

변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향 -조직 동일시의 매개 효과

이강민*, 주시각**, 전상길***
삼성SDS*, 선문대**, 한양대***

The Influence of Transformational Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior-Mediating Effect of Organizational Identification

Kang-Min Lee*, Shi-Gak Choo**, Sang-Gil Jeon***

Development Group, SAMSUNG SDS*

School of Mechanical and ICT Convergence Engineering, Sunmoon University**

College of Business and Economics, Hanyang University(ERICA)***

요약 본 연구는 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향과 조직 동일시가 리더의 변혁적 리더십과 부하들의 비윤리적 친조직 행동 간의 관계에서 매개 역할을 하는지를 살펴보는 것이다. 선행 연구 및 이론적 논의를 바탕으로 연구 모형 및 가설을 개발하고 실증 분석을 통해 가설을 검증했다. 분석을 위해 국내 기업에 근무하는 직원 229명이 제출한 온라인 설문 자료를 사용했고 구조 방정식 분석을 사용해 가설을 검증했다. 설문 조사가 갖는 동일 방법 편향의 문제를 해결하기 위해 사회적 바람직성을 통제하고 전산화된 설문지를 사용했다. 분석한 결과에 따르면, 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향은 조직 동일시에 의해서 완전 매개되는 것으로 나타났다. 이러한 실증 분석 결과는 리더의 변혁적 리더십이 조직 동일시를 통해 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 의미 있는 시사점을 제공한다.

주제어 : 윤리 경영, 변혁적 리더십, 비윤리적 친조직 행동, 조직 동일시, 사회 정체성 이론

Abstract This study attempted to test not only the influence of transformational leadership(TFL) on employees' unethical pro-organizational behavior(UPB), but also the mediating effect of organizational identification(OID) between TFL and employees' UPB. This study employed two research methods: literature review and empirical testing of the developed hypotheses. Data were collected through online questionnaire instruments from 229 employees working at companies in Korea. To test the hypotheses, structural equation modeling was employed. The model is shown as adequately fitting to the data. The results showed that there was not a positive and statistically significant relationship between TFL and employees' UPB, and OID played as a mediator in the relationship between TFL and employees' UPB. These findings provide a meaningful implication that the positive impact of TFL is linked to employees' UPB through OID.

Key Words : Business ethics, Transformational leadership, Unethical pro-organizational behavior, Organizational identification, Social identity theory

Received 23 December 2015, Revised 28 January 2016
Accepted 20 February 2016, Published 28 February 2016
Corresponding Author: Sang-Gil Jeon(Hanyang University)
Email: sgjeon@hanyang.ac.kr

© 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.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

기업사기 및 비리의 대표적인 사례로 꼽히는 2001년 미국 엔론의 회계 부정 사건과 2002년 월드콧 분식 회계 사건 그리고 최근에 발생한 폭스바겐의 배출 가스 조작 사건과 일본 도시바의 조직적인 회계 부정 사건에 이르기 까지, 우리는 기업의 경영진을 비롯한 구성원과 이해관계자들이 기업의 사익을 위해서 비윤리적인 행동에 동참하는 현상을 쉽게 발견할 수 있다. 그리고 이런 사건들은 많은 사람들의 이목을 집중시킨다. Umphress et al.(2010)은 조직 구성원들의 비윤리적인 친조직 행동(Unethical Pro-Organizational Behavior)이라는 개념을 정의하고 이런 현상을 설명하고자 했다. 그들에 따르면, 비윤리적 친조직 행동은 개인이 조직의 이익을 위해서 불법적인 또는 사회 공동체에서 도덕적으로 받아들여질 수 없는 행동을 하는 것으로, 행위의 목적성을 가지고 있다는 측면에서 기존의 비윤리적인 행동과 구분된다[15].

그리고 우리가 기업의 비윤리적 행동에 주목하는 이유는 윤리 경영이 기업의 장기적 생존과 번영을 가능하게 하는 지속 가능 경영의 구성 요소이기 때문이다. 그리고 기업의 비윤리적 행동이 기업 구성원의 행동성과와 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 안춘복(2013)에 따르면, 윤리 경영은 기업 이미지와 브랜드 가치에 긍정적인 영향을 미치고 조직 구성원의 조직 몰입, 직무 만족 등과 같은 행동성과에 긍정적인 영향을 미치며 고객의 구매 의도에도 영향을 미친다[4]. 또한 인터넷, 모바일, SNS 등과 같은 정보 통신 기술의 발전으로, 기업의 비윤리적인 행동은 쉽게 언론을 통해서 세상에 알려질 수 있게 되었다. 이로 인해서 해당 기업에 대한 기업 이미지 훼손, 고객의 신뢰도 하락, 기업 구성원의 사기 저하 등이 발생하고 결국, 기업의 매출과 이익 더 나아가 기업의 지속 경영에까지 악영향을 미칠 수 있다[5, 6, 7, 8].

그래서 연구자들뿐만 아니라 기업의 실무자들은 기업 내 비윤리적인 행동에 관심을 가지고 원인을 규명하고자 애쓴다. 하지만 문윤지 등(2012)에 따르면, 조직 구성원의 윤리적 행위에 영향을 미치는 요인은 다양하다. 구체적으로 말하자면, 개인의 인성, 인구 통계학적 요소, 가치 지향성 또는 자기 규제 등과 개인적 요인과 윤리적 리더십, 윤리적 환경과 문화 등과 같은 상황적 요인이 있다

[9]. 하지만 Trevino et al.(2005)은 그 가운데 리더의 영향, 즉 리더십에 주목해야 한다고 주장한다. 그 이유는 고위 경영층이 조직 가치와 제도의 형성을 통해서 중간 관리자에게 영향을 미치고, 중간 관리자는 담당자의 일상 생활에서 상벌과 같은 도구를 이용해서 담당자의 태도 및 행동에 강력하게 영향을 미치기 때문이다[10]. 개인-상황 상호작용 관점에서 비윤리적 친조직 행동의 원인을 규명하고자 했던 최근의 실증 연구들의 결과는 Trevino et al.(2005)의 주장을 지지하고 있다[1, 2]. 구체적으로 보면, 독일에서 근무하는 다양한 직종의 근무자들을 대상으로 연구한 ffelsberg et al.(2014)의 연구는 변혁적 리더십과 직원들의 비윤리적 친조직 행동이 통계적으로 유의미한 상관관계를 보인다는 것을 밝혔다[1]. 그리고 Graham et al.(2015)은 실험 설계를 통해서, 리더가 손실 프레임(loss framing)을 사용할 때, 변혁적 리더가 거래적 리더 보다 직원들의 비윤리적 친조직 행동을 더 발생시킨다는 것을 밝혀냈다[2]. 이런 연구 결과들은 윤리 경영 분야에서 변혁적 리더십의 중요성을 상기시키고, 변혁적 리더십이 본질적으로 윤리적인가라는 오래된 논쟁[3]에 다시 한 번을 불을 지피는 계기를 만들었다.

그리고 본 논문에서는 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 긍정적인 영향을 미치는 과정을 설명할 수 있는 여러 사회 이론[10, 48, 49] 가운데 사회 정체성 관점의 조직 동일시 이론에 주목했다. 그 이유는 변혁적 리더십이 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미치고[44, 45], 조직 동일시는 친조직 행동과 상당한 관계가 있으며[46, 47], 더 나아가 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미친다는 선행 연구 결과들이 존재하기 때문이다. 그리고 지금까지의 조직 동일시에 관한 연구들은 조직 몰입, 직무 만족, 조직 시민 행동 등과 같은 긍정적인 변수들과의 관계를 규명하는데 관심을 집중한 반면에 직원들의 일탈행동, 비윤리적인 행동 등과 같은 부정적인 변수들과의 관계를 규명하는데 소홀했다[33, 35].

