

조직 내 윤리적 분위기에 미치는 리더십의 영향: 조직 내 계층별 역할의 차이를 중심으로

이형우*

〈目 次〉

- | | |
|-----------|------------|
| I. 서론 | IV. 분석 결과 |
| II. 본론 | V. 함의 및 결론 |
| III. 연구방법 | |

〈요 약〉

공공조직의 공정한 운영은 사회적 책임이라는 측면에서 뿐 아니라, 공무원 개개인의 동기부여의 측면에서도 매우 중요한 문제이다. 이러한 맥락에서 대부분의 공공조직에서는 공정성의 확보를 위한 제도적 장치들을 도입하였다. 하지만 이러한 공식적 제도보다 더 중요한 것은 조직의 전반적인 윤리적 분위기라 할 수 있으며, 이러한 윤리적 분위기는 리더십 특성에 따라 큰 영향을 받는다. 본 연구는 조직 내 윤리적 분위기에 영향을 미치는 리더십의 효과를 구체적으로 살펴보는 데에 목적을 둔다. 본 연구에서는 리더십의 종류를 최고관리자의 리더십과 직속상사의 리더십으로 구분하고, 직속상사의 리더십은 다시 부하에게 개인적 관심을 보이는 리더십 행동과 비편파적 태도를 유지하는 리더십 경향으로 세분화하였다. 이상의 세 가지 리더십 요인을 중심으로 이들이 조직 내 윤리적 분위기에 미치는 영향력의 크기를 비교해 보았다. 분석결과 조직 내 윤리적 분위기 형성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 최고관리자의 리더십이었고, 다음으로는 직속상사의 비편파적 태도이었으며, 가장 적은 영향을 미치는 요인은 직속상사가 보여주는 개인적 관심의 정도였다. 이러한 결과가 도출된 원인에 대한 토론과 실무적으로 함의하는 바를 결론에 제시하였다.

【주제어: 윤리적 분위기, 리더십, 최고관리자, 직속상사】

* 한남대학교 행정학과 교수(hwlee@hnu.kr)

논문접수일(2016.4.22), 수정일(2016.6.14), 게재확정일(2016.6.24)

I. 서론

어떠한 조직이든지 합리적 기준과 절차에 의해 적법하게 운영되어야한다는 데에는 이견의 여지가 없을 것이다. 특히 공공조직의 경우 사조직보다 공정하게 운영될 것이라는 일반 대중의 기대를 충족해야 한다는 당위성의 측면에서도 윤리적 조직 운영의 중요성은 강조된다 할 것이다. 이와 관련하여 경영윤리(business ethics) 분야에서 최근 중요시되고 있는 개념은 조직의 ‘윤리적 분위기(ethical climate)’이다. Victor & Cullen (1987)은 조직의 윤리적 운영을 담보하기 위해서는 공정성 확보를 위한 제도의 도입 뿐 아니라 조직 내의 일반적 윤리적 분위기를 조성하는 것이 중요하다고 자각하면서 ‘윤리적 분위기 이론(ethical climate theory)’을 제시하였다. 어떤 제도이든지 적용과 관련된 세부사항을 모두 열거하여 미리 규정화하는 것은 불가능하기 때문에, 구성원들의 윤리성과 관련된 일반적 풍토, 관습, 문화, 정서 등을 나타내는 ‘윤리적 분위기’가 제도적 규제 장치의 존재 자체보다 조직의 윤리성 확보에 있어서 더 중요한 관건이 되는 것이 사실이다. 이러한 주장은 일반 조직사회학 이론가들에 의하여 지지를 받고 있는데, Selznick (1992) 역시 명문화된 규정의 설계에 대비되는 이러한 문화적 여건의 조성이 조직의 도덕성 확보에 있어서 중요한 요인이라는 점을 강조 하였으며, 이를 ‘두터운 제도화(thick institutionalization)’라고 명명하였다.

윤리적 조직분위기 조성을 통한 공정성의 확보문제는 단지 가치 중심적이고 상징적인 차원의 문제만은 아니다. 조직 내 윤리적 분위기는 조직 내 개인의 동기부여와 매우 깊은 연관성을 갖는 실용적인 문제이기도 하다. 다수의 학자들은 조직의 윤리적 분위기가 개인차원에서의 조직 효과성 변수에 미치는 영향을 실증하였다. 그 결과 조직의 윤리적 분위기는 구성원의 조직몰입에 영향을 미치며 (김홍영·서철준, 2009; 김난영, 2007; 김하연 외, 2010; Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005; Huang, You, & Tsai, 2012), 직무만족을 높이고 (정진철, 양백, & 김태진, 2011; 김홍영·서철준, 2009; Schminke et al., 2005; Huang et al., 2012), 조직시민행동을 증가시키는 (Ehrhart, 2004; Baker, Hunt, & Andrews, 2006; Huang et al., 2012; Shin, 2012) 것으로 나타났다. 또한 조직의 윤리적 분위기는 일탈행동 (Peterson, 2002) 및 이직의도 (김하연 외, 2010; Schminke et al., 2005) 등 부정적 행태변수를 억제하는 것으로 드러났다.

이러한 연구경향과 맞물려 최근에는 조직의 윤리성 확보를 위한 리더십의 역할에 대한 연구가 발전하여 왔다. 사실 윤리성의 문제는 과거부터 리더십 문제에 있어서 핵심적인 화두였다. 다소 오래된 리더십 이론 모형들 역시 리더의 윤리성 문제를 중요한 요인으로

제시하고 있었다. 예를 들어, 변혁적 리더십 이론에서는 ‘이상화된 영향력 (idealized influence)’을 리더의 중요한 자질로 제시함으로써 윤리성에 근거한 영향력 발휘를 강조하였다. 또한 진성리더십(authentic leadership) 모형에서도 역시 리더의 윤리성 문제는 중요한 리더십 기제로서 강조되고 있다 (Bass & Steidlmeier, 1999). 하지만 리더십의 윤리적 측면이 최근 들어 더 강조된다는 것도 리더십 연구의 뚜렷한 경향이다. 예를 들어 비교적 최근 제시된 윤리적 리더십(ethical leadership) 이론은 사회적 학습이론을 기반으로 리더의 윤리성 문제를 심도 있게 고찰하고 있다 (Brown & Trevino, 2006).

이러한 이론적 논의의 흐름에 따라 다수의 연구자들이 조직 내 윤리적 분위기에 영향을 미치는 리더의 역할을 실증적 연구를 통하여 고찰하여 왔다 (예: Shin, 2012; Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010; Mulki, Jaramillo, & Locander, 2009). 하지만, 이들 기존의 실증연구들은 조직의 윤리적 분위기 구성에 있어서의 상위계층 리더(senior leaders)와 하위계층 리더(supervisor)의 역할을 구분하여 검증하지 않는다는 한계점을 갖는다. 일반적으로 조직 내 한 개인에게 있어서 상위계층 리더와 하위계층 리더들의 영향력은 서로 다른 기제에 의하여 다른 방법으로 행사되며 (Chen & Bliese, 2002), 이에 따라 계층 내의 상대적 위치에 따라 서로 다른 종류의 리더십기술이 요구된다 (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007). 이러한 기존 연구의 한계점을 극복하기 위하여 본 연구에서는 조직 내 최상위 리더십과 하위 계층 리더십이 조직 내 윤리적 분위기에 미치는 영향력의 메커니즘을 각각 구별하여 설명하고, 실증적 분석을 통하여 그 영향력의 상대적 크기를 비교해 보고자 한다.

