

## 직장 내 대인관계능력이 결과행위에 미치는 영향에 관한 연구 A Study on the Improvement of Interpersonal Skills on the Outcome Behavior

임만수\* · 김용백\*\* · 조종식\*\*\*  
lim, Man-Soo · Kim, Yong-Baek · Cho, Jong-Sik

### Abstract

---

Interpersonal relations play a very important role in individual's adaptation and development. They influences the formation of personal identity and, sometimes, become the source of conflicts. Interpersonal relations are necessary for effectively maintaining human relations, especially relations with others. In this era of globalization, workers are requested to keep improving their interpersonal skills in order to better play their role as organizational members.

The purpose of this study is to find a way of improving workers' interpersonal skills.

For the purpose, this researcher investigated the effects of manufacturing and non-manufacturing business workers' interpersonal relations at work on their job performance, communication, job satisfaction. Findings of the study can be summarized as follows. In conclusion, how workers are first impressed to others in developing their interpersonal relations depends on whether they have self-confidence, make prudent thoughts and behaviors and have positive and optimistic attitudes.

To give a good first impression to others, organizational members should be confident in themselves, prudent in behavior and always positive and optimistic in attitude. This would contribute to improve their interpersonal relation skills at work. The more reliable others, especially superiors are, the higher workers as subordinates are in task performance, job satisfaction. For better communication with others at work, importantly, workers should not defend, but open themselves. In association, treating others equally and paying much attention to others are needed. Finally, workers should strengthen their interpersonal relation skills to more effectively solve problems in the reality.

---

---

\* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

\*\* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

\*\*\* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

## I. 서론

과거에서 현대에 이르기까지 모든 시대에 걸쳐서 인간이 개인의 삶을 영위하는데 있어 가장 중요한 영역 중 하나는 대인관계일 것이다. 대인관계는 한 개인의 환경적응과 성장에 있어 매우 중요한 역할을 하며, 개인의 정체성 형성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 갈등의 원천이 되기도 한다. 따라서 대인관계는 개인과 개인의 관계를 전제로 한 심리학적 사회학의 성향을 갖는 것으로, 일반적으로 대인관계는 개인이 지니는 여러 성격변인들의 상호작용의 과정으로 파악하여야 할 것이다.

대인관계는 인간관계를 유지하는 중요한 요소이며, 타인과 인간관계를 효율적으로 유지할 수 있는 능력이라고 볼 수 있다. 대인관계에서의 능력이 뛰어난 사람들은 관리자의 위치에 놓여 있을 때 더욱 더 그 능력을 발휘하게 된다. 계층 간의 관계 유지는 물론, 조정 기능의 수행에 중요한 역할을 하며, 지도력·동기부여·의사소통에서 뛰어난 능력을 발휘하게 된다. 글로벌시대의 조직의 일원으로서 역할을 훌륭히 소화해 내기 위해서는 대인관계능력은 반드시 필요하며 계속적으로 향상시켜나아가야 할 과제라고 할 수 있다. 상호간의 대인관계가 원만한 조직은 그렇지 않은 조직보다 상호간의 긴밀한 관계, 직무에 대한 만족이 높은 것으로 조사되고 있다. 그러므로 조직의 관리자계층은 조직 및 관리자 개인의 목적을 성취하기 위하여 필요한 대인관계적 기술을 습득하는 것이 필요하다고 하겠다.

본 연구에서는 제조업과 서비스업에 종사하는 근로자를 중심으로 직장 내 대인관계능력이 과업의 성과·의사소통·직무만족에 미치는 요인을 파악하여, 근로자의 대인관계능력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

연구목적 달성을 위하여 본 연구는 문헌 연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 대인관계능력에 관한 저서와 선행연구를 고찰하여, 이를 바탕으로 실증조사를 위한 연구모형과 가설을 설정하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 대인관계능력

#### 2.1.1. 개념

대인관계(Interpersonal relation)란 사회학분야에서 사회적 상호작용이라는 주제로 연구되어 오다가 1950년대 이후 심리학의 새로운 영역으로 연구되기 시작하였다. 대인관계는 소수

인, 일반적으로 두 사람사이의 관계를 의미한다. 요즈음 흔히 사용되는 인간관계(human relation)는 인간과 인간 상호간의 심리적인 관계의 모든 측면을 지칭하는 것이지만, 대인관계는 사람을 대하는 개개인의 보편적인 심리적 지향성이라는 측면에서 소수, 특히 두 사람사이의 1:1적인 관계에 보다 중점을 두고 있다는 점에서 인간관계와는 차이가 있다(한광희, 1986). 인간관계는 조직 및 집단을 전제로 한 것이라는 점에서 사회학적인 성향, 특히 사회학적 사회심리학의 성향이 강한 것임에 비해, 대인관계는 개인과 개인의 관계를 전제로 한 것이라는 점에서 심리학적 사회학의 성향을 갖는 것이며, 이로서 양자의 구분이 명확해지는 것이다.

대인관계에 대한 개념은 여러 학자들에 의하여 다양한 정의가 내려지고 있다.

우선, Heider는 개인이 타인에 대해서 어떻게 생각하고 · 느끼고 · 지각하고 어떤 행동을 하는지와, 타인이 어떻게 생각하고 행동하기를 기대하는지, 타인의 행동에 어떻게 반응하는지의 여부를 대인관계라고 정의하였으며(Heider, 1964), Leary(1957)는 대인관계의 행동적인 측면을 강조하여 대인행동을 타인과의 명백하고 의식적이며 윤리적이거나 상징적인 것과 관련된 행동이라고 정의하고 있다.

프로이드 학파에 속하는 Horney et al.은 사회심리학적 측면에서 인격형성에 영향을 주는 외부요인으로서 사회문화적인 요인 중 특히 가족관계 및 대인관계에 크게 관심을 두었으며, 이들이 주장하는 대인관계의 기본목적은 만족추구와 안전의 추구이다(Sullivan, 1954).

이상의 여러 연구자들의 정의를 정리해보면, 대인관계는 상황에 대한 인식을 분명히 함으로서 안정과 안전을 도모하고 협동·상호이해 및 통제, 교환, 도움을 주고 받음, 의미의 추구를 통해 형평 내지는 적응, 만족스러움, 어떤 목적의 달성이나 이득을 추구하면서 추구성의 확립으로 삶의 의미를 찾고 자아실현에 도달하는 것을 궁극적인 목적으로 한다고 볼 수 있다.

## 2.1.2. 중요성

인간관계의 대부분은 조직에서 이루어지며, 조직에서 형성할 수 있는 대인관계에 대한 신뢰(trust)는 직무만족 및 스트레스와 연관된 관계를 통하여 설명할 수 있을 것이다. 사회심리학과 연관학문에서는 대인관계에 있어서의 신뢰의 중요성을 강조하고 있는데, 신뢰는 상대적으로 높은 확실성이 미래의 보상과 관련되는 경우, 구성원이 상대방의 입장에서 예측 가능한 행동과 의무행동을 추구할 때 중요한 의미를 가진다(김태웅, 2000).

