

도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원들의 주관적 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향

The Influence of the Library Manager's Communication Ability on Job Performance and Role-Conflict of the Library Staff

조 찬 식 (Chan-Sik Cho)*

최 항 석 (Hang-Sok Choi)**

목 차

- | | |
|--|---------------|
| 1. 서 론 | 3. 연구설계 및 방법 |
| 2. 이론적 배경 | 4. 분석 및 가설 검증 |
| 2.1 도서관 경영과 커뮤니케이션 | 4.1 상관관계분석 |
| 2.2 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력과 직원들의 주관적 직무성과 및 역할갈등 | 4.2 가설검증 |
| | 5. 결 론 |

초 록

도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 조직의 운영에 영향을 미치는 것으로, 관리자가 어떠한 커뮤니케이션 능력을 보이느냐에 따라 조직의 구성원들을 독려하거나 조직을 운영하는 방식이 달라질 수 있기 때문에 중요한 의미를 가지게 된다. 이에 본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 한다. 이를 위하여 경영조직으로서의 도서관과 커뮤니케이션에 관한 개념적 배경을 바탕으로, 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력, 직무성과 그리고 역할갈등에 대한 이론적 근거를 마련하였다. 그리고 본 연구는 설문조사법을 이용하여 서울시에 소재한 8개 공공도서관에 근무하는 사서 127명을 대상으로 조사를 실시하였다. 조사된 설문내용은 SPSS 20 통계패키지를 이용한 통계분석으로 처리하여 각 변인간의 관계를 분석하였다. 그리고 이러한 분석결과를 바탕으로 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대한 토론을 전개하였다.

ABSTRACT

The library manager's communication ability can influence organizational management because the types and ways of organizational management is carried out can be determined by the manager's communication ability. In that, this study intends to examine the influence of the library manager's communication ability on job performance and role-conflict of the library staff. To do so, on top of the conceptual framework of communication and the library as an organization, this study builds theoretical underpinnings on the library manager's communication ability, job performance and role-conflict of the library staff. Using a questionnaire survey method, this study surveys 127 library staff from 8 public libraries in Seoul, statistically analyzes the response through the SPSS20 statistical package, and examines the relationship between and among the variables. Based on the analysis, a discussion on the influence of the library manager's communication ability on job performance and role-conflict of the library staff follows.

키워드: 도서관경영, 커뮤니케이션 능력, 직무성과, 역할갈등, 도서관관리자

Library Management, Communication Ability, Job Performance, Role-Conflict, Library Manager

* 동덕여자대학교 문헌정보학과 교수(ccho@dongduk.ac.kr) (제1저자 및 교신저자)

** 동덕여자대학교 경영학과 부교수(hschoi918@dongduk.ac.kr) (공동저자)

논문접수일자: 2014년 4월 16일 최초심사일자: 2014년 5월 9일 게재확정일자: 2014년 5월 28일
한국문헌정보학회지, 48(2): 399-414, 2014. [http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2014.48.2.399]

1. 서론

도서관은 자료를 수집·정리·분석·보존·축적하여 공중 또는 특정인의 이용에 제공하는, 이른바 정보유통을 통하여 사회의 지식정보센터, 평생교육센터, 사회문화센터, 여가선용센터, 생활편의센터의 역할을 하며, 시민의 문화발전과 평생교육에 이바지하는 사회적 기구이다. 이러한 도서관이 주어진 사명을 다하고 목표를 달성하기 위해서는 합리적으로 운영되고 과학적으로 경영되어야만 한다. 비록 정보문화의 창달을 구현하는 기관으로서 도서관은 영리를 추구하는 경영조직과 다른 특성을 내포하고 있지만, 하나의 경영조직으로서 도서관은 소장된 정보자료 및 도서관시설 등의 물리적 자원뿐만 아니라, 도서관 기능을 수행하기 위하여 필요한 인적자원도 적절하게 관리되어야 하는 것이며, 다양한 도서관 경영기법에 대한 다각적인 연구는 우리들에게 주어진 과제라 할 것이다.

커뮤니케이션은 조직의 구성원 간에 지식이나 정보, 신념, 감정 등을 공유하거나 공통화하는 행동으로 이는 곧 관계형성의 과정이라고 할 수 있다. 즉 커뮤니케이션이라는 개념 자체가 다양성을 띠고 있으며 그 목적 역시 상황과 주체에 따라 차이가 다르게 나타나게 되지만, 근본적으로 사람들이 정보와 메시지를 전달하며 공통된 의미를 수립하고, 서로의 행동을 유발시키는 과정이라 할 수 있다. 특히 도서관 같은 경영조직체는 커뮤니케이션을 통해 조직의 목표를 설정하고, 구성원의 역할과 책임을 규명하며, 구성원의 행동에 미치는 문화를 형성하고 통제하게 된다.

이에 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 매우 중요한 의미를 가지게 된다. 이는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 도서관 운영에 영향을 미치는 것으로, 도서관 관리자가 어떠한 커뮤니케이션 능력을 보이느냐에 따라 조직의 구성원들을 독려하거나 도서관을 운영하는 방식이 달라질 수 있기 때문이다. 구체적으로 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 직원의 직무성과와 역할갈등에 영향을 미치게 되는데, 이러한 직원의 직무성과와 역할갈등은 조직체의 효과적이고 효율적인 운영에 필수적인 경영요소이기 때문에 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없는 것이다.