II. 본 론

1. 윤리적 분위기

조직 내 분위기 (organizational climate)에 대한 연구는 조직학 분야에서는 꽤 오랜 역사를 가지고 있다. 조직 내 개인의 행동이 진공상태에서 개인 내부의 심리적 요인의 영향만을 받아 표출되는 것이 아니라 사회적 환경의 영향을 받아 형성된다는 것이 조직 분위기 연구의 저변에 깔려있는 기본적인 사상이다 (Argyris, 1958; Forehand & Gilmer, 1964; Guetzkow, Forehand & James, 1962; Leavitt & Bass, 1964). 이에 학자들은 조직 분위기를 ‘객관적인 조직상황(공식적/비공식적 절차, 관행 등)에 대한 개인 간의 공유된

주관적 인식'으로 개념화하고 이 조직분위기 변수가 행태에 미치는 영향을 검증하였다(Denison, 1996). 사회학습이론의 관점(James, Hater, Gent, & Brumi, 1978)에서 보면, 이러한 개인의 인식은 조직 내 개인이 행동양식을 습득하고 지속시켜 나가는 데 있어서 매우 중요한 역할을 한다.

조직 분위기의 개념은 조직 문화의 개념과 여러모로 유사하나, 또한 여러 면에서 다르다. 첫째, 거시적 관점에서 조직 간 차이를 설명하기 위한 이론으로 시작된 조직 문화의 개념과는 달리, 조직 분위기는 개인의 행태라는 미시적 현상을 설명하기 위한 요인의 일부로서 거시적 환경요인을 다루는 이론으로 발달하였다. 따라서 조직문화의 연구는 주로 질적인 연구방법을 사용하는 반면 조직 분위기의 연구는 설문방법을 통하여 개인이 조직 내 절차 등에 대하여 인식하는 바를 조사함으로써 수행된다. 둘째, 조직 문화는 구성원 간의 암묵적으로 공유되는 신념인 반면, 조직 분위기는 궁극적으로 조직의 객관적 구조에 대한 개개인의 주관적 인식이다. 따라서 조직 분위기는 조직 문화 개념에 비하여 더 구체적이고 덜 추상적인 개념이다. 셋째, 사회적 구성주의(social constructivism)의 입장에서 보면 조직 분위기는 조직 문화와 개인의 행태를 연결하는 매개변수 역할을 한다고 볼 수도 있다. 이들의 견해에 따르면 조직분위기는 조직이 추구하는 가치체계(문화)에 의하여 형성되기 때문이다(Ashforth, 1985; Poole, 1985; Poole & McPhee, 1983). 넷째, 조직 문화는 다소 영속적이고 자연발생적인데 반하여, 조직분위기는 다소 일시적이고 관리자에 의해 통제가 가능하다(Denison, 1996). 또한, 개인의 무의식에 반영되어 숨어있는 것이 조직 문화인데 반하여 조직 분위기는 보다 개개인의 의식세계에 비춰진 표면적인 조직의 현실이므로, 개인의 행동에 미치는 영향이 조직문화보다 더 직접적이고 강하게 나타난다(Schneider, 1975). 따라서, 조직 관리상의 실무적 함의는 조직 문화 개념에 비하여 더 크다고 할 수 있다.

조직 분위기 개념은 이처럼 실무적 함의가 클 뿐 아니라 개인의 행동을 설명하는 데에 유용하기 때문에, 학자들은 현재까지 다양한 종류의 조직분위기에 관하여 연구해 왔다. 그 예로서, 혁신적 분위기(Klein & Sorra, 1996) 창조적 분위기(Hunter, Bedell, & Mumford, 2007), 지원적 분위기(Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008), 안전 분위기(Zohar, 1980) 등을 들 수 있다. 이러한 다양한 내용의 조직 분위기 중 본 연구에서는 윤리적 분위기(ethical climate)에 관심을 갖는다. 윤리적 분위기는 여타의 조직 분위기 개념과 유사하게, “윤리와 연관된 조직 내의 절차, 정책, 관행이 어떠한지에 대한 개개인의 인식”으로 정의할 수 있다(Martin & Cullen, 2006). 윤리적 분위기 개념은 조직 내의 객관적 구조(정책, 절차, 규정 등) 뿐 아니라, 이의 집행 등에 대한 구성원이 주관적으로

인식하는 바를 포함하는 포괄적이고 혼합적 개념이라는 점에서, 진정한 의미의 윤리적 경영을 실현하기 위하여 주요 연구 주제로 삼아야 할 매우 중요한 개념이 된다.

2. 리더십 계층 간의 역할 차이

앞서 논의한 바와 같이 조직 내의 윤리적 분위기는 리더십에 의해 크게 달라질 수 있다. 왜냐하면 대부분의 조직이 공정성 확보를 위한 제도적 장치들은 대부분 갖추고 있기 때문이다. 이는 제도적 동형화 (institutional isomorphism) 의 논리로도 쉽게 설명된다 (DiMaggio & Powell, 1983). 현대의 어떠한 조직이든지 내부고발자 보호제도 (whistleblower protection), 이해관계 충돌 (conflict of interest) 관련 제도 등이 없다면 그 규범적 정당성 (legitimacy) 을 유지할 수 없을 것이다. 따라서 이러한 제도적 장치의 존재만으로는 조직운영의 윤리성이 확보되었다고 말하기 힘들다. 조직 운영의 윤리성 확보에 있어 더 중요한 요인이 되는 것은 제도를 운영하는 지도자의 관심과 리더십 행태 일 것이다.

그런데 조직 내 윤리적 분위기에 미치는 리더십의 영향력은 리더십 계층에 따라 다소 다른 메커니즘에 의해 다른 양상으로 나타날 수 있다. 사실 이러한 리더십 영향력 기제의 계층 간 차이는 비단 윤리적 분위기와 관련해서만 국한되어 나타나는 것이 아니라 일반적인 경우에도 항상 나타난다. 대부분의 리더십 학자들은 최상위 계층에 필요한 리더십 기술의 내용과 그 영향력이 발휘되는 과정은 하위계층 리더의 그것과 차이를 보인다는 데에 동의하고 있다. 예를 들어 Cropanzano, James, & Citera (1993)은 리더십 계층에 따른 역할 차이를 목표 계층상의 특징과 연관하여 설명하였다. 즉, 최상위의 목표 (mission)는 추상적이지만 전반적인 방향성을 제시하는 반면, 최하위의 목표 (objective)는 미션을 달성하기 위한 구체적인 행동방식을 설정하는 것이라고 설명하고, 이에 따라 최상위 리더십의 역할은 조직의 전반적인 방향 (mission)을 설정하는 것이며, 하위리더십의 역할은 그 미션의 수행을 위한 구체적인 방식을 집행 (enact)하는 것이라고 주장했다. Mumford, Campion, & Morgeson (2007)는 계층 간 요구되는 리더십 기술의 차이를 관찰하였는데, 전략적 기술 - 예를 들어, 체제 운영의 이상적 상태에 대한 명확한 비전 제시 능력 - 은 최상위 리더들에게 가장 중요하며, 하위계층 리더십에게는 대인관계의 기술이 가장 중요하다는 사실을 밝혀내었다. Chen & Bliese (2002)의 연구에서도 군 조직의 사병들의 자기효능감 (self-efficacy)에 미치는 리더십 효과의 계층 간 차이를 관찰한 결과 유사한 결과를 보고하였다. 이들에 따르면, 최상위 리더십의 경우 역할명확성 (role clarity)을 매개로 사병들의 자기효능감에 영향을 미친 반면, 하위리더십의 경우 심

