

# 공공도서관 관리자 커뮤니케이션 유형이 직원의 임파워먼트, 직무만족, 생활만족에 미치는 영향

## A Study on the Effect of Public Library Managers' Communication Styles on Employees' Empowerment, Job Satisfaction, and Life Satisfaction

정 미 옥 (Mi Ok Jeong)\*

### 목 차

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1. 서 론    | 4. 연구결과    |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결론 및 제언 |
| 3. 연구방법   |            |

### 초 록

본 연구는 공공도서관 관리자 커뮤니케이션 유형이 직원의 임파워먼트, 직무만족, 생활만족에 영향을 미치는지를 파악하기 위해 연구모형을 설계하고 검증하였다. 이를 위해 경기지역 4개와 서울지역 24개의 공공도서관의 근무자를 대상으로 설문조사를 실시하여 유효표본 219부를 연구에 사용하였다. 분석 결과, 지배형 커뮤니케이션은 직무만족에 사회형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 영향을 미치는 결과를 보였고, 또한 직원의 임파워먼트는 직무만족에 직무만족은 생활만족에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그 의미를 분석해보면 커뮤니케이션과 임파워먼트가 조직 내에서 충분하게 형성된 후에 비로소 직무만족과 생활만족을 갖는 것으로 해석된다. 마지막으로 연구 결과의 이론적 의미와 함의를 살펴보면 공공도서관의 본질과 기반을 강화하기 위하여 효과적 경영을 반영하는 방향성을 제시하였다는데 그 의의가 있으며, 향후에는 연구자의 커뮤니케이션 유형을 통합하여 보다 다양한 특성을 기준으로 연구가 이루어질 필요가 있음을 제시하였다.

### ABSTRACT

In this study, a research model was designed and verified in order to determine whether the communication styles of public library managers affect employees' empowerment, job satisfaction, and life satisfaction. A survey was conducted among employees of four public libraries in the Gyeonggi region and 24 libraries in Seoul, and 229 valid responses were analyzed. The analysis revealed that authoritative communication style influenced employees' job satisfaction, while social communication style influenced their empowerment. Additionally, employees' empowerment impacted their job satisfaction, which in turn affected their life satisfaction. This implies that job satisfaction and life satisfaction of the employees can be achieved after communication and empowerment were well established within the organization. This study is meaningful in suggesting an effective management direction for strengthening the essence and foundation of public libraries by examining the theoretical significance and implications of the research result. This study also suggested that in the future, another research should be conducted based on a variety of characteristics by integrating the different communication styles of researchers.

키워드: 커뮤니케이션 유형, 임파워먼트, 직무만족, 생활만족, 공공도서관

Communication Type, Empowerment, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Library

\* 경기대학교 교육대학원 사서교육전공 겸임교수(jmo74@naver.com / ISNI 0000 0005 0588 4252)

논문접수일자: 2023년 10월 22일 최초심사일자: 2023년 10월 30일 게재확정일자: 2023년 11월 6일

한국문헌정보학회지, 57(4): 185-208, 2023. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2023.57.4.185>

※ Copyright © 2023 Korean Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited. the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## 1. 서 론

코로나19 사태 이후 사회 전반에 걸쳐 빠르게 많은 부분이 변화하고 있으며, 조그마한 변화에도 적응을 위해 노력해야 할 만큼 무한경쟁 시대에 직면해 있다. 이는 도서관도 예외가 아니다. 문자, 매체, 건물, 사서, 이용자와 함께 어우러지는 도서관은 평생학습의 장, 지역문화 활동의 중심지, 사회적 안전망, 민주주의가 실현되는 곳이다(최항석, 조찬식, 2014). 도서관의 사명과 목표를 달성하기 위해서는 직원들의 상호작용과 협력, 시너지 창출이 요구되며, 사회적 인프라를 형성하는 도서관도 기업과 마찬가지로 물리적 공간과 조직의 역할이 선행되어야 한다.

도서관은 지어놓으면 저절로 굴러가는 건물이 아니다. 경계를 넘는 서비스를 요구하는 지역사회에서 도서관의 역할이 커지는 만큼 운영 여건과 인적자원이 적절하게 관리되어야 한다는 것이다. 이에 관리자는 조직 내 직원들의 원활한 커뮤니케이션을 중요 자산으로 인식하고, 효과적으로 관리하는 것이 중요한 과제이다. 부적절한 커뮤니케이션은 직원의 사기 저하, 자신감 감소, 그리고 목표 달성과 같은 심리적 요인에 상당한 영향을 미친다. 그러므로 관리자는 직원들의 자신감을 높이기 위해서는 커뮤니케이션을 신중하게 할 필요가 있다(Chamberlin, Ndwton, & LePine, 2017). 특히 도서관 관리자는 커뮤니케이션을 통해 조직의 목표를 설정하여 직원의 역할과 책임을 규명하며, 직원의 행동에 미치는 문화를 형성하고 통제하게 된다. 훌륭한 도서관 서비스는 사서의 좋은 역량에서 나온다고 할 만큼 동기부여가 되는 관리자의 커뮤니케이션 능력은 매우 중요한 의미를 지니게

된다. 최근 한 언론 보도에 따르면 직장인 1,441명을 대상으로 설문 조사를 한 결과, 95.6%가 '대화기술은 업무에 중요한 역할을 한다'라고 응답했고, 직장 내에서 비호감 말하기 유형으로는 '자기중심적이고 권위적인 말'(54.8%), '본인의 주장만 하는 말'(50.9%), '종일 불평불만으로 가득한 말'(42.9%), '늘 안된다고 하는 부정적인 말'(34.3%) 등으로 응답했다. 이는 관리자의 부적절한 커뮤니케이션이 직원의 업무와 심리에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다(김세진, 2020).

이에 본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 유형에 따라 직원들의 임파워먼트가 어떻게 달라지고 직무만족, 생활만족이 어떤 상호 관계를 지니는지 분석하고자 한다. 최근 심리변수들을 활용하는 연구들이 증가하고 있어 관리자의 임파워먼트를 높일 수 있는 커뮤니케이션이 무엇인지 고민해야 한다(황민경, 2023). 이는 관리자의 커뮤니케이션이 직무를 수행하는 직원의 태도를 긍정적으로 변화시키고, 직무를 성공적으로 수행하려는 동기를 부여하여 개인의 직무만족에 긍정적으로 작용함으로써 업무성과 향상으로 나타나며 더 나아가 개인의 삶의 질까지 이어진다는 것이다(Giri & Pavan Kumar, 2010). 이러한 관점에서 심리적 요인인 임파워먼트는 관리자의 성과로 이어지는 과정에서 매우 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 즉 임파워먼트를 통해 조직의 비전과 목표를 제시함으로써 직원이 직무의 가치를 새롭게 인식하도록 하며, 역량을 높이고, 그 역량을 효과적으로 활용하기 위해 권한과 책임을 부여하여 자율성을 바탕으로 직무를 수행할 수 있는 환경을 조성할 수 있다(Thomas & Velthouse, 1990). 이 모든

원인의 출발점이 바로 관리자의 커뮤니케이션이라는 점에서 관리자는 직원의 역량 향상과 성취감을 위해서라도 긍정의 커뮤니케이션을 적극적으로 사용해야 한다(Huang et al., 2018). 더욱이 격변하는 시대인 요즘 가장 중요한 요소로 직원의 삶의 질의 관점에서 생활만족이 재조명되면서 관심도가 상당함을 파악할 수 있다. 자기 자신의 주관적인 기쁨, 만족 등을 포괄하는 요소이나 임파워먼트 또는 직무만족이 높아진다면 직원의 생활만족에 긍정적인 영향을 미치므로(Diener, 2000) 임파워먼트와 직무만족 그리고 생활만족에 관한 관계 분석 역시 필요한 상황이다.

