



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩 士 學 位 論 文

상사의 커뮤니케이션 능력과 결과변인의 관계에서
심리적 소유감 및 LMX질의 매개효과

濟州大學校 經營大學院
經營學科 人事管理專攻

尹在官

2013年 8月

상사의 커뮤니케이션 능력과 결과변인의 관계에서
심리적 소유감 및 LMX질의 매개효과

지도교수 강 영 순

윤 재 관

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 8월

윤재관의 경영학과 인사관리전공 석사학위
논문을 인준함

심사위원장 김 희 철 ㉠

위 원 김 정 훈 ㉠

위 원 강 영 순 ㉠

제주대학교 경영대학원

2013 년 8월

Mediating Effects of Psychological Ownership and LMX
Quality between Supervisor's Communication Abilities
and Outcome Variables

Jae-Kwan Yun

(Supervised by Professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master
of Business Administration.

2013. 8

This thesis has been examined and approved.

Thesis director Hee-Cheol Kim, prof. of Business Administration

Jung-Hoon Kim

Young-Soon Kang

2013. 8

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
제2절 연구방법 및 논문구성	3
1. 연구 방법	3
2. 논문 구성	4
제2장 이론적 고찰	6
제1절 커뮤니케이션 능력	6
1. 커뮤니케이션 및 커뮤니케이션 능력의 개념	6
2. 커뮤니케이션 능력의 구성요소	10
3. 커뮤니케이션 능력 연구 동향	12
제2절 심리적 소유감 및 LMX질	13
1. 심리적 소유감의 개념	13
2. LMX질의 개념	15
3. 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감, LMX질의 관계	20
제3절 OCB-I와 직무열의	22
1. OCB-I	22
2. 직무열의	26
3. 심리적 소유감 및 LMX질과 OCB-I 및 직무열의의 관계	27
제3장 연구의 설계	30
제1절 연구모형 및 연구가설	30
1. 연구모형	30
2. 연구가설 설정	31

제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계	35
1. 변수의 조작적 정의	35
2. 표본설계	37
3. 분석방법	38
제4장 실증 분석	39
제1절 타당성 및 신뢰성 분석	39
1. 표본의 특성	39
2. 타당성 및 신뢰성 분석	41
3. 연구변수에 대한 기술적 통계	45
제2절 가설 검증	46
1. 상사의 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감, LMX질의 관계	47
2. 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계	51
4. 심리적 소유감 및 LMX질의 매개효과 분석	59
5. 가설검증 요약	67
제5장 결론	68
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	68
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제	70
참고문헌	71
설문지	83

표 목 차

<표 2-1> 학자별 커뮤니케이션의 정의	7
<표 2-2> 학자별 커뮤니케이션 능력의 정의	9
<표 2-3> 학자별 커뮤니케이션 능력의 구성요소	11
<표 2-4> LMX질 결정요인	17
<표 2-5> 학자별 OCB개념	23
<표 2-6> 학자별 OCB의 구성요소	25
<표 2-7> 학자별 직무열의 개념	27
<표 3-1> 변수의 구성 및 조작적 정의	35
<표 3-2> 설문지의 구성	36
<표 4-1> 인구 통계적 특성	40
<표 4-2> 독립변수(상사의 커뮤니케이션 능력)요인분석	42
<표 4-3> 매개변수(심리적 소유감, LMX질) 요인분석	43
<표 4-4> 결과변수(OCB-I, 직무열의) 요인분석	44
<표 4-5> 상관관계 분석	45
<표 4-6> 상사의 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감에 미치는 영향	48
<표 4-7> 상사의 커뮤니케이션 능력이 LMX질에 미치는 영향	50
<표 4-8> 심리적 소유감이 OCB-I에 미치는 영향	52
<표 4-9> 심리적 소유감이 직무열의에 미치는 영향	54
<표 4-10> LMX질이 OCB-I에 미치는 영향	56
<표 4-11> LMX질이 직무열의에 미치는 영향	58
<표 4-12> 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 심리적 소유감의 매개효과	60
<표 4-13> 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 심리적 소유감의 매개효과	62
<표 4-14> 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 LMX질의 매개효과	64
<표 4-15> 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 LMX질의 매개효과	66
<표 4-16> 가설검증 결과 요약	67

그림목차

<그림 1-1> 논문의 구성	-----	5
<그림 2-1> 심리적 소유감에 따른 자기 자신과 소유대상간 관계	----	14
<그림 2-2> LMX질의 결정과정(Dienes, Liden)	-----	18
<그림 2-3> LMX질의 결정과정(Wayne, Ferris)	-----	19
<그림 3-1> 연구모형	-----	30

ABSTRACT

Mediating Effects of Psychological Ownership and LMX Quality between Supervisor's Communication Abilities and Outcome Variables

Jae-Kwan Yun

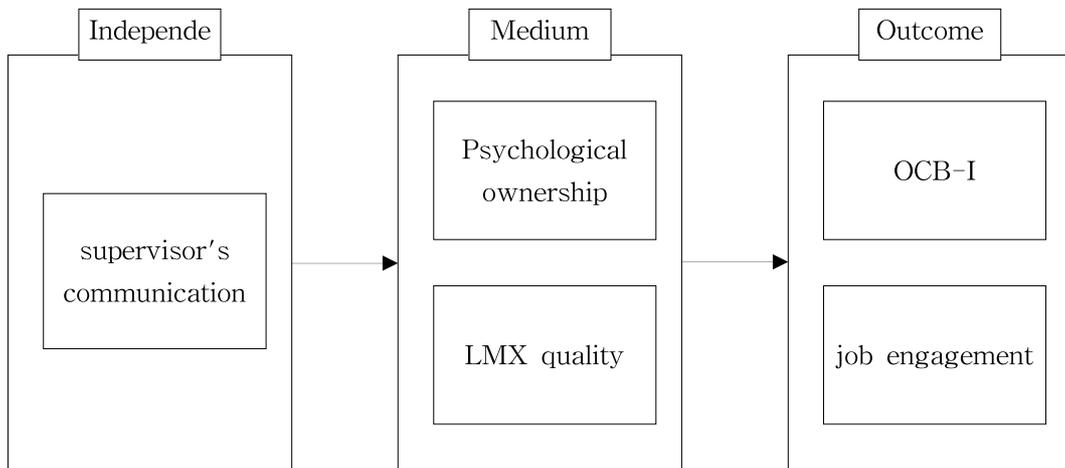
Department of Human Resource Management

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

Supervised by professor Young-Soon Kang

This study was implemented on the empirical analysis on the mediated effect of LMX quality and psychological ownership in the relationship between the communication and outcome variables of supervisor. The purpose of this study was, first, verify the casual relation of communication, LMX quality and psychological ownership of supervisor to provide the theoretical and practical implications. Second, it was to verify the relationship of psychological ownership, LMX quality and organized civic behavior and job engagement. And third, by verifying the mediated effect of psychological ownership and LMX quality between communication and OCB-1 and job engagement of supervisor to provide the theoretical and practical implications. The research model for the foregoing is shown as follows.



For the empirical analysis of this study, the operational definitions for each variable were set and the samples were devised. Samples for this study were implemented with the subjects of companies in Jeju-do, and as a result of the analysis on the sample characteristics, there were 289 overall respondents without showing any value unknown at the present time. Looking into the gender structure of samples, men (52.6%) was more than women (47.4%). Looking into the age structure, 30s had the highest at 41.5%, followed by 20s (29.8%), 40s (20.8%), and 50s (8%). In the event of continuous service, 1 ~ 5 years was the highest at 55.0%, followed by the sequence of 6~10 years (27.7%), 11~15 years (10.7%), and 16 years or longer (6.6%). The rank was the highest at staff for 64.7%, followed by assistant manager (17.6%), manager/deputy general manager (11.8%), and general manager or higher position (5.9%). Looking at the structure for each occupation, the sales/service position was highest at 47.4%, followed by office position (39.1%), specialized/technical position (11.1%), and others (2.4%). Lastly, looking into the structure for each business type, hotel service business had the highest ratio for 38.7%, followed by financial/insurance business (27.0%), manufacturing business (11.8%), others (13.1%, distribution, hospital, school and others), government

employee and public corporation (10.0%). In addition, as a result of analysis on feasibility and reliability of questionnaires, all variables satisfied the standard to secure feasibility and reliability. The empirical study result is shown as follows. First, supervisor's communication as the subordinate variable, psychological ownership on mediated effect and LMX quality were verified to have noticeable influence. Second, the psychological ownership as the mediated effect, LMX quality, the outcome variables in OCB-I, and job engagement were verified to have the noticeable influence. And, lastly, the subordinate variable for supervisor's communication, the outcome variables in OCB-I and job engagement showed the partial mediated effect for supervisor's communication while the LMX quality showed the full mediated effect.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

조직은 조직 내 구성 원간 원활한 커뮤니케이션을 통해 긴밀한 관계를 형성하는 것이 매우 중요하다. 특히 조직 내 커뮤니케이션은 내부 구성원의 느낌을 상호 이해하고, 편안하게 의견을 나누며, 새로운 시도에 대해 심리적 안정감을 제공함으로써 창조적 성과창출의 기반을 마련할 수 있다는 점에서 관심을 끌고 있다.

조직을 구성하고 있는 인간은 사회적 동물로, 커뮤니케이션을 매개로 끊임없이 타인과 관계를 형성하며 살아간다. 조직 내에서도 수평적·수직적, 공식적·비공식적 커뮤니케이션이 끊임없이 이루어지며 조직이 운영되고 있다. Argyris(1997)는 조직 내 인간 활동은 80%가 커뮤니케이션을 통하여 이루어진다고 주장한 바 있다. 이처럼 커뮤니케이션은 조직 구성원의 행동 및 관계에 있어 매우 중요한 가교역할을 한다고 할 수 있다. 특히 조직 내 상사의 커뮤니케이션 능력은 조직 구성원의 직무수행 및 관계 등에 중요한 영향 요인이 되고 있다(장영임, 2009). 또한 상사의 커뮤니케이션 능력은 조직구성원의 조직에 대한 애사심, 충성심을 높일 수 있으며 이러한 구성원의 태도는 업무성과에 영향을 미친다(Argyris, 1965).

한편 조직 내 구성원들은 자신을 둘러싼 환경(상사, 동료, 근무환경, 자신의 업무 등)에 대하여 평가를 내리게 된다. 이 과정에서 커뮤니케이션의 영향력은 중요하다. 효과적 커뮤니케이션이 이루어 질 경우 조직에 대해 긍정적 평가를 하게 될 것이고, 긍정적 입장을 취하는 구성원은 조직에 대하여 긍정적 감정인 조직일체감이 생길 수 있다. 조직 일체감은 효율적 측면에서 중요하게 작용하는 조직 태도 변수 중 하나로써 조직 구성원들의 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것

으로 인식되고 있다(조혜숙, 2006). Mowday et al.,(1982)는 조직 일체감을 형성하게 되는데 조직 구성원 커뮤니케이션 능력이 중요한 변수가 된다고 하였다. 결국 조직 내 구성원들의 커뮤니케이션 능력은 조직의 성패에 결정적 영향을 주는 매우 중요한 요소인 것이다(연제익, 2005.). 때문에 조직 내에서 상사 커뮤니케이션 능력이 어떠한 형태로 조직 구성원에게 영향을 주는지에 대한 연구의 필요성이 대두 된다.

그러나 지금까지의 상사 커뮤니케이션 연구를 살펴보면, 상사와 부하 간 커뮤니케이션 만족도와 효율적 커뮤니케이션을 다룬 연구, 상사 커뮤니케이션 유형에 따른 영향력에 관한 연구, 커뮤니케이션 수단에 따른 영향력에 관한 연구가 대부분이었으며, 상사 커뮤니케이션 능력에 대한 연구는 부족한 실정이다.

따라서, 본 연구를 통하여 조직 성패의 중요한 요소인 상사 커뮤니케이션 능력에 대한 영향을 연구함으로써, 학문적으로 커뮤니케이션 능력에 대한 연구가 확장되기 때문에 시사점을 제공할 수 있을 것이며, 실무적으로 상사 커뮤니케이션 능력에 대한 메커니즘을 이해함으로써 전략적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

커뮤니케이션은 조직 내에서 매우 중요한 요소임에도 불구하고 인사·조직 분야에서는 연구가 미흡한 실정이다. 본 연구에서는 상사의 커뮤니케이션 능력이 조직시민행동과 직무열의에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직시민행동 및 직무열의 간 관계에서 심리적 소유감과 LMX질의 매개 효과를 검증한다. 이를 위하여 다음과 같은 내용을 다루었다.

첫째, 상사의 커뮤니케이션 능력과 LMX질, 심리적 소유감의 인과관계를 검증하고, 이를 통하여 이론적, 실무적 시사점을 제공한다.

둘째, 심리적 소유감, LMX질과 조직시민행동, 직무열의 간의 관계를 검증한다. LMX질과 조직시민행동, 직무열의에 관한 선행 연구는 존재하였으며, 본 연구에서는 이를 재검증한다. 선행연구의 재검증은 연구 결과의 일반화에 매우 중요하며, 연구결과에 차이가 발생할 경우 원인 파악을 통하여 이론적, 실무적 시사점을 제공한다.

셋째, 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직시민행동, 직무열의 사이에서 심리적 소유감과 LMX질의 매개효과를 검증한다. 상사의 커뮤니케이션 능력은 구성원의 인지 과정에서 심리적 소유감과 LMX질에 영향을 미칠 것이고, 심리적 소유감과 LMX질은 다시 조직시민행동과 직무열의에 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 본 연구에서는 이러한 과정을 설명하고, 이를 통하여 이론적, 실무적 시사점을 제공한다.

제2절 연구방법 및 논문구성

1. 연구방법

본 연구는 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직시민행동, 직무열의의 관계에 있어 심리적 소유감과 LMX질의 매개효과를 검증하고자 하였다. 우선 기존 문헌 연구 등을 통하여 이론적 체계를 정립하고, 선행연구를 바탕으로 변수들 간의 잠재적 관계인 가설을 도출하고, 각 변수들 간 관계를 검증하기 위한 실증분석을 실시하였으며, 구체적인 연구 방법 및 내용은 다음과 같다.

첫째, 커뮤니케이션 능력, 심리적소유감, LMX질, 조직시민행동, 직무열의와 관련하여 국내·외 관련 선행연구들의 자료를 수집하고, 이를 바탕으로 이론적 체계를 형성 한다. 이를 통하여 각 변수들 간 관계를 추정해 볼 수 있으며, 이를 바탕으로 변수들 간의 관계와 관련하여 가설을 도출한다.

둘째, 문헌고찰을 통하여 연구변수들의 개념을 정의하고, 개념을 측정할 수 있도록 측정도구를 선정하고, 연구대상을 선정하였다. 이를 통하여 설문지를 작성하고, 연구대상에게 설문지를 배부하였다.

셋째, 연구모형을 과학적으로 검증하기 위하여 SPSS 18.0 을 활용하여 분석을 실시하였다. 먼저 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하고, 변수간 관계를 검증하기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며, 변수 간 인과관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시한다.

2. 논문구성

본 연구를 수행하기 위하여, 논문의 구성을 다음과 같이 총 5장으로 구성하였다.

제1장은 본 연구의 서론부분으로 연구를 수행하게 된 배경과 필요성, 연구 목적에 대하여 밝히고자 하였으며, 연구를 수행하기 위한 방법 및 절차 등을 언급하였다.

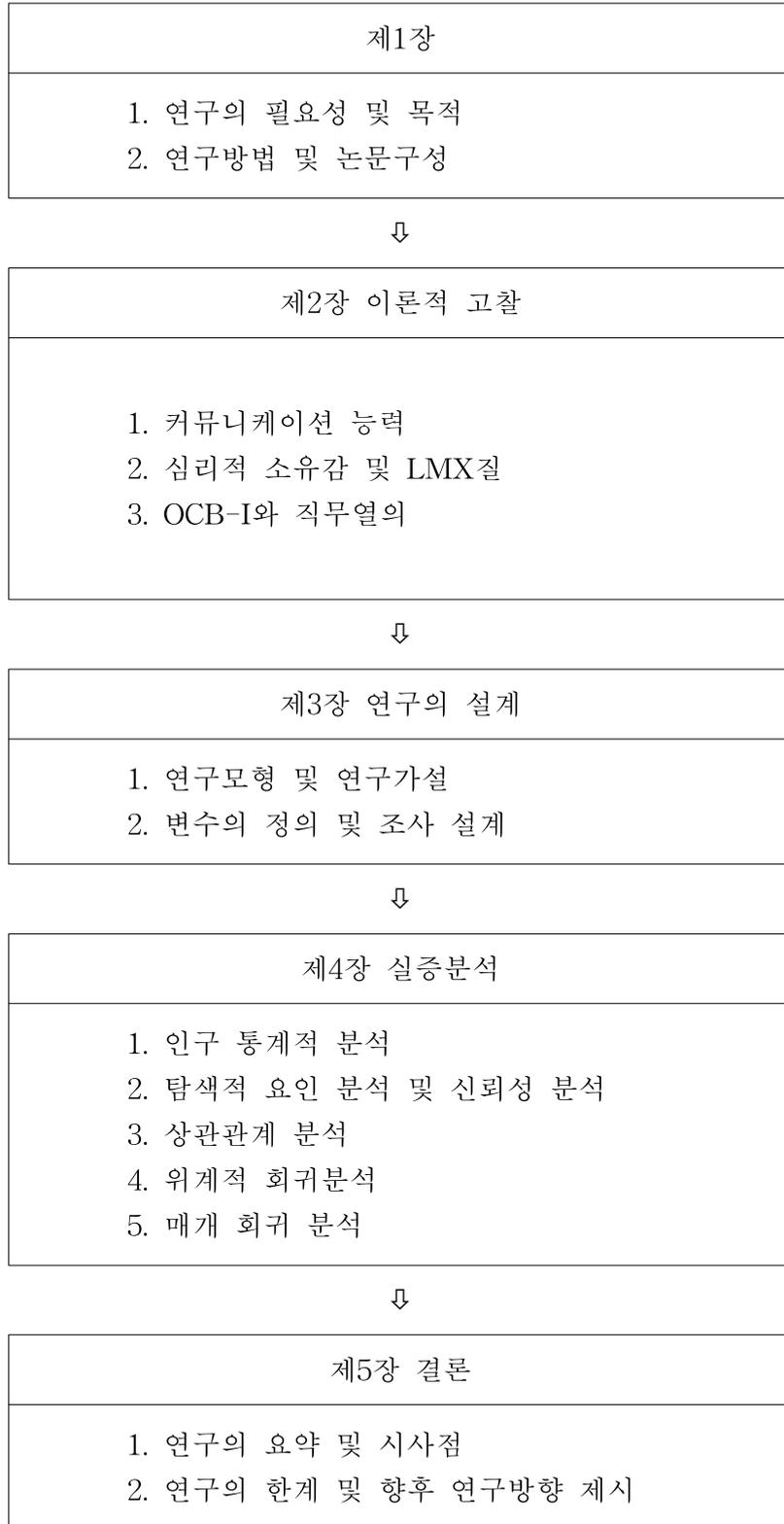
제2장은 연구의 이론적 체계를 정립하기 위하여 본 연구에 포함되는 모든 변인들에 대한 이론적 배경을 고찰하였다. 이를 위하여 독립변수인 커뮤니케이션 능력에 대한 개념, 구성요소, 연구흐름 등을 고찰하였으며, 다음으로 매개변수인 심리적 소유감과 LMX질의 개념과 기존연구를 살펴보았다. 마지막으로 결과변수인 조직시민행동과 직무열의에 대하여 고찰함으로써, 본 연구에서 활용되는 변수들의 개념적 정의 및 변수들 간의 관계를 확인하였다.

