



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](#)

석사학위논문

상사의 윤리적 리더십이 부하의  
변화지지 행동에 미치는 영향 :  
번영감의 매개효과와 감성지능의 조절효과

제주대학교 대학원

경영학과

정 승 우

2017년 8월

상사의 윤리적 리더십이 부하의  
변화지지 행동에 미치는 영향 :  
번영감의 매개효과와 감성지능의 조절효과

지도교수 방 호 진

정 승 우

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월

정승우의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 대학원

2017년 6월

The Effects of Supervisor's Ethical Leadership on  
Follower's Behavioral Support For Organizational Change :  
The Mediating Effect of Thriving at Work And the  
Moderating Effect of Emotional Intelligence

Seung-Woo Jung  
(Supervised by Professor Ho-Jin Bang)

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

June. 2017.

This thesis has been examined and approved.

---

Thesis director, Young-Soon Kang, Prof. of Business Administration

---

---

---

June. 2017.

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL  
JEJU NATONAL UNIVERSITY

## Abstract

# The Effects of Supervisor's Ethical Leadership on Follower's Behavioral Support For Organizational Change : The Mediating Effect of Thriving at Work And the Moderating Effect of Emotional Intelligence

Seung-Woo Jung

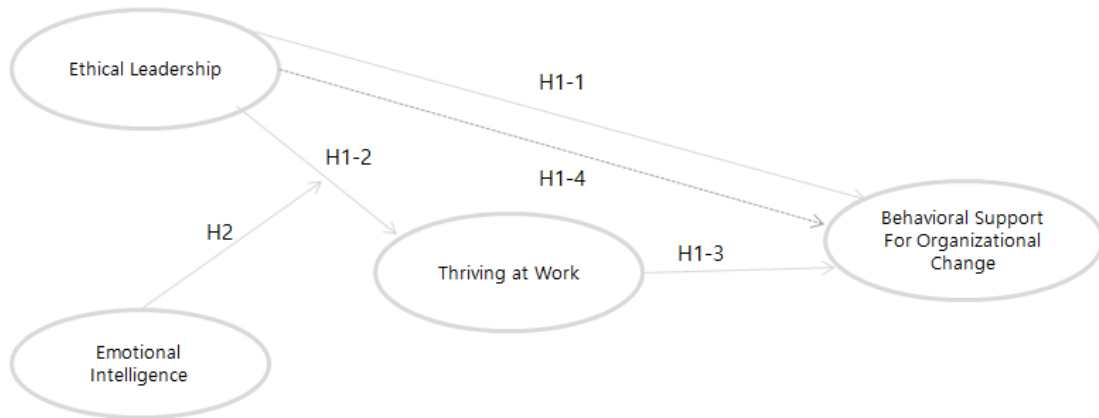
Department of Business Administration

The Graduate School of Jeju National University

This study examined the mediating effect of thriving at work on the influence of ethical leadership on the change support behaviors of the subordinates, and examined the moderating effect of emotional intelligence on these relationships. Ethical leadership predicts that when a supervisor acts as a role model, moral human and moral manager, members will have a positive attitude toward the change they pursue. As a concrete mechanism, thriving, which is a concept of growth and vitality, was considered as a leading factor of change supportive behavior. In the end, superiors' ethical leadership seemed to increase the supportive behavior through the thriving of the subordinates. Also, if the members' emotional intelligence is high, the inspiration of the members who accept the boss' s ethical leadership will be higher.

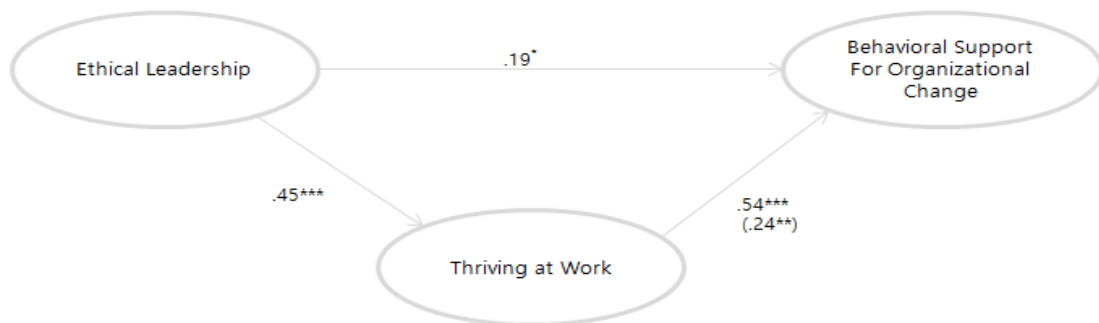
For the empirical analysis, the hypothesis was verified through 215 questionnaires received from the members of the organization over the team unit.

<Research Model>



The results of analysis for hypothesis testing are as follows. First, the superior leadership 's ethical leadership shows that it enhances the thriving of the subordinates. Also, the thriving of the members showed that they increased the supportive behavior of change, and Thriving mediated the influence of the ethical leadership on the supportive behavior of change. The hypothesis that the emotional intelligence of the subordinate will play a moderating role in the influence of the supervisor 's ethical leadership on the thriving of the subordinates was rejected. Therefore, in this study, the influence of the regulated parameters could not be confirmed. The results of empirical analysis showed that superiors' ethical leadership formed a positive attitude toward the change of organizational members and confirmed that this positive attitude eventually led to change supportive behavior. In order to achieve organizational change successfully through organizational ethical leadership, it can be pointed out that it shows that we can lead change supportive action through the process of enhancing the thriving of subordinates.

<Research Results>



## < 목 차 >

I. 서론 .....	1
1. 연구 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구 방법 및 논문 구성 .....	4
1) 연구 방법 .....	4
2) 논문 구성 .....	4
II. 선행연구 및 연구모형 .....	6
1. 윤리적 리더십 .....	6
1) 개념 .....	6
2) 구성요소 .....	8
3) 윤리적 리더십의 선행변수 .....	10
4) 윤리적 리더십의 효과성에 대한 선행연구 .....	12
2. 변화지지행동 .....	15
1) 조직변화상황 연구 .....	15
2) 계획행동이론 .....	18
3) 변화상황에서의 계획행동이론 .....	21
3. 번영감 .....	24
4. 감성지능 .....	28
5. 연구모형 .....	33
6. 연구가설의 설정 .....	33
1) 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감, 변화지지행동 .....	33
2) 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감 관계에서 부하의 감성지능 조절효과 ..	37

<b>III. 연구방법</b> .....	<b>40</b>
1. 조사방법 및 표본구성 .....	40
2. 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	41
1) 윤리적 리더십 .....	42
2) 번영감 .....	43
3) 변화지지행동 .....	44
4) 감성지능 .....	44
3. 분석과정 .....	46
<b>IV. 분석결과</b> .....	<b>47</b>
1. 탐색적 요인분석 .....	47
2. 기술통계 분석 .....	51
3. 확인적 요인분석 .....	52
1) 집중타당성 .....	55
2) 판별타당성 .....	56
4. 연구가설 검증 .....	57
1) 가설 검증 .....	58
2) 조절효과 검증 .....	59
5. 연구결과 요약 .....	61
<b>V. 결론</b> .....	<b>63</b>
1. 연구결과 .....	63
2. 연구의 시사점 .....	65



1) 이론적 시사점 .....	65
2) 실무적 시사점 .....	66
3. 연구의 한계 및 개선방향 .....	67
1) 연구의 한계 .....	67
2) 개선방향 .....	68
참고 문헌 .....	70
<부록> 설문지 .....	82

## <표 목 차>

<표 II-1> 윤리적 리더십 선행연구결과 요약 .....	14
<표 II-2> 변화상황 미시연구 .....	16
<표 II-3> Herscovitch & Meyer(2002)의 변화지지행동 3가지 구성요소 .....	23
<표 II-4> 번영감 선행연구결과 요약 .....	27
<표 II-5> Salovey & Mayer의 감성지능 .....	29
<표 II-6> 감성지능 선행연구결과 요약 .....	31
<표 III-1> 인구통계 특성 .....	41
<표 III-2> 윤리적 리더십 측정 문항 .....	42
<표 III-3> 번영감 측정 문항 .....	43
<표 III-4> 변화지지행동 측정 문항 .....	44
<표 III-5> 감성지능 측정 문항 .....	45
<표 IV-1> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰도 계수 .....	48
<표 IV-2> 기술통계량 및 상관관계 .....	52
<표 IV-3> 적합도 지수 구분 .....	54
<표 IV-4> 확인적 요인분석 결과 .....	55
<표 IV-5> 판별타당성 검증1 .....	56
<표 IV-6> 판별타당성 검증2 .....	57
<표 IV-7> 구조모형 분석 결과 .....	59
<표 IV-8> 조절효과 검증결과 .....	60
<표 IV-9> 가설 검증결과 요약 .....	61

## <그림 목차>

<그림 II-1> 연구자들의 윤리적 리더십 구성요소 .....	10
<그림 II-2> Brown & Trevino의 윤리적 리더십 모델 .....	11
<그림 II-3> 계획행동이론 모형 .....	18
<그림 II-4> 조직에서 번영감 과정 모델 .....	26
<그림 II-5> 연구모형 .....	33
<그림 IV-1> 분석과정 .....	46
<그림 IV-2> 측정모형(measurement model) .....	53
<그림 IV-3> 구조모형(structural model) .....	57
<그림 IV-4> 경로분석 요약 .....	59
<그림 V-1> 변화지지행동 향상 전략 .....	66

# I. 서론

## 1. 연구 필요성 및 목적

조직이 유효성을 얻고자 한다면 조직이 처한 환경에 맞는 조직이 되어야 한다. 모든 생물이 자신의 주변 환경에 적응해, 생명을 유지하며 살아가듯 조직 또한 살아있는 유기체처럼 주변 환경변화에 유기적으로 대응해야 한다는 것은 이미 조직 관련 여러 분야 연구를 통해 증명된 사실이다. 더구나 오늘날, 기업들은 글로벌 경쟁 가속화, 고객 요구의 끊임없는 변화, 급속한 기술 발전으로 특정 지어지는 역동적인 기업 환경에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 기업 간 경쟁은 갈수록 치열해지고 기업이 경쟁우위에 서고자 한다면 환경변화에 얼마나 신속하고 유연하게 대처할 수 있는지에 달려있다고 해도 과언이 아니다 (Balkin, Markaman & Gómez-Mejía, 2000; Lyon & Ferrier, 2002).

이렇듯 오늘날 조직 환경 변화의 불확실성과 불연속성(Galbraith)은 조직의 유연하고 효과적인 대응을 요구하고 있고, 이에 기업들이 무한경쟁 속에서 생존하기 위해 경영혁신이나 사업개편, 구조조정, 리엔지니어링 등의 다양한 방법을 통해 조직변화를 추진하고 있으나 성공하기 힘든 데에는 조직변화를 추진함에 있어 따르는 반작용, 즉 구성원의 저항(Resistance)에 부딪히기 때문이다(Piderit, 2000).

이에 조직은 구성원들의 행동을 예측하고, 조직이 원하는 방향으로 구성원들을 이끌고자 하는 노력(effort)과 필요(needs)를 늘 느껴왔고, 이와 맞물려 인사조직 분야 중 조직의 변화상황연구에서 개인의 심리적 특성, 반응등과 행동의 관계를 연구하는 계획행동이론(Theory of Planned Behavior: TPB)이 등장하게 되었으며, 이론연구와 행동의 선행요인, 메커니즘을 찾는 실증연구가 활발하게 진행되었다. 계획행동이론의 구성요소 중 변화지지행동은 변화몰입의 결과로 변화몰입 한 구성원들의 구체적인 참여행동을 말한다. 변화상황에서 개인에 대한 계획행동이론 연구들이 결국 구성원들의 변화지지 및 참여의 선행요인을 찾고 이를 강화하고자 하는

목적 가지고 있음에도 불구하고, 변화상황에서 구성원들의 행동적 반응에 대한 연구는 많이 부족했다. 변화몰입을 야기 시키는 선행요인들에 대한 것과 저항을 일으키는 요소들 규명, 저항을 줄이는 변수들에 대한 연구들이 더 활발하게 이뤄질 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 변화상황에서 계획행동이론의 구성개념을 활용하여 변화지지행동에 대한 선행변수들과 변화지지행동의 메커니즘 과정을 설명함으로써 본 연구의 종속변수인 변화지지행동에 대한 이론적 검토를 하였으며, Herscovitch and Meyer(2002)가 제안한 변화지지행동 개념과 측정도구를 가지고 본 연구를 검증하는데 사용하였다.

한편, 조직변화에 대한 선행변수 연구들로는 리더십, 커뮤니케이션과 관계, 조직문화, 자기효능감, 관리전략, 기술통합 등이 있는데, 본 연구에서는 구성원의 변화몰입에 가장 밀접한 영향을 끼치는 변수로 상사의 리더십을 제시하고자 한다 (박재춘·이영미, 2014).

리더십은 조직이 생긴 이래 늘 존재해 왔으며 상황에 따라 단순한 형태에서 점점 복잡하고 다양하게 변형, 발전되어 왔다. 최근 현대사회에서 정치적, 경제적 어려움이 닥쳐오고 세계적으로 큰 이슈가 되었던 엔론사태에서 월가점령(occupy the wall street)시위까지 그리고 국내에서는 박근혜게이트로 대변되는 정경계 리더들의 몰락 등 일련의 사건들에서 보여 지는 정·경계 리더들의 부패와 탐욕을 경험한 대중은 화려한 언변과 제스처로 사람들을 쥐락펴락 하는 리더십기술자보다 윤리적이고 내면의 진정성을 가진 지도자를 요구하는 추세이다. 최근 화두로 떠오르고 있는 자본주의 4.0(Kaletsy, 2010)에서는 착한 자본주의로의 회귀를 강조하고 있으며, 플랫폼과 공존의 생태계를 강조하는 자본주의 5.0(이민화 등, 2012)개념역시 리더의 진정성과, 윤리성을 통해 상생과 공존을 지향해야 한다는 점을 설파하고 있다(정예지·이수정·김문주, 2012).

그러나 기존 윤리적 리더십 연구결과들의 한계점 중 첫째, 윤리적 리더십의 효과를 검증하는 데에 있어 중요한 결과변수를 충분히 고려하지 못한 점이다. 둘째, 윤리적 리더십이 중요한 결과변수에 영향을 미치는데 있어서 어떠한 과정을 거치며, 어떠한 조건에서 윤리적 리더십의 영향력이 확대 또는 축소되는지를 살펴보지 못하고 있다는 점이다. 먼저 주요한 결과변수를 고려하지 못하고 있다는 것에 있어서 조직변화에 대한 조직구성원들의 태도 또는 행동에 미치는 영향력을 살펴보지 못하였다는 것이다. 조직

은 기술적 변화와 조직문화, 인적자원관리, 기술구조적변화 프로그램을 도입하고 있다 (Cummings & Worley, 2009). 이러한 변화 노력이 성공하기 위해서는 구성원들의 혁신행동 또는 변화지지 행동이 수반되어야 하며, 윤리적 리더십이 구성원들의 그러한 행동에 어떠한 영향을 미치는 지는 중요한 과제가 될 것이다. 조직의 생존과 성장을 위해 필요한 조직변화의 과정에서 제도와 정책, 시스템 등 구조적인 차원도 중요하지만 조직변화 노력이 성공하기 위해서는 구성원들이 변화의 필요성을 인식하고 변화 프로그램을 지지하는 동시에 실행에 옮겨야 한다(Scott & Bruce, 1994). 결국 조직변화에 대해 구성원들의 저항이 있을 경우에는 조직변화의 성공을 기대하기 어렵기 때문에 구성원들이 조직 변화의 주체가 되어야 한다. 따라서 리더의 윤리성에 기반 하는 윤리적 리더십이 구성원들의 변화지지행동을 이끌어 낼 수 있는지를 확인하는 것은 리더십 연구에서 중요한 주제로 다루어져야 한다. 또한 윤리적 리더십이 어떤 메커니즘을 통해 변화지지행동에 이르는지 그 메커니즘 변수들에 논의 또한 지속적으로 이뤄져야 하겠다. 이에 본 연구에서는 윤리적 리더십과 변화지지행동 간의 관계에서 문헌연구를 통해 연관성이 있다고 판단되는 번영감(Thriving at Work)을 매개변수 설정하여, 구성원의 활력감(vitality)과 성장감(learning)으로 구성된 번영감이 상사의 윤리적 리더십의 구체적인 영향변수가 되어 변화지지행동에 이르게 되는지 살펴보고자 한다.

다음으로 윤리적 리더십이 구성원들의 조직변화에 대한 태도와 행동에 미치는 영향이 어떠한 조건에서 특히 구성원 개인의 심리적 특성, 성격, 개성 등 개인의 특성에 의해 윤리적 리더십의 영향력이 더욱 커지는지 또는 줄어드는지에 대한 연구가 부족하다. 이에 본 연구는 개인의 특성으로 감성지능(Emotional Intelligence)을 제안하여 윤리적 리더십과 번영감의 관계에서 조절효과를 살펴보고자 한다. 감성지능은 자신의 감성과 타인의 감성을 잘 이해하며, 또한 그러한 감성정보들을 활용 가능한 능력이다. 윤리적 리더십을 행하는 윤리적 리더 자체가 구성원들에게 역할 모델로서 작용할 때, 영향력이 발휘되기도 하지만, 리더십의 특성상 의사소통과 같은 상호작용을 통해 그 영향력이 더 커질 수 있기 때문에 구성원의 감성지능이 상사와의 상호작용에서 상사의 윤리적 리더십을 어떻게 받아들여 번영감으로 이어지는지 밝히고자 한다.

종합하면 본 연구는 윤리적 리더십과 변화지지행동 간의 관계에서 문헌연구를 통해 연관성이 있다고 판단되는 번영감(Thriving at Work)을 매개변수로, 부하의 감성지능(Emotional Intelligence)을 조절변수로 제시하여, 윤리적 리더십과 변화지지행

등의 영향관계를 살펴보았다. 개인특성에 초점을 맞추어 개별 변수의 조작적 정의와 측정도구를 설정하여 설문조사를 진행하여, 조직에서 윤리적 리더인 상사가 구성원들의 번영감과 변화지지행동에 영향을 미치는지, 구성원들의 감성지능이 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 번영감이 윤리적 리더십의 결과변수이면서 변화지지행동의 선행변수로 작용하는지, 윤리적 리더십이 변화지지행동에 영향을 미치는 과정에서 번영감이라는 변수가 매개 하는지에 대해 객관적이고 새로운 관점으로 살핌으로서 변화지지행동의 인과관계에 대한 연구하나를 추가하는데 목적이 있다.

## 2. 연구 방법 및 논문 구성

### 1) 연구 방법

본 연구는 상사의 윤리적 리더십(Ethical Leadership)과 부하의 변화지지행동(Commitment to Change)간의 영향관계에서, 부하의 번영감(Thriving at Work)의 매개효과를 다루고 있으며, 윤리적 리더십과 번영감의 영향관계에서 감성지능의 조절효과를 검증하였다. 특히 변화지지행동은 조직변화상황에서 계획행동 이론을 중심으로 변수의 설명을 강화하였다.

문헌연구를 통해 연구모형과 가설을 설정하였으며, 연구모형의 실증분석을 위해서는 기존 연구들을 통해 검증된 각 변수들의 측정문항을 도출하고 이를 설문지로 작성하여, 국내 기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 설문지를 배포하는 설문조사(pencil and paper survey)방법으로 확보된 측정 자료를 통해 통계 분석을 진행하였다.

### 2) 논문 구성

본 연구 논문은 5개의 장으로 구성되어 있으며, 그 구성은 다음과 같다.

제 1 장은 서론으로 본 연구를 진행하게 된 문제제기와 그에 따른 연구목적을 명확히 하고, 전반적인 연구방법과 연구범위를 정리하고 있다.

제 2 장은 본 연구의 이론적 배경이 되는 선행연구에 대한 문헌 고찰을 통해 본 연구에서 다루고 있는 변수와 개념들에 대한 이론적 연구를 진행하였으며, 본 연구가설의 당위성을 설명하기 위해 변수의 이론적 배경을 토대로 가설정립배경을 정리하고 최종 연구모형을 설정하였다.

제 3 장에서는 2장에서 진행된 이론 연구를 토대로 각 변수에 대한 조작적 정의 및 측정 문항 도출, 자료 수집 방식 등의 연구 설계에 관련된 내용을 다루었다.

제 4 장은 연구가설검증을 위한 구체적인 실증 분석결과를 담고 있다.

제 5 장에서는 분석결과에 따른 연구 결과를 통해 도출할 수 있는 이론적, 실무적 시사점과 본 연구의 한계점, 또한 향후 연구의 발전 방향에 대해 논하고 있다.



## II. 선행연구 및 연구모형

### 1. 윤리적 리더십(Ethical Leadership)

#### 1) 개념

서론에서 언급했듯 최근 리더들의 사리사욕과 이기심등은 기업경영을 위태롭게 한다는 인식으로, 최근 리더의 내적자질의 중요성을 부각하는 진정성(authenticity) 리더십과 윤리적 리더십이 각광받고 있는데, 현실적으로 희망적이고, 신뢰감을 주며 높은 도덕성, 이타적이고 윤리적인 의사결정을 하며, 정직성과 역할 모델링을 기반으로 한다는 공통분모를 가지고 있다(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). 단, 윤리적 리더십이 도덕 경영과 타인의식을 강조하는 반면, 진성 리더십은 진정성과 자기의식을 강조한다는 온도 차이를 보이고 있다(Brown & Trevino, 2006).

윤리는 리더에게 요구되는 필수적인 덕목이고, 오랜 관심 사항 가운데 하나이다. 아리스토텔레스의 사상에 기반을 두고 있는 윤리적 리더십의 5가지 원칙은 타인 존중, 봉사, 정의, 정직, 공동체 구축이다(Northouse, 2004). 최근 다양한 조직에서 존경과 신뢰 등을 기반으로 한 관계구축에 대해 논의되기 시작하였고, 조직구성원들의 관계에 대한 질과 능력이 조직의 전략 차원에서 성과나 계획, 계약만큼이나 그 중요성이 부각되고 있다. Daft(2005)가 말하길 현명한 리더들은 조직 내에서 인간의 감정이 기본적인 힘이고, 부하들을 인격적으로 대하고 존경하는 것이 조직성공을 강화한다고 언급하였다.

