

## 과업갈등이 직무태도에 미치는 영향 : 커뮤니케이션 만족의 매개효과

정현달, 백윤정\*  
경북대학교 경영학부

### The Effect of Task-Conflict on Job Attitudes : The Mediating Effects of Communication

Hyeon-Dal Jeong, Yoon-Jung Baek\*

School of Business Administration, Kyungpook National University

**요약** 본 연구는 개인차원에서 과업갈등과 직무태도 간의 관계에서 커뮤니케이션 만족의 매개효과를 밝히고자 하였다. 최근 급변하는 경쟁 환경과 다양해지는 인력다양성 상황에서 커뮤니케이션의 중요성은 날로 증대되고 있다. 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션에 대한 관심과 중요성 인식으로 인해 관련 연구가 활발히 진행되고 있다. 하지만 커뮤니케이션의 유형을 구분하여 커뮤니케이션의 긍정적인 메커니즘을 차별적으로 분석한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 조직 내 커뮤니케이션의 대표적인 유형인 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션으로 구분하여 변수들 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 다양화된 인적구성은 조직에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만 대표적으로 갈등을 유발하는 요인으로 작용한다. 과업갈등의 경우 구성원들 간에 업무수행 과정에서 필연적으로 수반된다. 과업갈등의 경우 선행연구들에서 지속적으로 부정적인 영향력을 미치고 있으므로 조직관리적 측면에서 이를 제거하거나 감소시키기 위한 방안을 모색해야 한다. 과업을 수행하거나 과업 수행 중에 발생하는 갈등의 상황에서 구성원들은 자연스럽게 커뮤니케이션 과정을 거치게 된다. 이런 과정 속에서 만족감을 인식한다면 과업갈등의 부정적 영향력을 감소시킬 수 있을 것이다. 이를 규명하기 위해서 국내기업에 종사하는 280명의 조직구성원들을 대상으로 구조방정식모형(SEM)을 통해 가설을 검증하였다. 분석을 위해 SPSS 21.0 & AMOS 21.0 통계 패키지를 활용하였으며, 2개 이상의 매개효과를 효율적으로 검증하기 위해 팬텀변수를 활용한 다중매개효과 분석을 사용하였다. 분석결과 과업갈등은 직무태도에 부정적인 영향을 미쳤으며 상사소통의 매개효과가 검증되었다. 분석결과를 바탕으로 연구의 시사점과 향후 연구방향을 모색하였다.

**Abstract** The purpose of this study is to investigate the effects of task conflict on job attitudes (organizational commitment & job satisfaction), focusing on the mediating effects of supervisory communication & co-worker communication. Recently, the importance of communication as a research topic has been increasing. According to prior research, communication satisfaction has a positive effect on job performance. However, studies which take into account the different types of communication are lacking. Therefore, this study considered two types of communication (supervisory communication and coworker communication). A research model and hypotheses were developed in order to examine the theoretical research issues and questions. The sample consisted of 280 survey data drawn from employees in firms located in Korea. The data was analyzed by the statistical packages, SPSS 21.0 & AMOS 21.0 for Windows. The findings of the analysis are as follows. Firstly, it was found that task conflict had a negative (-) effect on organizational commitment & job satisfaction. Therefore, H1a & H1b are supported. Secondly, it was found that task conflict had a negative (-) effect on supervisory communication. Therefore, H2a is supported. However, it did not have a significant effect on co-worker communication. Hence, H2b is not supported. Thirdly, as regards the mediating effect of supervisory communication, it was found that supervisory communication mediated the effect of task conflict on job attitudes (organizational commitment & job satisfaction). Therefore, H3a & H3b are supported. Finally, the mediating effect of co-worker communication was not significant. Therefore, none of the sub-hypotheses of H4 are supported. Based on these findings, this study suggested directions for future research.

**Keywords :** Co-Worker-Communication, Job-Satisfaction, Organizational-Commitment, Supervisory- Communication, Task-Conflict

\*Corresponding Author : Yoon-Jung Baek(Kyungpook National Univ.)

Tel: +82-53-950-5418 email: yjbaek@knu.ac.kr

Received April 6, 2016

Revised May 9, 2016

Accepted July 7, 2016

Published July 31, 2016

## 1. 서론

조직 내 구성원들 간의 신뢰구축과 함께 기업이 직면한 위기를 극복하기 위해 ‘소통하는 경영’의 중요성이 증대되고 있다. 커뮤니케이션이란 구성원들 간의 차이를 공감하고 협력함으로써 새로운 아이디어 도출이나 창조적 혁신을 도모해가는 과정을 의미한다[1]. 또한 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션은 구체적인 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 일체감과 결속력을 이끌어내는 핵심수단으로 이해할 수 있다[1]. 이처럼 원활한 커뮤니케이션은 구성원들의 만족과 몰입을 향상시킴으로써 조직의 성과 창출에 긍정적인 영향력을 미친다[2].

커뮤니케이션에 관련한 많은 선행연구들은 커뮤니케이션의 긍정적인 영향력에 대해서 규명하고 있다[3,4]. 또한 커뮤니케이션에 영향을 미치는 선행요인(조직구조, 직무특성, 감정노동)들과[5,6] 영향을 받는 결과(직무만족, 조직몰입, 고객지향성, 조직 동일시)요인[4,7]들과의 관계를 밝힘으로써 폭 넓게 연구되고 있다.

조직 내 커뮤니케이션에 대한 중요성이 증대되고 있는 상황에서 이를 방해하는 요인도 함께 늘어나고 있다. 기업들은 급변하는 환경과 경쟁 속에서 생존하기 위한 방안으로 다양하고 유능한 인재를 확보하기 위해 노력한다[8]. 경력직 채용 확대, 해외 인재 및 상이한 전공분야의 인재 모집은 조직 내 다양한 인적구성을 형성하게 되고 이는 구성원들의 일체감을 저해시킴으로써 갈등을 유발할 가능성이 존재한다[9]. 이와 같이 갈등의 생성은 구성원들 간의 의사소통을 방해하고 조직성과에 부정적인 영향력을 미칠 것이다. 조직 내 인적구성의 다양성은 점차 심화될 것이므로 인적자원관리의 측면에서 커뮤니케이션에 대한 관리는 매우 중요한 이슈로 대두되고 있다.

