



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](#)

경영학석사 학위논문

LMX와 혁신적 업무행동의 관계에서 커뮤니케이션 개방성의 매개역할



2011년 8월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

최 철 휴

경영학석사 학위논문

LMX와 혁신적 업무행동의 관계에서 커뮤니케이션 개방성의 매개역할

지도교수 김 영 조

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2011년 8월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

최 철 휴

최철휴의 경영학석사 학위논문을 인준함

2011년 8월 일



주 심 경영학박사 류 태 모 (인)

위 원 경영학박사 윤 영 삼 (인)

위 원 경영학박사 김 영 조 (인)

<목 차>

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 연구 목적.....	1
2. 연구의 방법 및 구성.....	5
II. 이론적 배경	6
1. 상사-부하 간 교환관계.....	6
가. 상사-부하 간 교환관계의 의의.....	6
나. 상사-부하 간 교환관계의 질.....	9
다. 상사-부하 간의 교환관계 구성요인 및 측정.....	12
라. 상사-부하 간 교환관계의 발전과정과 효과.....	15
2. 커뮤니케이션 개방성.....	17
가. 커뮤니케이션의 중요성.....	17
나. 커뮤니케이션 기능.....	18
다. 커뮤니케이션 능력과 풍토.....	19
(1) 커뮤니케이션 능력.....	19
(2) 커뮤니케이션 풍토.....	20
3. 혁신적 업무행동.....	21
가. 혁신적 업무행동의 중요성.....	22
나. 혁신적 업무행동에 관한 선행연구.....	24
4. 인지적 유연성.....	25
가. 인지적 유연성의 의의.....	25
나. 인지적 유연성의 기능.....	26
다. 인지적 유연성에 관한 선행연구.....	27

III. 연구모형 및 가설설정	29
1. 연구모형	29
2. 가설설정	29
가. 상사-부하간 교환관계와 커뮤니케이션 개방성의 관계	29
나. 커뮤니케이션 개방성과 혁신적 업무행동의 관계	31
다. 커뮤니케이션 개방성의 매개효과	32
라. 인지적 유연성의 조절효과	33
IV. 연구방법	35
1. 변수의 조작적 정의 및 측정	35
가. 상사-부하 간 교환관계(LMX)	35
나. 커뮤니케이션의 개방성	38
다. 혁신적 업무행동	38
라. 인지적 유연성	39
2. 자료의 수집 및 분석 방법	40
가. 조사설계 및 자료수집	40
나. 설문지의 구성	40
다. 분석방법	41
V. 실증분석	42
1. 표본의 특성	42
2. 신뢰성 및 타당성 분석	44
가. 탐색적 요인분석 및 개념타당성	44
나. 집중타당성 및 판별타당성	49
3. 가설검증	55
가. 상사-부하간의 교환관계가 커뮤니케이션 개방성에 미치는 영향	55
나. 커뮤니케이션의 개방성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향	57
다. 커뮤니케이션 개방성의 매개효과	59
라. 인지적 유연성의 조절효과	60

VI. 결 론	62
1. 연구결과의 요약	62
2. 시사점 및 한계점	63
가. 시사점	63
나. 연구의 한계 및 향후 연구과제	64
참고문헌	66
설문지	74
Abstract	78



〈표 목 차〉

<표 1> 상사-부하 간 교환관계 측정항목.....	37
<표 2> 커뮤니케이션 개방성 측정항목.....	38
<표 3> 혁신적 업무행동 측정항목.....	39
<표 4> 인지적 유연성 측정항목.....	39
<표 5> 설문지 구성.....	41
<표 6> 인구 통계학적 특성.....	43
<표 7> 외생변수의 요인분석결과.....	46
<표 8> 내생변수의 요인분석 결과.....	48
<표 9> 외생변수의 확인적 요인분석.....	50
<표 10> 구성개념들 간의 상관관계(외생변수).....	51
<표 11> 내생변수의 확인적 요인분석.....	52
<표 12> 구성개념들 간의 상관관계(내생변수).....	53
<표 13> 연구변수들 간의 상관관계.....	54
<표 14> 커뮤니케이션 개방성에 대한 회귀분석.....	56
<표 15> 혁신적 업무행동에 대한 회귀분석.....	58
<표 15-1> 혁신적 업무행동에 대한 회귀분석.....	61

〈그 림 목 차〉

<그림 1> 연구모형.....	29
------------------	----

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 연구 목적

현대 사회에서 조직과 개인은 서로에게 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 구성원들은 조직에 속해 있으면서 능력을 높이거나 개인에게 필요한 자원이나 정보를 얻기 원하고, 조직은 효율적인 목표달성을 하기 위해 필요한 제반 활동을 수행할 구성원을 원한다(박경규, 1997). 그래서 서로의 요구를 충족시키면서 상호작용을 하기 위해서는 구성원의 확보와 유지, 구성원의 창의적이고 자발적인 행동유형 등이 필요하다.

조직이 성공하고 경쟁자들보다 우위를 유지하기 위해서는 지속적으로 창의력을 유지해야만 하는데 그 역할이 바로 구성원들의 몫이다. 구성원들 개개인의 창의력이 통합되고 축적되어 체계화될 때 조직수준의 창의력이 생겨난다. 조직 창의력이라고 함은 일반적으로 새로운 아이디어를 기반으로 회사의 전략과 적합하고 회사와 고객과 관련된 이해관계자에게 가치를 부여함으로써 기업의 혁신을 이루게 된다. 따라서 조직 창의력은 조직이 구성원의 창의력을 충분히 지원하고 체계화함으로써 창의적 활동이 일상화되었을 때 실현 가능하다. 물론, 혁신의 기초는 새로운 아이디어라고 할 수 있지만 아이디어를 개발, 실행, 피드백, 그리고 수정하는 것은 조직구성원들이기 때문에 무엇보다도 개인의 혁신행동을 동기부여 시키고 혁신적인 행동을 할 수 있도록 하는 것에 대한 연구는 매우 중요하다.

이렇게 혁신의 중요성이 강조되면서 혁신에 영향을 미치는 요인을 밝히

려는 많은 연구가 이루어졌다. 이들 연구는 혁신을 창조하거나 채택하는 단위에 따라 조직수준, 집단수준, 또는 개인수준의 연구로 구분될 수 있다 (Staw, 1984). 혁신에 관한 지금까지의 연구는 대부분 조직수준에 초점을 맞추어 이루어졌으며 개인이나 집단의 혁신현상에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다(Janssen, 2000).

조직구성원으로써 개인의 혁신행동은 다양한 요인들에 의해 영향을 받는다. 우선 개인이 갖고 있는 성격, 신념, 가치관 등과 같은 특성은 그들의 행동에 직접적인 영향을 미친다. Kanter(1985)는 혁신을 높이기 위한 방안으로 의사결정과정에서 종업원 참여, 혁신을 위한 보상제도, 혁신을 위한 사전교육, 부서 간 장벽완화, 커뮤니케이션 활성화, 새로운 아이디어를 과감히 받아들일 수 있는 조직분위기 조성, 정보를 공유하는 풍토 등을 제시하였다. 이와 함께 그 사람에게 맡겨진 업무의 속성에 따라서도 구성원의 행동은 달라진다. 예를 들면 과업의 다양성, 재량권, 업무량과 난이도는 업무담당자의 행동 양식에 많은 영향을 줄 수 있다. 조직구성원들은 조직 내에서 상사와 동료들과의 협력이나 업무처리 결과의 교환을 통해 자신에게 맡겨진 역할을 수행한다(김일천, 2003). 따라서 그들의 혁신행동에 영향을 미치는 요인은 구성원들 간의 관계에서도 찾아볼 수 있다. 특히 상사나 동료들과 맺고 있는 과업수행관계나 사회적 관계는 구성원의 행동에 영향을 주는데, 조직문화나 구조적 특성에 대한 인식에 따라 구성원의 행동이 크게 달라질 것이다.

여러 가지 조직구조들 중에서도 비공식적인 조직 구조에 관한 연구에서 여러 연구자들은 커뮤니케이션을 혁신 수행의 중요한 요인으로 꼽고 있다 (Rogers, 1995). 커뮤니케이션은 MIS와 같은 새로운 기술을 도입하거나 가상조직에서의 대화를 통해 비용의 효율성과 새로운 조직형태에서 유용하게 사용될 수 있는 것이다(우철호, 2001). 또한, 구성원들로 하여금 새로운 기

술이나 관리 혁신을 어떻게 수용하고 확산시킬 것인가를 알아보기 위함에 있어서 조직 커뮤니케이션은 구성원들의 태도와 여러 채널을 통한 확산으로 이어져 혁신에 대한 가치와 의미를 공유할 수 있는 기회를 만들기 때문에 혁신성공에 큰 기여를 한다(Heald et al., 1998).

조직차원의 적극적인 커뮤니케이션은 결국 구성원들의 불확실한 미래에 대한 두려움으로부터 벗어날 수 있게 해준다. 특히 급격한 외부 환경변화 속에서 단시간 내에 급성장한 기업들은 이러한 성장으로 인해 ‘규모에 비해 부적절한 관리역량’과 ‘시스템의 문제’, ‘신규 영업인력의 급속한 증강에 따른 혼란’ 등에 시달릴 수밖에 없다. 그래서 조직 커뮤니케이션 활동은 구성원에게 강력한 비전을 제시하고 조직 내에서 공유하도록 함으로써 불확실성이 높은 환경에서 구성원들의 이탈을 막고 높은 성과를 달성하기 위한 중요한 수단으로 사용되고 있다(박지만, 2008).

하지만, 이러한 연구자들의 주장에도 불구하고 최근 채용정보회사의 조사에 따르면 이러한 창의적인 마인드를 가지거나 혁신적인 행동을 하고자 하는 구성원들은 어렵게 입사를 하였어도 조직의 구성원으로써의 능력을 제대로 발휘해보지도 못하고 이직을 꿈꾼다고 밝히고 있다. 그 원인으로는 본인의 업무를 끝냈음에도 불구하고 상사의 눈치에 의해 업무시간이 길어지거나 싫어도 회식자리에 참석해야 하는 등의 구식문화가 여전하고, 회의 시간에 상사나 선배들에게 자신의 의견이 무시당하는 등의 의사소통 단절이나 신입사원들이 롤 모델로 삼고 싶은 선배들이 없다는 것이 가장 큰 이유들로 꼽혔다(중앙경제, 2010. 10. 5). 이러한 결과들은 300명 이상 기업의 입사 3년차 이내의 종업원 492명을 대상으로 실시한 설문조사였는데 98% 이상이 이직을 생각하고 있다고 답했다. 물론, 보수·복지에 대한 문제도 포함하고 있지만 50% 가량이 이러한 이유들로 애사심이 생기지 않아 이직을 생각하고 있다는 답변이 적지 않았다(인크루트).

그래서 조직은 구성원들의 애사심과 의사소통과 관련된 문제를 체계적으로 해결하지 못할 경우 기업 활동의 성과 저하는 물론, 자부심이나 소속감 등을 상실하여 구성원들의 직무만족이나 직무몰입을 기대하지 못할뿐더러 핵심인력들의 이직이 발생하고 기업의 지속적인 발전이 어려울 것이다.

이에 기업들은 핵심구성원들의 이직의도를 낮추기 위한 애사심을 고취시킬 수 있는 단합대회나 동종업계의 타부서 업무를 체험하는 일 등의 다양한 이벤트나 구성원들 간의 의사소통을 위한 사내 커뮤니케이션을 활성화시키고 구성원들의 더 나은 혁신행동을 위한 동기부여를 높이기 위해 투자를 해야 한다.

구성원들이 외부 환경으로부터 문제해결에 필요한 정보를 획득하고, 조직 내부에서 필요로 하는 정보를 공유함으로써 새롭고 유용한 아이디어를 얻을 수 있고 조직 내부나 외부와의 커뮤니케이션이 많을수록 팀 구성원의 혁신성과는 높아진다(박경환·한인수, 1999). 또한, 상사-부하 간의 관계에 있어서도 초기에는 공식적인 역할을 수행하면서 그 관계가 이루어지다가 한쪽이 규정된 역할 이상의 관심과 노력을 보이면서 비계약적인 사회적 교환관계 형태로 발전하게 된다. 그러면서 서로 가까운 관계로 발전하면서 신뢰가 형성이 되고 부하들에게는 보다 많은 직무재량권과 권한이 주어져서 이러한 영향력을 통해 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치게 된다(정영진, 2004).

얼마 전까지는 기업경영에서 구성원의 감정을 중시하는 감성마케팅(emotional marketing), Fun경영 등의 중요성이 강조되었고 최근에는 기업 내의 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service: SNS)와 스마트폰의 이용 증가로 인해 소통경영(communication management)이 주목을 받고 있는 추세다. 조직 차원에서도 구성원간의 커뮤니케이션 활성화와 정보 공유를 위해서도 이에 대한 연구가 필요하다.

그래서 본 연구의 목적은 조직구성원이 상사와의 교환관계에 있어서 상호간의 커뮤니케이션을 통해 구성원의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 또한 커뮤니케이션 개방성의 영향에 있어서 개인이 가진 인지적 유연성이 어떠한 효과를 나타내는지를 살펴보고자 한다.

2. 연구의 방법 및 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 상사-부하 간 교환관계 및 커뮤니케이션 개방성, 구성원의 혁신행동에 대한 선행연구와 개인의 인지적 유연성에 관한 문헌연구를 바탕으로 실증연구를 실시하였고 연구모형과 가설을 설정하여 설문조사방법을 이용하였다. 자료 수집을 위한 표본대상은 부산 지역에 근무하는 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 SPSS 12.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 연구는 크게 6장으로 구성되며, 각 장의 구성내용을 요약하면 다음과 같다. 제 1장은 본 연구의 필요성과 목적, 연구방법 및 구성에 대해서 소개한다. 제 2장은 이론적 배경으로 상사-부하 간 교환관계에 대하여 살펴보고, 커뮤니케이션의 중요성과 본 연구 모형을 정립하기 위한 논거들을 제시한다. 제 3장은 이론적 배경에서 살펴본 연구 변수 간의 관계를 토대로 가설을 설정하고 연구 모형을 제시한다. 제 4장은 연구 변수의 조작적 정의와 측정 도구, 설문지의 구성에 관해 설명한다. 제 5장은 본 연구의 가설을 검증하고, 실증 연구의 결과를 제시한다. 마지막으로 제 6장에서는 연구 결과에 대한 요약 및 연구의 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구 과제를 제시한다.

II. 이론적 배경

1. 상사-부하 간 교환관계

가. 상사-부하 간 교환관계의 의의

상사-부하 간 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX) 이론은 1970년대 중반부터 제시된 이론으로서 상사와 부하간의 상호영향 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계 속에서 효율적인 리더십을 찾기 위해 제기된 이론에 해당된다.

역할형성 이론과 사회적 교환 이론에 바탕을 두고 상사와 부하의 상호교환에 따라 특정 상사와 부하 간에 특유한 역할형성이 이루어지는 과정을 밝히고자 하였다. LMX이론 연구자들은 상사와 부하가 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인 리더십이 발휘될 수 있으며, 이에 따라 조직성과도 긍정적 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다(Graen and Uhl-Bien, 1991).

전통적인 리더십 이론에서는 리더가 모든 부하에게 동일한 리더십스타일을 행사한다는 상사의 일방적 차원에서만 접근하고 있다. 그러나 LMX 이론은 상사와 부하의 관계를 수직적인 쌍의 연결관계로 파악한다(Dansereau et al., 1975). 조직의 구성원들은 누구나 조직 내에서 상사와 부하라는 역할을 수행하며 이들 사이에는 다양한 교환관계가 형성된다. 개별적이고 지속적인 상호작용을 통해 형성된 상사-부하교환관계의 정도에

따라 부하의 행동에는 어떠한 영향을 미치는지(Erdoeran, Liden and Kraomer, 2006), 조직성과에는 어떤 영향을 미치는지(강영순·김희철, 2003)에 초점을 두는 리더십 이론이 LMX이론이다.

Scandura, Graen and Novak(1986)은 상사-부하 교환관계는 상사와 부하 간 쌍방향 관계를 강조하지만 상호 독립적 행동 패턴을 가지고 있으며 상호간 좋은 결과를 도출해 내는 수단으로 여기며, 환경적 개념, 원인 및 결과를 제시해주는 것이라 정의하고 있다.

