

부하 특성이 LMX 질에 미치는 영향*

고 부 언**

목 차

- I. 서론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

국문초록

본 연구는 부하의 인구통계적 특성(성별, 학력, 근속년수)에 따른 LMX 질의 지각차이와 직무역량(혁신성향, 직무능력, 직무의지)이 LMX 질에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시되었다. 연구결과 부하의 인구통계적 특성 중 성별에 따른 LMX 질의 지각 차만 유의하게 나타나고, 학력과 근속년수에 따른 LMX 질의 지각차는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무역량의 하위 구성요인 중 혁신성향과 직무의지는 LMX 질에 유의적인 영향을 미치지만, 직무능력은 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구 결과를 통해 얻어낸 학문적·실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상사와 부하간의 정보 및 자원의 교류에 있어 남성적 문화가 여전히 잔재하고 있다는 점을 밝히고 있다. 둘째, 최근 실무에서 관심이 고조되고 있고, 인적자원개발의 방향으로 제시되고 있는 직무역량과 LMX 질의 관계를 밝히고 있다. 셋째, 능력 있는 부하와 교환관계 형성이 상사에게도 이익이 될 수 있는 인사평가 시스템 개선이 필요성을 제기하였다. 넷째, 역량 기반인적자원관리(CBHRM)의 도입을 제안하였다.

주제어 : LMX 질, 혁신성향, 직무능력, 직무의지

논문접수일 : 2008.01.28 / 심사완료일 : 2008.02.11 / 게재확정일 : 2008.02.11

* 이 논문은 제주대학교발전기금 목적사업비(경영대학원 발전기금)지원에 의해 연구되었음.

** 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

1. 서론

최근 급속한 경영환경의 변화에 따라 세계적 수준의 조직 및 인적 경쟁력을 창출하고 유지할 수 있는 새로운 인사관리 패러다임이 요구되고 있고, 최근 역량기반 인적자원관리시스템(CBHRM: competency based human resource management)이 인사관리의 새로운 패러다임으로 대두되고 있다. CBHRM이란 조직 및 직무의 높은 성과달성에 필요한 구성원 핵심역량을 경영전략과 연계하고 이를 기초로 인적자원경영의 여러 하위 체계(인력의 채용/배치/육성/경력개발/평가/보상시스템)를 전략적 관점에서 통합적으로 설계하고 운영하는 인적자원관리체계이다. 이러한 인적자원관리 패러다임의 변화는 리더십 패러다임에도 영향을 미쳐 역량있는 부하들에게 정보, 보상, 기회 등을 집중하는 리더십 연구가 진행되고 있다. 이러한 리더십 연구 중 대표적인 것이 리더-부하 교환관계(LMX: Leader-member Exchange)이론이다.

그간 LMX 질을 형성하고 발전시키는 변수들에 대한 연구가 국내에서 진행되어 왔다. 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 오랜 시간 동안 상사와 부하간의 상호작용을 하는 과정에서 형성되며, 이 과정에서 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 잘 수행하는지를 탐색하며, 기대하는 성과를 부하가 보인다면 더 높은 기대 수준의 책무를 할당함과 동시에 더 많은 자원과 정보의 공유가 이루어지며 지며 궁극적으로 높은 수준이 상사와 부하간의 수평적 교환관계가 형성된다고 주장하였다. 그러면서 이들은 수평적 교환관계 형성과정에 가장 중요한 선행 변수로 부하의 직무지식, 경험, 직무태도를 제시하고 이를 검증하였다. 그러나 이들의 연구는 최근 경영 및 리더십 패러다임에서 강조되고 있는 혁신성향을 포함하지 않고 있다.

최근 경영패러다임의 핵심은 변화와 혁신을 강조하는 유연성 확보에 있으며, 이러한 유연성 확보에 초점을 맞춘 리더십 연구들을 리더십의 새로운 장르라 부르고 있다. 과거의 전통적 리더십과 구분되는 새로운 형태의 리더십 이론들은(예, 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등)은 모두 변화와 혁신을 무기로 하고 있다. 따라서 LMX 질의 선행 변수를 연구하는데 있어서 부하의 역량 중 혁신성향을 포함하는 것은 시대적 조류이자 새로운 경영 패러다임에 부합하는 리더십 연구일 것이다. 왜냐하면 리더십 패러다임은 경영 패러다임의 하위 패러다임으로 리더십 연구가 경영 패러다임과 부합되지 않는다면 그 의미가 퇴색될 수 밖에 없기 때문이다. 따라서 본 연구는 부하의 혁신성향을 중요한 변수로 고려함으로써 부하의 직무역량을 확대하여 LMX 질에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

한편 과거와는 달리 집단주의적 색채가 약화되고 있다고는 하지만 여전히 한국의 기업문화에서 집단주의적 요소가 상당부분 존재하고 있다는 점을 리더십을 연구하는데 있어서 간과 되어서는 안 될 것이다. 집단주의적 기업문화에서 과거부터 중요시 되었던 점은 속인적 요소들일 것이다. 대표적인 것으로 학력, 성, 근속년수 등이다. 즉 집단주의 문화권에서는 이들 요소들에 따른 차별적 성향이 여전히 존재한다는 것이다. 따라서 LMX를 연구하는데 있어서 이들 요소들에 따른 LMX 질의 차이를 연구하는 것도 한국에서는 중요하다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 부하의 개인적 특성인 학력, 성, 근속년수에 따른 LMX 질의 지각차이를 확인하고자 한다.

본 연구는 LMX 질의 선행변수를 연구하는데 있어서 현대적 경영 패러다임에 입각한 부하의 역량(혁신성향, 직무능력, 직무의지)과 집단주의 기업문화권에 입각한 부하의 개인적 특성(성, 학력, 근속년수)을 포괄하고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 구분되는데 하나는 부하의 개인특성에 따른 LMX 질의 차이를 살펴보고, 다른 하나는 부하의 직무역량이 LMX 질에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 이렇게 함으로써 집단주의 기업문화가 존재하는 한국 기업에서 LMX 질에 영향을 미치는 변수들을 포괄적으로 연구할 수 있을 것이다.

