

## LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향: 지각된 상사 지위의 조절효과 검증\*

손 은 율                      최 명 옥                      박 동 건<sup>†</sup>

고려대학교 심리학과

본 연구에서는 사회 비교 관점을 적용하여 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange)를 상대적으로 측정하고, 이러한 상대적 LMX(LMX social comparison, 이하 LMXSC)가 개인의 조직 몰입 및 일탈행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 또한 이들 간의 관계에서 지각된 상사 지위가 조절효과를 갖는지 검증해 보았다. 연구를 위하여 국내 기업에 재직 중인 306명의 직장인을 대상으로 온·오프라인 설문조사를 자기보고식으로 실시하였다. 연구 결과, 상사와 부하 교환관계의 상대적 질(LMXSC)이 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지각된 상사 지위가 LMXSC와 조직몰입에 미치는 영향을 강화시키는 것으로 밝혀졌다. 그러나 일탈행동에 대한 가설은 유의하지 않았다. 본 연구의 결과는 조직 연구에 있어서 LMX의 상대적 질의 중요성을 발견하였고 이를 측정하는 방식에 있어서 사회 비교적 맥락을 반영한 측정 방식의 정교화를 시도했다는 데 의의가 있다. 마지막으로 본 연구의 한계점을 지적하고 향후 연구를 위한 가능성을 제언하였다.

주요어 : LMXSC, 조직몰입, 일탈행동, 지각된 상사 지위

\* 본 논문은 2010학년도 고려대학교 문과대학 특별연구비에 의하여 수행되었음.

<sup>†</sup> 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

많은 연구들에서 리더의 역할이 구성원들의 태도 및 행동 그리고 성과에 영향을 미친다는 것을 밝혀왔다(Gerstner & Day, 1997). 리더십에 대한 다양한 이론들 중에 연구자들의 많은 관심을 받아온 것 중 하나가 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange, 이하 LMX) 이론이다. LMX는 리더가 구성원들과 함께 발전시키고 유지하는 차별적인 교환관계의 질로 정의되며, 리더와 구성원들 간에는 다양한 형태의 교환관계가 형성된다는 것을 강조한다. 지금까지의 연구결과들은 구성원들이 어떻게 조직에 완전히 몰입하고 기여하게 되는지를 이해하기 위해 LMX가 중요한 역할로써 작용한다는 것을 보여준다(Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010).

앞서 정의에서도 진술했듯이, LMX는 리더와 구성원들 간에 형성되는 개별 관계에 초점을 두고 있다(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). 이것은 리더가 개별 구성원들과 다양한 형태의 상호작용을 통해 차별적인 교환관계를 가진다는 것을 의미한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 그러나 기존의 LMX 연구들에서는 한 명의 리더와 여러 구성원들 간에서 나타나는 차별적 LMX의 효과를 검증하기보다는, 리더와 구성원 간의 교환관계를 다른 구성원들과 상관없는 독립적인 관계로 개념화하고 그 관계의 수준에 따른 개별 구성원의 성과에 초점을 맞추어 연구를 진행하여 왔다(Schriesheim, Castro, & Yammarino, 2001).

비록 LMX에 관한 선행 연구들이 구성원들의 태도와 행동에 기여하는 리더의 역할에 대한 이해를 향상시켜왔지만, 리더와 구성원 간 관계를 양자 간의 독립적인 것으로 취급하는 것은 중요한 한계를 가진다(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008; Linden et al.,

2006). 구성원들은 일반적으로 조직 내에서 집단에 포함되어 있기 때문에, LMX 연구에 대한 전통적 접근 방식은 LMX 관계에서 주어진 사회적 맥락을 간과하게 된다.

LMX 이론은 집단 내 관계에서의 차별을 기본적으로 가정하고 있기 때문에, 앞서 제시한 LMX 관계에 대한 이론적 그리고 분석적 측면에서의 오류(misspecification)는 LMX를 충분히 설명하는데 제한점을 갖는다(Vidyarthi 등, 2010). 실제로, 구성원들 간 LMX의 차이는 대부분의 업무 집단에서 방대하게 나타난다(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009). 리더는 하나의 팀 내에서 여러 구성원들이 공유하는 대상이다. 따라서 집단의 크기가 커질수록 리더는 모든 구성원들에게 충분히 할애할 수 있을 만큼의 시간, 정서적 그리고 물질적 자원들에 제한을 받게 된다(Linden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Dansereau et al., 1975). 따라서 리더는 모든 구성원들과 높은 LMX를 형성하기가 어렵기 때문에 일부 구성원에게 더 많은 혹은 적은 지원을 하게 될 것이다. 구성원의 입장에서는 이와 같은 차별적인 LMX의 질이 이후 자신의 업무나 보상 등의 조직생활에 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문에 끊임없이 자신의 LMX 질을 평가하고 모니터링 할 것이다.

그러나 LMX의 질에는 높고 낮음의 절대적 참조점이 없기 때문에, 구성원들은 자신과 비슷한 조건의 동료들과 비교한 상대적인 수준에 의존하여 LMX를 지각하게 될 것이다(Henderson et al., 2008). 이처럼 리더가 구성원들과 차별된 LMX를 형성할 때, 개인들은 집단 내 LMX의 다양한 수준에서 자신의 위치에 대한 정보를 얻기 위해 사회비교 과정을 촉발할 가능성이 높다(Festinger, 1954). Buunk과

Gibbons(2007)는 이러한 비교 과정이 작업 환경에 대한 구성원들의 평가에 중심적인 역할을 한다고 제안하였다.

또한 사회비교에 기반을 둔 많은 연구들은 참조점과 관련된 개인의 위치가 태도와 행동에 영향을 미친다고 설명하였다(Wood, 1989). 즉 리더와의 상이한 관계는 리더와 높은 LMX 질을 형성하는 구성원들과 그렇지 못한 구성원들에게 다른 형태의 감정적 반응을 유발(Ford & Seers, 2006; Harris & Kacmaar, 2005)할 수 있다는 것이다. 이러한 측면에서 사회적 비교를 통해 형성된 LMX의 질이 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이라 추론할 수 있다. 따라서 사회 비교된 LMX 질은 조직 내 사회적 맥락을 평가하고 이해하는데 있어 중요하다고 볼 수 있다.

LMX의 차별화 그리고 그것을 인식하는 구성원들의 반응이 대부분의 집단에서 실제로 발생하는 현상이고(Dansereau et al., 1975; Linden & Graen, 1980), 그 결과가 집단의 목표 달성에 중요한 영향을 미친다는 점에서 사회적 맥락을 반영한 LMX의 영향은 이론적·실무적으로 매우 중요하다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고, 상대적 LMX질에 대한 실증 연구들은 거의 이루어지지 않았다. 비교적 최근에 들어서 LMX의 차별적 효과에 대한 연구(Boies & Howell, 2006; Ford & Seers, 2006; Linden et al., 2006; Maslyn & Uhl-Bien, 2005)들이 일부 이루어지고 있지만, 이러한 상대적 LMX의 질이 다양한 조직변인들에 미치는 영향에 대한 연구는 아직 미미한 실정이다.

