

# 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향

이규만\* · 최준희\*\*

## 〈요 약〉

본 연구의 목적은 리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 어떤 영향을 미치며, 또한 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계에서 조직지원 인식이 조절효과를 갖는지를 규명하는 것이다. 이를 위해 수도권 및 강원지역의 기업체에 근무하는 305명의 직원들을 대상으로 분석한 결과 리더-구성원 교환관계는 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있지만 이들간의 관계에서 조직지원인식은 리더-구성원 교환관계는 조절효과는 없는 것으로 밝혀졌다. 본 연구의 분석결과 조직구성원은 리더와의 좋은 관계유지를 통해 임파워먼트 수준을 높이고 나아가 조직몰입도 증가하는 것으로 나타남에 따라 구성원의 임파워먼트를 증진시킬 수 있는 조직차원의 관심이 필요할 것으로 사료된다. 끝으로 분석 결과를 바탕으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심주제어 : 리더-구성원 교환관계, 심리적 임파워먼트, 조직지원인식, 조직몰입

## I. 서 론

최근 글로벌 경제 위기하에서 어떻게 조직을 유지·발전시켜 나가야 할 것인가에 대한 문제는 조직을 운영하고 있는 경영자들과 조직학자들의 공통된 관심사이다. 위기를 극복하고 지속적인 성장을 하기 위한 노력의 일환으로 각 기업들은 다운사이징, 파트너십, 전략적 제휴 등 혁신기법을 도입하여 변화에 대응하고 있는 반면에 또 다른 한편으로는 조직의 유효성을 높이기 위해 다양한 변

논문접수일: 2012년 09월 23일 수정일: 2012년 11월 12일 게재확정일: 2012년 12월 06일

\* 상지대학교 경영학과 부교수, kyumanl@sangji.ac.kr

\*\* 이레전자 주임, yoshiky45@naver.com

화를 시도하고 있다(Lewicki & Bunker, 1996; 이재연, 2009). 이러한 상황에서 구성원들의 잠재력과 창의력을 최대한 발휘토록 하여 조직성으로 연결시키기 위해서는 무엇보다 리더의 역할이 중요하다.

그동안 리더십 연구는 시대의 흐름에 따라 다양하게 정의되어 왔으며, 최근들어 조직의 관리자에게 요구되는 새로운 리더십 이론의 하나로 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: LMX)를 들 수 있다. LMX 이론은 조직에서 리더십을 이해하기 위한 이론적 접근방법을 제시하고 있다(Liden, Sparrowe & Wayne, 2000). Dansereau, Graen & Haga(1975)은 전통적인 리더십 연구들은 리더가 집단의 모든 구성원들을 동일하게 대하며, 리더의 행동에 대한 구성원들의 지각 역시 동질적이라는 가정에 기초하고 있다고 비판하였다. LMX 이론에 따르면 교환(exchange)은 상사와 부하간에 발생하며, 이러한 교환관계 관점에서 볼 때 상사는 부하들과 다양한 관계의 질을 갖는다고 보고 있다. 상사와 높은 질의 관계를 맺고 있는 부하는 그렇지 않은 부하에 비해 보다 많은 혜택 내지는 보다 나은 업무할당, 상사와 함께 일할 기회가 많다는 것이다. 많은 연구들에서 LMX는 부하의 결과변수 예를 들면 직무만족, 조직몰입, 역할내 성과, 조직시민행동, 이직성향 등과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다(Green et al., 1996; Epitropaki & Martin, 1999; Bhal, Gulati, & Ansari, 2009). 하지만 기업의 경쟁력 강화는 리더의 개인소양이나 성격 등에 따라 구성원과 영향을 주고받는 정도가 다르기 때문에 경우에 따라서는 조직몰입을 저해하는 결과를 낳기도 한다.

이와 더불어 조직의 외부 환경은 첨단기술의 지속적 발달로 급속한 발전이 이루어지고 있으며, 이러한 환경변화속에서 조직이 생존하기 위해서는 유연한 조직구조로의 변화가 요구된다. 구성원들은 자신의 능력을 최대한 발휘하고 역량을 지속적으로 발전시키면서 자신을 동기부여시켜야 하는데 이와 관련된 개념이 임파워먼트라고 할 수 있다(황대원, 2004).

1990년대 이후 많은 조직들은 무한경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 조직혁신 프로그램들을 도입하면서 구성원의 자율성 및 창의성과 관련된 심리적 임파워먼트에 관심을 갖기 시작했다. 우리나라 기업들도 상시 구조조정 체제로 전환함에 따라 경영환경의 변화와 발전을 위해서도 구성원의 심리적 임파워먼트에 대한 연구가 필요하다고 생각한다. 특히 리더는 LMX를 통해 종업원 스스로 자발적 참여와 창의성을 고무하고 스스로 일할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 개개인을 임파워시킴으로써 조직몰입 수준을 높이는 역할을 할 것으로 보인다. 뿐만 아니라 조직에서 구성원의 공식적 행동 못지않게 중요한 것은 구성원 자신이 직접적으로 조직으로부터 지원받고 있다

는 조직지원인식(perceived organizational support : POS)이라고 할 수 있다. 그 이유는 조직구성원의 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계가 있기 때문이다. 조직지원인식은 조직이 구성원의 복지에 관심을 가지고, 불평에 귀를 기울이며, 어려움에 처했을 때 도움을 준다는 구성원의 인식을 말한다(Eisenberger et al., 1986).

이처럼 리더-구성원 교환관계는 조직구성원의 목표 지향적 행동에 직접적인 영향을 미치며, 구성원의 목표지향적 행위의 결과는 조직유효성의 증대로 나타나게 된다. 선행연구에서 LMX는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만(Major et al., 1995; Epitropaki & Martin, 1999; 허갑수·변상우, 2007; 김순희·이용일, 2009), 그 과정에 있어서 심리적인 임파워먼트와 조직지원 인식 또한 시너지 효과를 일으킬 수 있는 요인임에도 불구하고 이들 변수간의 관련성에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치며, 또한 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계에서 조직지원인식이 조절효과를 갖는지를 규명하는데 그 목적이 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환(social exchange)이론에 토대를 두고 상사와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 구성원간에 특유의 역할이 형성되고, 이에 따라 리더십이 발휘됨을 강조하고 있다(정기준, 2007). 리더와 구성원은 서로 이익을 주고받는 관계이며, 리더가 구성원에게 영향력을 행사하여 어떠한 일을 하도록 만들기 위해서는 그에 상응하는 이익도 제공해야 한다는 것이다. 이러한 예로 보상과 승진의 결정, 심리적 배려와 지원, 멘토의 역할 등 다양한 혜택이 있으며, 부하는 이에 대한 보답으로 조직의 공헌이나 상사에 대한 개별화된 충성과 노력 등을 보이게 된다.

