http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2016.16.11.240

# 리더-구성원 교환관계에 대한 리더와 구성원 지각의 정합성: 조직정치지각과 정서적 조직몰입의 관계를 중심으로

## Congruence in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships with Organizational Commitment and Perceptions of Organizational Politics

**박재춘**
단국대학교 경영학부

Jae-Chun Park(innosapark@dankook.ac.kr)

**요약**

본 연구는 리더 또는 구성원의 자기보고에 의한 일방향적인 LMX 지각과 성과와의 관계를 규명한 기존 연구와 달리, LMX지각의 정합성을 바탕으로 리더와 구성원의 LMX 지각의 균형과 불균형에 따른 조직정치지각 및 정서적 조직몰입의 차이를 규명하였다. 특히, 불확실성관리이론에 근거하여 LMX지각의 정합성 차이에 따른 집단별로 구성원의 조직정치지각이 정서적 조직몰입이 미치는 영향을 실증하였다.

연구결과, 먼저 정서적 조직몰입은 균형/LMX 고집단이 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 높았으며, 구성원 고평가집단 역시 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 높았다. 둘째, 조직정치지각은 균형/LMX 고집단이 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 낮았으며, 구성원 고평가집단은 균형/LMX 저집단에 비해 낮았다. 마지막으로 불확실한 정치적 업무환경에서 구성원의 정서적 조직몰입은 모든 집단(균형/LMX 고집단, 균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단, 구성원 고평가집단)에서 감소되었다. 특히, 내집단에 비해, 외집단의 구성원들이 정치적 업무환경 하에서 정서적 조직몰입에 더욱 부정적으로 반응하였다. 마지막으로 종합논의를 통해서 본 연구의 이론적·실무적 시사점과 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 리더-구성원 교환관계 | 교환관계 지각의 정합성 | 조직정치지각 | 정서적 조직몰입 | 불확실성관리이론 |

**Abstract**

The purposes of this paper examines the extant to which congruence in leader and follower rating of LMX quality is related to organizational commitment, and perceptions of organizational politics(POPs). A conceptual model is introduced that identifies four combinations of leader and follower LMX ratings of Cogliser et al.(2009): balanced/low LMX(low leader and follower LMX), balanced/high LMX(high leader and follower LMX), follower overestimation(low leader LMX/high follower LMX), follower underestimation(high leader LMX/low follower LMX).

The summary of results based on a sample of 236 matched pairs of leaders and followers in KOREA is as follows: First, balanced/high LMX and follower overestimation were associated with relatively high levels of affective organizational commitment, and perceptions of organizational politics. However, follower underestimation and balanced/low LMX was related to low levels of follower outcomes. In particular, follower underestimation and balanced/low LMX were significantly different from balanced/high LMX and follower overestimation. Second, perceptions of organizational politics was negatively related to affective organizational commitment in the four LMX relationship types. Especially, the negative relationship between POPs and organizational commitment was stronger for people who are low as compared with high in LMX quality. Theoretical and practical implications of our findings as well as directions for future research are provided.

■ keyword : | Perceptions of Organizational Politics | Leader-member Exchange(LMX) | Congruence of LMX | Affective Organization Commitment | Uncertainty Management Theory |

접수일자 : 2016년 08월 19일
수정일자 : 2016년 09월 12일
심사완료일 : 2016년 09월 12일
교신저자 : 박재춘, e-mail : innosapark@dankook.ac.kr

## I. 서 론

리더-구성원 교환이론(leader-member exchange: LMX)이 효과적인 리더십 개발에 많은 기여를 해왔음에도 불구하고, 대다수의 선행연구는 Graen와 Uhl-Bien(1995)[1]이 주장한 LMX개발단계 중 2단계인 차별화된 교환관계와 조직성과의 타당성에 대한 규명에 머물고 있다. 이에 Graen 등(1995)은 리더십형성모델에서 상호간 신뢰와 존경에 기반 한 성숙단계에서 리더의 주요 목표를 구성원 일부가 아닌 전체와의 높은 수준의 교환관계를 구축하여, 일대일 양자관계(dyadic)를 넘어 집단 및 조직 수준에도 기여할 것을 주장하였다[1]. 이는 외집단(out-group)에 대한 불공정성 문제를 해결하고자 하는 시도라 할 수 있다. 그러기 위해서는 2가지 문제에 대한 고민이 필요하다. 하나는 LMX의 질(quality)을 인식하는 리더와 구성원 각자의 지각차가 존재한다는 것이며, 또 다른 하나는 리더의 한정된 자원과 정보의 공정한 분배와 구성원이 인식하는 차별적 대우에 관한 것이다.

먼저, 선행연구는 LMX에 대한 리더와 구성원의 지각차를 간과한 상태에서 리더와 구성원 각자의 자기보고식 측정[2]에 의한 LMX의 효과를 실증하는 데 초점을 두었다. 그러나 교환관계에 대한 인식에 있어서 리더가 구성원과의 교환관계가 높다고 지각해도, 구성원은 반대로 LMX의 질을 낮게 인식할 수 있다. 물론 반대의 경우도 존재하게 된다. 이에 본 연구에서는 교환관계에 대한 리더와 구성원의 지각차가 구성원의 태도에 미치는 영향을 확인하고자, Cogliser 등(2009)[3]의 LMX 정합성 모델에 근거하여 LMX에 대한 리더와 구성원 지각의 균형(또는 불균형)에 따른 조직정치 및 조직몰입에 대한 영향을 실증하고자 한다. 예를 들어, LMX에 대한 리더와 구성원의 지각이 서로 높거나 모두 낮은 정합성(congruence)을 지각하는 경우에는 기존 선행연구와 맥을 같이 하지만, 문제는 LMX에 대한 지각이 일치하지 않은 경우에는 성과에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것이다.

둘째, Graen 등(1995)이 제기한 교환관계의 차별성 문제이다[1]. 즉, 사회교환이론에 대한 근본적인 문제는 이기적 이용(exploitation)과 비호혜성(nonreciprocity)에 관한 것이다[4]. 본 연구에서는 교환관계 수준에 따른 정치적 업무환경이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 실제 LMX이론에서 조직정치가 낯선 것은 아니다. Graen 등(1995)은 리더십 형성 1단계(낯선 단계)에서 구성원이 집단의 이익보다는 이기지향적이라고 했으며, 2단계(교제 단계)에서도 정보와 자원을 공유하지만 상호간의 관계를 시험(testing)하는 단계라 하였다[1]. 이처럼 리더십 형성과정에서 구성원의 행동동기가 이기지향적이고, 상호 시험하는 과정은 상호간에 대한 인상관리 또는 자신의 이익을 극대화하기 위한 조직정치가 야기된다.

