

리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로¹

The impact of leaders' communication styles on job performance and organizational citizenship behavior: Focusing on the mediation effect of positive psychological capital

권 상 집 (Sang-Jib Kwon) 동국대학교 상경대학 경영학부²

ABSTRACT

The present study investigates how communication styles of leaders affect job performance and organizational citizenship behavior (OCB) through followers' positive psychological capital. While previous studies have examined the relationships among positive psychological capital, job performance, and organizational citizenship behavior (OCB), much less known about the effect of communication styles of leaders. This study divides leaders' communication patterns into dogmatic communication and sociable communication. To verify hypotheses of this study, we used data collected from the fashion companies. 191 surveys were distributed and 142 responses were used for the analysis.

Empirical results show that sociable communication of leaders has positive impact on followers' positive psychological capital, job performance, and OCB, while dogmatic communication style didn't have a significant impact on positive psychological capital, job performance, and OCB. In addition, job performance is influenced strongly by followers' positive psychological capital than OCB in sociable communication condition.

The results of this study suggest implications for understanding the important role of communication styles on the relationship between followers' psychological mind-set and job behavior. Future studies are required to solve the problems on the inconsistent results between dogmatic communication and followers' job attitudes. The theoretical and managerial contributions and the limitations were discussed.

Keywords: Communication Styles, Positive Psychological Capital, Job Performance, Organizational Citizenship Behavior

¹ 논문접수일: 2017년 1월 10일; 1차 수정: 2017년 3월 9일; 게재확정일: 2017년 3월 28일

² 교신저자

1. 서론

최근 들어 리더의 폭언에 의해 구성원들의 스트레스가 증가하고 일부 부하직원은 우울증까지 앓고 있다는 기사가 속출하고 있다. 소통 능력이 뛰어난 리더는 조직 구성원의 동기 부여를 진작시키고 과업을 능률적으로 유도하는데 매우 효과적인데도 불구하고(신혜영, 2016) 국내 조직의 상당수 리더는 이에 대한 관심이 많지 않은 편이다. 조직 내에서 리더가 어떤 의사소통을 하느냐에 따라 구성원들의 직무성과는 좌우될 수 있으며, 특히 리더가 효과적으로 커뮤니케이션할수록 조직 내 리더와 구성원 간 신뢰가 형성되어 구성원들이 상호 협력하는 여건을 만드는데도 효과적이다(신혜영, 2016). 이러한 문제의식을 감안해서인지 조직 내 의사소통 연구는 현재 예술, 교육, 서비스 분야 전반으로 확대되고 있다(고대영, 이애주, 2011; 박명신, 임선희, 2014; 안정훈, 2015). 이에 따라, 리더의 의사소통이 구성원들의 직무성과 또는 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 보다 심도 있는 연구가 필요하다.

특히, 리더가 독단적이지 않고 구성원들을 섬세히 배려하고 지원하는 커뮤니케이션을 할수록 구성원들 역시 리더를 신뢰하고 직무 수행을 보다 긍정적인 마음가짐으로 임할 수 있다. 구성원들의 긍정 심리는 인사조직 연구에서도 매우 중요한 연구 주제로 떠오르고 있는데, 구성원들의 긍정적인 면모가 조직 구성원들의 태도와 행위를 이해하고 결정하는데 핵심적인 영향을 미치기 때문이다(김해룡, 정현우, 2013; Seligman, 1999). 관련 개념 중 인사조직 분야에서 최근 부각되고 있는 긍정심리자본(Positive Psychological Capital)은 구성원들의 긍정적 심리인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등을 포함하고 있는데(Luthans, Avolio, Avey, and Norman, 2007) 이러한 구성원들의 긍정 심리에 중요한 영향을 미치는 요소가 리더의 리더십이며(권정연, 권

상집, 2015) 그중, 리더의 의사소통은 구성원들의 동기 부여, 심리적 상태를 결정짓는 가장 핵심적인 요소 중 하나라고 할 수 있다(Reece and Brandt, 1984).

리더의 의사소통이 우호적이고 안정적일수록 조직 구성원들은 긍정적인 마인드를 형성하고 자신감을 갖고 과업에 몰입할 수 있으며, 상대를 위해 더 헌신적으로 임할 가능성이 크다. 실제로, 구성원들의 긍정적인 심리는 조직 내 효과성을 높일 수 있다는 면에서 학계에서도 많은 관심을 갖고 연구를 진행하고 있다(신효진, 고영희, 2015). 구성원들이 긍정적인 마음을 가질수록 직무에 대해 더 자신감을 갖고 임하기에 직무성과도 높일 수 있으며, 팀원들을 위해 헌신하고 자발적으로 돕는 조직시민행동 역시 긍정적인 정서를 기반으로 발생되기에(최수형, 2014; Organ, 1997) 구성원들의 긍정심리자본에 대해 리더는 더욱 각별히 신경을 써야 한다.

그럼에도 불구하고, 국내 뉴스를 통해서 리더의 통제와 감시, 그리고 위압적인 의사소통이 구성원들을 우울하게 만들고 결과적으로 직무성과를 떨어뜨린다는 기사가 심심치 않게 등장하고 있다. 긍정적인 마음을 형성하지 못하면 제일 먼저 구성원들은 스트레스를 높게 받을 가능성이 크다. 기존 연구에서도 상사의 비인격적인 감독은 구성원들의 직무 스트레스와 심리적 긴장을 높인다고 강조하고 있다(Hershcovis and Barling, 2010). 리더가 폭언과 함께 비인격적인 행위를 보일수록 구성원들은 자신에 대해 부정적인 정보를 받아들이고 이는 심각한 스트레스 지각의 원인으로 작용된다(박규석, 이경근, 2015; Mitchell and Ambrose, 2007). 아울러, 리더의 비인격적 면모는 구성원들의 조직시민행동과 성과에 부정적인 영향을 미치기에(Harris, Kacmar, and Zivnuska, 2007) 리더의 세심한 의사소통은 구성원들의 긍정심리자본, 직무성과, 협력적 행위인 조직시민행동 전반에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다.

기존 선행 연구가 주로 리더의 리더십 행위에 포커스

를 두어 리더십이 미치는 포괄적인 영향력을 설명했지만(George, 2003; Luthans and Avolio, 2003) 과연 리더가 갖추어야 할 언행의 기본이라고 할 수 있는 의사소통이 어떤 정도의 영향력을 갖고 구성원들의 심리적 성향 및 성과를 높일 수 있는지에 대해서는 연구가 부족한 상황이다. 특히, 리더 및 기업가들의 부도덕한 발언 또는 독단적인 발언이 사회적인 문제로 곳곳에서 대두되면서 과연 리더가 구성원에게 우호적인 의사소통을 하는 것이 실제로 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 연구의 필요성 역시 증가하고 있다.

따라서 본 연구는 이와 같은 연구의 배경 및 필요성을 감안하여 리더의 의사소통에 따라 구성원들의 긍정심리자본이 어떻게 형성되는지, 결과적으로 직무성과와 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 심도 있게 분석하고자 한다. 특히, 이 과정에서 리더의 의사소통에 따라 형성된 긍정심리자본이 리더의 의사소통 유형과 구성원들의 직무성과, 조직시민행동 간의 관계를 어떻게 매개하는지 실증적으로 살펴보고자 한다. 이를 통해 본 연구는 리더의 의사소통 방식과 구성원의 심리적 요인 증진과 관련하여 구체적인 실마리를 학문 및 현업 양쪽에 모두 제시할 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 의사소통의 개념 및 유형

의사소통(Communication)은 ‘공통’이라는 의미를 가진 라틴어의 ‘Communis’에서 유래 되었다. 그리고 의사소통은 공동체(Community)라는 키워드와도 어원을 같이 하고 있는데 그 의미는 의사소통이 서로 원활하게 이루어져야 공동체가 갈등 없이 원만하게 형성된다는 점을 의미한다(신혜영, 2016). 이에 따라 의사소통에 관한 연구는 그동안 경영학보다는 언론학, 사회학 등에서 보다 많은 연구가 진행되었다.

의사소통의 개념은 학자마다 의견이 서로 다른데 이는 의사소통 현상이 매우 다양하고 복잡하기 때문이다. 그 중, Crino and White(1981)는 공동의 경험을 매개로 하여 어떤 정보나 내용을 상호 교류하면서 지각, 사고, 감정 등에 영향을 미치는 과정이라고 정의하였으며 Reece and Brandt(2008)는 둘 또는 그 이상의 사람들이 정보교환을 위해 논의, 소통하는 과정이라고 의사소통을 정의하였다. 대체적으로 의사소통을 정의하는 학자들은 의사소통 유형에 따라 의사소통 수용자들이 서로 다른 태도 및 반응을 보인다는 점을 공통적으로 강조하였다(Crino and White, 1981; Reece and Brandt, 2008).