LMX 이론의 핵심은 리더가 구성원을 서로 다르게 대할 수 있고, 일부 구성원은 타 구성원보다 더 많은 혜택을 받을 수 있다고 본다. 즉 리더는 자신의 부하들을 모두 동일하게 대하는 것이 아니라 교환관계의 특성에 따라 차별적으로 대한다는 것이다.

리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원(in-group)은 상호간 신뢰, 존중, 의무감의 수준이 매우 높은 것이 특징으로, 이러한 관계를 높은 질(high quality)의 교환관계라 할 수 있으며 이로 인해 부하는 다양한 이점과 혜택을 누린다(Graen & Uhi-bien, 1995). 반면에 외집단 성원(out-group)은 신뢰, 존중, 의무의 수준이 낮은 것이 특징으로, 이를 낮은 질(low quality)의 교환관계라 한다. 즉 외집단 성원들은 자신의 리더로부터 관심도 적고, 보상 수준도 낮으며 고용 관계를 유지하기 위해 직무기술서상에 나타난 행동만 보이게 된다(Suazo, 2002). Duchon, Green & Taber(1986)은 내집단 성원은 외집단 성원에 비하여 리더로부터 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 조직몰입 수준이 더 높다고 하였다.

## 2. 심리적 임파워먼트

1990년대 이후 기업들은 다운사이징 등과 같은 상시적인 구조조정을 통해 규모를 줄여 왔고 통제위주의 관료제 조직을 팀과 네트워크 형태로 바꾸어 나갔다. 종전의 계층적 조직의 과업은 주어지는 것이며 조직구성원을 수단적 가치로 여겨 복종을 주요 역할로 설정하였다면, 새로운 패러다임은 조직구성원들에게 자율적 몰입과 역량강화, 그리고 직무에 대한 책임감과 가치를 요구하고 있다. 이러한 맥락에서 심리적 임파워먼트는 자율성, 능동성을 강조하는 것으로 널리 인식되고 있다(양필석, 2008).

임파워먼트는 사전적으로 파워 또는 권한을 준다는 의미 외에도 자신의 능력에 대한 강한 자신감과 신념을 갖도록 지원해 주는 것을 의미한다. Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 과업수행의 자기효능감(self-efficacy)으로 보고 구성원은 과업을 부여받는 것이 아니라 스스로 일을 수행하기 위해 노력하게 되는 것이라고 주장하였다. 따라서 상사의 입장에서 임파워시킨다는 것은 부하로 하여금 자신의 능력에 대한 자신감을 갖도록 할 수 있는 행동을 스스로 하는 것을 가리키며, 부하의 입장에서 임파워되었다는 것은 부하가 자신의 능력에 대한 강한 자신감과 신념을 갖게 됨을 뜻한다.

이런 맥락에서 Thomas & Velthouse(1990)는 심리적 임파워먼트를 구성원들이 자기가 하고 있는 일이 의미 있는 일이고, 주어진 직무를 수행하는 자신의 능력에 대해서 확신하고, 자신의 직무를 수행하는 방법을 결정하는데 자율성이 있으며, 자신이 수행하는 직무가 큰 영향력을 가지고 있다고 인식하여 스스로가 파워를 가지고 있다는 느낌으로 정의하였다. 이러한 구성요인을 보다 구체적으로

로 살펴보면 다음과 같다(Spreitzer, 1995).

의미성(meaningfulness)은 주어진 과업 활동과 개인의 신념, 태도, 가치, 및 행위간의 적합성을 뜻한다(Brief, 1990). 이는 구성원이 과업을 수행하는데 있어서 활력을 불어넣는 메커니즘으로 작용하며, 만일 구성원 자신과 수행하고 있는 직무와의 가치가 일치하지 않으면 심리적으로 임파워되지 않는다고 보고 있다.

역량(competence)이란 Bandura(1986)의 사회학습 이론에 토대를 두고 있으며, 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음을 의미한다. 이는 구성원들이 과업성 과를 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재적인 측면을 강조하고 있다.

자기결정성(self-determination)은 스스로 수행한 결과에 대한 책임을 내포하고 있다(Thomas & Velthouse, 1990). 즉 자기결정성은 직무수행과 관련하여 구성원이 과업 행동을 시작하거나 통제하는데 대하여 개인이 선택할 수 있는 재량권을 의미한다. 이는 작업 행동의 방식, 작업 과정의 시작 및 유지 들에 대한 자율성과 작업에 대한 속도, 노력에 대한 의사 결정도 포함될 수 있다. 따라서 자신의 행동을 스스로 결정하거나, 과업을 달성할 수 있는 수단을 자유롭게 선택할 수 있는 상황이 주어지게 되면 조직 구성원들은 그들에게 자기결정성이 있다고 생각한다(Spreitzer, 1996).

영향력(influence)은 과업 수행에 대한 전략적, 관리적, 운영적 결과에 대하여 개인이 영향을 미칠 수 있는 정도를 말한다. 자기결정성이 조직 구성원 자신의 과업에 대한 통제의 정도를 의미한다면, 영향력은 조직적 결과에 대한 통제의 정도를 뜻한다고 할 수 있다(Brandura, 1986). 따라서 영향력은 소속된 조직이나 팀에서 개인이 얼마나 차별화되어 있는 존재인가를 지각하는 정도를 반영하는 것이라 할 수 있다.

