

# 윤리적 리더십이 부하들의 조직동일시와 직무 스트레스에 미치는 영향:

## 부하들의 조화로운 열정의 매개효과를 중심으로

The Effects of Ethical Leadership on Subordinates' Organizational Identification  
and Job Stress: The Mediating Role of Subordinates' Harmonious Passion

차동옥\*, 이정훈\*, 허일무\*\*, 김용재\*\*\*

성균관대학교 경영전문대학원\*, HIM변화디자인연구소\*\*, 동남보건대학교 경영학과\*\*\*

Dong-Ok Chah(dochah@skku.ac.kr)\*, Jung-Hun Lee(zen4zen@hotmail.com)\*,  
Il-Mu Heo(changeway@naver.com)\*\*, Yong-Jae Kim(yjkim4418@dongnam.ac.kr)\*\*\*

### 요약

본 연구의 목적은 리더의 윤리적 리더십과 부하들의 조직동일시와 직무 스트레스 간의 관계를 규명하는 것이다. 특히, 본 연구는 부하들의 조화로운 열정의 매개역할에 중점을 두고 검증하는 것이다. 이를 위해 국내 기업에 종사하는 369명의 종업원들을 대상으로 설문을 실시하고, 구조방정식모형을 사용하여 본 연구의 가설을 검증하였다. 분석결과, 상사의 윤리적 리더십은 부하들의 조화로운 열정과 조직동일시에 정(+)적인 관계가 있었지만, 부하들의 직무 스트레스와는 상관관계가 없었다. 그리고 부하들의 조화로운 열정을 매개로 하여 상사의 윤리적 리더십이 부하들의 조직동일시에 정(+)적인 영향을 미치고 부하들의 직무 스트레스에 부(-)적인 영향을 미쳤다. 구체적으로 본 연구결과에서 조화로운 열정은 윤리적 리더십과 조직동일시 간의 관계에서 부분매개역할을 하고, 윤리적 리더십과 직무 스트레스 간의 관계에서 완전매개역할을 하고 있었다. 그리고 본 연구결과와 시사점과 한계점 및 향후연구 방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 윤리적 리더십 | 조화로운 열정 | 조직동일시 | 직무스트레스 |

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between ethical leadership, organizational identification and job stress. Moreover, harmonious passion was considered as a mediating factor between ethical leadership and outcomes. This study tested the mediated model with data from 369 employees working in various organizations. Then, structural equation modeling was used to test proposed hypotheses. The result showed that ethical leadership was positively related to harmonious passion and organizational identification. However, ethical leadership was not related to job stress in this study. And through the mediating role of harmonious passion, ethical leadership had significant effects on organizational identification positively and job stress negatively. Especially, it was revealed that harmonious passion partially mediated the relationship between ethical leadership and organizational identification, and fully did the relationship between ethical leadership and job stress. Implications and limitations of the study were discussed.

■ keyword : | Ethical Leadership | Harmonious Passion | Organizational Identification | Job Stress |

## I. 서론

기업들은 급속히 변화하는 환경에 적응하고 발전하기 위한 지속가능한 경영을 추구한다. 이러한 경영활동에 높은 투명성과 윤리적 잣대를 적용해야 하는 사회적 요구와 기대가 증가함에 따라서 기업들은 조직내 리더들에게 도덕적인 관리자의 역할을 수행하여 성과를 창출할 것을 요구하고 있다. 또한 리더에게 필요하고 중요한 역할은 조직구성원들이 자율적으로 참여하고 열정을 발휘하도록 이끌며, 조직의 규범과 가치를 받아들이고 조직에 헌신하도록 영향력을 행사하는 것이다. 그러나 실제로 리더가 조직구성원들을 동기부여시키고 일에 대한 열정을 불러일으키게 만드는 것은 쉬운 일이 아니다.

이러한 시대적 요구에 맞춰 Vallerand 등[1]은 자기결정이론에 기반을 두고 행동규제의 내재화가 발생하는 맥락에 따라 이원화된 열정의 개념을 제시하였다. 하나는 강요나 기대가 아닌 자유의지에 의한 자율적인 내재화를 통한 조화로운 열정(harmonious passion)이고, 또 다른 하나는 외부의 기대와 보상과 같은 통제에 의해서 발현된 강박적인 열정(obsessive passion)이다. 두 가지 열정 중 이번 연구에서 관심을 두는 변수는 개인이 열정을 갖는 일이나 활동을 자신의 정체성의 일부로 받아들여 긍정적인 태도와 정서 및 행복감을 느끼며 다른 영역과 조화를 이루는 것과 관련된 조화로운 열정이다. 왜냐하면 조화로운 열정은 도덕적 행동과 관계가 있는 반면에 강박적인 열정은 비도덕적인 행동을 예측하는데 더 관련이 있기 때문이다[2].

리더는 부하들의 욕구를 충족시키고 동기부여시키며 업무설계에 과업특성에 영향을 미치는 중요한 역할을 수행한다[3]. 그럼에도 불구하고 아직까지 리더가 부하들의 열정에 미치는 영향에 관한 연구는 미비하다. 특히 조직의 리더들에게서 윤리적인 기준에 의한 의사결정과 성과창출의 요구가 증가하는 시대적 상황에서 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 조화로운 열정에 미치는 영향에 대한 연구는 학문적이고 실무적인 의미가 크다고 볼 수 있다.

또한, 조화로운 열정을 가진 사람은 자신의 일에 더

많은 시간과 자원을 투입하고 일을 자신의 정체성의 일부로 받아들이기 때문에 긍정적 정서와 행복감을 경험한다. 일은 조직생활과 밀접한 관련이 있다. 조직의 리더는 조직구성원들이 일에 대해 자율성을 느끼도록 만들어줄 필요가 있다. 리더가 조직구성원들의 자율성에 긍정적인 영향을 미친다면 조직구성원들은 조직의 일원으로서 조직에 대한 동일시가 높아질 가능성이 있다. 또한 조직구성원들은 일에 대한 열정을 가질 때 일을 통해 심리적 만족과 행복을 느끼기 때문에 일에 대한 스트레스가 감소할 것으로 기대된다.