이에 따라 의사소통 유형을 구분하기 위한 다양한 연구도 진행되었는데 Norton(1978)은 의사소통 유형을 메시지를 공유하려는 전달 방식의 차이라고 규정하며 언어적인 커뮤니케이션과 비언어적인 커뮤니케이션으로 구분된다고 의사소통 유형을 분류했다. 국내 연구 중, 이두원(2002)은 의사소통 방식에 따라 패턴화와 유형화로 의사소통을 분류하여 의사소통 메시지를 어떤 틀을 통해 전달하는가에 관한 접근 방식으로 유형을 구분하였다.

의사소통 유형을 가장 명확히 구분한 Reece and Brandt(1984)에 의하면, 대부분의 사람들은 독특한 의사소통 특성을 갖고 있는데 크게 보면 독단성을 띤 커뮤니케이션과 사교성을 띤 커뮤니케이션으로 의사소통 유형이 분류될 수 있다고 언급했다. 독단성이 내재된 커뮤니케이션은 조직에서 자신이 맡은 포지션을 대내외에 과시하려는 유형으로서 다른 이에게 충고하는 점을 선호하고 자기주장이 강하여 다른 이를 자기의 틀 안에 통제하려는 성향이 매우 강하다. 독단성 커뮤니케이션을 조금 더 분류하면 자신의 감정을 과감히 표현하고 자기 견해를 적극적으로 내세우는 감정형, 자기주장이 단호하고 유연하기보다 사무적이고 격식을 차리는 커뮤니케이션을 중시하는 지휘형으로 나눌 수 있는데

이 두 유형을 큰 틀에서 Reece and Brandt(1984)는 독단성으로 규정하고 있다.

한편, 독단성의 커뮤니케이션과 반대 개념인 사교성 커뮤니케이션은 다른 이와 사회적으로 친밀한 관계를 중시하고 유연하고 개방적인 커뮤니케이션 성향을 의미한다. 사교성 커뮤니케이션 역시 좀 더 세분화해서 분류할 수 있는데 경청하고 상대의 의견을 존중하는 지원형과 침착하고 신중한 의사소통을 중시하는 사려형 커뮤니케이션으로 이를 구분할 수 있다. 그러나 학문적 관점에서 지원형과 사려형 커뮤니케이션은 크게 사교성 커뮤니케이션으로 총칭해서 부르고 있다(Reece and Brandt, 1984). 본 연구는 이에 따라 그동안 의사소통 연구에서 가장 많이 활용된 Reece and Brandt(1984)의 연구를 토대로 의사소통 유형을 독단성과 사교성으로 구분하여 해당 커뮤니케이션이 구성원들의 긍정심리자본과 직무성과, 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

2.2 의사소통 유형과 긍정심리자본

기존 연구에서 각기 다른 방향으로 연구가 진행되던 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 공통점은 개인의 긍정적인 마인드였다. 이에 따라 이들 네 가지 핵심 개념을 모두 고려하여 보다 포괄적인 차원에서 규명될 변인이 필요하게 되었고 이들 네 변인을 모두 포괄하는 긍정심리자본이라는 하나의 개념이 등장하게 되었다(Luthans and Youssef, 2007).

긍정심리자본은 개인의 직무 태도 및 성과와 관련된 동기 부여 성향을 의미하는데 구성 요소인 자기효능감, 낙관주의, 복원력, 희망 등의 네 가지 요소를 개별적으로 분류하여 살펴보는 것보다 통합적 차원에서 긍정심리자본의 효과를 살펴보는 것이 더 높은 예측력을 지닌다고 강조하고 있다(Avey, Patera, and West, 2006). 특히, 긍정심리자본은 개인의 스트레스 또는 부정적 정서를 완화시키고 직무 태도나 열의를 높이는데 긍정적

인 영향을 미치기에(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2007) 긍정심리자본을 높이기 위한 요소가 무엇인지에 대한 연구의 필요성도 증가하고 있다(강호철, 이도화, 2016).

구성원의 긍정심리자본을 높이기 위한 핵심적 요소로 리더의 언행이 강조되고 있는데(이지영, 이희수, 2015) 이에 따라 리더의 의사소통 유형 역시 구성원의 긍정심리자본에 영향을 미친다고 추론할 수 있다. 기존 연구에서도, 통제적이고 독단적인 의사소통을 진행할수록 구성원들은 리더가 자신들을 무시한다고 생각하고 부정적인 정서를 가져 상사에 대한 신뢰가 저하되는 것으로 나타났다(이전희, 문형구, 김정민, 2011). Mueller and Lee(2002)는 연구를 통해 리더와 구성원 간의 커뮤니케이션의 퀄리티가 구성원의 만족도에 높은 영향을 미친다고 주장했는데 리더와 구성원이 긍정적인 의사소통 관계를 유지할수록 구성원들 역시 리더를 신뢰하고 보다 협력적인 면모를 보인다고 강조했다. 그러므로 리더가 독단적인 의사소통을 발휘하면 구성원들은 부정적인 정서를 형성하기에 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미치게 되고 리더가 사교적인 의사소통을 발휘하면 구성원들은 긍정심리자본을 더욱 높게 느낄 수 있다.

선행 연구에서도 리더가 감성적인 리더십을 발휘하고 긍정적인 지지를 보내면 구성원들의 동기부여는 증진되고 직무에 대한 노력과 헌신하려는 의지가 더욱 강해지는 것으로 나타났다(Bakker and Leiter, 2010; Lee, Son, and Lee, 2011). 즉, 리더가 사교적인 의사소통을 더 많이 추구할수록 구성원들은 복원력, 희망, 낙관주의, 자기효능감 전반에 대해 더 높은 자신감을 형성할 수 있다. 반면, 독단적인 의사소통을 리더가 발휘하면 구성원들은 움츠러들기 쉽다. 리더가 과중한 압박과 통제를 발휘하면 구성원들은 부담감을 느끼고 더 많은 에너지 소진을 경험한다(Bakker and Demerouti, 2007). 이를 바탕으로 독단적인 의사소통은 구성원들

의 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미친다는 가설을 추론할 수 있다. 기존 연구의 논리를 바탕으로 수립한 본 연구의 가설 1과 이에 따른 세부 가설은 다음과 같다.

가설 1: 리더의 의사소통 유형은 구성원의 긍정심리자본에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 리더의 사교적인 의사소통은 구성원의 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2. 리더의 독단적인 의사소통은 구성원의 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 의사소통 유형과 직무성과, 조직시민행동

구성원에게 직무성과는 매우 중요한 요소이다. 직무를 통해 자아실현 및 성취감을 경험할 수 있기 때문이다. 직무성과는 학자마다 조금씩 견해를 달리하고 있지만 대체적으로 직무 수행 능력 및 직무수행의 효율성을 바탕으로 업무처리 속도와 정확성의 달성도를 의미한다는데 학자들의 의견이 일치하고 있다(Stumpf and Hartman, 1984). 직무성과가 중요한 이유는 조직 구성원이 직무성과를 달성하면 타인을 위해서도 적극적인 협력을 할 수 있기 때문이다(안진우, 이수비, 엄성원, 2015).

직무성과에 관한 연구는 주로 어떤 요인들이 직무성과를 결정하는가에 초점이 모아져 있었다. 과거 구성원의 직무성과를 결정하는 요소는 주로 업무 관련 지식과 업무수행 능력 등의 요소가 꼽혔다. 그러나 그 이후 역량 및 지식 등과 같은 요인보다 구성원에 대한 리더의 배려와 헌신, 감성 지능이 구성원의 직무성과를 유도하는 보다 핵심적인 요인으로 고려되기 시작했다(유효근, 김승평, 2008). 직무성과 역시도 리더에 대한 조직 구성원의 태도와 신뢰 등이 영향을 미치기에 이들 요소에 영향을 주는 리더의 의사소통은 실질적으로 구성원들의 직무성과 향상에 영향을 미치는 중요한 요인

이라고 해도 과언이 아니다.

그러므로 직무성과 또한 리더의 독단적인 의사소통과 사교적인 의사소통에 의해 영향을 받을 수밖에 없다. 리더가 무관심하고 따뜻한 태도를 구성원에게 보이지 않고 자신을 과시하려는 독단적인 의사소통을 구성원에게 행하는 경우 구성원들의 동기부여가 저해되고 이에 따라 직무성과도 떨어질 수 있다. 선행 연구에서도 조직 내 발생하는 동료의 무례한 언행은 조직의 생산성과 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Anderson and Pearson, 1999). 특히, 조직 내 다른 구성원과의 관계 갈등은 구성원들의 직무 만족을 떨어 뜨리는데(Baron, 1990; Wall and Nolan, 1986) 이런 관점을 토대로 보면 리더의 독단적인 의사소통은 구성원의 직무성과에 부정적인 영향을 미친다는 논리를 추론할 수 있다.