이에 본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 한다. 이를 위하여 경영조직으로서의 도서관과 커뮤니케이션에 관한 개념적 배경을 바탕으로, 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력, 직무성과 그리고 역할갈등에 대한 이론적 근거를 마련하였다. 그리고 본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향과 관계성을 다각적으로 분석하여 이에 대한 이해증진에 일조하고자 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문조사법을 사용하였으며, 설문조사는 2013년 7월 1일부터 8월 2일까지 서울시에 소재한 8개 공공도서관에 근무하는 사서 127명을 대상으로 실시하였다. 조사된 설문내용은 SPSS 20 통계패키지를 이용한 통계분석으로 처리하여 각 변인간의 관계를 분석하였다. 그리고 이러한 분석 결과를 바탕으로 도서관 관리자의 커뮤니케이션

선 능력이 직원의 주관적인 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대한 토론을 전개하였다.

2. 이론적 배경

2.1 도서관 경영과 커뮤니케이션

인류의 역사와 맥락을 같이 해 온 도서관의 개념은 여러 가지로 설명되어질 수 있다. 그것은 도서관이 단순한 건물이 아니라 문화적 기관으로 전문적인 정보유통의 기능을 수행하며 사회에 대한 봉사를 제공하는 사회적 기구이기 때문이다. 이에 2006년에 개정된 『도서관법』의 제 2조 1항에서는 “도서관이라 함은 도서관 자료를 수집·정리·분석·보존·축적하여 공중 또는 특정인의 이용에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양 등 문화발전 및 평생교육에 이바지하는 시설을 말한다.” 라고 정의하고 있다.

이에 도서관은 “자료를 수집·정리·분석·보존·축적하여 공중에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양·평생교육에 이바지하는 시설”으로써 그 임무를 다하기 위하여 하나의 조직체로서 독립된 운영체계를 이루게 된다. 즉 도서관이란 하나의 조직체의 각 부문을 효과적으로 체계화, 종합화하는 기관으로 조직의 운영원리를 발전시켜야 한다. 즉 도서관은 장서나 멀티미디어 등의 자료, 건물과 시설, 그리고 도서관을 운영·관리하는 사서와 직원 등의 도서관 경영요소들이 어우러져 외부 환경들과 유기적인 관계로 운영되어야 한다. 그러므로 정보의 유통과 문화창달의 책임을 지고 있는 도

서관이 효과적이고 효율적으로 기능하게 하는 하나의 정형을 필요로 한다면, 그것이 바로 도서관의 합리적 운영과 경영에서 찾을 수가 있으며, 동시에 조직경영의 일반적인 과정을 각별하게 이해해야 하는 이유가 되는 것이다.

커뮤니케이션은 이러한 도서관 운영에 중요한 경영요소 가운데 하나이다. 커뮤니케이션은 원래 ‘공통’ 또는 ‘공유’라는 의미에 그 어원을 두고 있으며, 문자 그대로 해석하면 유기체가 다른 유기체와 지식이나 정보, 신념, 감정 등을 공유하거나 공통화하는 행동으로 정의된다. 즉 커뮤니케이션은 정보나 메시지를 교환하는 자체로서 공통적인 형태의 상징체계를 통한 개개인의 의사교환 과정이며, 생각 표현의 기술이며, 정보전달의 과학으로 볼 수 있다(Griffin 1991; Hunt 1985). 그러므로 커뮤니케이션은 상징을 통하여 의미를 전달하는 상호작용으로 이는 곧 관계형성의 과정이라고 할 수 있다(Barker 1987). 그러므로 도서관장과 사서 그리고 기타 도서관직원으로 구성되는 도서관의 운영과 관리에서 커뮤니케이션이 이루어지지 않는다면 효과적인 도서관 경영을 기대하기란 어려운 일이라 할 수 있다.

구체적으로 커뮤니케이션은 도서관이라는 조직의 의사결정과 업무수행에 필요한 정보를 전달해 주는 기능을 함으로써 공통화의 촉매제 역할을 하게 되며 여러 가지 대안을 파악하고 평가하는데 필요한 정보를 제공해 준다. 그리고 커뮤니케이션은 도서관 구성원들의 동기유발을 촉진시키고 구성원들의 행동을 유도하는데 사용된다. 즉 커뮤니케이션은 도서관 구성원이 해야 할 일, 직무성과를 개선하고 달성하기 위한 방법, 다른 구성원들과의 협력 등을 구

체적으로 알려주는 매개체 기능을 하며, 경우에 따라서는 도서관 구성원의 행동을 특정한 방향으로 조정·통제하는 기능을 하기도 한다. 또한 커뮤니케이션은 도서관 구성원들이 자신이 속한 집단이나 조직에서 이루어지는 자신의 고충이나 기쁨, 만족감이나 불쾌감 등을 토로하는 등 자신의 감정을 표현하고 다른 사람들과의 교류를 넓혀 나가는 역할을 하게 된다.

이렇게 도서관 경영에 영향을 미치는 커뮤니케이션은 다양한 방법으로 나타나게 되는데, 일반적으로 도구의 사용여부에 따라 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션으로 나누어 볼 수 있다(김상희 2007; Littlejohn 1989). 언어적 커뮤니케이션은 인간의 사상이나 감정을 다른 사람들에게 전달하기 위하여 사회적으로 제정된 언어라는 매개를 통하여 의사소통을 하는 행위로 생리적 요소와 인지적 요소에 영향을 받게 된다. 반면 비언어적 커뮤니케이션은 언어를 제외한 얼굴표정, 태도, 몸짓, 의사언어 등 비언어적 신호를 통한 정보교환 과정으로 시간을 이용한 행위, 신체를 이용한 행위, 음성을 이용한 행위, 환경을 이용한 행위 등으로 구분할 수 있다.