따라서 본 연구의 주요 목적은 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 살펴보고, 또한 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 매카니즘을 규명하는 것이다. 구체적으로, 조직 동일시가 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동 간의 관계에서 매개 역할을 하는지를 살펴보는 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동

2.1.1 변혁적 리더십의 개념

Burns(1978)는 정치 지도자들에 대한 본인의 기술 연구(descriptive research)에서 최초로 변혁적 리더십(transforming leadership)이라는 개념을 소개했다. Burns에 따르면, 변혁적 리더십이란 리더와 부하 직원들이 서로 도와 더 높은 수준의 사기와 동기 부여에 이르는 과정을 말한다. 거래적 리더십이 이익 교환(give and take) 관계에 기초하는 반면, 변혁적 리더십은 리더의 성격, 기질, 술선수범을 통한 변화 주도, 열정을 돋우는 비전과 도전적인 목표의 표현에 기초한다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 배타적인 관계라고 주장했다[11].

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 기저를 이루는 심리적 기제들(psychological mechanisms)을 설명해 Burn(1978)의 연구를 확장했다. 구체적으로 말하자면, Bass는 변혁적 리더십을 측정하는 방법과 변혁적 리더십이 부하 직원들의 동기 부여와 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 설명했다. 또한 Bass는 Burns와 상반되게, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상호 보완적 관계이며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 기반으로 거래적 리더십만으로 가져올 수 없는 부하 직원들의 노력과 성과를 가져온다고 주장했다[12]. Bass(1998)에 따르면, 변혁적 리더십은 이상화된 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개인적 배려(individual consideration)의 네 가지 요소로 구성되어 있고 변혁적 리더는 네 가지 요소 중 하나 이상을 사용함으로써 높은 수준의 성과를 얻는다[13]. 특히, Bass(2008)는 30년 이상의 연구와 메타 분석을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 개인, 그룹, 조직 수준의 다양한 성과 변수들을 긍정적으로 예측한다는 사실을 증명했다[14].

2.1.2 비윤리적 친조직 행동의 개념

비윤리적 친조직 행동(Unethical Pro-Organizational Behavior)은 개인이 조직의 이익을 위해서 불법적인 또는 사회 공동체에서 도덕적으로 받아들여질 수 없는 행동을 하는 것을 말한다. 비윤리적 친조직 행동은 비윤리

적인 행동과 조직의 이익을 위한 행동의 두 가지 정의적 요소를 포함한다[15]. 여기서 비윤리적 행동이란 불법적이거나 사회에서 도덕적으로 용납되지 않는 행동을 말하며[16], 조직을 좋게 보이게 하기 위해서 거짓말을 하거나 제품 및 서비스를 과장하는 범죄 행위(acts of commission)와 회사와 제품 및 서비스에 대한 부정적인 정보를 숨기는 누락 행위(acts of omission)를 포함한다[15]. 그리고 조직의 이익을 위한 행동이란 공식적인 직무 기술서에 언급되어 있지 않고 상급자로부터 지시도 받지 않았지만 조직에 이익을 주거나 조직을 돕기 위해서 행하는 행위를 말한다[15, 17].

개인이 조직에 이익을 주기 위한 특정한 목적을 가지지 않고 비윤리적인 행동을 했다면 그것은 비윤리적 친조직 행동이라 할 수 없다. 비윤리적 친조직 행동에서는 조직의 이익을 주기 위한 목적이 반드시 존재해야 한다. 그리고 비윤리적 친조직 행동은 개인의 의도와 정반대의 결과, 즉 조직의 해를 입히는 결과를 초래할 수 있다. 하지만 비윤리적 친조직 행동의 결과는 비윤리적 친조직 행동의 속성을 정의하는 것과 무관하다[15, 18].

2.1.3 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동과의 관계

변혁적 리더십의 윤리성(ethicality)에 관한 논란은 아직도 유효하다. 크게 두 개의 입장으로 구분할 수 있다. 변혁적 리더십이 윤리적인 속성을 가지고 있다는 입장과 변혁적 리더십은 윤리적인 속성과 무관하다는 입장이 그것이다. 전자의 입장을 지지하는 연구자들의 주장에 따르면, 변혁적 리더십을 발휘하는 주체인 변혁적 리더는 높은 수준의 윤리성을 가지고 있고[19], 부하 직원들이 조직 안에서 윤리적으로 판단하고 행동하는데 크게 영향을 미친다. 반면에, 후자의 입장을 지지하는 연구자들은, 변혁적 리더십은 조직 안에서 윤리적인 행동을 증진시키는 의도를 내포하지 않은 개념으로 윤리적인 속성과 무관하다[21]거나 변혁적 리더십은 윤리성을 내포한 윤리적 리더십과 구분된다고 설명한다[21].

하지만 최근에 몇몇 연구자들은 결과론적 관점에서 변혁적 리더십이 부하 직원들의 비윤리적인 행동에 영향을 미칠 수 있다는 주장을 내놨다. 이들은 조직 안에서 리더가 부하 직원들에 미치는 영향력의 크기와 세기에 주목해, 리더의 의도와 무관하게 리더십의 영향을 받는

부하 직원들이 비윤리적인 행동에 참여한다고 설명했다. 그들은 사회 학습 이론(social learning theory)과 사회 교환 이론(social exchange theory) 등의 일반 사회 이론에 근거해, 리더가 부하 직원들의 행동에 영향을 미치는 과정을 설명했다. 사회 학습 이론을 기업 조직에 적용하면, 리더는 본보기 과정(modeling processes)을 통해 부하 직원들에게 영향을 미친다[22]. 즉, 부하 직원들은 조직에서 비윤리적인 행동으로 보상을 받는 리더를 관찰하고 그 행동을 모방한다는 것이다. 그리고 사회 교환 이론을 기업 조직에 적용하면, 기업 조직을 대변하는 리더와 직원은 사회적 교환 관계를 맺고 상호 이익을 추구한다. 즉, 부하 직원들은 리더가 자신을 공정하게 대한다고 생각할 때 관리자와 그가 대표하는 집단, 즉 조직을 위한 행동에 나설 동기를 얻고[24], 관리자를 신뢰할 때 조직에 유익한 행동에 자발적으로 참여한다는 것이다[25]. 요약하면, 리더는 학습과 사회적 관계 개발을 통해서 부하 직원들의 친조직 행동과 윤리적이거나 비윤리적인 행동에 영향을 미친다.

그리고 변혁적 리더십의 영향을 받은 직원들이 직무 기술서, 계약서 등에 언급되지 않았지만 조직에 유익한 행동, 즉 친사회적 행동에 나선다는 증거를 제시하는 연구 결과들은 많다[27, 58, 82]. 예를 들어 Podsakoff et al.(1990)에 따르면, 변혁적 리더십은 부하 직원들의 조직 시민 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[27]. 그리고 간호사들을 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 간호사들의 역할 외 행동을 증진시켰다[58].

