

조직정치지각과 지각된 업무성과: 리더-구성원 교환관계와 자기효능감의 삼원조절효과를 중심으로

The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Perceived Work Performance: Focusing on the 3-way interaction Effect of Leader-member Exchange and Self-efficacy

박재춘

단국대학교 경영학부

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

요약

본 연구목적은 조직정치지각과 리더-구성원 교환관계(LMX)가 구성원이 지각하는 업무성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 있다. 또한 조직정치와 업무성과의 관계에서 LMX의 상호작용 효과를 규명하고자 한다. 특히, 본 연구는 LMX와 자기효능감과의 삼원상호작용 효과를 검증함으로써 연구영역을 확장하고자 하였다.

한국의 다양한 조직에서 근무하는 280명의 종업원을 대상으로 한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직정치지각은 지각된 업무성과에 별다른 영향을 주지 못했다. 둘째, 리더와의 높은 교환관계는 구성원의 지각된 업무성과에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 리더-구성원 교환관계는 조직정치지각과 지각된 업무성과와의 관계를 조절하지 않았다. 마지막으로 본 연구결과는 자기효능감이 높은 집단에서 리더-구성원 교환관계가 조직정치지각과 지각된 업무성과의 관계를 조절하였다. 즉, 내집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 정치적 환경에서도 업무성과가 증가하였다. 그러나 외집단 속한 자기효능감이 높은 구성원은 정치적 환경에서 업무성과가 감소하였다. 마지막으로 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 조직정치지각 | 리더-구성원 교환관계 | 자기효능감 | 지각된 업무성과 | 삼원상호작용 |

Abstract

The purpose of this study is to identify the effects of perceptions of organizational politics(i.e., POPs) and leader-member exchange(i.e., LMX) on the perceived work performance. Also, this paper investigates the moderating effect of LMX on the relationship between POPs and work performance. Particularly, this study is to expand on prior research by investigating the three-way interaction effect of LMX and self-efficacy.

The summary of results based on a sample of 280 employees who were working in various organizations in KOREA is following. First, POPs were not significantly related to perceived work performance. Second, LMX was positively and significantly related to perceived work performance. Third, LMX did not moderate the negative relationship between POPs and perceived work performance. Finally, our results showed that for individuals with a high level of self-efficacy, LMX moderates the negative relationship between POPs and perceived work performance. That is, for individuals with a high level of self-efficacy, POPs were positively related to work performance under high LMX(in-group), but were negatively related to work performance under low LMX(out-group). 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) | Self-efficacy | Perceived Work Performance | Three-way Interaction Effect |

* 본 논문은 2016년도 한국진로창업경영학회 춘계학술대회에서 발표한 논문을 보완 및 발전시킨 것입니다.

접수일자 : 2016년 04월 21일

심사완료일 : 2016년 05월 17일

수정일자 : 2016년 05월 17일

교신저자 : 박재춘, e-mail : innosapark@dankook.ac.kr

I. 서론

오늘날 조직정치는 조직 내에서 발생하는 일상적인 현상이며, 조직생활의 일부분이라 하겠다[1][2]. 이를 반영하듯, 경영학 연구에서 조직정치에 대한 관심이 증가되고 있다. 특히, 국내외 조직정치 연구는 조직정치의 긍정적 측면보다는 부정적 측면인 비공식적인 '자기이익적인 행동'에 초점을 둔 조직정치지각에 대한 연구가 주류를 이루고 있다[3].

조직정치지각에 대한 선행연구는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 종업원의 태도와 행동에 미치는 조직정치의 부정적 효과를 강조하면서, 이를 감소 또는 제거하기 위한 조절변인의 탐색에 연구의 초점을 두었다. 그러나 선행연구에서는 공정성[4], 신뢰[5], 리더-구성원 교환관계[6], 정치적 기술[7] 등 몇몇 조절변인에 한정되었다[3].

한정된 조절변인의 연구에도 불구하고, 조직정치지각과 종업원 태도와의 관계를 조절하는 변인으로 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: LMX)의 역할이 강조되어 왔다. 예를 들어, 불확실한 업무환경에서 조직구성원은 정치적 불확실성을 이해 또는 통제할 수 있는 사회적 맥락(예: 리더와의 교환관계 등)에 관심을 갖게 된다[8]. 즉, 구성원이 지각하는 리더와의 높은 교환관계는 불공정한 정치적 업무환경을 줄여주는 역할을 하게 된다.

그러나 조직정치지각과 LMX의 상호작용에 대한 실증연구는 흔해진 결과를 보인다. 즉, 조직정치지각과 LMX의 상호작용 효과를 실증한 연구(예: Harris & Kacmar, 2005, [6])와 상호작용 효과를 실증하지 못한 연구(예: Rosen et al., 2011, [8])가 혼재되어 있다. 특히, LMX의 조절효과를 규명하지 못한 연구가 더욱 일반적이며, 이에 Kimura(2013)는 조직정치와 조직성과의 관계에 영향을 주는 LMX와 상호작용하는 또 다른 조절변인을 고려하지 못한 결과라 주장하면서, 정치적 환경의 불확실성과 모호성을 통제할 수 있는 조절변인으로 정치적 기술(political skill)을 강조하면서 LMX와의 삼원상호작용을 주장하였다[7].

