

LMX와 관계/도전 지향적 조직시민행동의 영향 및 독성리더십의 조절된 매개효과 연구

안성수*, 박현숙**

서울벤처대학원대학교 융합산업학과 박사과정*, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수**

A Study on the Effects of LMX and Affiliation/Challenge-oriented OCB and Moderated-mediating Effects of Toxic Leadership

Sung-Su Ahn*, Hyeon-Suk Park**

Doctoral Student, Department of Convergence Industry, Seoul Venture University*
Professor, Department of Convergence Industry, Seoul Venture University**

요약 본 연구는 리더와 멤버에 대한 관계의 질이 조직구성원의 긍정적이고 자발적인 행동인 조직시민행동에 어떤 영향을 주는지에 대해 실증분석을 하였다. 이 연구를 위해 LMX가 관계지향형-조직시민행동(AOCB)과 도전지향형-조직시민행동에 미치는 영향, 또한 관계지향 조직시민행동의 매개역할 및 독성리더십의 조절역할 및 조절된 매개역할에 대해 실증 분석했다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, LMX는 AOCB, COCB에 각각 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, AOCB는 LMX와 COCB 간에 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 셋째, 독성리더십은 LMX와 AOCB 간의 영향관계에서 조절 효과를 확인하였고, LMX와 COCB의 관계에서 AOCB를 매개로 한 조절된 매개효과를 확인하였다. 따라서 조직에서 상사와 부하직원의 관계의 질은 조직구성원의 긍정적이고 자발적인 행동을 확대시키는 것에 중요한 요인임을 실증분석하였다. 또한 독성리더십이 이들의 관계를 약화시키기 때문에 효율적 조직 관리를 위해서는 독성리더십을 극복하기 위한 전략이 필요하다라는 것을 시사하고 있다.

주제어 LMX, 독성리더십, 관계지향 조직시민행동, 도전지향 조직시민행동, 존슨-네이만 곡선

Abstract This study analysis the effects of the relationship between LMX and affiliation-OCB, challenge-OCB which is voluntary behavior of organizational members. For this study, the effect of LMX on AOCB and COCB, as well as the mediating effect of AOCB behavior, the moderating role of toxic leadership, were analyzed. The results of studies are as follows. First, LMX had a positive effect on AOCB and COCB, respectively. Second, AOCB has a mediating-effect between LMX and COCB. and Third, toxic leadership confirmed the moderating-effect between LMX and AOCB, and finally the moderated-mediating-effect through AOCB in the relationship between LMX and COCB. Therefore, it was analyzed that the quality of the relationship between leader and member in the organization is an important factor in expanding the positive and voluntary behavior of members in the organization. In addition, since toxic leadership weakens positive and voluntary civic behavior for organizational members, it suggests the need for strategy to overcome toxic leadership for an efficient organization management.

Key Words LMX, Toxic Leadership, affiliation-oriented OCB, challenge-oriented OCB, Johnson-Neyman curve

Received 12 Apr 2023, Revised 19 Apr 2023

Accepted 24 Apr 2023

Corresponding Author: Hyeon-Suk, Park
(Seoul Venture University)

Email: hspark@svu.ac.kr

ISSN: 2466-1139(Print)

ISSN: 2714-013X(Online)

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

우리나라 직장인의 현실적인 퇴사사유 1위는 상사와의 관계(중앙일보, 2019)[1], 대인관계 스트레스(조선일보, 2020)[2]라고 한다. 이와 같은 사실은 직장인들에게 있어 ‘구성원 간의 대인관계’나 ‘상사의 갑질’ 등이 직장 생활을 지속하거나 조직에서의 안정을 방해하는 가장 중요한 원인 중의 하나라고 말해 준다. 그래서 본 연구에서는 조직 구성원 간의 관계에 대한 요인인 ‘리더와 멤버의 관계의 질’을 뜻하는 LMX와 조직 내에서 자발적이고 긍정적인 행동을 의미하는 관계지향형인 조직시민행동(Affiliation-oriented OCB; AOCB)과 도전지향형 조직시민행동(Challenge-oriented OCB; COCB), 마지막으로 상사의 부당한 갑질 등과 관련이 있는 독성리더십의 영향에 대하여 우리나라의 중견·중소기업의 종사자들을 대상으로 연구를 하고자 한다.

최근 급변하고 있는 기업의 환경으로 기업의 사회적 책임, 윤리경영, 건전한 노조문화, 구성원 행동주의 등과 같은 사안에 관심이 높아지고 있다. 이러한 맥락에서 구성원행동주의(Employee Activism)가 ESG경영에 대한 8가지 핵심적인 배경이 된다고 하였다(Gillian Tett et al., Financial News, 2022)[3]. 또한 국내의 연구에 의하면, 최근에 국내외의 여러 기업들에서는 이전과 다른 방식의 구성원들의 집단적 행동인 구성원행동주의가 늘고 있다고 하였다(이창진, 김현기(2020)[4]. 이러한 변화는 Arthaud, Rode & Turnley(2012)[5]의 주장처럼, 조직구성원이 조직에서의 조직시민행동에 대한 필요성과 활용성과 관련이 깊다고 하였다. 특히 ESG경영 측면에서 본다면, 조직구성원의 조직시민행동의 수준이 기업의 경영관리 측면에서 매우 중요하다. 따라서 이와 관련된 LMX와 조직시민행동에 대한 연구를 보면, Anderson & Williams(1996)[6]은 LMX와 이타적인 행동의 연관성을 연구했으며, Chen & Klimoski(2006)[7]는 LMX가 조직 내 구성원 사이의 사회적 상호관계를 잘 나타내는 대표적인 형태라고 하였다. 또한 Van Dyne & Mclean (1995)[8]은 조직시민행동 중에서 현대 기업의 환경을 고려하여 관계지향-조직시민행동과 도전지향-조직시민행동으로 조직시민행동을 기능적으로 구분하여 연구를 진행하였다, 따라서 본 연구는 이러한 연구를 바탕으로 LMX와 AOCB, 그리고 LMX

와 COCB의 영향관계를 분석하고, 이와 함께 AOCB가 LMX와 COCB의 매개역할을 하는지에 대해 분석하였다. 또한 상사의 부정적인 리더십의 종류 중의 하나인 독성리더십(Toxic Leadership)이 기업 내에서 LMX와 조직시민행동에 조절영향을 미치는지에 대해 연구할 것이다. 부정적 리더십과 LMX와의 관계에 대한 연구의 필요성은 Schyns & Schilling (2013)[9]에 의해 제시되었고, 국내에서는 전영수, 이희수 및 손승연(2019)[10]가 부정적 리더십의 실체를 연구하고 연구주제로 삼아야 한다는 필요성을 제시하였다. 또한 배상희(2020)[11]의 군부대를 대상으로 한 독성리더십과 조직신뢰, 이직의도 등의 관계에서도 조직 동일시와 권력거리 성향 간 영향에 대한 실증분석을 하였다. 본 연구는 이러한 실증연구를 근거로 하여, 군부대가 아닌 민간기업, 특히 중소·중견기업의 종사자들을 대상으로 독성리더십의 영향을 실증분석 하고자 한다. 이는 독성리더십에 대한 연구가 군대와 같은 위계적인 조직뿐만 아니라, 즉 현실적으로 종업원의 퇴사에 가장 민감하고 어려움이 있는 중소·중견기업에 대해 이루어진다면 중소·중견기업의 효율적 경영관리 측면에서 큰 의미가 있기 때문이다. 더불어 조직시민행동(OCB)을 AOCB와 COCB로 나누어 연구한다는 점에서도 의의가 크다고 할 것이다.