모든 대인관계는 스트레스 요인으로서 작용한다. 가장 보편적인 대인관계 요인은 상사, 부하, 동료, 고객들과의 관계를 말한다. 이중, 작업집단 내에서의 동료와의 대인관계의 질은 조직구성원에게 매우 중요한데, 구성원이 작업단위의 한 부분으로 수용되는 정도, 우호적 관

계, 동료 구성원의 지원정도가 동료관계의 질을 형성한다.

상사와의 관계에서, 상사가 공정하거나 도움을 제공하며 유능하고 효과적이라고 지각하면 직무만족에 효과를 미치게 된다.

따라서 효과적인 상사의 자질은 문제해결가(problem-solver), 코치(coach), 경청가(listener), 핵심적 직무관련 정보의 원천 등으로 표현되며, 비효율적 상사는 불공정, 부하의 편향치, 사고 등에 있어 비양립성(incompatibility)을 지각하는 상호 종속적인 두 당사자들 간의 상호작용을 포함한다(Volker, 1996). 이러한 비양립성은 당사자들 간의 차이를 정확히 지각하거나 선택사항(option)의 이용성, 문제의 본질, 책임을 지는 당사자들의 오도된 지각에 기초를 두고 있다. 대인관계 스트레스와 갈등은 중요한 직무스트레스 요인임에도 불구하고, 대인관계는 사회적 지원에 영향을 미치는 유형을 중심으로 연구가 진행되어 왔고, 대인관계 스트레스 과정에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 부족한 실정이다.

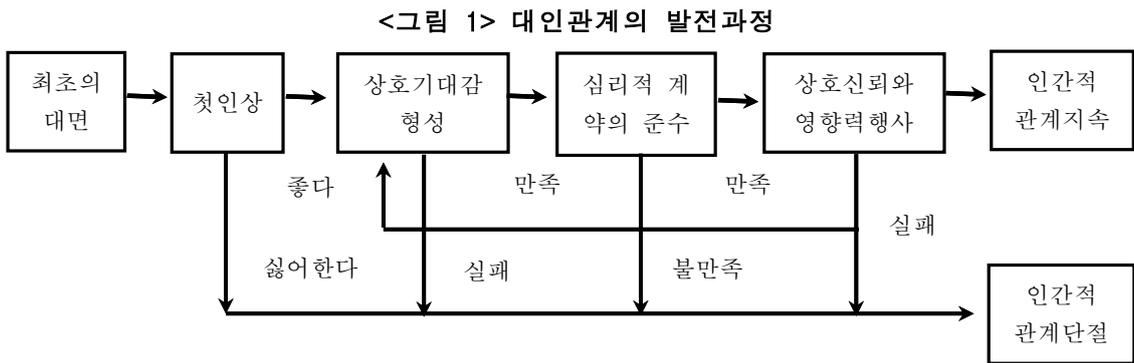
Hackman and Oldham(1976)은 구성원들의 직무만족을 구성하는 요소로서 직장 내에서의 구성원들이 형성할 수 있는 동료와 상사로 대표될 수 있는 대인관계의 중요성을 강조하였고, 이러한 대인관계가 동기부여에도 중요한 역할을 한다고 하였다.

대인관계요인이 중요시되는 이유는 조직 내 동료 및 상관과의 단결을 중요시 여기는 조직에서는 매끄럽지 못한 대인관계는 중대한 스트레스 원인이 될 수 있으며, 부정적인 결과를 발생하기 때문이며, 이러한 대인관계의 중요성은 개인의 성향에 따라서 많은 차이를 보일 수 있기 때문이다. 대인관계는 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 가지고 있는데, 상사와의 긍정적인 대인관계는 칭찬·안내·승진의 개념을 포함하며, 동료와의 긍정적인 대인관계는 우정·도움·평온이라는 개념을 함축하고 있다.

대인관계의 긍정적인 측면에서 수많은 연구는 직무스트레스 요인과 결과변수간의 관계에서 사회적 지원(social support)의 조절효과의 규명이라는 관점에서 수행되었다. 사회적 지원 중에 특히 상사와 동료가 보여주는 사회적 지원은 직무스트레스를 줄이는 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 사회적 지원에 대한 연구들의 기여는 조직 내에서 형성될 수 있는 인간관계를 단순한 상황적 변수(situational variables)로 취급되기보다는 직무의 일부로 보게 하였다. 사회적 지원의 연구에서 지원의 유형(감정적 지원, 도구적 지원)과 지원의 원천(상사, 동료, 배우자)을 분류하였고, 사회적 지원을 측정하기 위하여 구성원이 다른 구성원들과의 대인간 접촉을 사용하였는데, 이러한 방법은 대인간 접촉이 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있다. 그러나 대인간 접촉은 항상 긍정적인 역할을 수행한다고 보기는 어렵다. 대인간 접촉의 부정적 효과를 고려한 시각은 정신적 고갈(Burnout)연구과정에서 증명된 것으로, 대인관계의 부정적인 측면은 직무스트레스로서 직무만족과 조직몰입을 저하시킬 것이라고 전제하고 있다.

### 2.1.3. 대인관계의 발전과정

대인관계는 <그림 1>에서 나타난 바와 같이 일련의 과정을 거치며 형성·발전한다고 볼 수 있다(이종법 1987).



#### 2.1.3.1. 첫인상

대인관계발전의 시작은 첫인상을 형성하는 단계로써 최초의 만남을 통하여 각자가 가지는 상대에 대한 호감의 정도에 따라 첫인상의 이미지가 형성되는데, 상호간 호감의 정도가 높으면 대인관계는 다음의 단계로 발전할 수 있지만, 만약 호감의 정도가 낮을 경우에는 대인관계는 단절되고 만다.

첫인상에 영향을 미치는 요인으로서는 첫째, 육체적 특성으로서 연령, 성(性), 체격, 용모, 피부색 등이며, 둘째, 지적능력으로서 사고력, 판단력, 창의력, 의사소통능력 등을 들 수 있다. 셋째, 퍼스낼리티(Personality) 특성으로서 수용성, 신뢰성, 사회성 등이라 할 수 있다.

첫 인상이 대인관계에 미치는 영향을 학자들은 다음과 같이 설명하고 있다.

Byrne(1971)의 연구에 따르면 인간은 자기와 비슷한 특성(태도, 배경, 문화, 사고 등)을 지닌 사람을 선호하게 된다. 그것은 자기와 유사한 특성을 소유한 사람을 지지함으로써 자기 자신의 신념, 인생관, 의사결정의 정당함을 증명, 확인하는 보상을 받을 수 있기 때문일 것이다. 이러한 결합현상은 Goffman의 결혼배우자 선정에서도 설명되고 있으며, 기업에서 새로운 종업원을 채용할 때 현재 종업원의 특성과 유사한 특성을 소유한 자를 선호하는 것에도 적용되고 있다.

