

변혁적 리더십이 조직원의 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향에 관한 연구

- 가치일치성의 조절효과를 중심으로 -

진재근* · 장석인**

〈요 약〉

본 연구는 관리자의 변혁적 리더십이 조직원들의 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향을 알아보고 가치 일치성의 조절효과를 검증하여 효율적 경영관리를 위한 프로세스 도입 및 인적자원관리를 위한 방안을 제시하기 위하여 진행하였다.

이를 위하여 서울, 경기, 충남 지역의 사무관리, 영역/마케팅, 제조업 등에 근무하는 직원들에게 설문지를 배포하여 최종 334부의 자료를 실증분석에 활용하였다. 자료는 SPSS 18.0을 이용 분석하였으며, 신뢰성 분석, 타당성을 위한 요인분석, 상관관계분석, 연구가설 검증을 위한 회귀분석을 시행하였다.

본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십의 카리스마는 도움행동에 유의미한 부의 영향관계를 나타내었으며, 변혁적 리더십의 지적자극과 개별적 배려는 도움행동에 정의 영향을 나타내었다. 둘째, 변혁적 리더십의 카리스마는 일탈행동에 부의 영향을 나타낸 반면, 변혁적 리더십의 지적자극과 개별적 배려의 하위 구성요소는 일탈행동에 유의한 영향관계를 나타내지 않았다. 셋째, 가치일치정도에 대한 변혁적 리더십과 도움행동 간의 조절효과는 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려에 조절효과를 나타내었으며, 변혁적 리더십과 일탈행동 간에 대하여는 개별적 배려에 조절효과를 나타내었다.

본 연구를 통해 구성원의 도움행동을 증가 시키고 일탈행동을 감소시키는 변혁적 리더십의 효과성을 검증하였다. 이를 바탕으로 조직의 지속가능성을 높이기 위한 관리자들과의 변혁적 리더십 향상 프로그램 개발의 필요성을 제안하였다. 그리고 가치일치성의 조절효과에 대한 부분적 영향관계도 확인하였다. 또한, 카리스마의 부의 영향 관계는 경영관리 프로세스 설계에 유의점을 시사하고 있다.

핵심주제어: 변혁적 리더십, 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 도움행동, 일탈행동, 가치일치성

논문접수일: 2019년 05월 14일 수정일: 2019년 06월 12일 게재확정일: 2019년 06월 15일

* 공주대학교 경영학과 박사과정(제1저자), yamala@hanmail.net

** 공주대학교 경영학과 교수(교신저자), schang@kongju.ac.kr

I. 서론

21세기의 한국사회는 글로벌 경쟁, 제4차 산업혁명이라 일컬어지는 새로운 형태의 기술혁명이 얽혀있는 융복합 시대를 맞이하고 있다. 다시 말하자면 조직이 직면하는 환경은 과거에 비할 수 없이 불확실하고 복잡하며 가변적이다. 이러한 시대의 흐름 속에서 조직구성원의 역할은 조직의 생존을 좌우하는 무엇보다 중요한 자원으로 인식되고 있다(Ferguson & Berger, 1985). 빠르게 변화하는 대·내외 환경 속에서 조직구성원이 얼마나 빠르고 능동적이며 효율적인 역할을 수행할 수 있는가에 따라 또는, 그런 역할을 수행하는 조직구성원을 어떻게 관리하느냐에 따라 기업의 성공과 실패의 성패가 결정되고 있다. 또한 이러한 맥락으로 새로운 패러다임을 제시하고 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 리더의 새로운 역할에 대해서도 주목하고 있다(김주영, 2007). 과거 대부분의 연구가 기업경영에 대한 리더십에 치중되어 있었으며(이강국, 2015) 거래적 리더십과 같은 사회적 교환 관계에서 리더와 구성원의 관계를 설명하고 있었다(Blau et al., 1964). 하지만 적절한 보상에 있어 책정수준의 적정성에 대한 논란과 인간의 동기를 금전적으로 조절할 수 있다는 비판은 끊임없이 제기되고 있다(Harry Levinson, 2006).

변혁적 리더십은 이처럼 전통적인 리더십의 역할이 흔들리거나 조직에 새로운 가치관이 필요한 시점에 효과적이다(김철수, 2016). 이유는 변혁적 리더십이 환경을 변화시키는 특징보다는 확실한 신념을 통한 조직원의 동기 또는 영감 부여에 초점을 맞추기 때문이다(윤진, 2009). 변혁적 리더십은 새로운 유형의 리더십으로 조직원들에게 새로운 비전 제시, 영감지향의 리더십으로 환경변화에 능동적으로 대응하기 위하여 조직구성원의 능력에 따라 권한을 위임하는 한

편 자율적으로 업무를 처리할 수 있는 제반을 조성하는 촉진자로서의 리더 역할을 의미한다(추헌, 2002). 즉, 확실한 신념하에 더 많은 자율과 행동적 자율이 보장되며 이는 좀 더 조직을 능동적이고 탄력적인 상태로 만들기 때문이다.

변혁적 리더십은 Downton(1973)이 처음 사용하였으나 리더십의 접근법으로 사용하게 된 것은 Burns(1978)의 저서 'Leadership'에서 언급되고 부터이다. Burns(1978)는 이 저서에서 변혁적 리더십에 대해 "리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람"이라고 하며 부하 직원에게 영감을 가져다 줄 수 있는 메시지나 무언의 교감, 또는 지적 행위를 자극하는 행위 등을 변혁적 리더십의 요인으로 언급하였다(유은혜, 2017). 이러한 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)로 구분된다(Bass & Avolio, 1990). 하지만 변혁적 리더십은 연구의 수가 아직까지 부족한 실정이며, 무엇보다 다양한 결과 변수에 대한 연구가 부족한 실정이다.

우리나라에서는 변혁적 리더십을 연구하며 그 결과 변수를 주로 조직시민행동에 두고 연구하고 있다(김덕상, 2002; 김소정, 2013; 이향숙, 2014; 김철수, 2016). 효율적 경영관리 프로세스를 도입하기 위하여 변혁적 리더십의 효과성에 대한 검증, 그리고 다양한 결과변수와 연계되는 영향력에 대한 분석이 반드시 필요하다. 본 연구에서는 변화의 시기에 조직을 효과적으로 이끌어 나갈 수 있는 리더로서의 역할 모델로 변혁적 리더십을 주목하고 그 리더십의 결과에 대해 도움행동(helping behavior)과 일탈행동(deviant behavior)의 두 가지 상반된 형태로 연구를 진행하였다.

도움행동(helping behavior)이란 조직의 목표

를 달성하기 위해 구성원들 서로가 자발적으로 서로에게 도움을 주는 행동을 말한다(George & Jones, 1997). 넓은 의미에서 조직시민행동의 이타주의와 비슷한 맥락(Organ, 1988; Van Dyne & Lepine, 1998)으로 변혁적 리더십의 영향을 받은 구성원이 조직시민행동으로 이어지는 결과는 최근 여러 논문에서 검증되고 있다(쉬신신, 2018). 이러한 도움행동은 이타주의와는 달리 자발적이고 거래적이지 않은 조직을 위한 순수한 희생을 의미한다(장명학, 2018). 도움행동은 팀내 갈등 상황(De Dreu & Van Vianen, 2001), 기분(mood)과 정서(affect)와 같은 심리자본(공혜원 · 김효선, 2016) 등에 영향 관계에 있다. 변혁적 리더십이 구성원들의 도움행동을 이끌어 낼 수 있다면 조직 경영에 상당한 도움이 예상되지만 지금까지의 연구는 대부분 개인적 특성에 한하여 교육학 분야에서 연구되고 있으며(박희진, 2007; 장수정, 2009) 그 효과도 개인적 특성에 한정되어 있기 때문에 모호하다. 본 연구를 통해 조직 차원에서 다루어 보는 것이 중요할 것이다.

일탈행동(deviant behavior)이란 1995년 Robinson & Bennett이 개인과 조직, 그리고 일탈행위의 정도에 따라 생산, 재산, 정치, 개인적 공격의 4가지 차원으로 분류하면서부터 사용되었다. 도움행동과 반대되는 개념으로 조직 또는 구성원들의 안녕을 위협하는 행위(Robinson & Bennett, 1995)로 다루어지고 있다. 도움행동에 비해 일탈행동은 처음부터 그 행위 대상에 따라 개인적, 조직적 차원에서 구분하여 연구되었다(Robinson & Bennett, 1995). 그 행동 양식은 남을 비판하거나 근무시간을 다른 행위로 허비하는 등의 형태로 나타나며 이러한 일탈행위가 초래하는 비용에 대한 심각성을 인식하고 이를 줄이기 위한 연구가 최근 주목받고 있다(Bennett & Robinson, 2000). 경영 프로세스를 설계 및 효율적 인적자원 관리를 위해서 일탈행위는 조직

시민행동, 과업행동과 함께 직무성과에 영향을 미치는 중요한 요소로 인식하고 조직행동 분야에서 연구하고 있다(장명학, 2018).

