
리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로

Effect of Leader-member Exchange on Affective Commitment and Continuance Commitment: The Mediating Role of Job Stress

차동욱*, 김정식**, 박신근***, 신유순****
성균관대학교 경영전문대학원*, 성균관대학교 BK21 글로벌 비즈니스 리더 양성 사업단**,
KB국민은행**, 한국수출입은행****

Dong-Ok Chah(dochah@skku.ac.kr)*, Jeong-Sik Kim(nadana1004@skku.edu)**,
Sin-Keun Kwak(sinkkwak@chol.com)***, Yuh-Soon Shin(ysshin@koreaexim.go.kr)****

요약

본 연구의 목적은 리더-부하간 교환관계(LMX)가 조직구성원들의 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향을 직무스트레스의 매개효과를 중심으로 규명하는데 있다. 관련이론과 선행연구들을 기초로 하여 연구 모형과 가설들이 설정되어졌으며, 18개 회사 총 482명으로부터 획득한 데이터를 가지고 구조방정식 모형을 활용해 가설들을 검증하였다. 연구결과를 살펴보면 리더-부하간 교환관계는 조직구성원들의 직무스트레스에 대하여 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직구성원들의 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대하여 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 리더-부하간 교환관계와 조직구성원들의 정서적 몰입과의 관계에 있어서 직무스트레스는 부분매개역할을 하는 것으로 나타났지만, 리더-부하간 교환관계와 근속적 몰입과의 관계에 있어서는 직무스트레스가 매개역할을 하지 않은 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 리더-부하간 교환관계 | LMX | 직무스트레스 | 정서적 몰입 | 근속적 몰입 | 조직몰입 |

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of leader-member exchange(LMX) on employee's affective commitment and continuance commitment focusing on the mediating role of job stress. On the basis of theoretical linkages between the constructs, a conceptual model and hypotheses were established. The sample included 482 employees. Structural equation modeling(SEM) was employed to test the hypothesized relationships in the conceptual model.

This study shows that the proposed model is reasonably fit to the actual data. Empirical results indicate that LMX has a negative impact on employee's job stress, has a positive impact on employees' affective commitment and continuance commitment. Employees' job stress has partially mediated effect on the relationship between LMX and employees' affective commitment, but has not mediated effect on the relationship between LMX and employees' continuance commitment.

■ keyword : | Leader-member Exchange | LMX | Job Stress | Affective Commitment | Continuance Commitment | Organizational Commitment |

I. 서론

경영환경이 복잡해지고 변화가 심화될수록 조직구성원들에게 요구하는 기대치가 높아지고 있으며 이에 따라 조직구성원들이 직무상 느끼는 스트레스 또한 비례하여 증가하고 있다. 이러한 직무상의 스트레스는 조직구성원 개개인 뿐만 아니라 조직에도 많은 부담을 가져다 주고 있다. 따라서 조직구성원들이 느끼는 직무스트레스를 어떻게 하면 조직차원에서 효과적으로 관리할 수 있는가에 대한 논의는 매우 중요한 과제로서 부각되고 있다.

조직구성원들의 직무스트레스를 관리할 수 있는 해결의 방법은 여러 가지 접근을 통해 찾아볼 수 있겠지만, 최근에는 리더의 역할에서 찾고자 하는 시도들이 많이 이루어지고 있다[1][2]. 주목할만한 연구결과로는 리더-부하간 교환관계(LMX)가 조직구성원들의 직무스트레스의 감소에 매우 중요한 영향을 미친다는 것들을 들 수 있다[3]. 직무스트레스가 자연발생적이기 보다는 업무상, 인간관계상 발생할 가능성이 높은 만큼, 함께 일하고 생활하는 리더와의 관계가 직무스트레스의 증가 및 감소에 직접적인 영향을 미칠 가능성은 매우 높다고 할 수 있다.

한편, 조직구성원들이 조직내에서 겪고 있는 매일매일의 직무스트레스는 그 자체로서 끝나는 것이 아니라 조직에 대해서도 강력하게 영향을 미친다고 연구결과들이 보여주고 있다. 이러한 조직구성원들의 직무스트레스는 일차적으로 조직구성원들의 조직내 태도로 반영이 되고 시간이 경과함에 따라 낮은 생산성 유발, 결근율 증가, 노사간의 긴장관계 형성 및 악화, 이직의도 증가 등으로 전이됨을 알 수 있다[4-9]. 따라서 조직구성원들이 직무상 느끼는 직무스트레스가 조직내 태도에 대하여 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 살펴보는 것은 매우 중요하다고 여겨진다. 특히 직무스트레스가 결근율, 노사간의 긴장관계, 이직의도와 같이 개인과 조직간의 관계에 있어서 악영향을 미치는 경향을 보이는 만큼, 조직내 태도중에서도 조직몰입이 매우 밀접한 관련성을 보일 것이라 여겨진다.