요컨대 하나의 조직체로서 도서관은 주어진 임무를 달성하기 위하여 도서관장과 사서 그리고 기타 도서관직원들이 커뮤니케이션의 다양성과 중요성을 이해하고, 이에 맞는 과학적이고 합리적인 운영으로 최대의 효과를 도모하는 경영이 필수적으로 요구되어 진다. 즉 도서관은 그 목적을 추구하고 목표를 달성하기 위하여 구성원간의 효과적인 커뮤니케이션을 구현하기 위한 다양한 방법과 원리들을 바탕으로 제반활동과 제직무를 수행을 하여야 한다. 또

한 커뮤니케이션이 도서관의 구성원 간에 미치는 영향을 고려한 업무수행과 의사소통을 중심으로 조직의 목표를 설정하고, 구성원의 역할과 책임을 규명하며, 구성원의 행동에 미치는 문화를 형성하고 통제할 때 효과적인 도서관 경영을 기대할 수 있다.

2.2 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력과 직원들의 주관적 직무성과 및 역할갈등

2.2.1 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력

도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 도서관에서 관리자에게 요구되고 사서들에게 인식되어지는 도서관 관리자의 지도력이라 할 수 있다. 이는 커뮤니케이션 능력이 도서관 경영에 적용되는 것으로 커뮤니케이션 능력이 도서관 운영에 미치는 영향을 의미하는 것이며, 동시에 도서관 관리자가 부여된 직무와 목표를 달성하는데 고려되어야 할 관리자에게 요구되는 경영요소인 것이다(Burke et al. 2006).

하나의 경영조직으로 도서관은 이용자를 위한 여러 가지 형태의 서비스를 효율적으로 담당하는데 필요한 유기체로 존재하게 되며, 도서관의 목적을 달성하기 위하여 조직화되고 인적자원의 계층화가 이루어지게 된다. 구체적으로 살펴보면, 전통적으로 도서관은 수서직무와 정리직무를 동시에 지원하는 정보정리 부서와 정보서비스를 지원하는 정보봉사 부서로 구별하여 직무를 수행해 왔으나 최근에는 팀제를 포함한 다양한 형태로 조직이 운영되고 있다. 그리고 이러한 도서관의 구조를 유지하고 목표를 달성하기 위하여 도서관장, 과장, 계장, 주임, 일반사서 등으로 관리계층을 이루어지고 있다.

이러한 도서관에서는 과업을 지향하는 정보 전달적이고 과업지향을 위한 통제적 커뮤니케이션 능력을 가진 관리계층이 목표 달성을 추구하기에는 적합할 수 있다. 이는 도서관이라는 조직의 목적 달성이라는 것이 권위적이고 활동적이며, 전체성을 도모하고 독립적이며, 목적의식을 갖는 관리자의 역할과 부합되는 특징이기 때문이다. 동시에 도서관 구성원 간의 활발한 상호작용을 통해 직무를 추진해야 한다는 점에서 인간관계적인 측면이 중요하기에 동기 유발적이고 정서적인 커뮤니케이션 능력을 갖춘 관리계층 또한 중요하다. 활발한 상호작용을 통한 직무수행은 빈번한 교류로 인하여 도서관 구성원 간의 이견이나 갈등이 존재할 수 있기에 감성적이고 자기희생적이며, 남들과의 관계를 중시하는 관리자의 지도력이 도서관 경영에 요구될 수 있다.

도서관장을 비롯한 도서관 관리자가 어떠한 커뮤니케이션 능력을 보이느냐에 따라 조직의 구성원들을 독려하거나 도서관을 운영하는 방식이 달라질 수 있다(장해순, 강태완 2005). 도서관 관리자가 정보전달적이고 통제적인 커뮤니케이션 태도를 보일 경우에는 도서관 구성원에게 목적의식을 고취시켜 목표를 달성하는데 효과적이기에, 도서관의 목표를 구성원에게 전달하고 이를 달성하기 위한 행동을 유발하여 도서관 구성원을 독려하고 도서관을 운영하여 도서관의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면에 도서관 관리자가 동기유발적이고 정서적인 커뮤니케이션 자세를 취할 경우에는 구성원간의 활발한 의사소통이 이루어지도록 여건을 조성하는데 도움을 주고 감성적이고 다정함을 통해서 도서관 구성원간의 화합과 협동을

이끌어내는데 적합하므로, 이러한 부분에 초점을 둔 관리방식을 통해 도서관 구성원의 자발적 동기부여와 참여를 유도하여 도서관의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

2.2.2 도서관 직원들의 직무성과

직무성과는 관리자의 커뮤니케이션 능력이 영향을 미치는 경영요소 중의 하나로, 개인이나 조직이 주어진 업무를 담당하고 주어진 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 성취감이나 결과를 말한다(Bishop and Scott 2000). 특정한 직무나 문제를 자신이나 조직의 능력으로 성공적으로 해결할 수 있다는 자기 자신에 대한 신념이나 기대감에서 비롯되며, 그 결과 조직의 목적을 달성하는데 과정에서 긍정적인 자아상을 형성하는 데 도움이 된다. 이러한 맥락에서 직무성과란 조직의 구성원이 주어진 직무를 수행하는 과정에서 인지하는 자신감과 성취감을 의미하는 것이다. 그리고 이러한 직무효능감은 조직에서 관리자의 커뮤니케이션 능력에 따라 다르게 나타나게 된다.

직무성과에 대한 평가와 판단은 도서관 직원의 자아인지는 물론 직원의 성취지향적인 행동과 밀접한 관계가 있다(박문수 2005). 높은 직무성과에 대한 기대감은 긍정적인 자아인지를 촉진하고 지속적인 과제지향적 노력을 하게 하여 높은 성취수준에 도달하게 하는 반면 낮은 직무성과의 인식은 부정적인 자기평가를 하여 자신감이 결여되고 성취지향적 행동을 위축시킬 수 있다. 그러므로 높은 직무성과에 대한 기대감은 과업수행에 대한 집중과 지속성을 통하여 직무성취의 수준을 높일 수 있다. 그리고 이러한 직무효능감을 통해서 조직 구성원의 자아

만족과 자아실현을 도모할 수 있게 된다.

