

# 윤리적 리더십과 조직구성원 행동 간의 관계- 심리적 소유감의 조절역할

김혜경\*, 이웅희\*\*  
오클라호마 주립대\*, 한국산업단지공단\*\*

## Linking ethical leadership to followers' behaviors-Moderating role of psychological ownership in the effect of ethical leadership on followers' behaviors

Hye Kyoung Kim\*, Ung Hee Lee\*\*

Occupational Education Studies, Oklahoma State University\*  
Management Support team, Korea Industrial Complex Corp.\*\*

**요약** 본 연구는 윤리적 리더십이 종업원의 행동 (조직시민행동과 역할행동)에 미치는 영향과 심리적 소유감이 윤리적 리더십과 종업원 행동 간의 관계에서 조절역할을 하는지를 살펴보는 것이다. 선행연구 및 이론적 논의를 바탕으로 연구모델 및 가설을 개발하고 개발된 가설은 실증분석을 통해 검증하였다. 실증 분석 연구결과, 윤리적 리더십은 종업원의 조직시민행동과 역할행동에 정(+)의 영향을 미치며, 또한 심리적 소유감은 윤리적 리더십과 종업원 행동 간의 관계에서 조절 역할을 하는 것으로 나타나 모든 가설은 채택되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구는 실무적 시사점, 본 연구의 한계점 그리고 미래 연구 방향을 제시하였다.

**주제어** : 윤리적 리더십, 심리적 소유감, 역할행동, 조직시민행동

**Abstract** The two main purposes of this study were to investigate the influence of ethical leadership on employees' behaviors in terms of organizational citizenship behavior (OCB) and in role behavior and to explore the mediating role of psychological ownership in the relationship between ethical leadership and employees' behaviors (OCB and in role behavior). To achieve these two research purpose of this study, this study employed two research methods: literature review and empirical testing of the developed hypotheses. The results showed that there was a positive and statistically significant relationship between ethical leadership and employees' behaviors (OCB and in role behavior), and psychological ownership played as a moderator in the relationship between ethical leadership and employees' behaviors. Based on the findings, this study discussed practical implications and suggested future research directions.

**Key Words** : Ethical leadership, Psychological ownership, In role behavior, Organizational citizenship behavior

Received 25 June 2014, Revised 30 July 2014

Accepted 20 October 2014

Corresponding Author: Ung Hee Lee  
(Korea Industrial Complex Corp.)

Email: caway@naver.com

ISSN: 1738-1916

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

## 1. 서론

리더십은 지난 수 십 년 동안 학계에서 뿐만 아니라 산업분야로부터 지속적인 관심을 받아온 연구주제이며, 조직을 이끌어 가고 종업원들과의 건강한 관계 형성을 통해 조직발전 및 성장에 기여해야 하는 리더의 중요성에 대한 연구는 많은 연구자들에 의해 논의되어 왔다. 이러한 리더십에 대한 연구자들과 산업계의 관심을 반영하듯, 다양한 리더십 스타일(예; 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 윤리적 리더십, 진정성 리더십 등)이 제시되었다. 다양한 리더십 스타일과 관련하여 시대적 상황 그리고 경제적 상황에 잘 대응할 수 있는 바람직한 리더십 스타일에 관한 논의는 주요 연구주제였다. 다양한 리더십 스타일 중에서, 윤리적 리더십에 대한 관심이 증가하면서 윤리적 리더십의 중요성은 어느때보다 강조되고 있는 추세이다. 왜냐하면, 오늘날 리더의 윤리적 행동은 리더의 신뢰성뿐만 아니라 그들이 조직 내 미치는 영향력에 중요한 역할을[1] 하기 때문이다. 특히, 오늘날 끊임없이 발생하고 있는 기업 CEO의 배임사건 같은 기업 스캔들은 기업윤리 뿐만 아니라 윤리적 리더십에 관한 관심을 증가시켰다. 이러한 관심은 윤리적 기업 경영에 대한 요구 및 기업의 리더들이 좀 더 윤리적으로 행동할 것에 대한 요구로 이어지고 있다.

윤리적 리더십은 “개인적 행동에서뿐만 아니라 대인 간의 관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주며, 그러한 행동을 쌍방향 의사소통, 강화 그리고 의사결정과 같은 과정을 통해 종업원들 또한 실천하도록 촉진하는 과정”( [2], p. 120)을 의미한다. 이러한 개념은 윤리적 리더십이 조직 내에서 윤리적인 사람으로써의 역할 뿐만 아니라 윤리적 관리자로서의 역할을 강조하고 있음을 알 수 있다. 즉, 윤리적 리더는 도덕적 가치를 바탕으로 윤리적인 사람으로서 행동해야 할 뿐만 아니라 공정한 절차와 종업원들에 대한 배려와 존중을 바탕으로 윤리적 리더로써 조직을 관리해야 하는 것을 말한다.

