

The Effect of Ethical Leadership on the Organizational Effectiveness

Seung-Kyu Lee *

Abstract

Empirical studies of superior's ethical leadership on organizational effectiveness of organization member have been done in various fields. However, it is difficult to find the previous research on civil servant in public sector. Therefore, the purpose of this study is to analyse causal relationship of ethical leadership and organizational effectiveness and to suggest theoretical and political implication for enhancing the level of civil servant's organizational citizenship behavior. As the result of analysing the causal relationship of superior's ethical leadership and organizational citizenship behavior, the factor of organizational effectiveness as the public attitude, this study shows that normative behavior, communication, reinforcement, and right decision-making have significant effect on organizational citizenship behavior. Based on these results, this study suggested theoretical and political implication and the limitations of study.

▶ Keyword : Ethical Leadership, Organizational Effectiveness, Local Public Officials, Organizational Citizenship Behavior, Public attitude

I . Introduction

오늘날 기업의 사회적 책임과 윤리경영에 대한 부분이 강조되면서 기업운동을 책임지는 경영자를 포함한 리더들에 대해서도 그들의 책임의식과 윤리적인 역할에 대해서 크게 요구되고 있다. 아울러 경영자들 스스로도 내·외부 고객과 이해관계자를 고려하지 않은 단순한 목적의 기업이익의 추구는 고객으로부터 외면을 받을 수 있기 때문에 기업은 물론이고 기업운영 책임자의 윤리경영에 대한 인식을 높여 주는 것이 기업성공에도 보다 긍정적 영향을 미친다는 것을 알고부터는 보다 적극적인 태도를 보이고 있다. 예컨대 선진국의 기업의 경우 기업경영의 전반적인 추세는 기업운영의 효율성에서 투명성과 윤리성, 그리고 사회책임성 및 신뢰성 등을 보다 강조하는 차원으로 기업운영방식이 변화하고 있다. 하지만 우리나라의 경우 경영자를 포함한 리더들에 대해 윤리적 경영방식이나 도덕성을 크게 중시하지 않고 있는 것이 현실이다. 따라서 내가 소속하고 있는 조직과 나의 이익이 합치된다면 사회적으로 문제가 되는 행동들에 대해서도 어쩔 수 없는 불가피한 상황이라고 합리화하는 경우를 흔치 않게 볼 수 있다[1].

일반적으로 리더십에 대한 개념은 조직의 목표를 달성하기 위하여 리더가 조직구성원들을 일정한 방향으로 유도하는 과정인데, 조직의 목표를 제시한다는 측면에서 윤리적 리더십이 발휘되어야 한다는 것을 의미하고 있다고 할 수 있다. 조직의 목표는 리더와 부하들과의 사이에서 해당 조직이 나아가는 방향에 대한 합의가 선행되어야 한다. 따라서 조직에서의 대부분의 리더들은 그들 스스로와 부하들의 목표를 동시에 고려하면서 조직의 적합한 목표를 달성하여야 한다. 이것은 리더들이 자신들의 의지를 부하들에게 일방적으로 강요해서는 안 되며, 조직구성원 모두가 공유할 수 있는 목표에 대한 달성의 필요가 있다는 것을 의미한다[2].

윤리적 리더십은 경영학적인 관점에서는 리더의 정직성과 진정성을 기초로 하여 부하 직원들에게 모범이 되는 행동모형을 실천함으로써 부하 직원들에게 공통의 미션을 제공하는 차원에서 영향력을 행사하는 리더십 유형이라고 할 수 있다[3].

한편 조직의 효과성을 제고를 위해서는 조직의 상사의 리더십 행태가 가장 큰 영향을 미치고 있다는 것이 선행연구에서

• First Author: Seung-Kyu Lee, Corresponding Author: Seung-Kyu Lee
• Seung-Kyu Lee(Leesk2378@hanmail.net), Chosun University Ph.D completed.
• Received: 2015. 10. 21, Revised: 2015. 10. 31, Accepted: 2015. 11. 04.

