

윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향과 개인-상사 적합성의 조절효과 : 경기 남부지역 경찰공무원을 대상으로

The Effect of Ethical Leadership on Job Performance and Moderating Role
of Person-Supervisor Fit in Police Organizations of Gyeonggi Southern
Province

문 국 경* · 허 경 렬**

Moon, Kuk-Kyoung · Hur, Kyung-ryul

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 연구가설 설정
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론

본 연구의 목적은 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향과 개인-상사 적합성이 미치는 조절 효과를 실증분석하고 그 시사점을 제시하는 것이다. 사회적 교환이론(social exchange theory)을 기반으로 윤리적 리더십이 직무성과를 향상한다고 기대하였고, 상황 이론(contingency theory)과 리더-구성원(leader-member exchange)이론을 접목하여 리더와 부하 간의 적합성이 높을 때 윤리적 리더십의 영향력이 강화될 것으로 예측하였다. 이러한 변수들의 영향관계를 실증분석하기 위해 경기 남부지역에서 근무하는 경찰공무원을 대상으로 수집한 설문자료를 사용하였다. 분석결과, 윤리적 리더십은 조직구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝

* 주저자, 인하대학교 행정학과 조교수

** 교신저자, 인하대학교 행정학 박사

논문 접수일: 2019. 8. 12, 심사기간: 2019. 8. 12 ~ 9. 16, 게재확정일: 2019. 9. 16.

혀졌다. 이와 더불어 리더와 부하가 추구하는 가치, 신념, 능력 등의 개인적 특성이 유사할수록 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 증가하는 것을 발견하였다. 이와 같은 경험적 증거는 경찰조직에서 직무성과 향상을 이끌기 위한 윤리적 리더십의 중요성을 뒷받침하며 그 영향력을 강화하기 위한 전략으로서 개인-상사 적합성이 필요함을 시사한다.

□ 주제어: 윤리적 리더십, 직무성과, 개인-상사 적합성, 조절효과

This study explores how ethical leadership influences job performance and how person-supervisor fit moderates the relationship. Building on social exchange theory, this study hypothesizes that ethical leadership is positively associated with job performance and person-supervisor fit shapes the relationship between ethical leadership and job performance based on leader-member exchange theory. Using data drawn from police officers in Gyeonggi southern province, South Korea, this study finds the positive effect of ethical leadership on job performance. Further analysis shows that the person-supervisor fit significantly moderates the relationship between ethical leadership and job performance such that police organizations benefit more from high levels of person-supervisor fit than low levels of person-supervisor fit. The implications and contributions of these results for public administration are discussed.

□ Keywords: Ethical Leadership, Job Performance, Person-supervisor Fit, Moderating Effect

I. 서론

조직관리에서 윤리문제는 공·사조직을 구분하지 않고 가장 중요한 화두이다(김상호, 2008; 최도림·권향원·박정민, 2016). 공정성, 정의, 신뢰 등과 같은 윤리적 가치를 바탕으로 한 민간부문의 윤리경영과 더불어 정부조직의 윤리적 행정 역시 선택이 아니라 조직발전을 위한 필수조건으로 여겨지고 있다(김상호, 2008; 허갑수·변상우 2006). 그 이유는 조직의 비윤리적 의사결정뿐만 아니라 구성원의 비윤리적 행동은 조직에 막대한 비용을 초래하여 조직의 생존을 위협하기 때문이다(권혜림·주재진, 2014).

국민의 생명과 재산을 보호하고 공공질서 유지의 최 일선에 있는 경찰조직의 경우 다른 공공조직보다 더욱 엄격한 윤리적 기준이 요구된다. 경찰공무원은 다른 공공조직의 구성원 보다 직무수행의 특성상 윤리적 판단을 해야 하는 상황이 빈번하게 발생하고, 비윤리적 행동으로 인해 발생하는 부정적 효과는 경찰조직 내부는 물론 우리 사회 전체에 상당히 크게 미치기 때문이다(김호섭, 2002). 물론 대다수 경찰공무원이 공정하게 법을 집행하고 모든 시민에게 공평한 치안서비스를 제공하고 있지만, 오히려 이러한 업무의 특수성으로 인해 다른 공공조직에 비해 상대적으로 부정부패의 가능성도 큰 것이 사실이다. 실제로 국민권익위원회가 발표한 “2018년도 공공기관 청렴도 측정 결과”에 따르면 중앙행정기관별 종합청렴도에서 경찰청은 전체 5등급 중 4등급이라는 저조한 결과를 보였다. 이와 같은 경찰조직의 낮은 청렴도는 결국 경찰공무원의 사기를 저하하고 조직의 성과를 감소시킬 뿐만 아니라 더 나아가 전체 경찰에 대한 대국민 신뢰를 실추시킬 것이다(윤성혜, 2017; 임창호, 2015). 이에 “경찰공무원의 윤리 수준을 높이고 더 나아가 성과를 향상하기 위해서 조직관리자들은 무엇을 해야 하는가?”의 문제가 오늘날 경찰조직의 주요 관심사가 되었다(주재진, 2013).

최근 많은 학자가 효과적인 조직관리를 위한 전략으로서 윤리적 리더십에 관심을 기울이고 있다(김호정, 2013; 박정화·심동철, 2018; 오재동·정동영·최상한, 2017; 이명신·손승우·장영철, 2009). 이는 조직구성원들의 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요인 중의 하나가 리더십이기 때문이다(심덕섭·김형진, 2019). 윤리적 리더십이란 리더가 부하에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 윤리적 의사결정을 통해 부하들에게도 그러한 윤리적 가치와 행동을 내재화하도록 영향력을 행사하는 과정이다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; 정동영·최상한, 2017). 사회적 교환이론에 의하면, 윤리적 리더십은 부하들에게 호혜적(reciprocal) 의무감을 형성하여 긍정적인 직무태도와 행동을 촉진한다(곽진·허애란·정현우, 2016; 이현주, 2016). 즉 부하들에게 리더의 윤리적 행동과 의사결정은 유익한 혜택으로 지각되고, 자신들도 이러한 혜택에 상응하는 대가를 성과향상으로 보답하려고 한다(변국도·서려나·이수진, 2018). 이처럼 윤리적 리더십이 조직구성원들의 성과를 향상하기 위한 관리전략으로서 인식되고 있지만 이에 관한 경험적 연구는 체계적으로 이루어지지 않고 있는 실정이다.

