

조직의 커뮤니케이션 수준이 조직의 업무성과에 미치는 영향

권용만[†] · 김진수^{††}

Effect of the Communication Skill
of Organization on Their Job Performance

Yong-Man Kwon[†] · Jin-Soo Kim^{††}

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the causal correlation between communication skill of organization and their job performance. In our model, we used these variables - innovation awareness, job satisfaction, organizational commitment as a parameter. In order to verify the hypothesis based on research model, a survey among researchers (sample size=117) who work in food company was carried out. Analyzing hypothesized model and following the statistical procedure, we could assure that there exist positive correlation with communication skill, innovation awareness, job satisfaction, organizational commitment and organizational performance. A coefficient of correlation between those variables was clearly high in the group with good communication skill. Among the parameters, the variable of innovation awareness was more effected on their job performance.

Keywords : Communication Skill (ability), Organizational performance, Job satisfaction, Organizational commitment, Communication effect

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

현대를 흔히 속도의 경쟁시대(Speed Competi-

tion Era)라고 한다. 특히 지식경제의 시대에서는 새로운 지식을 신속히 습득하여 조직에 체화시키기 위한 커뮤니케이션의 속도와 수준이 경쟁력의 핵심 요소로 생존을 위한 필수조건으로 여겨지고 있다. Lishman (2008)은 고(高) 성과(High Performance) 팀의 가장 기본적인 특징으로 개방적이고 솔직한 커뮤니케이션을 지적한 바 있다[12]. 열린 커뮤니케이션은 서로의 견해와 아이디어를 자유롭게 주고받도록 하여 업무상의 지속적인 개선을 이루어 나갈 뿐만 아니라, 유대감도 튼튼히 다져 탁월한 팀워크

[†]남서울대학교 경영학과 교수

^{††}남서울대학교 경영학과 교수(교신저자)

본 연구는 2009년도 남서울대학교 학술진흥연구비의 지원에 의하여 이루어졌음을 밝힙니다.

논문접수 : 2009년 11월 26일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2009년 12월 16일

을 발휘함으로써 팀과 기업의 성과까지 향상시키게 된다고 하는 견해와도 일치한다(황인경, 2003, 재인용)[4]. 따라서 효과적인 커뮤니케이션은 조직차원에서 혁신을 추구할 때에도 긍정적으로 작용하고, 개인차원에서도 직무만족과 조직몰입으로 연결될 수 있다(Graen, Anderson & Ahivers, 1996)[10]. 이러한 관점에서 본 연구에서는 조직 내 커뮤니케이션의 중요성에 근거를 두고, 혁신인식과 조직유효성(직무만족과 조직몰입)을 매개효과로 하여 커뮤니케이션 수준이 조직성과에 미치는 영향을 규명해 보고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 핵심은 조직의 의사소통수준이 조직성과에 미치는 영향을 규명해 보고자하는 데에 있다. 연구의 대상은 서울지역에서 혁신활동을 수행하고 있는 식품기업(C사, N사)의 R&D부문에 재직 중인 연구원들로 설정하였다. 투입변수로는 커뮤니케이션수준, 매개변수로 혁신의식 및 조직유효성(직무만족과 조직몰입), 결과변수는 조직의 성과로 설정하였다.

이는 커뮤니케이션이 원활하게 이루어짐으로써 혁신에 대한 인식의 수준도 높아 질 것이며, 직무에 대한 만족과 조직에의 몰입이 이루어질 것으로 보아 조직성과와 밀접한 관련이 있을 것이라는 논리에 따른 것이다.

2. 이론적 배경 연구배경 및 목적

2.1 조직 내 커뮤니케이션

Luthans(1995)의 연구에서는 커뮤니케이션의 변수에 주목하여 상사와 부하간의 커뮤니케이션 수준이 높으면 부하와의 관계에서 더욱 긍정적인 효과를 가져 온다는 것을 강조하고 있다[11]. 특히 커뮤니케이션의 속도를 강조하는 오늘날과 같은 상황에서는 이들 간의 상관관계가 매우 밀접할 수밖에 없다는 것도 미루어 짐작할 수 있다. 조직 구성원들이 각자에게 주어진 문제에 대하여 지식의 창출과정을

통하여 새로운 지식을 습득하고 활용함으로써 해결의 실마리를 찾을 수 있고, 구성원 간에 원활한 커뮤니케이션이 이루어진다면 자연스럽게 직무에 대해 만족도가 향상된다고 볼 수도 있다.

