

## 상사-비서 교환관계, 조직 동일시, 조직 기반 자기 존중감 간 관계

황 정 희<sup>†</sup>

나사렛대학교 비서행정학과

박 준 성

성신여자대학교 경영학과

조직 동일시는 조직과의 일체감 또는 조직에의 소속감에 대한 인식으로 개인이 자신이 속해 있는 조직에 의해 자신을 정의하는 것을 의미한다. 개인과 조직 간 심리적 관계에 있어 조직 동일시가 개인 만족과 조직 효과성에 영향을 미치는 중요한 개념으로 인정되어 온 반면, 그동안 조직 동일시에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았으며 정서, 태도, 행동과 혼동하여 사용되어 왔다. 따라서 본 연구의 목적은 사회 정체성 이론을 토대로 조직 동일시에 대한 개념을 고찰하고 조직 동일시의 선행 변인으로 상사-비서 교환관계(leader-member exchange)를, 결과 변인으로 조직 기반 자기 존중감(organization-based self-esteem)을 고려하여 첫째, LMX가 비서의 OBSE와의 직접적 관계 뿐만 아니라 조직 동일시를 통해 결과적으로 비서의 OBSE에 영향을 주는지를 살펴보고 둘째, 비서의 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 있어 고용 형태가 조절 효과를 갖는지를 검증하는데 있다. 이러한 가정을 검증하기 위해서 국내 기업과 외국계 기업 51개 곳에 근무하는 비서직 종사자 179명을 대상으로 수집한 응답을 분석한 결과 첫째, 비서의 조직 동일시와 OBSE 간에는 정적인 관계가 나타났다. 둘째, LMX는 비서의 조직 동일시와 OBSE에 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직 동일시가 LMX와 OBSE 간 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 넷째, 고용 형태에 따라 조직 동일시가 OBSE에 미치는 효과가 달라지는 것으로 밝혀졌는데, 비정규직 비서가 정규직 비서보다 조직 동일시 수준에 의해 OBSE가 더 영향을 많이 받는 것으로 나타났다. 마지막으로 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 시사점과 제한점 및 향후 연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 조직 동일시, 상사-비서 교환관계(LMX), 조직 기반 자기 존중감(OBSE), 고용 형태

<sup>†</sup> 교신저자 : 황정희, 나사렛대학교 비서행정학과 대우교수, 041-570-7748, dearsyh@hanmail.net

조직 구성원과 그들이 속해 있는 조직 간 관계가 오랫동안 개인의 태도, 행동, 안녕에 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Cole & Bruch, 2006). 1980년대 이후 개인과 조직 간 심리적 관계가 대개 태도에 관한 조직 몰입에 의해 이해되어 온(Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982) 반면, 조직 상황 내에서의 동일시가 최근에 조직 행동 연구에서 중요한 변인으로 밝혀졌다(Fuller, Marler, Hester, Frey, & Relyea, 2006). 그러나, 그 중요성에도 불구하고 조직 몰입에 비해 조직 동일시에 대한 연구가 상대적으로 많이 이루어지지 않아 왔다.

조직 동일시는 조직과의 일체감 또는 조직에의 소속감에 대한 인식으로, 개인이 자신이 속해 있는 조직에 의해 자신을 정의하는 것을 의미한다(Ashforth & Mael, 1989). 이는 조직이 점점 더 커지고, 복잡해지고, 경계가 없어짐에 따라 구성원들 간의 응집력을 제공하는 수단과 조직 성공의 주요 요소로서 간주된다. 따라서 조직은 점점 더 충성심을 보여주며 이직할 의사가 없을 뿐만 아니라 조직 정체성이 그들의 정체성과 밀접하게 얽혀 있고 그들의 운명이 조직의 그것과 연결되어 있는 것으로 믿는 구성원들을 찾고 있다(Epitropaki & Martin, 2005).

조직과 강하게 동일시하는 구성원들은 조직에 대한 지지, 직무에의 몰입, 협조, 역할 외 행동 등을 통해 조직의 성공에 기여하려 할 것이다. 이처럼 조직 동일시는 구성원들의 행동과 태도, 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요소로 밝혀져 왔다(Ashforth & Mael, 1989; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004).

또한 구성원들은 조직 동일시를 통해 긍정적인 자아 개념을 갖게 될 수 있다. 사회 정

체성 이론(Tajfel & Turner, 1985; Ashforth & Mael, 1989)에 의하면, 개인의 자아 개념은 개인 특성 뿐만 아니라 집단 혹은 조직 멤버십에 의해 정의되기 때문에 조직에서의 긍정적인 경험을 통해 자신의 가치 증대를 느끼게 된다. 요컨대 개인이 집단과 동일시할 때 그들의 자아 개념이 일부분 집단에의 소속감에 기반하고 집단 성공과 실패가 개인의 성공과 실패로 경험된다(Pratt, 1998). 따라서 조직을 자신의 일부로 보는 정도가 높을 때, 즉 높은 조직 동일시는 조직에서 자신의 가치 증대를 경험하게 하는 것이라 할 수 있다.

한편 조직은 그것이 효과적으로 기능하기 위해서 동일시가 일어나게 해야 하는데, 동일시를 촉진할 수 있는 방법 중 하나가 상사(리더)와 부하 간 관계에 대한 고려이다.

상사-부하 교환 관계는 상사와 부하에 의해 공유되는 관계의 질을 의미한다(Graen & Scandura, 1987). 상사-부하 교환관계 이론은 상사와 부하 간의 양자 관계에 관심을 갖고 상사들이 그들의 관계 설정에 있어서 부하들 간에 차이를 둔다는 것을 가정하며(Graen & Uhl-Bien, 1995) 그러한 관계들의 개인과 조직에 대한 결과에 관심을 갖는다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000). 그 관계는 '각 당사자는 다른 당사자가 가치 있다고 여기는 무언가를 제공해야 하며 각 당사자는 그 교환 관계를 합리적으로 공평한 것으로 간주해야 한다'는 사회적 교환 관계에 기반한다(Graen & Scandura, 1987: 182).

이러한 상사와 부하의 교환관계의 질이 높은 직무 만족, 안녕, 조직 몰입, 조직 시민 행동과 같은 부하의 중요한 태도와 행동들과 관련이 있음이 밝혀져 왔다(예를 들어, Epitropaki & Martin, 2005; Gerstner & Day, 1997).

또한, 자아 개념은 다른 사람들이 자신을 어떻게 대하는지로부터 오는 추론을 통해서 형성될 수 있기 때문에(McAllister & Bigley, 2002), 상사로부터의 지원, 신뢰, 보상은 구성원들이 조직 내에서의 긍정적인 자아개념을 갖게 할 것이다. 이러한 긍정적인 자아 개념의 토대가 되는 중심 요소가 자기 존중감(self-esteem)이며, 개인은 자기 존중감 수준 또는 그들이 자신을 유능하고 욕구를 충족시키는 개인들로 인식하는 정도에 따라 여러 상황에 반응하는 방식이 다양하다(Korman, 1976).

그러나, 조직 상황에서는 개인들이 조직 내에서 그들 자신에 대해 가치있고, 중요하다고 믿는 조직 기반 자기 존중감(organization-based self-esteem)을 다루는 것이 더 적절하다는 것이 밝혀졌다. OBSE는 조직에서 한 경험이 그 형성의 중요한 기반이 되고, 구성원들의 조직에서의 가치 인식은 직접적인 상호 관계를 맺고 있는 상사를 통해서 이루어지는 경우가 많기 때문에, 상사의 태도와 행동이 부하의 조직에서의 가치에 대한 지표가 될 수 있다.

이처럼 상사-부하 간 교환 관계가 부하의 태도에 영향을 미치는 것이 인정되어 온 반면, 상사-부하 간의 교환 관계가 부하의 태도나 행동에 영향력을 발휘하는 프로세스가 무엇인지에 대해서는 밝혀진 바가 없다. 따라서 여기서 상사-부하 교환관계 질이 부하의 태도에 영향을 미치는 메커니즘으로서 조직 동일시가 일어난다는 점을 제안한다. 이는 교환 관계의 질이 높을수록 부하는 조직 내에서 더 긍정적인 경험을 하게 될 가능성이 많고 이에 대해 조직에의 몰입, 역할 외 행동, 충성심, 긍정적인 자아 개념 등을 갖게 되는데, 이러한 태도와 행동의 기저에는 조직과의 동일시가 작용할 수 있다는 것이다.