변혁적 리더십과 도움행동 그리고 일탈행동 사이에 효과를 조절할 수 있는 요소로 가치일치성에 주목하였다. 변혁적 리더십이 구성원의 자발적 행위를 이끌어 내는 동기(윤진, 2009)일 때, 그 동기를 이끌어내는 효과를 높이기 위한 방안이 프로세스 관리에는 반드시 필요하다. 가치일치성이란 특정한 방식이나 존재의 최종 상태가 개인적으로 혹은 사회적으로 바람직하다고 지속적인 믿음에 대해 사회구성원들 간 정보처리에 있어 이를 공유하는 것으로(Jung et al., 2009), 특정한 행동방식이나 존재의 최종 상태가 개인적으로 또는 사회적으로 바람직하다는 지속적인 믿음이라고 정의된다(Rokeach, 1973). 즉 개인의 가치와 조직의 가치를 인식함에 있어 상호바람직하다고 믿는 믿음을 가치일치성이라 할 수 있는데(양승혁 · 정영철, 2002) 조직 적합성을 나타내는 대표적인 지표라 할 수 있다. 도움행동에서 동료 간 갈등상황(De Dreu & Van Vianen, 2001), 정서(공혜원 · 김효선, 2016) 등에 영향을 미치는 것을 살펴볼 때 구성원 간 정보공유, 가치의 일치 등은 갈등을 줄이고 도움행동을 증가시키고 일탈행위를 감소시키는 조절변수로서의 요인으로 연구하였다

하지만 앞서 언급한 바와 같이 변혁적 리더십의 연구는 물론 도움행동, 일탈행동에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다. 변혁적 리더십과 반생산적 과업행동(Xu. Yong, 2016), 윤리적 리더십과 도움행동(류기동, 2017) 등 그 수가 많지 않다. 또한 변혁적 리더십과 도움행동, 일탈행동의 관계에 있어서 가치일치성을 조절효과로 본 연구는 곽용선(2010), 한동희(2016) 정도로 그마저도 일부에 한하여 연구된 정도이다. 본 연구를 통해 변혁적 리더십의 효과를 검증하고 변혁적

리더십이 도움행동에 미치는 영향(김은하, 2017; 유은혜, 2017; 쉬신신, 2018), 일탈행동에 미치는 영향(전천풍, 2007)을 살펴보고, 변혁적 리더십이 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향에 대한 가치일치성의 조절변수 역할을 규명하고자 한다. 이를 통하여 효율적 경영관리 프로세스 설계 및 도입의 방향성을 제시하고 인적자원 관리를 위한 지원방안 및 역할을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십(transformational leadership)이란 “목표를 더욱 효과적으로 달성하기 위해 부하 직원의 동기를 자극하는 리더십”이다. 변혁적 리더십이란 용어의 사용은 위에서 언급한 것과 같이 Downton(1973)이 처음 사용하였으나 리더십 분야에서 사용하게 된 것은 정치사회학자 Burns(1978)가 그의 저서인 ‘Leadership’에서 리더십에 대해 거래적 리더십(transactional leadership), 그리고 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 분리하여 사용하면서 부터이다. 거래적 리더십은 고용관계 속에서 노동의 대가로 일어나는 대가에 따른 상사와 부하 사이의 교환관계에 초점을 둔 리더십으로, 구성원을 이끌어 가는 원동력을 거래에 초점을 두고 리더십모델을 구성하였다면, 변혁적 리더십은 무엇보다 도덕적 규범을 기반으로 상사와 부하 직원에게 목표 달성을 위한 동기부여 또는 동기유발을 기반으로 리더십모델을 구성하였다. 이후 1980년대 중반 변혁적 리더십은 Bass(1985)에 의해 Burns(1978)가 제시한 연구 개념에서 더욱 확장된 이론을 제시

하였다. 그는 House(1976), Burns(1978)의 연구를 기반으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 상호독립적인 아닌 단일선상의 연속체라 설명하였는데 상사가 자신의 욕구를 구성원에게 강조하여 구성원들의 욕구를 자신의 욕구수준으로 항상 시키거나 이를 통해 조직 전체의 이익을 위해 일할 수 있도록 만드는 것이라 하였다. 또한 변혁적 리더십의 필수 요인으로 카리스마를 내세우며 조직이 내세우는 이상적 목표의 달성을 위해 구성원의 의식수준을 유도하고 끌어올리는 것이 업적 달성을 위한 중요한 요소라고 설명하였다(김훈, 2010).

이후 변혁적 리더십은 Tichy & Devanna(1986)에 의해 기업 변화와 혁신(정동섭, 2014)에 적합한 리더십으로 대외 환경 변화에 대해 구성원들에게 비전과 목표 달성 의지를 부여함으로써 변화를 제도화하는 리더십이라 하였고 구성원의 행동을 변화시키고 문제에 대한 해결방법을 제시하는 정서적 자극을 제공하는 리더십(Kouzes & Posner, 1987)으로 정의되었다. 이러한 변혁적 리더십은 조직시민행동, 직무열의, 반생산적 과업행동 등의 요인에 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(김지연 et al., 2013).

1.1 카리스마(charisma)

카리스마(charisma)는 그리스어를 어원으로 신에게 부여 받은 이상적 영향력으로 불려진다. 그만큼 리더십에서 중요한 요소이기도 하지만 변혁적 리더십에서 가장 중요한 요소 중 하나이기도 하다. 카리스마는 상사가 구성원에게 매력적인 비전과 목표를 선포함으로써 구성원에게 자신감을 심어주고 그들의 신뢰와 존경을 바탕으로 그들을 이끌어 가는 능력이라 하겠다. 또한 구성원들에게 강력한 역할모델이 되어 구성원들을 분발하게 하고 고취 시키는 역할을 한다. 카리스마는 조직구성원에게 자기신념에 기초한 목

표를 제시하고 성공에 대한 확신을 부여함을 물론, 구성원들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 감정과 동기를 유발시킨다(Bass, 1985).

1.2 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극(intellectual stimulation)이란 구성원들로 하여금 신념과 가치를 새롭게 변화시키고 이를 바탕으로 조직의 신념과 가치까지도 변화시키기 위해 구성원의 창의성과 혁신성을 자극시키는 리더십이다. 다시 말해 구성원들이 보다 창의적인 환경에 노출되게 함으로써 새로운 도전과 생각의 전환을 통해 기존의 사고방식에서 탈피하고 혁신적인 아이디어를 도출하도록 하는 리더십이다(김주영, 2007). 이러한 새로운 접근방식은 구성원들의 이해력과 창의성을 높여주고, 기존의 오래된 업무방식에 대한 합리적 접근방식을 통해 새로운 방식의 창출에 도움을 준다. 또한 이러한 올바른 접근방식은 올바른 가치관 수립에 도움을 주어 조직 전반에 걸친 도덕성, 리더십 등에도 영향을 미치게 된다(윤진, 2009).

1.3 개별적 배려(individualized consideration)

개별적 배려(individualized consideration)는 상사가 구성원들이 가지는 개별적인 욕구에 대하여 보다 세심한 관심을 가지고 이를 지원하려는 조직 전반에 걸친 분위기를 조성하고자 하는 리더십이라 할 수 있다. 이것은 상사가 구성원들의 발전하고자 하는 욕구에 대하여 이해하고 이를 공유함으로써 구성원들 각각에 맞도록 별도로 대하는 것을 말한다. 이처럼 개별적 배려는 조직 구성원의 개별적 성장을 자연스럽게 이룰 수 있도록 분위기를 조성하고 지원할 수 있는 방법을 개발한다. 조직의 리더가 가지는 목표나 비전뿐만 아니라 구성원 개인이 가지고 있는 목표나 욕구에 대한 인정을 하고 이를 발전시켜

좀 더 높은 수준으로 향상시키는 리더십이다. 상사의 역할은 조언자의 역할로 구성원이 보다 자신의 욕구에 대한 올바른 성장을 이룰 수 있도록 친근함을 가지고 코치해 준다(윤상돈, 2006).

1.4 영감적 동기(inspirational motivation)

영감적 동기부여(inspirational motivation)는 상사가 구성원들에게 비전을 제시하고 다양한 상황, 상징 등을 통하여 구성원들의 영감을 자극시켜 능력을 끌어내는 것으로 감화(inspiration)라고도 불려진다. 초기의 변혁적 리더십 이론에서는 카리스마에 포함된 개념으로 다루어지다가 이후 분리되어 사용하게 되었다(Bass & Avolio, 1990). 영감적 동기를 통해 상사는 구성원에게 올바른 달성목표와 성취수단을 제공함으로써 구성원 스스로 보다 능률적으로 목표를 달성하게 해준다. 이와 같은 영감적 동기부여는 비전과 목표를 제시하고 구성원에게 동기부여를 한다는 점에서 카리스마와 유사한 개념으로 생각되어 카리스마의 하위 개념으로 보기도 하였다(Conger & Kanungo, 1987). 하지만 영감적 동기 부여를 가져오는 카리스마와는 다르게 자생적으로 발생할 수 있다는 점에서 차이점이 존재한다. 본 연구에서는 카리스마와 유사한 개념으로 인식하여 제외하고 진행하고자 한다.

2. 도움행동(helping behavior)

도움행동(helping behavior)이란 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들 서로가 자발적으로 서로에게 도움을 주는 행동을 말한다(George & Jones, 1997). 이런 도움행동은 조직시민행동의 5가지 하위요소인 이타주의, 스포츠맨십, 예의, 양심성, 시민의식 중 이타주의와 같은 맥락으로 생각되었다(Organ, 1988; Van Dyne & Lepine, 1998). 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십의 결

과변수로 조직시민행동을 연구하면서 다루지기도 하였다(Xu, Yong et al., 2016). 그러나 이타주의(altruism)가 도움행동과 달리 행동 속에 동기를 내포하고 있다는 점에서 비판을 받게 되자 최근에는 이타주의 대신 도움행동을 조직시민행동의 하위요소로 사용하는 추세이다(Organ et al., 2006). 물론 학자에 따라 조직시민행동의 하위요소를 도움행동, 스포츠맨십, 조직에 대한 충성, 조직 순응, 개인의 솔선, 시민의식, 자기계발의 7가지로 분류하여 설명하기도 한다(Paine & Bachrach, 2000). 또한 도움행동이 조직시민행동의 하위차원에 속해 있는 개념으로써 조직 목표달성을 위해 구성원들 서로가 자발적으로 도움을 주며, 업무와 관련된 어려움을 해결 또는 예방하는 행위로 정의한다(Podsakoff et al., 2000).

