

## 정보다양성 수용 정도가 종업원 태도에 미치는 영향 : 상사소통 및 동료소통의 조절효과

정현달, 백윤정\*  
경북대학교 경영학부

### The Effect of Informational Diversity-Sensitive Orientation on Employee Attitudes : The Moderating Effects of Supervisory Communication & Co-Worker Communication

Hyeon-Dal Jeong, Yoon-Jung Baek\*

School of Business Administration, Kyungpook National University

**요약** 본 연구는 정보다양성 수용 정도와 종업원 태도간의 관계에서 조직 내 대인간 소통의 긍정적인 조절효과를 규명하고자 하였다. 최근 전 세계적으로 조직 내 다양성이 증대되고 있는 상황에서 국내 조직에서도 인적구성의 다양성이 심화되고 있다. 따라서 조직 내 다양성 관리를 어떻게 하느냐에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 기존 다양성 연구들은 객관적인 다양성 특성의 분산에만 초점을 맞추고 있기 때문에 흔해진 연구결과들을 도출하고 있다. 본 연구는 기존 다양성 연구들의 불일치된 연구결과들을 극복하기 위해 구성원들이 다양성을 어떻게 지각하는지에 대해 관심을 두고자 하였으며, 이를 위해 정보다양성 수용 정도라는 변수를 활용하였다. 분석을 위해 국내기업에 종사하는 301명의 조직구성원들을 대상으로 위계적 회귀분석을 활용하여 가설을 검증하였다. 분석결과, 정보다양성 수용 정도는 직무만족과 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 소통의 조절효과에서는 동료와의 소통에서만 긍정적인 조절효과가 검증되어 소통 유형에 따라 변수들에 미치는 영향력이 다름을 확인하였다. 연구결과를 토대로 연구의 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

**Abstract** The purpose of this study is to investigate the effects of informational diversity-sensitive orientation on employee attitudes, focusing on the moderating effects of communication. Recently, diversity within organizations has intensified and the importance of diversity management within organizations is increasing. Diversity studies have focused on the variance of objective diversity characteristics, and have provided mixed results. In order to overcome limitations in the research, this study focuses on members' perception of diversity. To this end, the variable of informational diversity-sensitive orientation(IDSO) was used. Sample data is derived from 301 surveys of employees in firms located in South Korea. Results show that informational diversity-sensitive orientation(IDSO) had a positive effect on job satisfaction and organizational commitment. Regarding the moderating effect of communication, a positive moderating effect was exhibited only in co-worker communication, and differential influence derived from communication type. Based on the analysis results, we discuss research implications and directions for future research.

**Keywords** : Co-Worker Communication, Employee Attitudes, Informational Diversity-Sensitive Orientation, Job-Satisfaction, Supervisory-Communication

#### 1. 서론

전 세계적으로 조직 내 인적자원의 다양성은 지속적

본 연구는 '2016년 한국산학기술학회 춘계학술대회'에서 발표된 논문을 토대로 수정 및 보완하였습니다.

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

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

Received June 15, 2017

Accepted July 7, 2017

Revised (1st July 3, 2017, 2nd July 6, 2017)

Published July 31, 2017

으로 증대되고 있는 추세이다. 이 같은 추세를 반영하듯  
국내 조직과 기업들에서도 인적구성의 다양성은 심화되  
고 있다. 최근 발표된 2017년 통계청 자료에 의하면[1],

여성경제활동참가율은 2010년 49.4%에서 2016년 52.1%로 나타나 조직 내 성별다양성이 증대되고 있으며, 대학원 진학 비율이 높아짐에 따라 고학력화 현상이 심화되면서 조직 내 학력다양성도 꾸준히 늘어나고 있다 [2]. 또한 학력보다는 능력위주의 채용과 경력직 채용이 늘어나면서 [3] 다양한 경험과 지식을 보유한 구성원들이 함께 일하는 현상을 목격하게 된다. 이처럼 조직 내 다양성이 지속적으로 증대되는 이유는, 경영자 또는 관리자들이 다양성의 긍정적 효과에 대한 기대가 높은 것으로 이해할 수 있다 [4, 5]. 하지만 다양한 인적구성으로 인해 구성원들 간에 갈등과 분열이 발생되고 집단 응집력을 저하시키기 때문에 [6] 다양성에 대한 긍정적인 기대와 달리 이로 인해 초래되는 부정적인 영향력도 예상해야 한다. 따라서 현대 조직들은 다양성이 가지는 긍정적인 영향력은 제고하면서 다양성이 가지는 부정적인 영향력은 상쇄시킬 수 있도록 효과적인 다양성 관리(diversity management)가 필요하다.

