는 영향을 미친다[28]. 이처럼 신뢰가 촉진 혹은 억제 효과를 보이는 이유는 신뢰가 상대방의 미래 행동을 평가하는데 개입되는 모호함과 불확실성을 줄여주기 때문이다. 지금까지의 연구 검토를 종합하여 본 연구는 개인 차원의 직무에 만족하는 사람이 회사 차원의 조직 활동에 적극적으로 참여하기 위해서는 높은 신뢰의 형성이라는 조건이 필요하다고 보고 이를 가설로 설정하였다.

연구 가설 3-1) 조직 신뢰 수준이 높을수록 조직 성과가 높을 것이다.

연구 가설 3-2) 조직 신뢰는 직무 만족과 조직 성과의 긍정적 관계를, 조직 신뢰수준이 높을 경우 이 관계를 강화되는 방식으로 조절할 것이다.

2. 연구 모델

본 연구는 세 가지 조절 변인의 직접 효과와 상호작용 효과를 살피기 위해 직무 만족과 조직 성과의 상관

성을 제대로 평가하기 위한 방법론적 개선 작업을 선행하였다[20][22][31]. 대표적으로 개념 범주와 척도 차원의 개선 작업을 검토하였는데 Iaffaldano et al.[20]은 직무 만족 변인과 관련하여 개별 척도 보다는 전반적인 만족 척도를 사용할 때, 그리고 이미 검증된 만족 척도 보다는 개별 연구를 위해 개발된 만족 척도를 사용할 때 두 변인 간 관계가 유의미하지는 않지만 더 높다고 주장하였다. 그리고 성과 척도에서도 양적 척도보다는 질적 척도일 때, 그리고 주관적 척도보다는 객관적 척도일 때 두 변인 간 관계가 더 높은 것으로 나타났다.

또한 Ostroff[30]에 따르면 기존 연구에서 만족과 성과 간 관계가 예상보다 낮은 것은 개인 차원의 분석 때문인데, 구체적으로 개인 차원의 분석은 개인이 만족 혹은 불만족에 반응하여 행동할 수 있는 범위를 지나치게 제한하기 때문이라고 한다. 그는 교육청의 선생님들 직무 만족과 해당 교육청의 유효성 척도(학생 성취도, 부진아 비율, 학생 만족도와 선생 이직율) 간 유의미한 상관성을 확인하였다.

기존연구의 연구 결과를 반영하여 본 연구는 우선 직무 만족 척도의 구성에서 개별 척도보다는 전반적 척도를, 기존 검증된 척도가 아닌 개선된 척도를 사용하였다.

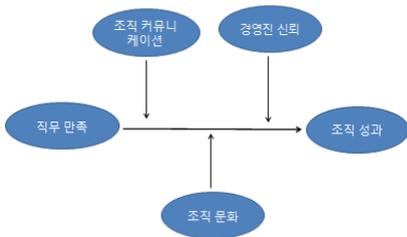


그림 1. 조직커뮤니케이션과 조직문화의 조절 모델

또한 만족과 성과의 변인 간 관계를 더 자세히 살펴 보기 위해 생산성이라는 양적 척도와 품질개선이라는 질적 척도를 함께 포함하였다. 그리고 성과 척도를 집단 차원이 조직 성과로 개념화하였고, 근로자 개인의 주관성 인식에 머무를 가능성이 있어서 상급자나 대표자가 평가하는 성과 척도를 합산하여 조직 성과 척도의 객관성을 확보하였다. 개선된 개념과 척도를 종합하면 위의 [그림 1]과 같은 연구 모델이 도출된다.

III. 조사 방법 및 척도

1. 설문조사

설문조사는 창원지역에 소재하고 있는 상시근로자 30인 이상의 사업장을 대상으로 하였다. 구체적인 조사 대상 업체의 표집은 산업단지공단 동남관리본부의 창원공단 입주업체 현황(2007년 5월 기준) 명단에서 가동 중인 기계금속업종의 1,527개 사업체를 가운데 한국노총 소속 사업장 33개, 민주노총 소속 사업장 60개, 상급단체 미가입 사업장 8개, 무노조 사업장 309개를 표집틀로 이용하여 유효표본 408개를 목표로 하여 2008년 8월 18일부터 9월 10일까지 조사를 하였다.

조사는 사용자 대상 설문과 근로자 대상 설문을 함께 수행하였다. 근로자 대상 설문은 유노조 사업장과 무노조 사업장으로 나누어서 유노조 사업장은 단위노조나 지회의 상급단체를 통한 조사를 하고, 무노조 사업장은 설문조사원을 동원한 직접방문 조사를 하였다(각각 4~5부). 유노조 사업장은 한국노총 경남도본부와 민주노총 경남도본부의 협조를 받아 양 노총 도본부에서 배포·수거하였다.

