creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향

- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -

2022년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

송 일 선

조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향

- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 우 지 숙

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2021년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학 전공
송 일 선

송일선의 석사 학위논문을 인준함
2021년 12월

위 원 장 이 석 원 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 우 지 숙 (인)

국문초록

오늘날 공공기관이 직면하고 있는 현대사회의 변화, 불경기 그리고 세계화에 적응하기 위해서는 외부환경에 대응할 수 있는 힘을 길러야 한다. 또한 생산적이고 지속가능한 발전을 하기 위해서는 효율적인 관리제도의 도입과 더불어 조직발전의 능동적 주체인 조직구성원의 조직효과성을 향상시킬 필요가 있다.

본 연구는 공공기관의 조직효과성에 영향을 미치는 요인 중 조직커뮤니케이션에 초점을 맞추어 조직효과성을 살펴보고자 하였다. 조직문화, 조직공정성, 리더십, 조직구조 등 다양한 요소들 중 조직커뮤니케이션에 초점을 맞추었다. 공공기관은 관리 및 제도 개편의 한계점이 인식되면서 조직행태 측면인 조직커뮤니케이션에 관심을 갖게 되었다. 이에 공공기관은 원활한 조직커뮤니케이션을 통해 조직목표를 달성하고 조직효과성을 높이는데 관심을 가지기 시작하였다.

조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계는 경영학을 중심으로 주로 민간조직을 대상으로 다수의 연구가 이루어져왔지만 공공기관을 대상으로 하는 행정학 연구 분야에서는 조직커뮤니케이션 연구를 최근 들어 조명해오기 시작하였다.

이러한 배경 속에서 본 연구는 공공기관 중 시장형 공기업을 대표하는 한국전력공사를 대상으로 실증분석하였다. 그 과정에서 조직문화의 조절효과를 추가적으로 분석하여 조직문화에 따라 그 영향력이 조절되는지를 살펴보았다. 본 연구를 통해 공공기관의 지속적인 발전을 위하여 조직커뮤니케이션을 활용한 조직효과성 향상을 도모하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 기존의 이론적 논의와 선행연구에 따라 조직커뮤니케이션을 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션으로 구분하였다. 또한, 조직효과성을 직무만족과 조직몰입으로, 조직문화를 위계문화와 합리문화로 구분하였다. 이 밖에도 분석과정에서 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수들을 통제변수로 설정하였다.

분석자료는 한국전력공사 현직자 240명을 대상으로 진행한 온라인 설문조사 자료이다. 그중 결측값을 제외한 224명의 응답을 분석에 활용하였다. 다중회귀분석을 통해 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향을 살펴본 결과, 조직커뮤니케이션 중 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션이 높아질수록 직무만족이 높아지고 비공식적 커뮤니케이션이 높아질수록 조직몰입이 높아짐을 확인하였다. 또한, 위계문화가 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 공식적 커뮤니케이션이 높을수록 직무만족이 높아지며 비공식적 커뮤니케이션 높을수록 조직몰입이 높아지는 결과를 통해 공공기관의 조직커뮤니케이션이 조직의 변화관리 차원에서 제고되어야 한다는 시사점을 도출하였다. 결과적으로 공공기관의 조직효과성 향상을 통한 수혜는 국민에게 귀속될 것이다.

둘째, 다양한 조직커뮤니케이션에 초점을 맞추었다. 공공기관을 연구하는 데 있어 공식적 커뮤니케이션에만 초점을 맞추지 않고 비공식적 커뮤니케이션까지 고려하여 조직효과성에 미치는 영향을 살펴봄으로써 다차원적인 접근방식을 취하였다. 공공기관 내 공식적 커뮤니케이션에 초점을 맞춰 조직커뮤니케이션을 바라보기보다는 비공식적 커뮤니케이션도 고려하여 조직의 변화관리 차원을 제고할 필요가 있다.

셋째, 조직효과성과 관련하여 조직문화, 조직문화와 조직커뮤니케이션의 상호작용항이 통계적으로 유의미하지 않았다. 이 같은 결과는 조직행태, 그중에서도 조직커뮤니케이션을 다루는 데 있어서 조직문화보다는 공공기관 내 관리자의 리더십 유형, 직무스트레스, 조직시민행동 등 다양한 변수에 초점을 맞춰야 할 필요성을 보여준다. 또한 공공기관 내 조직문화 차이에 있어 선험적인 편견을 가져서는 안 된다는 것을 의미한다.

주요어 : 조직커뮤니케이션, 직무만족, 조직몰입, 조직문화
학 번 : 2020-28537

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 4

제 1 절 조직커뮤니케이션 ····· 4

1. 조직커뮤니케이션 개념 ····· 4

2. 공식적 커뮤니케이션 ····· 6

3. 비공식적 커뮤니케이션 ····· 10

제 2 절 조직효과성 ····· 12

1. 조직효과성 개념 ····· 12

2. 조직효과성 유형 ····· 13

제 3 절 조직문화 ····· 16

1. 조직문화 개념 ····· 16

2. 조직문화 유형 ····· 17

3. 경쟁가치모형 ····· 19

제 4 절 선행연구 고찰 및 본 연구의 차별성 ····· 21

1. 선행연구 고찰 ····· 21

2. 본 연구의 차별성 ····· 26

제 3 장 연구 설계 ····· 28

제 1 절 연구문제 ····· 28

제 2 절 연구모형 및 가설설정 ····· 29

1. 연구모형 ····· 29

2. 연구가설 ····· 30

제 3 절 변수의 조작적 정의 ····· 34

1. 독립변수 ····· 34

2. 종속변수 ····· 35

3. 조절변수 ····· 35

4. 통제변수 ····· 36

제 4 장 분석결과 ····· 38
제 1 절 기초통계분석 ····· 38
1. 인구통계학적 특성 ····· 38
2. 변수의 기초통계량 ····· 40
제 2 절 타당성 및 신뢰도 검증 ····· 41
1. 타당성 검증 ····· 41
2. 신뢰도 검증 ····· 45
제 3 절 상관관계분석 ····· 46
제 4 절 가설검정 ····· 49
1. 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계 ····· 49
2. 조직문화의 조절효과 ····· 52
제 5 절 가설검정 결과 해석 및 요약 ····· 60

제 5 장 결론 ····· 65
제 1 절 연구의 의의 및 시사점 ····· 65
제 2 절 연구의 한계 ····· 66

참고문헌 ····· 68
부 록 ····· 75
Abstract ····· 81

표 목 차

[표 3-1] 연구문제 ····· 28
[표 3-2] 가설 1 ····· 30
[표 3-3] 가설 2 ····· 31
[표 3-4] 가설 3 ····· 32
[표 3-5] 가설 4 ····· 33
[표 3-6] 설문지 구성 ····· 37
[표 4-1] 연구 대상자의 인구통계학적 특성 ····· 39
[표 4-2] 주요변수의 기초통계량 ····· 40
[표 4-3] 조직효과성 요인분석 결과 ····· 41
[표 4-4] 조직커뮤니케이션 요인분석 결과 ····· 43
[표 4-5] 조직문화 요인분석 결과 ····· 44
[표 4-6] 신뢰도 검증 결과 ····· 45
[표 4-7] 상관관계분석 결과 ····· 48
[표 4-8] 다중회귀분석결과 1 ····· 50
[표 4-9] 다중회귀분석결과 2 ····· 51
[표 4-10] 위계문화의 조절효과 1 ····· 54
[표 4-11] 위계문화의 조절효과 2 ····· 55
[표 4-12] 합리문화의 조절효과 1 ····· 57
[표 4-13] 합리문화의 조절효과 2 ····· 59
[표 4-14] 가설검증 결과 1 ····· 62
[표 4-15] 가설검증 결과 2 ····· 62
[표 4-16] 가설검증 결과 3 ····· 63
[표 4-17] 가설검증 결과 4 ····· 64

그 림 목 차

[그림 3-1] 연구모형 ····· 29

제 1 장 서론

1970년대 이후 신자유주의가 등장하면서 마거릿 대처와 로널드 레이건 정부가 추진한 신공공관리론의 등장은 시장지향적인 정부 개혁을 요구하였으며 공공기관에 있어 효율성을 높이고 기존 공공기관의 행태와 다른 변화와 혁신을 요구하였다. 개방형 임용제, 민간경력채용제, 민간위탁 등 시장원리를 적용한 새로운 제도와 정책을 중앙정부와 지방자치단체를 필두로 시작하였으며 행정국가의 정부실패에 대한 대응으로 '작고 효율적인 정부'를 추구하였다. 기존의 독점적으로 제공하였던 행정서비스를 경쟁과 선택을 바탕으로 행정서비스를 제공하기 시작하였다. 또한 세계화와 정보화로 인하여 급격하게 변하는 공공기관의 효과성, 효율성, 생산성은 더욱더 중요해졌으며 민간조직과 달리 공공기관의 효과성과 생산성은 한 국가의 경쟁력과 정부 수준을 관찰할 수 있는 여러 척도 중 하나라는 점에서 그 중요성은 매우 크다. 오늘날 공공기관이 직면하고 있는 현대사회의 변화, 불경기 그리고 세계화에 적응하기 위해서 조직은 외부환경에 대처하기 위한 힘을 길러야 한다. 아울러 생산적이고 지속적인 발전을 하기 위해서 조직은 효율적인 관리 제도의 도입과 더불어 조직발전의 능동적 주체인 조직구성원의 자발적 참여와 외부환경에 대처할 수 있는 가치관과 태도의 변화가 요구된다.

사회 속 개인은 다수의 조직에 소속되어 있으며 타인 간 상호작용 속에서 삶을 영위하고 있다. 개인은 조직을 떠나서 존재할 수 없으며 또한 타인과 커뮤니케이션을 하지 않고는 상호작용할 수 없다. 더욱이 현대사회에서는 조직의 특성, 구조, 가치관 등이 복잡해지면서 조직구성원 간의 커뮤니케이션 중요성이 증가하고 있다. 조직 경영관리의 모든 과정에는 직접적으로 혹은 간접적으로 커뮤니케이션이 활동이 발생하며 조직의 계획을 수립하거나 지시 혹은 통제할 때에 조직구성원들은 커뮤니케이션의 과정을 거친다. 공공기관은 위계적인 문화를 중심으로 직급 혹은 직책 간의 위계적인 질서와 부서 간의 협조로 업무를 처리하고 있기 때문에 실무적인 측면에서 조직커뮤니케이션이 요구되고 있다. 더불어 공공기관의 특성상 공공기관 조직구성원의 조직커뮤니케이션은 직무에 열중하며 조직에 헌신하는데 중요한 역할을 한다(이중길 & 조윤직, 2015).

.

이에 따라 조직커뮤니케이션은 중요한 연구주제로 자리매김하게 되었으며 조직커뮤니케이션의 중요성은 공공부문에서도 간과될 수 없다. 그동안 신자유주의의 영향으로 정책과 제도 개편에 집중했던 공공기관은 조직커뮤니케이션에 많은 관심을 가지고 있지는 않았다. 공공기관은 상사의 명령과 복종, 개인의 자율성이 제한되는 위계문화가 팽배해 있기 때문에 조직커뮤니케이션에 대해서는 비판적인 시각이 존재했다. 그러므로 공공기관 개혁을 연구하는 행정학 분야에서도 개인의 행태 측면보다는 조직 전체의 관리 및 제도 개편에 집중되어 있다.

하지만 공공기관 관료제의 한계점이 인식되면서 점차 조직의 변화관리 측면에서 조직행태 측면인 조직커뮤니케이션에 관심을 갖게 되었다. 특히, 현대사회에서 부처 간 협업이 강조되며 부처 간 칸막이 허물기를 강조하는 행정 흐름을 고려할 때 조직 내와 조직 간의 커뮤니케이션은 어느 때보다 중요하다고 할 수 있다. 하지만, 이러한 조직커뮤니케이션의 중요성에도 불구하고 아직 행정학 분야에서 조직커뮤니케이션에 관한 연구는 많이 이루어지지 않고 있다. 현재 국내 공공기관의 조직커뮤니케이션 특성에 따라 조직구성원의 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 선행연구가 드물며, 그 영향을 살펴보는 본 연구는 의미가 있을 것으로 사료된다.

이상의 배경을 바탕으로 본 연구는 두 가지 연구문제에 답하고자 한다. 첫째, 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 보다 구체적으로 조직커뮤니케이션 특성이 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향력을 가지며 보다 유의미한 영향을 미치는 조직커뮤니케이션 특성이 무엇인지에 대해 답을 찾고자 한다.

둘째, 조직커뮤니케이션의 영향력을 좌우하는 요인으로 조직문화에 주목하고자 한다. 다른 조직과 비교하여 조직구성원들이 향유하고 있는 조직문화는 조직의 현상을 설명하는 데 있어 중요하게 다루어진다. 조직문화와 같은 문화적 맥락은 조직의 여러 요인 간에 조절효과를 가질 수 있으며 다양한 조직문화는 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미치기 때문에 조직문화 유형에 따라 조직효과성이 어떻게 변화하는지를 파악하는 것은 중요하다(Lincoln et al, 1981). 그동안 조직커뮤니케이션의 직접적인 영향력에 대해서 많은 실증 연구가 조직 분야에서 이루어진 반면에 조직커뮤니케이션과 조직문화의 관계를 다루는 연구는 다소 미흡하였다.

따라서 본 연구는 조직커뮤니케이션의 영향력을 좌우할 수 있는 조직문화에 대해 관련 이론을 기반으로 가설을 세우고 이를 검증해 보고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 조직커뮤니케이션

1. 조직커뮤니케이션 개념

조직커뮤니케이션을 정의하기에 앞서서 커뮤니케이션의 개념을 살펴볼 필요가 있다. 커뮤니케이션(Communication)은 생각, 정보 등을 타인에게 전달하는 행위로써 '나누다', '공유하다'라는 라틴어 'Communicare'를 어원으로 갖는다. 일반적으로 커뮤니케이션은 사람들 사이에서 언어, 문자, 신체적 언어 등을 사용하여 정보를 교환하는 일련의 과정이라고 정의할 수 있다(Daft, 2001).

조직커뮤니케이션은 커뮤니케이션의 의미를 조직에 적용한 것이다. 이는 조직활동의 기본과정이며 조직 내에서 조직구성원 간 정보를 교환하는 과정으로 동료, 상급자와 하급자, 외부 조직, 부서 간 의사소통을 의미한다. 조직커뮤니케이션을 정의할 때, 조직구성원들 간의 커뮤니케이션만으로 정의할 것인지 아니면 조직의 경계를 넘어서는 커뮤니케이션도 포함할 것인지에 관하여 논란이 있을 수 있다. 엄연히 조직의 경계를 넘는 커뮤니케이션이 존재하기 때문에 개념적으로 조직 내부 또는 조직 외부에서 일어나는 모든 커뮤니케이션이 조직커뮤니케이션으로 정의될 수 있다. 하지만 대부분 조직커뮤니케이션에 대한 연구는 조직 내 커뮤니케이션 현상에 집중되어 있다(이정실, 2004).

조직커뮤니케이션에 대한 관심이 시작된 것은 인간관계론이 형성된 이후이다. 호손(Hawthorne)의 공장에서 시작된 인간관계론은 생산성 향상에 관한 실험을 통하여 조직구성원의 사회적 관계에 따라 발생하는 커뮤니케이션을 통해 조직구성원의 심리적 성향 및 상태를 파악하게 되었으며 이것이 조직효율성에 영향을 미치는 것으로 파악했다. 조직은 개인의 집합이며, 주어진 목표 즉 조직목표 달성을 위하여 조직 내 조직구성원 간에는 협력적인 관계를 형성 및 유지하게 된다. 조직목표를 달성하기 위해서 조직구성원들은 정보, 태도, 행위, 감정 등을 공유하기 때문에 조직커뮤니케이션의 중요성이 부각된다.

조직커뮤니케이션은 조직구성원들 사이의 정보공유 과정으로 일종의 상호작용으로서 정보의 흐름을 통해 조직의 갈등을 조정하고 해결하면서 조직의 기능을 효율적으로 수행하는 행위라고 설명되기도 하며 조직 내 조직구성원들의 행동과 태도를 변화시키려는 목적으로 정보가 전달되는 기능으로 설명되기도 한다(Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). 조직커뮤니케이션은 조직행태 변화에 초점을 맞추어 조직목표를 달성하기 위한 차원으로 이해되며 박기동(1994)은 조직커뮤니케이션을 조직구성원 간의 상호관계를 형성함으로써 조직목표와 개인목표를 동시에 실현할 수 있는 조직 내의 기능으로 정의하였다. 이상의 논의를 바탕으로 조직커뮤니케이션은 조직구성원들 관계에서 정보, 태도, 행동 등을 공유함으로써 구성원들의 행태를 변화시키고 더 나아가 조직행태를 변화시켜 궁극적으로 조직의 성과를 달성하기 위한 기능이라 할 수 있다.

조직커뮤니케이션은 개념적 차원뿐만 아니라 실무적인 측면에서도 기능의 중요성이 부각된다. 조직커뮤니케이션은 조직구성원들 관계의 권력, 리더십 등을 내포하기 때문에 조직커뮤니케이션은 조직구성원 간의 개인 욕구 충족, 조직성과 등과 같은 보다 실무적인 기능과 연계되어 논의가 이루어져왔다(Rainey, 2009). 많은 연구들이 조직구성원의 관계를 형성하고 유지하는 데 있어 조직커뮤니케이션의 중심적인 역할에 대해 보여주며 조직커뮤니케이션이 조직구성원의 참여나 업무 성과를 향상시키고 있음을 증명하고 있다(Thomas et al., 2009). 조직구성원 간의 관계가 악화되어 조직성과가 낮아지는 과정에서 조직커뮤니케이션이 성공적이지 않았다는 문제점은 꾸준히 제기되어왔으며 조직성과를 높이기 위해 조직구성원의 위험요인들을 해결할 수 있는 방향성을 찾기 위해서 원활한 조직커뮤니케이션이 강조되어왔다.

