



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에
미치는 영향에 관한 연구

- 성과주의와 조직몰입의 조절·매개효과 -

A Study on the Effect of Transformational Leadership on
Unethical Pro-Organizational Behavior

한국외국어대학교 경영대학원

경영금융학과

李 賢 載



변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향에 관한 연구

- 성과주의와 조직몰입의 조절·매개효과 -

A Study on the Effect of Transformational Leadership on
Unethical Pro-Organizational Behavior

지도교수 양 재 완

이 논문을 경영학 석사학위 청구논문으로 제출합니다.

2019년 11월 일

한국외국어대학교 경영대학원

경영금융학과

李 賢 載



이 논문을 이현재의 경영학 석사학위 논문으로 인준함

2019년 11월 9일

審査委員長

권석근



審査委員

최병철



審査委員

양재완



한국외국어대학교 경영대학원



한국외국어대학교
HANYANG UNIVERSITY OF FOREIGN STUDIES

감사의 글

논문을 시작할 때에는 “과연 이 논문을 다 마치고 졸업할 수 있을까.” 하는 걱정스러운 마음이 많이 들었는데 논문을 마칠 수 있게 되어서 정말 기쁜 마음이 듭니다. 그러나 마음 한 구석에는 부족한 지식을 전달함에 있어서 읽는 이에게 잘못된 정보를 전달하는 것은 아닐까 하는 우려의 생각도 듭니다. 논문을 준비하면서 제 스스로가 얼마나 부족한 사람이며 얼마나 많은 도움을 받았는지 새삼 느끼는 시간이었습니다.

먼저는 많은 피와 땀으로 귀중한 지적 자산을 남겨주신 여러 선배님들께 감사를 드립니다. 제가 쓴 논문은 여러 선배님들의 보배와 같은 지식들을 통해서 나온 작은 결과물에 불과합니다. 또한 이런 보잘 것 없는 논문을 귀한 시간을 들여 심사하여 주신 권석균 경영대학원장님과 양재완 교수님, 최병철 교수님께도 깊은 감사의 말씀을 올립니다. 논문의 주제 선정에서부터 최종 작업까지 지도하여 주신 양재완 교수님은 참된 리더십으로 저를 경영학의 묘미와 즐거움으로 이끌어 주셨습니다. 이순희 학과장님께도 감사드립니다.

사랑하는 가족들에게 정말 많은 빚을 졌습니다. 말 안 듣는 이 자식을 변함 없는 인내로 사랑해주시고 대학원 학비까지 지원해주신 부모님, 대학원 생활과 논문 작성 과정에서 불철주야 기도해주신 장인어른과 장모님, 그리고 가족들에게 깊은 감사를 드립니다. 손 떨림 증상으로 고생하면서도 못난 남편의 학업을 응원해준 아내와, 아빠와의 주말 해피타임을 손해 보면서도 방긋 웃어주는 딸 은영이에게 감사드립니다.

또한, 논문을 준비하면서 많은 설문문항을 기꺼이 작성해 준 친척들과 행복한 교회 식구들, 경주고 2-2 동기들, 한국기계산업진흥회 · 자본재공제조합 동료들, 한국외국어대학교 경영금융학과 28기동기들, 한국외국어대학교 커넥티드 멤버들에게 감사를 드립니다. 최종적으로 논문의 교정 작업을 도와주신 이만규 실장님(경영학 박사)과 영문 초록 번역을 교정해 준 최윤영 대리님, 논문 데이터 분석 및 교정을 도와주신 서민수 선생님(박사과정)께도 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 선한 목자요 인도자 되신 예수 그리스도께 이 논문을 바칩니다(요10:11).



목 차

표 목 차	iv
그림목차	iv
 I. 서 론	 1
1.1. 논문의 구성	3
 II. 이론적 배경	
2.1. 비윤리적 친조직행위(UPB)	3
2.1.1. 비윤리적 친조직행위(UPB)의 개념	3
2.2. 변혁적 리더십	5
2.2.1. 리더십 이론	5
2.2.2. 리더십 연구	6
2.2.3. 리더십의 유형	7
2.2.4. 변혁적 리더십·거래적 리더십 및 UPB	8
2.3. 변혁적 리더십과 조직몰입(OC)	11
2.3.1. 조직몰입(OC)의 개념 및 발전	11
2.3.2. 조직몰입의 3요인	12
2.3.3. 변혁적 리더십과 조직몰입	13
2.4. 조직몰입, UPB, 성과보상 및 성과압력 자각	14
2.4.1. 조직몰입과 비윤리적 친조직행위	14



2.4.2. 성과보상(Pay for performance)의 조직문화	15
2.4.3. 성과압력(Performance Pressure) 자각	17

III. 분석 방법론

3.1. 샘플	19
3.2. measure	20
3.2.1. 변혁적 리더십	20
3.2.2. 비윤리적 친조직행위	20
3.2.3. 조직몰입	20
3.2.4. 성과보상	21
3.2.5. 성과압력	21

IV. 실증분석

4.1. 기술분석	21
4.2. 분석 main analysis	24
4.2.1. 변혁적 리더십 및 조직몰입 간의 관계	24
4.2.2. 조직몰입과 비윤리적 친조직행위 간의 성과보상·성과압력의 조절효과	25
4.2.3. 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 조절·매개효과	27

V. 토론 및 결론

5.1. 특이한 사항	29
5.2. 학술적 의의 및 한계	31
5.3. 실무적 의의	32



참고문헌(국내)	33
참고문헌(해외)	35
국문초록	40
ABSTRACT	42



표 목 차

- <표 1> 인구통계학적 구성
- <표 2> 변혁적 리더십의 비윤리적친조직행위에 미치는 영향에 대한 모델적합도
- <표 3> 변혁적 리더십의 비윤리적친조직행위에 미치는 영향에 설문 타당도
- <표 4> 변혁적 리더십의 비윤리적친조직행위에 미치는 영향에 설문 신뢰도
- <표 5> 변혁적 리더십 · 조직몰입 · UPB · 성과보상 · 성과압력 상관관계 분석
- <표 6> 변혁적 리더십이 감정적 몰입에 미치는 영향
- <표 7> 가설 2와 4에 대한 회귀분석 결과
- <표 8> 성과보상 · 성과압력과 조직몰입의 조절 · 매개 효과
- <표 9> 성과압력과 조직몰입의 조절 · 매개 효과 유의성 검증
- <표10> 가설 검증 결과요약

그 림 목 차

- <그림 1> 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향에 대한 모델
- <그림 2> 성과압력의 조절효과(조직몰입)



I. 서 론

미국의 IT버블 이 후 2000년대에 들어서면서 미국은 연방준비제도이사회(FRB)의 앨런 그리스펀을 중심으로 경제의 회복세에 들어가게 되었으나, 이 시기에 미국 굴지의 기업인 엔론(ENRON)이 대규모 회계부정사태를 일으키면서 미국 경제에 쇼크를 안겨주었다. 엔론은 1996년에서 2001년까지 미국 내에서 가장 혁신적인 기업으로 선정되었으나, 실상은 회계조작의 산물이었다. 이와 같은 미국 기업의 비윤리적 행위를 막고자 미국 정부는 기업 회계개혁법(Sarbanes-Oxley Act Of 2002)을 통하여 회계감사인의 독립성을 보장하는 등 제도적인 규제장치를 마련하기 시작하였다(이강민·전상길, 2018). 이러한 대규모 분식사태는 미국 뿐 아니라 전 세계적인 윤리경영의 필요성을 불러일으켰으며 한국 내에서도 윤리강령의 제정 등 기업윤리에 대한 자각이 일어나기 시작했다¹⁾. 왜냐하면, 기업은 사회를 구성하는 한 요소로서 좋은 상품과 서비스를 제공하여 소비자들의 기호를 만족시키며 이를 통하여 자본의 선순환을 창출하고 사회의 유지와 발전에 기여할 의무가 있으나, 비윤리적 행위가 기업 내에서 발생하게 되면 기업 내부의 조직구성원들의 이직의도가 높아지고 생산성이 저하되어 결국 사회적인 악영향을 낳고 기업의 성공과 번영을 불가능하게 만들기 때문이다²⁾(Greening & Turban, 2000).

이러한, 기업의 비윤리적 행위에 대한 자각 및 예방의 필요성이 제기되면서 기업 혹은 조직 내에서 비윤리적 행위가 나타나게 되는 원인에 대한 연구가 이루어지게 된다. 특히 Umphress와 Bingham(2011)은 조직의 비윤리적 행위 중 친조직적인 행위에 대하여 관심을 두고 연구하여 비윤리적 친조직행위

1) SK 하이닉스는 윤리경영선언 : (하나) 모든 경영활동은 윤리적 가치관을 기반으로 지역사회, 국가 및 국제사회의 법규와 관행을 준수한다. (둘) 투명하고 공정한 거래질서를 확립하여 부정·부패를 근절한다. (셋) 윤리경영을 기업문화화하고, 협력사에도 전파하기 위해 노력한다. (넷) 윤리경영을 위한 담당조직을 두어 실천시스템을 구축하고 지속적으로 개선해 나아간다. (다섯) 본 선언의 효율적 이행을 위해 이해관계자에게 공개한다.

2) 2016.7.4. 베이비뉴스(이유주 기자) : 코웨이는 지난해 7월부터 정수기에서 금속가루가 떨어진다는 소비자 불만을 접수한 뒤, 자체 조사를 벌였다. 그 결과 얼음을 제조하는 주요 부품이 벗겨지면서 니켈 가루가 떨어진다는 사실을 인지했다. 니켈은 폐암과 비강암 등 발암 가능성이 있는 물질로 분류되고 있다. 하지만 코웨이는 소비자에게 이러한 사실을 알리지 않고 AS, 입고수리, 제품교환 등으로 해당 제품을 개선 조치해오고 있었다.



(Unethical Pro-Organizational Behavior)를 개념화하게 되었다. 이러한 비윤리적 친조직행위의 원인으로는 직무불안정(Lawrence & Kacmar, 2017), 사회비교(Social Comparison; Zhang et al., 2017), 성취지향 가치관(Individual Achievement Value; Shu et al., 2017)등이 최근 규명되었으나, 과거 긍정적으로 인식되었던 조직몰입(Affective Commitment ; Matherne et al., 2012)이나 윤리적인 개념으로 인정되었던 리더십(Effelsberg et al., 2014; Wang & Wang, 2015) 역시 비윤리적 친조직행위와의 관련성이 인정되면서 기존의 조직의 성장과 발전을 위해 연구되고 지향되었던 이론들에 대하여 재 해석해 볼 필요성이 제기되었다(이강민·전상길, 2018).

특히 변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 개념적으로 조직구성원들의 자기 추구의 성향(self-interest)을 보다 더 큰 조직의 선(the greater good)으로 바꾸어가는 것을 내포하고 있기 때문에(Bass, 1998), 보통 비윤리적 행위와는 역의 관계로 생각할 수 있다. 비윤리적 행위의 양태 중 비윤리적 친조직 행위(Unethical Pro-Organizational Behavior)는 “조직을 위하는 목적”에서 이루어지기 때문에 조직동일성이나 조직몰입(Organizational Commitment)과의 관련성을 염두해둔다면, 윤리적 성격의 변혁적 리더십이 도리어 비윤리적인 결과를 낳게 되는 아이러니가 발생할 후 있다. 따라서, 본 논문에서는 기존의 변혁적 리더십의 순작용적 측면에서 바꾸어 부작용의 측면(Dark Side)의 하나로 비윤리적 친조직행위의 발생가능성에 대하여 살펴보며, 비윤리적 친조직행위(UPB)의 친조직적 성격으로 인하여 변혁적 리더십의 결과변수인 조직몰입에 의하여 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위간의 관계가 매개(Mediatie)될 수 있는지를 연구하고자 한다. 또한, 현대 조직문화의 큰 특징인 성과주의가 조직구성원의 비윤리적 친조직행위의 시도와 관련하여 조절 영향을 끼칠 수 있는지도 아울러 살펴보고자 한다.



