

리더의 의사소통 유형, 상사 신뢰, 조직몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석¹

An analysis of structural relationships among leaders' communication pattern, followers' trust in leader, organizational commitment, and innovative behavior

신혜영 (Hye Young Shin) 동국대학교 일반대학원 경영학 박사

권상집 (Sang-Jib Kwon) 동국대학교 상경대학 경영학부²

ABSTRACT

This study analyzes the structural relationships among communication pattern of leader, followers' trust in leader, organizational commitment and innovative behavior. In order to analyze hypotheses, the survey was collected by distributing questionnaire to 250 workers in small and medium-sized companies. As a result, total 213 workers participated in the survey and their rates were included for the test process. The collected data analyzed structural equation modeling, a statistical program. The results of this study are as follows; First, supportive and reflective communication pattern of leader have meaningful positive influences on followers' trust in leader. Directive communication pattern of leader, by contrast, is negatively related to followers' trust in leader. Second, followers' trust in leader has a positive impact on organizational commitment. Third, organizational commitment has a positive effect on followers' innovative behavior.

Based on these results, it can be said that followers' trust in leader is more important for boosting organizational commitment and innovative behavior because it has a positive effect on organizational commitment with supportive or reflective communication behavior of leader. Therefore, this study proposes practical benefits to leaders regarding how to display communication process and trust quality more effectively. Future studies are required to investigate the research agendas on the issues between communication patterns and innovative behavior.

Keywords: Communication Pattern, Followers' Trust in Leader, Organizational Commitment, Innovative Behavior

¹ 논문접수일: 2017년 2월 9일; 1차 수정: 2017년 5월 29일; 게재확정일: 2017년 6월 21일

본 연구는 1저자(신혜영)의 박사논문 내용을 수정 및 보완하여 게재했습니다.

² 교신저자

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 필요성

최근 들어 명령과 통제를 통한 전통적인 조직관리 운영방식의 효용성이 점차 그 힘을 잃어가고 있다. 과거 성과 창출의 주요 요소였던 일방향적인 지시와 통제는 이제 구성원들의 자발적인 참여와 노력, 그리고 참신한 아이디어 창출로 대체되고 있다고 해도 과언이 아니다 (Oldham and Cummings, 1996). 한편, 경제의 세계화에 따른 변화의 속도 내지 정보통신기술 발전의 급속한 진전에 따라 성장 중심의 산업경제 사회가 새로운 가치를 추구하는 지식 및 창조경제 사회로 빠르게 전이되어 가고 있다(권정언, 우형록, 2015; Hamel, 2009; Kottler, 2010). 이러한 환경변화와 시대적 흐름 속에서 조직 내 구성원 간 의사소통을 통한 원활하고 정확한 정보 공유에 따라 상호 신뢰 형성은 물론 조직에 대한 몰입과 직무 수행에 있어 구성원 스스로 혁신하려는 의지 등이 기업의 경쟁력 강화에 중요한 수단으로 작용하기에 이르렀다(권상집, 2016).

일반적으로 기업에서의 의사소통이란 개인 목표를 조직의 목표로 수렴하여 통합시켜가는 하나의 도구로서, 구성원 간 필요한 정보를 교환하고 조직 환경과의 상호 작용을 원활하게 기여하는데 중요한 역할을 한다. 지속가능한 기업 경영의 대전제인 경영 성과를 향상시키기 위해서는 조직 구성원으로부터 기업의 목표 달성에 일조하게 되는 협력의도 및 동기를 이끌어내어야만 한다. 이 때, 리더의 효과적인 의사소통은 조직 구성원들에게 상사에 대한 신뢰를 높이 형성시키고 더 나아가 조직에 대한 열정적인 몰입과 구성원의 행동을 변화시키는 효과적인 촉매제로 작용될 수 있다(Watson, 2008).

리더의 의사소통의 중요성은 비단 어제 오늘의 일도 아니고 경력직 구성원들에게만 해당되는 문제도 아니

다. 일례로, 최근 사회적 이슈로 등장한 취업 문제의 실상에도 불구하고 어렵게 취업을 했으면서도 의외로 조직에 적응 내지 몰입하지 못하고 입사 초기에 이직하는 비율이 점차 높아지는 추세이다. 한 가지 눈길을 끄는 사안으로는, 입사한지 1년 이내에 퇴사하는 비율이 대기업의 경우(22.8%)보다 중소기업의 경우(30.8%) 갈수록 높게 나타나고 있다는 점이다. 6개월 미만의 신입사원을 대상으로 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 좀 더 자세히 살펴본 연구에 따르면, 상사에 대한 불만이 신입사원에게서 굉장히 중요한 이직 요소 중 하나인 것으로 드러났다(탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석, 2008). 또한 관심을 갖고 살펴봐야 할 사항으로는 언어적 불쾌감을 주는 리더와 일하는 구성원일수록 피로감을 더 느끼며, 상사에 대한 불신도 더 높게 나타난다는 점이다(여영숙, 정성채, 2010).

과거 부서(팀) 내에서 이루어지는 의사소통은 주로 리더의 일방적 지시 형태를 따르는 것이 다반사였으나, 조직구조가 수평적인 팀제로 변화되어가는 오늘날에 이르러서는 리더와 부하직원 간 의사소통의 질과 방법론적 관점이 조명을 받고 있다. 이들 계층 간의 관계를 좀 더 원활하게 조정해주는 수단 가운데 하나가 바로 의사소통의 활성화라고 볼 수 있는 바, 리더의 의사소통 유형에 따라 구성원들은 반응을 달리 보이기에 올바른 의사소통을 통해 구성원들의 상사 신뢰를 형성하는 건 현재 매우 중요하다고 할 수 있다(Nyhan, 2007).

그러므로 조직 내에서 리더의 의사소통 유형에 따라 구성원들이 지각하는 상사에 대한 신뢰 형성은 결과적으로 구성원들의 조직몰입 수준 및 혁신행동으로까지 이어지는 중요한 촉매제가 될 수 있다. 즉, 직무와 관련된 구성원의 대표적 태도인 조직몰입과 혁신행동은 리더와 구성원 간의 원활한 의사소통 정도와 상사 신뢰와의 관계에서 어떤 긍정 또는 부정적인 영향력이 존재할 것으로 추론된다. 선행 연구에서도 Mishra(1996)는 조직이 위기에 처해 있을 때 상사에 대한 신뢰는 매우 중

요하며 상사의 신뢰가 구성원의 역량 및 개방성 등을 보다 강화할 수 있다고 밝힌 바 있다.

이에 따라 지속적으로 불거진 리더의 폭언과 억압이 왜 문제인지, 그리고 리더의 효과적인 커뮤니케이션이 어떻게 구성원들이 지각하는 상사 신뢰에 영향을 미치는지에 대해 명확히 이를 이해할 필요가 있다. 특히, 상사에 대한 신뢰가 형성되면 구성원들의 조직몰입 및 혁신행동 등을 보다 원활히 유발할 수 있다는 점에서 본 연구는 지속가능한 조직을 구현하기 위해 리더의 의사소통 유형과 구성원들이 느끼는 상사 신뢰, 그리고 구성원들의 업무와 관련된 대표적 행동인 조직몰입과 혁신행동 간의 구조적 관계를 보다 상세히 밝히고자 한다.

1.2 연구의 목적

리더의 효과적인 의사소통은 구성원의 사기 향상은 물론 과업의 능률을 증대시키는데 이바지하고 있으며, 조직 내 대인관계를 원만히 형성하게 하는 중요한 디딤돌로서 그 중요성이 현재 갈수록 증대되고 있다. 이에 따라 조직 내 의사소통의 중요성을 인식한 연구들이 꾸준히 이루어져 왔으며, 이제는 리더의 의사소통이 어떻게 조직성과 또는 구성원들의 심리적 요인에 영향을 미치는지에 대한 연구까지 그 필요성이 확대되고 있다(권상집, 2017).

기존 연구에서는 리더의 의사소통과 상사에 대한 신뢰를 연계하여 구성원들의 직무 관련 행동을 살펴본 연구가 비교적 미진했다. 환언하자면, 직속상사의 의사소통 행태가 상사 신뢰, 조직유효성의 하위요소인 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 대한 관점 그리고 무엇보다도 이들 요인들을 연계 내지 통합시켜 관조해보는 연구가 매우 드물었다.