본 연구모형의 검증을 위해 국내 공공도서관에 근무하는 사서 및 관리자를 대상으로 설문조사를 진행하였고, 각 변인 간의 관계를 분석하였다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- (1) 관리자의 커뮤니케이션 유형은 직원의 임파워먼트와 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가?
- (2) 직원의 임파워먼트와 직무만족은 생활만족에 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구의 목적은 첫째, 도서관 관리자의 커뮤니케이션 유형에 따라 직원의 임파워먼트와 직무만족 그리고 생활만족 간의 상호 연관성을 파악하는 연구모형을 설계하고 검증하는 것이다. 둘째, 연구결과를 바탕으로 도서관 관리자에게 의미 있는 시사점을 제시하고, 직원 관점에서의 직무만족과 생활만족을 위한 중요한 실마리를 제공하는 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 관리자의 커뮤니케이션 유형이 임파워먼트에 미치는 영향

커뮤니케이션(Communication)은 공통성을 뜻하는 communis의 라틴어에서 유래된 단어로 우리말로 의사소통으로 번역되며, 주로 대인관계를 중심으로 메시지와 교환과 해석으로 사용된다(김영환, 2018). 연구영역에서 다양한 정의로 제시되고 있는데 개인과 집단, 조직 간에서 상징, 기호, 언어 등의 형태로 정보를 이해할 수 있도록 전달하는 과정이라고 할 수 있다(Jones, 1983; Robinson & Bennett, 1995; 김진환, 2008; 이영주, 2019). 정보를 공유 및 논의, 논쟁, 소통과 같은 형태로 나타나는 정보교환의 과정이자 둘 이상의 대인 간의 관계 속에서 정의했던 쌍방향적인 커뮤니케이션은 조직 차원에서 재정의되었다. 조직 내 커뮤니케이션은 구성원 간 메시지가 흐르는 과정을 의미하며 조직 내부의 여러 기능들은 이러한 메시지 흐름의 결과라고 하였다(김진환, 2008). 이는 곧 조직 내에서 정보를 교환하는 과정으로서 커뮤니케이션은 상사와 부하직원, 동료 직원 간, 부서 간, 외부 조직과의 의사소통을 통틀어 지칭하고 있다(이영주, 2019). 조직 내에서 다양한 관계 간 커뮤니케이션이 이루어지고 있는데, 구성원 간 커뮤니케이션에서 가장 큰 영향을 미치는 상대는 바로 업무와 직접적으로 연결되어 있는 직속 관리자이다. 관리자는 부하직원과 많은 시간을 공유하고, 업무적으로 의사결정에 관한 영향력을 행사하는 것은 물론 구성원 개인의 생활에도 영향을 미칠 수 있는

권한과 역할을 가지고 있다(Nicastri, Giallini, & Ruoppolo, 2021). 조직 내에서 조직이 지속적으로 성장하기 위해서는 상당히 중요한 역할을 하는 조직 내 커뮤니케이션을 활성화할 필요가 있으며, 사용하는 커뮤니케이션의 유형에도 주의할 필요가 있다(진수연, 박철우, 2021).

커뮤니케이션 유형은 각 개인의 고유한 특성에 따라 다양한 형태로 나타나기 때문에, 일정 기준에 따라 구분하고 연구하는 노력이 많이 이루어져 왔다. 이는 커뮤니케이션 유형에 따라 상대방에게 미치는 영향이 각기 다르기 때문이다. 이에 관한 연구는 1950년부터 이루어지기 시작했고, 1980년대에 들어와 커뮤니케이션 유형을 척도로 사용한 실증적 연구들이 발표되었다(김수희, 2017). 향후 다양한 커뮤니케이션 유형 연구에 응용되면서 척도의 신뢰도와 다양공선성으로 인해 결함이 많다는 비판을 받았다(Norton, 1978). Ben-Sira(1980)의 연구에서 사회작용 모델에서 제시한 협력형, 통제형을 제시했고, Dwyer, Schurr와 Oh(1987)는 전문형, 신뢰형을 제시하였다. 이후 관련 연구에서 4개의 커뮤니케이션 유형을 'Ben-Sira 확장형' 모델로 사용하기도 하였다. 커뮤니케이션 유형의 가장 대표적인 연구로 지배성(dominance)과 사회성(sociability)이라는 두 가지 차원을 기반으로 평가하고 구분하였다. 커뮤니케이션 유형을 구분한 Reece와 Brandt(2002)에 의하

면 지배성은 자신의 커뮤니케이션을 과시하고 강조하며 타인을 통제하려는 경향의 유형을 뜻한다. 지배성이 높은 사람은 경쟁적이며 자신의 의견을 강하게 주장하며, 지배성이 낮으면 협조적이고 자기주장이 약하다. 반면 사회성은 타인과 커뮤니케이션 과정에서 사려 깊고 친밀한 소통의 유형이며 자신의 감정적인 표현을 표출하는 정도나 다른 사람들과 상호작용을 중시하며 다른 구성원들과 적극적으로 공감하기 원한다. 사회성이 높으면 자신의 느낌이나 기분을 자유롭게 표현하고 사람들과 관계를 맺는 것을 좋아한다. 하지만 사회성이 낮으면 자신의 감정을 표현하는 것이 익숙하지 않고 사람들이 어울리기보다는 혼자 있거나 공식적인 관계를 선호하는 경이 있다. 구체적인 특징을 정리하면 <표 1>과 같다.

선행연구를 바탕으로 관리자의 지배형 커뮤니케이션과 사회형 커뮤니케이션은 구성원의 임파워먼트에서 서로 다른 영향을 미칠 가능성 이 높다. 그동안 임파워먼트와 관련된 국내 연구(박원우, 2001; 김상수, 2002)는 주로 리더십에 초점을 두었다는 한계를 갖는다. 이후 임파워먼트에 미치는 영향요인이 여러모로 연구되었는데 아직까지 관리자의 커뮤니케이션 유형이 구성원의 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구가 부족한 상황이다. 임파워먼트의 핵심개념은 직무에 대한 만족을 증진하

<표 1> 커뮤니케이션 유형의 특징

차원	특성
사회형	자상함, 유머스러움, 표현력이 뛰어남, 친절함, 밝음, 자유분방함, 유쾌함, 즉흥적임, 솔직함, 관심을 가짐, 경청함
지배형	권위적임, 단호함, 엄격함, 고집이 셈, 주장이 강함, 과시적임, 긴장하게 함, 강요함, 말수가 적음, 서두름, 격식을 차림, 저돌적임

기 위해 특정 개인에게 책임과 권한을 부여하여 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 발휘하도록 유도하고, 나아가 조직 내에서의 역할과 책임을 확대하여, 개인이 보유한 잠재력과 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; 천수정, 2010).

임파워먼트가 중요한 이유는 조직에서 능력을 발휘할 수 있는 권한과 힘이 있다는 확신을 심어주는 심리적 측면을 중심으로 개인과 조직의 발전을 위해 능력을 신장시키고 확산시키는 내재적 동기부여를 결정하는 핵심요인 중 하나로 손꼽히고 있다(Laschinger & Shamian, 1994; Spreitzer, 1995). 관리자의 사회형 커뮤니케이션은 구성원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높으며, 지배형 커뮤니케이션은 구성원의 임파워먼트에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다.

## 2.2 직원의 임파워먼트 및 직무만족이 생활만족에 미치는 영향

임파워먼트(Empowerment)는 직원에게 직무 활동에서 의사결정 권한과 역량을 부여하여, 조직의 목표를 달성하는데 가장 적합한 행동을 취하도록 하는 것이다. 임파워먼트는 직원들 간의 권한이 상하, 좌우로 자유롭게 흐르도록 하며, 개인 차원에서의 동기부여를 넘어서 과업, 업무, 성취, 상호관련성에 대한 인식을 고조시키면서 개인 수준에서 점차 확대되어 개인의 개발과 조직의 목표달성을 동시에 성취하게 한다(Gibson, 1991). 이는 과업에 대해 능히 해낼 수 있는 믿음이 강하게 형성되어 능동적으로 업무에 매진하기 때문이다. 직원을 임파워시키

고 임파워된 환경 속에서 근무할 때 나타나는 여러 선행연구를 살펴보면, 직무수행에서 발생하는 어려움을 슬기롭게 극복하고 효과적으로 대처하면서 직무성과뿐만 아니라 직무에서도 높은 만족을 얻을 수 있다고 언급하였다. 임파워먼트에는 생활에 영향을 미치는 요인을 통제할 수 있도록 도와주는 자신감 이외 자신의 감정을 조절할 수 있는 심리적 에너지의 원천이 있기에 맡은 직무에 대해서도 만족할 가능성이 높다.