본 연구에서는 조직정치의 조절변인인 LMX를 보완

하는 변인으로 주어진 상황에서 특정한 업무를 성공적으로 실행하고자 할 때, 필요한 동기부여와 인지적 자원, 그리고 행동의 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 개인의 확신 또는 자신감을 의미[9]하는 자기효능감(self-efficacy)과의 삼원상호작용 효과를 검증하고자 한다. 이를 위해, 먼저 지각된 업무성과의 선행변인으로 조직정치지각과 리더-구성원 교환관계의 영향을 규명하고자 한다. 둘째, 조직정치지각과 지각된 업무성과와의 관계에서 리더-구성원 교환관계의 상호작용 효과를 실증하고자 한다. 마지막으로 조직정치지각과 지각된 업무성과의 관계에서 LMX와 자기효능감의 삼원상호작용 효과를 규명하고자 한다.

II. 선행연구 고찰과 가설 설정

1. 조직정치지각과 지각된 업무성과

조직정치의 긍정적 측면을 강조하는 학자도 있지만, 대다수의 학자들은 조직정치의 부정적 측면을 강조하고 있다. 예를 들어, Mintzberg(1983)는 조직정치를 '엄밀한 의미에서는 비합법적인 것으로 비공식적이고, 편협하며, 불화를 일으키는 개인 또는 집단의 행동'으로 정의[10]하여, 조직정치의 '자기이익적인 행동'을 강조함으로써 조직정치의 역기능을 강조한다.

조직정치의 부정적 측면에 초점을 둔 연구가 조직정치지각(perceptions of organizational politics: POPs)이다. 조직정치지각은 구성원 자신을 제외한 구성원들의 정치적인 활동에 대한 개인의 인식으로 구성되며, 조직구성원이 자신의 업무환경을 정치적이라고 판단하는 정도를 말한다[11][12].

이처럼 조직 내 자기이익적인 행동이 난무하여, 조직에 대한 불공정이 높아지게 되면, 구성원들의 스트레스는 증가하고, 조직에 대한 애착이 줄어들게 되며, 결국 구성원들의 조직에서의 이탈로 이어지게 된다[13]. 이는 조직정치지각과 조직성과에 대한 메타분석에서도 알 수 있다. 조직정치 연구의 메타분석 결과[13][14], 구성원들이 지각하는 정치적 업무환경은 구성원의 이직 의도, 스트레스, 긴장, 정서적 조직몰입, 직무만족, 조직

시민행동 등의 직무관련 태도와 행동에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 그러나 조직정치지각과 업무성과의 관계에 대한 실증연구는 혼재된 결과를 보인다. 예를 들어, Chang et al.(2009)은 업무성과와의 부(-)의 관계를 규명하였으나[13], Miller et al.(2008)의 메타분석에서는 두 변수간의 부(-)의 관계가 없다고 하였다[14]. 이에 본 연구에서는 결과변인으로 조직몰입 등 종업원 태도와 행동이 아닌 구성원들이 지각하는 업무성과에 불공정한 정치적 환경이 미치는 영향을 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직정치지각은 지각된 업무성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.

2. LMX의 상호작용 효과

LMX이론은 리더십을 리더와 부하 간의 상호관계의 질을 중심으로 이해하는 과정으로 개념화한 이론으로 [15], 리더의 구성원에 대한 이러한 선택적인 관계는 내집단과 외집단을 구성하게 된다[16]. 즉, 내집단(in-group)은 상호 간의 높은 신뢰, 존경, 충성심, 그리고 영향력이 특징인 지원관계 속에서 리더와의 강한 사회적인 유대감을 갖고 있는 추종자를 포함하게 된다. 반면, 외집단(out-group)은 낮은 교환 또는 리더의 낮은 영향력이 특징인 오직 일과 관련된 관계 속에서 리더와 사회적 유대가 거의 없거나 전혀 없는 구성원들을 포함하게 된다.