따라서 본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 리더의 의사소통 유형을 보다 세분화하여 리더의 다양한 의사소통 유형이 조직 구성원들이 느끼는 상사 신뢰에

어떠한 영향을 미치는지 알아보려고 하며, 상사 신뢰에 따라 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향의 정도를 살펴보기 위해 본 연구에서 고찰한 주요 변인 간의 구조적 관계를 실증분석하고자 한다. 본 연구는 조직 내 리더의 올바른 의사소통 행태를 위한 실질적 방안을 고찰하여 구성원들이 지각하는 상사 신뢰의 향상을 위한 전략적 대안을 제시함으로써 조직 구성원들의 조직몰입 및 혁신행동 유도를 모색하기 위한 시사점을 전달하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 의사소통의 유형에 관한 이해

의사소통 유형에 관해서는 학자들마다 서로 다른 견해를 보이고 있다. 의사소통 유형에 관한 대표적인 학자인 Norton(1978)에 의하면 의사소통 유형이란 '의사소통 행동 과정에서 상호 공유하려는 메시지의 전달 방식'을 말하며, 이는 의사소통 당사자 간에 오가는 문장상의 의미들이 어떻게 받아들여지고 해석되며, 이해되는지에 관한 언어적, 비언어적 상호작용 방식을 뜻한다.

'유형'이란 의사소통 내용과 규칙들을 독특하고 무한한 조합들로 합성하는 것을 의미하는데, 이를 쉽게 설명하자면 결국 의사소통 유형은 개인의 독특한 커뮤니케이션 패턴이라고 할 수 있다(Williams and Spiro, 1985). Street(1988)는 의사소통 유형을 개인이 지닌 하나의 독특한 소통 양식이라고 언급하면서, 이러한 유형은 언어적, 음성적, 그리고 비언어적 행동의 특징적 패턴을 통해 형성되는 것이라고 정의했다.

한편, 의사소통 유형을 여러 분류 기준에 따라 다양한 형태로 나눌 수 있으나, 명확히 이를 구분 짓는 것은 매우 어려운 일이다. 이는 학자들마다 분류 기준이나 관점이 다양할 뿐만 아니라 한 가지의 의사소통 유형에 여러 기준이 동시에 적용될 수 있기 때문이다. 이

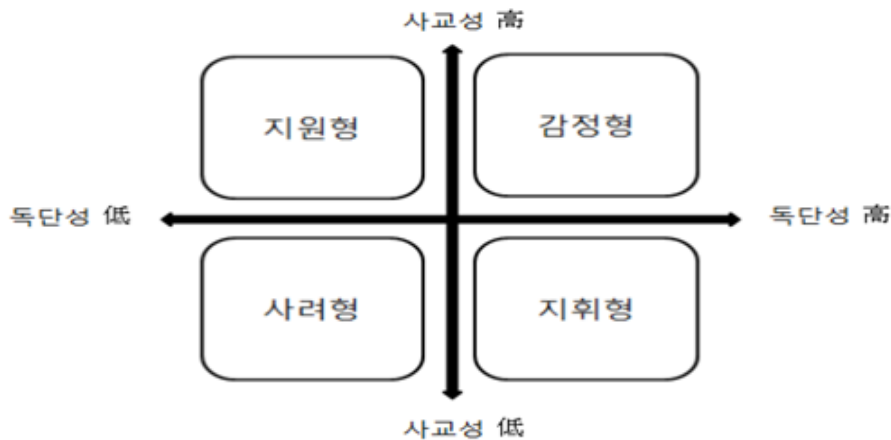
중, 의사소통의 유형을 심도 있게 분석한 Reece and Brandt(1984)는 대부분의 사람들은 자신만의 독특한 의사소통 유형을 가지고 있다는 점에 착안하여, 의사소통의 유형을 독단성과 사교성이라는 두 가지 차원에서 크게 분류하여 유형을 세분화하였다.

Reece and Brandt(1984)가 의사소통 유형을 분류하는데 활용한 첫 번째 기준인 독단성은 조직에서 책임을 맡거나 자신의 포지션을 과시하려는 유형을 의미한다. 독단성이 높은 사람은 상대에게 거리낌 없이 충고하고 강력하게 자신의 의견을 개진하며 자기주장이 강하면 서도 상대의 의견은 억제하고 통제하려는 성향이 존재한다. 반면, 독단성이 낮은 사람은 상대에게 협조적이고 남을 적극적으로 도우며 자기주장을 내세우기보다 다른 사람에 의해 쉽게 통제되는 성향이 더 강한 편이다.

반면, 의사소통 유형을 분류하는데 필요한 두 번째 기준인 사교성은 다른 사람과 사회적으로 친밀한 관

계를 맺으려는 유형을 의미한다. 사교성이 높은 사람은 자신의 감정을 자유롭게 표현하며 개방적이고 대화를 더 많이 하려는 의지가 강하며 다른 이와 적극적으로 교제하기를 선호하는 성향이 강하다. 반면, 사교성이 낮은 유형의 사람들은 자신의 감정을 통제하며 사회적 관계에서도 비공식적인 면모보다 보수적이고 공식적인 인간관계를 유지하려는 성향이 더 강한 편이다.

Reece and Brandt(1984)는 해당 기준을 토대로 독단성과 사교성의 높고 낮은 수준의 상호 결합에 의해 의사소통 유형을 감정형(Emotive style), 지휘형(Directive style), 지원형(Supportive style), 사려형(Reflective style) 등 네 가지 요소로 구분하여 다음과 같이 도식화했다. 본 연구는 의사소통 유형과 관련된 연구에서 가장 많이 활용된 이들 유형을 토대로 리더의 의사소통 유형이 미치는 영향을 보다 깊이 있게 분석했다.



<그림 1> 의사소통 유형 분류

2.2 리더의 의사소통 유형이 상사 신뢰에 미치는 영향

의사소통 유형을 독단성과 사교성을 통해 분석한 결과 의사소통 유형은 크게 4가지 요소로 분류되었다. 이 중, 감정형 의사소통은 높은 독단성과 높은 사교성을 지닌 유형으로 열정적이며 자기감정을 솔직하게 표현하

는 유형이다. 천성적으로 급하고 말이 빠르며 자기 견해를 강하게 표현한다. 또한, 비공식적인 관계를 좋아하여 새로운 사람을 만날 때에도 곧바로 개인적 견해를 밝힌다. 또한, 지휘형은 독단성은 높고 사교성은 낮은 유형으로 엄격하며 자기주장이 아주 단호하다. 그러므로 지휘형 의사소통을 쓰는 리더는 사무적이고 딱딱한 인상

을 구성원에게 심어줄 수 있다. 아울러, 공식적 관계를 중시하기에 무관심하고 다소 격식을 차리는 편이다. 그러므로 감정형과 지휘형 의사소통 유형을 사용하는 리더는 구성원들이 지각하는 상사 신뢰에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

상사 신뢰란 구체적으로 구성원들이 상사에게 느끼는 공정성과 정직함, 지원 정도, 관리 방식 등에 대한 긍정적인 기대를 내포하고 있는데(Brower, Lester, Korgaard, and Dineen, 2009; Mayer and Gavin, 2005) 상사 신뢰는 조직 구성원들이 리더와의 다양한 경험과 소통을 통해 지각하게 된다. 그런데, 감정형과 지휘형 의사소통은 기본적으로 독단성이 높아(Reece and Brandt, 1984) 상대의 의견보다 자신의 의견을 내세우는 측면이 강하고 자기 의견을 고집하는 성향이 강해 구성원들이 상사에 대해 거부감을 인식할 수 있다. 국내 선행 연구에서도 이전희, 문형구, 김경민(2011)은 리더의 의사소통 유형을 독단형과 사교형으로 분류한 뒤, 군 조직 내 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 독단형 의사소통을 발휘하는 리더는 구성원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미쳤음을 분석한 바 있다.