직무만족(Job Satisfaction)은 개인이 자신의 직무와 관련된 경험을 기반으로 느끼는 긍정적인 감정을 의미한다(Schwepper, 2005). 이는 개인의 가치, 신념, 욕구, 태도, 승진 기회, 동료, 근로 조건 등 업무 관련 감정적 만족을 포함하며, 구성원의 자신감을 높일 수 있다. 또한, 직무만족은 직업에서 긍정적인 행동을 유도하며 심리적 안녕함을 제공하며 직무만족과 임파워먼트는 관리자의 역량을 강화시키고 직무만족도를 높여 자신의 조직에 몰입할 수 있도록 하여 개인의 능력을 극대화 시킨다(황민경, 2023). 동기부여 개념으로 보는 임파워먼트는 권한을 부여하는 과정에 그치지 않고 구성원 내면의 노력뿐만 아니라 자신의 직무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 기대와 역량을 증대시킨다(Conger & Kanungo, 1988). 임파워먼트를 동기부여 개념으로 접근한 Spreitzer(1996)의 연구에서도 임파워먼트의 구성요소 중 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것을 밝혔다. 또한, Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 자신이 직무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 사람은 자신의 직무에 적극적으로 임하는 동시에 직무에 대한 만족감을 예측할 수 있다고 언급하였다. 임파워먼트를 지각한 구성원

들에게서 의미는 다른 변수들에 비해 직무만족과 높은 상관성을 가지며 긍정적 영향을 갖는 것을 알 수 있다(최민경, 이유주, 2015). 직무평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태와 욕구충족의 정도에 대한 함수관계라고 보며 직무에서 얻어지는 자기실현과 감정의 성취감에서 오는 만족감으로서 개인에게 있어서는 경제적인 생활 유지로 부가되어지므로 이는 곧 생활만족을 높이며 행복을 추구할 수 있다고 본다.

아울러, 임파워먼트는 생활만족에도 긍정의 영향을 발휘할 수 있다. 최근 회사에서 직원 생활의 소중함, 행복의 필요성을 언급할 만큼 삶의 질과 행복의 중요성은 한 층 더 강조되고 있으며 일과 생활의 균형을 통해 삶의 질을 높이고자 한다(Presti, D'Aloisio, & Pluviano, 2016). 일에 대한 수행능력과 욕구충족은 삶의 만족도에 영향을 미쳐 직무에 대한 만족이 높으면 업무수행과 삶의 만족이 높았다(Demirel, 2014). 학술적 의미에서 생활만족(Life Satisfaction)은 자신의 삶에 대한 만족 정도, 자신의 성취도 등 자신의 기준에 근거한 삶의 질에 대한 평가 정도이다. 생활만족은 생활의 여러 측면에 대한 만족도로서 일반적으로 직장생활, 건강, 경제, 문화, 가족관계 등의 여러 항목으로 구성되어 삶의 의미에 대한 전반적인 사회적 지표로써 활용되어 왔다(Jacobsson & Lexell, 2013). Kalisch(1976)와 Myers & Deiner(1995)를 통해 생활 전반에 대한 개인의 반응, 혹은 환경의 자극과 개인의 반응 사이 상호작용의 결과로 나타난 전체적인 만족감, 행복에 대한 주관적인 감정이자 일종의 태도라 할 수 있다. 개인의 내적 요소들이 생활만족과 상관성을 보인다고 선행연구에서 제시하였고, 행복뿐만 아니라 삶

의 질과 생활만족 등 포괄적으로 개인의 자존감, 자기효능감과 상관이 있고 구성원의 가치관과 관습에 따라 변화할 수 있는 다차원적인 개념으로서 임파워먼트, 직무만족, 커뮤니케이션은 생활만족에 영향을 미치는 주요 요인으로 제시하고 있다(정소영, 2018).

나아가 임파워먼트와 관련해서 살펴보면 구성원의 생활만족에 직접적인 영향을 미치고 있으며, 통제감과 자긍심을 통하여서도 간접적인 영향을 파악하였다(Cheung & Cheung, 2005). 임파워먼트는 자기효능감과 정적상관을 가져, 심리상태를 활성화시키고(이서영, 권상집, 2023), 직무만족은 생활만족과 상관을 가지고, 임파워먼트는 직무만족도를 높이고(정소영, 2018: Brown et al., 2014: Tang, Siu, & Cheung, 2014), 관리자와 동료교사의 지지 즉, 임파워먼트가 직무만족과 생활만족에 영향을 미친다고 보고되었다(Mintz-Binder, 2014). 이상의 연구들은 요인 간 관계를 설명하고 있으나, 모든 요인을 통합적 관계에서 영향요인을 분석하는 연구는 미흡하다. 따라서 업무에서 느껴지는 개인의 긍정적 감정인 생활만족에 동일한 영향을 줄 수 있다고 추론할 수 있다.

### 2.3 직원의 직무만족이 생활만족에 미치는 영향

직무만족은 근로자 본인이 '자신의 직무에 만족한다'고 느끼는 심리적·물리적·환경적 상태들의 결합이라고 하며, 조직 내 직원의 사기와 직무욕구를 가늠하는 척도로 사용된다. 자신의 직무를 수행하면서 평가하거나 얻어지는 유쾌함이나 긍정적인 감정상태로 스스로 행복감을 느낄 가능성이 높다. 반면, 생활만족은 일상적인 활동

으로부터 느끼는 기쁨과 삶의 의미, 책임감, 목표 달성을 통해 긍정적인 자아상을 가지는 것이다 (Medley, 1976). 즉 직무만족은 근로자의 직무 전반에 관한 만족도라면 생활만족은 가족, 소득, 여가, 주거 등 삶의 다양한 차원을 아우르는 만족도라고 할 수 있다(이유나, 최은영, 2021). 실제로 한국노동패널조사에 사용된 생활만족 측정도구를 살펴보면 가족의 수입, 사회적 친분관계 등과 같이 일을 통한 수입창출, 직장에서의 동료관계로 해석 가능한 요인들이 포함되어 있음을 알 수 있다. 특히 직무만족은 관리자의 지원과 사려 깊은 커뮤니케이션을 통해 임파워먼트가 높아진 직원에게 잘 나타날 수 있다. 공적 영역인 조직 생활에서 관리자가 우호적인 커뮤니케이션을 자주 활용하고 업무에 대해 자신감이 높아진 직원이 직무에 대해서도 만족감을 표현한다면 해당 직원은 생활만족에 대해서도 높게 인식할 것이다. 생활만족 또한 직원이 자신의 삶을 바라보는 태도와 가치관이기 때문이다.

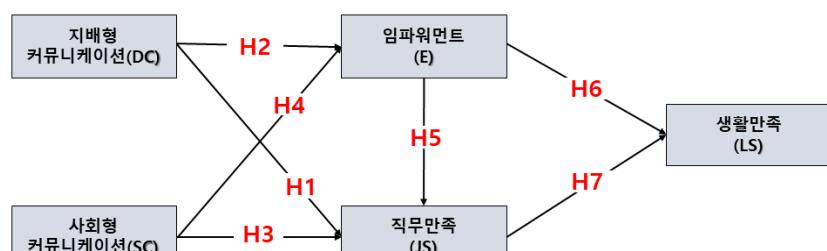
한편 직무만족과 생활만족의 인과관계를 분석한 다수의 연구에서 직무만족이 생활만족에 미치는 영향이 반대의 경우에 비해 영향이 더 큰 것으로 나타났는데(Judge & Rode, 2004), Judge & Watanabe(1993)의 연구에서는 직무만족과 생활만족은 상호간 쌍방적으로 서로 영

향을 미치고 있고, 생활만족이 직무만족에 미치는 영향보다 직무만족이 생활만족에 미치는 영향이 더 강한 것으로 조사되었다(Adams, King, & King, 1996). Judge와 Locke(1993)은 생활만족이 직무만족의 선행요인으로 분석하였다. 그러나 방하남(2000)은 직무만족이 생활만족에 영향을 준다는 결과가 나타났다. 그럼에도 불구하고 두 가지 만족도가 관련성과 동시에 다른 차원의 측정도구로서 상이성을 지니고 있다는 것이 학자들의 공통된 의견이다(오소윤, 이수용, 2017). 또한, 직무만족과 생활만족을 동시에 종속변수로 설정하여 분석한 연구는 찾아보기 어렵다는 점에서 이 두 가지 변수를 함께 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형 및 연구가설

도서관 관리자의 커뮤니케이션 유형에 따라 직원의 임파워먼트가 어떻게 달라지고 직무만족과 생활만족에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

이러한 연구모형에 따라 다음과 같이 연구가 설을 설정하였다.