이에 따라 연구방향을 세 가지로 설정하고자 한다.

첫째, LMX와 관계지향 조직시민행동(AOCB)과 도전지향 조직시민행동(COCB) 간의 영향관계를 분석한다.

둘째, 관계지향 조직시민행동이 LMX와 도전지향 조직시민행동(COCB) 간의 관계를 매개할 것인지 대해 분석한다.

셋째, LMX와 관계지향 조직시민행동(AOCB) 간 독성리더십의 조절효과를 분석한다.

넷째, LMX와 도전지향 조직시민행동(COCB), 관계지향 조직시민행동(AOCB)에 대한 독성리더십의 조절된 매개효과를 분석한다.

2. 이론적 배경

2.1 LMX (Leader & Member Exchange)

리더 구성원 교환관계의 질(Leader & Member Ex-

change: LMX)의 이론적인 배경은 사회적 교환이론과 역할형성 이론에 기반하고 있다. Graen & Uhl-Bien (1991)[12]은 리더와 부하 간 관계의 발전은 리더가 팀원에게 효율적인 리더십을 발휘하게 하는 것이 원인이라고 하였다. 그와 관련한 선행연구를 살펴보면, Wayne & Green(1993)[13]은 LMX와 조직시민행동의 대표적인 요소인 이타주의적인 행동 간에는 정의 영향이 있다고 하였다. 또한 Deluga(1994)[14]는 LMX와 조직시민행동이 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, Graen & Uhl-Bien(1995)[15]은 리더 및 구성원이 서로를 존중하는 관계에서 향상된 관계의 질을 만드는데 지속적으로 상호영향을 주는 호혜성을 포함한 사회적인 교환관계를 LMX이라고 밝혔다. 그리고 Setton, Bennett & Liden (1996)[16]은 병원종사자들을 대상으로 한 연구에서 LMX와 조직시민행동 간에는 상호적으로 정적 관계가 있음을 밝혔다.

Chen & Klimoski(2003)가 LMX이론은 조직에서 구성원 간의 사회적인 상호관계를 나타내는 요인 중 하나라고 밝혔다. 유항자(2006)[17]가 LMX의 긍정적인 영향은 직원들이 직무를 통해 크고 발전을 한다는 느낌의 행동감을 스스로 경험할 가능성이 높다고 밝혔다. 즉 리더와 부하 간의 교환관계가 높은 수준이라면, 직원들은 자신이 리더에게 인정받고 있다는 것을 인지한다는 것이다. 그리고 이러한 사실은 상사와 부하직원의 고유한 관계의 상호작용으로 인하여, 리더십의 긍정적인 영향관계와 일치한다는 것도 알 수 있다(Kang & Stewart, 2007)[18]. 또한 Erdogan & Enders(2007)[19]에 의하면 LMX가 상사와 부하의 관계가 계약적 관점에 기반하고 있기 때문에 LMX가 상사와 부하 간의 관계를 가장 현실적으로 설명하고 있다고 주장한다. 또한 김다영(2011)[20]은 LMX가 높을수록 동료를 지원하는 행동이 늘어날 것이라 밝혔으며, 이는 LMX가 조직시민행동을 시작으로 하여, 리더와 팀원에 대한 관계적 신뢰를 형성하게 됨을 의미한다. 또한 최서현, 이도화(2013)[21]의 연구에서 상사와 부하 간의 교환관계는 부하의 태도와 행동에 유의한 영향을 미친다고 밝혔고, Uhl-Bien, Schermrhorn & Osborn(2016)[22]은 LMX가 조직구성원이 각자 스스로 긍정적인 행동을 높이기 위해서, 조직의 제도와 같은 구조적인 관점의 요인과 함께 중요한 역할을 하는 것으로 밝혔다. 또한 동가함(2020)[23]은 구성원에 대하여

LMX의 차별적인 처우는 직원에게 있어 조직시민행동(OCB)에 대하여 부(-)의 영향이 있음을 밝혔다, 이러한 점을 고려할 때, LMX는 조직문화 및 조직구성원의 긍정적인 발전을 위한 중요한 요소라 할 것이다.

2.2 조직시민행동(OCB) [관계지향형 조직시민행동(AOCB)과 도전지향형 조직시민행동(COCB)]

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 조직의 효율적 및 우호적 기능을 촉진하는 구성원의 자발적이고 긍정적인 행동을 의미한다. 이를 Organ (1988)은 사회교환이론의 관점으로 해석하였다. 즉 조직에서 조직 구성원 사이의 관계를 경제적인 교환 측면과 사회적 교환 측면으로 구분하였는데, 조직시민행동(OCB)은 구성원 간 사회적 교환관계의 측면을 강조한 개념이다. 조직시민행동(OCB)에는 많은 유형이 있다. 그 중에서 Williams & Anderson(1991)[24]은 조직시민행동을 행위의 대상을 기준으로 '개인지향의 조직시민행동(OCB-I)' 및 '조직지향의 조직시민행동(OCB-O)'으로 구분했다. 여기서 OCB-I는 이타주의 또는 상호 간의 예의와 관련이 많으며, OCB-O는 시민의식의 미덕, 스포츠맨십, 양심 등과 관련이 많다. 그리고 Tanaka (2001)[25]는 조직시민행동을 '개인적 조직시민행동', '대인적 조직시민행동', '조직 내의 조직시민행동', '조직 간의 조직시민행동'이라고 구분을 하였다. 또한 Dewett & Denisi(2007)[26]에 의한 '보수적 시민행동(Maintenance Citizenship Behaviors)'과 '변혁적 시민행동(Change-Related Citizenship Behaviors) 그리고 Van Dyne, Cummings & Mclean Parks(1995)는 기능적인 관점에서 '관계지향형 조직시민행동(AOCB)'과 '도전지향형 조직시민행동(COCB)'으로 구분하였다. 본 연구에서 주목하는 것은 기능적인 측면에서 구분한 AOCB와 COCB이다. 여기서 AOCB는 조직 구성원 간의 대인관계 측면에 대한 조직시민행동이며, COCB는 조직 내에서 주변의 반대를 무릅쓰더라도, 궁극적으로 조직을 위한 발언을 하는 등의 행동을 의미한다. 두 조직시민행동(OCB)의 가장 큰 차이점은 구성원의 발언권의 차이이다(Burris, Detert & Chiaburu, 2008)[27]. 최근 많은 기업이 AOCB와 COCB에 대한 관심이 높아지고 있다. 지금까지의 조직시민행동은 대부분 개인적 관점, 또는 대

인관계적인 측면의 연구가 많았지만, COCB에 대한 연구로 Kamada(2016)[28]는 '경영혁신 촉진행동'과 COCB는 개념상 일정 부분이 겹치기 때문에 COCB는 기업의 경영혁신의 장면에서 필요한 특화된 형태의 조직시민행동(OCB)이라 하였으며, Schmolke(2018)[29]는 자신이 속한 조직에 대해 양심선언을 하거나, 내부고발을 하는 등 다른 사람의 반대가 있더라도 조직의 근본적이고 긍정적인 변화와 혁신을 제기하는 도전 지향형 조직시민행동(COCB)의 중요성이 점점 더 커지고 있다고 하는 연구도 있다.