LMX 질적 차이에 대한 최근 연구 중 하나는 Henderson 등(2008)의 연구로, 이 연구에서는 개인의 LMX와 동료의 LMX간 차이 정도를 측정할 상대적 LMX(Relative LMX; RLMX)가 구

성원들의 심리적 계약과 조직시민행동에 긍정적으로 관련됨을 보여주었다. 일찍이, Graen, Liden과 Hoel(1982)는 RLMX라는 명칭을 붙이지는 않았지만 동일한 개념을 사용하여 상대적으로 낮은 LMX를 가진 구성원들이 그렇지 않은 구성원들보다 조직을 떠날 가능성이 더 크다는 것을 밝혔다.

상대적 LMX 질에 대한 가장 최근의 연구는 Vidyarthi 등(2010)에 의해 이루어졌다. 이들은 상대적 LMX에 대한 초기 연구들이 LMX에 대한 이해를 돕기는 하지만, 이러한 연구들은 실제로 집단 내 LMX의 분포에서 개인이 지각한 위치를 명확하게 나타내지 못한다고 지적하였다. 구성원들은 집단 내에서 다른 구성원들이 리더에 의해 어떻게 대우받는지를 관찰하고 이에 영향을 받을 것이며(Lau & Liden, 2008), 그것을 통해 자신이나 동료들이 리더와 더 가까운지 또는 더 먼 거리에 있는지를 평가한다는 것이다.

Vidyarthi 등(2010)은 LMX 차이에 대한 선행연구에서의 개념적 그리고 분석적 측면의 문제점을 제기하면서 LMXSC(Leader-Member exchange social comparison) 개념을 제시하였다. LMXSC는 자신과 상사 간의 교환관계 질을 동료들과 비교하는 것을 의미한다. 이들은 환경에 대한 지각이 실제 사실보다 개인의 태도와 행동에 더 큰 영향을 주기 때문에(예: Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), 상대적 LMX 위치에 대한 개인의 주관적 평가가 조직변인들에 대한 영향을 설명하는 데 잠재적으로 의미 있는 변량을 가질 것이라고 주장하였다. 기존의 LMX는 참조점이나 비교판단 없이 상사와 자신 간의 교환관계 질을 평가하였지만, LMXSC는 집단 내 동료들을 참조점으로 자신의 LMX 질을 비교 평가하게 된다는 점에

서 LMX와 구별된다. 또한 LMXSC는 구성원들에게 직접적으로 측정된 구성원의 주관적 평가를 나타내고, RLMX는 개인의 LMX 차이와 팀내 평균 리더-구성원 LMX의 실제 정도를 나타낸다는 점에서 구별된다고 하였다.

국내에서는 최근에 들어서야 LMX 차별화의 선행요인을 밝히는 연구(이기현, 정명호, 2010)가 이루어졌으며, LMX의 상대적 차이를 반영하여 개인의 태도 및 행동을 살펴본 실증 연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 측면에서 LMX에 대한 상대적 질에 대한 개인의 지각을 측정하고, 이것이 개인의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것은 의미가 있다. 특히 집단성향이 강하고, 관계를 중요시하는 한국기업의 조직 문화적 특성이나 사회적 인정을 중요시하고 타인에 대한 의식을 많이 하는 한국인의 특성을 고려해볼 때, 기존의 연구들에서와 같이 구성원들의 개별적 LMX를 독립적으로 측정하기보다는 구성원들이 다른 구성원들과의 LMX에 대한 상대적 질을 비교한 LMXSC를 측정하는 것이 더 적합하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 Vidyarthi 등(2010)이 제시한 LMXSC 개념을 토대로 사회 비교된 LMX가 국내 조직에서도 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향을 동일하게 설명할 수 있는지를 검증해보고자 한다.

## 연구가설

Hogg, Martin과 Weeden(2004)은 LMX에 대한 기존 연구들이 조직구성원들이 자신의 LMX 질을 평가하는 방식을 지나치게 단순한 것으로 다루고 있다고 비판하였다. 그들은 구성원

들이 자신의 LMX 질을 평가할 때 절대적인 질뿐 아니라, 집단 내 상대적인 질 또한 평가한다고 주장하였다. Vidyarthi 등(2010)은 개인이 자신의 LMX와 타인의 LMX를 비교하는 사회 비교적 관점으로 LMX 개념을 확장 하는 것이 개인의 작업 상황 평가에 대한 더 많은 정보를 제공할 것이라고 제안하였다. 또한 Greenberg 등(2007)은 구성원들이 사회비교를 통하여 자신과 리더와의 관계 그리고 자기 정체성과 집단 정체성을 지각하게 된다고 강조하면서, 이러한 사회비교과정 측면에서의 LMX를 이해하기 위한 노력은 미래 연구와 이론의 개발을 의미 있게 만든다고 제안하였다.

인간은 자신의 상대적인 사회적 지위를 평가하는 것을 본질적으로 선호하고, 조직구성원들은 비교 판단을 형성하기 위하여 자신의 환경에 대한 정보를 끊임없이 살핀다. 그들은 리더와 동료 간의 회의에서의 대화나 상호작용의 관찰, 소문, 또는 적극적 정보 추구를 통해서 비교 판단을 할 것이다(Wood, 1996). 사회비교와 관련된 연구들은 개인들이 사회적 집단에서 집단 내 다른 사람들을 사회비교를 위한 참조점으로 사용한다고 제안하였다(예: Brown, Novick, Lord, & Richards, 1992; Gilbert, Giesler, & Morris, 1995).

집단 구성원들은 의식적 그리고 비의식적으로 비교를 위해 동료들에 대한 정보를 수집한다(Lord & Maher, 1991). 직접적 관찰을 이용한 연구에 따르면, 리더들은 각 구성원들과 다른 유형의 의사소통 스타일을 사용한다는 것을 알 수 있다(Fairhurst & Chandler, 1989). Yrle, Hartman과 Galle(2002)는 리더들은 높은 LMX의 구성원들과 의사소통할 때, 더 많이 의견을 구하고, 칭찬을 많이 한다는 것을 보여주었다. 또한 Sias와 Jablin(1995)은 개인들이 리더와 동

료들 간의 의사소통과 상호작용을 관찰하고, 이를 통해 수집된 정보를 집단 내 LMX 차이 정도를 평가하기 위해 사용한다는 것을 증명하였다. 즉 사람들은 리더들이 다른 구성원들과 어떻게 상호작용하는지에 집중함으로써 리더와의 관계에서 자신의 위치를 다른 사람들과 비교한다(Vidyarthi et. al., 2010).

