

상하간 교환관계의 질의 영향요인과 결과에 관한
실증연구: 육군 소대장과 소대원을 대상으로*
(An Empirical Study on the Antecedents and
Outcomes of Leader-Member Exchange Quality
in the Korean Army Platoons)

이무신, 손병호**, 김태준***

Abstract

This study examined the antecedents and outcomes of leader-member exchange (LMX) quality in the Korean Army platoons.

Although a number of studies have devoted substantial attention to the application of the LMX theory in various organizational settings, there has been no effort to verify or to apply the model to a military situation. In this paper, we tried to build an integrative LMX model to apply to the Korean army. We developed, on the basis of literature review, an integrative framework describing the factors affecting the LMX quality, LMX quality outcomes, and the moderators of LMX quality-outcomes. Then we collected data from the 404 lieutenant-soldier dyads. The analysis of the data showed that 1) interpersonal variables(perceived similarity and liking of soldier) and LMX quality were significantly related, 2) LMX quality and outcome variables(soldier's performance, job satisfaction, and morale) were significantly related, and 3) the relationship between LMX quality and soldier's performance were strongly significant when task challenge is high but nonsignificant when task challenge is low, while there were nonsignificant or weekly significant relationships between LMX quality and soldier's performance when task challenge is moderate. The results are basically coinciding with the previous research, except that, with the low challenge tasks, the LMX quality did not affect soldier's performance, which seems to be due to the directive leadership style of the lieutenants.

The theoretical and practical implications and future research directions are discussed.

* 본 논문은 세 번째 저자인 김태준의 한국과학기술원 석사학위논문을 요약, 정리한 것임.

** 한국과학기술원 산업경영학과 *** 육군소령

I. 서론

전통적인 리더쉽 이론은 리더쉽을 집단수준에서 일어나는 현상으로 가정해 왔다. 이것을 흔히 평균적 리더쉽 스타일(Average Leadership Style: ALS) 이론[7, 8]이라고 부르는데, 이 이론에 따르면 상사(리더)는 특정한 유형의 리더쉽을 자기 집단의 모든 부하에게 동일하게 행사하고 모든 부하는 이러한 상사의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 그러나 현실적으로 상사는 부하들을 똑같이 취급하지 않는다. 이에 차안한 이론이 Graen과 그의 동료들[7, 8, 16, 19, 20]에 의해 개발되고 발전된 상하간 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)¹⁾ 이론이다.

이 이론에 의하면, 한 집단의 상사는 각각의 부하에게 서로 다르게 행동하며 부하들은 자신과 상사와의 관계를 서로 다르게 지각한다. 따라서 집단내에는 부하의 수 만큼의 상하간 교환관계가 존재하며, 그 절은 낮은 절과 높은 절 사이의 연속선상에 위치하게 된다. 그리고 그 절이 차이가 나는 상하간 교환관계는 상사와 부하 양자의 행위와 지각에 큰 영향을 미친다. 따라서 이 이론에 따르면 리더쉽 연구의 주요 초점은 특정 상사-부하의 쌍, 즉 상하간 교환관계에 놓여져야 한다는 것이다.

상하간 교환관계이론의 핵심 전제는 각각의 교환관계의 질의 차이가 조직행위의 결과에 영향을 미친다는 것인데[26], 기존의 실증연구들은 이러한 교환관계의 질의 차이가 직무만족[8, 25, 27, 37], 성과 혹은 성과평가[12, 13, 19, 25, 37], 이직 및 이직의도 [19, 37], 직무문제, 상사의 민감성 및 부하에 대한 관심과 지원[5, 8, 16, 21] 등에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 또한 상하간 교환관계의 형성과정에 대한 연구는 상대적으로 그 수가 적지만, 통제

위치(Locus of Control), 성장욕구강도(Growth Need Strength)와 같은 개인특질변수[24, 30], 유사성인식(Perceived Similarity), 인구통계학적 유사성(Demographic Similarity), 같은 상하간 상호관계변수[11, 14, 26] 등이 상하간 교환관계 형성에 영향을 미치는 변수로 밝혀지고 있다.

이와같이 구미에서 상하간 교환관계에 관한 연구가 적지않게 이루어졌으나, 그 내용을 보면 상하간 교환관계의 질이나 형성에 영향을 주는 개별적인 영향변수나 그 결과로 나타나는 개별적인 결과변수를 다루고 있을 뿐, 상하간 교환관계 형성의 원인과 결과에 대한 통합적인 모형을 구축하여 실증적으로 분석한 연구는 없음을 알 수 있다. 국내에서는, 상하간 교환관계이론에 근거한 연구는 이재창[3]을 제외하고는 없으며, 상하간 교환관계이론을 군조직내의 리더쉽에 적용한 연구는 국내외에서 찾아볼 수 없다.

개별적인 상하간 교환관계는 군조직에서 특별한 의미가 있는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 군조직에서 각 개인은 중요한 전투원이고, 목표달성을 위해 필연적으로 다른 구성원들과 상호작용을 해야 하며, 그 중에서도 상급자와의 관계가 가장 큰 비중을 차지하기 때문에 상하간 교환관계는 군조직의 목표인 전투력 극대화에 직접적인 영향을 미친다. 둘째, 우리 군은 의무병 제도로서 조직자체가 병사들에게 직업적인 동기를 부여해 주지 못하기 때문에, 개별적인 소대장(상사)-병사(부하)간의 관계는 부하 개인과 조직전체에 미치는 영향이 매우 크다. 셋째, 군 구성요원의 가치관과 태도가 합리성과 개성 및 자율을 중요시하는 경향으로 변화하고 있기 때문에 [2], 종래의 획일적인 평균적 리더쉽으로 병사들의

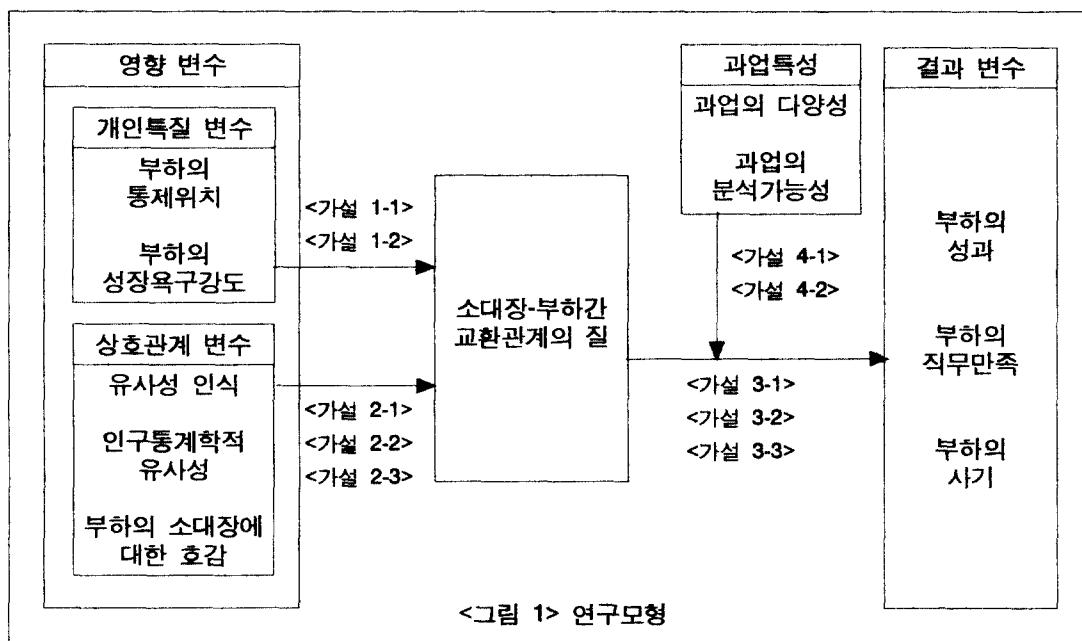
반응을 분석하는 것은 한계가 있으며, 초급장교의 안을 제시하고자 한다.
리더쉽 개발에도 비효율적이다.

