

변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 근로자의  
조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향  
-금융업 분야 근로자를 중심으로 -

이 경 우\*

The effects of Transformational Leadership and Ethical Management on  
Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment of Employee.

Lee Kyung woo

**Abstract**

This study's objective is to understand the effects of transformational leadership and ethical management on organizational citizenship behavior and organizational commitment of employee.

To achieve this objective, the methods of the study use the basic model of the function which is applied to 2 explanatory variables(transformational leadership and ethical management) and 2 dependent variables(organizational citizenship behavior and organizational commitment). The hypothesis was formed between explanatory variables and dependent variables. This study's results are shown like below.

First, it was found, through analysis the difference of individual characteristics, that sex distinction and position were significantly different in transformational leadership. Also, married-or-single·age·seniorities in organizational citizenship behavior and sexdistinction·married-or-single·age·position·seniorities in organizational commitment were significantly different respectively.

---

\* 동아대학교 일반대학원 경영학과 박사과정수료, 동아대학교 경영대학 경영학부 시간강사

Second, in analysis of the effects of transformational leadership and ethical management on organizational citizenship behavior and organizational commitment, we found that a senior's charisma, as one of the component of transformational leadership, is positively associated with organizational commitment of employee and the more seniors practice ethical management, the higher employee had organizational citizenship behavior and organizational commitment.

We understand from above the study's results that transformational leadership and practicing ethical management of seniors strengthen organizational citizenship behavior and organizational commitment of employee.

Accordingly, it is required for seniors to show the enterprising and transformational leadership and more practice ethical management in organization.

## I. 서론

### 1. 문제의 제기

21세기에 들어서면서 조직은 더욱 복잡하며 불확실한 글로벌 경영환경에 직면하고 있으며 이러한 대내외적 환경의 변화와 속도의 크기는 기존의 기업경영방식 및 기업 활동에 있어 질적인 변화를 가져오게 되었다.

조직체는 조직구성원들의 참여와 몰입으로 변화에 적응하면서 조직의 공동목표를 달성하고자 하는 유기체 조직이다. 이러한 조직의 공동목표를 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 매우 중요하며, 개인에게 부여된 공식적인 직무역할을 넘어서 보다 적극적이고 창의적이며 동료들을 배려하고 지원할 수 있는 조직시민행동으로 이끌어 내도록 해야 한다. 이러한 개인의 노력과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호작용을 하는 리더의 역할이라 할 수 있다. 따라서 조직의 목표달성을 위해서는 조직구성원들의 협동심을 최대한으로 발휘할 수 있게 하기 위해서는 윤리경영의 실천을 통한 효과적인 리더십의 발휘가 필요하다.

본 논문에서는 조직 유효성을 위해서 상급자의 변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 중요하다고 가정하였다. 왜냐하면 변혁적 리더십은 자기 효능감과 가치의 창조에 중점을 두고 있기 때문이다. 이는 부하에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라, 부하의 신념·욕구가치를 변화시키고 조직의 틀 자체를 변화시켜서 새로운 기회를 창출하려고 하는 매우 진취적인

리더십이라 할 수 있다. 또한 변혁적 리더십과 함께 중요한 것은, 세계화 경영을 추구하고 있는 기업들이 국제무대에서 경영활동을 원활하게 수행하기 위해서 해결해야 할 하나의 과제로서 윤리경영의 실천이라 할 수 있다. 윤리경영(Ethical Business)이란 기업의 경영활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각하며 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 중점을 두면서 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 하는 것이며, 윤리경영의 준수는 조직구성원들의 행동규범을 제시해 줄뿐만 아니라 하나의 인간, 또는 건전한 시민(good citizen)으로서의 구성원들의 윤리적 성취감을 충족시켜 주며 조직시민행동과 더불어 자기가 속한 조직에 대해 동일시·일체감·애착심을 심어주어 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 그러므로 윤리경영의 준수를 통해 장기적으로 질적인 경영성과 혹은 조직유효성의 증대를 기대할 수 있다.

## 2. 연구의 목적 및 범위

본 논문의 목적은 변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 근로자의 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향력을 발견하는 데에 있으며 이를 위하여 첫째, 개인특성별 변혁적 리더십·윤리경영·조직시민행동·조직몰입에 대한 차이분석을 하였다. 둘째, 변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 조직시민행동과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 밝혀내고자 하였다. 윤리경영에 대한 CEO의 강력한 실천의지가 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 요인(최창명·김성수, 2005)으로 밝힌 연구결과도 있듯이, 변혁적 리더십과 리더의 윤리 경영적 실천 의지는 관련성이 큰 것으로 보았다.

또한 본 연구의 범위는 금융업 분야의 근로자를 중심으로 국한하였다. 이는 각 분야마다 리더와 부하 간에 그리고 조직 특성에 따라 인식과 정서적 분위기가 다르다고 보았기 때문이다. 분석과정은 연구주제와 관련된 기존의 국내외 서적·잡지·데이터 베이스를 기초한 문헌연구를 통하여 현재까지 진행되어 온 변혁적 리더십·윤리경영·조직시민행동·조직몰입 연구의 흐름을 파악하고 각 변수들에 대한 학문적 이론을 정립하여 실증분석을 하였다.

## II. 선행연구의 검토

### 1. 변혁적 리더십

#### 가. 변혁적 리더십의 개념

리더십에 대한 학문적 연구는 리더십의 특성이론에서 출발하여 보편적인 리더십을 탐색하

는 행위이론, 부하와 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론을 중심으로 리더십 유형이 전개되어 왔다. 이러한 전통적 리더십이론 연구의 기본적인 틀은 리더십 성과를 제고시키기 위한 리더와 부하의 계약적인 거래관계로써 특징지을 수 있다. 그러나 이러한 거래관계로서는 부하의 자발적인 문제해결능력이나 창의성의 증진 등과 같은 부하들의 고차적이고도 질적인 변화를 위해서는 부족한 면이 존재하였다.

Burns(1978)는 자신이 '거래적 리더십(transactional leadership)'에 상대되는 개념으로서 '변혁적 리더십(transforming leadership)'이라는 개념을 최초로 제시했다(박내희, 2006).

Burns(1978)의 정의를 살펴보면, 변혁적 리더십이란 부하들의 복종 그 이상의 것에 기초하여 부하들의 욕구를 높이고 신념과 가치의 변화를 고취시켜서 개인·집단·조직의 극적인 변화를 조장하는 리더십이다. 이는 상위수준의 동기와 도덕성 추구에 리더와 부하 모두가 몰입할 때 형성되는 것이라고 주장하였다. 즉, 리더와 부하가 서로 동기부여와 도덕성을 높은 수준으로 끌어올리는 과정으로 설명하였다. 이러한 변혁적 리더십은 개인·집단·조직의 성과를 향상시키기 위해 시도하는 것으로 보았다.

Burns의 이론을 기초로 한 Bass(1990)의 정의에 따르면, 리더는 부하들에게 숭선수범을 보이고, 자신의 개인적인 이득을 포기하며 자신이 희생하고 있다는 것을 보임으로써 부하들이 리더에 대해 신뢰, 존경심, 충성심을 느낄 수 있다고 주장하였다. 변혁적 리더십은 추종자들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기 보다는 조직의 사명과 비전을 위하여 조직구성원들이 자발적으로 문제를 해결하도록 격려하고 자극하는 리더십으로서 질적인 변화를 추구하는 것이라고 할 수 있다(임효창 외, 2008).

Cherrington(1994)은 변혁적 리더십을 부하들의 태도나 가치관에 관한 것으로 설명하고 있다. 즉 변혁적 리더십은 구성원들의 태도나 공유가치를 변화시키고 조직의 사명이나 목표, 그리고 전략을 위한 구성원들의 몰입을 구축하는데 초점을 맞추고, 부하들에게 권한을 부여함으로써 하위자들의 책임감이나 창의력이 증대되도록 만드는 것이라 정의하고 있다. 또한 Keller(1998)는 변혁적 리더십이란 조직변화에 능동적으로 대처하는 능력을 가지고 있으며 혁신성과 창의성을 가지고 있다고 하였다.

한편, Bass(1985)는 초기에 변혁적 리더십의 구성요소로써 카리스마·개별적 배려·지적 자극의 3가지 하위 요소를 다음과 같이 제안하였다.

첫째, 카리스마(Charisma)란 그리스어로 평범한 사람들에게서 볼 수 없는 비범한 재능을 의미하는 것으로서, Bass(1990)는 카리스마적인 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다고 주장하면서 카리스마를 변혁적 리더십의 한 구성

요소로 보았다.

