

# 교육참여자 특성과 조직유효성의 관계 -커뮤니케이션의 매개효과-

## Relationship of Participants' Characteristics and Organizational Effectiveness on Education Program -Mediating Effect of Communication-

천명환

목원대학교 경영학과

Myung-Hwan Chun(cmh@mokwon.ac.kr)

### 요약

본 연구의 목적은 기업 및 공공기관의 교육훈련 참여자 특성을 팔로워십, 공동체의식, 성실성으로 구분하고 이들 특성과 조직유효성과의 영향관계를 규명하는 것이며, 또한 커뮤니케이션의 매개효과를 검토해보고자 하는 것이다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 팔로워십과 공동체의식은 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미쳤으나 성실성은 인과관계가 없는 것으로 조사되었다. 둘째, 커뮤니케이션은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 교육참여자의 특성과 조직유효성과의 관계에서 커뮤니케이션이 매개하는 것이 입증되었다. 따라서 기업의 교육프로그램은 직무중심 교육에만 치중하지 말고 팔로워십 및 공동체의식을 함양할 수 있도록 종업원 개인의 가치관을 확립하고 조직구성원 간의 의사소통을 강화하는 역할을 할 수 있도록 설계되어야 한다.

■ 중심어 : | 팔로워십 | 공동체의식 | 성실성 | 커뮤니케이션 | 조직유효성 |

### Abstract

This research aimed at comprehending influence among education participants' characteristics (followership, sense of community, conscientiousness), organizational effectiveness, and investigating mediation role of communication. The results are as follows: First, followership and sense of community play an important role for communication. But conscientiousness did not affect communication. Second, communication has directly affected job satisfaction and organizational commitment. Third, the relation between education program characteristics and organizational effectiveness were mediated by communication. The findings of this study suggest the educational program is designed and developed based on employee's attitude of mind.

■ keyword : | Followership | Sense of Community | Conscientiousness | Communication | Organizational Effectiveness |

## I. 서론

급변하는 경영환경 속에서 기업의 생존 및 성장을 위

해서는 경쟁우위의 한 요소인 경영능력향상이 요구된다. 이러한 기업목표를 이루기 위한 경영능력에 대한 관심과 집중의 대부분은 최고경영자인 리더에게 집중

접수일자 : 2016년 01월 29일

수정일자 : 2016년 02월 11일

심사완료일 : 2016년 02월 11일

교신저자 : 천명환, e-mail : cmh@mokwon.ac.kr

이 되었던 게 사실이다. 그러나 팔로워십 시대가 도래하고 최고경영자에게 집중되었던 힘의 세분화가 조직의 구성원들에게 확산됨으로써 나타난 현상은 구성원의 업무 포지션에 따른 전문지식의 축적과 기능 습득을 통해 개개인의 지식과 기능 향상은 물론 성취동기 및 근로의욕을 촉진시킴으로써 개인의 발전과 조직의 발전도 가져 올 수 있다는 것이다.

교육훈련은 조직이 존재하고 성장·발전하는데 있어 본질적이며, 필수적인 기능을 수행한다. 직무교육을 포함한 교육훈련은 기업에게는 기업경쟁력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 직원들에게 경력개발과 관련된 기술을 향상시킬 수 있는 기회도 제공한다[25].

교육훈련의 목적은 경영능력향상과 인재육성을 통해 조직의 성과에 기여하는 것이다. 교육프로그램이 잘 구성되고 교육에 대한 교육생들의 반응도와 성취도가 높다 하더라도 실제 현업에서 직·간접적으로 기업의 성과에 기여하지 못한다면 기업입장에서는 시간과 비용의 낭비이며 교육의 존재가치가 없을 것이다. 따라서 교육은 단순히 직무지식이나 전문기능을 향상시키는데 그치지 않고 직업관의 육성이란가 조직에 대한 귀속의식을 높이고 사기를 올리는 것과 같은 태도 및 가치관 함양에 상당한 기대를 두고 시행되어야 한다.

지금까지 교육훈련에 대한 연구는 훈련자의 교육참여 동기, 강사의 자질, 조직 환경 요인이 성과에 미치는 영향[6]과 직업특성에 따른 효과성 차이[2][23]에 국한되어 있으며, 직무중심에서 탈피한 교육프로그램 참여자의 개인적 특성에 대한 연구는 부족한 실정이다.

선행연구의 결과를 종합해보면 조직이 수행하는 교육훈련의 목적은 교육 참여자의 개인적 특성에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다. 이는 교육훈련이 조직이 원하는 목적을 달성하기 위해서는 교육에 참여하는 구성원이 자니고 있는 개인적 성향 중에서 어떠한 요인이 교육성과에 영향을 미치는지 파악하여 그 요인을 향상시키거나 개선하는 노력이 선행되어야 함을 의미한다.