본 연구는 우리나라 육군조직의 기초 단위인 소대급을 대상으로 소대장-부하간 교환관계의 형성 원인과 결과에 대한 통합적인 연구모형을 구축하고 이를 실증적으로 검토하여 그 타당성을 분석하는 것을 목적으로 수행되었다. 이를 위한 세부적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 육군의 소대장-부하간의 교환관계 형성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 둘째, 소대장-부하 별로 개별적으로 형성된 교환관계의 절은 여러 가지 조직행위의 결과에 어떤 영향을 미치는가? 셋째, 소대장-부하간 교환관계의 절과 조직행위의 결과와의 관계에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?이다. 즉, 본 연구는 이러한 연구문제들을 소대장과 부하들을 대상으로 한 실증분석을 통해 규명함으로써, 군조직에 있어서의 상하간 교환관계이론의 적용가능성을 검토하고, 구체적인 적용방

II. 연구모형 및 가설

II-1. 연구모형

<그림 1>은 본 연구의 모형을 보여주고 있다. 본 연구의 모형은 상하간 교환관계의 질에의 영향변수, 그 결과변수, 그리고 교환관계의 질과 결과변수간의 관계에 영향을 미치는 조정변수의 내용과 관계를 나타내주고 있다. 전술한 바와 같이 대부분의 기존연구는 상하간 교환관계의 질과 개별적인 영향변수 및 결과변수와의 관계만을 다루고 있는데 비해, 본 연구의 모형은 상하간 교환관계의 질의 영향변수 및 결과변수를 종체적으로 나타내주고 있기 때문에 통합적 모형이라고 할 수 있다. 연구모형에 나타나 있는 모든 변수는 상하간 교환관계이론에 관한 기존연구의 고찰과 군조직의 특성을 반영하여 선택



하였는데, 그 내용은 다음과 같다.

기존연구[9, 11, 24, 26, 30]가 밝힌 상하간 교환 관계의 질에 대한 영향변수는 크게 개인특질변수, 상하간 상호관계변수, 및 부하의 성과와 능력 등이다. 기존연구에서 밝혀진 개인특질변수로서는 통제 위치, 성장욕구강도, 외향성(Extroversion) 등이 있다. 일반조직에서와는 달리 군조직은 직무성과에 대한 외재적보상(Extrinsic Reward)이 거의 존재하지 않기 때문에 병사들은 동료나 상급자와의 대인관계를 원만히 함으로써 내적만족을 추구하는 경향이 있다. 이러한 행위는 개인특질에 의해 가장 많은 영향을 받을 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 개인특질 중 가장 대표적인 통제위치와 성장욕구강도를 영향변수로 선택하였다. 기존연구에서 밝혀진 상하간 상호관계변수로는 상하간 유사성인식과 인구통계학적 유사성, 상사에 대한 호감 등이 있다. 유사성 인식과 인구통계학적 유사성은 일반조직에서와는 달리 상하간의 일체감 형성이 강력하게 요구되는 군조직에서 상하간 교환관계 형성에 미치는 영향력이 매우 클 것으로 기대된다. 호감은 상사와 부하가 서로에 대하여 느끼는 인간적인 매력으로서 상하간의 관계가 일반조직에서와 같은 특별한 이해관계가 없는 상황에서 상하간교환관계를 형성하는데 직접적으로 영향을 미칠 것으로 판단하여 선택하였다. 비록 실제 조직의 종업원이 아닌 학생들을 대상으로 상하간 교환관계의 질의 영향요인을 조사한 실험연구[9, 11]에서 부하의 능력과 성과를 상하간 교환관계 형성의 영향요인으로 파악하고 있지만, 본 연구의 대상인 군조직에서는 병사들의 능력에 대한 평가가 이루어지지 않아 이에 대한 자료가 없기 때문에 부하의 능력을 영향변수에서 제외하였다. 또한 상하간 교환관

계에 관한 대부분의 연구[5, 8, 12, 13, 16]에서는 부하의 성과를 상하간 교환관계의 질의 결과변수로 고려하고 있다. 그러므로 본 연구에서도 부하의 성과를 영향변수로 고려하지 않고 결과변수로 다루고자 한다.

기존연구[5, 8, 12, 13, 16, 19, 25, 27, 32, 37]가 밝힌 상하간 교환관계의 질의 결과변수는 크게 성과²⁾, 직무태도 및 행위, 그리고 리더쉽 행위 등으로 구분된다. 먼저 성과에 있어서 기존연구[8, 13, 25]는 상사와의 교환관계의 질이 높은 부하가 그렇지 못한 부하보다 성과가 높다는 것을 보여주고 있는데, 특히 일반조직에 비해 외재적 보상의 동기부여 효과가 적은 군조직에서는 상하간 교환관계의 질이 부하의 성과향상에 중요한 동기부여 요인이 될 가능성이 크다고 판단하여 결과변수로 선택하였다. 결과변수로서 기존연구에서 밝혀진 직무태도 및 행위는 직무만족, 이직 및 이직의도, 역할행위에 투여하는 시간과 에너지의 양, 부하의 영향력 및 의사결정 참여정도 등이 있다. 본 연구에서는 대부분의 기존연구에서 가장 중요한 결과변수로 취급하고 있는 직무만족을 결과변수로 선택하였으며, 병사에 대한 외재적보상과 병사의 의사결정에의 참여가 거의 없는 것이 군조직의 특성이므로, 부하가 자신의 역할행위에 투여하는 시간과 에너지의 양과 부하의 영향력 및 의사결정 참여정도 등은 별 의미가 없을 것으로 판단하여 제외하였다. 이직 및 이직의도는 의무병 제도를 사용하는 우리 군 특성에 맞지 않아서 제외하였다. 또한 비록 기존연구에서 고려되지는 않았지만, 군조직의 특수성을 고려하여, 자신의 회생을 고려하지 않고 공동의 목적을 달성하기 위하여 최선의 노력을 다하는 무형의 정신적인 힘인[1] 병사들의 사기를

결과변수로 선택하였다.

상하간 교환관계의 질에 대한 개념이 아직 명확하게 정의되어 있지 않은 시기에 이루어진 연구[8, 16, 21]에서는 상사의 부하에 대한 관심과 지원, 그리고 부하의 직무문제에 대한 지도행위 등과 같은 리더쉽 행위 변수들이 결과변수로 다루어지고 있으나, 1980년대에 들어오면서부터 결과변수로 고려되지 않고 있다. 이는 상하간 교환관계이론에 관한 연구가 활발히 진행되면서 상하간 교환관계의 질의 개념적 정의 내에 이러한 리더쉽 행위들이 포함되어 있기 때문인 것으로 판단된다[10]. 그러므로 본 연구에서도 리더쉽 행위변수들을 제외하였다.

마지막으로 기존연구에서는 상하간 교환관계의 질과 결과변수간의 관계에 영향을 미치는 조정변수로서 부하들의 개인적인 특질과 과업특성 등이 언급되었는데[15, 19], 본 연구에서는 실증연구[15]를 통해 밝혀진 과업특성(과업의 다양성(Variety)과 과업의 분석가능성(Analyzability)³⁾)을 검토하였다.

모든 행위를 포함하는데, 상하간 교환관계이론은 이러한 협상행위를 높은 상하간 교환관계의 질을 나타내는 하나의 특성으로 간주하고 있다[30]. 은행을 대상으로 실시한 Kinicki & Vecchio의 연구[24]는 내재자가 외재자보다 상사와 부하간 교환관계의 질이 좋은 내부그룹에 더 많이 속하는 것을 보여주고 있는데, 군조직에서도 마찬가지로 내재자가 외재자보다 군생활에 보다 적극적이며 소대장과의 관계를 좋게 유지하려 할 것으로 판단된다.

성장욕구강도는 개인이 자신의 성장과 발전에 대하여 바라는 정도로 정의되는데[22], Graen & Scandura [20]는 높은 성장욕구강도를 가진 개인은 상사가 부여하는 추가적인 임무를 받아들이는데 적극적이며, 이러한 태도는 상하간 교환관계의 질을 좋게 하는데 기여한다고 밝혔다. 군조직에서 성장욕구가 강한 병사는 비록 외재적 보상이 거의 없는 상황에서도 상사의 지시와 추가적인 임무부여에 적극적으로 응하며, 이러한 기질은 상호 신뢰를 놓고, 결과적으로 소대장과의 좋은 관계를 형성하는데 기여할 것으로 추측된다.

II-2. 연구가설

(1) 상하간 교환관계의 질과 영향변수와의 관계

가. 개인특질변수와 상하간 교환관계의 질 사이의

관계

통제위치는 행위의 결과에 대하여 자신이 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도로 정의되는데[31], 이러한 믿음 정도가 강한 내재자(Internal)는 믿음 정도가 약한 외재자(Externals)보다 진취적이고 창의적인 행위를 통하여 자기 자신의 성과를 향상시키려고 하는 경향이 더 강하다[34]. 이러한 진취적이고 창의적인 행위는 업무에 관해서 상사와 협상을 시도하는

이상의 논의를 바탕으로 부하의 개인특질과 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1-1: 부하의 통제위치와 소대장-부하간 교환관계의 질은 정의 관계를 갖는다.
즉, 부하의 통제위치가 내재적일수록 소대장-부하간 교환관계의 질은 높아진다.

가설 1-2: 부하의 성장욕구강도와 소대장-부하간 교환관계의 질은 정의 관계를 갖는다.