표본의 추출방법은 의도적 표본이었으며, 마지막까지 수거된 설문조사지 현황은 한국노총 사업자의 경우 200개 배포하여 39개, 민주노총 소속 사업장은 400개 배포하여 134개, 상급단체 미가입사업장은 20개 배포하여 9개, 무노조 사업장은 700개 배포하여 186개 수거하여 총 1320부 배포에 402개의 설문지를 수거하였다. 그렇지만 사용자 대상 설문과 근로자 대상 설문을 결합하는 과정에서 248개가 최종 분석에 포함되었다.

표 1. 응답자가 속한 사업체 특성

변수(합계)	속성	빈도	비율(%)
사업체규모 (248)	100인 미만	106	42.7
	100-299인	82	33.1
	300-499인	4	1.6
	500인 이상	56	22.6
30대재벌계열 (248)	30대 재벌기업	32	12.9
	비 재벌기업	216	87.1
제품판매 (240)	주로 시장판매	33	13.8
	주로 대기업납품	150	62.5
	시장판매와 납품 반반	57	23.8
노동조합 유무 (248)	노동조합 있음	157	63.3
	노동조합 없음	91	36.7

2. 연구대상

설문지 응답자들의 인구학적 특성을 보면 성별로는 158명이 남성이고 58명이 여성이었다(나머지는 결측치). 이들의 평균 나이는 35.3세였고, 학력별로는 고졸 이하가 42.1%로 다수였다. 직무 특성을 보면 생산직종이 다수로 42.5%를 차지하였고, 직급별로는 평노동자가 58%였고, 10년 미만의 근속자가 65.4%였다.

사업체 특성을 보면, 종업원 규모별로 100인 미만의 사업장은 106명, 100-299인 사업장은 82명, 300-499인 사업장은 4명, 500인 이상 사업장은 56명이었다. 제품을 대기업에 납품하기 위해 주로 하청 생산하는 업체들이 과반수 이상이었다. 노동조합이 있는 노동자는 157명, 노동조합이 없는 노동자는 91명이었다.

3. 척도구성

3.1 기준변인의 척도구성: 직무만족과 조직성과

본 연구에서 설정한 기준(종속) 변인은 직무 만족과 조직 성과로 구성되었다. 또한 예측(독립) 변인은 조직 커뮤니케이션과 조직 문화, 경영진 신뢰 총 3개의 요소로 구성되어 있다. 그렇지만 조직 커뮤니케이션 개념은 커뮤니케이션 활성화도와 커뮤니케이션 만족도의 2개 하위변수로 구성하였다. 조직 문화는 수평적 조직 문화와 협력적 노사관계의 2개 하위변수로 구성하였다. 그리고 설명 변인의 척도들이 2개 이상의 문항들로 구성되어 있는 경우 각 문항들을 합산·평균하여 사용하였다.

3.1.1 조직성과

본 연구는 가장 빈번하게 사용되어왔던 조직 결과물로서 생산성 향상과 품질 개선을 조직 성과의 두 가지 하위 변인으로 설정하였다. 이는 양적 혹은 질적 성과를 대표하는데 생산성 향상은 매출과 이익 향상 등 외양적 성장을 의미하고 품질 개선 효과는 품질 개선과 경쟁력 등 혁신적이고 질적 성숙을 의미한다.

생산성 향상에는 Deery & Iverson[10]의 생산성 척도를 응용하여 최근 3년간 ‘매출액’과 ‘영업이익’, ‘외주화’ 그리고 ‘생산성’의 변화에 대한 근로자들의 자기 응답식 척도를 이용하였다. 여기에 별도의 사용자 연구에서 얻어진 해당 기업 노무관리 책임자의 응답 척도(매

출액과 영업이익)를 합산하여 기업의 생산성 향상 척도를 구성하였다. 마찬가지로 품질 개선 효과 척도는 근로자들의 응답으로서 최근 3년간 ‘품질개선’, ‘기업 경쟁력’, 변화 그리고 사용자 응답인 ‘품질 개선’과 ‘교육훈련 투자’를 합산하여 품질 개선 척도를 구성하였다.