제3장은 실증 분석을 위한 연구 설계로 구성하였다. 이를 위하여 먼저 연구 모형 및 가설을 설정하고, 다음으로 변수의 정의 및 조사를 위한 설문 구성 등을 다루었다.

제4장은 제3장에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 실증분석 결과를 제시한다. 실증분석을 위하여 사회과학 연구에서 활용되는 방법을 적용하였으며, 연구대상에 대한 인구 통계학적 특성을 위하여 빈도분석을 실시하였다. 다음으로 개념간 신뢰성 및 타당성을 측정하기 위하여 요인분석과 신뢰성 분석을 실행하고 실행 결과를 정리하여 제시하였다. 마지막으로 변수들 간의 관계를 설명하기 위하여 상관분석을 실시하고, 마지막으로 가설의 검증을 위하여 회귀분석 및 매개회귀분석을 수행하여 그 결과를 정리 하여 제시하였다.

제5장은 연구의 결론부분으로 연구 결과를 요약하고, 연구에 대한 시사점을 이론적, 실무적으로 제시하였으며, 본 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 방향을 제시하였다.

<그림 1-1> 논문의 구성



제2장 이론적 고찰

제1절 커뮤니케이션 능력

1. 커뮤니케이션 및 커뮤니케이션 능력의 개념

커뮤니케이션의 개념은 학자마다 다양하게 정의되어지고 있다. Simon(1957)은 커뮤니케이션을 조직구성원의 한사람으로부터 다른 사람에게 결정전제(decisional premises-명령, 보고, 조언, 통지 등)가 전달되는 과정이라고 정의하고 있으며, Merrihue(1960)은 전달자가 수신자에게 메시지를 전달하여 수신자로 부터 그가 바라는 반응 행동을 일으키게 하는 전달자의 주도적 행동이라 정의하고 있다. Miller, Moscoso, & Steinberg(1975)는 인간의 커뮤니케이션 현상에 초점을 두고 ‘인간과 인간이 의미공유를 이루기 위하여 의도적으로 행하는 상징적이고, 상호 작용적인 과정’이라고 정의하고 있다. Luthans & Larsen(1986)은 대인커뮤니케이션 관점에서 정의하였는데, 개인과 개인, 집단과 집단의 상호작용으로 커뮤니케이션을 이해하고, 두 사람 이상 혹은 두 집단 이상 사이에서 언어적 혹은 비언어적 수단을 통하여 개인 혹은 집단이 갖고 있는 의사, 감정, 정보를 전달하고 피드백을 받으며 상호작용하는 과정이라고 정의하고 있다.

국내에서도 커뮤니케이션에 대하여 학자마다 다양한 관점에서 정의 하였다. 차배근(1991)은 ‘인간이나 동물 등 생물체들이 기호라는 수단을 통하여, 서로 정보나, 메시지를 전달하고 수신해서 서로 공통된 의미를 수집하고, 나아가서는 서로의 행동에 영향을 미치는 과정 및 행동’이라고 정의하고 있다. 김창걸(2003)은 개인간·집단간·조직간에 언어, 기호, 동작, 기계 등 어떤 매체를 통하여, 정보나 메시지를 교환함으로써 상호 공통된 이해에 도달하고, 상호간의 행동에 영향을 주어 변화를 가져오게 하는 계획적인 행동과정 및 기능이라고 정의하고 있다. 김도기(2007)는 사람들이 기호를 통해 감정, 태도, 신념, 생각 등 서로의 정보나 메

시지를 전달하고 수신하여 공통된 의미를 수립하고, 나아가 서로의 활동에 의도적인 영향을 미치는 과정이라고 정의하고 있다.

이상의 커뮤니케이션 개념을 종합해보면 커뮤니케이션이란, 조직 및 개인의 목적달성을 위하여 조직과 조직, 개인과 개인 혹은 조직과 개인 간에 언어, 기호, 동작, 기계 등 어떤 전달 매체를 활용하여 정보 및 의견 등을 전달함으로써, 공통된 이해에 도달할 수 있도록 하는 상호작용 과정이라고 할 수 있다.

<표2-1> 학자별 커뮤니케이션의 정의

연구자	커뮤니케이션 정의
Simon(1957)	조직구성원의 한사람으로부터 다른 사람에게 결정전제가 전달되는 과정
Merrihue(1960)	전달자가 수신자에게 메시지를 전달하여 수신자로부터 그가 바라는 반응 행동을 일으키게 하는 전달자의 주도적 행동
Miller & Steinberg (1975)	인간과 인간이 의미공유를 이루기 위하여 의도적으로 행하는 상징적이고, 상호작용적인 과정
Luthans, Larsen(1986)	두 사람이상 혹은 두 집단 이상 사이에서 언어적 혹은 비언어적 수단을 통하여 개인 혹은 집단이 갖고 있는 의사, 감정, 정보를 전달하고 피드백을 받으며 상호작용하는 과정
차배근(1991)	생물체들이 기호라는 수단을 통하여, 서로 정보나 메시지를 전달하고 수신해서 서로 공통된 의미를 수집하고, 나아가서는 서로의 행동에 영향을 미치는 과정 및 행동
김창걸(2003)	개인·집단·조직 간에 어떤 정보매체를 통하여, 정보메시지를 교환함으로써 상호 공통된 이해에 도달하고, 상호간의 행동에 영향을 주어 변화를 가져오게 하는 계획적인 행동 과정 및 기능
김도기(2008)	사람들이 기호를 통해 감정, 태도, 신념, 생각 등 서로의 정보나 메시지를 전달하고 수신하여 공통된 의미를 수립하고, 나아가 서로의 활동에 의도적인 영향을 미치는 과정

커뮤니케이션 능력의 개념은 연구자의 연구목적, 연구 대상에 따라 다양하게 사용되어 지고 있으며, 용어 또한 다양하게 사용되어지고 있다. Cooley(1983)는 커뮤니케이션 능력을 ‘주어진 상황 안에서 적합한 커뮤니케이션 패턴에 대한 지

식을 알고, 그 지식을 활용할 줄 아는 것'으로 정의하고 있다. Rubin(1991)은 커뮤니케이션 능력을 '적절하고 효과적인 커뮤니케이션 행동에 대한 지식과 기술, 동기를 지니는 것'이라고 정의하고 있으며, Argyris(1962), Duran(1983), Wiemann(1977) 등은 커뮤니케이션 능력을 커뮤니케이션이 이루어지는 상황과 맥락에 적절하도록 사회적으로 인정된 커뮤니케이션 기술을 수행하는 능력으로 정의하고 있다. Habermas(1970)는 커뮤니케이션 능력을 '타고난 것으로 규칙과 관습에 맞게 언어를 사용할 줄 아는 능력이거나, 사회적 상호작용에 있어 언어를 사용하여 목적을 달성 혹은 성취하는 수행력'으로 정의하고 있다.

한편, 커뮤니케이션 능력을 사회적 혹은 대인적 능력으로 정의하기도 하였는데, Bochner & Kelly(1974)는 커뮤니케이션 능력을 어떤 상황과 맥락에 적절한 커뮤니케이션 행동 지식을 드러내 보이는 적응력 혹은 상호작용 능력으로 정의하였다. 이는 어떠한 상징체계를 통한 사회적 상호작용을 강조한 Mead(1934)와 일상에서 이루어지는 개인의 인상관리 및 체면유지를 목적으로 하는 타인과의 상호작용을 강조한 Goffman(1963)의 주장을 반영한 것이다.

이상에서 커뮤니케이션 능력에 대한 연구를 종합해보면 크게 세 가지 관점으로 요약할 수 있다. 첫째, 커뮤니케이션 능력을 인지적, 행동적 관점에서 파악했다. 둘째, 커뮤니케이션을 목적달성 관점으로 파악하여 적절성(appropriateness)과 효율성(effectiveness)을 강조하였다. 셋째, 사회적 적응력과 사회적 상호작용 관점으로 파악하여 사회성을 강조하였다.

<표2-2> 학자별 커뮤니케이션 능력의 정의

연구자	정의
Cooley (1983)	주어진 상황 안에서 적합한 커뮤니케이션 패턴에 대한 지식을 알고, 그 지식을 활용할 줄 아는 것
Rubin(1991)	적절하고 효과적인 커뮤니케이션 행동에 대한 지식과 기술, 동기를 지니는 것
Argyris(1962), Duran(1983), Wiemann(1977)	커뮤니케이션이 이루어지는 상황과 맥락에 적절하도록 사회적으로 인정된 커뮤니케이션
Chomsky & Habermas(1971)	타고난 것으로 규칙과 관습에 맞게 언어를 사용할 줄 아는 능력이거나, 사회적 상호작용에 있어 언어를 사용하여 목적을 달성 혹은 성취하는 수행력
Bochner & Kelly (1974)	어떤 상황과 맥락에 적절한 커뮤니케이션 행동 지식을 드러내 보이는 적응력 혹은 상호작용능력

이상의 내용을 종합하면, 커뮤니케이션 능력이란 주어진 상황을 인식하고 상황에 적절한 커뮤니케이션 행동지식을 보이는 적응력 또는 상호작용능력이라 할 수 있다(Bocher & Kelly , 1974).

2. 커뮤니케이션 능력의 구성요소

커뮤니케이션 능력에 대한 관점과 용어가 다양하듯 커뮤니케이션에 대한 구성요소도, 학자마다 다양하게 주장 하였다.

Bochner & Kelly(1974)는 커뮤니케이션 능력을 목표달성 능력, 다른 사람과의 협동력, 상황과 환경에 대한 적응력으로 구성된다고 제안 하였으며, Spitzberg & Cupach(1989)는 커뮤니케이션 능력을 커뮤니케이션 과정에서 상대를 효과적으로 다루는 과정으로 이해하고, 적절성과 효과성, 적응력 등을 제안하였다. Canary , Cody, & Manusov(2000)등은 커뮤니케이션 능력을 목적달성을 위하여 상대방과 커뮤니케이션을 하면서 자신이 취해야할 행동과 목표를 유동적으로 변화시킬 수 있는 적응성과, 상대와의 상호작용에 있어 고개를 끄덕이거나 목소리 톤을 조정하는 등의 대화 관여도, 커뮤니케이션 과정에서 대화를 통제할 수 있는 대화 관리, 상대방에게 서로 감정을 공유하고 있는 다는 것을 보여줄 수 있는 감정이입 등을 구성요소로 제안하였다. Rubin(1990)은 커뮤니케이션 행동에 대한 지식과 기술력, 표현력, 지지력, 상호작용 관리, 사회적 적응력 등을 구성요소로 보았으며, Duran(1992)은 커뮤니케이션 상황에 얼마나 적응하느냐는 적응력(communicative adaptability)을 주요 요소로 보고 , 6가지 하위요소로 직·간접적 사회적 경험(social experience), 대화과정에서 발생할 수 있는 갈등과 불안한 상황에서 평정심을 잃지 않는 능력인 사회적 침착성(social composure), 상대방의 사회적 이미지를 유지시켜주고 배려하는 사회적 확인(social confirmation), 상대방과의 친밀도에 따른 자신의 적절한 노출(appropriate disclosure), 생각 및 감정 등의 명확한 표현(articulation), 대화를 적절하게 이끌어 가는 능력인 유머/위트 등을 제안 하였다. Macklin & Rossiter(1976)는 표현력(expressiveness), 자아노출(self-disclosure), 이해력을 제안 하였으며, Wiemann(1977)은 동화/지지(affiliation/support) 사회적 완화(social relaxation), 감정이입(empathy), 행동적 융통성(behavioral flexibility), 상호작용관리력(interaction management)를 제안 하였다. Cegala(1981)는 커뮤니케이션 능력을 인지적 관점에서 주의력(attentioness), 지각력(perceptiveness), 반응성(responsiveness)을 제안 하였다.

학자별 커뮤니케이션의 구성요소를 정리하면 다음<표2-3>과 같다.

<표2-3> 학자별 커뮤니케이션 능력의 구성요소

연구자	구성요소
Bochner & Kelly (1974)	감정이입(empathy), 기술성(descriptiveness), 자아노출(self-disclosure), 감정과 사고소유(owning feelings and thoughts), 융통성(flexivility)
Bienvenu & Stewart (1976)	자기표현(self-expression), 주의(attention), 명료성(clarity), 감정처리(coping with feeling), 회피(avoidance), 지배(dominance), 차이조정(handling defferences), 지각된 적응성(perceived acceptance)
Ruben(1976)	존중표현(display of respect), 상호작용태도(interaction posture), 지식정향(orientation to knowledge), 인내(tolerance for ambiguity), 타인역할 정향적 행동(other role-oriented behavior), 상호작용관리(interaction management)
Wiemann(1977)	동화/지지(affiliation/support), 사회적 긴장완화(social relaxation), 감정이입(empathy), 행동적 융통성(behavioral flexibility), 상호작용관리(interaction management)
Cegala(1981)	주의력(attentiveness), 지각력(perceptiveness), 반응성(responsiveness)
Duran(1983)	사회적 침착성(social composure), 명확한 발음(articulation), 위트(wit), 적절한 노출(appropriate disclosure), 사회적 확인(social confirmation), 사회적 경험(social experience)
Stohl(1983)	통제(controlling), 정보(informative), 교육(heuristic), 표현(expressive)
Canary, Cody & Manusov(2000)	적응성, 상호작용, 관여도, 대화관리(통제), 감정이입

자료 : 장해순(2003), 커뮤니케이션 능력 구성요소 수정, p25.

앞에서 제시된 커뮤니케이션의 구성 요소 살펴보면 학자들마다 다양한 구성요소를 제시하고 있지만, 비슷한 개념의 구성요소를 반복적으로 제시되는 경우도 있다. 대표적인 요소로 Farber, Bochner & Kelly 등은 감정이입 요소를, Duran, Macklin & Rossiter 등은 자아노출 요소를, Stohl, Holland & Baird 등은 표현력

을, Ruben, Spitzberg & Hecht 등은 상호작용 관리 요소를, Wiemann, Sommon & Anderson은 지지력을, Ruben, Cegala 등은 타인지향 요소를, Marlowe, Phelps, & Snavely 등은 사회적 긴장완화 등을 공동으로 제시하였다.(장해순 , 2003에서 재인용)

3. 커뮤니케이션 능력 연구 동향

커뮤니케이션 능력에 대한 앞서 연구를 살펴보면, 양창영(2013)은 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무수행 사이에서 자기효능감과 학습지향성의 매개효과를 분석하였는데, 커뮤니케이션 능력이 자기효능감, 학습지향성, 과업수행, 혁신수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기효능감과 학습지향성은 커뮤니케이션과 과업수행 혁신수행 관계에서 매개하는 것으로 나타났다. 고대영·이애주(2011)는 갈등관리전략에서 커뮤니케이션 능력이 갈등 후 신뢰감과 만족도에 긍정적 영향이 있음을 밝혀냈다. 정수희(2009)는 공무원의 커뮤니케이션 능력이 갈등관리 방식과, 조직일체감에 미치는 영향연구에서 커뮤니케이션 능력을 목표 지향적 커뮤니케이션과 관계 지향적 커뮤니케이션으로 나누어 연구한 결과, 두 가지 커뮤니케이션 모두 조직일체감과 유의미한 영향이 있음을 밝혀냈다. 장영임(2009)은 변혁적 리더십과 팀효과성 사이에서 커뮤니케이션 능력의 매개효과에 대한 연구를 하였는데, 연구결과 커뮤니케이션 능력은 팀 성과 및 팀 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 매개효과 또한 있는 것으로 나타났다. 연제익(2005)은 조직 내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직일체감과의 관계에 대한 연구를 통하여, 구성원의 커뮤니케이션 능력이 높을수록 조직일체감이 강하다는 것을 확인하였다. 손정훈(2003)은 커뮤니케이션 능력이 직무만족에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구결과 커뮤니케이션 능력이 직무만족의 하위요소에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제2절 심리적 소유감 및 LMX질

1. 심리적 소유감의 개념

심리적 소유감의 개념은 주인의식의 대표적 이론인 종업원 지주제도(Employee Stock Ownership Plan)에 의하여 등장하게 된다. 종업원 지주제이란 종업원에게 기업 경영방침에 따라 자사 기업 주식을 종업원에게 배당하는 제도이다 (Guthmann & Dougall, 1962). Klein & Hall(1988)등은 종업원지주제도가 자금조달 및 절세, 책임감을 통한 구성원의 애사심 형성으로 경영성과를 제고, 노사관계를 증진하고 경영안정 등을 도모할 수 있다고 하였다. 하지만 과거 이들의 실증연구에서는 이러한 종업원 지주제도의 긍정적 영향이 일관되게 나타나지 않았다(Hammer & Stern, 1980; Klein & Hall,1988). 이로 인하여 연구자들은 종업원 지주제의 영향요인(조절변수, 매개변수, 상황적 변수)을 규명하는데 초점이 맞추어졌으며, 대표적인 연구자로 Klein(1987), Pierce, Rubenfeld, & Morgan(1991) 등을 들 수 있다.

