



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

윤리적 리더십, 조직시민행동 및
성과의 관계에서 윤리적 풍토 및
조작동일시의 조절효과

濟州大學校 大學院

經營學科

金 東 湖

2016年 8月

윤리적 리더십, 조직시민행동 및 성과의 관계에서 윤리적 풍토 및 조직동일시의 조절효과

指導教授 金正勳

金東湖

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2016年 6月

金東湖의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 강영순 (인)

審査委員 방호진 (인)

審査委員 김정훈 (인)

濟州大學校 大學院

2016年 6月

Ethical leadership, Organizational Citizenship Behavior
and Performance: The Moderating Effects of Ethical
Climate and Organizational Identification.

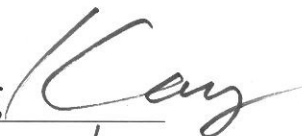


Dongho Kim
(Supervised by professor Junghoon Kim)

June. 2016

A thesis submitted in partial fulfillment of requirement for the degree of Master of
Business Administration

June. 2016

This thesis has been examined and approved.
Thesis director, Young-Soon Kang, Prof. of Business Administration

Young-Soon Kang 
Ho-Jin Bang 
Jung-Hoon Kim 

June. 2016

Dept. of Business Administration
Graduate School
Jeju national univ

< 목 차 >

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
제 2 절 연구 방법	3
제 2 장 이론적 고찰	4
제 1 절 윤리적 리더십	4
1. 윤리적 리더십의 유사 개념	4
2. 윤리적 리더십에 대한 정의	6
3. 윤리적 리더십 선행연구	8
제 2 절 조직시민행동	11
1. 조직시민행동에 대한 정의	11
2. 조직시민행동의 구성요소	13
3. 조직시민행동에 관한 선행연구	16
제 3 절 팀 성과	18
1. 팀 개념 정의	18
2. 팀 성과 개념 정의	20
3. 팀 성과에 대한 선행연구 검토	22
제 4 절 윤리적 풍토	23
1. 윤리적 풍토의 개념	23
2. 윤리적 풍토의 유형	24
3. 윤리적 풍토에 관한 선행연구	26
제 5 절 조직동일시	28
1. 조직동일시 개념 정의	28
2. 조직동일시에 관한 선행연구	30

제 3장 연구모형 설계 및 가설의 설정	32
제 1 절 연구모형	32
제 2 절 가설 설정	33
1. 윤리적 리더십과 조직시민행동	33
2. 윤리적 리더십과 팀 성과	34
3. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토 조절효과	35
4. 윤리적 리더십과 조직동일시 조절효과	36
5. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토, 조직동일시 삼원 상호작용효과	37
제 4 장 연구방법	39
제 1 절 조사대상 및 자료 수집	39
제 2 절 측정도구	39
1. 윤리적 리더십	39
2. 조직시민행동	41
3. 팀 성과	42
4. 윤리적 풍토	42
5. 조직동일시	43
제 5 장 실증 분석 결과	44
제 1 절 인구통계학적 분석 및 상관관계 분석	44
제 2 절 타당성 분석	46
제 3 절 가설 검증 및 결과	48
1. 윤리적 리더십이 직접효과 검증	48
2. 윤리적 리더십의 조절효과 검증	49
(1) 윤리적 풍토 조절효과	49
(2) 조직동일시 조절효과	51
(3) 삼원상호작용	53

제 6 장 결론	57
제 1 절 요약 및 연구의 의의	57
제 2 절 연구한계 및 향후 연구방향	59
<참고문헌>	61
<Abstract>	61
<부록>	61

<표 차례>

표 1-1 연구 설계	3
표 2-1 조직시민행동의 개념 정리	12
표 2-2 조직시민행동 구성요소	14
표 2-3 윤리적 풍토 구성요소	25
표 4-1 설문문항 구성	39
표 4-2 윤리적 리더십 설문문항	40
표 4-3 조직시민행동 설문문항	41
표 4-4 팀 성과 설문문항	42
표 4-5 윤리적 풍토 설문문항	42
표 4-6 조직동일시 설문문항	43
표 5-1 변수들의 인구통계학적 결과	44
표 5-2 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과표	45
표 5-3 신뢰도 측정 결과	46
표 5-4 요인분석 결과	47
표 5-5 윤리적 리더십과 성과변수 회귀분석	48
표 5-6 윤리적 풍토 조절효과	50
표 5-7 조직동일시 조절효과	52
표 5-8 삼원상호작용효과 결과변수 조직시민행동	54
표 5-9 삼원상호작용효과 결과변수 팀 성과	55
표 5-10 가설검증 요약	56

<그림 차례>

그림 1 연구모형	32
그림 2 윤리적 풍토 조절효과 결과변수 팀 성과	51
그림 3 조직동일시 조절효과 결과변수 팀 성과	53

제 1 장 서론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

윤리의 윤(倫)은 무리, 도리를 뜻하고, 리(理)는 이치, 도리를 뜻한다. 윤리는 집단에서 도리에 맞는 행동을 하는 것으로 해석할 수 있다. 윤리는 생명, 과학, 정보통신, 사회, 직업, 문화 등 사회적으로 문제가 발생할 수 있는 분야에서 행동에 기준을 제시한다. 경영에 있어서도 윤리의 중요성이 강조되고 있는데, 이에 많은 기업들이 윤리강령을 세우고 실천하기 위해 노력하고 있다. 무한 경쟁시장에서 기업은 생존을 위해서 부정과 부패를 저지르더라도 괜찮다는 식의 반응이 만연하였다. 이러한 문제는 결국 2000년대 초반 엔론사태를 초래하게 되었다. 엔론은 2000년 매출 1100억 달러, 2만 명의 직원을 보유한 거대 기업이었다. 또한 정교하게 구성된 윤리 강령과 윤리 체도를 갖추고 있었지만(Thomas, 2004) 대규모의 회계 부정 사태로 인해 2001년 파산에 이르렀다. 윤리 체도를 갖추는 것도 중요하지만 단순히 기업이 윤리강령을 정해두고 이를 따르지 않는다면 무용지물이다. 대부분의 인식은 윤리는 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치지 못한다고 본다. 오히려 비윤리적 행위가 단기적인 성과를 보이는데 효과적이라는 것은 1985년부터 2000년까지 1700%에 가까운 성장을 기록한 엔론의 사례를 보더라도 알 수 있다. 물론 엔론의 경우 분식회계 등을 통한 불법적인 행위를 저지른 Fake 성장일수도 있지만, 이는 기업이 목표를 설정할 때, 단기적으로 고성과를 내는 것보다는 안정적으로 지속적인 성과를 내는 것이 기업의 생존을 위해서는 필요하다는 것을 보여준다. 많은 연구들에서 윤리적인 리더는 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 소수로 구성되어 있는 팀에서는 개개인의 역량 발휘가 성과에 영향을 미칠 것으로 보인다. 더욱이 조직에 대하여 긍정적이고 애정을 가지고 있다면 개인들은 조직을 위하여 더 높은 성과를 이루려 할 것이다.

우리나라 역시 기업의 윤리에 대한 인식이 심각한 상태이다. 대한상공회의소에서 발표한 2014년 하반기 기업호감지수(CFI: Corporate Favorite Index)의 조사 결과, 100점 만점에 44.7로 보통에 가까운 결과가 나왔지만 세부 항목으로 들어가면 윤리 경영 실천은 21.9점으로 매우 낮은 점수를 받았고, 호감이 가지 않는 이유로 윤리경영 미흡(57.0%)이 가장 많이 지적 되었다. 윤리 경영이란 기업의 지속적인 성장을 위해 경제적, 사회적, 환경적 책임을 이행하여 경쟁 우위를 창출하는 경영 전략을 의미한다(국가청렴위원회, 2007). 박슬기(2013)는 윤리 경영에 대한 관심은 지속적으로 증가하고 있고, 기업의 비윤리적인 행위는 기업 활동에 부정적 영향을 미치며 기업이미지 실추로 이어지기에 윤리 경영의 중요성이 증가하고 있지만, 2014년 선장의 비윤리적인 행위로 인해 수많은 희생자를 냈던 세월호사건, 최근에 가슴기 살균제 사건등 수많은 사상자가 발생한 사건들이 발생하고 있다. 이러한 대규모의 사회적 손실이 발생한 윤리와 관련된 사건들은 더 이상 간과할 수 없는 수준으로 여러 가지 대안들이 모색될 필요가 있다.

최근에 활발하게 연구가 진행 중인 리더십유형인 변혁적 리더십(Bass, 1999), 진성 리더십(Avolio, 2005), 영성 리더십(Fry, 2003; Reave, 2005), 그리고 서번트 리더십(van Dierendonck, 2011)등 리더십 이론에 있어서 리더의 윤리와 도덕성은 필수 요소로 인식되고 있다(Eisenbeiss, 2012). 변혁적 리더는 높은 윤리기준을 세우고(Bass, 1994), 진성 리더는 의사 결정에 있어서 윤리기준을 고려하고(Brown, 2006), 서번트 리더는 도덕적 책임을 강조한다(Sendjya, 2011). 여기에 Bandura(1966, 1978)의 사회학습이론을 바탕으로 하는 윤리적 리더십은 리더의 윤리적 행동의 중요성을 강조하고 있다. 리더십의 역할은 더이상 단순히 관리(management)의 개념이 아니라 조직풍토를 조성하여(Schein, 1985) 기존의 조직 시스템을 현재 상태로 유지하고 미래로 나가도록 하며 구성원들의 재능과 역량을 통해 조직의 목표달성을 위해 노력하도록 동기부여하는 역할을 해야 한다(Winston, 2006). Bandura(1977, 1986)도 사회학습이론을 통해 리더는 구성원의 롤 모델로서 리더의 행동이나 생각 태도의 중요성을 강조하고 있다. 이러한 리더의 리더십에 있어서 윤리에 대한 관심이 증가하고 있다(박재춘, 2015). 윤리는 리더십과정에서 중심적인 역할을 하고 있다. 리더십은 영향력을 포함하는 개념이고 리더는 부하들보다 더 많은 영향력을 가지고 있기 때문에 리더는 그들의 행위가

다른 사람들에게 어떤 영향을 미치는가에 대해 매우 큰 윤리적 책임이 있는 것이다(최성림, 2006).

본 연구에서는 최근에 활발한 연구가 진행되고 있는 윤리적 리더십에 대하여 기존 연구의 확장 둘째, 영향요인을 파악하고, 셋째, 실질적인 효과성에 대해 알아보고자 한다.

제 2 절 연구 방법

본 연구는 윤리적 리더십이 결과에 미치는 영향에 관한 연구로 윤리적 리더십의 효과를 확장시킬 방안을 모색하고자 한다. 이에 2장에서 윤리적 리더십을 비롯한 요인들에 대하여 정의 및 선행연구에 대해서 알아보고 3장에서는 모형을 설계하여 윤리적 리더십 영향 요인에 관한 가설을 설정할 것이다. 4장에서는 가설을 바탕으로 실증분석을 실시하고, 영향을 미치는 요인들의 특징들을 파악한 후 5장에서 분석 결과를 살펴보고, 6장에서는 본 연구의 결론을 제시할 것이다.

< 표 1-1> 연구 설계

제 1 장	서론
제 2 장	변수들의 정의 및 선행연구
제 3 장	모형설계 및 가설설정
제 4 장	실증분석
제 5 장	분석 결과
제 6 장	연구의 결론

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 윤리적 리더십

1. 윤리적 리더십의 유사 개념

1990년대부터 기업의 윤리에 대한 실무자들과 학자들의 관심이 증가하였고, 2000년대 초반 Enron사의 회계부정 스캔들로 인하여 기업경영에 있어서 ‘윤리’는 핵심적인 개념으로 인식되기 시작하였다(Brown, 2006). 이러한 시대적 흐름에 따라 등장해 이슈가 되고 있는 이론들인 윤리적 리더십을 비롯하여, 영성 리더십(Spiritual Leadership), 서번트 리더십(Servant leadership), 진성 리더십(Authentic leadership), 변혁적 리더십(Transformational leadership)은 리더의 윤리성과 도덕성에 기반하여 리더십 이론을 주장하고 있다(정예지·이수정·김문주, 2012).

영성 리더십은 자신과 다른 사람에게 소명의식과 멤버십을 통해 영적인 생존 감각을 가지는 내재화된 동기부여가 필수적인 가치, 태도와 행동으로 구성되고 종교적이고, 윤리적이며 가치에 기반을 두어 리더십에 접근한다(Brown, 2006). Fry(2005)는 영성 리더십을 측정하기 위해 비전, 신념, 이타적 사랑의 3가지 요소를 제시하고 있다. 이들 구성요소들은 상호간 관계적 프로세스를 갖고 있다. 신념은 비전을 구체화하고, 확고하게 해주고, 구체화된 비전은 삶에 의미를 부여하는 소명의식을 소유하게 한다. 이타적인 사랑은 구성원들 간의 비전을 공유하도록 하여 멤버십을 공고히 하고, 구성원들의 신념을 강화한다(Fry, 2009).

서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 구성원, 고객, 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다(Greenleaf, 1991). 서번트 리더십은 리더가 어떠한 목적에 의해서가 아닌 자의로 다른 사람들의 욕구에 초점을 둌으로써 자연스럽게 따라오는 성과를 얻을 수 있

다(Greenleaf, 1970). Nair(1994)는 힘과 권력이 지배하는 한 우리는 더 높은 수준의 리더십을 향해 나아갈 수 없다고 하였다. 비록 힘과 리더십이 동반한다고 하더라도 핵심은 서비스이며, 오직 합리적인 수단도 서비스라고 하였다. 이처럼 서번트 리더십은 자기이익이 아닌 다른 사람들의 욕구에 초점을 두고 더 높이 목표를 달성하고자 한다(Greenleaf, 1977; Pollard, 1996; Wilkes, 1966). Spears(1998)는 서번트 리더십의 주요 요인을 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 구상, 통찰, 책무, 사람들의 성장을 위한 노력, 공동체 형성의 10가지를 들고 있다.

Avolio(2005)는 진성 리더십을 리더가 진정성을 갖고 구성원들과 의사소통하는 리더십으로 정의했다. 진성 리더십은 긍정적 자기개발을 이루면서 구성원과 리더의 관계에 있어서 높은 자아인식과 내면화된 도덕적 측면, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 장려하기 위한 긍정 심리역량과 긍정적 윤리적 풍토를 촉진하는 리더 행동의 패턴을 말한다(Walumbwa, 2008). 진성 리더십의 핵심요소인 진정성의 개념은 고대 그리스 철학에 근간을 두고 있으며, 그 의미는 진짜의(reliable), 신뢰할 수 있는(trustworthy), 참된(veritable), 실제의(real) 등의 의미를 내포하고 있다(Luthans, 2003). 여러 학자들마다 차이는 있지만 진성 리더십은 자기인식, 자기규제, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성으로 구성되어 있다.

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 제시되었다. Burns(1978)는 변혁적 리더를 구성원들의 능력과 욕구를 인식하고, 그들의 욕구를 성취할 수 있도록 도와주기 위해 노력하는 사람으로 설명한다. 변혁적 리더십은 장기적 비전을 제시하고, 비전의 달성을 위하여 상·하간 신뢰 분위기를 조성하고, 구성원의 잠재력을 이끌어내고, 조직을 위한 개인적 이해를 통해 기대 이상의 성과를 이끌어 내기 위한 리더십이다(Bass, 1985).

변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마는 구성원들로 하여금 리더에 대한 존경과 신뢰감을 느끼게 만드는 리더의 독특한 매력과 힘을 의미한다. 변혁적 리더십은 개인적 관심과 욕구에 대해 배려하고, 공정하게 대우하며, 구성원에게 정보를 공유하고, 의사결정에 참여하게 함으로써 구성원과의 신뢰관계를 형성하게 한다.

위의 변혁적 리더십, 진성 리더십 이론들에서 리더는 이타주의적이고, 성실성을 강조하고, 윤리적인 의사결정을 하고, 롤 모델로써 구성원에게 영향을 미친다는 점에서 윤리적 리더십과 유사하지만 윤리적 리더십은 도덕적인 관리자로서의

리더의 역할과 타인에 대한 인식을 보다 강조한다는 점에서 리더 자신에 대한 인식과 자신의 진정성을 강조하는 진성 리더십(authentic leadership) 그리고 비전과 가치, 지적 자극에 주목하는 변혁적 리더십과 차별성을 보이고 있다(Brown, 2006).

2. 윤리적 리더십에 대한 정의

주어진 상황 속에서 살아가다 보면 항상 새로운 문제들이 발생한다. 이러한 문제들이 주어졌을 때, 옳고 그름을 구분하여 해결책을 제시하여야 한다. 상황이 만들어내는 문제들은 시시각각으로 변화하고 상황에 따라 다른 모습을 보이기 때문에 법과 제도에 의해 해결되지 않는 경우가 빈번하게 발생한다. 이에 옳고 그름을 판단할 수 있는 기준으로 윤리와 도덕을 제시할 수 있다(공병호, 1996). 정태적 의미의 윤리는 개인의 윤리이며, 어떤 행위의 옳고 그름이나 선과 악, 그리고 도덕적인 것과 비도덕적인 것을 구분시켜 주는 판단의 기준을 말한다(사상과 윤리, 1993). 동태적 의미의 윤리는 기업 경영에 관한 윤리이며, 사회적 상황에 의해 판단된다. 과거의 기업행위가 비윤리적 행위를 하더라도 용인이 되는 상황이라면 최근의 상황은 윤리적인 문제의 중요성이 강조되고 있고, 기업을 경영함에 있어서 리더의 원칙이나 관점에 있어서 가장 기본이 되어야 할 덕목으로 꼽히고 있다. 윤리 문제는 승승장구 하던 기업도 한순간에 생존의 위협을 느낄 수 있는 상황을 야기할 수 있기에 더 이상 기업은 생존을 위해서라는 명목 하에 법과 질서, 윤리를 간과 할 수 없다.

윤리적 리더십은 비교적 최근에 등장한 리더십이론이다. 경영에서 윤리는 1970년대 초부터 강조 되어왔지만, 20세기 들어 리더의 윤리적인 문제들이 빈번하게 발생하면서 윤리경영의 롤 모델이 되어야 하는 리더의 윤리에 대한 중요성이 강조 되었다. 윤리적 리더십에 대한 명확한 개념은 Brown(2005)에 의해 정의되었고, 실증적인 연구는 기초적인 수준에 머물러 있다(Brown, 2006).