Deluga and Perry(1994)는 상사-부하 교환이론이 상사와 부하가 다양한 사회적 교환관계를 형성해 나가는 상호작용적인 접근이라고 언급하고 있다. 그리고 상사의 제한된 시간과 에너지 때문에 부하와의 교환관계의 질이 낮아진다고 하고 이러한 상사-부하 교환관계의 질을 높이기 위해서는 신뢰와 지원이 수반된 업무상의 관계에 의해 서로가 가까워 질 수 있다고 한다.

Basu and Green(1997)은 상사가 부하와의 교환관계를 어떻게 좋은 방향으로 발전시킬 수 있는가에 대해 보여주는 것이 상사-부하 교환이론이라고 하였다. 여기서 교환관계라는 것은 오랜 시간동안 상사-부하의 사회적 관계를 발전시킬 수 있도록 유도하면서 상호간의 업무에 영향을 주는 것이라고 정의하고 있다. 예를 들면, 업무를 보는 동안 상사는 지위, 자존감, 충성심 그리고 영향력 이상의 잠재력 형태로 인정을 받을 수도 있다. 반대로 부하는 권위, 자유, 승진, 보너스, 좋아하는 업무 할당 그리고 그 이상의 잠재력과 같은 내재적 그리고 외재적 보상을 받을 수도 있다.

김인웅(2008)는 상사-부하 교환관계는 상사와 부하간의 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것이라 말하며, 조직 구성원인 부하직원이 지각하는 자신과 상사와의 교환관계 질로 정의하고 있다.

LMX이론 연구자들은 상사와 부하 간에 존재하는 수직적 쌍 연결

(Vertical Dyad Linkage)이라는 쌍방향의 교환관계에 관심을 갖게 됨에 따라 기존의 일방향적인 리더십 이론들을 비판하게 되는데 그 이유를 다음과 같은 가정에서 제시하고 있다(Dansereau et al., 1975).

첫째, 한 작업집단에 있어 리더에 대한 부하의 반응을 그 차원 즉, 인식, 반응, 해석에 있어 동일한 것으로 보고 있다는 점이다. 둘째, 리더가 부하들에 대해 행동을 함에 있어 모든 부하들에게 동일하게 행동한다는 가정이다. 이러한 가정에 기반을 둔 리더십 연구 방향도 리더의 평균적 행동에 초점이 맞추는 것에 그친다고 분석하고, 이러한 접근은 매우 모순적이며 리더십 연구 발전을 저해하는 요인으로 작용될 수 있음을 지적하였다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 개별적인 리더와 부하간의 관계에 주안점을 두는 수직적 쌍 연결 연구가 시작된 것이다(Graen and Cashman, 1975; Dansereau et al., 1975).

LMX 연구에서는 수직적인 상하관계가 성립되는 작업 단위와는 다르다고 간주해야 하고, 각각의 관계특성에 있는 리더와 부하 모두를 리더십 과정의 핵심대상으로 다루고 있다. 즉, 한 집단의 리더와 그 리더에 대한 부하들의 인식을 동일한 차원에서 분석하는 기존의 리더십모형에서는 리더 행위에 대한 부하반응의 평균값으로서 리더십 수준을 분석하는데 반해, VDL이론에서는 각각의 교환과정 자체에 초점을 두고 있다.

각각의 리더와 부하 간 관계에 초점을 두었던 VDL이론은 집단내의 모든 리더와 부하간의 관계가 질적으로 다르며, 각기 다른 특징적인 모습을 가진다고 한다. 특히 상사-부하 교환관계(LMX)라는 명칭으로 바뀌고 리더와 부하관계를 리더에 대한 내집단과 외집단으로 구분하면서 보다 다양한 관점들에서 연구가 진행되었다(Graen et al., 1982).

나. 상사-부하 간 교환관계의 질

상사와 부하 간에 좋은 사회적 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 상사와 부하의 교환관계는 상호영향, 계약 외적인 행동교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자 관계로 설명된다. 반면 외집단 성원들은 상사를 방관자로 규정하고 상사와 부하 간 관계를 일방적인 하향적 영향력, 역할내의 규정적 관계, 부하에 대한 공식적인 권한 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원은 외집단 성원에 비해 상사에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받음과 동시에 상사와 집단에 대해 더 많은 몰입과 충성심을 보이는 것으로 구분된다(Duchon et al., 1986).

그리고 이들 내집단과 외집단 구분은 상사와 부하가 서로 교환하고 있는 자원의 양과 정도에 있어 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다. 선행연구들(Graen et al., 1982; Dansereau et al., 1975)은 차별화된 관계를 상사-부하 간 교환관계의 질을 의미하는 협상허용범위라는 개념으로 설명한다.

여기서 협상허용범위는 부하들이 작업집단 내 직무를 수행하는데 있어서 영향력을 행사할 수 있도록 일정 권한을 상사가 부하에게 허용하는 정도를 말한다(Graen et al., 1982). 이것은 상사와 부하간의 상호신뢰, 배려, 협조, 지도 등을 표현하는 변수, 또한 역할형성과정에서 상호간 의존하고 있는 정도를 나타내는 변수로 간주된다. 협상허용범위가 많은 부하는 상사로부터 높은 신뢰와 재량권을 부여받고, 상사와의 의사소통도 원활한 것으로 나타났다(Liden and Graen, 1980).

내집단 구성원들은 상호간 신뢰, 존중, 의무감의 수준이 매우 높은 것이 특징이고, 이러한 관계를 높은 질적 교환관계라 한다. 높은 질적 교환관계를 가지는 부하는 다양한 이점과 혜택을 누린다. 상사의 사회적 네트워크에 참여하고 좋은 인사고과를 받는다(Gerstner and Day, 1997). 높은 질의

상사-부하 교환관계를 유지하는 부하들은 더 많은 주목을 받고, 배치전환에서도 유리하며, 새로운 일자리를 얻을 수 있는 대체직무 가능성 또한 높다(Maertz and Griffeth, 2004).

반면, 외집단 구성원들은 신뢰, 존중, 의무 수준이 낮음에 따라 낮은 질적 교환관계를 유지하게 되므로 거래적 계약관계의 특징으로 나타난다. 따라서 외집단 부하들은 리더로부터 관심을 적게 받고, 보상도 낮기 때문에 거래상 고용관계를 유지할 수 있는 직무기술서 상의 행동만을 하려는 경향이 있다(Suazo, 2002).

상사와 부하는 서로 매우 다양한 유형의 이익을 주고받을 수 있으며, 상사가 부하에게 줄 수 있는 이익 중의 하나가 상사의 사회적 지원이다. 결국 상사에게 많은 사회적 지원을 받은 부하는 이에 상응하는 성과를 올려서 상사를 만족시키는 사회적 교환을 하게 되며, 사회적 지원을 적게 받은 부하는 낮은 성과를 상사와 교환하게 된다.

내집단의 부하들은 조직 목표에 대한 헌신과 자기 동기화가 강한 반면, 외집단의 부하들은 금전적 보상이나 안전한 고용에 관심을 가지며, 교환관계의 질이 높은 부하들에게서 발견되는 몰입이나 헌신은 발견할 수 없었다. 또한 내집단의 부하는 상사와 빈번하게 의사소통을 하며 내집단의 부하가 외집단의 부하에 비해 상사와의 직무수행에 대한 인식에 있어 일치하는 경향이 상대적으로 높다.

상사-부하 교환관계 모형의 관점에서 Dienesch and Liden(1986)이 지적했듯이 리더십을 연구한 많은 연구들이 부하의 성과만을 교환관계의 질을 결정하는 핵심차원으로 보았다. 그러나 이러한 주장들은 경험적으로 입증된 것이 아니라 집단의 성과에 책임을 져야하는 상사의 입장에서 부하의 성과가 가장 중요할 것이라는 막연한 가정에 기초하고 있는 것이다. 이에 상사-부하 교환관계의 질을 결정하는 차원에 대한 관심이 부족했다고 비

판하고 지속적인 연구가 필요하다. 상사-부하 교환관계의 질을 결정하는 요인은 부하의 성과와 같은 단일 차원이 아니라 여러 차원에서 이루어지며 각 차원 간에는 계속적인 상호작용이 존재한다.

즉, 상사-부하 교환관계의 질은 4단계를 거쳐 형성된다. 첫 번째 단계인 초기 상호작용 단계에서 상사와 부하는 각기 독특한 능력, 배경, 태도, 신체적인 특징 등을 가지고 상호작용을 시작하게 되는데, 이러한 개인적 특성들은 최초의 상호작용에 영향을 줄 뿐만 아니라 이후의 단계에도 영향을 미치게 된다. 두 번째 단계는 상사가 부하에게 과업이나 역할을 시험적으로 할당하는 단계이다. 부하의 능력이나 태도를 시험해 보는 것이다. 세 번째 단계는 부하들이 상사가 할당한 과업, 역할, 책임 등에 대한 반응으로 특정한 행동을 나타내는 단계이다. 네 번째 단계는 상사가 부하들의 행동에 대한 귀인을 하는 단계이다. 이러한 단계를 통해 상사-부하간 교환관계의 질이 결정된다.

이처럼 상사-부하 교환관계이론은 상사와 부하간의 역할관계가 형성되는 과정을 제시하고 있으므로 역할형성모델이라고도 하는데, 구체적인 역할형성과정의 내용을 살펴보면 다음과 같다(Graen and Scandura, 1987).

첫째, 역할수락과정으로, 상사가 부하에게 업무 관련된 요구사항이나 업무할당을 통해 역할을 맡게 된다. 비록 역할전달 과정에서 다소잡음이 생길 수 있지만 부하는 역할을 수락하고 행동을 한다. 그리고 부하반응은 상사에게 다시 피드백 되어 부하 행동을 평가하고 다른 역할을 맡길 것인가를 결정한다. 이러한 과정에서 상사는 부하의 동기부여와 잠재력을 검증하게 되고 구체적으로 평가할 수 있게 된다.

둘째, 역할형성과정을 보면, 상사와 부하 간 관계의 본질을 형성하는 것으로 부하가 비구조화 된 과업을 수행할 수 있도록 기회를 제공한다. 즉, 부하가 상사와 함께 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖게 되고, 부하가 이

러한 기회를 수용하면 상사부하관계는 시간이 흐름에 따라 높은 질의 교환관계로 발전할 수 있게 된다. 높은 질의 교환관계를 통해서 서로에게 가치 있는 자원을 제공하고 상호교환관계를 공정한 것으로 지각한다.

셋째, 역할일상화과정에서 보면, 역할형성 모델의 세 번째 단계로 상사와 부하가 의기투합하게 된다. 여기서 상사와 부하는 상호기대가 높기 때문에 비구조화 된 과업에 대해 협력을 하고, 상사와 부하간의 교환관계의 질은 지속적으로 높고 안정을 갖게 된다.

다. 상사-부하간의 교환관계 구성요인 및 측정

Bauer and Green(1996)은 장기적 연구관점에서 상사-부하 교환관계의 발전과 쌍방향의 성별, 성격 유사성, 부하 수행 그리고 상사 위임이 LMX의 발전과 관계가 있는지를 연구하였다. 이 연구에 쓰인 상사-부하 교환관계의 측정항목은 Scandura and Graen(1984)이 개발한 7개 항목 척도를 수정하여 사용하였다.

Settoon, Bennett and Liden(1996)은 조직 내에서의 사회 교환 이론을 토대로 조직후원인식, 상사-부하 교환관계 그리고 부하의 상호작용의 영향관계를 살펴보고 있다. 상사와 부하사이의 교환관계 질을 측정하기 위하여 Liden and Maslyn(1993)이 개발한 다차원적 측정방법을 이용하였고 LMX를 충성, 존경, 공헌, 애착의 4개 차원으로 분류하여 측정하였다.

LMX의 4개 차원에 대해 살펴보면, Dienesch and Liden(1986)은 애착(affect)을 직무 혹은 직접적인 가치보다는 서로간의 인간적인 매력에 기초한 구성원들 간의 상호 유대감이라고 정의하였다. LMX에 있어서 공헌을 가장 중요하게 생각했을 때, 애착은 아무의미가 없을지도 모르지만 어떤 리더와 구성원과의 관계에 있어서는 애정의 영향을 상당히 많이 받을 수

있다. 예를 들어, 리더와 구성원은 단지 그들이 서로에게 즐거움을 줄 수 있기 때문에 빈번하게 교류하는 경우도 있다. 실제로, 우정과 같은 감정이 종종 일과 관련된 상호작용을 통해 많이 일어나기도 한다(Bridge and Baxter, 1992). 그리고 실증적인 연구들이 LMX발전의 중요한 차원으로써 애착을 지지하고 있다(Dockery and Steiner, 1990; Liden, Wayne and Stilwell, 1993).

충성(loyalty)은 리더와 구성원들이 서로의 행동들을 지원하는 정도라고 정의된다. Graen et al.(1982)이 충성을 LMX발전과정의 결과물로서 포함시키는 것과 더불어, Dienesch and Liden(1986)은 서로에 대한 충성이 LMX의 차원으로 적합하며 이론적인 발전에 있어서 핵심적인 역할을 할 것이라고 주장하였다.

Dienesch and Liden(1986)은 공헌(contribution)을 각각의 구성원들이 서로의 목표를 향해 행하는 일과 관련된 행위들의 양, 방향, 그리고 질의 인식이라고 정의하였다. Graen and Scandura(1987)는 LMX의 발전과정에 있어서 구성원의 일과 관련된 행동들의 역할을 강조하였다. 새로운 리더와 구성원 관계에서 보면, 리더는 업무와 관련된 구성원의 성과를 평가하는 역할을 가지고 있으며 구성원의 성과가 리더에게 깊은 인상을 주고 이로 인해 리더와의 높은 관계를 받아들이는 관계로 발전시킨다고 보고 있다. 따라서 보다 높은 질은 리더와 구성원들 간에 가치있는 자원들의 보다 빈번한 교환을 의미한다고 할 수 있다(Bass, 1990). 즉, 여기에서의 주요 초점은 구성원의 직무와 관련된 행동들에 맞추어져 있다고 할 수 있다.

Dienesch and Liden(1986)은 위에서 언급된 3가지 차원만이 LMX의 차원이라고 주장하지는 않았다. 그들은 이 3가지 이외에 다른 차원들의 가능성을 인정하였고 이러한 것에는 믿음(trust), 존경(respect), 개방성(openness), 정직성(honesty) 같은 것들이 포함 될 수 있다고 이야기하였다

(Graen and Scandura, 1987). 특히 이 가운데서 전문성 존경(professional respect)은 전문가의 힘이라는 암시를 가지고 있기 때문에 LMX의 독특한 하위차원으로서 등장하게 되었는지도 모른다. 리더와 구성원 관계에 놓여 있는 사람들은 아마도 힘을 가지고 있는 사람들과 가까이 지내길 원하는 경향이 있을 것이다. 예를 들어, 직업적으로 존경을 받고 있다고 생각되는 사람은 조직 안에서 모든 사람과 좋은 유대관계를 맺을 수 있을 것이고 아마도 그러한 우월함의 결과로 조직 외부와도 같은 상황을 만들어 낼 수 있을 것이다. 아울러 전문가라고 인식되어 존경받는 사람은 그 사람과 가까이 함으로써 지식과 기술의 습득을 보다 용이하여 보다 가치 있게 여겨지게 될 것이다. 이와 같은 전제들에 비추어, Liden et al.(1993)의 연구에서 전문성 존경은 구성원들이 조직 내부와 외부로 작업 범위를 능가시켜서 쌓아온 리더의 명성에 대한 인식이라고 정의될 수 있다. 이러한 인식은 개인적 경험, 개인에 대한 논평, 다른 전문가의 인식과 같은 사람에 관련된 데이터에 기초하고 있다고도 볼 수 있을 것이다.

Murphy and Ensher(1999)는 상사와 부하 특성이 상사-부하 교환관계에 기여할 수 있는지를 연구하였으며, 상사와 부하간의 교환관계는 업무성과의 질을 확보할 수 있는 중요한 요인으로 보고 있다. 7개 항목으로 측정된 교환관계는 상사와 부하직원의 관점에서 각각 평가하도록 하였다.

Maslyn and Uhl-Bien(2001)는 자신의 노력과 타인의 노력이 상사-부하 교환관계와 관련이 있는지를 연구하였다. 상사와 부하간의 교환관계를 더 잘 이해하기 위해서 다차원적 LMX의 측정항목인 공헌, 애착, 충성 그리고 존경과 단일차원인 LMX-7로 나누어 측정하였다. 이 연구에서는 상대적으로 다양한 차원을 활용한 LMX-MDM(multidimensional measure of leader-member exchange)가 새로운 측정방법으로 좋은 결과를 도출했다는 점에서 가치가 있다고 생각하며, 단일차원항목이 아닌 다차원적 교환관

계를 연구에 적용했을 때, 똑같은 결과를 도출해 내기가 어렵다는 단점을 제시해 주고 있다.