많이 제시되어 왔다. 따라서 이 연구에서는 상사의 리더십 가운데 오늘날 강조되고 있는 윤리적 리더십에 따른 조직효과성의 차이를 검토하고자 한다. 조직효과성과 관련하여, 이 연구는 공공부문의 조직효과성을 측정하는 데 있어서 공익적 태도로서 조직시민행동을 조직효과성으로 고려하였다. 특히 상사의 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구는 공무원들을 대상으로 한 선행연구에서는 상대적으로 찾아보기가 어렵기 때문이다. 따라서 이 연구에서는 따라서 공공부문에서의 윤리적 리더십과 조직효과성과의 인과관계를 분석하여 공무원들의 조직시민행동의 수준을 제고하기 위한 정책적 시사점을 제시하는 것을 연구의 목적으로 하였다.

II. Theoretical Background

1. Ethical Leadership and Organizational Effectiveness

1.1. Ethical Leadership

윤리적 리더십에 대해서 조경훈(2008)은 윤리적 리더십에 대해서 “윤리와 리더십 이론에서 윤리를 중심점으로 한 개념적인 접근에서 윤리를 기반으로 하는 리더십”이라고 정의하고 있다[4]. 따라서 윤리적 리더십은 “부하직원들에게 윤리적인 행동을 수행하고 배려하고 관심 있으면 공평하고 공정한 판단을 내리면서 의사소통이 원활한 리더십”이라고 할 수 있다[5]. 이러한 윤리적 리더십에 대해서는 일반적으로 사기업을 대상으로 하여 우선적으로 연구되어 왔는데, 공공부문에서도 공무원들의 부정비리와 관련된 비윤리적 행동에 대해서 비판이 이루어 지면서 사기업보다도 공공부문에서의 윤리적 리더십에 대한 강조가 제기되면서부터 윤리적 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다.

1.2. Organizational Effectiveness

조직효과성이란 한마디로 조직차원의 목표의 달성정도를 의미한다. 한편 조직효과성과 같이 통용되어온 용어인 조직유효성은 일반적으로 조직이론의 대부분의 연구영역에서 지속적으로 다루고 있는 다양한 개념이지만 전통적 조직이론에서는 조직유효성은 목표에 대한 성취의 정도라는 개념으로 정의되어 왔다[6]. 이러한 조직유효성의 개념을 볼 때 조직효과성과 조직유효성은 같은 개념을 보유하고 있는 것으로 판단하여 이 연구에서는 두 용어로 통일하여 조직효과성으로 사용하고자 한다.

지금까지의 윤리적 리더십과 조직효과성 간의 관계에 있어서 선행연구의 대부분은 그 구성요소에 대해서는 일반적으로 직무만족과 조직몰입을 사용하였음을 알 수 있다. 하지만 이 연구에서는 상사의 윤리적 리더십의 결과요인으로 부하들에게 나타날 수 있는 조직시민행동을 조직효과성의 변수로 선정하여

살펴보고자 한다.

오늘날 무한경쟁으로 말미암아 조직의 혁신, 조직 외부환경의 변화와 그에 따른 변화 대응능력, 생산성 등이 중요시되면서 조직시민행동에 관한 관심이 증대되고 있다.

조직시민행동은 조직구성원들의 자발적인 노력 등 직무 외 행동에 대한 관심을 갖기 시작한 Katz(1964)에서 연구가 시작되었지만[7] Smith, Organ & Near(1983)에 의해 조직시민행동으로 명명되면서부터 활발하게 연구가 진행되어 왔다[8]. 일반적으로 조직시민행동은 조직 구성원들의 조직 내의 역할외 행동이라 할 수 있다. 따라서 조직시민행동은 조직구성원들의 협력과 협동을 포함하여, 역할 외 행동 또는 초월적 행동을 의미하기 때문에 조직의 목표를 달성하는데 매우 중요한 역할을 하고 있다[9]. 이러한 조직시민행동의 특성을 반영할 때 이 연구의 주제인 상사의 윤리적 리더십의 결과인 조직효과성의 변수로서 적합성을 가졌다고 하겠다.

