

## 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구 - 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 -

박지철, 장석인

**To cite this article :** 박지철, 장석인 (2014) 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구 - 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 -, 경영과 정보연구, 33:3, 189-208

① earticle에서 제공하는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 학술교육원은 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다.

② earticle에서 제공하는 콘텐츠를 무단 복제, 전송, 배포, 기타 저작권법에 위반되는 방법으로 이용할 경우, 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

[www.earticle.net](http://www.earticle.net)

# 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구

- 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 -

박지철\* · 장석인\*\*

## 〈요 약〉

본 연구는 조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향 관계와 이들 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 실증적으로 규명한 것이다. 조직커뮤니케이션 만족도가 높을수록 구성원들로 하여금 조직에 적극 참여하도록 하고, 훌륭한 리더십은 조직의 목표달성과 성과창출에 더욱 기여할 수 있다는 관점에서 실행한 국방조직에 대한 실증연구이다. 하향적, 상향적, 비공식적 커뮤니케이션을 독립변수로, 참여적 행동과 이타적 행동을 종속변수로, 변혁적 리더십을 조절변수로 설정하여 검증하였다.

검증결과 하향적 커뮤니케이션은 참여적 행동과 이타적 행동에, 상향적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비공식적 커뮤니케이션은 어느 변수에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 하향적, 상향적 커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서는 유의한 조절효과가 나타났지만 비공식적 커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서는 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 국방조직의 경우 임무수행 관련 지시나 보고 등의 하향적, 상향적 커뮤니케이션은 부대(서)원들로 하여금 조직 목표달성을 위한 노력은 물론 적극적인 참여활동과 이타적 행동을 유발시킬 수 있지만, 동호회 등 사적(私的)인 모임의 비공식적 커뮤니케이션은 구성원들에게 자발적 조직시민행동을 유발시키지 못한다는 것이다. 즉 변혁적 리더십은 공식적 커뮤니케이션 관계에서만 구성원들의 조직시민행동을 더욱 북돋울 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 리더는 공식적 관계에서 조직커뮤니케이션을 활성화하고 조직 구성원들에게 자발적인 동기를 부여할 수 있도록 변혁적 리더십을 적극 발휘해야 함을 시사하며, 나아가 군조직이 화합되고 국민의 재산과 생명보호의 국방 목표 달성에 도움이 될 것으로 기대된다.

핵심주제어 : 조직커뮤니케이션, 조직시민행동, 변혁적 리더십

논문접수일: 2014년 08월 11일    수정일: 2014년 09월 24일    게재확정일: 2014년 09월 26일

\* 공주대학교 경영학과 강사, tory14@naver.com

\*\* 공주대학교 경영학과 교수(교신저자), schang@kongju.ac.kr

## I. 서론

최근 공공기관과 기업들의 조직부서 명칭으로 ‘커뮤니케이션’ 용어 사용이 일반화 되었고, 급속한 경제·경영환경 변화 속에서 조직의 목표달성과 성과창출을 위해 구성원 간의 커뮤니케이션 활성화가 중요한 이슈로 부각되었다. 조직 내 원활한 커뮤니케이션은 구성원들에게 자발적인 희생과 봉사 등의 조직시민행동을 촉진시키고, 지시와 통제 감독을 초월한 상황에 맞는 훌륭한 리더십은 구성원으로 하여금 동기유발과 창의성이 발휘되도록 한다는 것은 기존 연구들을 통해 잘 알려져 있다(김우진·서원석, 2010).

조직 내 커뮤니케이션 활성화 정도가 조직의 생존문제와 성과창출에 영향을 미치기 때문에 구성원 간의 신뢰와 원활한 커뮤니케이션이 기업의 경쟁력을 높이는 중요한 요소라는 인식이 높아지면서 ‘좋은 커뮤니케이션’ 또는 ‘질 높은 커뮤니케이션’을 구현하여 구성원 상호간의 이해와 의미를 공유하는 등 조직 내 구성원들 간의 신뢰구축의 중요성이 강조되고 있고(유선옥·신희창, 2011), 경영학, 사회심리학까지 많은 분야에서 큰 관심을 갖고 개념이 확장되고 있다(조현주·김성중, 2012). 조직 내 커뮤니케이션에 대한 구성원의 만족도 향상은 직무에 대한 충실한 역할 수행 뿐 만 아니라 구성원들의 자발적인 역할 외 행동까지 기대할 수 있는데 이러한 역할 외 행동의 대표적인 것이 바로 조직시민행동이다. 조직시민행동에는 조직에 헌신하는 참여적 행동을 비롯하여 다양하게 분류되고 있으나, 이들의 공통점은 조직 유효성을 제고하는데 매우 긍정적인 효과를 가져오는 데 있다(이인재·이지환·차민석, 2010).

조직은 리더와 모든 구성원의 단결된 응집력에 기초한 효율적인 조직관리와 혁신 없이는 생존하기 어렵다. 공공기관으로서 국방조직도 국가

와 국민의 재산과 생명을 보호하기 위해서는 물리적인 전투력 증강도 중요하지만 군 조직 내부에서의 원활한 커뮤니케이션과 훌륭한 리더십 발휘가 더욱 중요하다(권혁기, 2012). 어려운 여건 상황에서 국토방위를 효율적으로 달성하기 위해서는 부대(서)원 간의 원활한 커뮤니케이션과 부대(서)원의 자발적인 조직시민행동, 리더의 탁월한 리더십이 적극 발휘되어야 한다. 성숙한 리더십과 부대(서)원 간의 원활한 커뮤니케이션, 개인보다 조직을 우선하는 자발적인 조직시민행동 문화의 정착은 부대(서)원 간의 신뢰구축과 일치단결을 도모하는데 핵심적인 역할을 한다(이전희·문형구·김경민, 2011).

지시와 명령 등 위계적 문화가 특징인 국방조직의 궁극적 목표 ‘국토방위와 국민의 재산과 생명보호’를 달성하기 위해 조직 내 커뮤니케이션과 조직시민행동 활성화 그리고 탁월한 리더십 발휘가 끊임없이 요구되고 있다. 따라서 본 연구는 군 조직을 대상으로 커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구와 이들 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 유효성을 살펴보고자 하였다. 이를 통해 군 조직의 전투력 향상과 궁극적인 국방목표 달성은 물론 미래 국방조직 개혁과 발전을 위한 연구에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설 설정

### 1. 조직커뮤니케이션과 조직시민행동

커뮤니케이션은 조직구성원의 활동을 조정하고 통합하며 조직구성원에 대한 동기부여 수단이 된다. 조직구성원이 창의적이고 신속하게 업무를 수행하도록 활력을 불어넣고 변화된 상황에 스스로 적응하도록 하며, 조직혁신 촉진과 공

극적으로 조직의 목표가 달성되도록 한다. 조직 커뮤니케이션 유형은 관점에 따라 여러 가지로 나누어지지만 주로 하급자로부터 상급자에게 이르는 상향적 커뮤니케이션과 상급자가 하급자에게 전달하는 하향적 커뮤니케이션 그리고 수평적 커뮤니케이션을 포함하는 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구분된다.