본 연구는 내부마케팅기반 교육 참여자 특성 중 조직활동에서 요구되는 팔로워십, 공동체의식, 성실성 등이 커뮤니케이션과 직무만족·조직몰입 등 조직유효성 변수에 미치는 긍정적 영향에 관한 효과를 실증적으로 밝

히는데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 내부마케팅으로써의 교육훈련

내부마케팅은 기업의 내부고객에게 동기를 부여하는데 초점을 두고, 종업원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시키는 기업의 능력이 결정된다는 사고를 기초로 한다. 종업원에 대한 교육훈련은 인사 및 조직론 뿐 아니라 내부마케팅 영역에서도 중요한 요소이다[22].

교육훈련 시스템은 경영자의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 하며, 종업원 개개인에게 다른 종업원과 연관된 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능을 이해시킴으로써, 이들이 조직에 대한 긍지와 포괄적인 견해를 가질 수 있도록 지원하여야 한다.

### 2. 팔로워십

과거에는 조직의 성과를 대표하는 변수 중 하나로 주로 리더십에 대한 연구가 활발하게 이루어졌다. 그러나 최근 리더십을 향상시킬 수 있는 팔로워의 역할이 강조되고 있다.

팔로워십은 팔로워가 리더와 함께 조직의 공유된 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단행동에 영향을 미치는 과정이자 조직의 성과창출 및 목표달성을 위해 리더와 공감대를 형성한 가운데 팔로워의 역량을 바탕으로 리더의 리더십을 효과적으로 지원하는 과정이라고 할 수 있다[7].

조직의 목표는 한 두 사람에 의해 달성될 수 없고, 잘 훈련되고 교육받은 구성원들에 의해 서비스나 상품이 제공되었을 때 고객만족을 창출할 수 있다[3]. 팔로워는 리더가 없는 상황에서도 자신을 격려하고 동료를 생각하며, 조직목표를 추구함에 있어서도 도덕적이고 심리적 균형을 유지할 뿐 아니라, 목표달성을 위해서 함께 공동으로 노력할 의지가 있다[15]. 기업의 성과창출을 위해서는 팔로워의 중요성을 인식한 가운데 모범형 팔로워를 육성해야 한다[7].

H1 : 팔로워십은 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 공동체意識

기업이나 공공기관은 공유된 목적을 가지고 조직된 사회적 집단이고 공동체이다. 공동체 내에서 인간은 개인적인 성장을 경험할 수 있고, 존중받을 수 있으며, 중요한 소속감의 욕구를 만족시킬 수 있다. 공동체의 개념은 개인이 상호 연결되어 있다는 믿음에 근거하며, 이것은 자신의 내적자아와 타인들의 내적자아의 교감 같은 것을 의미한다. 즉, 다른 사람들과 연결되어 있어 함께 하고 있다는 생각이 바탕에 깔려 있는 것이다[24].

공동체意識(Sense of community)이란 직장을 공동체로 바라보고, 함께하는 사람들과 연결되어져 있다고 생각하는 마음의 상태로서, 조직 내 구성원과 조직에 대하여 공동체감을 지각하는 상태이다[24].

공동체意識을 갖고 있는 조직 구성원은 자신과 수직적·수평적으로 관계를 맺고 있는 사람들과 함께하는 것의 중요성을 인식하고, 자신과 조직의 연계성을 항상 고려하여 직무를 수행한다. 또한 조직 내의 구성원들과 조화를 이루고자 하고, 자신의 성장을 지속적으로 추구하면서도 구성원과 함께 성장하는 것의 중요성을 인식하고 노력한다. 즉 공동체意識이 강한 구성원이 타인의 욕구에 민감하고, 타인을 도우려는 욕구를 가지고 있으며, 항상 조직과 다른 구성원과 함께하는 것을 중요하게 생각하기 때문에 타인과의 의사소통을 중요하게 생각할 것이다[24].

H2 : 공동체意識은 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 4. 성실성

성격의 5요인 모델의 구성요소의 하나인 성실성(conscientiousness)은 성취하려는 목표를 조직화하고 지속적으로 추진하려는 경향성으로 정의된다[5].

성실성은 치밀성, 근면성, 완벽성, 신중성 등의 하위요인으로 구성되어 있으며, 업무나 계획 세우기 같은 과업의 시도와 관련이 있다[27]. 다시 말해서, 자신의

목표를 세우고 그 목표를 달성하기 위해 노력하는 정도를 말한다.