도움행동은 개인이나 조직에서의 관계 영역을 설명하는 중요한 개념 요인으로 자리 잡았다(Venkataramani & Dalal, 2007). 최근 연구에서는 변혁적 리더십이 신뢰를 매개로 하여 도움행동을 높이는 효과에 대한 연구가 진행되었으며(Zhu & Akhtar, 2014), 윤리적 리더십을 독립변수, 변혁적 리더십을 매개변수로 하여 도움행동의 효과를 검증한 연구도 진행되었다(박재춘·북경수·김주섭, 2016). 과업갈등표현과 도움행동 및 일탈행동의 관계에서 마음챙김의 조절효과를 검증한 연구도 진행되었다(장명학, 2018).

하지만 도움행동에 대한 연구는 모방과 도움행동의 영향에 관한 연구(박진희, 2007)나 괴롭힘과 도움행동의 척도에 관한 연구(장수정, 2009) 등 대부분 교육학 분야에서 개인적 특성으로 다루지고 있다. 본 연구에서는 변혁적 리더십에 따른 조직행동 변수로 사용하여 조직차원에서 연구를 진행하고자 한다.

3. 일탈행동(deviant behavior)

일탈행동(deviant behavior)이란 개념을 처음 사용하게 된 것은 1995년 Robinson & Bennett 이 개인과 조직, 그리고 일탈행위의 정도에 따라 생산, 재산, 정치, 개인적 공격의 4가지 차원으로 분류하면서 부터이다. 이때의 일탈행동은 조직 또는 구성원들의 안녕을 위협하는 행위를 말하는 것으로 조직에서 정한 규범 또는 규칙을 자발적으로 위반하는 것이라 정의하였다(Robinson & Bennett, 1995). 이후 일탈행위는 자신이 처한 불균형 적인 상황을 바로잡기 위한 도구적 동기(instrumental motivation), 본인이 가지고 있는 분노, 좌절 등의 감정을 동료들에게 표현하는 표현적 동기(expressive motivation)로 구분하였다(Robinson & Bennett, 1997). 최근에는 연구자에 따라 일탈행위에 대하여 비윤리적 행위 또는 반생산적 행동으로 정의하고 있다(공혜원김효선, 2016). 이러한 일탈행위는 개인적으로 직장 상사나 동료에게 화를 내는 행위, 무례하게 구는 행위, 욕을 하거나 비판하는 행위 등으로 나타나며, 조직적으로는 근무 시간 이상으로 휴식을 취하는 행위, 근무 시간을 이용하여 개인적인 업무를 처리하는 행위, 업무를 필요 이상으로 오래하여 시간을 지체하는 행위 등이 있다. 일탈행위는 조직시민행동, 과업행동과 함께 직무성과에 영향을 미치는 중요한 요소로 인식하고 조직행동 분야에서 연구하고 있다(장명학, 2018). 최근 연구를 통해 대인공정성, 절차공정성, 카리스마 리더십, 조직지원인식, LMX 등의 요인은 일탈행위를 감소시키는 요인으로(오아라·박경규·용현주 et al., 2013), 상사의 비인격적 행위나 스트레스(황성주전병준, 2016), 탈인격화, 자아성취감 저하(강미영·한나영·배상욱, 2017)는 일탈행위를 증가시키는 요인으로 확인되었다. 하지만 리더십

에 따른 일탈행위에 대한 연구는 부족한 것이 현실이다. 변혁적 리더십이 일탈행위에 미치는 영향에 관한 연구는 전천풍(2007)의 연구 정도이다.

4. 가치일치성(value congruence)

가치일치성(value congruence)이란 개인이 가지고 있는 바람직하고 지속적인 믿음이 사회적으로도 얼마나 유사한지 나타내는 것으로 조직적인 관점에서의 가치일치성은 조직과 구성원들이 바람직하다고 믿는 정도의 일치, 혹은 그들이 가지고 있는 정보를 처리함에 있어 공유 가능한 정도라 할 수 있다(Jung et al., 2009). 복잡하고 다양한 조직을 통합하고 효율적으로 관리하기 위해 일치성은 중요하게 다뤄져왔다(Nightingale & Toulouse, 1977). 개인마다 가지고 있는 가치관이 조직에서는 사훈 또는 분위기의 형태로 나타나며 이는 조직의 문화를 형성하는데 바탕이 된다. 이렇게 형성된 조직문화나 조직의 중요 가치는 여러 형태의 상징 또는 암묵적 문화로 존재하며 조직 구성원들에게 영향을 미치게 된다. 그렇게 때문에 조직에서 형성되는 이러한 가치가 구성원들이 가지고 있는 가치와 유사성이 높을수록 조직이 추구하는 목표에 훨씬 더 긍정적인 영향을 미친다고 예측해 볼 수 있다. 즉, 동료와 동료, 상사와 부하, 조직과 구성원들이 유사한 가치를 가지고 있다면 그들이 가진 정보를 공유하고 처리함에 있어 원활한 의사소통을 통해 시간적 혹은

물리적으로 저렴한 처리 비용을 기대할 수 있다.

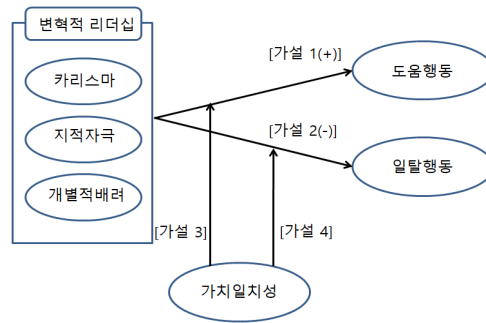
이러한 가치일치성에 대해 다양한 연구가 진행되었다. 개인적 또는 사회적 전반에 걸쳐 바람직하다고 인정받는 행동패턴이나 존재의 최종형태에 대한 지속적인 믿음이라고 정의하였고(Rokeach, 1973) 개인과 조직이 가지고 있는 가치패턴의 일치정도라고 정의하기도 하였다(Chatman, 1991).

좀 더 나아가 조직과 구성원의 관계에 있어 상대방이 필요로 하는 것을 제공하거나 혹은 공유할 때 적합성이 발생하며(Kristof, 1996) 조직내 원활한 커뮤니케이션이 구성원들에게 유사성을 발생시킨다고 하였다(임기성, 2014). 이와 같이 변혁적 리더십의 요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등을 통해 조직문화의 형성, 존경과 신뢰, 적합성과 유사성 생성과 같은 가치일치의 효과를 예상할 수 있다. 변혁적 리더십과 도움행동 및 일탈행동 간의 가치일치성의 조절효과는 김병무(2014), 김정옥(2016) 등의 연구에서 찾아볼 수 있다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 연구가설 설정

변혁적 리더십이 조직원의 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향과 두 변수 관계에 있어 가치일치성의 조절효과를 알아보기 위해 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

1.1 변혁적 리더십과 도움행동의 관계

변혁적 리더십(transformational leadership)이란 “목표를 더욱 효과적으로 달성하기 위해 부하 직원의 동기를 자극하는 리더십”으로(유은혜, 2017) 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 네 가지 하위 변수로 구분된다(Bass & Avolio, 1990). 도움행동(helping behavior)이란 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들 서로가 자발적으로 서로에게 도움을 주는 행동을 말한다(George & Jones, 1997). 변혁적 리더십은 주로 동기부여의 요소로 구성원의 조직효과성, 혁신행동, 조직시민행동 등에 긍정적 영향을 확인할 수 있다(유영식, 2009).

변혁적 리더십과 도움행동의 관한 연구에 있어 변혁적 리더십이 도움행동을 높이는 효과에 대한 영향력을 확인하고 있다(Zhu & Akhtar, 2014). 박재춘·복경수·김주섭(2016)의 연구에서는 윤리적 리더십을 독립변수, 변혁적 리더십을 매개변수로 하여 도움행동의 효과를 검증하였다. 이를 토대로 변혁적 리더십이 구성원들에게 조직 목표 달성을 위한 동기를 부여하고 이에 따라 구성원들의 도움행동이 유발될 것이라 판단하여 다음과 같이 가설1을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 도움행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: (변혁적 리더십)의 카리스마는 조직 구성원의 도움행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: (변혁적 리더십)의 지적 자극은 조직 구성원의 도움행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: (변혁적 리더십)의 개별적 배려는 조직구성원의 도움행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

1.2 변혁적 리더십과 일탈행동의 관계

일탈행동(deviant behavior)이란 “조직 또는 구성원들의 안녕을 위협하는 행위를 말하는 것으로 조직에서 정한 규범 또는 규칙을 자발적으로 위반하는 것”으로(Robinson & Bennett, 1995), 일탈의 대상 및 정도에 따라 생산, 재산, 정치, 개인적 공격의 네 가지 차원으로 분류하고 있다(Bennett & Robinson, 2000). 이러한 일탈행위를 줄여주는 요소는 조직지원인식(오아라·박경규·용현주, 2013), LMX, 대인공정성, 절차공정성, 카리스마 리더십(장명학, 2018) 등이 있으며, 상사의 비인격적 행위나 스트레스(황성주전병준, 2016) 등의 요인은 일탈행위를 증가시키는 요인으로 검증되었다. 조직시민행동은 일탈행위와 부(-)의 영향관계에 있으며(한동희, 2016), 변혁적 리더십은 일탈행위에 부(-)의 영향관계가 있다(전천풍, 2007). 이를 토대로 변혁적 리더십(카리스마)에

영향을 받은 구성원의 일탈행위는 감소할 것으로 판단하여 가설2를 설정하였다.