이러한 논의들을 바탕으로 본 연구에서는 리더-부

하간 교환관계, 즉 LMX(leader-member exchange)의 중요성에 초점을 두고, 우선 리더-부하간 교환관계가 조직구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 다음으로 직무스트레스가 조직구성원들의 중요한 태도인 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석함으로써 리더-부하간 교환관계와 직무스트레스 그리고 조직몰입간의 관계를 규명하고자 한다. 다만 본 연구에서는 조직몰입을 Meyer와 Allen[10]의 주장에 따라 단일개념으로 인식하기 보다는 다차원의 개념, 즉 정서적 몰입(affective commitment), 근속적 몰입(continuance commitment), 규범적몰입(normative commitment)으로 이루어진 것으로 보았으며 경험적 연구가 부족한 규범적 몰입은 연구에서 제외하였다[11].

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 리더-부하간 교환관계와 직무스트레스

리더-부하간 교환관계는 최근 수십년 간 학자들에 의하여 많은 관심을 받아 왔다. 리더-부하간 교환관계는 리더십 수직적 쌍대 관계, 즉 VDL(Vertical Dyad Linkage)모델로부터 파생된 것으로 리더와 부하간의 '쌍으로 이루어진 관계'에 초점을 두고 있다는 점에서 다른 리더십 이론과 차별화되는 독특한 것이다[12].

리더-부하간 교환관계 이론에 의하면 시간이 흐름에 따라 리더와 부하간에는 일련의 교환을 통하여 '1:1 쌍대관계'가 형성된다. 예로 리더가 부하직원들에게 직무책임과 유연성을 부여하게 되면 부하는 기존보다 더 많은 노력과 몰입 그리고 직무성과를 보여줌으로써 상사에게 보답하게 되는 것이다[13-15]. 아울러 리더와 부하는 각자가 갖고 있는 자원들을 그들의 관계에 투자하게 되면서 시간이 지남에 따라 전반적인 관계의 질을 형성하는 것이다[16].

그런데 리더와 부하 모두에게 있어 가용 가능한 자원들은 제한되어 있기 때문에 리더의 부하에 대한 관계는 낮은 수준에서부터 높은 수준까지 다양하게 존재하게 된다[16][17]. 리더와 높은 수준의 질을 교환하는 부하

들은 '내집단(in-group)'으로 정의되는데, 이들은 종종 리더로부터 특별한 관심, 바람직한 과제부여, 그리고 경력관리의 지원 등 특별한 혜택과 기회를 부여 받게 된다[18]. 반대로 '외집단(out-group)'으로 분류되는 부하들은 그들의 상사와 낮은 질의 관계를 갖게 되는데 이들은 전형적으로 낮은 관심과 제한된 수준의 지원만을 받게 된다[18].

리더-부하간 교환관계이론을 정의하는데 있어 Graen[19]은 리더-부하간 교환관계는 역량, 개인상호간 스킬, 그리고 신뢰라는 세가지 차원으로 구성되는 교환관계라고 제시하였다. Dienesch와 Liden[13]은 리더-부하간 교환관계는 인지된 기여, 충성심, 그리고 영향력 이 세가지로 구성된다고 주장하였으며 Graen과 Uhl-Bien[20]은 존경심의 조합, 신뢰 그리고 상호간의 부담을 구성요소로 주장하였다.

리더-부하간 교환관계의 구성요소에 대해서는 아직까지도 의문의 여지가 있지만, 관련 연구들을 종합해 볼 때 여섯가지 하부구조가 가장 설득력있는 주장으로 제시되었는데[21], 상호지원, 신뢰, 호감, 관용, 관심, 충성심이 포함된다. 일반적으로 높은 수준의 지원, 신뢰, 호감, 관용, 관심, 충성심은 높은 수준의 리더-부하간 교환관계로 특징지어지는 반면, 낮은 수준의 교환관계는 낮은 수준의 지원, 신뢰, 호감, 관용, 관심, 충성심을 보인다.

한편, 리더-부하간 교환관계는 직무스트레스와 직접적인 관련을 가지고 있다[22]. 리더는 직무상 부하직원들에게 적합한 역할을 부여해주고 기대치를 제시해줌으로써 부하직원을 이끌게 된다. 높은 수준의 리더-부하간 교환관계를 형성하고 있는 경우 리더의 부하에 대한 지원과 원활한 의사소통으로 인하여 직무상의 불확실성과 역할모호성이 줄어들어 직무스트레스 감소로 이어질 수 있다[23]. 또한 부하들은 자신들의 역할과 자신에 대한 기대치를 긍정적으로 인식함으로써 직무스트레스를 덜 받게 된다[24].

반면, 낮은 수준의 리더-부하간 교환관계를 유지하고 있는 경우 부하직원들은 직무상 필요한 정보를 리더로부터 얻지 못하고 필요한 지원도 적절하게 받지 못하게 되어 직무스트레스가 더욱 높아질 수 있다. 또한 자신

의 리더를 도움을 청하고 정보를 얻어낼 수 있는 원천으로 보기 보다는 직무스트레스를 유발시키는 또다른 직무스트레스 요인으로 인식하기도 한다[25].

이러한 논의에 근거하여 리더-부하간 교환관계가 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

가설1 : 리더-부하간 교환관계는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 직무스트레스와 정서적 몰입 그리고 근속적 몰입

스트레스는 개인에게 있어서 '외부로부터의 힘', '외부로부터의 자극' 그리고 '압력' 등으로 정의된다[26]. 직무 스트레스의 주요원인은 조직특성과 절차, 직무요구 및 직무특성, 개인특성 및 기대 등 세가지 영역으로 나뉘어진다[4].