### 3. 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트 및 조직몰입

조직몰입은 조직전체에 대한 개인의 감정을 반영한 태도이며 조직유효성을 대표하는 변수의 하나로 인식되고 있다. 이는 구성원이 조직에 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입이 높을수록 구성원의 만족은 증대된다. 리더-구성원간 교환관계에 있어서 구성원의 조직몰입은 중요한 결과변수라고 할 수 있다. 왜냐하면 리더는 소수의 특정 구성원들에게 보다 많은 재량권, 관심, 영향력, 지원, 정보, 기타자원 등을 제공해 줌으로써 그들의 몰입수준을 높이려고 노력한다. 그러면 구성원들은 조직몰입과 같은

조직이 원하는 것을 제공함으로써 리더에게 보답하고자 하기 때문이다.

LMX가 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다는 것은 선행연구들에서도 입증되고 있다. Duchon et al.(1986)의 연구에 의하면 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간에는 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있는 것으로 보고되었다. Nystrom(1990)은 미국기업의 중간관리자 171명을 대상으로 한 연구에서 LMX와 조직몰입간에는 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있음을 확인하였다( $r = .49, p < .01$ ). Major et al.(1995)은 224명의 대학생들을 대상으로 한 실증연구에서도 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간에는 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있음이 밝혀졌다( $r = .48, p < .01$ ).

Williams & Hazer(1986)는 미국 중서부에 위치한 13개 도서관에서 근무하는 183명의 직원들을 대상으로 실증연구를 한 결과 리더-구성원 간 관계는 역할관련 변수인 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하와는 부(-)<sup>1</sup>의 관계를 가지는 반면에 직무만족, 정서적 몰입과는 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있음을 밝혀냈다. Epitropaki & Martin(1999)은 교육기관에 근무하는 245명의 관리직원을 대상으로 조사한 결과 리더-구성원 간 관계의 질을 높게 지각하는 종업원일수록 조직몰입과 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 하지만 Green et al.(1996)은 42개 공공도서관에 근무하는 208명을 대상으로 한 연구에서 LMX가 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 것이라고 가정했지만, 분석결과 LMX는 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 리더와 동료의 만족을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구들과는 다른 결과를 보여주고 있다. 따라서 이상의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입은 높을 것이다.

리더는 LMX의 질이 높다고 지각하는 부하들에게 상호작용 내지는 유용한 정보를 제공해 줌으로써 구성원의 동기를 자극하고 그로 인해 심리적 임파워먼트를 높게 지각시킬 것으로 추측된다.

Graen & Uhi-Bien(1995)는 LMX의 질이 부하의 심리적 임파워먼트에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 보고하였다. 국내연구로 송지준(2005)에 의하면 LMX는 임파워먼트에 영향을 미치며, 특히 임파워먼트의 하위차원인 의미성, 자기결정성, 영향력과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 강대석·차동옥(2003)은 LMX와 임파워먼트의 관계는 상호간에 영향을 미치는 관계라고 보고하였다. 따라서 이상의 연구 결과를 통해 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트간에는 유

의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트는 높을 것이다.

한편 임파워먼트가 증대되면 집단의 관리성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대되며(Spreitzer, 1995; 김용학, 2010), 임파워먼트된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증가되어 업무처리를 주도적으로 행할 수 있다(Thomsas & Velthouse, 1990). 따라서 임파워된 개인은 조직에 헌신하고 조직과 자신을 동일시하는 경향이 강하다고 볼 수 있다. 임파워링 리더는 개인의 내재적인 직무 동기부여를 증진토록 파워를 증대시켜 기존의 지시·통제적인 조직보다 더 나은 조직성과를 위해 구성원들 스스로 책임감을 갖고 의사결정을 하도록 해 준다. 구성원은 자신과 조직의 목표를 동일시하고 조직구성원으로서 남아있기를 바라며, 의무감과 정서적 애착을 가지고 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않을 것이다. 결국 구성원의 몰입수준을 높이기 위해서는 적절한 임파워먼트가 필요하다고 볼 수 있다.

선행연구에서도 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트와 정서적 몰입간의 관련성을 보고하고 있는데, Liden et al.(2000)은 4가지 임파워먼트의 하위차원 중 의미성과 영향력은 정서적 몰입의 예측변인이라고 하였다. 국내연구로 김관선(2002)은 중소기업과 대기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 상당히 높은 것으로 나타났으며, 직종별 비교의 경우 사무직보다는 생산직이 더 높았다. 또한 허갑수·변상우(2007)의 연구에서도 심리적 임파워먼트는 정서적 몰입 및 유지적 몰입과 유의한 정(+)의 관계가 있음이 입증되었다. 이상의 연구결과들을 볼 때 심리적 임파워먼트는 조직몰입과 유의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입은 높을 것이다.

#### 4. 조직지원인식의 조절효과

리더-구성원 교환관계와 조직지원인식의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 Settoon et al.(1996)의 연구에서는 리더-구성원 교환관계와 조직지원인식이 매우 밀접한 정적(+) 관계가 있다는 것이 입증되었다. 또한 Wayne, Shore &

Linden(1997)의 연구에서는 서로간의 쌍방향적 관계가 존재하며 리더-구성원 교환관계가 조직지원인식보다 효과가 더 큰 것으로 확인되었다. 앞서 언급한 바와 같이 조직지원인식은 조직이 구성원들의 조직에 대한 기여에 가치를 인정하고, 그들의 복지문제에 관심을 가지고 있는가에 대해 종업원이 일반적으로 지각하는 정도를 말한다(Eisenberger et al., 1986).

한편 조직몰입은 구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하는 정도를 말한다(Mowday, Steers & Porter, 1979). 인지요소로서의 조직지원인식과 조직몰입과의 관계는 사회교환이론을 통해 설명될 수 있다. 즉 호혜성(reciprocity)을 분석의 기초로 삼고 있는 사회교환이론에 의하면, 개인이 어떤 호의를 베풀 때에는 그 보답이 언제, 어떤 형태로 일어날지 명확하지는 않지만, 미래의 어떤 보답을 기대하게 된다고 하였다. 조직구성원들은 자신들의 노력이 증가한 만큼 조직이 보다 많은 보상을 해줄 것이라 기대하면서, 조직이 자신들에게 관심을 가져주고 존중해주게 되면, 구성원들은 조직에 대한 감정적 애착뿐만 아니라 조직의 목적달성을 위해 더 노력할 것으로 보인다. 사회교환이론에 따르면 구성원이 조직의 지원을 인식하게 되면, 지원에 대한 보상을 해야 한다는 조직에 대한 의무감을 가지게 되고, 이러한 의무감은 조직의 목표를 달성하는데 도움이 되거나 성과를 높일 수 있는 행동으로 이어지게 된다는 것이다(Eisenberger et al., 1986).