반면, 리더가 구성원과 사교적인 의사소통을 진행할 경우 구성원들의 직무성과는 향상될 수 있다. 앞서 언급했지만 사교적인 의사소통의 핵심 요소는 리더의 지원과 사려에 있다. 리더의 지원과 사려를 기본으로 한 의사소통은 조직 구성원들이 리더에 대해 안정적인 신뢰를 형성하는데 기여하고(신혜영, 2016) 직무성과 향상에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 특히, 직무성과는 작업 조건과 직무 특성 이외 리더와의 관계에서도 출되는 특성을 지니고 있기에(류동용, 신진교, 2013) 리더가 구성원들에게 세심어린 커뮤니케이션을 진행할 경우 구성원들의 직무 태도는 긍정적으로 변화할 가능성이 높고(Deluga, 1995) 결과적으로 더 높은 직무성과를 이끌어낼 수 있다(Pettijohn, Pettijohn, and Talyor, 2007). 그러므로 구성원들에게 세심어린 사교적 의사소통은 구성원들의 직무성과에 긍정적인 영향을, 과시 및 지휘와 통제를 기반으로 한 독단적 의사소통은 직무성과에 부정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다. 이에 따른 본 연구의 가설 2와 세부 가설 내용은 다음과 같다.

가설 2: 리더의 의사소통 유형은 구성원의 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 리더의 사교적인 의사소통은 구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-2. 리더의 독단적인 의사소통은 구성원의 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

직무성과뿐만 아니라 구성원들의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, 이하 OCB)이 중요한 이유는 조직 내에서 원활한 협력과 자발적인 도움이 실제로 구성원들의 조직성과를 결정하는데도 중요한 영향을 발휘하기 때문이다. 조직시민행동은 조직의 공식적 보상이 존재하지 않더라도 구성원들이 자발적으로 헌신하고 행동하는 행위라고 말할 수 있다(Organ, 1988). 조직시민행동은 이미 직무만족, 집단과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러나(Bergeron, 2007) 많은 조직들이 구성원들의 이타적, 협력적 행위인 조직시민행동을 높이기 위해 노력을 기울이고 있다.

조직시민행동에 중요한 영향을 미치는 변인 역시 리더의 언행이기에(Brown and Trevino, 2006) 리더의 의사소통 유형 역시 구성원들이 상대를 위해 자발적인 이타적 행위에 강력한 영향을 줄 수 있다고 가정할 수 있다. 구성원들은 리더의 행위 및 모습과 자신을 동일시하기 위해 노력하며 리더를 통해 긍정적인 정서가 형성되면 보다 조직에 헌신하려는 모습을 보인다(Redmond, Mumford, and Teach, 1993). 사회적 교환과정을 통해 발생하는 친사회적 행위(Prosocial behavior)는 곧바로 개인의 조직시민행동에 영향을 미치기에 리더가 사려 깊고 지원이 내재된 사교적인 의사소통을 구성원에게 부여할수록 이들의 조직시민행동은 보다 증진될 가능성이 높다.

반면, 사회적 교환 과정에 의해 리더가 독단적인 의사소통을 구성원에게 제공할수록 구성원들은 리더에 대

해 실망하고 부정적인 감정을 느껴 이타적인 행위인 조직시민행동을 줄일 가능성이 높다(김정진, 2011). 특히, 기존 연구에서도 구성원들은 리더를 주의 깊게 관찰하고 이들의 행위를 학습하고 내재화시키려는 노력을 다한다. 그러므로 열린 의사소통은 구성원들의 윤리적 행동을 장려하여 구성원들의 조직시민행동을 증진시키지만, 반면에 독단적인 커뮤니케이션은 구성원들의 조직시민행동에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Brown, Trevino, and Harrison, 2005). 이에 따라 본 연구가 수립한 세 번째 가설과 세부 가설 내용은 다음과 같다.

가설 3: 리더의 의사소통 유형은 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1. 리더의 사교적인 의사소통은 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3-2. 리더의 독단적인 의사소통은 구성원의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 긍정심리자본의 매개효과

앞서 언급했듯이 리더의 독단적인 의사소통은 구성원의 긍정심리자본에는 부정적으로, 그리고 사교적인 의사소통은 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설을 추론할 수 있다. 구성원들의 긍정심리자본 증감에 있어 리더의 언행이 중요한 만큼 리더의 의사소통은 확실히 긍정심리자본에 영향을 미치는 영향요인이 될 수 있다고 할 수 있다.

한편, 리더의 의사소통에 의해 영향을 받은 긍정심리자본은 직무성과와 조직시민행동에도 영향을 줄 수 있는데 선행 연구에서도 긍정심리자본이 형성되면 직무성과 및 직무만족, 이직 의도 등에 유의한 영향을 미친다고 강조하고 있다(Luthans, Norman, Avolio, and Avey, 2008). Luthans and Youssef(2007)은 긍정심리자본이 구성원들의 직무만족과 직무성과에 정(+)의 영향을 준다고 말하고 있고, Luthans et al.(2008)는

긍정심리자본이 형성되면 이를 통해 조직 구성원의 전반적인 직무성과와 직무몰입, 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 강조하고 있다.

이와 함께 긍정심리자본은 조직시민행동에도 영향을 주는데 두 변인 사이를 대표적으로 연구한 Avey, Luthans, and Youssef(2010)의 연구에 의하면 서비스 조직 근로자를 대상으로 분석한 결과, 긍정심리자본이 높을수록 구성원들의 조직시민행동 행위는 더욱 증가된다는 점을 입증하였다. 대다수의 연구에서 구성원들의 긍정심리자본은 이처럼 구성원들의 직무성과와 조직시민행동 등의 변인에 정(+)의 영향을 발휘하는 핵심 매커니즘으로 인정받고 있다(Judge and Watanabe, 1993; Weiss and Cropanzano, 1996). 다만, 긍정심리자본과 직무성과, 조직시민행동 간의 관계가 밀접한 관계를 지니고 있는 만큼 리더의 독단적 의사소통을 통해 영향을 받아 침체된 긍정심리자본 역시 직무성과와 조직시민행동에 부정적인 영향을 준다고 추론할 수 있다.

긍정심리자본이 리더의 의사소통과 구성원들의 성과 및 이타적 행위에 긴밀한 고리 역할을 하는 이유는 조직 구성원들이 지니는 긍정적인 심리 상태는 개인의 성향으로 확정되는 것이 아니라 조직의 환경 및 리더에 의해 개발되고 향상되기 때문이다(임규혁, 한주희, 2012). 특히, Weiss and Cropanzano(1996)는 조직 구성원들의 긍정적인 정서가 형성되면 성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 준다는 점을 연구를 통해 밝히고 있다. 아울러, 긍정심리자본이 형성되면 다른 요소들보다 조직구성원들의 행동 및 태도에 더욱 직접적으로 긍정적인 영향을 미치기에(신호진, 고영희, 2015) 긍정심리자본이 결과적으로 리더의 의사소통과 구성원들의 직무성과, 조직시민행동 사이를 보다 밀접하게 연결하는 매개변인이 된다고 추론할 수 있다. 전반적으로 리더의 의사소통 및 리더십 등을 포괄하는 조직의 풍토와 구성원들의 행위를 가장 긴밀하게 상호 연결해주는 요소를 긍정심리자본이라고 선행연구는 강조하고