직무성과에 대한 기대감은 도서관이 주어진 과제를 성공적으로 수행하고 목표를 달성하기 위해서 필수적으로 요구되어 경영요소이다(신유형 2008). 그것은 직무성과에 대한 기대감이 도서관 직원의 직무수행이나 성장, 도전이나 위기에 대처하는 준비성, 직원의 관리자에 대한 만족감, 직원의 집단목표에 대한 개입, 직원의 심리적 행복과 개발, 도서관 구성원의 심리적 안정감과 자아개발 등에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과에 얼마나 영향을 미칠 수 있을 것인가는 관리자의 커뮤니케이션 능력에 따른 직원의 업무성과를 의미하게 된다(정운길, 이규만 2007). 일반적으로 직원의 직무성과는 과업지향적 효능감과 개인적인 자아만족감의 두 차원으로 구분되며 이 양자가 상호작용하여 직원의 동기, 정서, 행동 등을 결정한다. 과업지향적 효능감이란 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 도서관직원들의 직무에 영향을 미칠 수 있다는 구성원의 기대를 말하며, 개인적인 자아만족감이란 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 미치는 영향에 대한 직원 자신의 직무 능력에 대한 개인적 평가를 말한다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 <가설 1>을 설정하였다.

<가설 1> 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 직원의 주관적 직무성과에 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 주관적

직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 도서관 관리자의 비언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 주관적 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 도서관직원들의 역할갈등

역할갈등은 조직에서 관리자의 커뮤니케이션 능력이 미치는 또 하나의 경영요소로, 개인이 집단 중에서 차지하고 있는 지위에 어울리는 것으로서 기대되고 있는 행동양식을 가리킨다(Gross et al. 1958). 즉 특정의 지위에 연결되어 있는 행동을 역할이라고 하며, 그 기대된 구체적인 행동을 역할행동이라고 한다. 그런데 그 개인의 역할행동이 자기 자신의 가치, 신념 체계와 다른 경우, 또는 개인이 몇 개의 상호모순되는 역할기대가 존재하는 경우, 개인은 어느 행동을 취할 것인가의 갈등에 빠진다. 이것을 역할갈등이라고 한다.

이러한 역할갈등을 세분해보면 한 사람이 동시에 두 가지 이상의 지위를 가질 때 생기는 역할충돌을 의미하는 역할모순과 하나의 지위에 대하여 요구되는 역할이 다양한 경우를 가리키는 역할긴장이 있다(Gullahorn 1956). 현대 사회에서는 인간관계가 복잡화되고 업무의 전문화와 분화로 인하여 이러한 역할갈등이 크게 증가하고 있으며, 역할갈등이 심화되면 개인적으로는 심리적 불안이 생기고 사회적으로는 혼란을 초래할 우려가 있다.

역할갈등은 자아에 의해 두 가지의 수준으로 경험된다(Gross et al. 1958). 첫째는, 자아가 가진 여러 역할들 사이에서 느끼는 갈등이고, 둘째

는, 자아 자신의 역할과 다른 행위자의 역할 사이에서의 갈등이다. 전자의 경우 자아의 역할의 지각과 그 현실에서의 역할행동의 지각 사이에 다른 점이 있으면 자아상에 유해한 결과가 초래 될 것이다. 자기 자신의 일련의 역할 중에서 나오는 하나의 갈등형태는 자기 역할 중에서 어떤 하나의 역할규정을 수행할 때 다른 역할규정의 수행과 양립하지 않게 되는 것을 지각하는 경우이다. 반면 자아가 자기 역할을 어떻게 지각하고 있는가와 대립적 위치에 있는 사람들이 역할을 어떻게 규정하고 있는가에 차이가 있을 경우에는 후자의 갈등이 일어나게 된다. 일정한 역할에 대하여 서로 다른 역할점유자 사이에 합의가 되지 않는 경우이다. 역할상의 합의의 결여, 즉 불일치가 클수록 지위의 점유자들끼리의 갈등 가능성도 커진다.

그러므로 도서관직원의 역할갈등은 도서관이 목표달성을 위한 직무를 수행함에 있어 중요한 부분을 차지하게 된다. 도서관 직원의 역할갈등은 성별, 연령, 근무경력, 교육수준 등의 개인적 상황요인과 도서관에서 직원이 수행해야 할 일에 대한 역할요인에 의해서 영향을 받게 된다. 그리고 직무특성, 직무만족, 직무관여, 조직요인 등의 직무요인에 영향을 받게 된다. 이러한 도서관 직원의 역할갈등은 궁극적으로 자아만족과 직무에 대한 성취감으로 나타나게 되어 도서관의 목표달성에 기여하게 된다.

이에 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 직원의 역할갈등에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다. 일반적으로 관리자가 효과적인 지도력을 발휘할수록 직원들은 조직이나 팀이 목적을 달성할 수 있도록 헌신하려는 의지가 증가한다(최항석 2010). 또한 역할갈등에 영향을

주는 것은 조직구성원이 자신과 접촉하는 사람들과 어떤 관계를 맺느냐에 따라 영향을 받기도 한다. 대인관계는 관리자와의 관계, 동료 간의 관계, 부하와의 관계, 참여 등으로 구분할 수 있다. 이 가운데 관리자의 배려적인 행동 즉, 참여와 의사전달이 잘 되면 상호신뢰, 존경 및 친밀감을 느끼게 될 것이나, 참여와 의사전달이 부족하면 구성원은 역할갈등을 느끼게 되는 것이다(김영돈 2006). 그러므로 관리자의 커뮤니케이션 능력이 관리자의 지도력을 구성한다는 맥락에서 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 또한 직원들이 조직에 헌신하고자 하는 의지에 영향을 줄 뿐 아니라 도서관 직원들의 역할갈등의 해소에 중요한 변수가 되는 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 <가설 2>를 설정하였다.