Brown(2007)은 윤리적 리더십이 스타일이나 스킬이 아니라 리더 개인의 품성(character)을 중요시 하다 보니, 윤리적 리더십이 주로 규범적 측면(normative perspective)에서 제시되며, 윤리적 리더가 갖추어야 할 행동양식을 기준으로 연구모형과 원칙들을 찾는데 치중된 면이 있다고 우려를 나타내었다. 그렇기 때문에 윤리적 리더십이 조직에서 바로 적용될 수 있는 실질적인 연구가 되기 위해선 조직에서 구성원들이 경험하고 느끼는 윤리적 리더십의 개념과 지각과 같은 기술적 연구(descriptive perspective)를 통해 선행요인과 결과요인에 대한

이해가 이루어져야 한다고 하였다. 이러한 관점에서 Treviño, Hartman, & Brown(2000)은 실제 기업의 윤리담당책임자와 임원들을 대상으로 윤리적 리더십의 특성, 행동, 동기 등에 대해 연구를 진행하였다. 그 결과, 이들은 윤리적 리더십이 도덕적 인간(moral person)의 측면과 도덕적 관리자(moral manager)의 측면으로 구분되는 개념이라 보았다. 즉, 윤리적 리더는 정직과 신뢰라는 특성을 가지고 있고, 올바른 일을 하고자 노력하며 이타적이다. 또한, 이들은 공정하고 원칙에 입각한 의사결정을 내리며, 개인적 삶뿐 아니라 직장에서의 생활에서도 윤리적으로 행동하고자 하는 도덕적 인간(moral person)의 모습을 가지고 있다. 뿐만 아니라, 윤리적 리더는 이러한 도덕적 인간의 모습에 더하여 조직구성원의 윤리적 행동을 장려하기 위해 조직구성원에게 윤리나 가치에 대해 지속적으로 의사소통하고, 윤리적 행동의 역할모델로서 행동하며, 조직의 보상시스템을 사용하여 조직구성원의 윤리적 행동을 장려하는 등의 도덕적 관리자(moral manager)로서의 모습도 가지고 있다.

즉, 도덕적 리더는 도덕적 인간의 모습과 도덕적 관리자의 모습을 리더가 모두 가질 때 구성원들로부터 윤리적 리더로 인식될 수 있다고 본 것인데, 구체적으로 리더가 윤리적인 리더인지에 대한 구성원들의 지각(도덕적 인간 측면)과 리더가 관리자로서 윤리적인 행동을 하는지에 대한 구성원들의 지각(도덕적 관리자 측면)에 의해 윤리적 리더로서 조직구성원들에게 지각된다고 본 것이다. 이들은 리더가 도덕적 관리자의 모습은 강한 반면, 도덕적 인간의 모습이 약하면 구성원에게 요구하는 바를 본인 자신이 실천하는데 실패한 사람이기 때문에, 남들에겐 엄격하고 자신에겐 관대한 위선적 리더로 지각 될 수 있는 반면, 도덕적 관리자로서 모습은 약하고 도덕적 인간으로의 모습이 강하게 되면 주변 윤리적 문제에 대해 방관하는 리더이기 때문에 본인만 잘하면 된다는 식의 무책임한 리더로 인식된다고 보았다(Treviño et al., 2000). 이처럼, Treviño et al.(2000)은 도덕적 인간의 모습과 도덕적 관리자의 모습에 균형을 이루는 사람이 윤리적 리더이며, 이 연구에서 제시된 윤리적 리더십 구성개념을 기반으로 Brown, Treviño, & Harrison(2005)은 윤리적 리더십의 개념을 보다 구체적으로 제시하고 있다. 이들에 따르면, “윤리적 리더십이란 리더가 조직구성원들에게 자신의 행동과 구성원들 간의 상호작용을 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고, 쌍방향으로 의사소통하며, 의사결정, 윤리적인 분위기 강화(reinforcement)등을 통해 그러한 행동을 조직구성원들에게 장려하는 리더십”으로 정의 하였다.

## 2) 구성요소

Brown et al.(2005)이 제시한 윤리적 리더십의 개념에서 중요한 요소들을 몇 가지 들여다보면, 첫째, 윤리적 리더가 규범적으로 적절한 행동을 보여준다는 부분이다. 이는 윤리적 리더십의 구성개념에서 도덕적 인간의 측면을 말하는 것으로, 윤리적 리더는 정직, 신뢰, 공정등과 같이 규범적으로 바람직하다고 간주되는 행동을 보여주어야 구성원들로부터 정당하며, 신뢰할만한 역할모델로 구성원들에게 인식될 수 있다는 의미이다. 그러나 Brown and Mitchell(2010)은 규범적으로 적절한 행동의 정의는 산업에 따라, 문화권에 따라 또는 각각의 조직마다 다르게 해석될 소지가 있어 이점을 고려하여야 한다고 하였다.

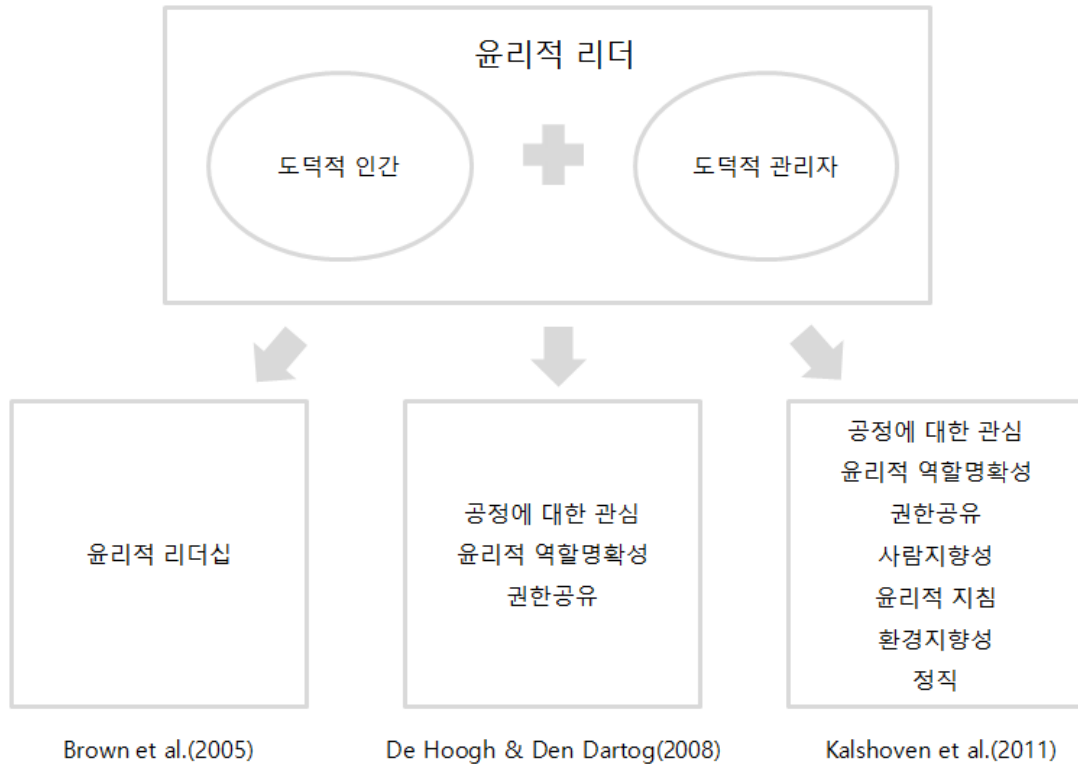
둘째, 윤리적 리더십 개념에서 제시한 도덕적 관리자의 측면이다. 윤리적 리더가 규범적으로 적절한 행동을 보여주고, 쌍방향으로 의사소통하며, 의사결정, 윤리적인 분위기 강화(reinforcement)등을 통해 그러한 행동을 조직구성원들에게 장려하는 것으로, 이는 비단 리더가 구성원들에게 규범적으로 바람직한 행동들에 대해 명확히 얘기하는 것뿐 아니라, 절차상 또는 대인 관계적으로 조직구성원에게 공정한 프로세스를 제공하는 것을 의미한다. 또한, 이는 윤리적 리더가 윤리적 메뉴얼을 설정하고, 설정된 윤리적 메뉴얼을 구성원들이 이행토록하기 위하여 구성원들의 윤리적 행동은 보상하고, 이를 어긴 구성원들은 징계하는 등 자신의 의사결정에 대한 결과를 윤리적 측면에서 고려하는 리더란 의미이다. 이와 같은 도덕적 관리자가 행하는 일련의 행동들은 윤리적 리더가 구성원들의 윤리적 행동을 촉진시키고자 하는 거래적 행동들로 볼 수 있다.

한편, 이러한 Brown et al.(2005)의 연구와 다른 관점으로 윤리적 리더십의 구성요소를 제시한 연구자들도 있다(예: De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011). Brown et al.(2005)이 윤리적 리더십을 단일차원으로 제시한 반면, 이를 다차원의 개념으로 간주한 것이다. 이 연구자들의 이론에서 보면, Brown et al.(2005)이 도덕적 인간과 도덕적 관리자라는 두 요인에 근거하여 윤리적 리더십의 구성요소를 윤리적 리더십 하나가 도덕적 인간·도덕적 관리 두 개념을 모두 포괄하는 단일요소로 제시하고 있는데, 이들이 제시한 두 요인에 속하는 다양한 리더행동 및 특성들이 윤리적 리더십이라는 하나의 개념에 모두 포함되는 것으로 보기에 는 무리가 있다는 것이다. 예를 들면, De

Hoogh & Den Dartog(2008)는 Brown et al.(2005)과 동일하게 윤리적 리더십의 개념을 정의하고 있지만, 구성요소들을 다르게 정의하고 있다. 이들에 따르면, 윤리적 리더십은 도덕과 공정에 대한 관심, 윤리적 역할명확성, 권한공유의 요소로 구성되는 다차원의 개념이다. 구체적으로 보면, 이 연구자들은 윤리적 리더가 신뢰, 공정, 정직 등과 같은 특성을 가지고 있으며 원칙에 기반 한 의사결정을 내리며 과업환경을 공정하게 제공하고자 하는 것은 윤리적 리더십에서 도덕과 공정에 대한 관심(concern for morality and fairness)을 보여주는 것이라 보았다. 또한, 윤리적 리더가 투명하고 쌍방향 의사소통을 지향하며 구성원의 윤리적 행동을 촉진시키고자 구성원들의 책무에 대해 명확하게 하는 측면이 있는데, 이는 윤리적 리더십에서 윤리적 역할명확성(ethical role clarification)이란 요인을 보여주는 것이라 보았다. 마지막으로, 윤리적 리더가 의사결정시 구성원들의 적극적인 참여를 장려하고, 구성원의 아이디어나 관심사를 경청하는 행동들에서 보여주는 것은 윤리적 리더십에서 권한공유(power sharing)측면을 보여주는 것으로 생각하였다.

Kalshoven et al.(2011)도 윤리적 리더십의 개념을 7가지 요인들로 구성된 다차원의 개념으로 간주하였다. 이들은 De Hoogh & Den Dartog(2008)의 기존 연구를 더 확장하여 도덕과 공정에 대한 관심, 윤리적 역할명확성, 권한공유, 윤리적 지침(ethical guidance), 사람지향성(people orientation), 환경지향성(environment orientation), 정직(integrity)의 요인들이 윤리적 리더십의 구성요소라 보았다. 이를 종합하면 <그림 II-1>과 같다.

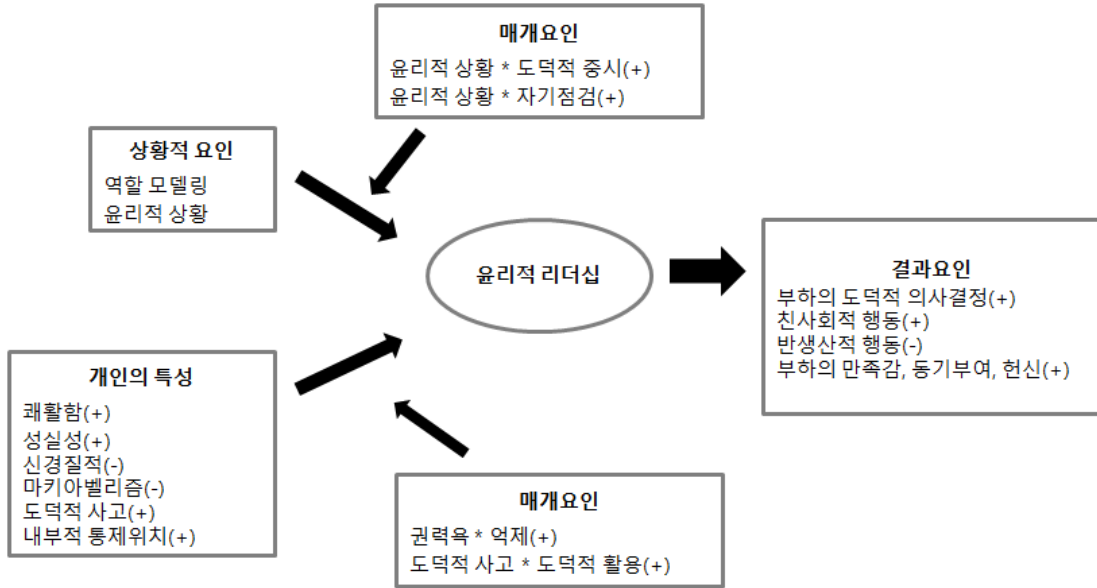
<그림 II-1> 연구자들의 윤리적 리더십 구성요소



### 3) 윤리적 리더십의 선행변수

Brown & Trevino(2006)는 이론연구에서 리더가 가진 개인적 특성과 상황적 특성이 윤리적 리더십의 선행요인이라는 명제를 제시하고 있다. 자세히 살펴보면, 리더가 본래 윤리적 역할모델로서 구성원들에게 인식되고 있었는지의 여부, 윤리성의 중요성에 대해 조직이 갖는 인식이나 분위기, 리더가 직면한 도덕적 이슈의 강도 등의 상황적 요인으로 윤리적 리더십이 유발될 있다는 이론을 제시하였다. 또한, 쾌활함(agreeableness), 성실성(conscientiousness), 신경증(neuroticism)과 같은 성격변수, 마케아벨리즘, 통제위 위치, 도덕적 판단수준, 자기점검(self-monitoring) 등과 같은 개인적 특성들 역시 윤리적 리더십에 영향을 미치는 것으로 보고 <그림 II-2>와 같이 윤리적 리더십 모델을 제시하였다.

<그림 II -2> Brown & Trevino의 윤리적 리더십 모델



출처 : Brown & Trevino(2006)

이러한 선행변인에 대한 실증연구로는 Walumbwa and Schaubroeck(2009)의 연구를 들 수 있다. 여기서는 Brown and Trevino(2006)가 명제로 제시했던 리더의 성격변수들이 윤리적 리더십에 미치는 효과를 살펴보고 있다. 이들은 윤리적 행동이 리더 개인의 내면적 가치관이나 신념이 반영되어 나타나는 행동들로 보기 때문에 리더개개인이 갖는 기질적인 성격변수들이 윤리적 리더십에 영향을 미칠 것이라 보고 있다. 그 결과, 리더의 친화성과 성실성은 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치고, 신경증(neuroticism)은 윤리적 리더십에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Mayer(2012)는 윤리적 리더십의 선행변인으로 리더의 도덕적 정체성(moral identity)을 제시하였다. 이들은 개인의 정체성에서 도덕적 정체성이 중심적인 위치를 차지하게 될 때 개인의 다양한 도덕적 행위를 예측할 수 있다는 점에 착안하여 이를 윤리적 리더십의 선행변인으로 제시하였고, 그 결과 리더의 도덕적 정체성이 윤리적 리더십에 유의미하게 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4) 윤리적 리더십의 효과성에 대한 선행연구

Brown(2005)의 연구에서 윤리적 리더십이 조직구성원에게 미치는 영향은 사회적 학습이론(social learning theory)으로 설명된다고 하였다.

Bandura(1986)의 사회적 학습이론에 따르면, 직접경험이나 간접경험, 타인의 행동과 그 결과에 대한 관찰에 의하여 개인의 학습이 가능하게 된다. 그리고 여기서는 역할모델에 대한 개인의 관심정도와 긍정적 보상이나 인센티브와 같은 강화물에 의해 개인에 대한 역할모델의 영향력이 달라진다고 본다. 일반적으로 리더는 조직에서 조직구성원들에 비해 상대적으로 높은 지위와 파워를 가지고 있기 때문에 구성원들은 리더를 역할모델로 삼아 조직 내에서 기대되는 행동들에 대해 학습하게 된다(Brown et al., 2005). 이러한 상황 속에서 만약 리더가 신뢰나 정직과 같은 규범적으로 적절한 행동 또는 타인이나 공동체를 위한 이타적 행동을 보이게 되면, 조직구성원들은 그러한 리더를 정당하고 신뢰할만한 윤리적 역할모델로서 인식하게 될 것이다. 즉, 구성원에 비해 높은 리더의 파워와 지위로 인하여 리더에 대한 이들의 관심이 높은 상황 속에서 리더가 공정하고 신뢰할 수 있으며, 이타적 동기부여를 가진 존재란 인식은 리더의 역할모델로서의 영향력을 증가시킬 수 있다. 또한, 만약 리더가 조직구성원들이 준수해야 할 윤리적 기준들을 명확하게 의사소통하면 조직구성원들도 조직 내에서 강조되는 윤리적 기준들에 더욱 더 주목하게 될 것이다. 뿐만 아니라, 리더가 윤리적으로 적절한 행동을 보인 구성원은 보상하는 반면, 비윤리적 행동을 보인 구성원은 징계한다면, 조직구성원들은 조직 내에서 강화되는 행동에 대해 한층 더 명확하게 인식할 수 있다. 이처럼 윤리적 기준에 대한 리더의 명확한 의사소통과 윤리적 행동에 대한 리더의 강화활동을 통하여 리더의 역할모델로서의 영향력이 향상될 수 있다.

구체적으로 윤리적 리더십이 구성원들에게 미치는 영향을 살펴보면, 먼저 개인 수준에서는 구성원의 자기효능감과 조직 동일시, 구성원과 상사와의 관계(LMX)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011). 또한, 윤리적 리더십은 구성원의 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치고, 일탈행동(deviant behavior)에는 부(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011). 이외에도 임원으로서의 승진(Rubin, Dierdorff, & Brown, 2010), 조직구성원의 추가적 노력이나 만

족(Toor & Ofori, 2009), 웰빙(Kalshoven & Boon, 2012), 종업원 발언행동(employee voice behavior)과 심리적 주인의식(Avey, Wernsing, & Palanski, 2012), 과업의 중요도(task significance)와 자율성(Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010)등에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단수준에서는 윤리적 리더십이 집단수준의 상사에 대한 만족, 추가적 노력, 문제를 보고할 의향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005). 또한, 윤리적 리더십은 집단수준의 조직시민행동은 증가시키나 집단수준의 일탈 행동(Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009), 관계적 갈등, 비윤리적 행동은 줄여주는 것으로 확인됐다(Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). 이외에도 윤리적 리더십은 조직수준에서 최고 경영자 팀(top management team)의 효과성과 미래에 대한 조직구성원의 낙관(optimism about the future)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(De Hoogh & Den Hartog, 2008). 이를 정리하면 <표 II-1>과 같다. 그러나 윤리적 리더십이 이러한 결과변수들에 영향을 미치는 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 거의 이루어지지 않은 상황이며, 최근 들어 이러한 메커니즘을 밝히고자 하는 시도가 이루어지고 있다(Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).



<표 II -1> 윤리적 리더십 선행연구결과 요약

연구자	수 준	내 용
Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen(2011)	개인	개인수준에서 구성원과 상사와의 관계(LMX), 구성원의 자기효능감과 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미침
Avey, Palanski, & Walumbwa(2011)		윤리적 리더십은 종업원의 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치고, 일탈행동(deviant behavior)에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
Brown, Treviño, & Harrison(2005)	집단	집단수준의 상사에 대한 만족, 추가적 노력, 문제를 보고할 의향에 긍정적인 영향
Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi(2012)		윤리적 리더십은 집단수준의 조직시민행동은 증가시키나 집단수준의 일탈행동, 비윤리적 행동, 관계적 갈등은 줄여주는 것으로 나타남
De Hoogh & Den Hartog(2005)		최고 경영자 팀(top management team)의 효과성과 미래에 대한 조직구성원의 낙관(optimism about the future)에 긍정적인 영향

출처 : 이흥기(2016)

앞서 정리한 윤리적 리더십의 연구들에 따르면 윤리적 리더십은 구성원과 상사와의 관계(LMX), 구성원의 자기효능감과 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미치며 (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen, 2011), 또한, 종업원의 조직시민행동에는 긍정적인 영향, 일탈행동(deviant behavior)에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011). 그리고 Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십 모델 연구를 통해 윤리적 리더십이 구성원의 친사회적 행동(+), 반생산적 행동(-), 만족감(+), 동기부여(+), 헌신(+)등에 영향이 나타나는 것을 밝혀냈다. 이를 종합적으로 보면, 상사가 윤리적 리더로서 구성원에게 영향력을 발휘 하였을 때, 조직의 유효성에 긍정적인 영향이 나타나는 것으로 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 윤리적 리더십의 결과변인으로 연구가 미약하다 할 수 있는 조직변화분야에 접목시키고자 하였다. 조직변화상황에서 구성원의 참여, 호응을 나타내는 변수인 변화지지행동과 윤리적 리더십이 구성원들에게 미치는 긍정적인 영향이 맥락을 같이 한다고 보고 종속변수로 설정하여 윤리적 리더십과의 관계를 살펴보기로 하였다.

## 2. 변화지지 행동(Behavioral Support For Organizational Change)

### 1) 조직변화상황 연구

변화지지행동이라는 개념은 조직에서 개인들의 심리적 특성과 인식에 따른 행동의 변화를 연구하는 조직변화상황 연구에서 시작되었다.

초기 조직변화상황에 대한 연구는 조직변화(Organizational Development), 자원의존-제도화 이론(Resource Dependence - Institutional Theory), 전략적 선택(Strategic Choice), 인구생태학(Population Ecology) 등이 있다. 이 같은 이론 연구들은 조직변화를 시스템 측면에서 보는 거시연구에 치중되어 있었다(Quinn, Kahn, & Mandl, 1994; Cunningham, 2002; Van de Ven & Poole, 1995). 일부 연구자들이 개인에 대한 요소들(person-oriented factors)을 포함한 연구의 중요성을 인식하였으나, 조직변화에 있어 개인을 다루는 연구들의 관점은 주로 최고경영자(CEO) 또는 경영진의 리더십(예: Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Wiersema & Bantel, 1992; Amis, Slack, & Hinings, 2004)에 한정되어 있었다.