이화용(2004)은 카리스마적 리더가 가지는 특성으로 권력에 대한 강한 욕구와 자신감 그리고 자신에 대한 믿음 등으로 설명하고 있으며, 이를 통해 리더는 부하들에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 갖게 되며, 동시에 부하들은 리더의 판단을 신뢰하게 된다고 하였다. 그는 카리스마적 리더의 행동으로는 매사 유능함과 수행하는 업무의 성공을 보여주어야 하며 무의미하거나 사회적으로 중요치 않은 업무를 수행하는 부하에게 관념적 용어를 사용하여 역할을 정의해 줌으로써 의미있고, 중요한 일을 수행하고 있다는 것을 인지시켜 준다고 하였다. 또한 조직의 미래에 대한 비전을 제시해 주고, 부하로 하여금 조직의 사명에 몰입하도록 해야 한다는 것을 말하고 있다.

둘째, 개별적 배려(individualized consideration)는 부하들의 능력과 욕구의 차이에 따라 개별적으로 다루는 리더십 능력이다. 즉, 부하 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하고 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 부하로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해 주는 행동을 말한다. 개별적 배려는 상사가 조직구성원 개개인에게 세심한 관심을 기울여 개인이 갖고 있는 욕구나 역량을 파악하고 개인의 특성에 알맞게 대우해줌으로써 부하 스스로 동기유발 하도록 만드는 것을 의미한다. 이러한 상사는 부하들 각자의 욕구나 역량에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 부하들 스스로 개별적 욕구를 확인하게 만들고 나아가 부하들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 도와준다. 이러한 개별적 배려는 부하들로 하여금 자신이 조직의 일원으로서 가치 있는 존재라고 느끼게 함과 동시에 같은 조직 내의 다른 구성원들도 중요한 존재라고 느끼게 하기 때문에 조직 구성원 간의 신뢰감을 증진시키는데 중요한 역할을 한다. 또한 부하들은 자신에게 주어진 직무에 보다 만족하게 되며, 자신에게 세밀한 배려를 해주는 자신의 상사에게 높은 만족도를 갖게 된다. 더 나아가서 상사의 개별적 배려로 인해 높아진 부하들의 직무만족과 리더만족은 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키는데 도움을 준다.

Prodsakoff et al.(1984)은 그들의 연구에서, 리더가 팀이나 조직을 위해 부하들에 대한 배려가 많고, 동정적이며, 관심을 보여주고 돌보아 주는 성향을 가지고 있을 때 부하들의 역할 모호성을 감소시켜준다고 하였다. 또한 개별적 관심을 행하는 리더는 멘토(mentor)나 코치(coach)로서의 역할을 담당하며 이를 통해 부하의 자기 효능성과 역량을 높이게 된다고 하였다. 즉, 리더의 부하에 대한 개별적인 관심이 신뢰와 학습 성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고, 인간적이고, 비공식적으로 대해주며, 그들을 인격적으로 동등하게 취급해주는 경향이 매우 높다.

셋째, 지적 자극(intellectual stimulation)은 신념·가치·상상력·사고방식·문제해결 방식

에 있어서 부하를 변화시키는 것을 말한다. 즉, 지적자극을 행하는 리더는 부하로 하여금 업무수행 시에 낡은 방식에 대해 의문을 제기하도록 하고, 새로운 방식을 사용하도록 도와주며, 부하 자신의 가치관·믿음·기대에 대해서 뿐만 아니라, 리더나 조직이 이러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 지원해준다. 지적 자극은 부하들이 과거의 구태의연한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 새로운 방식으로 문제를 인식하고 이를 해결하도록 권장하는 것을 의미한다. 지적 자극을 사용하는 상사는 부하들의 사고능력과 문제해결능력을 향상시키기 위해서 부하들이 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 장려하며, 부하들에게 늘 문제에 대해 생각하도록 유도하는 경향이 있다. 또한 지적 자극은 부하들에게 현재 직면하고 있는 문제점이 무엇인지 알려주며, 이들이 스스로 문제해결방식을 찾을 수 있도록 권고하고, 이 과정에서 부하들이 곤란한 점을 토로하면 합리적인 해결방안을 찾을 수 있도록 함께 고민한다. 이러한 과정을 통하여 부하들은 자유롭게 문제에 대한 해결방식을 탐구해 나가게 되며 이로 인해 문제해결능력이 고양된다. 또한 어려운 과업을 해결해 나가는 과정에서 부하들은 자기 효능감(self-efficacy)이 향상됨을 인식하게 되고, 자신의 직무에 대해 보람을 느끼고 이를 실현하게 도와준 상사에 대해 높은 만족도를 가지게 될 것이다. 따라서 다른 모든 조건이 동일한 경우 상사의 변혁적 리더십이 강화될수록 조직의 효율성이 향상된다고 할 수 있다. 이후 Bass & Avolio(1990)는 Bass(1985)이론을 수정하여 카리스마에 포함되었던 분발고취를 하위요소로 분리·추가하여 변혁적 리더십의 구성요소를 4가지로 제안하였다. 이들 4가지 구성요소를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 변혁적 리더십의 구성요소

구성요소	내 용
카리스마	리더는 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관·존경심·자신감을 심어주어야 한다.
분발고취	리더는 부하들에게 비전을 제시하고 구성원들의 노력에 대한 칭찬·격려·사기양양 등을 통해 업무에 매진하도록 활기를 제공한다.
개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 개인의 욕구차이를 인정하며 알맞은 임무를 부여하고 잠재력을 개발해 준다.
지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는 데 있어서 기존의 합리적인 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다.

자료 : Bass, B. M.(1990), "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision", Organizational Dynamics, Winter, Vol.18, p.22.

**나. 변혁적 리더십에 관한 선행연구**

리더십에 관한 연구들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호 비교에 관한 연구와 더불어 변혁적 리더십과 성과 간의 관계에 대한 연구들이 있어 왔음을 볼 수 있다. 변혁적 리더십에 관한 1차적 연구관심은 변혁적 리더십의 효과성에 있어 왔다. 즉, 많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단성과나 리더십 유효성 그리고 리더에 대한 만족도 등에 정(+)<sup>의 영향을 준 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 상당한 영향력을 행사하는데 이에 대한 선행변수로는 자신감과 사회적 영향력 행사 욕구 그리고 도덕적 신념 등 다양한 성격특성이 연구되었다. 이와 같은 변혁적 리더십에 관한 많은 실증적 연구들을 요약하면 다음 <표 2>와 같다.</sup>

<표 2> 변혁적 리더십에 관한 실증적 연구 요약

학자	연구의 초점
Bass & Avolio(1990,1993) Tracey & Hinkin(1994)	변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호비교에 관한 연구
Podsakoff, Todor, Grover, Huber(1984) Podsakoff, Mackenzie, & Fetter(1993) Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams(1993), Howell & Avolio(1993)	변혁적 리더십과 성과 간의 관계에 대한 조절요인에 관한 연구
Deluga,(1994), Podsakoff, Moorman & Fetter(1990) Shamir, House, Arthur, et al.(1993) Pillai, Schriesheim, & Williams(1999) Podsakoff, Mackenzie, & Bommer(1996)	변혁적 · 거래적 리더행동과 성과변수 사이에서의 매개변수들에 관한 연구
Avolio & Bass(1985), Deluga(1988) Avolio & Waldman, & Einstein(1988) Harter & Bass(1988), Waldman, Bass, & Einstein(1987)	변혁적 리더십의 효과성에 관한 연구
Bennis & Nanus(1985), House & Shamir(1993) House & Howell(1992), Tichy & Devann(1986) O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly(1995), Deluga(1997), House(1977)	리더의 변혁적 특성에 대한 연구
Bennis & Nanus(1985) Shamir, et al.(1993)	변혁적 리더십 행동이 부하성과에 영향을 주는 과정에 관한 연구

자료 : 이화용(2004), 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감정지능(Emotional Intelligence)의 조절효과-, 경희대학교 박사학위논문, p.25.

본 논문에서는 상급자의 변혁적 리더십이 근로자에게 미치는 영향을 조사하고자 하는 만큼 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 변혁적 리더십의 설명 변수로 하고 결과변수와의 관계를 규명하고자 한다.