다양성이 가지는 이점을 극대화하고 부정적인 측면을 최소화하기 위해 많은 실증연구들이 이뤄지고 있다 [7, 8]. 선행연구들에 따르면, 다양성은 창의성을 증진시키고 혁신을 도모하며 새로운 정보를 획득하는데 긍정적인 영향 [4, 9, 10]을 미치는 반면, 구성원들 간에 갈등을 생성시키고, 집단응집성과 의사소통을 저하시킴으로써 성과에 부정적인 영향을 미친다 [11, 12, 13]. 이처럼 다양성의 혼재된 연구결과는 ‘양날의 검(double-edged sword)’에 비유되기도 한다 [14]. 다양성의 혼재된 연구결과들을 풀어나기 위해 연구자들은 다양성의 차원을 세분화(표면적 다양성, 심층적 다양성 등) [15]하거나, 다양한 상황요인을 규명하였다 [16]. 하지만 이런 노력에도 불구하고 다양성은 여전히 일치된 연구결과들을 도출해내지 못하고 있는 실정이다. 이에 일부 연구자들은 다양성 연구들의 한계점으로 집단 내 다양성의 분산에만 초점을 둔 연구관행을 지적하였다 [17]. 대부분의 다양성 연구들은 구성원들이 보유한 객관적인 다양성(성별, 연령, 학력, 전공, 근무연수 등)에만 초점을 두고 있기 때문에 조직 내 구성원들이 실제로 다양성을 어떻게 지각(perception)하는지에 대해 간과하고 있다 [18]. 따라서 다양성 연구에서도 구성원들의 객관적인 차이(objective dissimilarity)에 대한 지각측면을 고려할 필요가 있다. 이 같은 측면을 반영하기 위해 본 연구는 ‘정보다양성 수용 정도(informational diversity-sensitive orientation)’ 라는 변

수를 활용하고자 한다. 정보다양성 수용 정도는 구성원들이 나와 다른 정보 관련 다양성(학력, 전공, 출신학교, 기능적 배경 및 근무연수 등)을 보유하고 있더라도 이해하고 존중하는 태도를 말한다 [19]. 관련 선행연구들에 따르면, 구성원들이 나와 다른 특성을 보유한 구성원들을 존중하고 수용하는 태도가 높을수록 결과변수들에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 [20, 21].

조직 내 다양한 인적구성에 의해 갈등과 분열이 초래되기도 하는데, 이를 경감시킬 있는 상황요인으로 [22] 구성원들 간의 원활한 소통을 고려해 볼 수 있다. 조직 내 원활한 소통은 구성원들 태도와 같은 결과변수들에 긍정적인 영향을 미친다 [23]. 이에 본 연구에서는 인적구성이 심화되고 있는 조직 내 상황에서 구성원들이 다양성을 이해하고 수용하는 자세와 함께 원활한 소통의 긍정적인 상호작용 효과를 규명하고, 소통 유형(상사와의 소통, 동료와의 소통)에 따른 차별적인 영향력을 밝히고자 한다. 이상의 논의를 바탕으로 설정한 연구 질문은 다음과 같다.

- 첫째, 구성원들의 정보다양성 수용 정도가 높을수록 종업원태도에 어떤 영향을 미칠 것인가?
- 둘째, 구성원들 간 원활한 소통이 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계에서 긍정적인 상황요인의 역할을 할 것인가?
- 셋째, 소통의 유형에 따라 변수들에 미치는 영향은 다를 것인가?

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 다양성 수용 정도

다양성 수용 정도는 ‘조직 내 구성원들이 나와 다른 구성원들에 대해 어떻게 인식하고 느끼는지에 대한 심리적 상태’로 정의할 수 있다 [19, 24]. 다양성 수용 정도 연구에서의 초점은 구성원들이 다양성을 어떻게 지각하고, 나아가 다양성을 이해하고 수용하려는 태도를 보이는지에 관심을 가진다. 왜냐하면 기존 다양성 연구들에서는 구성원들이 다양성을 어떻게 지각하고 받아들이는지에 대한 관심이 부족했기 때문이다. 관련 연구에서도 구성원들의 객관적인 차이에 대한 인식과 반응은 다를 수 있다고 지적하면서, 구성원들의 지각측면을 고려해야 한다고 주장하고 있다 [24].

구성원들의 다양성 수용 정도를 다룬 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 다양성 수용 정도의 개념을 도입하여 실증 분석한 초기연구로 성상현(2005)은 다양성에 대한 수용도가 높을수록 조직성과에 정(+)-적인 영향력이 미칠 것으로 유추하여 분석한 결과, 일부 가설이 지지되었고[19]구성원들이 나와 다른 구성원들을 이해하고 수용하는 태도가 높을수록 개인 창의성과 인적자원관리 성과에도 긍정적인 영향력을 미치는 것을 밝혔다[20, 21].

이처럼 다양성 수용 정도가 높을수록 다양성으로 인해 초래되는 부정적인 영향력은 감소되고 긍정적인 영향력은 제고시킬 수 있는 요인으로 이해할 수 있다. 즉 기존의 다양성 연구에서 간과되고 있는 구성원들의 시각 측면 고려와 조직이 처한 다양한 상황요인을 규명할 필요가 있다.