Kelley(1950)는 특성상의 선입관이 대인관계에 미치는 영향에 관한 연구결과를 다음과 같이 기술하고 있다. 그의 연구는 학부 대학생들을 대상으로 실시되었는데, 그는 학생들에게

그날의 강연을 맡아줄 강사와 약력을 간략하게 작성하여 미리 배포하였다. 절반의 학생들에게 배부된 약력의 내용은 강사를 온화한 성격의 소유자로 표시하고 있으며, 나머지 절반의 학생들에게 배부된 약력의 내용은 동일 강사를 차가운 성격의 소유자로 표현하고 있었다. 학생들이 각자에게 배부된 약력을 읽고 난 후 강사가 도착하였으며 약 20분간의 강연이 있었다. 강연이 끝난 후 강사의 성격에 관한 평가서를 학생들로 하여금 작성하게 하여 회수·분석한 결과, 온화한 성격의 소유자란 약력을 읽은 학생집단은 차가운 성격의 소유자란 약력을 읽은 학생집단 보다도 강사를 '사교적이며, 자연적이며, 유머감각이 뛰어난 인물'로 평가하고 있을 뿐만 아니라 전자의 집단은 56%가 강사와 직접적인 의견교환을 한 반면, 후자의 집단은 32%만이 직접토론에 참여하고 있다는 것을 밝혀냈다. 이는 타인의 특성에 관한 선입관이 타인과의 대인관계에 지대한 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다.

이러한 연구들을 고찰할 때 개인이 보여주고 있는 첫인상이 대인관계 발전에 있어서 얼마나 중요한 것인지를 알 수 있다. 물론 호감을 주는 첫인상이 지속적인 대인관계를 유지하여 준다는 보장을 할 수 없지만, 적어도 상대방과의 대인관계발전의 초기단계에서는 필수적인 요인이 된다는 것만은 부인할 수 없는 명백한 사실이라 하겠다.

### 2.1.3.2. 상호기대감 형성

상대방에 대한 호감적인 첫인상이 형성되고 나면, 사람들은 장기적 대인관계 유지를 위한 상호기대감의 형성단계로 발전한다. 조직구성원들 상호간에 기대하는 사항들은 조직에서의 신분보장, 친교관계유지(affiliation), 조직에서의 원만한 역할 및 직무수행, 자아실현, 성취동기달성 등이다. 즉, 신입사원은 상급자가 친절하고 공정하게 자기를 대해 주기를 기대하며, 자기를 지지하여 주고, 자기의 욕구를 충족시켜 주길 기대하는 반면에 상급자는 신입사원이 생산적이며, 조직에 충성심을 갖고 조직의 규범과 규칙을 준수하여 주길 기대하는 것이다. 상호간에 이러한 기대감이 형성되면 다음 단계로의 대인관계가 발전되는 반면, 기대감이 형성되지 못하면 상호간의 대인관계는 단절되는 것이다.

Burns(1955)의 연구에 의하면 승진과 신분이 보장되어 있지 아니한 어떤 회사의 노령층 근로자집단은 자기들끼리 자기들의 사회적 지위를 확보하기 위하여 결속하며 결속된 힘을 바탕으로 관리자에 대항하는 극단적인 부정적 규범을 형성하였다는 것이다. 이들은 관리활동의 방해, 모든 종업원에게 환영을 받는 보너스제도에 대한 불만 노출, 상급자에 대한 부정적 태도 표출 등의 부정적 규범을 사용하였다. 즉 이들은 상대방에 대한 기대감이 형성되지 못할 때에는 상호간의 인간적 관계가 유지되지 못한다는 것을 의미한다.

Boyatzis(1974)의 연구는 친교욕구가 높은 관리자에게 같이 일을 할 부하직원을 선정할 수 있는 권한을 부여하였을 때 그 관리자는 업무수행의 능력과는 상관없이 자신과 친한 그리고 가까운 관계를 유지하고 있는 하급자를 선정하며 또한 능력소유자 보다는 자신의 제안

을 거절하지 않을 하급자를 선정한다는 것을 밝혀내었으며, Thomas(1977)는 사람들은 일반적으로 그들이 상대방으로부터 무엇을 기대하고 있는지를 정확하게 인지하지 못할 뿐만 아니라 이러한 것은 일반적으로 대인관계발전의 초기단계에서는 더욱 불분명하다고 지적하였다.

이와 같은 기대의 모호성은 대인관계의 초기단계에서 상대방에 깊은 인상을 심어주기 위한 목적으로 자신이 이행하여 줄 수 없는 약속을 하기 때문에 일어난다고 한다. 이러한 경우 대인관계 역시 만족스러운 상태로 전개되지 못한다. 따라서 본 단계에서는 자기 자신의 기대가 무엇인가, 그리고 상대방이 나에게 기대를 하고 있는 것이 무엇인가를 정확히 규명하고 파악하는 것이 대인관계를 지속적으로 유지하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

### 2.1.3.3. 심리적 계약의 준수

상대방에 대한 기대감이 형성되고 난 다음, 상호간의 관계유지는 당사자 모두 상대방의 기대감을 충족시켜 주기 위한 노력의 정도와 결과에 의하여 결정되는데 이 단계를 심리적 계약의 준수단계라 한다. 이 단계는 상대방이 제3자의 자세가 아닌, 관계 당사자로서의 적극적이며 진실하고 정직한 행동을 통하여 다른 상대방의 기대를 충족시켜 주는 과정이다. 물론 상대방의 기대를 완벽하게 충족시켜 주지 못하는 경우가 종종 있을 수 있다. 이때는 상대방에게 적어도 ‘당신의 욕구를 충족시켜 주기 위하여 최대한의 노력을 하였다’는 것을 구체적으로 확신시켜 주어야 한다. 만일 확신을 시켜 주지 못한다면 또는 상대방이 다른 상대방의 의도적 내지는 이기적 욕심에 의하여 자기의 기대가 충족되지 못하였다는 것을 느끼게 되면 양자 간의 원만한 대인관계의 유지는 매우 어렵게 된다.

Kiesler(1967)는 집단구성원간의 강력한 우애는 상대방을 좋아하고 있으며 그의 기대감을 충족시켜 주기 위한 최대한의 노력을 하고 있다는 진실된 표현을 보여주는 단순한 행위에 의하여 조성된다고 주장하였으며, Gratt(1973)는 상대방의 의도가 이기적 또는 조작된 혹은 진실하지 못하다는 심증을 갖게 되면, 상대방의 외형적 행위와는 관계없이 사람은 상대방과의 인간관계지속에 강한 거부감을 갖게 된다고 주장하고 있다.

대인관계를 성공적으로 유지하기 위해서는 상대방이 무엇을 기대하고 있는가를 정확히 알아야 하며, 또한 기대를 충족시켜 주기 위한 행위가 정직·진실하여야 하고 신뢰성이 있어야 하며, 예측 가능하여야 할 것이다. 만일 이러한 요건이 결여된다면 상대방에 대한 불만이 고조되어 갈등이 발생하고, 갈등을 해소하지 못하면 대인관계가 단절되고 만다.

Gabarro(1978)가 제시하고 있는 하급자들의 상관에 대한 기대사항을 열거하면 다음과 같다. 우선 개인 속성에 대한 기대에는 첫째, 정직성 : 도덕적·양심적 사고 및 행위 유지, 둘째, 동기 : 정당한 의도와 신뢰할 수 있는 행동, 셋째, 일관성 : 일관된 행위 표현 및 유지, 넷째, 개방성 : 대인관계에서 정직한 자기노출, 다섯째, 신중성 : 타인에 대한 신뢰하는 마음

의 유지이며, 능력에 대한 기대에는 첫째, 기술적 능력 : 업무수행에 필요한 전문지식 및 능력의 소유와 둘째, 대인관계능력 : 효율적인 대인관계를 유지할 수 있는 능력의 소유로 보았다. 그리고 판단에 대한 기대에는 첫째, 경영감각 : 훌륭한 경영의사결정과 둘째, 타인평가 : 정확한 타인평가로 보았다.