성실성이 높은 사람은 치밀하고, 부지런하며, 철저하고 완벽주의적인 모습을 보인다. 반면, 성실성이 낮은 사람은 자신의 업무를 대충 처리하며, 게으르고 낮은 책임감을 보인다. 다양한 직무에 대한 메타분석에서 성격 요인 중 성실성이 직무수행과 가장 큰 관련성을 보였다[28]. 개인의 직무수행을 예측할 때 인지능력은 가장 좋은 예측변수이다. 하지만 과업수행을 예측할 때 인지능력보다 성실성이 더 많은 설명력을 가진다는 것을 발견했다[26].

타인을 신뢰하는 성향이 강한 사람들은 집단 내에서 다른 구성원들 행위와 관계없이 협력을 지속적으로 추구하는 행동을 보임을 확인하였다[21]. 타인의 신뢰를 중요하게 생각하는 사람은 타인에 대한 이해를 바탕으로 할 것이며, 타인에 대한 이해는 커뮤니케이션을 통해 형성될 것이라 예측할 수 있다.

H3 : 성실성은 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 5. 커뮤니케이션 매개효과

커뮤니케이션은 리더와 조직구성원간의 의사소통과 상호작용을 의미하며, 커뮤니케이션이 효과적으로 발휘된다면 한 조직의 성과뿐만 아니라 조직간 거래에서의 성과(신뢰, 관계몰입 등)를 높일 수 있을 것으로 인식되고 있다[4].

커뮤니케이션, 직무만족, 직무성과는 서로 상관관계가 높아서 커뮤니케이션 만족이 높을수록 직무만족도 증가한다는 것을 발견하였고[31], 간호사를 대상으로 한 의사소통 만족과 직무 만족간의 관계 연구에서도 의사소통 만족과 직무만족 사이에는 정의 상관관계가 있다는 것을 발견함으로써, 의사소통 만족이 증가할수록 직무만족도 증가한다는 결론을 도출하였다[35].

올바른 커뮤니케이션을 적용하여 형성된 직무만족이 조직에 미치는 중요성을 파악해 보면, 첫째, 직무만족은 성과로 이어질 수 있으며, 둘째, 조직외부 뿐 아니라 조직내부에서도 인간관계를 원만히 유지해 나갈 수 있고,

셋째, 이직률과 결근율이 줄어들어 생산성이 증가되며, 넷째, 자신의 직무생활에 만족을 느낀 구성원은 자신이 속한 사회를 긍정적으로 이야기함으로써 자체 PR기능 및 조직에 대한 호감도를 높일 수 있다[20].

H4 : 커뮤니케이션은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직 내 상호이해는 커뮤니케이션을 매개로 발생하여, 조직 내 커뮤니케이션의 원활한 작용이 조직몰입에 정의 영향을 미치고, 커뮤니케이션을 통해 조직몰입을 증진시킨다[38].

선행연구에서는 조직몰입과 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션은 유의한 정의 인과관계가 있으며 이러한 커뮤니케이션이 조직을 원활하게 운영하는 역할을 하며[1], 상급자와 상황적 커뮤니케이션이 잘 이루어질수록 조직 구성원들의 몰입에 중요한 역할을 한다고 하였다[10].

커뮤니케이션을 적절하게 활용하면 종업원이 조직에 몰입할 수 있도록 도와주며, 조직을 위한 노력 의사는 개인적 피드백, 매체의 질, 조직적 통합에 의해 나타나고 조직에 남으려는 욕구는 조직에 긍정적인 영향을 미친다[11].

커뮤니케이션 능력은 조직 내 서열을 통해 전달되는 업무지시나 조직 구성 간에 행해지는 정보의 상호 교환에 있어 조직의 목표성취에 매우 중요한 기능을 하고, 조직구성원의 역할을 이해하고 하위체계들을 통합하는 중요한 요소가 되며, 목표달성과 관련되어 조직의 성과에 영향을 주고 있으며[9], 조직의 성과 변수 중 직무몰입은 핵심적인 지표이다.

H5 : 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계 및 연구방법

#### 1. 연구의 개념적 모형

기업에게 있어 교육훈련은 인적자원관리와 내부마케팅 차원에서 매우 중요한 요소이다. 특히 최근 이직률이 급격히 높아지고 있는 상황에서 기업에 대한 충성도를 높이고, 직무 만족도를 향상시키기 위해서는 지속적인 교육훈련을 통한 마인드 전환이 매우 중요한 주제로 다루어지고 있다. 따라서 교육에 참여하는 종업원의 개인적 성향에 대한 검토와 그 영향관계를 파악하는 것은 교육의 질적 관리와 성과 향상을 위해 핵심적으로 다루어져야 할 주제이다.

본 연구에서는 내부마케팅 관점에서 교육훈련 참여자 특성, 즉 팔로워십, 공동체의식, 성실성 등이 커뮤니케이션과 직무만족·조직몰입 등 조직유효성 변수에 미치는 긍정적 영향에 관한 효과를 실증적으로 밝히는 데 목적이 있으며 연구모형은 [그림 1]과 같다.