Glaser and Einarsen(2006)는 상사-부하 교환관계에서 상사와 부하가 상호작용을 하는 동안 경험하는 감정을 연구하였으며, Leader-Member Exchange Inventory(LMX-7)를 가지고 상사와 부하 간 교환관계의 질을 측정하였으며, 7개의 측정항목은 상사-부하 교환관계인 존경, 신뢰 그리고 책임을 포함한 단일차원으로 구성하였다.

라. 상사-부하 간 교환관계의 발전과정과 효과

Dienesch and Liden(1986)과 Graen and Scandura(1987)는 상사-부하 간 교환관계의 발전과정에 부하의 초기 과업성과서 능력의 중요성과 같은 변수나, 과업성과 뿐만 아니라 부하의 상향 영향력과 같은 비과업 성과 등의 변수와 같이 다양한 변수들이 영향을 미친다고 하였다. 그리고 상사의 신뢰와 부하의 충성도는 상사-부하 교환관계를 발전시키는 중요한 요소로 간주하고 있으며, 교환된 정보, 지원된 양 등에 의해서 변화 발전되고 부하의 직무태도와 상사의 성과평가과정에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

한편, Graen and Uhl-Bien(1995)은 상사와 부하 간 관계 발전과정을 첫 번째 이방인 단계에서 두 번째 면식 단계로 발전한 후, 최종으로 파트너 단계로 발전한다고 보았다. 이러한 발전단계를 통해 합의된 역할 모델, 상호의존적 관계, 집단에 대한 공통의 관심 증대 등으로 발전하는 과정을 설명하였다. 그리고 상사부하 교환관계는 상호존경과 신뢰 그리고 책임의식과 같은 상호작용이 내재된 요소들로 구성되어 있음을 강조하고 있다. 따라서 높은 질의 교환관계는 공식적 교환관계를 넘어 상호 인간적인 신뢰가

구축되어 있는 관계를 맺는다. 결국 높은 질의 교환관계에 있는 부하는 직무만족이 높을 뿐만 아니라, 상사에게 직접 혜택을 안겨다주는 행동에 열중하고, 일반의 기대를 초월할만한 직무성과를 달성하려는 책임감을 느낀다. 이에 따라 상사는 부하에게 보상과 특권을 제공하면서 부하의 행동에 보답할 의무감을 갖는다. 이렇듯 높은 질의 상사부하 교환관계로 발전할수록 상호간의 깊은 신뢰감이 형성되고, 매우 긴밀한 사회적 교환관계가 맺어 지는 것이다(Bauer and Green, 1996).

최근 연구에서는 이러한 LMX와 직무성과 변수 간 관계가 선형성을 갖는가에 대한 의문이 제기되고 있다(Harris and Kacmar, 2006). 예컨대 상사부하 교환관계 질이 높은 경우 부하는 상사로부터 신뢰, 감정적 지원을 얻어, 호의, 보상, 질적·양적 의사소통 증대를 통한 질 높은 정보를 획득하지만, 상사는 부하에게 제공하고 있는 혜택에 대한 보답으로 공식적 범위 이상의 직무성과를 달성할 것을 지속적으로 기대할 수 있다는 점을 들고 있다. 상사의 이러한 연속적 기대에 부응하기 위해 부하는 직무성과를 높여야 한다는 의무감을 갖게 되고, 오히려 이에 따른 직무 긴장감, 직무 스트레스 등이 높아질 수도 있다는 것이다(Liden and Graen, 1980).

반면에 LMX 질이 낮은 상사와 부하 간에는 부하 역시 받은 혜택이 별로 없기 때문에 보다 직무성과를 높여야 한다는 부담에서 자유로울 수 있으며, 상사 역시 공식적인 역할 및 요구사항 이외 부가적인 부하의 노력에 대한 기대를 덜 하게 된다고 한다. 따라서 일정 범위의 LMX 질이 부하의 직무만족, 성과 향상 및 직무 스트레스 경감에 도움을 주겠지만, 지나치게 높은 경우 오히려 직무 스트레스를 과증시키는 결과를 초래할 수도 있기 때문에 적정 수준에서만 효과가 있다고 한다(Harris and Kancmar, 2006).

2. 커뮤니케이션 개방성

가. 커뮤니케이션의 중요성

커뮤니케이션은 다양하고 포괄적인 개념으로 조직에 관련된 여러 변수에 영향을 미치기 때문에 학자들마다 개념 정의에 차이가 있고 명확한 기본개념을 규정하기는 어려우나, 조직 내의 커뮤니케이션에 관한 연구가 활성화될 필요가 있다는 점에 대해서는 학자들의 견해가 근접하고 있다.

대표적인 정의를 살펴보면 커뮤니케이션은 Hellriegel et al.(1991)는 의미 있는 상징을 통해 한 사람으로부터 다른 사람에게로 정보와 이해를 전달하는 것으로 그것은 아이디어, 태도, 가치관, 의견 및 사실의 교환방법이라고 정의하고 있고, Roseblatt et al.(1982)는 유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 해서 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 갖고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정이라고 정의한다.

커뮤니케이션은 ‘나눔’과 ‘의도적 영향’을 강조한다. 모든 종류의 영향이나 반응을 다 포괄한다는 세 가지 측면에서 개념정의를 될 수 있다고 한다. 첫 번째 정의방식은 커뮤니케이션을 말하는 사람과 듣는 사람이라는 의미의 공유(나눔)로 본다는 것으로 정보적 커뮤니케이션을 의미한다. 두 번째 정의방식은 커뮤니케이션을 말하는 사람이 듣는 사람에게 영향을 미친다는 의미로 설득적 커뮤니케이션을 말한다. 세 번째 정의방식은 인간과 인간 사이의 언어를 주고받는 것뿐만 아니라, 영향이나 반응을 일으키는 모든 종류의 과정을 다 포함하는 비언어적 커뮤니케이션이나 인간관계까지도 포함하는 것을 의미한다(조은경, 2008).

구성원들은 조직 내의 공식적인 직무관계뿐만 아니라 인간으로서의 감정

을 교환하고 상호이해를 바탕으로 유기적인 관계를 형성하며, 각기 사회적 욕구를 충족시키고 있다. 그러므로 조직 내의 커뮤니케이션은 인간의 만족과 우호적인 인간관계는 물론 경영성과를 높이는 데도 중요한 영향을 미치게 된다(김규형, 1997). 이처럼 조직에서 커뮤니케이션이 제 기능을 수행하지 못한다면 조직의 목표를 달성하기 위한 리더십의 발휘, 동기유발 및 협동적 노력을 수반하는 관리활동은 어려울 것이다.

나. 커뮤니케이션 기능

조직 내 커뮤니케이션과 관련하여, Daft(1989)는 커뮤니케이션을 일반적으로 행동에 동기부여하거나 영향을 미치기 위해 두 사람 이상에 의해 정보를 교환하고 이해하는 과정으로 보고 있다. 또한, Luthans(1995)는 대인간에 기호를 이용한 정보의 의미전달과정으로 파악하고 있다. 따라서 커뮤니케이션이란 조직구성원간의 정보교환을 통한 상호작용으로써 메시지의 흐름을 통해 조직 내의 갈등을 조정, 해결하고 조직의 목표와 기능을 효율적으로 수행하기 위한 행위로 정의할 수 있다.

조직 커뮤니케이션의 기능은 학자들마다 조금씩 다르게 분류되고 있다. Katz and Kahn(1978)은 생산, 유지, 적응, 관리에 초점을 맞추어 기술하였는가 하면, Jacob(1972)은 커뮤니케이션의 기능을 작업, 유지, 동기부여, 통합, 혁신의 다섯 가지 범주로 분류하였다. 이에 대하여 Farace et al.(1977)은 여러 학자들의 분류를 정리하여 공통적으로 사용되는 생산, 혁신, 유지기능으로 나누었다.

한편 Scott and Mitchell(1976)에 의하면, 커뮤니케이션의 기능을 다음과 같이 정리하고 있다. 첫째, 커뮤니케이션은 구성원들이 감정과 정서를 표출할 수 있는 역할을 수행한다. 즉, 구성원들은 자신의 집단 내에서 커뮤니케

이션을 통하여 관리자 또는 동료들과 고통이나 만족감을 표현한다. 둘째, 커뮤니케이션은 구성원들의 동기(motivation)를 유발시키는 작용을 한다. 조직은 다양한 조직목표를 달성하기 위한 구성원들 간의 협동을 위하여 커뮤니케이션을 이용한다. 즉, 구성원들에게 명령하고 성과에 대한 평가를 통해 보상을 하며 교육훈련을 실시하는 것과 같은 리더십 행동들은 커뮤니케이션을 필요로 한다. 셋째, 커뮤니케이션은 개인과 집단에 정보를 전달해주는 정보기능(information function)을 수행한다. 기술적 수단을 이용하여 구성원들에게 의사결정의 기준이 되는 정보를 정확히 전달한다. 넷째, 커뮤니케이션은 조직구성원의 행동을 제약하는 통제기능(control function)을 수행한다. 조직에서는 각 구성원들의 의무를 명확히 하고 권한과 책임에 관한 기준을 설정한다. 구체적으로 조직은 공식적인 조직도(organization charts)를 통해 의사소통하여 구성원들의 행동을 통제한다. 뿐만 아니라 구성원들은 자신이 속한 비공식집단내의 커뮤니케이션에 의해 행동이 통제되기도 한다.

다. 커뮤니케이션 능력과 풍토

(1) 커뮤니케이션 능력

커뮤니케이션 능력이란 다른 사람과의 상호작용을 바탕으로 이루어지는 관계 속에서 가장 적절하고 효율적인 언행을 수행할 수 있는 능력을 말한다. 즉, 커뮤니케이션 능력은 원만한 대인관계를 유지하고 그 관계를 확장하는데 필요한 개인적 속성이다. 커뮤니케이션 능력이 높을 경우에는 다른 사람과 상호 소통하려는 의지가 강화되고, 커뮤니케이션 동기가 높을수록 커뮤니케이션 능력이 향상된다. 따라서 활발한 의사소통이 이루어지기 위

해서는 개인이 자신의 커뮤니케이션 능력을 높게 인식하고 있어야 한다(황유선, 김주환, 2009). 뿐만 아니라, 조직은 그 조직을 구성하고 있는 구성원의 커뮤니케이션 행위에 따라 다양한 성과를 얻게 되는데, 커뮤니케이션 행위는 커뮤니케이션 능력에 의해 결정된다. 결국 개인의 커뮤니케이션 능력은 조직의 성과를 결정하는 관건이다.

조직 내 커뮤니케이션 능력은 두 가지에 초점이 맞추어 진다. 하나는 커뮤니케이션이 커뮤니케이터가 추구하는 목적달성을 위한 수단이고, 다른 하나는 인간관계를 형성하고 유지하는 수단이다.

커뮤니케이터가 추구하는 목적달성을 위한 커뮤니케이션 능력에는 설득력, 논리성, 목표간파 등이 포함되며, 관계유지를 위한 커뮤니케이션 능력에는 자기노출, 집중력, 반응력 등이 포함된다(연제익, 2005).

(2) 커뮤니케이션 풍토

조직 커뮤니케이션 풍토란 조직의 문화에 대해 조직 구성원 개개인이 갖는 주관적 반응을 뜻한다. 조직 커뮤니케이션 풍토는 조직 구성원들이 조직 내에서 상호작용을 통해 조직커뮤니케이션에 관한 집단적인 신념 및 가치로 구성된다. 사회조직의 성원들 간에 어떠한 의사소통의 관계를 가지고 있느냐에 따라 그 조직의 구조적 특징이 달라지며 그 구성원간의 상호작용 유형이 달라진다. 또한 반대로 사회적 조직이 어떠한 유형으로 되어 있느냐에 따라 의사소통 관계가 달라지기도 한다(차용준, 2004).

조직커뮤니케이션 환경은 지지적, 개방적, 폐쇄적 풍토 등으로 분류하고 커뮤니케이션 풍토가 지지적이냐, 방어적이냐는 조직 내 상호작용에서 구성원들이 느끼는 감정의 기풍이 얼마나 ①설명적(평가적), ②문제 지향적(통제 지향적)이냐와, ③솔직성(전략성)과 ④감정이입(무관심)의 정도 그리

고 송, 수신자간에 흐르는 ⑤평등성(우월성)과 ⑥유보성(단정성)의 정도 등 6가지 요소에 의해 결정된다고 한다. 커뮤니케이션 환경이 더 지지적일수록, 구성원들이 의사결정에 더 많이 참여할수록, 구성원 간 신뢰와 확신감이 깊을수록, 조직의 목표를 잘 이해할 수 있고 조직이 솔직하고 개방적일수록 커뮤니케이션 풍토에 대한 공통적 신념은 더 긍정적인 것이 된다고 한다(최기석, 2003).

3. 혁신적 업무행동

변화의 시대를 살고 있는 조직구성원에게는 조직이나 자신을 환경의 변화에 적응시키거나, 변화를 창출함으로써 조직의 생존은 물론 경쟁력 향상을 도모하기 위해 다양한 노력들이 요구되는데 그 중 대표적인 것이 혁신이다. King(1990)은 혁신의 대상과 분석수준에 따라 혁신을 조직수준 혁신과 개인수준 혁신으로 구분하였는데, 개인수준 혁신은 구성원들이 담당하고 있는 과업역할에 초점을 맞춘다는 점에서 조직수준 혁신과 구분된다(이지우 등, 2003; Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1994). 개인수준 혁신을 의미하는 개념에는 과업역할혁신(work role innovation: Farr and Ford, 1990), 혁신적 업무행동(innovative work behavior: Scott and Bruce, 1994) 등이 있는데, 이 중 자신의 과업역할이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 의미하는(Scott and Bruce, 1994; West and Farr, 1990) 혁신적 업무행동은 개인수준 혁신이라는 현상을 가장 잘 포괄하고 있다(이지우 등, 2003; Janssen, 2000).

개인수준 혁신은 개인적 특성과 상황적 요인에 의해 결정된다(King, 1990). 개인특성에는 자율성 욕구, 통제위치, 사회적 상호작용 또는 사회규범으로부터의 이탈성향, 모호성 인내, 위험을 받아들이는 성향 등이 포함되고, 재량권, 긍정적 정서, 리더십, 피드백과 인정, 조직구조 등이 개인수준 혁신에 영향을 주는 상황적 요인으로 연구되고 있다. 그리고 개인수준 혁신은 과업목표, 과업수행방법, 접촉해야 할 사람이나 접촉방법의 변화, 그리고 새로운 기술의 습득이라는 차원으로 구성된다(West, 1989).

가. 혁신적 업무행동의 중요성

개인수준의 혁신을 가장 잘 나타내주는 혁신적 업무행동은 자신의 업무, 소속 부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다(Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1994).

혁신적 업무행동은 창의성보다 차이가 있다(Scott and Bruce, 1994). 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신적 업무행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다. 따라서 혁신적 업무행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라고 할 수 있다. 그리고 창의성이 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련된 것인데 비해 혁신적 업무행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어낸 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신적 업무행동은 창의성 보다 구성범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다.

혁신적 업무행동의 또 다른 특성은 역할 외 행동으로 간주된다는 것이다(Katz and Kahn, 1978). 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고

실현하는 일은 종업원들의 일상적인 과업수행활동이라기보다는 역할 외 행동으로 이해되어야 한다. 그러나 비록 공식적으로 요구되는 경우가 드물다 하더라도 조직의 효과적 운영과 장기적 생존은 구성원들의 혁신적 업무 행동에 따라 크게 달라진다. Katz(1964)는 “공식적으로 규정된 청사진에만 의존하는 조직은 쉽게 손상될 수 있는 사회적 시스템”이라고 지적함으로써 조직구성원들의 적극적이며 진취적인 자세와 행동의 중요성을 강조하였다. 특히 속도가 빠르고 불연속적이며 불확실성이 높은 기술 환경의 변화를 감안할 때 문제탐색과 해결을 위한 혁신적인 아이디어의 개발, 실현, 확산 등과 같은 조직구성원들의 자발적이며 역할 외적인 노력 없이는 조직의 경쟁력 강화를 기대하기 어려울 것이다(Kanter, 1988).