하향적, 상향적, 수평적 커뮤니케이션의 공식적 커뮤니케이션이 비공식적 커뮤니케이션 보다 큰 영향을 미치고 조직몰입과 팀워크, 조직성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구된 바 있다(모종화, 2010). 다른 한편으로 리더의 독단적·지시적 커뮤니케이션 스타일이 구성원들로 하여금 자신들에게 무관심하며 자신들을 통제하려는 경향으로 인식하여 리더에 대해 부정적인 인식이 강화되고, 결과적으로 리더에 대한 신뢰가 낮아지는 경우의 연구 사례도 있다(이전희·문형구·김경민, 2011). 하지만 이를 비효과적인 커뮤니케이션이라 규정할 수 없으며 조직의 특성 및 상황에 따라 조직관리에 필요한 요소로 다양하게 적용할 수 있다는 점으로 인식할 수 있다. 즉 조직의 특성에 따라 다양한 연구가 필요함을 시사한다.

조직의 목표달성을 위해서 조직구성원 사이에서 서로 협력하고, 조직구성원들이 명시된 역할 외에도 자발적으로 다양한 활동을 수행할 수 있도록 하는 부분에 대한 연구가 바로 조직시민행동이다(Podsakoff et al., 2003; 김지한, 2009). 조직시민행동의 효과는 조직의 업무수행을 안정적으로 해주거나, 조직을 환경에 더 효과적으로 적응할 수 있게 해줌으로써 조직유효성을 제고시킨다(문형구·김경식, 2006). Kiker and Motowidlo (1999) 등의 연구에서 조직시민행동이 조직 전체 뿐만 아니라 해당 수행자에게도 바람직한 결과를 안겨주는 것으로 나타났다. 조직시민행동의 효과에 대한 대다수의 실증연구들은 조직시민행

동이 조직성과에 긍정적 영향을 나타내고 있다.

Goris(2007)는 커뮤니케이션을 하면서 만족을 느낀 종업원일수록 직무에 만족하고 자발적으로 조직에 기여하는 역할 외 행동을 더 많이 하는 것으로 연구한 바 있고, 차동욱·김정식(2011)은 서울시내 일반 기업조직을 대상으로 한 커뮤니케이션 만족, 집단응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직커뮤니케이션은 조직시민행동의 이타주의 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 참여적 행동의 다섯 가지 하위변수에 모두 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 임현영(2012)은 병원, 은행, 비영리기관 등 8개 조직을 대상으로 한 커뮤니케이션 만족과 조직시민행동 간의 관계에서 상향적, 하향적, 비공식적 커뮤니케이션 모두 조직시민행동에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 연구되었다.

공공기관 중에서도 계급과 지휘체계에 의한 위계적 문화의 군 조직은 민간조직에 비해 부대원간 유대관계가 더욱 긴요하게 요구되고 있다. 원만한 대인관계 유지활동, 조직에 대한 충성행동, 양심적인 행동, 이타적인 행동 그리고 자기계발 활동 등이 조직의 유효성을 제고하는데 매우 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다고 하였다(이인재·이지환·차민석, 2010). 이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서 다음의 가설을 설정하였으며, 군 조직에서 중요한 화합과 단결과 연관성이 깊은 참여적 행동과 이타적 행동에 중점을 두었다.

<가설 1> 조직커뮤니케이션은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 하향적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 상향적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-3> 비공식적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-4> 하향적 커뮤니케이션은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-5> 상향적 커뮤니케이션은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-6> 비공식적 커뮤니케이션은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변혁적 리더십의 조절효과

조직의 발전과 성과창출에 미치는 영향중에서 구성원들의 조직몰입과 조직시민행동 등 연성적 요소(Soft Factors)가 더욱 큰 영향을 미친다는 견해가 지배적이며, 그 중에서도 리더십이 가장 큰 영향을 미치는 요소라는 점은 많은 연구를 통해 검증되었다(권혁기, 2012; 고환상·김준호, 2011; 김재봉, 2006).

리더십 유형은 학자들 견해에 따라 다양하게 분류하고 있으며 어떤 유형의 리더십이 가장 바람직스러운 것이라고 단정하기는 어렵고, 조직이 처한 상황이나 요구에 따라 적절한 리더십이 발휘될 때 가장 큰 효과를 발휘하게 된다. 특히 변혁적 리더십의 경우 구성원들에게 영감을 주거나 구성원 개개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결을 위한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시키는 행동으로 잘 알려져 있다(김우진·서원석, 2010).

Terborg(1995)는 학교 교장의 변혁적 리더십이 교사들의 태도와 학생들의 학업성취도에 미치는 영향을 분석하여 변혁적 리더십은 교사들의 조직 시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다(최충식·김정원·안종태, 2007). 원유미(2009)는 서울시 소재 15개 스포츠센터를 대상으로 한 스포츠센터 관리자의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구에서

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동의 하위요인 이타주의 요인에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 방남석(2008)은 영남지역 기업체 관리자 및 팀장급 직원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 개별배려 요인이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 결과가 나타났다.

군 조직은 리더의 역량에 의해 조직의 승패가 직접적으로 결정될 수 있으므로 민간조직에 비해 리더십에 대한 관심이 더욱 높다. 군인 신분별 효과적 리더십에 대한 연구에서 배려와 변혁적 리더십에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 역할을 미치는 연구결과도 있다(고시성·이창원, 2011). 이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서 군조직의 명령과 지시의 위계질서 문화속에서 변혁적 리더십의 조절효과에 초점을 두고 다음의 가설을 추론하였다.

<가설 2> 변혁적 리더십은 조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

<가설 2-1> 변혁적 리더십은 하향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

<가설 2-2> 변혁적 리더십은 하향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

<가설 2-3> 변혁적 리더십은 상향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

<가설 2-4> 변혁적 리더십은 상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

<가설 2-5> 변혁적 리더십은 비공식적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

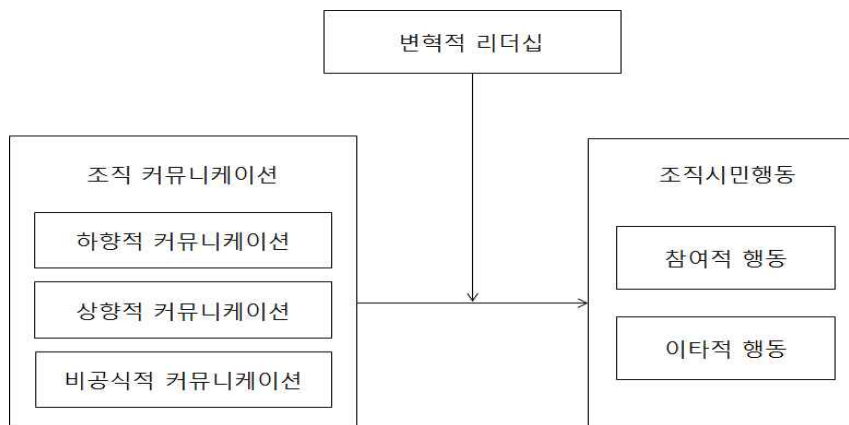
<가설 2-6> 변혁적 리더십은 비공식적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

### 3. 연구모형

본 연구는 조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하고 이들 간의 관계에서

변혁적 리더십의 조절효과에 대해 알아보기 위한 것이다.

