

다수준접근을 통한 LMX에서의 조절효과에 대한 연구

이 은 혜

김 민 수[†]

한양대학교 경영대학

최근 LMX 연구에서는 LMX의 형성과 결과에 대한 집단수준의 조절효과의 필요성이 제시되고 있다. 즉, LMX의 주체인 개인은 집단에 속해 있고, 집단은 다시 조직에 속하는 위계적으로 겹쳐진 다수준 안에 속해 있기 때문에, 개인은 태도 및 행동 형성에 있어 상위 수준의 특성에 영향을 받게 된다. 따라서 조직 안에서 형성되고 영향력을 미치는 LMX를 정확히 파악하기 위해서는 개인 수준에서의 연구만으로는 충분하지 않다. 이러한 선행연구의 제안에 따라 이 연구에서는 LMX를 개인수준과 집단수준에서 논의하였다. 즉, LMX와 구성원의 태도 및 행동과의 관계를 조절하는 집단수준의 변인으로서 집단 내 LMX 차별화와 절차공정성 풍토를 살펴보았다. 이를 검증하기 위해 다수준 연구가 가능하다고 판단되는 국내 제조업 A사를 연구대상으로 총 44개 집단과 257명의 구성원을 대상으로 위계적 선형 모형(HLM; Hierarchical Linear Modeling) 분석을 실시하였다. 분석결과 LMX 차별화는 LMX와 정서적 조직몰입의 관계를 조절하였으며 절차공정성 풍토는 LMX와 조직시민행도의 관계를 조절하는 것을 살펴볼 수 있었다.

주요어 : LMX 차별화, 절차공정성 풍토, 다수준접근

[†] 교신저자 : 김민수, 한양대학교 경영대학, kimmin@hanyang.ac.kr

조직에 속한 개인은 조직의 구성원으로서 다양한 형태의 교환관계를 형성한다(Rousseau, 1995). 조직과 어떤 관계를 형성하고 있느냐에 따라 구성원이 조직을 대하는 태도나 행동이 달라지기 때문에(Robinson & Rousseau, 1994), 조직 내 구성원의 교환관계를 이해하는 것은 조직 이론가와 실무자 모두에게 중요한 연구과제이다(Coyle-Shapiro & Shore, 2007). 특히 리더와 구성원 교환관계(leader-member exchange; 이하 LMX)는 구성원과 리더의 교환관계의 질적 수준을 살펴봄으로써 조직에 대한 구성원의 인식과 태도를 이해할 수 있는데 도움을 주기 때문에 그 중요성이 부각되고 있다(Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

LMX란 집단 내 리더와 구성원의 사회적 교환관계의 수준을 나타내는 개념으로서(Graen, 1976; Liden & Graen, 1980; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997), 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style; ALS)과의 차이에서 그 특징을 파악할 수 있다. 평균적 리더십 유형은 리더가 특정 리더십 유형을 모든 구성원에게 동일한 수준에서 행사하며 집단 내 구성원 역시 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다고 가정한다(Graen, 1976; Graen, Liden, & Hoel, 1982; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Graen & Schiemann, 1987). 그러나 이러한 가정은 리더와 구성원 각자의 관계 특성을 고려하지 않아 실제 현실과 괴리가 있다고 비판 받았다(Graen et al., 1982). 즉, 한 집단의 리더는 집단 내 각각의 구성원에게 서로 다른 행동패턴을 보이고, 구성원들은 같은 집단에 속해 있더라도 개별 구성원들마다 리더와의 관계를 서로 다르게 지각한다는 것이다(Dansereau et al., 1975; Liden & Graen,

1980).

이러한 문제점을 극복하고자 LMX 이론은 리더와 구성원간의 개별적인 관계에 초점을 두고 리더와 구성원들 간에 다양한 형태의 교환관계가 존재함을 강조하였다(Graen et al., 1982). 따라서 한 집단의 리더는 개별 구성원과 서로 다른 수준의 교환관계를 형성하고 구성원들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단 내 구성원의 수만큼 개별적인 리더-구성원의 관계가 가능하게 된다. 또한 LMX 연구는 리더의 행위나 특성에 의한 일방적인 영향력보다는 리더와 구성원간의 상호작용 즉, 쌍방향적 영향력에 관심을 두며, 이들 간의 사회적 교환관계의 형태에 따라 구성원을 외집단과 내집단으로 구분하고 있다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Liden & Graen, 1980).

그러나 최근 LMX의 연구에 따르면 LMX의 질과 구성원의 태도 및 행동의 관계가 언제나 일관된 결과만을 나타내지는 않는다(Harris, Kacmar, & Witt, 2005; Harris & Kacmar, 2006; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). 즉, LMX의 질이 높다고 하더라도 반드시 구성원이 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하는 것이 아니며, LMX의 질이 낮다고 하더라도 구성원이 항상 조직에 대해 부정적인 태도를 형성하는 것은 아니다(Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006). 이러한 연구 흐름에서 최근에는 LMX의 효과를 정확히 파악하기 위해서는 단순히 이자 관계로써 LMX를 바라보는 것이 아닌 LMX가 형성되는 집단의 맥락 안에서 LMX를 살펴 봐야 한다는 주장과 함께 다수준(multilevel) 접근의 필요성이 제기되고 있다(이기현, 오홍석, 정명호, 2008; Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006; Henderson, Wayne, Shore, Bommer,

& Tetrick, 2008; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrows, 2006; Liden et al., 1997). 즉, LMX의 가정 자체가 동일한 리더로부터 형성되는 차별적 교환관계이며(Henderson et al., 2008; Liden et al., 2006), 관계가 형성되는 환경 또한 단순히 개인과 리더의 일대일 관계가 아닌 다수준 성격을 가지고 있는 집단의 맥락이 포함되기 때문에 LMX의 효과를 정확하게 파악하기 위한 집단수준의 조절변인이 필요하다는 것이다(Sparrowe & Liden, 1997).

따라서 이 연구에서는 선행연구의 제언에 따라 기존에 제시되었던 LMX 논의와 함께 LMX 연구의 한계점을 보완하고 LMX의 효과를 정확하게 파악하기 위해 LMX가 형성되는 집단의 맥락에 대한 다수준 접근을 시도한다. 즉, LMX의 질과 구성원의 태도 및 행동의 관계를 조절하는 집단수준의 변인으로서 집단 내 LMX 차별화(LMX differentiation)와 절차공정성 풍토(procedural justice climate)를 살펴보고자 하겠다.

기존 LMX 연구의 논의 및 한계

리더와 구성원 사이에 형성되는 LMX는 차별적인 수준에서 형성되며, 이에 따라 리더와 부하직원 사이에서 교환되는 물질적인 자원, 정보, 지원의 양이 달라지기 때문에(Wayne et al., 1997), LMX 수준은 구성원의 성과에 차별적인 영향을 미치게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997).