2.2 직무만족 및 조직몰입

직무만족은 개인이 자신의 직무나 직무 관련 경험을 평가해서 얻게 되는 긍정적인 정서 반응이다. 상사와 부하 교환관계와 직무만족간의 관계에 관한 연구를 살펴보면 상호 양호한 관계를 보이는 부하들이 그렇지 않은 부하들보다 높은 생산성과 직무만족을 보인다고 한다(Graen, Novak & Sommerkamp, 1982)[9]. 이명옥(2000)[1]은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 보람을 느낄 수 있는 직무와 공정한 보상, 쾌적한 작업환경, 바람직한 인간관계, 보수, 자율성, 작업량, 행정적 직원 등으로 연구하였다. 직무에 대한 긍정적인 정서와 반응은 직무동기요소로 작용하게 되며, 높아진 직무동기는 또 다시 더 큰 직무만족을 불러일으키고 나아가 조직몰입으로 연계되어 진다. 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰(Trust)와 수용(Acceptability), 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직 구성원으로 남으려는 의지를 말한다(표용태, 1998)[3]. 직무만족은 조직 동일시와 조직몰입을 높이게 됨으로써 조직의 유효성을 높이는 직접적으로 작용하게 된다.

2.3 상사와 부하간의 교환관계

Dienesch & Liden(1986)은 부하들의 성과가 상사와 부하간의 교환관계에 영향을 미치는 중요요인으로 언급된 하였고[6], Engle & Load(1997)은 상호간의 신뢰와 매력정도 그리고 상호영향력의 정도 등에 초점을 맞추어 연구하였다[8].

조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 긍정적인 효과를 미치는 커뮤니케이션의 특성(요인)에 대해서, Muchinsky(1977)는 커뮤니케이션의 특성에 따라 조직유효성에 미치는 성과는 달라진다고 하였다

[13]. 그에 연구결과에 따르면 지각된 정보의 정확성, 대면적 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 만족과도 같은 요소들이 직무만족에 양(+)의 상관관계를 갖으며, 정보통제와 직무만족과는 음(-)의 관계가 존재한다는 것이다.

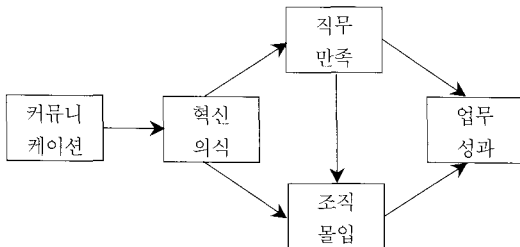
한편, Ashford(1986)는 커뮤니케이션의 빈도와 질이 성과에 미치는 결정적인 요인으로 보았다[5]. 즉, 상사와 하급자가 양자 간의 커뮤니케이션의 성결과 질에 동의할수록 부하들은 그들의 업무에 보다 만족한다는 주장이다.

조직몰입의 측면에 있어서도 직무상 관련된 정보의 피드백이 많고 질이 높을수록 조직몰입이 높게 나타난다고 하는 연구(Steers, 1977)에서도 커뮤니케이션의 중요성을 언급하고 있다[16]. 이러한 일련의 연구들을 종합해 볼 때, ‘커뮤니케이션’의 특성 요소들은 직무만족과 조직몰입에 강한 연관을 맺고 있음을 확인해 해주고 있다[15].

3. 연구의 설계

3.1 연구모형과 가설의 설정

매개변수(요인)로 혁신의식과 직무만족, 조직몰입을 설정하여 커뮤니케이션 수준과 조직성과간의 연관관계를 분석하는 데 초점이 맞추어져 있다. 이를 위한 연구모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구의 모형

가설1: 커뮤니케이션 수준과 혁신의식, 직무 만족, 조직몰입 그리고 조직업무성과 간에는 양(+)의 관계가 있을 것이다.