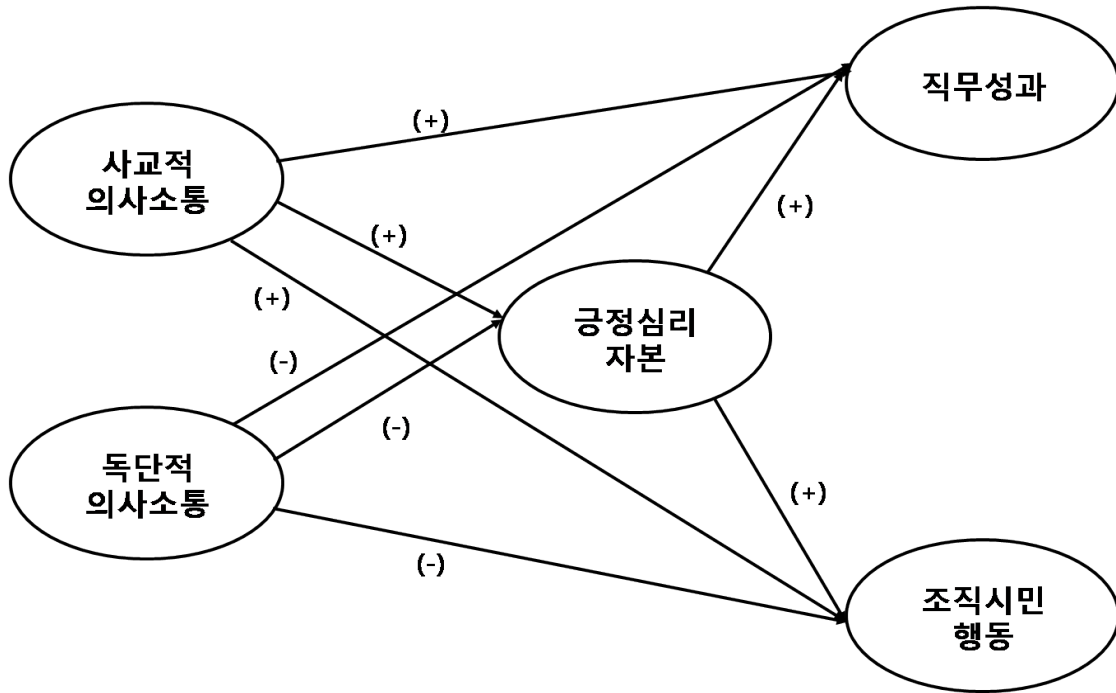
있다(Avey, Wernsing, and Luthans, 2008; Luthans et al., 2008). 구성원들은 일반적으로 직무 태도 향상, 조직시민행동 발휘, 더 나아가 직무성과를 높이기 위해 긍정적인 에너지를 조직 내에서 경험해야 한다(Avey et al., 2008). 이를 위해서 리더는 구성원들을 배려하고 격려할 수 있는 의사소통 방식에 더 민감하게 신경써야 한다. 왜냐하면 리더의 언행에 의해 구성원들은 긍정적인 심리를 형성하고 자신들의 행위나 태도, 성과를 개선하기 위해 더 많은 노력을 기울이기 때문이다(Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre, 2011). 결과적으로 조직 구성원의 성과와 행위를 긍정적인 방향으로 이끌고 업무 태만을 줄이기 위해 가장 필요한 핵심 요소는 긍정심리자본인데 긍정심리자본 자체가 조직 내에서 리더에 의해 가장 많은 영향을 받고 형성되는 요소이기에(Avey et al., 2006) 리더의 의사소통과 구성원들의 성과, 조직시민행동을 가장 긴밀하게 연결하는 매개체는 긍정심리자본이라는 점을 확인할 수 있다.

기존 연구를 종합해보면, 구성원들의 긍정심리자본은 리더의 의사소통에 민감한 영향을 받는다. 그러므로 리더의 의사소통 유형에 의해 직접적 영향을 받은 긍정심리자본은 구성원 자신들의 성과, 몰입뿐만 아니라 직무성과, 조직시민행동에도 중요한 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있다(Avey, 2007; Mercer and Bilson, 1985). 이를 통해 도출한 본 연구의 가설 4와 5는 다음과 같다.

가설 4: 긍정심리자본은 리더의 의사소통 유형과 구성원의 직무성과 간의 관계를 유의하게 매개할 것이다.

가설 5: 긍정심리자본은 리더의 의사소통 유형과 구성원의 조직시민행동 간의 관계를 유의하게 매개할 것이다.

기존 선행연구에서 도출된 논리와 결과를 토대로 수립한 본 연구의 가설을 바탕으로 최종적으로 확정된 연구 모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 본 연구의 연구 모형

3. 연구방법

3.1 연구 대상

본 연구는 리더의 의사소통 유형이 구성원들의 긍정심리자본에 어떠한 영향을 미쳐 결과적으로 그들의 직무성과와 조직시민행동에 도달하는지 분석하기 위해 국내 중견 의류기업을 대상으로 설문 조사를 진행하였다. 설문은 해당 기업의 정규직 임직원을 대상으로 진행했으며, 본 설문 문항은 기존 연구를 통해 정밀하게 검증된 문항을 기초로 활용하였다. 설문은 총 191부를 배포하여 142부를 회수, 설문 응답률은 74.3%를 기록하였으며, 응답자의 평균 연령은 33.1세, 해당 회사의 근속 연수는 평균 6.8년을 기록하였다. 업종이 캐주얼 의류기업이기에 임직원들의 평균 연령은 일반적인 기업보다 조금 젊은 편이었으며, 남성보다 여성 구성원이 더 많은 점이 이색적이었다. 설문 대상자의 기본적인 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 직급, 근속 연수와 관련된

상세 사항은 <표 1>에 정리하였다.

본 연구 대상 기업은 매출 4,000억을 유지하고 있는 중견기업이고 캐주얼 의류 업종 기업이기에 다른 기업에 비해 위계서열이 덜 엄격한 편이며 의사소통이 좀 더 활발한 조직으로 업계에서 손꼽히고 있는 기업 중 하나이다. 최근 들어 캐주얼 의류, 게임, 미디어/엔터테인먼트 기업 등 유연한 조직을 표방하는 기업들 사이에서 리더와의 수평적인 의사소통을 더 많은 직원들이 요구하는 만큼(권상집, 차길영, 장현준, 2014) 본 연구는 실제로 의사소통이 원활한 조직에서 리더의 사교적 또는 독단적 의사소통이 구성원들의 직무성과와 조직시민행동, 긍정심리자본을 높이는지 실제로 좀 더 자세히 살펴볼 수 있는 장점이 존재한다.

<표 1> 설문 응답자의 인구통계학적 특성

인구통계 변수	분포	인원 (수)	비율
성별	남성	67명	47.2%
	여성	75명	52.8%
연령	20대	30명	21.1%
	30대	99명	69.7%
	40대 이상	13명	9.1%
직급	사원	46명	32.4%
	대리	64명	45.1%
	과장	15명	10.6%
	차장	7명	4.9%
	부장	10명	7%
근속 연수	4년 이상 6년 미만	77명	54.2%
	6년 이상 8년 미만	31명	21.8%
	8년 이상 10년 미만	19명	13.4%
	10년 이상 12년 미만	6명	4.3%
	12년 이상	9명	6.3%

3.2 측정도구

본 연구는 독립변인과 매개변인, 종속변인을 포함 총 5개의 변인으로 구성되었으며 해당 설문 문항은 다음과 같다. 설문 문항의 척도는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성을 인정 받은 점수 척도를 바탕으로 문항별 특성에 맞게 5점 또는 7점 척도로 표기하였다(Luthans et al., 2007; Organ, 1997; Reece and Brandt, 1984; Stumpf and Hartman, 1984).

1) 사교적 의사소통

본 연구의 주요 독립변인인 리더의 사교적 의사소통은 Reece and Brandt(1984)의 연구를 토대로 해당 문항을 구성하였다. 사교적 의사소통 유형은 기본적으로 다른 이와 사회적으로 친밀한 관계를 형성하기 위한 성향으로 정의되고 있다. 이와 관련된 문항은 “나의 리더

는 무슨 일이든 자상하게 친절히 설명해준다.”, “나의 리더는 대화 내용을 솔직하게 가감 없이 이야기 한다.”, “나의 리더는 구성원들과 대화할 때 다정하다.” 등 총 4개 문항이며, 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

2) 독단적 의사소통

리더의 독단적 의사소통 유형은 조직에서 자신이 맡은 권한이나 책임을 과시하려는 성향으로 정의할 수 있다. 독단적 의사소통 유형 역시 Reece and Brandt(1984)의 연구를 바탕으로 측정 문항을 구성하였다. 문항의 예시는 다음과 같다. “나의 리더는 대화 중에 자신의 자랑을 과시한다.”, “나의 리더는 구성원들의 의견을 경청하기보다는 자신의 의견과 생각을 강요

한다.”, “나의 리더는 자신의 주장을 강하게 내세운다.” 등 총 4개 문항으로 구성되었으며, 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5= 매우 그렇다)로 측정하였다.

3) 긍정심리자본

본 연구의 매개변인인 긍정심리자본은 조직에서 자신의 성과를 향상시키기 위해 개인이 갖는 심리적인 수용 능력으로 정의되고 있으며, 희망, 낙관적인 마음 등을 내포하고 있다. 긍정심리자본을 측정하기 위해 본 연구는 Luthans et al.(2007)의 선행연구를 바탕으로 5개 문항을 수립했으며, 리커트 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 7=매우 그렇다)로 이를 측정하였다. 예시 문항으로는 다음과 같다. “나는 어떤 문제에 직면해도 해당 문제를 해결할 수 있는 방법은 많다고 생각한다.”, “나는 불확실한 상황에서도 최상의 업무 결과를 스스로 기대한다.”