이러한 문제 인식을 배경으로, 본 연구에서는 사회적 교환이론을 기반으로 경찰조직의 맥락에서 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 더 나아가 윤리적 리더십의 주요 메커니즘으로서 작용하는 리더와 부하 간의 사회적 교환관계의 질(質)은 리더와 부하가 추구하는 가치, 목표, 능력 등의 개인적 특성이 유사할수록 더욱 높아진다는 점을 고려하여(고재권·정지훈, 2017), 개인-상사 적합성의 조절효과도 함께 검증하였다. 그 이유는 복잡한 조직환경 속에서 구성원의 특정 태도나 행동을 하나의 결정요인으로 설명하는 것은 비현실적이며, 실제로 변수 간의 관계는 생각하는 것보다 더 역동적이기 때문이다(박정

원·손승연, 2016). 이에 본 연구에서는 상황 이론(contingency theory)과 리더-구성원 교환(leader-member exchange)이론을 적용하여 개인-상사 적합성이 윤리적 리더십과 직무성과 간의 관계를 어떻게 조절하는지 분석하였다. 구체적으로 윤리적 리더와 부하 간 상호작용으로 형성된 교환관계는 상황적 요인에 의해 영향을 받을 수 있는데(김성원·김오현, 2009; 차종석, 2012), 그러한 상황 요인으로서 개인-상사 적합성은 부하들의 호혜적 의무감을 높임으로써 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 영향을 강화한다.

따라서 본 연구는 다양한 조직이론의 관점을 바탕으로 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향 및 개인-상사 적합성의 조절효과를 분석함으로써 리더십 이론의 발전에 기여할 뿐만 아니라 경찰조직의 윤리성 제고 및 성과향상에 관한 정책적 시사점을 제공한다. 이를 위해 우선 윤리적 리더십, 직무성과, 개인-상사 적합성에 관한 이론적 배경 및 선행연구를 검토하고 이와 더불어 연구가설을 설정할 것이다. 이어 가설검증을 위해 사용된 자료 및 분석방법을 논의하고, 분석결과로부터 이론적·실무적 시사점을 도출할 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구가설 설정

1. 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향

고대 그리스 철학 때부터 현대에 이르기까지 리더의 윤리적 행동은 학자들의 오랜 관심사였었다(Northouse, 2001). 아리스토텔레스의 사상에 기반을 둔 윤리적 리더십은 정직, 공정, 타인 존중, 절제 등의 덕성을 포함하며, 이러한 리더의 윤리적 덕성과 자질은 오늘날 대부분 조직에서 성과향상을 위한 핵심적인 요소로 평가받고 있다(이명신·손승우·장영철, 2009). 최근 Brown et al.(2005)는 윤리적 리더십에 대한 학문적 정의를 제시하였는데, 윤리적 리더십이란 “개인의 행위나 개인 상호 간 관계를 통해서 규범적으로 적절한 (도덕적) 행위를 보이는 것, 그리고 그러한 행위를 상호 간 쌍방향 의사소통, 강화(reinforcement), 의사결정 등을 통하여 추종자들에게도 그와 같은 행동을 하도록 촉진하는 리더십”을 의미한다(Brown et al., 2005, p. 120; 김주엽·박상언·이민령, 2010, p. 2 재인용). 구체적으로, 윤리적 리더는 부하들에게 정직과 배려, 공정한 판단, 신뢰 등의 윤리적인 특질과 행위를 부하들에게 보여줌으로써 그들의 역할 모델(role model)이 되고, 윤리적 가치와 관련된 양방향 커뮤니케이션(two-way communication)을 통해 부하들에게 윤리 및 도덕적 규범에 관한 관심을 불러일

오키며, 명확한 윤리적 기준을 설정하고 그에 따라 적절한 보상과 처벌을 함으로써 윤리적 행동에 대한 부하들의 모방학습을 강화하는 데 이바지한다(김호정, 2013; 이기은, 2017).

최근 행정학 분야에서 윤리적 리더십과 조직효과성 간의 관계를 실증적으로 분석한 연구들이 나타나고 있다. 가령 공공부문 맥락에서 윤리적 리더십은 업무열의(박정화·심동철, 2018), 직무만족(오재동·정동영·최상한, 2017; 최도림·권향원·박정민, 2016), 조직몰입(최도림·권향원·박정민, 2016), 조직시민행동(이태우, 2019) 등 구성원의 직무태도 및 행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝힌 선행연구들이 있다. 그러나 대부분의 선행연구들이 조직구성원의 직무태도 및 행동에 한정되어 있고, 경험적 연구의 수 또한 아직 제한적이다. 이뿐만 아니라 본 연구의 대상인 경찰공무원의 직무성과에 영향을 미치는 결정요인에 관한 실증연구 또한 매우 드물다. 선행연구를 살펴보면 경찰관의 조직공정성 인식(임창호·양문상 2017), 변혁적 리더십(황기순·김재득·이창원, 2005), 사회적 자본(김구·한기민, 2011), 교육훈련(안동현·박영만·이종환, 2013) 등이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으나, 아직 경찰공무원을 대상으로 윤리적 리더십과 직무성과 간의 관계를 규명한 논문은 찾아보기 어렵다. 특히 리더의 윤리적 행동과 지원은 부하들의 태도 및 행동뿐만 아니라 성과에도 상당한 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려할 때 (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012; 심덕섭·김형진, 2019), 경찰조직에서 윤리적 리더십과 구성원의 직무성과 간의 관계를 검증해 볼 필요가 있다. 다음의 <표 1>은 윤리적 리더십과 직무성과 간의 관계를 다룬 주요 선행연구를 간략히 표로 정리한 것이다.

<표 1> 주요 선행연구 결과 정리

저자(연도)	표본	독립 변수	조절 변수	매개 변수	종속 변수	분석방법
정희근 외(2013)	광주 및 전남지역 민간기업 종사자 432명	윤리적 리더십	조직의 윤리적 가치	조직기반 자긍심	직무성과 조직몰입 조직시민행동	회귀 분석
노연우·윤혜연(2017)	서울 및 경기지역 민간기업 종사자 285명	윤리적 리더십	-	직무만족 업무열의	직무성과	구조 방정식
오재동 외(2017)	경상남도 소재 기초자치단체 공무원 383명	윤리적 리더십	-	정서적 몰입	직무성과 직무만족	구조 방정식
심덕섭·김형진(2019)	전라남도 소재 민간기업 종사자 241명	윤리적 리더십	-	개인-조직 적합성	직무성과	회귀 분석

주) 국내 논문 검색사이트(DBpia, KISS 등)에서 학술지 게재 논문을 대상으로 “윤리적 리더십” 및 “직무성과”라는 검색어를 사용하여 발굴한 논문의 주요 내용을 정리한 표이다.

