

사내 커뮤니케이션이 구성원 열의에 미치는 영향

기업 구성원의 성별, 근속연수, 기업규모에 따른 차이를 중심으로*

신호창 서강대학교 커뮤니케이션학부 교수**

최지영 에델만 코리아***

본 연구는 구성원 열의(employee engagement)와 사내커뮤니케이션 간의 관계를 통합적으로 고찰하였다. 이를 위해 구성원 열의 개념을 정서적 열의, 자주적 열의, 변화참여 열의로 재구성 하였으며, 두 개념 간 관계의 영향력이 구성원 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 어떠한 차이를 보이는지 파악하였다.

국내 기업 홍보 및 인사 분야를 중심으로 한 종사자를 대상으로 실증적인 서베이를 실시한 결과, 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간에는 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 상관관계 차이검증을 실시한 결과, 성별에 따른 차이는 나타나지 않았으며 근속연수와 기업규모에 따른 차이는 유의미하게 나타났다. 구체적으로 근속연수 6년 이상의 구성원 집단은 6년 이하의 집단에 비해 뚜렷하게 낮은 관계성을 나타냈다. 또한 두 변인간의 상관성은 중소기업보다 대기업의 구성원들에게 더 강하게 나타났다.

사내커뮤니케이션과 열의의 하위 차원 및 요소들 간의 관계에서 구성원 개인의 성별, 근속연수, 기업규모 같은 인구통계학적 요소가 어떻게 작용하는지 파악함으로써 구성원의 개별적 특성과 한국의 기업환경에 대한 이해를 바탕으로 한 커뮤니케이션 전략 구축에 유용한 이론적 토대를 제공한다는 점에서 연구의 의의가 있다.

KEYWORDS 사내커뮤니케이션, 구성원 열의, 성별, 근속연수, 기업규모

* 본 연구는 제1저자의 연구를 반영한 제2저자의 석사학위 논문을 바탕으로 재구성하였음.

** First & Corresponding Author: 35 Baekbeom-ro, Mapogu, Seoul, Korea, 120-742, hohcnag@sogang.ac.kr, +82-2-705-8904.

*** Second Author: cjiyoung@gmail.com

문제제기 및 목적

조직의 경쟁우위를 창출하는 요소로서 열의(engagement)는 구성원이 자발적이고 적극적으로 업무 수행을 하도록 하고 조직의 변화 시기에 경영진의 전략에 공감하고 이에 능동적으로 참여하도록 해 주는 중요한 개념으로 논의되고 있다. 단순히 구성원의 욕구를 충족시켜 불만이 없는 상태를 나타내는 구성원 만족도 개념에서 나아가 구성원 스스로 자발적이고 성과 지향적으로 동기를 갖고 행동하도록 하는 구성원 열의 개념은 실무적인 연구 가치가 높은 주제로 다루어지고 있다.

그동안 많은 연구를 통해 조직에 대한 구성원의 긍정적 행동을 일으키고 부정적 행동을 줄이는 조직유효성 선행변인으로써 열의의 영향력이 검증되었다. 열의가 높은 구성원일수록 동기부여를 통해 조직시민행동을 할 것(Benkhoﬀ, 1997; Hackett et al., 1994; Mackenzie et al., 1998; Wahn, 1998)이라는 연구 결과와 더불어 높은 열의를 가진 구성원일수록 결근 및 이직 등 조직에 부정적인 행동을 덜 하게 된다는(Cramer, 1993; Jaros, 1997; Meyer et al., 1993; Sagie, 1998) 가설 또한 검증되었다. 하지만 기존의 열의 관련 연구들은 상당수가 선행 혹은 매개 변인으로 열의를 다루는데 치중해있다는 아쉬운 점이 있다. 구성원 열의가 구체적으로 어떤 경로를 통해 향상되는지에 대한 탐구가 부족한 상황에서 열의로 인한 경영적인 효과를 기대하기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 연구자들은 열의가 조직에 대한 정서적 유대감이나 개인의 심리적 일체감으로써 인식되어 왔기 때문에 주로 개

인적인 차원에서만 조명해 왔다고 비판하기도 한다(Mowday, Steer, & Porter, 1979). 즉, 구성원 개인의 내부적인 심리와 동기적인 측면을 조직과 분리해서 생각해 왔기 때문에 개인의 열의를 높이는 선행 요소로서 외부 변인 혹은 조직 관련 변인에 대한 고려가 상대적으로 부족한 편이었다.

이 같은 문제의식과 함께 최근 열의에 대한 시각이 점차 변하고 있으며 가장 큰 변화는 구성원 열의와 조직 내부 커뮤니케이션 간의 밀접한 관계가 강조되고 있다는 점이다. 많은 인사 전문가 및 조직심리 연구자들이 구성원 열의를 ‘구성원이 회사의 전략 및 업무상 변화에 연루되는 사회적 과정’이라고 보기 시작하면서, 그 과정에서 커뮤니케이션 역할이 강조되고 있다(The Business Communicator, 2005). 특히 여러 학자들이 이론적으로 인적자원관리(HRM)가 조직과 구성원 간의 커뮤니케이션을 돕는 역할을 한다는 점(Guzzo & Noonan, 1994)과 인적자원관리를 통한 커뮤니케이션이 결국 구성원 열의를 강화한다는 것을 증명하였다(Bal et al., 2013). 구체적으로 ‘신호 이론(Signaling theory)’에 따르면 조직 구성원은 소속 조직의 의도 및 목적에 대해 완벽하게 인지하고 있지 않기 때문에 그들에게 제공되는 인적자원관리 시스템을 조직의 방향성에 대한 신호로 받아들인다는 것이다. 즉, 인적자원관리 시스템을 통해 조직의 비전이나 의도를 구성원과 활발히 공유함으로써 구성원과 조직의 심리적 계약은 긍정적 영향을 받고 구성원의 열의 향상으로 이어진다. 또한 배커와 잔토포루(Bakker & Xanthopoulou, 2009)는 구성원 열의 개념을 대인간, 집단 내 현상에서 구성원 간

옮김(crossover) 현상으로 파악함으로써 열의가 단순히 개인 내에서 발생하는 것이 아니라 동료, 집단 간에도 전이 되면서 그 영향력이 광범위하게 미칠 수 있다는 점을 강조하였다. 이처럼 최근에 올수록 많은 연구들이 구성원 열의를 개인의 내부에서 일어나는 심리적 현상으로 보는 차원을 넘어서 기업 경영환경 속에서 나타나는 상호 교환적 현상의 과정으로 보는 시각이 많아지고 있다.

따라서 본 연구에서는 사내커뮤니케이션과 열의의 상관관계를 살펴봄으로써 구성원 열의 향상에 있어서 사내커뮤니케이션의 역할과 기능에 대해 고찰하고자 한다. 나아가 두 개념 간 관계의 영향력에 있어서 구성원 개인의 성별, 근속연수, 기업 규모 같은 인구통계학적 요소가 어떻게 작용하는지 파악함으로써 구성원의 개별적 특성과 기업환경에 대한 이해를 바탕으로 한 효과적인 커뮤니케이션 전략 구축에 유용한 이론적 토대를 제공하고자 한다.

문헌고찰 및 연구문제

사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 관계

열의는 일반적으로 열정, 헌신, 몰입 등 그 의미가 중첩되지만 학문적 의미의 열의(engagement)란 “몰두, 헌신, 활력을 특징으로 의미, 안정감, 유효성 같은 심리적 상태에 의존하는 인지적, 감정적 그리고 신체적 역할수행”(Welch, 2011)이라고 정의된다. 연구에서 다루는 열의는 주로 조직 효과성 변인으로서 종업원열의(employee engagement)

나 직무열의(job engagement) 형태로 연구되어 왔으며, 선행연구에서 다루진 열의에 대한 학자들의 정의는 다양하다. 최초로 구성원 열의를 주목하기 시작한 학자는 1990년대의 칸(Kahn, 1990)으로 ‘조직 구성원 스스로가 자신의 업무 역할을 향해 쏟는 모든 동력’이라고 정의했다. 이후 여러 학자들에 의해 열의 개념이 정교화되기 시작했다. 웰린스와 콘셀만(Wellins & Concelman, 2004)은 종업원 열의를 ‘몰입, 충성심, 생산성, 그리고 주인의식의 혼합물’이라고 정의했다. 로빈스와 동료들(Robinson et al., 2004)은 종업원 열의를 ‘조직과 조직의 가치에 대해 종업원이 갖고 있는 긍정적인 태도로서 열의가 있는 종업원은 경영 사정에 대해 인지하고 있고, 조직의 성과를 높이기 위해 동료와 협업한다.’고 하였다. 또한 몰입(commitment)과 개념적으로 중복되는 면이 있지만 열의는 몰입보다 한 단계 높은 개념으로써 조직 구성원과 조직 간의 ‘쌍방향 관계’라고 하였다. 따라서 몰입이 개인 발생적 측면이 강하다면 열의는 상호 협력적이며 집단적인 성격이 더 강하다고 할 수 있다. 하터와 동료들(Harter et al., 2002)은 열의를 “직장에 대한 종업원 개인의 관여, 만족 그리고 열의”(p.269)라고 하였으며, 루시, 베이트만, 그리고 하인즈(Lucey, Bateman, & Hines, 2005)은 갤럽 열의 측정 지표(Gallup Engagement Index)를 ‘회사와 직원 개인이, 그리고 직원이 고객과 감정적으로 연결되어있는 정도를 측정하는 지표’라고 한 바 있다. 이처럼 열의는 몰입과 함께 인적자원관리 분야에서 오랫동안 주목 받아 온 개념이다.

한편 열의를 ‘업무 수행 시 지적 활동에 대한 노

력을 자발적으로 하는 동시에 조직 또는 다른 이들에 대해 긍정적인 감정과 의미 있는 연대감을 경험하는 상태라고 정의한 앨프스와 동료들(Alfes et al., 2010)은 조직과 구성원 또는 구성원들 사이에 의미 있는 연결고리가 형성되기 위해서는 소속 조직의 비전이나 목표에 대한 규칙적인 커뮤니케이션이 필요하다는 점을 강조했다. 같은 맥락에서 배커와 잔토포루(Bakker & Xanthopoulou, 2009)는 구성원 열의를 구성원들 사이의 옹검(crossover) 현상으로 파악함으로써 열의가 단순히 개인 내에서 발생하는 것이 아니라 동료, 집단 간에도 전이되면서 그 영향력이 광범위하게 미칠 수 있다는 점을 강조함으로써 열의를 개인의 내부 심리적 현상으로 바라보던 기존 연구들과 다르게 조직 내 상호 교환적 현상의 과정으로 소개했다. 더불어 조직 내에서 이뤄지는 커뮤니케이션에 대한 만족이 높을수록 업무에 대한 동기(Orpen, 1997; Pettit, Goris & Vaught, 1997), 직업만족도 그리고 조직에 대한 사기까지 높아진다는 연구 결과도 있었다. 이와 같은 선행연구를 통해 조직 내 구성원 열의 발생 과정에서 커뮤니케이션의 역할과 그 중요성이 검증된 바 있다.

조직 내에서 커뮤니케이션은 목표 달성을 위해 필요한 정보를 전달하고 이에 대한 이해를 높일 뿐만 아니라 무형의 가치를 구성원들과 함께 운영하고 관리하는 데 있어서 핵심적인 요소라고 할 수 있다. 베나르(Banard, 1948)는 조직이 갖추어야 할 3대 요소를 공통의 목적, 협력의사, 커뮤니케이션이라고 주장하면서 이 중 커뮤니케이션이야말로 공통의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 협력을

이끌어 낼 수 있는 핵심 요소라고 강조하였다. 다양한 유형의 커뮤니케이션을 통해 조직의 구성원들은 그들에게 요구되는 행동이 무엇인지, 자신들의 역할이 무엇이며 어떻게 수행할지, 그리고 자신의 업무 수행에 대한 다른 구성원의 평가를 인지하게 된다(Likert, 1993; Schuler, 1995). 사내커뮤니케이션에 대한 개념적 정의는 학자들마다 다양한 범위에서 이루어져 왔다. 코넬리슨(Cornelissen, 2004)은 ‘조직이 사원들과 의견을 교환하기 위해 사보를 제작하거나 인트라넷을 구축하는 등의 전략적인 방법들’이라고 정의하며 사내커뮤니케이션의 물리적으로 바라본 바 있다. 반면 넓게 보면 사내커뮤니케이션은 조직학습 과정에서 인지된 불확실성을 줄이는 인지적 효과, 조직분위기를 증진시키는 정서적 효과, 구성원들의 협력 및 혁신을 이끄는 행동적 효과(Fidler & Johnson, 1984; Lievens, Rudy, & Jegers, 1999)를 가져오는 전략적인 수단일 수 있다. 이처럼 경영 전략 상 사내커뮤니케이션의 중요성이 점차 강조되면서 사내커뮤니케이션의 구성차원을 파악하고 이를 진단 및 평가하기 위한 연구가 많이 선행되어 왔다(Dennis, 1974; Downs & Hazen, 1977; Pincus, 1986).