관심사항은 구성원이 지각하는 교환관계의 수준이 조직정치와 구성원의 태도에 미치는 영향이다. 문제는 사회교환이론에 근거한 선행연구는 불확실한 정치적 업무환경에서 LMX가 구성원의 태도를 강화(또는 약화)하는 지에 대한 연구가 일관되지 않다는 것이다[5]. 이에 사회교환이론을 보완하고자 불확실성관리이론(uncertainty management theory: 이하 UMT)[1]으로 연구영역을 확장하여, 조직정치와 조직몰입의 관계에서 LMX의 인식차이에 대한 영향을 실증하고자 한다.

UMT이론의 핵심은 구성원들이 환경에 대한 예측가능성(predictability)을 선호하며[7], 이러한 환경이 불가능하여 환경의 불확실성이 높아지면, 구성원은 불확실한 환경을 제어할 수 있는 사회적 맥락(예: 동료나 상사의 지원 또는 교환관계 등)에 관심을 갖게 된다는 것이다[6]. 특히, 구성원은 불확실한 환경에 직면하게 될 때, 공정성 문제에 더욱 관심을 갖게 되며, 불확실한 업무환경 하에서 불공정한 사건에 대해서는 더욱 부정적으로 반응하게 된다[8].

이처럼 조직의 의사결정과정이 공식적인 규칙보다는 정치적 행위에 의해 결정되게 되면, 구성원은 조직이

1 사회교환이론에서 내집단의 구성원은 조직이 공정한 대우를 담보할 것을 기대하기 때문에, 공정성에 민감한 반응을 보이게 되나, 불확실성관리이론에서는 구성원이 자신을 둘러 싼 환경에 대한 예측가능성을 추구하고자 하며, 불확실한 환경에 더 많이 노출된 구성원은 효과적으로 통제할 수 있는 정보의 원천으로 사회적 맥락(예: LMX)을 고려한다는 것이다. 따라서 정치적 업무환경과 성과와의 관계에서 LMX의 조절효과를 사회교환이론은 공정한 정보가 내집단의 구성원에게 불확실한 환경을 해소하는 데에 있어서 중요하다고 보는 데 반해, 불확실성관리이론에서는 불확실한 환경을 해결하기 위한 정보가 부족한 외집단의 구성원에게 더욱 중요하다고 주장하고 있다[6].

정의롭지 못하고 불공정하다고 지각하게 되며[9], 사회적 맥락(예: LMX)을 불확실한 업무환경을 줄여주는 매개체로 인식하게 된다. 즉, 불확실한 업무환경에서 구성원의 승진이나 성과와 관련된 정보를 가진 리더와의 교환관계는 구성원의 업무환경과 업무성과의 관계를 조절하는 주요 변인으로 작용하게 된다. 따라서 조직정치와 정서적 조직몰입의 관계는 교환관계에 대한 리더와 구성원의 지각형태(균형/고LMX 집단, 균형/저LMX 집단, 구성원 저평가집단, 구성원 고평가집단)에 따라서 그 영향정도가 달라질 수 있다.

## II. 이론적 배경과 가설 설정

### 1. 리더-구성원 교환관계와 정합성

리더-구성원 교환이론은 사회교환이론에 근거한 관계기반 리더십이론으로[1], 높은 수준의 교환관계는 상대방과의 신뢰와 존경, 상호간 지원이 가능한 호혜성에 기반 한 관계를 구축하게 된다[10]. 그러나 호혜성에 기반 한 신뢰관계를 형성하는 데 있어서, 리더는 팀 내의 구성원들과의 상호작용을 해야 되나, 집단에 따라서 리더는 팀원들에게 할애할 수 있는 시간, 정서적 또는 물질적 자원에 제한을 받게 된다[11]. 구성원 역시 리더와의 차별적 교환관계가 이후 자신의 업무나 보상 등에 영향을 주는 중요한 요소이기 때문에, LMX 질을 지속적으로 평가하고 모니터링하게 된다[12].

특히, LMX 질의 평가에서 리더와 구성원 각자가 지각하는 상대방과의 교환관계 수준에 대한 잘못된 인식은 구성원 자신 또는 조직에 부정적인 영향을 주게 된다[3]. 예를 들어, 리더보다 교환관계를 보다 호의적으로 인식하는 구성원은 리더가 다른 사람에 비해 자신을 더 많이 지원할 것이라는 잘못된 믿음을 가지게 된다. 즉, 이러한 구성원은 조직에서 자신의 지위를 과대평가하며, 해고 및 불공정한 보상 등 부정적인 결과에 자신이 노출되어 있는 것을 과소평가한다. 또한 교환관계의 수준을 오히려 리더보다 덜 호의적으로 인식하는 구성원은 직무만족과 조직몰입 등이 감소하는 것에 대한 걱정은 없으나, 부정적인 정서적 반응이 높은 이직률과 결근률 등으로 이어지게 된다. 특히, LMX을 리더와 같이 낮게 인식하는 구성원은 목표달성에 대한 자신의 노력이 보상과 연계되지 않는다고 판단하게 되며, 자기효능감과 업무성과, 직무만족 및 조직몰입 등이 낮다.

이에 Cogliser 등(2009)은 LMX에 대한 지각을 상호간 모두 높게 인식하거나 모두 낮게 인식하는 지각의 정합성 형태가 존재하기도 하지만, 상호간의 교환관계에 대해서 서로 다르게 지각하는 형태도 존재한다고 주장하였다[3]. ① 균형/LMX 고집단 : 리더와 구성원 모두 상호간의 신뢰, 존경 및 호혜성에 기반 한 영향을 높게 지각하는 형태로 LMX이론의 '내집단(in-group)'으로 볼 수 있다. ② 균형/LMX 저집단 : 리더와 구성원 모두 교환관계의 질을 낮게 지각하는 형태로 LMX이론의 '외집단(out-group)'에 해당한다. ③ 구성원의 고평가집단 : 상호간 불균형을 보이는 형태로 구성원은 교환관계의 수준을 높게 인식하고 있으나, 리더는 관계의 질을 낮게 지각하는 경우이다. 이러한 관계에서 구성원은 리더와의 관계를 높게 잘못 지각하여, 역할 외 활동(extra-role activity)에 많은 투자를 하게 된다. ④ 구성원의 저평가집단 : 상호간 불균형을 보이는 형태로 구성원은 교환관계를 낮게 인식하고 있으나, 리더는 높게 지각하는 경우이다. 이러한 관계는 구성원이 리더를 잘못 이해하고 있거나 리더가 구성원에 대한 관심과 배려의 의사소통이 전달되지 못하고 있기 때문이다.

### 2. 조직정치지각

조직정치에 대한 연구가 꾸준히 이어지듯, 실제 조직정치는 조직에서 일상적으로 발생하는 현상이며, 조직생활의 일부분이라 하겠다[13][14]. 즉, 조직특성상 개인은 자원 분배, 정책 결정, 그리고 제한된 승진 등을 둘러 싼 경쟁상황에서 구성원 자신의 이익을 확보하고 지키기 위해서 자기중심의 정치적 행동을 하게 된다[15].