이를 위해 선행연구를 통해 조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향을 가설1, 이들 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 가설2로 설정하여 분석하였다. 이에 대한 연구모형은 [그림 1]과 같다.



<그림 1> 연구모형

## III. 연구방법

### 1. 자료수집 및 분석방법

조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 연구로써 군 조직을 대상으로 자료를 수집하였다. 자료수집의 객관성을 높이기 위해서 전국에 소재한 6개 지역 부대별 50명의 표본을 균등하게 할당하여 객관성이 높게 나타나도록 하였다. 인구통계학적 변수로 성별, 연령, 학력, 계급, 직책, 근무연수, 근무제대, 근무지역, 소속으로 구분하였으며 설문지는 총 300부를 배부하여 264가 회수되어 약 88%의 회수율을 보였다.

또한 회수된 264부 중에서 불성실하게 답변한 32명의 설문지를 제외하고 87%의 232부를 선별하여 분석하였다.

분석방법으로 표본의 일반적 특성에 대한 빈도분석과 타당성 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석을 실시하였다. 조절효과 연구가설에 대한 검증은 회귀분석을 실시하였으며, 조절효과가 구체적으로 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 독립변수와 조절변수의 각각 평균값을 기준으로 높은(고) 수준 집단과 낮은(저) 수준 집단으로 구분하여 Two-way ANOVA 분석을 통해 검증하였다. 이를 위한 통계프로그램은 SPSS 18.0을 이용하였다.

## 2. 변수의 측정

조직커뮤니케이션의 하위변수 하향적, 상향적, 비공식적 커뮤니케이션을 측정하기 위해 Mayer and Allen(1991), 오규철(2009), 장미향(2006), 모종화(2010), 김태훈(2006), 정수련(2011)의 연구문항을 참조하여 ‘상급자는 사실을 정확하게 전파한다. 상급자는 명령을 정확하게 전달한다’, ‘상급자는 문제를 해결해 준다’, ‘동아리 활동은 친목하다’ 등 연구에 적합하게 수정하여 각 변수별 7개 문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

하향적 커뮤니케이션은 부대(서) 내에서 지휘관 또는 상급자가 부하 또는 하급자에게 수행해야 하는 직무와 관련하여 명령이나 지시 또는 업무를 전달하는 것으로 정의하였고, 상향적 커뮤니케이션은 부하 또는 하급자가 지휘관 또는 상급자에게 지시된 업무에 대한 보고나 의견을 전달하는 것으로 정의하였다. 그리고 비공식적 커뮤니케이션은 부대(서)의 상·하구조나 공식적 관계와 상관없이 자생적으로 형성되는 동호회나 동문·동기회 등 사적인 친분에 의한 커뮤니케이션으로 정의하였다.

각 변수들의 타당성 검증을 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 조직커뮤니케이션 변수들에 대한 요인분석 결과 3개 요인으로 도출되었으며 구성요인들의 전체 분산 설명비율이 68.930으로 나타났다. 하향적 커뮤니케이션의 요인적재값은 .580~.774, 상향적 커뮤니케이션 요인적재값은 .539~.794, 비공식적 커뮤니케이션의 요인적재값은 .742~.822 사이에 분포하였다. 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO 값은 .921로 요인분석을 위한 변수 선정이 바람직하게 되었음을 알 수 있다. 신뢰성 검증은 널리 알려진 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용하여 각 문항 간의 일치성을 분석하였다. 조직커뮤니케이션의 신뢰도는 하향적 커뮤니케

이션이 .948, 상향적 커뮤니케이션이 .914, 비공식 커뮤니케이션이 .838로 나타났다. 모든 변수들은 높은 수준의 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

조직시민행동의 하위변수 참여적 행동, 이타적 행동을 측정하기 위해 Organ(1998), Niehoff and Moorman(1988), 한봉주(2009), 김지한(2009), 최동주(2008), 김영춘(2008), 김순석(2008)의 연구문항을 참조하여 ‘회의에 꼭 참석한다. 집안은 동료나 신입 부하를 지도해 준다’ 등 설문에 적합하게 수정하여 각 변수별 5개 문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

참여적 행동은 조직의 공동목표를 위해 자신을 뒤로 하고 조직의 활동에 자발적으로 참여하는 행동을 말한다. 따라서 본 연구에서는 참여적 행동을 부대(서)원이 책임의식과 사명감을 가지고 조직의 공동된 활동에 적극적으로 참여하는 행위로 정의하였고, 이타적 행동은 부대(서) 내 동료나 상관, 부하들을 자발적으로 도와주는 행동으로 정의하였다.

조직시민행동 변수들에 대한 요인분석 결과 3개 요인으로 도출되었고, 구성요인들의 전체 분산 설명비율이 63.921으로 나타났다. 참여적 행동의 요인적재값은 .493~.746, 이타적 행동의 요인적재값은 .521~.798 사이에 분포하였다. 그리고 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO 값은 .936으로 요인분석을 위한 변수 선정이 바람직하게 되었음을 알 수 있으며, Cronbach's  $\alpha$  값은 참여적 행동 .892, 이타적 행동 .890으로 각각 나타났으며 모든 변수들은 높은 수준의 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

조절변수 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Avolio and Bass(1985), 류병곤(2011), 임채숙(2009), 김현철(2007), 구병희(2009), 지경이(2011), 권구진(2011), 방남석(2008), 모종화(2010)의 연구문항을 참조하여 측정하였다.

변혁적 리더십은 상급자가 하급자에게 조직의 목표와 관련하여 부하들에게 자발적으로 임무를

수행하도록 하며, 직무수행이 어려워도 인내하며 완수도록 하고 나아가 구성원들에게 비전까지도 제시해 주는 등 스스로 동기부여를 받도록 하는 것을 말한다. 따라서 변혁적 리더십을 조직의 목표와 성과달성을 위하여 부대(서)원들이 자발적으로 노력하도록 하는 리더의 지도력으로 정의하였다. 변혁적 리더십 요인분석 결과 구성요인들의 전체 분산 설명비율이 59.214로 나타났다. 변혁적 리더십의 요인적재값은 .551~.799 사이에 분포하였고, 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's  $\alpha$  값은 .956으로 나타나 모든 변수들은 높은 수준의 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