나. 상하간 상호관계변수와 상하간 교환관계의 질 간의 관계

상하간 유사성인식은 상사(부하)가 태도, 성격, 가치관, 등에 있어서 부하(상사)와 비슷하다고 느끼는 정도를 말한다[35]. 유사(Similarity)-매력(Attraction) 이론[4]에 의하면 상사-부하 상호간의 유사성인식은 서로에 대한 매력을 증가시키게 되는데, 이러한 상사-부하 상호간의 매력도가 높으면 상하간 교환관계의 질이 높아지게 된다[26]. Liden et al. [26]은 상하간 교환관계 형성과정에 대한 종단적 연구를 통해 부하가 초기접촉에서 가지는 상사와의 유사성인식은 상하간 교환관계의 질에 긍정적 영향을 미친다는 것을 보여주고 있는데[26], 군조직에 있어서도 이러한 유사성인식은 병사와 소대장사이에 갈등이 발생할 가능성을 줄여주기 때문에 소대장-부하간 교환관계의 질과는 정의 관계가 있을 것으로 추측된다.

상하간 인구통계학적 유사성은 나이, 성별, 교육 수준, 근무년수와 같은 인구통계학적 특징에서의 유사성을 의미한다[35]. 유사성인식과 마찬가지로 상하간 인구통계학적 유사성은 상하간의 매력도를 증가시킴으로써 상하간 교환관계의 질에 정의 영향을 미치게 되는데[14, 26], 군조직에서도 인구통계학적 유사성이 소대장-부하간의 교환관계의 질에 많은 영향을 미칠 것으로 판단된다.

서로에 대한 호감은 개인간 관계를 설명하는 중요한 요소이다. 이러한 호감은 상하간 교환관계의 형성에 중요한 역할을 한다[10]. 실험실연구와 현장 연구를 병행해서 실시한 Wayne & Ferris의 연구[38]에서는 호감과 상하간 교환관계의 질과의 상관관계가 0.74와 0.73으로 높게 나타나고 있고, 대학을

대상으로 종단적인 연구를 실시한 Liden et al.의 연구[26]에서도 호감은 상하간 교환관계 형성에 큰 영향을 미치고 있음을 보여주고 있는데, 이러한 호감은 인간관계가 중요시되는 군조직에 있어서 상하간의 관계를 직접적으로 설명해 줄 수 있을 것으로 추측된다.

이상의 논의를 바탕으로 소대장-부하간 상호관계 변수와 소대장-부하간 교환관계의 결과의 관계에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 2-1: 유사성인식과 소대장-부하간 교환 관계의 질은 정의 관계를 갖는다.
가설 2-2: 소대장-부하간 인구통계학적 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질은 정의 관계를 갖는다.
가설 2-3: 부하의 소대장에 대한 호감과 소대장-부하간 교환관계의 질은 정의 관계를 갖는다.

(2) 상하간 교환관계의 결과 결과변수와의 관계

Graen & Cashman[16]은 상하간 교환관계의 질이 좋은 부하는 그렇지 못한 부하보다 상사로부터 더 많은 지원(예를들면, 정보, 상호작용, 개인적 관심 등)을 제공받기 때문에 높은 성과를 보인다고 주장하였다. 객관적인 자료를 통해 성과를 측정한 Vecchio & Gobbel의 연구[37]를 제외한 다른 기존 연구[8, 12, 13, 25]는 상하간 교환관계의 질이 부하의 성과(상사에 의한 주관적인 성과평가)에 정의 영향을 미친다는 것을 보여주고 있는데, 특히 다른 조직에 비해 외재적보상의 동기부여 수단이 거의 없는 군조직에서는 소대장-부하간 교환관계의 질이 부하

의 성과향상에 중요한 요인이 될 가능성성이 크다.

많은 연구[5, 8, 18, 19, 27, 37]가 상하간 교환관계의 질과 직무만족 간에 정의 관계가 있음을 보여주고 있는데, 이는 상하간 교환관계의 질이 좋은 부하가 그렇지 못한 부하보다 상사로부터 자신의 직무관련 행위에 대해 보다 많은 관심과 지원을 받기 때문인 것으로 판단된다. 의무병제도를 택하고 있고, 외재적보상의 동기부여 수단이 별로 없는 우리나라 군조직에서 상하간 교환관계의 질이 군생활의 만족도에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 판단된다.

비록 상하간 교환관계의 질과 병사의 사기 간의 관계를 조사한 연구는 없지만, 우리나라 군 특성상 병사의 사기는 상하간 교환관계의 질에 큰 영향을 받을 것으로 추측된다.

이상의 논의를 바탕으로 소대장-부하간 교환관계의 질과 결과변수와의 관계에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

- 가설 3-1: 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과는 정의 관계를 갖는다.
- 가설 3-2: 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 직무만족은 정의 관계를 갖는다.
- 가설 3-3: 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 사기는 정의 관계를 갖는다.

(3) 상하간 교환관계의 질과 결과변수 간의 관계의 조정

상하간 교환관계의 질과 부하의 성과간의 관계를 검토한 대부분의 기존연구는 부하의 성과를 측정하기 위해 부하 성과에 대한 상사의 주관적인 평가를 사용하고 있는데, 많은 연구가 상하간 교환관계

의 질과 부하의 성과와의 사이에 일관되게 정의 관계가 있음을 보여주고 있다[10]. 그러나, 상사와 좋은 교환관계를 형성하고 있는 부하가 실제로 훌륭한 성과를 내기 때문에 좋은 평가를 받는 것인지, 아니면 상사가 좋은 교환관계를 유지하기 위하여 좋은 교환관계를 형성하고 있는 부하를 높게 평가하는 것인지는 명확하지 않다[6]. 이것은 부하의 객관적 성과와 상하간 교환관계의 질과는 관계가 없다는 연구 결과[37]가 있기 때문에 논쟁거리가 된다[13, 15]. 즉, 상하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계는 아직 명확하지 않으며, 이러한 불명확성을 해결하기 위해서는 여러가지 조정변수들을 고려해야 한다[15]. 이러한 조정변수로서 실증연구에서 밝혀진 것 중 대표적인 것은 부하의 과업특성이다[15].

Dunegan et al. [15]은 상하간 교환관계의 질과 상사에 의해 주관적으로 평가되는 부하의 성과와의 관계는, 과업의 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 경우(과업에 대한 도전감이 높은 경우)와 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 경우(과업에 대한 도전감이 낮은 경우)에 과업의 다양성과 분석가능성이 둘 다 높거나 낮은 경우(과업에 대한 도전감이 중간인 경우)보다 강하게 나타난다는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 이 이유에 대해 Dunegan et al. [15]은 다음과 같이 설명하고 있다. 즉, 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 일상적인 과업을 수행하는 상황의 경우, 즉 과업의 도전성이 낮은 경우, 지시적인 상사는 부하에게 너무 과중한 부담감을 주게 되어 오히려 부하의 성과를 하락시킬 수 있다. 그러나, 일상적이고 비도전적인 과업을 수행하는 경우, 그 부하는 상사의 후원 및 고려행위를 요구한다[23]. 이러한 후원 및 고려 행위는 높은 상하간 교환관계의 질

을 나타내주는 특성 중 일부분이기 때문에, 상하간 교환관계의 질이 높은 부하가 그렇지 않은 부하보다 성과가 높다. 또한, 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 비일상적인 과업을 수행하는 상황의 경우, 즉 과업에 대한 도전감이 높은 경우, 상사와의 교환관계의 질이 높은 부하는 상사로부터 비일상적인 문제를 해결하는데 도움이 되는 조언이나 지도를 많이 받기 때문에 상사와의 교환관계의 질이 낮은 부하보다 성과가 높다. 그러나, 다양성과 분석가능성이 둘다 높거나 낮은 과업을 수행하는 경우, 즉 과업에 대한 도전감이 중간인 경우, 부하가 다루기에 적당한 정도의 비일상성과 불확실성이 존재하게 된다. 이런 경우 부하는 자기 스스로 과업을 수행하겠다는 도전감이 생기고 이러한 도전감이 성과를 높이는데 하나의 동기부여 요인으로 작용하게 된다. 즉, 이런 상황에서는 과업특성 자체가 성과에 영향을 미치며 상하간 교환관계의 질은 부하의 성과에 별 영향을 미치지 못하게 된다[15]. 이러한 논리는 부하의 성과뿐 아니라 직무만족과 상하간 교환관계의 질 간의 관계에서도 그대로 적용될 수 있다[15]. 우리나라 육군은 다양한 병과(예를들면 보병, 포병, 기갑, 공병, 통신, 행정 등)로 구성되어 있고 같은 병과인 경우에도 부대의 위치(전방/후방)에 따라 각 부대의 소대원들의 과업특성이 다양하게 나타난다. 그러므로 소대장-부하간 교환관계의 질과 결과변수(부하의 성과와 직무만족)간의 관계에 대한 과업특성의 조정역할을 검증하기 위한 좋은 연구대상이 된다.