이처럼 내집단의 구성원은 리더와의 높은 교환관계를 형성하게 되고, 이는 리더에 대한 만족 및 조직몰입 등 조직효과성이 더 높으며[17], 직무 외 행동(extra-role behavior)이나 조직시민행동을 구성원이 교환관계상의 호혜상태를 유지하기 위한 행위로 이해하게 된다[18][19]. 특히 Gerstner와 Day(1997)의 메타 분석 결과, LMX의 질이 리더 만족, 직무만족, 조직몰입, 구성원의 능력 등과 긍정적 관계임을 주장하였다 [20]. 따라서 리더와의 높은 교환관계에 있는 구성원은 리더의 높은 관심과 적극적인 지원으로 업무성과가 향상되게 된다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 리더-구성원 교환관계는 지각된 업무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

또한 내집단에 속한 구성원은 리더로 부터의 혜택 및 지원으로 업무환경의 불확실성 또는 모호성이 줄어들기 때문에, 선행 실증연구는 조직정치와 종업원 태도의 관계에서 LMX의 상호작용 효과를 주장하였다. 그러나 실증연구 결과는 LMX의 조절효과를 규명한 연구와 그렇지 못한 연구가 혼재되어 있다. 예를 들어, Harris & Kacmar(2005)은 높은 교환관계를 지닌 구성원은 업무환경의 불확실성이 적기 때문에, 조직정치지각과 긴장(strain)의 효과를 완화시킨다고 하였다[6]. 그러나 Rosen et al.(2011) 및 Kimura(2013)은 LMX의 질이 조직정치지각과 업무성과(또는 조직몰입)의 부정적인 관계를 조절한다고 주장하였으나, 오히려 업무성과가 증가하였거나 통계적으로 유의미하지 않았다[7][8]. 또한 Naseer et al.(2016)의 연구에서는 핵심주체가 아니었지만, 업무성과와 조직시민행동에 대한 조직정치의 부정적인 효과에서 LMX의 조절효과는 실증되지 못했다[21].

이러한 선행연구의 한계를 보완하고, 조직정치와 지각된 업무성과의 관계에서 LMX와의 상호작용 효과를 규명하여, 연구의 일반화 가능성을 규명하고자, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: LMX는 조직정치지각과 지각된 업무성과와의 부정적인 관계를 조절할 것이다. 즉, 조직정치지각과 지각된 업무성과와의 부정적인 관계는 LMX의 질이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 낮을 것이다.

3. LMX와 자기효능감의 삼원상호작용 효과

본 연구에서는 지각된 업무성과에 영향을 주는 조직정치지각, LMX 및 자기효능감의 3차항 상호작용 효과를 실증하고자 한다. 앞서 살펴본 것처럼, Kimura(2013)는 조직정치와 조직성과와의 관계에 영향을 주는 LMX의 상호작용 효과를 보완하는 또 다른 조절변인의 필요성을 제기하였다[7].

특히, 조직정치 연구자들은 조직정치의 부정적인 효

과를 감소시키는 조절변인으로 구성원들의 개인차를 강조하였다[13]. 예를 들어, 조직정치가 구성원의 역할 내 행동 등에 부정적 영향을 준다 하더라도, 개인의 자긍심에 따라서 다르게 반응하게 된다[22]는 것이다. 이러한 개인의 자긍심을 대표하는 변인 중 하나가 자기효능감이다.

Bandura(1997)[23]는 자기효능감(self-efficacy)을 주어진 상황에서 특정한 업무를 성공적으로 실행하고자 할 때, 필요한 동기부여와 인지적 자원, 그리고 행동의 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 개인의 확신 또는 자신감을 의미한다고 하였다[9]. 사회인지이론(social cognitive theory)에서 자기효능감은 성과에 대한 지각과 통제에 대한 개인의식에 영향을 주며, 개인의 환경에 대한 인식을 형성하게 한다[24]. 예를 들어, 자기효능감이 높은 구성원은 업무에 대한 통제능력에 자신감이 있고, 자신의 업무목표를 달성할 수 있다고 믿는다[25].

그러나 조직구성원이 높은 자기효능감을 지니고 있더라도, 구성원들이 불확실하고 불공정한 정치적 업무환경을 공정한 평가와 보상의 장애물로 인식하게 되며, 이는 직무만족과 조직몰입의 감소로 이어지게 될 수 있다. 예를 들어, Bozeman et al.(2001)은 공정한 업무환경에서는 자기효능감이 높은 구성원의 조직몰입과 직무만족이 높다고 하였다. 그러나 불공정한 정치적 환경에서는 오히려 자기효능감이 높은 구성원의 조직몰입과 직무만족이 더 급속히 줄어든다고 하였다[26]. 박계춘(2013) 역시 불공정한 정치적 환경에서 자기효능감이 높은 구성원의 조직지향 조직시민행동이 감소한다고 하였다[25].