한편 최근 우리나라 고용시장의 가장 중요한 변화는 비정규직 근로자의 급증이라 할 수 있다. 이처럼 급격히 증가하고 있는 비정규직 근로자들을 평생직장 개념의 붕괴에 따른 혼란과 갈등, 고용불안감의 확산, 근로자의 조직에 대한 충성심 약화 등은 구성원들의 조직 성과에 큰 장애 요인으로 작용하고 있다. 이처럼 고용 시장에서의 비정규직 채용이 늘어나면서 고용 상황이 그들의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 관심이 높아지고 있는 상황에서 고용 형태에 따라 구성원들의 조직 내 자기 존중감이 영향을 받을 것이라는 것을 가정한다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 조직 동일시에 영향을 줄 수 있는 선행 변인으로서 LMX가 부하의 OBSE와의 직접적 관계 뿐만 아니라 조직 동일시를 통해 결과적으로 부하의 OBSE에 영향을 주는지를 살펴보는 데 있다. 둘째, 부하의 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 있어 고용 형태가 조절 변인의 효과를 갖는지를 고찰하는데 있다.

이러한 가정들을 검증하기 위해서 선정한 연구 대상은 비서직 종사자들이다. 이는 상사와 비서의 관계가 일반적인 상사-부하 간 관계와는 다른 독특한 특성을 갖는다는 점에 있다. 비서의 업무는 조직 내 다른 구성원들보다 자신의 상사와의 관계에서 대부분 발생하기 때문에 독자적인 업무가 이루어 질 수 없다. 따라서 상사와 비서 모두 업무에 있어 상호 의존도가 높으며 업무의 효율성 증대를 위해서는 서로 간의 긴밀한 협조와 조화로운 관계가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 일반적으로 비서의 직무와 조직에 대한 만족도, 이직 의사 등에 결정적인 영향을 미치는 요소로서 무엇보다 상사가 비서를 대하는 태

도와 행동, 상사와의 관계를 들 수 있다.

따라서 비서직 종사자들의 직무와 조직에 대한 태도를 이해하는데 있어서 상사와 비서 간 교환 관계에 대한 고찰이 무엇보다 필요하다. 이처럼 상사-비서 간 교환 관계의 질이 다른 직무보다 비서의 업무 태도에 결정적인 영향을 미친다는 것이 알려져 왔다(나인표, 1998; 전수진, 구관모, 2003). 특히 최근 비서직의 경우 대기업이 정규직과 파견직으로 이원화하여 기업의 핵심임원의 경우는 정규직 비서를 채용하고 각 부서에서는 파견직 여비서를 고용하고 있는 추세에 있어 비정규직으로 고용되고 있는 사례가 증가하고 있다(이혜숙, 2005). 이러한 고용 형태의 변화가 비서직 종사자들에게 조직 내 태도에 미치는 영향에 대해 논의하는 것 또한 필요하다. 이에 비서직 종사자들이 상사와의 관계의 질에 대한 의존도가 높고 최근 그들의 비정규직 고용이 늘어나고 있다는 점에서 본 연구의 대상으로 적절하다고 생각하였다.

### 조직 동일시

조직 동일시는 구성원들의 행동과 태도, 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 개념으로서 강한 조직 동일시가 조직에 대한 더 긍정적인 태도(Ashforth & Mael, 1989), 더 높은 작업 만족(Hall & Schneider, 1972; van Dick et al., 2004), 조직시민행동, 낮은 이직 의도(Van Dick, et al., 2004), 조직에 대한 지원(Mael & Ashforth, 1992)을 가져온다는 것이 밝혀져 왔다.

조직 동일시에 대해 Dutton 등(1994)은 개인의 자아 개념이 인식된 조직 정체성 내에 있는 특성과 같은 것을 포함할 때, 그러한 인지

적 관계라고 하였다. Pratt(1998)는 동일시가 우리들과 같은 사회적 동물들의 고유한 프로세스라고 가정하면서 조직 동일시는 개인이 조직에 대한 신념을 자신의 정체성으로 통합하게 될 때 일어난다고 주장하였다. 이들은 모두 구성원들이 조직과 동일시할 때, 그들이 조직을 정의하기 위해 사용하는 특성들에 의해 자신을 정의한다는데 일치한다. 따라서 조직 동일시는 조직과의 관계에 의해 자신을 정의하는 방식이며, 조직 동일시 수준은 조직을 자신의 일부로 보는 정도를 의미한다고 할 수 있다.

이러한 조직 동일시는 사회 정체성 이론(social identity theory)의 틀에 기반한다(예를 들어 Tajfel & Turner, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Epitropaki & Martin, 2005; Fuller, et al., 2006). 사회 정체성 이론에 따르면, 개인의 자아 개념(또는 정체성)은 능력, 관심사와 같은 독특한 특징들을 수반하는 개인 정체성과 성, 국적과 같은 두드러지는 집단 분류를 포함하는 사회 정체성으로 구성된다(Tajfel & Turner, 1985; Ashforth & Mael, 1989). 이는 곧 개인의 정체성은 개인 특성에 의해 정의될 뿐만 아니라, 자신의 집단 또는 조직의 멤버십에 의해 결정된다는 것이다.

사회 정체성 이론 관점에서 볼 때, 개인이 동일시를 하는 두 가지 동기는 자기 범주화(self-categorization)와 자기 향상(self-enhancement)에 대한 욕구를 충족시키기 위한 것이다(Pratt, 1998). 첫째, 개인들은 자신과 다른 사람들을 다양한 사회 범주(조직 멤버십, 종교적 관계, 성 등)로 분류하는 경향이 있다(Tajfel & Turner, 1985). 이러한 자기 범주화 욕구에 의한 사회적 분류는 개인이 사회적 환경 내에 자신을 위치시키거나 정의하는 것을 가능하게 한다

(Ashforth & Mael, 1989). 둘째, 개인은 다른 사회적 범주들과 비교하여 더 긍정적으로 평가되는 집단의 멤버십을 선호하는데(Pratt, 1998), 이는 동일시가 구성원들의 자아 개념 향상을 위한 수단이 된다는 것을 의미한다.

한편, 조직 동일시에 있어서 사회 정체성 이론의 자기 범주화가 기본적인 인지 프로세스라는 가정이 중요하다. 구성원들은 그들 자신을 집단 구성원으로서 인식하기 위해서 조직과 상호작용하거나 심지어 강한 상호간 유대관계를 느낄 필요가 없다. 단지 조직과 자신이 공동 운명체이며, 심리적으로 얽혀 있는 것으로 인식하면 될 뿐이다. 따라서 사회 정체성 이론은 동일시가 개인들이 자신이 집단 구성원이라고 인식할 때마다 일어나는 근본적인 인간 프로세스임을 주장한다(Ashforth & Mael, 1989). 예를 들어 특정 조직에 소속되어 있는 누구나 조직에 대한 만족 또는 불만족과는 관계없이 어느 정도의 조직에 대한 일체감, 소속감은 갖고 있으며, 조직 동일시를 한다고 해서 반드시 조직에 긍정적인 태도와 행동을 보이는 것은 아니다. 즉, 조직에 대해 호의적이지 않고 조직에 도움이 되는 행동은 하지 않지만 자신의 회사라는 생각은 할 수 있다는 것이다.

그러나, 조직 동일시의 기본적인 인지 개념에도 불구하고 연구자들은 조직 몰입과 조직 시민 행동 같은 관련 개념, 동일시의 선행 요인과 결과 요인으로 이해되는 정서와 행동을 조직 동일시와 자주 혼동해 왔다(Ashforth & Mael, 1989). 조직 동일시와 조직 몰입이 서로 다른 개념임을 주장해 온(Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998; 김원형, 2002; Cole & Bruch, 2006) 연구자들에 의하면, 조직 동일시와 조직 몰입을 구별하는 것은 조직 동일시의 자아 개념과 조직과의 일체감에 대한 인식이다. 조직 동일시는 개인이 자신이 속해 있는 조직에 의해 '내가 누구인가'에 대한 정의에 기여하는 것으로서 결과적으로 자아 개념으로 통합되는 정도를 반영하는 인지적, 지각적 개념으로 개인의 자아 개념을 통해 개인과 조직의 관련성을 설명하고자 하는 것인(Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998) 반면, 조직 몰입은 행동 개념으로 조직에 대한 더 일반적인 태도로서 간주된다(Pratt, 1998; Cole & Bruch, 2006). 요컨대 조직 동일시가 '조직과 관련하여 나는 자신을 어떻게 지각할 것인가?'하는 질문이 가능한 반면, 조직 몰입은 '나는 나의 조직에 대해 얼마나 만족하는가?'의 문제이다(Pratt, 1998). 이처럼 동일시는 조직이 개인의 자아 개념에 포함된다는 의미에서 개인과 조직의 심리적 일체감을 반영하며, 몰입은 개인과 조직의 분리된 심리적 개체들 간 관계를 반영한다(Van knippenberg & Sleebos, 2006). 게다가 동일시는 개인과 조직 간의 공유된 운명을, 몰입은 정체성 이론과는 관계가 없는 개인과 조직 간의 교환 기반 관계를 기초로 하여 개발된다(Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998). 두 당사자 간의 사회적 교환 관계는 각 당사자의 상호 호혜적 의무를 야기하는 일련의 상호 교환관계를 통해 발전되는 것이다(Cole & Bruch, 2006).