II. 이론고찰 및 가설설정

1. LMX 질 개념 및 연구동향

Dansereau et al.(1975)의 수직쌍 연계 이론(vertical dyad linkage, VDL)에서 출발한 LMX이론은 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고 있다. 사회적 교환이론은 경제적 교환이론과 구분되는 개념으로 단기적으로 자신의 공헌에 대한 보상이 주어지지 않아도 장기적으로 보상이 주어지리라는 기대감으로 형성되는 교환관계 이론이다(Blau, 1964). LMX 이론은 리더와 구성원 간의 사회적 교환관계에 초점을 두어 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 다르게 지각함으로써 집단내 부하의 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것이다(강영순·김희철, 2003). Wayne et al.(1997)에 따르면 교환관계 선상에 각 당사자가 기대하는 무엇인가를 제공하여야 하며 제공되는 것이 동등하고 공정한 것이어야 한다. 이때 상호간에 제공할 수 있는 것은 물질적 자원, 정보, 권한 위임, 당사자 간 지원 등 다양한 형태로 나타날 수 있다(강영순·김정훈; 2002). LMX 이론

은 기존의 리더십 이론과 근본적 차이를 지니고 있는데 기존의 리더십 이론들은 모든 부하들이 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 가정 하에 연구되어진 반면 LMX 이론은 각각의 부하들이 리더의 행동을 각각 다르게 지각하는 가정을 두고 있다. 따라서 LMX 이론에서는 집단내 부하의 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성되고 리더의 행동도 부하와의 사회적 교환관계 수준에 따라 다른 감독 및 역할관계가 나타난다.

한편 LMX 질의 형성과정에 대한 연구도 진행되고 있는데, Deborah & Robert(1999)는 교환관계는 시간의 경과에 따라 역할획득, 역할형성, 역할발전단계 진전된다고 주장하였다. 역할획득 단계는 교환관계 당사자간 탐색 단계로 상사가 부하에게 과업을 할당하고 이의 수행을 확인하는 단계로 상사와 부하간의 공식적 관계의 틀을 벗어나지 않는다. 역할획득 단계에서 부하의 수행 성과가 상사의 기대에 부응한다면 다음 단계인 역할형성 단계로 진전되는데 이 단계는 교환관계 당사자간 정보와 자원의 공유가 이루어지는 단계로 공유에 대한 기대치 부응에 따라 다음 단계 역할발전단계로 이어진다. 역할발전단계는 교환관계 당사자간 상호 대등한 입장에서 정보 및 자원 교류가 이루어지며 상사와 부하간 상하관계를 벗어나 실질적인 동반자 관계를 형성하는 단계이다. 각 단계별 진전의 척도는 교환 당사자간 신뢰와 역량을 바탕으로 한다.

지금까지 LMX 질의 연구는 크게 LMX 질의 측정 도구 개발과 LMX 질의 선행변수와 결과변수의 탐구에 대한 연구로 대별될 수 있다. 전자의 연구로 Vecchio & Gobdel(1984)은 LMX 질의 측정에 협상허용범위(negotiation latitude) 개념을 도입하였다. 이는 구성원의 직무에 변화를 허용하는 의지와 구성원의 직무와 관련된 문제를 해결하는데 도움을 주려는 리더의 성향에 기반을 두고 있다. 다시 말해 구성원이 직무를 수행하는 동안 상사가 구성원을 도울 것이라는 기대와 관련된 개념이다. 최근 협상허용범위를 내-외집단의 2분적 범위에서 벗어나 연속적 범주로 측정하는 경향이 강하다. 대표적인 연구로 Liden et al.(1993)은 리더와 부하간의 신뢰, 리더에 대한 부하의 존경, 리더의 희생, 능력에 대한 상호존중 등의 내용을 담고 있는 LMX 질의 척도를 연속적 범주로 개발하였으며, Liden & Maslyn(1998)은 LMX 질을 4가지 하위 구성요인의 총합으로 파악하고, 하위 구성요인으로 리더에 대한 애착, 리더의 전문 능력에 대한 존경, 리더를 위해 더 많은 노력을 기울이려는 공헌의욕, 리더에 대한 충성심을 들고 있다.

LMX 질의 선행변수에 대한 연구는 리더와 부하간의 유사성, 부하의 역량, 부하의 특성 등 주로 부하의 개인 및 직무특성에 대한 연구가 주류를 이루고 있으며, 결과변수에 대한 연구들보다 연구 성과가 미흡한 편이다. 이에 대한 구체적 내용은 후술하고자 한다. 결과변수에 대한 연구는 LMX 질과 부하의 정서적 반응과의 관계, LMX 질과 직무수행간의 관계, LMX 질과 정서적 반응 및 직무수행간의 구조적 관계, LMX

질의 조절변수를 탐색하는 연구 등에 초점을 맞추고 있다.

먼저 LMX 질과 부하의 정서적 반응과의 관계에 대한 연구는 LMX의 초기 연구부터 행해 졌는데, 초기의 연구들은 주로 직무만족과 조직몰입 등 전통적인 태도를 측정하는 변수들에 집중되었다. 이들 연구들은 LMX 질이 전반적 직무만족과 긍정적 상관관계가 있는 것으로 보고하고 있다(Dansereau et al., 1975; Seers & Grean, 1984; Vecchio & Gobdel, 1984). 또한 LMX 질은 조직몰입과도 유의적 관계가 있는 것으로 나타나고 있다(Wayne et al., 1997; Schriesheim et al., 1998). 이러한 변수들은 비교적 정적인 심리상태를 나타내는 것으로 직무성과의 관계에서 동적인 심리상태와 비교해 양자간에 상황변수들이 개입 가능성이 높다.