## 2.2 정보다양성 수용 정도와 종업원 태도간의 관계

조직은 집단의 창의성과 혁신을 향상시키기 위해 다양한 구성원들을 확보하려고 노력한다. 인력다양성에 대한 긍정적인 기대를 반영하듯, 국내 조직과 기업들에서도 인적구성의 다양성이 심화되고 있다. 통계청 자료에 따르면, 여성의 경제활동 참가율이 2010년 49.4%에서 2016년 52.1%로 지속적으로 증가하고 있으며, 외국인 취업자 수도 전년대비 2만 5천명이 증가하여 96만 2천명으로 조사되었다[1]. 학부생들의 대학원 진학 비율이 높아짐에 따라 조직 내 학력다양성도 심화되고 있는 추세이다[2]. 이처럼 조직 내 다양한 구성원들이 존재하는 상황에서 나와 다른 구성원들을 존중하고 이해하는 태도는 매우 중요하다. 왜냐하면 다양성이 긍정적인 영향력만 가지는 것은 아니며, 구성원들 간의 갈등과 분열을 생성시키고, 집단(팀) 응집력을 저해시킬 수도 있기 때문이다[6].

조직 내에서는 급격한 환경변화에 대응하기 위해 과업과 관련된 정보다양성(학력, 전공, 기능적 배경 및 근무연수 등)을 통해 경쟁우위를 확보하려고 한다. 정보관련 다양성을 정보/의사결정이론관점(information/decision-making perspective)에서 살펴보면, 다양한 정보를 보유한 집단은 과업관련지식을 광범위하게 확보할 수 있고, 다양한 관점과 의견의 교류를 통해 효율적인 의사결정을 할 수 있다[26]. 관련 선행연구들을 살펴보면, 다양한 정보를 보유한 팀은 창의성과 혁신적 아이디어 도출에 정

(+)적인 영향력을 미치고[27, 28], 정보다양성 수용 정도가 높을 때, 구성원들의 조직몰입이 증대되고[18], 혁신적 업무행동에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[29]. 의사결정의 질, 인지된 팀 성과와 같은 결과변수에도 정보다양성 수용 정도가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다[30]. 따라서 조직은 창의성과 혁신을 도모하기 위해 과업관련(정보) 다양성을 증대시킬 것이다. 이상의 논의를 종합하면, 구성원들이 나와 다른 정보다양성을 보유한 구성원들에 대해 존중하고 수용하려는 태도를 보유하고 있다면 조직 내 구성원들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1a. 정보다양성 수용 정도는 직무만족에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

가설1b. 정보다양성 수용 정도는 조직몰입에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 소통의 조절효과

조직 내 소통에 대한 관점과 범위는 매우 다양하지만, 조직행동분야에서 주로 관심을 가지는 소통은 주로 개인과 개인, 집단과 집단 사이에 발생하는 대인간 커뮤니케이션(interpersonal communication)이다. 구성원들 간 소통은 정보교환, 지시 및 통제, 동기부여 및 감정표출 등 다양한 역할을 수행한다[31].

소통과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 주로 소통에 대한 만족은 구성원들의 태도와 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[32, 33]. 즉 나와 다른 정보를 보유하고 있는 구성원들을 존중하고 수용하는 태도를 가지고 있으며, 상사와 동료와의 소통에 만족감을 느낀다면 직무만족이나 조직몰입과 같은 종업원 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 유추해볼 수 있다. 하지만 조직 내 소통에 대한 조절효과를 고려한 연구는 매우 부족한 실정이다. 또한 구성원들의 정보다양성 수용 정도와 조직 내 대인간 소통(상사와의 소통, 동료와의 소통)의 상호작용효과를 검증할 필요가 있다. 본 연구는 구성원들의 다양성에 대한 긍정적인 태도와 원활한 소통의 긍정적인 조절효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2a. 상사소통은 정보다양성 수용 정도와 직무 만족간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

가설2b. 상사소통은 정보다양성 수용 정도와 조직 몰

- 입 간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.
- 가설3a. 동료소통은 정보다양성 수용 정도와 직무 만족간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.
- 가설3b. 동료소통은 정보다양성 수용 정도와 조직 몰입간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

### 2.4 연구모형

본 연구에서는 정보다양성 수용 정도가 종업원 태도에 미치는 영향과 소통의 상사와의 소통 및 동료와의 소통이 각각 어떠한 조절효과를 갖는지 밝히고자 Fig 1.과 같이 연구모형을 설정하였다.

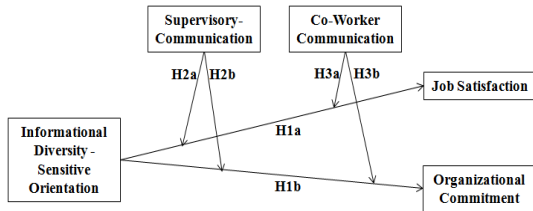


Fig 1. Research Model

## 3. 연구방법

### 3.1 자료수집

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 국내 기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 약 450여부를 배포하였으며 자료의 편중 문제를 최소화하기 위해 대기업 및 중소기업을 모두 포함하였다. 총 348부를 회수하였으나(회수율 약 77%), 답변이 불성실하거나 결측치가 존재하는 설문지를 제외하고 최종분석에 301부를 사용하였다. 표본의 인구통계학적인 특성들을 살펴보면 성별에서는 남성이 205명(68.1%)으로 많았으며, 연령은 31세~40세가 86명(28.6%)으로 가장 높은 비중을 차지했으며, 학력은 대졸이 177명(58.8%)으로 가장 높은 것으로 나타났다.

