

## 레스토랑에서의 윤리적 리더십에 관한 연구

하동현\* · 임정우

동국대학교 호텔 · 컨벤션경영학과

### The Antecedents and Consequences of Ethical Leadership in the Restaurant Industry -Focused on Ethical Context, Personality, and Job Satisfaction-

Dong-Hyun Ha\*, Jung-Woo Lim

Department of Hotel · Convention Management, Dongguk University at Gyeongju

#### Abstract

The purpose of this study was to investigate how organization's ethical context, leader's agreeableness, conscientiousness and neuroticism affected his (or her) ethical leadership, and how leader's ethical leadership influenced subordinates' job satisfaction in the restaurant industry. The model was tested in hotel restaurants and family restaurants using a sample of employees in Pusan, Daegu and Gyeongsangbukdo. Empirical results confirmed that organization's ethical context, leader's agreeableness, conscientiousness and neuroticism influenced his (or her) ethical leadership, and leader's ethical leadership affected subordinates' job satisfaction. This research findings implied managerially that firstly, top management should establish employees' ethical regulations and motivate them to work ethically through training, incentives and punishment and secondly, should employ agreeable, conscientious and anti-neurotic person through aptitude test, if possible. In the future, restaurant's successful operations and management depends on partly its ethical status.

Key Words: Ethical context, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, Ethical leadership, Job satisfaction

## 1. 서 론

최근 외식산업의 경영환경을 살펴보면 고도 성장에 따른 외식업체 증가로 업체간의 경쟁의 심화, 급격한 시장환경의 변화와 비례한 이용객들의 다양한 욕구 표출, 그리고 소비의 포화로 인한 신규고객 창출의 어려움을 겪고 있는 상황이 전개되고 있다(Yoo 2000). 이러한 어려운 상황을 타개하기 위해 제기되었던 리엔지니어링(reengineering), 핵심역량(core competency), 가치경영(value engineering)과 같은 여러 기업전략들이 기업의 단기적 성과를 강조함으로써 궁극적으로 종사원과 고객의 만족에 실패하였음을 지적하면서, 윤리적 기업환경을 통한 구성원들의 참여경영을 주장하였다(Hyman & Curran 2000).

전세계적으로 기업과 기업인의 윤리에 관련된 수많은 사회적 문제들이 현대의 엄격한 감사 시스템 하에서도 계속 발생하고 있다. 즉, 외국에서는, 한때 미국에서 7대 기업에 포함된 적이 있는 Enron의 분식회계, 정계로비 및 파산과, 다른 기업, 정부, 스포츠계, 비영리 단체 및 종교단체에서의 비윤리성 문제가 발생했고 지금도 끊임없이 발생하고 있으

며, 한국에서도 한보그룹의 부정과 비리, 동아건설과 SK그룹의 분식회계 사건, 한화그룹 회장의 폭행사건 및 삼성그룹의 비자금 전달 사건 등이 발생하여 사회에 큰 파장을 미쳤고 지금도 미치고 있는 실정이다.

우리 사회는 경영윤리 측면에서 기업의 경영활동이나 기업의 리더에 대해 사회적 및 윤리적 정당성을 요구하고 있다. 경영윤리 측면에서의 세계적인 추세는 기업들이 최고경영자와 관리자의 도덕성을 강조하며, 비윤리적 행동과 관행을 통제하고 규제하는 기업윤리강령을 제정하여 윤리적 리더십을 발휘하고 있다.

이러한 세계적 추세와 연계하여 최근에 조직연구 분야에서 윤리경영에 대한 연구가 비교적 활발히 이루어지고, 이 윤리경영을 개인에게 적용 가능한 문제로 확대하여 리더의 도덕성과 신뢰뿐만 아니라, 조직의 윤리성을 제고할 수 있다는 생각이 확산되는 추세에 있다. 그럼에도 불구하고 윤리적 리더십을 다룬 실증적 연구는 많이 부족하고, 현재 윤리적 리더십에 관한 연구의 단계는 개념을 정립하는 수준을 겨우 벗어나고 있는 실정이다(Brown & Trevino 2006).