최근 직무성과와 밀접한 관련이 있는 정서적 반응에 대한 연구가 이루어지고 있는데, 대표적인 것으로 자아개념, 직무동기, 임파워먼트 등이다. LMX 질과 자아개념(자긍심, 자기효능감)의 관계를 연구한 논문은 미흡한 편이나, 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 자아개념을 매개로 조직몰입에 미치는 구조적 관계를 검증하였다. LMX 질과 임파워먼트에 관계를 연구한 논문이 최근 발표되고 있는데 Keller & Dansereau(1995)는 LMX 질이 임파워먼트의 선행요인이 될 수 있음을 주장하였고, 강영순·김희철(2003)은 Bowen & Lawer(1992)의 연구를 토대로 LMX 질이 임파워먼트 향상에 기여한다고 주장하였다. 이들은 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 유의적 관계가 있음을 밝힌 Bowen & Lawer(1992)의 연구결과를 확장하여 LMX와 임파워먼트의 관계를 유추하였다. 즉 LMX 상의 내집단과의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 LMX 질과 임파워먼트의 긍정적 관계를 유추할 수 있다는 것이다.

한편 모든 경영이론 연구에서도 그렇지만 LMX 질과 직무성과간의 유의적 관계를 연구하는 것은 매우 중요하다. 리더십 발현의 최종 목표가 직무성과 향상에 있기 때문에 이에 대한 연구는 실무적 가치가 매우 높다. 그러나 현실적으로 리더십 발현이 직무성과에 미치는 긍정적 효과를 양적으로 측정하기는 매우 어렵다. 왜냐하면 직무성과에 영향을 미치는 요소는 매우 다양하고 복잡하기 때문이다. 이에 대한 대안으로 LMX 질과 상사에 의한 부하의 직무성과에 대한 연구가 비교적 많이 이루어 졌다. Vecchio & Gobdel(1984)은 은행지점에 근무하는 상사와 부하들을 쌍을 이루어 조사 설계한 후, LMX 질이 부하에 대한 상사의 평가에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 LMX 질은 부하의 객관적인 성과치가 아닌 주관적 성과 평가에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. Scandura & Schriesheim(1994)연구에서도 LMX는 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구들의 공

통점은 LMX 질이 부하의 객관적 성과와는 무관하게 주관적 평가에 긍정적 영향을 미친다는 것이다.

리더십과 객관적 직무성과간의 조사 설계의 어려움으로 인해 최근 대안적 연구가 진행되고 있는데 대표적인 것이 직무수행과 관련된 것이다. 직무수행은 과업수행, 맥락수행(혹은 조직시민행동), 적응수행(혹은 혁신행동)으로 대별될 수 있으며, 이들 변수들은 모두 직무성과 및 조직성과에 밀접한 관련이 있는 변수로 학계에 보고되고 있다. 최근 경영환경의 급변화는 조직의 변화와 혁신 그리고 구성원들의 창의적이고 자발적 행동을 요구하고 있는데, LMX 질과 이러한 변수들의 관련성을 밝히려는 연구가 활발히 진행되고 있다. 먼저 LMX 질과 혁신행동의 관계를 연구한 논문으로 Basu(1991), Scott & Bruse(1994), 이인석(1999), 박영규·이인석(2000), 백영미·김성국(2000) 등의 연구가 있다. 이들 연구의 공통점은 LMX 질이 혁신행동 유발에 긍정적 영향을 미치고, LMX 질을 높게 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성도 높게 지각하고 있다는 점이다. LMX와 자발적 행동(조직시민행동)의 관계를 연구한 논문도 다수 발표되고 있다. 대표적인 연구로 Setton et al.(1996), Wyne & Green(1993), Wyne et al.(1997) 등의 연구가 있다. 이들의 연구의 공통점은 LMX 질이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있다는 점이며, 특히 조직시민행동의 하위 행동 중 이타주의 행동과 밀접한 관련이 있는 것으로 보고하고 있다. 그러나 혁신행동이나 조직시민행동은 당해 직무성과와 직접적으로 연계되기 보다는 장기적 직무성과에 관련 있는 변수들이다. 따라서 LMX 질과 과업수행과의 관계를 연구하는 것은 중요한 연구과제이다. 그러나 아직까지 LMX 질과 과업수행간의 관계를 밝히 연구는 찾아보기가 힘들다. 향후 LMX 질의 결과변수의 연구에서는 직무수행의 하위 요소인 과업수행, 맥락수행, 적응수행을 포함한 포괄적 연구가 필요하다. 상기한 연구 성과를 종합하여 최근에는 LMX 질이 부하의 정서적 반응을 매개로 결과변수들에 미치는 구조적 관계를 밝히는 연구들이 시도되고 있다. 대부분이 연구에서 LMX 질과 결과변수(직무만족, 조직몰입, 직무수행)사이에 정서적 반응(자아개념, 임파워먼트)들이 완전 혹은 부분 매개하고 있음을 밝히고 있다.

2. 부하의 특성과 LMX 질의 관계

LMX질의 선행변수는 크게 리더 및 부하의 개인특성 및 직무 역량, 리더-부하간의 상호작용변수로 구분된다(Liden et al., 1998). 부하의 특성으로는 부하의 능력과 성격, 나이, 교육수준, 성, 인종, 재직기간 등이 있으며, 리더의 특성으로는 리더의 능력, 정서지능 등에 대한 연구가 진행되고 있다. 리더-부하간의 상호작용변수로는 인구통계적

유사성, 호감, 기대, 성격적 유사성, 상호작용빈도, 관계형성기간, 커뮤니케이션 빈도 등이 LMX질 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다.