조직 내 다양한 인적구성은 창의성과 재무적성과 등에 긍정적 영향을 미치지만[10,11] 구성원들 간에 갈등을 발생시켜 근무의도를 낮추고 의사결정의 질을 떨어뜨리는 등 부정적 영향력을 미치기도 한다[9,12]. 이처럼 조직 내 다양한 인적구성은 성과에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만 과업갈등과 같은 부정적인 측면을 생성하기도 한다. 과업갈등이란 구성원들이 과업을 수행하면서 직면하게 되는 의견의 불일치나 아이디어의 상충 등을 의미한다[13]. 선행연구에 따르면 과업갈등은 직무만족, 신뢰, 응집성, 조직시민행동과 같은 변수에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[14,15]. 또한 국내 갈등관

련 연구를 대상으로 한 메타분석에서도 과업갈등의 경우 구성원들의 만족과 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다[16]. 이처럼 과업갈등의 부정적 영향력은 지속적으로 확인되고 있기 때문에 이를 제거하거나 최소화하기 위한 방안을 모색해야 한다. 과업갈등의 부정적 영향력을 감소시키기 위한 통로로 커뮤니케이션의 영향력을 규명하고자 한다. 커뮤니케이션 만족에 관한 연구 흐름을 살펴보면, 소통에 대한 다양한 만족 요인(조직 내 소통 분위기, 업무성과에 대한 피드백, 상사와의 소통, 동료와의 소통 등)들의 긍정적 영향력을 검증하고 있지만[17], 개별요인들에 대한 긍정적 매커니즘을 규명한 연구는 미흡한 실정이다. 또한 관련 선행 연구들에서 커뮤니케이션의 매개효과에 대해 검증하고 있지만[6], 커뮤니케이션의 유형을 구분한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 커뮤니케이션의 유형을 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션으로 구분하여 과업갈등과 직무태도의 관계에서 소통의 긍정적 매커니즘을 규명하고자 한다. 이상의 논의를 토대로 설정한 연구 질문은 다음과 같다.

- 첫째, 과업갈등은 구성원들의 직무태도에 어떤 영향을 미칠 것인가?
- 둘째, 커뮤니케이션 만족이 과업갈등과 직무태도의 관계에서 긍정적 매커니즘의 역할을 할 것인가?
- 셋째, 과업 커뮤니케이션 만족의 유형에 따라 차별적인 효과가 발생하는가?

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 과업갈등과 직무태도간의 관계

갈등을 제거의 대상으로 보는 전통적인 관점에서 갈등도 긍정적인 측면이 있다는 논의가 활발히 진행되면서 갈등의 순기능적/역기능적 효과에 대한 관심이 증대되고 있다[18]. 갈등 관련 연구가 활발히 진행됨에 따라 갈등의 유형을 관계갈등, 과업갈등 및 과정갈등으로 구분하여 차별적 효과를 검증한 연구도 존재한다[19]. 분석 결과 관계갈등은 지속적으로 부정적 영향력이 규명된 반면, 과업갈등의 경우 유의하지 않거나 부정적 영향력과 긍정적 영향력이 혼재되어 나타났다[19]. 과업갈등의 경우 새로운 아이디어 도출이나 창의성과 같은 특정변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[20].

과업갈등(task-conflict)은 조직 내 구성원 간 발생하는 갈등의 유형으로 구성원들이 과업을 수행하면서 경험하게 되는 의견 및 아이디어의 불일치를 말한다[14]. 선행연구들에 따르면 과업갈등이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있지만[21,22], 대부분의 실증연구들에서 과업갈등은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[15,23]. 이는 Swann et al.(2004)의 [24] 자기확증이론(se-If verification theory)을 통해 설명할 수 있는데, 이 이론에 따르면 과업수행 중에 발생하는 타인과의 대립 또는 의견불일치는 해당 구성원들과 거리를 두게 하고 부정적 인식을 생성하기 때문에 부정적인 영향력을 미치게 된다. 이처럼 과업갈등이 생산적이기 위해서는 갈등의 정도가 낮은 수준이거나 일정 경계 안에 있어야 한다[15].

과업갈등과 직무태도 변수간의 관계에 대한 연구들에서도 과업갈등의 부정적인 영향력이 확인되었다. 이는 앞서 살펴보았듯이 과업갈등의 긍정적인 영향력은 제한적으로 나타난다는 것을 유추해 볼 수 있다. 관련 선행연구들을 살펴보면, 여춘홍 외(2015)는[25] 개인이 지각하고 있는 과업갈등이 조직시민행동(OCB)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 이준호·박지환(2011)의[26] 연구에서도 과업갈등이 구성원들의 이직의도를 높이고 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 정무관·최항석(2011)은[27] 과업갈등이 구성원들의 팀 몰입에 부(-)적인 영향력에 대해 검증하였다. 반면 과업갈등이 조직구성원들의 혁신행동이나 적응성과에 긍정적인 상관관계를 밝힌 연구도 존재한다[18,28]. 과업갈등은 구성원들이 보유한 기능적 능력이나 과업 수행 역량의 차이에 따라 과업갈등으로 나타날 수 있기 때문에[21,29] 구성원들의 만족이나 몰입에 부정적 영향을 미칠 것으로 추론해볼 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1a. 과업갈등은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1b. 과업갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 과업갈등과 커뮤니케이션 만족의 관계

조직생활에서 갈등이 불가피하다는 점에서 일상의 문제를 원만하게 해결하기 위한 방안으로 의사소통은 중요

하다[30]. 또한 커뮤니케이션은 조직구성원이 창의적이고 신속하게 업무를 수행할 수 있도록 도움을 준다[31]. 이처럼 사람으로 구성된 조직 내에서 커뮤니케이션의 원활함은 조직성과에 긍정적인 영향력을 미친다[32].

조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션은 보는 관점에 따라 다양한 유형으로 분류할 수 있지만 크게 공식성과 비공식성을 통해 구분할 수 있다[33]. 공식성에 의한 구분은 공식 및 비공식 커뮤니케이션으로 구분할 수 있으며, 공식적 커뮤니케이션은 방향성에 의해 상향적, 하향적 및 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다. 모종화(2010)는[34] 비공식적 커뮤니케이션보다 공식적 커뮤니케이션이 큰 영향을 미치고 공식적 커뮤니케이션이 조직몰입과 팀워크에 긍정적 영향력을 검증하였다.

선행연구들은 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션의 긍정적인 영향력은 검증하고 있지만 커뮤니케이션의 유형을 구분한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 조직 내에서 가장 빈번하게 발생하는 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션으로 구분하여 이들의 차별적인 효과를 검증하고자 하였다. 또한 선행연구에서도 커뮤니케이션 만족 요인 중에서 수직적, 수평적 커뮤니케이션을 구분하고 있으므로[35], 본 연구에서도 이를 활용하였다.

