



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

윤리적 리더십과 조직구성원의 태도 간의
관계에 대한 리더-구성원 교환관계(LMX)의
조절효과에 관한 연구
-한국과 중국기업 비교연구-



2017년 2 월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

WANG YAN

경영학석사 학위논문

윤리적 리더십과 조직구성원의 태도 간의
관계에 대한 리더-구성원 교환관계(LMX)의
조절효과에 관한 연구
-한국과 중국기업 비교연구-

지도교수 홍 재 범

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

WANG YAN

WANG YAN의 경영학석사 학위논문을
인준함.



위 원 장 경영학박사 류 태 모 (인)

위 원 경영학박사 정 현 우 (인)

위 원 경영학박사 홍 재 범 (인)

목 차

Abstract	iv
제 1 장 서론	1
제1절. 연구의 배경 및 목적	1
제2절. 연구의 방법 및 구성	2
제 2 장 이론적 배경	4
제1절 윤리적 리더십	4
제2절 리더-구성원 간의 교환관계(LMX).....	16
제3절 연구가설의 도출	28
1. 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도와 관계	28
2. LMX의 조절효과	31
제 3 장 연구모형 및 연구방법	34
제1절. 연구모형	34
제2절. 연구방법	35
1. 변수의 조작적 정의 및 측정	35
2. 설문구성 및 분석방법	38
제 4 장 실증분석의 결과	41
제1절. 일반적 통계결과	44
제2절. 가설 검증결과	48
제 5 장 결론	55
제1절. 연구의 요약 및 시사점	55
제2절. 연구의 한계점 및 향후연구 방향	57
참 고 문 헌	58

[부록 1] 직무만족에 대한 조절회귀분석 결과.....	68
[부록 2] 조직몰입에 대한 조절회귀분석 결과.....	70



표 목 차

<표 2-1> 윤리적 리더십의 정의	7
<표 2-2> 윤리적 리더십 구성요인	10
<표 2-3> 윤리적 리더십 선행연구	14
<표 2-4> LMX의 정의	19
<표 2-5> LMX 선행연구.....	25
<표 3-1> 설문지 구성 및 내용	39
<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성	43
<표 4-2> 전체 변수들의 탐색적 요인분석 결과.....	45
<표 4-3> 신뢰성 분석결과	46
<표 4-4> 상관관계 분석결과(전체)	47
<표 4-5> 상관관계 분석결과(한국).....	48
<표 4-6> 상관관계 분석결과(중국)	48
<표 4-7> 직무만족에 대한 회귀분석 결과	50
<표 4-8> 조직몰입에 대한 회귀분석 결과	51
<표 4-9> LMX의 조절효과 (직무만족).....	52
<표 4-10> LMX의 조절효과 (조직몰입).....	54

그 립 목 차

<그림 3-1> 연구모형	34
---------------------	----

**The Effects of Ethical Leadership on the Organizational Member's Attitude
and the Moderating Effects of Leader-Member Exchange
- A Comparative Study of Korea and China**

WANG YAN

Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

Academics and business managers in today's industry are increasingly realizing the benefits of ethical management and leadership as well as the qualitative and quantitative results these management styles can yield. Based on the review of ethical leadership, this study researches the effects of ethical leadership on Organizational Member's attitudes (organizational commitment, job satisfaction) for Korea and China, and the mediating effect of Leader-Member Exchange between ethical leadership and Organizational Member's attitudes.

In this study the data is collected through questionnaire survey with scientific methods, and the sample contains 391 sets. 187 sets of employees of Korea and 204 sets of employees of China. Main findings of our empirical results are as follows. The relationships between ethical leadership and both job satisfaction and organizational commitment were positively associated respectively and the LMX have not positively moderated these relationship between ethical leadership and Organizational Member's attitudes in Korea, but has positively moderated these relationship between ethical leadership and Organizational Member's attitudes in China. Therefore, Organizational members serve as factors that increase employee satisfaction with current job when their leaders perform morally and sincerely and show fair and ethical leadership. From the ethical behavior of the leader, the

members of the organization can trust the leader and promote the sense of unity for the organization. Ethical leadership raises the attitude of the organization members through the quality of the Leader–Member Exchange relation. In the case of China, in order to increase the performance of organizational members, organizational managers suggest that they should emphasize not only their own ethical behavior, but also the leader–organization member exchange relationship (LMX).

keyword: ethical leadership, Organizational Member's attitude, Leader–Member Exchange, organizational commitment, job satisfaction



제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

21세기 기업들은 외부환경 변화 및 세계시장의 통합에 따른 무한경쟁의 현상이 일반화 되고, 기업경쟁력의 원천으로 기업의 사회적 책임과 사회공헌 활동이 중요시되고 있다. 또한 기업의 윤리적 경영을 위해서 다양한 노력들을 기울이고 있다. 기업 경영에 있어서는 윤리경영의 중요성이 대두되고, 조직구성원은 윤리적 행동의 주체가 되어야 한다. 따라서 윤리적 리더십의 중요성과 책임성에 대해서는 많은 연구결과가 발표되었다(Ciulla, 2004; Gini, 1998; Zhu, May, & Avolio, 2004; 이명신, 장영철, 2009)¹⁾.

윤리적 리더십에 대한 선행연구들은 크게 두 가지 흐름으로 구분된다. 사회적 학습이론을 근거로 한 연구에서는 리더의 행동, 의사결정, 의사소통에 의한 리더의 역할 모델링과 윤리적으로 적합한 행동을 촉진하는 관리자적 행동에 초점을 두고 있다(Brown, Trevino,& Harrison,2005)²⁾. 규범적 이론을 바탕으로 한 연구에서는 리더의 다양한 심리적 과정을 통한 인식과 행동을 강조하고 있다(Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006)³⁾.

본 연구에서는 사회적 학습이론 관점에서 윤리적 리더십을 정의하고자 한다. 사회적 학습이론에 따르면 리더의 개인적 특성이 윤리적 리더로서 리더에 대한 추종자의 지각에 어떻게 관련되는지를 명백하게 보여준다(Brown& Trevino, 2006)⁴⁾. 조직에서 부하직원들의 비윤리적 행위를 용인하고 관리하는 메커니즘은 상사의 윤리적 리더십이며, 사회적 학습이론 관점에서도 부하직원들의 윤리적 기준 형성은 리더의 행위를 통해서 이루어진다고 보기 때문에 상사의 윤리적 리더십은 조직구성원들에게 긍정적 혹은 부정적 영향을 미친다고 한다(Brown, Trevino& Harrison,2005)⁵⁾.

LMX (Leader-Member Exchange)는 리더와 부하간의 관계를 개인과 개인간의 관계자체에 주목하는 것으로, 교환관계의 가치관을 형성하고 효과적인 리더십을 발휘할 때 구성원의 태도는 긍정적으로 작용하며 조직역량은 극대화 되는 것이다(Graen & Uhl-Bien, 1991)⁶⁾. 윤리적 리더십은 이러한 리더와 부하관계(LMX)에 따라 그 영향정도가 다르게 나타난다(Graen & Scandura, 1987)⁷⁾. 그럼에도 불구하고 기존연구들은 윤리적 리더십과 조직성공에 대한 직접적인 영향관계에 집중하였고, 이를 조절하는 변수에 대한 연구가 부족하였다.

이에 본 연구는 윤리적 리더십에 대한 새로운 이론적 분석을 제시하고, 선행연구들을 확장하여 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향관계에 있어, LMX의 조절효과가 구성원의 태도에 미치는 영향을 검증하였다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 본 연구에서는 조직구성원의 태도를 직무만족, 조직몰입 2가지로 구분하여 분석하였다. 첫째, 윤리적 리더십에 관한 선행연구들의 이론적 배경을 기본으로 윤리적 리더십이 조직 구성원의 태도에 미치는 영향을 검증하였다. 둘째, 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도간의 관계에 있어 리더-부하관계(LMX)의 조절효과를 검증하였다. 셋째, 한국과 중국 양국에서 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향과 LMX의 조절효과의 차이점을 검증하였다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 위에서 제시한 연구 목적을 달성하기 위하여 이론적 고찰과 실증연구를 함께 진행하였다. 문헌연구에서는 각종 서적과 기존의 국내외 논문들을 참고하여 윤리적 리더십, 직무만족, 조직몰입과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 개념과 구성요인을 살펴보고 윤리적 리더십, 직무만족, 조직몰입과 리더-구성원교환관계(LMX)의 각 변수들 사이의 관계를 이론적으로 정리한다. 이를 토대로 연구의

모형과 가설을 설정하였다.

연구모형에서 독립변수인 윤리적 리더십으로, 조절변수로 리더-구성원교환관계(LMX)를 설정하였으며, 종속변수로는 조직 구성원의 태도(직무만족, 조직몰입)로 설정하여 윤리적 리더십이 조직 구성원의 태도에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 윤리적 리더십과 조직 구성원의 태도에 간의 조절효과가 있는지를 분석하였으며 이를 위해 설문조사를 통한 실증적인 분석을 실시하였다.

설문조사는 한국과 중국의 일반기업체에 근무하고 있는 조직구성원을 대상으로 실시하였으며, 실증분석에 활용된 표본 수는 총 391부이었다. 수집된 자료는 통계패키지 SPSS 21을 활용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석을 통하여 변수들 간의 관련성을 검증하고 다음으로 회귀분석을 실시하여 변수들의 영향력을 확인하고 가설을 검증하였다.

본 논문은 총 5장으로 구성하였으며, 주요 내용은 다음과 같다. 제1장에서는 서론부분으로 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 구성을 구성하였다. 제2장에서는 이론적 배경으로 본 논문의 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수로 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange)에 대한 전반적인 개념과 선행연구들을 제시하고자 한다. 이를 바탕으로 연구가설을 도출하였다. 제3장 연구모형 및 연구방법에서 본 연구를 위한 모형을 설계하고, 연구가설을 검증하기 위한 각 변수들의 조작적 정의와 실증분석을 위한 설문지구성과 측정방법에 대해 논하였다. 제4장에서는 실증 분석으로 자료의 특성을 분석 및 실증분석을 실시하였다. 제5장에서는 결론부분으로 연구결과를 요약하고 연구의 시사점, 한계점 그리고 향후과제에 대해 기술하였다.

제2장 이론적 배경 및 기존연구 고찰

제1절 윤리적 리더십

1. 윤리적 리더십의 개념 및 중요성

윤리라는 단어의 어원은 그리스어로 ‘관습’ 또는 ‘성격’을 가리키는 것으로, 사람의 특징적인 성질이나 태도를 ‘ethos’라고 한다. 윤리(倫理)는 ‘사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리’이다(두산동아 출판사, 2008). 따라서 윤리라는 것은 개인이나 사회가 적절하고 바람직하다고 보는 도덕성과 가치와 관계가 있으며, 특정한 상황에서 무엇이 선이고 혹은 악인가를 판단하는데 지침이 되는 원칙을 제공해 준다.

윤리적 리더십 정의에 대해서는 많은 학자들이 다양한 관점에서 정의를 내리고 있다. Hoamer(1994)⁸⁾는 윤리적 리더십이란 ‘리더가 조직구성원들의 신뢰와 자발적인 노력을 위해 기업 경영에 대한 조직의 비전과 목표를 제시하고 계획을 세우며 행위의 준거 및 구체적이고 실행적인 전략과 성과를 측정하며, 그것을 바탕으로 윤리적 요인인 공정성에 기초하여 윤리적 합리성을 추구하는 과정’이라고 정의하였다.

Kanungo & Mendoca(1996)⁹⁾는 윤리적 리더의 행위를 통해 도덕성의 중요성을 강조하고, 사회적 책임의 내면화 된 규범이 도덕적 이타주의 동기 및 윤리적 리더십의 결과를 토대로 도덕적 기초를 형성한다고 하였으며, 이를 통하여 다른 이해관계자들에게 도움이 되는 행동을 하고, 타인에게 피해가 될 수 있는 행위를 자제하는 것이라고 윤리적 리더십을 정의하였다. Gini(1997)¹⁰⁾ 윤리적 리더십은 리더의 의사결정, 관여하는 행동, 타인에게 영향을 끼치는 방식에 있어 리더가 사

회적 권력을 어떻게 사용하는지에 초점이 있는 것이라고 정의했다.

Craig & Gustafson(1998)¹¹⁾은 리더십의 효과성 지각에 윤리적 성실성과 같은 개인의 특성이 중요하다고 믿고, 지각된 리더의 성실성을 측정하는 새로운 도구(Perceived leader Integrity Scale: PLOS)를 개발하였으며 이를 바탕으로 Trevino, Brown, & Hartman(2003)¹²⁾은 리더의 가장 근접한 관찰자들에게 탐색적 연구를 수행하여 윤리적 리더란 ‘개인적·전문적 삶에서 윤리적으로 행동하고, 원칙에 따라 의사결정하며, 조직원 및 사회에 관심을 가지는 사람’이라고 정의하였다.

Khuntia & Suar(2004)¹³⁾는 윤리적 리더는 ‘자신의 신념, 가치와 행동에 도덕적 원칙을 반영하기 위해 습관적으로 노력하며, 그들의 성격은 더 높은 목적, 신중함, 자부심, 인내, 지속성에 헌신을 보인다’고 하였다. 그들은 윤리적 리더십을 ‘신뢰성, 정당성, 차별적 파워 등을 갖춘 리더십으로서 부하들의 직무성과와 직무몰입 및 감정적 몰입을 높여준다’고 하였다.

Brown, Trevino & Harrison(2005)¹⁴⁾의 정의가 일반적으로 받아들여지고 있으며 이들은 윤리적 리더십을 개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것, 그리고 양방향 커뮤니케이션 (two-way communication), 강화(reinforcement)와 의사결정(decision-making)을 통해 추종자에게 그러한 행위를 촉진하는 것으로 정의하였다.

김정원(2006)¹⁵⁾은 리더십을 ‘조직의 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정’으로, 상사의 윤리적 리더십은 구성원들의 행동 모델이 되며 이러한 윤리적 성향과 행동을 통해 영향력이 행사되기 때문에 중요하다고 주장하였다. 조경훈(2008)¹⁶⁾은 윤리적 리더십을 ‘윤리와 리더십 이론에서 윤리를 중심점으로 한 개념적인 접근에서 윤리를 기반으로 하는 리더십’으로 정의하였다. 박계홍, 김종술(2013)¹⁷⁾은 윤리적 리더십의 특징으로 정직, 결단력, 공정함, 솔직함, 겸손함, 인내심, 열의, 용기, 책임 등을 들고 있다.

주요 연구자들의 윤리적 리더십에 대한 정의를 다음 <표 2-1>과 같다. 본 연구 논문은 윤리적 리더십의 특성을 가장 잘 반영하고 있는 Brown, Trevino & Harrison(2005)¹⁸⁾의 정의에 따라 윤리적 리더십은 ‘개인적 행동과 상호 관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것, 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 조직구성원에게 그러한 행위를 촉진하는 것’ 이라고 정의하고자 한다.



< 표 2-1> 윤리적 리더십의 정의

연구자	정의
Hoamer (1994)	리더가 조직구성원들의 신뢰와 자발적인 노력을 위해 기업 경영에 대한 조직의 비전과 목표를 제시하고 계획을 세우며 행위의 준거 및 구체적이고 실행적인 전략과 성과를 측정하며, 그것을 바탕으로 윤리적 요인인 공정성에 기초하여 윤리적 합리성을 추구하는 과정
Kanungo& Mendoca (1996)	다름 이해관계자들에게 도움이 되는 행동을 하고, 타인에게 피해가 될 수 있는 행위를 자제하는 것
Gini(1997)	윤리적 리더십은 리더의 의사결정, 관여하는 행동, 타인에게 영향을 끼치는 방식에 있어 리더가 사회적 권력을 어떻게 사용하는지에 초점이 있는 것
Zhu & Avolio(2004)	타인의 윤리적 행위를 촉진하는 것 이상의 의미를 가지는 것
Khuntia& Suar(2004)	신뢰성, 정당성, 차별적 파워 등을 갖춘 리더십으로서 부하들의 직무성과와 직무몰입 및 감정적 몰입을 높여준다
Brown, Trevino & Harrison (2005)	개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 양방향 커뮤니케이션, 의사결정을 통해 팔로워에게 그러한 행위를 촉진하는 것
김정원(2006)	리더십을 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정
조경훈(2008)	조직이 시장의 질서를 준수하는 동시에 사회적 실체로서 권리와 의무를 다하는 것
박계홍, 김중술(2013)	정직, 결단력, 공정함, 솔직함, 겸손함, 인의, 용기, 책임 등을 들고 있는 것

출처 : 문주호(2014), 윤리적 리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 동신대학교
박사학위논문, p16, 에서 발췌하여 저자가 수정하였음

윤리적 리더십의 중요성은 다음 세 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫째, 기본적으로 인간 존엄성에 대한 리더의 윤리적 책임이다. 모든 상황에서 리더는 조직 구성원들의 인권을 존중하고, 나름대로 독특한 정체성을 가진 인간으로 대할 윤리적 책임이 있으며, 리더들은 조직 구성원들의 이해관계, 욕구 및 양심적인 사항들에 대해 깊은 관심을 가져야 한다(Beauchamp & Bowie, 1988)¹⁹⁾

둘째, 리더의 윤리성은 구성원의 삶과 조직성패에 큰 영향을 미친다. 따라서 윤리적인 리더들의 리더십이 조직 구성원들의 삶에 어떤 영향을 미치는가에 대해 민감하게 반응해야 할 책임이 있는 것이다(Northouse, 2010)²⁰⁾.