대다수의 조직정치연구는 구성원의 '자기이익적인 행동'에 대한 조직정치지각에 초점을 두고 있다. 조직정치지각(perception of organizational politics: POPs)은 "자신을 제외한 조직 내 다른 구성원들의 정치활동에 대한 개인의 지각이며, 구성원이 업무환경을 정치적이라고 지각하는 정도"를 말한다[16][17]. 이러한 지각의

중요성은 사람들이 객관적인 실체보다는 그 실체 자체에 대한 지각에 따라 다르게 반응하기 때문이다[18]. 즉, 구성원의 조직정치지각을 이해하는 것이 개인의 태도와 행동 및 조직성과를 예측하는 데 효과적이기 때문이다[19][20]. 또한 조직정치지각의 선행요인으로는 크게 조직특성, 업무환경특성 및 개인특성 등이 있으며, 그 중 업무환경요인이 가장 많은 영향을 미치고 있다[21].

## 3. 선행연구 고찰과 가설 설정

LMX에 대한 선행연구는 높은 교환관계가 주는 긍정적(또는 부정적)인 효과를 주장하고 있다[2][22][23]. 예를 들어, 높은 수준의 교환관계는 리더 만족, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을, 이직의도, 스트레스 등에는 부정적인 영향을 준다고 하였다. 특히, Gerstner와 Day(1997)은 메타분석에서 높은 LMX 질은 리더와 구성원 모두 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다[2]. 그러나 교환관계를 형성하는 단계에서 호혜성은 관계(relationship)에 따라서 다르게 발전하게 되며[24], 리더는 일부 구성원을 편애하여 팀 내 불공정성을 높일 수도 있다[25].

조직몰입은 효과적인 조직성과에 영향을 주는 핵심 변인이며, 구성원의 조직몰입 차이는 LMX의 중요한 산물이기도 하다[26]. 예를 들어, Gerstner 등(1997)의 메타분석 결과, 구성원이 지각하는 LMX 질은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주었다[2]. 또한 리더가 지각하는 LMX 질 역시 2가지 이유로 구성원의 조직몰입에 긍정적인 효과를 미친다[3]. 하나는 조직몰입이 높은 구성원은 자신의 리더로 부터 보다 우호적인 교환관계를 이끌어 내며, 또 다른 하나는 우호적인 교환관계를 인식하는 구성원은 조직몰입을 이끌어 내는 리더의 유인에 긍정적으로 반응하게 된다. 이와 같이 LMX에 대한 구성원의 높은 지각은 사회교환이론에 따라서 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 주게 된다.

그러나 문제는 LMX와 조직몰입 모두 정서적 변인(affective component)이라는 것이다. 예를 들어, 교환관계에 대한 구성원의 지각이 리더와 비교할 때, 구성원의 조직몰입에 더 높은 영향력을 주게 된다[3]. 또한 외집단의 구성원은 조직 내 교환관계의 이기적 이용과 비호혜성에 인식이 강해서 조직에 대한 몰입이 감소하게 된다. 따라서 교환관계의 정합성이 모두 높은 집단의 정서적 조직몰입 수준이 가장 높을 것이며, 리더와의 교환관계를 높게 지각하는 구성원이 낮은 지각하는 구성원에 비해 정서적 조직몰입이 높을 것을 가정할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 균형/LMX 고집단은 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 구성원들의 정서적 조직몰입이 높을 것이며, 구성원 고평가집단은 저평가집단에 비해 정서적 조직몰입이 높을 것이다.

LMX은 구성원의 조직에 대한 태도와 조직 환경에 대한 지각 모두에 영향을 준다[23]. LMX와 조직정치의 선행연구는 LMX의 질이 조직정치지각을 감소시킨다는 연구[13][21][27][28]가 대다수이나, 조직정치를 강화한다는 연구[9]도 있다. 전자의 내집단은 리더의 지원으로 조직정치의 필요성을 인식하지 못하므로, 조직정치에 관여하지 않는다는 것이다. 후자의 내집단은 조직 내의 정치적 역학관계를 정확히 인식하고 행동하므로 조직정치에 관여한다는 것이다[29]. 특히, 서구와 문화적 특징 및 조직적 맥락이 다른 국내에서 LMX와 조직정치에 대한 실증연구는 미미하지만, 높은 수준의 LMX 질이 구성원의 조직정치를 줄이는 것을 지지(예: 박재춘(2013)[29])하고 있다.

이처럼 내집단의 구성원은 조직정치에 대한 필요성을 적게 인식하게 되며[30], 자연스럽게 조직내 정치적 행동을 줄이게 된다[31]. 그러나 선행연구들은 리더 또는 구성원 일방의 자기보고식 평가에 의한 LMX와 조직정치기각의 관계를 실증하였다. 문제는 LMX에 대한 리더와 구성원의 불균형적 지각이다. 즉, 균형/LMX 고집단과 구성원 저평가집단에서 바라보는 조직정치지각은 다를 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고, 선행연구는 LMX의 지각차이에 따른 조직정치지각의 차이를 규명하지 않은 상태에서 단순히 높은 교환관계와 조직정치의 관계만을 주장하고 있다. 이에 본 연구에서는 LMX의 질을 높게 지각하는 구성원에 비해 LMX의 질

이 낮은 구성원이 조직정치를 높게 지각하게 된다는 것을 가정하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 균형/LMX 고집단은 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 구성원들의 조직정치지각이 낮을 것이며, 구성원 고평가집단은 저평가집단에 비해 조직정치지각이 낮을 것이다.

구성원이 조직정치를 높게 지각할수록, 조직 내의 정의, 공정, 공평의 수준을 낮게 느끼며, 조직성과 역시 부정적인 영향을 미치게 된다[16]. Vigoda(2000)는 구성원이 조직정치에 부정적인 감정을 지니게 되면, 조직에 대한 애착을 줄이게 된다고 하였다[32]. 그러나 조직정치와 조직몰입에 대한 이러한 이론적 근거에도 불구하고, 실증연구에서는 연구결과가 혼재되어 있다. 예를 들어, Chang 등(2009)은 메타분석에서 조직정치와 조직몰입의 부정적 관계를 주장하였으나[33], Hochwarter 등(2003)은 조직정치와 정서적 조직몰입이 조직지원에 의해 완전매개한다[34]고 하였다. 이는 조직정치가 정서적 조직몰입에 직접 영향을 주기 보다는 조직지원에 의해 간접적으로 영향을 줌을 의미한다.

