

조직 내 커뮤니케이션의 효과성 - 정서적 몰입 및 이직의도를 중심으로 -

송민영¹, 이중학^{2*}, 박재형³
¹동국대학교 일반대학원 경영학과 박사과정
²동국대학교 일반대학원 경영학과 박사
³고려대학교 교육학과 석사과정

How perceived communication satisfaction can affect turnover intention through affective commitment

Min-Young Song¹, Joong-Hak Lee^{2*}, Jae-Hyeong Park³
¹Ph. D. student, Department of Business Administration, Dongguk University
²Ph. D., Department of Business Administration, Dongguk University
³M. A. candidate, Department of Corporate Education, Korea University

요 약 조직 내의 세대, 인종, 성별이 다양해짐에 따라 갈등이 첨예하게 증가하고 있다. 이를 해결 하기 위해서 커뮤니케이션이 중요한데, 원활한 커뮤니케이션은 조직 내 긍정적 행동을 증가시킬 뿐만 아니라 부정적 행동을 감소시켜준다. 본 연구는 조직 내 커뮤니케이션의 만족이 조직에 대한 정서적인 몰입 및 이직의도와 관계, 그리고 정서적 몰입의 매개효과 등을 일반 행정업무, 영업, 품질, 연구 등 의 직무를 수행하는 보건의료업 종사자 267명을 대상으로 실증했다. 주요 시사점으로 조직 내 소통을 통해서 구성원들의 조직에 대한 태도가 결정된다는 것을 보여줬는데 의의가 있으며, 최근과 같이 다양성이 증가하고 있는 시대에 조직 내 소통을 통해서 조직에 대한 몰입과 이직의도를 낮출 수 있다는 점을 밝혀냈는데 실무적 기여점이 있다. 향후의 추가연구에서는 세대, 인종 및 성별 등의 다양성 요소에 따라서 그 효과성을 살펴볼 수 있을 것이다.

주제어 : 조직 내 커뮤니케이션 만족, 정서적 몰입, 이직의도, 심리적 계약, 합의적 행동이론

Abstract Drawing on literatures from communication strategy and human resource management, this study examines how perceived communication satisfaction can affect turnover intention and also figure out mediating effect through affective commitment. We analyzed a data set from one of the largest government organizations in health and medical treatment including 267 employees's sample. Apart from previous studies, this study emphasizes perceived communication satisfaction is a critical factor rather than communication policies. Also, affective communication partially mediates the relationship between perceived communication satisfaction and turnover intention. Our theory and findings provide new insight into human resource management field in growing Korean organizations.

Key Words : Communication satisfaction, Affective Commitment, Turnover intention, Psychological Contract, Theory of reasoned action

*Corresponding Author : Joong-Hak Lee(ljh6325@hanmail.net)

Received June 8, 2019

Accepted October 20, 2019

Revised August 26, 2019

Published October 28, 2019

1. 서론

1.1 연구배경

디지털 전환(Digital Transformation)과 조직내 다양성 증가는 조직 구성원들로 하여금 빠르게 변화에 적응해야 하는 심리적 부담감을 안겨주는 동시에 조직 내 갈등을 유발하고 있는 상황이다. 또한, SNS 활용을 통한 조직내 의사소통 방식도 큰 변화 중 하나이다[1]. 빠른 변화에 대응하고 갈등을 해결하기 위해서 커뮤니케이션과의 효과성에 대한 연구가 최근 많이 진행되고 있다.

1.2 연구목적

최근 많은 조직은 기술적·사회적 변화에 따라서 높은 수준의 불확실성을 경험하고 있다. 환경의 불확실성은 많은 조직들로 하여금 다양한 혁신 방안을 적용하도록 하고 있는데[2], 이러한 혁신은 조직의 다양한 변화를 수반한다. 그러므로 조직에서 실행하는 변화는 조직구성원들로 하여금 자신이 속한 조직이 고용의 지속성을 보장하지 않는다는 인식을 갖도록 하는 등의 심리적 계약 위반을 인식하게 한다[3].

조직구성원들의 심리적 계약은 조직과 구성원간의 상호 교류 속에서 주관적 인식으로 체결된다[4]. 심리적 풍토 인식은 한 개인이 인식하는 작업 환경의 의미 그리고 그 중요성을 측정함을 의미한다[5]. 즉, 구성원이 작업 환경과 관련하여 공통적으로 가지고 있는 인식과 태도를 의미한다. 조직에서 실행하는 다양한 활동에 대한 인식은 개인 수준의 심리적 풍토(psychological climate)라고 할 수 있다.

구성원들이 다양한 HRM 활동을 어떻게 주관적으로 인식(perceived)하는지가 조직 성과에 영향을 끼친다. 개인 심리적 풍토는 조직이 실행하는 공식적이고 비공식적인 정책, 사례 및 절차 등에 대한 개인의 인식을 의미하기 때문이다[6].