이처럼 조직 동일시는 특정 행동 또는 정서 상태와 반드시 관련 있지 않은 지각적인 인지 개념으로서, 정서와 행동은 단지 조직 동일시의 잠재적인 선행 요인과 결과 요인으로 간주된다(Mael & Ashforth, 1992). 또한 태도 관련 연구에서 일반적으로 인지가 정서와 행동의 선행 요인으로 이해되기 때문에(예를 들어 DuBrin, 2005) 조직 동일시는 정서와 태도적 측면을 포함하는 조직 몰입과 같은 관련 개념

들의 기초가 되는 설명 메커니즘으로 사용될 수 있다.

이처럼 조직 동일시는 개인들의 욕구를 만족시키기 위한 기본적인 인간 작용으로서 조직에 대한 정의가 자신에 대한 정의로 통합되는 사회적인 측면으로 간주할 수 있다. 한편, 개인은 조직과 동일시한다고 해서 반드시 조직의 가치나 태도, 시스템 등을 받아들인다가 아니라, 조직 또는 직무에 만족하거나, 그러한 믿음이 조직 성과에 영향을 미치는 행동, 태도와 반드시 관련이 있다고 볼 수는 없기 때문에 일반적인 태도나 행동, 정서와 일치하는 개념이 아님을 유념할 필요가 있다.

### 조직 기반 자기 존중감

개인들이 외부 자극에 반응하는 정도는 그들의 자기 존중감 수준에 의해 큰 영향을 받기 때문에(Brutus, Ruderman, Ohlott, & McCauley, 2000), 자기 존중감(self-esteem)이 조직 행동을 결정하는데 있어서 중요한 개인특성으로 연구되어 왔다(Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989). 자기 존중감은 긍정적인 자아 개념의 토대가 되는 중심 요소로서, 개인의 자기 인정(self-acceptance), 자기 애호(self-liking), 자기 존중(self-respect)이다(Judge, Erez, & Bono, 1998).

Pierce 등(1989)은 사람들이 그들 자신들에 대해서 생각하는 것을 반영하는 개인 평가이며, 개인들이 그들 자신이 유능하고, 중요하고, 가치 있다고 믿는 정도를 나타낸다고 하였다. 그들은 조직 관련 현상을 설명하는데 있어서 자기 존중감에 대한 특정 구성 개념인 조직 기반 자기 존중감이라는 개념을 도입하고 발전시켰다. 또한 전반적인 자기 존중감 척도는 전체 삶 상황 내 개인들에 대한 연구에 적절

한 반면, 조직 상황 내에서는 조직 기반 자기 존중감(organization-based self-esteem)이 전반적인 자기 존중감보다 조직 관련 행동과 태도의 더 좋은 예측변인임을 증명했다.

OBSE는 개인이 조직 상황 내에서 행동하는 조직 구성원으로서 그들 자신들에 대해 스스로 지각하는 가치를 반영한다. 그 결과로서, 높은 OBSE를 갖는 구성원들은 조직 내에서 그들 자신이 중요하고, 의미있고, 효과적이며, 가치있다고 인식하게 된다(Pierce et al., 1989).

Korman(1976)은 자기 존중감을 경험에 의해 형성되고 구성원 동기부여, 태도, 행동에 대한 설명에 있어 중심적인 것으로 이해하였다. Pierce 등(1989)은 이러한 추론을 연장하여, 조직 내 경험이 OBSE를 형성하고, 그 결과로 OBSE는 조직 관련 행동과 태도에 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 많은 연구들이 OBSE가 직무 태도(Pierce et al., 1989; Mathieu & Zajac, 1990; Jex & Bliese, 1999), 조직 몰입(Hui & Lee, 2000; Chen et al., 2004; McColl-Kennedy & Anderson, 2005), 직무 성과(Pierce, et al., 1989)와 긍정적인 관계가 있음을 밝혀 왔다.

한편, 구성원들의 자아 개념이 조직에의 소속감에 의해 일부분 형성되고(Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994) 구성원들이 조직에 대해 갖는 태도와 행동에는 조직 동일시가 선행된다(Mael & Ashforth, 1992)는 사회 정체성 이론에 기반하여 조직 동일시와 OBSE 간 관계를 추론할 수 있다. 즉, 구성원들이 조직과 동일시하는 것은 그들의 자기 향상 욕구에 의한 것으로서 강한 조직과의 동일시는 조직에서 긍정적인 경험을 하였다는 것을 의미하기 때문에 조직 동일시가 강할수록 구성원들은 조직 내에서 스스로 중요하고 가치 있다고 인식할 것이다. 또한 조직 동일시는 행동과 정

서와 반드시 관련 있지 않은 인지적 개념으로써 태도와 행동의 선행 변인으로 고려될 수 있으므로 OBSE의 선행 변인으로서 이해될 수 있다.

따라서 비서의 조직과의 동일시 정도가 높을수록 높은 수준의 OBSE가 개발될 수 있다는 점을 기대할 수 있다.

**가설 1.** 비서의 조직 동일시 수준과 조직 기반 자기 존중감은 정적인 관계를 보일 것이다.

#### 상사-부하 교환 관계

상사의 행동과 태도는 부하의 태도, 행동, 동기부여 형성에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀져 왔다. 상사의 부하 효과성에 대한 영향력을 이해하는데 있어서, 일반적 리더십 스타일 이론들이 부하에 대한 상사들의 보편적인 행동 또는 태도들에 초점을 두었던 반면, 상사-부하 교환관계 이론(LMX: leader-member exchange theory)은 상사와 부하 간의 양자 관계를 강조한다(Ilies et al., 2007).

원래 vertical dyad linkage(Dansereau et al., 1975)로 불려졌던 LMX 이론은 양자 관계와 상사들이 각 부하와 발전시키는 독특한 관계를 강조한다는 점에서 다른 리더십 이론들과 다르다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). LMX의 기본 원리는 상사들이 부하들과 각기 다른 형태의 교환 관계를 개발하며 그러한 교환 관계의 질이 상사와 부하의 중요한 태도와 행동에 영향을 미친다는 것이다(Liden et al., 1997).

이러한 LMX 이론은 양자 관계의 개발과 리더십 프로세스와 결과 간 관계를 설명하기 위해서 사회적 교환 이론(social exchange theory)

(Blau, 1964)을 토대로 한다(Ilies et al., 2007). 사회적 교환 이론에 따르면, 사회적 교환은 각 당사자는 다른 당사자가 가치 있다고 여기는 무언가를 제공해야 하며 각 당사자는 그 교환 관계를 합리적으로 공평한 것으로 간주해야 한다는 의무를 수반하고 한 사람이 다른 사람에게 호의를 베푸는 경우 미래의 어떤 보답에 대한 기대가 있다(Gouldner, 1960). 이처럼 상사-부하 교환 관계는 상사와 부하에 의해 공유되는 관계의 질을 의미한다(Graen & Scandura, 1987).

교환되는 유·무형 상품에 대한 인식된 가치가 클수록 LMX 관계의 질이 높아지며, 높은 질의 LMX 관계는 높은 수준의 신뢰, 충성심, 상호작용, 지원, 공식·비공식 보상에 의해 특징 지워진다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Ilies et al., 2007). 낮은 LMX 관계는 고용계약 내에 있는 것으로 부하는 직무를 수행하지만 부가적으로 어떠한 것도 기여하지 않는다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000).

이처럼 상사와의 교환관계 질이 높은 부하는 공평한 사회적 교환관계를 유지하기 위해서 높은 LMX 관계에 보답하려고 요구되는 역할 내 행동 이상을 하려 하거나 상사에 대한 긍정적인 태도를 보일 것이다. 이처럼 교환관계의 질이 높은 직무 만족, 안녕, 조직 몰입, 조직 시민 행동과 같은 부하의 중요한 행동들과 관련이 있음이 밝혀져 왔다(Gerstner & Day, 1997; Epitropaki & Martin, 2005).

한편, 조직에서 관리자는 경력 조언, 교육 훈련 기회, 정서적 지원, 급여 인상 결정을 제공하는 수단이 되고(Wayne, Shore, & Liden, 1997), 부하는 관리자가 조직의 대리인이라 여겨 관리자의 행동과 태도를 마치 조직의 그것과 같은 것으로 간주하는 경향이 있다. 따라

서 상사와의 높은 질의 교환 관계를 갖는 부하는 그렇지 않은 부하보다 조직과의 운명을 더욱 공유하게 되고 조직의 특성에 의해 자신을 정의하게 될 것이다.