- 가설 H1. 지배형 커뮤니케이션은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2. 지배형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3. 사회형 커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H4. 사회형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H5. 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H6. 임파워먼트는 생활만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H7. 직무만족은 생활만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 측정도구

커뮤니케이션 유형은 다른 이와의 상호작용을 중시하며 사려 깊고 친밀한 소통을 통해 공감을 추구하는 사회형 커뮤니케이션 유형과 다른 사람을 통제하려는 성향으로 권위적, 단호함, 주장이 강함 등의 지배형 커뮤니케이션 유형 등으로 측정하였다. 이 연구는 선행연구를 통

해 신뢰성과 타당성이 입증된 Reece & Brandt (2002)가 제시한 문항을 기초하여 사용한 문항 (이서형, 권상집, 2018)을 연구 주제에 맞게 일부 수정하여 사용하였다. 각각 10문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

임파워먼트의 측정도구는 Spreitzer(1996)에 의해 개발되었고, 전수정(2010)에 의해 제시한 문항을 참고하여 구성된 설문지를 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 임파워먼트의 설문구성은 총 7문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

직무만족은 미네소타 대학에서 제작한 Minnesota Satisfaction Questionnaire를 최민경, 이유주 (2015)가 사용한 설문지와 Robbins & Judge (2013)가 사용한 설문문항을 기초로, 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 총 7문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

생활만족은 개인이 자신의 삶에 대해 어떠한 만족 정도와 자신의 기준에 근거하여 평가하는 것으로 긍정적인 심리적 안녕감을 의미한다. 본 연구는 이를 참고하여, 기준 연구에서 가장 많이 활용된 Jacobsson & Lexell(2013), Kalisch (1976), Myers & Deiner(1995) 연구에서 사용한 항목을 적용하여 총 7문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이 연구에서 사용된 측정도구의 구성은 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 측정도구 구성

변수	문항수	출처
사회형 커뮤니케이션(Sociability Communication)	10	Reece & Brandt(2002), 이서형, 권상집(2018)
지배형 커뮤니케이션(Dominance Communication)	10	
임파워먼트(Empowerment)	7	Spreitzer(1996), 전수정(2010)
직무만족(Job Satisfaction)	7	Robbins & Judge(2013), 최민경, 이유주(2015)
생활만족(Life Satisfaction)	7	Kalisch(1976), Myers & Deiner(1995), 방하남(2000), Jacobsson & Lexell(2013)

### 3.3 연구대상 및 자료수집

이 연구는 관리자의 커뮤니케이션 유형(지배형, 사회형)에 따라 임파워먼트와 직무만족 그리고 생활만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 연구대상의 모집단은 서울특별시 자치구와 경기도에 위치해 있는 공공도서관이며, 표본은 지역 및 도서관 특성을 고려한 A자치구 6개 구립도서관, B자치구 7개 구립도서관, C자치구 11개 구립도서관에서 근무하는 종사자 중 설문조사에 참여 의사를 밝힌 사서이다. 설문조사는 2023년 9월 1일부터 9월 15일까지 260부를 배부하여 실시하였으며, 성실하게 모든 문항에 응답한 데이터를 기준으로 219부를 최종적으로 분석에 사용하였다. 수집된 데이터는 SPSS 16.0과 AMOS 5.0 통계패키지를 사용하여 분석을 수행하였으며, 신뢰성 검증과 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조방정식이 분석에 <표 3>과 같이 사용되었다.

### 3.4 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 SPSS 통계패키지를 활용하여 연구모형의 검증과 분석을 수행하였다. 연구의 목적에 따라 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고, 측정 도구의 타당성을 검증하며,

내적 일관성과 신뢰성을 확보하였으며, 각 변인 간의 상관성을 파악하고, 최종적으로 연구모형의 가설검증을 실행하였다. 먼저, 연구대상자의 인구통계학적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 그리고 측정 도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실행하였으며, 이때 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전을 이용하여 요인들을 추출하였다. 이어서, 설문 문항의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 검사하여 신뢰성을 확보하였다. 또한, 연구모형의 가설검증을 위해 구조방정식 분석을 실행하였다. 수집된 데이터에서 측정된 구성개념들의 척도들에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행하였다. 탐색적 요인분석은 적절한 요인을 추출하기 위해 반복적으로 진행되었으며, 이때 공통성이 0.5 이하로 나타나는 변수들은 제외하였다. KMO 측도를 통해 요인분석의 적합성을 확인하였고, Bartlett의 구형성 검정 결과를 통해 변수들 간의 상관관계가 유의하게 나타나 요인분석이 적합한 것으로 판단되었다.

#### 3.4.1 외생변수의 신뢰성 및 타당성

외생변수로서 독립변수의 커뮤니케이션(지배형, 사회형)에 대한 요인분석 결과, KMO 측도는 .906으로 1에 근접하여 상대적으로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정

<표 3> 분석 방법

구분	내용	통계기법
기초통계분석	인구통계	빈도분석, 기술통계분석
	타당성 분석	주성분분석, 베리맥스 회전에 의한 요인분석
	신뢰성 분석	Cronbach's $\alpha$ 계수
	변수간 관련성	Person 상관관계 분석
가설검증	가설	구조방정식 분석

결과는  $\chi^2=1971.293^{***}$ 으로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 지배형 커뮤니케이션은 6개의 요인으로 범주화되었고, 사회형 커뮤니케이션은 5개의 요인으로 범주화되었다. 커뮤니케이션의 요인은 74.684%의 요인 설명력을 보였다. 신뢰성을 분석한 결과 요인들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 지배형 커뮤니케이션은 .941, 사회형 커뮤니케이션은 .895로 분석에 높은 신뢰성을 보였으며, 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과는 〈표 4〉와 같다.

### 3.4.2 내생변수의 신뢰성 및 타당도 내생변수로서 매개변수(임파워먼트, 직무만

족, 생활만족)의 KMO 측도는 .791로 나타났으며 1에 근접한 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는  $\chi^2=1112.911^{***}$ 로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 임파워먼트는 5개의 요인으로 범주화되었고, 직무만족은 4개의 요인으로 생활만족은 4개의 요인으로 범주화되었다. 내생변수는 62.806%의 만족할 만한 요인 설명력을 나타냈다. 각 요인의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 임파워먼트는 .835, 직무만족은 .728, 생활만족은 .822로 나타났다. 변수들의 요인분석 및 신뢰성 분석에 대한 세부 결과는 〈표 5〉와 같다.

〈표 4〉 외생변수(지배형, 사회형 커뮤니케이션)에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

항 목	요 인		Community	Cronbach's $\alpha$ 계수
	지배형 커뮤니케이션	사회형 커뮤니케이션		
DC3 관리자는 의견을 듣기보다는 자신의 의견을 강요함	.843	-.249	.773	
DC4 관리자는 사람들과 관계에서 대립적인 성향이 강함	.886	-.259	.852	
DC5 관리자는 따뜻하고 권위적인 성향이 강함	.866	-.323	.854	
DC6 관리자는 한번 주장한 것을 굽히지 않는 편임	.814	-.269	.735	
DC8 관리자는 협의할 일이 있을 때 단독으로 결정하는 편임	.803	-.234	.700	
DC9 관리자는 대화할 때 과장하고 자랑하는 표현을 많이 함	.826	-.219	.730	
DC11 관리자는 유머가 풍부함	-.229	.752	.618	
DC12 관리자는 자유분방하고 친근한 언어를 구사함	-.299	.741	.638	
DC14 관리자는 대화할 때 늘 표정이 밝고 활기차 보임	-.418	.783	.787	.895
DC15 관리자는 외향적이고 사교적임	-.172	.870	.786	
DC16 관리자는 개방적이고 솔직함	-.200	.838	.742	
eigen-value	6.505	1.707		
% of Variance	42.011	32.671		
Cumulative %		74.684		
KMO 측도		.906		
Bartlett의 구형성 검정		$\chi^2=1971.293^{***}$		

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

〈표 5〉 내생변수(임파워먼트, 직무만족, 생활만족)에 대한 측정도구의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항 목	요 인			Community	Cronbach's a 계수
	임파워먼트	직무만족	생활만족		
E1 나의 업무수행 방식에 있어 독립성과 재량을 가지고 있음	.777	.184	.077	.644	
E2 나의 조직에서 일어나는 많은 직무를 통제할 수 있음	.824	.124	.021	.694	
E3 나는 도서관의 목표설정에 상당한 정도의 영향력을 행사할 수 있음	.780	.107	.010	.620	.835
E4 나는 도서관의 목표를 달성하는데 매우 자신이 있음	.788	.113	.124	.648	
E5 나의 직무 목표를 스스로 결정할 수 있음	.665	-.017	.315	.542	
JS1 나의 능력과 경력은 현재의 직급에 적당하다고 생각함	.046	.790	-.044	.628	
JS2 나는 나의 업무에 대하여 전반적으로 만족하고 있음	-.006	.651	.344	.542	
JS3 나의 직무는 내가 최선을 다할 수 있는 기회를 제공함	.336	.686	.224	.633	.728
JS4 내가 근무하는 도서관에서는 승진기회가 공정하게 주어진다고 생각함	.162	.751	.002	.590	
LS1 나는 사회나 가정에 유익하고 필요한 사람임	.024	.087	.873	.770	
LS2 나의 미래는 희망적이라고 생각함	.148	.198	.700	.552	
LS3 나는 나 자신을 신뢰함	.201	.019	.764	.624	
LS4 나는 가족과 주변 사람들에게 꼭 필요한 존재임	.044	.062	.820	.678	
eigen-value	4.304	1.679	2.182		
% of Variance	24.292	17.879	20.619		
Cumulative %			62.806		
KMO 측도			.791		
Bartlett의 구형성 검정				$\chi^2=1112.911^{***}$	