이처럼 개인이 사회적 맥락을 인지하면서 나타나는 사회비교 행동은 조직생활에서 매우 일상적이고 빈번하게 일어난다. 즉 이러한 사회비교 행동은 의도하지 않아도 조직맥락에서 자연스럽게 일어나는 현상이다(Gilbert, Giesler, & Morris, 1995). 다른 구성원들에 비해 LMX에서 구조적으로 유리한 위치를 점하고 있는 조직 구성원은 정보와 통제, 조직지원에 대한 접근성, 권력과 영향력 등의 이점을 누릴 수 있다. 따라서 LMX 차이에 대한 구성원들의 지각이 개인에게 미치는 영향은 다양하고도 상당할 것이라고 예측할 수 있다.

#### LMXSC가 조직몰입에 미치는 영향

앞서 제시했듯이, LMXSC는 동료와의 비교를 통해 집단 내에서 자신의 상대적 위치를 판단하는 것과 관련되기 때문에, 개인이 지각한 LMX는 상호 호혜적 행동과 태도에 큰 영향을 미칠 수 있다. 조직에서 구성원들이 보다 높은 성과를 낼 수 있도록 하는 조직효과 성과 이직을 예측하는 데 있어 중요한 지표가 될 수 있는 것이 조직몰입이다. 조직몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 심리적인 애착 또는 태도를 나타내주는 것으로서 이직률, 결근율과 같은 조직 구성원의 조직 내 행위와 유사한 관계를 가지고 있다.

Mowday와 Porter(1982)는 조직몰입의 중요성

을 다음과 같이 밝혔다. 첫째, 개인은 보상을 제공하는 조직과 자신을 연결시키려고 하는데, 조직몰입이 바로 이러한 연결의 기능을 수행한다고 할 수 있다. 즉 개인이 조직에 몰입하는 정도가 높을수록 조직으로부터 얻을 수 있는 보상 역시 증가한다. 둘째, 조직의 측면에서 보면, 높은 이직률과 결근율은 조직에 큰 경제적 손실을 초래하는데, 구성원의 조직몰입 정도를 높임으로써 그들의 이직률과 결근율을 감소시킬 수 있다. 셋째, 조직의 생산성과 성과는 각종 조직으로 구성되어 있는 사회에 영향을 미친다. 따라서 조직의 생산성과 성과에 밀접하게 관련되는 조직몰입은 해당 조직을 둘러싼 다른 집단사회에도 간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있으며, 많은 선행연구들에서 조직몰입이 조직의 목표달성을 위한 성과에 긍정적인 효과가 있음을 증명하였다(Robinson & Rousseau, 1994).

사회비교이론에서는 자의식(self-conscious) 또는 사회적 감정 등이 사회적 비교과정을 통해 발생된다는 점에서 직장 장면에서 정서가 미치는 영향에 주목할 것을 제안했다. Weiss와 Cropanzano(1996)의 정서적 사건이론(affective events theory; AET)에서도 직장에서 발생하는 개인적인 사건들이 감정적 반응을 유발하고 이에 따라 다양한 태도와 행동적 반응이 발생하게 된다고 주장하고 있다.

이러한 감정적 반응을 주로 유발하는 것 중 하나가 상사와의 관계로써, 구성원들이 다른 사람들보다 상사와의 교환관계에서 더 많은 혜택을 받고 있다고 느끼면 긍정적인 정서를 형성하게 된다. 동시에 개인들은 상호호혜(reciprocity)의 규범(Gouldner, 1960)을 통해 자신이 받은 것만큼 갚아야 한다는 비구조화된 의무감을 느끼게 된다. 따라서 사회적 비교과정

을 통해 상대적으로 자신의 LMX가 높다고 지각하는 구성원의 경우, 상사에 대한 보다 긍정적인 정서가 형성되고 이러한 정서적인 빛을 갚으려는 의무감을 가지게 될 것이다. 이러한 교환으로 인해 상사에 대한 몰입과 헌신이 높아지는 만큼 리더와 동일시되는 조직(Eisenberger Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002)에 대한 몰입 또한 높아질 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** LMXSC는 조직몰입에 정적으로 영향을 미칠 것이다.

#### LMXSC가 일탈행동에 미치는 영향

조직 내 일탈행동은 반생산적 행동이라고 광범위하게 지칭되는 것으로서, 조직 혹은 조직 구성원의 웰빙(well-being)을 위협하는 행동(Robinson & Bennett, 1995)을 의미한다. 또는 조직에 순응할 동기가 부족하거나 조직의 규준을 위반하고자 하는 동기가 있거나 혹은 둘다 가진 사람의 자발적 행동이라 정의하기도 한다(Bennett & Robinson, 2000). 일탈행동은 동료나 회사에 대한 나쁜 소문을 낸다든지 하는 경미한 행동부터, 절도나 회사 기밀 유출 등의 심각한 행동으로 나타날 수 있다.

선행연구들(Bennett, 1998; Robinson & Bennett, 1997; 한주원, 박경규, 2009)에 따르면, 지각된 불공정성, 불만, 시간압박 그리고 상사의 비인격적 감독 등이 일탈행동의 선행요인임을 보고하였다. 한편, 사회적 교환이론(Blau, 1964)의 관점에서 구성원들이 부당하다고 인식한 상사의 행동은 보복적 행동을 조장할 수 있다. 즉 상사에게 비인격적인 대우를 받은 종업원은

여러 방법으로 이를 되돌리고 보복할 수 있는 방법을 찾게 된다는 것이다.

상사와의 교환관계 질이 상대적으로 낮다고 지각한 부하는 상사의 지시를 거스르는 등의 직접적인 보복을 하거나 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직에 유익하고 긍정적인 행동을 줄이는 방식으로 대응할 가능성이 높다.

무엇보다 본 연구에서 주목하고자 하는 부분은 일탈행동에 대한 사회적 맥락의 영향이다. 전술했듯이 일탈행동은 불공정성을 인식했을 때 발생할 가능성이 높다. 구성원들이 불공정성을 인식하는 가장 흔한 경우는 자신과 다른 동료들을 비교했을 때, 조직이나 리더에게 받는 대우가 다를 때이다. 또한 Diefendorff와 Mehta(2007)는 구성원들의 일탈행동에 조직계약(organizational constraints)이 영향을 미친다고 주장하였다. 조직계약이란 제한적 규칙과 절차, 자원의 부족, 불충분한 시설 등을 포함하여 개인의 수행을 저해하는 작업 조건 또는 조직 요인이라 정의된다. 한 팀 내의 여러 구성원들은 리더의 제한적 자원을 두고 경쟁하게 된다. 따라서 이러한 관계적 측면에서의 제약이 부정적으로 인식되고 경쟁적 상황이 심화된다면 일탈행동이 나타날 가능성이 높다. 즉 구성원이 조직에 생산적인 행동을 할 것인가 아니면 그 반대되는 행동을 할 것인가가 LMXSC에 의해 영향을 받을 수 있다고 예측할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 다른 구성원들과 비교한 리더와 구성원의 교환관계의 질이 일탈행동에 영향을 미칠 것으로 기대하였다. Wayne & Ferris(1990)의 연구에 따르면, LMX 수준에 따라 내집단 구성원은 리더와 공적인 관계만을 맺게 되는 외집단 구성원들보다 훨씬 더 높은 성과를 기록하고, 이직율도 낮았