2.3 독성리더십(Toxic Leadership)

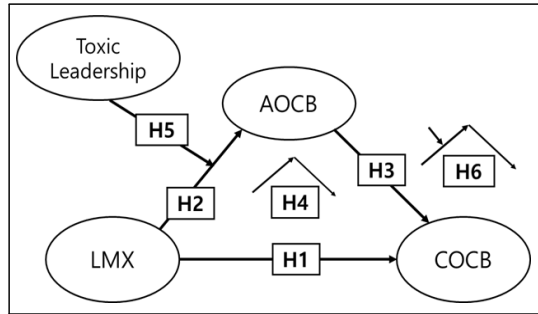
독성리더십(Toxic Leadership, TL)은 개인에게 심각한 육체적, 정신적 상해를 줄 수 있고, 조직에는 파괴적인 영향을 주는 부정적 리더의 특성과 행동을 의미한다(Lipman, 2010)[30]. Starks & Karen(2003)[31]은 열정, 창의성, 자율성, 혁신적인 표현 등을 억제하거나 말살시켜 구성원들과 결국에는 조직에 해를 끼치는 리더의 행위를 독성 리더십의 의미라고 하였다. 여기서 Schmidt(2008)[32]가 제시한 독성리더십의 하위차원은 5가지가 있으며, 이것은 '비인격적 감독', '권위주의', '나르시시즘', '자기홍보', '비예측성'이다. 이에 대한 연구로 첫째 비인격적 감독(Abusive Supervising)은 부하 직원에게 경멸적인 언어를 사용하거나 직장 내에서 상사가 악의적인 언어와 비언어적인 행동을 계속하는 것을 뜻한다(Tepper, 2000)[33]. 또한 비인격적 감독과 같은 네거티브하고 공격적인 상급자의 행동은 직원들의 내재적 공격적 성향을 자극하여 직원의 일탈행동을 초래하거나 일탈행동을 유도한다는 것이다(Mitchell & Wood, 2007)[34]. 둘째, 나르시시즘은 Rosenthal & Pittinsky(2006)[35]의 연구와 같이 여타의 다른 리더십과는 독특하게 구분이 되는 리더십 요인이다. 자기만을 아는 상사의 행동을 의미한다. 셋째로 권위적 리더십(Authoritarian Leadership)에 대해 Lipman Blumen(2005)[36]은 상사가 부하직원의 건설적인 비판을 누르고 자신의 판단과 생각에 대하여 구성원의 복종을 원한다는 관점을 말한다. 넷째, 자기홍보(Self Promotion)는 자신을 돋보이게 하기 위하여 자기중심적 행동에 매우 중점을 두는 것을 말하며, 이는 다른 직원들에게 영향을 준다고 밝혔다(Schmidt, 2008). 마지막으로 비예측

성(Unpredictability)은 전영수, 이희수, 손승연(2019)의 연구결과처럼 독성리더십이 높은 리더는 자신의 기본 상태에 따라 목소리 톤과 크기, 행동이 달라져 팀원에게 부정적 영향을 준다고 하였다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 독립변수로 LMX, 종속변수로 도전지향 조직시민행동(COCB), 매개변수로 관계지향형 조직시민행동(AOCB), 조절변수로 독성리더십(Toxic Leadership)으로 구성하여, 아래 <Fig. 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.



<Fig. 1> Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 LMX와 관계지향형 조직시민행동(AOCB)과 도전지향형 조직시민행동(COCB) 간의 관계

Scandura & Graen(1984)[37]는 리더와 부하 간 교환 관계의 질이 높으면 높을수록 부하는 직무만족, 효능감, 조직몰입, 생산성 향상을 보인다고 제시하였다. 그리고 Deluga(1994)는 LMX가 조직시민행동을 유발시켜 부하에게 리더의 신뢰를 형성시킨다고 제시하였다. 본 연구에서는 조직시민행동(OCB)을 관계지향형 측면(AOCB)과 도전지향형인(COCB) 측면으로 구분해 연구하였다. 선행연구에 따르면 AOCB에서는 구성원이 조직 내에서 지속적인 사회적 교환활동을 함으로서 리더와 조직에 대한 믿음을 쌓게 하며, 그에 따라 자발적인 행동을 수행하여 조직의 구성원에게 긍정적인 영향을 준다고 하였다(Smith et al., 1983)[38]. 이러한 사

실은 조직 내에서 구성원 서로가 호혜성이 높은 사회적 관계의 질을 유지하려면 리더의 신뢰가 요구됨을 의미한다. 또한 탁진국, 손동성(2012)[39]은 리더의 신뢰가 조직신뢰를 거쳐 조직시민행동에 상호 영향을 미친다고 밝혔다. 그리고 안병주, 차민석(2012)[40]은 LMX와 조직시민행동의 관계에서, LMX는 조직몰입을 매개로 개인지향적-OCB와 관련이 있는 '이타주의'에 정의 영향을 주었고, 조직지향적-OCB와 관련이 있는 '양심'에 정의 영향을 주었다고 하였다. 이것은 LMX와 OCB-I, OCB-C와 정(+)의 영향관계가 있음을 의미한다. 또한 이형백, 최동락(2015)[41]은 부하가 리더와의 긍정적 교환관계를 인식하면 조직시민행동(OCB)으로 이어져 조직에 유익한 활동을 촉진하게 된다는 것을 밝혔다. 그리고 LMX와 관련한 COCB의 연구에서, Van Dyne & Kamdar(2018)[42]은 LMX가 조직구성원의 발언행위에 대해 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, 김윤선, 김병근(2020)[43]은 구성원이 지각하는 LMX가 높을수록 구성원은 혁신행동을 높인다는 것을 밝혔다. 이와 같은 세 변인의 영향관계를 기반으로 아래와 같이 가설을 제시하였다.

가설 1. LMX는 도전지향형 조직시민행동(COCB)에 정적 영향을 줄 것이다.

가설 2. LMX는 관계지향형 조직시민행동(AOCB)에 정적 영향을 줄 것이다.

가설 3. 관계지향형 조직시민행동(AOCB)은 도전지향형 조직시민행동(COCB)에 정적 영향을 줄 것이다.