가설 2: 변혁적 리더십은 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: (변혁적 리더십)의 카리스마는 조직 구성원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: (변혁적 리더십)의 지적자극은 조직 구성원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: (변혁적 리더십)의 개별적 배려는 조직구성원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1.3 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에 있어 가치일치성의 조절효과

가치일치성(value congruence)은 조직적 관점에서 “조직과 구성원들이 바람직하다고 믿는 정도의 일치, 혹은 그들이 가지고 있는 정보를 처리함에 있어 공유 가능한 정도”로(Jung et al., 2009), 가치일치성은 구성원에게 유사성을 발생시킨다(임기성, 2014). 이러한 가치일치성은 조직 변화저항에 부(-)의 영향을, 조직변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며(윤선경, 2016), 서비스지향성과 직무열의의 관계에서 조절효과를 미치는 것으로 나타났다(차규진, 2015). 변혁적 리더십과 직무스트레스를 관계에서 가치일치는 직무스트레스를 줄여주는 조절효과의 영향을 보였고(곽용선, 2010), 진성리더십과 조직시민행동의 관계에서 정(+)의 매개효과를 나타내고 있다(김정옥, 2016). 또한, 윤리적 리더십과 조직시민행동 관계에서 가치일치의 조절효과를 확인하고 있다(김영무, 2014). 이를 바탕으로 변혁적 리더십과 도움행동 사이에서 가치일치는 변혁적 리더십의 동

기부여를 높여주고 도움행동을 증가시키는 요인으로 판단하여 가설3을 설정하였다.

가설 3: 가치일치성은 변혁적 리더십과 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 3-1: 가치일치성은 카리스마와 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 3-2: 가치일치성은 지적자극과 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 3-3: 가치일치성은 개별적 배려와 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

1.4 변혁적 리더십과 일탈행동의 관계에 있어 가치일치성의 조절효과

변혁적 리더십과 일탈행동의 영향관계에 있어 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 조직일탈에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(전천풍, 2007), 일탈행동은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(한동희, 2016). 일탈행위를 증가시키는 요인으로 스트레스(황성주전병준, 2016)가 있으며, 변혁적 리더십과 직무스트레스 사이에 가치일치성의 조절효과가 있음을 밝혔다(곽용선, 2010). 이에 변혁적 리더십과 일탈행동 사이에 조절효과의 효과가 있음을 추론 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 변혁적 리더십과 일탈행동 사이에 가치일치성의 조절효과를 검증하기 위해 다음과 같이 가설4를 설정하였다.

가설 4: 가치일치성은 변혁적 리더십과 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 4-1: 가치일치성은 카리스마와 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 4-2: 가치일치성은 지적자극과 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

가설 4-3: 가치일치성은 개별적 배려와 일탈 행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구의 독립변수로 사용된 변혁적 리더십은 급변하는 조직 환경 속에서 “관리자가 구성원들의 자발적 행동변화를 위해 비전을 제시하고 동기를 부여하는 리더십”으로 설정하였으며 이를 통해 도움행동을 유발시키고 일탈행동을 감소시키는 상호 작용을 하는 요인으로 사용하였다(Xu, Yong, 2016). 변혁적 리더십의 영향에 대한 연구는 많이 이뤄져 왔는데 주로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되어 왔다(김영선 et al., 2014). 변혁적 리더십이 직원들에게 자발적인 동기를 부여한다는 것이며 이는 조직원의 시민행동 즉, 도움행동의 증가 또는 일탈행동의 감소로 나타날 것이라는 것을 시사한다. 또한 동기를 부여함에 있어 자신과 조직의 목표가 어느 정도나 일치하는가, 또는 조직내에서 얼마만큼의 상호 커뮤니케이션이 일어나고 그 가치를 공유하고 있는가에 따라 그 행동의 변화에 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다.

변혁적 리더십을 측정하기 위하여 세 가지 하위변수를 사용하였다. 카리스마는 “매력적인 비전을 제시하는 상사에 대하여 구성원이 존경하고 따르는 리더십”으로 지적자극은 “구성원들에게 창의적인 환경을 제공하여 생각을 전환시키고 새로운 방식을 창출하도록 리더십”으로 개별

적 배려는 “상사와 구성원 모두의 목표와 욕구를 충족시킬 수 있도록 조직문화를 창출하는 리더십”으로 정의하였다.

각각의 요소에 대한 문항은 카리스마 4문항, 지적자극 4문항 개별적 배려에 5문항 총 13문항으로 설문하였다. 연구 설문 문항 작성은 윤진(2009)의 변혁적 리더십 연구의 설문 문항을 참고하였다.

도움행동은 이러한 변혁적 리더십의 결과로 “조직의 목표 달성을 위해 구성원들 스스로 서로에게 제공하는 도움”으로 본 연구에서 정의하였으며 총 10문항으로 설문을 작성하였다. 박보영(2007), 장명학(2017)의 연구에서 사용된 도움행동 측정 설문 문항을 사용하였다.

일탈행위는 조직의 목표에 감흥하지 못하거나 이에 반발하는 구성원들이 “자발적으로 조직에서 정한 규범이나 규율을 위반하여 조직문화를 저해하고 구성원들의 안녕을 위협하는 행동”으로 정의하였다. 동료나 상사를 욕하는 행위, 일을 일부러 지체하거나 근무시간에 다른 업무를 하는 행위 등이 이에 해당된다. 일탈행위에 대한 측정은 김선주(2018)의 일탈행위 연구에 대한 설문을 참고하였다.

이 각각의 요인들을 조절하는 변수로 가치일치성을 사용하였으며 가치일치성은 “조직이 추구하는 가치와 구성원들이 추구하는 가치의 적합성”으로 정의하였다. 측정은 차규진(2015)의 연구에서 사용한 가치일치성에 대한 설문을 활용하여 총 10문항으로 작성하였다. 그리고 응답자의 인구통계적 특성을 알아보기 위하여 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직급, 근속기간, 지역, 직종, 이직경험의 문항을 설문에 포함하였다. 설문의 설계는 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지의 설계

주요요인	하위요인	문항수	비고
변혁적 리더십	카리스마	4	윤진(2009)
	지적자극	4	
	개별적배려	5	
도움행동	도움행동	10	박보영(2006) 장명학(2017)
일탈행동	일탈행동	10	김선주(2017)
가치일치성	가치일치성	10	차규진(2015)
총3개 영역	총 6개 세부영역	43문항	

3. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설검증을 위하여 실시한 설문조사는 서울, 경기, 충남 지역의 중소기업으로 최근 3년 이내 정부로부터 경영관련 컨설팅을 받는 기업을 대상으로 실시하였다.

설문조사 기간은 2019년 4월 15일부터 5월 3일까지 기업의 조직구성원 370명을 대상으로 설문지단을 실시하였다. 그 결과 설문지 345부가 회수되었으며, 그 중 응답이 불성실한 11부를 제외하고 334부를 최종 실증분석에 활용하였다.

4. 분석방법

실증분석에 적용한 334부에 대한 자료의 통계적 처리를 위해 SPSS 18.0의 통계프로그램을 활용하였다. 인구통계 분석을 위해 빈도분석을 수행 연구에 대한 목적을 달성하기 위해 크론파

알파(Cronbach'a)를 통한 신뢰성 분석, 타당성을 위한 요인분석, 상관관계분석, 연구가설 검증을 위한 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 일반적 인구통계 분석

본 연구의 인구통계 분석을 위하여, 최종자료(334부)의 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직급, 재직기간, 지역, 직종, 이직경험에 대하여 빈도분석을 하였으며, 분석결과는 <표 2>와 같이 나타났다.

응답자의 성별은 남자가 216명(64.6%), 여자는 118명(35.4%)로 나타났으며, 연령은 35세 이하 134명(40.1%), 40대 이하 107명(32.0%)로 분석되었다. 학력분포는 대졸 220명(65.9%), 석사 60명(17.9%), 전문대졸 38명(11.4%), 고졸 16명(4.8%) 순으로 분포하였다.

<표 2> 인구통계적 특성(N=334)

구분		인원(명)	비율(%)	구분		인원(명)	비율(%)
성별	남	216	64.6	직급	사원	103	30.8
	여	118	35.4		계장(팀장)	108	32.3
연령	20대	76	22.8		대리	82	24.6
	35세 이하	134	40.1		과장	25	7.5
	40세 이하	107	32.0		차장이상	16	4.8
	41대 이상	17	5.1	근속기간	5년 이하	107	32.0
학력	고졸	16	4.8		10년 이하	125	37.4
	전문대졸	38	11.4		15년 이하	63	18.9
	대학 졸	220	65.9		20년 이하	28	8.4
	석사이상	60	17.9		21년 이상	11	3.3
고용형태	정규직	273	81.7	직종	사무관리	112	33.5
	비정규직	61	18.3		영업/마케팅	80	23.9
지역	서울	119	35.6		연구개발	51	15.2
	경기	156	46.7		서비스	42	12.6
	충남	59	17.7		생산/제조	15	4.5
이직경험	있다	66	19.8	기타	34	10.3	
	없다	268	80.2				

고용형태는 정규직 273명(81.7%), 비정규직 61명(18.3%)로 분포하였으며, 지역은 경기 156명(46.7%), 서울 119명(35.6%), 충남 59명(17.7%)을 차지하였고, 이직경험은 있다가 66명(19.8%), 없다 268명(80.2%)를 나타내었다. 직급은 사원 및 계장 211명(63.1%), 대리 82명(24.6%), 과장 이상 41명(12.3%) 순으로 나타내었고, 근무연수는 10년 이하 232명(69.4%), 20년 이하 91명(27.3%), 21년 이하 11명(3.3%)로 분석되었다. 직종은 사무관리 112명(33.5%), 영업/마케팅 80명(15.2%)로 비율을 나타냈다.