따라서 본 연구에서는 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 조화로운 열정을 불러일으키고 이를 통해서 부하들의 조직동일시와 직무 스트레스에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해서 본 연구에서는 각 변수들의 선행연구들을 고찰하고 이론적 배경을 중심으로 가설을 수립하였다. 또한 실증분석을 통하여 가설을 검증하고 결과에 대한 논의와 시사점 및 한계점을 제시하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 윤리적 리더십과 조화로운 열정

Northouse[4]는 윤리적 리더를 구성원의 이익과 목표의 성취를 지원하며 타인의 말을 경청하고 자신과 다른 의견에 대해서도 포용하고 부하직원들을 공정하게 대우한다고 주장하였다. Brown 등[5]은 윤리적 리더가 조직구성원들의 윤리적 행동을 장려할 뿐만 아니라 투명하고 자유로운 의사소통을 한다고 하였다. 그리고 윤리적인 리더는 정직하고 신뢰할 수 있으며 다른 사람들을 배려하고 돌보며 원칙에 입각한 공정한 의사결정을 할 것이기 때문에 조직구성원들의 태도와 동기에 긍정적인 영향을 미친다[6-8].

열정은 개인이 좋아하거나 사랑하고 소중하게 생각하며 시간과 에너지를 투자하는 활동에 대한 강한 성향을 말한다[1]. 열정과 유사한 개념으로는 내재적 동기와 외재적 동기, 몰입(flow) 및 직무만족 등이 있다[9]. 첫째, 열정과 내재적 동기는 특정 활동이나 업무를 선호

한다는 면에서 공통점이 있다. 그러나 외재적 동기는 업무를 반드시 좋아하는 것을 전제로 하지 않으며 금전적인 보상과 같은 외적 자극에 의해 발생한다[10]. 둘째, 몰입은 개인이 활동에 깊게 관여하면서 얻는 최고조의 경험을 말한다. 몰입에서는 쉽게 집중하고 완전한 통제 상태를 경험한다[11]. 그리고 몰입은 열정의 결과물이며 열정을 가진 사람들이 몰입을 경험할 가능성이 더 높다[1]. 셋째, 열정은 직무만족과도 구분된다. 직무만족은 구성원이 자신의 일을 좋아하는 정도이며 급여, 동료관계 같은 여러 요인에 영향을 받는다[12]. 반면에 열정은 직무만족에는 결여되어 있는 좋아하는 일과 활동에 대한 자기정체성이 포함되어 있다. 또한 열정은 직무만족을 일으키는 요인들에 의해 영향을 받지 않는다.

Vallerand 등[1]은 열정이 생성되는 이론적 근거를 자기결정이론을 기반으로 설명하였다. 자기결정이론에 의하면, 개인이 자신의 활동을 자율적인가 또는 통제적인가로 평가한다고 본다. 조화로운 열정은 개인의 정체성에 자신의 일과 활동을 자율적으로 내재화할 때 발생한다. 자율적인 내재화는 강요와 압력이 아닌 자유의지로 받아들일 때 가능하다. 또한 자율적인 내재화는 동기를 부여하며 그 대상에 대한 수용성을 높인다. Ryan과 Deci[13]에 의하면, 내재화 과정은 자율성, 유능성 및 관계성에 대한 본원적인 욕구를 지원하는 사회적 환경이 필요하며, 통제적이고 과도하게 요구하는 환경에서는 방어적이거나 자기보호적인 과정이 발생한다고 주장하였다.

조직구성원 개인의 동기와 동기의 질에 있어서 자율성의 정도가 동기를 유발하는 연결고리 역할을 하는 잠재적인 요인이라는 것이 이론화되고 확인되어왔다[1][14]. 자율성을 부여하는 지원에 대한 지각은 조화로운 열정과 정(+)적으로 관련되어 있는 반면에, 심리적인 통제는 강박적인 열정과 관련되어 있다[15]. 윤리적 리더들은 부하들이 자기주장을 할 수 있는 기회를 주고 높은 수준의 자율성을 갖게끔 하며 의사결정 과정에서 의견을 허용하고 부하들의 아이디어와 걱정을 경청하는 등과 같은 행동을 함으로써 부하들과 정보와 권력을 공유한다[5][16][17].

또한, Resick 등[18]은 윤리적 리더십의 임파워링적인 면을 강조하였다. 그리고 Yukl[19]은 리더가 권력을 공유하면 부하들 스스로가 자신의 일을 더 많이 통제하고 리더에게 덜 의존하도록 만든다고 주장하였다. 조직구성원들의 통제감의 증가는 더 높은 수준의 개인의 책임감과 때론 더 높은 동기와 노력으로 나타난다[20]. 전반적으로 Brown 등[5]의 척도로 측정된 윤리적 리더십은 윤리적 리더십과 구성원들의 직무에 대한 자율성 사이에 긍정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. Piccolo 등[21]은 강한 윤리적 현신을 가진 리더들은 자율성에 영향을 줄 수 있다고 제안하였다. 따라서 자율성은 동기 및 열정의 중요한 예측요인이며 윤리적 리더십의 권력공유를 통한 통제감 및 자율성의 증대는 강박적인 열정보다 조화로운 열정과 정(+)적인 관련이 있을 것으로 예측된다.

따라서 윤리적 리더십은 자율성을 기반으로 한 내재화로부터 발생하는 조화로운 열정에 영향을 미칠 것으로 기대되기 때문에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 윤리적 리더십은 부하들의 조화로운 열정과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 윤리적 리더십과 조직동일시 및 직무스트레스

리더는 구성원의 욕구를 충족시키고 업무설계와 업무특성에 영향을 미치는 핵심적인 사회적 요소이다[3]. 이는 리더의 행동특성과 리더십이 조직구성원들에게 매우 중요한 요소임을 강조한 것이다. 윤리적 리더십에 대한 학자들의 다양한 연구는 윤리적 리더가 조직구성원들의 욕구충족과 동기부여에 영향을 미치는 사회적 요소로서 중요하다고 제시하고 있다.