특히 레스토랑 경영에서는 전통적으로 특성상 종사원(하

\*Corresponding author: Dong-Hyun Ha, Department of Hotel · Convention Management, College of Management and Tourism, Dongguk University Gyeongju campus, 707, Seokjangdong, Gyeongju city, Gyeongsangbukdo 780-714, Korea  
Tel: 82-54-770-2337 Fax: 82-54-770-2496 E-mail: hhg@dongguk.ac.kr

부경영자들을 포함하는 경영자들을 지칭, 이하 동일)들의 윤리적 행동이 해당 레스토랑의 이익 공헌에 많은 영향을 미치는 관계로 아주 중요하다. 즉, 첫 번째로 레스토랑에서 종사원들의 비도덕적인 행동이 이익추구에 영향을 미치나 이 비도덕적인 행동을 방지하는 내부통제의 설정이 용이하지 않다. 예를 들어, 제조업에서 널리 사용되고 있는 내부통제 제도인 원재료 입력단계부터의 표준원가계산시스템이 레스토랑 기업에서는 여러 가지 이유로 해서 적용이 되지 않고 있다. 이러한 사실은 레스토랑 종사원들의 비도덕적 행동을 방지할 수 있는 적절한 내부통제제도가 부족하다는 것을 의미한다. 두 번째로, 레스토랑 기업에서는 업무상 종사원들이 업무재량권의 범위에서 자원을 효율적으로 사용하는 것이 가능하다. 예를 들어, 요리사에게 제공하고 있는 적정량의 제품생산의무(가령, 쇠고기 500g에 대해서 비프스테이크 9인분 조리하도록 하는 경우, 여기서 50g은 요리사에게 허용되는 자유재량처분 지분임)외의 몫은 요리사의 판단에 의해 버릴 수도 있으나 다른 요리를 만드는데 효율적으로 사용할 수 있다. 이러한 상황에서 종사원들의 행동은 부하들의 행동에 결정적으로 영향을 미칠 수 있다. 세 번째로 레스토랑에서는 직접적으로 고객과 접촉하면서 서비스를 제공하는 종사원들의 윤리적인 기준과 행동이 서비스품질에 결정적인 역할을 하며, 기업경영에 있어서 필수적인 요소로 종사원의 태도에 의해 고객의 만족이 더 많은 영향을 받기 때문에 이러한 종사원의 태도가 외식산업체의 이미지를 결정하는데 있어서 매우 중요한 요소로 작용하게 되는 것이다 (Jung & Yoon 2007).

따라서 만약에 레스토랑 종사원들의 윤리적 행동에 영향을 미치는 요인들을 파악할 수 있으면, 레스토랑의 입장에서 장기적으로 매출과 이익의 증가를 가져올 수 있다. 그럼에도 불구하고 레스토랑 종사원들의 윤리성과 이것의 선행변수와 결과변수를 취급한 연구를 거의 찾아볼 수 없다.

이러한 사실을 고려하여 본 연구에서는 레스토랑에서의 윤리적 리더십 분야에서, 조직의 윤리적 분위기와 리더의 성격인 친화성, 성실성 및 신경증이 리더의 윤리적 리더십에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 연구하고자 한다. 또한 본 연구는 리더의 윤리적 리더십이 부하에게 관련되어 그들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

윤리적 리더십에 보다 광범위한 범위에서 영향을 미치는 것은 조직의 윤리적 분위기나(Trevino 등 1998), 조직의 하부구조이다(Tenbrunsel 등 1998). 비록 조직의 윤리적 분위기에 대하여 생각할 수 있는 방법들이 여러 개 존재하지만 이 분야에 관한 대부분의 실증적 연구는 윤리적 분위기(ethical climate)(Victor & Cullen 1988) 혹은 윤리적 문화(ethical culture)(Trevino 1990)라고 언급되는 것에 집

중되는데, 이 두 개념은 윤리와 관련된 태도와 행동을 지지하거나 그렇지 않은 조직의 특징을 언급하고 있다(Trevino 등 1998).