변화가 빠른 시기에 조직이 기민하게 대응하기 위해서 다양한 인사관리 활동을 수행하며 그 영향력을 좌우하는 것은 구성원이 관련 활동을 어떻게 인식하는가에 달려있다. 그러므로 개인들은 조직이 의도하고자 하는 바를 명확하게 전달하고, 지속적으로 커뮤니케이션하는 활동이 중요하다고 할 수 있겠다. 그러한 측면에서 본 논문은 조직내 커뮤니케이션 효과성이 어떻게 조직 성과 중 일부인 정서적 몰입과 이직의도에 영향을 미치는지에 대해서 살펴보았다.

2. 본론

2.1 이론적 배경

2.1.1 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 유기체 사이의 공통되는 경험을 매개 수단으로 하여, 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 가지고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정이다[7]. 이러한 커뮤니케이션 과정을 조직 내에서 다루면 조직내 커뮤니케이션으로 연구될 수 있다. 조직내 커뮤니케이션은 집단, 조직, 사회의 기능수행에 있어서 중요한 과정이며, 따라서 사회체계가나 조직을 이해하는데 가장 필수적이다[8]. 그러므로 조직 내 커뮤니케이션에 대해서 긍정적으로 인식하는 것은 중요하다.

Table 1. Communication satisfaction definitions

Reference	Definition
Downs & Hazen (1977)	Summing up of an individual's satisfaction with information flow and relationship
Crino & White (1981)	Individual's satisfaction with various aspects of communication in the organization

조직내 커뮤니케이션 만족은 기업이 가지고 있는 핵심 역량으로 주목받으며 등장한 개념으로 조직 내의 다양한 커뮤니케이션에 대한 구성원들이 인식하는 정서적 반응을 의미한다[7]. 조직 구성원이 커뮤니케이션에 만족할 경우 조직지원에 대한 지각 수준과 조직몰입이 높으며[9], 자발적으로 역할의 행동을 수행하여 조직이 도움이 되고자 노력을 더욱 기울인다는 것이 밝혀졌다[10]. 또한, 조직내 커뮤니케이션이 매우 중요하며 개인이나 조직 구성원이 최소한의 커뮤니케이션을 갖추지 못하면 원만한 사회생활 등이 어렵다고 할 수 있다[11].

조직에서 발생하는 대인간 커뮤니케이션은 개인간 혹은 집단간의 네트워크를 만들고 변화시키고 없애기도 하는데[12], 커뮤니케이션 네트워크는 개인을 대인간 영향력의 구조나 정보에 노출시킴으로써 개인의 지각에 영향을 미친다고 할 수 있다. [13] 이러한 커뮤니케이션은 개인이 행동을 하면서 갖게 되는 주관적 규범과 기대에 영향을 미치고 결국 태도를 결정할 수도 있다.

2.2 연구가설 및 연구모형

2.2.1 조직내 커뮤니케이션 만족과 이직의도

심리적 계약은 조직과 개인이 상호간에 갖게 되는 의

무를 어떻게 인식하는가를 의미하며, 심리적 계약은 개인과 그들이 속한 조직에서 합의된 교환조건을 통해 형태를 갖추게 된다[14]. 심리적 계약도 일반 계약과 마찬가지로 약속, 수용, 보답이라는 세 가지 요건을 갖추고 있다[15]. 이 세 가지 요건은 조직과 개인이 상호작용하고 서로 간의 기대를 채워가는 과정 속에서 쌓이는 믿음 등으로 조건이 충족 된다고 볼 수 있다.

조직 내 커뮤니케이션과 심리적 계약은 정(+)의 관계를 맺고 있다[16]. 조직과 개인의 심리적 계약이 체결된 후에 효과적인 이행은 조직내 커뮤니케이션이 원활하게 이뤄졌을 때 가능하기 때문이다. [17]는 심리적 계약을 이행하는데 의사소통의 유효성에 대해 살펴본 결과 커뮤니케이션의 중요성을 알아내며 대부분의 조직에서 커뮤니케이션 실행이 인정받고 있는 것을 밝혀냈다. 특히, 채용 시기와 입사 초에 심리적 계약이 이루어지는 단계이기 때문에[18,19], 서로 간에 해야 할 일에 대해서 의사소통이 명확하고 효과적으로 전달되면 그 이후의 불일치는 감소할 수 있을 것이다.

반면, 심리적 계약이 지켜지지 않았을 때에는 심리적 계약위반으로 구성원들은 인식할 수 있는데 심리적 계약 자체가 주관적으로 형성하는 개념이므로 개인들은 주관적 판단에 따라서 이를 결정 내린다[4]. 심리적 계약위반은 조직구성원들의 감정, 행동과 태도를 부정적으로 바꿀 수 있기 때문에 이직의도 및 직무스트레스를 높일 수 있다[20].