## 2. 윤리경영

### 가. 윤리경영의 개념

윤리(ethics)의 어원은 그리스어의 ethos(풍습) 또는 ythos(성품)에서 유래되었으며, 도덕성(morality)의 어원은 라틴어의 mores(습관·도덕적 관행)에서 비롯되었다. 윤리경영에 대한 외국선진 국가들의 학문적 접근은 1960년대부터 활발히 진행되어 왔으며, 우리나라에서는 1990년대 초반부터 시작되어 주로 이론적 기반이나 기업윤리 평가지수 개발연구에 편중된 경향이 있었다(김중원·박성수, 2007).

Baumhart(1961)에 의하면 윤리경영은 주주·조직 내 구성원·타 기업·외부 고객 등 이해관계자 집단과 밀접하게 연관된 의사결정의 옳고 그름 또는 선하고 악함에 관련된 문제이며, 아울러 의사결정의 과정과 그 결과에 관련된 것이라고 주장하였다.

최창명·김성수(2005)는 윤리경영(ethical business)이란 회사경영 및 기업활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각하며 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 두고서 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 하는 것이라고 주장하였다. 신철우(2003)는 윤리경영이란 기업경영이라는 상황에서 나타나는 태도와 행동의 옳고 그름, 선과 악을 구분해 주는 판단기준 또는 도덕적 가치에 관련된 경영행동이나 의사결정의 원칙이나 지침이라고 하였다. 또 Davis & Frederick(1984)는 윤리란 통상적으로 선한 행동, 악한 행동을 정의하는 규칙이나 원칙이라고 주장하였다.

윤리 또는 사회적 규범은 구성원 각자가 자신의 이해(self-interest)에 따라 행동하는 것을 참아야 할 상황을 확인시켜 줌으로써 사회갈등의 해소에 기여한다. 기업경영에 있어 윤리경영도 바로 이러한 기능을 수행하기 때문에 중요성을 갖는다고 볼 수 있다. 기업경영이라는 상황에서 윤리경영이 갖는 중요성을 다음과 같이 설명하고 있다(윤재홍, 2006).

첫째, 윤리경영의 준수는 사회적 정당성 획득의 기반이 된다. 기업은 다른 모든 사회기관과 마찬가지로 전체사회의 일부분이며 기업의 생존과 성장을 위해 사회 시스템에 의존해야 한다. 이러한 면에서 윤리경영의 준수는 기업의 역할이나 활동이 사회로부터 수용 받을 수 있는, 즉 사회적 정당성(social legitimacy)을 획득할 수 있는 기반이 된다.

둘째, 윤리경영의 준수를 통해 장기적인 면에서 질적인 경영성과 혹은 조직유효성의 증대

를 기대할 수 있다. 흔히 경영자들은 윤리경영 문제와 관련하여 '다른 기업에서도 이렇게 하는데 우리기업만 이러한 관행을 따르지 않을 경우 경쟁에서 뒤진다'는 말을 하곤 한다. 그러나 진정한 경쟁력의 원천을 자본, 기술, 인적자원 등의 자신의 독특한 능력에서 찾아야 점차 치열해지는 국제 경쟁 속에서 살아남을 수 있다. 단순히 눈앞에 보이는 이익, 즉 이른바 경영성과의 지표로 일컬어지는 수익률, 매출액점유율, 생산성에 급급해 기업이 행동하다 보면 장기적인 면에서 더욱 중요한 경쟁력의 원천을 상실할 수 있다.

셋째, 윤리경영은 조직구성원의 행동규범을 제시해 줄뿐만 아니라 하나의 인간, 또는 건전한 시민(good citizen)으로서의 구성원의 윤리적 성취감을 충족시켜 준다. 윤리경영은 단순히 기업의 행동을 규제하는 것만이 아니다. 기업은 기업이라는 조직이 사회 속에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 구분시켜 줌으로써 전체사회의 이득이 되는 행위의 기준을 제시할 뿐만 아니라 기업내부의 구성원 행동에 대한 올바른 기준을 제시함으로써 구성원간에 생길 수 있는 마찰이나 갈등을 해소한다.

또한 윤리경영의 연구 분야를 Donaldson & Dunfee(1995)는 크게 2가지 하위분야로 분류하고 있다. ①규범적 윤리경영분야로서 윤리의 본질, 기업의 목적과 윤리, 윤리의 주체, 윤리적 가치판단의 기준 등을 강조하는 것으로 전통적으로 철학자들의 영역이다. ②기술적 윤리경영분야로서 주로 경영자와 기업경영의 도덕적 가치와 관련되는 의사결정에 초점을 맞추는 것으로 사회과학자들 특히 조직행동과 경영이론가들의 영역이다. 또한 기술적 접근은 관심의 크기에 따라 미시수준의 연구와 거시수준의 연구로 구분되기도 한다.

윤리경영의 측정요소 즉, 윤리경영의 수준요인은 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있다. Baumhart(1960)는 윤리경영 수준요인으로 기업의 기밀누설, 인력 스카우트, 개인비용의 회사부담, 거래처 주식의 소요, 경영자의 편파적 경영활동 등을 제시하였다. 또 Brenner & Molander(1977)는 윤리경영 수준요인으로 뇌물, 차별가격, 허위보고, 경쟁자와의 가격담합, 불공정계약, 구성원 채용의 불공정성, 개인비용의 회사부담, 인력 스카우트 등을 제시하고 있다.

#### 나. 윤리경영의 선행연구

Baumhart(1961)는 윤리경영의 영향요인으로 상사의 행동, 회사의 공식적 정책, 사회의 윤리풍토, 동료의 행동, 개인의 금전적 욕구 등을 들고 있다.

Brenner & Molander(1977)는 Baumhart가 제시한 상사의 행동, 회사의 공식적 정책, 사회의 윤리풍토, 동료의 행동, 개인의 금전적 욕구 외에 기업분위기, 정부의 규제, 과당경쟁, 이익추구의 압력, 사회적 관심 등을 추가로 들고 있다.

Schermerhorn(1982)은 윤리경영 수준에 영향을 미치는 요인을 크게 개인적 요인과 조직

적 요인, 그리고 사회적 요인의 3가지로 나누었다. 개인적 요인으로는 ①금전적 욕구, ②가족의 영향, ③종교적 가치, ④자아의 강도, ⑤조직에 대한 내면화, ⑥직무중속성, ⑦조직목표의 갈등, ⑧연령, ⑨학력을 들고 있으며, 조직적 요인으로는 ①상사의 행동, ②성과압력, ③공식적 정책, ④동료의 행동, ⑤기업문화, ⑥직무특성, ⑦업종, ⑧도덕적 갈등을 들고 있으며, 사회적 요인으로는 ①정치윤리풍토, ②사회의 기대, ③정부의 규제, ④사회적 규범, ⑤사회적 윤리풍토, ⑥전반적 경쟁을 들고 있다.

Trevino(1986)는 약간 특이하게 경영자의 윤리에 영향을 미치는 요인으로 다음과 같은 3가지를 들고 그에 따른 경영자의 윤리적 행동의 일관성을 설명하고 있다.

첫째, 자아의 강도 혹은 자아력(ego strength)으로서, 자아의 강도가 높은 경영자가 그렇지 못한 경영자보다 윤리적 행위에 있어서 더 높은 일관성을 보여준다.

둘째, 직무 중속성으로서, 직무의 독립성을 가진 경영자가 그렇지 못한 경영자보다 윤리적 도덕적 행위와 인식에 있어서 더 높은 일관성을 보여준다.

셋째, 통제의 위치(Locus of control)인데, 예를 들어 '내 운명의 열쇠는 내가 쥐고 있다'고 믿는 내재론자인 경영자가 외재론자인 경영자보다 윤리 도덕적 행위와 인식에 있어서 더 높은 일관성을 보여 준다는 것이다. 그는 자아력, 직무중속성, 통제의 위치 요인 외에도 조직문화와 규범체계, 권위예의 복종, 결과에 대한 책임 및 직무특성, 역할수행, 도덕적 갈등, 그리고 관계집단의 타인이나 상사 등도 기업윤리에 영향을 미치며, 특히 외적 압력이나 부족한 자원들은 윤리경영에 부정적 영향을 미친다고 하였다.

이상에서 고찰한 바와 같이 윤리경영은 조직성과뿐만 아니라 조직구성원들의 윤리적 성취감을 달성하는 중요성을 가지고 있다. 따라서 본 논문에서는 윤리경영을 설명변수로 하여 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향력 및 관계를 규명하고자 한다.