그러나 2000년대 들어오면서 연구자들의 관심은 미시적 측면의 중요성 쪽으로 옮겨가기 시작하였고, 조직 내 구성원들과 그들의 변화노력에 대한 영향관계를 개개인의 심리적 반응에 초점을 둔 연구들이 증가하였다(Cunningham, 2006). 변화에 대한 심리적 반응과 주어진 조직 내 상황에서 개인의 행동적 반응은 개인의 특성에 의해 더욱 잘 설명 된다는 Hall, Lindzey, and Campbell(1997)의 연구에서 보여지 듯, 개개인의 심리적 반응은 개인의 행동에 영향을 미치기 때문에 조직변화에서 중요한 연구주제로 볼 수 있다. 따라서 심리적 반응과 변화에 대한 저항 또는 협력 등의 행동적 성향의 관계는 여러 연구자들에 의해 연구되어 왔다(예: Klein & Sorra, 1996; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Jiang, Muhanna, & Klein, 2000). Judge et al.(1999)은 변화에 관한 대응(coping with change)이 개인적 특성과 변화에 대한 긍정적 행동등과 같은 결과물(outcome)의 영향관계가 있음을 주장했고, Wanberg and Banas(2000)은 변화수용성(change acceptance)이 직무만족등과 같은 결과변수에 영향을 미친다고 하였다.

<표 II-2> 변화상황 미시연구

연구자	심리적 반응	개념의 정의
Dunham et al.(1989) Lau & Woodman(1995)	변화에 관한 태도 (Attitude to change)	변화상황을 대한 개인마다의 인식. 주로 부정적 태도가 많음.
Judge et al.(1999) Cunningham(2006)	변화에 관한 대응 (Coping with change)	개인-환경간 거래에서 발생하는 내,외부적 요구를 관리하려는 개인의 인지적, 행동의 노력
Cunningham(2002) Armenakis et al.(1993)	변화에 관한 준비성 (Readiness for change)	변화에 대한 구성원의 믿음, 태도, 의도
Chawla & Kelloway(2004) Oreg(2003) Armenakis et al.(1993) Piderit(2000) Goldstein(1989)	변화에 관한 저항 (Resistance to change)	조직변화목표를 방해하는 태도나 행동에 대한 고착
Wanberg & Banas(2000) Chawla & Kelloway(2004)	변화에 관한 개방성 (Openness to change)	변화에 관한 의지 또는 잠재적 변화결과물에 대한 긍정적 감정
Piderit(2000) Herscovitch & Meyer(2002) Cunningham(2006)	변화몰입 (Commitment to change)	성공적인 변화수행을 위해 구체적인 행동을 하도록 개인을 구속하는 힘

출처 : 양윤희(2007)

변화상황에서 개인수준의 반응에 대한 중요성은 앞에서 언급된 바와 같다. 그러나 기존의 연구들의 한계는 개인반응의 심리적 측면에만 치중되어 결과변인인 행동적 측면에 대한 연구가 상대적으로 부족했다는 점이다. 예를 들어, Jiang et al.(2000)의 연구는 경영진의 입장에서 구성원들의 변화저항에 대한 이유에만 초점을 두었을 뿐, 변화에 대한 대응행동과 같은 심리적인 원인이나, 변화대응행동의 양상에 관한 연구는 하지 못하였고, Kavanagh and Ashkanasy(2006)의 연구에서는 변화대응행동의 양상에 있어 구체적인 관계를 밝히지 못하고 있다. <표 II-2>에서 보듯, 변화상황에 대한 연구들이 심리적 반응에만 중심을 두고, 행동적 반응까지 고려

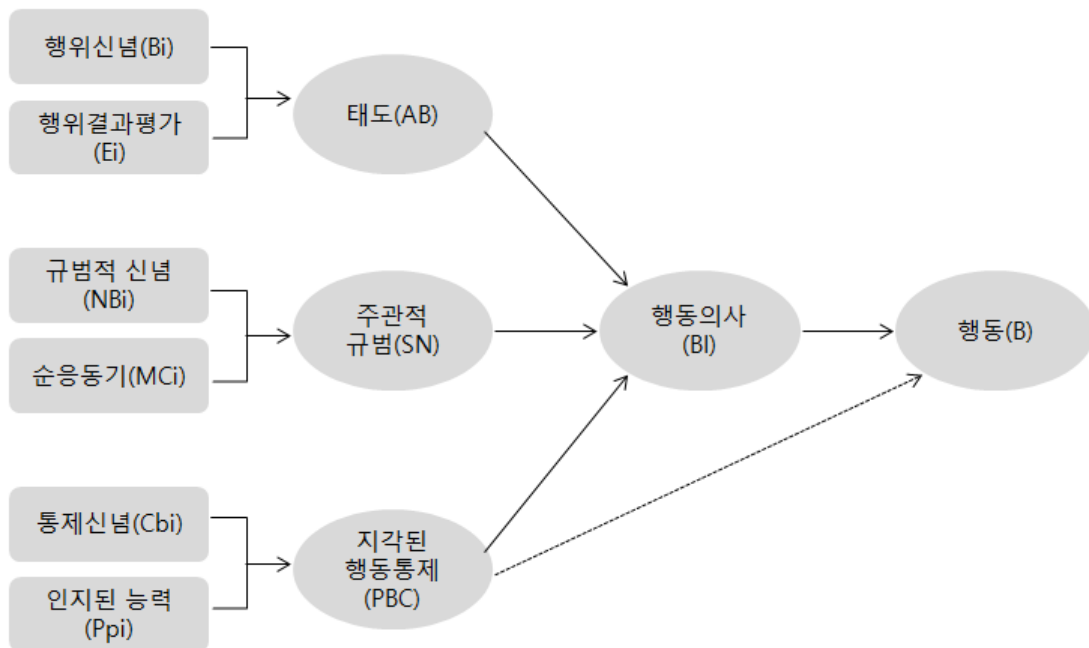
하지는 못했으며, 설사 행동적 측면에 초점을 두었다 하더라도 이직의도, 이직행위, 직무만족 등의 결과(outcome)만을 고려하였고, 구체적인 메커니즘인 변화상황에 관련한 대응행동자체를 주요 연구대상으로 파악하지는 못하였다.

한편, Herscovitch and Meyer(2002)는 변화에 대한 행동양상을 초점 행동(focal behavior)과 자의적 행동(discretionary behavior)으로 구분하여, 변화몰입의 결과로 살펴보았으나, 몰입의 하위요인에 따른 행동적 반응들을 구분하여 논의하였을 뿐 긍정적인 행동적 반응의 구체적 메커니즘이 되는 선행요인에 대한 연구로는 부족하였다. 변화상황에서 심리적 반응에 관한 연구의 중요성은 개인의 심리적 반응이 행동에 미치는 중요한 선행요인이기 때문임을 고려할 때, 개인의 심리적 반응과 행동적 반응이 연계된 다양한 관점의 연구가 요구되고 있다.

## 2) 계획행동이론(TPB)

앞서 심리적 반응과 행동적 반응을 연계한 연구의 필요성을 언급하였는데, 계획행동이론은 이 같은 연구에 가장 근접한 연구로서, 인간행동을 연구하는데 가장 영향력 있고 폭넓게 연구되는 모델 중 하나이다. 계획행동이론(Theory of Planned Behavior: TPB)은 Fishbein and Ajzen(1991)이 제시한 합리적 행위이론(Theory of Reasoned Action: TRA)이 발전된 응용이론이다. 계획행동이론의 기본 이론은 합리적 이론을 따라가는데, 인간의 행동은 행동의도가 매우 중요한 선행요인으로 작용한다고 보는 것이다.(Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975). <그림 II-3>과 같이 계획행동이론모델에서는 행동에 대한 태도·지각된 행동통제·주관적 규범이 의도의 주요 선행요인이며 특히, 지각된 행동통제는 행동의도의 선행요인이면서, 행동에도 직접적인 영향을 미친다고 보았다(Ajzen, 1991; Lam & Hsu, 2004).

<그림 II-3> 계획행동이론 모형



출처 : Ajzen, I(1991) "The Theory of Planned behavior" Organizational Behavior and Human Decision Process

Ajzen(1985, 1991)은 지각된 행동통제란 행동을 수행하는데 필수적인 자원과 기회 등이 존재하는지, 그렇지 않은지에 대한 개인의 지각을 의미한다고 하였으며, 이에 대한 판단기준으로 개개인이 가지고 있는 신념을 제시하였다. 또, 이를 두 가지 구성요소로 구분하였는데, 첫째, 행위를 수행하는데 필요한 자원의 가용성으로, 즉 필요한 시간, 돈, 기타 자원을 말한다. 둘째, 자기효능감으로, 행위를 수행할 때 개인의 능력에 대한 자기 확신을 말한다.

Ajzen(1991)은 계획행동이론 연구에서 지각된 행동통제 변수를 추가함으로써, 행동 의도나, 행동에 대한 예측력을 향상시키고자 하였고, 계획행동이론은 행동이 개인의 통제력 하에 놓여있지 않은 상황에 대해서도 행동 의도나 행동에 대한 설명이 어느 정도 가능하게 하였다. 또한, Ajzen(1991)은 계획행동이론이 적용되기 위해서는 다음의 세 가지 조건이 충족 되어야 한다고 주장하고 있다. 첫째, 의도에 대한 척도와 지각된 행동통제의 척도가 서로 상응해야 한다는 것. 둘째, 의도나 지각된 행동통제가 실제행위가 수행될 때까지 일정하게 나타나야 한다는 것. 셋째, 지각된 행동통제의 명확성이다. 그리고 Ajzen(1991)은 계획행동이론 연구에서 태도와 지각된 행동통제, 주관적 규범에 대한 선행변수로 행동적 신념(Behavioral beliefs), 통제신념(Control beliefs), 규범적 신념(Normative beliefs) 이 세 가지 신념을 제시하였고, 그 개념과 수식은 다음과 같다.

#### ① 태도

TPB 및 TRA에서 행동에 관한 태도(AB)는 행위 수행결과에 따르는 자원에 대한 판단유무를 결정하는 개인의 갖는 신념( $b_i$ )과 행위결과에 관한 평가( $e_i$ )의 곱에 의해 결정된다.

$$AB = \sum b_i e_i$$

행동에 관한 태도는 특정 대상(사람, 사물, 사안)에 있어서 호의적인 반응이든, 비호의적인 반응이든 일관성 있게 반응하고자 학습된 경향을 의미한다. 행위적 신념은 행위에 대한 신념으로 어떤 행위가 특정결과를 가져올 것이라는 개인적 추측에 기반 한 주관적 확률을 의미하고, 특정행위결과에 관한 평가는 행위에 대한 결과가 바람직한 것인가에 대한 평가, 즉 특정행위결과의 중요성 정도를 말한다.  $i$ 는 개인이 지각하는 구체적 신념의 수이다.

## ② 지각된 행동통제

TPB에서 행동통제는 행동을 취하는데 필요한 필수적인 자원과 기회의 유무를 판단하는 개인의 지각을 의미한다. 지각된 행동통제는 통제신념(Control Belief)에 지각된 지원(Perceived Facilitation)을 곱한 값으로 결정되며, 통제신념(cbi)은 자원 및 기회, 기술의 이용가능성에 관련한 개인의 지각을 의미하며, 지각된 지원(pfi)은 특정행위결과를 수행하는데 있어 자원 및 기회, 기술의 중요성에 대한 개인 나름의 평가를 의미한다(Ajzen, 1985; 1991).

$$PBC = \sum (CBi)(PFi)$$

TPB에서 행동의도에 영향을 미치는 요인으로 태도와 주관적 규범이외에 지각된 행동통제감이라는 변인을 포함하였는데, 이 변인은 행동이 자신의 통제 하에 있다고 여기는 정도를 말하며, 자신이 그 행동에 대한 통제력을 가지고 있다고 자각할 때 행동의도와 실제행동수행에 영향을 미친다고 보았다(김명소·한영석, 2001).

한편, Ajzen(1985, 1991)은 지각된 통제의 개념에 대해 개인의 내부적인 측면과 외부적인 측면이 있는데, 이 두 측면의 제약 요인들이 지각된 통제라고 주장하였다. 구체적으로, 내부통제는 자기효능감을 말하고 외부통제는 개인이 처한 상황 등의 환경과 관련되어 있다는 것을 알 수 있다.

## ③ 주관적 규범

주관적 규범은 규범적 신념(Normative Beliefs;nbi)에 순응동기를 곱한 값으로 결정되며, 다음과 같은 수식으로 표현 가능하다.

$$SN = \sum (nbi)(mci)$$

주관적 규범은 개인마다 지각된 준거집단의 의견을 반영하는 것으로 내가 중요하다 여겨지는 사람들의 대부분이 내가 특정행위를 수행해야 한다고 생각하거나, 수행하지 않아도 된다고 생각하는 것에 대한 지각을 의미한다(Ajzen & Fishbein, 1975).

### 3) 변화상황에서의 계획행동이론

앞서 논의와 같이 계획된 행동이론은 개개인의 심리적 반응과 행동의 관계에서 이들에 영향을 미치는 선행요소를 한데 묶는 대표적인 이론이다. 계획행동이론의 각 요소들은 개별적으로 다양한 모습을 보여주며, 여러 연구자들에 의해 다양한 관점에서 연구되어왔다. 또한 변화상황 연구에서 의도와 행동 간의 관계에 대한 연구의 중요성을 고려할 때, 계획행동이론을 적용함으로써 조직의 변화상황에 놓인 개인들의 반응과 행동을 어느 정도 예측할 수 있는 유용한 이론적 기틀을 형성할 것으로 보인다.

지금까지 살펴본 계획행동이론의 주요변수들을 살펴보면, '행동에 대한 태도(change favorableness)', '인지된 규범(perceived organizational support)', '인지된 행동통제', 행동에 대한 의도를 나타내는 '변화몰입' 그리고 행동을 나타내는 '변화지지행동'으로 볼 수 있다.

#### (1) 행동에 대한 태도

변화지지행동에서의 태도는 앞서 설명한 바와 같이 행동의 결과에 대한 개인의 추측에 기인한 것으로 행동에 대한 긍정적 혹은 부정적 태도를 말한다(Ajzen, 1991). 조직변화와 관련한 변화에 대한 태도의 기존 연구의 동향을 살펴보면 변화가 이루어지는 그 과정에 집중하면서 변화결과에 대한 측면은 경시되는 경우가 많았다. 그러나 변화결과 그 자체의 중요성 또한 무시할 수 없음을 여러 연구들이 논하고 있다. 그 예로, 공정성 연구에서는 조직이벤트의 결과나 결과물이 조직구성원의 참여에 영향이 있음을 논의한 바 있으며, 결과물과 관련한 판단은 직무몰입 등과 같은 변수와 관련되어 있다는 연구가 진행되었다(Ambrose, 2002). 또한 이러한 변화결과의 중요성과 관련하여, Fedo et al.(2006)은 변화결과를 예측하고, 변화결과가 자신의 상황에 유리한지(better-off) 혹은 그렇지 않은지에 근거하여 개인이 변화결과에 대해 어떻게 받아들이는지를 연구한 바 있다.

#### (2) 인지된 조직지원

주관적 규범은 행동을 해야 하는지 그 판단에 있어 개인이 자신에게 의미 있다고 지각하는 준거집단에게 받는 사회적 압력(perceived social pressure)을 말한다(Ajzen, 1991). 이러한 주관적 규범의 개념이 조직변화상황에서는 상사·동료 등의 준거집단이 변화상황에서 필요한 행동에 대해 얼마나 관심을 가지고 있는지,



또 그러한 행동을 장려하는지를 나타내는 개념으로 조금 변형되어 나타나는데, 이러한 개념이 인지된 조직지원(Perceived Organizational Support:POS)이다. 구체적으로 인지된 조직지원은 조직이 조직에 대한 자신들의 공헌을 가치 있게 생각하고, 구성원이 변화상황에 필요한 행동을 성공적으로 수행하기를 바라는지를 나타내는 것으로(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), 구성원들은 조직이 얼마나 자신의 행동에 가치를 두고 관심을 가지는지에 따라 조직변화에 몰입하는 정도를 달리 한다고 보는 개념이다.

### (3) 변화몰입(행동에 대한 의도)

계획행동이론에서 변화지지행동이 직접적인 선행요인으로 Fedor et al.(2006)은 변화몰입이 단순히 변화에 대한 우호적 감정을 넘어서서 변화의 성공을 위해 행동하려는 ‘행동적의도’를 나타낸다는 점에서 차별된다 하였다. 또한 일반적으로 몰입의 개념은 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 구분되는데, 행동적 몰입은 “개인을 특정행동에 가두는 것” 혹은 “개인을 일련의 행동에 가두는 접착제”로 정의된다(최진남, 2000). 따라서 행동적 몰입은 개인이 일련의 특정행동에 고착되게 하는 상황을 의미한다. 대조되는 개념으로, 태도적 몰입은 일련의 가치나 목표에 필요한 노력을 기울일 의지와 할 수 있다는 믿음을 뜻한다(최진남, 2000).

### (4) 변화지지 행동(Behavioral Support For Organizational Change)

변화지지행동은 변화몰입의 결과로 변화몰입 한 구성원들의 구체적인 참여행동을 말한다. 변화상황에서 개인에 대한 계획행동이론 연구들이 결국 구성원들의 변화지지 및 참여의 선행요인을 찾고 이를 강화하고자 하는 목적을 가지고 있음에도 불구하고, 변화상황에서 구성원들의 행동적 반응에 대한 연구는 매우 미약하다.

<표 II-3> Herscovitch & Meyer(2002)의 변화지지 행동 3가지 구성요소

요 인	내 용
순응(compliance)	조직변화에 대해 구성원들에게 요구되는 명시적 행동을 받아들이는 것
협력(cooperative)	조직변화에 대해 구성원들에게 요구되는 명시적 행동을 받아들이는 것
전파(champion)	상당한 수준의 개인적 희생을 감수할 뿐 아니라 타인들에게 변화의 가치를 전달하는 보다 적극적인 행동

출처 : Herscovitch & Meyer(2002)

개인의 변화상황에서 변화에 대한 행동을 구체적인 이론으로 정립한 연구는 Herscovitch and Meyer(2002)의 변화지지행동 개념이 대표적이다. 그들은 조직변화몰입의 구성개념을 타당화 하는 연구에서 몰입의 행동적 결과를 논의하였고, 이런 조직변화 몰입에 대한 행동적 결과와 조직변화 몰입과의 관계를 검증하였다. Herscovitch and Meyer(2002)는 <표 II-3>과 같이 순응, 협력, 전파로 정의하였고 요인별로 측정도구들을 설정해 놓았으나, 세 차원을 명확하게 구분하고 있지 않으며, 연속선상에 있는 개념으로 간주하였다. 이 연구에서 개발한 측정도구를 활용한 최근까지의 연구들에서도 세 요인들을 세 차원으로 구분할 것인지, 통합된 개념으로 볼 것인지 의견이 분분한 상황이다. 본 연구에서는 측정도구의 개발자의 논리가 세 요인으로 나뉘었으나, 하나의 개념으로 본다는 논의와, 최근 변화지지행동의 연구동향이 순응, 협력, 전파 세요인중 하나만 측정하거나, 혹은 상대적으로 정도의 차이가 크지 않은 순응, 협력(송순자, 2012)의 측정도구를 사용하는 것 등을 고려하여 세 요인을 각각의 요인으로 보지 않는 것이 합당하다 보이지만, 본 연구의 초기 설문구성에서 이점을 간과하여. 그래도 일단 세 개의 요인으로 나뉜 문항들이 본 연구에서 하나의 요인으로 묶이는지, 각각 나뉘는지 확인하고자, 세요인 모두 측정하였다.

변화지지행동의 선행연구로는 국내에서는 양윤희(2007)가 변화에 대한 몰입과 변화지지 행동의 영향요인에 관한 연구에서 변화호의도 및 인지된 조직지원을 직접적인 선행요인으로 인식하였다. 하지만 이 중 인지된 조직지원인식이 변화몰

입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 하지만 변화몰입이 변화 지지 행동에 중요한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이경호(2010)는 조직신뢰가 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직지원인식을 조절효과로 조직신뢰와 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 그리고 송순자(2013)는 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 진성리더십이 변화지지 행동의 순응과 협조에 유효한 영향을 미치는 것을 밝혔으며 조직신뢰가 이를 매개한다고 하였고, 진재근(2017)은 조직지원인식과 변화지지 행동간 영향관계에서 조직신뢰의 매개효과를 밝힌 연구 등이 진행되었다.

### 3. 번영감(Thriving at Work)

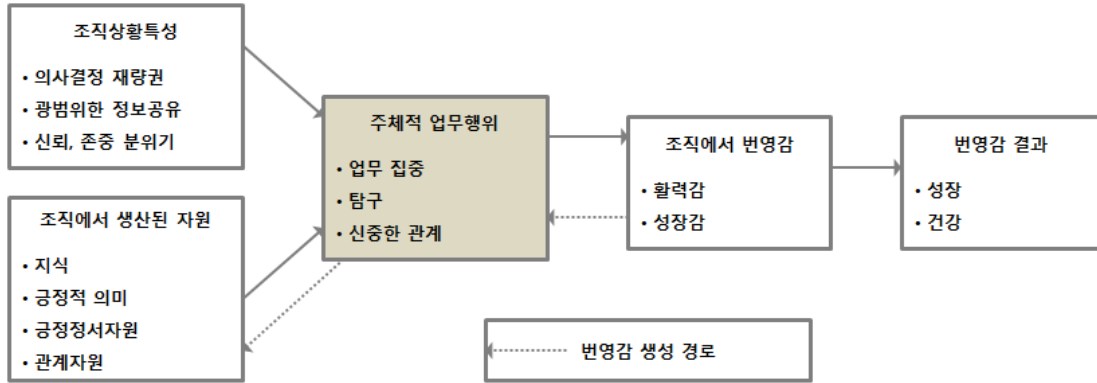
지금까지 본 연구의 독립변수인 윤리적 리더십과 종속변수인 변화지지 행동의 개념과 구성요소, 연구동향 등을 살펴보았다. 상사가 역할모델로서 구성원의 인식에 영향을 미치는 윤리적 리더십과 계획행동이론에서 살펴본 구성원의 지각된 행동 통제, 주관적 규범, 태도 그리고 개개인의 심리적 특성과 신념 등에 의한 결과변수로서 변화지지 행동이라는 개념을 알아보았고, 그 내용들을 토대로 윤리적 리더십이 변화지지 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점이 추론 가능하다. 하지만 윤리적 리더십 자체만으로 구성원의 신념, 지각된 행동 통제, 주관적 규범, 태도 등에 영향을 끼쳐 변화지지 행동을 이끌어 낸다고 하기에는 구체적인 메커니즘이 부족하다. 상사의 윤리적 리더십이 구성원들에게 영향을 미침으로서 산출될 수 있는 구체적인 결과요인이면서 변화지지 행동의 선행요인인 변수에 대한 논의가 필요하다. 본 연구에서는 지금까지 논의된 바를 토대로 윤리적 리더십과 변화지지 행동 간의 관계의 중간 매개역할로 조직에서 구성원이 느끼는 성장감과 활력감을 뜻하는 번영감(Thriving at work)을 제안하여 관계를 살펴보기로 하였다.