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ 

## 4. 연구결과

### 4.1 기술 통계

본 연구의 설문조사로 수집된 데이터(N=219)의 인구통계학적 특성은 다음의 〈표 6〉과 같다. 조사대상자의 성별 분포를 살펴보면, 남자가 60명(27.4%), 여자가 159명(72.6%)으로 여자가 표본에 많이 분포되어있다. 연령분포를 살펴보면, 20대 39명(17.8%), 30대 103명(47.0%), 40대 47명(21.5%), 50대 29명(13.2%), 60대 1

명(0.5%)으로 30대가 103명(40.7%)으로 가장 높게 나타났으며, 학력은 고등학교 졸업이 5명(2.3%), 전문대학 졸업이 6명(2.7%), 대학교 졸업이 186명(84.9%), 대학원 재학 및 이상이 22명(10.0%)으로 대학교 졸업이 가장 높게 나타났다. 직급으로는 9급 49명(2.4%), 8급 75명(34.2%), 7급 41명(18.7%), 6급 38명(17.4%), 5급 12명(5.5%), 4급 4명(1.8%)으로 8급이 75명(34.2%)으로 가장 높게 나타났다. 관리자 직급은 7급 78명(35.6%)으로 가장 높게 나타났으며, 근무경력에서는 1년 이상 ~ 5년 미만

〈표 6〉 인구통계학적 특성

내용		빈도	퍼센트(%)
성별	남자	60	27.4
	여자	159	72.6
연령	20대	39	17.8
	30대	103	47.0
	40대	47	21.5
	50대	29	13.2
	60대	1	0.5
학력	고등학교 졸업	5	2.3
	전문대학 졸업	6	2.7
	대학교 졸업	186	84.9
	대학원 재학 및 이상	22	10.0
직급	9급	49	22.4
	8급	75	34.2
	7급	41	18.7
	6급	38	17.4
	5급	12	5.5
	4급	4	1.8
관리자 직급	9급	5	2.3
	8급	24	11.0
	7급	78	35.6
	6급	52	23.7
	5급	58	26.5
	4급	2	0.9
근무경력	1년 미만	27	12.3
	1년 이상 ~ 5년 미만	84	38.4
	5년 이상 ~ 10년 미만	47	21.5
	10년 이상 ~ 15년 미만	31	14.2
	15년 이상 ~ 20년 미만	18	8.2
	20년 이상	12	5.5
관리자와 함께 근무한 기간	1년 미만	91	41.6
	1년 이상 ~ 5년 미만	96	43.8
	5년 이상 ~ 10년 미만	8	3.7
	10년 이상 ~ 15년 미만	12	5.5
	15년 이상 ~ 20년 미만	6	2.7
	20년 이상	6	2.7
합계		219	100.0

이 84명(38.4%), 관리자와 함께 근무한 기간은 1년 미만이 91명(41.6%), 5년 이상 ~ 10년 미만이 96명(43.8%) 순으로 나타났다.

#### 4.2 구조방정식 모형분석

구조방정식 모형분석을 하는 경우 모형의 적합도를 평가하게 된다. 변수들의 확인적 요인분석은 평균분산추출(averaged variance extracted: AVE) 값이 .573 ~ .804로 판별타당성을 충족

하는 것으로 나타났고, 복합신뢰도 값이 .731 ~ .931로 일반적으로 인정하는 기준을 충족시키고 있다. 구성개념(construct reliability: CR)에 대한 각각의 측정항목은 표준화계수 값이 0.6 이상으로 확인되었으며, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서는  $\chi^2/df = 355.092(159)$ ,  $p < .001$ ,  $CMIN/DF = 2.233$ 에 유의한 결과로  $CFI = .920$ ,  $GFI = .865$ ,  $IFI = .921$ ,  $NFI = .866$ ,  $AGFI = .822$ ,  $RMR = .059$ ,  $RMSEA = .075$ 로 나타나 통계적 타당성을 확보하였으며 (표 7)과

〈표 7〉 커뮤니케이션(지배형, 사회형), 임파워먼트, 직무만족, 생활만족 변수들의 확인적 요인분석

요인명	항목	표준화계수	표준오차	t 값	복합신뢰도	평균분산추출				
지배형 커뮤니케이션 DC	DC3 관리자는 의견을 듣기보다는 자신의 의견을 강요함	0.827	0.045	18.247	0.931	0.804				
	DC4 관리자는 사람들과 관계에서 대립적인 성향이 강함	1.000	-	-						
	DC5 관리자는 딱딱하고 권위적인 성향이 강함	0.932	0.038	24.52						
	DC9 관리자는 대화할 때 과장하고 자랑하는 표현을 많이 함	0.889	0.048	18.404						
사회형 커뮤니케이션 SC	DC12 관리자는 자유분방하고 친근한 언어를 구사함	0.733	0.065	11.237	0.905	0.757				
	DC14 관리자는 대화할 때 늘 표정이 밝고 활기차 보임	1.000	-	-						
	DC15 관리자는 의향적이고 사교적임	0.98	0.062	15.703						
	DC16 관리자는 개방적이고 솔직함	0.988	0.065	15.156						
임파워먼트 E	E1 나의 업무수행 방식에 있어 독립성과 재량을 가지고 있음	0.834	0.075	11.065	0.838	0.666				
	E2 나의 조직에서 일어나는 많은 직무를 통제할 수 있음	1.000	-	-						
	E3 나는 우리 도서관의 목표설정에 상당한 정도의 영향력을 행사할 수 있음	0.966	0.091	10.58						
	E5 나의 직무 목표를 스스로 결정할 수 있음	0.793	0.077	10.353						
직무만족 JS	JS1 나의 능력과 경력은 현재의 직급에 적당하다고 생각함	0.919	0.128	7.198	0.731	0.573				
	JS2 나는 나의 업무에 대하여 전반적으로 만족하고 있음	0.782	0.103	7.633						
	JS3 나의 직무는 내가 최선을 다할 수 있는 기회를 제공함	1.000	-	-						
	JS4 내가 근무하는 도서관에서는 승진기회가 공정하게 주어진다고 생각함	0.97	0.131	7.418						
생활만족 LS	LS1 나는 사회나 가정에 유익하고 필요한 사람임	1.000	-	-	0.829	0.656				
	LS2 나의 미래는 희망적이라고 생각함	0.853	0.090	9.471						
	LS3 나는 나 자신을 신뢰함	0.849	0.083	10.294						
	LS4 나는 가족과 주변 사람들에게 꼭 필요한 존재임	0.858	0.075	11.368						
적합 지수	$\chi^2$ 355.092	df 159	p 0.000	CFI .920	GFI .865	IFI .921	NFI .866	AGFI .822	RMR .059	RMSEA .075

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

같이 나타났다.

판별타당성은 구성개념 간의 상관계수 제곱값(Squared Correlations)이 평균분산추출 값보다 작을 경우에 판별타당성이 존재하는 것으로 평가할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구에서는 판별타당성을 확인하기 위해 평균분산추출 값과 상관계수 제곱근의 값으로 비교한 결과, 각각의 구성개념 간 상관계수 제곱근 값이 평균분산추출 값보다 낮아 이 조건을 충족하고 있다. 따라서 본 연구의 구성개념은 판별타당성이 확보된 것으로 <표 8>과 같이 확인할 수 있다.

#### 4.3 가설검증

공공도서관 관리자 커뮤니케이션 유형이 직원의 임파워먼트, 직무만족, 생활만족 간의 관계 가설 H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7을 검증하기 위해서 구조방정식모형 분석을 실시하여 <표 9>와 같은 결과를 얻었다.