종업원들은 조직의 목표가 종업원의 목표와 서로 맞지 아닐 때, 정보의 과부하 및 불확실성이 존재할 때, 새로운 기술이 도입되어 부여될 때, 근무형태가 변경될 때, 독재적인 조직 혹은 대형조직에서 근무할 때 스트레스를 느끼게 된다. 아울러 불편한 환경, 갈등이 야기되거나 서먹한 인간관계, 과도하거나 불충분한 근무요구사항 속에서 근무할 때 등 역할갈등과 역할모호성을 느끼는 환경 속에서 직무스트레스를 느끼게 된다[4]. 직무스트레스는 개인과 그가 속한 직무환경사이의 부적합으로부터 발생한다. 개인과 직무환경은 지속적으로 상호작용하면서 유지되는 관계인 만큼 개인과 환경간에 불협화음이 생기게 되면 직무스트레스는 발생하게 된다.

이와 같이 개인이 직무를 수행하는데 필요한 제반 동기요인들이 충족되고 직무상 요구되는 수준이 내가 갖고 있는 역량과 비례한다면 직무스트레스는 발생하지 않게 되지만 동기요인들이 불충분하고 역량에 비해 직무상 지나치게 많은 요구사항들이 제시될 때는 직무스트레스가 높아지게 된다[27].

직무스트레스가 발생하게 되면 이에 따라 개인들에게는 여러 가지 부작용들이 초래되게 되는데 부정적인 생리적 반응, 심리적 반응, 행동적 반응, 인지적 반응 등

이 대표적으로 나타나게 된다[4][8][9]. 첫 번째로, 생리적 효과로는 심장박동수의 증가, 혈압의 상승, 근육의 강직, 척추하단의 통증과 목 부위의 경직감 그리고 어깨, 가슴의 통증, 말초부위의 무감각증 및 통증, 두통, 미열 그리고 복통이 나타난다. 두 번째로, 심리적인 효과는 번민, 공격성, 내태감, 우울감, 피로감, 죄책감, 과민감, 신경성, 그리고 의로움 등에 관한 것이다. 세 번째로, 행동적 효과는 사고율증가, 약품 및 알코올의 복용, 식욕의 감소 또는 증가 등의 현상을 수반한다. 마지막으로 인지적 효과는 상황을 쉽게 잊어 버리고, 집중력과 판단능력이 떨어지는 등의 현상으로 나타난다.

이러한 직무스트레스가 지속되게 되면 개인들은 자신이 맡고 있는 직무에 대해서도 소홀하게 되고 더 나아가 자신이 몸담고 있는 조직에 대해서도 원망을 하게 되며 조직에 대한 몰입, 즉 조직에 대한 애착심이나 근속에 대한 의지 역시 낮아지게 될 것이다.

따라서 이러한 논의에 근거하여 직무스트레스가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향에 대한 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

가설 2 : 직무스트레스는 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 직무스트레스는 근속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향에 있어서 직무스트레스의 매개역할

정서적 몰입과 근속적 몰입은 조직몰입의 연구에서 이루어진 개념들이다. Meyer와 Allen[10]은 조직몰입을 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입으로 보고 있다. 정서적 몰입은 조직에 대한 정서적 애착·동일시·몰입을 의미하고, 근속적 몰입은 조직을 떠날 때 발생할 인지된 비용을 뜻하며, 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 하는 인지적 의무감을 나타낸다. 한편, Meyer와 Allen[29]은 조직몰입에 포함되는 3가지 구성요소들은 상호 배타적인 것이 아니라 상호 공존할 수 있는 요소

라고 주장하고 있다.

Meyer와 Allen[10]이 제시하였던 정서적 몰입은 자신이 원해서 하게 되는 자발적인 몰입으로서 동기부여와 관련이 있는 반면, 근속적 몰입은 조직을 떠남으로써 자신이 감수해야 할 비용 때문에 몰입해야 하는 비자발적인 몰입을 의미한다. 한편, 규범적 몰입은 도덕적 책임 혹은 조직에 대한 의무감 때문에 해야만 하는 의무적인 몰입이라고 볼 수 있다. 따라서 조직몰입을 어떻게 활용하느냐는 연구초점이나 주제에 따라 달라지는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 주장과 직무스트레스와의 연관성을 고려하여 조직몰입을 정서적 몰입, 근속적 몰입으로 한정하여서 살펴보았으며, 경험적 연구가 부족한 규범적 몰입은 배제하였다[11].

높은 수준의 리더-부하간 교환관계를 유지하고 있는 부하들은 리더로부터 특별한 관심, 적당한 과제부여, 경력관리에 있어서의 혜택, 중요한 정보 제공 및 적절한 지원을 받게 됨으로써 만족하면서 조직내 생활을 영위하게 된다. 반면, 낮은 수준의 리더-부하간 교환관계를 유지하고 있는 부하들은 상사로 부터 기본적인 관심과 제한된 지원을 받게 되는 만큼 만족스러운 조직생활을 해나가는데 어려움을 겪게 된다[18]. 그 결과 높은 수준의 리더-부하간 교환관계를 유지하고 있는 부하들은 리더에 대한 충성심이 높아질 뿐만 아니라 직무에 대한 만족도가 높아지게 되며, 더 나아가 조직에 대한 충성도도 높아지게 되어 높은 수준의 조직에 대한 몰입을 보이게 된다[28].