이직 의도는 조직에 속한 개인이 자발적으로 조직을 떠나고자 하는 심리상태로 그 조직을 떠나는 것이 바람직하다고 판단하면 이직 행동으로 나타나게 된다[21]. [22]은 심리적 계약의 위반이 지속되면 구성원의 이직의도가 높아짐을 밝혔다. 심리적 계약의 위반은 공정성 지각과도 밀접한 관련이 있다. 구성원들이 기대했던 것들이 조직에 의해 공정하게 분배되지 않는다는 것은 조직공정성에 부정적인 영향을 주기 때문이다[23]. 조직 내의 공정성을 기하기 위해 만들어진 절차나 제도가 잘 지켜지지 않는다면 구성원들의 공정성 지각에 조직에 의한 심리적 계약의 위반으로 영향을 받을 수 있다[19].

가설1. 조직내 커뮤니케이션 만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 조직내 커뮤니케이션 만족과 정서적 몰입

심리적 계약이론은 조직과 구성원 간의 주관으로 형성되는데, [24]에 따르면 심리적 계약이행은 조직과 구

성원의 정서적인 안정감과 믿음을 형성시킴으로써 외부적인 요인과 무관하게 당사자간의 관계를 결속시키고 심리적 결합을 통해 몰입을 증가시킨다. 이는 심리적 계약이행이 조직에 대한 신뢰를 증가시킴으로써 구성원들이 조직에 몰입할 수 있음을 의미한다. 심리학적 측면에서 신뢰는 개인의 인식에 의해서 형성된다고 봤고 개인의 태도 및 행동을 설명하고 예측하는 면에서 유용하다고 주장되고 있다[25]. 조직 구성원간의 관계를 공고히 하는 것은 아주 강력한 전략 도구가 되는데, 종업원들 간의 커뮤니케이션이 몰입이나 일체감을 증대시킨다[26].

[27]는 커뮤니케이션과 조직몰입 사이에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인했다. 특히 조직내 커뮤니케이션 중에서 상사와의 관계 내에서의 그효과성이 주로 많이 다뤄지는데[28]에 따르면 상사와의 커뮤니케이션 만족은 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혀냈으며, 구성원들이 조직 커뮤니케이션에 긍정적으로 인식할수록 조직의 성과를 높게 평가하는 것으로도 드러났다[29].

조직몰입은 조직의 성과를 달성하는 행위나 의도에 영향을 미치는 중요한 변수 중 하나이다[30]. [31]에 따르면 국내 조직행동(OB) 연구 분야에서 “직무만족”, “조직시민행동”, 및 “조직몰입” 등의 세 가지 주제가 차지하는 비율이 절반을 넘는다고 한다. 특히, 조직몰입은 그 중에서도 가장 높은 비율로 연구되었다.

조직 몰입에 대한 여러 정의 중 [32]이 제시한 정서적 몰입(Affective commitment), 유지적 몰입(Continuance commitment), 그리고 규범적 몰입(Normative commitment)은 외국에서 지난 20여 년간 선두적 접근법(leading approach)으로 많이 활용되었다[33]. 본 연구에서는 몰입의 요인 중 정서적 몰입만을 활용하고자 한다. 왜냐하면 [32]에서 지적한바와 같이 정서적 몰입과 규범적 몰입은 상호 간에 높은 상관관계를 지니고 있으므로 구분되는 개념으로 보기 힘든 점이 있다. 또한, 국내 직장인들을 대상으로 조직몰입 3요소의 모형을 검증한 연구에서도 규범적 몰입과 정서적 몰입 간의 상관은 각각 0.73과 0.84로 관련성이 매우 높아 규범적 몰입의 변별 타당도에 결여 문제가 있다고 할 수 있다[34].

조직내 커뮤니케이션이 원활할수록 조직과 구성원간의 심리적 계약이론이 명확하게 이행될 수 있다고 추론할 수 있고 이에 따라 조직에 대해서 애착이 높아지는 정서적 몰입도 높다고 할 수 있다.

가설2. 조직내 커뮤니케이션 만족은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 정서적 몰입과 이직의도

이직의도는 조직몰입의 설명력이 가장 크게 작용하는 변수이다[35]. 조직몰입은 탈퇴행동 중 다른 직업 대안을 찾으려는 의도나 현재 직업을 그만두려는 의도와 상당히 높은 부적 관계를 가지며, 따라서 예측 가능한 가장 강력한 행동적 결과가 바로 낮은 이직률이라고 한다[36]. 조직에 대한 애착이나 소속감을 적게 느낀다면 구성원의 행위는 선택적이고 자유재량적인 행위는 축소될 수 있으며 회사를 떠나려는 의도가 높아질 것이다[30].