4) 직무성과

직무성과는 간접적으로 구성된 스스로 자신의 직무를 어느 정도 수준으로 실행하고 있고 지각하고 있는지에 관한 개념을 의미한다(문재승, 2014). 본 연구는 Stumpf and Hartman(1984)이 개발한 문항을 본 연구에 맞게 적절히 수정/보완하여 6개 문항을 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 예시 문항은 다음과 같다. “내가 수행한 업무에는 높은 점수를 부여할 수 있다.”, “내 직무성과에 관한 눈높이는 조직의 요구보다 높은 편이다.”

5) 조직시민행동

조직시민행동은 직무를 넘어서 조직 구성원을 위해 헌신적으로 기여하는 개인의 행동으로 정의할 수 있다(Organ, 1988, 1997). 본 연구는 조직시민행동을 측정하기 위해 Organ(1988) 및 권정언, 권상집(2015)의 연구를 바탕으로 6개 문항을 리커트 7점 척도(1=전혀 그

렇지 않다 ~ 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 조직시민행동의 예시 문항으로는 “나는 회사에 대해 근거 없이 불평하지 않는다.”, “나는 동료들과 문제가 발생하지 않도록 하기 위해 노력한다.”, “나는 다른 사람의 과업을 돕기 위해 내가 가진 시간을 할애한다.” 등으로 구성되어 있다.

4. 연구결과

4.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구의 실증분석을 진행하기 전, 문항의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 신뢰도 분석과 타당도 분석은 모두 기존 선행연구에서 확보한 엄정한 기준을 적용했으며, 신뢰도는 Cronbach's α 값, 타당도는 요인 적재량과 고유값, KMO값을 기준으로 판단하였다. 상세한 주요 변인의 타당도와 신뢰도에 대한 값은 <표 2>와 같다. 주요 변수의 모든 요인 적재량이 .70을 넘어서고 있으며, 고유값도 기준치인 2를 넘어 해당 변인의 타당성이 존재한다고 판단할 수 있다(권상집, 2016). 아울러, 변수 숫자와 케이스 숫자의 적절성 여부를 판단하는 표본 적합도인 KMO 척도 역시 기준치인 .50을 모두 넘어 본 변수들의 타당성이 안정적으로 확보되었다. 마지막으로, 본 변인의 신뢰도를 판단하는 Cronbach α 역시 모두 .60을 넘어서서 변인의 타당도와 신뢰도가 모두 확보되었다(김현진, 설현도, 2014).

참고로 본 연구는 위계적 회귀분석 및 소벨 테스트를 바탕으로 주요 가설 결과를 도출하였다. 최근 실증 분석 연구는 구조방정식(SEM)을 활용하는 것이 일반적이거나 구조방정식은 다양한 독립변인과 매개변인을 동시에 분석하는데 주로 사용되고 샘플 기준 수 역시 최소 200개 이상을 선행 연구에서 강조하기에 (Anderson and Gerbing, 1988; Hair, Black, Babin, and Anderson, 2006; Kwon, Park, Ohm, and Yoo,

2015) 본 연구는 구조방정식 대신 독립변인과 매개변인, 종속변인 간의 관계를 단계 별로 설명할 수 있는 위계적 회귀분석과 매개변인 활용에 있어 사회심리학 분

야에서 가장 많이 활용되는 소벨 테스트를 최종 분석 방법으로 선정하였다(Jong, Song, and Song, 2013; Wood, Goodman, Beckmann, and Cook, 2008).

<표 2> 설문 문항의 타당도와 신뢰도

변인		적재량	고유값	KMO 검정	Cronbach α
사교적 의사소통	문항 1	.822	2.53	.757	.805
	문항 2	.890			
	문항 3	.691			
	문항 4	.765			
독단적 의사소통	문항 1	.839	3.01	.821	.890
	문항 2	.871			
	문항 3	.863			
	문항 4	.896			
긍정심리자본	문항 1	.742	3.44	.855	.886
	문항 2	.860			
	문항 3	.838			
	문항 4	.857			
	문항 5	.846			
직무성과	문항 1	.867	4.43	.910	.927
	문항 2	.885			
	문항 3	.871			
	문항 4	.832			
	문항 5	.849			
	문항 6	.849			
조직시민행동	문항 1	.758	3.81	.886	.880
	문항 2	.799			
	문항 3	.737			
	문항 4	.815			
	문항 5	.865			
	문항 6	.800			

4.2 기술통계 및 상관관계

<표 3>은 본 연구의 주요 변인과 인구통계적 특성의 상관관계 및 기술통계 값을 제시하고 있다. 본 연구의 주요 변인 중, 직급은 연령 및 근속 연수와 높은 상관관계를 보이고 있으나 인구통계적 변수는 본 연구의 주요 변인과 상관관계가 적어 회귀분석에 영향을 줄 수 없음을 추론할 수 있다. 또한, 사교적인 리더의 의사소통 행위는 다른 주요 변인들과 유의한 수준에서 상관관계를

지니고 있어 회귀분석을 통해 해당 변인들 간의 관계가 긴밀하게 정립될 수 있음을 간접적으로 판단할 수 있다. 다만, 주요 변인 간 상관관계가 유의한 수준을 일부 보이고 있어 회귀분석 진행 시 추가적으로 다중공선성을 검증, 본 가설 분석 및 매개변인 영향력의 타당도를 기했다.

<표 3> 기술통계 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 직급	2.09	1.12	1							
2. 연령	33.07	4.04	.84**	1						
3. 성별	1.53	.50	-.15	-.27**	1					
4. 근속연수	6.77	2.38	.38**	.46**	-.11	1				
5. 사교적 의사소통	3.52	.60	.01	-.03	-.12	-.05	1			
6. 독단적 의사소통	3.49	.78	.19*	.14	-.16	.15	.44**	1		
7. 긍정심리자본	4.76	.90	.08	.01	-.03	.03	.44**	.21*	1	
8. 직무성과	3.68	.71	.08	.05	-.01	-.07	.28**	.09	.32**	1
9. 조직시민행동	5.06	.78	.15	.17*	-.11	.05	.37**	.13	.43**	.28**

* p < .05, ** p < .01

* 성별(남성=1, 여성=2), 직급(사원=1, 대리=2, 과장=3, 차장=4, 부장=5)

4.3 가설 검증

본 연구의 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 진행하였으며, 첫 번째 가설인 리더의 의사소통 유형과 긍정심리자본 간의 관계를 먼저 분석하였다. 가설 분석은 기본적으로 앞서 언급한 주요 인구통계적 변수인 직급, 성별, 연령, 근속연수를 각 분석 때마다 공통된 통제 변수로 고려하여 분석과정에 포함, 진행시켰다. 본 연구의 통제변수는 연속형, 범주형 변수로 되어 있으나 실증 분석 과정에서 주요 변인에 영향을 미치는 요인이 될 수 있는지를 추가적으로 살펴본 것이기에 기존 연구와 마찬가지로 이들 변수를 각각의 측정된 변수 특성별로

구분하지 않고 함께 고려하여 분석하였다(권정연, 권상집, 2015).

<표 4>를 통해 확인할 수 있듯이, 리더의 사교적인 의사소통은 긍정심리자본에($\beta=.44, p<.01$) 긍정적인 영향을 주고 있었으며 반대로 독단적인 리더의 의사소통은 부정적인 영향을 미치고 있었지만 유의수준을 초과했기에($p>.05$) 별다른 시사점을 주지 못했다. 이를 통해 첫번째 가설은 부분적으로 타당함을 확인할 수 있었으며, 리더의 사교적인 의사소통은 구성원의 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 최종적으로 판단할 수 있었다.

<표 4> 긍정심리자본에 대한 회귀분석

독립변인	표준화 계수 (B)	t값	유의확률
직급	.26	1.67	.10
연령	-.24	-1.44	.15
성별	-.05	-.59	.56
근속연수	.03	.33	.74
사교적 의사소통	.44	.50	.00
독단적 의사소통	-.00	-.04	.97

* 종속변인: 긍정심리자본

가설 2와 4를 검증하기 위해 직무성과에 대한 위계적 회귀분석을 진행한 결과, 리더의 사교적인 의사소통은 직무성과에 대해서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만($\beta=.30, p<.01$), 독단적인 의사소통은 직무성과에 미치는 영향이 유의수준을 초과하여($p>.05$) 독단적인 의사소통 행위와 직무성과 간의 명확한 인과관계를 도출하지는 못했다. 이를 통해 가설 2 역시 2-1인 리더의 사교적인 의사소통과 구성원의 직무성과 간의 긍정적인 인과관계만을 부분적으로 파악할 수 있었다.