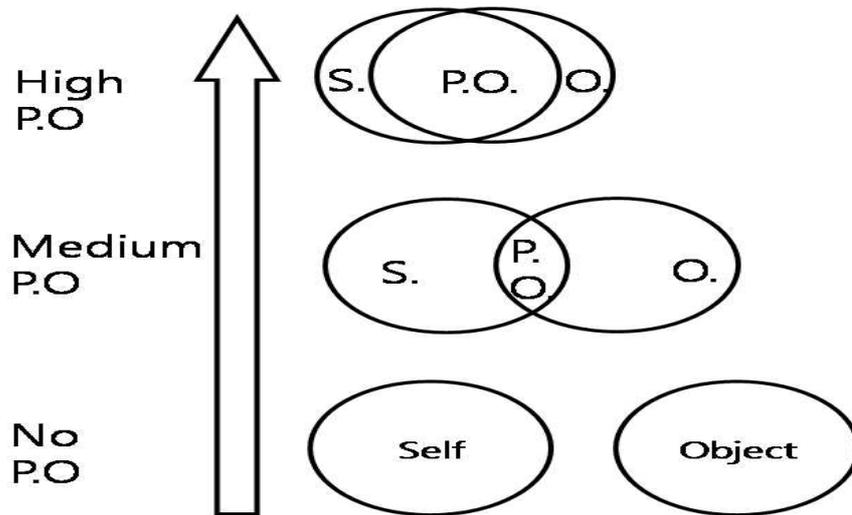
Klein(1987)은 종업원 지주제도에 대하여 내재적 만족모형, 외재적 만족모형, 도구적 만족모형의 3가지 이론적 틀을 제시하고 실증적으로 검증하였다. Pierce, Rubenfeld, & Morgan(1991)등은 종업원 지주제도에 의한 종업원의 자사주 취득이 종업원의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 조직행동 관점에서 이론적 모형을 제시하였다. 이들은 연구에서 종업원지주제도와 성과사이의 변수로써 심리적 소유감이라는 개념을 제시하게 된다. 이들에 의하면 종업원 지주제도가 항상 조직에 대한 몰입, 만족 등에 대한 긍정적 영향을 줄 수 있는 것은 아니며, 종업원 지주제도에 의한 종업원의 자사주 보유가 조직에 대한 심리적 소유감을 불러 일으켜야만 긍정적 영향을 줄 수 있다고 하였다. 이때부터 심리적 소유감에 대한 실증연구가 본격적으로 이루어지기 시작한다.

심리적 소유감의 개념을 제시한 Pierce, Rubenfeld, & Morgan(1991)등은 심리적 소유감을 구성원이 어떠한 대상에 대하여 자신의 것이라 느끼는 심리적 상태라고 정의하였다. Pierce, Cummings, & Van Dyne(1992)등은 심리적 소유감을

구성원이 조직, 직무, 아이디어 등 어떤 소유 대상에 대하여 자신의 것처럼 느끼는 상태라고 정의 하였다. Vandewalle, Van Dyne, & Kostova(1995)등은 심리적 소유감을 구성원에게 물리적 혹은 합법적 권리가 주어지지 않더라도 발생하는 어떤 대상에 대한 구성원의 소유감이라고 정의 하였다.

Dirks & Cummings(1996)등은 심리적 소유감을 자신의 것이라고 느끼는 것 이상으로 자신의 일부분으로 느끼는 심리적 상태로 설명하면서 다음 <그림 2-1>을 통하여 심리적 소유감에 대한 개념을 정의하고 있다.

<그림 2-1> 심리적 소유감에 따른 자기 자신과 소유대상간의 관계



※ S = 자기자신(Self), O = 대상(Object), P.O = 심리적 소유감

자료 : Kurt T. Dirks, Larry L. Cummings, and Jon L. Pierce. "Psychological Ownership in organization", Research in Organizational Change and Development, 1996, 9, p.4

<그림 2-1>를 보면 구성원이 심리적 소유감이 높을수록 자신의 일부분으로 느끼는 감정이 강하다는 것을 설명하고 있다. 결국 심리적 소유감은 구성원이 자기 자신과 소유대상 간 일체화 과정에서 형성된다(Dirks & Cummings, 1996).

이상의 내용을 종합해보면, 심리적 소유감이란 결국 구성원이 조직, 직무, 아이디어 등 어떤 소유 대상에 대하여 자신의 것 처럼 느끼는 상태라고 정의할 수 있다(Pierce, Cummings, & Van Dyne, 1992).

2. LMX질의 개념

LMX이론(Leader-Memver Exchange : LMX)은 사회적 교환이론(Social exchange theory)과 역할 형성 이론(role making theory)을 토대로 한 이론으로 (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007) 리더십 이론을 집단 수준에서 일어나는 현상으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style : ALS)과는 차이가 있다 (Schriesheim et al., 1998).

전통적 리더십이론의 경우 상사와 부하의 상호작용보다 주로 리더의 일방적 영향력에 관한 연구에 관심을 두었다. 즉, 상사의 어떤 행동은 구성원 모두에게 동일하며, 모든 구성원 역시 상사의 행동에 대하여 동일하게 느낀다고 보는 것이다. 이러한 논리는 상사와 부하 개개인간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 구성원을 전체 집단으로 하여 다루는 것은 현실과 차이가 있다고 할 수 있다(Dansereau et al., 1975). LMX이론의 기초가 되는 VDL(Vertical Dyad Linkage : VDL)이론은 상사와 부하 각각의 관계를 형성하는 것을 강조한다. VDL이론은 상사가 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 부하와의 동질성이 있는 집단을 내집단으로 분류하고, 나머지 집단을 외집단으로 분류하여, 내집단과 외집단 간 각각 다른 영향력을 행사한다는 리더십 이론이다. 이러한 VDL관점은 이후 상사와 구성원간의 관계의 질을 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 된다(강영순·김희철·강문실, 2006). LMX이론은 한 집단의 리더는 각 구성원과 서로 다른 관계를 형성하게 되고, 구성원 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 서로 다른 관계가 형성 된다는 것이다.

지금까지의 내용을 살펴보면 ALS와 VDL, LMX는 서로 독립적일 거라고 인식될 수 있을 것이다. 그러나 강영순·백기복·김정훈(2001)에 의하면 LMX질에 따라 발휘되는 리더십은 ALS의 범주에 속하는 지시적, 후원적, 참여적, 위임적 행동과 새로운 형태의 리더십인 변혁적, 카리스마적 리더십 등 서로 다른 리더십 행동을 포함할 수 있다고 보고 두 이론의 공존 필요성을 제기하면서, LMX이론과 ALS이론이 독립적이지 않고 상호 보완적으로 활용될 수 있음을 보여주고 있다.

LMX와 관련된 선행 연구는 LMX질의 결정요인에 대한 연구와 결정 과정에 대한 연구가 수행되고 있다.

지금까지 대부분의 LMX이론 연구에서 리더와 구성원간 관계의 질은 구성원의 성과에 따라 결정된다고 가정하고 있다. 하지만 구성원의 성과 외적인 요인도 교환관계의 질에 영향을 미칠 수 있다(2003, 부승규)

Dansereau et al.,(1993)은 LMX질이 이직의도와는 부(-)의 상관관계가 있고, 리더와 구성원간 충성도와는 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Graen & Cashman(1975)는 리더와 구성원간 상호 매력도가 LMX질과 정(+)의 영향이 있음을 밝혔으며, Linden & Graen(1980)은 리더와 구성원간의 신뢰와 리더의 수행능력평가가 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Graen G, Novak M & Sommerkamp P(1982)등은 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔으며, Wakabayashi & Graen(1988)은 승진과 LMX질이 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Setton, Bennett, & Liden(1996)은 조직전념도와 조직시민행동이 LMX질과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔으며, Wayne, Shore, & Liden(1997)은 LMX질과 리더애정, 기대감, 리더에 대한 호의적 행동이 정(+)의 상관관계가 있다고 밝혔다.

이러한 LMX질의 결정요인을 정리한 것은 다음 <표2-4>와 같다.

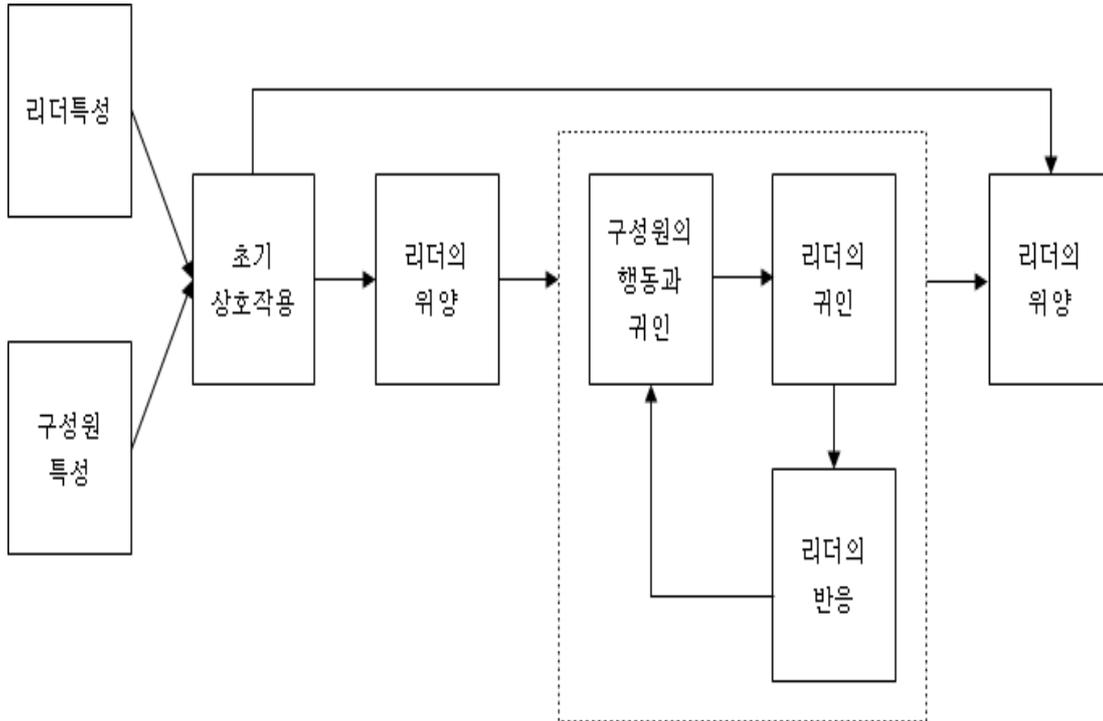
<표2-4>LMX질 결정요인

연구자	결정요인
Dansereau et al.,(1975)	이직의도(-), 리더와 구성원간 충성도(+)
Graen & Cashman(1975)	리더와 구성원 간 상호 매력도(+)
Linden & Graen(1980)	리더와 구성원간 신뢰(+) 리더의 수행능력 평가(+)
Graen G, Novak M & Sommerkamp P(1982)	직무만족(+)
Wakbayashi & Graen(1988)	승진(+)
Mc Clane(1991)	리더와 구성원간 성격특성 및 유사성(+)
Setton, Bennett & Liden(1996)	조직전념도(+), 조직시민행동(+)
Wayne, Shore & Liden(1997)	리더애정(+), 기대감(+), 리더에 대한 호의적 행동(+)

자료 : 이원일(2000), “교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인”, 연세대학교 대학원 석사논문,

Dienesch & Liden(1986)은 LMX질이 다음과 같은 과정을 거쳐 형성된다고 설명하였다. 먼저, 리더와 구성원이 갖고 있는 태도, 능력, 성격, 환경, 신체적 특성 등에 따라 초기 상호작용이 이루어지고, 다음 단계로 리더는 구성원에게 역할 및 과업 등을 위양하고, 그 결과에 따라 리더가 지각하고 반응하여 구성원에게 영향을 미치게 되고, 이러한 행동들이 LMX질을 결정한다고 한다. 이를 그림으로 설명 하면 다음 <그림2-2>와 같다.

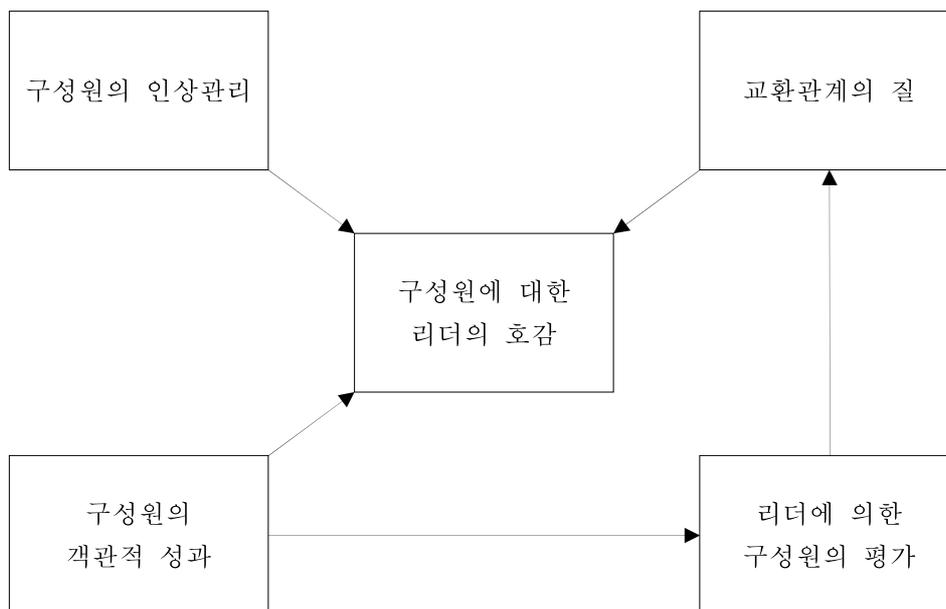
<그림2-2> LMX질의 결정과정(Dienes, Liden)



자료 : Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique Further Development, Academy of Management Review,11, 627.

Wayne & Ferris(1990)는 Dienesch & Liden(1986)과 다른 결정모형을 제시하는데, 그들은 구성원에 대한 리더의 호감은 구성원의 인상관리, 구성원의 객관적인 성과, 리더의 구성원에 대한 평가, 교환관계의 질 등이 영향을 미친다고 하고 있다. 여기서 리더의 구성원에 대한 평가는 직접적 영향보다는 교환관계의 질에 영향을 미치게 되고 이 교환관계의 질이 구성원에 대한 리더의 호감에 영향을 미친다고 설명하고 있다. Wayne & Ferris(1990)가 제시한 결정 과정 모델은 다음 <그림2-3>과 같다.

<그림 2-3> LMX질 결정과정(Wayne, Ferris)



자료 : Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions, Journal of Applied Psychology, 72, 492.

이외에도 Deborah & Robert(1991)는 LMX질을 리더와 구성원간 역할의 상호관계로 파악하고, 시간 흐름에 따라 역할획득(role taking), 역할 형성(role making), 역할발전(role development) 단계로 이루어진다고 설명하고 있다. 자세한 내용은 다음과 같다.

1단계, 역할획득(role taking)단계에서는 리더가 구성원에게 업무와 관련된 어떠한 역할을 할당함으로써 역할을 맡기게 된다. 구성원은 이 과정에서 약간의 갈등이 생길수도 있으나 역할을 받고 행동을 하게 된다. 행동의 과정 및 결과(반응)는 리더에게 피드백 되고, 리더는 피드백 되어진 내용을 통하여, 구성원에게 역할에 대하여 지속적으로 할당할 것인지, 역할을 축소할 것인지, 확대할 것인지 등을 판단하게 된다. 이 단계에서는 리더와 구성원간 공식적인 틀을 넘어서지 않으며, 판단결과 구성원이 도전적 과업수행을 할 수 있을 것으로 판단되면 한 단계 발전한 역할 형성 단계로 발전한다.

2단계, 역할 형성(role making)단계에서는 리더와 구성원 간에 자원과 정보 등

이 공유되고, 기여도에 따라 교환행동이 일어나게 된다. 리더는 구성원에게 더 많은 역할을 수행할 수 있는지, 구성원은 리더의 권한을 위임할 의사가 있는지를 판단하게 된다. 이 과정에서 서로 긍정적인 판단이 이루어 질 경우 역할 발전(role development) 단계로 발전하게 된다.

3단계, 역할 발전(role development)단계는 역할 형성이 일상화된 단계로, 리더와 구성원 간에 신뢰가 매우 높고, 비공식적인 면까지 포함하는 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받게 되는 단계이다.

3. 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감, LMX질의 관계

이전희·문형구·김경민(2011)은 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에서 사교적 커뮤니케이션 스타일의 경우 조직몰입에 정(+의 영향이 있었으며, 독단적인 경우 부(-의 영향이 있음을 밝혀냈다. 정수희(2009)는 공무원의 커뮤니케이션 능력이 갈등관리 방식과, 조직일체감에 미치는 영향연구에서 커뮤니케이션 능력을 목표 지향적 커뮤니케이션과 관계 지향적 커뮤니케이션으로 나누어 연구한 결과, 두 가지 커뮤니케이션 모두 조직일체감과 유의미한 영향이 있음을 밝혀냈다. 연제익(2005)은 조직 내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직일체감과의 관계에 대한 연구를 통하여, 구성원의 커뮤니케이션 능력이 높을수록 조직일체감이 강하다는 것을 확인하였다. 손정훈(2003)역시 개인의 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직무만족 및 조직에 대한 일체감이 높다는 것을 밝혀냈다.

O'reilly & Chatman(1986)은 심리적 소유감을 일으키는 선행요인으로 조직요인을 들고 있는데, 직무 및 고용에 영향을 미칠 수 있는 중요한 의사결정에 참여하고 있는지, 자신이 가치 있는 존재라고 느끼도록 조직에서 지원은 해주는지 등 조직이 실제로 구성원에게 가치 있게 대함으로써 구성원의 충성이 이루어지고, 구성원의 심리적 소유감이 함양된다고 하였다. Wangner, Parker, & Christiansen(2003)은 조직목표를 공유하고, 구성원의 업무와 관련된 기술의 숙련과 효능감을 발전시킬 수 있을 때, 즉 참여적 작업환경이 주어질 때 심리적 소유감을 증진시킨다고 설명하고 있다. 또한 Vandewalle, Van Dyne, & Kostova(1995)는 물리적 소

유, 의사결정 영향력, 정보획득의 권리가 심리적 소유감의 선행요인으로 작용할 가능성이 일반적으로 크다고 하였다. 조현익(2012)은 경력 몰입과 직업몰입, 조직 몰입이 심리적 소유감과 직무성과에 미치는 영향에 대하여 연구를 하였는데 세 가지 변수 모두 심리적 소유감에 정의 영향력이 있음을 밝혀냈다.

앞서 의사결정 영향력은 심리적 소유감의 선행요인으로 작용할 가능성이 크다고 하였다. 상사의 커뮤니케이션은 구성원의 의사결정 참여에 영향을 미칠 것이고 이는 심리적 소유감에 영향을 미칠 것이다. 또한, 정수희(2009), 연제익(2005), 손정훈(2003)은 커뮤니케이션 능력이 구성원의 조직일체감에 영향을 준다는 것을 밝혔는데, 이러한 조직일체감은 자기 자신과 소유 대상간 일체화 과정에서 발생되어지는 심리적 소유감에 영향을 미칠 것이다.