본 연구에서 관심을 갖는 부하 직원들의 비윤리적 친조직 행동 변수는 부하 직원들의 비윤리적인 행동과 조직의 이익을 위한 행동의 두 가지 정의적 요소를 내포하고 있는 개념이다. 그리고 변혁적 리더십과 부하 직원들의 태도, 행동과 관련한 기존 연구 결과들은 변혁적 리더십이 부하 직원들의 행동의 윤리성과 친조직 행동에 각각 영향을 미친다는 사실을 알려준다. 또한 최근에 리더십과 비윤리적 친조직 행동과 관계를 규명한 실증 연구들은 리더십이 비윤리적 친조직 행동과 정(+)의 상관관계를 갖고 있다는 것을 밝히고 있다[23, 1]. 예를 들어, Graham et al.(2015)는 기존 문헌 고찰을 통해서, 이상적인 영향과 동기 부여의 하위 요인으로 구성된 변혁적 리더십이 조직 동일시를 통해서 부하 직원들의 친조직 행동에 영향을 미치고 비윤리적인 행동에 까지 영향을 미

칠 수 있다고 생각했다. 그들은 연구 모형에 프레임 변수를 추가하고 개인-상황 상호작용 관점으로 연구에 접근했다. Amazon mechanical turk을 활용해 74명으로부터 최종 설문지를 회신 받고 이를 분석해, 손실 프레이밍이 사용될 때, 변혁적 리더십이 거러적 리더십 보다 더 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미친다는 것을 실증했다[23]. 그리고 Effelsberg et al.(2014)은 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동이 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는다는 것을 실증했다[1].

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출했다.

가설 1 변혁적 리더십은 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 변혁적 리더십과 조직 동일시

2.2.1 조직 동일시의 개념

조직 동일시는 개인이 자신을 조직과 분리될 수 없는 하나로 지각하고, 자신이 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동 운명체로 인식하게 되는 것이다[28, 29].

조직 행동 분야에서 조직 동일시가 주목받는 이유는 조직 동일시가 개인 의사 결정, 조직 몰입과 관련 있고[30, 31] 바람직한 조직 행동 변수에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. Bartels et al.(2010)에 따르면, 조직 동일시가 높은 직원은 직무 만족과 협력 행동이 더 높고 결근율은 더 낮다. 그리고 조직 동일시는 낮은 이직 의도, 조직 시민 행동, 직원 만족과 건강(well-being), 직원 성과, 조직 재무성과 등과 같은 성과 변수에 긍정적인 영향을 미친다[33, 34, 35]. 또한 조직 동일시는 직원 창의성에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다[33, 36, 37].

조직 동일시의 선행 변수로 알려진 것들에는 조직 지원 인식(perceived organizational support), 조직 위상(organizational prestige), 조직 공정성(organizational justice), 조직 소통(organizational communication) 등이 있다[38, 39, 40, 41, 32].

2.2.2 변혁적 리더십과 조직 동일시의 관계

조직에서 부하들의 직속상관은 부하들의 일과에서 중요한 역할을 하기 때문에, 그들의 행동은 부하 직원들이

조직과의 관계와 사회적 동일시를 바라보는 방식을 형성한다[33]. 변혁적 리더십은 부하 직원들의 조직 동일시와 긍정적으로 관련이 있다. 그리고 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 조직 동일시에 더 강하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[42, 43]. De Cremer et al. (2002)에 따르면, 변혁적 리더십은 매력적인 비전을 개발하고 공유함으로써 부하들의 조직 동일시를 향상시킨다[44].

변혁적 리더십은 부하 직원들의 조직 동일시를 향상시켜, 부하 직원들의 발언 행동(voice behavior)과 직무 성과 그리고 리더에 대한 의존도를 향상시키는 등 부하 직원들의 행동과 성과에 영향을 미친다[45].

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출했다.

가설 2 변혁적 리더십은 조직 동일시에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3 조직 동일시와 비윤리적 친조직 행동

2.3.1 조직 동일시와 비윤리적 친조직 행동과의 관계

조직이 직원들의 사회정서적 욕구를 충족시킬 때, 직원들은 사회정서적 애착을 갖게 된 조직에게 보답해야 한다는 의무감을 갖는 경향이 있다[33]. 집단 관여 모형(group engagement model)에 따르면, 직원들이 작업 집단과 조직에서 형성하는 사회적 정체성은 친조직 행동과 강한 연관성을 가진다[46]. 특히 Olkkonen et al.(2006)에 따르면, 조직 동일시와 작업 단위 동일시는 각각 조직과 작업 단위를 위한 역할의 행동에 영향을 미친다[41]. 또한 van Dick et al.(2008)은 조직 동일시와 작업 단위 동일시 중 하나만 높을 때 보다 두 동일시가 모두 높을 때 친조직 행동에 더 강하게 영향을 미친다고 주장했다[47].

최근 연구에 따르면, 조직 동일시가 높은 직원들은 한 걸음 더 나아가 비윤리적 친조직 행동을 한다[1, 15]. Umphress et al.(2010)에 따르면, 조직 동일시가 높은 직원들은 조직을 향해 긍정적인 호혜 믿음(positive reciprocity beliefs)을 갖고 있을 때만 비윤리적 친조직 행동에 참여할 가능성이 높았다[15]. Effelsberg et al.(2014)은 직원들의 윤리적 또는 비윤리적 행동에 대한 개인적 성향(personal disposition)이 조직 동일시와 비윤리적 친조직 행동 간의 관계에서 조절 효과를 갖는다고 주장했다[1].

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출했다.

가설 3 조직 동일시가 비윤리적 친조직 행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.4 조직 동일시의 매개 효과

2.4.1 조직 동일시의 매개 효과

변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 긍정적인 영향을 미치는 과정을 설명할 수 있는 대표적인 이론은 사회적 학습 관점의 모델링 이론과 사회 정체성 관점의 조직 동일시 이론을 꼽을 수 있다[10, 48, 49]. 모델링 이론에 따르면, 개인은 롤 모델(role model)을 선정하고 모델의 특정 행동과 그 행동의 결과를 관찰하고 자신의 행동에 적용한다[50]. 이를 조직에 적용하면, 부하 직원들은 조직 내에서 모델 역할을 하는 리더의 행동을 관찰하고 모방한다[20]. 사회 정체성 이론에 따르면, 개인은 개인이 갖는 개인 정체성(personal identity)과 사회적 집단에 소속되었다는 지각에 기반을 둔 사회 정체성(social identity)으로 자신을 정의한다[51, 52]. 그리고 이렇게 형성된 사회 정체성은 개인의 태도와 행동에 영향을 미친다[53].

본 연구에서는 사회 정체성 이론에 근거하는 조직 동일시[51]에 주목하고 있는데, 그 이유는 조직 동일시가 변혁적 리더십이 부하 직원들의 태도와 행동에 미치는 조직 행동론 분야의 몇몇 연구에서 매개 역할을 했기 때문이다[54, 55, 56]. 예를 들어, 상사와의 관계적 동일시(relational identification with the supervisor)는 변혁적 리더십과 부하 직원의 직무 성과와의 관계에서 매개 역할을 했고[55], 개인적 동일시와 사회적 동일시는 변혁적 리더십이 부하 직원의 역할 행동, 조직 시민 행동, 혁신 행동과의 관계에서 매개 역할을 했다[56].

선행 연구를 분석한 결과를 요약하면, 변혁적 리더는 부하 직원들의 집단 지향성[57]과 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미치고[58], 이는 부하 직원들이 조직과 심리적으로 연결되었다고 느끼고[40], 조직을 위해서 비윤리적인 행동에 까지 참여하게 만든다[1, 15].

이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출했다.