리적 부담감(psychological strain)을 매개로 자기효능감에 영향을 미쳤다. 이는 최상위 리더십의 경우 명확한 방향설정을 통해 각 구성원이 명확히 인지하도록 돕는 것이 중요하며, 하위리더십의 경우 대인간 접촉을 통해 각 구성원의 심리적 필요를 직접적으로 다루어 주는 것이 필요하다는 사실을 드러낸다. 이는 물론, 앞서 논의한 Mumford et al. (2007)의 주장과도 일맥상통하는 것이라 하겠다.

3. 최상위 리더십과 윤리적 분위기

위에서 살펴본 리더십 이론에서의 계층 간 역할차이에 대한 논의를 기반으로 조직의 윤리적 분위기 조성에 미치는 각 계층별 리더십 역할을 정리하자면, 우선 최상위 리더십의 경우 윤리성과 관련하여 조직이 표방하는 바 지향점 (Cropanzano et al., 1993)에 대한 명확한 의지를 구성원들에게 인지시킴으로서 각 구성원이 윤리문제와 관련하여 어떤 행동이 용납되고 용납되지 않는지에 대한 윤리적 역할명확성 (Chen & Bliese, 2002)을 갖도록 도움으로서 윤리적 분위기 조성에 기여한다.

이에 덧붙여, 최상위 리더십이 조직의 윤리적 분위기에 미치는 영향의 중요성을 갖는 또 다른 원인이 있음을 본 연구자는 지적한다. 이는 바로 조직의 윤리적 운영과 관련하여 발생하는 문제에 대하여 구성원이 어필할 때에 이것이 받아들여지고 즉시 시정될 것인가에 대하여 개인이 느끼는 기대확률은 최고관리자의 의지와 매우 밀접한 관련이 있다는 점이다. 최상위 계층의 지도자에 대한 신뢰가 강한 조직에서는 그가 공표한 바 윤리적 원리와 원칙에 어긋나는 사안이 발생할 때에 이에 대하여 적극적으로 개입할 것이라 기대할 것이기 때문에, 구성원은 비윤리적 행위를 하는 것에 대하여 두려움을 가질 것이고 이러한 분위기는 높은 윤리적 분위기 조성에 매우 중요한 역할을 할 것이다.

가설 1. 최상위 관리자의 리더십은 조직 내 윤리적 분위기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 하위 리더십과 윤리적 분위기

하위 리더십의 경우 조직 내 윤리적 분위기에 미치는 영향은 최상위 리더십 못지않게 중요할 것이다. 그 이유를 일반적인 관점에서 논의하자면, 첫째로 하위관리자는 각 구성원과의 대면접촉이 가장 많은 직속상사이기 때문이다. 따라서 하위리더는 개별 구성원의 인식과 태도에 가장 큰 영향력을 미치는 존재일 것이다. 둘째로, 각 구성원이 조직 내의 제도를 인식하고 습득하는 과정은 각 구성원이 스스로 공식적인 규정과 규칙을 직

접 찾아봄으로서 지식적으로 이루어진다고보다, 직속상사들의 행동을 관찰함으로써 간접적으로 관행 및 문화, 풍토를 배우게 되는 경우가 많기 때문이다. 이러한 암묵적 학습과 지식 (implicit learning and tacit knowledge)은 전통적으로 조직운영에 중요한 요소로 인정되어 왔다 (Reber, 1989). 셋째로, 하위관리자는 규정과 규칙을 집행하는 중심 행위자(central agent)이기 때문에 이들의 재량권 행사가 공정한지에 대한 구성원들의 인식이 조직의 윤리적 분위기에 대한 전반적 인식에 중대한 영향을 미칠 것이기 때문이다.

이러한 일반론적 논의를 기반으로, 윤리적 분위기 형성에 있어서 중요하다고 판단되는 직속상사의 구체적 리더십 행동유형을 살펴보면 다음의 두 가지 정도를 들 수 있다. 첫째로 직속상사가 자신에게 개별적 관심을 가지고 대한다고 각 구성원이 느끼는 정도에 따라 조직 내 윤리적 분위기에 대한 인식이 달라질 것이다. 일반적으로 공공조직의 구성원들은 조직 내 상위자의 지시를 거부할 수 없어서 비자발적으로 비윤리적 행동을 하는 상황이 하는 경우가 많다. 이는 Cooper (1987)가 제시한 사례에서 잘 드러나 있다. 이러한 윤리적 갈등상황에서 위계질서 상 약자에 속한 대부분의 조직 내 개인은 침묵으로 일관하는 수동적 태도 (Morrison & Milliken, 2000)를 보이는 경우가 더 많다. 따라서 상사가 먼저 개인적 관심을 보이는 등의 적극적인 태도를 보이지 않는 한 그들이 가진 불만사항은 쉽게 드러나지 않는다. 이러한 침묵의 과정을 통해 쌓인 조직에 대한 불만은 생산성 저하 등 더 큰 문제로 이어지는 경우가 많다. 이러한 관점에서 하위관리자의 중요한 역할 중 하나는 각 부하들이 윤리적 딜레마를 겪고는 있지 않는지에 대한 개인적 관심을 적극적으로 표명함으로써 부하들이 비윤리적 경험을 할 경우 언제든지 이의를 제기할 수 있는 분위기를 조성하는 것이다. 이러한 논리에 따라 다음의 가설을 세울 수 있다.

가설 2. 하위관리자(직속상사)의 개인적 관심의 정도는 윤리적 분위기 인식에 긍정적인 영향을 미친다.

둘째로, 하위관리자들에게 중요한 행동은 각 조직구성원 모두를 공평하게 대우하는 것이다. 사회적 차별을 연구하는 학자들은 차별을 당했는지의 인식은 대부분 피해자의 심리적 귀인과정에 달려있다고 보고 있다 (Major, Quinton, & McCoy, 2002). 다시 말해 조직 내 윤리적 분위기라는 것이 다소 미묘한 것이어서 관리자의 의도와는 상관없이 부하들의 귀인과정(attribution)에 따라 차별대우를 당했다고 오해를 받을 수도 있는 것이다. 그러므로 부하들을 직접 대면하는 하위관리자들의 입장에서는 각 부하 모두를 공정히 대우하도록 특별히 신경을 쓸 필요가 있다. 부하들의 입장에서 리더의 행동을 편애 혹은 차별로 간주하기 쉽게 만드는 문화적 특징은 어느 사회에나 존재할 수 있다. 우리나라

라의 경우 연고주의를 강조하는 문화가 매우 강하기 때문에 (조은정·이정주, 2006), 자신과 연고가 있는 사람을 배려할 때에는 특혜를 베푸는 오해를 받기 쉽고, 미국의 경우 인종 및 성별의 차별에 대한 사회적 인식이 높기 때문에 이에 따라 오해를 받을 수도 있다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 하위관리자가 부하들을 공평하게 대우하는 행동적 특성을 적극적으로 보일수록 윤리적 분위기 조성에도 도움이 된다고 예측할 수 있다.