으며, 높은 직업만족도를 보였다. 이러한 연구를 바탕으로, 리더와의 교환관계 질이 상대적으로 더 좋다고 판단하는 구성원들이 조직에 반생산적이고 조직 규준을 위반하는 행동을 덜 할 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

**가설 2.** LMXSC는 일탈행동에 부적으로 영향을 미칠 것이다.

#### 지각된 상사 지위의 조절효과

지각된 상사 지위는 리더의 공식적인 지위가 아니라, 구성원들에 의해 리더가 조직 내에서 가지는 위상을 의미한다. 즉 조직 내에서 구성원들에 의해 지위가 높은 것으로 지각되는 리더는 조직 내에서 상당한 영향력과 권한을 가지며, 지지를 받고 있다는 것을 의미한다. 조직 내에서 지위가 높으면, 자원에 대한 통제가 더 많고, 같이 일하는 사람들의 승진과 보상에 영향을 끼칠 수 있는 능력 또한 높다(Nemhard & Edmondson, 2006; Sparrowe & Linden, 2005).

상사의 공식적인 지위가 높다고 해서 구성원들이 지각하는 상사 지위도 높은 것은 아니다(Anderson, John, Keltner, & Kring, 2001). 즉 상사의 공식적인 지위가 높더라도, 조직 내에서 상사에 대한 지지가 약하거나, 상사의 영향력이 적다고 판단된다면 구성원들은 상사의 지위를 낮게 지각한다. 반면, 리더가 조직의 중요한 의사결정에 영향을 끼치거나 큰 권한과 자율성을 갖고 있을 때, 조직의 지원을 받을 때, 그리고 ‘일을 해내는(get things done) 사람’으로 인정받을 때, 구성원들은 그 리더의 지위를 높게 인식한다(Anderson et al., 2001;

Eisenberger et al., 2002). 다시 말해, 구성원들은 (a) 조직이 자신의 리더인 상사의 가치를 높게 평가하고 존중하는지, (b) 상사가 조직의 의사결정에 중요한 영향력을 미치는지, (c) 상사의 업무에 자율성과 권한(authority)이 있는지를 통해 리더의 조직 내 지위를 지각하게 된다(Eisenberger et al., 2002).

구성원들은 지각된 지위가 높은 상사를 조직과 높은 수준으로 동일시한다(Eisenberger et al., 2002). 이것은 조직으로부터 존중받는 리더가 조직의 성격을 잘 구현하는 사람으로 여겨지기 때문이다. 즉 조직이 선호하는 특성을 가진 구성원들은 좋은 평가를 받게 되며, 조직 내에서 높게 평가되는 사람들은 조직 특성의 좋은 본보기로 여겨진다.

Venkataramani, Green, 그리고 Schleicher(2010)는 지각된 상사 지위에 영향을 주는 두 가지 핵심 요소로써 상사의 수직적 관계를 뜻하는 상향연결(upward ties: 상사위의 상사와의 관계)과 상사의 수평적 관계를 의미하는 내부 사회 네트워크 중심성(lateral ties: 동료 리더들과의 관계)을 들고 있다. 이러한 요소들은 상사의 사회적 지위를 높이며, 구성원들이 상사와의 상호작용을 높이고 싶도록 만든다. 사회교환이론에 의하면 구성원과 교환관계를 통해 혜택을 받은 상사는 그 구성원에게 다른 기회를 통해 이를 되돌려주려 한다(Erdogan & Enders, 2007). 따라서 자신의 구성원들에게 보다 많은 자율성과 권한을 부여하고 주목할 만한 성과가 나타나는 업무를 할당할 가능성이 높다(예: Scandura & Graen, 1984; Sparrowe & Linden, 2005). 사회적 지위가 높은 상사가 구성원에게 매력적인 또 다른 이유는 높은 지위의 리더들은 자신의 조직구성원들의 지위 또한 높이려고 노력하기 때문이다(Andrews & Kacmar, 2001;

Cialdini & De Nicholas, 1989).

또 다른 설명은 자원 의존 이론(resource dependency theory)으로 가능하다. 이 이론에 의하면 정보와 자원에 대한 접근이 지위에 따라 제한되어 있고 접근 권한을 상사가 많이 가지고 있는 경우, 구성원들은 그와 강한 교환관계를 형성하려 한다. 이를 통해 구성원은 잠재적으로 정보 또는 자원에 대한 접근 권한을 획득하게 된다(Emerson, 1962; Molm, 1987). 그리고 상호호혜 원리에 의해 구성원들은 리더에게 더욱 몰입하고 더 나은 수행을 통해 보답하려고 노력하게 된다(Liden et al., 1997). 다시 말해, 조직 내 구성원들은 상사와 함께 일하면서 그들의 상사에게 전략적인 정보나 사회적 지지, 결정에 대한 영향력 그리고 유리한 기회가 될 수 있는 업무를 할당받는 등의 혜택을 기대한다(Sparrowe & Liden, 2005). 그리고 이러한 자원들을 제공할 능력이 있다고 믿는 상사에게 구성원들은 상호 호혜적으로 높은 수준의 수행과 몰입을 보인다(Liden et al., 1997).

본 연구의 가설 1과 2는 LMXSC가 높은 사람이 조직에 대한 몰입 정도가 높고 일탈행동은 낮아질 것이라고 가정하였다. 하지만 상사의 실제 영향력을 부하들이 어떻게, 얼마만큼의 크기로 지각하는지 고려하면 이러한 관계의 강도가 달라질 것이라고 예상할 수 있다. 상사의 실제 사회적 영향력과 권한을 높게 지각하는 경우, 부하는 상사를 존경하고 따르게 되며, 상사의 매력도가 증가하므로 LMXSC가 조직에 대한 개인의 태도와 행동에 미치는 영향력이 더 강력할 수 있다. 반면에, 상사의 실제 권한과 지위가 낮은 경우에는, 조직몰입과 일탈행동을 하는데 있어서 상사의 역할이 중요하지 않으므로 LMXSC가 조직몰입 및 일탈

행동에 미치는 영향에는 별 차이가 없을 것이다.

**가설 3.** 지각된 상사 지위는 LMXSC와 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지각된 상사 지위가 높을수록 이들 간에 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 4.** 지각된 상사 지위는 LMXSC와 일탈행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 지각된 상사 지위가 높을수록 이들 간에 부정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

## 방 법

### 조사대상 및 자료수집

본 연구를 위해 다양한 기업에서 상사와 동료들과 함께 팀으로 구성되어 업무를 수행하는 직장인들을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문은 온라인과 오프라인의 두 가지 방식을 사용하였으며, 회수된 설문지 중 LMXSC를 형성하기에 이른 2개월 미만의 근무자와 계약직 그리고 불성실한 응답 자료를 제외하고, 총 306명의 응답 자료를 최종 분석에 사용하였다. 이중 온라인 설문을 통해 수집된 자료는 214명(69.9%)이었고, 오프라인을 통해 수집된 자료는 92명(30.1%)이었다.