또한 Korman(1976)이 자기 존중감을 심리적 으로 중요한 타인(예를 들어, 상사)이 개인이 가치있는 조직 구성원이라는 태도와 행동을 보여 주는 정도의 작용이라고 보았듯이, 상사의 행동과 태도는 조직으로부터 오는 중요한 신호로서 구성원들의 조직에서의 가치에 대한 지표가 될 수 있을 것이다. OBSE가 조직 경험 으로부터 구성되는 태도로써 조직 내에서 어떠한 경험을 했느냐가 그 형성의 중요한 기반 이 되고 구성원들의 조직에서의 가치 인식은 직접적인 상호 관계를 맺고 있는 관리자를 통해서 이루어지는 경우가 많기 때문이다.

이러한 주장을 뒷받침하는 것으로 LMX 질 과 OBSE 간에 유의미한 긍정적 관계를 밝힌 연구(Aryee et al., 2003)와 신뢰에 의해 특징지 워지는 환경이 OBSE와 긍정적 관계가 있음을 보고한 연구(Chattopadhyay & George, 2001)가 있는데, 신뢰는 LMX에 있어 핵심적인 요소이 므로 LMX와 OBSE 간의 긍정적인 관계를 추 론할 수 있다.

요컨대, 비서의 상사와의 높은 질의 교환 관계는 비서가 상사의 태도를 조직의 지원으 로 여겨 조직과의 강한 동일시가 일어날 수 있게 하는 중요한 요인이 될 수 있으며, 상사 와의 높은 수준의 교환관계를 갖는 비서는 그 령지 않은 비서보다 조직 내에서 더 긍정적인 경험(예를 들어 지원, 승진, 급여 인상, 신뢰, 인정)을 하게 될 가능성이 많으므로 높은 수 준의 조직 내 자기 존중감을 가질 수 있다는 것이다.

**가설 2-1.** 상사-비서 간 교환 관계는 비서 의 조직 동일시 수준과 정적인 관계를 보일 것이다.

**가설 2-2.** 상사-비서 간 교환 관계는 부하의 조직 기반 자기 존중감과 정적인 관계를 보일 것이다

#### 조직 동일시의 매개 효과

앞서 이론적 고찰을 통해 상사-비서 교환관 계가 비서의 조직 동일시, 조직 기반 자기 존 중감과 각각 정적인 관계를, 조직 동일시는 조직 기반 자기 존중감과 정적인 관계를 보일 것이라는 가정을 하였다. 이러한 관계를 토대 로 비서의 조직 동일시가 LMX와 그들의 OBSE 간의 관계를 매개할 수 있음을 기대할 수 있다.

상사와 직접적인 상호 관계를 맺는 비서는 상사의 행동과 태도가 그들의 조직에서의 가 치에 대한 직접적인 지표가 될 수 있으며, 상 사와 높은 질의 교환 관계를 갖는 비서는 긍 정적인 조직 경험을 하게 되므로 높은 수준의 OBSE를 가질 수 있다. 이와 동시에 비서의 조 직 내 긍정적인 태도의 선행 변인으로서 인지 적 개념의 조직 동일시를 고려할 수 있다. 이 는 OBSE는 조직 내 긍정적인 경험에 의해 형 성되는 태도 개념(Pierce et al., 1989)이지만, 사 회 정체성 이론의 주장대로 조직 동일시는 조 직 내에서 긍정적인 경험을 하지 않더라도 할 수 있는 기본적인 인지 프로세스이기 때문이 다. 게다가 일반적으로 인지가 태도의 선행 요인으로 이해되는 점도 그 근거로 들 수 있 다.

요컨대, 조직 동일시는 OBSE의 선행 변인으



로서, 그리고 LMX와 OBSE의 관계를 설명하는 프로세스로서 이해될 수 있다. 따라서 비서는 상사와의 높은 질의 교환 관계를 통해 조직에서 긍정적인 경험을 하게 되어 높은 수준의 조직 동일시가 일어나고 그러한 조직과의 동일시를 통해 비서의 조직 내 자기 존중감이 증진된다는 것을 가정할 수 있다.

**가설 3.** 비서의 조직 동일시 수준은 상사-비서 교환 관계와 조직 기반 자기 존중감 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 고용 형태의 조절 효과

일반적으로 비정규직 근로자는 상시 고용을 전제로 계약기간의 정함이 없는 정규직 근로자에 대한 상대적 개념으로 파악한다(이덕로, 김찬중, 2006).

비정규직 종사자는 정규직 종사자에 비해 낮은 근무 조건과 지속적인 장기 고용을 보장받기 힘들기 때문에 조직에 대해 부정적 태도와 행동을 보일 가능성이 높다. 그러나, 일반적인 인식과 달리 고용 형태에 따른 조직 태도에 관한 연구 결과들이 일치하지 않는다.

정규직에 비해 비정규직의 태도가 부정적 결과를 보이는 경우(이덕로, 김찬중, 2006), 정규직과 비정규직간에 유의미한 차이가 없는 경우(McGinnis & Morrow, 1990), 비정규직이 정규직에 비하여 조직에 대해 더 호의적 태도를 보이는(Eberhardt & Shani, 1984) 등 일관적이지 않다. 그러한 결과의 차이는 주로 구성원들의 자발적인 혹은 비자발적인 의사에 따라 차이가 있다고 말해진다.

그러나, 조직 내 불확실성(예를 들어 고용 불안정성)에 대한 지각은 구성원들에게 부정

적인 경험으로 더 이해될 것이며, 구성원의 자존감과 유능감을 위협할 수 있다(Hui & Lee, 2000). Chattopadhyay와 George(2001)는 종업원들의 고용 형태가 그들이 조직에 의해 소중히 여겨지는지를 느끼는 정도에 영향을 미친다는 것을 보여 주었다. 그들에 의하면 비정규직 종사자는 자신들이 정규직 종사자와 다르다는 인식으로부터 그들이 속해 있는 집단으로부터의 심리적 탈퇴(withdrawal)를 일으킨다. 또한 그들의 직무가 정규직 종사자의 그것보다 더 낮은 가치의 일이라고 믿고 그러한 인식은 OBSE에 부적 영향을 미친다는 것을 보고하였다. 이처럼 불확실성에 대한 인식은 대부분 사람들에 의해 선호되지 않으며, 불확실성으로 인해 불안감과 스트레스를 겪는 경우가 많기 때문에 구성원들의 태도와 심리적 결과에 영향을 미칠 수 있음을 고려할 필요가 있다.

이에 정규직 종사자가 비정규직 종사자에 비해 그들 자신이 조직 내에서 중요하고 가치 있고 의미 있는 존재라고 느끼는 정도가 더 클 것이라는 것을 예상할 수 있다. 즉 비정규직 종사자의 경우 정규직 종사자에 비해 고용 불안 속에 근무하고 차별 대우를 받을 가능성이 많기 때문에 자신이 조직에서 중요한 일원이라고 느끼기 어려울 것이다. 그로 인해 그들은 조직에서 부정적인 경험을 겪게 되고 고용 불안정성에 대한 걱정과 스트레스가 그들의 심리적, 태도적 결과에 중대한 영향을 미칠 수 있다.

게다가 비정규직 종사자는 높은 조직과의 동일시를 한다 하더라도 자신의 신분상의 지위에 의해 조직 내에서 자신의 가치를 정규직 종사자에 비해 높게 평가하기는 어려울 것이다. 예를 들어 조직과 자신을 하나로 여기고 조직에 매우 호의적인 태도를 보이는 비정규

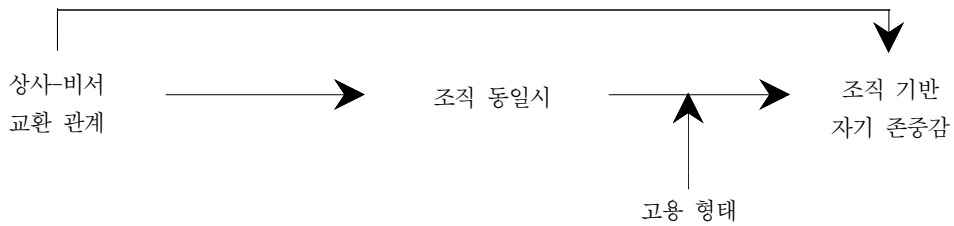


그림 1. 연구 모형

직 종사자의 경우 오랫동안 조직에 근무하고 싶지만, 조직 내 자신의 신분에 의해 자신의 의사와는 상관없이 그러할 수 없기 때문에 정규직 종사자에 비해 상대적으로 조직에서 중요한 존재가 아니라고 여길 수 있다.

따라서 비정규직 비서는 정규직 비서에 비해 조직 동일시 수준에 관계없이 낮은 수준의 OBSE를 갖게 되는 반면, 정규직 비서는 비정규직 비서에 비해 조직 동일시 수준이 높을수록 더 높은 수준의 OBSE를 갖게 될 것이라는 것을 기대할 수 있다.