Janssen(2000)은 혁신적 업무행동을 아이디어의 개발, 홍보, 실행이라는 세 가지 행동과업으로 이루어져 있다고 하고, 어떤 영역에서든 개별구성원의 혁신적 행동은 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것으로부터 출발된다고 하였다. 과업과 관련해서 일어나는 문제, 불일치, 불연속, 이전과는 다른 추세 등이 새로운 아이디어 개발의 촉진제 역할을 한다(Drucker, 1985). 새로운 아이디어를 낸 다음은 잠재적 지원자들에게 그 아이디어를 홍보하는 것이다. 개별구성원은 참신한 아이디어를 발굴한 후 그것의 실현을 뒷받침해 줄 파워를 갖고 있는 지지자나 지원자를 찾기 위해 다양한 사회적 노력을 기울이고 그런 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과를 거둘 수 있도록 혁신의 원형이나 모델이 개발되어야 한다(Kanter, 1988).

나. 혁신적 업무행동에 관한 선행연구

Farr and Ford(1990)는 아이디어가 새로 개발된 것인지 아니면 이미 다른 곳에서 활용되었던 것인지는 혁신적 업무행동을 규정하는데 별 의미가 없으며, 중요한 것은 역할담당자가 새로운 아이디어를 자발적으로 업무활동에 활용한다는 점이라는 것을 강조하며, 담당자의 의지와 능력에 따라 혁신적 업무행동이 달라질 수 있다고 하였다. 그리고 혁신적 업무행동은 자신의 업무에서의 변화필요성에 대한 지각, 변화를 성공적으로 수행할 수 있다는 자기효능감, 변화 효용에 대한 구성원들의 지각, 아이디어 창출능력에 의해 결정된다고 하였다.

Scott and Bruce(1994)는 리더십, 구성원들의 문제해결 유형, 작업집단관계, 혁신분위기를 혁신적 업무행동의 선행요인으로 제시하여, 리더의 역할 기대와 상사-부하 교환관계로 리더십을 파악하고 팀-구성원 교환관계를 통해 작업집단관계를 파악하였다. 이러한 선행요인들은 혁신적 업무행동에 직접 영향을 줄 뿐만 아니라, 혁신분위기를 통해 간접적으로도 영향을 미친다는 결론을 내고 있다.

국내연구에서도, 이인석(1999)의 연구를 보면 상사-부하 교환관계와 팀-구성원 교환관계, 성취욕구들이 혁신적 업무행동에 통계적으로 유의한 관계를 갖는 것으로 밝혀졌으며, 세 변수 중에서 상사-부하 교환관계의 설명력이 가장 높은 것으로 나타났다(백영미·김성국, 2000). 이 외에도 그 사람이 갖고 있는 창의성(이문선·강영순, 2003), 성취욕구유형(이인석, 1999), 적극성(박경규·이인석, 2000), 혁신에 대한 태도(백영미·김성국, 2000)등과 같은 고유한 자질에 의해 많은 영향을 받는 것으로 밝혀졌다.

4. 인지적 유연성

가. 인지적 유연성의 의미

인지적 유연성은 익숙하지 않은 상황에 처했을 때 적절하게 대응할 수 있는 인지적 능력이다(김정식·서문교, 2008). 인지적 유연성은 창의적이고 새로운 아이디어를 생각해 낼 수 있는 능력과 다양한 관점에서 문제를 바라보고 해결할 수 있는 능력, 그리고 복잡하고 새로운 상황과 문제에 흥미를 느끼고 회피하지 않는 태도로 정의된다(Martin and Rubin, 1995). 구체적으로 인지적 유연성은 사고의 유연성과 비경직성을 포함하며, 대안을 자각하고 문제를 다른 각도에서 볼 수 있는 능력을 말한다. 인지적 유연성을 가진 사람의 경우 불안을 최소화하고 자존감을 최대화하는 방식으로 환경의 압력에 적응하며 자신감을 높이는 등의 인지적 유연성을 통해 심리적 건강에 긍정적 영향을 미친다.

인지적 유연성은 인지구조에 관한 것이며 실제로 존재하는 구조를 직접 의미하는 것이 아니라 각 개인이 스스로에 대해 인식하는 방식, 즉 경험적인 인지구조에 관한 것이라 할 수 있다.

Martin and Rubin(1995)은 인지적 유연성이 어떤 주어진 상황에서도 이용 가능한 옵션들과 다양한 대안들이 있다는 것에 대한 개인의 인식, 상황에 따라 유연해지고 적응하려는 개인의 자발성, 그리고 유연해지는 것에 있어서의 개인의 자기효능감을 나타낸다고 보았다. 이들은 개인이 그들의 행동을 적응시키도록 결정하기 전에 선택과 대안에 대해 인식하게 되는 사회인지적 과정을 겪게 되며, 상황적 요인에 근거하여 이용 가능한 심리적 적응을 인식하는 사람들은 오직 하나의 적절하거나 알맞은 행동적 반응만

을 보는 사람들보다 인지적으로 더 유연하다고 보았다. 따라서 유연하고 적응하려는 자발성 또는 의지가 높은 개인이 인지적으로 더 유연하다고 보았다.

인지적 유연성은 3가지 측면, 즉 어떤 주어진 상황에서도 이용 가능한 대안들이 있다는 것에 대한 개인의 인식, 상황에 따라 유연해지고 적응하려는 개인의 자발성, 유연해지는 것에 있어서의 개인의 자기효능감을 나타낸다고 본다(Martin and Rubin, 1995).

나. 인지적 유연성의 기능

인간은 새로운 환경에 적응해야 할 때 자신이 취할 수 있는 선택대안들을 인식해내는 사회적 인지(social cognition)의 과정을 겪게 된다. 이 경우 사람들마다 대처하는 과정이 다를 수 있다. 상황적 요인들을 바탕으로 가능한 다양한 대안들을 인식해낼 수 있는 사람들은 오직 한 가지의 적합한 대안만을 인식해내는 사람들보다 인지적으로 더욱 유연한 특징을 가진다. 또한 자신이 적응해야 할 새로운 상황에 대하여 자신만의 방식을 고집하기 보다는 효과적으로 적응할 수 있는 다양한 방법들을 선택함으로써 의욕적으로 적응하려고 하는 이들일수록 인지적 유연성은 더욱 높게 나타난다. 인지적으로 유연한 사람은 또한 효율적으로 행동할 수 있는 자신의 능력에 대해 자신감이 있다(Bandura, 1977). 특정 상황에서 몇 가지의 행동 대안들이 있음을 인지하고 유연성을 유지하고자 하는 의지를 가지고 있다고 하더라도 자기 자신이 바람직한 행동으로 이끌어 낼 수 있을 것이라는 자기 효능감은 인지적 유연성을 갖추는데 있어서 필요하다(Martin and Rubin, 1995).

Roloff and Berger(1982)는 개인이 자신의 행동을 적응하도록 결정하기

전에 선택과 대안에 대해 인식하게 되는 사회인지적 과정을 겪는다고 하였다. 이 과정에서 상황적 요인에 근거하여 이용 가능한 심리적 적응을 인식하는 사람들은 오직 하나의 적절하거나 알맞은 행동적 반응만을 보는 사람들보다 더 인지적으로 유연하다고 보았다.

인지적 유연성은 성격의 5요인(McCrae and Costa, 1989) 즉, 경험에 대한 개방성, 정서적 안정성, 성실성, 외향성, 원만성 중에서 경험에 대한 개방성과 개념적으로 가장 관련이 있는 듯하며 경험적 연구에서도 유연성과 관련된다는 것이 여러 연구를 통해 드러났다. 경험에 대한 개방성은 새로운 환경과 사건에 대한 개인의 호기심, 넓은 마음, 수용성을 나타낸다. 따라서 높은 개방성을 보이는 개인은 새로운 상황에 직면했을 때 참을성과 호기심과 같은 특성들을 나타내고, 변화를 스트레스적인 것으로 덜 지각하며, 더 효율적으로 변화에 적응하는 경향이 있다.

다. 인지적 유연성에 관한 선행연구

인지적 유연성에 대한 척도를 개발하고 여러 의사소통변수들과의 관계를 검증한 결과, 인지적 유연성이 다양한 의사소통능력을 나타내는 상호작용 관여, 자기감시, 커뮤니케이션 역량과 정적인 관련을 가지고 경직성과 커뮤니케이션을 꺼리는 것과 부적으로 관련이 있는 것으로 나타났다(Martin and Rubin, 1995). 그리고 인지적 유연성은 업무의 성과향상에 영향을 준다. 외부환경변화가 발생할 때, 사람들은 이러한 변화에 영향을 받아서 성과저하가 초래되는데 이 경우 성과저하의 정도는 그 사람의 인지적 유연성에 따라 달라짐을 보여준다. 그리고 인지적 유연성은 새롭고, 중요한 직무기술을 학습하는 것에 대한 수행을 예측하고, 유연성이 높을수록 장기적으로 더 나은 정신건강과 직무수행을 보인다(Bond and Flaxman, 2006). 국

내연구에서도 인지적 유연성은 업무성과와 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 결과가 나타났고(김정식 외, 2008), 인지적 유연성이 높을수록 자기개념이 명확하며 삶의 만족도가 높고, 높은 수준의 긍정적 정서와 낮은 수준의 스트레스를 느끼는 것으로 나타났다(송보라·이기학, 2009).



Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형



2. 가설설정

가. 상사-부하 간 교환관계와 커뮤니케이션 개방성의 관계

조직 내의 커뮤니케이션은 인간적 만족, 우호적인 인간관계, 그리고 경영 성과를 높이는데도 중요한 영향을 미치게 된다. 일반적으로 커뮤니케이션의 개방성은 상사와 부하 간에 커뮤니케이션의 효과를 높일 수 있는 중요한 변수로서 판단된다.

상사와 부하 간에 커뮤니케이션이 개방적인 경우 각자는 서로에 대해 부

답을 느끼지 않는다. 따라서 부하는 상사를 신뢰할 수 있기 때문에 자신의 의견이나 욕구를 솔직하게 털어놓게 되며 보복의 두려움이나 주눅이 들지 않고 창의적인 아이디어를 제안할 수 있다(Miller et al., 1999).

상사-부하 간 교환관계의 질이 높을수록 커뮤니케이션 활동은 풍부하고 개방적이며(Dienesch and Liden, 1986), 상사가 강압적인 자세로 의사소통을 하느냐에 따라 부하의 지각은 차이가 있는 것으로 나타났다(Fairhurst and Chandler, 1989). Sias and Jablin(1995)이나 Kramer(1993)의 연구에서도 내집단 성원이 상사와의 관계에서 외집단 성원보다 더 우호적이고 풍부한 커뮤니케이션 활동을 한다는 것을 보여주고 있다. 그리고 Luthans(1995)는 상사-부하 간에 있어서 상사에 대한 신뢰가 낮은 구성원들은 상사의 커뮤니케이션 행위에 대해 믿지 않고, 서로간의 커뮤니케이션 활동이 비효과적으로 이어진다고 하였다.

이규만·박경규(2001)는 상사-부하 간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 상사와의 커뮤니케이션이 더 개방적인 것을 검증하였다. 그 이유는 자신의 직속상사와 자연스러운 접촉을 통해 상호관심이나 새로운 아이디어를 주고받기 때문이라고 정의하였다.

따라서 이러한 연구결과들을 종합해 볼 때 LMX와 커뮤니케이션의 개방성 간에는 유의적인 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사·부하 간 교환관계의 질이 높을수록 커뮤니케이션이 더 개방적일 것이다.

나. 커뮤니케이션 개방성과 혁신적 업무행동의 관계

커뮤니케이션은 조직혁신에 있어서 중대한 요인이다(Bouwen and Fry, 1991). 조직혁신을 촉진시키기 위해서는 커뮤니케이션이 개방적이고 다른 사람의 의견을 이해하고 통합하려는 노력을 해야만 한다(Tjosuold and McNeely, 1988). 커뮤니케이션의 높은 질은 조직혁신과 관련한 폭넓은 인식을 가져온다. 또한 커뮤니케이션은 불확실한 프로젝트 업무에 더 많이 필요하고 조직혁신에 대한 저항들을 극복할 때 중요한 역할을 한다. 기술 관련 회사에서, 기술과 혁신경영을 위한 어떠한 계획에서도 그 중심에는 효과적인 커뮤니케이션 전략이 반드시 필요하다(Hargie and Tourish, 1996).

박경환·한인수(1999)는 외부환경으로부터 문제해결에 필요한 정보를 획득하고 조직 내부에서 필요로 하는 정보를 공유함으로써 새롭고 유용한 아이디어를 얻을 수 있고 내부뿐만 아니라 외부와의 의사소통이 많을수록 구성원의 혁신행동은 높아지며 상호간의 의사소통이 개방적으로 이루어질 때 더욱 활성화된다고 하였다. 또한, 관계적인 측면에서는 동료와의 관계가 긍정적인 경우 개방적 의사소통을 통하여 과업수행과정에서 문제해결을 위한 피드백을 적절하게 제공받아 혁신행동을 높이는 것으로 나타나고 있다(이인석, 1999).

이상의 연구결과를 종합해볼 때, 커뮤니케이션의 개방성과 구성원의 혁신행동 간의 유의적인 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 사내 커뮤니케이션이 개방적일수록 구성원의 혁신적 업무행동은 높아질 것이다.

다. 커뮤니케이션 개방성의 매개효과

혁신적 업무행동은 사회적 과정을 포함하는데, 가장 중요한 대상으로 상사와 동료들 들 수 있다(김일천, 2003). 새로운 아이디어의 개발이나 도입은 다른 구성원들로부터 사회적 지원을 받을 수 있을 때 촉진될 수 있다. 조직에 들어온 구성원들은 상사와의 역할협정(role negotiation)이라는 과정을 통하여 교환관계의 질이 결정되고, 공식적인 역할에서뿐만 아니라 새로운 업무처리방법을 탐색하고 적용하려는 혁신적 업무행동과 같은 역할외 행동에도 매우 적극적일 것이다. 상호신뢰 및 지원, 성과에 따른 보상 등 다양한 상사의 행동을 통해 재량권의 위임으로 이어지며, 구성원들의 혁신적 업무행동을 높이는 것으로 밝혀졌다(이인석, 1999; Scott and Bruce, 1994).

한편, 조직의 업무는 조직상황의 내부적 조건에 의하여만 결정되는 것이 아니라 외부환경으로부터 투입되는 지속적인 영향에 의해서도 결정된다. 무엇보다도 생산기술 수준에 있어서 타기업과의 경쟁은 자기업의 기술혁신에 대한 촉진요인이 된다.

따라서 기업의 생산조직분야에 있어서 기술혁신은 매우 중요한데, 생산조직이 자체적으로 개발하거나 외부로부터 입수한 노하우를 조직 내에 구성원들에게 투입시켜 새로운 기술개발 및 업무혁신을 일으키는 것은 구성원들 간의 적절한 커뮤니케이션 활동과 구조가 있어야 가능하다.

이상의 논의와 앞에서 본 연구의 <가설 1>과 <가설 2>를 도출하기 위한 이론적 배경의 논의를 종합해 볼 때, 커뮤니케이션의 활성화가 상사-부하 간 교환관계와 구성원들의 혁신적 업무행동의 관계에서 매개역할을 할 가능성이 있다고 판단된다. 이인석(1999)의 연구에서 확인할 수 있듯이 구성원들 간의 의사소통이 개방적이면 업무를 수행하는데 있어서 피드백을

적절히 제공받아 혁신행동을 높인다고 하였다. 그러므로 본 연구에서 커뮤니케이션의 개방성에 관한 가설을 확인해 보기로 한다.

가설 3. 상사-부하 간 교환관계와 혁신적 업무행동의 관계에서 커뮤니케이션 개방성은 매개역할을 할 것이다.

라. 인지적 유연성의 조절효과

유연한 사람은 장기간의 불안을 최소화하고 자기 존중감을 최대화하는 방식으로 환경적 압력에 적응한다(Leary, 1957). 유연성은 의도적으로 순간의 내적 경험을 개방적, 비정교적, 비제한적, 비판단적 방법으로 관찰하는 것을 포함한다. 이렇게 내적으로 경험하는 사건에 대해 그들 자신을 통제하는 것에서 자유롭고, 어떤 것에 집중해야하는 제한된 것들을 현재 상황에 적절하게 사용한다(곽지희, 2011). 결과적으로 심리적으로 유연한 사람은 감정적으로 덜 분산되고(Baer, 2003) 현재 상황에서 목표와 관련된 기회들을 효과적으로 알아차리고, 반응하는 것에 더 집중한다. 그러므로 어떠한 상황에서 기회를 찾아 활용하려고 하기 때문에 긍정적으로 상황판단을 할 것이다.