가설 H1은 지배형 커뮤니케이션은 직무만족에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과, 경로계수 -.257( $t = -2.696^{**}$ )로 나타나 가설 H1은 채택되었다. 따라서 지배형 커뮤니케이션은 직무만족에 부(-)의 영향을 보여주었다. 직원의 의견을 듣기보다는 자신의 의견을

<표 8> 커뮤니케이션(지배형, 사회형), 임파워먼트, 직무만족, 생활만족 변수들의 판별타당성 분석

	DC	SC	E	JS	LS
지배형 커뮤니케이션(DC)	<b>0.646</b>	0.358	0.019	0.157	0.000
사회형 커뮤니케이션(SC)	-0.598	<b>0.573</b>	0.139	0.141	0.001
임파워먼트(E)	-0.139	0.373	<b>0.444</b>	0.218	0.053
직무만족(JS)	-0.396	0.376	0.467	<b>0.328</b>	0.142
생활만족(LS)	0.006	0.029	0.230	0.377	<b>0.430</b>

주) 대각선 셀의 숫자: 평균분산추출값(AVE), 대각선 아래 상관계수( $r$ ), 대각선 위 상관계수 제곱근( $r^2$ )

<표 9> 구조방정식 모형 분석 결과

가설	경로		표준화계수	t 값(p)	가설 검정
	가설	제작			
H1	지배형 커뮤니케이션 DC --> 직무만족 JS		<b>-0.257</b>	<b>-2.696<sup>**</sup></b>	가설 채택
H2	지배형 커뮤니케이션 DC --> 임파워먼트 E		0.148	1.61	가설 기각
H3	사회형 커뮤니케이션 SC --> 직무만족 JS		0.048	0.548	가설 기각
H4	사회형 커뮤니케이션 SC --> 임파워먼트 E		<b>0.454</b>	<b>4.69***</b>	가설 채택
H5	임파워먼트 E --> 직무만족 JS		<b>0.373</b>	<b>3.607***</b>	가설 채택
H6	임파워먼트 E --> 생활만족 LS		0.067	0.757	가설 기각
H7	직무만족 JS --> 생활만족 LS		<b>0.359</b>	<b>3.705***</b>	가설 채택
적합	$\chi^2$	df	p	CFI	GFI
지수	282,659	153	0.000	.947	.893
				IFI	NFI
				.948	.893
				AGFI	RMR
				.852	0.063
				RMSEA	
					0.062

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

강요하거나, 사람들과 관계에서 대립적인 성향이 강하게 표현되거나, 또한 딱딱하고 권위적인 성향이 강하고, 대화할 때 과장하고 자랑하는 표현을 많이 쓰는 관리자는 직원의 직무만족에 부의 영향을 주는 것으로 나타났다. 관리자의 커뮤니케이션이 긍정적일수록 직무만족이 높으며, 커뮤니케이션이 부정적일수록 직무만족이 낮게 나타난다는 이영주(2019)의 연구에서도 확인할 수 있다.

가설 H2는 지배형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과, 경로계수 .148( $t=1.61$ )로 나타나 가설 H2는 기각되었다. 따라서 지배형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

가설 H3은 사회형 커뮤니케이션은 직무만족에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과, 경로계수 .048( $t=.548$ )의 결과로 나타나 가설 H3은 기각되었다. 따라서 사회형 커뮤니케이션은 직무만족에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

가설 H4는 사회형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과 경로계수 .454( $t=4.69^{***}$ )으로 결과가 나타나 가설 H4는 채택되었다. 따라서 사회형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 보여주었다. 자유분방하고 친근한 언어를 구사하거나, 직원들과 대화할 때 늘 표정이 밝고 활기차게 보이는 모습뿐만 아니라, 외향적이고 사교적이면서, 개방적이고 솔직한 관리자는 직원의 임파워먼트에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 박원우(2001)와 김상수(2003)의 선행연구를 통해서도 확인하였다.

가설 H5는 임파워먼트는 직무만족에 영향을

미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .373( $t=3.607^{***}$ )으로 결과가 나타나 가설 H5는 채택되었다. 따라서 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 보여주었다. 나의 업무수행 방식에 있어 독립성과 재량권을 가지고 있을 때, 내가 근무하는 조직에서 일어나는 많은 직무를 통제할 수 있을 때, 그리고 내가 근무하고 있는 도서관의 목표설정에 상당한 정도의 영향력을 행사할 수 있을 때, 직무 목표를 스스로 결정할 수 있을 때, 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워먼트와 직무만족 관계를 연구한 선행연구(최민경, 이유주, 2015) 결과와 맥락을 같이 한다.

가설 H6은 임파워먼트는 생활만족에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .067( $t=757$ )으로 결과가 나타나 가설 H6은 기각되었다. 따라서 임파워먼트는 생활만족에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

가설 H7은 직무만족은 생활만족에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .359( $t=3.705^{***}$ )으로 결과가 나타나 가설 H7은 채택되었다. 따라서 직무만족은 생활만족에 정(+)의 영향을 보여주었다. 나의 능력과 경력은 현재의 직급에 적당하다고 생각하고, 업무에 대하여 전반적으로 만족하고 있으며, 직무는 내가 최선을 다할 수 있는 기회를 제공한다고 생각하고 있었으며, 내가 근무하는 도서관에서는 승진기회가 공정하게 주어진다고 생각하고, 사회나 가정에 유익하고 필요한 사람임을 인식하고 있을 때 생활만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 미래가 희망적이라고 생각하고 나 자신을 신뢰하면서, 더 나아가 가족과 주변 사람들에게 꼭 필요한 존재임을 인식하고 있

는 것이라 하겠다. 이유나와 최은영(2021)의 선행연구에서도 일치하는 결과이다.

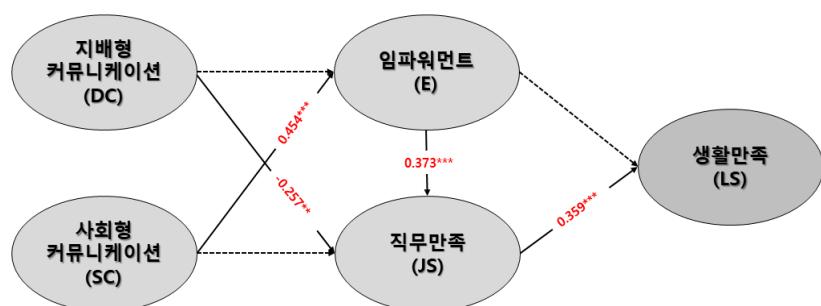
결과적으로 관리자가 직원을 지지하고 지원하는 커뮤니케이션을 자주 할수록 직원의 임파워먼트 및 직무만족이 높아 일상적인 삶 속으로 확장된 가치를 다양하게 생활만족에 반영되는 것으로 추론할 수 있다. 또한, 관리자가 강압적인 지시와 권위적인 성향을 전제로 한 지배형 커뮤니케이션이 이루어진다면 직원의 직무만족을 저하시키고, 삶에 대한 긍정적 생각을 악화시킬 수 있다고 볼 수 있다. 본 연구의 가설 검증 결과를 기반으로 영향 관계를 정리한 연구모형 분석결과는 〈그림 2〉와 같다.

## 5. 결론 및 제언

현재의 공공도서관은 물리적인 시설과 지식 정보의 역할 수행에 국한되는 것이 아니라 사회적, 문화적, 교육적 환경에서 허브로 작동되는 사회적인 기반 시설로서 포괄적인 역할 수행이 요구되는 곳이다. 공공도서관의 기능 고도화 및 이를 기반으로 한 도서관으로의 진화를 위해서는 도서관 경영과 조직의 성장을 높

이는 역할 강화가 핵심이다. 즉 업무수행을 효과적으로 행할 수 있게 조직을 체계적으로 운영하는 것이 가장 효과적으로 행해질 수 있는 것을 분명히 하고 있다. 이에 따라 본 연구는 도서관 관리자의 커뮤니케이션 유형에 따라 직원의 임파워먼트와 직무만족 그리고 생활만족 간의 상호 연관성을 파악하는 연구모형을 설계하고 검증하였다. 이를 위해 서울 및 경기도 24개 공공도서관에 근무하는 사서(직원)를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 219명의 유효 표본을 이용하여 기술통계와 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 연구결과를 토대로 논의를 전개하면 다음과 같다.

첫째, 지배형 커뮤니케이션은 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 부정적인 영향인 관리자가 자기중심적인 행동을 선호하고 직원들에 대한 배려 또한 낮으며, 공식적인 권위를 사용하여 복종을 유도하거나, 자기 자신의 분명히 옳다고 강하게 믿을 때 심리적으로 사기 저하를 유발하면서 직무만족에 직접적인 영향을 주는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 도서관 조직 내 원활한 커뮤니케이션을 위해 관리자의 커뮤니케이션 유형의 중요성을 제기한다. 특히 사회가 복잡한 관계 때문



에 유지되다 보니 커뮤니케이션은 더욱 다양해지면서 많아지고 있어서 조직의 직무를 수행하는 데 부정적으로 느끼는 감정은 일의 불만족을 가져오게 되면서 이로 인해 직무만족을 저해하는 역할을 하게 된다. 이에 따라 도서관 경영 측면에서 관리자의 커뮤니케이션 유형에 대해 다양한 접근방식과 조직 전반에 극대화할 수 있는 커뮤니케이션 유형을 찾아내고 직원의 특성에 맞게 적절한 커뮤니케이션 유형이 필요함을 의미한다.

