

상사-부하의 일가치 일치성, 상사-부하가 상호인식하는 LMX의 질이 부하의 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향

라 윤 정*

서 용 원†

성균관대학교

LMX를 부하관점에서만 바라보던 대부분의 기존 연구와는 달리 본 연구의 목적은 상사-부하 양자가 인식하는 LMX를 중심으로 상사-부하의 일가치 일치성이 상호인식LMX에 미치는 영향과 이러한 상호인식 LMX가 부하의 정서적 몰입을 거쳐 이직의도에 미치는 영향을 확인하는데 있다. 더불어, 상사-부하의 상호인식LMX의 형성과 조직 결과에 영향을 미치는 과정에서 조직문화와 상사의 LMX차별화의 교차수준 상호작용효과를 확인하는 것이다. 연구를 위해 다양한 기업의 직원들에게 설문하였고, 최종적으로 19개 기업, 60 팀, 266쌍의 리더-구성원 응답이 분석에 사용되었다. 분석 결과, 상사-부하의 일가치 일치성은 상호인식하는 LMX에 긍정적인 영향을 미쳤고, 이러한 관계는 성과지향 조직문화가 낮을 때 더 강화되었다. 또한, 상사-부하의 일가치 일치성은 상호인식 LMX와 정서적 몰입의 순차매개를 통해 이직의도에 영향을 미쳤다. 더불어 상호인식LMX가 정서적 몰입에 영향을 미치는 과정에서 상사기반 LMX차별화의 교차수준 상호작용효과는 90%신뢰수준에서 유의하였다. 본 연구는 상호인식LMX를 중심으로 선행 변인으로서 상사-부하의 일가치 일치성의 영향과 이와 정서적 몰입 및 이직의도를 연결하는 상호인식LMX의 매개효과를 확인하였다. 또한, 다층분석을 통해 조직문화가 상호인식 LMX형성에 영향을 미치며, 이는 상사의LMX차별화와 상호작용을 통해 부하의 정서적 몰입을 낮추고 이직의도에 영향을 미침을 밝혔다는데 의의가 있다.

주요어 : 일가치(직업가치) 일치성, 상호인식 LMX, 상사기반 LMX차별화, 이직의도, 정서적 몰입, 다층 분석

* 제1저자, 성균관대학교 심리학과 박사과정, E-mail: yjlah@skku.edu

† 교신저자, 성균관대학교 심리학과 교수, E-mail: suh0491@skku.edu

기업에서 상사의 갑질로 인한 부정적 결과들로 인해 최근 새로운 근로정책이 마련되는 등 조직에서 상사가 구성원들에게 미치는 영향은 크며, 특히 이러한 영향은 직원들이 이직에까지 이르게 한다. 취업포털 인크루트가 직장인 665명을 대상으로 퇴사결심 사유에 대해 설문조사(2020.10)한 결과 직장인이 퇴사를 결심하는 가장 결정적인 요인은 신입사원이나 20년차 직장인도 상사의 잔소리 때문인 것으로 나타났다. 이는 조직에서 리더와 구성원 간의 관계의 중요성을 보여주는 하나의 사례이며, 이러한 상사-부하관계를 다루는 이론이 LMX(Leader-Member Exchange)이론이다. LMX이론은 리더십을 수직적인 상사-부하 양자간 연결(Vertical dyad linkage) 관점에서 보고, 어떻게 리더가 서로 다른 부하들과 시간이 지남에 따라 상이한 교환관계를 발전시키는지 설명한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). LMX이론은 리더-구성원 또는 상사-부하라는 상호 관계에 초점을 두는 독특함 때문에, 구성원의 관점을 고려하지 않고 리더 관점에서 구성원의 태도나 동기 등에 리더가 미치는 영향에 집중하는 다른 리더십 이론들과 차별화되며, 리더십의 과정과 조직의 결과를 예측하는데 좀 더 유용한 모델로 인정받고 있다(Day & Miscenko, 2016 Gerstner & Day, 1997). 따라서, 상사와 부하 간의 교환관계의 수준을 나타내는 상사-부하 교환관계의 질(LMX quality)이 여러가지 조직의 효과성에 미치는 영향들을 다루는 수많은 연구들이 이루어졌다. 이 연구 결과들에 따르면, 상사와 교환관계의 질이 높은 구성원은 조직에 대한 높은 몰입수준(Eisenberger et al., 2010 Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)과 높은 직무만족(Duchon, Green, & Taber, 1986 Stringer, 2006) 및 높은

수행(Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016)을 보이며, 이직을 낮추는(Ferris, 1985)것으로 나타났다.

그러나 이러한 영향력 있는 많은 결과에도 불구하고, 기존 LMX 연구들은 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 대부분의 LMX 연구들은 부하가 인식하는 LMX 질에 초점을 맞추고 있으며, LMX의 본질이 상사-부하의 양자관계를 강조하고 있지만, 이론과는 달리 실제 “양자(dyadic)”관계가 미치는 효과들은 잘 검증되지 않고 있다(Gooty & Yammarino, 2011 Schriesheim, Castro, & Coglisier, 1999 Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001). 이러한 이슈 제기가 완전히 새로운 것은 아니지만, 여전히 이론과 실제 연구가 연계되지 않은 사례가 두개 중 하나 꼴로 나타나고 있으며, LMX와 관련된 상당비율의 연구들이 양자 관계 관점에서 이론과 잘 연계되지 않고 있다(Gooty, Serban, Thomas, Gavin, & Yammarino, 2012). 따라서, 본 연구는 부하 및 상사의 관점을 모두 포함한 상호가 인식하는 LMX 관점에서 LMX에 영향을 미치는 선행 변인들과 결과 변인들을 함께 살펴보고자 한다.

둘째, 상사-부하의 교환관계의 질에 따른 구성원의 태도와 수행에 미치는 영향을 조사한 연구들은 많이 있지만, 상이한 LMX 관계 유형들의 예측 변인이나 관계의 형성 과정에 대한 연구는 상대적으로 훨씬 적은 편이다(Nahrgang, 2016). 따라서 상사-부하의 LMX가 왜, 어떻게 발전하는지를 연구하는 것은 여전히 중요한 영역이 될 수 있다. LMX 발전 과정에 대한 선행 연구들은 주로 구성원과 리더의 특성, 관계 특성 및 상황적 특성들에 초점을 맞추고 있다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012 Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997

Nahrgang, 2016). 특히, LMX의 선행 변인으로 구성원과 리더의 특성에 관한 많은 연구들은 주로 일반적인 성격 요인들(예, 내향성, 외향성, 신중성 등)에 초점을 맞춰왔지만, LMX의 형성이 조직장면에서 일어나는 만큼 일과 관련된 특성들을 살펴보는 것이 보다 의미 있을 것이다. 따라서, 본 연구는 상호 인식 LMX 형성의 선행 변인으로 리더 및 구성원의 일가치(Work value)에 주목할 것이다. 일가치는 최근 조직현장에서 새로운 세대들의 등장으로 주목 받고 있는 개인 특성 중 하나로(Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Parry & Urwin, 2011; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) 다양하고 폭넓은 일 관련 결과물들 예를 들어, 진로 선택, 직무만족 및 이직 등을 예측한다는 결과들을 제시함으로써(Judge & Bretz, 1992; Lee & Wilbur, 1985), 구성원들의 조직에 대한 태도와 행동들에 대한 현상을 설명할 때 중요한 개념으로 논의되고 있는 변수이다. 다만, LMX가 관계에 초점을 두는 만큼 개인의 일가치 자체보다는 상사-부하간 일가치가 얼마나 유사한지를 나타내는 상사-부하의 일가치 일치성(Work value congruence)에 관심을 두고 상호인식 LMX에 미치는 영향을 검토하고자 한다.

셋째, 앞서 언급했듯이 LMX의 질과 조직효과성 간의 관계를 다루는 연구들은 많이 있었지만 LMX를 매개로 선행 변인과 조직의 결과 변인에 미치는 영향을 함께 다룬 연구는 드물다. 특히, 이번 연구에서 다루고 있는 상호인식 LMX의 매개효과를 살펴본 연구는 매우 드물기 때문에, 본 연구의 세 번째 목적은 상호인식 LMX의 선행 변인으로서 상사-부하의 일가치 일치성이 상사-부하의 상호인식 LMX를 거쳐 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향

을 확인하는 것이다.

넷째, LMX 발전과정이나 LMX가 구성원의 조직에 대한 태도나 행동에 영향을 미치는 과정은 모두 조직과 집단 내에서 일어나며, 집단 내의 다른 관계들과 독립적으로 생각할 수 없다(Day & Miscenko, 2016). 따라서, LMX의 형성과 그 결과의 과정을 정확히 파악하기 위해서는 리더나 구성원의 개인 특성수준의 연구만으로 충분치 않으며 집단/조직 수준의 상황 변인들을 함께 고려할 필요가 있다. 그럼에도 아직까지 LMX선행 변인들에 대한 이전 연구들은 개인수준의 특성 또는 상황 특성 일부만을 다루어 왔다. 리더와의 관계 형성에 개인들의 특성도 중요한 역할을 할 수 있지만 그들을 둘러싼 조직 문화가 LMX관계를 촉진하거나 방해할 수 있을 것이다. 예를 들어, Davis와 Gardner(2004)는 조직의 긍정적 또는 부정적인 정치적 풍토가 구성원들의 LMX 질에 대한 지각에 영향을 미침을 제안하였다. 따라서, 본 연구는 상호인식 LMX 형성에 영향을 미치는 개인수준 변인 뿐 아니라 집단 수준의 변인을 함께 고려하기 위해 조직문화에 초점을 맞춰 이들의 영향을 확인하고자 한다.

마지막으로, LMX형성 뿐 아니라 LMX가 조직 결과에 미치는 과정에서도 조직의 상황 변인들이 영향을 미칠 수 있음에도 여전히 상대적으로 관심이 부족한 것이 사실이다. 위에서 설명한 것처럼 LMX 이론은 리더가 집단의 구성원들과 각각 다른 유형의 관계를 발전시킨다고 상정한다(Dansereau et al., 1975; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). 이렇게 상사가 조직 내에서 전반적으로 부하들과 얼마나 차별적인 LMX를 형성하느냐의 정도 즉, LMX차별화(LMX Differentiation)는 개인 및 전체 팀의 결과들에 영향을 미친다(Schyns,

2006). 따라서, 상호인식LMX와 함께 개별 구성원들의 정서적 몰입에 미치는 영향을 설명하기 위한 상황 변인으로 집단의 LMX차별화를 함께 살펴보고자 한다. 특히, 기존 LMX 연구들은 상사의 차별적인 관계 형성의 정도를 부하들의 관점에서만 바라보았으며, 차별화의 주체인 상사의 관점에서 그 효과를 조사한 연구는 거의 없는 형편이다. 그러므로, 본 연구에서는 상사의 관점에서 평가된 LMX에 기반한 차별화를 중심으로 그 효과를 검토할 것이다.

상호인식 LMX

부하들을 동일한 방식으로 대한다는 기존 리더십 이론들과는 달리 LMX 이론이 개척적이고 독특한 첫 번째 이유는 리더와 각 구성원 간의 분리된 양자관계에 초점을 둔다는 점이며 둘째, 리더들이 각 구성원들과 상이한 관계를 발전시킨다는 점이다(Dulebohn et al., 2012). 특히, Graen과 Schiemann(1978)은 높은 LMX질을 확립한 리더와 구성원의 쌍에서 LMX에 대한 높은 일치율을 발견함으로써 리더와 구성원 간의 LMX에 대한 동의가 양자 관계를 다루는 LMX에서 중요한 부분임을 제시하였다. 그러나, 이제까지 수행된 많은 연구들은 부하들이 보고한 LMX 즉, 단일 소스에서 도출된 LMX에 의존함으로써 이론과 연구가 연계되지 않으며, 분석 수준이 불분명하다는 비판을 받아왔다(Epitropaki & Martin, 2016; Gooty & Yammarino, 2011; Schriesheim et al., 2001). 사실, 리더와 구성원 모두로부터 LMX 수준을 수집한 연구들을 메타분석한 결과, LMX 관계에 대한 리더와 구성원들의 평가 간에 나타난 상관은 강하지 않았고(Gerstner &

Day, 1997; Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009), 이러한 결과들은 상사나 부하 어느 한쪽에서 평가한 LMX만으로는 LMX의 형성이나 결과에 미치는 과정을 정확히 파악하기에는 한계가 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이에 따라 최근의 연구들은 상사-부하 양쪽으로부터 LMX를 평가하도록 하고, 상사-부하 간의 LMX동의를 결과 변인들에 미치는 영향을 살펴보려는 시도를 보였다(Gooty & Yammarino, 2016; Markham, Yammarino, Murry, & Palanski, 2010; Sherman, Kennedy, Woodard, & McComb, 2012; Sin et al., 2009). 그러나 조직결과에 미치는 영향뿐 아니라 상사-부하 양자관점을 포함한 LMX형성에 도움을 주는 선행 변인들에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 한 팀에서 상사-부하를 매칭하여 상호가 인식한 LMX를 “상호인식 LMX”로 명명하고, 상호인식 LMX의 선행 변인과 결과 변인들을 포함하여, 이들간 관계에서 상호인식 LMX의 매개효과 및 이러한 과정에서 영향을 미칠 수 있는 상황적 조절 변인들의 효과를 함께 조사해 보고자 한다.