기존연구에서도 구성원은 조직이 자신들에게 헌신한다는 것을 인식하기 때문에 자신이 속한 조직에 정서적으로 몰입하게 된다고 하였다(Eisenberger et al., 1986; Shore & Wayne, 1993). 따라서 이상의 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계는 조직지원인식에 따라 달라질 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 서울, 수도권 및 강원지역에 근무하는 기업체 직원들을 대상으로 2011년 8월부터 2011년 10월까지 8주간에 걸쳐 총 400부가 배포되었고 그 중 310



부의 설문지가 회수되어 약 78%의 회수율을 보였으나, 회수된 설문지 중 기록내용이 누락되었거나 중심화 경향을 두드러지게 보인 응답지 5부는 통계자료로서의 가치가 없는 것으로 판단하여 분석에서 제외하였다. 따라서 본 연구에서 실제분석에 사용된 설문지는 총 305부로 유효응답률이 약 76%인 것으로 나타났다.

조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 전체 표본수는 305명으로서 이 중 남자는 128명이고 여자는 177명이다. 결혼여부를 보면 기혼자는 117명(38.4%)이고 미혼자는 166명(54.4%), 결측치 22명(7.2%)이다. 연령별로는 20대가 75.4%로 가장 많고 그 다음이 30대(18.4%), 50대(3.9%), 40대(2.0%)의 순이었다. 학력수준은 대졸이 179명으로 가장 많고(58.7%), 그 다음 전문대졸 84명(27.5%), 고졸 28명(9.2%), 대학원졸 13명(4.2%) 순으로 나타났다. 직급으로는 평사원(73.4%), 대리(12.8%), 과장(6.2%), 부장급 이상(2.6%)의 순이었다. 직종별로는 서비스/영업직이 133명(43.6%)으로 가장 많고, 그 다음이 관리/사무직 125명(41.0%), 교육직 20명(6.6%), 연구개발직 14명(4.6%), 생산/기술직 6명(2.0%), 기타 6명(2.0%)인 것으로 나타났다.

## 2. 변수의 조작적 정의

리더-구성원 교환관계는 리더가 구성원에게 업무수행과 관련하여 재량권을 허용하는 정도를 말한다. 따라서 리더와 구성원간에 서로 교환하는 자원의 양에 따라 내집단 성원(in-group member)과 외집단 성원(out-group member)으로 나뉘며, 리더-구성원 교환관계의 질이 높을수록 내집단 성원에 속하는 것으로 정의한다. 이에 대한 측정은 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 설문항목을 토대로 '나의 상사는 나의 입장을 옹호하고 신뢰한다' 등 5개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

심리적 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기 결정성, 영향력의 네 가지의 구성요소로 이루어진다. 의미성(meaning)은 종업원 개인의 이상과 기준에서 판단하는 업무 목표의 가치이며 맡은 작업과 개인의 신념, 가치 등과의 적합성 정도를 의미한다. 역량(competence)은 능숙하게 특정 직무를 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미한다. 자기 결정성(self-determination)은 자신이 자기 행동을 주도하고 통제할 수 있는 선택권을 가지고 있다는 느낌을 의미한다. 마지막으로 영향력(impact)은 종업원 개인이 전략적, 관리적, 혹은 운영적 결과에 대하여 영향력을 미칠 수 있는 정도를 뜻한다. 이에 대한 측정은 Spreitzer

(1995)가 개발한 설문항목을 토대로 ‘나는 업무처리시 상당한 자율성을 가지고 있다’ 등 12개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

조직지원인식은 조직이 구성원에 대한 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대하여 구성원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음의 정도라고 정의한다. 이에 대한 측정은 Eisenberger et al.(1997)이 개발한 설문항목을 토대로 ‘우리 조직은 직원들이 만족감을 느낄 수 있도록 배려해 준다’ 등 4개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

조직몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대해 애착을 가지고 몰입하는 정도라고 정의하며, 이에 대한 측정은 McGee & Ford(1987)가 개발한 설문항목을 토대로 ‘나는 현 직장의 문제를 진정으로 나의 문제처럼 생각한다’ 등 5개 문항으로 측정하였다. 그리고 각 문항은 동의하는 정도에 따라 1(매우 그렇지 않다)~ 5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다.

### 3. 측정도구의 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 신뢰성 계수를 이용하여 측정항목의 내적 일관성을 검토하였다. 이를 위해 신뢰성을 저해하는 항목들을 제거하는 정확절차를 통해 연구변수들의 신뢰성 계수 값은 통상 0.6이상이면 통계적으로 신뢰성이 있는 것으로 간주되고 있다.

<표 1> 요인분석결과

문항	요인1 (조직몰입)	요인2 (LMX)	요인3 (POS)	요인4 (역량)	요인5 (자기결정성)	요인6 (영향력)	요인7 (의미성)
직장문제를 내 문제처럼 생각함	.796	.117	.268	.139	.062	.216	.172
현 직장의 일원임이 자랑스러움	.789	.217	.239	.101	.124	.082	.270
직장발전에 노력을 아끼지 않음	.777	.137	.275	.145	.085	.064	.258
현 직장에 강한 소속감을 느낌	.722	.210	.248	.149	.186	.186	.267
현 직장을 친근하고 편하게 느낌	.688	.333	.258	.117	.222	.078	.062
상사는 문제해결을 위해 도움을 줌	.130	.781	.216	-.057	.116	.126	.064
상사는 내가 한 일에 만족해 함	.288	.737	.193	.245	.146	.081	.056
상사의 결정에 신뢰함	.141	.721	.247	.081	.116	.008	.191
상사는 자기회생을 마다않고 도움줌	.197	.648	.016	-.036	.083	.171	.168
상사와 업무적 관계가 좋음	.161	.554	.071	.181	.188	.157	.103
조직은 직원들을 배려해 줌	.217	.272	.794	.018	.075	.118	.084
조직은 직원들의 의견을 중시함	.284	.237	.755	-.025	.121	.088	.103