최종 분석에 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 남성이 167명(54.6%), 여성이 139명(45.4%)이었으며, 20대가 129명(42.2%), 30대가 132명(43.1%), 40대가 43명(14.1%), 50대 이상이 2명(0.7%)으로 20대와 30대가 많았다. 직종의 분포는 관리·사무직이 148명(48.4%)으로 대부분을 차지하였으며, 그 다음으로 연구·개발

직 59명(19.3%), 서비스·영업직 44명(14.4%), 생산·기술직 29명(9.5%), 기타 26명(8.5.2%) 순이었다. 직급은 사원이 175명(57.2%)로 가장 많았으며, 현재 직장에서의 근속년수는 평균 43.65개월(표준편차 45.24)이었다.

### 측정도구

#### LMXSC

본 연구에서는 자신과 리더 간 교환관계의 질을 다른 동료들과 비교한 LMXSC를 측정하기 위하여, Linden과 Erdogan(2002)이 개발한 것을 토대로 Vidarthi 등(2010)이 수정한 6개 문항을 번역하여 사용하였다. 문항은 7점 Likert 척도(1점: 전혀 아님 ~ 7점: 매우 그러함)로 측정하였고, 문항의 예로는 “나는 다른 팀원들에 비해 더 많은 상사의 지원을 받는다.” 등이 있다. 신뢰도 계수는 .88이었다.

#### 조직몰입

본 연구에서는 Meyer 등(1993)이 개발한 문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다. Meyer 등은 조직몰입을 구성원이 조직에 감정적 애착을 통해 조직과 자신을 동일시하는 ‘정서적 몰입’, 구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용 때문에 조직에 몰입하는 ‘지속적 몰입’ 그리고 조직에 남아 있어야 하는 의무 때문에 조직에 남고자 하는 ‘규범적 몰입’으로 구분하였다.

본 연구에서는 상사와의 질 높은 교환관계를 통해 상사와 조직을 동일시하고 감정적 애착을 보이는 정서적 몰입(6문항)과 사회적 교환관계에 의해 조직에 남아야 하는 의무감인 규범적 몰입(6문항)만을 측정하였다. 다른 대안이 없거나 조직을 떠날 시 발생하는 비용으

로 인한 지속적 몰입은 상사와의 교환관계로 인한 심리적 산물로 적합하지 않아 제외하였다. 응답은 7점 Likert 척도로 측정하였고, 문항의 예로는 “나는 이 조직에 애착을 갖고 있다.” 등이 있다. 신뢰도 계수는 .92였다.

#### 일탈행동

본 연구에서는 일탈행동을 구성원이 조직의 규범을 위반하여 조직에게 피해를 주는 행동 또는 다른 조직 구성원의 웰빙(well-being)을 위협하는 행동으로 정의한다(Bennett & Robinson, 2000). 일탈행동 측정을 위해 Bennett와 Robinson(2000)이 개발한 12문항 중 중복된 개념을 묻는 문항은 삭제하고, 각 문항들을 국내 조직 상황에 적합하도록 수정하였다. 측정은 문항 개발자와 동일하게 각 일탈행동을 얼마나 했는지에 대한 빈도로 측정하였다. 응답자들은 각 문항에 대해 1(전혀 하지 않는다), 2(1년에 1번 정도), 3(1년에 2번 정도), 4(1년에 3-4번 정도), 5(1달에 1번 정도), 6(1주일에 1번 정도), 7(하루에 1번 정도)로 응답하였다. 문항의 예는 “회사의 비품을 개인적 용도로 사용한 적이 있다.” 등이 있으며 신뢰도 계수는 .79였다.

#### 지각된 상사 지위

본 연구에서는 지각된 상사 지위를 “상사가 기여한 가치를 조직으로부터 인정받고 이에 합당한 권한을 가진 정도”로 정의하고, Eisenberger 등(2002)의 12문항을 수정하여 사용하였다. 응답자들은 (a) 조직이 자신의 상사의 가치를 높게 평가하고 존중하는지, (b) 상사가 조직의 의사결정에 중요한 영향력을 미치는지, (c) 상사가 업무에 자율성과 권한이 있는지를 통해 상사의 사회적 지위(Eisenberger et al.,

2002)를 평가하게 된다. 각 문항은 7점 Likert 척도(1점: 전혀 아님 ~ 7점: 매우 그러함)로 이루어져 있다. 문항의 예로는 “우리 회사는 나의 상사를 높게 평가한다.” 등이 있으며, 척도의 신뢰도 계수는 .93이었다.

## 분석

온라인과 오프라인의 자료수집 방법에 따라 결과가 다르게 나타나는지를 확인하기 위하여 각각의 자료를 별도로 분석해보았다. 분석결과 두 자료의 결과가 동일한 것으로 나타나 최종적으로는 두 방법의 자료를 통합하여 분석하였다.

연구에 사용된 각 척도의 신뢰도를 확보하고 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 신뢰도 분석과 상관분석

을 실시하였다. 다음으로 LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였고, 마지막으로 지각된 상사 지위의 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모든 분석은 Window SPSS 12를 사용하였다.

## 결 과

### 측정치들의 기술통계치 및 상관관계 분석

본 연구에 포함된 변수들의 평균과 표준편차, 상관계수, 그리고 내적일관성 신뢰도 계수가 표 1에 제시되어 있다. LMXSC는 조직몰입( $r=.46, p<.01$ )과는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 일탈행동과는 유의미한 관계를 갖지 않았다. 지각된 상사 지위는

LMXSC( $r=.35, p<.01$ )와 조직몰입( $r=.38, p<.01$ )과는 유의미한 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다, 일탈행동과의 관계는 유의미하지 않았다.

### LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향 검증

LMXSC와 조직몰입 및 일탈행동 간의 관계를 설명한 가설 1과 2를 검증하기 위해 표준 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 LMXSC와 조직몰입과 유의미한 관계( $\beta=.46, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다. 그러나 일탈행동과의 부적인 관계는 유의하지 않은 것( $\beta=-.07, p<.21$ )으로 나타나 가설 2는 지지되지 않았다.

### 지각된 상사 지위의 조절효과 검증

LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 영향을 미치는 관계에서 지각된 상사 지위의 조절효과에 대한 가설 3과 4를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조직몰입과 일탈행동 각각을 종속변인으로 설정하고 성별, 연령, 직급, 근무기간 등과 같은 인구통계학적 변인들이 미치는 영향을 통제하기 위하여 회귀분석의 1단계에 인구통계학적 변인을 투입하였다. 2단계에서는 독립변인인 LMXSC와 조절변인인 지각된 상사 지위를 투입하였고, 3단계에서는 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과와 여부는 3단계에서의  $R^2$  변화량의 유의성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중공선성을 줄이고 해석을 용이하게 하기 위하여 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다.