셋째, 윤리적 리더는 자신이 가지는 영향력으로 조직의 가치를 확립하고 강화하는데 중요한 역할을 하며, 자기 나름의 독특한 신념과 관점을 가지고 있으며, 한 리더에 의해 촉진되는 가치들은 그 조직 전체의 가치에 큰 영향을 미칠 수 있는 것이다 (Carlson & Perrewe, 1995; Schminke, Ambrose, & Noel, 1997; Trevino, 1986²¹⁾). 따라서 리더는 조직 내의 윤리적 환경을 확립하는데 중요한 역할을 하게 된다.

2. 윤리적 리더십의 구성요소

윤리적 리더십의 개념만큼이나 구성요소도 연구자별로 해석됨에 따라 다양하게 정의되어지고 있다. Kanungo & Mendonca(1998)²²⁾는 윤리적 리더십에 대하여 3가지 차원을 통합하는 37개 항목을 개발을 통해 최종적으로 22항목으로 리더십 내에 특성과 동기, 임파워링의 두 가지 차원을 있음을 확인하였다. 이것은 윤리적 리더십의 3가지 차원인 리더의 모티베이션, 리더의 영향력전략, 리더의 특성에 기반하여 개발된 것이다.

Bass & Steidlmeier(1999)²³⁾은 윤리적 리더십의 구성요소로 진정한(authentic) 변혁적 리더십의 이상적인 영향력, 개인적인 관심, 정신적 동기부여, 지적 자극 등 네 가지 요소를 제시하였다. Guillen & Gonzalez(2001)²⁴⁾와 Solomon(1999)²⁵⁾은 구성요소로 성실성, 결정력, 정성, 정직, 온화함, 인내, 열정, 용기, 책임감을 리더의 덕목으로 강조해야 한다고 주장하였다.

Khuntia & Suar(2004)²⁶⁾은 22개 항목을 포함하는 윤리적 리더십 설문조사를 준비하였는데 2가지 차원을 포함하였다. 한 가지 차원은 임파워먼트 (12개 항목)인데 부하로 하여금 목표설정과 의사결정에 직접 참여하여 부하의 자기 효능

감을 제고하는 것이고 , 다른 한 가지 차원은 동기와 성격(10개 항목)인데 윤리적 리더십의 동기는 먼저 타인의 이익을 우선 생각하는 이타적이라고 주장하였다.

Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006)²⁷⁾은 윤리적 리더십 항목을 사용하여 다문화 상황에서 동일하게 유효한지 검증하는 연구를 통하여 윤리적 리더십의 6가지 요인을 도출하였다. 요인으로는 특성·성실성, 윤리적 인식, 인간 지향, 동기부여, 격려와 권한위임, 윤리적 책임관리 등을 제안하였다.

De Hoogh & Den Hartog(2008)²⁸⁾은 Brown, Trevino & Hartman (2005)²⁹⁾의 윤리적 리더십 개념을 토대로 윤리적 리더십이 3가지 차원을 포함한다고 제시하였다. 즉, 도덕과 공정, 역할의 확정, 권력의 공유이다.

Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh(2011)³⁰⁾은 선행연구와 인터뷰를 토대로 실증연구를 통해 7 개 문항 즉, 공정성, 진실성, 윤리지도, 인간존중, 권력 나눔, 역할해명, 환경 지속성에 관심을 포함하는 다차원 척도인 직장을 위한 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership at Work, ELW)를 개발하였다. <표 2-2 >는 윤리적 리더십의 구성요인을 정리한 것이다.

〈표 2-2〉 윤리적 리더십 구성요인

연구자	내용
Kanungo& Mendonca (1998)	리더의 모티베이션, 리더의 영향력 전략, 리더의 특성
Bass& Steidlmeier(1999)	진정한 변혁적 리더십의 이상적인 영향력, 개인적인 관심, 정신적 동기부여, 지적 자극
Guillen&Gonzalez(2001), Solomon (1999)	리더의 덕목: 성실성, 결정력, 공정성, 정직, 온화함, 인내, 열정, 용기, 책임감
Trevino, Brown & Hartman(2003)	윤리적 인간, 윤리적 관리자
Khuntia & Suar (2004)	특성과 동기, 임파워링
Zhu & Avolio(2004)	도덕적 용기를 가진 사람, 집단의 이익 중시
Brown, Trevino & Harrison (2005)	역할 모델링과 관리자적 행동: 정직, 배려, 공정한 의사결정, 의사소통, 기준설정, 보상과 규제활용, 모범을 보이려는 노력 등
Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006)	개인 특성/성실성, 윤리적 인식, 지역사회/인간지향, 집단적 동기부여, 격려/임파워먼트, 윤리적 책임관리
De Hoogh & Den Hartog(2008)	도덕과 공평, 역할의 확정, 권력의 공유
Kalshoven, Hartog & De Hoogh(2011)	공정성, 진실성, 윤리지도, 인간존중, 권력 나눔, 역할해명, 환경 지속성

자료 : Brown & Trevino (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly.
이명신(2009), “윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인” ,p.26의 자료를 바탕으로 재구성

3. 윤리적 리더십의 선행연구

규범적 차원의 윤리적 리더십 이론은 윤리적 리더십의 개념 및 윤리적 리더의 행동을 연구한 반면, 사회적 학습이론 차원의 윤리적 리더십은 윤리적 리더십의 개념을 규명하고, 윤리적 리더십의 선행요인 및 결과요인을 확인하는데 초점을 두었다(Brown & Trevino, 2006)³¹⁾

김정원(2006)³²⁾는 윤리와 리더십의 관련성을 설명하고, 윤리적 리더십의 핵심요소들을 제시함으로써 기업의 경쟁력강화를 위해 요구되는 리더십의 윤리적 관점에 대한 이론적 근거를 제공하였다. 이를 위해 윤리적 리더십의 이론적 근거를 제시하고, 왜 윤리가 리더십에 있어서 핵심적인 요소인지를 논하는 동시에 윤리적 리더십의 실행원칙들을 제시하였다.

최성림(2006)³³⁾ 이해관계자들과 정정당당한 경쟁을 통하여 기업 브랜드를 높이고, 새로운 고객과 시장을 확보하여 효과적이고 지속적인 프레임 워크를 구축해야하며, 기업의 윤리적 리더십을 바탕으로 기업은 성장과 발전을 이룩하며 사회 발전에 기여해야 하다고 주장하였다.

장준호, 조용현(2009)³⁴⁾는 윤리적 리더십과 리더-부하 간 교환관계 및 조직 시민행동간 관계를 설정하고 이를 검증하였다. 실증분석 결과, 윤리적 리더십은 조직시민행동 및 리더-부하 간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치는 것을 파악하였다.

최석봉(2011)³⁵⁾은 윤리적 리더십은 경제발전이라는 명목아래 간과되었던 비윤리적 문제들이 제기되면서 구성원, 리더, 경영자들에게 기업의 윤리성과 함께 기업의 사회적 책임을 강조하며, 이해관계자집단의 윤리 및 도덕에 대한 인식전환의 변화를 요구하고 있는 것으로 그 의미를 부여하고 내부적으로는 상호 유기적인 관계를 형성하고 외부적으로는 윤리경영에 대한 사회적 책임이 강조하고 있다고 주장하였다.

백광현(2013)³⁶⁾은 군 조직구성원을 대상으로 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직 동일시, LMX 질의 매개효과를 가설로 설정하고 검증하여, 윤리적 리더십은 조직 동일시를 매개로 조직시민행동에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

정회근, 심덕섭, 김민정(2013)³⁷⁾는 윤리적 리더십과 조직기반 자긍심의 관계에 있어 부하가 지각하는 조직의 윤리적 가치가 지니는 조절효과를 함께 검증하였다. 그 결과는 윤리적 리더십의 성과 및 태도에 대한 효과는 부하들이 조직의 윤리적 가치를 낮게 지각할 때 더욱 강하게 나타나는 것으로 확인하였다.

최석봉, 김인주(2014)³⁸⁾는 조직 관리자들의 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 실증 분석하였다. 이를 위하여 조직구성원의 태도를 각각 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 세 가지 측면으로 세분화하고 분석모델을 구축하였고, 이들의 관계에서 리더-부하관계(LMX)의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 윤리적 리더십에 대한 종합적 분석을 제시함으로써 기존연구를 확장하였고, 실무적으로는 기업에 있어서 조직유효성을 높이고 이직률을 낮추기 위한 리더의 윤리적 행위와, 리더-부하관계(LMX)의 질을 높일 수 있는 다양한 윤리교육과 조직차원의 지원노력이 필요한 다는 결론을 도출하였다.

한진환(2014)³⁹⁾는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 윤리적 의사결정 의도에 미치는 영향과 조직 분위기의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 상사의 윤리적 리더십이 부하의 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치고 조직분위기의 이기주의는 상사의 윤리적 리더십이 윤리적 의사결정 의도에 미치는 영향에 있어 부정적인 영향을 미치고, 원칙주의는 긍정적인 영향을 미친 것을 파악하였다.

김왕선, 손승연, 정원호(2015)⁴⁰⁾는 윤리적 리더십이 조직의 효과성에 직결되는 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았으며 이와 함께 리더 만족의 매개역할과 구성원의 정치적 기술의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 상사의 윤리적 리더십이 높아질수록 조직에 이로운 조직시민행동은

높아지고 반생산적 업무행동인 일탈행동은 줄어들었다. 윤리적 리더십은 리더 만족을 통해 조직시민행동 및 일탈행동에 영향을 미치고 있으며 구성원의 정치적 기술이 낮을수록 윤리적 리더십과 리더 만족간의 관계가 더 강하게 나타남을 확인하였다.

Jin Yanghua , Xie Yaoyao (2015)⁴¹⁾는 벤처 기업의 조직구성원을 대상으로 윤리적 리더십이 조직구성원의 사회적 공정성과 생활만족도에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과, 상사의 윤리적 리더십이 조직구성원의 사회적 공정성과 생활만족도에 긍정적인 영향을 미치고 조직 공정성과 직무만족을 매개로 사회적 공정성과 생활만족도에 긍정적인 영향을 미친 것을 파악하였다.

Yu Shuangshuang (2015)⁴²⁾는 윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향과 감성노동의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 감성노동의 표면행동과 내면행동은 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향에 있어 부정적인 영향을 미친 것을 파악하였다.

〈 표 2-3 〉 윤리적 리더십 선행연구

저자	목적	대상	결과
김정원 (2006)	윤리와 리더십의 관련성을 설명하고, 윤리적 리더십의 핵심요소들을 제시함으로써 기업의 경쟁력 강화를 위해 요구되는 리더십의 윤리적 관점에 대한 이론적 근거를 제공하려는 데 있다.	-	윤리적 리더십의 이론적 근거를 제시하고, 왜 윤리가 리더십에 있어서 핵심적인 요소인지를 논하는 동시에 윤리적 리더십의 실행원칙들을 제시하고 그 의미를 설명하였다
최성림 (2006)	기업문화의 특성과 경영혁신 실시에 따른 경영혁신 성과 간의 관계를 알아보고자 한다. 이를 통해 성공적인 경영혁신을 위한 바람직한 기업문화를 평가할 수 있을 것이다.	경기도 지역에 있는 중소기업 50개 기업의 경영혁신 프로젝트 팀에 참여하거나 참여하고 있는 조직구성원 200명	이해관계자들과 정정당당한 경쟁을 통하여 기업 브랜드를 높이고, 새로운 고객과 시장을 확보하여 효과적이고 지속적인 프레임 워크를 구축해야하며, 기업의 윤리적 리더십을 바탕으로 기업은 성장과 발전을 이룩하며 사회 발전에 기여해야 하다고 주장하였다.
장준호, 조용현 (2009)	윤리적 리더십과 리더-부하 간 교환관계 및 조직시민행동간 관계를 설정하고 이를 검증하였다.	광주, 전남에 소재하고 있는 기업 11개	윤리적 리더십은 조직시민행동 및 리더-부하 간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치는 것을 파악하였다.
최석봉 (2011)	구성원의 학습지향성, 그리고 인적 자원의 혁신성과의 영향관계를 규명하고 구성원의 조직지원인식이 학습지향성과 혁신성과의 관계를 조절할 중요한 변수로 가정하고, 구조모형모델과 위계적 회귀분석을 이용하여 이에 대한 검증을 실시하였다.	국내 중소기업 25개 회사 종업원	혁신적 문화는 구성원의 학습지향성에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 위계지향문화는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 과업 및 관계지향문화는 학습지향성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학습지향성은 조직구성원의 혁신성에 대해 유의한 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원의 조직지원인식은 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.
백광현(2013)	군 조직구성원을 대상으로 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직동일시, LMX질의 매개효과를 가설로 설정하고 이를 검증하였다.	육군 1사단, 3사단, 23사단, 25사단, 39사단, KCTC, 특전사 707대대, 3여단 등 가급적 다양한 권역과 환경에서 임무를 수행하고 있는 34개 중대	윤리적 리더십은 조직 동일시를 매개로 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 LMX질의 매개역할에 관한 가설은 부분적으로 채택되었다. 이와 같은 결과는 군에서 윤리적 리더십의 중요성을 입증하였다.

〈 표 2-3 계속 〉 윤리적 리더십 선행연구

정회근, 심덕섭, 김민정(2013)	윤리적 리더십과 조직기반 자긍심의 관계에 있어 부하가 지각하는 조직의 윤리적 가치가 지니는 조절효과를 함께 검증하였다.	광주, 전남 지역 27개 기업의 상사와 부하	윤리적 리더십의 성과 및 태도에 대한 효과는 부하들이 조직의 윤리적 가치를 낮게 지각할 때 더욱 강하게 나타나는 것으로 확인하였다.
최석봉, 김인주 (2014)	조직관리자들의 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 대해 실증 분석하였다. 이를 위하여 조직구성원의 태도를 각각 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 세 가지 측면으로 세분화하고 분석모델을 구축하였고, 이들의 관계에서 리더-부하관계(LMX)의 조절효과를 검증하였다.	각 부서 및 협력업체 직원들	윤리적 리더십에 대한 종합적 분석을 제시함으로 기존연구를 확장하였고, 실무적으로는 기업에 있어서 조직유효성을 높이고 이직률을 낮추기 위한 리더의 윤리적 행위와, 리더-부하관계(LMX)의 질을 높일 수 있는 다양한 윤리교육과 조직차원의 지원노력이 필요하다는 결론을 도출하였다.
Jin Yanghua Xie Yaoyao (2015)	윤리적 리더십이 조직구성원의 사회적 공정성과 생활만족도에 미치는 영향에 대해 분석하였다	벤처 기업의 조직구성원	상사의 윤리적 리더십이 조직구성원의 사회적 공정성과 생활만족도에 긍정적인 영향을 미치고 조직 공정성과 직무만족을 매개로 사회적 공정성과 생활만족도에 긍정적인 영향을 미친 것을 파악하였다.
Yu Shuang shuang (2015)	윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향과 감성노동의 조절효과를 검증하였다.	6개 기업의 상사와 부하	윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 감성노동의 표면행동과 내면행동은 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향에 있어 부정적인 영향을 미친 것을 파악하였다.

제2절 리더-구성원 간의 교환관계(LMX)

1.리더-구성원 간의 교환관계(LMX)의 개념

LMX이론(Leader-Member Exchange)은 역할이론과 사회적 교환이론에 기초하여 리더들이 그들의 구성원들과 서로 상이한 리더십 관계들을 발전시킨다는 것으로 리더-구성원 교환관계이론은 리더와 구성원 간의 관계에 초점을 둔 이론이다. LMX 이론은 수직쌍 연계이론(vertical dyad linkage,VDL)에 기초하고 있다. VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나 능력이 있거나 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단으로 분류하고 나머지 집단을 외집단으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

Dansereau, Graen & Haga (1975)⁴³⁾는 구성원 각 한 사람마다 리더에 대한 태도와 인식이 다르며 이에 집단 내부에서는 구성원의 수만큼의 리더-구성원 관계가 존재한다고 주장하였다. 즉, 리더가 모든 구성원에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 구성원들 간에 이를 차별화시키게 되고, 이에 따라 리더와 구성원들 간에는 다양한 교환관계가 발생한다.