3.1.2 직무만족도

표 2. 주요 독립과 종속 변수

변수명	측정항목	
조직 성과	생산성 향상	- 최근 3년간 매출액 변화 - 최근 3년간 영업이익의 변화 - 최근 3년간 외주화 변화 - 최근 3년간 생산성 변화
	품질 개선	- 최근 3년간 품질 개선 - 최근 3년간 기업 경쟁력 변화 - 최근 3년간 교육훈련 투자
직무 만족	- 나는 이 회사에서 일하는 것이 자랑 - 나는 내가 하는 일에 만족 - 나는 내가 하는 일을 내 자녀가 하길 희망	
노사 커뮤니케이션	커뮤니케이션 활성화도	- 경영 정보 공유를 위한 간담회 - 사보나 사내 소식지 - 전자게시판/인트라넷을 통한 소통 - 정기적 노동자 의견 만족도 조사 - 공식적인 고충처리 제도 - 회사의 제안활동에 참여
	커뮤니케이션 만족도	- 경영상의 정보를 노동자에게 가능하면 공개하려는 노력 - 기업 내 간담회나 소집단 활동에서 빈번한 의견 교환 - 제안활동 등을 통해 노동자들이 제안하는 내용 반영 - 기업 내 고충처리제도에서 신속한 반응과 응답 - 조직 내 활동에서 제시한 나의 의견에 대한 진지한 경청
조직 문화	수평적 조직 문화	- 노동자가 회사발전을 위해 경영진에게 쓴소리를 하면 불이익을 당함(-) - 회사는 경영정책을 충분한 논의없이 지시나 감압으로 시행(-) - 노동자들은 회사의 부당한 작업지시나 감독에 대해 항의하기 어려움(-)
	협력적 노사관계	- 사업체의 현재 노사관계는 협력적 - 회사는 노동자를 회사발전의 파트너이자 자산으로 여김 - 우리 회사에서는 노사분규가 빈번하게 발생(-)
조직 신뢰	- 경영진은 회사를 발전시킬 충분한 능력을 가짐 - 경영진은 손해가 되더라도 단체교섭이나 노사협의 회에서 약속한 사항을 지키려고 노력 - 경영진은 노동자들을 인격적으로 대우 - 노동자의 노력에 대한 응분의 보상과 성과 배분에 공정함 - 나는 회사에 대해 신뢰	

직무 만족도는 “자신의 직무와 직무 경험의 평가로부터 나오는 즐겁고 긍정적인 감정 상태”[24]라고 정의될 수

있다. 본 연구는 근무 환경에 대한 심리적 혹은 인지적인 측면을 강조한 척도, 예를 들어 Madlock[25]이 사용하였던 AJIG 척도를 응용하여 직무 만족 척도를 개발하였다.

3.2 조절변인의 척도구성

3.2.1 조직커뮤니케이션

조직 커뮤니케이션은 Downs & Hazen[14] 그리고 Pincus[33]의 커뮤니케이션 만족(Communication Satisfaction) 척도를 참고하여 상하간의 커뮤니케이션 활성도와 커뮤니케이션 만족도로 구성하였다. 커뮤니케이션 만족도는 노동자와 사용자간의 의사소통의 중요한 요소로서 커뮤니케이션 환경과 상사의 커뮤니케이션 활동을 평가하는 주요 개념이다

3.2.2 조직문화

수평적 조직 문화는 Cameron & Freeman[8]의 수평적 조직 문화를 참고하여 권위적 태도와 강압적 언어, 그리고 부당한 지시를 역코딩하여 3개 문항의 질문으로 구성하였다. 협력적 노사 관계는 Deery & Iverson[10]의 협조적 노사관계를 참고하여 회사가 노동자를 파트너나 자산으로 여기는지 여부를 3개 문항으로 구성하였다.

3.2.3 조직신뢰

조직 신뢰 변인은 Mishra[26]의 모델을 원용하여 5개의 문항을 통해 측정하였다.

3.3 통제변인의 척도 구성

직무 특성 변인으로 근속년수와 숙련직 여부를 포함하였고 사무직을 더미변수화하였다. 또한 사업장이 30대 대기업 계열사 소속 여부를 더미변수화하였다. 그리고 사업체의 종업원 규모를 고려하여 100~300인 미만 고용사업체를 기준으로 100인미만, 300인이상 사업장을 각각 더미화했다. 여기에 더하여 근로자에 대한 처우를 상대적 임금 수준과 상대적 복지 수준으로 나누어 살펴보았다. 마지막으로 노조 가입 여부를 포함하였다.

IV. 연구 결과

1. 측정자료의 검토

1.1 조직 커뮤니케이션의 타당도 검토

우선 조사에서 사용한 각 변인의 측정 척도가 그 대상을 얼마나 제대로 측정하였는지를 알아보기 위해서 요인 분석을 해보았다. 그 결과, 예상했던 바대로 아이겐 값 1이상인 2개의 요인이 추출되었고 각 요인의 아이겐 값은 6.17(커뮤니케이션 만족도)과 1.19(커뮤니케이션 활성도)이었고 전체의 변량 중 67%를 설명하고 있다. 이 결과는 척도가 적절한 수준의 타당도를 가지는 것으로 간주할 수 있다.