국내의 경우 신호창(Shin, 2002)은 글로벌 우수조직의 사례를 분석하고 한국의 사내커뮤니케이션 문제점을 전반적으로 파악하여 국내에 적합한 사내커뮤니케이션 진단 모델과 척도를 개발하였다. 그는 사내커뮤니케이션을 가치관 공유 커뮤니케이션, 명확한 업무 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인 세 가지 차원으로 나눠 실증적으로 연구하였다. 이에 따라 국내 조직 문화 및 특성을 반영한

사내 커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 관계를 고찰하는 것이 목적인 본 연구에서는 사내커뮤니케이션 진단 모형 연구(Shin & Shin, 2003; Shin & Yoo, 2004; Shin & Yoon, 2008)에서 적용한 3요소(가치관 공유 커뮤니케이션, 명확한 업무 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인)가 그 관계를 예측하는데 유용한 틀이 될 것으로 판단하여 모형의 3요소를 중심으로 열의 개념을 재구성 하였다.

이를 위해 국내 조직의 특성 및 조직 문화를 다룬 기존 문헌들을 고찰하고, 구성원 열의에 관한 척도 및 문항을 중심으로 국내 조직에 맞는 의미로 열의를 개념화하였다. 기존 문헌들을 고찰하여 구성원 열의에 해당하는 개념과 특성을 정서적·태도적·행동적·상황적 변인을 고려하여 분류하였다. 이러한 과정을 거친 후, 구성원 열의가 국내 조직 문화 및 커뮤니케이션 상황을 고려하여 보다 더 적합하게 ‘정서적 열의’, ‘자주적 열의’, ‘변화 참여적 열의’라는 세 가지 차원으로 구분될 수 있음을 발견했다. 따라서 본 연구에서 정서적 열의는 ‘조직의 가치관을 이해하고 조직에 대한 애착심과 동일시’를 나타내며, 자주적 열의는 ‘구성원이 자신의 일에 강한 소속감과 자부심을 느끼며 자발적이고 능동적으로 임하는 태도’, 그리고 변화 참여 열의는 ‘조직 내 변화 과정에서 나타나는 구성원의 적극적이고 긍정적인 태도’로 정의된다.

가치관 공유 커뮤니케이션과 정서적 열의

가치관 공유 커뮤니케이션은 구성원들이 기업의 가치관, 이념, 경영 철학과 정책을 바람직한 자세를 갖고 존중하고 따를 수 있도록 효과적으로 이를 전

달하는 커뮤니케이션을 의미한다. 기업의 가치관은 목표 달성을 위해 내부적으로는 기업의 제반 활동 지침을 제시하며(Yoon, 1999) 기업문화의 토대가 되기 때문에 기업을 움직이는 기본 원칙이라고 할 수 있다. 이러한 기업의 가치관 및 비전에 대해 구성원들과 활발하게 공유하고 구성원과의 가치관 일치도가 높을수록 조직에 대한 구성원의 신뢰는 높아지고 공동의 목표 달성을 위한 노력에 긍정적인 효과를 보인다(Lee, 2012). 때문에 지금까지 많은 연구자들이 기업의 가치관, 비전, 목표에 대한 구성원의 공감을 이끌어 내기 위해서는 효과적인 사내커뮤니케이션이 필요함을 강조해 왔다(Bennis & Nanus, 1985; Cartwright & Baldwin, 2007).

터커와 동료들(Tucker et al., 1996)은 경영진과 사원간의 대화와 대인간 커뮤니케이션이 반복되면 구성원 간 공유된 경험을 제공하기 때문에 구조화된 조직 문화를 형성할 수 있다고 보았다. 또한 사회적 네트워크 이론에 따르면 사회적 교류와 비전, 가치관의 교류는 구성원들의 신뢰를 높인다(Tsai & Ghoshal, 1988). 사내커뮤니케이션에 대한 이러한 시각과 이론은 조직의 가치관과 비전을 공유하기 위한 전략적인 커뮤니케이션 활동의 중요성을 대변한다. 한편 신뢰와 조직 몰입의 관계를 고찰한 김호정(Kim, 1999)은 조직 내 가치관 공유 활동이 구성원 열의와 밀접하게 관련 된다는 점을 증명했다. 또한 채트맨(Chatman, 1991)은 개인-조직 적합성을 조직의 가치패턴과 개인의 가치패턴 사이의 합치 정도로 보고, 양자가 서로 상호작용하여 형성되는 가치의 내용 및 패턴이 조직구성원의 행동과 태도, 판단에 영향을 미친다고 주장했다. 그 밖

에도 많은 학자들의 연구를 통해 조직이 구성원들과 비전을 공유하는 정도와 양자간의 가치관 일치 정도가 조직에 대한 구성원의 신뢰도를 제고하며 공동의 목표달성을 위한 노력과 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 나타났다(Meyer & Allen, 1984; Oreilly & Chatman, 1986; Tsai & Ghoshal, 1998).

조직의 비전을 구성원과 공유하는 데 있어서 커뮤니케이션의 영향력은 다양한 선행연구를 통해 검증되어 왔다. 파머, 슬래터 그리고 라이트(Farmer, Slater, & Wright, 1998)은 새로운 총장취임으로 조직 리더십 변화 과정에 있는 대학의 교수 및 교직원들을 대상으로 여러 커뮤니케이션 관련 활동과 조직구성원의 비전공유 간 관계를 연구하였는데, 커뮤니케이션의 원활 정도는 조직구성원의 비전공유와 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 검증하였다. 류성민과 권정숙(Ryu & Kwon, 2009)은 비전만족도의 선행요인과 결과요인에 관한 연구에서 구체적으로 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족도가 비전만족도에 미치는 영향과 비전만족도가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 그들은 조직 비전에 대한 구성원들의 인식에 영향을 주는 중요 요인 중 하나로 원활한 커뮤니케이션을 들었으며 이것이 비전추구에 있어서 필수조건임을 가정하고 연구를 시행하였다. 새로운 비전을 제시하고 이를 달성하기 위해 노력하는 한 서비스 기업 직원 1,164명을 대상으로 설문조사를 한 결과, 구성원의 커뮤니케이션 만족도는 비전만족도를 높이는 중요한 선행요인임이 검증되었다. 또한 비전에 대한 구성원 만족도는 구성원들의 조직몰입에 유의

미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 곧 비전에 대한 조직구성원의 이해도가 높을수록 조직에 대한 구성원의 애착 또한 높아진다는 결과를 보여준다. 이러한 연구결과를 바탕으로 류성민과 권정숙(Ryu & Kwon, 2009)은 새로운 비전을 제시한 이후에도 이를 달성하기 위한 꾸준한 노력을 기울이지 않으면 비전을 실행하는 주체인 구성원들의 긍정적인 인식과 태도를 이끌 수 없음을 시사했다. 더불어 원활한 의사소통을 통한 조직 비전과 목표, 성과에 대한 명확한 이해가 있어야만 긍정적인 태도와 함께 구성원이 조직의 성과향상을 위해 자기의 잠재역량을 다 발휘하려 노력할 것임을 입증하였다.

이러한 문헌 고찰을 토대로 조직의 가치관 공유 및 비전에 대한 만족은 조직에 대한 구성원의 긍정적인 태도를 형성시키며 정서적 열의를 이끌어내는 데 영향을 끼친다는 것을 유추할 수 있었다. 즉, 조직의 가치관을 구성원에게 명확하게 전달하고 비전에 대한 구성원의 이해를 이끌어내기 위한 사내커뮤니케이션 활동이 정서적 열의를 이끌어내는 핵심 요소임을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구는 정서적 열의를 '회사에 대한 애착과 자부심을 지니며 회사와 자신을 동일시하는 상태'로 정의하고자 한다.

명확한 업무 커뮤니케이션과 자주적 열의

명확한 업무 커뮤니케이션은 개인의 커뮤니케이션 능력, 채널의 적절성, 명확한 업무 숙지, 커뮤니케이션 평가 그리고 개방성 다섯 가지 세부 차원을 통해 조직 내 업무 수행에 있어서 커뮤니케이션이 얼마나 명확하게 이루어지는지를 진단한다(Shin &

Yoo, 2004). 기업의 관리자 급을 대상으로 업무 수행에 가장 중요한 역량을 설문조사 한 시겔(Siegel, 2000)의 연구에서는 절반의 응답자가 대인간 커뮤니케이션 능력을 가장 중요한 역량으로 꼽았다. 이처럼 구성원의 커뮤니케이션 역량은 자신의 역할을 명확하게 인지하고, 타인에게 정보를 분명하게 전달하는 등 업무를 원활하게 하고 나아가 조직의 목표를 달성하는 데 주요한 요인이다. 이렇듯 구성원이 자신에게 기대되는 역할이 무엇인지 정확히 인지하고 있는 상태를 나타내는 ‘역할 명확성’은 조직 내 업무 수행에 있어서 중요한 개념으로 논의되어 왔다(Mukherjee & Malhotra, 2006). 과업 수행에서 자신에게 기대되는 역할과 기준을 명확하게 이해하기 위해서는 커뮤니케이션 및 사회적 상호작용을 통한 정보 공유가 필수적이다. 이를 통해 업무 상 명확한 커뮤니케이션과 직무 수행 및 성과 간의 높은 관련성이 있음을 알 수 있다.

회사에서 자신의 역할과 업무에 대한 적절한 정보를 얻은 구성원들은 조직에 대한 참여도가 높아지게 된다(Shin & Yoo, 2004). 조직 내에서 각자 맡은 역할을 수행하는 구성원들이 필요로 하는 정보는 단순한 정보가 아니라 자신들의 업무를 효과적으로 수행할 수 있게 해 주는 시의 적절하고 정확한 정보이기 때문에 커뮤니케이션이 활발하고 목표가 뚜렷한 업무는 그렇지 않은 업무에 비해 구성원 열의를 촉진시키기 더 유리한 조건을 갖고 있다. 이렇듯 직무 상황에서 발생하는 구성원의 긍정적인 심리, 행동, 태도는 ‘직무열의’라는 개념으로 오랫동안 논의되어 왔고 직무열의가 발생하는 과정에서 명확한 업무 커뮤니케이션의 역할에 관해 다

양한 선행연구가 이루어져 왔다. 직무열의는 직무 상황에 한해서 발생하는 구성원의 심리적, 행동적 열의로써 구성원의 직업적 건강 상태를 나타내는 중요한 개념이다(Myers, 2000). 본 연구에서는 구성원이 해당 직무에 대해서 자부심을 느끼며 자발적으로 업무를 수행하고자 하는 태도를 의미하는 직무열의(job engagement)와 자주적 열의와의 개념적 유사함을 발견할 수 있었다.

칸(Kahn, 1990)에 의해 최초로 정의된 직무열의는 ‘개인이 직무에 투입하는 인지적, 정서적, 행동적 에너지’를 의미하는데 이때 중요한 것은 동기 부여 측면으로서, 열의가 강한 직원은 직무 수행을 즐기고 좋아하기 때문에 일에 투여하는 에너지가 자발적인 특성을 갖고 있다(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). 이처럼 동기적 측면이 강한 열의를 의미하는 ‘자주적 열의’와 관련된 선행연구 중에서는 동기부여 이론인 자기결정성 이론을 통해 열의와 직무동기 간의 관계를 밝힌 연구가 많았다(Meyer, Becker, & Vandenberg, 2004). 자기결정성 이론에 따르면 사람들이 어떤 행동 자체에 흥미를 가지게 되면 그들은 그 행동을 자율적 동기에 의해 수행하게 된다. 따라서 자기결정성 이론의 관점에서 자주적 열의를 바라보면 직무수행에 있어서 자율적 동기화가 이뤄진 상태로서 스스로의 의지를 통해 선택하여 나타나는 행동이며 이는 내재적인 동기에 의해 유발된다고 할 수 있다.