이상의 논의를 바탕으로 소대장-부하간 교환관계의 질과 결과변수와의 관계에 대한 과업특성의 조정역할에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 4-1: 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 정의 관계는 과업의 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 경우 및 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 경우에 과업의 다양성 및 분석가능성이 둘다 높거나 낮은 경우보다 더 강하게 나타난다.

가설 4-2: 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 직무만족과의 정의 관계는 과업의 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 경우 및 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 경우에 과업의 다양성 및 분석가능성이 둘다 높거나 낮은 경우보다 더 강하게 나타난다.

III. 연구방법

III-1. 표본의 구성 및 특성

본 연구의 모집단은 육군의 소대급 부대이며, 설문대상은 모집단의 소대장과 소속 부하들이다. 표본은 군대본연의 특수성이 강한 전투병과(보병, 포병, 기갑, 공병, 통신)를 대상으로 하였으며, 또한 전/후방 부대가 적절히 포함되도록 선정하였다. 설문서는 무작위적으로 선정한 각 표본 소대별로 소대장 1명과 계급별 부하 1명씩 4 명을 1 쌍으로 하여(총 배포하였는데, 그 중 소대장용 101부와 소대원용 404부(404개 쌍⁴⁾)가 회수되었다. 설문서의 배포는 먼저 각 소대장에게 연구의 목적을 설명한 후 그들에게 소대장이 답할 설문서를 배포하고 자기 소대에서 계급별로 1명씩 4명을 무작위적으로 추출하게 하여 그들에게 소대원이 답할 설문서를 배포하였다. 설문

서 작성시 소대장과 부하들은 설문서 내용 및 측정에 대한 어떤 의사소통도 발생하지 않게 하였다. <표 1>은 회수된 표본의 인구통계학적 특징을 보여주고 있다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 분포

소대장(N=101)				부하(N=404)			
	변수명	표본수	구성비 (%)		변수명	표본수	구성비 (%)
계급	소위	39	41.5	7	이병	107	26.6
	중위	55	58.5		일병	93	23.1
학력	전문대 졸	7	7.6		상병	102	25.4
	대학원재/졸 이상	1	1.1		병장	100	24.9
	대학원재/졸 이상	84	91.3	9	고졸	180	45.3
	대학원재/졸 이상	1	1.1		전문대재/졸	90	22.7
나이	22세이하	12	12		대학재/졸이상	124	31.2
	23세	26	26		대학원재/졸이상	3	0.8
	24세	39	39	1	20세이하	89	22.6
	25세	14	14		21세	142	36
	26세 이상	9	9		22세	115	29.2
근무기간	6개월이하	44	43.6	0	23세	38	9.6
	7-12개월	19	18.8		24세이상	10	2.6
	13-18개월	34	33.6		6개월이하	86	24.9
	19개월이상	4	4		7-12개월	94	27.3
(주) 1): 각 변수의 설문항목에 대한 응답자의 무응답으로 인해 분석에서 제외한 표본(missing data)의 수를 의미함.				13-18개월			
				19개월이상			

III-2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

(1) 개인특질 변수

통제위치는 Rotter의 척도[31]를 축소한 Valecha의 11개 항목[36]으로 부하들을 대상으로 측정하였다. 각 항목은 보다 내재적 통제위치를 갖는 사람의 대표적인 특징과 보다 외재적 통제위치를 갖는 사람의 대표적인 특징을 나타내주는 두 개의 비교문항으로 구성되어 있는데, 응답자들에게 이 중 하나를 선택하게 하였다. 응답자들이 내재적 통제위치를 갖는 사람의 대표적인 특징을 나타내주는 문항을 선택한 경우에는 “1”을, 그렇지 않은 경우에는 “0”으로 코딩한 후, 모든 항목에 대해 합산한 값을 구하여 사용하였다. 그러므로 이 값이 클수록 부하의 통제위치가 내재적임을 의미한다. 항목분할 측정치의 신뢰도(Split-Half Reliability)는 0.65로 나타났다.

성장욕구강도는 Hackman & Oldham의 12개 항목[22]으로 부하들을 대상으로 측정하였다. 각 항목은 성장욕구강도를 나타내주는 가상적인 직업의 특징과 친교나 직업안전과 같은 다른 욕구를 나타내주는 가상적인 직업의 특징을 묘사하는 두 개의 비교문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 각각의 비교문항에 대한 상대적인 선호도를 7점 척도⁵⁾로 측정한 후, 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하의 성장욕구강도가 강하다는 것을 의미한다. 이 측정지표는 그 성격상 Cronbach Alpha 신뢰도를 구하는 것이 부적절하다 [30]. 그러나 Graen et al.의 연구[19]에서 이 지표의 동일도구 2회측정 신뢰도(Test-Retest Reliability)는 0.65로 나타나고 있다.

(2) 상하간 상호관계변수

상하간 상호관계변수들은 Liden et al. [26]과 Turban & Jones [35]의 측정지표를 사용하여 측정하였다. 먼저 유사성인식은 소대장-부하간 사물에 대한 관점, 가치관, 업무습관, 문제를 접근해 나가는 방법, 문제를 분석하는 방법 그리고 문제의 해결방법에서의 유사성을 묻는 6개 항목을 리커트(Likert) 7점척도로 부하들을 대상으로 측정한 후 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 유사성인식이 크다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.91로 나타났다.

인구통계학적 유사성을 측정하기 위해 본 연구에서는 소대장과 부하의 나이, 교육수준(학력), 근무기간을 측정하였는데, <표 1>에 나타나 있는 것처럼 소대장과 부하들의 나이 차이가 그리 크지 않기 때문에 나이의 유사성은 제외하고, 교육수준과 근무기간의 유사성을 분석하였다. 교육수준은 병사의 경우 고졸은 “1”, 전문대재/졸은 “2”, 대재/졸은 “3”, 대학원재/졸 이상은 “4”로 코딩하였다. 소대장의 경우는 우리 군의 특성상 고졸이 없기 때문에 전문대졸은 “2”, 대졸은 “3”, 대학원재/졸 이상은 “4”로 코딩하였다. 근무기간은 소대장과 부하의 복무기간을 개월수로 측정하였다. 소대장-부하 쌍의 교육수준의 유사성과 근무기간의 유사성은 소대장과 부하의 최종학력과 근무기간 차이의 절대값으로 측정하였다. Liden et al. [26]과 Turban & Jones [35]의 측정방법을 이용하여, 인구통계학적 유사성은 교육수준의 유사성과 근무기간의 유사성의 값을 각각의 표준편차로 나눈 후 합친 값으로 측정하였고, 값이 클수록 인구통계학적 유사성이 크도록 역으로 바꾼 값을 사

용하였다.

부하의 소대장에 대한 호감은 소대장과 부하간 상호 좋아하는 정도로서 Liden et al. [26]이 사용한 2항목을 리커트 7점척도로 부하를 대상으로 측정하였다. 각 항목은 소대장의 인간적인 매력과 소대장과의 우정을 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하의 소대장에 대한 호감 정도가 크다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.86으로 나타났다.

(3) 소대장-부하간 교환관계의 질

소대장-부하간 교환관계의 질은 Graen et al. [19]의 7개 항목을 리커트 7점척도를 사용하여 부하를 대상으로 측정하였는데, 각 항목은 소대장에 대한 만족, 소대장에 대한 신뢰, 소대장이 부하의 문제 및 욕구에 대해 가지는 관심, 소대장이 부하의 잠재 능력에 대해 가지는 이해, 소대장이 부하에 대해 가지는 희생정신, 소대장이 공식적으로 부여된 권한 이의의 수단을 사용하여 부하를 도와주는 정도 그리고 소대장과의 관계의 효과성을 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하관점에서의 소대장-부하간 교환관계의 질이 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.88로 나타났다.

(4) 결과변수

부하의 성과는 Graen et al. [18]의 '부하 성과평가 양식'에 나타난 6항목을 리커트 7점척도를 사용하여 소대장으로 하여금 자신의 4명의 부하에 대하여

여 각각의 성과를 측정하게 하였는데, 각 항목은 부하의 업무수행의 신뢰성, 업무수행의 세밀함, 계획성, 노하우 및 판단력, 현재의 전반적인 성과, 및 기대되는 미래 성과를 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 각 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하의 성과가 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.91로 나타났다.

직무만족은 Smith et al. [33]의 직무만족 측정 지표를 사용하였는데, 이것은 직무자체, 상사, 급여, 동료 및 승진기회에 대한 만족도를 묻는 5개 항목으로 구성되어 있다. 본 연구는 군조직의 특수성(병사의 경우 승진기회의 의미가 일반조직 구성원이나 장교의 경우와는 현격히 다름)을 고려하여 승진기회에 대한 만족도를 제외한 나머지 4개 항목을 리커트 7점척도로 부하를 대상으로 측정한 후 항목별 응답치들의 평균값을 구하여 분석에 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하의 직무만족도가 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.73으로 나타났다.