윤리적 리더십이 직무성과에 어떻게 영향을 미치는가에 관해서는 사회적 교환이론(social exchange theory)으로 설명할 수 있다. 이론에 의하면 조직구성원은 조직 또는 상사로부터 보상과 같은 혜택을 받으면 자신도 혜택에 대한 보답으로서 가치 있는 무엇인가를 제공하려고 하는 의무감이 형성되는데 이를 호혜(reciprocity)의 규범이라 한다(Blau, 1964; 김화연·오현규·이숙중·박성민, 2016). 윤리적 리더는 부하들을 공정하게 대하고, 배려와 존중을 보이며, 원칙에 따른 의사결정을 통해 부하와 상호호혜적 관계를 형성한다(Brown & Treviño, 2006). 즉 부하들은 윤리적 가치에 따라 규범적으로 적절한 행동을 보이는 상사의 리더십을 자신들에 대한 혜택으로 여기고 언젠가는 이에 대해 보답을 해야만 하는 의무감을 느끼게 된다는 것이다(Brown & Trevino, 2006; Yaffe & Kark, 2011). 따라서 상사의 윤리적 행동에 대한 보답으로서 부하들은 직무성과를 향상하려고 할 것이다. 실제로 심덕섭·김형진(2019)은 민간기업 종업원을 대상으로 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 분석결과 상사가 종업원들에게 윤리적 행동과 지원을 보일 때 종업원들의 직무성과가 향상된다는 것을 밝혔다. 군 조직을 대상으로 한 변국도·서려나·이수진(2018)의 연구에서도 윤리적 리더십은 부하의 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 아쉽게도 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 학계의 많은 관심에도 불구하고 아직 공공조직에서 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향을 실증분석한 선행연구는 거의 없다. 따라서 이와 같은 이론적 논의와 선행연구의 한계를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 윤리적 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 개인-상사 적합성의 조절효과

상황 이론(contingency theory)에 의하면, 리더십의 효과는 구성원들의 성격, 능력, 동기 등과 같은 개인적 특성과 직무환경에 따라 달라질 수 있다. 예컨대 House(1971)는 부하의 직무태도 및 행동에 미치는 리더의 영향력은 고정된 실체가 아니라 부하의 가치관, 지적능력, 경험 등에 따라 차별적일 수 있다고 주장하였다. 이와 유사하게 Yukl(2011) 역시 부하의 개인적 특성이 특정 리더십에 대한 선호를 형성하고, 이러한 선호와 부합하는 리더의 행동이 나타날 때 부하들의 동기부여는 강화될 수 있다고 하였다. 결국, 상황 이론가들의 주장을 요약하면 부하의 특정 행동이나 반응을 리더십이라는 하나의 결정요인으로 설명하는 것은 현실을 지나치게 단순화하는 것일 뿐만 아니라 자칫 잘못된 실무적 처방을 내릴 수도 있는 위험이 있

다는 것이다. 따라서 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 메커니즘을 정확하게 이해하기 위해서는 부하의 상황적 특성을 함께 고려해야만 한다.

상황 이론의 관점에 따라 본 연구에서는 윤리적 리더십과 직무성과 간의 관계를 조절하는 상황적 조건으로 개인-상사 적합성(person-supervisor fit)을 살펴보고자 한다. 개인-상사 적합성은 개인-환경 적합성의 하나의 하위차원으로서 리더와 부하 간의 개인적 특성의 유사성을 의미한다(Van Vianen, 2000; 이지울·김명옥 2016).¹⁾ 가령 리더와 부하가 추구하는 가치, 업무수행 방식, 능력 등이 일치할수록 둘 간의 적합성은 높다고 할 수 있다. 최근 선행 연구에 따르면 부하와 리더 간의 개인적 특성이 유사할수록 리더십의 효과성은 더욱 향상될 수 있음을 밝혀졌다. 예를 들어, 고재권·정지훈(2017)은 공공조직의 맥락에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력을 강화하는 조절변수로서 개인-상사 적합성을 확인하였다. 민간부문 종사자들을 대상으로 한 Lee, Choi, Youn, & Chun(2017)의 실증연구 역시 부하가 리더와 비슷한 가치관을 지녔을 경우 윤리적 리더십이 부하의 도덕적 효능감(moral efficacy)에 미치는 긍정적 효과가 강화되는 것을 밝혔다.

개인-상사 적합성이 윤리적 리더십의 영향력을 조절하는 과정은 리더-구성원 교환(leader-member exchange: LMX)이론으로 설명할 수 있다. LMX 이론은 리더와 부하 간의 상호작용에 초점을 둔 이론으로서(Dansereau et al., 1975), 리더는 부하들과 개별적으로 서로 다른 교환관계의 질을 형성하고 발전시키는 것을 가정한다(이규용·송정수, 2018). 즉 한 집단의 부하들은 자신들의 리더를 같은 방식 및 수준으로 지각하는 것이 아니라 차별적으로 지각하며, 리더 역시 모든 부하를 평균적으로 같게 대하는 것이 아니라 부하와 1:1 관계를 각각 다른 방식 및 수준으로 맺는다(박재춘, 2013). 만약 교환관계의 수준이 높으면 리더는 부하를 내집단(in-group)의 구성원으로 지각하는 반면 교환관계의 수준이 낮으면 리더는 부하를 외집단(out-group)으로 지각한다(정윤길·이규만, 2012). 내집단의 부하는 외집단의 부하보다 리더로부터 상대적으로 더 많은 관심, 신뢰 및 자원을 받지만 반대로 외집단의 부하는 내집단의 부하보다 리더로부터 더 많은 일방적인 지시, 통제 및 제한된 자원을 받는다. 즉 외집단의 부하들은 상사를 리더로 지각하는 것이 아니라 단순한 감독자(overseer)로 바라보고 낮은 수준의 교환관계를 형성하려고 한다(권인수·서문교·고병기, 2017; 이연숙, 2014).

이러한 LMX 이론의 관점을 본 연구에 적용하면, 윤리적 리더와 부하 간의 가치, 목표, 능력 등이 일치할수록 리더는 부하를 내집단 구성원으로 분류하고 폭넓은 기회와 재량을 부여하는 한편 부하는 리더에게 존경과 신뢰를 보이며 긴밀한 호혜적 관계를 구축한다(고재권·정

1) 개인-환경 적합성의 또 다른 하위차원으로는 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 있다. 개인-직무 적합성은 개인의 특성과 직무의 특성 간의 유사성을 의미하며, 개인-조직 적합성은 개인의 특성과 조직특성 간의 유사성을 의미한다.