윤리적 리더십은 고대 그리스 사상에 기반을 두고 있고, 타인존중, 봉사, 정의, 정직, 공동체 구축의 5가지 원칙과(Northouse, 2004) 인간지향, 사회적 책임성,

절제의 3가지 차원을 갖고 있다. 본 연구에서는 Brown(2005)이 제시한 리더는 직원들과 의사소통하고, 명확한 윤리기준을 세우고, 자신이 말한 것을 실천하는 롤 모델로써 존재하고, 윤리적 리더십은 개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보이는 것, 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 구성원에게 그러한 행위를 하도록 촉진하는 것의 정의를 사용할 것이다. Brown(2005)은 Treviño(2000, 2003)의 연구를 토대로 하여 윤리적 리더십에 관한 대부분의 실증연구에 사용되고 있는 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership Scale: ELS)를 개발하였다. 윤리적 리더십 척도는 “직원들의 말에 귀를 기울인다.”, “윤리강령을 위반한 직원은 징계한다.”, “그 자신의 개인적인 삶도 도덕적이다.”, “공정하고 공평한 의사결정을 내린다.”, “신뢰할 만한 사람이다.”, “기업윤리와 가치에 대해 직원들과 논의한다.” 등 총 10개의 설문문항으로 구성되어 있다.

Hoamer(1994)는 윤리적 리더십이란 리더가 조직구성원들의 신뢰와 자발적인 노력을 위해 기업 경영에 대한 조직의 비전과 목표를 제시하고 계획을 세우며 행위의 준거 및 구체적이고 실행적인 전력과 성과를 측정하며, 그것을 바탕으로 윤리적 요인인 공정성에 기초하여 윤리적 합리성을 추구하는 과정이라고 정의하였다. Ciulla(1998)는 윤리적 리더십을 타인의 권리와 존엄성을 존중하는 태도로 이끄는 것이라 하였다. Gini(1998)는 윤리적 리더십은 리더의 의사결정, 관여하는 행동, 타인에게 영향을 미치는 방식에 있어, 리더가 사회적 권력을 어떻게 사용하는지에 중점을 두는 것이라 하였다. Zhu(2004)는 윤리적 리더십이 타인의 윤리적 행위를 촉진하는 것 이상의 의미를 가지고 있다고 설명했다. 그러나 이러한 정의들은 이론적 및 실증적 기반이 부족한 상태에서 윤리적 리더십의 일부 특성만을 강조하고 있다.

국내의 연구를 살펴보면 장준호(2009)는 윤리적 리더십을 리더의 행동과 대인관계상에 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 상호간 원활한 의사소통과 적절한 강화물의 제공을 통해 부하들로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것으로 정의하고, 이명신(2009)은 개인적인 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 추종자에게 그러한 행위를 촉진 시키는 것으로 정의한다. 국내의 연구는 대부분이 Brown(2005)의 정의에 기반하여 연구가 진행되고 있다.

3. 윤리적 리더십 선행연구

윤리적 리더십을 처음 언급한 Enderle(1987)는 윤리적 리더십의 권위를 살리기 위한 연구에 따르면 권한, 개성, 지위의 세 가지 관점의 구체적인 구분이 가능하다고 보고, 리더의 적절한 역할이 필요하다고 하였다. 리더의 권한이 약할 경우 구성원의 지위가 과장될 수 있고, 잘못된 제재를 가할 수 있다. 개성이 약할 경우 자신 있는 분위기를 창조할 수 없으며, 리더에게 제한적인 지위가 주어질 경우 조직의 목표달성을 위한 책임의식이 강하지 않을 수 있다고 하였다. 이후 학자들의 지속적인 관심을 받아왔지만, 최근에 와서야 윤리적 리더십의 정의 및 구성요소에 대한 다양한 연구가 진행되고 있다(Brown, Treviño & Harrison, 2005; Khuntia & Suar, 2004; Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006).

Brown(2005)은 사회학습이론(Bandura, 1977, 1986)을 바탕으로 윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인을 설명하였다. Bandura(1986)의 사회학습이론에 따르면, 리더는 구성원들에게 매력적이고 신뢰할 만한 롤모델 이어야 한다(Brown, 2006). 또한 사회학습이론은 윤리적 리더가 어떻게 구성원들에게 영향을 미치는지 설명하는데 도움을 준다. 사회학습이론(Bandura, 1977, 1986)은 개인들이 직접 또는 간접적인 경험이나, 타인의 행동과 그 결과에 대한 관찰에 의하여 태도를 모방하고, 매력적이고 신뢰할 수 있는 모델의 행동을 통한 학습에 기반을 두고 있다. 그리고 역할모델에 대한 개인의 관심도와 긍정적 보상이나 인센티브와 같은 강화물에 의해 개인에 대한 역할모델의 영향력이 달라진다고 본다(Robbins, 2011). 일반적으로 조직에서 리더가 차지하는 위상은 구성원의 권한이나 지위보다 높기 때문에 리더의 의사결정이나 행동들은 조직의 구성원들에게 기준이 되고 모범이 되어 학습하게 된다(Mayer, 2009). 이러한 상황에서 리더가 공정하고 신뢰할 수 있으며 이타적 동기부여를 가진 존재란 인식은 리더의 역할모델로서의 영향력을 증가시킬 수 있다.

Brown(2006)은 이론연구에서 윤리적 리더십의 선행변인에 관한 연구로 개인적 특성인 Big 5 model의 호감성(aggreableness), 성실성(conscientiousness), 정서적 불안정성(neuroticism)이 윤리적 리더십에 미치는 영향에 관한 명제를 제시하였다. 이후 Walumbwa(2009)는 Brown(2006)이 제시한 명제에 실증연구를 하였는

데, 호감성과 성실성은 윤리적 리더십의 롤 모델이 되기 위한 요소들로서 윤리적 리더십에 영향을 미치고, 정서적 불안정성은 리더의 태도에 있어서 지양해야 할 요소들로서 관계가 없는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십의 선행변인에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다(Brown, 2010). Mayer(2012)는 윤리적 리더십의 선행 변인으로 제시한 도덕적 정체성은 윤리적 리더십에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Treviño(2000)는 윤리적 리더의 개인적 특성, 행위, 동기 등에 관한 탐색적 연구를 수행하였다. 윤리적 리더는 정직하고 신뢰감이 있고, 사람과 사회에 관심을 갖고 조직 내에서 뿐이 아니라 개인적 삶에서도 윤리적으로 행동하고 공정하며 윤리적인 의사결정자로 간주되었다. 리더 개인이 정직과 신뢰라는 특성을 가지고 있고, 올바른 일을 하고자 노력하며 이타적으로 행동하는 측면을 “도덕적 개인(Moral person)”으로 보고, 조직구성원과 지속적으로 윤리나 가치에 대해 의사소통하여 조직구성원들의 윤리적 인식을 부여하고, 롤 모델로서 행동하며, 적절한 보상이나 제재를 사용하여 조직구성원의 윤리적 행동을 장려하는 등의 도덕적 관리자(Moral manager)로서의 모습으로 본다. 위의 두 가지 개념 도덕적 개인과 도덕적 관리자의 모습이 어느 한쪽으로 치우치지 않고 균형적인 상태를 유지하면서 조직구성원들에게 인식될 때 윤리적 리더로 볼 수 있다(Treviño, 2000).

윤리적 리더십의 결과변인에 관한 많은 연구들에서 조직시민행동과 조직몰입, 개인의 성과 등과 같은 개인에게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 장준호(2009)는 윤리적 리더십이 구성원들이 지각하는 리더에 대한 만족감에 긍정적인 영향을 미치고, 이는 조직의 성과를 향상시키기 위해 추가적인 노력을 한다고 설명하였다. Brown(2005)은 사회학습이론을 통해 윤리적 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 비윤리적인 행동이나 태도가 조직 내에 존재할 경우, 구성원들은 타인과 조직에 관심을 덜 기울이는 편이고, 리더가 윤리적 기준으로 구성원을 대우할 경우 조직과 타인에 대해 관심을 기울이고, 조직의 목표달성을 위한 협력행위가 증가한다(Brown, 2005). 그리고 직무에 대한 만족과 동기부여가 강화되면서 조직몰입이 나타난다(Brown, 2006). Mowday(1998)는 윤리적 리더십이 조직구성원의 업무성과에 미치는 태도인 이직, 결근, 지각 등에 영향을 미치고, 조직구성원의 업무향상과 조직의 목표 달성

에 몰입하는 구성원의 태도에 중요한 변수로 작용한다고 하였으며, Victor(1988)는 윤리적 리더십의 요인인 공정성, 투명성, 정직성 및 공헌성 등이 고성과 기업과 저성과 기업에 대해 조직몰입과 직무몰입에 유의한 영향이 있고, 경영성과에 따라서 차이가 있다는 연구결과를 제시하였다.

많은 연구들이 Brown(2005)의 연구를 바탕으로 이루어지고 있지만, 다른 방식으로 윤리적 리더십의 구성요소를 제시한 학자들도 있다(De Hoogh, 2008; Kalshoven, 2011; Den Hartog, 2011). De Hoogh(2008)는 윤리적 리더십의 구성요소로 도덕과 공정에 대한 관심, 윤리적 역할 명확성, 파워공유로 구성되는 다차원의 개념으로 보았다. 윤리적 리더가 정직, 신뢰, 공정 등과 같은 특성을 가지고 있고, 윤리적인 의사결정을 통한 작업환경을 공정하게 조정하는 특성을 윤리적 리더십의 도덕과 공정에 대한 관심(concern for morality and fairness)으로 보았고, 윤리적 리더가 양방향 의사소통을 하며 구성원의 윤리적 행동을 장려하고자 구성원들의 책임과 의무에 대해 명확하게 하는 역할명확성(ethical role clarification)으로 보았다. 의사결정시 구성원들의 참여를 장려하고 구성원들의 의견을 경청하는 행동을 보여주는 것으로 파워공유(power sharing) 측면을 보여준다고 주장하였다. Kalshoven(2011)은 De Hoogh(2008)의 연구를 확장하여 윤리적 리더십을 도덕과 공정에 대한 관심, 윤리적 역할명확성, 파워공유, 세 가지 요소에 사람 지향(people orientation), 윤리적 지침(ethical guidance), 환경 지향(environment orientation), 성실성(integrity)의 네 가지 요소가 추가된 7가지 요소들로 구성된 다차원의 개념으로 보았다.

제 2 절 조직시민행동

1. 조직시민행동에 대한 정의

조직(Organization)이란 어떠한 목적을 달성하기 위해 협동하는 집합체이다. 조직이 효율적으로 원하는 목표를 달성하기 위해서는 구성원들의 역할이 중요하다. 이러한 구성원들의 행동에 관한 연구의 시작은 Barnard(1938)가 “협력에의 의지”라는 주장을 하면서부터 시작되었다(Podsakoff, 2000). Barnard(1938)는 “조직이 개인 간에 서로 협동하려는 의지를 바탕으로 구성 및 운영된다.”고 하였다. 그리고 Organ(1983)이 사용한 조직시민행동이라는 용어는 Katz(1964)의 연구에서 역할 외 활동과 자발적 의지로부터 파생되었다. Katz(1964)는 조직 구성원이 자발적으로 직무 기술서에 명시한 역할 이외의 활동이 조직의 목표달성을 위해서 중요하다는 문제의식에 대해서 체계적으로 접근을 시도하였다(김지한, 2009). 또한, 조직이 제 기능을 하기 위해서 3가지 행동이 필수적이라고 하였다. 첫째, 구성원들은 제도 안에 들어가야 하고, 둘째, 믿을 수 있는 방식으로 역할을 수행하여야 하고, 셋째, 주어진 역할을 넘어서는 목표달성을 위해서 혁신적이고 자발적인 행동을 해야 한다고 주장하였다(Katz, 1964).

조직시민행동에 대한 개념 정의는 많은 학자들에 의해 다양한 해석으로 연구되었지만, ‘협력을 촉발하는 자발적 역할 외 행동’으로 설명이 가능하다(김지한, 2009). 조직시민행동에 대한 대표적인 정의는 Organ(1988)에 의해 정의된 ‘자유재량에 의한 개인의 자발적 행동으로, 공식적인 시스템에 의한 보상이 이루어진 양지만 잠재적으로 조직의 효과성을 촉진한다.’이다. 여기서 자유재량이란 구성원의 행동이 공식적이고 의무적으로 규정된 직무기술서에 명시되지 않은 자유의사에 의한 것을 말한다. 또한 자유의사에 의한 행동이므로 보상에 의하여 판단되지 않으며, 사소할 수도 있는 행동들이 총체적으로 조직에 영향을 미치는 것을 말한다(최일환, 2012). 하지만 Organ의 정의는 조직시민행동이 시간이 지난 후, 승진이나 연봉인상 등의 잠재적인 보상이 이루어 질수 있는 오류가 제기되었다(Orgna, 1997). 이에 Organ(1997)은 직무에 의한 성과가 배제된 사회적, 심리적

맥락을 유지하고 제고하는 행동으로 제정의 하였다.

조직시민행동 개념을 처음 사용한 Bateman(1983)의 연구에서는 조직시민행동을 공식적 역할과 관련된 의무나 강요도 없고 그에 따른 보상이 직접적으로 관련되지 않는 조직에 유익한 행동으로 정의한다. Graham(1986)은 조직원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 전 세계적으로 공통적으로 쓰일 수 있는 개념으로, Brief(1986)는 친사회적 조직행동(Prosocial Organizational Behavior; POB)이라는 용어로 조직의 복리 증진을 위해 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하며, 협동하고 자원 봉사하는 일련의 자발성을 가진 보다 폭 넓은 범위의 개인의 행동으로 정의하였다(Organ, 1990). 조직시민행동에 대한 주요 연구자들의 정의는 다음의 표와 같다.

< 표 2-1 > 조직시민행동의 개념 정리

연구자	조직시민행동의 개념
Bateman & Organ(1983)	공식적 역할과 관련된 의무나 강요도 없고 그에 따른 보상이 직접적으로 관련되지 않는 조직에 유익한 행동
Smith Organ & Near(1983)	조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상 시스템에 의해 보상되지 않는 직무 외의 행동
Graham(1986)	조직원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 전 세계적으로 공통적으로 쓰일 수 있는 개념
Brief & Motowidlo(1986)	조직에서 직무수행을 위해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능 수행으로 촉진되는 자발성을 가진 개인적 행위
Organ(1988)	임의적이며 공식적 보상 시스템에 의해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능 수행을 전체적으로 촉진하는 자발성을 가진 개인적 행위
Organ & Konovsky(1989)	강압되지도 않고 공식적인 보상시스템에 의해 보상되지 않는 건설적이고 협력적인 행동
Organ(1997)	과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해 주는 행동
이희자(1998)	조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동

자료: 서번트 리더십과 윤리적 풍토가 조직시민행동에 미치는 영향

Van Dyne(1995)은 조직시민행동(OCB)과 친사회적 조직행동(Prosocial Organizational Behavior: POB), 내부고발(Whistle-Blowing: WB), 조직 원칙에 의 반대(Principled Organizational Dissent: POD)를 역할 외 행동(extra-role behavior) 으로 분류하였다. 여기에 범위를 확장하면 조직자발성(Organizational Spontaneity: OS), 맥락수행(Contextual Performance: CP)을 포함할 수 있다. Katz(1964)는 조직자발성(Organizational Spontaneity)이라는 개념을 동료를 돕는 행위, 사고가능성으로부터 조직을 보호하는 행위, 건설적인 제안행위, 자아개발행위, 조직의 우수성에 대한 홍보행위 등과 같이 조직의 효율적인 목표달성을 촉진시키는 위 다섯 가지 행동을 자발적인 행위로 제시하였다. 맥락수행(Contextual Performance)은 자발적으로 비공식적인 업무를 수행하는 것으로 다른 구성원에 협력하고, 개인적인 불편함에도 조직의 규칙이나 절차를 따르고 조직의 목표를 보호하고 지지하는 행위를 말한다(Motowidlo, 1994).

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 연구가 증가하면서 조직시민행동의 구성요소에 관한 연구도 더불어 증가하였다. 대표적으로 Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 이타적 행동(altruism), 예의바른 행동(courtesy), 양심적 행동(conscientiousness), 비불평성(sportsmanship), 공익성(civic virtue)으로 제시하였다.

이타적 행동(altruism)은 조직 내에서 업무와 관련된 동료의 문제를 직접적으로 도와주는 자발적인 행동을 의미한다. 이러한 이타적 행동은 조직의 협동력을 향상시켜 조직의 유지비용을 줄이고, 조직효과성을 향상시키는 역할을 한다. 예를 들면, 결근한 동료의 일을 대신 해주거나, 과중한 업무를 수행하는 동료를 도와주거나, 자발적으로 신입사원의 적응을 도와주는 일 등을 말한다.

예의바른 행동(Courtesy) 또는 배려적·호의적 행동은 어떠한 결정이나 행동을 다른 사람에게 알림으로써 문제의 발생을 사전에 방지하려 노력하는 자발적 행동이다. 이러한 행동의 예로, 동료의 심기를 건드리지 않게 언행에 주의하는 것, 업무처리 전 상관에게 보고하는 행동, 다른 동료들의 권리를 침해하지 않도록 주

의하는 행동 등이 있다.

양심적 행동(Conscientiousness)은 이타적 행동과 비슷하지만 동료들에게 도움을 주는 이타적 행동과 달리 양심적 행동은 조직에 이익이 되는 행동으로 동료들에게 피해를 끼치지 않도록 하고, 업무 진행에 차질이 없도록 하는 자발적 행동을 말한다. 예를 들어 사적인 행동을 자제하는 것, 시간엄수, 보는 사람이 없더라도 회사의 규칙을 준수하는 행동 등이라 할 수 있다.

비불평성(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 불평·불만사항에 대한 비난을 삼가고 인내하는 행동을 말한다. 조직 내에서 구성원의 불만이 생기지 않을 수는 없다. 하지만 이러한 불평과 불만을 최소화함으로써 조직의 건설적인 목적을 달성하도록 노력하는 것이 비불평성 행동이다. 예를 들면, 조직의 문제에 불평하지 않는 것, 조직의 단점을 이야기 하지 않는 것, 조직을 그만 두려는 생각을 하지 않는 것을 들 수 있다.

공익성(Civic virtue)은 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 자발적으로 참여하고, 관심을 갖는 것을 말한다. 예를 들면 중요한 모임에 참여하는 것, 조직의 변화에 뒤처지지 않도록 스스로 노력하는 것, 조직의 정책이나 지침을 숙지하는 행위 등이 있다.

< 표 2-2 > 조직시민행동 구성요소

하위차원	정의
이타적행동 (altruism)	조직과 관련된 업무나 문제해결을 위해 조직 내 특정인을 도와주는 행동
예의적 행동 (courtesy)	의사결정이나 물입에 영향을 주는 타인의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 미연에 방지하려는 행동
양심적행동 (conscientiousness)	근태율이나 규칙준수와 관련하여 최소 수준이상의 요구역할을 수행하는 행동
비불평성 (sportsmanship)	조직 내 불평, 불만들을 자발적으로 건디어 내는 행동
공익성 (civic virtue)	조직생활에 능동적으로 책임감 있게 관심을 보이고 참여하는 행동

Organ(1988)이 정의한 조직시민행동의 구성요소의 내용을 보면 조직의 이익을 위해서 개인의 희생을 감수하는 행동을 구성원이 함으로써 조직의 목표 달성에 긍정적인 영향을 미칠수 있는 것을 알 수 있다.