2. advanced research

윤리적 리더십과 조직효과성과의 관계에 대한 선행연구와 관련하여, 먼저, 조직효과성의 구성요소는 지금까지 일반적으로 선행연구에서 사용되어온 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 직무성과, 조직시민행동 등의 변수들을 모두 고려하여 살펴보고자 한다. 그리고 이 연구에서는 그동안 조직효과성의 변수로서 많이 제시되어 왔지만 이 연구의 주제와 맥락을 같이하는 윤리적 리더십과 관련하여 연구되어진 조직효과성의 구성요소들을 중심으로 한정하여 선행연구를 고찰하고자 한다. 이러한 대표적인 선행연구들은 다음과 같다.

먼저, 김학수(2008)는 정부출연연구기관의 종사자들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십, 상사신뢰, 조직유효성의 관계를 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직몰입과 직무몰입에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[10].

조경훈(2008)은 제조업체 회사원들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십의 구성요인 모두는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무몰입에 대해서는 윤리적 리더십의 구성요소 중 절차적 공정성을 제외하고 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[11].

곽신근(2009)은 주요 기업들에 종사하는 종업원들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십이 역할갈등, 직무스트레스 및 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직유효성의 변수인 직무만족과 직무몰입에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[12].

최갑열(2009)은 사기업 및 공기업의 관리직과 사무직 사원들을 대상으로, 윤리적 리더십의 매개변수로 사용하여 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향이 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직유효성의 변수인 조직 매력성과 선행적 행동에 모두 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다[13].

김중대(2011)는 세무공무원들을 대상으로 하여, 상사의 성격특성과 윤리적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직시민행동의 구성요소인 이타주의, 예의성, 스포츠맨십, 양심성, 참여정신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[14].

강영환(2013)은 30개 이더닝 기업의 팀장급 이상 중간관리자들을 대상으로 하여, 이더닝 기업 CEO의 윤리적 리더십, 파악지향, 조직문화, 학습조직수준, 조직유효성 간의 구조적 관계를 분석한 결과, 기업경영자의 윤리적 리더십은 학습조직수준을 매개로 하여 조직유효성에 간접적인 효과만 나타났다[15].

로선(2014)은 중국의 공무원과 회사원들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직유효성의 구성요소인 조직몰입과 리더십 효과성에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[16].

문주호(2014)는 민간기업 근로자들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 조직시민행동의 구성요소인 이타주의, 예의성, 스포츠맨십, 양심성, 참여정신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[17].

박준엽(2014)은 지방자치단체 공무원들을 대상으로 하여, 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 상사의 윤리적 리더십은 직무성과와 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[18].

이주삼(2014)은 광역자치단체와 기초자치단체 공무원들을 대상으로 하여, 지방자치단체 공무원의 상사의 윤리적 리더십이 부하 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십이 양심적 행동, 공익적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 이타적 행동 조직시민행동의 모든 구성요소에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[19].

박소연(2015)은 헤어살롱 근무자들을 대상으로 하여, 윤리적 리더십에 의한 헤어살롱 직원의 조직효과성과 동기부여 및 직무만족에 관한 영향을 분석한 결과, 윤리적 리더십의 구성요소인 절차적 공정성, 분배적 공정성, 소통의 공정성은 조직효과성의 구성요소인 응집성, 효율성, 공헌성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[20]. 이러한 선행연구 결과들을 토대로 하여, 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

III. Study Design

1. Selection and Feature of Sample

이 연구의 연구대상은 G광역시 5개 자치구청에서 근무하고 있는 지방공무원들 200명을 분석대상의 단위로 선정하여, 설문조사를 하였다. 배포된 총 200부의 설문지 중 153부를 최종 유효표본으로 선정하여 분석에 이용하였다. 설문조사 대상자들의 인구통계학적 특성의 내용은 다음과 같다.

성별은 남자가 48명, 31.4%, 여자가 105명, 68.6%를 차지하고 있으며, 연령별로는 40대가 55명, 35.9%로 가장 많고, 30대가 49명, 32.0%, 20대가 31명, 20.3%, 50대 이상이 18명, 11.8%의 순으로 나타났다.

학력은 대졸이 141명, 92.2%로 가장 많고, 다음으로 초급대졸 이하가 7명, 4.6%, 대학원졸이 5명, 3.2%의 순으로 나타났다. 재직기간은 5년-10년이 62명, 40.5%로 가장 많고, 10-15년이 38명, 24.8%, 5년 미만인 36명, 23.5%, 16년 이상이 17명, 11.2%의 순으로 나타났다.