이에 따라 기존 연구에서는 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는 요인으로서 LMX의 차별적 효과에 대한 연구가 활발히 이루어졌다. LMX의 수준이 높을수록 리더는 보상과 승진의 결정, 심리적 배려와 지원 등에서 다

양한 혜택을 구성원에게 제공하며, 구성원은 이에 대해 조직에 대한 공헌이나 상사에 대한 개별화된 충성과 노력 등을 교환한다. 또한 구성원과 리더 사이의 접촉이 활발해지고 믿음이 강화됨과 동시에 직무태도에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Golden, & Veiga, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). 또한 리더는 공식적인 관계 외에 구성원과 비공식적인 관계를 형성하여 중요한 과업들을 위임하고, 다양한 지원활동과 직무수행에 도움이 될 수 있는 정보와 피드백을 제공하며, 구성원은 이에 대한 보답으로 직무를 충실하게 수행할 뿐만 아니라 직무에 대한 만족 역시 높아지게 된다(오인수, 한지현, 김영록, 유태용, 2006; Kamdar & Van Dyne, 2007). 그러나 LMX의 수준이 낮은 관계에서는 리더가 구성원과의 관계에 투자를 별로 하지 않고 공식적인 관계만을 유지한다(Golden & Veiga, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). 이러한 관계에서 구성원은 리더가 통제하고 있는 보상을 거의 받지 못하며, 리더와의 상호작용도 공식적인 권한 또는 규칙에 근거하여 이루어지기 때문에(Dansereau et al., 1975), 고용관계를 유지하기 위해 정해진 임무나 역할만을 수행하고 그 밖의 일에 대해서는 관심을 갖지 않는다(Illies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 이처럼 LMX의 수준에 따라 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향이 다르게 나타나는데, 특히 LMX는 구성원의 정서적 조직몰입과 조직시민행동에 정적으로 유의한 영향을 미친다는 연구가 제시되었다(Gerstner & Day, 1997; Liden & Grean, 1980; Setton et al., 1996).

정서적 조직몰입은 개인이 소속된 조직에 대한 동질감이나 소속감의 정도로 정의된다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 정서적 조직몰입이 높은 개인은 조직과 자신을 동일시하며,

자기 자신을 조직에 속한 조직의 한 부분으로 간주하고 조직에 대해 높은 정서적 애착을 갖는다(Allen & Meyer, 1990). LMX의 수준은 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치게 되는데(Epitropaki & Martin, 1999; Gerstner & Day, 1997; Wayne et al., 1997), 높은 수준의 LMX를 보이는 구성원은 리더에게 보다 많은 관심과 자원을 제공받음으로써(Golden & Veiga, 2008; Kinicki & Vecchio, 1994; Rhoades & Eisenberger, 2002), 조직에 대한 높은 애착을 갖게 되고, 이는 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미친다.

조직시민행동이란 조직에게 유익하지만 직무 규정에는 포함되어 있지 않으며 공식적으로 보상하기 어려운 행위를 말한다(Morrison, 1996). LMX 연구는 조직시민행동을 교환관계의 결과변인을 바라봄으로써 LMX의 수준과 조직시민행동의 정적인 관계를 제시하였다(Illies et al., 2007; Setton et al., 1996). LMX의 질이 높을수록 구성원은 리더에 대한 신뢰와 충성심을 형성하게 되는데, 이는 구성원의 이타주의 행동에 영향을 미치게 된다(Smith, Organ, & Near, 1983). 즉, 리더와 구성원의 높은 교환관계의 질은 구성원들의 만족을 유발하고, 구성원은 이타주의와 같은 조직시민행동을 통해 보답하고자 한다(Illies et al., 2007). 따라서 높은 수준의 LMX는 구성원의 역할 내 활동뿐 아니라 역할 외 활동인 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 이 연구에서는 정서적 조직몰입과 조직시민행동을 주요 결과변인으로 정의하여 연구를 진행하였다.

그러나 앞에서 논의한 것과 같이 LMX의 질과 구성원의 태도의 관계가 항상 일관된 결과만을 제시하지는 않는다는 최근의 연구에서

시사하듯이(Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006; Liden et al., 1997) 정서적 조직몰입과 조직시민행동에 대한 LMX의 효과 역시 정적으로만 나타나지 않을 것으로 예상된다. 이러한 일관되지 않은 LMX 효과에 대한 기존 논의를 고려할 때, LMX 효과를 정확히 파악하기 위해서는 LMX가 형성되는 집단의 맥락을 살펴볼 필요가 있다(Henderson et al., 2008; Liden et al., 2006). 따라서 다음에서는 LMX 효과에 영향을 미치는 집단수준의 조절효과로써 LMX 차별화와 절차공정성 풍토를 살펴보도록 하겠다.

집단 내 LMX 차별화의 조절효과

LMX는 리더와 구성원 간에 형성되는 개별 관계에 초점을 두고 있다(Liden et al., 2006). 그러나 그림 1-1과 같이 기존 LMX 연구에서는 공통된 리더에 의한 구성원들 간의 차별적 LMX 효과를 보기보다는(Dansereau et al., 1975), 리더와 구성원간의 교환관계를 다른 구성원과 관련 없는 리더와의 독립적인 관계로 개념화하고 그 관계의 수준에 따른 개별 구성원의 성과에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다(Schriesheim, Castro, & Yammarino, 2000). 그러나 그림 1-2에서도 볼 수 있듯이 LMX 연구는 그 이론 자체에서 공통된 리더와 구성원들 간의 차별적인 관계를 특징으로 하고 있기 때문에 단순히 리더와 구성원의 독립적인 이차(dyadic) 관계만으로는 LMX와 구성원의 성과관계를 명확히 설명해내지 못한다(Henderson et al., 2008; Liden et al., 2006).

이러한 공통된 리더에 의한 차별적 관계 형성은 LMX 차별화라는 개념으로 나타낼 수 있다(Boies & Howell, 2006; Henderson et al., 2008).

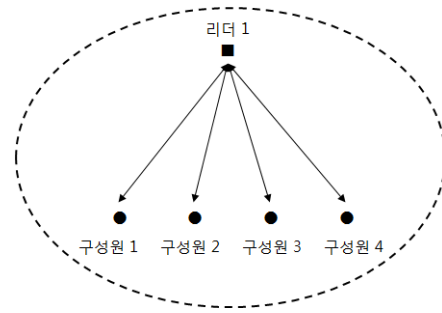
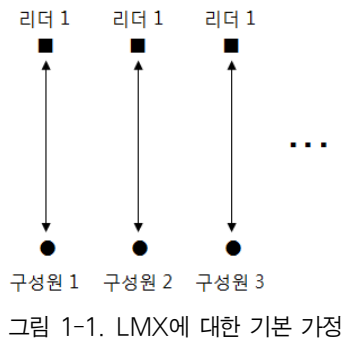


그림 1-1. LMX에 대한 기본 가정

그림 1-2. 실제 LMX의 형성

그림 1. 집단맥락에서의 LMX

LMX 차별화는 공통된 리더에 의해 집단 내 차별적인 LMX 수준이 분포되어 있는 정도로 정의된다(Liden et al., 2006). 높은 LMX 차별화를 가지고 있는 집단은 집단 내 각 구성원들이 리더와 맺고 있는 LMX의 질이 넓게 분포되어 있는 것을 의미한다(Henderson et al., 2008). 반대로, 낮은 LMX 차별화를 보이는 집단은 구성원들과 리더의 교환관계의 질이 비슷한 수준에 모여 있는 것을 의미한다(Henderson et al., 2008).