**가설 4.** 비서의 조직 동일시 수준과 OBSE 간 관계는 고용 형태에 따라 달라질 것이다. 구체적으로 정규직 비서가 비정규직 비서보다 조직 동일시 수준과 OBSE 간에 더 큰 정적인 관계를 보일 것이다.

이상과 같은 이론적 고찰을 통해 도출한 가설에 대한 연구모형은 그림 1과 같다.

## 방 법

### 조사 대상자

본 연구는 상사-비서 교환 관계, 조직 동일

시, OBSE 간 관계를 규명하기 위하여 서울 지역에 소재하는 국내 기업 43곳과 외국계 기업 8곳에 근무하고 있는 비서직 종사자 196명에게 설문지를 배포하여 187부가 회수되었다(회수율 95%). 응답률이 저조하거나 불성실한 응답을 제외하여 총 179부를 분석 자료로 사용하였다. 조사 대상자는 모두 여성으로, 구체적인 인구통계학적 특성은 표 1과 같다.

### 측정도구

인구통계학적 변인들을 제외한 각 변인들의 문항은 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”까지 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 상사-부하 교환 관계(LMX)

상사-부하 교환 관계는 부하들에 의해 측정되었으며, Scandura와 Graen(1984)이 제시한 7개 문항 중 LMX 의미가 명확히 전달되지 않는 1개 문항을 제외하여 6개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘나의 노력에 상사는 나를 적극적으로 이끌어 줄 것이다’, ‘나는 상사가 추구하는 가치와 목표를 믿고 따른다’ 등이다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .84이었다.

#### 조직 동일시

조직 동일시는 Mael과 Ashforth(1992)의 6개

표 1. 조사 대상자의 인구통계학적 특성

| 특성       | 구분            | 빈도(명) | 비율(%) | 특성       | 구분              | 빈도(명) | 비율(%) |
|----------|---------------|-------|-------|----------|-----------------|-------|-------|
| 나이       | 20대           | 124   | 69.3  | 조직<br>유형 | 국내 기업           | 165   | 92.2  |
|          | 30대           | 52    | 29.1  |          | 외국계 기업          | 14    | 7.8   |
|          | 40대           | 3     | 1.7   |          | 합계              | 179   | 100   |
|          | 합계            | 179   | 100.0 |          |                 |       |       |
| 학력       | 고졸            | 5     | 2.8   | 고용<br>형태 | 정규직             | 112   | 62.6  |
|          | 2년제졸          | 45    | 25.1  |          | 비정규직            | 56    | 31.3  |
|          | 4년제졸          | 117   | 65.4  |          | 무응답             | 11    | 6.1   |
|          | 대학원졸          | 12    | 6.7   |          | 합계              | 179   | 100   |
|          | 합계            | 179   | 100.0 |          |                 |       |       |
| 근무<br>경력 | 5년 미만         | 121   | 67.6  | 조직<br>규모 | 50인 미만          | 19    | 10.6  |
|          | 5년 이상-10년 미만  | 36    | 20.1  |          | 50인 이상-100인 미만  | 21    | 11.7  |
|          | 10년 이상-15년 미만 | 16    | 8.9   |          | 100인 이상-300인 미만 | 49    | 27.4  |
|          | 15년 이상        | 2     | 1.1   |          | 300인 이상-500인 미만 | 24    | 13.4  |
|          | 무응답           | 4     | 2.2   |          | 500인 이상         | 65    | 36.3  |
|          | 합계            | 179   | 100.0 |          | 무응답             | 1     | 0.6   |
|          |               |       |       |          | 합계              | 179   | 100.0 |

동일시 측정 항목으로 평가되었다. 조직 동일시를 측정하기 위해서 ‘누군가가 우리 회사를 비난할 때, 개인적인 모욕감을 느낀다’, ‘나는 다른 사람들이 우리 회사에 대해 생각하는 것에 매우 관심을 갖고 있다’ 등의 문항이 사용되었다. 신뢰도 계수는 .75이었다.

#### 조직 기반 자기 존중감(OBSE)

구성원들의 조직 기반 자기 존중감을 측정하는데 Pierce 등(1989)이 개발한 문항 중 6개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘나는 조직에서 중요한 사람이다’, ‘나는 조직에서 가치 있는 사람이다.’ 등이다. 신뢰도 계수는 .86이었다.

#### 고용 형태

고용 형태는 계약기간의 정함이 없는 정규직과 정규직에 대한 상대적인 개념으로서 파견직과 계약직을 포함하는 비정규직으로 구분하였으며, 비정규직은 0, 정규직은 1로 코딩하였다.

#### 분석 방법

측정도구의 타당도를 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석에 사용된 변인 간 관계를 파악하기 위해 상관 관계 분석을, 조직 동일시가 LMX와 OBSE 간 관계에 미치는 매개 효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 회귀분석방법을,

조직 동일시와 OBSE 간 관계에 대한 고용 형태의 조절 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 사용하였다.

## 결 과

### 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서 사용된 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지와 측정도구들이 서로 잘 구별되는지에 관한 개념타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 분석방법으로 주성분 분석방법과 varimax 회전 방식을 사용하였다. 해당 요인이 아닌 다른 요인으로 묶인 LMX의 4, 5번 문항을 제외하고 요인 부하량이 높은 LMX 4개 문항, 조직 동일시 6개 문항, OBSE 6개 문항의 총 16개 문항을 최종 분석에 사용하였다.

### 측정 변인들의 기술 통계치 및 상관 관계 분석

변인들의 기술 통계치와 상관 관계가 표 2에 제시되어 있다. 표 3에서 보는 바와 같이 LMX는 조직 동일시( $p < .01$ ), OBSE( $p < .01$ )와 각각 유의한 정적 상관을 보였으며, 조직 동일시와 OBSE( $p < .01$ )도 정적인 관련을 보였다. 연구 대상의 인구통계학적 특성과 조직 특성 중에서 연구 모형에 포함된 변인과 통계적으로 유의적인 상관관계계수 값이 나타난 특성들(경력, 조직 규모)은 가설 검증시 통제 변인으로 설정하였다. 경력은 LMX와 정적인 관련을 보여 ( $p < .05$ ) 경력이 높을수록 상사-비서와의 관계의 질이 높아짐을 알 수 있다. 또한 조직

표 2. 탐색적 요인분석 결과

|        | 요인     |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
|        | 1      | 2      | 3      |
| LMX1   |        |        | .803   |
| LMX2   |        |        | .789   |
| LMX3   |        |        | .808   |
| LMX6   |        |        | .805   |
| 조직동일시1 |        | .698   |        |
| 조직동일시2 |        | .720   |        |
| 조직동일시3 |        | .541   |        |
| 조직동일시4 |        | .765   |        |
| 조직동일시5 |        | .708   |        |
| 조직동일시6 |        | .643   |        |
| OBSE1  | .700   |        |        |
| OBSE2  | .853   |        |        |
| OBSE3  | .774   |        |        |
| OBSE4  | .791   |        |        |
| OBSE5  | .793   |        |        |
| OBSE6  | .623   |        |        |
| 고유치    | 3.590  | 2.900  | 2.708  |
| 설명비율   | 22.438 | 18.125 | 16.922 |
| 누적설명비율 | 22.438 | 40.563 | 57.485 |

규모는 고용 형태와 부적의 관련을 보였는데 ( $p < .01$ ), 이는 조직 규모가 클수록 비정규직 비서를 많이 사용함을 의미한다.

### 조직 동일시가 OBSE에 미치는 영향 분석

조직 동일시가 OBSE에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 인구통계학적 변인(경력, 조직 규모)을 통제한 상태에서 회귀 분석을 실시하였

표 3. 측정 변인의 평균, 표준 편차 및 상관 관계

|          | 평균   | 표준편차  | 1      | 2     | 3     | 4       | 5       | 6      | 7      | 8      |
|----------|------|-------|--------|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 1. 나이    | 1.32 | .50   |        |       |       |         |         |        |        |        |
| 2. 학력    | 2.76 | .61   | .290** |       |       |         |         |        |        |        |
| 3. 근무경력  | 4.64 | 20.61 | -.054  | .058  |       |         |         |        |        |        |
| 4. 조직유형  | .08  | .27   | .143   | .115  | -.022 |         |         |        |        |        |
| 5. 조직규모  | 3.54 | 1.37  | .024   | -.078 | -.039 | -.269** |         |        |        |        |
| 6. 고용 형태 | .67  | .47   | .058   | .034  | .016  | .016    | -.289** |        |        |        |
| 7. LMX   | 3.24 | .57   | -.014  | -.063 | .186* | -.126   | .038    | .149†  |        |        |
| 8. 조직동일시 | 3.49 | .52   | .073   | -.001 | .136  | .014    | .012    | .251** | .211** |        |
| 9. OBSE  | 3.35 | .46   | .032   | .006  | .161  | -.130   | .119    | .093   | .277** | .261** |

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , †  $p < .10$

주. 나이: 1=20대, 2=30대, 3=40대

학력: 1=고졸, 2=2년제졸, 3=4년제졸, 4=대학원졸

근무경력: 1=5년 미만, 2=5년 이상-10년 미만, 3=10년 이상-15년 미만, 4=15년 이상

조직유형: 0=국내기업, 1=외국계 기업

조직규모: 1=50인 미만, 2=50인 이상-100인 미만, 3=100인 이상-300인 미만, 4=300인 이상-500인 미만, 5=500인 이상

고용형태: 0=비정규직, 1=정규직

표 4. 조직 동일시가 OBSE에 미치는 영향

| 예측변인         | $\beta$ |        |
|--------------|---------|--------|
|              | 1단계     | 2단계    |
| 경력           | .118    | .105   |
| 조직규모         | .144†   | .134†  |
| LMX          |         | .224** |
| $R^2$        | .034†   | .083** |
| $\Delta R^2$ |         | .05**  |

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

다. 표 4에 제시된 바와 같이  $R^2$  변화량이 .05( $p < .01$ )로 유의미하게 나타나 비서의 조직 동일시 수준과 OBSE가 정적인 관계를 보일

것이라는 가설 1이 지지되었다.