한편, '리더-부하간 교환관계와 직무스트레스간의 관계'에 관한 연구들과 '직무스트레스와 정서적 몰입간의 관계', '직무스트레스와 근속적 몰입'에 관한 연구들이 각각 이루어지고 있다는 사실은 앞서 가설1, 가설2, 가설3과 관련하여 살펴본 바 있다. 가설 1에서는 "리더-부하간 교환관계는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가정을 하였고, 가설 2와 가설 3에서는 "직무스트레스는 정서적 몰입과 근속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다"라는 가정을 하였다. 따라서 이러한 두 가지 가설들을 통합적으로 연계하면 "리더-부하간 교환관계의 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대한 정

(+)의 영향은 직무스트레스에 의해 매개될 것이다"라고 볼 수 있다.

다만 직무스트레스가 매개역할을 하더라도 리더-부하간 교환관계의 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대한 직접적인 영향은 여전히 존재할 것이라고 여겨지므로 직무스트레스는 부분매개 역할을 할 것이라 판단된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4 : 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향은 직무스트레스에 의해 부분매개 될 것이다.

가설 5 : 리더-부하간 교환관계가 근속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향은 직무스트레스에 의해 부분매개 될 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 관련이론과 선행연구들을 바탕으로 하여 리더-부하간 교환관계, 직무스트레스, 정서적 몰입, 근속적 몰입간의 관계를 [그림 1] 과 같이 연구모형으로 도식화하여 제시하고 있다.

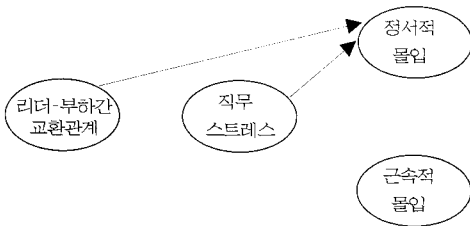


그림 1. 연구모형

2. 연구표본

본 연구는 실증분석을 통하여 가설들을 검증하려고 하였다. 이를 위해 18개 주요 사기업들을 연구표본으로 선정하였다. 특정 업종에 치우치지 않도록 하기 위하여 금융, 서비스, 정보통신, 전기·전자, 건설, 유통·운송, 섬유·의류, 석유·화학 등의 다양한 업종을 표본으로

하였다. 또한 설문지에 대한 응답이 충실하게 이루어지게 하도록 하기 위하여 해당 기업의 관계자와의 사전연락과 협조 아래 배포, 회수되었고 설문대상자들에게는 성실한 답변이 이루어질 수 있도록 충분한 시간적 여유를 주었으며 설문응답과 관련된 정보가 철저하게 보안 유지 됨을 사전에 공지하였다. 총 720부를 배포하여 유효한 설문 482부(회수율 66.9%)를 회수하였다.

성별로는 남성이 271명(64.4%), 여성이 150명(35.6%)으로 나타났으며 연령대별로는 20대가 129명(26.8%), 30대가 192명(46.1%), 40대 이상이 127명(30.4%), 50대는 27명(6.5%)로 나타나고 있다. 또한 설문에 응답한 이들의 학력을 보면 고졸이 60명(14.1%), 전문대졸이 68명(16.0%), 대졸이 235명(55.3%), 대학원졸업이 62명(14.6%)로 나타났다. 업무분야로는 관리가 188명(44.4%), 생산기술이 6명(1.4%), 영업이 96명(22.7%), 연구개발이 37명(8.7%), 기타가 96명(22.4%)를 차지하였다.

현 직장에서의 근무경력의 평균은 9년 7개월로 나타났으며 현재상사와의 평균근무기간은 2년 6개월로 제시되고 있다. 그리고 현재 자신이 속해있는 부서(팀)의 구성원수의 평균은 15.73명이었다. 재직 중인 회사의 업종으로는 금융이 204명(47.9%), 서비스가 255명(2.9%), 정보통신이 24명(5.6%), 전기·전자가 50명(11.7%), 건설이 10명(2.3%), 유통·운수가 32명(7.5%), 섬유·의류가 15명(3.5%), 석유·화학이 1명(0.2%), 기타가 34명(7.9%)로 다양한 업종의 회사들이 고르게 분포하고 있다.

3. 변수의 측정

본 연구에서는 리더-부하간 교환관계, 직무스트레스, 정서적 몰입, 근속적 몰입에 관한 실증자료들을 얻기 위하여 자기보고식 설문지를 사용하였다. 모든 변수들은 기존 관련 선행연구들에서 사용되었던 다차원척도들을 이용하여 측정하였으며, 설문응답자들은 '전혀 그렇지 않다' = 1에서 '매우 그렇다' = 5 까지 각각의 설문 문항들에 대해 자신들의 견해를 5점 척도에 따라 표시하였다.