[37]의 메타분석에서도 조직몰입은 조직을 떠나려는 이직의도나 실질적인 이직과 관련이 되어 있다고 한다. 또한, [38]는 의도(intention)는 조직몰입과 실제 이직과의 관계에 매개역할을 하는 것으로 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 역할을 하는 실증결과를 제시했다. 국내 연구에서도 조직몰입과 이직의도 사이의 메타분석에 따르면 이들의 부적상관이 보고된 연구가 있다[39]. 또한, [40] 연구에서는 국내 직장인 1,767명을 대상으로 연구를 진행했으며 특히 정서적 몰입과 이직의도의 강력한 부적관계를 실증적으로 규명했다. 구체적으로 정서적 몰입이 낮은 경우에 이직의도가 높은 것으로 연구결과 입증되었다[41]. 그러므로 조직에 대한 애착이 높은 구성원은 이직의도가 낮을 것으로 추론할 수 있다.

가설3. 정서적 몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.4 정서적 몰입의 매개효과

합리적 행동이론(Theory of reasoned action)은 태도와 행동의 관계에 대해서 제시된 기준에 연구를 비판하면서 진행되었는데, 행동에 대한 태도와 주관적 규범을 외생변인들로 보고 행동의도를 행동의 매개변인으로 사용하여 행동을 근접된 단거리에서 예언한다[42]. 합리된 행동이론에 따르면 의도된 행동을 유발하는데 근접한 요인은 행동에 대한 태도가 아니라 행동을 수행하려고 하는 의도이다. 행동 의도는 태도와 주관적 규범에 의해서 결정된다고 가정하기 때문에 태도와 주관적 규범은 행동 의도에 영향을 미치는 경로를 미치는 간접경로로 행동에 미치는 영향을 미친다고 보았다[43].

커뮤니케이션은 주관적 규범에 영향을 상당부분 주는 데[44], 조직내 개인은 다양한 인원들의 의견을 자의적으로 해석하고 비교해서 자신의 의견을 바꾸는데, 이는 다른 집단 구성원의 승인을 받은 집단 규범 내에서 실행되는 것이다 [45]. 조직 내의 구성원간 커뮤니케이션은 개

인이나 집단의 네트워크를 창출하고 변화시키고 종결시키는 매개체라고 할 수 있다[12]. 즉, 커뮤니케이션은 조직 내에서의 행위나 효용에 대한 기대에 영향을 끼치고 개인의 태도에도 영향을 끼칠 수 있다는 것이다.

본 연구에서 매개변수로 활용하고 있는 정서적 몰입은 조직에 대한 대표적인 태도변수 중 하나이다. 조직몰입은 계속 조직에 남으려는 구성원의 태도이고, 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해서 심리적으로 자부심과 애착심을 느끼며 조직과의 일체감을 느끼는 정도이다[32]. 정서적 몰입은 조직 내의 구성원이 특정 행동을 이끌어내기 위한 행동의도를 결정하는데 주요한 요인 중 하나인 태도 중 하나라고 볼 수 있다.

그러므로 조직내 커뮤니케이션이 활발한 경우 정서적 몰입이 높아지고 조직에 대한 태도인 정서적 몰입은 계획된 행동이론에 근거하여 이직의도에 영향을 끼친다고 볼 수 있다. 즉, 정서적 몰입은 조직내 커뮤니케이션과 이직의도의 관계를 매개할 수 있다는 것이다.

가설4. 정서적 몰입은 조직내 커뮤니케이션과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.

따라서 연구모형은 다음과 같다.

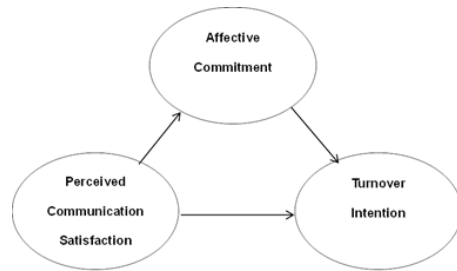


Fig. 1. Research Model

3. 연구방법

3.1 연구대상 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해 일반행정, 영업, 품질, 연구 등의 직무를 수행하는 보건의료업에 종사하고 있는 근로자 대상으로 300명을 설문조사 하였으며, 이 중에서 불성실한 응답과 중복응답, 한 문항이라도 응답하지 않은 설문을 제외하고 최종 267부를 분석에 사용하였다. 통계 분석 도구로는 SPSS 22 버전을 사용하였으며, 분석방법

은 요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석을 실시하였다.