이처럼 자기효능감이 높은 구성원은 자신의 객관적인 성과를 방해하는 불공정한 정치적 환경을 선호하지 않음을 알 수 있다. 그러나 불확실한 정치적 업무환경에서 자기효능감과 리더-구성원 교환관계의 상호작용 효과는 구성원의 업무성과를 강화할 수 있는 조절변인으로 역할을 수행하게 될 수 있다. 즉, 직속 상사 등 조직의 관리자는 조직의 변화를 추진할 합법적 권한을 가지고 있으며[27], 팀장은 또한 구성원의 승진 및 보상에 대한 권한을 지니고 있기 때문에, 자기효능감이 높은

구성원이 리더와의 높은 교환관계를 형성하게 되면, 불공정한 업무환경에 대한 통제력을 강화할 수 있다. 따라서 내집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 불공정한 정치적 업무환경에서도 높은 성과를 보일 것이다. 그러나 외집단에 속한 구성원은 리더로부터 적극적인 지원을 기대할 수 없기 때문에, 불공정한 정치적 환경에서는 업무성과가 떨어질 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 지각된 업무성과에 대한 조직정치지각의 부정적인 효과는 LMX와 자기효능감의 상호작용 수준에 따라 조절될 것이다. 즉, 내집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 정치적 업무환경과 관계없이 지각된 업무성과가 높을 것이다. 그러나 외집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 불공정한 정치적 환경에서 업무성과가 떨어질 것이다.

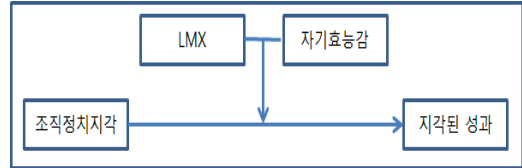


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 연구대상

조직정치지각, 리더-구성원 교환관계, 자기효능감 및 지각된 업무성과와의 관계를 검증하기 위해, 행정조직인 중앙부처 및 지자체를 연구대상으로 하였다. 행정부처는 무작위로 3기관을 선정하였으며, 지방자치단체는 국내 지자체에서 규모가 가장 크고, 상징성과 대표성이 높은 서울특별시를 선정하였다.

설문대상은 상사와의 교환관계의 당사자이며, 관료

1 정부조직법에 편제되어 있는 기획재정부 등 총15개 중앙행정부처 중 단순임의추출법(simple random sampling)에 근거하여 국토해양부, 지식경제부 및 고용노동부 등 3개 부처 선정.

조직 내 조직정치의 이해관계자인 5급 이하 하위 공무원들을 대상으로 개인수준에서 설문조사를 실시함으로써 연구의 객관성을 제고하고자 하였다.

설문조사는 해당 조직을 방문하여, 공무원을 대상으로 설문지를 배포한 후, 설문완료 후 설문지를 수거하였다. 총 800명에 배포하여 291명이 설문에 응답함으로써 응답률은 36.4%이다. 그러나 응답이 불성실한 데이터 11개를 제외한 280개의 데이터를 사용하였다.

2. 표본특성

설문에 응답한 280명의 특성은 남성 공무원이 195명(69.9%)이었으며, 결혼한 공무원은 229명(82.1%)이었다. 중앙정부 소속 공무원은 110명(39.6%)이며, 광역자치단체 소속 공무원 168명(60.4%)이었다. 직급은 5급 이상 공무원 4명(1.4%), 6급 101명(36.3%), 7급 113명(40.6%), 8급 이하 공무원 60명(21.7%)이며, 근속년수는 5년 이하가 25명(9.0%), 6년-10년이 50명(18.0%), 11년-15년이 51명(18.3%), 16년-20년이 56명(20.1%), 20년 이상이 96명(34.5%)으로 분포되었다. 학력은 전문대졸 이하가 64명(23.0%), 대졸 185명(66.2%), 대학원졸 이상 30명(10.8%)이었다.

3. 측정도구

본 연구의 측정도구로 LMX는 Liden와 Maslyn(1998)의 LMX-MDM 설문지를 사용하였다[28]. 설문지는 정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적존경 등 4개 하위 차원으로 구분되며, 하위요소별 3개 항목, 총 12개 설문항목으로 리커트의 7점 척도로 구성하였다.

조직정치지각은 자신을 제외한 다른 사람들의 정치적인 활동에 대한 개인의 의식으로 구성되며, 개인이 자신의 업무환경을 사실상 정치적이라고 인식하는 정도를 의미하며[11][12], 본 연구에서는 Hochwarter, Kacmar, et al.(2003)이 개발한 6개 문항을 5점 척도를 사용하였다[29].

자기효능감은 주어진 상황에서 특정한 업무를 성공적으로 실행하고자 할 때, 필요한 동기부여와 인지적 자원, 그리고 행동의 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 개인의 확신(또는 자신감)으로 정의하였다[8]. 본 연

구에서는 Luthans et al.(2007)의 선행연구를 조직상황에 맞게 개발한 박권홍(2011)의 긍정심리자본 척도의 자기효능감 설문문항 6개 항목을 6점 척도로 측정하였다[30].

마지막으로 지각된 업무성과는 구성원이 업무상 수행해야 할 의미와 책임을 다한 정도로, 구성원이 수행하고 있는 업무의 질과 효율성이 높은 정도를 말한다. 본 연구에서는 Tsui et al.(1997)의 타당성이 입증된 척도를 업무성과로 수정하여 사용하였다[31]. 6개 설문항목을 구성원 설문을 통해 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 신뢰도와 타당도분석

1.1 신뢰도분석

변수의 신뢰성은 내적 일치성을 기준으로 판단하였으며, 내적 일치성은 Cronbach's α 값을 사용하였다. 신뢰도분석 결과[표 1], LMX(정서적 유대 .933, 헌신 .947, 공헌의욕 .885, 지적존경 .964), 조직정치지각(.855), 자기효능감(.896), 지각된 업무성과(.852)으로 신뢰도를 충족하였다.