### 3. 조직시민 행동

#### 가. 조직시민 행동의 개념

조직시민행동(Organizational citizenship behavior : OCB)이라는 용어는 Organ(1988)에 의해 공식적으로 명명되었다. 그에 의하면 조직시민행동은 자유재량의 행동으로 공식적인 보상시스템에 의해서 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않지만 조직의 효율성을 증진시키는 조직구성원들의 역할 외 행동으로 정의하고 있다. 이는 전통적인 업무성과의 척도로는 잦 수 없으나 장기적으로 조직의 성공 여부를 결정시켜주는 중요한 요소라고 볼 수 있다.

먼저, Smith, Organ & Near(1983)는 조직시민행동이란 규정상 주어진 역할을 뛰어 넘어

이루어지는 조직에 유익한 조직구성원의 행동이라고 하였으며, Bateman & Organ(1983)은 공식적으로 강요할 수도 없으며 그에 따른 보상을 보장할 수도 없는 조직에 유익한 행동이라 정의하고, 조직시민행동은 공식적인 보상이나 제재와는 무관하게 조직구성원들이 스스로의 의지에 의해서 행동의 유무가 결정되는 비공식적인 기여로 구성되어 있다고 주장하였다.

Brief & Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 조직구성원들이 자신의 업무수행뿐 아니라, 더 나아가 개인과 집단수준 그리고 조직과 상호작용을 하면서 조직 내 다른 개인과 집단 그리고 조직의 복리를 증진시키기 위한 의도를 가지고 행하는 친사회적 조직행동(Prosocial Organizational Behavior : POB)으로 규정하였다. Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)의 연구에 의하면, 조직시민행동은 개인의 모든 긍정적인 행동들이라고 재 정의함으로써 전통적인 역할 내의 행동과 역할 외의 행동은 물론 정치적 행동까지 포함하는 광의의 개념으로 규정하였다.

조직시민행동의 구성요소에 대해 초기 연구자인 Organ & Konovsky(1989)는 조직시민행동을 이타주의(altruism)와 양심적인(conscientiousness) 행동의 2가지 차원에 초점을 두었으며, 조직시민행동 측정도구를 최초로 개발한 Smith, Organ & Near(1983)는 이타심과 일반화된 순응을 조직시민행동의 구성요소로 보았다. 또한 Graham(1986)은 조직시민행동의 구성요소로서 ①사업장에서 개인을 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 규칙준수, ②다른 사람을 돕는 것, ③조직에서 제시하는 업적표준을 초과하려는 우월성 추구, ④고객이나 잠재적 구성원들에게 조직을 긍정적으로 대변하는 충성심, ⑤조직의 전체적인 부에 관심을 갖는 시민정신을 들고 있다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 구성하는 요소를 다음과 같이 5가지로 분류하였다.

첫째, 이타심(altruism, 이타주의)은 조직 내에서 특정한 타인의 조직 내 관련 업무나 문제를 도와주는 자발적인 조직행동을 의미한다. 이러한 이타심은 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입 능력을 증가시키는 구성원의 행동을 의미한다. 예를 들면, 결근한 동료의 일을 대신해 주거나, 과중한 업무를 수행하는 동료를 도와주거나, 자발적으로 신입사원을 도와주는 일 등을 말한다.

둘째, 양심성(conscientiousness, 양심행동)은 조직구성원들에게 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동을 말한다. 이러한 양심행동은 조직구성원들이 흔히 접할 수 있는 갈등상황에서 발생한다. 양심성은 대상이 사람이 아닐 수 있다는 점에서 이타심과 구분이 된다. 예를 들면, 출근시간 이전에 출근을 하거나, 집안에 문제가 있음에도 회사에 나온다거나, 보는 사람이 없더라도 회사의 규칙을 준수하는 행동 등을 말한다.

셋째, 예의성(courtesy, 호의적 행동)은 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간의

정보 등을 공유하는 행동을 말하는 것으로서 정보, 유통 등 다른 구성원들에게 영향을 미칠 수 있는 일에 대한 사전 언급과 같은 행위를 나타내는 것인데, 이는 일과 관련하여 다른 사람들과의 문제를 사전에 막기 위한 것이다. 이러한 행동의 예는 자신의 행동이 타인에게 미칠 영향을 염두에 두는 것과 혹은 동료와 문제를 일으키지 않기 위해서 단계적 조치를 취하는 것 등이다.

넷째, 시민정신(civic virtue, 참여행동)은 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 참여하는 것으로 조직생활에 관심을 가지고 적극 참여하고 몰입하는 것을 말한다. 예를 들면 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참여하는 것, 조직의 발전에 뒤처지지 않도록 스스로 노력하는 것과 혹은 조직에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위 등을 말한다.

마지막으로, 스포츠맨십(sportsmanship, 정당한 행동)은 조직에 대한 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고통을 인내하는 행동을 말한다. 이러한 행동의 예로는 조직에 대한 비난을 하지 않는 것과 사소한 문제에 대한 불평에 많은 시간을 허비하지 않는 것, 그리고 작은 문제를 확대시켜 큰 문제로 만들지 않는 것 등이 있다. 이상과 같이 Organ(1988)이 제안한 5가지 하위차원들은 조직시민행동을 가장 포괄적으로 반영하고 있다고 볼 수 있다. 그 밖의 연구자들의 다양한 조직시민행동의 구성요소들을 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 조직시민행동의 구성요소

학자	구성요소
George & Brief(1992)	동료를 돕고, 조직을 보호하는 행위, 건설적 제안을 하는 행위, 자기개발 행위, 조직에 호의전달 행위
Podsakoff, MacKenzie & Fetter(1993)	객관적 성과, 이타성, 예의바른 행동, 시민정신, 스포츠맨십
Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)	복종, 충성, 참여
Skarlicki & Latham(1996)	조직에 이익을 주는 것, 개인에게 도움을 주는 것
Moorman, Blakely & Niehoff(1998)	돕기 행동, 주도 행동, 근면 행동, 충성 행동

자료 : 최병우·윤두열·조영빈(2008), 중소기업조직체 종업원의 공정성 지각과 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제15권 제3호, p.196.

#### 나. 조직시민행동의 선행연구

조직시민행동에 관한 대표적인 학자는 Graham(1989)인데, Graham은 리더십과 리더의 도덕

적 가치를 개발하는 과정에서 조직시민행동과의 관계를 규명하였다. 그는 변혁적 리더십과 섬기는 리더십 등 잘 알려진 리더십 스타일과 조직시민행동 간의 이론적 연결 관계를 연구하면서 리더십의 동기부여 수단으로서 조직시민행동을 언급하고 있다. 즉 변혁적 리더십의 성과에 대한 연구에서 성과차원에 구성원들의 조직시민행동을 포함시킬 수 있다는 것이다.

Bass(1990)는 그의 연구에서 리더의 행동이 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양시킨다고 하였다. 이 고양된 의식이 자신들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 하고 조직시민행동으로 나타나서 이타적으로 행동하게 한다는 것이다.

Mackenzie, Podsakoff, & Fetter(1991)는 리더십이 부하의 만족과 신뢰수준에 영향을 미쳐 이것이 부하들의 조직시민행동에 영향을 준다고 하였다. Avolio & Bass(1988)는 변혁적 리더십 중 특히 카리스마가 조직시민행동의 양심행동에 직접적으로 영향을 준다고 하였다. 또한 Mackenzie, Podsakoff, & Fetter(1991)는 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계를 연구하면서 변혁적 리더십의 각 행동요소들이 조직시민행동의 각 구성요소들과 높은 상관관계가 있음을 밝혔다.

Koh, Steers, & Berborg(1995)는 교장의 변혁적 리더십이 교사의 태도와 학생의 학업성취도에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 변혁적 리더십은 조직시민행동을 예측하는데 있어서 긍정적인 영향을 미침을 발견하였다. 즉, 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동 양상을 높게 형성한다는 것이다.

이와 같은 선행연구들의 결과를 통해 변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동을 강화시킬 수 있음을 추론할 수 있다. 이에 본 논문에서는 조직시민행동에 대해 Organ(1988)의 개념이 가장 적합하다고 생각되어 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 구성요소인 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십을 토대로 하여 설문문을 구성하였다.

#### 4. 조직몰입에 관한 연구

##### 가. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 연구되어 왔는데 연구 주체에 따라 그 관점이 다양하며 연구 분야마다 그 개념 또한 폭넓게 활용되고 있기 때문에 조직몰입에 대한 개념적 정의는 다양하게 제시되고 있다.