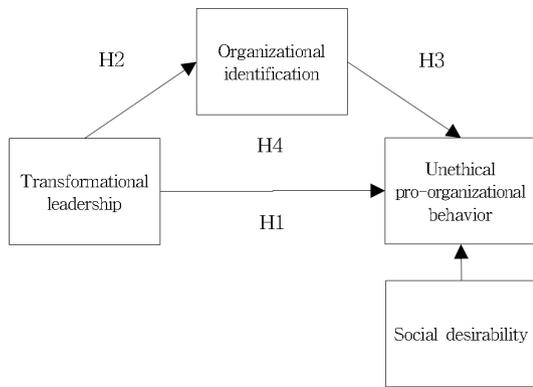
가설 4 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+)¹의 영향은 조직 동일시에 의해 매개될 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구 모형

본 연구의 목적은 리더의 변혁적 리더십이 부하들의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 알아보고, 리더의 변혁적 리더십과 부하들의 비윤리적 친조직 행동 사이에서 조직 동일시의 매개 효과를 검증하는 것이다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 [Fig. 1]과 같이 연구 모형을 설정했다.



[Fig. 1] Research model

3.2 자료 수집 방법 및 표본 특성

3.2.1 자료의 수집 방법

500명의 직장인을 대상으로 2014년 2월 2일부터 4월 3일까지 약 2개월 동안 구글 모바일 설문 조사 시스템을 활용해 개인 스마트폰으로 온라인 설문지를 배포했다. 229명이 온라인 설문지에 응답해 설문 응답률은 약 46%였다. 본 논문에서는 응답자가 최종 제출한 229부 설문 응답지를 최종 분석에 사용했다.

3.2.2 응답 표본의 분포

설문 조사에 응답한 표본의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다. 자세히 살펴보면, 응답자 총 229명 중 남성은 162명(70.7%), 여성은 67명(29.3%)이다. 응답자들의 직급은 사원이 83명(36.2%), 대리 61명(26.6%), 과장이 44명(19.2%), 차장이 12명(5.2%), 부장이 17명(7.4%), 임원이 12명(5.2%)이다. 응답자들의 교육 수준은 대졸 137명(59.8%), 석박사 62명(27.1%), 전문대졸 17명

(7.4%), 고졸 13명(5.7%)의 순으로 나타났다. 또한 응답자들의 현재 회사 근무 기간은 3년 미만이 94명(41.0%)으로 가장 많고, 5-10년 54명(23.6%), 3-5년 51명(22.3%), 10년 이상 30명(13.1%)의 순이다. 응답자들의 연령은 30대가 152명(66.4%)으로 가장 많고 20대가 38명(16.6%), 40대가 29명(12.7%), 50대가 10명(4.4%)으로 나타났다.

<Table 1> The characteristics of the analyzed samples

Characteristics	Categories	Frequencies	Ratios
Gender	Male	162	70.7%
	Female	67	29.3%
Position	Employee	83	36.2%
	Assistant Manager	61	26.6%
	Manager	44	19.2%
	Deputy General Manager	12	5.2%
	Department manager	17	7.4%
	Executive	12	5.2%
Academic background	High school	13	5.7%
	Junior college	17	7.4%
	College	137	59.8%
	Graduate school	62	27.1%
Employment period	Less than 3 years	94	41.0%
	3-5 years	51	22.3%
	5-10 years	54	23.6%
	More than 10 years	30	13.1%
Age	20s	38	16.6%
	30s	152	66.4%
	40s	29	12.7%
	50s	10	4.4%

3.3 변수의 측정

본 연구 모형에서 사용된 각 변수들의 관계를 실증하기 위해 다음과 같이 각 변수들의 개념을 조작적으로 정의하고 각 변수들을 구성하는 다측정 설문 항목을 설명했다.

3.3.1 변혁적 리더십

변혁적 리더들은 부하 직원들이 조직의 이익을 위해 그들 자신의 이익을 희생하도록 고무하고 부하 직원들에게 특별한 영향을 미칠 수 있다. 그들은 카리스마, 영감을 주는 동기부여, 지적 자극, 개인적인 배려의 4가지 특성

을 가진다. 카리스마는 비전과 미션을 제시하고, 자존심을 높여주며, 존경과 신뢰를 얻는 것이다. 영감을 주는 동기부여는 높은 기대를 전달하고, 노력에 집중할 수 있도록 상징을 사용하며, 중요한 목적을 쉽게 표현하는 것이다. 지적 자극은 지능과 합리성 그리고 주의 깊게 문제를 해결하기를 촉진하는 것이다. 마지막으로 개인적인 배려는 개인적인 관심을 주고, 직원들을 개별적으로 다루며, 코칭하고 조언하는 것이다[59, 60].

설문 문항은 이화용(2004)이 Bass et al.(1990)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X를 한글로 번역한 문항을 사용했다. 구체적으로 카리스마 8개 문항, 영감을 주는 동기부여 4개 문항, 지적 자극 4개 문항, 개인적인 배려 4개 문항으로 구성된 총 20개 문항을 5점 리커트 척도로 측정했다[61, 62]. 공민영(2012)은 중소기업에서의 조직 학습과 변혁적 리더십, 학습 문화 및 사회관계망의 인과적 관계를 규명하는 학위 논문에서 이화용(2004)의 척도를 사용했는데, 내적 일관성 계수(Cronbach's α)가 0.957로 나타나 높은 신뢰도를 보였다[63].

3.3.2 조직 동일시

조직 동일시는 개인이 자신을 조직과 분리될 수 없는 하나로 지각하고, 자신이 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동 운명체로 인식하게 되는 것이다[28, 29].

설문 문항은 김원형(2003)이 Mael et al.(1995)의 조직 동일시 척도를 한글로 번역한 것을 사용했다. 총 5개 문항을 5점 리커트 척도로 측정했다[64, 29]. 이동선(2010)은 권한 위임과 지각된 조직 지원이 조직 동일시와 맥락 수행에 미치는 영향을 규명하는 학위 논문에서 김원형(2003)의 척도를 사용했는데, 내적일관성 계수(Cronbach's α)가 0.72로 나타나 수용할 만한 수준의 신뢰도를 보였다[65]. 이규만(2010)은 조직 동일시와 구성원 행동 및 조직 후원 인식의 조절효과를 검증하는 논문에서 Mael et al.(1995)의 조직 동일시 척도를 사용했는데, 내적 일관성 계수(Cronbach's α)가 0.70로 나타나 수용할 만한 수준의 신뢰도를 보였다[66, 29].

3.3.3 비윤리적 친조직 행동

비윤리적 친조직 행동은 개인이 조직의 이익을 위해서 불법적인 또는 사회 공동체에서 도덕적으로 받아들여

질 수 없는 행동을 하는 것을 말한다. 비윤리적 친조직 행동은 비윤리적인 행동과 조직의 이익을 위한 행동의 두 가지 정의적 요소를 포함한다[15].

설문 문항은 Umphress et al.(2010)의 비윤리적 친조직 행동 척도를 한글로 번역해서 사용했다. 총 6개 문항을 5점 리커트 척도로 측정했다[15]. Effelsberg et al.(2014)은 변혁적 리더십과 회사의 이익을 위한 부하 직원의 비윤리적 행동에 관한 두 연구 조사에서 Umphress et al.(2010)의 비윤리적 친조직 행동 척도를 독일어로 번역해서 사용했는데, 내적 일관성 계수(Cronbach's α)가 각각 0.81(연구 1)과 0.77(연구 2)로 나타나 바람직한 수준의 신뢰도를 보였다[15, 1].