윤리적 리더십에 관한 선행연구들은 윤리적 리더는 리더와 종업원간에 신뢰 형성을 돕고, 높은 수준의 의사소통이 가능하도록 할 뿐만 아니라, 이러한 리더의 특성은 조직 내에서 종업원의 직무만족, 조직시민행동, 그리고 성과향상과 같은 긍정적인 성과를 창출하는데 매우 중요하다는 것을 설명하고 있다[예; 1, 2, 3]. 예를 들어,

Piccolo 등(2010)은 윤리적 리더의 행동은 종업원들이 그들의 업무를 좀 더 가치 있는 것으로 보도록 하고, 결과적으로 더 높은 수준의 동기를 형성하게 할 뿐만 아니라 기업발전에 기여할 수 있는 생산적인 행동을 하도록 돕는다고 하였다[1].

그러나, 현재까지 연구된 대부분의 선행연구들은 주로 윤리적 리더십이 조직에 미치는 주요 영향과 윤리적 리더십의 행동과 종업원의 성과와의 관계를 설명하고 있고, 윤리적 리더십 행동이 어떤 상황에서 더 혹은 덜 효과적인지에 관한 연구와 관심은 부족한 실정이다. 상황적 요인은 어떤 행동이 더 적합하고 어떻게 행동해야 하는지에 관한 것을 설명하기 때문에, 상황적 요인의 고려 없이, 단순히 윤리적 리더십이 종업원의 행동이나 태도에 영향을 미친다고 설명하는 것은 잘못된 결론에 도달하도록 할 수 있을 것이다. 그러므로, 윤리적 리더가 종업원의 행동에 미치는 영향을 강화 혹은 약화 시키는 요인을 찾는 것은 중요하다고 할 수 있다.

따라서, 본 연구의 주요 목적은 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향을 살펴보고, 또한 어떤 상황에서 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향이 더 효과적인지 살펴보는 것이다. 좀 더 구체적으로 본 연구는 윤리적 리더십이 종업원의 조직시민행동과 역할행동에 미치는 영향관계에서 어떻게 종업원의 심리적 소유감이 영향을 미치는지를 살펴보는 것이다. 심리적 소유감은 종업원이 본인이 속한 조직 혹은 회사를 자신의 것으로 느끼는 감정적 상태를 말하며, 이는 특정상황에서 왜 그러한 행동을 하는지를 설명하는 분위기와 사회적 규범과 관련이 있다. 그래서 종업원들의 자신의 조직에 대한 심리적 소유감의 정도에 따라서 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향은 다를 것으로 기대된다.

## 2. 선행연구 및 가설 설정

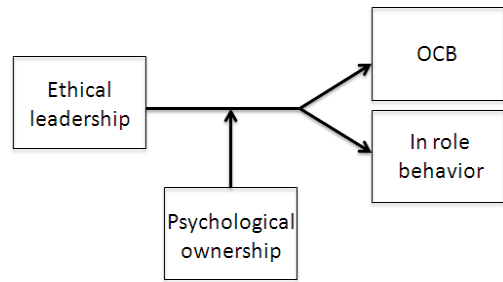
### 2.1 이론적 배경 및 연구모형

윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 관계는 사회적 교환이론(social exchange theory; [4])의 관점을 통해 이해할 수 있을 것이며, 그리고 사회 정체성이론(social identity theory; [5])은 윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 관계에서 심리적 소유감이 어떻게 조절 변수로서

역할을 수행하는지를 이해하게 한다. 사회적 교환이론에 따르면, 종업원들은 그들의 리더가 진정으로 자신들을 대하고 있다고 느낄 때, 더 나은 업무 성과를 달성함으로써 그들의 리더 혹은 조직에 보상하고자 하는 경향이 있다고 한다. 즉, 종업원에 대한 신뢰 그리고 윤리적 대우와 같은 윤리적 리더의 행동들은 종업원들이 조직의 소중한 구성요인으로 인정받고 있음을 느끼고 하고, 결국 조직 구성원으로써 좀 더 책임감을 가지고 자발적으로 조직 활동 등에 참여함으로써 리더 혹은 자신의 조직에게 보상하고자 노력을 하게 된다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 윤리적 리더의 행동과 종업원의 긍정적인 행동과의 관계를 사회적 교환이론의 관점을 통해서 이해하고자 한다.

한편, 사회 정체성 이론에 따르면, 개인의 사회 정체성은 특정 사회 집단의 구성원임에 대한 지각과 그 집단에 대한 소속감으로 형성이 된다고 하며[6], 이렇게 형성된 정체성은 그 사람의 행동과 태도에 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 특정 조직을 대상으로 형성된 정체성은 개인으로 하여금 그 조직의 가치와 목표 등을 그 조직의 모든 구성원들과 공유하게 하고 그 조직의 목표를 달성하는데 기여하도록 동기부여 한다.

심리적 소유감에 관한 이론에 따르면, 소유감을 느끼는 감정의 대상은 물질적인 것뿐만 아니라 비물질적인 것이 될 수 있으며, 종업원은 자신이 속한 조직에 대해 심리적 소유감을 느낄 수 있다. 자신이 속한 조직에 대해 심리적 소유감을 느끼는 종업원들은 그 조직의 주요 구성원 혹은 심리적 소유자로서의 정체성을 개발하게 되는 것이다. 그래서 자신의 조직에 대해 심리적 소유감을 가지고 있는 종업원은 심리적 소유감이 낮은 다른 종업원에 비해 자신의 조직에 대해 더 높은 관심을 표출하고 책임감을 가지려고 노력하게 되는 것이다. 즉, 종업들은 좀 더 적극적으로 조직 활동에 참여함으로써 조직성과 향상에 기여하고자 노력할 것이다. 따라서 본 연구는 이 이론을 통해 어떻게 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향이 종업원 개인적 요인 즉, 심리적 소유감의 정도에 따라 다른지를 이해하고자 한다. 이러한 논의들을 바탕으로 본 연구는 다음 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 개발하였다.