1.1. 논문의 구성

본 논문은 조직 구성원들의 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-Organizational Behavior : UPB) 발생에 대한 요인 중 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 미치는 영향에 대한 연구를 목적으로 하고 있으며, 특히 변혁적 리더십이 조직몰입(Organizational Behavior : OB)을 매개로 하여 비윤리적 친조직행위를 증가 혹은 감소시키는지의 여부에 관하여 통계분석 방법을 통하여 규명하고 한다. 아울러, 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 관계에 대한 조직몰입의 매개 효과가 조직의 성과보상(Pay for Performance) 및 개인이 경험하는 성과압력(Performance Pressure)에 따라 조절되는 지 여부가 연구의 대상이다. 따라서, 첫째로 문헌연구를 통하여 비윤리적 친조직행위(UPB), 변혁적 리더십 및 조직몰입에 관한 이론 및 상호관계를 파악하고 가설을 설정한다. 둘째로 가설에 대한 검증을 위하여 가설에 대한 모델의 확인적 요인분석, 타당성 및 신뢰성 분석을 실시한 후 회귀분석을 통하여 각 변인들 간의 인과관계를 파악하고자 한다. 셋째로 성과보상 및 성과압력의 조절변수가 조직몰입에 영향을 미치는지의 여부 및 매개변수와 조절변수가 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 관계에 조절 · 매개 효과를 미치는지를 분석한다. 마지막으로, 동 연구의 결과에 대한 토의 및 학술적 · 실무적 의의를 살펴보고 연구의 한계점과 향후 연구의 방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-Organizational Behavior)

2.1.1. 비윤리적 친조직행위의 개념

조직이나 조직의 구성원들의 이익을 위하여 조직구성원이 거짓말을 하는 등 비윤리적인 행동을 할 때에 그러한 행위를 비윤리적 친조직행위(Unethical



Pro-Organizational Behavior)라고 한다(Umphress et al., 2011). 비윤리적 친조직 행위의 원인에 관한 기존 연구에서는 조직구성원의 조직동일성, 사회적 교환 이론에 따른 보상심리 등이 조직구성원으로 하여금 높은 수준의 직무성과를 도출하도록 하는 압력으로 작용하게 되며, 성과주의에 몰입한 조직구성원은 비윤리적 행위를 저지르게 된다는 것이다. 비윤리적 친조직행위의 특징 중의 하나는 기존의 긍정적인 요인으로 인식되었던 요소들(예를들면 조직동일성, 조직몰입 등)로 인하여 의도하지 않게 부정적인 결과가 도출되는 것이다(Umphress et al., 2011). 비윤리적 친조직행위의 또 하나의 특징 중의 하나는 비윤리적 행위의 목적이 조직의 이익을 위해서 이루어진다는 것이다. 비윤리적 행위 즉 절도, 사보타주, 중상, 비생산활동 등은 가시적이지만 비윤리적 행위의 동기 자체가 친조직적이라는 점에서 일반적으로 이해되기에는 복잡한 면이 있다(Greenberg 1997). 비윤리적 친조직행위 이론은 사회적으로 비윤리적으로 인식되는 행위의 이면에 있는 동기를 고찰함으로써 비윤리적 행위의 양태를 구분하고 조직의 이익을 위한 동기에서 유발된 비윤리적 행위의 원인을 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 그러므로 조직구성원들에게 친조직적인 동기를 부여하게 하는 여러 요인들을 분석의 대상으로 하고 있으며 조직몰입(Organizational Commitment)도 이러한 요인 중의 하나이다.

비윤리적 친조직행위는 상위의 규범이나 정의의 관점에서 국제적으로 인정된 윤리적 행동 기준을 위반하는 행위를 말하며 따라서, 단순히 조직 내부의 규칙을 위반하는 것 이상을 의미한다(Robinson and Bennett 1995). 또한, 이러한 행위가 조직을 이롭게 하기 위한 의도로 이루어 지는 것을 말한다(예를 들면, 부패하기 쉬운 물건을 팔기 위해 유통기한을 조작하는 행위나 제품의 단점에 관하여서 고객에게 완전한 정보를 주지 않는 것 등). 한편, 비윤리적 친조직행위는 이익을 끼치거나 해를 주는 특별한 의도를 가지지 않고 행하는 비윤리적 행위(예를 들면, 조직구성원들이 제품의 결함을 때문에 고객에게 그것을 제대로 알려주지 않는 행위) 및 단순한 실수 혹은 무의식적인 과실과는 구분된다(Asare & Wright 1995). 한편, 비윤리적 친조직행위는 자신만을 위한 동기에서 나온 비윤리적



행위와도 구분된다. 대부분의 비윤리적 행위는 자기 자신만을 위한 목적에서 나타나며, 비윤리적 친조직행위의 특성은 대부분의 비윤리적 행위와는 달리 그 동기가 조직을 위하여 이루어진다는 것에 특징이 있다(Umphress et al., 2001).

2.2. 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

2.2.1. 리더십 이론

사람들이 공통적으로 추구할 수 있는 목적을 도출하여 조직을 형성하거나, 조직의 목적 달성을 위하여 사람들을 모집하거나 조직의 구성원들이 사기와 의욕을 가지고 조직의 목적을 달성해 나가도록 북돋우어 조직의 성립, 발전 및 존속을 가져오게 하는 행위를 ‘리더십’이라고 할 수 있다(O. Tead, 1935).

초기 리더십 이론 중 대표적인 것으로는 특성이론, 상황이론 및 수용이론을 들 수 있다. 그 중 특성이론은 리더십을 리더 개인에게 내재되어 있는 몇 가지 특성에 귀속시키는 이론³⁾으로 리더 개인이 보유하고 있는 구체적인 지적, 성격상의 특성에 중점을 두었다. 한편 상황이론은 리더의 행태는 그들이 처해있는 상황에 따라 달라지는 것을 전제로 리더의 행동기능을 그들이 처해있는 상황을 구성하고 있는 몇 개의 인자와 상호 관련시켜 구명하고자 하는 이론⁴⁾이다. 또한 리더십 수용이론은 리더십의 본질을 조직구성원들의 욕구를 충족시킴으로써 그들로 하여금 조직의 목표를 수용하도록 하는 이론이다(김덕관, 1980). 그러므로 조직구성원에 대한 배려와 관심을 가지고 개인의 목표를 조직의 목표와 일치시킨다는 점을 이론적 배경으로 한 점에서 수용이론은 특성이론이나 상황이론에 비하여 현대의 리더십 이론에 한결

3) 특성 이론의 대표적인 학자인 O.Tead는 리더십의 특성적 요인으로 신체적 정신적 능력, 목표와 그 방향을 알아차리는 감각, 열성, 우호, 공정성, 기술적 우월성, 결단성, 지능, 지도적 능력, 신념을 들고 있다.(Ordway, Tead. The Art of Leadership. McGraw-Hill Book Co.,1935,p.83)

4) 상황 이론의 대표적인 학자인 C.Gibb는 상황을 구성하는 인자로 집단내 인간관계의 구조, 집단의 특성, 집단이 존재하고 있는 모체사회의 문화, 집단이 직면하고 있는 물리적 조건 및 과업을 들고 있다.(박건호, 인간관계론, 선명문화사, 1972, p.322)



근접하여 변혁적 리더십, 진성 리더십, LMX(Leader Member Exchange) 등의 이론적 토대가 되었다.

2.2.2. 리더십 연구

2차대전 이 후 리더십에 대한 연구는 과학적관리법과 인간관계론의 두 학파로부터 영향을 받았으며, 초창기 리더십 관련 주요 연구로는 오하이오 주립대학의 연구, 미시간 대학의 연구 및 그룹 다이내믹스 연구센터의 연구를 들 수 있다(김덕관, 1980). 리더십에 대하여 최초라고 할 수 있는 오하이오 주립대학의 연구에서는 리더의 행동을 측정하기 위한 도구⁵⁾를 만들었다. 그 결과 리더십 역할의 기본적 3요소를 도출하였는데 첫째, 멤버십을 유지하는 능력(Maintenance of Membership character) 둘째, 목표를 성취하는 능력(Objective attainment behavior) 셋째, 집단내의 상호작용을 촉진시키는 행위(Gruop interaction facilitation behavior)였다(이 후 A.W.Halpin과 J.Winer에 의해서 배려, 조직구조의 설정, 생산성의 강조, 감수성의 4항목으로 발전함). 또한, 미시간 대학의 R.L.Kahn과 D.Katz의 연구에서는 리더의 타입을 「조직구성원 지향성」과 「생산지향성」으로 나누어 연구한 결과 첫째, 감독역할의 분화(Differentiation of supervisory role) 둘째, 철저정도(Closeness of Supervision) 셋째, 조직구성원지향성(Employee orientation) 넷째, 집단관계(Group relationship)의 개념적 구조를 도출하였다. 한편, 미시간 대학 내의 그룹 다이내믹스 연구센터에서는 소집단을 대상으로 수많은 실험적 연구를 실시한 결과 리더십의 역할을 집단적 차원에서 집단유지기능(Group Maintenance function)과 목적달성기능(Goal achievement function)으로 정립하였다.

5) 오하이오 주립대학 경영연구소에서는 150개의 기술적인 문장을 사용하여 리더십 행위를 9개의 범주로 구분하였으며, 이것을 지도자행위기술설문서(LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire)로 구체화 하였다.(한국생산성본부집, 리더십, 1976, p.151~156)



2.2.3. 리더십의 유형

리더십이 갖추어야 하는 특징 및 리더십이 발현될 수 있는 상황에 대한 연구와 아울러 리더십의 다양한 유형에 대한 연구도 함께 진행되었다. 초기 리더십 유형의 대표적인 이론으로는 Iowa 대학의 K.Lewin 등의 전제적, 자유방임적, 민주적 리더십 이론과 R.B.Blake 및 J.S.Mouton의 Managerial Grid(관리 격자) 이론을 들 수 있다. K.Lewin의 이론 중 전제적 리더십은 목표가 명확하고 명령과 복종이라는 형태를 띠며 이러한 유형의 리더는 업무중심의 리더에 해당한다. 그러므로 이러한 리더는 부하를 통제하려 하며 목표 성취를 위하여 문제 발생 시 권력 내지 권위로서 처리하고자 한다(Ghiseli & Brown). 이에 비하여 자유방임적 리더십⁶⁾은 직무수행에 있어서 일체의 사항을 방임하고 제3자적 입장에서 필요한 정보나 자료를 제공하는 것이 전부이다(김덕관, 1980). 한편, 민주적 리더십의 경우 리더는 인간과 인간의 행동을 조직화하여 측정하고 조정 및 통제하며, 갈등을 처리하는데 있어서 그 갈등을 정면으로 대면해서 근본 원인을 제거하려 하고, 부하의 욕구를 알고 그 욕구와 업적 및 목표를 결합시키기 위해서 커뮤니케이션을 한다(김덕관, 1979). 이러한 측면에서 민주적 리더십⁷⁾이 현대의 리더십 이론의 근간을 이룬다고 할 수 있다.