상사-부하의 일가치 일치성, 상호인식 LMX 및 정서적 몰입

Dienesch와 Liden(1986)이 제안한 LMX의 발전과정에 관한 모델은 태도, 능력 및 성격과 같은 리더 및 구성원의 특성들이 잠재적으로 관계의 성질을 발전시키는데 강한 영향을 미친다고 제안하고 있다. 그러나 Schyns, Kroon 및 Moors(2008)는 LMX연구에서 구성원들에 대한 소수의 특성만이 탐색되었음을 지적하고, 가치와 같은 것들을 고려한 연구들이 거의 없음에 주목하였으며, Steiner와 Dobbins(1987)는

과거 연구에서 부하의 일가치(Work value)가 LMX에 미치는 효과가 조사되지 않음을 지적하고, 일과 관련된 가치는 잠재적으로 LMX 발전과정에서 중요한 부하의 특성들로 상사-부하관계의 질에 영향을 미침을 발견하였다.

일가치는 급여, 자율성, 작업조건과 같은 일의 다양한 측면들과 지위, 명예, 업적과 같이 일과 관련된 결과물들의 상대적인 바람직성에 대한 일반화된 신념으로 정의될 수 있다(Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006). 따라서, 일과 관련된 개인의 태도, 판단 행동들에 대한 지침으로서 일가치는 직업이나 진로 선택의 기준이 될 뿐 아니라(Judge & Bretz, 1992), 경력 과정의 전반적인 행위와 직장 및 직무만족, 이직 의도에 영향을 미친다(Lee & Wilbur, 1985). 일 관련 가치들이 약간씩 다른 이름들과 여러가지 유형들로 나뉘어서 불리고는 있지만, 적어도 두 가지 기본적인 일가치 유형에 대해서는 합의가 이루어지고 있다(Elizur, 1984 Lyons et al., 2006 Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999 Ryan & Deci, 2000). 첫 번째 유형인 내적 일가치 또는 인지적 일가치는 흥미로운 일, 도전, 지적 자극과 같이 일자체가 지닌 것에 대한 심리적 만족을 포함하는 가치이고(Elizur, 1984 Lyons, Higgins, & Duxbury, 2010 Ros et al., 1999), 두 번째는 외적 또는 도구적 일가치로 급여, 복리후생, 직무 안정성과 같은 일의 결과로서 얻어지는 물질적 또는 환경적인 측면과 관련된 가치이다(Finegan, 2000 Jin & Rounds, 2012 Lyons et al., 2010).

한편, 많은 연구들이 일가치와 같은 리더와 구성원의 특성들이 LMX형성에 영향을 미치는 것으로 조사해왔지만, 상당 부분의 연구들은 리더-구성원 양자간 특성들의 유사성을 조사하고, 유사성이 관계를 어떻게 발전시키는지

를 연구해왔다(Dulebohn et al., 2012 Nahrgang, 2016). LMX이론은 리더와 구성원의 일련의 상호작용에 따라 상이한 교환형태를 갖는다고 가정하고, 리더는 일부 구성원과만 가까운 관계를 발전시킨다고 가정한다. 즉, 일부는 리더십 교환관계(Leadership exchanges)를 맺고 내집단(In-group)으로 여겨지며, 이 관계는 고용 계약에서 기대되는 것 이상으로 상사가 영향력을 발휘하고 지원을 해주는 관계로 부하들에게 더 많은 책임감과 자율성이 부여된다. 이와는 달리, 감독관계(Supervision relationships)로 불리는 관계는 외집단(Out-group)으로 간주되고, 상사가 부하들에게 영향을 미치기 위해 지위라는 공식적인 힘과 고용계약에 의존하며, 부하들은 상사의 지원을 거의 받지 못한다(Dansereau et al., 1975 Dienesch & Liden, 1986 Graen & Uhl-Bien, 1995). 특히, Dansereau 등(1975)은 리더와 구성원 특성들의 양립가능성(Compatibility)이 긍정적인 리더십 교환을 발달시키는데 중요함을 강조하였으며, Kemelgor(1982)는 리더-구성원들이 유사한 가치를 가지는 경우에 리더십 교환이 발달할 것이며, 감독 교환은 가치들이 유사하지 않은 경우에 발달할 것이라고 제안하였다. 이와 일관되게, Steiner(1988)는 상사와 부하 가치간 유사성이 클수록 리더십 교환을 지각함을 발견하였다. 결국, LMX에서 개인의 역할은 상사와의 일련의 상호작용을 통해 정의되고, 리더의 개인 가치 및 신념은 리더십 스타일과 직원들에 대한 태도에 영향을 줄 때 주요한 역할을 하기 때문에(Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010), 상사와 부하 어느 한쪽의 가치 특성에 초점을 맞추기보다 그들 간의 유사성을 살펴보는 것이 보다 의미 있을 것이다. 이러한 태도와 특성들에 대한 개인들 간의 유사성은 상호 매력 및 호감과

관련되고(Byrne et al., 1971), 리더와 구성원이 서로 유사하다고 인식한다면 그들은 서로에게 더 호감을 갖게 되고 관계의 질을 높일 수 있을 것이다(Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). 따라서, 도전적인 일, 흥미, 경력개발, 돈, 안정성 등과 같은 일의 어떤 측면들을 중요하게 여기는가를 나타내는 일가치에 대한 상사와 부하들의 유사성 즉, 상사-부하의 일가치 일치성(Work value congruence)은 상사, 부하 양자 간의 LMX 형성에 중요한 영향을 끼칠 수 있을 것이라고 추론할 수 있다.

본 연구에서는 특히, 내적 일가치(또는 인지적 일가치)에 관심을 두고 상사-부하의 일가치 일치성을 살펴보고자 한다. 내적 일가치에 관심을 두는 이유 중 하나는, LMX이론에서 리더는 높은 LMX관계에 있는 구성원에게 좀 더 도전적인 직무, 성장과 경력 기회, 자율성이 있는 역할을 부여한다고 설명하는데 이는 곧 내적 일가치와 관련된 것들이다. 물론, 리더가 외적 일가치와 관련된 보다 높은 급여, 복리후생이나 휴가 등을 제공할 수도 있지만 국내 여건 상 대부분의 기업에서 리더가 직접 보상수준을 정하기보다는 인사제도에 따른 규정에 의해 정해지는 것이 현실이다. 따라서, 외적 일가치 측면에서 리더와 일치한다고 하더라도 리더가 제공해 줄 수 있는 여지가 크지 않고 높은 리더-구성원의 관계로 이어지기가 어려울 수 있다. 실제로, Marstand, Martin 및 Epitropaki(2017)는 LMX는 리더가 직원의 일가치를 충족시켜 줌에 따라 증가하는 것을 확인하였고, 이를 공급-가치 부합도(Supplies-Value fit: S-V fit)로 설명하고 있다. 또한, 외적 일가치는 일을 통해 얻을 수 있는 결과나 외적 환경적 측면에 중요성을 두는 것으로 리더와 이런 가치가 일치한다고 해도 상

호 관계에 초점을 맞추는 LMX의 질에 큰 영향을 주지 않을 수 있다. 따라서, 내적 일가치 일치성에 초점을 두고, 상사-부하가 상호인식하는 LMX형성에 내적 일가치 일치성이 미치는 영향을 확인하고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 상사-부하의 내적 일가치 일치성은 상사-부하의 상호인식 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

LMX에 관한 초기의 경험적 연구들의 상당 부분은 직무 태도, 지각, 행동과 같은 LMX의 결과에 집중하였으며, LMX연구들에 대한 메타분석 결과들은 LMX가 부하들의 수행, 조직시민행동, 이직 및 이직의도와 같은 행동 결과와 조직몰입, 직무만족과 같은 태도 결과 간에 강한 상관성이 있음을 보여주었다(Dulebohn et al., 2012 Gerstner & Day, 1997). 특히, 이러한 연구들 중 상당 부분이 직무만족과 조직몰입에 초점을 맞추고 있으며(Epitropaki & Martin, 2016), 선행 연구들은 LMX가 조직몰입에 미치는 긍정적인 효과를 강하게 지지하고 있다(Erdogan & Liden, 2002 Liden et al., 2000). 조직몰입은 일반적으로 구성원과 소속된 조직 간의 심리적인 연결로 정의될 수 있으며, 조직에서 자발적으로 떠날 가능성을 줄인다(Allen & Meyer, 1996). 이러한 조직몰입은 다차원의 개념으로 정서적 몰입(Affective commitment), 지속적 몰입(Continuance commitment), 규범적 몰입(Normative commitment)의 세 개의 구성요소 관점에서 주로 설명되고 있다(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). LMX와 조직몰입을 다룬 연구들 중에서도 많은 연구들이 특별히 정서적 몰입에 초점

을 두고 있는데(Wayne et al., 2009), 이러한 이유는 정서적 몰입이 바람직한 결과들과 가장 강력하고, 일관된 관계를 보이기 때문이다(Dulebohn et al., 2012 Wasti, 2003). 따라서, 본 연구에서도 상호인식 LMX의 결과 변인의 하나로 정서적 몰입에 초점을 둘 것이다.

정서적 몰입이란 사람들이 조직의 구성원으로서 있길 바라고 동일시하는 것으로 특징지어지며, 긍정적인 업무 경험들을 통해서 발전되는 조직에 대한 정서적 애착을 의미한다(Allen & Meyer, 1990 Meyer & Allen, 1991 Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974 & Boulian, 1974). LMX는 앞서 언급했듯이 리더와 구성원 간의 관계에 초점을 맞추고 있으며, 높은 LMX질은 경제적 교환관계가 아닌 사회적 교환관계에 기반해서 이뤄지고, 이런 관계에서 리더는 부하에게 다양한 지원을 제공한다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 이 때, 리더가 구성원에게 제공하는 지원은 대체로 조직이 지원하는 정도에 대한 지각을 결정한다. 왜냐하면 많은 구성원들의 눈에는 리더가 조직의 가장 중요한 대리인으로 보여지며, 리더의 지원은 곧, 조직의 지원으로 받아들여질 수 있기 때문에 직원들은 조직에 몰입함으로써 상호 호혜적으로 되는 경향이 있다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 이렇게 높은 LMX관계가 함축하고 있는 상호 호혜적인 특성은 리더와 구성원 간 충성심, 애착, 신뢰의 특성을 지니며(Ferris et al., 2009; Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien & Maslyn, 2003), 이는 조직에 대한 정서적인 애착으로 이어지고 결국 정서적 몰입을 증가시키는 중요한 요인이 된다. 또한, 상호 호혜성의 측면에서 상사-부하 간 일의 중요한 측면

들을 바라보는 관점이 유사하다면 상호 매력과 호감이 높아질 것이고, 이는 상호 인식하는 LMX를 신뢰와 지원을 주고받는 사회적 관계로서 발전시킬 것이다. 결국, 이러한 사회적 관계를 인식하는 상사-부하 관계에서 부하들의 정서적 몰입 역시 높아질 것이라 예상할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 상사 - 부하의 내적 일가치 일치성과 부하의 정서적 몰입의 관계를 상사-부하의 상호인식 LMX질이 매개할 것이다. 구체적으로, 상사-부하의 내적 일가치 일치성이 높을수록 상호인식 LMX질은 향상될 것이며 이는 부하의 정서적 몰입을 높일 것이다.