이외에 Williams(1991)는 조직시민행동을 개인의 이익을 위한 개인지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior-individual: OCBi)과 조직의 이익을 위한 조직지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior-organization: OCBo)으로 구분하였다(김경석, 2006). 이는 Smith(1983)의 연구에서 분류한 범주인 이타주의와 일반적 순응에 거의 일치하는 의미이다(Werner, 1994). 또한, Podsakoff(2000)는 문헌고찰을 통해 30가지가 넘는 조직시민행동의 구성요소들을 협력행위(Helping Behavior), 비불평성(Sportsmanship), 조직충성(Organizational Loyalty), 조직순응(Organizational Compliance), 개인주도(Individual Initiative), 시민정신(Civic Virtue), 자기개발(Self Development) 총 7가지로 정리하였다(김지한, 2009). 협력행위(Helping Behavior)는 업무와 관련한 문제가 발생하지 않도록 하고 자발적으로 다른 사람을 돕는 행동을 말한다. Organ(1988)의 이타적 행동(altruism)과 예의바른 행동(courtesy)은 도움행위에 속한다. 비불평성(Sportsmanship)은 조직 내에서 오는 필연적인 불편과 부담을 불평 없이 견디는 의지이다. Organ(1988)의 비불평성(Sportsmanship)이 그대로 사용되었다. 조직충성(Organizational Loyalty)은 외부의 위협으로부터 조직을 보호하고 지키는 행동이다. 조직순응(Organizational Compliance)은 다른 사람들이 보고 있지 않아도 양심적으로 조직의 규칙이나 절차를 받아들이고 내재화하는 것을 말한다. Organ(1988)의 양심적 행동(conscientiousness)은 조직순응(Organizational Compliance)에 속한다. 개인주도(Individual Initiative)는 개인의 의무에서 더 나아가 업무 능력 향상이나, 조직성과의 향상을 위해서 자발적으로 노력하는 행동이다. 시민정신(Civic Virtue)은 국민이 국가의 조직구성원으로서 책임을 다하는 것과 마찬가지로 조직 내에서 개인의 공공시민으로서 역할을 강조하는 것이다. Organ(1988)의 공익성(Civic Virtue)이 그대로 사용되었다. 자기개발(Self Development)은 개인의 지식, 능력, 역량을 개발하기 위한 자발적인 노력이다. Podsakoff(2000)의 분류 대체적으로 Organ(1988)의 분류와 크게 다르지 않지만 개인주도와 자기개발 부분을 추가하였다. 개인주도는 양심과 거의 동일한 행동을

말하지만 자기개발은 실증적 검증이 필요한 구성요소로 분류된다.

3. 조직시민행동에 관한 선행연구

Podsakoff(2000)는 Organ(1983)이 처음으로 조직시민행동이라는 용어를 사용한 이래로 이와 관련된 연구들이 다양한 분야에서 진행되고 있다고 하였다. 조직시민행동은 역할 외 행동(Van Dyne, 1995), 친사회적 조직행동(Brief, 1986), 조직자발성(George, 1992), 맥락수행(Borman, 1993)등의 용어로 사용되면서 인적자원관리(Borman, 1993; Murphy, 1997; Podsakoff, 1993), 마케팅(Bettencourt, 1997; Kelly, 1997; Mackenzie, 1993; Podsakoff, 1994), 병원과 건강 행정(Bolon, 1997; Organ, 1990b), 지역사회 심리학(Burrough, 1998), 산업과 노동 법(Cappelli, 1998), 전략경영(Kim, 1993, 1998), 국제경영(Chen, 1998; Farh, 1997; Farh, 1990; Hui, 1999; Kim, 1996), 군 심리학(Deluga, 1995), 경제학(Tomer, 1998), 리더십(Podsakoff, 1995; Podsakoff, 1996a, 1996b; Podsakoff, 1990)등 연구의 범위가 확장되었다(Podsakoff, 2000).

조직구성원들의 감정적 직무만족과 인지적 직무만족은 조직시민행동과 정의 관계가 있으며, 그 중에서도 인지적 직무만족인 급여에 대한 구성원들의 인지가 조직시민행동의 가장 중요한 결정요인(Organ, 1989)으로 나타나고 있듯이 직무만족은 구성원의 조직시민행동의 중요한 요인으로 작용하고 있다(Bateman, 1983; Moorman, 1993; Organ, 1988; Smith, 1983).

Smith(1983)는 리더지원은 직무만족을 통해 간접적으로 조직시민행동에 영향을 주며, Fahr(1990)은 리더공정성과 직무범위가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 리더공정성은 이타성과 리더에 대한 만족에 유의한 관계를 보이고 있으며, 직무범위는 이타성, 순응, 과업에 대한 만족에 유의한 관계를 보이고 있음을 밝혔다. Podsakoff(1990)는 변혁적 리더의 행위와 구성원들의 리더에 대한 신뢰와 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구에서 변혁적 리더행위는 조직시민행동에 간접적 영향을 미치며, 변혁적 리더행위와 신뢰, 만족 간에는 직접적 관계가 있고, 신뢰와 조직시민행동 간에는 직접적 관계가 있음을 밝혀냈다.

Niehoff(1993)는 리더의 감시행동과 조직공정성이 조직시민행동에 어떠한 영향을 보이는지를 연구한 결과 리더의 감시행동은 공정성이라는 매개변수를 통해 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. Schnake(1991)는 리더십과 조직시민행동간의 관계에 있어서 다소 불명확 하지만 직·간접효과가 있다고 하였다.

Podsakoff(1994)는 조직시민행동을 독립변수로 하여 조직시민행동에 대한 인식이 구성원의 전체적인 평가와 객관적인 성과평가에 영향을 미친다는 결과를 보여주었고, Konovsky(1996)는 조직시민행동의 결정요인으로 개인적인 특성요인과 조직공정성에 대한 인식과 직무만족을 설정하여 연구한 결과, 공정성과 직무만족이 조직시민행동과 유의한 관계가 있다는 것을 보여주었으며, Moorman(1998)은 절차공정성과 조직시민행동과의 관계에서 조직지원인식을 매개변수로 활용한 연구를 하였다. 연구 결과를 살펴보면, 절차공정성에 대한 구성원들의 지각이 조직지원인식을 형성하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나 절차공정성의 중요성을 제시하고 있지만, 분배공정성의 효과는 검토되지 않았다는 점에서 양자의 차이를 명확히 할 수 없었다.

Podsakoff(1997)는 조직시민행동이 작업그룹과 조직성공에 있어 조직유효성 측면에 영향을 미치는 여덟 가지 잠재적인 사유들을 들었다. 첫째, 공동작업 생산성을 높인다. 둘째, 관리차원의 생산성을 높인다. 셋째, 보다 생산적인 방식으로 자원의 활용이 이루어진다. 넷째, 단지 유지관리 기능을 위한 희귀자원에 전념하는 필요성을 줄여준다. 다섯째, 팀 멤버 간, 작업그룹 간 업무의 조율을 효과적으로 도와준다. 여섯째, 매력적인 작업장 환경을 조성하여 유능한 인재를 유인하고 유지하는 것을 도와준다. 일곱째, 조직성공을 위한 안정성을 향상 시킨다. 여덟째, 환경변화에 적응할 수 있는 조직능력을 도와준다. 그러나 이 같은 조직시민행동의 정의에 대해 비판하는 시각들도 존재한다.

김경석(2006)은 조직시민행동에 관한 연구를 내용에 근거하여, 표적에 근거하여 분류하였고, 내용에 근거한 분류를 다시 정통흐름, 비판흐름, 기타흐름 세 가지로 세분화 하였다. 정통흐름에 관한 연구는 Smith(1983)의 연구에서 조직시민행동을 이타성(altruism)과 일반화된 순응(generalized compliance)으로 분류하였다. Organ(1988)은 Smith(1983)의 연구를 기반으로 하여 일반적 순응을 예의성(courtesy), 양심성(conscientiousness), 비불평성(sportsmanship), 공익성(civic

virtue)으로 세분화 하였다(김경석, 2006). 비판흐름은 정통흐름에서 제시하는 이타성과 일반적 순응에 의한 구분이 아니라 조직에 대한 공공시민정신으로 설명한다(Graham, 1991). 이에 대한 하위차원으로 복종, 충성, 참여를 두고 있다. 기타흐름은 도움행동(helping behavior), 비불평성, 조직충성, 개인주도(individual initiative), 공익성, 자기개발(self development) 7가지로 분류한 Podsakoff(2000)의 연구로 보고 있다. 이들 분류는 명칭은 상이하지만 내용적으로는 상호간에 유사성을 보이고 있다(김경석, 2006). 표적에 근거한 분류의 대표적인 연구는 Williams(1988)가 분류한 개인지향조직시민행동(OCBi)와 조직지향조직시민행동(OCBo)의 연구를 들 수 있다(김경석, 2006).

제 3 절 팀 성과

1. 팀 개념 정의

팀은 빠르게 변화하는 기업환경에서 조직이 생존을 위해서 유기적으로 빠른 대응을 하는데 최적화된 요건을 갖추고 있다. 현대의 경제에서 조직이 목표달성을 위해서 팀의 중요성이 강조되고 있고, 학계의 연구가 증가하고 있다(Cohen, 1997). 팀에 대한 연구는 여러 학자들에 의해서 다양하게 정의 되었지만 많은 학자들이 유사한 정의를 내리고 있다(Cohen, 1997; Hackman, 1987; Guzzo, 1996; Sundstrom, 1990).

Kazenbach(1992)는 팀을 상호보완적인 역할을 하는 소수의 사람들이 공동의 목표를 위해 책임을 공유하고 문제를 해결하기 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위로 보았다. Dyer(1984)는 두 사람 이상이 상호의존적으로 구체적인 역할과 과제가 주어지고 공동의 목표를 달성하기 위한 조직으로 정의하였다. Morgan(1986)은 구체적이고 공유된 가치 있는 목표를 달성하기 위하여 상호의존적으로 상호작용하는 두 사람 이상의 구성원들로 이루어진 체계로 정의하였다. Cohen(1997)은 팀을 상호의존적인 업무를 수행하는 개인들의 집합이며, 결과에

대한 책임을 공유하고, 조직의 경계를 넘어서 관리되고, 사업부분 혹은 기업과 같이 더 큰 사회체계에서 독립체로 보았다. 예를 들어 생산 팀에서 한 구성원이 자신의 업무를 수행하지 못하면 다른 구성원이 대신 업무를 수행해야 한다. 즉, 모든 구성원들이 최종 결과물에 대한 책임을 공유한다는 것이다. 프로젝트 팀에서 연구·개발 기술자들은 설계에 문제가 없는지 돌아가면서 제조과정을 확인한다. 또한, 팀의 잠정적인 설계를 연구, 개발, 제조 기능 관리자가 검토하는 과정을 거친다. 이처럼 상호간의 보완적인 팀의 특성에 따라 Cohen(1997)은 따로따로 프로젝트를 수행하는 전기 분야의 기술자들은 팀이 아니라고 하면서 전기 기술자들은 서로 독립적으로 일을 수행하고, 결과물의 책임을 공유하지도 상호 의존적이지도 않다고 하였다.

이러한 팀에 대한 다양한 정의를 종합하면 4가지의 특징을 제시 할 수 있다. 먼저 공통의 목표를 설정하고, 또한 공동으로 책임을 진다. 둘째, 공통의 목표를 달성하기 위해서 구성원은 상호의존적으로 움직여야 한다. 셋째, 적절한 권한배분이 이루어져야 하고, 문제를 스스로 해결하는 자율적 의사결정이 이루어져야 한다. 넷째 서로 다른 능력의 구성원들이 상호작용하고 상호의존적으로 조화를 이루어야 한다.

Byham(1991)은 제품의 질, 서비스와 생산성의 개선, 조직의 유연성 증대, 조직 운영비 절감, 경영환경 변화에 대한 신속한 대응, 직무분류의 간소화, 근로자의 가치관 변화에 대한 대안 수립, 최고의 인재를 확보하기 위해서 팀이 필요하다고 주장하였다. Shonk(1992)는 경쟁력이 심화되고 고객의 압력이 증대되는 현재의 상황에서 보다 높은 수준의 제품과 서비스를 창출할 수 있게 해주고, 급변하는 경영환경에 대한 유연하게 작용할 수 있으며, 팀 안에서 구성원 간 업무의 원활한 조정이 이루어지게 하고, 구성원들이 직무만족과 자기개발을 통해 조직혁신을 이끌 수 있다고 주장하였다.

2. 팀 성과 개념 정의

성과는 활동한 결과(Performance) 또는 업적의 동의어로 보기도 하고 (Rothwell, 1996), 신체적, 정신적 능력을 사용하여 계획된 목적에 일치되도록 활동하는 것으로 정의하기도 한다(Nilsin, 1999). 또한, 성과는 팀이 달성해야 할 가장 중요한 목표이다(정예지, 2011). 많은 기업들이 변화하는 환경에 유연하게 대응할 수 있는 팀 중심의 구조로 변화하고 있고, 이러한 팀이 달성하는 성과에 대한 중요성이 부각되고 연구들이 활발히 진행되고 있다(Cohen, 1997). 팀 성과에 대한 정의는 매출, 순익 등 재무적 자료와 같은 측정이 가능한 부분이 있지만, 다른 팀과의 비교우위와 같은 구성원들이 상황에 따라 다르게 나타나는 감정적 개념측정의 모호성 때문에 연구자들마다 상이한 의견을 보이고 있다(박원우, 2005).

조직에 있어서 성과에 대한 정의는 50년대에는 목표달성으로 정의 되었고, 이후 생존의 개념으로 파악하게 되면서 효과성에 대한 연구가 활발하게 진행되었고 이에 따라 성과에 대한 정의도 다양해졌다(양창삼, 1994). 조직성과는 연구자 혹은 연구의 맥락에 따라 조직 효과성 또는 조직성과라는 용어를 사용하기도 하고 효율성과 혼용하기도 하며, 이들 각각을 다른 개념으로 구분하여 사용하기도 한다(염중호, 2011). 민진(2003)은 조직효과성의 개념은 포괄적이어서 하나로 정의될 수 없고, 접근방법에 따라 달라진다고 하였다. 조직효과성은 투입보다는 산출, 결과 그리고 성과(performance)를 우선시하는 평가의 성격을 지닌다. 즉, 조직효과성은 조직성과를 포괄하는 개념으로 경우에 따라서는 조직성과의 개념으로 사용할 수 있다(민진, 2003). 조직성과의 개념 역시 쉽게 정의 내릴 수 없어 학자에 따라 다양한 개념으로 설명하고 있다. Price(1986)는 목표의 달성도를 효과성으로 보고, Roger(1990)는 능률성과 효과성을 포함하여 보고, 김시영(1996)은 능률성, 효과성, 대응성, 형평성의 관점으로 Brewer(2000)는 능률성, 효과성, 공정성으로 본다(왕태규, 2007). 조직성과와 팀 성과의 개념은 뚜렷이 구분되지 않고, 조직성과 측정도구를 팀 수준으로 축소하여 연구가 이루어지기도 한다(이승우, 2014).

Shea(1984)는 팀 효과성을 제품 혹은 서비스의 생산으로 정의하고, 구성요소로

업무의 상호의존성, 결과의 상호의존성, 집단적 신념과 같은 성과적인 측면만을 강조하였다. Hackman(1987)은 과업 차원, 사회적 차원, 개인 차원에서 팀 효과성을 정의하였는데, 과업 차원은 팀이 만들어내는 산출물의 질과 양을 달성하는 정도와 시기 적절성의 충족도를 의미하고, 사회적 차원은 업무수행과정이 미래의 구성원의 상호의존성을 얼마나 증진시키는지의 정도를 의미한다. 개인 차원은 팀의 경험이 팀 구성원의 성장과 발전에 얼마나 공헌을 하는지의 정도로서, 이때의 팀 효과성은 팀 구성원들의 만족과 성과를 포함시킨다.

Bommer(1995)는 팀 성과는 조직 행동과 인적자원관리 분야에서 가장 넓고 다양한 연구범위를 갖고 있다고 하였다. 팀 연구의 초점은 대개 누가 팀의 구성원인가, 어떻게 함께 일하는가, 그들은 무엇을 수행하는가에 맞추어졌다. 즉 성과의 구성은 덜 체계적으로 지원되어 왔다(Ilgen, 1999). 팀 성과는 팀이 목표나 임무를 수행하는 것으로 정의된다(Devine, 2001). Argote(1993)는 팀 성과에 대해 오랜 기간 논의 되었지만 명확하게 정의되지는 않았지만 조직에 유용한 그들이 생산한 것으로 정의한다. 팀 구성원들은 목표달성을 위해서 상호보완적으로 작용해야 하고, 많은 팀 업무과정이 연결되어 있어야 한다. 즉, 인지, 언어, 행동을 통해 결과물로 변환된 상호보완적 행동은 공통의 목표 달성을 위해 지시된다(Marks, 2001). Varney(1989)는 팀 성과와 팀 효과성을 동일한 개념으로 보고, 팀 내 의사소통 정도, 팀 구성원 간 갈등의 존재 여부, 개방적 지원 분위기, 명확한 목표가 존재하는지 등을 통해서 판단한다고 하였다. Henderson(1992)은 팀 성과를 효율성과 효과성 두 가지 측면에서 측정하였다. 효과성은 업무의 효과적 수행여부, 팀 간 상호작용의 효과성, 프로젝트의 목적을 효과적으로 수행하는지를 의미하고, 효율성은 팀 운영의 효율성, 주어진 예산 내에서 업무를 수행하는지, 효율적으로 수행하는 업무의 양, 주어진 일정을 준수하는지, 동일한 수준의 품질을 산출하면서 업무시간을 단축하는지, 가능한 빠르게 팀이 수립한 목표를 만족시켰는지를 의미한다. 이러한 개념을 종합해보면, 팀 성과는 팀 구성원이 인지하는 개인적 만족감 수준과 더불어 팀 구성원이 팀을 인지하는 것으로 분석하고자 하며, 인지적 요소를 포함하고 있는 팀 효과성이라 할 수 있다.

3. 팀 성과에 대한 선행연구 검토

McGrath(1964)는 팀 효과성을 연구하기 위하여 투입-과정-산출(IPO)체계를 발전시켰다. IPO모형을 확장시킨 Cohen(1997)은 1990년 1월부터 1996년 4월까지 발표된 팀과 그룹의 효과성에 관한 연구들을 요약하였다. 효과성에 대한 접근을 조직 환경에서 결과물의 다양성을 포함하여 더 넓은 범위로 확장하였다. 이러한 결과물들은 개인적, 그룹, 경영 단위 그리고 조직 수준 등 여러 가지 상황에서 발생하고 서로 복잡하게 연관되어 있다(Argote, 1993). 이를 바탕으로 Cohen(1997)은 팀에 영향을 미치는 효과성을 팀 결과물의 양과 질, 구성원의 태도, 행동 결과물 3가지 주요 요소로 분류하였다. 또한, 성과 효과성 측정의 예로 효율성, 생산성, 응답 시간, 양, 고객 만족, 혁신을 포함하였다. 태도 측정의 예로 구성원 만족, 몰입과 경영의 신뢰를 포함하였고, 행동 측정의 예는 결근률, 이직, 안정성을 포함하였다. Sundstrom(2000)은 1980년대와 1990년대에 연구된 팀 효과성에 관한 연구에서 20개의 결과물을 추출하였다.