표 3. 노사간 소통 측정 문항들의 요인 구조와 적재치 (N=248)

측도 문항	요인1 (검만족)	요인2 (검활성)	적재치
정기적 노동자의견 만족도 조사	.54	.57	.62
경영정보 공유 위한 간담회	.62	.48	.62
공식적인 고충처리 제도	.48	.61	.61
사보나 사내 소식지	.00	.89	.79
전자게시판/인트라넷 통한 소통	.30	.69	.56
회식을 통한 의사소통	.45	.58	.54
경영층은 경영 정보를 공개하려고 노력	.77	.19	.64
소집단 활동에서 의견 교환 빈번	.80	.28	.73
노동자 제안 내용이 적극적으로 반영	.82	.13	.69
고충처리에서 요구에 응답이 신속	.82	.26	.75
회사는 나의 의견을 진지하게 경청	.85	.22	.77
아이겐 값	6.17	1.19	
변량(%)	56.17	10.84	67.02

1.2 조직 문화의 타당도 검토

조직 문화는 협력적 노사관계와 수평적 조직문화로 구분하였다. 이를 제대로 측정했는지 알아보기 위해 요인 분석을 실시하였다. 그 결과 공통변량에 해당하는 적재치가 적절하게 나왔으나 변인이 구분되지 않고 하나의 변인으로 추출되었다. 요인분석 결과 여섯 문항은 아이겐 값이 3.37로 조직 문화의 변량을 56.2% 설명하는 것으로 나타났다. 협력적 노사관계와 수평적 조직문화는 척도의 타당도를 획득하지는 못하였으나 개념적 구분에 따라 두 개의 변인으로 나누었다. 그리고 측정

의 신뢰도를 확보하기 위해 크론바흐 α를 살펴보았는데 [표 4]에 결과를 보면 적정 수준의 신뢰도(.69 이상)를 갖춘 것으로 볼 수 있다.

표 4. 변인의 신뢰도와 상관관계

	평균	표준편차	구성개념간 상관관계							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1.생산성 효과	3.63	.72	1.00	.61*	.08	.26*	.12	.03	.05	.10
2.품질 개선	3.73	.59		1.00	.31*	.35*	.34*	.21*	.31*	.35*
3.직무 만족	2.52	.58			1.00	.58*	.62*	.40*	.51*	.66*
4.커뮤 활성화	2.61	.74				1.00	.71*	.45*	.47*	.55*
5.커뮤 만족	3.03	.88					1.00	.60*	.68*	.80*
6.수평 문화	2.63	.83						1.00	.71*	.65*
7.협력관계	2.37	.79							1.00	.72
8.조직 신뢰	3.14	.79								1.00
Cronbach's			.84	.70	.76	.84	.91	.78	.69	.90

*) P<.001 수준에서 유의미

2. 연구결과의 검증

연구 가설에서 상호작용 효과를 검증하기 위하여 기본적으로 상관분석을, 그리고 조절 회귀분석을 실시하였다. 본 연구는 회귀 분석을 할 때 상호작용 효과를 살펴보기 위해 승법적 모형을 사용했는데 이런 연구 방법에는 상호작용항을 독립변수에 포함시킴으로써 다중공선성(Multicollinearity)의 문제가 심각해질 가능성이 높다. 또한 승법적 모형에서 추정된 회귀계수의 표준오차를 해석하는 데 각별한 주의가 필요하다[1]. 따라서 본 연구는 다중공선성을 해결하기 위해서 원래값에 평균을 빼주는 평균 센터링 후 곱해주는 과정을 통해서 편차점수를 도출하였다.

조직 내에서 이루어지는 다양한 커뮤니케이션 활동과 조직 문화, 그리고 경영진 신뢰가 조직 성과에 어떤 영향을 미치는지, 또한 이들 간의 상호작용효과가 어떻게 나타나는지를 살펴본 결과는 [표 4][표 5][표 6]과 같다. 첫째, 생산성 효과와 품질 개선이라는 조직 성과에 영향을 미치는 변수가 각각 다르다는 점을 알 수 있다.

1 독립 변수 사이에 상호작용효과가 존재할 때 가변수와 상호작용항을 활용하여 분석하게 된다. 가변수를 활용한 상호작용 분석은 명목적도 변수와 등간척도 변수 간에 상호작용이 존재하는 경우 사용된다. 여기에서는 등간척도의 변수 간 상호작용을 다루기 위해 승법적 모형이 이용되었다.

[표 5]의 기본 모형에서 생산성 향상에 유의미한 영향을 주는 통제 변인을 보면 근속년수와 숙련직, 그리고 대기업 계열인 것으로 나타났다. 즉 근속년수가 길수록, 그리고 숙련직일수록, 그리고 대기업 계열일 때 생산성 향상 효과가 큰 것으로 나타났다. 품질 개선에 유의미한 영향을 주는 통제 변인으로는 숙련직과 상대적 복지 수준이었다. 기타 사업체와 직무 특성 등의 요인은 조직 성과와 관련성이 없는 것으로 나타났다.