상사와의 소통은 수직적인 소통의 유형으로 하급자의 성과보고, 의견제안 및 고충토로 등이 포함된다[4]. 이처럼 조직 내 구성원들이 문제해결을 위해 상사와의 소통이 원활할 경우에 부하가 느끼는 커뮤니케이션 만족 정도이다[35]. 동료와의 소통은 조직 내 대등한 지위에 있는 구성원 간에 발생하는 소통의 형태를 의미하며[4], 업무와 관련되어 있거나 그렇지 않은 정보에 대해 자유롭게 소통가능한지에 대한 만족정도를 말한다[35].

앞서 살펴보았듯이 과업갈등은 특정변수에 긍정적인 영향을 미치고 있지만 대부분의 연구들에서 부정적 영향력이 검증되었다. 이는 과업수행 중에 발생한 갈등 상황에서 구성원들 간의 커뮤니케이션에도 나쁜 영향을 미칠 것이라 유추해볼 수 있다. 이목화·한준구(2014)는 [36] 과업갈등을 강하고 지속적으로 경험하게 될 경우 구성원들은 의사소통에 문제가 발생하여 업무관련 정보의 이해 및 정보공유 수준이 떨어진다고 밝히고 있다. 과업갈등과 커뮤니케이션 관계에 대한 직접적인 선행연구가 부족한 실정이지만 과업갈등으로 인해 초래되는 부정적 영향력들은 다수의 연구들에서 확인하였다[27,37,38].

이처럼 과업갈등으로 인한 부정적 효과는 조직 내 구성원들의 커뮤니케이션에도 문제를 발생시킬 가능성을 유추해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2a. 과업갈등은 상사와의 커뮤니케이션 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2b. 과업갈등은 동료와의 커뮤니케이션 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 커뮤니케이션 만족의 매개효과

본 연구는 조직 내 구성원들 간에 발생하는 과업갈등이 직무태도(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향에 초점을 두고, 이 과정에서 나타나는 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하는데 목적이 있다. 앞서 과업갈등은 구성원들의 직무태도와 커뮤니케이션에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 추정하였다. 이런 상황에서 조직 내 커뮤니케이션의 긍정적 메커니즘을 통해 과업갈등의 부정적인 영향력은 감소시키고 긍정적인 영향력은 제고시킬 것인지에 대한 규명을 하고자 하였다. 과업과 관련한 갈등이 발생하였을 때 구성원들은 상사나 동료와의 커뮤니케이션을 통해 이를 해결하고자 할 것이다. 이런 관점에서 커뮤니케이션의 매개효과에 초점을 두고자 하였다.

조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션에 대해 구성원들이 만족감을 느끼는 경우 구성원들의 태도나 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있으며[7] 갈등에서 초래되는 긴장과 부정적 요소들을 저해시킬 수 있는 요인이다[1]. 앞서 설명하였듯이 본 연구는 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션의 유형을 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션으로 구분하여 매개효과를 검증하고자 하였다. 그 이유는 조직 내에서 가장 빈번하게 일어나는 커뮤니케이션의 형태로 과업 수행 중에 일어나는 갈등을 해결하는 통로로 활용될 수 있기 때문이다.

조직 내 커뮤니케이션의 중요성을 누구나 인지하고 있지만 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션의 유형에 따라 차별적 영향력을 검증한 연구는 미미한 실정이다. 이에 본 연구에서는 커뮤니케이션의 유형을 구분하여 변수들 간의 관계를 밝히고자 하였다.

선행연구에 따르면 조직 내 소통에 대해 만족하는 구성원들은 직무스트레스를 덜 받고, 조직몰입에 긍정적 영향을 받기 때문에[39,40], 갈등을 상쇄시키는 요인으

로 유추할 수 있다. 커뮤니케이션만족이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향은 대체로 긍정적인 것으로 연구되어져 오고 있다[41,42]. 또한 조직 내 커뮤니케이션은 구성원들 간의 활발한 의견교류 및 정보교환으로 인해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 정의할 수 있다[43]. 이처럼 구성원 간에 원만한 소통은 갈등의 부정적 영향력을 감소시킬 수 있는 요인으로 유추할 수 있다.

커뮤니케이션에 대한 만족이 조직몰입과 같은 직무태도변수에 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 연구별로 그 특이성을 확인할 수 있다. 예컨대 종업원의 근속기간에 따라 만족도가 높아지거나 낮아지는 것을 확인할 수 있다[42]. 이는 커뮤니케이션 만족과 조직몰입간의 관계는 커뮤니케이션의 양보다는 소통에 대한 전반적인 만족수준과 심리적인 요소가 매우 중요한 요소로 밝혀지고 있다[44,45].

조직 내 구성원들은 과업수행 중에 필연적으로 갈등 상황을 직면하게 되고 발생된 문제점들을 개선하고 해결해 나가기 위해 커뮤니케이션을 수행하게 된다. 이 때 커뮤니케이션은 과업갈등으로 초래된 부정적 영향력을 감소시키는 과정으로 추론 할 수 있다.

조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션에 만족하는 구성원들은 직무에 대한 몰입도가 향상되고 구성원들 간의 관계가 원만하게 이뤄짐으로써 긍정적인 성과를 기대해 볼 수 있다[2]. 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션의 매개효과를 다룬 선행연구들을 살펴보면, 이목화·한준구(2014)는[36] 관계갈등과 팀 몰입의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하고 있으며, 성영태(2012)는[6] 감정노동과 스트레스의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과를 규명하고 있다. 이는 커뮤니케이션 만족의 긍정적 영향력을 확인할 수 있는 연구들이다. 본 연구에서는 커뮤니케이션에 대한 만족도를 상사와 동료로 구분하여 커뮤니케이션 유형에 따른 차별적 효과를 검증하고자 하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3a. 상사와의 커뮤니케이션 만족은 과업갈등과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설3b. 상사와의 커뮤니케이션 만족은 과업갈등과 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

가설4a. 동료와의 커뮤니케이션 만족은 과업갈등과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설4b. 동료와의 커뮤니케이션 만족은 과업갈등과 직무만족의 관계를 매개할 것이다.