가설2: 커뮤니케이션 수준이 높을수록 조직 업무 성과에 미치는 영향이 높을 것이다.

가설3: 조직업무성과에 영향을 미치는 요인(투입 및 매개변수)들의 영향도는 차이가 있을 것이다.

가설 2의 검정을 위하여 분석의 대상을 커뮤니케이션 측면에서 수준이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 양분하여 분석을 실시하였다.

3.2 분석의 방법

커뮤니케이션과 관련된 변수는 Downs & Hazen(1977)[7]의 연구를 바탕으로 하여, 커뮤니케이션 변수를 상사, 부하와 관련된 변수와 동료와 타부문간 변수로 구분하였다.

혁신의식과 관련한 변수의 경우 혁신활동에 대한 본인과 구성원의 관심도, 참여도, 혁신활동의 추진도, 적합도 및 업무 향상도를 측정하여 활용하였다. 직무만족 및 조직몰입에 관련한 변수의 선정을 위해 이명옥(1999년)[1], 양참삼(1994)[2], 그리고 Poter & Lawler(1968)[14]의 연구를 참조하였다.

조직성과에 대해서는 혁신활동을 통하여 ‘개인 및 조직의 역량과 개인 및 조직의 성과가 향상되었는가’ 등의 2가지 변수를 설정하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 신뢰도 및 타당도 분석

신뢰도 분석과 타당도 분석 결과는 <표 1>과 <표 2>와 같다.

<표 1> 신뢰도 분석 결과

구분		문항수	Crobach's α값
커뮤니케이션*	상사 vs 부하	7	0.924
	동료간, 부서간	4*	0.831
혁신의식		7	0.889
직무만족		4	0.855
조직몰입		5	0.910
개인 및 조직성과		4	0.935

* : '의사소통부족' 변수는 Crobach's α값의 상승을 위하여 제거함.

<표 2> 투입변수군 요인분석

구분	요인	
	상하간 Communication	동료간/부서간 Communication
정보전달	.871	.131
정보신속	.884	.123
대화빈도	.874	.225
방식다양	.726	.336
대화용이	.769	.372
대화정도비율	.720	.317
개인사항논의	.694	.201
정보제공용이	.341	.734
정보교류원활	.316	.802
다양방식	.405	.724
혁신대화내용	.287	.779

- 요인추출 방법: 주성분 분석.
- 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

<표 2>와 <표 3>은 각각 투입요인인 커뮤니케이션 변수군과 매개요인인 혁신의식 및 직무만족, 조직몰입 변수군에 대한 요인분석결과를 나타내고 있다.

<표 3> 매개변수군 요인분석

구분	요인		
	조직몰입	혁신의식	직무만족
구성원참여도	.474	.557	.038
혁신활동원활	.232	.828	.161
혁신업무도움	.303	.710	.302
혁신활동적합	.204	.704	.403
직무흥미	.469	.053	.676
개인발전도모	.407	.135	.767
직무자율성	.016	.315	.811
직무창의성	.258	.427	.720
소속자부심	.660	.427	.334
소속주인의식	.756	.393	.245
가치관유사	.686	.449	.277
스스로노력	.818	.177	.205
업무수용의사	.778	.183	.197

- 요인추출 방법: 주성분 분석.
- 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

4.2 평균 및 분산분석

다음은 분석대상에 대한 기초통계 분석결과로써

각 요인별 평균치를 통하여 중심경향을 살펴보았는데, 여기서 평균치는 절대적인 기준이 아닌 상대치로써 의미를 갖는 바 <표 4>에 나타난 바와 같다.