구성원의 자주적 열의와 직무 상황에서 나타나는 커뮤니케이션의 관계는 직무만족도(De Vries et al, 2006; Pincus, 1986), 혁신행동(Park & Han, 1999; Friedrich von den Eichen, Knorr

& Stahl, 2008), 조직시민행동(Kim et al., 2000) 과의 관계 연구로 확장하여 살펴볼 수 있었다. 키메와 동료들(Kime et al., 2011)은 특급 호텔 조리사의 역할 스트레스가 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향을 연구했다. 연구 결과, 조리사가 자신이 맡은 조직 내 역할, 업무에 대해 모호하게 인지하고 있을수록 스트레스로 인해 직무에 대한 만족도와 조직몰입이 감소하는 것으로 나타났다. 역할 모호성을 경험한 조직 내 구성원은 비경험자에 비해 높은 직무관련 긴장도, 낮은 자기 확신, 높은 우울경향, 낮은 작업동기 수준을 보이기(Caplan & Jones, 1975) 때문이다. 이 같은 연구 결과는 구성원에게 업무에 대한 정확한 정보와 권한 제공과 이에 대한 구성원과의 원활한 커뮤니케이션이 필요함을 보여준다. 즉 업무에 관한 명확한 커뮤니케이션을 통해서 구성원의 능동적이고 적극적인 업무 수행을 기대할 수 있다는 것이다.

같은 맥락에서 호텔 직원들을 대상으로 심리적 임파워먼트와 친사회적 서비스 행동 간의 관계에 있어서 역할명확성의 매개효과에 대해 연구한 최형민과 동료들(Choi et al., 2011)에 따르면 구성원이 자신의 역할을 명확하게 인지할수록 높은 서비스 행동을 수행한다는 것을 밝혔다. 나아가 업무 상황에서 역할 외 행동 유발에도 사내커뮤니케이션의 유의미한 영향력을 발견한 연구도 있었다. 김영국과 동료들(Kim et al., 2000)은 커뮤니케이션에 만족한 구성원일수록 집단내의 업무에 대한 책임감과 동료 간 결속력이 높기 때문에 조직에 몰입하는 정도가 높다고 밝혔다. 이를 통해 자발적으로 조직에 기여하는 조직시민행동과 커뮤니케이션의

정(+)의 상관관계를 검증했다. 이처럼 구성원의 능동성, 동기부여 및 자발적인 문제해결 능력 등 자주적 열의를 구성하는 요소들에 대한 커뮤니케이션의 유의미한 영향력을 밝힌 연구가 다양하게 이루어졌음을 알 수 있었다.

커뮤니케이션 캠페인과 변화참여 열의

커뮤니케이션 캠페인은 조직 차원에서 기획하고 장려하는 커뮤니케이션 프로그램으로서 회사가 당면한 문제나 나아갈 방향 등에 대해 구성원들과 합의하고 그들의 참여를 이끌어내는 목적의 커뮤니케이션 활동을 의미한다(Shin, 2013). 조직 구성원 열의 발전에 주요한 요소로 자리매김 해온 사내 커뮤니케이션의 세부 요소 중 커뮤니케이션 캠페인은 구성원의 참여 열의를 촉진할 수 있는 수단이라고 할 수 있다. 켄달(Kendall, 1992)은 캠페인을 주어진 기간 동안 목표한 결과를 얻기 위해 하는 집중적인 PR활동 노력이라고 주장했는데 이러한 맥락에서 봤을 때 커뮤니케이션 캠페인을 정기적이고 체계적으로 전담하는 시스템이 필요함을 강조했다. 실무적으로 커뮤니케이션 캠페인은 조직의 변화관리 차원에서 주요하게 논의되어 왔다. 불확실성 감소 이론(Uncertainty Reduction Theory)에 따르면 구성원들은 조직 내 변화에 불확실성을 경험하기 때문에 이를 줄이고자 하는 동기를 갖게 되며 커뮤니케이션을 통해 불확실성이 줄어드는 경향을 보이게 된다(Berger & Calabrese, 1975). 뛰어난 변화전략을 수립했다고 해도 변화의 주체 세력인 구성원들의 변화 과정에 대해 충분한 이해 및 참여 없이는 변화의 성공 가능성이 매우 낮기 때

문에 조직변화에 대한 구성원의 공감 및 참여 의지를 이끌어내기 위한 커뮤니케이션 캠페인 활동은 매우 중요한 부분이다(Shin & Roh, 2010). 조직의 변화는 구성원들에게 있어서 익숙하고 안정된 문화, 구조, 시스템 등을 타파하고 미지의 세계로 나아가는 변혁의 과정이다. 이러한 시기 속에서 구성원들은 혼란과 불안을 경험하게 되면서 변화에 저항할 수 있기 때문에 구성원이 변화에 몰입할 수 있도록 하는 노력이 필요하다. 이와 관련하여 박원우(Park, 2001)는 기업문화 변화관리의 성공 혹은 실패요인을 도출하였는데 핵심성공 요인으로 의사소통과 조직원의 참여, 실패요인으로는 단발성 활동전략과 기업문화에 대한 낮은 인식이 도출되었다. 앤과 앤스거(Anne & Ansgar, 2010)는 조직의 혁신문화를 형성하는 변화과정에서 구성원 개개인이 변화에 대해 생각하는 의미와 가치가 제각기 다를 수 있기 때문에 사내커뮤니케이션이 변화의 단계(인식, 이해, 수용, 행동)에 따라 다차원적이고 전략적으로 커뮤니케이션 캠페인이 실행되어야 함을 시사하였다. 한편 웰치(Welch, 2011)의 연구에서는 캠페인 메시지 내용이 사원들에게 의미성(meaningfulness)과 열의(engagement)를 심어준다는 결과가 나타나기도 했는데 구체적으로 커뮤니케이션의 역량, 뉘앙스, 어조의 유의미한 영향력을 검증했다. 이 같은 선행 연구들을 통해 조직내 변화가 일어나는 상황에서 구성원의 지지 및 참여 열의를 높이기 위해서는 조직차원에서 변화에 대해 구성원에게 충분한 정보와 의미를 제공하는 커뮤니케이션 캠페인이 핵심적이라는 것을 확인할 수 있었다. 이에 따라 선행연구 고찰을 통해 커뮤니

케이션 캠페인에 대한 결과변수로써의 열의를 '변화참여 열의'로 정의하였다. 변화참여 열의란 '조직내 다양한 변화(인사이드, 부서 개편, 새로운 기술에 대한 학습 등)가 있을 때 새로운 정책에 대해 갖게 되는 태도 및 경향'이라 하겠다.

인구통계학적 요인에 따른 사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 관계

성별

그동안 조직유효성 변인들 간의 상관관계에 있어서 남녀 차이를 고찰한 선행연구들이 있었는데 본 연구의 주제인 사내커뮤니케이션과 열의 간의 관계에 있어서 성별에 따른 차이를 직접적으로 고찰하는 연구는 없었으며, 그와 유사한 개념으로 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 같은 변수들과 관련한 연구들이 선행된 바 있으나 그 결과들이 일관되지 않았다. 그럼에도 불구하고 조직 구성원의 행동적, 태도적 측면에 대한 연구에 있어서 성별을 고려해야 하는 이유와 시사점이 선행연구에서 꾸준히 제시되어 왔다. 조직행동에서 성별이 논의되는 근본적인 배경에는 직장에서 존재하는 성별에 대한 고정관념이 있다. 이 고정관념은 조직의 남녀 행동에 관한 인식에 영향을 미치게 된다(Cooper & Lewis, 1995). 이와 관련하여 카메론과 네들러(Cameron & Nadler, 2013)는 성별에 대한 고정관념이 조직시민행동에 대한 기대치 그리고 업무평가에 미치는 영향에 관하여 실험 연구를 했다. 연구 결과, 조직시민행동은 개인의 업무 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이러한 조직시민행동을 구성하는 요소들 중 상당수가 여성에게 기대되는

특성과 일치하는 것으로 나타났다. 주목할 점은 이러한 성별에 따른 상대적으로 높은 기대치 때문에 조직시민행동이 여성 구성원에게 당연시하게 기대되는 부분으로 자리 잡고 있고, 이에 따라 업무 평가가 적절하게 이루어지지 않고 있다는 것이다.

같은 맥락에서 성별에 따른 열의 수준 차이 연구 또한 선행된 바 있다. 베네하나와 동료들(Banihani et al., 2013)은 성별화된 조직 이론(gendered organizational theory)의 관점에서 열의를 고찰하여 성별화된 직무열의(gendered work engagement) 개념을 제시하였다. 성별화된 조직 이론에 따르면 조직이 추구하는 가치들 중 많은 부분이 비판적 사고나 공격정신 등 남성의 기질적 특성과 일치하기 때문에 결국 남성 구성원이 조직에서 높은 성과를 보이며 많은 성장을 하게 된다. 이러한 이론의 관점에서 그는 칸(Khan, 1990)이 정의한 열의의 세 가지 구성개념인 심리적 의미, 심리적 안정감, 가능성의 형성과정에서 남성성(masculinity)을 설명하였다. 이 같은 연구들을 통해 알 수 있는 점은 성별에 대한 고정관념이 실제로 조직 내 구성원의 인식, 태도, 행동뿐만 아니라 이에 대한 평가까지 영향을 미치기 때문에 조직 전체의 효과성과 밀접하게 관련되어 있으며, 본 연구에서 다루는 열의 개념과 관련해서도 성별은 중요하게 고려되어야 할 변수라는 것이다.

한편 성별에 따른 차이를 보인 연구들 중 김정석과 안관영(Kim & Ahn, 2012)은 조직몰입을 정서적, 근속적, 규범적 몰입으로 나누고 각 하위 차원들과 구성원의 이직의도 간의 관계에서 성별과 직종의 조절효과를 고찰했다. 상관관계 분석 결과에

따르면 남성에 비해 여성 구성원의 정서적 몰입이 낮았고 정서적 몰입이 이직의도에 미치는 영향력 또한 상대적으로 여성 집단에서 더 낮게 나타났다. 남성에 비해 비교적 감수성이 풍부한 여성 집단임에도 불구하고 연구 결과를 통해 여성은 소속 직장에서 정서적 유대관계 보다는 규정이나 내규 같은 공식적 측면을 중요시 한다는 점은 구성원의 몰입을 강화시키기 위한 전략이 성별의 특성에 따라 더욱 체계적이고 구체적으로 구축되어야 함을 말해준다. 같은 맥락에서 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향을 고찰한 손주영(Sohn, 2011)의 연구를 통해 남성 관리자의 경우 직무 그 자체에 대한 만족이 몰입 유발에 영향을 미치는 반면 여성 관리자의 경우 근무환경에 대한 만족이 몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 만족에 따른 조직 몰입도 증가를 위한 커뮤니케이션에 있어서 남성과 여성 구성원에 대한 차별적인 접근이 필요함을 보여준다. 또한 직무만족과 조직몰입에 있어서 여성이 남성보다 유의하게 낮은 성향을 보여주는 연구결과는 그 근본적인 원인을 파악하고 이에 대한 차별적인 해결책 모색의 필요성을 제기한다. 나아가 곽다영과 윤혜현(Gwak & Yoon, 2013)은 조직후원인식과 직무만족 간의 관계에서 성별의 조절효과를 고찰했다. 조직후원인식은 조직이 구성원에게 몰입하는 정도를 말하는데, 구성원이 조직으로부터 가치 있는 존재로 인정받는다고 느끼고 소속감과 연대감을 경험하게 되면 구성원은 조직에 대해 신뢰를 강화하고 조직이 바라는 긍정적인 행동을 하게 된다(Myung, 2007). 조직에 대한 강한 소속감과 연대감은 구성원의 정