Table 2. Descriptive statistics of variables

variables	Classification	Frequency(명)	Frequency(%)
Gender	male	179	67
	female	88	33
			100%
Age	Under 20-30	49	18.4
	Under 30-40	135	50.6
	Under 40-50	77	28.8
	50 over	6	2.2
			100%
Work experience	Under 1 year	28	10.5
	1-3	33	12.4
	3-5	39	14.6
	5-10	69	25.8
	10years over	98	36.7
			100%
Position	Staff ~ Assistant Section Manager	103	38.6
	Administrative Manager ~ Section Chief	110	41.2
	Chief ~ Manager	54	20.2
			100%
Marriage status	Married	145	54.3
	Single	122	45.7
			100%

3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트(Likert) 방식의 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

1) 조직내 커뮤니케이션

조직내 커뮤니케이션은 조직이 구성원들에게 조직의 방향성과 과업에 대해서 명확하게 공유해주는 활동과 구성원 간의 원활한 소통의 정도 등을 의미하며, [7] 연구에서 쓰인 커뮤니케이션 만족의 설문 중 6문항을 발췌하여 활용했다.

2) 정서적 몰입

조직몰입은 본인이 속한 조직에 대한 몰입, 일체감, 애착심 등을 나타내주는 것으로 [46]의 연구에서 사용된 조직에 대한 일체감 정도, 조직목적 및 가치수용, 조직헌신 정도와 관련된 설문을 중심으로 4개의 문항을 사용하여

측정하였다.

3) 이직의도

[36]에 따르면, 이직의도란 조직의 구성원으로서의 자격을 포기하고, 자신이 속해 있는 조직 또는 직업을 떠나려는 의도, 생각, 결심 등을 말한다. 본 연구에서는 이직의도에 관한 항목을 재구성한 [47]의 연구의 설문을 사용하여 총 5문항을 활용하였다.

4. 분석결과

4.1 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 측정 항목들은 선행 연구를 통해 어느 정도 그 개념 타당성이 확인된 측정 항목들이다. 그럼에도 불구하고, 샘플의 특성에 의한 요인 구조상의 오류를 최소화하기 위해 가설 검증에 앞서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인을 추출하는 방법으로는 주성분분석을 사용했고, 요인 회전 방법은 베리맥스 직각 요인 회전을 하였다. 또한 요인의 내적일관성을 평가하기 위해 Cronbach's α 를 이용하였다.

모든 설문항목들의 요인 적재치가 통상적으로 받아들여지는 요인 적재값(Factor loading)임계치인 0.4[48]를 넘어서고 있으며 Table 3, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값 역시 .896로 나타났다. 요인 구조가 설명하는 표본 데이터의 분산은 64.4%인 것으로 나타났다. 또한 조직 내 커뮤니케이션의 신뢰도 결과 값은 .866이고, 정서적 몰입은 .811, 이직의도는 .875으로 조직연구에서 Cronbach's α 계수가 0.6 이상의 값을 가졌을 때 비교적 신뢰성이 있는 것으로 간주되어진다[49].

Table 3. Exploratory factor analysis

Variables	factor1	factor2	factor3
Communication-n1	.809	-.071	.203
Communication-n2	.786	-.285	.135
Communication-n3	.736	-.125	.178
Communication-n4	.726	-.009	.238
Communication-n5	.709	-.328	.060
Communication-n6	.690	-.314	-.207
Turnover intention-n1	-.260	.780	-.186
Turnover intention-n2	-.100	.767	-.252
Turnover intention-n3	-.173	.761	-.370

Turnover intention-n4	-.238	.702	-.243
Turnover intention-n5	-.177	.697	-.285
Affective commitment-n1	.082	-.311	.775
Affective commitment-n2	.125	-.252	.765
Affective commitment-n3	.092	-.222	.760
Affective commitment-n4	.258	-.311	.591
% Variance	24.091	22.461	17.891
% Accumulate Variance	24.091	46.552	64.443
KMO	.896(p= .000)		
X ²	2045.986(df=105)		
Cronbach'a	.866	.875	.811

4.2 상관관계 분석

연구모형에 포함된 측정 변수들 간의 관련성을 검증하기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과 Table 4, 이들 변수들 간 상관성은 가설에서 설정하고 있는 기본적인 방향성과 일치하고 있는 것으로 파악되었다.

Table 4. Correlation analysis of variables

	Mean	S.D.	Communi- cation	Affective commitment	Turnover intention
Communi- cation	3.22	.72	1		
Affective commitment	3.30	.65	.369**	1	
Turnover intention	2.67	.71	-.483**	-.623**	1

Table 5. Multiple regression analysis of Hypothesis

Research Model	Affective commitment		Turnover intention			
	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	t-value	B	t-value	B	t-value
Constant	2.016***		4.354***		5.473	
Control variables:						
Gender	-.099	-1.248	.024	.294	-.030	-.429
Age	.022	.300	-.002	-.025	.011	.157
Work experience	-.022	-.527	.021	.483	.009	.240
Position	.176	2.083**	-.142	-1.607	-.045	-.591
Marriage status	-.071	-.794	.102	1.080	.062	.776
Independent variable:						
Communication	.384	7.219***	-.523	-9.360***	-.310	-5.950***
Affective commitment					-.555	-10.017***
R2	.184		.259		.466	
ΔR2	.165		.242		.452	
F	9.750***		15.159***		32.239***	