### 2.4 연구모형

본 연구에서는 과업갈등과 직무태도(직무만족, 조직몰입)의 관계에서 커뮤니케이션 만족의 역할을 규명하고자 하였다. 커뮤니케이션 만족은 상사와의 커뮤니케이션 만족과 동료와의 커뮤니케이션 만족으로 구분하여 각각의 매개효과에 대해 실증분석하고자 하였다. 연구목적 달성을 위해 [Fig. 1.] 과 같이 연구모형을 설정하였다.

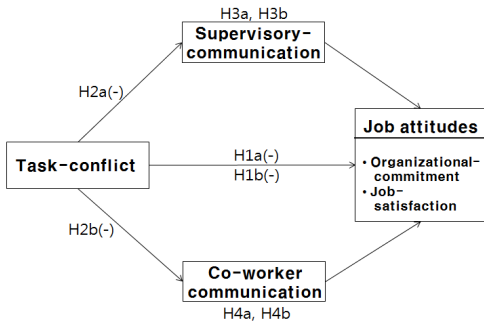


Fig. 1. Research Model

## 3. 연구방법

### 3.1 연구대상 및 절차

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 국내 기업에 종사하는 종업원을 대상으로 약 400여부를 배포하였다. 조사에 참여한 종업원들에 대해 특정한 제한을 두지 않았으며 다양한 인구통계학적인 특성을 반영하여 표본을 수집하였다. 총 340부를 회수하였으며 (회수율 약 85%) 불성실한 설문지와 결측치를 제외하고 최종분석에 총 280부를 활용하였다. 표본의 인구통계학적인 특성을 살펴본 결과 남성 65.2%, 연령은 31세~40세가 38.1%로 가장 높았고, 학력은 대졸이 60.3%로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 조사되었다.

### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

독립변수인 과업갈등은 과업 수행 중에 발생하는 갈등으로 Jehn et al.(1999)의[9] 연구에서 사용된 척도를

활용하였다. 측정에 활용된 문항은 총4문항으로 과업수행 중에 발생하는 의견 차이의 빈도, 과업으로 인한 갈등, 일과 관련된 의견의 불일치 경험 등을 통해 측정하였다.

구성원들의 직무태도는 조직몰입과 직무만족으로 구분하여 측정하였다. 첫째, 조직몰입은 조직 내 구성원들이 자신과 조직을 동일시하거나 조직 입장에서 기꺼이 자신의 노력을 기울이는 정도로 정의할 수 있으며[46] 총7문항을 통해 측정하였다. 구체적인 설문 내용을 살펴보면, 조직을 위해 요구되는 수준 이상의 노력을 기울일 수 있는 의향, 조직에 대한 충성심, 자신이 맡은 업무에 대한 흥미와 몰입도 및 조직과 자신의 발전을 동일하게 여기는 정도 등을 통해 측정하였다. 둘째, 직무만족은 총 10문항을 통해 측정하였으며, 자신이 수행하고 있는 직무에 대해 전반적으로 만족하고 있는지에 대해 측정하였다.

마지막으로 매개변수인 커뮤니케이션은 상사와의 소통과 동료와의 소통으로 구분하여 측정하였다. 첫째, 상사와의 커뮤니케이션은 구성원들에게 직무를 통해 영향을 미치는 상사와의 소통에 관해 측정하였으며, 동료와의 커뮤니케이션은 조직 내에서 위계수준이 같은 구성원들 간의 소통으로 측정하였으며[47,48], 각각 5문항씩 총10문항을 통해 측정하였다[Table 1].

Table 1. Sources of Questionnaires

Variables	Items	No.	Sources
Task-Conflict	1. (1~4)	4	Jehn et al. (1999)
Organization-commitment	2. (1~7)	7	Porter(1980) & Han(2010)
Job-Satisfaction	(8~17)	10	
Supervisory Communication	3. (1~5)	5	Downs & Hazen(1977), Mueller & Lee(2002)
Co-worker Communication	(6~10)	5	

## 4. 연구결과

### 4.1 신뢰성 검증 및 확인적 요인분석

분석에 사용된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 활용하였다. 일반적으로 계수

의 수치가 0.6 이상이면 수용할 수 있는 수준으로 받아들여진다[49]. Cronbach's alpha 계수를 측정된 결과 독립변수인 과업갈등은 .900, 종속변수인 조직몰입은 .923, 직무만족은 .833으로 나타났으며 마지막으로 매개변수인 상사소통은 .832, 동료소통은 .803으로 분석되어 일정수준 이상의 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있다.

측정도구의 타당성 검증을 위해 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 확인적 요인분석을 실행하였다. 일반적으로 확인적 요인분석을 통하여 받아들여지는 적합도 수준은 먼저  $\chi^2$  값이 유의미하게 나타나야하고, IFI, CFI, TLI 수치는 0.9 이상이어야 하며, RMSEA는 0.08 이하여야 한다[50]. 본 연구에 사용된 자료들의 확인적 요인분석을 실시한 결과  $\chi^2 = 451.895$ ,  $d.f.=175$ ,  $p<0.001$ , IFI=.930, TLI=.906, CFI=.929, RMSEA=0.075으로 측정모형의 적합도는 충족할 만한 수준이라 할 수 있다. 또한 변수들의 집중타당성을 평가하기 위해 요인 적재량을 살펴본 결과 가장 낮은 요인이 0.647로 나타나 모든 요인들이 0.5 이상임이 확인되었다[Table 2].

또한 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)를 산출한 결과 과업갈등 0.902, 상사소통 0.882, 동료소통 0.892, 조직몰입 0.935, 직무만족 0.875로 나타나 모든 요인이 기준치(0.7)를 상회했으며, 평균분산추출값(AVE: Average Variance Reliability)은 과업갈등 0.700, 상사소통 0.653, 동료소통 0.736, 조직몰입 0.707, 직무만족 0.584로 분석되어 기준치(0.5)를 충족하여 측정도구의 집중타당성을 확인하였다.

#### 4.2 상관관계 분석 및 판별타당성 검증

가설 검증에 앞서 변수들 간의 상호 관련성을 확인하기 위해 상관행렬을 확인하였다. 분석결과 대부분의 변수들 간의 상관관계가 확인되었다. 과업갈등은 상사와의 커뮤니케이션과 직무태도에 부정적인 상관관계를 나타내었고, 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션은 직무태도에 모두 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다[Table 3].