표 1. 신뢰도 분석결과

변수		항목수	α 계수
LMX	정서적유대	3	.933
	헌신	3	.947
	공헌의욕	3	.885
	지적존경	3	.964
조직정치지각		6	.855
자기효능감		6	.896
지각된 성과		6	.852

1.2 타당도분석

본 연구의 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분분석법과 배리맥스 방식에 의한 요인분석을 통해 검증하였다. 요인 수의 결정기준은 고유치(eigen value) 1 이상으로 정하였고, 각 변수와 요인 간의 상관정도를 나타내 주는 요인적재치가 0.4 이상인 경우에만 분석하였다.

LMX 요인분석 결과[표 2], 요인의 전체 설명력이 88.629%를 보이며, 요인적재치는 모두 0.4이상으로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다. 또한 KMO 값이 .924이며, Bartlett의 구형성 검정통계값이 3820.922(df=66, p=.000)으로 적합한 것으로 나타났다.

표 2. LMX 요인분석 결과

구분	요인 적재치	요인			
		1	2	3	4
정서적 유대	유대1	.894			.791
	유대2	.868			.757
	유대3	.890			.723
헌신	헌신1	.856	.751		
	헌신2	.938	.833		
	헌신3	.917	.799		
공헌의욕	의욕1	.829	.841		
	의욕2	.857	.847		
	의욕3	.796	.781		
지적존경	존경1	.919		.781	
	존경2	.932		.767	
	존경3	.939		.782	
아이겐 값		2.763	2.705	2.632	2.536
분산(%)		23.026	22.539	21.933	21.132
누적분산(%)		23.026	45.564	67.497	88.629

* 계수 값이 0.5이하는 생략함.

조직정치지각, 자기효능감 및 지각된 업무성과의 요인분석 결과[표 3], 요인의 전체 설명력이 62.103%를 보이며, 요인적재치는 모두 0.4이상으로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다. 또한 KMO 값이 .853이며, Bartlett의 구형성 검정통계값이 2581.105(df=153, p=.000)으로 적합한 것으로 나타났다.

표 3. 조직정치지각, 자기효능감 및 지각된 업무성과 요인분석 결과

구분	요인 적재치	요인		
		1	2	3
조직 정치	정치1	.540		.727
	정치2	.558		.744
	정치3	.703		.828
	정치4	.468		.651
	정치5	.718		.846
	정치6	.620		.762
자기 효능감	효능감1	.561	.734	
	효능감2	.710	.825	
	효능감3	.729	.833	
	효능감4	.748	.852	
	효능감5	.686	.826	
	효능감6	.526	.708	

지각된 성과	성과1	.501		.694
	성과2	.620		.776
	성과3	.604		.735
	성과4	.702		.808
	성과5	.633		.757
	성과6	.553		.694
아이겐 값		4.115	3.534	3.530
분산(%)		22.859	19.631	19.613
누적분산(%)		22.859	42.490	62.103

* 계수 값이 0.5이하는 생략함.

2. 상관관계 분석

변수 간 상관관계의 결과에 의하면[표 4], 조직정치지각은 LMX, 자기효능감 및 지각된 업무성과와 상관관계를 보이지 않았다. LMX는 자기효능감과 지각된 업무성과와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며, 자기효능감 역시 지각된 업무성과와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

표 4. 상관관계 분석결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
남자	1							
결혼	.182 [*]	1						
학력	-.065	-.085	1					
근속	.116	.339 [*]	.108	1				
조직정치	.026	.099	.074	.055	1			
LMX	.038	.041	.062	.052	-.082	1		
효능감	.143 ^{**}	.245 [*]	-.004	.330 [*]	.008	.347 [*]	1	
성과	-.024	.024	.037	.201 [*]	-.090	.429 [*]	.403 [*]	1
평균	.699	.821	2.781	3.130	3.075	4.321	4.357	3.544
표준편차	.460	.384	.763	.874	.713	1.175	.747	.589

* p < .01, ** p < .05(양쪽)

3. 연구가설 검정

조직정치지각과 지각된 업무성과의 검증 결과[표 5의 모형2], 조직정치지각은 지각된 업무성과에 통계적으로 유의미한 효과를 보이지 않았다. 따라서 가설 1은 기각되었다. 둘째, 리더와의 높은 교환관계는 지각된 업무성과에 유의미한 정(+)의 효과를 미쳤다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

위계적 다중회귀분석을 통해 LMX와 자기효능감의 조절효과를 검증하였다[32]. 1단계에서 통제변수, 2단계에서는 독립변수, 3단계에서는 2차항 조절변수, 그리

고 4단계에서는 3차항 상호작용변수를 단계적으로 투입하였으며, R²의 변화량의 유의성과 상호작용변수의 유의성을 통해 상호작용효과 여부를 판단하였다. 특히 상호작용변수의 다중공정성(multicollinearity) 문제를 최소화하기 위해 독립변수와 조절변수의 값에서 각각의 평균값을 뺀 값을 곱하였다[33].