3.1 리더-부하간 교환관계

리더-부하간 교환관계는 리더와 부하간에 이루어지는 교환관계의 질을 의미한다[19]. 본 연구에서는 Graen과 Uhl-Bien[20]에서 제시하고 있는 7개 문항들을 사용하여 리더-부하간 교환관계를 측정하였다.

리더-부하간 교환관계를 측정하는 설문항목들의 예로는 “나의 상사는 내가 겪고 있는 업무상의 문제와 니즈에 대해 매우 정확히 이해하고 있다”, “나는 나의 상사와 업무상으로 너무 잘 맞는 관계를 유지해 오고 있다” 등을 제시할 수 있다.

3.2 직무스트레스

직무스트레스는 개인들이 직무상 받게 되는 ‘외부로 부터의 힘’, ‘외부로 부터의 자극’, 그리고 ‘압력’으로 정의된다[26]. 본 연구에서는 Sosik 등[30]에서 직무스트레스를 측정하는데 사용하였던 8개 문항들을 사용하여 직무스트레스를 측정하였다. 직무스트레스를 측정하는 대표적인 설문문항으로는 “내가 하는 업무는 종종 나를 당혹스럽게 만든다”, “나는 내가 하는 업무로 인해 좌절감을 느끼는 경우가 있다.” 등을 들 수 있다.

3.3 정서적 몰입

정서적 몰입은 조직에 대한 정서적 애착·동일시·몰입으로 정의된다[10]. 본 연구에서는 정서적 몰입을 측정하기 위하여 Allen과 Meyer[31]에서 사용하였던 문항들 중에서 6개 문항을 선별하여 사용하였다. 정서적 몰입을 측정하는 설문문항으로는 “나는 현재의 직장에서 정년까지 일할 수 있다면 매우 행복할 것이다”, “나는 회사의 문제를 정말로 나의 문제처럼 여긴다” 등이 포함된다.

3.4 근속적 몰입

근속적 몰입은 조직을 떠날 때 발생할 인지된 비용을 뜻하며 조직에 남아 있어야 하는 인지적 의무감을 나타낸다[10]. 본 연구에서는 근속적 몰입을 측정하기 위하여 Allen과 Meyer[31]에서 사용하였던 문항들 중에서 6개 문항을 선별하여 사용하였다.

대표적인 설문문항의 예로는 “내가 원하더라도 지금

당장 내가 현재의 직장을 그만둔다는 것은 매우 어려운 일이다”, “현재의 직장을 당장 그만두게 된다면 내 생활은 혼란스러워질 것이다” 등을 들 수 있다.

IV. 분석결과

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 측정항목들의 타당성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 한편, 신뢰성 분석은 신뢰성 검증방법 중에서 가장 일반적으로 활용되고 있는 Cronbach α 값 검증을 통해 실시하였다.

표 1. 확인적 요인분석 및 Cronbach α 값

	리더-부하간 교환관계		직무 스트레스		정서적 몰입		근속적 몰입	
	요인 적재치	t값	요인 적재치	t값	요인 적재치	t값	요인 적재치	t값
x1	.75	17.78						
x2	.82	20.41						
x3	.83	20.74						
x4	.84	21.34						
x5	.86	21.89						
x6	.87	22.28						
x7	.85	21.46						
x8			.57	12.41				
x9			.68	15.56				
x10			.51	11.00				
x11			.74	17.52				
x12			.80	19.80				
x13			.88	22.99				
x14			.86	22.00				
x15			.89	23.42				
x16					.74	17.67		
x17					.83	20.92		
x18					.87	22.77		
x19					.91	24.52		
x20					.92	24.62		
x21					.93	25.16		
x22							.78	18.51
x23							.84	20.50

x24					.59	12.82
x25					.71	16.03
x26					.66	14.75
x27					.68	15.26
Cronbach's α	.94	.91	.85	.86		

[표 1]은 본 연구에서 실시하였던 확인적 요인분석결과와 Cronbach α값 검증결과를 보여주고 있다. 우선, 확인적 요인분석 결과를 살펴보면 확인적 요인분석에 활용된 구조방정식 모형의 적합도는 $\chi^2=1046.19$, $df=318$, 표준 $\chi^2=3.29$, $p<.001$, $NFI=.95$, $NNFI=.96$, $CFI=.97$, $RFI=.095$ 로 제시되고 있다.

확인적 요인분석 결과 제시된 변수별 요인 적재치는 리더-부하간 교환관계는 .75~.87, 직무스트레스는 .51~.88, 정서적 몰입은 .74~.94, 근속적 몰입은 .59~.84로 비교적 높은 요인 적재치를 보이고 있다. 또한 모든 변수의 측정항목들이 t값이 통계적으로 유의한($p<.01$) 수치들을 보이고 있다. 일반적으로 요인적재치가 .60이상이면 매우 이상적으로 보며 .50이상인 경우 타당성을 확보하였다고 보는 만큼[32], 본 연구에서 사용한 측정항목들은 모두 타당성을 충분히 확보하고 있다고 볼 수 있다.