지훈, 2017). 반대로 윤리적 리더와 부하 간의 적합성이 낮은 경우에는 리더는 부하를 외집단으로 분류하고, 부하는 리더를 단순관리자로 지각하게 되어 호혜성을 기반으로 한 교환관계가 형성되기 어렵다(이지울·김명옥, 2016). 따라서 개인-상사 적합성은 윤리적 리더와 부하 간의 교환관계의 질을 높임으로써 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 효과를 강화할 것으로 기대할 수 있다. 윤리적 리더와 부하가 추구하는 가치, 능력, 업무수행방식이 유사할 때 부하는 리더의 윤리적 가치 및 행동을 깊게 내면화하고 모방하여 리더에 의해 내집단의 구성원으로 지각될 가능성이 크다. 결국, 윤리적 리더와 내집단 구성원으로서의 부하는 상호 정서적 유대감을 형성하고 감정적 호감을 느끼게 되어 호혜적 관계를 발전시킨다. 요약하면, 개인-상사 적합성이 높을 때 리더와 부하는 더욱 긴밀한 상호작용을 함으로써 교환관계의 질이 향상되고, 이에 따라 윤리적 리더가 부하의 직무성과 미치는 긍정적 영향을 강화할 것이다. 이상의 이론적 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 개인-상사 적합성이 높을수록 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 영향은 강화될 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 표본과 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 경기 남부지역에서 근무하는 경찰공무원들을 대상으로 2019년 4월 22일부터 2019년 4월 26일까지 5일간 설문조사를 하였다.²⁾ 표본은 나이, 계급, 근무부서 등을 고려한 할당표본 추출방식으로 550명이 선정되었으며, 직접 대면 방식을 이용

2) 분석결과의 타당성을 높이기 위해서는 전국의 경찰조직을 대상으로 자료를 수집하여야 하지만 모든 경찰공무원을 전수조사 한다는 것은 큰 비용과 시간이 소요되기 때문에 본 연구에서는 경기 남부지역에서 근무하는 경찰공무원을 연구대상으로 선택하여 자료를 수집하였다. 2017년 경찰통계연보에 의하면, 경기 남부지역에서는 16,444명의 경찰공무원이 30여 개의 경찰서와 67개의 지구대 그리고 171개의 파출소에서 근무하면서 약 1,000만 명의 시민에게 치안서비스를 제공하고 있다. 전국에서 조직 및 담당 인구수가 가장 큰 서울과 비슷한 규모를 가지고 있고 크고 작은 도시와 농촌이 고르게 분포되어 있어 전국 현황을 추정하기에 비교적 적합하다고 판단하였다. 따라서 다른 지역의 경찰조직보다 경기 남부지역에서 근무하는 경찰공무원을 대상으로 자료를 수집하여 표본의 다양성을 확보하고, 이를 통해 연구결과의 타당성을 높이려고 하였다.

하여 설문지를 배포하고 수집하였다. 수집된 550부의 설문지 중 불성실하게 응답하였거나 누락된 데이터가 많은 설문지 24부를 제외한 526부를 최종 분석에 활용하였다. 설문응답자의 인구통계학적 특성은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문응답자 기초통계

구분	응답자 분포		
	세부구분	빈도	비율(%)
성별	남	456	86.69
	여	70	13.31
나이	20대	23	4.37
	30대	201	38.21
	40대	182	34.60
	50대 이상	120	22.81
학력	고졸이하	115	21.90
	전문대학 졸업	69	13.12
	대학(4년제) 졸업	317	60.27
	대학원 졸 이상	25	4.75
계급	순경	31	5.89
	경장	112	21.29
	경사	135	25.67
	경위	177	33.65
	경감	71	13.50
근속기간	10년 미만	173	32.89
	10년 이상 20년 미만	178	33.84
	20년 이상	175	33.27
근무형태	내근	273	51.90
	외근	253	48.10
전체		526	100

2. 변수의 측정

본 연구의 종속변수인 직무성과는 조직으로부터 부여받은 직무를 성공적으로 수행하여 업적과 업무가 향상된 정도를 의미한다(남승하·정종원 2017). 직무성과를 측정하기 위해 성과 기대치 달성, 그 성과달성을 위한 과정 또는 책임의 완수, 조직 내·외부로부터 요구되는 성과

등을 내포하고 있는 세 개의 문항을 사용하였다. 해당 문항은 다음과 같다: 1) “나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다,” 2) “나는 담당업무 성과를 위해 책임을 충실히 완수한다,” 3) “나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.”

독립변수인 윤리적 리더십이란 리더가 부하에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 쌍방향 커뮤니케이션 및 의사결정 등을 통해서 부하들에게 윤리적 행동을 하도록 영향력을 행사하는 과정이다(정동영·최상한, 2017). 윤리적 리더십을 측정하기 위해 다음과 같은 6개의 문항을 사용하였다: 1) “나의 상사는 나의 의견을 잘 경청한다,” 2) “나의 상사는 믿고 따를 만한 사람이다,” 3) “나의 상사는 윤리적인 삶을 살고 있다,” 4) “나의 상사는 윤리 규정을 어기는 부하직원을 규제한다,” 5) “나의 상사는 윤리적 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다,” 6) “나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고 균형 잡힌 의사결정을 한다.”

본 연구의 조절변수는 개인-상사 적합성이다. 앞서 언급했듯이, 개인-상사 적합성이란 상사와 부하 간 가치, 일처리 방식, 능력 등에 대한 유사함의 정도를 의미한다(이지율·김명옥, 2016). 개인-상사 적합성을 측정하기 위해 다음과 같은 3개의 문항을 사용하였다: 1) “상사와 나는 가치관이 비슷하다,” 2) “상사와 나는 일처리 방식이 비슷하다,” 3) “나의 능력은 상사가 요구하는 능력에 잘 맞는다.”

이 외에도 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 조직적 요인으로서 직무자율성(조태준, 2014)과 목표명확성(김서용·김선희, 2015)을 설정하였다. 이와 더불어 성별(여자=1; 남자=0), 나이(20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대=4) 학력(고졸 이하=1, 전문대학 졸업=2, 4년제 대학 졸업=3, 대학원 졸업 이상=4), 계급(순경=1, 경장=2, 경사=3, 경위=4, 경감=5), 재직 기간(10년 미만=1, 10년 이상~20년 미만=2, 20년 이상=3), 근무형태(내근=1, 외근=0) 등의 인구통계학적 변수들이 통제되었다. 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수를 구성하는 항목들은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘매우 그렇다’)까지의 Likert식 5점 척도로 되어있다.

연구변수들의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 수행하였다. 그 결과 투입된 모든 설문문항의 표준화 요인적재량(factor loading)은 0.5 이상으로 나타났다. 측정모형의 적합도(goodness of fit)는 534.511($p < 0.01$), RMSEA=0.072, CFI=0.951, TLI=0.941, SRMR=0.050으로 권장 수용기준을 충족하였다.³⁾ 개념 신뢰도(construct reliability) 분석은 항목 간의 내적 일관성을 평가하는 방법으로 일반적으로

3) 확인적 요인분석에서 모형의 적합도 수용 가능한 수준은 RMSEA(root mean square error of approximation)는 0.08 이하, CFI(comparative fit index)는 0.9이상, TLI(Turker-Lewis index)는 0.9 이상, SRMR(root mean square error of approximation)는 0.05 이하이다(Acock, 2013).