#### LMX가 조직 동일시 및 OBSE에 미치는 영향 분석

LMX와 조직 동일시, LMX와 OBSE 간 관계에서 LMX가 각 변인에 미치는 영향력을 살펴 보기 위해 인구통계학적 변인(경력, 조직 규모)을 통제한 상태에서 회귀 분석을 실시하였다. 표 5에 제시된 바와 같이  $R^2$  변화량이 각각 .05( $p < .05$ )와 .06( $p < .01$ )으로 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 상사-비서 간 교환 관계가 비서의 조직 동일시 수준과 정적인 관계를 보일 것이라는 가설 2-1이 지지됨을 보여

표 5. LMX가 조직 동일시 및 OBSE에 미치는 영향

| 예측 변인        | 조직 동일시  |        | OBSE    |        |
|--------------|---------|--------|---------|--------|
|              | $\beta$ |        | $\beta$ |        |
|              | 1단계     | 2단계    | 1단계     | 2단계    |
| 경력           | .061    | .025   | .118    | .084   |
| 조직 규모        | .046    | .023   | .144†   | .149†  |
| LMX          |         | .230** |         | .231** |
| $R^2$        | .006    | .056*  | .034†   | .089** |
| $\Delta R^2$ |         | .05*   |         | .06**  |

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , †  $p < .10$

주는 것이다( $\beta = .230, p < .01$ ). 또한, 상사-비서 간 교환관계가 비서의 OBSE와 정적인 관계를 보일 것이라는 가설 2-2도 지지되었다( $\beta = .231, p < .01$ ).

조직 동일시의 매개 효과 분석

LMX와 OBSE 간 관계에 있어서 조직 동일시의 매개 효과를 살펴보기 위해서 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 매개 효과 분석을 실시하였다. 앞에서 가설 검증시 인구통계학적 변인(경력, 조직 규모)을 통제하였던 것과 같이 매개 효과 분석에서도 이들 변인을 통제 변인으로 설정하였으며 그 결과는 표 6과 같다.

LMX는 조직 동일시와 정적인 관련( $\beta = .230, p < .01$ )을 보였으며, 조직 동일시도 LMX를 OBSE와 유의한 정적 관련( $\beta = .193, p < .05$ )을 보였다. 또한 LMX는 OBSE와 직접 정적인 상관( $\beta = .231, p < .01$ )을 보였으며, 조직 동일시를 통제했을 때에도 유의한 정적 관련( $\beta = .186, p < .05$ )이 나타났다. 그러나 LMX의 회귀 계수가 조직 동일시를 통제하지 않았을 때보다 상대적으로 줄어들었음을 알 수 있다. 이로부터 조직 동일시가 LMX와 OBSE 간 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 따라서 가설 3이 지지되었으며, 이는 LMX가 OBSE에 직접적인 영향을 미치는 동시에, 또한 조직 동일시를 통해서 OBSE에 영향을 미친다는 것을

표 6. LMX와 OBSE 간 관계에 있어서 조직 동일시의 매개효과 분석

| X(독립변인): LMX | Y(종속변인) : OBSE   |          |             |       | 매개효과 |
|--------------|------------------|----------|-------------|-------|------|
|              | M(매개변인) : 조직 동일시 |          |             |       |      |
|              | 1단계 X->M         | 2단계 X->Y | 3단계 X, M->Y |       |      |
|              |                  |          | X->Y        | M->Y  |      |
| .230**       | .231**           | .186*    | .193*       | 부분 매개 |      |

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

의미한다.

고용 형태의 조절 효과 분석

고용 형태가 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 대해 조절 효과를 가질 것이라는 가설 4를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 표 4와 같다. 1단계에서 경력과 조직 규모를 인구통계학적 변인으로 통제 한 후 2단계

에서 조직 동일시와 고용 형태를 넣고 3단계에서 두 변인간의 상호작용 변인을 추가로 넣었을 때 상호작용 변인의 투입에 따라 OBSE의 설명량이 유의미하게 증가하였다( $\Delta R^2=.02$ ,  $p<.01$ ). 이러한 결과는 고용 형태에 따라 조직 동일시가 OBSE에 미치는 효과가 달라질 수 있다는 것을 의미한다.

그러나, Champoux와 Peters(1980)에 따르면 증분 크기는 조절 변인 효과의 크기에 대한

표 7. 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 대한 고용 형태의 조절 효과

| 예측변인         | 종속변인 : OBSE |        |         |
|--------------|-------------|--------|---------|
|              | $\beta$     |        |         |
|              | 1단계         | 2단계    | 3단계     |
| 경력           | .061        | -.125  | -.125   |
| 조직규모         | .046        | .137   | .144    |
| 조직동일시        |             | .273** | .528**  |
| 고용형태         |             | .094   | 1.187†  |
| 조직동일시*고용형태   |             |        | -1.186† |
| $R^2$        | .006        | .120** | .139**  |
| $\Delta R^2$ |             | .114** | .019**  |

\*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ , †  $p<0.1$

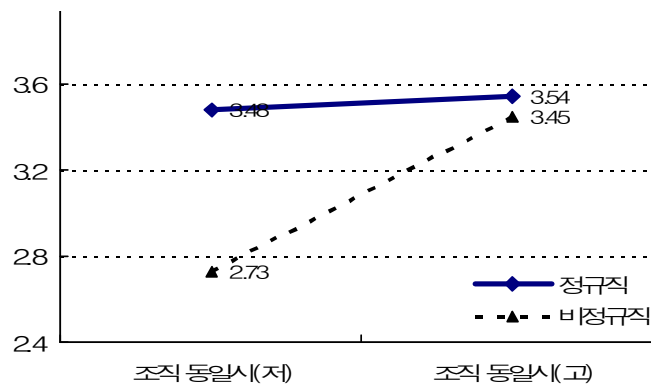


그림 3. 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 대한 고용 형태의 조절 효과

불완전한 측정치이며, 상호 작용에 대한 도표 설명이 상호 작용의 강도를 더 잘 나타낼 수 있다. 따라서 조직 동일시와 고용 형태의 상호 작용 효과를 해석하기 위해 Aiken & West (1991)가 제안한 방식을 사용하여 그래프로 나타내었다. 이를 위해 인구통계학적 변인(경력, 조직 규모)이 통제된 이후의 비표준화된 계수와 절편이 사용되었다. 조직 동일시의 높은 값과 낮은 값은 평균보다 1 표준편차 높은 값(조직 동일시 고)과 1 표준편차 낮은 값(조직 동일시 저)을 나타낸다. 조직 동일시와 고용 형태의 상호 작용 효과는 통계적으로 유의하였으며( $R^2=.39, p<.05$ ), 구체적인 결과는 그림 3을 통해서 알 수 있다. 그림 3에서 보듯이 정규직 종사자가 비정규직 종사자보다 상대적으로 높은 OBSE를 갖고 있음을 알 수 있다. 또한 조직 동일시와 OBSE 간 관계가 고용 형태에 의해 조절되는 것을 알 수 있는데, 비정규직 종사자가 정규직 종사자보다 조직 동일시 수준에 의해 OBSE가 더 영향을 많이 받는 것을 알 수 있다. 이는 고용 형태의 조절 효과가 밝혀졌지만, 정규직 종사자가 비정규직 종사자보다 조직 동일시 수준과 OBSE 간에 관련이 높을 것이라는 가설 4를 기각하는 것이다. 구체적으로 말해서 정규직 종사자는 조직 동일시에 큰 상관없이 상대적으로 높은 OBSE 수준을 보이며, 비정규직 종사자는 조직 동일시 수준에 따라 OBSE가 현격한 차이를 보임을 의미한다. 즉, 비정규직의 높은 조직 동일시를 보이는 집단과 낮은 조직 동일시를 보이는 집단 간의 차이가, 정규직에서 높은 조직 동일시를 보이는 집단과 낮은 조직 동일시를 보이는 집단간의 차이보다 크다는 것이다.