Treviño 등[22]은 다양한 업종에서 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 함께 근무하는 윤리적 리더들의 성격, 행동 및 동기와 관련한 조직구성원들의 의견과 생각에 대해 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 윤리적 리더들은 정직하고 신뢰할 만하며 조직구성원들을 배려할 뿐만 아니라 공정하고 원칙적인 의사결정자로서 개인적인 삶과 직업적인 삶에서 윤리적으로 행동하는 것으로 밝혀졌다. Brown 등[5]은 윤리적 리더십이 구성원에

대한 배려, 상호작용적 공정성, 정직 그리고 변혁적 리더십의 이상화된 영향력과 관련되어 있다고 주장했다. 또한 Treviño 등[23]의 인터뷰 방식의 연구에서도 구성원에 대한 관심과 배려가 윤리적 리더들의 중요한 특성으로 언급되었다. 윤리적 리더는 기본적으로 윤리에 가치를 부여할 뿐만 아니라 신뢰할만하고 공정하며 부하의 고충에 대해 경청하는 모습을 보인다. 따라서 조직구성원들은 리더에게서 공정한 대우를 받고 윤리적인 가치를 중요하게 생각할 때 그들은 심리적으로 조직에 더 많이 동일시하게 된다[24][25].

일반적으로 리더는 부하들의 자신감을 고취시키고 충성심을 얻는 것이 중요하다. Treviño 등[23]은 윤리적 리더가 부하들의 충성심과 몰입도를 높인다고 제시하였다. 그리고 윤리적인 리더가 공정하고 원칙에 입각한 결정을 내리기 때문에 부하들은 리더에 대해서 만족과 신뢰가 높아지게 되고 업무환경에 대해서 즐겁고 긍정적인 지각을 하게 된다[26]. 따라서 부하들이 윤리적 리더에 대해서 존경과 충성심을 갖고 만족하게 된다면 부하들은 직무에 대해 만족하게 되고 업무와 관련된 스트레스는 어느 정도 감소할 것으로 기대된다. 최근의 Harvey 등[27]의 연구에 의하면, 윤리적 리더십이 직무 스트레스와 부(-)적 상관관계가 있다는 결과를 제시하였다.

따라서 윤리적 리더는 조직구성원들의 조직동일시를 높이고 그들의 직무 스트레스를 어느 정도 줄여줄 것으로 기대된다. 이와 관련하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 윤리적 리더십은 부하들의 조직동일시에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 윤리적 리더십은 부하들의 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조화로운 열정과 조직 동일시 및 직무스트레스

현재까지의 조직동일시의 예측변인과 관련된 대부분의 연구들은 인구통계학적 요인, 조직의 공정한 정책, 조직의 위상, 조직의 차별화된 역량 등과 같은 것에 집중되었다[28-30].

Astakhova와 Porter[31]는 조화로운 열정이 조직동일시를 매개로 직무성과에 영향을 미치는 것을 입증했다. 이들은 열정을 가진 구성원들은 일과 관련된 과제와 활동에 더 많은 시간을 투자하고 조직생활에 더 활발하게 참여할 뿐만 아니라 더 오랜 시간을 머무르며 일을 천직으로서 인식할 것이라고 주장하였다. 일반적으로 업무는 조직의 상황과 맥락을 포함하기 때문에 조직생활은 개인의 삶의 일부가 되어가며 조직과의 동일감이 더 증가하게 된다고 가정했다. 따라서 본 연구에서는 조화로운 열정이 조직동일시에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

또한, Vallerand 등[1]은 개인의 자율성에 대한 심리적 욕구의 충족은 업무에 대한 내재화를 촉진시켜 조화로운 열정으로 발전한다고 했다. 내재화의 과정이 외부의 통제가 아닌 자율적인 방식으로 이루어질 경우 더 많은 동기부여와 긍정적인 감정 그리고 긍정적인 태도로 이끈다.

자기결정이론에 의하면, 개인의 심리적인 욕구인 자율성, 유능성 및 관계성에 대한 욕구충족이 내재적 동기와 내재화의 중요한 요소이며 이 세 가지 욕구의 충족은 긍정적인 업무관련 태도, 심리적 적응과 안녕, 인내 및 행동의 변화를 높이는 데 중요한 역할을 한다[32].

조화로운 열정을 가진 개인들은 내재적으로 동기부여될 뿐만 아니라 특정한 활동을 자율적인 내재화의 방식으로 자신의 정체성의 일부로 받아들이기 때문에 그 활동을 더 즐길 수 있을 것이다[8]. 그리고 조화로운 열정을 가진 조직구성원들은 업무에 대한 몰입도가 높을 것이고 조직 내에서 자기통제와 사회적 영향력, 심리적 주인 의식, 자아존중감을 촉진시킬 뿐만 아니라 조직에 기여하고 있다는 인식을 동료들에게 보여주게 될 것이기 때문에 조직동일시에 영향을 미칠 것으로 기대된다[33].

또한, 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 자유의지를 갖고 자신이 맡은 일을 기꺼이 수행한다. 또한 그들은 즐거운 활동이나 일에 집중할 때 강요받아서 하고 있다고 생각하지 않는다. 따라서 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 조화로운 열정이 낮은 조직구성원들보다 직무로부터 발생하는 스트레스를 줄일 것으로 기대

된다.

조화로운 열정이 번아웃(burnout)에 부(-)적 관계가 있다. 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 자신이 좋아하는 업무에 몰입하려는 강한 성향을 보이고 긍정적인 에너지를 갖고 시간을 투자하려 한다[34]. 또한 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 자율성과 유연성을 갖고 직무를 수행하기 때문에 업무로 인한 피로나 집중이 잘 안될 때 유연하게 대처해서 직무에서 오는 스트레스를 감소시킬 것으로 예상된다. 즉, 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 직무에서 발생하는 스트레스를 효과적으로 관리하고 직무 스트레스를 줄이려고 노력할 것으로 기대된다.

따라서 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 조직에 대한 동일시가 높고 직무 스트레스를 낮게 지각할 것으로 기대된다. 이와 관련하여 가설4와 가설5를 설정하였다.

또한, 상기에 언급한 연구를 바탕으로 본 연구에서는 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 조화로운 열정을 매개로 하여 조직동일시와 직무 스트레스에 영향을 미칠 것으로 예상된다. Brown 등[5]은 사회학습이론을 기반으로 윤리적 리더가 모범적인 역할모델을 보일 때 추종자들이 리더의 행동을 관찰하고 학습하며 리더를 모방하고 동일시하는 등의 심리적 과정을 거칠 것이라고 주장하였다. 대체적으로 사람들은 스스로 도덕적으로 옳은 생각을 하고 윤리적으로 바른 행동을 하려고 한다. 특히 사람들은 윤리가 얼마만큼 자신의 정체성에 내재화되는지에 따라서 열정이 생긴다. 다시 말해서, 조직구성원들은 자신의 정체성의 일부분으로서 윤리를 자율적으로 내재화시킬 때 윤리의식이 높아질 뿐만 아니라 조화로운 열정이 만들어진다. 조직구성원들이 도덕과 윤리를 중요한 가치로 생각하고 추구할 때 윤리의식과 활동이 자연스럽게 내재화되는 것이다. 그리고 이러한 조화로운 열정을 통해서 조직에 대한 동일시를 높이고 직무 스트레스를 감소시킬 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같이 가설6과 가설 7을 설정하였다.