외부환경 인지적 유연성에 대한 척도개발과 의사소통변수들과의 관계를 검증한 결과, 인지적 유연성이 다양한 의사소통능력을 나타내는 상호작용 관여, 자기감시, 커뮤니케이션 역량과 정(+)의 관계에 있고 경직성과 커뮤니케이션을 꺼리는 것과 부(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다(Martin and Rubin, 1995). 국내연구에서도 인지적 유연성은 업무성과와 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고(김정식 외, 2008), 낮은 수준의 스트레스를 느낀다고(송보라 외, 2009) 하였다. 그래서 커뮤니케이션 활동에서 발생하는 정보

공유와 피드백 상황에서 다양한 인식과 자기효능감으로 이용 가능한 대안을 도출하고, 변화를 통제할 수 있다고 느끼는 인지적 유연성이 있으면 그러한 변화들을 긍정적으로 받아들일 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4. 커뮤니케이션 개방성과 혁신적 업무행동의 관계는 인지적 유연성의 수준에 의해 조절될 것이다. 구체적으로 말해, 인지적 유연성 수준이 높을수록 커뮤니케이션 개방성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향은 더 확대될 것이다.



IV. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

가. 상사-부하 간 교환관계(LMX)

상사-부하 간 교환관계란 상사와 부하들의 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말한다. LMX의 질이란 상사와 부하의 관계에 따라 상호영향, 상호신뢰, 계약 외적인 행동교환, 공동체 의식 등이 다른 정도를 의미한다. 본 연구에서는 부하가 상사를 얼마만큼 도울 것이라는 부하의 지각과 관련된 협상허용범위를 가지고 LMX의 질을 측정하였다. 상사와 좋은 관계를 유지하는 부하들은 내집단 성원으로 구분될 수 있고 반면에 좋지 않은 관계를 유지하는 부하들은 외집단 성원으로 구분될 수 있다. 이러한 집단의 구분은 교환관계의 질을 지각하는 정도에 따라 분류될 수 있다.

LMX의 측정척도로는 Liden and Maslyn(1998)에 의해 개발된 LMX-MDM과 Graen(1995)이 제안한 LMX-7이 주로 쓰이는데 LMX-7은 리더와 구성원간의 신뢰, 리더에 대한 존경, 신뢰를 바탕으로 한 리더의 희생, 능력에 대한 상호존중 등의 내용이 담겨있는 단일차원으로 개발된 것이다(Greguras, 2006). 이에 반론을 제시한 다수의 학자들은 LMX를 측정하는데 있어 다차원적으로 접근하고 측정하는 것이 보다 상사와 부하의 관계 질을 완벽하게 표현할 수 있다고 주장하였다(Greguras, 2006). 그리고 LMX-MDM이 LMX를 측정하는 측정도구 중 가장 새로운 버전이며 가장

정교하다고 할 수 있다고 주장하였다(Dionne, 2000).

하지만 Liden and Maslyn(1998)이 제안하는 4가지 차원은 이전의 LMX 연구자들이 제안했던 사회교환이론에 입각한 신뢰(trust), 존경(respect), 개방성(openness), 정직성(honesty)과 같은 차원들(Dienesch and Liden, 1986)을 다차원 척도 연구에 포함시키지 않았고, Liden and Maslyn(1998)도 차원별 내용 설명에 있어서 LMX의 또 다른 차원들을 제안한 실증분석 연구들이 존재한다고 설명했다.

그래서 본 연구는 Liden and Maslyn(1998)의 연구에서 LMX의 질을 측정하는데 사용한 감정, 충성, 공헌, 전문성 존경 외에 또 다른 LMX 차원의 가능성을 가지고 보다 더 다양한 차원에 대해서도 LMX의 질을 측정해보고자 한다. 본 연구에서는 각각의 차원들에 대하여 정의하기를 감정을 구성원들 간의 상호 유대감으로, 충성심을 리더와 구성원들이 서로의 행동들을 지원하는 정도로, 공헌을 서로의 목표를 향해 행하는 일과 관련된 행위로 전문성존경을 구성원들이 조직 내부와 외부로 작업 범위를 증가시켜서 쌓아온 리더의 명성에 대한 인식이라고 정의한다(Liden and Maslyn, 1998). 그리고 4가지 차원에 해당되는 11문항(Liden and Maslyn, 1998)과 Graen and Uhl-Bien(1995)의 연구에서 사용한 7문항을 수정하여 총 18문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<표 1> 상사-부하 간 교환관계 측정항목

나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.
나의 상사는 내가 정하는 어떠한 의사결정에 대해서도 나를 신뢰한다.
나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다.
나의 상사는 가깝게 지내기에 팬찮은 사람이다.
나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.
나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 나를 도와준다.
업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.
나는 상사가 추진하는 목표달성을 위해서 헌신적인 노력을 기울이고자 한다.
만약 내가 업무상 실수를 하더라도 나의 상사는 조직 내 다른 사람들로 부터 나를 보호해 줄 것이다.
나는 상사의 업무에 대한 지식과 능력을 존경한다.
나는 상사의 업무에 대한 전문적인 기술을 존경한다.
만약 내가 다른 사람들로 부터 업무상 공격을 받게 되면 상사는 나를 보호해 줄 것이다.
나는 상사와 일하는 게 즐거운 편이다.
나의 상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다.
내가 업무수행 도중 문제가 생기면 나의 상사는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 나를 도와준다.
나는 상사의 업무에 대한 지식에 대해 깊은 인상을 받는다.
상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그것을 옹호해주고 정당화 시켜줄 만큼 나를 신뢰한다.
나는 내가 맡고 있는 업무상 책임 이상으로 더 열심히 일하고자 한다.

나. 커뮤니케이션의 개방성

조직에 있어서 의사소통의 분위기가 개방적이면 커뮤니케이션의 효율성이 높아지며 성과에도 좋은 영향을 미친다. 따라서 본 연구에서는 커뮤니케이션의 개방성을 상사와 부하 간에 정보흐름이 가능하고 다양한 견해에 대해 토론이 가능하다고 느끼는 정도로 정의한다(이규만·박경규, 2001).

본 연구에서는 이규만·박경규(2001)가 사용한 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<표 2> 커뮤니케이션 개방성 측정항목

상사와 함께 업무와 관련된 내용을 자세히 의논한다.
상사와의 의사소통이 자유롭다.
상사와 개인적으로 충분한 대화를 나눈다.
상사는 나의 아이디어를 개방적으로 받아들인다.
내가 갖고 있는 불만을 상사와 이야기하기 어렵다.(R)
상사는 직무수행에 필요한 정보를 제공해 준다.

다. 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동은 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위해 개별구성원이 노력하는 정도를 의미하며, 본 연구에서는 Janssen(2000)이 사용한 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<표 3> 혁신적 업무행동 측정항목

나는 어려운 문제에 대해 새로운 아이디어를 개발한다.
나는 업무수행에 있어서 새로운 방법, 기술, 도구 등을 찾는다.
나는 문제해결을 위해 독창적인 방법을 찾아낸다.
나는 혁신적 아이디어에 대한 지지를 얻어내려고 노력한다.
나는 혁신적 아이디어가 수용되도록 노력한다.
나는 핵심 구성원들이 혁신적 아이디어에 대한 열정을 갖게끔 노력한다.
나는 혁신적 아이디어를 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.
나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 도입한다.
나는 혁신적 아이디어의 실용성을 따져본다.

라. 인지적 유연성

인지적 유연성은 어떤 주어진 상황에서 이용 가능한 옵션과 대안이 있다는 것에 대한 인식, 상황에 적응하고 순응하고자 하는 자발성, 유연함에 있어서의 자기 효능성이다(Martin and Rubin, 1995).

본 연구에서는 Martin and Rubin(1995)이 사용한 12문항을 연구자가 번역하여, 연구목적에 맞게 9문항을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<표 4> 인지적 유연성 측정항목

나는 다양한 방식으로 내 생각을 전달 할 수 있다.
나는 평소와 다른 상황에 처하는 것을 피한다.(R)
나는 해결하기 어려워 보이는 문제에 대해 실행가능한 해결책을 찾을 수 있다.
나는 새로운 해결책을 내기 위해 노력한다.
나는 어떠한 상황에 처했을지라도 그에 맞게 적절한 행동을 할 수 있다.
나는 어떤 상황에서도 적절하게 행동할 수 있는 다양한 행동방식을 알고 있다.
나는 내가 가지고 있는 지식을 현실에 적용할 때 어려움을 느끼곤 한다.(R)
나는 문제를 해결할 때, 대안을 생각하고, 기꺼이 다른 사람의 의견에 귀를 기울인다.
나는 다양한 방식으로 행동해 볼 자신이 있다.

2. 자료의 수집 및 분석 방법

가. 조사설계 및 자료수집

본 연구는 부산·경남에 근무하는 조직 구성원을 연구대상으로 선정하고, 사무직, 생산직, 서비스/영업직, 연구/개발직 등의 직종을 대상으로 하였다. 2011년 4월 1일부터 4월 30일까지 총 372부를 배포·회수하였으며, 회수된 설문지 중에 불성실한 답변을 제외하고 314부를 분석에 활용하였다.

나. 설문지의 구성

본 연구를 위해 사용되는 설문지는 총 다섯 부분으로 구성되어 있다. 첫 번째는 상사-부하 간 교환관계의 질의 정도, 두 번째는 조직 내의 커뮤니케이션 정도, 세 번째는 구성원의 혁신적 업무행동, 네 번째는 개인의 인지적 유연성, 다섯 번째는 인구통계학적 특성에 관한 질문으로 구성되었다. 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 문항에 대해서는 Likert 5점 척도를 이용하여 구성하였고, 구체적인 변수별 문항수와 출처는 다음과 같다.

<표 5> 설문지 구성

변 수	문항수	출 처
상사-부하 간 교환관계	18	Liden and Maslyn(1998) Graen and Uhl-Bien(1995)
커뮤니케이션 개방성	6	이규만·박경규(2001)
혁신적 업무행동	8	Janssen(2000)
인지적 유연성	9	Martin and Rubin(1995)
인구통계학적 특성	7	
합계	48	

다. 분석방법

본 연구에서는 SPSS 12.0과 AMOS 4.0을 이용하여 빈도분석 및 요인분석, 신뢰성 분석을 이용하고, 측정변수들의 타당성을 검증한 후 최종 변수에 대한 가설검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였다.

V. 실증분석

1. 표본의 특성

응답자의 현황을 알아보기 위해 빈도분석을 실시한 결과, 성별은 ‘남성’이 160명(51.0%), ‘여성’이 154명(49.0%)이었고, 학력은 ‘대졸’이 163명(51.9%)으로 가장 많았고, ‘대학원 재학 또는 졸업’ 70명(22.3%)과 ‘전문대졸’ 61명(19.4%)이 그 다음 순이었다.

응답자 중 근무연령의 분포는 ‘31~35세’가 114명(36.3%), ‘26~30세’가 112명(35.7%)으로 가장 많았고, ‘36~40세’와 ‘41~45세’도 각각 26명(8.3%), 28명(8.9%)씩 설문에 응해주었다. 근속년수는 ‘1년 이상~3년 미만’이 82명(26.1%), ‘3년 이상~5년 미만’이 81명(25.8%), ‘5년 이상~10년 미만’이 68명(21.7%) 순으로 나타났고 응답자 중에 275명(87.6%)이 정규직으로 근무를 하고 있었다.

근무직종은 관리/사무직이 140명(44.6%)으로 가장 많았고, 서비스/영업직이 105명(33.4%), 생산/기술직이 28명(8.9%)이 설문에 응해주었고, 기타 직종으로 19명(6.1%)중에는 의료직과 교사도 포함되었다.

직급은 일반 평사원이 151명(48.1%), 대리가 101명(32.2%), 과장이 36명(11.5%), 부장이상이 17명(5.4%), 차장이 9명(2.9%)순으로 나타났다.

<표 6> 인구 통계학적 특성

측정변수	범위	표본수	백분율
성별	남성	160	51.0
	여성	154	49.0
학력	고졸	20	6.4
	전문대졸	61	19.4
	대졸	163	51.9
	대학원 재학 또는 졸업	70	22.3
연령	25세 이하	10	3.2
	26~30세	112	35.7
	31~35세	114	36.3
	36~40세	26	8.3
	41~45세	28	8.9
	46세 이상	24	7.6
근속년수	1년 미만	36	11.5
	1년 이상~3년 미만	82	26.1
	3년 이상~5년 미만	81	25.8
	5년 이상~10년 미만	68	21.7
	10년 이상	47	15.0
고용형태	정규직	275	87.6
	비정규직	39	12.4
직종	관리/사무직	140	44.6
	생산/기술직	28	8.9
	서비스/영업직	105	33.4
	연구/개발직	22	7.0
	기타(의료직/교사)	19	6.1
직급	사원	151	48.1
	대리	101	32.2
	과장	36	11.5
	차장	9	2.9
	부장이상	17	5.4
합계		314	100

2. 신뢰성 및 타당성 분석

가. 탐색적 요인분석 및 개념타당성

본 연구에서 사용된 이론변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하였는데, 우선 사전조사를 통해 도출된 항목들에 대한 요인분석 결과가 본 조사에서도 재검증될 수 있는지를 확인하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하였다.

먼저, 외생변수에 대한 개념타당성을 검증하기 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 분석을 실시하였다. 그리고 요인회전방법으로는 기본적으로 요인들 간의 상호독립성을 가정하여 회전하는 방법인 직교회전(varimax rotation)을 택하였다.

Liden and Maslyn(1998)의 다차원 척도 개발연구에서 제시된 LMX의 4가지 차원인 감정(affect), 충성심(loyalty), 공헌(contribution), 전문성존경(professional respect)과 Graen and Uhl-Bien(1995)이 제시한 존경(respect), 신뢰(trust), 책임(obligation)차원이 포함된 단일차원인 LMX-7를 가지는 각 변수들에 대한 요인분석을 실시하여 의미없이 묶인 항목을 제외시키고, 상사-부하 간 교환관계의 4개 차원 중에 ‘충성심’의 “만약 내가 다른 사람들로부터 업무상 공격을 받게 되면 상사는 나를 보호해 줄 것이다.”와 “만약 내가 업무상 실수를 하더라도 나의 상사는 조직 내 다른 사람들로부터 나를 보호해 줄 것이다.” 2개 문항이 ‘전문성존경’과 상관관계가 높아 ‘충성심’을 제외시켰다.

그리고 단일차원인 7문항(LMX-7)중에서 “나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다.”, “내가 업무수행 도중

문제가 생기면 나의 상사는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 나를 도와준다.”, “나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 나를 도와준다.”를 제외한 나머지 문항들로 최종 요인분석을 하였다. LMX-7에서 묶인 4개의 항목은 기존에 포함된 차원들 중 신뢰(trust)를 잘 설명하고 있고, 인성진(2010)의 연구에서 사용된 신뢰에 관한 측정항목들을 근거로 ‘신뢰’로 요인명을 지정하였다. 그래서 ‘감정’, ‘공헌’, ‘전문성존경’, ‘신뢰’의 4가지 차원으로 요인분석하여, 그 결과는 <표 7>에 제시된 바와 같다.

고유값이 허용치인 1.0 이상을 상회하고 있고, 각 요인 적재량이 0.4이상인 4개의 요인이 도출되었으며, 4개 요인의 총 설명 분산 비율이 72.903%로 나타났다. 그리고 요인분석을 통하여 확인된 동질적 개념들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 그 결과 Cronbach's α 계수가 0.6을 상회하고 있어서 측정항목간의 내적일관성이 확보되었다고 볼 수 있다.

이러한 분석결과는 Liden and Maslyn(1998)의 연구와 Graen and Uhl-Bien(1995)의 연구에서 측정한 차원들의 결과와 비교해 약간은 다르게 나타나고 있다. LMX의 질을 Liden and Maslyn(1998)는 4개 차원으로 Graen and Uhl-Bien(1995)는 단일차원으로 구성하고 있으나, 본 연구에서는 4개 차원 중 감정, 공헌, 전문성 존경인 3개의 차원과 단일차원에서 추출된 신뢰차원으로 18개의 측정항목이 4개의 차원으로 묶이고 있다.