상호인식 LMX, 정서적 몰입 및 이직의도

정서적 몰입과 같은 LMX의 태도적 결과 외에 LMX연구들에 대한 메타분석에서 나타나는 주요한 행동적 결과들 중 하나는 이직의도이다(Dulebohn et al., 2012 Gerstner & Day, 1997). 이직의도는 조직을 떠나고자 하는 구성원의 의식적이고 의도적인 의지를 말하며(Tett & Meyer, 1993), 많은 이직 연구에서 이직의도가 실제 이직의 중요 예측 변인이라는 점이 밝혀졌다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). 따라서, 상호 인식 LMX의 결과 변인으로 이직의도에 미치는 영향을 살펴보는 것은 조직에서 실제 이직행동이 일어나기 전에 대안들을 마련할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있다는 점에서 보다 유용할 수 있다.

Bentein, Vandenberghe, Vandenberg 및 Stinglhamber(2005)는 일반적으로 이직의 예측 변인들은 직무 태도와 직무 대안들의 두 가지

범주로 나눈다고 언급하고, 직무 태도 가운데서도 조직몰입이 이직의 인지적 및 행동적 구성요소들과 부적인 관련성을 일관되게 보여주고 있다고 설명한다. 특히, 다른 유형의 몰입보다 정서적 몰입은 이직 과정에서 강력한 예측 요인이 됨을 제시하고 있다. 즉, 조직에 속하고 싶어하고 애착을 지닌 정서적 몰입이 높은 직원은 조직을 대신해 좀 더 노력하려고 할 가능성이 높다는 것이다. 구성원과 조직의 연결 또는 유대감은 조직 몰입의 지표이고 조직과 교환 프로세스를 통해서 발전되며(Meyer & Allen, 1991), 이러한 심리적인 연결감은 이직 과정에 관여할 가능성을 줄일 것이라는 점을 말해준다.

한편, 이직의도의 강력한 예측 변인인 정서적 몰입은 도전적인 직무, 사회적 상호 작용의 기회, 피드백과 같은 업무 경험을 통해 발전하는데(Allen & Meyer, 1990), 이러한 업무 경험은 본 연구의 관심 변인인 내적 일가치와 관련 될 수 있다. 더욱이 조직에서 이러한 업무 경험의 기회와 역할 부여는 리더가 제공한다는 점에서 LMX질과 관련되며, LMX질은 결국 정서적 몰입을 통해 이직의도와 연결될 수 있다. 다시 말해, 높은 질의 LMX 관계는 리더와 구성원 간의 상호 신뢰와 탄탄한 정서적 이해를 통해 관계발전을 촉진하고 이것은 결국 이직 의사를 감소시킬 것이다. 이상의 내용을 앞서 논의하였던 상사-부하의 일가치 일치성, 상호인식LMX와 정서적 몰입의 관계에 관한 내용과 함께 정리해 보면, 상사-부하간 상호 높은 질의 LMX를 인식하는 부하들은 상사에 대한 높은 신뢰와 충성심과 함께 상사에 대해 정서적 애착을 느끼며 상사와 조직에 대해서 기여하고자 한다. 이들은 상사로부터 다양한 경험 기회와 여러 가지 혜택을 받고 특

히, 리더와 유사하게 내적 일가치를 중요하게 여기는 부하들은 훨씬 더 긍정적인 업무 경험과 상사와 높은 사회적 관계를 형성하게 된다. 이는 상사에 대해서 강한 결속의식을 느끼게 하므로 결과적으로 조직을 떠나고자 하는 의도는 낮아지게 된다. 따라서, 이상의 내용을 토대로 상사-부하의 일가치 일치성, 상사-부하의 상호인식LMX와 정서적 몰입 및 이직의도 간 관계의 내용을 종합하여 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3. 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 이직의도 간 관계는 상사-부하의 상호인식 LMX의 질과 정서적 몰입에 의해 순차적으로 매개될 것이다.

조직문화와 상호인식 LMX

리더-구성원 관계의 조직적 맥락과 리더십 프로세스가 더 광범위한 상황요인에 의해 영향을 받는다는 점을 고려할 때, 조직적 상황 변인들은 많은 연구에서 여전히 상대적으로 간과되고 있다(Cogliser & Schriesheim, 2000 Gerstner & Day, 1997 Kozlowski & Doherty, 1989). 이러한 불균형을 해결하기 위해 몇몇 연구자들은 LMX가 형성되는 집단의 맥락을 살펴볼 필요가 있음을 주장하였으며(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008 Liden et al., 2006), Sparrowe와 Liden(1997)은 상사-부하 관계가 형성되는 환경이 개인-리더의 일대일 관계가 아닌 다수준 성격을 지닌 집단 맥락이 포함되기 때문에, LMX 효과를 정확하게 파악하기 위한 집단 수준의 조절 변인이 필요함을 언급하였다. 특히, Dienesch와 Liden(1986)은 리더십 프로세스나

리더십 스타일과 행동은 조직문화의 영향을 받는다고 주장하면서, 조직문화를 LMX형성에 영향을 미칠 수 있는 상황요인 중 하나로 제안하였다. 조직문화란 공유된 가치, 규범적 신념 및 조직을 특징짓고, 일하는 방식을 형성하는 기저에 깔린 가정들을 말한다(Schein, 1985). 이러한 가치와 규범들은 다른 사람들과 관계를 맺는 올바른 방법을 나타내며(Schein, 1990) 정보 탐색과 해석에 대한 지침을 주기 때문에(Harris, 1994) 조직의 구성원들은 문화의 핵심이 되는 행동 유무에 더 많은 관심을 기울이게 되고 결국 실제 행동 패턴에 반영된다. O'Reilly와 Chatman(1996)은 문화는 사회적 통제 메커니즘으로 작용하므로, 문화적 규범으로부터의 벗어난 것은 곧 발견되고 수정된다고 설명한다. 즉, 어떤 조직문화의 공유된 가치, 규범적 신념과 가정이 리더십 행동과 리더-구성원 관계 발전을 강조한다면 낮은 질의 관계와 관련된 요소들이 있는 상황에서도 사람들은 높은 질의 리더-구성원 관계를 형성하고자 하는 동기를 느끼게 될 것이다. 예를 들어, Berrin Erdogan, Liden 및 Kraimer(2006)는 교사들을 대상으로 인간존중, 팀 지향 등의 조직문화와 공정성 지각 및 LMX간의 관계를 조사하였다. 높은 인간 존중 문화는 LMX에서 친절 및 민감성 수준과 같은 커뮤니케이션 측면을 더 두드러지게 함으로써 상호작용 공정성과 LMX간 관계를 정적으로 강화한 반면, 높은 팀지향적 문화 차원은 교사들이 보고한 LMX지각에 있어 분배 공정성이나 상호작용 공정성보다는 가족 같은 분위기에 기반하여 LMX를 평가하도록 촉진함으로써 공정성과의 관계가 약해지는 것을 발견했다. 이는 개인들의 상호 관계가 해당 상황에서 두드러져 보이는 요인들 즉, 업무환경의 맥락 요인들의 영

향을 받아 형성된다는 것을 보여주는 것이다. Kraimer, Seibert 및 Astrove(2016)는 구성원의 유지(Retention)가 조직의 주요 관심사일 때, LMX 만으로는 효과적인 착근(Embeddedness) 기제가 될 수 없고, 조직은 더 나은 사회적 연결을 개발할 수 있는 기회를 제공하거나, 일-삶의 균형, 지지적 문화 또는 많은 경력기회 제공과 같이 더 폭넓은 상황적 기제들을 조성해야 함을 주장하였다. 따라서 리더들과 구성원 간 상호작용의 가치를 극대화하기 위해 그들 행동의 측면들과 어떤 맥락에서 LMX와 더 강하게 관련되어 있는지를 이해할 필요가 있다

아직 문헌에서는 조직문화나 풍토의 어떤 차원들이 LMX형성에 긍정적인 영향을 미치는지 명확하게 나타나지 않지만(Aryee & Zhen Xiong, 2006; Cogliser & Schriesheim, 2000), 본 연구에서는 O'Reilly, Chatman 및 Caldwell(1991)이 발견한 광범위한 7가지 조직 가치 차원 중 사람에게 대한 존중, 성과지향 문화에 관심을 두고 그 영향을 보고자 한다. LMX와의 관계를 본 연구는 아니었으나, Sheridan(1992)은 일과업 가치를 강조하는 문화에서 일하는 사람들보다 대인관계 가치를 강조하는 문화에서 일하는 신규 직원들의 이직 위험율이 유의하게 낮음을 발견하고, 구성원을 유지시키고 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는 대인관계 가치 또는 인간존중의 가치를 강조하는 문화를 경험하는 것이 중요함을 주장하였다. 10여년 전만 해도 국내 기업들은 개인의 이니셔티브, 목표 달성에 대한 개인 보상을 강조하고, 자연스럽게 직원들의 경쟁을 유도하는 성과중심 문화에 집중하였으나, 최근의 트렌드는 성과관리조차 직원들 간의 상대적 평가보다 절대적 평가, 협업 및 육성을 강조하고 있다. 따라서, 본 연구는 높은 목표와 목표 달성을 강조

하는 성과지향 문화와 사람에 중점을 두고 개인의 권리를 중시하는 인간존중 문화에 초점을 맞추어 그 효과를 살피고자 하며, 어떤 문화 특성을 더 강하게 지니고 있는가에 따라 리더-구성원 간의 관계 조성에도 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다. 구체적으로, 목표달성에 대한 성과 보상을 강조하는 문화는 구성원들이 인식하기에 경쟁적이며, 장기적인 안정성을 제공하지 않을 수 있고, 따라서 직원들은 충성심을 보이지 않게 되는 일종의 조직 규범을 낳을 수 있으므로 이러한 문화 속에서 상사에 대한 신뢰, 충성심과 애착을 갖기는 힘들 것으로 예상된다. 반면, 인간 존중 문화는 공정성, 관용성, 개인의 권리에 대한 존중이 핵심 가치로, 이러한 가치가 특징인 조직은 구성원들의 권리를 존중하기 때문에 개인의 성장과 직원들에 대한 관심을 강조한다. 특히, 도전적 직무, 성장기회나 자율성을 중요시 여기는 내적 일가치에서 리더-구성원 간 일치는 성과지향 문화보다는 인간 존중 문화에서 LMX 와 더 강한 관계를 기대할 수 있다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 상호인식LMX의 질의 관계를 조직문화가 조절할 것이다. 구체적으로, 성과지향 문화보다 인간존중 문화가 강할 때, 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 상호인식 LMX질의 관계는 더 강해질 것이다.

다만, 가치, 규범적 신념, 기저에 깔린 가정 등의 문화적 요소는 조직 구성원들 사이에서 공유되며, 일종의 조직 자산으로서 집단적 또는 상위 수준의 개념이지만, González-Romá

(2016)는 대부분의 LMX와 관련된 경험적 연구들은 조직문화를 직원들의 인식으로서 개인 수준 분석으로 다루고 있다고 지적한다. 최근 상위의 집단 수준에서 분석이 조금씩 이루어지고는 있으나, 견고한 결론을 내리기에 그 수가 충분치 않으므로, 본 연구는 조직문화와 LMX의 질, 특히 상사-부하의 상호인식 LMX를 중심으로 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 함께 상황 변인으로서 조직문화가 영향을 미치는지 다층 수준의 분석을 통해 살펴보고자 한다.