표 1. 측정지들의 평균과 표준편차 및 상호상관

	평균	표준편차	1	2	3	4
1. LMXSC	4.11	.94	(.88)			
2. 조직몰입	4.46	.98	.46**	(.92)		
3. 일탈행동	2.48	.87	-.07	-.08	(.79)	
4. 지각된 상사 지위	4.80	.93	.35**	.38**	-.05	(.93)

\*\*  $p < .01$

주. 대각선 괄호안의 값은 해당 측정치의 내적일치 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )를 나타냄.

표 2. LMXSC와 조직몰입 및 일탈행동 간 관계에서 지각된 상사 지위의 조절효과

단계	예측변인	종속변인					
		조직몰입			일탈행동		
		$\beta$	$\Delta R^2$	F변화량	$\beta$	$\Delta R^2$	F변화량
1단계	성별	-.11			-.06		
	연령	-.11			-.06		
	학력	-.09			-.02		
	근속기간	-.05	.05*	2.54	-.17	.03	1.56
	직종	.08			-.08		
	직급	.21			.13		
2단계	LMXSC (A)	.37***			-.07		
	지각된 상사지위(B)	.23***	.23***	48.12	-.03	.01	1.02
3단계	A x B	1.083**	.02**	8.95	-.802	.01	3.77

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

분석 결과는 표 2에 제시되었다. 표 2에서 볼 수 있듯이, 조직몰입에 대한 LMXSC와 지각된 상사 지위의 상호작용 항을 투입하였을 때,  $R^2$  변화량( $\Delta R^2 = .02$ ,  $p < .01$ )이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 LMXSC가 조직몰입에 미치는 영향을 지각된 상사 지위가 조절할 것이라는 가설 3은 지지되었다. 앞서 상관관계

분석이나 표준회귀분석에서 일탈행동에 대한 LMXSC의 주효과가 나타나지는 않았지만, 주효과가 없어도 상호작용 효과는 나타날 수 있기 때문에 일탈행동에 대해서도 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 그러나 일탈행동에 대해서는 상호작용 항을 투입하였을 때,  $R^2$  변화량( $\Delta R^2 = .01$ , ns)이 유의하지 않은 것으로 나타

나 가설 4는 기각되었다.

조직몰입에 대한 LMXSC와 지각된 상사지위 간의 상호작용 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 지각된 상사 지위 값을 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내었다. 그림 1을 살펴보면, 지각된 상사 지위가 높을 경우에는 낮을 때보다 LMXSC와 조직몰입 간의 정적 관련성이 더 강한 것으로 나타났고, 이것은 가설 3을 지지하는 결과이다. LMXSC와 일탈행동 간 관계에서 지각된 상사 지위에 대한 분석에서는 상호작용항에 의한 추가 설명량이 유의하지 않았기 때문에 그림을 통한 상호작용 효과에 대한 해석을 시도하지 않았다.

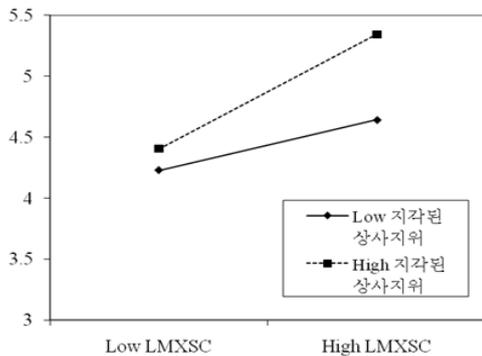


그림 1. LMXSC와 조직몰입 간 관계에서 지각된 상사 지위의 조절효과

## 논 의

본 연구에서는 리더-부하 교환관계의 상대적 질인 LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향을 알아보고, 이들 간의 관계에서 지각된 상사지위의 조절효과를 검증하고자 하

였다.

연구결과에 따르면 첫째, LMXSC는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 LMXSC가 개인의 수행 및 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 Viduyarthy 등(2010)의 연구결과와 일치한다. 즉 조직 내에서 개인들은 다른 사람들과의 비교를 통해 리더와 자신의 관계에 대해서 판단을 내리고, 이것은 개인의 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히, 지금까지 LMX에 대한 대부분의 선행연구들이 리더와 구성원 간 교환관계를 다른 구성원과 독립적으로 보고 개별 구성원들과의 성과와의 관련성을 살펴본 것과는 달리 상대적인 LMX의 영향을 살펴봄으로써 교환관계의 절대적인 측면 뿐 아니라 상대적 측면도 조직에서 상당히 의미 있는 변수가 될 수 있음을 시사한다.

둘째, LMXSC와 일탈행동의 부적 관계를 제안한 본 연구의 가설은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 기존의 LMX의 질이 구성원들의 직장 내 일탈행동과 부적 관련성이 있다고 밝힌 최근의 연구(한주원, 박경구, 2009)와 일치하지 않는 결과이다. 본 연구에서는 일정 기간에 이루어진 일탈행동에 대한 빈도를 측정하지 않고, 전반적으로 그 동안 응답자가 일탈행동을 한 빈도를 측정하였는데, 그 기간이나 시점이 명확하지 않아 응답자들에게 혼란을 주어 일탈행동에 대한 정교한 측정이 이루어지지 않았을 수도 있다.

또 다른 가능성은 실질적으로 LMXSC는 개인의 일탈행동에 직접적인 영향을 미치지 않을 수도 있다. 본 연구에서는 개인이 다른 동료들과 자신을 비교했을 때, 리더와의 관계의 질이 낮다고 인식하면, 이것이 일탈행동으로 연결될 수 있다고 생각하였다. 그러나 조직

내에서 발생하는 일탈행동의 선행요인이 부정적 사건이나 정서라는 선행연구들을 볼 때, 단순히 자신이 다른 사람에 비해 리더와의 관계의 질이 낮다고 하더라도, 그것이 다른 부정적 사건 등이나 정서를 통해 개인에게 미치는 영향력이 적다면 일탈행동으로까지는 나타나지 않을 수 있다. 따라서 LMXSC가 직접적으로 일탈행동에 영향을 미치기보다는 부정적 사건을 통한 부적 정서의 경험을 매개로 하여 이러한 영향력이 발생할 수 있을 것이다.

셋째, LMXSC와 조직몰입 간의 관계에서 지각된 상사 지위가 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이 결과는 높은 LMXSC를 가진 구성원들이 자신의 리더가 조직에서 영향력이 있다고 지각했을 때, 조직에 몰입할 가능성이 더 크다는 것을 말해준다. 반대로 낮은 LMXSC를 가진 개인들은 자신의 리더의 지위에 크게 영향을 받지 않는다고 해석할 수 있다. 이것은 리더가 구성원들에 영향력을 발휘하기 위해서는 조직이 리더에게 공식적인 지위를 부여하거나 권한위임을 하고, 의사결정에 참여시키는 등의 공식적 그리고 비공식적인 지원이 필요함을 시사한다.