한편, Managerial Grid(관리의 격자)이론은 리더십을 인간에 대한 관심도와 업무에 대한 관심도라는 두 개의 차원에서 격자를 통하여 5가지 유형의 리더십을 도출하였다. 인간에의 관심도와 업무에의 관심도가 높은 리더십은 팀형 리더십, 인간에의 관심도는 높으나 업무에의 관심도가 낮은 리더십은 컨트리클럽형 리더십, 인간에의 관심도는 낮으나 업무에의 관심도가 높은 리더십은 과업형 리더십, 인간에의 관심도가 낮고 업무에의 관심도도 낮은 리더십을 무기력형 리더십,

6) 자유방임적 리더십은 첫째, 부하직원이 당연한 지시에도 불만을 품게 되며 둘째, 일관된 직무규율을 이룩할 수 없고 셋째, 조직내에 불만이 팽배해지고 넷째, 작업능률이 저하된다.(박건호, 전개서, 328~329)

7) 민주적 리더십의 특징으로는 첫째, 인간관계에 대한 지식과 기술을 토대로 하며 둘째, 구성원의 인격을 존중하고 집단에의 참여를 확대시키며 셋째, 구성원의 능력을 인지 및 조정하고 합리적인 상호작용을 하며 넷째, 구성원의 의욕을 고취시키며 다섯째, 커뮤니케이션의 통로를 최대로 개방한다.(C.A.Gibb, 1954, p45)



인간에의 관심도도 중간이고 업무에의 관심도도 중간인 리더십을 중도형 리더십으로 분류하였다(Blake et al., 1968). 5가지 유형 중 팀형 리더십은 조직의 목표와 개인의 목표가 일치하며, Morale(도덕) 및 커뮤니케이션을 대단히 중요하게 생각하고 갈등에 대하여 정면으로 적극적으로 대응하며, 조직목표 달성에 조직원들을 유도하여 팀워크를 구성함으로써 조직원들의 공적의욕을 진작시킨다는 측면에서 현대의 변혁적 리더십과 가장 유사한 유형에 해당한다(김덕권, 1980).

2.2.4. 변혁적 리더십 · 거래적 리더십 및 UPB

1978년 정치학자인 번즈에 의해서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념이 소개된 이후 40년간 변혁적 리더십은 다양하게 연구되며 발전해 왔다(Bass, 1999). 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십이 언급되는 것은 거래적 리더십이 조직구성원들과의 약속의 강화를 통하여 리더십을 행사하는 것에 대비하여 변혁적 리더십의 동인이 구별되기 때문이다. 즉 조직구성원들의 개인적 욕구가 조직의 목표와 합치되도록 개인의 생각, 가치관, 비전 등을 변화시키는 리더의 유형이 변혁적 리더십이다(Bass, 1999). 이후 수많은 연구를 통하여 거래적 리더십과는 구별되는 변혁적 리더십의 유효성이 입증되어 왔다. 정보통신의 발전과 인공지능, IoT, 사물 인터넷, 빅데이터 등 4차 산업혁명 시대가 도래함에 따라 기존의 관료제적인 수직 조직 구조에서 수평적 구조로 바뀌어지면서 리더십의 영역에 있어서도 과거 전제적 리더형이나 거래적 리더형의 관리자에 대한 필요는 낮아지는 반면, 팔로워의 필요를 살피며 지적 자극을 주고 원활하게 의사소통 할 수 있는 변혁적 리더십의 필요성은 더욱 증가하는 상황이다. 한편, 팔로워의 입장에서 단순한 자신의 노동의 대가에 대한 보상 보다 자신들의 다양한 수요를 보살펴줄 수 있는 리더에 대한 요구가 더욱 커졌으며, 이와 같은 변혁적 리더십 하에 있는 조직구성원들의 경우 거래적 리더보다 직무만족도의 측면에서 더 높은 것이 실증적인 연구결과들로 나타났다. 이러한 변화에 따라 회사는 기존의 거래적 리더십 개념에 근거하여 꾸준한 급여, 평생 고용, 보장된 지위와 같은 요인들로 향상된 수준의 성과를 도출할 수 없게 되었으며(Bass, 1999), 조직구조



를 변혁적 리더십에 보다 적합하게 변형시켜 나가고 있다. 이러한 상황 변화의 근본에는 과거의 관료제적인 조직문화에 대한 회의주의와 냉소주의가 사회적 저변에 자리잡기 시작했기 때문이며, 교육 현장에서도 과거 권위에 대한 존중이 의무시 되고 권위에 대한 도전이 용납될 수 없었던 교육 철학에서 자신의 행동에 책임을 지고 도전을 받아들이며 필요하면 권위에 대해 의문을 던질 수 있는 교육 방침으로 변화되어 가고 있다(Bass, 1999).

거래적 리더십은 팔로워들에게 그들에게 요구되는 과업과 과업의 성취를 조건으로 하는 보상을 명확히 하고, 리더가 팔로워를 감시하며 팔로워들이 기준에 벗어나게 되면 교정해주는 식으로 이루어진다. 그러므로 팔로워들이 기준을 따르기만 하면 팔로워들의 행동에 개입하지 않게 되어 수동적인 리더십 혹은 자유방임적인 리더십(laissez-faire)이 될 수 있다. 그러나, 변혁적 리더십은 리더가 팔로워들이 그들의 즉각적인 이익을 넘어설 수 있도록 이상적인 영향력(charisma), 영감적 동기부여(inspiration motivation), 지적 자극(intellectual stimulation) 및 개인적인 배려(individualized consideration)를 실행할 수 있다(Bass, 1999). 변혁적 리더는 바람직한 미래를 제시하고 그것에 어떻게 도달할 수 있는지 방법을 설명하며 구체적인 예를 제시함으로써 팔로워들을 동기부여하며, 조직구성원들은 그러한 리더십을 닮고자 하는 열망을 가지게 된다. 또한 조직구성원들은 변혁적 리더십으로부터 지적 자극을 받음으로써 혁신적이고 창의적으로 행동하며 개별적인 배려를 통해 지적, 정서적, 육체적으로 성장과 발전을 경험하게 된다(Bass., 1999).

변혁적 리더십은 팔로워로 하여금 자아 실현의 단계를 뛰어넘게 함으로 거래적 리더십과 구별된다. Burns는 변혁적 리더십의 초기 단계인 변화시키는 리더십(transforming leadership)에 관하여 변화시키는 리더는 팔로워를 Maslow의 욕구 단계를 상향시키는 것을 넘어서서 자아 실현을 포함한 자기 유익의 추구를 초월하도록 하는 것을 특징으로 보았다(Bass, 1999). Avolio와 Bass는 팔로워들에게 자기를 초월하여 이상적인 목적을 향하도록 하는 변혁적 리더십의 특성을 반영하여 기존의 변혁적 리더십의 특성 중 하나인 카리스마(charisma)를 이상화 된



영향력(idealized influence)의 개념으로 대체시켰다. 이러한 이상화 된 영향력은 높은 수준의 도덕성(high level morale)이 요구되며, 때로는 이러한 특성으로 인하여 동료의 비도덕적 행위(unethical behavior)에 대해 알리거나 팀의 목표의 성취를 위해 묵과하고 용인하는 행위(unethical pro-organizational behavior)의 가치 사이에서 팔로워는 혼동을 격기도 한다.

변혁적 리더십이라고 반드시 참여적 리더십이고 거래적 리더십이라고 반드시 지시적 리더십인 것은 아니다. 변혁적 리더십의 발현 방식이 각각의 상황에 따라 참여적이 될 수도 있고 지시적이 될 수도 있다. 한편, LMX(Leader-Member-Exchange)와 변혁적, 거래적 리더십의 관계에 있어서는 LMX의 초기 단계에서는 거래적 리더십의 양태를 나타내나 LMX의 마지막 단계에 이르러서는 변혁적 리더십의 모습이 나타나게 된다.(Bass, 1999; Graen and Uhl-Bien, 1991)

변혁적 리더십은 도덕적, 개인적 발전 · 훈련 · 교육에 영향을 받으며 성숙한 도덕적 발전은 변혁적 리더의 자질로 요구된다(Kuhnert & Lewis, 1987). 그러므로 변혁적 리더십으로 성장하기 위해서는 어릴 때부터 도전을 받고 그것을 해결하는 과정을 겪으며 훈련받는 것이 필요하다. 또한 Avolio와 Bass의 연구에서 변혁적 리더십 소유자의 어릴 적 부모는 돌봄이 뛰어날 뿐 아니라 모험적이라는 결과를 얻었다.(Avolio & Bass, 1994) 반면, 미성숙한 카리스믹 리더십으로 성장할 경우 거짓 변혁적 리더십(pseudo-transformational leadership)이 될 수도 있다(Bass, 1999).

변혁적 리더십이 서구 사회에서 시발되었지만 동양의 집단주의 사회에서는 더욱 강화될 수 있다. 왜냐하면 리더와 팔로워 간의 상호 복종하는 문화 속에서 변혁적 리더십 중 개별적 배려(individual consideration)가 더욱 활발히 일어나기 때문이다(Bass, 1999). 또한, 집단주의 문화 속에서의 리더는 팔로워를 돌볼 도덕적 책임이 있기 때문에 변혁적 리더십이 더욱 설득력 있게 작용한다.

조직의 문화는 변혁적 리더십에 따라 변화할 수 있으며, 리더들은 조직의 쇄신을 위하여 변혁적 리더십에 따른 조직문화의 변화를 고려해야 한다. 그러나 성과주의 문화나 성과압력이 작용하는 조직문화의 경우 변혁적 리더십에 따른



조직몰입이 도리어 팔로워들의 비윤리적 친조직행위를 야기시킬 수 있음을 주목해야 한다. 한편, 변혁적 리더십 중 개별적 배려(individual consideration)가 뛰어난 리더의 경우 그렇지 않은 리더십보다 문화적 적응행동에 참여할 가능성이 높기 때문에 성과주의 문화로 변모하는 회사의 경우 개별적 배려에 대한 세심한 주의가 필요하다(Stites-Doe, Pillai, and Meindl, 1994). 변혁적 리더는 경쟁적인 문화의 성과 중심 조직에 대하여 그들의 성취에 대한 확신을 고취(inspire)시키며, 팔로워들의 다양성에 대하여 새로운 방식으로 문제를 대하도록 지적 자극을 사용하며(intellectual stimulation), 팔로워들의 다른 필요들에 대해 개인적 필요를 고려(individually consideration)하는 좋은 영향력을 끼칠 수 있으나, 반면 팔로워의 조직몰입의 정도가 높아질 경우 비윤리적 친조직 행위를 야기시킬 수 있는 가능성도 있다.

2.3. 변혁적 리더십과 조직몰입(Organizational Behavior)

2.3.1. 조직몰입의 개념 및 발전

조직몰입은 처음 Becker(1960)의 ‘side-bets’ 이론에 바탕을 두고 연구되었는데, 조직구성원들은 휴가기간, 안식년 등 side-bets으로 인해 조직에 몰입하고 남게 된다고 하였다(이목화 등, 2014). 그 후, Porter, Mowday, Steers에 의하여 몰입을 심리적 애착이라고 보고 몰입이란, “특정 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 관여(involvement)의 상대적 강도” 정의되었으며(Porter et al., 1974), Mowday는 조직몰입의 대표적인 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 제시하였는데, 첫째, 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이며 둘째, 조직을 대신해서 기꺼이 많은 노력을 기울이고 셋째, 조직구성원의 자격을 유지하려는 강한 욕구가 존재함을 주장하였다. 이 후, Morrow(1983)는 몰입의 개념 정의에 많은 중첩이 존재함을 귀납적으로 입증하고 몰입에 관하여 가치(value), 경력(career), 직무(job), 조직(organizational), 노조(union)로 그



개념을 다시 형성 해야 한다고 하였다. 이 후 O' Relly & Chatman(1986)은 몰입을 “심리적 애착”으로 정의하고 심리적 애착의 기반에 따라 조직몰입의 차원(dimension)을 다차원적으로 구분하여 첫째, 가치 내면화(interanlization) 둘째, 동일시(identification) 셋째, 외면적 동조(compliance)의 3가지 요소로 정의하였다. 그러나, 가치 내면화와 동일시가 같은 개념으로 보여지는 점 등의 약점으로 인하여 Meyer & Allen(1987)의 연구가 각광을 받게 되었는데 그들은 감정적 몰입(affective commitment)과 계속적 몰입(continuance commitment)의 두 개념으로 연구하였으며, “조직에 남아있어야 할 의무감”인 규범적 몰입(normative commitment)를 추가하여 “조직몰입의 3요인 개념화(three-component conceptulization of OC)”라는 모델을 제안하였다(이목화 등, 2014).