상사의 커뮤니케이션 능력이 높을수록 부하는 상사와의 관계에서 신뢰를 느낄 수 있기 때문에 긍정적 관계를 형성할 수 있다(Miller et al., 1999). 조직의 구성원은 사회적 경험의 맥락 속에 커뮤니케이션을 통하여 상호작용을 한다(Mead, 1934). Linden & Graen(1980)은 리더와 구성원간의 신뢰와 리더의 구성원에 대한 수행능력 평가가 정의 영향력이 있음을 확인 하였다. LMX는 사회적 교환이론으로 상사와 부하간의 교환관계를 나타낸다. 교환관계에 있어 상사와 부하의 커뮤니케이션은 중요한 변수로 LMX질을 결정하는데 영향을 미칠 것이다.

제3절 OCB-I와 직무열의

1. OCB-I

가. 조직시민행동(OCB)과 OCB-I

Barnard(1938)는 조직이 성립하기 위해서는 조직 내 의사소통 체계와 공동의 목적, 조직에 자발적으로 협동하려는 구성원의 의지가 존재할 때 성립한다고 하면서, 특히 조직에 자발적으로 협동하려는 구성원의 의지를 강조하고 있다. Katz(1964)는 조직을 운영하기 위하여 세 가지 행동유형을 제시하였는데, 첫째, 구성원들을 조직으로 들어오게 하고 유지하는 것이고, 둘째, 구성원간 상호의존적인 방법을 통해 과업을 수행하도록 해야 하며, 셋째, 공식적 직무 이외 역할을 수행할 수 있도록 행동을 유도하는 것이라고 하였다. 이와 함께 Katz & Kanh(1966)은 자발적 행동의 중요성을 강조하며, 공식적 직무에만 의존하는 조직은 불안한 시스템이라 규정하고 있다.

Bateman & Organ(1983)은 초기 조직심리학 연구의 한계점을 보완하기 위하여, 성과의 개념적 확장을 제안하였는데, 그들은 직무성과를 직무에서 요구되는 규정 및 생산성만을 보는 것이 아니라, 조직 내에서 리더를 돕고, 조직의 발전 및 조직 이미지 제고를 위하여 행하는 모든 행동을 포함해야 한다고 한다. 이때부터 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)이라는 개념이 등장하게 된다. 그들은 자신들의 연구에서 OCB를 공식적으로 규정되어 있지 않으나, 조직의 목적을 위하여 행하여지는 구성원의 자발적 행동이라고 정의하고 있다. Smith, Organ, & Near(1983)등은 OCB를 기본적 의무를 뛰어넘는 구성원의 행위로, 자유 재량적이며, 조직의 공식적 보상구조에 의해 보상되지 않는 규정의 행동으로 정의하고 있다. Organ(1983)은 OCB를 조직의 공식적 혹은 명백하게 규정하지 않은 조직의 효과적 기능을 증진시키기 위한 개인의 자발적 행동이라 정의 하였다. Brief & Motowidlo(1986)는 조직에서 직무수행을 위하여 요구되는 역할 이외에 개인이나 집단, 조직의 효과를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이라고 정의하고 있다. Puffer(1987)는 조직에 긍정적 영향을 주는 구성원의 역할

의 행동이라 정의하고 있으며, Organ & Konovsky(1989)는 강압적이지 않고, 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않지만 조직을 위한 구성원의 건설적이고 협력적인 행동이라 정의하고 있다. George & Brief(1992)등은 역할 행동과 역할 외 행동까지 포함하는 조직에 기능적인 행동이라 정의하고 있다.

지금까지 주장 되어진 학자들의 정의를 종합해보면 OCB란 조직의 공식적 혹은 명백하게 규정하지 않은 조직의 효과적 기능을 증진시키기 위한 개인의 자발적 행동이라 정의할 수 있다(Organ,1988). 학자들의 다양한 정의를 정리하면 다음 <표2-5>와 같다.

<표2-5> 학자별 OCB 개념

연구자	개념
Smith, Organ & Near(1983)	기본적 의무를 뛰어넘는 구성원의 행위로, 자유 재량적이며, 조직의 공식적 보상구조에 의해 보상되지 않는 규정 외 행동
Bateman & Organ(1983)	공식적으로 규정되어 있지 않으나, 조직의 목적을 위하여 행하여지는 구성원의 자발적 행동
Puffer(1987)	조직에 긍정적 영향을 주는 구성원의 역할 외 행동
Organ(1988)	조직의 공식적 혹은 명백하게 규정하지 않은 조직의 효과적 기능을 증진시키기 위한 개인의 재량적 행동
Organ & Konovsky(1989)	강압적이지 않고, 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않지만 조직을 위한 구성원의 건설적이고 협력적인 행동
George & Brief(1992)	역할 행동과 역할 외 행동까지 포함하는 조직에 기능적인 행동

자료 : 주용준. “개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 전남대학교 석사학위논문,2000. p.10

앞서 학자별 OCB에 대한 개념을 확인하였다. 확인결과 OCB에 대하여 비슷하기는 하나 서로 다른 개념으로 활용하고 있는 것을 볼 수 있다. 그렇기 때문에 OCB를 구성하는 구성요소도 학자마다 다르게 제시하고 있다. Smith, Organ, & Near(1983)은 조직 내 다른 사람을 돕는 이타주의(Altruism)와 조직의 규범을 준수하고 따르는 일반적 순응(Generalized Compliance)의 2가지로 구성된다고 하였다. Organ(1988)은 OCB의 구성요인을 이타주의, 양심, 비 불평성, 시민행동, 예의 등 5가지를 제시하였다. 이타주의(Altruism)는 조직 내 업무 및 여러 가지 문제와 관련하여 구성원을 돕는 것을 말하며, 양심은 구성원이 조직에서 요구하는 최소한의 행동을 달성하는 것을 말한다. 비 불평성은 조직 내에서 발생할 수 있는 갈등 및 불만에 대하여 인내하는 것을 말하며, 시민행동(Civic Virtue)은 조직에서 일어나는 변화와 발전에 적극 동참하거나, 부서 행사의 계획과 실행에 도움을 주는 등 조직 내 활동에 책임의식을 갖고 적극적으로 몰입하는 행위를 말한다. 마지막으로 예의는 조직 내 동료와 발생할 수 있는 문제를 미리 예방하는 행동을 말한다. Karambayya(1990)는 OCB의 구성요인을 타인을 돕는 돕기 행동(Interpersonal Helping), 개인 및 조직의 성과를 증가시키기 위하여 타인과 의사소통하고 주도적으로 행동하려는 주도행동(Individual Initiative), 조직에서 요구하는 수준 이상으로 업무를 수행하려는 근면행동(Personal Industry), 조직의 이익을 위해 일하며 조직의 긍정적 이미지향상을 위하여 기여하는 충성행동(Loyal Boosterism)등 4가지를 제시 하였다. Graham(1991)은 구성요인으로 충성, 순응, 참여를 제시하였다. 충성은 구성원 개인 혹은 집단에 대한 몰입 및 신의를 지키는 정도로, 조직에 이익이 되는 일에 대하여 구성원들이 서로 협력해 나가는 행동을 말한다. 순응은 조직 구성원이 조직에서 정한 규칙이나 규정 등을 준수하는 것을 말한다. 참여는 조직 의사결정 과정에서 능동적으로 참여하여 의견을 표출하는 정도를 말하며, 이는 강제적 의무는 아니지만 조직발전에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 모임에 참여하거나, 구성원들 간 아이디어나 의견을 공유하는 행동까지 포함한다. Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)는 조직에서 기본적으로 요구하는 역할에 대하여 인식하고 받아들이는 조직복종(Organizational Obedience), 조직 리더 및 조직에 충실하며 이들과 동질성을 갖으려 하는 조직충성(Organizational Loyalty), 조직의 긍정적 효과를 불러오는 자발적 사회적 참여

(Social Participation), 조직 내 타인의 의욕이나 사기를 고취 시키는 고취적 참여 (Advocacy Participation), 타인에게 의존하지 않고 스스로 조직에 기여하는 행동의 기능적 참여(Functional Participation)의 5가지 요인을 제시하고 있다. Podsakoff, Paine, & Bachrach(2000)는 기존연구에서 제시하는 요인들을 종합하여, OCB의 구성요소로 충성심, 솔선수범, 비불평성, 시민정신, 자기발전, 순응, 도움 등 7개의 요인을 제시한다. 지금까지의 학자들이 제시한 OCB의 구성요인을 정리하면 다음 <표2-6>과 같다.

<표2-6> 학자별 OCB의 구성요소

연구자	구성요소
Smith, Organ & Near(1983)	이타주의(Altruism) 일반적 순응(Generalized Compliance)
Organ(1988)	이타주의, 양심, 비 불평성, 시민행동, 예의
Karambayya(1990)	돕기 행동(Interpersonal Helping) 주도 행동(Individual Initiative), 근면 행동(Personal Industry) 충성 행동(Loyal Boosterism)
Graham(1991)	충성, 순응, 참여
Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)	조직복종(Organizational Obedience) 조직충성(Organizational Loyalty) 사회적 참여(Social Participation) 고취적 참여(Advocacy Participation) 기능적 참여(Functional Participation)
Podsakoff, Paine & Bachrach(2000)	충성심, 솔선수범, 비불평성, 시민정신, 자기발전, 순응, 도움

한편, Williams & Anderson(1991)은 OCB를 직접적인 수혜대상이 누구냐에 따라, 직접적인 수혜대상이 개인인 경우 OCB-I(Organizational Citizenship Behavior

directed at Individual)와 조직인 경우 OCB-O(Organizational Citizenship Behavior directed at Organization)로 구분하였다. 또한 이들은 OCB-I는 직접적 수혜대상이 개인이기는 하지만 조직에 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이 후 학자들의 연구에 의하면 두 가지 개념은 서로 다른 선행요인에 의해 영향을 받을 수 있음을 확인하였으며, OCB-I와 OCB-O의 효과에서도 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서는 OCB-I와 OCB-O를 구분하고 두 가지 개념 중 OCB-I를 연구에 사용 하였다.

2. 직무열의

직무열의(job engagement)는 shirom(1987)등이 제시한 회피적 행동체계에(withdrawal-oriented behavioral inhibition system) 기반한 직무탈진과 상대되는 개념으로 등장하게 된다. 그러다 최근 긍정적인 면에 초점을 둔 긍정심리학(positive psychology)이 출현하면서 관심이 확대되고 있다.

Kahn(1990)에 의하면 열의란 구성원 개인의 인지, 정서, 행동 등을 활동적이고 만족스러운 수행으로 연결하려는 것을 선호하는 개인의 자아표현과 활용으로 정의 하였다. 이후 Leiter & Maslach(2000)는 직무열의를 구성원이 직무에 대하여 긍정적인 태도를 갖는 것으로 정서적·인지적으로 충만한 상태이며 심리적 안녕(well-being)과 같은 개념이라고 하였다.

Schaufeli Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker(2002)등은 직무열의를 “업무에 대하여 활력, 헌신, 몰입 하는 마음가짐” 이라고하며 “직무와 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태”라고 정의 하였다. 여기서 활력(vigor)은 정신적 회복력, 어려움에 직면했을 때 인내력, 노력을 투자하겠다는 의지 등을 포함하며, 헌신은 직무를 통한 존재감, 열정, 자부심 도전의 개념을 포함한다. 마지막으로 몰두는 직무에 대하여 완전히 집중하는 상태를 말한다.

Schaufeli, Bakker, & Salanova(2005)는 직무 소진과 직무 몰입을 하나의 연속체의 양극단에 있는 것이 아닌 별개의 것으로 개념화하며 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 요인을 구성요소로 정의하고 있다.

Schaufeli, Tris, & Bakker(2008)등은 개념화 하는 과정에서 소진을 측정하는

문향을 바탕으로 낮은 수준의 소진이 곧 높은 수준의 몰입이라 하며 직무열의에 대하여 설명하고 있다. Chalofsky & Krishna(2009)는 미국 컨설팅 회사 조사를 인용하여, 직무열의를 조직의 성공을 위한 구성원들의 업무 동력(business driver)이라고 정의하고 있다. 이상 학자별 직무열의 개념을 정리하면 다음 <표 2-7>과 같다.

<표2-7> 학자별 직무열의 개념

연구자	개념
Leiter & Maslach(2000)	구성원이 직무에 대하여 긍정적인 태도를 갖는 것으로 정서적·인지적으로 충만한 상태
Schufeli Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker(2002)	업무에 대하여 활력, 헌신, 몰입하는 마음가짐
Schaufeli, Bakker & Salanova(2005)	직무 소진과 직무 몰입은 연속선상에 있는 것이 아닌 별개의 것이며, 직무열의는 활력, 헌신, 몰두로 구성됨
Schaufeli, Tris & Rhenen(2008)	낮은 수준의 소진이 곧 높은 수준의 몰입이다
Chalofsk & Krishna(2009)	조직의 성공을 위한 구성원들의 업무동력(business driver)

3. 심리적 소유감 및 LMX결과 OCB-I 및 직무열의의 관계

1) 심리적 소유감과 OCB-I, 직무열의 관계

심리적 소유감이란 “어떠한 개인이 어떠한 대상에 대하여 자신의 것처럼 느끼는 상태”(Perce, Cummings, & Van Dyne,1992)라고 정의하였다. Beaglefole(1932), Furby(1978)는 심리적 소유감이 구성원의 행동에 영향을 준다고 하였으며, Wilpert(1991)는 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감을 갖고 있을 때, 일에 대한 존재 의미를 가진다고 하였다. Pirce et al.,(1991)과 Van Dyne et al.,(1995)는 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감이 구성원에게 조직 내에서의 역할 외 행동과 관계가 있을 것이라고 제안하였다. Furby(1980)는 자신의 연구에서 심리적 소유

감이 책임감을 만들어내고, 이 책임감이 구성원의 행동에 영향을 준다고 하였다. Van Dyne, Cummings, & McLean(1995)는 심리적 소유감이 구성원의 역할 외 행동에 관계가 있다고 제안하였으며, VandeWall, Van Dyne, & Kostova(1995)는 심리적 소유감이 역할 내 행동 보다는 역할 외 행동에 영향을 미칠 것이라고 하였다. 문중원(2005)은 조직에 대한 심리적 소유감이 높을 수록 조직시민행동이 높다고 주장하였다. 이러한 내용을 고려해 볼때, 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감을 갖고 있을 때, 어떤 책임감을 갖게 되고, 책임감은 구성원들에게 있어 긍정적 역할 외 행동(OCB-I)에 영향을 미칠 것이다.

또한 심리적 소유감의 책임감은 정서적 애착으로 형성될 수 있다(Van Dyne & Pierce, 2004)는 주장과, Jussila & Puumalainen(2005)의 소유대상에 대하여 개인의 자원(시간, 활동, 관심, 돈 등)의 투자가 많을수록 심리적 소유감이 증가한다고 하는 내용을 통하여, 심리적 소유감이 높을수록 자신의 개인 자원에 대한 투자를 많이 할 것이다. Dirks, Cummings, & Pierce(1996)는 심리적 소유감과 구성원의 행동간 상관관계를 연구하였는데, 그들은 심리적 소유감이 구성원의 적극적인 참여를 유발한다고 주장하였다.

2) LMX질과 OCB-I, 직무열의와의 관계

Smith et al.,(1983)는 리더의 지원행동이 구성원의 이타주의에 정(+)¹의 영향력이 있음을 확인하였다. Farh et al.,(1990)는 리더의 지원행동 및 참여적 행동이 이타주의와 순응행동에 정(+)¹의 영향력이 있음을 확인하였다. Wayne & Green(1993)은 리더- 부하간 교환관계가 이타주의와 정(+)¹의 관계가 있음을 밝혔다. Schnake et al.,(1995)는 리더와의 관계가 조직시민행동과 정(+)¹의 관계가 있음을 밝혔다.

Christian, Garza, & Slaughter(2011)은 직무자원 이외에 변혁적 리더십과, LMX를 직무열의의 선행요인으로 제시하고 입증하였다. Edmondson(1996)은 상사와 부하간 관계의 질이 높을수록, 즉 내집단에 속해 있는 구성원을 더 지원하게 되며, 이러한 지원은 부하의 흥미를 유발하고, 이러한 흥미는 직무에 열중하게 된다고 한다. Liden et al.,(1997)은 지금까지의 LMX연구 분석자료를 통하여 구성원의 태도변수로써 조직몰입에 대한 관계가 입증되었음을 확인 할 수 있었

다. 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대한 동일시, 몰입, 일체감, 애착심등을 나타내는 것으로, 조직을 신뢰하고 조직을 위하여 노력하려는 의사 및 구성원의 자부심을 뜻한다(Wang & Walumbwa, 2007). 따라서 LMX가 구성원의 긍정적 태도 변수인 조직몰입에 영향을 미친다면 이러한 긍정적 태도는 조직에 대하여 헌신, 활력, 몰입하려는 긍정행동인 직무열의에도 영향을 미칠 것이다.

제3장 연구의 설계

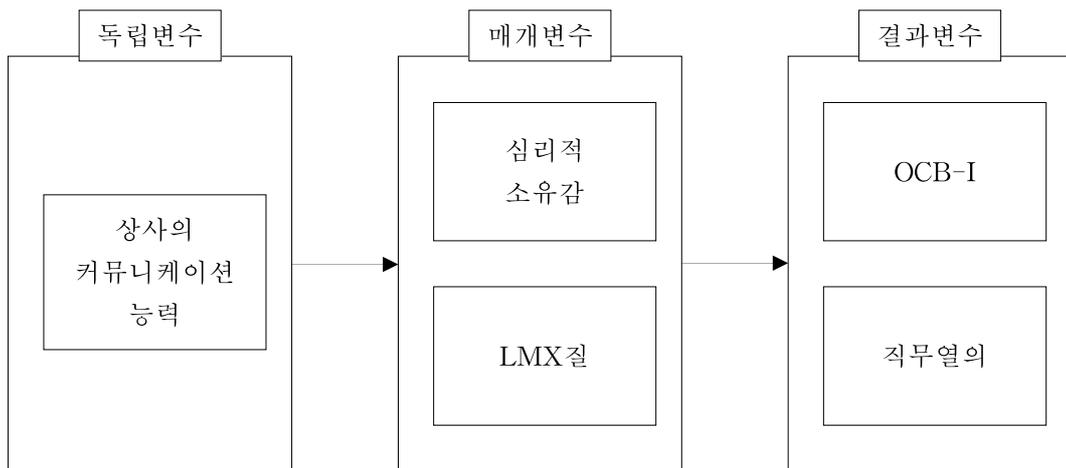
제1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계에서 심리적 소유감과 LMX 질의 매개 효과를 검증하는 것이다. 이를 위한 연구모형은 <그림 3-1>과 같으며, 실증분석을 위한 검증절차는 다음과 같다.