Becker(1960)는 사람들이 특정조직에 투자를 많이 한 까닭에 투입된 비용의 박탈을 두려워하여 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상으로 조직몰입을 정의하였다. 그는 투자요소로 근속기간, 구성원 간의 인간관계, 조직을 위해 기울인 노력요소 등을 들었고, 비용요

소로는 직장이동으로 인한 사회적 편견, 경력의 연속성 상실 등을 들었다. 또한 조직에 관심을 가지고 머물러 있을 때 받을 수 있는 보상으로는 대인관계, 연금, 퇴직금, 근속기간에 의한 높은 서열 등을 들고 있다.

Hrebiniak & Alutto(1973)는 다른 조직에 가면 보수, 지위, 직업적인 자유가 증가하고 현재보다 우호적인 직장풍토가 있다 하여도 현재의 조직을 떠날 의사가 없는 경향을 조직몰입이라고 하였다. Buchanan II(1974)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치관, 조직의 목표 및 가치관에 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 감정적인 애착이라고 주장하였다. Kanter(1968)는 조직몰입을 개인이 어떤 사회조직의 구성원으로서 자격을 유지하기 위해 에너지와 충성심을 바칠 의사로 보고서 조직몰입의 구성요소로 ①조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념, ②조직을 위해서 최선의 노력을 다하려는 의지, ③조직을 떠나지 않으려는 강한 욕구 등 3가지 요소가 포함된다고 보고 있다.

Porter et al.(1974)은 조직몰입을 ①조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념과 수용, ②조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지, ③조직구성원의 신분을 유지하려는 강한 욕구의 3가지 차원으로 구성된다고 주장하였다.

이러한 개념들을 토대로 조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해 가지는 태도와 관련된 심리적인 특성으로서, 즉 조직구성원들이 조직의 목표를 받아들이고, 조직에 대한 애정을 갖고서 조직을 위해 자신의 모든 노력을 기울이고자 하는 의욕을 갖는 상태로 정의할 수 있다(O'reilly & Chatman 1986; Allen & Meyer, 1991). 일반적으로 조직몰입의 개념은 <표 4>와 같이 분류할 수 있다(유영현, 2007).

<표 4> 조직몰입의 이론적 접근유형

접근방법	학자	주요논점
기대 이론적 접근	Becker, Sheldon, Alutto, Hrebiniak & Alonso	조직몰입을 고용과 관련된 보상과 비용의 함수관계로 본다.
심리적/태도적 접근	Porter et al, Balfour & Wechsler, Mowday et al., Angle & Perry	조직몰입은 개인이 조직의 목표와 가치를 수용하여 내재화시킴으로서 발생한다.
행태적 접근	Salancik, O'Reilly & Caldwell, Staw, Kline & Peters	조직몰입은 행위로 표시된 행태적 특성의 분명성, 대체불가능성, 공공성, 번복 불가능성의 결과로 존재한다.

자료 : A. E. Reichers(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, vol.10, p.467.

## 나. 조직몰입에 관한 선행연구

변혁적 리더십에 따른 조직의 성과차원으로 많은 학자들은 조직몰입에 많은 연구를 보고하고 있다. Meter & Allen(1991), Shamir, House & Arthur(1993), Koh, Steers & Terborg(1995), Bycio, Allen & Hackett(1995)는 조직의 성과차원의 다양한 하위구성 개념을 포함하는 형태로 조직몰입을 재 개념화하고, 그 하위구성 개념과 리더십과의 관련성을 밝히고 있다.

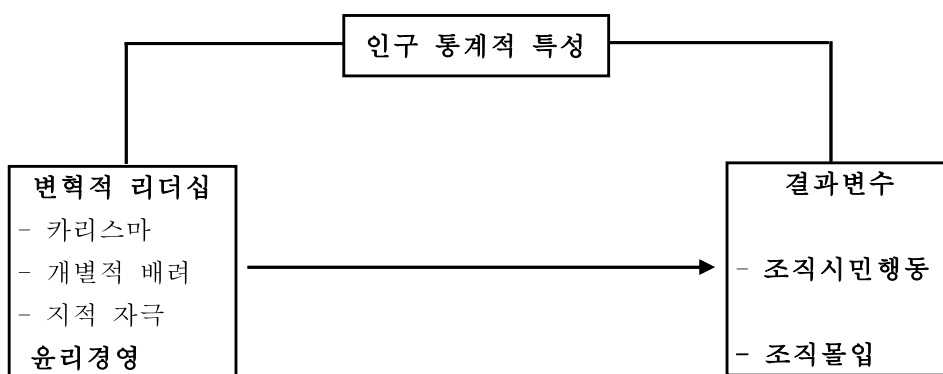
O'Reilly & Chatman(1968)의 연구에서도 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)적인 영향을 미친다고 보았으며, Bycio & Allen, Hackett(1995)는 정서적 몰입이 가장 강력하게 변혁적 리더십과 정(+)적 상관관계를 지니고 있다고 주장하고 있다. Meyer & Allen(1991)은 조직몰입의 개념을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였으며, 3가지의 조직몰입 구성요소들 중에서 변혁적 리더십과 강력한 정(+)적 관계를 지니고 있는 것은 정서적 몰입이라고 하였다.

## III. 연구설계

### 1. 연구모형 및 연구의 가설

#### 가. 연구모형

본 논문에서는 조직구성원들이 업무과정 중 리더로부터 지각할 수 있는 변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이에 문헌 연구에서 도출된 변수들을 사용하여 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설계하였다.



<그림 1> 연구모형

## 나. 연구의 가설

변혁적 리더십, 윤리경영, 조직시민행동, 조직몰입 간에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 구성원의 개인적 특성에 따라 변혁적 리더십에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 2. 구성원의 개인적 특성에 따라 윤리경영에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 3. 구성원의 개인적 특성에 따라 조직시민행동에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 4. 구성원의 개인적 특성에 따라 조직몰입에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 5. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 윤리경영은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 8. 윤리경영은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 연구 측정도구

본 연구의 가설을 검증하기 위해 측정변수에 대한 조작적 정의와 측정척도를 개별변수들 각각의 측정항목이 제시된 연구를 근거로 하여 Likert의 측정기준에 따라 5점 척도를 사용하였다.

### 가. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 추종자들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기 보다는 조직의 사명과 비전을 위하여 조직구성원들이 자발적으로 문제를 해결하도록 격려하고 자극하는 리더십을 의미한다.

본 연구에서는 변혁적 리더십 행위를 측정하기 위해 Bass(1985)의 다요인 리더십 설문항목(multifactor leadership questionnaire : MLQ) 중 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 특성을 중심으로 15문항을 측정하였다.

### 나. 윤리경영

윤리경영은 회사경영 및 기업활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각하며 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 하는 것을 의미한다.

본 연구에서는 조직구성원들이 느끼는 조직과 리더의 윤리경영의 실천 수준에 대한 인식 정도를 파악하기 위한 설문문항으로 Craig & Gustafson(1998)이 공리주의 윤리원칙에 기초

를 두고 개발한 설문문항 중 10개 문항을 추출하여 측정하였다.

#### 다. 조직시민행동

조직시민행동은 자유재량의 행동으로 조직의 효율성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외 행동으로서 자신이 속한 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기증하고, 협동하고, 자원 봉사하는 일련의 행동으로 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동을 의미한다.

본 연구에서는 Organ(1988)이 제안한 조직시민행동의 5가지 하위차원으로 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십으로 보았다. 연구를 위한 측정도구로는 Smith, Organ, & Near(1983), Organ(1988)이 개발한 문항을 기초로 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 특성을 15문항으로 구성하여 측정하였다.

#### 라. 조직몰입

조직몰입이란 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념(belief)과 수용(acceptance), 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지(willingness), 조직구성원의 신분을 유지하려는 강한 욕구(desire)를 의미한다.

본 연구에서는 조직몰입을 측정하기 위한 조직몰입설문(OCQ : Organizational Commitment Questionnaire)을 이용하여 5문항으로 측정하였다.

### IV. 연구결과의 분석과 해석

#### 1. 일반적 특성

본 연구의 연구모형을 검증하기 위해 부산광역시에 소재하고 있는 금융기관에 근무하는 근로자를 대상으로 하여 전체 250부의 설문지를 배포하였으며, 조사기간은 2009년 2월 23일부터 3월 11일까지로 238부의 설문지가 회수되었다.

이 중에서 성실하게 답하지 않은 자료를 제외한 212부의 설문지 연구모형검증을 위해 사용되었다. 응답자들의 일반적인 특성들은 <표 5>와 같다.