조직정치지각과 LMX의 조절회귀분석(moderated regression analysis) 결과[표 5의 모형2~모형3, 모형2에서 조직정치지각, LMX 및 자기효능감을 투입하였을 때 설명력(R²)이 .268이었으나, 모형3에서 2차항 조절변인을 추가로 투입하였을 때 설명력(R²)이 .297로 .036가 증가하였다. 그러나 조직정치와 LMX의 상호작용항이 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

표 5. 지각된 업무성과에 대한 조절회귀분석

	모형1	모형2	모형3	모형4
(상수)	1.030	1.932	1.892	1.967
남성	-.052	-.100	-.089	-.093
결혼	-.062	-.133	-.134	-.139
학력	.006	-.006	.003	.000
직급	.146**	.089*	.076†	.081*
조직정치(A)		-.050	-.054	-.080†
LMX(B)		.162***	.147***	.145***
효능감(C)		.223***	.245***	.246***
A×B			.005	-.007
A×C			-.015	-.003
B×C			.099***	.100***
A×B×C				.049†
R ²	.030*	.268***	.297***	.304***
ΔR ²	-	-	.036**	.009†

† p < .1, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

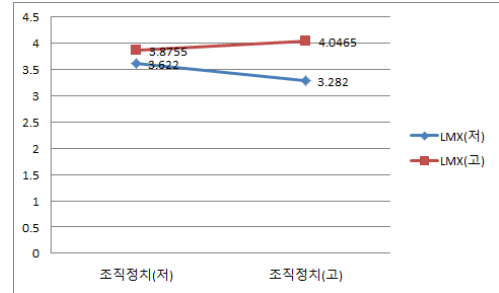
마지막으로 LMX와 자기효능감의 3차항 상호작용 효과를 검증한 결과[표 5의 모형2~모형4, 모형4에서 3차 상호작용 조절변인을 추가로 투입하였을 때 설명력(R²)이 .304로 .009가 증가하였다. 즉, 삼원상호작용항이 추가될 때, 설명력 증가분이 0.9%(p<.1)이 통계적으로 유의미하였다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

조절효과를 해석함에 있어서, Aiken과 West(1991)는

상호작용항의 효과를 정확하게 이해하기 위해서는 상호작용효과를 도식화할 것을 제안하였다[33]. 집단 간 simple slope test 결과[그림 2], 먼저 자기효능감이 높은 집단의 경우, 불공정한 정치적 환경에서 리더와의 높은 교환관계는 지각된 업무성과를 다소 증가시켰으나, 낮은 교환관계에서는 지각된 업무성과가 감소되었다. 즉, 지각된 업무성과는 자기효능감과 LMX의 질이 모두 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 더욱 높은 것을 알 수 있다.

다음으로 자기효능감이 낮은 집단의 경우, 지각된 업무성과는 정치적 업무환경이나 리더와의 교환관계의 수준에 따른 큰 차이가 없는 것을 알 수 있다. 즉, 불공정한 정치적 업무환경에서 구성원이 지각하는 LMX의 수준은 지각된 업무성과에 별다른 영향을 보이지 않았다.

[자기효능감 고집단]



[자기효능감 저집단]

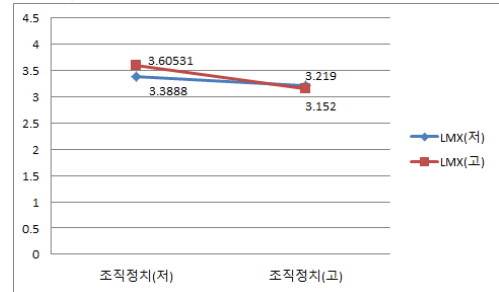


그림 2. LMX와 자기효능감의 삼원상호작용효과

V. 결론 및 제언

본 연구는 지각된 업무성과의 선행변인으로서 조직정치지각 및 LMX의 역할을 규명함과 동시에 조직정치

지각과 LMX의 상호작용 효과를 규명하였다. 특히, 조직정치지각에 대한 LMX의 조절효과를 보완할 추가변인으로 자기효능감과 삼원상호작용 효과를 검증하였다.

연구결과, 첫째, 조직정치지각은 지각된 업무성과에 별다른 영향을 주지 못했다. 둘째, 리더와의 높은 교환관계는 구성원의 지각된 업무성과에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 리더-구성원 교환관계는 조직정치지각과 지각된 업무성과와의 관계를 조절하지 않았다. 마지막으로 조직정치지각과 지각된 업무성과의 관계에서 LMX와 자기효능감의 3차항 상호작용은 유의미한 영향을 주었다. 즉, 지각된 업무성과는 자기효능감이 높은 집단에서 정치적 업무환경과 관계없이, 리더와의 교환관계가 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 더욱 높았다. 그러나 외집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 불공정한 정치적 환경에서 업무성과가 감소하였다.