*p <.05, **p <.01, ***p <.001

4.3 가설 검증결과

조직내 커뮤니케이션 만족이 이직의도에 미치는 영향을 검증하는 가설 1은 회귀분석 방법으로 이루어졌으며, 결과는 Table 5의 Model 2에서 확인이 가능하다. 통제변수가 투입된 상태에서 조직내 커뮤니케이션 만족이 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의했다($\beta = -.523, p < .001$). 따라서 본 가설 1은 채택되었다. 가설 2는 조직내 커뮤니케이션 만족이 정서적 몰입에 미치는 영향이고, Model 1에서 확인이 가능하다. 가설 1의 절차와 마찬가지로 통제변수를 투입한 상태에서 조직내 커뮤니케이션 만족이 정서적 몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 ($\beta = .384, p < .001$) 결과를 나타내었으므로 가설 2는 채택되었다. 가설 3은 정서적 몰입이 이직의도에 미치는 영향이며, Model 3에서 확인이 가능하다. 통제변수와 커뮤니케이션, 정서적 몰입 모두 투입된 상태에서 정서적 몰입이 이직의도에 미치는 영향이 통계적으로 유의하였다($\beta = -.555, p < .001$).

본 연구는 [50]가 제안한 방식에 따라 매개효과를 검증하였다. 우선, Table 5의 Model 2에서 확인하였듯이, 조직 내 커뮤니케이션 만족이 이직의도에 미치는 효과가 유의하였다. 그리고 Table 5의 model 1에서 확인하였듯이, 조직 내 커뮤니케이션 만족이 정서적 몰입에 미치는 영향은 유의하였다. 마지막으로 Model 3을 보면, 커뮤니케이션과 정서적 몰입을 동시에 투입하였을 때, 정서적 몰입이 이직의도에 미치는 영향이 유의하였다. 또 모델 3에서 커뮤니케이션의 회귀분석 결과가 유의하였기

때문에 결국 본 연구모델은 부분매개효과가 있다고 할 수 있다. 따라서 가설 4도 지지 되었다.

추가적으로 Sobel test 검증 결과 역시, 95% 신뢰수준에서 -6.365^{***} 가 나와 통계적으로 유의미함을 보여주고 있다.

5. 결론 및 토의

5.1 연구의 이론적 및 실무적 시사점

조직내 의사소통은 조직원의 긍정행동을 증가시키고 부정행동을 감소시킨다. 이러한 점을 본 연구는 실증 연구를 통해서 검증했다는데 주요한 이론적 기여점이 있다고 할 수 있다.

조직 구성원이 커뮤니케이션에 대해서 긍정적으로 인식하면 부정행동 중 하나인 이직의도가 낮춰질 수 있다는 점을 본 연구는 실증했다. 이 점은 조직관리 측면에서 보다 기민하게 커뮤니케이션 채널과 전략에 관심을 두어야 함을 강조한다.

더불어, 커뮤니케이션은 구성원의 긍정적 행동인 정서적 몰입에도 정적인 관계를 보인다는 것이 밝혀졌다는 측면에서 본 연구의 실무적 시사점이 있다고 할 수 있겠다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 한 시점의 설문을 통해서 결과가 도출되었으므로 동일방법편의(common method bias)의 문제가 있을 가능성이 있다[51]. 더불어, 한 조직의 구성원을 대상으로 설문 결과가 도출되었으므로 조직내 커뮤니케이션의 효과성을 다양한 조직에 적용하는데 한계가 존재하기도 한다[52].

그러므로 향후 연구에서는 중단 연구 혹은 다른 시점의 설문 조사를 통해서 동일방법편의 이슈를 해결할 수 있을 것으로 기대하며, 다양한 조직의 소스를 활용하여 적용에서의 범위를 넓힐 수 있을 것이다.

5.3 토의

커뮤니케이션에 대한 긍정인식이 구성원의 긍정행동인 정서적 몰입을 촉진한다는 것과 조직을 떠나려고 하는 이직의도를 낮출 수 있음을 본 연구는 실증했다. 조직관리를 위해서는 커뮤니케이션 제도의 실행도 중요하지만 실질적으로는 구성원들이 이를 어떻게 인식하는지에 대한 커뮤니케이션 풍토 구성도 이러한 점에서 중요하다

고 할 수 있겠다.

