

## 몰입지향 인사관리특성과 조직의사소통 및 혁신에 관한 실증연구

오 주 연\* · 이 동 진\*\*

### < 목 차 >

- |                                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| I. 서론                             | 2. 변수의 측정         |
| II. 이론적 배경 및 연구가설                 | 3. 기술통계 및 상관관계 분석 |
| 1. 몰입지향 인사관리와 조직혁신                | 4. 가설검정           |
| 2. 조직의사소통과 조직혁신                   | IV. 결론 및 시사점      |
| 3. 몰입지향 인사관리, 조직의사소통,<br>그리고 조직혁신 | 1. 연구결과의 요약 및 시사점 |
| III. 실증분석                         | 2. 연구의 한계 및 제언    |
| 1. 자료의 성격                         | 참고문헌              |
|                                   | Abstract          |

### 국문초록

기술의 급속한 발전, 글로벌화된 시장 및 사회환경은 기업들에게 전통적 관료제에서 강조해 온 효율성 뿐만 아니라 혁신과 품질에 대한 경쟁압력을 가하고 있다. 이에 따라 관료제를 넘어서 참여, 평등, 협동의 원리가 강조되는 공동체주의적(communitarian) 기업모델이 등장하면서 인사관리 또한 통제중심에서 몰입지향 인사관리(commitment oriented HRM)로의 전환이 이루어지고 있다. 본 연구는 공동체주의적 기업의 구조적 특성 파악의 일환으로 한국노동연구원의 사업장패널조사(WPS2011) 자료를 토대로 하여 우리나라의 인사관리 및 노사관계에서 사업장내 인사이슈에 대한 근로자참여(즉, 몰입지향 인사관리)와 조직의사소통(참여)의 관계와 이들 활동이 혁신에 어떻게 영향 미치는지 분석하였다. 검정결과, 첫째 몰입지향 인사관리특성을 갖춘 사업장일수록 혁신활동 및 성과가 높은 것으로 나타났다. 둘째, 상향, 하향 및

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.101>

\* 인하대학교 경영학부 강의교수, drojy@naver.com

\*\* 한국기술교육대 산업경영학부 강사, 교신저자, djonly@hanmail.net

수평(노사) 조직의사소통이 모두 활발히 이루어지는 사업장일수록 혁신활동 및 성과가 우수한 것으로 나타났다. 마지막으로 몰입지향 인사관리와 혁신활동 및 성과의 관계는 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통 모두에 의해 완전매개되는 것으로 판정되었다. 이는 몰입지향 인사관리(또는 참여적 노사관계)의 주요 목적이자 가치인 사회적 효용(social utility)을 달성하기 위해서 상향 및 하향의 조직의사소통 방향 뿐만 아니라 사용자와 근로자간(수평) 의사소통의 질이 모두 개선될 필요가 있다는 점을 시사한다. 사회, 기업 및 사업장 차원(단위)에서 몰입지향 인사관리(또는 참여적 노사관계)가 토착화되기 위하여 향후연구에서는 인사 및 노사이슈에 대한 인사부서와 근로자대표기구 및 근로자의 (모범적인) 역할관계의 정립과 그에 관한 다양한 실증분석이 지속적으로 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

**주제어** : 공동체주의적 기업모델, 참여, 몰입지향 인사관리, 조직의사소통, 근로자주도 혁신활동, 혁신 성과

## I. 서론

의사소통은 집단 조직, 사회의 기능수행에 있어 주요한 과정이며 사회체제나 조직을 이해하는데 가장 필수적이다(Katz & Kahn, 1978). 이에 대해서 Simon(1976)은 의사결정을 위한 전제들이 구성원들 사이로 전달되는 모든 과정이라 정의하고, 의사소통 없이 조직의 존재가 불가능하다고 주장하였다. 지식기반사회에서 경쟁력을 높이고, 진취적이고 혁신적인 경영스타일을 위해서 무엇보다도 다양하고 효율적인 의사소통에 관심을 갖고 이에 대한 투자가 필요하다(이건혁·심상완, 2011). 또한, 이러한 사회적 환경에서 정당성을 부여받고 있는 지식 또는 전문성을 중요하게 인식하고 활용하는 지식집중조직(knowledge intensive organizations, KIOs)에서 유기적 상호작용, 즉 의사소통, 협동, 통합에 의한 권한위임, 집단적 이해(understandings)의 차원들이 강조된다(Blackler, 1995). 더욱이, 윤

리적 관점에서도 조직내 구성원들의 의사소통 참여는 지위고하를 막론하고 누구라도 사업장내 정보와 이슈로부터 소외되어서는 않된다는 인간존중 및 공정성(선형적) 가치가 전제된다(DesJardins, 2014).

조직의사소통의 중요성을 증명하는 기존의 경험주의적 연구에서 직무만족(Muchinsky, 1977), 조직몰입(Allen, 1992), 급여만족(Pettit, Goris & Vaught, 1997), 작업 및 작업자특성(Roberts & O'Reilly, 1979), 조직과의 동일시(Smidts, Pruyn & van Riel, 2001), 근로자관여(Thomas, Zolin & Hartman, 2009)에 대한 예측변수로 조직의사소통이 검토되고 있긴 하지만, 사회효용(social utility)<sup>1)</sup>으로 질적 성과변수에 해당되는 혁신과의 관련성에 대한 실증은 아직까지 드물다<sup>2)</sup>. 최근 들어 국내에서 노사의사소통과 직무만족(이건혁·심상완, 2011), 조직성과(권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 이건혁, 2012), 조직혁신(오석영, 2013), 비공식적 학습효과(Jeon, Kim, Kim & Passmore, 2013)

1) 사회효용(social utility)은 실천적 합리성을 반영하는 개념이며, 구체적인 성과지표로 노동생산성, 조직몰입, 숙련향상, 근로자주도 혁신, 제품 및 서비스 혁신 등이 있다. 이들은 가설적 개념들로 타당성 기준이 경제적 성과처럼 객관적(효율적 목표달성)이기보다 사회(행위규범의 온당성) 및 심리적 기준(미적 적합성 및 표현의 진실성)에 의해 평가(측정) 및 분석된다.

2) 실증연구로서 드물게, Monge, Cozzens & Contractor(1992)에서 의사소통과 동기요인을 조직혁신의 예측변수로 가설화 및 분석하였으며, 그 중 의사소통과 조직혁신간 통계적 유의성이 검증되었다.

에 관한 실증연구가 진행되고 있는데, 아직까지 개념적인 일관성 부족으로 다당화된 측정방법이 마련되어 있지 않고 있어 인사관리 및 노사관계 차원에서 조직의사소통 관련 변수들 사이의 법칙론적 망(nomological network)이 구축되지 못한 상태다.

혁신과 학습을 강조하는 지식기반사회에서 세련된(elaborated) 조직들은 몰입지향 인사관리(commitment oriented HRM)(Walton, 1985) 및 참여적 노사관계(the participatory pattern)(Katz, Kochan & Colvin, 2008)를 토착화하기 위한 노력을 전개하는데, 이런 인사 및 노사유형은 개인, 집단 및 조직정체성, 구성원 자발적 참여, 다양성 가치 실현을 최선으로 하는 공동체주의적(communitarian) 기업관에 조응하는 모델로 사회조직에서 요청되는 선형적 가치에 기반한 경영담론 형태로 출발한다. 이후 이 유형(범주)은 실행제도들로 구체화되는데, Walton(1985)은 몰입지향 인사관리 전략으로 고용보장, 집단성과 숙련급, 평등주의 등을, Pfeffer(1998)는 엄격한 선발, 고용보장, 강도 높은 교육훈련, 집단성과급 및 상대적 고임금, 지위평등 등을 하나로 묶어 체계적으로 제시하였다.

계속해서 몰입지향 인사관리는 보다 정교한 수준의 이론 개발을 위하여 경험적 연구로 이어지게 된다. 선행연구에서 몰입지향 인사관리활동과 경제적 성과의 관련성에 대한 증거가 우선적으로 이루어진 후 섬세한 통찰을 얻기 위하여 조직성과에 이르는 연계과정에 대한 연구의 필요성이 강조되고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; Kauffeld, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Sun, Aryee & Law, 2007; 권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 김건식, 2013; 김현동·이동진, 2010). 몰입지향 인사제도와 성과를 연결하는 메커니즘에 존재하는 연계요인은, 전통적 관료제의 한계로 지목된 종업원 개인수준의 내재적 동기, 자율성 등을 고려하는 산업심리학적 분

석은 이루어지는데 비하여 사업장 및 조직수준에서(공동체주의적 기업관에서 강조하는) 조직풍토(Bowen & Ostroff, 2004; Neal, West & Patterson, 2005; Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001), 조직내 사회적 구조 또는 관계(Delery & Shaw, 2001; Evans & Davis 2005) 등은 그와 관련된 실증의 필요성만 제기된 상태다.