2.3.2. 조직몰입의 3요인

Meyer & Allen(1987)이 조직몰입의 3요인을 제안한 이 후 조직몰입은 다차원적 태도로 이해되고 있다. Meyer & Allen(1987)이 제안한 조직몰입의 3요인은 감정적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment) 및 규범적 몰입(normative commitment)이다. 첫째, 감정적 몰입이란 Porter et al.(1974), Buchanan(1974) 등의 연구에서 도출된 개념으로 조직에 대해 느끼는 동일시(identification), 관여(involvement), 감정적 애착(emotional attachment) 등을 의미한다, 둘째, 계속적 몰입이란 Becker(1960), Stevens, Beyer, & Trice(1978)의 연구에서 도출된 개념으로 조직구성원이 조직을 떠남으로 발생하는 비용에서 비롯되는 몰입을 말한다. 셋째, 규범적 몰입이란 Wiener(1982)가 ‘사람들이 조직에 남는 것이 옳고(right), 도덕적인 것이라 생각하는 것이 몰입이다’라는 주장에서 도출된 개념으로 조직에 대한 의무감(obligation)에 의해 발생하는 몰입을 의미한다(이목화 등, 2014).

이러한, 조직몰입의 하위차원과 관련하여 감정적 몰입에 관하여는 안정적인 개념으로 사용되었으나 지속적 몰입의 경우 McGee & Ford(1987)에 의해 ‘자신이



조직을 떠남으로 인해 발생하게 되는 기존 투자에 대한 희생(CCS:high sacrifice(HiSac))’ 과 ‘다른 조직에 대한 대안이 없을 경우(CCS:low alternative (LoAlt))’ 로 나뉘어 진다고 주장하였고 여러 학자들에 의하여 입증되었다. 한편, 규범적 몰입과 관련하여서는 여러 학자들에 의해 감성적인 몰입과 높은 상관관계가 있음이 입증되었는데, Jaros(1997)는 감성적 몰입이 일반적인 감정 상태(general emotional state)로 규범적 몰입을 나타내는 특정 느낌을 포함하기 때문이라고 설명하며 규범적 몰입의 개념을 제대로 반영하고 있지 못하는 현재의 측정도구에 대한 개선의 필요성을 주장하기도 있다. 그러나 Solinger, van Olffen & Roe(2008)은 현재의 3차원 모델에 대한 비일관적인 연구결과가 단순한 측정도구의 수정 등으로 해결될 수 없는 근본적인 문제에 의한 것이라고 설명한다(이목화 등, 2014).

2.3.3. 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더들은 조직구성원들을 의사결정에 참여시키고, 충성심을 고취시키는 행위를 통하여 조직구성원들의 조직몰입을 불러일으킨다. 변혁적 리더들은 팔로워들이 새로운 방법으로 문제를 해결하도록 동기부여하며, 팔로워들의 개인적 필요를 동일시함으로써 팔로워들이 자신의 일에 보다 깊이 관여하게 하고, 그 결과 팔로워들은 높은 수준의 조직몰입에 이르게 된다(Walumbwa & Lawler, 2003).

국내 연구에 따르면 변혁적 리더십 중 이상적 영향력(카리스마)이 조직몰입을 일으키는 것으로 나타났다(이덕로, 1994; 이강옥·손태원, 2004; 이정·장영철 2004; 고환상, 2011; 김동주·양봉희, 2011). 또한, 조직몰입의 하위차원인 감정적 몰입의 경우 이상적 영향력(카리스마), 개별적 배려 및 지적자극에 의해서 일어나는 것으로 확인되었으며, 계속적 몰입 및 규범적 몰입은 지적자극에 의해서 일어나는 것으로 연구되었으나, 이상적 영향력(카리스마) 및 개별적 배려의 경우에는 유지적 몰입 및 규범적 몰입과의 연관성이 없는 것으로 나타난 연구결과



들도 나오고 있다(배성현·채순화, 2004; 김정원·채순화·배성현, 2005; 이경선·서재홍, 2005; 채순화·배성현·김정원 2007). 조직구성원의 조직몰입은 직업의 경험들이나 개인적 조직적 요소들에 의해 이루어지며, 조직몰입을 이끌어내는 데 가장 결정적인 조직적 요소가 리더십이다(Mowday et al., 1982). 또한 상기 연구 및 해외 연구에서 나타나듯이 변혁적 리더십은 조직의 구조와 문화들의 다양성 속에서 조직몰입과 긍정적인 연관성이 있다(Avolio et al., 2004). 따라서 본 논문은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계가 정의 관계가 있음을 주장한다.

H1 : 변혁적 리더십과 조직몰입은 정의 관계를 가진다.

2.4. 조직몰입, 비윤리적 친조직행위, 성과보상(Pay for performance)과 성과압력(Performance Pressure) 자각

2.4.1. 조직몰입(OC)과 비윤리적 친조직행위(UPB)

조직몰입과 조직에 대한 조직구성원의 윤리적 행위에 대한 연구결과 일반적으로 조직에 높은 수준으로 몰입되어 있는 조직구성원은 그들의 조직에 해를 주는 비윤리적 행위를 저지를 가능성은 낮은 것으로 나타났다(Cullian et al., 2008). 조직몰입과 조직의 윤리성에 대한 관계에 대한 연구 중 비윤리적 친조직행위와 조직몰입 간의 관계에 관한 이슈는 개인이 조직의 이익을 위한 목적에서 한 행위가 조직 바깥에 있는 다른 사람들에게 해가 되는 경우에 발생한다(예를 들면 조직의 회계 담당자가 조직의 재무제표를 조작할 경우 금융권 대출 발생을 원활하게 함으로 조직의 이익을 상향시키지만 은행의 부실 리스크를 증가시키는 경우). 사회교환이론에 따르면 이러한 비윤리적 친조직행위는 조직적 지지나 리더와의 긍정적 교환관계가 과도하게 형성되어서, 과업을 완수하는 과정에서 조직의 이익을 위하여 사회적 규범을 위반하게 되기 때문이다(이의연, 2018). 즉 조직적 지지나 리더와의 긍정적 교환관계는 조직구성원의 조직몰입을 증대



시키며, 자신의 윤리적인 가치 기준이나 사회적 규범에 대한 준법 의식에 따른 준수보다 조직의 이익을 우선시하게 함으로 조직구성원으로 하여금 반사회적인 행동을 하도록 한다. 또한, 이러한 조직몰입은 성과에 따라 승진 또는 인사고과를 책정 및 반영하는 조직의 경우 더욱 강화되어, 조직의 구성원들은 높은 성과를 얻기 위해서 혹은 성과에 대한 대가에 대한 보답으로 비윤리적 친조직행위(UPB)를 실행하게 된다(Hui, Lam & Law, 2000). 조용언(1998)의 연구에 따르면 회계감사인의 조직몰입 수준이 높아질수록, 조직에 대한 엄격한 도덕적 평가 기준이 모호해질 수 있기 때문에 공정한 회계감사가 이루어지기 어렵다고 한다. 이와 같이 조직몰입은 조직의 이익과 사회적 규범 및 가치가 상충되었을 때에 조직의 이익을 선택하도록 하여 사회적 규범을 위반하고 사회적 가치를 무시하는 비윤리적 친조직행위를 하도록 하는 유인으로서 작용하는 것으로 볼 수 있다(Randall, 1987).

2.4.2. 성과보상의 조직문화

최근 몇 십년간 많은 회사들이 성과에 근거한 보상시스템을 채택하고 있다(Laura Kalen, 2017). 이러한 성과보상 시스템은 작업 현장에서의 비효율성에 대한 우려와 인센티브 보상제가 생산성을 향상시킬 것이라는 믿음에 근거한 것이다(Bryson et al, 2011). 보상의 개념은 모든 형태의 경제적이고 손에 쥘 수 있는 이익으로 고용관계의 한 영역으로서 조직구성원들이 받을 수 있는 것을 의미한다(Laura Kalen, 2017). 또한, 성과보상은 조직구성원에 대한 급여의 증가는 성과에 대한 측정에 기반하여 계획되어진 것으로, 첫째, 조직의 목표를 조직구성원에게 인지 시키는 조직의 철학을 지원하고, 둘째, 조직의 사명을 지속하게 하는 성과의 수준을 지지하며, 셋째, 급여의 증가에 대한 배분의 지속성을 보증하도록 도우며, 넷째, 동기부여 이론에 따라 성과보상은 개인의 성과를 향상시키고 보상받을 수 있는 목표의 성취에 대한 노력을 증대시킨다(Millkovich & Wigdor, 1991).



성과보상의 유효성에도 불구하고, 몇몇 학자들은 성과보상이 조직구성원들로 너무 많이 일하게 하고 조직의 이익을 위하여 이해 가능한 수준에서 일하도록 하는 대신 과도하게 성과에 집착하게 한다고 주장하였다(Beer & Cannon, 2004). 또한, Becker(2018)는 성과보상을 위하여 목표를 설정하는 것은 조직구성원들의 행동에 근본적인 영향을 주며 오늘날의 경쟁적인 경영환경에서 그 파괴적인 효과가 점점 증가하고 있다고 하였다. 만약, 관리자가 목표를 설정하고 목표 성취에 대하여 보너스를 준다면 조직구성원은 보너스를 받기 위해 자기 통제력을 상실하고 부정직한 행위를 증가시켜 비윤리적 행위를 일으킬 것이다(Becker, 2018). 따라서, 본 논문은 성과보상이 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절할 것이라고 주장한다. 구체적으로는 이 관계는 성과보상(Pay for Performance)이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이라고 주장한다.

H2 : 성과보상이 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절한다. 구체적으로는 이 관계는 성과보상이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.

결론적으로, 변혁적 리더십은 팔로워들의 조직몰입을 강화시키며, 조직몰입은 성과보상에 의해 조절되어 비윤리적 친조직행위를 일으키는 매개효과를 하고 있기 때문에, 본 논문에서는 조직몰입과 성과보상이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개함을 주장한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과보상이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이라고 주장한다.

H3. 조직몰입과 성과보상이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개 한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과보상이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.