2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구는 측정항목의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 변수 간 구조를 분석할 수 있는 주성분 분석을 적용하였다.(정선호 et al., 2013). 한편, 요인추출

의 기준은 60.0% 이상의 분산 설명력인 요인적 재량의 기준은 요인 간의 상관관계가 의미 있는 것으로 판단하는 0.5 이상으로(원태연 et al., 2010), 신뢰도 검증의 기준은 Cronbach's α 의 신뢰도 판단 기준인 0.6 이상으로 하였다(송지준, 2013). 타당성 검증은 수집된 설문문항 결과들을 설명할 수 있는 몇 개의 핵심요인으로 묶어 이론적인 구성개념이 적절하게 측정되고 있는 지를 검증하는 주성분요인분석(PCA)을 통해 수행하였다. 요인 회전방법으로 베리맥스(Varimax)를 채택했으며, 요인추출을 위한 아이겐 값(Eigen value)은 1.0, 요인 적재치는 최소 0.5이상을 기준으로 하였다. 먼저 본 연구에서 설정한 독립변수로는 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려에 관한 내용으로 구성하였으며, 조절변수는 가치일치성으로 구성을 하였으며, 종속변수로는 도움행동과 일탈행동으로 한 탐색적 요인분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정항목의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석결과

변수	요인	요인적재 값	분산(%)	Cronbach's α		
독립변수	변혁적	직장상사는 직원들이 자신의 업무에 자신감을 갖게 해준다	.795	33.947	.901	
		직장상사는 직원들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다	.832			
		직장상사는 지장에서 직원들의 성공모델이다	.798			
		직장상사는 직원들에게 조직에 대한 충성심을 불어넣어준다	.801			
	리더십	변혁적	직장상사는 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 말 것을 강조한다	.846	30.003	.899
			직장상사는 직원들에게 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다	.901		
		직장상사는 직원들에게 새로운 아이디어를 표출하도록 장려한다	.819			
		직장상사는 직원들이 당연시 여기는 것에 대해서도 다시 한번 생각하게끔 자극을 준다	.815			
		직장상사는 직원들이 일을 잘못했을 때 진심으로 충고해 준다	.815			
		리더십	직장상사는 직원들에게 업무에 필요한 사항들을 적극적으로 지도한다	.819	24.799	.907
			직장상사는 직원들이 일을 잘하면, 이를 충분히 인정해 준다	.838		
			직장상사는 직원들의 문제에 관심을 기울인다	.831		
			직장상사는 직원들에게 미래의 비전을 제시해 준다	.821		
		KMO: .879 Bartlett: 2515.327 Sig.: .000 Total variances(%): 88.749				
종속변수	도움행동	나는 직장동료가 어려운 업무를 시작 할 때 적극적으로 도울 수 있다	.862	46.873	.893	
		나는 직장동료가 일을 할 때 나의 직무는 아니지만 아이디어나 지식을 제공할 수 있다	.844			
		나는 직장동료가 과중한 업무를 수행 할 때 자발적으로 도울 수 있다.	.860			
		나는 직장동료가 바쁠 때 전화를 대신 받아 줄 수 있다	.839			
		나는 직장동료가 자리를 비웠을 때 손님을 대신 접대할 수 있다	.817			
		나는 직장에 이익이 되는 행사에 참석한다	.835			
		나는 직장에 들어오는 신입직원이 잘 적응할 수 있도록 도와준다	.831			
		나는 직장 내 다른 동료들이 일을 배울 수 있도록 도와준다	.829			
		나는 직장 내 다른 동료가 책임을 다하도록 도와준다	.843			
	나는 직장에 이익이 되는 일에 몰두한다	.841				
	일탈행동	직장에서 상사를 조롱한 적이 있다	.841	44.714	.874	
		상사에게 아니꼬운 말이나 제스처를 사용하는 등 무례하게 행동한 적이 있다	.839			
		상사에 대한 헛소문을 퍼뜨리거나 험담을 한다	.845			
		공개적으로 상사를 당혹스럽게 만든다	.821			
상사에게 욕을 한다		.819				
직장 내에서 상사에게 상처 주는 말을 한다	.803					
근무시간에 공상을 하며 시간을 보낸다	.799					
영수증을 위조하여 회사 영업과 관련된 지출 비용 이상으로 청구한다	.801					
직장에서 허용하는 시간을 초과하여 휴식시간을 갖는다	.781					

	고의로 능력에 비교하여 더 늦게 일을 마무리한다	.789			
KMO: .931 Bartlett: 3055.418 Sig.: .000 Total variances(%): 91.587					
조절변수	가치일치	내가 추구하는 가치는 우리 조직이 추구하는 가치와 잘 맞는다	.879	76.623	.893
		나는 회사가 중시하는 가치(관)에 대해 바람직하다고 생각한다	.875		
		나는 우리조직이 추구하는 목표와 비슷한 목표를 가지고 있다	.827		
		우리 조직은 나와 잘 맞고 내가 필요로 하는 것을 충족시킨다	.829		
		나는 우리 조직의 경영이념을 잘 알고 실천하고 있다	.897		
		나 자신이 추구하는 가치는 우리 팀원이 추구하는 가치와 잘 맞는다	.889		
		우리 팀원들의 성격은 나의 이미지와 잘 맞는다	.896		
		우리 팀원들은 나의 목표와 비슷한 목표를 가지고 있다	.899		
		우리 팀원들은 내가 필요로 하는 것을 충족시킨다	.905		
		우리 팀원들은 직무수행에 필요한 지식, 기술 및 능력을 갖고 있다	.867		
KMO: .839 Bartlett: 2515.327 Sig.: .000 Total variances(%): 76.623					

독립변수인 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려의 3개 요인으로 추출되었으며 요인의 총분산설명력은 88.749%, 요인분석 모형의 유의미함을 보여주는 KMO 값은 0.879로 나타나었다. 한편, Chronbach's α 값은 모두 0.7 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도 문제는 없는 것으로 확인되었다. 종속변수에 대한 측정항목의 요인분석 결과는 도움 정도와 일탈행동 정도의 2개 요인으로 추출되었으며, 요인의 총분산설명력은 91.587%, KMO 값은 0.931로 나타났으며, Chronbach's α 값은 모두 0.7 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도 문제는 없는 것으로 분석되었다. 가치일치정도에 대한 측정항목의 요인분석 결과는 하나의 요인으로 추출하여 총분산설명력은 76.623%, KMO 값은 0.839로 나타났으며, Chronbach's α 값은 모두 0.7 이상으로 나타나 측정항목에 대한 신뢰도 문제는 없는

것으로 확인되었다.

3. 상관관계분석

본 연구에서의 각 요인 간의 연관성을 파악하기 위한 상관관계 분석을 실시하여 다음과 같은 연구분석 결과를 도출하였다. 상관분석(Correlation Analysis)은 두 변수 간에 선형관계를 지니고 있는지 분석하는 방법이며, 상관계수는 0.2보다 작으면 상관 관련이 없고, 0.4 미만이면 약간의 관련성이 있으며, 0.7 미만이면 상당한 관련성이 있고 0.7 이상이면 매우 높은 관련성이 있다고 볼 수 있다(이기훈, 2014). 각 변수 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 도움행동, 일탈행동, 가치일치는 모두 $p < 0.01$ 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다. 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 상관관계 분석

구분	1. 카리스마	2. 지적자극	3. 개별적 배려	4. 도움행동	5. 일탈행동	6. 가치일치
Mean	3.634	3.457	3.607	3.605	2.997	3.998
S.D	.781	.797	.871	.918	1.154	.835
1	1					
2	.586**	1				
3	.667**	.512**	1			
4	-.417**	-.297**	.139*	1		
5	-.401**	-.364**	-.197**	-.164**	1	
6	.537**	.454**	.332**	.865**	-.509**	1

* p< .05, ** p< .01.

4. 가설검증

4.1 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향관계 검증

가설 1인 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향의 회귀식은 유의수준 0.001에 유의하게 나타내었으며, 회귀식의 설명력은 21.3%로 나타났다. 한편, 변혁적 리더십의 카리스마

리더십($\beta=-0.437, p<0.01$)은 도움행동 정도에 유의한 부(-)의 영향을 나타내었으며, 지적자극($\beta=0.218, p<0.05$), 개별적 배려($\beta=0.212, p<0.05$)는 도움행동에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 따라서 가설1 ‘변혁적 리더십은 도움행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’는 채택이 되었다. 즉, 관리자의 변혁적 리더십이 높으면 높을수록 조직구성원의 도움행동에는 도움이 됨에 따라 관리자들의 변혁적 리더십을 향상할 수 있는 교육훈련프로그램의 개발과 그에 따른 체계적인 진행이 요구되었다.

<표 5> 가설 1인 변혁적 리더십과 도움행동 간의 관계

종속변수	독립변수 (변혁적 리더십)	비표준화계수		표준화계수	t	VIF	비고
		β	표준오차	β			
도움행동	카리스마(H1-1)	-.704	.134	-.437	-5.279***	2.149	채택
	지적자극(H1-2)	.317	.178	.218	3.756**	2.137	채택
	개별적 배려(H1-3)	.313	.144	.212	2.675**	1.967	채택

R²=.227, 수정된 R²=.213, F=17.329***, Durbin-Watson=1.793

*p<.05, ** p<.01, *** p<.001

4.2 변혁적 리더십이 일탈행동에 미치는 영향관계 검증

가설 2인 변혁적 리더십이 일탈행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한

결과는 <표 6>과 같다. 변혁적 리더십이 일탈행동에 미치는 영향의 회귀식은 유의수준 0.001에 유의하게 나타내었으며, 회귀식의 설명력은 17.9%로 나타났다. 한편, 변혁적 리더십의 카리스마

리더십($\beta=-0.481$ $p<0.01$)은 일탈행동 정도에 유의한 부(-)의 영향을 나타내었다. 그러나 지적자극, 개별적 배려의 변혁적 리더십은 일탈행동에 유의한 부(-)의 영향관계를 미치지 않는 것으로 나타내어, 가설 2는 부분적으로 채택이 되었다. 따라서 가설 2인 관리자의 변혁적 리더십은 조

직구성원의 일탈행동에 부분적 부의 영향관계를 나타내어 채택이 되었다. 따라서 관리자들의 변혁적 리더십은 조직구성원들의 일탈행동에 영향관계를 부분적으로 나타냄에 따라 조직구성원의 특성에 부합되는 변혁적 리더십의 구현이 요구된다.