3.3.4 사회적 바람직성(통제 변수)

사회적 바람직성(Social desirability)이란 개인이 검사를 받는 상황에서 자기 자신을 문화에 기인하는 규범과 기준에 부합하는 사람으로 보이게 하는 방식으로 표현하려는 성향을 말한다[67]. Paulhus(1984)는 사회적 바람직성을 자기기만(Self-deception)과 인상 관리(Impression management)의 두 가지 요인으로 구분했다. 자기기만은 조정(adjustment), 낙관주의, 자아 존중감(self-esteem), 일반적인 능력에 대한 인식과 같은 성격 요인과 관련된 개념이다[68]. 특정 형태의 자기 보고 양식에서 높은 점수로 나타나는 검증할 수 있는 왜곡을 표현할 때 이 용어를 사용한다[69, 70]. 반면에 인상 관리란 설문 조사에 참여한 피험자가 본인이 사회적으로 일반적이며 신뢰할 수 있는 모습(persona)으로 보이기 위해서 또는 사회적 비난(disapproval)으로부터 회피하기 위해서 의도적으로 가장 긍정적인 사회상(social image)에 맞춰서 응답을 조정하는 경향을 말한다. 이런 경향은 상황적 요구, 일시적인 동기에 따라 달라지고 이런 변동은 응답의 신뢰성(validity)을 흐린다[69, 71, 72, 73].

설문 문항은 김용석 등(2008)이 Stober(2001)의 사회적 바람직성 척도(SDS-17)를 한글로 번역한 것을 사용했다. 구체적으로 자기기만 10개 문항, 인상 관리 6개 문항으로 구성된 총 16개 문항을 5점 리커트 척도로 측정했다[74, 75]. 김용석 등(2008)은 한국어판 사회적 바람직성 척도(SDS-17)를 개발하면서 신뢰도, 수렴 타당도, 판별 타당도를 평가했는데 내적 일관성 계수(Cronbach's α)가 0.77로 나타나 바람직한 수준의 신뢰도를 보였다[74].

<Table 2> The manipulative definition of variables and the measured categories

Research Variables	Composition Concept	Survey Contents Ratios
Transformational leadership	TFL_01 ~ TFL_20	Bass and Avolio do not wish to have it reproduced
Organizational identification	OID_01	When someone criticizes my organization, it feels like a personal insult.
	OID_02	I am very interested in what others think about my organization.
	OID_03	When I talk about my organization, I usually say "we" rather than "they".
	OID_04	My organization's successes are my successes.
	OID_05	When someone praises my organization, it feels like a personal compliment.
Unethical pro-organizational behavior	UPB_01	If it would help my organization, I would misrepresent the truth to make my organization look good.
	UPB_02	If it would help my organization, I would exaggerate the truth about my company's products or services to customers and clients.
	UPB_03	If it would benefit my organization, I would withhold negative information about my company or its products from customers and clients.
	UPB_04	If my organization needed me to, I would give a good recommendation on the behalf of an incompetent employee in the hope that the person will become another organization's problem instead of my own.
	UPB_05	If my organization needed me to, I would withhold issuing a refund to a customer or client accidentally overcharged.
	UPB_06	If needed, I would conceal information from the public that could be damaging to my organization.
Social desirability	SD_01	I sometimes litter.
	SD_02	I always admit my mistakes openly and face the potential negative consequences.
	SD_03	In traffic I am always polite and considerate of others.
	SD_04	I always accept others' opinions, even when they don't agree with my own.
	SD_05	I take out my bad moods on others now and then.
	SD_06	There has been an occasion when I took advantage of someone else.
	SD_07	In conversations I always listen attentively and let others finish their sentences.

SD_08	I never hesitate to help someone in case of emergency.
SD_09	When I have made a promise, I keep it-no ifs, ands or buts.
SD_10	I occasionally speak badly of others behind their back.
SD_11	I would never live off other people.
SD_12	I always stay friendly and courteous with other people, even when I am stressed out.
SD_13	During arguments I always stay objective and matter-of-fact.
SD_14	There has been at least one occasion when I failed to return an item that I borrowed.
SD_15	I always eat a healthy diet.
SD_16	Sometimes I only help because I expect something in return.

4. 실증 분석

4.1 타당성 검증

연구 모형의 타당성을 검증하기 위해서 개별 construct의 타당성을 평가하고 전체 construct로 구성되는 연구 모형의 타당성을 다시 평가했다[76].

먼저 각 construct를 측정하는데 사용된 측정 변수들의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용했다. Cronbach's α 계수는 0.6이상이면 수용할 만한 수준이고 0.8이상이면 바람직한 수준이다[77]. 본 연구 모형에서 사용된 각 construct를 측정하기 위해 사용된 측정 변수들의 Cronbach's α 계수는 <Table 3>에 제시된 것과 같이 모두 0.6 이상으로 나타나 수용할 만한 수준의 내적 일관성을 갖는다고 할 수 있다.

다음으로 개별 construct별로 확인적 요인 분석을 실시하고 적합도 지수와 요인 부하량을 확인했다. 적합도를 판단할 때, RMR, GFI를 사용했고, 대표적인 절대 적합도 지수인 통계량은 표본의 크기와 측정 변수들의 수에 민감하므로 참고만 했다. RMR은 0.05보다 작을 때 바람직한 수준이고 GFI는 0.9보다 크면 바람직한 수준인데 [78] 본 연구 모형에서 사용된 개별 construct는 모두 적합도 지수가 수용할 수 있는 수준으로 나타났다. 다음으로 요인 부하량을 확인하고 통계적으로 유의하지 않은 항목들을 제거했다.

이어서 constructs가 모두 포함된 측정 모형에 대해 공분산 행렬을 이용한 확인적 요인 분석을 실시하고 적

합도 지수와 요인 부하량을 확인했다. <Table 4>에 제시된 것과 같이, 본 측정 모형의 적합도 지수는 =236.111(d.f.=163, p=0.000), RMR=0.041, GFI=0.903로 나타나 적합도 기준을 대체로 충족시켰다. 또한 반영 척도에 의해 측정된 네 개의 constructs에 대해 측정 항목들의 요인 부하량은 모두 통계적으로 유의했다.

그리고 집중 타당성을 조사하기 위해서 신뢰도와 AVE를 계산했다. 그 결과 변혁적 리더십, 비윤리적 친조직 행동, 조직 동일시, 사회적 바람직성의 신뢰도는 각각 0.908, 0.735, 0.865, 0.949이었고 AVE는 각각 0.508, 0.561, 0.598, 0.520이었다. 신뢰도는 0.7보다 클 때 집중 타당성을 갖는 것으로 받아들여지고 AVE는 0.5보다 크면 집중 타당성을 갖는 것으로 받아들여지는데[78] 모두 기준을 충족시켰다.