<표 7> 외생변수의 요인분석결과

측정문항	전문성 존경	감정	신뢰	공헌
나는 상사의 업무에 대한 지식에 대해 깊은 인상을 받는다.	0.776	0.168	0.266	0.208
나는 상사의 업무에 대한 지식과 능력을 존경한다.	0.837	0.348	0.109	0.088
나는 상사의 업무에 대한 전문적인 기술을 존경한다.	0.872	0.199	0.137	0.129
나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	0.317	0.726	0.252	0.241
나의 상사는 가깝게 지내기에 팬찮은 사람이다.	0.211	0.868	0.179	0.084
나는 상사와 일하는 게 즐거운 편이다.	0.275	0.707	0.339	0.247
나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.	0.055	0.186	0.795	0.061
업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.	0.290	0.354	0.623	0.120
상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그것을 옹호해주고 정당화 시켜줄 만큼 나를 신뢰한다.	0.154	0.115	0.749	0.270
나의 상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다.	0.259	0.242	0.534	0.376
나는 내가 맡고 있는 업무상 책임 이상으로 더 열심히 일하고자 한다.	0.129	0.074	0.178	0.844
나는 상사가 추진하는 목표달성을 위해서 헌신적인 노력을 기울이고자 한다.	0.155	0.275	0.195	0.759
고유값	2.503	2.282	2.248	1.715
설명된 변량(%)	20.861	19.020	18.730	14.292
누적 변량(%)	20.861	39.881	58.611	72.903
Cronbach's α	0.872	0.853	0.770	0.667

다음으로 내생변수에 대한 신뢰도와 타당성을 검증하기 위해 직교회전을 통한 주성분 요인분석을 실시하였다. 그 결과, <표 8>과 같이 의미없이 묶인 문항들을 제외하고 각 요인별로 고유값 1.0이상이고 적재치가 0.4이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하여 3개의 요인으로 분석하여 설명분산비율이 60.151%로 나타났고, Cronbach's α 계수가 0.7을 상회하고 있어 내적 일관성이 확보됨을 알 수 있다.



<표 8> 내생변수의 요인분석 결과

측정문항	혁신적 업무 행동	커뮤니케이션 개방성	인지적 유연성
나는 어려운 문제에 대해 새로운 아이디어를 개발한다.	0.725	0.164	0.119
나는 업무수행에 있어서 새로운 방법, 기술, 도구 등을 찾는다.	0.680	0.154	0.183
나는 문제해결을 위해 독창적인 방법을 찾아낸다.	0.727	0.126	0.213
나는 혁신적 아이디어에 대한 지지를 얻어내려고 노력한다.	0.778	0.072	0.151
나는 혁신적 아이디어가 수용되도록 노력한다.	0.765	0.091	0.258
나는 핵심 구성원들이 혁신적 아이디어에 대한 열정을 갖게끔 노력한다.	0.722	0.164	0.217
나는 혁신적 아이디어를 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	0.771	0.180	0.198
나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 도입한다.	0.691	0.104	0.271
상사와 함께 업무와 관련된 내용을 자세히 의논한다.	0.176	0.766	0.077
상사와의 의사소통이 자유롭다.	0.090	0.858	0.096
상사와 개인적으로 충분한 대화를 나눈다.	0.130	0.822	0.037
상사는 나의 아이디어를 개방적으로 받아들인다.	0.200	0.689	0.162
상사는 직무수행에 필요한 정보를 제공해 준다.	0.084	0.664	0.187
나는 다양한 방식으로 내 생각을 전달 할 수 있다.	0.352	0.240	0.495
나는 해결하기 어려워 보이는 문제에 대해 실행가능한 해결책을 찾을 수 있다.	0.293	0.103	0.666
나는 어떠한 상황에 처했을지라도 그에 맞게 적절한 행동을 할 수 있다.	0.253	0.105	0.811
나는 어떤 상황에서도 적절하게 행동할 수 있는 다양한 행동방식을 알고 있다.	0.211	0.152	0.757
고유값	4.720	3.166	2.340
설명된 변량(%)	27.764	18.626	13.762
누적 변량(%)	27.764	46.389	60.151
Cronbach's α	0.903	0.840	0.753

나. 집중타당성 및 판별타당성

탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 거친 최종 측정항목들을 AMOS 4.0을 이용해 확인적 요인분석을 실시하여 집중타당성과 판별타당성의 검증을 실시하였다. 먼저 외생변수에 대한 확인적 요인분석을 보면 <표 9>에서 확인할 수 있듯이 적합도를 평가하기 위한 기준으로 측정모형의 적합도 지수를 보면 $\chi^2=119.037$ $df=48(p=0.000)$ $GFI=0.942$, $AGFI=0.906$, $NFI=0.936$, $CFI=0.961$, $RMSEA=0.069$ 로 나타나 최적의 적합도 지수($GFI \geq 0.90$, $AGFI \geq 0.90$, $NFI \geq 0.90$, $CFI \geq 0.90$, $RMSEA \leq 0.08$)에 부합되는 것을 보이고 있다. 집중타당성을 평가하기 위하여 표준화계수를 확인해보면 1%의 유의수준에서 “나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.”를 제외하고 0.6이상으로 나타나 집중타당성이 확인되었다.

<표 9> 외생변수의 확인적 요인분석

변수	항목	계수	표준화계수	S.E.	C.R.	P
감정	감정3	1	0.837			
	감정2	0.864	0.770	0.058	14.984	0.000
	감정1	0.995	0.825	0.061	16.309	0.000
공헌	공헌2	1	0.783			
	공헌1	0.779	0.640	0.092	8.495	0.000
전문성 존경	전문성존경3	1	0.859			
	전문성존경2	1.016	0.895	0.054	18.791	0.000
	전문성존경1	0.827	0.753	0.054	15.282	0.000
신뢰	신뢰7	1	0.681			
	신뢰5	1.057	0.697	0.101	10.445	0.000
	신뢰4	1.186	0.719	0.111	10.709	0.000
	신뢰2	0.810	0.598	0.088	9.168	0.000

$\chi^2=119.037$ df=48(p=0.000) GFI=0.942, AGFI=0.906, NFI=0.936, CFI=0.961,
 RMSEA=0.069

그리고 판별타당성을 검토하기 위하여 상관계수를 확인한 결과, <표 10>과 같다. 상관계수의 신뢰구간($|상관계수 \pm 2 \times \text{표준오차}|$)에 1.0이 포함되지 않기 때문에 구성개념 간에 판별타당성이 확보됨을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 검증을 하는데 있어서 신뢰성과 타당성에는 문제가 없는 것으로 생각된다.

<표 10> 구성개념들 간의 상관관계(외생변수)

상관관계	상관계수	S.E.	하한값	상한값
감 정 ↔ 공 험	0.646	0.051	0.544	0.748
감 정 ↔ 전문성존경	0.697	0.060	0.577	0.817
감 정 ↔ 신 뢰	0.799	0.047	0.705	0.893
공 험 ↔ 전문성존경	0.497	0.048	0.401	0.593
공 험 ↔ 신 뢰	0.735	0.039	0.657	0.813
전문성존경 ↔ 신 뢰	0.606	0.042	0.522	0.690

다음으로 내생변수에 대한 확인적 요인분석을 보면 적합도를 평가하기 위한 기준으로 측정모형의 적합도 지수를 보면 $\chi^2=339.151$ $df=116$ ($p=0.000$) $GFI=0.884$, $AGFI=0.847$, $NFI=0.872$, $CFI=0.911$, $RMSEA=0.078$ 로 나타나 최적의 적합도 지수($GFI \geq 0.90$, $AGFI \geq 0.90$, $NFI \geq 0.90$, $CFI \geq 0.90$, $RMSEA \leq 0.08$)에는 못미치지만 기준치에 근접하고 있어 어느 정도 부합되는 것을 보이고 있다. 집중타당성을 평가하기 위하여 표준화계수를 확인해보면 1%의 유의수준에서 “상사는 직무수행에 필요한 정보를 제공해 준다.”, “나는 다양한 방식으로 내 생각을 전달할 수 있다.”를 제외하고는 모두 0.6이상으로 나타나 집중타당성이 확인되었다.

<표 11> 내생변수의 확인적 요인분석

변수	항목	계수	표준화계수	S.E.	C.R.	P
커뮤니케이션 개방성	커뮤니6	1.000	0.585			
	커뮤니4	1.110	0.655	0.123	9.025	0.000
	커뮤니3	1.499	0.780	0.149	10.087	0.000
	커뮤니2	1.478	0.848	0.141	10.506	0.000
	커뮤니1	1.109	0.725	0.115	9.653	0.000
혁신적 업무행동	혁신1	1.000	0.681			
	혁신2	1.053	0.663	0.098	10.751	0.000
	혁신3	1.203	0.721	0.104	11.610	0.000
	혁신4	1.359	0.751	0.113	12.049	0.000
	혁신5	1.447	0.790	0.115	12.595	0.000
	혁신6	1.352	0.748	0.113	11.997	0.000
	혁신7	1.373	0.795	0.108	12.665	0.000
	혁신8	1.173	0.714	0.102	11.502	0.000
인지적유연성	인지1	1.000	0.588			0.000
	인지5	1.283	0.762	0.137	9.332	0.000
	인지3	0.971	0.633	0.116	8.392	0.000
	인지6	1.059	0.681	0.120	8.790	0.000

$\chi^2=339.151$ df=116(p=0.000) GFI=0.884, AGFI=0.847, NFI=0.872, CFI=0.911,
RMSEA=0.078

판별타당성을 검토하기 위하여 상관관계를 확인한 결과, <표 12>와 같이 상관계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되지 않기 때문에 구성개념 간에 판별타당성이 확보됨을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 검증을 하는데 있어서 신뢰성과 타당성에는 문제가 없는 것으로 생각된다.

<표 12> 구성개념들 간의 상관관계(내생변수)

상관관계		상관계수	S.E.	하한값	상한값
커뮤니케이션 개방성	↔ 혁신적 업무행동	0.391	0.019	0.353	0.429
커뮤니케이션 개방성	↔ 인지적유연성	0.420	0.021	0.378	0.462
혁신적 업무행동	↔ 인지적유연성	0.711	0.023	0.665	0.757

<표 13> 연구변수들 간의 상관관계 (N=314)

변수	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)성별	0.51	0.50	1.000																
(2)학력	2.90	0.82	0.053	1.000															
(3)연령	3.07	1.27	0.084	-0.074	1.000														
(4)근속년수	3.03	1.24	0.005	0.183**	0.613***	1.000													
(5)고용형태	0.88	0.33	0.075	0.168**	-0.299***	0.008	1.000												
(6)직종 1	0.45	0.50	0.021	0.132*	-0.105	-0.086	0.124*	1.000											
(7)직종 2	0.09	0.29	0.240***	-0.209***	-0.088	-0.133*	0.084	-0.281***	1.000										
(8)직종 3	0.33	0.47	-0.182**	-0.080	0.131*	0.127*	-0.163**	-0.636***	-0.222***	1.000									
(9)직종 4	0.07	0.26	0.145*	0.125*	-0.035	-0.006	0.066	-0.246***	-0.086	-0.195**	1.000								
(10)직급	1.85	1.09	0.285**	0.222***	0.482***	0.520***	-0.024	0.050	-0.092	-0.054	0.060	1.000							
(11)감정	3.17	0.87	0.187**	0.019	0.031	-0.052	0.010	-0.058	0.150**	-0.057	-0.043	0.091	1.000						
(12)공헌	3.50	0.75	0.089	0.109	0.113*	0.062	-0.047	-0.005	-0.014	0.003	-0.057	0.188**	0.481***	1.000					
(13)전문성존경	3.33	0.88	0.152**	-0.001	0.044	0.007	-0.007	-0.033	0.119*	-0.060	0.085	0.070	0.607***	0.400***	1.000				
(14)신뢰	3.11	0.65	0.073	0.102	0.138*	0.096	0.025	-0.021	0.049	0.004	-0.048	0.211***	0.640***	0.532***	0.517***	1.000			
(15)커뮤니케이션	3.26	0.71	0.138*	0.111	0.047	0.050	0.104	0.001	0.067	-0.058	0.022	0.159**	0.659***	0.464***	0.559***	0.697***	1.000		
(16)혁신적업무행동	3.30	0.62	0.203***	0.176**	0.190**	0.181**	-0.077	-0.051	-0.057	0.056	-0.026	0.274***	0.224***	0.513***	0.194**	0.430***	0.366***	1.000	
(17)인지적유연성	3.42	0.55	0.206***	0.163**	0.083	0.126*	0.000	-0.075	0.022	0.024	0.019	0.223***	0.282***	0.396***	0.183**	0.436***	0.378***	0.611***	1.000

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

1) 성별의 경우 남자는 1, 여자는 0으로 처리함.

2) 고용형태의 경우 정규직은 1, 비정규직은 0으로 처리함.

3) 직종1=사무/관리직, 직종2=생산/기술직, 직종3=서비스/영업직, 직종4=연구/개발직

3. 가설검증

가. 가설 1의 검증: 상사-부하간의 교환관계가 커뮤니케이션 개방성에 미치는 영향

<표 14>는 상사-부하 간 교환관계의 4가지 차원(감정, 전문성존경, 공헌, 신뢰)이 커뮤니케이션 개방성에 미치는 영향을 알아보기 위해서 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 인구통계학적 변수를 통제하였을 때 상사-부하 간 교환관계가 커뮤니케이션 개방성에 영향을 미치는지 확인하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였는데, 상사-부하 간 교환관계의 4가지 차원 중에 공헌을 제외한 감정, 전문성존경, 신뢰의 차원에서 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 공헌에 대해서는 Dienesch and Liden(1986)은 각각의 구성원들이 명확하게든 암묵적이든 서로의 목표를 위해 행하는 일과 관련된 행위의 양, 방향, 질의 인식이라고 정의하고 있다. 이러한 이전연구에서의 개념과 같이 커뮤니케이션 개방성과의 관계에 있어서 공헌에 대한 항목들이 '내가 맡고 있는 업무상 책임이상으로 더 열심히 일하고자 한다.'처럼 단순히 업무에 몰입하는 행동들로 판단될 수 있어 커뮤니케이션 개방성과는 유의적이지 않게 나타난 것으로 보인다. 이러한 결과는, 상사-부하 간 교환관계 질이 높은 구성원일수록 상호간의 커뮤니케이션이 개방적이라는 것을 보이지만 교환관계의 질을 측정하는데 있어서 차원별로 상이한 결과를 가진다는 것을 시사한다.

<표 14> 커뮤니케이션 개방성에 대한 회귀분석

구분		모형1	모형2
성별		0.072 (1.137)	0.013 (0.304)
학력		0.093 (1.504)	0.027 (0.654)
연령		0.058 (0.703)	-0.025 (-0.463)
근속년수		-0.067 (-0.832)	0.026 (0.489)
고용형태		0.103 (1.652)	0.076 (1.850)
직종 1		-0.068 (-0.555)	0.040 0.483
직종 2		0.034 (0.379)	0.005 0.082
직종 3		-0.057 (-0.483)	0.018 0.232
직종 4		-0.039 (-0.472)	0.045 0.807
직급		0.133 (1.818)	0.015 (0.308)
상사-부하 간 교환관계	감정		0.284*** (5.078)
	공헌		0.052 (1.145)
	전문성 존경		0.154** (3.142)
	신뢰		0.402*** (7.555)
R ²		0.056	0.593
ΔR^2			0.537***
F값		1.800	31.172***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

(1) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수, 괄호 안은 t값임.

(2) 직종1=사무/관리직, 직종2=생산/기술직, 직종3=서비스/영업직, 직종4=연구/개발직

나. 가설 2의 검증: 커뮤니케이션의 개방성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향

<가설 2>는 커뮤니케이션 개방성 정도가 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 알아보고자 하는 것이다. 이를 위해 회귀분석을 수행한 결과는 <표 15>에 제시되었다. <모형 3>을 보면 유의적인 설명모형이며, 인구통계 변수들 중에 성별, 학력, 직급의 영향이 유의적인 것으로 나타났다. <모형 4>에서 커뮤니케이션 개방성을 투입하였는데, 혁신적 업무행동을 설명하는데 유의적이게 나타났다. 이것은 구성원 간에 커뮤니케이션 활동을 통해 정보교환이나 피드백을 받아 업무에 관해 혁신적인 행동을 한다는 것을 의미한다.