이렇듯 조직수준의 연계요인에 대한 연구(즉, 인사관리의 내적 적합성)는 아직까지 이론적 논거가 약할 뿐만 아니라, 대부분 탐색적 수준의 논리 전개가 이루어지고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; Kauffeld, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Sun, Aryee & Law, 2007; 권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 김건식, 2013; 김현동·이동진, 2010; 양혁승, 2002). 따라서 본 연구는 몰입지향 인사관리와 성과를 연결하는 조직프로세스에 대한 실증적 규명의 일환으로 몰입지향 인사관리활동, 조직의사소통 및 혁신성과 사이의 이론구조(theoretical structure)를 체계적으로 분석하고자 한다.

본 연구는 2011년도에 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널(WPS2011) 자료를 이용하여 몰입지향 인사관리특성과 조직의사소통(방향성과 노사소통의 질)과의 관련성과 이들이 혁신성과에 어떻게 영향 미치는지 분석한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 구체적인 내용들을 검토한다. 첫째, 선행연구에서 나타나고 있는 몰입지향 인사관리, 조직의사소통, 그리고 혁신의 개념과 그들 사이의 관련성에 대해서 면밀히 검토한다. 둘째, 몰입지향 인사관리특성, 조직의사소통 및 혁신성과 사이의 구조적 관계를 분석한다. 마지막으로 검토한 개념과 검증결과를 토대로 몰입지향 인사관리에서 사업장내 의사소통의 중요성과 그 역할에 대한 시사점과 향후연구방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 몰입지향 인사관리와 조직혁신

몰입지향 인사관리(commitment oriented HRM)는 종업원의 행위의 안정화(즉, 효율성)를 피하기 위한 합리적 조직설계 우선의 관료제 인사관리와 대비되어 참여, 평등, 협동의 원리가 강조되는 공동체주의적(communitarian) 유형이다. 공동체주의적 기업관은 지식집중조직(knowledge intensive organizations, KIOs)의 개념으로 구상화되는데, 복잡한 문제의 창의적 해결을 조직사명으로 하며, 협동, 통합에 의한 권한위임, 의사소통, 집단적 이해(understandings)의 차원이 강조된다(Blackler, 1995). 지식집중조직의 설계원리는 몰입지향 인사관리의 실행제도에 의해 구현되는데, Walton(1985)은 고용보장, 집단성과 숙련급, 평등주의 등, Pfeffer(1998)는 엄격한 선발, 고용보장, 강도 높은 교육훈련, 집단성과급 및 상대적 고임급, 지위평등 등을 포함한다고 설명한다. 따라서 본 연구에서는 몰입지향 인사관리특성이 공정성 및 다양성<sup>3)</sup>, 고용안정성, 집단주의 인사정책, 내부육성 및 개발이 포함된다고 본다.

몰입지향 인사관리는 근로자의 추가적인(적극적인) 노력이 고용보장, 개발, 승진 등에 의해서 보상받는다라는 조직수준에서 신뢰관계가 형성되어야 근로자가 조직에 몰입하고 참여할 것이라고 가정한다. 인사관리의 소비자이자 설계자이기도 한 근로자들의 조직에 대한 호혜적 인식은 그들 사이에 비공식적 및 공식적 의사소통과 인적 교류를

활발하게 하며, 따라서 생각과 감정, 자료, 정보, 지식 등의 교환에 의해 창의적 성과가 증가되는 것으로 볼 수 있다. 반대로 조직에 대한 근로자들의 적대적 인식적 상황에서는 비공식적 의사소통 및 인적 교류가 위축될 것이며 그 만큼 유기적 상호작용과 인간관계에 기반하는 창의적 성과(행위)는 제한적일 수밖에 없을 것이다. 실제로 김현동·이동진(2009)은 기업수준에서 근로자대표기구의 참여와 사업장(공장)수준에서 참여적 제도가 혁신성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증하였다.

주지한 바와 같이, 몰입지향 인사관리와 경제적 효용(재무성과)의 관계는 이미 많은 연구를 통해서 입증된 바 있으며, 이 둘 사이의 연계요인으로 인사관리의 사회적 효용에 대한 관심이 높아지고 있다. 사회적 효용은 개인수준에서 창의적 성과, 조직시민행동(OCB) 등, 조직수준에서 혁신활동, 노동생산성, 이직률, 품질 등이 포함된다. 예를 들어, Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley(2006)는 (조직에 의한) 인사 관련 정보의 수집 및 처리의 절차적 공정성에 대한 근로자들의 인식이 그들의 내재적 동기를 강화하고 창의적 성과와 조직시민행동(OCB)으로 이어지는 과정을 가설화 및 검증한 바 있다. Sun, Aryee & Law(2007)는 참여, 광범위한 훈련, 고용보장, 집단 성과급 등을 포함하는 인사관리와 이직률, 노동생산성, 그리고 조직수준으로 합산(aggregation)한 조직시민행동(OCB)과의 관련성을 분석하였다.

이렇게 작업과정에서 발생하는 문제들을 창의적으로 해결하는데 필요한 지식(전문성)과 조직에 대한 몰입을 강화하는 인사관리를 시행하는 기

3) 다양성(diversity)은 집단구성원들이 일을 손쉽게 처리해버리려는 경향을 억제할 수 있고 더욱 상세하고 풍부한 정보와 지식의 창출이 가능하게 되어 의사결정의 질을 높여지게 한다(Ancona & Caldwell, 1992). 그 결과 다양성의 적절한 활용은 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Jehn, Northcraft & Neal, 1999). 오늘날 작업조직에서 다양성은 날로 높아져가고 있으며, 보편적인 추세이다. 이러한 흐름에 맞추어 다양성의 영향에 대한 분석의 일환으로 본 연구에서는 몰입지향 인사관리활동(전략)과 그 사회적 효용의 관계에 대하여 살펴보고자 한다.

업은 전문적 직무훈련(specific training)뿐 아니라 일반적 형태의 인적자본 투자로 확대하고 있는데, 근로자참여가 활발히 이루어지고 있는 독일의 경우 참여적 노사관계가 전반적 및 전문적 교육훈련 활동에, 그리고 활발한 교육훈련활동(HRD)은 혁신활동에 각각 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석된다(Cantner, Gerstlberger & Roy, 2013). 국내 경우 이동진(2013)은 사업체패널(WPS2011) 자료를 토대로 근로자참여가 전반적 및 전문적 교육훈련(HRD) 활성화에, 그리고 이 두 형태 중 전반적 교육훈련 활성화가 혁신성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검정하였다. 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009)은 근로자참여가 혁신성과를 제고시키며, 이 둘간의 관계는 노사소통에 의해 매개되는 것으로 예측 및 분석하였다. 위의 논리에 따라 아래의 이론적 가설들을 제시하고자 한다.

가설 1: 몰입지향 인사관리특성(즉, 공정성·다양성, 고용안정성 및 집단주의 인사정책, HRD 활성화)을 갖춘 사업장일수록 혁신활동 및 성과가 우수할 것이다.

## 2. 조직의사소통과 조직혁신

조직의사소통은 어떠한 집단, 조직 혹은 사회의 기능에 가장 광범위한 관련을 맺고 있는 사회적 과정으로 볼 수 있다(Katz & Kahn, 1978). 또한, 조직 속에서 관리자, 부하, 동료들 상호간 또는 집단간 정보전달의 발전된 기술이나 메시지를 통하여 메시지, 관념, 태도를 공유하는 것으로 정의될 수 있다(Lewis, 1987). 이에 대해서 Myers & Myers(1982)는 조직 전체와 개별적 수준으로 구분하고 있는데, 먼저 조직전체적인 수준의 조직의사소통은 지식, 정보 등의 전이, 교환, 공유의 기능을 통해서 긍정적인 영향을 미치며, 혁신의 기능을 수행하게 된다고 설명한다. 조직이 자체적으로

개발하거나 새로운 기술, 업무혁신이 가능한 것은 적절한 조직의사소통을 통해서만 가능하다는 것이다. 다음으로, 개별적 수준에서의 조직의사소통은 상의하달(down the line)적인 경영활동 도구, 하의상달(up the line)적인 참여 및 접근 도구로서의 기능이 포함된다.