가설 4를 연결지어 해석해보면, 리더의 의사소통 유형과 구성원의 직무성과 간의 관계에서 긍정심리자본은 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났는데, 리더의 사교적인 의사소통은 긍정심리자본 변인을 포함하여 분석한 결과($\beta=.19, p>.05$) 여전히 직무성과에 긍정적인 영향을 주고 있었지만 유의수준을 초과하고 있었다. 다만, 본 연구의 주요 매개변인인 긍정심리자본이 직무성과에 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있어($\beta=.24, p<.01$) 본 연구의 독립변인 중 하나인 리더의 사교적인 의사소통과 구성원의 직무성과 간의 관계를 긍정심리자본이 완전매개하는 것으로 확인되었다.

<표 5> 직무성과에 대한 위계적 회귀분석

독립변인	1단계: 긍정심리자본	2단계: 직무성과	3단계: 직무성과
직급	.26	.12	.07
연령	-.24	.02	.06
성별	-.05	.04	.03
근속연수	.03	-.09	-.10
의사소통 (사교성)	.44**	.30**	.19
의사소통 (독단성)	-.00	-.51	-.51
긍정심리자본			.24**
VIF	1.26	1.32	1.26
R2	.21	.10	.14
Adjusted R2	.17	.06	.10
$\Delta R2$.04

* n=142, * p <.05, ** p <.01

가설 3의 경우, 이번에도 리더의 사교적인 의사소통은 구성원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 유의수준 내에서 미치고 있었지만($\beta=.41, p<.01$), 리더의 독단적 의사소통은 유의수준을 초과하여($p>.05$) 가설 3 역시, 리더의 사교적인 의사소통과 구성원의 조직시민행동 간의 관계만 부분적으로 확인할 수 있었다. 다만, 긍정심리자본은 리더의 사교적인 의사소통과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 긍정적인 매개변인 역할을 하고 있지만($\beta=.34, p<.01$), 사교적인 의사소통 역시 조직시

민행동에 미치는 영향에 있어서 다소 크기는 줄어들었지만 여전히 유의수준 내에서 정(+)의 영향을 유지하고 있어($\beta=.41 \rightarrow .26, p<.01$) 완전매개가 아닌 부분매개를 긍정심리자본이 발휘하는 것으로 나타났다. 이와 관련된 상세한 결과는 <표 6>을 통해 확인할 수 있다. 결과적으로, 리더의 사교적인 의사소통은 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 주어 해당 구성원들의 직무성과와 조직시민행동에도 모두 유의미한 영향을 미치고 있었다.

<표 6> 조직시민행동에 대한 위계적 회귀분석

독립변인	1단계: 긍정심리자본	2단계: 조직시민행동	3단계: 조직시민행동
직급	.26	-.02	-.08
연령	-.24	.21	.26
성별	-.05	-.02	-.03
근속연수	.03	-.01	-.02
의사소통(사교성)	.44**	.41**	.26**
의사소통(독단성)	-.00	-.08	-.08
긍정심리자본			.34**
VIF	1.26	1.26	1.26
R2	.21	.18	.26
Adjusted R2	.17	.14	.23
Δ R2			.09

* n=142, * p <.05, ** p <.01

추가적으로 긍정심리자본의 매개효과를 정밀히 고찰하기 위해 Sobel Test(1982)를 진행하였다. 소벨 테스트는 위계적 회귀분석을 통한 매개효과 검증과 함께 가장 대표적인 매개효과 분석 통계 방법으로 인정받고 있다(Preacher and Hayes, 2004). 소벨 테스트는 검정 결과 소수점 셋째 자리에서 반올림한 Zab의 값이 1.96 이상의 값이 도출될 때 신뢰도 95% 구간 내에서 독립변인과 종속변인 사이를 매개변인이 긍정적으로 매개하고 있다고 해석할 수 있다(Jong et al., 2013). 따라서 본 연구에서도 긍정심리자본이 유의미한 매개효과를 발휘

한다고 해석하려면 소벨 테스트에서 1.96 이상의 값이 도출되어야 한다.

<표 7>의 결과를 통해 확인할 수 있듯이 소벨 테스트에서도 긍정심리자본은 사교적 의사소통과 직무성과, 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 값이 1.96 이상을 초과, 독립변인과 종속변인 사이를 각각 매개하는 것으로 확인되었다. 이로서, 가설 4와 5는 사교적 의사소통과 관련할 경우, 긍정심리자본의 매개효과 존재가 입증되는 것으로 나타났다.

<표 7> Sobel Test 결과

관계	a (Sa)	b (Sb)	Zab	p	매개효과
사교적 의사소통 → 긍정심리자본 → 직무성과	.44 (.13)	.24 (.07)	2.40	.01	존재
사교적 의사소통 → 긍정심리자본 → 조직시민행동	.44 (.13)	.34 (.07)	2.78	.00	존재

본 연구결과, 직무성과의 경우 구성원의 긍정심리자본이 완전 매개를 하고 있지만 조직시민행동의 경우에는 긍정심리자본이 부분 매개를 하고 있어 상황에 따

라 리더의 사교적 의사소통 행위가 적절하게 고려되어야 함을 엿볼 수 있다. 독단적인 의사소통은 비록 유의수준을 초과해서 이번 가설 검증 결과에서 별 다른 시

사점을 주지 못했지만 회귀분석 결과 주요 변인에 모두 부정적인 영향을 미치고 있어, 구성원과 의사소통을 하는데 있어 과시하거나 자기주장을 강요하는 리더의 소

통이 부정적일 수 있음을 참고해야 한다. 최종적으로 본 연구의 결과는 <표 8>의 최종 가설 정리 표를 통해 간략히 정리하였다.

<표 8> 최종 연구 가설 여부

본 연구의 가설	가설 채택
1-1. 리더의 사교적 의사소통 → 구성원의 긍정심리자본 (+)	채택
1-2. 리더의 독단적 의사소통 → 구성원의 긍정심리자본 (-)	기각
2-1. 리더의 사교적 의사소통 → 구성원의 직무성과 (+)	채택
2-2. 리더의 독단적 의사소통 → 구성원의 직무성과 (-)	기각
3-1. 리더의 사교적 의사소통 → 구성원의 조직시민행동 (+)	채택
3-2. 리더의 독단적 의사소통 → 구성원의 조직시민행동 (-)	기각
4. 리더의 사교적 의사소통 → 긍정심리자본 → 구성원의 직무성과	채택
5. 리더의 사교적 의사소통 → 긍정심리자본 → 구성원의 조직시민행동	채택

5. 결론

5.1 학문적 공헌도 및 실무적 시사점

본 연구를 통해 리더의 세심한 배려와 사려가 내재된 사교적인 의사소통은 구성원들의 긍정적인 심리를 증진시켜 결과적으로 직무성과와 조직시민행동에도 정(+)의 효과를 발휘한다는 점을 확인할 수 있었다. 비록 리더의 독단적인 소통이 미치는 부정적인 효과는 완벽히 연구결과를 통해 도출하지 못했지만 리더가 긍정적인 소통을 하는 것이 구성원들의 심리와 직무성과 창출과 이타적 행위인 조직시민행동에 얼마나 중요한 영향을 미치는지 본 연구는 실증 분석을 통해 도출하였다.

연구결과를 바탕으로 본 연구가 확립한 학문적 공헌도 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 학문적 공헌도 관점에서 본 연구는 구성원의

긍정심리자본과 직무성과, 조직시민행동에 영향을 미치는 핵심 요소로 리더의 의사소통이 매우 결정적임을 제공하고 있다. 과거 리더와 구성원 간의 관계에서 핵심 연구 분야는 리더십에 포커스되어 있었다. 선행 연구 상당수도 구성원들의 긍정적인 심리와 성과, 조직시민행동을 향상시키는 요소로 변혁적 리더십(Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, and Snow, 2009), 진정성 리더십(Rego, Sousa, Marques, and Chuha, 2012) 등 리더의 특정 리더십에 국한하여 그 효과를 검증했기에 실제로 리더의 의사소통이 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 드물었다. 특히, 각종 리더십에서 표현되는 리더십의 특성이 권한 위임, 자율성, 자기 규제, 자기 인식, 카리스마, 지적인 자극 등 주로 리더의 행위에 포커스되어 있어 리더의 의사소통에 초점을 두고 연구를 진행해야 할 필요성이 증가하였다. 그러므로 본 연구는 리더의 의사소통이 실제로 조직 구성원의 긍정심리자본과 직무성과, 이타적 협력 행위인 조직시민행동을 높

이는데 어떤 영향을 미치는지 실증 분석함으로써 리더의 의사소통과 관련된 연구의 초석을 제공했다.