이와 더불어 조직커뮤니케이션은 조직의 성과를 높일 뿐만 아니라 조직을 안정화시킬 수 있으며 조직구성원들 간에 원활한 협력을 가능하게 한다. 조직커뮤니케이션은 정보, 행위, 태도 등을 공유함에 따라 조직의 외부환경에 대응하며 조직구성원 간의 갈등을 최소화 및 해소하고 조직목표를 달성하기 위해 합리적인 의사결정을 내릴 수 있도록 하기 때문이다.

앞서 살펴 본 조직커뮤니케이션의 개념과 기능을 다루는 관점을 살펴본 결과 다음과 같다. 첫째, 조직커뮤니케이션은 명확한 의사전달의 과정이다. 조직구성원 상호 간에 의사소통이 이루어지는 과정에 대해 초점을 맞추었다. 둘째, 조직커뮤니케이션을 조직행태의 관점에서 접근하면 조직구성원의 만족도와 같은 심리적 요인이 높아져 조직의 성과가 향상된다는 것이다. 셋째, 조직커뮤니케이션을 상호 간 설득 및 이해를 위한 수단으로 이해한다. 이는 조직구성원의 행태를 긍정적인 방향으로 이끌어 조직구성원 간 효과적인 커뮤니케이션이 가능하도록 한다. 이상에서 논의하였듯이 조직커뮤니케이션에 대해서는 학자마다 그 정의와 관점이 다양하다. 여러 선행연구를 고찰한 결과 조직 커뮤니케이션을 종합하여 본 연구는 조직커뮤니케이션을 조직 내에서 조직구성원 간에 언어, 행동, 태도 등을 포함한 어떤 의미가 포함된 정보나 메시지를 공유함으로써 조직목표를 성취하기 위하여 이루어지는 공식적 및 비공식적 유형의 커뮤니케이션으로 정의한다.

2. 공식적 커뮤니케이션

조직커뮤니케이션은 조직구성원들의 상호작용에서 발생하며 정보의 흐름과 그 행태에 따라 다양한 유형으로 구분된다. 대표적으로 Chruden & Sherma(1980)이 제시한 커뮤니케이션의 방향과 공식성을 기준으로 조직커뮤니케이션을 분류하는 방법이 있다. 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션은 위계, 절차, 규율과 같은 공식적인 관계에서 이루어지는 공식적 커뮤니케이션과 조직구성원 간의 자연스러운 관계 속에서 이루어지는 비공식적 커뮤니케이션이 존재한다. 보편적으로 조직 내의 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션을 의미한다(오두범, 1994). 공식적 커뮤니케이션은 방향성을 기준삼아 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션으로 분류되며 관료제를 기반으로 한 공공기관의 커뮤니케이션은 상향적, 하향적 같은 수직적 커뮤니케이션이 주로 나타난다.

공공기관의 조직커뮤니케이션에 대한 연구는 주로 공공기관의 특수한 맥락에서 이루어지는 공식적 커뮤니케이션에 중점을 두고 연구를 진행해 왔다(손정민, 2019). 본 연구는 공공기관의 조직커뮤니케이션에 초점을 두고 있으며 공공기관의 조직효과성을 제고할 수 있는 방안에 대해서 연

구문제를 갖고 공공기관의 조직적 맥락 속에서 이뤄지는 공식적 커뮤니케이션과 더불어 비공식적 커뮤니케이션에도 초점을 두고자 한다. 본 연구는 조직구성원의 사교적 관계 혹은 같은 직급의 동료 사이에서 발생하는 비공식적 커뮤니케이션도 조직구성원의 행태에 영향을 미쳐 조직효과성을 높일 수 있다는 인간관계론을 바탕으로 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션을 중심으로 조직커뮤니케이션을 살펴보고자 한다.

공식적 커뮤니케이션은 조직구성원 간 권한의 체계와 관계가 분명한 상태에서 나타나는 커뮤니케이션을 의미한다. 공식적 커뮤니케이션은 조직구성원 권한의 체계를 수립하고 위계적인 질서를 수립하는 과정에서 나타나는 커뮤니케이션의 형태이며 공식적 커뮤니케이션 과정에서 하급자는 상급자의 권한 체계에 기초한 커뮤니케이션이 이루어진다. 공식적 커뮤니케이션의 장점은 의사전달이 확실하고 편리하며 위계질서에 기초한 커뮤니케이션이기 때문에 업무에 대한 책임 소재가 명확하다는 것이다. 또한 조직 내에서 이루어지는 공식적인 커뮤니케이션은 조직구성원들이 조직의 비전, 가치 등을 공유할 수 있는 수단이 될 수 있어 조직의 전반적인 이해를 높여줄 수 있으며 조직구성원들 사이에서 직무동기 유발을 유도시키는 촉진제와 같은 역할을 한다(이정실, 2004). 이와 같이 공식적 커뮤니케이션은 순기능도 존재하지만 비공식적 커뮤니케이션에 비해 커뮤니케이션 과정 속도가 느리기 때문에 변화에 신속히 대응하기 어려우며 의사전달에 있어 융통성이 다소 부족하다. 또한 공식적 커뮤니케이션은 복잡하고 다양한 조직구성원의 의사를 효과적이면서 포괄적으로 전달하기에는 어려움이 있다.

공식적 커뮤니케이션은 조직 내의 권한과 방향성을 기준으로 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션 그리고 수평적 커뮤니케이션으로 분류된다.

1) 수직적 커뮤니케이션

수직적 커뮤니케이션은 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션으로 분류된다. 상향적 커뮤니케이션은 조직 내 위계질서를 바탕으로 조직구성원의 수직적 관계 속에서 하급자부터 상급자까지 커뮤니케이션이 이루어지는 것을 의미한다. 따라서 상향적 커뮤니케이션은 하급자가 상급

자에게 전달하는 업무보고, 의견 제시, 태도, 애로사항 등 조직의 업무적인 내용부터 개인의 고충까지 커뮤니케이션의 광범위한 정보 내용으로 정의된다. 조직의 종류와 속성을 막론하고 최고경영자 혹은 기관장을 제외한 조직구성원들은 상향적 커뮤니케이션의 과정을 거친다. 상급자는 하급자로부터 업무 보고를 받으면 하급자는 상급자로부터 명령과 지시를 받는다.

Daft(2014)는 상향적 커뮤니케이션의 기능으로 문제 및 이례(Problems and exceptions), 개선 제안(Suggestions for improvement), 업무성과 보고(Performance reports), 고충사항 및 갈등(Grievance and disputes), 재무정보와 회계정보의 전달(Financial and accounting information)을 제시하고 있다. 문제 및 이례는 조직 내에서 발생하는 다양한 문제와 업무수행 중에 이례적인 상황에 대한 어려움을 상급자에게 보고하는 것을 의미하며 개선 제안은 상급자에게 업무와 관련된 내용 및 절차에 대해 보고하는 것으로써 조직목표를 달성하기 위하여 업무의 효율성과 효과성을 높이기 위한 커뮤니케이션의 기능을 의미한다. 업무성과 보고는 조직 차원과 개인 차원에서의 업무 수행이 잘 되고 있는지를 정기적 혹은 수시적으로 전달하는 것을 의미하며 고충사항 및 갈등은 조직구성원이 조직의 위계질서 하에서 발생하는 조직과 개인, 개인과 개인에 대해서 소통하며 문제점을 개선해가는 과정을 의미한다. 마지막으로 재무정보와 회계정보의 전달은 하급자가 상급자에게 업무와 관련한 재무정보와 회계정보를 전달하는 것을 의미한다.

상향적 커뮤니케이션이 원활하게 이루어진다면 하급자의 다양한 아이디어를 상급자에게 제공해 주고 상급자가 하급자에게 보내는 메시지에 대한 수용을 촉진하며, 조직 내부에서 하급자의 조직참여를 유도하여 발생 가능성이 있는 조직 차원의 문제를 예측하고 더 나은 결과를 도출할 수 있는 의사결정으로 이끌 수 있다.

하향적 커뮤니케이션은 상급자로부터 하급자 즉, 조직의 상위계층에서 하위계층으로 의사전달이 이루어지는 커뮤니케이션의 형태를 의미한다. 이런 커뮤니케이션 전달 과정에서 하향적 커뮤니케이션은 지시적인 특징을 내포한다. 하향적 커뮤니케이션은 주로 메모, 보고서, 전자메일, 사보 등의 의사전달 수단이 사용되며 주로 상급자가 하급자에게 업무내용이나 조직의 정보를 전달하는 것을 목적으로 한다. 하향적 커뮤니케이션은 조

직의 위계질서를 거쳐 커뮤니케이션 과정이 이루어지기 때문에 정보 전달 과정에서 정보의 내용이 변질될 수 있다. 또한 상향적 커뮤니케이션과 다르게 하향적 커뮤니케이션은 권위적일 수 있으며 하급자의 수용 동기는 저조하다.

하향적 커뮤니케이션의 역할 및 기능으로 목표 및 전략(Goals and strategies), 업무 지시(Job instructions and rationale), 과정 및 실행(Procedures and practices), 성과에 대한 피드백(Performance feedback), 교화(Indoctrination)가 있다(Daft, 2014). 목표 및 전략은 특정한 조직목표와 이상적인 행동 등의 방향성을 제시하는 것과 관련이 있으며, 업무 지시는 조직 활동에 관련된 사항을 어떻게 효율적으로 수행하는지 전달하는 것을 의미한다. 과정 및 실행은 조직의 규율, 조직기조, 조직구조 등을 규정하여 하급자에게 전달하는 것이며 성과에 대한 피드백은 조직 구성원 개인 혹은 부서 단위를 기준으로 업무 수행에 대한 전달 및 공유와 관련된다. 마지막으로 교화는 부하직원이 조직목표와 조직문화적인 측면을 수용할 수 있도록 전달하는 것을 의미한다.

권한과 절차적 관계를 중심으로 유형화된 수직적 커뮤니케이션의 유형 중 실제로 대부분의 조직은 하향적 커뮤니케이션보단 상향적 커뮤니케이션을 이상적인 조직 커뮤니케이션 형태로 인지한다. 상급자의 개방성, 하급자의 적극성이 시너지 효과를 발휘할 때 상향적 커뮤니케이션이 조직 효과성과 창의성을 더욱 이끌어내기 때문이다(Daft, 2014). 하지만 공공조직뿐만 아니라 대부분의 조직은 관료제를 기반으로 한 조직문화와 위계질서 성향이 짙으며 보편적으로 상향적 커뮤니케이션보단 하향적 커뮤니케이션이 나타나고 있다(손정민, 2019). 상향적 커뮤니케이션이 잘 이루어지지 않는 경우 하급자의 행동 및 태도가 소극적이고 수동적인 경향이 있으며 조직의 경직성을 확대할 수가 있다. 오늘날 조직의 권위적인 위계질서 성향이 강할수록 하급자는 상급자에게 새로운 정보를 제공하고 의사전달을 하지 않기 때문에 개방적이고 자율적인 문화가 있는 조직일수록 상향적 커뮤니케이션이 활성화되며 하향적 커뮤니케이션은 잘 나타나지 않는다.

2) 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션은 조직에서 균등한 지위를 기반으로 수평적인 관계를 갖고 있는 조직구성원 간의 횡적 의사소통 과정을 의미하며 수평적 커뮤니케이션의 행위 자체가 협조라고 할 수 있다. 수평적 커뮤니케이션은 위계적 성향에서 벗어나 개방적이고 평등하며 조직구성원들 간 혹은 조직 내 부서 간 커뮤니케이션에 대해 조절기능을 수행한다(오두범, 1994). 수평적 커뮤니케이션은 조직의 부서 간 협력을 통하여 공통된 조직목표 달성을 가능하게 하며 업무 과정에서 발생하는 고충과 문제를 해결한다. 또한 조직구성원들의 정보 공유를 통해 상호 유기적인 의사소통이 가능하기 때문에 정보 전달의 기능이 뛰어나다.

수평적 커뮤니케이션의 기능에 대해서 Daft(2014)는 수평적 커뮤니케이션을 부서 내 문제 해결, 부서 간 협력이라고 정의하였다. 부서 내 문제 해결은 동일 부서에서 조직구성원 간에 업무 수행에 있어 관련된 의사소통에 관련되며, 부서 간 협력은 타 부서 사이에 공동 업무 및 프로젝트를 수행하는 과정에서 나타나는 커뮤니케이션을 의미한다. 이와 같이 수평적 커뮤니케이션은 서로 다른 부서 간의 협업과 다른 부서 간의 발생할 수 있는 문제점과 갈등을 발 빠르고 유연하게 대처하는 데 있어 장점을 발휘하며 같은 직급자 간 협업하는 데 있어 업무 속도를 증진시킬 뿐만 아니라 상급자와 하급자 사이의 수직적 커뮤니케이션도 원활하게 한다는 특징을 갖는다.

3. 비공식적 커뮤니케이션

많은 조직들이 조직의 창의성이 조직의 발전에 결정적인 요인이라고 생각하지만 공식적 커뮤니케이션이 주를 이루고 있다. 그러나 공식적 커뮤니케이션은 위계질서 하에 나타나며 조직구성원의 다양한 의견을 수렴하기에는 다소 부족한 점이 있다. 공식적 커뮤니케이션은 다양한 의사결정을 하는 데 있어 많은 제약이 있지만 비공식적 커뮤니케이션은 의사결정과정에서 조직구성원의 발언이 자유로워 창의적인 아이디어를 자연스럽게 접할 수 있다. 이러한 비공식적 커뮤니케이션은 조직구성원이 공식적 커뮤니케이션 과정에서 얻지 못하는 정보나 아이디어를 얻을 수 있는

활로가 된다.

비공식적 커뮤니케이션은 조직의 규율, 직급, 위계와 상관없이 조직 내에서 개인이 자발적으로 발생시키는 커뮤니케이션이며 조직구성원 간의 관계를 중심으로 커뮤니케이션이 이루어지는 것을 의미한다. 비공식적 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션의 기능으로 해결하지 못하는 조직구성원 간의 관계 개선과 사교의 기능을 충족시키고 조직 유대감을 만들어주며 조직 내 동호회, 동기 모임 등 사적인 관계나 친분에 의하여 만들어진 형태로 나타나기도 한다(박극제, 2017). 실제로 조직 내에서 비공식적 커뮤니케이션의 기능은 무시할 수 없으며 조직이 위계질서가 약하고 유연성이 있다면 비공식적 커뮤니케이션의 기능은 더욱더 활성화된다.

비공식적 커뮤니케이션은 이루어지는 과정이 마치 포도넝쿨처럼 복잡하게 얽혀 있어 'Grapevine'이라고 지칭되기도 한다. 그레이프바인은 부정적 의미를 담고 있으며 비공식적 커뮤니케이션이 조직의 규율, 직급, 직무 등과 상관없이 진행되는 커뮤니케이션이라는 것을 의미한다. 직급 단위의 커뮤니케이션이 아닌 조직구성원 개인의 관계에서 이루어지는 커뮤니케이션을 의미하며 이는 실제 조직이 혈연, 지연, 학연과 같이 조직구성원 간의 특정한 요소를 공유함으로써 조직 내에 분열과 갈등이 조장될 수 있기 때문에 부정적 의미로 사용된다. 비공식적 커뮤니케이션은 업무 도중 잡담, 소문, 조직구성원에 대한 평가 혹은 비난, 인사고과, 운영 실태 등 다양한 형태로 나타난다. 비공식적 커뮤니케이션이 과도하게 활성화되면 정보 전달의 과정에 오류가 생겨 정보가 왜곡되거나 정보의 부정적인 측면이 강조되기도 한다. 비공식적 커뮤니케이션의 과정에서 정보의 전달은 선택적으로 이루어지기 때문에 의도와 무관하게 정보가 잘못 전달될 수 있다. 반면, 비공식적 커뮤니케이션의 순기능을 살펴보면 비공식적 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션 보다 정보의 전달 속도가 빠르며 영향력이 높은 정보들로 구성되어 있다. 비공식적 커뮤니케이션으로 전달되는 정보는 영향력이 강해 긍정적인 의사가 전달이 된다면 조직구성원의 사기를 올려주고 조직에 대한 소속감을 증대시켜 조직구성원의 안정감과 유대감을 형성할 수 있다(박극제, 2017).

제 2 절 조직효과성

1. 조직효과성 개념

조직이론의 궁극적인 관심사는 조직의 성과를 극대화하는 것이고 조직이론을 연구하는 학자들은 조직성과를 조직목표의 달성 정도로 판단하며 조직효과성을 그 기준으로 삼아왔다(Daft & Steers, 1986). 조직효과성은 조직목표, 조직특성에 따라 조직효과성이 상이하기 때문에 확정적인 개념이 아니다. 박상언 & 신택현(1993)은 선행연구들이 연구에 있어 조직에 대한 정의와 가정을 상이하게 하기 때문에 조직효과성의 개념화가 다양하게 이루어진다고 하였다. 또한 주효진(2004)는 조직효과성은 조직목표를 설정할 때 그 기준이 다양화되는 것처럼 조직의 성격과 목적 그리고 조직에 속해 있는 영역에 따라 조직효과성은 다르게 정의될 수 있다고 한다.