가설4: 조화로운 열정은 조직동일시에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 조화로운 열정은 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설6: 윤리적 리더십은 조화로운 열정을 매개로 하여 조직동일시에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설7: 윤리적 리더십은 조화로운 열정을 매개로 하여 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서의 각각의 변수들은 리커트 5점 척도로 측정하였다. 그리고 다음과 같이 선행연구를 통해서 타당성이 검증된 변수들을 사용하였다.

윤리적 리더십은 리더가 조직구성원들 간의 관계에서 규범적으로 적합한 행동을 하고 쌍방향 커뮤니케이션과 의사결정을 통해서 조직구성원들에게 이러한 행동을 장려하는 것이라고 정의한다[5]. 본 연구에서는 Brown 등[5]의 윤리적 리더십 10개 항목을 사용하였다. 대표적인 문항은 ‘나의 상사는 윤리와 관련하여 어떻게 하는 것이 옳은 것인지 기준을 제시한다.’이다.

조화로운 열정은 일과 활동이 개인의 정체성에 자율적으로 내재화되면서 발생하는 열정을 말한다[1]. 본 연구에서는 Vallerand 등[1]의 조화로운 열정 7개 항목을 사용하였다. 대표적인 문항은 ‘나는 언제나 나의 열정을 조절할 수 있다.’이다.

조직동일시는 조직구성원이 조직과의 일체감을 느끼는 정도로 정의한다[35]. 본 연구에서는 Mael과 Ashforth[36]의 조직동일시 6문항을 사용하였다. 대표적인 항목은 ‘나의 회사의 성공이 나의 성공이다.’이다.

직무 스트레스는 한 개인이 자신의 직무환경에서 경험하는 불편한 상태이다[37]. 본 연구에서는 Sosik과 Godshalk[38]의 직무 스트레스 8문항을 사용하였다. 대표적인 항목은 ‘나의 직무는 나에게 좌절감을 느끼게 한다.’이다.

또한 본 연구에서는 인구통계학적인 변수인 성별과 연령 및 근속년수를 통제변수로 사용하여 윤리적 리더

십이 조직동일시와 직무 스트레스에 미치는 영향을 통제하였다.

2. 자료수집

본 연구는 수도권에 위치한 국내의 26개의 기업들과 공공기관에 종사하는 종업원들을 대상으로 설문을 배포하여 자료를 수집하였다. 설문조사 기간은 2015년 11월 9일부터 28일까지였다. 설문은 450부를 배포하여 401부를 회수(회수율 89%)하였고 그 중에 불성실한 응답이 있는 설문들은 분석에서 제외시켰다. 본 연구에서는 최종적으로 369개의 설문을 사용하여 본 연구의 연구모형을 검증하였다.

IV. 연구결과

1. 표본 현황

본 연구의 표본에 대한 인구통계학적 특성은 전체 369명 중 남자 288명(78%), 여자 81명(22%)으로 남자가 더 많았다. 전체 조사대상자들의 평균연령은 36세이며 20대: 66명(17.9%), 30대: 201명(54.5%), 40대 이상: 102명(27.6%)으로 30대가 절반을 이루고 있었다. 현재 상사와 함께 근무한 기간은 평균 2.2년으로 나타났다. 직급 분포는 사원 대리 이하가 196명(53.1%)으로 가장 많았고 차장 이상의 관리자급은 84명(22.8%)으로 가장 적은 분포를 나타냈다. 응답자들의 기업군 분포를 보면 서비스업 101명(27.4%)으로 가장 많았고 전기전자 54명(14.6%), 건설 31명(8.4%), 전산 24명(6.5%), 기타 업종 70명(19%)으로 나타났다. 기업유형으로는 국내 사기업이 262명(71%)로 대부분의 응답자가 민간 기업에 종사하는 것으로 분석되었다.

2. 타당성과 신뢰성 및 상관분석

본 연구의 구조방정식모형을 검증하기 위해서, Hair 등[39]이 제시하는 확인적 요인분석을 시행함으로써 각 변수의 타당성을 분석하였다. 확인적 요인분석은 측정 변수들이 잠재변수를 정확히 설명하고 있는지 확인하는 분석방법이다. 본 연구에서는 AMOS 통계 프로그램

을 이용하여 각 변수의 타당성을 검증하였다. AMOS를 통한 확인적 요인분석 시 SMC(Squared Multiple Correlation)값이 0.4 미만인 측정문항은 모형의 적합도 수준을 떨어지게 할 수 있기 때문에 모형의 적합도를 높이기 위해서 제거하는 것이 바람직하다.

표 1. 확인적 요인분석 결과

이론 변수	측정 변수	추정치	표준화 추정치	S.E	C.R	SMC
윤리적 리더십	el10	1.126	.844	.072	15.660	.713
	el9	1.104	.798	.074	14.823	.636
	el8	1.081	.755	.077	14.022	.541
	el6	.988	.766	.070	14.237	.587
	el4	1.000	.736	-	-	.570
조화로운 열정	hp1	1.000	.675	-	-	.455
	hp2	1.194	.837	.091	13.091	.700
	hp3	1.068	.801	.083	12.795	.642
	hp4	.895	.659	.082	10.963	.434
조직동일시	oi3	.094	.685	.081	11.164	.469
	oi4	1.221	.800	.098	12.473	.639
	oi5	1.087	.757	.090	12.061	.573
	oi6	1.000	.681	-	-	.463
직무 스트레스	jst1	1.000	.689	-	-	.474
	jst3	1.230	.775	.089	13.865	.601
	jst4	1.298	.795	.091	14.192	.632
	jst5	1.013	.716	.079	12.876	.513
	jst6	1.344	.883	.086	15.600	.779
	jst7	1.219	.831	.082	14.780	.691
	jst8	1.360	.891	.087	15.726	.794
	모형 적합도: $\chi^2=281.890$ , $df=164$ , $p=.000$ , $CMIN/df=1.179$ , $IFI=.971$ , $TLI=.966$ , $CFI=.970$ , $RMSEA=.044$					

분석결과, 윤리적 리더십 문항 중 el1=.315, el2=.379, el3=.349, el5=.379, el7=.388, 조화로운 열정 문항 중 hp5=.349, hp6=.235, hp7=.386, 조직동일시 문항 중 oi1=.378, oi2=.328, 직무 스트레스 문항인 jst2=.388 등으로서 SMC값이 0.4 미만으로 나타났기 때문에 모형의 적합도를 높이기 위해서 문항을 제거하였다. [표 1]은 변수들의 확인적 요인분석 결과를 보여주고 있다.