첫 번째, 상사의 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감과 LMX질에 미치는 영향력을 검증하고, 두 번째, 매개변수인 심리적 소유감과 LMX질, 결과변수인 OCB-I와 직무열의간의 미치는 영향력을 검증한다. 마지막으로 심리적 소유감과 LMX질이 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의 사이에서 매개효과가 있는지를 검증 한다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설 설정

본 연구의 목적인 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의 간 관계에서 심리적 소유감과 LMX질의 매개효과를 분석하기 위하여, 선행연구 결과를 바탕으로 아래의 가설을 설정하였다.

가. 상사의 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감, LMX질의 관계

정수희(2009), 연제익(2005), 손정훈(2003)은 커뮤니케이션 능력이 구성원의 조직일체감에 영향을 준다는 것을 밝혔다. 조직일체감은 구성원이 조직과 자신을 공동운명체로 인식하는 것으로 정의되어 진다. 앞서 Dirks & Cummings(1996)는 심리적 소유감은 자신과 어떤 소유 대상 간 일체화 과정에서 형성된다고 하였다. 여기서 상사의 커뮤니케이션 능력이 구성원에게 조직에 대하여 자신과 공동운명체로 인식함으로써 일체화 과정을 느끼게 한다면 심리적 소유감에 영향을 미칠 것이다.

Hellriegel et al.,(1991)은 커뮤니케이션이 구성원간에 아이디어, 태도, 가치관, 의견 등을 전달하는 것이라고 하였다. 조직 내에서 구성원들은 커뮤니케이션을 통하여 공식적 상호작용 뿐만 아니라 인간적인 측면에서의 감정을 교환하고 상호 이해를 바탕으로 유기적인 관계를 형성해 나가게 된다. Lewicki & Bunker(1996)는 커뮤니케이션이 구성원간의 정보를 교환하게 하며, 신뢰를 발전시킨다고 하였다. 이렇듯 커뮤니케이션은 조직 내에서 매우 중요한 요소라고 할 수 있는데, 특히 커뮤니케이션은 상사와 부하간 신뢰에 강한 관계가 있을 수 있다(Penley & Hawkins, 1985). 이진희·문형구·김경민(2011)은 상사의 개방형 커뮤니케이션이 상사에 대한 부하의 신뢰에 정적인 영향이 있음을 확인하였다. 앞서 커뮤니케이션이 감정까지도 전달한다고 한다면, 상사의 커뮤니케이션 능력은 부하와의 관계에 있어 중요한 요소일 것이다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력은 상사와 부하의 관계 수준을 나타내는 LMX질에 영향을 미칠 것이다.

가설1: 상사의 커뮤니케이션 능력은 심리적 소유감에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

다. 심리적 소유감 및 LMX질과 OCB-I 및 직무열의의 관계

1) 심리적 소유감과 OCB-I, 직무열의의 관계

Beaglefole(1932)과 Furby(1978)는 심리적 소유감이 구성원의 행동에 영향을 준다고 하였으며, Pirce et al.,(1991)과 Van Dyne et al.,(1995)는 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감이 구성원에게 조직 내에서의 역할 외 행동과 관계가 있을 것이라고 제안하였다. 이러한 내용을 고려해 볼때, 심리적 소유감은 구성원에게 조직에 대한 책임감이 발생하게 될 것이고 이러한 책임감은 결국 역할 외 행동, 즉 남을 돕는 이타주의적 행동인 OCB-I에 영향을 미치게 될 것이다.

또한 심리적 소유감의 책임감은 정서적 애착으로 형성될 수 있다(Van Dyne & Pierce,2004)는 주장과, Jussila & Puumalainen(2005)의 소유대상에 대하여 개인의 자원(시간, 활동, 관심, 돈 등)의 투자가 많을수록 심리적 소유감이 증가한다고 하는 내용을 통하여, 심리적 소유감이 높을수록 자신의 개인 자원에 대한 투자를 많이 할 것이며, 이는 Schaufeli(2002)가 정의하는 업무에 대한 긍정적이고 활동적이며, 헌신하고 몰두하는 마음가짐으로 정의하는 직무 열의에 영향을 미치게 될 것이다. 또한 Dirks, Cummings & Pierce(1996)은 심리적 소유감이 구성원의 적극적 참여를 유발한다고 하였다. 따라서 구성원의 심리적 소유감은 직무에 대한 활력, 헌신, 몰입하려는 마음가짐인 직무열의에 영향을 미칠 것이다.

가설3: 심리적 소유감은 OCB-I에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설4: 심리적 소유감은 직무열의에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2) LMX질과 OCB-I, 직무열의와의 관계

LMX이론에 의하면 한집단의 리더는 각 구성원과 서로 다른 관계를 형성하게 되고, 긍정적 관계에 있는 구성원을 내집단, 부정적 관계에 있는 집단을 외집단으로 분류하고 서로 다른 행동을 한다는 것이다. 따라서 상사와 부하 간 관계수준이 높을수록 상사는 부하에게 지원 행동 및 배려하는 행동 등에 있어 긍정적인 면을 보일 것이다. Schnake et al.,(1993)은 리더의 배려행동이 조직시민행동의 구성요소와 관련이 있음을 입증하였다. 이러한 점으로 미루어 볼 때, LMX질에 의한 상사의 긍정적 행동(정보의 양, 배려 등)은 구성원에게 조직시민행동에

영향을 미칠 것이다. 앞서 이미 많은 연구에서 LMX질과 OCB-I의 관계는 등이 확인되었다(Epitropaki & Martin,2005). 본 연구에서는 LMX질을 부하가 느끼는 상사와의 관계로 정의하여 OCB-I와의 관계를 재검증 하도록 하겠다.

Edmondson(1996)은 상사와 부하 간 관계의 질이 높을수록, 즉 내집단에 속해 있는 구성원을 더 지원하게 되며, 이러한 지원은 흥미를 유발하고, 흥미가 직무에 열중하게 하는 긍정적 태도를 불러온다고 하였다. 이러한 긍정적 태도는 결국 직무에 대한 활력, 몰입인 직무열의 영향을 미칠 것이다. 앞서 Christian, Garza & Slaughter(2011)은 직무자원이외에 변혁적 리더십과, LMX를 직무열의의 선행요인으로 제시하고 입증하였다.

가설5 : LMX질은 OCB-I에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설6 : LMX질은 직무열의에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

다. 심리적소유감의 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I,직무열의관계의 매개효과
상사의 커뮤니케이션 능력은 구성원의 의사결정 참여에 영향을 미칠 것이고, 이러한 개방성은 심리적 소유감에 영향을 미칠 것이다. 또한, 상사의 커뮤니케이션에 따라 조직을 자신과 하나로 느끼는 조직일체감에 영향을 미칠 것이다. 심리적 소유감이 자신과 소유대상에 대한 일체화과정에서 발생한다면, 결국 상사의 커뮤니케이션 능력은 심리적 소유감에 영향을 미칠것이라고 가정해 볼 수 있다. 앞서 Beaglefole(1932)과 Furby(1978)는 심리적 소유감이 구성원의 행동에 영향을 준다고 하였으며, Wilpert(1991)는 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감을 갖고 있을 때, 일에 대한 존재의미를 가진다고 하였다. Pirce et al.,(1991)과 Van Dyne et al.,(1995)는 구성원이 조직에 대한 심리적 소유감이 구성원에게 조직 내에서의 역할 외 행동과 관계가 있을 것이라고 제안하였다. 이러한 내용을 고려해 볼때, 심리적 소유감은 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I의 관계를 매개할 것이다.

또한 상사의 커뮤니케이션 능력에 따른 심리적 소유감은 정서적 애착으로 형성될 수 있다(Van Dyne & Pierce,2004)는 주장과, Jussila & Puumalaines(2005)의 소유대상에 대하여 개인의 자원(시간, 활동, 관심, 돈 등)의 투자가 많을수록 심리적 소유감이 증가한다고 하는 내용을 통하여, 심리적 소유감이 높을수록 자

신의 개인 자원에 대한 투자를 많이 할 것이며, 이는 Schaufeli(2002)가 정의하는 업무에 대한 긍정적이고 활동적이며, 헌신하고 몰두하는 마음가짐으로 정의하는 직무 열의에 영향을 미치게 될 것이다. 종합해보면, 심리적 소유감은 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의 관계를 매개할 것이다.

가설7: 심리적 소유감은 상사 커뮤니케이션 능력과 OCB-I 관계를 매개 할 것이다.

가설8: 심리적 소유감은 상사 커뮤니케이션 능력과 직무열의 관계를 매개 할 것이다.

라. LMX질의 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의 관계의 매개효과

상사의 커뮤니케이션 능력이 높을수록 부하는 상사와의 관계에서 신뢰를 느낄 수 있기 때문에 욕구를 보다 솔직하게 털어놓게 되며, 보복의 두려움이나 주눅이 들지 않고 창의적인 아이디어를 제안할 수 있는 긍정적 관계를 형성할 수 있다 (Miller et al., 1999). 조직의 구성원은 사회적 경험의 맥락 속에 커뮤니케이션을 통하여 상호작용을 한다(Mead, 1934). LMX는 사회적 교환이론으로 상사와 부하 간의 교환관계를 나타낸다. 때문에 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질에 영향을 미치게 될 것이다. LMX질과 OCB-I의 관계는 이미 Epitropaki & Matin(2005)등이 입증하였듯 OCB-I에 영향을 미치게 될 것이다. 종합해 보면 LMX질은 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I간 관계를 매개할 것이다. 계속해서 LMX질과 직무열의와의 관계는 직접적인 부분에 있어 연구되어진 부분은 없지만 구성원의 태도변수로써 조직몰입에 대한 관계가 입증되었음을 Liden et al.,(1997)의 지금까지의 LMX연구 분석자료를 통하여 확인 할 수 있었다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질에 영향을 미칠 것이며, LMX질은 다시 직무열의에 영향을 미칠 것이다. 즉, LMX질은 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의 관계를 매개할 것이다.

가설9: LMX질은 상사 커뮤니케이션 능력과 OCB-I 관계를 매개 할 것이다.

가설10: LMX질은 상사 커뮤니케이션 능력과 직무열의 관계를 매개 할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

1. 변수의 조작적 정의

본 연구의 독립변수인 상사의 커뮤니케이션 능력, 결과변수인 OCB-I와 직무열의, 매개변수인 심리적 소유감과, LMX질을 제시하였으며, 변수들의 구체적인 조작적 정의 및 측정은 아래 <표3-1>과 같다.

<표 3-1> 변수의 구성 및 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의
독립변수	상사의 커뮤니케이션 능력	커뮤니케이션 수단을 활용하여 부하와 얼마나 잘 상호작용하는가를 의미
매개변수	심리적 소유감	조직 구성원이 조직을 자신의 것이라 느끼는 심리적 상태로, 조직 구성원이 조직의 이익을 위하여 긍정적 행동을 하려는 의도
	LMX질	상사와 구성원간의 관계 수준
결과변수	OCB-I	조직 내 다른 구성원에게 도움을 주고자하는 역할외의 자발적 행동
	직무열의	조직구성원이 자신의 직무를 수행하는데 있어 육체적 인지적, 정서적 차원에서 정신적 에너지를 투입하는 것

가. 상사의 커뮤니케이션 능력

상사의 커뮤니케이션 능력은 Canary et al.,(2000) 개발한 측정문항을 재구성한 김준석(2007)의 측정문항이 본 연구 목적과 부합하기 때문에 일부를 수정하여 사용하였다. 상사의 커뮤니케이션 능력은 “나의 상사는 부하들의 행동과 기분을 잘 알기 때문에 상황에 맞게 어떻게 대화해야 하는지를 잘 안다”는 문항을 포함한 8개 문항을 사용하였다.

나. 심리적 소유감 및 LMX질

심리적 소유감을 측정하기 위하여 Wagner(2003)이 개발한 측정문항을 사용하였으며, 이봉세(2006)의 선행 연구에 사용되어진 문항이 본 연구 목적과 부합하기 때문에 일부를 수정하여 사용하였다. 측정문항은 “나는 이회사가 나의 회사라고 생각한다”는 문항을 포함하여 6가지 문항이 사용되었다.

LMX질은 Liden et al.,(1993)의 연구에서 사용된 L-LMX질(리더가 구성원과의 LMX질을 평가한 것)을, 역으로 구성원에 맞게 수정하여 사용한 나경달(2011)의 측정문항을 본 연구 목적과 부합하도록 일부를 수정하여 사용하였다. 측정문항은 “나의 상사는 직책의 영향력에 관계없이 업무상 발생하는 내 문제들을 자기 일처럼 여기고 도와줄 것이다”를 포함한 7가지 문항이 사용되었다.

라. OCB-I 및 직무열의

OCB-I를 측정하기 위하여 Bateman & Crant(1993)이 개발한 측정문항을 본 연구에 부합하도록 수정하여 활용하였으며, ‘나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다’를 포함한 4가지 문항을 사용하였다.

직무열의를 측정하기 위하여 Saks(2006)에 의해 개발된 6문항을 본연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다. 측정문항은 “나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다”를 포함한 5가지 문항을 사용하였다.

마. 설문지 구성

설문지 구성은 독립변수인 상사의 커뮤니케이션 능력을 측정하기 위하여 1항에 8가지 문항으로 구성하였다. 매개변수인 심리적 소유감과 LMX질을 측정하기 위하여 2항과 3항 각각 6개 문항과, 7개 문항으로 구성하였다. 결과변수인 OCB-I와 직무열의를 측정하기 위하여 4항과 5항에 각각 4개 문항과 5개 문항으로 구성하였다. 마지막으로 인구통계적 변수의 경우 성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종 등 총 6개 문항으로 구성하였다. 이상의 내용을 종합하면 설문지는 총 6개 부분(상사의 커뮤니케이션능력, 심리적 소유감, LMX질, OCB-I, 직무열의, 인구통계적 특성) 36 문항으로 구성되었으며, 그 내용은 다음<표3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지의 구성

변수명	문항번호	문항수	출처
상사의 커뮤니케이션 능력	1-1),2),3),4),5),6),7),8)	8	Canary(2000) 김준석(2007)
심리적 소유감	2-1),2),3),4),5),6)	6	Wagner(2003) 이봉세(2006)
LMX질	3-1),2),3),4),5),6),7)	7	Liden et al.,(1993) 나경달(2011)
OCB-I	4-1),2),3),4)	4	Bateman & Crant (1993)
직무열의	5-1),2),3),4),5)	5	Saks(2006)
인구통계적 특성	6,7,8,9,10,11	6	

본 연구에 활용된 각 변수들을 측정하기 위하여, 커뮤니케이션 능력과 관련된 연구에서 보편적으로 사용되어지는 Liketr5점 척도를 이용하여 측정하였다.

2. 표본설계

심리적 소유감과, LMX질이 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계를 매개하는 것을 연구하는 본 연구에서는 문헌고찰을 통하여 변수들 간의 관계를 설정하고, 설문조사를 통하여 본 연구의 모형을 검증하고자 한다. 설문조사는 도내 금융/보험업, 호텔서비스업, 제조업, 공무원 및 공기업을 대상으로 조사를 실시하였다. 조사기간은 2013년 3월1일부터 3월 31일 까지 한 달 동안 실시하였으며, 연구자가 직접 조사대상 기관을 방문하여 연구의 목적을 설명하고 설문지를 배부 및 회수 하였다. 표본의 추출은 조사의 편의상 편의표본추출방법을 사용하였으며, 총 320부를 배부하여 295부를 회수하였으나, 분석에는 불성실하게 응답한 6부를 제외한 289부가 분석에 이용되었다.

3. 분석방법

실증 분석은 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여, 변수특성에 따라 다음과 같이 6가지 분석방법을 실시하였다.

인구통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석을 실시하였다. 두 번째로, 연구의 타당성성을 측정하기 위하여 독립, 매개, 결과변수별 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 시행하였으며, 다음으로 신뢰도 측정을 위하여 측정도구간 신뢰성분석(Reliability)을 실시하였다. 마지막으로 변수들간의 관계를 분석하기 위하여 상관관계 분석을, 변수들간 인과관계 파악 및 매개효과 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증 분석

제1절 타당성 및 신뢰성 분석

1. 표본의 특성

분석에 포함된 전체 응답자는 289명 이었으며, 결측값은 발견되지 않았다. 표본의 성별구성을 보면 남성이 52.6%로 여성47.4%보다 많았다. 연령구성을 보면 30대가 41.5%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 다음으로 20대(29.8%), 40대(20.8%), 50대(8%)순으로 나타났다. 근속연수의 경우 1년~5년이 55.0%로 가장 높았으며, 다음으로 6~10년(27.7%), 11~15년(10.7%), 16년 이상(6.6%)순으로 나타났다. 직급은 평직원(사원)이 64.7%로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로 대리급(17.6%), 과장/차장 급(11.8%), 부장 급 이상(5.9%) 순으로 나타났다. 직종별 구성을 보면 영업/서비스직이 47.4%로 가장 높았으며, 사무직(39.1%), 전문/기술직(11.1%), 기타(2.4%)순으로 나타났다. 마지막 업종별 구성을 보면 호텔서비스업이 38.7%로 가장 높은 비율을 차지하고 있었으며, 다음으로 금융/보험업(27.0%), 제조업(11.8%), 기타(13.1%,유통업,병원,학교 등), 공무원 및 공기업(10.0%)순으로 나타났다.

이상의 분석결과를 정리하면 다음 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 인구통계적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	152	52.6
	여성	137	47.4
	합계	289	100
연령	20대	86	29.8
	30대	120	41.5
	40대	60	20.8
	50대	23	8.0
	합계	289	100
근속연수	1년~5년	159	55.0
	6년~10년	80	27.7
	11년~15년	31	10.7
	16년 이상	19	6.6
	합계	289	100
직급	평직원(사원)	187	64.7
	대리 급	51	17.6
	과장/차장 급	34	11.8
	부장 급 이상	17	5.8
	합계	289	100
직종	사무직	113	39.1
	영업/서비스직	137	47.4
	전문/기술직	32	11.1
	기타	7	2.4
	합계	289	100
업종	금융/보험업	78	27
	호텔서비스업	110	38.1
	제조업	34	11.8
	공무원 및 공기업	29	10.0
	기타	38	13.1
	합계	289	100

2. 타당성 및 신뢰성 분석

실증 분석에서 사용되어지는 각 개념들의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 SPSS18.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과(exploratory factor analysis) 신뢰성분석(reliability)을 실시하였다.