번영감에 대한 선행연구는 Spreitzer and Porath(2005)등의 연구자들에 의한 이론 연구와 Paterson등 연구자들의 번영감에 영향을 미치는 선행요인, 매개효과, 번영감의 결과변인에 대한 실증연구가 대표적이다.

번영감에 대한 개념은 Maslow(1943)와 Rogers(1961)의 자아실현모델에서 건강한 사람은 자신의 행동과 느끼는 감정이나 지각하는 것을 이해하거나 노력하는 과정에서 성장한다는 것과 Alderfer(1972)의 ERG이론에서 자신의 지속적인 성장, 발전에 대한 성장욕구(growth needs)와 연관된다. 이를 기반으로 초기 번영감에 대한 이론 근거는 인간의 욕구이론에서부터 출발한다. 즉 자아실현이나 성장에 대한 욕구, 존경욕구 등이 번영감의 활력감과 유사한 개념이므로 번영감에 대한 연구를 주로 성장(growth)에 초점을 두었다.

번영감 연구의 영역을 넓히고 최근까지 가장 널리 사용되는 이론체계를 구성한 Spreitzer et al.(2005)은 번영감을 활력감(vitality)과 성장감(learning)의 2차원의 개념으로 발전시켰다. 즉, 활력감은 격려 받으며(Nix et al., 1999), 일을 하는데 기분 좋은 자극을 받는(Miller & Stiver, 1997) 감각이고, 성장감은 과업을 수행하는데 있어 역량과 자신감을 형성하기 위한 지식, 기술 등을 습득하고 적용하고 있다고 느끼는 것을 의미한다(Carver, 1998). 이 두 차원은 개인이 성장하는데 있어 심리적인 경험으로 생긴 감정을 나타내는 개념 활력과 인지에 관련된 학습을 모두 포함하는 개념이다. 이들이 번영감의 개념을 활력감과 성장감 두 요인으로 구분하는 이유는 첫째, 주관적인 성장은 심리적 경험에 근거한 정서적인 느낌인 활력감과 인식인 성장감을 하나로 묶는 개념이기 때문이며(Spreitzer et al., 2005), 둘째, 번영감이 심리적 느낌인 활력과 성장을 포함하는 학습관점에 기반을 두기 때문이다(Ryan & Deci, 2001). 세 번째는 과업수행에서 활력감이 성장의 진보를 위한 필수적인 요소로 보기 때문이다(Spreitzer et al., 2005). 이 연구결과를 바탕으로 <그림 II-4>에서 두 요인으로 나뉜 번영감이 조직에서 어떻게 하면 업무상황이 개인에게 번영감으로 작용할 수 있는지에 대해 그 과정을 보여주는 ‘사회적으로 배태된 번영감 모델’을 제시하고 있다.

<그림 II-4> 조직에서 번영감 과정 모델



출처 : Spreitzer et al.(2005)

또한, Spreitzer et al.(2005)은 개인이 에너지를 긍정적으로 활용할 수 있는 느낌인 활력감과 지식, 기술을 습득하고 적용할 수 있는 느낌인 성장감이 병합된 심리적 상태를 번영감으로 정의했으며, 따라서 번영감이 있는 구성원은 업무를 수행함에 있어 새로운 지식, 일과 삶의 의미, 도전의식, 다른 사람과의 관계를 강화하는 등 내면으로부터 긍정적 자원을 만들게 된다.

최근에는 긍정적인 자원이 되는 번영감의 연구를 어떻게 더 실질적으로 조직에 적용시킬 것인지에 대한 논의가 이뤄지고 있으며, 국내에서는 조영복과 주규하(2013)가 번영감이 혁신행동을 가능하게 한다는 것을 밝혔는데, 이는 구성원에게 혁신적인 업무수행을 기대한다면 번영감을 갖도록 해야 한다는 것을 의미한다. 또한, Porath et al.(2012)은 번영감이 학습목표지향성, 긍정적정서, 진취적 성격, 핵심자기평가, 직무성과, 직무경력개발, 건강에 정(+ )인 영향을 미치며, 부정적 정서, 감정소진에는 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며, Paterson et al.(2014)도 번영감이 성과와 자기개발에 정(+ )의 영향을 미친다고 하였다.

이러한 번영감은 상사·동료와의 관계, 조직문화 등 조직 내 환경의 영향을 받아 직원의 성장을 촉진시키며, 구성원이 그들 자신의 성장을 위해 어떤 역할을 해야 하는지에 대한 영감을 제공하며, 또한 조직 내 규범을 강화·변화시키는 것에 적극적으로 참여하는 번영감의 과정에서 미래의 개인과 조직의 긍정심리자원을 형성하기 때문에, 조직차원에서 구성원의 번영감이 관리되어야 한다는 것을 시사하고 있다.

조직적 차원에서 번영감을 조성하기 위해선 업무상 의사결정에 있어 재량권을 충분히 보장하고, 투명하게 정보를 제공하며, 신뢰·존중하는 분위기를 조성하는 것과 성과 피드백 제공, 구성원들의 다양성을 인정하는 것이 중요하다(Spreitzer et al., 2005 ; Spreitzer et al., 2012). Spreitzer et al.(2012)은 성과 피드백을 직무 성과나 목표(Goal)와 관련된 정보를 제공하여, 개인적 성과나 상사의 기대에 대한 불확실성을 해소함으로써 자신의 업무상황을 평가할 수 있으며 개선방향을 알려줌으로서 스트레스를 감소시킨다고 하였다.

개인차원에서는 활력감이 줄어들 때 충분한 휴식을 취하고, 의미 있고 자존감을 높일 수 있는 일이 주어지며, 혁신과 도전의 기회를 줌으로써 번영감을 경험할 수 있게 된다고 하였다(Spreitzer et al., 2012 ; Spreitzer & Porath, 2013).

지금까지 연구들을 정리하면 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 번영감 선행연구결과 요약

연구자	연구내용	개념
Carver(1998)	성장으로서의 번영감	환기를 띄게 하는 긍정적인 능력을 가진 성장의 심리적 경험
Spreitzer et al.(2004)	조직에서 번영감을 촉진시키는 것들	긍정적 능력을 함양시키는 성장의 심리적 경험
Spreitzer et al.(2005)	번영감 모델의 이론적 근거 제시 하위개념 : 활력감과 성장감.	개인이 활력감과 성장감을 경험하는 심리적 상태
Abraham & Spreitzer(2009)	신뢰의 연계성, 연계성과 번영감과의 관계 번영감과 혁신업무행동 연계성과 번영감의 매개효과	성장감정과 활력감정의 합동 경험
Porath et al.(2012)	PANAS와의 관계 학습목표 지향성, 성과 번영감과 진취적 성격과의 관계 번영감과 핵심자기평가와의 관계	개개인이 활력과 학습의 감각을 모두 경험하는 정신 상태
조영복, 주규하(2013)	코칭행동과 번영감 번영감과 직무, 혁신행동과의 관계	활력감과 성장감이 병합된 심리적 상태 (Spreitzer et al., 2005)
Paterson et al.(2014)	번영감과 성과, 자기개발과의 관계	활력감과 성장감의 조합

출처 : 박상언, 김학수, 임영재(2016)를 연구자 재정리

#### 4. 감성지능(Emotional Intelligence)

조직에서 상사와 부하 간 소통, 관계 등 여러 가지 상호작용에서 상사의 윤리적 리더십이 부하의 번영감을 이끌어 내는데, 부하의 감성지능이 조절변수로 역할을 할 것이라 보고 본 연구에서 논의해 보고자 감성지능(Emotional Intelligence)을 조절변수로 설정하였는데, 그 설정의 타당성에 대한 감성지능의 이론적 검토는 다음과 같이 이루어 졌다.

감성지능(EI)은 심리학자 Thorndike(1920)가 지능의 한 갈래로 주장한 ‘사회적 지능’의 개념에 뿌리를 둔다(Wong & Law, 2002).

감성지능의 연구모형은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 감성지능을 인지능력과 마찬가지로 감성에 관한 지적능력으로 보는 능력모형(Ability Model)이다(Salovey & Mayer, 1990, 1997; Davies, Stankov, & Roberts, 1998; Mayer, Salovey & Caruso, 2008). 능력모형에서는 감성지능을 감성 자체와는 별개로 “자신과 타인의 감정에 관한 복잡·미묘한 정보를 처리하는 능력과 그러한 정보를 생각과 행동의 지침으로 활용하는 능력”으로 정의 한다(Mayer et al., 2004 ; Mayer et al., 2008). 다른 하나는 자질모형(Traits Model)인데 감성지능을 성격의 일종인 개인의 기질적 특성으로 정의한다(Mayer et al., 2004 ; Mayer et al., 2008).

감성지능이란 용어를 처음 개발한 Salovey and Mayer(1990)가 감성지능을 능력모형으로 구분하고 감성지능의 계층적인 모델을 제시하였다. 그들은 감성지능을 사회적 지능(social intelligence)의 한 부분으로써 본인 자신과 타인의 감정을 표현하고 평가하며, 그것들을 효과적으로 조절하고 삶을 계획하고 행동하는데 활용하는 능력이라 하였다. Goleman(1995)은 Salovey and Mayer(1990) 연구를 기반으로 한 ‘Emotional Intelligence’를 출간하며, The Times에 ‘The EQ Factor’의 제목으로 소개하면서 감성지능을 보편화 시켰고, 사회과학 등 여러 분야에서 본격적으로 연구되기 시작하였다(Cooper & Sawaf, 1997).

또한, Salovey and Mayer(1990)은 감성지능이 사람을 관리하는 능력 즉, 자신과 타인의 감정을 인식하여 생성된 감성정보를 종합하여 생각하고 행동하는데 조절하고 나아가 활용까지 하는 범위의 능력으로 정의하고 있다. 이러한 정의에

따라 구성요소를 자기 자신과 다른 사람들의 감정을 인식하고 효과적으로 표현 하며 조절하는 능력, 그리고 그러한 감정을 활용하는 능력으로 구분하고 이러한 3가지 영역과 그에 따른 10가지 하위요인을 <표 II-5>와 같이 제시하였다.

<표 II-5> Salovey & Mayer의 감성지능

영역	요인
감성의 인식과 표현	자기의 감정에 대해 언어적으로 인식하고 표현
	자기감성의 비언어적인 신호를 정확하게 인식하고 표현
	타인의 모든 감정을 인식하고 표현
	감정이입
감성의 조절	자기의 감성을 조절
	타인의 감성을 조절
감성의 활용	융통성 있는 계획 세우기
	창조적인 사고하기
	주의집중의 전환
	동기화

출처 : Salovey, P. & Mayer, J. D.(1990)

Salovey and Mayer(1990)의 감성지능에 대한 이론정립 이후 감성지능에 대한 관심이 높아지고 발달함으로서 이론이 보완되고 추가되며, 능력모형측면에서 여러 가지 새로운 관점들도 생겨나기 시작하였다.

Goleman(1998)은 감성지능 자체만으로는 직무성과를 충분히 예측하지 못한다고 보고 감성지능과 감성역량(emotional competence)을 구분하여 설명하였다. 감성역량이란 “보다 나은 직무성과를 달성하기 위해 필요한 개인적·사회적인 기술을 의미하며 감성지능에 기반을 둔 것”이라고 정의하였다. Goleman(1998)은 감성지능 개념을 좀 더 대인관계에 초점을 두어 “감성을 적절히 효과적으로 표현하고 조절하여 공통적인 목표를 위해 모인 사람들과 순조롭게 일을 할 수 있는 능력”이라는 새로운 정의를 제시하고, 감성지능을 자기인식, 자기조절, 자기 동기화, 감정이입, 사회적 기술 등 5개의 하위요인으로 구분하였다.



Wong and Law(2002)는 감성지능을 “자기감성을 정확하게 이해하고 표현하며, 다른 사람의 감성을 이해하고, 개인이 가지는 감성정보를 개인의 성과와 건설적 활동에 활용할 수 있으며, 개인의 감성을 주어진 상황에 대해 적합한 행동으로 나타내는 능력”으로 정의하고 감성지능에 대해 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성 활용, 감성조절 등 4개의 하위요인으로 구분하였다. 자기감성이해는 본인 자신의 감성을 명확히 이해하고 표현하는 능력이고, 타인감성이해는 타인의 감성을 이해하고 수용하는 능력, 감성조절은 심리적 고민 상황에서 신속하고 회복하며 휘둘리지 않는 통제능력, 감성활용은 앞의 감성능력을 바탕으로 건설적으로 개인의 성과에 활용하는 능력이다(Wong & Low, 2002).

지금까지 능력모형(Ability Model)측면의 연구들을 정리하면<표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 감성지능 선행연구결과 요약

연구자	요 인	내 용
Goleman (1988)	자기인식(Self-Awareness)	자신의 기분, 감정, 충동과 이것이 타인에 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력
	자기조절(Self-Regulation)	혼란스러운 충동, 기분을 통제하고, 새로운 방향으로 바꿀 수 있는 능력과 행동하기 전에 생각하고 판단을 보류하는 능력
	자기동기화(Self-Motivation)	직위 상승을 위한 업무에의 열정과 정력과 끈기로 목표를 달성하는 능력
	공감(Empathy)	타인의 감정구조를 이해하는 능력과 타인의 감정반응에 따라 그들을 다루는 기술
	사회적 기술(Social Skill)	인간관계와 인적네트워크 관리에 공통의 관심사를 발견하고 조화로운 관계를 구축하는 능력
Caruso, Mayer, & Salovey (2002)	감성의 표현(Identifying emotions)	느낌을 명확히 알고 올바르게 표현하는 능력
	감성의 활용(Using emotions)	중요한 일에 주의를 기울이거나, 의사결정과 문제해결을 위해 자신의 감정을 활용하는 능력
	감성의 이해(Understanding emotions)	감성의 원인 및 여러 감정 간의 차이와 관계를 파악하는 능력
	감성의 관리(Managing emotions)	불쾌한 감성을 느낄 경우에도 억압하거나 회피하지 않고 차분함을 유지할 수 있는 능력
Wong & Law(2002)	자기감성 이해(Self emotional appraisal)	자신의 감성을 정확하게 이해하고 표현할 수 있는 능력
	타인감성 이해(Others emotional)	타인의 감성을 이해하고 수용할 수 있는 능력
	감성활용(Use of emotion)	감성을 건설적 활동과 개인의 성과에 활용할 수 있는 능력
	감성조절(Regulation of emotion)	심리적 고민 상황에서 신속하게 극복할 수 있는 감성을 통제할 수 있는 능력

출처 : Goleman, D.(1988), Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P.(2002), Wong, C. S. & Law, S. L.(2002)

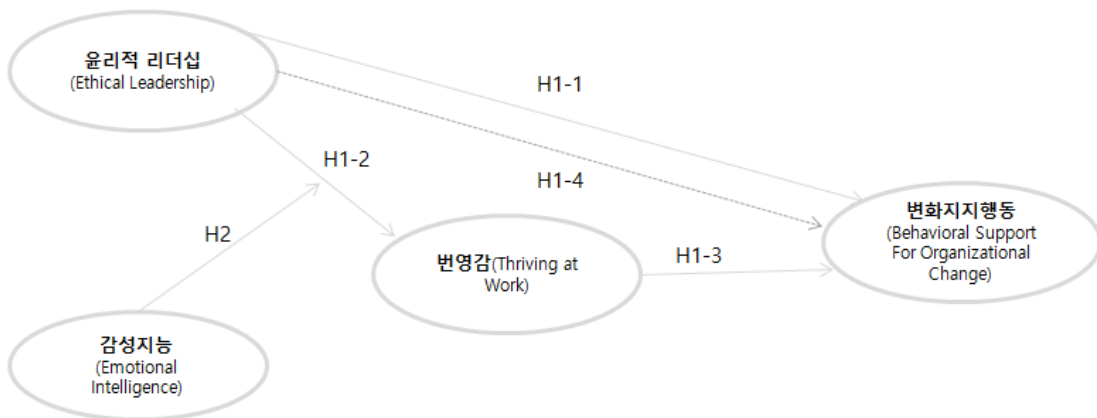
한편, 자질모형에서는 감성지능을 성격(personality)의 일종인 감성적 기질(dispositions)로 개념화했다(Petrides & Furnham, 2000). 본질적으로 감성적 경험은 주관적측면이 강하다고 본 것이다(Brody, 2004; Matthews, Robert, & Zeidner, 2004). 즉, 감성의 주관적 특성으로 행복성향, 충동억제성향, 낙천적 성향, 자기주장성향, 자존성향, 자기동기화 성향, 개방성향, 열정 등 긍정적인 기질을 중심으로 감성지능을 구성했다. 자질모형에서는 주류 심리학의 성격이론과의 연계연구를 강조하고 있지만, 개인의 성격과 기질을 측정할 수 있는 요인들이 너무 다양하기 때문에 체계적이고 타당한 측정모형을 찾지 못하고 있다. 또한, Petrides, Pita, and Kokkinaki(2007)는 감성지능을 단지 성격의 5가지 전형적 특성(The Big Five Personality Dimensions)과는 구분되는 새로운 구성요소로 추가해야한다고 주장하였다.

이 연구들이 감성지능 이론을 설명하는 연구들로 볼 수 있다. 이와 같은 연구를 기반으로 감성지능의 효과성에 대한 연구들이 이루어졌는데, 일터에서 느끼는 감성지능 중 긍정적인 감정(사랑, 열정, 즐거움, 행복감 등)은 신뢰, 이타적 행동, 직무만족, 조직몰입, 직무효율성, 조직성과 등을 높이는데 기여하는 것으로 밝혀졌다(Abraham, 1999; Wong & Law, 2002; 정명숙·김광점, 2006; 황필주, 2007). 또한 감성지능도 동기유발, 조직몰입, 리더십 등에 중요한 원인으로 밝혀졌고(임지선, 2004), 특히 훌륭한 업적과 강한 연관성이 있는 것으로 확인되었다(Cavallo & Brienza, 2002; Downey, Papageorgios, & Stough, 2006; Engstrom, 2005). 감성지능의 특성상 부정적인 감정보다는 긍정적 감정의 생성에 기여하기 때문에 다양한 조직행동에 긍정적인 영향을 가져오는 것으로 보인다. 결과적으로 감성지능은 조직구성원 개인의 근무성적(Abraham, 1999; Cote & Miners, 2006)에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직구성원의 경력개발에는 물론 조직의 성공(Cooper & Sawaf, 1997)에도 중요한 원인임이 밝혀졌다.

## 5. 연구모형

본 연구에서는 문헌조사를 통해 설정한 가설들을 바탕으로 <그림 II-5>과 같이 연구모형을 설정하여 검증해 보고자 한다.

<그림 II-5> 연구모형



## 6. 연구가설의 설정

### 1) 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감, 변화지지행동

지금까지 검토된 이론적 배경을 바탕으로 상사의 윤리적 리더십, 부하의 번영감, 변화지지행동의 관계를 설명하기 위해 연구모형을 설정하였는데, 변수들을 연결하는 핵심적 내용 중 하나가 상사의 인식이 부하의 인식에 영향을 미침으로서 영향 관계를 나타낸다는 것이다. 그래서 본 연구에서 가설을 설정하는데, 지금까지 검토한 개별 변수들의 이론적 배경을 가지고 하되, 특히 적화효과(trickle-down effect)라는 조직행동 연구 이론의 관점을 활용하였다.

조직행동 연구에서 정의하는 적화효과(trickle-down effect)는 주로 리더의 인식이 부하의 인식으로 전달하는 영향력 과정(Ambrose et al., 2013)으로, 초기의 적화효과에 대한 연구는 조직공정성 지각분야(예: Masterson, 2001; Tepper & Taylor,

2003; Ambrose et al., 2013)이다. 이처럼 조직공정성에 대한 초기의 적하효과 연구는 조직후원인식(예: Shanock & Eisenberger, 2006), 리더의 모욕적 행동(예: Aryee et al., 2007; Liu et al., 2012), 윤리적 리더십(예: Simon et al., 2007; Mayer et al., 2009; Ruiz et al., 2011)으로 점점 그 연구범위가 확대되어 왔다(오원경등, 2014).

사회학습이론(social learning theory; Bandura, 1977; 1986)에선 리더가 역할모델링(role modeling)으로서 작용할 때 구성원들의 윤리적 행동에 영향을 미친다고 주장하고 있다(Brown et al., 2005). 즉, 조직의 위계에서 구성원에게 상사의 지위와 권력은 역할모델로 인식할 정도로 충분한 매력을 가진 요인이다(Brown & Trevino, 2014). 또한 구성원은 상사에 대한 역할모델링을 통해, 조직에서 기대하는 행동이나, 보상 및 벌을 받게 되는 행동을 배우게 된다. 따라서 구성원들은 상사가 자신의 역할과 지위를 결정하고, 보상 및 행동에 대한 영향력 때문에, 구성원들은 상사를 주의 깊게 관찰하고 추종하는 주요대상으로 인식하게 된다(Brown et al., 2005). 특히, Brown and Trevino(2014)는 상사의 역할모델이 구성원들이 지각하는 윤리적 리더십에 긍정적 영향을 미치는 것을 실증하였다. 또한 사회학습 이론가들은 사회학습의 결과들을 설명함에 있어서 인지적 과정의 역할을 인정하게 되었다. 예를 들어, Bandura(1986)는 사회학습에 있어서 인지적인요소의 역할이 중요하다고 하였으며, Burton(1984)역시 도덕 규칙을 내면화시키는데 인지적인 중재가 필수적이라고 하였다. 리더윤리의 적하효과에 대한 선행연구에서, Simons et al.(2007)은 중간관리자가 인식하는 차 상위리더의 행동진실성은 구성원이 인식하는 리더의 행동진실성에 적하된다고 하였으며, Mayer et al.(2009), Ruiz et al.(2011)역시 최고경영자의 윤리적 리더십이 중간관리자의 윤리적 리더십에 영향을 준다고 하였다. 국내연구에서 박오수·고동운(2009)이 차상위 장교의 부하 모욕행위(abusive supervision)가 중간 장교의 부하모욕행위에 영향을 미친다고 하였다. 또한 강승완(2014)은 대기업 제조업의 팀장과 직원을 대상으로 한 실증연구에서 리더의 조직윤리기준 인식명확성은 구성원들에게 적하한다고 하였다.