<가설 2> 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 직원의 역할갈등에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-1> 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 역할갈등에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 도서관 관리자의 비언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 역할갈등에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구설계 및 방법

3.1 자료수집

본 연구에서는 도서관 관리자의 커뮤니케이

선 능력이 직원의 주관적 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 설문조사법을 이용하였다. 설문조사는 2013년 7월 1일부터 8월 2일까지 서울시에 소재한 8개 공공도서관에 근무하는 사서 127명을 대상으로 실시하

였다. 설문조사는 임의표본추출 방식으로 도서관장 등 관리자에게 전화와 인터넷을 통하여 의뢰하였으며, 필요시 직접 방문 설문지를 배포·회수하였다. 설문조사에 응답한 도서관 직원의 인구학적 구성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문응답자의 인구학적 구성

성별	남자	38명(29.9%)
	여자	89명(70.1%)
계		127명(100%)
연령	20대	20명(15.7%)
	30대	59명(46.5%)
	40대	29명(22.8%)
	50대	17명(13.4%)
	미응답	2명(1.6%)
계		127명(100%)
결혼여부	기혼	63명(49.6%)
	미혼	61명(48.0%)
	미응답	3명(2.4%)
계		127명(100%)
학력	고졸	11명(8.7%)
	전문대졸	21명(16.5%)
	대졸	78명(61.4%)
	대학원졸 이상	16명(12.6%)
	미응답	1명(0.8%)
계		127명(100%)
직급	일반 사서나 직원	98명(77.2%)
	주임급 이상 초급관리층	13명(10.2%)
	팀장/과장급 이상 중간관리층	15명(11.8%)
	미응답	1명(0.8%)
계		127명(100%)
근속연수	1년 미만	11명(8.7%)
	1~3년 미만	37명(29.1%)
	3~5년 미만	23명(18.1%)
	5~10년 미만	22명(17.3%)
	10~15년 미만	10명(7.9%)
	15년 이상	22명(17.2%)
	미응답	2명(1.6%)
계		127명(99.9%)

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용된 설문지의 내용을 구체적으로 살펴보면, 먼저 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력에 관한 12문항 중 5문항은 언어적 커뮤니케이션 능력에 관한 사항이고 7문항은 비언어적 커뮤니케이션 능력과 관련된 사항이며, 직원의 주관적 직무성과에 관한 5문항과 역할갈등에 관한 3문항으로 구성되었다.

이에 본 연구에서 측정하고자 하는 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

- 언어적 커뮤니케이션: 본 연구에서는 언어적 커뮤니케이션을 '도서관 관리자와 직원 간의 상호작용 과정에서 자신의 의사를 전달하고 표현하기 위하여 중심경로 언어적 커뮤니케이션과 주변경로 언어적 커뮤니케이션으로 구성된 가장 근본적인 수단'으로 정의하였으며(양석준, 최신희 2012; 김상희 2007), 언어적 커뮤니케이션의 측정을 위하여 김상희(2007)가 사용한 5개 문항을 이용하여 측정하였다.
- 비언어적 커뮤니케이션: 본 연구에서 비언어적 커뮤니케이션을 '도서관 관리자와 직원 간의 상호작용과정에서 발생하며 언어적 커뮤니케이션을 효과적으로 보완해주는 신체언어, 소리 행위, 공간적 거리'로 정의하였다(Sundaram and Webster 2000; 김상희 2007). 신체언어는 얼굴 표정, 시선 접촉, 몸짓으로, 공간적 행위는 공간적 거리와 접촉으로, 소리 행위는 의사언어, 전상징적 소리, 대화순서로, 세분화하였으며 비언어적 커뮤니케이션은 김상희(2007)가 사용한 7개 문항을 이용하여 측정하였다.
- 주관적 직무성과: 본 연구에서 주관적 직무성

과는 '직원들이 인지하는 상대적 직무성과의 정도'로 정의하였으며, 정윤길, 이규만(2007)

이 사용한 직무성과의 3개 문항과 Jehn et al.(1999)가 사용한 2개 문항을 측정도구를 사용하였으며, Likert 5점 척도로 측정되어졌다.

- 역할갈등: Kahn et al.(1964)은 역할갈등을 두개 또는 그 이상의 역할압력 집합이 존재하는 경우 하나의 압력에 순응하게 되면 다른 압력에 순응하는 것이 곤란하게 되는 상태라고 정의하였으며, 광범위한 실증연구를 통하여 노동력의 대부분이 다양한 형태의 역할갈등과 직면한다는 사실을 밝혔다. 본 연구에서는 역할갈등을 이종목, 박한기(1988)가 위 Kahn et al.(1964)의 정의에 근거하여 개발한 척도를 이용하여 3개의 문항으로 측정하였다.