서적 애착을 불리일으킨다는 점에서 정서적 열의와 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다. 이러한 조직후원인식은 결과적으로 직무만족에 긍정적인 영향을 끼치게 되는데 연구 결과에 따르면 조직후원인식과 직무 만족 간에는 성별에 따른 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

하지만 그 외 여러 조직유효성 연구들을 통해 성별에 따른 차이 및 그 조절효과가 유의미하지 않게 나타나기도 했다. 구성원이 자신이 속한 조직에 관한 정보를 수월하게 얻는 것이 성과를 창출하는 데 중요한 영향을 미친다는 것을 밝힌 안상수와 김은애(Kim, 2013)의 연구에서는 정보접근성이 높을수록 직무만족이 높고 이직의도가 낮아진다는 결과가 남성과 여성에 있어서 일관되게 나타났다. 한편 변재우와 고재윤(Byun & Ko, 2012)은 구성원의 자발적 참여를 이끌어내 이들이 창의력을 갖고 스스로 업무를 다룰 수 있는 책임과 권한을 부여하는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 있어서 성별의 조절효과가 없음을 검증했다. 나아가 구성원 개인의 동기가 조직몰입에 작용하는 과정을 고찰한 원숙연과 전소연(Won & Jeon, 2010)의 연구에서는 남녀 모두에게 있어서 유의미한 차이 없이 '무동기'가 조직몰입에 가장 부정적인 영향을 끼치는 요인으로 나타났다. 하지만 여성의 경우 노동시장의 불리함 등의 요인으로 인해 동기가 없는 상태에서도 조직에 그대로 남아 있을 가능성이 높다는 사실에 비추어 볼 때 심각한 몰입 저하 및 조직효과성 저하를 일으키면서 조직을 떠나는 것 보다 더 큰 문제를 야기할 수 있다. 이러한 결과는 무동기에 대한 인식과 더불어 자신의 업무에 대한 의미

를 부여하고 능동적으로 직무에 임할 수 있는 여건 마련이 중요함을 보여준다. 문헌을 고찰한 결과 열의 관련 변인들 간의 상관관계에서 성별의 따른 차이의 유무는 일관되지 않았음을 알 수 있었다.

근속연수

탈참여 이론(Disengagement theory)에 따르면 나이가 들어 은퇴에 가까워질수록 조직 구성원은 사회에서의 자신의 공적 역할로부터 점차 벗어나 가족이나 친구 등 좁은 세계로 들어가려는 준비를 한다. 같은 맥락에서 선택-적정화-보완 이론(Selection-Optimization-Compensation theory)에 따르면 자신의 능력 저하를 경험한 조직 구성원들은 그 환경 또는 상황에 적응하기 위해 선택, 적정화, 그리고 보완이라는 세 가지 전략을 취하게 된다. 이러한 이론들은 고령화 사회에서 조직 내 연령이 높은 인적 자원을 관리하는 데 있어서 보편적인 접근을 벗어나야 함을 보여주며 따라서 근속연수가 조직과 구성원 간의 상호교류의 변인으로써 작용할 것으로 유추할 수 있다.

김영중과 동료들(Kim et al., 2011)의 연구에 따르면 10년 이상의 경력을 가진 조리사의 경우 역할 갈등, 역할 모호, 역할 과다 등을 포함한 역할 스트레스의 세 가지 하위요소가 직무 만족도에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났는데, 이러한 점은 경력이 쌓일수록 자신의 역할에 있어서 갈등적인 요소로 인한 스트레스를 받게 되는 일이 상대적으로 적기 때문으로 유추해 볼 수 있다. 비슷한 맥락에서 배준호와 신흥철(Bae & Shin, 2009)의 연구를 통해서도 호텔조리사의 경력이 많을수록 직

무 스트레스와 조직몰입의 상관관계가 더 강하게 나타났다. 이는 상대적으로 경력이 짧은 조리사 일 수록 업무에 대한 적응도, 권한의 한계, 동료들과의 관계에서 오는 갈등 등의 복합적인 것들로 인해 만족도에 부정적인 영향을 받기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 하지만 조리사라는 직업 자체가 가진 고도의 전문성과 책임에 대한 명확성, 업무에서 요구되는 높은 집중력을 고려하면 연구 결과를 선불리 다른 업종에 적용할 수 없는 점도 고려할 필요가 있다.

한편 맨가와 동료들(Menguc et al., 2012)은 상사의 지지 및 피드백과 열의의 관계에서 업무 자율성의 조절효과를 검증했는데, 업무 자율성이 강할 때는 구성원 열의에 긍정적 영향을 미치는 것이 상사의 지지인 반면 업무 자율성이 약할 때는 상사의 피드백이 구성원 열의에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이러한 결과를 토대로 구성원 개인이 느끼는 업무에 대한 자율성 정도에 따라 사내 커뮤니케이션의 방식 또한 전략적으로 차별화해야 열의를 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 따라서 위계 질서가 강한 수직적 문화가 널리 퍼져있는 한국의 조직문화 특성상 근속연수가 높아질수록 업무에 대한 자율성이 더 부여되는 편인 점을 고려하여 근속연수에 따라 조직 내 사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 관계에서 어떠한 차이를 나타내는지 살펴보고자 한다.

반면, 연령과 근속연수가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점 또한 검증되었는데(Sohn, 2011), 조직몰입은 ‘자신이 속한 조직에 대한 동일시, 충성심 및 애착심과 같은 정서적 반응’을 의미

하는 것(Tett & Meyer, 1993)으로 본 연구의 종속 변인인 구성원 열의의 하위차원 중 정서적 열의의 구성요소와 일치한다. 이를 통해 근속연수에 따른 영향력의 크기가 열의의 하위 차원 별로 상반되게 나타날 수도 있음을 유추해 볼 수 있다.

기업규모

직무요구-자원 모델(JD-R model)에 따르면 직무 자원 제공이 풍부할수록 구성원의 열의는 높아진다(Schaufeli & Bakker, 2004). 기업규모가 클수록 직무와 관련된 자원을 더 다양하고 풍부하게 제공할 수 있기 때문이다. 신입사원 이직 이유에 대한 설문조사 결과 대기업의 신입사원들은 ‘적용 실패’를 주 이유로 들었던 반면 중소기업 직원은 ‘급여/복리후생’을 이직 이유로 많이 꼽았다. 이 같은 조사결과는 기업 규모와 직무자원 간의 유의미한 관계를 보여줌과 더불어 이직의도에 영향을 미치는 구성원 열의에 있어서 기업의 규모 또한 고려해야 될 요소임을 말해준다. 대표적 예로, 기업들은 이직률을 감소시키기 위한 전략으로서 조직몰입을 증진시키기 위한 방안을 모색해 왔고 그 하나의 방안으로서 교육/훈련을 실시하고 있다. 특히 신입사원의 조직사회화가 제대로 이루어지지 못할 경우 불성실한 태도, 부정적인 행동, 부적절한 관점을 형성하여 결국 이직 등과 같은 결과를 초래하게 되기 때문에(Kang, 2007) 신입사원에 대한 다양한 지원을 점점 늘려가고 있다. 교육/훈련에 투자하는 고용주들은 근로자들에게 그들이 사람에 대한 투자자라는 신호(signal)를 보내는 것이고 근로자들은 이러한 고용주들이 괜찮은 사람들이라고 인식

하게 된다(Sieben, 2007). 대기업에서는 이와 같이 신입사원이 입사 초기에 겪는 어려움을 최소화 하고자 입문교육, 코칭, 멘토링 등 다양한 형태의 인적자원개발 프로그램을 제공하고 있지만, 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 커뮤니케이션이나 조직활성화에 대한 효율적 시스템 및 개선의지가 전반적으로 부족하기 때문에 구성원 열의에 대한 사내커뮤니케이션의 영향력 또한 차이가 있을 것으로 유추해 볼 수 있다.

연구 문제

본 연구에서는 사내 커뮤니케이션과 구성원의 열의를 살펴보고 이런 관계가 구성원의 인구통계학적 요인에 따라 어떠한 차이가 나는지 살펴보고자 한다(〈Figure 1〉).

연구문제 1: 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 사내커뮤니케이션 인식에는 어떠한 차이가 나타나는가?

연구문제 2: 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 구성원 열의 수준에는 어떠한 차이가 나타나는가?

연구문제 3: 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 관계는 구성원의 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내는가?

연구문제 3-1: 가치관공유 커뮤니케이션과 정서적 열의의 관계는 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내는가?

연구문제 3-2: 명확한 업무커뮤니케이션과 자주적 열의의 관계는 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내는가?

연구문제 3-3: 커뮤니케이션 캠페인과 변화참여 열의의 관계는 성별, 근속연수, 기업규모에 따라 어떠한 차이를 나타내는가?

연구방법

조사대상 및 자료 수집

본 연구는 비확률 표집법을 사용하여 2013년 4월 16일부터 4월 30일까지 S대학교 언론대학원을 다니는 홍보 분야 실무자를 대상으로 1차 서베이를

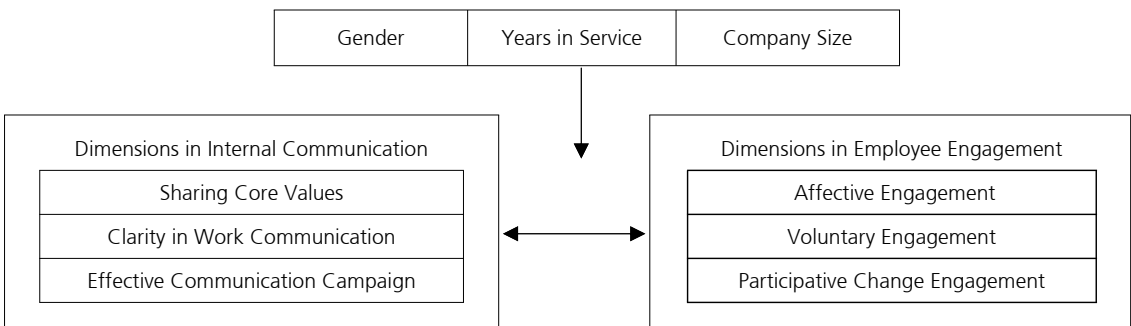


Figure 1 Relations between Internal Communication and Employee Engagement Influenced by Gender, Years in Service and Company Size

진행하고 1차 응답자를 통해 눈덩이 표집하여 수도권 내 30여 개의 홍보 및 인사 분야를 중심으로 한 종사자를 대상으로 2차 서베이를 실시하였다.

설문지는 객관식 문항으로 사내커뮤니케이션 진단 문항과 구성원 열의 측정 문항 그리고 인구통계학적 문항으로 구성하였으며, 10점 척도를 사용하였다. 우리나라의 경우 5점 척도를 많이 사용하는데 대개 실무자들이 바쁘기 때문에 보통(3)으로 응답하는 성향이 강하다. 따라서 우리에게 익숙한 10점 만점을 염두에 두고 응답하도록 10점 척도(예를 들면 9점은 90점)를 사용했다. 오래 전 처음 이 척도를 도입할 당시, 10점 척도를 사용한 조사 결과와 5점 척도의 결과와 비교하여 신뢰성, 타당성 등에 문제가 없었음을 확인한 바 있으며, 3, 4, 5점 척도의 데이터 수집이 분석 결과에 큰 차이가 없다는 연구도 있었기 때문이다.

측정도구

설문을 통해 수집된 데이터를 중심으로 SPSS통계 프로그램을 통한 상관관계(correlation) 및 집단별 t-검증을 실시하여 사내커뮤니케이션의 각 차원과 구성원 열의의 차원 간의 관계를 분석하였다. 또한 성별, 근속연수, 기업규모의 각 집단별로 사내커뮤니케이션과 열의의 상관관계 비교라는 본 연구의 목적에 따라 상관계수 차이검증 방법인 Fisher z 변환(Fisher transformation)을 활용하였다. Fisher z변환은 Ronald A. Fish가 제안한 통계법으로 상관관계 계수에서 z점수로의 변환을 말한다. -1과 +1사이에서 분포하던 상관계수의 값을 정규분포 하도록 적절히 변환해 주는 과정으로서 이 변환을 통

해 유사정규분포를 이루기 때문에 상관계수에 대해 설정된 가설을 검정할 수 있다.