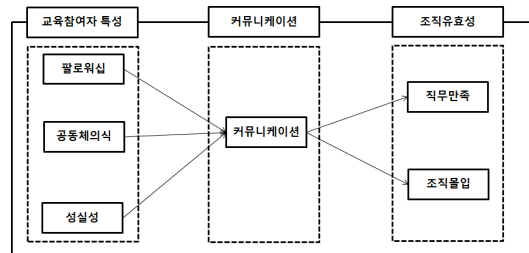


그림 1. 연구의 개념적 모형

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

팔로워십은 측정 도구의 2개 차원인 독립적 사고와 능동적 참여 중 업무 특성에 따라 측정 가능한 능동적 참여차원을 선정하였고[32], 신영옥의 연구를 참고하여 9개 문항으로 구성하였다[15].

공동체의식이란 함께하는 사람들과의 연결되어 있다고 생각하는 마음의 상태로서 조직 내 구성원과 조직에 대하여 공동체감을 지각하는 상태이며[24], 6개 문항을 측정도구로 사용하였다.

성실성은 조직에서 규칙, 규범, 원칙 등을 지키려는 개인적인 차이의 정도로 정의하고, 5개 문항을 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 응답하게 하였다[16][29].

커뮤니케이션은 한 사람이 다른 사람의 마음속에 자

신을 이해해주시기를 바라면서 행하는 모든 행위이며, 그것은 상대방에게 전달하고 상대방으로부터 듣고 이해하는 계통적 계속적인 과정으로 정의하며 3개 문항을 사용하였다[13].

직무만족은 조직구성원이 직무에 관련한 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정서적 반응을 의미하며, 전반적 직무만족 중 3문항을 사용하였다[18].

본 연구에서 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 열심히 일하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구를 의미한다[36]. 조직몰입은 정서적 몰입에 해당하는 것을 본 연구의 목적에 부합하도록 조정하여 총 7개 항목을 사용했다[20].

### 3. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서의 자료 수집은 사회과학분야에서 주로 활용되고 있는 설문조사 방식을 이용하였다. 자료 수집은 교육프로그램에 참여하는 공공기관 및 사기업의 교육참여자를 대상으로 2015년 9월 1일부터 2015년 10월 30일까지 실시되었다. 자료수집 방법은 교육수료 이후에 설문지를 배부한 후, 회수하였고 총 194명의 자료가 분석에 사용되었다.

본 연구에서는 수집된 자료를 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 사용하여 분석하였다. 본 연구에서 사용한 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 연구 참여자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis) 실시 하였으며, 둘째, 사용한 측정 척도의 타당도와 신뢰도 분석을 하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 내적 일관성(internal consistency)을 측정하였으며[30]. 또한 변수의 수렴타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 마지막으로 본 연구에서 가설화 한 연구모형을 검증하기 위하여 구조방정식 모형(structural equation model) 검증을 실시하였다.

### 4. 표본의 특성

본 연구의 표본의 일반적 특성을 살펴보기 위하여 실

시한 빈도분석 결과는 다음과 같다. 성별은 남자 88명(45.4%), 여성 106명(54.6%)으로 여성이 남성에 비해 높은 응답률을 나타내었지만 남녀의 비율은 적절하게 배분되었다. 연령은 30세 미만이 23명(11.9%), 30세 이상에서 40세 미만이 73명(37.6%), 40세 이상에서 50세 미만이 77명(39.7%), 50세 이상이 21명(10.8%)으로 나타나 3·40대의 비중이 높은 것으로 조사되었다. 학력은 고졸이 19명(9.8%), 대졸이 159명(82.0%), 기타 석사와 박사 학위자가 각각 15명과 1명으로 조사되었다. 직급은 사원이 69명(35.6%)로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 과정과 대리 순으로 나타났다. 직종은 주로 공공기관 종사자가 높은 비중을 차지하였으며(79명, 40.7%), 서비스업과 제조업 순으로 조사되었다. 마지막으로 직군은 지원관리 47명(24.2%), 재무회계 52명(26.8%), 전략기획 순으로 비중을 차지하고 있다. 이러한 분석결과는 [표 1]과 같다.