이렇듯 윤리적 리더가 정직이나 신뢰, 공정 등과 같이 규범적으로 적절하다고 간주되는 행동을 보여준다면, 리더는 정당하고 신뢰할만한 역할모델로 인식될 수 있다는 의미에서 역할모델이 될 수 있다. 또한 윤리적 리더가 부하에게 보이는 관심과 배려, 경청의 자세는 리더가 자신을 정서적으로 지원하며, 진심으로 존중받

고 있다고 느끼게 한다. 이때부하는 리더와 깊은 교감을 나누게 되는 등 상호작용을 하게 된다. 따라서 윤리적 리더는 부하의 목적과 조직의 목적을 연결시킴으로써 부하 스스로 강점을 발견하고 이를 개발할 수 있도록 유도하고, 자아와 일치된 목표를 가지고 잠재성을 실현할 수 있는 도움을 주게 된다. 결국 윤리적 리더십은 조직구성원들로 하여금 조직이 추구하는 변화에 동참을 할 수 있도록 하여 변화 지지행동을 높일 수 있을 것이다. 사실 윤리적 리더십은 부하에게 특정행위를 강요하는 것이 아니므로(Avolio, 1999), 부하는 리더의 행위나 가치를 맹목적으로 단순하게 모방하는 것이 아니라 자신의 상황과, 정서, 가치, 정체성, 동기를 이해하고, 이에 따라 자신에게 적합한 방식으로 수정해 나간다. 이러한 과정은 부하에게 자신에 대한 이해와 인지과정을 수반하기 때문에 몰입을 증가시키고(Csikszentmihalyi, 1990), 자기실현을 위한 규제 프로세스를 작동시킨다. 또한 상사로부터 감정전이와 긍정적 행위 모델링은 부하가 조직을 긍정적으로 인식하게 하며, 이에 근거하여 부하 스스로 주변을 재구조화(reframing)하도록 만든다. 이를 통해 열정, 긍정성, 행복, 역경탄력성등과 같은 긍정심리 자원을 형성하게 된다(Avolio & Walumbwa, 2006).

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설설정이 당위성을 갖는다고 보았다.

**가설1-1 : 상사의 윤리적 리더십은 부하의 변화지지행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

**가설1-2 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

번영감을 느끼는 조직구성원은 자신을 개발하고 성장시키려고 하며 일에서 의미를 발견 하려고 노력하는 사람으로 볼 수 있다. 이러한 조직구성원은 주어진 역할을 충실히 완수할 뿐만 아니라 자발적으로 그 이상의 행동을 할 것이므로, 번영감을 가진 구성원은 조직의 변화상황에 대해 자신에게 새로운 개발의 기회로 여겨 도전적인 자세로 받아들이며, 특유의 적극적이고 긍정적인 태도는 변화 지지행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것으로 보인다.

또한 일에서 의미를 찾고자하기 때문에 단순히 업무 결과물에만 신경을 쓰는

것이 아니라 그 과정도 중요하게 여겨 더 나은 결과물을 창출할 수 있다. 번영감이 높은 조직구성원이 가진 특징 자체가 현 상태에 만족하지 않고 적극적으로 새로운 것을 배우고 개발하려는 변화지향적인 특징이 있기 때문에 직무성과, 혁신행동, 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미친다(Spreitzer et al., 2012; Porath et al., 2012, Carmeli & Spreitzer, 2009).

문제를 인지하고 이를 해결하기 위한 창의적인 아이디어를 생각해 내기 위해서는 성장감이 필요하고, 혁신행동과 같은 역할 외 행동을 적극적으로 하기 위해서는 활력감이 요구되며(Carmeli & Spreitzer, 2009), 새로운 기술, 지식, 능력에 대한 성장감은 복잡한 업무에서 더욱 좋은 결과를 이끌어 낼 수 있으며, 활력감은 긍정적 감정상태로 새로운 기술습득과 사회적 자본형성을 가속화시키기 쉬운 특징을 가지고 있어 창의적 문제해결을 증진시키고 창의적 생각과 행동을 촉진시킨다(Kark & Carmeli, 2009; Zelenski et al., 2008).

긍정적 감정은 업무성과, 동기부여, 창의성, 사회적 관계 등을 향상시키는 원동력이 되기도 한다(Sekerka et al., 2012). 활력감은 창의행동에 가장 필요하며 창의 업무에 더욱 몰입하게 한다(Atwater & Carmeli, 2009).

실증연구가 시작단계에 있는 점을 감안하면 번영감이 변화지행동에 직접적으로 영향을 미침을 알 수 없지만, 선행연구들에서 보여지 듯, 번영감이 가진 새로운 기술, 지식, 능력에 대한 성장감이나 창의적 생각과 행동을 촉진시키는 활력감의 특징은 조직이 추구하는 새로운 변화상황을 잘 받아들일 것으로 추론 가능하다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정한다.

**가설1-3 : 부하의 번영감(성장, 활력)은 변화지행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

본 연구에서는 앞서 제시한 윤리적 리더십이 번영감에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설1-2, 그리고 번영감과 그 결과인 변화지행동에 대한 가설1-3의 도출 논거에 기반 하여, 번영감의 매개효과 가능성에 대해서도 가설을 설정하고 이를 확인해 보려 한다.

가설1-1, 1-2에서 보면 윤리적 리더가 보여준 정직이나 신뢰, 공정 등과 같이 규

범적으로 적절하다고 간주되는 행동을 윤리적 리더가 보여줌으로서 리더는 정당하고 신뢰할만한 역할모델로 인식되고, 또한 윤리적 리더가 부하에게 보이는 관심과 배려, 경청의 자세는 리더가 자신을 정서적으로 지원하고 있다고 느끼도록 한다. 이때부하는 리더와 깊은 교감을 나누게 되는 등 상호작용을 하고자 하게 되어 조직의 변화상황에서 상사의 입장과 일치된 행동 즉 변화지지행동을 보여주게 된다. 그 과정에서 윤리적 리더는 부하의 목적과 조직의 목적을 연결시킴으로서 부하 스스로 강점을 발견하고 이를 개발할 수 있도록 유도하고, 자아와 일치된 목표를 가지고 잠재성을 실현할 수 있는 도움을 주게 된다. 따라서 윤리적 리더십은 변화지지행동에 직접적인 효과도 주지만 번영감을 통한 간접효과 또한 기대 할 수 있는 충분한 근거를 보인다. 즉, 윤리적 리더십이 촉진해 주는 활력감과 성장감등 번영감의 느낌은 윤리적 리더십이 변화지지행동에 미칠 긍정적 영향을 매개하는 하나의 심리적 과정이자 메커니즘일 수 있는 것이다.

**가설1-4 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 변화지지행동 간의 관계에서 부하의 번영감(성장, 활력)이 매개 할 것이다.**

2) 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감 관계에서 부하의 감성지능 조절효과  
 기존 윤리적 리더십이 구성원들의 심리적 특성이나 성격, 개성 등 개인적 특성 등을 고려하지 못하였고, 그에 따라 윤리적 리더십의 영향력이 확대 또는 축소되는 지를 살펴보지 못했다는 점을 서론에서 문제제기 하였다. 이에 본 연구에서는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 번영감에 영향을 미치는데, 개인적 특성으로 문헌연구를 검토하여 감성지능을 도출하였고, 이에 감성지능을 조절효과로 제안하여 관계를 살펴보고자 하였다.

앞서 윤리적 리더십이 번영감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 논거를 제시하였다. 그 논거의 설명력은 상사와 부하의 상호작용에 있어서, 윤리적 리더가 부하에게 보이는 관심과 배려, 경청의 자세는 리더가 자신을 정서적으로 지원하며, 진심으로 존중받고 있다고 느끼게 한다는 것이다. 이때부하는 리더와 깊은 교감을 나누게 되는 등 상호작용을 하고자 하게 되며, 윤리적 리더는 부하의 목적과 조직의 목적을 연결시킴으로서 부하 스스로 강점을 발견하고 이를 개발할 수 있도록



유도하고, 자아와 일치된 목표를 가지고 잠재성을 실현할 수 있는 도움을 주게 된다. 또한 평상시 상사가 도덕적 인간의 측면, 즉 정직이나 신뢰, 공정 등과 같이 규범적으로 적절하다고 간주되는 행동을 보이고, 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정 등을 통하여 조직구성원들에게 규범적으로 적절한 행동을 장려한다는 것(Toor & Ofori, 2009)을 보여주는데, 이로 인해 부하가 상사를 역할모델로서 인식함으로써 존경, 호의등과 같은 긍정적 감정을 갖게 된다.

한편, Wong & Law(2002)는 감성지능을 “자기감성을 정확하게 이해하고 표현하며, 다른 사람의 감성을 이해하고, 개인이 가지는 감성정보를 개인의 성과와 건설적 활동에 활용할 수 있으며, 개인의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 행동으로 나타내는 능력”으로 정의하였고, 하위요인별로는 자기감성이해는 본인 자신의 감성을 명확히 이해하고 표현하는 능력이고, 타인감성이해는 타인의 감성을 이해하고 수용하는 능력, 감성조절은 심리적 고민 상황에서 신속하고 회복하며 휘둘리지 않는 통제능력, 감성활용은 앞의 감성능력을 바탕으로 건설적으로 개인의 성과에 활용하는 능력이라고 하였다. 이 같은 감성지능의 정의에서 보여지 듯 조직에서 윤리적 상사와 부하의 의사소통 등 상호작용에서 부하의 자기감성이해와 타인감성이해는 윤리적 리더의 거래적 의도를 받아들이는데, 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 합리적 추론을 할 수 있다. 또한 감성지능의 하위요인 중 감성조절과 감성활용은 변영감이 가진 특징; 자신을 개발하고 성장시키려고 하며 일에서 의미를 발견 하려고 노력하며, 주어진 역할을 충실히 완수할 뿐만 아니라 자발적으로 그 이상의 행동을 하는 등 자기개발에 적극적이고 긍정적인 태도와 일맥상통하는 부분이 보여 진다. 즉 감성지능이 높은 부하는 윤리적 상사와의 상호작용에 있어 상사의 의도를 더 잘 파악하며, 그 의도에 대한 자신의 느낌을 정확히 알며, 그러한 상황의 손익을 이성적으로 판단하여, 조직에서 역할을 수행하는데, 감성적 정보들을 활용할 것이고 결과적으로 변영감으로 이어질 수 있다.

이에 본 연구에서는 적하효과 관점에서 본 상사의 윤리적 리더십의 변영감과 영향관계에서 감성지능이 조절할 것이라는 가설을 세워 검증해보고자 한다.

**가설2-1 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 변영감간 영향관계에 자기감정인식이 정(+)<sup>2</sup>의 조절효과를 보일 것이다.**

**가설2-2 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 변영감간 영향관계에서 타인감정**

인식이 정(+)<sup>1</sup>의 조절효과를 보일 것이다.

가설2-3 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감간 영향관계에서 감정조절이 정(+)<sup>1</sup>의 조절효과를 보일 것이다.

가설2-4 : 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 영향관계에서 감정활용이 정(+)<sup>1</sup>의 조절효과를 보일 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 조사방법 및 표본구성

본 연구는 실증분석을 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 조사기간과 대학원생 신분인 연구자의 제약조건(비용, 인맥 등)을 고려하여 주변 친인척과 지인의 도움을 받아 연구의 성격에 맞는 팀 단위 이상 상하의 위계질서를 가지고 있는 전국의 공기업, 사기업에 종사하는 직원들을 대상으로 하였다. 설문에 참여한 기업으로 전남 농협공판장 행정실(50부), 광주은행 종사자(30부), 삼성화재(법무팀 30부, 재무팀 30부), LG이노텍 임직원(30부), 광주에 위치한 토지감정평가법인(30부), 제주중소기업 종사자(50부) 총 250부를 온라인서베이와 e-mail을 통한 설문지발송, 기업 직접방문 등을 통해 배포하여 250부(회수율 100%)가 수거되었다. 수거된 설문지중 모든 문항에 동일한 척도에 응답한 5부, 응답에 결측이 있는 설문지30부를 제외한 215부(86%)의 설문지를 분석에 활용하였다.

설문에 응답한 유효 표본 집단의 특성을 알아보기 위해 응답자들의 인구통계 분포를 살펴보았다. 그 결과는 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 인구통계 특성

구분	빈도수(명)	구성비율(%)	
성별	남	144	67.0
	여	71	33.0
연령	20대	47	21.9
	30대	104	48.4
	40대	50	23.3
	50대 이상	14	6.5
학력	고졸	14	6.5
	대입	6	2.8
	대졸	172	80.0
	대학원 이상	23	10.7
직급	사원/주임급	98	45.6
	대리급	45	20.9
	과장급	28	13.0
	차장급	27	12.6
	부장급	17	7.9
기업유형	민간기업	147	68.4
	공기업	49	22.8
	공공기관	19	8.8

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 변수는 윤리적 리더십, 감성지능(자기감정인식, 타인감정인식, 감정조절, 감정활용), 번영감(성장, 활력), 변화지지행동(순응, 협력, 전파)으로 구성하였으며 모두 리커트 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 리커트 척도는 전혀 아니다 1점, 아니다 2점, 보통이다 3점, 그렇다 4점, 매우 그렇다 5점으로 구성하였다. 그리고 이론변수들의 영향력을 통제하기 위하여 성별, 연령 등을 통제변수로 설정하였는데 명목척도 등으로 측정하였다.

### 1) 윤리적 리더십

Brown et al.(2005)의 구성개념의 타당성이 입증된 정의를 바탕으로 ‘상사가 구성원으로 하여금 신뢰받는 역할모델로 인식되기 위해 정직이나 신뢰, 공정 등과 같이 규범적으로 적절하다고 간주되는 행동을 보여주는 정도’로 정의하였고 윤리적 리더십의 설문문항을 총 10개로 구성하였다.

<표 III-2> 윤리적 리더십 측정 문항

하위 요인	설문	원문	출처
	나의 상사는 사생활에 있어서도 윤리인 태도로 행동한다	Conducts h/h personal life in an ethical manner.	Brown et al.(2005)
	나의 상사는 일의 성공을 평가할 때 결과뿐만 아니라 진행되는 과정도 중요하게 여긴다.	DeWnes success not just by results but also the way that they are obtained.	
	나의 상사는 부하직원들의 의견을 경청한다	Listens to what employees have to say.	
	나의 상사는 부하직원이 윤리 규범을 어겼을 경우 처벌한다	Disciplines employees who violate ethical standards.	
	나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고도 균형잡힌 의사 결정을 한다.	Makes fair and balanced decisions.	
	나의 상사는 신뢰 할 수 있다.	Can be trusted.	
	나의 상사는 직원들과 직무윤리나 가치에 대해 토의하기도 한다.	Discusses business ethics or values with employees	
	나의 상사는 윤리적인 측면에서 일들을 어떻게 올바르게 진행해야 하는지 모범을 보여준다.	Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics	
	나의 상사는 항상 마음속으로 부하직원들에 대해 관심을 갖고 있다.	Has the best interests of employees in mind	
	나의 상사는 의사결정을 할 때 무엇이 올바른 일인가를 고민한다.	When making decisions, asks “what is the right thing to do?”	

## 2) 번영감

번영감은 ‘업무를 수행하면서 활력감과 성장감이 동시에 병합된 심리상태로서, 자신이 조금씩 성장, 발전하고 있다는 느낌’을 의미한다(Spreitzer et al., 2005). 본 연구에서는 Porath et al.(2012)이 신뢰도와 타당도 검증을 거쳐 개발한 Learning latent factor(성장)5 문항, Vitality latent factor(활력) 측정 문항들 중 성장 역문항 1개, 활력 역문항 1개를 제외한 8문항을 활용하였다.

<표 III-3> 번영감 측정 문항

하위 요인	설문	원문	출처
학습(Learning latent factor)	나는 일하면서 항상 뭔가 배운다.	I find myself learning often.	Porath et al.(2005)
	나는 시간이 지날수록 계속 더 많이 배운다.	I continue to learn more as time goes by.	
	나는 일하면서 나 자신이 지속적으로 향상되고 있음을 발견한다.	I see myself continually improving.	
	나는 일을 통해 한 인간으로서 많이 발전하고 있다.	I am developing a lot as a person.	
활력(Vitality latent factor)	나는 일을 할 때 살아있음과 활력을 느낀다.	I feel alive and vital.	
	나는 활력이 넘치는 정신의 소유자이다.	I have energy and spirit.	
	나는 일을 할 때 정신이 뚜렷해진다.	I feel alert and awake	
	나는 항상 활력이 넘치는 하루를 살고 있다.	I am looking forward to each new day.	

### 3) 변화지지 행동

본 연구에서 변화지지행동은 Hercovitch and Meyer(2002)가 제안한 설문문항을 활용하였다. 변화지지행동은 ‘변화를 위해 요구되는 행동에 순응적으로 응하며, 자신의 희생을 감수하고 협력하며, 이를 전파하는 행동을 수행하는 정도’로 조작적으로 정의된다(최우재·조윤형, 2014). 원 설문문항을 기초로 하여 본 연구에 적합하다고 판단된 6개의 문항(순응 2개, 협력 2개, 전파 2개)으로 측정하였다.

<표 III-4> 변화지지행동 측정 문항

하위 요인	설문	원문	출처
순응 (Compliance)	나는 회사의 변화노력과 관련하여 회사의 지시에 따른다.	I comply with my organization's directives regarding the change.	Hercovitch & Meyer(2002)
	회사의 변화에 따른 역할의 변화를 받아들인다.	I accept role changes.	
협력 (Cooperative)	나는 회사가 추구하는 변화 때문에 내 업무가 일시적으로 혼란해 지거나 불명확해 지는 것을 견딜 수 있다	I am tolerant of temporary disruptions and/or ambiguities in my job.	
	나는 회사가 추구하는 변화와 관련된 최신 정보들을 알려고 노력한다.	I try to keep myself informed about the change.	
전파 (Champion)	나는 외부사람들에게 회사가 추구하는 변화에 대해 긍정적으로 이야기한다.	I speak positively about the change to outsiders.	
	나는 주위 동료들이 회사변화 실천 시 발생할 수 있는 저항을 극복 할 수 있도록 돕는다.	I try to overcome co-workers resistance toward the change.	

### 4) 감성지능

감성지능은 ‘다양한 상황에 있어서 자신과 타인의 감성을 이해하고 감성을 조절, 활용할 수 있는 능력’으로 정의하고(정현우, 2007), Wong and Law(2002)가 개발한 WLEIS를 이용하여 자기감성인식, 타인감성인식, 감성조절, 감성활용 등 총 4개의 하위요인을 중심으로 구성하였다.

<표 III-5> 감성지능 측정 문항

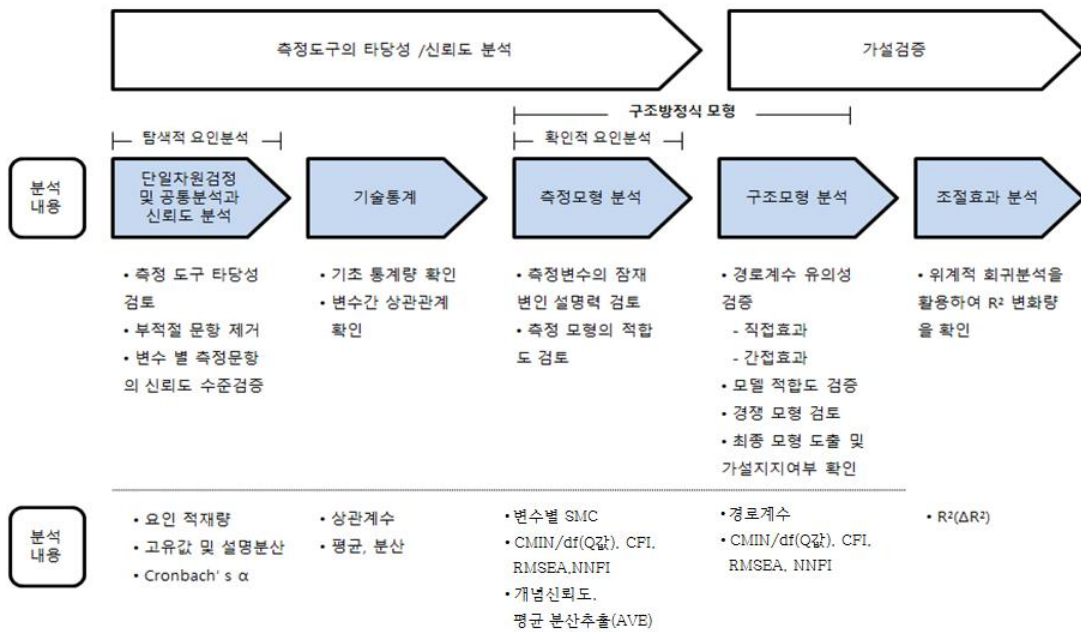
하위 요인	설문	원문	출처
Self emotional appraisal (자기감성이해)	나는 대부분의 경우 왜 내가 이런 감정을 느끼는지 잘 아는 편이다.	I have a good sense of why I have certain feelings most of the time.	Wong & Law(2002)
	나는 내 자신의 감정을 잘 이해하고 있다.	I have good understanding of my own emotions.	
	나는 내가 느끼는 것에 대해 정말로 잘 이해한다.	I really understand what I feel.	
	나는 항상 내가 행복한지 그렇지 않은지 알고 있다.	I always know whether or not I am happy.	
Others emotional (타인감성이해)	나는 항상 내 동료들의 행동을 통해 그들의 감정을 알 수 있다.	I always know my friends' emotions from their behavior.	
	나는 다른 사람들의 감정을 잘 관찰한다.	I am a good observer of others' emotions.	
	나는 다른 사람들의 감정과 느낌에 민감하다.	I am sensitive to the feelings and emotions of others.	
	나는 내 주위 사람들의 감정을 잘 이해한다.	I have good understanding of the emotions of people around me.	
Use of emotion (감성활용)	나는 항상 스스로 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 최선을 다한다.	I always set goals for myself and then try my best to achieve them.	
	나는 항상 내 자신에게 "나는 유능한 사람"이라고 말한다.	I always tell myself I am a competent person.	
	나는 스스로를 동기부여 시키는 사람이다.	I am a self-motivated person.	
	나는 항상 최선을 다하도록 스스로를 격려한다.	I would always encourage myself to try my best.	
Regulation of emotion (감성조절)	나는 화가 났을 때 잘 통제하고 어려움을 이성적으로 해결할 수 있다.	I am able to control my temper and handle difficulties rationally.	
	나는 나의 감정을 잘 통제할 수 있는 능력이 있다.	I am quite capable of controlling my own emotions.	
	나는 매우 화가 났을 때에도 항상 금방 진정이 된다.	I can always calm down quickly when I am very angry.	
	나는 내 자신의 감정을 잘 통제한다.	I have good control of my own emotions.	



### 3. 분석과정

본 연구의 이론 연구모형을 검증하기 위한 전체 분석과정을 측정도구의 타당성·신뢰도 분석과 가설검증 단계로 크게 구분하고, 세부적으로는 아래의 [그림 IV-1]과 같이 5단계의 과정을 거쳐 분석을 진행하였다.