연구 결과

기초분석 결과

연구대상 조직 및 개인의 일반적 특성

회수한 285개 중 신뢰성에 문제가 있는 응답자를 제외하고 분석에 사용한 표본 수는 총 250명으로, 응답자의 성별은 남성은 132명(52.8%), 여성은 118명(47.2%)으로 표집되었다. 응답자가 종사하는 기업규모는 대기업 133명(53.2%), 중소기업 117명(46.8%)으로 나타났다. 응답자의 총 근속연수는 2년 이하 55명(22.2%), 3년 이상 5년 이하 62명(24.8%), 6년 이상 133명(53.2%)으로 나타났다.

신뢰도 및 타당도 검증

연구 초기 단계에서 국내 조직 문화 및 상황을 고려하여 구성원 열의를 ‘정서적 열의’, ‘자주적 열의’, ‘변화 참여적 열의’라는 세 가지 차원으로 구분하고 이에 해당하는 하위 항목들(정서적 열의 9항목, 자주적 열의 11항목(4개 세부 차원), 변화 참여적 열의 7항목(2개 세부 차원))을 추출하였다(〈Table 4〉, 〈Table 5〉, 〈Table 6〉 참조).

본 연구에서 활용된 측정항목의 내적 일관성(internal consistency)을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시한 결과 세 가지 차원에 대한 신뢰성 계수(Cronbach's α)가 모두 0.80 이상으로 나타나 3개 차원을 구성하는 문항의 신뢰성에는 문제가 없

는 것으로 분석되었다. 본 연구의 의미를 세부적으로 해석하기 위하여 기존 분류 근거에 따라 세부 차원별 신뢰도를 점검하였다. 이 결과, 모든 세부 차원에서 신뢰도가 0.7 이상으로 나타나 세부 차원별 신뢰도 역시 검증되었다.

한편, 각 차원별 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 개념화 단계에서 추출되었던 세부 차원별로 분석결과가 나타나지 않았다. 비록 원래 의도한 대로 세부 차원들이 나타나지 않았지만, 표면 타당성(face validity)을 무시할 수 없고 기존 세부 차원들에 대한 신뢰 통계값(Cronbach's α)도 낮지 않기 때문에 원래 개념화 단계에서 설정한 요인들을 본 연구에 그대로 적용하기로 했다. 다만 표면 타당도를 보강하기 위해 개념타당성 검증 방식을 추가로 실시하였다. 정서적 열의, 자주적 열의, 변화참여 열의를 측정하는 개별 문항들과 구성원의 전반적인 열의를 측정하는 문항 간의 상관관계를 살펴본 결과 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < 0.01$). 이를 통해 구성원 열의 척도에 대한 개념 타당성을 확보할 수 있었다.

변인의 하위 차원 별 기초통계량 분석 결과

① 가치관 공유 커뮤니케이션

가치관 공유 커뮤니케이션 진단 결과 평균적으로 7.0을 넘는 높은 수준으로 나타났다. 세부적으로는 기업의 경영이념 및 가치관과 경영이나 경영진에 대한 이해, 그리고 기업의 가치관에 대한 태도가 긍정적이고 높게 형성되어 있음을 알 수 있었다. 가장 높은 응답률을 기록한($M=8.45$) '경영진에 대한 이해와 권한 인정' 문항은 구성원이 경영진의 결정

과 이념에 대해 존중하는 태도를 보이는 경향이 높다는 점을 보여준다. 반면 가장 낮은 평균($M=5.22$)을 나타낸 '경영이념에 어긋나는 업무 지침에 대한 이의 제기'에 대한 응답은 여전히 기업 내에서 위계질서가 강한 한국의 조직문화로부터 오는 부정적 현상을 볼 수 있었다.

② 명확한 업무 커뮤니케이션

개인의 커뮤니케이션 능력에 대한 평가($M=7.39 \sim 7.97$)는 높게 나타난 것에 비해 채널의 적절성, 역할명확성, 업무 커뮤니케이션 평가, 개방성과 같은 조직 내에서 이루어지는 업무 관련 커뮤니케이션에 대해서는 상대적으로 낮은 평가가 나타났다. 특히 역할 명확성과 관련해서는 자신의 업무와 책임에 대해서는 명확히 알고 있다고 인지($M=7.96$)하는 반면 새로운 정책이나 제도에 대해 회사로부터 미리 충분한 정보를 제공받는다고 응답한 경향은 낮게($M=6.28$) 나타났다. 이는 조직 내에서 자신의 업무 외적인 부분, 예를 들면 타 부서와 관련된 부분에는 상대적으로 정보가 부족하고 낮은 관심을 보인다는 것으로 이해해 볼 수 있다. 또한 가장 낮은 점수를 기록한 업무 커뮤니케이션 평가결과($M=5.75$ & 5.91)는 단순한 업무 성과만을 평가하는 것을 넘어 업무상 커뮤니케이션 평가 또한 이루어질 필요가 있다는 점을 보여줬다.

③ 커뮤니케이션 캠페인

커뮤니케이션 캠페인을 진단한 결과 사내커뮤니케이션의 세 가지 차원 중 가장 낮은 평균점수($M=4.80$)를 보였다. 국내 기업 내에서 커뮤니케이션의

질 향상에 노력을 기울이는 것이 사실이지만 여전히 커뮤니케이션 캠페인 활동에 대한 인식이 부족하고 이를 체계적으로 전담할 시스템이 부재하다는 점을 보여주는 결과이다. 사내커뮤니케이션의 중요성은 상대적으로 높게 인식하고 있음에도 불구하고 이를 실행하고 평가하는 노력이 더 필요함으로 해석할 수 있다.

④ 정서적 열의

구성원의 정서적 열의 수준은 평균 6점 후반대로 나타났다(M=6.85). 특히 높은 점수를 보인 문항은 기업에 대한 소속감, 애착심, 자부심과 관련된 질문이었다. 반면 자신의 가치관을 기업의 가치관에 맞추어 따르는 경향은 가장 낮게(M=6.25) 나타났다.

⑤ 자주적 열의

업무 상 나타나는 구성원 열의인 자주적 열의를 측정한 결과(M=7.30) 일에 대한 의욕을 나타내는 활력 부문에 있어서 스스로를 높게 평가하는 경향을 보였으며, 조직에 헌신하는 경향 또한 높게 나타났다. 그럼에도 불구하고 '인사고과에 관계없이 대가를 바라지 않고 일한다.'에 대한 점수는 낮게(M=6.61) 나타났다. 이는 구성원들은 자신의 헌신에 대한 정확하고 합리적인 평가 및 보상을 바라는 것으로 해석할 수 있다. 또한 조직시민행동 관련 문항의 점수도 상대적으로 낮았는데 이러한 결과는 주어진 업무에 대한 열의와 자신감과는 별개로 업무 외, 역할 외 행동에 대해서는 소극적인 태도를 보이기도 한다는 점을 말해준다.

⑥ 변화참여 열의

조직 변화 시기에 구성원의 참여 및 지지 열의를 측정한 결과 가장 높은 평균 점수를 나타낸 문항은 회사가 추진하는 정책의 취지에 대해 이해하려는 노력(M=7.15)과 이에 대한 성공적인 기대감(M=7.85)이었다. 이는 구성원 스스로가 대체로 변화에 대해 열린 태도를 가지고 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 관계

사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 상관관계를 분석한 결과 통계적으로 밀접한 관련성이 나타났다. 세부적으로는 기업의 가치관 및 경영이념에 대한 이해, 경영진에 대한 이해 그리고 구성원으로서 바른 태도를 인지하는 것과 정서적 열의 간의 밀접한 관련성이 있음을 검증했다. 가치관 공유 커뮤니케이션의 세 가지 요인 중 '바른 태도'가 정서적 열의와 가장 높은 관련성을 나타냈는데($r=.551, p<0.01$), 이는 한 조직의 구성원으로서 최선을 다하고 함께 소속된 동료들 간의 신뢰를 형성하게 하는 사내커뮤니케이션이 활발할수록 조직에 대한 정서적 애착과 소속감을 더 많이 느끼는 것으로 볼 수 있다. 반면, 경영 및 경영진에 대한 이해와 정서적 열의 사이의 상관관계는 유의하지만 상대적으로 낮게 나타났는데($r=.345, p<0.01$), 구성원이 느끼는 조직에 대한 동일시, 애착, 소속감을 일으키는 정서적 열의에 있어서 경영진 권한 인식은 다른 요인(가치관 이해 및 바른 태도)에 비해 관련성이 적은 것으로 이해할 수 있다.

명확한 업무커뮤니케이션과 구성원의 자주적

열의 간 상관관계도 통계적으로 유의미하였으며 그 관련성 또한 밀접하게 나타났다. 각 변인의 요인 간 상관관계를 세부적으로 살펴본 결과, 개인의 커뮤니케이션 능력은 자주적 열의를 일으키는 의욕, 자신감 같은 활력 요인과 가장 높은 관련성을 보였다($r = .593, p < 0.01$). 이러한 결과를 통해 기업 조직에서 업무 수행 시 개인의 원활한 커뮤니케이션 능력은 타인과의 소통에 긍정적인 역할을 할 뿐만 아니라 업무에 대한 개인의 자신감과 의욕적인 태도 형성에도 효과가 있음을 알 수 있다. 명확한 업무 커뮤니케이션과 자주적 열의 간의 밀접한 관련성은 역할 명확성 요인에서도 뚜렷하게 나타났는데, 자신의 역할과 책임에 대해 명확하게 인지하고 있을수록 업무 수행에 있어서 자신감과 의욕이 높일 수 있음을 시사한다($r = .539, p < 0.01$). 한편, 업무 수행 시 동료들 간에 신뢰를 높여주는 커뮤니케이션 요인으로는 개방성이 높게 나타났다($r = .535, p < 0.01$). 팀 내에서나 부서 간에 개방적

이고 원활한 커뮤니케이션은 정확하고 빠른 일 처리를 돕기 때문에 대인 간 스트레스를 줄이고 신뢰를 형성하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다. 반면, 채널의 적절성 및 커뮤니케이션 평가 체계와 자주적 열의 간에는 상대적으로 낮은 관련성을 보였다. 이러한 결과는 사내 정보를 얻을 수 있는 채널이 다양해짐에 따라 채널의 선택이 다른 요인들에 비해 자주적 열의에 미치는 영향력이 상대적으로 낮거나, 다양화된 채널로 인한 정보의 과다가 열의에 미치는 긍정적 효과를 줄이는 것으로 생각해 볼 수 있다. 커뮤니케이션 평가 체계와 자주적 열의 간의 낮은 상관관계는 앞서 응답자의 평균을 통해 나타났듯이 평가 시스템에 대한 낮은 인식 때문인 것으로 해석된다.