사회적 비교 이론(social comparison theory)에 따르면 사람들은 자신과 비슷한 상황에 처한 사람들과 비교함으로써 자신의 행동이나 태도를 결정하는데(Festinger, 1954), 집단 내 LMX 차별화는 구성원이 자신의 집단 내 지위(status)를 판단하는 비교기준으로 작용하게 된다(Graen & Cashman, 1975). 특히, 동일한 집단 내에서 같은 리더로부터 다른 대우를 받게 될 때, 구성원은 같은 리더를 공유하는 집단 내 다른 구성원들을 준거로 삼아 비교하게 되고, 이를 바탕으로 자신과 리더와의 관계를 이해하여 개인의 태도 및 행동을 형성하게 된다(Graen et al., 1982). 즉, 앞서 살펴본 바와 같이 LMX는 구성원과 리더가 독립적으로 형성

하는 것이 아니라, 동일한 리더를 대상으로 여러 구성원들이 형성하는 관계이기 때문에(Henderson et al., 2008; Liden et al., 2006; Schyns, 2006), 구성원이 자신과 리더의 관계를 파악할 때 다른 구성원들의 LMX의 질은 비교 대상으로 작용하게 된다.

LMX 차별화가 낮은 집단에서는 구성원 간에 유사한 교환관계의 질이 형성되어 있기 때문에, 리더가 자신과 구성원을 같은 수준으로 대한다고 지각하여 LMX의 관계에 따라 자신의 행동이나 태도를 민감하게 변화시키지 않을 것이다(Liden et al., 2006). 그러나 집단 내 LMX 수준이 다양하게 퍼져있는 경우에는 자신의 LMX 수준이 다른 구성원들의 LMX 수준과 다르다는 것을 지각하게 되고 이에 대해 민감하게 반응할 것이다. 즉, 높은 수준의 LMX 차별화를 보이는 집단 내에서는 LMX의 차별성이 구성원에게 더 많은 영향을 보일 것이다. 따라서 다음과 같은 가설 1을 유도할 수 있다.

가설 1. LMX 차별화는 LMX 수준과 구성원의 태도 및 행동과의 관계를 조절할 것이다.

가설 1-1. LMX 차별화는 LMX 수준과 정서적 조직몰입과의 관계를 조절할 것이다. 즉, LMX 차별화가 높을수록 LMX 수준과 정서적 조직몰입과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

가설 1-2. LMX 차별화는 LMX 수준과 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이다. 즉, LMX 차별화가 높을수록 LMX 수준과 조직시민행동과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

집단 내 절차공정성 풍토의 조절효과

절차공정성이란 조직이 조직구성원들에게 공정한 절차를 가지고 의사결정의 결과를 분배하는 정도로 정의된다(Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). 절차공정성을 바탕으로 개인은 조직의 공정성을 파악하고 자신의 태도 및 행동양식을 결정하게 된다. 또한 조직 내 구성원은 각자가 지각하고 있는 공정성을 다른 구성원과 서로 공유하기도 하는데, 조직에 대한 공정성에 대해 구성원이 서로 공유하고 동의하게 된다면 이는 단순히 개인수준의 절차공정성으로 그치는 것이 아니라, 조직 내 공유되는 분위기(climate)로서 작용하게 된다. 즉, 절차공정성이 개인수준을 넘어서 집단 내 구성원들의 지각으로 공유되면 집단수준의 절차공정성 풍토로 작용하게 된다(Roberson & Colquitt, 2005). 절차공정성 풍토는 집단 내 공유된 지각으로서 집단 내 대부분의 사람들이 '조직이 절차적으로 얼마나 공정한가'에 동의하는 정도를 의미하며(Roberson & Colquitt, 2005), 이는 구성원들에게 조직에 대한 신뢰를 가져다준다. 절차공정성에 대한 집단가치모형(group value model)에서는 절차공정성이 개인수준에서 뿐만 아니라 집단수준으로 공유되면 구성원들에게 조직 내에서 자신들의

상대적 가치와 중요성을 파악할 수 있는 준거로서 작용할 수 있다는 점을 강조하였다(Lind & Tyler, 1988). 특히, 절차공정성 풍토와 같이 공유된 지각은 집단 내 구성원에게 중요한 사회적 단서(social cue)로 작용하게 된다(Salancik & Pfeffer, 1978). 사회적 정보 처리 이론(social information processing theory)에 따르면, 조직에 속한 구성원은 조직 내 다른 구성원과의 상호작용을 통하여 사회적 단서를 얻게 된다. 절차공정성 풍토는 사회적 단서로 작용하여 구성원이 애매한 상황에 처했을 때 태도나 행동을 형성하는 기준을 마련해주어(Roberson & Colquitt, 2005; Zalesny & Ford, 1990), 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미친다(Colquitt, Noe, & Jackson, 2002; Liao & Rupp, 2005; Naumann & Bennett, 2000).

구성원과 리더가 높은 수준의 LMX 질을 맺고 있다면, 구성원은 리더를 신뢰하고 리더와의 교환관계를 사회적 계약관계로 인식한다(Liden & Graen, 1980). 또한 리더 역시 구성원에게 보상에서의 혜택뿐 아니라 적극적인 지원을 제공하게 되어 구성원과 리더 사이에는 상호호혜적인 신뢰가 형성된다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997). 집단 내 공유되는 높은 수준의 절차공정성 풍토는 LMX의 질과 구성원의 태도 사이의 상호호혜적 교환관계의 기초가 되는 상호신뢰를 지각하는 사회적 단서가 될 것이다. 리더와 구성원 사이의 높은 수준의 LMX가 형성되고 긍정적인 교환의 결과물이 제공될수록, 리더와 구성원은 서로의 교환관계에 대해 몰입하게 된다(Kanter, 1968). 또한 이러한 몰입을 바탕으로 리더와 구성원은 규정된 역할 이상의 상호의무와 이를 제공하기 위한 노력을 보이게 되어 서로를 더욱 강하게 신뢰하게 된다(Graen &

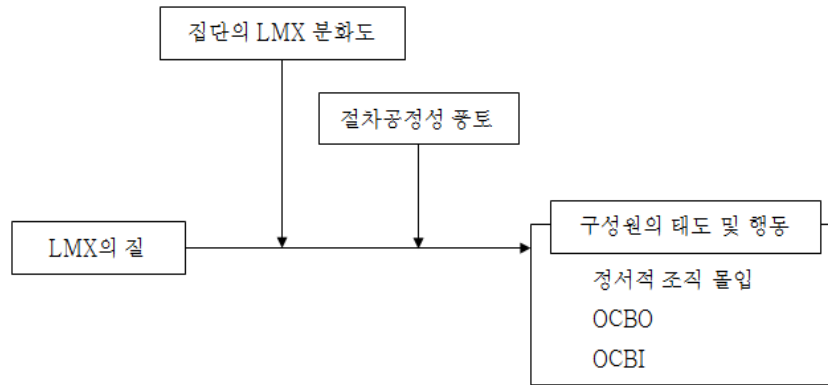


그림 2. 연구모형

Uhl-Bien, 1991). 이때, 높은 수준의 절차공정성 풍토가 있다면 구성원은 리더와의 교환관계를 통해 형성되는 신뢰를 더욱 강하게 느끼게 될 것이다(Colquitt et al., 2002; Liao & Rupp, 2005; Naumann & Bennett, 2000). 즉, 강한 신뢰가 형성되면 타인을 믿는 것과 동시에 내가 상대방의 신뢰를 저버리면 안 된다고 지각하기 때문에(Wayne et al., 1997; Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008), 구성원은 높은 수준의 LMX를 바탕으로 리더로부터 받은 지원과 호의를 조직에 돌려주려는 상호호혜적 태도와 행동을 형성하게 될 것이다. 따라서 조직 내 절차공정성 풍토가 높을수록, LMX와 구성원의 태도 및 행동의 관계는 정적으로 강화될 것이다.