Cronbach's α 값을 사용한다. 개념 신뢰도 분석결과, 모든 변수의 신뢰도는 사회과학연구에서 일반적으로 제시되는 수용 기준치인 Cronbach's alpha 계수 0.7을 상회하여 변수의 신뢰성이 확인되었다.⁴⁾ <표 3>은 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석결과를 제시한다.

<표 3> 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

변수명	설문문항	요인 적재량	신뢰도
직무성과	나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다.	0.851	0.905
	나는 담당업무 성과를 위해 책임을 충실히 완수한다.	0.875	
	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.	0.894	
윤리적 리더십	나의 상사는 나의 의견을 잘 경청한다.	0.838	0.927
	나의 상사는 믿고 따를 만한 사람이다.	0.881	
	나의 상사는 윤리적인 삶을 살고 있다.	0.860	
	나의 상사는 윤리 규정을 어기는 부하직원을 규제 한다.	0.584	
	나의 상사는 윤리적 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다.	0.896	
	나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고 균형 잡힌 의사결정을 한다.	0.901	
개인-상사 적합성	상사와 나는 가치관이 비슷하다.	0.913	0.883
	상사와 나는 일처리 방식이 비슷하다.	0.905	
	나의 능력은 상사가 요구하는 능력에 잘 맞는다.	0.733	
직무자율성	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	0.758	0.867
	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.	0.864	
	나는 업무수행 순서/우선순위를 결정할 수 있다.	0.877	
목표명확성	나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다.	0.813	0.895
	우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다.	0.820	
	조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.	0.831	
	나는 담당업무가 조직목표 달성과 어떻게 연계되고 있는지 명확히 알고 있다.	0.838	

4) 개념 신뢰도 분석은 항목 간 내적 타당성(construct reliability)을 검증하는 방법으로 일반적으로 Cronbach's α 값을 사용한다. Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 변수의 내적 일관성이 높다고 볼 수 있다.

IV. 분석결과

1. 상관관계 분석

본 연구의 모든 잠재변수는 확인적 요인분석을 통해 추출된 설문문항의 평균값을 계산하여 분석에 사용하였다. <표 4>는 변수의 기술통계 및 변수 간 상관계수를 나타내고 있다. 우선 본 연구의 주요변수인 윤리적 리더십은 직무성과($r=0.53$)와 유의수준 $p<0.01$ 에서 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있다. 개인-상사 적합성 역 직무성과($r=0.49$)와 유의미한 정(+)의 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 이 밖에도 직무자율성($r=0.53$)과 목표명확성($r=0.51$)도 직무성과와 정(+)의 상관관계를 맺고 있는 것으로 드러났다.

<표 4> 잠재변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계

	변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	직무성과	1										
(2)	윤리적 리더십	0.53 ^a	1									
(3)	개인-상사 적합성	0.49	0.68	1								
(4)	직무자율성	0.53	0.50	0.49	1							
(5)	목표명확성	0.51	0.45	0.46	0.52	1						
(6)	성별	-0.10	-0.06 ^a	-0.05 ^a	-0.04 ^a	-0.13	1					
(7)	나이	0.22	0.06 ^a	0.09	0.18	0.20	-0.18	1				
(8)	학력	-0.01	-0.07 ^a	-0.01 ^a	-0.02 ^a	0.03 ^a	0.14	-0.08 ^a	1			
(9)	계급	0.16	0.03 ^a	0.05 ^a	0.14	0.09	-0.09	0.73	-0.02 ^a	1		
(10)	근속기간	0.18	0.03 ^a	0.04 ^a	0.15	0.13	-0.12	0.83	-0.09	0.79	1	
(11)	근무형태	-0.14	-0.10	-0.11	-0.14	-0.04 ^a	-0.28	0.03 ^a	-0.13	0.01 ^a	0.07 ^a	1
	평균	3.78	3.76	3.4	3.47	3.44	0.13	2.76	2.46	3.28	2.00	1.48
	표준편차	0.63	0.69	0.73	0.76	0.75	0.34	0.85	0.89	1.12	0.81	0.50

주) a 는 $p<0.05$ 수준에서 유의미하지 않음

2. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 통제변수, 독립변수, 상호작용 항을 단계적으로 분석모형에 투입하는 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시하였다(〈표 5〉 참조). 모형 1에서는 통제변수가 직무성과에 미치는 영향을 분석하였고, 모형 2에서는 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 직접적 효과를 확인하기 위한 분석을 시행하였다. 마지막으로 모형 3에서는 개인-상사 적합성이 윤리적 리더십과 직무성과 간 관계에 미치는 조절효과(개인-상사 적합성×윤리적 리더십)를 분석하였다. 모형 1의 R^2 값은 0.372로 종속변수인 직무몰입을 약 37.2% 설명하였다. 모형 2의 R^2 값은 0.440으로 종속변수인 직무몰입을 약 44.0% 설명하였으며 모델 1($R^2=0.372$)에 보다 설명력이 6.8% 증가한 것으로 나타났다. 모델 3의 R^2 값은 0.456으로 모델 2($R^2=0.440$)에 1.6% 증가한 것으로 나타나 설명력의 차이가 거의 없었다.

〈표 5〉 직무성과에 대한 회귀분석

	모형1	모형2	모형3
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
성별	-0.099 (0.071)	-0.089 (0.070)	-0.075 (0.070)
나이	0.046 (0.045)	0.055 (0.045)	0.044 (0.045)
학력	-0.006 (0.026)	0.006 (0.025)	0.001 (0.025)
계급	0.007 (0.032)	0.006 (0.030)	0.008 (0.029)
근속기간	0.031 (0.056)	0.033 (0.054)	0.037 (0.055)
근무형태	-0.112 *** (0.045)	-0.102 *** (0.044)	-0.080 ** (0.044)
직무자율성	0.214 *** (0.045)	0.177 *** (0.046)	0.167 *** (0.046)
목표명확성	0.210 *** (0.042)	0.183 *** (0.042)	0.168 *** (0.042)

	모형1	모형2	모형3
개인-상사 적합성(A)	0.199 *** (0.044)	0.077 *** (0.046)	-0.413 *** (0.154)
윤리적 리더십(B)		0.235 *** (0.049)	-0.168 (0.124)
(A) × (B)			0.130 *** (0.037)
(상수)	1.733 *** (0.223)	1.397 *** (0.218)	2.943 *** (0.525)
R^2	0.372	0.440	0.456
N	526	526	526