가설 3. 하위관리자(직속상사)의 공평한 대우(비편파성: impartiality)의 정도는 윤리적 분위기 인식에 긍정적인 영향을 미친다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료의 수집 및 분석

본 연구의 실증분석을 위하여 미국 인사관리처 (Office of Personnel Management: OPM) 에서 2002년 이후 매년 발간하는 Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) 의 2014년 설문자료를 사용하였다. FEVS는 미국연방공무원을 대상으로 조직, 리더십, 태도 관련 총 84개의 문항을 사용하여 측정된 설문자료로서 미국 행정학 주요학술지에 출간된 매우 다양한 주제의 연구에서 분석자료로 활용되었다. 이 자료의 응답률은 46.8%로서 392,752명의 미국연방공무원이 설문에 응답하였다. 이 중 결측자료가 존재하는 응답자를 SPSS의 Listwise 기능으로 삭제한 후 최종적으로 분석에 사용하였으며 최종 표본의 수는 256,028명이었다. 표본의 특성을 간단히 설명하자면, 46.7%가 남성, 44.1%가 여성이었다. 또한, 19.3%가 관리자였으며, 21.1%가 40세 이하, 26.4%가 40대, 35.9%가 50대, 14.7%가 60대 이상이었다. 또한 30.6%가 소수인종이었다. 근무기간은 20.3%가 5년 이하, 31.9%가 6년에서 14년, 41.5%가 15년 이상이었다. Fernandez, Resh, Moldogaziev, & Overfield (2015) 에 따르면, FEVS데이터는 다양한 미국 연방정부 부처의 다양한 직급의 공무원 30만명 이상을 대상으로 수집된 자료이므로 분석결과의 외적타당성이 매우 높다는 장점이 있다.

다만 FEVS 데이터의 표본크기가 30만이 넘는 경우가 많기 때문에, 이를 모두 분석에 사용할 경우 통계적 유의도 검증의 의미가 없어진다는 문제가 발생한다. Cohen (1992) 에 따르면, 일반적으로 적절한 통계적 검증력(statistical power)의 크기는 0.8이라고 한다. 이는 1종 오류와 2종 오류의 비율이 4:1일 때 가장 적절하다는 것을 의미한다. 그런

데 FEVS데이터와 같이 너무 큰 표본을 사용하여 분석할 경우에는 표준오차의 크기에 너무 작아져 통계적 검증력이 1.0보다 훨씬 더 커지기 때문에 1종 오류의 확률이 지나치게 커지게 되고, 결국에는 통계적 유의도 검사 결과의 해석이 무의미해지게 된다. 실제로 FEVS데이터 전체를 분석에 사용한 거의 대부분의 연구들에서 통계적으로 유의미하지 않은 회귀계수를 찾아보기 힘든 것도 이러한 이유에서이다 (예: Ko & Smith-Walter, 2013; Ko, Hur, & Smith-Walter, 2013).

이에 따라 본 연구에서는 각 독립변수별 통계적 유의도 검증에는 큰 의미를 두지 않고, 이들 변수들의 효과크기 (Effect Size)를 비교하는 데에 초점을 맞출 것이다. 일반적으로 많은 사회과학연구들이 통계적 분석결과를 보고하는 데 있어 효과의 크기를 사용하기보다는 단지 통계적 유의도 검증결과에 초점을 맞추어 변수 간 인과관계의 검증 여부를 판단하고 있다. 하지만, 많은 수의 통계학 혹은 방법론 연구자들은 통계적 유의도 만크거나 효과크기가 중요함을 역설하고 있다. 효과크기 지표가 독립변수와 종속변수간의 관계에 대하여 단순한 유의도 검증보다 더 많은 정보를 제공해 준다는 것이 이들의 설명이다 (Durlak, 2009; Nieminen, Lehtiniemi, Vahakangas, Huusko, & Rautio, 2013). 따라서 본 연구의 데이터의 특성을 고려할 때, 그리고 리더십 역할의 계층 간 영향력의 차이를 비교한다는 본 연구의 주요 목적을 고려할 때, 효과크기 (effect size) 지표의 비교는 보다 적절한 분석방법이라고 판단된다.

2. 측정문항의 구성

Fernandez et al. (2015)이 지적한 바에 따르면, FEVS 데이터를 사용하는 연구의 경우 연구자가 자신의 연구의 목적에 맞게 설문문항을 스스로 구성하거나 기존 학자들의 논의를 거쳐 타당도가 검증된 지표들을 사용하는 것이 아니라 OPM에서 발행한 2차 자료를 사용하는 것이기 때문에, 이 문항들을 자신의 연구에 활용할 때에는 연구자가 검증하고자 하는 이론에 맞는 설문들을 잘 선택해야 한다. 조직 내 윤리적 분위기는 조직 내 윤리성 확보를 위해 운영되는 절차와 제도들에 대하여 구성원들이 갖고 있는 공유된 인식을 말한다 (Schneider, 1975). 이처럼 윤리적 분위기의 개념은 공식적 제도의 측면만을 포함하는 것이 아니고 제도의 운영과 관련된 조직 내의 일반적 윤리적 분위기에 대한 인식을 의미하는 보다 포괄적인 것이다. 이를 측정하기 위하여 FEVS의 설문문항 중 공정성 확보를 위하여 설치된 제도들이 실효성 있게 운영되고 있는지를 묻는 세 개의 문항을 선정하였다. 구체적으로 “자의적인 행동, 정실주의, 정치적 목적에 의한 강압은 용인되지 않는다 (Arbitrary action, personal favoritism and coercion for partisan political

purposes are not tolerated),” “금지된 인사 관행은 용인되지 않는다 (Prohibited Personnel Practices are not tolerated),” “나는 법, 규칙, 규정 위반에 의심이 있는 경우 보복의 두려움 없이 밝힐 수 있다 (I can disclose a suspected violation of any law, rule or regulation without fear of reprisal).” 이 세 가지의 문항들은 “객관적 정책 및 제도의 주관적 인식”이라는 그 핵심 내용의 구조면에서 Cullen, Victor, & Bronson (1993)이 개발한 윤리적 분위기 척도와 일치한다.¹⁾ 이 세 문항으로 측정된 윤리적 분위기(ethical climate) 변수의 신뢰도(크론바하 알파)는 .850이었다.