### 3.2 변수측정

독립변수인 정보다양성 수용 정도를 측정하기 위해 정상현(2005)의 연구에서 활용된 설문 5문항을 활용하였다[19]. 종속변수인 직무만족은 구성원들이 본인의 직무에 대해 느끼는 전반적인 만족도를 측정하였으며 총

10문항을 활용하였고[34], 조직몰입은 조직에 대해 느끼는 애착 및 충성 등으로 측정하였으며 총 7문항을 활용하였다[34]. 조절변수인 소통은 상사와의 소통과 동료와의 소통으로 구분하여 각각 5문항으로 상사와의 소통에 대한 전반적인 만족도와 동료와의 소통에 대한 전반적인 만족도로 측정하였다[35]. 모든 변수는 리커트(Likert Scale) 5점 척도를 활용하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 신뢰성 및 타당도 분석

Table 1. The results of exploratory factor analysis (n=301)

Variable	Items	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
OC	I-3	.874	.018	.114	.174	.035
	I-4	.857	-.008	.165	.036	-.008
	I-2	.823	.154	.150	.128	.086
	I-7	.810	-.016	.276	.023	.103
	I-5	.801	.020	.325	.050	.048
	I-6	.657	.244	.366	.040	.142
IDSO	I-1	.644	.125	.135	.191	.259
	B-2	.119	.904	.081	.099	.073
	B-3	.076	.902	.047	.007	.160
	B-1	.082	.894	.072	.096	.029
	B-4	.062	.860	.035	.039	.211
JS	B-5	.002	.685	.044	.133	.074
	H-3	.217	.054	.751	.188	.192
	H-4	.132	-.109	.745	.040	.124
	H-2	.285	.158	.740	.078	.092
	H-1	.252	.125	.738	.129	.107
	H-8	.396	.066	.603	.238	-.024
SC	H-7	.212	.140	.557	.420	-.067
	F-2	.071	-.005	.167	.845	.163
	F-3	-.052	.243	.064	.777	.126
	F-4	.177	-.001	.114	.675	.320
	F-1	.110	-.031	.317	.667	.243
CC	F-5	.236	.201	.104	.641	.208
	G-3	.042	.167	.172	.215	.835
	G-5	.117	.092	.175	.207	.812
	G-4	.128	.151	.013	.271	.588
	G-2	.170	.332	.063	.380	.528
Eigen value		8.929	3.805	2.767	1.665	1.229
Proportion of Variance(%)		33.071	14.093	10.250	6.165	4.551
Cumulative proportion of Variance(%)		33.071	47.164	57.414	63.579	68.130
Cronbach's α		.924	.917	.857	.847	.787

IDSO : Informational Diversity-Sensitive Orientation, SC : Supervisory Communication, CC : Co-worker Communication, JS : Job Satisfaction, OC: Organization Commitment

설문항목에 대한 신뢰성 평가를 위해 Cronbach' s alpha 계수를 산출하였다. 분석결과 조직몰입은 .924, 정보다양성 수용 정도는 .917, 직무만족은 .857, 상사와의 소통은 .847, 동료와의 소통은 .787로 분석되어 모든 변수들이 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다. 측정에 사용된 변수들의 구성타당도(construct validity)를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실행하였다. 요인분석을 통해 고유 값(eigenvalue)이 1이상인 요인을 파악하고 요인 적재치가 .50 이하인 문항은 제거하였다. 이를 통해 최종 분석에서는 직무만족 4문항과 동료와의 소통 1문항을 제거하였으며, 분산설명력은 68.1%로 분석되었다[Table 1].

확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 측정도구들의 집중타당도를 검증하였다. 일반적으로 확인적 요인분석이 받아들여지는 모형적합도는  $\chi^2$  값이 유의미하게 나타나고, CFI, TLI, IFI 수치가 0.9 이상이며, RMSEA 값은 0.08이하이다[36]. 분석결과  $\chi^2=688.936(p<.001)$ , d.f.=277, CFI=.926, TLI=.906, IFI=.927, RMSEA=.070으로 나타나 전체적으로 수용할 만한 수준으로 나타났다. 설문문항들의 요인적재량을 살펴본 결과, 가장 낮은 문항이 .547로 나타나 모든 요인들이 0.5 이상임이 확인되었다.

개념 신뢰도(C.R : Construct Reliability)를 산출한 결과 정보다양성 수용 정도 0.922, 상사와의 소통 0.843, 동료와의 소통 0.815, 직무만족 0.859, 조직몰입 0.926로 분석되어 기준치(0.7)를 상회했으며, 평균분산추출 값(AVE : Average Variance Reliability)은 정보다양성 수용 정도 0.707, 상사와의 소통 0.521, 동료와의 소통 0.532, 직무만족 0.504, 조직몰입 0.642로 나타나 기준치(0.5)를 모두 충족하는 것으로 나타나 측정도구들의 집중타당성을 확인하였다[Table 2].