이처럼 조직정치와 조직몰입의 일관적이지 못한 연구의 결과는 사회적 맥락 변인(예: 신뢰, 동료 및 리더와의 관계 등)에 의해 영향을 받기 때문이다[35]. 그러나 조직정치와 조직성과와의 관계에서 사회적 맥락변인의 조절역할 역시 명확하지는 않다[5][36]. 예를 들어, Rosen 등(2011)[6]은 내집단에 비해 외집단의 구성원이 낮은 분배공정성에서 업무성과가 더욱 저조하다 하였으나, 조직정치지각(또는 절차공정성)과 업무성과의 관계에서는 LMX의 질이 조절역할을 못한다고 하였다. 특히, Kimura(2013)는 외집단의 구성원이 내집단에 비해 정치적 기술의 수준에 상관없이 조직정치지각이 구성원의 정서적 조직몰입을 감소한다고 하였다[37]. 이처럼 사회교환이론에 따르면, 리더와 호혜성을 형성하고 있는 구성원은 리더로 부터의 적극적인 지원으로 조직을 위한 자발적 행동이나 조직몰입이 높을 수 밖에 없다. 그러나 교환관계를 둘러 싼 환경의 불확실성은 예측가능한 안정적인 환경에서 LMX와 조직성과의 관계와는 다른 결과를 보이게 된다.

본 연구는 불확실성관리이론에 근거하여, 사회적 맥락변인 중 하나인 LMX에 대한 리더와 구성원의 지각차이가 조직정치와 조직몰입의 관계에 미치는 영향을 실증하고자 한다. 불확실성관리이론은 공정성 판단과정(fairness judgement process)에서 불확실성의 영향력을 초점을 둔 이론으로, 구성원은 예측가능한 환경보다 불확실한 상황에서 불공정한 사건에 대한 부정적 인식이 더욱 강하게 표출된다[8]는 것이다. 따라서 정치적 업무환경은 리더로 부터의 공정한 대우와 지원이 기대되는 내집단(균형/LMX 고집단)에게도 정치적 업무환경에 대한 부정적 지각을 야기하게 되며, 이는 조직에 대한 자신의 몰입이나 투자를 줄이게 된다. 특히, 외집단은 리더와의 신뢰수준이 높지 않기 때문에, 정치적 업무환경에 더욱 민감하게 반응하게 되며, 조직에 대한 애정을 더욱 줄이게 된다. 즉, 불확실성관리이론에서 주장하듯이, 정치적 업무환경은 내집단에 비해서 외집단에서 더욱 부정적인 영향을 보일 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 균형/LMX 저집단이 균형/LMX 고집단에 비해, 구성원 저평가집단이 고평가집단에 비해서 정치적 업무환경은 정서적 조직몰입에 더욱 부정적인 영향을 줄 것이다.

## Ⅲ. 연구방법

### 1. 표본설계

본 연구의 자료는 기업, 공공기관 및 대학을 대상으로 하였으며, 해당 조직의 팀장과 팀원을 대상으로 설문조사를 하였다. 팀장 및 팀원의 설문지는 각각 분리·배포하였으며, 팀장과 팀원의 짝(dyad)을 맞추기 위해서 무작위 식별번호를 설문지에 부여하였다. 연구를 적극적으로 도와준 기관은 팀장의 적극적인 지원으로 설문대상 모두에게 설문을 실시하였다. 그러나 설문이 어려운 조직은 팀원 한명을 무작위로 선정하여, 이 팀원

과 팀장을 짝으로 설문을 실시하였다.

설문에 응답한 팀장과 팀원은 각각 115명과 240명 이었으나, 불성실한 데이터 4개를 제외한, 팀장 111명과 구성원 236명을 대응시켜 팀장-구성원 236쌍을 도출하였다. 따라서 최종설문 참여한 팀장은 111명으로 대부분 남성(99명, 89.2%)이었으며, 연령은 주로 40대(71명, 63.9%)와 50대 이상(37명, 33.3%)이었다. 근속년수는 대부분 15년 이상(83명, 74.8%)이었으며, 학력은 대졸(59명, 53.2%)과 석사이상(49명, 44.1%)이었다.

근로자 중 남성은 157명(66.5%)이었으며, 결혼한 팀원은 162명(68.6%)이었다. 팀원의 나이 중 30대와 40대가 각각 132명(55.9%), 68명(28.8%) 이었으며, 학력은 전문대졸 이하가 32명(13.6%), 대졸이 151명(64.0%), 석사이상이 53명(22.5%)으로 분석되었다. 또한 근속년수는 5년 미만이 77명(32.6%), 10년 미만 63명(26.7%), 15년 미만 54명(22.9%), 15년 이상이 42명(17.8%)이었으며, 현재 팀장과 같이 근무한 기간은 1년 이하가 95명(40.3%), 2년이 48명(20.3%), 3년이 33명(14.0%), 4년이 11명(4.7%), 5년 이상이 49명(20.7%)이었다. 민간기업 소속 팀원은 105명(44.5%)이었으며, 대학과 공공기관 소속 팀원은 131명(55.5%)이었다.

### 2. 측정도구

리더-구성원 교환관계는 Graen 등(1995)의 측정도구를 사용한 설문문항 7개를 리커트의 5점 척도로 측정하였다[1]. 리더 설문문항의 예로는 “나는 팀원이 하는 일에 대해 만족한다” 등이 있다. 구성원의 설문문항의 예로는 “나의 팀장은 내가 하는 업무에 대해 만족한다” 등이 있다.

또한 리더와 구성원이 지각하는 교환관계의 질에 대한 정합성의 측정방법은 Cogliser 등(2009)[3]의 방법을 적용하였다. 즉, 중위수 값을 기준으로 균형을 이룬 집단(리더와 구성원의 교환관계가 모두 높은 집단 또는 모두 낮은 집단)과 불균형 집단(구성원의 저평가집단, 고평가집단)을 구분하였다. 리더와 구성원의 응답을 기준으로 교환관계가 매치된 236명의 분표비율은 균형/LMX 고집단(61명, 25.9%), 균형/LMX 저집단(64명, 27.1%), 구성원 저평가집단(67명, 28.4%), 구성원 고평가집단(44명, 18.6%) 등 이었다.

정서적 조직몰입은 Allen 등(1990)의 척도를 이용하여 구성원들을 대상으로 6개 항목을 사용하였다[38]. 설문 문항으로는 ‘나는 우리 조직의 문제가 진심으로 나의 문제로 인식한다’ 등이 있다. 조직정치지각은 Hochwarter 등(2003)이 개발한 6개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다[34]. 설문문항으로는 ‘나는 조직보다는 나 자신을 위해 최선을 다한다’ 등이 있다.

통제변수는 교환관계에 영향을 주는 구성원 특성 변인, 업무성과에 영향을 주는 교육수준, 교환관계 형성에 영향을 주는 공동근무기간 등을 통제하였다. 이에 통제변수로 성별, 나이, 학력, 근속년수, 공동근무기간, 조직형태 등을 설정하였다. 성별과 조직형태는 남성 1, 여성 0, 민간 1, 공공 0 으로 더미변수로 처리하였다.