그러므로 다양한 조직관리자들은 커뮤니케이션 활성화를 위한 프로그램만을 늘릴 것이 아니라 실질적으로 구성원들이 이를 어떻게 인식하고 받아들이는지를 적극적으로 모니터링하고 그 효과성을 측정할 필요도 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] J. Y. Chang. (2015). Convergence of Education and information & communication technology: A study on the communication characteristics of SNS affecting relationship development between professor and student. *Journal of the Korea Convergence Society*, 6(6), 213-219.
- [2] S. J. Han & O. W. Park. (2010). Does the Fast Organizational Change Enhance the Chance of Success. *The Korean Association Of Personnel Administration*, 34(4), 1-28.
- [3] Y. H. Cho. (2017). Does Psychological Contract Violation Decrease Employees' Psychological and Subjective Well-being?. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 30(2), 303-323.
- [4] S. L. Robinson & E. W. Morrison. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
DOI : 10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::aid-job40>3.0.coz;2-t
- [5] L. R. James, C. C. Choi, C. H. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright & K. I. Kim. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
DOI : 10.1080/13594320701662550
- [6] A. E. Reichers & B. J. Schneider. (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. In B. Schnieder (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- [7] M. D. Crino & M. C. White. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.
DOI : 10.2466/pr0.1981.49.3.831
- [8] D. Katz & R. L. Kahn. (1978). *The social psychology of organizations*, New York: John Willy and Sons Inc.: 130.
- [9] J. S. Lee. (2004). Relationship among Organizational Communication, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Job Satisfaction for F B Employee of the Hotel. *Korea Academic Society Of Tourism Management*, 19(1), 35-53.
- [10] R. P. Settoon, N. Bennett & R. C. Liden. (1996). Social

- exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
DOI : 10.1037//0021-9010.81.3.219
- [11] S. J. Joh. (2017). A Field experimental study on the effects of coaching on emotional intelligence and communication competence. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(6), 245-253.
- [12] L. K. Ackerson & K. Viswanath. (2009). Communication inequalities, social determinants, and intermittent smoking in the 2003 health information national trends survey. *Preventing Chronic Disease*. 6(2).
- [13] C. Bühler & E. Frątczak. (2007). Learning from others and receiving support: The impact of personal networks on fertility intentions in Poland. *European Societies*, 29(3), 359-382.
DOI : 10.1080/14616690701314101
- [14] D. Rousseau. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications.
- [15] D. M. Rousseau & J. M. Parks. (1993). *The Contracts of Individuals and Organizations*. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.1-43), Greenwich, CT: JAI Press.
- [16] S. L. Robinson & E. W. Morrison. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
DOI : 10.2307/259230
- [17] N. Conway & R. Briner. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
DOI : 10.1002/job.139
- [18] D. M. Rousseau & M. M. Greller. (1994). Human resource practices: Administrative contract-makers. *Human Resource Management*, 33(2), 385-402.
DOI : 10.1002/hrm.3930330308
- [19] L. M. Shore & L. E. Tetrick. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. In Cooper C, Rousseau D (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 1, (pp. 91-109). New York: Wiley
- [20] H. N. Lee & C. Y. Hur. (2015). The Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Citizenship Behavior: Mediating effect of Organizational Trust and Moderating effect of Perceived Supervisory Support. *The Korean Association Of Personnel Administration*, 39(1), 119-146.
- [21] C. P. Maertz & R. W. Griffeth. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
DOI : 10.1016/j.jm.2004.04.001
- [22] D. M. Rousseau. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665-671.
DOI : 10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<665::aid-job972>3.0.co;2-x
- [23] H. J. Sapienza. M. A. Korsgaard & D. M. Schweiger. (1997). Procedural justice and changes in psychological contracts: a longitudinal study of re-engineering planning. *Academy of Management Proceedings*, 354-358.
- [24] R. P. J. Kingshott & A. Pecotich. (2007). The Impact of Psychological Contracts on Trust and Commitment in Supplier-Distributor Relationships. *European Journal of Marketing*, 40(10), 1053-1072.
DOI : 10.1108/03090560710773345
- [25] H. K. Moon. B. K. Choi & E. Y. Nae. (2011). Review of Trust Research Trends and Recommendations for Future Research Direction in Korea. *Korean Management Review*, 40(1), 139-186.
- [26] G. Cheney. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158
- [27] F. Varona. (1996) Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations, *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
DOI : 10.1177/002194369603300203
- [28] J. M. Putti. S. Aryee & J. Phua. (1990) Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment, *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-49.
DOI : 10.1177/105960119001500104
- [29] Y. H. Cho & D. J. Moon. (1994). Communication satisfaction and perceived organization performance. *The Korean Association Of Personnel Administration*, 18, 135-150.
- [30] K. H. Kwon & S. D. Kang. (2012). The effects of Corporate Social Responsibility activities on Organizational Citizenship Behavior, Intention of Turnover Focused on examining mediator effects of Affective Organizational Commitment. *Daehan Journal of Business*, 25(7), 3085-3105.
- [31] B. S. Cho. (2016). Organizational Behavior, What and how will we study?. *Korean Academy Of Management*, 24(3), 1-7.
- [32] N. J. Allen & J. P. Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 252-276.
DOI : 10.14400/JDC.2016.14.12.1
- [33] M. H. Lee & H. G. Moon. (2014). A Critical Review of Organizational Commitment Literature in Korea: Challenges and Future Research Directions. *The Korean Association Of Personnel Administration*, 38(2), 143-221.
- [34] J. W. Ahn & S. M. Lee. (2015). Evaluation of the

- Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea : Exploratory Structural Equation Modeling(ESEM) Approach. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(4), 795-827.
- [35] R. C. Mayer & F. D. Schoorman. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. DOI : 10.5465/256492
- [36] J. E. Mathieu & D. Zajac. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. DOI : 10.1037//0033-2909.108.2.171
- [37] J. P. Meyer. D. J. Stanley. L. Herscovitch & L. Topolnysky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. DOI : 10.1006/jvbe.2001.1842
- [38] R. P. Tett & J. P. Meyer. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(1), 259-293. DOI : 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- [39] I. S. Oh. K. H. Kim. T. C. Darnold. J. O. Hwang. T. Y. Yoo. Y. A. Park & L. H. Park. (2007). Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance, and Turnover Intention: A Literature Review and Meta-Analysis with Korean Samples. *Korean Journal of Management*, 15(4), 43-86.
- [40] S. H. Lee. M. S. Kim & S. K. Park. (2008). A test of work-to-family conflict mediation hypothesis for effects of family friendly management on organizational commitment and turnover intention. *The Korea Journal of Social and Personality Psychology*, 21(3), 383- 410.
- [41] J. DeConinck & D. P. Bachmann. (1994), Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95. DOI : 10.19030/jabr.v10i3.5928
- [42] E. Y. Na. (1994). A Review of Current Research on Attitudes and Attitude Change : 1985-1994. *The Korea Journal of Social and Personality Psychology*, 8(2), 3-33.
- [43] D. W. Han & M. K. Lee. (2001). Explaining Drinking and Driving : An Application of Theory of Planned Behavior. *The Korea Journal of Social and Personality Psychology*, 15(2), 141 - 158
- [44] H. I. Kim & H. W. Cha. (2010). The effect of team leader's transactional leadership, R&D team leader's function and team performance in R&D teams: Focused on the moderating role of team leader's tenure. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies* 54(6), 173-198. DOI : 10.5465/ambpp.1997.4988866
- [45] R. C. Wolf. L. A. Tawfik & K. C. Bond. (2000). Peer promotion and social networks in Ghana: Methods for monitoring and evaluating AIDS prevention and reproductive health programs among adolescents and young adults. *Journal of Health Communication*, 5(Sup1), 61-80. DOI : 10.1080/10810730050019564
- [46] N. J. Allen & J. P. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. DOI : 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- [47] S. E. Song. K. H. Park & J. S. Moon. (2016). The Moderating Effect of Job Embeddedness in the Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Competence, Turnover Intention. *Korean Journal of Resources Development*, 19(1), 73-107.
- [48] H. S. Kim & J. I .Choi. (2015). A study of the taking curvilinear approach between ethical leadership and innovative performance: Focused on the moderating effect of team duration. *The Korean Association Of Personnel Administration*, 39(4), 55-88.
- [49] A. H. Van de Ven & D. L. Ferry. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- [50] R. M. Baron & D. A. Kenny. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182. DOI : 10.1037//0022-3514.51.6.1173
- [51] P. M. Podsakoff. S. B. Mackenzie. S. B. Lee & N. P. Podsakoff. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. DOI : 10.1037/0021-9010.88.5.879
- [52] A. Davis-Blake & J. Pfeffer. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 385-400. DOI : 10.2307/258174

송민영 (Min-Young Song)

[초록]



- 2009년 2월 : 충남대학교 법학과(법학 학사)
- 2012년 2월 : 한국기술교육대학교 경영학과(경영학석사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : HRM, 커뮤니케이션, 조직

정치 등

· E-Mail : icetail@naver.com

이 중 학(Joong-Hak Lee)

[장학원]



- 2011년 2월 : 동국대학교 교육학(문학사)
- 2016년 2월 : 서강대학교 경영학과(경영학석사)
- 2019년 8월 : 동국대학교 경영학과(경영학박사)
- 관심분야 : People Analytics, 다양성

관리 및 채용 등

· E-Mail : ljh6325@hanmail.net

박 재 형(Jae-Hyeong Park)

[장학원]



- 2010년 2월 : 건국대학교 교육공학과(교육학학사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 기업교육학과 석사과정
- 관심분야 : People Development, 공채교육 및 채용 등
- E-Mail : bogus627@lotte.net