<표 4> 요인별 평균비교

n=117

구분	평균*	표준편차
커뮤니케이션 전체	3.1709	.70278
상사-부하간 커뮤니케이션	3.2772	.78500
동료/부서간 커뮤니케이션	2.9850	.74081
혁신의식	3.4469	.61746
직무만족	3.5641	.78314
조직몰입	3.7333	.76293
조직성과	3.3184	.82173

* : 5점 척도활용(1:매우 부정, 3:보통, 5:매우 긍정)

평균치를 비교해 보면, 조직몰입이 가장 높으며, 이어 직무만족 그리고 혁신의식의 순으로 나타나고 있다. 커뮤니케이션의 경우를 보면, 전체적으로는 3.17을 기록하고 있으며, 상하 간 커뮤니케이션보다 부서간의 커뮤니케이션이 낮은 수치를 보이고 있다. 따라서 커뮤니케이션 수준을 전체적으로 끌어 올려야 하겠으며, 특히 부서간 커뮤니케이션이 보다 더 원활하게 이루어질 수 있는 방안과 실천노력이 필요하다 하겠다.

다음으로는 분석대상을 커뮤니케이션 수준이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 구분하여 앞서 살펴 본 평균치에서 양자 간의 차이가 존재하는 지를 살펴본다. 그룹구분은 전체 평균치를 기준으로 평균치 이상은 고 수준그룹으로, 평균치 미만은 저 수준그룹으로 구분하였다.

<표 5> 그룹별 평균비교

커뮤니케이션그룹	통계수치	혁신의식	직무만족	조직몰입	조직성과
저 수준 그룹 (n=57)	평균 표준편차	3.107 .5534	3.179 .7555	3.294 .7550	2.956 .8400
고 수준 그룹 (n=60)	평균 표준편차	3.769 .4921	3.929 .6211	4.150 .4907	3.662 .6408
합계 (n=117)	평균 표준편차	3.446 .6174	3.564 .7831	3.733 .7629	3.318 .8217

<표 5>에서 보는 바와 같이 커뮤니케이션 수준이 높은 그룹이 낮은 그룹에 비하여 혁신의식, 직무만족, 조직몰입 그리고 성과(역량)에 이르기까지 모든 평균치에서 앞서고 있음을 알 수 있다. 두 그룹간의 평균치 차이가 실제 통계적으로도 유의한가의 분석결과 혁신의식과 직무만족, 조직몰입 그리고 성과(역량향상)에서 나타나고 있는 평균치 차이는 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다<표 6>.

<표 6> ANOVA 결과

구분		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
혁신의식 * 커뮤니케이션	집단-간	12.782	1	12.782	46.749	.000
	집단-내	31.444	115	.273		
	합계	44.226	116			
직무만족 * 커뮤니케이션	집단-간	16.413	1	16.413	34.488	.000
	집단-내	54.731	115	.476		
	합계	71.144	116			
조직몰입 * 커뮤니케이션	집단-간	21.382	1	21.382	53.294	.000
	집단-내	46.138	115	.401		
	합계	67.520	116			
성과 * 커뮤니케이션	집단-간	14.585	1	14.585	26.312	.000
	집단-내	63.743	115	.554		
	합계	78.328	116			

4.3 가설의 검정

본 연구에서 제기한 ‘가설 1 : 커뮤니케이션 수준과 혁신의식, 직무만족, 조직몰입 그리고 성과(역량향상) 간에는 양(+)의 관계가 있을 것이다.’을 검증하기 위하여 변수간의 상관관계를 살펴보았다. 그 결과는 <표 7>에 제시된 바와 같다.

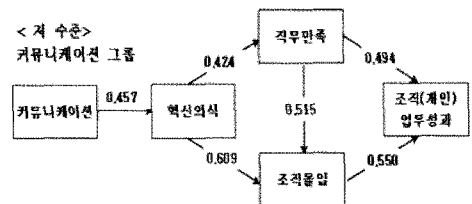
<표 7> 요인간 상관분석

요인	커뮤니케이션	혁신의식	직무만족	조직몰입	조직성과
커뮤니케이션	1	.689**	.506**	.682**	.516**
혁신의식		1	.626**	.734**	.782**
직무만족			1	.654**	.632**
조직몰입				1	.715**
조직성과					1

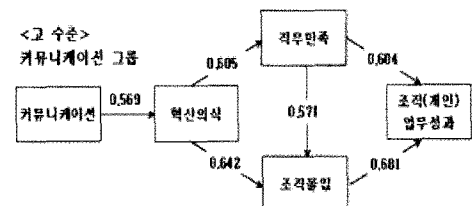
** 상관계수는 0.01수준(양측)에서 유의.