<그림 IV-1> 분석과정



## IV. 분석결과

### 1. 탐색적 요인분석(EFA)

본 연구는 각 변수들의 이론과 타당성이 입증된 선행연구들의 측정문항으로 이루어져 있기 때문에 선행연구의 이론을 바탕으로 본 연구의 이론이 적합한지 검증하는데, 구조방정식을 이용한 확인적 요인분석으로 본 연구 설문결과의 타당도와 신뢰도를 검증하는 것이 바람직하다. 그러나 사회조사의 영역에서 측정 도구에 대한 해석과 주관성의 여지가 존재하고, 맥락상 차이를 고려해야하기 때문에 측정 도구의 적절성을 검토하는 관점에서 탐색적 요인 분석을 실시하기로 하였다(방호진, 2014). 특히 앞서 이론적 배경에서 밝혔듯 순응, 협력, 전과 3개의 하위요인으로 구성된 변화지지행동 측정도구의 경우 선행연구들에서 각각의 하위요인 차원 간 경계성에 논란이 있어왔기 때문에 탐색적 요인분석을 통해 본 연구의 변화지지행동 하위요인 3개의 이론적 검토가 필요하다.

요인분석을 하는데 두 가지를 주의하여 진행하였는데, 첫째, 주성분분석과 공통요인분석의 어떤 방법을 선택할 것인가 이다, Snook and Gorsuch(1989)의 주성분분석과 공통요인분석 비교연구에서 단순히 2개 혹은 3개의 차원으로 단순하게 데이터를 축소하는 주성분 분석보다 변수 간 공통요인을 추출하여 이를 사용해 변수 간의 상관관계를 찾고, 각 변수의 성질을 축소하여 설명하는 공통요인분석 방법이 더 정확한 요인적재량을 산출한다는 결과를 도출하였다. 둘째, 요인회전 방식인데, 상관계수 = 0을 전제하여 요인 간 독립성을 유지하여 회전하는 즉, 상관관계가 없다는 가정의 직각회전방식과 반대로 요인 간 연관관계를 유지하며 회전하는 사각회전 방식의 선택이다. 본 연구에서는 변수 간 상관관계를 고려하는 공통요인분석 중 최대우도법을 사용하였고, 같은 맥락에서 변수 간 상관관계가 전혀 없다고 전제하지 않는 사각회전 방식인 직접 오블리민(Oblimin)방식을 사용하는 것이 변수 간 상관성이 없을 수 없는 사회과학연구에 속하는 본 연구

에 더 적합한 방법이라 판단하여 분석하였다.

<표 IV-1>의 요인 분석표는 윤리적 리더십의 4번 문항, 활력의 4번 문항, 자기감정인식역량 4번 문항, 변화지지행동의 협력 2번 문항, 전파 1,2문항의 요인적재량이 0.4미만으로 제외하고 재분석한 표이다.

<표 IV-1> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰도 계수

측정문항	요인별 적재량								Cronbach' <i>a</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
성장1	.985								
성장2	.728								
성장3	.676								
성장4	.586								.881
윤리8		-.851							
윤리10		-.843							
윤리3		-.818							
윤리6		-.814							
윤리9		-.810							
윤리7		-.789							
윤리5		-.771							
윤리2		-.748							
윤리1		-.667							.946
감성조절2			.874						
감성조절1			.844						
감성조절4			.841						
감성조절3			.660						.893
감성조절2				.874					
자기감정1				.811					
자기감정3				.663					.859
순응2					-.854				
순응1					-.724				

협력1										.810
활력1										.781
활력3										.561
활력2										.475
타인감정2										.754
타인감정3										.719
타인감정4										.637
타인감정1										.547
감성활용3										-.862
감성활용4										-.657
감성활용2										-.547
감성활용1										-.511
고유값	11.824	4.152	2.386	2.179	1.537	1.296	1.204	1.054		-
분산(%)	32.89	12.21	7.01	6.40	4.52	3.81	3.54	3.09		73.5
<b>KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)</b>										.895
<b>Bartlett 구형성 검증 (Bartlett' Test of Sphericity)</b>								<b>Chi-Square</b>	4962.54 8	
								<b>df(p)</b>	561(.000 )	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

<표 IV-1>을 살펴보면, 변화지지행동의 세 하위요인이 다른 차원이 아닌 하나의 요인으로 묶였는데, 이는 선행연구에서 문제제기 된 순응, 협력, 전파 세 차원이 가진 이론의 모호한 경계성이 본 연구를 통해서도 나타났다고 볼 수 있다. 본 연구의 설문에 응한 응답자들도 순응, 협력, 전파 세 요인의 측정문항에서 정도의 차이만을 인식하고 다른 요인으로는 보지 않은 것이다. 그리고 변화지지행동의 가장 강도 높은 행동으로 전파 2문항의 요인적재치가 낮아 제외시켰는데, 문항의 내용을 살펴보면 ‘주위 동료들이 회사변화 실천 시 발생할 수 있는 저항을 극복 할 수 있도록 돕는다.’등 인데, 순응과 협력의 의미상에서는 크게 벗어나진 않지만, 순응과 협력에 비해 적극성의 강도가 강하기 때문에, 구성원이 조직의 변화에 보내는 지지와는 별도로 응답자의 성향에 따라 응답이 달라지기 때문인 것으로 판단되며, 이와 같은 이유로 Hercovitch and Meyer(2002)가 제안한 측정도구를

쓰는 국내의 연구들에서도 변화지지행동의 측정문항을 순응, 협력의 문항만을 쓰거나 전파행동만을 변화지지행동으로 보고 측정에 사용하는 것으로 나타나는데, 본 연구에서는 이 점을 간과하여 무리하게 세 요인 전부를 사용한 것에 대한 결과로 볼 수 있다.

그 외 1차 척도 순화 이후 측정변수들은 선행연구를 토대로 본 연구에서 설정된 개별 변수의 요인별로 적재치가 모두 0.4 이상으로 구분되는 모습을 보이며 추출된 요인들의 총분산 값이 73.5%로(분산 설명도 판단기준 : 고유값이 1 이상인 요인의 분산이 전체 분산에서 차지하는 비율이 최소 수준(>60%) 이상) 충분한 설명력을 나타내고 있어, 측정 도구의 판별타당성이 1차적으로 확보되었다 볼 수 있다.

요인별 설명력의 신뢰성을 나타내는 크론바흐 알파 값 또한 0.7 이상의 값을 보여주며 바람직한 일관성(신뢰도)을 보여준다 할 수 있다(Nunnally(1987)). 그리고 표본 적합도를 간명하게 보여주기 위해 KMO와 Bartlett의 검정 값을 표에 포함시켰는데(판단기준 :  $KMO > .5$ ,  $Bartlett$ 의 유의수준  $p < .05$ ), 기준치에 부합하는 것으로 나타났다.

## 2. 기술통계 분석

본 연구에서는 측정문항의 산술합산을 통한 문항 생성을 거치지 않은 구조방정식 모형을 활용하고 있기에, 전통적인 변수별 평균값과 표준편차의 정보를 직접 활용하지는 않는다. 그러나, 전반적인 측정결과의 적절성을 가장 간명하게 확인할 수 있는 대표적인 통계 값이 평균과 표준편차이고, 상관계수 값을 통해 변수들 간의 향후 관계성 도출 여부에 대한 사전적 점검이 가능하며, 특히 확인적 요인분석에서 변수 간 판별타당성을 확인할 때 기준 값으로 상관계수 값을 활용할 목적으로 본 연구에서 기술통계표를 제시하고 있다.

<표 IV-2>에서보면 먼저 통제변수로 제시된 나이, 학력, 직급과 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 나이는 변영감( $r=-.18, p<0.01$ ), 변화지지행동( $r=-.22, p<0.01$ )에 부(-) 상관관계를 보여주고 있고, 학력은 유의미한 상관관계를 보여주지 못하고 있으며, 직급은 변영감( $r=-.15, p<0.1$ ), 변화지지행동( $r=-.30, p<0.01$ )에 부(-)의 상관관계를 보여주고 있다. 또한 변수들 간의 상관계수는 모든 관계에서 유의한 수준으로 나타났다( $p<0.01$ ). 먼저 윤리적 리더십은 변영감( $r=.38, p<0.01$ ), 감성지능( $r=.38, p<0.01$ ), 변화지지행동( $r=.42, p<0.01$ )과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보여주고 있고, 변영감은 감성지능( $r=.60, p<0.01$ ), 변화지지행동( $r=.49, p<0.01$ )과 정(+)의 상관관계를 보여주며, 감성지능은 변화지지행동( $r=.47, p<0.01$ )과 정(+)의 상관관계를 보여주는 것으로 나타났다. 이에 향후 가설 검증과정에서도 잠재변수들 간의 상관관계가 유의하게 나타날 것으로 추측이 가능하다.

<표 IV-2> 기술통계량 및 상관관계

(N=215, 개인수준)	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)나이	2.15	.85	1						
(2)학력	3.95	.63	.03	1					
(3)직급	2.16	1.33	.53**	.21**	1				
(4)윤리적 리더십	2.46	.77	-.10	.05	-.07	1			
(5)변영감	2.33	.62	-.18**	.01	-.15*	.38**	1		
(6)감성지능	2.41	.48	-.07	.03	-.02	.38**	.60**	1	
(7)변화지지행동	2.33	.61	-.22**	-.08	-.30**	.42**	.49**	.47**	1

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < 0.01$  유의(양측)

### 3. 확인적 요인분석(CFA)

확인적 요인분석과 탐색적 요인분석의 가장 큰 차이점은 탐색적 요인분석에서는 최종구조를 잡기 위해서 회전법을 사용하지만 확인적 요인분석에서는 제시되는 모형이 연구자가 제안하는 최종모형이기 때문에 요인구조를 위한 회전이 불필요하며, 고유 요인간의 공분산을 활용한다는 점이다(방호진, 2013).

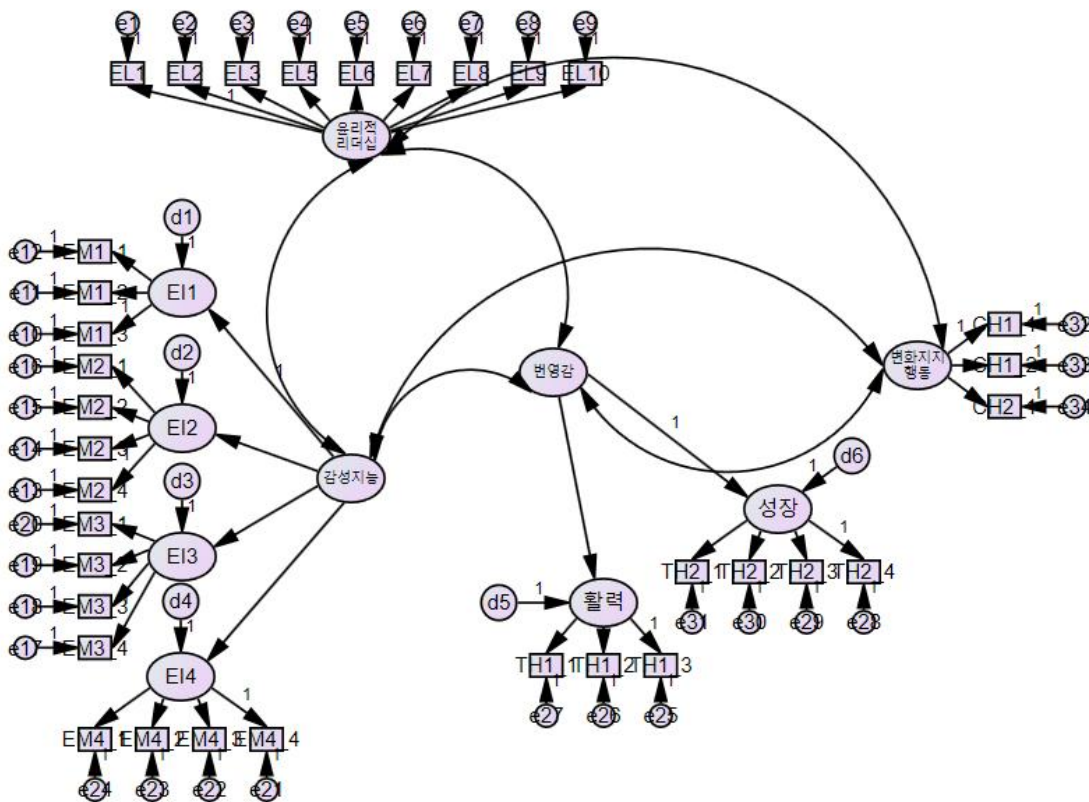
구조방정식 모형은 측정변수(관측변수)를 사용하여 이론변수를 정의하는 부분과 이론변수간의 관계를 나타내는 영역으로 구분되는데, 전자는 측정모형(measurement model) 후자는 구조모형(structural model)이다.

연구모형과 가설을 기반으로 도출된 구조방정식의 측정모형(measurement model)에 대한 검증을 통해 이론적 잠재변인과 측정변수의 설정이 적절한지 여부를 판단하였다.

또한, 본 연구에서는 변수개념과 측정이 모두 개인수준으로 이루어져 있기 때문에 분석수준에 대한 논의는 생략하고 바로 확인적 요인분석을 진행 하였다.

탐색적 요인분석을 통해 1차 문항 순화작업 이후 구조방정식의 이론적 모형을 통해 잠재변인과 측정변수 설정간의 적절성 및 타당성 여부를 보고자 AMOS 20.0의 통계 소프트웨어를 활용하여 구체적인 통계적 분석을 실시하였으며, 측정을 위해 <그림 IV-2>과 같이 모형을 설정하여 검증하였다.

<그림 IV-2> 측정모형(measurement model)





확인적 요인분석을 통한 모델적합도 판단 기준으로 여러 지표를 제시할 수 있으나, 본 연구의 표본의 크기가 작기도 하거니와, 바람직한 모델적합도 지표라면 표본의 크기에 영향을 받지 않으며, 간명해야 한다(Gerbing & Anderson, 1993). 그래서 <표 IV-3>에서 구분한 절대적 적합도 지수, 상대적 적합도 지수들 중 바람직한 적합도 기준 지표에 가장 부합한다고 할 수 있는 NNFI, CFI, RMSEA 지수(김진호, 홍세희, 추병대, 2007)와 CMIN 지수를 본 연구의 적합도 기준으로 삼았으며, 적합도 수치 판단 기준은 카이제곱( $\chi^2$ )과 자유도의 비율이 5:1 이내(Medsker, Williams, & Holahan, 1994), RMSEA는 .08 이하(Browne & Cudeck, 1989), NNFI, CFI는 0.9 이상이면 좋은 모형으로 판단되며, 0.8까지는 허용되는 수준의 적합성으로 평가된다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). <표 IV-4>의 확인적 요인분석 결과의 모델 적합도를 살펴보면  $\chi^2=835.680(df=515)$ , CFI=.932, RMSEA=.054, NNFI=.926로 요구수준을 만족시키는 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 적합도 지수 구분

구분	지수	특징	좋은 모형 기준
절대적 적합도 지수	GFI	간명성 고려 하지 않음 표본 크기에 영향 받음	.9 이상
	AGFI	간명성 고려 표본크기에 영향 받음	.85 이상
	RMSEA	간명성 고려 표본크기에 영향 받지 않음 분포가 알려져 있어 신뢰구간(주로 90%) 설정이 가능한 장점	.06 이하
상대적 적합도 지수	NNFI(TLI)	표본크기에 영향 받지 않음 값이 0~1 사이를 벗어날 수 있음	.95 이상
	NFI	표본크기가 매우 크지 않는 한 오차 포함 가급적 사용 권장하지 않음	.9 이상
	CFI	NFI가 표본크기에 영향받는 단점 보완 모형의 간명성 고려 하지 않음	.95 이상

출처 : 김진호·홍세희·추병대(2007)

### 1) 집중타당성

다음으로 측정문항들과 해당변수와의 상관관계를 설명하는 집중타당성 검증에 필요한 값들을 <표 IV-4>와 같이 정리하였다. 사회과학연구에서 집중타당성을 입증하려면 일반적으로 다음의 요건을 만족시켜야한 한다. 1)비표준화  $\lambda$ 의  $C.R.$ (Critical Ratio) 값 ( $C.R. = \frac{\text{비표준화}\lambda}{S.E.(\text{standard error})}$ )은  $p < .05$  기준에서 1.96 이상, 2)표준화  $\lambda$  값 : .5 이상, 3)평균분산추출(AVE : Average Variance Extracted 값) : .5 이상, 4)개념신뢰도( $C.R.$  값) : .7 이상인데 모든 요건을 만족하는 것으로 나타나 관측변수가 해당 잠재변수를 측정하는 도구로서 무리가 없다고 볼 수 있다.

<표 IV-4> 확인적 요인분석 결과

구분	비표준화 $\lambda$	S.E.	C.R.	표준화 $\lambda$	AVE	개념 신뢰도
EL → EL1	1.000			.735	0.702	0.955
EL → EL2	1.182	.101	11.696***	.785		
EL → EL3	1.174	.096	12.292***	.822		
EL → EL5	1.124	.090	12.424***	.830		
EL → EL6	1.243	.097	12.824***	.854		
EL → EL7	1.210	.103	11.798***	.791		
EL → EL8	1.240	.097	12.826***	.854		
EL → EL9	1.211	.100	12.113***	.791		
EL → EL10	1.247	.098	12.701***	.846		
EI → EI1	1.000			.624		
EI → EI2	.852	.173	4.936***	.521		
EI → EI3	1.529	.231	6.630***	.864		
EI → EI4	1.138	.206	5.534***	.543		
TH → TH1	1.370	.166	8.238***	.869	0.866	0.928
TH → TH2	1.000			.805		
CH → CH1_1	1.000			.837	0.754	0.900
CH → CH1_2	.965	.074	12.988***	.881		
CH → CH2_1	.821	.088	9.345***	.623		
TH1→TH1_3	1.000			.841	0.748	0.899
TH1→TH1_2	.957	.076	12.537***	.775		
TH1→TH1_1	1.014	.073	13.814***	.841		
TH2→TH2_4	1.000			.745	0.769	0.930
TH2→TH2_3	1.232	.101	12.226***	.838		
TH2→TH2_2	1.230	.097	12.705***	.873		
TH2→TH2_1	1.129	.099	11.384***	.783		
EI1→EI1_3	1.000			.728	0.805	0.925
EI1→EI1_2	1.144	.095	11.984***	.893		
EI1→EI1_1	1.047	.089	11.739***	.850		

EI2→EI2_4	1.000			.719	0.630	0.871
EI2→EI2_3	.932	.108	8.614***	.677		
EI2→EI2_2	1.117	.116	9.635***	.808		
EI2→EI2_1	.791	.102	7.743***	.601		
EI3→EI3_4	1.000			.797	0.655	0.883
EI3→EI3_3	1.084	.093	11.664***	.781		
EI3→EI3_2	1.078	.105	10.297***	.699		
EI3→EI3_1	.925	.085	10.911***	.736		
EI4→EI4_4	1.000			.888	0.751	0.923
EI4→EI4_3	.895	.075	12.004***	.701		
EI4→EI4_2	1.034	.059	17.608***	.886		
EI4→EI4_1	.983	.061	16.214***	.843		
모델 적합도	$\chi^2=835.680, df=515(p<.001)$ $\chi^2/df=1.62$ RMSEA=.054, CFI=.932, NNFI=.926					

주1) EL:윤리적 리더십, TH:번영감, TH1:활력, TH2:성장, CH:변화지지행동, EI:감성지능, EI1:자기 감정인식, EI2:타인감정인식, EI3:감성활용, EI4:감성조절

주2) \*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

## 2) 판별타당성

잠재변수 간 판별타당성을 검증하기 위해서는 다음의 요구수준을 만족시켜야 하는데, 1) 평균분산추출(AVE) 값 > 상관계수<sup>2</sup>, 2) (상관계수 ± 2 × 표준오차) ≠ 1 아래 <표 IV-5>에서 보면 변수 간 상관계수의 제곱 값이 AVE값보다 낮은 것을 확인 할 수 있고, <표 IV-6>을 보면 모두 ±값 사이 범위에 1이 포함되지 않으므로 판별타당성을 확보했다고 할 수 있다.

<표 IV-5> 판별타당성 검증1

구분	상관관계				AVE
	상사의 EL	부하의 EM	부하의 TH	부하의 CH	
상사의 EL	1				0.702
부하의 EM	0.146**	1			0.662
부하의 TH	0.147**	0.364**	1		0.866
부하의 CH	0.180**	0.221**	0.391**	1	0.754

\*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

Bootstrap 신뢰도

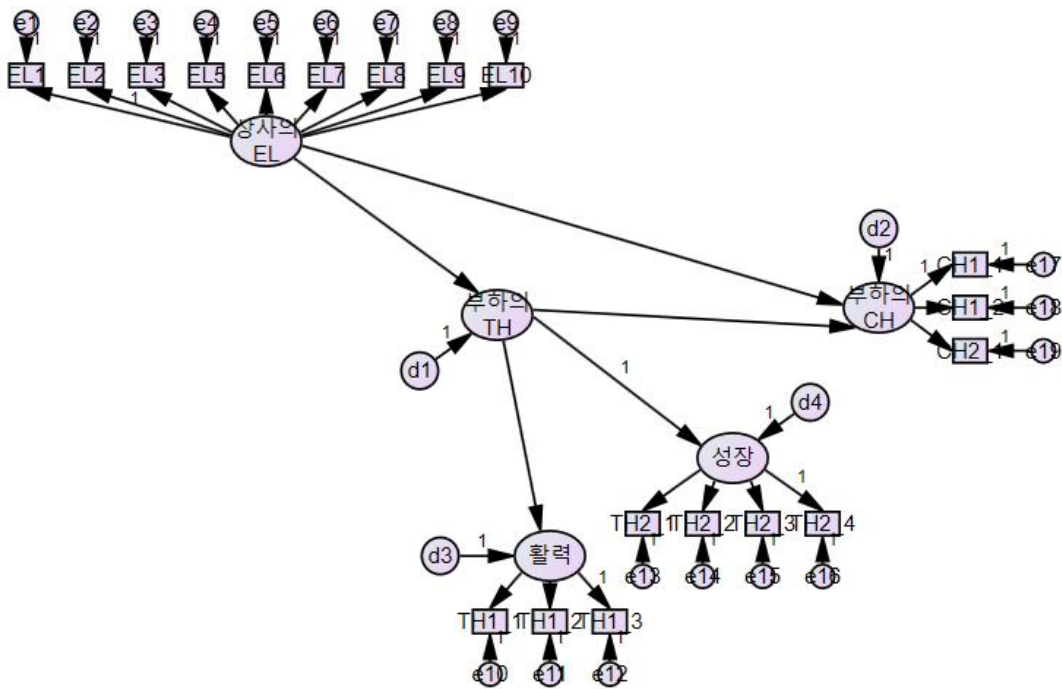
<표 IV-6> 판별타당성 검증2

구분		Estimate	S.E.	-	+
부하의_EM	<--> 부하의_TH	0.863	0.025	.813	.072
부하의_EM	<--> 부하의_CH	0.620	0.025	.570	.066
부하의_EM	<--> 상사의_EL	0.450	0.023	.404	.056
상사의_EL	<--> 부하의_CH	0.438	0.033	.372	.080
부하의_TH	<--> 상사의_EL	0.443	0.027	.389	.066
부하의_TH	<--> 부하의_CH	0.625	0.028	.569	.074

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

#### 4. 연구가설 검증

<그림 IV-3> 구조모형(structural model)



## 1) 가설 검증

연구가설 검증을 위해 <그림 IV-3>과 같이 모형을 설정하였다.