조직은 직원들의 복지에 관심을 보임	.284	.168	<u>.732</u>	.195	.022	.069	.111
조직은 직원들의 어려움을 도와줌	.279	.323	<u>.656</u>	.069	.212	-.055	.164
업무활동에 대한 역량을 확산함	.114	.083	.097	<u>.817</u>	.164	.166	.138
업무수행에 자신감이 있음	.220	.092	-.034	<u>.798</u>	.132	.196	.130
업무에 필요한 기술을 갖고 있음	.056	-.033	.091	<u>.788</u>	.164	.276	-.015
업무수행에 독립성과 자유가 있음	.175	.172	.068	.129	<u>.861</u>	.138	.128
업무수행방법을 스스로 결정함	.168	.111	.071	.220	<u>.853</u>	.205	.100
업무수행방법 결정에 자율성이 있음	.087	.191	.177	.206	<u>.808</u>	.218	.141
부서 발생 일에 대해 통제력이 있음	.155	.104	.097	.176	.141	<u>.859</u>	.096
부서 발생 일에 대해 영향력이 있음	.134	.123	.062	.270	.159	<u>.841</u>	.113
부서 발생 일에 대해 영향력이 큼	.124	.075	.040	.128	.293	<u>.725</u>	.128
업무관련 활동은 의미가 있음	.224	.129	.150	.150	.105	.178	<u>.847</u>
내 업무는 나에게 의미가 있음	.325	.153	.113	.113	.137	.064	<u>.844</u>
내 업무는 나에게 중요함	.348	.222	.203	.203	.227	.133	<u>.591</u>
아이겐값	10.746	3.078	2.714	2.379	2.164	1.222	1.086
설명비율	41.3	11.8	6.6	5.3	4.5	4.3	3.3
누적설명비율	41.3	53.2	59.8	65.1	69.6	73.9	77.2
Cronbach' a	.9155	.8144	.8540	.8403	.8926	.8858	.8185

분석결과 각 변수들에 대한 신뢰도의 경우 리더-구성원 교환관계는 .814, 심리적 임파워먼트 중 자기결정성 .892, 의미성 .818, 역량 .840, 영향력 .885이고 조직지원인식은 .854, 조직몰입은 .915로 나타나 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 별 문제가 없는 것으로 판단된다. 또한 요인분석 방법으로는 주성분분석(principal component analysis)과 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 개별 문항내에서의 요인 수 결정은 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만을 선택하였고, 요인적재치는 0.4 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 요인분석 결과는 <표 1>에서 보는 바와 같이 연구변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유값이 1이상인 요인의 수는 7개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 77.2%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인 1은 '조직몰입', 요인 2는 '리더-구성원 교환관계', 요인 3은 '조직지원인식', 요인 4는 '역량', 요인 5는 '자기결정성', 요인 6은 '영향력', 요인 7은 '의미성'으로 각각 명명하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 변수들간의 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였으며, 그 결과는

<표 2>에 나타나 있다.

<표 2> 변수들간의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 조직몰입	3.34	.88	-									
2. LMX	3.31	.70	.583**	-								
3. POS	3.28	.84	.668**	.661**	-							
4. 자기결정성	3.45	.88	.445**	.454**	.361**	-						
5. 의미성	3.55	.77	.625**	.477**	.457**	.432**	-					
6. 영향력	3.05	.79	.422**	.354**	.267**	.493**	.401**	-				
7. 역량	3.55	.71	.393**	.322**	.231**	.435**	.362**	.554**	-			
8. 성별	1.58	.49	-.058	.018	.029	.016	.015	.025	-.091*	-		
9. 연령	1.18	.51	.064	.037	.007	.078*	.039	.113*	.201**	-.107*	-	
10. 직장경력	33.07	28.38	.046	-.020	-.036	.117*	.020	.209**	.249**	-.064	.440**	-
11. 직급	1.37	.78	.237**	.121*	.129	.166**	.179**	.370**	.350**	-.134*	.280**	.294**

주) \* p< .05, \*\* p< .01

1: 조직몰입, 2: LMX, 3: 조직지원인식, 4: 자기결정성, 5: 의미성, 6: 영향력, 7: 역량, 8: 성별, 9: 연령, 10: 직장경력, 11: 직급  
 성별 : 1=남자, 2=여자    연령 : 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상  
 경력 : 개월    직급 : 1=평사원, 2=대리, 3=과장, 4=부장급 이상

<표 2>에서 보는 바와 같이 리더-구성원 교환관계의 평균은 3.31, 조직지원 인식은 3.28, 조직몰입은 3.34로 나타난 반면 심리적 임파워먼트의 경우 자기결정성의 평균값은 3.45, 의미성은 3.55, 영향력은 3.05, 역량은 3.55로 확인되었다. 그리고 변수간 상관관계를 살펴보면 조직몰입은 리더-구성원 교환관계, 조직지원인식, 및 심리적 임파워먼트와 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

## 2. 가설의 검증

가설1의 검증: 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계

가설 1은 리더-구성원 교환관계가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보기 위한 것으로, 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 1단계 회귀분석에서는 연령, 직장경력, 직급 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분석에서 독립변수인 리더-구성원 교환관계를 투입하여 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 회귀분석 결과

변수	모델1		모델2	
	Beta	t 값	Beta	t 값
통제변수:				
연령	-.004	-.073	-.011	-.207
직장경력	-.013	-.205	.024	.455
직급	.242**	3.947	.167	3.303
독립변수:				
리더-구성원 교환관계			.569**	11.934
R <sup>2</sup>	.060		.379	
F	4.509		33.882	
유의도	.001		.000	

주) \* p< .05 \*\* p< .01

<표 3>의 모델 2에서 보는 바와 같이 리더-구성원 교환관계는 조직몰입의 총 분산 가운데 37.9%(F=33.882, p< .01)를 설명하고 있다. 그리고 리더-구성원 교환관계( $\beta = .569$ , p< .01)는 조직몰입에 대해 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입은 높을 것이라는 가설 1은 채택되었다.

가설2의 검증: 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트간의 관계

가설2는 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 것으로서 분석결과는 다음 <표 4>와 같다.