다음으로 독립변수 중 하나인 최고위 관리자들의 리더십인식을 측정하기 위하여 FEVS 설문문항 중 Senior leader에 초점을 맞춘 네 개의 문항을 선정하였다. 이론적 고찰에서 이미 언급하였듯이 조직 내 최고 관리자들의 리더십은 조직이 추구하는 가치를 상징적으로 제시하며 이를 구성원들에게 명확히 전달하는 역할을 한다. 윤리적 조직운영과 관련하여 최고관리자가 이러한 기능을 수행하는 방법은 크게 세 가지이다. 첫째는 윤리적 가치를 추구하는 모범을 보여 그들로 하여금 따를 수 있는 롤모델을 제시하는 것이다. 이를 측정하기 위하여 다음의 두 문항을 사용하였다. “우리조직의 최고 관리자 들은 높은 수준의 정직성과 도덕성을 유지하고 있다 (My organization’s senior leaders maintain high standards of honesty and integrity),” “나는 우리 조직의 최고 관리자들 에 대하여 큰 존경심을 갖고 있다 (I have a high level of respect for my organization’s senior leaders),” 둘째는 조직이 추구하는 윤리적 가치를 규정과 정책 등으로 구체화하는 것이다. 따라서 다음의 문항을 추가하였다. “최고관리자들의 정책과 관행에 대하여 얼마나 만족하십니까 (How satisfied are you with the policies and practices of your senior leaders).” 셋째로 최고관리자들은 구성원 개개인들에게 관심을 가짐으로서 그들 로 하여금 자신들이 추구하는 조직의 목표와 가치를 전달하고 내재화하도록 유도해야 한다. 이를 측정하기 위하여 “우리조직에서는 최고관리자들이 부하들이 높은 수준의 업무동기와 몰입을 갖도록 유도한다 (In my organization, senior leaders generate high levels of motivation and commitment in the workforce)”의 문항을 사용하였다. 최고 관리자의 리더십과 관련된 변수의 경우 전술한 세 종류의 차원을 각각 독립적으로 측정 하지 않고 단일의 지표로 측정하였다. 왜냐하면, 첫째로, 각각의 차원을 독립적인 요인

1) Cullen et al. (1993)의 설문문항들의 예는 다음과 같다. “모든 사람들은 회사의 규정과 절차를 준수할 것이라는 기대를 받는다(everyone is expected to stick by company rules and procedures),” “이 회사에서 성공적인 사람들은 일처리를 규정대로 한다(successful people in this company go by the book),” “이 회사에서 성공적인 사람들은 회사 정책에 엄격하게 순응한다(successful people in this company strictly obey the company policies).”

을 측정하기에는 FEVS 설문 리스트 중 활용 가능한 설문문항이 많지 않다는 현실적 제약 때문이고, 둘째로 이들을 단일지표로 측정할 경우 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났기 때문이었다. 이들 네 개의 문항을 통해 측정된 최고관리자의 리더십인식 변수의 신뢰도는 .921이었다.

두 번째 리더십 요인은 하위관리자(상사)의 개인적 관심정도이다 이를 측정하기 위하여 supervisor에 대한 인식을 초점으로 하는 문항들 중 부하에게 기울이는 개인적 관심의 정도를 묻는 것으로 보이는 다음의 3개의 설문문항을 사용하였다. “나의 상사는 내가 일과 삶의 균형을 맞출 수 있도록 도와준다 (My supervisor supports my need to balance work and other life issues),” “나의 상사는 내가 하는 말에 귀를 기울여 준다 (My supervisor listens to what I have to say),” “나의 상사는 나를 존중해 준다 (My supervisor treats me with respect).” 이들 세 개의 문항들로 구성된 상사의 개인적 관심 정도 변수의 신뢰도는 .903이었다.

세 번째 리더십 요인은 상사의 공정한 대우(비편파성:impartiality) 정도이다. 이는 부하의 종류에 상관없이 모두를 공평하게 대우하는 정도를 말한다. 이를 측정하기 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “나의 상사는 사회의 어떤 분야에 속한 부하이던지 그들에게 헌신한다 (My supervisor is committed to a workforce representative of all segments of society),” “나의 상사는 서로 다른 배경을 가진 부하들과 잘 일한다 (Supervisors work well with employees of different backgrounds).” 이 두 문항으로 측정된 공정한 대우 변수의 신뢰도는 .753이었다.

이들 독립변수 이외에도 다수의 통제변수들을 포함하였다. 이들 통제변수들은 성별, 연령, 인종 등 응답자 개인의 인구통계학적 변수와 근속년수, 관리직 여부, 계급 등 조직 내의 역할과 관련된 변수였다. 이를 통제변수들을 포함한 근거는 다음과 같다. 우선, 여성이 남성에 비하여 더 강한 윤리의식을 보이며, 나이가 많을수록 윤리적 분위기에 대하여 비판적 견해를 보인다는 기존연구의 결과를 반영하여 성별과 연령을 통제변수로 포함하였다 (Luthar, DiBattista, & Gautschi, 1997). 또한 소수인종의 경우 조직 내 다양성 장려 정책 등 공정성과 관련된 정책들에 대하여 더 민감한 반응을 보인다는 기존 연구결과 (Choi, 2009; Choi & Rainey, 2010; Pitts, 2009)에 비추어 볼 때 주류 백인들과는 다른 윤리적 분위기 인식을 가질 것이기 때문에 통제변수로 포함할 필요가 있다고 판단되었다. 또한, 조직 내 근속년수에 따라서 조직 내부에서 사회화된 정도가 다를 것이고, 이에 따라 윤리적 분위기에 대한 인식이 다를 것이라 판단되어 통제변수로 포함되었다. 근속년수가 윤리적 분위기에 미치는 영향은 양방향으로 나타날 가능성이 있다. 한편으

로는 어떤 조직구성원이든지 정도의 차이일 뿐 어느 정도의 비합리성과 부조리에 대한 경험은 있을 수밖에 없다고 가정한다면, 조직 내 근무기간이 길수록 조직 내 부조리를 경험할 확률도 늘어나기 때문에 윤리적 분위기를 부정적으로 평가할 가능성도 있고, 사회화 과정을 통하여 이러한 조직 내 부조리에 대한 민감도가 감소하여 윤리적 분위기를 높게 평가하게 될 수도 있을 것이다. 관리적 여부와 계급 등 역시도 유사한 이유에서 윤리적 분위기 인식에 영향을 미칠 수 있는 변수들 중 하나이다. 이들 변수의 영향 역시 양방향으로 나타날 수 있을 것이다. 자신이 직접 관리자가 되어서 인사결정을 내려본 사람의 경우 때로 절차가 그대로 집행될 수 없는 딜레마 상황을 경험할 수 있을 것이기 때문에 조직 내 윤리적 분위기에 대한 인식 또한 관대해질 수 있다.

이들 각 문항들과 신뢰도 변수는 아래의 <표 1>에 정리되어 있다.