특히, 리더의 유형이 경쟁적이고 타인을 통제하려는 감정형이나 지휘형 같은 의사소통을 자주 할수록 구성원들은 상사에 대해 독단적이라는 부정적인 인식을 하게 되고 상사에 대해 불신을 갖게 된다(이전희 외, 2011). 국내 연구에서도 윤대균과 장병주(2005)는 리더의 섬세한 서번트 리더십이 상사 신뢰에 정(+)의 영향을 미치고, 리더가 감성지능을 보일수록 상사 신뢰에 긍정적인 영향력이 있음을 입증하였다(김성은, 2010). 이에 따라, 본 연구는 기존 선행 연구를 토대로 다음과 같이 본 연구의 가설 1과 2를 수립하였다.

가설 1: 감정형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 지휘형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

의사소통의 유형 중, 지원형과 사려형은 긍정적인 커뮤니케이션 유형으로 주로 인식되는데, 지원형 의사소통은 독단성은 낮고 사교성이 높은 유형으로서 참을성이 있고 말을 많이 하지 않고 상대의 의견을 경청하는 성향이 강하다. 이런 유형은 권력의 남용을 절제하고 상대를 친절하게 지원하고 설득하기를 선호한다. 다른 이의 의견에 대해서도 심사숙고해서 결정을 내리고 의사결정에서도 최소한의 역할을 하며 상대를 존중하는 편이다. 또한, 사려형은 독단성과 사교성이 모두 낮은 유형으로 침착하고 조용한 편이다. 친밀한 면모는 다소 부족하나 자기 의견을 상세히 밝히고 세부적인 사항까지 검토해서 결정을 내리기에 신중한 면모를 상대가 주로 인식하게 된다. 그러므로 지원형과 사려형 의사소통을 리더가 발휘하면 구성원들이 지각하는 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

기존 연구에서도 리더가 열정적이며 구성원들을 배려하고 협력적 의사소통을 발휘할수록 구성원들은 리더가 자신들을 인정하고 업무를 함께 하고 싶다는 긍정적인 기대를 형성한다(이전희 외, 2011; 조현구, 최은수, 2015; Deluga, 1995; Russell, 2001). Mueller and Lee(2002)의 연구에 의하면 리더와 조직 구성원 간의 교환관계 질이 구성원들의 의사소통 만족에 강한 영향을 미친다고 주장했는데, 이는 리더와 구성원 사이가 높은 질적 관계를 유지할수록 구성원들은 제반 상황에서 긍정적인 만족과 자신감을 얻을 수 있다는 점을 확인할 수 있다. 특히, 구성원에 대한 세심한 배려와 지원이 담긴 리더의 언행은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 주기에(Lewicki and Bunker, 1995; Mayer, Davis, and Schoorman, 1995) 리더의 세심한 의사소통 유형인 지원형과 사려형 소통은 구성원들의 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 긍정적인 촉매제가 될 것이다. 그러므

로 기존 연구를 토대로 본 연구는 가설 3과 4를 다음과 같이 수립하였다.

가설 3: 지원형 의사소통은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 사려형 의사소통은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사 신뢰가 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향

신뢰는 조직에 대한 신뢰뿐만 아니라 대인 간 신뢰도 구성원의 태도에 중요한 영향을 미친다. 이 중, 상사에 대한 신뢰는 구성원의 직무와 관련된 여러 행동 및 태도 형성에 상당한 영향을 주는 중요 요인이다(Konovsky and Pugh, 1994). 상사에 대한 긍정적인 신뢰는 개인은 물론 조직을 위해서도 긍정적인 결과를 가져오는데, 국내 연구 중 송정수와 이규용(2008)의 연구를 살펴보면 상사 신뢰가 조직몰입과 서비스품질에 미치는 영향을 분석한 결과, 모두 유의한 영향을 미치는 점을 확인할 수 있다. 즉 상사에 대한 신뢰가 높을수록 구성원들의 조직몰입뿐만 아니라 기업의 서비스품질까지 향상된다는 것이 확인되었다. 상사 신뢰와 조직몰입과 관련된 해외 연구에서도 Wagner and Rush(2000)는 상사에 대한 신뢰가 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝힌 바 있으며, Dirks and Ferrin(2002)도 상사는 구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 가장 중요한 요소로서 조직 구성원이 지각하는 상사에 대한 신뢰가 조직몰입을 직접적으로 결정할 수 있다고 강조하고 있다.

이러한 맥락에서 볼 때 구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 구체적으로, 상사에 대한 구성원의 신뢰 인식은 구성원들의 태도 형성에 중요한 영향을 미치며, 이는 구성원이 현재 속해 있는 조직에 대한 몰입과도 긍정적인 관계를

보일 것으로 예측할 수 있다. 이를 토대로 수립한 본 연구의 가설 5는 다음과 같다.

가설 5: 상사 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

아울러, 상사에 대한 신뢰감 형성은 구성원들이 보다 편히 자유롭게 의견을 제시하고 혁신적인 행동을 촉진하도록 하는 상황을 제공할 수 있다. 국내 연구에서도 상사 신뢰는 혁신행동을 조절하거나 상사 신뢰가 혁신행동에 유의한 영향을 줄 것이라는 점을 추론한 바 있다(권정연, 권상집, 2015; 송병식, 2006; 송운석, 김진해, 2009). 이러한 맥락에서 볼 때 조직 구성원의 상사에 대한 신뢰와 혁신행동 역시 밀접한 연관성을 지닌다고 볼 수 있으며, 상사 신뢰는 국내 연구를 참고로 할 때, 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 그러므로 기존 선행연구를 토대로 수립한 본 연구의 가설 6은 다음과 같다.

가설 6: 상사 신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향

조직몰입은 주로 조직에 대한 동일시, 애착, 충성도, 소속감 정도를 의미하며(Mowday, Porter, and Steers, 1982) 조직을 위해 기꺼이 노력하려는 구성원의 의지, 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용을 내재하고 있다. 조직몰입 수준이 높으면 과업에 대해 구성원들은 적극적으로 참여하고 조직을 위해 열심히 일하려는 자발성이 더욱 강해진다. 결과적으로 조직몰입이 높은 구성원은 다른 이들보다 문제 또는 기회의 발견, 새로운 아이디어 창출에 대해 더 열심히 나설 가능성이 높다(Van de Ven, 1986).

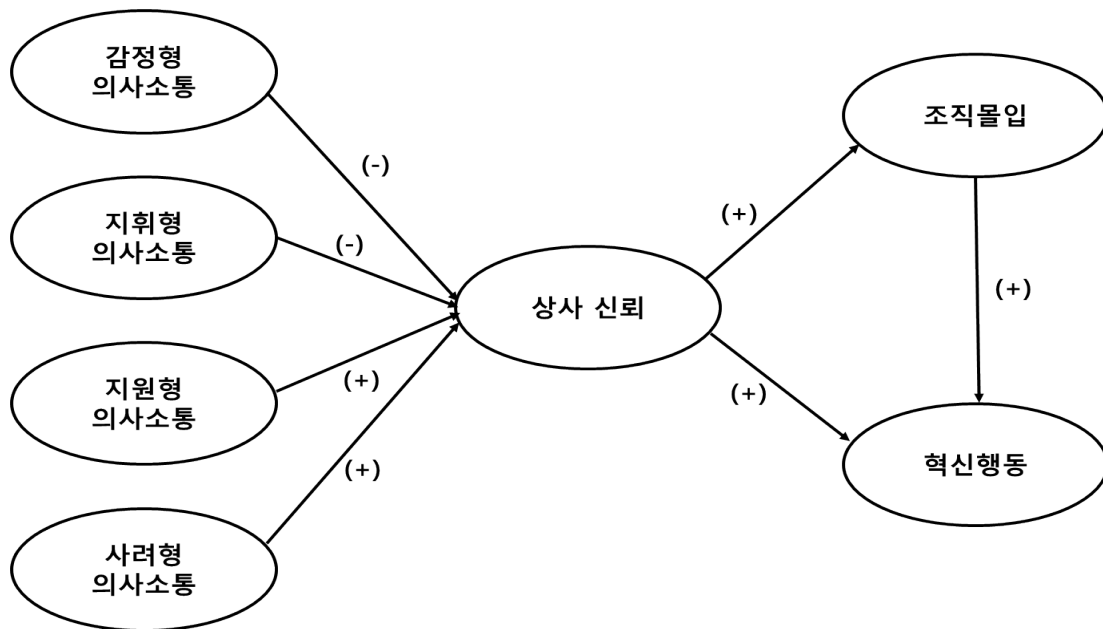
직무와 관련하여 새로운 아이디어와 절차, 제품을 의

도적으로 도입 및 적용하고 이러한 아이디어를 제품, 서비스, 공정 등으로 만드는 총체적인 과정(Kanter, 1988; West and Farr, 1989)을 뜻하는 혁신행동은 높은 수준의 몰입이 내재된 구성원들을 통해서 창출된다(권정연, 권상집, 2015). 특히, 국내외 연구에서도 몰입도가 높고 조직에 대해 더 많은 애착을 갖고 있는 구성원은 보다 혁신적인 성과를 창출할 수 있다고 강조한 점에서(송운석, 김진해, 2009; Foss, Minbaeva, Pedersen, and Reinholt, 2009; Gong, Huang, and Farh, 2009) 본 연구는 기존 선행연구에서 도출된 논리를 바탕으로 본

연구의 마지막 가설인 가설 7을 다음과 같이 수립하였다.