2.4.3 성과압력(Performance Pressure) 자각

성과압력이란, 높은 수준의 성과를 위하여 팀 혹은 개인의 책임을 증가시키도록 상호 작용하는 요소들의 집합체를 의미한다(H.K.Gardner, 2012). 이러한 성과압력은 외부로부터 작용하는데 고객이 높은 수준의 성과를 요구할 때에 개인 혹은 팀에게 높은 성과압력이 부여될 수 있다. 성과압력은 마감시간을 맞추는 시간 압력(time pressure) 혹은 위기에서 생존하는 위기 압력(crisis pressure) 과도 구분된다(H.K.Gardner, 2012). 성과압력은 개인과 팀에게 높은 수준의 책임감을 요구하기 때문에 한편으로는 개인으로 하여금 지식과 능력을 입증하는 기회로 작용하기도 한다(Crown and Rosse, 1995). 그러나 과도한 성과에 대한 압력과 성과에 대한 목표의 설정은 조직구성원으로 하여금 비윤리적인 행위를 초래하는 원인이 된다. 예를들면, 시어즈(Sears) 그룹의 경우 자동차 수리에 대한 목표를 시간당 147달러로 과도하게 설정한 결과 자동차 수리공들이 작업에 대한 초과비용을 고객에게 요구하고 필요 없는 수리 까지 하게 되는 결과를 낳았다. 시어즈의 대표인 에드워드 브레난(Edward Brennan)은 높은 수준의 목표로 인하여 조직구성원들이 고객을 속이는 결과를 낳았다는 결론을 내렸다(Lisa D., et al, 2009). 이와 같이 성과압력이 높아질수록 조직구성원들의 비윤리적 행위를 할 가능성이 높아지며, 조직몰입 상태의 조직구성원이 회사를 위하여 비윤리적 행위를 하게 되는 것이다. 따라서, 본 논문은 성과압력이 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절할 것이라고 주장한다. 구체적으로는 이 관계는 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이라고 주장한다.

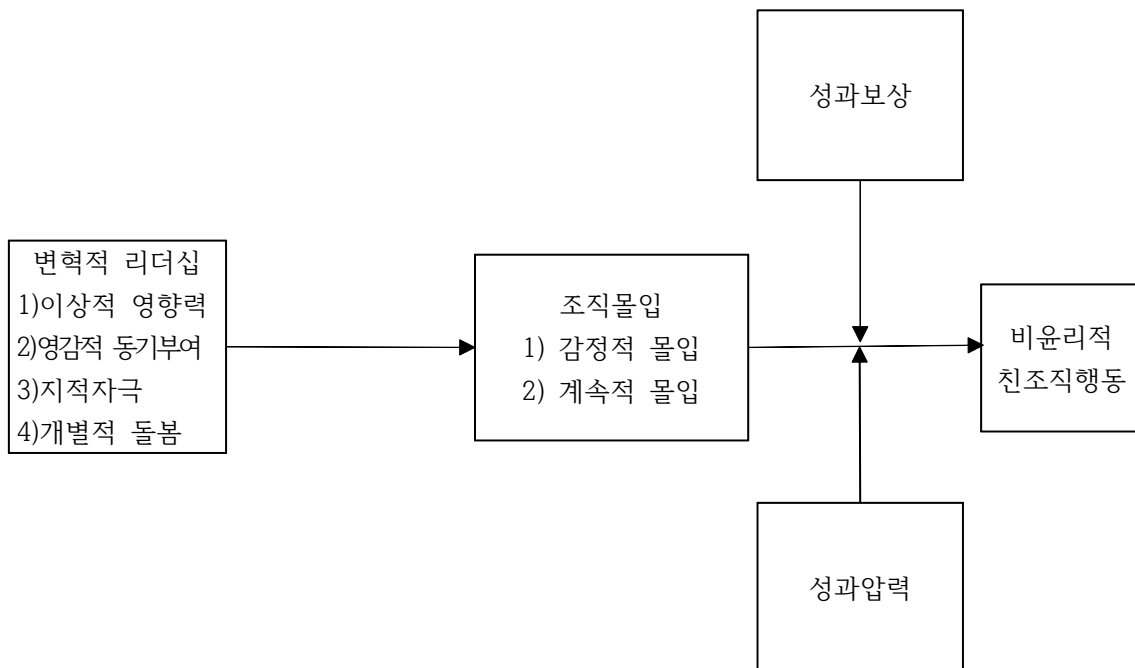
H4. 성과압력은 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절한다. 구체적으로는 이 관계는 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.



결과적으로, 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입을 일으키며 조직몰입 상태의 조직구성원이 성과압력 환경에 처하게 되면 비윤리적 친조직행위를 하게 되기 때문에 본 논문에서는 조직몰입과 성과압력이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개함을 주장한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이라고 주장한다.

H5. 조직몰입과 성과압력이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낸다.

<그림 1> 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향에 대한 모델



Ⅲ. 분석 방법론

3.1 샘플

변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향과 관련한 조직몰입 및 성과주의 조직문화 와 성과압력의 매개효과, 조절효과를 밝히기 위하여 만18세 이상 자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 <표 1>에 나타난 바와 같이 총 208명이 설문에 응답하였으며 그 중 남성이 118명, 여성이 88명(2명 무응답)이고 만30세 미만 31명, 만 30세부터 40세 미만 72명, 만 40세부터 50세 미만 56명, 만 50세 이상 44명(무응답 5명)으로 구성되어 있다. 응답자의 학력은 고등학교 졸업이 24명, 전문대 졸업이 28명, 대학 졸업이 121명, 대학원 졸업 이상이 32명(무응답 3명)으로 구성되어 있으며, 응답자의 근무년수는 5년 미만이 65명, 5년 이상 10년 미만이 66명, 10년 이상 15년 미만이 18명, 15년 이상 20년 미만이 30명, 20년 이상 25년 미만이 6명, 25년 이상이 12명(무응답 11명)으로 나타났다. 응답자의 고용스타일은 정규직이 177명, 비정규직이 30명 (무응답 1명)으로 집계되었다.

<표 1> 인구통계학적 구성

구 분	항 목	응답자 수	구성비율
성 별	남자	118	56.7%
	여자	88	42.3%
	무응답	2	1%
	합 계	208	100%
연 령	만18세~만29세	31	14.9%
	만30세~만39세	72	34.6%
	만40세~만49세	56	26.9%
	만50세 이상	44	21.2%
	무응답	5	2.4%
	합 계	208	100%
학 력	고졸	24	11.5%
	전문대졸	28	13.4%
	대졸	121	58.2%
	대학원졸 이상	32	15.4%
	무응답	3	1.5%
	합 계	208	100%
근무년수	5년미만	65	31.3%
	5년이상~10년미만	66	31.7%
	10년이상~15년미만	18	8.7%



	15년이상~20년미만	30	14.4%
	20년이상~25년미만	6	2.9%
	25년이상	12	5.8%
	무응답	11	5.2%
	합 계	208	100%
고용형태	정규직	177	85%
	비정규직	30	14.4%
	무응답	1	0.6%
	합 계	208	100%

3.2 Measure

3.2.1 변혁적 리더십

Avolio와 Bass의 Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)를 통하여 모든 리더십의 유형 속에 변혁적 리더십의 요소가 내재되어 단지 그 정도가 높은 수준인지 낮은 수준인지에 따라 차이가 발생할 수 있음을 많은 연구를 통해 밝혀졌다(Bass., 1999). 또한 변혁적 리더십 하에 있는 팔로워들이 거래적 리더십 하에 있는 팔로워들보다 그들의 리더에게 더욱 만족한다는 것이 입증되었다(Avolio & Bass, 1991). 따라서, 본 논문에서는 Avolio와 Bass의 MLQ 12문항을 5점 척도(1점 전혀 아니다, 5점 매우 그렇다)를 통하여 설문으로 구성하였다.

3.2.2 비윤리적 친조직행위

비윤리적 친조직행위의 설문과 관련하여서는 Umphress의 척도를 기본으로 하여 이강민 등이 한국적인 상황에 맞게 변형한 문항 중 6문항을 5점 척도를 통하여 설문으로 구성하였다(이강민 등, 2018).

3.2.3 조직몰입

조직몰입과 관련하여서는 Porter 등의 15items를 척도로 사용하였다(Darwish



A., 2003). 총 15items 중 반대질문을 제외한 9개의 질문을 설문으로 구성하였다.

3.2.4 성과보상

성과보상과 관련하여서는 Lee, H. J. 등의 8items를 척도로 사용하였다(Lee, H. J., 2011).

3.2.5 성과압력

성과압력과 관련하여서는 Mitchell의 4items를 사용하여 4가지 문항으로 구성하였다(Mitchell et al, 2017).

IV. 실 증 분 석

4.1 기술분석

본 연구에 사용된 모든 변수에 대한 설문의 응답은 동일인에게서 수집되었기 때문에 동일원천편의에 의한 영향을 받을 수 있다. 따라서, 본 연구의 모든 변수를 일괄적으로 IBM SPSS 25의 요인분석 분석 틀에 적용하여 비회전 주요인 성분분석을 통하여 Harman의 단일 요인 검증(One-factor Test)를 실시하였다. 그 결과 요인적재치(eigenvalue)가 1.0보다 큰 요인은 총 7개로 나타났으며, 가장 큰 변량을 설명하는 요인이 총 변량의 28.512%로 기준치인 50%에 크게 미달하여 동일원천편의의 문제점은 작용하지 않는 것으로 나타났다.

본 연구 모형 적합성을 파악하기 위해 IBA AMOS 22를 통하여 확정적 요인 분석을 실시하였다. 동 논문의 가설에 따른 연구모형에 대한 적합도 분석 결과 아래의 <표 2>과 같이 측정모델의 Chi-square=1284.843(df=692, p=.000)로 나타났으며, CMIN/DF 값이 1.857로 2 이하이며, RMSEA 값이 0.064로 0.8이하에 해당하여 동 모형은 수용 가능한 것으로 검증되었다.



<표 2> 변혁적 리더십의 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향에 대한 모델적합도

카이제곱	df	CMIN/DF	CFI	TLI	IFI	RMSEA
1284.843	692	1.857	0.882	0.867	0.884	0.064

* $p < 0.001$

연구모형의 신뢰도를 판별하기 위한 각 변수 별 요인적재량 및 집중타당도 분석의 결과는 <표 3>와 같다. 변혁적 리더십(Transformational Leadership) 및 조직몰입(Organizational Commitment), 조절변인인 성과보상(Pay for Performance) 및 성과압력(Performance Pressure)은 개념신뢰도(CR) 및 평균분산추출(AVE) 값이 모두 기준 값을 상회($CR > 0.7$, $AVE > 0.5$)하였다. 한편, 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-Organizational Behavior)의 경우 평균분산추출(AVE) 값이 0.4991로 기준값인 0.5에는 소폭 미치지 못하나 이러한 기준은 절대적일 수 없으며 대략치(rule of thumb)로서 참고 되는 것이 바람직하다(양재완, 2017). 이러한 경우 이론적인 토대 하에 구성된 측정도구의 사용은 정당한 것으로 판단되며 개념 신뢰도(CR) 값은 0.85336로 기준치를 상회하여 본 연구의 변수들에 대한 타당도는 검증되었다.

각 변수들에 대한 신뢰도를 파악하기 위해 IBM SPSS 25를 통한 신뢰도 분석 결과는 <표 4>에 나타나 있다. 변혁적 리더십 및 성과보상 설문 Cronbach's α 값이 0.9이상으로 매우 높은 신뢰도를 나타내었다. 한편, 비윤리적 친조직행위, 조직몰입 및 성과압력의 경우 0.8이상으로 높은 신뢰도를 나타내어 동 모형의 모든 변수들의 신뢰도가 검증되었다.

각 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위하여 IBM SPSS 25를 통하여 피어슨 상관관계를 분석한 결과 <표 5>에 제시된 바와 같이 ①변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 사이에는 0.182로 약한 수준으로 나타났다. ②한편, 변혁적 리더십과 조직몰입 사이에는 0.590로 높은 수준의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났으며, ③조직몰입과 UPB간에는 0.250로 상관관계의 수준이 낮은 것으로 나타났다. ④조직몰입과 성과보상 간에는 0.290로 낮은 수준의 상관관계가 나타났으며, ⑤성과압력과 UPB사이에 0.284로 낮은 수준의 상관관계가 나타났다.