<표 1> 설문문항의 구성 및 신뢰도

측정변수	설문문항	신뢰도
윤리적 분위기	자의적인 행동, 정실주의, 정치적 목적에 의한 강압은 용인되지 않는다 (Arbitrary action, personal favoritism and coercion for partisan political purposes are not tolerated)	.850
	금지된 인사 관행은 용인되지 않는다 (Prohibited Personnel Practices are not tolerated)	
	나는 법, 규칙, 규정 위반에 의심이 있는 경우 보복의 두려움 없이 밝힐 수 있다 (I can disclose a suspected violation of any law, rule or regulation without fear of reprisal)	
최고 지도자의 리더십	우리조직의 최고 관리자들은 높은 수준의 정직성과 도덕성을 유지하고 있다 (My organization's senior leaders maintain high standards of honesty and integrity)	.921
	나는 우리 조직의 최고 관리자들에 대하여 큰 존경심을 갖고 있다 (I have a high level of respect for my organization's senior leaders)	
	우리조직에서는 최고관리자들이 부하들이 높은 수준의 업무동기와 몰입을 갖도록 유도한다 (In my organization, senior leaders generate high levels of motivation and commitment in the workforce)	
	최고관리자들의 정책과 관행에 대하여 얼마나 만족하십니까 (How satisfied are you with the policies and practices of your senior leaders)	
직속상사의 개인적 관심	나의 상사는 내가 일과 삶의 균형을 맞출 수 있도록 도와준다 (My supervisor supports my need to balance work and other life issues)	.903
	나의 상사는 내가 하는 말에 귀를 기울여 준다 (My supervisor listens to what I have to say)	
	나의 상사는 나를 존중해 준다 (My supervisor treats me with respect)	
직속상사의 공정한 대우	나의 상사는 사회의 어떤 분야에 속한 부하이던지 그들에게 헌신한다 (My supervisor is committed to a workforce representative of all segments of society)	.753
	나의 상사는 서로 다른 배경을 가진 부하들과 잘 일한다 (Supervisors work well with employees of different backgrounds)	

IV. 분석 결과

1. 기술통계와 상관계수

각 변수의 기술통계 및 상관계수가 <표 2>에 제시되어 있다. 우선, 조직 내 윤리적 분위기의 평균 측정값은 3.57로서 5점척도로 측정된 경우의 중간값인 3보다 다소 높은 수치를 보였다. 이는 평균적으로 미국 연방정부의 윤리적 분위기를 긍정적으로 평가한 공무원의 수가 그렇지 않은 수보다 조금 더 많음을 시사한다. 조직 내 최상위리더십에 대한 평가와 하위리더가 공정하게 대우하는지의 여부를 나타내는 변수의 평균값도 각각 3.21 과 3.75 로서 중간값보다 다소 높은 수치를 보여주고 있었다. 특히 하위리더가 개인적인 관심으로 대해주고 있는지를 측정한 변수의 평균값은 4.06으로 가장 높은 수치를 보였다.

본 연구의 데이터가 회귀분석의 가정을 충족하는지 살펴보기 위하여 각 변수의 분포를 살펴보았다. 종속변수와 세 가지 독립변수의 첨도와 왜도는 대부분 절대값이 1.0이하로 낮게 나타났으며, 하위관리자의 개인적 관심 변수만이 왜도가 -1.203 첨도가 1.139로 다소 높게 나타났다. 하지만 일반적으로 이들 변수가 ± 2 범위에 있을 경우 정상으로 보고 있으므로 (George & Mallery, 2010) 변수들의 정상성(normality) 가정은 충족한 것으로 판단하였다. 또한, Kolmogorov-Smirnov 수치를 검증한 결과 역시 모든 변수들에 대하여 .01수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 다음으로 표준화 예측값과 표준화 잔차를 기준으로 하여 산점도를 관찰한 결과 비선형성(non-linearity)의 문제나 이분산성(heteroscedasticity)의 문제 또한 발견되지 않았다.

다음으로 본 연구에서 설정한 변수들 간의 상관계수를 살펴보았다. 우선 종속변수인 윤리적 분위기는 세 가지의 독립변수와 대부분 높은 상관관계를 보였다. 이러한 수치는 물론 회귀분석을 통하여 각 독립변수들의 윤리적 분위기에 미치는 독립적인 효과를 살펴본 것은 아니지만 대부분의 변수들이 유의미한 영향을 미칠 것임을 예상케 해주었다. 반면, 다중공선성(multicollinearity)의 문제는 없는지를 점검하기 위하여 독립변수들 간의 상관관계를 살펴보았다. 그 결과 하위관리자의 공평한 대우정도를 측정한 변수는 하위관리자의 개인적 관심도 변수(.662) 및 최상위관리자의 리더십평가변수(.757) 와 다소 높은 상관계수를 보였다. 사실 다중공선성의 문제는 어떤 연구에서도 발견될 수 있는 흔한 문제이며, 모형이 이론적으로 타당하다면 선불리 변수를 추가하거나 누락하는 것은 연구의 타당성을 오히려 해칠 수 있으며, 때로 아무런 조치도 하지 않는 것이 바람직

한 해결책이기도 하다 (Studenmund, 2006; Tabachnick & Fidell, 2001). 이에 따라 다중공선성의 문제를 보다 정밀히 검증하기 위하여 Variation Inflation Factor (VIF) 점수를 살펴보았다. Hair, Anderson, Tatham, & Black (1995)는 VIF수치가 10을 넘으면 다중공선성의 문제가 분석결과를 왜곡할 만큼 심각한 것으로 규정하였는데, 본 연구에서의 VIF수치는 최상위리더십효과성 변수가 1.835, 하위리더십의 개인적 관심정도 변수가 2.389, 하위리더십의 공정한 대우 변수가 3.280으로 나타나는 등 모두 5미만이었으므로, 다중공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 결론지었다.

〈표 2〉 기술통계와 상관계수

변수	평균	표준 편차	윤리적 분위기	성별	관리자	소수 민족	교육	계급	근속 년수	연령	최고관리자의 리더십	상사의 개인적 관심
윤리적 분위기	3.57	1.06										
성별	.48	.50	-.058									
관리자	.21	.41	.166	-.093								
소수	.34	.47	-.092	.123	-.053							
교육	2.02	.81	.076	-.068	.101	-.086						
계급	1.74	.73	.050	-.056	.180	-.043	.050					
근속 년수	2.23	.78	-.038	.082	.178	-.001	-.137	.045				
연령	2.45	.99	-.003	-.033	.099	-.046	-.098	.074	.439			
최고관리자의 리더십	3.21	1.12	.698	.010	.094	.013	.035	.037	-.058	.021		
상사의 개인적 관심	4.06	.96	.593	-.030	.056	-.063	.075	.014	-.041	-.042	.485	
상사의 공정성	3.75	.95	.718	-.048	.124	-.099	.073	.043	-.044	-.015	.662	.757

.03 이상의 모든 상관계수는 .01 수준에서 유의미함

2. 회귀분석

우선 모델의 적합성을 살펴본 결과 통제변수들만을 포함한 모형의 R2값은 .042이며, 독립변수들을 모두 모형에 추가하였을 때 R2값은 .621로 증가하였다. 이는 본 연구에서 주요독립변수로 선정한 변수들이 윤리적 분위기의 변량의 약 57.8%를 추가적으로 설명하는 것을 나타낸다. 모형의 F값을 통해 살펴본 적합도 역시 모두 유의미한 수준인 것으

로 나타났다.

Tabachnick & Fidell (2001)은 모형의 각 변수별 효과크기(effect size)를 나타내주는 다양한 수치들을 제시하였다. 이들에 따르면, 각 변수들의 효과의 독립성 정도에 따라 효과크기 변수를 일반상관계수(squared correlations: zero-order correlation)와 편상관계수(squared semipartial correlation), 그리고 부분상관계수 (squared partial correlation)로 구분되는데, 이 중 부분상관계수는 모델에 함께 포함된 다른 독립변수들의 효과를 제외한 가장 독특한 설명력을 나타내주기 때문에, 독립변수들 간의 상대적 크기를 비교할 때 사용하기에 가장 적절한 효과크기 지표라고 하였다. 이에 따라 부분상관계수를 비교한 결과 최상위계층의 리더십 변수는 .298이었고, 다음으로는 하위관리자의 공정한 대우 변수가 약 .091, 마지막으로 하위관리자의 개인적 관심도가 .180이었다. 결론적으로 조직의 윤리적 분위기에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 최고지도자의 리더십이었고, 가장 덜 중요한 영향을 미치는 변수는 하위리더의 개인적 관심정도이었다.