상호인식 LMX와 상사의 LMX차별화

앞서 언급했듯이 LMX이론의 독특성 중의 하나는 리더가 자신의 작업집단에 있는 부하들과 차별적인 관계를 발전시킨다는 점으로, 이는 LMX 차별화(LMX differentiation)로 불린다(Liden et al., 2006). 그러나 40여년 동안 많은 LMX연구들은 상사-부하의 관계가 마치 진공 속에 존재하는 것처럼, 집단 내에서 일어나는 LMX차별화를 고려하지 않고, LMX질에 대한 개인수준의 지각과 개인수준의 결과 간의 관계를 조사하는 단일 수준에 주로 초점을 맞춰왔다(Anand, Vidyarthi, & Park, 2016 Schriesheim et al., 2001). 그러나, 최근 이러한 한계점을 극복하기 위한 연구자들의 시도가 이루어지고 있으며, 개별 구성원 및 전체 집단에 대한 LMX결과를 설명하기 위해 차별화를 이해하는데 관심을 두기 시작했다. 예를 들어, Harris, Li 및 Kirkman(2014)은 다수준 분석을 통해 높은 질의 LMX관계가 OCB와 이직의도에 미치는 영향은 집단의 LMX 차별화나 구성원들의 LMX 관계적 분리(relational separation)가 높을 때 약해짐을 발견하였다. Erdogan과

Liden(2002)은 LMX차별화를 LMX의 결과들에 대한 조절 변인으로서 탐색할 필요가 있다고 제안하였으며, 이와 같은 맥락에서 Van Breukelen, Konst 및 Van Der Vlist(2002)는 작업단위 내의 차별적인 대우에 대한 지각이 구성원들의 작업집단에 대한 몰입을 직접적으로 설명하지는 못했지만, 집단내 LMX 차이에 대한 개별 구성원들의 지각은 LMX와 작업집단 몰입의 관련성을 감소시킴을 발견하였다. 이는, 리더의 차별적인 대우는 리더의 공정성과 정직성에 대해 의심을 만들기 때문이라고 설명하며, 결국 LMX의 긍정적인 효과를 희석시킬 수 있다는 것이다. Hooper와 Martin(2008)은 사람들은 자신들의 환경에서 상황을 평가하기 위해 주로 형평성과 평등의 공정성 기준에 의존하며, 집단 내 형평성 기준이 구성원 간 경쟁과 부조화를 촉진하는 반면 평등기준은 협력과 관계적 조화를 촉진한다고 제안하면서 LMX 차별화의 부정적 영향을 설명하고자 하였다. 실제로 연구는 구성원들이 지각한 LMX변동성은 직무 만족 및 웰빙 대한 부하의 보고와는 부적인 관계를, 관계적 팀 갈등과 정적인 관계를 보였고 이러한 팀 갈등이 구성원의 직무만족과 웰빙을 매개함을 확인하였다. 이는 집단 내의 LMX차별화가 집단의 사회적 화합을 유지하는 데 중요한 평등과 일관성의 원칙에 반하기 때문에 지각된 팀 관계에 부정적인 영향을 미침으로써 구성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미친다고 설명한다. Schyns(2006) 역시, LMX에서 더 높은 수준의 합의가 있는 집단에서 구성원들은 더 높은 수준의 직무 만족과 더 많은 몰입을 보임을 발견하고, 이는 집단 내의 낮은 차별화가 그룹 구성원들 간에 보다 화합적인 관계를 촉진하여 긍정적인 조직 태도를 낳는다고 제안

하였다.

따라서, 본 연구에서 상정한 상사-부하의 상호인식LMX와 정서적 몰입 간의 정적인 관계를 LMX 차별화가 조절할 수 있을 것으로 예상된다. 예를 들어, LMX 차별화가 높은 집단의 경우는 리더에 대한 불공정성 지각과 더불어 구성원 간의 낮은 신뢰, 존중 및 소통 결핍으로 이어지며 결국 조직에 대한 애착과 충성심도 줄어들게 될 것이다. 다만, 위에서 언급한 LMX차별화를 다루는 대부분의 연구들이 LMX에 대한 구성원의 지각에 초점을 맞추고 있으며, 리더의 LMX에 대한 지각은 고려하지 않고 있다. 그러나 Naidoo, Scherbaum, Goldstein, 및 Graen(2010)은 차별화라는 것이 구성원들의 특성에 기초해 리더로부터 시작된다는 점을 감안한다면, LMX에 대한 리더의 평가가 LMX 차별화의 더 적절하고 중심적인 측정치가 될 수 있다고 주장한다. 따라서 본 연구에서는 리더들이 평정한 LMX(Supervisor version of LMX: SLMX)에 기반하여 측정한 LMX 차별화의 효과를 살펴볼 것이며, 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5. 상사-부하의 상호인식LMX와 부하의 정서적 몰입의 관계는 상사의LMX 차별화에 의해 조절될 것이다. 구체적으로, 상사의 LMX 차별화가 낮을 때보다 클 때, 상호인식 LMX와 부하의 정서적 몰입의 정적 관계는 더 약화될 것이다.

지금까지 설정한 가설들은 Figure1과 같이 요약될 수 있다.

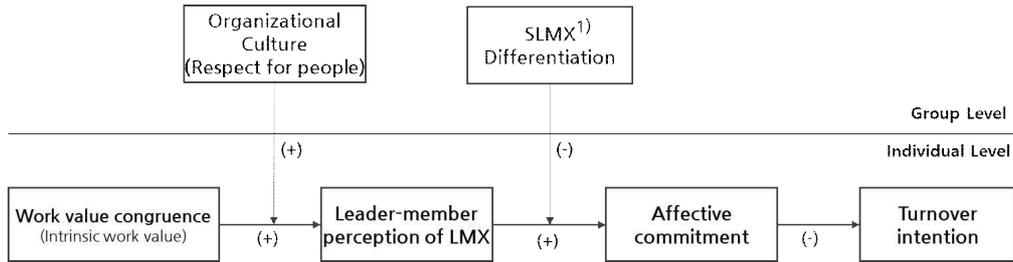


Figure 1. Research model

1) Note: SLMX= Supervisor version of Leader-Member Exchange (LMX quality measured from the leader's perspective)

연구방법

연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 전문 온라인 설문조사 회사를 통해 자료를 수집하였으며, 개인 수준과 팀 수준의 영향을 분석하기 위하여 개인 자료를 팀 단위로 수집하였다. 가설 검증을 위해 본 연구에서는 직종에 관계없이 19개의 공공 및 민간 기업에서 근무하는 만 19세 이상 남녀 직장인을 대상으로 64개팀 400 명에게 자기보고식 설문조사를 실시하였다. 1차 수집된 설문은 60개팀, 최종 339명이 설문에 응답하였으며, 제공받은 데이터 중 불성실 응답자 7명을 제외하여 최종 60개 팀, 리더 59명, 구성원 273명으로 팀 별 구성원 수는 최소 3명에서 최대 10명으로 구성되어 총 332명의 자료를 분석에 활용하였다. 273명의 구성원 및 59명의 리더들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 무응답자를 제외하고, 성별은 남성이 구성원 160명(58%)/리더 59명(100%), 여성이 구성원 112명(41.2%)/리더 0명(0%)으로 남성의 비중이 높았다. 연령대는 구성원은 30대가 163명(60.4%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 리

더는 40대가 42명(72.4%)으로 가장 높은 비율을 차지했다. 최종 학력은 4년제 대학교졸업이 구성원181명(67.3%)/리더 35명(59.3%)으로 구성원, 리더 모두에서 가장 높은 비율을 차지하였다. 직무 분야는 지원/관리직이 구성원 198명(73.6%)/리더 39명(66.1%)으로 가장 많았으며 그 외 영업/마케팅, 엔지니어/기술/R&D 직군 및 기타 직군들이 포함되었다. 산업 분야는 제조업이 33%로 가장 많았으며 공공, 서비스, 유통 및 금융업 등이 포함되었다. 재직기간은 구성원 평균 7.87년, 표준편차 6.32년이었으며, 리더의 경우 평균 14.24년, 표준편차 8.8년이었다.

측정도구

상사-부하 일가치 일치성

본 연구에서는 상사-부하 일가치 일치성을 측정하기 위해 상사나 부하가 지각한 유사성의 정도가 아닌 실제 일가치의 유사성에 초점을 두고, 상사 일가치 점수에서 부하의 일가치 점수를 빼 차이 점수의 절대값으로 측정하였으며, 유사성 의미를 고려하여 평가척도에 맞춰 역점수로 전환하였다. 차이 점수에 대한

적절성이 논쟁되어 왔지만(예, Bedeian & Day, 1994), Tisak과 Smith(1994)는 측정과 관련하여 많은 부분은 단일 소스의 단일 문항에 관한 것이 문제이며, 대부분의 조직 연구자들에 의해 수집된 차이 점수는 시간 상 단일 시점에 여러 명의 개인으로부터(다중 소스) 수집되고, 높은 내적 일관성을 갖기 때문에 차이 점수의 사용은 수용가능한 접근 방식이라고 주장한다. 가장 흔히 지적되는 신뢰도 문제의 대부분 경우는 교육 및 발달 연구처럼 시간 경과에 따른 변화 점수로서 동일 변수에서 사용하는 차이 점수로 단일 소스, 단일 문항 및 종단 자료와 관련해서는 차이점수를 사용하지 말 것을 권고하지만(Johns, 1981), 대부분의 조직연구에서는 유사성 또는 일치성을 평가하기 위해 단일 시점에서 여러 명의 개인으로부터 얻은 점수들의 차이 점수를 사용하게 되므로(예, Phillips & Bedeian, 1994; Dose, 1999) 본 연구에서도 일가치 일치성 측정을 위해 상사와 부하간 일가치의 차이 점수를 활용하였다.

일가치를 측정하기 위하여 Lyons(2004)가 개발한 일가치 설문(Work value survey)의 기존 31개 문항 중 내적 일가치에 해당하는 9개 문항들을 사용하였으며, 내적 일가치 9개 문항 및 점검을 위한 1개의 역문항을 포함하여 설문을 구성하였다. 설문의 일가치 문항은 일의 각 측면들을 기술하고, 응답자가 직업을 선택하거나 경력에 관한 의사결정을 할 때 묘사된 일의 측면들이 얼마나 중요한지를 5점 리커트 척도상에 표시하도록 하였다. 내적 일가치 문항의 예는 “지적 자극을 줄 수 있는 것”, “새로운 지식과 스킬을 지속적으로 배우고 개발할 수 있는 기회” 등의 일의 측면들을 제시하고 있다. 이러한 내적 일가치 문항의 신뢰도(Cronbach's α)는 .89로 나타났다.

상사-부하상호인식 LMX 및 상사의 LMX 차별화

상사-부하를 매칭시켜 상호 인식하는 LMX를 측정하기 위해 Scandura와 Graen(1984)이 개발하고 Graen과 Uhl-Bien(1995)이 사용한 LMX-7 및 SLMX-7의 7개 문항을 Park(2017)이 번역한 버전을 부하와 상사에게 각각 사용하였다. 부하들에게 사용한 문항의 예는 “나의 상사는 내가 하는 일에 대체로 만족해하고 있다”, “나의 상사는 내가 업무 도중 문제가 생겼을 때 적극 나서서 도와주는 편이다” 이다. 리더들에게 사용한 문항(Supervisor version of LMX: SLMX)은 부하에게 묻는 질문을 미러링(mirroring)하는 접근 방식으로, Graen과 Uhl-Bien(1995)의 문항에서 주체를 상사를 부하로 바꾼 것이다. 그 예는 “나는 나의 직원이 하는 일에 대체로 만족해하고 있다”, “나는 나의 직원이 업무 도중 문제가 생겼을 때 적극 나서서 도와주는 편이다” 이다. 이들 문항에 대해서 응답자들에게 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 리커트 척도에 답하도록 하였다. 이들 문항의 신뢰도는 부하가 인식한 LMX는 .88, 상사가 인식한 LMX의 경우는 .78로 나타났다.

상호인식 LMX관점의 연구들은 상사-부하의 상호인식 LMX의 측정치를 위해 보통, 양자관계 간 LMX의 평균수준으로 다루거나 또는 상호인식하는 LMX의 일치수준에 따라 높은 LMX 균형집단, 낮은 LMX 균형집단과 같이 범주화 하여 사용하며, 최근에는 양자간 LMX의 분산(Dyadic dispersion of LMX)을 활용하기도 한다(Gooty & Yammarino, 2016). 본 연구에서는 1명의 상사와 소속 팀의 부하들로 매칭된 총 266쌍의 상사-부하의 SLMX와 LMX의 점수의 평균을 계산하여 얻었다. 집단 내에서

구성원 별 LMX 분포가 퍼져 있는 정도를 의미하는 LMX차별화의 측정치를 위해 표준편차를 사용하였으며, 표준편차는 집단내 분산의 정도를 평가하는 가장 효과적인 지표들 중 하나이다(Cole, Bedeian, Hirschfeld, & Vogel, 2011), 다만, 상사관점의 LMX 차별화이므로 한 리더가 이끄는 팀에서 해당 구성원들에 대한 리더의 LMX평가 점수에 기반하여, 각 팀 내에서 리더가 구성원들에 대해 평가한 LMX 점수들의 표준편차를 계산하여 사용하였다.

정서적 몰입

정서적 몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1996)의 조직몰입 척도 문항 중 정서 몰입을 측정하는 6개 문항을 사용하였다. 해당 척도에는 “나는 나의 직장에 개인적인 애착을 느낀다”, “이 직장에서 일하는 것은 나에게 개인적으로 큰 의미가 있다”, “나는 나의 조직에 강한 소속감을 느낀다” 등의 문항으로 구성된다. 응답자들에게 각 항목이 현재 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 답하도록 하였다. 정서적 몰입에 대한 문항의 신뢰도(Cronbach's α)는 .89로 나타났다.