넷째, LMXSC와 일탈행동 간의 관계에서 지각된 상사 지위의 조절효과는 나타나지 않았다.

마지막으로, 본 연구에서 주요 내용으로 다루지는 않았지만, LMX가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향도 추가적으로 살펴보았다. LMX는 조직몰입과 .53( $p < .001$ )의 유의미한 상관관을 보였고, 일탈행동과는 LMXSC와 마찬가지로 유의미한 관계가 없었다(-0.8, ns). 또한 조직몰입에 미치는 영향은 LMX( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ )가 LMXSC( $\beta = .46$ ,  $p < .001$ )보다 다소 큰 것으로 나타났다. 그러나 LMX와 LMXSC간 상관

은 결과변인과의 상관보다 낮은 .46( $p < .001$ )으로, 두 개념은 서로 변별되는 개념으로 볼 수 있다. 이는 리더-구성원 간 교환관계가 결과변인에 미치는 효과에 대한 이해를 높이기 위해서는 단순히 둘 간의 양자관계뿐 아니라 사회비교적 관점에서의 관계를 함께 살펴보는 것이 더 의미가 있음을 시사한다.

#### 연구의 시사점

본 연구는 몇 가지 이론적 그리고 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, 사회비교적 관점에서 개인이 지각하는 상대적 LMX의 질의 영향을 실증적으로 검증하였다는 것이다. 집단 내에서 사회적 맥락의 영향을 가장 많이 받으면서도 그 동안의 LMX에 대한 연구들은 이러한 맥락과 단절되어 독립적으로 연구되어왔고, 최근 들어 사회적 맥락이 반영된 상대적 LMX 질에 대한 연구의 필요성이 제기되었지만, 이에 대한 실증적 연구는 거의 이루어지지 않았다. 최근 Vidyarthi 등(2010)의 연구에서 LMXSC 개념을 제시하면서 수행과 조직시민행동과의 관련성을 살펴보았다. 이러한 측면에서 본 연구는 사회비교적 관점을 적용하여 LMX의 새로운 학문적 연구 범위를 확장하였다는데 그 의미가 있다. 이를 계기로 기존에 연구되었던 LMX의 선행변인과 결과변인에 대한 비교연구와 LMXSC만이 가지는 선행변인 및 결과변인에 대한 무궁무진한 연구 가능성을 시사한다.

둘째, 기존의 LMX 측정방식을 상대적으로 비교하여 측정한 결과가 유의미하다는 것은, 사회비교 관점이 적용 가능한 다른 영역에서도 이와 같은 측정방식이 실효성을 갖는지 검증할 필요성이 있다는 것을 시사한다. 개인은 자신과 비슷한 상황에 처한 사람들과 비교함

으로써 자신의 행동이나 태도를 결정하며, 사회적 맥락(social context) 안에 놓여 질 때, 자신과 타인을 자연스럽게 비교하는 현상이 나타나는 것으로 알려져 있다(Gilbert, Giesler, & Morris 1995). 따라서 다양한 분야의 사회과학에서 개인의 태도와 행동에 대해 자기보고식으로 측정하는 경우, 이미 사회비교적 평가가 자동적으로 이루어지고 있을 가능성이 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 사회과학 연구의 측정방식에 대한 정교화 필요성과 그 가능성을 발견했다고 볼 수 있다. 더욱이 상대적으로 집단주의 문화를 가지고 있고, 관계를 중요시 하는 한국문화에서는 사회비교 관점을 적용하여 다양한 변인들을 살펴보는 것은 의미가 있다.

셋째, 본 연구결과에 따르면 조직은 관리적 차원에서 구성원들이 다른 동료들과 비교한 리더와의 관계에 대해 민감하다는 것을 인지하고 이에 관심을 가져야 함을 보여준다. 이러한 발견은 리더가 모든 구성원들을 동일하게 대우하고 모든 구성원들과 똑같은 유형의 관계를 형성하는 것이 조직에 유익하지 않을 수도 있음을 시사한다(Sias & Jablin, 1996). 구성원들은 다른 동료들보다 리더와 더 가까운 관계를 형성하였다는 것에 의해 동기화 되고 조직의 성공을 위해 더욱 노력하게 될 수 있기 때문이다. 결국 리더가 핵심 구성원들을 육성하기 위해 그들에게 차별적 주의를 기울이고 관심과 지지를 보내는 것이 관리적 차원에서 더 유용한 기술이 될 수 있다는 것을 의미한다. 또한 반대로 특정 구성원에 대한 차별적 관심은 다른 구성원들에게 부정적 영향을 미칠 수 있음도 유념해야 한다.

넷째, 리더와의 관계가 조직에 대한 태도에 영향을 미친다는 결과를 통해 구성원들에게는

상사가 조직을 대표하는 대표성을 띠는 것을 알 수 있다. 이는 기업에서 효율적으로 조직운영을 하기 위해서는 무엇보다 리더에 대한 관리와 교육에 보다 많은 투자와 관심이 필요함을 암시하고 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 리더의 실질적인 권위와 사회적 지위를 측정하기 위해 지각된 상사 지위에 대해 살펴보았다. 이를 통하여 상사가 가진 권위와 지위의 영향력이 실제로 발휘되어 구성원들의 조직 태도와 행동을 변화시키기 위해서는 상사가 기여한 가치를 조직으로부터 인정받고 이에 맞는 의사결정권을 행사할 수 있도록 조직차원의 지원이 필요함을 시사한다.

#### 제한점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 여러 가지 시사점과 더불어 몇 가지 한계점도 존재한다.

첫째, 측정 방법의 한계를 지적할 수 있다. 본 연구에서는 자기보고 방식의 설문을 통하여 자료를 얻었기 때문에 공통방법편향(common method bias)의 오류가 개입되었을 가능성이 있다. 그리고 독립변인과 종속변인을 단일자료원을 통해 얻음으로써 나타날 수 있는 공통자료원 편향(commom source bias) 가능성 또한 배제할 수 없다.

둘째, 횡단연구를 수행하였기 때문에 변인들 간의 인과관계 해석에 오류가 있을 수 있다. 특히 사회적 교환관계는 상호간의 누적된 경험이 축적되어 형성되고 역동적이기 때문에 횡단연구를 통해 변인들과의 관계를 규명한 점에서 한계가 있다.

셋째, 본 연구를 위한 조사는 온라인과 오프라인 두 가지 방식을 병행 실시하였다. 이

러한 조사방법에는 각기 다른 장단점들이 있었는데, 온라인은 자료수집과 데이터 처리가 용이한 반면, 응답자들이 신중하지 않게 즉흥적으로 응답하는 경향이 있었다. 오프라인 조사는 온라인과 비교해 볼 때, 응답 패턴은 비슷하나 설문을 부탁하고 수거하는 과정에서 심리적 부담이 생겨 좀 더 성실하게 응답하는 경향을 보였다. 그러나 온라인 조사에서처럼 지시사항을 강조할 수 없기 때문에 이를 간과하여 응답이 누락 또는 실수하는 사례도 잦았다. 향후 연구들에서는 이러한 장단점을 잘 활용하여 다양한 경로로 자료를 수집하면 보다 양질의 자료 수집을 할 수 있을 것이라고 기대된다.