가설 7: 조직몰입은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

각각의 논리를 바탕으로 수립한 가설을 토대로 본 연구는 <그림 2>와 같은 연구모형을 제시하였고 실증 분석을 통해 각 변인들 간의 구조적 관계를 정밀히 살펴 보고자 한다.



<그림 2> 연구 모형

3. 연구방법

3.1 연구 대상

본 연구가 정립한 연구모형을 검증하기 위하여 대구 및 경북에 위치한 중소기업에 근무하는 팀장 이하 직원들을 대상으로 설문조사 모집단을 선정하였다. 본 설문

에 사용된 문항들은 선행연구를 참조하여 작성했으며, 설문 배포 및 회수는 2016년 4월 20일부터 5월 4일까지 15일간 진행되었고 앞서 언급한 대구/경북 제조 및 서비스업 중소기업을 대상으로 총 250부를 배포하여 230부를 회수하였다. 이중, 불성실하게 응답한 자료 17부를 제외하고 분석에 활용된 데이터는 총 213부였다. 설문 응답자의 주요 인구통계적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문 응답 인원의 인구통계적 특성

인구통계 변수	분포	인원 (수)	비율
성별	남성	162명	76.1%
	여성	51명	23.9%
연령	20대	28명	13.2%
	30대	63명	29.6%
	40대	64명	30.0%
	50대 이상	58명	27.2%
직무	경영지원	76명	35.7%
	영업/마케팅	38명	17.8%
	재무/회계	17명	8.0%
	생산운영 및 기타	82명	38.5%
직급	사원	113명	53.1%
	대리	30명	14.1%
	과장	33명	15.5%
	차장	15명	7.0%
	부장	22명	10.3%
근속 연수	5년 미만	67명	31.5%
	10년 미만	57명	26.8%
	20년 미만	42명	19.6%
	20년 이상	47명	22.1%
직속 상사와 근무 기간	1년 미만	82명	38.5%
	1년 ~ 3년 미만	80명	37.6%
	3년 ~ 5년 미만	17명	8.0%
	5년 이상	34명	15.9%

인구통계학적 특성을 구체적으로 살펴보면, 성별은 남성 76.1%, 여성 23.9%로서 남성 비율이 현저하게 높았으며, 연령은 40대 30%, 30대 29.6%, 50대 27.2%로 비교적 균등한 비율을 보이고 있었다. 직무는 생산운영 및 기타 분야 38.5%, 경영(총무)지원이 35.7%로 가장 많았고, 영업/마케팅이 17.8%로 그 뒤를 이었다. 설문 응답자의 직급은 사원이 53.1%로 월등히 높았으며, 과장 15.5%, 대리 14.1%가 그 뒤를 이었다. 근속연수는 5년 미만 31.5%, 10년 미만 26.8% 순으로 나왔으며, 20

년 이상의 근속자 비율도 22.1%로 비교적 높은 비율을 차지하고 있다. 마지막으로 살펴본 직속 상사와의 근무 기간은 1년 미만 38.5%, 1~3년 미만이 37.6%로 현저히 높은 비율을 보이고 있었다. 본 연구에서 수집한 설문 응답자의 인구통계적 특성을 살펴본 결과, 연령 및 직무, 직급 등에서 고른 특성을 보이고 있어 데이터가 비교적 고르게 수집되었다는 점을 확인할 수 있다.

3.2 측정 문항

본 연구에서 활용한 문항은 모두 기존 선행연구에서 활용 및 검증된 문항을 이용하였다. 이에 본 연구는 측정 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하였으며, 모든 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 기준으로 측정하였다. 본 연구의 세부 측정 문항은 다음과 같다.

Reece and Brandt(1984)에 의하면 리더의 의사소통 유형은 독단성의 높고 낮음과 사교성의 높고 낮음의 결합에 근거하여 이루어진다고 주장했다. 이에 따라 그들은 의사소통 유형을 크게 감정형, 지휘형, 지원형, 사려형 의사소통으로 각각 구분하였다. 본 연구는 각각의 의사소통 측정 문항을 Reece and Brandt(1984)의 연구를 토대로 사용하였다. 각 유형별 세부 측정 문항은 다음과 같다.

1) 리더의 의사소통 유형

<표 2> 의사소통 유형 측정 문항

의사소통 유형	측정 문항
감정형	1. 나의 리더는 자유분방한 언어를 구사한다.
	2. 나의 리더는 뜻하는 일이 있으면 거리낌 없이 말한다.
	3. 나의 리더는 회의 시간에 발언 시간이 매우 길다.
지휘형	1. 나의 리더는 한번 주장한 것에 대해 절대 굽히지 않는다.
	2. 나의 리더는 구성원들의 의견 수용보다 자신의 의견을 강요한다.
	3. 나의 리더는 자신의 주장을 강하게 내세운다.
지원형	1. 나의 리더는 대화 시에 늘 표정이 밝고 활기에 차 있다.
	2. 나의 리더는 구성원들과 대화 시에 친절하고 다정하다.
	3. 나의 리더는 유머가 풍부하다.
사려형	1. 나의 리더는 대화 내용을 숨김없이 솔직하게 이야기한다.
	2. 나의 리더는 무슨 일이든 자상하게 설명해준다.
	3. 나의 리더는 구성원들의 주장에 많은 관심을 보인다.

2) 상사 신뢰

상사 신뢰의 개념 및 요소는 연구 목적과 연구자의 관점에 따라 다양하게 적용되고 있다. 이 중, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter(1990)은 상사 신뢰를 상사에 대한 믿음과 충성으로 정의하고 있으며,

송정수와 이규용(2008)은 구성원이 상사로부터 느끼는 정직성, 충성심, 지지 등의 정도로 상사 신뢰를 정의하고 있다. 본 연구는 상사 신뢰의 정의를 Podsakoff et al.(1990) 및 송정수와 이규용(2008)의 연구를 토대로 조직 구성원이 상사에게 느끼는 정직성, 믿음, 충성심

등으로 규정했으며, 측정 문항은 5개의 항목을 토대로 측정했다. 상사 신뢰의 세부 측정 문항으로는 “나는 상사의 정직성을 신뢰한다.”, “나는 상사에게 충성한다.”, “나는 어떤 상황에서도 나의 상사를 지지한다.” 등으로 구성되었다.

3) 조직몰입

Mowday et al.(1982)은 조직몰입에 관해 조직을 위하여 기꺼이 노력하려는 의사, 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직 구성원으로 계속 남아 있으려는 의지로 이를 정의하고 있으며, 백승우(2012)는 조직 목표와 가치에 대한 구성원들의 태도로 조직몰입을 정의하고 있다. 본 연구는 Mowday et al.(1982)의 연구와 백승우(2012)의 연구를 토대로 조직의 목표와 가치에 관한 구성원의 태도로 조직몰입을 정의했으며, 기존 연구에서 활용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정/보완하여 설문을 측정하였다(Mowday et al.,1982). 측정 문항은 “나는 우리 회사가 잘 되도록 최선의 노력을 다한다.”, “나는 우리 회사를 위해서라면 어떤 일이라도 즐겁게 수락한다.” 등 5개 항목으로 구성되었다.