Campion(1995)는 직무설계, 상호의존성, 구성, 상황, 프로세스의 선행변수들이 팀 효과성으로 생산성, 만족, 관리자의 판단에 미치는 영향에 대한 연구모형을 제시했으며 팀 효과성을 통합하는 대표적인 모델을 제시한 Gladstein(1984) 역시 팀 효과성을 성과와 구성원의 만족도로서 제시하였다. Sundstrom(1999)은 성과 및 팀 성장력 측면에서는 구성원 만족과 팀 미래전망을 나타내며, 이것은 구성원의 만족, 참여, 함께 일하고자 하는 의지를 포함한다.

Mathieu(2008)는 1997년부터 2007년까지 연구된 팀 효과성에 대한 연구들을 종합하여 팀 성과를 조직수준성과, 팀 성과 행동과 결과, 역할에 기초한 성과 3가지 하위범주로 분류하였다. 최고경영자 집단에 필수적인 조직수준성과 연구는 비교적 최근에 팀 연구에 포함되었다. Barrick(2007)은 최고경영집단의 적극적인 대화와 응집력은 기업의 재정적인 부분에 영향을 미친다고 하였다. Beal(2003)은 성과 행동은 목표를 달성하기 위한 행동으로 보고, 성과 결과물은 성과행동의 결과로 둘의 차이점을 설명하였다. 역할에 기초한 성과에 관한 연구는 이들 지표에 초점이 맞추어 졌다. Welbourne(1998)은 구성원이 업무를 수행하는데 필수적인 권한이 필요하다고 하였다.

제 4 절 윤리적 풍토

1. 윤리적 풍토의 개념

조직에서 풍토(climate)는 조직 내에서 정책, 절차, 집행에 대한 구성원들의 공유된 지각이다(Schneider, 1988). 윤리적 풍토는 하나의 조직풍토이며, 윤리적 작업풍토(ethical work climate)를 의미하며, 구성원들의 윤리적 정책, 절차, 집행 인식에 영향을 미친다(양춘희, 2005; Martin, 2006). Prichard(1973)은 조직풍토를 조직과 조직을 구분해주는 조직 내 환경이 지속적으로 유지되는 특징으로 정의하였다. Schneider(1983)는 조직에 관련한 일련의 방침, 관례 등에 관하여 공유된 지각으로 정의한다. Likert는 조직풍토를 조직의 특성을 나타내는 것으로서 다른 조직과 구별이 가능하고, 오랜 기간 지속되며 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 것으로 정의한다. 조직풍토는 조직문화와 비슷한 개념으로 조직구성원의 행동이나 사고와 같이 직접적으로 구성원의 의사결정에 영향을 미치는 가시적인 개념이다(Denison, 1996). 이러한 조직풍토 개념을 기반으로 Raily(1990)는 조직에서 구성원들이 의사결정시 윤리적 딜레마에 처하게 되면 개인의 성격에 의해서 윤리적 행동이 나오기 보다는 그 개인의 의사결정과 업무처리 행동에 제약을 가하는 조직시스템에 의해 결정되는 경향이 크다고 주장하였다.

윤리적 풍토는 조직 풍토의 하위개념으로, 윤리관련 연구자들에 많은 관심을 받는 주제이다. 윤리적 풍토(Ethical climate)는 의사결정이나 행동할 때 윤리의 정도으로써, 조직의 관행이나 절차와 같은 조직에 팽배해 있는 윤리적인 지각을 의미한다(Victor, 1988). 대부분의 윤리적 풍토 연구에서 인용하는 정의는 Victor(1987)가 주장한 윤리적 풍토란 조직 내 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지 어떻게 윤리적 이슈를 다루어야만 하는지에 대한 공유된 인지이다. Cullen(1989)은 조직구성원이 다양한 업무를 처리하는데 있어서 윤리적 의사결정을 하는데 기준을 제시하고, 발생한 문제를 이해하고 신중하게 해결하기 위한 결정에 기준을 제시한다고 주장하였다. Key(1999)는 윤리적 풍토가 조직구성원의 인지적 과정에 영향을 미치고, 윤리적인 문제에 직면하게 될 때 행동에 기준을 제시한다고 하였다. Schneider(1987)는 조직이 윤리와 관련해 보상되고, 지지되며, 기대되어

지는 정책, 관례, 절차라고 주장하였다. 이상수(2008)는 윤리적 풍토를 조직 내에서 다양한 업무를 수행하는데 있어서의 윤리적 기준으로 조직의 구성원들이 의사결정시 방향을 제시해주는 조직의 인지라고 정의하였다.

최준환(2007)은 윤리적 풍토를 윤리와 관련된 조직의 정책, 행동, 업무처리절차에 있어서 구성원들의 인식, 즉 조직구성원들의 의사결정에 영향을 미치는 조직의 상황적 인식으로 보았다. 이는 조직에 윤리적 가치가 내재되어 있는지에 대한 평가이며, 조직의 투명성을 확인할 수 있다고 하였다. 조직구성원들이 윤리적 행위를 하도록 하기 위해서는 윤리적 풍토를 조성해야 한다(Schwepker, 2001). 윤리적 업무분위기 조성은 조직의 윤리적 가치와 기대 행위를 규정하여 조직 구성원의 윤리성에 영향을 미치고(Wimbush, 1994). 이러한 조직구성원들에 영향을 미치는 윤리적 풍토는 다변하는 현재의 경영환경에서 조직구성원 개개인의 역할의 중요성이 부각됨으로써 더욱 강조되고 있다.

2. 윤리적 풍토의 유형

Victor(1988)는 윤리적 풍토의 요소를 두 가지로 분류하였다. 첫 번째, 요소로 조직의 의사결정에 사용되는 윤리적 기준을 제시하였고, 두 번째, 윤리적 결정에 참고 되는 분석수준을 교차하여 아래의 표의 결과에서 볼 수 있는, 아홉 가지 윤리적 풍토의 이론적 유형을 제시하였다.

윤리적 풍토를 구분하는 첫 번째 요소인 윤리 기준 범주는 Kohlberg(1967)가 도덕발달 이론에서 처음으로 제시하였는데, 개인 도덕 발달이론에서 인간은 서로 다른 윤리적 준거와 도덕 추론의 형태를 사용하면서 도덕적으로 발달한다고 하며, 여러 단계의 발달 단계를 거친다고 하였다. 그리고 이러한 발달 진행과정에서 세 가지 형태의 윤리기준을 제시하였는데, 이기주의, 공리주의, 원칙주의가 그것이다(Kohlberg, 1981). Kohlberg(1984)는 윤리적 문제에 직면했을 때, 개인에게 미치는 영향을 고려해서 도덕결정을 내리는 사람, 자신이 속한 조직에 미치는 영향을 고려해서 도덕 결정을 내리는 사람, 사회의 이득이나 인류애에 기초해서 도덕 결정을 내리는 사람이 있다고 보았다.

< 표 2-3 > 윤리적 풍토 구성요소

		분석수준(locus of analysis)		
		개인적 Individual	조직적 Local	사회적 Cosmopolitan
윤리적 기준 ethical criterion	이기주의 Egoism	자기이익 Self-Interest	조직이익 Company Profit	효율성 Efficiency
	공리주의 Benevolence	우정 Friendship	팀이익 Team Interest	사회적 책임 Social Responsibility
	원칙주의 Principle	개인도덕성 Personal Morality	회사규칙과 절차 Company Rules and Procedures	법률과 전문강령 Laws and Profesional Codes

<자료: Cohen & Bailey (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management. 23 >

첫째, 이기주의는 개인의 독점적 이익을 극대화하여 추구하는 것이다. 인간은 본질적으로 이기적인 특성을 가지며, 여러 가지 행위의 대안들 중에서 장기적으로 자신의 이익이 최대가 되게 하는 행위를 선택한다는 원칙이다. 타인에 대한 배려도 희생도 책임도 없고, 모든 행위들이 자기중심적으로 이루어져야 한다고 보았다(이명신, 2009).

둘째, 공리주의에 따르면 최대 다수의 최대 행복을 위해 도덕적 선택을 해야 한다. Bentham은 이러한 행위의 결과를 강조하는 목적 중심의 이론을 제시하였고, Mill은 Bentham의 이론에 Benevolence(인애), 도덕을 강조하는 질적인 측면을 강조하며, 배부른 돼지보다 배고픈 인간이기를 원한다고 하였다. 공리주의 입장에서 선택이 이루어 질 경우에는 개인의 행복 전제하에 조직 전체의 이익을 우선시해야 한다(이 경우, 2009).

셋째, 원칙주의는 누구나 마땅히 지켜야 할 의무를 행해야 한다고 주장한다. 원칙주의 입장에서는 결과가 반드시 좋아야만 올바른 행동을 하는 것이 아니라 '선'을 사람의 의무로 본다. Kant는 보편적 행위를 강조하면서, 행위의 결과가 아닌 그 행위 자체가 선과 악을 결정한다 하였다(이경우, 2009). 원칙주의 범주는

개인적 또는 전문적인 규범을 따르는 의사결정으로 특징된다. 즉, 원칙주의자는 행위의 결과를 떠나 모든 행위의 충분한 이유로서의 의무에 근거해서 행동하는 것 자체가 선이라고 본다.

한편, Treviño(1998)는 Victor(1988)의 연구를 토대로 윤리 풍토, 종업원 중심 풍토, 지역사회 중심 풍토, 권위에 대한 복종 풍토, 윤리 조항 실행 풍토, 자기이익 중심 풍토, 효율성 풍토, 규칙과 절차 풍토, 개인윤리 풍토, 법과 윤리 중심 풍토 10가지의 윤리적 풍토 유형을 분류하였다. 법과 윤리 중심 풍토는 법과 윤리적 기준을 엄격히 준수하고 규칙과 절차에 따라 행동하는 것을 강조하는 풍토이다. 지역사회 중심 풍토는 지역사회의 이익을 우선시하는 풍토이다. 효율성 풍토는 조직 내 업무의 효율성이나 효율적인 문제 해결을 가장 중요시하는 풍토이다. 권위에 대한 복종 풍토는 상사의 지시와 명령에 대한 복종이 강조되는 풍토이다

3. 윤리적 풍토에 관한 선행연구

윤리적 풍토에 관한 논의는 비교적 최근에 이루어지고 있다. 기존에 진행된 윤리적 풍토에 관한 연구들은 직무 만족(Deshpande, 1996; Schwepker Jr, 2001; Valentine, 2004; Tsai, 2008), 조직몰입(Schwepker Jr, 2001; Cullen, 2003; Tsai, 2008) 이직의도(Schwepker Jr, 2001; Mulki, 2009), 윤리적 행동(Wimbush, 1997; Deshpande, 2009), 역할 내·외 행동(Leung, 2008)과 같은 많은 직무의 결과물에 영향을 미친다고 보았다(Shin, 2012).

Sims(2000)는 리더의 윤리적 행위가 조직에 윤리적 풍토를 강화시키는 중요한 결정요인으로 보았다(Dickson, 2001). Treviño(2000)는 연구자들마다 차이는 있지만, 리더가 자신의 도덕성과 같은 개인적 특성을 통하여 윤리적 규범과 과정을 형성하고, 이를 유지하는 윤리적 풍토를 조성한다고 보았다. 이러한 윤리적 풍토의 특성은 최근에 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 많은 연구가 진행되고 있다. Davis(2006)는 기존의 연구들을 메타 분석한 결과 지각된 경영자들의 행동 성실성은 조직구성원들의 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다

윤리적 풍토가 조직구성원들에 미치는 영향에 관한 연구들을 살펴보면, Posner(1992)는 직속상사나 동료들에 의해 조성된 윤리적 풍토는 조직구성원들의 윤리적 행동에 영향을 미친다고 하였다. Treviño(1998)는 윤리강령이 없는 기업은 비윤리적인 행동을 한다고 보고, 윤리적 풍토가 잘 조성된 기업은 조직구성원들에게 윤리적 태도와 행위에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 윤리적 풍토는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 여러 연구에서 나타났다. Hunt(1989)는 윤리적인 기준을 경영에 적용하는 조직의 구성원들은 조직에 몰입하는 것으로 나타나며, Singhapakdi(1999)도 조직의 윤리적 가치에 의해 구성원들의 조직몰입을 향상시킨다고 하였다. 유성은(2007)은 조직이 사회적 규범을 준수하고 경영이 윤리적일 때, 구성원들은 보람을 느끼고 이에 조직몰입이 강화된다고 하였다.

Victor(1988)는 윤리적 기준을 이기주의, 공리주의, 원칙주의 세 가지로 구분하고 분석수준을 개인, 조직, 사회 3가지를 교차하여 윤리 풍토를 9가지 유형으로 구분하였고, 윤리적 풍토를 측정할 수 있는 도구인 Ethical Climate Questionnaire(ECQ)를 개발하였다. 윤리적 풍토의 유형들은 서로 다른 특정한 규범적 기대를 가지고 있음을 보여주며, 어느 것이 더 좋거나 나쁨을 말하고자 하는 것은 아니라고 말한다(Cullen, 1989). Treviño(1998)는 Victor(1988)의 연구를 토대로 윤리 풍토, 종업원 중심 풍토, 지역사회 중심 풍토, 권위에 대한 복종 풍토, 윤리 조항 실행 풍토, 자기이익 중심 풍토, 효율성 풍토, 규칙과 절차 풍토, 개인윤리 풍토, 법과 전문가 기준 풍토 10가지의 윤리적 풍토 유형을 분류하였다.

제 5 절 조직동일시

1. 조직동일시 개념 정의

동일시의 개념은 특정 대상에 대한 동화(assimilation)에 가깝다. 동화는 단순히 특정 대상을 따라만 하는 모방(imitation)과는 다른 개념으로 특정 대상과 하나가 되려는 성향을 나타낸다. 조직에서 구성원이 리더에 대한 동일시가 이루어지는 것은 구성원 자신이 성격과 태도를 변화시키는 것을 말한다(Freud, 1992). 동일시는 심리학에서 사용하는 단어로 다른 사람이나 사물 등과 동일하게 행동하고 느끼려는 심리현상을 말한다. 이러한 동일시는 개인이나 대상에 대해 나타나기도 하지만 자신이 속한 조직의 구성원으로써 조직에 동일시하기도 한다. 구성원에 모범이 되고 존경하는 리더나 사람에 의해 개인동일시가 이루어지고 이러한 개인동일시가 확장되어 조직에 대한 동일시로 나타날 수 있기에 개인과 조직은 상호보완적인 역할을 한다고 할 수 있다(Ashforth, 1997).

조직동일시에 대한 개념은 Tajfel(1981, 1982)과 Turner(1982, 1984)의 사회정체성이론(Social Identification Theory)으로 체계적으로 설명할 수 있다(김원형, 2003). 사회정체성이론은 자아개념을 근간으로 하고 있다. 이러한 자아개념에 의하면 개인이 다른 사람을 정의할 수 있도록 하여 사회적 환경을 인지하여 분류, 규칙화 할 수 있고, 사회적인 범주화를 통해 개인이 사회적 환경 안에서 자기 자신을 정의할 수 있도록 한다(Tajfel, 1982). 즉, 사회적 집합체에 대한 동일성 지각으로 사회적 동일시를 정의하는 것은 Tolman(1943)의 조직동일시 개념과 같은 정의이며, '나는 누구인가'에 대한 하나의 해답을 제시한다고 볼 수 있다. 이런 의미에서 조직동일시는 사회적 동일시의 특별한 한 형태라고 할 수 있으며 개인이 자신이 속한 조직에 대해 애착을 발달시키는 동인 역할을 하는 기본적인 인지적 구성개념으로 생각될 수 있다(Mael, 1995). 즉, 조직동일시란 개인이 자기 자신을 조직의 공통된 특성이나 장·단점, 성공과 실패를 자기 자신의 것으로 지각하여 조직을 자신으로 인식하고 심리적으로 상호간에 어우러져 있는 것으로 지각하는 것으로 정의할 수 있다(Katz, 1978; Kelman, 1961; Tajfel, 1982;

Tolman, 1943; Turner, 1984).

조직동일시(organizational identification)는 조직에 대한 소속감의 지각으로, 개인이 조직에 대해 심리적으로 연결되어 소속감과 일체감을 가지고, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동운명으로 인식하는 것으로 정의할 수 있다(Ashforth, 1989). Bulis(1989)는 조직동일시가 감정적, 인지적 요인이 강하다고 주장하였다. 조직에 대한 개인의 애착감은 자신과 조직을 동일시하는 과정에서 발생하는데, 개인은 점차적으로 조직의 특성이나 속성까지도 자신과 동일시하며, 이는 인지적 반응으로 볼 수도 있다. 특정 조직에 대한 동일시가 강할 경우 개인은 자신이 가진 특이하고 핵심적인 속성을 조직의 속성과 통합시키고, 이는 개인 자신을 정의하는 주요 근거가 된다(Ashforth, 1989). Dutton(1994)은 조직동일시를 조직을 정의하는 특성으로 조직구성원이 자신을 조직과 동일하게 정의하는 것이라 하였으며, 조직의 구성원으로서 자기인식을 통합하는 과정으로 보고 있다.

O'Reilly(1986)는 조직동일시를 정서적 동기체(affective-motivational term)라고 하였는데 이는 관련된 대상과 정서적으로 만족스러운 관계를 유지하기 위한 욕구라고 정의하였다. Ashforth(1998)에 따르면 조직동일시는 개인에게 심리적인 안정감과 정서적 만족감을 줄 수 있다고 하였다. 따라서 개인은 자신을 지원하고 대변할 수 있는 실체가 있다는 것에 대해 기대를 하게 되고, 조직과 구성원간의 긍정적인 관계를 이끌어 내기 위해 노력한다. 또한 Ashforth(1989)는 조직동일시에 대한 수용을 개인의 긍정적인 자기인식의 추구라고 하였으며, Pratt(1998)는 소속되고자 하는 욕구와 안전, 그리고 자기고양 등 인간의 기본욕구를 충족시켜 준다고 하였다. 따라서 사회 정체성이 높은 사람은 이러한 자신의 욕구 충족에 대한 만족감이 높아지며 이는 직무만족으로 연계될 수 있다고 하였다. 조직동일시는 개인에게 행동방향을 제시해 주기도 한다.