[Fig. 1] Research model

## 2.2 윤리적 리더십과 종업원의 행동

윤리적 리더는 자신의 개인적인 욕구를 충족시키고자 하는 사람이 아니라 그룹 혹은 조직의 요구를 충족시키고 그들에게 지속적인 관심을 부여하는 사람이다. 또한 윤리적 리더는 도덕적 원칙 즉, 모든 종업원들의 권리를 존중하고 공정하게 대하는 것과 같은 원칙을 근거로 하여 조직 의사결정을 한다. 그래서 이러한 윤리적 리더의 행동과 가치들은 종업원의 자아개념과 신념 형성에 영향을 미치게 되며, 이것은 결국 종업원의 동기, 태도 그리고 행동에 영향을 미치게 된다[7]. 이러한 윤리적 리더가 종업원에 미치는 영향은 윤리적 리더가 조직 내에서 종업원들의 롤 모델 역할을 수행함으로써 발생하게 된다[2, 8, 9]. 즉, 롤 모델으로써, 윤리적 리더는 윤리적 규범 및 아이디어 등을 종업들에게 전달하게 되며, 리더의 가치와 아이디어는 가치 내재화와 같은 과정을 통해 종업원의 자기 개념의 일부분으로 받아들여지게 된다[7]. 이렇게 내재화된 윤리적 가치는 종업원들의 행동에 영향을 미치게 된다. 또한 종업원을 위한 윤리적 리더의 지원은 종업원들로 하여금 긍정적인 조직행동을 실천함으로써 조직에 보상하고자 노력하게 한다[10].

조직 내 종업원의 행동은 이직, 조직 만족도, 조직시민행동, 역할행동, 그리고 생산성과 같이 여러 가지 의미에서 정의되고 측정될 수 있다. 본 연구에서는 종업원의 행동을 조직시민행동과 역할행동으로 나누어 살펴보고, 이들 두 행동변수가 윤리적 리더십에 어떻게 영향을 받는지 살펴볼 것이다.

우선 조직시민행동은 공식적으로는 요구되는 일은 아니지만, 종업원들이 자유재량에 의해 조직의 발전을 위해 기여하는 행동을 말한다[11]. 반면에 역할 행동은 조직에 의해 공식적으로 종업원들에게 요구되어지는 것들

로, 종업원들이 조직의 목표 달성을 위해 조직에 공헌해야 하는 것을 말한다[12]. 즉, 조직시민행동은 비록 종업원들이 해야 하는 일은 아니지만 자발적으로 조직의 발전을 위해 동료 직원을 돕는다든지 하는 행동을 하는 것을 말하며, 역할행동은 직무계획서 등에 공식적으로 명시되어 있는 업무를 말하며 종업원들이 조직 내에서 실행하고 달성하여야 하는 것을 말한다.

윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 긍정적인 관계는 선행연구에 의해서 지지되고 있다[예; 8, 13, 14]. 예를 들어, Brown 등(2005)은 윤리적 리더십이 리더에 대한 만족, 조직시민행동 그리고 문제점을 리더에게 보고하려는 의도의 증가와 같은 긍정적인 종업원의 행동과 관련이 있음을 밝혔고, 또한 윤리적 리더가 종업원의 역할행동에 미치는 영향에 관해서, 김성우(2011)는 높은 윤리의식이 요구되는 공공조직에서 윤리적 리더의 행동이 종업원의 역할성공에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다 [2, 15].

이상의 논의된 선행연구 및 이론적 논의를 바탕으로 볼 때, 윤리적 리더십은 종업원의 조직시민행동과 역할행동에 정(+의 영향을 미칠 것으로 예측이 된다.

가설 1 윤리적 리더십은 종업원의 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 윤리적 리더십은 역할행동 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 심리적 소유감

Sak와 Ashforth(2000)에 따르면, 비록 개인들이 어떤 비슷한 환경 하에서 일할지라도 그들의 행동과 반응은 다르다는 것이며, 조직 내에서 개인의 행동을 이해하고 예측하기 위해서는 개개인이 처한 개인적 상황과 상황적 요인, 그리고 이 두 요인의 상호작용 효과를 고려해야 한다고 하였다[16]. 앞서 가설 1과 2는 윤리적 리더십이 종업원의 행동 즉, 조직시민행동과 역할행동 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 가정하였는데, 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향은 개개인의 종업원이 조직 혹은 리더에 대해 지각하는 수준에 따라 다를 것으로 예측이 된다. 본 연구에서는 개인적 상황 요인을 종업원이 조직에 대한 심리적 소유감의 수준으로 가정하고 다음의 이론적 논의 및 선행연구를 실시하였다.