연구가설 1에서는 <가설 1-1>(직무 만족과 조직 성과 간 직접 효과)는 유의미하지 않았다. <가설 1-2>(커뮤니케이션과 조직 성과 간 직접 효과)도 부분적으로만 유의미하였다. 주효과를 종합하면 커뮤니케이션이 활성화될수록 유의미하게 생산성이 향상되는 경우($\beta = .239, p < .05$)(가설 1-2)를 제외하고 커뮤니케이션과 직무 만족이 조직 성과에 미치는 주효과는 검증되지 못하였다.

그렇지만 <가설 1-3>(커뮤니케이션과 직무 만족의 상호작용 효과)를 살펴보았는데, 조직 성과에 미치는 커뮤니케이션 활성화도와 직무 만족의 상호작용효과는 유의수준 .05에서 부적 효과가 나타났으며(생산성, $\beta = -.214, p < .05, \Delta R^2 = .034$; 품질개선, $\beta = -.270, p < .05, \Delta R^2 = .082$) 이 결과는 <가설 1-3>에서 예상했던 촉진적인 상호작용효과와 다른 결과이다. 즉 커뮤니케이션 활동이 활발할 때 직무 만족과 업무 성과의 상관성이 높을 것이라는 일반적 예상과는 달리 커뮤니케이션 활동이 활발하지 않는 조건에서 직무 만족과 업무 성과는 긴밀한 것으로 나타났다. 다시 말해서 [그림 2]에서와 같이 커뮤니케이션이 활발한 조건에서는 직무 만족과 상관없이 품질 개선 정도가 비슷하지만 커뮤니케이션이 부족한 환경에서 직무 만족과 조직 성과는 보다 긴밀한 상관성을 보여주었다.

이를 해석해보면 다음과 같다. 커뮤니케이션 활동이 적을 때 직무 만족에 따라 기업 성과가 달라지는 것은 당연하게 보인다. 하지만 문제는 커뮤니케이션 활동이 활발할 조건에서 높은 직무만족의 효과가 성과로 나타나지 않았다는 점이다. 이에 대한 한 가지 가능한 해석은 분석 방법이 엄밀하지 않았거나 아니면 커뮤니케이션이 직무 만족에 매우 강한 영향을 발휘하기 때문이

다[32]. 개인별 직무 만족이 낮더라도 커뮤니케이션의 압도적 영향력 때문에 기업차원에서는 품질 개선 효과가 비교 기업과 비슷하게 나타날 수 있을 것이다.

셋째, 조직 문화의 주효과와 조직 문화와 직무 만족의 상호작용효과를 살펴본 결과, 조직 문화가 조직 성과에 미치는 주 효과(<가설 2-1>)는 부분적으로만 효과가 확인되었다(표 5의 기본모형, 협력적 노사관계 $\beta = .259, p < .05$). 조직 문화와 직무 만족의 상호작용 효과(<가설 2-2>)를 살펴본 결과 품질 개선이라는 변인에 대해서는 그 효과를 확인할 수 있었다.

표 5. 기업성과에 대한 커뮤니케이션의 조절회귀 분석

기준변인	기본 모형		가설 1	
	생산성	품질개선	생산성	품질개선
(상수)	3.002***	2.989***	2.795***	2.671***
개인 직무 특성	근속년수	.245**	.136	.224*
	숙련직=1	.184**	.128*	.176**
	직중사무직=1	.104	.089	.082
사업 체 특성	30대 재벌계열=1	.327***	.030	.352***
	규모 < 100 =1	-.025	-.150+	.024
	규모 >=300 =1	-.166+	-.006	-.156
	상대적임금수준	.069	.091	.014
	상대적복지수준	.013	.243**	-.014
노조	노조가입=1	.127	-.129	.167+
만족	직무 만족도	[-.003]	[.139]+	-.106
소통	커뮤니 활성화	[.179]+	[.116]	.239*
	커뮤니 만족도	[.049]	[.158]	.072
문화	수평적 조직문화	[-.014]	[-.102]	
	협력적 노사관계	[.025]	[.259]*	
신뢰	경영진 신뢰	[.218]*	[.254]**	
상호 작용	만족*커뮤니활성			-.214*
	만족*커뮤니만족			.013
	만족*위계 문화			-.270*
	만족*갈등 관계			
조정된 R2	.192	.136	.246	.243
ΔR2			.034**	.082***
모델 F	6.721***	4.784***	6.060***	5.967***
자유도	9	9	14	14