탐색적 요인분석은 독립변수, 매개변수, 결과변수별로 분석을 실시하였다. 또한 본 연구에서는 고유치가 1 이상인 요인들을 연구에 활용할 것이며, 해당변수를 설명해 주는 정도를 의미하는 요인부하량(factor loading)이 0.5 이상이거나 공통성(communality)이 0.4 이상인 것들을 분석에 이용하였다.

또한 개념들간 신뢰도 분석을 위하여 사회과학 분야에서 일반적으로 사용되어지는 Cronbach's α 값이 0.6 이상을 기준으로 적용하였다.

독립변수인 상사의 커뮤니케이션 능력의 요인분석 결과 <표4-2>와 같이 분석되었다. 먼저 각 문항별 요인부하량을 보면 8개문항 모두 0.5보다 크고, 공통성 역시 0.4보다 크게 나타나고 있다. 총분산은 61.15%로 나타났으며, 신뢰도 지수는 0.908로 일반적 신뢰성 기준인 0.6보다 높게 나타났다. 따라서 본 연구에서 독립변수로 활용되는 상사 커뮤니케이션 능력의 측정도구에 대한 타당성 및 신뢰성은 확보 되었다.

<표 4-2> 독립변수(상사의 커뮤니케이션 능력) 요인분석

측정항목	요인	공통성
- 나의 상사는 부하들의 행동과 기분을 잘 알기 때문에 상황에 맞게 어떻게 대화해야 하는지를 잘 안다	.812	.659
- 나의 상사는 부하들과 자연스럽게 대화를 이끌어 나갈 수 있기를 원한다.	.703	.494
- 나의 상사는 부하들이 즐거워할만한 충분한 대화 지식과 경험을 가지고 있다.	.832	.692
- 상사는 부하들과 대화를 할 때 다가와서 이야기를 원한다.	.759	.576
- 상사는 잡담보다는 대화목표를 이루기 위해 부하들과 대화하기를 원한다.	.675	.456
- 상사는 부하들의 생각과 감정을 이해하고 있다는 것을 잘 표현한다.	.856	.733
- 상사는 부하들의 기분이 상하지 않도록 대화하길 원한다.	.763	.582
- 상사는 대화목표를 정해 놓고 그 목표를 달성하기 위해 해야 할 행동을 잘 알고 있다.	.837	.700
Eigen Value	4.892	
Variance(Total Variance)	61.15	
Cronbach's α	0.908	

다음으로 매개변수(심리적 소유감, LMX질)요인 분석 결과 LMX질의 3번문항 공통성 수치는 기준을 충족하였으나, 요인 부하량 기준0.5를 초과하지 못하여 문항에서 제외하였다. 3번 문항 제거 전 설명 분산과 제거 후 설명 분산을 비교한 결과 제거 전 31.368% 에서 33.950%로 증가하였으며, 12개 문항 모두 공통성 수치와 요인 부하량값이 기준을 충족하는 것으로 분석되었기 때문에, 본 연구에서는 LMX질의 3번 문항을 제외한 6개 문항만을, 심리적 소유감에서는 제외 없이 6개 문항을 모두 분석에 사용하도록 하겠다.

LMX질의 3번 문항을 제외한 심리적 소유감과 LMX질의 신뢰도를 분석한 결

과, 심리적 소유감은 .886, LMX질은 .904로 두 변인 모두 기준이 되는 0.6보다 높게 나타났기 때문에 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

매개변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음 <표4-3>과 같다.

<표 4-3>매개변수(심리적 소유감, LMX질) 요인분석

측정항목	요인		공통성
	LMX질	심리적 소유감	
- 나의 상사는 직책의 영향력에 관계없이 업무상 발생하는 내 문제들을 자기 일처럼 여기고 도와줄 것이다.	.846		.747
- 나의 상사는 내가 정말 필요하다면, 자신이 손해를 보더라도 나를 도와 줄 것이다	.843		.743
- 나의 상사는 나의 문제가 무엇이고, 내가 무엇을 필요로 하는지 잘 알고 있다.	.810		.705
- 나의 상사는 나의 잠재능력을 알아본다.	.799		.719
- 나의 상사는 내가 곤경에 처해 있을 때 나를 옹호해줄 만큼 나에게 대해 충분한 확신을 갖고 있다.	.827		.713
당신의 상사와 당신은 업무상 관계가 어떻다고 할 수 있습니까?(R)	.620		.488
- 나는 이회사가 나의 회사라고 생각한다.		.787	.653
- 나는 이 회사에 대해 개인적으로 높은 주인 의식을 느낀다.		.838	.755
- 나는 직무와 관련하여 비용을 절감할 수 있는 방법들을 찾으려고 노력한다.		.776	.643
- 나는 장기적으로 회사에 도움이 될 수 있는 새롭고, 혁신적인 직무수행방안을 제안하려고 한다.		.743	.587
- 나는 이 회사를 우리들의 회사라고 생각한다.		.837	.735
- 이 회사에 종사하는 대부분의 사람들은 회사를 자신의 회사로 생각한다.		.620	.474
Eigen Value	4.074	3.889	
Variance(Total Variance)	33.950	32.405	66.355
Cronbach's α	.904	.886	

마지막으로 결과변수(OCB-I, 직무열의)요인 분석 결과 직무열의 문항 중 5)번 문항의 공통성 수치는 .985로 기준을 충족하였으나, 요인 부하량이 기준을 충족하지 못하여 직무열의의 5)번 문항을 제외 하였다. 5)번 문항 제거 전 설명 분산과 제거 후 설명 분산을 비교한 결과 제거 전 30.913% 에서 34.781%로 증가하였으며, 8개 문항 모두 공통성 수치와 요인부하량 값이 각각 0.4와 0.5보다 높게 분석되었다. 따라서 본 연구에서는 직무열의 문항중 5)번 문항을 제외한 4개 문항과 OCB-I 4개 문항을 분석에 사용하도록 하겠다.

5)번 문항을 제외한 OCB-I와 직무열의의 신뢰도를 분석한 결과, OCB-I는 .808, 직무열의는 .848로 두 가지 개념 모두 기준이 되는 0.6보다 높게 나타났기 때문에 두 변인 모두 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

결과변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음 <표4-4>와 같다.

<표 4-4>결과변수(OCB-I, 직무열의) 요인분석

측정항목	요인		공통성
	직무열의	OCB-I	
- 나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다	.804		.680
- 나는 업무를 수행할 때 시간 가는 줄 모른다.	.803		.694
- 나는 나의 업무에 푹 빠져 있다	.816		.714
- 나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다.	.787		.655
- 나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다.		.840	.743
- 나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다.		.799	.672
- 나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다.		.789	.640
- 필요하다면 요구하지 않아도 상사의 업무를 보조한다.		.648	.536
Eigen Value	2.782	2.552	
Variance(Total Variance)	34.781	31.903	66.684
Cronbach's α	.848	.808	

3. 연구변수에 대한 기술적 통계

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과 상사의 커뮤니케이션 능력과 모든 변인들이 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인 되었다. 또한, 매개 및 결과 변인들 모두 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 판명 되었다. 변수별 상관관계 분석결과는 <표4-5>와 같다.

<표 4-5> 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5
상사의 커뮤니케이션 능력	3.458	.765					
심리적 소유감	3.500	.715	.410**				
LMX질	3.337	.789	.797**	.518**			
OCB-I	3.693	.603	.258**	.409**	.309**		
직무열의	3.560	.647	.345**	.499**	.364**	.494**	

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

제2절 가설 검증

가설검증 절차는 다음과 같다. 먼저 변수들 간의 인과관계 검증을 위해 회귀분석을 실시한다. 위계적 회귀분석의 단계는 1단계에서 통제변수의 영향력을 확인하고, 2단계에서 원인변수와 결과변수의 관계를 확인한다. 본 연구의 목적인 심리적 소유감과 LMX질의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 회귀분석 방법에 따라 매개 회귀 분석을 실행한다. 매개회귀 분석 결과 부분매개 효과가 있는 것으로 나타날 경우, 부분매개효과의 유의성을 확인하기 위하여 Sobel 검증을 실시하여 유의성을 확인한다.

1. 상사의 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감, LMX질의 관계

가. 상사의 커뮤니케이션 능력과 심리적 소유감의 관계

상사의 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-6>과 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 상사의 커뮤니케이션의 회귀분석을 실시한 결과 상사의 커뮤니케이션 능력은 심리적 소유감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수는 0.406으로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델1에서 0.061, 모델 2에서 0.211으로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.15 이었다. 회귀모형의 F 값은 모델1에서 2.099, 모델2에서 5.282로 3.183 증가하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 가설1은 채택되었다.

<표 4-6> 상사의 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감에 미치는 영향

변수		심리적 소유감				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.087	1.358	.040	.671	
	연령	30대	.062	.777	.026	.351
		40대	.019	.217	-.037	-.463
		50대	.031	.425	-.040	-.582
	근속연수	6년~10년	-.044	-.573	-.003	-.049
		11년~15년	.001	.015	.003	.046
		16년 이상	.000	-.005	.025	.372
	직급	대리	.079	1.127	.084	1.305
		과장/차장	.118	1.434	.109	1.448
		부장 이상	.206	2.888**	.222	3.391**
	직종	영업/서비스	.028	.405	-.020	-.317
		전문/기술직	.036	.541	.019	.308
		기타	.120	1.920	.073	1.276
업종	호텔서비스	.043	.574	.011	.160	
	제조업	-.175	-2.455*	-.211	-3.224**	
	공무원 및 공기업	-.179	-2.643**	-.112	-1.790	
	기타	-.178	-2.415*	-.193	-2.862**	
독립변수	상사 커뮤니케이션 능력			.406	7.252***	
R ²		.061		.211		
Δ R ²				.15		
F value		2.099**		5.282***		
Δ F value				3.183		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

나. 상사의 커뮤니케이션 능력과 LMX질의 관계

상사의 커뮤니케이션 능력이 LMX질에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-7>과 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 상사의 커뮤니케이션의 회귀분석을 실시한 결과 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질과 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수는 0.787로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델 1에서 0.076, 모델 2에서 0.649로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.573 이었다. 회귀모형의 F 값은 모델 1에서 2.387, 모델 2에서 21.075로 28.229 증가 하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 상사의 커뮤니케이션 능력과 LMX질의 관계에 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 따라서 가설2는 채택되었다.

<표 4-7> 상사의 커뮤니케이션 능력이 LMX질에 미치는 영향

변수		LMX질				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.146	2.296*	.054	1.377	
	연령	30대	-.025	-.313	-.095	-1.945
		40대	.022	.256	-.087	-1.617
		50대	.065	.879	-.074	-1.612
	근속연수	6년~10년	-.047	-.614	.032	.673
		11년~15년	.025	.309	.029	.587
		16년 이상	-.001	-.008	.049	1.082
	직급	대리	-.048	-.682	-.038	-.887
		과장/차장	.003	.040	-.014	-.272
		부장 이상	.003	.044	.034	.775
	직종	영업/서비스	.061	.889	-.032	-.761
		전문/기술직	.031	.461	-.003	-.070
		기타	.089	1.448	.000	-.006
	업종	호텔서비스	.173	2.316*	.111	2.401*
제조업		.230	3.254**	.160	3.659***	
공무원 및 공기업		-.125	-1.862	.004	.098	
기타		.075	1.032	.045	1.009	
독립변수	상사 커뮤니케이션 능력			.787	21.075***	
R ²		.076		.649		
Δ R ²				.573		
F value		2.387**		30.616***		
Δ F value				28.229		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

2. 심리적 소유감 및 LMX질과 OCB-I 및 직무열의의 관계

가. 심리적 소유감과 OCB-I의 영향력 관계

심리적 소유감이 OCB-I에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-8>과 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 심리적 소유감의 회귀분석을 실시한 결과 심리적 소유감은 OCB-I와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.391으로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델1에서 0.045, 모델 2에서 0.186로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.141 이었다. 회귀모형의 F 값은 모델 1에서 1.797, 모델2에서 4.651로 2.854 증가하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 이상의 분석 결과를 종합하면 심리적 소유감이 OCB-I에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 간의 관계는 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 따라서 가설3은 채택 되었다.

<표 4-8> 심리적 소유감이 OCB-I에 미치는 영향

변수		OCB-I				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.051	.786	.017	.279	
	연령	30대	.005	.065	-.019	-.256
		40대	-.062	-.700	-.069	-.849
		50대	-.159	-2.130*	-.171	-2.485*
	근속연수	6년~10년	-.118	-1.536	-.101	-1.422
		11년~15년	.074	.910	.074	.979
		16년 이상	.061	.811	.061	.881
	직급	대리	.006	.084	-.025	-.382
		과장/차장	.062	.755	.016	.214
		부장 이상	.129	1.792	.048	.716
	직종	영업/서비스	.106	1.531	.095	1.488
		전문/기술직	.040	.589	.026	.410
		기타	.133	2.122*	.087	1.482
	업종	호텔서비스	-.103	-1.351	-.120	-1.704
제조업		-.211	-2.937**	-.143	-2.125*	
공무원 및 공기업		-.010	-.153	.060	.934	
기타		-.106	-1.428	-.036	-.526	
독립변수	심리적 소유감			.391	6.920***	
R ²		.045		.186		
Δ R ²				.141		
F value		1.797**		4.651***		
Δ F value				2.854		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

나. 심리적 소유감과 직무열의의 영향력 관계

심리적 소유감이 직무열의에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-9>과 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 심리적 소유감의 회귀분석을 실시한 결과 심리적 소유감은 직무열의와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수는 0.464로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델1에서 0.079, 모델 2에서 0.279로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.2 이었다. 회귀모형의 F 값은 모델 1에서 2.449, 모델 2에서 7.176으로 4.727 증가 하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 이상의 분석 결과를 종합하면 심리적 소유감이 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 간의 관계는 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 따라서 가설4는 채택 되었다.

<표 4-9> 심리적 소유감이 직무열의에 미치는 영향

변수		직무열의				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.007	.114	-.033	-.589	
	연령	30대	.021	.270	-.007	-.106
		40대	-.078	-.901	-.087	-1.133
		50대	-.076	-1.037	-.091	-1.396
	근속연수	6년~10년	-.050	-.665	-.030	-.448
		11년~15년	.038	.479	.038	.533
		16년 이상	.118	1.600	.118	1.810
	직급	대리	-.056	-.803	-.093	-1.500
		과장/차장	.063	.773	.008	.113
		부장 이상	.267	3.784***	.172	2.705**
	직종	영업/서비스	.122	1.800	.110	1.819
		전문/기술직	.122	1.848	.106	1.800
		기타	.153	2.480*	.097	1.773
	업종	호텔서비스	.013	.170	-.007	-.112
제조업		-.063	-.894	.018	.287	
공무원 및 공기업		-.012	-.180	.071	1.181	
기타		-.117	-1.606	-.035	-.530	
독립변수	심리적 소유감			.464	8.718***	
R ²		.079		.279		
Δ R ²				.2		
F value		2.449**		7.176***		
Δ F value				4.727		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

다. LMX질과 OCB-I의 영향력 관계

LMX질이 OCB-I에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-10>와 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 LMX질의 회귀분석을 실시한 결과 LMX질은 OCB-I와 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수는 .365로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델1에서 0.045, 모델 2에서 0.165으로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.12 이었다. 회귀모델의 F 값은 모델 1에서 1.797, 모델 2에서 4.162로 2.365 증가 하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 이상의 분석 결과를 종합하면 LMX질이 OCB-I에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 간의 관계는 정(+)의 영향력이 있음을 확인 했다. 따라서 가설5은 채택 되었다.

<표 4-10> LMX질이 OCB-I에 미치는 영향

변수		OCB-I				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.051	.786	-.022	-.041	
	연령	30대	.005	.065	.014	.190
		40대	-.062	-.700	-.070	-.846
		50대	-.159	-2.130*	-.183	-2.612**
	근속연수	6년~10년	-.118	-1.536	-.101	-1.406
		11년~15년	.074	.910	.065	.855
		16년 이상	.061	.811	.061	.871
	직급	대리	.006	.084	.023	.351
		과장/차장	.062	.755	.061	.792
		부장 이상	.129	1.792	.128	1.900
	직종	영업/서비스	.106	1.531	.084	1.294
		전문/기술직	.040	.589	.029	.453
		기타	.133	2.122*	.101	1.707
	업종	호텔서비스	-.103	-1.351	-.166	-2.312*
제조업		-.211	-2.937**	-.295	-4.307***	
공무원 및 공기업		-.010	-.153	.035	.548	
기타		-.106	-1.428	-.133	-1.920	
독립변수	LMX질			.365	6.322***	
R ²		.045		.165		
Δ R ²				.12		
F value		1.797*		4.162***		
Δ F value				2.365		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

라. LMX질과 직무열의의 영향력 관계

LMX질이 직무열의에 미치는 영향력 정도를 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음<표4-11>와 같다.

성별, 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종을 통제하고 LMX질의 회귀 분석을 실시한 결과 LMX질은 직무열의와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수는 0.377로 나타났다. 회귀모델의 설명력은 모델1에서 0.079, 모델 2에서 0.207로 증가하였으며, 증분 R^2 는 0.128 이었다. 회귀모델의 F 값은 모델 1에서 2.449, 모델 2에서 5.177로 2.728 증가하였으며, 유의수준 $P < 0.001$ 수준에서 유의하게 나타났다. 이상의 분석 결과를 종합하면 LMX질이 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 간의 관계는 정(+)의 영향이 있음을 확인 했다. 따라서 가설6은 채택 되었다.

<표 4-11> LMX질이 직무열의에 미치는 영향

변수		직무열의				
		모델 1		모델 2		
		β	t value	β	t value	
통제변수	성별	.007	.114	-.048	-.803	
	연령	30대	.021	.270	.031	.419
		40대	-.078	-.901	-.087	-1.075
		50대	-.076	-1.037	-.100	-1.473
	근속연수	6년~10년	-.050	-.665	-.033	-.467
		11년~15년	.038	.479	.029	.390
		16년 이상	.118	1.600	.119	1.728
	직급	대리	-.056	-.803	-.038	-.587
		과장/차장	.063	.773	.062	.816
		부장 이상	.267	3.784***	.266	4.061***
	직종	영업/서비스	.122	1.800	.100	1.576
		전문/기술직	.122	1.848	.111	1.803
		기타	.153	2.480*	.119	2.076*
	업종	호텔서비스	.013	.170	-.053	-.751
제조업		-.063	-.894	-.150	-2.243*	
공무원 및 공기업		-.012	-.180	.035	.559	
기타		-.117	-1.606	-.145	-2.146*	
독립변수	LMX질			.377	6.694***	
R ²		.079		.207		
Δ R ²				.128		
F value		2.449**		5.177***		
Δ F value				2.728		

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

3. 심리적 소유감 및 LMX질의 매개효과 분석

매개효과 분석 방법으로는 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀 분석에 따라 실시한다. Baron & Kenny는 매개효과 분석을 위해서는 크게 다음의 세 가지 유형의 회귀 계수가 유의해야 한다고 하였다.