Victor & Cullen(1988: 101)은 윤리적 분위기를 “윤리적 상황을 가지고 있는 전형적인 조직의 실무와 절차에 관한 전반적인 시각” 혹은 “업무에 관한 윤리적 행위를 구성하는 것을 결정하는 업무 분위기의 윤리적 상황”으로 정의하였다. 그들은 3개의 철학적 접근 방식(원칙(principle), 자비(benevolence) 및 이기주의(egoism))과 3개 수준의 분석(개인(individual), 지역(local), 전체(cosmopolitan)에 의거한 9개 종류의 윤리적 분위기를 제안했다. 그들은 각 종류의 분위기가 구체적인 규범적 기대와 연관된다고 가정하였다. 이 연구의 일부 후속연구들은 분위기 차원과, 결과변수와 분위기 차원의 관계에 대해서 지지를 하였지만 모든 연구가 그러하지는 않았다. 예를 들어, Cullen 등(2003)은 종업원의 시각에서 자비성의 윤리적 분위기와 조직몰입 사이에 유의한 관계를 발견하였다. 다른 연구들은 윤리적 분위기 차원이 경영자의 윤리적 의사결정의도에 정의의 방향(+)으로(Flannery & May 2000) 그리고 거짓말하는 의도에 부의 방향(-)으로(Ross & Robertson 2000) 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타내고 있다.

Trevino(1986)는 윤리적 문화를 도덕적 추론 수준(moral reasoning level)과 윤리적/비윤리적 행위 사이의 관계를 조절할 수 있는 조직의 전반적인 문화의 일부로서의 윤리적 문화로 제안하고 있다. 그녀는 높은 수준의 추론을 가진 개인이 조직문화로부터 덜 영향을 받을 수 있다고 주장하였다. Trevino(1990)와 Trevino & Nelson(2007)은 조직에서 윤리적 혹은 비윤리적 행위를 지지할 수 있는 공식적 및 비공식적 행위통제시스템(예를 들어, 리더십, 권위구조, 보상 시스템, 규정과 정책, 의사결정과정, 윤리적 규범 및 동료 행위 등)의 관점에서 윤리적 문화를 정의하였다.

Trevino 등(1998)은 윤리적 문화와 문화 차원이 유의적으로 상관관계를 맺고 있었고 두 변수 모두 종업원의 조직에 대한 몰입에 영향을 미치고 있다는 것을 발견하였다. 그리고 그들은 행위 측면에서 차이점을 발견하였는데, 예를 들어, 윤리규정을 가진 조직에서 그들이 전반적인 윤리적 환경이라고 명명한 문화에 근거한 차원(리더십, 보상 시스템, 윤리적 행위를 위한 규정의 지원 포함)이 비윤리적 행동에 최대의 부정적인 효과를 미치고 있었고, 규정이 없는 조직에서는 자기이익에 집중된 분위기가 비윤리적 행위와 가장 강하게 연관되어 있었다는 것을 발견하였다.

유사하게, Trevino 등(1999)은 문화적 요인(윤리적 행동, 종업원에 대한 공정한 대우, 매일의 조직의사결정에서 발생하는 윤리성 및 종업원への 초점) 모두 긍정적인 윤리 관련 태도와 행위에 공헌하고 있었다는 것을 발견하였다. 윤리적 문화의 중요한 구성부분은 윤리적 혹은 비윤리적 행동을 지원하는 보상 시스템이다(Trevino 등 1999). 선행연구들은

윤리적 행위가 조직의 보상과 벌에 의하여 영향을 받고 있다는 것을 오래전부터 제시하고 있다(Hegarty & Sims 1978; Trevino & Youngblood 1990; Tenbrusel 1998; Ashkanasy 등 2006).

사회학습관점에서 윤리적 행동을 지원하고 격려하는 더욱 강한 윤리적 분위기는 조직에서의 윤리적 리더십을 개발하고 유지하는데 도움을 줄 수 있다는 것이 추론 가능하다. 그러한 조직은 윤리적 리더십의 모델과 윤리적 행동과 윤리적 행위의 강화(즉 윤리적 리더는 잘나가고, 비윤리적 리더는 뒤처지는 것 등)를 지원하는 공식 정책과 비공식적 규범을 더욱 많이 지원한다. 그러한 환경에서 리더는 윤리적 리더십이 바람직하다는 것을 학습하고, 윤리적 리더십의 모델에 필적하는 기회를 더욱 많이 갖는다. 그 결과로, 리더는 강한 윤리적 리더십을 개발하거나 유지한다.