조직의 목표의 중요성을 인식하고 받아들이고, 조직구성원으로써의 멤버십을 계속유지 하고자하는 것을 나타내는 조직몰입과 달리, 심리적 소유감은 어떤 특정 대상을 개인이 심리적으로 소유하고 있다고 느끼는 심리적 현상을 말한다[17]. 심리적 소유감은 개인들이 자신의 의사결정과 행동에 책임감을 가지도록 하게 한다. 즉, 조직 내에서 종업원들이 자신의 업무나 조직에 대해 책임감을 느끼고 있을 때, 그들은 의사결정 시 심사숙고하게 되고, 최고의 성과를 달성하기 위해 더욱더 업무에 몰입하게 된다. 왜냐하면, 심리적 소유감의 결과는 곧 자신이 희망하던 결과를 의미하며, 소유감은 자신이 생각하고 믿던 것을 반영하기 때문이다.

그래서, 특정 대상에 대해 심리적 소유감을 가지고 있는 개인은 그 대상의 안녕과 발전을 위해 지속적으로 노력하도록 동기부여 된다[18]. “내 것”이라는 소유감은 종업원들을 적극적으로 조직 행동에 참여하도록 할 뿐만 아니라, 동료를 돕는다든지, 자발적으로 업무 외의 일에 참여하는 것과 같이 조직시민행동에도 참여하도록 한다. 즉, 종업원들이 개인적으로 자기 자신이 자신의 업무 혹은 조직과 긴밀하게 연결되어 있다고 느낄 때, 종업원들은 조직의 의사결정에 더 많이 참여할 것으로 기대하고, 더 많은 정보를 공유 할 것으로 기대한다. 그래서 자신의 조직 혹은 자신의 업무에 대해 더 높은 수준의 소유감을 인식하고 소유감을 느끼는 업무나 조직에 대해 더 많은 영향력을 미치게 되는 것이다. 따라서 조직 내에서 종업원이 자신이 속한 조직에 대해 심리적 소유감을 가지고 있는 여부는 그들의 행동을 예측하는 중요한 요인일 될 것으로 예측이 된다.

이러한 논의를 바탕으로, 본 연구는 종업원의 심리적 소유감이 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향 관계를 조절할 것으로 가정한다. 즉, 종업원의 심리적 소유감이 더 높을 때 이 영향관계는 더 긍정적일 것으로 추측이 되며, 다음과 같은 2개의 가설을 설정하였다.

가설 3 심리적 소유감은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4 심리적 소유감은 윤리적 리더십이 역할행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 자료수집 및 연구대상

본 연구의 주요 목적은 윤리적 리더십이 조직 구성원의 행동 (조직시민행동과 역할행동)에 미치는 영향, 그리고 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향관계에서 심리적 소유감의 조절 효과를 살펴보는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해, 본 연구는 설문지법을 이용하여 경북지역 내 산업단지 공단에 근무하는 종업원들을 대상으로 그들이 지각하는 리더의 리더십 스타일과 조직 내에서의 그들의 행동 등을 측정하였다. 약 2,500개의 설문지가 배포되었으며, 378개의 설문지가 회수되었다(회수율=15.12%). 그 중에서 설문조사가 완료되지 않은 13개의 설문지를 제외하고 총 365개의 설문지가 최종 분석에 사용되었다. 분석 결과 응답자의 60.3%가 남성이며, 또한 응답자의 46.9%가 30-40대인 것으로 나타났다. 그리고 응답자의 교육수준과 관련하여, 응답자의 약 65%가 학사학위 이상의 학위를 가지고 있으며, 전체 응답자의 58.1%가 대기업에 그리고 41.9가 중소기업(종업원 300인 이하)에 근무하고 있는 것으로 나타났다.

#### 3.2 측정

본 연구에 사용된 모든 측정도구는 선행연구에 의해 개발되고 또한 후속연구자들에 의해 측정도구의 신뢰성과 타당성이 검증된 것이다. 모든 문항은 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다(매우 아니다 =1점, 매우 그렇다 =5점).

첫째, 윤리적 리더의 행동에 대한 종업원들의 지각을 측정하기 위해 Brown 등(2005)이 개발한 측정도구가 사용되었다[2]. 본 연구에서는 윤리적 리더십을 리더가 규범적으로 적합한 행동을 조직 활동에서 뿐만 아니라 개인적인 삶에서도 지속적으로 실천하고 그러한 행동들을 종업원들 또한 실천하도록 격려하고 촉진시키는 일련의 리더의 활동으로 정의하였다. Brown 등(2005)의 연구에서 Cronbach's alpha가 .90으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확보되었으며, 후속 연구에서도 이 측정도구의 신뢰성이 지지되고 있다[예; 19, 20]. 이 측정도구를 이용하여 본 연구는 윤리적 리더에 대한 종업원의 지각 즉, 리더의 윤리적 수준과 리더의 윤리적 가치와 규범들이 얼마나 종업원들에게 전달되는가에 대한 종업원의 지각을

측정하였다.

둘째, 심리적 소유감을 측정하기 위해, Van Dyne와 Pierce(2004)이 개발한 측정도구를 사용하였다[11]. 본 연구에서는 심리적 소유감을 자신이 속한 조직에 대해 종업원들이 내 것이라고 느끼는 심리적 감정으로 정의 하였다. Van Dyne와 Pierce(2004)는 심리적 소유감 척도를 개발하고, 심리적 소유감이 종업원의 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서, 심리적 소유감 척도를 세 개의 다른 집단을 대상으로 신뢰성을 측정하였고 모든 집단에서 Cronbach's alpha가 .8 이상으로 나타나 내적 일관성 신뢰도가 있는 것으로 설명하였다. 본 연구에서는 이 측정도구를 이용하여 종업원들이 자신이 속한 조직에 대해 느끼는 심리적 소유감에 대해 측정하였다.