## Ⅳ. 실증분석

### 1. 신뢰도와 타당도분석

변수의 신뢰성은 내적 일치성을 기준으로 Cronbach′s α 값을 사용하여 판단하였다. 신뢰도 분석 결과[표 1], LMX의 알파계수가 각각 .878(리더), .890(구성원)이었으며, 조직정치지각 및 조직몰입의 알파계수는 각각 .912, .827으로 신뢰도를 충족하였다.

**표 1. 신뢰도 분석결과**

| 변 수 | | 항 목 수 | Cronbach's α |
|---|---|---|---|
| LMX | 리더 | 7 | .878 |
| | 구성원 | 7 | .890 |
| 조직정치지각 | | 6 | .912 |
| 정서적 조직몰입 | | 5 | .827 |

본 연구의 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 주성분분석법과 배리맥스 방식에 의한 요인분석으로 검증하였다. 탐색적 요인분석 결과[표 2], 표본의 적절성을 측정하는 KMO 값이 .870으로 1에 가깝고, 구형성 검증 통계값이 3445.489(df=300, p=.000)로서 유의수준이 유의하므로 요인분석하기에 적합하였다. 또한 고유값이 각각 4.388, 4.336, 4.119, 2.929으로 1 이상이며,

요인은 전체 분산의 각각 17.551%, 17.343%, 16.474%, 11.715%를 설명하여 타당성을 입증하였으며, 요인 적재치는 모두 0.4 이상으로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다.

표 2. 탐색적 요인분석 결과

| 구 분 | | 요인 적재치 | 요 인 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| LMX (리더) | LMX1 | .441 | | | .647 | |
| | LMX2 | .622 | | | .774 | |
| | LMX3 | .524 | | | .708 | |
| | LMX4 | .630 | | | .761 | |
| | LMX5 | .599 | | | .760 | |
| | LMX6 | .700 | | | .832 | |
| | LMX7 | .719 | | | .845 | |
| LMX (구성원) | LMX1 | .427 | .557 | | | |
| | LMX2 | .629 | .765 | | | |
| | LMX3 | .617 | .752 | | | |
| | LMX4 | .608 | .771 | | | |
| | LMX5 | .671 | .789 | | | |
| | LMX6 | .709 | .769 | | | |
| | LMX7 | .691 | .788 | | | |
| 조직 정치 | 정치1 | .659 | | .780 | | |
| | 정치2 | .595 | | .733 | | |
| | 정치3 | .729 | | .843 | | |
| | 정치4 | .671 | | .803 | | |
| | 정치5 | .788 | | .864 | | |
| | 정치6 | .752 | | .814 | | |
| 조직 몰입 | 몰입2 | .496 | | | | .675 |
| | 몰입3 | .605 | | | | .704 |
| | 몰입4 | .702 | | | | .769 |
| | 몰입5 | .567 | | | | .603 |
| | 몰입6 | .621 | | | | .737 |
| 아이겐 값 | | | 4.388 | 4.336 | 4.119 | 2.929 |
| 분 산(%) | | | 17.551 | 17.343 | 16.474 | 11.715 |
| 누적분산(%) | | | 17.551 | 34.894 | 51.368 | 63.083 |

* 계수 값이 0.4이하는 생략함.

## 2. 단일응답자 편차검증

연구에 사용된 데이터는 동일시점에 동일한 측정 대상으로부터 자기보고 방법으로 측정되었다는 점에서 단일 응답자 편차(single respondent bias)의 가능성이 문제로 제기될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 측정방식에 의해 야기되는 편차를 해결하기 위해 Podsakoff 등 (1986)이 제시한 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다[39].

Harman의 단일요인검증 결과, 총 5개 요인으로 분석되었으며, 설명력이 가장 큰 요인도 전체 변량의 17.452%정도만 설명되었을 뿐 지배적이라 할 수 있는 어떤 요인도 나타나지 않았다. 이와 더불어 변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는가를 확인키 위해 실시한 Bartlett 검증(유의수준<.000)에서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 증명되었으며, KMO측정치(0.870)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 표본이 적합함을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 데이터는 단일 응답자 편차가 높지 않다고 할 수 있다.

표 3. 상관관계 분석결과

| 요인 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 성별 | 1 | | | | | | | | | |
| 나이 | .295** | 1 | | | | | | | | |
| 학력 | .116 | .058 | 1 | | | | | | | |
| 근속 | .059 | .694** | -.102 | 1 | | | | | | |
| 공동근무 | .158* | .445** | -.169** | .375** | 1 | | | | | |
| 조직형태 | .057 | .079 | -.228** | .087 | .254** | 1 | | | | |
| 부하 LMX | .113 | .024 | .088 | .014 | -.006 | .147* | 1 | | | |
| 리더 LMX | .119 | -.029 | .077 | -.003 | -.093 | -.108 | .101 | 1 | | |
| 조직정치 | .102 | .196** | .063 | .228** | -.078 | -.212** | -.323** | -.016 | 1 | |
| 조직몰입 | .160* | .028 | .064 | .021 | .002 | .193** | .537** | .083 | -.472** | 1 |
| 평균 | .67 | 2.33 | 2.10 | 3.20 | 3.09 | .44 | 3.66 | 3.75 | 2.76 | 3.51 |
| 표준편차 | .47 | .73 | .62 | 1.19 | 2.87 | .50 | .58 | .48 | .83 | .67 |

* p 〈 .01, ** p 〈 .05(양쪽)

## 3. 상관관계 분석

변수간 상관관계 분석결과[표 3], 구성원과 리더가 지각하는 LMX의 질의 상관관계는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그러나 구성원이 지각하는 LMX의 질과 정서적 조직몰입은 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 구성원이 지각하는 LMX의 질과 조직정치지각은 부(-)의 상관관계로 나타났다. 조직정치지각은 정서적 조직몰입에 부(-)의 상관관계를 보였다.

## 4. 연구가설 검정

### 4.1 LMX와 조직정치지각, 조직몰입의 차이분석

[표 4]는 LMX 수준의 지각에 따른 결과변인(정서적 조직몰입, 조직정치지각)의 평균값의 차이를 보여주고 있다. ANOVA분석결과, 결과변인(F=13.300(정서적 조

직몰입), 6.347(조직정치지각)) 모두 통계적으로 유의미하였으며, 결과변인에 대한 독립변수의 설명력을 나타내는 에타제곱(정서적 조직몰입(.146), 조직정치지각(.076)) 또한 적절한 것으로 나타났다.