한편, 판별타당도는 AVE값이 개념들 간의 상관계수

Table 2. The Results of Confirmatory Factor Analysis (N=280)

Variable	Items	B	S.E.	t	P	$\beta$	AVE	CR
Task-Conflict	tc1	1	-	-	-	0.767	.700	.902
	tc2	1.274	0.076	16.66	***	0.900		
	tc3	1.113	0.08	13.893	***	0.774		
	tc4	1.245	0.075	16.647	***	0.883		
Supervisory Communication	sc1	1	-	-	-	0.749	.653	.882
	sc2	1.208	0.09	13.37	***	0.827		
	sc3	0.907	0.08	11.356	***	0.703		
	sc4	0.939	0.08	11.681	***	0.724		
Co-Worker Communication	cc1	1	-	-	-	0.676	.736	.892
	cc3	1.185	0.103	11.507	***	0.877		
	cc5	1.082	0.099	10.95	***	0.764		
Organization Commitment	oc2	1	-	-	-	0.753	.707	.935
	oc3	1.137	0.066	17.108	***	0.822		
	oc4	1.231	0.086	14.296	***	0.848		
	oc5	1.182	0.082	14.44	***	0.864		
	oc6	0.83	0.064	12.886	***	0.674		
	oc7	1.362	0.093	14.599	***	0.894		
Job Satisfaction	js1	1	-	-	-	0.726	.584	.875
	js2	1.006	0.072	13.927	***	0.715		
	js3	1.008	0.101	9.943	***	0.647		
	js7	0.899	0.093	9.621	***	0.651		
	js8	1.188	0.111	10.742	***	0.720		
Model fit	$\chi^2=451.895(d.f.=175, p<0.001)$ , CMIN/DF=2.582, IFI=.930, TLI=.906, CFI=.929, RMSEA=.075							

**Table 3.** Means, Standard Deviations, Correlations

(N=280)

Variable	M	SD	Gender	Age	Edu	TC	SC	CC	OC	JS
Gender	1.31	.464	1							
Age	2.79	1.337	-.420***	1						
Education	4.02	.500	-.060	.007	1					
TC	2.98	.874	-.164***	.064	.046	1(.900)				
SC	3.46	.678	-.036	.015	.024	-.128*	1(.832)			
CC	2.26	.371	-.073	.141*	.031	-.081	.558***	1(.803)		
OC	3.66	.782	-.131*	.309***	.259***	-.149*	.293***	.310***	1(.923)	
JS	3.58	.633	-.133*	.222***	.128*	-.215***	.481***	.396***	.579***	1(.833)

\*\*\*P<.001, \*\*P<.01, \*P<.05, ( ) : Cronbach's alpha

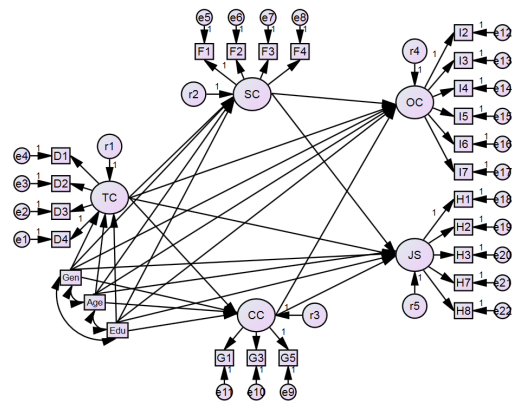
의 제공 값을 상회하면 판별타당도가 있다고 판단한다 [51]. 이 기준에 의해 판별타당도를 평가해보면, 변수들 간 가장 높은 상관계수는 .579(조직몰입과 직무만족)이며, 이 값의 제곱근은 .335이다. 조직몰입의 AVE값은 .707이고 직무만족의 AVE값은 .584이므로 .335보다 크기 때문에 두 구성개념 간의 판별타당성을 확인할 수 있다.

### 4.3 가설검증

#### 4.3.1 주효과 검증

본 연구의 가설검증을 위해 Amos 21.0을 활용하여 구조방정식 모형을 검증하였다. 연구모형의 적합도는  $\chi^2=483.08$ ,  $d.f=212$ ,  $p<0.001$ ,  $IFI=.935$ ,  $TLI=.906$ ,  $CFI=.934$ ,  $RMSEA=.068$ 로 나타나 모든 지표가 평가기준에 충족됨을 확인하였다. 통계변수는 성별, 연령 및 학력으로 설정하였으며 통제변수가 결과변수에 일부 유의한 영향력을 미치는 것으로 분석되었다[Fig. 2].

가설1은 과업갈등과 직무태도와의 관계를 검증하였는데, 과업갈등이 조직몰입과 직무만족에 모두 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이에 가설1a와 1b는 모두 채택되었다. 가설2는 과업갈등과 커뮤니케이션의 관계를 검증하였는데, 가설2a는 과업갈등이 상사와의 소통에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 가설 2b의 경우 통계적으로 유의미한 수치가 도출되지 않아 기각되었다. 이에 가설2는 부분 채택되었다[Table 4]. 연구가설에는 포함되지 않았지만 상사와의 커뮤니케이션은 직무태도에 긍정적인 영향력을 미쳤으나 동료와의 커뮤니케이션은 직무태도에 유의미한 결과가 도출되지 않았다.



**Fig. 2.** Structural Equation Modeling for Analysis

**Table 4.** Results of Pathway Estimates (N=280)

Pathway	B	S.E.	C.R.	$\beta$
Gen → TC	-.297	.131	-2.263*	-.155
Age → TC	-.022	.045	-.494	-.034
Edu → TC	.072	.110	.651	.040
Gen → OC	-0.032	0.08	-0.397	-.022
Age → OC	0.15	0.029	5.219***	.301
Edu → OC	0.391	0.069	5.656***	.293
TC → OC(H1a)	-0.145	0.041	-3.537***	-.193
Gen → JS	-0.046	0.075	-0.61	-.034
Age → JS	0.089	0.026	3.386***	.192
Edu → JS	0.197	0.063	3.131**	.158
TC → JS(H1b)	-0.145	0.039	-3.702***	-.207
Gen → SC	-0.101	0.1	-1.014	-.071
Age → SC	0.015	0.034	0.443	.031
Edu → SC	0.032	0.083	0.383	.024
TC → SC(H2a)	-0.117	0.05	-2.342*	-.156
Gen → CC	-0.039	0.084	-0.469	-.033
Age → CC	0.063	0.029	2.174	.154
Edu → CC	0.024	0.07	0.341	.022
TC → CC(H2b)	-0.063	0.042	-1.522	-.103