셋째, 조직시민행동을 측정하기 위해, 본 연구는 Podsakoff 등(1990)이 개발한 척도를 이용하였으며, Podsakoff 등(1990)은 Cronbach's alpha가 .70 이상으로 나타나 척도의 신뢰성이 있는 것으로 보고하였다[21]. 본 연구는 조직시민행동을 종업원들에게 비록 공식적으로 요구되는 일은 아니지만, 자발적으로 조직의 발전과 안녕을 위해 노력하는 정도로 정의 하였다.

마지막으로, 역할 행동을 측정하기 위해, 본 연구는 Williams와 Anderson(1991)이 개발한 측정도구를 이용하였다[22]. Cronbach's alpha가 .91로 나타나 Williams와 Anderson(1991)은 이 측정도구가 신뢰성이 있는 것으로 보고하였다. 본 연구에서는 역할 행동을 자신들에게 공식적으로 주어진 업무를 성공적으로 완수하는 정도로 정의하였다.

## 4. 결과

### 4.1 기초분석

기술통계량과 변수들 간의 상관관계가 <Table 1>에 나타나 있다. 측정변수의 신뢰성을 판단하기 위해 Cronbach's alpha가 이용되었고, <Table 1>에 나타난 바와 같이, 모든 변수의 Cronbach's alpha가 .80 이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었음을 알 수 있다. 또한 모든 변수들 간의 상관관계가 .22에서부터 .43로 나타나 4개의 변수 간에는 유의한 상관관계가 존재함을 수 있으며, 이는 측정도구의 수렴 타당성이 있음을 보여준다[23].

<Table 1> Basic statistics, Cronbach's  $\alpha$  and correlation

Variables	M	S.D.	$\alpha$	1	2	3	4
1. Ethical leadership	3.76	0.65	.87	1.00			
2. Psy. ownership	3.73	0.60	.87	.22**	1.00		
3. In role behavior	3.47	0.64	.91	.31**	.28**	1.00	
4. OCB	3.48	0.61	.88	.43**	.35**	.41**	1.00

Note: \*\*p< .01

$\alpha$  = Cronbach's alpha coefficient estimates.

또한 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 그 결과가 <Table 2>에 나타나있다. 분석 결과에 나타난 바와 같이, 요인이 4개로 나타났으며, 윤리적 리더십은 10개, 심리적 소유감은 7개, 역할 행동은 7개, 그리고 OCB는 5개 문항 등으로 분류되어 척도의 타당성이 확보된 것으로 나타났다. 또한 이들 4개 요인이 전체 분산의 54.56%를 설명하고 있음을 알 수 있다.

<Table 2> Exploratory factor analysis results

	Ethical leadership (EL)	Psychological ownership (PO)	In role behavior	OCB
EL4	<b>0.7532</b>	0.0091	0.0740	-0.0600
EL5	<b>0.7331</b>	0.1073	0.1746	0.0527
EL6	<b>0.7223</b>	0.1380	0.1346	-0.0528
EL3	<b>0.6954</b>	0.1016	0.1013	-0.0559
EL2	<b>0.6815</b>	0.0503	-0.0085	-0.0582
EL8	<b>0.6619</b>	0.1705	0.1623	0.0464
EL7	<b>0.6402</b>	-0.1011	0.2113	-0.0772
EL9	<b>0.6326</b>	0.0359	0.0837	-0.0533
EL1	<b>0.6121</b>	0.1624	0.1328	0.0176
EL10	<b>0.5297</b>	0.0926	0.1794	-0.0625
PO4	0.0736	<b>0.7937</b>	0.1069	-0.0160
PO6	0.1289	<b>0.7410</b>	0.1810	-0.0608
PO7	0.0903	<b>0.7389</b>	0.0770	-0.0543
PO3	0.0478	<b>0.7360</b>	0.0440	-0.0334
PO1	0.1160	<b>0.7356</b>	0.0884	0.0190
PO5	0.0888	<b>0.7013</b>	0.1749	-0.0170
PO2	0.0798	<b>0.6846</b>	0.1280	-0.0367
Inrole6	0.2561	0.0234	<b>0.7405</b>	-0.0320
Inrole7	0.1737	0.1601	<b>0.7313</b>	0.0122
Inrole3	0.1531	0.1931	<b>0.7075</b>	-0.0076
Inrole1	0.0695	0.1777	<b>0.6979</b>	-0.1384
Inrole2	0.1072	0.1004	<b>0.6913</b>	0.0229
Inrole5	0.0896	0.1240	<b>0.6657</b>	-0.0542
Inrole4	0.2305	0.0453	<b>0.6591</b>	0.0739
OCB5	-0.0549	-0.0251	-0.0475	<b>0.9321</b>
OCB3	-0.0672	-0.0460	-0.0660	<b>0.8925</b>
OCB2	-0.0611	-0.0487	-0.0434	<b>0.8442</b>
OCB4	-0.0660	-0.0200	0.0728	<b>0.7296</b>
OCB1	0.0005	-0.0290	-0.0253	<b>0.5871</b>