조직효과성은 조직의 효율성, 생산성, 능률성, 조직원의 만족도, 조직의 유연성 등의 용어와 같은 맥락으로 쓰이기도 하며 엄연히 구별되어 쓰이기도 한다. 능률성과 효율성은 조직효과성과 유사한 의미로 사용되지만 능률성과 효율성은 투입 대비 산출의 비율로 정의될 수 있으며 조직효과성은 단순히 조직의 산출만을 강조하기보다는 조직 이해관계자의 합의를 강조하는 관점에서 능률성, 효율성과 구별될 수 있다(김영배, 2019). 또한, 조직성과는 조직의 사후적인 성질을 내포하지만 조직효과성은 사후적인 성질뿐만 아니라 사전적 의미를 내포하기 때문에 조직성과와 조직효과성의 개념은 구별 될 수 있다(민진, 2003).

조직효과성은 다양한 개념을 내포하기 때문에 조직효과성의 모든 요인을 극대화하는 것은 불가능하다(Cameron & Quinn, 1999). 예를 들어, 경제적인 측면에서 효율성과 생산성이 조직효과성의 기준이 될 것이며 사회적인 측면에서 조직구성원의 만족감과 조직에 대한 기대 충족 여부가 조직효과성의 기준이 될 것이다. 또한, 장기적인 관점에서는 조직의 환경 적응성을 평가할 수 있지만 단기적인 관점에서는 생산성, 능률성 그리고 조직구성원의 만족도와 같은 조직운영 성과를 기준으로 조직을 평가하게 된다. 그러므로 이러한 조직효과성의 다양성 때문에 조직효과성을 측정하는 데 있어 복합적인 지표를 사용하여야 한다(Cunningham, 1977). 공공기관을 대상으로 조직

효과성을 측정할 경우 조직목표의 달성 정도가 중요함에도 불구하고 공공기관의 공공성과 수익성을 계량화된 지표로 산출하기가 어려우므로 직무만족, 조직몰입, 직무소외, 조직적응성, 조직시민행동 등과 같은 조직구성원의 주관적 인식을 측정하는 방법을 사용하고 있다(염종호, 2010).

이상에서 논의하였듯이 공공기관을 대상으로 거시적인 관점에서 조직효과성을 측정할 경우 한계가 있다. 이러한 조직효과성 지표를 사용하려면 몇 가지 가정이 필요하다. 조직의 목표모호성이 낮아야 되며 조직구성원들이 조직목표를 내재화하여야 한다. 가장 중요한 것은 조직효과성이 측정 가능하여야 한다. 이러한 종류의 조직효과성은 수익성 혹은 생산성과 같은 지표를 사용하며 이는 합리적 목적 모형에 입각한 것이다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 하지만 조직효과성을 거시적인 관점에서 분석할 경우 측정이 가능하여야 한다는 한계가 명백하여 본 연구에서는 조직효과성 지표를 조직학의 미시적 관점에서 바라보기로 한다. 조직효과성의 미시적 관점이란 조직구성원 개인의 태도에 관한 변수들이다. 예를 들어, 직무만족, 조직몰입, 직무소외, 이직의도 등을 의미한다(Angle & Perry, 1981). 거시적인 관점에서 조직효과성을 평가하는 것은 한계가 있으므로 본 연구는 조직효과성의 미시적 관점에 초점을 맞춰 조직효과성을 측정하는 지표 중 직무만족, 조직몰입이라는 미시적인 기준을 중심으로 살펴보고자 한다.

2. 조직효과성 유형

1) 직무만족

조직효과성의 개념에서 논의하였듯이 미시적인 관점에서 조직효과성을 측정하는 지표로 가장 많이 사용되는 것이 조직구성원의 만족도와 관련된 요인이다. 미시적인 관점에서 조직효과성 지표는 Maslow의 동기이론에서 주장하는 것과 같이 조직구성원 개인의 만족도와 상위 계층의 욕구를 추구함으로써 개인이 동기부여되는 존재라는 이론적인 근거에 의하여 뒷받침된다. Maslow의 동기이론뿐만 아니라 Adams의 공평성이론, Skinner의 강화이론, Vroom의 기대이론 등 직무만족에 대해서 다양한 이론이 전개되어 왔다. 동기이론 관점에서 조직을 살펴본다면 조직구성원이 얼마나 만족

하고 있는지에 대한 지표가 조직구성원이 얼마나 동기부여되어 있는가를 나타내는 대체물을 의미한다. 즉, 개인이 얼마나 만족하고 있는가는 그 개인이 얼마나 동기부여되어 있는가를 나타내는 대체물(Proxy)이라는 것이다(곽일정 외, 2017). Cunningham(1977)은 조직구성원의 만족도를 강조하는 전통을 Organizational development model이라 하였으며 이 조직효과성 측정 모델은 조직구성원의 심리적 요인을 증진시킬 수 있는 관리기법들을 옹호한다.

조직구성원의 만족도는 조직이 혁신적 성과를 창출하는 데 있어 매우 중요한 영향요인이기 때문에 직무만족은 현대사회에 빠르게 변화하는 조직의 내·외부 환경에 처한 조직효과성을 살펴보는데 유용하다. 그러므로 직무만족은 조직 분야에서 효율성 및 효과성을 평가는 중요한 변수로 활용되어왔으며 조직구성원들의 직무만족에 따라 조직목표 달성 및 조직성과가 상이하게 나타나므로 조직구성원들 간의 사기 증진 및 동기부여를 통한 직무만족은 조직목표를 달성하는 데 있어 영향을 미치는 중요한 요인이라 볼 수 있다.

직무만족에 대한 선행연구에서 그 정의가 매우 다양하다. 박순애(2006)는 조직구성원이 소망하는 결과와 실제적 결과 간의 비교를 중심으로 조직구성원의 직무에 대한 조직구성원의 정서적 반응이라고 정의했으며 이명재(1995)는 조직구성원이 직무에 대해 만족하는 정도 혹은 정서적인 태도라고 정의하였으며 직무만족의 상태는 조직구성원이 직무를 수행하는 데 있어 영향을 미친다고 하였다. 즉, 직무만족은 조직구성원에게 주어진 직무에 대해 조직구성원이 느끼는 만족도라고 정의하고 있다. Weiss et al.(1967)은 조직구성원이 직무에 대하는 태도로서, 조직구성원 개인의 직무수행이나 직무평가 시 발생하는 정서 상태라고 정의하였다. 유사한 맥락으로 Beatty & Schnier(1981)은 조직구성원이 직무를 수행하는 데 있어 촉진제 같은 것으로써 조직구성원 개인이 직무에 대한 평가로부터 얻게 되는 정서적 상태 또는 유쾌함이라고 정의하였다.

이상에서 논의한 선행연구들을 살펴본 결과 직무만족에 대한 합의된 정의는 존재하지 않았다. 하지만 직무만족에 대해서 조직구성원 개인의 정석적 반응이 주를 이루었다. 직무만족에 관한 연구는 앞서 논의했듯이 인간관계 이론에 근거를 두고 있어 직무만족에 대해서는 동기이론과 과정이론에서 제시하는 욕구에 대한 충족 여부가 중요한 쟁점이 되어왔다. 본 연구에서의 직무만족은 조직구성원이 직무수행 혹은 직무와 관련된

조직 내 활동에 있어 직무와 조직에게 느끼는 일련의 정서적 태도로서 직무수행의 결과로 만족되는 포괄적인 조직구성원의 태도 혹은 감정이라고 정의하고자 한다.

2) 조직몰입

조직몰입(Organizational commitment)은 조직구성원이 속해 있는 조직을 얼마나 조직구성원과 동일시하며 조직에 헌신하고자 하는 정도를 의미한다(김호정, 2002a). 조직몰입에 대해서 지난 50년간 많은 연구자들이 조직몰입에 대해 관심을 보여왔다. 이는 조직몰입이 조직구성원들의 조직에 대한 태도나 감정 등을 나타내며, 조직구성원들의 행동, 부서 성과, 이직의도와 관계있기 때문이다. 조직에 속한 조직구성원은 주로 직무, 직업, 노조, 동료 등과 같은 대상에 몰입을 하며 조직몰입은 조직구성원이 조직의 요구 사항과 조직이 개인에게 미치는 영향력을 수용하고 조직의 성과를 위해 노력하게 만든다. 조직몰입은 개인 측면에서는 개인이 조직에 몰입함으로써 조직 내에서 물질적인 보상뿐만 아니라 개인의 심리적 만족감과 정서적 안정감을 얻을 수 있으며 조직 측면에서는 조직구성원의 조직몰입 수준이 높을 때 이직의도나 성과 부분에서 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직의 입장에서 조직몰입은 중요하다(Mowday & McDade, 1979). 이러한 이유로 조직몰입은 조직 최고경영자에게 중요한 요인으로 인식되어왔다. 조직몰입은 행정학뿐만 아니라 심리학, 사회학, 행동경제학 등 여러 학문분야에서 연구주제로 여겨져왔으며 1960년대부터 현재까지 조직몰입에 대한 연구가 많이 이루어진 만큼 조직몰입의 정의는 다양하다.

Becker(1960)는 조직몰입은 조직구성원이 조직에 투자한 시간, 비용 등이 증가함에 따라 조직에 계속 머무르려는 감정이라고 정의하였으며 조직에 대한 투입(Input)의 정도가 조직구성원 조직몰입의 주요 영향요인이라고 파악하였다. Angle & Perry(1981)는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 대해 자부심을 느끼며 조직목표를 달성하기 위하여 조직목표를 수용하고 조직구성원으로서 조직에 남아있으려는 의사로 정의하였으며 그 하위 요인으로 가치몰입과 근속몰입 등으로 구분하였다. Porter(1971)

는 조직몰입을 조직과 개인의 관계에서 특정 조직구성원으로 남으려는 열망과 조직을 위해 성과를 창출할 의도를 가지며 조직목표를 수용할 확고한 신념을 가지는 상태로 정의하였다.

여러 학자들의 견해를 종합하여 본 연구에서 조직몰입은 조직구성원들이 개인과 조직을 동일시하여 조직의 가치와 조직목표를 적극적으로 수용하고 조직에게 헌신하며 조직구성원으로서 조직에 머무르려는 심리적 상태 혹은 정서적 유대감으로 정의하고자 한다.

제 3 절 조직문화

1. 조직문화 개념

문화라는 개념은 다의적으로 사용되기 때문에 개념을 정의하기 난해하다. 문화를 하나의 관점에서만 정의를 하는 경우가 많기 때문에 문화를 보는 관점에 따라서 개념이 상이해진다. 일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 사회구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 관습 그리고 기술과 지식을 포함한 거시적이고 총체적인 개념이며 사회구성원의 행동을 형성하는 데 있어 영향을 주는 중요한 요소로 인식되어 왔다(Denison, 1990). 문화는 예술, 지식, 관습, 법률, 도덕 및 사회구성원으로서 인간에 의하여 축적된 모든 능력이나 습관들을 포함한 복합적인 전체이며 문화를 공유하고 있는 구성원들의 행위, 태도 등을 이해하고 변화시키는데 활용할 수 있는 중요한 도구가 될 수 있다. 요약하면 문화란 사회 속에서 성원들이 공유하는 신념, 가치관으로서, 사회구성원들이 행동하는 데 있어 영향을 미칠 수 있는 요인이라고 할 수 있다.

조직문화는 이런 거시적인 문화의 개념을 미시적인 조직을 대상으로 적용한 것이다. 조직문화는 이상에서 논의한 개념을 바탕으로 조직구성원들이 변화하는 내·외부 환경에 대응하기 위하여 조직의 전략, 구조, 제도 등을 통해 다른 조직과 구별되게끔 독특하게 형성될 수 있거나 형성된 문화를 조직문화라고 할 수 있다. 하지만 문화라는 광범위한 분야에서 나온 조직문화라는 개념은 학자마다 다양하게 정의되고 있으며 아직 일관된 합의에 이르지는 못하였다.

Pettigrew(1979)는 조직문화를 특정 조직의 운영을 위해 공적인 성격을 가지며 집합적으로 수용된 시스템이라고 정의하며 상징, 신념 등 조직 개념의 총체적 원천으로 보았다. Kennedy(1982)는 조직문화를 다양한 조직의 상황 속에서 조직구성원들의 행동을 결정지을 수 있는 비공식적인 조직 내 지침으로 보았으며 그 조직의 환경, 가치관, 목표, 신념, 관례 그리고 의례 등으로 구성되어 있다고 주장하였고, 유사한 맥락으로 Tunstall(1983)도 조직문화란 각 조직마다 내재되어 있는 특별한 믿음, 관습, 의례, 가치관, 조직행위규범, 경영방식 등의 집합으로 조직구성원들의 생활을 특정 짓는 암묵적이고 명시적인 행위 및 감정의 패턴이라고 정의하였다. Schein(2010)은 조직문화를 일정한 유형을 가지는 조직 활동의 기본적인 가정 및 전제로서, 조직이 외부환경에 대응하고 내부적으로 통합하는 과정에서 발견 또는 개발한 것들이라고 정의하였다. 조직문화는 연구의 목적이나 이론에 따라 다양하게 정의되어왔지만 기존 선행연구 중 Schein(2010)의 정의를 일반적인 조직문화의 개념으로 수용하고 있다.

2. 조직문화 유형

조직문화의 유형을 분류하는 이유는 조직의 특징적인 요인을 알아보기 위해서이다. 조직이 가지고 있는 특징적인 요인은 조직효과성에 유의미한 영향을 주기 때문이다(김호정, 2002b). 조직문화는 조직의 목표를 달성하는데 구체적인 방향성을 제시해 준다. 따라서 조직목표를 달성하고 조직에 맞는 적합한 조직문화를 모색하기 위해서는 조직문화를 유형별로 구분할 필요성이 있다. 조직문화의 유형화는 조직이 처한 환경을 정확하게 파악하고 조직목표 달성을 위해 요구되는 요인들을 구체화할 수 있는 장점이 있다. 조직문화의 다양한 속성 중에서 어떤 속성을 강조하느냐에 따라 각기 다른 방식으로 유형화될 수 있다(조성식 & 허문구, 2013). 이러한 관점에서 조직문화를 연구하는 학자들은 조직문화에 대한 복잡한 현상을 단순히 몇 가지 차원의 형태로 포괄하여 유형별로 접근하는 방식을 사용하고 있다. 여러 연구자가 자신의 연구목적과 연구대상에 초점을

맞추어 관점을 다르게 하였기 때문에 조직문화를 유형화하는 방법은 매우 다양하다.

이러한 조직문화에 대한 유형과 맥락에서부터 출발하여 조직문화에 대해 새로운 가능성을 제시해 주었던 모델이 경쟁가치모형(Competing value framework)을 적용시킨 조직문화 유형이다(김근세 & 이경호, 2005). 과거 조직문화에 대한 선행연구들은 다양하고 모순적인 가치요소들이 존재하고 있는 조직문화의 실체를 동태적으로 분석하지 못하였으며 일반적인 사회·문화 차원의 다소 추상적인 접근이 많았다. 조직문화에 대한 이러한 접근 방법은 조직 내에 존재하는 모순되고 다양한 가치요소를 이해하는 데 한계가 존재하며 조직문화와 변인들의 관계를 밝히는데 제약이 있었다. 그러므로 조직문화를 설명하는 데 있어 다양한 요인들을 포함할 수 있는 방법이 필요하였다. 이러한 맥락에서 조직문화에 대한 새로운 해석과 연구를 가능하게 한 것이 바로 경쟁가치모형이다. 1980년대 중반 이후 조직문화 유형에 대한 연구는 경쟁가치모형에 기반을 두고 이루어져 왔으며 조직효과성에 미치는 영향을 분석하는데 집중되었다(Cameron & Quinn, 1999). 조직문화를 연구하는 데 있어 경쟁가치모형은 상호배반적인 다양한 조직문화의 요소를 포괄적으로 분석할 수 있는 모델을 제공해 준다. 조직문화의 유형적 접근에 대한 연구에서 경쟁가치모형은 이미 수많은 연구에서 검증이 되었다(김호정, 2002a).

본 연구는 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화 유형에 대한 조절 효과를 밝히려고 한다. 경쟁가치모형은 이미 수많은 연구에서 신뢰성과 타당성이 이미 검증되었으며 환경 변화에 대한 인지와 반응속도에 따라 유형을 구분하였다. 조직의 현실을 인지하는 차원에 주목하고 있어서 조직 형태의 특성에 맞춰 조직문화 유형을 연구하는데 유용하다(한봉주, 2010). 또한, 일차원적으로 분류한 유형보단 이차원적 유형이 다양하고 정교한 분석이 가능하다.

3. 경쟁가치모형(Competing value model)

경쟁가치모형은 조직문화 유형을 2가지 기준의 4가지 차원(유연성, 통제/내부, 외부)으로 분류한다. 그러나 경쟁가치모형을 조직문화에 적용시킨 4가지 문화유형에 대해서 연구자들마다 약간 상이하게 사용하고 있어 명칭에 대한 통일이 필요하다. Cameron & Quinn(1999)은 경쟁가치모형의 조직문화유형을 관계문화, 합리문화, 위계문화, 발전문화로 분류하였으며 국내 선행연구에서 이를 표현하는 데 있어 연구자들마다 차이가 있다.