이와는 대조적으로 강한 비윤리적 분위기나 비윤리적 행위를 지원하는 조직에서는 조직에 잔류하려는 리더들은 그들의 환경에 적합하도록 그들의 유형을 맞추어야만 할 것이다(즉, 약한 혹은 비윤리적 리더십 유형의 채택같은 것). 이러한 조직에서 강한 윤리적 성향을 가진 리더들은 조직의 분위기와 문화와의 불일치 때문에 조직을 떠날 가능성이 높을 것이다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 채택한다.

[가설 1] 기업의 윤리적 분위기는 리더의 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

리더십의 특성 이론이 최근에 다시 중요성이 강조되고 있다. 이러한 특성의 접근 방법에 대해 재개된 관심은 5요인 모델(Five Factor Model)의 개발과 함께 성격(personality)의 더 나은 개념화와 측정으로부터 기인한다. 5요인(혹은 Big Five) 모델은 성격을 친화성(agreeableness: 이타적이고 신뢰성이 있으며 친절하고 협조적인 사람을 서술), 개방성(openness: 상상력이 풍부한, 호기심이 많은, 예술적인, 통찰력이 있는), 외향성(적극적인, 주장이 강한, 열정적인, 외향적인), 성실성(의존할 수 있는, 책임감이 있는, 의무감이 강한, 확실한), 신경증(걱정이 많은, 적대적인, 충동적인, 스트레스를 많이 받는)의 5개의 차원으로 조직화되는 특성의 군집으로 개념화한다.

우선, 외향성향의 성격을 가진 리더들은 타인과 교류할 때 행동이 압도적(dominant)이고, 표현적(expressive)이다(McCrae & Costa 1987). 그러한 성격의 리더들은 타인에 영향을 주고, 타인을 설득하며 움직이는데 중요한 역할을 담당한다(Bass 1985; House 1977). 두 번째로 개방성향의 리더들은 사회적 가치에 대한 심사숙고뿐만 아니라 신비적인 사고와 환상에 관한 뛰어난 그들의 능력은 매력적인 비전을 만드는데 중요한 역할을 한다(McCrae 1996). 또한 그들은 창조적이고 다양한 사고가(divergent thinker)이며 변화와 신경험에 개방되어 있고(McCrae & Costa 1987) 판단의 독

립성과 자치적인 성향을 나타낸다(Woodman 등 1993). 세 번째로 높은 친화성을 가진 리더들의 친사회적인 측면은 그들이 친절하고 동정적이며 타인들이 좋아하도록 만들기 때문에 그들에게는 자선이 될 수 있으며(Costa & McCrae 1988), 또한 그들은 타인의 이해에 관심이 많다. 이러한 사실은 부하들의 관점을 이해하고 부하들의 업무에 의미를 부여하는데 필수적이다(Bass 1985). 네 번째인 성실성이 높은 리더들은 부하들로 하여금 높은 표준의 설정과 숙선수범을 통해서 기대 이상으로 업무를 수행하도록 한다(Bass 1985). 그러나 이러한 리더들은 조심스럽고 생각이 깊으며 업무표준에 집착하는 경향이 있다(Costa 등 1991). 다섯 번째로 신경증은 자신감의 부족에 연관된다(McCrae & Costa 1991).

메타 분석적(meta-analytic) 결과는 외향성과 개방성이 일반적인 리더십 효과성에 가장 강하게 연관되며, 성실성과 외향성이 리더의 긴급 상황 대처에 가장 강하게 연관되고 신경증과 친화성은 리더십과 약하게 관련되는 것으로 나타나고 있다(Judge 등 2002).

그러나 성격과 변혁적 리더십(transformational leadership)에 관한 연구는 다른 결과를 제시하고 있다. 성격과 변혁적 리더십에 관한 현장연구에서 친화성은 변혁적 리더십에 가장 강하게 연관되어 있고, 성실성은 변혁적 리더십에 연관되지 않은 채 다른 속성들을 통제하고 있었다(Judge & Bono 2000). 특별히 친화성은 윤리적 분위기로 구성되어 있는 차원인 변혁적 리더십의 이상적 영향 차원(idealized influence dimension)과 가장 강하게 상관관계를 이루고 있었다( $r=.28, p<.05$ ). Rubin 등(2006)에 의한 연구는 친화성이 정(+)의 방향으로 변혁적 리더십에 관계하고 있었다. 성격과 변혁적 리더십에 관해 메타분석(meta-analysis)을 취급한 Bono & Judge(2004)는 선행 연구를 검토한 결과 외향성은 정(+)의 방향으로 그리고 신경증은 부(-)의 방향으로 이상적 영향력을 포함하고 있는 차원인 변혁적 리더십의 다른 차원인 카리스마(charisma) 차원에 일관성을 가지고 관련된다는 것을 발견하였다. 또한 이 연구에서 친화성과 개방성이 카리스마 리더십과 정(+)의 방향으로 관련된다는 것을 발견되었으나, 일관성을 결여하고 있었다.