Eigen value	4.7512	4.0169	3.7404	3.3257
Proportion of variance explained	<b>16.38</b>	<b>13.83</b>	<b>12.90</b>	<b>11.45</b>

#### 4.2 가설 검증

윤리적 리더십의 조직시민 행동과 역할 성과에 미치는 영향을 살펴보는 가설 1과 2를 검증하기 위해 본 연구는 윤리적 리더십을 독립변수로 조직시민행동과 역할성과를 종속변수로 설정하여 단순선형회귀 분석을 실시하였다. <Table 3>에 나타난 바와 같이, 윤리적 리더십은 역할 행동( $\beta=.43, p<.01$ )과 조직시민행동( $\beta=.31, p<.01$ )에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1과 2는 채택되었다.

가설 3과 4는 윤리적 리더십이 역할행동 성과와 조직시민 행동에 미치는 영향에 있어 심리적 소유감이 조절역할을 하는지 여부를 검증하는 것이다. 이 두개의 가설을 검증하기 위해 본 연구는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 우선 조절 효과를 검증하고, 다중공선성 문제를 제거하고자, 모든 독립변수는 평균 중심화(mean-centered)하였다[24]. 또한 각각의 가설 검증을 위해 본 연구는 3개의 회귀모델을 검증하였다. 첫째, 통제변수를 넣고(model 1), 그 다음에는 독립변수와 조절변수의 영향을 살펴보았다(model 2). 마지막 세 번째 모델에서는, 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과(interaction effects)를 살펴보았다(model 3). 가설 3과 4의 분석결과는 <Table 4>에 나타나 있다.

<Table 4>에 나타난 바와 같이, 상호작용 항(interactional terms)은 조직시민행동( $\beta = .144, \Delta R^2=.02, p<.01$ )과 역할행동( $\beta = .180, \Delta R^2=.032, p<.01$ )을 긍정적으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 좀 더 구체적으로, 가설 3번과 4번의 검증에서, 모델 3에서 윤리적 리더십과 심리적 소유감의 상호작용 효과가 추가되었을 때,  $R^2$ 가 각각 2% 그리고 3.2% 증가하였음을 알 수 있다. 따라서, 심리적 소유감은 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계와 윤리적 리더십과 역할행동 간의 관계를 조절하며, 종업원의 심리적 소유감이 높을수록, 윤리적 리더십이 종업원의 행동(역할행동과 조직시민행동)에 미치는 영향이 커질 수 있음을 알 수 있다.

〈Table 3〉 Summary of simple regression analyses for ethical leadership predicting in role behavior and OCB

(N = 365)

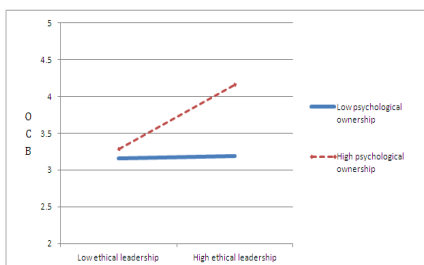
Predictor variable	Dependent variables					
	In role behavior			OCB		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Ethical leadership	.40	.04	.43**	0.31	0.05	.31**
R <sup>2</sup>	.19			.10		
F	84.29**			39.55**		

\*\*p<.01.

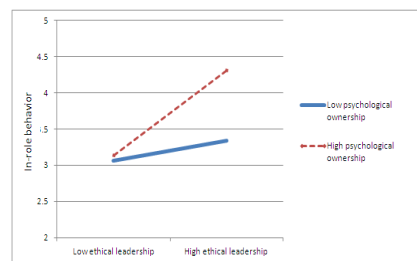
〈Table 4〉 Results of hierarchical regression (H3 & H4)

Hypothesis 3 (OCB)	Model 1	Model 2	Model 3
Control variables			
Gender	-.008	.006	.002
Age	.024	.050	.056
Education	.015	.031	.031
Job	-.078	-.058	-.059
Independent variables			
Ethical leadership (A)		.268**	.282**
Psychological ownership (B)		.222**	.209**
Interaction effects			
A*B			.144**
Total R <sup>2</sup>	.007	.153**	.174**
$\Delta R^2$	.007	.146	.020
F	.670	10.80**	10.72**
Hypothesis 4 (in role behavior)	Model 1	Model 2	Model 3
Control variables			
Gender	-.050	-.036	-.041
Age	-.077	-.058	-.050
Education	.047	.067	.066
Job	.025	.046	.046
Independent variables			
Ethical leadership (A)		.207**	.225**
Psychological ownership (B)		.350**	.335**
Interaction effects			
A*B			.180**
Total R <sup>2</sup>	.010	.207**	.238**
$\Delta R^2$	.010	.196	.032
F	.940	15.55**	15.98**

Note: N=365, \*\*p<.01.