〈표 3〉 변혁적 리더십의 비윤리적친조직행위에 미치는 영향에 설문 타당도

요 인		요인적재치	AVE	개념신뢰도
변혁적 리더십	변혁적 리더십 1	.797	.61873	.95774
	변혁적 리더십 2	.756		
	변혁적 리더십 3	.807		
	변혁적 리더십 4	.667		
	변혁적 리더십 5	.747		
	변혁적 리더십 6	.816		
	변혁적 리더십 7	.787		
	변혁적 리더십 8	.808		
	변혁적 리더십 9	.814		
	변혁적 리더십 10	.737		
	변혁적 리더십 11	.632		
	변혁적 리더십 12	.650		
비윤리적 친조직행위	비윤리적 친조직행위 1	.623	.4991	.85336
	비윤리적 친조직행위 2	.542		
	비윤리적 친조직행위 3	.841		
	비윤리적 친조직행위 4	.858		
	비윤리적 친조직행위 5	.678		
	비윤리적 친조직행위 6	.640		
조직몰입	조직몰입 1	.699	.50649	.89223
	조직몰입 2	.825		
	조직몰입 3	.735		
	조직몰입 4	.735		
	조직몰입 5	.820		
	조직몰입 6	.744		
	조직몰입 7	.758		
	조직몰입 8	.036		
	조직몰입 9	.712		
성과보상	성과보상 1	.804	.60763	.92448
	성과보상 2	.855		
	성과보상 3	.914		
	성과보상 4	.826		
	성과보상 5	.726		
	성과보상 6	.699		
	성과보상 7	.737		
	성과보상 8	.638		
성과 주의	성과 주의 1	.842	.57221	.83998
	성과 주의 2	.864		
	성과 주의 3	.642		
	성과 주의 4	.649		

〈표 4〉 변혁적 리더십의 비윤리적친조직행위에 미치는 영향에 설문 신뢰도

변 수 명	변혁적 리더십	비윤리적 친조직행위	조직몰입
Cronbach's α	.940	.856	.875
변 수 명	성과보상	성과압력	-
Cronbach's α	.926	.837	-



<표 5> 변혁적리더십 · UPB · 조직몰입 · 성과보상 · 성과압력 상관계 분석

구 분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1.교육 a 수준	2.79	.848							
2.성별 b	1.43	.496	-.056						
3.고용 c 형태	1.14	.353	.103	.274**					
4.변혁적 리더십	3.0072	.78998	.042	-.063	-.029				
5.비윤리적 친조직행위	2.7067	.77032	-.005	-.168*	-.047	.182**			
6.조직몰입	3.1250	.68121	.028	-.132	.030	.590**	.250**		
7.성과보상	3.0481	.85246	.098	-.145*	-.054	.176**	.105	.290**	
8.성과압력	2.9495	.84726	.107	-.218**	.045	.082	.284**	.087	.186**

※ 양측검정, *p<.05, **p<.01

a 서열척도로 측정. b 1=남자, 2=여자. c 1=정규직, 2=비정규직

4.2 분석(main analysis)

4.2.1 변혁적 리더십 및 조직몰입 간의 관계

가설 1에서 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 정의 관계를 검증하기 위하여 변혁적 리더십과 조직몰입에 대하여 회귀분석을 실시하였으며, 응답자들의 교육수준, 성별, 고용형태를 통제변수로 투입한 결과는 아래의 <표 6>과 같다. 변혁적 리더십이 조직몰입(Organizational Commitment)에 미치는 영향과 관련하여 분석된 <표 6>에 따르면 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 $B=0.506$, $\beta=0.586(p<0.001)$ 로 유의하여 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 정의 관계가 검증되었으며 VIF값이 1.007로 기준치인 10이하여서 공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. 모형 2의 $R^2=0.366$, $F=106.224(p<0.001)$ 로 회귀모형은 적합한 것으로 판단된다. Durbin-Watson값은 1.714로 1과 3사이에 있어 잔차의 독립성은 충족된 것으로 나타났다. 따라서, 가설 1은 채택되었다.



〈표 6〉 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

구 분		모형 1		모형 2	
		B	β	B	β
상 수		3.193***	-	1.654***	-
통제변수	학 력	.014	.018	-.007	-.009
	성 별	-.208*	-.156*	-.158	-.114
	고용스타일	.215	0.090	.169	.085
변혁적 리더십		-	-	.506***	.586***
모형 요약	R	.159		.605	
	R2	.025		.366	
	Adju-R2	.011		.353	
	F	1.723		106.224	
	P	.163		.000	
	Durbin-Watson	-		1.714	

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

4.2.2 조직몰입과 비윤리적 친조직행위 간의 성과보상·성과압력의 조절효과

가설 2 및 가설 4와 관련하여 조직몰입과 비윤리적 친조직행위 간의 관계에 대한 성과보상 및 성과압력의 조절효과 검증 결과는 아래의 〈표 7〉과 같다. 본 가설의 검증을 위해 모형 1에서 통제변수를 투입하였다. 모형 2에서는 조직몰입을 추가하였으며, 모형 3에서는 성과보상과 성과압력이 추가로 투입되었다. 이 모형은 비윤리적 친조직행위의 총 변량의 8.5%를 설명하는 것으로 나타났다. 모형 4에서는 조직몰입과 성과보상의 상호작용항이 투입되었다. 분석결과 성과보상(Pay for Performance)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다. 모형 5에서는 조직몰입과 성과압력의 상호작용항이 투입되며, 분석결과 성과압력은 통계적으로 유의한 조절효과를 보이는 것으로 나타났으며($\beta=.839$, $p<.05$), 모형 2에서 모형 5간에 R2 값이 .019 증가($p<.05$)하여 가설 4는 채택되었다.



〈표 7〉 가설 2와 4에 대한 회귀분석 결과

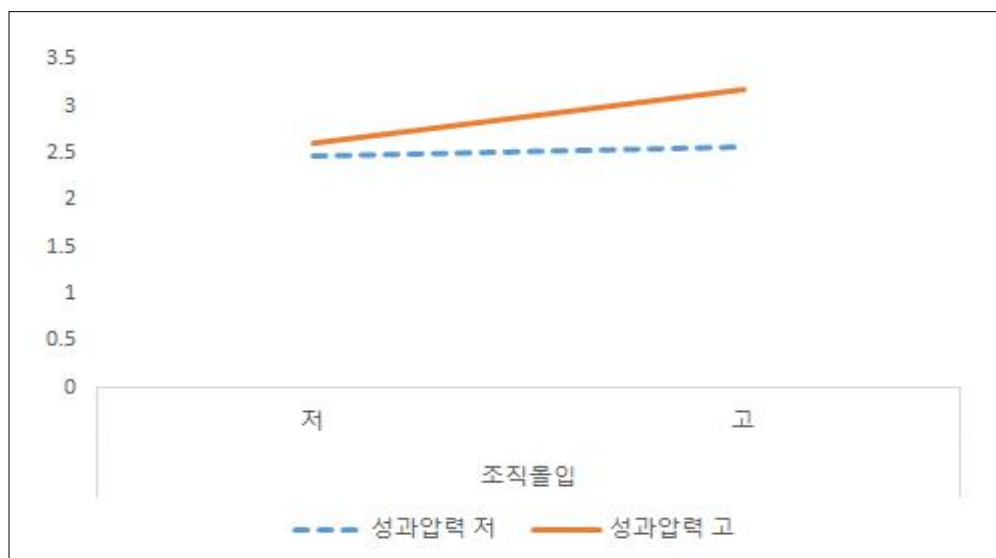
구 분	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
교육수준a	-.015	-.020	-.037	-.034	-.022
성별b	-.168*	-.131	-.073	-.072	-.073
고용형태c	-.005	-.027	-.048	-.054	-.054
조직몰입		.240**	.234**	.379	-.241
성과보상			-.032	.147	
성과압력			.266***		-.366*
조직몰입*성과보상				-.267	
조직몰입*성과압력					.839*
R2	.029	.085**	.150**	.152	.169*
R2 증가				.002d	.019*d

※ 종속변수=비윤리적 친조직행위, 양측검정, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

a 서열적으로 측정. b 1=남자, 2=여자. c 1=정규직, 2=비정규직. d 모형 3으로부터 R2의 증가

〈그림 2〉는 성과압력의 고·저에 따른 조직몰입 및 비윤리적 친조직행위의 관계를 나타내는 기울기를 제시하였다. 조직몰입 및 성과압력의 평균값을 기준으로 고·저를 나누어 각각의 평균값을 통해 분석할 때에 성과압력이 높은 집단이 낮은 집단 보다 조직몰입 정도에 따른 비윤리적 친조직행위 가능성이 높은 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 성과압력의 조절효과(조직몰입)



4.2.3 변혁적리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 관계에 대한 조절 매개효과

변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-Organizational Behavior)의 관계에 대한 성과보상(Pay for Performance) 및 성과압력(Performance Pressure)의 조절·매개 효과를 Hayes의 모형 14번을 IBM SPSS에 적용하여 분석하였다. 변혁적 리더십(TFL)과 비윤리적 친조직행위(UPB)의 관계에 대한 조직몰입 및 성과보상(PFP), 성과압력(PP)의 조절·매개효과를 분석한 결과는 <표 8>와 같다. 이에 따르면, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치며($B=.5090, p<.001$) 조직몰입과 성과보상(PFP)이 비윤리적 친조직행위에 미치는 상호작용 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=-.0143, p>.05$). 따라서, 가설 3은 기각되었다. 반면, 조직몰입과 성과압력(PP)이 비윤리적 친조직행위에 미치는 상호작용 효과는 유의미한 것으로 나타났다($B=.1717, p<.05$). 이는 매개변수인 조직몰입이 비윤리적 친조직행위(UPB)에 미치는 영향이 조절변수인 성과압력(PP)에 따라 달라진다는 것을 뜻한다.

<표 8>성과보상·성과압력과 조직몰입의 조절·매개 효과

Variables	DV : 조직몰입					
	B		S.E.		t	
(Constant)	1.5943		.1508		10.5747***	
변혁적 리더십	.5090		.0485		10.4961***	
Variables	DV : 비윤리적 친조직행위(UPB)					
	성 과보상			성 과압력		
	B	S.E.	t	B	S.E.	t
(Constant)	1.5807	.8221	1.9227	2.8322	.7538	2.3939*
변혁적 리더십	.0539	.0831	.6487	.0333	.0664	-.3001
조직몰입	.2805	.2611	1.0744	-.2855	.2400	1.2055
성과보상(PFP)	.0740	.2464	.3002	-	-	-
성과압력(PP)	-	-	-	-.3133	.2277	.0723
조직몰입 * PFP	-.0143	.0775	-.1841	-	-	-
조직몰입 * PP	-	-	-	.1717	.0834	2.0583*

* $p<0.5$, ** $p<0.1$, *** $p<0.001$



성과압력(Performance Pressure)과 조직몰입(Organizational Commitment)의 조절·매개효과에 대한 유의성을 검증하기 위하여 부트스트랩 신뢰구간을 사용하여 조건적인 간접효과를 알아보았다. 즉, 조절변인인 성과압력의 평균을 중심으로 $\pm 1SD$ 값에서 성과압력의 간접효과가 통계적 유의성이 없음을 의미하는 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증한 결과는 <표 9>와 같다. <표 9>에서는 성과압력이 평균값의 +1SD인 집단 및 평균값인 집단에서는 95% 신뢰구간 내에서 하한값(Boot LLCI)과 상한값(Boot ULCI) 사이에 '0'을 포함하고 있지 않으므로 조직몰입의 간접효과가 유의하였으며, 성과압력인 평균값에서 높아질수록 조직몰입의 간접효과가 0.2208→0.3662로 상향되는 것이 나타났다. 따라서, 성과압력이 높아질수록 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 정의 관계에 대한 조직몰입의 간접효과는 커지는 것을 알 수 있으며 가설 5는 채택되었다. 한편, 평균값의 -1SD인 집단은 95% 신뢰구간 내에서 하한값(Boot LLCI)과 상한값(Boot ULCI) 사이에 '0'을 포함하고 있으므로 조직몰입의 간접효과는 유의하지 않음을 알 수 있다. 이러한 결과는, 성과압력이 평균치 이상인 집단에서는 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위(UPB) 간의 관계에 있어서 조직몰입이 간접효과를 나타내나 성과압력이 평균치 미만인 집단에서는 변혁적 리더십이 조직몰입을 유발하여도 비윤리적 친조직행위(UPB)가 나타나지 않는다는 것을 의미한다.