먼저 1단계 회귀분석에서는 종속변수인 심리적 임파워먼트의 하위차원 각각에 대하여 성별, 직장경력, 직급 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분석에서는 독립변수인 리더-구성원 교환관계(LMX)를 투입하였다. <표 4>의 모델2에서 보는 바와 같이 LMX는 심리적 임파워먼트의 하위차원 각각에 대해 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 LMX는 자기결정성( $\beta = .447$ , p< .01), 의미성( $\beta = .458$ , p< .01), 영향력( $\beta = .331$ , p< .01), 역량( $\beta = .305$ , p< .01)과 정(+)의 관계가 있다는 것이다. 따라서 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트가 높을 것이라는 가설 2는 채택되었다.

<표 4> 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트의 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	모델 1		모델 2	
		Beta	t 값	Beta	t 값
의미성	통제변수:				
	연령	-.002	-.043	-.016	-.289
	직장경력	-.001	-.088	.037	.637
	직급	.191**	3.126	.131*	2.382
	독립변수: LMX			.458**	8.855
	R <sup>2</sup>	.066		.273	
	F	5.030		20.782	
	유의도	.001		.000	
역량	통제변수:				
	연령	.039	.640	.033	.571
	직장경력	.145*	2.295	.171**	2.832
	직급	.295**	5.037	.252**	4.498
	독립변수: LMX			.305**	5.783
	R <sup>2</sup>	.144		.236	
	F	11.902		17.214	
	유의도	.000		.000	
자기결정성	통제변수:				
	연령	.008	.122	.001	.011
	직장경력	.073	1.091	.109	1.798
	직급	.144*	2.317	.082	1.463
	독립변수: LMX			.447**	8.428
	R <sup>2</sup>	.034		.231	
	F	2.526		16.723	
	유의도	.041		.000	
영향력	통제변수:				
	연령	-.057	-.920	-.061	-1.042
	직장경력	.035	2.130	.157**	2.637
	직급	.341**	5.836	.297**	5.348
	독립변수: LMX			.331**	6.335
	R <sup>2</sup>	.145		.253	
	F	12.051		18.870	
	유의도	.000		.000	

주) \* p< .05 \*\* p< .01

가설3의 검증: 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 관계

가설 3은 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아 보기 위한 것으로, 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 1단계 회귀분석에서는 연령, 직장경력, 직급 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분

석에서 심리적 임파워먼트의 하위차원들을 투입하여 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 회귀분석 결과

변수	모델1		모델2	
	Beta	t 값	Beta	t 값
통제변수:				
연령	-.004	-.073	.007	.155
직장경력	-.013	-.205	-.052	-1.025
직급	.242**	3.947	.069	1.394
독립변수:				
자기결정성			.138**	2.587
의미성			.518**	10.135
영향력			.080	1.384
역량			.090	1.616
R <sup>2</sup>	.060		.478	
F	4.509		31.521	
유의도	.001		.000	

주) \*p< .05 \*\*p< .01

<표 5>에서 보는 바와 같이 모델1에서는 4개의 통제 변수와 조직몰입과의 다중회귀분석을 실시하였는데 연령, 직장경력, 직급은 조직몰입의 6.0%를 설명하며 F값은 4.509로 신뢰수준 99%에서 유의한 회귀식으로 나타났다. 모델2에서는 4개의 통제변수와 독립변수를 동시에 투입하는 방식으로 다중회귀분석을 실시한 결과 이들 변수들은 조직몰입의 47.8%를 설명하는 것으로 분석되었고 F값은 31.521로 신뢰수준 99%에서 유의하였다. 그리고 심리적 임파워먼트의 하위차원들이 조직몰입에 미치는 영향력을 살펴본 결과 자기결정성( $\beta = .138, p < .01$ )과 의미성( $\beta = .518, p < .01$ )은 통계적으로 유의한 영향을 미치지만, 영향력( $\beta = .080, p > .05$ )과 역량( $\beta = .090, p > .05$ )은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

가설4의 검증: 조직지원인식의 조절효과

가설 4는 리더-구성원 교환관계와 조직몰입의 관계에 있어 조직지원인식의 조절효과를 검증하는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 <표 6>에서 보는 바와 같이 조절회귀분석을 실시하였다.

&lt;표 6&gt; 조직지원인식의 조절효과

종속변수 : 조직몰입							
변수	단계	1단계		2단계		3단계	
		Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값
통제변수:							
연령		-.006	-.099	-.006	-.129	-.006	-.126
직장경력		-.012	-.178	.041	.845	.041	.836
직급		.242**	3.919	.134	2.936	.135**	2.895
리더-구성원 교환관계(A)				.278**	4.988	.288**	2.104
조직지원인식(B)				.458**	8.182	.470**	2.848
상호작용항 A*B						-.019	-.076
R <sup>2</sup>		.060		.501		.501	
ΔR <sup>2</sup>		-		.441		.000	
F		4.456**		46.091**		39.364**	

주) \*p< .05 \*\*p< .01

분석방법은 3단계로 실시되었으며, 1단계에서는 통제변수를 투입하고, 2단계에서는 1단계 변수들과 함께 독립변수, 조절변수를 투입하며, 3단계에서는 2단계 변수들과 함께 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다. 여기서 통계적으로 유의한 조절효과를 보려면 3단계에서 상호작용변수가 통계적으로 유의하게 나타나야 한다. 3단계의 상호작용변수만 유의적이라면 순수조절효과라고 볼 수 있으며, 상호작용변수와 조절변수가 둘 다 유의적이라면 유사조절변수이다. 그리고 조절변수만 유의적이라면 조절변수라기 보다는 독립변수로 보아야 할 것이며, 상호작용변수와 조절변수 둘 다 유의적이지 못하면 조절변수는 그다지 중요하지 않은 변수로 볼 수 있다.

가설 검증을 위해 조직몰입을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 통제변수인 연령, 직장경력, 직급, 직종을 투입한 뒤, 그 다음으로 독립변수인 리더-구성원 교환관계와 조절변수인 조직지원인식을 투입한 뒤, 그 다음으로 리더-구성원 교환관계와 조직지원인식의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 단계적으로 투입하였다. 분석결과 모델3에서 상호작용항을 투입하였을 경우 투입하기 전에 비해 R<sup>2</sup>가 증가하지 않은 50.1%로 나타났을 뿐만 아니라 상호작용항의 경우 95%의 신뢰수준에서 리더-구성원 교환관계와 조직몰입의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다.