본 연구의 연구가설은 주효과 가설, 매개효과 가설 조절효과 가설로 구분되는데, 주효과 가설과 매개효과는 AMOS를 활용하여 구조모형 분석을 실시하였고, 조절효과는 SPSS를 활용하여 회귀분석을 하였다.

먼저 주효과 가설과 매개효과 가설의 결과는 <표 IV-7>과 같다. 연구가설 검증에 앞서 이론모델 적합도를 보면, 앞서 확인적 요인분석에서 제시한 지표와 기준을 가지고 대입했을 때,  $\chi^2=246.067$ ,  $df=147(p<.001)$ ,  $\chi^2/df=1.67$ , NNFI=.96, CFI=.97, RMSEA = .056으로 적절한 적합성을 보여주고 있으며, 본 연구모형 및 가설의 경로 상 회귀계수들이 모두 유의수준의 범위에 들어가며, 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난다. 첫째 주효과 가설인 윤리적 리더십이 번영감과 변화지지행동에 각각 .19\* .46\*\*\*의 효과가 나타나 가설1-1, 가설1-2가 지지되고 있음을 확인할 수 있다. 선행연구를 통해 본 구조모형에서 번영감의 매개효과 검증에서 윤리적 리더십의 변화지지행동에 대한 간접효과가 .24\*\*의 효과가 나타나는 것으로 확인할 수 있다. 여기서 윤리적 리더십이 변화지지행동에 미치는 영향은 번영감에 의해서 매개되는 동시에 직접적으로 유의미한 영향을 미치므로, 번영감은 부분매개효과가 나타난다는 가설1-4를 지지하고 있고, 부하가 과업을 수행하는데 느끼는 성장감, 활력감을 포함하는 기분인 번영감이 변화지지행동에 .54\*\*의 효과를 보여줘 가설1-3이 지지되고 있으며, 영향력(influence)이라는 리더십의 본질적 특성이 포함된 상사의 윤리적 리더십보다 직접적이고 강한 영향력을 가지는 것으로 해석할 수 있다.

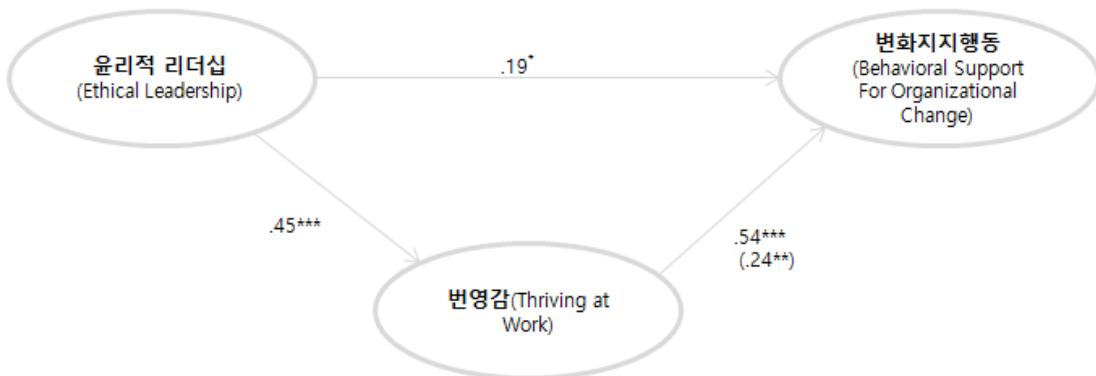
<표 IV-7> 구조모형 분석 결과

경로	경로계수			C.R.	총효과 행렬	
	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차		표준 직접효과	표준 간접효과
윤리적 리더십 → 변영감	.31	.45***	.06	5.03	.45***	
직접 변영감 → 변화지지행동	.72	.54***	.14	5.33	.54***	
윤리적 리더십 → 변화지지행동	.18	.19*	.07	2.50	.19*	
간접 윤리적 리더십 → 변화지지행동						.24**
모형 적합도		$\chi^2=246.067, df=147(p<.001)$ $\chi^2/df=1.67$ NNFI=.96, CFI=.97, RMSEA=.056				

\*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

간접효과 Bootstrap 신뢰도

<그림 IV-4> 경로분석 요약



\*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

간접효과 Bootstrap 신뢰도

## 2) 조절효과 검증

가설4인 윤리적 리더십과 매개변수인 변영감 간의 영향관계에서 감성지능의 조절효과를 규명하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 독립변수와 조절변수를 투입하여 나타난 회귀식의  $R^2$  값과 여기에 (독립변수×조절변수)의 상호작용항을 추가한 모형의  $R^2(\Delta R^2)$ 를 비교하여 통계적으로 유의한지 검증하였다

(이문선·강영순, 2003).

변영감을 종속변수로 하고, 변화지지 행동과 조절변수인 감성지능을 구성하는 차원 4개(자기감성인식, 타인감성인식, 감성통제, 감성활용, 감성조절)를 각각 분석한 결과를 <표 IV-8>과 같이 정리하였다.

결과를 보면 감성지능 4개요인 모두 상호작용항을 추가한 모형에서 유의수준이 (.838, .696, .918, .692)로  $p > 0.05$ 를 넘어서며 이 가설은 합당하지 않다는 것이 확인됐다.

<표 IV-8> 조절효과 검증결과

조절변수	모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	표준 오차	통계량 변화량		가설
						R 제곱 변화량	F 변화량	
자기감성 인식	1	.384	.147	.143	.57680	.147	36.837	기각
	2	.495	.245	.238	.54398	.098	27.480	
	3	.495	.245	.235	.54521	.000	.042	
타인감성 인식	1	.384	.147	.143	.57680	.147	36.837	기각
	2	.457	.209	.201	.55704	.061	16.384	
	3	.457	.209	.198	.55815	.001	.153	
감성활용	1	.384	.147	.143	.57680	.147	36.837	기각
	2	.667	.445	.440	.46629	.298	113.924	
	3	.667	.445	.438	.46739	.000	.011	
감성조절	1	.384	.147	.143	.57680	.147	36.837	기각
	2	.467	.218	.211	.55370	.071	19.147	
	3	.468	.219	.208	.55480	.001	.158	

독립변수: 윤리적 리더십  
종속변수: 성장활력

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

## 5. 연구결과 요약

<표 IV-9> 가설 검증결과 요약

가설		지지여부
가설1	상사의 윤리적 리더십은 부하의 변화지지행동에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설2	상사의 윤리적 리더십은 부하의 번영감에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설3	부하의 번영감은 부하의 변화지지행동에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설4	상사의 윤리적 리더십은 부하의 번영감을 매개로하여 부하의 변화지지행동에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설5	부하의 자기감성인식은 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 관계에서 정(+) <sup>1</sup> 의 조절영향을 미칠 것이다.	기각
가설6	부하의 타인감정인식은 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 관계에서 정(+) <sup>1</sup> 의 조절영향을 미칠 것이다.	기각
가설7	부하의 감정활용은 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 관계에서 정(+) <sup>1</sup> 의 조절영향을 미칠 것이다.	기각
가설8	부하의 감정조절은 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 관계에서 조절영향을 정(+) <sup>1</sup> 의 미칠 것이다.	기각

본 연구의 핵심 연구주제(research question)는 다음과 같다 : 1) “상사의 윤리적 리더십이 부하의 번영감을 매개로하여 변화지지행동을 높이는가?”, 2) “상사의 윤리적 리더십이 부하의 번영감의 영향을 미칠 때 부하의 감성지능에 따라 달리 영향 받는가?”

이러한 연구문제의 해결을 위해 최종 결과요인인 변화지지행동의 문헌연구조사를 통해 선행요인으로 부하의 번영감을 제시하고 번영감의 선행요인으로 상사의 윤리적 리더십을 제안하여, 연구모형의 기본 틀을 제시하고, 상사의 윤리적 리더십과 번영감의 관계에 부하의 감성지능이라는 조절변수를 투입하여 최종 연구모



형을 정의하였다. 연구모형에서는 총 8개의 세부 가설을 포함하고 있으며, 선행 연구에서 확보한 측정문항에 대해 국내 대기업, 중소기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 설문조사 방법으로 측정하였다.

215명의 표본을 가지고 측정도구의 타당성을 분석하는 과정에서 최초의 설문문항에서 부적절한 문항 6개를 제외하였다. 구조모형 검증을 통해서 가설의 지지여부를 확인하였는데, 전체 8개 가설 중 조절효과 가설 3개를 제외한 5개 가설이 지지되었으며, 지지된 가설 중 1번가설이  $p < .01$  수준이 아닌  $p < .05$  수준에서 유의한 것으로 판명 났으며, 구조모형의 전반적인 모형적합도(model fit) 또한 적합한 수준으로 확인되었다.

$p < .05$  수준에서 유의한 것으로 나타난 윤리적 리더십이 변화지지행동에 미치는 직접효과에 대한 가설은 매개변수인 번영감보다 변화지지행동에 미치는 직접효과가 통계적으로 유의하지만 낮은 것으로 나타났다. 또한 윤리적 리더십의 직접효과와 번영감을 매개로한 간접효과를 더한 총효과(직접효과+간접효과)(.43)가 윤리적 리더십이 변화지지에 미치는 직접효과(.19)보다 높지만 번영감이 변화지지행동에 미치는 직접효과(.54)보다 낮은 것으로 나타나, 상사의 부하가 과업을 수행하는데 느끼는 기분인 활력감과 성장감이 본 연구모형에서 부하의 변화지지행동을 가장 잘 설명하는 선행요인인 것으로 확인되었다.

## V. 결론

### 1. 연구결과

본 연구는 문헌연구를 통해 조직의 변화상황에서 구성원의 변화지지행동의 선행요인 중 상사의 윤리적 리더십, 변영감 및 감성지능의 이론적 구조를 확인하였고, 통계적 분석을 통해 이론모형의 적절성을 검증함으로써 기존 연구에서 논의되지 않은 새롭게 주장된 이론적 가설들에 대한 논리적 근거를 마련하였다.

첫째, 본 연구의 연구모형에서 윤리적 리더십이 변화지지행동에 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였고, 그 가설이 지지됨을 확인 할 수 있다. 선행연구에서 리더가 도덕적 인간으로서 또 도덕적 관리자로서 윤리적 기준에 대한 명확한 의사소통과 윤리적 행동에 대한 리더의 강화활동을 통하여 역할모델로서의 영향력이 향상될 수 있으며, 그에 대한 효과로 개인수준에서 구성원과 상사와의 관계(LMX), 구성원의 자기효능감과 조직 동일시, 조직시민행동 긍정적인 영향을 미치며, 일탈행동(deviant behavior)에는 부정적인 영향, 이외에도 임원으로의 승진(Rubin, Dierdorff, & Brown, 2010), 조직구성원의 추가적 노력이나 만족(Toor & Ofori, 2009), 웰빙(Kalshoven & Boon, 2012), 종업원 발언행동(employee voice behavior)과 심리적 주인의식(Avey, Wernsing, & Palanski, 2012), 과업의 중요도(task significance)와 자율성(Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010)등에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 윤리적 리더십이 이러한 결과변수들에 영향을 미치는 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 거의 이루어지지 않은 상황이며, 선행연구들에서 보듯 대부분 상사와 구성원들 간의 영향관계에 대한 내용이다. 이러한 윤리적 리더십이 구성원에게 미치는 영향력에 관한 내용들만 보았을 때 윤리적 리더십이 직접 변화지지행동에 기여 한다고 보기에는 논의가 부족하다. 본 연구에서는 이러한 중간 과정의 대안으로 변영감의 효과를 제안하고 있으며, 실증연구를 통해 이러한 가설

이 지지되고 있다.

상사의 윤리적 리더십이 부하의 번영감을 향상시킬 것이라는 가정은 윤리적 리더십의 기존 문헌에서 상사와 구성원간의 영향관계를 통해 추론할 수 있다. 본 연구에서 상사의 윤리적 리더십은 부하의 번영감을 활성화시키며, 이를 통해 부하의 변화지지행동으로 이어진다는 결과가 나타났으며, 이로서 상사의 윤리적 리더십은 부하의 변화지지행동에 중요한 투입요소임을 확인할 수 있다.

둘째, 과정요소로 제시된 번영감에 대해 보면, 번영감은 ‘업무를 수행하면서 활력감과 성장감이 동시에 병합된 심리상태로서, 자신이 조금씩 성장, 발전하고 있다는 느낌’을 의미한다(Spreitzer et al., 2005). 본 연구에서는 선행연구들을 통해 번영감이 긍정적정서, 학습목표지향성, 진취적성격, 핵심자기평가, 직무경력개발, 직무성과, 건강 등에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(조영복, 주규하, 2013)에 기반하여, 변화지지행동의 선행변인으로 제시하였으며, 특히 상사의 윤리적 리더십의 영향력 하에 부하의 번영감이 촉발되어 구성원들의 변화지지행동에 더 영향을 미칠 것으로 추측하였고, 입증되었다.

본 연구의 연구모형에서 구성원의 변화지지행동을 설명하는 가장 강력한 선행변수로 입증되었으며, 또한 윤리적 리더십이 부하의 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미치는데, 번영감의 매개역할을 확인 할 수 있었다.

셋째, 윤리적 리더십과 번영감의 관계에서 조절변수로 제시한 감성지능에 대해 보면, 감성지능은 ‘다양한 상황에 있어서 자신과 타인의 감성을 이해하고 감성을 조절, 활용할 수 있는 능력’으로 정의하고 문헌연구들을 통해 본 감성지능의 선행요인들, 결과변인에 관한 연구들, 또한, 감성지능과 결과요인 간의 메커니즘 연구들을 기반으로 부하의 감성지능이 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 관계를 조절 할 것이라는 가설을 세웠으나, 하위요인 4개 가설 모두 기각되었다. 본 연구에서는 상사의 윤리적 리더십과 부하의 번영감의 영향관계에서 부하의 감성지능 조절효과가 나타나지 않은 것으로 결론 내릴 수 있다. 하지만 여기에는 이론적 논쟁의 여지가 남아있다. 연구자가 윤리적 리더십과 번영감의 영향관계에서 감성지능의 조절효과를 가설로 세운 이론적 근거는 감성지능 문헌연구에서 감성지능이 높은 사람은 자신과 타인 감정을 빠르게 인지하고, 감정전달에 능숙하며 여러 가지 감성정보를 잘 활용하여 건설적으로 개인의 성과에 활용하며, 특

정 감정상황에서 자신의 감정을 통제 또는 조절할 줄 아는 사람이다. 이 같은 감성지능의 특성과 윤리적 리더가 올바른 이상과 비전을 제시하며, 본인 스스로도 덕적이고 윤리적 모범을 보여줌으로써 부하종업원들을 역할모델로서 영향을 미치려는 특성과 함께 보았을 때, 상사와 의사소통과 같은 관계에서 감정적으로 밀접한 관계를 형성하고 상사의 의도를 정확히 파악하고, 받아들이는데 영향을 미칠 것이라 추측하였고, 또한 번영감의 특성과 봤을 때, 일터에서 느끼는 감성지능의 긍정적인 감정(사랑, 열정, 즐거움, 행복감 등)은 신뢰, 이타적 행동, 직무만족, 조직몰입, 직무효율성, 조직성과 등을 높이는데 기여하는 한다는 것(Peter & Austin, 1985; Fineman, Cythia, & Nord, 1996; Abraham, 1999; Wong & Law, 2002; 정명숙·김광점, 2006; 황필주, 2007)과 동기유발, 조직몰입, 리더십 등에 중요한 원인으로 밝혀졌다는 점(임지선, 2004)등이 번영감의 특성과 맥락을 같이 한다고 보았다. 그런 논거에서 본 연구자의 가설에 대한 추론이 허무맹랑한 논리는 아니라고 보여 진다. 향후 이론적 보완 또는 방법론적 보완 및 논의가 이뤄져 다시 연구될 측면이 있다고 생각된다.

## 2. 연구의 시사점

### 1) 이론적 시사점

이론과 연구가 학문의 발전에 기여하기 위해서는 연구자의 주장과 입증한 내용이 보편적인 지식과 신념에 반박할 수 있어야 하며, 기존의 내용과는 다른 관점이거나 새로운 것이어야 한다. 이러한 관점에서 본 연구는 철저하게 기존 연구의 이론을 기반으로 한 형태이지만 기존에 없던 관계를 도입하는 수준의 기여는 하고 있다. 역동적인 환경의 경영상황에서 조직의 유기적인 변화는 필요하며, 조직변화에 대한 메커니즘 관계를 새로운 관점에서 끊임없는 논의가 이루어져야 한다고 서론에서 밝혔듯, 본 연구에서는 최근 조직변화의 중요한 선행요인으로 밝혀진 변화지지행동의 선행변수 간 새로운 관계설정을 정의하고 검증함으로써 조직변화연구에서 하나의 연구를 추가했다고 볼 수 있다.

이에 대한 첫 번째 시사점으로 변영감에 대한 다각적 검토를 들 수 있다. 선행 변수로 검토되지 않았던, 윤리적 리더십 변수와 기존 연구에서 입증된 변영감의 결과변수인 혁신행동에 대한 연구에 입각해 변화지지행동이라는 핵심 종속변수를 제시하여 연구모형에 반영하므로 새로운 연결을 시도하여, 그 효과를 검증하였고, 윤리적 리더십의 변화지지행동에 대한 구체적인 메커니즘으로 변영감을 제시함으로써, 향후 윤리적 리더십 연구에서 방향성의 한 갈래를 제시하였다.

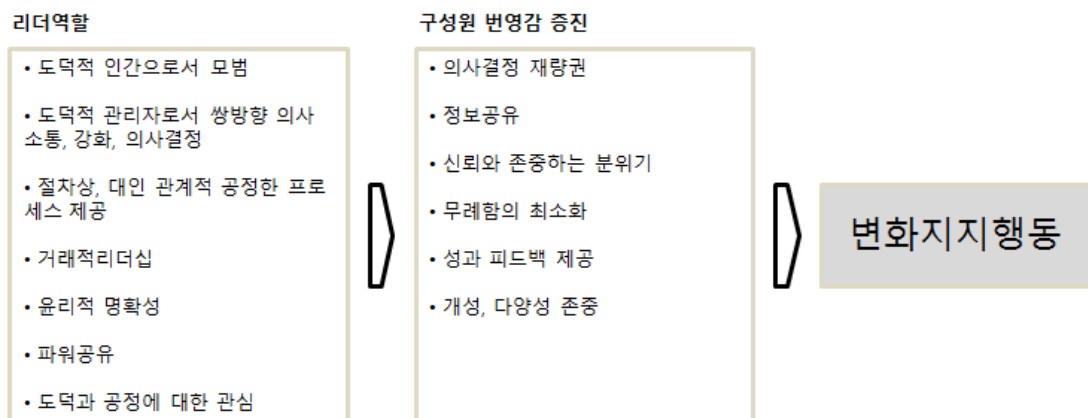
두 번째, 그 효과에 대한 검증은 기각되었으나, 상사의 윤리적 리더십이 부하의 변영감에 미치는 영향에 부하의 감성지능을 제안함으로써 구성원의 감성지능이 상사의 리더십을 받아들이는 부하의 조절변수로 작용할 수 있다는 새로운 이론적 시각을 제시하였다.

## 2) 실무적 시사점 - 구성원의 변화지지행동 향상전략

본 연구에서는 변화지지행동을 핵심 변수로 이에 초점을 맞춘 실무적 시사점을 검토하였다.

부하의 변화지지행동에 직접적인 영향변수로 변영감을 제시하여, 부하의 변화지지행동을 향상시키려면 부하가 변영감을 느끼도록 해야 한다는 점을 전제로 부하의 변영감 선행요인으로 상사의 리더십을 꼽았고, 그 중 리더의 윤리성을 중시한 윤리적 리더십을 제안하였는데, 실무적인 관점에서 상사의 윤리적 리더십을 활성화하고 부하의 변영감 증진을 위한 전략을 <그림 V-1>과 같이 정리하였다.

<그림 V-1> 변화지지행동 향상 전략



부하의 변화지지행동을 이끌어 내기 위해서는 도덕적 관리자로서 상사의 역할과 구성원의 호응이 요구된다. 상사는 윤리성을 기준으로 절차상, 대인관계상 공정한 프로세스를 구성원들에게 제공하며 공과를 구분하여 상벌하는 기준을 정하고 이에 대해 구성원과 신뢰관계를 형성하는 것이 중요하다.

또한, 부하의 번영감을 증진시키기 위해 조직이나 상사의 권한을 이용하여 과업에 있어 부하에게 충분한 재량권을 주며, 정보공유, 존중, 성과 피드백 제공, 부하의 개성을 인정하는 조직체제가 필요하다. 구체적으로 관리자로 구분되는 위치의 구성원들에게 조직에서 정한 윤리적 관리자의 아젠다를 제공, 교육 등을 통해 윤리적 리더의 기준을 명확히 알게 하고 평가하는 체계가 필요하며, 연례적으로 구성원들을 대상으로 하는 만족도 조사(satisfaction survey)에 상사의 윤리성에 대한 내용을 포함하여 경영진의 모니터링을 가능케 해야 한다.

### 3. 연구의 한계 및 개선방향

#### 1) 연구의 한계

좋은 연구는 1)통제(control), 2)조작화(manipulation), 3)무작화(randomization)의 실험설계 조건을 갖추어야 한다(방호진, 2013). 통제란 실험과 측정을 모두 동일한 조건하에서 진행해야 하고 측정을 위한 도구의 신뢰도와 타당성이 높아야 한다는 것이며, 조작화는 독립변수에 대한 처치와 조작을 통해 연구 대상이 되는 효과변량을 확대해야 한다는 것이며, 무작위화는 의도치 않은 효과를 최소화하기 위해 외생변수들을 통제해야 한다는 의미이다. 이 관점에서 본 연구는 몇 가지 취약점을 가지고 있다.

첫째, 설문조사에 있어 측정 조건을 구조적으로 통일시키지 못했다. 그저 기업에서 일을 하는 종사자를 대상으로 설문을 받았으며, 종사자가 속한 조직에 대한 크기나 조건을 설정하지 않았다.