## IV. 연구결과

### 1. 표본의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기

위하여 기술통계분석을 실시하였고 세부내용은 <표 1>에서 보는 바와 같다. 총 232명 중 남자 228명 98.3%, 여자 4명 1.7%의 분포를 보였는데 군조직 부대(서)원 성별 구성비율 특성에 따라 남자가 대부분을 차지하고 있다. 연령별 비율은 최초 빈도분석시 20세 이하와 기타 인원이 1명으로 조사되어 1명이 변수를 대표할 수 없으므로 최초 5개 집단으로 구성된 조사대상을 30세 이하, 31세 이상~40세 이하, 41세 이상의 3개 집단으로 코딩 변경하였다. 코딩을 변경한 결과 30세 이하 143명 61.6%, 31세 이상~40세 이하는 65명 28.0%, 40세 이상은 24명 10.3% 순으로 나타났다. 이는 대부분 1~10년차 근무인원들로 구성되어 있는 특전부대의 인적구조적 특성이 잘 나타나 있다고 볼 수 있다. 최종학력은 대학교 졸업이 95명 40.9%로 가장 높았고, 고졸이 81명 34.9%, 전문대졸이 40명 17.2%, 대학원 졸업 9명 3.9%, 기타 7명 3%로 나타났다. 계급별로는 부사관이 149명 64.2%로 가장 많았으며, 위관장교

<표 1> 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남	228	98.3%	근무연수	5년 이하	104	44.8%
	여	4	1.7%		6~10년	59	25.4%
	소 계	232	100.0%		11~20년	46	19.8%
연령	30세 이하	143	61.6%		21년 이상	19	8.2%
	31~40세	65	28.0%		기 타	4	1.7%
	41세 이상	24	10.3%	근무제대	본부·직할대	88	37.9%
학력	고 졸	81	34.9%		지역대·팀	141	60.8%
	전문대졸	40	17.2%		기 타	3	1.3%
	대학교졸	95	40.9%		소 계	232	100.0%
	대학원졸	9	3.9%	근무지역	수도권	118	50.9%
	기 타	7	3.0%		지 방	114	49.1%
계급	부사관	149	64.2%		소 계	232	100.0%
	위관장교	70	30.2%	소속	A부대	48	20.7%
	영관장교	8	3.4%		B부대	21	9.1%
	기 타	5	2.2%		C부대	49	21.1%
직책	지휘관	41	17.7%		D부대	48	20.7%
	부서장	13	5.6%		E부대	48	20.7%
	실무자	99	42.7%		F부대	18	7.8%
	기 타	79	34.1%		소 계	232	100.0%



70명 30.2%, 영관장교 8명 3.4%, 기타 5명 2.2%의 분포를 보였다.

직책별로는 지휘관 41명 17.7%, 부서장 및 실무자 112명 48.3%, 팀원 등 기타 79명 34.1%로 나타났다. 근무연수는 5년 이하가 104명 44.8%로 가장 많았으며, 6~10년 59명 25.4%, 11~20년 46명 19.8%, 21년 이상 19명 8.2%, 기타 4명 1.7%로 하위계급 인원이 많은 특전부대 인적구성 특성으로 볼 때 적절한 조사가 되었음을 알 수 있다. 근무제대 역시 여단급 부대 본부 및 직할대가 88명 37.9%, 지역대 및 팀 부대가 141명 60.8%로 균형되게 분포되어 조사되었음을 알 수 있다.

## 2. 상관관계 분석

연구가설 검증에 앞서 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 그리고 변혁적 리더십 변수들 간의 상관관계분석(Pearson Correlation Analysis)을 실시하였다. 독립변수 조직커뮤니케이션과 종속변수 조직시민행동 그리고 조절변수 변혁적 리더십 각 변수들은 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 이는 비교적 적합하고 가설 검증을 통해 의미 있는 결과를 도출하기가 용이하다고 할 수 있다. 세부내용은 <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> 상관관계 분석

구 분	평균	표준편차	하향적	상향적	비공식적	참여적	이타적	변혁적
하향적	3.7082	.71929						
상향적	3.5180	.81209	.743***					
비공식적	3.1233	.79183	.177***	.166*				
참여적 행동	3.8335	.60780	.591***	.557***	.120			
이타적 행동	3.8325	.62568	.462***	.376***	.089	.700***		
변혁적리더십	3.7730	.72013	.796***	.652***	.158*	.629***	.509***	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 232$

## 3. 가설검증

### 3.1 조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 영향 관계 검증

조직커뮤니케이션이 참여적 행동에 미치는 영향을 측정한 결과 조직커뮤니케이션이 참여적 행동을 설명하는 정도를 나타내는  $R^2$  값이 .401로 나타나 40.1%의 매우 높은 설명력을 보여주고 있으며, DW값이 1.986으로 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단되며 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다( $F = 39.666$ ,  $p < .05$ ). 하향적 커뮤니케이션이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 가설 1-1 분석 결과 회귀계수 값이 .190,  $t$ 값이 2.483, 유의확률  $P$ 값이 .014로

통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 1-1은 지지되었다. 상향적 커뮤니케이션 역시 회귀계수 값이 .172,  $t$ 값이 2.994, 유의확률  $P$ 값이 .003으로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 1-2도 지지되었다. 이러한 결과는 병원, 은행, 비영리기관 등을 분석한 임현영(2012)의 연구결과를 지지하고 있다. 비공식적 커뮤니케이션의 회귀계수 값은 -.010,  $t$ 값이 -.261로 부(-)의 관계로 나타났으며 유의확률  $P$ 값이 .795로 유의수준  $P < .05$  범위를 벗어나 가설 1-3은 기각되었다. 조직커뮤니케이션이 참여적 행동에 미치는 영향에 대한 분석결과 세부내용은 <표 3>에서 보는 바와 같다.

&lt;표 3&gt; 조직커뮤니케이션이 참여적 행동에 미치는 영향 회귀분석

변 수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p	B 95.0% 신뢰구간	
	B	표준오차	$\beta$			하한값	상한값
(상수)	1.801	.191		9.430	.000***	1.425	2.178
하향적	.190	.076	.225	2.483	.014*	.039	.341
상향적	.172	.057	.230	2.994	.003**	.059	.285
비공식적	-.010	.040	-.014	-.261	.795	-.089	.068
Adj R <sup>2</sup> = .401, F = 39.666 P=.000 DW = 1.986							

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .001, n = 232

조직커뮤니케이션이 이타적 행동에 미치는 영향을 측정한 결과 R<sup>2</sup> 값이 .204, DW 값이 1.834로 나타나 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다(F = 15.769, p < .05). 하향적 커뮤니케이션이 이타적 행동에 미치는 영향에 대한 가설 1-4 분석결과 회귀계수 값이 .321, t 값이 3.541, 유의확률 P 값이 .000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 상향적 커뮤니케이션의 회귀계수 값은 .051, t 값이 .750으로 나타났으나 유의확률 P 값이 .454로 유의수준 P < .05 범위를

벗어났으며, 비공식적 커뮤니케이션의 회귀계수 값도 .000, t 값이 .003으로 나타났으나 유의확률 P 값이 .998로 유의수준 P < .05 범위를 벗어나 가설 1-5와 1-6은 기각되었다. 이러한 분석결과는 차동욱·김정식(2011), Goris(2007)의 연구결과와 상반된 결과인데, 이것은 일반 민간조직과 달리 군대조직의 특성에서 오는 차이라고 볼 수 있다. 조직커뮤니케이션이 이타적 행동에 미치는 영향에 대한 분석결과 세부내용은 <표 4>에서 보는 바와 같다.