**표 4. LMX수준의 지각에 따른 결과변인의 평균차이**

| 결과변인 | 균형 | | 불균형 | | ANOVA p | Partial Eta-squared |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 고LMX n=61 | 저LMX n=64 | 부하 저평가 n=67 | 부하 고평가 n=44 | | |
| 조직몰입 Mean | 3.8164a | 3.2781b | 3.2866b | 3.7682a | 13.200** | .146 |
| Sd | .7074 | .5764 | .5573 | .6654 | | |
| 조직정치 Mean | 2.5055a | 2.9922b | 2.9428b | 2.5189a | 6.347** | .076 |
| Sd | .8887 | .7061 | .7728 | .8401 | | |

a 평균값의 유의확률 차이가 없음(p〈.05), * p〈.05, ** p〈.01

정서적 조직몰입에 대한 LMX집단별 차이분석 결과[표 4], 정합성을 이룬 LMX가 높은 집단(평균 3.8164)이 조직몰입이 가장 높았으며, 균형/LMX 저집단(평균 3.2781)이 가장 낮게 나타났다. 또한 구성원 저평가 집단(평균 3.2866)과 구성원 고평가 집단(평균 3.7682)은 분석되었다. Scheffe의 사후분석 결과, 균형/LMX 고집단이 균형/LMX 저집단과 구성원의 저평가집단에 비해 통계적으로 더 높게 분석되었으며, 구성원 고평가 집단은 균형/LMX 저집단과 구성원의 저평가집단에 비해 더 높게 분석되었다. **따라서 가설 1은 지지되었다.**

조직정치지각에 대한 LMX집단별 차이분석 결과[표 4], 정합성을 이룬 LMX가 높은 집단(평균 2.5055)이 조직정치지각이 가장 낮았으며, 균형/LMX 저집단(평균 2.9922)이 가장 높게 나타났다. 구성원 저평가집단과 고평가집단은 각각 2.9428, 2.5189으로 분석되었다. Scheffe의 사후분석 결과, 정합성을 이룬 LMX가 높은 집단이 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 통계적으로 더 낮게 분석되었으며, 구성원 고평가 집단은 균형/LMX 저집단보다 더 낮게 분석되었다. **따라서 가설 2 역시 지지되었다.**

### 4.2 집단별 회귀분석 결과

LMX에 대한 리더와 구성원의 지각차이에 따른 조직정치과 조직몰입의 관계를 실증한 결과[표 5], 모든 집단(균형/LMX 고집단, 균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단, 구성원 고평가집단)에서 구성원이 지각하는 높은 조직정치가 조직몰입에 부정적인 영향을 주었다.

**표 5. 정서적 조직몰입에 대한 회귀분석 결과**

| | 모형1 (균형/고LMX) | 모형2 (균형/저LMX) | 모형3 (부하 저평가) | 모형4 (부하 고평가) |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 3.972 | 4.100 | 3.410 | 4.505 |
| 남성 | .282(.180) | .085(.073) | .223(.193) | .543(367)** |
| 나이 | .038(.034) | .021(.027) | .018(.025) | -.044(-.051) |
| 학력 | .098(.069) | .036(.039) | .196(.229)† | -.103(-.108) |
| 근속 | .192(.315)† | .054(.094) | .027(.058) | .066(.141) |
| 공동기간 | -.049(-.178) | .007(.031) | -.045(-.225) | -.045(-.240) |
| 조직형태 | -.152(-.106) | .182(.159) | .335(.281)* | .064(.045) |
| 조직정치 | -.422(-.530)*** | -.427(-.523)*** | -.254(-.352)** | -.365(-.461)** |
| $R^2$ | .320** | .364*** | .252* | .346** |

†p〈0.1, * p〈0.05, ** p〈0.01, *** p〈0.001, ( )는 표준화계수임.

Aiken 등(1991)은 집단별 효과를 정확하게 이해하기 위해서는 도식화할 것을 제안하였다[40]. 각 집단별로 단순회귀분석(simple slope test)을 실시하여 도식화한 결과[그림 1], 불확실한 정치적 업무환경에서 구성원의 정서적 조직몰입은 모든 집단에서[균형/LMX 고집단이(B=-0.328, p<.05), 균형/LMX 저집단(B=-0.45, p<.05), 구성원 저평가집단(B=-0.195, p<.05), 구성원 고평가집단(B=-0.348, p<.05)에서 감소하였다. 특히, 교환관계가 높은 집단(균형/LMX 고집단)에 비해, 교환관계가 낮은 집단(균형/LMX 저집단)이 정치적 업무환경에서 정서적 조직몰입에 더욱 부정적으로 반응하였다.

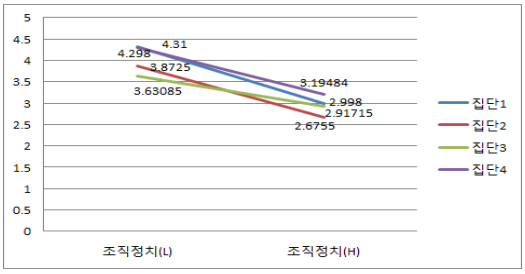


**그림 1. LMX 수준에 따른 집단별 조직정치와 조직몰입**

집단1: 균형/LMX 고집단, 집단2: 균형/LMX 저집단, 집단3 : 구성원 저평가집단, 집단4: 구성원 고평가집단

## V. 결론 및 제언

### 1. 요약 및 시사점

본 연구는 리더 또는 구성원의 자기보고에 의한 일방향적인 LMX의 지각과 성과와의 관계를 규명한 기존 연구와 달리, LMX지각의 정합성을 바탕으로 리더와 구성원의 LMX 지각의 균형과 불균형에 따른 조직정치지각과 정서적 조직몰입의 차이를 규명하였다. 특히, 불확실성관리이론에 근거하여, LMX지각의 정합성의 차이에 따른 집단별로 구성원의 조직정치지각이 정서적 조직몰입이 미치는 영향을 실증하였다.

연구결과, 먼저 정서적 조직몰입은 균형/LMX 고집단이 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 높았으며, 구성원 고평가집단 역시 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 높았다. 둘째, 조직정치지각은 균형/LMX 고집단이 균형/LMX 저집단과 구성원 저평가집단에 비해 낮았으며, 구성원 고평가집단은 균형/LMX 저집단에 비해 낮았다. 마지막으로 정치적 업무환경에서 구성원의 정서적 조직몰입은 모든 집단(균형/LMX 고집단, 균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단, 구성원 고평가집단)에서 감소되었다 특히, 내집단에 비해, 외집단의 구성원이 정치적 업무환경 하에서 조직몰입에 더욱 부정적으로 반응하였다.

연구 시사점으로는 다음과 같다. 먼저, 기존 선행연구는 리더 또는 구성원 각자의 자기보고식 측정[2]으로 차별화된 교환관계와 조직성과의 타당성을 실증하는 데에 머물러 왔다. 자기보고식 측정방법의 한계는 교환관계를 바라보는 각자의 입장에서 내집단이 조직성과에 주는 효과를 검증할 수 있으나, 리더와 구성원 상호간의 발생하는 기각차이를 규명할 수 없는 문제가 노정되어 있다. 이에 본 연구에서는 Cogliser 등(2009)[3]의 연구에 근거하여 LMX에 대한 리더와 구성원 각자의 지각을 검증함으로써 기존 선행연구의 자기보고식 연구방법의 한계를 보완함과 동시에 실제로 리더와 구성원의 교환관계에 대한 지각차이를 확인하였다. 따라서 향후 LMX 연구에서는 리더와 구성원의 기각차이를 보정할 수 있는 방안에 대한 고민과 이러한 집단별 지각차이에 따른 성과와의 관계, 이를 관리하기 위한 방안에 대한 구체적인 대안 마련이 필요하다 하겠다.