이에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 먼저 부하의 개인특성으로 성, 교육수준, 재직기간 등이 중요한 연구 주제가 된다. 부하의 성별이 상사와 부하간 사회적 교환관계 질을 결정하는데 영향을 미칠 수 있는가에 대한 의문은 성차별 문화가 존재하는 기업 문화에서는 충분히 예견될 수 있는 문제이며, 작업현장에서도 흔히 발견되는 현상일 것이다. 그러나 최근, 직장내 성차별 타파와 여성의 경제활동 진출이 활발히 이루어지면서 과거와 비교해 현재의 시점에서 이를 확인하는 작업은 중요한 과제이다. 과거의 연구들은 LMX 질에 대한 남녀간 지각차가 있는 것으로 나타나고 있는데, Duchon et al.(1986)의 연구에 의하면 남성보다 여성이 내집단 의식을 더 많이 지각하는 것으로 나타나 LMX 질 형성에 있어서 남녀간 지각차가 존재하는 것으로 조사되었다. 한편 단순한 성별차이보다 상사와 부하간 성별유사성이 LMX 질에 미치는 영향에 대한 연구 결과들이 발표되었는데, Scott(1983)의 연구는 전문직과 관리직을 대상으로 한 연구에서 상사와 부하간의 성별이 다를 경우, 성별이 같은 경우보다 상사에 대한 부하의 신뢰가 낮은 것으로 보고하고 있다. Tsui & O'Reilly III(1989)의 연구에서도 상사와 부하간 성별차이가 있을수록 상사는 부하에게 매력을 느끼지 못하는 것으로 조사되었으며, 상사와 부하간 같은 조합의 성별을 선호하고 있음을 확인하였다.

교육수준이 LMX 질에 미치는 영향에 대한 연구도 진행되었는데, Tsui & O'Reilly III(1989)는 상사와 부하간의 교육수준의 유사할수록 LMX 질을 높게 지각하고 있음을 밝히고 있다. 반면 Liden et al.(1993)의 연구에서는 상사와 부하간 교육수준의 유사성은 LMX 질과 관계가 없는 것으로 나타났다. 그러나 우리나라 같이 학벌주의가 엄연히 존재하고, 학벌이 능력을 평가하는 기준이 될 수 있는 환경하에서는 교육수준이 LMX를 형성하는데 영향을 미칠 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 따라서 본 연구에서 교육수준을 LMX 질의 선행변수로 채택하여 이를 확인하고자 한다.

근속년수가 LMX 질에 미치는 영향을 분석한 연구는 찾아보기가 힘들지만 Williams & O'Reilly III(1989)의 연구에서 가능성을 추론할 수 있다. 이들은 상사와 부하간 근속년수의 차이는 가치와 태도의 차이로 이어져 의사소통에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 보고하고 있다. 근속년수는 해당 직무에 대한 경험과도 밀접한 관련이 있는 변수이다. LMX 질의 발전단계가 전술한 역할획득, 역할형성, 역할발전으로 이어진다는 점을 감안하면, 근속년수는 상사와 부하간의 정보 및 자원의 교류 및 공유에 영향을 미칠 수 있는 것으로 추론된다. 다시말해 근속년수가 많은 부하들은 직무경험이 상대적으로 많고, 상사의 욕구와 기대수준에 대한 부하의 가치판단이 합리적으로 이루어 질

가능성이 높다. 상사 역시 많은 경험을 지닌 부하들에게 상대적으로 기대수준이 높아 정보 및 자원의 교류시도 가능성이 높고, 초기 LMX 형성이 원활히 이루어지 가능성도 높을 것이다. 물론 초기 상사의 기대치가 충족되지 않는다면 LMX 질의 발전으로 이어지지는 않겠지만 근속년수가 LMX 초기단계에 유리하게 작용할 가능성이 높다. 이상의 전개를 바탕으로 LMX 질의 선행변수로 부하의 개인특성인 성별, 학력, 근속년수를 선정하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 부하들은 그들의 성, 학력수준, 근속년수의 차이에 따라 LMX 질을 다르게 지각할 것이다.

부하의 직무역량은 LMX 질의 선행변수로 학자들에게 관심이 높다. 최근 유연성(적응성, 창의성, 혁신성)을 강조하는 경영패러다임의 원천을 핵심역량을 갖춘 인재의 확보 및 개발에 초점을 맞추면서 조직구성원들의 직무역량에 대한 관심이 고조되고 있다. 그래서 등장한 인적자원관리 패러다임이 역량기반인적자원관리(CBHRM; competency based human resource management)이다. McClland(1973)가 지식검사에 대한 대안적 접근방법으로 역량의 개념을 처음 제시한 이후 작업현장에서 직무역량에 대한 연구로 발전하게 되었다. 직무역량에 대해 많은 학자들이 다양한 정의를 내려왔지만 직무수행에 요구되는 지식(Knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체로 인식되고 있다 (Parry, 1996).

직무역량이 성공적인 직무수행과 밀접한 관련이 있는 변수로 알려지기 시작하면서, 사회적 교환관계 차원에서 직무역량에 대한 관심이 고조되고 있다. 특히 LMX 질의 선행변수로 부하의 직무역량은 매우 의미 있는 변수일 것이다. 왜냐하면 상사는 역량 있는 부하에게 권한을 위임하고, 직무 책임과 자율권을 부여함으로써 물론 정보와 자원의 공유에서 진정한 수평적 관계를 형성하려 하기 때문이다. 그러나 아직까지 지식, 기술, 태도를 포괄한 직무역량의 총체와 LMX의 관계를 연구한 결과는 매우 미미한 수준이며, LMX 질 선행변수로 직무역량의 일부 구성요소에 대한 연구들이 발표되어 왔다. 그 대표적인 변수로 부하의 직무능력이 있다. Dockery & Steiner(1990)는 조직내 리더들을 대상으로 한 연구에서 부하의 능력과 LMX 질은 정적인 상관관계가 있음을 밝히고 있다. Day & Crain(1985)의 연구에서도 부하의 능력이 뛰어들수록 LMX 질도 높은 것으로 나타났다.