#### 2.1.3.4. 상호신뢰와 영향력 행사

상호 간 기대사항을 충족시켜 주는 빈도수가 높으면 높을수록 대인관계는 상호신뢰 및 영향력의 행사단계로 발전한다. 신뢰감의 형성은 진실한 대인관계 유지에 매우 중요한 요소로서, 상대방이 형성된 심리적 계약을 잘 준수할 것이라는 믿음을 뜻한다. 즉 경영자가 종업원을 채용할 때는 종업원이 부여된 업무를 성공적으로 수행하여 줄 것이며, 조직에 충성심을 가지고 성실한 자세를 갖추며, 조직의 제반 규범과 규칙을 준수하여 줄 것이라는 신념을 갖기 때문이다. 또한 종업원은 경영자와 조직이 자기의 신분을 보장하여 주며, 사회적 욕구, 정신적 욕구를 충족시켜 줄 것이라는 신념을 가짐으로써 조직구성원의 일원이 되는 것이다. 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방에 대한 신념을 가져야 되는 것이며, 신념은 상대방과의 관계를 유지하면서 체험한 경험에 의하여 그 농도가 결정되는 것이다.

Luft(1970)에 의하면 대인관계가 원만하지 못한 것은 미지영역, 즉, '내가 모르는 나의 부분과 남이 모르는 나의 부분'이 큰 경우로서, 그 부분이 커지면 커질수록 상대방에 대한 정확한 판단이 흐려지며, 그 결과 상대방의 현실적 기대를 정확하게 파악하지 못하여 상호간의 기대충족이 결여되고 신뢰의 수준이 감소된다. 그 결과 상호간의 갈등이 증가되며 대인관계가 원만하게 유지되지 못한다고 주장하였다. 상호 신뢰와 더불어 대인관계는 양관계가 상호간에 영향력을 행사하는 단계로 발전한다.

영향력 행사라는 것은 대인관계 형성의 초기단계인 첫인상에서 상호 신뢰까지 형성되어 온 대인관계를 바탕으로 상대방의 사고, 태도 및 행위에 변화를 일으키는 것을 의미한다. 앞의 단계에서와 마찬가지로 상호간 의견을 서로가 얼마나 수용·동의하여 어떠한 변화를 나타내어 주는지, 그 정도 여하에 따라 원만한 관계유지 그리고 지속적 관계유지가 결정되는 것이다. 상대방의 행위변화에 지속적으로 영향력을 행사하는 것을 우리는 리더십이라고 표현하며, 관리자의 리더십과 대인관계능력을 중시하는 것은 조직의 목표달성을 위하여 구성원들의 행위를 바람직하게 변화시키는데 대단히 중요할 뿐만 아니라, 신입사원의 조직사회화에 지대한 영향을 미치거나 역할을 수행하기 때문이다. 관리자와 부하 간의 원만한 상호관계는 그들의 직무수행에 필요한 동기유발을 도와주고, 직무수행에 필요한 지식을 제공하는데 도움을 주며, 발생한 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있다. 또한 다른 부서의 관리자와의 원만한 관계는 자기 부서의 효율성 제고와 부서간의 갈등해소에 도움을 주며, 조직 전체의 원만한 운영에도 도움을 줄 것이다.

## 2.2. 결과행위

### 2.2.1. 과업성과

과업성공에 대한 정의는 만족할만한 정의가 일반화되어 있지 않고 학자들마다 개념상의 차이가 많다. Seashore and Yuchtman은 희소하고 귀중한 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척하는 조직체의 능력이라고 정의하였으며, Pennings는 조직체와 환경과의 적합성으로 과업의 성과를 정의하였다.

Hick and Gullet는 효율적인 조직은 조직을 능가하는 힘을 가지는 것에 만족해하는 조직이라고 하였고, Georgopolous and Tannenbaum은 과업성공은 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 오용함이 없이 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것이라고 주장하였다(오세훈, 2006).

### 2.2.2. 의사소통

대인관계가 생산적인 상호관계 및 이해를 위해서는 일방적인 관계방식이 아니라 서로의 감정과 생각을 주고받는 원활하고 수용적인 의사소통의 과정이 반드시 필요하다. 의사소통은 인간의 감정·느낌·생각·태도 등의 메시지를 언어적·비언어적 수단을 통하여 상호간의 행동에 영향을 주고받는 매개체로서 대인관계의 순환적인 과정이다. 그러므로 의사소통은 개인의 인간성을 발전시키는 것은 물론 다른 사람과의 관계를 성립, 발전, 보존시키는 수단이라고 할 수 있다.

의사소통은 서로를 알아가고 이해하는 중요한 수단이지만 그 자체가 암호체계여서 주고받는 동안 서로에 대한 이해를 도울 수도 있고 오해를 불러일으키는 원인이 될 수 있다. 보통은 말을 주고받을 때는 그 말 속에 상대방에게 전달하고자 하는 의도가 들어있기 마련이다. 그러나 그 의도를 직접적으로 표현할 수 없기 때문에 말과 행동으로 바꾸어 표현하는데, 이 의사소통의 과정에서 많은 장애요인들이 발생하게 된다. 이러한 장애요인으로서는 가치관이나 신앙, 신념의 차이, 입장의 차이, 선택성, 과거의 경험, 감정의 영향, 외모, 문화적인 차이 등이 있다(배미화, 2004).

### 2.2.3. 직무만족

직무만족은 개인의 태도와 가치·신념·욕구 등에 따라 직무 그 자체 및 직무를 둘러싼 환

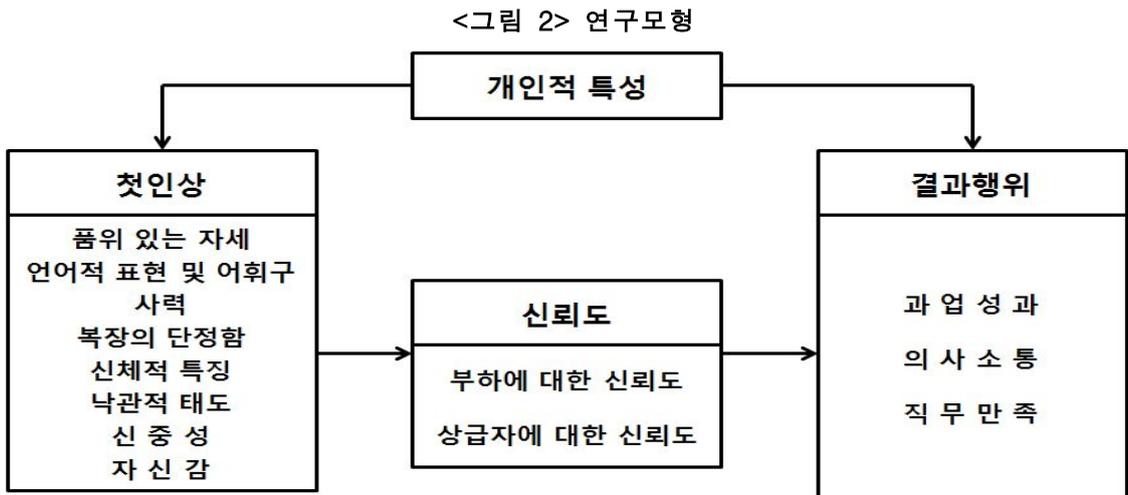
경에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 말한다. 즉, 직무만족이란 종업원이 자신의 직무와 관련해서 과업 그 자체 및 임금·승진기회·상사·동료·작업환경 등과 같은 제반 조건에 대하여 얼마나 만족하고 있는지를 나타내는 감정적인 선호도를 의미하며, 이는 직무수행에 직접적인 영향을 미친다. 때문에 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직구성원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 가지는 것이 중요하다.