&lt;표 4&gt; 조직커뮤니케이션이 이타적 행동에 미치는 영향 회귀분석

변 수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p	B에 대한 95.0% 신뢰구간	
	B	표준오차	$\beta$			하한값	상한값
(상수)	2.290	.227		10.101	.000***	1.843	2.737
하향적	.321	.091	.369	3.541	.000***	.143	.500
상향적	.051	.068	.066	.750	.454	-.083	.185
비공식적	.000	.047	.000	.003	.998	-.093	.094
Adj R <sup>2</sup> = .204, F = 15.769 P=.000 DW = 1.834							

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001, n=232

가설1 ‘조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 결과 하향적 커뮤니케이션은 참여적 행동, 이타적 행동에, 상향적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비공식적 커뮤니케이션은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 병원, 은행, 비영리기관 등 8개 조직을 대상으로 한 커뮤니케이션 만족과 조직시민행동에 대한 임현영

(2012)의 연구결과와 일치하였지만 비공식적 커뮤니케이션은 다르게 나타났다. 이는 하급자에 대한 상급자의 명령과 지시 등의 하향적 커뮤니케이션의 경우 부대(서)원이 자신의 행동을 상관이 인지하고 있다는 확실한 배경이 존재하기 때문에 적극적인 조직활동은 물론 역할 외 행동까지 하는 것으로 해석할 수 있으며, 계급과 지휘체계 등 수직적 위계문화 특성이 강한 군 조직에서는 동호회 등 사적(私的)인 대화의 비공식적

커뮤니케이션은 역할 외 조직시민행동을 유발하지 못한다는 것을 알 수 있다.

### 3.2 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 검증

하향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하기 위하여 하향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십의 상호작용항을 투입하여 분석한 결과 수정된 하

향적 커뮤니케이션  $R^2$  증가값 4.2%에 대해 유의미하게 설명되었고( $F = 64.533$ ,  $p < .000$ ), 하향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십의 상호작용은 유의미하였다( $\beta = 1.267$ ,  $p < .000$ ). 따라서 변혁적 리더십은 하향적 커뮤니케이션과 참여적 행동 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났으며 가설 2-1은 지지되었다. 세부내용은 <표 5>에서 보는 바와 같다.

<표 5> 하향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		11.677(.000)		9.851(.000)		7.324(.000)
하향적	.591	11.099(.000)	.246	2.947(.004)	-.387	-2.259(.025)
변혁적			.434	5.204(.000)	-.254	-1.387(.167)
하향적×변혁적					1.267	4.185(.000)
F-value	123.181***(.000)		82.117***(.000)		64.533***(.000)	
$R^2$	.349		.418		.459	
$\Delta R^2$	-		.069		.042	

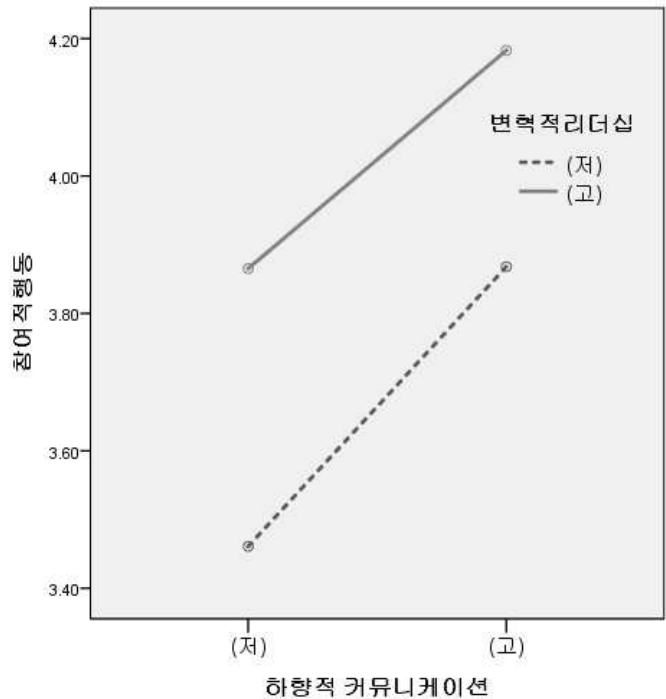
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 232$

변혁적 리더십의 조절효과가 구체적으로 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 하향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십의 각각의 평균값 3.7082와 3.7730을 기준으로 높은(고) 수준 집단과 낮은(저) 수준 집단으로 구분하여 평균값을 비교하여 확인하였다. 하향적 커뮤니케이션이 낮은 집단 구성원은 119명, 높은 집단 구성원은 113명, 변혁적 리더십의 높은 집단 구성원은 111명, 낮은 집단 구성원은 121명으로 나타났으며 4개 집단의 각 집단별 평균값은 하향적 커뮤니케이션이 낮고 변혁적 리더십도 낮은 집단은 3.4610, 하향적 커뮤니케이션이 낮고 변혁적 리더십이 높은 집단은 3.8654, 하향적 커뮤니케이션이 높고 변혁적 리더십이 낮은 집단은 3.8681, 하향적 커뮤니케이션이 높고 변혁적 리더십도 높은 집단은 4.1829로 나타났다.

<그림 2>에서 보는 바와 같이, 하향적 커뮤니

케이션과 변혁적 리더십의 상호작용에 따른 참여적 행동의 변화 양상을 보면 변혁적 리더십이 평균을 기준으로 높은 경우와 낮은 경우 모두 하향적 커뮤니케이션이 높아질수록 참여적 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 높은 집단의 경우에 참여적 행동을 더욱 촉진시키는 주효과로 나타났다.

하향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과 수정된 하향적 커뮤니케이션  $R^2$  증가값 8.3%에 대해 유의미하게 설명되었고( $F = 40.964$ ,  $p < .000$ ), 하향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십의 상호작용은 유의미하였다( $\beta = 1.787$ ,  $p < .000$ ). 따라서 변혁적 리더십은 하향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났으며 가설 2-2도 지지되었다. 세부내용은 <표 6>에서 보는 바와 같다.



<그림 2> 하향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 프로파일(그래프)

<표 6> 하향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		12.191(.000)		10.486(.000)		8.757(.000)
하향적	.462	7.901(.000)	.156	1.672(.096)	-.735	-3.921(.000)
변혁적			.384	4.113(.000)	-.585	-2.919(.004)
하향적×변혁적					1.787	5.386(.000)
F-value	62.423***(.000)		41.829***(.000)		40.964***(.000)	
R <sup>2</sup>	.213		.268		.350	
$\Delta R^2$	-		.054		.083	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 232$

상향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과 수정된 상향적 커뮤니케이션  $R^2$  증가값 4.1%에 대해 유의미하게 설명되었고( $F = 68.568$ ,  $p < .000$ ), 상향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십

의 상호작용은 유의미하였다( $\beta = 1.298$ ,  $p < .000$ ). 따라서 변혁적 리더십은 상향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났으며 가설 2-3은 지지되었다. 세부내용은 <표 7>에서 보는 바와 같다.