2. Measuring the Variables

2.1. Ethical Leadership

윤리적 리더십에 대한 Brown & Trevino(2005)[21]가 개발한 윤리적 리더십 척도에 대해서 강영환(2013)이 규범적 행위, 소통과 강화, 공정한 의사결정으로 구분하여 사용한 10개 문항들을[22] 이 연구의 주제에 맞게 사용하였다.

윤리적 리더십의 규범적 행위는 ① 우리 상사는 부하직원들이 이야기하는 것을 잘 경청함, ② 우리 상사는 성공의 판단기준에 결과는 물론이고 과정에서 얻은 방법론도 포함함, ③ 우리 상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동함 등의 3개의 문항을 측정하였다.

윤리적 리더십의 소통과 강화는 ① 우리 상사는 윤리규정을 위반한 부하직원을 통제하는 편임, ② 우리 상사는 공정하고 균형 있는 의사결정을 함, ③ 우리 상사는 믿고 따를 만한 사람임, ④ 우리 상사는 조직의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기 하는 편임 등의 4개의 문항을 측정하였다.

윤리적 리더십의 공정한 의사결정은 ① 우리 상사는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여줌, ② 우리 상사는 부하 직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있음, ③ 우리 상사는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구함 등의 3개의 문항을 측정하였다. 이러한 윤리적 리더십의 규범적 행위, 소통과 강화, 공정한 의사결정의 설문문항들은 리커트 5점 척도로 측정하고, 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 하여 응답자들이 평가하도록 하는데 점수의 합계가 높을수록 윤리적 리더십의 수준은 높다고 할 수 있다.

2.2. Organizational Effectiveness

조직시민행동에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991)[23]이 개발한 6개의 조직시민행동 척도에 대해서 김순철(2015)이 사용한 설문문항들을[24] 활용하였다.

조직시민행동은 ① 나는 주변에 결근 또는 조퇴한 동료가 있으면, 대신에 그 동료의 일을 자발적으로 대신해 줄 마음이 있음, ② 나는 종종 업무가 과중한 동료를 자발적으로 도와 줌, ③ 나는 주변 동료들의 문제나 걱정을 잘 들어 줌, ④ 나는 업무시간에는 개인적인 일로 시간을 낭비하지 않음, ⑤ 나는 업무와

회의 시간을 준수할 잘함, ⑥ 나는 조직의 행사에 적극 참여함 등의 6개의 문항을 측정하였다. 이러한 조직시민행동의 각각의 설문문항들은 리커트 5점 척도로 측정하고, 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 하여 응답자들이 평가하도록 하는데 점수의 합계가 높을수록 조직시민행동의 수준은 높다고 할 수 있다.

3. setting up hypothesis

지방공무원에 대한 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 인과관계를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설> 공무원의 윤리적 리더십은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1.공무원의 윤리적 리더십의 규범적 행위는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 공무원의 윤리적 리더십의 소통과 강화는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 공무원의 윤리적 리더십의 공정한 의사결정은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

IV. Verifying the Hypothesis

이 연구의 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다. 먼저 <가설 1>과 관련하여, 윤리적 리더십의 규범적 행위가 조직시민행동에 미치는 영향성에 대한 회귀분석결과, $p < 0.001$ 유의수준에서 $\beta = .307$, $t = 3.604$ 로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 공무원의 윤리적 리더십의 규범적 행위가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>은 채택되었다.

<가설 2>와 관련하여, 윤리적 리더십의 소통과 강화가 조직시민행동에 미치는 영향성에 대한 회귀분석결과, $p < 0.001$ 유의수준에서 $\beta = .248$, $t = 2.409$ 로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 공무원의 윤리적 리더십의 소통과 강화가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>는 채택되었다.

<가설 3>과 관련하여, 윤리적 리더십의 공정한 의사결정이 조직시민행동에 미치는 영향성에 대한 회귀분석결과, $p < 0.01$ 유의수준에서 $\beta = .255$, $t = 2.811$ 로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 공무원의 윤리적 리더십의 공정한 의사결정이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>은 채택되었다.