이와 같이 직무만족은 일종의 태도이기 때문에 다른 태도들과 마찬가지로 다양한 원천으로부터 형성될 수 있으며, 그 강도와 일관성의 정도가 변화할 수 있다. 또한 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 같은 조건에서도 상이한 만족을 나타낼 수 있다. 따라서 직무만족은 한 개인이 직무에 대해 기대하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 통해 나타나는 주관적인 개념으로 볼 수 있다(Walker, 1977).

### III. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1. 연구모형의 설계

본 연구는 대인관계의 첫 단계인 첫인상에 대한 인식이 결과행위에 미치는 영향관계를 살펴보고자 선행연구의 결과를 토대로 <그림 2>와 같이 모형을 설정하였다.



### 3.2. 가설 설정

가설 1 : 근로자의 개인적 특성에 따라 첫인상에는 차이가 있을 것이다.

가설 2 : 근로자의 첫인상과 신뢰도 간에 상관관계가 있을 것이다.

가설 3 : 신뢰도는 결과행위에 영향을 미칠 것이다.

## IV. 방법론

### 4.1. 자료수집방법 및 표본 특성

본 연구는 제조업과 서비스업에 종사하는 근로자의 개인적 특성에 따른 직장 내 대인관계 능력의 차이를 살펴보고, 대인관계능력의 영향요인이 결과행위에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 연구목적을 달성하기 위하여 실증조사는 설문용 이력을 이용한 설문지 조사방법을 이용하였으며, 조사대상자는 부산과 경남지역의 기업체들에 근무하는 근로자 258명을 대상으로 하였으며, 수집된 자료는 SAS 패키지를 이용하여 분석하였다. 설문지는 총 280부를 배포하여 이중 258부를 회수하여 분석의 대상으로 하였으며 표본의 구성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 구성

구분	빈도	백분율
연령	25세 이하	7.5
	26~30세 이하	21.7
	31~35세 이하	24.0
	36~40세 이하	18.1
	41~45세 이하	15.4
	46세 이상	13.4
혼인상태	미혼	34.9
	기혼	65.1
최종학력	고졸 이하	26.2
	전문대 졸업	26.2
	대졸 이상	47.7
직종	제조업	58.4
	서비스업	41.6

직위	사원	133	52.2
	대리	48	18.8
	과장	44	17.3
	부장 이상	30	11.8
근무기간	1년 이하	34	13.4
	2~3년 이하	53	20.9
	4~5년 이하	43	17.0
	6~10년 이하	49	19.4
	11~15년 이하	30	11.9
	16년 이상	44	17.4
담당업무	사무직	170	66.4
	생산직	77	30.1
	판매직	9	3.5
회사규모	50인 미만	58	22.6
	50~300인 미만	130	50.6
	300인 이상	69	26.8
업무 전문화	대체로 단순	39	15.5
	보통	117	46.6
	대체로 전문	95	37.8

표본의 구성을 살펴보면 남자가 367명(61.0%), 여자 235명(39.0%)으로 구성되었으며, 연령대는 20대 128명(24.7%), 30대 273명(45.7%), 40대 146명(24.4%), 50대 이상 31명(5.2%)으로 이루어져 있다. 교육수준에서는 고졸이하 56명(9.3%), 전문대 졸 80명(13.3%), 대학교 졸업 이상이 397명(66.2%), 대학원 졸업이상이 67명(11.2%)으로 조사되었다. 직위에서는 일반 평사원이 309명(51.6%), 대리 140명(23.4%), 과장 85명(14.2%), 차장이상 65명(10.9%)으로 나타났다, 근무기간에 대한 응답은 1~2년 이하 172명(29.5%), 3~5년 이하 103명(17.6%), 6~10년 이하 111명(19.0%), 11~20년 이하 155명(26.5%), 21년 이상 43명(7.4%)으로 나타났다.

## 4.2. 변수의 조작적 정의

### 4.2.1. 첫인상

첫인상은 사교적 품위 및 자세, 지적인 인상을 줄 수 있는 언어적 표현 및 어휘의 구사력, 복장 단정함, 생김새 및 체격 등의 신체적 특징, 성격, 낙관적 태도, 신중성, 자신감의 정도로 보았다.

### 4.2.2. 신뢰도

신뢰도는 부하에 대한 신뢰의 정도와 상급자에 대한 신뢰의 정도로 보았다.

### 4.2.3. 결과행위

결과행위에는 근로자가 소속한 부서의 과업의 성과와, 조직의 구성원간의 정보교환 및 의사소통의 정도, 그리고 근로자의 직무에 대한 전체적인 만족의 정도로 보았다.

## V. 연구가설 검증

### 5.1. 가설 1의 검증

가설 1 : 근로자의 개인적 특성에 따라 첫인상에는 차이가 있을 것이다.

가설 1에 대한 개인특성별에 따른 차이성을 분석하기 위하여 T-검정과 분산분석(ANOVA)으로 수행하였다. 두 집단에 대한 차이성 검정은 T-검정을 하였고, 세 집단 이상인 경우는 분산분석(ANOVA)을 하였다. ANOVA 검정에서 집단 간의 유의한 차이가 있을 경우 사후 검정으로 Student-Newman-Keuls(S-N-K)의 다중비교를 하여 각 집단의 차이 A, B, C(평균;  $A < B < C$ )로 표기하였으며 <표 2>와 같다. <표 2>에서 개인특성에 따라 유의한 차이를 보여주고 있는 첫인상에 대한 결과를 보여주었고, 좀 더 세부적인 차이성 검증 결과는 아래와 같이 제시하고자 한다.

<표 2> 개인특성별 첫인상에 대한 차이성 분석

구분	품위있는 자세	언어적 표현	복장의 단정함	신체적 특징	낙관적 태도	신중성	자신감
연령			*				
혼인상태							**
최종학력	**	**	*		**	**	**
직종	**						
직위	*	*	**				**
근무기간	**						*
회사규모	*	*	**	**	**	**	**
업무전문성			**	*		*	*

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.1.1. 품위 있는 자세에 대한 첫인상 차이성 검증

품위 있는 자세에 대한 개인적 특성별 도구의 차이성 검증결과, 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 최종학력, 직종, 직위, 근무기간, 회사규모로 조사되었으며, <표 3>과 같다.

직위를 살펴보면, 직종이 부장이상인 경우 "품위 있는 자세"의 평균±표준편차는 3.63±0.89로 평균이 가장 높았고, 사원(3.15±0.76), 대리(3.23±0.75)는 점수가 낮아, 부장이상과 사원 및 대리 집단 간의 뚜렷한 차이를 보여주고 있다.