Liden & Graen(1980)⁴⁴⁾는 한 조직의 리더는 각 구성원들에게 서로 다양한 태도나 행동을 하게 되고, 구성원들 역시 같은 조직에 속해 있더라도 각 구성원들마다 리더와의 관계를 서로 다르게 인식하고 있다고 주장하였다. 따라서 리더와 구성원 사이에 형성되는 차별적 LMX로 인해 리더와 구성원들 간에 교환되는 정보, 물질적인 지원, 지원의 정도가 달라지고, 성원의 성과에 있어서도 차별적인 영향을 미치게 된다고 제시하였다.

Graen & Uhl-Bien(1991)⁴⁵⁾는 역할형성이 사회적 교환관계로 진행되는 과

정을 설명하고 있는데 리더와 부하간의 초기 교환관계는 리더와 부하간의 공식적인 역할을 수행하는 것으로 시작된다. 여기서 공식적인 역할이란 리더는 직무기술서에 나타나는 역할을 수행하도록 요구하고 부하는 리더의 이러한 요구를 이행하는 것이다. 리더는 부하의 이행결과에 만족하면 보다 가까운 관계로 발전하고 당사자중 한 사람이 규정된 역할 이상의 관심을 보이면서 초기의 공식적 관계가 사회관계로 발전하게 된다. 높은 수준의 교환관계는 동반자적 관계로 상호신뢰 존중 지원공동 목표 달성 등의 특징을 보인다.

Rousseau & Parks(1993)⁴⁶⁾는 리더십 연구는 두 가지 유형의 사회적 교환으로 나타나고 있다고 제시하였다. 구성원과 리더 간 사회적 상호 교환관계가 리더-부하 연계(leader-member exchange LMX)로 정의되고, 조직과 구성원 간 사회적 교환과정이 조직지원지각으로 정의할 수 있다. 리더-부하 연계는 구성원의 태도적 친화성이나 우호, 성장욕구와 같은 요인을 의미한다. 리더-부하 연계의 구성요인과 조작적 정의는 다음과 같다. 리더의 부하 연계, 리더가 부하의 잠재력을 높이 평가하는 것, 리더가 부하의 문제와 요구사항을 잘 알고 있는 것, 리더가 어떤 지위에 있든 간에 부하의 업무를 도우려고 애쓰는 마음 등을 의미한다.

Deluga and Perry(1994)⁴⁷⁾는 LMX이론은 리더와 구성원이 다양한 사회적 교환관계를 형성해 나가는 상호작용적인 접근이라고 제시하면서, 양자 간에 지속되는 관계는 높은 관계에서 낮은 교환관계에 이르기까지 다양하게 작용하고, 이는 리더의 제한된 시간과 에너지에 기인한다고 제시하였다.

Basu& Green (1997)⁴⁸⁾은 리더-구성원 교환관계 이론은 어떻게 리더가 구성원과의 교환관계를 좋은 방향으로 발전시킬 수 있는가를 보여주는 것이라고 말한다. 교환관계는 오랜 시간 동안 리더-구성원의 사회적 관계를 발전시킬 수 있도록 유도하면서 상호간의 업무에 영향을 주는 것이라고 정의하였다.

Deborah& Robert(1999)⁴⁹⁾는 교환관계를 당사자 간 역할의 상호관계로 파악하여 시간이 경과에 따라 역할획득, 역할형성, 역할발전의 세단계로 나누어 설명

하고 있다. 역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하간의 교류가 공식적인 틀을 넘어서지 않는다. 만일 구성원들이 더욱 도전적인 과업수행을 위한 충분한 능력과 동기가 있다고 판단되면 한 단계 발전한 역할형성 단계로 이전한다. 역할형성단계에서는 상사와부하간에 자원과정보등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 발생한다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행 할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자 간에 긍정적이면 역할발전 단계로 이어진다. 역할발전 단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하 간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다.

Liden & Maslyn(1998)⁵⁰⁾은 리더와 구성원 간의 협상허용범위를 확장하여 LMX를 정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적 존경 등 4개 하위차원으로 구성하였으며, Maslyn & Uhl-Bien(2001)⁵¹⁾은 정서적 유대감, 헌신 및 지적 존경 등은 리더와 구성원의 사회적 교환관계에 더욱 초점이 맞추어 지며, 공헌의욕은 업무관련관계에 의미가 있다고 주장하였다.

이와 같이 리더-구성원 교환관계 이론이란, 리더와 구성원 간의 역할과 사회적 관계의 질을 분석한 이론으로서 리더는 구성원을 하나의 집단으로 묶어 대하는 것이 아니라 구성원 개개인과 각각 다른 역할 관계를 통해 조직의 목표를 달성하도록 영향력을 주는 것을 의미한다. 주요 연구자들의 리더-구성원 교환관계 이론에 대한 정의를 <표 2-3>과 같다.

〈표 2-4〉 LMX의 정의

연구자	내용
Dansereau, Graen & Haga (1975)	리더가 모든 구성원에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 구성원들 간에 이를 차별화시키게 되다
Liden & Graen(1980)	각 구성원들에게 서로 다양한 태도나 행동을 하게 되고, 구성원들 역시 같은 조직에 속해 있더라도 각 구성원들마다 리더와의 관계를 서로 다르게 인식하다
Graen & Uhl-Bien(1991)	리더와 부하간의 초기 교환관계는 리더와 부하간의 공식적인 역할을 수행하는 것
Rousseau & Parks(1993)	리더의 부하 연계, 리더가 부하의 잠재력을 높이 평가하는 것, 리더가 부하의 문제와 요구사항을 잘 알고 있는 것, 리더가 어떤 지위에 있든 간에 부하의 업무를 도우려고 애쓰는 마음 등
Deluga and Perry(1994)	리더와 구성원이 다양한 사회적 교환관계를 형성해 나가는 상호작용적인 접근이다
Basu & Green (1997)	어떻게 리더가 구성원과의 교환관계를 좋은 방향으로 발전시킬 수 있는 가를 보여주는 것 교환관계는 오랜 시간 동안 리더-구성원의 사회적 관계를 발전시킬 수 있도록 유도하면서 상호간의 업무에 영향을 주는 것
Liden & Maslyn(1998)	정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적 존경 등 4개 하위차원으로 구성하였다
Deborah & Robert(1999)	당사자 간 역할의 상호관계로 파악하여 시간이 경과에 따라 역할획득, 역할형성, 역할발전의 세단계로 나누다
Maslyn & Uhl-Bien(2001)	정서적 유대감, 헌신 및 지적 존경 등은 리더와 구성원의 사회적 교환관계에 더욱 초점이 맞추어 지며, 공헌의욕은 업무관련 관계에 의미가 있다

출처 : 논자에 의해 재구성

2. 리더-구성원 간의 교환관계(LMX)의 선행연구

Dockery & Steiner(1990)⁵²⁾는 조직 내 리더들을 대상으로 한 연구에서 부하의 능력과 LMX는 정(+)의 상관관계가 있으나 부하들을 대상으로 한 연구에서는 부하 자신이 평가한 능력과 LMX와는 유의적인 관계가 없음을 제시하고 있다.

Day & Crain(1992)⁵³⁾은 상사의 능력 및 정서와 부하와의 LMX 관계를 조사한 결과 상사의 능력이나 부정적인 정서는 부하의 LMX와 관계가 없는 것으로 나타났고 상사의 긍정적인 정서는 부하의 LMX와 유의적인 정(+)의 관계를 가지는 것으로 조사되었다.

Deluga & Perry(1994)⁵⁴⁾의 연구에 의하면 상사가 평가한 부하의 성과는 LMX와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났으나 부하의 입장에서 교섭, 단언, 합법적 권한, 연합과 같은 상향적 영향력 행동은 LMX와 부(-)의 관계를 가진다고 하였다.

Setton, Bennett & Liden(1996)⁵⁵⁾은 기업의 근로자들을 대상으로 한 연구에서 LMX는 조직몰입과 유의한 정(+)의 상관관계가 있다고 설명하였다. LMX의 수준이 높게 되면 조직의 목표 추구나 가치에 대한 강한 수용과 신뢰를 가져와 조직몰입이 높아지게 된다는 것이다.

강영순, 김희철(2003)⁵⁶⁾은 부하의 역량(직무지식, 경험, 태도), LMX의 질, 자아개념(자긍심, 효능감), 조직몰입으로 이어지는 구조적 관계에서 가장 우수한 모델을 밝히고자 하였다. 그 결과 부하의 역량은 LMX의 질에 긍정적 영향을 미치고, LMX의 질은 조직몰입에 직접적 영향을 미치기도 하지만 부하의 자아개념을 매개로 조직몰입에 간접적 영향을 미치는 최적모형을 도출하였다.

김남현, 김종우, 이지우(2003)⁵⁷⁾는 조직의 유연성과 효과적인 인적 자원 활용에 핵심적인 역할을 하고 있는 조직시민행동이 리더-구성원 교환관계와 조직몰입과 어떤 관계를 갖고 있는지 살펴보기 위해 이루어졌다. 그 결과, 리더-구성원

교환관계는 감정적 몰입과는 정(+)적 관계를 갖지만, 유지적 몰입과는 무관다고, 조직시민행동과는 정(+)적 관계를 갖고 있다. 즉, 감정적 몰입은 조직시민행동과 정(+)적 관계를 갖지만, 유지적 몰입은 조직시민행동과 유의한 관계를 갖지 않는다는 것이다.

김현아, 김인호(2005)⁵⁸⁾는 LMX의 질과 조직유효성과의 영향 관계를 규명하고, 이들 사이의 자아개념의 매개효과를 검증함과 동시에 조직풍토와 리더십 유형의 조절효과를 연구하였다. 분석결과, LMX의 질이 높을수록 조직유효성에 정의 영향을 미친다. LMX의 질이 높을수록 자아개념에 정의 영향을 미친다. 자아개념이 조직유효성에 정의 영향을 미친다. LMX의 질과 조직유효성의 관계에 자아개념이 매개적 역할을 수행한다. LMX의 질과 자아개념의 영향을 조직풍토가 조절한다. LMX의 질과 자아개념의 영향을 리더십 유형, 즉 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 인식하는 것이 조절효과를 나타내고 있다. 추가분석을 통해 리더와 구성원의 성별조합에 따른 LMX의 질과 조직유효성이 다르게 나타난다.

강영순, 김희철, 강문실(2006)⁵⁹⁾의 연구에서는 LMX의 질과 리더십유효성(조직몰입, 직무동기, 임파워먼트) 간의 선형관계와 팔로어십 유형에 따른 리더십유효성의 지각 차이를 검증하고, 가장 이상적인 모범형 팔로어와 질 높은 LMX의 조합과 다른 형태의 조합간의 리더십 유효성 차이를 검증할 목적으로 수행하였다. 연구결과, LMX의 질은 리더십유효성에 긍정적 영향을 미치며, 자신을 모범형 팔로어로 인식하는 부하들이 리더십유효성을 가장 높게 지각하고 있다. LMX 질과 모범형 팔로어의 조합이 다른 어떤 형태의 조합보다 리더십유효성을 높게 지각한다. 이들의 연구는 개념적 수준에 머물러 있던 팔로어십 이론과 그 유효성간의 관계를 검증하였고, LMX와 팔로어 유형간이 적합관계를 규명하였다는 점에서 그 의의가 있다.

허갑수, 변상우(2007)⁶⁰⁾는 조직구성원의 심리적 임파워먼트의 지각 및 실행이 직무수행과정에 있어 심리적 충만감을 갖게 하여 직무만족, 혁신적 행동에 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 결과, 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이들 관계에 있어 리더와 부하의 교환관계가 높은 수준의 조직일수록 조직몰입이 강화된다는 것이다. 따라서 조직 관리자들이 조직구성원들의 조직몰입을 강화시키기 위해서는 심리적 임파워먼트도 중요하지만 리더와 부하의 교환관계가 높은 수준으로 유지, 형성될 수 있도록 관리하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

이기현, 오홍석, 정명호(2008)⁶¹⁾ 연구에서 LMX이론은 사회적 네트워크를 강조하고 있는데 이러한 점에서 LMX이론은 관계적 리더십이론의 범주에 포함시키는 연구도 발표되고 있다. 여기서 관계적 리더십이란 리더와 관계가 구성원들의 행동과 성과에 영향을 주는 사회적 영향 과정이다.

Zhou Mingjian , Ruan Chao (2010)⁶²⁾는 가부장적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향과 LMX의 조절효과에 대한 검증하였다. 그 결과, 상사의 가부장적 리더십이 조직구성원의 태도에 부정적인 영향을 미치고 LMX는 가부장적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 있어 긍정적인 여향을 미친 것을 파악하였다.

이규만, 최준희(2012)⁶³⁾는 리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 어떤 영향을 미치며, 또한 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계에서 조직지원 인식이 조절효과를 갖는지를 규명하는 것이다. 분석한 결과 리더-구성원 교환관계는 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 심리적 임파워먼트는 조직몰입 과 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있지만 이들 간의 관계에서 조직지원인식은 리더-구성원 교환관계는 조절효과는 없는 것으로 밝혀졌다.

안병주, 차민석(2013)⁶⁴⁾는 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동에 대한 연구를 해군조직을 대상으로 수행하였다. 군 조직을 대상으로 ‘LMX’, ‘조직몰입’, ‘조직시민행동’ 간의 관계를 규명하고 ‘고용형태’의 조절효과와 ‘조직몰

입'의 매개효과를 검증하였다. 결과는 첫째, LMX는 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었다. 둘째, 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, LMX는 조직몰입을 매개로 이타행위와 양심행위로 구성된 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주는 매개효과가 검증되었다. 마지막으로, 해군조직의 고용형태는 LMX와 조직몰입 및 조직몰입과 조직시민행동의 관계에 영향을 주었다.

임유신, 안성익, 이규현(2013)⁶⁵⁾는 상사와 부하가 지각하는 LMX 질과 부하의 직무태도(직무만족, 정서적 몰입, 조직시민행동)의 관계에 대하여 상사와 부하의 정서지능이 미치는 조절효과를 실증하는 것이다. 육군의 중대장과 소대장 212명을 대상으로 설문조사를 실시하였고 이를 실증 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 먼저 상사와 부하가 지각하는 LMX 질은 부하의 직무만족, 정서적 몰입, 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째 상사의 정서지능이 높을수록 부하의 직무태도에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면에 부하의 정서지능이 높을수록 부하의 직무태도에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다. 셋째 상사와 부하가 지각하는 LMX 질과 부하의 직무태도의 관계에서 상대방의 정서지능이 미치는 조절효과는 부하지각 LMX 질과 부하 조직시민행동에 대하여만 상사 정서지능의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다.

정유제, 신석호, 이지영(2014)⁶⁶⁾는 리더의 감독행위가 조직시민행동을 가져오는 과정해석으로 LMX를 매개변수로 제시함으로써 리더의 감독행위에 대한 효과성을 규명하고자 하였다. 결과에 따르면, 리더의 지원적 감독행위는 LMX와 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 리더의 모욕적 감독행위는 LMX에는 유의한 영향을 미쳤으나 구성원의 조직지향 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 리더의 감독행위는 LMX를 매개변수로 할 때 조직시민행동을 유발하는 조직의 에너지원으로 작용할 수 있다.

Jiang Jing, Yang Baiyin (2014)⁶⁷⁾는 리더-구성원 교환관계가 구성원의 창의력에 미치는 영향에서 내부동기의 매개효과와 직무 다양성의 조절효과를 검증

하였다. 그 결과는 LMX, 내부동기, 구성원의 창의력이 유의한 관련이 있는 것이다. LMX는 내부동기를 매개로 구성원의 창의력에 미치는 영향을 미치고 직무 다양성은 LMX가 구성원의 창의력에 미치는 영향에 있어 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출하였다.

이형백, 최동락(2015)⁶⁸⁾의 연구에서는 LMX와 조직구성원들의 태도관련 변수인 조직몰입, 조직시민행동에 초점을 두었으며 이를 설명해줄 수 있는 중간 매개변수로서 조직지원인식을 선정하였다. 이를 통해 LMX와 태도관련 변수인 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계를 설명해줄 수 있다.

이러한 연구결과는 LMX의 효과를 높게 지각하는 구성원은 그 조직에 대한 심리적 애착심이 높고, 자신의 업무를 주도적으로 수행하며, 업무에 집중하려는 의지와 노력이 강하며, 업무에 대한 의미를 부여한다는 것이다. <표 2-4>는 LMX의 선행연구를 정리한 것이다.