〔Fig. 2〕 Interactions between ethical leadership and psychological ownership in predicting employees' OCB



〔Fig. 3〕 Interactions between ethical leadership and psychological ownership in predicting employees' in role behavior

조절효과의 특성을 좀 더 자세히 이해하기 위해, 본 연구는 Aiken과 West(1991)가 상호작용 효과에 대한 이해와 해석을 위해 제시한 가이드라인을 이용하였다[25]. 윤리적 리더십 (윤리적 리더십 지각이 낮과 높은 윤리적 리더십)과 심리적 소유감 (낮은 심리적 소유감과 높은 심리적 소유감)으로 얻을 수 있는 모든 가능한 조합이 종업원의 행동에 미치는 영향을 고려하였다. 좀 더 구체적으로는, 심리적 소유감에 표준편차 1을 더하거나 혹은 빼서 높은 점수와 낮은 점수를 구하였다. [Fig. 2]와 [Fig. 3]에 나타난 바와 같이 심리적 소유감이 높은 종업원은 윤리적 리더십과 OCB 간의 더 강한 관계를 보여주었다. 따라서 가설 3과 4는 지지되었다.

## 5. 결론

### 5.1 논의 및 시사점

최근 윤리경영 및 윤리풍토 조성에 대한 요구 및 관심 증가는 윤리적 리더십에 관한 연구증가로 이어져 왔다. 여러 연구자들에 의해 조직 내 윤리적 리더십의 필요성과 역할에 대해 논의되고 또한 윤리적 리더십이 종업원에 미치는 영향을 설명하였다[예; 1, 2, 3]. 이러한 연구들은 윤리적 리더십이 종업원의 태도 혹은 행동 등에 영향을 미칠 수 있음을 설명하고 있으나, 어떤 상황에서 종업원에 대한 윤리적 리더십의 영향이 강화 혹은 약화되는지에 관한 연구는 아직 부족한 상황이었다.

이러한 문제점을 보완하고자 본 연구는 윤리적 리더십과 종업원의 행동과의 관계와 이러한 관계에서 심리적 소유감의 역할을 실증분석을 통해 살펴보고자 하였다.

선행연구 및 이론적 논의를 바탕으로 개발된 연구모형은 회귀분석과 같은 실증분석을 통해 검증하였다. 실증분석결과, 윤리적 리더십은 종업원의 행동 즉, 역할행동과 조직시민행동에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구 결과를 지지하고 있음을 알 수 있었다. 또한 심리적 소유감은 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향을 조절할 수 있음을 위계적 회귀분석을 통해 확인하였다. 이러한 주요 연구결과들은 다음과 같은 두 가지 측면에서 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 윤리적 리더십이 왜 중요한지 설명하

고, 또한 조직은 어떤 유형의 리더들을 고용 혹은 육성해야 하는지를 제시하고 있다. 특히 윤리적 요소(예; 윤리 개념에 대한 이해)를 고려한 리더십 개발 모델이 종업원의 조직시민행동 뿐만 아니라 역할행동 성과를 향상시키는 데 필요한 모델이 될 수 있음을 보여주고 있다.

Brown(2007)에 따르면, 리더 개인의 특성은 윤리적 리더 행동의 작은 부분을 차지하며, 윤리적 리더십과 윤리적 풍토는 개발될 수 있다고 하였다[26]. Brown(2007)의 관점과 같이, 본 연구는 현재의 리더 혹은 잠재적 리더들을 위한 윤리적 리더십 개발/훈련 프로그램의 필요성을 제안한다. 이를 위해 우선적으로 조직들은 자신들이 처한 조직의 환경과 리더들의 특성을 면밀히 살펴보고 이를 토대로 윤리적 리더십 개발 및 훈련 프로그램을 개발해야 할 것이다. 또한 체계적인 평가시스템을 도입하여 프로그램 실시 후에 평가 결과를 체계적으로 관리하고 프로그램 참여자들의 의견과 성과를 토대로 프로그램 개선에 활용해야 할 것이다.

둘째, 윤리적 리더십의 중요성과 더불어, 종업원의 심리적 상태 또한 조직성과 향상에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

오늘날의 작업환경은 신속하고 정확한 의사결정을 바탕으로 최고의 성과를 달성할 것을 종업원들에게 요구하고 있다. 그러나 종업원의 조직에 대한 심리적 소유감의 부족은 종업원들의 조직에 대한 몰입 정도를 떨어뜨릴 뿐만 아니라 더 낮은 성과를 달성하게 한다. 그러나 종업원의 심리적 소유감은 종업원들이 매사에 책임감을 가지고 업무에 집중하게 한다. 따라서 경영자들은 더 높은 성과는 종업원들의 심리적 상태에 의해 결정될 수 있음을 기억하고 종업원들의 심리적 만족감을 촉진시키도록 노력해야 할 것이다.

### 5.2 연구의 한계점 및 미래 연구를 위한 제시

본 연구는 이론적 논의 및 선행연구는 바탕으로 체계적으로 연구모형과 가설이 설정되었으나, 다음과 같은 연구의 한계점 또한 내포하고 있음을 알아야 할 것이다.