<표 6> 가설 2인 변혁적 리더십과 일탈행동 간의 관계

종속변수	독립변수 (변혁적 리더십)	비표준화계수		표준화계수	t	VIF	비고
		β	표준오차	β			
일탈행동	카리스마(H2-1)	-.517	.089	-.481	-5.694**	2.149	채택
	지적자극(H2-2)	-.112	.077	-.105	-1.479	1.577	비채택
	개별적 배려(H2-3)	-.041	.055	-.047	-.749	1.041	비채택

$R^2=.191$, 수정된 $R^2=.179$, $F=14.031***$, Durbin-Watson=1.715

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

4.3 변혁적 리더십과 도움행동 간에 가치

일치성의 조절효과

가설 3인 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향에 대한 가치일치의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석 결과는 <표 7>과 같다. 변혁적 리더십과 도움행동 간의 가치일치정도에 대한 조절효과를 검증한 결과 독립변수만이 투입된 1단계 회귀식에서 독립변수와 조절변수가 투입된 2단계 회귀식의 R^2 는 0.079 증가하였으며, F 값 변화량은 유의수준 0.001에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 투입된 3단계 회귀식의 R^2 는 0.086 증가하였으며, F 값의 변화량은 유의수준 0.001에서 유의한 조절회귀식이

도출된 것으로 분석되었다. 1 단계에서 카리스마($\beta=-0.437$, $p<0.001$), 지적자극($\beta=0.218$, $p<0.01$), 개별적 배려($\beta=0.212$, $p<0.05$)는 도움행동에 유의한 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 도움행동이 투입된 3 단계 분석 결과, 카리스마와 가치일치 상호작용항($\beta=-1.679$, $p<0.05$) 및 개별적 배려와 가치일치 상호작용항($\beta=-1.259$, $p<0.05$)이 도움행동에 유의한 것으로 밝혀졌다. 그러나 지적자극과 가치일치의 상호작용항은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3인 변혁적 리더십과 도움행동 간에 가치일치 정도의 조절 역할에서 가설 3-1인 카리스마와 가설 3-3인 개별적 배려는 도움행동의 관계에서 가치일치 정도의 조절변수 역할이 확인이 되어 부분적으로 가설 3은 채택이 되었다.

<표 7> 가설 3인 변혁적 리더십과 도움행동 간에 가치일치의 조절효과

구분		1단계		2단계		3단계	
		β	t	β	t	β	t
독립변수	카리스마	-.437	-5.279***	-.253	-2.297**	.841	1.866
	지적자극	.218	3.756**	.131	1.844*	.434	1.332
	개별적 배려	.212	2.675**	.154	2.044*	1.059	2.607*
조절변수	가치일치정도			-.365	-5.339***	1.033	4.027***
조절효과	카리스마 × 가치일치정도					-1.679	-2.329*
	지적자극 × 가치일치정도					.437	.911
	개별적 배려 × 가치일치정도					-1.259	-2.157*
R ² (Δ R ²)/R ² 변화량		.227/.213		.306(.079)/.293		.392(.086)/.374	
F(Δ F)		17.329***		21.131***(28.481***)		17.501***(9.298***)	
Durbin-Watson						1.907	

*p<.05, ** p< .01, *** p< .001

4.4 변혁적 리더십과 일탈행동 간에 가치 일치성의 조절효과

가설 4인 변혁적 리더십이 일탈행동에 미치는 영향에 대한 가치일치의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과 <표 8>과 같이 나타났다. 변혁적 리더십과 일탈행동 간의 가치일치정도에 대한 조절효과를 검증한 결과 독립변수만이 투입된 1 단계 회귀식에서 독립변수와 조절변수가 투입된 2 단계 회귀식의 R²는 0.101 증가하였으며, F 값 변화량은 유의수준 0.001에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 투입된 3 단계 회귀식의 R²는 0.071 증가하

였으며, F 값의 변화량은 유의수준 0.001에서 유의한 조절회귀식이 도출된 것으로 분석되었다. 1 단계에서 카리스마(β =-0.481, p<0.01)는 일탈행동에 유의한 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 일탈행동이 투입된 3 단계 분석 결과, 개별적 배려와 가치일치 상호작용항(β =-1.341, p<0.05)만이 일탈행동에 유의한 것으로 밝혀졌다. 그러나 카리스마와 지적자극은 가치일치의 상호작용항은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4인 변혁적 리더십과 일탈행동 간에 가치일치 정도의 조절역할에서 가설 4-3인 개별적 배려와 일탈행동 간에 가치일치 정도의 조절변수 역할이 확인이 되어 가설 4는 부분적으로 채택이 되었다. 가설에 따른 최종 결과는 <표 9>와 같다.

<표 8> 가설 4인 변혁적 리더십과 일탈행동 간에 가치일치의 조절효과

구분		1단계		2단계		3단계	
		β	t	β	t	β	t
독립변수	카리스마	-.481	-5.694**	-.271	-3.161**	.294	.633
	지적자극	-.105	-1.479	.109	1.31	.257	.759
	개별적 배려	-.047	-.749	.157	2.045*	1.099	2.673*
조절변수	가치일치정도			-.420	-6.157***	.651	2.499**
조절효과	카리스마 × 가치일치정도					-.781	-1.084
	지적자극 × 가치일치정도					-.401	-.823
	개별적 배려 × 가치일치정도					-1.339	-2.249*
R ² (Δ R ²)/R ² 변화량		.191/.179		.292(.101)/.285		.363(.071)/.345	
F(Δ F)		14.031***		20.518***(37.877***)		15.639***(6.973***)	
Durbin-Watson						1.923	

*p<.05, ** p< .01, *** p< .001

<표 9> 가설의 검증 결과

가설	경로	채택여부
1	변혁적 리더십은 도움행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	카리스마는 조직구성원의 도움행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	지적자극은 조직구성원의 도움행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	개별적 배려는 조직구성원의 도움행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	변혁적 리더십은 일탈행동에 부(-) ² 의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
2-1	카리스마는 조직구성원의 일탈행동에 부(-) ² 의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	지적자극은 조직구성원의 일탈행동에 부(-) ² 의 영향을 미칠 것이다.	비채택
2-3	개별적 배려는 조직구성원의 일탈행동에 부(-) ² 의 영향을 미칠 것이다.	비채택
3	가치일치성은 변혁적 리더십과 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	부분채택
3-1	가치일치성은 카리스마와 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	채택
3-2	가치일치성은 지적자극과 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	비채택
3-3	가치일치성은 개별적 배려와 도움행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	채택
4	가치일치성은 변혁적 리더십과 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	부분채택
4-1	가치일치성은 카리스마와 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	비채택
4-2	가치일치성은 지적자극과 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	비채택
4-3	가치일치성은 개별적 배려와 일탈행동 사이에 조절효과 역할을 할 것이다.	채택

V. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 관리자의 변혁적 리더십이 조직구성원의 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향과 이들 간의 영향관계에 대한 가치일치 정도의 조절효과를 파악하여 효율적 경영관리 프로세스 생성을 위한 방안을 마련코자 연구를 진행하였다. 이를 위해서 Bass & Avolio(1990)이 제시한 변혁적 리더십의 하위변수를 중심으로 도움행동과 일탈행동의 영향 관계, 그리고 그 관계에 미치는 가치일치성의 조절효과를 연구하였다.

본 연구결과를 정리하면 첫째, 변혁적 리더십은 도움행동에 긍정적인 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 밝혀졌다. 이는 변혁적 리더십이 도움행동에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구의 연구와 일치하는 것으로(Zhu & Akhtar, 2014; 박재춘·복경수·김주섭, 2016), 리더십이 구성원의 행동양식에 직접적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다(김훈, 2010; 김정옥, 2016; 김은하, 2017; 나병문, 2017).

변혁적 리더십의 하위요소와 도움행동 간의 영향관계를 살펴보면, 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 하위요소 중 카리스마는 도움행동에 유의한 부(-)의 영향관계를 나타내었으며, 지적자극과 개별적 배려는 도움행동에 정(+)의 영향을 나타내었다. 이는 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극이 조직시민행동에 부의 영향을 미친다는 연구를 진행한 김철수(2016) 등과 같은 결과이지만, 변혁적 리더십의 하위변수 중 카리스마가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구와는 차이점이 있으며(유영식, 2009; 김은하, 2017)와는 다른 결과가 도출되었다.

이는 변혁적 리더십에 의해 부여되는 지적자극, 개별적 배려는 일종의 조직지원인식(Perceived Organizational Support)으로 구성원에게 인식되어 조직에게 받은 혜택에 대하여 보

답하려는 행위로 나타나며(Eisenberger et al., 2006) 조직원의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동의 증가와 같은 긍정적인 영향요인으로 작용(김향·박인·주지훈, 2018)하는 것으로 생각된다. 이와 같은 요인이 조직원의 도움행동으로 이어진다 할 수 있다. 다만, 카리스마에 대한 부분이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 카리스마는 조직성과, 직무만족, 조직몰입 등에 정(+)의 영향이 있다는 긍정적 측면과(Gaspe 1992; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Sosik, Avolio, & Jung, 2002), 독선적이고 강압적인 부정적인 측면(Hogan, Raskin & Fazzini, 1990)의 양면적 측면(Musser, 1987)에서 다뤄지고 있음을 감안 할 때 표본의 구성 및 환경에 따라 다르게 나타날 수 있을 것이다.