Table 1. Test of hypothesis

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
		B	표준오차	β		
조직시민행	규범적 행위	.268	.069	.307	3.604	.000** *
	소통과 강화	.175	.081	.248	2.409	.000** *
	공정한 의사결정	.233	.083	.255	2.811	.006**

*: $p < .05$ **: $p < .01$ ***: $p < .001$, ($F = 31.275, \Delta$, $R^2: .415$)

V. Conclusion

이 연구는 공부문에서의 윤리적 리더십과 조직효과성과의 변수인 조직시민행동과의 인과관계를 분석하여 공무원들의 조직시민행동의 수준을 제고하기 위한 정책적 시사점을 제시하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 이를 위해서 연구가설을 설정하고 설문조사를 통하여 실증분석을 하였다. 실증분석결과, 윤리적 리더십의 구성요인인 규범적 행위, 소통과 강화, 공정한 의사결정은 조직시민행동에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증분석 결과를 토대로 하여 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 윤리적 리더십이 조직효과성에 유의미한 영향을 이 연구의 결과는 김학수(2008), 조경훈(2008), 박신근(2009), 최갑열(2009), 강영환(2013), 로선(2014), 박소연(2015)의 연구와 일치하며, 그 중 이 연구의 주제와 관련하여 조직효율성의 변수로 조직시민행동을 선정하여 연구한 김중대(2011), 문주호(2014), 박준엽(2014), 이주삼(2014)의 연구결과와 일치하고 있음이 나타나 선행연구의 결과들을 뒷받침하였다는데 이론적 의의가 있다.

둘째, 이 연구는 그동안의 윤리적 리더십에 대한 선행연구들 중 공무원들을 대상으로 한 선행연구를 상대적으로 찾아보기가 어려운 차원에서 공공부문의 조직효과성에 대한 특성을 반영하여 공익적 태도로서 조직시민행동을 조직효과성으로 고려하여 이들의 인과관계를 실증분석하였다는 데 의의가 있다.

셋째, 연구가설에 대한 검증결과, 윤리적 리더십 중 규범적 행위가 부하들의 조직시민행동에 가장 높은 유의미한 영향수준을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사가 조직생활 내에서는 물론이고 사생활 적인 측면에서도 윤리적으로 행동할수록 부하들의 조직시민행동의 수준도 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 부하들에 대해서 상사의 모범적인 행동이 필요함을 알 수 있다.

넷째, 연구가설에 대한 검증결과, 윤리적 리더십의 구성요인 모두는 부하들의 조직시민행동에 유의미한 영향 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 어느 공직분야는 물론이고 어느 분야에서나 부하들의 동기부여와 역할 외 행동 등 친사회적 행동의 수준을 높이고 나아가 조직의 효과성을 높여주기 위해서는 상사의 윤리적 리더십을 강화시킬 수 있는 방안이 모색되어야 할

것이다. 이러한 연구결과의 시사점에도 불구하고 이 연구가 가지는 한계점으로는 설문조사 대상이 너무 한정되었으며, 조직 효과성의 변수가 다양함에도 불구하고 공무원의 공익적 차원만 고려하여 조직시민행동만을 선정하였다는 점이다. 따라서 향후 윤리적 리더십을 통한 조직효과성을 측정하기 위해서는 보다 다양한 변수들을 선정하여 변수들 간의 관계에 대한 분석이 이루어 지기를 기대한다.