주: *** p<.001, ** p<.01, *p<.05, +<.10

주: []안의 수치는 다른 독립변수를 제외하고 통제변인과 각각의 독립변인의 회귀분석을 실시해 얻은 값

표 6. 기업 성과에 대한 문화와 신뢰의 조절 회귀

기준변인		가설 2		가설 3	
		생산성	품질개선	생산성	품질개선
(상수)		3.063***	3.286***	2.920***	2.848***
개인 직무 특성	근속년수	.242**	.157+	.274**	.165+
	숙련직=1	.172*	.116+	.196**	.153*
	직중사무직=1	.095	.067	.118	.104
사업 체 특성	30대 재벌계열=1	.337***	.022	.349***	.048
	규모 < 100 =1	-.028	-.137+	-.011	-.107
	규모 >=300 =1	-.193+	.000	-.120	.071
	상대적임금수준	.054	-.043	.005	-.019
	상대적복지수준	.004	.171+	-.050	.156
노조	노조가입=1	.137	-.055	.171+	-.074
만족	직무 만족도	.014	.127	-.122	.027
소통	커뮤니 활성화				
	커뮤니 만족도				
문화	수평적 조직문화	.013	-.013		
	협력적 노사관계	.001	.124		
신뢰	경영진 신뢰			.255*	.181+
상호 작용	만족*커뮤니활성				
	만족*커뮤니만족				
	만족*수평 문화	.157	.254*		
	만족*협력 관계	-.108	-.368***		
	만족*조직 신뢰			-.098	-.224***
조정된 R2		.181	.191	.217	.196
ΔR2		.008	.042**	.008	.040***
모델 F		4.429***	4.660***	2.409***	5.418***
자유도		14	14	12	12

주: *** p<.001, ** p<.01, *p<.05, +<.10

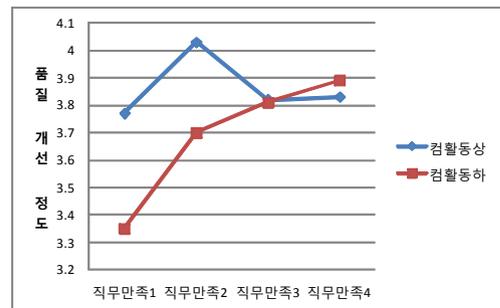


그림 2. 커뮤니케이션 활동의 조절자로서 역할

먼저 [표 6]에서 수평적 조직 문화와 직무 만족의 상호작용은 .05의 유의수준에서 유의미한 긍정적 효과를 보여주었다(품질개선, $\beta = .254, p < .05, \Delta R^2 = .042$). 즉 수

평적 조직문화에서 직무 만족과 품질 개선의 상관성이 강화될 것이라는 예상과 일치하였다. 그리고 협력적 노사관계와 직무 만족의 상호작용 효과는 .001수준에서 유의미하였으나 가설과 달리 부적 효과를 보여주었다. 아래 [그림 3]을 보면 위계적 문화보다는 수평적 문화에서 직무 만족과 품질 개선의 상관성이 더욱 긴밀해지는 것으로 나타났다.

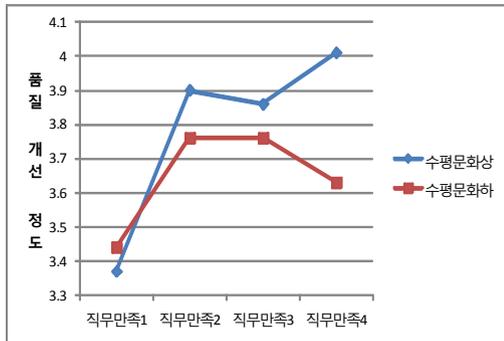


그림 3. 수평적 조직 문화의 조절자로서 역할

마지막으로 조직 성과에 미치는 조직 신뢰의 주효과와 조직 신뢰와 직무 만족의 상호작용 효과를 살펴본 결과, 조직 신뢰가 조직 성과에 유의미한 주효과(<가설 3-1>)를 보여주고 있다(생산성, $\beta=.255, p<.05$; 품질개선, $\beta=.181, p<.10$). 마찬가지로 [표 6]에서 조직 신뢰와 직무 만족의 상호작용 효과(<가설 3-2>)는 품질 개선 변인에서만 유의미한 효과를 확인할 수 있었다. 즉 그렇지만 예상과 달리 조직 신뢰 수준이 높을 때보다는 낮을 때 직무 만족과 품질 개선의 상관성이 높은 것으로 나타났다. 아이러니하게도 신뢰의 상승효과보다 경영진에 대한 신뢰도가 낮을 때 자신의 직무에 대한 만족도가 낮아지고 연쇄반응을 일으키며 품질 개선의 정도도 낮아지는 “신뢰의 역효과”가 분명하게 나타나는 것으로 나타났다.