[표 1]의 확인적 요인분석 결과표에 제시된 것처럼, 본 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2=281.890$ ,  $df=164$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/df=1.179$ ,  $IFI=.971$ ,  $TLI=.966$ ,  $CFI=.970$ ,  $RMSEA=.044$ 로서 적합도 지수가 기준을 충족시켰다 [40].

그리고 [표 2]는 본 연구의 상관분석 결과와 각 변수의 신뢰성을 보여주는 Cronbach's  $\alpha$  값을 제시하였다.

[표 2]를 보면 알 수 있듯이, 리더의 윤리적 리더십은 부하의 조화로운 열정과 정(+)적으로 유의한 상관(.347,  $p < .01$ )이 있을 뿐만 아니라 조직동일시와도 정(+)의 상관(.378,  $p < .01$ )이 있음을 알 수 있었다. 그러나 본 연구에서는 리더의 윤리적 리더십이 부하의 직무 스트레스(-.065, n.s.)와 유의미한 상관이 없게 나타났다. 또한 본 연구의 관심 있는 변수인 조화로운 열정은 조직동일시와 정(+)의 상관(.368,  $p < .01$ )이 있고 직무 스트레스와 부(-)의 상관(-.177,  $p < .01$ )이 있었다.

표 2. 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰성 분석

변수명	평균 (표준 편차)	1	2	3	4	5	6	7
1.성별	.78 (.41)							
2.연령	35.6 (6.51)	.301**						
3.근속년 수	7.78 (6.6)	.093	.685**					
4.윤리적 리더십	3.64 (.69)	.061	.075	.104*	(.89)			
5.조화로 운 열정	3.72 (.66)	.154**	.090	.024	.347**	(.83)		
6.조직동 일시	3.72 (.71)	.045	.141**	.174**	.378**	.368**	(.82)	
7.직무 스 트레스	2.71 (.77)	-.017	-.033	-.053	-.065	-.177**	-.043	(.93)

통계변수: 성별(남성=1, 여성=0), 연령, 근속년수  
\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , 대각선의 괄호는 Cronbach's  $\alpha$ .

본 연구모형의 각 변수의 신뢰성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값은 [표 2]의 대각선 괄호에 표시하였다. 구체적으로, 윤리적 리더십의 Cronbach's  $\alpha = .89$ , 조화로운 열정의 Cronbach's  $\alpha = .83$ , 조직동일시의 Cronbach's  $\alpha = .82$ , 직무 스트레스의 Cronbach's  $\alpha = .93$ 으로서 대체적으로 신뢰성이 높게 나타났다.

### 3. 본 연구의 가설 검증

본 연구의 목적은 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 직무 스트레스와 조직동일시에 미치는 영향과 관련하여 부하들의 조화로운 열정이 매개역할을 하는지 실증적으로 분석하는 것이다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해서 구조방정식 모형을 AMOS를 통해 검증하였다. 분석결과[표 3], 본 연구모형의 적합도는  $\chi^2 = 366.896$ ,

$df = 216$ ,  $p = .000$ ,  $CMIN/df = 1.699$ ,  $IFI = .965$ ,  $TLI = .959$ ,  $CFI = .965$ ,  $RMSEA = .044$  라는 결과가 나왔기 때문에 적합도가 매우 우수하다고 볼 수 있었다.

Hair 등[39]은 다변량 통계분석을 적용하는 방식이 여러 가능한 방식들이 있다고 제시하였다. 특히 그들은 구조방정식모형에서 확인적 모델링 전략, 모형개발 전략 및 경쟁모형 전략 등의 3가지 모델링 전략 방법을 제안하였다. 본 연구에서는 경쟁모형 전략으로 연구모형에 대한 경쟁모형을 설정하고 연구모형과 비교하여 적합도가 우수한 모형을 최종모형으로 선정하였다.

본 연구의 연구모형과 경쟁모형을 비교하여  $\chi^2$ 의 차이검증을 통해서 어떤 모형이 더 우수함을 비교하였다. 구체적으로 수정모형1은 본 연구모형에서 윤리적 리더십이 직무 스트레스에 직접적으로 영향을 미치지 않고 윤리적 리더십이 조직동일시에만 직접적으로 영향을 미치면서 조화로운 열정이 매개역할을 하는 모형이다. 수정모형2는 윤리적 리더십이 조직동일시와 직무 스트레스에 직접적인 영향을 미치지 않고 조화로운 열정을 완전매개로 한 모형이다. 본 연구모형과 두 개의 수정모형을 비교한 분석결과는 [표 3]에 제시하였다. [표 3]을 보면 알 수 있듯이, 본 연구모형과 수정모형1 간의 비교에서  $df$ 가 1차이에서  $\chi^2$ 의 차이는 0.157이고 적합도 차이가 거의 없었다. 그리고 연구모형에서 가설 3인 윤리적 리더십→직무 스트레스( $\beta = .025$ ,  $t = .397$ , n.s.)로 나타났다. 또한 연구모형과 수정모형2 간의 비교에서는 수정모형2의 적합도가 연구모형보다 나쁠을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 간명한 모형이 더 좋은 모형이기 때문에 수정모형1을 채택하고 최종모형으로서 가설을 검증하였다.

표 3. 연구모형과 수정모형 비교

모형	$\chi^2$	df	p	CFI	IFI	TLI	RMSEA
연구모형	366.896	216	.000	.965	.965	.959	.044
수정모형1	367.053	217	.000	.965	.965	.959	.043
수정모형2	392.393	218	.000	.959	.960	.953	.047

[표 4]에 제시하였듯이, 본 연구의 최종모형인 수정모형1의 가설을 검증하기 위해서 표준화된 경로계수를 제시해 보면, 가설1: 윤리적 리더십→조화로운 열정( $\beta$

=.392, p<.01), 가설2: 윤리적 리더십→조직동일시( $\beta$  =.308, p<.01), 가설4: 조화로운 열정→조직동일시( $\beta$  =.309, p<.01), 가설5: 조화로운 열정→직무 스트레스( $\beta$  =-.168, p<.01)로 결과가 나왔기 때문에 가설3을 제외한 모든 가설이 채택되었다.