## V. 결 론

현대사회에 있어 기업 및 조직들이 직면한 대내·외적 환경변화는 지금까지와 같은 경영방식으로는 대응이 거의 불가능할 정도로 전개되고 있다. 이러한 환경변화에 대한 효과적인 대응을 위해 리더는 조직구성원들과 하나의 유기체로서 고유한 가치, 목표를 향하여 관계를 형성하고 이러한 관계는 구성원의 조직몰입에 영향을 주게 된다. 따라서 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 그리고 리더-구성원 교환관계는 심리적 임파워먼트에, 그리고 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보면서 이들간의 관계에 있어 조직지원인식이 조절효과를 갖는지를 알아보고 이러한 분석 결과를 토대로 시사점을 도출하는데 그 목적이 있다. 실증분석을 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, LMX는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더가 특정 구성원들에게 보다 많은 재량권, 관심, 영향력, 지원, 정보, 기타자원 등을 제공해 줌으로써 그들이 조직에 대한 몰입수준이 높아진다는 것을 알 수 있다. 이는 Wayne et al.(1997)의 연구와 일치하는 결과로 즉, 높은 리더-구성원 교환관계의 질은 구성원의 조직몰입을 증가시키는 것으로 판단된다.

둘째, LMX는 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Aryee & Chan(2006)과 송지준(2005)의 연구와 일치하는 것으로 LMX의 인지가 구성원의 심리적 임파워먼트(자기결정성, 의미성, 영향력, 역량)에 영향을 미치며, 따라서 심리적 임파워먼트는 LMX의 영향에 따른 긍정적인 결과몰입을 알 수 있다. 즉, 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 심리적 임파워먼트의 수준이 높은 것으로 판단된다.

셋째, 심리적 임파워먼트(자기결정성, 의미성)는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 심리적 임파워먼트를 높게 지각하면 임파워된 구성원은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며 조직과 자신을 동일시 하는 성향이 강하다는 것을 입증해 주고 있는 것이다. 이는 선행연구(Spreitzer, 1995; 김관선, 2002)와도 일치하는 결과로 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

넷째, 조직지원인식은 LMX와 조직몰입의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 리더-구성원 교환관계와 조직몰입의 관계에서 조직지원을 많이 인지한 구성원이나 또는 조직지원을 적게 인지한 구성원이 차이가 없다는 것을

의미한다. 다시 말하면 조직이 구성원들에게 충분한 지원을 제공해 주지 못한다 하더라도 LMX의 질을 높게 인식하는 구성원은 조직에 잔류할 가능성이 높아 리더의 역할이 중요하다는 것을 알 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 교환관계를 분석하는데 있어 LMX이론을 중심으로 리더십의 역할에 대한 개념을 검토하였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있겠다. 다시 말하면 리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 심리적 임파워먼트 및 조직지원인식을 하나의 통합된 틀내에서 인과관계를 규명하였다는 데에서 시사하는 바가 있다고 하겠다. 둘째, 리더의 중요한 역할 중 하나는 확보한 인재를 지키고 챙기는데 있다는 것이다. 높은 질의 LMX는 구성원으로 하여금 조직에 대한 충성심을 증가시킬 수 있다. 따라서 모든 수준에서 리더와 부하간의 관계를 촉진시킬 수 있는 시스템 구축이 요구되는데, 그 이유는 리더에 대한 충성은 곧 조직에 대한 충성으로 이어질 수 있기 때문이다. 특히 조직의 입장에서 리더-구성원 교환관계는 조직몰입은 물론 구성원의 직무만족이나 직무몰입 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보이므로 리더와 구성원간의 상호신뢰, 지원, 존경, 개방적인 커뮤니케이션 등 우호적인 조직분위기를 만드는데 관심을 가져야 할 것이다. 셋째, 조직구성원은 리더와의 좋은 관계유지를 통해 임파워먼트 수준을 높이고 나아가 조직몰입도 증가하는 것으로 나타남에 따라 구성원의 임파워먼트에 대해 관심을 가질 필요가 있을 것이다. 왜냐하면 임파워먼트는 구성원이 열정을 갖도록 해 줄 뿐만 아니라 소속감 및 책임감을 증대시켜 줄 수 있기 때문이다. 따라서 조직은 구성원이 임파워드 됨을 느끼도록 권한을 위임해야 한다. 즉 구성원들이 조직내에서 자율성과 역량감을 느끼고, 자신이 중요한 존재라는 것을 인식할 때 그만큼 조직에 잔류할 가능성도 높을 것이다. 뿐만 아니라 조직의 대리인으로써 리더는 부하들과 함께 업무를 수행하기 때문에 다른 어떤 조직요인들보다 관계의 질을 높임으로써 구성원의 충성심을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 이런 맥락에서 기업은 조직관리자들이 부하들과 유대를 강화할 수 있도록 다각적인 교육프로그램을 도입, 운영할 필요가 있다. 끝으로 본 연구가 갖는 한계점 및 향후 연구방향을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단적 조사에 의존하고 있어 변수들간의 인과관계를 명확하게 밝히지 못했다는 점이다. 횡단적 연구는 특정시점에서의 태도 또는 지각에 근거하여 측정이 이루어지므로 시간의 경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 횡단연구가 아닌 종단연구를 통한 연구가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서 사용된 리더-구성원 교환관계, 심리적

임파워먼트, 조직지원인식, 조직몰입에 대한 설문항목은 동일인의 응답으로 측정되어 체계적 오차가 발생할 가능성이 있으며 동일방법사용에 따른 문제점을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 자료수집시 표본의 객관성을 높일 필요가 있다고 판단된다. 셋째, 본 연구의 분석방법은 리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 미치는 효과, 그리고 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 효과 및 조직지원인식의 조절효과를 고찰하는 것이다. 이러한 분석방법의 장점은 두 변수간의 인과관계를 명확하게 설명할 수 있다는 점이다. 하지만 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트 및 조직몰입에 이르는 과정에 대한 설명은 미흡하다는 점이다. 따라서 향후 연구에서는 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