<표 5> 응답자의 일반적인 특성

특성		빈도	퍼센트
성별	남성	104	49.1
	여성	108	50.9
결혼여부	미혼	88	41.5
	기혼	124	58.5
연령	30세 미만	80	37.7
	30세 이상 ~ 35세 미만	35	16.5
	35세 이상 ~ 40세 미만	40	18.9
	40세 이상	57	26.9
학력	고졸	52	24.5
	전문대졸	26	12.3
	대졸	125	59.0
	대졸이상	9	4.2
직위	사원	92	43.4
	대리	51	24.0
	과장	30	14.2
	차장이상	39	18.4
근무기간	1년 미만	19	9.0
	1년 이상 ~ 3년 미만	51	24.0
	3년 이상 ~ 5년 미만	21	9.9
	5년 이상 ~ 10년 미만	32	15.1
	10년 이상	89	42.0
인생관	내재적	126	59.4
	외재적	86	40.6

## 2. 측정변수의 타당도 및 신뢰도 분석

측정지표를 이용하여 유의한 관찰결과를 얻으려면 기본적으로 타당성과 신뢰성이 확보되어야 한다. 타당성은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도로 정확하게 측정하였는가를 의미하며, 신뢰성은 측정자가 대상을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가의 정도를 나타낸다. 즉, 타당성은 측정지표에 대한 정확성에 관한 것이고, 신뢰성은 응답에 대한 일관성에 관한 것이다.

<표 6> 타당도 및 신뢰도 분석

		요인				Cronbach's $\alpha$
		1	2	3	4	
변혁적 리더십	a1	<b>.866</b>	.201	.078	-.012	0.97
	a2	<b>.862</b>	.131	.061	.083	
	a3	<b>.862</b>	.159	.058	.130	
	a4	<b>.849</b>	.144	.093	.043	
	a5	<b>.848</b>	.155	.138	.048	
	a6	<b>.831</b>	.211	.093	.038	
	a7	<b>.831</b>	.200	.137	.162	
	a8	<b>.829</b>	.171	.136	.134	
	a9	<b>.826</b>	.146	.066	.102	
	a10	<b>.820</b>	.191	.088	.048	
	a11	<b>.801</b>	.101	.013	.228	
	a12	<b>.793</b>	.206	.033	.178	
	a13	<b>.786</b>	.197	.136	.070	
	a14	<b>.776</b>	.210	.052	.237	
	a15	<b>.748</b>	.244	.072	.244	
윤리경영	b1	.269	<b>770</b>	.157	.152	0.93
	b2	.248	<b>759</b>	.089	.281	
	b3	.209	<b>756</b>	.150	.239	
	b4	.280	<b>738</b>	.062	.310	
	b5	.118	<b>720</b>	.075	.312	
	b6	.187	<b>707</b>	.051	.506	
	b7	.336	<b>696</b>	.191	-.095	
	b8	.0	<b>641</b>	.192	.043	
	b9	.078	<b>610</b>	.127	.030	
	b10	.099	<b>516</b>	.143	.029	
조직몰입	c1	.158	.158	<b>.696</b>	.139	0.75
	c2	.178	.178	<b>.658</b>	.100	
	c3	.287	.287	<b>.640</b>	.102	
	c4	.158	.158	<b>.638</b>	.174	
	c5	.263	.090	<b>.564</b>	.126	
조직 시민행동	d1	.060	.668	.004	<b>.816</b>	0.81
	d2	.082	.665	.028	<b>.808</b>	
	d3	-.004	.665	.035	<b>.802</b>	
	d4	.128	.658	.041	<b>.755</b>	
	d5	.237	.656	.081	<b>.734</b>	
	d6	.389	.615	.263	<b>.728</b>	
	d7	.455	.476	.210	<b>.712</b>	
	d8	-.195	-.137	-.871	<b>.668</b>	
	d9	-.080	-.107	-.825	<b>.665</b>	
	d10	-.033	-.125	-.793	<b>.658</b>	
	d11	-.273	-.151	-.629	<b>.644</b>	
	d12	.317	.287	.115	<b>.628</b>	
	d13	.509	.264	.144	<b>.610</b>	
	d14	.543	.226	.097	<b>.586</b>	
	d15	.454	.378	.292	<b>.517</b>	

타당도 분석을 위한 요인분석은 각 측정항목들이 하나의 요인으로 묶여져 나오는가 즉, 집중타당성을 살펴볼 수 있고, 다른 개념을 측정하는 항목들과 별도의 요인으로 분리되어 지는가의 개념타당성을 확인할 수 있다. 이 때 요인의 추출방법으로는 정보의 손실을 최소화할 수 있는 주성분분석(principal component analysis) 추출모델을 이용하였고, 요인의 회전방식은 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 해를 개선하는 배리맥스(varimax with kaiser normalization) 방법에 따른 직각회전(orthogonal rotation) 방식을 사용하였다.

여기서는 이론적인 차원을 고려하여 요인 수(number of factors)를 임의로 지정하였다. 또한 그 평가기준으로서 고유치(eigenvalue) 1.0 이상인 요인만 선정하였고, 요인적재치(factor loading)가  $\pm 0.4$  이상이면 유의한 변수로 판단하였다.

신뢰도 분석은 같은 요인을 구성하는 항목간의 내적일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 일반적으로 사회과학 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 간주한다.

본 연구모형에 포함된 변수들의 단일 차원성을 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 변수 구성의 개념 타당성을 파악한 분석결과는 <표 6>과 같다.

요인분석결과는 총 45개의 측정지표를 투입하여 변혁적 리더십, 윤리경영, 조직몰입, 조직시민행동에 해당하는 4개의 요인이 추출되었다.

각 요인변수에 적재된 측정지표들은 선행연구에서 이루어진 변수들과 일치하는 것으로 본래 연구자의 의도와 부합되는 결과가 도출되었다. 또한 신뢰성 분석결과 0.97, 0.93, 0.75, 0.81로 조사되어 모든 연구변수가 0.7이상으로 나타나 연구변수에 대한 신뢰성이 확보되었다 볼 수 있다.

### 3. 측정변수의 상관성 분석

측정변수 간의 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관분석을 활용하였으며, <표 7>과 같다. 설명변수(카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 윤리경영)와 결과변수(조직시민행동, 조직몰입)의 상관관계 분석결과, 모든 변수가 유의수준 1%에서 유의한 상관관계가 있다.

따라서 상급자의 변혁적 리더십(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)과 윤리경영이 높을수록 조직시민행동과 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다.

<표 7> 변혁적 리더십·윤리경영·조직시민행동·조직몰입 간의 상관관계 분석

설 명 변 수		결 과 변 수	조 직 시 민 행 동	조 직 몰 입
카리스마	상관계수		0.30**	0.57**
	유의확률		0.00	0.00
지적자극	상관계수		0.31**	0.50**
	유의확률		0.00	0.00
개별적 배려	상관계수		0.31**	0.52**
	유의확률		0.00	0.00
윤리경영	상관계수		0.41**	0.60**
	유의확률		0.00	0.00

\*\*; p<0.01, \*; p<0.05

#### 4. 가설검증과 결과의 해석

##### 가. 가설 1의 검증

가설 1. 조직구성원들의 개인적 특성에 따라 변혁적 리더십에는 차이가 있을 것이다.

개인특성별에 따른 차이성을 검증하기 위하여 T-검증과 분산분석(ANOVA)으로 수행하였다. 두 집단에 대한 차이성 검증은 T-검증을 하였고, 세 집단 이상인 경우는 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 개인특성별 변혁적 리더십에 대한 차이성 검증결과는 <표 8>과 같다.

성별과 직위에서 유의수준 1%에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 남성의 경우 3.80으로 여성 3.50보다 높게 나타났다. 이는 남성근로자의 경우 여성근로자에 비하여 상급자의 구성원들이 자발적으로 문제를 해결하도록 격려하고 자극하는 변혁적 리더십의 발휘를 통해 하위자들의 책임감이나 창의력의 증대를 통한 구성원들의 열정과 몰입, 그리고 자발성을 이끌어 내어주므로 유의한 차이가 나타나는 것으로 보여 진다. 직위에서는 과장의 경우 3.95로 가장 높게 나타났고, 사원의 경우 3.50으로 가장 낮게 조사되었다. 대체적으로 직위가 높아질수록 유의한 차이가 나타나고 있는데 이는 직위가 높아질수록 조직의 사명이나 목표, 전략 등의 조직변화에 능동적으로 대처하는 능력과 혁신성 및 창의성을 발휘하게 되므로 유의한 차이가 나타나는 것으로 보여 진다.