집단문화, 관계지향문화, 클랜(Clan)문화, 공동체문화는 유사한 의미로 사용되지만 용어 자체의 의미는 약간 상이하다. 이와 유사한 맥락으로 합리문화, 시장지향문화 그리고 발전문화, 혁신지향문화, 애드호크라시문화, 유기체문화도 같은 의미로 사용되지만 용어 자체의 의미는 약간 상이하다(권혁철, 2013). 이런 용어에서 비롯되는 혼란을 방지하기 위하여 경쟁가치모형에 대한 조직문화 유형의 용어를 정의할 필요가 있다. 본 연구에서는 경쟁가치모형에서 가장 타당성이 높으며 대중적인 Cameron & Quinn(1999)의 이론을 근거로 집단문화(Group culture), 발전문화(Development culture), 위계문화(Hierarchy culture), 합리문화(Rational culture)로 경쟁가치모형을 정의하고자 한다. 경쟁가치모형을 기반으로 한 4가지 조직문화 유형의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 집단문화(Group culture)는 인간관계모델(Human relation model)이라고 일컬어지며 관계지향문화로서 조직구성원들 간의, 팀워크, 사기, 신뢰 등을 강조하며 가족적이며 친화적인 인간관계에 중점을 둔다. 조직구성원들에 대한 관심과 더불어 조직 내부의 유지 및 통합을 강조한다. 집단문화에서는 다른 무엇보다 조직구성원들의 가족적인 인간관계의 유지를 중시하며 조직효과성의 기준 또한 조직구성원의 훈련 및 개발, 조직몰입, 직무만족 등에 가장 큰 비중을 둔다.

둘째, 위계문화(Hierarchy culture)는 내부과정모델이라고 일컬어지며 위계지향 문화로서 안정성과 통제를 지향하며 조직 내부적인 유지와 통합에 초점을 두고 있다. 이는 전통적인 관료제에서 나타나는 문화로서 안정성과 관련된 가치와 규범을 중시한다. 위계문화는 전통적인 관료제

조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 직급체계와 전통적으로 규율화된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

셋째, 발전문화(Development culture)는 개방체계모델이라고 일컬어지며 조직의 외부환경에 대한 대응으로서 변화와 유연성을 강조하며 조직이 직면하고 있는 외부환경에 적응하는 능력에 초점을 둔다. 따라서 조직의 혁신 및 외부환경 변화에 대한 발 빠른 대응, 자원 획득을 목표로 하고 있다. 또한 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 핵심 가치로 인정한다. 발전문화에서 조직구성원들이 원하는 일을 창조정신 아래에 조직의 지원을 받으면서 조직구성원들이 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과의 일체감을 증대시킨다.

마지막으로, 합리문화(Rational culture)는 합리적 목표모델이라고 일컬어지며 과업지향적 문화로서 외부환경과 조직의 통제를 강조하며 조직목표 달성을 위해 효율성을 중시한다. 조직의 안정성과 통제에 대한 필요성을 강조하면서 조직 내부의 요인보다는 외부환경 변화에 중점을 두며 조직목표와 조직성과를 강조한다. 이와 같은 문화적 특성을 갖기 때문에 합리문화가 지배적인 조직은 조직목표, 성과, 생산성의 가치를 강조하는 특징을 갖는다.

경쟁가치모형의 네 가지 문화 중 어느 한 가지가 우월한 문화라고 할 수 없으며 조직 내에 모순적이고 복합적인 가치들이 동시에 존재하기 때문에 네 가지 문화 모두 균형을 이루는 것이 바람직하다(Parker & Bradely, 2000). 또한, 조직문화를 연구하는 데 있어 조직문화 유형의 선정은 연구대상의 상황 및 연구목적에 따라 적실성에 맞게 결정될 필요가 있다(전상길 & 김인수, 1997). 경쟁가치모형에서 나타나는 네 가지 조직문화 유형 중 위계문화와 발전문화가 가장 명확한 대조를 보이고 있으며 대부분의 조직이 위계적 질서를 가지고 계층제적 직급체계를 중요시하면서도 동시에 조직혁신에도 관심을 가지고 있기 때문에 이 두 가지 유형이 실무적으로 유용한 시사점을 제공할 수 있다(박찬욱 외, 2014). 최근 곽사사 외(2021)는 위계문화와 합리문화를 통합한 통제형 조직문화를 중심으로 연구를 진행하였다. 조직문화 유형 선정은 연구대상의 상황 및 목적에 따라 결정될 필요가 있으며 각 연구마다 상황에 맞게 유형을 재구성하여 진행되어왔다.

본 연구는 경쟁가치모형의 조직문화 유형 중 위계문화와 합리문화를 활용하여 연구를 진행하고자 한다. 이는 한국전력공사가 갖는 조직적 특성과 상황을 고려한 것이다. 한국전력공사는 1982년 한국전력주식회사에서 한국전력공사로 발족하며 우리나라의 전기 공급과 송변전사업을 주도해왔고 경제발전에 있어서 국가기관 산업체로서 국민경제 발전에 주요한 역할을 담당해왔다. 현재 한국전력공사는 정부의 투자, 출자 그리고 재정지원 등으로 운영되는 기관이며 총 수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 50% 이상인 시장형공기업이다. 따라서 정부 소속 공공기관이기 때문에 공식화와 집권화가 강한 조직구조의 특징과 함께 관행, 선례 등을 중시하는 조직적 맥락을 지니고 있으므로 혁신적인 변화의 시도가 쉽지 않은 것이 사실이다. 이에 따라 계층제 성향이 강력한 직급체계와 전통적으로 규율화된 절차를 중시함으로 전통적인 관료제에서 성향이 짙은 위계문화가 지배적인 기관이다.

다른 한편, 매년 기획재정부에서 주관하는 공공기관 경영평가를 위하여 조직목표 달성을 위해 효율성을 중시하고 조직목표와 조직성과를 강조하기 때문에 생산성의 가치를 중요시함으로 합리문화가 지배적인 기관이다. 즉, 조직목표, 성과, 생산성의 가치를 강조하는 특징을 갖는다. 이렇듯 한국전력공사가 공공기관이기에 통제 및 질서를 강조하고 위계적인 질서가 있으며 목표와 성과를 중요시한다는 점을 고려할 때 조직문화 유형을 경쟁가치모형에 기반한 위계문화와 합리문화로 설정하여 연구모형을 구성하는 것이 효과적일 것으로 판단된다.

제 4 절 선행연구 고찰 및 본 연구의 차별성

1. 선행연구 고찰

본 연구에서는 조직 커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향을 살펴본다. 앞서 살펴보았던 조직 커뮤니케이션, 조직효과성, 조직문화에 대한 개념 및 특성, 구성요소에 대한 내용을 토대로 각 변수에 대한 기존의 선행연구를 검토한다. 무엇보다도 중심적으로 다루고자 하는 2가지 핵심적인 내용인 1) 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계, 2) 조직문화와

조직효과성의 관계를 종합적으로 살펴보고자 한다.

1) 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계

조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계를 살펴보기 이전에 조직커뮤니케이션이 어떠한 과정을 통해 조직구성원들의 행태에 영향을 미치는지에 대해서는 하버마스의 의사소통행위이론을 살펴볼 필요가 있다. 의사소통행위이론은 개별적 주체의 행위에 대한 구조보다 주체 간의 의사소통을 중심으로 한 행위조정의 구조가 중요한 의미를 가진다(이중길 & 조윤직, 2015). 또한, 의사소통행위는 상호 간 이해를 바탕으로 상호조정을 강조하고 이해 지향적인 행위를 중요시하며 이해의 상호관계를 지향하는 행위다. 의사소통행위에 있어 행위주체는 상호 간에 이해의 상호작용을 하게 되는 주체가 된다. 의사소통행위는 주체 간의 상호작용을 통해서 어떠한 행위와 상황에 대하여 이해를 요구하는 네트워킹이 전개되며 이를 공유하는 과정에서 주체 간의 합의과정을 거치게 된다.

즉, 조직커뮤니케이션은 조직구성원 간의 공통적 이해가 중심이 되어 수용자가 상대방의 커뮤니케이션을 이해했을 때 커뮤니케이션이 이루어지며 조직 활동의 다양한 기능들을 유도하는 중추적인 과정으로서 역할을 한다(김서영 외, 2013). 또한 조직효과성과 관련된 조직커뮤니케이션 간의 관계는 사회적 교환이론에 근거한다. 조직에 몰입함에 따라 받게 될 보상에 기초하여 상호 간의 관계가 유지된다고 주창하는 경제적 교환관계와는 다르게 사회적 교환관계에서는 당사자들이 지속가능한 관계를 유지하길 희망한다. 사회적 교환관계에서 조직은 물질적 요인뿐만 아니라 조직구성원의 심리적, 정서적 요구를 충족시키기 위하여 수단을 제공하여야 한다. 조직의 지원을 인식한 조직구성원들은 직무와 관련한 긍정적인 행동을 나타냄으로써 조직에 헌신하고 보답하고자 하며, 조직에 대한 긍정적인 태도와 정서를 형성한다. 따라서 조직구성원은 조직커뮤니케이션이 잘 이루어진다고 인지하였을 때 직무만족과 조직몰입이 높아질 것이다.

이 과정에서 조직은 조직커뮤니케이션, 조직문화의 개선 등을 통해 조직구성원에게 조직구성원을 기업의 핵심적인 요소로 인지하고 있다는 의도를 전달한다. 이는, 조직구성원이 경제적 요인의 충족뿐만 아니라 정서

적 요인의 만족을 주어 조직에 헌신하고 조직과의 관계를 유지하도록 한다(Dysvik & Kuvvas, 2008).

조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계를 밝힌 기존 선행연구는 대다수 존재하고 있다(이정실, 2004; 임지은, 2012; Boshoff & Tait, 1996; Jeffres et al., 1987). 대부분의 연구에서 조직커뮤니케이션이 미시적 관점의 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 관계에 주목하고 있다. 조직커뮤니케이션이 원활하게 이뤄질 때, 조직구성원들의 조직효과성으로 직무만족과 조직몰입의 정도도 정의 방향으로 나타날 것이라는 정연한 연구결과를 보여주고 있다(박득 & 김희정, 2015; Boshoff & Tait, 1996). 이는 이상에서 고찰하였듯이, 조직커뮤니케이션을 통해 조직구성원들이 정보, 태도, 감정 등의 원활한 상호작용과 공유가 이뤄지며, 조직생활과 직무수행에 공감하게 된다는 점에 근거한다. 조직커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 고려하면서 조직커뮤니케이션의 특성에 따라 어떻게 조직효과성이 나타날지에 대한 논의도 존재해왔다. 조직커뮤니케이션의 특성에 따라 조직효과성에 미치는 영향을 연구한 연구로 김진석(2007)과 위성욱(2004)이 있으며, 다소 상이한 연구결과를 보이고 있다.

김진석(2007)의 연구결과에 따르면 하향적 커뮤니케이션은 조직효과성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 위성욱(2004)의 연구결과에 따르면, 조직커뮤니케이션의 특징에 상관없이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이상에서 논의했던 하향적 커뮤니케이션이 이뤄지는 역할 및 기능에 따라 조직구성원들의 조직효과성은 다소 상이하게 나타날 수 있다는 점을 보여준다. 이 외에도 김효숙(2015)은 수직적 커뮤케이션과 수평적 커뮤니케이션이 직무소진, 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보았으며 상향적 커뮤니케이션은 직무소진, 직무스트레스를 감소시키는 것으로 나타났으나 하향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션이 조직행태와 관련된 변수에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 측면에서 보면 조직행태변수에 미치는 조직커뮤니케이션의 특징은 다양한 상황에 따라 상이하게 나타날 수 있다는 것을 시사한다.

조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계에 대한 연구는 다양한 조직을 대상으로 이루어져 왔다. 박상호(1998)는 대전광역시 내 금융기관에 근무하는 직원을 대상으로 조직커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구를 통해서 조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 있어 정의 관계가 있음을 밝혔다. 공식적 커뮤니케이션이 비공식적 커뮤니케이션보다 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 공식적 커뮤니케이션 중에서는 수평식 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션이 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박정아(1995)는 관광업체 종사원을 대상으로 연구한 결과, 조직커뮤니케이션에 대한 조직구성원의 스트레스가 조직몰입을 방해하는 요인이 될 수 있음을 지적하였으며 조직커뮤니케이션 특징에 따라 조직몰입에 미치는 영향력이 다를 수 있음을 시사하였다.

이정실(2004)은 호텔 조직구성원의 조직커뮤니케이션이 조직지원, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 조직커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 대해 정의 영향을 미치는 것으로 밝혔으며 특히, 조직몰입보다는 직무만족에 더 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 정다운 & 김정희(2009)은 보육시설 종사자를 대상으로 보육시설 조직의 조직커뮤니케이션이 직무만족과 정의 관계가 있음을 밝혔으며 이건혁(2012)은 경공업, 중공업, 서비스, 공공 업종에 종사하는 다양한 노동자를 대상으로 조직커뮤니케이션이 직무만족에 정의 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 조직뿐만 아니라 조직의 개념을 지역사회로 확대하여 지역사회를 대상으로 연구한 결과도 존재한다. 지역사회의 조직구성원 즉, 주민 사이의 커뮤니케이션이 조직 공동체에 대한 몰입 정도와 정의 관계가 있음을 밝힌 연구 결과도 있다(Jeffres et al., 1987). 한편, 일각에선 조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 대한 연구는 아직 부족하고 일반화하기 이르다고 주장하고 있다(Bambacas & Patrickson, 2008).

이상 선행연구들을 고찰한 결과, 전반적으로 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 정의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 조직커뮤니케이션 특징을 공식적 커뮤니케이션의 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 분류하여 조직효과성에 미치는 영향을 검증한 연구는 다소 부족하였다. 비록 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계에 대한 선행연구의 연구대상이 공공조직을 대상으로 한 것

이 아닌 민간조직이나 공공조직의 특성을 가진 준공공조직이라는 점을 감안하여도 공공조직구성원의 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계 또한 선행연구에서 나타난 방향과 유사할 것으로 추측할 수 있다. 공공기관의 조직커뮤니케이션에 대한 연구는 주로 공공기관의 특수한 맥락에서 이루어지는 공식적 커뮤니케이션에 중점을 두고 연구를 진행해 왔지만 본 연구에서 공식적인 커뮤니케이션뿐만 아니라 비공식적 커뮤니케이션까지 살펴보고자 한다.

2) 조직문화와 조직효과성의 관계

조직문화는 재생산되는 성향을 가지며 조직구성원들의 행동을 내적으로 통제하기 때문에 조직의 성격이라고도 한다. 조직문화는 경쟁적 외부환경에서 비교우위(Comparative advantage)로 작용하며 기업이 외부환경 변화에 적응할 수 있는 동력이 된다(Sathe, 1983). 조직문화는 내적으로 조직분위기에 긍정적인 영향을 미치며 이러한 분위기는 구성원의 직무만족, 조직몰입을 높인다(김호정, 2002a; 김근세 & 이경호, 2005; 한봉주, 2010; Kennedy, 1982; Cameron & Quin, 1999). 즉, 조직문화는 조직구성원의 대부분 행동에 영향을 준다고 해도 과언이 아니다. 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 연구들은 조직문화가 조직효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 근거하고 있다. 이러한 믿음은 조직문화가 조직과 조직구성원들이 향유하고 있는 가치체계에 근거하며 가치체계는 조직목표, 전략 그리고 조직구성원들의 행동에 관한 지표와 방향을 의미한다.

본 연구에서는 경쟁가치모형 중 위계문화와 합리문화를 중심으로 조절효과를 살펴보고자 한다. 위계문화, 합리문화 그리고 조직효과성의 관계에 대해서는 각기 상이한 연구결과가 존재한다. 김호정(2002a)은 경쟁가치모형을 활용하여 구청에 근무하는 공무원을 대상으로 부서 내 사이와 부서 간 사이에 조직문화의 차이가 있는지 그리고 조직문화의 강도와 유형이 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 미치는지를 밝혔다. 조직몰입에는 합리문화, 직무만족에는 합리문화와 위계문화 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 외에도 위계문화와 합리문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과들도 다소 존재한다(김은정 & 이종건, 2010; 도운섭, 2006). 또한, 위계문화와 합리문화가 조직효과성에 영

향을 미치지 않거나(김영조 & 박상언, 1998; 김영조, 2000) 오히려 위계문화와 합리문화가 부정적인 영향을 미치는 연구들도 존재한다(안병철 & 박경철, 2014; 이재은 & 이연주, 2008; Goodman et al., 2001).

이와 같이 조직문화와 조직효과성의 관계를 연구한 실증분석 결과들이 일관성 있는 결과를 보이고 있지 못하는 이유 중의 하나는 조직문화의 영향력을 조절할 수 있는 업무의 특성이나 조직환경 변수들이 동시에 고려되지 못하였다는 점이 지적된다(박찬욱 외, 2014). 즉, 상황적합적 접근법에서 보면 조직, 업무의 특성 그리고 조직행태와 조직문화 간의 적합성이 높아야 조직문화가 조직효과성에 영향을 미칠 수 있으며 적합성이 낮은 경우, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향력은 제한적일 수 있다(Wilkins & Ouchi, 1983). 이러한 논의는 조직커뮤니케이션과 같은 조직행태 변수와 조직문화가 상호작용하면서 조직효과성에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

이상의 선행연구를 살펴본 결과, 위계문화와 합리문화가 조직효과성에 대부분 유의미한 영향을 미친다는 것을 파악할 수 있었으며 직무만족, 조직몰입 등에 미치는 영향이 상이하다는 것을 알 수 있다. 조직에서 일어나는 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 나눌 수 있으며 커뮤니케이션 과정에서 조직문화가 전달된다. 조직커뮤니케이션 과정에서 상·하급자 혹은 동료에 의한 의사전달이 발생하며 의사전달을 하는 주체는 자신과 조직이 생각하는 바람직한 방식으로 조직커뮤니케이션을 하게 된다. 따라서 커뮤니케이션의 과정에서 조직구성원들은 의식적 혹은 무의식적으로 조직문화에 노출이 될 것이며 조직이 향유하고 있는 조직문화는 조직커뮤니케이션과 상호작용함으로써 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입의 결과인 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

2. 본 연구의 차별성

이상 이론적 배경 및 선행연구 검토의 종합적인 내용을 바탕으로 기존 선행연구와 비교하여 본 연구가 갖는 차별성은 다음과 같다. 첫째, 현재 국내 공공기관의 조직커뮤니케이션이 조직구성원의 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지에 관한 선행연구가 드물며, 그 영향을 살펴보는 본 연

구는 의미가 있을 것으로 사료된다. 그동안 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계는 경영학을 중심으로 주로 민간조직을 대상으로 연구가 이루어져왔지만 행정학 연구 분야에서는 조직커뮤니케이션 연구를 최근 들어 조명해오기 시작하였다.