Table 2. The results of confirmatory factor analysis (n=301)

Variable	Items	B	S.E.	t	$\beta$	AVE	C.R
IDSO	B-1	1	-	-	0.918	0.707	0.922
	B-2	1.046	0.041	25.693***	0.906		
	B-3	1.058	0.042	25.063***	0.895		
	B-4	1.042	0.054	19.319***	0.861		
	B-5	0.720	0.065	11.153***	0.572		
SC	F-1	1	-	-	0.727	0.521	0.843
	F-2	1.256	0.09	13.962***	0.832		
	F-3	0.949	0.081	11.689***	0.697		
	F-4	0.957	0.080	11.919***	0.715		
	F-5	0.805	0.079	10.226***	0.622		
CC	G-2	1	-	-	0.643	0.532	0.815
	G-3	1.393	0.114	12.206***	0.863		
	G-4	1.172	0.139	8.456***	0.547		
	G-5	1.474	0.123	12.028***	0.818		
JS	H-1	1	-	-	0.722	0.504	0.859
	H-2	1.031	0.066	15.506***	0.718		
	H-3	1.168	0.103	11.313***	0.730		
	H-4	0.959	0.108	8.919***	0.672		
	H-7	0.939	0.092	10.258***	0.662		
	H-8	1.271	0.111	11.502***	0.753		
OC	I-1	1	-	-	0.647	0.642	0.926
	I-2	1.617	0.121	13.387***	0.849		
	I-3	1.737	0.137	12.638***	0.878		
	I-4	1.676	0.140	11.983***	0.800		
	I-5	1.626	0.132	12.340***	0.830		
	I-6	1.374	0.119	11.547***	0.777		
	I-7	1.760	0.146	12.017***	0.805		
Model fit	$\chi^2=688.936(d.f.=277, p<.001)$ , CMIN/DF=2.487, IFI=.927, TLI=.906, CFI=.926, RMSEA=.070, ***p<.001						

\*\*\*p<.001, IDSO : Informational Diversity-Sensitive Orientation, SC : Supervisory Communication, CC : Co-worker Communication, JS : Job Satisfaction, OC: Organization Commitment

#### 4.2 상관관계 분석 및 판별타당성 검증

가설검증에 앞서 변수들 간의 방향성과 상호관련성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실행하였다.

Table 3. Means, Standard Deviations, Correlations(n=301)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Gender	1.32	.467	1							
Age	2.78	1.341	-.410***	1						
Education	4.01	.503	-.046	.004	1					
IDSO	3.408	.9093	.035	.057	.113*	1				
SC	3.433	.6629	-.095	.080	.035	.239***	1			
CC	3.563	.6587	-.087	.169**	.058	.375***	.595***	1		
JS	3.524	.6534	-.106	.199**	.050	.199**	.459***	.355***	1	
OC	3.684	.7432	-.090	.312***	.258***	.197**	.317***	.313***	.583***	1

\*\*\*P<.001, \*\*P<.01, \*P<.05, M : mean, SD : Standard Deviation, IDSO : Informational Diversity-Sensitive Orientation, SC : Supervisory Communication, CC : Co-worker Communication, JS : Job Satisfaction, OC: Organization Commitment

분석결과 모든 변수들 간의 긍정적인 상관관계를 확인하였다[Table 3].

측정도구에 대한 판별타당성은 AVE값이 개념들 간의 상관관계계수의 제곱 값을 상회하면 판별타당성을 확보한 것으로 판단한다. 상관관계 분석결과 상사와의 소통과 동료와의 소통간의 상관관계 계수가 0.595로 가장 높게 나타났으며, 이 값의 제곱은 0.354이다. 상사와의 소통 AVE값은 0.521이고 동료와의 소통 AVE값은 0.532이므로 모두 0.354보다 큰 것을 알 수 있으므로 판별타당성도 확보한 것으로 판단된다.

### 4.3 주효과 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실행하였다. 가설1은 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계를 검증한다. 종속변수인 종업원 태도는 직무만족과 조직몰입으로 구분하였으며, 성별, 나이, 학력

을 통제한 후 분석을 실행하였다.

분석결과, 정보다양성 수용 정도는 직무만족( $\beta=0.18, p<.01$ )과 조직몰입( $\beta=0.133, p<.05$ )에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 정보다양성 수용 정도가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1은 모두 지지되었다[Table 4], [Table 5].