<표 7> 상향적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		15.999(.000)		10.211(.000)		7.498(.000)
상향적	.557	10.161(.000)	.255	3.882(.000)	-.518	-2.684(.008)
변혁적			.463	7.049(.000)	-.173	-1.061(.290)
상향적×변혁적					1.298	4.238(.000)
F-value	103.248***(.000)		87.398***(.000)		68.568***(.000)	
R <sup>2</sup>	.310		.433		.474	
$\Delta R^2$	-		.123		.041	

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, n = 232

상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과 수정된 상향적 커뮤니케이션 R<sup>2</sup> 증가값 5.2%에 대해 유의미하게 설명되었고(F = 34.872, p < .000), 상향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십

의 상호작용은 유의미하였다( $\beta = 1.460$ , p < .000). 따라서 변혁적 리더십은 상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났으며 가설 2-4도 지지되었다. 세부내용은 <표 8>에서 보는 바와 같다.

<표 8> 상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		16.552(.000)		10.920(.000)		7.677(.000)
상향적	.376	6.161(.000)	.078	1.039(.300)	-.792	-3.592(.000)
변혁적			.458	6.114(.000)	-.257	-1.383(.168)
상향적×변혁적					1.460	4.176(.000)
F-value	37.954***(.000)		40.671***(.000)		34.872***(.000)	
R <sup>2</sup>	.142		.262		.315	
$\Delta R^2$	-		.120		.052	

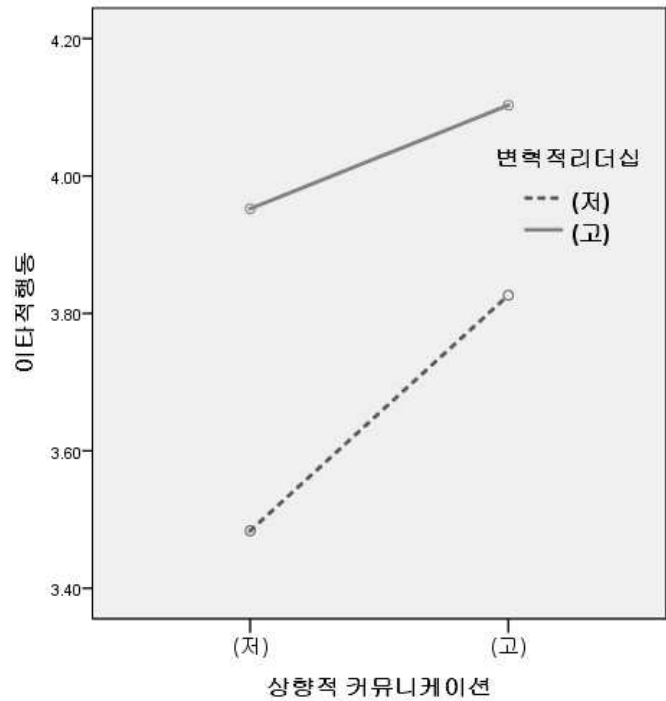
\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, n = 232

상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과가 구체적으로 어떠한 양상으로 나타나는지 확인하기 위해 상향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십 각각의 평균값 3.5180과 3.7730을 기준으로 높은(고) 수준 집단과 낮은(저) 수준 집단으로 구분하여 평균값을 비교하여 확인하였다. 상향적 커뮤니케이션이 낮은 집단 구성원은 107명, 높은 집단 구성원은 125명, 변혁적 리더십의 높은 집단 구성원은 111명, 낮은 집단 구성원은 121명으로 나타났으며 4개 집단의 각 집단별 평균값은 상향적 커뮤니케

이션이 낮고 변혁적 리더십도 낮은 집단은 3.4836, 상향적 커뮤니케이션이 낮고 변혁적 리더십이 높은 집단은 3.9524, 상향적 커뮤니케이션이 높고 변혁적 리더십이 낮은 집단은 3.8265, 상향적 커뮤니케이션이 높고 변혁적 리더십도 높은 집단은 4.1031로 나타났다.

<그림 3>에서 보는 바와 같이, 상향적 커뮤니케이션과 변혁적 리더십의 상호작용항에 따른 이타적 행동의 변화양상을 보면 변혁적 리더십이 평균보다 높은 집단이 주효과를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 낮은 집단

의 경우에도 상향적 커뮤니케이션이 높아질수록 이타적 행동을 더욱 촉진시키는 효과가 있는 것으로 나타났다.



<그림 3> 상향적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 프로파일(그래프)

비공식적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과 수정된 비공식적 커뮤니케이션  $R^2$  값은 0.9%로 증가하고 있으나 상호작용항 유의확률 값이 .066으로 유의수준  $P < .05$ 보다 높게 나타났

다. 따라서 가설 2-5는 기각되었다. 변혁적 리더십은 비공식적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타났으며 세부내용은 <표 9>에서 보는 바와 같다.

<표 9> 비공식적 커뮤니케이션과 참여적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		21.904(.000)		9.260(.000)		4.506(.000)
비공식적	.120	1.833(.068)	.021	.402(.688)	-.467	-1.733(.084)
변혁적			.626	12.028(.000)	.288	1.517(.131)
비공식적×변혁적					.643	1.845(.066)
F-value	3.358(.068)		75.065***(.000)		51.703***(.000)	
$R^2$	.014		.396		.405	
$\Delta R^2$	-		.382		.009	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 232$

비공식적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과 수정된 비공식적 커뮤니케이션  $R^2$  값은 0.6%로 증가하고 있으나 상호작용항 유의확률 값이 .171로서 유의수준  $P < .05$ 보다 높게 나타나

유의수준 범위 내에서 증가한다고 볼 수 없다. 따라서 가설 2-6은 기각되었다. 변혁적 리더십은 비공식적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타났으며 세부내용은 <표 10>에서 보는 바와 같다.

<표 10> 비공식적 커뮤니케이션과 이타적 행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)	$\beta$	t-value(p)
(상수)		21.612(.000)		9.741(.000)		4.188(.000)
비공식적	.089	1.352(.178)	.008	.147(.883)	-.395	-1.319(.189)
변혁적			.507	8.802(.000)	.228	1.080(.281)
비공식적×변혁적					.532	1.373(.171)
F-value	1.828(.178)		39.957***(.000)		27.369***(.000)	
$R^2$	.008		.259		.265	
$\Delta R^2$	-		.251		.006	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ,  $n=232$

가설2 ‘조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과’에 대한 분석 결과 하향적, 상향적 커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에서 변혁적 리더십이 유의한 조절역할을 하는 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2, 2-3 그리고 2-4는 지지되었고, 비공식적 커뮤니케이션과의 관계에서는 유의한 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타나 가설 2-5와 2-6은 기각되었다.

변혁적 리더십은 비공식적 커뮤니케이션을 제외한 공식적 조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 군인 신분별 효과적 리더십에 대한 연구에서 변혁적 리더십에 대한 만족이 높을수록 직무와 조직에 대한 만족에 긍정적인 역할을 미친다는 고시성·이창원(2011)의 연구결과와 견해를 같이 한다. 이는 군 조직에서 부하를 신뢰하고 비전과 목표를 제시하며, 스스로 할 수 있도록 동기를 부여하는 탁월한 리더십이 발휘되어야 구성원들로 하여금 조직시민행동을 더욱 촉진시켜 효율적인 조직관리는 물론 조직의 성과를 기대할 수 있다는 것을 의미한다.