요인간 상관분석결과, 전체적으로 요인간 양(+)의 관계가 존재하며 통계적으로도 유의하여 가설 1은 채택되었다. 이를 보다 구체적으로 보면, 그 커뮤니케이션 요인의 경우에는 특히 혁신의식과 조직몰입과 상관성이 높은 것으로 나타났다. 성과요인에도 혁신의식 요인과 조직몰입요인이 타 요인에 비하여 상관도가 높은 것으로 드러났다. 이러한 분석결과는 조직내 커뮤니케이션이 활발하고, 이것이 바탕이 되어 혁신의식과 조직몰입과 연관되었을 때 개인 및 조직성과를 높일 수 있게 된다는 것을 유추해 볼 수 있다.

다음으로 ‘가설 2 : 커뮤니케이션 수준이 높을수록 조직성과에 미치는 영향이 높을 것이다.’를 검증하기 위하여 커뮤니케이션 수준이 높은 그룹과 낮은 그룹이 각각 혁신의식, 직무만족, 조직몰입 그리고 조직업무성과에 어느 정도의 연관(상관)을 갖는지를 분석하여 도식화하였다. 이는 <그림 2>와 <그림 3>과 같다.



<그림 2> 요인간 영향도(저 수준 그룹)



<그림 3> 요인간 영향도(고 수준 그룹)

고 수준에서는 변수간 영향정도가 모두 0.5~0.6인 반면, 저 수준에서는 0.4~0.5로 나타났다. 즉, 커뮤니케이션의 수준이 높은 그룹이 낮은 그룹에 비하여 요인간 영향정도가 모두 높은 것으로 확인되었다. 이때, 그룹별 각 수치는 연구모형의 각 변수를 투입 변수와 종속변수간의 관계로 가정하고 단순회귀분석을 통하여 나타난 수치로써, 상호간의 영향정도를 나타내고 있다. 상기 결과를 토대로 커뮤니케이션이 조직성공을 향상시키는 역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있었다.

‘가설 3 : 조직업무성공에 영향을 미치는 요인들의 영향도는 차이가 있을 것이다.’을 검증하기 위하여 본 연구에서는 중회귀분석을 활용하는 것으로 하였다. 본 연구에서는 회귀분석을 3단계로 걸쳐 실시하였다. 먼저 투입변수를 독립변수(커뮤니케이션)로 하고 종속변수를 매개변수(혁신의식)로 한 분석결과는 <표 8>에, 매개변수(혁신의식, 직무만족, 조직몰입)를 독립변수로 하고 종속변수를 결과변수(조직업무성공)로 한 분석결과는 <표 9>에, 끝으로 투입변수(커뮤니케이션)와 매개변수(혁신의식, 직무만족, 조직몰입)를 독립변수로 하고 종속변수를 결과변수(조직업무성공)로 한 분석결과는 <표 10>에 각각 제시된 바와 같다.

<표 8> 회귀분석(투입변수 vs 매개변수)

구분	독립 변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	유의 확률	Durbin-Watson	R2
회귀 모형	요인	B	SE	베타			
종속 변수: 혁신의식	(상수)	2.446	.154		15.87	.000	1.372 .29
	커뮤니케이션	.661	.097	.538	6.83	.000	

<표 9> 회귀분석(매개변수 vs 결과변수)

구분	독립 변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	유의 확률	Durbin-Watson	R2
회귀 모형	요인	B	SE	베타			
종속 변수: 조직 업무 성과	(상수)	-.575	.260		-2.21	.029	1.739 .67
	혁신의식	.689	.110	.518	6.25	.000	
	직무만족	.157	.078	.150	2.01	.046	
	조직몰입	.257	.092	.238	2.80	.006	