<표 9>성과압력과 조직몰입의 조절·매개 효과 유의성 검증

Mediator	성과압력	Effect	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
조직몰입	2.1023(-1SD)	.0754	.1177	-.1566	.3074
	2.9495(M)	.2208	.0908	.0417	.3999
	3.7968(+1SD)	.3662	.1124	.1446	.5879

<표 10> 가설검증 결과 요약

구 분	가 설	결 과
가설 1	변혁적 리더십과 조직몰입은 정의 관계를 가진다.	채 택
가설 2	성과보상이 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절한다. 구체적으로는 이 관계는 성과보상이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.	기 각
가설 3	조직몰입과 성과보상이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개 한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과 보상이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.	기 각
가설 4	성과압력은 조직몰입과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절한다. 구체적으로는 이 관계는 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낼 것이다.	채 택
가설 5	조직몰입과 성과압력이 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계를 조절·매개한다. 구체적으로는 이 관계는 조직몰입과 성과압력이 낮을 때 보다 높을 때 강한 정의 관계를 나타낸다.	채 택

V. 토론 및 결론

5.1 특이한 사항

동 연구의 목적은 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위의 관계에 관하여 조직몰입의 매개효과 및 성과보상·성과압력의 조절효과의 유효성 여부에 관한 것이다. 본 연구를 위하여 우선적으로 비윤리적 친조직행위가 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 회귀분석을 실시한 결과 조직몰입과 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 기존 선행연구들에서도 변혁적 리더십 중 이상적 영향력 혹은 이상적 영향력 및 영감적 동기부여 등이 조직몰입과 정의 관계에 있음이 검증되었으며 이를 확인하는 것이다. 한편, 동 연구의 조직몰입에서 사용된 15 OCQ는 Porter 등이 1974년도에 개발한 설문이며, 1990년 이 후에는 조직몰입이 세가지 하위 항목(Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment)으로 분류되어 조직몰입의 개념이 확대되었으며, 이에 따라 24 OCQ가 개발되었다. 따라서, 향후 연구에서는 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위(UPB) 간의 관계에 대한 조직몰입의 매개효과를 확대된 조직몰입의 개념 보아 연구할 수 있으며 한편, 변혁적 리더십의 하위 항목들(Spiritual Motivation, Interlectual Stimulation, Individual Consideration)과 조직몰입간의 인과관계도 연구해 볼 수 있을 것이다.

본 연구에서 사용한 Porter의 15 OCQ 설문을 이용한 초기 선행연구들에서는 동 15item을 하나의 조직몰입 항목으로 사용되었다. 한편, 조직몰입에 대한 연구가 심화되면서 Porter의 조직몰입 설문이 2차원 혹은 3차원으로 분류될 수 있으며, 특히 서구권 이외의 지역(특히, 한국 등)의 경우에는 2차원 이상으로 분류될 수 있는 것으로 나타났다. 2차원으로 분류할 경우 Porter의 15 OCQ를 조직몰입 중 감정적 몰입(Affective Commitment)과 계속적 몰입(Continuance Commitment)으로 나누어 분석할 수 있으며, 따라서, 본 연구에 사용된 조직몰입 item은 감정적 몰입과 가까울 것으로 판단되며 본 연구는 감정적 몰입의 측면에서 변혁적 리더십과 조직몰입이 정의관계가 있음을 입증한 것으로 보인다.



변혁적 리더십(Transformational Leadership), 조직몰입(Organizational Commitment) 및 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-Organizational Behavior) 간의 관계에 대한 성과 주의의 조절효과와 관련하여 본 연구에서는 성과주의를 성과보상(성과급제, Pay for Performance) 및 성과압력(Performance Pressure)으로 나누어 진행하였으며, 그 결과 성과보상(PFP)의 조절효과에 대한 유의성은 입증되지 아니하였으나 성과압력(PP)에 대한 유의성은 입증되었다. 한편, 성과보상과 성과압력의 상호작용 항을 동시에 추가하였을 경우 유의확률이 0.7이하 수준에서는 이것은 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 이것은 성과보상 등 조직환경과 개인의 성과압력 자각이 동시에 비윤리적 친조직행위 가능성을 높일 수 있다는 의미로 해석될 수 있다. 아울러, 성과보상(PFP)의 조절효과가 유의하지 않은 것과 관련하여서는 성과보상 시스템을 갖춘 조직의 문화에 따라 조직원의 성과 성취에 대한 자각 정도가 다르기 때문으로 여겨진다. 예를들면, 증권사 등과 같이 성과에 따른 개인의 보상 정도가 확연히 다를 경우 이에 따라 개인이 느끼는 성과압력(PP)도 증가하여 비윤리적 친조직행위(UPB)에 대한 조절효과가 높아 질 수도 있을 것이다(모형 6 참조). 그러므로 향후 연구에서는 성과보상(PFP)의 정도에 따른 집단 간의 조절효과를 통해 인과 관계를 검증해 볼 필요가 있다.

조직몰입(Organizational Commitment)과 성과주의의 조절매개 효과에 대한 분석 결과, 조직몰입 및 성과주의 중 성과압력(Performance Pressure)이 변혁적 리더십(TFL) 및 비윤리적 친조직행위(UPB)간의 관계에 정의 조절·매개 효과가 있음이 나타났다. 또한, 이러한 조절·매개 효과는 성과압력의 수준이 중간 이상의 높은 집단에 있어 유의성이 있음이 나타났다. 결론적으로 성과압력을 높게 자각하는 조직구성원에 대하여 관리자가 변혁적 리더십을 통해 조직몰입을 유도하였을 경우 비윤리적 친조직행위가 발생한 가능성이 높아질 수 있음을 본 연구를 통해 규명하였다.



5.2 학술적 의의 및 한계

기존의 비윤리적 친조직행위(UPB)는 조직동일성을 매개로 하여 변혁적 리더십과의 관계에 대한 연구 과제로 연구되었다. 본 연구에서는 조직몰입(Organizational Commitment)을 변혁적 리더십(TFL)이 비윤리적 친조직행위(UPB)에 미치는 매개변인으로 보아 연구하였으며, 성과주의의 조절변인을 함께 고려하여 조절·매개분석을 실시하였는바, 성과주의의 고·저에 따른 집단 간 차이점을 분석할 수 있었다. 분석의 결과에 따르면 비윤리적 친조직행위(UPB)를 야기시키는 여러 가지 동인(動因) 중 변혁적 리더십(TFL, 특히 이상적 영향력)이 있으며, 변혁적 리더십은 조직몰입(Organizational Commitment)을 매개로 하여 비윤리적 친조직행위를 일으키며, 구체적으로 성과압력이 높을 때에 이러한 현상이 더욱 잘 나타난다는 것을 밝혔다. 따라서, 첫째로 변혁적 리더십의 음의 효과(Dark Side)에 관한 부분을 규명한 것에 학술적 의의가 있다고 할 것이다. 둘째로 기존의 비윤리적 친조직행위(UPB)와 변혁적 리더십의 관계에 대한 연구 중 조직몰입의 매개효과가 일어나는 구체적인 조건(성과압력)을 밝힌 것에서 학술적 의의를 찾을 수 있을 것이다. 그러나, 첫째로 동 연구에서는 변혁적 리더십을 하위 항목으로 세분화하지 않고 전체적으로 비윤리적 친조직행위에 미친 영향만을 밝힌 것에 그 한계가 있다고 할 것이며, 따라서 향후 연구에서는 보다 많은 설문 수집 및 분석을 통해 변혁적 리더십의 하위 항목과 비윤리적 친조직행위의 관계에 대한 유의성을 검증해야 할 것이다. 둘째로 매개변수인 조직몰입의 설문 채취를 Porter 등이 1974년도에 15 OCQ를 사용함으로 초기 조직몰입의 개념으로 조사하였기 때문에 1990년 이후 조직몰입의 개념으로 포섭된 규범적 몰입(Normative Commitment)의 개념을 동 연구에서는 포함하지 못한 한계가 있다고 할 것이며, 따라서 향후 연구에서는 규범적 몰입(Normative Commitment)의 개념이 포함된 24 OCQ를 사용함으로써 보다 세부적으로 조직몰입의 매개효과를 관찰할 수 있을 것이다.



5.3 실무적 의의

조직몰입(Organizational Commitment)는 개인주의와 정보화 사회의 출현으로 조직이 파편화 분업화 되어감에 따라 그 개념적 중요성에 대한 회의가 일어나고 있다. 그러나, 개인이 조직의 가치와 동화되고 어떠한 이유에서든 조직에 남아있기를 원하는 동인(動因)으로 인하여 개인이 조직으로 인해 변화되고 조직도 개인으로 인해 발전되어 높은 직무성과를 이룰 수 있다. 이러한 의미에서 고유의 초기 Porter 등의 조직몰입의 원시적 개념 하에서 동변인을 매개변수로 하여 변혁적 리더십(Transformational Leadership) 및 비윤리적 친조직행위의(Unethical Pro-Organizational Behavior)의 관계를 규명한 것이다. 따라서, 현대 조직은 조직구성원들의 조직몰입(Organizational Commitment)을 이룰 과제를 변혁적 리더십(Transformational Leadership)을 통해 찾고자 하며, 변혁적 리더십에 대한 많은 연구 및 교육이 현장에서 이루어지고 있다. 그러나, 성과주의 경향이 높아지고 있는 현대 조직사회 속에서 성과급제(Pay for Performance) 및 성과압력(Performance Pressure)이 높아지고 있는 가운데 도리어 조직구성원들의 비윤리적 행위의 양태가 나타나고 있어 본 연구에서는 그러한 비윤리적 행위 중 친조직적인 행위(Pro-Organizational Behavior)가 일어나는 원인을 규명하고, 반대로 그러한 행위의 발생을 예방하기 위한 가능성에 대해 모색해 본 것에 실무적 의의가 있다고 할 수 있다. 따라서, 조직에서는 조직구성원들의 비윤리적 친조직행위(UPB)를 방지하기 위해 조직의 성과주의 문화가 성과 압력으로 조직구성원들에게 받아들여지지 않도록 함과 동시에 회사 및 사회적 규범의 준수와 같은 성과평가의 항목을 삽입하여 제도적으로 윤리적인 직무처리가 이루어지도록 하거나 성과압력이 높은 조직 내에서 직원들이 계속적으로 사회적 규범을 인지하여 업무에 임하도록 독려할 수 있는 교육시스템의 마련도 비윤리적 친조직행위(UPB)를 방지하기 위해 고려해 볼 수 있을 것이다.