<Table 3> Cronbach's α of measured variables

Factors	Measured variables	Cronbach's α
Transformational leadership	20	0.936
Organizational identification	5	0.859
Unethical pro-organizational behavior	6	0.696
Social desirability	16	0.835

<Table 4> Confirmatory factor analysis results

Factor		SFL	SEV	CR	AVE
TL_02	<	0.697	0.636	0.908	0.508
TL_04	<	0.688	0.692		
TL_05	<	0.814	0.367		
TL_06	<	0.745	0.459		
TL_07	<	0.758	0.445		
TL_08	<	0.677	0.535		
TL_13	<	0.653	0.599		
TL_14	<	0.705	0.446		
TL_16	<	0.714	0.502		
TL_19	<	0.663	0.433		
UPB_1	<	0.860	0.213	0.735	0.561
UPB_2	<	0.618	0.575		
OID_1	<	0.695	0.453	0.865	0.598
OID_2	<	0.690	0.520		
OID_4	<	0.798	0.311		
OID_5	<	0.892	0.187		
SD_02	<	0.725	0.116	0.949	0.520
SD_04	<	0.707	0.117		
SD_07	<	0.759	0.093		
SD_13	<	0.692	0.125		

$\chi^2=236.111$ (d.f.=163, p=0.000), RMR=0.041, GFI=0.903

Note) SFL : Standardized factor loading,
SEV : Standardized error variance,
CR : Construct reliability,
AVE : Average variance extracted

4.2 가설 검증

동일 방법 편의(Common method bias)란 독립 변수와 종속 변수를 동일한 측정 도구와 응답원에 의해 측정할 때 발생하는 오류로, 동일 방법 편이가 발생하는 원인은 크게 응답자에 의한 편이와 측정 방법에 대한 편이, 두 가지로 요약할 수 있다[79]. 본 연구도 동일한 응답자를 대상으로 설문 조사 방법을 사용했기 때문에 동일 방법 편이에서 자유로울 수 없다. 동일 방법 편이를 해결하기 위해서 두 가지 조치를 취했다. 구체적으로 응답자에 의한 편이를 해결하기 위해서 사회적 바람직성과 성별, 직급, 현재 회사 근무 기간, 연령 등의 인구통계학적 변수를 통제했다. 또한 측정 방법에 의한 편이를 해결하기 위해서 전산화된 설문지를 사용했다.

본 연구 모형의 가설을 검증하기 위해 [Fig. 2]와 같은 구조 방정식 모형을 AMOS 18.0을 이용해 분석했다. 이 모형에서 각 변수 간의 경로에 대한 유의성 검증을 실시하고 가설을 검증했다. 결과는 <Table 5>와 같다. 적합도 지수는 =298.429 (d.f.=226, p=0.001), RMR=0.047, GFI=0.902로 나타나 적합도 기준을 대체로 충족시켰다 [78].

가설 1에서 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측했는데, 두 변수 간의 경로계수가 -0.015(C.R.=-0.206, p<0.837)로 나타나 가설이 지지되지 않았다.

가설 2에서 변혁적 리더십이 조직 동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측했는데, 두 변수 간의 경로계수가 0.394(C.R.=5.695, p<0.001)로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 3에서 조직 동일시가 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측했는데, 두 변수 간의 경로계수가 0.972(C.R.=9.272, p<0.001)로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 4에서 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+)의 영향이 조직 동일시에 의해 매개될 것으로 예측했다. 조직 동일시의 매개 효과를 확인하기 위해서 Sobel 검정을 실시했다. 결과는 <Table 6>과 같다. 조직 동일시는 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직 행동 사이에서 유의한 매개 효과를 갖는 것으로 검증되었다. 그리고 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 직접적인 관계가 비유의적으로 나타났고 다른 경로들이

모두 유의적으로 나타났기 때문에 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향은 조직 동일시에 의해 완전히 매개되는 것으로 볼 수 있다.

〈Table 5〉 Path Analysis Results And The Hypothesis adopted, Whether (One-Tailed)

Hypot hesis	Result	Path coefficient	C.R.	P	verification
H1	TFL → UPB	-0.015	-0.206	<0.837	rejected
H2	TFL → OID	0.394	5.695	<0.001	accepted
H3	OID → UPB	0.972	9.272	<0.001	accepted

$\chi^2=298.429$ (d.f.=226, $p=0.001$), RMR=0.047, GFI=0.902

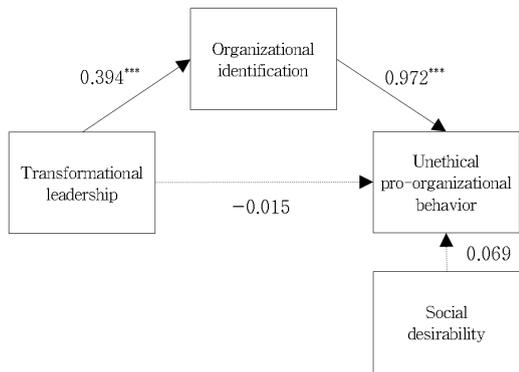
Note) TFL : Transformational leadership,

UPB : Unethical pro-organizational behavior,

OID : Organizational identification

〈Table 6〉 Results of Sobel Test

	Hypothesis Path	Test Statistic	p-value ($p<\alpha=0.05$)	Mediated Effect
H4	TFL → OID → UPB	4.85993992	0.00000059	○



*** $P<0.001$

[Fig. 2] SEM Analysis Results

5. 결론

본 장에서는 연구의 실증 분석 결과를 요약하고 시사점을 살펴본 후, 연구의 한계와 향후 연구의 방향에 대해서 고찰했다. [Fig. 2]는 본 연구의 연구 모형과 실증 분석 결과를 요약한 것이다.

본 연구에서 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동과 조직 동일시에 정(+)의 영향을 미치고 조직 동일시가

비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측했다. 또한 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+)의 영향은 조직 동일시에 의해 매개될 것으로 예측했다.

연구 모형의 추정 결과에 따르면, 변혁적 리더십은 조직 동일시에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 그리고 조직 동일시는 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 하지만 변혁적 리더십은 비윤리적 친조직 행동에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치지 않는 것을 확인할 수 있었다. 이는 변혁적 리더십이 부하들의 심리와 행동의 윤리성에 직접적으로 영향을 미친다는 가설을 지지하지 않는 결과이다. Ilie(2012)는 지각된 조직 지원(Perceived organizational support), 전반적 공정 인식(Overall justice perception)이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 예상과 다른 결과가 나온 이유를 사회 교환에 근거해 반대로 설명했다. 즉, 직원들은 비윤리적 친조직 행동이 장기적인 관점에서 본인이 속한 조직에 도리어 해를 가할 것이라고 생각하고 반대로 비윤리적 친조직 행동에 참여하지 않았을 것이라고 밝혔다[80]. 비록 본 연구를 통해서, 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 긍정적인 영향을 지지하는 실증 결과를 얻지 못했지만 변혁적 리더십의 부정적인 효과에 대한 탐색적 연구를 시도했다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

그리고 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+)의 영향은 조직 동일시에 의해 완전 매개되는 것으로 밝혀졌다. 이는 리더의 변혁적 리더십이 부하 직원들의 비윤리적 친조직 행동을 유발하는 매커니즘을 규명한 Effelsberg et al.(2014)의 선행 연구 결과와 일치한다. 서구에서 제안한 이론이 한국적 상황에서도 유효하다는 것을 보여줌으로써 외적 타당성(external validity)의 가능성을 보여줬다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 또한 많은 기업에서 리더들을 대상으로 하는 변혁적 리더십 양성 교육 프로그램에서 부하 직원들이 조직 동일시라는 과정을 통해서 비윤리적 친조직 행동에 동참할 수 있다는 위험성을 알리는 예방 교육이 필요하다는 시사점을 주고 있다. 배성현 등(2006)은 조직 구성원의 비윤리적 행동에 영향을 미치는 선행 변수들에 관한 연구에서 윤리 현장의 제정과 구성원에 대한 윤리 교육이 구성원의 비윤리적 행동을 제어할 수 있다고 주장했다

[81].