본 연구의 시사점으로는 먼저, 불공정한 정치적 환경은 구성원의 업무성과에는 별다른 영향을 주지 않았다. 이는 Miller et al.(2008)의 연구[14]와 같은 결과이다. Bozeman et al.(2001)은 정치적 과정(political process)을 강조하면서 업무환경에 반응하는 구성원 개인의 정서(예: 직무만족, 조직몰입 등)를 언급하였다[26]. 즉, 직무만족 등 개인의 정서적 태도변인은 불공정한 정치적 환경에 많은 영향을 받게 되지만, 구성원의 행동이나 업무성과는 정치적 업무환경에 크게 영향을 받지 않는다는 것이다. 따라서 연구자들은 조직 내 정치적 환경에 대한 연구설계에 있어서, 구성원의 정서적 태도와 공식적인 업무성과를 구분하여 논의해야 하겠다. 그러나 조직구성원의 정서적 태도가 행동과 업무성과에 영향을 주기 때문에, 연구자 및 조직실무자는 불확실한 정치적 환경의 영향에 대한 지속적인 관심과 논의가 필요하다 하겠다.

둘째, 리더와의 높은 교환관계는 구성원의 업무성과를 향상시켰다. 이는 Gerstner & Day(1997)의 메타분석[20]과 같은 결과이다. 따라서 조직실무자는 팀의 업무성과를 향상시키기 위해, 팀 내 모든 구성원들과의 교환관계의 수준을 높일 수 있는 방안에 대한 대안마련이 필요하다 하겠다. 특히, 불확실성이 높은 조직환경에

서 외집단에 속한 구성원의 긍정적인 정서적 태도를 강화하기 위해 노력을 경주해야 할 것이다.

셋째, 조직성과에 미치는 조직정치의 부정적 효과를 조절하는 변인으로 LMX의 상호작용 효과가 실증되지 않았다. 이는 Kimura(2013)의 연구[7]와 맥을 같이 한다. 결국 Kimura(2013)의 주장처럼[7], LMX의 조절효과를 보완하는 추가적인 조절변인이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 호혜성에 기반 한 높은 교환관계가 불확실한 정치적 환경을 완화한다는 사회교환이론에 근거한 주장을 보완할 노력이 필요하다 하겠다. 예를 들어, 사회관계에 따른 이기적 이용(exploitation)과 비호혜성(nonreciprocity)이 사회적 교환관계에 노정된 근원적인 문제제기이다[34]. 이에 불확실성관리이론(uncertainty management theory)에서는 공정한 판단(fairness judgement)의 심리적 과정을 강조하면서 구성원들은 안정적인 환경보다 불확실한 환경(예: 정치적 환경)에서 불공정한 사건에 더욱 민감하게 반응한다고 하였다[3]. 따라서 불확실한 정치적 환경과 LMX의 상호작용 효과를 제대로 이해하기 위해서는 사회교환이론과 불확실성관리이론의 통합적인 접근이 필요하다 하겠다.

마지막으로 조직정치지각과 업무성과의 관계에서 LMX와 자기효능감의 3차항 상호작용 효과를 처음으로 규명하였다. 즉, 자기효능감과 리더와의 교환관계 모두가 높은 구성원은 조직 내 정치적 업무환경과 관계없이 전반적으로 업무성과가 높았다. 특히, 불공정한 정치적 환경에서도 내집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원의 업무성과가 더욱 높은 것을 알 수 있다. 그러나 외집단에 속한 자기효능감이 높은 구성원은 오히려 업무성과가 떨어지는 것을 알 수 있다. 이는 Bozeman et al.(2001)의 연구[26]와 맥을 같이 한다. 이러한 연구결과는 앞서 살펴본 것처럼, 조직정치와 LMX의 상호작용이 혼재된 상황에서 LMX의 상호작용 효과를 보완할 추가적인 조절변인의 중요성을 규명한 결과이며, 단순히 정치적 업무환경에서 자기효능감이 높은 구성원의 태도(예: 조직몰입)가 부정적이라는 선행연구[25][26]를 보완하게 되는 학문적 기여도가 매우 높다 하겠다. 따라서 연구자들은 조직성과에 대한 조직정치와 LMX의

상호작용 효과를 조절하는 추가 변인에 더욱 관심을 가져야 할 것이다. 또한 조직성과에 대한 조직정치와 자기효능감의 부정적인 상호작용이 LMX의 수준에 따라 차이를 보이게 된다는 점에 주목해야 할 것이다. 따라서 조직의 리더와 실무자는 인사배치 시 자기효능감이 높은 구성원의 경우, 리더와의 높은 교환관계 형성 및 유지를 위한 적극적인 지원이 필요하며, 교육훈련 시에도 리더와의 교환관계와 구성원의 자기효능감을 강화하기 위한 프로그램 개발이 필요하다고 하겠다.