조직의사소통은 수직적이거나 수평적으로 흐를 수 있으며, 수직적 의사소통은 다시 상향식 의사소통과 하향식 의사소통으로 구분된다(simpson, 1959). 먼저, 상향(upward) 조직의사소통은 고위층 사람에게 피드백을 제공하고 현재의 문제점을 보고하는데 이용되며, 관리자로부터 하위급 종업원의 직무, 동료, 조직 전반에 대한 느낌과 태도, 제언이나 건의, 그리고 상황개선방법 등의 아이디어를 찾아낼 수 있게 한다(Robbins & Judge, 2013). 다음으로, 하향(downward) 조직의사소통은 집단 또는 조직의 낮은 단계로 흐르는 의사소통을 의미하며, 관리자는 목표할당, 직무방침, 절차설명, 성과 피드백 등을 제공하는데 이용한다(Robbins & Judge, 2013). 계속해서 수평(lateral) 조직의사소통은 서로 부서간 흐르는 의사소통을 의미하며, 다양한 아이디어의 교류와 창의적 문제해결을 위한 근로자참여와 핵심적 경쟁우위의 토대가 된다(Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt, 2012). 수평 조직의사소통에서 가장 왜곡될 가능성이 많은 것은 경영진과 종업원간의 종적 의사소통으로 노사소통을 의미하는 것으로 볼 수 있다(권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009).

여기에서 상향과 하향은 정보의 방향성을 설명하는 조직의사소통의 활발성(이건혁·심상완, 2011; Allen, 1992; Blegen, 1993; Frone & Major, 1988; Thomas, Zolin & Hartman, 2009; Zeffane & McLoughlin, 2006)에, 그리고 수평(노사) 조직의사소통은 정보의 적절성 개념인 조직의사소통의 질(이건혁·심상완, 2011; Goldhaber, Yates, Porter & Lesniak, 1978; Frone & Major, 1988)에 해당되

는 것으로 볼 수 있다.

Muchinsky(1977)는 조직의사소통 16개 차원을 상사에 대한 신뢰, 상사의 영향력, 상호작용 욕구, 정보정확성, 정보요약, 문지기, 과부하, 상향적 방향성, 하향적 방향성, 수평적 방향성, 문서 의사소통 도구, 대면 의사소통 도구, 전화, 기타 의사소통 도구, 의사소통 만족으로 정의하고, 이들과 직무 만족의 관계에 대하여 탐색적 연구를 시도하였다. 이 연구의 분석에서 직무만족 차원과 상관계수가 높게 나타난 경우는 신뢰, 영향력, 상호작용 욕구, 정확성, 의사소통만족이 있으며, 특히 하향적 방향성은 직무만족과 정(+)의 상관, 수평적 방향성은 그 반대로 부(-)의 상관을 갖는 것으로 나타났다. Myers & Myers(1982)는 조직의사소통이 지식, 정보 등의 전이, 교환, 공유의 기능을 통해서 조직성과에 긍정적인 영향을 미치며, 혁신의 기능을 수행하게 되는 것으로 설명하였다.

Frone & Major(1988)는 의사소통의 질에 대한 인식이 직업만족에 긍정적인 영향을, 그리고 Clampitt & Down(1993)은 조직의사소통이 기업의 생산성과 혁신을 제고할 뿐 아니라 종업원들의 결근율을 낮추는 것으로 분석하였다. Pettit, Goris & Vaught(1997)는 직무성과와 직무만족의 관계에서 조직의사소통에 의한 조절효과를 검정한 결과, 조직의사소통 10개 차원 중 정보정확성과 수평적 의사소통에 의한 조절효과에서 통계적인 유의성이 발견되었다. 즉, 직무만족 차원 중 직무만족은 의사소통(정보정확성)에 의해 영향을 받으며, 급여만족은 수평적 의사소통에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. Bontis, Crossan & Hulland(2002)는 조직내 의사소통이 원활하지 않은 경우 조직내 지식병목현상이 일어나 문제와 갈등을 야기하고, 그 반대의 경우 지식의 발전적인 공유를 통하여 조직혁신과정을 이끌어 낼 수 있게 된다고 설명한다.

이건혁·심상완(2011)은 창원공단 근로자들을

대상으로 한 설문조사 자료를 활용하여 노사소통이 노사간 신뢰를 매개하여 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 검정하였다. 계속해서 이진혁(2012)은 창원지역 기계금속 업종 근로자 설문자료를 토대로 노사소통(즉, 소통활성도 및 소통만족도), 근로자 참여(즉, 의사결정 참여 및 대의참여)가 기업성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 오석영(2013)은 조직내 지식획득활동, 의사소통 및 조직혁신 사이의 관계를 규명하기 위하여, 먼저 지식획득활동은 무형식 학습활동(스스로 학습 및 상호작용 학습), 구조화된 무형식 학습참여(즉, 멘토링, OJT, 학습조직 등), 형식 학습참여(즉, 사내 교육훈련)로, 다음으로 조직내 의사소통은 조직내 상향식, 하향식, 부서간의 의사소통으로 분류하고 실증분석하였다. 그 결과, 무형식 학습활동은 조직내 의사소통을 매개로 조직혁신에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 나머지 변수들은 의사소통을 부분매개로 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 이 연구는 조직내 활발한 지식획득활동(즉, 학습, 훈련 등)이 몰입지향 인사관리를 대표하는 특성으로 본다면 몰입지향 인사관리는 조직내 의사소통을 통해 조직혁신으로 이어진다는 가설모형을 검정한 것으로 볼 수 있다.

주지한 바와 같이 조직의사소통의 중요성을 경험주의적으로 접근하는 경우 직무만족(Muchinsky, 1977), 조직몰입(Allen, 1992), 급여만족(Pettit, Goris & Vaught, 1997), 근로자관여(Thomas, Zolin & Hartman, 2009)의 예측변수로서 조직의사소통의 영향력이 검토하고 있지만, 질적 성과변수인 혁신에 대한 조직의사소통의 영향력을 다루는 경우는 드물다. 혁신은 새로운 것을 추구하는 의도적 활동이며(Drucker, 1985), 조직성과의 가장 강력한 예측수단이다(Klein & Knight, 2005). 이러한 혁신은 제품 및 서비스 개선과 같은 점진적 성과뿐만 아니라 새로운 시도나 창의적 사고 등의 새로운 변화를 추구하는 과정도 포함된다(Wong, Tjosvold

& Liu, 2008; Rowley, Baregheh & Sambrook, 2009). 따라서 본 연구에서는 혁신을 과정 기반의 근로자주도혁신활동과 결과 기반의 제품 및 서비스 혁신성으로 구분하였다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2: 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통이 모두 활발히 이루어지는 사업장일수록 혁신활동 및 성과가 우수할 것이다.

### 3. 몰입지향 인사관리, 조직의사소통, 그리고 조직혁신

몰입지향 인사관리의 연구는 단순히 경제적 성과와의 관련성에 대한 증명을 넘어서 최근에는 섬세한 통찰을 제공받기 위하여 몰입지향 인사관리 활동이 조직성과에 이르는 연계과정에 대한 연구의 중요성이 강조된다(Bowen & Ostroff, 2004; Kauffeld, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Sun, Aryee & Law, 2007; 권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 김건식, 2013; 김형동·이동진, 2010). 몰입지향 인사제도와 성과를 연결하는 메커니즘에 존재하는 연계요인은, 우선적으로 전통적 관료제에서 문제로 지적된 종업원들의 내재적 동기(심리적 임파워먼트)를 고려하는 산업심리학적 접근이 이루어졌으며, 이후 공동체주의적 조직(즉, 지식집중조직)에서 관심을 갖는 사업장 및 조직수준에서 조직풍토(Bowen & Ostroff, 2004; Neal, West & Patterson, 2005; Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001), 조직내 사회적 구조 또는 관계(Delery & Shaw, 2001; Evans & Davis 2005) 등의 거시적 연구의 필요성이 제기되고 있다.

실제로 Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt(2001)은 동일한 산업내 351개 중소기업을 대상으로 인

사제도와 고객만족의 관계에서 서비스 지향적인 조직풍토의 매개적 역할을 규명하였다. 또한, Neal, West & Patterson(2005)은 영국의 92개 제조업을 대상으로 조직풍토가 우호적일 경우 인사제도와 성과의 긍정적인 관계가 더욱 강하게 형성되는 것으로 분석하였다. 국외 연구와 달리 조직풍토의 매개효과에 초점을 둔 국내 연구는 아직 존재하지 않으며(강성준·박지성·박호환, 2011), 전체적으로 조직수준의 매개적 역할을 규명하는 국내 연구는 아직까지 부족한 실정이다.

한편, Delery & Shaw(2001)은 인사관리와 조직성과의 관계에서 조직내 인간관계와 같은 사회적 관계의 매개효과에 주목해야 한다고 주장하였는데, 이에 따라 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009)은 창원에 소재한 동남 국가 기계산업 단지에 있는 30인 이상 사업체의 인사노무관리자로부터 얻은 자료를 토대로 근로자관여, 노사소통, 조직성과 사이의 관계를 분석하였으며, 그 결과 근로자참여는 혁신, 생산성, 품질 등에 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라 이 둘간의 회귀관계는 대부분 노사소통에 의해 매개되는 것으로 검정하였다. 이 연구에서 예외적으로 조직성과 중 혁신은 근로자참여와의 관계가 노사소통에 의해 매개되지 않고 있는 것으로 나타났다.