주: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$; S.E.=강건표준오차(robust standard errors)

먼저 모형 1의 분석결과를 살펴보면, 인구통계학적 변수 중 근무형태($\beta = -0.112$, $p < 0.01$)만이 직무성가에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 내근직 경찰공무원보다 외근직 경찰공무원의 직무성가가 상대적으로 높다고 해석할 수 있다. 직무자율성과 목표명확성 등의 조직적 요인이 직무성가에 미치는 효과에 관한 결과를 들여다보면, 직무자율성($\beta = 0.214$, $p < 0.01$)과 목표명확성($\beta = 0.210$, $p < 0.01$) 모두 직무성과와 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 자기결정성 이론에 따르면, 개인은 외부의 압력이나 제재 없이 자신의 행동을 스스로 통제할 수 있는 자율성을 원하며, 만약 자율성을 경험하게 되면 내재적 동기가 강화되어 높은 성과를 달성할 수 있다고 한다(서은혜·이효주·박성민, 2018). 이러한 자기결정성이론을 적용하면, 조직으로부터 직무수행의 방식, 절차, 속도, 우선순위 등에 대하여 폭넓은 재량을 부여받을수록 구성원 개인의 내재적 동기가 강화되어 직무성과는 향상된다고 할 수 있다. 목표명확성이 직무성가에 미치는 긍정적 영향은 목표설정이론에 의해 설명할 수 있다. 이론에 따르면 조직의 목표가 명확할수록 보상 및 성과평가 등과 관련된 조직관리를 효과적으로 할 수 있고 결국 구성원의 긍정적인 동기를 유발할 수 있다(허성욱, 2016). 따라서 명확한 조직의 목표는 구성원의 동기부여를 강화하고 직무성과를 향상하는 데 중요한 결정요인이라고 추론할 수 있다. 마지막으로 개인-상사 적합성($\beta = 0.199$, $p < 0.01$)은 직무성가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과를 해석해 보면, 상사와 부하가 추구하는 가치관, 업무수행 방식, 능력 등의 사이에 유사성이 높을수록 상사-부하 간의 교환관계의 질이 높아지게 되고 결국 부하의 직무성과가 향상될 수 있다(이지율·김명옥, 2016).

윤리적 리더십의 주효과를 살펴본 모형 2의 분석결과를 들여다보면 윤리적 리더십(β

=0.235, $p<0.01$)은 직무성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀져 가설 1을 지지하였다. 윤리적 리더십을 지닌 상사는 보상 및 자원을 부하들에게 공정하게 배분해줄 뿐만 아니라 부하들을 배려, 신뢰, 정직, 존중과 같은 모범적이고 규범적인 행동을 한다. 이러한 윤리적 리더십은 부하에게 호혜적 의무감을 지니게 하여 높은 수준의 교환관계를 구축한다. 따라서 부하들은 상사의 윤리적 행동이라는 혜택에 보답하고자 자신에게 주어진 임무나 목표를 달성하려고 노력하며 결국 직무성공을 향상할 것이다.

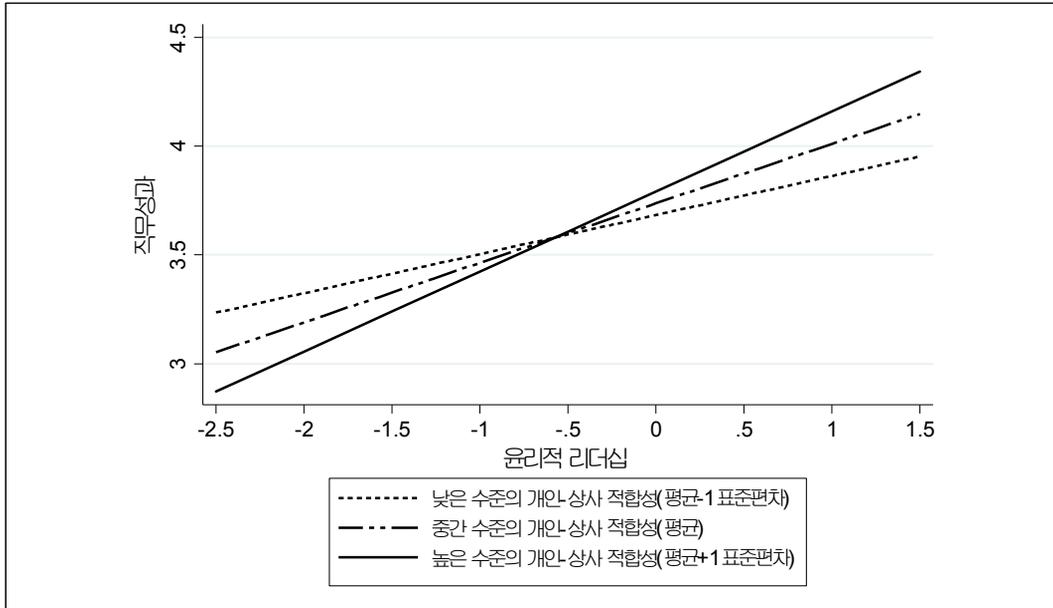
모형 3에는 상호작용 항(윤리적 리더십×개인-상사 적합성)을 투입하여 개인-상사 적합성의 조절효과를 분석하였다. 조절효과분석 시 흔히 발생하는 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 줄이고, 결과해석의 용이성을 위해 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 개인-상사 적합성을 평균중심화 한 후 상호작용항을 만들었다. 여기서 평균중심화(mean-centering)란 각 변수의 해당 값에서 평균을 빼고 변수의 평균을 0으로 조정하는 것을 의미한다.⁵⁾ 분석 결과에서 나타나듯이 개인-상사 적합성은 윤리적 리더십과 직무성공 간 관계를 조절하는 효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 ($\beta=2.943$, $p<0.01$), 가설 2가 채택되었다. 이러한 결과를 추론해 보면 상사와 부하 간 적합성이 높을수록 상사는 부하를 내집단의 구성원으로 여기게 상호 긴밀한 호혜적 관계가 형성된다. 즉 윤리적 리더십으로 인해 형성된 상사와 부하 간 사회적 교환관계는 상사와 부하 간 가치, 업무수행 방식, 능력 등이 일치할수록 더욱 견고해질 수 있다. 따라서 윤리적 리더십이 직무성공에 미치는 긍정적 영향은 상사와 부하 간 적합성이 낮을 때보다 높을 때 더욱 강화된다.