둘째, 사회형 커뮤니케이션은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 관리자와 직원 간의 커뮤니케이션이 부족하면 임파워먼트가 흔들릴 수 있다. 임파워먼트는 단순히 권한을 부여하거나 이양하는 의미를 넘어서 조직구성원이 개인의 직무에 대한 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 인지하는 내재적인 동기부여로 볼 수 있다. 조직의 성과를 위해 꼭 필요한 것이기도 하지만 동시에 그것을 잘못 사용했을 때 피해는 고스란히 조직의 끝이 되는 절대 가볍지 않은 것이며, 그 중요성을 인지하고 집중할 필요성이 있으며 효과적인 커뮤니케이션 즉 사회형 커뮤니케이션을 조성해야 한다. 즉 문제가 커지기 전에, 직원에게 권한을 주는 것, 그것이 바로 임파워먼트이기 때문에 조직은 개방적인 대화를 위한 채널을 구축하고 아이디어 공유를 장려하며 협업 문화를 조성해야 한다. 이에 직원들의 자발적 동기부여가 도서관의 일하는 문화, 성장 방향 등과 깊이 있게 연결되어 있는 상호작용 커뮤니케이션은 조직 관점에서 직원들의 역량을 복돋워 주고 지지하는 임파워먼트 시너지가 날 수 있는 경쟁력이다. 관리자와 직원간 또는 동료 간의 상호작용

과정의 관계적인 측면에서와 직원이 직무를 잘 할 수 있도록 매우 중요한 요소로 인식해야 할 것이다.

셋째, 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 도서관의 직원이 최대한 자신의 능력을 발휘하며 근무할 수 있도록 임파워먼트화 될 수 있게 하여, 직원에게 권한 이임과 배려를 통해서 스스로가 자신의 직무에 만족하며 근무하게 할 수 있게 하는 분위기 조성이 필요하다고 해석할 수 있다. 이는 직원의 임파워먼트가 높을수록 자기 자질과 역량을 충분히 발휘하여 직무를 성실히 수행하게 됨으로써 직무에 대한 만족이 높아지게 되는 것을 의미한다. 종합해보면 도서관 직원의 임파워먼트와 직무만족도의 유의미한 정적상관관계에 근거하여, 직원의 임파워먼트 신장을 통한 직무만족을 높여, 도서관 조직의 효율적인 운영 및 이용자 서비스 질 제고라는 궁극적인 목적을 실현해야 할 것이다. 직원 스스로가 얼마나 높은 애사심과 주인의식을 가지고 근무하느냐에 따라서 긍정적인 사고로 이어져 도서관과 자기 발전에도 도움이 되기 때문에 관리자들은 직원들이 직무에 만족하며 근무할 수 있도록 분위기를 조성하여야 할 것이다. 이는 직원 자신의 역량을 최대한 발휘하기에 조성된 근무환경과 관리자의 커뮤니케이션이 임파워먼트와 직무만족도를 높여 도서관이 이용자 서비스 향상을 가져오게 될 것이라는 점을 시사한다.

넷째, 직무만족은 생활만족에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 직원의 직무만족이 중요한 이유는 우선 직무에 만족을 느끼지 못하는 사람은 직장에서 또는 가정에서 심지어 삶 자체에도 불만족을 느끼게 된다. 그러므로

직무만족은 개인의 효율성과 생활만족과 밀접하게 관련되어 있다. 직장은 생계를 위한 소득만을 얻기 위한 곳이 아니라 생활의 만족을 누리는 곳이기도 하다. 이런 점에서 직원의 직무만족은 조직이 사회에 대해 가지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다. 이러한 직무만족은 행복한 구성원들이 그렇지 못한 구성원들보다 직무에 있어서 효율적이라고 보고 있는 본인의 직무에 대해 호의적이고 긍정적일 때 외부의 사회조직에 대해서도 긍정적인 태도를 보이게 된다. 직무만족이 높으면 그 조직은 이직률과 결근율이 줄어들고, 생산성 향상의 효과에 이바지할 것이다. 이러한 결과는 직무를 통하여 충분한 보상을 받고, 일 자체가 즐겁거나 중요하며, 동료와 유쾌하게 지내는 것이 생활만족에 긍정적인 영향을 준다는 것을 시사한다.

구체적으로 본 연구는 공공도서관 관리자의 커뮤니케이션이 직원의 임파워먼트 그리고 직무만족, 생활만족에 대한 체계적이고 구체적인 접근을 시도하여 지배형 커뮤니케이션과 직무만족, 사회형 커뮤니케이션과 임파워먼트, 직무만족, 생활만족의 영향력이 있음을 확인할 수 있었다. 구조방정식 모형분석 결과, 사회형 커뮤니케이션이 임파워먼트에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다. 앞서 살펴본 이 연구의 결과로 한계점을 짚어보고 후속 연구를 위

한 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 공공도서관에 근무하는 직원들을 대상으로 커뮤니케이션의 선행변수와 임파워먼트, 직무만족, 생활만족 결과변수를 통해 인과관계를 대부분의 연구에서처럼 횡단적 연구를 통해 파악하였다. 그러나 본 연구와 같은 횡단적인 연구로서는 시차를 가지는 인과성에 대하여 그 추론을 할 수가 없다는 한계가 있다.

둘째, 임파워먼트의 개념을 구성하고 있는 잠재변수의 타당성 문제이다. 이 임파워먼트에 관한 실증연구를 주저하게 만들고 있는 하나의 원인이기도 하다. 따라서 더욱더 정교한 측정도구의 개발을 통하여 타당성을 제고해 나가야 할 것이다.

셋째, 커뮤니케이션 유형은 한 사람에게 한 가지 유형으로 나타나는 고착화된 개념이 아니기에 상황에 따라 가변적일 수도 있으며, 상대적으로 더 가한 성향이 표출되는 것이다. 이러한 측면에서 이 연구에서는 직원이 지각하는 관리자의 커뮤니케이션 유형을 파악하고 분류하는데 멀물렀다는 한계가 있다. 향후에는 직원뿐만 아니라 관리자를 대상으로 자기보고식 평가를 병행하거나, 여러 연구자의 커뮤니케이션 유형을 통합하여 보다 다양한 특성을 기준으로 커뮤니케이션 유형을 살펴본다면 더욱 의미 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

김상수 (2002). 임파워먼트의 영향요인으로서 상사의 동기부여적 언어와 개인특성변수의 조절효과에 관한 연구. 대한경영학회지, 15(1), 377-398.

- 김세진 (2020. 11. 5). 직장인 96% “대화의 기술, 업무에서 중요한 역할.” 데이터솜.  
출처: <http://www.datasom.co.kr/news/articleView.html?idxno=109736>
- 김수희, 최애경, 마크 누펠드 (2017). 상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. *비서학 논총*, 26(2), 175-201.
- 김영환 (2018). 리더십 유형과 과업행동 및 서비스지향성 간의 영향관계 연구: 커뮤니케이션 유형의 매개효과를 중심으로. *박사학위논문*, 경기대학교 대학원.
- 김진환 (2008). BSC의 커뮤니케이션과 기업성과: 흡수능력, 신뢰 및 학습의 역할. *회계저널*, 17(3), 287-321.
- 박원우 (2001). 한국내 임파워먼트의 사례를 통해본 서구 경영개념의 도입과 확산과정. *경영학연구*, 30(4), 1265-1289.
- 방하남 (2000). 직무만족도와 생활만족도의 결정 요인과 상호작용효과에 관한 연구. *노동경제논집 특별호*, 23, 133-154.
- 오소윤, 이수용 (2017). 산재근로자의 괜찮은 일자리, 직무만족, 생활만족도 간의 중단적 영향 관계 분석. *특수교육재활과학연구소*, 56(1), 409-435.
- 이서영, 권상집 (2023). 리더의 커뮤니케이션 유형, 구성원의 자기효능감 및 직무만족, 행복에 관한 구조적 관계 분석. *고객만족경영연구*, 25(1), 141-158.
- 이영주 (2019). 특급호텔 상사의 커뮤니케이션 유형 요인이 이직의도에 미치는 영향: 자기 효능감 및 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. *박사학위논문*, 세종대학교 대학원.
- 이유나, 최은영 (2021). 기혼 근로자의 근로 및 사업체 특성, 과로인식이 직무만족도와 생활만족도에 미치는 영향. *생활과학연구논총*, 25(1), 139-156.
- 정소영 (2018). 장애 유아 보육교사의 임파워먼트와 삶이 질의 관계에서 직무만족과 자존감의 매개효과. *특수교육 저널: 이론과 실천*, 19(1), 187-209.
- 조찬식, 최항석 (2014). 도서관 관리자의 커뮤니케이션 능력이 직원들의 주관적 직무성과와 역할갈등에 미치는 영향. *한국문헌정보학회지*, 48(2), 399-414.
- 진수연, 박철우 (2021). 상사의 커뮤니케이션 유형이 이직의도에 미치는 영향연구: 정서적 소진의 매개효과. *한국창업학회지*, 16(6), 29-50.
- 천수정 (2010). *스포츠센터 조직 구성원의 임파워먼트와 조직몰입 및 조직성과의 관계*. *한국체육과학회지*, 19(2), 311-321.
- 최민경, 이유주 (2015). 미용교육종사자의 임파워먼트가 직무만족과 삶의 질에 미치는 영향. *한국뷰티경영학회지*, 3(2), 134-144.
- 최항석, 조찬식 (2014). 상사의 커뮤니케이션 능력이 하급직원의 직무효능감과 조직몰입도에 미치는 영향: 서울지역 공공도서관을 중심으로. *지역산업연구*, 37(4), 155-176.
- 황민경 (2023). 필라테스지도자의 전문성과 긍정심리자본이 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향 연구