둘째, 변혁적 리더십은 일탈행위에 부분적 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 일탈행위에 부(-)의 영향관계가 있다는(전천풍, 2007) 선행연구 결과를 일부 지지한다. 다만 변혁적 리더십과 일탈행동을 직접적으로 연구한 선행연구가 많지 않다. 하위변수에 대해 살펴보면 카리스마는 일탈행동에 부(-)의 영향을 나타낸 반면, 지적자극과 개별적 배려의 하위 구성요소는 일탈행동에 유의한 영향관계를 나타내지 않았다. 이는 선행연구 결과인 류보라(2011)의 연구에서 변혁적 리더십이 일탈행동에 미치는 영향을 연구함에 있어 카리스마는 영향이 없는 반면 지적자극이 일탈행위를 줄이는 정(+)의 역할을 수행한다는 결과와 비교하여 다른 결과가 도출되었다. 위에서 언급한 것과 같이 카리스마는 이직의도를 감소시키고(한도희, 2016), 조직성과, 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미치는 요인이다. 가설2의 설정 단계에서 조직시민행동은 일탈행위와 부(-)의 영향관계에 있으며(한동희, 2016), 변혁적 리더십은 일탈행위에 부(-)의 영향관계가 있으므로(전천풍, 2007). 이를

토대로 변혁적 리더십(카리스마)에 영향을 받은 구성원의 일탈행위는 감소할 것으로 판단한 것이 검증되었다 할 수 있다.

다만 가설 설정 단계에 일탈행위를 줄여주는 요소로 조직지원인식(오아라·박경규·용현주, 2013)을 사용한 선행연구 결과를 사용하였는데, 지적자극, 개별적 배려와 같은 조직지원인식 유사 개념에 대해 영향력이 없는 것은 근무환경, 동료와의 관계, 스트레스 등 일탈행위에 미치는 다른 요인이 보다 높게 작용했을 것으로 생각된다.

셋째, 가치일치정도에 대한 변혁적 리더십과 도움행동 간의 조절효과를 확인 한 결과, 카리스마와 개별적 배려 그리고 도움행동 간의 관계에 있어 가치일치성이 조절효과를 나타냈으며, 지적자극에는 영향이 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려가 가치일치의 조절효과에 정(+)의 영향력을 미치며 지적자극에는 영향력이 없다는 곽용선(2010)의 연구와 같은 결과를 나타냈으며, 가치일치가 이타적 행위인 도움행동에 정(+)의 조절효과를 나타낸 김정옥(2016)의 선행연구 결과와도 같은 결과이다. 이는 가치일치성이 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계에서 직무스트레스를 줄여주는 조절효과(곽용선, 2010), 윤리적 리더십과 조직시민행동 관계에서 조직시민행동을 높여주는 조절효과(김영무, 2014), 진성리더십과 조직시민행동의 관계에서 정(+)의 매개효과(김정옥, 2016)를 나타내는 선행연구 결과와 같이, 가치일치를 위해 구성원 간 형성된 커뮤니케이션 시스템(임기성, 2014)이 변혁적 리더십의 목표 달성 의도를 구성원들에게 자연스럽게 전달하는 역할을 수행한 것이라 생각할 수 있다.

넷째, 변혁적 리더십과 일탈행동 관계에 있어 가치일치성은 부분적으로 조절효과를 나타냈다. 하위변수 중 카리스마와 지적자극은 영향이 없

었으며, 개별적 배려에 한하여 조절효과를 나타냈다. 선행연구 결과, 변혁적 리더십과 일탈행동의 영향관계에 있어 변혁적 리더십은 조직일탈에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(전천풍, 2007), 일탈행위를 증가시키는 요인으로 스트레스(황성주전병준, 2016)가 있으며, 변혁적 리더십과 직무스트레스 사이에 가치일치성의 조절효과가 있음을 알 수 있다(곽용선, 2010). 조직 내 직무스트레스의 요인을 살펴보면 조직풍토, 조직구조, 조직영역, 과제특성, 집단 내 갈등 및 부적절한 집단지원 등의 요인이 있다(Ivancevich, 1980). 즉, 변혁적 리더십은 높은 수준의 집단 내 갈등의 영향으로 발생한 직무스트레스를 줄이며, 이때 가치일치성을 형성하는 커뮤니케이션 시스템이 동료 간 갈등을 줄여주는 역할 수행했다고 생각되어 진다.

이와 같은 연구결과에 따른 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 조직원의 도움행동과 일탈행동을 유발하는 원인변수로의 영향을 밝혔다. 선행연구를 살펴보면 변혁적 리더십과 도움행동, 변혁적 리더십과 일탈행동으로 연결되는 조직행동에 관한 연구는 한두편에 해당할 정도로 굉장히 부족하다. 본 연구를 통해 보다 다양한 변수로의 영역을 확장했으며, 이를 통해 보다 효율적인 경영관리 프로세스 시스템을 구축하는데 도움을 주었다 할 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십과 도움행동 및 일탈행동의 관계에 있어 가치일치성이 조건에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점이다. 선행연구에서 추론된 가설 중 조직지원인식과 유사한 개념인 지적자극과 개별적 배려는 각 결과변수에 다른 영향이 확인되었다.

셋째, 본 연구를 통해 변혁적 리더십과 도움행동, 변혁적 리더십과 일탈행동의 관계에 있어 가치일치성의 조절효과를 확인할 수 있었다. 이는 선행연구에서 다뤘던 변혁적 리더십과 스트레스

및 조직몰입(곽용선, 2010), 윤리적 리더십과 조직시민행동(김영무, 2014)의 연구의 한계를 새롭게 넓히는 것으로 변혁적 리더십과 도움행동, 일탈행동 사이의 관계에 있어 가치일치성의 조절효과를 검증해 내는 효과를 거수하였다는데 큰 의의가 있다.

다음으로 본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면, 첫째, 변혁적 리더십의 효과성을 입증하였는데 있다. 변혁적 리더십이 도움행동을 증가시키고 일탈행동을 감소시킨다는 효과성이 입증되었으므로, 관리자는 조직의 지속가능성을 높이고 효율적 경영관리 프로세스의 수립을 위해 관리자급 이상의 조직원에 대한 변혁적 리더십 교육 프로그램을 수행하는 등 리더십 향상에 투자를 증가시켜야 한다. 둘째, 도움행동과 일탈행동의 증가 요소로 카리스마를 주목해야 한다. 본 연구 결과 같은 집단에서 실시한 설문조사에서 반대적인 개념인 도움행동과 일탈행동에 카리스마가 반대의 결과를 도출해내는 요인으로 작용했다. 다시 말해, 도움행동에 있어 카리스마가 부(-)의 영향이 나타난 것에 대해 카리스마의 부정적인 측면을 고려하였으나, 이런 부정적인 측면이 일탈행위를 막아주는 역할을 수행하는 면을 나타냈다. 그러므로 관리자는 경영적 측면에서 카리스마에 대한 면밀한 고려가 필요할 것이다.

다만, 본 연구는 자기보고식 설문지 조사를 통한 연구의 한계점을 들 수 있다. 일반화적 특성을 위하여 다양한 직종, 연령에 대한 조사를 실시하였다. 이로 인하여 특정 직종이나 분야에 맞는 자료의 제공에는 한계를 가지고 있다. 또한, 변혁적 리더십과 도움행동 및 일탈행동의 관계에 있어 가치일치성을 조절변수로 사용하였으나, 본 연구에서 나타난 것처럼 독립변수와 종속변수를 조절하는 다른 요인의 영향관계를 무시할 수 없다. 다른 선행연구에서 살펴볼 수 있는 조직신뢰나 조직공정성, LMX 등과 같은 다양한

요소에 대한 연구의 확장이 있어야 경영관리 프로세스의 수립에 보다 폭넓게 사용될 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 강미영·한나영·배상욱(2017), “감정노동이 직무소진을 매개로 반생산적과업행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 36(1), 275-293.
2. 공혜원·김효선(2016), “감정노동 및 정서상태가 직장 내 행동에 미치는 효과에 대한 연구,” *인사조직연구*, 24(1), 9-38.
3. 곽용선(2010), “군 조직에서 상사의 변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스와 조직몰입에 미치는 영향,” *고려대학교 대학원 석사학위논문*.
4. 곽용선(2010), “조직에서 상사의 변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스와 조직몰입에 미치는 영향,” *고려대학교 대학원 석사학위논문*.
5. 김보영·박오수·윤석화(2010), “도움행동의 해석에 관한 연구,” *經營學研究*, 39(3).
6. 김선주(2018), “비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계: 권력거리성향과 자기통제능력이 조절하는 상호작용공정성의 매개효과,” *충남대학교 대학원 박사학위논문*.
7. 김연규(2016), “임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 및 조직일탈행위의 관계에 관한 연구,” *금오공과대학교 대학원 박사학위논문*.
8. 김영선(2014), “변혁적 리더십이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *한성대학교 대학원 박사학위논문*.
9. 김은하(2017), “구성원이 지각한 상사의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 자기효능감의 조절효과,” *숙명여자대학교 대학원*