Ashforth(1989)는 동일시에 관련된 연구를 발전시켜, 동일시의 개념과 관련하여 그들의 주장을 뒷받침하는 4가지 특성을 제시하였다. 첫째, 동일시는 특정한 행동이나 정서에 반드시 연관되지 않는 개념으로 지각되는 것으로 보인다. 둘째, 동일시는 상대적이며, 비교적인 개념이다. 예를 들면 남성이라는 범주는 단지 여성이라는 상대적 범주가 존재할 때 그 의미를 찾을 수 있는 것이다. 셋째, 상대

적이며, 비교적인 성질이 주어짐으로 사회정체성이론은 개인들이 자부심을 강화하여 부분적으로 동일화 하여 유지할 수 있다. 그러므로 개인들은 자신이 속한 사회적 정체성을 긍정적으로 보려는 경향이 있다. 넷째, 범주화는 그 조직과 동일시를 느끼는 정도의 문제라고 주장하였다.

2. 조직동일시에 관한 선행연구

Tajfel(1982)은 동일시를 위해서 인지적요소와 평가적요소가 필수적인 구성요소로 보았으며, 인지적요소와 평가적요소의 결과로 나타나는 정서적요소가 포함된다고 보았다. van Dick(2005)는 여기에 행동적요소를 포함하여 구성요소를 4가지로 보았다. 인지적 요소는 조직에 대한 소속감 및 자아개념을 의미한다. Hall(1970)은 개인과 조직간 가치의 조화로 보고 조직동일시를 개인의 인지적 과정으로 간주하였다. 정서적 요소는 자부심과 개인적 경험 등으로 파생되는 감정이다. 평가적 요소는 긍정 혹은 부정을 평가하고, 행동적 요소는 동일시에 따르는 구체적 행동을 의미한다(van Dick, 2005)

조직동일시는 조직을 구성하는 구성원의 소속감, 조직과의 관련성 설정, 조직 효율성 추구등과 같은 조직행동을 결정하는 중요한 요소이므로 조직연구에 의미 있는 역할을 차지한다(김원형, 1993). 또한 강한 조직동일시는 조직 내 협력(intra organizational cooperation)과 같은 바람직한 결과를 창출 할 수 있지만, 조직동일시가 약하거나 나타나지 않는 개인은 조직에 대한 부정적인 관념을 갖게 되어 업무능률(operation efficiency)저하나 스트레스(stress)와 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다(김주연, 2010).

Mael(1989)은 조직동일시와 조직몰입의 설문문항을 요인분석을 하였는데, 두 개념은 서로 상관관계를 갖고 있지만 서로 구별되는 개념이라고 하였다. Gould(1975)도 조직동일시와 조직몰입을 다른 개념으로 보고, 선행변수에 차이가 있음을 밝혔다. Marique(2011)는 높은 조직동일시는 조직에 대하여 긍정적인 영향을 미치고, 높은 조직몰입을 나타낸다고 하였다. 김원형(1993)은 조직동일시, 조직내재화, 조직몰입은 서로 상관관계는 있지만, 개념에 있어서는 차이가 있다

고 하였다. 조직동일시의 선행변수로 배려적 리더십, 부서의 중요성, 조직의 특성, 직무특성, 개인의 조직사회화 경험이 조직동일시에 영향을 미친다고 하였다.

Lind(2001)는 조직이 조직구성원들을 공정하게 대우할 때, 조직동일시가 강하게 나타난다고 하였다. Sluss(2008)는 개인은 조직 명성이 높을수록 조직동일시를 더욱 강하게 형성한다고 하였고, 조직 내에서 의사소통이 원활하게 이루어질 때, 조직에 대하여 공동운명체로 인지한다. 이러한 공정성과 의사소통은 조직동일시에 영향을 미치는 주요한 요소로 볼 수 있다(Walumbwa et al., 2011).

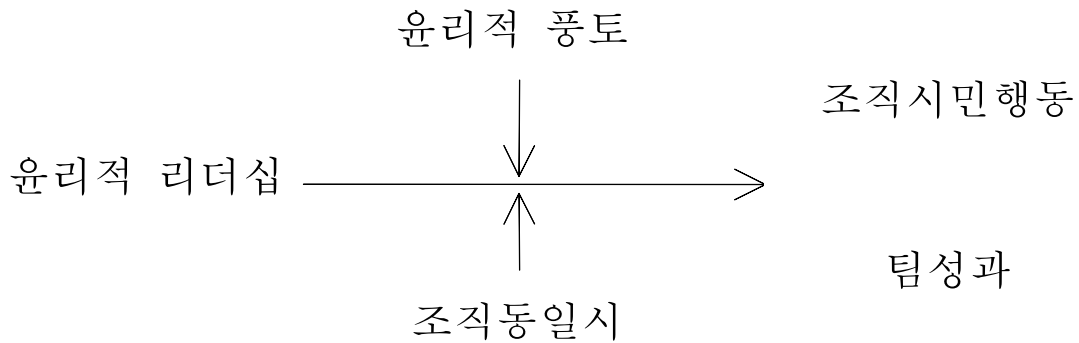
Dutton(1994)은 조직동일시는 개인이 당면한 특정 상황에 대한 인식과 태도, 신념 및 행동에 영향을 미칠 것으로 보았다. 조직에 대한 일체감과 공동운명체적 인식의 정도에 따라 조직과 관련된 상황에 대해 개인적인 연관성의 차이가 있을 것이며, 상황과 관련된 문제를 해결할 필요성과 자신의 행동을 계획하고 실행하는 데에 대한 제약에 대한 인식도 영향을 받을 것이라고 유추할 수 있다. 또한, 동일시는 조직 내 응집력, 협력, 이타심, 조직에 대한 긍정적인 평가 등을 유발하며 이에 따라 조직에 대한 복종과 충성도, 자부심이 높아지고 조직 내 협동이 증가하는 등 조직 형성에 긍정적인 영향을 미친다. 또한, 특정 조직에 대한 동일시는 조직시민행동(Rikecca, 2005; Schuh, 2012)과 같은 자발적인 행동 등 적극적인 사회적 활동과 연관될 수 있다(Bhattacharya(1995).

제 3장 연구모형 설계 및 가설의 설정

제 1 절 연구모형

본 연구는 윤리적 리더십이 조직시민행동, 팀 성과에 미치는 영향을 파악하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 선행연구들의 이론적 논의와 결과를 토대로 하여 설계한 연구모형은 아래의 <그림 1>과 같다.

< 그림 1 > 연구 모형



우선적으로 윤리적 리더십이 조직시민행동과 팀 성과에 미치는 영향에 대해서 알아볼 것이다. 그 후에 삼원상호작용효과를 통해 윤리적 풍토와 조직동일시가 위 결과를 변화시키는지 알아보는 연구를 진행할 것이다.

제 2 절 가설 설정

1. 윤리적 리더십과 조직시민행동

급변하는 외부의 환경변화에 적응과 조직의 목표달성을 위해서는 조직변화를 주도하는 리더의 리더십 발휘가 무엇보다도 필요하다(Schein, 2006). 최근의 리더십 연구에 있어서 활발하게 연구되고 있는 리더십들은 윤리성과 투명성을 중요하게 인식하고 있다(Brown, 2006). 리더의 윤리성은 학습을 통해 조직구성원들에 영향을 미치게 된다. 이와 관련하여 조직구성원의 자발적 행동의 지표인 조직시민행동에 대한 연구도 증가하고 있다(Podsakoff, 2000). 조직시민행동은 승진과 보너스와 같은 조직의 보상체계에 의해서 직접적 보상이 이루어지지 않더라도 구성원의 자발적인 의지에 의해서 조직에 긍정적인 영향을 끼치는 구성원들의 행위이다(Organ, 1988).

Bandura(1977, 1986)의 사회학습이론에서 보면 조직 내에서 리더가 롤 모델로서 다른 사람의 모범이 되는 행동을 한다면 구성원들도 학습을 통해 그 행동을 한다고 보았다. 이에 기존의 조직시민연구와 리더십의 영향에 관한 많은 연구가 진행되었지만, 대부분 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십에 초점이 맞추어져 있다(Brown, 2005). 변혁적 리더십의 하위 변수로 윤리적인 부분이 있지만, 변혁적 리더십은 조직의 혁신을 위한 비전이나 가치, 지적자극에 중점을 두고 있지만, 윤리적 리더십은 개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보이는 것, 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 구성원에게 그러한 행위를 하도록 촉진한다.

장준호(2009)는 조직의 목표달성을 위해서 조직구성원들의 주어진 업무 수행뿐만 아니라 자발적인 행동 또한 중요하다고 하였다. 기존의 연구들에서 윤리적 리더십은 조직시민행동에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이명신(2009)은 윤리적 리더십이 개인에 대한 조직시민행동과 조직에 대한 조직시민행동 모두에 긍정적인 영향을 미치고, 특히 개인에 대한 조직시민행동보다 조직에 대한 조직시민행동에 더 큰 영향을 준다는 것을 실증분석을 통하여 주장하였고,

장준호(2009)는 윤리적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 본 연구에서는 윤리적 리더십이 Organ(1988)이 분류한 조직시민행동의 구성요소인 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익성 각각에 어떠한 영향을 미치는 지 알아보려고 한다. 본 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설 1. 윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 윤리적 리더십과 팀 성과

성과는 팀이 달성해야 할 가장 중요한 목표이다(정예지, 2011). 대부분의 기업에서 팀을 중심으로 조직이 운영되는 현재의 경영환경(Cohen, 1997)에서 팀이 달성하는 성과는 리더에게도 기업의 생존을 위한 중요한 개념이라고 할 수 있다. 하지만 이러한 중요성의 인식에도 불구하고 리더십이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 소수에 지나지 않았으며, 윤리적 리더십의 경우에는 선행연구가 이루어지지 않았다(김순영, 2013). 하지만 리더가 윤리적인 행동은 구성원의 조직몰입, 외적인 노력, 직무 만족, 성과, 조직시민행동과 관련이 있다(Avey, 2011; Brown, 2005; Walumbwa, 2009; Walumbwa, 2011).

윤리적 리더십은 모범적인 롤 모델로써 행동하며 구성원들이 이에 대한 학습 효과를 통해 개인에 영향을 미친다 하였다. 이에 윤리적 리더십은 대부분 개인적 특성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 진행되었다(Brown, 2005). 하지만 리더십의 역할은 더 이상 단순히 관리(management)의 개념이 아니라(Schein, 1985) 기존의 조직시스템을 현재 상태로 유지하고 미래로 나가도록 하며 구성원들의 재능과 역량을 통해 조직의 공동 목표달성을 위해 노력하도록 동기부여 해야 한다(Winston, 2006). 이에 윤리적 리더십이 단순 개인에 미치는 영향만이 아닌 조직에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다. 또한 대부분의 조직이 소수의 개인으로 구성된 팀으로 운영되는 현재의 기업환경에서 팀이 공동의 목표달성을 위해 개인들의 능력을 끌어내는 연구가 필요하다. Braun(2012)은 변혁적 리더십

이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 이상훈(2015)은 특전사 팀을 대상으로 팀 수준의 임파워링 리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 최근에 와서 리더십과 팀 성과와의 관계에 대한 연구가 진행되면서 이들 사이의 탐색적 연구가 점차적으로 증가하고 있다. 이에 본 연구의 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설 2. 윤리적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토 조절효과

선행연구들을 살펴보면 윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Brown, 2005; 이명신, 2009). 윤리적 풍토는 조직구성원들 사이에 내재적으로 형성되어 있으며, 업무수행 과정에서 나타나는 조직구성원들의 정직하고 성실한 행동뿐만 아니라, 기업 자체의 윤리적 행동을 촉진하는 조직의 조건이나 상태를 의미한다(정인서, 2008). 이에 따라 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 관계에 있어서 상황적 요인으로서 윤리적 풍토의 지각 수준에 따라 조절효과를 검증하여 독립변수와 종속변수 간의 관계를 의미 있는 집단별로 구분하여 분석함으로써 종속변수의 변화에 대한 설명력을 높일 수 있다(김호정, 1989).

Walumbwa(2011)는 윤리적 리더십과 조직성과의 관계에서 윤리적 풍토가 조절역할을 한다고 하였다. 윤리적인 분위기는 팀 구성원들이 윤리적 정책 결정, 절차, 집행에 있어서 빠른 업무처리가 가능하다(양춘희, 2005). Cullen(1989)도 윤리적 의사결정이 필요시 윤리적 풍토가 업무의 효율성을 증가시켜 줄 것으로 보았다. 팀에서 윤리적 풍토의 조성은 목표를 달성함에 있어서 윤리적 리더십의 영향을 조절할 것으로 보인다. 또한, Treviño(1986)는 윤리적 풍토가 조직의 집단규범을 만든다고 하였다. 집단 규범은 조직을 한 방향으로 나아가도록 하는 역할을 한다. 이러한 연구들은 윤리적 풍토가 윤리적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 조절할 것으로 기대할 수 있게 한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설

정하였다.

가설 3. 윤리적 풍토는 윤리적 리더십이 조직시민행동과 팀 성과에 미치는 영향을 조절하는 역할을 할 것이다.

가설 3-1. 윤리적 풍토가 높을수록 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 3-2. 윤리적 풍토가 높을수록 윤리적 리더십과 팀 성과간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

4. 윤리적 리더십과 조직동일시 조절효과

동일시의 개념은 특정 대상에 대한 동화(assimilation)에 가깝다. 동화는 단순히 특정 대상을 따라만 하는 모방(imitation)과는 다른 개념으로 특정 대상과 하나가 되려는 성향을 나타낸다. 조직에서 구성원이 리더에 대한 동일시가 이루어지는 것은 구성원 자신이 성격과 태도를 변화시키는 것을 말한다(Freud, 1992). 조직구성원들은 윤리적 리더의 행동을 보고 심리적인 소속감을 통해 안정감을 느끼기 위해 그와 유사하게 행동하려고 하는 조직동일시가 나타난다(Ashforce, 1989). 조직동일시의 수준은 윤리적인 리더의 특성인 개방성과 신뢰성이 높여준다(Sluss, 2008). Ashforth(1997)는 구성원에 모범이 되고 존경하는 리더나 사람에 의해 개인동일시가 이루어지고 이러한 개인동일시가 확장되어 조직에 대한 동일시로 나타난다고 보았다. 동일시의 형성과정에서 리더의 영향을 받기 때문에 동일시는 리더십의 효과를 조절하는 역할을 할 것이다. 조직의 의사소통이 원활하게 이루어질 때 조직에 대한 공동운명체 인식이 강해지고(Sluss, 2008), 조직내 활발한 의사소통은 조직동일시에 영향을 미치는 주요한 메커니즘으로 작용한다(Walumbwa, 2011). 낮은 조직동일시는 개인이 조직에 덜 만족하고 조직을 위한 자발적인 행위를 기대하기 어렵다(최훈태, 2012). 조직시민행동은 조직의 발전을 위한 업무 외 조직의 전반적인 비공식 행위들로 조직에 대한 일체감을 지각하는 조직동일시가 강한 개인에게 더 크게 발생한다(O'Reilly).

박정민(2015)은 조직동일시가 기업의 사회적 책임과 기업이미지 및 조직몰입의 관계를 조절한다고 하였다. 김원형(2003)은 조직동일시가 높은 조직구성원은 조직시민행동, 조직몰입, 직무관여에 긍정적인 영향을 보인다고 하였다. 조직구성원이 책임감을 느끼고, 조직의 목표달성을 위해 노력하고, 이는 조직에 이익이 되어 생산성을 향상시켰다(van Dick, 2004). 조직동일시는 조직몰입과 조직시민행동을 높여 주는 것으로 기존연구에서 확인할 수 있다(김원형, 2003). 이외에도 조직동일시 조절효과에 대한 변수들은 윤리적인 부분과 성과의 관계를 조절하고 있다(박정민, 2015; 이성일, 2014; 최현주, 2014). 위의 연구들을 종합해보면 조직동일시는 윤리적 리더십의 특징인 개방성과 신뢰성을 높여 준다. 리더십의 영향 중 개방성과 신뢰성이 높아지면 조직구성원은 조직 내에서 안정을 느껴 일의 능률이 높아지고, 이러한 분위기에서는 자발적으로 조직을 위해 사소한 일이라도 하려 한다. 본 연구에서는 가설을 다음과 같이 설정했다.

가설 4. 조직동일시는 윤리적 풍토는 윤리적 리더십이 조직시민행동과 팀 성과에 미치는 영향을 조절하는 역할을 할 것이다.

가설 4-1. 조직동일시가 높을수록 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4-2. 조직동일시가 높을수록 윤리적 리더십과 팀 성과간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

5. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토, 조직동일시 삼원 상호작용효과

선행연구들을 살펴본 결과 윤리적 리더십은 성과변수인 조직시민행동과 팀 성과에 영향을 미칠 것으로 보인다. 또한 윤리적 풍토, 조직동일시는 조절효과를 통해 윤리적 리더십의 영향력을 높여줄 것이다. 여기서 본 연구에서는 조절변수인 윤리적 풍토와 조직동일시가 동시에 반영된 효과를 확인하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토, 조직동일시 삼원 상호작용효과는 조직시민행동과 팀 성과에 유의한 관련이 있을 것이다.

가설 5-1. 윤리적 풍토가 높을 때, 조직동일시가 낮은 경우보다 높은 경우에 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-2. 윤리적 풍토가 높을 때, 조직동일시가 낮은 경우보다 높은 경우에 윤리적 리더십과 팀 성과간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

본 연구에서는 가설1에서 윤리적 리더십이 구성원들의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고, 가설2에서 윤리적 리더십이 구성원들의 팀 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 가설 3과 가설 4에서 윤리적 풍토와 조직동일시가 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 즉, 윤리적 리더십은 구성원들의 조직시민행동과 팀 성과에 직접적인 영향을 미치고, 윤리적 풍토와 조직동일시가 윤리적 리더십과 조직시민행동·팀 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 조사대상 및 자료 수집

본 연구는 개인이 느끼는 윤리적 리더십에 대하여 초점을 맞추고 있기 때문에 분석의 수준을 개인으로 한정하였다. 리더는 개인이 속한 조직에서 영향을 미치는 인물인 부서장으로 설정하였다. 조사 대상은 제주도내 기업에서 근무하는 개인으로 선정하였다. 2014년 10월 한 달간 총 250부의 설문을 배부하여 그중 유효한 212부를 본 연구에 활용하였다. 설문문항은 윤리적 리더십 10문항, 조직시민행동 15문항, 팀 성과 5문항, 윤리적 풍토 7문항, 조직동일시 5문항 등 총 42문항으로 구성되었다.

< 표 4-1 > 설문문항 구성

윤리적 리더십	조직시민행동	팀 성과	윤리적 풍토	조직동일시	총
10문항	15문항	5문항	7문항	5문항	42문항

제 2 절 측정도구

1. 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 다양한 측정도구가 개발되었다. De Hoogh(2008)는 윤리적 리더십의 요인을 도덕과 공정(morality and fairness), 역할 명확(role clarification), 파워공유(power sharing)의 요인으로 구분하고 다문화리더 행동설

문지(Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire: MCLQ)를 사용하여 측정하고 있다. Kalshoven(2011)은 이러한 요인들에 더하여 사람지향성(people orientation), 윤리적 지침(ethical guidance), 환경지향성(environment orientation), 정직(integrity) 등의 요인들을 윤리적 리더십의 하위요소로 간주하고 이를 측정하는 설문문항을 개발하였다.