이직의도

이직의도를 측정하기 위해 Mobley(1982)와 Becker(1992) 등이 개발한 이직의도 6개 문항 중 Lee(2014)가 번역하여 사용한 3 개의 문항을 사용하였다. 해당 척도는 “만약 내가 다른 회사를 선택할 수 있다면 이 회사를 선택하지 않을 것이다”, “나는 이 회사의 구성원으로 계속 남아있기를 희망하지 않는다”, “나는 종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다”의 문항으로 구성되었으며, 해당 문항들은 현재

본인의 생각과 일치하는 정도에 따라 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 답하도록 하였다. 이들 문항의 신뢰도(Cronbach's α)는 .81로 나타났다.

조직문화

조직문화 척도는 O'Reilly 등(1991)이 개발한 OCP(Organizational Culture Profile) 문항 중 인간 존중 문화(3개 문항) 및 성과지향 문화(4개 문항)에 해당하는 총 7개 문항으로 Roh(2013)가 번역한 문항들을 사용하였다. 인간존중 문화와 관련된 문항 예시로는 “우리 회사는 구성원 개개인을 존중한다”이며, 성과지향 문화와 관련된 문항 예시는 “우리 회사는 목표 달성을 무엇보다 중요하게 생각한다”, “우리 회사는 개인의 성과에 대한 높은 기준을 제시한다” 등이다. 해당 문항은 현재 본인의 생각과 일치정도에 따라 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 답하도록 하였다. 문항 신뢰도는 성과지향 문화는 .75, 인간존중 문화는 .88로 나타났다.

통제 변인

통제 변인으로 응답자의 나이, 성별, 근속연수를 설정하였다. 나이와 성별은 LMX연구에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 제안되는 인구통계학적 변인들이며(Graen & Uhl-Bien, 1995 Sparrowe & Liden, 1997), 근속연수는 정서적 몰입 및 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 변인이므로 통제하였다(Arnold & Feldman, 1982 Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989). 성별 변인은 남성을 0, 여성을 1로 더미코딩 하여 통계분석에 포함하였으며, 근속연수는 개월로 측정하였다.

분석방법

본 연구의 모형을 검증하기 위해 SPSS 21과 Process Macro 3.5 및 HLM 8.0 프로그램을 사용하였다. 측정 도구의 신뢰도(Cronbach's α), 인구통계적 특성에 대한 기술통계 및 주요 변인 간 상관 분석은 SPSS21을 사용하여 실시하였으며, 측정도구들의 타당성 검증을 위해 AMOS21을 활용하여 측정모형의 적합도를 확인하였다. Process Macro 3.5를 사용하여 제안된 연구 모형의 매개효과 및 순차매개 효과 가설 검증을 위한 분석을 실시하였고, 상황 변인들(조직문화 및 상사의 LMX차별화)과 상호인식LMX의 교차수준의 조절효과를 확인하기 위한 다층모형 분석에는 HLM 8.0을 사용하였다. 또한, 본 연구에 사용된 변인들이 집단 구성원의 점수를 합산하여 집단 수준 변인으로 사용하는 것이 적합한지 확인하기 위하여 $r_{wg(J)}$, ICC(1), ICC(2)를 Tool for Computing IRA and IRR Estimates 1.5 프로그램(Biemann, Cole, & Voelpel, 2012)을 사용하여 검증하였다.

본 연구는 상사-부하의 일가치 일치성, 상호인식 LMX가 구성원의 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위한 개인수준의 분석과 상사-부하 내적 일가치 일치성과 상호인식 LMX관계 그리고, 상호인식 LMX와

정서적 몰입간 관계에서 집단수준 변인으로서 조직문화와 상사의 LMX차별화가 각 관계에 미치는 집단수준의 영향력을 모형화 한 다수준 모형(Multilevel model) 분석을 분리하여 진행하였다.

결 과

우선, 개인수준 분석을 통한 가설검증을 하기 전에 본 연구에서 사용된 측정도구들의 타당성 검증을 위해 측정모형의 적합도를 살펴 보았다. 분석결과, CFI와 TLI는 좋은 적합도 수치로 제안된 .90(Bentler & Bonett, 1980)보다 높은 .91, .92를 모두 보였고, RMSEA도 적합한 수치로 제안된 .08(Browne & Cudeck, 1992)보다 낮은 수준인 .06이므로, 본 연구에서 사용된 측정도구들이 타당함을 확인하였으며 대안모형보다 적절하였다. 이는 Table 1에 제시하였다.

다음으로, 다수준 분석을 실시하기 전에 집단 구성원의 점수를 합산하여 집단수준 변인으로 사용하는 것이 타당한지 검증하기 위하여 James, Demaree 및 Wolf(1984)가 제안한 집단내 동의도(Within-group interrater agreement)인 $r_{wg(J)}$ 와 Bliese(2000)가 제안한 ICC값을 먼저

Table 1. Fit of Measurement Model (N=273)

	χ^2	CFI	TLI	RMSEA
Measurement Model	284.743	.91	.92	.06
(6 factor)	(df=137)			90%CI [.05, .07]
Alternative Model 1	476.08	.83	.87	.09
(5 factor)	(df=142)			90%CI [.08, .12]
Alternative Model 2	1129.307	.53	.63	
(3 factor)	(df=142)			90%CI [.08, .12]

살펴보았다. 분석결과, $r_{wg(J)}$ 는 보통 .70 이상 되어야 팀 수준으로 합산하는 것이 적절한 것으로 판단하는데(James et al., 1984) 본 연구의 조직문화 변인인 성과지향 문화의 집단내 동의도 $r_{wg(J)}$ 는 .85였고, 인간존중 문화의 $r_{wg(J)}$ 는 .81로 모두 .70을 넘는 동의도를 보였다. Bliese(2000)는 자료를 합산하기 전에 ICC(1)과 ICC(2)의 2가지 추가적인 통계치를 사용하도록 제안하였는데, ICC(1)은 집단수준 변인의 분산 중 집단이 다름으로 인해 설명할 수 있는 분산의 비율을 의미하고, ICC(1)의 값은 0과 다르면 바람직하며, .20에 가까운 값은 높은 점수들을 나타낸다. ICC(2)는 집단 평균에 대한 신뢰도 추정치로, 예를 들어 개인들의 점수를 합하여 평균한 조직 문화의 값이 소속 팀의 조직문화를 신뢰롭게 잘 나타내어 팀별로 차별화 시킬 수 있는지를 의미하며, Glick(1985)은 ICC(2)의 값은 .60 이상이면 바람직하다고 제안하였다. 집단 수준의 조직문화 변인의 ICC(1)의 값은 인간존중 문화는 .19, 성과지향 문화는 .29이며, ICC(2)의 값은 인간존중 문화 .51, 성과지향 문화 .65으로 나타났다. 이러한 수치들을 기반으로 조직문화의 구성개념은 팀 수준으로 합산하여 다루는 것이 적절하다고 판단하였다. 집단수준 변인들에

대한 $r_{wg(J)}$, ICC(1), ICC(2)의 값들을 Table 1에 제시하였다.

측정 변인들의 기술통계치 및 상관

본 연구 모형에 포함된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 각 변인의 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 신뢰도 계수를 Table 3에 제시하였다. 개인 수준에서, 상사-부하의 상호인식 LMX가 상사-부하의 내적일가치 일치성 및 정서적 몰입과 유의한 정적 상관을 나타냈다. 또한, 정서적 몰입은 이직의도와는 부적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다.

가설 검증

본 연구 모형은 개인 수준에서는 상사-부하의 상호인식 LMX의 선행 변인으로 상사-부하의 일가치 일치성 중 내적 일가치에 중점을 두고, 상호인식 LMX을 통해 부하의 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향을 확인하는 매개 모형이다. 또한 집단 수준에서, 조직문화의 중심이 인간존중 또는 성과지향인지에 따라 상사-부하의 일가치 일치성과 함께 상호인

Table 2. Interrater Agreement (Ferreira, Martinez, Cooper, & Gui) & Interrater Reliability (IRR) Estimates

Measure	$r_{WG(J)}$, uniform		$r_{WG(J)}$, uniform measure-specific				F ratio	ICC(1)	ICC(2)
	Mean	SD	Shape	S ² E	Mean	SD			
Respect for People culture	0.81	0.15	Msa	0.90	0.60	0.28	2.06***	0.19	0.51
Performance oriented culture	0.85	0.13	Msa	0.90	0.67	0.26	2.87***	0.29	0.65

† $p < .10$, * $p < .05$., ** $p < .01$, *** $p < .001$,
a: moderate skew

Table 3. Means, Standard Deviations, and Correlations

	M	SD	1	2	3	4	5	6
Individual Level								
1. LMX (member)	3.86	0.62	(.88)					
2. SLMX (Leader)	3.93	0.47	.38**	(.78)				
3. Leader-member perception of LMX	3.89	0.46	.88**	.78**	N/A			
4. Intrinsic Work value congruence	4.45	0.45	.12	.14*	.14*	N/A		
5. Affective commitment(member)	3.71	0.71	.49**	.16**	.41**	.06	(.89)	
6. Turnover intention(member)	2.28	0.90	-.30**	.03	-.20**	.01	-.68**	(.81)
Group Level								
	M	SD	1-1)	1- 2)	2	3		
1. Organizational culture								
1) Respect for people	3.77	0.44	(.80)					
2) Performance oriented	3.62	0.48	.49**	(.75)				
2. LMX differentiation	0.50	0.25	-.28*	-.17	N/A			
3. SLMX differentiation	0.33	0.21	.04	-.07	-.14	N/A		

Note: N = 273 for all variables except SLMX(N=266) at individual level,

J = 60 for all variables except SLMX differentiation(N=59) at group level. () = Cronbach's α

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

식 LMX형성에 영향을 미치는지 확인하고, 상호인식 LMX가 부하의 정서적 몰입이라는 조직 결과에 영향을 미치는 과정에서 상사의 LMX차별화에 따라 정서적 몰입의 향상이나 감소가 실제로 나타나는지 교차 수준의 조절효과를 확인하기 위한 모형이다. 우선, 개인 수준에서 매개 및 순차매개 효과를 검증하기 위해 SPSS Process Macro 3.5(Hayes, 2018)의 모형 4(매개효과: 가설 1, 2)와 모형 6(순차매개효과: 가설3)을 이용하여 간접효과를 검증하였다. 다음으로 위계적 선형 모형 소프트웨어(Hierarchical Linear Modeling software)인 HLM 8.0을 이용하여 교차수준의 조절효과를 검증하였다. 현재 연구의 초점이 양자관계 수준에

있지만 자료수집이 상사와 부하가 바라보는 LMX만을 매칭하여 수집하고, 상사의 부하 직원에 대한 몰입이나 이직의도에 관한 평가를 얻지 못하여 모든 변인들이 상사-부하가 완전히 매칭된 자료는 아니므로 Gooty and Yammarino(2011)가 제안한 위계적 교차분류 방법(Hierarchical Cross-classified Method: HCM) 옵션을 활용할 수 없었다.

상사-부하 내적일가치 일치성과 정서적 몰입의 관계에서 상호인식 LMX의 매개효과(가설 1, 2)

본 연구에서는 상사-부하의 일가치 일치성

이 상사-부하의 상호인식 LMX 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설화 하고 특히, 상사-부하간 내적 일가치가 일치할 때, 상호인식하는 LMX관계도 증가할 것이라고 가설화 하였다. 우선, 분석 시 결과 변인들에 영향을 미치는 성별, 연령, 근무연한의 통제 변인들을 공변량에 투입하여 통제하였고, 가설 검증을 위해 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 상호인식 LMX 관계를 살펴본 결과, 상사-부하의 내적 일가치 일치성은 상호인식 LMX와 예상했던 방향대로 유의미한 관계가 확인되어 ($b=.14, p<.05$) 가설 1을 지지하였다. 또한, 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 정서적 몰입과의 관계에서 상호인식 LMX의 간접효과에 대한 부트스트랩 결과, 95% 신뢰구간에서 상한선과 하한선 사이에 0을 포함하지 않으므로

($b=.09, boot\ se=.05, 95\%CI[.01, .20]$) 간접효과를 확인하였다. 이로써 가설 2가 지지되었으며, 정서적 몰입에 대한 상사-부하의 내적 일가치 일치성의 직접효과는 나타나지 않아 완전매개 효과를 확인하였다. 이상의 결과를 Table 4에 제시하였으며, 간명한 결과 보고를 위해 공변량에 대한 부분은 생략하여 제시하였다.