둘째, 다차원적인 접근법을 활용하여 공공기관의 조직커뮤니케이션 특징에 대해 연구한 선행연구는 거의 존재하지 않았다. 기존의 선행연구에서는 공공기관의 조직커뮤니케이션을 공공기관의 조직적 맥락 하에서 이뤄지는 공식적 커뮤니케이션에 초점을 두고 있어 비공식적 커뮤니케이션에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 선행연구를 살펴본 결과, 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션을 수직적 커뮤니케이션으로 통합하여 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션만을 고려한 연구가 다소 존재하였다. 하지만, 본 연구에서는 조직 커뮤니케이션의 특성을 상향적, 하향적, 수평적, 비공식적 커뮤니케이션으로 분류하여 조직효과성에 대한 영향을 살펴본다. 또한, 조직문화의 조절효과도 함께 살펴본다. 조직커뮤니케이션의 특성에 따라 조직효과성에 미치는 영향도 다르고 조직문화에 따라 조직효과성에 미치는 영향의 크기가 다르기 때문에 이를 분류하여 조직효과성에 대한 영향을 살펴본다는 점에서 본 연구는 차별화된다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구문제

<표 3-1. 연구문제>

[연구문제 1] 조직커뮤니케이션 특성은 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가?
[연구문제 2] 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향은 조직문화에 따라 달라지는가?

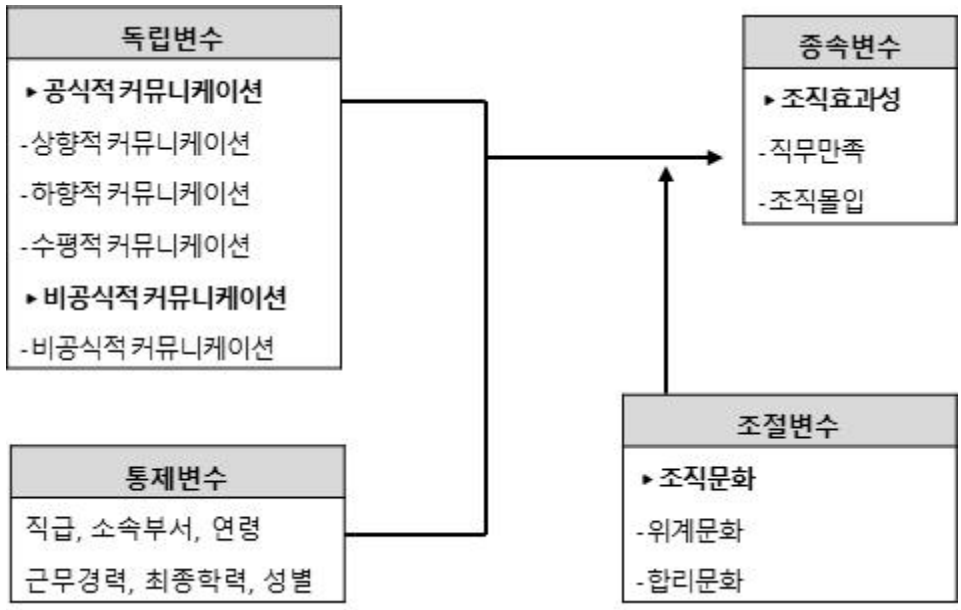
이상의 연구문제에 답하기 위하여 본 연구는 한국전력공사 조직구성원을 대상으로 하여 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 특히 조직커뮤니케이션에 따른 특성이 조직효과성에 차별적으로 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이상의 연구문제에 대한 결과를 제시함으로써, 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향을 파악하고, 연구결과를 토대로 향후 공공기관을 대상으로 하는 조직커뮤니케이션 연구의 활성화와 조직커뮤니케이션 특성에 따른 공공기관 실무 계획 수립의 초석을 제공하고자 한다.

제 2 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 목적은 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향력을 살펴보고 조직문화의 조절효과를 검증하는 것에 있다. 따라서 이러한 연구목적을 달성하기 위해 앞서 조직커뮤니케이션과 조직효과성 그리고 조직문화에 관련된 선행연구들을 살펴보았다. 선행연구들을 살펴보면 조직커뮤니케이션 특성을 수직적·수평적 커뮤니케이션, 상향적·하향적·수평적 커뮤니케이션 등 연구목적에 맞게 다양한 특성으로 분류하였다. 본 연구에서는 조직커뮤니케이션 특성을 다양한 관점으로 분석하기 위하여 상향적·하향적·수평적·비공식적 커뮤니케이션으로 설정하였다. 조절변수는 경쟁가치모형에 따른 위계문화와 합리문화로 설정하였다.

<그림 3-1. 연구모형>



2. 연구가설

이상에서 조직커뮤니케이션, 조직효과성, 조직문화에 대한 이론적 논의와 선행연구를 살펴보았다. 본 연구는 조직커뮤니케이션 특성 중 어떠한 특성이 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치는지를 밝히는 것과 조직문화가 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계에서 조절효과가 있는지를 밝히는데 목적이 있다. 이런 연구목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. 이에 대한 세부적인 내용은 다음과 같다.

조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계에 관한 많은 연구가 이루어져 왔다. 조직커뮤니케이션 특성과 직무만족에 대한 선행연구를 이상에서 논의한 바, 조직커뮤니케이션과 직무만족은 서로 상관관계를 가진다. 또한 박득 & 김희정(2015)은 비대면 서비스를 제공하는 기업을 대상으로 연구한 결과, 조직커뮤니케이션이 직무만족에 유의미한 영향을 미친다고 밝혔으며 박상호(1998), 이정실(2004), 임지은(2012) 연구에서는 조직커뮤니케이션이 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다. 이상 선행연구에 따라 조직커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>을 설정하였다.

<표 3-2. 가설 1>

[가설 1] 조직커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 1-1	상향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2	하향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3	수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4	비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구도 직무만족에 대한 선행연구와 같이 많은 연구가 이루어져왔다. 박득 & 김희정(2015)은 비대면 서비스를 제공하는 기업을 대상으로 연구한 결과, 조직 내부 커뮤니케이션이 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 밝혔다. 또한 Boshoff & Tait(1996)은 조직의 커뮤니케이션 활동이 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 한편, Jeffer et al(1987)은 조직뿐만 아니라 조직의 개념을 지역사회로 확대하여 지역사회를 대상으로 연구하였으며 지역사회의 조직구성원 즉, 주민 사이의 커뮤니케이션이 조직 공동체에 대한 몰입 정도와 정의 관계가 있음을 밝혔다. 이상의 선행연구에 따라 조직커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>을 설정하였다.

<표 3-3. 가설 2>

[가설 2] 조직커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	상향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2	하향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3	수평적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4	비공식적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직문화는 조직 내에 공유된 정신적인 가치로서 조직문화 유형이 어떠한지에 따라서 조직커뮤니케이션과 직무만족 및 조직몰입의 관계가 상이할 것이다. 조직문화와 조직효과성의 관계를 연구한 선행연구는 다수 존재하며(김호정, 2002a; 김근세 & 이경호,2005; 한봉주, 2010; Kennedy, 1982; Cameron & Quinn、1999 ; Goodman et al, 2001) 경쟁가치모형을 기반으로 한 연구를 살펴보면 김호정(2002a)은 조직문화 유형마다 조직

몰입과 직무만족에 미치는 영향이 다르다는 것을 밝혔으며 조직몰입에는 합리문화가, 직무만족에는 합리문화와 위계문화 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 해외 연구를 살펴보면 Goodman et al.(2001)은 위계문화와 합리문화가 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 이 외에도 Kennedy(1982)의 기업 조직문화 연구에서도 위계문화와 합리문화가 조직효과성에 중요한 영향을 주는 중요한 변수임이 밝혀졌다. 위계문화와 합리문화 그리고 조직효과성의 관계를 연구한 실증분석 결과들이 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 하지만 위계문화와 합리문화가 유의미한 영향을 주는 변수임은 다수의 선행연구에서 보이고 있다. 이상의 선행연구에 따라 위계문화와 합리문화는 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계를 조절할 것이라는 <가설 3>과 <가설 4>를 설정하였다.

<표 3-4. 가설 3>

[가설 3] 위계문화는 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계를 조절할 것이다.	
가설 3-1	위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-2	위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-3	위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-4	위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-5	위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-6	위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-7	위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
가설 3-8	위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

<표 3-5. 가설 4>

[가설 4] 합리문화는 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계를 조절할 것이다.	
가설 4-1	합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-2	합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-3	합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-4	합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-5	합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-6	합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-7	합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-8	합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

연구가설을 검증하기 위해 각 변수들에 대해 조작적 정의가 필요하다. 이론적 배경 및 선행연구에서 개념적 정의는 측정 대상의 개념을 사전적으로 정의한 것이며 조작적 정의는 측정 대상의 개념을 관찰 가능하도록 개념이 관찰되는 사태를 정의하는 것이다. 즉, 응답자가 수치를 부여할 수 있는 상태로 정의한 것을 의미한다. 이러한 관점에서 본 연구에서 사용할 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1. 독립변수

본 연구에서 조직커뮤니케이션은 조직 내에서 조직구성원 간에 언어, 행동, 태도 등을 포함한 어떤 의미가 포함된 정보나 메시지를 공유함으로써 조직목표를 성취하기 위하여 이루어지는 공식적 및 비공식적 유형의 커뮤니케이션이다. 조직커뮤니케이션의 하위변수로서 상향적, 하향적, 수평적, 비공식적 커뮤니케이션이 있으며 상향적 커뮤니케이션은 아래에서 위로 전달되는 조직구성원들의 아이디어 및 자신의 문제점과 견해를 표현하는 것으로 정의하였고 하향적 커뮤니케이션은 위에서 아래로 전파되는 업무에 대한 지도 및 조언 등이라 정의하였다. 또한 수평적 커뮤니케이션은 동일 직급 간의 의사소통을 통한 상호작용이라고 정의하였다. 마지막으로 비공식적 커뮤니케이션은 조직 내 소통이 자발적으로 이루어짐과 동시에 개인적 친분 혹은 조직 내의 사회적 친분으로 이루어지는 것으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 박지철(2013), Downs & Hazen(1977)의 설문항목을 참조하고 본 연구에 적합하게 수정하였으며 상향적, 하향적, 수평적, 비공식적 커뮤니케이션 각각 5개 문항으로 조직커뮤니케이션을 측정하는데 20개 문항으로 구성하였다. 설문문항은 1점부터 5점까지 리커트 척도(Likert scale)로 구성하였다.

2. 종속변수

조직몰입은 조직구성원들이 개인과 조직을 동일시하여 조직의 가치와 조직목표를 적극적으로 수용하고 조직에 헌신하며 조직구성원으로서 머무르려는 심리적 상태 혹은 정서적 유대감으로 정의하며 조직구성원의 행동을 결정하고 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 작용한다. 일반적인 측정도구로서 Mowday et al.(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)와 Allen & Meyer(1993)의 설문항목이 많이 사용된다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1993)의 설문항목을 일부 수정하여서 9개 문항으로 지속적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입의 수준을 측정하였다. 설문문항은 1점부터 5점까지 리커트 척도(Likert scale)로 구성하였다.

직무만족이란 조직구성원이 직무수행 혹은 직무와 관련된 조직 내 활동에 있어 직무와 조직에 느끼는 일련의 정서적 태도로서 직무수행의 결과로 만족되는 포괄적인 조직구성원의 태도 혹은 감정을 의미한다. 직무만족은 다차원적인 개념으로 직무만족을 측정하는 방법에는 차원 별로 측정하거나 전반적인 직무만족을 측정하는 방법이 있다. 전반적으로 직무만족을 측정한 것과 개별적인 차원에서 직무만족을 측정한 것은 큰 차이가 없다(Oshagbemi, 19990). 왜냐하면 개별적인 차원들에 대해 만족할수록 전반적인 직무만족이 높아지기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 직무만족을 전반적인 개념으로 측정하되 Tsui et al.(1992), 김호정(2002a)의 설문문항을 참조하고 본 설문에 적합하게 수정하였으며 6개 문항(분야별 5문항, 전반적 1문항)으로 직무만족을 측정하였다. 설문문항은 1점부터 5점까지 리커트 척도(Likert scale)로 구성하였다.

3. 조절변수

본 연구는 조절변수인 조직문화를 Cameron & Quinn(1999)의 분류에 근거하여 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화의 네 가지 유형 중 위계문화와 합리문화를 선별하여 사용하고자 한다. 조직문화와 같은 문화적 맥락은 조직의 여러 요인 간에 조절효과를 가질 수 있으며 조직효과성에 영향을 미치기 때문에 조직문화 유형에 따라 조직효과성이 어떻게

변화하는지를 파악하는 것은 중요하다(Lincoln et al, 1981).

조직문화는 위계문화의 일관성과 안정성, 규칙 및 규율중시, 형식, 통제 등과 합리문화의 생산성과 효율성, 계획성, 실적 중심평가, 목표달성지향성 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형을 바탕으로 김호정(2002a), Yeung et al.(1991) 등을 참조하였다. 위계문화 8문항, 합리문화 8문항, 총 16개 문항을 사용하였다. 설문문항은 1점부터 5점까지 리커트 척도(Likert scale)로 구성하였다.

4. 통제변수

통제변수는 분석에 있어 그 영향을 검증하지 않기로 한 변수이다. 원래 연구자가 의도했던 독립변수와 종속변수의 관계를 온전히 파악하기 위해서는 통제변수의 효과를 제거할 필요성이 있다. 따라서 조직커뮤니케이션과 조직효과성 간의 관계를 보다 정확히 분석하기 위해서는 기타 요인이 조직효과성에 미치는 영향을 통제해야 한다. Bozeman(1993)은 같은 요인일지라도 어떤 경우에는 불필요할 수도 있으며 이해관계가 존재하는 다른 경우에는 유용할 수 있다고 하였다. 이는 같은 요인일지라도 직급에 따라 또는 소속부서에 따라 다르게 나타날 수 있음을 시사한다. 이에 직급과 소속부서를 통제변수로 설정하였다. 또한, 한국전력공사 기업 특성상 다수를 차지하는 남성과 상대적으로 소수인 여성의 직무만족과 조직몰입이 차이가 날 수 있을 거라 판단되어 성별을 통제하였다. 그 외 인구통계학적 요인인 근무경력, 최종학력, 연령 등을 통제변수로 설정하였다.

<표 3-6. 설문지 구성>

변 수	측정변수	구성요소	문항 수	출 처
독립변수	조직 커뮤니케이션	상향적 커뮤니케이션	5	박지철(2013) Downs & Hazen(1977)
		하향적 커뮤니케이션	5	
		수평적 커뮤니케이션	5	
		비공식적 커뮤니케이션	5	
종속변수	조직효과성	직무만족	6	Tsui et al.(1992), Allen & Meyer(1993) 김호정(2002a)
		조직몰입	9	
조절변수	조직문화	위계문화	8	Cameron & Quinn (1999) 김호정(2002a) Yeung et al.(1991)
		합리문화	8	
통제변수	인구통계학적 요인		6	·
총 문항			57	·

제 4 장 분석결과

제 1 절 기초통계분석

1. 인구통계학적 특성

본 연구는 시장형 공기업 중 하나인 한국전력공사를 분석 대상으로 진행하였다. 2021년 10월 기준, 한국전력공사의 현직자를 대상으로 접근성이 용이한 구글 설문지를 이용하여 URL을 만들어 구성원에게 설문조사를 배포하였다. 설문기간은 2021년 10월 25일부터 31일까지 7일간 실시하였으며 한국전력공사 조직구성원을 대상으로 240개의 설문지를 회수하였다. 설문지 중 결측치와 같이 분석에 부적합한 설문지를 제외하고 최종 224개의 설문지를 바탕으로 분석을 실시하였다. 자료 분석을 위하여 R 4.1.0 프로그램을 사용하였다.

먼저 응답자들의 성별의 경우 여성 28.6%이고 남성 71.4%으로 한국전력공사 특성상 남성의 수가 많은 것으로 나타났다. 둘째, 연령대별 분포를 살펴보면 20대 17.0%, 30대 35.7%, 40대 36.6%, 50대 10.7%로 나타났는데 이는 한국전력공사 구성원의 평균 연령이 40대인 것을 고려하면 당연한 결과로 볼 수 있다. 셋째, 최종학력의 경우 고등학교 졸업 8.9%, 대학교 졸업 70.1%, 대학원(석사) 19.6%, 대학원(박사) 1.3%로 나타났다. 넷째, 직급에 대한 분포를 살펴보면 사원 11.2%, 주임 2.7%, 대리 29.0%, 과장 7.6%, 차장 42.0%, 팀장 0.9%, 부장 6.2%, 실·단·본부장 0.4%으로 나타났다. 팀장 이상 직급의 응답자가 적은 것은 공공기관 내에서도 팀장 이상의 직급이 소수이기 때문에 당연한 결과라고 볼 수 있다. 다섯째, 근무기간의 경우에는 5년 이하 26.3%, 5년 초과 10년 이하 24.1%, 10년 초과 15년 이하 15.6%, 15년 초과 20년 이하가 19.2%, 20년 초과 25년 이하가 8.0%, 25년 초과 30년 이하가 4.9%, 30년 초과가 1.8%으로 나타났다. 마지막으로 근무부서의 경우 본사 31.2%, 소속기관(현장, 지사) 68.8%으로 소속기관의 근무하는 응답자가 많은 것으로 나타났다.