본 연구에서는 Brown(2005)이 개발하고, 윤리적 리더십 연구에 있어서 많은 학자들이 주로 사용하는 ELS(Ethical Leadership Scale)로 윤리적 리더십을 측정하였다. 측정 항목은 총 10문항으로 구성되었으며, 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다.

< 표 4-2 > 윤리적 리더십 설문문항

설문 문항
1. 나의 부서장은 직원들의 말에 귀를 기울인다.
2. 나의 부서장은 윤리강령을 위반한 직원은 징계한다.
3. 나의 부서장은 그 자신의 개인적인 삶도 도덕적이다.
4. 나의 부서장은 항상 직원들의 이익을 최우선으로 생각한다.
5. 나의 부서장은 공정하고 공평한 의사결정을 내린다.
6. 나의 부서장은 신뢰할 만한 사람이다.
7. 나의 부서장은 기업윤리와 가치에 대해 직원들과 논의한다.
8. 나의 부서장은 윤리적 관점에서 어떻게 처신해야 할지에 대해 본보기가 된다.
9. 나의 부서장은 성공을 정의할 때, 결과뿐만 아니라 성공하기 위한 과정도 중요하게 여긴다.
10. 나의 부서장은 의사결정을 할 때 "무엇이 올바른 일인가?"를 물어본다.

2. 조직시민행동

조직시민행동은 Podsakoff(1990)가 Organ(1988)의 다섯 가지 구성요소를 토대로 개발한 설문문항을 사용하였다. 다섯 가지 구성요소인 이타적 행동, 예의적 행동, 양심적 행동, 비불평성, 공익성으로 구분하고 각 요소마다 3문항으로 구성되었다. 총 15문항으로 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다.

< 표 4-3 > 조직시민행동 설문문항

하위차원	정의
이타적행동 (altruism)	1. 나는 결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편이다. 2. 나는 업무량이 많은 동료의 일을 기꺼이 도와주는 편이다. 3. 나는 내 업무가 아니라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도움을 주는 편이다.
예의적 행동 (courtesy)	1. 나는 동료들이 마음 상하지 않도록 언행에 주의하는 편이다. 2. 나는 중요한 일처리를 하기 전에 상관에게 일의 진행과정 등을 보고하는 편이다. 3. 나는 다른 직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의를 기울이는 편이다.
양심적행동 (conscientiousness)	1. 나는 업무시간에 사적인 전화통화는 자제하는 편이다. 2. 나는 주어진 점심시간이나 휴식시간 외에 개인적인 휴식을 자제하는 편이다. 3. 나는 조직의 규정이나 절차 및 규칙을 양심적으로 준수한다.
비불평성 (sportsmanship)	1. 나는 우리조직 내의 사소한 문제에 대해서 불평을 자주하는 편이다. 2. 나는 다른 사람에게 우리 조직의 단점에 대해서 자주 이야기하는 편이다. 3. 나는 지금 업무를 그만두고 싶다고 자주 주변사람들에게 말하는 편이다.
공익성 (civic virtue)	1. 나는 중요하다고 생각하는 모임에는 자발적으로 참여하는 편이다. 2. 나는 회사가 요구하는 변화에 뒤처지지 않기 위해서 노력하는 편이다. 3. 나는 우리조직에서 발행하는 정책이나 지침을 잘 읽고 이해하고자 노력한다.

3. 팀성과

본 연구에서 팀 성과는 Hinds(2005)가 개발한 측정도구를 사용하였다. 설문은 총 5문항으로 이루어졌고, 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다.

< 표 4-4 > 팀 성과 설문문항

설문 문항
1. 우리 팀은 다른 팀보다 효율적으로 일 한다.
2. 우리 팀은 다른 팀보다 업무수행이 우수하다.
3. 우리 팀은 다른 팀보다 업무의 질이 우수하다.
4. 우리 팀은 다른 팀보다 업무성과가 뛰어나다.
5. 우리 팀은 다른 팀보다 업무의 양이 많아도 잘 처리한다.

4. 윤리적 풍토

윤리적 풍토는 Treviño(1998)의 연구에서 사용된 윤리적 풍토 설문항목을 사용하였다. 설문문항은 총 7문항으로 이루어졌고, 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정 하였다.

< 표 4-5 > 윤리적 풍토 설문문항

설문 문항
1. 우리 회사의 상사들은 상식적으로 비윤리적이라고 생각하는 행동들은 하지 않는다.
2. 우리 회사에서는 비윤리적 행동을 하지 않아도 성공할 수 있다.
3. 우리 회사에서는 직무를 윤리적으로 수행한 직원에게는 보상을 한다.
4. 개인적 이익을 위하여 비윤리적인 행동을 하면 즉시 징계한다.
5. 회사의 이익을 위하여 비윤리적인 행동을 하더라도 즉시 징계한다.
6. 우리 회사에서는 정당하지 않은 어떠한 기업이익도 거부한다.
7. 우리 회사는 윤리경영이 경쟁력 향상의 지름길이라는 인식에 공감하고 있다.

5. 조직동일시

조직동일시의 측정은 Mael(1992)이 개발한 측정도구를 사용하였다. 설문 문항은 총 5문항으로 구성되었고, 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다.

< 표 4-6 > 조직동일시 설문문항

설문 문항
1. 나는 누군가 우리 회사를 비판하면 모욕감을 느낀다.
2. 나는 우리 회사에 대해 다른 사람들이 어떤 생각을 하는지 관심이 있다.
3. 우리 회사의 성공은 곧 나의 성공이다.
4. 나는 누군가 우리 회사를 칭찬하면 나를 칭찬하는 것처럼 느껴진다.
5. 나는 언론에서 우리 회사를 비판하는 내용이 나오면 기분이 언짢다.

제 5 장 실증 분석 결과

제 1 절 인구통계학적 분석 및 상관관계 분석

본 연구는 제주도내 기업에 종사하는 구성원을 대상으로 연구가 진행되었다. 본 연구의 가설 검증을 위해 설문을 진행하여 212부의 설문지를 회수하였다. 조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 다음의 < 표 5-1 >과 같다.

< 표 5-1 > 변수들의 인구통계학적 결과

구분	분류	빈도
성별	남	109명(51%)
	여	103명(49%)
연령	20~29세	66명(31%)
	30~39세	72명(34%)
	40~49세	63명(30%)
	50세 이상	11명(5%)
학력	고등학교 졸업 이하	22명(10%)
	전문대학교 졸업	60명(28%)
	대학교 졸업	104명(49%)
	대학원 재학	12명(6%)
	대학원 졸업	14명(7%)
근속연수	1년 미만	18명(8%)
	1~3년 미만	45명(21%)
	3~5년 미만	33명(16%)
	5~10년 미만	42명(20%)
	10년 이상	74명(35%)
직급	사원급	101명(48%)
	대리급	42명(20%)
	과장급	20명(10%)
	차장급	24명(11%)
	부장급	9명(4%)
	기타	13명(6%)
	결측값	3명(1%)

< 표 5-1 >의 내용을 구체적으로 살펴보면, 성별의 경우 남성이 109명(51%), 여성이 103명(49%)으로 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 연령은 30대가 72명(34%)로 가장 많지만 20대 66명(31%), 40대 63명(30%)로 나타났다. 비록 50대가 11명(5%)으로 빈도가 낮지만 부하직원에 대한 연구의 특성상 은퇴를 앞둔 50대의 경우는 대부분 근무연수가 높고 조직에서도 높은 직위를 차지하고 있으므로 연구의 취지에 맞는 분포를 보이고 있다고 볼 수 있다. 학력의 경우는 대학교 졸업자가 104명(49%)로 가장 높은 빈도를 보이고 있고, 전문대학교 졸업자가 60명(28%), 고등학교 졸업 이하가 22명(10%), 대학원 이상 학력자 26명(13%)순으로 나타난다. 근속연수의 경우 10년 이상이 74명(35%)로 가장 많고, 1~3년이 45명(21%), 5~10년이 42명(20%), 3~5년이 33명(16%), 1년 미만이 18명(8%) 순으로 나타났다. 직급은 사원이 101명(48%)로 가장 많았고, 대리 42명(20%), 차장 24명(11%), 과장 20명(10%), 부장 9명(4%) 순으로 나타났다.

본 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계는 다음의 < 표 5-2 >와 같다.

< 표 5-2 > 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과표

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1 윤리적리더십	3.63	0.72	.92				
2 조직시민행동	3.67	0.53	.624**	.84			
3 팀성과	3.63	0.78	.572**	.644**	.89		
4 윤리적풍토	3.45	0.68	.589**	.594**	.681**	.87	
5 조직동일시	3.76	0.84	.577**	.599**	.639**	.707**	.94

**p<.01; *p<.05; 대각선 굵은 글씨는 Cronbah's alpha 값.

상관관계 분석을 위해 본 연구에서는 SPSS 12.0을 사용하였다. < 표 5-2 >의 대각선 굵은 글씨는 Crobach's alpha 값으로 신뢰도를 측정하기 위해 사용하였다. Cronbach's alpha 값은 조직동일시가 0.94로 가장 높고, 윤리적 리더십 0.92,

팀 성과 0.89, 윤리적 풍토 0.87, 조직시민행동 0.84로 모든 변수들이 0.60보다 높아 연구를 진행하기 위한 신뢰도가 확보되었다(채서일, 1997). 상관관계 분석은 Pearson 계수를 이용하였다.

상관관계 분석 결과 모든 변수들 간에는 유의한 영향이 있다는 것으로 나타났다. 본 연구의 핵심 변수인 윤리적 리더십은 개인에 관한 변수인 조직시민행동과 조직에 관한 변수인 팀 성과, 윤리적 풍토, 조직동일시 모두와 연관이 있다.

< 표 5-3 > 신뢰도 측정 결과

차원	변수	신뢰도 계수
독립변수	윤리적 리더십	0.92
조절변수	윤리적 풍토	0.87
	조직동일시	0.94
종속변수	조직시민행동	0.84
	팀 성과	0.89

제 2 절 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성은 내용타당성, 준거타당성, 구성타당성 세 가지로 구분 가능하다. 이중 구성타당성은 실제 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는 지를 평가하는 것으로 요인분석에 이용된다.

본 연구에서는 Varimax 회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 하였다. 요인분석의 결과는 <표 5-4>과 같다.

< 표 5-4 > 요인분석 결과

구분	공통값	성분							
		1	2	3	4	5	6	7	8
el4	0.71	.789	.137	.068	.151	.107	.105	.088	.087
el8	0.78	.788	.221	.155	.142	.232	.076	.057	.087
el5	0.73	.783	.118	.183	.115	.091	.110	.134	.119
el7	0.69	.743	.228	.092	.062	.188	.142	.039	.136
el1	0.64	.720	.164	.034	.161	.047	.155	.152	.138
el6	0.69	.712	.233	.166	.025	.211	.125	.136	.160
el10	0.65	.691	.114	.147	.183	.287	.013	.155	.028
el3	0.61	.680	.122	.100	.111	.223	.068	.096	.228
el9	0.60	.617	.041	.133	.283	.190	.149	.250	-.018
el2	0.40	.478	.102	.177	.310	.081	-.055	-.087	-.137
TP2	0.89	.232	.849	.154	.160	.136	.095	.190	.046
TP3	0.90	.235	.845	.126	.175	.210	.070	.169	.091
TP4	0.82	.177	.800	.221	.206	.183	.056	.111	.089
TP5	0.79	.239	.773	.255	.192	.084	.086	.123	.038
TP1	0.77	.278	.722	.192	.239	.162	.098	.154	.116
ocb2	0.69	.074	.174	.760	.139	.162	.164	.065	-.051
ocb4	0.61	.106	.074	.682	.153	-.028	-.009	.158	.286
ocb5	0.55	.175	.060	.666	.184	.030	.037	.108	.170
ocb1	0.65	.076	.280	.646	.008	.345	.074	.142	.044
ocb3	0.60	.188	.184	.631	.160	.138	.157	.239	-.045
ocb6	0.61	.214	.199	.611	.018	.211	-.069	.062	.308
ocb9	0.60	.275	.222	.483	-.023	.180	.142	.295	.321
ec5	0.73	.182	.161	.165	.780	.155	-.089	.004	-.078
ec4	0.72	.182	.149	.216	.735	.148	-.083	.141	-.174
ec3	0.55	.194	.105	-.016	.658	.145	.072	-.055	.186
ec6	0.66	.111	.198	.093	.650	.260	.090	.087	.307
ec7	0.71	.275	.312	.173	.500	.307	.141	.290	.244
ec1	0.56	.296	.208	.111	.479	-.037	.268	.285	.183
ec2	0.28	.114	.213	.120	.363	.055	-.014	.270	.003
iden4	0.82	.344	.181	.124	.256	.730	.046	.195	.128
iden5	0.76	.315	.236	.200	.164	.729	.099	.011	.015
iden1	0.68	.335	.143	.202	.110	.669	.180	.075	-.070
iden2	0.68	.230	.180	.135	.212	.641	.137	.249	.197
iden3	0.71	.269	.116	.168	.302	.637	.213	.117	.205
ocb11	0.80	.221	.034	.036	.087	.092	.856	-.031	.010
ocb10	0.77	.151	.065	.104	-.079	.083	.849	-.034	.044
ocb12	0.67	.093	.156	.115	.031	.208	.741	.144	.097
ocb13	0.72	.192	.200	.203	-.010	.148	-.047	.752	.103
ocb14	0.70	.207	.202	.305	.154	.107	.139	.678	.122
ocb15	0.66	.203	.259	.259	.244	.238	-.006	.602	.061
ocb8	0.69	.196	.049	.214	.051	.131	.061	.110	.751
ocb7	0.64	.248	.161	.264	.114	.067	.087	.084	.675
고유값	6.52	4.33	3.90	3.57	3.44	2.50	2.32	1.93	
설명분산	15.51	10.32	9.29	8.51	8.18	5.95	5.52	4.60	
누적설명분산	15.51	25.83	35.13	43.63	51.81	57.76	63.28	67.88	

제 3 절 가설 검증 및 결과

1. 윤리적 리더십이 직접효과 검증

주요 변수들의 상관관계는 앞의 <표5-2>상관 분석을 통해 유의미한 관계가 있음을 확인하였다. 가설 1과 가설 2인 윤리적 리더십이 결과 변수인 조직시민행동과 팀 성과에 미치는 직접효과에 대해 검증하기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다.

먼저 <가설 1> ‘윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’는 모형 검증(F: 55.917, p<0.01)과 베타계수(β : 0.586, p<0.01)가 모두 유의한 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

<가설 2> ‘윤리적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’라는 가설은 모형 검증(F: 33.054, p<0.01)과 베타계수(β : 0.486, p<0.01)가 모두 유의한 것으로 나타나 가설 2 역시 지지되었다.

< 표 5-5 > 윤리적 리더십과 성과변수 회귀분석

변수	β	t	R ²	F
조직시민행동	0.586**	7.478	0.343	55.917**
팀 성과	0.486**	5.749	0.236	33.054**

***p<.00; **p<.01; *p<.05

2. 윤리적 리더십의 조절효과 검증

(1) 윤리적 풍토 조절효과

윤리적 리더십이 조직시민행동과 팀 성과의 관계에 영향을 미치는 윤리적 풍토 조절효과에 대해서 살펴보고자 한다. 먼저 다중공선성을 줄이기 위해 독립변수들을 평균중심화 하였다. 조절효과를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

연구모형 방정식은 다음과 같다.

모형 1: 성과 = 윤리적 리더십(A)

모형 2: 성과 = A + 윤리적 풍토(B)

모형 3: 성과 = A + B + A * B

가설 3을 살펴보면 다음과 같다.

가설 3. 윤리적 리더십과 성과(조직시민행동, 조직동일시) 사이의 관계는 윤리적 풍토에 의해 조절될 것이다.

가설 3.1. 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이의 관계는 윤리적 풍토가 높을수록 높은 정(+)의 관계를 갖을 것이다.

가설 3.2. 윤리적 리더십과 팀 성과 사이의 관계는 윤리적 풍토가 높을수록 높은 정(+)의 관계를 갖을 것이다

윤리적 풍토 조절효과에 대한 회귀분석 결과는 다음의 < 표 5-6 >와 같다.

< 표 5-6 > 윤리적 풍토 조절효과

종속변수	독립	모델1		모델2		모델3	
		β	t	β	t	β	t
조직시민행 동	A	.600	9.817***	.415	5.974***	.406	5.378***
	B			.331	4.769***	.329	4.722***
	A*B					-.019	-.297
	R ²	.403		.470		.470	
	F	9.470***		11.469***		10.656***	
	ΔR^2	.316		.067		.000	
	ΔF	96.377***		22.746***		.088	
	팀 성과	A	.562	8.908***	.260	4.022***	.313
B				.542	8.408***	.551	8.597***
A*B						.117	1.969*
R ²		.364		.543		.552	
F		8.011***		15.336***		14.800***	
ΔR^2		.277		.179		.010	
ΔF		79.357***		70.694***		3.878*	

***p<.00; **p<.01; *p<.05

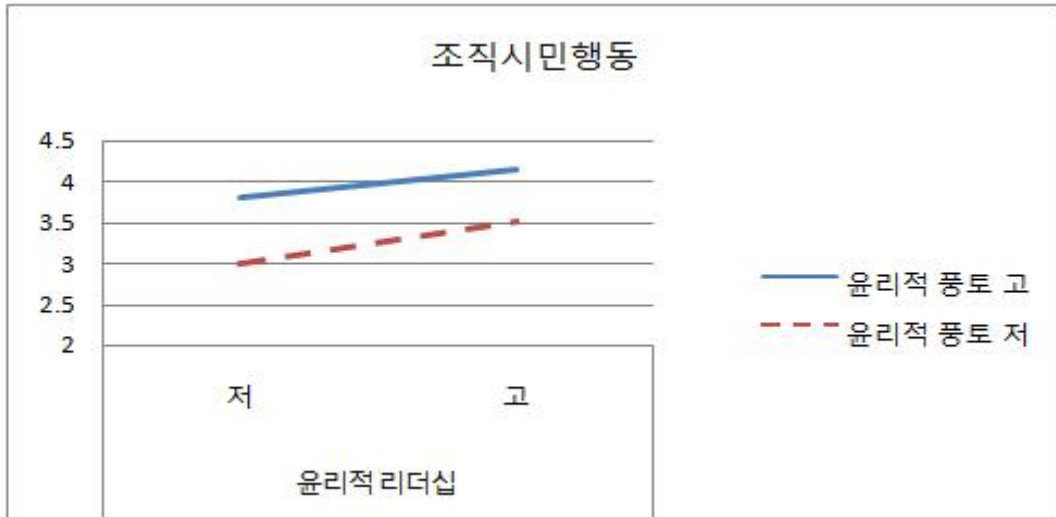
먼저 조직시민행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 모델 1에서 모델2로 변화될 때의 R²값은 0.403에서 0.470로 R²의 변화값은 0.316이고, 모델 2에서 모델 3으로 변화될 때의 R²값은 0.470에서 0.470으로 R²의 변화값은 0.000으로 나타난다. t값과 F변화량 모두 유의하지 않게 나타났고, R²변화량이 나타나지 않는바 가설 3-1은 기각되었다.