둘째, 본 연구모형의 핵심 종속변수인 변화지지행동의 3가지 차원; 순응, 협력, 전과가 측정도구가 명확히 구분되지 않고 맥락상 연결된다는 점을 간과하고 무

리하게 3가지 모두 사용하여 결과적으로 요인별로 묶이지 않고 하나의 요인으로 묶인 문제점을 들 수 있다. 순응, 협력은 변화에 대해 별 다른 저항을 하지 않는, 행동보다는 태도나 몰입의 측면이 강한 반면, 전과는 실질적으로 조직변화에 적극적으로 참여하는 변화지지행동이라는 변수를 가장 잘 설명한다는 측면에서 본 연구의 가장 큰 실책으로 볼 수 있다.

## 2) 개선방향

### (1) 이론적 개선방향

본 연구의 핵심 종속변수인 변화지지행동의 3가지차원의 이론적 구분이 시급하다 보여 진다. 세 요인의 개념과 측정도구 모두 정도의 차이만 있을 뿐, 다른 요인으로 구분되기에는 부족하다.

본 연구에서 조절효과 검증에 실패한 감성지능에 대한 이론적 검토와 논의가 필요하다.

### (2) 방법론적 개선방향

가장 시급하고 현실적인 방법론상의 개선 영역은 본 연구가 가지고 있는 측정도구가 가진 문제의 개선이다.

첫째, 설문조사에 있어 변화지지행동과 영향요인 간 관계에서 개인수준에서 일반적 관계를 밝히고자 한 설문의 일반적 접근방법 자체의 한계를 볼 수 있다. 본 연구에서는 설문에 참여한 모든 종사자들에게 상사가 있을 것으로 보고 모든 측정도구를 3자 입장에서 상사를 바라보는 시각으로 하여 상사의 윤리적 리더십 척도를 측정하였고, 그에 따라 느끼는 번영감과 변화지지행동에 대한 척도를 측정하였다. 그러나 제3자가 보는 리더의 윤리적 리더십의 척도와 리더 자신이 보는 윤리적 리더십 척도의 차이는 분명히 있을 것으로 볼 수 있다. 또한 변화지지행동에 있어 리더의 특성으로 교육배경, 직무와 관련된 경험과 같은 리더의 인구 통계적 변수들은 변화지지행동과 같은 행동에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다 (Kimberly & Evanisko, 1981). 하지만 설문의 대상을 부하로 전제하고, 부하의 입장에서 상사의 윤리성을 평가하고 그에 따른 번영감, 변화지지행동에 대한 측정이 이루어져, 리더의 인구 통계적 변수들을 포함시키지 않았다. 그러한 맥락으로 보자면 심도 있는 조사를 위해서는 리더집단으로 볼 수 있는 집단에 대한 설문

과 부하집단으로 볼 수 있는 집단 각각 설문조사를 실시한다면 새로운 결과가 도출될 것으로 보인다.

둘째, 개인적 차원에서 변화지지행동에 구성원이 조직에서 맡고 있는 업무의 내용, 업무를 수행하는 능력이나 지식, 기술적 능력, 위치 등 구성원의 입장차에 따라 다른 결과를 도출할 가능성을 내포하고 있다(Amabile, 1988). 그러나 본 연구에서는 연구자의 여건상 그런 사항들을 고려하여 구분하지 못했다.

본 연구모형에서 조절효과 가설이 기각된 원인 중 하나로 215개의 작은 표본크기를 들 수 있다. 본 연구의 조절효과 가설을 다른 가설검증에 활용된 구조방정식프로그램이 아닌 spss프로그램을 활용해 번영감을 종속변수로 하고, 윤리적 리더십과 조절변수인 감성지능을 독립변수로 한 회귀분석 결과(A,B)의  $R^2$ 과 윤리적 리더십과 감성지능의 상호작용항(A×B)이 추가되면서 증가된  $R^2(\Delta R^2)$ 를 비교하는 단순 위계적 회귀분석을 선택하였는데, 이 분석방법 또한 조절효과를 분석하는데 많이 사용하는 통계방법이고 틀린 것은 아니지만, 이 방법이 최근  $R^2$ 의 왜곡이 있을 수 있다는 연구들이 존재하고 있어 감성지능이 높은 집단과 낮은 집단을 나누어 구조방정식으로 분석하는 방법을 하려 하였으나 215개라는 적은양의 표본이 다 보니 나누어지는 집단의 표본수차이가 커 이 또한 결과 값의 왜곡이 있을 수 있기 때문에 이 방법으로 가설을 검증해 보지 못한 아쉬움이 있다.



## 참고 문헌

### 1. 국내문헌

- 강승완(2014), “리더-부하 적하효과 (trickle-down effect) 에 대한 탐색적 연구,” **인사조직연구**, 22, 35-62.
- 김명소·한영석(2001), “합리적 행위이론과 계획된 행동이론에 의한 온라인 구매 행동 이해,” **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 15(3), 17-32.
- 김진호·홍세희·추병대(2007), “경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용,” **경영학연구**, 36(4), 897-923.
- 박오수·고동운(2009), “변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계,” **인사조직연구**, 17, 41-79.
- 박재춘·이영미(2014), “공공부문에서 관계 및 변화지향 리더십행동과 조직변화몰입의 관계,” **한국인사행정학회보**, 13, 241-273.
- 방호진(2013), **공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀성찰의 매개효과를 중심으로**, 성균관대학교대학원, 박사학위논문.
- 양윤희(2007), **변화에 대한 몰입과 변화지지행동의 영향요인에 관한 연구, 계획 행동이론을 중심으로**, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 오원경·김민수·김태열(2014), “리더의 감성지능이 구성원에 과업성과에 미치는 영향: LMX 와 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 38, 115-140.
- 윤정구(2012), **진정성이란 무엇인가**, 서울: 한언.
- 이경호(2010), **조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원 인식의 조절효과를 중심으로**, 단국대학교 박사학위논문.
- 이문선·강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과,” **조직과 인사관리연구**, 27, 251-272.

- 이한룡(2007), **조직개발과 조직혁신**, 서울: 대명.
- 임지선(2004), **종업원의 감성지능과 종업원 태도, 행동 간의 관계에 관한 연구: 감정노동과 조직성격의 조절효과를 중심으로**, 고려대학교 대학원, 미간행석사학위논문.
- 정명숙·김광점(2006), “감정노동과 상사의 감성지능이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” **한국병원경영학회지**, 11(4), 1-18.
- 정예지·김문주·이수정(2012), “윤리적 리더십과 진성 리더십에 대한 이론적 고찰,” **리더십연구**, 3, 85-108.
- 조영복·주규하(2013), “코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 26(10), 2711-2728.
- 진재근(2017), **조직지원인식이 변화지지행동에 미치는 영향 분석: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로**, 공주대학교 경영행정대학원, 석사학위논문.
- 최우재·조운형(2014), “진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향,” **한국인사조직학회 발표논문집**, 1-35.
- 황필주(2007), **조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**, 서강대학교 대학원 경영학과, 석사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Abraham, R.(1999), Emotional intelligence in organizations: A conceptualization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R.(2004), Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity, *Journal of Sport Management*, 18(2), 158-198.
- Ajzen, I.(1985), *From intentions to actions: A theory of planned behavior*, In Action control (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, I. & Fishbein, M.(1975), *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Alderfer, C. P.(1972), *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*.
- Amabile, T. M.(1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Ambrose, M. L.(2002), Contemporary justice research: A new look at familiar questions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. & Mayer, D. M.(2013), Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach, *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y. A.(2007), Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191.
- Atwater, L. & Carmeli, A.(2009), Leader - member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work, *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Avey, J. B., Palanski, M. E. & Walumbwa, F. O.(2011), When leadership goes

- unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior, *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E.(2012), Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership, *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avolio, B. J.(1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organization*, Sage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R.(2004), Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O.(2006), Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In Research in personnel and human resources management, *Emerald Group Publishing Limited*.
- Balkin, D. B., Markman, G. D. & Gomez-Mejia, L. R.(2000), Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?, *Academy of management journal*, 1118-1129.
- Bandura, A.(1977), Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A.(1986), The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory, *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E.(1989), Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?, *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Brody, N.(2004), What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not, *Psychological Inquiry*, 15(3), 234-238.
- Browne, M. W. & Cudeck, R.(1989), Single sample cross-validation indices for covariance structures, *Multivariate Behavioral Research*, 24(4), 445-455.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K.(2006), Ethical leadership: A review and future directions, *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K.(2014), Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A.(2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, S., Kim, M., Mitchell, C. & Inskip, H.(2010), Twenty-five year mortality of a community cohort with schizophrenia, *The British journal of psychiatry*, 196(2), 116-121.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M.(2009), Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work, *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Carver, C. S.(1998), Resilience and thriving: Issues, models, and linkages, *Journal of social issues*, 54(2), 245-266.
- Cavallo, K. & Brienza, D.(2002), Emotional Competence and Leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study, *Retrieved November 10, 2002*.
- Choi, J. N.(2000), *Microprocesses in implementing innovations: The role of person-innovation fit (Doctoral dissertation)*.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A.(1997), *Emotional Intelligence in Business*, Orion.
- Cooper, R. K., Sawaf, A., Labovitz, G. H. & Rosansky, V.(1997), *Executive EQ*, Audio-Tech Business Book Summaries.
- Cote, S. & Miners, C. T.(2006), Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance, *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Csikszentmihalyi, M.(1990), *The domain of creativity*.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J.(2002), Readiness for organizational change: A

- longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Cunningham, G. B.(2006), The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Daft, R. L.(2005), *Management*, ed, Southwestern Thompson.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D.(1998), Emotional intelligence: in search of an elusive construct, *Journal of personality and social psychology*, 75(4), 989.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N.(2008), Ethical and despotic leadership, relationships with description questionnaire (ODQ), *International Journal of Organizational Behaviour*, 4(3), 111-124.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C.(2006), Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Eisenbeiß, S. A. & Giessner, S. R.(2012), The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations, *Journal of Personnel Psychology*.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L.(2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Engstrom, M. C.(2005), *A study of emotional intelligence as it relates to organizational outcomes beyond what is contributed by personality*.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M.(2006), The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation, *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Lyon, D. W. & Ferrier, W. J.(2002), Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team, *Journal of Managerial Issues*, 452-469.

- Goleman, D.(1995), Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, *health and lifelong achievement*.
- Goleman, D.(1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam.
- Hall, C.S, Lindzey, G. & Campbell, J.B.(1997), Theories of Personality (4th ed.), *New York: John Wiley & Sons*.
- Hair Jr, J. F.(2006), Black, WC/Babin, BJ/Anderson, RE & Tatham, RL: Multivariate Data Analysis, *Auflage*, Upper Saddle River.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A.(1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Jiang, J. J., Muhanna, W. A. & Klein, G.(2000), User resistance and strategies for promoting acceptance across system types, *Information & Management*, 37(1), 25-36.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M.(1999), Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective, *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Kaletsy, A.(2010), Capitalism 4.0. Organisation for Economic Cooperation and Development, *The OECD Observer*, (279), 23.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H.(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kalshoven, K. & Boon, C. T.(2012), Ethical leadership, employee well-being, and helping, *Journal of Personnel Psychology*.
- Kark, R. & Carmeli, A.(2009), Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M.(2006), The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger, *British Journal of Management*,

17(S1), S81-S103.

- Kets de Vries, M. F., Guillen, L. & Korotov, K.(2009), *Organizational culture, leadership, change, and stress*.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S.(1996), The challenge of innovation implementation, *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J.(1981), Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Lam, T. & Hsu, C. H.(2004), Theory of planned behavior: Potential travelers from China, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 463-482.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R.(2012), The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity, *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Maslow, A. H.(1943), A theory of human motivation, *Psychological review*, 50(4), 370.
- Masterson, S. S.(2001), A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594.
- Matthews, G., Roberts, R. D. & Zeidner, M.(2004), Seven myths about emotional intelligence, *Psychological Inquiry*, 15(3), 179-196.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & 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(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. B.(2009), How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R.(1997), Emotional IQ test (CD ROM),



*Needham, MA: Virtual Knowledge.*

- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R.(2004), TARGET ARTICLES: Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R.(2008), Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?, *American psychologist*, 63(6), 503.
- Medsker, G. J., Williams, L. J. & Holahan, P. J.(1994), A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research, *Journal of management*, 20(2), 439-464.
- Miller, J. B. & Stiver, I. P.(1997), *The healing connection*.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B. & Deci, E. L.(1999), Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Northouse, L., Kershaw, T., Mood, D. & Schafenacker, A.(2005), Effects of a family intervention on the quality of life of women with recurrent breast cancer and their family caregivers, *Psycho Oncology*, 14(6), 478-491.
- Paterson, T. A., Luthans, F. & Jeung, W.(2014), Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Petrides, K. V. & Furnham, A.(2000), On the dimensional structure of emotional intelligence, *Personality and individual differences*, 29(2), 313-320.
- Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F.(2007), The location of trait emotional intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-289.
- Piderit, S. K.(2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. & Folger, R.(2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. G.(2012), Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Quinn, R. E., Kahn, J. A. & Mandl, M. J.(1994), *Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface*.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A.(2006), *Perilaku organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rogers, C.(1961), *A therapist's view of psychotherapy: On becoming a person*, London, Constable.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C. & Brown, M. E.(2010), Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability, *Business Ethics Quarterly*, 20(02), 215-236.
- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R.(2011), Improving the “leader - follower relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response, *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Salovey, P. & Mayer, J. D.(1990), Emotional intelligence, *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sekerka, L. E., Vacharkulksemsuk, T. & Fredrickson, B. L.(2012), Positive emotions: Broadening and building upward spirals of sustainable development, *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 168-177.
- Shanock, L. R. & Eisenberger, R.(2006), When supervisors feel supported:

- relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance, *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A. & McLean Parks, J.(2007), Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and trickle down among Black and non-Black employees, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Snook, S. C. & Gorsuch, R. L.(1989), Component analysis versus common factor analysis: A Monte Carlo study, *Psychological Bulletin*, 106(1), 148.
- Spreitzer, G. & Porath, C.(2013), Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work, *Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 245-258.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. & Gibson, C. B.(2012), Toward human sustainability: How to enable more thriving at work, *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M.(2005), A socially embedded model of thriving at work, *Organization science*, 16(5), 537-549.
- Tepper, B. J. & Taylor, E. C.(2003), Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Toor, S. U. R. & Ofori, G.(2009), Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture, *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.

- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M.(2000), Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California management review*, 42(4), 128-142.
- Van de Ven, Andrew H., and Marshall Scott Poole.(1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of management review*, 510-540.
- Walumbwa, F. O. & 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.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & 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(2), 204-213.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T.(2000), Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of applied Psychology*, 85(1), 132.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A.(1992), Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Wong, C. S. & Law, K. S.(2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A.(2008), The happy-productive worker thesis revisited, *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

## <부록> 설문지

안녕하십니까?

먼저 설문참여에 시간을 내주신 데에 대하여 깊은 감사를 드립니다.

본 설문지는 진정성을 기반으로 한 상사의 리더십이 구성원들로 하여금 조직의 변화에 대한 지지와 호응에 미치는 영향에 관한 연구로 석사학위 논문의 연구자료 수집을 위해 마련된 설문지입니다.

본 설문에 대한 응답내용은 통계적으로만 처리되어 오직 학술적 연구의 목적으로만 사용됩니다. 또한, 개인의 신상정보 및 회사와 관련된 어떠한 정보도 공개되지 않으며 익명으로만 처리됨을 알려드립니다.

각 설문문항의 질문내용에 대하여는 맞고 틀린 답이 없으므로, 귀하께서 평소 생각하고 계시던 내용을 있는 그대로 솔직하게 답하시면 됩니다.

귀하께서 성실하게 응답해주신 내용은 본 연구의 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 감사합니다.

2016년 9월

제주대학교 대학원 경영학과

지도교수 방 호 진

연구자 정 승 우 드림

본 설문조사에 의문사항이나 기타 의견이 있으시면  
[feick@naver.com](mailto:feick@naver.com)으로 연락 주시면 성실하게 답하겠습니다.

1. 다음은 귀하가 생각하는 **상사의 특성**에 대한 내용입니다. 평소 상사의 성향을 가장 잘 설명하는 곳에 체크(v)해 주시기 바랍니다.

나의 상사는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	부하직원과 소통문제를 개선하기 위한 의견을 듣는다.					
2	부하직원이 본인(상사)의 능력을 어떻게 생각하는지 정확하게 파악하고 있다.					
3	자신의 강점과 약점을 인지하고 있음을 보여준다.					
4	자신이 다른 사람에게 미치는 영향을 정확하게 알고 있다.					
5	자신의 의도를 항상 명확히 한다.					
6	자신의 실수를 인정한다.					
7	다른 사람에게 정보를 솔직하게 공유한다.					
8	다른 사람에게 자신의 생각을 명확하게 표현한다.					
9	자신의 입장과 반하는 관점일지라도 의견을 구한다.					
10	결론을 내리기 전에 다른 관점도 경청한다.					
11	결정을 내리기 전에 관련 자료를 객관적으로 검토한다.					
12	서로 다른 관점에서 여러 의견을 듣고자 한다.					
13	자신의 신념과 행동 간의 일관성을 가지고 있다.					
14	의사결정시 자신의 신념에 기초한다.					
15	자신의 신념에 어긋나는 일에 대한 요청을 거절한다.					
16	조직 내부의 도덕적 기준에 의거하여 자신의 행동을 통제한다.					
17	우리 회사에서는 주어진 업무를 완수하는 것이 장려된다.					

2. 다음은 귀하의 특성에 대한 내용입니다. 평소 귀하의 감정 상태나 성향을 가장 잘 나타내는 곳에 체크(v)하여 주시기 바랍니다.

평소 나는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	대부분의 경우 왜 내가 이런 감정을 느끼는지 잘 아는 편이다.					
2	내 자신의 감정을 잘 이해하고 있다.					
3	내가 느끼는 것에 대해 정말로 잘 이해한다.					
4	항상 내가 행복한지 그렇지 않은지 알고 있다.					
5	항상 내 동료들의 행동을 통해 그들의 감정을 알 수 있다.					
6	다른 사람들의 감정을 잘 관찰한다.					
7	다른 사람들의 감정과 느낌에 민감하다.					
8	내 주위 사람들의 감정을 잘 이해한다.					
9	항상 스스로 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 최선을 다한다.					
10	항상 내 자신에게 “나는 유능한 사람”이라고 말한다.					
11	스스로를 동기부여 시키는 사람이다.					
12	항상 최선을 다하도록 스스로를 격려한다.					
13	화가 났을 때 잘 통제하고 어려움을 이성적으로 해결할 수 있다.					
14	나의 감정을 잘 통제할 수 있는 능력이 있다.					
15	매우 화가 났을 때에도 항상 금방 진정이 된다.					
16	내 자신의 감정을 잘 통제한다.					

3. 다음은 귀하가 업무시간에 느끼시는 **기분**에 대한 내용입니다. 평소 귀하께서 업무 시간에 가장 자주 드는 기분이나 생각을 가장 잘 설명하는 곳에 체크(v)하여 주시기 바랍니다.

평소 나는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	일을 할 때 살아있음과 활력을 느낀다.					
2	활력이 넘치는 정신의 소유자이다.					
3	일을 할 때 정신이 뚜렷해진다.					
4	활력이 넘치는 하루를 살고 있다.					
5	일하면서 항상 뭔가 배운다.					
6	시간이 지날수록 계속 더 많이 배운다.					
7	일하면서 나 자신이 지속적으로 향상되고 있음을 발견한다.					
8	일을 통해 한 인간으로서 많이 발전하고 있다.					
9	곤란을 겪고 있는 동료에게는 도움이 필요하다고 생각한다.					

4. 다음은 평소 귀하께서 **조직의 변화**에 대해 갖는 생각이나 태도에 관한 항목입니다. 귀하께서 조직의 **변화를 대하는 모습**을 가장 잘 나타내는 곳에 체크(v)해 주시기 바랍니다.

평소 나는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	회사의 변화방향성에 순응한다.					
2	회사의 변화에 따른 역할의 변화를 받아들인다.					
3	회사가 추구하는 변화 때문에 내 업무가 일시적으로 혼란해 지거나 불명확해 지는 것을 견뎌낼 수 있다.					
4	회사가 추구하는 변화와 관련된 최신 정보들을 알려고 노력한다.					
5	외부사람들에게 회사가 추구하는 변화에 대해 긍정적으로 이야기한다.					
6	주위 동료들이 회사변화 실천 시 발생할 수 있는 저항을 극복 할 수 있도록 돕는다.					



5. 다음은 귀하께서 생각하는 상사의 윤리적 성향에 대한 항목입니다. 평소 귀하께서 느끼시는 상사의 성향을 가장 잘 나타내는 곳에 체크(v)하여 주시기 바랍니다.

나의 상사는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	사생활에 있어서도 윤리적인 태도로 행동한다.					
2	일의 성공을 평가할 때 결과뿐만 아니라 진행되어 온 과정도 중요하게 여긴다.					
3	부하직원들의 의견을 경청한다.					
4	부하직원이 윤리 규범을 어겼을 경우 처벌한다.					
5	업무처리에 있어서 공정하고도 균형 잡힌 의사결정을 한다.					
6	신뢰 할 수 있다.					
7	직원들과 직무윤리나 가치에 대해 토의 하기도 한다.					
8	윤리적인 측면에서 일들을 어떻게 올바르게 진행해야 하는지 모범을 보여준다.					
9	항상 마음속으로 부하직원들에 대해 관심을 갖고 있다.					
10	의사결정을 할 때 '무엇이 올바른 일인가'를 고민한다.					

6. 다음 항목들은 평소 귀하께서 인식하셨던 바를 솔직하게 판단하여 가장 잘 나타내는 곳에 체크(v)하여 주시기 바랍니다.

나는...		매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
		5	4	3	2	1
1	우리 팀에 속하게 된 것을 자랑스럽게 생각한다.					
2	다른 팀이 아니라 우리 팀의 팀원인 것이 기쁘다.					
3	우리 팀에 몰입되어 있음을 느낀다.					
4	우리 팀이 성공하기 위해서라면 주어진 업무 이외에도 최선을 다할 것이다.					

7. 마지막으로 다음 항목들은 자료의 분류를 위한 항목들입니다. 해당하는 곳에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

(1) 귀하의 성별

- (1) 남 (2) 여

(2) 귀하의 연령

- (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대  
(4) 50대 (5) 60 이상

(3) 귀하의 학력

- (1) 중졸 (2) 고졸 (3) 대입  
(4) 대졸 (5) 대학원 이상

(4) 귀하의 직급

- (1) 사원/주임급 (2) 대리급 (3) 과장급  
(4) 차장급 (5) 부장급 이상

(5) 귀하 회사의 기업유형

- (1) 민간기업 (2) 외국계기업 (3) 공기업 (4) 공공기관

(6) 귀하가 속한 기업의 규모 총 ( ) 명

(7) 귀하의 부서 명 ( )

※ 예: 인사팀, 총무팀, 회계과, 노무부 등

(8) 귀하의 근속년수를 적어주세요. ( 년) ( 개월)

바쁘신 와중에 마지막까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.