〈표 3〉 윤리적 분위기에 대한 회귀분석

변수명		비표준화 회귀계수	부분상관계수
상수		-.007 (.006)	
통제 변수	성별	-.058*** (.002)	-.028
	관리직 여부	.172*** (.003)	.069
	소수민족 여부	-.095*** (.003)	-.044
	교육	.018*** (.002)	.015
	계급	.001 (.002)	.001
	근속년수	.000 (.002)	.000
	연령	-.007*** (.001)	-.006
독립 변수	최고지도자의 리더십	.405*** (.002)	.298
	직속상사의 개인적 관심	.142*** (.002)	.091
	직속상사의 공정한 대우	.328*** (.002)	.180
R ²		.621	
F		41881.066***	

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

괄호 안의 숫자는 표준오차를 나타냄

V. 합의 및 결론

1. 연구의 합의

본 연구의 실증자료 분석 결과 다음의 몇 가지 결론을 내릴 수 있다. 첫째, 본 연구에서 가정된 바대로 조직의 윤리적 분위기는 리더십에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 본 연구에서 포함한 세 가지의 리더십변수가 윤리적 분위기 변수의 상당한 변량(57.8%)을 설명하는 것으로 드러났다 (R^2 변화량=.578). 이러한 결과가 함의하는 바는 조직의 윤리적 분위기의 유지를 위해서는 제도 자체의 도입 및 시행보다 리더십의 역할이 매우 중요하다는 사실이다. 따라서, 공공조직의 리더십 훈련프로그램의 구성에 있어서는 윤리적 리더십 관련 프로그램을 최우선적으로 도입하는 것을 고려할 필요가 있을 것이다.

둘째, 조직 내 윤리적 분위기 형성에 있어서 가장 중요한 것은 최상위리더의 역할이었다. 최상위리더의 역할은 윤리적 분위기 변량의 가장 큰 부분인 29.8%를 설명하고 있었는데, 이는 하위 리더의 역할 중 가장 큰 변량을 설명하는 공정한 대우변수의 18%보다 훨씬 높은 수치였으며, 하위리더의 역할이 설명하는 윤리적 분위기 변량의 총합인 27.1%보다도 더 큰 수치였다. 이러한 결과는 첫째로 윤리적 분위기의 형성을 위해서 최상위 리더십의 윤리적 분위기 형성을 위한 의지의 표명이 무엇보다 중요하는 점이다. 이러한 의지의 표명은 앞서 설명한 바대로 공정성 확보를 위한 제도적 규제 장치가 형식적으로 운영되지 않을 것이라는 신호(signal)를 각 개인에게 보내준다는 의미에서 중요할 뿐 아니라, 비윤리적 행위에 대하여 최고권위를 가진 리더가 용인하지 않을 것이라는 기대감을 갖게 해주기 때문인 것으로 해석할 수 있을 것이다. 둘째로, 이뿐 아니라 최상위 리더의 경우 개인이 윤리적 가치를 지키는 도덕적 완결성(integrity)을 유지하는 것이 조직 내 윤리적 분위기를 유지하는 데에 매우 중요함을 시사한다 할 것이다. 이러한 의미에서 비록 사조직이긴 하지만 최근 사회적으로 이슈가 되고 있는 우리나라의 주요 대기업 최고경영자들의 비도덕적 언행은 개인적 측면의 문제가 아닌 것이다. 이러한 최고경영자의 비행은 해당기업의 사회적 평판을 해칠 뿐 아니라 조직 내의 윤리적 분위기에 도 악영향을 미칠 것으로 예측해볼 수 있을 것이다. 유사한 이유에서 우리나라 주요 고위공직자들의 임명 시 시행하는 인사청문회에서 이들의 도덕성을 면밀히 검토하는 것은 해당기관 내 전반적 윤리적 분위기 조성을 감안하더라도 매우 중요하다.

셋째, 하위관리자들의 리더십요인 중에서는 부하들을 공정하게 대우하는 정도(18%)가 개개인에게 관심을 기울이는 정도(9.1%)보다도 조직의 윤리적 분위기에 더 큰 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 이들 두 변수 간 영향력 차이가 나는 이유를 설명할 수 있는 이론적 근거는 많지 않다. 그러나 하위리더가 개인적 관심을 기울이는 것은 일부 구성원들에게 있어서는 오히려 편파적인 행위로 비춰질 수 있을 가능성 때문인 것으로 예측해볼 수 있다. 따라서 하위계층 리더들의 경우 하나하나의 구성원들에게 특별한 관심을 갖는 것도 필요하긴 하지만, 모든 구성원들을 공평하게 대우하는 것이 더 중요함을 기억해야 한다. 즉, 개인적 관심이 편파성으로 느껴져 공정성에 대한 인식을 저해하지 않도록 주의 기울일 필요가 있다.

2. 한국적 맥락에서의 적용가능성

미국의 연방공무원을 대상으로 분석한 본 연구에서의 결론을 한국적 맥락에서 적용할 수 있을까? 만일 그렇지 않다면 그 결과는 어떻게 다를 것인가? 본 장에서는 본 연구를 통해 내린 세 가지 결론 하나 하나의 한국적 맥락에서의 적용가능성을 논의해 보고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 윤리적 분위기 확립을 위한 리더십의 역할이 매우 큼을 발견하였다. 이러한 연구결과는 한국적 맥락에서도 다르게 나타나지 않을 것이다. 왜냐하면, 조직 내 윤리적 의사결정과 판단의 근거가 되는 규정을 모든 상황에 대하여 일일이 명시한다는 것은 어떤 문화권에서든지 불가능하기 때문에, 이를 운영하는 리더의 재량권 행사 양식에 따라 조직의 윤리적 분위기는 크게 달라지는 현상은 문화적 차이와 무관하게 동일하게 나타날 것이기 때문이다. 더욱이 강한 계서의식으로 인하여 조직 내 상위자에게 권력이 더욱 포괄적으로 주어지는 한국문화의 권위주의적 문화특성상(조석준, 2004) 윤리적 분위기에 대한 리더십의 설명력은 한국적 맥락에서 더 강하게 나타날 것이라 예측된다. 또한 우리나라의 경우 짧은 시간 내에 외국의 개혁적 제도들을 공감대 형성과정 없이 답습함으로써 나타나는 제도 운영상의 형식주의가 두드러지는 점을 감안하더라도(도운섭, 2005), 윤리적 분위기 형성에 있어서 제도의 도입 자체가 갖는 의미는 크지 않을 것이다. 그러므로 제도 자체보다도 리더십의 역할의 영향력이 미국에서보다 더 크게 나타날 것이라 본다.