상사-부하 내적 일가치 일치성과 이직의도의 관계에서 상호인식LMX, 정서적 몰입의 순차매개 효과 (가설3)

가설 3은 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 이직의도의 관계에서 상호인식 LMX와 정서적 몰입이 순차적으로 매개할 것이라고 가

Table 4. Path coefficients for simple mediation model: indirect effects of work value congruence on affective commitment through Leader-member perception of LMX

Outcome variable	Predictor	R^2	b	LLCI	ULCI
Leader-member perception of LMX	1. Leader-member work value congruence	0.05	0.14* (se=0.06)	-0.27	-0.02
Affective Commitment	1. Leader-member work value congruence	0.22	0.01 (se=0.09)	-0.17	0.19
	2. Leader-member perception of LMX		0.64*** (se=0.09)	0.47	0.82
	Total effect		0.08 (se=.10)	-0.11	0.28
(Simple medication) X → M1 → M2	Direct effect	0.06	- 0.01 (se=.09)	-0.19	0.17
	Indirect effect (Bootstrap)		0.09 (se=.05)	0.01	0.20

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

b=unstandardized regression coefficients, LLCI=Low Limit Confidence Interval, ULCI= Upper Limit Confidence Interval, Bootstrap=5000

Table 5. Path coefficients for serial multiple mediation model: indirect effects of work value congruence on turnover intention through leader-member perception of LMX and affective commitment

		<i>b</i>	<i>se</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
(Serial multiple Total indirect effect mediation)		-0.05	0.08	-0.21	0.12
Mediation effect1	X → M1 → Y	0.03	0.02	0.00	0.08
Mediation effect2	X → M2 → Y	0.01	0.08	-0.15	0.17
Mediation effect3	X → M1 → M2 → Y	-0.08	0.04	-0.18	-0.01

† $p < .10$, * $p < .05$., ** $p < .01$, *** $p < .001$

b=unstandardized regression coefficients, LLCI=Low Limit Confidence Interval, ULCI= Upper Limit Confidence Interval, Bootstrap=5000

설화 하였다. 분석결과를 살펴보면, 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 이직의도의 관계에서 상호인식LMX와 정서적 몰입의 간접 효과를 검증하기 위해 부트스트랩 결과 95% 신뢰구간에서 상한선과 하한선 사이에 0을 포함하지 않으므로 순차매개 효과를 확인할 수 있었다($b = -.08$, boot $se = .04$, 95%CI[-.18, -.01]). 따라서 가설 3이 지지되었다. 즉, 상사-부하간 내적 일가치가 일치할수록 상호 인식하는 LMX 관계의 질은 높아지며, 이는 결국 구성원의 정서적 몰입을 높이고 이직의도를 줄일 수 있음을 의미한다. 이에 대한 결과를 Table 5에 제시하였다.

상사-부하의 일가치 일치성과 상호인식 LMX의 관계에 대한 조직문화의 교차수준 조절효과 (가설4)

가설 4는 상사-부하의 일가치 일치성과 상사-부하의 상호인식 LMX관계를 조직문화가 조절하며, 특히, 성과지향 문화보다는 인간존중 문화에서 상사-부하의 상호인식 LMX가 보

다 고양될 것이라고 가설화 하였다. 먼저, 조직문화의 조절효과를 검증하기에 앞서 결과변인인 상사-부하의 상호인식 LMX에 대한 집단간 분산과 유의성에 대한 검증을 실시하였다. 이는, Bliese(2000)가 제안한대로 ICC(1)을 통해 살펴보기 위한 것으로 즉, 하위수준(개인)의 응답이 관련된 상위수준(집단) 요인에 의해 설명될 수 있는 정도를 의미한다. 영모형(Null model)을 통해 상사-부하의 상호인식 LMX를 결과 변인으로 하여 상호인식 LMX의 전체 분산 중 집단 차이로 인해 설명할 수 있는 분산비율과 유의성을 검증한 결과 집단간 차이를 확인하였고(ICC=.19; $F(df) = 2.05(59, 213)$, $p < .001$), 따라서 HLM8.0을 사용하여 위계적 선형모형 분석을 실시하였다.

분석은 결과 변인을 상사-부하의 상호인식 LMX로 하여 1수준에서 통제 변인인 성별, 연령 및 재직기간과 상사-부하의 내적 일가치 일치성을 투입하고, 2수준에 조직문화(인간존중 및 성과지향문화)를 투입하여 상사-부하의 상호인식 LMX와 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 조절효과를 검증하기 전에 투입되

는 변인들의 해석의 용이성을 위해 중심화 (Centering)를 실시하였으며, 가설4는 집단변수의 효과검증을 목적으로 하고 있으므로 위계적 선형 모형에 포함되는 1수준, 2수준 변인 모두 전체평균 중심화(Grand mean centering)를

한 후에 검증을 실시하였다. Hox, Moerbeek 및 Van De Schoot(2017)에 의하면, 집단평균 중심화(Group mean centering)를 사용하면 집단간 차이에 관한 모든 정보들이 해당 변수에서 제거되기 때문에 실제 집단효과를 살펴보기 어

Table 6. Hierarchical linear modeling (HLM) analysis of individual outcome (Leader-member mutual perception of LMX): cross-level moderating effects of organizational culture

Variables	Y= Mutual perception of LMX
INTERCEPT, γ_{00}	3.93***
Respect for people culture, γ_{01}	0.27**
Performance oriented culture, γ_{02}	0.02
sex, γ_{10}	-0.10
age, γ_{20}	-0.01
Tenure, γ_{30}	0.01*
Work value congruence, γ_{40}	0.13 [†]
WV congruence X Respect for people, γ_{41}	0.29
WV congruence X Performance oriented, γ_{42}	-0.35*

[†] p<.10, *p < .05., ** p < .01, *** p < .001

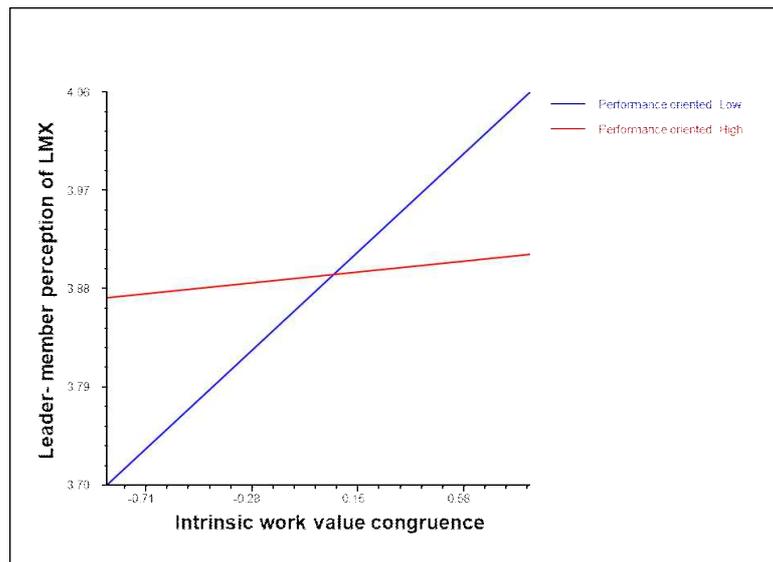


Figure 2. Cross-level moderating effect of Organizational culture (Performance oriented)

럽고, 관심가설이 특별히 집단내 개인에 초점을 두지 않는 한 일반적으로 전체평균 중심화를 권유하고 있다. 검증결과는 Table 6에 제시하였다. 검증결과, 상사-부하의 내적 일가치 일치성의 주효과가 약하게 나타났으며($\gamma_{40} = -.13, p < .10$), 상사-부하 내적일가치 일치성과 조직문화의 교차수준 상호작용 효과는 성과지향문화에서만 부적인 상호작용 효과를 보이며 유의한 것으로 나타났다($\gamma_{42} = -.35, p < .05$). 반면, 인간 존중 문화에서는 교차수준의 상호작용 효과가 유의하지 않았다($\gamma_{41} = .29, p = 0.15$). 따라서, 가설 4의 상호인식 LMX에 대한 조직문화의 조절효과는 부분적으로 지지되었다. 그럼에도 인간 존중 문화는 교차수준의 주효과를 보이며 그 자체로 상사-부하간 상호인식 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{01} = .27, p < .01$). 다시 말해, 상사-부하 일가치의 일치성과 상호인식 LMX의 정적인 관계는 성과지향 문화가 높은 조직보다 낮은 조직에서 강화되며, 인간존중 문화에서는 상사-부하간 일가치 일치성에 상관없이 상호 인식하는 LMX를 높일 수 있음을 의미한다. 이러한 결과를 그래프로 표현하면 Figure

2와 같다.

상호인식 LMX와 정서적 몰입 관계에 대한 상사의 LMX차별화의 교차수준 조절효과 (가설5)

마지막으로 가설 5는 상사-부하의 상호인식 LMX와 정서적 몰입의 관계를 상사의 LMX 차별화가 조절하며, 구체적으로 LMX차별화가 낮을 때 정서적 몰입은 더 높아질 것이고 LMX차별화가 클 때, 정서적 몰입은 더 낮아질 것이라고 가설화 하였다. 가설 4와 마찬가지로 LMX차별화의 조절효과를 검증하기에 앞서 결과 변인인 정서적 몰입에 대한 전체 분산 중 집단 차이로 인한 효과와 유의성에 대한 검증을 실시하였다. 영모형(Null model)을 통하여 정서적 몰입에 대한 집단 차이로 인한 분산 비율을 살펴본 결과 아주 크지는 않았으나($ICC = .07; F(df) = 1.37(59, 213), p < .10$), $ICC(1)$ 값이 0이 아니며, 이는 집단의 효과(팀 차이)가 하위수준 변인(여기서는 정서적 몰입) 측정치에 영향을 미친다는 것을 의미한다(Bliese, 2000). 가설5역시 집단 변인의 효과

Table 7. Hierarchical linear modeling (HLM) analysis of individual outcome (Affective commitment): cross-level moderating effects of group level SLMX differentiation

Variables	Y= Affective Commitment
INTERCEPT, γ_{00}	3.71**
SLMX Differentiation, γ_{01}	0.01
Sex, γ_{10}	-0.05
Age, γ_{20}	0.03***
Tenure, γ_{30}	-0.01
Mutual perception of LMX, γ_{40}	0.75***
Mutual perception of LMX SLMX Differentiation, γ_{41}	-0.92 [†]

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

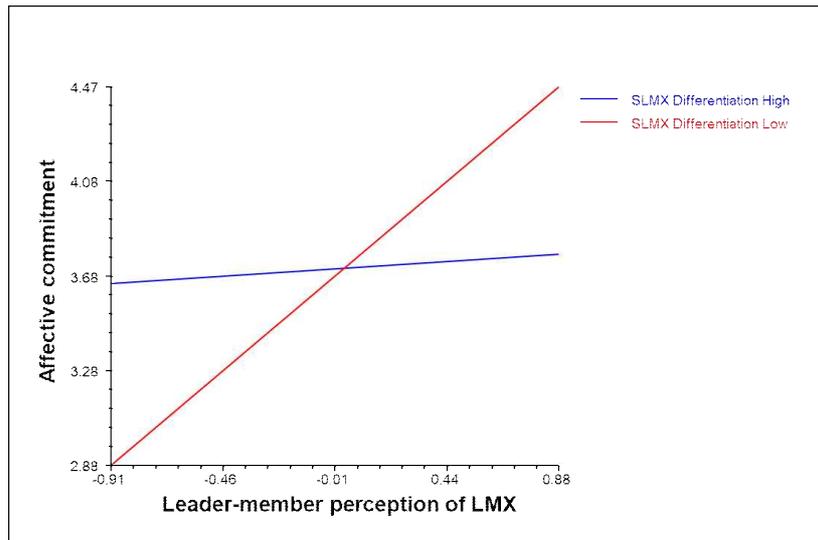


Figure 3. Cross-level moderating effect of LMX differentiation

검증이 주 목적이므로 위계적 선형 모형에 포함되는 1수준, 2수준 변인 모두 전체평균 중심화를 한 후에 위계적 선형모형 분석을 실시하였다. Table 7의 검증결과를 살펴보면, 부하들의 정서적 몰입에 대한 상사-부하의 상호인식 LMX의 주효과는 유의미하게 나타났으며($\gamma_{40} = .75, p < .001$), 이러한 상호인식 LMX와 함께 정서적 몰입에 미치는 상사의 LMX의 차별화의 교차수준 상호작용 효과는 90% 신뢰수준에서 유의하게 나타났다($\gamma_{41} = -.92, p < .10$). 따라서, 가설 5의 상사의 LMX차별화의 조절효과는 약하게 확인할 수 있었다. 이는 상사의 차별화가 높은 팀 보다 차별화가 낮은 팀 들에서 상호인식 LMX와 정서적 몰입 간에 보다 정적인 관계가 나타남을 알 수 있다. 즉, LMX차별화가 큰 팀에 비해 LMX차별화가 낮은 팀에서 상호인식 LMX수준이 구성원들의 정서적 몰입에 보다 긍정적으로 작용하는 것을 볼 수 있다. 이를 그래프로 표현하면 Figure 3과 같다.