팀 성과를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 모델 1에서 모델2로 변화될 때의 R²값은 0.364에서 0.543으로 R²의 변화값은 0.277이고, 모델 2에서 모델 3으로 변화될 때의 R²값은 0.543에서 0.552로 R²의 변화값은 0.010으로 나타난다. t값과 F변화량 모두 유의하게 나타나고, R²변화량이 나타났다. 가설 3-2는 채택되었다.

조절 효과를 구체적으로 파악하기 위하여 그림으로 나타내었다. 윤리적 리더십의 평균 점수를 고저로 나누고, 윤리적 풍토를 고저로 나누어 네 개의 집단으로 나누면 다음의 < 그림 2 >와 같다. 다음의 그림을 살펴보면 그래프가 우측 상단

을 향하는 것을 알 수 있다. 그리고 윤리적 리더십이 높을수록 그 영향을 더욱 크게 나타나는 것을 알 수 있다.

<그림 2> 윤리적 풍토 조절효과 결과변수 팀 성과



(2) 조직동일시 조절효과

윤리적 리더십이 조직시민행동과 팀 성과의 관계에 영향을 미치는 조직동일시 조절효과에 대해서 살펴보고자 한다. 먼저 각 변수에 대하여 평균중심화하여 조절효과를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

연구모형 방정식은 다음과 같다.

모형 1: 성과 = 윤리적 리더십(A)

모형 2: 성과 = A + 조직동일시(C)

모형 3: 성과 = A + C + A * C

가설 4 를 살펴보면 다음과 같다

가설 4. 윤리적 리더십과 성과(조직시민행동, 조직동일시) 사이의 관계는 조직동

일시에 의해 조절될 것이다.

가설 4.1. 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이의 관계는 조직동일시가 높을수록 높은 정(+)의 관계를 갖을 것이다.

가설 4.2. 윤리적 리더십과 팀 성과 사이의 관계는 조직동일시가 높을수록 높은 정(+)의 관계를 갖을 것이다

조직동일시 조절효과에 대한 회귀분석 결과는 다음의 < 표 5-7 >와 같다.

< 표 5-7 > 조직동일시 조절효과

종속변수	독립	모델1		모델2		모델3	
		β	t	β	t	β	t
OCB	A	.600	9.817***	.415	6.183***	.416	5.911***
	C			.364	5.253***	.365	5.108***
	A*C					.004	.056
	R ²	.403		.482		.482	
	F	9.470***		12.050***		11.185***	
	ΔR^2	.316		.079		.000	
	ΔF	96.377***		27.596***		.003	
	팀 성과	A	.562	8.908***	.311	4.763***	.351
C				.494	7.309***	.525	7.627***
A*C						.120	1.983*
R ²		.364		.509		.519	
F		8.011***		13.397***		12.968***	
ΔR^2		.277		.145		.010	
ΔF		79.357***		53.421***		3.930*	

***p<.00; **p<.01; *p<.05

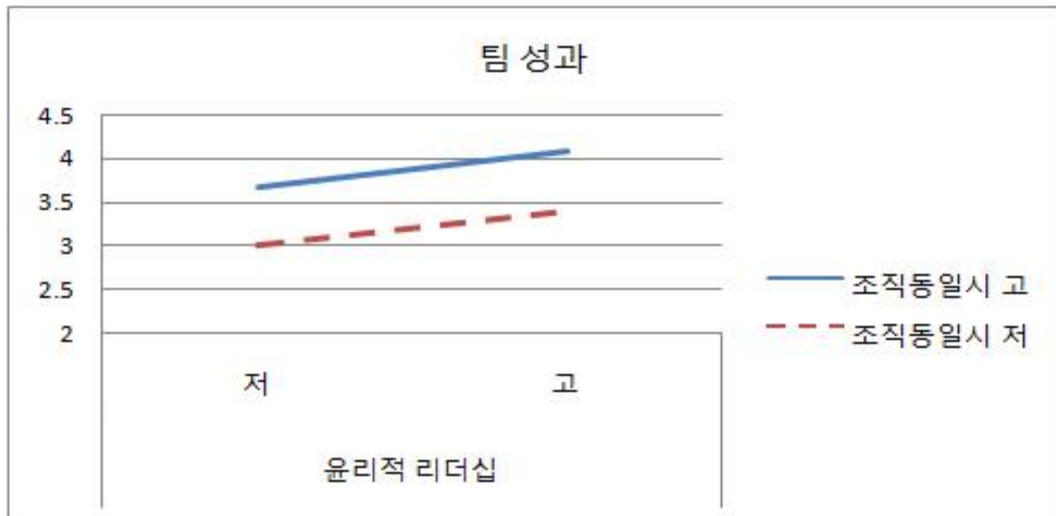
먼저 조직시민행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 모델 1에서 모델2로 변화될 때의 R²값은 0.403에서 0.482로 R²의 변화값은 0.079이고, 모델 2에서 모델 3으로 변화될 때의 R²값은 0.482에서 0.482로 R²의 변화값은 0.000으로 나타난다. t값과 F변화량 모두 유의하지 않은 것으로 나타났고, R² 변화값이 나타나지 않는바 가설 4-1은 기각되었다.

팀 성과를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 모델 1에서 모델2로 변화될 때의 R²값은 0.364에서 0.509으로 R²의 변화값은 0.145이고, 모델 2에서 모델 3으

로 변화될 때의 R^2 값은 0.509에서 0.519으로 R^2 의 변화값은 0.010으로 나타난다. t값과 F변화량 모두 유의하게 나타나고, R^2 변화량이 나타나 가설 4-2는 채택되었다.

조절 효과를 구체적으로 파악하기 위하여 그림으로 나타내었다. 윤리적 리더십의 평균 점수를 고저로 나누고, 조직동일시를 고저로 나누어 네 개의 집단으로 나누면 다음의 < 그림 3 >과 같다. 다음의 그림을 살펴보면 그래프가 우측 상단을 향하는 것을 알 수 있다. 그리고 윤리적 리더십이 높을수록 그 영향을 더욱 크게 나타나는 것을 알 수 있다.

<그림 3> 조직동일시 조절효과 결과변수



(3) 삼원상호작용

윤리적 리더십, 윤리적 풍토, 조직동일시 세 변수가 조직시민행동과 팀 성과에 미치는 영향인 삼원상호작용효과에 대해서 살펴보고자 한다. 삼원상호작용효과를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

연구모형 방정식은 다음과 같다.

모형 1: 성과 = 윤리적 리더십(A)

모형 2: 성과 = A + 윤리적 풍토(B) + 조직동일시(C)

모형 3: 성과 = A + B + C + A*B + A*C

모형 4: 성과 = A + B + C + A*B + A*C + A*B*C

가설 5를 살펴보면 다음과 같다.

가설 5. 윤리적 리더십과 윤리적 풍토, 조직동일시 삼원 상호작용효과는 조직시민행동과 팀 성과에 유의한 관련이 있을 것이다.

가설 5-1. 윤리적 풍토가 높을 때, 조직동일시가 낮은 경우보다 높은 경우에 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-2. 윤리적 풍토가 높을 때, 조직동일시가 낮은 경우보다 높은 경우에 윤리적 리더십과 팀 성과간의 정적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

윤리적리더십, 윤리적 풍토, 조직동일시의 삼원상호작용효과의결과는 다음의 < 표 5-8 >, <표 5-9>과 같다.

< 표 5-8 > 삼원상호작용 결과변수 조직시민행동

종속변수	독립	단계1		단계2		단계3		단계4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
OCB	A	.600	9.817	.363	5.200	.358	4.722	.303	3.658
	B			.189	2.316	.189	2.260	.151	1.754
	C			.258	3.127	.255	2.907	.233	2.638
	A*B					-.008	-.081	-.006	-.063
	A*C					-.006	-.068	.102	.905
	A*B*C							.197	1.683
	R ²	.403		.497		.497		.505	
	F	9.470***		11.875***		10.366***		10.049***	
	ΔR^2	.316		.094		.000		.008	
	ΔF	96.377***		16.812***		.021		2.832	

***p<.00; **p<.01; *p<.05

먼저 조직시민행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 단계 1에서 단계2

로 변화될 때의 R²값은 0.403에서 0.497으로 R²의 변화값은 0.094이고, 단계 2에서 단계 3으로 변화될 때의 R²값은 0.497에서 0.497으로 R²의 변화값은 0.000, 단계 3에서 단계 4로 변화될 때의 R²값은 0.497에서 0.505로 R²의 변화값은 0.008으로 나타났다. R² 변화량이 나타나지만 t값과 F변화량이 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 5-1은 기각되었다.

< 표 5-9 > 삼원상호작용 결과변수 팀 성과

종속변수	독립	단계1		단계2		단계3		단계4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
팀 성과	A	.562	8.908	.205	3.181	.260	3.772	.264	3.505
	B			.391	5.209	.399	5.233	.402	5.074
	C			.273	3.595	.278	3.475	.279	3.447
	A*B					.127	1.483	.127	1.478
	A*C					-.004	-.043	-.012	-.113
	A*B*C							-.014	-.135
	R ²	.364		.573		.584		.584	
	F	8.011***		16.118***		14.707***		13.814***	
	ΔR^2	.277		.209		.011		.000	
	ΔF	79.357***		44.135***		2.332		.018	

***p<.00; **p<.01; *p<.05

팀 성과를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 단계 1에서 단계2로 변화될 때의 R²값은 0.364에서 0.573으로 R²의 변화값은 0.209이고, 단계 2에서 단계 3으로 변화될 때의 R²값은 0.573에서 0.584로 R²의 변화값은 0.011, 단계 3에서 단계 4로 변화될 때의 R²값은 0.584에서 0.584로 R²의 변화값은 0.000으로 나타났다. t값과 F변화량 모두 유의하지 않으며, R²변화량이 나타나지 않아 가설 5-2는 기각되었다.

본 연구의 가설 검증을 요약하면 다음과 같다.

< 표 5-10 > 가설검증 요약

가설	내용	채택
가설 1	윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	윤리적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	윤리적 풍토는 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계를 조절할 것이다.	기각
	윤리적 풍토는 윤리적 리더십과 팀 성과의 관계를 조절할 것이다.	채택
가설 4	조직동일시는 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계를 조절할 것이다.	기각
	조직동일시는 윤리적 리더십과 팀 성과의 관계를 조절할 것이다.	채택
가설 5	윤리적 리더십, 윤리적 풍토, 조직동일시의 삼원상호작용 효과는 조직 시민행동에 유효한 영향을 미칠 것이다.	기각
	윤리적 리더십, 윤리적 풍토, 조직동일시의 삼원상호작용 효과는 팀 성과에 유효한 영향을 미칠 것이다	기각

제 6 장 결론

제 1 절 요약 및 연구의 의의

윤리의 의미 속에는 타인존중, 정의(justice), 정직, 공동체를 포함하고 있고(Northouse, 2004), 조직시민행동의 5가지 구성 요소들인 이타적 행동, 예의적 행동, 양심적 행동, 비불평성, 공익성은 윤리에 기초하여 행해지는 행위로 볼 수 있다. 즉, 윤리적인 리더의 행동과 조직시민행동이 나타나는 조직구성원들은 비슷한 성향을 보인다고 할 수 있다. 사회학습이론에 따르면 윤리적인 리더의 행동이나 태도가 조직구성원의 행동에 영향을 미침으로 조직시민행동이 나타난다 하였다(Bandura, 1977). 윤리적 리더십의 정의에도 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 확인할 수 있다. 직원들과 의사소통을 통해 서로의 생각을 공유하고, 윤리적이고, 명확한 기준을 제시하여 구성원의 롤 모델로서 존재한다 하였다(Brown, 2005). 또한 윤리적 리더십은 팀 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀은 상호 보완적으로 업무를 수행함에 있어서 공동의 목표를 추구한다. 또한 결과에 대한 책임을 공유하는 하나의 조직체이다(Cohen, 1997). 이러한 팀이 하나가 되기 위해서는 여러 가지 요인들이 영향을 미치겠지만 리더의 영향도 크게 작용할 것이다. 리더는 개개인의 능력을 최대한 끌어내야 하고, 이들에게 공동의 목표를 달성하도록 하여야 하기에 리더십은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 그런 의미에서 윤리적 리더십의 특성인 쌍방향 의사소통과 리더의 윤리적인 기준은 팀의 구성원들의 신뢰를 이끌어 내어 업무에 집중할 수 있게 해준다.

윤리적 풍토와 조직동일시는 윤리적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 조절해주는 역할을 하는 것으로 나타났지만, 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십의 이론적 토대는 사회학습이론이다(Brown, 2005). 사회학습이론의 기본적인 전제가 조직구성원 개개인이 리더의 행동이나 태도에 의해 영향을 받는 개인과 개인의 관계이다. 윤리적

리더십과 조직시민행동 사이에는 직접적인 영향이 강하게 작용하게 된다. 이에 윤리적 풍토와 조직동일시와 같은 조직수준의 변수에 의해 조절효과가 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 반면, 팀 성과는 조직 수준의 변수이기에 윤리적 풍토가 조성된 조직에서 윤리적 리더십이 팀 성과에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직동일시 정도가 높은 조직에서도 윤리적 리더십이 팀 성과에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 윤리적 리더십, 윤리적 풍토, 조직동일시 3개의 독립변수의 영향을 확인하는 삼원상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

최근에 발생한 기업이 저지른 부정행위 관련된 문제들은 비단 주가조작, 분식회계와 같은 단순 비용적인 부분에 제한되지 않았다. 기업은 이익을 위해서 다른 사람을 죽음에 이르게 하는 일도 서슴지 않게 행하고 있다. 본 연구에서 언급된 과적으로 인해 침몰한 세월호 사건, 폭스바겐 배출가스 조작사건, 그리고 최근에 사회적으로 문제가 되고 있는 가습기 사건까지 기업에서 리더의 윤리성 결여가 사회적으로 심각한 문제를 초래한 것을 보여주었다. 이러한 지속적으로 발생하는 일련의 사건들은 윤리적 리더십과 같은 윤리와 관련된 이론적인 연구의 필요성도 함께 증가하고 있다. 기업경영에 있어서 윤리적 리더십의 중요성이 부각 되는 또 다른 이유도 있다. 바로 세계시장의 급격한 변화이다. 기업의 목표는 생존이 아닌 성과다. 지속적인 성과가 발생하는 기업은 생존을 하고 성장 하지만 그렇지 못한 기업은 축소되고 생존의 위협을 받는다. 하지만 현재의 경영환경은 기술적인 변화속도가 매우 빠르고, 경쟁이 매우 치열하며, 불확실성이 매우 크다. 이를 반영하듯 굴지의 글로벌 기업으로 추종되던 기업들도 변화에 적응하지 못해 도태되어 가는 경우도 다반사다. 1990년대 포브스 선정 세계 10대 기업에 들며, 세계 경제를 주름 잡던 일본의 파나소닉, 후지필름, 샤프, 소니 등 전자제품 기업들은 불과 20여 년이 지난 현재 변화의 흐름에 밀려난 상태이다.

최근 2년간의 Leadership Quarterly에 발표된 연구주제들을 살펴보면, 리더십보다 리더자체에 대한 연구와 구성원 개인에 대한 연구가 많이 진행되는 것을 알 수 있다. 우리나라 역사에서 가장 존경받는 인물인 세종의 리더십 실천과정을 살펴보면 현재의 그것과 다르지 않다는 것을 알 수 있다. 소통을 중요시하며 토론을 즐겨한 세종은 신하들의 사사로운 말도 끝까지 들어주는 절제력이 있었고,

중간 중간 참신한 아이디어를 끌어내는 분별력을 갖추었으며, 그 일에 대한 소임을 다하도록 위임하였다. 또한 생생지락(生生知樂)이라 하여 살아가면 알아가는 기쁨을 일을 통해 느끼도록 노력하였다(박현모, 2011). 다양한 분야의 수많은 인재들을 통해 많은 업무적 성과를 남긴 세종의 리더십은 윤리적 리더십과 유사한 부분이 많다. 세종이 많은 사람들에게 훌륭한 왕으로 인식되어지고, 그 업적 또한, 현재에 귀중한 자료로 평가되는 것이 많다는 것은 윤리적 리더십의 효과성을 확인할 수 있는 사례라고 할 수 있다. 그리고 세종의 ‘생생지락’ 의미의 효과적인 사용은 분명 리더들에게 구성원들의 행동에 영향을 미치는 중요한 기준이 될 것이다.

제 2 절 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 연구대상이 제주지역 내 기업에 근무하는 구성원으로 한정되어 있다. 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 다양한 지역에서의 연구가 필요하다. 둘째, 표본의 수가 적다. 본 연구는 표본의 구성을 다양하게 하기 위하여 다방면의 산업분야에서 자료를 수집하였지만, 연구의 결과를 일반화시키기에는 표본의 보강이 필요하다. 셋째, 자기 응답식 설문지는 응답자들의 상황에 따른 주관이 변화하는 경향이 있다. 즉, 때와 장소에 따라 응답이 달라질 수 있다. 그렇기에 이러한 개인적인 요인의 선택의 오류를 배제할 수 없는 한계점이 있다. 넷째, 제주도내 기업은 10인 이내의 기업들이 대다수이며, 총 인원이 1~2명인 기업도 적지 않다. 하지만 본 연구에서는 인구통계분석에서 동료 구성원들의 인원이 측정되지 않아 각 상황에 맞는 연구가 진행되었다고 보기 힘들다. 이에 향후 연구에서는 구성원의 수와 같은 정보를 확보하여 더 다양한 연구가 진행되어야 할 것이다. 다섯째, 변수들의 측정에 있어서 본 연구에서는 개인이 지각하는 관점에서 윤리적 리더십과 윤리적 풍토, 팀 성과를 측정하였다. 여기서 팀 성과는 같은 팀 내에서도 개인이 느끼는 바에 따라 응답했기 때문에 상반된 응답이 나올 수 있다. 이는 팀의 성과로 볼 수도 있고 개인의 성과로 볼

수도 있다. 이러한 분석수준의 차이는 많은 리더십 연구에서도 발생하고 있다. 레벨 이슈는 인사·조직에 관한 대부분의 이론과 연구에서 제기될 수 있는 문제이다(박원우, 2003). 개인, 조직, 집단 수준으로 나뉘어 연구가 이루어졌기에 각기 다른 이론과 관점이 형성되었다. 조직은 하나의 통합된 체계를 이루고 있다면, 조직에 관한 연구는 세분화되어 연구가 이루어졌기 때문에 조직연구에 있어서 레벨 이슈 문제는 자유로울 수 없다(박원우, 2003). 이에 향후 연구에서 레벨 이슈 문제에 관한 보완이 필요하다.