3.3 측정도구의 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 Nunnally(1978)가 제시한 측정타당화 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검증하였다. <표 2>와 같이 정화절차를 실시하여 제거하였을 때 신뢰도가 상승하는 항목을 제거하였고, 제거되지 않은 측정항목들이 측정도구로서 어느 정도의 일관성을 지니고 있는지를 밝혀내기 위해 내적 일관성을 측정된 결과 Cronbach's α 값이 언어적 커뮤니케이션 .902, 비언어적 커뮤니케이션 .900, 주관적 직무성과 .943, 역할갈등 .844로 나타났다. 또한 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 구성 개념의 판별타당성 확보를 위해 주성분 요인분석(principal components factor analysis)을 실시하였다. 직교회전 방식중의 Varimax 방식에 의해 아이겐 값(eigen value)이 1 이상인 요

〈표 2〉 독립변수와 종속변수에 대한 요인분석 결과

	주관적 직무성과	비언어적 커뮤니케이션	언어적 커뮤니케이션	역할갈등
상사는 직원들의 질문에 명확한 대답을 주려고 노력한다.	.257	.212	.829	-.170
상사는 직원들의 의견에 동조하는 말을 자주한다.	.266	.283	.757	-.101
상사는 직원이 내가 아는 문제에 대해 곤란을 겪을 때, 이해하기 쉽게 설명해준다.	.258	.335	.764	-.122
상사는 직원들에게 업무와 관련된 것을 되도록 자세하게 설명하려고 한다.	.127	.402	.769	-.119
상사는 직원들과 대화 시 적절한 손동작을 사용한다.	.238	.834	.150	-.052
상사는 직원들과 대화시 적절하게 고개를 끄덕인다.	.263	.760	.321	-.066
상사는 직원들과 대화시 자연스럽게 시선접촉(눈마주침)을 하곤 한다.	.172	.791	.296	-.168
상사는 직원들과 대화시 부담스럽지 않게 적절한 거리를 유지한다.	.341	.587	.408	-.122
상사는 직원들과 대화 시 분명한 발음과 말투를 사용한다.	.244	.700	.326	-.160
우리 팀은 다른 팀에 비해 성과가 높은 편이다.	.877	.241	.173	-.112
지금까지 우리 팀의 성과는 좋은 편이다.	.849	.234	.102	-.113
우리 팀성과에 대해 자부심을 갖고 있다.	.841	.250	.256	-.128
우리 팀은 효과적으로 성과를 창출한다.	.865	.181	.247	-.053
우리 팀은 효율적으로 성과를 창출한다.	.832	.183	.215	-.106
나는 팀 내에서 나의 판단과 상반된 업무를 해야 할 때가 있다.	-.026	-.107	.059	.873
나는 팀에서 모순된 지시를 받는 경우가 있다.	-.156	-.172	-.256	.828
나는 팀 내에서 내생각과는 다른 방식으로 일을 해야 할 경우가 있다.	-.166	-.055	-.218	.831
Eigen value	8.435	1.990	1.789	1.037
분산설명비율	49.617	11.704	10.521	6.098
누적설명비율	49.617	61.321	71.843	77.941

인만을 선택하였고 요인적재량(factor loading)이 0.5 이상이면 유의한 변수로 간주하였다.

설문항목을 독립변수와 종속변수를 한데 묶어 요인분석을 한 결과, 전반적으로 설문항목들이 해당 구성개념에 분류되었다. 독립변수인 언어적 커뮤니케이션, 비언어적커뮤니케이션, 주관적 직무성과, 종속변수인 주관적 직무성과와 역할갈등에 대한 아이겐 값이 모두 1보다 큰 값으로 추정되었으며, 전체 변수 4개 요인들은 전체 변량의 77.9%를 설명하였다.

4. 분석 및 가설 검증

4.1 상관관계분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 먼저 피어슨(Pearson) 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용되며, 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수가 갈

이 변화하는 분산인 공분산이 어느 정도냐에 따라 좌우된다. 전체변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3>을 보면 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 모두 직원의 주관적 직무성과와 역할갈등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.2 가설검증

4.2.1 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력과 주관적 직무성과와의 관계

첫 번째 가설은 선행변수인 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 직원의 주관적 직무성과에 미치는 영향을 검증하는 것

으로 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원의 주관적 직무성과 역시 높을 것이라는 가설이다.

본 연구의 선행변수와 독립변수의 관계에 대한 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석을 선택한 것은 다중회귀분석이 단순회귀분석에 비해 편의(bias)를 줄이고 보다 정밀한 인과관계를 밝힐 수 있기 때문이다. 다중회귀분석은 2개 이상의 독립변수들을 동시에 투입하는 방식으로 진행되었다.

<표 4>와 같이 도서관 직원의 주관적 직무성과를 종속변수로 하고 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력을 독립변수로 하는 회귀식으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. R² 값은 .356으로 이 회귀식은 직원의 주관적 직무성과의 총 분산 가운데 35.6%를 설명하

<표 3> 상관관계분석 결과

	언어적 커뮤니케이션	비언어적 커뮤니케이션	주관적 직무성과	역할갈등
언어적 커뮤니케이션	1	.718**	.515**	-.332**
비언어적 커뮤니케이션	.718**	1	.580**	-.337**
주관적 직무성과	.515**	.580**	1	-.314**
역할갈등	-.332**	-.337**	-.314**	1

*. p<0.05, **. p<0.01.

<표 4> 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력과 주관적 직무성과와의 관계

변 수	주관적 직무성과	
	Beta	t
언어적 커뮤니케이션 능력	.251	2.409*
비언어적 커뮤니케이션 능력	.401	3.852**
R ²	.367	
Adj. R ²	.356	
F	34.218	
유의도	.000	

*. p<0.05, **. p<0.01.

는 것으로 나타났으며, 회귀식의 F값은 34.218로 유의한 것으로 나타났다($p < .01$). 개별 변수의 유의성을 살펴보면, 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 주관적 직무성과에 대해 정(+)¹의 방향으로 영향을 미쳤으며 예상되는 주관적 직무성과의 회귀계수에 대한 t값은 2.409로서 유의수준 .01에서 유의하였다. 그러므로 <가설 1-1>은 지지되었다. 또한 도서관 관리자의 비언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 주관적 직무성과에 대해 정(+)¹의 방향으로 영향을 미쳤으며 예상되는 비언어적 커뮤니케이션 능력의 회귀계수에 대한 t값은 3.852로서 유의수준 .01에서 유의하였다. 따라서 <가설 1-2>는 지지되었다.