\*\*\*P<.001, \*\*P<.01, \*P<.05

4.3.2 매개효과 검증

가설3과 가설4에서 설정한 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하기 위해 분석을 실시하였다. Baron & Kenny (1986)[52]와 Sobel(1982)의[53] 방법은 매개효과를 분석하기 위해서 널리 사용되고 있다. 하지만 이들의 분석방법은 표본크기가 작을 경우 정규분포를 위배할 가능성이 높고, 다중매개와 이중매개 등 복수의 매개효과를 검증하는데 한계를 지니고 있다[54]. 또한 Amos를 활용한 분석에서도 매개변수가 2개 이상일 경우 각각의 간접효과가 분리되지 않고 합쳐져 제시된다. 그렇기 때문에 각각의 세부 경로에 대한 매개효과를 검증하기 힘들다. 이에 본 연구에서는 모델적합도 및 모수치에 영향을 미치지 않으면서 매개변수 각각의 특정간접효과를 확인할 수 있는 팬텀변수(phantom variable)를 활용하였다[51]. 즉 매개변수인 상사소통과 동료소통의 개별적인 매개효과를 검증하였다. [Fig. 3.]에서는 매개변수의 개별적인 효과를 검증하기 위해 4개의 팬텀변수를 새롭게 설정하였다. 과업갈등과 조직몰입의 관계에서 상사소통의 매개효과는 P2에서 검증하였고, 과업갈등과 직무만족의 관

계에서 상사소통의 매개효과는 P4에서 검증하였으며, 이와 같은 방법으로 P6과 P8에서는 동료소통의 매개효과를 각각 검증하였다. 팬텀변수를 활용한 매개효과 분석결과 1번과 2번 경로 모두 신뢰구간에 0을 포함하고 있지 않기 때문에 상사와의 소통이 과업갈등과 직무태도의 관계를 매개하는 것으로 판단할 수 있다. 하지만 경로 3과 4의 경우 신뢰구간에 0을 포함하고 있기 때문에 동료와의 소통은 매개효과가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설3의 하위가설은 모두 채택되었으며, 가설4는 기각되었다[Table 5].

4.3.3 동일방법편의에 대한 진단

본 연구에서 활용된 설문자료는 동일시점에 동일한 대상으로부터 자기보고식으로 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생했을 가능성이 있다. 이를 진단하기 위해 단일요인 검증(single factor test)을 실시한 결과, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인이 5개가 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력도 총 분산의 33%에 지나지 않았다. 분석에 활용된 5가지 요인의 누적 총 분산은 67%였기 때문에 동일방법편의의 문제가 연구결과를 왜곡할 만큼 심각하지 않다고 받아들일 수 있다[55].

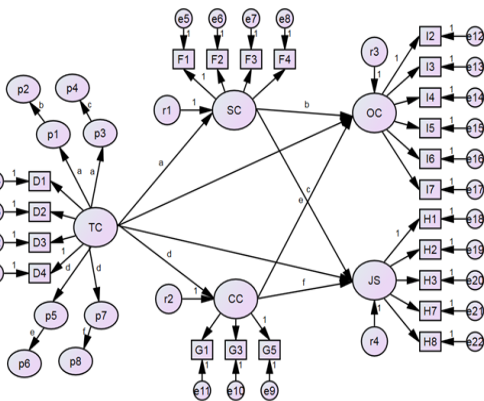


Fig. 3. Multi-mediation analysis utilizing a phantom variable

5. 결론 및 시사점

5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 과업갈등과 직무태도의 관계에서 조직 내에서 발생하는 커뮤니케이션 만족이 가지는 효과에 초점을 두고 있다. 이전의 연구들에서 커뮤니케이션의 긍정적인 효과에 대해 검증하고 있지만 커뮤니케이션의 유형을 구분하여 긍정적 메커니즘을 밝힌 연구는 부족한 실

Table 5. Results of Pathway Estimates for Hypothesized Model

(N=280)

Pathway	Bootstrap Estimate		95% C.I.	
	Estimate	S.E.	Lower	Upper
1. TC → SC → OC(p2) : H3a	-0.031*	0.022	-0.095	-0.002
2. TC → SC → JS(p4) : H3b	-0.041*	0.021	-0.090	-0.006
3. TC → CC → OC(p6) : H4a	-0.014	0.017	-0.066	0.003
4. TC → CC → JS(p8) : H4b	-0.018	0.016	-0.065	0.002

\*P<.05, number of Bootstrap=1,000



정이다. 커뮤니케이션의 긍정적 메커니즘을 보다 세밀하게 분석함으로써 커뮤니케이션 연구의 폭을 넓히고자 하였다. 이와 같은 연구목적에 토대로 실증 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 과업갈등과 직무태도의 관계는 모두 유의미한 값이 도출되어 가설1의 하위가설은 모두 채택되었다. 직무태도는 조직몰입과 직무만족 변수로 구분하여 검증을 실시하였으며, 선행연구들과 마찬가지로 과업갈등의 부정적 영향력이 재확인되었으며 과업갈등이 가질 수 있는 긍정적 영향력은 제한적임을 확인하였다.

둘째, 과업갈등과 커뮤니케이션 간의 관계를 검증하였으며, 커뮤니케이션 변수는 상사와의 커뮤니케이션과 동료와의 커뮤니케이션으로 구분하여 분석하였다. 분석 결과 과업갈등이 상사와의 커뮤니케이션 만족에 부정적인 영향력을 미치는 것으로 검증되었으나, 동료와의 커뮤니케이션 만족 변수에는 유의미한 값이 도출되지 않아 기각되었다. 따라서 가설2의 경우 부분 채택되었다. 분석결과가 의미하는 것은 과업갈등이 커뮤니케이션을 방해하는 요인으로 작용하지만 커뮤니케이션의 방향성에 따라 차이를 보일 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 이와 같은 부분은 향후 연구에서 커뮤니케이션의 유형에 따른 차별적 영향력을 검증하는 연구로 확장시켜야 하겠다.