사기는 김지호 [1]의 9개 항목을 리커트 7점척도를 사용하여 부하를 대상으로 측정하였다. 각 항목은 소대장의 리더쉽과 통찰력에 대한 만족, 소대를 위해 매사에 적극적인 정도, 능력과 임무완수에 상응하는 인정을 받는 정도, 소대의 단결력에 대한 자부심, 교육훈련과 전투력에 대한 자부심, 오락시설과 복지제도에 대한 만족, 군생활이 자신의 잠재적인 재능을 발견할 수 있는 기회를 제공한 정도, 군생활의 어려움, 및 소대내의 개개인의 의견이 소대장에게 잘 전달되는 정도에 대해 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 항목별 응답치들의 평균값

을 구하여 분석에 사용하였는데, 이 값이 클수록 부하의 사기가 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.85로 나타났다.

(5) 과업특성

과업특성은 Withey et al. [40]이 구분한 과업의 다양성과 분석가능성으로 부하들을 대상으로 측정하였다. 과업의 다양성은 5항목을 리커트 7점척도로 측정하였는데, 각 항목은 과업의 단순성, 반복성, 매일 똑같은 과업을 수행하는 정도, 소대특성상 반복적인 과업을 수행하도록 되어 있는 정도, 및 동일한 과업에서 동일한 수행방식으로 대부분의 시간을 보내는 정도를 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 항목별 응답치의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 과업의 다양성이 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.85로 나타났다. 과업의 분석가능성은 4항목을 리커트 7점 척도로 측정하였는데, 각 항목은 과업내용 중 중요한 부분에 대해 그 수행방법이 잘 정의되어 있는 정도, 세부적인 문제까지도 그 해결방법이 잘 정의되어 있는 정도, 과업의 단계별 수행절차가 잘 정의되어 있는 정도, 및 과업의 수행시 기존의 방법과 절차에 의존하는 정도를 묻는 내용으로 구성되어 있다. 분석시에는 항목별 응답치의 평균값을 구하여 사용하였는데, 이 값이 클수록 과업의 분석가능성이 높다는 것을 의미한다. Cronbach Alpha 신뢰도는 만족수준인 0.79로 나타났다.

IV. 연구결과

<표 2>는 변수들의 평균, 표준편차 및 단순상

관관계를 보여주고 있다.

<표 2>에 나타난 변수들간의 단순상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 소대장-부하간 교환관계의 질은 부하의 통제위치, 유사성인식, 및 소대장에 대한 호감과 유의한 정의 관계가 있다. 그러나 인구통계학적 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질은 유의한 부의 관계가 있으며, 부하의 성장욕구강도와 소대장-부하간 교환관계의 질과의 상관관계는 유의하지 않는 것으로 나타나고 있다. 인구통계학적 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질 간의 유의한 관계의 방향은 가설에서 제시한 것과는 반대로 나타나고 있는데, 이를 보다 자세히 분석해보기 위하여 소대장-부하간 교육수준의 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질 간의 상관관계와 소대장-부하간 근무기간의 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질 간의 상관관계 분석을 하였다. 분석결과, 교육수준의 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질은 유의한 부의 관계가 있으나($r=-0.17$, $p<0.001$), 근무기간의 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질과의 상관관계는 유의하지 않았다. 이와같은 결과는 본 연구의 표본에서 소대장의 대부분은 대졸이며 병사는 고졸이 가장 많다는 점을 고려해 볼 때(<표 1> 참조), 고졸 병사들이 대졸 소대장과의 교환관계를 좋게 생각하고 있다는 것을 나타내주고 있는데, 이는 일반조직과는 달리 군조직에서는 상하간 교육수준의 차이가 상하간 괴리감이나 갈등이 발생하는 원인이 되지 않는다는 것을 의미한다.

소대장-부하간 교환관계의 질과 결과변수들과의 상관관계를 살펴보면, 소대장-부하간 교환관계의 질과 성과, 직무만족, 및 사기와는 유의한 정의 관계가 있다.

<표 2> 변수의 평균, 표준편차 및 단순상관관계
(Pearson Correlation)

변수	표 본 수 (n) ¹	표 평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 소대장-부하간 교환관계의 질	395	4.42	1.06										
2. 부하의 통제위치	400	6.00	2.23	0.11*									
3. 부하의 성장욕 구강도	390	4.37	0.62	-0.06	0.16**								
4. 유사성인식	395	3.70	1.09	0.57***	0.07	-0.03							
5. 인구통계학적 유사성	338	-2.64	1.44	-0.18**	0.04	0.14*	-0.17**						
6. 부하의 소대장 에 대한 호감	396	4.84	1.36	0.63***	0.09	0.07	0.51***	-0.12*					
7. 부하의 성과	394	4.88	4.88	0.19***	-0.01	0.02	0.15**	-0.19***	0.48***				
8. 부하의 직무만족	396	4.59	1.04	0.60***	0.20***	-0.03	0.43***	-0.27***	0.50***	0.11*			
9. 부하의 사기	396	4.49	1.02	0.62***	0.18***	-0.04	0.46***	-0.21***	0.48***	0.18***	0.78***		
10. 과업의 다양성	389	4.22	1.27	0.33***	0.20***	0.00	0.23***	-0.15**	0.22***	0.08	0.39***	0.45***	
11. 과업의 분석가능성	387	3.80	1.05	0.09	0.22***	0.07	0.07	0.00	0.09	-0.08	0.26***	0.26***	0.02

(주) 1): 각 변수의 설문항목 중 한 항목이나 여러 개의 항목에 대해 응답자가 응답을 하지 않아 누락된 표본(missing data)을 제외하고 분석에 사용한 표본의 수를 의미함.

*: p<0.05; **: p<0.01; ***: p<0.001

<표 3>은 가설 1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 및 2-3에 대한 추가적인 검증을 위해 실시한 다중회귀분석 결과를 보여주고 있는데, 이는 상관관계 분석결과 소대장-부하간 교환관계의 질과 유의한 관계가 없는 것으로 나타난 부하의 성장욕구강도는 제외하고 분석한 결과이다.

<표 3> 소대장-부하간 교환관계의 질과 영향변수간의 관계(다중회귀분석, n=329¹⁾)

종속 변수	독립 변수(β)				F 값	df	R^2
	부 하 의 통 제 위 치	유 사 성 인 식	인구 통 계 학 적 유 사 성	부 하 의 소 대 장 에 대 한 호 감			
교환 관계 의 질	0.02	0.32***	-0.05	0.35***	76.48***	4,324	0.49

(주) 1): 각 변수의 설문항목 중 한 항목이나 여러 개의 항목에 대해 응답자가 응답을 하지 않아 누락된 표본(missing data)을 제외하고 분석에 사용한 공통적인 표본의 수를 의미함.

*: p<0.05; **: p<0.01; ***: p<0.001

분석결과를 살펴보면, 소대장-부하간 교환관계의 질과 영향변수간의 회귀분석결과는 전체적인 모형이 유의하며($F=76.48$, $p<0.001$), 유사성인식과 부하의 소대장에 대한 호감이 유의한 영향변수로 나타나고 있지만, 부하의 통제위치와 인구통계학적 유사성은 회귀계수(β)가 유의하지 않게 나타나고 있다. 이상의 다중회귀분석 결과와 상관관계 분석결과는

가설 2-1(유사성인식과 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계)과 2-3(부하의 소대장에 대한 호감과 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계)을 지지해 주고 있으며, 가설 1-1(부하의 통제위치와 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계), 1-2(부하의 성장욕구강도와 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계), 및 가설 2-2(인구통계학적 유사성과 소대장-부하간 교환관계의 질과의 관계)를 기각하고 있다. 또한 유사성인식과 호감이 소대장-부하간 교환관계의 질의 중요한 영향변수가 된다는 것을 보여주고 있다.

이와같이 소대장-부하간 교환관계의 질에 소대장이나 부하의 개인특성보다는 소대장과의 직접적인 상호관계가 더 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데, 이는 다음과 같이 해석할 수 있다. 개인이 속해 있는 조직의 여전이 각 개인이 수행하는 업무의 자율성을 많이 보장해주고 개인의 흥미와 동기를 유발할 수 있는 업무가 각 개인에게 주어질 수 있는 경우, 내재자는 자신의 업무를 위해 상사와 보다 많은 접촉을 가지려고 하며 성장욕구가 강한 사람들은 상사의 추가적인 업무지시를 적극적으로 받아들일 가능성이 크다. 그러므로 통제위치나 성장욕구강도와 같은 개인특질은 이러한 여전이 조직내에 마련될 때가 그렇지 않을 때 보다 상사와의 교환관계 형성에 더 많은 영향을 줄 가능성이 크다. 그러나, 일반조직과는 달리 군조직, 특히 하부조직인 소대에서는 이러한 여전이 마련될 가능성이 매우 적기 때문에 개인특질보다는 소대장과의 직접적인 상호관계가 소대장과의 교환관계 형성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 판단된다.