넷째, 지각된 상사지위는 부하의 상사평가였지만 추후 이와 관련된 연구에서는 상사 자신의 조직 내 지위를 평가한 평정점수를 부하의 지각된 상사 지위와 비교해 평가가 불일치할 경우 그 영향 관계를 밝히는 것도 의미 있을 것이라 생각한다.

다섯째, 본 연구에서는 LMX를 상대적 관점으로 발전시킨 LMXSC를 연구하였는데 후속연구에서는 LMX와 LMXSC 간의 관계를 보다 면밀히 고찰해 볼 필요성이 있다. 예를 들어, LMX와 LMXSC가 조직 유효성에 동일한 효과를 나타내는지 또는 어떠한 차이가 있는지, 또한 각각의 선행변수 및 결과변수의 비교도 LMXSC 연구 확장에 기여할 것으로 기대된다.

여섯째, 비록 일탈행동과 관련한 가설들은 지지되지 않았지만 이를 통하여 일탈행동 연구를 위한 측정도구들이 현재 한국 기업문화에 적합한지 재점검 해 보는 기회를 제공하였다. 기존의 국내 연구에서 사용된 일탈행동 측정 도구들은 해외 연구에서 사용된 도구들을 번역해서 타당도에 대한 검증 없이 사용하

는 경우가 대부분이었다. 따라서 표현이 어색하거나 측정하고자 하는 의도에서 벗어나 사회적 바람직성 응답을 유도할 수 있는 내용들이 많았다(예: '나는 일을 대충 대충한다.' '나는 회사의 중요한 사항을 친한 사람에게 말한 적이 있다.'). 또는 한국 문화에서는 일탈행동이라고 보기 힘든 내용도 일부 포함되어 있었다(예: '나는 사무실에서 정리정돈을 잘 안한다.'). 이러한 발견은 일탈행동과 관련한 조직 연구 발전을 위해 일탈행동 측정 문항을 한국형으로 타당화하는 작업의 필요성을 인식시키는 계기가 되었다.

마지막으로, 미래 연구에서는 LMXSC과 조직효과성 변인들 간의 관계에서 다양한 상호작용 변인들을 고려할 필요가 있다. 예를 들어, 다양한 조직효과성 변인에 대한 LMXSC의 효과는 개인의 자기관에 따라 달라질 수 있을 것이라고 예측할 수 있다. 사회적인 평가와 관계로부터 상대적으로 자유로운 독립적 자기관을 가진 개인은 LMXSC의 영향을 덜 받을 것이지만, 사회적 평가와 관계 속에서 자신을 해석하는 상호의존적 자기관을 가진 개인은 LMXSC와의 상호작용 효과가 크게 나타날 것이라 생각할 수 있다. 또한 환경적인 변인으로 과업의 상호의존성을 들 수 있다. Stogdill (1959)은 협업을 많이 요구하는 과업의 경우, 구성원들이 상사의 차별적인 교환관계를 보다 잘 수용하게 된다고 주장하였다. 이것은 상호의존적인 과업일수록 상사가 프로세스를 조정하고 과업과 자원을 분배해야 하는 역할의 중요성이 커지기 때문이라고 설명할 수 있다. 따라서 LMXSC는 오히려 과업의 상호의존성이 낮을 때 조직효과성을 극대화시키는 조절변수로 작용할 가능성이 높다.

## 참고문헌

- 이기현, 정명호 (2010). 리더-구성원 교환관계 차별화의 선행요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직* 23(2), 105-130.
- 한주원, 박경규 (2009). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(2),
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A.M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of personality and Social Psychology*, 81, 116-132
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Impression management by association: Construction and validation of a scale. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 142-161.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Bennett, R. F., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berger, J., Fisek, Norman, R. Z., & Zelditch, M. (1985). The formation of reward expectations in status situations. In J. Berger, & M. Zelditch (Eds.), *Status, rewards and influence*. San Francisco, 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.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29, 991-1013.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Buunk, A., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3-21.
- Cialdini, R. B., & De Nicholas, M. E. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 626-631.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors perceived organizational support as a moderator of leader-member

- exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp.65-114). Greenwich, CT: Information Age Press.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- 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.
- Gilbert, D. T., Giesler, R. B., & Morris, K. A. (1995). When comparisons arise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 227-236.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Greenberg, J., Claire E. Ashton-James, Neal M. Ashkanasy. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, 22-41.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (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., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). Within-group LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- 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.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders blessings. *Journal of*

- Applied Psychology*, 93, 1130-1138.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, 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. 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*, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Masllyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2005), Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort Other's Effort on Relationship Quality, *Journal of Applied and Psychology*, 86, 697-708.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Molm, L. D. (1987). Power-dependence theory: Power processes and negative outcomes. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*. 4, (pp.171-198). Greenwich, CT: JAI Press.
- Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2001). The value of exchange. *Social Forces*, 80, 159-184.
- Mowday, R. T., Porter L. W., & Steers, R. (1982), *Employee rganizations Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002) The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-90.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-36.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis. *Leadership Quarterly*, 12(5), 15-551.
- Schriesheim, C., Castro, S. and Coglister, C. (1999), Leader-Member Exchange Research: a Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1996). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.

- Sparrowe, R. T. (1994), Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes, *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Sparrowe, R. T., & Linden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating Leader-Member exchange and network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Venkataramani, V., Green, S. G., & Schleicher, E., J. (2010). Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 95(6), 1071-084.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993), The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior, *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-99.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. A. (1996). An affective events approach to job-satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 1-4. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520-537.
- 1차 원고접수 : 2011. 6. 13  
2차 원고접수 : 2011. 9. 9  
수정 원고접수 : 2011. 10. 13  
최종 게재결정 : 2011. 10. 21

## **Impact of LMXSC on Organizational Commitment and Deviant Behavior: The Moderating Effect of Perceived Leader Status**

**Son Eun Yul**

**Myoung Ok Choi**

**Dong Gun Park**

Korea University

The purpose of this present study was to investigate the influence of LMXSC(Leader-Member exchange social comparison) on organizational commitment and deviant behavior in workplace. It was also tested whether perceived leader status moderates the relationship between LMXSC and organizational commitment and deviant behavior. Data were collected from 306 employees who were working in various organizations. The results showed that (a) LMXSC was positively related to the organizational commitment, (b) perceived leader status moderated the relationship between LMXSC and organizational commitment. The relationship between LMXSC and deviant behavior was, however, not significant. Moderating effect of perceived leader status on relationship between LMXSC and deviant behavior was not significant, either. Based on these results, implications of these findings, limitations and future study directions were discussed.

*Key words : LMXSC, Organizational commitment, Deviant behavior, Perceived Leader Status*