### 4.4 조절효과 분석

조절효과를 검증하기 전에 독립변수와 조절변수에 대해 평균중심화(mean-centering)를 실행하여 변수들 간의 다중공선성 문제를 최소화하였다. 본 연구에서 조절효과는 상사와의 소통과 동료와의 소통으로 구분하여 분석하였다. 가설2는 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계에서 상사와의 소통의 긍정적인 조절효과를 검증하는 것이며, 가설3은 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계에서 동료와의 소통의 긍정적인 조절효과에 대

Table 4. Results of the hypotheses test(dependent variable : job satisfaction)

Variables		Dependent variable : Job Satisfaction			
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables	Gender	-.027	-.045	-.003	.008
	Age	.188**	.161*	.147*	.139*
	Education	.048	.026	.024	.037
Independent variable	IDSO (H1a)		.180**	.060	.059
Moderator variables	SC			.387***	.376***
	CC			.075	.111
Interaction variables	IDSO × SC (H2a)				.004
	IDSO × CC (H3a)				.203**
R <sup>2</sup>		.043	.074	.247	.288
ΔR <sup>2</sup>		-	.031	.173	.041
F		4.395**	5.909***	16.093***	14.795***

n=301, \*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05, IDSO : Informational Diversity-Sensitive Orientation, SC : Supervisory Communication, CC : Co-worker Communication, JS : Job Satisfaction, OC: Organization Commitment

Table 5. Results of the hypotheses test(dependent variable : organizational commitment)

Variables		Dependent variable : Organizational Commitment			
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables	Gender	.059	.045	.072	.071
	Age	.335***	.314***	.300***	.290***
	Education	.260***	.244***	.242***	.249***
Independent variable	IDSO (H1b)		.133*	.040	.048
Moderator variables	SC			.215**	.214**
	CC			.112	.133
Interaction variables	IDSO × SC (H2b)				-.057
	IDSO × CC (H3b)				.187*
R <sup>2</sup>		.166	.183	.260	.283
ΔR <sup>2</sup>		-	.017	.077	.023
F		19.701***	16.577***	17.256***	14.375***

n=301, \*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05, IDSO : Informational Diversity-Sensitive Orientation, SC : Supervisory Communication, CC : Co-worker Communication, JS : Job Satisfaction, OC: Organization Commitment

해 분석한다.

직무만족에 대한 소통의 조절효과를 검증하기 위해 모델1에서 성별, 나이 및 학력수준을 통제하였으며, 모델2에서는 독립변수인 정보다양성 수용 정도만을 투입하였으며, 모델3에서는 독립변수와 조절변수를 함께 투입하였으며, 모델4에서는 정보다양성 수용 정도와 상사와의 소통 및 동료와의 소통의 상호작용항을 투입하였다[37]. 분석결과 모델4에서 정보다양성 수용 정도와 동료소통의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 결과로 나타났다( $\beta=0.203, p<.01$ ). 조직몰입에 대한 소통변수들의 조절효과를 분석한 결과에서도 정보다양성 수용 정도와 동료소통의 상호작용항만 통계적으로 유의미한 결과로 나타났다( $\beta=0.187, p<.05$ ). 따라서 가설2는 기각되었으며, 가설3의 하위가설들은 모두 지지되었다[Table 4], [Table 5].

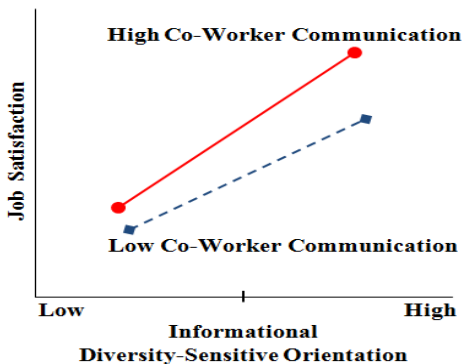


Fig. 2. Results of the moderating effects of Co-Worker Communication(dependable variable : Job Satisfaction)

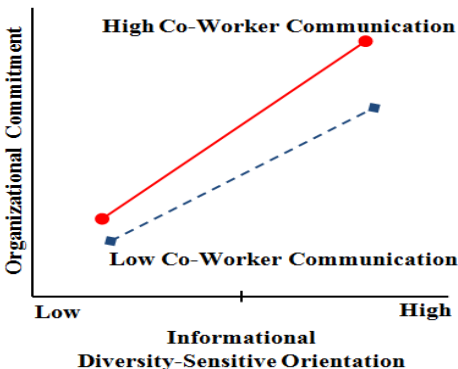


Fig. 3. Results of the moderating effects of Co-Worker Communication(dependable variable : Organizational Commitment)

통제변수, 독립변수, 조절변수, 상호작용항을 차례대로 추가한 모델에서 R<sup>2</sup>값이 지속적으로 증가하는 것을 확인할 수 있다. 추가적으로 가설3의 상호작용효과를 확인하기 위해 단순기울기 분석을 실행하였다[38]. 동료와의 소통 평균값에서 ±1 표준편차 값을 활용하여 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계를 도식화하였다. 도식화한 결과 정보다양성 수준이 높고 동료와의 소통도 원활할수록 종업원태도에 미치는 정(+ )적인 영향력이 더 강하게 나타나는 것을 확인할 수 있다[Fig 2.], [Fig 3.].