- 원 석사학위논문.
10. 김정옥(2016), “간호사가 지각하는 수간호사의 진성리더십과 개인-조직 가치일치가 조직 시민행동에 미치는 영향”, 창원대학교 대학원 석사학위논문.
 11. 김주영(2007), “변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위논문.
 12. 김훈(2010), “변혁적 리더십이 조직원의 충성심에 미치는 영향”, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
 13. 나병문(2017), “윤리적 리더십이 도움행동 및 직무성과에 미치는 영향”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
 14. 류기동(2017), “윤리적 리더십이 제언행동, 업무성과 및 일탈행동에 미치는 영향에 대한 연구”, 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
 15. 류보라(2011), “배구 지도자의 리더십 유형이 선수들의 운동소진 및 사회적 일탈행동에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원 석사학위논문.
 16. 박보영(2007), “직장조직에서의 도움행동과 맥락수행과의 관계에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
 17. 박재춘·복경수·김주섭(2016), “차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동·도움행동)에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 16(10), 730-744.
 18. “박진희(2007), 모방이 도움 행동에 미치는 영향”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
 19. 서금자(2009), “호텔종사원과 호텔조직에 대한 가치관의 일치성이 개인의 업무성과에 미치는 영향”, 호남대학교 대학원 석사학위논문.
 20. 성운주(2016), “커피전문점에서 변혁적 리더십이 신뢰, 상사후원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 일반대학원 석사학위논문.
 21. 송지준(2013), *통계분석방법*, 21세기사: 경기.
 22. 쉬신신(2018), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, 부산대학교 대학원 석사학위논문.
 23. 오아라·박경규·용현주(2013), “조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계”, *한국심리학회지*, 26(1), 119-147.
 24. 양혁승·정영철(2002), “개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향”, *한국인사조직학회*, 10(2), 211-238.
 25. 왕상설(2012), “대학행정직원의 조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향”, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
 26. 원태연·정성원(2010), *통계조사분석, SPSS PASW Statistics 18.0*, 서울, 한나래.
 27. 유영식(2009), “변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향”, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
 28. 유은혜(2017), “변혁적 리더십이 비영리단체 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향”, 경희대학교 공공대학원 석사학위논문.
 29. 유항근(2017), “중소기업 COE의 가치관이 기업성과에 미치는 영향”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
 30. 윤선경(2016), “피드백 환경 인식과 조직변화 저항 및 조직변화몰입의 관계에서 가치 일치의 매개효과”, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
 31. 윤진(2009), “지방자치단체장의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
 32. 이강국(2015), “육군 지휘관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영

- 향,” 서울벤처대학원 박사학위논문.
33. 이기훈(2014), *SPSS를 이용한 통계자료분석*, 자유아카데미.
 34. 이은희(2018), “사회적 기업을 정신이 사회적 기업 구성원의 직무열의에 미치는 영향,” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
 35. 이향숙(2014), “웨딩산업에 종사하는 리더의 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 공정성 지각의 매개효과에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 33(2), 189-204.
 36. 장명학(2018), “과업갈등표현과 도움행동 및 일탈행동 관계에서 마음챙김의 조절효과,” 아주대학교 대학원 박사학위논문.
 37. 장수정(2009), “또래 괴롭힘 도움행동 척도 개발 및 괴롭힘 경험에 따른 도움행동 차이,” 계명대학교 대학원 석사학위논문.
 38. 전천풍(2007), “부서장의 리더십이 조직몰입 및 조직일탈에 미치는 영향 연구,” 국민대학교 정치대학원 석사학위논문.
 39. 정동섭(2014), “CEO의 변혁적 리더십과 조직 혁신의 관계,” *경영과 정보연구*, 33(5), 55-70.
 40. 정선호·서상윤 (2013), “구성원분석과 공통 요인분석에 대한 비교연구: 요인구조 복원 관점에서,” *응용통계연구*, 26(6), 933-942.
 41. 정진곤·이관춘(1997), “한국인의 가치관 조사 모형개발을 위한 탐색적 연구: 개인의 가치와 기업체의 가치를 중심으로,” 한림대학교 한림과학원 편, *21세기를 여는 한국인의 가치관*, 도서출판 소화.
 42. 차규진(2015), “조직의 서비스지향성이 개인의 직무열의에 미치는 영향,” 경희대학교 대학원 석사학위논문.
 43. 추현(2002), *조직행동론*. 형성출판사: 서울.
 44. 한동희(2016), “직장 내 타인의 일탈행동 유형과 관찰자와의 관계가 조직시민행동, 직무열의, 이직의도에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
 45. 한주원·박경규(2009), “상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향,” *한국심리학회지*, 22(2), 233-259.
 46. 황성주·전병준(2016), “상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시의 매개효과 탐색,” *경영학연구*, 45(2), 593-614.
 47. Anderson, S. E. & Williams, L. J.(1996), “Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work,” *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.
 48. Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
 49. Bass, B. M.(1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
 50. Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). “The implications of transactional and transformational development,” In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(Eds.), *Research in organizational change and development*, 4, pp.231-272. Greenwich, GT: JAI Press.
 51. Bennett, R. J. & Robinson, S. L.(2000), “Development of a measure of workplace deviance,” *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
 52. Blau, G. & Boal, K. R.(1977), “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism,” *Academy of Management Review*, 12(1), 278-29.
 53. Blau, P.(1964), *Exchange and Power in*

- Social Life*, New York : Wiley.
54. Blau, G. J.(1985), "The Measurement and Prediction of Career Commitment," *Journal of Occupational Psychology*, 58(1), 277-288.
 55. Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York. Harper & Row. p. 440.
 56. Cazier, J. A., and Louis, R. S.(2004), "The relationships among value congruence, trust and behavioral intentions in e-business," Arizona State University.
 57. Chatman, J. A.(1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 459-484.
 58. Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
 59. De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M.(2001), "Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams," *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
 60. Douglas, S. C. & Martinko, M. J.(2001), "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression," *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
 61. Downton, J. V.(1973), *Rebel Leadership: Commitment and Charisma of a Revolutionary Process*, New York: Free Press.
 62. Ferguson, D. H. & Berger, F.(1985), "Employees as Assets: A Fresh Approach to Human-Resources Accounting," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4).
 63. Gaspe, S.(1992), *Transformational Leadership: an integrative review of literature*, Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University.
 64. Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D.(1990), "The Dark Side of Charisma," K. E. Clark & M.B. Clark(Eds.), *Measures of Leadership*, 343-354.
 65. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.(1980), *Stress and work: A Managerial Perspective*, Scott. Foresman and Company.
 66. Jung, D. I. & Avolio, B. J.(2002), "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
 67. Jung, D., Yamarino, F. J., and Lee, J. K. (2009), "Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective," *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
 68. Kouzes, J. M. & B. Z. Posner(1987), "Relating Leadership and Credibility," *Research Article*, (63)2, 527-530.
 69. Levinson, Harry(2006), *Harry Levinson on the psychology of leadership*, Harvard Business School Pub.
 70. Lowe, K. B., Kroek, K. G. & Sivasubramaniam, N.(1996), "Effectiveness Correlates of Transformation and Transactional Leadership: Quarterly A Meta analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership*, 7, 385-425.

71. Nightingale, D., and Toulouse, J. M.(1977), "Toward a multi-level congruence theory of organization," *Administrative Science Quarterly*, 22, 264-280.
72. McNeely, B. L. & Meglino, B. M.(1994), "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
73. Meglino, B. M., and Ravlin, E. C.(1998), "Individual values in organizations: Concepts, controversies and research," *Journal of Management*, 24, 351-389.
74. Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L.(2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
75. Musser, S. J.(1987), *The Determinants of Positive and Negative Charismatic Leadership*, Unpublished manuscript, Messiah College, Grantham, PA
76. Omar, F., Halim, F. Zainah, A. & Farhadi, H.(2011), "Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior," *World Applied Sciences Journal*, 12, 46-51.
77. Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
78. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.(2006), *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand, OA: Sage Publications.
79. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P.(2003), "Common method biases in behavioral research A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
80. Robinson, S. L. & Bennett, R. J.(1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
81. Robinson, S. L. & Bennett, R. J.(1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
82. Rokeach, M.(1973), *The nature of human values*, New York, NY: Free Press.
83. Shanock, S. & Eisenberger, R.(2006), "When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support. and performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
84. Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of management*, 17(3), 601-617.
85. Xu, Yong(2016), "변혁적·거래적 리더십과 직무관련 결과변수 간의 관계에서 직무열의의 매개효과에 관한 연구," 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
86. Zhu, Y. & Akhtar, S.(2014), "How transformational leadership influences follower helping behavior The role of trust and prosocial motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392.

Abstract

The Effects of Transformational Leadership on Helping Behavior and Deviant Behavior

– Focus on the moderating effect of value congruence –

Jin Jae-Keun* · Chang, Sug-In**

The purpose of this study is to examine the effects of the transformational leadership on helping behaviors and deviant behaviors of organizational members and to verify the control effect of value consistency and to suggest a process for effective business management and human resource management.

For this purpose, questionnaires were distributed to employees working in office management, area marketing, and manufacturing industries in Seoul, Gyeonggi and Chungcheong provinces, and the final 334 copies were used for empirical analysis. Data were analyzed using SPSS 18.0, and reliability analysis, factor analysis for validity, correlation analysis, and regression analysis were conducted to verify the research hypothesis.

The results of the empirical analysis based on the questionnaire based on the object are as follows.

First, charisma of transformational leadership showed negative impact on helping behavior, and intellectual stimulation of transformational leadership and individual care showed positive influence on helping behavior. Second, charisma of transformational leadership showed negative influence on deviant behavior, whereas intellectual stimulation of transformational leadership and sub - constitutional factor of individual care did not show significant influence on deviant behavior. Third, as a result of confirming the moderating role of transformational leadership and helping behavior on the level of value consistency, it showed moderating effects on charisma and individual consideration of transformational leadership.

Through this study, we proved the effectiveness of transformative leadership which increases the helping behaviors of the members and reduces the deviant behavior. Based on this, we proposed the necessity of developing managers' transformational leadership improvement program to enhance the sustainability of the organization. And we confirmed the partial influence relationship on the adjustment effect of value consistency. In addition, negative influence of charisma suggests a significant point in the management process design.

Key Words: Transformational Leadership, Charisma, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Helping Behavior, Deviant Behavior, Value Congruence

* First Author, Ph. D. Candidate, School of Business Administration, Kongju National University, yamala@hanmail.net

** Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Kongju National University, schang@kongju.ac.kr