4) 혁신행동

Scott and Bruce(1994)는 혁신행동을 문제 인식과 아이디어 도출에서부터 시작하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정으로 정의하고 있으며, 송병식(2006)은 혁신행동을 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동으로 정의하고 있다. 본 연구에서는 혁신행동의 정의를 Scott and Bruce(1994)의 연구를 토대로 새로운 아이디어를 채택 및 확산하며 실천하려는 행동으로 정의했으며, 측정항목은 Scott and Bruce(1994)의 문항을 본 연구의 목적에 적합하게 수정/보완하여 진행하였다. 혁신행동의 측정문항으로는 “나는 새로운 기술, 기량, 아이디어 등을

찾아낸다.”, “나는 업무와 관련하여 창의적인 아이디어를 도출한다.” 등 5개 항목으로 구성되었다.

4. 연구결과

4.1 확인적 요인분석

본 연구는 구조방정식(SEM: Structural Equation Modeling)모형을 통해 주요 변인의 타당도 및 신뢰도 분석을 진행하였고 구조모델의 적합도 및 판별타당성 등을 분석하였다. 효과적인 구조방정식 분석을 위해 AMOS 21.0 Software를 이용하였고 해당 프로그램을 통해 확인적 요인분석과 본 연구의 가설을 검증하였다. 참고로 구조방정식을 사용하기 위해서는 설문지의 개수가 최소 200개가 넘어야 한다는 점을 선행연구는 강조하고 있다(Kwon, Park, and Kim, 2014). 본 연구에서 수집한 샘플은 총 213부이기에 구조방정식을 사용하여 분석하는 것이 가장 타당한 방법이라고 할 수 있다. 참고로 확인적 요인분석은 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였고 세부적으로 요인적재치, t값, Cronbach Alpha, 복합 신뢰도, 평균분산추출값을 통해 수집한 변인의 타당도와 신뢰도를 검토하였다(허명숙, 천면중, 2016; Nunnally and Bernstein, 1994).

확인적 요인분석 결과, 요인적재치(기준: .60 이상), t값(기준: 2.0 이상), Cronbach Alpha(기준: .60 이상), 복합신뢰도(기준: .70 이상), 평균분산추출(기준: .50 이상)을 모두 안정적으로 초과하여 본 연구가 측정된 변인들의 타당도와 신뢰도가 모두 문제가 없는 것으로 나타났다(권상집, 2016; Fornell and Larcker, 1981; Kwon, Park, Ohm, and Yoo, 2015). 아울러, 본 연구 모형의 적합도를 측정하는 기준값에서도 χ^2/df 값(기준: 3.0 미만), GFI, IFI, CFI, TLI(기준: .90 이상), RMSEA(기준: .08 미만)를 모두 달성하여 본 연구의 구조

모델 역시 선행 연구가 강조한 모든 타당성 기준을 통과하였다(권상집, 정지용, 2016; Bagozzi and Yi, 1988; Browne and Cudeck, 1993; Holbert and Stephenson, 2002). 주요 변인의 타당도와 신뢰도, 측정 모델의

적합도를 모두 검토한 후 본 연구는 각 변인들의 상관관계와 평균분산추출(AVE)값을 토대로 판별타당성을 재차 분석하였다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

요인	변수	요인 적재치	t값	Cronbach Alpha	복합신뢰도 (C.R)	평균분산추출 (AVE)
감정형 의사소통	문항 1	.704	9.899	.781	.772	.531
	문항 2	.693	9.735			
	문항 3	.781	-			
지휘형 의사소통	문항 1	.738	12.109	.836	.828	.618
	문항 2	.755	12.507			
	문항 3	.867	-			
지원형 의사소통	문항 1	.748	12.645	.861	.870	.692
	문항 2	.827	14.618			
	문항 3	.883	-			
사려형 의사소통	문항 1	.705	11.546	.829	.857	.673
	문항 2	.634	10.000			
	문항 3	.961	-			
상사 신뢰	문항 1	.786	-	.926	.934	.740
	문항 2	.831	13.555			
	문항 3	.829	13.527			
	문항 4	.900	15.083			
	문항 5	.887	14.790			
조직몰입	문항 1	.737	-	.930	.944	.773
	문항 2	.821	12.235			
	문항 3	.904	13.611			
	문항 4	.889	13.356			
	문항 5	.910	13.707			
혁신행동	문항 1	.824	-	.912	.943	.768
	문항 2	.846	14.524			
	문항 3	.841	14.422			
	문항 4	.805	13.524			
	문항 5	.793	13.252			

* $\chi^2/df=2.022$, $GFI=0.918$, $IFI=0.926$, $CFI=0.925$, $TLI=0.915$, $RMSEA=0.069$

4.2 판별타당성 분석

본 연구 변인들의 판별타당성을 분석하기 위해서는 각 변인들의 평균분산추출 값인 AVE 값의 제곱근이 변인 간 상관관계 값을 모두 상회하면 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 판단한다(Fornell and Larcker, 1981). <표 4>에서 확인할 수 있듯이 변인들의 판별타당성을 분석한 결과, 각각의 대각선에 보이는 AVE 제곱근의 값은 모두 .50보다 크고 연관된 행과 열에 제시된 대각선 외의 각 변인들 간 상관관계 값보다 모두 큰 것으로 나타났다. 즉, 본 연구에서 측정된 변인들 모두 판별타당성을 안정적으로 확보했음을 확인할 수 있다.

4.3 가설 검증

변인 간의 인과관계를 살펴보기 위해 구조방정식을 통해 분석한 결과, 대다수의 가설이 타당한 것으로 나타났다. 첫째, 리더의 의사소통 유형에 따라 상사 신뢰에 미치는 효과를 분석한 결과, 가설 수립 시 예상한 대로 리더의 지휘형 의사소통은 구성원들이 느끼는 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.384$, $CR = -6.247$, $p < .001$). 그러나 리더가 의사소통을 지원형($\beta = .241$, $CR = 3.841$, $p < .001$), 사려형($\beta = .294$, $CR = 4.718$, $p < .001$)으로 할 경우 구성원들은 상사 신뢰에 대해 긍정적인 인상을 형성하는 것으로 나타났다.

결과적으로 리더가 구성원들에게 세심한 이해와 서포트를 기반으로 한 의사소통 행위를 자주할수록 구성원들 역시 상사를 더욱 신뢰할 수 있음을 본 연구는 시사한다. 다만, 가설에서 수립했던 감정형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미치고 있었으나($\beta = -.057$), 유의수준이 초과되어($p > .01$) 가설이 채택되지 못했다. 결과적으로 리더의 의사소통 유형에 관한 가설은 2~4가 채택되어 지휘형은 (-), 지원형과 사려형은 각각 (+)의 영향을 상사 신뢰에 주는 것으로 나타났다.

한편, 상사 신뢰는 조직몰입에는 직접적으로 (+)의 효과를 주었으나($\beta = .542$, $CR = 9.871$, $p < .001$) 혁신행동에는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($p = .886$). 즉, 상사에 대해 구성원이 신뢰할수록 조직몰입 수준은 직접적으로 높아질 수 있으나 구성원들의 새로운 아이디어 창출과 관련해서는 별다른 영향력은 보이지 않았다. 다만, 조직몰입이 혁신행동에는 긍정적인 영향을 미치고 있어($\beta = .500$, $CR = 8.792$, $p < .001$) 구성원의 높아진 조직몰입이 더 높은 혁신적인 행동 유발에는 좋은 참고사항이 될 수 있음을 본 연구는 보여주고 있다. 결과적으로 본 연구가 수립한 가설 1~7중, 가설 1과 6을 제외한 모든 가설은 채택되는 것으로 나타났다. 관련 상세 사항은 <표 5>~<표 6>, <그림 3>을 통해 간략히 정리하였다.