## V. 결 론

본 연구는 조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 미치는 영향 관계를 알아보고, 이들 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대해 살펴보았다.

가설1 ‘조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 결과 하향적 커뮤니케이션은 참여적 행동과 이타적 행동에, 상향적 커뮤니케이션은 참여적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 비공식적 커뮤니케이션은 조직시민행동의 어느 하위 요인에도 영향을 미치지 못하는 것으로 조사되었다. 이는 군 조직의 계급과 지휘체계의 위계적 문화속에서 명령과 지시, 보고 등의 공식적 커뮤니케이션이 부서(대)원들로 하여금 적극적으로 임무를 수행하도록 하고, 조직의 발전을 위하여 적극적인 참여활동은 물론 동료나 타인을 도우거나 배려하는 이타적 행동을 더욱 북돋울 수 있다는 것이다.

가설2 ‘조직커뮤니케이션과 조직시민행동의 영향 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과’에 대해

검증한 결과 하향적, 상향적 커뮤니케이션이 조직 시민행동과의 관계에서 유의한 조절역할을 하는 것으로 나타났으나 비공식적 커뮤니케이션의 경우는 유의한 조절역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십은 조직 내 공식적 커뮤니케이션의 관계에서 부하 또는 하급자로 하여금 조직의 발전을 위한 부대(서)원의 자발적인 행동을 더욱 촉진시키는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 지휘관 또는 상급자는 부하 또는 하급자들을 더욱 신뢰하고 스스로 할 수 있는 동기부여를 위해 변혁적 리더십을 적극 발휘해야 함을 나타낸다.

본 연구의 시사점은 이론적 관점과 실무적 관점에서 찾아볼 수 있다. 먼저 이론적 관점에서 시사점은 첫 번째 사회과학 인사조직 분야에서 조직커뮤니케이션에 대한 심층 있는 실증연구로 조직커뮤니케이션에 대한 사회과학 분야 연구발전을 촉진하는 기회를 제공하였다는 점이다. 커뮤니케이션에 대한 연구는 당초 언어학에서 출발하였으며 점차 사회과학의 경영적인 측면으로 연구되기 시작하였고 애초에는 직원관리와 생산성 제고가 목적이었다. 급변하는 정보화 사회속에서 군조직도 생존을 위해서는 조직의 혈액순환 역할이라 할 수 있는 조직커뮤니케이션이 군조직의 연구이론으로 발전할 수 있도록 기여한다는 점이다. 두 번째 시사점은 조직커뮤니케이션은 조직구성원으로 하여금 자발적인 조직시민행동을 할 수 있도록 하는 영향요인임을 다시 한 번 확인하는 계기가 되었다. 군조직에서도 일반 민간조직과 동일한 결과로 도출되어 조직커뮤니케이션이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 연구와 일맥상통하고 있다는 점을 검증하는 계기가 되었다. 세 번째 시사점은 변혁적 리더십의 조절효과에 대해 검증하였다는 점이다. 이를 통해 변혁적 리더십과 조직시민행동 활성화에 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었

고, 그동안 리더십이 주로 원인변수로써 연구되어 왔던 사실에 비해 본 연구에서는 조절변수로써 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 실증연구 결과를 제시하였다는 점이다.

실무적 관점에서 시사점을 살펴보면 첫 번째 연구가설 검증과 분석결과에서 하향적, 상향적 커뮤니케이션이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치며 사적인 모임이나 개인의 필요에 의해 발생하는 비공식적인 커뮤니케이션은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것이다. 이는 명령과 복종 등의 지휘체계와 위계질서가 명확하고 부대원들의 응집력이 높은 군조직의 특성과 문화가(김상기, 2009) 민간조직과 다르기 때문에 비공식적인 모임에서 떠도는 소문 등에 영향을 거의 받지 않는다는 것이다. 따라서 부대(서)에서는 공식적 커뮤니케이션을 보다 원활하게 할 수 있도록 더욱 노력해야 한다는 점을 시사한다. 두 번째 시사점은 군 조직의 유효성에 대해 탐구하는 연구자와 미래 군 조직 발전을 위하여 실전에 근무하는 종사자들은 물론 군 조직의 지휘관과 상급자들이 부대를 지휘하고 관리하는데 참고자료로 활용할 수 있다는 점이다. 세 번째 시사점은 본 연구의 대상은 의무복무병사가 아닌 대부분 본인이 지원하여 입대한 간부위주로 구성되어 있는 특전부대를 대상으로 연구하였다는 점이다. 즉 미래 군 구조는 병력위주의 양적 구조에서 정보화·과학화·경량화의 기술 집약형 첨단 전력구조로 개편하고 있는(고시성·이창원, 2011) 흐름에 맞게 본 연구의 대상이 정예화된 간부로 구성된 특전부대를 대상으로 연구되어 향후 군조직의 개혁과 발전을 담당하는 실무자들에게 참고자료로 활용될 수 있다는 점이다. 네 번째 시사점은 지휘관과 부대(서)원이 본 자료를 참고하여 지휘관을 중심으로 군 조직이 단결되고 효율적인 부대관리를 통해 전투력 향상과 국방을 튼튼히 하여 국가와 국민



의 생명과 재산을 보호할 수 있도록 하는 궁극적 목표 달성에 기여하도록 하는데 도움이 될 수 있다는 점이다.

본 연구는 시사점뿐만 아니라 다음과 같은 한계점도 지니고 있다. 첫 번째 연구대상 표본을 육군에 한정하였다는 것이다. 군조직의 연구결과를 일반화하기 위해서는 육군, 해군, 공군 등 모든 부대와 군을 대상으로 표본을 추출하여야 하나 방대한 규모로 인하여 모든 군 조직을 대상으로 실증연구를 하지 못하고 육군 특전부대만을 대상으로 하였다는 점이다. 따라서 향후 연구 시에는 다양한 특전부대를 대상으로 연구하여 보다 객관적이고 공통된 관점으로 연구되어야 할 것으로 판단된다. 두 번째 한계점은 이론범위의 한정이다. 조직커뮤니케이션의 경우에 분류기준에 의하면 공식적·비공식적 커뮤니케이션과 방향적 측면에서 일방적·양방향적 커뮤니케이션 그리고 커뮤니케이션 매체 등으로 다양하게 나누어지고 있고, 리더십의 경우에도 현대에 이르러 많은 리더십 형태들이 연구발전 되고 있다. 하지만 본 연구에서는 변혁적 리더십으로 범위를 제한하여 연구하였다는 점이다. 향후에는 각 조직의 특성에 맞는 보다 다양한 리더십 이론들에 의한 연구가 이루어질 경우 더욱 많은 시사점들이 제공될 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 고시성·이창원(2011), 한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구, 한국정책과학학회보, 15(2), 111-139.
- 권혁기(2012), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성장에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로, 대한경영정보학회, 31(2), 1-20.
- 김상기(2009), 「특수전부대의 집단응집성에 관한 연구: 조직 문화적 요소를 중심으로」, 고려대학교 박사학위 청구논문.
- 김영조·권구혁(2004), 조직문화와 조직성과의 관계에 관한 실증연구: 전략과 문화의 적합관계를 중심으로, 경영전략경영연구, 2(2), 41-73.
- 김재봉(2006), 상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 변혁적, 거래적 리더십의 구성요소를 중심으로, 산업경제연구, 19(1), 353-371.
- 류태모·서정기·정현우(2014), 사회적기업의 일터영성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: LMX의 조절효과, 경영과 정보연구, 33(1), 119-138.
- 모종화(2010), 「리더십과 커뮤니케이션이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구」, 용인대학교 박사학위 청구논문.
- 문형구·김경석(2006), 조직시민행동 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로, 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 서정기(2013), 윤리적 풍토가 윤리적 리더십, 조직시민행동에 미치는 영향 연구, 경영과 정보연구, 32(14), 27-51.
- 신혜숙(2012), 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회, 12(3), 38-64.
- 유선옥·신호창(2011), 사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구, 한국언론학보, 55(3), 54-81.
- 유은영·장병희·남상현(2009), 조직 커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입, 고객 지향성에 미치는 영향: 대학 교직원 집단을 중심으로, 스피치와 커뮤니케이션, 12(1), 68-105.
- 윤대혁·정순태(2006), 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 13(3), 139-169.