김건식(2013)은 신중한 채용, 광범위한 교육훈련, 공정한 성과평가, 성과기반 보상, 정보공유 및 소통, 참여 및 자율적 작업조직의 운용으로 구성된 고성능작업시스템(HIPWS)이 성과에 미치는 메커니즘을 규명하기 위한 일환으로 매개변수를 내용적 측면과 맥락적 측면으로 구분하고, 내용적 측면은 인적자본을, 그리고 맥락적 측면은 혁신분위기로 놓고 가설화 및 실증분석을 하였다. 이 연구의 검정결과에 따르면 고성능작업시스템(HIPWS)은 인적자본과 혁신분위기를 매개로 하여 기술혁신에 간접적으로 영향을 미치며, 간접효과는 총효과의 61%를 차지하는 것으로 나타났다. 또한, 고

성과작업시스템(HPWS)과 조직성과간 경로와 메커니즘을 설명하는 연구는 인사관리의 이론정립과 실무적인 유용성 제고를 위해 매우 중요한 분야이나 최근까지도 연구가 많지 않고 있다는 점을 지적하였다.

주지한 바와 같이, 이러한 조직수준의 연계요인에 대한 실증연구는 대부분은 탐색적인 논리 전개가 이루어지고 있다(권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 강성춘·박지성·박호환, 2011). 이 같은 맥락을 배경으로 본 연구는 조직수준에서의 연계요인에 관심을 가지고 이를 구체적으로 분석하여 좀 더 발전적인 연구를 시도하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서 주목한 몰입지향 인사관리와 조직의 사회적 효용으로서 혁신활동 및 성과의 조직적 연계요인은 조직의사소통이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설들을 제시하고자 한다.

가설 3: 사업장에서 몰입지향 인사관리특성(즉, 공정성·다양성, 고용안정성 및 집단주의 인사정책, HRD 활성화)과 혁신활동 및 성과의 관계는 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통 모두에 의해 매개될 것이다.

### III. 실증분석

#### 1. 자료의 성격

본 연구에서는 한국노동연구원에서 조사의뢰하여 수집된 ‘사업체패널조사(WPS2011)’의 자료가 사용되었다. 이 조사는 2012년 12월말이 응답시점이며, 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상인 사업장만 포함되었다. 최종적으로

〈표 1〉 자료특성

업종	제조업	737개 (41.6%)	규모	30-99인	625개 (35.3%)
	전기·가스·수도·건설업	123개 (6.9%)		100-299인	497개 (28.1%)
	전문과학기술·출판·영상·방송통신·정보 및 예술·여가서비스업	299개 (16.9%)		300-499인	224개 (12.7%)
	노조	전체	1770개	500인 이상	332개 (18.8%)
				유노조	666개 (37.6%)
				무노조	1104개 (62.4%)
금융·보험업	65개 (3.7%)	전체	1770개		
도소매·숙박·음식업	149개 (6.4%)				
	전체	1770개			

1,770개의 사업장에 대한 자료가 수집되었다.

본 연구는 ‘사업체패널조사(WPS2011)’ 자료 전체 사업장을 대상으로 하고 있으며 자료특성은 <표 1>과 같다. 먼저 자료의 산업별 분포는 제조업 737개(41.6%), 전기·가스·수도업·건설업 123개(6.9%), 전문·과학기술·출판·방송통신·정보·예술·스포츠·여가서비스업 299개(16.9%), 금융·보험업 65개(3.7%), 도·소매·숙박·음식업 149개(8.4%) 등으로 구성된다. 다음으로 규모별 분포는 30-99인 625개(35.3%), 100-299인 497개(28.1%), 300-499인 224개(12.7%), 500인 이상 332개(18.8%) 등으로 구성된다. 계속해서 노조 유무별 분포는 유노조 사업장 666개(37.6%), 무노조 사업장 1104개(62.4%)로 구성된다. 본 연구에서는 자료에 응답한 사업장의 규모나 업종 등에 제한을 두지 않고 총 1,770개 자료가 분석에 사용되고 있다.

#### 2. 변수의 측정

##### 2.1 몰입지향 인사관리 특성

본 연구에서 사업장수준의 몰입지향 인사관리 특성은, Walton(1985)의 몰입지향 인사관리 전략



에서 제시된 평등주의 가치에 기초한 인력정책 및 직무설계, 고용보장 등에 기초하여, WPS2011자료에 포함된 ‘공정한 인력정책이나 다양성 관리정책들의 실천정도’, ‘정규직근로자의 활용정도’, ‘인사관리가 팀워크를 기준으로 운영되는 정도’, 그리고 ‘장기고용과 근로자의 육성 및 개발정도’로 측정이 이루어졌다. 이들 항목들의 측정은 모두 인사담당자들을 대상으로 이루어졌는데, 먼저 공정성 및 다양성 인사정책은 3점 척도(1: ‘거의 실행되지 않음’, 2: ‘부분적으로만 실행’, 3: ‘매우 잘 실행됨’)로, 나머지 고용안정성 인사정책과 HRD 특성은 5점 척도(1: ‘매우 그렇지 않음’, 2: ‘그렇지 않음’, 3: ‘보통’, 4: ‘그리함’, 5: ‘매우 그리함’)로 측정하였다.

## 2.2 조직의사소통 유형

본 연구에서 사업장내 의사소통 유형은 정보흐름의 방향에 따라 상향, 하향, 그리고 수평(노사)으로 구분하고 측정은 Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt(2012)에서의 개념적 검토와 이 건혁·심상완(2011)의 커뮤니케이션 활성화(즉, 하향적, 상향적 및 지지적)의 척도를 활용하여 이루어졌다. 먼저, 상향 조직의사소통은 WPS2011에서 ‘근로자태도조사’, ‘제안제도’, 그리고 ‘고충처리제도’ 유무에 관한 설문문항을 이용하여 이들에 대한 측정치의 총합으로 측정되었다. 다음으로, 하향 조직의사소통은 ‘CEO와 전체 직원과의 회의’, ‘경영관련 정보에 관한 정기적 소식지 발간’, ‘사내의 관련 정보를 제공하는 사내(전자)게시판’ 유무에 관한 측정치들의 총합으로 측정되었다. 마지막으로, 수평(노사) 조직의사소통은 노사소통기구로서의 역할을 하는 근로자참여제도로 ‘경영계획 근로자참여’, ‘소집단활동참여율’, ‘제안건 채택율’에 대한 측정치들의 산술평균으로 측정이 이루어졌다. 이들 변수들에 대한 측정치들은 모두 인

사 또는 노사담당자들을 대상으로 하여 4점 또는 6점 순서척도로 얻어졌다.

## 2.3 혁신성과

본 연구의 실증모형에서 고려되고 있는 혁신성과는 WPS2011에서의 성과변수 중에서 근로자주도 혁신활동과 제품 및 서비스혁신성과가 포함되며, 이들은 모두 인사담당자로부터 측정이 이루어졌다. 먼저, 근로자주도 혁신활동은 “2011년을 기준으로 동종업체에서 평균과 비교해서 귀 사업장의 근로자 주도 혁신활동은 어떠합니까?(5점 순서척도)”로, 다음으로, 제품 및 서비스혁신성과는 “2011년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품·서비스 혁신 정도는 어떠합니까?(5점 순서척도)”로 측정치가 얻어졌다.