<표 4>는 가설 3-1, 3-2, 및 3-3에 대한 추가적인 검증을 위해 실시한 단순회귀분석 결과를 보여주

고 있다.

<표 4> 소대장-부하간 교환관계의 질과 결과변수간의 관계(단순회귀분석, n=387¹⁾)

종속 변수	독립 변수(β)			
		F 값	df	R ²
부하의 성과	0.21**	16.51***	1,385	0.04
부하의 직무만족	0.59***	217.09**	1,385	0.36
부하의 사기	0.60***	241.04***	1,385	0.39

(주) 1): 각 변수의 설문항목 중 한 항목이나 여러 개의 항목에 대해 응답자가 응답을 하지 않아 누락된 표본(missing data)을 제외하고 분석에 사용한 공통적인 표본의 수를 의미함.

*: p<0.05; **: p<0.01; ***: p<0.001

분석결과를 살펴보면, 세 가지 결과변수와 소대장-부하간 교환관계의 질과의 회귀모형은 모두 유의하다. 소대장-부하간 교환관계의 질은 성과, 직무만족, 및 사기 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 상관관계 분석결과와 일치하고 있다. 이상의 단순회귀분석 결과와 상관관계 분석결과는 가설 3-1, 3-2, 및 3-3을 모두 지지해주고 있다. 이와같은 결과는 일반조직과 마찬가지로 군조직에서도 상사와 부하간 교환관계의 질이 부하의 성과, 직무만족, 및 사기에 중요한 영향요인이 된다는 것을 확인해준다.

가설 4-1과 4-2를 검증하기 위해 과업의 다양성과 분석가능성을 중앙값 (Median)을 기준으로 2x2

셀의 하위집단으로 나눈 후 각 하위집단내에서 회귀분석을 실시하였는데[15], 그 분석결과는 <그림 2>에 제시되어 있다.

먼저 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과 간의 관계는 과업에 대한 도전감이 높은 상황(과업의 다양성이 높고 분석가능성은 낮은 경우)을 나타내는 제 1상한에서 가장 유의한 결과를 보였다 ($F=12.61$, $p<0.001$, $R^2=0.12$). 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 낮아서 중간 정도의 불확실성과 도전감이 존재하는 상황(제 2상한)에서도 약한 유의적인 관계를 나타내었으며($F=4.75$, $p<0.05$, $R^2=0.05$), 다양성이 높고 분석가능성이 높아서 제 2상한에서와 마찬가지로 보통 수준의 불확실성과 도전감이 존재하는 상황(제 4상한)에서는 비유의적인 관계를 보였다. 지금까지의 분석결과는 가설 4-1을 지지해주고 있다. 그러나 다양성이 낮고 분석가능성이 높아서, 즉 일상적인 과업이므로, 도전감이 낮은 상황(제 3상한)에서는 가설 4-1과는 달리 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과 간의 관계는 비유의적으로 나타나고 있다. 즉, 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 아주 일상적이고 쉬운 과업을 수행하는 경우 소대장-부하간 교환관계의 질은 부하의 성과에 별 영향을 미치지 못한다는 것이다. 이 결과는 기존 연구[15] 결과와는 상반되는 것인데, 이는 다음과 같은 측면에서 해석될 수 있다.

즉, 다양성이 낮고 분석가능성이 높은 일상적이고 비도전적인 과업을 수행하는 상황에서 높은 상하간 교환관계의 질을 나타내주는 특성 중 일부분인 상사의 후원 및 고려행위는 부하의 성과향상에 도움을 주지만, 지시적인 상사는 부하에게 과중한 부담감을 주게 되어 부하의 성과 향상에 도움을 주지 못할 가

낮음 ↑	<u>과업에 대한 도전감이 중간인 경우(제 2상한)</u>		<u>과업에 대한 도전감이 높은 경우(제 1상한)</u>			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
분석 가능성 성	부하의 성과	: 4.77	1.12	부하의 성과	: 5.01	1.13
	부하의 직무만족	: 4.08	0.93	부하의 직무만족	: 4.73	0.99
	소대장-부하간			소대장-부하간		
	교환관계의 질	: 4.06	1.06	교환관계의 질	: 4.51	1.03
		$F=4.75^*$, $R^2=0.05$, $n=90$		$^1F=12.61^{***}$, $R^2=0.12$, $n=95$		
		$F=17.79^{***}$, $R^2=0.17$, $n=90$		$^2F=65.76^{***}$, $R^2=0.41$, $n=96$		
높음 ↓	<u>과업에 대한 도전감이 낮은 경우(제 3상한)</u>		<u>과업에 대한 도전감이 중간인 경우(제 4상한)</u>			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
	부하의 성과	: 4.73	1.04	부하의 성과	: 5.04	1.10
	부하의 직무만족	: 4.54	0.95	부하의 직무만족	: 5.00	1.00
	소대장-부하간			소대장-부하간		
	교환관계의 질	: 4.23	0.97	교환관계의 질	: 4.88	0.90
높음		$F=0.02$, $R^2=0.00$, $n=88$		$F=0.36$, $R^2=0.01$, $n=88$		
		$F=29.38^{***}$, $R^2=0.25$, $n=90$		$F=47.01^{***}$, $R^2=0.35$, $n=89$		
낮음	<————		다양성	—————>		
높음						

- (주): 1) 소대장-부하간 교환관계의 질과 부
하의 성과 간의 회귀분석 결과
2) 소대장-부하간 교환관계의 질과 부
하의 직무만족 간의 회귀분석 결과
*: $p<0.05$: **: $p<0.01$: ***: $p<0.001$

<그림 2> 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하
의 성과 및 직무만족과의 관계(하위
집단내에서의 회귀분석)

능성이 있는데[29], 바로 군조직에서는 다른 어느 조직보다도 엄격한 규칙과 규범이 존재하며 상하간의 관계가 수직적 지휘관계로 강하게 연결되어 있어서 상사의 부하에 대한 후원 및 고려 행위보다는 지시적인 행위가 더 많이 발생하고 있다고 여겨진다. 이것은 또한 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 비일상적이고 도전적인 과업을 수행하는 상황(제 1상한)에서 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계가 가장 강하게 나타나는 원인이 된다.

한편, <그림 2>에 나타난 분석결과를 보면, 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계는 과업의 분석가능성이 낮은 경우(제 1상한과 2상한)에는 유의하게 나타나고 분석가능성이 높은 경우(제 3상한과 4상한)에는 비유의적으로 나타나고 있다. 이를 구체적으로 살펴보기 위해 과업의 분석가능성과 다양성을 중앙값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 Fisher's Z 검증을 실시하였는데, 과업의 다양성이 높은 집단과 낮은 집단에서의 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 상관관계 차이는 비유의적(높은집단(n=183)에서의 상관관계는 0.23($p<0.01$), 낮은 집단(n=178)에서의 상관관계는 0.12, Fisher's Z=1.08)이었으며, 과업의 분석가능성이 높은 집단과 낮은 집단에서의 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 상관관계 차이는 유의하게 (높은집단(n=176)에서 상관관계는 0.07, 낮은집단(n=185)에서의 상관관계는 0.32($p<0.001$), Fisher's Z=-2.47 ($p<0.05$))로 나타나고 있다. 이와같은 결과는 과업의 다양성보다는 과업의 분석가능성이 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계에 대한 조정역할에서 더 큰 비중을 차지하는 것을 보여준다.

이상의 결과를 토대로 가설 4-1은 부분적으로 지지되고 있음을 알 수 있다.

<그림 2>에 나타나 있는 것처럼, 네 개의 하부집단에서 모두 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 직무만족과의 회귀분석결과가 유의하게 나타나고 있고, 특히 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 낮아서 보통 수준의 불확실성과 도전감이 존재하는 상황(제 2상한)과 다양성이 높고 분석가능성이 높아서 제 2상한에서와 마찬가지로 보통 수준의 불확실성과 도전감이 존재하는 상황(제 4상한)에서 강한 유의적인 관계를 보이고 있기 때문에, 가설 4-2는 기각되었다. 이것은 소대장-부하간 교환관계의 질과 직무만족이 모두 부하의 관점에서 측정되었고 둘 간의 상관관계가 높기 때문이라고 생각된다.