<표 3> 개인특성별 품위 있는 자세에 대한 차이성 검증

구 분		평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
최종학력	고졸이하	2.97	0.67	8.76	0.000**	A
	전문대 졸업	3.22	0.88			A
	대졸이상	3.46	0.76			B
직종	제조업	3.30	0.56	-3.54	0.000**	
	서비스업	3.54	0.46			
직위	사원	3.15	0.76	3.82	0.010*	A
	대리	3.23	0.75			A
	과장	3.43	0.81			A B
	부장 이상	3.63	0.89			B
근무기간	1년 이하	3.26	0.79	3.20	0.008**	A
	2~3년 이하	3.09	0.74			A
	4~5년 이하	3.16	0.72			A
	6~10년 이하	3.24	0.85			A
	11~15년 이하	3.20	0.84			A
	16년 이상	3.68	0.74			B
회사규모	50인 미만	3.36	0.81	3.98	0.020*	A B
	50~300인 미만	3.14	0.76			A
	300인 이상	3.45	0.81			B

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

최종학력은 대졸이상(3.46±0.76), 직종은 서비스업(3.54±0.46)에서, 근무기간은 16년 이상(3.68±0.74), 회사규모는 300인 이상(3.45±0.81)이 "품위 있는 자세"에 대한 첫인상에 영향을 많이 미치는 집단으로 조사 되었다.

이는 직책이 높을수록 만나는 사람의 직책 또한 높다는 것으로 볼 수 있으며, 학력이 높

을수록, 경력이 많을수록 품위 있는 자세가 유지된다고 볼 수 있다.

### 5.1.2. 언어적 표현 및 어휘구사력에 대한 첫인상 차이성 검증

언어적 표현 및 어휘구사력에 대한 차이성 검증결과는 <표 4>와 같다. 언어적 표현 및 어휘구사력에 대하여 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 최종학력, 직위, 회사규모로 조사되었다. 최종학력의 경우 대졸이상의 집단에서 평균±표준편차는 3.60±0.81로 가장 높게 나타났고, 직위에서는 부장 이상의 집단에서 평균±표준편차가 3.80±0.76으로 높았고, 회사규모에서는 50인 미만(3.69±0.79)로 언어적 표현 및 어휘구사력에 대한 첫인상에 영향을 많이 미치는 집단으로 조사되었다.

<표 4> 개인특성별 언어적 표현 및 어휘구사력에 대한 차이성 검증

구 분	평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교	
최종학력	고졸이하	3.19	0.80	5.52	0.004**	A
	전문대 졸업	3.37	0.85			A B
	대졸이상	3.60	0.81			B
직위	사원	3.39	0.86	3.58	0.014*	A
	대리	3.21	0.77			A
	과장	3.55	0.76			A B
	부장이상	3.80	0.76			B
회사규모	50인 미만	3.69	0.79	3.89	0.022*	B
	50~300인 미만	3.38	0.87			A
	300인 이상	3.30	0.73			A

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.1.3. 복장의 단정함에 대한 첫인상 차이성 검증

복장의 단정함에 대한 차이성 검증결과는 <표 5>와 같으며, 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 연령, 최종학력, 직위, 회사규모, 업무전문화로 조사되었다. 복장의 단정함에 대한 차이검증결과에서 연령이 높을수록, 최종학력이 높을수록, 지위가 높을수록, 업무의 전문화가 높을수록 복장의 단정함에 대한 첫인상에 영향이 높은 것을 알 수 있으며, 회사규모의 경우 50인 미만의 소기업에서 높게 나타났는데 이는 소기업의 경우 대기업보다 근로자의 수가 적으므로 복장의 단정함을 가까이에서 더 지각할 수 있기 때문이라고 생각된다.

<표 5> 개인특성별 복장의 단정함에 대한 차이성 검증

	구 분	평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
연령	25세 이하	2.63	0.95	2.43	0.036*	A
	26~30세 이하	3.16	0.95			A B
	31~35세 이하	3.00	0.83			A B
	36~40세 이하	3.07	0.86			A B
	41~45세 이하	2.85	0.81			A B
	46세 이상	3.35	0.69			B
최종학력	고졸이하	2.88	0.72	4.39	0.013*	A
	전문대 졸업	2.94	0.95			A
	대졸 이상	3.22	0.85			B
직위	사원	3.03	0.86	7.33	0.000**	A
	대리	2.77	0.89			A
	과장	2.98	0.76			A
	부장이상	3.67	0.71			B
회사규모	50인 미만	3.22	0.75	6.01	0.003**	B
	50~300인 미만	3.13	0.82			B
	300인 이상	2.75	0.98			A
업무전문화	대체로 단순	2.90	0.96	4.94	0.008**	A
	보통	2.93	0.83			A
	대체로 전문	3.28	0.84			B

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

#### 5.1.4. 신체적 특징에 대한 첫인상 차이성 검증

신체적 특징(생김새, 체격)에 대한 차이성 검증결과는 <표 6>과 같으며, 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 회사규모와 업무전문화로 조사되었다. 신체적 특징의 경우 업무의 전문화가 높을수록 첫인상에 영향을 많이 미치는 것을 알 수 있다.

<표 6> 개인특성별 신체적 특징(생김새, 체격)에 대한 차이성 검증

	구 분	평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
회사규모	50인 미만	2.76	0.80	6.13	0.003**	B
	50~300인 미만	2.81	0.89			B
	300인 이상	2.33	1.09			A
업무전문화	대체로 단순	2.56	0.99	4.38	0.014*	A
	보통	2.52	0.91			A
	대체로 전문	2.89	0.94			A

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.1.5. 낙관적 태도에 대한 첫인상 차이성 검증

낙관적 태도에 대한 차이성 검증결과는 <표 7>과 같으며, 유의수준 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 최종학력과 회사규모로 조사되었다. 낙관적 태도의 경우 최종학력이 높을수록 첫인상에 영향을 많이 미치며, 회사규모의 경우 300인 이상의 대기업에 낙관적 태도가 첫인상에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

<표 7> 개인특성별 낙관적 태도에의 차이성 검증

구 분		평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
최종학력	고졸이하	3.21	0.83	7.24	0.001**	A
	전문대 졸업	3.57	0.87			B
	대졸이상	3.72	0.88			B
회사규모	50인 미만	3.63	0.83	6.32	0.002**	AB
	50~300인 미만	3.36	0.95			A
	300인 이상	3.81	0.75			B

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.1.6. 신중성에 대한 첫인상 차이성 검증

신중성에 대한 차이성 검증결과는 <표 8>과 같다. 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 최종학력, 회사규모, 업무의 전문화로 조사되었다. 신중성에 대하여 최종학력이 높을수록, 300인 이상의 대기업일수록, 업무의 전문화가 높은 집단에서 신중성에 대한 첫인상에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 조직에서의 전문적인 지식을 요할 경우 특히 신중성에 대한 첫인상에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. <표 8>에서 나타난 바와 같이 대졸이상의 고학력 집단의 경우 조직 내에서 비교적 전문화된 업무를 담당하기 때문에 첫인상에서 많은 비중을 차지한다고 볼 수 있을 것이다.