본 연구에서는 윤리적 리더십과 개방성/외향성간에 유의적인 관련성이 존재하지 않을 것으로 사료되는데 그 이유로 이러한 성향이 윤리적 리더십의 구성요소가 아닌 카리스마에 더욱 관련되기 때문이다. 리더는 윤리적 고려점과 완전히 별개로 외향성과 개방성을 가질 수 있다.

한편, 친화성은 성격 중에서 윤리적 리더십에 가장 강력한 영향력을 발휘할 것으로 사료된다. 친화성은 신뢰를 주고 애타적이며 협조적인 성향을 반영한다. 정의상 윤리적 리더들은 애타적으로 동기유발 되어 있으며 휘하 종업원들과 타인들을 잘 돌보며 배려한다(Trevino 등 2003). 사회학습 관점에서 상대방을 배려하는(nurturant) 개인은 그렇지 않

은 개인보다 관찰자의 주의를 더 끌 수 있고 유지할 수 있기 때문에 모델로서 더욱 효과적이다(Yussen & Levy 1975).

높은 양심이 있는 개인들은 자아 통제를 실시하며 조심스럽게 계획을 하고 잘 조직화되며 신뢰감을 준다. 성실성의 관점에서 “낮은 점수가 도덕적 원칙의 부재를 의미하지는 않으나 도덕적 원칙을 적용하는데 있어 덜 엄격하다”(Costa & McCrae 1992: 16). 양심이 있는 개인들은 책임감이 있고 의존할 만하다. 이러한 성향은 사회학습 이론에 따라 모델의 효과성을 제고하는 진설성과 일치한다. 분명한 원칙과 표준을 정하는 리더들은 윤리적 리더로 보여주기 위해 자신과 타인에게 그것들을 적용하는데 엄격하다. 그렇지 않으면 그들은 고상한 윤리적인 표준을 설교하나 그것을 계속적으로 적용하는데 실패하는 위선자로 보여 질 위험성을 감수한다. 따라서 높은 양심을 가진 사람은 그렇지 않은 사람보다 윤리적 리더로 간주될 수 있다.

신경증은 분노, 공포 및 불안 같은 부정적인 감정을 경험하는 리더의 성향을 반영한다. 신경질적인 리더들은 타인에 대하여 둔감하며 적대적이다. 사회학습 관점에서 타인에 대하여 둔감하고 적대적인 사람은 다른 사람들이 매력적이고 진실한 모델로 관련짓는 성질을 가지고 있지 않다. 이와는 대조적으로 윤리적 리더들은 그들의 부하들을 돌보며 긍정적인 관계를 유지하는 모범적인 모델이다. 따라서 신경증은 윤리적 리더십과 부(-)의 방향으로 연관이 된다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 채택한다.

[가설 2] 리더 개인의 성격 중 친화성은 리더의 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 리더 개인의 성격 중 성실성은 리더의 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 리더 개인의 성격 중 신경증은 리더의 윤리적 리더십에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

윤리적 리더십은 부하의 직무만족과 연결될 수 있다. 변혁적 리더십에 관한 연구를 살펴보면 리더가 높은 정도의 변혁적 리더십을 가지면 가질수록 부하들의 더 많은 만족, 몰입 및 동기유발이 발생하는 것으로 밝히고 있다(Lowe 등, 1996). 이러한 관계에 대한 결과는 많은 부분이 공유된 가치(Burns, 1978)와 부하가 리더를 확인하는 정도(Bass, 1985)에 기인한다. 변혁적 리더들은 또한 그들의 배려 리더십 유형을 통하여 부하들을 돌본다. 따라서 윤리적 리더십은 윤리적 리더들의 정직, 신뢰성, 부하들과 타인들에 대한 돌봄과 고려 그리고 공정하고 원칙에 의거한 의사결정 때문에 긍정적인 부하들의 태도와 연관될 수 있다. Brown 등(2005)은 이러한 주장을 지지하였는데, 그들은 윤리적 리더십이 리더에 대한 만족과 직무공헌(job dedication)에 연관되는 것을 발견하였다.