<표 4-1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성>(n= 224)

구 분	분 류	빈도(명)	비 율(%)
성별	여성	64	28.57
	남성	160	71.42
연령	20대	38	16.96
	30대	80	35.71
	40대	82	36.60
	50대	24	10.71
최종 학력	고등학교	20	8.92
	대학교	157	70.08
	대학원(석사)	44	19.64
	대학원(박사)	3	1.33
직급	사원	25	11.16
	주임	6	2.67
	대리	65	29.01
	과장	17	7.58
	차장	94	41.96
	팀장	2	0.89
	부장	14	6.25
	처장	0	0.00
	실·단·본부장	1	0.44
	임원	0	0.00
근무기간	5년 이하	59	26.33
	5년 초과 10년 이하	54	24.10
	10년 초과 15년 이하	35	15.62
	15년 초과 20년 이하	43	19.19
	20년 초과 25년 이하	18	8.03
	25년 초과 30년 이하	11	4.91
	30년 초과	4	1.78
근무부서	본사	70	31.25
	소속기관(현장, 지사)	154	68.75

2. 변수의 기초통계량

종속변수인 조직효과성은 직무만족, 조직몰입 두 차원으로 구분하였다. 직무만족의 평균은 3.82, 표준편차는 0.79이었다. 조직몰입의 평균은 3.84, 표준편차는 0.86이었다. 독립변수인 조직커뮤니케이션은 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션 네 차원으로 구분하였다. 상향적 커뮤니케이션의 평균은 3.87, 표준편차는 0.84이었다. 하향적 커뮤니케이션의 평균은 3.72, 표준편차는 0.81이었다. 수평적 커뮤니케이션의 평균은 3.99, 표준편차는 0.78이었다. 비공식적 커뮤니케이션의 평균은 3.74, 표준편차는 0.78이었다. 조절변수인 조직문화는 합리문화, 위계문화 두 차원으로 구분하였다. 합리문화의 평균은 3.50, 표준편차는 0.94이었다. 위계문화의 평균은 4.20, 표준편차는 0.59이었다.

<표 4-2. 주요변수의 기초통계량>

변 수		Mean	Std	Min	Max
조직효과성	직무만족	3.82	0.79	1.00	5.00
	조직몰입	3.84	0.86	1.00	5.00
조직 커뮤니케이션	상향적 커뮤니케이션	3.87	0.84	1.00	5.00
	하향적 커뮤니케이션	3.72	0.81	1.00	5.00
	수평적 커뮤니케이션	3.99	0.78	1.00	5.00
	비공식적 커뮤니케이션	3.74	0.78	1.00	5.00
조직문화	합리문화	3.50	0.94	1.00	5.00
	위계문화	4.20	0.59	1.00	5.00

제 2 절 타당성 및 신뢰도 검증

1. 타당성 검증

본 연구에서 측정하고자 하는 변수를 정확하게 측정하였는가를 판단하기 위하여 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다. 주성분분석(Principal component analysis)을 통하여 요인 추출 시 고유값(Eigen-value)은 1 이상을 기준으로 하였다. 요인을 추출한 후에는 요인의 해석을 용이하도록 하나의 요인에 다수의 변수들이 적재되는 것을 방지하는 직교회전방식인 베리멕스(Varimax) 방법을 사용하였다. 본 연구에서는 요인적재량 값이 0.5 이상인 문항에 대해서 일반 요인(General factor)의 유의미성을 가진 것으로 판단하였다. 공통성은 특정 변수가 추출된 요인에 의해 설명되는 비율을 의미하는데 Hair, J. F.(2009)은 공통성이 0.4 미만인 경우 여러 요인에 모호하게 분산되어 있을 가능성이 있어 제거할 것을 제안하였다. 본 연구에서는 설문 항목의 공통성 값은 0.4 이상을 기준으로 한다.

1) 조직효과성에 대한 타당성 분석

요인분석 결과, 직무만족, 조직몰입 2개의 차원으로 구성되었다. '나는 우리 회사에 남아야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다'와 '나는 업무수행을 통해 공익을 실현할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다' 설문문항에 대해서 요인적재량이 0.5 미만으로 나타나 향후 분석에 있어 제외한다.

<표 4-3. 조직효과성 요인분석 결과>

측정문항	공통성	조직효과성	
		직무만족	조직몰입
직무만족1	0.68	0.81	0.13
직무만족2	0.56	0.74	0.11
직무만족3	0.56	0.65	0.36

직무만족4	0.46	0.68	0.05
직무만족5	0.58	0.76	0.01
직무만족6	0.68	0.82	0.11
조직몰입1	0.75	0.23	0.83
조직몰입2	0.71	0.19	0.82
조직몰입3	0.67	0.18	0.80
조직몰입4	0.56	0.05	0.74
조직몰입5	0.82	0.24	0.88
조직몰입6	0.51	-0.15	0.61
조직몰입7	0.56	0.05	0.74
조직몰입8	0.16	0.39	-0.07
조직몰입9	0.43	0.59	0.29
Eigen-Value		5.690	2.889
분산설명비율		0.30	0.27
누적설명비율		0.30	0.57

2) 조직커뮤니케이션에 대한 타당성 분석

요인분석 결과, 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션 4개의 차원으로 구성되었다. '상급자는 하급자가 필요한 정보를 사전에 미리 파악하고 제공해 준다'와 '우리 부서(팀)는 비공식적 커뮤니케이션(사적인 대화, 회식, 친목활동 등)을 자연스럽게 하고 있다' 설문문항에 대해서 요인적재량이 0.5 미만으로 나타나 향후 분석에 있어 제외한다.

<표 4-4. 조직커뮤니케이션 요인분석 결과>

측정문항	공통성	조직커뮤니케이션			
		상향적	하향적	수평적	비공식적
상향적1	0.72	0.79	0.03	0.31	0.07
상향적2	0.72	0.62	0.32	0.26	0.18
상향적3	0.71	0.73	0.21	0.34	0.19
상향적4	0.73	0.75	0.24	0.26	0.19
상향적5	0.73	0.65	0.26	0.29	0.23
하향적1	0.52	0.22	0.67	0.14	0.06
하향적2	0.62	0.27	0.73	0.13	0.04
하향적3	0.55	0.57	0.43	0.11	0.18
하향적4	0.56	0.12	0.69	0.17	0.17
하향적5	0.68	0.62	0.50	0.15	0.17
수평적1	0.66	0.38	0.03	0.71	0.09
수평적2	0.75	0.11	0.17	0.83	0.15
수평적3	0.61	0.38	0.24	0.62	0.16
수평적4	0.71	0.31	0.10	0.72	0.29
수평적5	0.65	0.22	0.23	0.70	0.26
비공식적1	0.62	0.27	0.17	0.63	0.35
비공식적2	0.60	0.07	0.08	0.08	0.76
비공식적3	0.64	0.32	-0.07	0.21	0.70
비공식적4	0.62	0.15	0.19	0.32	0.68
비공식적5	0.69	0.15	0.22	0.28	0.74
Eigen-Value		9.003	1.783	1.274	1.032
분산설명비율		0.21	0.19	0.13	0.12
누적설명비율		0.21	0.40	0.53	0.65

3) 조직문화에 대한 타당성 분석

요인분석 결과, 합리문화, 위계문화 2개의 차원으로 구성되었다. '우리 회사는 경영평가를 매우 중요시한다' 설문문항에 대해서 요인적재량이 0.5 미만으로 나타나 향후 분석에 있어 제외한다.

<표 4-5. 조직문화 요인분석 결과>

측정문항	공통성	조직문화	
		합리문화	위계문화
합리문화1	0.12	0.11	0.32
합리문화2	0.61	0.78	0.09
합리문화3	0.50	0.66	0.25
합리문화4	0.62	0.78	0.10
합리문화5	0.75	0.86	0.12
합리문화6	0.74	0.86	0.06
합리문화7	0.72	0.84	0.13
합리문화8	0.56	0.71	0.22
위계문화1	0.50	0.18	0.69
위계문화2	0.44	0.34	0.57
위계문화3	0.51	0.40	0.59
위계문화4	0.49	-0.07	0.70
위계문화5	0.43	0.25	0.60
위계문화6	0.57	0.11	0.75
위계문화7	0.56	0.01	0.75
위계문화8	0.57	0.06	0.75
Eigen-Value		5.954	2.726
분산설명비율		0.30	0.25
누적설명비율		0.30	0.55

2. 신뢰도 검증

신뢰도(Reliability) 분석은 동일 대상이 같은 측정도구를 반복적으로 사용하였을 때 그 측정결과 값들의 분산을 의미한다. 일반적으로 측정도구의 내적일치성(Internal consistency)으로 판단한다. 내적일관성 측정 시, 주로 사용되는 통계량으로 크론바흐 알파(Cronbach's α)가 있다. 요인분석에서 추출된 요인 차원 별로 Cronbach's α를 활용하여 신뢰도 분석을 진행하였다. 일반적으로 Cronbach's α가 0.7 이상이면 측정도구의 신뢰도가 높다고 판단할 수 있다. 본 연구에서는 0.7 이상을 기준으로 신뢰도를 평가하였고, 각 변인들의 신뢰계수(α)를 통해 살펴본 신뢰도는 모두 0.7 이상으로 나타났다.

<표 4-6. 신뢰도 검증 결과>

구분	측정변수	구성요소	측정 문항수	분석 문항수	Cronbach's α
종속변수	조직효과성	직무만족	6	6	0.86
		조직몰입	9	7	0.90
독립변수	조직 커뮤니케이션	상향적 커뮤니케이션	5	5	0.91
		하향적 커뮤니케이션	5	4	0.81
		수평적 커뮤니케이션	5	5	0.87
		비공식적 커뮤니케이션	5	4	0.78
조절변수	조직문화	합리문화	8	7	0.91
		위계문화	8	8	0.84

제 3 절 상관관계분석

가설검증을 위한 다중회귀분석 이전에 조직커뮤니케이션(상향적, 하향적, 수평적, 비공식적 커뮤니케이션)과 조직효과성(직무만족, 조직몰입)이 상관관계가 나타나는지 상관계수를 통해 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 두 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 보편적으로 사용하는 피어슨(Pearson) 상관계수를 활용한다. 상관관계를 분석함과 동시에 1차적으로 변수 간 다중공선성 여부를 확인해 보고자 한다. 독립변수 간 상관계수가 크게 나타나면 다중공선성을 의심할 수 있다.

회귀분석은 여타 조건 불변(All other things being held constant)이라는 가정에 기초한다. 만약 독립변수 간 상관계수가 높다면 한 독립변수의 변화가 다른 독립변수의 변화를 발생시켜, 여타 조건 불변이라는 가정을 만족시키지 못한다. 이 같은 경우 독립변수들 간의 상관계수가 높아 회귀계수의 분산을 과대추정하기 때문에, 회귀분석 결과로 나온 회귀계수 추정치가 불안하고 해석하기 어려워진다. 이러한 문제를 다중공선성(Multicollinearity)이라 한다.

주요 변수들의 상관관계는 다음 <표 4-7>와 같다. 상관계수가 0.8 이상이면 독립변수 간 다중공선성의 문제를 가질 위험이 있다(Gujarati & Porter, 2009). 상관관계 분석 결과, 상관계수가 0.8이 넘는 관계는 나타나지 않았다.

종속변수인 직무만족과 독립변수 간 상관관계를 살펴보면 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 상관계수는 0.67($p<0.001$), 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 상관계수는 0.63($p<0.001$), 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 상관계수는 0.66($p<0.001$), 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 상관계수는 0.50($p<0.001$)로 직무만족과 독립변수 간 상관관계는 모두 정(+)의 상관관계를 보였다. 직무만족과 조절변수인 합리문화의 상관계수는 0.46($p<0.01$), 직무만족과 위계문화의 상관계수는 0.22($p<0.001$)로 나타나 모두 정(+)의 상관관계를 보였다.

종속변수인 조직몰입과 독립변수 간 상관관계를 살펴보면 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 상관계수는 0.18($p<0.01$), 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 상관계수는 0.24($p<0.001$), 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 상관계수는 0.17($p<0.01$), 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 상관

계수는 0.33($p<0.001$)로 조직몰입과 독립변수 간 상관관계는 모두 정(+)의 상관관계를 보였다. 조직몰입과 조절변수인 합리문화의 상관계수는 0.28($p<0.001$), 조직몰입과 위계문화의 상관계수는 0.29($p<0.001$)로 나타나 모두 정(+)의 상관관계를 보였다.

종속변수인 직무만족과 통제변수 간 상관관계를 살펴보면 성별과 직무만족의 상관계수는 0.25($p<0.001$), 연령과 직무만족의 상관계수는 0.21($p<0.001$), 근무기간과 직무만족의 상관계수는 0.23($p<0.001$)로 나타나 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 하지만, 최종학력과 직무만족의 상관계수는 0.09($p=0.17$), 직위와 직무만족의 상관계수는 0.10($p=0.15$), 근무부서와 직무만족의 상관계수는 -0.13($p=0.06$)로 나타나 통계적으로 유의미하지 않았다.

종속변수인 조직몰입과 통제변수 간 상관관계를 살펴보면 연령과 조직몰입의 상관계수는 0.24($p<0.001$), 직위와 조직몰입의 상관계수는 0.17($p<0.01$), 근무기간과 조직몰입의 상관계수는 0.30($p<0.001$), 근무부서와 조직몰입의 상관계수는 -0.14($p<0.05$)로 나타나 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 하지만, 성별과 조직몰입의 상관계수는 0.02($p=0.81$), 최종학력과 조직몰입의 상관계수는 -0.04($p=0.60$)로 나타나 통계적으로 유의미하지 않았다.

<표 4-7. 상관관계분석 결과(피어슨)>

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1)상향적	1.00													
(2)하향적	0.78***	1.00												
(3)수평적	0.68***	0.60***	1.00											
(4)비공식적	0.49***	0.50***	0.56***	1.00										
(5)합리문화	0.46***	0.42***	0.37***	0.41***	1.00***									
(6)위계문화	0.25***	0.33***	0.25***	0.25***	0.39***	1.00								
(7)직무만족	0.67***	0.63***	0.66***	0.50***	0.46**	0.22***	1.00							
(8)조직몰입	0.18**	0.24***	0.17**	0.33***	0.28***	0.29***	0.31***	1.00***						
(9)성별	0.12	0.08	0.17**	0.18**	0.09	-0.01	0.25***	0.02	1.00					
(10)연령	0.15*	0.13*	0.05	0.10	0.27***	0.15*	0.21***	0.24***	0.15*	1.00				
(11)최종학력	0.01	0.02	-0.07	-0.03	-0.02	0.19***	0.09	-0.04	0.20***	0.28***	1.00			
(12)직위	0.03	0.02	-0.03	0.01	0.12	0.20***	0.10	0.17**	0.22***	0.67***	0.41***	1.00		
(13)근무기간	0.19***	0.18**	0.11	0.14*	0.27***	0.11	0.23***	0.30***	0.03	0.89***	0.12	0.60***	1.00	
(14)근무부서	-0.13*	-0.10	-0.12	-0.05	-0.03	0.04	-0.13	-0.14*	0.00	-0.15*	0.13*	0.07	0.21***	1.00

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$, ***: $p<0.001$

제 4 절 가설검정

1. 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계

1) 조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계

본 연구의 가설 1 '조직커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'를 검증하기 위하여 조직커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 <표 4-8>와 같다.

'상향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-1에 대한 가설검정 결과 p=0.002, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 '회귀계수 B=0이다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. B=0.232이며 상향적 커뮤니케이션이 1단위 증가할 때, 직무만족이 0.232 단위 증가하여 상향적 커뮤니케이션이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

'하향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-2에 대한 가설검정 결과 p=0.020, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 '회귀계수 B=0이다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. B=0.174이며 하향적 커뮤니케이션이 1단위 증가할 때, 직무만족이 0.174 단위 증가하여 하향적 커뮤니케이션이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

'수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1-3에 대한 가설검정 결과 p<0.001, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 '회귀계수 B=0이다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. B=0.311이며 수평적 커뮤니케이션이 1단위 증가할 때, 직무만족이 0.311 단위 증가하여 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 공식적 커뮤니케이션 중 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

‘비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1-4에 대한 가설검정 결과 p=0.149, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 가설 1에 대한 검정 결과, 공식적 커뮤니케이션에 해당하는 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8. 다중회귀분석결과 1>(Y=직무만족)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	0.182	0.349	0.524	0.601
상향적 커뮤니케이션	0.232	0.074	3.133	0.002**
하향적 커뮤니케이션	0.174	0.074	2.338	0.020*
수평적 커뮤니케이션	0.311	0.066	4.661	<0.001***
비공식적 커뮤니케이션	0.077	0.053	1.447	0.149
성별	0.212	0.084	2.497	0.013*
연령	0.003	0.010	0.312	0.756
최종학력	0.111	0.072	1.539	0.125
직위	-0.014	0.032	-0.434	0.665
근무년수	0.006	0.010	0.643	0.521
근무부서	-0.038	0.080	-0.475	0.635

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$, ***: $p<0.001$

2) 조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계

본 연구의 가설 2 '조직커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'를 검증하기 위하여 조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

'상향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2-1에 대한 가설검정 결과 p=0.278, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'하향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2-2에 대한 가설검정 결과 p=0.101, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'수평적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2-3에 대한 가설검정 결과 p=0.577, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'비공식적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2-4에 대한 가설검정 결과 p<0.001, 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 '회귀계수 B=0이다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. B=0.322이며 비공식적적 커뮤니케이션이 1단위 증가할 때, 조직몰입이 0.322 단위 증가하여 비공식적 커뮤니케이션이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직커뮤니케이션 특성 중 비공식적 커뮤니케이션만이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-9. 다중회귀분석결과 2>(Y=조직몰입)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	2.725	0.522	5.216	<0.001***

수평적 커뮤니케이션	-0.055	0.099	-0.558	0.577
비공식적 커뮤니케이션	0.322	0.080	4.016	<0.001***
성별	-0.067	0.127	-0.528	0.598
연령	-0.009	0.015	-0.620	0.536
최종학력	-0.095	0.108	-0.884	0.378
직위	0.062	0.048	1.279	0.202
근무년수	0.027	0.015	1.711	0.089
근무부서	-0.153	0.120	-1.272	0.205

$Adj.R^2$=0.164, F=5.37(p<0.001)

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

2. 조직문화의 조절효과

본 연구는 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 알아볼 뿐만 아니라 그 관계에 있어 위계문화, 합리문화의 조절효과가 나타나는지를 분석하고자 한다. 조절효과를 밝히기 위하여 단계적으로 변수를 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하는 경우가 많다. 하지만, Edwards(2009)는 위계적 회귀분석은 회귀계수를 잘못 해석할 수 있다고 보았다. 위계적 회귀분석에서 상호작용항의 유의미성을 판단할 때, 1단계에서는 독립변수와 조절변수를 모형에 포함하고, 2단계에서는 상호작용항을 추가하여 분석을 진행한다. 단계마다 모형의 R^2 값에 대해 F 검정을 실시해 상호작용항 회귀계수의 통계적 유의미성을 검정한다. 하지만 R^2 검정을 위한 F 통계량은 상호작용항 회귀계수의 t검정 통계량을 제곱한 값과 동일하여 위계적 검정이 불필요하다. 본 연구에서는 위계적 회

귀분석이 불필요하다고 판단되어 조절효과를 검증하기 위해 다중회귀모형에 상호작용항을 포함하여 분석을 진행하였다.