첫째, 본 연구에 사용된 4개의 변수들은 모두 자기 보고식 설문조사 형태로써 얻어진 것으로, 이것은 사회적 바람직성에 의한 편향(social desirability bias)이 존재할 수 있음을 암시한다. 즉, 종업원들은 사회적으로 바람직한 특성을 가지고 있는 것으로 자기 자신을 표현할 수 있



다는 것이다. 이러한 문제와 관련하여 비록 여러 연구자들이 자기보고 (self-reporting)가 다른 형태의 방법보다 더 타당성이 있다고 보고하고[예; 27], 또한 Berry 등 (2007)은 자기보고와 다른 형태의 설문응답 방법 간에는 차이가 없다고 하였지만[28], 후속 연구에서는 데이터를 좀 더 다각적인 방법을 통해 획득하는 방안에도 대해서도 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 종업원들의 심리적 소유감을 조직에 대한 종업원들의 심리적 소유의식을 중심으로 측정하였는데, 앞서 선행연구에서 설명된 바와 같이 개인의 소유감은 다양한 것에 대해서 형성될 수 있다고 하였다. 따라서 조직 내에서 종업원들은 자신들이 속한 조직 외에도 조직 내의 다양한 물질 혹은 비물질적인 것에 대해 소유감을 형성할 수 있을 것이다. 예를 들어, Mayhew 등 (2007)은 조직 내에서의 심리적 소유감을 조직에 대한 것과 업무에 대한 것으로 나누어서 이들 두 소유감이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다[29]. 실증 분석 결과에서 조직에 대한 소유감과 업무에 대한 소유감은 완전히 다른 개념이며, 조직에 대한 소유감은 조직몰입에, 업무에 대한 소유감은 직무만족에 각각 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 추후 연구에서는 심리적 소유감을 좀 더 세분화 하여, 서로 다른 심리적 소유감에 따라 윤리적 리더십과 종업원 행동 간의 관계가 어떻게 살펴보는 것도 유익한 연구일 것이라 생각이 된다.

마지막으로, 본 연구에서는 윤리적 리더십의 영향을 종업원의 행동적인 측면에서만 살펴보았으나, 모든 연구가 그러하듯 좀 더 다양한 변수가 결과변수로써 고려되지 않은 것도 본 연구가 가지는 한계점으로 지적될 수 있을 것이다. 따라서 후속연구에서는 종업원의 행동을 좀 더 다양한 변수 즉, 직무만족 및 이직의도와 같은 변수를 추가할 필요가 있으며, 또한 윤리적 리더십이 종업원의 태도(종업원 간 신뢰, 리더에 대한 신뢰 등)에 미치는 영향을 살펴보는 것도 유익한 연구가 될 것이라 판단된다.

## REFERENCES

- [1] Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R., The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 2 3, pp. 259-278, 2010.
- [2] Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A., Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134, 2005.
- [3] Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H., Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 51-69, 2011.
- [4] Blau, P. M., *Exchange and power in social life*. New York, NY: Transaction Publishers, 1964.
- [5] Tajfel, H., *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive, 1981.
- [6] Ashforth, B. E., & Mael, F., Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39, 1989.
- [7] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594, 1993.
- [8] Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O., When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, pp. 573-582, 2010.
- [9] Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J., Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, 1275-1286, 2009.
- [10] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage, 2006.
- [11] Van Dyne, L., & Pierce, J. L., Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and

- organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 4, pp. 439-459, 2004.
- [12] Organ, D. W., *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
- [13] Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E., Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 1, pp. 21-34, 2012.
- [14] Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D., Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 1, pp. 35-47, 2012.
- [15] Kim, S. W. The effects of ethical leadership on perceived in-role behavior, Master thesis, Taegu University, 2011.
- [16] Saks, A. M., & Ashforth, B. E., The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 1, pp. 43-62, 2000.
- [17] Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T., Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 298-310, 2001.
- [18] Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F., Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 2, pp. 173-191, 2009.
- [19] Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S., Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 3, pp. 633-642, 2011.
- [20] Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C., & Knörr, H., Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, No. 3, pp. 244-258, 2011.
- [21] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142, 1990.
- [22] Williams, L. J., & Anderson, S. E., Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 1991.
- [23] Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W., *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [24] Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Wright, T. A., Best practice recommendations for estimating interaction effects using meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 8, pp. 1033-1043, 2011.
- [25] Aiken, L. S., & West, S. G., *Multiplegression: Testing and interpreting interactions*. Sage, 1991.
- [26] Brown, M. E., Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 2, pp. 140-155, 2007.
- [27] Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L., Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, Vol 78, No. 4, 679-703, 1993.
- [28] Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R., Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, pp. 410-424, 2007.
- [29] Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J., A study of the antecedents and

consequences of psychological ownership in organizational settings. The Journal of social psychology, Vol. 147, No. 5, pp. 477-500, 2007.

**김혜경(Kim, Hye Kyoung)**



- 2000년 2월 : 금오공과대학교 경영공학과 (공학사)
- 2003년 2월 : 경북대학교 교육대학원 산업교육전공 (교육학석사)
- 2008년 2월 : 금오공과대학교 대학원 산업경영학과 (경영학박사)
- 2014년 5월 : 오클라호마주립대 직업교육학과 (교육학박사)

· 관심분야 : HRD, HRM, 리더십  
· E-Mail : altorang@gmail.com

**이응희(Lee, Ung Hee)**



- 1997년 2월 : 금오공과대학교 산업공학과 (공학사)
- 2002년 2월 : 금오공과대학교 대학원 산업경영학과 (경영학석사)
- 2007년 8월 : 금오공과대학교 대학원 산업경영학과 (경영학박사)
- 관심분야 : 인사/조직, 기술경영
- E-Mail : coway@naver.com