가설 2. 절차공정성 풍토는 LMX 수준과 구성원의 태도 및 행동과의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1. 절차공정성 풍토는 LMX 수준과 정서적 조직몰입과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 절차공정성 풍토가 높을수록 LMX 수준과 정서적 조직몰입과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

가설 2-2. 절차공정성 풍토는 LMX 수준과 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 절차공정성 풍토가 높을수록 LMX의 수준과 조직시민행동과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

연구모형은 그림 2와 같다.

즉, 이 연구에서는 개인의 LMX 수준과 정서적 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계에 영향을 미치는 집단수준의 변인으로서 LMX 차별화와 절차공정성 풍토의 조절효과를 검증할 것이다.

방 법

연구 대상 및 자료수집 절차

이 연구에서는 다수준 분석이 가능하다고 판단되는 국내 제조업 A사를 연구 대상으로 선정하였다. 또한 집단수준의 절차공정성 풍토는 일정기간 집단 내에서 구성원들 간에 지각된 내용이 공유되어야 하기 때문에(Klein &

Kolowski, 2000), 3개월 이상 집단 간 이동이 없었던 50개 집단을 확보하였다. 자료 수집은 2009년 9월 28일부터 10월 9일까지 약 2주에 걸쳐 설문지 응답법을 통해 이루어졌다. 먼저 50개 팀의 구성원 320명을 대상으로 설문지를 배포하였다. 설문은 총 285부가 회수되었으며(회수율 89%), 회수된 285부 중 응답이 불성실하거나 중심화 경향을 나타내는 것으로 판단되는 24부의 설문지와 3명 미만의 구성원이 응답한 팀의 설문지 4부를 제외하고 257명의 응답(총 44개 팀)을 통계분석에 사용하였다. 또한 구성원에게서 측정하여 변인화한 절차공정성 풍토의 타당성을 확보하고 상관관계를 확인하기 위하여 최종 확정된 257명이 속한 팀의 직속상사(44명)에게 리더설문지를 배포하여 절차공정성을 측정하였다(회수율 100%).

연구대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남자 211명(82.1%)과 여자 46명(17.9%)으로 구성되어 있으며, 평균연령은 34세(표준편차 6.37)였다. 직급은 사원급이 130명(50.6%)으로 가장 많았다. 구성원이 속한 집단은 최소 3명에서 최대 14명으로 구성되었으며, 집단규모는 평균 6.02명(표준편차 2.76)이었다. 리더의 경우 응답자는 모두 남자(44명)로 구성되어 있었으며, 연령분포는 31-40세 이하 7명(16%), 41-50세 이하 24명(54.5%), 51세 이상 13명(29.5%)로 구성되었다. 회사근속년수는 15년 이상이 가장 많은 분포를 차지하고 있었다.

측정 도구

LMX

LMX는 Liden & Maslyn(1998)의 LMX-MDM 척도를 사용하여 구성원에게 측정하였다. 설문문항은 총 11개로 LMX-MDM의 하위 문항

에 따라 정서적 유대감, 충성심, 공헌, 전문성 존경의 4가지로 구성되었으며, 각각의 문항은 리커트(Likert) 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 각각의 하위항목에 대한 구체적인 설문문항으로는 ‘나는 나의 상사와 함께 일하는 것이 즐겁다’와 ‘나의 상사는 내가 사소한 실수를 했을 때, 다른 사람으로부터 나를 변호해줄 것이다,’ ‘나는 상사가 요구하지 않아도 자발적으로 상사에게 도움이 되는 일을 한다’ 그리고 ‘나는 자신의 일에 대한 상사의 능력과 지식을 존경한다’ 등이 있다. LMX에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's α 값은 .94로 나타났다.

절차공정성 풍토

절차공정성 풍토는 집단이 절차적으로 얼마나 공정한지에 대한 집단구성원들의 공유된 지각을 말한다(Roberson & Colquitt, 2005). 집단 수준의 절차공정성 풍토의 순수한 효과를 보기 위해서는 개인수준의 절차공정성을 통제할 필요가 있다. 따라서 이 연구에서는 Liao & Rupp(2005)의 절차공정성 설문문항의 지시문을 ‘나는 -라고 생각한다.’로 수정 보완하여 측정하였다. 이후 Chan(1999)의 제안(direct-consensus composition approach)에 따라, 개인이 지각한 절차공정성과 함께, 개인 수준의 절차공정성과 함께 집단 별로 구성원들의 점수를 평균 내어 사용하였다.

또한 집단수준 변인으로 집단구성원의 점수를 합산하여 사용하는 것이 적합한지를 검증하기 위하여 r_{wg} 계수, ICC(1), 그리고 ICC(2)를 통해 이를 검증하였다(Bleise, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1993, 1984). 설문문항은 총 8문항으로 리커트 척도를 사용하여 측정하였으며 구체적

인 설문문항으로는 ‘의사결정이 진행되는 동안 생각이나 감정을 표현할 수 있는 절차가 있다,’ ‘일반적으로 의사결정이 일관된 절차를 따라 이루어진다’ 등이 있다. 절차공정성의 Cronbach's α 값은 .98로 나타났다. 또한 절차공정성 풍토의 다수준 타당성을 확인하기 위하여 개인수준의 절차공정성의 평균을 낸 절차공정성 풍토와 리더 설문지를 통하여 얻게 된 각 집단의 리더가 지각하고 있는 절차공정성에 대한 상관관계를 살펴본 결과 유의하게 나타났다($r=.61, p<.01$).

집단의 LMX 차별화

집단의 LMX 차별화는 집단 내 차별적인 LMX 수준이 분포되어 있는 정도이다(Liden et al., 2006). 따라서 집단 내에서 각 구성원들이 리더와 맺고 있는 LMX 수준이 퍼져있는 정도를 살펴보기 위하여, 집단별로 개별 구성원들의 LMX 문항을 평균한 뒤 각 집단의 표준편차를 구하여 변인으로 사용하였다(Liden et al., 2006).

정서적 조직몰입

정서적 조직몰입은 조직 구성원들이 조직의 목표와 가치를 수용하고, 조직을 위해 자발적인 노력을 하며 조직에 대한 소속을 유지하려고 하는 등 자신이 속한 조직에 대해 심리적 애착을 가지는 정도로 정의할 수 있다(Mowday et al., 1982). 이 연구에서는 정서적 조직몰입을 측정하는 Meyer & Allen(1991)의 5문항을 인용하였으며 구체적인 문항의 예로는 ‘나는 내가 속한 팀의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다’ 등이 있다. 측정된 변인에 대해 신뢰도 검증을 하였으며, Cronbach's α 값은 .88로 나타났다.