첫째, 독립변수 X와 매개변수 Z간의 회귀 계수가 유의해야 한다. 둘째, 독립변수 X와 결과변수 Y간의 회귀계수가 유의해야 한다. 마지막으로 독립변수 X와 매개변수 Z에 대한 결과변수 Y의 회귀계수를 확인한다. 측정결과 매개변수 Z와 결과 변수 Y가 유의하고, 독립변수 X와 결과변수 Y가 유의하지 않다면 완전매개, 독립변수 X와 매개변수 Z가 모두 유의할 경우 부분매개로 구분한다.

가. 상사 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 심리적 소유감의 매개효과

상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 심리적 소유감의 매개효과 분석을 위하여 먼저, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 심리적소유감(Z)의 회귀분석(모형1)을 실시한 결과 유의한 것으로 나타났다. 두 번째, 상사의 커뮤니케이션능력(X)과 OCB-I(Y)의 회귀분석(모형2)도 유의한 것으로 나타났다. 세 번째, 매개변수(Z)가 포함되었을 때, 심리적 소유감(Z)과 OCB-I(Y)의 회귀분석(모형3)의 경우 유의한 것으로 나타났으며, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 OCB-I(Y)간에 유의한 영향이(모형3)있는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 심리적 소유감은 부분매개효과를 보인다고 할 수 있다. 분석결과는 다음<표4-12>와 같다.

부분매개효과의 유효성 검증을 위하여 sobel 검증을 실시하였으며, 실시결과 Z 값은 4.569로 양측검정에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부분매개 효과는 유효한 것으로 나타났다

<표 4-12>상사 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 심리적 소유감의 매개효과

		심리적 소유감 (모형1)	OCB-I (모형2)	OCB-I (모형3)	
통제 변수	성별	.040	.017	.004	
	연령	30대	.026	-.020	-.029
		40대	-.037	-.102	-.090
		50대	-.040	-.210**	-.197**
	근속연수	6년~10년	-.003	-.090	-.089
		11년~15년	.003	.076	.075
		16년 이상	.025	.079	.071
	직급	대리	.084	.009	-.018
		과장/차장	.109	.056	.020
		부장 이상	.222**	.140*	.067
	직종	영업/서비스	-.020	.072	.079
		전문/기술직	.019	.027	.021
		기타	.073	.100	.076
업종	호텔서비스	.011	-.126	-.129	
	제조업	-.211**	-.237**	-.167*	
	공무원 및 공기업	-.112	.037	.074	
	기타	-.193**	-.117	-.053	
연구 변수	상사 커뮤니케이션 능력	.406***	.289***	.155*	
	심리적 소유감			.329***	
R ²		.211	.119	.202	
Δ R ²				.083	
F value		5.282***	3.166***	4.830***	
Δ F value				1.664	

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준,
- 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준,
- 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준,
- 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

나. 상사 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 심리적 소유감 매개효과

상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 심리적 소유감의 매개효과 분석을 위하여 먼저, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 심리적소유감(Z)의 회귀분석(모형 1)을 실시한 결과 유의한 것으로 나타났다. 두 번째, 상사의 커뮤니케이션능력(X)과 직무열의(Y)의 회귀분석(모형2)도 유의한 것으로 나타났다. 세 번째, 매개변수(Z)가 포함되었을 때, 심리적 소유감(Z)과 직무열의(Y)의 회귀분석(모형3)의 경우 유의한 것으로 나타났으며, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 직무열의(Y)간에 유의한 영향이(모형3)있는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 심리적 소유감은 부분 매개효과를 보이는 것을 확인했다. 분석결과는 다음 <표4-13>와 같다.

부분매개효과의 유효성 검증을 위하여 sobel 검증을 실시하였으며, 실시결과 Z 값은 5.171로 양측검정에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부분매개효과는 유효한 것으로 나타났다

<표 4-13>상사 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 심리적 소유감의 매개효과

		심리적 소유감 (모형1)	직무열의 (모형2)	직무열의 (모형3)	
통제 변수	성별	.040	-.034	-.049	
	연령	30대	.026	-.010	-.020
		40대	-.037	-.128	-.113
		50대	-.040	-.139*	-.123
	근속연수	6년~10년	-.003	-.015	-.014
		11년~15년	.003	.040	.039
		16년 이상	.025	.141*	.131*
	직급	대리	.084	-.052	-.084
		과장/차장	.109	.055	.013
		부장 이상	.222**	.281***	.196**
	직종	영업/서비스	-.020	.080	.088
		전문/기술직	.019	.107	.100
		기타	.073	.112	.084
업종	호텔서비스	.011	-.016	-.020	
	제조업	-.211**	-.095	-.014	
	공무원 및 공기업	-.112	.047	.090	
	기타	-.193**	-.131	-.057	
연구 변수	상사 커뮤니케이션 능력	.406***	.357***	.201**	
	심리적 소유감			.383***	
R ²		.211	.194	.308	
Δ R ²				.114	
F value		5.282***	4.857***	7.734***	
Δ F value				2.877	

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준,
- 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준,
- 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준,
- 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

다. 상사커뮤니케이션 능력과 OCB-I 에서 LMX질의 매개효과

상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 LMX질의 매개효과 분석을 위하여 먼저, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 LMX질(Z)의 회귀분석(모형1)을 실시한 결과 유의한 것으로 나타났다. 두 번째, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 OCB-I(Y)의 회귀분석(모형2)도 유의한 것으로 나타났다. 세 번째, 매개변수(Z)가 포함 되었을 때, LMX질(Z)과 OCB-I(Y)의 회귀분석(모형3)의 경우 유의한 것으로 나타났다며, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 OCB-I(Y)간에 유의한 영향이(모형3)없는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 LMX질은 완전 매개효과를 보인다고 할 수 있다. 분석결과는 다음<표4-14>와 같다.

<표 4-14>상사 커뮤니케이션 능력과 OCB-I에서 LMX질의 매개효과

		LMX질 (모형1)	OCB-I (모형2)	OCB-I (모형3)	
통제 변수	성별	.054	.017	-.002	
	연령	30대	-.095	-.020	.014
		40대	-.087	-.102	-.070
		50대	-.074	-.210**	-.183*
	근속연수	6년~10년	.032	-.090	-.101
		11년~15년	.029	.076	.066
		16년 이상	.049	.079	.062
	직급	대리	-.038	.009	.023
		과장/차장	-.014	.056	.061
		부장 이상	.034	.140*	.128
	직종	영업/서비스	-.032	.072	.084
		전문/기술직	-.003	.027	.028
		기타	.000	.100	.100
	업종	호텔서비스	.111*	-.126	-.166*
제조업		.160***	-.237**	-.294***	
공무원 및 공기업		.004	.037	.036	
기타		.045	-.117	-.133	
연구 변수	상사 커뮤니케이션 능력	.787***	.289***	.005	
	LMX질			.361***	
R ²		.649	.119	.162	
Δ R ²				.043	
F value		30.616***	3.166***	3.928***	
Δ F value				.762	

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준, · 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준, · 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준, · 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

라. 상사커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 LMX질 매개효과

상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 LMX질의 매개효과 분석을 위하여 먼저, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 LMX질(Z)의 회귀분석(모형1)을 실시한 결과 유의한 것으로 나타났다. 두 번째, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 직무열의(Y)의 회귀분석(모형2)도 유의한 것으로 나타났다. 세 번째, 매개변수(Z)가 포함되었을 때, LMX질(Z)과 직무열의(Y)의 회귀분석(모형3)의 경우 유의한 것으로 나타났으며, 상사의 커뮤니케이션 능력(X)과 직무열의(Y)간에 유의한 영향이(모형3)없는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 LMX질은 완전매개효과를 보인다고 할 수 있다. 분석결과는 다음<표4-15>와 같다.

<표 4-15>상사 커뮤니케이션 능력과 직무열의에서 LMX질의 매개효과

		LMX질 (모형1)	직무열의 (모형2)	직무열의 (모형3)	
통제 변수	성별	.054	-.034	-.048	
	연령	30대	-.095	-.010	.013
		40대	-.087	-.128	-.106
		50대	-.074	-.139*	-.120
	근속연수	6년~10년	.032	-.015	-.023
		11년~15년	.029	.040	.033
		16년 이상	.049	.141*	.129
	직급	대리	-.038	-.052	-.042
		과장/차장	-.014	.055	.059
		부장 이상	.034	.281***	.273***
	직종	영업/서비스	-.032	.080	.088
		전문/기술직	-.003	.107	.108
		기타	.000	.112	.112
	업종	호텔서비스	.111*	-.016	-.043
제조업		.160***	-.095	-.135*	
공무원 및 공기업		.004	.047	.046	
기타		.045	-.131	-.142*	
연구 변수	상사 커뮤니케이션 능력	.787***	.357***	.161	
	LMX질			.250**	
R ²		.649	.194	.213	
Δ R ²				.019	
F value		30.616***	4.857***	5.107***	
Δ F value				.250	

* P < 0.05, ** P < 0.01, *** P < 0.001

- 성별 더미 : 남성 기준,
- 연령 더미 : 20대 기준
- 근속연수 더미 : 1년~5년 기준,
- 직급 더미 : 사원 기준
- 직종 더미 : 사무직 기준,
- 업종 더미 : 금융/ 보험업 기준

4. 가설검증 결과 요약

지금까지의 실증분석 결과를 종합하여 요약 정리하면 다음 <표4-18>과 같다.

<표 4-16> 가설검증 결과 요약

구분	가설의 주요변수 관계	결과
가설1	상사 커뮤니케이션 능력 → 심리적 소유감	채택
가설2	상사 커뮤니케이션 능력 → LMX질	채택
가설3	심리적 소유감 → OCB-I	채택
가설4	심리적 소유감 → 직무열의	채택
가설5	LMX질 → OCB-I	채택
가설6	LMX질 → 직무열의	채택
가설7	상사 커뮤니케이션 능력 → 심리적소유감 → OCB-I	부분매개
가설8	상사 커뮤니케이션 능력 → 심리적소유감 → 직무열의	부분매개
가설9	상사 커뮤니케이션 능력 → LMX질 → OCB-I	완전매개
가설10	상사 커뮤니케이션 능력 → LMX질 → 직무열의	완전매개

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 상사의 커뮤니케이션 능력이 OCB-I와 직무열의에 미치는 영향에서 매개변수로써 심리적 소유감과 LMX질이 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위하여, 상사의 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감, LMX질에 미치는 영향을 확인하였으며, 다음으로 심리적 소유감, LMX질과 OCB-I, 직무열의의 관계를 검증하고, 마지막으로 심리적 소유감과 LMX질이 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계에서 매개효과 여부를 확인하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 커뮤니케이션 능력은 심리적 소유감, LMX질에 정(+)^의 영향이 있음이 확인되었다. 둘째, 심리적 소유감과 OCB-I, 직무열의는 정(+)^의 영향이 있음을 확인하였으며, 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의 사이에서 심리적 소유감은 모두 부분매개 효과를 보이고 있음이 확인 되었다. 마지막으로 LMX질은 OCB-I, 직무열의에 모두 정(+)^의 영향이 있음을 확인하였으며, 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의 사이에서 LMX질은 모두 완전매개 효과를 보이고 있음이 확인 되었다.

연구결과를 통한 시사점은 다음과 같다. 먼저, 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질과 심리적 소유감에 영향을 미친다. 기존 커뮤니케이션과 관련한 선행연구를 살펴보면, 커뮤니케이션 유형, 매체 등이 조직 및 개인, 성과 등에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구가 대부분이었으며, 본 연구와 같이 커뮤니케이션 능력이 심리적 소유감과 LMX질의 선행요인임을 검증하는 연구는 없었다. 이러한 결과는 상사의 적절하고 효과적인 커뮤니케이션 능력은 조직 내 구성원과의 관계 수준에 영향을 미치며, 조직에 대한 심리적 소유감에 대하여 긍정적 영향을 준다는 것이다. 이를 실무적으로 생각할 경우 상사의 커뮤니케이션 능력은 LMX질에 영향을 미치기 때문에, 부하와의 관계 개선에 있어 상사의 커뮤니케이션 능

력의 필요성이 제기된다. 또한 상사의 커뮤니케이션 능력은 구성원에게 긍정적 행동의 선행변수중 하나인 심리적 소유감에 영향을 미치기 때문에 조직 내 갈등 및 주의의식이 낮은 집단에서 상사의 커뮤니케이션 능력 향상을 개선 방안으로 고려할 수 있을 것이다.

두 번째, 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계에 있어 심리적 소유감의 매개효과가 검증되었다는 것이다. 조직 내 상사의 커뮤니케이션 능력은 구성원의 심리적 소유감에 긍정적 영향을 미치며, 이를 통하여 구성원의 OCB-I와 직무열의를 일으킬 수 있을 것이다. 즉 상사의 적절한 커뮤니케이션 능력은 구성원의 심리적 소유감을 이끌어 낼 것이며, 심리적 소유감으로 인하여 긍정적 행동인 OCB-I와 직무열의에 영향을 미칠 것이다. 따라서 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 구성원의 OCB-I와 직무열의를 이끌어내기 위하여 상사의 커뮤니케이션 능력을 통한 구성원의 심리적 소유감을 이끌어 내야 함이 요구되어 진다.

마지막으로, 상사의 커뮤니케이션 능력과 OCB-I, 직무열의의 관계에 있어 LMX질의 매개효과가 검증되었다는 것이다. 조직 내 상사의 커뮤니케이션 능력은 상사와 구성원의 관계에 영향을 미치며, 이러한 긍정적 관계는 구성원의 OCB-I와 직무열의를 일으킬 수 있을 것이다. 따라서 상사는 구성원으로부터 조직 유효성에 긍정적 영향을 일으키는 OCB-I와 직무열의를 불러오기 위하여, 커뮤니케이션 능력 향상을 위한 노력이 필요할 것이다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 다소 부족한 커뮤니케이션 능력과 관련한 연구에서, 상사의 커뮤니케이션 능력이 OCB-I와 직무열의에 미치는 영향을 검증했다는 점에서 학문적, 실무적 시사점이 있으나, 다음과 같은 연구의 한계가 있다.

첫째, 표본구성에 있어 연령, 근속연수, 직급, 직종, 업종의 비율이 적절하지 못하다. 연령의 경우 20대와 30대가 각각 29.8%와 41.5%로 전체 71.3%를 차지하고 있다. 근속연수의 경우 5년 미만 55%, 5년 이상 10년 미만이 27.7%를 전체 82.7%를 차지하고 있다. 직급의 경우 사원과 대리의 구성이 각각 64.7%, 17.6%로 전체 82.3%를 차지하고 있다. 또한 직종에 있어 사무직과 영업서비스직이 전체 차지하는 비중이 86.5%로 매우 높다. 이러한 변수들은 분석에 있어 통제되어야 하나 편중된 비율로 인하여 발생할 수 있는 연구결과의 오류로부터 자유로울 수 없다는 한계가 있다.

둘째, 본 설문 조사에 있어 자기보고식(Self-report)으로 조사되었는데, 이 경우 자신의 평가에 영향을 미치는 심리적 소유감, 직무열의, LMX질의 조사에 있어 자신의 생각을 그대로 반영하였는지에 관한 오류가 존재할 가능성이 있다.

셋째, 커뮤니케이션 능력 측정 문항에 있어 식별력의 문제가 있다. 커뮤니케이션 능력을 측정하기 위하여 적절성과 유효성을 측정하였으나, 단일요인으로 형성됨으로써 관찰변수의 타당성에 문제가 있다고 하겠다. 이는 선행연구인 김준석(2007)과 장영임(2009)의 연구에서도 나타난 체계적 오류로 이를 보완할 수 있는 측정문항의 개발이 요구되어 진다.

넷째, 회귀분석을 하는데 있어 평균값을 활용했다는 부분이다. 일반적으로 회귀분석을 하는 방법에는 요인 값을 활용하는 방법과, 측정도구의 평균을 활용하는 방법이 있다. 본 연구에서는 후자의 방법을 선택하였는데, 평균값을 활용한 분석의 경우 보편적으로 연구결과에 영향을 미치는 것은 아니나, 다중 회귀 분석에서 독립변수간 상호작용으로 인하여 발생할 수 있는 오류의 가능성을 통제할 수 없다는 데에 한계가 있다.