〈표 2-5〉 LMX 선행연구

저자	목적	대상	결과
강영순 김희철 (2003)	부하의 역량 (직무지식, 경험, 태도). LMX의 질, 자아개념(자긍심, 효능감), 조직몰입으로 이어지는 구조적 관계	제주지역의 상시 종업원 규모 20인 이상의 사업체의 종업원들	부하의 역량은 LMX의 질에 긍정적 영향을 미치고, LMX의 질은 조직몰입에 직접적 영향을 미치기도 하지만 부하의 자아개념을 매개로 조직몰입에 간접적 영향
김남현, 김종우, 이지우(2003)	조직시민행동이 리더-구성원 교환관계와 조직몰입과 어떤 관계를 갖고 있는지	한 광역시의 시청과 2개 구청의 공무원	감정적 몰입과는 정(+)적 관계를 갖지만, 유지적 몰입과는 무관하다고, 조직시민행동과는 정(+)적 관계를 갖고 있다. 감정적 몰입은 조직시민행동과 정(+)적 관계를 갖지만, 유지적 몰입은 조직시민행동과 유의한 관계를 갖지 않는다
김현아, 김인호 (2005)	LMX의 질과 조직유효성과의 영향 관계를 규명하고, 이들 사이의 자아개념의 매개효과를 검증함과 동시에 조직풍토와 리더십 유형의 조절효과를 연구하였다.	서울지역 일반 기업체의 구성원	1. LMX의 질이 높을수록 조직유효성에 정의 영향을 미친다. 2. LMX의 질이 높을수록 자아개념에 정의 영향을 미친다. 3. 자아개념이 조직유효성에 정의 영향을 미친다. 4. LMX의 질과 조직유효성의 관계에 자아개념이 매개적 역할을 수행한다. 5. LMX의 질과 자아개념의 영향을 조직풍토가 조절한다. 6. 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 인식하는 것이 조절효과를 나타낸다 7. 추가분석을 통해 리더와 구성원의 성별조합에 따른 LMX의 질과 조직유효성이 다르게 나타낸다
강영순, 김희철, 강문실(2006)	LMX의 질과 리더십유효성(조직몰입, 직무동기, 임파워먼트)간의 선형관계와 팔로어 십유형에 따른 리더십유효성의 지각 차이를 검증하고, 가장 이상적인 모범형 팔로어와 질 높은 LMX의 조합과 다른 형태의 조합간의 리더십유효성 차이를 검증한다.	제주지역내에 소재하는 10인 이상 공·중·사기업체 종업원	LMX의 질은 리더십유효성에 긍정적 영향을 미치며, 자신을 모범형 팔로어로 인식하는 부하들이 리더십유효성을 가장 높게 지각하고 있으며, LMX질과 모범형 팔로어의 조합이 다른 어떤 형태의 조합보다 리더십유효성을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 본 연구는 그간 개념적 수준에 머물러 있던 팔로어십 이론과 그 유효성간의 관계를 검증하였고, LMX와 팔로어 유형간이 적합관계를 규명하였다

〈표 2-4 계속〉는 LMX의 선행연구

허갑수, 변상우 (2007)	조직구성원의 심리적 임 파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 리더 와 부하의 교환관계(LMX) 가 조절역할을 하고 있는 가.	부산·경남지 역의 공공기 관과 사기업 중에서 현재 팀제를 도입 하여 운영하 고 있는 기업	조직구성원의 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이들 관계에 있어 리더와 부하의 교환관계가 높은 수 준의 조직일수록 조직몰입이 강화된 다. 따라서 조직 관리자들이 조직구 성원들의 조직몰입을 강화시키기 위 해서는 심리적 임파워먼트도 중요하 지만 리더와 부하의 교환관계가 높 은 수준으로 유지, 형성될 수 있도 록 관리하는 것이 중요하다
이기현, 오홍석, 정명호 (2008)	관계적 리더십, 과사회적 네트워크 내 구조적 위 치가 팀 구성원의 성과 에 어떻게 관련되는지를 살펴보았다	국내 12개 기 업의 종사하 는 427명 구 성원	리더-구성원 교환관계(LMX), 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX), 네트 워크 중심성은 팀 구성원들의 맥락 적 성과에 모두 긍정적인 영향을 주 었으나, 팀 구성원들의 업무성과에 는 네트워크 중심성만이 유의한 영 향을 미친다. 구성원과 비공식 리더 와의 관계는 그 구성원의 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계에 정 (+)의 조절효과를 가지며, 구성원과 공식 리더와의 관계는 그 구성원의 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간 의 관계에 부(-)의 조절효과를 가지 다
Zhou Mingjian, Ruan Chao (2010)	리더-구성원 교환관계가 구성원의 창의력에 미치 는 영향에서 내부동기의 매개효과와 직무 다양성 의 조절효과를 검증하였 다.	중국 선전시 에 15개 기업 253명 조직 구성원과 52 명 상사	LMX, 내부동기, 구성원의 창의력 이 유의한 관련이 있는 것이다. LMX는 내부동기를 매개로 구성 원의 창의력에 미치는 영향을 미 치고 직무 다양성은 LMX가 구성 원의 창의력에 미치는 영향에 있 어 긍정적인 영향을 미친다는 결 론을 도출하였다.
이규만, 최준희 (2012)	리더-구성원 교환관계가 조직몰입과 심리적 임파인 파워먼트에 어떤 영향을 미치며, 또한 리더-구성원 교환관계와 조직몰입간의 관계에서 저 직 지원 인식 이 조절효과를 갖는지를 규명하다	서울, 수도권 및 강원지역 에 근무하는 기업체 직원 들	리더-구성원 교환관계는 심리적 임 파워먼트와 조직몰입에 정(+)의 영 향을 미치는 것으로 나타났고 심리 적 임파워먼트는 조직몰입 과 유의 한 정(+)의 관계를 갖고 있지만 이 들 간의 관계에서 조직지원인식은 리더-구성원 교환관계는 조절효과는 없다
안병주, 차민석 (2013)	리더-구성원 교환관계와 조직시민행동에 대한 연구 를 해군조직을 대상으로 수행하였다. 군 조직을 대 상으로 'LMX', '조직몰입', '조직시민행동'간의 관계 를 규명하고 '고용형태'의 조절효과와 '조직몰입'의 매개효과를 검증하였다	대한민국 해 군에서 수병 을 제외한 장 교와 부사관	1. LMX는 조직몰입에 정(+)의 영향 을 미친다. 2. 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다. 3. LMX는 조직몰입을 매개로 이타 행위와 양심행위로 구성된 조직시민 행동에 정(+)의 영향을 주는 매개효 과가 검증한다. 4. 해군조직의 고용형태는 LMX와 조직몰입 및 조직몰입과 조직시민행 동의 관계에 영향을 미친다.

〈표 2-4 계속〉는 LMX의 선행연구

임유신, 안성익, 이규현(2013)	상사와 부하가 지각하는 LMX 질과 부하의 직무태도(직무만족, 정서적 몰입, 조직시민행동)의 관계에 대하여 상사와 부하의 정서지능이 미치는 조절효과를 실증하는 것이다	육군의 전후방에 위치한 대대급 부대의 중대장과 소대장	1. 상사와 부하가 지각하는 LMX 질은 부하의 직무만족, 정서적 몰입, 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타났다. 2. 상사의 정서지능이 높을수록 부하의 직무태도에 미치는 영향이 유의하지 않는다. 반면에 부하의 정서지능이 높을수록 부하의 직무태도에 유의한 영향을 미친다. 3. 상사와 부하가 지각하는 LMX 질과 부하의 직무태도의 관계에서 상대방의 정서지능이 미치는 조절효과는 부하지각 LMX 질과 부하 조직시민행동에 대하여만 상사 정서지능의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다.
정유제, 신석호, 이지영 (2014)	리더의 감독행위가 조직시민행동을 가져오는 과정해석으로 LMX를 매개변수로 제시함으로써 리더의 감독행위에 대한 효과성을 규명하고자 하였다.	일반기업체에서 근무하는 직장인	리더의 지원적 감독행위는 LMX와 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 리더의 모욕적 감독행위는 LMX에는 유의한 영향을 미쳤으나 구성원의 조직지향 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, LMX는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 리더의 감독행위와 조직시민행동과의 관계에서 LMX의 매개효과는 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.
Jiang Jing, Yang BaiYin (2014)	리더-구성원 교환관계가 구성원의 창의력에 미치는 영향에서 내부동기의 매개효과와 직무 다양성의 조절효과를 검증하였다.	204쌍 상사와 구성원	LMX, 내부동기, 구성원의 창의력이 유의한 관련이 있는 것이다. LMX는 내부동기를 매개로 구성원의 창의력에 미치는 영향을 미치고 직무 다양성은 LMX가 구성원의 창의력에 미치는 영향에 있어 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 도출하였다.
이형백, 최동락 (2015)	LMX와 조직구성원들의 태도관련 변수인 조직몰입, 조직시민행동에 초점을 두었으며 이를 설명해 줄 수 있는 중간 매개변수로써 조직지원인식을 선정하였다.	대구·경북지역과 경남지역에 소재한 기업체에 근무하는 직장인	LMX가 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미친다. LMX에 대한 지각은 조직몰입과 정(+)의 관계를 지니고 있다. LMX와 조직시민행동은 높은 설명력을 가진 정(+)의 관계가 있다. 조직지원인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다. 조직지원인식은 LMX와 조직몰입과 조직시민행동과의 관계에서 매개효과가 있다

제3절 연구가설의 도출

1. 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도와 관계

가. 윤리적 리더십과 직무만족의 관계

Brown, Trevino & Harrison⁶⁹⁾은 윤리적 리더십을 “개인적 행동과 상호 관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 양방향 커뮤니케이션의 강화, 의사결정을 통해 팔로워에게 그러한 행위를 촉진하는 것”을 의미한다.

윤리적 리더십은 직무만족에 대하여 다음과 같은 측면에서 긍정적인 영향을 미친다. 윤리적 리더십은 조직구성원들의 소속감과 효율성을 유발하여 구성원의 태도와 행위에 일체감을 형성하고 구성원들의 신념, 가치관과 소속감의 정도를 결정하게 될 것이다(이학중, 이종건, 2000)⁷⁰⁾. 리더에 대한 구성원들은 업무과정에서 리더에 행위에 충분히 만족하게 되고, 그들 또한 직무만족에 몰입하게 되어 조직의 성과가 향상될 수 있다(Koh, Steers, & Terborg, 1995)⁷¹⁾.

조직구성원의 직무태도에 대한 측정변수로 많이 사용되며, 조직의 유효성과 관련하여 중요한 의미를 지니고 있는 직무만족은 직무내용, 승진기회, 급여, 직무환경 등 여러 가지 요인에 의해 형성되며 특히, 직무만족이 나아가 경영성과에 중요한 작용을 하게 된다고 알려지면서 조직구성원들의 직무에 대한 긍정적 반응을 지닐 수 있도록 이에 대한 동기여부가 필요하다고 보고 있다(여호근, 2006)⁷²⁾. 이러한 직무만족의 선행요인은 일반적으로 직무특성 변수, 조직 특성 변수, 개인특성 변수로 구분할 수 있는데, 이 중에서 조직특성 변수로 많은 연구자들은 리더십의 유의성을 제시하였다(Glisson&Durick, 1988)⁷³⁾.

윤리적 리더는 조직구성원들에 대하여 공정하게 대우하고 자원과 비율을 공정하게 배분함으로써 그들의 직무의욕을 자극할 수 있고 직무만족을 높일 수 있으며,

리더의 정직성은 구성원에게 높은 신뢰를 안겨줄 수 있다(신철우, 2006)⁷⁴⁾

이러한 연구들을 살펴보면, 윤리적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직효율성에 긍정적 영향을 미치며, 리더와 조직의 윤리성이 높을수록 구성원들은 긍정적인 태도를 취하고, 자발적인 참여와 함께 동기유발을 유도하며, 기업의 목표달성을 위해 스스로 노력하며, 리더는 효율적 관리를 통하여 합리적이고 효과적으로 목표를 달성할 수 있다. 본 연구는 리더가 윤리적 리더십의 행동이 많이 수행할수록 조직 구성원의 직무만족이 더 높게 나타나는 것이라고 주장한다. 그래서 본 연구에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 윤리적 리더십은 조직구성원의 태도에 영향을 미친다.

가설1-1: 윤리적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

나. 윤리적 리더십과 조직몰입의 관계

윤리적 리더십에 관한 실증적 연구들은 통해 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도와 관련된 성관 변수의 하나인 조직몰입을 향상시키는 조직적 특성으로 윤리적 리더십의 중요성이 제기되고 있다(Lee & Park, 2012)⁷⁵⁾. 윤리적 리더십에 대한 조직구성원의 인식은 조직의 효율성과 조직구성원의 직무만족, 조직몰입에 있어서 긍정적인 영향을 발휘한다. 이러한 결과 기업 활동이 강화되고 경영성과를 높이는 데 크게 기여한다(Lee, 2000)⁷⁶⁾.

상사의 윤리적 리더십과 부하의 조직몰입과의 관계에 있어서, 리더가 윤리적 리더십을 보이면 리더의 행동이 부하들에게 전이되어 조직 내에 비윤리적 행동이나 관계적 갈등이 줄어든다(Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012)⁷⁷⁾. 조직몰입에 관한 선행연구들은 상사가 부하의 의사결정에의 참여를 격려하고, 배려하며, 공정하게 대하러 한다고 종업원들이 지각하는 경유에 조직몰입의 수준이 높아질 수 있음을 제시했다(박노운, 설현도, 2011; 이근화, 장영철, 2012)⁷⁸⁾

조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 다차원적으로 나누어 설명하고 있다. 윤리적 리더십은 구성원들의 태도와 행위에 직, 간접적으로 영향력을 발휘하여 동기부여를 제공하고 조직몰입에 효과적으로 기여한다(Koh & Boo, 2001; Schminke, Ambrose & Noel, 1997)⁷⁹⁾

윤리적 리더십이 정착되면 부하는 리더를 신뢰하며, 또한 의사결정에 대한 참여보다 의사결정자에 대한 리더의 신뢰로 직무만족에 긍정적 영향을 미침을 실증적으로 검증하였다(정범구, 이상석, 1999)⁸⁰⁾. 리더의 윤리성이 높을수록 구성원의 조직몰입은 향상된다고 실증분석을 통해 연구보고 하였다(신철우, 2006)⁸¹⁾. 국내 조선기업 및 관련 협력업체에 종사하는 조직구성원 표본으로 한 연구에서 윤리적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 발휘한다고 보고하였다(최석봉, 김인주, 2014)⁸²⁾.

이처럼 윤리적 리더십은 조직구성원들에게 직, 간접적으로 영향력을 발휘하여 동기여부를 제공하고 조직몰입에 효과적으로 기여할 것이다. 본 연구는 리더가 윤리적 리더십의 행동이 많이 수행할수록 조직구성원의 조직몰입이 더 높게 나타나는 것이라고 주장한다. 따라서 이상과 같은 이론적 근거와 선행연구의 결과를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 윤리적 리더십은 조직구성원의 태도에 영향을 미친다.

가설1-2: 윤리적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. LMX의 조절효과

가. LMX와 직무만족

Graen, Novak & Sommerkamp(1982)⁸³⁾에 따르면 LMX와 직무만족의 관계에 있어서 리더와 교환관계가 높은 구성원은 그렇지 못한 구성원에 비해 직무만족과 생산성이 높다고 주장 하였다. 즉 리더와 구성원 사이의 관계가 소통이 잘 되면 업무에 대한 긍정적 태도 형성으로 인해 구성원이 수행하는 직무만족을 느끼게 된다는 것이다. 이와 반대로 LMX의 질이 낮은 경우 구성원은 업무에 대해 부정적 견해를 가지는 가능성이 크다는 결론을 도출하였다(Gerstner and Day, 1997; Graen and Uhl-Bien, 1995)⁸⁴⁾.

조직 구성원들은 자신의 노력에 대해 상사나 조직으로부터 다양한 보상을 제공받으려고 하고, 반대로 상사나 조직은 조직 구성원들에게 물질적, 비물질적 보상을 제공하는 대가로 구성원들의 노력과 충성을 제공받는다(Blau, 1964)⁸⁵⁾.

상사와 구성원 간 높은 교환관계의 질은, 리더와 공통의 이해관계가 있고 높은 신뢰, 후원, 상호작용, 의사소통 그리고 공식적 혹은 비공식적 보상 등의 교환을 지속적으로 한다는 것을 의미한다. 반면, 상사와 부하 간 낮은 교환관계의 질은 리

더와 공통의 이해관계가 적고, 낮은 신뢰와 지원, 일상적이고 공식적인 상호작용 그리고 낮은 보상 등의 특징을 갖는다. LMX 수준이 높은 경우 상사와 부하 모두 공식적, 비공식적 보상을 획득할 수 있다(Deluga and Perry, 1991)⁸⁶⁾.

Gerstner and Day(1997)⁸⁷⁾는 LMX와 부하의 직무만족 간의 긍정적인 관계를 구성원들에게 돌아가는 유·무형의 이득으로 설명하고 있다. 유형의 이득으로는 의사결정에 있어서의 영향력, 임파워먼트, 경력개발, 임금상승 등이 있으며, 무형의 이득으로는 리더와의 원활한 의사소통, 신뢰기반 관계 등이 있다.

이규만, 안관영(2006)⁸⁸⁾에 의하면 LMX의 질은 조직구성원의 직무 만족과 유의적인 정(+)의 관계가 있으며, LMX의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 직무 만족이 높다고 정의하였다.