V. 토의

V-1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 상하간 교환관계의 질에 관한 통합적인 연구모형과 가설을 도출하여 우리나라 육군의 소대장과 소속 부하들을 대상으로 실증분석을 실시하였는데, 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 통제위치나 성장욕구강도와 같은 개인특질보다는 소대장-부하간 유사성인식과 부하의 소대장에 대한 호감과 같은 소대장-부하간 상호관계요인이 소대장-부하간 교환관계의 질과 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이것은 통제위치나 성장욕구강도와 같은 개인특질은 개인이 속해있는 조직의 여전이 각 개인이 수행하는 업무의 자율성을 많이 보장해주고 개인의 흥미와 동기를 유발할 수 있는 업무가 각 개인에게 주어질 수 있는 경우가 그

렇지 않은 경우보다 상사와의 교환관계 형성에 더 많은 영향을 줄 가능성이 크지만, 일반조직과는 달리 군조직, 특히 하부조직인 소대에서는 이러한 여건이 마련될 가능성이 매우 적기 때문에 개인특질보다는 소대장과의 직접적인 상호관계가 소대장과의 교환관계 형성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 판단된다.

둘째, 일반조직을 대상으로 실시된 기존연구 결과와 마찬가지로 소대장-부하간 교환관계의 질은 소대장에 의해 주관적으로 평가된 부하의 성과, 직무만족 및 사기에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하 성과와의 관계에 대해 과업특성이 조정역할을 한다는 것이 확인되었으며, 특히 과업의 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 비일상적이고 도전적인 과업을 수행하는 경우 교환관계의 질과 부하의 성과 간의 관계가 가장 유의하게 나타나고 있으며, 적당한 수준의 불확실성과 도전감이 존재하는 과업상황(다양성과 분석가능성이 둘다 높거나 낮은 경우)에서 교환관계의 질과 부하의 성과 간의 관계는 비유의적이거나 미미한 관계를 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 기존연구[15]와는 달리 과업의 다양성이 낮고 분석가능성이 낮은 일상적이고 비도전적인 과업을 수행하는 경우 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과 간의 관계는 비유의적으로 나타나고 있다. 이것은 이러한 상황에서 높은 상하간 교환관계의 질을 나타내주는 특성 중 일부분인 상사의 후원 및 고려 행위는 부하의 성과향상에 도움을 주지만 지시적인 상사는 부하에게 과중한 부담감을 주게 되어 부하의 성과 향상에 도움을 주지 못할 가능성이

있는데, 군조직은 다른 조직보다 엄격한 규칙과 규범하에 운영되며 상하간의 관계가 수직적 지휘관계로 강하게 연결되어 있기 때문에 소대장이 부하에 대해 후원 및 고려 행위보다는 지시적인 행위를 더 많이 하게 되는 것이 원인일 것이다. 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 직무만족 간의 관계에 대해 과업특성이 조정역할을 한다는 것은 확인되지 않았다.

V-2. 본 연구의 이론적/실천적 의의

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다.

첫째, 지금까지의 상하간 교환관계에 관한 연구들은 상하간 교환관계의 질과 개별적인 영향변수 및 결과변수와의 관계만을 다루고 있다는 한계점을 가지고 있다. 본 연구에서는 상하간 교환관계이론에 관한 기존연구들의 고찰을 통해 상하간 교환관계 형성의 원인과 결과에 대한 통합적인 모형 및 가설을 구축하고 이를 실증자료를 통해 분석하였기 때문에 추후연구에 통합적인 토대를 제공하고 있다고 생각한다.

둘째, 그동안 실증연구가 없었던 군조직을 대상으로 하여 상하간 교환관계 모형에 대한 실증연구를 실시하였다. 군조직을 대상으로 한 리더쉽 연구는 평균적인 리더쉽 스타일에 치중해 온 것이 현실이며, 상하간 교환관계이론에 관한 기존연구결과도 일반조직을 대상으로 실시한 실증분석을 통해 도출되었다. 그러나 군조직은 일반조직과는 다른 특성을 가지고 있기 때문에 일반조직을 대상으로 도출된 연구결과들이 군조직에도 잘 적용될 것이라는 보장이 없다. 소대장-부하간 교환관계의 형성 원인과 결과에 대한 실증분석을 시도한 본 연구는 일반조직을

대상으로 실시된 기존연구결과와의 공통점과 차이점을 검토하였는데, 이것은 상하간 교환관계이론의 확장과 일반화에 도움을 줄 수 있을 것으로 생각한다.

셋째, 몇몇 연구자들[10, 15, 28]은 상하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계는 아직 명확하지 않으며, 이러한 불명확성을 해결하기 위해서는 여러 가지 조정변수들을 고려해야 한다고 주장하였는데, 본 연구는 과업특성(과업의 다양성과 분석가능성)이 조정변수의 역할을 한다는 Dunegan et al. [15]의 연구결과를 지지해주고 있다. 특히, 과업의 다양성이 높고 분석가능성이 낮은 비일상적이고 도전적인 과업을 수행하는 경우에 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계가 가장 유의하게 나타나고 있다. 이와같은 결과는 상하간 교환관계이론의 확장과 정교화는 과업특성 같은 조정변수들을 도입한 상황적인 분석을 통해 이루어질 수 있다는 Dienesch & Liden [10]의 지적에 상응한다. 추후연구에서는 과업특성 이외의 여러 가지 다른 조정변수들(예를들면 상하간 교환관계를 맺은 기간, 작업집단의 규범, 기술 및 환경, 분위기, 문화 등)의 영향을 분석해 볼 필요가 있다[13, 15].

본 연구의 실천적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통해 부하의 소대장에 대한 호감과 유사성인식이 소대장-부하간 교환관계의 질에 중요한 영향을 미치며 이와같이 형성된 소대장-부하간 교환관계의 질은 부하의 성과, 직무만족, 및 사기에 큰 영향을 미친다는 것이 확인되었다. 이와같은 결과들은 일선부대의 소대장들이 소대를 지휘함에 있어서 소대원 전체를 대상으로 공통적인 지휘기법을 적용하는 것은 부적절하며, 부하와의 개별적 관계에 초점을 두고 부하들의 제반 문제를 파악하려는

자세를 취할 때 성공적인 리더쉽 결과를 가져올 수 있다는 점을 의미한다.

둘째, 소대장-부하간의 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계는 부하의 과업이 비일상적이고 매우 어려운 경우에 가장 강하게 나타나므로, 소대장은 특히 이러한 과업을 수행하는 부하나 또는 자신의 업무를 매우 어려워하는 부하들과 좋은 관계를 형성하도록 노력한다면 부하의 성과를 향상시킬 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 또한 과업의 다양성과 분석가능성이 모두 낮거나, 모두 높아 중간 정도의 어려움과 도전감이 존재하는 과업상황의 경우 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과와의 관계는 약하거나 비유의적인 것으로 나타나고 있는데, 이것은 소대장-부하간 교환관계의 질이 낮은 외부그룹에 속한 부하도 소대장이 직무재설계 기법을 사용하여 성과를 향상시킬 수 있다는 점을 제시해주고 있다[15]. 즉 교환관계의 질이 낮은 부하들에게는 아주 어려운 업무를 할당하기 보다는 적당한 정도의 비일상성과 도전성이 있는 과업을 할당해 줌으로써 그 부하가 할당받은 과업자체에서 동기부여를 받아 성과를 향상하게 할 수 있을 것이다.

V - 3. 연구의 한계 및 추후연구방향

본 연구의 한계와 이를 극복하기 위한 추후연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단적인 연구설계를 사용하였기 때문에 변수들간의 인과관계를 주장하기 위한 통계적인 근거가 없으며, 동일한 대상(부하)으로부터 측정한 변수들간의 관계에서 CMV(Common Method Variance)가 발생했을 가능성이 높다. 그러므로 추후에 이루어지는 연구는 종단적인 연구설계

를 사용하여 이러한 한계점을 극복해야 한다. 또한 상하간 교환관계의 질 뿐 아니라 이에 대한 영향 변수들도 부하의 관점 뿐 아니라 상사의 관점에서 측정하여 서로 비교분석해 보아야 한다[26].