REFERENCES

- [1] Moon, Ju-Ho. "A study on the effect of ethical leadership to attitude and behavior of organizational members." The Graduate School of Dongshi University, pp.10-11, 2014.
- [2] Seo, Jeong-Gee. "The Impacts of the Ethical Leadership on the Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Social Enterprise." The Graduate School of Pukyong University, p.15, 2014.
- [3] Choi, Kap Yeol. "The Effect of Ethical Organizational Climate and Normative Ethical Disposition on the Organizational Effectiveness-Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership-." The Graduate School of Chosun University, p.73, 2009.
- [4] Jo, Kyeong Hun. "The Effects of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Commitment-Focusing on the Difference Between High and Low Performance Corporations-." The Graduate School Inha University, p.11, 2008.
- [5] Choi, Kap Yeol. "The Effect of Ethical Organizational Climate and Normative Ethical Disposition on the Organizational Effectiveness-Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership-." The Graduate School of Chosun University, pp.43, 2009.
- [6] Lee, Ge Ho. "An Empirical Study on the Moderating Effects of Empowerment to the Relations between Strategic Leadership and Organizational Effectiveness-Focusing on the Military Organization-." The Graduate School of Andong National University, p.52, 2007.
- [7] Katz, D. "The motivational basis of organizational behavior, behavioral Science." Vol. 9, pp.131-146, 1964.
- [8] Smith, C. A. Organ, D. W. & Near, J. P. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology." Vol. 68, pp.653-663, 1983.
- [9] Kang, Eun-A. "Relationships between Ethical Leadership of Leaders and Ethical Behavior of Subordinates in R&D Organizations -Focusing on the Moderating Effect of Organizational Factor-." The Graduate School of Daejeon University, pp.59-60, 2008.
- [10] Kim, Hak Soo. "A Study on the Relationship Among Ethical Leadership, Trust in Leader and Organizational Effectiveness." The Graduate School of Chungnam National University, 2008.
- [11] Jo, Kyeong Hun. "The Effects of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Commitment-Focusing on the Difference Between High and Low Performance Corporations-." The Graduate School Inha University, 2008.
- [12] Kwak, Sin Keun. "The Effect of Ethical Leadership on Role Conflict, Job Stress and Organizational Effectiveness." The Graduate School of SungKyunKwan University, 2009.
- [13] Choi, Kap Yeol. "The Effect of Ethical Organizational Climate and Normative Ethical Disposition on the Organizational Effectiveness-Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership-." The Graduate School of Chosun University, 2008.
- [14] Kim, Jong Dae. "The Effects of Leader Personality and Ethical Leadership on Followers' Organizational Citizenship Behavior in NTS(National Tax Service)." The Graduate School of SangJi University, 2011.
- [15] Kang, Young Hwan. "An Analysis of Structural Relationships Between Learning Company CEO's Ethical Leadership, Task-oriented Organizational Culture, Learning Organization Level, and Organizational Effectiveness." The Graduate School of Soong il University, 2013.
- [16] Lu Sen. "The Effects of Ethical Leadership on the Organizational Effectiveness." The Graduate School of Chungwoon University, 2014.
- [17] Moon, Ju Ho. "A study on the effect of ethical leadership to attitude and behavior of organizational members." The Graduate School of Dongshi University, 2014.
- [18] Park, Jun Yeop. "A Study on the Effect of Ethical Leadership on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior." The Graduate School of Dongshin University, 2014.
- [19] Lee, Joo Sam. "The Influence of Senior's Ethical Leadership on Lower-Level Officials' Organizational Citizenship Behavior in Local Public Officials-Centering on the Mediating Effect of Role Conflict-." The Graduate School of Hansung University, 2014.
- [20] Park, so yeon. "Study on organizational effectiveness motivation and job satisfaction of the hair salon employee

by ethical leadership.” The Graduate School of Seokyeong University, 2015.

- [21] Brown, M. E., Trevino, L. K., and Harrison, D. A. “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, pp.117-134, 2005.
- [22] Kang, Young Hwan. “An Analysis of Structural Relationships Between Learning Company CEO’s Ethical Leadership, Task-oriented Organizational Culture, Learning Organization Level, and Organizational Effectiveness.” The Graduate School of Soong il University, 2013.
- [23] Williams, L. J., & Anderson, S. E. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors.” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, 1991.
- [24] Kim, Soon Cheol. “Influence for Organizational Effectiveness from Authentic Leadership, Positive Psychological Capital and Emotion Regulation.” The Graduate School of Chungnam University, 2014.
- [25] Yoo, Jae Suk. “The Structural Relationship of Ethical leadership, Trust in Leader, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Effectiveness in the Beauty Service Industry.” The Graduate School of Catholic University of Daegu, p.2, 2014.

Authors



Seung-Kyu Lee Chosun University Ph.D completed, in 1993. He is interested in the Social Welfare Administration, Social Welfare Policy and Community Social Welfare.