[참고문헌]

1. 국내문헌

- 강영순·김희철·강문실(2006), “LMX와 팔로어십, 그리고 리더십유효성간의 관계”,
한국인적자원관리학회: 인적자원관리연구, 13(1), 45-63
- 강영순·백기복·김정훈(2001), LMX질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더 행동의
조절효과, **한국인사관리학회: 인사관리 연구**, 25(2), 349-374.
- 강민주(1980), 한국 기업의 조직 문화적 유형과 조직 특성간의 관련성 연구, 서울
대학교, 박사학위 논문.
- 고대영·이애주(2011), 직원간의 갈등관리전략이 커뮤니케이션의 능력과 갈등 후
행동에 미치는 영향, **외식경영학회 : 외식경영연구**, 14(4), 7-26.
- 김남기(2011), 영업사원의 지각된 감정노동활동이 직무소진, 직무열의에 의한 이
직의도와 고객지향성에 미치는 영향 : 감정지능의 조절효과를 중심으로,
전북대학교, 박사학위 논문.
- 김도기(2007), 고품질 치안 서비스를 위한 내부 마케팅 활성화 방안 연구, 원광대
학교, 석사학위 논문
- 김정기(2012), 「나를 좋아하게 하는 커뮤니케이션」, 인복스.
- 김준석(2007), 변혁적 리더십이 커뮤니케이션 능력에 따라 팀제 조직의 유효성에
미치는 영향, 고려대학교, 석사학위 논문.
- 김창걸(2003), 「교육학(상)」, 박문각.
- 나경달(2011), 리더와 구성원의 LMX질이 성과에 미치는 영향 : 리더와 구성원의
관점에서, 연세대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 남궁은정·한주리·허경호(2008), 대학생의 갈등 효능감, 자아존중감 및 완벽주의에
따른 커뮤니케이션 능력과 대화 만족도의 차이, **한국청소년학회 : 청소년
학 연구**, 15(1), 357-380.
- 류선희(2004), 병원직원의 직무특성과 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향,
전북대학교, 석사학위 논문.
- 문종원(2005), 조직에 대한 심리적 소유감이 조직유효성에 미치는 영향에 관한
연구, 서강대학교 대학원, 석사학위 논문

- 모종화(2010), 리더십과 커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로, 용인대학교, 석사학위 논문.
- 박민선(2010), 간호사의 직무소진 및 직무열의 영향요인, 경희대학교, 석사학위 논문.
- 박정순(1997), 「대중매체의 기호학」, 나남.
- 부승규(2003), LMX의 질이 부하의 자아개념과 조직시민행동에 미치는 영향, 제주대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 서성희(2002), 팀장의 리더십 유형과 팀 커뮤니케이션 방법이 팀 효과성에 미치는 영향, 연세대학교, 석사학위 논문.
- 서준호(2002), 조직시민행동과 직무만족의 관계에 대한 연구, **한국직업교육학회 : 직업교육연구**, 21(2), 315-325.
- 손정훈(2003), 의사소통 능력이 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 영남대학교 경영대학원, 석사학위 논문
- 신강현·한영석·김완석·김원형(2008), 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계; 정서지능의 조절효과, **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 21(3), 475-491.
- 신지화·탁진국(2011), 상사의 언행일치, 리더의정당성인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로, **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 24(2), 385-407
- 안선경·허경호(2004), 개인의 성격과 의사소통 능력간의 관계, **한국언론학회: 한국언론학보**, 48(2), 321-346.
- 양창영(2013), 상사의 커뮤니케이션 능력이 직무수행에 미치는 영향, 제주대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 연제익(1993), 커뮤니케이션과 갈등간의 상관관계에 관한 연구, 인하대학교, 석사학위 논문.
- 연제익(2005), 조직내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일체감과의 관계, 경희 대학교, 석사학위 논문.
- 이규만·박경규(2001), 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미치는 영향, **한국경영학회 : 경영학연구**, 30(4), 1093-1114
- 이상엽(2009), 조직구성원들의 커뮤니케이션 차이에 따른 직무만족도 차이에 관

- 한 연구, 성균관대학교 언론정보대학원, 석사학위 논문.
- 이봉세(2006), 종업원의 심리적 소유감이 직무성과, 책임감 및 조직변화 수용성에 미치는 영향, 서강대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 이원일(2000), 교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인, 연세대학교 대학원, 석사학위 논문
- 이전희·문형구·김경민(2011), 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로, **한국심리학회지 산업 및 조직**, 24(4), 739-758.
- 이철희·신강현·허창구(2012), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향 : 심리적 자본의 매개효과를 중심으로, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 147-169.
- 장영임(2009), 변혁적 리더십과 커뮤니케이션 능력이 팀 효과성에 미치는 영향, 고려대학교, 석사학위 논문.
- 장호익(2002), 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향, 부산대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 장해순(2003), 대인갈등 상황에서 커뮤니케이션 능력과 상호관계, 매력간의 관계, **한국지역언론학회: 언론과학 연구**, 3(2), 302-344.
- 정수희(2009), 공무원의 커뮤니케이션 능력이 갈등관리 방식과 조직일체감에 미치는 영향, 고려대학교 교육대학원, 석사학위 논문.
- 조은애(2011), 상담자의 직무환경과 심리적 소진 및 직무열의와의 관계에서 소명 의식의 조절효과, 이화여자대학교, 석사학위 논문.
- 조현익(2012), 골프연습장 지도자들의 직업의식이 심리적 소유감과 조직 책임감 및 직무성취욕구에 미치는 영향, **한국사회체육학회: 한국사회체육학회지**, 47(1), 201-213.
- 조혜숙(2006), 여성공무원의 조직일체감에 관한 실증적 연구, 창원대학교, 박사학위 논문.
- 주용준(2000), 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 전남대학교 석사학위논문
- 차배근(1995), 「커뮤니케이션학 개론 하」, 박영사.

2. 국외문헌

- Argyris, C.(1962) Behavior of executives within the organization. Behavioral Science Research in Industrial Relations, Industrial relations Monograph No. 21, Industrial Relations Counselors, Inc., New York.
- Argyris, C.(1997) *Learning and teaching: A theory of action perspective*, Journal of Management Education, 21(1), 9-26.
- Argyris, C.(1965), *Explorations in interpersonal competence*, Journal of Applied Behavioral Science, 1(1), 58-83.
- Barnard, C. I.(1938), *The Function of the Executive*, Harvard University Press.
- Bateman & Organ(1983) *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*, The Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Bateman J. M., & Crant, T. S.,(1993), *Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes*, The Academy of Management Journal, 36(1), 7-27.
- Beaglefole, E.(1932), *Property: A study of social psychology*, New York: Macmillan.
- Bienvenu & Stewart(1976), *Dimensions of Interpersonal Communication*, The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 93(1), 105-111.
- Bochner, A. P., & Kelly, C. W.(1974), *Interpersonal competence : Rationale, Philosophy, and implementaion of a conceptual framework*, The speech Teacher, 23(4), 279-301.
- Borman, W. C., & motowidlo, S. J.(1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Inc. Schmitt & W. C. Borman(Eds.), *Personnel Selection in Organizations*.
- Brief & Motowidlo(1986), *Prosocial organizational behavior*, Academy of Management Review, 11(4), 710-725.
- Canary, D. J., & Cody, M. J., & Manusov, V.(2000), *Interpersonal*

- communication: A goals-based approach(2nd edition). New York: Bedford/St. Martin's Press.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H.(1987), *Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies*, Human Communication Research, 14(1), 93-120.
- Cegala, D. J.(1981), *Interaction involvement a cognitive dimension of communicative competence*, Communication Education, 30(2), 109-121.
- Chalofsky, N., & Krishna V.(2009), *Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation*, Advances in Developing Human Resources, 11(2), 189-203.
- Chomsky, N.(1965), Aspects of the theory of syntax. Cambridge, MA:MIT Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E.,(2011), *Work Engaement: A Quantitative Review and Test Of Its Relations With Task and Contextual Performance*, Personnel Psychology, 64(1), 89-136.
- Cooley, C. H.(1983), Social organization: A study of the larger mind, Introduction by Philip Rieff
- Dansereau , F., Graen, G., & Haga, W. J.(1975), *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C.(1986), *Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development*, Academy of Management Review, 11(3), 618-634.
- Dirks, K. T., & Cummings, L. L., & Pierce, J. L.(1996), "Psychological ownership in organizations : Conditions under which individuals promote and resist change". In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(Eds.), Research in organizational change and development, Greenwich, CT: JAI Press

- Duran, R. L.(1983), *Communicativ adaptability : A measure of social communicative competence*, Communication Quarterly, 31(4), 320-326.
- Edmondson, A. C.(1996), *Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*, Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), 5-28.
- Epitropaki, O, & Matin, R.(2005), *The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification*, The Leadership Quarterly, 16(4), 569-589.
- Farh J. L., Podsakoff P. M. & Organ D. W.(1990), *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction*, Journal of Management, 16(4), 705-721.
- Furby, L.(1978), *Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation*, Social Behavior and Personality, 6(1), 49-65.
- Furby, L.(1980), *The origins and early development of possessive behavior*, Political Psychology, 2(1), 30-42.
- George, J. M., & Brief, A. P.(1992), *Feeling food-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*, Psychological Bulletin, 112(2), 310-329.
- Goffman, E. (1963), Encounters: Two studies in the sociology of interaction, Bobbs-Merrill.
- Graen, G. & Cashman, J, F.(1975). "A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach, in: J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.)," Leadership frontiers. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P.(1982), *The Effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing A dual attachment model*, Organizational Behavior and Human Performance, 30(1), 109-131.
- Graham, J. W.(1991), *An essay on organizational citizenship behavior*, Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(4), 249-270.

- Guthmann, H. G., & Dougall, H. B.(1962), *Corporate Financial Policy*, Englewood Cliffs, N, J. : Prentice Hall.
- Hammer, T. H., & Stern, R. N.(1980), *Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power*, *Academy of Management Journal*, 23(1), 78-100.
- Hellriegel , D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W.(1991), *Organizational Behavior*. 5th, (Eds), N. Y.: West.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jussila, I. & Puumalainen, K.(2005), *Psychological ownership in organizations: predictors of ownership feelings for physical, social and cultural dimension*, the midwest Academy of management Conference(in reviewing for the journal of Organizational Behaviors), Chicafo, April 2005.
- Kahn, W. A.(1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karambayya(1990), *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'*, Unpublished manuscript.
- Katz, D.(1964), *The motivational basis of organizational behavior*, *Behavior Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., & Kanh, R. L.(1966), *The social psychology of organizations*(2nd ed.), New York: Wiley.
- Klein, K. J.(1987), *Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models*, *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319-332.
- Klein, K. J. & Hall, R. J.(1998), *Correlates of Employee Satisfaction with stock ownership : who like an ESOP Most?*, *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 630-638.

- Kurt T. Dirks, Larry L. Cummings, & Jon L. Pierce. (1996), Psychological Ownership in organization, *Research in Organizational Change and Development*, 9.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000), *Preventing Burnout and Building Engagement: Team Member's Workbook*, Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.(1996), Developing and maintaining trust in working relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D.(1993), *A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-member exchanges*, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M.(1998), *Multidimensional of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development*, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Linden, R. C., & Graen, G.(1980), *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Luthans, F., & Larsen, J. K. (1986), *How managers really communicate*, *Human Relations*, 39(2), 161-178.
- McClane, W. E.(1991), *Implications of Member Role Differentiation*, *Group & Organization Studies*, 16(1), 102-113.
- Mead, H. R.(1934), *Mind, self and society*, Chicago : University of Chicago Press.
- Merrihue, W. V. (1960), *Managing by communication*. McGraw-Hill.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Hart, Z., & Peterson, D. L.(1999), *A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability*, *Journal of Applied Communication Research*, 27(1), 24-48.
- Miller, V. D.(2000), *Managing After the Merger: The challenges of Employee Feedback and Performance Appraisals*, *Management Communication Quarterly*, 13(4), 659-667.

- Miller, G. R., Steinberg, M., & Moscoso, V. (1975), *Between people: A new analysis of interpersonal communication*, Chicago: Science Research Associates.
- Mowday, R. T, Poter, L. W., & Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, N. T. Academic Press.
- O'reilly, C., & Chatman, J.(1986), *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989), *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*, *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985), *Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application*, *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Pierce, J. L., Cummings L. L., & Van Dyne, L.(1992), "Psychological Ownership : A Conceptual and operational examination", working paper, University of Minnesota.
- Pierce, J. L., Rubenfeld S. A., & Morgan, S.(1991), *Employee ownership: a conceptual model of process and effects*, *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Pierce, J. L., Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1992), *Psychological ownership: A conceptual and operational exploration*, In *Southern Management Association Proceedings*, 203(1), 211.
- Puffer, S. M. (1987), *Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work*

- performance among commission salespeople*, Journal of applied psychology, 72(4), 615-621.
- Ruben, B. D. (1976), *Assessing communication competency for intercultural adaptation*, Group & Organization Management, 1(3), 334-354.
- Rubin, R. B.(1990), Communication competence. In G. M. Phillips & J. T. Wood(Eds.). *Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the speech communication association.* 94-129
Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Rubin, M. (1991), *Corpus Christi* Cambridge: Cambridge University Press.
- Saks, A. M. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker A. B.(2002), *The measurement of Engagement and buyout: A confirmative analytic approach*, Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M.(2005), *Work engagement: An emerging psychological concept its implications*, Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. & Bakker, A. B., (2008), *Work engagement An emerging concept in occupational health psychology*, Work & Stress, 22(3), 187-200.
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995), *Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership*, Journal of managerial issues, 209-221.
- Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993), *The relationship between " traditional" leadership," super" leadership, and organizational citizenship behavior*, Group & Organization Management, 18(3), 352-365.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998), *Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues*, Academy of Management Journal, 41(3), 298-318.
- Setton, R. P., Bennett N. & Liden, R. C.(1996), *Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member*

- exchange, and employee reciprocity*, Journal of Applied Psychology, 81(3), 219-227.
- Shirom, A. & Antman, S.(1987), *Organizational, occupational and individual factors of burnout among secondary school teachers*, Megamot, 30, 349-361.
- Simon, H. A. (1957), Models of man: Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in a social setting.
- Smith, C., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983), *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*, Journal of applied psychology, 68(4), 653.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R.(1989), Handbook of Interpersonal Competence Research. New york, NY: Springer-verlag.
- Stohl, C. (1983), Developing a communicative competence scale, Communication yearbook, 7, 685-716.
- Van Dyne, L., Cummings L. L., & McLean Parks, J.(1995), Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity, In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), Research in organizational behavior, 17, Greenwich, CT:JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, Measurement, and validation*, Academy of Management Journal of Management, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004), *Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior*, Journal of Organizational Behavior, 25(4), 439-459.
- VandeWall, D., Van Dyne L. & Kostova, T.(1995), *Psychological ownership: an empirical examination of its consequences*, Group and Organization Management., 20(2), 210-226.
- Wangner, S. H., Parker, C. P. & Christiansen, N.(2003), *Employee that think and act like owners : effects of ownership beliefs and behaviors on organization effectiveness*, Personnel Psychology, 56(4), 847-871.

- Wakabayashi, M., & Graen, G. (1988), *Human resource development of Japanese managers: Leadership and career investment*, International human resources management: International Review, 135-138.
- Wang, P. & Walumbwa, F. O. (2007), *FAMILY FRIENDLY PROGRAMS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK WITHDRAWAL: THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, Personnel Psychology, 60(2), 397-427.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), *Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions*, Journal of Applied Psychology, 75(5), 487.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993), *The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior*, Human Relations, 46(12), 1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*, Academy of Management Journal, 40(1), 82-111.
- Wiemann, J. M.(1977), *Explication and test of model of communicative competence*, Human Communication Research, 3(3), 195-213.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior*, Journal of Management, 17(3), 601-617.
- Wilpert, B. (1991), *Property, ownership, and participation: On the growing contradictions between legal and psychological concepts*, International handbook of participation in organizations: For the study of organizational democracy, cooperation, and self management, 2, 149-164.

설 문 지

NO	
조사일	2013 년 월 일

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀하의 귀중한 시간을 내주셔서 설문에 응해주신 것을 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 ‘상사의 커뮤니케이션 능력이 조직시민 행동과 직무열의에 미치는 영향’에 관한 연구를 위한 설문으로 귀하께서 응답하신 설문지는 오직 순수 연구목적으로만 사용되며, 익명으로 처리되므로 특정 개인이나 조직의 특성은 절대로 노출되지 않을 것임을 약속드립니다. 본 설문지의 자료는 본 연구자가 직접관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

귀하의 솔직한 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

바쁘시겠지만, 성실히 답변해 주시기 바라며, 설문조사에 관한 의문사항이 있으시면 아래로 연락해 주시기 바랍니다. 본 조사에 협조해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

지도교수 : 강영순
제주대학교 경영학과 교수

연구자 : 윤재관
제주대학교 경영대학원 경영학과
연락처 : 010-6622-5625
E-mail : assistant@daum.net

본 조사의 설문내용 및 개인 신상 정보는 통계법 제33조에 의해 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

< 부탁의 말씀 >

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하는 내용으로 응답하시지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
3. 서로 비슷하다고 느껴지는 문항일지라도 하나도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시기를 부탁드립니다.

1. 다음 항목은 상사의 커뮤니케이션 능력에 관한 내용입니다. 실제 느낌 그대로 기록해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 상사는 부하들의 행동과 기분을 잘 알기 때문에 상황에 맞게 어떻게 대화해야 하는지를 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상사는 부하들과 자연스럽게 대화를 이끌어 나갈 수 있기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상사는 부하들이 즐거워할만한 충분한 대화 지식과 경험을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 상사는 부하들과 대화를 할 때 다가와서 이야기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
5) 상사는 잡담보다는 대화목표를 이루기 위해 부하들과 대화하기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
6) 상사는 부하들의 생각과 감정을 이해하고 있다는 것을 잘 표현한다.	①	②	③	④	⑤
7) 상사는 부하들의 기분이 상하지 않도록 대화하길 원한다.	①	②	③	④	⑤
8) 상사는 대화목표를 정해놓고 그 목표를 달성하기 위해 해야 할 행동을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음 항목은 심리적 소유감에 관한 내용입니다. 실제 느낌 그대로 기록해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 이 회사가 나의 회사라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 이 회사에 대해 개인적으로 높은 주인의식을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 직무와 관련하여 비용을 절감할 수 있는 방법들을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 장기적으로 회사에 도움이 될 수 있는 새롭고, 혁신적인 직무수행방안을 제안하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 이 회사를 우리들의 회사라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6) 이 회사에 종사하는 대부분의 사람들은 회사를 자신의 회사로 생각한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음 항목은 귀하와 귀하의 상사와의 관계에 관한 내용입니다. 실제 느낌 그대로 기록해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나의 상사는 직책의 영향력에 관계없이 업무상 발생하는 내 문제들을 자기 일처럼 여기고 도와줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상사는 내가 정말 필요하다면, 자신이 손해를 보더라도 나를 도와 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상사는 나의 문제가 무엇이고, 내가 무엇을 필요로 하는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 나의 상사는 나의 잠재능력을 알아본다.	①	②	③	④	⑤
5) 나의 상사는 내가 곤경에 처해 있을 때 나를 옹호해줄 만큼 나에게 대해 충분한 확신을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 나는 나의 상사가 나를 어떻게 생각하는 지 잘 알고 있다. (①잘 안다, ⑤잘 모른다)	①	②	③	④	⑤
7) 당신의 상사와 당신은 업무상 관계가 어떻다고 할 수 있습니다.(①매우 않좋다, ⑤매우 좋다)	①	②	③	④	⑤

4. 다음 항목은 조직시민행동에 관한 내용입니다. 실제 느낌 그대로 기록해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다.	①	②	③	④	⑤
4) 필요하다면 요구하지 않아도 상사의 업무를 보조한다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음 항목은 직무열의에 관한 내용입니다. 실제 느낌 그대로 기록해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무를 수행할 때 시간 가는 줄 모른다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 나의 업무에 푹 빠져 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나의 업무를 할 때 가끔은 다른 것을 생각한다(R)	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 일반 사항에 관한 내용입니다.

6. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 남성 ② 여성

7. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

8. 귀하의 근속연수는 어떻게 되십니까?

- ① 1년~5년 ② 6년~10년 ③ 11년 ~ 15년 ④ 16년 이상

9. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

- ① 평 직원(사원) ② 대리 급 ③ 과장/차장 급 ④ 부장 급 이상

10. 귀하의 직종은 어떻게 되십니까?

- ① 사무직 ② 영업/서비스직 ③ 전문/기술직 ④ 기타()

11. 귀하의 업종은 어떻게 되십니까?

- ① 금융/보험업 ② 호텔서비스업 ③ 제조업 ④ 공무원 및 공기업 ⑤ 기타()

- 조사에 응해 주셔서 감사 합니다 -