논 의

본 연구에서는 기존 LMX연구에서 한계점으로 지적된 상사-부하 상호가 인식하는 LMX 관점 연구의 부족한 부분을 보완하고 논의를 발전시키고자 하였다. 구체적으로 상사-부하의 상호인식 LMX관점에서 선행 변인이 될 수 있는 개인특성을 확인해보고, 상호인식 LMX가 조직의 효과성에 과연 영향을 미칠지 정서적 몰입과 이직의도를 통해서 알아보려고 하였다. 또한, 일부 연구자들은 LMX이론이 상황(contingency)관점을 따르지 않는다는 점을 비평해 왔으나(Erdogan & Liden, 2002; Yukl, 2002), 이번 연구는 집단수준의 조절 변인으로서 조직문화 및 SLMX차별화의 효과를 다층 분석을 통해 검토함으로써 이러한 제한점을 해소하고 있다.

먼저, 상사-부하의 상호인식 LMX의 선행 변인으로 상사-부하의 내적 일가치 일치성을 검토하였고, 상사-부하의 내적 일가치가 일치

할수록 상사-부하 양쪽에서 인식하는 LMX의 질이 증가함을 확인하였다. LMX 발달과정을 설명하는 기본 이론인 역할 이론(Role theory)은 LMX 발달과정이 역할수행(Role taking), 역할형성(Role making) 및 역할일상화(Role routinization)의 순으로 이루어진다고 설명한다(Graen & Scandura, 1987). 첫번째 단계인 역할수행 단계에서 리더와 구성원의 초기 상호작용이 이뤄지며, 이러한 상호작용은 사회화 과정과 리더와 구성원 특성의 영향을 받으며, 관계의 미래 상태를 결정짓는 중요한 요소라고 설명하고 있다(Dienesch & Liden, 1986). 또한, 역할형성 단계 이전 또는 초기에 리더와 구성원은 서로에 대한 기대를 형성하고, 개인의 특성들에 따라 서로 다른 역할기대를 갖도록 리더-구성원 모두가 역할 에피소드에 영향을 줄 수 있기 때문에 서로의 기대는 LMX 발전에 상당한 영향을 미친다고 제안하고 있다(Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). 이 이론에 비추어 볼 때, 상사와 유사한 가치를 지닌 직원들은 결국 역할형성 단계에서 서로에게 좀 더 명확한 역할 기대를 가질 것이다. 이러한 명확한 역할기대를 갖는 개인은 역할 모호성이나 갈등을 덜 경험할 것이며, 결국 상사와 높은 질의 관계를 맺을 수 있는 것으로 볼 수 있다. 또한, 상사나 부하가 서로 유사한 가치를 지니고 있다는 것을 알게 된다면, 서로 매력과 호감을 가질 수 있으며 역할 부여자인 상사는 좀 더 의미 있는 역할을 부여할 것이고, 역할 수용자인 부하는 좀 더 긍정적으로 반응하게 된다. 이와 같은 상사와 부하간 가치 동질성은 상호 간의 커뮤니케이션을 향상시키고, 보다 협력하며 불일치를 줄일 수 있게 하여(Kemelgor, 1982) 높은 질의 LMX 관계를 형성한다고 설명할 수 있다.

Dulebohn 등(2012)은 대다수의 LMX 연구들이 선행 변인 또는 LMX의 결과를 포함하지만 둘 다를 포함하지 않기 때문에 메타분석을 통해 LMX의 매개역할을 평가해보고자 하였다. 이와 같은 맥락에서, 본 연구는 상호인식 LMX가 선행 변인과 결과 변인을 연결하는 매개 변인으로 역할 할 수 있는지를 정서적 몰입과 이직의도를 통해 확인하고자 하였다. 따라서, 두 번째 가설로서 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 부하의 정서적 몰입의 관계를 상사-부하 양자가 인식하는 LMX가 매개한다고 가설화 하였다. 연구결과, 상사-부하 내적 일가치 일치성과 정서적 몰입의 관계에서 상호인식 LMX의 완전매개 효과를 확인할 수 있었다($b = -.09$, $se = .05$, 95% CI [-.20, -.01]). 따라서 가설2는 지지되었으며, 상사-부하간 일가치 일치성이 어떻게 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 메커니즘을 상호인식 LMX를 통해 밝혀냈다. 다시 말해, 상사-부하간 내적 일가치라는 개인 특성의 유사성만으로는 구성원들의 정서적 몰입을 높일 수 없고, 상사-부하 상호간에 높은 수준의 리더십 관계가 형성될 때, 구성원들은 조직에 보다 정서적인 애착을 갖게 되며 유대감을 형성하고 몰입이 가능하다는 것이다.

또한, 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 이직의도 간 관계에서도 상사-부하의 상호인식 LMX와 정서적 몰입이 순차적으로 매개함을 확인하여 가설 3도 지지되었다. 이러한 결과는 상사-부하 내적 일가치가 유사한 것만으로 구성원의 행동과 태도에 영향을 미치기 어렵지만 상호인식 LMX와 정서적 몰입을 거쳐 결과적으로 이직의도에까지 영향을 미칠 수 있음을 확인한 것이며, 리더와 구성원간 형성된 관계가 구성원 태도에 매우 중요함을

말해주는 것이다. 다른 한편으로, 이직의도의 다양한 선행 변인들을 확인함으로써 이직의도 연구 확장에 일부 기여하였고 특히, 과거 LMX와 이직의도 사이의 비일관된 관계에 대한 하나의 설명으로써 상호인식 LMX가 정서적 몰입을 통해 이직의도를 예측할 수 있다는 대안적인 설명을 제시할 수 있게 되었다.

다음으로, 상사-부하의 내적 일가치 일치성과 상호인식 LMX관계는 성과지향 문화가 강할수록 관계 형성에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 일가치 일치성과 관계없이 인간존중 문화에서는 상호인식 LMX질이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 Coyle-Shapiro, Diehl 및 Chang(2016)이 주장한대로, 높은 질의 LMX는 단지 리더와 구성원의 노력에만 달려 있지 않고, 오히려 조직풍토와 유연성과 같은 맥락적 요인들이 그들의 관계를 형성하는데 핵심적인 역할을 한다는 점을 보여주는 것이다. 본 연구는 다층 분석을 통해 조직문화라는 상황 변인의 조절효과를 확인함으로써 상사-부하간 높은 질의 LMX 형성을 위해서는 상사-부하의 내적 일가치 일치성이라는 대인간 특성만이 아니라 상황 변인이 중요함을 경험적으로 입증한 것이다. 특히, 단지 부하가 인식하는 LMX관계가 아닌 실제로 상사-부하 양자가 인식하는 LMX 질에 영향을 미친다는 사실을 확인하였고, 이러한 결과는 LMX의 진정한 양자 관계 형성에 관한 연구를 확장시킨 것이라 할 수 있다.

마지막으로, 상사-부하의 상호인식 LMX가 부하의 정서적 몰입에 영향을 미치는 과정에서 상사의 LMX차별화가 미치는 조절효과는 90% 신뢰수준에서 유의하였으나, 상사의 LMX 차별화가 낮을 수록 부하의 정서적 몰입을 높이는데 도움이 되는 것으로 나타났다.

이는 부하들이 상사의 차별을 인식하는 여부와 관계없이 상사-부하가 상호 바라보는 관계의 질은 상사가 실제 차별화를 적게 할 때, 구성원들의 정서적 몰입을 높인다는 것을 의미한다. 상사의 차별화는 구성원들이 공정하게 대우받을 것이라는 기대를 접게 만들 것이며, 더욱이 차별화가 클 때, 구성원 간 사회적 비교를 통한 상대적 위치가 두드러지며 (Erdogan & Liden, 2002) 공정성에 대한 형평성의 원칙으로 상황을 평가하게 될 것이다. 이러한 형평성의 원칙은 구성원간 경쟁, 불신을 촉진하고(Hooper & Martin, 2008) 결국 조직에 대한 애착과 유대감으로 표현되는 정서적 몰입을 철회하게 되어 감소를 가져오게 된다고 보인다. Wayne 등(2009)은 현재의 몰입 이론은 LMX와 몰입간 연결성을 경험적으로는 보여주고 있지만, 리더가 구성원들과 형성하는 관계가 어떻게 그리고 왜, 정서적 몰입과 조직에 남아있고자 하려는 의도와 같은 후속 결과들로 전환되는지에 대한 부분은 블랙박스라 남아 있으며 그 이유를 설명하기에는 불충분하다고 하였다. 따라서 본 연구의 결과는 상사의 LMX차별화를 통해 상호인식 LMX가 왜 정서적 몰입과 관련되는지에 대한 이해를 넓혔으며, 특히 실제 상사의 관점에서 평정된 LMX차별화의 효과를 확인했다는 데 의의가 있다. 다만, 이번 연구에서 상사의 차별화가 상호인식 LMX와 부하의 정서적 몰입관계에 미치는 조절효과는 예상보다 약하게 나타났는데, 이는 상사가 실제 부하들을 차별하더라도 차별 정도에 대한 부하인식은 다소 다를 수 있고, 따라서 부하들의 정서적 몰입에 대한 효과가 명료하게 드러나지 않을 수도 있다고 여겨진다. 실제, 선행 연구들과 마찬가지로 본 연구에서도 상사와 부하간 LMX의 상관은 .38

로 보통의 수준을 보였다(Table 2 참조). 또한, Sin 등(2009)은 메타분석에서 상사들이 일반적으로 LMX평가를 부풀리는 경향을 확인하였다. 따라서 향후 연구에서는 상사가 보이는 LMX 차별화 측정에 있어 진정한 차별화 측정치에 대한 좀 더 정확한 측정방법을 고민할 필요가 있다고 보인다.

위와 같은 결과들을 바탕으로 본 연구는 실무적 측면에서도 몇 가지 시사점을 제시할 수 있다. 먼저, 상사-부하의 상호인식 LMX의 효과를 확인함으로써 조직에서 상사-부하관계는 부하의 인식뿐 아니라 상사의 인식 역시 중요하며 둘 간의 인식이 일치할 때, 좀 더 긍정적인 결과들을 가져온다는 점을 알 수 있었다. 대부분의 조직들은 조직의 효과성을 제고하기 위해 구성원들의 인식을 조사하는 설문문을 많이 하고 있지만, 구성원들의 인식과 리더들의 인식의 갭이 어떤 부분에서 있는지를 함께 확인하는 것이 오히려 더 현실적이고 합리적인 해결 방안들을 모색하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 또한, 조직문화에 따라 상사-부하의 관계가 달라짐을 이해하고, 리더십이 조직 효과성의 중요한 요인이기는 하지만 이 리더십이 보다 긍정적으로 발휘되기 위해서는 조직 문화에도 더 관심을 기울이는 것이 필요하다. 아무리 개별 리더들이 뛰어나고 구성원들과 조화를 이루고자 해도 그러한 리더십이 제대로 발휘되려면, 조직이 구성원들에게 관심을 갖고 지원하며, 존중하는 문화를 조성해 갈 때 가능해질 것이다. 마찬가지로, 리더들 또한 구성원들은 리더의 차별을 인식하고 이에 반응할 수 있음을 깨닫고, 구성원들에 대한 지나치게 차별적인 언행이나 태도는 결국 구성원간 불필요한 경쟁, 조직에 대한 몰입을 떨어뜨리고 이직에까지 이르게 할

수 있음을 인식해야 할 것이다. 따라서 리더들은 구성원들의 조직에 대한 태도 및 행동을 긍정적으로 이끌기 위해 주의를 기울여 관리할 필요가 있다.