둘째, Graen 등(1995)은 외집단에 속한 구성원이 지각하는 불공정성을 언급하였다[1]. 연구결과, 리더와의 교환관계를 낮게 인식하는 집단(균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단)이 교환관계를 높게 지각하는 집단에 비해 조직정치지각이 높은 것을 알 수 있다. 또한 Cogliser 등(2009)[3]은 LMX에 대한 지각차이가 발생할 경우, 리더보다는 구성원의 지각차이가 종업원의 태도에 더 높은 영향을 준다고 하였다. 금번 연구결과, 정합성이 높은 균형/LMX 고집단은 선행연구와 같이, 정서적 조직몰입이 높았지만, 구성원이 교환관계의 질을 낮게 인식하는 집단(균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단)은 유의수준 내에서 가장 낮게 나타났다. 따라서 교환관계를 낮게 지각하는 구성원은 리더의 불공정한 대우나 정치적 업무환경에 민감하게 반응하고, 조직몰입 등이 낮은 것을 알 수 있다.

이에 서로 다른 교환관계에 있는 구성원들이 함께 업무를 수행하며, 조직성과를 높이기 위한 해결방안을 살펴보고자 한다. ① 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더 자신이 구성원들과의 교환관계를 정확히 인식할 필요가 있다. 또한 리더는 LMX와 관계없이 구성원에게 공정한 기회를 제공하고 이에 기반 한 평가와 보상을 실시해야 한다. 특히, 구성원과의 인식차이를 줄이기 위해서 지속적인 소통과 피드백을 계획하고 실천해 나가야 하겠다. ② 구성원이 LMX를 낮게 지각하는 집단(균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단)은 조직 내 정치적 환경이 난무하다고 인식하는 바, 이는 구성원이 리더와 조직에 대한 우호적인 태도를 철회하여 소외된 추종자 또는 수동적 추종자 등으로 머물게 하는 하나의 요인으로 작용됨을 알 수 있다. 따라서 리더는 구성원이 소외된 추종자나 수동적 추동자로 돌아서지 않도록 롤모델로서 솔선수범과 윤리적 행동을 높여 투명경영을 지향해야 하겠다. ③ 구성원 저평가집단은 구성원의 긍정적 태도(positive attitude)가 떨어지는 데 반하여, 구성원 고평가집단은 구성원이 감정적 불안정(emotional instability)을 경험하게 된다는 주장[41]처럼, 리더보다 교환관계를 보다 호의적으로 인식하는 구성원에 대한 효과적인 관리방안이 마련되어야 하겠다.

이러한 구성원들은 조직에서 자신의 지위를 과대평가하거나 리더의 인상관리에 호의를 표시하는 것이기 때문에, 리더가 구성원 자신과의 교환관계를 높게 지각하지 않는다는 것을 인식할 때에는 리더와 조직에 대한 신뢰가 무너지게 될 수 있다. 즉, 리더와의 커뮤니케이션 및 피드백의 부족 또는 구성원의 정확한 자기평가가 미흡한 것이 주원인이기 때문에, 리더는 이 집단에 속한 구성원에 대한 지속적인 관심을 가져야 하며, 더 나아가 팀원 모두와의 교환관계를 확장하기 위해서 조직 내 커뮤니케이션 및 피드백을 강화해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 사회교환이론에 기반 한 LMX연구를 불확실관리이론으로 확장하는 데에 기여하였다. 기존 연구들은 상호 간의 호혜성에 기반 한 교환관계에 초점을 두어 내집단에 속한 구성원의 긍정적인 태도와 행동을 설명하였다. 그러나 사회교환이론에서는 구성원이 불확실한 조직정치에 어떻게 반응하는 지를 설명하지 못하고 있다. 본 연구결과, 모든 집단에서 정치적 업무환경은 구성원의 조직몰입의 감소로 이어졌다. 특히, 정치적 업무환경에서 낮은 교환관계 집단(균형/LMX 저집단, 구성원 저평가집단)이 높은 집단에 비해 정서적 조직몰입에 더욱 부정적으로 반응하였다. 이는 정치적 업무환경에서 교환관계가 낮은 구성원이 더 민감하게 반응하고, 높은 교환관계의 구성원 역시 정치적 환경에서는 정서적 태도에 부정적인 영향을 준다는 알 수 있다. 따라서 사회교환이론과 불확실성관리이론의 통합적인 관점에서의 연구가 필요하다 하겠다.

마지막으로 조직정치와 조직몰입의 선행연구는 일관된 연구결과를 보이지 못하고 있다. 그 이유로 사회적 맥락의 영향을 주장하였다. 사회적 맥락을 반영한 결과, LMX에 대한 인식차에 관계없이 모든 집단에서 정치적 업무환경은 구성원의 정서적 조직몰입을 감소시켰다. 이러한 연구결과는 사회적 맥락(예: LMX)보다는 구성원의 정서적 태도에는 환경의 불확실성이 더 큰 영향을 준다는 불확실성관리이론과 맥을 같이한다. 따라서 실무적으로는 조직정치가 조직 내에서 일상적이고 조직생활의 일부분이라고 하더라도, 리더는 조직 내 정치적 업무환경을 줄이려는 노력을 경주해야 하겠다.

## 2. 연구 한계 및 향후 과제

본 연구는 LMX에 대한 지각차이를 토대로 조직정치와 조직몰입의 관계를 검증했음에도 불구하고, 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, LMX 형성과정은 시간이 흘러감에 따라 상호작용의 형식이 변하고, 여러 요인에 의해 영향을 받게 됨에도 불구하고, 본 연구는 횡단적 분석에만 치중하였다. 향후 연구에서는 상호작용의 변화 등 시간의 흐름에 따른 종단적 연구가 필요하다 하겠다. 둘째, LMX 측정은 리더와 구성원 양측 모두에게서 자료를 수집하였으나, 결과변인(조직몰입, 조직정치지각)은 구성원에게서 측정하였기 때문에, 동일방법에 의한 분산으로 인한 문제가 노정될 수 있다. 향후 연구에서는 측정도구 개발시 동일방법 편의의 문제를 제거하도록 해야 하겠다. 마지막으로 본 연구는 기존의 연구를 보완하기 위해서 Cogliser 등(2009)[3]의 모델을 활용하여 리더와 구성원 모두 교환관계에 대한 인식의 차이가 존재하며, 이러한 인식차는 정서적 조직몰입 등에 영향을 주는 것을 확인했으나, LMX연구를 확장하기 위해서는 다수준이나 LMX차별화 등에 대한 연구로 한 단계가 더 나아가야 하겠다. 끝.