<표 10> 회귀분석(투입·매개변수 vs 결과변수)

구분	독립 변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	유의 확률	Durbin-Watson	R2
회귀 모형	요인	B	SE	베타			
종속 변수: 조직 업무 성과	(상수)	-.601	.260		-2.31	.023	1.774 .68
	커뮤니케이션	-.135	.110	-.083	-1.23	.220	
	혁신의식	.714	.112	.536	6.38	.000	
	직무만족	.169	.078	.161	2.15	.033	
	조직몰입	.284	.094	.264	3.02	.003	

위의 결과를 통하여 매개변수(혁신의식, 직무만족, 조직몰입)는 결과변수(조직업무성공)에 양(+)의 영향을 미치고 있음으로 나타났다. 특히 ‘혁신의식’은 조직업무성공에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 투입변수인 ‘커뮤니케이션’은 ‘혁신의식’에 양(+)의 영향을 끼치고 있음도 확인할 수 있었다. 따라서 가설 3 역시 채택되었다.

다만, 매개변수와 함께 독립변수로서 종속변수인 ‘조직업무성공’에 대한 회귀분석을 실시한 경우 <표 10>에는 매개변수들보다 ‘조직업무성공’에 미치는 영향이 적은 것으로 밝혀졌다. 이를 통하여 ‘커뮤니케이션’ 수준이 ‘혁신의식’에는 직접적으로 영향을 미치고, 이를 통하여 조직업무성공에는 간접적인 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있겠다.

5. 결 론

5.1 연구의 결과 및 의의

조직이 끊임없이 성장하기 위하여 성과창출은 필수조건이다. 이에 조직은 언제나 변화와 혁신을 요청받고 있으며, 그 출발점이 바로 원활한 커뮤니케이션에 있음을 직시하고 있다. 본 연구에서는 이렇듯 커뮤니케이션의 중요성에 초점을 맞추어 조직 업무성공과의 관계를 혁신의식, 직무만족, 그리고 조직몰입이라는 매개변수를 이용하여 분석하여 보았다. 본 연구의 주요 결과와 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구모형에서 설정한 변수 즉, 커뮤니케이션, 혁신의식, 직무만족, 조직몰입, 조직업무성과

간에는 양(+)의 관계가 존재한다. 따라서 투입 및 매개 변수들간의 유기적이고 원활한 관계가 형성되어야만 조직의 업무성과도 긍정적인 결과를 산출할 수 있음을 시사해 주고 있다.

둘째, 커뮤니케이션 수준이 높은 조직(그룹)이 그렇지 않은 조직(그룹)에 비하여 조직업무성과에 이르는 주요 매개변수(혁신의식, 직무만족, 조직몰입)간의 상관관계가 더 높은 것으로 밝혀졌다. 이를 바탕으로 커뮤니케이션 수준이 높은 조직(그룹)일수록 조직업무성과가 더 긍정적으로 나타날 가능성이 높다는 것을 인지할 수 있다.

셋째, 매개변수 중 '혁신의식'이 조직업무성과에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 나타났다. 이는 혁신을 통하여 조직의 경쟁력을 갖추고 나아가 조직성과를 창출하여야만 하는 오늘날의 경쟁 환경에서 '혁신의식'의 역할을 간접적으로 확인할 수 있는 결과로써 주목할 필요가 있다.

따라서 이상의 주요 결과들이 우리에게 시사해 주고 있는 점은 상하간 그리고 동료 및 부서간의 커뮤니케이션은 아무리 강조하여도 지나치지 않는다는 점이다. 커뮤니케이션의 수준이 곧 혁신의식에서부터 직무만족, 조직몰입 그리고 조직업무성과에 이르기까지 직·간접으로 영향을 미친다. 커뮤니케이션은 조직경쟁력과 성과창출을 사전적으로 가능하는 중요한 지표(Indicator)이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후과제

본 연구는 연구모형을 토대로 가설검정을 통하여 커뮤니케이션과 조직업무성과간의 관계를 규명하였음에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, R&D부문이라는 한정된 대상만을 분석함으로써 연구대상이 부족했다는 점을 들 수 있다. 따라서 더 많은 연구집단을 분석대상으로 하여 구조방정식(AMOS)을 활용한 세부분석이 점차 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 커뮤니케이션의 수준이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 구분하여 접근하였으나, 향후에는 '커뮤니케이션'의 질적인 측면을 상사-부

하간 그리고 동료 및 부서간 등으로 그 수준에 따라 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 검토해 볼 필요가 있겠다.