구. 박사학위논문, 한양대학교,

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.411>
- Ben-Sira, Z. (1980). Affective and instrumental components in the physician-patient relationship: an additional dimension of interaction theory. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(6), 170-180. <https://doi.org/10.2307/2136736>
- Brown, M., Pitt-Catsouphes, M., McNamara, T. K., & Besen, E. (2014). Returning to the workforce after retiring: a job demands, job control, social support perspective on job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3113-3133. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.919951>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2017). A meta analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Cheung, Y. W., Mok, B., & Cheung, T. (2005). Personal empowerment and life satisfaction among self-help group members in Hong Kong. *Small Group Research*, 36(3), 354-377. <https://doi.org/10.1177/1046496404272510>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). The empowering process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Demirel, H. (2014). An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925-4931. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1051>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Fornell, C. D. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1991.tb01660.x>
- Giri, V. N. & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication

- on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55, 137-143.  
<https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Huang, X., Xu, E., Huang, L., & Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: the roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1101-1120. <https://doi.org/10.1037/apl0000326>
- Jacobsson, L. & Lexell, J. (2013). Life satisfaction 6-15 years after a traumatic brain injury. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(10), 1010-1015.  
<https://doi.org/10.2340/16501977-1204>
- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475-490.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.475>
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kalisch, R. A. & Knudtson, F. W. (1976). Attachment versus disengagement: a life-span conceptualization. *Human Development*, 19(3), 171-181. <https://doi.org/10.1159/000271527>
- Laschinger, H. K. S. & Shamian, J. (1994). Staff nurses' and nurse managers' perceptions of job-related empowerment and managerial self-efficacy. *The Journal of Nursing Administration*, 24(10), 38-47. Available:  
[https://journals.lww.com/jonajournal/citation/1994/10000/staff\\_nurses\\_and\\_nurse\\_managers\\_perceptions\\_of.9.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/citation/1994/10000/staff_nurses_and_nurse_managers_perceptions_of.9.aspx)
- Medley, M. L. (1976). Satisfaction with life among persons sixty-five years and older: a causal model. *Journal of Gerontology*, 31(4), 448-455. <https://doi.org/10.1093/geronj/31.4.448>
- Mintz-Binder, R. D. (2014). Exploring job satisfaction, role issues, and supervisor support of associate degree nursing program directors. *Nursing Education Perspectives*, 35(1), 43-48.  
<https://doi.org/10.5480/11-508.1>
- Myers, D. G. & Deiner, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(1), 10-19.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Nicastri, M., Giallini, I., & Ruoppolo, I. (2021). Parent training and communication empowerment of children with cochlear implant. *Journal of Early Intervention*, 43(2), 117-134.  
<https://doi.org/10.1177/1053815120922908>
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x>
- Presti, B. L., D'Aloisio, F., & Pluviano, S. (2016). With a little help from my family: a mixed-method

- study on the outcomes of family support and workload. *Europe's Journal of Psychology*, 12(4), 584-603. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1159>
- Reece, B. L. & Brandt, R. (2002). Work Force Diversity a New Definition in Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications. Boston: Houghton Mifflin. Available: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794830407424>
- Robbins S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th. ed.). Boston: Pearson Education. Available: [https://web.spcollege.edu/instructors/uploads/16296897dd/man\\_3240s1.pdf](https://web.spcollege.edu/instructors/uploads/16296897dd/man_3240s1.pdf)
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230. <https://doi.org/10.1177/0018726704047143>
- Schwepker, C. H. & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397. <https://doi.org/10.1177/1094670504273966>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empower in the work place: dimensions measurement. and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.1177/1094670504273966>
- Tang, S. W., Siu, O. L., & Cheung, F. (2014). A study of work-family enrichment among Chiness employees: the mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology*, 63(1), 130-150. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00519.x>
- Thomas, K. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

- Cheon, Su-Jung (2010). Relationship among empowerment, organizational commitment and organizational achievement of sports center organization employee. *The Korean Society of Sports Science*, 19(2), 311-321.
- Cho, Chan-Sik & Choi, Hang-Sok (2014). The influence of the library manager's communication ability on job Performance and role-conflict of the library staff. *Korean Society for Library and Information Science*, 48(2), 399-414.
- Choi, Hang-Sok & Cho, Chan- Sik (2014). The influence of a manager's communication ability on the staff's kob-Efficacy and organizational commitment - the case of public libraries

- in Seoul. The Institute of Business Management, 37(4), 155-176.
- Choi, Min-Kyeong & Lee, Yoo-Ju (2023). The effect of the worker's empowerment on job satisfaction and quality of life in beauty education. The Korean Beauty Management Journal, 13(2), 134-144.
- Hwang, Min-Kyoung (2023). Effects of Pilates Instructors Professionalism and Positive Psychological Capital on Empowerment and Job Satisfaction. Doctoral dissertation, Department of Graduate School of Hanyang University.
- Jeong, So-Young (2018). Mediating effect of job satisfaction and self-esteem in the relationship between empowerment and quality of life of the child care teacher for young children with special needs. The Journal of Special Education: Theory and Practice, 19(1), 187-209.
- Jin, Su-Yeon & Park, Cheol-Woo (2021). A study on the effect of boss's communication style on turnover intention: mediating effects of emotional exhaustion. Journal of the Korean Entrepreneurship Society, 16(6), 29-50.
- Kim, Jin-Hwan (2008). Scorecard(BSC) communication and firm performance: the role of absorptive capacity, trust, and learning. Korean Accounting Journal, 17(3), 287-321.
- Kim, Sang-Soo (2002). A study on motivational language as variables affecting empowerment and moderating effect between individual variables and motivational language. Korea Journal of Business Administration, 15(1), 377-398.
- Kim, Se-Jin (2020. November 5). 96% of office workers say, "conversation skills play an important role at work". Datasom. Available: <http://www.datasom.co.kr/news/articleView.html?idxno=109736>
- Kim, Su-Hee, Choi, Ae-Kyung, & Neufeld, Marc (2017). A study on supervisor's communication styles and employee's silence: the mediating role of supervisor trust. Journal of Secretarial Science, 26(2), 175-201.
- Kim, Yeong-Hwan (2018). A Study on the Relationship between Leadership Types and Task Behavior, Service Orientation: Focus on the mediated effect of Communication Types. Doctoral dissertation, Department of Graduate School of Kyonggi University.
- Lee, Seo-young & Kwon, Sang-jib (2023). The analysis of structural relationships among leaders' communication type, followers' self-Efficacy, job satisfaction, and happiness. Academy of Customer Satisfaction Management, 25(1), 141-158.
- Lee, Young-Ju (2019). The Effect of Communication Type Factors of the Hotel Supervisor on the Turnover Intention: Focused on the Moderating Effect of Self-Efficacy and Organizational Support Perception. Doctoral dissertation, Department of Graduate School of Sejong University.

- Lee, Yu-Na & Choi, Eun-Young (2021). Effects of work and firm characteristics and perception of overwork on job and life satisfaction among married workers. *Journal of Human Ecology*, 25(1), 139-156.
- Oh, So-yun & Lee, Soo-yong (2017). Analysis of the longitudinal effect of decent jobs, job satisfaction, and life satisfaction of injured workers. *Journal of Special Education & Rehabilitation Science*, 56(1), 409-435.
- Park, Won-Woo (2001). How a western management concept is transferred to Korea the case of empowerment. *Leading Future Agendas of Business & Society*, 30(4), 1265-1289.
- Phang, Ha-Nam (2000). A study of reciprocal effects between job satisfaction and life satisfaction and their determinants. *The Korean Labor Economic Association*, 23, 133-154.