하지만 부하의 태도변수나 유연성 변수가 LMX 질에 미치는 영향에 대한 연구 결과는 찾아보기 힘들다. 다만 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질의 선행변

수로 직무역량을 채택하고 있다. 이들은 직무역량의 구성요소로 직무지식과 경험, 직무태도를 선정하였으며, 이들 변수들이 LMX 질의 선행변수임을 밝히고 있다. 특히 이들의 연구에서 주목할 점은 LMX 질의 선행변수로 직무능력(지식과 경험)이 직무태도에 비해 LMX 질에 미치는 영향이 상대적으로 낮다는 점이다. 이들은 위계적, 서열적 기업문화가 팽배하고, 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사들이 존재하고 있는 상황에서는 능력 있는 부하와 수평적 교환관계를 형성하는 것이 상사에게 부담스러울 수도 있어, 이러한 환경 하에서는 직무능력이 LMX 질에 영향을 미치지 않을 수도 있다고 하였다.

한편 지금까지 혁신성이나 창의성 같은 유연성 변수를 LMX 질의 선행변수로 선정한 연구는 찾아 볼 수가 없다. 많은 연구들이 LMX와 관련하여 유연성 변수들을 연구할 때, 이들 변수들을 결과변수로 선정하고 있다(Basu, 1991.; Scott & Bruce, 1994). 그러나 최근의 연구에서 그동안 LMX의 결과변수로 연구되었던 성과변수들이 LMX의 선행변수임을 밝히고 있다. Wayne & Ferris(1990)는 실험실 연구에서 부하의 성과에 대한 상사의 평가는 LMX에 유의적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. Deluga & Perry(1994)의 연구에서도 상사가 평가한 부하의 성과는 LMX와 정(+)의 상관관계가 있음이 입증되었다. 이러한 연구결과는 창의성과 유연성 변수들이 과거의 연구와는 달리 LMX 질의 선행변수로 보다 적합하다는 추론을 가능하게 한다. 창의적이고 혁신적인 부하들은 새로운 아이디어에 관심을 갖고 새로운 아이디어를 창출하는데 많은 시간을 소비한다. 반면 현대 조직은 상사들에게 지속적으로 새로운 아이디어를 요구하게 되는데 상사 개인의 역량으로는 아이디어 창출에 한계가 있고, 부하들과 교류를 통해 아이디어를 창출하고 구체화시키게 될 경우가 많아진다. 따라서 혁신적이고 창의적인 부하들과 정보 교류를 통한 사회적 교환관계 형성이 필요하고 이러한 교환관계에 있어서 상호 기대치를 충족하게 되면 수평적 교환관계로 이어질 가능성이 높다. 이러한 이유로 본 연구에서는 부하의 혁신성향을 LMX 질의 선행변수로 선정하여 이를 검증하고자 한다.

본 논문은 부하의 직무역량을 지식, 기술, 태도의 총체로 보고 지식적 요소로 혁신성향, 기술적 요소로 직무능력, 태도적 요소로 직무의지를 선정하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2 : 부하의 역량(혁신성향, 직무능력, 직무의지)은 LMX 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 조사방법 및 연구표본

본 논문에 사용된 자료의 수집은 설문지 조사(questionnaire survey)법을 이용하였다. 표본은 국내의 기업의 사무직 근로자를 대상으로 우편 또는 방문 조사하였다. 총 500부를 배포하여 381부를 회수하였고, 이중 응답이 불성실하고 편증화된 설문지를 제거하여 총 354개를 분석에 활용하였다.

표본의 일반적 특성을 살펴보면 성별로는 남성이 71.4%로 여성 28.6%보다 많으며, 연령별로는 20대 이하 25.8%, 30대 48.7%, 40대 이상 25.5%이다. 근속년수별로는 5년 이하 43.2%, 6-9년 21.7%, 10년 이상 35.1%이며, 학력별로는 고졸이하 7.1%, 전문대졸 13.9%, 대졸 이상 79%의 분포를 보이고 있다.

2. 변수의 정의

부하의 특성은 인구통계적 특성으로 부하의 성별, 근속년수, 학력을 선정하였으며, 직무역량은 직무지식, 직무기술, 직무태도의 총체이며, 본 논문에서는 직무지식은 혁신성향, 직무기술은 직무능력, 직무태도는 직무의지로 한정하였다. 혁신성향은 새로운 아이디어의 창출, 실천, 선호도를 측정하였다. 혁신성향은 Scott & Bruce(1994), 최종인(1995)의 개발한 설문문항에서 4문항을 발췌하여 5점 척도로 측정하였다. 직무능력은 직무경험, 직무이해력, 직무지식의 총합으로, 직무의지는 직무전념도, 책임의지, 성취욕구의 총합으로 측정하였다. 직무능력과 직무의지는 Hersey & Blanchard(1988)가 개발한 문항을 5점 척도로 측정하였다.

LMX의 질은 상사와 부하들이 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독 및 역할관계를 맺는 정도이다. 본 연구에서는 상사와 부하간의 협상허용범위의 개념을 도입하였고, Liden & Maslyn(1998)이 개발한 설문문항을 활용하였다. 이 설문은 총 4개 하위 요인이 있는 11개 문항으로 구성되었다. 4개 하위요인은 리더와의 정서적 애착(affect), 리더의 보호에 대한 충성심(loyalty), 리더와 조직을 위해 더 많은 추가적 노력을 기울이는 공헌의욕(contribution), 리더의 직무지식과 능력에 대한 전문적 존경(professional respect) 등이다.

3. 분석방법

분석방법은 복수측정항목으로 구성된 직무역량, LMX 질 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha계수를 계산하였으며, 또한 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 단일차원의 타당성 검증방법으로 주요인분석을 실시하였다. 부하의 인구통계적 특성에 따른 LMX 질의 지각차를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였으며, 직무역량이 LMX 질에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증 방법을 채택하였다. 또한, 본 연구에서는 연구변수를 구성하는 문항들에 대상으로 크론바 알파 계수(Cronbach α)를 계산하여 신뢰도를 조사하였다. 본 연구에서 개념적 타당도 및 신뢰도를 검증 받아야 할 변수는 독립변수로 부하의 직무 역량인 직무능력, 직무의지, 혁신성향이 있으며, 종속변수로 LMX 질이 있다. 통상 이들 각 변수에 대해 요인분석을 하기 위해서는 측정항목수의 4~5배 이상의 표본 수 확보가 필요하다. 본 연구의 경우 독립변수 항목이 10 항목이고, 종속변수 항목이 11개로 구성되어 있고, 표본수가 354개 이므로 요인분석을 시행할 수 있는 요건을 충분히 만족시킨다고 할 수 있다.