〈그림 1〉은 윤리적 리더십과 개인-상사의 적합성을 제외한 다른 독립변수들의 값을 표본의 평균으로 고정시킨 상태에서 개인-상사 적합성의 수준 변화에 따른 윤리적 리더십과 직무성공 간의 관계변화 정도를 도식화한 것이다. 윤리적 리더십이 증가함에 따라 직무성공 역시 증가하고 있다. 그러나 개인-상사 적합성이 높을 때는(평균+1표준편차) 윤리적 리더십이 직무성공을 가파르게 증가시키는 반면 개인-상사 적합성 수준이 낮을 경우(평균-1표준편차)에는 윤리적 리더십이 직무성공에 미치는 긍정적 영향은 상대적으로 완만하다는 것을 확인할 수 있다.⁶⁾

5) 독립변수와 조절변수의 다중공선성의 존재를 확인하기 위해 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)을 시행하였다. 시행결과 VIF의 평균값이 10을 넘어 다중공선성이 존재하는 것을 확인하였다. 그러나 평균중심화를 사용한 후의 VIF는 1.11~4.22로 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성이 현저히 줄어들었다.

6) 즉 평균중심화한 개인-상사 적합성의 평균이 0이고 표준편차는 0.73이기 때문에 낮은 수준의 개인-상사 적합성은 -0.73을 의미하며, 높은 수준의 개인-상사 적합성은 0.73을 의미한다.

〈그림 1〉 개인-상사 적합성의 조절효과



V. 결론

본 연구는 경기 남부지역에서 근무하는 경찰공무원을 대상으로 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 영향과 더불어 이들 간의 관계를 조절하는 매커니즘으로 개인-상사 적합성의 효과를 분석하고자 하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직에서 구성원들이 성과를 향상하며 조직발전에 이바지하도록 하기 위해서는 무엇보다 상사의 규범적 행동 및 의사결정 등 윤리적 리더십이 중요하게 작용할 수 있음을 알 수 있다. 둘째, 개인-상사 적합성이 윤리적 리더십과 직무성과 간의 긍정적 관계를 강화하는 것을 실증하였다. 즉 윤리적 리더십의 효과성을 증가하기 위해서는 리더와 부하가 추구하는 가치, 직무수행 방식, 능력 등의 개인적 특성 간 유사성이 높아야 한다.

위와 같은 분석결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 제시한다. 우선 대부분의 선행연구가 윤리적 리더십이 조직구성원의 직무태도 및 행동에 미치는 영향을 살펴보았으나, 본 연구에

서는 상대적으로 실증연구가 미흡한 윤리적 리더십과 직무성과 간의 긍정적 관계를 밝힘으로써 리더십 이론의 외연 확장에 기여하였다. 특히 이러한 경험적 증거는 사회적 교환이론을 뒷받침한다는 점에서 매우 고무적이다. 즉 리더의 윤리적 행동과 실천은 부하에게 호혜적 의무감을 느끼게 하여 직무성과를 향상할 수 있다는 것이다. 둘째 개인-상사 적합성의 조절효과에 관한 분석결과는 상황 이론과 LMX이론을 윤리적 리더십으로 확장했다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 리더십의 효과성은 상황적 측면을 고려해야 하며, 개인-상사 적합성은 상황적 요인의 하나로서 윤리적 리더와 부하 간 교환관계의 질을 높인다. 다시 말해 리더와 부하의 특성이 일치할수록 상호 호혜성에 기반 한 관계가 강화되어 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 영향력이 증가한다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경찰조직에서 구성원들의 직무성과를 향상하기 위해서는 무엇보다도 상사의 윤리적 리더십을 개발 및 강화하기 위한 노력일 필요하다. 상사들의 윤리적 리더십을 배양시키기 위한 다양한 교육프로그램이 만들어져야 하며, 승진 및 평가 시 윤리적 측면을 포함하는 방안을 고려해 볼 수도 있다. 가령 공직가치를 내재화를 위한 워크숍 운영, 도덕적 딜레마 토론, 반부패 및 청렴 교육 시행 등 윤리적 리더십을 고양하기 위한 다양한 교육훈련을 주기적으로 실시해야 한다. 이와 더불어 성과관리체계에 상사의 윤리적 행동 및 가치를 평가하는 척도를 포함해 윤리적 리더십을 강조하는 방법도 활용할 수 있다. 둘째, 개인-상사 적합성이 높을수록 윤리적 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 영향이 강화된다는 결과에 비추어 볼 때, 리더와 부하 간의 가치관, 성향, 능력 등 개인적 특성의 조화를 촉진하기 위한 관리가 필요하다. 우선 상사의 개인적 특성과의 유사성을 고려하여 새로운 구성원의 선발 또는 직무배치가 이루어져야 한다. 그러나 채용 및 인사관리에서 상사와 부하 간의 적합성을 개별적으로 모두 고려한다는 것은 현실적으로 불가능하다. 그러므로 조직 내 커뮤니케이션을 활성화 시켜 보완적 적합성의 인지를 증가시키는 방안을 활용해야 할 것이다. 즉 상사와 부하가 업무 및 인간관계에 관해 소통할 기회를 넓혀 줌으로써 가치관, 신념, 직무수행 방법 등에 대한 상호이해를 높여야 한다. 이를 위해 모든 구성원을 대상으로 커뮤니케이션 및 멘토링 등과 관련된 교육·훈련을 정기적으로 제공하여 개인-상사 적합성을 향상해야 한다.

본 연구는 이와 같은 이론적·실무적 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 표본이 경기 남부에서 근무하는 경찰공무원으로 한정되었고, 횡단면적 자료(cross-sectional data)를 사용함으로써 변수 간 인과관계를 일반화하기 어렵다. 향후 연구에서는 전국 경찰공무원 또는 정부조직 전체로 조사대상을 확대하고, 종단면적 자료(longitudinal data)를 구축하여 분석결과의 타당성을 높여야 한다. 둘째, 본 연구는 가설검증을 위해 자기 보고식 설문자료를 활용함으로써 동일방법편의(common method bias)에서 자

유로울 수 없다. 따라서 독립변수와 종속변수를 측정하기 위한 자료를 달리하여 동일방법편의를 제거해야 한다. 마지막으로 개인-상사 적합성의 조절효과에 관심을 두고 윤리적 리더십과 직무성과 간의 관계를 분석하였지만, 개인-환경 적합성의 하위차원에는 개인-상사 적합성뿐만 아니라 개인-직무 및 개인-조직 적합성도 있다. 향후 연구에서는 다른 하위차원의 조절효과를 함께 고려해서 윤리적 리더십의 효과성에 대한 시사점을 더욱 다양하게 제시해야 할 것이다.