## 논 의

최근 기업의 다운사이징, 장기간 계약 관계의 감소, 조직 및 직무에의 충성심 약화, 다양성의 증가 등으로 조직 동일시가 점점 조직 성공의 주요 요소로서 간주되고 있다. 따라서 본 연구는 조직 동일시의 중요한 선행 변인과 결과 변인에 초점을 두고 조직 동일시에 영향을 줄 수 있는 선행 변인으로 상사-부하 간 교환관계를, 결과 변인으로 부하들의 조직 기만 자기 존중감을 고려하였다. 이에 LMX가 부하의 OBSE와의 관계 뿐만 아니라 조직 동일시를 통해 결과적으로 부하의 OBSE에 영향을 주는지를 살펴보고, 부하의 조직 동일시와 OBSE 간 관계에 있어 고용 형태가 조절 효과를 갖는지를 고찰하고자 하였다.

이러한 가정들을 검증하기 위해서 조직 내 다른 구성원들보다 상사와 밀접한 업무 협조 관계를 맺고 있어 상호 간에 업무 의존도가 높을 뿐 아니라 상사와의 관계에 의해 조직 내 태도와 행동에 결정적인 영향을 받는 비서직 종사자들을 연구 대상으로 선정하였다. 특히 상사-부하 관계에 대한 연구 대부분이 일반적인 상사-부하를 다루어 왔기 때문에 상사와 긴밀한 관계에 있는 비서직 종사자들을 대상으로 하였다는데 의의가 있다.

구체적인 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 비서의 조직 동일시와 OBSE 간에는 정적인 관계가 나타났다. 이는 조직 동일시 정도가 강할수록 비서의 조직 내 자기 존중감이 긍정적인 영향을 받는다는 것을 의미한다. 이러한 결과로부터 비서의 조직 동일시 수준이 OBSE에 영향을 미치는 변인이라는 것을 알 수 있다. 이는 조직 구성원들의 자아 개념이 조직 소속감에 의해 일부분 영향을 받는다



는 사회 정체성 이론의 가정이 비서직 종사자들에게도 적용될 수 있다는 점을 보여주는 것으로서 그러한 가정이 조직 내 구성원들에게 일반화할 수 있다는 것을 지지하는 결과이다.

둘째, LMX가 비서의 조직 동일시와 OBSE에 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사와 높은 질의 교환관계를 갖는 비서는 LMX를 통해 조직의 자신에 대한 긍정적인 태도를 지각하고 그 결과 자신과 조직이 공동의 운명으로 얽혀 있음을 강하게 인식한다는 것을 보여주는 것이다. 이 역시 조직 동일시가 조직 내에서 긍정적인 경험을 할 때 강하게 나타난다는 사회 정체성 이론을 지지하는 결과이다. 또한, 교환 관계의 질이 높은 직무 만족, 조직 몰입과 같은 부하의 중요한 행동들과 관련이 있음을 밝힌 기존의 Gerstner와 Day(1997)의 연구와 Epitropaki와 Martin(2005)의 연구, LMX가 구성원의 OBSE에 영향을 미친다는 Aryee 등(2003)의 연구와 일치하는 결과로서, 상사와의 교환 관계 질의 중요성은 조직 구성원들의 태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점을 일반화할 수 있다. 또한 비서 행동에 반응하는 상사의 행동과 태도가 비서들의 조직 내 가치에 대한 지표가 될 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 개인의 자기 존중감은 자신의 가치, 역량 등을 인정해 주는 심리적으로 중요한 사람에 의해 영향을 받는다는 Korman(1976)의 주장대로 비서들의 조직 내 자기 존중감은 상사에 의해 가치있게 여겨지고 인정되는 것에 대한 전반적인 감각을 반영하는 것이라 할 수 있다. 이는 LMX 질과 OBSE 간의 긍정적인 유의미한 관계를 보고한 Aryee 등(2003)의 연구 결과와 일치하는 것이다.

셋째, 조직 동일시가 LMX와 OBSE 간 관계

를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이는 LMX가 OBSE에 직접 영향을 미치지 않지만, 또한 일부분 조직 동일시를 통해서 OBSE에 영향을 미치기도 한다는 것을 의미한다. 이러한 결과로부터 상사와 비서 간 관계가 비서의 조직 내 중요한 태도에 영향을 미치는데 있어 조직 동일시가 그러한 태도의 메커니즘으로 작용할 수 있다는 것을 보여주는 것이다. 즉, 상사와의 교환관계의 질이 높을수록 비서는 상사로부터 많은 신뢰와 영향력, 자율권, 현실적인 이익을 제공받아 조직 내에서 더 긍정적인 경험을 하게 될 가능성이 많으며 이러한 긍정적인 경험을 통해 높은 수준의 조직 동일시를 보이고 그 결과 긍정적인 조직 내 자기 존중감을 갖게 됨을 의미한다.

넷째, 정규직 비서가 조직 동일시 수준과 상관없이 비정규직 비서에 비해 상대적으로 높은 OBSE 수준을 보였다. 이는 정규직 비서가 비정규직 비서에 비해 조직에서의 자신의 가치를 높게 인식하고 있다는 것으로써 고용 형태가 조직 구성원들의 OBSE 수준에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여주는 것이다.

그러나, 고용 형태에 따라 조직 동일시가 OBSE에 미치는 효과가 달라지는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직 동일시가 OBSE와 관련이 있다는 결과에 대해 둘 간의 관계가 상황적이라는 것을 보여주는 것이다. 정규직 비서가 비정규직 비서보다 조직 동일시 수준과 OBSE 간에 정적 관련이 높을 것이라는 예상과 달리, 오히려 비정규직 비서가 정규직 비서보다 조직 동일시 수준에 의해 OBSE가 더 많이 영향을 많이 받는 것으로 나타났다.

본 연구가 개인의 심리 연구에 있어, 그리고 기업의 실무 차원에서 기여할 수 있는 점은 다음과 같다.

첫째, 조직의 경계가 불분명해지고, 조직 또는 직무에 대한 충성심이 약해지고, 다양성이 심화되고 있는 상황에서 조직 동일시가 비서직 종사자와 그들의 조직 간에 심리적으로 얽혀 있는 관계로서 비서직 종사자들의 조직 내 자아 개념에 영향을 미치는 중요한 변인으로 밝혀졌다는 데 있다. 이는 강한 조직 동일시가 구성원들의 조직에 대한 더 긍정적인 태도, 더 높은 작업 만족, 낮은 이직 의도, 조직에 대한 지원을 가져온다는 기존 연구 결과에서 한 단계 더 나아간 것이다. 따라서 조직 동일시를 비서직 종사자들 외에 조직 내 전체 구성원들의 행동과 태도에 중요한 영향을 미치는 조직 내 자아 개념을 향상시키기 위한 수단으로 활용해 볼 수 있다. 이처럼 조직 동일시가 조직 상황에서 관심을 가져야 할 주요 요인임에도 불구하고 조직 동일시에 대한 연구가 거의 없는 실정이다. 또한, 조직 내 전체 구성원들의 태도와 행동의 심리적 메커니즘으로서 조직 동일시를 형성하는 결정 요인에 대해 심도 깊은 고찰이 요청된다.

둘째, 비서의 조직 동일시 수준과 OBSE 증진에 있어 상사와의 교환관계가 중요한 변인임을 밝혔다. 상사의 비서에 대한 태도와 행동은 상사와 비서 간의 상호작용 속에서 직접 표현되므로, 상사와 높은 질의 관계를 경험하는 비서는 낮은 질의 관계를 갖는 비서보다 신뢰, 지원, 보상 등을 통해 조직 내에서 그들이 가치 있고 유능하고 중요한 일원임을 인식할 수 있다. 이처럼 비서의 행동에 대한 상사의 인정과 존중은 그들의 직무 태도와 성과에 중대한 영향을 미치게 됨을 강조한다. Baker, Greenberg 및 Hemingway(2008)에 의하면, 주요 대기업의 직원들에게 설문 조사한 결과 가장 중요한 동기요소가 ‘급여’라고 대답

한 직원보다 ‘인정’이라고 대답한 직원들이 배나 많았으며, 직장을 그만 둔 다섯 사람 중 넷이 ‘자신을 인정해 주지 않아서’ 라고 한다. 부하를 조직에 몰입시키는 최선의 방법은 그들의 노력과 가치를 인정해 주는 것일 것이다. 따라서 상사는 비서의 행동에 대해 칭찬, 격려, 존중, 신뢰를 보여줌으로써 그들의 높은 수준의 동일시와 OBSE를 증진시킬 수 있다는 점을 보여 주는 것이다.