참고문헌(국내)

- 고환상(2011), “상사의 리더십과 개인의 셀프리더십이 조직몰입과 조직시민 행동에 미치는 영향”, *경영교육논총* 제69집,
- 김덕권(1979), *급식경영학*, *신광출판사*
- 김덕권(1980), “리더십에 관한 연구”, *덕성여대논문집*, 565-616
- 김동주 · 양봉희(2011), “확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 창의적 행동에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 35(4), pp.123-123.
- 김정원 · 채순화 · 배성현(2005), “변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증”, *조직과 인사관리연구* Vol.29 No.4,
- 배성현 · 채순화(2004), “변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구”, *경영연구* 제19권 제2호
- 양재완(2017), “몰입형 인적자원관리시스템의 실행과 사회 친화적 행동: 정서적 성향의 조절 효과”, *한국인사관리학회* 제41집 제2권
- 이강민 · 전상길(2018), “한국형 비윤리적 친조직 행동 척도 개발 및 타당화를 위한 탐색적 연구”, *조직과 인사관리연구* 제42집 제3권, 8월
- 이강옥 · 손태원(2005), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *대한경영학회지* 제50권
- 이경선 · 서재홍(2005), “기독교대학생의 리더십, 신뢰, 조직몰입에 관한 연구”, *인적자원개발연구* 제7권 제1호,
- 이덕로(1994), “변혁적 · 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*
- 이목화 · 문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”, *조직과 인사관리 연구* 제38집, 5월, 143-221



이의연(2018), “사회적 자본과 조직몰입이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향”, *단국대학교 박사학위 논문*

이정 · 장영철(2004), “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직신뢰를 매개변인으로”, *조직과 인사관리연구* Vol.28 No.1,

조운형(2014), “기업의 사회적 책임활동 정당성 인식, 비윤리적 행동, 윤리적 리더십과의 관계”, *한국자료분석학회*, 2507-2524

채순화 · 배성현 · 김정원(2007), “변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증”, *대한경영학회지* 제20권 제6호,

한국생산성본부(1976), 리더십, 151-156



참고문헌(해외)

- Asare, S. K., A. Wright. (1995). Normative and substantive expertise in multiple hypotheses evaluation. *Organ. Behav. Human Decision Process*
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. *Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.*
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1994). Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community level., *W.K. Kellogg Foundation, Binghamton University*
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & BHATIA, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior.*
- Becker, H. S. (1960). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance, *Human Relations, 50(6)*
- Beer, M. & Cannon, M.D. (2004). Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance. *Human Resource Management., 43(1), 3-48*
- Bernard M. Bass (1999). Two Decade of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Bryson, A., Freeman, S., Lucifora, C., Pellizzari, M. & Perotin, V. (2011). Paying for Performance – Incentive Pay Schemes and Employees’ Financial Participation, URL: http://cep.lse.ac.uk/conference_papers/26_05_2011/pellizzari.pdf.
- Buchanan, B. (1974). Building organazational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*



- C.A.Gibb (1954). *Leadership in handbook of social psychology*, Cambridge, Adison-Wesley
- C. Cullinan, Dennis Blin, Robert Farrar, Dana Lowe (2008). Organization-Harm vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment, *Journal of Business Ethics*
- Crown, D.F., and J. G. Rosse (1995). "Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138-150
- Darwish A. Yousef (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting, *Int J. of Human Resource Management* 14:6 September
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 91-93
- Ghiseli & Brown. *Personnel and industrial Psychology*.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making., *Journal of Management Systems*
- Greenberg, J. (1997). The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft. R. A. Giacalone, J. Greenberg, eds. *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage, Thousand Oaks CA.
- Greenberg, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280
- Heidi K. Gardner (2012). Performance Pressure as a Double-Edged Sword: Enhancing Team Motivation While Undermining the Use of Team



- Knowledge, <https://www.hbs.edu/faculty>, Harvard Business School
- Hui, C., Lam, S. S & Law, K. K. (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: a Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 822-828
- Laura Kalen (2017). Linking Pay to Performance – Critical Issues to Consider, *Master's Thesis Degree Programme in International Business Management*
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees' Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 37-70
- Lee, H. J., Lijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2086-2109
- Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, Max H. Bazerman (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting, <https://www.hbs.edu/faculty>, Harvard Business School
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 460-471
- Robert, R.Blake & Jane, S.Mouton (1967). The Managerial Grid, *Houston, Texas*
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*
- Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational



leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*

Matherne III, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5), 35-46

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1987). Organizational Commitment: Toward a three component model, *Research Bulletin No. 660, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.*

Millkovich, G. & Wigdor, A. (1991). In Broderick, R & Mavor, A. Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. *The National Academies Press, Washington, DC.*

Mitchell M. S., Baer M. D., Ambrose M. L., Folger R. & Palmer N. F. (2017). Cheating Under Pressure: A Self-Protection Model of Workplace Cheating Behavior, *Journal of Applied Psychology*

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employ-organization linkages. *New York: Academic Press*

O. Tead (1935). The art of Leadership

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*

Robins on, S. L., R. J. Bennett (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Acad. Management J.*

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the



three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*

Stephen J. Sauer, Matthew S. Rodgers, William J. Becker. (2018). The Effects of Goals and Pay Structure on Managerial Reporting Dishonesty. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*

Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*

Shu, R., Wang, X., & Zhao, S. (2017). Catch one and forget others: Effects of achievement value and task performance on UPB. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017 Issue 1.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reason: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors, *Organization Science*

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resources Management*, 14

Wang, Y. D., & Wang, C. C. (2015). Ethical leadership, moral disengagement, and unethical pro-organizational behavior. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2015 Issue 1.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*

Zang, G., Xu, Q., Chan, A., & Zhang, T. (2017). Social Comparison and Unethical Pro-Organizational Behavior. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017 Issue 1.



변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행위에 미치는 영향에 대한 연구

- 성과주의와 조직몰입의 조절 · 매개효과 -

한국외국어대학교 경영대학원

경영금융학과

이 현 재

최근 미국의 엔론(ENRON) 사태 및 익산시의 담배 폐기물 고온 가공을 통한 비료제조에 따른 주민 암 발생, 사망사건 등 기업의 윤리적 책임에 대한 목소리가 높아지고 있다. 한편, 경영기법의 고도화 및 성과주의에 따른 조직의 조직원에 대한 성과압력(Performance Pressure)이 증가하고 있는 가운데 조직원의 비윤리적 행위, 특히 비윤리적 친조직행위(Unethical Pro-organizational Behavior)가 이슈로 등장하고 있다. 따라서, 본 연구에서는 비윤리적 친조직행위(UPB)를 일으키는 주요 원인으로 변혁적 리더십(Transformational Leadership)에 대하여 검토하였으며, 변혁적 리더십(TFL)과 비윤리적 친조직행위(UPB) 간의 조직몰입(Organizational Commitment)의 매개효과 및 성과주의 조절효과를 검증하였다. 연구의 결과로는 첫째, 변혁적 리더십(TFL)과 조직몰입(OC) 간에는 정의 관계가 성립하는 것으로 나타났다($\beta=.240^{**}$, $R^2=.085^{**}$). 따라서, 변혁적 리더십이 높아질수록 조직몰입이 증가하게 되며 기존



의 선행연구들의 결과와 동일한 결론을 얻었다. 둘째, 성과압력(PP)이 조직몰입(OC)과 비윤리적 친조직행위(UPB)의 관계를 조절함을 검증하였으며, 성과압력이 높을 때 조직몰입과 비윤리적 친조직행위 간에 강한 정의 관계가 나타남을 입증하였다($R^2=.169^*$, R^2 증가 $=.019^*$). 셋째, 변혁적 리더십(TFL)과 비윤리적 친조직행위(UPB)간의 관계에 조직몰입(OC)과 성과압력(PP)이 조절·매개 효과가 있음이 나타났다($t=2.0583^*$). 특별히 조절·매개효과 유의성 검증을 통하여 성과압력이 높은 집단에서 변혁적 리더십과 비윤리적 친조직행위 간의 정의 상관관계가 높게 나타남을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 변혁적 리더십(TFL)이 성과압력(PP)을 높게 자각하는 조직구성원에 대하여 조직몰입(OC)를 야기하여 비윤리적인 친조직행위(UPB)를 일으킬 수 있는 가능성을 입증하여 변혁적 리더십의 부작용의 측면(Dark Side)을 규명한 것에 그 의의가 있다. 그러나, 조직몰입(OC)과 비윤리적 친조직행위(UPB) 간의 관계에 대한 성과보상(Pay for Performance)의 조절효과 및 변혁적 리더십(TFL)과 비윤리적 친조직행위(UPB) 간의 조직몰입(OC)와 성과보상(PFP)의 조절·매개 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이것은 성과보상 시스템을 갖춘 조직이라 할지라도 조직 문화에 따라 조직원들이 자각하는 성과에 대한 압력 정도가 다르기 때문인 것으로 보여진다. 따라서, 향후 연구에서는 성과보상 제도하의 조직구성원 중 성과에 따른 보상의 수준 및 성과 달성의 필요성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 연구할 때에 보다 유의한 결과가 나올 것으로 기대한다.



ABSTRACT

A Study on the Effect of Transformational Leadership on Unethical Pro-organizational Behavior

Lee Hyun-jae

Department of Management and
Finance

The Graduate School of Management

Hankuk University of Foreign
Studies

The voice of the company's ethical responsibilities, such as the recent Enron crisis in the United States and the fertilizer manufacturing through high-temperature tobacco waste processing that led to cancer breakouts of the people in Iksan, has been raised. On the other hand, as the performance pressure on an organization's members increases due to the advancement of management techniques and performance-ism, unethical behaviors of members, especially unethical pro-organizational behaviors, emerge as issues. Therefore, this study examined transformational leadership as the main cause of unethical pro-organizational behavior (UPB), and organizational commitment between transformational leadership (TFL) and unethical pro-organizational behavior (UPB). The mediating effect of the Commitment and the moderating effect of performance-ism were verified. As a result of the study, first, a positive relationship was established between Transformational Leadership (TFL) and Organizational Commitment (OC) ($\beta = .240^{**}$, $R^2 = .085^{**}$). Thus, as transformational leadership increases, organizational commitment increases and the same conclusions as previous studies have been obtained. Second, we verified that performance pressure (PP) moderates the relationship between organizational commitment (OC)



and unethical pro-organizational behavior (UPB) and higher performance pressures have developed a strong positive relationship between organizational commitment and unethical pro-organizational behavior ($R^2 = .169^*$, R^2 increase = $.019^*$). Third, organizational commitment (OC) and performance pressure (PP) had a moderated mediating effect on the relationship between transformational leadership (TFL) and unethical pro-organizational behavior (UPB) ($t = 2.0583^*$). In particular, it was confirmed that the positive correlation between transformational leadership and unethical pro-organisational behavior was found in the group with high performance pressure through the verification of the moderated mediating effect. These results demonstrate the potential for Transformational Leadership (TFL) to create organizational commitment (OC) for employees who are conscious of high performance pressures (PP), leading to unethical pro-organizational behavior (UPB). It is meaningful to identify the dark side of Transformational Leadership. However, the moderating effects of Pay for Performance on the relationship between organizational commitment (OC) and unethical pro-organizational behavior (UPB), and moderated mediating effects of organizational commitment and Pay for Performance (PFP) on the relationship between transformational leadership (TFL) and unethical pro-organizational behavior (UPB) were not significant. This seems to be due to the fact that even in an organization with a performance reward system, the pressure on the performances perceived by members differs according to the organizational culture. Therefore, in future studies, it is expected that more meaningful results will be obtained when dividing the level of compensation according to the performance and the necessity of achieving the performance among the employees under the performance compensation system.