표 1. 표본의 인구통계적 특성

항목	빈도 (명)		비율 (%)				
	항목	빈도 (명)	비율 (%)	항목	빈도 (명)	비율 (%)	
성별	남성	88	45.4	제조업	1	0.5	
	여성	106	54.6		서비스업	44	24.7
연령	30세 미만	23	11.9	공공기관		79	40.7
	30~40	73	37.6			기타	70
	40~50	77	39.7	지원관리			47
	50세 이상	21	10.8		전략기획	10	5.2
학력	고졸	19	9.8	재무회계		52	26.8
	대졸	159	82.0		영업	5	2.6
	석사	15	7.7	생산		1	0.5
	박사	1	0.5		마케팅	6	3.1
교육 형태	정규직	170	87.6	직군		기타	73
	비정규직	24	12.4				
직급	사원	69	35.6				
	대리	13	6.7				
	과정	15	7.7				
	차장	6	3.1				
	부장 이상	3	1.5				
	기타	88	45.4				

## IV. 결과 분석

### 1. 측정항목의 평가

구성개념의 측정항목들이 판별타당성과 수렴타당성으로 확보하고 있는지 확인하기 위해 확인적 요인분석

표 2. 확인적 요인분석 결과 및 신뢰성 분석

개념	측정문항	비표준화된 요인적재치	표준화된요 인적재치	S.E.	Critical Ratio	CR	Cronbach's α
팔로워십	개인의 목표와 조직의 목표의 조화	1.000	0.754			0.931	0.910
	최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무수행	1.100	0.837	0.090	12.19		
	업무에 대한 열의로 동료들 활기차게 함	0.957	0.729	0.092	10.41		
	조직의 목표 달성을 위해 중요한 사항을 스스로 판단	1.061	0.841	0.087	12.26		
	조직에 가치있는 사람이 되기 위해 능력 발휘함	1.062	0.852	0.085	12.45		
	담당업무보다 많은 일을 하여 조직에 공헌함	1.040	0.752	0.096	10.78		
공동체의식	조직에서 원하는 바를 달성함	1.000	0.811			0.944	0.922
	조직의 중요한 일원임	1.066	0.844	0.077	13.84		
	조직과 개인의 바람직한 상호관계	1.109	0.837	0.081	13.68		
	조직과의 밀접한 관련성	1.103	0.855	0.078	14.10		
	향후 지속적인 관계유지	1.184	0.846	0.085	13.87		
성실성	유능함	1.000	0.788			0.923	0.895
	관리 능력	0.990	0.712	0.094	10.49		
	목표달성노력	1.120	0.878	0.082	13.66		
	자아 통제력	1.018	0.812	0.082	12.37		
	확실한 업무처리	1.018	0.796	0.084	12.06		
커뮤니케이션	구성원과의 의견교환	1.000	0.904			0.950	0.928
	자유로운 의견 제기	1.029	0.889	0.055	18.55		
	원만한 의사소통	0.976	0.913	0.050	19.65		
직무만족	전반적 만족	1.000	0.907			0.953	0.943
	다른 조직의 구성원보다 직무에 대해 만족	1.052	0.932	0.049	21.65		
	같은 직장 내의 구성원보다 직무에 대해 만족	1.036	0.923	0.049	21.16		
조직몰입	조직과 개인의 가치 유사성	1.000	0.821			0.922	0.909
	조직 구성원에 대한 지랑스러움	1.063	0.875	0.072	14.81		
	조직에 대한 타인의 칭찬	1.095	0.822	0.081	13.48		
	조직 업무수행방식에서 능력을 발휘함	0.914	0.762	0.076	12.09		
	정년까지 근무하고자 하는 욕구	1.128	0.734	0.098	11.49		
	조직의 미래에 대한 고민	1.008	0.760	0.084	12.05		

을 실시하였다. 요인분석을 실시하여 정제된 모든 구성 개념의 측정항목들이 내적 일관성이 있는지를 검토하기 위해 Cronbach's α 계수를 확인하여 측정도구의 신뢰도를 확인하였다. 변수의 신뢰성을 분석한 결과, 각 변수의 Cronbach's α값은 0.8보다 높아 변수의 신뢰성이 확보되었다.

구조방정식 모형에서의 신뢰성과 타당성의 검증은 개별 측정항목의 신뢰성(item reliability), 내적 일관성(internal consistency) 확인을 위한 수렴타당성(convergent validity), 그리고 구성개념 간의 판별타당성(discriminant validity)에 대한 확인으로 구성되어있다.

내적 일관성을 측정하기 위한 기준은 합성신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출(Average Variance Extracted) 값을 사용하여 판단할 수 있다. 개념 신뢰성을 확인하기 위해서는 CR이 0.7이상[34], AVE가 0.5이상이어야 한다. 본 연구에서 사용된 구성 개념들은 모두 0.7이상의 CR 값과 0.5이상의 AVE 값을

나타내고 있어 내적일관성이 있다고 말할 수 있다.

요인의 정제를 통해 팔로워십은 9개 문항 중 6개, 공동체의식은 6개 문항 중 5개 문항, 성실성 5개 문항, 커뮤니케이션 3개 문항, 직무만족 3개 문항, 조직몰입은 7개 문항 중 6개가 선택되었다.