둘째, 조직 내 최고관리자의 리더십이 직속상사의 리더십보다 조직 내 윤리적 분위기에 더 큰 영향을 미쳤다. 이러한 연구결과는 한국적 맥락에서 동일하게 나타날 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다고 생각된다. 한국적 맥락에서도 최고관리자의 영향력이 더 크게 나타날 수도 있는 이유는, 앞서 설명한대로 우리나라 공무원 조직은 강한 계서의식으로 인하여 매우 강력한 중앙집권형 조직운동을 유지하고 있기 때문이다(조석준,

2004). 따라서 대부분의 권한은 조직의 상부 즉 최고관리자에게 집중되어 있고 이들의 리더십 성향이 하급관리자들보다 조직의 윤리적 분위기에 더 강한 영향을 미칠 것이라 예상해 볼 수 있다. 하지만, 반대의 경향이 나타날 가능성도 배제할 수는 없다. 왜냐하면, 제도의 형식화가 만연한 우리나라 공무원조직의 특성상 이를 운영하는 하급관리자의 영향력이 미국에 비하여 더 클 수 있기 때문이다. 조석준(2004)은 이와 관련하여 우리의 행정문화를 다음과 같이 묘사하고 있다. “...우리는 제도는 대강만 정한다. 나머지는 인간이 알아서 하게 하는 것이다...(p. 42)” 이러한 조직운영의 특성이 강하게 나타난다면 제도를 운영하는 실무자인 하위관리자의 영향력이 최상위관리자의 영향보다 더 크게 나타날 수 있다.

3. 후속연구를 위한 제언

본 연구의 장점은 30만이 넘는 대규모 설문조사의 자료를 분석결과를 기반으로 하였기 때문에 표본의 대표성이 높다는 점이라 할 수 있다. 이 표본은 미국 내 다양한 인종, 성별, 직급을 모두 포함하는 다양한 부서의 연방공무원들을 대상으로 하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내포하고 있으므로 연구자들은 향후 유사한 연구를 수행하는 데에 있어서 다음의 몇 가지 점을 유념하여야 할 것이다. 첫째, 본 연구에서는 1회에 걸쳐 수집된 자료를 분석한 횡단자료를 이용하였으므로 엄밀한 의미에서 인과관계를 추론하기는 쉽지 않다. 추후 연구자들은 가능한 한 종단 자료를 사용하여 유사한 분석을 실시할 것을 제안한다. 둘째, 본 연구는 미국연방공무원을 대상으로 하였기 때문에 앞서 논의한 바대로 우리나라 공무원들로부터 자료를 수집하여 분석한 결과가 동일하게 나타날지는 미지수이다. 이에 대하여 본 연구자는 한국적 배경에서 동일한 연구를 수행하는 데에 관심있는 후속연구자들이 참고할 수 있도록 보다 구체적인 논의를 제시하였다. 후속연구자들은 이를 참고하여 우리나라 공무원들을 대상으로 유사한 연구를 진행할 필요가 있을 것이다. 더욱이 우리나라 행정의 독특한 현상을 측정하는 변수를 모형에 포함하여 분석을 진행할 수 있다면 더 의미 있는 결과를 도출할 수 있으리라 예상된다.

참고문헌

- 김홍영·서철준. (2009). 지각된 외부 평판과 윤리적인 조직 분위기가 작업장 태도에 미치는 영향. *인적자원개발연구*, 12(1), 27-48.
- 김난영. (2007). 관광산업 조직윤리풍토가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *관광·레저연구*, 19(4), 87-104.
- 김하연·강대석·임정철·진홍익. (2010). 중국 근로자들의 조직몰입과 이직의도를 새롭게 설명하는 변수들: 지각된 외부평판, 윤리적인 조직 분위기, 그리고 리더-구성원 간 교환 (LMX)의 질. *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, 12(3), 113-139.
- 도운섭. (2005). 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석-행정학 분야를 중심으로. *행정논총*, 43(3): 75-95.
- 정진철·양백·김태진. (2011). 논문: 금융기관 서비스종업원의 분배공정성과 윤리제도화, 윤리분위기와 직무태도의 관계성에 관한 연구. *금융지식연구*, 9(2), 59-86.
- 조석준. (2004). *한국행정과 조직문화*. 서울: 대영출판사.
- 조은경·이정주. (2006). 부패 친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석. *한국행정학보*, 40(4), 491-509.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 501-520.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee

- turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Cooper, T. L. (1987). Hierarchy, virtue, and the practice of public administration: A perspective for normative ethics. *Public Administration Review*, 320-328.
- Cropanzano, R., James, K., & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. *Research in organizational behavior*, 15, 267-267.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Durlak, J. A. (2009). How to select, calculate, and interpret effect sizes. *Journal of pediatric psychology*, jsp004.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Fernandez, S., Resh, W. G., Moldogaziev, T., & Oberfield, Z. W. (2015). Assessing the past and promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for public management research: A research synthesis. *Public Administration Review*, 75(3), 382-394.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361 - 382.
- Guetzkow, H., Forehand, G. A., & James, B. J. (1962). An evaluation of educational influence on administrative judgment. *Administrative Science Quarterly*, 483-500.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative

- review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 42(4), 545-565.
- Ko, J., & Smith-Walter, A. (2013). The relationship between hrm practices and organizational performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 209-231.
- Leavitt, H. J., & Bass, B. M. (1964). Organizational psychology. *Annual Review of Psychology*, 15(1), 371-398.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthar, H. K., DiBattista, R. A., & Gautschi, T. (1997). Perception of what the ethical climate is and what it should be: The role of gender, academic status, and ethical education. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 205-217.
- Major, B., Quinton, W. J., & McCoy, S. K. (2002). Antecedents and consequences of attributions to discrimination: Theoretical and empirical advances. *Advances in experimental social psychology*, 34, 251-330.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.

- Nieminen, P., Lehtiniemi, H., Vähäkangas, K., Huusko, A., & Rautio, A. (2013). Standardised regression coefficient as an effect size index in summarising findings in epidemiological studies. *Epidemiology, Biostatistics and Public Health*, 10(4).
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climates: Review, critique, and a new perspective. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 79-108.
- Poole, M. S., & McPhee, R. D. (1983). A structurational analysis of organizational climate. *Communication and organizations: An interpretive approach*, 195, 220.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of experimental psychology: General*, 118(3), 219.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth*. Berkeley.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Studenmund, A. (2006). *H.(2006): Using Econometrics. A Practical Guide*, 5th ed., Boston et al.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1), 51-71.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96.

ABSTRACT

Leadership and Ethical Climate: The Differential Influence of the Leaders at Different Levels in a Hierarchy

Hyung-Woo Lee

The importance of ethical management practices cannot be overemphasized. That is important because, as many scholars have proven, being affected by unethical decisions hampers employee work motivation as well as commitment to organization. In this context, most public organizations have adopted internal policies aimed at ensuring ethical management and decision making. However, several scholars have noted that an ethical organizational climate is more conducive to ethical behavior than the sheer existence of formal policies and procedures. This study aims at investigating how an ethical climate forms in organizations. In particular, the current study examines the effects of leadership at diverse levels of a hierarchy on an ethical climate. Analyzing data from the 2014 Federal Employee Viewpoint Survey, it is found that senior leadership has the strongest influence over ethical organizational climate while impartial treatment by supervisors was next. Individualized regard of supervisor has the least influence. The implications for Korean public managers are discussed.

【Keywords: Ethical climate, Leadership, Senior, Supervisor】