마지막으로 커뮤니케이션 캠페인과 변화참여 열의의 관계는 상대적으로 관련성이 낮게 나타났지만 통계적으로 유의미했다. 세부적으로 살펴본 결과 변화참여 열의와 가장 높은 관련성을 보인 커

Table 1 Mean Differences of Internal Communication and Employee Engagement by Gender

| | Mean | | Std | | t | p |
|----------------------------------|----------------|--------------|--------|-------|--------|-------|
| | Female (n=118) | Male (n=132) | Female | Male | | |
| Sharing Core Values | 7.15 | 7.61 | 1.088 | 1.238 | -3.149 | 0.141 |
| Clarity in Work Communication | 6.59 | 6.83 | 1.165 | 1.189 | -1.622 | 0.955 |
| Effective Communication Campaign | 6.67 | 7.25 | 2.101 | 2.283 | -3.124 | 0.324 |
| Affective Engagement | 6.47 | 7.19 | 1.453 | 1.553 | -3.023 | 0.788 |
| Voluntary Engagement | 7.05 | 7.52 | 1.124 | 1.260 | -3.071 | 0.411 |
| Participative Change Engagement | 4.34 | 5.21 | 1.453 | 1.553 | -3.023 | 0.788 |

Table 2 Differences of Correlations of Internal Communication and Employee Engagement by Gender

| Sharing Core Values & Affective Engagement | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-----------------------------------|--------|-------|
| | correlation coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| Female | 0.582 | 118 | 0.666 | -0.351 | 0.637 |
| Male | 0.611 | 132 | 0.711 | | |
| Clarity in Work Communication & Voluntary Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| Female | 0.628 | 118 | 0.738 | -0.210 | 0.583 |
| Male | 0.644 | 132 | 0.765 | | |
| Effective Communication Campaign & Participative Change Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| Female | 0.428 | 118 | 0.457 | 0.142 | 0.444 |
| Male | 0.413 | 132 | 0.439 | | |

뮤니케이션 캠페인 요인은 사내커뮤니케이션 중요성이었다. 경영진이 추진하는 커뮤니케이션 캠페인에 대한 구성원의 신뢰가 높을수록 변화 자체에 대한 열의($r = .506, p < 0.01$)와 참여하려는 열의($r = .459, p < 0.01$)가 높게 나타나는 결과를 보였다. 하지만 상대적으로 낮은 상관관계를 보인 캠페인 실행력 및 평가체제와 변화참여열의 간의 관계는 앞서 기록된 낮은 평균치를 봤을 때 캠페인 실행력과 평가체제에 대한 낮은 인식으로 비롯된 것으로 해석할 수 있다. 국내 기업 조직이 사내커뮤니케이션 중요성을 인식하고 있음에도 캠페인을 실행하고 평가하는데 있어서 더 많은 노력이 필요함을 보여주는 결과이다.

성별, 근속연수, 기업규모에 따른 사내커뮤니케이션과 열의 간의 관계

성별

사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 상관관계에 있어서 남녀 차이를 분석하기에 앞서 변인의 하위 차원 내에서 두 집단 간의 평균 차이를 파악하기 위해 독립표본 t-검정을 실시하였다(〈Table 1〉 참조). 분석 결과, 사내커뮤니케이션의 3가지 차원과 구성원 열의의 세 가지 차원 내에서 모두 남녀 간 평균 차이는 유의하게 나타나지 않았지만 각 차원 내에서는 모두 남성이 여성보다 사내커뮤니케이션에 대해 더 많이 인식하고 높게 평가하고 있으며 열의 또한 더 높은 경향을 보였다. 본 연구의 목적에 따라 사내커뮤니케이션과 구성원 열의의 상관관계에서 성별 차이를 검증한 결과 모두 통계적으로 유의

미하게 나타나지 않음을 알 수 있었다(〈Table 2〉 참조). 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 각 하위차원 내에서는 남성이 여성보다 더 높은 결과를 보여줬지만 두 변인 간 상관관계에 있어서는 남녀 차이가 나타나지 않았다는 점은 열의에 영향을 미치는 커뮤니케이션이 뚜렷한 차이 없이 남녀 모두에게 영향력 있음을 말해준다.

근속연수

본 연구에서는 근속연수를 신입 및 사원 급의 1~2년차, 대리급인 3~5년차, 과장급 이상인 6년차 이상의 세 그룹으로 나누었다. 대개 직장에 들어가 1, 2년차에 이직이 많고, 3~5년차에 고민들을 많이 하고, 6년 이상 되면 안정화 단계에 다다른다. 응답자도 이렇게 3 그룹으로 잘 나뉘었다. 변인의 하위차원 내에서 세 집단별 평균 차 분석을 위해 일원배치 분산분석(One way ANOVA)을 실시한 결과

Table 3 Mean Differences of Internal Communication and Employee Engagement by Years in Service

| | Years in Service | Mean | Std | F/p | Scheffe |
|----------------------------------|---------------------|------|-------|-----------------------|--------------------|
| Sharing Core Values | 2 years and less(a) | 7.07 | 0.981 | 11.933/0.000** | b<a<c |
| | 3 to 5 years(b) | 6.97 | 1.286 | | |
| | 6 years and more(c) | 7.72 | 1.130 | | |
| Clarity in Work Communication | 2 years and less(a) | 6.69 | 1.093 | 1.024/0.361 | - |
| | 3 to 5 years(b) | 6.55 | 1.253 | | |
| | 6 years and more(c) | 6.80 | 1.181 | | |
| Effective Communication Campaign | 2 years and less(a) | 6.89 | 1.970 | 1.132/0.324 | - |
| | 3 to 5 years(b) | 6.50 | 2.256 | | |
| | 6 years and more(c) | 7.23 | 2.327 | | |
| Affective Engagement | 2 years and less(a) | 6.93 | 1.136 | 5.160/0.006** | b<c |
| | 3 to 5 years(b) | 6.22 | 1.241 | | |
| | 6 years and more(c) | 7.11 | 1.176 | | |
| Voluntary Engagement | 2 years and less(a) | 7.14 | 1.136 | 8.098/0.000** | b<c |
| | 3 to 5 years(b) | 6.86 | 1.241 | | |
| | 6 years and more(c) | 7.56 | 1.176 | | |
| Participative Change Engagement | 2 years and less(a) | 5.19 | 1.238 | 4.982/0.081 | - |
| | 3 to 5 years(b) | 4.62 | 1.677 | | |
| | 6 years and more(c) | 4.73 | 1.524 | | |

** significant at p<0.01

Table 4 Differences of Correlations of Internal Communication and Employee Engagement by Years in Service

| Sharing Core Values & Affective Engagement | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-----------------------------------|-------|---------|
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| 2 years and less | 0.772 | 55 | 1.025 | 2.728 | 0.003** |
| 6 years and more | 0.521 | 133 | 0.578 | | |
| Clarity in Work Communication & Voluntary Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| 2 years and less | 0.744 | 55 | 0.959 | 1.581 | 0.027* |
| 6 years and more | 0.567 | 133 | 0.543 | | |
| Effective Communication Campaign & Participative Change Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| 3 to 5 years | 0.589 | 55 | 0.676 | 1.906 | 0.028* |
| 6 years and more | 0.360 | 133 | 0.377 | | |

* significant at $p < 0.05$ ** significant at $p < 0.01$

(〈표 3〉 참조), 가치관 공유 커뮤니케이션, 정서적 열의, 자주적 열의 차원 내에서 근속연수 집단 간 유의미한 평균 차이가 나타났으며 6년 이상 근속한 구성원이 가장 높은 평균을 보였고 3년 이상 5년 이하의 구성원이 가장 낮은 평균치를 나타냈다. 한편, 통계적으로 유의한 평균 차를 보이지는 않았지만 변화참여 열의에 대해서는 다른 차원들과는 다르게 2년 이하 동안 근속한 구성원이 가장 높은 평균을 기록했다는 점이 특이하다.

근속연수 세 집단에 따른 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 상관관계 차이를 검증한 결과(〈Table 4〉 참조), 가치관 공유 커뮤니케이션과 정서적 열의 관계($z = 2.728, p < 0.05$), 명확한 업

무 커뮤니케이션과 자주적 열의의 관계($p = 0.027$)에서는 2년 이하와 6년 이상 집단이 유의미한 차이를 보였다. 반면 커뮤니케이션 캠페인과 변화참여 열의의 상관관계($z = 1.571, p < 0.05$)는 3년 이상 5년 이하의 구성원과 6년 이상 근속한 구성원에게서 뚜렷한 차이($z = 1.906, p < 0.05$)를 보였다.

상관관계 차이를 세부적으로 살펴보기 위해 차원 내 요인별 차이검증을 실시하였다. 그 결과 2년 이하와 6년 이상 구성원 집단 간에는 가치관 공유 커뮤니케이션 중 ‘바른 태도’와 정서적 열의의 상관관계($z = 2.51, p < 0.05$)에 있어서 유의미한 차이를 보였다. 다음으로 명확한 업무 커뮤니케이션의 ‘커뮤니케이션 능력’ 요인과 자주적 열의의 ‘활력’(z

Table 5 Mean Differences of Internal Communication and Employee Engagement by Company Size

| | Mean | | Std | | t | p |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------|--------|-------|-------|
| | large (n=133) | Medium (n=117) | large | Medium | | |
| Sharing Core Values | 7.42 | 7.36 | 1.249 | 1.123 | 0.430 | 0.714 |
| Clarity in Work Communication | 6.99 | 6.40 | 1.097 | 1.199 | 4.063 | 0.235 |
| Effective Communication Campaign | 7.14 | 6.79 | 1.981 | 2.148 | 6.738 | 0.117 |
| Affective Engagement | 7.09 | 6.57 | 1.821 | 1.821 | 2.237 | 0.547 |
| Voluntary Engagement | 7.38 | 7.20 | 1.252 | 1.174 | 1.194 | 0.750 |
| Participative Change Engagement | 5.63 | 3.87 | 1.444 | 1.610 | 1.804 | 0.311 |

Table 6 Differences of Correlations of Internal Communication and Employee Engagement by Company Size

| Sharing Core Values & Affective Engagement | | | | | |
|--|-------------------------|-----|-----------------------------------|-------|--------|
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| large | 0.674 | 133 | 0.818 | 1.623 | 0.052 |
| Medium | 0.544 | 117 | 0.610 | | |
| Clarity in Work Communication & Voluntary Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| large | 0.719 | 133 | 0.906 | 2.069 | 0.019* |
| Medium | 0.565 | 117 | 0.640 | | |
| Effective Communication Campaign & Participative Change Engagement | | | | | |
| | Correlation Coefficient | N | Corrected Correlation Coefficient | Z | p |
| large | 0.657 | 133 | 0.788 | 4.378 | 5.989 |
| Medium | 0.222 | 117 | 0.226 | | |

* significant at p<0.05

= 1.785, $p < 0.05$) 및 '동료신뢰'(z=3.196, $p < 0.05$) 요인의 상관관계에 대한 차이가 두 집단 간에 뚜렷하게 나타났다. 또한 '역할명확성'과 '동료신뢰'(z=1.944, $p < 0.05$), '커뮤니케이션 개방성'과 '조직시민행동' 간 상관관계(z=2.297, $p < 0.05$) 차이 또한 통계적으로 유의미하게 검증되었다. 한편, 3년 이상 5년 이하의 구성원 집단과 6년 이상 근속한 구성원 집단 간에는 커뮤니케이션 캠페인과 변화참여 열의의 상관관계에 있어서 유의미한 차이가 나타났다. 구체적으로 '캠페인 실행력'과 '참여열의' 간의 관계(z=1.743, $p < 0.05$), '캠페인 평가체계'와 '변화열의' 간 관계(z=1.667, $p < 0.05$) 및 '참여 열의' 간의 관계(z=2.499, $p < 0.05$)에서 두 집단 간 차이가 검증되었다.

기업규모

본 연구에서는 기업규모를 대기업과 중소기업으로 구분하여 사내커뮤니케이션 및 구성원 열의의 하위차원 내에서 두 집단 간 평균 차이를 살펴보고 (〈Table 5〉 참조), 두 변인 간 상관관계에서 집단 간 차이를 검증했다(〈Table 6〉 참조). 먼저 변인의 모든 하위차원들에 있어서 대기업의 구성원들이 중소기업의 구성원들보다 더 높은 평균치를 나타냈다. 즉, 대기업 구성원은 중소기업 구성원들보다 사내커뮤니케이션에 대해 더 강하게 인지하고 높게 평가하며, 높은 열의 정도를 나타내는 경향을 보였다. 하지만 두 집단 간 평균 차이가 통계적으로 유의미하게 나타나는 않았다는 점에서 볼 때 그 차이가 미미한 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고, 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 상관관계

중 명확한 업무 커뮤니케이션과 자주적 열의의 관계에서는 두 집단 간에 유의미한 차이가 검증되었다(z=2.069, $p < 0.05$). 이를 세부적인 요인에 따라 분석한 결과, 개인의 커뮤니케이션 능력과 동료신뢰 간 관계(z=2.182, $p < 0.05$), 채널의 적절성과 헌신(z=1.88, $p < 0.05$) 및 동료신뢰 간의 관계(z=2.173, $p < 0.05$), 그리고 역할명확성과 활력 간의 관계(z=2.069, $p < 0.05$)에서 대기업의 구성원들이 중소기업 구성원들보다 유의미하게 높은 영향력을 나타냈다. 또한 업무 커뮤니케이션 상 개방성 요인과 자주적 열의의 4가지 요인(활력, 헌신, 동료신뢰, 조직시민행동) 모두의 상관관계에 있어서 대기업 구성원은 중소기업의 구성원보다 뚜렷하게 높은 관계성을 보였다.