Yukl(2006)은 리더십을 공동의 목표달성을 위해 다른 사람들에게 무엇이 필요한지와 어떻게 해야 하는지 이해시키는 리더 영향의 과정이라 하였다. 최근에는 리더 개인의 특성요인에 관한 연구들이 관심을 받고 있다. 백기복(2013)은 리더십개발 연구에서 리더십 연구 추세와 특징을 몇 가지로 요약하였다. 첫째, 관계 중심적인 리더십이 강조되고 있다. 둘째, 횡단적 관점의 연구에서 종단적 관점으로 연구의 중심이 바뀌고 있다. 셋째, 리더십 정체성(leadership identity)이 강조되고 있다. 넷째, 개인, 팀, 조직 전체론적인 관점에서 연구가 이루어진다고 하였다. 이러한 특징들이 반영되어 리더에 대한 신뢰를 형성하는데 중요한 역할을 하는 리더의 행동적 성실성이 주목받고 있다. 리더의 행동적 성실성(leader behavior integrity)이란 리더의 말과 행동이 일치하는 정도이다(Simons, 2002). Simons(2002)는 정직(honesty), 공정(fairness), 성실함(sincerity), 신뢰감(trustworthiness)의 개인적 특성을 바탕으로 행동적 성실성의 개념을 제시하였다. 리더의 행동적 성실성은 이미 기존의 선행연구를 통해 업무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Davis, 2006). Parry(2002)는 성실성이 결여되면 조직을 위협에 빠뜨릴 수 있다고 하였다. Lind(2002)는 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 신뢰의 기준의 하나라고 하였다. 리더십에 대하여 인지하고 있지만, 실행을 하지 않는다면 이론은 무용지물일 수밖에 없다. 이에 향후 연구에서는 리더십의 실제로 행하기 위한 실제적 행동에 관한 연구가 필요하다.

<참고문헌>

- 강은아(2008), “연구개발 조직에서 상사의 윤리적 리더십과 부하의 윤리성향과의 관계 연구: 조직적 요인의 조절효과를 중심으로,” 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 공병호, 최승노(1996), “기업윤리강령과 기업의 사회적 책임,” **한국경제연구원**, 19, 1-41.
- 김경석, 전상길(2006), “연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구: 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰,” **한국인사관리학회**, 30(1), 149-175.
- 김원형(1993), “조직동일시, 조직몰입, 조직내재화 변인들간의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구,” **한국심리학회**, 12-35.
- 김원형(2003), “조직동일시의 교차 타당도 모형: 성행 변수, 조직시민행동, 조직몰입, 직무관여와의 관계,” **한국인사관리학회**, 27(1), 1-32.
- 민진(2003), “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화,” **한국행정학회**, 37(2), 83-105.
- 박원우, 김재원, 최혜원(2003), “레벨이슈(Level Issue)의 의미, 현상 및 해결방안,” **인사·조직연구**, 11(2), 199-233.
- 박원우, 신수영(2005), “구성원의 역량, 응집성, 팀 역할균형과 팀 성과간의 관계에 관한 연구,” **한국인사·조직학회**, 21-47.
- 박정민(2015), “항공사의 사회적 책임이 기업이미지 및 조직몰입에 미치는 영향: 조직동일시의 조절효과,” **Tourism Research**, 40(3), 81-101.
- 박재춘(2015), “차상위 리더의 팀장에 대한 윤리적 리더십의 적하효과: 윤리적 리더십의 다차원적 접근을 중심으로,” **인적자원관리연구**, 22(3), 339-357.
- 박현모(2012), “세종이 실천한 진성 리더십,” **리더십연구**, 3(1), 67-84.
- 백기복, 김정훈(2013), “리더십개발 연구: 현황과 과제,” **대한경영학회지**, 26(7), 1929-1946.
- 신철우(2006), “리더십 유형과 조직유효성의 관계에 있어서 윤리적 성실성의 조절효과에 관한 연구,” **산업경영연구**, 29(2), 1-22.

- 염중호(2011), “공공조직의 사회자본과 조직효과성에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 양춘희(2005), “조직 내 윤리풍토의 의의와 그 중요성에 관한 연구, **남서울대학교**, 11(1), 243-264.
- 유병안(2007), “조직 내 윤리적 풍토에 관한 조직구성원 지각이 조직시민행동(OCB)에 미치는 영향: 신뢰의 조절 및 매개효과를 중심으로,” 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 이경우(2009), “변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 근로자의 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 금융업 분야 근로자를 중심으로,” **동아대학교 경영문제연구소**, 30, 181-211.
- 이명신(2009), “윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인,” 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상수, 이승용, 정인서(2008), “기업윤리풍토가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향관계,” **한국인사관리학회**, 32(2), 1-21.
- 이상훈, 정원호(2015), “팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로, **대한리더십학회**, 6(3), 125-150.
- 이성일(2014), “호텔기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 종사원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 조직동일시의 조절효과를 중심으로,” **Tourism Research**, 39(3), 241-258.
- 장용선, 문형구(2008), “조직문화연구의 동향과 과제,” **인사·조직연구**, 16(1), 87.
- 장준호, 조용현(2009) “윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계 질 및 조직시민행동에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**, 16(1), 181-199.
- 정예지(2012), “팀 자본이 팀 동적 역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 조영락(2011), “조직의 윤리수준과 개인의 윤리수준간의 적합도 인식이 조직유효성에 미치는 영향,” 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 지원구(2010), “여행사 조직구성원의 조직동일시가 직무만족 및 경영성과에 미치는 영향,” 수원대학교 호텔관광대학원 석사학위논문.
- 채서일, 박준욱(1997), “초기 시장에서의 확산 모델의 예측력에 관한 실증연구,”

- 경영논총, 41(1), 199-222.
- 최성림(2006), “경영자의 유형에 따른 윤리적 리더십의 차이에 관한 연구,” **안양대학교 복지행정연구소**, 22, 171-196.
- 최준환, 이형석(2007), “기업의 윤리적 분위기와 직원의 윤리의식 및 직무만족도 간 관계에 관한 연구,” **한국서비스경영학회**, 8(2), 175-197.
- 최현주(2014), “조직사회화가 팀 유효성에 미치는 영향: 조직동일시와 상사(팀장)에 대한 신뢰의 조절효과,” **상업교육연구**, 28(4), 257-288.
- 한인수(2002) “조절회귀분석의 통계적 검정력에 대한 연구,” **노사관계연구**, 13.
- 함상우, 이태식(2015), “윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 동일시, 내면화, 순종의 조절효과,” **기업경영연구**, 22(1), 133-154.
- 허갑수(2006), “윤리경영과 조직시민행동과의 관계에 있어서 신뢰의 역할,” **한국인적자원관리학회**, 13(1), 85-101.
- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, *Newbury Park, London: Sage*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F(1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bandura, A(1977), Social learning theory, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Bandura, A(1986), Social foundations of thought and action, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Barnard(1938), The Functions of the Executive, *Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press*.
- Barnett, T. and Vaicys, C(2000), The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions, *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362.
- Brown, M. E(2007), How to avoid potential pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E. and Mitchell, M. S(2010). Ethical and Unethical leadership:

- Exploring new avenues for future research, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., and Treviño, L. K.(2006), Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A.(2005), Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E.(1997), What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23: 239-290.
- Craig, S. B. and Gustafson, S. B.(1998), Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity, *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Cullen J. B., Victor, B., Stephens, C.(1989), An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate, *Organizational Dynamics*, 50-62.
- Cullen J. B., Victor, B., Broson. J. W.(1993), The Ethical Climate Questionnaire an Assessment of it's Development and Validity, *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. Victor, B.(2003), The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment. A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R.(2003), Task versus relationship conflict: Team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Hoogh, A. H. B. and Den Hartog, D. N.(2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates'optimism: A

- multi-method study, *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., and Globe-Associates(1999), Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B.(2009), Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Gojean, M. W., & Ehrhart, M(2001), An organizational climate regarding ethics: The outcomes of leader values and the practices that reflect them, *The Leadership Quarterly*, 12, 197-218.
- Eisenbeib, S. A. and Giessner, S. R.(2012), The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations, *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7-19.
- Enderle, G(1987), Some perspectives of managerial ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663.
- Gini, A(1998), Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla(Ed.), *Ethics, the heart of leadership*(pp. 27-45), *Westport, CT: Quorum Books*.
- Grojean, M. W., C. J. Resick, M.W. Dickson & D. B. Smith(2004) Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethic, *Journal of Business Ethics*. 55(3), 223-241.
- Hinds, P. J., Mortensen, M(2005), Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, *Organization Science*,

16(3), 290-307.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D.(2005), Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models, *Annual Review of Psychology*, 56: 517-543.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A(1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., and Zivnuska, S(2011), Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics, *Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
- Kalshoven, K. and Boon, C. T(2012), Ethical leadership, employee well-being, and helping, *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60-68.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., and De Hoogh, A. H. B(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Katz, D., & Kahn, R. L(1978), The social psychology of organization, **NY: Wiley.**
- Khuntia, R .and Suar, D(2004), A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers, *Journal of Business Ethics*, 49, 13-26.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B(2004), The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction, *Academy of Management Journal*, 47, 175-192.
- Koh, H. C. and Boo, E. H(2001), The link between organizational ethics and job satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Mael, F. A. Ashforth, B. E(1992), Alumni and Their Alma Mater: A Partial

- Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F. A., L. E. Tetrick(1992), Identifying organizational identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T(2008), Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future, *Journal of Management*, 34(3), 410.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. and Kuenzi, M(2012), Who displays ethical leadership, and why does it matter? an examination of antecedents and consequences of ethical leadership, *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., and Salvador, R(2009), How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- McLean, B. and Elkind, P(2003), The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron, *New York, NY: Portfolio*.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N., and Folger, R(2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Mendonca, M(2001), Preparing for ethical leadership in organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 266-276.
- Motowidlo, S. J(2000), Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, *Human Resource management Review*, 10(1), 115-126.
- O'Reilly, C., & Chatman, J(1986), Organizational commitment & Psychological attachment: The effect of compliance, identification, & internalization

- on pro-social behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 429-499.
- Petrick, J. A. and Quinn, J. F(2001), The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset, *Journal of Business Ethics*, 34, 341-343
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H(1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R(1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Julie Beth Paine, & Bachrach, D. G(2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D(2009), Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Popper, M(2005), Main principles and practices in leader development, *Leadership and Main principle development*, 62-75.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W(1995), Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligation on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Russell, R. F(2000), The role of values in servant leadership, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., and Brown, M. E(2010), Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability, *Business*

- Ethics Quarterly*, 20(2), 215-236.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. and Mitchelson, J. K(2006), A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Schein, E. H(1985), Organizational Culture and Leadership 2nd ed, **San Francisco, CA, Jossey-Bass**.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ,and Neubaum, D. O(2005), The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schwepker, C. H,(2001), Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal of Business Research*, 54. 39-52.
- Sims, R. L. Kroeck, T. L(1994), Ethical Work Climate as a Fact or in the Development of Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-1105
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J(2008), Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P(1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68. 653-663.
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D(2012), "Ethical leadership." *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6.
- Tajfel, H., & Turner, J. C(1979), An integrative theory of intergroup conflict, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Toor, S. R. and Ofori, G(2009), Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture, *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. M.(1998), The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors, *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M.(2000), Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., and Hartman, L.P.(2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, 56, 5-37.
- Vardi, Y(2001), The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work, *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.
- Victor, B. & Cullen, J. B(1987), A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, *Research in Corporate Social Performance Policy*, 9.
- Victor, B. & Cullen. J. B(1988), The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L(2011), Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Walumbwa, F. O. and Schaubroeck, J(2009), Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *Journal of Applied Psychology*, 94(5) 1275-1286.
- Williams, S., Pitre, R.& Zainuba, M(2002), Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.

Zhu, W., May, D. R. and Avolio, B. J(2004), The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1)

Abstract

Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior and performance: The Moderating Effects of Ethical Climate and Organizational Identification.

Dongho KIM

(Supervised by professor Junghoon Kim)

Ethical leadership is quite recent leadership theory. Leader's ethics research have treated existing transformational leadership and authentic leadership. However, transformational leadership emphasize visionary, value and intellectual stimulation. Authentic leadership also do perception leader's authenticity. Ethical leadership theory is based on social learning theory. According to social learning theory, person who are learning others' act and attitude imitate their role models. Leader emphasize communication, moderate his act with moral person and have an influence with follower in ethical leadership. Look into existing research, ethical leadership effect on variance about individual. Consequently, I proceed that ethical leadership effect on organizational citizenship behavior and team performance.

Organizational citizenship behavior is expression of attachment of organization with an act spontaneous and out-role. Because of not happens with rewards or under pressure, it gets an influence on leader. Performance doesn't happen directly by organizational citizenship behavior. Nevertheless, it

must be need to get goals in organization. Nowadays, because of getting smaller team, person usually have to do decision-making. So leader have to communicate and propose the rules to properly make a decision.

Result of this study shows that ethical leader promote follower's act through communication. Moderating roles of organizational identification and ethical climate only effect on between ethical leadership and team performance.

June 2016

Dept. of Business Administration
Graduate School
Jeju National University

< 부록 >

설문지

안녕하십니까?

본설문지는 리더십에 대한 연구를 위해 작성되었습니다. 작성된 설문은 연구를 위해 매우 귀중한 자료로 활용되오니 정성껏 작성 부탁드립니다. 설문지에 기재된 개인정보 및 설문내용은 연구목적만을 위해 사용될 것입니다. 귀하의 솔직한 응답을 부탁드립니다. 감사합니다.

2015년 10월

지도교수 : 제주대학교 경영학과 김정훈

연구자 : 제주대학교 경영학과 석사과정 김동호

sinchunji13@naver.com

010-9487-2000

1. 다음은 윤리적 리더십 측정 문항입니다. 매우 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 응답해 주십시오.

번호	설문문항	응답
1	귀하의 부서장은 직원들의 말에 귀를 기울인다.	①②③④⑤
2	귀하의 부서장은 윤리강령을 위반한 직원은 징계한다.	①②③④⑤
3	귀하의 부서장은 그 자신의 삶도 도덕적이다.	①②③④⑤
4	귀하의 부서장은 항상 직원들의 이익을 최우선으로 생각한다.	①②③④⑤
5	귀하의 부서장은 공정하고 공평한 의사결정을 내린다.	①②③④⑤
6	귀하의 부서장은 신뢰할 만한 사람이다.	①②③④⑤
7	귀하의 부서장은 기업윤리와 가치에 대해 직원들과 논의한다.	①②③④⑤
8	귀하의 부서장은 윤리적 관점에서 어떻게 처신해야 할지에 대해 본보기가 된다.	①②③④⑤
9	귀하의 부서장은 성공을 정의할 때, 결과뿐만 아니라 성공하기 위한 과정도 중요하게 여긴다.	①②③④⑤
10	귀하의 부서장은 의사결정을 할 때, "무엇이 올바른 일인가?"를 물어본다.	①②③④⑤

2. 다음은 조직시민행동 측정 문항입니다. 매우 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 응답해 주십시오.

번호	설문문항	응답
1	귀하는 결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편이다.	①②③④⑤
2	귀하는 업무량이 많은 동료의 일을 기꺼이 도와주는 편이다.	①②③④⑤
3	귀하는 내 업무가 아니라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도움을 주는 편이다.	①②③④⑤
4	귀하는 동료들이 마음 상하지 않도록 언행에 주의하는 편이다.	①②③④⑤
5	귀하는 중요한 일처리를 하기 전에 상관에게 일의 진행과정 등을 보고하는 편이다.	①②③④⑤
6	귀하는 다른 직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의를 기울이는 편이다.	①②③④⑤
7	귀하는 업무시간에 사적인 전화통화는 자제하는 편이다.	①②③④⑤
8	귀하는 주어진 점심시간이나 휴식시간 외에 개인적인 휴식을 자제하는 편이다.	①②③④⑤
9	귀하는 조직의 규정이나 절차 및 규칙을 양심적으로 준수한다.	①②③④⑤
10	귀하는 우리 조직 내의 사소한 문제에 대해서 불평을 자주하는 편이다.	①②③④⑤
11	귀하는 다른 사람에게 우리 조직의 단점에 대해 자주 이야기하는 편이다.	①②③④⑤
12	귀하는 지금 업무를 그만두고 싶다고 자주 주변사람들에게 말하는 편이다.	①②③④⑤
13	귀하는 중요하다고 생각하는 모임에는 자발적으로 참여하는 편이다.	①②③④⑤
14	귀하는 회사가 요구하는 변화에 뒤처지지 않기 위해서 노력하는 편이다.	①②③④⑤
15	나는 우리조직에서 발행하는 정책이나 지침을 잘 읽고 이해하고자 노력한다.	①②③④⑤

3. 다음은 팀 성과 측정 문항입니다. 매우 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 응답해 주십시오.

번호	설문문항	응답
1	우리 팀은 다른 팀보다 효율적으로 일 한다.	①②③④⑤
2	우리 팀은 다른 팀보다 업무수행이 우수하다.	①②③④⑤
3	우리 팀은 다른 팀보다 업무의 질이 우수하다.	①②③④⑤
4	우리 팀은 다른 팀보다 업무성과가 뛰어나다.	①②③④⑤
5	우리 팀은 다른 팀보다 업무의 양이 많아도 잘 처리한다.	①②③④⑤

4. 다음은 윤리적 풍토 측정 문항입니다. 매우 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 응답해 주십시오.

번호	설문문항	응답
1	우리 회사의 상사들은 상식적으로 비윤리적이라고 생각하는 행동들은 하지 않는다.	①②③④⑤
2	우리 회사에서는 비윤리적 행동을 하지 않아도 성공할 수 있다.	①②③④⑤
3	우리 회사에서는 직무를 윤리적으로 수행한 직원에게는 보상을 한다.	①②③④⑤
4	개인적 이익을 위하여 비윤리적인 행동을 하면 즉시 징계한다.	①②③④⑤
5	회사의 이익을 위하여 비윤리적인 행동을 하더라도 즉시 징계한다.	①②③④⑤
6	우리 회사에서는 정당하지 않은 어떠한 기업이익도 거부한다.	①②③④⑤
7	우리회사는 윤리경영이 경쟁력 향상의 지름길이라는 인식에 공감하고 있다.	①②③④⑤

5. 다음은 윤리적 풍토 측정 문항입니다. 매우 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 응답해 주십시오.

번호	설문문항	응답
1	나는 누군가 우리 회사를 비판하면 모욕감을 느낀다.	①②③④⑤
2	나는 우리 회사에 대해 다른 사람들이 어떤 생각을 하는지 관심이 있다.	①②③④⑤
3	우리 회사의 성공은 곧 나의 성공이다.	①②③④⑤
4	나는 누군가 우리 회사를 칭찬하면 나를 칭찬하는 것처럼 느껴진다.	①②③④⑤
5	나는 언론에서 우리 회사를 비판하는 내용이 나오면 기분이 언짢다.	①②③④⑤