이와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서 윤리적 리더십은 LMX의 질을 통하여 조직구성원의 직무만족을 높인 것으로 나타났다. 조절변수인 LMX의 질을 높임으로써 조직구성원의 직무만족을 높일 수 있다는 것으로 주장한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : LMX는 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도간의 관계를 조절한다.

가설2-1: LMX는 윤리적 리더십과 직무만족과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

2) LMX와 조직몰입

LMX이론에서는 질에 따라 구성원들은 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 보이는데, 리더와의 높은 수준의 교환관계의 질을 보이는 구성원은 조직분위기에 보다 적극적으로 반응하여 조직몰입을 높이게 된다고 하였다(Kozlowski & Doherty, 1989)⁸⁹⁾.

Setton, Bennet & Liden(1996)⁹⁰⁾은 조직몰입과 조직시민행동을 LMX의 결

과변수로 고려하면서 LMX 수준은 조직시민행동 및 직무상 행위와 유의한 상관관계가 있고, 조직몰입에도 간접적으로 영향을 미친다고 하였다.

Truckenbrodt(2000)⁹¹⁾는 LMX와 조직몰입 및 조직시민행동 사이에 유의한 상관관계가 있음을 제시하였으며, LMX의 질이 높은 구성원들은 자신들의 리더와 잦은 상호작용을 갖게 되고 리더와 관계와 신뢰, 존경심, 충성심을 상호 발전시키며, 흥미롭고 매력 있는 과업을 할당 받으며, 더 많은 책임감과 권한을 가질 수 있으며 다른 사람을 위해 기꺼이 도움을 주려고 한다.

LMX의 질을 높게 인지하는 구성원일수록 조직에 대한 심리적 관심도 높고 직무 수행 의지와 노력도 강하였으며, 자신의 직무를 적극적으로 수행하며, 업무에 대하여 의미 부여하고 있음을 알 수 있으며(한봉주, 2013)⁹²⁾, LMX를 높게 인식하는 개개인은 높은 혁신성과 와 조직몰입을 나타내고 있음을 보여준다(Lee 2005, 2008). 이는 결국 리더와 구성원간 LMX의 질 개선은 부하에게 조직에 대한 몰입을 극대화하는 원인으로 작용하게 된다.

선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서 윤리적 리더십은 LMX의 질을 통하여 조직구성원의 조직몰입을 높인 것으로 나타났다. 조절변수인 LMX의 질을 높임으로써 조직구성원의 조직몰입을 높일 수 있다는 것으로 주장한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

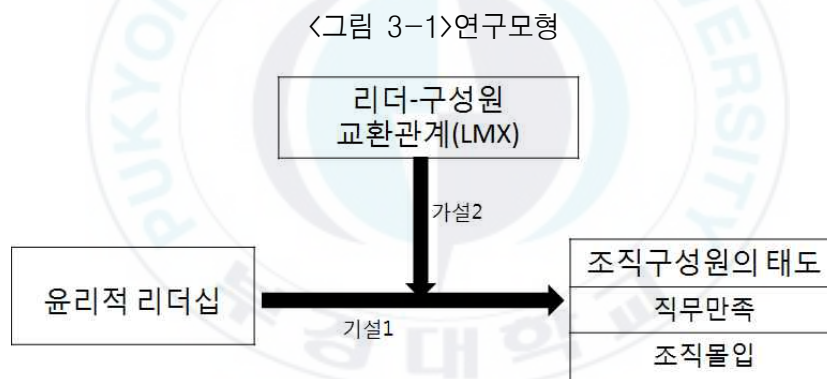
가설2 : LMX는 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도간의 관계를 조절한다.

가설2-2: LMX는 윤리적 리더십과 조직몰입과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

제3장 연구모형 및 연구방법

제1절 연구모형

가설설정에 근거하여 다음의 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서 윤리적 리더십은 독립변수로 설정하였다. 조절변수로 리더-구성원교환관계(LMX)를 설정하였으며, 종속변수로는 조직 구성원의 태도(직무만족, 조직몰입)로 설정하였다.



제2절 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구 가설의 검증을 위해 독립변수들의 조작적 정의와 설문구성 및 표본 선정 및 분석방법을 다음과 같이 사용하였다.

가. 윤리적 리더십

윤리적 리더십의 개념은 아직까지 명확하게 정의되고 있지 않으며 구성개념을 체계적으로 개념화하고 개발하려는 연구들이 이루어지고 있다(Brown, Trevino,& Harrison, 2005; Trevino, Hartman& Brown, 2000; Khuntia& Suar, 2004; Resick, Hanges, Dickson& Mitchelson, 2006)⁹³⁾

본 연구에서는 Brown, Trevino & Harrison(2005)⁹⁴⁾을 바탕으로 윤리적 리더십은 ‘개인적 행동과 상호 관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것, 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 조직구성원에게 그러한 행위를 촉진하는 것’ 이라고 정의하였다. 윤리적 리더십을 측정하기 위해 Brown, Trevino & Harrison(2005)⁹⁵⁾의 ELS (Ethical Leadership Scale)을 바탕으로 백광현(2013)⁹⁶⁾은 10개 항목을 사용하였으며, 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’ , ‘그렇지 않다’ , ‘보통’ , ‘그렇다’ , ‘매우 그렇다’ 의 Likert 5점 척도로 측정하였다.

백광현(2013)⁹⁷⁾의 10개 문항은 다음과 같다. ① 나의 상사는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다. ② 나의 상사는 성공의 판단기준에 결과뿐만 아니라 과정에서 얻은 방법론도 포함한다. ③ 나의 상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다. ④ 나의 상사는 윤리 규정을 위반한 부하직원을 규제하는 편이다. ⑤ 나의

상사는 공정하고 균형 있는 의사결정을 한다. ⑥ 나의 상사는 믿고 따를 만한 사람이다. ⑦ 나의 상사는 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기하는 편이다. ⑧ 나의 상사는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여준다. ⑨ 나의 상사는 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있다. ⑩ 나의 상사는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.

나. 리더-구성원 간의 교환관계(LMX)

리더-구성원간 교환관계(LMX)는 상사와 구성원 상호관계에 따라 서로에 대하여 각기 다른 감독이나 역할 형성과 교환관계를 지각하는 정도를 말한다. LMX는 감정과 느낌들을 인식하고 공유하는 것으로 내면적으로 서로 일치하는 감정 체계이고 상사에 대한 능력이나 수행능력에 대한 지각하고 있는 인식상태이다. 그리고 리더와 구성원들의 교환관계에서 지켜야할 규칙과 같은 의무감이다.

본 연구에서 LMX는 신뢰, 존경, 의무감 등 3개의 세부요인으로 구성하였고, Wakabayashi & Graen(1984)⁹⁸⁾의 연구에서 사용했던 설문문항을 기초로 하였다. 따라서 이를 바탕으로 기존 소상록, 김영태(2015)⁹⁹⁾에서 신뢰도와 타당도가 검증된 3개의 요인, 총 7개 문항을 사용하였으며, 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 Likert 5점 척도로 측정하였다.

김영태(2015)의 7개 문항은 다음과 같다. ① 나는 인간적으로 나의 상사를 좋아한다. ② 나의 상사는 내가 친구로 사귀고 싶을 만한 사람 중의 하나이다. ③ 나의 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다. ④ 내가 만약 사소한 실수를 하더라도, 나를 감싸주고 이해해 줄 것이다. ⑤ 나는 나의 상사를 위해 최선을 다해 일한다. ⑥ 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다. ⑦ 나나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.

다. 직무만족

직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련하여 갖는 심리적 상태로 정의할 수 있다(Betty & Schnier, 1981)¹⁰⁰⁾. 이러한 정의에 따라 본 연구에서는 Curry, Wakefield, Price & Mueller (1986)¹⁰¹⁾, Lauver & Kristof-Brown(2001)¹⁰²⁾, Wheeler, Farland, & Kleiner (2007)¹⁰³⁾ 등의 연구에서 제시된 측정항목을 바탕으로 변재우·고재운(2012)¹⁰⁴⁾에서 신뢰도와 타당성이 검정된 총 6개 항목을 최종적으로 사용하였다. 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 Likert 5점 척도로 측정하였다.

변재우·고재운(2012)¹⁰⁵⁾에 적용한 7개 문항을 다음과 같다. ① 나는 내가 일하는 회사에 대부분 만족한다. ② 나는 나의 업무에 대부분 만족한다. ③ 나는 나의 근무환경(동료, 보수, 승진)에 만족한다. ④ 내가 직무를 다시 선택한다면 현재의 직무를 선택한다. ⑤ 나는 내가 하고 있는 일에 성취감을 느낀다. ⑥ 나의 현재 직무는 장래성과 나의 발전에 도움이 된다. ⑦ 나는 현재의 직무가 적성에 맞는다.

라. 조직몰입

조직몰입을 심리적 접근방법으로 정의하면 구성원이 조직의 목표를 이해하고 조직에 대해 긍정적으로 평가하고 조직을 위해 일하려는 의도와 애착을 갖게 되는 상태를 의미한다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1991)¹⁰⁶⁾ 연구에서 제시된 측정항목을 기초로 하였고, 변재우·고재운(2012)¹⁰⁷⁾에서 신뢰도와 타당성이 검정된 총 7개 항목을 최종적으로 사용하였다. 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 Likert 5점 척도로 측정하였다.

7개 문항을 다음과 같다. ① 나는 우리 회사에서 ‘가족의 일원’ 처럼 느낀다. ② 나는 정말로 우리 회사의 문제를 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다. ③ 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다. ④ 나는 진심으로 우리 회사의 운명과 장래에 애정과 관심을 갖고 있다. ⑤ 나는 우리 회사에서 계속 일을 하면 행복할 것이다. ⑥ 우리 회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미를 부여한다. ⑦ 나는 다른 사람들과 우리 회사에 근무하는 일에 관해 좋은 근무지라고 홍보하고 이야기 한다.

2. 설문구성 및 분석방법

가. 설문구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다. 설문지 구성 및 내용은 다음 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 설문지 구성 및 내용

변수	변수	개념	설문문항	원천
독립변수	윤리적 리더십	규범적 행위	③ 나의 상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다. ④ 나의 상사는 윤리 규정을 위반한 부하직원을 규제하는 편이다. ⑧ 나의 상사는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여준다.	Brown, Trevino,& Harrison (2005) ELS 설문지 백광현(2013)
		소통과 강화	① 나의 상사는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다. ⑥ 나의 상사는 믿고 따를 만한 사람이다. ⑦ 나의 상사는 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기하는 편이다. ⑨ 나의 상사는 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있다.	
		공정한 의사결정	② 나의 상사는 성공의 판단기준에 결과뿐만 아니라 과정에서 얻은 방법론도 포함한다. ⑤ 나의 상사는 공정하고 균형 있는 의사결정을 한다. ⑩ 나의 상사는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.	
종속변수	직무성과	직무만족	① 나는 내가 일하는 회사에 대부분 만족한다. ② 나는 나의 업무에 대부분 만족한다. ③ 나는 나의 근무환경(동료, 보수, 승진)에 만족한다. ④ 내가 직무를 다시 선택한다면 현재의 직무를 선택한다. ⑤ 나는 내가 하고 있는 일에 성취감을 느낀다. ⑥ 나의 현재 직무는 장래성과 나의 발전에 도움이 된다. ⑦ 나는 현재의 직무가 적성에 맞는다.	Lauver& Kristof, Brown (2001) Wheeler, Farland, & Kleiner (2007) 변재우, 고재윤(2012)
		조직몰입	① 나는 우리 회사에서 '가족의 일원'처럼 느낀다. ② 나는 정말로 우리 호텔의 문제를 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다. ③ 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다. ④ 나는 진심으로 우리 회사의 운명과 장래에 애정과 관심을 갖고 있다. ⑤ 나는 우리 회사에서 계속 일을 하면 행복할 것이다. ⑥ 우리 회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미를 부여한다. ⑦ 나는 다른 사람들과 우리 회사에 근무하는 일에 관해 좋은 근무지라고 홍보하고 이야기 한다.	Meyer& Allen(1991) 변재우, 고재윤(2012)
조절변수	lmx	신뢰, 존경, 의무감	① 나는 인간적으로 나의 상사를 좋아한다. ② 나의 상사는 내가 친구로 사귀고 싶을 만한 사람 중의 하나이다. ③ 나의 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다. ④ 내가 만약 사소한 실수를 하더라도, 나를 감싸주고 이해해 줄 것이다. ⑤ 나는 나의 상사를 위해 최선을 다해 일한다. ⑥ 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다. ⑦ 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.	Wakabayashi & Graen(1984) 소상록, 김영태(2015)

나. 분석방법

본 연구는 SPSS 통계프로그램을 이용해서 분석하였다. 조사대상의 인구 통계적 특성을 분석하기 위해 빈도분석과 기술통계 분석을 실시하였다. 측정도구들에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 자료의 상관성을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

가설검증을 위해서는 조절회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증은 상호작용 항의 유의성 검증으로 분석한다. 이때 상호작용 항을 독립변수들 간에 곱으로 계산하는 과정에 독립변수 간 다중공선성이 발생하므로 평균중화방법을 적용하여 다중공선성 문제를 해결하였다. 평균중심화 방법은 독립변수와 조절변수의 평균값을 구한 다음 독립변수와 조절변수 각각에서 변수의 평균을 빼주고 계산한 그 차이를 곱해서 계산한다(이일현, 2014)¹⁰⁸⁾.

제4장 실증분석

제1절 일반적 통계결과

1. 표본의 특성

본 연구의 표본은 한국과 중국 양국의 일반 기업체에 근무하고 있는 조직구성원으로 구성하였다. 설문조사는 2016년 3월부터 2016년4월까지 약 2달간에 실시하였다. 양국의 설문지는 총 480부의 설문지를 배포하여 431부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 같은 번호만 응답한 경우나 누락된 응답 등 불성실한 응답 40부를 제외하여 391부가 본 조사의 분석에 이용하였다. 한국에서 총 220부의 설문지를 배포하여 194부를 회수하였고 같은 번호만 응답한 경우나 누락된 응답 등 불성실한 응답 7부를 제외하여 분석 사용된 것은 187부였다. 중국의 경우 총 260부의 설문지를 배포하여 237부를 회수하였고 같은 번호만 응답한 경우나 누락된 응답 등 불성실한 응답 33부를 제외하여 204부가 본 조사의 분석에 이용하였다.

빈도분석을 통해서 설문대상의 인구통계학적 특성관련 정보를 확인하였다. 분석결과는 다음 <표4-1>와 같다. 성별의 경우, 남성이 110명(58.8%), 여성이 77명(38%)이 있고, 중국은 남성이 114명(55.9%), 여성이 90명(44.1%)이었다.

연령의 경우, 한국은 30대가 74명(39.6%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 20대가 34명(18.2%), 40대가 53명(28.3%), 50대가 26명(13.9%)이 있고, 중국은 30대가 73명(35.8%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 20대가 64명(31.4%), 40대가 53명(26.0%), 50대가 13명(6.4%)이었다.

학력의 경우, 한국은 대졸이 155명(82.9%)으로 가장 많았고, 고졸이 2명(1.1%), 전문대졸이 6명(3.2%), 대학원졸이 24명(12.8%)이고, 중국은 대졸이

126명(61.8%)으로 가장 많았고, 고졸 이하 2명(1.0%), 고졸이 14명(6.9%), 전문대졸이 40명(19.6%), 대학원졸이 22명(10.8%)이었다.

근무 년 수의 경우, 한국은 5년 이하는 58명(31%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 5년 이상 10년 이하는 42명(22.5%), 10년 이상 15년 이하는 29명(15.5%), 15년 이상 20년 이하는 23명(12.3%), 20년 이상은 35명(18.7%)있고, 중국은 5년 이하는 68명(33.3%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 5년 이상 10년 이하는 46명(22.6%), 10년 이상 15년 이하는 39명(19.1%), 15년 이상 20년 이하는 17명(8.3%), 20년 이상은 34명(16.7%)이었다.

직위의 경우, 한국은 사원이 84명(41.2%)로 가장 많았으며, 대리가 46명(22.5%), 과장이 36명(16.0%), 차장이 29명(15.5%), 부장 이상이 28명(15.0%)있다. 중국은 사원이 65명(34.8%)로 가장 많았으며, 대리 35명(18.7%), 과장이 40명(19.6%), 차장이 13명(6.4%), 부장 이상이 21명(10.3%)이었다.