본 연구의 시사점 외에도 고려해야 할 몇 가지 한계점이 있다. 먼저, 본 연구는 변혁적 리더십과 조직 동일시를 하나의 구성 요소로 다뤘다. 향후 연구에서는 각각의 하위 차원 간의 요인 및 비윤리적 친조직 행동에 대한 차별적인 관계를 설정해 검증해 볼 필요가 있다. 또한 부하 직원들의 개인 성격과 그들이 속한 조직 문화가 변혁적 리더십, 비윤리적 친조직 행동, 조직 동일시 변수들 간의 관계에서 미치는 영향에 대해서 다루어야 한다. 예를 들어, 변혁적 리더십이 수용성(agreeableness)이 높은 성격을 가진 부하 직원들과 수용성이 낮은 성격을 가진 직원들의 비윤리적 친조직 행동, 조직 동일시에 미치는 영향이 다를 수 있고 변혁적 리더십이 결과를 중시하는 조직 문화와 과정을 중시하는 조직 문화에서 부하 직원들의 비윤리적 친조직 행동, 조직 동일시에 미치는 영향이 다를 수 있기 때문이다.

마지막으로 본 연구는 동일한 측정 대상으로부터 모든 변수를 측정했기 때문에 동일 방법 편지에서 자유로울 수 없다. 동일 방법 편지를 최소화하기 위해서 성별, 직급 등의 인구통계학적 변수들을 통제하고 전산화된 설문지를 이용했다. 그리고 비윤리적 친조직 행동과 같은 부정적인 변수를 설문을 통해서 측정할 때 발생할 수 있는 사회적 바람직성 효과까지 통제했다. 하지만 동일 방법 편지를 해결할 수 있는 가장 확실한 방법은 각 변수를 독립적인 응답 원천으로부터 측정하는 것이다[79]. 따라서 향후 연구에서는 변수의 특성이나 시·공간적 제약이 허락하는 범위에서 최대한 변수 별 응답 원천을 분리하는 적극적인 노력이 수반되어야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] Effelsberg, D., Sloga, M., & Gurt, J., Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation, *Journal of Business Ethics*, 120(1), pp. 88-93, 2014.
- [2] Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J., The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 423-436, 2015.
- [3] Bass, B. M., & Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217, 1999.
- [4] Chun-Bok, A., & Dae-Hyok, Y., The Effect of Recognition about Ethical Management on the Willingness for Whistle-Blowing, Corporate Image and Organizational Performance, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), pp. 231-257, 2013.
- [5] Young-Bok, K., & Man-Kee C., An Empirical Study of Corporate Ethical Management, Perceived Image, and Perceived Stakeholders Favorable Response, *Journal of Business Research*, 26(4), pp. 113-142, 2011.
- [6] Eun-Young, C., A Study on Convergence Relation of Corporate Ethical Management, Consumers' Perceived Trust, and Purchasing Behavior, *Journal of Digital Convergence*, 13(8), pp. 113-121, 2015.
- [7] Hee-La Y., & Hyung-Ryong L., A Study on the Effects of Ethical Management in Hospitality Industry upon Employee's Team Commitment, Turnover Intention - Focused on Mediating Effect of Person-organization Fit, *Journal of Foodservice Management*, 17(4), pp. 395-422, 2014.
- [8] Jin-Hwan, H., & Keyong-Hwa, Y., The Moderating Effect of Corporate Governance between Management of Ethics and Firm Performance, *Journal of Digital Convergence*, 10(2), pp. 133-140, 2012.
- [9] Yun-Ji, M., Ju-Hee, H., & Min-Jeong, K., Individual and Situational Factors affecting Employees' Ethical Behaviors : Focusing on the Moderating Effects of Organizational Trust and Firm Size, *Korea Journal of Business Administration*, 25(6), pp. 2787-2808, 2012.
- [10] Trevino, L. K., & Brown, M. E., The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace, *Managing organizational deviance*, SAGE Publications, pp. 69-87, 2005.
- [11] Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.

- [12] Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- [13] Bass, B. M., *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- [14] Bass, B. M., & Bass R., *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed., Free Press, 2008.
- [15] Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S., Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 769-780, 2010.
- [16] Jones, T. M., Ethical decision making by individuals in organization: An issue-contingent model, *Academy of Management Review*, 16, pp. 366-395, 1991.
- [17] Brief, A. P., & Motowidlo, S. J., Prosocial organizational behavior, *Academy of Management Review*, 11, pp. 710-725, 1986.
- [18] Sackett, P. R., The structure of counterproductive work behavior: Dimensionality and relationships with facets of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11, 2002.
- [19] Avolio, B. J., *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage, 1999.
- [20] Kemper, T. D., Representative roles and the legitimation of deviance, *Social Problems*, 13(3), pp. 288-298, 1966.
- [21] Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A., Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), pp. 117-134, 2005.
- [22] Bandura, A., *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [23] Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J., The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior, *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 423-436, 2015.
- [24] Konovsky, M. A. & Pugh, S. D., Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-669, 1994.
- [25] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26, pp. 513-563, 2000.
- [26] Armstrong, A., & Muenjohn, N., The ethical dimension in transformational leadership, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 3(3), pp. 21-35, 2008.
- [27] 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*, 1(2), pp. 107-142, 1990.
- [28] Jae-Hee, P., The Effect of Organizational Identification on Hotel Employee' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, 11(1), pp. 75-87, 2009.
- [29] Mael, F. A. & Ashforth, B. E., Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers, *Personnel psychology*, 48(2), pp. 309-333, 1995.
- [30] Cheney, G., On the various changing meanings of organization membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50, pp. 342-362, 1983.
- [31] Tompkins, P. K., & Tompkins, E. V., *Apollo, Challenger, Columbia: The Decline of the Space Program*, A Study in Organizational Communication, Roxbury Publishing Company: Los Angeles, California, 2005.
- [32] Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M., Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification, *Personnel Review*, 39, pp. 210-226, 2010.
- [33] He, H., & Brown, A. D., Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research,

- Group & Organization Management, 38(1), pp. 3-35, 2013.
- [34] Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G., Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34, pp. 325-374, 2008.
- [35] Riketta, M., Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358-384, 2005.
- [36] Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D., A social identity perspective on leadership and employee creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 963-982, 2009.
- [37] Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z., Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance, *Journal of Applied Psychology*, 96, pp. 730-743, 2011.
- [38] Edwards, M. R., & Peccei, R., Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model, *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), pp. 17-26, 2010.
- [39] Bergami, M., & Bagozz, R. P., Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*, 39(4), pp. 555-577, 2000.
- [40] Mael, F., & Ashforth, B. E., Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp. 103-123, 1992.
- [41] Olkkonen, M.E., & Lipponen, J., Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp. 202-215, 2006.
- [42] Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B., Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment, *Journal of Behavioral and Applied*, pp. 186-212, 2012.
- [43] Epitropaki, O., & Martin, R., The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification, *The Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 569-589, 2005.
- [44] De Cremer, D. & van Knippenberg, D., How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp. 858-866, 2002.
- [45] Kark, R., Shamir, B., & Chen, G., The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 246-255, 2003.
- [46] Blader, S. L., & Tyler, T. R., Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 445-464, 2009.
- [47] van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J., Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 72, pp. 388-399, 2008.
- [48] Hye-Kyoung, K., & Ung-Hee, L., Linking ethical leadership to followers' behaviors—Moderating role of psychological ownership in the effect of ethical leadership on followers' behaviors, *Journal of Digital Convergence*, 12(10), pp. 109-119, 2014.
- [49] Wang-Seon, K., Seung-Yeon, S., & Won-Ho, J., The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors – The Mediating Role of Leader Satisfaction and Moderating effect of Political Skill, *Journal of Human Resource Management Research*, 22(1), pp. 121-145, 2015.
- [50] Bandura, A., *Modeling theory: Some traditions, trends, and disputes*, Recent trends in social learning theory, New York: Academic Press, 1972.
- [51] Ashforth, B. E., & Mael, F., Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39, 1989.