3.2.2 관계지향형 조직시민행동(AOCB)의 매개효과

지금까지 조직시민행동(OCB)에 관련한 많은 연구 성과는 조직구성원 사이에서 관계유지하거나 구성원 간의 관계를 강화하려는 관계지향형인 측면에 집중되어 있었다. 하지만 최근 몇몇 연구자들은 COCB와 AOCB는 개념적인 측면에서, 실증적인 측면에서 서로 구분하여야 한다고 주장하였다(Van Dyne & LePine, 1998)[44]. Anderson & Williams(1996)은 LMX가 높을수록 조직시민행동이 높아진다는 정적(+) 관계를 제시하였다. 이러한 사실은 LMX가 AOCB와 COCB에 대하여 정(+)적 영향 관계가 있다고 유추할 수 있다. 그리고 구성원의 도전지향형 조직시민행동에 관한 연구로

Burris, Detert & Chiaburu(2008)는 조직의 이익은 조직 내 구성원이 용기를 내어 도전적인 제안하고 주장하는 발언권에 기초한다고 밝혔으며, 하순복(2020)[45]은 LMX가 높은 때, 리더의 언행일치가 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 또한 리더의 언행일치의 수준이 변화지향형 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 이러한 관계에서 LMX와 변화지향형 조직시민행동은 정(+)의 영향관계에 있다고 하였다. 이러한 연구는, LMX가 조직의 변화를 위해 발언을 행사하는 등의 도전지향형 조직시민행동(COCB) 간에 정적 영향관계가 있을 것이라고 유추할 수 있다. 또한 Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff(2011) [46]는 조직의 성과측면에서 연구한 결과, AOCB는 COCB에게 강한 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 이와 같은 연구를 종합하여 볼 때 AOCB는 LMX와 COCB 간에 매개효과가 있다고 유추할 수 있다. 이와 같은 연구를 바탕으로 다음의 가설을 제시하였다.

가설 4. 관계지향형 조직시민행동(AOCB)은 LMX와 도전지향형 조직시민행동(COCB) 간의 관계에서 매개할 것이다.

3.2.3 독성리더십(Toxic Leadership)의 조절된 매개효과

독성리더십과 조직시민행동에 대한 연구와 관련하여, Mohamed, Amjad & Fauzia(2018)[47]는 UAE 직장인을 대상으로 한 독성리더십 변수가 AOCB 간에 미치는 부적(-) 영향관계를 밝혔다. 또한 독성리더십과 LMX의 영향에 관련한 연구에서, Smith(2016)[48]는 민주적이고 자율적인 처우를 받는 구성원의 LMX의 수준이 더 높을 것이라고 주장하였고, Xu, Huang, Lam & Miao(2012)[49]의 연구는 상사의 비인격적 감독은 LMX에 대해 부적 영향을 준다고 밝혔다. 또한 Decoster, Camps & Stouten(2014)[50]은 리더의 부정적 행동이 조직의 리더와 구성원 사이 관계의 질을 떨어뜨린다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 독성리더십과 LMX와 AOCB의 선행연구를 바탕으로 독성리더십이 LMX와 AOCB 간에 조절효과가 있으리라는 가설을 제시하였다. 또한 LMX와 COCB, AOCB와 COCB의 영향관계를 바탕으로, 통합적인 관점에서 LMX와 COCB 간의

관계에서 AOCB의 매개효과를 조절할 것이라는 가설을 아래와 같이 제시하였다.

가설 5. 독성리더십은 LMX와 관계지향 조직시민행동(AOCB) 간에서 조절역할을 할 것이다.

가설 6. 독성리더십은 LMX와 도전지향 조직시민행동(COCB) 간에서 관계지향 조직시민행동(AOCB)의 매개효과를 조절할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구에 대한 변수들의 조작적 정의와 설문문항의 출처, 문항의 수 및 주요 예시 문항은 아래와 같다.

첫째, LMX는 조직 내에서 상사와 구성원의 상관관계를 의미하며, 이는 상사와 구성원이 서로 다른 지휘의 정도, 각자가 맡은 특유의 역할에서 서로 연관관계를 맺는 정도라고 정의하였다. 측정항목은 최계명(2011)[51]의 설문문항을 연구의 필요성에 따라 수정하여 사용했다. 변수에 대한 문항예시로는 ‘나는 상사를 인간적으로 믿고 따른다.’ 등이 있다. 총 5개 문항으로 설문을 진행하였다. 둘째, COCB는 조직의 구성원이 조직의 성과를 향상시키기 위하여 변화에 적극적이고 도전적으로 관여하는 노력의 정도이라고 정의하였다. 이에 대한 측정항목은 Bettencourt[52]의 설문문항을 본 연구의 필요성에 맞게 수정하여 사용했다. 주요한 예시문항은 ‘나는 회사의 올바른 방향을 위해 반대를 기꺼이 감수한다.’ 등이 있다. 총 5개 문항으로 설문을 진행하였다. 셋째, AOCB는 조직 내에서 다른 동료들과 협력적이고, 대인관계를 유지하거나 강화시키기 위한 능동적이고 긍정적인 행동이라 정의하였다. 본 연구에서 적용한 설문은 김준성(2022)[53]이 사용했던 설문을 연구의 필요성에 맞게 적절하게 수정해 활용하였다. 총 5개 문항이고, 예시문항은 ‘나는 업무량이 많은 직원이 있으면 도와준다.’ 등이 있다. 넷째, 독성리더십은 조직 내에서 리더가 구성원에게 해를 가하거나 부도덕한 행동을 행하는 리더십이라 정의하였다. 이에 측정항목은 배상희(2020)의 설문문항을 본 연구의 필요성에 부합되게 수정하여 사용했다. 독성리더십의 하위차원인 비인격적 감동, 비예측성, 나르시시즘, 권위주의, 자기홍보 관련하여 각 2문항씩 구성하여 총 10문항으로 하였다. 예시 문항은 ‘내 상사는 직원 앞에서 거만하게 행동한다.’ 등

이 있다. 설문의 내용은 모두 리커트 방식의 5점 척도로 제작하였다. 답변은 모두 다섯 단계의 수준으로 ‘매우 그렇지 않다(1)’부터 ‘매우 그렇다(5)’의 순서였다.

4. 실증분석

4.1 표본 특성 및 인구통계학적 특성

본 연구는 우리나라의 중소·중견기업의 종사자들을 대상으로 리서치 전문회사를 통하여 2023년 3월 21일부터 26일까지 설문조사를 실시하였다. 불성실하게 응답한 설문을 제외한 총 307부를 본 연구에 적용하였다. 인구통계 조사 항목은 성별, 연령, 산업유형, 근무부서, 직위, 산업 그룹, 현재 직장의 재직기간, 고용형태, 기업 연혁이다. 이를 정리한 결과는 <Table 1>과 같다.

(Table 1) Demographic Characteristics (N=307)

Ref.	Index	Frequency	%
Sex	Male	133	43.3
	Female	174	56.7
Age	19~26	14	4.6
	27~34	115	37.5
	35~49	139	45.3
	50~59	39	12.7
Industrial type	Manufacturing	167	54.4
	Service	140	45.6
Working part	Administration/Office	186	60.6
	Production/Tech.	59	19.2
	Sales/Marketing	34	11.1
	R&D etc	28	9.1
Position	Staff	173	56.4
	Manager	123	40.1
	Executive	11	3.6
Industrial group	IT	32	10.4
	Electrical/Electronic	31	10.1
	Construction Eng.	20	6.5
	Machines/Autos	53	17.3
	Medical & Env.	27	8.8
	Consumer & Other	144	46.9
Current years in company	under 3 years	128	41.7
	4~6 years	72	23.5
	7~9 years	43	14.0
	above 10 years	64	20.8