다음으로 Cronbach α값 검증결과를 살펴보면 리더-부하간 교환관계는 .94(7개 문항), 직무스트레스는 .91(8개 문항), 정서적 몰입은 .95(6개 문항), 근속적 몰입은 .86(6개 문항)로 나타나고 있다. 이러한 Hair 등[32]에 따르면 Cronbach α값이 .70이상이면 신뢰성이 확보되었다고 보고 있으므로 본 연구의 측정항목들은 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 기술통계 및 상관관계분석

[표 2]는 본 연구에 사용되었던 변수들에 대한 기술통계분석결과와 상관관계분석결과를 보여주고 있다. 평균값을 살펴보면, 5점척도 기준으로 리더-부하간 교환관계는 3.71, 직무스트레스는 2.75, 정서적 몰입은 3.79, 근속적 몰입은 3.77로 제시되고 있다. 다음으로 변수들간 상관관계값을 살펴보면, 리더-부하간 교환관계는 직무스트레스와 유의미한 부(-)의 상관관계를 갖고

있는 것으로 나타나고 있으며 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대해서는 유의미한 양(+)의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 직무스트레스는 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대하여 유의미한 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타나고 있다.

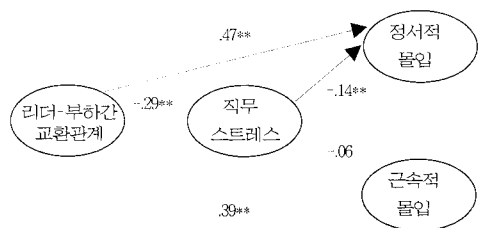
표 2. 기술통계분석과 상관관계분석 결과

변수	평균	표준편차	변수간 상관관계			
			1	2	3	4
리더-부하간 교환관계	3.71	.80	1.00			
직무스트레스	2.75	.86	-.26**	1.00		
정서적 몰입	3.79	.93	.48**	-.22**	1.00	
근속적 몰입	3.77	.84	.35**	-.13**	.63**	1.00

주) **: $p<.01$

3. 연구모형의 적합도 평가 및 분석결과

본 연구에서 제시하였던 연구모형은 LISREL 8.72를 활용한 구조방정식모형을 통해 검증되었다. 그 결과 연구모형은 비교적 적합한 것으로 나타났다($\chi^2=1174.32$, $df=319$, $p<.001$, $NFI=.95$, $NNFI=.96$, $CFI=.96$, $RFI=.94$). 그림 2는 연구모형에서의 경로계수들을 보여주고 있다.



** $p<.01$

그림 2. 연구모형에서의 경로계수

3. 가설검증 결과

본 연구에서 제시하였던 가설에 대한 실증분석 결과가 [표 3]에 제시되고 있다.

가설1은 “리더-부하간 교환관계는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”이다. 분석결과를 살펴보면 리더-부하간 교환관계가 직무스트레스에 미치는 영향은 경로계수 -.29($p<.01$)로 통계적으로 유의한 부(-)

표 3. 가설검증결과

해당 가설	경로	직접효과		간접효과		가설지지 여부
		경로계수	t값	경로계수	t값	
가설1	리더-부하간 교환관계 → 직무스트레스	-.29**	-5.26	-	-	채택
가설2	직무스트레스 → 정서적 몰입	-.14**	-2.85	-	-	채택
가설3	직무스트레스 → 근속적 몰입	-.06	-1.20	-	-	기각
가설4	리더-부하간 교환관계 → 직무스트레스 → 정서적 몰입	.47**	8.91	.04**	2.62	채택
가설5	리더-부하간 교환관계 → 직무스트레스 → 근속적 몰입	.39**	6.99	.02	1.18	기각

주) 경로계수는 표준화된 경로계수임, **:p<.01

의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설1은 채택되었다.

가설2는 “직무스트레스는 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”이며 가설3은 “직무스트레스는 근속적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”이다. 분석결과를 살펴보면 직무스트레스가 정서적 몰입에 미치는 영향은 경로계수 -.14(p<.01)로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 반면, 직무스트레스가 근속적 몰입에 미치는 영향은 경로계수 -.06으로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설3은 기각되었다.

가설4는 “리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향은 직무스트레스에 의해 부분매개 될 것이다”였고, 가설5는 “리더-부하간 교환관계가 근속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향은 직무스트레스에 의해 부분매개 될 것이다”이다. Brown[33]에 따르면 구조방정식모형을 활용한 매개효과 검증방법은 독립변수와 종속변수간의 간접효과가 통계적으로 유의한가를 확인하는 것이다. 즉 독립변수가 매개변수를 통하여 종속변수에 미치는 간접적인 영향이 통계적으로 유의하게 나오면 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 또한 매개효과가 있는 것으로 나타난 경우 완전매개인가 부분매개인가를 추가적으로 평가하게 되는데, 통계적으로 유의한 간접적인 영향이 있으면서 동시에 통계적으로 유의한 직접적인 영향도 있는 경우 ‘부분매개’ 되었다고 보는 반면, 통계적으로 유의한 간접효과는 있지만 통계적으로 유의한 직접효과는 없는 경우 ‘완전매개’ 되었다고 본다.