〈표 4-1〉 표본의 인구 통계적 특성

		전체		한국		중국	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
성별	남자	224	57.3	110	58.8	114	55.9
	여자	167	42.7	77	41.2	90	44.1
연령	10대	1	0.3	0	0	1	0.5
	20대	98	25.1	34	18.2	64	31.4
	30대	147	37.6	74	39.6	73	35.8
	40대	106	27.1	53	28.3	53	26.0
	50세 이상	39	10.0	26	13.9	13	6.4
학력	고졸 이하	2	0.5	0	0	2	1.0
	고졸	16	4.1	2	1.1	14	6.9
	전문대졸	46	11.8	6	3.2	40	19.6
	대졸	281	71.9	155	82.9	126	61.8
	대학원 졸	46	11.8	24	12.8	22	10.8
근무 년 수	5년 미만	126	32.2	58	31	68	33.3
	10년 미만	88	22.5	42	22.5	46	22.5
	15년 미만	68	17.4	29	15.5	39	19.1
	20년 미만	40	10.2	23	12.3	17	8.3
	20년 이상	69	17.6	35	18.7	34	16.7
직급	사원급	149	38.1	65	34.8	84	41.2
	대리급	81	20.7	35	18.7	46	22.5
	과장급	70	17.9	30	16	40	19.6
	차장급	42	10.7	29	15.5	13	6.4
	부장급 이상	69	8.4	28	15	21	10.3

2. 타당성 및 신뢰성 분석

가. 타당성 분석

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

<표 4-2>는 본 연구에 사용된 전체 구성개념들에 대한 요인분석 결과를 보여주고 있다. 각 항목들의 해당요인의 적재치가 .617에서 .842의 범위를 가지는 대체로 높다. <표 4-2>과 같이 윤리적 리더십, 직무만족, 조직몰입과 LMX의 4개 요인으로 구분되었다. 4개요인의 고유 값은 모두 1이상이고 누적분산은 70.127%이다. 여기서 윤리적 리더십의 분산은 26.171%, 직무만족의 분산은 17.802%, 조직몰입의 분산은 15.849%, LMX의 분산 10.305%이다. 각 요인들은 총 분산의 70% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치도 0.6이상으로 구성개념의 타당성이 양호하다.

〈표4-2〉 전체 변수들의 탐색적 요인분석 결과

설문문항	성분			
	윤리적 리더십	직무 만족	조직 몰입	LMX
상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	.762	.115	.195	.307
상사는 윤리 규정을 위반한 직원을 규제하는 편이다.	.761	.229	.106	.064
상사는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다.	.617	.139	.153	.304
직무를 다시 선택한다면 현재의 직무를 선택한다.	.049	.810	.161	.136
나는 현재의 직무가 적성에 맞는다.	.212	.785	.240	.128
현재 직무는 장래성과 나의 발전에 도움이 된다.	.253	.755	.240	.181
나는 내가 하고 있는 일에 성취감을 느낀다.	.110	.743	.338	.061
나는 회사의 문제를 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다.	.180	.110	.833	.193
나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	.070	.314	.822	.104
나는 회사의 운명과 장래에 애정과 관심을 갖고 있다	.083	.179	.799	.159
나는 우리 회사에서 '가족의 일원'처럼 느낀다.	.168	.301	.689	.227
회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미를 부여한다.	.175	.430	.620	.221
상사는 내가 친구로 사귀고 싶을 만한 사람이다.	.148	.075	.140	.842
나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.	.197	.121	.074	.831
나의 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다.	.165	.129	.235	.806
나는 나의 상사를 위해 최선을 다해 일한다.	-.001	.072	.223	.805
나의 상사는 나를 감싸주고 이해해 줄 것이다.	.071	.041	.111	.802
내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.	.206	.145	.050	.793
나는 인간적으로 나의 상사를 좋아한다.	.237	.221	.210	.752
고유치	4.973	3.382	3.011	1.958
설명 분산(%)	26.171	17.802	15.849	10.305
누적 분산(%)	26.171	43.973	59.822	70.127

나. 신뢰성 분석

신뢰성 분석이란 측정도구가 내적일관성 즉, 일관성을 가지는가를 파악하는데 이용되는 기법으로 본 연구에서는 Cronbach's Alpha 값을 이용하여 측정도구의 신뢰성을 분석하였다. 일반적으로 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha 값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 탐색연구 분야에서는 α 계수가 0.6이상이면 충분하고, 기초연구분야에서 0.8, 응용연구 분야에서는 0.9이상 되어야 한다고 제시하였다 (Nunnally & Bernstein, 1994)¹⁰⁹⁾. 신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 4-3>와 같다. <표 4-3>에서 나타난 바와 같이 모든 변수의 신뢰도가 최소 .713에서 최대 .932에 이르는 비교적 높은 내적일관성을 가지고 있다.

<표4-3>신뢰성 분석결과

변수	최초 문항 수	최종 문항 수	Cronbach's α
윤리적 리더십	10	3	.713
직무만족	7	4	.843
조직몰입	7	5	.888
LMX	7	7	.932

3. 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 각 변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용된다. 본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 포함된 변수들의 기술통계적 특성과각 변수들의 상관관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도 통계적 관련성을 가지는지를 개관하

기 위하여 변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계 분석을 실시하였다. 양국의 주요 변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 4-4>, <표 4-5>, <표 4-6>과 같다.

분석결과 바와 같이, 전체를 보면 모든 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십은 직무만족과 .419, 조직몰입과 .371, LMX과 .589의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다. LMX는 직무만족과 .284, 조직몰입과 .278의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다.

한국의 경우 모든 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십은 직무만족과 .457, 조직몰입과 .446, LMX과 .494의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다. LMX는 직무만족과 .352, 조직몰입과 .436의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다.

중국의 경우 모든 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십은 직무만족과 .472, 조직몰입과 .455, LMX과 .539의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다. LMX는 직무만족과 .440, 조직몰입과 .556의 정(+)의 상관관계를 나타나고 있다.

이러한 결과는 대체로 본 연구모형에서 제시하고 있는 가설의 방향과 일치하는 것임을 알 수 있다.

<표 4-4 >상관관계 분석결과 (전체)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	-.203**	1							
3	-.061	.067	1						
4	-.197**	.775**	.170**	1					
5	-.295**	.642**	.185**	.633**	1				
6	-.009	.087	-.006	.031	.137**	1			
7	.010	.091	-.031	.100*	.134**	.457**	1		
8	-.085*	.204*	-.131**	.171**	.144**	.446**	.610**	.1	
9	.005	-.033	-.167**	-.030	.042	.494**	.352**	.436**	1

주1) **:0.01수준, *:0.05수준(양측)에서 유의함

2) 1.성별 2.연령 3.학력 4.근무 년 수 5.직급 6.윤리적 리더십 7.직무만족 8.조직몰입 9.LMX

〈표 4-5〉상관관계 분석결과 (한국)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	-.200**	1							
3	-.043	.343**	1						
4	-.170*	.774**	.363**	1					
5	-.275**	.738**	.304**	.753**	1				
6	-.013	.013	-.032	.031	.096	1			
7	-.032	.055	-.075	.115	.113	.419**	1		
8	-.179*	.165*	-.046	.179*	.117	.371**	.543**	.1	
9	-.092	-.067	-.128	.046	.006	.589**	.284**	.278**	1

주1) **:0.01수준, *:0.05수준(양측)에서 유의함

2) 1.성별 2.연령 3.학력 4.근무 년 수 5.직급 6.윤리적 리더십 7.직무만족 8.조직몰입 9.LMX

〈표 4-6〉상관관계 분석결과 (중국)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	-.201**	1							
3	-.064	-.142*	1						
4	-.220**	.785**	.067	1					
5	-.313**	.530**	.088	.508**	1				
6	.048	.059	-.064	-.045	.096	1			
7	.030	.085	-.067	.076	.113	.472**	1		
8	-.005	.253*	-.183**	.174*	.117	.455**	.668**	.1	
9	.062	.003	-.179*	-.026	.006	.539**	.440**	.556**	1

주1) **:0.01수준, *:0.05수준(양측)에서 유의함

2) 1.성별 2.연령 3.학력 4.근무 년 수 5.직급 6.윤리적 리더십 7.직무만족 8.조직몰입 9.LMX

제 2절 가설검증결과

본 연구는 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향을 파악하고, 그들의 관계에 있어서 LMX의 조절효과를 살펴보는 것이다. 연구 독립변수의 순수한 효과를 분석하기 위해서 성별, 연령, 학력, 근무 년 수, 직급을 통제변수로 투입하였다. 이를 검증하기 위해서 회귀분석을 사용하였다.

1. 가설1에 대한 검증: 윤리적 리더십과 조직구성원의 태도

윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 가설1을 검증하기 위해 윤리적 리더십을 독립변수로 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관해서 각각 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 <표4-7> 직무만족에 대한 회귀분석 결과, <표4-8> 조직몰입에 대한 회귀분석 결과와 같다.

윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설1-1의 검증결과는 <표4-7>에서 나타난 바와 같이, 한국의 경우에는 윤리적 리더십과 직무만족간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .425($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었으며, 중국의 경우에는 윤리적 리더십과 직무만족간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .469($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었다.

전체를 보면, 윤리적 리더십과 직무만족간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .445($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었다. 즉, 상사의 균형 잡힌 의사결정과 리더의 윤리적 행동은 구성원으로 하여금 현재 자신이 맡고 있는 직무에 만족감을 가져다주는 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 기존 선행연구들(Brown, Trevino & Harrison, 2005; Craig & Gustafson, 1998; Koh & Boo, 2001)¹¹⁰⁾과 일치되는 결과이다. 그리고 모든 변수들에 대한 VIF 값이 10 미만으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제가 없는 것이다. 통제변수 중에서는 국가(중국)보면 β 는 -2.431($p=0.016$)으로 한국에 윤리적 리더십의 행동이 많이 수행할수록 조직구성원의 직무만족이 더 높게 나타나는 것으로 알 수 있다.

〈표 4-7〉 직무만족에 대한 회귀분석 결과

종속변수: 직무만족	전체			한국			중국		
	β	t	VIF	β	t	VIF	β	t	VIF
국가(중국)	-.116	-2.431	1.142						
성별	.037	.778	1.099	.033	.472	1.093	.045	.689	1.123
연령	-.107	-1.385	2.976	-.060	-.528	2.904	-.117	-1.064	3.169
학력	-.084	-1.756	1.147	-.126	-1.755	1.167	-.070	-1.052	1.144
근무 년 수	.147	1.933	2.884	.178	1.518	3.096	.151	1.420	2.959
직급	.060	.943	2.001	-.017	-.154	2.812	.103	1.330	1.576
윤리적 리더십	.445	9.771	1.032	.425	6.283	1.030	.469	7.396	1.045
R ²	.234			.206			.244		
ΔR^2	.192			.175			.210		
F	16.654			7.718			10.577		

윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설1-2의 검증결과는 <표 4-8>에서 나타난 바와 같이, 한국의 경우에는 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .424($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었으며, 중국의 경우에는 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .441($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었다.

전체를 보면, 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 표준화 회귀계수 β 는 .438($p=0.000$)으로 윤리적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설을 채택되었다. 즉, 윤리적 리더십은 행위로부터 조직구성원들은 리더에 대해서 신뢰하게 되며, 이것은 조직에 대한 일체감을 촉진시킨다고 할 수 있다. 이는 기존의 선행연구(Khuntia & Suar, 2004; Zhu, May & Avolio, 2004)¹¹¹⁾과 일치되는 결과이다.

〈표 4-8〉 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

종속변수: 조직몰입	전체			한국			중국		
	β	t	VIF	β	t	VIF	β	t	VIF
국가(중국)	-.002	-.045	1.142						
성별	-.057	-1.240	1.099	-.135	-1.986	1.093	.016	.255	1.123
연령	.099	1.304	2.976	.106	.954	2.904	.117	1.089	3.169
학력	-.152	-3.221	1.147	-.152	-2.175	1.167	-.146	-2.250	1.144
근무 년 수	.126	1.674	2.884	.173	1.511	3.096	.107	1.032	2.959
직급	-.046	-.737	2.001	-.134	-1.228	2.812	.014	.185	1.576
윤리적 리더십	.438	9.760	1.032	.424	6.445	1.030	.441	7.128	1.045
R ²	.255			.246			.278		
ΔR^2	.186			.176			.186		
F	18.724			9.737			12.635		

2. 가설2에 대한 검증: LMX의 조절효과

윤리적 리더십과 조직구성원 태도간의 LMX의 조절효과를 검증하기 위해 우선 LMX를 투입하였으며, 이어 리더십과 LMX의 상호작용 항을 투입하였다. 회귀분석 결과는 〈표4-9〉 윤리적 리더십이 직무만족의 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과, 〈표4-10〉 윤리적 리더십이 조직몰입의 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과와 같다.

윤리적 리더십과 직무만족 간에 LMX의 조절효과에 대한 가설2-1의 분석결과는 〈표4-9〉 바와 같이, 한국의 경우에는 F값은 6.018($p=0.517$)로 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타냈다. 그래서 가설2-1는 기각되었고, LMX는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 조절효과 갖지 않는 것으로 알 수 있다. 따라서 가설 2-1는 기각되었다.

중국의 경우에는 F값은 10.375($p=.056$)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈으며, R²의 변화량은 .014로 3단계와 비교하여 통계적으로 유의하고 윤리적 리더십과 LMX간의 상호작용 항이 직무만족에 정(+)의 영향($\beta=.126$)을 미친다. 즉, 윤리적 리더십과 직무만족간의 관계에서 LMX는 정(+)의 방향으로 조절하고 있다. 따라서 이는 리더의 윤리적 리더십은 LMX가 높을수록 조직구성원의 직무만

족에 미치는 효과가 커지는 것을 알 수 있으며 이를 근거로, 가설 2-1는 채택되었다.

전체를 보면, F값은 14.822(p=0.149)로 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타냈다. 따라서 가설 2-1는 기각되었다.

연구 결과를 살펴보면 한국과 중국 양국의 차이점을 있다는 것으로 알 수 있다.

〈표 4-9〉 윤리적 리더십이 직무만족의 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과

구분	종속변수 직무만족	전체			한국			중국		
		β	t	VIF	β	t	VIF	β	t	VIF
LMX	국가(중국)	-.128	-2.697	1.148						
	성별	-.036	.778	1.099	.037	.526	1.095	.033	.521	1.126
	연령	-.084	-1.097	3.000	-.055	-.486	2.908	-.066	-.609	3.232
	학력	-.056	-1.172	1.183	-.115	-1.583	1.187	-.022	-.337	1.198
	근무 년수	.139	1.857	2.887	.178	1.521	3.096	.121	1.165	2.980
	직급	.047	.754	2.008	-.018	-.157	2.812	.073	.953	1.599
	윤리적 리더십	.357	6.884	1.379	.382	5.003	1.314	.336	4.604	1.465
	LMX	.175	3.351	1.397	.092	1.213	1.305	.249	3.379	1.494
	R ² Δ R ² F	.256 .022 16.366			.212 .006 6.843			.285 .041 11.176		
윤리적 리더십* LMX	구분	-.127	-2.692	1.148						
	성별	.032	.681	1.104	.042	.603	1.114	.032	.502	1.126
	연령	-.089	-1.162	3.006	-.053	-.463	2.911	-.083	-.766	3.253
	학력	-.068	-1.402	1.218	-.113	-1.553	1.189	-.054	-.793	1.272
	근무 년수	.133	1.769	.078	.183	1.556	3.109	.115	1.111	2.983
	직급	.053	.849	2.017	-.019	-.174	2.814	.089	1.163	1.618
	윤리적 리더십	.344	6.527	1.424	.396	4.968	1.430	.324	4.442	1.477
	LMX	.166	3.151	1.419	.090	1.178	1.308	.212	2.797	1.599
	윤리적 리더십* LMX	.068	1.446	1.140	.045	.633	1.142	.126	1.922	1.194
	R ² Δ R ² F	.260 .004 14.822			.214 .002 6.018			.299 .014 10.375		

윤리적 리더십과 조직몰입 간에 LMX의 조절효과에 대한 가설2-1의 분석결과<표4-10>를 바와 같이, 한국의 경우에는 F값은 7.786($p=.337$)로 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타냈다. 따라서 가설2-1는 기각되었고, LMX는 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조절효과 갖지 않는 것으로 알 수 있다.

중국의 경우에는 F값은 17.393 ($p=.061$)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈으며, R^2 의 변화량은 .01로 3단계와 비교하여 통계적으로 유의하고 윤리적 리더십과 LMX간의 상호작용 항이 직무만족에 정(+)의 영향($\beta=.112$)을 미친다. 즉, 상사의 윤리적 리더십은 LMX가 높을수록 조직구성원들로 하여금 조직에 대한 일체감을 증가시킨다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 결과로, 가설 2-2는 채택되었다.

전체를 보면, F값은 20.274($p=.012$)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈으며, R^2 의 변화량은 .025로 3단계와 비교하여 통계적으로 유의하고 윤리적 리더십과 LMX간의 상호작용 항이 직무만족에 정(+)의 영향($\beta=.113$)을 미친다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다.

연구 결과를 살펴보면 한국과 중국 양국의 차이점을 있다는 것으로 알 수 있다.