이상의 결과를 보면 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원의 주관적 직무성과 역시 높아지는 것을 알 수 있으며, 특히 비언어적 커뮤니케이션 능력이 언어적 커뮤니케이션 능력보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.2.2 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력과 역할갈등과의 관계

두 번째 가설은 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 직원의 역할갈등에 미치는 영향을 검증하는 것으로 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원의 역할갈등은 낮아질 것이라는 가설이다. 이에 <가설 1>의 검증과 같이 편의를 줄이고 보다 정밀한 인과관계를 밝히기 위해 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션을 동시에 투입하는 다중회귀분석을 실시하

였다.

<표 5>와 같이 도서관 직원의 역할갈등을 종속변수로 하고 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력을 독립변수로 하는 회귀식으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. R^2 값은 .130으로 이 회귀식은 직원의 주관적 직무성과의 총 분산 가운데 13%를 설명하는 것으로 나타났으며, 회귀식의 F값은 10.087로 유의한 것으로 나타났다($p < .01$). 구체적으로 개별 변수의 유의성을 살펴보면, 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 직원의 역할갈등에 대해 음(-)²의 방향으로 영향을 미쳤으며 역할갈등의 회귀계수에 대한 t값은 -2.052로서 유의수준 .05에서 유의하였다. 따라서 <가설 2-1>은 지지되었다. 그러나 도서관 관리자의 비언어적 커뮤니케이션 능력은 역할갈등에 대해 음(+)²의 방향으로 영향을 미쳤으나 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 <가설 2-2>는 기각되었다.

이상의 결과를 보면 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원이 지각하는 역할갈등은 낮아지는 것을 알 수 있다. 이와 같이 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 객관적이고 명확한 사실을 직원에게 전달하여 직원들을 설득하고 그들이 하고자하는 바가 무엇인지 명확하게 제시해 줌으로써 역할갈등이 감소시키는 역할을 한다. 이를 통해 직원들은 조직에서 자신들에게 요구하는 바가 무엇인지 인식하게 되어 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지게 될 것이다.

이에 반하여 비언어적 커뮤니케이션은 신체 체계나 상징부호가 포함되지 않은 자연발생적 표현에서 시작된다. 언어적 커뮤니케이션이 상징적 커뮤니케이션에 가깝다면, 비언어적 커뮤니케이션은

〈표 5〉 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력과 역할갈등과의 관계

변 수	역할갈등	
	Beta	t
언어적 커뮤니케이션 능력	-.249	-2.052*
비언어적 커뮤니케이션 능력	-.159	-1.311
R ²	.144	
Adj. R ²	.130	
F	10.087	
유의도	.000	

*. p<0.05, **. p<0.01.

니케이션은 자연발생적 커뮤니케이션에 비교적 가깝다. 비언어적 커뮤니케이션은 자연발생적 표현으로 얼굴표정, 눈접촉, 움직임, 몸의 움직임 등이 있으며, 시간, 공간 및 감각과 관련된 표현으로 개인 공간, 시간적 관점, 감각적 관점으로 구분된다. 이러한 이유로 인해 도서관 관리자의 비언어적 커뮤니케이션을 직원들이 서로 다르게 인식하게 되어 오히려 역할갈등에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

5. 결론

본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대해서 살펴보았다. 즉 조직관리의 지도력으로서 관리자의 커뮤니케이션 능력은 매우 중요한 의미를 가지게 되며, 이는 관리자의 커뮤니케이션 능력이 조직의 운영에 영향을 미치는 것으로, 관리자가 어떠한 커뮤니케이션 능력을 보이느냐에 따라 조직의 구성원들을 독려하거나 조직을 운영하는 방식이 달라질 수 있음을 바탕으로, 자료를 수집·정리·분석·보

존·추적하여 공중 또는 특정인의 이용에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양 등 문화발전 및 평생교육에 이바지하는 하나의 경영조직체인 도서관에 적용하였다.

이에 본 연구는 설문조사법을 이용하여 서울시에 소재한 8개 공공도서관에 근무하는 사서 127명을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문지는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력에 관한 12개 문항 중 5개 문항은 언어적 커뮤니케이션 능력에 관한 사항이고 7개 문항은 비언어적 커뮤니케이션 능력과 관련된 사항이며, 직원의 주관적 직무성과에 관한 5문항과 역할갈등에 관한 3문항으로 구성되었다. 그리고 조사된 설문내용은 SPSS 20 통계패키지를 통한 통계분석으로 처리하여 각 변인간의 관계를 분석하였다.

분석 결과 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 모두 직원의 주관적 직무성과와 역할갈등에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면 도서관 관리자의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원의 주관적 직무성과 역시 높아지는 것을 알 수 있으며, 특히 비언어적 커뮤니케이션 능력이 언어적 커뮤니케이션 능력보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원이 지각하는 역할갈등은 낮아지는 것으로 나타났는데, 이와 같이 도서관 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력은 객관적이고 명확한 사실을 직원에게 전달하여 직원들을 설득하고 그들이 하고자하는 바가 무엇인지 명확하게 제시해 줌으로써 역할갈등을 감소시키는 역할을 하게 되며, 이를 통해 직원들은 자신들에게 요구하는 바가 무엇인지 인식하게 되어 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되는 것이다.

이러한 연구결과의 의의는 크게 두 가지로 살펴볼 수 있는데, 첫째, 도서관경영에서 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력은 중요한 의미를 갖게 되며, 도서관을 구성하고 있는 직원의 직무성과나 역할갈등에도 영향을 받게 된다는 점이다. 그러므로 도서관에 대한 경영 또는 관리를 이해하기 위해서는 도서관 관리자와 직원 간의 커뮤니케이션에 대한 보다 다양한 측면에서의 분석과 설명이 이루어져야 하며, 각 요인들 간의 관계가 더욱 뚜렷해질 수 있도록 다양한 분석이 계속되어야 한다는 점이다.