<표 8> 개인특성별 신증성에 대한 차이성 검증

구 분		평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
최종학력	고졸이하	3.27	0.90	8.37	0.000**	A
	전문대 졸업	3.64	1.05			B
	대졸이상	3.84	0.83			B
회사규모	50인 미만	3.67	0.94	9.26	0.000**	A
	50~300인 미만	3.43	0.98			A
	300인 이상	4.01	0.75			B
업무전문화	대체로 단순	3.31	0.97	3.75	0.025*	A
	보통	3.68	0.93			B
	대체로 전문	3.79	0.89			B

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.1.7. 자신감에 대한 첫인상 차이성 검증

자신감에 대한 첫인상 차이성 검증결과는 <표 9>와 같으며, 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 혼인상태, 최종학력, 직위, 회사규모, 업무의 전문화로 조사되었다.

<표 9> 개인특성별 자신감에 대한 차이성 검증

구 분		평균	표준편차	T/F값	유의확률	다중비교
혼인상태	미혼	3.49	0.98	-3.66	0.000**	
	기혼	3.95	0.89			
최종학력	고졸이하	3.46	0.92	7.35	0.001**	A
	전문대 졸업	3.76	1.00			B
	대졸이상	4.00	0.88			B
직위	사원	3.55	0.941	6.24	0.000**	A
	대리	4.15	0.945			B
	과장	3.98	0.876			A B
	부장이상	3.93	0.86			A B
회사규모	50인 미만	3.83	0.99	22.36	0.000**	B
	50~300인 미만	3.47	0.89			A
	300인 이상	4.35	0.76			C
업무전문화	대체로 단순	3.54	0.94	3.64	0.027*	A
	보통	3.74	0.95			A B
	대체로 전문	3.99	0.95			B

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

자신감에 대하여 기혼근로자가 평균±표준편차 3.96±0.89로 높게 나타났으며, 최종학력은 대졸이상에서 평균±표준편차 4.00±0.88, 직위는 대리급에서 평균±표준편차 4.15±0.945, 회사 규모는 300인 이상의 대기업에서 평균±표준편차 4.35±0.76로 나타났다. 업무의 전문화가 대체로 높은 집단에서 평균±표준편차 3.99±0.95로 첫인상에 영향력이 높은 것으로 나타났다. 이는 사람들은 상대방의 첫인상을 결정지을 때, 개인의 한가지의 특성만으로 상대방에 대한 첫인상을 결정하는 것이 아니라 혼인의 여부, 상대방의 최종학력, 조직에서의 직위, 조직의 규모, 업무의 전문화 정도에 따라 첫인상을 결정한다는 것을 보여주고 있다.

## 5.2. 가설 2의 검증

가설 2 : 근로자의 첫인상과 신뢰도 간에 상관관계가 있을 것이다.

가설 2에 대한 검증을 위해 첫인상과 신뢰도간의 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관분석을 하였으며 <표 10>과 같다.

<표 10> 첫인상과 신뢰도간의 상관관계분석

구분		부하 신뢰도	상급자 신뢰도
품위 있는 자세	상관계수	0.175**	0.100
	유의확률	0.005	0.111
언어적 표현 및 어휘 구사력	상관계수	0.109	0.080
	유의확률	0.084	0.200
복장의 단정함	상관계수	0.067	0.060
	유의확률	0.288	0.339
신체적 특징	상관계수	-0.013	0.079
	유의확률	0.837	0.209
긍정적이며 낙관적 태도	상관계수	0.214**	0.123*
	유의확률	0.001	0.050
신중성	상관계수	0.246**	0.071
	유의확률	0.000	0.260
자신감	상관계수	0.300**	0.098
	유의확률	0.000	0.117

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

첫인상과 부하에 대한 신뢰도에 유의한 상관관계가 있는 것은 품위 있는 자세(0.175\*\*), 낙관적 태도(0.246\*\*), 자신감(0.3000\*)으로 나타났고, 부하에 대한 신뢰도와 가장 상관성이

높은 것은 자신감으로 나타났다. 상급자 신뢰도와 연관성이 있는 첫인상은 낙관적 태도 (0.123\*)로 나타났다.

### 5.3. 가설 3의 검증

가설 3 : 신뢰도는 결과행위에 영향을 미칠 것이다.

가설 3의 검증을 위한 신뢰도와 결과간의 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관관계분석을 실시하였으며 <표 11>과 같다. 신뢰도와 결과행위에 유의한 상관관계를 살펴보면 부하신뢰도의 경우 의사소통(0.474\*\*), 직무만족(0.473\*\*), 과업성과(0.403\*\*)의 순서로 상관성이 높은 것으로 나타났으며, 상급자 신뢰도의 경우 직무만족(0.531\*\*), 의사소통(0.480\*\*), 과업성과(0.429\*\*),의 순서로 상관관계를 나타냈다.

<표 11> 신뢰도와 결과행위의 상관관계분석

구분		과업성과	의사소통	직무만족
부하에 대한 신뢰도	Pearson 상관계수	0.403**	0.474**	0.473**
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000
상급자에 대한 신뢰도	Pearson 상관계수	0.429**	0.480**	0.531**
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000

주) \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

#### 5.3.1. 신뢰도와 과업성과의 회귀분석

신뢰도와 과업성과에 대한 인과관계를 확인하기 위하여 설명변수를 부하에 대한 신뢰도, 상급자에 대한 신뢰도로 두고 반응변수를 “과업성과”로 하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 12>와 같다.

회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 34.56(p<0.000)으로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R<sup>2</sup>값도 0.217로 회귀식이 전체 변동의 21.7% 정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 부하에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.304이고 t값은 3.39로 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 상급자에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.383이고 t값은 4.18로 1%에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부하에 대한 신뢰도,

상급자에 대한 신뢰도가 높을수록 과업성과가 높아짐을 알 수 있다.

<표 12> 신뢰도와 과업성과의 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값	p값	$R^2$ (수정된 $R^2$ )	F값	p값
부하에 대한 신뢰도	0.304	3.39	0.001**	0.217 (0.211)	34.56	0.000**
상급자에 대한 신뢰도	0.383	4.18	0.000**			

주) ① 반응변수는 과업성과

② \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.3.2. 신뢰도와 의사소통과의 회귀분석

신뢰도와 의사소통에 대한 중회귀분석 결과는 <표 13>과 같다. 회귀분석 결과 F값이 50.61( $p < 0.000$ )로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며,  $R^2$ 값도 0.289로 회귀식이 전체 변동의 28.9%를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 부하에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.390이고 t값은 4.45로 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 상급자에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.423이고 t값은 4.74로 1%에서 유의한 것으로 나타났다. 의사소통에서는 상급자에 대한 신뢰도가 높을수록 의사소통이 더 원활하게 이루어짐을 알 수 있다.

<표 13> 신뢰도와 의사소통의 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값	p값	$R^2$ (수정된 $R^2$ )	F값	p값
부하에 대한 신뢰도	0.390	4.45	0.000**	0.289 (0.283)	50.61	0.000
상급자에 대한 신뢰도	0.423	4.74	0.000**			

주) ① 반응변수는 의사소통

② \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

### 5.3.3. 신뢰도와 직무만족과의 회귀분석

신뢰도와 직무만족에 대한 인과관계를 확인하기 위하여 반응변수를 직무만족으로 하여 중 회귀분석을 실시한 결과는 <표 14>와 같다.