〈표 4-10〉 윤리적 리더십이 조직몰입의 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과

구분	종속변수 조직몰입	전체			한국			중국		
		β	t	VIF	β	t	VIF	β	t	VIF
LMX	국가(중국)	-.021	-.452	1.148						
	성별	-.058	-1.307	1.099	-.130	-1.923	1.095	-.004	-.077	1.126
	연령	.137	1.858	3.000	.112	1.013	2.908	.207	2.093	3.232
	학력	-.107	-2.318	1.183	-.138	-1.958	1.187	-.063	-1.037	1.198
	근무 년 수	.113	1.570	2.887	.173	1.518	3.096	.055	.579	2.980
	직급	-.066	-1.101	2.008	-.134	-1.236	2.812	-.040	-.572	1.599
	윤리적 리더십	.296	5.943	1.379	.370	4.995	1.314	.210	3.146	1.465
	LMX	.284	5.655	1.397	.116	1.575	1.305	.437	6.496	1.494
	R ² ΔR^2 F	.299 .044 21.710			.256 .010 8.769			.406 .128 19.124		
윤리적 리더십 * LMX	구분	-.020	-.441	1.148						
	성별	-.066	-1.480	1.104	-.139	-2.031	1.114	-.006	-.099	1.126
	연령	.128	1.757	3.006	.108	.980	2.911	.192	1.949	3.253
	학력	-.127	-2.729	1.218	-.141	-1.996	1.189	-.091	-1.467	1.272
	근무 년 수	.102	1.427	2.897	.166	1.454	3.109	.049	.523	2.983
	직급	-.056	-.940	2.017	-.131	-1.210	2.814	-.026	-.367	1.618
	윤리적 리더십	.274	5.441	1.424	.349	4.512	1.430	.198	2.983	1.477
	LMX	.268	5.338	1.419	.120	1.621	1.308	.404	5.840	1.599
	윤리적 리더십 *LMX	.113	2.520	1.140	.067	.963	1.142	.112	1.881	1.194
	R ² ΔR^2 F	.324 .025 20.274			.260 .004 7.786			.416 .001 17.393		

제5장 결론

제1절. 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서 윤리적 리더십이 조직 구성원의 태도에 미치는 영향과 LMX가 윤리적 리더십과 조직 구성원의 태도 간의 관계에서 미치는 조절효과를 분석하였다. 이를 위해, 윤리적 리더십, 리더-구성원 교환관계, 구성원에 태도에 관한 선행 연구를 정리하고 이를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였다. 가설을 검증하기 위해 391부의 설문지를 활용하였다. 수집된 자료는 SPSS를 이용해서 인구통계학적 분석, 신뢰도 분석, 요인분석, 상관분석 그리고 회귀분석을 실시하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 조직구성원들은 상사가 도덕적으로 성실히 업무를 수행하고, 공정하고 윤리적인 리더십을 보일 때, 현재 직장과 직무에 대한 직원들의 만족감을 증가시키는 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 윤리적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 즉, 리더의 윤리적 행위로부터 조직구성원들은 리더에 대해서 신뢰하게 되며, 이것은 조직에 대한 일체감을 촉진시킨다고 할 수 있다.

셋째, 윤리적 리더십과 조직구성원 직무만족간의 LMX의 조절효과는 한국의 경우는 조절효과 갖지 않은 것으로 나타난 반면, 중국은 LMX는 윤리적 리더십과 직무만족에 정(+)의 방향으로 조절할 것으로 나타남으로써 양국의 차이점을 보여주고 있다.

상사의 윤리적 리더십은 LMX가 높을수록 구성원의 직무만족에 미치는 효과가 커지는 것을 알 수 있다. 더불어서, 조직구성원의 직무성과를 증가시키기 위해서 조직 관리자들은 본인들의 윤리적인 행동뿐만 아니라 상사와 부하관계(LMX)

에 중점을 두어야 한다는 점을 시사해 주고 있다.

넷째, 윤리적 리더십과 조직구성원 조직몰입간의 LMX의 조절효과는 한국의 경우는 조절효과 갖지 않은 것으로 나타난 반면, 중국은 LMX는 윤리적 리더십과 조직몰입에 정(+)의 방향으로 조절할 것으로 나타남으로써 양국의 차이점을 보여 주고 있다.

상사의 윤리적 리더십은 LMX가 높을수록 구성원의 조직몰입에 미치는 효과가 커지는 것을 알 수 있다. 조직구성원들은 자기가 속한 조직과 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입을 향상시킬 수 있다.

한국과 중국은 같은 유교문화권에 속해 있지만 문화적으로 동일하지 않는 경우가 있다. 한국과 중국 양국이 처해 있는 정치, 경제, 사회문화적 차이가 있기 때문에 양국의 조직구성원의 태도에서 어느 정도는 차이가 있음을 알 수 있다. 중국 조직 문화에서 관계는 매우 중요하게 여겨지기 때문에 리더의 개성화 관리가 필요하다. 리더가 윤리적 리더십을 발휘함으로써 리더와 구성원 간의 관계가 좋아지면 구성원들이 리더에 대한 존경심과 직무에 대한 만족도가 높아지고 조직성과의 향상시킬 수 있다.

연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 정리하였다.

첫째, 본 연구에서 21세기 가장 주목한 리더십 중에서 윤리적 리더십을 중심으로 조직구성원의 태도 간의 관계를 살펴보았다. 또한 한국, 중국기업 구성원을 대상으로 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 기업 구성원의 직무만족과 조직몰입을 늘이기 위해 윤리적 리더십에 대한 더 많은 관심과 노력이 필요하다는 실무적 시사점을 얻을 수 있다.

둘째, 윤리적 리더십은 LMX의 질을 통하여 조직구성원의 태도를 높이는 것으로 나타났다. 중국의 경우에는 조직구성원의 직무성과를 증가시키기 위해서 조직 관리자들은 본인들의 윤리적인 행동뿐만 아니라 상사와 부하관계(LMX)에 중점을

두어야 한다는 점을 시사해 주고 있다.

제2절 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구는 윤리적 리더십, 조직구성원의 태도와 LMX 간의 관계를 실증 분석을 통해 의미 있는 결과를 도출하였는데 연구과정에 여러 가지 한계점이 존재하고 있다. 본 연구의 한계점과 이에 따른 향후 연구과제는 다음과 같다.

우선 측정된 변수들의 관계에 중대한 영향을 주는 공통 방법에 의한 편향에 대한 것이다. 공통 방법에 의한 편향(common method bias)은 동일한 방식에 의해 두 개의 변수를 측정할 경우 그 상관관계가 실제 상관관계보다 더 클 수 있다는 것이다(Billings & Wroten, 1978)¹¹². 향후 연구에서는 선행변수와 결과변수간의 시간차를 두고 측정하는 방법, 윤리적 리더십을 구성원의 지각뿐만 아니라 자기평가를 동시에 실시하여 둘 간의 자리를 비교하는 방법 등 측정방법과 응답자를 달리하여 이러한 문제를 해결할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 장기간이 아닌 단기간의 설문 조사에 근거하여 결과를 도출하였다. 시간이 지남에 따라 어떠한 변화를 나타내지는 종단적인 연구가 필요하며 향후 연구에서는 종단연구를 실시하여 더 엄밀하게 분석할 필요가 있다.

셋째, 향후 연구에서는 윤리적 리더십을 포함한 리더의 윤리적 행동과 관련된 다양한 관련변수를 발굴하여 조직유효성과의 관계를 검증해보면 보다 폭넓은 이해가 가능할 것이다. 또한 이들 관계를 조절하는 개인수준 뿐 아니라 조직적 지원, 조직문화 등과 같은 조직수준의 변수도 고려해 확장된 연구를 실시할 필요가 있다.

참 고 문 헌

국내문헌

1. 서적

박계홍, 김종술(2013), 변화와 혁신을 위한 리더십, 서울, 학현사.

이일현(2014), Easy Flow 회귀분석, 한나라출판사, p.349

2. 논문

강영순, 김희철(2003), "LMX 질의 선행요인과 결과요인," 「인사관리연구」, 13(1), p.253~274.

강영순, 김희철, 강문실(2006), "LMX와 팔로어십, 그리고 리더십유효성간의 관계" 「인적자원관리연구」, 27(4), p.45~63.

김남현, 김중우, 이지우(2003), "리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계," 「경영연구」, 18(2), p.185~210.

김왕선, 손승연, 정원호(2105), "윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향 - 리더만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과," 「인적자원관리연구」, 22(1), p.121~145.

김정원(2006), "기업경쟁력제고를 위한 윤리적 리더십: 이론과 실행원칙의 탐색," 「인적자원관리연구」, 31(2), p.19~32.

김현아, 김인호(2005), "LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구," 「인적자원관리연구」, 28(4), p.171~213.

박노훈, 설현도(2011), "직무환경의 효의성이 정서적 몰입에 미치는 영향: 종업원-조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로," 「기업경영연구」, 38(0), p.161~185.

백광현(2013), "윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 동일시, LMX

- 질의 매개효과," 「리더십연구」, 4(3), p.27~52.
- 변재우, 고재운(2012), "특1급호텔 식음료 종사자의 LMX(리더-멤버 교환관계)질이 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향," 「호텔경영학연구」, 21(6), p.39~60.
- 소상록, 김영태(2015), "호텔 F&B 조직의 LMX가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향," 「한국외식산업학회」, 11(1), p.61~74.
- 신철우(2006), "리더십 유형과 조직유효성의 관계에 있어서 윤리적 성실성의 조절효과에 관한연구," 「산업경영연구」, 29(2), p.1~22.
- 안병주, 차민석(2013), "리더-구성원 교환관계(LMX)가 조직시민행동에 미치는 영향: 군 조직 고용형태의 조절효과와 조직몰입의 매개효과 검증," 「대한경영학회지」, 26(9), p.2453~2475.
- 여호근(2006), "호텔기업 종사원의 직무만족 요인이 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한연구," 「관광레저연구」, 18(2), p.389~402.
- 이규만, 안관영(2006), "변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계," 「인적자원관리연구」, 17(3), p.65~86.
- 이규만, 최준희(2012), "리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향," 「대한경영정보학회」, 31(4) p.339~362.
- 이근화, 장영철(2012), "조직정치지각과 결과요인 관계에서 조직공정성의 조절효과," 「기업경영연구」, 45(0), p.133~157
- 이기현, 오홍석, 정명호(2008), "관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원의 교환관계와 사회적 네트워크 관점의 통합," 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 21(4), p.545~573.
- 이학중, 이종건(2000), "조직구성원의 윤리풍토에 대한 지각과 조직효율성 간의 관계에 관한 실증적 연구," 「기업윤리연구」, 2(0), p.107~129.
- 이형백, 최동락(2015), "리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과," 「인적자원관리연구」, 한국 인적자원관리학회, 22(3), p.175~192.
- 임유신, 안성익, 이규현(2013), "상사와 부하의 정서지능이 LMX 질과 부하의 직무태도의 관계에 미치는 조절효과연구," 「대한경영학회지」, 26(2), p.241~

263.

- 장준호, 조용현(2009), "윤리적 리더십이 리더-부하 간 교환관계 질 및 조직시민 행동에 미치는 영향," 「인적자원관리연구」, 한국 인적자원관리학회, 16(1), p.181~199.
- 정범구, 이상석(1999), "조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개효과에 관한연구," 「경영경제논집」, 15(1), p.209~224.
- 정유제, 신석호, 이지영(2014), "리더의 감독행위가 리더-부하 교환관계(LMX)와 조직시민행동에 미치는 영향," 「인적자원관리연구」, 한국 인적자원관리학회, 21(3), p.357~379.
- 정희근, 심덕섭, 김민정(2013), "상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로," 「대한경영학회지」, 26(4), p.801~827.
- 조경훈(2008), "윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향-제조업 중의 고성과 기업과 저성과 기업의 차이를 중심으로," 인하대학교 대학원 박사 학위 논문, p.7~14
- 최석봉(2011), "조직문화유형, 학습지향성 및 조직구성원의 혁신성간의 관계: 조직 지원인식의 조절효과," 「산업경제연구」, 24(6), p.3631~3653.
- 최석봉, 김인주(2014), "윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향과 리더-부하관계의 조절효과," 「인적자원관리연구」, 한국 인적자원관리학회, 21(1), p. 137~156
- 최성립(2006), "중소기업의 기업문화와 경영혁신 성과 간의 관계," 「사회과학연구」, 24(0), p.163~185.
- 한봉주(2013), "진성 리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석," 「조직과 인사관리연구」, 37(3), p.125~15.
- 한진환(2014), "상사의 윤리적 리더십이 부하의 윤리적 의사결정의도에 미치는 영향: 조직 분위기의 조절효과," 「인적자원관리연구」, 한국 인적자원관리학회, 21(3) p.103~120.

허갑수, 변상우(2007), "심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절역할에 관한연구: 팀제를 중심으로," 「인적자원관리 연구」,14(3), p.207~222.

해외문헌

1. 서적

- Beatty, Schinier(1981), Personnel Administration :An Experimental Skill-Building Approach, Addison-Wesley
- Beauchamp, Bowie(1988), Ethical Theory and Business , 3rd Ed , Eanglewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, p.699~706.
- Blau (1964), Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.
- Ciulla(2004), Ethics, the heart of leadership(2nd Ed.), Westport, CT: Praeger.
- Gini(1998), Moral leadership and business ethics" in CB. Ciulled, Ethics, the heart of leadership. Quorum Books, Westport, CT.
- Hoamer(1994), Moral Leadership in Business, Irwin
- Kanungo, Mendoca(1996), Ethical Dimensions of Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse(2010), Leadership, Theory and practice(5th ed.), Thousand Oaks , CA: Sage.
- Nunnally, Bernstein(1994), Psychometric Theory, Mc Graw-Hill, New York, NY.
- Solomon(1999), A better way to think about business: How personal integrity"

2. 논문

- Bass, Steidlmeier(1999), "Ethics' character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10(2), p181~218.
- Basu, Green (1997), "Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behavior in leader-member dyads," *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), p.477~499.
- Billings, Wroten(1978), "Use of path analysis in industrial/organizational psychology: Criticism and suggestions," *Journal of Applied Psychology*, 63(6), p.677~688.
- Brown, Trevino(2006), "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17(6), p.595~616.
- Brown, Trevino, Harrison(2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97(2), p.117~134.
- Carlson, Perrewe(1995), "Institutionalization of organizational ethics through transformation leadership," *Journal of Business Ethics*, 14(10), p.829~838.
- Craig, Gustafson(1998), "Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity," *The Leadership Quarterly*, 9(2), p.127~145.
- Curry, Wakefield, Price, Mueller(1986), "The Academy of Management" *Journal of Business Ethics*, 29(4), p.847~58.
- Dansereau, Graen, Haga (1975). "A vertical dyad linkage approach to

- leadership in formal organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* Feb75, 13(1), p.46~78.
- Day, Crain(1992), "The role of affect and ability in initial exchange Quality Perceptions , " *Group and Organization Management*, 17(4), p.380~397
- De Hoogh, Den Hartog(2008), "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study," *The Leadership Quarterly*, 19(3), p.297~311.
- Deborah, Robert(1999). "Resistance and Cooperation: A Response to Conflict Over Job Performance," *Human Relations*, 52(8), p.1029~1053.
- Deluga, Perry (1994), "The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges," *Group& Organization Management*, 19(1), p.67~86.
- Deluga, Perry(1991), "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges," *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), p.239~252.
- Deluga, Perry(1994), "The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges," *Group and Organization Management*, 19(1), p.67~86.
- Dockery, Steiner(1990). "The role of the initial interaction in leader-member exchange", *Group and Organization Studies*, 15(4), 395~413.
- Gerstner, Day(1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), p. 827~844
- Gini(1997), "Moral Leadership: An Overview," *Journal of Business Ethics* , 16(3) , p.323~330.

- Glisson, Durick(1988), "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations," *Administrative Science Quarterly*, 33(1), p.61~81
- Graen, Scandura(1987), "Toward a Psychology of Dynamic Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9(0), p.175~208.
- Graen, Uhl-Bien(1995), "Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *The Leadership Quarterly*, 6 inter actionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), p.601~617.
- Graen, Uhl-Bien(1991), "The transformation of professional into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making," *Journal of Management Systems*, 3(3), p.33~48.
- Graen, Novak, Sommerkamp(1982), "The Effects of Leader-member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Duel Attachment Model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), p.109~131.
- Guillen, Gonzalez(2001), "The ethical dimension of managerial leadership: two illustrative case studies in TQM," *Journal of Business Ethics*, 34(3), p.175~189
- Jiang Jing, Yang Baiyin (2014), "领导-成员交换 `内部动机与员工创造力——工作多样性的调节作用," *科学与科学技术管理, 科技人力资源管理*, 2014年01期
- Jin Yanghua , Xie Yaoyao (2015), "伦理型领导对知识员工公正感和满意度的影响," *浙江工商大学工商管理学院, 科研管理*, 2015年12期
- Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh(2011), "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality," *Journal of Business Ethics*, 100(2), p.349~66.
- Kanungo, Mendonca(1998), "Ethical Leadership in three dimensions , " *Journal of Human Values* , 4(2) , p.133~148.