Ref.	Index	Frequency	%
Type of employ	Regular type	274	89.3
	Non regular type	33	10.7
Size of a company	Small & Mid. company	212	69.1
	Middle Enterprise	95	30.9
History of company	Under 4 years	31	10.1
	5~10 years	62	20.2
	11~15 years	64	20.8
	Above 16 years	150	48.9

Note. Frequency means 'Number of samples', Ratio means '%'

4.2 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석

본 연구는 SPSS 23.0을 이용하여 본 연구의 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시했다. 본 연구에서는 총 25문항 중에서 결함이 있는 측정문항 3개를 제외한 22문항을 분석하였다. 요인 추출을 위한 주 성분 분석을 실시하였고, 요인 적제치와 관련하여 Varimax 직교회전방식을 적용했다. 문항 적합성 기준은 공통성은 0.4 이상, 요인 적제치는 0.5 이상으로 정하였다. 또한 신뢰도를 해당하는 Cronbach's α값은 0.7 이상, 표본의 적합도를 의미하는 KMO, 측정항목 간의 상관적 행렬에 대한 단위행렬여부를 검토하는 Bartlett의 구형성 검정에 대해 실시했다. 결과는 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Exploratory factor analysis

Variable	M.V.	Factor loading	Communality	Cronbach's α
LMX	LMX1	.772	.689	.866
	LMX2	.730	.653	
	LMX3	.823	.786	
	LMX4	.798	.718	
COCB	COCB2	.787	.674	.876
	COCB3	.856	.770	
	COCB4	.857	.755	
AOCB	AOCB1	.815	.704	.829
	AOCB2	.866	.755	
	AOCB3	.772	.645	
	AOCB4	.718	.591	
Toxic Leadership	TL1	.784	.694	.939
	TL2	.745	.611	
	TL3	.744	.630	
	TL4	.762	.669	

Toxic Leadership	TL5	.795	.686	.939
	TL6	.808	.713	
	TL7	.783	.641	
	TL8	.765	.590	
	TL9	.821	.685	
	TL10	.817	.694	

Note. MV. Measurement variable, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)=.902, $\chi^2=4,285,756$, $df=231$, $p\text{-value}=.000$, Factor extraction method: Principal component, analysis, Rotation:Varimax, Number of final questions: 22 items

요인들 간 KMO는 0.902이었으며, Cronbach's α값은 모두 0.8 이상이었다. 또한 Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2=4,285,756$, $df=231$, 유의수준은 0.5 기준, $p=0.000$, 누적된 설명력의 경우 68.546%이어서 수용할 수 준이었다.

4.3 확인적 요인분석

본 연구는 AMOS 23.0을 이용해 확인적 요인분석을 실시하였다. 집중타당성 검증을 위해, Standardized factor load, Standard error, C.R.(Construct reliability) 및 AVE (Average Variance Extracted)를 구했다. 분석결과 Standardized factor load는 0.6 이상, C.R.은 0.7 이상, AVE는 0.5 이상, 기준에 부합되어 집중타당성이 확보되었다. 이 내용을 정리하면 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Centralized validity verification results

Variable	M.V.	Standardized factor load	Standard error	p	C.R	AVE
LMX	LMX1	.754	.359		.873	.635
	LMX2	.732	.443	***		
	LMX3	.877	.237	***		
	LMX4	.790	.396	***		
COCB	COCB2	.757	.353		.894	.680
	COCB3	.849	.246	***		
	COCB4	.798	.323	***		
AOCB	COCB5	.794	.284	***	.861	.609
	AOCB1	.773	.304			
	AOCB2	.791	.255	***		
	AOCB3	.732	.391	***		
Toxic Leadership	AOCB4	.681	.475	***	.910	.503
	TL1	.803	.525			
	TL2	.709	.604	***		

Variable	M.V.	Standardized factor load	Standard error	p	C.R	AVE
Toxic Leadership	TL3	.748	.542	***	.910	.503
	TL4	.771	.587	***		
	TL5	.830	.483	***		
	TL6	.848	.482	***		
	TL7	.768	.593	***		
	TL8	.694	.713	***		
	TL9	.763	.700	***		
	TL10	.774	.657	***		

Note. ***p<.001

그리고 판별타당도를 분석하였다. 각 구성개념 간의 AVE의 제곱근 값과 상관계수 값을 서로 비교하여 AVE의 제곱근 값이 상관계수의 값보다 큰 경우 판별 타당성 확보를 검증하는 방법을 사용하였다. <Table 4>의 결과와 같이 판별타당도가 확보되었다.

<Table 4> Discriminant validity verification results

Variable	AOCB	COCB	LMX	TL
AOCB	.780			
COCB	.403	.825		
LMX	.169	.297	.797	
TL	.143	-.028	-.569	.709

Note. Gray Cell' is AVE' Root-Square. TL : Toxic Leadership

그리고 모형-적합도(Model Fit)를 검증하였다. 모형의 적합성을 높이기 위해 관측변수, 'TL1+TL2', 'TL3+TL4', 'TL9+TL10'의 오차항을 공분산 처리한 후, 수정된 모형을 분석한 결과는 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Model Fit analysis results

	CMIN	df	χ^2/df	p	CFI
Reference			<3.0	<.05	≥.90
Value	374.952	200	1.875	.000	.958
	RFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA
Reference	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
Value	.902	.915	.958	.952	.053

χ^2/df 값은 1.875를 나타내었고, p는 0.05 미만으로 기준에 부합되었다. 적합도를 판단하기 위한 지수는 RFI=0.902, NFI=0.915, IFI=0.958, TLI=0.952, CFI=0.958,

RMSEA=0.053 나타나 모형은 적합하다고 판단된다.

4.4 가설검증

4.4.1 직접효과 검증

연구가설 [H1], [H2], [H3]의 변인별 영향관계를 검증하였다. 이를 위해 Process Macro의 [Model4]를 적용하였다. 분석결과는 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Direct Effect on each variables results

Path	β	SE	t(p)	LLCI	ULCI
LMX→AOCB	.1276	.0493	19.1481***	.0305	.2247
$R^2=.0215, F=6.6869**$					
LMX→COCB	.2170	.0494	4.3958***	.1199	.3142
$R^2=.1843, F=34.3442***$					
AOCB→COCB	.3574	.0567	6.3064***	.2459	.4689
$R^2=.1843, F=34.3442***$					

Note. **p<.01 ***p<.001, 95% CI(Confidence Interval) bootstrap : 20,000.

가설의 검증 결과, [H1]인 독립변수 LMX와 종속변수 COCB의 경우, 95% CI에서는 0을 포함하지 않으므로, 통계적으로 유의하였다. 그리고 [H2]인 독립변수 LMX와 매개변수 AOCB의 경우, 95% CI에서 0을 포함하지 않으므로, 모두 유의하였으며, [H3]의 경우, 매개변수 AOCB와 종속변수 COCB의 경우, 95% CI 내에서 0을 포함하지 않았으므로, 유의한 것으로 나타났다. 따라서 [H1], [H2], [H3]은 모두 채택되었다.

4.4.2 매개효과 검증

매개효과에 대한 검증을 위해 Process Macro [Model 4]로 분석한 결과는 <Table 7>이다.