조직시민행동

조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)의 척도를 이용하여 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)과 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)으로 구분하여 측정하였다. OCBO는 총 5문항으로 측정하였으며, 구체적인 예로는 ‘나는 근무 시간을 잘 지킨다’ 와 ‘나는 업무 중 필요이상의 휴식을 취하지 않는다’ 등이 있다. OCBI는 총 6문항으로 측정하였으며, 구체적인 문항의 예로는 ‘나는 과중한 업무에 시달리고 있는 동료들을 돕는다,’ ‘나는 시간을 내어 동료들의 문제와 고민을 들어 준다’ 등이 있다. OCBO와 OCBI에 대한 각각의 Cronbach's α 값은 .83과 .96으로 나타났다.

통제변인

통제변인은 개인수준과 집단수준으로 나누어 측정하였다. 먼저 개인수준의 통제변인은 응답자의 나이, 성별, 근속년수, 개인수준의 절차공정성으로 설정하였다. 나이와 성별은 LMX 연구에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 제안되는 인구통계학적 변인들이므로 통제하였다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980; Sparrowe & Liden, 1997). 성별 변인은 남성을 1, 여성을 0으로 더미변인 처리하여 통제분석에 포함하였으며, 근속년수는 개월로 측정하였다. 또한 개인수준의 절차공정성을 통제함으로써 이 연구에서 밝히고자 하는 집단수준의 절차공정성 풍토의 영향력을 순수하게 검증하였다.

집단수준에서는 집단크기와 직군 특성이 가설검증 결과에 영향을 미칠 가능성을 방지하기 위하여 통제변인으로서 사용하였다. 집단의 크기는 집단에 속한 구성원의 수로 측정하였고, 직군 특성은 일반 사무직을 1, 제조 공

장현장에서의 사무직을 0으로 더미변인 처리하여 통계분석에 포함하였다.

분석방법

이 연구는 개인수준(LMX, 정서적 조직몰입, 조직시민행동)과 집단수준(LMX 차별화, 절차 공정성 풍토)의 다수준 연구로서 이를 검증하기 위해 계층 선형모형(hierarchical linear model; HLM)을 실시하였다.

가설 1에서 집단수준의 LMX 차별화와 개인수준의 LMX의 상호작용을 검증하기 위하여 계층 선형모형의 절차와 분석을 따랐다. 먼저 영모형을 검증하여 집단 간 유의한 차이를 확인한 후 가설 검증을 위한 분석단계를 시작하였으며, 가설 검증에 실행된 최종 모형은 다음과 같다.

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}나이_{ij} + \beta_{2j}성별_{ij} + \beta_{3j}근속년수_{ij} + \beta_{4j}LMX_{ij} + e_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}집단크기_j + \gamma_{02}직군_j + \gamma_{03}집단수준의 조절변인_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \gamma_{41}집단수준의 조절변인_j + u_{4j}$$

위의 식에서 Y_{ij} 는 구성원의 태도 및 행동을 나타내는 변인으로서 이 연구에서는 정서적 조직몰입과 조직시민행동으로 나누어 분석하였다. 또한 모든 연구에서 사용되는 변인들은 다중공선성을 줄이기 위하여 개인수준의 변인은 척도의 집단평균(group mean)을, 집단수준의 변인은 척도의 전체평균(grand mean)을 기준으로 중심화(centering)하였다. 집단수준의 절차공

정성 풍토의 조절효과에 대한 가설 2 역시 가설 1과 같은 분석 절차를 사용하였다.

본격적인 가설검증에 앞서 변인들에 대한 기초 통계자료를 얻기 위해 기술통계량 분석 및 측정 변인들 간의 상관관계를 확인하였다. 또한 각 변인의 신뢰도와 타당도를 검증하였으며, 특히 집단수준의 변인에 대해서는 다수준 타당도 검증을 실시하였다.

결 과

기초통계 및 상관관계 분석

이 연구에서 사용한 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지와 측정도구들이 서로 잘 구별되는지를 확인하기 위하여 정서적 조직몰입과 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 정서적 조직몰입, 조직시민행동은 3가지 구성개념(정서적 조직몰입, OCBO, OCBI)으로 구별되었고 요인 분석을 통해 추출된 모든 요인 적재값은 .59부터 .95로 나타났으며 요인에 대한 고유치(eigen value)가 각 요인에 대하여 모두 1 이상으로 나타났기 때문에, 사용한 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정되었음을 검증하였다(Hair, Anderson, & Grablovsky, 1984).

이 연구에서 사용된 변인들의 기술통계와 상관관계 분석 결과는 표 1과 같이 집단수준과 개인수준으로 구분하였다. 개인수준 변인들의 상관관계에서 LMX와 구성원의 태도 및 행동변인의 상관관계를 살펴보면, 정서적 조직몰입($r = .78, p < .01$), OCBO($r = .57, p < .01$), 그리고 OCBI($r = .74, p < .01$) 모두 LMX와 유의미

표 1. 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관관계

변인명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 집단크기	5.84	2.76											
2 직군 ^a	.43	.50	.32*										
3 LMX 차별화	.44	.18	.29	.20									
4 절차공정성 풍토	3.40	.93	-.07	.37*	-.16								
5 나이	32.99	5.03	-	-	-	-							
6 성별 ^b	.82	.38	-	-	-	-	.29**						
7 근속년수	59.81	56.24	-	-	-	-	.70**	-.09					
8 절차공정성	3.37	.95	-	-	-	-	.04	.06	-.01				
9 LMX	3.78	.94	-	-	-	-	-.02	.03	-.03	.76**			
10 정서적 조직몰입	3.54	.85	-	-	-	-	-.06	.03	-.04	.86**	.78**		
11 OCBO	3.68	.96	-	-	-	-	-.06	.00	-.10	.47**	.57**	.48**	
12 OCBI	3.82	.84	-	-	-	-	-.08	-.01	-.09	.70**	.74**	.71**	.77**

주. a 직군은 본사 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩

b 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩

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

한 관계가 있음을 확인할 수 있다. 또한 개인 수준에서 상관관계가 높은 변인에 대해 LMX를 기준으로 다중공선성 검사를 실시한 결과 VIF값이 2.61부터 2.95에 분포하여 다중공선성에 문제가 없음을 확인할 수 있었다(Leahy, 2001).

다수준 타당도검증

위계적 선형모형 분석을 실시하기에 앞서, 변인들의 분석 수준이 적절한지를 확인하기 위해 다수준 타당도 검증을 실시하였다. 다수준 타당도를 확인할 수 있는 계수로는 r_{wg} ,

ICC(1)¹⁾, 그리고 ICC(2)가 있다. 먼저 r_{wg} 의 경우는 신뢰도와 유사한 개념으로서 .70을 넘으

$$1) ICC(1) = \frac{MSB - MSW}{MSB + (n-1)MSW}$$

ANOVA를 통해 이 논문의 데이터를 확인한 결과 집단 간 변산은 4.78이었으며, 집단 내 변산은 .17로 집단 내 동의도가 매우 높고, 집단 간 변산이 큰 것을 확인할 수 있었다. 이에 따라 다수준 타당도 분석에서 ICC(1)의 값이 .84로 매우 높게 나왔다. 이는 연구의 대상이었던 설문 응답 기업이 제조업을 중심으로 하는 기업이며, 조직 안에 집단별로 독립적으로 구분되어 집단 내에서 긴밀하게 작업을 수행하기 때문으로 높은 집단 내 동의도를 가지고 있으며 집단 간 변산이 큰 것으로 해석할 수 있다.