둘째, 부하의 성과를 측정하기 위해 소대장의 주관적인 평가에 의존하였다. 비록 실제 조직에서도 대부분 부하 성과를 상사의 주관적인 평가에 의해 측정하며 기존연구들에서도 대부분 이와같은 측정방법을 사용하였지만, 상사와 좋은 교환관계를 형성하고 있는 부하들이 실제로 홀륭한 성과를 내기 때문에 좋은 평가를 받는 것인지, 아니면 상사가 좋은 교환관계를 유지하기 위하여 단순히 좋은 교환관계를 형성하고 있는 부하들을 높게 평가하는 것인지는 명확하지가 않다[6]. 그러므로 향후 연구에서는 부하의 성과를 상사의 주관적인 평가결과 뿐 아니라 객관적인 성과자료를 구하여 측정하여야 할 것이다. 그러나 실제 조직에서 객관적인 성과자료를 구하는 것은 매우 어렵다. 그러므로 객관적인 성과자료를 대체할 수 있는 다른 자료(예를 들면 기록화된 인사고과 자료)들을 수집하여 분석에 사용할 필요가 있다. 또한, 본 연구에서 사용한 부하의 성과 측정항목 중 대부분은 병사들의 일상적인 업무나 병영생활과 관련된 것이며 전투력과 관련된 부하의 성과는 측정되지 않았다. 군 장교의 리더쉽의 목적이 병사들의 사기진작을 통한 전투력 극대화라는 점에 비추어볼 때, 향후 연구에서는 병사들의 전투력을 측정하는 항목을 성과 측정항목으로 고려할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 소대장-부하간 교환관계의 질과 부하의 성과 및 직무만족 간의 관계를 조정하는 변수로서 과업특성만을 고려하고 있다. 그러나

개인적인 특성[19, 39], 상하간 교환관계의 기간[13] 및 조직 특성(문화, 분위기, 규범, 기술 및 환경적 특성 등)들도 조정변수로서의 역할을 할 수 있다[15]. 그러므로 추후연구에서는 이와같은 변수들의 조정역할에 관한 실증분석이 이루어져야 한다.

마지막으로 연구결과의 일반화의 문제이다. 본 연구는 우리나라 육군의 소대 조직을 대상으로 실시되었다. 물론 본 연구에서는 구미에서 일반조직을 대상으로 실시된 연구들의 결과와 본 연구결과를 비교하여 일치성 여부를 밝히면서 논의를 하였다. 그러나 우리나라의 일반조직을 대상으로하여, 상하간 교환관계이론에 입각한 연구를 수행한 바가 없기 때문에 이것과의 직접적인 비교는 못하였다. 추후연구에서는 우리나라 일반조직을 대상으로 한 실증연구를 실시하고 본 연구에서 밝혀진 연구결과와 비교검토함으써 본 연구결과의 일반화 가능성을 파악해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구의 대상이 육군 중에서도 전투병과만 포함하고 있기 때문에 본 연구의 결과가 일반 행정병과 및 타군에서도 그대로 나타난다는 보장이 없다. 그러므로 다른 병과 및 다른 군을 대상으로 상하간 교환관계의 영향요인과 결과에 관한 추후연구가 필요하다.

각 주

- 1) Danasreau et al. [7]과 Dansereau et al. [8] 등의 초기 연구에서는 수직쌍 연결(Vertical Dyad Linkage) 이론으로 명명되었으나, Graen et al. [19]에 의해 상하간 교환관계이론으로 명칭이 바뀌었다. 본 연구에서는 후자를 사용하기로 한다.
- 2) Vecchio & Gobbel [37]의 연구에서는 부하의 성과를 객관적인 자료에 의해 측정하였으나, 다른 연구들은 모두 부하의 성과를 상사의 주관적인 평가에 의해 측정하였다.
- 3) 과업의 다양성은 과업활동을 위해 요구되는 기술의 변화와 다양성의 정도를 나타내는 개념이며, 분석가능성은 과업 수행절차가 잘 정의된 정도를 나타내는 개념이다[40].
- 4) 병과별로 살펴보면, 보병 63부, 포병 9부, 기갑 7부, 공병 11부, 통신 11부임.
- 5) 설문서에서는 각 항목별 비교문항(Paired Item)에 대한 상대적 선호도를 중립('0')을 기준으로 양쪽으로 3점 척도를 선호도를 측정하였는데, 자료 코딩시 중립('0')을 '4'로, 친교나 직업안전과 같은 가상적인 직업을 매우 선호하면 '1'로, 성장욕구강도를 나타내주는 가상적인 직업을 매우 선호하면 '7'로 변환하는 형식으로 코딩하여 분석에 사용하였다.

참 고 문 헌

- [1] 김지호, 지휘관 리더쉽 유형이 부하사기애 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 석사학위 논문, 1984.
- [2] 육군사관학교 화랑대연구소, 한국군 지휘통솔의 이론과 기법, '95 군사 연구 세미나 자료집, 1995.
- [3] 이재창, 상사-부하의 교환관계가 상호평가에 미치는 영향, 연세대학교 박사학위 논문, 1994.
- [4] Byrne, D., *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press, 1971.
- [5] Cashman, J.F., Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W.J., "Organizational understructure and leadership : A longitudinal investigation of the managerial role making process", *Organizational Behavioral and Human Performance*, 15, pp. 278-296, 1976.
- [6] Cleveland, J.N., & Murphy, K.R., "Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior", In G.R. Ferris & K.R. Rowland(Eds.), *Research in Personal and Human Resource Management*, 10, pp. 121-185, 1992.
- [7] Dansereau, F., Cashman, J.F., & Graen, G.B., "Instrumentality theory and equity theory as complement approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, pp. 184-200, 1973.
- [8] Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W.J., "A

- Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78, 1975.
- [9] Deluga, R.J., & Perry, J.T., "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchange", *Group & Organization Management*, 19, pp. 67-86, 1994.
- [10] Dienesch, R.M., & Liden, R.C., "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634, 1986.
- [11] Dockery, T.M., & Steiner, D.D., "The role of the initial interaction in leader-member exchange", *Group and Organization Studies*, 15, pp. 393-413, 1990.
- [12] Duarte, N.T., Goodson, J.R., & Klich, N.R., "How do I like thee? Let me appraise the ways", *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 239-249, 1993.
- [13] Duarte, N.T., Goodson, J.R., & Klich, N.R., "Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 499-512, 1994.
- [14] Duchon, D., Graen, S.G., & Taber, T.D., "Vertical dyad linkage : A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 56-60, 1986.
- [15] Dunegan, K.J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M., "Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators", *Journal of Management*, 18, pp. 59-76, 1992.
- [16] Graen, G.B., & Cashman, J.F., A role-making model in formal organizations: A developmental approach, In J.G. Hunt & L.L. Larson(Eds.), *Leadership frontiers*, pp. 143-165, Kent, OH: Kent State University Press, 1975.
- [17] Graen, G.B., Cashman, J.F., Ginsburgh, S., & Shiemann, W., "Effect of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 491-504, 1977.
- [18] Graen, G.B., Dansereau, F., & Minami, T., "Dysfunctional leadership styles", *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp. 216-236, 1972.
- [19] Graen, G.B., Novak, M.A., & Sommerkamp, P., "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131, 1982.
- [20] Graen, G.B., & Scandura, T.A., "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208, 1987.

- [21] Graen, G.B., & Schiemann, W., "Leader-member agreement:A vertical dyad linkage approach", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 206-212, 1978.
- [22] Hackman, J.R., & Oldham, G.R., "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170, 1976.
- [23] House, R.J., "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 14-33, 1971.
- [24] Kinicki, A.J., & Vecchio, R.P., "Influence on the Quality of Supervisor -Subordinate Relations: The Role of Time Press, Organizational Commitment, and Locus of Control", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 75-82, 1994.
- [25] Liden, R.C., and Graen, G.B., "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, 23, pp. 451-465, 1980.
- [26] Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D., "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674, 1993.
- [27] McClane, W.E., "Implications of Member Role Differentiation", *Group & Organization Studies*, 16, pp. 102-113, 1991.
- [28] Miner, J.B., *Organizational Behavior: Performance and productivity*, New York: Random House, 1988.
- [29] Moorhead, G., & Griffin, R.W., *Organizational behavior*, 2nd. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1989.
- [30] Phillips, N.S., & Bedeian, A.R., "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 990-1001, 1994.
- [31] Rotter, J.B., "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs*, 80, Whole no. 609, 1966.
- [32] Scandura, T.A., Graen, G.B., & Novak, M.A., "When Managers Decide Not to Decide Autocratically : An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 579-584, 1986.
- [33] Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally, 1969.
- [34] Spector, P.E., "Behavior in organizations as a function of employee's locus of control", *Psychological Bulletin*, 91, pp. 482-497, 1982.
- [35] Turban, D.B., & Jones, A.P., "Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 228-234, 1988.
- [36] Valecha, G.K., "Construct validation of internal-external locus of reinforcement related to work-related variables", *Proceedings of the 80th Annual Convention*

- of the American Psychological Association,*
7, pp. 455-456, 9172.
- [37] Vecchio, R.P., & Gobdel, B.C., "The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 5-20, 1984.
- [38] Wayne, S.J., & Ferris, G.R., "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 487-499, 1990.
- [39] Wakabayashi, M., Graen, G.B., Graen, M.R., & Graen, M.G., "Japanese management progress: Mobility into middle management", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 603-614, 1988.
- [40] Withey, M., Daft, R.L., & Cooper, W.H., "Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 45-63, 1983.