신뢰도 검증을 실시한 결과 직무능력, 직무의지, 혁신성향의 신뢰성 계수(Cronbach α)는 각각 0.871, 0.829, 0.713으로 나타나 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있으며, 종속변수인 LMX 질도 0.937로 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

부하의 직무역량 변수들에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-1>에 나타난 바와 같다. 우선, 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값이 0.856으로 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 1657.689로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 부가적으로 설명해주고 있다. 부하의 직무 역량은 연구 설계시 예측한대로 직무능력, 직무의지, 혁신성향 등 3개 요인이 추출되었다.

〈표 4-1〉 부하의 직무역량에 대한 타당성 검증

구분	항목	계수	합계
혁신성향	창의적 업무를 좋아함	.828	4.762
	새로운 직무를 찾아서 수행하려함	.797	
	창의적 아이디어를 내는 편임	.793	
	직무 아이디어를 실천하려고 노력함	.775	
직무능력	직무에 대한 충분한 경험이 있음	.882	1.312
	직무와 관련한 광범위한 지식을 소유함	.856	
	직무에 요구되는 능력을 완전히 이해함	.703	
직무의지	직무수행시 직무에만 전념함	.780	1.042
	직무에 대해 전적으로 책임지려는 의지가 강함	.746	
	경쟁하여서 성취하려는 욕망이 강함	.707	
누적분산		71.171	
Kaiser-Meyer-Olkin 척도		0.856	
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)		1657.689/45/0.000	

〈표 4-2〉 LMX 질에 대한 타당성 검증

구분	항목	계수	합계
LMX 질	내가 하는 일이 나에게 의미가 있음	.867	6.782
	내가 하는 일은 나에게 매우 중요함	.851	
	내 일에 독립성과 자율성을 가지고 있음	.811	
	내 부서의 일에 대해 독립성과 자율성을 가짐	.806	
	부서에서 일어나는 일에 대해 내 영향력이 큼	.805	
	내 일의 결정에 대해 자율성이 있음	.799	
	내 업무활동 수행 능력에 대해 스스로 확신함	.797	
	내 일에 필요한 기술을 터득함	.766	
	내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있음	.760	
	내 일을 하는 나의 능력을 확신함	.727	
	내 일에 필요한 기술을 터득함	.619	
	누적분산		
Kaiser-Meyer-Olkin 척도		0.926	
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)		2935.915/55/0.000	

또한 LMX 질의 구성변수들에 대한 요인분석 결과 〈표 4-2〉에 제시된 바와 같이 하

나의 요인이 추출되었다. KMO 값은 0.926으로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 2935.915로 나타났다. 한편 LMX 질이 하나의 요인으로 추출된 것을 Liden & Maslyn(1998)의 연구결과(4개 요인으로 추출됨: 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적 존경)와 비교하면 차이가 있다. 그러나 본 연구는 LMX 질의 하위 구성요인별로 분석이 실시되도록 설계되지 않았기 때문에 향후 연구를 진행하는 데는 문제가 발생하지 않는다.

2. 상관관계 분석

연구모형에 포함된 변수들의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 4-3>과 같다. LMX의 질과 선행변수인 혁신성향, 직무의지와는 $p<.01$ 수준에서, 직무능력과는 $p<.05$ 수준에서 모두 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 특히 LMX의 질은 직무능력보다 직무의지 및 혁신성향과 상관관계가 높게 나타나고 있다. 그러나 상관관계에 의존하여 결론을 내리기는 성급하다. 왜냐하면 그와 같은 관계는 제 3의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수 있기 때문이다(강영순·김희철, 2003).

<표 4-3> 변수간 상관관계

변수	1	2	3	4	5
혁신성향 (1)	3.2719	.7286	1.000		
직무능력 (2)	3.5028	.7452	.493**	1.000	
직무의지 (3)	3.9218	.6434	.540**	.459**	1.000
LMX 질 (4)	3.8449	.7369	.328**	.127*	.323**

* $p<.05$, ** $p<.01$

3. 부하의 개인 특성별 LMX 질에 대한 지각 차이 검증

본 연구의 주요 연구과제 중 하나인 부하의 인구통계적 특성에 따른 LMX 질의 지각차를 검증한 결과를 보면, 먼저 성별에 따라 남성(3.93)이 여성(3.64)에 비해 LMX 질을 높게 지각하고 있다($p<.01$). 이러한 결과는 상사와 부하의 교환관계 형성에 있어 남녀간 차별이 여전히 존재하고 있음을 보여주는 것이다. 즉 상사들은 여성에 비해 남

성과 직무관련 교환관계 형성을 더 선호한다고 말할 수 있다.

〈표 4-4〉 부하의 성별에 따른 LMX 질의 지각차이 분석

LMX 질	남성	252	3.93	3.408	0.001
	여성	101	3.64		

한편 학력과 근속년수에 따른 LMX 질의 지각 차는 없는 것으로 나타났다(표 4-5 참조). 이는 LMX 질이 학력이나 근속년수 같은 속인적 요소보다 개인의 역량에 따라 형성 되고 있음을 보여주는 것이다. 이에 대한 실증적 검증은 후술하게 될 부하의 직무역량과 LMX 질의 관계에서 확인할 수 있을 것이다. 참고로 학력을 전문대졸 이하와 대졸이상으로 2분화시켜 t-test를 검증한 결과에서도 유의적인 차이를 보이지 않고 있다($t=1.102, p=0.271$).