표 2. 절차공정성 풍토의 다수준 타당도 검증 결과

변인	rwg	ICC(1)	ICC(2)	F값 (df)
절차공정성 풍토	.89	.84	.97	34.72** (43, 213)

주. ** $p < .01$

면 양호하다고 판단한다(James et al., 1984). ICC(1)은 집단수준 변수의 분산 중 집단에 의해 설명되는 비율로서 그 수치가 클수록 집단을 대표한다고 해석할 수 있으며, ICC(2)는 .70 이상이면 개인이 응답한 점수를 합산하여 집단의 의견으로 대표할 수 있다고 판단한다(Klein & Kolowski, 2000). 또한 집단 내 (within group)차이에 비해 집단 간(between group)에 의해 나타나는 차이가 유의한지 살펴보기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 절차공정성 풍토에 대한 다수준 타당도 검증 결과는 표 2와 같다. 무선반응 영분포(uniform null distribution)를 기준으로 계산한 r_{wg} 의 값은 .89로 집단 내 동의도가 높은 것으로 나타났다. 또한 ICC(1)과 ICC(2)는 각각 .84와 .97로 개인수준의 변인의 합이 집단의 절차공정성을 대표하고 있는 것으로 확인할 수 있었으며, 분산분석의 결과 역시 집단 간 차이가 유의미함을 나타냈다($F=34.72$, $df=(43, 213)$, $p<.01$).

따라서 개인의 절차공정성 지각 점수를 합산하여 평균을 낸 값이 소속집단의 절차공정성 풍토를 신뢰성 있게 대표할 수 있다고 판단할 수 있었다(Klein & Kolowski, 2000).

가설검증

측정도구에 대한 타당도 및 신뢰도, 다수준 타당도를 검증하고 상관관계를 확인한 후 가설검증을 위한 분석을 실시하였다. 가설 1의

LMX 차별화의 조절효과를 검증하기에 앞서 결과변인인 정서적 조직몰입, OCBO, OCBI에 대한 집단 간 분산과 유의성에 대한 검증을 실시하였다. 영모형을 통하여 결과변인의 집단 간 분산과 유의성을 검증한 결과 정서적 조직몰입에 대한 검증 결과 집단 간 유의한 차이를 확인하였다($ICC=.72$; $F(df)=27.21(43, 213)$, $p<.01$). 또한 OCBO($ICC=1.92$; $F(df)=3.10(43, 213)$, $p<.01$)와 OCBI($ICC=1.71$; $F(df)=10.51(43, 213)$, $p<.01$)에서도 집단 간 분산과 유의한 차이가 있는 것을 확인함으로써 세 변인에 대해 모두 위계적 선형모형을 실시하였다. 분석 절차는 통제변인만 넣은 모형 1, LMX의 주 효과를 본 모형 2, 그리고 LMX 차별화의 조절효과를 검증하는 모형 3으로 구분되어 진행하였으며, 검증결과는 표 3에 제시하였다.

표 3의 검증결과 LMX의 주 효과는 OCBO($\gamma_{40}=.43$, $p<.01$), OCBI($\gamma_{40}=.32$, $p<.01$)에서 유의미하게 나타났지만, LMX와 집단수준의 LMX 차별화의 상호작용은 정서적 조직몰입에서만 유의미한 영향력을 미치는 것을 확인할 수 있었다($\gamma_{41}=.94$, $p<.01$). 따라서 가설 1의 LMX 차별화의 조절효과는 정서적 조직몰입에 대해 부분적으로 지지되었다.

가설 2를 검증하기 위하여 가설 1과 절차공정성 풍토에 대한 마찬가지로 결과변인인 정서적 조직몰입($F(df)=27.57(43, 213)$, $p<.01$), OCBO($F(df)=3.17(43, 213)$, $p<.01$) 그리고 OCBI

표 3. LMX 차별화의 조절효과에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

변인	정서적 조직몰입			OCBO			OCBI		
	모형 1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
상수 γ_{00}	3.55**	3.55**	3.55**	3.66**	3.67**	3.67**	3.79**	3.79**	3.79**
연령 γ_{10}	.00	.00	.00	.00	.01	.01	.00	.00	.00
성별 ^a γ_{20}	.00	.00	.00	-.18	-.18	-.17	-.05	-.05	-.06
근속년수 γ_{30}	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
집단크기 γ_{01}	.00	.00	.00	.01	.01	.01	.02	.02	.02
직군 ^b γ_{02}	.12	.15	.13	.10	.10	.10	.21	.22	.22
LMX 차별화 γ_{03}	-1.19	-.97	-1.20	-.60	-.59	-.59	-.72	-.71	-.71
LMX γ_{40}		.11	.01		.43**	.53**		.32**	.29**
LMX × LMX 차별화 γ_{41}			.94**			-.74			.20

주. a 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩
 b 직군은 본사 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩
^{*} $p < .05$, ^{**} $p < .01$

표 4. 절차공정성 풍토의 조절효과에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

변인	정서적 조직몰입			OCBO			OCBI		
	모형 1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
상수 γ_{00}	3.55**	3.55**	3.55**	3.67**	3.67**	3.67**	3.79**	3.79**	3.79**
연령 γ_{10}	.00	.00	.00	.01	.01	.01	-.01	-.01	-.01
성별 ^a γ_{20}	.00	-.01	-.01	-.18	-.18	-.13	-.05	-.06	-.03
근속년수 γ_{30}	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
집단크기 γ_{01}	.00	.00	.00	.01	.01	.01	.02*	.02*	.02*
직군 ^b γ_{02}	.01	.04	.04	.07	.07	.07	.12	.12	.13
절차공정성 풍토 γ_{03}	.82**	.81**	.82**	.58**	.58**	.58**	.72**	.72**	.72**
LMX γ_{40}		.10	.09		.43**	.50**		.32**	.36**
LMX × 절차공정성 풍토 γ_{41}			-.02			.32*			.16 [†]

주. a 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩
 b 직군은 본사 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩
[†] $p < .1$, ^{*} $p < .05$, ^{**} $p < .01$

($F(df)=10.286(43, 213)$, $p<.01$)에 대한 집단 간 유의한 차이를 확인하였다. 집단 간 분산과 유의한 차이가 있는 것을 확인함으로써 가설 검증을 위하여 표 4와 같이 위계적 선형모형을 실시하였다.

검증결과 집단수준의 절차공정성 풍토의 조절효과는 OCBO에서만 유의미한 영향력을 미치는 것을 확인할 수 있었고($\gamma_{41}=.32$, $p<.05$) OCBI에 대해서는 지지되지 않았지만 가설과 같은 방향성을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 2의 LMX와 절차공정성 풍토의 조절효과는 OCB에 대해 부분적으로 지지되었다.