V. 논의 및 시사점

본 연구 결과가 가지는 이론적 의의로는 다음과 같다. 첫째 직무 만족과 조직 성과의 관계가 생각보다 높지

않다는 일반적 통념을 확인하였고 그 대안으로 상호작용 효과를 살펴보았다. 연구 결과를 보면 대체로 생산성 효과보다는 품질을 개선하는데 상호작용 효과가 나타난 점을 확인할 수 있었다. 그 이유로는 조직 구조에 해당하는 커뮤니케이션과 문화, 그리고 경영진 신뢰는 외양적 성과보다는 질적 성숙을 의미하는 품질 개선에 우선적인 영향을 미치는 것으로 추정된다. 기업 경영의 실무적 차원에서 보면 조직 문화와 환경 요인이 기업 관리와 운영의 소프트웨어와 질을 향상시키기 때문에 그 결과로 품질 개선이라는 성과에 영향을 주는 것으로 추정할 수 있다.

둘째로 본 연구는 직무 만족과 조직 성과의 관계를 촉진 혹은 약화시키는 커뮤니케이션과 조직 문화, 그리고 조직 신뢰의 새로운 상호작용 유형을 확인하였다. 커뮤니케이션과 조직 신뢰가 직무 만족에 영향을 주며, 상호작용하여 조직 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 일반적인 예상, 즉 “커뮤니케이션과 신뢰의 촉진 효과”와는 달리 본 연구에서 확인한 것은 “커뮤니케이션과 신뢰의 부적 상호작용효과”였다. 이에 대해 가능한 해석은 연구 결과에서 제시하였지만 커뮤니케이션과 직무 만족의 촉진보다는 중화효과라고 볼 수 있다. 커뮤니케이션이 직무만족을 향상시키지만 두 변인을 동시에 포함하였을 때는 중화되면서 조직 성과 향상의 강한 추동력을 보여주지 못하는 것으로 해석된다. 향후 이에 대한 추가적인 논의와 해석이 요구된다고 하겠다.

따라서 커뮤니케이션과 신뢰가 낮은 조건에서 직무 만족도가 낮으면 연쇄반응을 일으켜 품질 개선 정도가 낮아지는 분명한 효과를 확인하였다[28]. 이런 연구 결과는 커뮤니케이션과 직무 만족의 상호작용 효과가 미약하다고 보고했던 Pettit et al.[32]의 결과와도 다르다. 이번 연구 결과에 따르면 커뮤니케이션 활동과 신뢰 형성 노력이 여건에 따라 필요한 요인이 아니라 부족할 때 기업 성과에 악영향을 미칠 수 있는 결정적 요인을 보여준다. 이에 대한 실무적 시사점으로서 커뮤니케이션과 신뢰 형성 노력이 미진하면 기업 성과가 낮은 원인이 경영 리더쉽이나 커뮤니케이션의 부족으로 간주되어 만족도가 떨어지는 점을 알 수 있다.

유일하게 본 연구가 예측한 상호작용 효과를 검증할

수 있었던 것은 조직 문화 요소로서 수평적 조직 문화나 갈등적 노사 관계일 때 직무 만족과 품질 개선의 관계가 더욱 긴밀해지는 것으로 나타났으며 조직 문화 요인은 기업 성과 축진의 배경 요인으로서 장기적이며 전략적인 중요성을 갖는다는 점을 잘 보여준다.

본 연구가 가지는 제한점은 우선 기업 조직 커뮤니케이션 연구에서 혼란 개인 변수와 조직 변수의 결합이 가지는 한계이다. 앞으로는 개인수준의 변수와 조직수준의 변수로 구분하여 다수준 분석이 필요하며 연구모델에 적절히 반영하여야 할 것이다. 둘째로 샘플링과 표본 추출상의 한계를 지적할 수 있다. 의도적 표본으로서 노동조합을 통합 설문 조사 방법이 연구 결과에 어떤 영향을 주었는지 연구 결과의 일반화에 세심한 주의가 필요하다고 판단된다. 마지막으로 본 연구는 2008년에 수행된 연구로서 4-5년간의 시간차를 고려하여 연구 결과 해석에 주의가 필요하다.