<Table 7> Mediating Effects of AOCB in 'LMX→COCB'

Effect type	β	SE	t(P)	LLCI	ULCI
Total E.	.2626	.0519	5.0652***	.1606	.3647
Direct E.	.2170	.0494	4.3958***	.1199	.3142
Effect type	β	SE	Boot. LLCI	Boot. ULCI	
Indirect E.	.0456	.237	.0048	.0975	

Note. ***p<.001, 95% CI(Confidence Interval)

Note. **p<.01 ***p<.001, 95% CI, path : LMX → AOCB → COCB

분석결과를 총효과, 직접효과, 간접효과로 나타내었다. 이때 매개효과를 판단하는 기준인 간접효과 경우, 95% Boot CI에서 0을 포함하지 아니하므로 매개변수 AOCB는 매개효과가 있다고 검증되었다. 따라서 [H4]는 채택되었다.

4.4.3 조절효과 검증

조절변수 독성리더십(TL)이 LMX와 AOCB의 영향관계에서 조절효과가 있는지 Process Macro [Model 7]을 통해 검증하였다 [Model 7]은 조절효과 그리고 조절된 매개효과를 검증하기 위한 Process Macro의 분석도구이다. 분석결과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Moderate effects of AOCB on LMX with TL

AOCB	β	SE	t(p)	LLCI	ULCI
LMX	.5750	.1322	4.3485***	.3148	.8352
T.L.	.5703	.1441	3.9582***	.2868	.8538
Int.	-.1164	.0431	-2.70221**	-.2012	-.0316
R ² =.0981, F=10.9864***					

Note. Int: 'LMX*TL', **p<.01 ***p<.001, 95% CI, path : (LMX*TL) → AOCB

LMX와 독성리더십(TL)의 상호작용항(Int.)의 영향관계는 95% CI에서 0을 포함하지 아니하며, t값은 4.3485, 유의확률은 0.001 이하이므로 통계적으로 유의하였다. 따라서 독성리더십의 조절효과가 검증되었다. 그리고 독성리더십의 조절효과와 관련한 Johnson-Neyman 유의영역(Significant Region)은 <Table 9>와 같이 나타낼 수 있다.

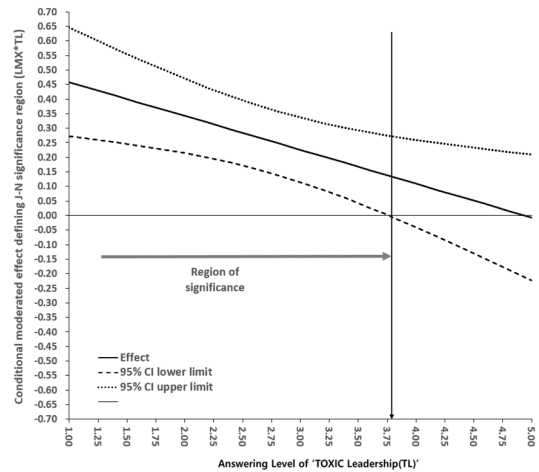
<Table 9> Moderator values defining J-N significance region

TL	β	t	p	LLCI	ULCI
1.000	.4586	4.8341	.0000	.2719	.6453
1.200	.4353	4.9454	.0000	.2621	.6085
1.400	.4120	5.0545	.0000	.2516	.5724
1.600	.3887	5.1534	.0000	.2403	.5372
1.800	.3655	5.2293	.0000	.2279	.5030
2.000	.3422	5.2633	.0000	.2142	.4701
2.200	.3189	5.2303	.0000	.1989	.4389
2.400	.2956	5.1023	.0000	.1816	.4096

2.600	.2723	4.8565	.0000	.1620	.3827
2.800	.2490	4.4870	.0000	.1398	.3583
3.000	.2258	4.0128	.0001	.1150	.3365
3.200	.2025	3.4733	.0006	.0878	.3172
3.400	.1792	2.9146	.0038	.0582	.3002
3.600	.1559	2.3748	.0182	.0267	.2851
3.7622	.1370	1.9678	.0500	.0000	.2741
3.800	.1326	1.8778	.0614	-.0064	.2716
4.000	.1093	1.4338	.1526	-.0407	.2594
4.200	.0861	1.0444	.2972	-.0761	.2482
4.400	.0628	.7057	.4809	-.1123	.2379
4.600	.0395	.4121	.6806	-.1491	.2281
4.800	.0162	.1575	.8750	-.1865	.2189
5.000	-.0071	-.0640	.9490	-.2242	.2101

Note. 'Gray Cel' is the critical value of Threshold of statistical significance on Toxic Leadership, 95% CI(Confidence Interval)

응답자의 독성리더십에 대한 응답수준을 1점에서 5점으로 구분하였다. <Table 9>에 따르면 독성리더십의 응답수준이 3.7622점 이하인 영역에서는 독성리더십의 조절효과가 확인하였다. Johnson-Neyman Graph를 통하여, 독성리더십의 조절효과에 대한 유의영역을 가지적으로 도시하면 <Fig. 2>와 같다. 본 그래프의 작성은 이일현(2020)[54]의 엑셀-매크로 도구를 이용하였다.



<Fig. 2> Johnson-Neyman 95% CI Graph in (LMX*TL→AOCB)

4.4.4. 조절된 매개효과 검증

Process Macro [Model7]을 이용하여 독성리더십의 조절된 매개효과를 분석하였다. Hayes(2013)[55]; 이형권(2015)[56]은 ‘조절된 매개효과를 공식적인 판단기준’은 MI,(Index of moderated mediation)이라고 하였다. 따라서 조절된 매개효과를 검증하기 위해 MI.지수를 구하면 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Toxic Leadership’ moderated mediation effect

Var.	MI.	Boot. SE	Boot. LLCI	Boot. ULCI
TL	-.0416	.0202	-.0844	-.0048

Note. MI: Moderated mediation Index, 95% CI(Confidence Interval), (path: (LMX*TL) → AOCB → COCB)

<Table 10>의 결과에 의하면, 95% Boot. CI에 0을 포함하지 아니하므로, 독성리더십의 조절된 매개효과는 확인이 되었다. MI.지수는 -0.416으로 0이 아니기 때문에, 독성리더십의 조절된 매개효과는 확인되었다. 또한 MI.지수의 부호가 음수이므로, 독성리더십의 조절된 매개효과는 AOCB의 매개효과를 완화시키는 방향으로 작용됨을 알 수 있다. 따라서 [H6]은 채택되었다.

4.4.5. 연구가설 검증요약

지금까지 연구가설 검증결과를 요약하면 <Table 11>과 같다. 직접효과인 [H1], [H2], [H3]은 채택되었고, AOCB의 매개효과인 [H4]가 채택되었다. 또한 독성리더십의 조절효과인 [H5] 및 조절된 매개효과인 [H6] 모두 채택되었다.