## 2.4 통제변수

본 연구는 이동진(2013), 김현동·이동진(2010), Cantner, Gerstlberger & Roy(2013)에 근거하여 조직의사소통과 혁신활동 및 성과에 영향을 미칠 것으로 예견되는 주요 상황변수들(contextual variables)을 통제하였다. 먼저 업종은 한국표준산업분류(제9차 개정안)를 기준으로 7개 업종, 즉 제조업, 전기·가스·수도업·건설업, 도소매·숙박·음식업, 운수·방송·통신업, 금융·보험업, 연구개발·전문·교육서비스업 그리고 보건·사회복지서비스업을 구분하였다. 계속해서 조직특성으로 조직규모, 노조유무, 노사관계의 질, 경영체제(즉, 소유와 지배구조의 분리정도), 사업전략, 그리고 사업장 전체 근로자의 평균학력을 통제변수로 설정하였다. 이들 중 사업전략은 Miles, Snow, Meyer & Coleman(1978)의 전략유형구분에 따라 시장주도 유형은 ‘선구자’, 시장유지형은 ‘방어자’, 이들 두 유형간 절충 형태는 ‘분석자’로 구분하였다. 사업전략유형은 산업구조와 그에 속하는 기업들의 경

〈표 2〉 기술통계 분석결과 및 변수간 원상관행렬

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
(1)	.42	.49																					
(2)	.07	.25	-.23**																				
(3)	.17	.37	-.38**	-.12**																			
(4)	.04	.19	-.17**	-.05*	-.09**																		
(5)	.08	.28	-.26**	-.08**	-.14**	-.06*																	
(6)	2.22	.55	-.07**	-.09**	.06**	.10**	-.04																
(7)	.38	.48	-.10**	-.08**	.03	.03	-.06*	.44**															
(8)	3.71	.67	.03	-.05*	.02	-.07**	.03	.02	.05*														
(9)	1.77	1.06	-.06*	-.01	.11**	.10**	.06*	.30	.22**	.09**													
(10)	.24	.42	.13**	.01	-.08**	-.01	-.04	-.03	-.07**	-.07**	.01												
(11)	.11	.31	.04	.05*	-.07**	-.01	-.05*	-.06*	.00	-.04	-.03	-.20**											
(12)	.46	.50	.04	-.04	-.04	.04	.12**	.07**	-.01	.14**	.06*	-.51**	-.33**										
(13)	3.02	1.07	-.40**	.10**	.43**	.16**	.03	.19**	-.00	.03	.24**	-.02	-.11**	-.00									
(14)	2.50	.59	-.06	.05	.02	.03	.02	.12**	.11**	.17**	.11**	-.13**	-.00	.09*	.15**								
(15)	3.83	1.03	.09**	-.06*	-.06*	-.03	-.00	-.06**	-.06*	.19**	.01	.02	-.00	.04	-.03	.12**							
(16)	3.14	.98	.00	.03	.01	.01	.02	.05	.00	-.00	-.00	-.06*	-.03	.07**	.03	.03	.00						
(17)	3.64	.72	.00	-.00	-.01	.00	.05*	.12**	.05*	.19**	.13**	-.03	-.09**	.10**	.06*	.21**	.34**	.36**					
(18)	1.30	.95	.08**	-.06*	-.07**	.01	.06*	.36**	.20**	.15**	.27**	-.02	-.01	.09**	.09**	.20**	.01	.05	.22**				
(19)	1.21	.91	-.06*	-.01	.03	.08**	.08**	.26**	.17**	.13**	.24**	-.00	-.08**	.08**	.18**	.18**	-.02	.05*	.23**	.38**			
(20)	3.05	1.01	.04	-.06	-.05	-.03	-.05	-.06	.06	.26**	.10*	.04	.06	-.04	-.01	.07	.23**	-.09*	.08	.05	.06		
(21)	3.22	.62	.02	-.03	-.03	.02	.06*	.16**	.06*	.31**	.15**	-.09**	-.13**	.20**	.07**	.17**	.09**	.06*	.21**	.24**	.17**	.21**	
(22)	3.37	.63	.10**	-.04	-.01	-.05	.04	.10**	.01	.33**	.11**	-.09**	-.11**	.24**	.05	.13**	.13**	-.02	.17**	.20**	.14**	.11*	.51**

주: 1) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ (양측검정).

2) (1) 제조업 및 기타 (2) 전기·가스·수도·건설업 (3) 전문과학기술·출판·영상·방송통신·정보 및 예술·여가서비스업 (4) 금융·보험업 (5) 도소매·숙박·음식업 (6) log중업원수 (7) 유노조 (8) 전반적 노사관계 (9) 경영체제 (10) 선구자 (11) 방어자 (12) 분석자 (13) 평균학력 (14) 공정성 및 다양성 인사정책 (15) 고용안정성 인사정책 (16) 집단주의 인사정책 (17) HRD 활성화 (18) 상향 조직의사소통 (19) 하향 조직의사소통 (20) 수평(노사) 조직의사소통 (21) 근로자주도혁신활동 (22) 제품·서비스혁신성과

쟁적 위치에 따라서 기업성과가 달라질 수 있기 때문에(Porter, 1980) 본 연구에서 통제변수로 포함시켰다.

### 3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 포함되고 있는 변수들의 측정치에 대한 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 2>와 같다. 분석결과에 따르면 사업장수준의 인사정책 및 HRD 특성과 조직의사소통 유형의 측정치들간 상관관계 계수는 공정성·다양성 인사정책과 HRD 활성화의 경우 상향 조직의사소통과  $p < .01$  수준에서 .18-.23의 분포를 보인데 비하여 고용안정성 인사정책은 수평(노사) 조직의사소통과  $p < .01$  수준에서 .23으로 나타났다. 사업장수준의 인사정책

특성 및 HRD 활동과 조직의사소통 유형은 혁신 성과와 상관계수가 모두  $p < .01$  수준에서 .09-.24 분포로 분석되었다. 한편 상향·하향과 수평(노사) 조직의사소통간 상관계수는 통계적 유의성이 나타나지 않는 가운데 각각 .05, .06이다.

### 4. 가설검정

본 연구는 몰입지향 인사관리특성, 조직의사소통활동 및 혁신성과 사이의 구조적 관계를 분석하였다. 그에 앞서서 통제변수를 고려한 다중회귀분석을 우선 실시하였다. 통제변수들로는 업종, 조직규모, 노조유무, 전반적 노사관계수준, 경영체제, 사업전략유형, 그리고 평균학력이 포함되었다. 이들 변수들에 대한 분석결과는 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 통제변수를 고려한 다중회귀분석결과

변수	조직의사소통			혁신성과		
	상향	하향	수평(노사)	근로자주도 혁신활동	제품 및 서비스 혁신성과	
통제	상수	-.02***	-.80***	2.21***	1.44***	2.26***
	전기·가스·수도·건설업	-.30**	.11	-.24	-.12	.03
	전문과학기술·출판영상·방송통신·정보·여가서비스업	-.41***	-.16	-.29	-.06	-.10
	금융·보험업	-.48**	.10	.09	-.13	-.22
	도소매·숙박·음식업	.05	.15	-.21	.10	.01
	log종업원수	.04***	.31***	-.33***	.13*	.10
	유노조	-.03	.15*	.14	-.04	-.04
	전반적 노사관계수준	.17***	.09*	.25***	.26***	.25***
	경영체제	.12***	.09***	.05	.01	-.02
	선구자	.09	.07	.05	-.19**	-.33***
	방어자	.20*	-.03	.35*	-.31***	-.32***
평균학력	.04	.11***	-.08	.01	-.01	
몰입 지향 인사 관리	공정성·다양성 인사정책	.16***	.13**	.12	-	-
	고용안정성 인사정책	-.05	-.04	.11	-	-
	집단주의 인사정책	-.05	-.09**	-.04	-	-
	HRD 활성화	.21***	.17***	.06	-	-
조직 의사소통	상향 조직의사소통	-	-	-	.18***	.10*
	하향 조직의사소통	-	-	-	.04	.07*
	수평(노사) 조직의사소통	-	-	-	.10***	.01
<i>R</i> 제곱		.215	.165	.131	.235	.195
<i>F</i>		11.857***	8.506***	2.551***	8.572***	6.775***

주: 1) \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$ , \*\*\*:  $p < .01$ .

2) 통제변수 중 업종에서 제조업 및 기타타미와 사업전략유형에서 분석자 터미변수는 기준(base) 집단으로 분석에서 제외되었음.

먼저 업종의 경우를 보면 상향 조직의사소통은 기준집단(제조업 및 기타)에 비해 전기·가스·수도·건설업, 전문과학기술·출판영상·방송통신·정보·여가서비스업, 금융·보험업이  $p < .05$  또는  $.01$  수준에서 통계적 유의성을 보이며 더 낮게 나타나고 있는 것으로 분석되었다. 다음으로 조직특성에서 조직규모의 경우 상향 조직의사소통, 하향 조직의사소통, 그리고 근로자주도 혁신활동이 큰 규모의 조직일수록  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 활발한 것으로 나타났다. 이와 반대로 수평(노

사) 조직의사소통은 조직규모가 작을수록 활발한 것으로 검정되었다. 전반적 노사관계수준은 상향 조직의사소통, 하향 조직의사소통, 수평(노사) 조직의사소통, 근로자주도 혁신활동, 그리고 제품 및 서비스 혁신성과가 노사관계의 질이 양호할수록  $p < .01$  또는  $.10$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 활발하거나 높은 것으로 분석되었다. 계속해서 경영체제는 상향 및 하향 조직의사소통이 소유와 경영이 완전히 분리될수록  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 활발한 것으로 나타났다. 사

업전략유형의 경우 상향 및 수평(노사) 조직의사소통이 기준집단(분석자유형)에 비해 방어자유형의 사업전략을 채택하고 있는 조직에서  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 활발하며, 근로자주도 혁신활동과 제품 및 서비스 혁신성과가 기준집단(분석자유형)에 비해 선구자 및 방어자유형의 사업전략을 채택하고 있는 조직에서  $p < .01$  또는  $.05$  수준에서 통계적 유의성을 보이며 더 낮은 것으로 분석되었다.