참 고 문 헌

- [1] 김두섭, 강남준, *회귀분석*, 나남출판, 2000.
- [2] 이건혁, “직무만족과 조직 성과를 향상시키는 노사 커뮤니케이션의 중심 역할”, *스피치와 커뮤니케이션*, 제19호, pp.96-123, 2012.
- [3] 이건혁, “커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직 성과”, *언론과학연구*, 제12권, 제3호, pp.268-300, 2012.
- [4] 이건혁, 심상완, “노사 소통이 신뢰 형성과 직무 만족에 미치는 영향-창원공단 노동자 설문조사 자료의 분석”, *산업노동연구*, 제17권, 제2호, pp.105-140, 2011.
- [5] R. S. Bhagat, “Conditions under which stronger job performance-job satisfaction relationships may be observed: A closer look at two situational contingencies,” *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.772-789, 1982.
- [6] M. A. Blegen, “Nurses’ job satisfaction: A meta-analysis of related variables,” *Nursing Research*, Vol.42, No.1, pp.36-41, 1993.
- [7] J. M. Brett and S. B. Goldberg, “Wildcat strikes in bituminous coal mining,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.32, No.4, pp.465-483, 1979.
- [8] K. S. Cameron and S. J. Freeman, “Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness,” *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.23-58, 1991.
- [9] P. G. Clampitt and C. W. Downs, “Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study,” *The Journal of Business Communication*, Vol.30, No.1, pp.5-28, 1993.
- [10] S. J. Deery and R. D. Iverson, “Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organization performance,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.58, No.4, pp.588-609, 2005.
- [11] K. T. Dirks, “The effects of interpersonal trust on work group performance,” *J. of Applied Psychology*, Vol.84, No.3, pp.445-455, 1999.
- [12] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “The role of trust in organizational settings,” *Organization Science*, Vol.12, No.4, pp.450-467, 2001.
- [13] C. W. Downs, P. G. Clampitt, and A. L. Pfeiffer, “Communication and organizational outcomes,” In G. M. Goldhaber, and G. A. Barnett (eds). *Handbook of Organizational Communication*, pp.171-211, New Jersey: Ablex, 1988.
- [14] C. W. Downs and M. D. Hazen, “A factor analytic study of communication satisfaction,” *The Journal of Business Communication*, Vol.14, pp.63-73, 1977.
- [15] B. Erdogan, R. C. Liden, and M. L. Kraimer, “Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture,” *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.2, pp.395-406, 2006.

- [16] D. B. Fedor, "Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications," In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol.9, pp.73-120, Greenwich, CT: JAI Press, 1991.
- [17] M. R. Frone and B. Major, "Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement," *Group & Organization Studies*, Vol.13, No.3, pp.332-347, 1988.
- [18] J. L. Garnett, J. Marlowe, and S. K. Pandey, "Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance," *Public Administration Review*, Vol.68, No.2, pp.266-281, 2008.
- [19] J. H. Greenhaus and I. J. Badin, "Self-esteem, performance, and satisfaction: Some tests of a theory," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.6, pp.722-726, 1974.
- [20] M. T. Iaffaldano and P. M. Muchinsky, "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.2, pp.251-273, 1985.
- [21] R. Jacobs and T. Solomon, "Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.4, pp.417-421, 1977.
- [22] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review," *Psychological Bulletin*, Vol.127, No.3, pp.376-407, 2001.
- [23] M. J. Kimmel, D. G. Pruitt, J. M. Magenau, E. Konar-Goldband, and P. D. Carnevale, "Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.38, No.1, pp.9-22, 1980.
- [24] E. A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 1292-1350), Chicago, IL: Rand-McNally, 1976.
- [25] P. E. Madlock, "The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction," *Journal of Business Communication*, Vol.45, No.1, pp.61-78, 2008.
- [26] A. K. Mishra, "Organizational responses to crisis: The centrality of trust," In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.261-287, 1996.
- [27] D. W. Organ, "A Reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis," *The Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, pp.46-53, 1977.
- [28] D. W. Organ, "The motivational basis of organizational citizenship behavior," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.12, pp.43-72, 1990.
- [29] C. Orpen, "Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, No.1, pp.113-115, 1981.
- [30] C. Ostroff, "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.6, pp.963-974, 1992.
- [31] C. Ostroff and N. Schmitt, "Configurations of organizational effectiveness and efficiency," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1345-1361, 1993.
- [32] J. D. Pettit, J. R. Goris, and B. C. Vaught, "An examination of organizational communication as

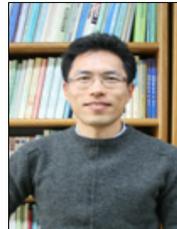
a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction," The Journal of Business Communication, Vol.34, No.1, pp.81-98, 1997.

- [33] J. D. Pincus, "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance," Human Communication Research, Vol.12, No.3, pp.395-419, 1986.
- [34] E. H. Schein, "Organizational culture," American Psychologist, Vol.45, No.2, pp.109-119, 1990.
- [35] D. J. Schleicher, J. D. Watt, and G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes," Journal of Applied Psychology, Vol.89, No.1, pp.165-177, 2004.
- [36] D. P. Schwab and L. L. Cummings, "Theories of performance and satisfaction: A review," Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol.9, No.4, pp.408-430, 1970.
- [37] R. M. Steers, "Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship," Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.678-682, 1975.
- [38] G. A. Zangaro and K. L. Soeken, "A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction," Research in nursing & health, Vol.30, pp.445-458, 2007.

저 자 소 개

이 건 혁(Gunhyuk Lee)

정회원



- 2001년 8월 : 서울대학교 언론정보학과 박사
- 1994년 2월 : 서울대학교 언론정보학과 석사
- 2002년 3월 ~ 현재 : 창원대학교 신문방송학과 교수

<관심분야> : 조직커뮤니케이션, 뉴스, 여론, 정치커뮤니케이션