- Khuntia, Suar(2004), "A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers," *Journal of Business Ethics*, 49(1), p.13~26.
- Koh, Boo(2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore , " *Journal of Business Ethics*, 29(4) , p.309~324
- Koh, Steers, Terborg.(1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*. 16(4), p.319~333.
- Kozolowski, Doherty(1989), "Integration Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), p.546~553.
- Lee, Park(2012), "A study on relationship of a middle manger' s empowerment, job satisfaction and organizational commitment," *International Journal of Tourism and Hopitality Research*, p.63~80
- Lee(2000), "An empirical study on the relationship between employees perception of corporate ethical climate and organizational effectiveness," *Journal of Business Ethics*, 2(0), p.107~129
- Liden, Maslyn(1998), "Multi dimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," *Journal of Management*. 24(1), p.43~72.
- Liden, Graen(1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management Journal*, 23(3), p.451~465.
- Maslyn, Uhl–Bien(2001), "Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self–effort and other's effort on relationship quality," *Journal of Applied Psychology*, 86(4), p.697~708.
- Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi(2012), "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership," *Academy of Management Journal*, 55(1), p.151~171

- Meyer, Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), p.61~89
- Rousseau, Parks(1993), "The Contracts of individuals and organizations," *Research in Organizational Behavior*, 15(0), p.1~47.
- Schminke, Ambrose, Noel(1997), "The effects of ethical frameworks on perceptions of organizational justice," *Academy of Management Journal*, 40(5), p.1190~1207.
- Setton, Bennett, Liden(1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81(3), p.219~227.
- Setton., Bennet, Liden(1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), p.219~227
- Trevino, Brown, Hartman(2003), "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite," *Human Relations*, 56(1), p.5~37.
- Trevino(1986), "Ethical decision making in organizations: A person-situation," *Academy of Management Review*, 11(3), p601~617
- Truckenbrodt(2000), "The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior," *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), p.233~244.
- Wakabayashi, Graen(1984), "The Japanese career progress study: A 7-year follow-up," *Journal of Applied Psychology*, 69(4), p.603~614.
- Yu Shuangshuang (2015), "伦理型领导对工作满意度的影响——情绪劳动的跨层调节作用," *企业管理*, 2015年16期
- Zhu , May, Avolio(2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and

Authenticity," *Journal of Leadership, Organizational Studies*,11(1) ,
p.16~26

Zhou Mingjian, Ruan Chao (2010), "威权型领导力对下属工作绩效的影响:领导—
成员交换的调节作用," 哈尔滨工业大学深圳研究院, 管理学家, 2010年4期



[부록 1] 직무만족에 대한 회귀분석 결과

<부록 1-1> 직무만족에 대한 회귀분석 결과(전체)

	종속변수-직무만족							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
구분	-.142	-2.668	-.116	-2.431	-.128	-2.697	-.127	-2.692
성별	.052	.995	.037	.778	.036	.778	.032	.681
연령	-.078	-.902	-.107	-1.385	-.084	-1.097	-.089	-1.162
학력	-.100	-1.873	-.084	-1.756	-.056	-1.172	-.068	-1.402
근무 년 수	.092	1.084	.147	1.933	.139	1.857	.133	1.769
직급	.142	2.023	.060	.943	.047	.754	.053	.849
윤리적 리더십			.445	9.771	.357	6.884	.344	6.527
LMX					.175	3.351	.166	3.151
윤리적 리더십*LMX							.068	1.446
R^2	.042		.234		.256		.260	
ΔR^2			.192		.022		.004	
F	2.834		16.654		16.366		14.822	

<부록 1-2> 직무만족에 대한 회귀분석 결과(한국)

	종속변수-직무만족							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.020	.266	.033	.472	.037	.526	.042	.603
연령	-.087	-.693	-.060	-.528	-.055	-.486	-.053	-.463
학력	-.122	-1.541	-.126	-1.755	-.115	-1.583	-.113	-1.553
근무 년 수	.186	1.441	.178	1.518	.178	1.521	.183	1.556
직급	.062	.504	-.017	-.154	-.018	-.157	-.019	-.174
윤리적 리더십			.425	6.283	.382	5.003	.396	4.968
LMX					.092	1.213	.090	1.178
윤리적 리더십*LMX							.045	.633
R^2	.031		.206		.212		.214	
ΔR^2			.175		.006		.002	
F	1.152		7.718		6.843		6.018	

<부록 1-3 > 직무만족에 대한 회귀분석 결과(중국)

	종속변수-직무만족							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.081	1.101	.045	.689	.033	.521	.032	.502
연령	-.032	-.258	-.117	-1.064	-.066	-.609	-.083	-.766
학력	-.084	-1.126	-.070	-1.052	-.022	-.337	-.054	-.793
근무 년 수	.035	.292	.151	1.420	.121	1.165	.115	1.111
직급	.177	2.035	.103	1.330	.073	.953	.089	1.163
윤리적 리더십			.469	7.396	.336	4.604	.324	4.442
LMX					.249	3.379	.212	2.797
윤리적 리더십*LMX							.126	1.922
R^2	.034		.244		.285		.299	
ΔR^2			.210		.041		.014	
F	1.378		10.577		11.176		10.375	

[부록 2] 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

〈부록 2-1〉조직몰입에 대한 회귀분석 결과(전체)

	종속변수-조직몰입							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
구분	-.031	-.592	-.002	-.045	-.021	-.452	-.020	-.441
성별	-.046	-.889	-.057	-1.240	-.058	-1.307	-.066	-1.480
연령	.124	1.462	.099	1.304	.137	1.858	.128	1.757
학력	-.168	-3.189	-.152	-3.221	-.107	-2.318	-.127	-2.729
근무 년 수	.072	.859	.126	1.674	.113	1.570	.102	1.427
직급	.033	.473	-.046	-.737	-.066	-1.101	-.056	-.940
윤리적 리더십			.438	9.760	.296	5.943	.274	5.441
LMX					.284	5.655	.268	5.338
윤리적 리더십*LMX							.113	2.520
R ²	.069		.255		.299		.324	
ΔR^2			.186		.044		.025	
F	4.733		18.724		21.710		20.274	

〈부록 2-2〉조직몰입에 대한 회귀분석 결과(한국)

	종속변수-조직몰입							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.154	-2.065	-.135	-1.986	-.130	-1.923	-.139	-2.031
연령	.071	.577	.106	.954	.112	1.013	.108	.980
학력	-.145	-1.880	-.152	-2.175	-.138	-1.958	-.141	-1.996
근무 년 수	.181	1.432	.173	1.511	.173	1.518	.166	1.454
직급	-.057	-.478	-.134	-1.228	-.134	-1.236	-.131	-1.210
윤리적 리더십			.424	6.445	.370	4.995	.349	4.512
LMX					.116	1.575	.120	1.621
윤리적 리더십*LMX							.067	.963
R ²	.070		.246		.256		.260	
ΔR^2			.176		.010		.004	
F	2.735		9.737		8.769		7.786	

<부록 2-3 >조직몰입에 대한 회귀분석 결과(중국)

	종속변수-조직몰입							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.050	.702	.016	.255	-.004	-.077	-.006	-.099
연령	.198	1.650	.117	1.089	.207	2.093	.192	1.949
학력	-.159	-2.199	-.146	-2.250	-.063	-1.037	-.091	-1.467
근무 년 수	-.002	-.020	.107	1.032	.055	.579	.049	.523
직급	.083	.988	.014	.185	-.040	-.572	-.026	-.367
윤리적 리더십			.441	7.128	.210	3.146	.198	2.983
LMX					.437	6.496	.404	5.840
윤리적 리더십*LMX							.112	1.881
R^2	.092		.278		.406		.416	
ΔR^2			.186		.128		.010	
F	3.997		12.635		19.124		17.393	

설 문 지

안녕하십니까?

귀사와 귀하의 발전을 기원합니다.

저는 부경대학교 대학원 경영학과에서 윤리적 리더십과 조직유효성에 관한 석사학위 논문을 준비하고 있습니다. 본 설문지는 한국(중국)기업의 경쟁력 확보를 위한 효율적인 인적자원관리를 위해 리더십과 그에 따른 조직유효성과의 관계를 연구하기 위하여 작성되었습니다.

바쁘시더라도 한국(중국)기업의 인적자원관리의 발전을 위한다는 뜻에서 한 문항도 빠뜨리지 마시고 솔직하고 성심껏 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

본 연구에 협조해주신 귀하께 깊은 감사를 드립니다.

2016년 2월

부경대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 홍 재 범

석사과정 : 왕 연 드림

E-Mail : daisywang0525@gmail.com

< 부탁의 말씀 >

1. 본 설문에 서로 비슷하다고 느껴지는 문항이 있더라도 하나도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 고맙겠습니다.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용으로 응답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 있는 그대로 응답해 주시면 고맙겠습니다.
3. 각 질문에는 정답이 없기 때문에, 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.

I. 다음은 윤리적 리더십에 대한 문항입니다. 문항을 잘 읽으시고, 자신이 느끼는 정도와 가장 가깝다고 생각되시는 해당 번호에 체크(✓)해 주십시오.

	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 성공의 판단기준에 결과뿐만 아니라 과정에서 얻은 방법론도 포함한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 윤리 규정을 위반한 부하직원을 규제하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 공정하고 균형 있는 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 믿고 따를 만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 직무만족과 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 평소에 가지고 계신 생각과 가장 가까운 번호에 체크(✓)해 주십시오.

	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 일하는 회사에 대부분 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 업무에 대부분 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 근무환경(동료, 보수, 승진)에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 직무를 다시 선택한다면 현재의 직무를 선택한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내가 하고 있는 일에 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 현재 직무는 장래성과 나의 발전에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 현재의 직무가 적성에 맞는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직 몰입에 관한 사항입니다. 아래의 항목들에 대하여 가장 가깝다고 생각되는 부분에 체크(√)해 주십시오.

	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 우리 회사에서 '가족의 일원' 처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 정말로 우리 회사의 문제를 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 진심으로 우리 회사의 운명과 장래에 애정과 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 회사에서 계속 일을 하면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 다른 사람들과 우리 회사에 근무하는 일에 관해 좋은 근무지라고 홍보하고 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하의 리더-구성원 간의 교환관계에 관한 사항입니다. 아래의 항목들에 대하여 가장 가깝다고 생각되는 부분에 체크(√)해 주십시오.

	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 인간적으로 나의 상사를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 내가 친구로 사귀고 싶을 만한 사람 중의 하나이다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사와 같이 일하는 것이 정말 재미있다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 만약 사소한 실수를 하더라도, 나를 감싸주고 이해해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 상사를 위해 최선을 다해 일한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.	①	②	③	④	⑤

V.인구통계학적 사항에 관한 질문

귀하가 해당되는 곳에 (√)표시를 해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- (1) 남 (2) 여

2. 귀하의 연령정도는 어떠합니까?

- (1) 20세 이하 (2) 20대 (3) 30대 (4) 40대 (5) 50세 이상

3. 귀하의 학력정도는 어떠합니까?

- (1) 고졸 이하 (2) 고졸 (3) 전문대졸 (4) 대졸 (5) 대학원졸

4. 귀하의 근무 년 수는 어떠합니까?

- (1) 5년 미만 (2) 5년 이상 10년 미만 (3) 10년 이상 15년 미만
(4) 15년 이상 20년 미만 (5) 20년 이상

5. 귀하의 직종은 어떠합니까?

- (1) 생산, 기술직 (2) 판매, 영업직 (3) 재무, 회계, 경리직
(4) 인사, 기획, 총무직 (5) 연구, 개발직

6. 귀하의 직급은 어떠합니까?

- (1) 사원급 (2) 대리급 (3) 과장급 (4) 차장급 (5) 부장급 이상

7. 귀하의 근무형태는 어떠합니까?

- (1) 정규직 (2) 비정규직 (3) 기타

调 查 问 卷

您好！

非常感谢您百忙之中协助完成此次调查问卷。

此次论文是为韩国釜庆大学大学院经营学硕士论文《对伦理型领导力对员工工作态度的影响和领导和下属交换关系的调节效果相关研究－韩国和中国企业比较》收集资料而准备的。

本调查仅供学术研究之用，答案没有对错之分，不会影响您在公司内的业绩评价。请您按照自己日常职场生活中的真实感受选择合适的选项。

您的回答将会是我们学术研究中非常宝贵的资料，我们非常感谢您对这项研究计划的支持和参与，并祝您身体健康，工作顺利！

再次感谢您参与此次调查问卷！

2016年 2月

釜庆大学大学院 经营学院

指导教授：홍 재 범 教授

研究者：王妍

E-Mail : daisywang0525@gmail.com

I. 下面描述的是你的直接领导的一些行为，请根据您的实际感受，选择合适的选项，用√标示在相对应的选项上。

	内容	完全不同意	不同意	一般	同意	非常赞同
1	我的领导善于听取下属的意见	①	②	③	④	⑤
2	我的领导界定成功时，不仅仅看结果，还会考虑获得结果的过程	①	②	③	④	⑤
3	我的领导在生活中总是遵守道德规范	①	②	③	④	⑤
4	我的领导会惩罚违反道德标准的下属	①	②	③	④	⑤
5	我的领导总是做出公正，公平的决策	①	②	③	④	⑤
6	我的领导是值得信赖和跟随的人	①	②	③	④	⑤
7	我的领导会和下属职员讨论商业道德问题或价值观	①	②	③	④	⑤
8	如何有道德的处理事情，我的领导给我们树立了榜样	①	②	③	④	⑤
9	我的领导总是关心下属的想法	①	②	③	④	⑤
10	我的领导在做出决策时会问“怎样做才是正确的”	①	②	③	④	⑤

II. 下面是关于您的职务满足的一些问题，请根据您的实际感受，选择合适的选项，用√标示在相对应的选项上。

	内容	完全不同意	不同意	一般	同意	非常赞同
1	我对我工作的公司基本满意	①	②	③	④	⑤
2	我对我从事的工作基本满意	①	②	③	④	⑤
3	我对我的工作环境（同事，报酬，晋升）基本满意	①	②	③	④	⑤
4	如果重新选择职业，我仍然选择现在的工作	①	②	③	④	⑤
5	我对我现在所做的工作有成就感	①	②	③	④	⑤
6	我现在的职务为我的前途和发展带来帮助	①	②	③	④	⑤
7	我现在的职务适合自己	①	②	③	④	⑤

III.下面是关于您的工作投入的一些问题，请根据您的实际感受，选择合适的选项，用√标示在相对应的选项上。

	内容	完全不同意	不同意	一般	同意	非常赞同
1	在公司里，我有一种“我是这个家庭里的一分子”的感觉	①	②	③	④	⑤
2	我真的把公司的事情当作我自己的事情来处理	①	②	③	④	⑤
3	我在公司有强烈的归属感	①	②	③	④	⑤
4	我真心的关注公司的运营和发展	①	②	③	④	⑤
5	我非常乐意今后一直在这个公司工作	①	②	③	④	⑤
6	我的公司赋予我个人很大的意义	①	②	③	④	⑤
7	我会告诉其他人我们公司有良好的工作环境和氛围	①	②	③	④	⑤

IV.下面是关于领导和下属关系的一些问题，请根据您的实际感受，选择合适的选项，用√标示在相对应的选项上。

	内容	完全不同意	不同意	一般	同意	非常赞同
1	我非常喜欢我领导的为人	①	②	③	④	⑤
2	我非常乐意与我的领导作为朋友交往	①	②	③	④	⑤
3	和我的领导在一起工作非常有意思	①	②	③	④	⑤
4	即使我有小小的失误，我的领导也会包容理解我	①	②	③	④	⑤
5	我会为了我的领导尽最大努力工作	①	②	③	④	⑤
6	我的领导拥有的工作上的知识是有目共睹的	①	②	③	④	⑤
7	我的领导的能力与技术给我留下了很深刻的印象	①	②	③	④	⑤

V.下面是社会统计的必需信息，选择合适的选项，用√标示在相对应的选项上。

1. 您的性别？

(1) 男

(2) 女

2. 您的年龄段？

(1) 20岁以下 (2) 21~30岁 (3) 31~40岁 (4) 41~50岁 (5) 50岁以上

3. 您的学历是？

(1) 高中以下 (2) 高中 (3) 大专 (4) 本科 (5) 硕士及以上

4. 您在现在公司的工作时间是？

(1) 5年未滿 (2) 5~10年 (3) 10~15年 (4) 15~20年 (5) 20年以上

5. 您目前从事的职业是？

(1) 生产人员 (2) 销售人员 (3) 财务/审计人员

(4) 综合管理人员(含人力资源等) (5) 技术/研发人员

6. 您的职位级别是？

(1) 普通职员 (2) 代理级 (3) 科长级 (4) 副经理 (5) 经理及以上

7. 您的工作形式是？

(1) 正式员工 (2) 临时工 (3) 其他