<표 4> 변인 간 상관관계 및 판별타당성 분석

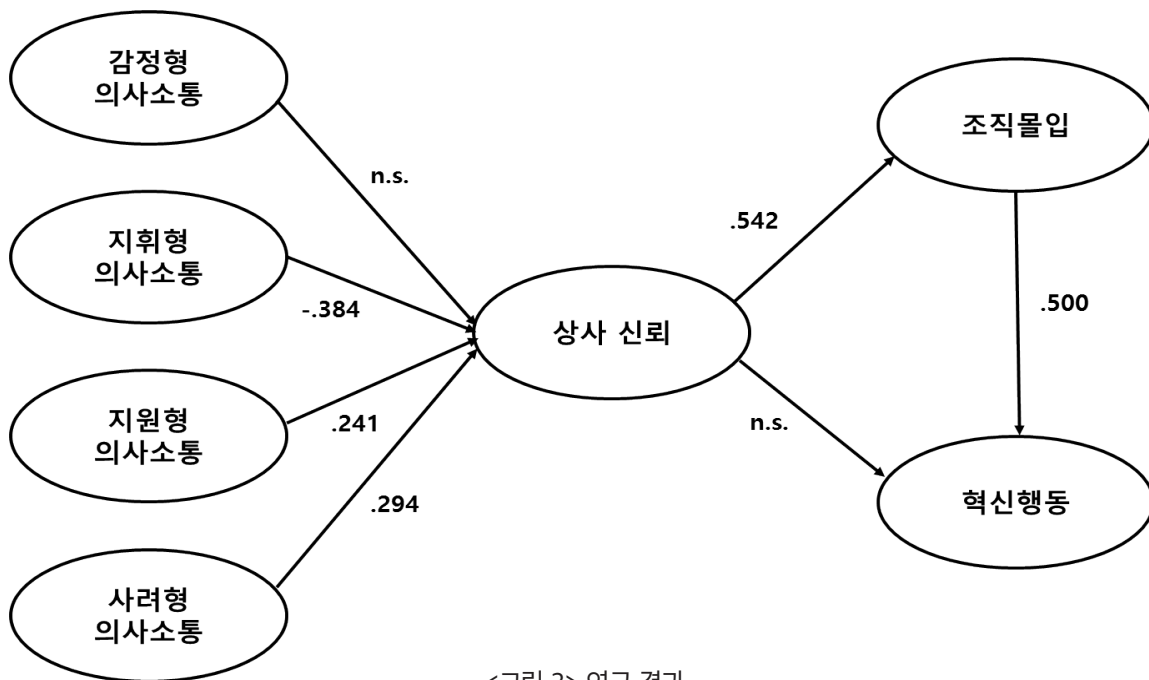
변인	감정형	지휘형	지원형	사려형	상사 신뢰	조직몰입	혁신행동
감정형	.728						
지휘형	.670	.786					
지원형	-.440	-.453	.831				
사려형	-.150	-.171	.561	.820			
상사 신뢰	-.474	-.597	.602	.482	.860		
조직몰입	-.251	-.349	.352	.223	.561	.879	
혁신행동	-.017	-.085	.253	.273	.322	.586	.876

<표 5> 가설 검정 결과

가설	경로	경로계수	S.E	C.R	p
1	감정형 의사소통 → 상사 신뢰	-.057	.065	-0.885	.376
2	지휘형 의사소통 → 상사 신뢰	-.384	.061	-6.247	.000
3	지원형 의사소통 → 상사 신뢰	.241	.063	3.841	.000
4	사려형 의사소통 → 상사 신뢰	.294	.062	4.718	.000
5	상사 신뢰 → 조직몰입	.542	.055	9.871	.000
6	상사 신뢰 → 혁신행동	-.008	.055	-0.143	.886
7	조직몰입 → 혁신행동	.500	.057	8.792	.000

<표 6> 연구가설 채택 여부

가설	연구 가설 내용	채택 여부
1	감정형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
2	지휘형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	지원형 의사소통은 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
4	사려형 의사소통은 상사 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
5	상사 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
6	상사 신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
7	조직몰입은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택



<그림 3> 연구 결과

5. 결론

5.1 연구 요약 및 시사점

본 연구는 리더의 의사소통 유형이 상사 신뢰에 어떤 영향을 미치는가를 점검하고 이어서 상사 신뢰와 조직 몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계를 체계적으로 살펴보기 위해 국내 대구/경북 지역에 있는 중소기업 구성원들을 대상으로 실증분석을 수행하였다. 이들 변인들 간의 영향 관계와 관련된 연구결과 내용을 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 의사소통 유형 중 가설에서 예측한 대로 지휘형은 상사 신뢰에 부(-)의 효과를, 지원형과 사려형은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더가 구성원에게 우호적이고 지원적인 소통을 할수록 구성원들은 상사를 더 믿고 따르는 것으로 나타났다. 비록, 감정형의 소통은 유의수준을 벗어났지만 이 또한 경로계수에서 부(-)의 영향이 발생할 수 있음을 엿볼 수 있었다. 본 가설 검증을 통하여 리더는 부서 내에서 구성원들과 의사소통을 진행할 경우, 독단적인 의사소통 방식은 낮추되 구성원들에게 긍정적이고 우호적인 면을 높일 수 있는 의사소통을 더 자주 하도록 노력해야 한다는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 상사에 대한 구성원들의 신뢰는 조직몰입에 정(+)의 효과를 미칠 것이라는 가설 역시 채택되었다. 즉, 구성원들이 지각하는 상사에 대한 믿음이 높을수록 더 많이 조직에 대해 몰입하는 것으로 나타났다. 환언하자면, 구성원들이 조직에 대해 더 애착을 갖고 과업과 조직에 대해 열정적으로 몰입하기 위해서는 우선적으로 상사 스스로가 본연의 신뢰 획득을 최우선 가치로 설정한 후, 일관성 있는 믿음을 구성원들에게 보일 수 있도록 의사소통을 보다 사려 깊게 해야 한다.

셋째, 조직몰입이 높은 구성원들의 혁신행동이 더 높게 나타난다는 점을 연구 결과를 통해 확인했다. 상사에 대한 신뢰가 곧바로 구성원들의 혁신적인 행동을 유

발하지는 못했지만 조직에 대한 깊은 몰입은 곧바로 더 높은 성과를 창출하기 위한 원동력을 구성원들에게 심어주었고 몰입 수준이 높아진 구성원들도 더 새롭고 유용한 가치를 만들기 위해 노력한다는 점을 본 연구 결과 엿볼 수 있었다. 그러므로 구성원들의 몰입을 위해 상사는 더 많은 신뢰를 조직 구성원들에게 심어주어야 하고 조직몰입도가 높아진 구성원들에게는 상사가 간섭이나 통제가 아닌 자유롭게 믿고 맡겨 이들의 혁신행동이 더 자연스럽게 창출될 수 있도록 독려해야 할 것이다.

이와 같은 연구 결과들을 통해 알 수 있듯이 리더의 주된 업무인 의사소통 환경 하에서 조직 구성원들의 상사에 대한 신뢰 제고라는 본연의 효과를 얻기 위해서는, 주어진 의사전달 상황에서 지원형, 사려형 등의 소통능력 개발에 최선의 노력을 경주하는 리더의 노력이 전제가 되어야 한다. 더불어 조직성과 차원에서 조직몰입과 혁신행동이 유연하고도 효과적으로 이루어져 소기의 목적을 달성하기 위해서는 팀 구성원들의 상사 신뢰 → 조직몰입 상승 → 혁신행동 창출이라는 선순환 체계가 구축되어야 함을 확인할 수 있었다.

이와 같은 연구 내용을 통해 본 연구는 다음과 같은 중요한 학문 및 실무적 시사점을 담고 있다. 학문적 관점에서는 첫째, 리더의 의사소통 유형에 따라 구성원들이 상사에 대한 지각을 서로 달리 한다는 점을 새롭게 확인했다. 최근, 구성원들의 정서적 안정성 등이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점이 밝혀진 바 있다 (Oh, Kim, and Van Iddekinge, 2015). 그러나 기존 연구는 아직 리더가 의사소통을 어떤 유형으로 활용하느냐에 따라 구성원들의 상사 신뢰 등이 달라질 수 있다는 점을 체계적으로 제시하지 못했다(권상집, 2017). 본 연구는 리더의 의사소통 유형 중 우호적 의사소통과 독단적 의사소통 방식이 구성원들의 상사 신뢰에 서로 상반된 영향을 미칠 수 있다는 점을 밝혀 리더의 의사소통 유형에 관한 기존 연구 영역을 새롭게 확장하는 데

기여했다.