기존 연구들에서 OBSE가 구성원들의 조직에 대한 행동과 태도에 있어 중요한 영향 변인으로 밝혀졌으나, 아직까지 국내에서 조직 내 개인 특성 변인으로서 많이 다루어지지 않았다. 일반적인 삶 전체에 영향을 미치는 전반적인 자기 존중감은 쉽게 변하기 어렵지만, OBSE는 조직 경험에 의해 형성되는 개념이므로 조직의 노력에 의해 개발될 수 있는 부분이라는 것을 유념할 필요가 있다. 조직 차원에서 구성원들의 긍정적인 OBSE를 개발할 수 있는 여러 방안들을 다각도로 검토하는 것이 요청된다. 또한 OBSE가 조직에서의 경험으로부터 형성되는 것이라는 주장이 명확한 근거를 얻기 위해서는, 조직에 들어오기 전과 조직 생활을 경험한 후의 OBSE 수준을 모두 측정하여 둘 간의 비교를 통해 구성원들의 행동과 태도에 OBSE가 미치는 영향력을 더욱 정확하게 설명할 수 있을 것이다.

셋째, 상사-부하 간의 교환 관계가 부하의 태도나 행동에 영향력을 발휘하는 프로세스가 무엇인지에 대해서는 밝힌 연구가 없는 상황에서 상사-비서 교환관계 질이 비서의 태도에 영향을 미치는 메커니즘으로서 조직 동일시를 제안하였다는 데 중요한 의의가 있다. 이러한 상사-비서 간 교환 관계와 비서의 OBSE 간 관계에 있어서 조직 동일시 역할을 다른 조직

구성원들을 대상으로 검증해 볼 필요가 있다.

넷째, 비서의 조직과의 동일시와 OBSE 간 관계에 영향을 미치는 변인으로서 고용 형태를 고려하였다는 점이다. 정규직 비서가 비정규직 비서에 비해 상대적으로 OBSE 수준이 조직 동일시 수준에 의해 덜 영향을 받고 비정규직 비서는 동일시 수준에 따라 그들의 OBSE가 상당한 차이를 보인 연구 결과는 비정규직 비서가 정규직보다 조직 동일시에 더 민감하게 반응함을 보여준다. 이는 조직 동일시를 일으킬 수 있는 여러 상황적 요소의 개선을 통해 비정규직 비서들의 태도를 변화시킬 수 있다는 것을 시사해 준다. 요컨대, 비서의 강한 조직 동일시는 조직 내 긍정적인 경험과 밀접한 관련이 있다는 가정에서, 정규직 비서보다 비정규직 비서가 조직 내에서 긍정적인 경험들을 더 많이 할 수 있는 조직 관리 차원에서 배려할 필요가 있다는 것이다. 비정규직 사용이 구성원들의 잦은 이직, 낮은 직무 및 조직 몰입, 충성심의 결여 등으로 인해 조직성과에 부정적인 영향을 미치지만, 기업의 인적자원관리 측면에서 인력 관리의 유연성, 인건비 절감, 인력난 해소 등을 위하여 비정규직 사용을 지속적으로 늘리고 있는 상황에서, 이 연구에서는 상사와의 교환 관계에 초점을 두었지만, 비정규직 비서가 조직과 자신의 운명을 공유하고 조직과 직무에 충성심을 갖도록 하는 조직 차원의 인적 관리 시스템을 마련해야 함을 제안한다.

따라서 이 연구는 조직 구성원들과 조직을 연결시키는 것이 경제적 거래 관계 이상임을 보여주는 것으로써 사회 정체성 이론을 바탕으로 그들의 심리적으로 얽혀있는 관계를 밝혔다는데 의의가 있다.

연구의 한계점으로는 첫째, 변인들이 자기

보고식으로 측정되었기 때문에, 동일 방법 편倚(common method bias)가 개념들 간 관계를 증가시켰을 가능성을 전적으로 배제할 수 없다는 것이다. 둘째, 연구 대상이 특정 직종에 한정되었다는 점에서 연구 결과를 일반화하는데 한계가 있다는 것이다. 셋째, 대부분의 인과 관계를 다루는 연구들의 문제점으로써 시차를 두지 않은 횡단 연구로 각 변인들 간의 관계를 인과 관계로 설명하는 것은 무리가 있으며, 그들 간 관계를 정확하게 설명하기 위해서는 종단 연구가 필요하다는 것이다.

## 참고문헌

- 김원형 (2002). 조직 동일시와 조직 몰입의 선행변수와 결과변수 간의 인과 관계 모형. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 83-121.
- 나인표 (1998). 상사-비서 간의 사회적 교환의 결정요인과 직무만족에 관한 연구. *비서학논총*, 7(1), 107-124.
- 전수진, 구관모 (2003). 상사-비서간 교환관계가 비서의 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구: 비서직과 사무직의 비교를 중심으로. *비서학논총*, 12(1), 151-172.
- 이덕로, 김찬중 (2006). 직무만족과 이직의도와 의 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절 효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 13(1), 123-144.
- 이혜숙 (2005). 비정규직 여비서의 고용실태 및 개선방향. *비서학논총*, 14(3), 69-86.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interaction*. Newbury Park, CA: Sage.

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: changing new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Tan, H. H. (2003), *Leader-member exchange and contextual performance: An examination of the mediating influence of organization-based self-esteem*. A paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, August.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baker, D., Greenberg, C. L., & Hemingway, C. (2008). 잘되는 회사의 사람들[What happy companies know]. (윤영삼 역). 서울: 마젤란.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: the intergration of trust and leader-member exchange, *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brutus, S., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & McCauley, C. D. (2000). Developing from job experiences: the role of organization-based self-esteem. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 367-380.
- Champoux, J. E. & Peters, W. S. (1980). Application of moderated regression in job design research. *Personnel Psychology*, 33, 759-783.
- Chattopadhyay, P. & Geroge, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 781-788.
- Chen, G., Goddard, T. G., Casper, W. J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 349-370.
- Cole M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-58.
- DuBrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*. Mason: South- Western.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

- Eberhardt, B. J. & Shani, A. B. (1984). The effects of full-time versus part-time employment status on Attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of management Journal*, 27, 893-900.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational /transactional leadership perceptions and organizational identification. *The leadership quarterly*, 16, 569-589.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 701-716.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23(1), 48-70
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A.(1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 25, 219-247.
- Hall, D. T. & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350.
- Heck, A. K., Bedeian, A. G., & Day, D. V. (2005). Mountains out of molehills? Tests of the mediating effects of self-esteem in predicting workplace complaining. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2262-2289.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). International attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51-66.
- Hui, C. & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26, 215-232.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressor: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human performance*, 11(2/3), 167-187.

- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and Human Resources Management*, 15, 475-519.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of organizational behavior*, 13, 103-123.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McAllister, D. J. & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem, *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115-125.
- McGinnis, S. K. & Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 82-96.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. G. Godfrey (Eds.). *Identities in organizations: Building theory through conversations*: 171-207. Thousand Oaks: Sage.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp.7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go?: explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and

leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

1차 원고접수 : 2008. 07. 5

2차 원고접수 : 2008. 10. 7

3차 원고접수 : 2008. 11. 15

최종게재결정 : 2008. 11. 23

## The relationship among Leader-member exchange, organizational identification, and organization-based self-esteem

**Hwang, Jung Hee**

Korea Nazarene University

**Park, Jun Sung**

Sungshin Women's University

Organizational identification is the perception of oneness with or belongingness to a organization and is referred as defining himself or herself by their organization. Organizational identification has long been recognized as a critical construct affecting both the satisfaction of the individuals and the effectiveness of the organizations in psychological relationship between individuals and organizations. However, despite the importance of organizational identification in organizational contexts there are little research on the organizational identification and many works have often confused organizational identification with affect, attitudes, and behaviors. The purpose of this study was to examine the construct of organizational identification and consider LMX(leader-member exchange) and members' OBSE(organization-based self-esteem) as a antecedent and consequence of organizational identification. Specifically, at first, it was tested whether LMX was related to OBSE through organizational identification well as the direct relationship of between LMX and OBSE. Second, the moderating effect of employment status in relationship between organizational identification and OBSE was tested. This study tested research model using data collected from 179 employees who was in charge of secretarial works of domestic companies and foreign companies. At first, organizational identification was positively related to OBSE. Second, LMX had a positive effect on both organizational identification and OBSE. Third, the relationship of between LMX and OBSE was mediated by organizational identification. At last, employment status moderated relationship between organizational identification and OBSE. Temporary employees were more affected by the level of organizational identification than permanent employees. Finally, based on these results, the implication and limitation of this study and the direction for future study were discussed.

*Key words* : organizational identification, leader-member exchange(LMX), organization-based self-esteem(OBSE), employment status