가설을 지지하는 연구결과와 이론적, 실무적 시사점에도 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단연구 설계를 사용하여 변인 간 인과관계를 해석하는 데에 제한이 있다. 특히, LMX의 형성과 발전과정이 장기적으로 이루어진다는 점에서 장기적인 관점의 종단연구를 통해 LMX가 형성되는 단계별로 영향을 미치는 변인들을 확인해 보는 것이 더 적절할 수 있다. 하지만, LMX발전과정의 첫 단계인 역할수행단계는 몇 시간에서부터 몇 달에 이르기까지 짧은 시간이 걸린다고 이론화하고 있기 때문에, 상사-부하의 상호인식 LMX 형성의 선행 변인으로 내적 일가치 일치성의 효과를 확인했던 결과는 나름대로 의미를 지니고 있다. 둘째, 본 연구에서는 상사-부하의 일가치 일치성의 측정을 각자의 일가치 점수를 기반으로 하였다. 이론적으로 차이 점수가 일치성을 적절하게 구성한다고 하지만 그러한 점수들의 분석은 특별한 사전주의가 필요하다(Johns, 1981). 또한, “실제” 유사성이 매력 및 관계의 질에 정적으로 관련되지만(Graen & Schiemann, 1978), 지각된 유사성이 자신의 실제 가치보다 일치성의 효과를 이해하는데 보다 중요할 수 있다고 논의되기도 한다(Meglino et al., 1989). 따라서, 실제 일가치의 유사성뿐 아니라 상사-부하가 지각한 일가치 일치성을 함께 보는 것도 의미 있을 것이며, 향후 연구에서는 지각된 유사성과 실제 유사성이 미치는 효과를 비교해 보기를 제안한다. 셋째, 본 연구에서는 일가치 유사성을 내적 일가치를 중심으로 검토하였으나

LMX가 관계적인 특성을 지닌 만큼 동료, 상사, 타인과의 관계에 중점을 두는 사회적 일가치에 대한 일치성의 효과를 살펴볼 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구에서는 “우리 회사”로 질문 된 조직문화의 측정된 값을 팀 단위 수준에서 살펴보았다. 일반적으로 직속 리더의 영향력이 큰 만큼 그 모습에 따라 조직을 인식하기는 하지만 이후의 연구에서는 보다 명확하게 측정 수준을 일치시키는 주의가 필요할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 상사-부하 상호 간 LMX인식이 부하의 조직에 대한 태도에 미치는 영향을 중심으로 검토했으나, 리더가 지닌 조직에 대한 태도나 수행에 어떤 영향을 미치는지 조사해 볼 수 있을 것이다. 리더들 또한 구성원과의 관계에 의해 상당히 영향을 받기 때문에(Mumtaz & Rowley, 2019) 추후 연구들은 리더의 지각이나 리더의 조직에 대한 태도, 수행 등에 대한 상호인식LMX의 효과를 조사함으로써 LMX 이론을 확장할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- 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*(3), 252-276.
doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., & Park, H. S. (2016). LMX differentiation: Understanding relational leadership at individual and group levels. In *The Oxford handbook of leader-member exchange*(pp. 263-291). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 350-360.
doi:10.1037/0021-9010.67.3.350
- Aryee, S., & Zhen Xiong, C. (2006). Leader - member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research, 59*(7), 793-801.
doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.003
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244. doi:10.5465/256481
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *J Appl Psychol, 90*(3), 468-482.
doi:10.1037/0021-9010.90.3.468
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(3), 588-606.
doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and

- misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
doi:10.1177/0049124192021002005
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N., Prasad, M., . . . Ramirez, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.
doi:10.1177/001872677102400302
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader - member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
doi:https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., Hirschfeld, R. R., & Vogel, B. (2011). Dispersion-Composition Models in Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 14(4), 718-734.
doi:10.1177/1094428110389078
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Diehl, M.-R., & Chang, C. (2016). The Employee - Organization Relationship and Organizational Citizenship Behavior. In Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford, UK.: Oxford University Press.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In *The Oxford handbook of leader-member exchange*. (pp. 9-28). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
doi:10.5465/amr.1986.4306242
- Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team - member and leader - member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(1), 20-32. doi:10.1037/1089-2699.3.1.20
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60. doi:10.1037/0021-9010.71.1.56
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C.,

- Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamer, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103. doi:10.1037/a0020858
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 379-389. doi:10.1037/0021-9010.69.3.379
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2016). LMX and work attitudes: Is there anything left unsaid or unexamined? In *The Oxford handbook of leader-member exchange*. (pp. 139-156). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Socialexchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. N. C. A. Schriesheim (Ed.), *Leadership* (pp. 65-114). Greenwich, CT: Information Age.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal, 49*(2), 395-406. doi:10.5465/amj.2006.20786086
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Cooper, C., & Gui, D. M. (2015). LMX as a negative predictor of presenteeism climate. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3*(3), 282-302. doi:10.1108/joepp-02-2015-0005
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology, 70*(4), 777-781. doi:10.1037/0021-9010.70.4.777
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(2), 149-169. doi:10.1348/096317900166958
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values. *Administrative Science Quarterly, 55*(2), 222-254. doi:10.2189/asqu.2010.55.2.222
- 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. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review, 10*(3), 601-616. doi:10.5465/amr.1985.4279045
- González-Romá, V. (2016). Leader-member

- exchange and organizational culture and climate. In T. N. Bauer, & Erdogan, B (Ed.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. (pp. 311-331). New York, NY: Oxford University Press.
- Gooty, J., Serban, A., Thomas, J. S., Gavin, M. B., & Yammarino, F. J. (2012). Use and misuse of levels of analysis in leadership research: An illustrative review of leader - member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1080-1103.
doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.002
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2011). Dyads in Organizational Research: Conceptual Issues and Multilevel Analyses. *Organizational Research Methods*, 14(3), 456-483.
doi:10.1177/1094428109358271
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The Leader - Member Exchange Relationship. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.
doi:10.1177/0149206313503009
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader - member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212. doi:10.1037/0021-9010.63.2.206
- 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
doi:10.1177/014920630002600305
- Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
doi:10.1287/orsc.5.3.309
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader - member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314-328.
doi:10.1016/j.leaqua.2013.09.001
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY, US: Guilford Press.
- 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(6), 1208-1219. doi:10.1037/a0012678
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader - Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & Van De Schoot, R.

- (2017). Multilevel Analysis. doi:10.4324/9781315650982
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 326-339. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.007
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance, 27*(3), 443-463. doi:https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90033-7
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 261-271. doi:10.1037/0021-9010.77.3.261
- Kemelgor, B. H. (1982). Job satisfaction as mediated by the value congruity of supervisors and their subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 3*(2), 147-160. doi:10.1002/job.4030030202
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546-553. doi:10.1037/0021-9010.74.4.546
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Astrove, S. L. (2016). Consequences of high LMX: Career mobility and success. In *The Oxford handbook of leader-member exchange*. (pp. 241-259). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991-1009. doi:10.1108/pr-01-2014-0024
- Lee, J. A. (2014). *Effects of Spiritual Leadership Behavior on Engagement and Turnover Intension through Follower's Workplace Spirituality*. (Master's degree dissertation). Sungkyunkwan University, Seoul. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T13407415>
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations, 38*(8), 781-791. doi:10.1177/001872678503800806
- 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*(6), 723-746. doi:10.1002/job.409
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In *Research in personnel and human resources management, Vol. 15*. (pp. 47-119). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *J Appl Psychol, 85*(3), 407-416.

- doi:10.1037/0021-9010.85.3.407
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 662-674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662
- Lyons, S. T. (2004). *An exploration of generational values in life and at work*. (Doctoral dissertation). Carleton University, Ottawa, Canada. Retrieved from <https://doi.org/10.22215/etd/2004-05791>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review, 66*(4), 605-618. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior, n/a-n/a*. doi:10.1002/job.658
- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader - member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 469-480. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.010>
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (S-V) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly, 28*(3), 418-437. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.008
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67-121. doi:10.1111/peps.12100
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 424-432. doi:10.1037/0021-9010.74.3.424
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2019). The relationship between leader - member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly, 70*(1), 165-189. doi:10.1007/s11301-019-00163-8
- Nahrgang, J. D., & Seo, J. (2016). How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX. In T. N. Bauer, & Erdogan, B (Ed.), *The Oxford Handbook of Leader-member Exchange* (pp. 87 - 118). New York, NY: Oxford University Press.
- Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2010). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance. *Journal of Business and Psychology, 26*(3),

- 347-357. doi:10.1007/s10869-010-9193-2
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON-ORGANIZATION FIT. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487-516. doi:10.5465/256404
- Park, S. R. (2017). *Influence of Eüty Sensitivity on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge Sharing*. (Doctoral dissertation). Sungkyunkwan University, Seoul. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T14457339>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, *37*(4), 990-1001. doi:10.5465/256608
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Roh, S. C. (2013). *The Impact of Workplace Spirituality on Organizational Effectiveness*. Sungkyunkwan University, Seoul. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T13102351> (Doctoral dissertation)
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, *48*(1), 49-71. doi:10.1080/026999499377664
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, *25*(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- 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*(3), 428-436. doi:10.1037/0021-9010.69.3.428
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view* (Vol. 1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63-113. doi:10.1016/s1048-9843(99)80009-5
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B". *The Leadership Quarterly*, *12*(4), 515-551. doi:10.1016/s1048-9843(01)00095-9
- Schyns, B. (2006). Are Group Consensus in Leader-Member Exchange (LMX) and Shared Work Values Related to Organizational Outcomes? *Small Group Research*, *37*(1), 20-35. doi:10.1177/1046496405281770

- Schyns, B., Kroon, B., & Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology, 23*(7), 772-788.
doi:10.1108/02683940810896330
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal, 35*(Dec., 1992), 1036-1056. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/256539>
- Sherman, K. E., Kennedy, D. M., Woodard, M. S., & McComb, S. A. (2012). Examining the "Exchange" in Leader - Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(4), 407-423.
doi:10.1177/1548051812442963
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader - member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1048-1057.
doi:10.1037/a0014827
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review, 22*(2), 522-552.
doi:10.5465/amr.1997.9707154068
- Steiner, D. D. (1988). Value Perceptions in Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology, 128*(5), 611-618.
doi:10.1080/00224545.1988.9922915
- Steiner, D. D., & Dobbins, G. H. (1987). *The Role of Work Values in Leader-Member Exchange*. Paper presented at the The Annual Conference of the Society for Industrial & Organizational Psychology (2nd), Atlanta, GA. Reports-Research; Speeches/Meeting Papers retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED283071>
- Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor - Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review, 6*(2), 125-142.
doi:10.1007/s11115-006-0005-0
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tisak, J., & Smith, C. S. (1994). Defending and Extending Difference Score Methods. *Journal of Management, 20*(3), 675.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.
doi:10.1177/0149206309352246
- Van Breukelen, W., Konst, D., & Van Der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and Differential Treatment on Work Unit Commitment. *Psychological Reports, 91*(1), 220-230.
doi:10.2466/pr0.2002.91.1.220
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 303-321.
doi:<https://doi.org/10.1348/096317903769647193>

Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284): Routledge/Psychology Press.

투고일자 : 2021. 05. 13

수정일자 : 2021. 11. 30

확정일자 : 2021. 12. 02

**The Effects of leader - member perception of LMX quality:
Examination of the role of work value congruence and the relationship
with member's affective commitment and turnover intention**

YoonJung Rah

YongWon Suh

Sungkyunkwan University

Unlike most leader-member exchange research based solely on members' perceptions, the purpose of this study is focusing on leader-follower mutual perceptions of LMX and how it is related to work value congruence and follower outcomes such as affective commitment and turnover intention. Furthermore, we consider organizational culture and LMX differentiation as contextual variables that influences an antecedent and consequence of mutual perception of LMX. For this study, survey was administered to employees of various companies, and both leader and follower reported their perceptions of LMX. We finally analyzed responses of 266 leader-member dyad from 60 teams of 19 companies. The results show that leader-follower work-value congruence positively related to LMX perceived by leader-member and the sequential mediating effect of mutual perception of LMX and affective commitment in the relationship between work value congruence and turnover intention. Especially, through multilevel analysis, we examined the cross-level moderating effects of contextual variables such as organizational culture and LMX differentiation on mutual perception of LMX. As expected, findings show that the positive relationship between work value congruence and LMX perceived by leader-member is strengthened in the low "performance oriented" culture compared to high performance-oriented culture. Although the result was marginally significant, we also found that the cross-level interaction effects of LMX differentiation based on leader ratings on the relationship between the leader-member mutual perception of LMX and affective commitment. This implies that high mutual perception of LMX quality increases subordinate's affective commitment when leader's differentiation is low, and it results in lower turnover intention.

Key words : Work value congruence, Leader-follower mutual perceptions of LMX, LMX agreement, Turnover intention, Affective commitment, LMX differentiation, Multi-level analysis