이와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 먼저 본 연구는 횡단적인 연구(cross-sectional study)에 한정되어 종단적인 측면(longitudinal study)에서 변인들 간의 인과관계를 살펴보는 데 한계를 보였다. 둘째, Bozeman et al.(2001)은 정치적 업무환경에 반응하는 구성원 개인의 정서적 태도변인(예: 직무만족 등)이 강조하였음에도 불구하고 [26], 본 연구에서는 업무성과 변인에 한정하여 연구를 수행하였다. 따라서 향후 연구에서는 정서적 태도변인은 물론 행동변인에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 하겠다. 마지막으로 본 연구는 공무원을 대상으로 연구를 수행하여 기업 등 민간부문에 속한 구성원과의 차이를 규명하지 못한 동시에 연구의 일반화 가능성이 제약되었다. 따라서 기업 등 민간부문의 추가적인 연구를 통해, 연구의 일반화 가능성을 제고하거나 민간과 공공부문의 차이를 살펴볼 필요가 있다 하겠다. 끝.

참 고 문 헌

- [1] G. R. Ferris and K. M. Kacmar, "Perceptions of organizational politics," *Journal of Management*, Vol.18, pp.93-116, 1992.
- [2] 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.
- [3] 박재춘, "조직정치지각, LMX, 친사회적 발언행동 및 종업원 태도의 관계: 불확실성관리이론 관점에서 LMX 및 친사회적 발언행동의 조절효과를 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제40집, 제3권, 2016.
- [4] K. J. Harris, M. C. Andrews, and K. M. Kacmar, "The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes," *Journal of Business Psychology*, Vol.22, No.2, pp.135-144, 2007.
- [5] E. Vigoda-Gadot and I. Talmud, "Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.40, No.11, pp.2829-2861, 2010.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] A. D. Stajkovic and F. Luthans, "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, Vol.26, pp.62-74, 1998.
- [10] H. Mintzberg, *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] C. H. 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.
- [14] B. K. Miller, M. A. Rutherford, and R. W. Kolodinsky, “Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes,” *Journal of Business and Psychology*, Vol.22, pp.209-222, 2008.
- [15] F. Dansereau, G. Jr., Graen, and W. J. Haga, “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, No.1, pp.46-78, 1975.
- [16] 차동욱, 심원술, 서재현, 이호선, *리더십*, 환경사, 2011.
- [17] D. Duchon, S. G. Green, and T. D. Taber, “Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.56-60, 1986.
- [18] C. Moorman, G. Zaltman, and R. Deshpande, “Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations,” *Journal of Marketing Research*, Vol.24, pp.314-328, 1992.
- [19] R. P. Setton, N. Bennett, and R. C. Liden, “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp.219-227, 1996.
- [20] 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.
- [21] S. Naseer, U. Raja, F. Syed, M. B. L. Donia, and W. Darr, “Perils of being close to a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader-member exchange, and perceived organizational politics on behaviors,” *The Leadership Quarterly*, Vol.27, pp.14-33, 2016.
- [22] 이재원, “조직정치 인식과 조직원 반응 사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 대한 연구,” *인사·조직연구*, 제14권, 제1호, pp.89-116, 2006.
- [23] A. Bandura, *Self efficacy: The Exercise of Control*, USA, W. H., Freeman Company, 1997.
- [24] K. E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [25] 박재춘, “대상유사성모형으로 본 조직시민행동에 대한 LMX, 조직정치 및 자기효능감의 효과,” *한국행정연구*, 제22권, 제3호, pp.91-123, 2013.
- [26] D. P. Bozeman, P. L. Perrewe, W. A. Hochwarter, and R. A. Brymer, “Organizational politics, perceived control, and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.31, No.3, pp.486-503, 2001.
- [27] J. C. Magee and A. D. Galinsky, “Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status,” *Academy of Management Annals*, Vol.2, pp.351-398, 2008.
- [28] R. C. Liden and J. M. Maslyn, “Multidimensionality of Leader-Member

Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” *Journal of Management* Vol.24, No.1, pp.43-72, 1998.

- [29] 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.
- [30] 박권홍, *긍정심리자본과 리더십 성과*, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.
- [31] A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli, “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?,” *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5, pp.1089-1121, 1997.
- [32] J. Cohen and P. Cohen, *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.
- [33] L. S. Aiken and S. G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [34] L. D. Molm and K. S. Cook, “Social exchange and exchange networks,” In K. S. Cook, G. A. Fine and J. S. House(Eds.), *Sociological perspectives on social psychology*, Boston: Allyn & Bacon, pp.209-235, 1995.

저 자 소 개

박 재 춘(Jae-Choon Park)

정회원



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

<관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)