둘째, 본 연구는 기존 연구가 밝히지 못한 상사 신뢰의 효과를 추가적으로 제시했다는 점에서 연구의 차별성을 갖는다. 선행 연구에서 구성원들이 지각하는 상사 신뢰는 조직유효성 및 조직성과 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제기되었다(박준철, 홍순복, 2007). 그러나 본 연구는 상사 신뢰가 혁신행동에 직접적인 효과를 주지 못하고 있다는 점을 연구결과로 제시하고 있다. 선행 연구에서 상사 신뢰가 조직성과와 직무태도, 지식공유에 항상 정(+)의 영향을 준다는 점을 간주할 때(권상집, 정지용, 2016; 조현구, 최은수, 2015; Dirks & Ferrin, 2001) 본 연구는 상사 신뢰가 상반된 효과를 줄 수 있다는 점을 제기, 기존 연구 대비 차별성을 지닌다. 분석에 이용된 샘플이 대구/경북 지역, 그리고 중소기업에 머물러 있기에 연구 결과를 완벽하게 일반화할 수는 없지만 본 연구는 기존 연구가 제시하지 못한 상사 신뢰의 추가적인 영향력을 밝힘으로써 추후 상사 신뢰에 대한 보다 다양한 연구가 진행되어야 할 필요성을 제시하는데 기여했다.

이와 함께 본 연구가 제공한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 의사소통과 상사 신뢰에 대한 연구 결과를 살펴봤을 때, 독단적 소통보다는 지원형, 사려형의 의사소통이 구성원의 상사 신뢰를 높인다는 점을 실증적으로 증명하였다. 환언하자면, 부서 내 구성원과 소통 시 앞으로 모든 리더는 감정형이나 지휘형의 소통은 가급적 줄이되 지원형과 사려형의 모습을 보다 많이 보여 줄 필요가 있다. 이를 위해 리더는 커뮤니케이션 환경에서 객관적 정보전달과 주관적 견해를 필요에 따라 일목요연하게 구분하여 표현함으로써 권한의 오용을 방지하고 소통에 참여하는 구성원들을 존중하는 자세로 의사소통 원칙을 견지하는 자세를 취해야 함을 본 연구는 제안하고 있다.

둘째, 상사 신뢰와 조직몰입의 영향 관계에서 구성원

들의 상사 신뢰가 높아질수록 조직몰입이 향상되는 것으로 나타났다. 즉, 구성원들이 조직에 더 몰입할 수 있도록 독려하기 위해서는 신뢰를 높일 수 있는 분위기를 상사가 지원형/사려형 의사소통 방식을 통해 만들어 주는 것이 중요하다. 조직몰입은 조직차원의 성과이기에 상사의 신뢰감 향상을 위한 리더 스스로의 노력도 중요하지만 조직 차원의 지원이 함께 따라주어야 한다는 점을 본 연구는 시사한다. 또한, 조직몰입이 높아진 구성원들을 통제하거나 지시하지 않고 사려 깊고 지원적 의사소통을 자주 활용할수록 구성원들 스스로 더욱 혁신적 행동을 보일 수 있음을 조직의 모든 리더는 반드시 명심해야 한다.

셋째, 기존 기업들은 주로 정형화된 지식 또는 외부 지식 탐색 활동을 통해서만 지식경영에 주력하는 측면이 강했다. 조직의 창의적 성과를 위해 조직 양면성 관리가 떠오르고 있지만 동시에 강조되는 요인 역시 리더와 구성원들의 효과적인 역할 발휘에 있다(권정연, 우형록, 2016). 리더가 각기 다른 의사소통 방식을 발휘할 때 구성원의 상사 신뢰와 조직몰입, 혁신행동은 각기 달리 나타날 수 있다는 점을 본 연구 결과는 보여주고 있다. 그러므로 향후 조직 내 커뮤니케이션 증진과 관련되어 기업에서는 리더의 의사소통 유형에 따른 영향 요인 정도를 체계적인 지식으로 관리하여 구성원들의 혁신행동 창출과 몰입에 각기 어떤 파급효과를 미치는지 세심히 측정, 관리해야 한다. 조직 내 구성원들의 의사소통과 몰입, 혁신행동, 신뢰에 관한 효과를 지식경영화해서 기업의 내재적 역량으로 강화해야 조직의 창의적 성과도 높일 수 있다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 리더가 조직 구성원과 의사소통할 때의 유형이 실제로 상사 신뢰와 조직몰입, 혁신행동과 상호 어떤 관계를 형성하는지 살펴보았다. 본 연구는 다양한 학문 및 실무적 시사점을 제시했지만 다음과 같은 연구

의 한계 역시 보이고 있는 바, 향후 연구에서는 이에 대한 보다 체계적인 보완이 필요하다.

첫째, 본 연구의 표본은 일부 지역 및 특정 규모의 기업에서 주로 선정되었기에 논의의 일반화가 부족하다고 할 수 있다. 수도권 지역의 글로벌 기업 또는 대기업, 공기업을 포함한 공공기관 등에서 설문을 진행했다면 감정형 의사소통이 상사 신뢰에 미치는 영향, 상사 신뢰가 혁신행동에 미치는 영향은 이번 결과와 다르게 나타날 수도 있다. 그러므로 후속 연구에서는 기업 규모와 유형, 설문 대상 지역 등의 범위를 대폭 넓히고 표본을 수집하여 심층적으로 리더의 의사소통 유형이 구성원들의 상사 신뢰, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 효과를 다차원적으로 분석해야 할 것이다.

둘째, 의사소통 유형이 미치는 영향을 보다 다양하게 살펴보기 못했다. 상사 신뢰 말고도 구성원들의 긍정심리자본(Luthans, Norman, Avolio, and Avey, 2008), 직무소진(Brewer and Clippard, 2002), 직무열의(Maslach and Leiter, 2008) 등에 미치는 효과를 살펴본다면 리더의 의사소통이 실제로 구성원들의 다양한 심리에 어떤 영향을 미치는지 보다 다각도로 확인할 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 상사 신뢰 이외 구성원 개개인이 지닌 숨겨진 심리적 요인을 의사소통 유형과 연관 지어 다각도로 분석해야 한다.

셋째, 본 연구에서는 조직몰입이 혁신행동을 긍정적으로 유발하였지만 리더가 의사소통 유형을 변경하였을 때, 구성원들의 창의적인 혁신행동의 결과가 어떻게 달라지는지에 대해서는 연구하지 못했다. 구성원들의 혁신행동도 조직성과로서 중요한 부분을 차지하므로 향후 연구에는 혁신행동을 유발할 수 있는 영향 요인을 리더 관점에서 보다 깊이 있게 검증할 필요가 있다.

본 연구가 지닌 한계를 향후 연구에서는 다양한 유형과 변인들을 보다 많이 포함하여 의사소통 유형의 효과와 관련된 깊이 있는 연구를 진행하여 조직 내 리더의 의사소통 행태에 관한 올바른 시사점과 학문적 공헌

도를 제시해야 할 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 권상집(2016), “서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과”, *지식경영연구* (17:1), pp. 91-111.
2. 권상집(2017), “리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로”, *지식경영연구* (18:1), pp. 25-47.
3. 권상집, 정지용(2016), “진성 리더십, 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유 간의 구조적 관계 분석”, *지식경영연구* (17:4), pp. 1-26.
4. 권정연, 권상집(2015), “임파워링 리더십과 혁신행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과”, *기업교육연구* (17:1), pp. 83-103.
5. 권정연, 우형록(2015), “팀의 양면적 활동이 창의적 성과에 미치는 영향: 탐색, 활용의 균형과 조합을 중심으로”, *경영학연구* (44:2), pp. 431-458.
6. 권정연, 우형록(2016), “창의적 성과를 제고하는 조직 양면성 구현양식에 대한 연구”, *지식경영연구* (17:2), pp. 51-73.
7. 김성은(2010). *리더의 감성지능, 조직공정성 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적, 정서적 접근을 중심으로*, 고려대학교 박사학위 논문.
8. 박준철, 홍순복(2007), “세무공무원의 의사결정 참여, 상사신뢰, 성과 피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향”, *인적자원관리연구* (14:4), pp. 171-183.