계속해서 몰입지향 인사관리특성과 조직의사소통의 회귀관계를 살펴보면 공정성 및 다양성 인사정책과 HRD 활성화는 상향 및 하향 조직의사소통에  $p < .01$  또는  $.05$  수준에서 통계적으로 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로, 조직의사소통과 혁신성과의 회귀관

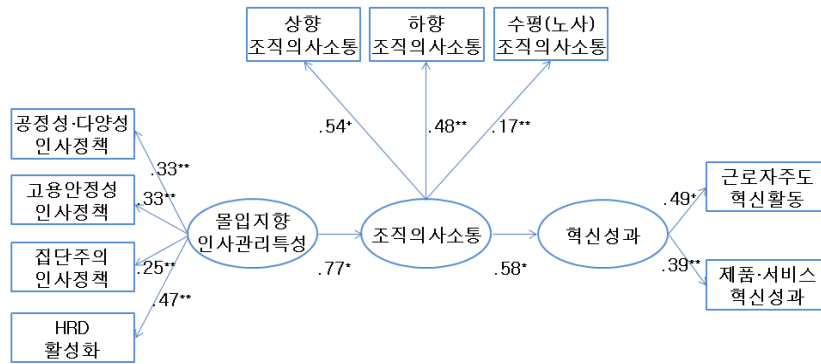
계는 상향 조직의사소통, 하향 또는 수평(노사) 조직의사소통 활성화가 혁신성과에  $p < .01$  또는  $.10$  수준에서 통계적 유의성을 보이며 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 다중회귀분석 결과에 대해서 본 연구는 체계적인 분석을 위하여 몰입지향 인사관리특성, 조직의사소통활동 및 혁신성과 사이의 구조적 관계를 일반구조방정식모델을 이용하여 분석하였다. 분석에는 LISREL 8.72가 사용되었으며, 그 결과 <표 4>와 같다.

본 연구의 가설들을 일반구조방정식모델을 이용하여 검증한 결과, 먼저 몰입지향 인사관리특성과 혁신성과간 관계는 경로계수( $\gamma$ )  $.20$ 으로  $p < .10$  수준에서 통계적인 유의성을 보였다. 즉, 가설1은 채택되었다. 다음으로 조직의사소통활동과 혁신성과간 관계는  $p < .10$  수준에서 통계적인 유의성

<표 4> 일반구조방정식모델 분석결과

추정변수		비교모델1	비교모델2	가설모델: 부분매개모델	최적모델: 완전매개모델
요인 계수	몰입지향 인사관리특성→공정성·다양성 인사정책	.19**	.15+	.33**	.33**
	몰입지향 인사관리특성→고용안정성 인사정책	.35**	.27**	.33**	.33**
	몰입지향 인사관리특성→집단주의 인사정책	.35**	.28**	.26**	.25**
	몰입지향 인사관리특성→HRD 활성화	.72**	.92	.47**	.47**
	조직의사소통→상향 조직의사소통	.47+	.60**	.54+	.54+
	조직의사소통→하향 조직의사소통	.69	.51**	.48**	.48**
	조직의사소통→수평(노사) 조직의사소통	.09**	.14**	.15**	.17**
	혁신성과→근로자주도 혁신활동	.48+	.48+	.49+	.49+
	혁신성과→제품·서비스 혁신성과	.40**	.40**	.39**	.39**
경로 계수	몰입지향 인사관리특성→혁신성과	.27**	-	.20*	-
	조직의사소통→혁신성과	-	.51**	.36*	.58*
	몰입지향 인사관리특성→조직의사소통	-	-	.74*	.77*
모델 적합 도	자유도	26	26	24	25
	카이제곱값	1064.63***	908.76***	800.51***	812.68***
	GFI	.88	.90	.91	.91
	CFI	.68	.71	.77	.76
	NFI	.68	.71	.76	.76
	IFI	.68	.71	.77	.77
	RMSEA	.150	.139	.135	.130

주: 1) \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$ , \*\*\*:  $p < .01$ , +: 고정값



+: 고정값, \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$

<그림 1> 실증에 기반한 최적모델: 완전매개모델

을 보이며 경로계수( $\beta$ ) .36으로 추정되었다. 즉, 가설2는 채택되었다. 계속해서 몰입지향 인사관리특성과 조직의사소통활동의 관계는 경로계수( $\gamma$ ) .74로  $p < .10$  수준에서 통계적인 유의성이 검증됨으로써, 본 연구의 표본을 토대로 몰입지향 인사관리특성과 혁신성과는 조직의사소통활동에 의해 매개되고 있는 것으로 귀납된다. 따라서 가설3은 채택되었다.

가설모델의 적합도 검정 또는 판정은, 먼저 카이제곱검정 결과  $p < .001$  수준에서 통계적인 유의성이 발견되었으며, 다음으로 적합도판단 지수 GFI .91, CFI .77, NFI .76, IFI .77, RMSEA .135로 계산되었다. 이들 중 GFI는 본 연구의 표본자료에 잘 합치된 판정값을 보였지만 나머지 CFI, NFI,

IFI는 .90 이하로 계산되고 있어 본 연구의 표본자료에 잘 합치된다고 단정할 수 없는 수준이다(이순목, 2000; Mueller, 1996). 또한, RMSEA는 .10 이상을 곤란한(unacceptable) 수준으로 보고 있는데 본 연구의 가설모델의 계산결과는 그 이상으로 계산되었다(이순목, 2000; Bagozzi & Yi, 1988; Browne & Cudeck, 1993, Steiger, 1990)<sup>4)</sup>.

본 연구의 표본을 토대로 최적모델은, <그림 1>과 같이, 몰입지향 인사관리특성이 예측변수(predictor variable), 조직의사소통활동이 매개변수(mediation variable), 그리고 혁신성과가 기준변수(criterion variable)로 구성되는 완전매개모델로 설정되었다<sup>5)</sup>. 즉, 몰입지향 인사관리특성은 조직의사소통활동에 의해 간접적으로 혁신성과에 영향을 미치

4) 본 연구는 가설모델의 적합도판단 지수(judgment index)의 개선을 위하여 결측자료 처리방식 중 대체법(imputation)이 활용되었다. 즉, 관측변수에 대한 결측자료에 평균값을 강제 부여하는 평균대체법(mean substitution)이 적용되었다. 그럼에도 본 연구의 실증모델에서는 GFI값을 제외하고 나머지 판단지수들은 양호한 수준의 값들로 계산되지 않았다. 이에 대해서 한계점 및 향후연구방향에서 다시 언급하기로 한다.  
5) (경합모델들 사이에서) 가장 적절한 모델임을 잘 알려주는 판정값은 RMSEA이다(Browne & Cudeck, 1993). 이 적합도 지수는 가설모델이 모집단에서 개략적으로 성립한다는 가정을 검토하게 해주므로 간명모형을 설정하는데 도움을 준다. .05이하면 좋은 적합도, .08까지도 괜찮은(reasonable) 적합도를 나타내며, .10이면 곤란한(unacceptable) 적합도를 의미한다(이순목, 2000; Bagozzi & Yi, 1988; Browne & Cudeck, 1993, Steiger, 1990). 본 연구의 실증모델들은 GFI와 별도로 RMSEA에서 비록 곤란한 수준의 값들로 계산되고 있고 미세한 차이이긴 하지만 그 중 가장 값이 작은 RMSEA(.130)를 보인 <그림 1>의 완전매개모델(fully mediational model)이 WPS2011 자료를 토대로 한 최적모델로 판단된다.

는 실증모델로서, 먼저 구조방정식 분석결과 몰입 지향 인사관리특성과 혁신성과간 경로계수( $\gamma$ ) .77, 조직의사소통활동과 혁신성과간 경로계수( $\beta$ ) .58로 모두  $p < .10$  수준에서 통계적인 유의성을 보였다. 다음으로 측정방정식 분석결과, 조직의사소통활동과 혁신성과에서 각각 1개의 고정모수를 제외하고  $p < .05$  수준에서 통계적 유의성을 보이며 측정치들이 세 요인들에 각각 수렴되는 것으로 분석되었다. 따라서 몰입지향 인사관리특성을 갖춘 사업장내 혁신성과는 (반드시) 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통행위 모두를 통해서 달성되는 것으로 WPS2011 자료를 토대로 귀납된다.