둘째, 실무적 관점에서 본 연구는 리더의 의사소통이 매우 중요하다는 점을 다시 한번 일깨워 주었다. 국내 조직뿐만 아니라 검찰까지 리더의 폭언으로 스트레스를 받고 심지어 목숨까지 끊는 안타까운 일들이 벌어지고 있다. 국내 연구에서도 신입사원의 이직 및 퇴사의 1순위가 리더에 대한 불만인 것으로 나타났다(탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석, 2008). 본 연구를 통해 구성원들은 실제 리더의 세심하고 사교적인 의사소통이 많을수록 긍정심리자본이 높게 형성되어 직무성과 증진과 조직시민행동 활성화에 더 많은 노력을 기울이는 것으로 나타났다. 혁신에 관한 프로세스 도입이나 전략 수립보다 조직성과에 효과적으로 기여할 수 있는 방안은 리더의 세심어린 의사소통이라는 점을 본 연구는 시사하고 있다.

셋째, 그동안 기업에서 가장 많은 교육 투자가 이루어진 분야는 리더십 분야였다. 대리에서 과장으로 승진하면서 대부분의 기업은 간부급에 해당되는 리더십 교육을 진행하는데, 대다수 리더십 교육은 리더의 특정한 행위에 초점이 맞춰져 있는 것이 사실이다(권정언, 권상집, 2015). 상황별 리더십, 계층별 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 등의 많은 교육이 국내 조직에서 이루어지고 있지만 정작 리더의 의사소통 또는 커뮤니케이션에 대해서는 세심한 기업교육이 이루어지지 못하고 있다. 앞으로 리더에 대한 교육을 리더십과 함께 커뮤니케이션 교육 강화에 두어야 실제 구성원들의 긍정적인 심리 증진과 성과 창출까지 연쇄적인 파급효과를 창출할 수 있다. 또한, 실무적으로 기업 교육의 핵심인 리더십 교육이 리더의 의사소통에 보다 초점을 기울여야 함을 본 연구는 시사하고 있다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 리더의 의사소통과 구성원의 심리, 직무성

과 등과 관련하여 중요한 학문적 공헌도 및 실무적 시사점을 제안했지만 다음과 같은 연구의 한계 역시 지니고 있어 향후 연구는 이러한 점을 보완하여 후속 연구를 더욱 강화해야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서는 독단적인 의사소통의 부정적인 효과를 명확히 규명하지는 못했다. 리더의 사교적인 의사소통은 실제로 구성원들의 긍정심리자본과 직무성과, 조직시민행동 모든 측면에 유의미한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났지만 독단적 의사소통이 구성원들에게 미치는 부(-)의 효과를 본 연구는 검증하지 못했다. 후속 연구에서 다양한 기업과 업종을 고려하고 설문 응답자를 확대하여 리더의 의사소통이 미치는 양면성에 대해 보다 확고한 연구 결과를 제시해야 한다.

둘째, 본 연구는 국내 중견기업군에 해당되는 의류 기업을 대상으로 설문을 진행하였다. 그러므로 본 연구가 모든 조직에게 동일한 효과를 제공할 수 있을지에 대해서는 판단을 유보해야 한다. 국내 사기업 그리고 외국계 기업 등은 모두 리더와 구성원 간의 의사소통 패턴과 유형이 다르고 여기에 반응하는 심리나 행위 또한 다양할 수 있다. 그러므로 향후 연구에서는 기업 유형별로 리더의 독단적 의사소통과 사교적 의사소통이 미치는 강도가 어떻게 달라지는지 보다 상세히 비교 조사할 필요가 있다. 만약, 기업 유형마다 또는 기업의 문화마다 리더의 의사소통 강도가 차이가 난다면 각 조직의 구성원들에게 좀 더 적합한 리더의 의사소통 패턴을 도출할 수 있다.

셋째, 본 연구에서 진행된 직무성과 변인은 어떤 업종을 선택하느냐에 따라 또 다른 결과가 도출될 수 있다. 본 연구는 캐주얼 의류 기업을 대상으로 진행했고 타 업종에 비해 창의적이고 유연한 의사소통이 많이 진행되는 편이기에 자율성과 독립성이 조금 더 보장된다고 할 수 있다. 그러므로 향후 연구에서는 보다 다양한 업종을 포함하여 본 연구의 후속 연구를 진행할 필요가 있다. 특히, 본 연구에서 직무성과는 객관적인 기업

의 인사평가 결과를 토대로 진행하지 않고 설문 응답자의 답변을 토대로 추정했기에 실제로 자율성이 높은 캐주얼 의류 기업에서 결과가 잘 나올 수 있는 한계 역시 존재할 가능성이 있다. 향후 연구에서 좀 더 다양한 업종을 포괄적으로 고려하여 연구를 진행한다면 본 연구 결과의 설득력 제고와 결과의 일반화에 훨씬 더 기여할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구의 설문 응답자는 기본적으로 자기보고식(Self-report) 답변을 통해 측정 문항에 모두 답변하였기에 동일방법편의의 오류에 빠질 수 있다. 리더의 의사소통 행위에 대한 답변은 조직 구성원들이, 구성원들의 긍정심리자본과 직무성과, 조직시민행동에 관한 답변은 리더가 측정했다더라면 보다 완벽한 연구결과를 도출할 수 있었을 것이다. 또는 리더의 의사소통을 실험 연구를 통해 가상의 상황을 제공하여 구성원에게 제시한 후, 본 연구의 주요 변인에 관해 측정을 요청했다면 좀 더 타당한 변인 간의 인과관계를 발견할 수 있다. 후속 연구에서는 이러한 점을 보완하여 진행해야 할 것이다.

아직까지 국내 연구 중 리더의 의사소통 유형에 따라 구성원들의 직무성과와 조직시민행동이 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 연구는 부족한 편이다. 후속연구는 본 연구에서 규명하지 못한 사항 및 한계를 보완하여 리더의 의사소통 영향에 대해 체계적으로 검증, 기업 현장과 학계에 확고한 시사점을 제시해야 할 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 강호철, 이도화(2016), “긍정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구”, *인적자원관리연구* (23:2), pp. 129-151.
2. 고대영, 이애주(2011), “직원간의 갈등관리전략이 커뮤니케이션 능력과 갈등 후 행동에 미치는 영향: 서울 특1급 호텔 식음료 부서 중심으로”, *외식경영연구* (14:4), pp. 7-26.
3. 권상집(2016), “서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과”, *지식경영연구* (17:1), pp. 91-111.
4. 권상집, 차길영, 장현준(2014), “EXR 그룹의 지속 성장 및 혁신 고찰: 탐색적 사례 연구”, *중소기업연구* (36:4), pp. 73-99.
5. 권정연, 권상집(2015), “임파워링 리더십과 혁신행위 간에 미치는 자기효능감의 매개 효과”, *기업교육연구* (17:1), pp. 83-103.
6. 김정진(2011), “조직 내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *지식경영연구* (12:4), pp. 1-15.
7. 김현진, 설현도(2014), “개인창의성과 집단창의성의 관계에서 통합능력과 지식공유의 매개 효과”, *지식경영연구* (15:4), pp. 223-247.
8. 김해룡, 정현우(2013), “감성리더십이 긍정심리자본과 변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본의 매개효과”, *인적자원관리연구* (20:3), pp. 1-30.
9. 류동용, 신진교(2013), “변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인 특성의 조절효과”, *인적자원관리연구* (20:2), pp. 215-238.
10. 문재승(2014), “네트워킹 행동이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향과 고용가능성의 매개효

- 과”, *인적자원관리연구* (21:3), pp. 289-319.
11. 박규석, 이경근(2015), “상사의 비인격적 감독과 부하의 일-가정 영역의 관계에서 직무 스트레스와 권력거리의 역할”, *인적자원관리연구* (22:3), pp. 65-88.
 12. 박명신, 임선희(2014), “평생교육자의 커뮤니케이션 유형, 능력, 리더십이 성인학습자의 교육만족도에 미치는 영향”, *교육연구논총* (35:1), pp. 31-54.
 13. 신혜영(2016), 상사의 의사소통 행태와 정보품질이 상사신뢰, 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향, *동국대학교 박사학위논문*.
 14. 신호진, 고영희(2015), “GWP 조직문화가 긍정심리자본, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 제조, 서비스, 금융업 종사자 간 비교”, *인적자원관리연구* (22:2), pp. 295-321.
 15. 안정훈(2015), “안무가와 커뮤니케이션 능력이 무용수의 동기부여 및 자기효능감에 미치는 영향”, *대한무용학회논문집* (73:1), pp. 133-149.
 16. 안진우, 이수비, 엄성원(2015), “지각된 동료의 조직시민행동과 프렌드십이 직무성과에 미치는 영향”, *인적자원관리연구* (22:3), pp. 109-129.
 17. 유효근, 김승평(2008), “감성지능이 직무스트레스와 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *인적자원관리연구* (15:4), pp. 127-146.
 18. 이두원(2002), “인간 커뮤니케이션의 연구동향과 과제: 우리 커뮤니케이션 문화의 연구 동향과 과제”, *언론과 정보* (8), pp 93-127.
 19. 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.
 20. 이지영, 이희수(2015), “감성리더십이 고객지향성에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개 효과: 국내 보험회사 설계사를 대상으로”, *직업교육연구* (34:4), pp. 199-221.
 21. 임규혁, 한주희(2012), “긍정심리자본에 영향을 미치는 개인 수준과 팀 수준 요인에 관한 연구”, *지식경영연구* (13:5), pp. 91-111.
 22. 최수형(2014), “기업의 가족친화문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 신뢰를 매개효과로”, *조직과 인사관리연구* (38:1), pp. 123-153.
 23. 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석(2008), “신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구”, *응용통계연구* (21:3), pp. 469-484

[국외 문헌]

1. Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin* (103), pp. 411-423.
2. Anderson, L. M., and Pearson, C. M. 1999. “Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace”, *Academy of Management Review* (24), pp. 452-471.
3. Avey, J. B. 2007. *The performance impact of leader positive psychological capital and situational complexity*, Ph.D. thesis, University of Nebraska-Lincoln, Neb.
4. Avey, J. B., Luthans, F., and Youssef, C. M. 2010. “The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors”, *Journal of Management* (36), pp. 430-452.