표 4. 최종모형의 가설검증 결과

가설	경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	S.E.	C.R.	P값
1	윤리적 리더십→ 조화로운 열정	.373	.392	.061	6.150	.000
2	윤리적 리더십→ 조직동일시	.307	.308	.064	4.794	.000
4	조화로운 열정→ 조직동일시	.324	.309	.069	4.693	.000
5	조화로운 열정→ 직무 스트레스	-.177	-.168	.062	-2.842	.004
6	윤리적 리더십 →조화로운 열정 →조직동일시	-	(간접 효과) .121	.030	-	.004
7	윤리적 리더십 →조화로운 열정 →직무 스트레스	-	(간접 효과) -.066	.028	-	.007

$\chi^2=367.053$ ,  $df=217$ ,  $p=.000$ ,  $IFI=.965$ ,  $TLI=.959$ ,  $CFI=.965$ ,  $RMSEA=.043$

그리고, 가설6과 가설7인 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 조직동일시와 직무 스트레스에 미치는 영향에서 부하들의 조화로운 열정의 매개효과를 검증하기 위해서 Bootstrapping을 사용하였다. [표 4]에서 제시하였듯이, 가설6은 p=.004이고, 가설7은 p=.007로서 부하들의 조화로운 열정이 매개역할을 한다는 것을 알 수 있었다.

[그림 1]은 최종모형의 검증결과를 제시한 것이다.

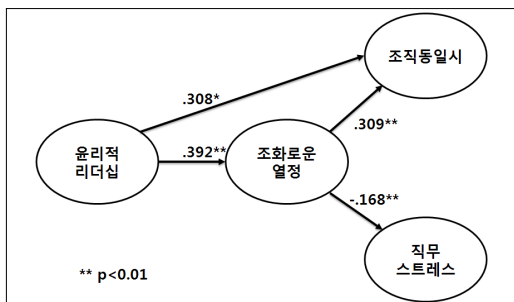


그림 1. 최종모형의 검증결과

[그림 1]에 나타난 것처럼, 리더의 윤리적 리더십은 부하들의 조화로운 열정과 조직동일시에 직접적으로 영향을 미치고 부하들의 조화로운 열정을 완전매개로 하여 간접적으로 부하들의 직무 스트레스에 영향을 미치는 것을 보여주고 있다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 논의

본 연구는 경영학 분야에서 아직까지 연구가 많이 수행되지 않은 조화로운 열정을 중심으로 연구모형을 설계하고 가설을 검증하였다. 구체적으로 리더의 윤리적 리더십이 조직구성원들의 조직동일시와 직무 스트레스에 미치는 영향과 관련하여 조직구성원들의 조화로운 열정의 매개효과를 분석하였다.

실증분석결과, 윤리적 리더십은 부하들의 조화로운 열정에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것이 밝혀졌다. 이는 윤리적 관리자로서 상사가 솔선수범하여 올바른 행동을 보일 때 부하들은 상사로부터 긍정적인 영향을 받고 그들의 열정에도 영향을 준 것이라 생각한다.

또한, 리더의 윤리적 리더십은 부하들의 조직과 일체성을 갖으려는 조직동일시에 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 조직은 조직구성원들에게서 자발적인 참여와 충성을 요구하며, 이러한 역할을 수행하는 것이 리더의 몫이기 때문에 윤리적 리더는 조직구성원들이 조직에 대한 정체성을 향상시키는 것에 주목하고 조직동일시를 높이는 방법을 강구하였기에 이러한 결과가 나온 것으로 보인다.

그러나 본 연구에서 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 직무 스트레스에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 그 이유는 윤리적 리더십이 직접적으로 직무 스트레스에 영향을 미치는 것이 아니라 조화로운 열정을 통해 간접적으로 영향을 미쳤기 때문으로 보인다.

조화로운 열정과 조직동일시 및 직무 스트레스의 관계에 대한 연구결과, 조화로운 열정은 조직동일시를 높이고, 직무 스트레스를 감소시킨다는 결과를 얻었다. 이



러한 결과는 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 그렇지 못한 동료들 보다 조직에 대한 일체감을 더 많이 가지고 있고, 업무에 대해 열정적인 조직구성원들은 업무로부터 발생하는 스트레스를 잘 관리하고 있기 때문인 것으로 보인다.

본 연구에서 상사의 윤리적 리더십은 부하들의 조화로운 열정을 매개로 하여 부하들의 조직동일시를 높이고 직무 스트레스를 감소시켰다. 부하들은 윤리적 리더를 통해 윤리를 자율적으로 내재화시켜 자신들이 맡고 있는 업무에 대해 더 많은 가치를 느끼고 더 많은 시간을 투자하게 되어 열정을 가지고 조직동일시를 높이고 또한 직무스트레스를 낮추고 있기 때문으로 보인다.

## 2. 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 도덕적인 개인으로서 윤리적 리더는 조직구성원들에게 윤리의식을 고취시킬 뿐만 아니라 모범적인 역할모델을 보일 때 조직구성원들이 리더의 행동을 관찰하고 학습하며 리더를 모방하는 심리적 과정을 거친다. 또한, 도덕적 관리자로서 윤리적 리더는 조직구성원들에게 개방적인 커뮤니케이션과 권력공유 및 임파워링 등과 같은 행동을 해서 조직구성원들의 자율성을 높이고 지원해서 그들의 조화로운 열정을 높이는 것으로 나타났다.

둘째, DeConinck[24]와 Walumbwa 등[25]의 연구결과처럼, 본 연구에서도 리더의 윤리적 리더십은 부하들의 조직과 일체성을 갖으려는 조직동일시에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 본 연구에서는 윤리적 리더십과 부하들의 조직동일시 간의 관계에서 조화로운 열정의 부분매개 메커니즘을 규명하였다. 아직까지 윤리적 리더십과 조직동일시 간의 관계에서 조화로운 열정에 대한 매개역할을 연구한 논문은 없었다. 상사가 부하들에게 윤리를 강조하고 윤리의식을 고취시킨다면 부하들은 직무수행 중에 스스로 윤리에 대한 열정을 갖게 되고 윤리를 강조하는 조직에 대한 정체성을 높인다. 윤리에 대한 이러한 내재화 과정은 부하들로 하여금 업무활동에 대한 열정을 높이고 조직에 더욱더 동일시하게 된다.