셋째, 과업갈등과 직무태도의 관계에서 커뮤니케이션 만족의 매개효과를 탐색적으로 검증하였다. 2개의 매개 변수를 모형에 적용하고 있기 때문에 팬텀변수를 활용하여 분석하였으며, 매개효과를 검증한 결과 상사와의 커뮤니케이션은 매개효과가 도출되어 가설3은 채택되었으나 동료와의 커뮤니케이션에서는 매개효과 유의미한 값이 도출되지 않아 가설4는 기각되었다. 이는 과업갈등에서 초래되는 부정적 환경에서 업무를 적절히 수행하기 위해서는 상사와의 커뮤니케이션이 중요하다는 것을 확인할 수 있다. 예컨대 과업수행 중에 발생하는 문제 상황에서 상사의 경우 본인의 경험과 지식을 바탕으로 업무에 대한 조언과 방향을 설정해 줄 수 있으므로 새로운 아이디어 도출이나 문제해결에 도움이 될 수 있을 것이다. 이와 반대로 동료와의 커뮤니케이션에서는 일상에 관련된 소통이 주를 이루고 있으므로 과업갈등에서 비롯되는 문제점들을 해결하는데 한계점이 있는 것으로 유추해 볼 수 있다. 또한 조직 내 소통은 단지 구성원들 간의 정보공유에 관한 역할을 할 뿐 조직성과로 이어지지 않는다는 연구도 있다[56]. 이는 조직 내 소통이 원활하다

고 하더라도 항상 성과로 연결되는 것은 아니라는 것을 의미한다. 즉 과업해결을 위한 정보나 조언의 경우 동료보다는 상사와의 커뮤니케이션이 문제해결을 위한 통로임을 유추해볼 수 있다.

이를 토대로 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 커뮤니케이션의 유형을 구분하여 차별적인 효과를 검증하고 있다. 이는 커뮤니케이션의 통로에 따라 변수들 간에 미치는 영향력이 다르다는 것을 밝힘으로써 커뮤니케이션 연구의 확장에 기여하였다. 둘째 과업갈등과 직무태도의 관계에서 상사와의 커뮤니케이션 만족의 긍정적 매개효과를 확인하였다. 이는 커뮤니케이션의 양보다는 내용이나 질이 중요하다는 것을 의미하기 때문에 조직관리적 측면에서 무조건적인 소통보다는 상황과 내용에 맞는 커뮤니케이션을 통해 갈등을 해소하거나 새로운 아이디어를 모색해야 할 것이다.

## 5.2 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 연구대상을 다양하게 반영하지 못한 표본 수집의 한계가 존재한다. 지역적 한계와 표본 대상의 편차가 존재하기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 어려움이 따른다. 이를 보완하기 위해서는 넓은 범위에서 표본을 수집하고 분석 대상의 수도 확대해야 하겠다.

둘째, 표본에 의한 편향이 발생했을 가능성이 있다. 표본 수집과정에서 동일한 시점에 모든 변수를 측정하였기 때문에 동일방법편의의 문제를 가질 수 있다. 향후 연구에서는 이를 보완하기 위해 종단적인 연구가 필요하다.

마지막으로 향후 연구방향을 모색하면 다음과 같다. 본 연구에서 커뮤니케이션 유형에 따라 차별적 효과가 입증되었다. 이처럼 과업갈등과 같은 특정상황에서는 상사와의 커뮤니케이션이 효과적인 반면 관계갈등과 같은 일상적인 갈등 상황에서는 어떤 유형의 커뮤니케이션이 효과적인지 밝힐 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 커뮤니케이션의 유형에 따라 다양한 변수들 간에 관계를 밝힘으로써 특정 상황에 효율적인 커뮤니케이션 유형을 찾는 연구로 확장되어야 하겠다.

## References

- [1] D. W. Eom, J. E. Ye, S. H. Kwon, & J. B. Wi. Suggestions for communication activation within the

- organization. Samsung Economic Research Institute, CEO Information, 795, 1-21, 2011.
- [2] J. Gray, & H. Laidlaw. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), pp. 425-448, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0893318903257980>
- [3] V. Mark, D. T. Menno, & R. S. Erwin. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 116-128, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710744801>
- [4] E. Y. Yu, B. H. Chang, & S. H. Nam. A Study on the Effects of Organizational Communication Satisfaction on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Customer Orientation : Focusing on University Employees. *Speech & Communication*, 12, 68-105, 2009.
- [5] C. K. Lee, & S. R. Choi. The Effect of Organizational Structure and Job Characteristics on Organizational Efficiency: A Focus on the Mediation of Horizontal and Vertical Communications. *Korean Institute of Public Affairs*, 50(2), pp. 65-88, 2012.
- [6] Y. T. Sung. The Mediating Effect of Communication in the Impact of Police officers Emotional Labor on Stress. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 16(4), pp. 187-206, 2013.
- [7] J. E. Lim. A Study on Organizational Communication of Hotel and Its Effect on Job Satisfaction and Organizational Identification. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 21(5), pp. 1-20, 2012.
- [8] G. D. Lee. An Empirical Study on the Effects of the Relationships among Strategy, Talent Management and Performance in Small Business. *Journal of Industrial Economics and Business*, 24(4), pp. 2541-2564, 2011.
- [9] K. A. Jehn, G. Northcraft, & M. Neale. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 741-763, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2667054>
- [10] J. H. Lee, J. K. Lee, H. S. Kim, & J. H. Park. The Effects of R&D Team's Diversity and Cohesion on Team Creativity: The Moderating Effect of Leader's Function as a Creative Role Model. *Journal of Organization and Management*, 35(3), pp. 171-197, 2011.
- [11] R. J. Ely. A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), pp. 755-780, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.268>
- [12] J. S. Leonard, D. I. Levine, & A. Joshi. Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), pp. 731-754, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.267>
- [13] R. L. Priem, & K. H. Price. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group Organization Management*, 16(2), pp. 206-225, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/105960119101600207>
- [14] M. K. Jeon, J. H. Kim, G. H. Han, & I. S. Namgung. The Effect of Conflict in Organization on the Job Attitude of Organizational Members. *Korean Journal of Business Administration*, 19(1), pp. 159-180, 2006.
- [15] C. K. W. De Dreu, & L. R. Weingart. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 741-749, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- [16] H. D. Jeong, & Y. J. Baek. Research Trends in Interpersonal-conflict(Task-conflict & Relationship-conflict) : Literature review & Meta-analysis. *Korean Journal of Human Resources Development*, 19(1), pp. 109-142, 2016.
- [17] J. H. Song, S. H. Kim, & Y. I. Kim. Effects of the hotel staff communication on both group cohesiveness and perceived organizational support as well as customer orientation. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 23(2), pp. 89-105, 2014.
- [18] H. S. Kim, J. H. Lee, & B. S. Bae. The Differential Effect of Task & Relationship Conflict: The Mediating Effect of Relationship Conflict based on the Conflict Transference, and the Moderating Effect of Team-Identification. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(5), pp. 2758-2768, 2014.
- [19] F. R. C. de Wit, L. L. Greer, & K. A. Jehn. The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), pp. 360-390, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0024844>
- [20] R. S. Peterson, P. D. Owens, P. E. Tetlock, E. T. Fan, & P. Martorana. Group dynamics in top management teams: Groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3), pp. 272-305, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1998.2763>
- [21] A. C. Amason. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 123-148, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256633>
- [22] K. A. Jehn. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>
- [23] P. J. Hinds, & M. Mortensen. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), pp. 290-307, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- [24] W. B. Swann, J. T. Polzer, D. C. Seyle, & S. J. Ko. Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), pp. 9-27, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2004.11851702>
- [25] C. H. Lu, H. K. Jung, & M. J. Kim. The Moderating Effects of Narcissism and Openness to Experience in the