14. 이인재 · 이지환 · 차민석(2010), 조직시민행동이 수행자에게 미치는 부정적 효과: 공군조종사 조직에서의 실증연구, *인사 · 조직연구*, 18(1), 123-165.
15. 이전희 · 문형구 · 김경민(2011), 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로, *한국심리학회지*, 24(4), 789-758.
16. 장석인(2009), 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석, *인적자원관리연구*, 16(2), 213-229.
17. 정현우(2011), 감성지능과 논리지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 감정노동의 조절효과, *경영과 정보연구*, 30(3), 107-132.
18. 정현우 · 김창호(2006), 종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과, *조직과 인사관리 연구*, 30(4), 29-61.
19. 조현주 · 김성중(2012), 지방자치단체 일선 공무원의 커뮤니케이션 능력이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM(구조방정식) 모델분석, *국가정책연구*, 26(1), 79-102.
20. 차동욱 · 김정식(2011), 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직 시민행동간의 관계, *조직과 인사관리연구*, 35(1), 171-198.
21. Allen, N. J., and Mayer, J. P.(1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
22. Allen, M. W.(1992), Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
23. Bass, B. M., and Steidlmeier, B.(1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
24. Bass, B. M.(1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.
25. Farh, J., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W.(1990), Accounting for Organizational Citizenship behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
26. Goris, R.(2007), Impact of mechanized logging on compaction status of sandy forest soils, *Forest ecology and management*, 241(1-3), 162-174.
27. Graham, J. W.(1991), An essay on Organizational Citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
28. Graham, J. W., and Van Dyne, L.(2006), Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue Organizational Citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 89-109.
29. Howell, J. M., and Avolio, B. J.(1992), The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation, *Academy of Management Executives*, 6(2), 43-54.
30. Johnson B. M.(1997), *Communication: The process of Organizing*, Boston: Allyn and bacon, 5.
31. Katz, D., and Kahn, R. L.(1996), *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley.

32. Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., and Rhee, K. Y.(2001), The three-component model of Organization commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology, An International Review*, 50 (4), 596-614.
33. Lee, K., and Allen, N. J.(2002), Organizational Citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
34. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R.(1991), Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson's Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
35. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R.(1993), The impact of Organizational Citizenship behavior on evaluations of sales performance, *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
36. Mayer, D. M., Kuenzi, R., Greenbaum, M., Bardes, and Salvador, R.(2009), How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of Tickle-Down Model, *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
37. Organ, D. W.(1988), Organizational Citizenship behavior: The Good Soldier Syndrom. Lexington, MA: Lexington Books, 4.
38. Organ, D. W., and Konovsky, M.(1989), Cognitive versus affective determinants of Organizational Citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
39. Organ, D. W.(1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship behavior, *Research in Organizational behavior*, 12(1), 43-72.
40. Organ, D. W.(1997), Organizational Citizenship behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
41. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990), transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and Organizational citizenship behavior, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
42. Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994), Organizational Citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
43. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., and Ahearne, M.(1997), Moderation Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974-983.
44. Podsakoff, P. M., and Organ, D. W.(1986), Self-Reporters in Organizational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
45. Podsakoff P. M., Williams. L. J., and Todor, W. D.(1986), Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals, *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
46. Terborg, J. R.(1995), Behavior Change at the Worksite: Does Social Support Make a Difference?, *American journal of health*

- promotion*, 10(2), 125-182.
47. Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M., and Cummings L. (2000), Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of Organizational Citizenship behaviors in a non-work setting, *Journal of Organizational behavior*, 21, 3-23.
  48. Walz, S. M. and Niehoff, B. P.(1996), Organizational Citizenship behaviors and their effect on Organizational effectiveness in limited-menu restaurants, Best paper proceedings of the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH, 307-311.
  49. Wang, H. K. S., Law, R. D., Hackett, D., Wang and Chen, Z. X.(2005), Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
  50. Williams. L. J., and Anderson, S. E.(1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role behavior, *Journal of Management*, 17(3), 601-618.
  51. Yukl, G.(1989), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## Abstract

### A Study on the Effect of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior

- Focusing on the Moderating Effect of Transformational Leadership -

Ji-Cheol Park<sup>\*</sup> · Sug-In Chang<sup>\*\*</sup>

This research is on the relationship among organizational communication and organizational citizenship behavior focused on the moderating effect of transformational leadership.

The objective of this research is to conduct positive verification of organizational communication impacting on organizational citizenship behavior. Also, to perform positive verification on moderating effect of transformational leadership. The variables are downward communication, upward communication, unofficial communication, organizational citizenship behavior including participatory actions, altruistic behavior, mindful behaviors, and transformational leadership. It was verified on survey of 232 peoples.

The verification and analysis results will be provided to impact of organizational communication on organizational citizenship behavior, the downward communication impacts all elements of citizens' behaviors, and upward communication impacts of participatory actions. On the other hand, the unofficial communication did not impact at all. Moreover the results of moderating effect of transformational leadership. The transformational leadership act as moderator in downward, upward communications. but did not act as a moderator on the unofficial communication.

The research suggests to use transformational leaderships to commanders and leaderships at military organizations to put efforts on active communication in order to manage unit more effectively and efficiently and to make members of organization to voluntarily.

It is assessed that this paper will serve as a reference to whoever in military reform group or organization working for military developments working for creating elite forces.

Key Words : Organizational communication, Organizational citizenship behaviors, Transformational leadership

---

\* Instructor, Dept. of Business Administration, Kongju National University, tory14@naver.com

\*\* Professor, Dept. of Business Administration, Kongju National University, schang@kongju.ac.kr