<표 15> 혁신적 업무행동에 대한 회귀분석

구분	모형3	모형4
성별	0.196** (3.266)	0.173** (3.050)
학력	0.155** (2.629)	0.125* (2.237)
연령	0.058 (0.741)	0.039 (0.531)
근속년수	0.015 (0.200)	0.037 (0.515)
고용형태	-0.065 (-1.099)	-0.098* (-1.763)
직종 1	-0.224 (-1.914)	-0.202 (-1.831)
직종 2	-0.148 (-1.738)	-0.159* (-1.986)
직종 3	-0.116 (-1.044)	-0.098 (-0.933)
직종 4	-0.167* (-2.148)	-0.154* (-2.110)
직급	0.148* (2.127)	0.105 (1.588)
커뮤니케이션 개방성		0.327*** (6.355)
R ²	0.144	0.245
ΔR ²		0.101***
F값	5.106***	8.916***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

(1) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수, 괄호 안은 t값임.

(2) 직종1=사무/관리직, 직종2=생산/기술직, 직종3=서비스/영업직, 직종4=연구/개발직

다. 가설 3의 검증: 커뮤니케이션 개방성의 매개효과

본 연구에서는 Baron and Kenny(1986)가 추천한 절차를 따라, 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통해 매개효과를 검증해 보았다. 이를 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건이 충족되어야 한다.

첫째, 독립변수와 매개변수는 각각 종속변수와 유의미한 관계가 있음이 입증되어야 한다. 먼저, <표 15-1>에서 <모형 6>을 통해 독립변수인 상사-부하 간 교환관계의 차원 중 공헌, 신뢰차원이 정(+)의 영향을 미치고 있고 감정차원이 부(-)의 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 구성원들이 혁신적 업무행동을 하는데 있어서 상사와의 정서적 유대감(affect)을 고려하기 보다는 단지 업무와 관련된 차원인 공헌이나 신뢰를 통해 혁신행동에 영향을 준다고 판단될 수 있다. 그리고 매개변수인 커뮤니케이션 개방성이 종속변수인 혁신적 업무행동에 대한 분석 결과는 <표 15>에서 확인해 볼 수 있다.

매개효과를 검증하기 위한 두 번째 조건은 독립변수와 매개변수 간에도 유의적인 관계가 존재하는 것이다. 이는 <표 14>에서 제시한 것과 같이 상사-부하 간 교환관계와 커뮤니케이션 개방성이 정(+)의 유의적 관계를 갖는다는 것을 확인하였다.

매개효과를 검증하기 위한 마지막 조건은 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수가 종속변수에 여전히 유의적인 영향을 미치는 한편, 독립변수와 종속변수들 간의 관계는 매개변수가 투입되지 않았을 경우보다도 더 약화되거나 혹은 유의하지 않게 나타나야 한다.

<모형 7>의 결과와 같이 매개변수가 투입된 경우, 독립변수의 공헌과 신뢰의 차원에서 여전히 유의하고 커뮤니케이션 개방성이 혁신적 업무행동에 대하여 5%수준에서 유의하여 부분매개효과가 있다고 나타났다. 하지만

독립변수의 회귀계수 변화정도가 작아서 매개변수의 효과는 작게 나타났다. 이것은 LMX관계에 있어서 상사와의 의사소통 대부분이 구성원이 맡은 보편적인 업무와 그 처리방법에만 이용되고 개인의 진취적이고 혁신적인 업무행동이나 아이디어 개발에는 큰 효과가 없는 것을 의미한다.

라. 가설 4의 검증: 인지적 유연성의 조절효과

마지막으로 개인특성인 인지적 유연성이 커뮤니케이션 활동과 혁신적 업무행동 간의 관계를 어떻게 조절할 것인가에 대한 <가설 4>의 검증으로 커뮤니케이션 개방성과 인지적 유연성의 상호작용 항목을 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 우선, <모형 8>에서 나타난 결과를 보면 LMX의 차원에 대해서는 부분적으로 유의하고 인지적 유연성은 0.1%수준에서 유의적이게 나타난 반면 커뮤니케이션 개방성은 유의하지 않게 나타났다. 이것은 상사-부하 간의 교환관계의 질이 높거나, 인지적 유연성이 높은 종사원들일수록 그렇지 못한 종사원들보다 더 혁신적 업무행동을 한다는 것으로 보여진다. 그리고 상사와의 커뮤니케이션 활동보다는 스스로가 업무상황을 잘 인식하고 대안을 찾아가는 것이 혁신적 행동에 보다 적극적일 수 있다는 것을 의미한다.

조절효과 검증을 위해 <모형 9>를 보면 인지적 유연성이 10%수준에서 유의하여 구성원들의 커뮤니케이션 활동과 혁신적 업무행동의 관계에 있어서 그 효과가 작게 나타났다. 이것은 구성원들이 상사와의 의사소통 상황에서 혁신적 업무행동에 영향을 미칠 때 개인이 가진 인지적 유연성의 수준이 그 관계에 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다.

<표 15-1> 혁신적 업무행동에 대한 회귀분석

구분		모형5	모형6	모형7	모형8	모형9
성별		0.196*** (3.266)	0.207*** (4.000)	0.205*** (3.990)	0.132** (2.793)	0.128** (2.719)
학력		0.155** (2.629)	0.087 (1.720)	0.082 (1.641)	0.054 (1.197)	0.051 (1.129)
연령		0.058 (0.741)	0.001 (0.010)	0.005 (0.076)	0.043 (0.722)	0.038 (0.637)
근속년수		0.015 (0.200)	0.057 (0.870)	0.052 (0.807)	0.020 (0.346)	0.028 (0.480)
고용 형태		-0.065 (-1.099)	-0.069 (-1.375)	-0.082 (-1.640)	-0.062 (-1.375)	-0.064 (-1.423)
직종 1		-0.224 (-1.914)	-0.188 (-1.850)	-0.195 (-1.933)	-0.132 (-1.446)	-0.133 (-1.468)
직종 2		-0.148 (-1.738)	-0.133 (-1.814)	-0.134 (-1.841)	-0.112 (-1.712)	-0.118 (-1.803)
직종 3		-0.116 (-1.044)	-0.102 (-1.059)	-0.105 (-1.100)	-0.079 (-0.914)	-0.083 (-0.966)
직종 4		-0.167* (-2.148)	-0.109 (-1.596)	-0.117 (-1.722)	-0.099 (-1.622)	-0.097 (-1.599)
직급		0.148* (2.127)	0.040 (0.672)	0.038 (0.634)	0.019 (0.347)	0.024 (0.442)
상사-부하간 교환관계	감정		-0.192** (-2.808)	-0.241** (-3.408)	-0.208** (-3.250)	-0.213** (-3.337)
	공헌		0.398*** (7.138)	0.389*** (7.020)	0.300*** (5.884)	0.299*** (5.876)
	전문성존경		-0.037 (-0.612)	-0.063 (-1.046)	-0.013 (-0.235)	-0.010 (-0.178)
	신뢰		0.321*** (4.923)	0.252*** (3.566)	0.129* (1.985)	0.134* (2.069)
커뮤니케이션 개방성				0.172* (2.454)	0.109† (1.711)	0.099 (1.555)
인지적유연성					0.406*** (8.421)	0.404*** (8.413)
커뮤니케이션 개방성 × 인지적유연성						0.072† (1.754)
R ²		0.144	0.391	0.403	0.518	0.523
ΔR ²			0.246***	0.012*	0.115***	0.005
F값		5.106***	13.690***	13.393***	19.934***	19.073***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 † p<0.10

(1) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수, 괄호 안은 t값임.

(2) 직종1=사무/관리직, 직종2=생산/기술직, 직종3=서비스/영업직, 직종4=연구/개발직

Ⅵ. 결 론

본 장에서는 실증연구결과를 간략히 요약한 후 본 연구의 시사점과 연구의 한계, 향후 연구방향에 대해 제시해 보고자 한다.

1. 연구결과의 요약

본 실증연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 직장 상사와의 교환관계에 있어서 질을 높게 지각하는 종사원일수록 커뮤니케이션 활동이 활발해질 수 있다고 나타났다. 차원별로 살펴보면 공헌을 제외한 감정, 전문성존경, 신뢰에 대한 교환관계를 높게 지각하는 종사원일수록 상호 커뮤니케이션이 개방적이라고 할 수 있다. 공헌에 대해서는 Dienesh and Liden(1986)의 연구에서 정의하였듯이 감정적이거나 신뢰를 바탕으로 한 교환차원이기 보다는 단지 서로의 목표를 위한 업무와 관련된 행동으로 인식하여 활발한 의사소통을 하는데 있어서 그 영향이 나타나지 않은 것으로 보여진다. 이러한 결과는, 상사-부하 간 교환관계 질이 높을수록 커뮤니케이션이 활발해 질 수 있다는 것을 보이지만 교환관계의 질을 측정하는데 있어서 차원별로 상이한 결과를 가진다는 것을 보인다.

둘째, 상호간의 커뮤니케이션이 개방적일수록 구성원들이 업무활동을 하는데 있어서 혁신행동에 더 적극적이라고 나타났다. 물론, 학력이 높거나 직급이 높을수록 업무에 대한 지식과 노하우로 인해 다른 구성원들보다 더

많은 창의적인 활동을 할 수도 있겠지만 그렇지 못한 구성원들도 서로 간의 활발한 커뮤니케이션 활동을 통해 정보교환이나 지식공유, 업무성공에 대한 피드백을 받아 혁신적인 업무행동을 한다는 것을 의미한다.

셋째, 상사와의 교환관계의 질을 높게 지각하는 종사원들은 활발한 커뮤니케이션 활동을 통하여 혁신적 업무행동을 한다기보다는 상사-부하 간 교환관계의 질 자체만으로 혁신적 업무행동에 더 큰 영향이 있다고 나타났다.

마지막으로 상호작용 항목을 투입하여 회귀분석을 실시한 결과, 개인이 가진 인지적 유연성이 커뮤니케이션 개방성과 혁신적 업무행동의 관계에 영향을 미친다는 결과는 유의하지 않았지만 인지적 유연성이 높은 종사원일수록 혁신적 업무행동에 적극적이라는 결과를 도출할 수 있었다.

2. 시사점 및 한계점

가. 시사점

본 연구의 시사점은 첫째, LMX의 질을 측정하는데 있어서 단일차원의 관점보다 다차원적 관점을 통해 상사와 부하 관계의 유지뿐만 아니라 발전을 이해하는데 도움을 준다. 또한 사회적 교환 유형이라는 범위 안에서 여러 가지 다양성을 발견하는데 중요한 몫을 할 수 있다고 보는 것이다(김쌍연, 2009). 하지만 상사-부하 간 교환관계의 차원들 중 '충성심'만이 혁신성에 영향을 준다는 Jean(2008)의 연구나 Gary and John(2006)의 연구와 같이 상사의 만족과 조직몰입에 미치는 영향이 차원별로 상이하게 나타나는 결과에서 볼 수 있듯이 단일차원이 아닌 다차원적으로 교환관계를 연구했

을 때는 새로운 측정방법으로 결과를 도출했다는 점에서 가치는 있으나 같은 결과를 도출해 내기는 어렵다는 것을 제시해 주고 있다(Masllyn and Uhl-Bien, 2001).

둘째, 조직 내 상사-부하 간 관계에 있어서 커뮤니케이션의 효과검증에 초점을 맞추으로써 국내의 문헌연구와 단편적인 결과에 대한 분석에만 그쳤던 커뮤니케이션의 중요성을 구성원들의 혁신행동에 대한 선행변수으로써 제시하였다.

셋째, 상사의 위치에서 보편적인 리더십보다 교환관계의 차원별로 확인하였듯이 종사원들에게 보다 개별적이고 세부적인 관리를 한다면 효과적인 의사소통으로 발전될 수 있을 것이다.

넷째, 기업입장에서는 종사원들 간의 의사소통기회를 다양하게 만들어주고 커뮤니케이션 활동뿐만 아니라 보다 친밀하게 신뢰를 쌓을 수 있게 만들어가는 것이 필요하다.

나. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구에서 응답한 대상자들이 사무직과 서비스/영업직에 치중되어 있어서 연구의 결과가 일반화될 수 있는지에 대한 문제가 제기된다. 직종별로 연구직이나 생산직에서는 반복적인 업무형태를 가질 수 있는데 그러한 형태에 따른 분석이 이루어지지 않았기 때문이다. 그리고 지역적으로나 기업규모에 대한 대상들이 모두가 반영되지 않았다. 이러한 한계를 극복하기 위해 보다 다양한 직종과 기업규모의 조사를 고려할 필요가 있다.

사내 커뮤니케이션에 대하여 상사와의 관계에 대해 조사하다보니 공식과 비공식 커뮤니케이션의 구분에 대해서는 다루지 못하였다. 그리고 상사보다는 동료와의 커뮤니케이션 활동에서도 업무행동을 변화시킬 수 있는 요

소가 존재할 것이다. 하지만 이 연구에서는 다양한 커뮤니케이션 대상과 채널에 대한 고려를 하지 못하였다.

그리고 상사-부하 간 교환관계에 있어서 Harris and Kancmar(2006)가 제시했듯이 교환관계의 질이 높은 구성원들은 상사가 원하는 기대감에서 오는 부담감과 부하가 가지는 의무감이 강해져서 오히려 업무에 대한 스트레스를 받을 가능성이 있고 질이 낮은 구성원들은 받는 혜택이 상대적으로 적기 때문에 직무성과 상승에 대한 부담감이 없기 때문에 업무행동의 자유로움이 주는 영향에 대해서도 추가적인 연구가 필요할 것이다.

또한, 최고경영자나 지도자들이 종사원들과의 대면기회를 많이 갖기 위해 소통경영(communication management)을 실시하고 있는데 그 일환으로 스마트폰의 보급에 의한 소셜 네트워크 서비스나 인트라넷 등의 이용을 통해 조직구성원들 간의 의사소통이 직무행동에 미치는 영향도 연구할 필요가 있다. 이는 기기의 발달과 보급에 의해 의사소통의 도구가 변화되어가고 있다는 것인데 기존의 커뮤니케이션의 중요성이 연구되어져 왔지만, 다양한 의사소통의 매체를 통한 연구로써 가치가 있을 것이다.

<참고문헌>

- 강영순·김희철(2003), “LMX 질의 선행요인과 결과요인,” *인사관리연구*, 27(4), pp. 253-274.
- 곽지희(2011), “개인-조직 부합이 변화저항의도에 미치는 영향: 인지적 유연성과 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로,” 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김규형(1997), “커뮤니케이션만족이 조직 유효성에 미치는 영향,” 충북대학교 석사학위 논문.
- 김쌍언(2009), “상사특성, 조직특성, 개인특성과 구성원태도간의 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구,” 울산대학교 박사학위논문.
- 김인웅(2008), “고객-상사-동료-종사원간 관계의 질이 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 서울시 특급호텔 식음료 종사원을 중심으로,” 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김일천(2003), “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구,” 계명대학교 박사학위논문.
- 김정식·서문교(2008), “리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향,” *인적자원관리연구*, 15(3).
- 박경규(1997), *신인사관리*, 서울: 홍문사, p.4.
- 박경환·한인수(1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경: R&D 연구원 및 기술인력을 중심으로,” *경영학연구*, 28(2), pp.477-504.
- 박중녕(2010), “조직커뮤니케이션 활성화 방안 : 경북체신청 산하 우체국을 중심으로,” 경북대학교 석사학위논문.
- 박지만·박현길(2008), “사내 커뮤니케이션을 통한 변화관리가 IT 디자인 벤처기업의 조직몰입에 미치는 영향 연구,” *한국디자인문화학회지*, 14(4).
- 송보라·이기학(2009), “자기개념 복잡성과 심리적 적응 관계에서의 인지적 유연성 및 자기개념 명확성의 매개효과 모형검증,” *한국심리학회지 사회 및 성격*, 23(3), pp.73-88.