- Relationships between Perceived Task Conflict and Job Performance, Organization Citizenship Behaviors and Life Satisfaction. *Korean Journal of Business Administration*, 28(3), pp. 1065-1086, 2015.
- [26] J. H. Lee, & J. H. Park. A study on the Relationship between Intragroup Conflict and Turnover Intentions, and the Mediating Effect of Job Satisfaction: Commonalities and Differences between Korean and Chinese Employees. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), pp. 75-102, 2011.
- [27] M. G. Jeong, & H. S. Choi. The Effects of Task Conflict on Team Effectiveness: A Mediating Role of Team Commitment. *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 29(4), pp. 97-116, 2011.
- [28] M. S. Heo, & M. J. Cheon. An Empirical Study on the Relationships among Conflict between Employees, Authentic Attitude of Knowledge Creation, and Innovative Behaviors. *The Knowledge Management Society of Korea*, 14(4), pp. 47-74, 2013.
- [29] D. C. Hambrick & P. A. Mason. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206, 1984.  
DOI:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- [30] H. S. Shin. Development of Communication Skill Focused on Case Studies about "Communication and Negotiation class" for a Settlement of Social Conflict. *Ratio et Oratio*, 2(1), pp. 111-155, 2009.
- [31] J. C. Park, & S. I. Chang. A Study on the Effect of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior. *Management Information Systems review*, 33(3), pp. 189-208, 2014.
- [32] J. H. Song, S. H. Kim, & Y. I. Kim. Effects of the Hotel staff Communication on both Group Cohesiveness and Perceived Organizational Support as well as Customer Orientation. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 23(2), pp. 89-105, 2014.
- [33] S. J. Hwang. *Communication*. Bobmunsa, 2006.
- [34] J. H. Mo. An empirical study on the effects of leadership and communication on the organizational performance : focusing on the mediating effects of communication. Doctoral Thesis, Yong-in University, 2010.
- [35] C. S. Jang, & J. O. Park. Relations Between Communication Satisfaction and Group Creativity in Organization. *Management & Information Systems Review*, 21, 49-76, 2007.
- [36] M. H. Lee, & J. G. Han. Conflict and Team Commitment: Mediating Role of Team Efficacy and Communication Satisfaction. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(5), pp. 2831-2843, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2014.15.5.2831>
- [37] H. S. Choi. The Effect of Task Conflict on Team Commitment and Team Performance: Moderating Effect of Self Efficacy and Team Efficacy. *Korean Journal of Business Administration*, 25(2), pp. 1019-1039, 2012.
- [38] H. J. Bang. The Relationship between Task Conflict and Team Performance : Interaction Effects of Relationship Conflict and Job Demand . *Korean Journal of Business Administration*, 27(11), pp. 1863-1882, 2014.
- [39] J. C. Park, & S. I. Chang. Communication impacts on work related stress and focusing capability : Based in Special Forces Unit. *Korean Review of Management Consulting*, 4(1), pp. 111-134, 2013.
- [40] J. S. Lee. The Relationships among Organization Communication, Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hotel F&B Employee. *Korea Academic Society Of Tourism Management*, 19(1), pp. 35-53, 2004.
- [41] R. M. Guzley. Organizational climate and communication climate predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), pp. 379-402, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0893318992005004001>
- [42] F. Varona. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *International Journal of Business Communication*, 33(2), pp. 111-140, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194369603300203>
- [43] B. Hooff, & J. A. Ridder. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp. 117-130, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410567675>
- [44] W. H. Ock, & S. Y. Kim. A Study on Job Stress and Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Local Public Service. *Korean Public Administration Review*, 35(4), pp. 355-373, 2001.
- [45] Y. J. Yang. A study on the effect of organization communication satisfaction on organizational commitment. Doctoral Thesis, Chung-Ang University, 1996.
- [46] C. M. Han. A study on career development plan of global enterprise affecting organizational effectiveness and organizational Trust. Doctoral Thesis, Kyunghee University, 2010.
- [47] C. W. Downs, & M. D. Hazen. A factor analytic study of communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), pp. 63-73, 1977.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194367701400306>
- [48] B. H. Mueller, & J. Lee. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *International Journal of Business Communication*, 39(2), pp. 220-244, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194360203900204>
- [49] S. I. Chaiy. *Social Science Research Methods*. B&M books, 2005.
- [50] L. Hu, & P. M. Bentler. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp. 1-55, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- [51] B. R. Bae. *Structural equation modeling with Amos 21*. CHUNGRAM Publishing, 2014.
- [52] R. M. Baron, & D. A. Kenny. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.

Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), pp. 1173-1182, 1986.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- [53] M. E. Sobel. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312, 1982.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/270723>
- [54] K. J. Preacher, & A. F. Hayes. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), pp. 717-731, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.3758/BF03206553>
- [55] P. M. Podsakoff, & D. W. Organ. Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), pp. 531-544, 1986.
- [56] C. Orpen. The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), pp. 519-522, 1997.

---

**정 현 달(Hyeon-Dal Jeong)**

[정회원]



- 2011년 2월 : 부산대학교 일반대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2016년 2월 : 경북대학교 일반대학원 경영학부 (박사수료)

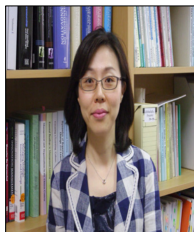
<관심분야>

조직행동, 다양성관리, 조직 내 갈등

---

**백 윤 정(Yoon-Jung Baek)**

[정회원]



- 1997년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경상대학 경영학부 교수

<관심분야>

Behavioral Ethics, Social Network, Positive Psychological Capital, Creativity