끝으로, 변수선정에 있어서 사회적 교환관계와 심리적 임파워먼트를 파악하기 위한 결과변수로서 본 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입으로 한정하여 검토하였지만 향후 연구에서는 조직몰입의 차원을 확대하여 유지적 몰입, 규범적 몰입 나아가 경력몰입이나 이직의도와 같은 다양한 변수를 고려하여 연구한다면 보다 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

1. 강대석·차동욱(2003), “조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비지향적 조직시민행동에 미치는 영향,” 인사관리연구, 제28집 제1권, pp.263-287.
2. 김경수·손재영(2009), “조직내 대인간 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영정보연구, 제28권 제2호, pp.41-67.
3. 김관선(2002), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로,” 조선대학교 대학원 박사학위논문.
4. 김성남·이규만(2011), “조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계,” 경영정보연구, 제30권 제4호, pp.93-115.
5. 김성은(2012), “상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석,” 경영정보연구, 제31권 제2호, pp.199-230.
6. 김순희·이용일(2009), “항공사 객실승무원이 지각하는 리더-멤버교환관계, 임파워먼트, 조직몰입 간의 구조적 관계,” 관광연구, 제24권 제3호, pp.125-146.
7. 김용학(2010), “서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰와 매개효과,” 영남대학교 대학원 박사학위논문.
8. 송지준(2005), “관광호텔 종사원의 LMX질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 제14권 제1호, pp.157-174.
9. 양필석(2008), “핵심자기평가가 조직유효성에 미치는 영향: 셀프리더십과 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로,” 울산대학교 대학원 박사학위논문.
10. 이재연(2009), “서번트 리더십이 상사신뢰와 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 경영정보연구, 제28권 제4호, 131-154.
11. 정기준(2007), “인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과,” 영남대학교 대학원 박사학위논문.
12. 허갑수·변상우(2007), “심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절역할에 관한 연구,” 인적자원관리연구, 제14권 제3호, pp.207-222.
13. 황대원(2004), “LMX가 직무만족에 미치는 영향-임파워먼트의 매개효과를

중심으로,” 국방대학교 국방관리대학원 석사학위논문.

14. Aryee, S. and Z. X. Chan(2006), "Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes," *Journal of Business Research*, Vol. 5, pp.793-801.
15. Bandura, A.(1986), Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
16. Bhal, K. T., Gulati, N. & M. S. Ansari(2009), "Leader-member exchange and subordinate outcomes: Test of mediation model," *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30, pp. 106-125.
17. Brief, A. P.(1990), "Pro-social organizational behaviors," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp.710-725.
18. Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No.3, pp.471-482.
19. Dansereau, F., Graen, G. and W. Haga(1975). "A vertical dyad approach to leadership within formal organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13. pp.46-78.
20. Duchon, D., Green, S. and T. D. Taber(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, pp.56-60.
21. Eisenberger et. al.(1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.500-507.
22. Eisenberger, R., Cummings, I., Armeli, S. and P. Lynch(1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp.812-820.
23. Epitropaki, O. and R. Martin(1999), "The impact of relational demography on the leader-member exchanges(LMX) and employee's work attitudes and well being," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp.237-240.
24. Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp.219-247.

25. Green, S. G., Anderson, S. E. and S. F. Shivers(1996), "Demographic and organizational influences leader-member exchange and related work attitudes," *Organizational Behavior & Human Decision Process*, Vol. 66, pp.203-216.
26. Lewicki, R. J. and B. B. Bunker(1996), "Developing and maintaining trust in work relationships" In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds) *Trust in organization frontiers of theory and research*: pp.114-139. Sage Publications.
27. Liden, R. C., Wayne, S. J. and R. T. Sparrowe(2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp.407-416.
28. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. and P. D. Gardner(1995), "A longitudinal investigation of newcomer expectation, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp.418-431.
29. McGee, G. W. and R. C. Ford(1987), "Two(or More?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp.638-641.
30. Mowday, Steers and A. Porter(1979), "The Measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp.224-247.
31. Nystrom, P. C.(1990), "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers," *Group and Organization Studies*, Vol. 15, pp.296-312.
32. Settoon, R. P., Bennett, N., and R. C. Liden(1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp.219-227.
33. Shore, L. M. and S. J. Wayne(1993), "Commitment & employee behavior : comparison of affective commitment & continuance commitment with perceived organization support," *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 5, pp.774-780.

34. Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation," *Academy of management Journal*, Vol. 38, pp.1442-1465.
35. Spreitzer, G. M.(1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment," *Academy of management Journal*, Vol. 39, pp.483-504.
36. Suazo, M.(2002), An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach, Dissertation of Ph. D. University of Kansas.
37. Thomas, M. W. and B. A. Velthouse(1990), "Cognitive Element of Empowerment," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp.666-681.
38. Wayne, S. J., Shore, L. M. and R. C. Liden(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp.82-111.
39. Williams, L. J. and J. T. Hazer(1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.219-231.

## Abstract

### The Effect of Leader-Member Exchange on Psychological Empowerment and Organizational Commitment

Lee, Kyu-Man<sup>\*</sup> · Choi, Jun-Hee<sup>\*\*</sup>

The purpose of this study is to examine the relationship between LMX, psychological empowerment and organizational commitment and the moderating effect of perceived organizational support. The research was examined using a sample of 305 employees engaged in various industries in Seoul, Gyeonggi and Gangwon provinces and the findings of these studies were as follows:

To begin with, findings from the study indicate that the Leader-Member Exchange(LMX) is positively related to organizational commitment. Secondly, the Leader-Member Exchange(LMX) has been proven influential for psychological empowerment and furthermore, the results reveal that psychological empowerment(e.g. self-determination, meaning) has positive impacts on organizational commitment. Finally, it has been identified that the relationship between leader-member exchange and organizational commitment didn't prove to be moderated by perceived organizational support. The contribution and limitation of this research were discussed, and future researches were mentioned.

Key Words : leader-member exchange, psychological empowerment, perceived organizational support, organizational commitment

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Sangji University, kyumanl@sangji.ac.kr

\*\* Manager, Ire Electronics Co., yoshiky45@naver.com