둘째, 조직경영에서 지도력으로서의 커뮤니케이션의 능력에 대한 이해범위의 확장이란 점이다. 전술한 바와 같이 도서관 관리자와 구성원 간의 커뮤니케이션에서 비언어적 커뮤니케

이션이 직원의 주관적 직무성과에 보다 큰 영향을 미치는 반면 관리자의 언어적 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직원의 역할갈등이 감소됨을 알 수 있다. 이는 조직수준에서 관리자의 커뮤니케이션에 대한 다양한 이해와 능력신장이 조직의 경영에 영향을 미치는 본질적인 요소와 특성이 될 수 있다는 점을 강조한다고 할 수 있다.

본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 주관적 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대해서 살펴보았다. 그러나 도서관 직원의 직무성과와 역할갈등이 관리자의 커뮤니케이션 능력에만 영향을 받은 것이 아니기 때문에 다른 관련 요인들에 대한 분석이 계속 이어져야 할 것이다. 또한 도서관이라는 비영리조직이 상대적으로 여성성이 강하며, 비교적 소규모 조직으로 운영됨을 감안하여 다른 조직에서 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대한 연구와의 비교도 추후 과제로 의미를 갖게 될 것이다. 또한 다른 지역과 문화에서 조직 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 주관적 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대한 연구가 본 연구와 비교·분석될 때 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원의 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향에 대한 이해가 증진될 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김상희. 2007. 서비스접점에서 판매원의 언어적, 비언어적 커뮤니케이션이 고객감정과 행동의도에 미치는 영향: 정서감염현상을 중심으로. 『소비자학 연구』, 18(1): 97-131.

- [2] 김영돈. 2006. 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구. 『정부학연구』, 12(2): 197-243.
- [3] 박문수. 2005. 『조직구성원의 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 석사학위논문, 서강대학교대학원 경영학과.
- [4] 신유형. 2008. 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. 『인사조직연구』, 16(1): 1-35.
- [5] 양석준, 최신혜. 2012. 판매 서비스 종사자의 비언어적 커뮤니케이션이 고객 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국항공경영학회지』, 10(3): 157-182.
- [6] 이종목, 박한기. 1988. 직무 스트레스 척도제작에 관한 연구(I). 『사회심리학연구』, 4(1): 241-262.
- [7] 장해순, 강태완. 2005. 스피치 교육이 커뮤니케이션 능력과 불안감에 미치는 영향. 『한국언론학보』, 19(1): 163-191.
- [8] 정윤길, 이규만. 2007. 변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계: 공기업 구성원을 중심으로. 『한국행정논집』, 19(4): 1053-1073.
- [9] 최항석. 2010. 관리자의 성역할 정체감이 리더십 유효성에 미치는 연구. 『산업연구』, 16: 105-117.
- [10] Barker, L. L. 1987. *Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [11] Bishop, J. W. and K. D. Scott. 2000. "Organizational and team commitment in a team environment." *Journal of Applied Psychology*, 85: 439-450.
- [12] Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. and S. M. Halpin. 2006. "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis." *The Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- [13] Gross, N. W., Mason, S. and McEachern, A. W. 1958. *Explorations in Role Analysis*. New York: Wiley.
- [14] Griffin, E. 1991. *A First Look at Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.
- [15] Gullahorn, J. T. 1956. "Measuring role conflict." *American Journal of Sociology*, 61: 299-303.
- [16] Hunt, G. T. 1985. *Effective Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [17] Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. 1999. "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups." *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- [18] Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. and Rosentbal, R. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- [19] Littlejohn, S. W. 1989. *Theories of Human Communication*. Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- [20] Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [21] Sundaram, D. S. and Webster, C. 2000. "The role of nonverbal communication in service

encounters.” *Journal of Service Marketing*, 14(5): 378-391.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Kim, Sang Hee. 2007. “Effect of the verbal and non-verbal communication of salespersons in service encounter on customers’ emotion and behavioral intension: Focusing on the emotional contagion phenomenon.” *Journal of Consumer Studies*, 18(1): 97-131.
- [2] Kim, Young Don. 2006. “The empirical study on local public officers’ role-conflict and role-ambiguity in the organization.” *Journal of Governmental Studies*, 12(2): 197-243.
- [3] Park, Moon Su. 2005. The effect of Organizational Members’ Job Burnout on Organizational Effectiveness. Master Thesis, Sogang University.
- [4] Shin, Yu Hyung. 2008. “Effects of team-level person-organization and person-job fit on team organizational citizenship behaviors and team efficacy.” *Korean Journal of Management*, 16(1): 1-35.
- [5] Yang, Suk-Joon and Choi, Shin-Hea. 2012. “The influence of salespeople’s non-verbal communication on the consumer behavior.” *Aviation Management Society of Korea*, 10(3): 157-182.
- [6] Lee, Chong Mok and Park, Han Kee. 1988. “A study on the measurement of job stress(I).” *Studies in Social psychology*, 4(1): 241-262.
- [7] Jang, Hae Soon and Kang, Tae Wan. 2005. “The effect of speech education on the communication competence and apprehension.” *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 19(1): 163-191.
- [8] Jung Yun Gil and Lee, Kyu Man. 2007. “The relationship between transformational leadership and collective efficacy and team effectiveness.” *Korean Public Administration Quarterly*, 19(4): 1053-1073.
- [9] Choi, Hang Sok. 2010. “Influence of Manager’s Sex Role Identity on the Leadership Effectiveness.” *Industrial Management*, 16: 105-117.