위의 가설 검증 결과를 바탕으로 LMX 차별화의 조절효과를 파악하기 위하여 집단 내

LMX 차별화가 높은 집단(상위 50%)과 낮은 집단(하위 50%)을 구분하여 LMX와 정서적 조직몰입의 관계를 그림 3에 제시하였다. 그림 3에 따르면 낮은 LMX 차별화를 띠는 집단에 비해 높은 LMX 차별화를 가지고 있는 집단에서 LMX의 질과 정서적 조직몰입의 관계는 정적으로 강화됨을 알 수 있었다. 또한 절차공정성 풍토의 조절효과를 확인하기 위하여 절차공정성 풍토가 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 LMX와 OCB의 관계를 그림 4에 나타내었다. 그래프에 의하면 절차공정성 풍토가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 LMX와 OCB의 관계가 정적으로 강화되는 것을 확인할 수 있었다.

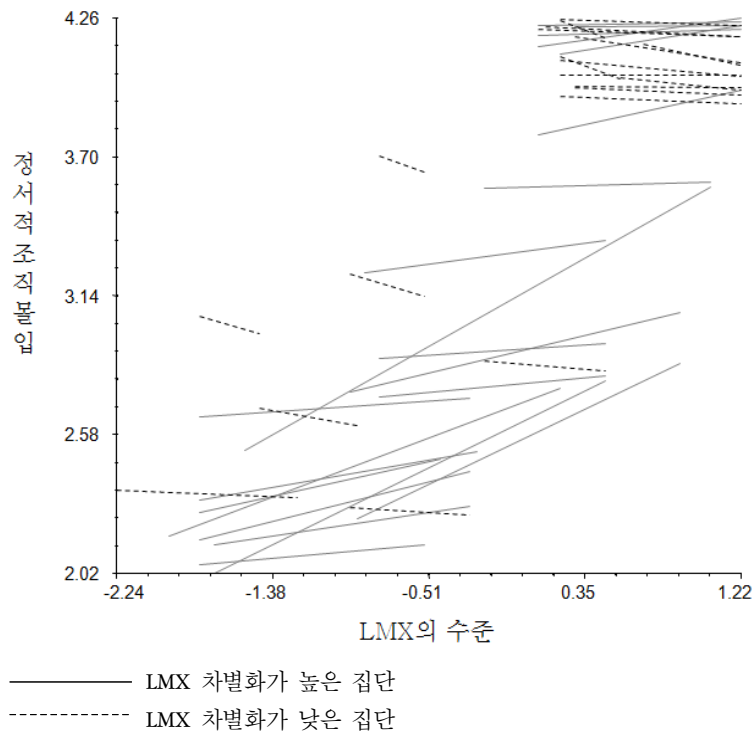


그림 3. LMX 차별화의 조절효과 검증 결과

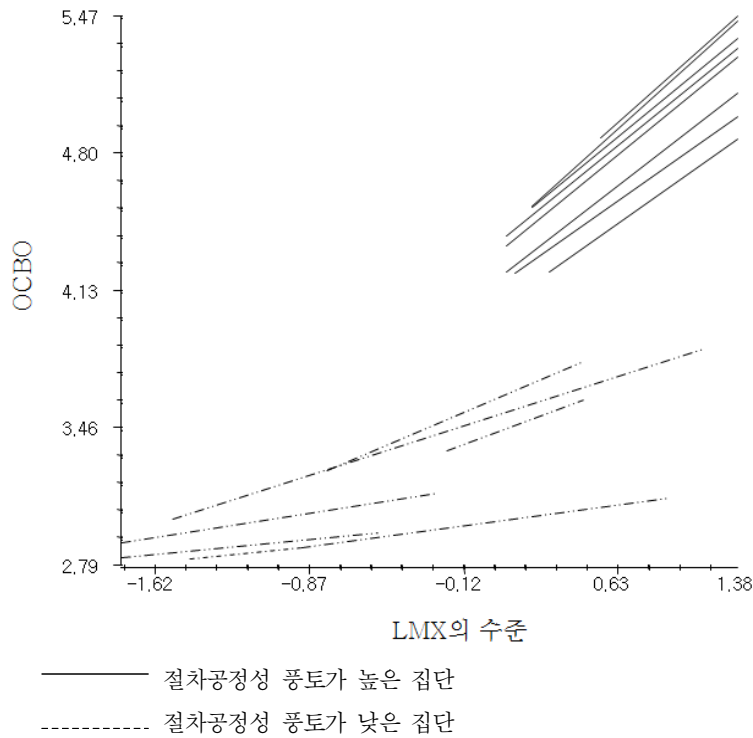


그림 4. 절차공정성 풍토의 조절효과 검증 결과

논 의

이 연구에서는 기존에 제시되었던 LMX 연구의 한계점을 극복하고 논의를 발전시키고자 다음의 분석을 실시하였다. 먼저, 단순히 LMX의 질적 수준의 차이와 구성원의 태도 및 행동의 결과를 본 그동안의 연구가 LMX의 영향력을 정교하게 보여줄 수 없다는 선행연구의 제안을 바탕으로(Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006) LMX와 결과에 대해 다수준 접근을 시도하였다. 특히, 이 과정에서 실제 LMX가 형성되는 집단 맥락에 초점을 맞추어, LMX 차별화와 집단수준의 절차공정성을 조절변인으로 살펴보았다. 구체적인 분석 결과는

다음과 같다.

첫째, 가설 1은 구성원의 태도 및 행동에 대한 LMX와 집단 내 LMX 차별화의 상호작용을 보는 가설로서, 정서적 조직몰입에 대한 LMX와 LMX차별화의 상호작용을 가정한 가설이 채택되었다($\beta_{31}=.94, p<.01$). 정서적 조직몰입은 자신과 조직을 동일시하는 정도로 정의되며, 리더에게 보다 많은 관심과 자원을 제공받은 구성원은 조직에 대한 높은 애착을 형성하게 된다(Golden & Veiga, 2008; Kinicki & Vecchio, 1994; Rhoades & Eisenberger, 2002). 이때, 차별적인 리더와의 관계로부터 자원을 받는 것은 구성원으로 하여금 '리더가 나를 어떻게 대하는가'에 대한 판단의 기준으로 작용하

게 된다. 즉, 리더가 나를 특별하게 대우한다고 지각하게 되고(Ng & Sorensen, 2008; Tansky & Cohen, 2001), 이는 조직에 대한 구성원의 애착을 증가시키게 되어 LMX와 정서적 조직몰입의 관계를 강화한 것으로 결과를 해석할 수 있다. 이에 반하여 집단 내 LMX 차별화가 조직시민행동에서는 조절효과를 나타내지 않았는데, 이는 조직시민행동의 변수의 특성이 리더와의 차별적인 대우로부터 애착을 느끼기 보다는 리더와의 기본적인 교환관계에서 오는 상호호혜적 신뢰를 바탕으로 이루어지는 행동이기 때문으로 이해할 수 있다. 즉, 절차공정성 풍토의 조절효과를 검증한 가설 2는 조직시민행동에서 지지되었는데 이는 LMX의 질이 높을수록 구성원은 리더에 대한 신뢰와 충성심을 형성하게 되는 것에서 그 의미를 해석할 수 있다(Smith, Organ, & Near, 1983). 리더와 구성원 사이의 높은 교환관계를 바탕으로 형성되는 신뢰는 상호호혜적 성격을 띠는 구성원의 이타주의적 행동에 영향을 미치게 되는데(Smith et al., 1983), 이때 공정성에 대해 높게 지각하는 개인은 리더에 대한 신뢰를 더욱 강화함으로써 이타주의와 같은 조직시민행동을 통해 보답하고자 한다(Illies et al., 2007). 이와 같이 이 연구에서는 구성원의 태도변인의 성격에 따라 LMX와의 관계를 조절하는 집단변인인 LMX 차별화와 절차공정성 풍토가 패턴을 갖는 것을 살펴볼 수 있었으며, 이러한 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제공한다.