- [52] Tajfel, H., & Turner, J. C., The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 6-24, Chicago: Nelson-Hall, 1985.
- [53] Edwards, M. R., Organizational identification: A conceptual and operational review, *International Journal of Management Reviews*, 7(4), pp. 207-230, 2005.
- [54] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W., How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs, *Personnel Psychology*, 61(4), pp. 793-825, 2008.
- [55] Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A., Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), pp. 153-172, 2011.
- [56] Dong-Min, Y., & Duk-Sup, S., The Effects of Transformational Leadership on In-Role Behavior, OCB and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Personal Identification and Social Identification, *Korean Management Review*, 42(1), pp. 121-152, 2013.
- [57] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organizational Science*, 4, pp. 1-17, 1993.
- [58] Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Mart?nez, I. M., Linking transformational leadership to nurses' extra?role performance: the mediating role of self?efficacy and work engagement, *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), pp. 2256-2266, 2011.
- [59] Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 15th ed., Prentice Hall, pp. 382-383, 2012.
- [60] Bass, B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, pp. 21-22, 1990.
- [61] Hwa-Yong, L., A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness, Graduate Theses and Dissertations, Kyunghee University Graduate School, 2004.
- [62] Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Multifactor leadership questionnaire*, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [63] Min-Young K., & Jin-Mo, K., The Causal Relationships among Organizational Learning, Transformative Leadership, Learning Culture and Social Networks in Small and Medium-sized Enterprises, *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 46(1), pp. 113-140, 2014.
- [64] Won-Hyung, K., Cross Validation Model of Organizational Identification: Relation of Organizational Identification and Antecedents, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Job Involvement, *Journal of Human Resource Management Research*, 27(1), pp. 1-31, 2003.
- [65] Dong-Sun, L., The Effect of Delegation and Perceived Organizational Support on Organizational Identification and Contextual Performance Graduate Theses and Dissertations, Kwangwoon University Graduate School, 37, 2010.
- [66] Kyu-Man, L., The Relationship between Organizational Identification and Employee's Behavior: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support, 23(3), pp. 1671-1685, 2010.
- [67] Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthuans, F., Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models, *Academy of Management Journal*, 26(2), pp. 321-331, 1983.
- [68] Paulhus, D. L., Two-Component Models of Socially Desirable Responding, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), pp. 598-609, 1984.
- [69] Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S., *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, San Diego: Academic Press, pp. 17-59, 1991.
- [70] Crown, D. P., *The experimental study of personality*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1979.
- [71] Holden, R. R., & Fekken, G. C., Three common social desirability scales: Friends, acquaintances, or strangers?, *Journal of Research in Personality*, 23,

pp. 180-191, 1989.

[72] Taylor, S. E., & Brown, J. D., Illusion and well-being: A social-psychological perspective on mental health, *Psychological Bulletin*, 103, pp. 193-210, 1988.

[73] Scheier, M. F. & Carver, C. S., Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies, *Health Psychology*, 4, pp. 219-247, 1985.

[74] Yong-Seok, K., Soo-Mi, J., & Pyoung-Soon, Y., Reliability and Validity of the Korean Version of the Social Desirability Scale-17, *Korean journal of social welfare studies*, 38, pp. 5-32, 2008.

[75] Stober, J., The social desirability scale-17(SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age, *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), pp. 222-232, 2001.

[76] Singh, J., & Rhoads, G. K., Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization, *Journal of Marketing Research*, 28(August), pp. 328-338, 1991.

[77] Hak-Sik L., *Marketing Research*, JypHyunJae Publishing Co., pp. 202, 2012.

[78] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson, pp. 664-673, 2010.

[79] Won-Woo P., Mee-Sook, K., Sang-Myung, J., & Kyu-Mann, H., Causes and Remedies of Common Method Bias, *Korean Journal of Management*, 15(1), pp. 89-133, 2007.

[80] Ilie, A., *Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions*, Graduate Theses and Dissertations, University of South Florida Graduate School, 2012.

[81] Seung-Hyun, B., & Mi-Sun, K., Antecedents of Unethical Behavior and Organizational Commitment, *Korean Business Education Review*, 42, pp. 65-96, 2006.

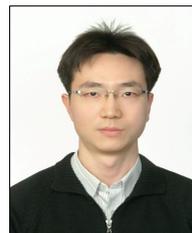
[82] Jun-Ho, J., & Kyung-Il, H., Impact of Supervisor's Leadership Styles on Organizational Citizenship

Behavior : Mediation Effects of Multi-dimensional Measure of Justice in the Service Industry, 13(3), pp. 75-84, 2015.

[83] So-Yeon Park, Kyoung-Young Park, "Correlation Study of Characteristics of Bio-medical Ethics and Self-esteem For Undergraduate Students", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 255-261, 2015.

[84] Kyoung-A Chung, Ji-Hyun Cho, "Differences between Major Satisfaction, University Life Adjustment, Self-Esteem and Career Identity according to the Time of Department Selection of Students in the Department of Occupational Therapy at One University", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 143-155, 2015.

이 강 민(Lee, Kang Min)



- 2002년 2월 : 인하대학교 물리학과 (물리학 학사)
- 2008년 8월 : 서울시립대학교 경영대학원 MBA(경영학 석사)
- 2013년 2월 : 한양대학교 경영컨설팅학과 인사/조직 전공(박사 수료)
- 2004년 8월 ~ 현재 : 삼성SDS
- 관심분야 : HRM

· E-Mail : kmrie@naver.com

주 시 각(Choo, Shi Gak)



- 1988년 2월 : 국민대학교 행정학과 (행정학 학사)
- 2003년 2월 : 헬싱키 경영대학원 MBA(경영학 석사)
- 2013년 2월 : 한양대학교 경영컨설팅학과 인사/조직 전공(경영학 박사)

· 1979년 3월 ~ 2013년 2월 : KT 임원

· 2013년 3월 ~ 2014년 2월 : 한양대학교 ERICA캠퍼스 LINC 사업단 교수

· 2014년 3월 ~ 현재 : 선문대학교 공과대학 기계ICT융합공학부 교수

· 관심분야 : 대중소기업동반성장전략, HRM, 기술경영정책

· E-Mail : choosg1526@naver.com

전 상 길(Jeon, Sang Gil)



- 1987년 2월 : 고려대학교 경영학과 (경영학 학사)
- 1989년 2월 : 고려대학교 경영학과 인사/조직 전공(경영학 석사)
- 1993년 2월 : 고려대학교 경영학과 인사/조직 전공(경영학 박사)
- 1993년 3월 ~ 1995년 2월 : SK Telecom 선임연구원(전략기획실 근무)
- 1995년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 ERICA캠퍼스 경영학부 교수
- 관심분야 : HRM, 리더십, 기업문화, 창의성과 혁신, 기술혁신 및 정책, 대중소기업동반성장전략
- E-Mail : sgjeon@hanyang.ac.kr