셋째, 본 연구에서는 윤리적 리더십이 조직구성원들의 직무 스트레스를 직접적으로 영향을 미치지 않지만, 조화로운 열정을 통해서 직무 스트레스를 감소시키는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 윤리적 리더십이 조화로운 열정을 높여서 직무 스트레스를 감소시킨다. 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 자유의지를 갖고 자신이 맡은 일을 기꺼이 수행한다. 또한 그들은 즐거운 활동이나 일에 집중할 때 강요받아서 하고 있다고 생각하지 않는다. 따라서 조화로운 열정이 높은 조직구성원들은 조화로운 열정이 낮은 조직구성원들보다 직무로부터 발생하는 스트레스를 줄일 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더가 윤리적 리더십을 발휘하는 것이 효과적인 관리를 위해서 기본적인 요건이며 필수적인 리더십이 되어야 한다. 그러기 위해서는 윤리적 이슈가 발생했을 때 단기적 처방이나 위기모면을 위한 미봉책으로 대응하는 수준을 넘어서야 한다. 리더십 개발의 방향은 개인적인 윤리적 역량을 갖춘 중간계층의 리더를 육성하는 데 초점을 맞추어야 한다. 또한, 조직 내 윤리적 이슈의 해결을 위해 처벌과 보상이라는 외재적 측면만을 지나치게 강조해서는 안 된다. 먼저 리더 자신이 도덕적 개인으로서 윤리적 원칙을 준수해야 한다.

둘째, 조직구성원들의 조화로운 열정을 불러일으키는데 있어서 조직이 조직구성원들에게 업무에 있어서 자율성을 지각하도록 지원하는 것이 중요하다[41]. 조직구성원들의 자율성에 대한 인식을 높이기 위해서는 업무수행에 대한 윤리적 기준이나 업무규범은 명확히 하되 그것을 실행하는 과정이나 방법에 대한 아이디어나 의견을 충분히 발현할 수 있는 참여적 환경을 제공하는 것이 중요할 것이다. 또한 조직구성원들이 자신들의 일에 대한 자율적인 정체성을 개발하고 자신들의 직무에 더 많은 집중을 하게 된다면, 조직구성원들은 자신들이 맡고 있는 업무에 대해 더 많은 가치를 느끼고 더 많은 시간을 투자하게 되어 궁극적으로 자신들의 업무에 열정을 갖게 된다.

## 3. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있으며, 향후 연구

에 대한 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단적 연구를 실시하였기 때문에 각 변수들의 인과관계를 명확하게 구분하지는 못했다. 특히, 조직에 대한 충성심과 정체성이 높은 조직구성원들은 그렇지 못한 조직구성원들 보다 더 많은 열정을 갖고 있을 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구나 실험연구를 실시하여 인과관계를 규명할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 설문자료를 자기보고식 측정방법으로 데이터를 수집하였기 때문에 동일방법편의와 관련된 문제가 발생할 수 있다. 그래서 본 연구에서는 공통방법편의의 영향을 조사하기 위해서 Harmon의 one-factor 검사를 수행하였다[42]. one-factor 검사결과, 단일요인에 의한 설명분산이 24.29%로 전체의 대부분을 설명하지 않았기 때문에 본 연구에서 공통방법편의는 유의한 영향을 미치지 않는다. 그러나 본 연구는 잠재적인 공통방법편의의 문제점을 완전히 해결한 것은 아니다. 따라서 향후연구에서는 부하들뿐만 아니라 리더 또한 설문에 응답하게 하여 동일방법편의를 최소화시킬 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 조직구성원들의 조화로운 열정이 리더의 윤리적 리더십과 조직구성원들의 조직동일시와 직무 스트레스 간의 관계에서 매개역할을 검증하였다. 상기에 언급하였듯이, 조직구성원의 열정은 조화로운 열정과 강박적 열정으로 구분할 수 있다[1]. 그러나 Bureau 등[2]의 연구결과에 의하면, 조화로운 열정은 도덕적 행동과 관계가 있지만 강박적인 열정은 비도덕적인 행동과 관련이 있다. 그래서 본 연구에서는 윤리적 리더십과 관련하여 윤리와 관련된 조화로운 열정을 중요한 변수로서 사용하였다. 다만, Bureau 등[2]의 연구모형에서처럼 강박적 열정이 진정된 자부심을 매개로 도덕적인 행동에 영향을 미칠 수 있기 때문에 그들은 향후연구에서 강박적 열정과 도덕적 행동 및 비도덕적 행동 간의 관계를 확인할 것을 제시하였다. 따라서 향후 연구에서는 윤리적 리더십과 관련하여 조직구성원들의 강박적 열정의 매개효과를 연구하거나 조화로운 열정과 강박적 열정 둘 다의 매개효과를 검증하는 것도 요구된다.

## 참고 문헌

- [1] R. J. Vallerand, C. M. Blanchard, G. A. Mageau, R. Koestner, C. F. Ratelle, M. Léonard, M. Gagne, and J. Marsolais, "Les Passions de l'âme: On Obsessive and Harmonious Passion," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.85, pp.756-767, 2003.
- [2] J. S. Bureau, R. J. Vallerand, N. Ntoumanis, and M. A. K. Lafreniere, "On Passion and Moral Behavior in Achievement Settings: The Mediating Role of Pride," *Motivation and Emotion*, Vol.37, pp.121-133, 2013.
- [3] E. L. Deci, J. P. Connell, and R. M. Ryan, "Self-determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.4, pp.580-590, 1989.
- [4] P. Northouse, *Leadership: Theory and Practice (4th ed.)*, Sage: Thousand Oaks, CA: Praeger, 2000.
- [5] M. E. Brown, L. K. Treviño, and D. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134, 2005.
- [6] M. E. Brown and L. K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.595-616, 2006.
- [7] 강승완, "윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과," *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제12호, pp.447-454, 2013.
- [8] 김용순, "호텔기업의 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 통제위치의 조절효과," *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제3호, pp.382-390, 2012.
- [9] V. T. Ho, S. S. Wong, and C. H. Lee, "A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive

- Engagement to Employee Work Performance,” *Journal of Management Studies*, Vol.48, pp.26-47, 2011.
- [10] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press, 1985.
- [11] M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper Row, 1990.
- [12] E. A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” In M. Dunnette (Ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, pp.1297-1350, 1976.
- [13] R. M. Ryan and E. L. Deci, “Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being,” *American Psychologist*, Vol.55, pp.68-78, 2000.
- [14] R. J. Vallerand and P. Miquelon, “Passion for Sport in Athletes,” In D. Lavallée & S. Jowett (Eds.), *Social Psychology in Sport*, pp.249-263, Champaign, IL: Human Kinetics, 2007.
- [15] A. Bonneville-Roussy, R. J. Vallerand, and T. Bouffard, “The Roles of Autonomy Support and Harmonious and Obsessive Passions in Educational Persistence,” *Learning and Individual Differences*, Vol.24, pp.22-31, 2013.
- [16] A. H. B. De Hoogh and D. N. DenHartog, “Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader’s Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates’ Optimism: A Multi-method Study,” *The Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.297-311, 2008.
- [17] B. Kjonstad and H. Willmott, “Business Ethics: Restrictive or Empowering?,” *Journal of Business Ethics*, Vol.14, pp.445-464, 1995.
- [18] C. J. Resick, P. J. Hanges, M. W. Dickson, and J. K. Mitchelson, “A Cross-cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership,” *Journal of Business Ethics*, Vol.63, pp.345-359, 2006.
- [19] G. Yukl, *Leadership in Organizations(6th Ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2006.
- [20] K. Kalshoven, D. N. Den Hartog, and A. H. B. De Hoogh, “Ethical Leadership at Work questionnaire(ELW): Development and Validation,” Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New York, 2008.
- [21] R. F. Piccolo, R. Greenbaum, D. N. Den Hartog, and R. Folger, “The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp.259-278, 2010.
- [22] L. K. Treviño, G. R. Weaver, and S. J. Reynolds, “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: A Review,” *Journal of Management*, Vol.32, pp.951-990, 2006.
- [23] L. K. Treviño, L. P. Hartman, and M. Brown, “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership,” *California Management Review*, Vol.42, pp.128-142, 2000.
- [24] J. B. DeConinck, “Outcomes of Ethical Leadership among Salespeople,” *Journal of Business Research*, Vol.68, pp.1086-1093, 2015.
- [25] F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, and A. L. Christensen, “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-member Exchange, Self-efficacy, and Organizational Identification,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, pp.204-213, 2011.
- [26] T. W. H. Ng and D. C. Feldman, “Ethical Leadership: Meta-analytic Evidence of Criterion-related and Incremental Validity,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.100, No.3,

- pp.948-965, 2015.
- [27] P. Harvey, K. J. Harris, K. M. Kacmar, A. Buckless, and A. T. Pescosolido, "The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.21, No.1, pp.5-16, 2014.
- [28] F. A. Mael and B. E. Ashforth, "Loyal from Day One: Bio Data, Organizational Identification and Turnover among Newcomers," *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.307-333, 1995.
- [29] A. Smidts, A. T. H. Pruyn, and C. B. M. Riel, "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.1051-1062, 2001.
- [30] M. Ricketta, "Organizational Identification: A Meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, pp.358-384, 2005.
- [31] M. N. Astakhova and G. Porter, "Understanding the Work Passion-Performance Relationship: The Mediating Role of Organizational Identification and Moderating Role of Fit at Work," *Human Relations*, Vol.68, No.8, pp.1315-1346, 2015.
- [32] M. Gagné and E. L. Deci, "Self-determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.331-362, 2005.
- [33] B. M. Galvin, D. Lange, and B. E. Ashforth, "Narcissistic Organizational Identification: Seeing Oneself as Central to the Organization's Identity," *Academy of Management Review*, Vol.40, pp.163-181, 2015.
- [34] S. G. Trépanier, C. Fernet, S. Austin, J. Forest, and R. J. Vallerand, "Linking Job Demands and Resources to Burnout and Work Engagement: Does Passion Underlie These Differential Relationships?," *Motivation and Emotion*, Vol.38, pp.353-366, 2014.
- [35] B. E. Ashforth and F. A. Mael, "Social Identity and The Organization," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.20-39, 1989.
- [36] F. A. Mael and B. E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No.2, pp.103-123, 1992.
- [37] R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, NY: Springer, 1984.
- [38] J. J. Sosik and V. M. Godshalk, "Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.4, pp.365-390, 2000.
- [39] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis(6th ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2006
- [40] P. M. Bentler, "On Tests and Indices for Evaluating Structural Models," *Personality and Individual Differences*, Vol.42, No.5, pp.825-829, 2007.
- [41] D. Liu, X. P. Chen, and X. Yao, "From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of The Mediating Role of Harmonious Passion," *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, pp.294-309, 2011.
- [42] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol.12, pp.531-544, 1986.

저 자 소 개

차 동 옥(Dong-Ok Chah)

정회원



- 1982년 2월 : 성균관대학교 영문학과(문학사)
- 1984년 2월 : 서울대학교 대학원(경영학석사)
- 1992년 12월 : 미국 메릴랜드대학교(경영학박사)

▪ 1995년 3월 ~ 현재 : 성균관대학교 경영전문대학원 교수  
<관심분야> : 리더십, 조직개발, 역량개발

이 정 훈(Jung-Hun Lee)

정회원

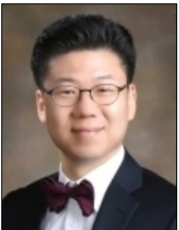


- 2004년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원(경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 현재 : 성균관대학교 경영대학 초빙교수

<관심분야> : 리더십, 조직개발

허 일 무(Il-Mu Heo)

정회원



- 1996년 2월 : 광운대학교 행정학과(행정학사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2014년 8월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)

▪ 현재 : HIM변화디자인연구소 소장  
<관심분야> : 리더십, 변화관리, 조직개발, 갈등관리

김 용 재(Yong-Jae Kim)

정회원



- 1995년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학사)
- 1997년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학석사)
- 2005년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)

▪ 2003년 3월 ~ 현재 : 동남보건대학교 경영학과 교수  
<관심분야> : 리더십, 동기부여, 커뮤니케이션