이러한 최적모델(완전매개모델)에 관한 검증 및 판정결과는 경험주의적 차원에서 이루어졌으나, 선험적 차원에서도 동일하게 설명된다. 즉, 본 연구의 분석결과는, 첫째 도덕 관점에서 조직구성원들의 의사소통 참여가 사업장 이슈로부터 누구도 소외되어서는 안된다는 인간존중에 대한 요청(무조건적 의무)(DesJardins, 2014), 둘째 해석주의적(interpretive) 접근에 따라 지식사회에서 정당성을 부여받고 있으며 유기적 상호작용, 즉 의사소통, 협동의 차원이 강조되는 지식집중조직(KIOs)(Blackler, 1995) 이론과 상응한다. 이에 대한 설명은 연구의 시사점에서 하기로 한다.

## IV. 결론 및 시사점

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 사업장내 조직의사소통 방향(상향 및 하향)과 질(노사소통) 관련하여 몰입지향 인사관리특성이 혁신성과에 어떻게 영향을 미치는지 한국노동연구원의 WPS2011 자료를 토대로 실증

하였다. 분석결과를 종합해 보면 다음과 같다. 먼저, 몰입지향 인사관리특성을 갖춘 사업장은 혁신성과가 높은 것으로 나타났다. 둘째, 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통이 모두 활발히 이루어지고 있는 사업장은 혁신성과가 높은 것으로 분석되었다. 마지막으로 사업장내 몰입지향 인사관리특성과 혁신성과의 관계는 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통 모두에 의해 매개되는 것으로 검증되었다. 한편, 실증모델 적합도 검증값( $\chi^2$ )은 유의하나 판단지수 중 GFI만이 양호한 수준으로 계산되었다. RMSEA를 기준으로 판단된 최적모델은 (미세한 차이기는 하나) 완전매개모델이다(<그림 1> 참조).

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 의의 및 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 인간의 의사소통은 보편적 능력으로 서로 다른 견해나 이해관계의 차이를 조정하는 주요 수단이다. 더욱이, 종업원들의 의사소통 참여권은 의무론적 관점(deontological theory)에서 인간존중과 공정성이라는(선험적) 가치에 기초하여 필수적이라고 할 수 있다. 이 같이 조직의사소통은 인간사회에서 일어나는 윤리현상임에도 기존 연구에서는 지엽적(부분적)으로 다루어지는 경향이 있었다. 본 연구는 의사소통과 협동을 강조하는 섬세하고도 세련된 조직에 적합한 몰입지향 인사관리와 사업장내 조직의사소통의 방향과 질의 관계를 종합적으로 검토하였다. 즉, 본 연구는 몰입지향 인사관리와 조직의사소통간 적합과 그에 따른 혁신성과에 대해 분석함으로써 조직의사소통활동과 혁신성과로 구성된 사회효용과 몰입지향 인사관리의 관계를 법칙론적 망(nomological network) 안에 놓이게끔 하고 있는데 그 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 몰입지향 인사관리는 개인, 집단 및 조직 정체성, 구성원의 자발적 참여, 다양성 가치 실현을 최선으로 하는 공동체주의적(communitarian) 조직에 적합한 HRM 형태로 담론적 수준에서 출

발하였다. 이후 몰입지향 인사관리는 이론적 논거를 뒷받침하기 위한 경험적 연구가 진행되는데, 경제적 성과와의 관련성에 대한 단순한 증명을 넘어서 몰입지향 인사관리활동이 조직성과에 이르는 과정에 대한 섬세한 통찰을 얻기 위한 연구로 전개되고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; Kauffeld, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Sun, Aryee & Law, 2007; 권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009; 김건식, 2013; 김현동·이동진, 2010; 양혁승, 2002). 본 연구는 사업장 수준에서 몰입지향 인사관리특성과 그에 따른 사회적 효용(성과)로 조직의사소통활동, 혁신성과 사이의 이론구조(theoretical structure)를 실증하는 구성체계적(configurational) 접근을 하고 있는데 그 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 본 연구의 분석결과 몰입지향 인사관리특성과 혁신성과의 관계는 상향, 하향 및 수평(노사) 조직의사소통 모두에 의해 완전매개되는 것으로 나타났다. 조직의사소통 유형에서 상향과 하향은 정보의 방향성을 설명하는 조직의사소통 활발성(이건혁·심상완, 2011; Allen, 1992; Blegen, 1993; Frone & Major, 1988; Thomas, Zolin, & Hartman, 2009; Zeffane & McLoughlin, 2006)에, 그리고 수평(노사) 조직의사소통은 정보의 적절성 개념인 조직의사소통의 질(이건혁·심상완, 2011; Goldhaber, Yates, Porter & Lesniak, 1978; Frone & Major, 1988)에 해당되는 것으로 볼 수 있다. 주지한 바, 의무론적 윤리설과 지식집중조직(KIOs)의 해석주의적 연구(즉, 분석자 주관적 인식틀에 기초)를 토대로 의사소통에 대해 설명하였는데, 이와 다른 차원에서 본 연구는 실증적 접근에 의해 몰입지향 인사관리가 혁신성과로 이어지는데 조직의사소통의 방향과 질 모두 활성화시키고 개발하는 노력이 필요하다는 이론적 논거를 객관적으로 뒷받침한다고 볼 수 있겠다.

마지막으로, 본 연구의 분석결과는 우리나라

인사관리의 패러다임에 하나의 시사점을 제공한다. 주지한 바와 같이 몰입지향 인사관리는 조직 몰입과 지식 또는 전문성 강화를 위하여 사업장내 인사관리의 주체(object)로서 근로자를 인사관리 설계 및 운영에 자발적으로 참여시키는 공동체주의적 유형이다. 따라서 인사부서는 타부서의 근로자들과 협력관계를 구축하기 위하여 근로자대표 조직과 근로자들과의 의사소통과 협상을 통해 인사관리 및 노사관계에 대한 역할관계를 명확하게 정의하고 관리해야 할 책임이 있다고 볼 수 있겠다. 실제로 김현동·이동진(2012)에서는 인사부서의 전략적 활동이 근로자대표기구의 형평성 측면의 혁신활동에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 검증된 바 있기도 하다. 본 연구는 인사부서가(근로자대표조직과 근로자들과의) 의사소통과 협상을 통해 인사관리의 사회적 효용 개선에 기여할 필요가 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있겠다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 많은 한계를 안고 있기 때문에 결과 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계점을 극복하기 위한 후속연구들이 필요하다고 본다. 먼저, 본 연구에서 사용되고 있는 조직의사소통의 활발성(상향 및 하향)과 질(수평 또는 노사)에 대한 측정의 한계점을 지적하지 않을 수 없다. 측정을 위해서 본 연구는, Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt(2012)에서의 의사소통 흐름(방향)에 대한 개념적 검토와 이진혁·심상완(2011)의 척도를 토대로, WPS2011의 조직의사소통 및 근로자참여에 관한 설문문항 중 상향: '근로자태도 조사', '제안제도', '고충처리제도', 하향: 'CEO와 전체 직원과의 회의', '경영관련 정보에 관한 정기적 소식지 발간', '사내의 관련 정보를 제공하는 사내(전자)게시판', 수평(노사): '경영계획 근로자참여', '소집단활동참여율', '제안건채택율'을 활용하

였다. 따라서 조직의사소통에 대한 조작화가 생략되어 타당도를 염려하지 않을 수 없다. 향후연구에서는 조직의사소통에 대한 개념적 정의로부터 순차적으로 개발된 타당화된 척도를 활용하여 분석이 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 본 연구의 표본의 문제점을 인정하지 않을 수 없다. 본 연구에서 몰입지향 인사관리특성에 대한 측정은 인사담당자에 의해 단일의 조직설문응답(single-response organizational survey, SROS)이 이루어졌다. Bowen & Ostroff(2004)는 HRM 제도가 구성원의 개별인식이 아닌 강력한 조직상황으로 인식되기 위해서 구성원들 사이의 합의(consensus), 일관성(consistency) 등이 높게 형성되어야 한다고 주장한다. 본 연구는 SROS 형태의 패널자료의 사용으로 부득이 평가자들간의 합의(inter-rater reliability) 검토에 의해 조직수준의 몰입지향 인사관리특성에 대한 측정치들의 신뢰도 분석이 이루어지지 못하였다. 후속연구에서 조직수준 변수, 특히 몰입지향 인사관리특성에 대한 측정은 조직별 다중응답(multi-response organizational survey, MROS)이 이루어져 측정치들의 타당도 및 신뢰도 확보를 위한 노력이 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

셋째, 표본자료의 결측치 처리를 통해 실증모델 적합도 개선을 하였음에도 본 연구의 가설모델은 카이제곱 검정과 GFI 판단지수를 제외하고 표본에 잘 합치된다고 단정짓기 어렵다. 심지어 RMSEA 경우 곤란한 값으로 계산되었다. 따라서 본 연구의 분석결과에 따른 결론은 아직 일반화하기에 이르다. 향후연구에서 또 다른 표본자료들을 토대로 본 연구의 가설모델을 다양한 형태로 변형시켜가며 비교분석할 필요가 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구의 개념 및 실증모형에서 다루고 있는 변수들에 한계가 있다. 본 연구는 사업장수준의 인사관리에 대한 근로자참여(즉, 몰입지향 인사관리)와 조직의사소통 참여간 인과구조