<Table 11> Research Hypothesis’ results summary

No.	path	Eff. type	Rs.
[H1]	LMX → COCB	Direct	O
[H2]	LMX → AOCB	Direct	O
[H3]	AOCB → COCB	Direct	O
[H4]	LMX → AOCB → COCB	Mediate	O
[H5]	(LMX*TL) → AOCB	Moderate	O
[H6]	(LMX*TL) → AOCB → COCB	Moderate-Mediation	O

Note. (LMX*TL) : “Interaction term , Rs.. means ”, O: ‘Accept’, X: ‘Reject’

5. 연구의 결과, 시사점과 한계

5.1. 연구의 결과

본 연구는 민간, 중소·중견기업에 종사자들을 대상으로 LMX와 조직시민행동(AOCB, COCB) 관계에서 조직 구성원의 조직 내에서 관계적/도전적 특성을 파악하였으며, 독성리더십이 LMX와 AOCB의 영향관계에서 조절효과가 있는지, LMX와 COCB의 영향관계에서 독성리더십이 AOCB의 매개효과를 조절하는지에 대하여 연구하였다. 이에 대한 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, LMX(Leader Member Exchange)와 도전지향형 조직시민행동(COCB)는 긍정적인 영향관계이었다. 둘째, LMX에 대한 관계지향형 조직시민행동(AOCB)는 긍정적 영향관계로 확인되었다. 이러한 결과는 UAE의 공공기관 종사자를 대상으로 한 LMX와 AOCB의 영향관계를 분석한 Mohamed, Amjad & Fauzia(2018)의 연구결과를 일치한다. 또한 장연두(2022)[57]의 연구처럼 LMX는 조직시민행동(OCB) 및 변화지향의 조직시민행동에 모두 긍정적 영향을 미치는 연구결과와도 일치한다. 셋째, AOCB에 대한 COCB의 영향관계는 긍정적인 영향으로 나타났다. 그리고 AOCB는 LMX와 COCB의 관계에서 매개효과가 있는 것을 확인하였다. 넷째, 독성리더십은 LMX와 AOCB의 영향관계를 조절하였다. 이러한 결과는 미군부대를 대상으로 독성리더십과 부대시민성(Unit-Civility)의 매개효과를 분석한 Jessica, Benjamin, Marinus & Melissa(2013)[58]의 연구결과와 일치하는 것이다. 마지막으로 독성리더십은 LMX와 COCB의 영향관계에서 AOCB의 매개효과를 조절하는 역할을 하는 것으로 확인되었다.

5.2. 시사점 및 한계

본 연구에서의 LMX와 조직시민행동, 독성리더십의 영향관계에서 도출된 시사점은 아래와 같다.

첫째, 국내의 중소·중견 기업의 조직 내에서 상사와 부하직원의 관계의 질과 조직구성원의 AOCB는 긍정적 영향관계가 있다는 것을 확인하였다. 따라서 기업은 기업성과의 향상을 위해 LMX의 관점에서 노력해야 한다는 필요성을 제기한다.

둘째, 우리나라 중소·중견기업 종사자들의 조직 내 구성원 간의 AOCB가 COCB에 대하여 긍정적 영향을

준다는 사실을 밝혔다. 따라서 기업의 경영 측면에서 직원들의 관계지향형인 행동(AOCB)이 지속적으로 높아진다면, 구성원의 발원권이 많아지는 도전적 행동이 확대될 수도 있다는 점을 인식해야 할 것이다.

셋째, 우리나라 중소·중견기업에서 상사와 부하직원에 대한 관계의 질(LMX)과 독성리더십이 부의 영향 관계가 있는 것으로 나타나므로, 권위주의적 리더십이나, 비인격적 감독, 상사 자신의 홍보, 나르시시즘, 상사의 비예측성과 같은 독성리더십의 요소를 줄이도록 해야 한다는 필요성을 제시하고 있다.

그러나 몇 가지 한계점과 이와 관련한 후속연구의 필요성이 있다.

첫째, 본 연구는 전국의 중소기업, 중견기업 종사자들만을 대상으로 한 제한된 표본의 실증연구이므로, 연구결과를 일반화시키기에는 무리가 있다. 그러므로 세부 직업군 또는 기업군을 고려한 표본을 선정하여 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, LMX와 조직시민행동의 관계에서 직간접적으로 유의미한 요인들은 매우 다양하다. 예를 들면 조직몰입, 권한위임, 이직의도, 조직문화 등의 다양한 요인을 적용한 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 구성원 행동주의, 건전한 노조문화 등 ESG경영과 도전적 조직시민행동은 관련이 많으므로, AOCB, COCB와 ESG경영 관계를 연구할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 인구통계학적인 요인, 즉 성별, 고용계약, 산업군, 기업유형 등 세분화한 심층적인 연구를 할 필요가 있을 것이다. 향후, 이와 같은 후속연구가 이어지길 기대한다.

References

- [1] Y. S. Jun, The No. 1 reason for Turnover is "Boss," and 90% of workers are "concerned about Turnover, Joongang-ilbo, <https://www.joongang.co.kr/article/23508545#home>, June. 27. 2019.
- [2] J. W. Lee, It wasn't money, it wasn't work...What is the No. 1 reason for Korean office workers to quit?, Chosun-ilbo, https://jobsn.chosun.com/site/data/html_dir/2020/01/23/2020012301206.html, Jan. 1. 2020.
- [3] Gillian T., Patrick T. W., Simon M., Kristen T., & Tamami S., Eight essential ESG topics for 2022, Financial Times, <https://www.ft.com/content/14343973-a997-4397-9c3f-922c16e95f12>, Jan. 5. 2022.
- [4] C. J. Lee, H. G. Kim, The spread of Employee Activism, The employees who say what they have to say, LG Business Report (2020-10 Article), 2020.
- [5] Arthaud D. Rode J, J, C., & Turnley W. H., Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams, *Journal of Applied Psychology*, 97(4), pp.792-807, 2012.
- [6] Anderson S. E., & Williams L. J., Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp. 282-296, 1996.
- [7] Chen G., & Klimoski R. J., The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment, *Academy of Management Journal*, 46, pp.591-607, 2003.
- [8] Linn NA Van Dyne, L. L. Cummings, & Judi McLean Parks., Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1995.
- [9] Schyns B., & Schilling J., How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, *Leadership Quarterly*, 24(1), pp.138-158, 2013.
- [10] Y. S. Jun, H. S. Lee, S. Y. Son., Toxic Leadership: Literature Review and Future Research Directions, *The Korean Leadership Review*, 10(3), pp.95-121, 2019.
- [11] S. H. Bae, A research on effect of toxic leadership to military organization members", *Public Policy Sciences*, Graduate School. Chungnam National University, 2020.
- [12] Graen G. B., & Uhl-Bien M., The transformation of professionals into self managing and partially