조절효과를 검증하기 위하여 상호작용항을 만드는데 독립변수와 조절변수의 평균변환 필요성에 대해 다소 논란이 존재한다. 연구자의 판단에 따라 독립변수와 조절변수 관계에 있어 보다 의미 있는 해석이 가능한 회귀계수에 대해 가설검증을 하는 경우, 평균변환이 유의미할 수 있다. 하지만, 상호작용항의 효과를 검정함에 있어 다중공선성은 문제가 되지 않으므로 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균변환을 하는 것은 옳지 않다고 지적된다(Hayes, 2017). 조절효과를 검증하기 위한 분석에서 회귀계수의 추정량 분산이 지나치게 추산되는 다중공선성 문제가 발생하지 않는다. 그러므로, 다중공선성 문제를 해결하고자 평균변환을 사용하여 상호작용항을 생성하면 안 된다(고길곤, 2021).

1) 위계문화의 조절효과(종속변수=직무만족)

조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 있어 위계문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과는 다음 <표 4-10>와 같다.

조절변수인 '위계문화'가 직무만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-1에 대한 가설검정 결과, p=0.271로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-2에 대한 가설검정 결과, p=0.139로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-3에 대한 가설검정 결과, p=0.210로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이

다'라는 가설 3-4에 대한 가설검정 결과, p=0.059로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 있어 위계문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과, 조절변수와 상호작용항은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-10. 위계문화의 조절효과 1>(Y=직무만족)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	-0.668	1.440	-0.464	0.642
상향적 커뮤니케이션	-0.468	0.637	-0.735	0.463
하향적 커뮤니케이션	1.108	0.636	1.743	0.082
수평적 커뮤니케이션	0.912	0.480	1.900	0.058
비공식적 커뮤니케이션	-0.557	0.342	-1.628	0.105
위계문화	0.193	0.337	0.575	0.566
성별	0.179	0.087	2.060	0.040*
연령	0.004	0.010	0.457	0.648
최종학력	0.101	0.073	1.366	0.173
직위	-0.012	0.033	-0.374	0.708
근무년수	0.005	0.010	0.535	0.593
근무부서	-0.026	0.080	-0.324	0.746
상향적 커뮤니케이션 * 위계문화	0.161	0.145	1.104	0.271
하향적 커뮤니케이션 * 위계문화	-0.217	0.146	-1.483	0.139
수평적 커뮤니케이션 * 위계문화	-0.142	0.113	-1.255	0.210
비공식적 커뮤니케이션 * 위계문화	0.153	0.080	1.893	0.059

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$, ***: $p<0.001$

2) 위계문화의 조절효과(종속변수=조직몰입)

조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 있어 위계문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과는 다음 표 <표 4-11>와 같다.

조절변수인 '위계문화'가 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-5에 대한 가설검정 결과, p=0.800로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-6에 대한 가설검정 결과, p=0.193로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-7에 대한 가설검정 결과, p=0.157로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 3-8에 대한 가설검정 결과, p=0.046로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 있어 위계문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과, 위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

<표 4-11. 위계문화의 조절효과 2>(Y=조직몰입)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	5.389	2.085	2.584	0.010*
상향적 커뮤니케이션	0.160	0.922	0.174	0.861

비공식적 커뮤니케이션	-0.690	0.495	-1.393	0.165
위계문화	-0.491	0.488	-1.006	0.315
성별	-0.041	0.126	-0.328	0.743
연령	-0.014	0.015	-0.932	0.352
최종학력	-0.128	0.107	-1.199	0.231
직위	0.033	0.048	0.690	0.490
근무년수	0.034	0.0154	2.205	0.028*
근무부서	-0.145	0.117	-1.237	0.217
상향적 커뮤니케이션 * 위계문화	-0.053	0.211	-0.252	0.800
하향적 커뮤니케이션 * 위계문화	0.277	0.212	1.305	0.193
수평적 커뮤니케이션 * 위계문화	-0.232	0.164	-1.418	0.157
비공식적 커뮤니케이션 * 위계문화	0.234	0.117	2.004	0.046*

$Adj.R^2$=0.220, F=5.19(p<0.001)

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

3) 합리문화의 조절효과(종속변수=직무만족)

조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 있어 합리문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

조절변수인 '합리문화'가 직무만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 4-1에 대한 가설검정 결과, p=0.621로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것

으로 나타났다.

‘합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다’라는 가설 4-2에 대한 가설검정 결과, p=0.739로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

‘합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다’라는 가설 4-3에 대한 가설검정 결과, p=0.396로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

‘합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다’라는 가설 4-4에 대한 가설검정 결과, p=0.421로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조직커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 있어 합리문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과, 조절변수와 상호작용항은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-12. 합리문화의 조절효과 1>(Y=직무만족)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	0.097	0.806	0.121	0.903
상향적 커뮤니케이션	0.088	0.241	0.366	0.714
하향적 커뮤니케이션	0.253	0.259	0.977	0.329
수평적 커뮤니케이션	0.485	0.222	2.185	0.030*
비공식적 커뮤니케이션	-0.099	0.195	-0.510	0.610
합리문화	0.130	0.210	0.620	0.536
성별	0.217	0.084	2.556	0.011*
연령	-0.001	0.010	-0.015	0.987
최종학력	0.126	0.074	1.710	0.088

근무부서	-0.052	0.080	-0.652	0.515
상향적 커뮤니케이션 * 합리문화	0.035	0.071	0.495	0.621
하향적 커뮤니케이션 * 합리문화	-0.025	0.075	-0.333	0.739
수평적 커뮤니케이션 * 합리문화	-0.056	0.066	-0.850	0.396
비공식적 커뮤니케이션 * 합리문화	0.044	0.055	0.805	0.421
$Adj.R^2$=0.564, F=20.26(p<0.001)				

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

4) 합리문화의 조절효과(종속변수=조직몰입)

조직커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 있어 합리문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과는 다음 <표 4-13>와 같다.

조절변수인 '합리문화'가 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 4-5에 대한 가설검정 결과, p=0.108로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 4-6에 대한 가설검정 결과, p=0.880로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 4-7에 대한 가설검정 결과, p=0.510로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

'합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다'라는 가설 4-8에 대한 가설검정 결과, p=0.587로 나타나 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조직커뮤니케이션과

조직몰입의 관계에 있어 합리문화의 조절효과에 대한 가설검정 결과, 조절변수와 상호작용항은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-13. 합리문화의 조절효과 2>(Y=조직몰입)

Parameter	B	SE	t	p
Intercept	3.220	1.207	2.668	0.008**
상향적 커뮤니케이션	-0.700	0.360	-1.942	0.053
하향적 커뮤니케이션	0.222	0.388	0.573	0.567
수평적 커뮤니케이션	0.135	0.332	0.408	0.683
비공식적 커뮤니케이션	0.436	0.292	1.491	0.137
합리문화	-0.022	0.314	-0.072	0.942
성별	-0.081	0.127	-0.640	0.522
연령	-0.013	0.016	-0.814	0.416
최종학력	-0.095	0.110	-0.862	0.389
직위	0.066	0.049	1.344	0.180
근무년수	0.026	0.015	1.654	0.099
근무부서	-0.151	0.120	-1.255	0.210
상향적 커뮤니케이션 * 합리문화	0.171	0.106	1.613	0.108
하향적 커뮤니케이션 * 합리문화	-0.017	0.113	-0.151	0.880
수평적 커뮤니케이션 * 합리문화	-0.065	0.099	-0.659	0.510
비공식적 커뮤니케이션 * 합리문화	-0.045	0.083	-0.543	0.587

$Adj.R^2$=0.173, F=4.128(p<0.001)

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

제 5 절 가설검정 결과 해석 및 요약

본 연구는 상향적, 하향적, 수평적, 비공식적으로 측정한 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고, 조직문화의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 공공기관 관료제의 한계점이 인식되면서 조직효과성에 영향을 미치는 조직행태 요소로서 조직커뮤니케이션에 주목하였으며 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향이 조직문화에 따라 상이한지를 확인하였다.

첫째, '상향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-1, '하향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-2 그리고 '수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-3은 채택되었다. 그 외에 '비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-4는 기각되었다. 상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션이 높을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 공식적 커뮤니케이션에 해당하는 커뮤니케이션이 활성화될수록 직무만족이 높아지는 것이다. 공식적 커뮤니케이션은 의사전달이 확실하고 위계질서에 기초한 커뮤니케이션이기 때문에 업무에 대한 책임 소재가 명확하다. 그러므로 한국전력공사 구성원들이 조직의 비전, 업무분장표 등을 공유할 수 있기에 조직과 직무에 대해 전반적인 이해를 높여줄 수 있으며 직무동기 유발에 대한 촉진제 역할을 하기에 심리적으로 높은 직무만족을 느낄 수 있다.

둘째, '상향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-1, '하향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-2 그리고 '수평적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-3은 기각되었다. 그 외에 '비공식적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설 1-4는 채택되었다. 즉, 비공식적 커뮤니케이션만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비공식적 커뮤니케이션은 조직구성원 간의 관계를 중심으로 커뮤니케이션이 이루어지며 조직구성원 간의 관계

개선과 사교의 기능을 충족시키고 조직에 대한 유대감을 형성시킨다. 비공식적인 커뮤니케이션의 부정적 결과물로 직무에 대한 평가 혹은 비난, 인사고과 등 다양한 형태로 나타날 수 있지만 공식적 커뮤니케이션과 비교하였을 때 비공식적 커뮤니케이션은 정보의 영향력이 강해 긍정적인 의사를 담은 커뮤니케이션이 이루어진다면 한국전력공사 구성원의 사기를 올려주고 조직에 대한 안정감과 유대감을 형성할 수 있는 가능성을 높인다. 이는 한국전력공사 구성원의 긍정적인 심리적 애착으로 나타나게 되며 높아진 조직몰입도 긍정적인 심리적 애착 중 하나로 해석할 수 있다.

셋째, 조직커뮤니케이션과 조직효과성의 관계에 있어 조직문화의 조절효과를 살펴본 결과, '위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.'라는 가설 3-8만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 나머지 가설들은 모두 기각되었다. 위계문화가 높을수록 비공식적 커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 확대하는 효과가 나타난 것이다. 위계문화는 통제와 계층적 질서를 강조하므로 조직 내부적인 유지와 통합에 초점을 두고 있다. 또한, 조직구성원 간 직급에 기반한 커뮤니케이션을 지향하기 때문에 관계에 기반한 조직구성원들 간 팀워크, 사기, 신뢰 등을 강조하며 친화적인 인간관계를 중심으로 조직목표를 달성하지 않는다. 하지만 비공식적 커뮤니케이션은 직급, 위계와 상관없이 조직구성원이 자발적으로 발생시키는 커뮤니케이션이며 조직구성원 간 관계를 중심으로 이루어진다. 특히 비공식적 커뮤니케이션은 조직구성원 간의 관계 개선을 통한 조직에 대한 유대감을 만든다. 따라서 위계문화가 강할수록 반작용으로 나타나는 비공식적 커뮤니케이션이 조직몰입을 높이는 결과로 해석할 수 있다.

또한, 이러한 결과는 조직몰입에 대한 비공식적 커뮤니케이션의 영향력이 유의미하나 위계문화와 같이 다른 조건들과 상호작용을 통하여 추가적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 따라서 비공식적 커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향은 단선적인 관계가 아니며, 조직커뮤니케이션을 주제로 하는 후속 연구에서 조직커뮤니케이션과 조직효과성에 대한

다양한 모형을 토대로 연구되어야 할 필요성을 시사한다.

이상에서 한국전력공사 구성원들을 대상으로 조직커뮤니케이션과 조직효과성 간의 관계 및 조직문화의 조절효과를 검증한 결과는 이하 <표 4-14>, <표 4-15>, <표 4-16>, <표 4-17>과 같다.

<표 4-14. 가설검증 결과 1>

구 분	내 용	채택여부
가설 1-1	상향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	하향적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

<표 4-15. 가설검증 결과 2>

구 분	내 용	채택여부
가설 2-1	상향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-2	하향적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-3	수평적 커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

<표 4-16. 가설검증 결과 3>

구 분	내 용	채택여부
가설 3-1	위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-2	위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-3	위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-4	위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-5	위계문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-6	위계문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-7	위계문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 3-8	위계문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	채택

<표 4-17. 가설검증 결과 4>

구 분	내 용	채택여부
가설 4-1	합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-2	합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-3	합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-4	합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-5	합리문화는 상향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-6	합리문화는 하향적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-7	합리문화는 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각
가설 4-8	합리문화는 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 의의 및 시사점

첫째, 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 직간접적으로 영향을 미치므로 조직커뮤니케이션 제고 방안이 고려되어야 한다는 시사점을 도출하였다. 그동안 공공기관은 신자유주의의 영향으로 거시적인 관점에서 조직의 정책과 제도 개편에 집중하였다. 하지만, 공공기관 관료제의 한계점을 인식하고 조직의 변화관리 측면에서 조직커뮤니케이션이 각광받게 되었고 그 중요성을 실증적으로 분석하였다. 공식적 커뮤니케이션(상향적, 하향적, 수평적 커뮤니케이션)은 직무만족도 향상에, 비공식적 커뮤니케이션은 조직몰입도 향상에 긍정적인 영향을 미치므로 공공기관은 조직 내 변화관리 차원에서 조직커뮤니케이션을 활성화하여 직무만족과 조직몰입 향상을 통한 성과향상을 도모할 필요가 있다.

둘째, 다양한 조직커뮤니케이션에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 최근까지 대부분의 선행연구들은 조직커뮤니케이션의 특성을 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션을 수직적 커뮤니케이션으로 통합하여 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션 만을 고려한 연구가 대다수였으며 공공기관을 대상으로 한 선행연구에서는 조직커뮤니케이션을 공공기관의 특수한 맥락 하에서 이루어지는 공식적 커뮤니케이션에 초점을 맞추고 있어 비공식적 커뮤니케이션에 대한 연구는 찾아보기가 어려웠다. 하지만, 본 연구에서는 조직커뮤니케이션의 유형을 상향적, 하향적, 수평적, 비공식적 커뮤니케이션으로 분류하여 조직효과성에 대한 영향을 살펴봄으로써 다차원적인 접근방식을 취하였으므로 기존 연구와 차별된다.

셋째, 비공식적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계에 있어 위계문화만이 조절효과를 가지는 것으로 나타났으며 그 외의 관계에서 조직문화와 조직커뮤니케이션의 상호작용항은 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 즉,

조직효과성과 관련하여 조직문화 그리고 조직문화와 조직커뮤니케이션의 상호작용항이 통계적으로 유의미하지 않았다. 이 같은 결과는 조직행태, 그중에서도 조직커뮤니케이션을 다루는 데 있어서 조직문화, 더 나아가 조직문화 차이보다는 공공기관 내 관리자의 리더십 유형, 직무스트레스, 조직시민행동 등 다양한 변수에 초점을 맞춰야 할 필요성을 보여주며 공공기관 내 조직문화 차이에 있어 선험적인 편견을 가져서는 안 된다는 것을 의미한다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 대상은 공공기관의 시장형 공기업 중 한국전력공사로 한정되어 있기 때문에 연구결과를 공공기관 전체로 일반화하는 데 있어 한계가 있다. 공공기관을 대상으로 조직커뮤니케이션이 조직효과성에 미치는 영향과 그 관계에 있어 조직문화의 조절효과를 일반화시키기 위해서 향후 공공기관 유형에 속한 시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관, 기타공공기관 등으로 연구대상을 확대한다면 기관 별 차이를 밝히고 연구의 일반화가 가능할 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구의 대상은 모든 직급의 한국전력공사 구성원을 포함하지 못하였다. 한국전력공사 구성원 중 상대적으로 상위직급인 처장, 임원은 표본에 한 명도 존재하지 않았으며 실·단·본부장은 단 1명만 응답하였다. 상위직급의 구성원들은 한국전력공사에 대해 다른 인식을 갖고 있을 가능성이 있기 때문에 향후에는 한국전력공사 더 나아가 공공기관 전체 직급을 대상으로 후속연구가 진행되어야 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 활용한 조직커뮤니케이션의 측정 척도는 해외 경영학 분야에서 개발된 척도를 수정 및 보완하여 사용하였기 때문에 국내 공공기관에 적용하는데 다소 한계가 있을 것으로 판단된다. 따라서 향후 공공기관 대상에 대한 연구에서는 측정 척도에 대한 적용가능성을 자세히 검토해야 할 것이며, 국내 공공기관의 유형별 특성을 반영한 측정도

구의 개발과 표준화를 이뤄낼 수 있다면 연구로써 더욱더 큰 의미가 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 경쟁가치모형의 조직문화 유형 가운데 위계문화와 합리문화를 조절변수로 설정하였다. 하지만, 합의된 위계문화와 합리문화에 대한 정의가 존재하지 않는다. 경쟁가치모형에 대한 정의는 같은 의미로 사용되기도 하지만 용어에 따라 그 자체의 의미는 다소 상이하다(권혁철, 2013). 더 나아가 '문화'라는 개념을 어떻게 정의하며 측정 방법에 대한 논의는 꾸준히 이루어져왔다(Jepperson & Swidler, 1994). 이러한 관점에서 본 연구는 문화적 특성에 기인한 조직문화의 개념적 한계를 갖는다고 판단된다. 따라서 후속 연구에서는 국내 공공기관의 특성을 반영한 조직문화에 대해 이론적 근거를 보완함으로써 연구의 완성도를 제고할 필요성이 있다.