- 연제익(2005), “조직 내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일체감과의 관계,” 경희대학교 석사학위논문.
- 우철호(2001), “조직구성원의 매체에 대한 인식과 선택 및 이용에 미치는 사회적 영향력에 관한 연구,” 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이규만·박경규(2001), “부하의 체면중시가 상사-부하 간 교환관계 및 조직 행동에 미친 영향,” *경영학 연구*, 30(4), pp.1093~1114.
- 이인석(1999), “혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구,” *한국인사관리학회*, 23(1), pp.89-113.
- 이지우·김종우·김일천(2003), “심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향,” *보건행정학회지(한국보건행정학회)*, 13(1), pp.46-69.
- 이형룡·이상희·김점남(2004), “호텔 식음료직원의 개인특성이 상사·부하 간 교환관계, 부하직원의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 미치는 영향,” *한국호텔경영학회*, 13(1), pp.61-78.
- 인성진(2010), “지방정부조직 내 상사·동료신뢰와 조직신뢰의 관계: 부서응집력의 매개효과,” 단국대학교 박사학위 논문.
- 정영진(2004), “혁신행동에 미치는 영향요인분석: 조직지원, 상사-부하 교환관계, 성과급 제도를 중심으로,” 중앙대학교 석사학위논문.
- 조은경(2008), “조직 내 커뮤니케이션 만족이 조직 유효성에 미치는 영향: 조직 시민행동의 매개효과를 중심으로,” 부산대학교 석사학위논문.
- 중앙경제(2010. 10. 5일자), 스페셜 리포트-이직 고민하는 신입사원.
- 차용준(2004), “커뮤니케이션과 조직 풍토의 관련성에 관한 연구,” *사회과학논총*, 19(2), pp.1-13.
- 최기석(2003), “조직 커뮤니케이션 환경이 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 창원대학교 석사학위논문.
- 최은혜(2011), “자기조절과 인지적 유연성이 특성분노 및 분노표현에 미치는 영향,” 대구가톨릭대학교 석사학위논문.
- 황유선·김주환(2009), “대인 커뮤니케이션 능력이 휴대전화 사용과 대인관계 유지에 미치는 영향,” *언론과학연구*, 9(3), pp.687-719.
- Baer, R. A.(2003), “Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review,” *Clinical Psychology: Science and*

Practice, 10, pp.125-143.

- Bandura, A.(1977), "Self-efficacy: towards unifying theory of behavioral change," *American Psychologist*, 33, pp. 344-358.
- Basu, R. and Green, S. G.(1997), "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads," *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), pp.477-499.
- Bauer, T. N. and Green, S. G.(1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of Management Journal*, 39(6), pp.1538-1567.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. and Walker, H. J.(2007), "Leader-member social exchange(LMSX): development and validation of a scale," *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp.979-1003.
- Bond, F. W. and Flaxman, P. E.(2006), "The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance," 26, pp.113-130.
- Bouwen, R. and Fry, R.(1991), "Organizational innovation and learning," *International Studies of Management and Organization*, 21(4), pp.37-51.
- Daft, R. L.(1989), *Organization Theory and Design*, 3rd, (Eds), N. Y.: West.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga.(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, pp.46-78.
- Deluga, R. J. and Perry, J. T.(1994), "The Role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges," *Group & Organization Management*, 19(1), pp.67-86.
- Dienesch, R. and Liden, R.(1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of*

- Management Review*, 11(3), pp.618-634.
- Dionne, L.(2000), "Leader-Member Exchange(LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction," Universite De Moncton, Shippagan.
- Drucker, P. F.(1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.
- Duchon, D., Green, S. and Taber, T.(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 71(1), pp.56-60.
- Erdogan, B., Liden, R. C. and Kraimer, M. L.(2006), "Justice and leader-member exchange: The Moderating role of organizational culture," *Academy of Management Journal*, 49(2), pp.395-406.
- Evan, W. M.(1965), "Superior-subordinate conflict in research organizations," *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 48-62.
- Farace, R. V., Monge, P. R. and Russell, H. M.(1977), *Communicating and Organizing*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Farr, J. L. and C. M. Ford(1990), "Individual innovation," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.63-80), New York, Wiley.
- Ferris, G. R.(1985), "Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication," *Journal of Applied Psychology*, 70, pp.777-781.
- Gerstner, C. and Day, D.(1997), "Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct issues," *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.827-844.
- Glaser, L. and Einarsen, S.(2006), "Experienced affects in leader-subordinate relationships," *Scandinavian Journal of Management*, 22, pp.49-73.
- Graen, G. and 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. and Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Graen, G., and Scandura, T.(1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, pp.175-208.
- Graen, G., and Uhl-Bien, M.(1991), "The Transformation of Work Group Professionals into Self-managing and Partially Self-designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-making," *Journal of Management Systems*, 3(3), pp.33-48.
- Graen, G., Novak, M. and 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, pp.109-131.
- Greguras, G. J.(2006), "An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hargie, C. and Tourish, D.(1996), "Corporate communication in the management of innovation and change," *Corporate Communications*, 1(2), pp.3-11.
- Harris, K. J. and Kacmar, K. M.(2006), "Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Members Exchange on Stress," *The Journal of Social Psychology*, 146(1), pp.65-84.
- Heald, M. R., Contractor, N. S., Koehly, L. M. and Wasserman, S.(1998), "Formal and Emergent Predictors of Coworkers' Perceptual Congruence on an Organization's Social Structure," *Human Communication Research*, 24(4), pp.536-563.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W.(1991), *Organizational Behavior*. 5th, (Eds), N. Y.: West.
- Janssen, O.(2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness

- and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp.287-302.
- Jean, Lee(2008), "Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness," *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), pp.670-687.
- Kanter, R. M.(1985), "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies," *Journal of Business Venturing*, 1, pp.47-60.
- Kanter, R.(1988), "When a thousand flowers bloom: Structure, collective, and social conditions for innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.169-211.
- Katz, D. and Kahn, R. L.(1978), *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- Katz, D.(1964), "The motivational basis of organizational behavior." *Behavioral Science*, 9, pp.131-133.
- King, N.(1990), "Innovation at work: The research literature," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 15-59), New York, Wiley.
- Kreitner, R. and Kinicki, A.(1998), *Organizational Behavior*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Leary, T.(1957), *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Island Press.
- Liden, R. and Graen, G.(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, pp.451-465.
- Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*, 6th, (Eds), McGraw-Hill.
- Maertz, C. and Griffeth, R.(2004), "Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research," *Journal of Management*, 30, pp.667-683.
- Mann, F. C. and Georgopoulos, B. S.(1962), *The community general hospital*, New York: Macmillan.

- Martin, M. M. and Rubin, R. B.(1995), "A new measure of cognitive flexibility," *Psychological Reports*, 76, pp.623-626.
- Maslyn, J. M. and Uhl-Bien, M.(2001), "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality," *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp.697-708.
- McCrae, R. and Costa, P. T. Jr.(1989), "More reasons to adopt the five-factor model," *American Psychologist*, 44, pp.451-452.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Hart, Z. and Peterson, D. L.(1999), "A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability," *Journal of Applied Communication Research*, 27, pp.1-24.
- Murphy, S. E. and Ensher, E. A.(1999), "The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality," *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), pp.1371-1394.
- Rogers, E. M.(1995), "Diffusion of Innovation," New York: Free Press.
- Roloff, M. E., and Berger, C. R.(1982), Social cognition and communication: an introduction. In Roloff, M. E., & Berger, C. R.(Eds.), Social cognition and communication. Beverly Hills, CA: Sage.
- Roseblatt, S. B., Cheatham, T. R. and Watt J. T.(1982), Communication in Business, Prentice-Hall.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. and Novak, M. A.(1986), "When managers decide not to decide autocratically: an investigation of a leadership intervention." *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.579-584.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A.(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37, pp.580-607.
- Scott, W. G. and Mitchell, T. R.(1976), *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood: Richard Irwin.

- Setton, R. P., Bennett, N. and Liden, R. C.(1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227.
- Staw, P. W.(1984), "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables," *Annual Review of Psychology*, 53, pp.627-666.
- Suazo, M.(2002), "An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach," Dissertation of Ph. D. University of Kansas.
- Tjosuold, D. and McNeely, L. T.(1988). "Innovation through communication in an educational bureaucracy," *Communication Research*, 15(5), pp. 568-581.
- West, M. A. and Farr, J. L.(1990), "Innovation at work," In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.3-13), New York, Wiley.
- West, M. A.(1989), "Innovation amongst health care professionals," *Social Behaviour*, 4, pp.173-184.



안녕하십니까?

바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대해 깊은 감사를 드립니다.

저는 부경대학교 대학원에서 인사조직을 전공하는 석사과정 학생으로 본 조사는 조직 내에서의 상사와 직원간의 관계 및 사내 커뮤니케이션의 활성화 정도가 구성원의 혁신적인 업무행동에 미치는 영향을 조사하기 위한 것입니다.

본 설문조사의 응답내용은 통계법에 의거하여 익명으로 통계 처리되며 연구 목적 이외에는 다른 어떤 용도로도 사용되지 않습니다. 따라서 평소에 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

귀하의 솔직하고 성의있는 응답은 학술연구의 소중한 자료로 이용되므로 모든 문항에 대하여 성실한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 협조에 감사드립니다.

2011년 4월

부경대학교 경영학과 교수 김 영 조
부경대학교 대학원 경영학과 석사과정 최 철 휴

Tel. : 010-2558-4145

e-mail : ferest@hanmail.net

1. 다음은 귀하가 속한 조직에서 상사 및 부하와의 관계에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(○ 또는 √)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 내가 정하는 어떠한 의사결정에 대해서도 나를 신뢰한다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 가깝게 지내기에 괜찮은 사람이다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.	1	2	3	4	5
6. 나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 나를 도와준다.	1	2	3	4	5
7. 업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.	1	2	3	4	5
8. 나는 상사가 추진하는 목표달성을 위해서 헌신적인 노력을 기울이고자 한다.	1	2	3	4	5
9. 만약 내가 업무상 실수를 하더라도 나의 상사는 조직 내 다른 사람으로부터 나를 보호해 줄 것이다.	1	2	3	4	5
10. 나는 상사의 업무에 대한 지식과 능력을 존경한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 상사의 업무에 대한 전문적인 기술을 존경한다.	1	2	3	4	5
12. 만약 내가 다른 사람으로부터 업무상 공격을 받게 되면 상사는 나를 보호해 줄 것이다.	1	2	3	4	5
13. 나는 상사와 일하는 게 즐거운 편이다.	1	2	3	4	5
14. 나의 상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
15. 내가 업무수행 도중 문제가 생기면 나의 상사는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 나를 도와준다.	1	2	3	4	5
16. 나는 상사의 업무에 대한 지식에 대해 깊은 인상을 받는다.	1	2	3	4	5
17. 상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그것을 옹호해주고 정당화 시켜줄 만큼 나를 신뢰한다.	1	2	3	4	5
18. 나는 내가 맡고 있는 업무상 책임 이상으로 더 열심히 일하고자 한다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 귀하가 속한 조직의 커뮤니케이션에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(○ 또는 √)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 상사와 함께 업무와 관련된 내용을 자세히 의논한다.	1	2	3	4	5
2. 상사와의 의사소통이 자유롭다.	1	2	3	4	5
3. 상사와 개인적으로 충분한 대화를 나눈다.	1	2	3	4	5
4. 상사는 나의 아이디어를 개방적으로 받아들인다.	1	2	3	4	5
5. 내가 갖고 있는 불만을 상사와 이야기하기 어렵다.	1	2	3	4	5
6. 상사는 직무수행에 필요한 정보를 제공해 준다.	1	2	3	4	5

3. 다음은 귀하의 업무행동에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(○ 또는 √)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 어려운 문제에 대해 새로운 아이디어를 개발한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 업무수행에 있어서 새로운 방법, 기술, 도구 등을 찾는다.	1	2	3	4	5
3. 나는 문제해결을 위해 독창적인 방법을 찾아낸다.	1	2	3	4	5
4. 나는 혁신적 아이디어에 대한 지지를 얻어내려고 노력한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 혁신적 아이디어가 수용되도록 노력한다.	1	2	3	4	5
6. 나는 핵심 구성원들이 혁신적 아이디어에 대한 열정을 갖게끔 노력한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 혁신적 아이디어를 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	1	2	3	4	5
8. 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 도입한다.	1	2	3	4	5

4. 다음은 귀하의 성향에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(○ 또는 √)해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 다양한 방식으로 내 생각을 전달할 수 있다.	1	2	3	4	5
2. 나는 평소와 다른 상황에 처하는 것을 피한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 해결하기 어려워 보이는 문제에 대해 실행가능한 해결책을 찾을 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 새로운 해결책을 내기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 어떠한 상황에 처하더라도 그에 맞게 적절한 행동을 할 수 있다.	1	2	3	4	5
6. 나는 어떤 상황에서도 적절하게 행동할 수 있는 다양한 행동방식을 알고 있다.	1	2	3	4	5
7. 나는 내가 가지고 있는 지식을 현실에 적용할 때 어려움을 느끼곤 한다.	1	2	3	4	5
8. 나는 문제를 해결할 때, 여러 가지 대안을 생각하고, 기꺼이 다른 사람의 의견에 귀를 기울인다.	1	2	3	4	5
9. 나는 다양한 방식으로 행동해 볼 자신이 있다.	1	2	3	4	5

5. 다음은 개인특성에 관한 질문입니다. 한 항목도 빠뜨리지 말고 꼭 체크(○ 또는 √)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?	① 남성 ② 여성
2. 귀하의 학력은?	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 재학 또는 졸업
3. 귀하의 연령은?	① 25세 이하 ② 26~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41~45세 ⑥ 46세 이상
4. 귀하의 근속년수는?	① 1년 미만 ② 1년 이상~3년 미만 ③ 3년 이상~5년 미만 ④ 5년 이상~10년 미만 ⑤ 10년 이상
5. 귀하의 고용형태는?	① 정규직 ② 비정규직
6. 귀하의 직종은?	① 관리/사무직 ② 생산/기술직 ③ 서비스/영업직 ④ 연구/개발직 ⑤ 기타()
7. 귀하의 직급은?	① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 이상

※ 성의껏 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다. ※

The Mediating Effect of Open Communication
on the Relationship
between LMX and Innovative Work Behavior

Chul-Hugh Choi

Department of Business Administration
Graduate School of Pukyong National University

Abstract

In order to investigate how to get members to accommodate and spread new techniques and administrative innovations, there is a need for a study on organizational communication in order for the vitalization of communication and information sharing among members because organizational communications create the chance of sharing values and meaning about innovations by leading to the expansion of communication through members' attitudes and various channels.

However, in reality, it is a fact that the turnover intention is high due to the old-fashioned culture and severance of communication in the society.

Therefore, this study aims at investigating what influence is exerted on members' innovative behavior by the members' communication relations with their superior through mutual communication between them. In addition, regarding the influence of communication patency, the paper also aims at examining what effects are caused by the cognitive

flexibility of individuals.

In order to achieve the purposes of this study, empirical study was carried out based on the literature studies on leader-member exchange(LMX) and open communication, innovative work behavior of members and references related to individuals' cognitive flexibility; the survey method was implemented after having established the research model and hypothesis. The survey was carried out targeting 314 organizational members in order for data collection who were engaged in office jobs, production, service and sales, research and development and etc. Based on the data collected, factor analysis, Reliability analysis, and hierarchical regression analysis were implemented by using SPSS 12.0.

As a result, first, regarding the leader-member exchange with the superior at work, it showed that communication activities were more active in employees who thought of quality to be important. When it is investigated by levels, mutual communication can be said to be open in employees who thought of LMX related to emotions, respect professional, trust exempting contribution to be important and it can said to have different results by each level.

Second, it showed that the more open communication was, the more positive were the members on innovative behavior regarding their work activities.

Third, it showed that innovative work behavior of employees who thought of the LMX to be important were mostly influenced by the quality of the LMX rather than having innovative work behavior

through active communication activities.

Finally, as a result of implementing regression analysis by inserting the terms of interaction, the cognitive flexibility of individuals did not have influence on the openness communication and the relations of innovative work ability; however, it was deduced as the result that which said that employees with higher cognitive flexibility were more positive on innovative work activities as the result.

Regarding measuring the quality of LMX, the implications of the present research is that, first of all, it does not maintain the relations between the superior and the subordinate only, but does it also help to understand its development through multidimensional measure of leader-member exchange rather than unidimensional measure. It is valuable because the results were obtained with the help of a new measurement method when LMX were studied with the help of multidimensional measure of leader-member exchange rather than unidimensional measure; however, it also suggests that it is difficult to deduce the same result.

Second, regarding the superior-subordinate relations inside the organization, the importance of communication - which was limited to analysis about the domestic reference and fragmentary results - was suggested as precedent variables about the members' innovative work behavior by focusing on the examination of the effects of communication.

Third, just like it was examined from the position of the superior by the dimension of LMX rather than universal leadership, if employees

were administered more individually and thoroughly, their communication can develop into effective interaction.

Fourth, it is necessary that enterprises create various opportunities of interaction between its employees so that they do not only establish communication activities, but can they also establish trust more intimately.

Key word: leader-member exchange(LMX), innovative work behavior, openness communication, cognitive flexibility