【참고문헌】

- 고재권·정지훈. (2017). 리더의 유형에 따른 조직구성원의 혁신행동에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 21(3): 49-67.
- 곽진·허애란·정현우. (2016). 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직원몰입과 직무헌신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「인적자원개발연구」, 19(1): 1-40.
- 권인수·서문교·고병기. (2017). 리더-구성원의 교환관계가 심리적 주인의식에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 20(4): 51-73.
- 권혜림·주재진. (2014). 경찰공무원의 비윤리적 행동 진단: 개인적·근무 환경적 특성별 차이를 중심으로. 「한국콘텐츠학회논문지」, 14(11): 695-701.
- 김상호. (2008). 윤리적 리더십과 직무만족, 그리고 조직시민행동과의 관계. 「경찰학연구」, 8(3): 3-29.
- 김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석. 「한국행정연구」, 24(1): 139-171.
- 김성원·김오현. (2009). LMX의 질과 의사소통 분위기가 자기개방과 리더십 유효성의 관계에 미치는 영향에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 22(2): 813-838.
- 김주엽·박상언·이민령. (2010). 윤리적 리더십과 상사 신뢰, 그리고 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. 「인적자원개발연구」, 13(2): 1-19.
- 김호정. (2013). 공공조직의 윤리적 리더십. 「한국조직학회보」, 10(2): 29-58.
- 김화연·오현규·이숙종·박성민. (2016). 사회교환이론을 통한 공공기관 상사신뢰의 영향력 탐색: 개인-조직 적합성 및 조직몰입과의 관계를 중심으로. 「국정관리연구」, 11(3): 143-171.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(4): 27-55.
- 노연우·윤혜현. (2017). 상사의 윤리적 리더십이 외식기업 종사원의 직무만족, 직무열의, 직무성과에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 26(5): 1-19.
- 박재춘. (2013). 리더십 행동과 리더-구성원 교환관계(LMX), 리더십 효과성 간의 관계: 공직사회를 중심으로. 「한국행정연구」, 22(1): 29-61.
- 박정원·손승연. (2016). 진성 리더십이 창의성에 미치는 영향: 심리적 안전의 매개효과와 향상조점의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 23(4): 15-34.
- 박정화·심동철. (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2): 59-91.

- 변국도·서려나·이수진. (2018). 윤리적 리더십과 구성원의 직무수행 간의 연구. 「대한경영학회지」, 31(10): 1877-1902.
- 심덕섭·김형진. (2019). 윤리적 리더십이 비윤리 행동, 내부고발 및 직무성과에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 32(2): 305-326.
- 안동현·박영만·이중환. (2013). 경찰관의 교육훈련과 직무만족 및 직무성과의 관계. 「한국콘텐츠학회논문지」, 13(11): 902-912.
- 오재동·정동영·최상한. (2017). 윤리적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 21(3): 207-232.
- 윤성혜. (2017). 경찰 부패에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「한국경찰학회보」, 67(0): 207-231.
- 이규용·송정수. (2018). 임파워링 리더십이 리더-구성원 교환관계, 리더신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 18(11): 594-610.
- 이기은. (2017). 윤리적 리더십 관점에서 유일한의 리더십 분석. 「전문경영인연구」, 20(4): 547-557.
- 이명신·손승우·장영철. (2009). 윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과. 「대한경영학회지」, 22(6): 3169-3193.
- 이연숙. (2014). 국내 항공사의 조직공정성이 LMX의 질, 임파워먼트 및 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국외식산업학회지」, 10(2): 81-93.
- 이지율·김명옥. (2016). 개인-환경(조직, 직무, 상사)적합성이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 「비서·사무경영연구」, 25(2): 133-156.
- 이태우. (2019). 윤리의식과 조직시민행동 간 공직동기의 매개효과에 대한 실증분석: 부산 소재 구청의 지방공무원을 대상으로. 「지방정부연구」, 23(1): 185-208.
- 이현주. (2016). 공공도서관 상급자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국도서관·정보학회지」, 47(1): 71-97.
- 임창호·양문상. (2017). 수사경찰관의 조직공정성 인식이 조직응집 및 직무성과에 미치는 효과. 「경찰학연구」, 17(3): 87-112.
- 임창호. (2015). 경찰청렴성 인식의 증진방안에 관한 연구 -대전광역시를 중심으로. 「한국경찰학회보」, 55(0): 317-342.
- 정동영·최상한. (2017). 지방자치단체장의 윤리적 리더십에 미치는 영향요인에 관한 연구. 「지방정부연구」, 21(1): 241-265.
- 정윤길·이규만. (2012). 심리적 계약이 조직성과에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계의 매개효과. 「한국정책과학학회보」, 16(3): 237-260.
- 정희근·심덕섭·김민정. (2013). 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 26(4): 801-827.

- 조태준. (2014). 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대한 연구. 「지방정부연구」, 17(4): 439-464.
- 주재진. (2013). 경찰공무원의 윤리적 판단 영향요인에 관한 연구. 「한국경찰학회보」, 38(0): 307-339.
- 차종석. (2012). 개인의 문제해결스타일과 상사의 LMX가 기술성과 및 조직몰입에 미치는 영향: 과업불확실성의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 19(4): 99-117.
- 최도림·권향원·박정민. (2016). 공무원이 지각하는 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과. 「한국인사행정학회보」, 15(2): 173-202.
- 허갑수·변상우. (2006). 윤리경영과 조직시민행동과의 관계에 있어서 신뢰의 역할. 「인적자원관리연구」, 13(1): 85-101.
- 황기순·김재득·이창원. (2005). 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 9(2): 65-90.
- 경찰청. (2017). 「2017 경찰통계연보」, 61.
- Acock, A. C. (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. Stata Press, College Station.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brown, M. E. and L. K. Trevino. (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions." *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Dansereau, F., Graen, G.B. and Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., and Chun, J. U. (2015). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 1-11.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. Inc.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53: 113-149.

- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., and Christensen, A. L. (2012). Ethical Leadership and Group in Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice. *Leadership Quarterly*, 23: 953-964.
- Yaffe, T., and Kark, R. (2011). Leading by Example: The Case of Leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96: 806-826.
- Yukl, G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. In A. Bryman, B. Jackson, K. Grint, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Sage Handbook of Leadership* (pp. 284-296). London England: Sage.

문 국 경 : 조지아대학교(Univ. of Georgia)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 인하대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직이론, 조직행태, 인사행정이다. 최근 논문으로는 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로, Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate 등이 있다(kkmoon@inha.ac.kr).

허 경 렬 : 인하대학교에서 행정학 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 조직이론, 자치경찰제, 인사행정이다. 최근 논문으로는 범죄피해자보호예산 현황분석 및 개선방안에 관한 연구, A Study on the Analysis and Improvement of Support Budget of Criminal Victims 등이 있다(kindpol2002@hanmail.net)