참 고 문 헌

고길곤. (2021). 매개효과와 조절효과. 고양: 문우사.

곽사사, 곽건휘, & 장용선. (2021). 개인-조직 가치일치가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 통제형 조직문화의 조절효과. *전문경영인연구*, *24*(1), 133-151.

곽일정, 이승철, & 이형우. (2017). 공공조직의 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 군 조직과 정부 연구조직과의 비교를 중심으로. *융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)*, *11*(2), 41-77..

권혁철. (2013). 경쟁가치모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실증적 연구. *한성대학교 대학원 박사학위논문*.

김근세, & 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. *한국행정학보*, *39*(3), 179-204.

김서영, 이규영, & 백선숙. (2013). 임상간호사의 직무특성 및 조직커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향. *보건과 사회과학*, *33*(1), 135-159.

김영조. (2000). 조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구 (longitudinal study). *인사조직연구*, *8*, 111-134.

김영조, & 박상언. (1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. *인사조직연구*, *6*, 195-238.

김은정, & 이종건. (2010). 조직문화와 셀프리더십이 조직유효성에 미치는 영향. *기업경영연구*, *17*(1), 81-101.

김진석. (2007). 상사의 커뮤니케이션 유형이 부하직원의 자기효능감에 미치는 영향. *고려대학교교육대학원 석사학위논문*.

김호정. (2002a). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *한국행정학보*, *36*(4), 87-106.

_____. (2002b). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. *한국정책학회보, 11*(3), 219-238.

김효숙. (2015). 균형적인 사내 커뮤니케이션과 이직의도의 관계에 관한 연구: 조직사회자본의 매개효과를 중심으로. *한국광고홍보학보*, *17*(1), 55-91.

도운섭. (2006). 조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석-문화관광부를 대상으로. *한국거버넌스학회보*, *13*(2), 271-291.

민진. (2003). 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. *한국행정학보, 37*(2), 83-105.

박극제. (2017). 기초자치단체 공무원의 조직 내 커뮤니케이션과 직무 만족의 상호관련성 연구. *동아대학교대학원 박사학위논문.*

박기동. (1994). 조직행동론. *서울: 박영사*, 135-141.

박득, & 김희정. (2016). 비대면 서비스 조직의 내부마케팅 요인이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *인문사회 21, 7*(5), 873-888.

박상언, & 신택현. (1993). 조직효과성 (Organizational Effectiveness) 에 대한 새로운 관점: 패러독스로서의 조직효과성. *대한산업공학회 추계학술대회 논문집*, 278-286.

박상호. (1998). 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 대전시내 금융기관을 중심으로. *한남대학교대학원 석사학위논문.*

박순애. (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로. *한국행정연구, 15*(1), 203-236.

박정아. (1995). 관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향. *관광연구, 5*, 125-144.

박지철. (2013). 조직커뮤니케이션이 직무스트레스와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과를 중심으로. *공주대학교 대학원. 박사학위논문.*

박찬욱, 석진홍, & 조아라. (2014). 영업의 유형과 조직문화와의 적합성이 영업사원의 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *고객만족경영연구, 16*(1), 1-22.

손정민. (2019). 공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. *행정논총, 57.*

안병철, & 박경철. (2014). 조직문화차이가 직무동기에 미치는 영향-행정조직·군조직의 비교분석. *한국자치행정학보, 28*(4), 371-393.

오두범. (1994). 조직커뮤니케이션원론. *서울대학교출판부.*

위성욱. (2004). 대학 직원의 조직 커뮤니케이션 유형과 커뮤니케이션 채널이 조직효과성에 미치는 영향. *조선대학교 대학원 석사학위 논문.*

이건혁. (2012). 직무 만족과 조직 성과를 향상시키는 노사 커뮤니케이션의 중심 역할. *스피치와 커뮤니케이션*, (19), 96-123.

이명재. (1995). 조직문화와 조직효과성의 관계. *사회과학연구, 8*, 149-179.

이재은, & 이연주. (2008). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn 의 조직문화 유형을 중심으로. *한국정책논집, 8*, 60-81.

이정실. (2004). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. *관광연구, 19*(1), 35-53

이중길, & 조윤직. (2015). 조직커뮤니케이션이 직무만족, 커뮤니케이션만족, 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *한국정책학회 동계학술발표논문집, 2015*, 716-739.

임지은. (2012). 호텔조직의 커뮤니케이션이 직무만족 및 조직 동일시에 미치는 영향. *호텔경영학연구, 21*(5), 1-20.

전상길, & 김인수. (1997). 리더쉽과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로 1. *인사조직연구, 5*, 1-49.

정다운, & 김정희. (2009). 보육시설 조직커뮤니케이션 만족과 보육교사 직무만족에 관한 연구. *유아교육학논집, 13*(5), 75-90.

조성식, & 허문구. (2013). 양면성 조직의 리더십과 조직문화-경쟁가치모형을 기반으로. *인적자원관리연구, 20*(1), 15-38.

주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. *행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 42*.

한봉주. (2010). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. *서울산업대학교 IT 정책전문대학원 박사학위논문*.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*.

Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981). *Personnel administration: An experiential skill-building approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology, 66*(1), 32-40.

Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of service industry management*.

Bozeman, B. (1993). A theory of government "red tape". *Journal of public administration research and theory*, **3**(3), 273-304.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.

Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1980). *Personnel Management* .Ohio: South-Western Publishing Co.

Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the evaluation of organizational effectiveness. *Academy of Management Review, 2*(3), 463-474.

Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory & design*. South Western Educational Publishing.

_____. (2014). The new era of management: International Edition. *South-Western, Cengage Learning*.

Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Scott Foresman & Company.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973), 14*(3), 63-73.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development, 12*(3), 138-157.

Edwards, J. R. (2009). Seven deadly myths of testing moderation in organizational research. *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, 143-164.

Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal, 19*(3), 58.

Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics (5th Edition). New York: McGraw-Hill Inc.

Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* Guilford publications.

Jeffres, L. W., Dobos, J., & Sweeney, M. (1987). Communication and commitment to community. *Communication Research, 14*(6), 619-643.

Jepperson, R. L., & Swidler, A. (1994). What properties of culture should we measure?. *Poetics*, *22*(4), 359-371.

Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.

Lincoln, J. R., Hanada, M., & Olson, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative science quarterly*, 93-115.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78*(4), 538.

Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979, August). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1979, No. 1, pp. 84-88). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple item measures?. *Journal of managerial Psychology.*

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, *24*(4), 570-581.

Porter, W.S. (1971). A study of selected factors related to the turnover of public school superintendents in Connecticut. (Doctoral dissertation, University of Massachusetts, 1971). *Dissertation Abstracts International*, *32*, 1805A.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, *29*(3), 363-377.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). Cmnmunirotinn in Organizations.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational dynamics*, *12*(2), 5-23.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication (1973)*, *46*(3), 287-310.

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579

Tunstall, W. B. (1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review (pre-1986)*, *25*(1), 15.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.

Yeung, A., Brockbank, J. and Ulrich, D. (1991) Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. In: Woodman, R.W. and Pasmore, W.A., Eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, 59-81.

부 록

<설 문 지>

안녕하십니까?
귀중한 시간을 내주셔서 감사합니다.

본 설문은 석사학위 논문의 분석자료를 얻기 위해 작성된 설문지입니다.

귀하의 응답 내용은 오직 학술 논문 연구에만 사용되며, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 또한 모든 응답은 익명으로 처리되며, 응답하신 개인정보는 비밀이 보장됩니다.

귀하의 소중한 응답에 보답할 수 있도록 유의미한 연구결과를 도출할 수 있도록 노력하겠습니다. 문의사항이 있으시면 아래 연락처로 문의해 주시길 바랍니다.

다시 한번 참여해 주신 응답자님께 감사의 말씀드립니다.

2021년 10월

서울대학교 행정대학원
지도교수 : 우지숙
연 구 자 : 송일선
연 락 처 : 010-8331-4166
thd9648@snu.ac.kr

※ 본 설문 자료는 통계법 제33조(비밀의 보호)에 근거하여 비밀이 보장되므로 연구 외의 목적으로 사용되지 않습니다.

◆ 설문 문항에는 정답이 없습니다. 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 설문을 읽고 난 후의 생각이나 느낌으로 응답하시면 됩니다.
◆ 보편적으로 바람직하다고 생각되는 부문에 답변하지 마시고, 귀하의 실제 생각이나 느낌을 응답하시면 됩니다.

■ (1) 다음 설문문항에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 점수에 체크하여 주시기 바랍니다.

No.	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 수행하는 업무에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 같이 일하는 직장 동료와의 관계에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 받고 있는 보수의 정도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 직장 내 승진 기회에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 직장 상사에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6	모든 사항을 감안할 때 현재의 직무에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 우리 회사에 애착을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 정년까지 근무하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 우리 회사를 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 이직하면 우리 회사에서 받는 혜택의 수준을 제공받지 못할 것이다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 현시점에서 우리 회사를 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다.	①	②	③	④	⑤
13	내가 현시점에서 직장을 옮기는 것은 우리 회사에 미안한 일이다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 우리 회사에 남아야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤

■ (2) 다음 설문문항에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 점수에 체크하여 주시기 바랍니다.

No.	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	상사와 업무협의 시 나의 개인적인 의견이나 생각 등을 자유롭게 표현하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	상급자는 나에게 직무수행 상 어려운 문제점들을 해결하는 데 필요한 지도와 조언을 충분히 해주고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	상급자와의 커뮤니케이션(대화, 보고, 결재 등)은 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
4	상급자는 새로운 의견을 개방적으로 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
5	건의 또는 보고는 상급자에게 명확하게 전달된다.	①	②	③	④	⑤
6	상급자는 업무협의 시 자신의 생각이나 의견을 부하에게 충분히 설명한다.	①	②	③	④	⑤
7	상급자는 지시나 명령을 책임감 있게 하달하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8	상급자는 하급자가 필요한 정보를 사전에 미리 파악하고 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
9	하급자는 상급자가 하는 평가·조언·비평을 잘 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
10	상급자의 지시·명령은 간결하고 명확하게 전달된다.	①	②	③	④	⑤

No.	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 같은 직급의 동료들과 업무협의 시 나의 개인적인 감정이나 의견 등을 자유롭게 표현하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	동료 직원들과의 수평적 커뮤니케이션이 자유롭고 활발히 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
3	긴급 상황이나 위기상황 발생에 대처할 수 있는 커뮤니케이션 체계가 잘 갖추어져 있다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 근무하는 부서(팀)의 구성원들 간의 조화가 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	부서(팀) 간 또는 개인 간에 갈등이나 마찰이 생기면 커뮤니케이션을 통해 해결된다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 부서(팀)는 비공식적 커뮤니케이션(사적인 대화, 회식, 친목활동 등)을 자연스럽게 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 교육동기 또는 입사동기생 등 비공식적 모임 등에 적극적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	부서(팀) 내 동아리(또는 동호회, 동창회) 모임은 장려되고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	부서(팀) 내 비공식적 관계에서 커뮤니케이션은 부서(팀) 생활에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
10	부서(팀)원들을 비공식적 커뮤니케이션으로 인해 긍정적 관심을 갖게 된 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤

■ (3) 다음 설문문항에 대해 귀하의 평소 생각과 일치하는 점수에 체크하여 주시기 바랍니다.

No.	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 경영평가를 매우 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 생산성과 효율성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 리더(팀장, 대표이사 등)는 성과지향성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 조직관리방식은 업적에 대한 강조로 특징된다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사를 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 직원의 높은 경쟁력과 성취능력을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사의 성공기준은 경쟁에서 승리하거나 좋은 성과를 창출하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 소속되어 있는 조직은 결과를 매우 강조하며 주요 관심사는 일이 성사되는 데 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사는 매우 통제적이고 구조화된 곳이다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 회사는 매우 제도화되어 있고 안정적이다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 회사의 리더(팀장, 대표이사 등)는 안정성 및 지속성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 회사의 조직관리방식은 위계질서에 기반한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 회사를 결속시키는 힘은 공식적인 규정과 지침이다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 회사는 안정적인 조직유지를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

■ **(4) 다음 설문문항은 귀하의 일반적인 사항에 대해 알기 위한 설문입니다. 해당하는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.**

※ 연구를 위한 인구 통계학적 분석 외에는 활용되지 않습니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?
① 여자 ② 남자

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?
만 ( )세

3. 귀하의 최종 학력은 어떻게 되십니까?
① 고등학교 졸업 ② 대학교 졸업 ③ 대학원 졸업(석사)
④ 대학원 졸업(박사) ⑤ 기타

4. 귀하의 현재 직위는 어떻게 되십니까?
① 사원 ② 주임 ③ 대리 ④ 과장 ⑤ 차장
⑥ 팀장 ⑦ 부장 ⑧ 처장 ⑨ 실·단·본부장 ⑩ 임원

5. 귀하의 근무 연수는 어떻게 되십니까?
( )(년, 개월)

6. 귀하의 근무부서는 어떻게 되십니까?
① 본사 ② 소속기관(현장, 지사 포함)

********* 오랜 시간 성실히 답변해 주셔서 대단히 고맙습니다. *********

Abstract

The Effects of Organizational Communication on Organizational Effectiveness

- Focusing on the Moderating Effect of Organization Culture -

Ilseon Song

Master of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

In order to adapt to the changes, recessions, and globalization of the modern society facing public organization today, it is necessary to cultivate the power to cope with the external environment. In addition, in order to achieve productive and sustainable development, it is necessary to improve the organizational effectiveness of members of the organization, which is an active subject of organizational development, along with the introduction of an efficient management system.

This study attempted to examine organizational effectiveness by focusing on organizational communication among the factors affecting the organizational effectiveness of public organization. It focused on organizational communication among various factors such as organizational culture, organizational fairness, leadership, and organizational structure. Public organization became interested in organizational communication, which is an aspect of organizational behavior, as limitations of management and system reform were recognized. Accordingly, public organization began to be interested in achieving organizational goals and increasing organizational effectiveness through smooth organizational communication.

The relationship between organizational communication and organizational effectiveness has been studied mainly in private organization, but in the field of public administration research targeting public organization, organizational communication research has recently begun to be highlighted.

In this background, this study empirically analyzed KEPCO, which represents market-type public enterprise among public organization. In the process, the moderating effect of organizational culture was additionally analyzed to see if its influence was regulated according to organizational culture. For the continuous development of public organization, it is intended to improve organizational effectiveness by revitalizing organizational communication.

To achieve this study purpose, organizational communication was divided into upward communication, downward communication, horizontal communication, and informal communication according to existing theoretical discussions and previous studies. In addition, organizational effectiveness was divided into job satisfaction and organizational commitment, and organizational culture into hierarchical

culture and rational culture. Also, demographic variables that can affect the analysis process were set as control variables.

The analysis data are data from an online survey conducted on 240 incumbent KEPCO employees. Among them, 224 responses excluding missing values were used for analysis. As a result of examining the effect of organizational communication on organizational effectiveness through multiple regression analysis, it was confirmed that the higher the upward, downward, and horizontal communication among organizational communication, the higher the job satisfaction and the higher the informal communication, the higher the organizational commitment. In addition, it was found that hierarchical culture moderates the relationship between informal communication and organizational commitment.

The significance of this study is as follows. First, the higher the official communication, the higher the job satisfaction, and the higher the informal communication, the higher the organizational commitment, leading to the implication that the organizational communication of public organization should be improved in terms of organizational change management. As a result, the benefits of improving the organizational effectiveness of public organization will belong to the citizen.

Second, it focused on various organizational communication. In studying public organization, a multi-dimensional approach was taken by examining the impact on organizational effectiveness by considering informal communication without focusing only on formal communication. Rather than focusing on formal communication within public organization, it is necessary to enhance the level of organizational change management by considering informal communication.

Third, regarding organizational effectiveness, the interaction terms between organizational culture and organizational communication were not statistically significant. These results show the need to focus on various variables such as leadership type, job stress, and organizational citizenship behavior of managers in public organization rather than organizational culture, especially organizational culture differences. It also means that there should be no a prior prejudice against differences in organizational culture within public organization.

keywords : organizational communication, job satisfaction, organizational commitment, organization culture.
Student Number : 2020-28537