판별타당성을 측정하기 위해서는 측정항목의 적재값과 다른 관련 변수들에 대한 교차적재값(cross-loadings)을 살펴볼 수 있고, AVE의 제곱근과 다른 변수와의 상관계수 값을 확인하면 된다. 측정항목에 대한 적재값이 교차적재값보다 크면서 0.7이상이면 다른 요인과 구별이 된다고 말할 수 있으며, 개별 구성개념의 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 크면 역시 판별타당성이 있다고 말할 수 있다.

내생변수 및 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과는 [표 2]에 제시된 분석결과, 적합도 지수는  $\chi^2=546.03$

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \text{표준부하량})^2}{(\sum_{i=1}^n \text{표준부하량})^2 + ((\sum_{i=1}^n \text{측정오차})^2)}$$

(d.f=335, Normed  $\chi^2$ 1.63, P=.000), GFI=0.843, AGFI=0.810, RMR=0.03, RMSEA=0.057, IFI=0.955, TLI=0.949, CFI=0.955로 나타나 모형 적합도는 만족스럽게 나타났다. 다만 GFI가 0.9 이하로 양호한 편은 아니지만 0.81 이상으로 수용 가능한 영역에 포함되었다[33]. 또한 잠재요인 신뢰도도 0.9 이상으로 나타나 집중타당성이 양호한 것으로 조사되었다.

표 3. 상관관계분석

	팔로워십	공동체의식	성실성	커뮤니케이션	직무만족	조직몰입
팔로워십	1.000					
공동체의식	.734	1.000				
성실성	.830	.718	1.000			
커뮤니케이션	.755	.768	.692	1.000		
직무만족	.690	.812	.664	.678	1.000	
조직몰입	.699	.799	.601	.645	.825	1.000

표 4. 판별타당성 분석

	팔로워십	공동체의식	성실성	커뮤니케이션	직무만족	조직몰입
팔로워십	.742*					
공동체의식	.539	.770*				
성실성	.689	.516	.706*			
커뮤니케이션	.570	.590	.479	.863*		
직무만족	.476	.659	.441	.460	.871*	
조직몰입	.489	.638	.361	.416	.681	.711*

\*:AVE(평균분산추출값).AVE값 아래: 상관관계제곱값

내생변수와 외생변수의 판별 타당성을 분석한 결과는 [표 3]과 [표 4]에 나타나 있다. 분석결과 평균분산추출값(AVE)이 변수 간 상관관계 제곱보다 크기 때문에 판별타당성은 확보되었다.

## 2. 가설의 검증

분석 자료를 바탕으로 본 연구에서 연구모형의 적합도와 설정한 가설을 검증하기 위하여 앞에 실시한 신뢰성 분석과 요인분석결과를 기초로 AMOS 21.0을 활용

한 구조방식모형분석을 실시하였다.

구조방정식 모형 분석에서 얻어지는 경로계수를 통해 설정된 연구가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합에 대한 평가가 선행되어야 한다.

교육참여자의 특성이 커뮤니케이션과 조직유효성에 미치는 영향관계를 분석한 결과 적합도 지수는  $\chi^2=700.003$ (d.f=342, Normed  $\chi^2=2.047$ , P=.000), GFI=0.893, RMR=0.059, RMSEA=0.074, IFI=0.924, TLI=0.916, CFI=0.924로 나타났다.

표 5. 구조방정식 가설검증 결과

가설	경로	경로 계수	표준 오차	C.R. (Critical Ratio)	채택 여부
H1	팔로워십→커뮤니케이션	0.426	0.116	3.684***	채택
H2	공동체의식→커뮤니케이션	0.629	0.092	6.806***	채택
H3	성실성→커뮤니케이션	0.020	0.111	0.182	기각
H4	커뮤니케이션→직무만족	0.870	0.072	12.135***	채택
H5	커뮤니케이션→조직몰입	0.735	0.070	10.516***	채택

주 : \*\* p<.05, \*\*\* p<.01에서 통계적으로 유의함  
 측정모델 적합도 지수  
 $\chi^2=700.003$ (d.f=342, Normed  $\chi^2=2.047$ , P=.000), GFI=0.893, RMR=0.059, RMSEA=0.074, IFI=0.924, TLI=0.916, CFI=0.924

[표 5]의 가설검증결과, 팔로워십(경로계수: 0.426, CR: 3.684)과 공동체의식(경로계수: 0.629, CR: 6.804)은 커뮤니케이션에 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 성실성(경로계수: 0.020, CR: 0.182)은 인과성이 존재하지 않았다. 성실성이 유의하지 못한 결과가 제시된 것은 조직구성원은 대부분 자신이 불성실하다고 생각하지 않기 때문인 것으로 판단되며, 또한 성실성은 교육을 통해 개선되기 어려운 사람의 본질적인 속성에 기인한 요인이기 때문인 것으로도 해석할 수 있다. 그리고 커뮤니케이션과 조직유효성과의 관계를 검증한 결과, 직무만족(경로계수: 0.870, CR: 12.135)과 조직몰입(경로계수: 0.735, CR: 10.516)에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 커뮤니케이션을 원활하게 함으로써 조직이 교육을 통해 달성하고자 하는 궁극적인 성과를 달성할 수 있을 것이다.