## 5. 결론

본 연구는 구성원들의 정보다양성 수용 정도가 종업원태도에 미치는 영향을 살펴보고, 이들 간의 관계에서 조직 내 소통유형에 따른 조절효과를 검증하는데 초점을 두고 있다. 다양성 연구에서 간과되고 있는 구성원들의 지각측면을 고려하여 다양성 연구의 범위를 확장하고자 했다. 조직 내 소통의 중요성이 날이 증대되고 있는 시점에서 구성원들 간의 소통 유형을 세분화하여 변수들 간의 영향력을 규명하고자 하였다. 이와 같은 연구목적 을 달성하기 위해 정보다양성 수용 정도, 상사와의 소통, 동료와의 소통 및 종업원태도를 변수로 설정하였으며, 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 정보다양성 수용 정도와 종업원태도(직무만족 및 조직몰입)간의 관계는 통계적으로 유의미한 값이 도출되어 가설1은 모두 지지되었다. 이 같은 분석결과는 선행연구들과 방향성이 일치된다.

둘째, 상사와의 소통의 긍정적인 조절효과를 검증하였다. 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계에서 상사와의 소통은 통계적으로 유의미한 값이 도출되지 않아 가설2는 모두 기각되었다. 가설이 기각된 이유를 살펴보면, 상사와의 소통은 그 특성상 주로 과업과 관련된 지시나 명령 또는 부하의 보고 등이 주를 이루는 소통으로 부하직원들의 자유로운 의사표현에 한계가 따르는 소통유형이다. 따라서 업무지시와 감독 등 상사의 일방적인 소통 빈도가 증가할수록 구성원들은 스트레스를 받거나 소진(burnout)을 경험할 가능성이 존재한다. 선행 연구에서도 커뮤니케이션의 빈도가 증가할수록 조직성과에 부정적인 상관관계가 있음을 밝히고 있다[39]. 따라서 상사소통의 긍정적인 조절효과는 제한적임을 유추

해볼 수 있다.

셋째, 동료와의 소통의 긍정적인 조절효과를 검증하였다. 정보다양성 수용 정도와 종업원태도간의 관계에서 동료와의 소통은 통계적으로 유의미한 결과 값이 도출되어 가설3은 모두 지지되었다. 동료와의 소통은 과업관련 내용뿐만 아니라 일상적인 내용을 포함할 수 있으므로 보다 더 자유로운 의사표현이 이뤄지고 상호교류가 발생될 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 즉 분석결과에 따르면 조직 내 소통 유형에 따라 차별적인 영향력이 존재하고 있음을 확인할 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 자기보고식 설문에 의해 동일방법편의(Common method bias)의 문제를 해소하지 못한 한계점이 존재한다. 앞서 단일요인검증을 통해 동일방법편의의 문제가 심각하지 않음을 확인하였지만, 추후 연구에서는 결과변수로 객관적인 성과지표를 활용하거나 변수들 간의 측정시기를 분리하여 동일방법편의 문제를 최소화해야 한다. 둘째, 다양한 독립변수를 반영하지 못한 한계점이 존재한다. 이를 보완하기 위해서 향후연구에서는 다양성 수용 정도의 차이를 세분화하여 다양성 수용 정도의 연구범위를 확장시킬 필요가 있다.

## References

- [1] H. J. Bin, J. H. Song, "December 2016 and the year", Statistics Korea, <http://kostat.go.kr>, 2017, 04.
- [2] Y. M. Lee, J. Y. Lim, "Identifying the Determinant Factors Influencing University Graduates' Entrance To Graduate Schools", Journal of Employment and Skills Development, vol. 14, no. 3, pp. 233-258, 2011.
- [3] S. H. Bang, "2016 Human Resource Plan for the Public Institution", Ministry of Strategy and Finance, <http://www.mosf.go.kr>, 2017, 03.
- [4] A. A. Cannella, J. Park, H. Lee, "Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty", Academy of Management Journal, vol. 51, no. 4, pp. 768-784, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.33665310>
- [5] D. R. Lee, T. Y. Kim, "A Study on the Effects of Functional Diversity on Team Creativity: The Mediating Role of Team Intrinsic Motivation and the Moderating Role of Task Interdependence", Korean Academic Society Of Business Administration, vol. 44, no. 5, pp. 1211-1239, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.17287/kmr.2015.44.5.1211>
- [6] S. M. B. Thatcher, & P. C. Patel, "Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature", Journal of Applied Psychology, vol. 96, no. 6, pp. 1119-1139, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0024167>
- [7] K. Y. Williams, C. A. O'Reilly, "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", Research in Organizational Behavior, 20, pp. 77-140, 1998.
- [8] S. K. Horwitz, I. B. Horwitz, "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography", Journal of Management, vol. 33, no. 6, pp. 987-1015, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308587>
- [9] R. J. Ely, "A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance", Journal of Organization Behavior, vol. 25, no. 6, pp. 755-780, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.268>
- [10] G. S. Van der vert, E. Vliert, & X. Huang, "Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance", Academy of Management Journal, vol. 48, no. 6, pp. 1171-1182, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573116>
- [11] A. Joshi, & H. T. Roh, "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review", Academy of Management Journal, vol. 52, no. 3, pp. 599-627, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331491>
- [12] L. H. Pelled, K. M. Eisenhard, K. R. Xin, "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", Administrative Science Quarterly, vol. 44, no. 1, pp. 1-28, 1999. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667029>
- [13] K. A. Jehn, "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", Administrative Science Quarterly, vol. 40, no. 2, pp. 256-282, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>
- [14] F. J. Milliken, L. L. Martins, "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", Academy of Management Review, vol. 21, no. 2, pp. 402-433, 1996. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>
- [15] D. A. Harrison, K. H. Price, J. H. Gavin, A. T. Florey, "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion", Academy of Management Journal, vol. 41, no. 1, pp. 96-107, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256901>
- [16] Y. J. Ryou, H. T. Roh, "Is Dissimilarity Always Detrimental? A Meta-Analytic Test of the Effects of Relational Demography on Job Performance", Korean Journal of Management, vol. 24, no. 3, pp. 69-100, 2016.
- [17] A. C. Homan, L. L. Greer, K. A. Jehn, L. Koning, "Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition", Group Processes & Intergroup Relations, vol. 13, no. 4, pp. 477-493, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1368430209350747>
- [18] H. D. Jeong, Y. J. Baek, E. S. Kim, "The effect of