결론

연구결과의 요약 및 논의

기업의 경쟁력을 판가름하는 가장 핵심적 요소가 인적자원이 된 지금, 우수한 인적자원의 확보와 이들을 동기 부여하여 역량을 최대치로 발휘하도록 이끄는 것이 경영에 있어서 매우 중요한 부분이 되었다. 구성원의 역량 발휘에 있어서 필수적인 요소로 대두된 열의(engagement)에 관한 많은 학자들의 연구가 있었으며 열의를 증진시키는 역할을 하는 사내커뮤니케이션에 대한 관심이 높아지고 있다. 사내커뮤니케이션은 구성원들 사이의 쌍방향 소통 창구로서 경영진이 경영철학, 가치관을 구성원과 공유하고 이를 자리 매김시키는 역할을 하기

때문이다(Keit & Trivitt, 2011). 또한 다양한 유형의 커뮤니케이션을 통해 구성원은 자신에게 요구되는 행동이 무엇인지, 자신의 역할이 무엇이며 어떻게 수행할지, 그리고 자신이 수행한 업무에 대한 다른 구성원의 평가에 대해 인지하게 된다(Likert, 1993; Schuler, 1995). 나아가 급변하는 경영환경 속에서 조직의 변화 및 혁신을 피할 수 없는 기업이 커뮤니케이션을 통해 구성원의 불안을 감소시키고 변화에 대한 참여 동기를 증진시킬 수 있게 된다(Kendall, 1992). 이러한 관점에서 본 연구는 열의 개념에 주목하고 이를 증진시키는 본질적인 요소인 사내커뮤니케이션과 열의간의 관계를 통합적으로 고찰하였다. 구체적으로 두 변인간의 관계에 있어서 구성원의 성별, 근속연수, 소속기업의 규모에 따라 어떠한 차이가 나타나는지 살펴봄으로써 구성원의 개인적 특성과 국내 조직의 기업 문화 및 환경에 대한 이해를 바탕으로 한 연구를 시도하였다.

본 연구가 가지는 의의 중 하나는 구성원 열의를 국내 조직 구성원들이 속한 기업 환경을 고려하여 다시 개념화하고 하위차원을 구성했다는 점이다. 문헌 고찰을 통해 구성원 열의에 해당하는 개념과 특성을 모두 나열하고 이를 정서적, 태도적, 행동적, 상황적으로 분류할 수 있었다. 이 과정에서 본 연구에서 논의하는 구성원 열의를 정서적, 자주적, 변화참여 열의 세 가지 차원으로 도출할 수 있었다. 조직의 가치관을 이해하고 조직에 대한 애착이 있고 자신을 조직에 동일시하는 것을 의미하는 정서적 열의, 업무 수행 시 나타나는 구성원의 능동적 태도를 의미하는 자주적 열의, 조직 내 변화 상황에서 이를 이해하고 참여 및 지지하는 태도를 의미하

는 변화참여 열의로 정의하였다. 이렇게 도출된 열의의 세 가지 차원과 신희창(Shin, 2002)의 사내커뮤니케이션 진단 모델에 따른 사내커뮤니케이션의 세 가지 차원(가치관 공유, 명확한 업무커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인) 간의 상관관계를 실증적으로 살펴보기 위해 국내 기업 종사자를 대상으로 서베이 연구를 실시하였다. 데이터 분석 결과, 사내커뮤니케이션의 각 차원과 구성원 열의의 하위 차원 간에는 모두 유의미하게 높은 상관관계가 나타남을 확인했다. 이에 따라 본 연구의 주목적인 개인적 특성(성별, 근속연수, 기업규모)에 따른 상관관계 차이를 검증한 결과는 다음과 같다.

〈연구문제 1〉의 결과, 사내커뮤니케이션에 대해서 국내 기업의 구성원들의 인식 및 평가는 성별과 기업규모 집단별로는 유의미한 차이를 보이지 않았지만 근속연수에 따른 차이는 유의했다. 구체적으로는 가치관 공유 커뮤니케이션 내에서 6년 이상 근속해온 구성원이 3~5년차, 1~2년차의 구성원보다 뚜렷하게 높은 점수를 기록했다. 이러한 결과는 국내 조직 구성원들은 조직에 소속된 기간이 길수록 기업의 가치관을 더 잘 이해하고 경영진의 권한을 인정하며, 경영 전반에 대한 바른 태도를 형성하는 경향이 높음을 보여준다. 한편, 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았지만 사내커뮤니케이션의 모든 하위차원에 대해서 남성이 여성보다, 대기업 직원이 중소기업 직원보다 높은 인식 및 평가 수준을 보여주었다. 편향적으로 나타나는 이러한 결과는 국내 기업이 여성과 중소기업 구성원을 대상으로 하는 커뮤니케이션 증진 및 활성화에 더 많은 관심과 노력을 기울여야 함을 말

해준다.

〈연구문제 2〉의 결과, 열의 수준에 있어서도 사내커뮤니케이션과 마찬가지로 성별과 기업규모 집단별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없었지만 근속연수 별로는 평균차이가 나타났다. 세부적으로, 정서적 열의와 자주적 열의에 대해 6년차 이상 근속한 구성원이 1~2년차의 신입 및 사원 급 직원보다 뚜렷하게 높은 수준을 보여줬다. 이 같은 결과는 근무연수가 길어지면서 기업에 대한 이해가 높아지고 비전을 수행하면서 발생하는 조직 동일시 등의 현상 때문인 것으로 해석해 볼 수 있다. 경력이 쌓일수록 자신의 역할에 있어서 갈등적 요소로 인한 스트레스를 받게 되는 일이 상대적으로 적다는 것을 밝힌 김영중과 동료들(Kim et al., 2011)의 연구 또한 이러한 결과와 맥락을 같이 한다. 한편 성별과 기업규모에 따른 열의의 평균차이는 뚜렷하게 나타나지 않았지만, 앞서 사내커뮤니케이션과 마찬가지로 열의에 대해서도 남성이 여성보다, 대기업 구성원이 중소기업 구성원보다 더 높은 평균을 보였다. 특히 성별과 관련해서는 남성이 여성보다 조직에 대한 열의가 높다고 주장한 베일린(Bailyn, 2006)의 연구결과와 일치하는데 그에 따르면 성별에 따라 가정과 조직으로부터 받는 기대 수준이 다르기 때문에 이러한 현상이 나타난다고 한다. 국내에서도 성-역할고정관념, 일-가정 갈등 등과 관련하여 구성원의 열의에 미치는 영향력을 고찰한 연구들을 볼 수 있었다(Kang, 2005; Won & Jeon, 2010). 또한 성별에 대한 고정관념이 실제로 조직 내 구성원의 인식, 태도, 행동을 넘어 개인에 대한 평가까지 영향을 미친다는 연구 결과는

남녀 역할에 대한 고정된 인식을 줄이기 위한 기업 차원의 노력이 필요함을 보여준다.

〈연구문제 3〉의 결과, 사내커뮤니케이션과 구성원 열의 간의 상관관계는 차원 간에 모두 유의하게 나타났다. 하지만 개인적 특성에 따른 관계성 차이는 남녀 집단 간에는 유의미하게 나타나지 않았고, 근속연수와 기업규모 집단 간에서만 나타났다. 정보접근성과 직무만족의 관계에서 성별 차에 관한 연구(Ahn & Kim, 2010), 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서의 성별 조절효과 연구(Byun & Ko, 2012) 등과 마찬가지로 사내커뮤니케이션이 열의에 미치는 영향력에 있어서 남녀 간에 뚜렷한 차이가 없다는 점은 비록 남녀가 사내커뮤니케이션이나 열의 수준을 인식하는 정도는 어느 정도 차이를 보이더라도 열의에 관한 커뮤니케이션의 효과는 결국 남녀 모두에게 있어서 중요한 요소라는 점을 시사한다.

한편, 유의미한 차이를 보인 근속연수와 관련해서는 의외의 결과가 나타났다. 각 차원 내에서는 모두 높은 평균값을 나타낸 6년차 이상 집단이 사내커뮤니케이션과 열의 간 관계에서는 뚜렷하게 낮은 관련성을 보였다. 조직에 근속한 기간이 길수록 사내커뮤니케이션이 구성원 열의에 미치는 영향력이 높을 것으로 기대했던 것과는 달리 정반대의 결과가 나타났다. 이에 따라 차원 내 요인별 차이검증을 실시한 결과, 정서적 열의에 미치는 커뮤니케이션 요소 중 근속연수에 따라 가장 큰 차이를 나타내는 것은 구성원의 바른 태도였고, 정서적 열의, 업무 상 활력 및 동료신뢰에 있어서는 개인의 커뮤니케이션 능력 및 역할 명확성, 그리고 조직시민행동

에 대해서는 커뮤니케이션 개방성이 근속연수 집단별로 뚜렷하게 차이가 났다. 이를 바탕으로 해석해 볼 때 조직에 오랫동안 근무해온 구성원에 비해 신입 직원이나 사원 급 구성원은 조직에 소속된 지 얼마 안 된 상태에서 조직, 업무, 변화하는 조직 환경에 대한 커뮤니케이션에 영향을 많이 받게 될 수밖에 없기 때문인 것으로 보인다. 반면 근속연수가 길어질수록 조직의 가치관이나 경영, 업무에 대해 익숙해지고, 기업의 새로운 시도에 대해서 혁신적이라고 느끼는 정도 또한 상대적으로 낮아지기 때문에 이 같은 결과가 나타났을 것으로 유추해 볼 수 있다. 나이가 들어 은퇴에 가까워질수록 조직 구성원은 사회에서의 자신의 공적 역할로부터 점차 벗어나 가족이나 친구 등 좁은 세계로 들어가려는 준비를 하게 된다고 주장하는 탈 참여 이론(disengagement theory)나 자신의 능력 저하를 경험한 오래 재직한 구성원들은 그 환경 또는 상황에 적응하기 위해 선택, 적정화, 그리고 보완이라는 세 가지 전략을 취하게 된다는 선택-적정화-보완 이론(Selection-Optimization-Compensation theory)은 이러한 결과에 대한 근거로 제시될 수 있다. 따라서 고령화 사회에서 조직 내 연령이 높은 인적 자원을 관리하는데 있어서 보편적인 접근을 벗어나야 함을 알려준다.

마지막으로, 기업규모 집단별로는 명확한 업무 커뮤니케이션과 자주적 열의 간 관계에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 앞서 논의한 바와 같이 대기업 구성원은 중소기업 구성원들보다 사내커뮤니케이션에 대해 더 강하게 인지하고 높게 평가하며, 높은 열의 정도를 나타내는 경향을 보였다. 하지

만 두 집단 간 평균 차이가 통계적으로 유의미하게 나타나지는 않았다는 점에서 볼 때 그 차이가 미미한 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 커뮤니케이션과 열의 간 관계에 있어서 대기업의 구성원들이 중소기업의 구성원들보다 더 높은 상관성을 나타냈는데 두 집단이 사내커뮤니케이션에 대해 인식하고 형성하는 태도와 관련이 있을 것으로 본다. 직무자원 요구 모델(JD-R)의 관점으로 바라봤을 때 대기업은 상대적으로 중소기업보다 커뮤니케이션 활성화를 위한 자원을 더욱 풍부하게 제공하고 그 중요성 또한 점차 더욱 강조하고 있는 추세라고 할 수 있다. 실제로 중소기업의 직원들은 대기업의 직원들에 비해 조직문화 적응 등 대인관계 및 커뮤니케이션 관련 요소로 인해 이직하기보다는 급여 및 복리 후생 같은 비 커뮤니케이션 적 요인으로 이직하는 경우가 더 많다는 점을 보면 두 집단이 사내커뮤니케이션을 바라보는 시각을 비교해 볼 수 있다. 따라서 국내 중소기업들에게 사내커뮤니케이션의 중요성에 대한 인식을 강화하고 그에 따른 열의 증진 효과를 전파하는 것이 시급할 것으로 보인다. 더불어 대기업은 업무 수행 상에서 열의에 큰 효과를 일으키는 변인으로서 사내커뮤니케이션의 중요성을 재인식하고 세부 요인별로 구체적인 전략을 껴함으로써 구성원의 자주적 열의를 증진시킬 수 있을 것으로 본다.