## V. 결론

본 연구는 조직 구성원 개인의 역량발휘를 통해 목표 달성이 이루어지는 내부마케팅으로써의 교육훈련 콘텐츠, 즉 팔로워십, 공동체의식, 성실성 등이 커뮤니케이션과 직무만족, 조직몰입 등 조직유효성 변수에 미치는 긍정적 영향에 관한 효과를 실증적으로 밝히는데 목적이 있다.

연구결과를 요약하면 첫째, 팔로워십과 공동체의식은 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그러나 성실성은 영향을 미치지 않았다. 따라서 기업은 직무중심의 교육에만 치중하지 말고 구성원의 팔로워십 향상과 공동체의식을 함양할 수 있는 교육프로그램을 지속적으로 개발·실행할 필요가 있다. 둘째, 커뮤니케이션은 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 따라서 기업은 커뮤니케이션을 강화함으로써 종업원 자신이 현재 담당하고 있는 직무와 자신이 소속된 조직에 대한 몰입을 강화시킬 수 있을 것이다.

오늘 날 과도한 개인주의적 성향과 공동체에 대한 인식의 결여는 조직에 있어서도 부정적인 영향을 미치고 있다. 조직이 성과를 달성하기 위해서는 개별 구성원이 각자 맡은 일에 대한 애착과 조직 내 구성원들과의 조화가 필수적이다. 상대를 먼저 생각하고 배려하는 관계 지향적이고 공동체적 의식이 많이 포함되는 정서기능과 팔로워십의 교육이 함께 구성되어 이루어진다면, 개인주의적인 성향의 리스크를 보완하고 커뮤니케이션을 강화함으로써 조직유효성을 향상시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 의의와 시사점에도 불구하고 연구대상에서 사용된 표본이 공공기관과 일반 사기업이 함께 분석에 사용되어 있어 그 차이점을 명확히 설명하고 있지 못하다. 향후 연구에서는 공공기관과 일반 사기업의 차이를 규명할 필요가 있다. 또한 내부마케팅을 위한 다양한 교육프로그램이 개발되고 있는데, 향후 연구에서는 회복탄력성, 감성지능 향상 등의 교육프로그램에 대한 영향을 고찰해 볼 필요가 있을 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 박의영, *커뮤니케이션 만족에 의한 직무만족과 조직몰입의 증대에 관한 연구*, 정부출연 및 대기업 부설연구소를 중심으로, 인하대학교, 박사학위논문, 1993.
- [2] 김명집, *교육훈련이 종사자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구(뷰티살롱 종사자들을 중심으로)*, 서경대학교, 석사학위논문, 2014.
- [3] 김명희, 이문정, “호텔 레스토랑의 서번트 리더십이 주방 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구,” *외식경영학회*, 제13권, 제3호, pp.197-219, 2010.
- [4] 김봉찬, *시장지향성, 협력적 커뮤니케이션, 신제품성과간의 관계와 환경적 격변의 조절효과에 관한 연구*, 영남대학교, 석사학위논문, 2005.
- [5] 김석영, 전희원, “호텔종사원의 개인성격이 직무몰입과 경력몰입에 미치는 영향: 성격 5요인을 바탕으로,” *관광연구*, 제23권, 제2호, pp.239-257, 2008.
- [6] 김진영, *교육훈련 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-강원도내 국립대학 행정직원의 인식을 중심으로-*, 강원대학교 행정학, 석사학위논문, 2011.
- [7] 김희봉, *팔로워십 역량의 중요도 및 역량개발 요구도 분석-대기업 구성원의 직책별 인식을 중심으로-*, 한양대학교, 박사학위논문, 2013.
- [8] 김희봉, 송영수, “조직유형별 팔로워십 주요역량에 관한 구성원의 인식차이: 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로,” *평생교육HRD연구*, 제7권, 제3호, pp.1-22, 2011.
- [9] 박상현, *커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*, 연세대학교, 석사학위논문, 2005.
- [10] 박정아, “관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향,” *대한관광경영학회지*, 제5권, 제1호, pp.125-144, 1995.
- [11] 박혜진, *대학행정직원의 조직 커뮤니케이션 만*