따라서 가설 1은 성별에서만 유의적이 차이를 보이고 있어 부분 채택되었다.

〈표 4-5〉 학력 및 근속년수에 LMX 질의 지각차이 분석

LMX 질	고졸이하	25	3.79	0.631	0.533
	전문대졸	49	3.75		
	대졸이상	278	3.87		
	5년 이하	152	3.86	0.179	0.836
	6-9년	76	3.80		
	10년 이상	123	3.84		

4. 부하의 직무역량과 LMX 질의 관계 검증

부하의 직무역량(혁신성향, 직무능력, 직무의지)이 LMX 질에 미치는 영향을 검증한 결과는 〈표 4-6〉에 제시되었다. 혁신성향 및 직무의지는 $p<.001$ 수준에서 LMX 질에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 혁신성향이 강하고 직무의지가 높은 부하들과 상사 사이에 교환관계 형성 및 발전 가능성이 높음을 보여주는 것이다. 한편 직무능력은 LMX 질에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이를 종합해 보면 우리 기업에서

는 외현화된 직무능력보다 내재적 직무 의지 및 혁신 노력이 LMX 질 형성 및 발전에 더 큰 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-6〉 부하의 직무역량이 LMX 질에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	표준오차	Beta	F	Sig.
LMX 질	혁신성향	0.273	0.049	0.273	5.521	0.000
	직무능력	0.007	0.049	0.007	0.135	0.892
	직무의지	0.261	0.049	0.261	5.263	0.000
		R ² :0.143	F:19.400	Sig.F:0.000	Constant:6.48E-17	

V. 결 론

본 연구는 부하의 인구통계적 특성(성별, 학력, 근속년수)에 따른 LMX 질의 지각차이와 직무역량(혁신성향, 직무능력, 직무의지)이 LMX 질에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시되었다. 특히 그동안의 연구에서 LMX 질의 결과변수로만 인식되었던 혁신성향을 선행변수로 선정하였다는 점에서 다른 연구들과 차별성을 띠고 있다. 혁신성향이 높은 부하들은 새로운 아이디어 탐색에 시간을 할애하고, 조직은 상사에게 변화와 혁신을 지속적으로 요구하는 오늘날의 경영환경 하에서 혁신성향이 강한 부하들과 상사간의 정보교류를 통한 교환관계 형성은 자연스러운 현상이 될 수 있다. 과거의 연구들은 이러한 점을 간과하고 있다는 점에 착안하여 본 연구에서 혁신성향을 LMX 질의 중요한 선행변수로 선정하였다.

연구결과 부하의 인구통계적 특성 중 성별에 따른 LMX 질의 지각 차만 유의하게 나타나고, 학력과 근속년수에 따른 LMX 질의 지각차는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 학력과 근속년수에 따른 지각차가 유의하게 나타나지 않는 현상은 우리 기업에서 LMX 질 형성에 있어서 숙인적 요소보다 실질적인 직무역량이 중요한 요인으로 작용하기 시작하였다는 점에서 고무적이라 할 것이다.

또한 직무역량의 하위 구성요인 중 혁신성향과 직무의지는 LMX 질에 유의적인 영향을 미치지만, 직무능력은 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무능력이 유의적인 영향을 미치지 않는 원인은 추가적인 연구가 있어야 하겠지만 능력주의를 근간으로 하는 현대 조직의 인적자원관리 체계 하에서 능력 있는 부하와 수평적 관계의 정

보 및 자원 교류가 상사에게 오히려 부담이 될 수도 있다는 점을 고려할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 상사와 부하간의 정보 및 자원의 교류에 있어 남성적 문화가 여전히 잔재하고 있다는 점이다. 부하와의 교환관계 형성에 있어서 상사들은 남성을 상대적으로 선호하고 있다. 여성의 경제활동 참여율이 지속적으로 증대되고 있고, 직장내에서 여성이 차지하는 비율과 전문직 여성 비율이 점차 높아지는 조직사회에서 교환관계 형성의 성차별화는 조직내 심각한 자원 손실을 가져올 수 있다. 따라서 사회적 교환관계 형성에 있어 정보 및 자원 공유할 수 있는 시스템 구축이 필요하며, 경영자는 지속적인 모니터링을 통해 성별과 같은 속인적 요소에 의한 교환관계 형성 여부를 확인하고 시정할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 최근 실무에서 관심이 고조되고 있고, 인적자원개발의 방향으로 제시되고 있는 직무역량과 LMX 질의 관계를 밝히고 있다. 지금까지 LMX 선행변수를 탐구하는 연구 영역에서 직무지식, 직무능력, 직무의지를 포괄한 직무역량은 매우 제한적으로 연구되어 왔으며, 연구 성과도 매우 미흡한 수준에 머물러 있다. 특히 혁신성향은 연구대상에서 제외되어 왔다. 본 연구는 이를 포괄적 관점에서 연구하였다는 점에 의의가 있다. 특이한 점은 혁신성향과 직무의지는 LMX 질에 긍정적 영향을 미치지만 직무능력의 유의한 영향을 미치지 않는다는 것이다. 능력 있는 부하들보다 혁신적이고 직무의지가 강한 부하들과 상사사이에 교환관계 형성 및 발전이 수월하다는 점은 시사하는 바가 크다. 직무능력이 LMX 질에 영향을 미치지 않는 이유는 부하의 성격, 능력 있는 부하들의 교섭, 단언, 연합 같은 상향적 행동, 업무과부하 등 여러 가지 원인이 조절변수로 작용할 수도 있을 것이다. 그러나 분명한 것은 직무능력보다 혁신성향이나 직무의지 같은 지식이나 태도적 요소가 LMX 질에 미치는 영향이 크다는 점이다. 이는 아직까지 정서적 문화요소가 많이 남아 있는 우리 기업에서 상사와 부하간의 교환관계 형성에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

셋째, 능력 있는 부하와 교환관계 형성이 상사에게도 이익이 될 수 있는 인사평가 시스템이 구축되어야 한다. 그렇게 하기 위해서는 개인의 능력 및 성과를 측정할 수 있는 평가시스템과 더불어 집단평가 시스템을 도입할 필요가 있다. 특히 상사의 경우 인사평가의 50%이상을 집단성과 점수로 측정하는 인사평가 시스템을 도입하여 부하의 능력 발휘가 상사의 인사평가에 반영될 수 있도록 하여야 한다.