를 단층분석하였으나 현실적으로 근로자참여는 기업수준에서의 노사협상에 의한 참여 개념과 현상에 영향 받는 다층모델로 볼 수 있다. 따라서 향후연구에서는 사업장수준에서의 인사관리, 조직의사소통의 방향과 질, 그리고 조직성과 사이의 관계에 기업수준에서의 (근로자대표기구에 의한) 전략적 참여가 미치는 영향에 관하여 다층분석(multi-level analysis)을 실시해 볼 필요가 있을 것으로 보인다. 다시 말해서, 사업장내 경영참여에 대해 기업수준 상황변수가 어떻게 영향을 미치는지 향후연구에서 다층분석이 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

## 참고 문헌

- 강성춘·박지성·박호환(2011), “전략적 인적자원 관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길”, **인사·조직연구**, 19(2): 51-108.
- 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009), “근로자 참여와 조직성과: 노사소통의 매개 역할”, **산업관계연구**, 19(4): 17-42.
- 김건식(2013), “고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로”, **인사·조직연구**, 21(1): 65-109.
- 김현동·이동진(2010), “근로자대표기구의 전략적 참여와 참여적 작업조직활동 모색: 노사관계의 역할을 중심으로”, **노동정책연구**, 10(4): 153-179.
- Jeon, Kiseok, Kim, Taesung, Kim, Woocheol & Passmore, D.L.(2013), “Impact of Organizational Communication, Innovation Culture, and Organizational Commitment on the Effectiveness



- of Informal Learning in Korea”, **HRD연구**, 15(3): 307-334.
- 오석영(2013), “조직 내 지식획득활동 및 커뮤니케이션, 조직혁신과의 관계 분석: 제도 및 경영진에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로”, **HRD연구**, 15(4): 101-123.
- 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관”, **조직과 인사관리연구**, 26(2): 113-143.
- 이건혁(2012), “커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직 성과”, **언론과학연구**, 12(3): 268-300.
- 이건혁 · 심상완(2011), “노사-소통이 신뢰 형성과 직무 만족에 미치는 영향-창원공단 노동자 설문조사자료의 분석”, **산업노동연구**, 34(1): 1-24.
- 이동진(2013), “사업장내 노사협의회 활성화와 교육훈련 및 혁신활동에 관한 연구”, **2013 WPS학술대회 발표논문집**, 한국노동연구원, 서울.
- 이순목(2000), **요인분석의 기초**, 교육과학사.
- Alge, B.J., Ballinger, G.A., Tangirala, S. & Oakley, J.A.(2006), Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 221-232.
- Allen, M.W.(1992), Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor, *Communication Quarterly*, 40(4): 357-367.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F.(1992), Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance, *Organization Science*, 3(3): 321-341.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y.(1988). “On the Evaluation of Structural Equation Models.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1): 74-94.
- Blackler, F.(1995), Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16(6): 1021-1046.
- Blegen, M.A(1993), Nurses’ Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables, *Nursing Research*, 42(1): 36-41.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J.(2002), Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *Journal of Management Studies*, 39(4): 437-469.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C.(2004), Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Tole of The “Strength” of The HRM System., *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Cantner, U., Gerstlberger, W. & Roy, I.(2013), *Works Councils, Training Activities and Innovation: A Study of German Firms*. Working Paper, <http://ofce-skema.org/wp-content/uploads/2013/06/roy.pdf>.
- Clampitt, P.G. & Downs, C.W.(1993), Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study, *The Journal of Business Communication*, 30(1): 5-28.
- Delery, J.E. & Shaw, J.D.(2001), The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, synthesis, and extension, In Ferris, G.R.(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20: 165-197.
- DesJardins, J.(2014), *An Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill.
- Drucker, P.F.(1985), *Innovation and Entrepreneurship*:

- Practice and Principles*, New York: Harper & Row.
- Evans, W.R. & Davis, W.D.(2005), High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure, *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Frone, M.R. & Major, B.(1988), Communication Quality and Job Satisfaction among Managerial Nurses: The Moderating Influence of Job Involvement, *Group & Organization Studies*, 13(3): 332-347.
- Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.T. & Lesniak, R.(1978), Organizational Communication, *Human Communication Research*, 5(1): 76-96.
- Jehn, K., Northcraft, G. & Neale, M.(1999), Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups, *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Katz, H.C., Kochan, T.A. & Colvin, A.J.S.(2008), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978), *The Social Psychology of Organizations*, NY: John, Wiley and Sons.
- Kauffeld, S.(2006), Self-Directed Work Groups and Team Competence, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 1-21.
- Klein, K.J. & Knight, A.P.(2005), Innovation Implementation - Overcoming the Challenge, *Current Directions in Psychological Science*, 14(5): 243-246.
- Kochan, T.A. & Katz, H.C.(1988), *Collective Bargaining and Industrial Relations: From Theory to Policy and Practice*, Irwin.
- Kochan, T.A. & McKersie, R.B.(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. & Drake, B.(2009), Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field, *Human Resource Management Review*, 19: 64-85.
- Lewis, P.V.(1987). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, Wiley.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, Jr., H.(1978), Organizational Strategy, Structure and Process, *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Mueller, R.O.(1996), *Basic Principles of Structural Equation Modelling: An Introduction to LISREL and EQS*, Springer-Verlag New York, Inc.
- Monge, P.R., Cozzens, M.D. & Contractor, N.S. (1992), Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 3(2): 250-274.
- Muchinsky, P.M.(1977), Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 20(4): 592-607.
- Myers, M.T. & Myers, G.E.(1982), *Managing by Communication: An organizational approach*, Auckland: McGraw-Hill.
- Neal, A., West, M.A. & Patterson, M.G.(2005), Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship between Human Resource Management and Productivity?

- Journal of Management*, 31(4): 492-512.
- Pettit, Jr. 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, *Journal of Business Communication*, 34(1): 81-98.
- Pfeffer, J.(1998), *The human equation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy*, N.Y.: The Free Press.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A.(2013), *Organization Behavior*, Pearson Education Inc.
- Roberts, K.H. & O'Reilly, III, C.A.(1979), Some Correlations of Communication Roles in Organizations, *Academy of Management Journal*, 22(1): 42-57.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. & Schmitt, N.(2001), Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4): 431-449.
- Rowley J., Baregheh A. & Sambrook S.(2009), Towards a multidisciplinary definition of Innovation, *Management Decision*, 47(8): 1323-1339.
- Schermerhorn, Jr., J.R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. & Hunt, J.G.(2012), *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.
- Simon, H.A.(1976), *Administrative behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Free Press.
- Simpson, R.L.(1959), Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 4(2): 188-196.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & van Riel, C.B.M. (2001), The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49(5): 1051-1062.
- Steiger, J.H.(1990), Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25(2): 173-180.
- Sun, L.Y., Aryee, S. & Law, K.S.(2007), High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.
- Thomas, G.F., Zolin, R. & Hartman, J.L.(2009), The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement, *Journal of Business Communication*, 46(3): 287-310.
- Walton, R.E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, 26(2): 77-84.
- Weber, R.A.(1970), Perceptions of Interaction between Superior and Subordinate, *Human Relations*, 23: 235-248.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Liu, C.(2009), Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence, *British Journal of Management*, 20: 238-251.
- Zeffane, R. & McLoughli, D.(2006), Cooperation and Stress: Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction, Communication and Culture, *Management Research News*, 29(10): 618-631.

<Abstract>

## An Empirical Study on Relationship among Commitment Oriented HRM Characteristics, Organization Communication and Innovation

*Oh, Ju Yeon · Lee, Dong Jin*

In spite of the documented relationship between commitment oriented human resource management (HRM) practices and organizational performance, the mechanism underlying this relationship remains a black box (Bowen & Ostroff, 2004; Evance & Davis, 2005). Moreover, there is little evidence over the specific relationship between commitment oriented HRM and organization communication and how it influences innovation activity as well as performance. Therefore, this study uses WPS2011 (Workplace Panel Survey) data to analyze a mediational model for the relationship among commitment oriented HRM characteristics, organization communication, and innovation activity as well as outcomes at workplace level. The results of the current study indicate that the relationship between commitment oriented HRM and organizational innovation is fully mediated by upward, downward and lateral (management-employees) organization communication. The present study shows that it will be necessary to carefully and sophisticatedly consider the complementary relationship between HR department and worker's representative institution, workers' roles in terms of HRM and organization communication as a key factor to the success of communitarianism and worker's participation at workplace, firm and social level.

**Keywords** : communitarianism, participation, commitment oriented HRM, organization communication, employee initiative's innovation activity, innovative performance