- 족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 아주대학교, 석사학위논문, 2008.
- [12] 백승아, *성실성과 직무수행간의 관계에서 정직-검손성의 조절효과*, 대구대학교 심리학과, 석사학위논문, 2015.
- [13] 서승원, *시장지향성과 관계마케팅지향성이 사업성과에 미치는 영향과 내부마케팅지향성의 상호관계, 경영자의 특성과 사업업지에 따른 조절효과*, 세종대학교, 박사학위논문, 2008.
- [14] 송운석, 이민호, “개인성격과 혁신행동과의 관계에 대한 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구,” *사회과학연구*, 제27권, 제1호, pp.1-28, 2011.
- [15] 신영옥, *학교급식 조리종사자의 팔로워십이 조직몰입과 업무성과에 미치는 영향*, 상지대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2015.
- [16] 안창규, 채준호, “NEO-PI-R의 한국표준화를 위한 연구,” *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 제9권, 제1호, pp.443-472, 1997.
- [17] 양지영, *개인적 특성, 교육훈련프로그램 및 조직환경 특성요인이 은행서비스 교육훈련전이에 미치는 영향*, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2011.
- [18] 오동근, “일가치감이 직무효과성에 미치는 영향,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제17권, 제3호, pp.375-399, 2014.
- [19] 오수연, *일가치감 결정요인이 심리적 주인의식 및 조직효과성에 미치는 영향*, 성균관대학교, 석사학위논문, 2010.
- [20] 이정민, *세일즈 매니저 코칭이 감성지능과 조직유효성에 미치는 영향-코칭 전·후 비교연구*, 목원대학교, 박사학위논문, 2016.
- [21] 이현수, “국민의 행정 신뢰에 관한 영향요인 분석: 공무원에 대한 신뢰를 중심으로,” *한국행정학보*, 제33권, 제2호, pp.37-56, 1999.
- [22] 정기한, “내부마케팅과 조직 동태성이 시장지향성에 미치는 영향,” *기업경영연구*, 제12권, 제1호, pp.1-22, 2005.
- [23] 조애리, *항공사 객실승무원의 교육훈련과 고객지향성과의 관계에서 조직유효성의 매개효과 분석*, 호남대학교, 석사학위논문, 2015.
- [24] 조예염, *직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 내면적의식과 공동체의식의 조절효과에 관한 연구*, 건국대학교 경영학과, 석사학위논문, 2015.
- [25] 추대엽, *레스토랑 직원의 심리적 주인의식이 지각된 경영품질에 미치는 영향*, 세종대학교, 박사학위논문, 2009.
- [26] 황영석, *성실성, 자기효능감이 지연행동에 미치는 영향: 메타인지전략의 조절효과*, 대구대학교 심리학과, 석사학위논문, 2015.
- [27] M. C. Ashton and K. Lee, “Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure,” *Personality and Social Psychology Review*, Vol.11, No.2, pp.150-166, 2007.
- [28] M. R. Barrick, M. K. Mount, and T. A. Judge, “Personality and Performance at the Beginning of The New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?,” *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.9, No.(1/2), pp.9-30, 2001.
- [29] P. T. Costa Jr and R. R. McCrae, *NEO-PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.
- [30] L. J. Cronbach, “Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*,” Vol.16, No.3, pp.297-334, 1951.
- [31] C. W. Downs and M. D. Hazen, “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction,” *Journal of Business Communication*, Vol.14, No.3, pp.63-73, 1977.
- [32] R. Kelley, *The Power of Followership: How to Create Leaders Person Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*, New York: Double day Currency, 1992.
- [33] R. G. Netemeyer, J. S. Boles, and R. M

- McMurrin, "An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, Vol.61, No.3, pp.85-98, 1997.
- [34] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [35] J. D. Pincus, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance," *Human Communication Research*, Vol.12, No.3, p.5, 1986.
- [36] L. W. Porter, R. M. Steers, and R. T. Mowday, "Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603-609, 1974.
- [37] J. L. Price, "A Role of Demographic Variables in the Study of Absenteeism and Turnover, Recruitment, Selection and Retention," *An International Journal*, Vol.7, pp.26-32, 1995.
- [38] J. M. Putti, S. Aryee, and J. Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," *Group & Organization Studies*, Vol.15, No.1, pp.44-49, 1995.

#### 저 자 소 개

천 명 환(Myung-Hwan Chun)

정회원



- 1998년 2월 : 부산대학교 경영학  
과(경영학석사)
- 2004년 2월 : 부산대학교 경영학  
과(경영학박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 목원대학  
교 경영학과 교수

<관심분야> : 콘텐츠마케팅, 교육콘텐츠