이를 바탕으로 하여 분석결과를 살펴보면, 가설4는

리더-부하간 교환관계가 직무스트레스를 매개로 하여 조직구성원들의 정서적 몰입에 미치는 간접적인 영향은 경로계수가 .04(p<.01)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있으며 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 직접적인 영향 역시 경로계수가 .47(p<.01)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과들은 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향은 조직구성원들의 직무스트레스에 의해 ‘부분매개’ 되고 있음을 보여준다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

한편, 가설5는 리더-부하간 교환관계가 직무스트레스를 매개로 하여 근속적 몰입에 미치는 간접적인 영향은 경로계수가 .02로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

V. 결론

본 연구는 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 어떠한 영향을 미치는가, 그리고 이러한 영향관계는 직무스트레스에 의해서 매개되고 있는가를 중심으로 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 리더-부하간 교환관계와 직무스트레스간의 관계, 직무스트레스와 정서적 몰입관계, 직무스트레스와 근속적 몰입간의 관계, 리더-부하간 교환관계와 정서적 몰입간의 관계에 있어서의 직무스트레스의 매개역할, 리더-부하간 교환관계와 근속적 몰입간의 관계에 있어서 직무스트레스의 매개역할을 가설로 설정하였으며 이를 구조방정식모형을 활용하여 검증하였다. 연구결과들을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더-부하간 교환관계는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미쳤다. 둘째, 직무스트레스는 정서적 몰입에 대하여 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 근속적 몰입에 대해서는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 리더-부하간 교환관계가 정서적 몰입에 미치는 영향은 직무스트레스에 의해 부분매개되는 것으로 나타났지만, 리더-부하간 교환관계가 근속적 몰입에 미치는 영향은 직무스트레스에 의해 매개되지 않는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 직무스트레스에 관한 기존의 연구들이 직무스트레스를 감소시킬 수 있는 요인으로 조직특성과 절차, 직무요구 및 직무특성, 개인특성 및 기대 등의 물리적인 측면들에 주로 초점을 둔데 반하여[4], 본 연구는 리더의 역할에 초점을 두어 인간관계적인 측면에서 접근할 수 있는 구체적인 방향성을 시사해주고 있다. 본 연구의 결과에 따르면 리더-부하간 교환관계가 좋게 형성될 때 직무스트레스가 낮은 것으로 나타났는데 이는 리더들이 향후 조직구성원들의 직무스트레스 감소를 위하여 부하들과 높은 수준의 리더-부하간 교환관계를 형성하려고 노력을 해야 할 것임을 시사해준다. 공식적이고 형식적인 관계형성보다는 실질적인 리더와 부하간의 상호지원, 신뢰형성, 호감유지, 관용제공, 관심표명, 충성심유발이 요구된다고 볼 수 있다.

둘째, 조직내 직무스트레스가 갈수록 높아지고 있는 상황에서 직무스트레스가 조직내 중요한 태도인 정서적 몰입과 근속적 몰입에 대하여 어떠한 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 규명함으로써 직무스트레스가 조직내에서 관리되어야 할 중요한 요소임을 다시 한번 강조하고 있다는 점을 들 수 있다. 특히, 본 연구의 결과에 의하면 직무스트레스는 정서적 몰입에 대해서는 유의한 영향을 미치고 있지만 근속적 몰입에 대해서는 유의한 영향을 미치고 있지 않음을 보여주고 있는데, 이는 직무스트레스가 조직구성원들의 감성적인 측면에 작용하여 조직에 악영향을 미칠 수 있음을 시사해준다. 따라서 향후 조직차원에서는 직무스트레스에 대한 관리에 많은 관심을 쏟는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

한편, 본 연구가 실증적인 결과들을 도출해내어 이론적, 경영실무적 시사점을 제시하였음에도 불구하고 다음과 같은 연구한계를 가지고 있다.

첫째, 특정시점에서의 횡단면적 연구에 국한되어 이루어진 만큼 상황적 특성에 따른 오염효과를 충분히 배제할 수 없고 리더-부하간 교환관계를 적절하게 반영할 수 없다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서 사용된 리더-부하간 교환관계, 직무스트레스, 정서적 몰입, 그리고 근속적 몰입에 대한 자료들이 동일인의 설문응답으로 측정되었다. 따라서 체계적 오차가 발생할 가능성이 있으며 동일방법사용의 문제를 갖고 있다.

셋째, 본 연구에서는 조직내 태도로서 정서적 몰입과 근속적 몰입만을 다루었지만 향후 연구들에서는 직무몰입, 직무만족, 직무성공, 조직시민행동, 창의적 행동 등과 같은 다양한 직무태도와 성과와의 관계성도 살펴보는 것도 유의미한 시사점을 도출하는데 도움을 줄 수 있을 것이라고 여겨진다.

참고 문헌

- [1] B. M. Bass, "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, pp.19-32, 1990.
- [2] S. Kozlowski and M. Doherty, "Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.546-553, 1989.
- [3] A. S. Gill, A. B. Flaschner, and M. Shachar, "Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership," *International Journal of contemporary Hospitality Management*, Vol.18, No.6, pp.469-481, 2006.
- [4] A. P. Brief, R. S. Schuler, and M. V. Sell, *Managing job stress*, Boston, MA: Little, Brown and Company, 1981.