## 참 고 문 헌

[1] G. P. Graen and M. Uhl-Bien, “Relationship-based approach to leadership, development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multilevel multi-domain perspective,” Leadership Quarterly, Vol.25, pp.219-247, 1995.

[2] C. R. Gerstner and D. V. Day, “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues,” Journal of Organizational Behavior, Vol.22, pp.789-808, 1997.

[3] C. C. Cogliser, C. A. Schriesheim, T. A. Scandura, and W. L. Gardner, “Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and

work attitudes," The Leadership Quarterly, Vol.20, pp.452-465, 2009.

[4] L. D. Molm and K. S. Cook, *Social exchange and exchange networks,* In K. S. Cook, G. A. Fine, & J. S. House(Eds.), Sosiological perspectives on social psychology, pp.209-235, Boston: Allyn & Bacon, 1995.

[5] R. F. Piccolo, M. Bardes, D. M. Mayer, and T. A. Judge, "Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice?," European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.17, pp.273-298, 2008.

[6] C. C. Rosen, K. J. Harris, and K. M. Kacmar, "LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective," Journal of Management, Vol.37, No.3, pp.819-838, 2011.

[7] E. A. Lind and K. Van den Bos, When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management, In B. M. Staw & R. M. Kramer(Eds.), Research in organizational behavior, Vol.24, pp.181-223, Greenwich, CT: JAI Press, 2002.

[8] S. Tangirala and B. J. Alge, "Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory," Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.100, No.1, pp.1-20, 2006.

[9] M. C. Andrew and K. M. Kacmar, "Discriminating among organizational politics, justices, and support," Journal of Organizational Behavior, Vol.22, pp.347-366, 2001.

[10] G.. P. Graen and M. Uhl-Bien, "The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making," Journal of Management Systems, Vol.3, No.3, pp.33-48, 1991.

[11] R. C. Liden, R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne, Leader-member exchange theory: The past and potential for the future, In G. R. Ferris(Ed.), Research in personnel and human resources management, Vol.15, pp.47-119, Greenwich, CT, USA: JAE Press, Inc., 1997.

[12] 손은율, 최명옥, 박동건, "LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향: 지각된 상사 지위의 조절효과 검증," 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제24권, 제4호, pp.719-738, 2011.

[13] G. R. Ferris and K. M. Kacmar(1992), "Perceptions of organizational politics," Journal of Management, Vol.18, pp.93-116, 1992.

[14] P. J. Frost, *Power, politics, and influence,* In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Eds.), Handbook of organizational communication, Beverly Hills, CA: Sage, pp.503-548, 1987.

[15] 강대석, 김하연, "윤리적 행동-커리어 성공의 연계성과 조직정치의 지각이 커리어 관련 모티베이션에 미치는 영향," 인사관리연구, 제32권, 제4호, pp.125-150, 2008.

[16] K. M. Kacmar and G. R. Ferris, "Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation," Educational and Psychological Measurement, Vol.51, pp.193-205, 1991.

[17] K. M. Kacmar and D. S. Carlson, "Further validation of the perceptions of politics scale(POPS): A multiple sample investigation," Paper Presented at Academy of Management Meeting, Dallas, Texas, 1994.

[18] K. Lewin, *Principles of topological psychology,* New York: McGraw-Hil, 1936.

[19] H. Mintzberg, *The nature of managerial work,* New York: Longman, 1973.

[20] L. A. Witt, M. C. Andrews, and K. M. Kacmar, "The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship," Human Relations, Vol.53, No.3, pp.341-358, 2000.

[21] M. Valle and P. L. Perrewe, "Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model," Human Relations, Vol.53, pp.359-386, 2000.

[22] W. D. Davis and W. L. Garner, "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective," Leadership Quarterly, Vol.15, pp.439-465, 2004.

[23] R. J. Ilies, D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis," Journal of Applied Psychology, Vol.92, No.1, pp.269-277, 2007.

[24] R. T. Sparrowe and R. C. Liden, "Process and structure in leader-member exchange," Academy of Management Review, Vol.22, pp.522-552, 1997.

[25] W. E. McClane, "Implications of Member Role Differentiation: Analysis of a Key Concept in the LMX of Leadership," Group & Organization Studies, Vol.16, No.1, pp.102-113, 1991.

[26] S. W. J. Kozlowski and M. L. Doherty, "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue," Journal of Applied Psychology, Vol.74, No. 4, pp.546-553, 1989.

[27] B. K. Miller and K. M. Nicols, "Politics and justice: A mediated moderation model," Journal of Managerial Issues, Vol.20, No.2, pp.214-237, 2008.

[28] G. Atinc, M. Darrat, B. Fuller, and B. W. Parker, "Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents," Journal of Managerial Issues, Vol.22, No.4, pp.494-513, 2010.

[29] 박재춘, "대상유사성모형으로 본 조직시민행동에 대한 LMX, 조직정치 및 자기효능감의 효과," 한국행정연구, 제22권, 제3호, pp.91-123, 2013.

[30] D. Farrell and J. C. Peterson, "Patterns of political behavior in organizations," Academy of Management Review, Vol.7, pp.403-412, 1982.

[31] M. K. Valle, M. Kacmar, and S. Zivnuska, "Self-efficacy, outcome expectation and organizational politics perception," Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.5, No.1, pp.18-30, 2003.

[32] E. Vigoda, "Internal politics in public administration systems," Public personnel Management, Vol.29, No.2, pp.185-210, 2000.

[33] C. Chang, C. C. Rosen, and P. E. Levy, "The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination," Academy of Management Journal Vol.52, No.4, pp.779-801, 2009.

[34] W. A. Hochwarter, C. Kacmar, P. L. Perrewe, and D. Johnson, "Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes," Journal of Vocational Behavior, Vol.63, No.3, pp.438-456, 2003.

[35] K. J. Harris and K. M. Kacmar, "Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship," Journal of Organizational and Occupational Psychology, Vol.78, No.3, pp.337-354, 2005.

[36] 박재춘, "조직정치지각과 지각된 업무성과: 리더-구성원 교환관계와 자기효능감의 삼원조절효과를 중심으로," 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제8호, pp.48-58, 2016.

[37] T. Kimura, "The Moderating Effects of Political Skill and Leader-Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment," Journal of Business Ethics, Vol.116, pp.587-599, 2013.

[38] J. N. Allen and P. J. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization," Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-17, 1990.

[39] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," Journal of Management, Vol.12, pp.531-544, 1986.

[40] L. S. Aiken and S. G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions,* Newbury Park, CA: Sage, 1991.

[41] B. M. Bass, Bass & Stogdill's handbook of leadership, New York: Free Press, 1990.

## 저 자 소 개

**박 재 춘(Jae-Chun Park)** 정회원

- 2004년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2009년 8월 : 한국노동교육원 교수
- 2009년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학부 부교수

<관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)