회귀분석 결과 F값이 64.68( $p < 0.000$ )로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며,  $R^2$ 값도 0.341로 회귀식이 전체 변동의 34.1%의 다소 높은 설명력을 가지고 있다. 각 회귀 계수에 대한 t값의 유의도를 보면 부하에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.339이고 t값은 3.62로 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 상급자에 대한 신뢰도에 대한 추정된 회귀계수는 0.635이고 t값은 6.66로 1%에서 유의한 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 상급자에 대한 신뢰도가 높을수록 직무만족이 높게 인식됨을 알 수 있다.

<표 14> 신뢰도와 직무만족의 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값	p값	$R^2$ (수정된 $R^2$ )	F값	p값
부하에 대한 신뢰도	0.339	3.62	0.000**	0.341 (0.336)	64.68	0.000**
상급자에 대한 신뢰도	0.635	6.66	0.000**			

주) ① 반응변수는 직무만족

② \*, \*\*는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

## VI. 결론

본 연구에서는 직장 내 대인관계능력이 결과행위에 미치는 요인을 파악하여 근로자의 대인관계능력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 하였다. 이를 위해 제조업과 서비스업에 종사하는 근로자 258명으로부터 수집한 자료를 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다.

가설 1 “근로자의 개인적 특성에 따라 첫인상에는 차이가 있을 것이다.”라는 가설에 대한 개인 특성별 차이검증결과는 다음과 같다. 대인관계과정에서 상대방에 대한 첫인상에 영향을 미치는 요인으로는 자신감, 신중성, 낙관적 태도로 나타났다.

가설 2 “근로자의 첫인상과 신뢰도 간에는 상관관계가 있을 것이다.”라는 가설에 대한 검증결과, 첫인상과 부하에 대한 신뢰도에 유의한 상관성이 있는 것은 품위 있는 자세, 낙관적 태도, 자신감으로 나타났고, 상급자에 대한 신뢰도와 연관성이 있는 첫인상은 낙관적 태도로

나타났다.

가설 3 “신뢰도는 결과행위에 영향을 미칠 것이다.”라는 가설에 대한 검증결과, 부하에 대한 신뢰도의 경우 의사소통, 직무만족, 과업성파로 나타났다. 상급자에 대한 신뢰도는 직무만족, 의사소통, 과업성파의 순서로 상관관계를 나타냈다.

과거의 기업은 조직의 성장 및 발전, 생산성 위주의 경영전략을 바탕으로 기업을 성장 발전시켜왔다. 그러나 글로벌화, 개방화, 세계화가 진전되면서 기업들은 과거의 경영전략으로는 더 이상 존속이 어렵게 되었다. 21세기 기업의 경영전략은 인적자원의 관리가 중요시되어지고 있다. 특히 기업의 입장에서는 근로자들이 자율적인 노력과 협조를 통한 조직의 효율성을 높이는데 노력을 기울여야 하며, 효율적 운영을 위한 대인관계능력의 향상은 매우 중요한 부분이라 볼 수 있다.

본 연구자의 연구결과를 종합해 보면, 대인관계의 발전과정에서 최초의 대면을 통해 형성되는 첫인상 형성에 영향을 주는 변수로 자신감, 신중성, 그리고 낙관적 태도를 가진 사람이 호감적인 첫인상을 상대방에게 주는 것으로 나타났다.

따라서 상대방에게 좋은 첫인상을 남기기 위해서는 조직의 구성원 스스로 자기 자신에 대하여 자신감을 갖고, 자신의 행동에 신중하며, 항상 긍정적이고 낙관적인 자세로 조직생활에 임할 때 직장 내에서의 대인관계능력은 향상되어지리라 본다. 또한 상대방에 대한 신뢰감이 높을 때 직장 내에서의 의사소통, 과업의 성과, 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입이 높은 것으로 나타났다. 따라서 직장 내에서의 의사소통을 원활히 하기 위해서는 방어적 태도보다는 개방적 태도를 가지는 것이 중요하며, 상대방과의 대등한 입장에서 상대방에게 깊은 관심을 가져야 한다. 또한 사실 중심의 문제해결을 위한 효율적인 의사소통의 기술을 강화하여야 할 것이다.

이상과 같은 본 연구결과에도 불구하고 다음과 같은 한계점도 가지고 있다. 첫째, 설문조사 시 다양한 분야의 직종을 연구비교 대상으로 하고자 하였으나, 제조업과 서비스업분야로 한정된 설문지로 인하여 다양한 분야의 직종별 차이분석을 할 수 없었다. 둘째, 시간 및 비용상의 한계점으로 “신뢰도”조사 시 ‘처음 기대수준’과 ‘처음 대비 현재의 충족(만족)수준’에 대한 설문문항을 설문지법 대신 면접법을 실시하였다면 더 객관적인 응답자료 수집이 가능하였으리라 생각된다.

## 참 고 문 헌

- 김태웅(2000), “역할 및 대인관계 스트레스가 조직구성원 태도에 미치는 영향: 조직근거 자기 존중감의 조절변수를 중심으로,” 서강대학교 석사학위논문.
- 배미화(2004), “감수성훈련이 대인관계증진 및 의사소통능력향상에 미치는 효과,” 동국대학교 석사학위논문.
- 오세훈(2006), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향,” 경희대학교 석사학위논문.
- 이종범(1987), “상·하급자간의 대인관계 개선,” 동아대학교 경영대학 경영연구.
- 한광희(1986), “청소년이 지각한 가정의 심리적 환경과 대인관계 성향에 관한 연구,” 숙명여자대학교 석사학위논문.
- Byrne, D.(1971), *The Attraction Paradigm*, NY, Academic press.
- Burns, T.(1955), “The Reference of Conduct in Small Group,” *Human Relations*, 8, 67-89.
- Boyatzis, E. E.(1974), “The Need for Close Relationships and the Manager’s Job,” *Organizational Psychology*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Gabarro, J. J.(1978), *The Development of Trust, Influence and Expectations, in Interpersonal Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Heider, R.(1964), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1976), “Motivation Through the Design of Work: A Test of A Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-261.
- Kelly, H. H.(1950), “The Warm-Cold Variable in the First Impression of Persons,” *Journal of Personality*, 18, 124-142.
- Kiesler, C. A., and J. Desalvo(1967), “The group as an influencing agent in a forced compliance paradigm,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 118-214.
- Krech, D.(1962), *Individual in Society*, New York, McGraw-Hill.
- Leary, L.(1957), *Interpersonal Diagnosis of Personality*, New York : The Ronald Press Co.
- Luft, J.(1970), *Group Process : An Introduction to Group Dynamics*, Palo Alto, Calif, National Press Books.
- Sullivan, H. S.(1954), *The Interpersonal Theory of Psychiatry*, New York, Norton.
- Thomas, A.(1977), “The Press of Personality: A Study of conversations between intorverts and extaverts,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 718-726.
- Thomas, A., and M. D. Harris(1985), “I’m OK-You’re OK”, New York, John Wiley & Son,

INc..