연구의 한계점 및 제언

사내커뮤니케이션의 세 차원(가치관 공유 커뮤니케이션, 명확한 업무 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 캠페인)과 각각 조직 구성원 열의의 세 차원(정서적, 자주적, 변화참여 열의)의 관계에 있어서 성별,

근속연수, 기업규모에 따른 차이를 검증한 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 문헌고찰을 통해 국내 조직의 특성 및 문화를 반영한 열의 측정 항목을 개발하는 과정에서 임의적으로 요인을 추출하였기 때문에 통계적인 한계점이 나타났다. 향후 연구를 통해 문항 내 요인들을 차별화할 수 있도록 보완하고 개선할 필요성을 보여준다. 둘째, 본 연구의 변수 측정을 위해 자기보고(self-report)식 설문지를 사용하였기 때문에 동일한 방법으로 측정함으로써 발생하는 오류(common method variance)가 있을 가능성이 높다. 설문응답자의 태도에 따라 조사 결과가 좌우되는 경향을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 따라서 이를 보완하기 위한 면접, 관찰, 사례연구 등 복수 방법론이 함께 이루어져야 할 것이다. 셋째, 설문 응답자를 편의 표집 함으로써 소속 기업의 조직 내 문화 및 풍토가 현저히 다를 수 있다는 점을 고려하지 못했다는 점에서 일반화의 어려움이 있었다. 향후 추가적인 연구를 통해 보다 더 구체적인 사내 커뮤니케이션 측정 지표의 개발과 구성원 열의의 차원의 타당성 및 세부 요인 검증을 위한 시도가 필요할 것이다. 방법론적 측면에서 본 연구의 측정도구로 사용된 설문 항목들은 국내 상황에 적합하게 개발하고 신뢰성 및 타당성 검증 과정을 거쳤다는 점에서 보다 더 한국형 구성원 열의설명을 시도했다는 점에서 의의가 있으며 향후 더 많은 국내 조직에 적합한 열의 측정 지표 개발이 이루어질 것으로 기대한다.

References

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society, 4*(2), 139~158.
- Adams, G. A. (1999). 'Career-related variables and planned retirement age: An extension of Beehr's model'. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 221~235.
- Ahn, G. Y., & Hong, G. H. (2012). The relationship between organizational justice and innovative behavior, and the moderating effect of gender. *Korea Safety Management & Science, 1*, 81~89.
- Ahn, S. S., & Kim, K. M. (2010). The effect of the gender-related organizational factors on the organizational output. *The Korean Journal of Psychology, 15*(2), 285~309.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an Engaged Workforce*. Wimbledon: CIPD.
- Anonymous (2005). What does employee engagement look like? *The Business Communicator, 5*(8), 1~2.
- Bae, J. H., & Shin, H. C. (2009). A study about influence on hotel cooking employee's job stress with organizational commitment: Focus on moderating effects on employee's career. *Journal of Hotel Administration, 18*(3), 119~131.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *The Journal of Management Studies, 50*(4), 545~572.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*, 187~200.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Xanthopoulou, D. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183~200.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). 'Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning'. *Annual Review of Psychology, 50*, 471~507.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal, 28*(7), 400~423.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations, 50*(6), 701~726.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research, 1*, 99~112.
- Byun, J. W., & Ko, J. Y. (2012). Impact of supervisor's transformational leadership style perceiving by hotel F&B employees on organizational commitment and job satisfaction: focused on moderating effects on staff's career and gender. *Korean Journal of Culinary Research, 18*(2), 64~81.
- Cameron, S. M., & Nadler, J. T. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors-effects on managerial evaluations. *Gender in Management, 28*(7), 389~399.
- Cartwright, T., & Baldwin, D. (2007). Seeing your way leaders must communicate their visions. *Leadership in Action, 27*(30), 15~24.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive, 7*(2), 57~70.
- Cooper, C. L., & Lewis, S. (1995). Working together: Men

- and women in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, 29~31.
- Cornelissen, J. (2004). *Theory and Practice*. London: Sage. Corporate Communications.
- Cramer, D. (1993). Graduate employee satisfaction, commitment, and tenure in a British engineering firm. *Work and Organizational Psychology*, 6, 145~153.
- Choi, H. M., Cho, J. G., & Lee, H. R. (2011). The relationships between hotel employees' psychological empowerment and prosocial service behavior: Focused on the mediating effects of role clarity. *The Journal of Tourism Science*, 35(8), 31~55.
- Cumming, E., & Henry, W. E. (1961). *Growing Old: The Process of Disengagement*. New York: Basic Books.
- Dennis, H. S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, IA.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115~135.
- Downs, C. W., & Hazen. M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), 63~73.
- Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The role of communication in achieving shared vision under new organization leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 219~236.
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 9(4), 704~711.
- Friedrich von den Eichen, S. A., Knorr, T., & Stahl, H. K. (2008). "Kernaspekte einer innovationskultur", in Barske, H., Gerybadze, A. and Sommerlatte, T. (Eds), Innovationsmanagement. Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, Symposium Publishing, Dußeldorf.
- Guzzo, R., & Noonan. K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33(3), 447~462.
- Gwak, D. Y., & Yoon, H. H. (2013). A study on the effects of employees' perceived organizational support on work-family conflict and job satisfaction in food service industry: Moderating effects of gender and personality traits. *Journal of Hotel Administration*, 22(3), 99~118.
- Hackett, R. D., Bycio. P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's(1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268~279.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's(1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319~337.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692~724.
- Kendall, R. (1996). *Public relations campaigns strategies*. New York: Harper Collins.
- Kim, Y. J., Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2011). The influence of deluxe hotel culinary staff's roll stress in job satisfaction and organizational commitment: Focus on moderating effects on staff's career and gender. *Journal of Hotel Administration*, 20(1), 31~48.
- Kim, E. A. (2013). The study on the relationship between

- job embeddedness and turnover intention. *Journal of Employment and Career*, 3(1), 27~47.
- Kim, J. S., & Ahn, K. Y. (2012). The relationship between organizational commitment and intention to leave and the moderating effect of gender and occupation in Dae-deok venture enterprises. *The Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 77~86.
- Kim, J. H., Yoon, S. M., & Seo, W. S. (2010). A study for the effect relationship among job stressors, burnout, turnover intention of the hotel employee: Focusing on moderating effect of organizational communication. *The Journal of Tourism Science*, 25(3), 139~159.
- Kim, H. J. (1999). A study on trust and organizational commitment. *Korean Public Administration Review*, 33(2), 19~35.
- Kim, H. S., Kim, Y. G., & Kim, H. C. (2000). The effects of communication, group cohesiveness and job satisfaction on organizational citizenship behavior in hotel industry. *Journal of Hotel Administration*, 9(1), 231~246.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lievens, Annouk, Moenaert, Rudy K., & Jegers, Rosette S. (1999). Linking communication to innovation success in the financial services industry: A case study analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10(1), 23~47.
- Likert, R. (1993). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332~348.
- Lucey, J. N. Bateman & P. Hines. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), 9~13.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. A. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87~98.
- Mathieu, J., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171~194.
- Menguc, B., Auh, S., & Fisher, M. (2012). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163~2170.
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991~1007.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224~247.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality?: A study of antecedents and consequences in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444~473.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56~67.
- Myung, K. H. (2007). *A study on the effects perceived organizational support in organizational efficiency*. (Master's thesis). Yung-in University, Seoul,

- Korea.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology, 131*(5), 519~522.
- Park, K. H., & Han, I. S. (1999). Individual personalities and work environments on innovative behavior in engineers and R&D employees. *Korean Management Review, 28*(20), 477~504.
- Park, W. W. (2001). Critical success and failure factors of corporate culture change. *Korean Journal of Management, 9*(1), 189~208.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *International Journal of Business Communication, 34*(1), 81~98.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research, 12*(3), 395~419.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute for Employment Studies, 408*(5).
- Ryu, S. M., & Kwon, J. S. (2009). The study on antecedent and consequence of vision satisfaction. *The Korean Journal of Human Resource Management, 33*(3), 127~158.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior, 52*(2), 156~171.
- Schuler, R. J. (1995). A role perception transactional model for organizational outcomes. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*, 268~291.
- Shin, H. C. (2002). *Internal communication diagnosis model for organizations in Korea*. Unpublished Manuscript. Sogang University.
- Shin, H. C. (2013). *Internal communication*. Seoul: CommunicationBooks.
- Shin, H. C., & Roh, H. S. (2010). A study on the organizational culture and internal communication of the merged banks for the successful integration. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies, 54*(2), 405~427.
- Shin, H. C., & Shin, S. Y. (2003). A comparative study of Korean companies and multi-national companies in their levels of internal communication dimensions. *Journal of Public Relations, 7*(1).
- Shin, H. C., & Yoo, S. W. (2004). Shared values, clarity in work and communication campaign: A comparative study on employee communication between two companies with different cultural background. *Journal of Public Relations, 8*(2), 125~161.
- Shin, H. C., & Yoon, S. H. (2008). Studying internal communication for formulating desirable corporate culture. *Journal of Public Relations, 12*(2), 44~81.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover or not?: The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work Employment & Society, 21*(3), 397~416.
- Siegel, D., & McWilliams, A. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal, 21*(5), 603~609.
- Sohn, J. Y. (2011). The effect of gender on the relationship between job satisfaction and organizational commitment of male and female managers working at private companies in Korea. *Women's Studies, 80*(1), 81~116.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259~293.
- The Gallup Organization. (2005). Employee engagement: The employee side of the Human Sigma equation. Retrieved August 1, 2005, from

- <http://www.gallup.com/content/default.aspx?ci=52>.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1988). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464~476.
- Tucker, M. L., Meyer, G. D., & Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. *Journal of Business Communication*, 33(1), 51~69.
- Wahn J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256~166.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328~346.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. Workforce performance solutions. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com.
- Won, S. Y., & Jeon, S. Y. (2010). Multidimensionality of motivation and organizational commitment: gender differences. *Korean Journal of Public Administration*, 48(2), 217~248.
- Yoo, S. W. (2003). *The corporation's employee relations and internal communication affects the efficiency of work and the achievement of corporate goals*. (Master's thesis). Sogang University, Seoul, Korea. 2~38.
- Yoon, K. W. (1999). *Study on constituents sharing meaning on corporate vision based on the case of Tongyang confectionary corp.* (Master's thesis). Yonsei University, Seoul, Korea.
- Zhu, Y., May S. K., & Rosenfeld L. B. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18(2), 241~270.

최초 투고일 2015년 05월 12일
논문 심사일 2015년 05월 23일
논문 수정일 2015년 06월 09일
게재 확정일 2015년 07월 16일

A Study on the Relations between Internal Communication and Employee Engagement by Considering Gender, Years in Service, and Company Size

Hochang Shin

Professor, School of Communications, Sogang University*

Jiyoung Choi

Edelman Korea

This research examined the relations between employee engagement(Affective, Voluntary, Participative Change) and internal communication(Sharing Core Values, Clarity in Work Communication, Effective Communication Campaign) by considering how demographic variables affect the effectiveness of these relations. The result of survey conducted shows that there is a close and powerful relations between internal communication and employee engagement. While there is no significant difference in the effectiveness between male and female group, the other two demographic factors(years of service and size of company) were demonstrated to have some difference in the effectiveness. Specifically relations were found to have significantly weak association in employees who have been working more than 6 years compared to employees with less than 6 years of service. The research also demonstrated that the effectiveness was considerably higher in the group of large company than those in the small or medium-sized company.

KEYWORDS Internal Communication, Employee Engagement, Gender, Years in Service, Company Sizecom.

* Corresponding Author: 35 Baekbeom-ro, Mapogu, Seoul, Korea, 120-742, hohcnag@sogang.ac.kr, +82-2-705-8904.