<표 8> 개인특성별 변혁적 리더십 차이검증

특성		평균	표준편차	F값	유의확률
성별	남성	3.80	0.71	8.36	0.00**
	여성	3.50	0.77		
결혼여부	미혼	3.52	0.72	3.85	0.05
	기혼	3.7	0.72		
연령	30세 미만	3.58	0.71	2.41	0.06
	30세 이상 ~ 35세 미만	3.42	0.71		
	35세 이상 ~ 40세 미만	3.72	0.91		
	40세 이상	3.82	0.70		
학력	고졸	3.77	0.74	1.94	0.12
	전문대졸	3.35	1.02		
	대졸	3.64	0.70		
	대졸이상	3.83	0.59		
직위	사원	3.50	0.72	4.99	0.00**
	대리	3.53	0.86		
	과장	3.95	0.56		
	차장이상	3.91	0.71		
근무기간	1년 미만	3.70	0.70	2.50	0.04*
	1년 이상 ~ 3년 미만	3.61	0.59		
	3년 이상 ~ 5년 미만	3.32	0.72		
	5년 이상 ~ 10년 미만	3.44	0.88		
인생관	내재적	3.73	0.68	4.31	0.03*
	외재적	3.51	0.85		

\*\*; p<0.01, \*; p<0.05

#### 나. 가설 2의 검증

가설 2. 근로자의 개인적 특성에 따라 윤리경영에는 차이가 있을 것이다.

<표 9>는 개인특성별 윤리경영의 차이분석 결과로 연령은 유의수준 1%에서 차이를 보였으며 40세 이상이 3.93으로 가장 높게, 30세 미만에서 3.64로 가장 낮게 나타났다. 이는 연령이 증가할 수록 조직 내에서의 의사결정의 기회가 빈번해지는 가운데 기업의 경영방식이나 정책에 대한 의사결정 시 단기적인 면에서의 경영성과 및 조직유효성 증대를 위한 의사결정보다는 도덕적 가치와 관련된 의사결정을 통해 더욱 중요한 경쟁력의 원천을 얻을 수 있음을 인식함으로써 근로자에게 물질적 만족뿐만 아니라 윤리적 성취감을 충족시켜 주는 역할을 하는 것으로 보여 진다.

<표 9> 윤리경영 차이분석

특성		평균	표준편차	F값	유의확률
성별	남성	3.86	0.67	3.29	0.04*
	여성	3.63	0.67		
결혼여부	미혼	3.69	0.66	4.74	0.03*
	기혼	3.83	0.68		
연령	30세 미만	3.64	0.65	4.04	0.00**
	30세 이상 ~ 35세 미만	3.53	0.74		
	35세 이상 ~ 40세 미만	3.90	0.63		
	40세 이상	3.93	0.65		
학력	고졸	3.94	0.61	2.74	0.04*
	전문대졸	3.51	0.88		
	대졸	3.70	0.64		
	대졸이상	3.87	0.63		
직위	사원	3.62	0.65	2.52	0.04*
	대리	3.69	0.75		
	과장	3.94	0.55		
	차장이상	3.96	0.66		
근무기간	1년 미만	3.74	0.67	3.03	0.01*
	1년 이상 ~ 3년 미만	3.62	0.61		
	3년 이상 ~ 5년 미만	3.56	0.64		
	5년 이상 ~ 10년 미만	3.58	0.70		
	10년 이상	3.93	0.68		
인생관	내재적	3.79	0.64	1.04	0.30
	외재적	3.69	0.72		

\*\*; p<0.01, \*; p<0.05

#### 다. 가설 3의 검증

가설 3. 근로자의 개인적 특성에 따라 조직시민행동에는 차이가 있을 것이다.

<표 10>은 개인특성별 조직시민행동의 차이분석 결과로 결혼여부, 연령, 근무기간은 유의 수준 1%에서 유의한 차이가 있는 것으로 보인다. 기혼의 경우 3.63으로 미혼 3.46보다 높게 나타났다. 연령의 경우 40세 이상이 3.70으로 가장 높게, 30세 미만이 3.45로 가장 낮게 나타났다. 근무기간의 경우 10년 이상이 3.73로 가장 높게, 1년 이상 ~ 3년 미만의 경우 3.38로 가장 낮게 나타났다.

<표 10> 조직시민행동 차이분석

특성		평균	표준편차	F값	유의확률
성별	남성	3.60	0.48	1.04	0.35
	여성	3.52	0.33		
결혼여부	미혼	3.46	0.34	9.17	0.00**
	기혼	3.63	0.44		
연령	30세 미만	3.45	0.35	8.05	0.00**
	30세 이상 ~ 35세 미만	3.48	0.45		
	35세 이상 ~ 40세 미만	3.66	0.35		
	40세 이상	3.70	0.47		
학력	고졸	3.64	0.42	1.35	0.25
	전문대졸	3.50	0.42		
	대졸	3.53	0.41		
	대졸이상	3.69	0.29		
직위	사원	3.49	0.33	2.07	0.08
	대리	3.54	0.47		
	과장	3.64	0.40		
	차장이상	3.69	0.47		
근무기간	1년 미만	3.55	0.31	7.62	0.00**
	1년 이상 ~ 3년 미만	3.38	3.32		
	3년 이상 ~ 5년 미만	3.44	3.39		
	5년 이상 ~ 10년 미만	3.47	0.40		
	10년 이상	3.73	0.43		
인생관	내재적	3.50	0.39	6.46	0.12
	외재적	3.65	0.43		

\*\*; p<0.01, \*; p<0.05

라. 가설 4의 검증

가설 4. 근로자의 개인적 특성에 따라 조직몰입에는 차이가 있을 것이다.

<표 11>은 개인특성별 조직몰입의 차이성검증 결과이다. 성별, 결혼여부, 연령, 직위, 근무기간에서 유의수준 1%의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별의 경우 남성이 3.68로 여성 3.43보다 더 유의한 차이를 보였고, 기혼의 경우 3.64로 미혼 3.45보다 더 높은 차이를 보였다. 연령은 40세 이상이 3.78로 가장 높았고, 30세 이상 ~ 35세 미만이 3.36으로 가장 낮은 차이를 보였다. 직위는 과장이 3.77, 차장이 3.76으로 나타났고, 사원이 3.44, 대리가 3.48로 나타났다. 이는 여성근로자에 비해 남성근로자가 조직에 장기근속을 하고자 하는 의지

가 높으며, 미혼보다는 기혼근로자들이 가족부양에 대한 책임감이 높고, 연령이 높을수록, 근무기간이 증가할수록 조직 내에서의 직무가 안정적이며, 보수의 증가 및 승진기회가 많아져 다른 직장으로의 이직보다는 현 직장에 머물고자 하는 욕구가 높은 것으로 보여 진다.

<표 11> 조직몰입 차이분석

특성		평균	표준편차	F값	유의확률
성별	남성	3.68	0.50	7.01	0.00**
	여성	3.43	0.50		
결혼여부	미혼	3.45	0.51	7.26	0.00**
	기혼	3.64	0.50		
연령	30세 미만	3.44	0.53	8.05	0.00**
	30세 이상 ~ 35세 미만	3.36	0.47		
	35세 이상 ~ 40세 미만	3.65	0.42		
	40세 이상	3.78	0.48		
학력	고졸	3.68	0.50	2.13	0.09
	전문대졸	3.40	0.57		
	대졸	3.53	0.50		
	대졸이상	3.66	0.43		
직위	사원	3.44	0.50	4.49	0.00**
	대리	3.48	0.53		
	과장	3.77	0.40		
	차장이상	3.76	0.51		
근무기간	1년 미만	3.58	0.57	5.54	0.00**
	1년 이상 ~ 3년 미만	3.44	0.45		
	3년 이상 ~ 5년 미만	3.37	0.49		
	5년 이상 ~ 10년 미만	3.36	0.51		
	10년 이상	3.73	0.50		
인생관	내재적	3.57	0.50	2.77	0.59
	외재적	3.53	0.54		

\*\*; p<0.01, \*; p<0.05

#### 마. 가설 5의 검증

가설 5. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 5를 확인하기 위하여 설명변수를 개별적 배려·지적자극·카리스마로 하고, 반응변수를 '조직시민행동'으로 하여 중회귀 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 12>와 같다. 회

귀분석결과를 살펴보면 F값이 8.21\*\*(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R<sup>2</sup>값이 0.10으로 회귀식이 전체 변동의 10%정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 유의수준 1%, 5%에서 통계적으로 유의하지 않다. 즉 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

<표 12> 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

변혁적 리더십	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
카리스마	0.07	0.48 (0.62)	0.10 (0.09)	8.21** (0.00)
개별적 배려	0.12	0.82 (0.40)		
지적자극	0.14	0.96 (0.33)		

반응변수; 조직시민행동, \*\*: p<0.01, \*: p<0.05

#### 바. 가설 6의 검증

가설 6. 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 6을 확인하기 위하여 설명변수를 개별적 배려, 지적자극, 카리스마로 두고 반응변수를 '조직시민행동'으로 하여 중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 13>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 33.84\*\*(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R<sup>2</sup>값이 0.42으로 회귀식이 전체 변동의 42%정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 카리스마에 대한 추정된 회귀계수는 0.49이고 t값은 3.70로 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 개별적 배려와 지적자극은 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않다. 즉 구성원에게 비전과 사명감을 제공하고 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 존경심, 자신감을 심어주는 카리스마를 발휘할수록 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설 6의 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설이 부분적으로 채택되었다.