5. Avey, J. B., Patera, J. L., and West, B. J. 2006. "The implications of positive psychological capital on employee absenteeism", *Journal of Leadership and Organization Studies* (13), pp. 42-60.
6. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., and Mhatre, K. H. 2011. "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly* (22), pp. 127-152.
7. Avey, J. B., Wernsing, T. S., and Luthans, F. 2008. "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science* (44), pp. 48-70.
8. Bakker, A. B., and Demerouti, E. 2007. "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology* (22), pp. 309-328.
9. Bakker, A. B., and Leiter, M. P. 2010. Where to go from here: Integration and future research on work engagement, In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196), New York, NY: Psychology.
10. Baron, R. A. 1990. "Countering the effect of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions", *Journal of Applied Psychology* (75), pp. 235-245.
11. Bergeron, D. M. 2007. "The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizen at what cost?", *Academy of Management Review* (32), pp. 1078-1095.
12. Brown, M. E., and Trevino, L. K. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly* (17), pp. 595-616.
13. Brown, M. E., Trevino, L. K., and Harrison, D. A. 2005. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (97), pp. 117-134.
14. Crino, M. D., and White, M. C. 1981. "Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure", *Psychological Reports* (49), pp. 831-838.
15. Deluga, R. J. 1995. "The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior", *Military Psychology* (7), pp. 1-16.
16. George, G. B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., and Snow, D. B. 2009. "In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance", *Journal of Leadership & Organizational Studies* (15), pp. 353-367.
18. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. 2006. *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

19. Harris, K. J., Kacmar, K. M., and Zivnuska, S. 2007. "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship", *Leadership Quarterly* (18), pp. 252-263.
20. Hershcovis, M. S., & Barling, J. 2010. "Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators", *Journal of Organizational Behavior* (31), 24-44.
21. Jong, A. D., Song, M., and Song, L. Z. 2013. "How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict", *Journal of Management* (39), pp. 1825-1854.
22. Judge, T. A., and Watanabe, S. 1993. "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology* (78), pp. 939-948.
23. Kwon, S. J., Park, E., Ohm, J. Y., 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.
24. Lee, Y. K., Son, M. H., and Lee, D. J. 2011. "Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation and performance in service environment?", *International Journal of Hospitality Management* (30), pp. 942-952.
25. Luthans, F., and Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development, In Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-259), San Francisco: Berrett-Koehler.
26. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J., and Norman, S. M. 2007. "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology* (60), pp. 541-572.
27. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., and Avey, J. B. 2008. "Supportive climate and organizational success: The mediating role of psychological capital", *Journal of Organizational Behavior* (29), pp. 219-238.
28. Luthans, F., and Youssef, C. M. 2007. "Emerging positive organizational behavior", *Journal of Management* (33), pp. 321-349.
29. Mercer, A., and Bilson, K. 1985. "Factors influencing organizational commitment by physicians", *Academy of Management Proceedings*, 72-76.
30. Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. 2007. "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology* (92), pp. 1159-1168.
31. 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.
32. Norton, R. W. 1978. "Foundation of a

- communication style construct”, *Human Communication Research* (4), pp. 99-112.
33. Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
 34. Organ, D. W. 1997. “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, *Human Performance* (10), 85-97.
 35. Pettijohn, C., Pettijohn, L., and Taylor, A. 2007. “Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover?”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* (27), pp. 75-88.
 36. Preacher, K. J., and Hayes, A. F. 2004. “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models”, *Behavior Research Methods & Computers* (36), pp. 717-731.
 37. Redmond, M. R., Mumford, M. D., and Teach, R. J. 1993. “Putting creativity to work: Leader influences on subordinate creativity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (55), pp.120-151.
 38. Reece, B. L., and Brandt, R. 1984. *Effective human relations in organizations*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
 39. Reece, B. L., and Brandt, R. 2008. *Effective human relations in organizations* (10th ed), Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
 40. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Chuha, M. P. E. 2012. “Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity”, *Journal of Business Research* (65), pp. 429-437.
 41. Seligman, M. E. P. 1999. “The president’s address”, *American Psychologist* (54), pp. 559-562.
 42. Sobel, M. E. 1982. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models, In. S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312), San Francisco: Jossey-Bass.
 43. Stumpf, S. A., and Hartman, K. 1984. “Individual exploration to organizational commitment or withdrawal”, *Academy of Management Journal* (27), pp. 308-329.
 44. Wall, V., and Nolan, L. 1986. “Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups”, *Human Relations* (39), pp. 1033-1052.
 45. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory, In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI.
 46. Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., and Cook, A. 2008. “Mediation testing in management research: A review and proposal”, *Organizational Research Methods* (11), pp. 270-295.
 47. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. 2007. “The role of personal resources in the job demands-resources model”, *International Journal of Stress Management* (14), pp.121-141.

<Appendix> 설문 문항

주요 변인	내용	
사교적 의사소통	1	나의 리더는 구성원들의 주장에 많은 관심을 보인다.
	2	나의 리더는 무슨 일이든 자상하게 친절히 설명해준다.
	3	나의 리더는 대화 내용을 솔직하게 가감 없이 이야기한다.
	4	나의 리더는 구성원들과 대화할 때 다정하다.
독단적 의사소통	1	나의 리더는 대화 중에 자신의 자랑을 과시한다.
	2	나의 리더는 구성원들의 의견을 경청하기보다는 자신의 의견과 생각을 강요한다.
	3	나의 리더는 자신의 주장을 강하게 내세운다.
	4	나의 리더는 뜻하는 일이 있으면 거리낌 없이 말한다.
긍정심리자본	1	나는 내 일의 미래에 대한 전망을 낙관적으로 생각한다.
	2	나는 힘든 일이 있으면 좋은 일도 있을 것이라는 믿음을 가진다.
	3	나는 어떤 문제에 직면해도 해당 문제를 해결할 수 있는 방법은 많다고 생각한다.
	4	나는 보통 스트레스를 주는 일들을 잘 견뎌낸다.
	5	나는 불확실한 상황에서도 최상의 업무 결과를 스스로 기대한다.
직무성과	1	나의 직무성과는 내 능력에 비추어 볼 때 최선을 다한 것이다.
	2	나는 다른 구성원에 비해 정해진 업무 기한을 더 잘 지킨다.
	3	내가 수행한 업무에는 높은 점수를 부여할 수 있다.
	4	내 직무성과는 다른 구성원에 비해 높다고 생각한다.
	5	내 직무성과에 관한 눈높이는 조직의 요구보다 높은 편이다.
	6	나의 직무성과는 스스로 볼 때도 만족스러운 편이다.
조직시민행동	1	나는 회사에 대해 근거 없이 불평하지 않는다.
	2	나는 누가 지켜보지 않아도 회사의 규율과 규칙을 준수한다.
	3	나는 동료들과 문제가 발생하지 않도록 하기 위해 노력한다.
	4	나는 다른 사람의 과업을 돕기 위해 내가 가진 시간을 할애한다.
	5	나는 상황에 관계없이 동료를 위해 진심어린 조언과 관심을 보여준다.
	6	나는 여분의 업무가 발생하면 이에 대해 적극 돕는다.

● 저 자 소 개 ●



권 상 집 (Sang-Jib Kwon)

동국대학교 상경대학 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 지식경영, 기업가정신, 개인/조직 창의성 및 혁신 등이다. 연구 성과로는 Journal of Business Research, Sustainable Development, Social Science Journal, Economic Research, Sustainability, Program (이상 SSCI), 지식경영연구, 기업경영연구, 중소기업연구, 한국창업학회지, 기업교육연구, 성인교육연구 등에 논문을 게재했다.