- self designing contributors: Toward a theory of leadership making Management, Department Faculty Publications, 3(3), pp.25-39, 1991.
- [13] Wayne S. J., & Green S. A., The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior, *Human Relations*, 46(12), pp.1431 - 1440, 1993.
- [14] Deluga R. J., Supervisor trust building, leader member exchange and organizational citizenship behaviour, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), pp.315-326, 1994.
- [15] Graen G. B., & Uhl-Bien M., Relationship based approach to leadership: Development of leader member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi level multi domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247, 1995.
- [16] Settoon R. P., Bennett N., & Liden R. C., Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader - member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219 - 227, 1996.
- [17] H. J. You, The Relationship of Subordinate's Characteristics, Leader-member Exchange, and Innovative Behavior, Dept' of Business Administration Graduate School, Hanyang University, 2006.
- [18] D. S. Kang, & J. Stewart, Leader-member exchange theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction, *Leadership and OD Journal*, 28(6), pp.531-551, 2007.
- [19] Erdogan B., & Enders J., Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp.321-330. 2007.
- [20] D. Y. Kim, The effect of transformational leadership on employee organizational citizenship behavior and social loafing, Department of Business Administration the Graduate School of Sungkyunkwan University, 2011.
- [21] S. H. Choi, D. H. Lee, The influence of followership, leader support, and interaction on the behavioral outcomes : the mediating effect of LMX quality, *Journal of Industrial Economics and Business*, 26(5), pp.2407-2430. 2013.
- [22] Mary Uhl-Bien, John R. Schermerhorn Jr., & Richard N. Osborn, *Organizational behavior* (13th edition). Wiley., 2016.
- [23] Jia-Han Dong(董珈含), A Study on the Influence of Transformation Leadership on Team Organizational Citizenship Behavior mediated by LMX Differentiation and Team Conflict: Moderated Effect of Political Skill, Department of Business Administration, Graduate School Chungnam National University, 2020.
- [24] Williams L. J., & Anderson S. E., Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior, *Journal of Management*, 17, pp.601-617, 1991.
- [25] Tanaka Kenichiro(田中 堅一郎), 組織市民行動 - 測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について, *経営行動科学* 15. pp.1-28., 2001
- [26] Dewett T., & Denisi A., What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, pp.241-260, 2007.
- [27] Burriss E. R., Detert J. R., & Chiaburu D. S., Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp.912-922, 2008.
- [28] Kamada Masafumi(鎌田 雅史), 組織の生産性と組織市民行動の集積との関連について, *就實大學・就實短期大學就實論叢*, 45, pp.161-175, 2016.
- [29] Schmolke K. U., & Utikal V., Whistle-blowing: Incentives and Situational Determinants. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3198104> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3198104>, June 18, 2018.
- [30] J. Lipman-Blumen, Toxic leadership: A conceptual

- framework, *Handbook of Top Management Teams*, (December), pp.214–220, 2010.
- [31] Starks W., & Karen Y., *Toxic leadership*, Transleadership, Inc., 2003.
- [32] Schmidt. Andrew A., *Development and validation of the toxic leadership scale*. A master's thesis. University of Maryland, 2008.
- [33] Tepper B. J., *Consequences of abusive supervision*, *Academy of Management Journal*, 43(2), pp.178–190, 2000.
- [34] Mitchell D. A., & Wood R. E., *An empirical test of an attributional model of leaders responses to poor performance*, NC: Duke University, 2007.
- [35] Rosenthal S. A., & Pittinsky T. L., *Narcissistic leadership*, *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 617–633, 2006.
- [36] J. Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders*, New York, NY: Oxford University Press. 2005.
- [37] Scandura T. A., & Graen G. B., *Moderating effects of initial leader - member exchange status on the effects of a leadership intervention*, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.428–436, 1984.
- [38] Smith C. A., Organ D. W., & Near J. P., *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp.653–663, 1983.
- [39] J. K. Tak., & D. S. Son., *The effect of servant leadership on employee behaviors: Mediating effects of supervisory trust and organizational trust*, *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2), pp.373–395, 2012.
- [40] B. J. Ahn, M. S. *The effect of leader-member exchange on organizational citizenship behavior*, *Korea Journal of Business Administration*, 26(9), pp.2453–2475, 2013.
- [41] H. B. Lee, D. R. Choi, *Effects of LMX on organizational commitment and organizational citizenship - Mediating effects of POS*, *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), pp.175–192, 2015
- [42] Van Dyne L., Kamdar D., & Joireman J., *In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice*, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp.1195–1207, 2008.
- [43] Y. S. Kim, B. K. Kim, *The effect of LMX on the creativity and innovation behavior of public research organization members*, *Journal of Industrial Innovation*, 36(1), pp.95–131, 2020.
- [44] Van Dyne L., & Lepine J. A., *Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity*, *Academy of Management*, 41, pp.108–119, 1998.
- [45] S. B. Ha, *The effect of military leader's behavioral integrity on the subordinate's change-oriented OCB : Focusing on the moderating effect of LMX*, *Journal of Digital Convergence*, 18(5), pp.157–167, 2020.
- [46] Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., & Podsakoff N. P., *Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization' bottom line?. Personnel Psychology*, 64, pp.559–592, 2011.
- [47] Mohamed B., Amjad A. N., & Fauzia J., *Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of follower's trust and commitment in the Middle East*, *International Journal of Business and Society*, 19(3), pp.793–815, 2018.
- [48] Adam M. Smith, *An examination of LMX: Accounting for leadership style, performance, and subordinate gratitude*, *Culminating Projects in Psychology*. 2., https://repository.stcloudstate.edu/psyc_etds /2, 2016.
- [49] E. Xu., Huang, X. Lam C. K., & Miao Q., *Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX*, *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), pp.531–543, 2012.
- [50] Decoster S., Camps J., & Stouten J., *The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors: A replication and extension*,

American Journal of Business, 29(1), pp.61-75, 2014.

- [51] K. M. Choi, The Relationship among Charismatic leadership, Leader-Member Exchange & Organizational Effectiveness, Department of Management The Graduate School Dongyang University, 2011.
- [52] Bettencourt L. A., Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation, Journal of Retailing, 80(3), pp.165-180, 2004.
- [53] J. S. Kim, The relationship between power distance orientation, innovative behavior and organizational citizenship behavior: The mediating effects of transformational leadership, moderating effects of psychological safety and the multi-group Analysis of Social Desirability, Dept. of Education Graduate School of Hanyang University, 2022.
- [54] I. H. Lee, Easy Flow Statistics Macro, Retrieved from: <http://www.statedu.com> DOI : 10.22934/StatEdu.2020.01, 2020.
- [55] Hayes, Andrew F., Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach, New York, NY: Guilford Press, 2013.
- [56] H. K. Lee., Misunderstanding and truth of moderation, moderated mediation and mediated moderation, International Journal of Tourism Management and Sciences, 31(3), pp.233-248, 2016.
- [57] Y. D. Jang, The Impact of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Engagement and The Moderating Effect of Organizational Trust, Department of Human Resource Development The Graduate School of Global Human Resource Development Chung-Ang University, 2022.
- [58] Jessica A. G., Benjamin M. W., Marinus V. D., & Melissa C. G., Intolerable Cruelty: A Multi-level Examination of the Impact of Toxic Leadership on US Military Units and Service Members,

November 2013 Military Psychology 25(6), pp.588-601, 2013.

안 성 수(Sung-Su Ahn)



- 2021년 3월~현재 : 서울벤처대학 원대학교 융합산업학과 경영학 박사과정
- 2021년 2월 : 서울벤처대학원대학교 융합산업학과(경영학석사)
- 관심분야 : 인적자원관리, 리더십, 조직문화, 직무만족, 조직시민행동
- E-Mail : ssahn02@daum.net

박 현 숙(Hyeon-Suk Park)



- 2003년 3월~현재 : 서울벤처대학 원대학교 융합산업학과 교수
- 1998년 2월 : 성균관대학교대학원 마케팅전공 경영학 박사
- 관심분야 : 마케팅, 리더십, 인적자원관리, 조직문화, 디지털경영
- E-Mail : hspark@svu.ac.kr