- diversity sensitive orientation on organizational commitment”, *Journal of Human Resource Management Research*, vol. 22, no. 2, pp. 87-106, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.14396/jhmr.2015.22.2.87>
- [19] S. H. Sung, “Diversity in Korean firms : an exploratory study on diversity management strategy, HR practices, diversity sensitive orientation, and firm performance”, Doctoral Thesis, Yonsei University, 2005.
- [20] H. S. Lee, “The impact of university students' openness to diversity on creativity”, Doctoral Thesis, Chung-Ang University, 2014.
- [21] J. E. Lee, “The influence of diversity sensitive orientation and managing diversity upon the outcome of human resource management”, Master's Thesis, Chung-Ang University, 2012.
- [22] H. S. Shin, “Development of Communication Skill Focused on Case Studies about “Communication and Negotiation class” for a Settlement of Social Conflict”, *Ratio et Oratio*, vol. 2, no. 1, pp. 111-153, 2009.
- [23] E. Y. Yu, B. H. Chang, S. H. Nam, “A study on the effects of organizational communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, customer orientation”, *Speech & Communication*, 12, pp. 68-105, 2009.
- [24] K. H. Dansky, R. Weech-Maldonado, G. De Souza, & J. L. Dreachslin, Organizational strategy and diversity management: Diversity-sensitive orientation as a moderating influence?., *Health Care Management Review*, vol. 28, no. 3, pp. 243-253, 2003.  
DOI: <https://doi.org/10.1097/00004010-200307000-00005>
- [25] M. Shemla, B. Meyer, L. Greer, & K. A. Jehn, “A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team??s composition affect team processes and outcomes?”, *Journal of Organizational Behavior*, 37, pp. S89-S106, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.1957>
- [26] D. Van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, A. C. Homan, “Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 6, pp. 1008-1022, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- [27] D. G. Ancona, D. F. Caldwell, “Demography and design: Predictors of new product team performance”, *Organization Science*, vol. 3, no. 3, pp. 321-341, 1992.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.321>
- [28] C. K. W. De Dreu, M. A. West, “Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 6, pp. 1119-1201, 2001.
- [29] M. R. Kim, “A study on mediating effects of diversity sensitive orientation on knowledge management activities and innovative work behavior”, Master's Thesis, Chung-Ang University, 2013.
- [30] J. H. Yun, H. C. Shin, “The Effects of Perception Levels of Diversity on Team Performance: Moderating Effects of Conflict”, *Journal of Korean Society for Quality Management*, vol. 41, no. 2, pp. 289-300, 2013.  
DOI: <https://doi.org/10.7469/JKSQM.2013.41.2.289>
- [31] C. H. Lim, *Organizational behavior(5th)*, B&M Books, 2013.
- [32] C. K. Lee, & S. R. Choi, “The effect of organizational structure and job characteristics on organizational efficiency”, *Korean Institute of Public Affairs*, vol. 50, no. 2, pp. 65-88, 2012.
- [33] G. G. Cho, “The effect of hotel employees' communication satisfaction on job engagement”, *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, vol. 19, no. 1, pp. 367-389, 2016.
- [34] C. M. Han, “A study on career development plan of global enterprise affecting organizational effectiveness and organizational trust”, Doctoral Thesis, Kyunghee University, 2010.
- [35] B. H. Mueller, J. Lee, “Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts”, *International Journal of Business Communication*, vol. 39, no. 2, pp. 220-244, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194360203900204>
- [36] B. R. Bae, *Structural equation modeling with Amos 21*, CHUNGRAM Publishing, 2014.
- [37] R. M. Baron, D. A. Kenny, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [38] L. S. Aiken, S. G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, CA: Sage, 1991.
- [39] K. G. Smith, K. A. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims, D. P. O'Bannon, J. A. Scully, “Top management team demography and process: The role of social integration and communication”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 3, pp. 412-438, 1994.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393297>

정 현 달(Hyeon-Dal Jeong)

[정회원]



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

<관심분야>

조직행동, 다양성관리, 조직 내 갈등

**백 윤 정**(Yoon-Jung Baek)

**[정회원]**



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

<관심분야>

Behavioral Ethics, Social Network, Positive Psychological Capital, Creativity