셋째, 향후 연구에는 성과에 영향을 미치는 매개 변수들의 영향도를 별도로 분석하여 보다 논문의 질적 향상을 도모할 필요가 있겠다.

넷째, '혁신의식'이 본 연구를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 나타났는데, 이에 구체적인 연구가 후속적으로 이루어진다면 본 연구의 결과 역시 선행연구로써 의의가 클 것으로 여겨진다.

참 고 문 헌

- [1] 이명옥(2000), "지식경영의 성공요인과 조직유효성에 관한 실증적 연구", 석사학위논문 : 숭실대학교.
- [2] 양참삼(1994), 『조직이론』, 박영사, pp. 256-262.
- [3] 표용태(1998), "리더십유형, 조직몰입, 응집력, 이직의도와의 관계에 관한 연구", 박사학위 논문: 경기대학교.
- [4] 황인경(2003), "커뮤니케이션 활성화, 리더가 나서라," 경영정보, LG경제연구원
- [5] Ashford, S. J.(1986), "Feedback-seeking in individual adaption: A source perspective," *Academy of Management Journal*, 29. pp. 465-387.
- [6] Dienesch, R. M. & R. C. Liden(1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Journal*, 11. pp. 618-634.
- [7] Downs, C. W. & M. D. Hazen(1977), "A factor analytic study of communication satisfaction", *The Journal of Business Communication*, 37, pp. 499-512.
- [8] Engle, E. M. & R. G. Load(1997), "Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange," *Academy of Management Journal*, 40. pp. 988-1010.

- [9] Graen, S. G., M. A. Novak & P. Sommerkamp(1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : testing a dual attachment model", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 30. pp. 109-131.
- [10] Graen, S. G., S. Anderson & S. L. Achivers(1996), "Demographic and organizational influence on leader-member exchanges and related work attitudes" , *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 66. pp.203-214.
- [11] Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior* (7th ed.), McGraw-Hill.
- [12] Lishman, J.(2008), *Communication And Social Work*, Palgrave MacMillan Press.
- [13] Muchinsky, P. M.(1977), "Organizational communication : Relationship to organizational climate and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20. pp. 592-607.
- [14] Poter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), *Managerial attitudes and performance*, Home-wood, Il.;Irwin,
- [15] Roberts K. H & C. O'Reilly(1978), "Organizations as communication structures : An empirical approach", *Human Communication Research*, 4, pp. 283-293.
- [16] Steers, R. M.(1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-66.

권 용 만



1985 경희대학교
경영학과(경영학사)
1991 경희대학교 대학원
(경영학 석사)
2002 경희대학교 대학원
(경영학 박사)

2008년~ 현재 남서울대학교 경영학과 교수
2001년~ 2004 경희대학교 사회과학원 전문연구원
2004년~ 2007 INA컨설팅(주) 대표컨설턴트
관심분야: 변화 관리, 조직 개발, 커뮤니케이션 스킬
E-Mail: ymkwon@nsu.ac.kr

김 진 수



1979년 국립경상대학교
(물리학 학사)
1989년 고려대학교 정책대학원
(경제학 석사)
1993년 건국대학교 대학원
(경제학 박사)

2009년~ 현재 남서울대학교 경영학과 교수
2007년~ 2009 수원과학대학 겸임교수
2004년~ 2007 경향그룹 부사장
관심분야: 한국경제, 조직경쟁력/혁신
E-Mail: kjsh@nsu.ac.kr