<표 13> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변혁적 리더십	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
카리스마	0.49	3.70** (0.00)	0.42 (0.41)	33.84** (0.00)
개별적 배려	0.12	0.96 (0.33)		
지적자극	-0.03	0.29 (0.77)		

반응변수; 조직몰입, \*\*, p<0.01, \*; p<0.05

#### 사. 가설 7의 검증

가설 7. 윤리경영은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 7을 확인하기 위하여 윤리경영이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 회귀분석결과는 <표 14>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 43.24\*\*(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R<sup>2</sup>값이 0.27로 회귀식이 전체 변동의 27% 정도를 설명하고 있다. 윤리경영에 대한 회귀계수는 0.41이고 t값은 6.57로 1%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 윤리경영은 대외적으로는 기업이미지 향상을 높여주며, 조직 내에서는 구성원들의 규칙준수, 구성원 간의 호의적인 행동 및 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 참여하는 행동 등의 역할 외 행동을 촉진시켜 주므로 조직시민행동이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설 7의 윤리경영은 조직시민행동에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 14> 윤리경영이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

독립변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
윤리경영	0.41	6.57** (0.00)	0.27 (0.26)	43.24** (0.00)

반응변수; 조직시민행동, \*\*, p<0.01, \*; p<0.05

## 아. 가설 8의 검증

가설 8. 윤리경영은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 8을 확인하기 위하여 윤리경영이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과는 <표 15>와 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 120.16\*\*(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R<sup>2</sup>값이 0.46으로 회귀식이 전체 변동의 46%정도를 설명하고 있다. 윤리경영에 대한 회귀계수는 0.60이고 t값은 10.96로 1%에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 조직을 경영함에 있어 윤리규범을 기준으로 업무활동에 투명성, 공정성, 그리고 합리성을 최우선 가치로 생각하며 업무를 수행할 때 구성원으로 하여금 조직에 대한 애사심과 충성심을 이끌어낼 수 있으므로 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 가설 8의 윤리경영은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 15> 윤리경영이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

독립변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
윤리경영	0.60	10.96** (0.00)	0.46 (0.45)	120.16** (0.00)

반응변수; 조직몰입, \*\*, p<0.01, \*, p<0.05

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 변혁적 리더십과 윤리경영의 실천이 근로자의 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향력을 발견하는 데에 있으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개인특성별 변혁적 리더십·윤리경영·조직시민행동·조직몰입에 대한 차이를 분석한 결과를 보면, 변혁적 리더십에서는 성별과 직위에서, 윤리경영에서는 연령에서, 조직시민행동에서는 결혼여부·연령·근무기간에서, 조직몰입에서는 성별·결혼여부·연령·직위·근무기간에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십, 윤리경영의 실천이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과에서는 변혁적 리더십의 구성요소 중 상급자가 카리스마를 발휘할수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 윤리경영의 실천 수준을 높게 인식할수록 근로자의 조직시민행동이 높아지는 것으로 나타났으며, 윤리경영은 조직에 대한 애사심과 충성심을 이끌어 내어 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과로 볼 때, 상위관리자가 근로자의 조직시민행동 및 조직몰입을 높이기 위해서는 변혁적 리더십의 발휘와 윤리경영의 실천이 절실히 요구되어진다.

본 연구의 한계점이자 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 범위로서 조직구성원들의 개인별 특성, 즉 내재적 요소가 포함되었다고 하지만, 개인의 사고력·본성·이성·인식능력 등이 어떻게 변혁적 리더십과 윤리경영에 상관하는지에 대한 후속연구가 필요하다고 하겠다.

둘째, 표본 설문에서 응답한 근로자들이 리더에게서 느끼는 카리스마가 구체적이고도 명확한 인식능력을 갖추고 있는가 하는 문제이다. 단순히 감정적인 문제가 많이 개입되어 있다고 가정한다면, 변혁적 리더십과 관련되는 실제적 교육을 통해서 카리스마에 대한 구체적인 영향력을 실증하기 위하여 보완적인 실증연구가 필요하다고 본다.

셋째, 조직시민행동의 선행연구에 대한 문헌조사에서, 리더십이 조직시민행동에 영향을 준다는 연구결과가 나타났다. 그러나 본 논문에서는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러므로 향후 다른 모집단을 통하여 추가적인 연구를 해야 할 과제가 주어졌다고 하겠다.

## 참고문헌

- 박내희(2006), 조직행동론, 박영사, p.270.
- 신철우(2003), 경영과 사회, 삼영사.
- 유영현(2007), 보상유형별 조직몰입에 관한 연구 : 경찰공무원을 중심으로, 인적자원관리연구 제14권 제1호, pp.130-131.
- 윤재홍(2004), 현대경영학원론, 박영사, pp.77-78.
- 이화용(2004), 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감성지능의 조절효과-, 경희대학교 박사학위논문, pp.26-27.
- 임효창·김오현·정무관(2008), 변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제15권 제3호, pp.154-155.

- 최병우 · 윤두열 · 조영빈(2008), 중소기업체 종업원의 공정성 지각과 신뢰가 조직시민 행동에 미치는 영향, *인적자원관리연구* 제15권 제3호, p.196.
- 최창명 · 김성수(2005), 윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향, *한국기업경영학회*.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M.(1988), Transformational leadership, charisma, and beyond, In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim(Eds), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Bass, B. M.(1985), "Leadership and Performance beyond expectation", N. J : The Free Press, p.12.
- Bass, B. M.(1990), From Transformational Leadership : Learning to Share the Vision, *Organization Dynamics*, 18(3), pp.19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), "Developing Transformational Leadership" : 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, pp.21-27.
- Baumhart, R. C.(1961), How Ethical Are Businessmen?, *Harvard Business Review*, pp.6-176.
- Brenner, S. B. & Molander, E. A.(1977), Is the Ethics of Business Changing?, *Ethics for Executives*, *Harvard Business Review*.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986), Pro-social Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Burn, J. M.(1978), "Leadership", New York : Harper and Row, sage, p.4.
- Cherrington, D. J.(1994), *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, p.822.
- Craig, S. B & Gustafson, S. B.(1998), "Perceived Leader Integrity Scale : An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity", *Leadership Quarterly*, Vol.9,2, pp.127-145.
- Davis, K. & Frederick, W. C.(1984), *Business and Society : Management, Public Ethics*, 5th ed, New York, McGraw-Hill, p.76.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W.(1995), Towards a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory, *Academy of Management Review* 19, pp.252-284.
- Graham, J. W.(1986), *Organizational Citizen Informed by Political Theory*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL, August.
- Graham, J. W.(1989), *Organizational Citizenship Behavior : Construct, Redefinition*

- Operationalization, and Validation*, ILL : Chicago, Loyola University of Chicago.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Berborg, J. R.(1995), The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes & Student Performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.316-333.
- Kotter, J.(1998), What leaders really do, Harvard Business Review on Leadership, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R.(1991), Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson's Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp.123-150.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*, Lexington MA : Lexington Books.
- Organ, D. W. & Konovsky, M.(1989), Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.157-164.
- Prodsakoff, P. M., W. D. Todor, R. A. Grover & V. L. Huber(1984), "Situational moderators of leader reward and punishment behavior : Fact of fiction", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, pp.21-63.
- Reichers, A. E.(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, vol.10, p.467.
- Schermerhorn, J. R.(1982), *Management for Productivity* N.Y, John Wiley & Sons, pp.662-663.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), Organizational citizenship behavior : It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.653-663.
- Trevino, L. K.(1986), Ethical Decision Making in Organization : A Person-Situation Interaction Model, *The Academy of Management Review*, 11, 3(July).
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), Organizational citizenship behavior : It's nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.653-663.