이론적 측면에서는 LMX에 대한 다수준 접근의 필요성을 제시한 기존 연구를 실증적으로 분석한 것에서 의미를 찾을 수 있다. 이는 선행연구를 지지하는 것과 동시에 LMX 연구 흐름에 있어서도 이론과 실증연구의 중요한

연결고리를 제시했다는 의의를 지닌다. 또한, 위에도 언급했듯이 집단수준의 변인인 LMX 차별화와 절차공정성 풍토를 조절하는 것을 확인함으로써, 각각의 변인의 이론적 특성에 따라 집단수준의 조절변인이 다르게 적용되는 것을 살펴본 것에서 이론적 의미를 찾을 수 있었다. 실무적 측면에서는 집단수준의 조절 효과를 확인함으로써 관리상의 유의점을 제시할 수 있다. 먼저 LMX 차별화에 따라 구성원의 태도 및 행동에 대한 LMX의 결과가 다르게 나타나는 것을 이해하고, 구성원에 대한 자원의 공유 및 사회적 지원에 관심을 기울여야 한다. 마찬가지로 절차공정성에 따라 구성원이 태도 형성에 민감하게 반응하는 것을 인정하며 조직구성원의 태도 및 행동을 긍정적으로 이끌기 위하여 관리상에 주의를 기울여야 한다. 또한 이론적 의의에서도 확인했듯이 구성원의 태도와 행동이 무엇이나에 따라 각각 영향을 미치는 집단수준의 변인이 다르므로 다른 특징을 띠는 집단에서의 LMX의 역할에 대한 세심한 관심이 필요하다.

이 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언하면 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 연구모형을 검증하기 위한 방법으로 모든 변인들의 조사를 설문지 응답법을 통해 이루어졌기 때문에 공통 방법에 의한 편향(common method bias)의 영향 가능성이 있다는 점에서 한계점을 지니고 있다. 하지만 리더 한 사람에게서 각각의 LMX를 측정하게 된다면 관찰치 간의 독립성이 위배될 가능성이 더 많았고, 그것은 이 연구에서 보려고 하는 중심 개념인 LMX 분화도를 정확하게 측정할 수 없었기 때문에 위의 방법으로 연구를 진행하였다. 따라서 후속연구

구에서는 측정에 대한 오차를 줄이는 방향으로 연구가 발전, 설계되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 단적인 연구를 통해 변인들 간의 인과성을 파악하고자 했기 때문에 해석의 오류 가능성이 존재한다. 하지만 리더와 구성원의 관계나 조직에 대한 구성원의 태도는 시간에 따라 변화하는 개념이기 때문에 한 시점에서의 측정으로는 변화 패턴을 보여 줄 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 자료 수집을 통하여 연구를 진행하여야 할 것이다.

이 연구는 LMX의 형성과 결과에 대해 다수준 접근을 시도함으로써, LMX가 속한 집단 내 설명 기제를 확인할 수 있었다. LMX가 형성되는 집단 맥락에 관심을 기울이고 정밀한 연구를 위하여 다수준 접근에 관심을 기울일 필요가 있다.

참고문헌

오인수, 한지현, 김영록, 유태용 (2006). 정서역량이 상사-부하 간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1), 39-58.

이기현, 오홍석, 정명호 (2008). 관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(4), 545-573.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49,

252-276.

Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations* (pp.349-381). SanFrancisco, CA: Jossey-Bass.

Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader - member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean lmx in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.

Chan, D. (1999). Functional relations among constructs in the same content domain at different level of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate in teams. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.

Coyle-Shapiro, J., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-177.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Psychology*, 72, 237-240.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison

- processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior - subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77 - 88.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State Press.
- Graen, G., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Grablovsky, B. J. (1984). *Multivariate data analysis with readings*, NewYork: Macmillan.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78,

- 306-309.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1286-1298.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*, 499-517.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 75-82.
- Klein, K. J., & Kolowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Method, 3*, 211-236.
- Leahy, K. (2001). Multicollinearity: When the solution is the problem. In O. P. Rud (Ed.), *Data Mining Cookbook* (pp.106-108). NewYork: JohnWiley & Sons.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Justice and social interaction* (pp.167-218). NewYork: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). NewYork: Springer-Verlag.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology, 90*, 242-256.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrows, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 723-746.
- Liden, R., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*, 451-465.
- Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol.15, pp.47-119). Stamford, CT: JAI Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation development. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Mowday, R. F., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.

- NewYork: Academic Press.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the role of social support at work: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30, 595-607.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. CA: Sage.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader - member exchange using traditional and multivariate within-and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85, 659-677.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in lmx and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research*, 37, 20-35.
- Setton, R. P., Bennet, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 22, 522-552.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285-300.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange(LMX) for strategic human resource management systems: Relationship as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (vol.18, pp.137-185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532.
- 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.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.
- Zhang, Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support and middle managers' trust in the organization. *Human Resource Management*, 47, 111-132
- 1차 원고접수 : 2010. 3. 20
2차 원고접수 : 2010. 4. 26
3차 원고접수 : 2010. 5. 17
최종게재결정 : 2010. 5. 23

A Study on the Effects of LMX through Multilevel Approach

Eun Hye Lee

Min Soo Kim

Hanyang University

The recent LMX literature has suggested the possible application of the multilevel approach to study, the results of LMX. Since, in a general organization setting, the leader and members belong to a common group and this group also belong hierarchically to the organization with other groups, the attitudes and behaviors of the focal member in LMX could be influenced by the factors at the higher levels such as group or organization, which should be understand hierarchically in the frame of the multilevel approach. In this light, this study focusing on the formation and results of LMX was analyzed by the multilevel statistic modeling(i.e. HLM). According to the suggestions of the previous research, we propose the moderating effect of LMX differentiation and procedural justice climate on the relationship between LMX quality and outcomes. To test hypotheses, we collected the survey data from 257 members and 44 group leaders in a domestic manufacturing company. The result to verify the moderate effect of group variables has found that the LMX differentiation moderated the relation between LMX and affective commitment, the procedural justice climate moderated the relation between LMX quality and organizational citizenship behavior.

Key words: : LMX differentiation, procedural justice climate, multilevel approach