- [5] H. Lingard, "The impact of individual and job characteristics on 'burnout' among civil engineers in Australia and the implications for employee turnover," *Construction Management and Economics*, Vol.21, pp.69-80, 2003.
- [6] C. C. Pinder, *Work Motivation*, Glenview, IL: Schttt, Foresman and Company, 1984.
- [7] R. H. Rasch and A. Harrell, "The impact of individual differences on MAS personnel satisfaction and turnover intention," *Journal of Information Systems*, Fall, pp.13-22, 1989.
- [8] D. D. White and D. A. Bednar, *Organizational Behavior. Understanding and managing people at work (2nd ed.)*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1991.
- [9] S. Williams and L. Cooper, *Managing Workplace stress*, A best practice blueprint, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd, 2002.
- [10] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89, 1991.
- [11] S. Jaros, J. Jermier, J. Joehler, and T. Sincich, "Effects of continuous, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural model," *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.951-995, 1993.
- [12] C. R. Gemster and D. V. Day, "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.6, pp.827-844, 1997.
- [13] R. M. Dienesch and R. C. Liden, "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.618-634, 1986.
- [14] R. C. Liden and G. Graen, "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, pp.451-465, 1980.
- [15] T. A. Scandura and G. B. Graen, "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.428-436, 1984.
- [16] T. A. Bauer and S. Green, "Development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.6, pp.1538-1567, 1996.
- [17] R. C. Liden, S. J. Wayne, and D. Stilwell, "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.662-674, 1993.
- [18] R. J. Deluga, "Leader-member exchange quality and effectiveness ratings," *Group and Organization Management*, Vol.23, No.2, pp.189-216, 1998.
- [19] G. B. Graen, Role-making processes within complex organizations, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, pp.1201-1245, 1976.
- [20] G. B. Graen and M. Uhi-Bien, "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, 1995.
- [21] C. A. Schriesheim, S. L. Castro, and C. C. Coglisier, "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices," *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.1, pp.63-113, 1999.
- [22] C. H. Thomas and M. J. Lankau, "Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout," *Human*

Resource Management, Vol.48, No.3, pp.417-432, 2009.

[23] K. J. Harris and K. M. Kacmar, "Too much of a good thing? The curvilinear effect of leader-member exchange on stress," *Journal of Social Psychology*, Vol.146, pp.65-84, 2006.

[24] J. L. Jensen, J. C. Olberding, and R. Rodgers, "The quality of leader-member exchange(LMX) and member performance: A meta-analytic review," Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA, 1997.

[25] B. Erdogan and R. C. Liden, Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory, In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds), *Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Press, pp.65-114, 2002.

[26] S. Cartwright and C. L. Cooper, *Managing workplace stress*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1997.

[27] D. C. Ganster and J. Schaubroeck, "Work stress and employee health," *Journal of Management*. Vol.17, No.2, pp.235-271, 1991.

[28] P. C. Nystrom, "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers," *Group and Organizational Studies*, Vol.15, pp.296-312, 1990.

[29] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

[30] J. J. Sosik, B. J. Avolio, and D. I. Jung, "Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.13, pp.217-242, 2002.

[31] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and

normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990.

[32] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis(6th ed)*, New Jersey : Prentice Hall, 2006.

[33] R. L. Brown, "Assessing specific mediational effects in complex theoretical models," *Structural Equation Modeling*,4, pp.142-156, 1997.

저자 소개

차 동 옥(Dong-Ok Chah)

정회원



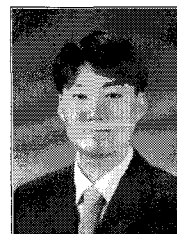
- 1982년 2월 : 성균관대학교 영문학과(문학사)
- 1984년 2월 : 서울대학교 대학원(경영학석사)
- 1992년 12월 : 미국 메릴랜드대학교(경영학박사)

• 1995년 3월 ~ 현재 : 성균관대학교 경영전문대학원 교수

<관심분야> : 리더십, 조직개발, 역량개발, 동기부여

김 정 식(Jeong-Sik Kim)

정회원



- 2000년 2월 : 성균관대학교 행정학과(행정학사)
- 2002년 2월 : 성균관대학교 대학원(행정학석사)
- 2008년 8월 : 성균관대학교 대학원(경영학박사)

• 2009년 9월 ~ 현재 : 성균관대학교 BK21 글로벌 비즈니스 리더 양성 사업단 연구교수

<관심분야> : 리더십, 조직개발, 역량개발, 동기부여, 임파워먼트

곽 신 근(Sin-Keun Kwak)

정회원



- 1983년 2월 : 경희대학교 법학과 (법학사)
- 1996년 9월 : 미국조지와싱턴대학교(경영학석사)
- 2006년 8월 : 성균관대학교 대학원(경영학박사 수료)

• 1982년 ~ 현재 : KB국민은행근무, (현) 평촌남지점장
<관심분야> : 리더십, 인적자원개발, 모티베이션, 윤리 경영

신 유 순(Yuh-Soon Shin)

정회원



- 1978년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학사)
- 1981년 2월 : 성균관대학교 대학원(무역학석사)
- 2006년 2월 : 성균관대학교 대학원(경영학박사 수료)

• 1978년 ~ 현재 : 한국수출입은행 근무, (현) 해외진출
컨설팅센터 팀장
<관심분야> : 리더십, 인적자원개발, 모티베이션, 윤리 경영