넷째, 역량기반인적자원관리(CBHRM)의 도입을 제안한다. 역량기반인적자원관리는 조직 및 직무의 높은 성과달성에 필요한 구성원 핵심역량을 경영전략과 연계하고 이를 기초로 인적자원경영의 여러 하위 체계(인력의 채용/배치/육성/경력개발/평가/보상시

스팀)를 전략적 관점에서 통합적으로 설계하고 운영하는 인적자원관리체계이다. 오늘날 일부 대기업에서 도입하여 그 실효성이 입증되고 있는 CBHRM은 LMX 질 형성 및 발전에 긍정적 기여를 함은 물론 변화와 혁신을 추구하는 현대 경영패러다임에도 적합한 인사시스템이다. 그러나 직무역량은 기업별 공통역량, 직무별 역량이 기업마다 각각 다르기 때문에 이에 대한 체계적인 분석 및 역량도출 작업이 선행되어야 할 것이다.

후속 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면, 첫째, 직무역량 측정변수들은 보다 정교화할 필요가 있다. 본 연구는 보편적인 변수들을 가지고 직무역량을 측정하였는데, 직무역량은 기업별 직무특성에 따라 다르기 때문에 향후 연구에서는 특정기업의 특정 직무를 대상으로 역량을 도출하고 이를 기초로 다른 변수들과의 관계를 탐구하는 작업이 필요하다. 둘째, 직무역량 변수들을 다른 리더십 연구에서 확장하여 도입할 필요가 있다. 예를 들어 추종자 중심의 리더십 연구에 있어서는 직무역량이 중요한 변수로 작용할 가능성이 높을 것이다. 셋째, LMX 질의 선행변수로 본 연구에서 제안한 인구통계적 특성이나 직무 역량 외에 상사와 부하의 유사성 연구(예: 정서지능의 유사성), 상사의 특성 등 다양한 관점의 선행변수를 탐구하는 작업이 필요하다. 왜냐하면 사회적 교환관계에는 다양한 요인이 작용할 수 있기 때문이다. 이렇게 다양한 관점에서 선행연구를 탐구하면 상대적으로 LMX 질에 미치는 영향이 큰 변수를 발견할 수 있고 이는 실무에 사회적 교환관계 형성에 필요한 중요한 정보를 제공해 줄 수 있다.

참고문헌

- 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사
- 강영순·김희철(2003), LMX 질의 선행요인과 결과요인, 인사관리연구(한국인사관리학회), 27(4), 253~274.
- 박경규·이인석(2000), 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임, 인사관리연구(한국인사관리학회), 24(1), 59~85.
- 백영미·김성국(2000), 문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계, 인사조직연구(한국인사조직학회), 8(1), 105~163.
- 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구, 인사관리연구(한국인사관리학회), 23(1), 89~113.
- 최종인(1995), 집단창의성의 결정요인에 관한 연구, 고려대학교 박사논문.

- Basu, R.J.(1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior. Doctoral Dissertation, Indiana lafayette: Purdue University.
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, NY.
- Bowen, D.E. & Lawler III, E.E.(1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J.(1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D.V. & Crain, E.C.(1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group & Organization Management*, 17, 380-397.
- Deborah, B.B. & Robert, N.S.(1999). Resistance and cooperation: A response to conflict over job performance. *Human Relations*, 52, 1029-1053.
- Deluga, R.M. & Perry, J.T.(1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchange. *Group & Organizational Management*, 19, 67-86.
- Dovkery, R.M. & Steiner, D.D.(1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15, 618-634.
- Duchon, D., Green, S., & Taber, T.D.(1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assesment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1988). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M.(1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D.(1993). A longitudinal study in the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662 ~647.
- Parry, S.B.(1996). The Quest for Competencies. *Training*, July.
- Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A.(1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.

- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. & Scandura, T.A.(1998), Delegation and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
- Scott, K.D.(1983), Trust differences between Men and Women in superior-subordinate relationships, *Group and Organization Dynamics*, 18, 319-336.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seers, A. & Graen, G.(1984), The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and lead-member exchange, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Setton, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C.(1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Tsui, A.S. & O'reilly, C.A.(1989), Beyond simple demographic effect: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads, *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Vecchio, R.P. & Gobdel, B.C.(1984), The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wayne, S.J. & Ferris, G.R.(1990), Influence tactics, affect, and exchange quality on supervisor-subordinate interaction: A laboratory experiment and field study, *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S.J. & Green, S.A.(1993), The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior, *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Linden, R.C.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Williams, K.Y. & O'reilly, C.A.(1998), Demography and diversity in organization, In B.M Staw & R.M. Sutton(eds.), *Research Organizational Behavior*, 20, 77-140.

[Abstract]

The Effect of Subordinate's Characteristics on LMX Quality

Ko, Bu-eon

Professor, Department of Business Administration, Cheju National Univ.

Major verifies of this paper: the direct relationship between Subordinate's job competency(innovational intention, job ability, job willingness) and LMX(leader-member exchange) Quality: perceptual difference of LMX Quality on employee's sex, scholarship, and length of service.

The objects of this research are the office worker in Korea and I used 354 samples out of them. I performed the regression analysis, analysis of variance to verify the research model.

The results: first, innovational intention and job willingness have positive effect on LMX Quality but job ability has not positive effect on LMX Quality; second, male perceive LMX Quality more than female. But scholarship and length of service have not perceptual difference of LMX Quality.

Key words : LMX Quality, innovational intention, job ability, job willingness