9. 백승우(2012), “지역농협 종사자의 커뮤니케이션과 직무만족, 조직몰입 간의 구조관계 연구”, *농업경영정책연구* (39:4), pp. 663-690.
10. 송병식(2006), “카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과”, *경영사학* (41), pp. 187-210.
11. 송운석, 김진해(2009), “조직/상사 신뢰와 혁신행동의 관계: 조직몰입의 매개효과와 동료신뢰의 조절효과를 중심으로”, *한국행정학회 학술대회 발표논문집*, pp. 587-603.
12. 송정수, 이규용(2008), “상사 신뢰와 심리적 임파워먼트가 조직몰입, 서비스 품질 및 경영성과에 미치는 영향”, *서비스경영학회지* (9:4), pp. 35-60.
13. 윤대균, 장병주(2005), “상사의 서번트 리더십이 리더 효과에 미치는 영향: 호텔기업을 중심으로”, *관광연구* (20:1), pp. 137-153.
14. 이전희, 문형구, 김경민(2011), “군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, *한국심리학회지: 산업 및 조직* (24:4), pp. 739-758.
15. 여영숙, 정성채(2010), “직속상사와의 효과적인 커뮤니케이션 환경이 호텔 종사원의 정서조절 행위에 미치는 영향”, *관광학연구* (34:2), pp. 143-166.
16. 조현구, 최은수(2015), “평생교육기관 경영자의 서번트 리더십, 상사신뢰, 구성원의 직무태도, 조직성과 간의 구조적 관계”, *기업교육연구* (17:2), pp. 31-57.
17. 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석(2008), “신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구”, *응용통계연구* (21:3), pp. 469-484.
18. 허명숙, 천면중(2016), “구성원의 지식 심리적 주

인의식과 지식공유 거부의도 간의 관계에 관한 실증연구: 구성원의 동기요인을 중심으로”, *지식경영연구* (17:2), pp. 103-130.

[국외 문헌]

1. Bagozzi, R. P., and Yi, Y.(1988), “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of Academy Marketing Science* (7), pp. 74-94.
2. Brewer, E. W., and Clippard, L. F.(2002), “Burnout and job satisfaction among student support services personnel”, *Human Resource Development Quarterly* (13), pp. 169-186.
3. Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., and Dineen, B. R.(2009), “A cluster loot at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes”, *Journal of Management* (35), pp. 327-347.
4. Browne, M. W., and Cudeck, R.(1993), Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen KA, Long JS (eds.), *Testing structural equation models*, Sage, Newbury Park, pp.136-162.
5. Deluga, R. J.(1995), “The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior”, *Military Psychology* (7), pp. 1-16.
6. Dirks, K. T., and Ferrin, D L.(2001), “The role of trust in organizational setting”, *Organization Science* (12), pp. 45-467.
7. Dirks, K. T., and Ferrin, D. L.(2002), “Trust in leadership: Meta-analytic findings and

- implication for research and practice”, *Journal of Applied Psychology* (87), pp. 611-628.
8. Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research* (18), pp. 39-50.
 9. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., and Reinholt, M.(2009), “Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters”, *Human Resource Management* (48), pp. 871-893.
 10. Gong, Y., Huang, J. C., and Farh, J. L.(2009), “Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy”, *Academy of Management Journal* (52), pp. 765-778.
 11. Hamel, G.(2009), “Moon shots for management”, *Harvard Business Review* (87), pp. 91-98.
 12. Holbert, R. L., and Stephenson, M. T.(2002), “Structural equation modeling in the communication sciences 1995-2000”, *Human Communication Research* (28), pp. 531-551.
 13. Kanter, R. M.(1988), *When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization*, in *Research in Organizational Behavior*, 10, B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), 169-211, Greenwich, CT: JAI Press.
 14. Konovsky, M. A., and Pugh, S. D.(1994), “Citizenship behavior and social exchange”, *Academy of Management Journal* (37), pp. 656-669.
 15. Kottler, J. A.(2010), *On being a therapist*, Sanfrancisco, CA: John Wiley & Sons.
 16. Kwon, S. J., Park, E., and Kim, K. J.(2014), “What drives successful social networking services? A comparative analysis of user acceptance of Facebook and Twitter”, *The Social Science Journal* (51), pp. 534-544.
 17. Kwon, S. J., Park, E., Ohm, J., and Yoo, K.(2015), “Innovation activities and the creation of new employment: An empirical assessment of South Korea’s manufacturing industry”, *Social Science Information* (54), pp. 354-368.
 18. Lewicki, R. J., and Bunker, B. B.(1995), *Trust in relationships: A model of development and decline*, In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (eds.), Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of morton Deutsch, San Francisco: Jossey-Bass.
 19. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., and Avey, J. B.(2008), “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate, employee performance relationship”, *Journal of Organizational Behavior* (29), pp. 219-238.
 20. Maslach, C., and Leiter, M. P.(2008), “Early predictors of job burnout and engagement”, *Journal of Applied Psychology* (93), pp. 498-512.
 21. Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D.(1995), “An integrative model of

- organizational trust”, *Academy of Management Review* (20), pp. 709-734.
22. Mayer, R. C., and Gavin, M. B.(2005), “Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?”, *Academy of Management Journal* (48), pp. 874-888.
 23. Mishra, A. K.(1996), Organization responses to crisis: The centrality of trust, in Kramer, R. M., & Tyler, T. R. *Trust in organizations*, Sage Publications.
 24. Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, NY: Academic Press.
 25. Mueller, B. K., and Lee, J.(2002), “Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts”, *Journal of Business Communication* (39), pp. 220-244.
 26. Norton, R. W.(1978), “Foundation of a communication style construct”, *Human Communication Research* (4), pp. 99-112.
 27. Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H.(1994), *Psychometric theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill
 28. Nyhan, R. C.(2007), “Changing the paradigm: Trust and its role in public sector an organizations”, *American Review of Public Administration* (30), pp. 87-109.
 29. Oh, I. S., Kim, S., and Van Iddekinge, C. H.(2015), “Taking it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance”, *Journal of Applied Psychology* (100), pp. 935-947.
 30. Oldham, G. R., and Cummings, A.(1996), “Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal* (39), pp. 607-634.
 31. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990), “Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly* (1), pp. 107-142.
 32. Reece, B. L., and Brandt, R.(1984), *Effective human relations in organizations*, Boston: Houghton Mifflin Company.
 33. Russell, R. F.(2001), “The role of values in servant leadership”, *Leadership & Organization Development Journal* (22), pp. 76-83.
 34. Scott, S. G., and Bruce, R. A.(1994), “Determinants of innovative behaviors: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal* (37), pp. 580-607.
 35. Street, R. L. Jr.(1988), Communication style: Considerations for measuring consistency, reciprocity, and compensation, In C. H. Tardy (Ed.), *A handbook for the study of human communication: Methods and instruments for observing, measuring, and assessing communication process*, NJ: Ablex Publishing Corporation Norwood, 139-161.
 36. Van de Ven, A.(1986), “Central problems in the management of innovation”,

- Management Science* (32), pp. 590-607.
37. Wagner, S. L., and Rush, M. C.(2000),
“Altruistic organizational citizenship
behavior: Context, disposition, and age”,
Journal of Social Psychology (140), pp. 379-
391.
 38. Watson, T.(2008), *Secrets of top performers:
How companies with highly effective
employee communication differentiate
themselves*, Communication ROI Study
Washington, DC.
 39. West, A., and Farr, J. L.(1989), *Innovation
at work*, West, M. A. & Farr, J. L. (eds.),
*Innovation and creativity at work:
Psychological and organizational strategies*,
New York, John Wiley & Sons, 3-13.
 40. Williams, K. C., and Spiro, R. L.(1985),
“Communication style in the salesperson-
customer dyad”, *Journal of Marketing
Research* (12), pp. 434-442.

● 저 자 소 개 ●



신혜영 (Hye Young Shin)

대경대학교 경영학부에서 겸임교수로 재직 중이며, 의사소통 및 리더십, 인적자원관리 등을 가르치고 있다. 중앙부처 공무원 신규 임용자 교육과 승진 대상자 역량평가 및 심사 등을 맡고 있다. 주요 관심 분야는 조직 내 의사소통과 조직몰입, 혁신의 극대화 등이며 경영교육연구, 유통과학연구, 고객만족경영연구 등에 논문을 게재했다.



권상집 (Sang-jib Kwon)

동국대학교 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직 및 전략을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 지식경영, 창의성 및 혁신 등이며 Journal of Business Research, Sustainable Development, Social Science Journal, Program, 지식경영연구, 중소기업연구, 기업경영연구, 기업교육연구 등에 다수의 논문을 게재했다