한편, 외식산업에서 윤리경영에 대한 종사원의 인식 연구를 취급한 Jung & Yoon(2007)은 외식산업에서 종사원들

이 윤리경영의 중요성을 인식하고 있는 것으로 밝히고 있으며, Fox(2000)는 레스토랑과 같이 인적서비스에 많이 의존하고 있는 호텔에서 윤리적인 풍토가 인적서비스에 영향을 미친다고 지적하고 있다. 또한 Schermerhorn(1982)는 호텔기업의 인사관리체계의 투명성과 공정성, 호텔의 고객에 대한 계약조건의 준수, 동종업계에 대한 공정한 경쟁을 통한 상호발전과 부당경쟁방지 및 호텔기업의 사회봉사활동을 통한 이미지 제고하면, 조직 내부 구성원의 직무만족을 향상시킨다는 연구결과를 제시하였으며, Lee & Goo(2004)는 호텔기업의 윤리경영은 호텔종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 채택한다.

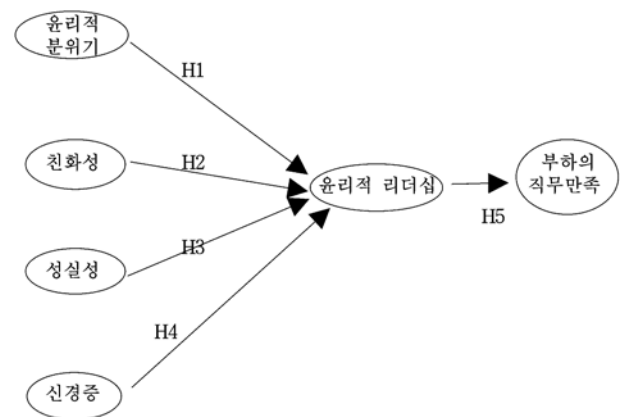
[가설 5] 리더의 윤리적 리더십은 부하 직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 표본 선정 및 자료수집 방법

실증연구를 위한 표본의 추출은 판단추출법을 이용하였는데, 연구의 공간적 범위로 영남지역의 특1급 호텔의 레스토랑과 패밀리 레스토랑에 근무하고 있는 계장급 이상 지배인을 표본대상으로, 해당 지배인 휘하 종사원들에게 자기기업식 설문조사방법(self-administered questionnaire survey method)으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐 SPSS/PC+ 14.0K를 이용하여 통계처리 하였으며, 자료분석을 위한 통계기법은 빈도분석(frequency analysis), 신뢰성 분석(reliability test), 회귀분석(regression analysis)이 적용되었다. <Figure 1>은 본 연구의 모델을 나타내고 있다.

본 연구는 외식산업에서의 윤리적 리더십과 이것의 선행 변수로서의 조직의 윤리적 분위기, 리더의 개인적 성격인 친화성, 성실성, 신경증과, 결과변수로서의 직무만족간의 관계에 대한 정확한 검증을 위하여 영남 지역의 특1급 호텔 레



<Figure 1> Research model

&lt;Table 1&gt; Components of questionnaires and measurement and operationalization of variables

| Variable                       | Measurement type and number of item                           | Operationalization  | Reference   |                        |
|--------------------------------|---|---|---|------------------------|
| Organizational ethical context | Likert-type 5-Point Scale and 14 items                        | The degree that subordinates perceive in regard to ethics-related attitudes and behaviors of organization   | Trevino et al. (1998)   |                        |
| Leader's personality           | Agreeableness (5)<br>Conscientiousness (6)<br>Neuroticism (4) | Likert-type 5-point scale and 15 items  | The degree that subordinates perceive in regard to leader's personality of agreeableness, conscientiousness and neuroticism | De Hoogh et al. (2005) |
| Leader's ethical leadership    | Likert-type 5-Point Scale and 10 items                        | The degree that subordinates perceive in regard to leader's demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making | Brown et al. (2005)   |                        |
| Subordinate's Job Satisfaction | Likert-type 5-Point Scale and 7 items                         | The degree that subordinates perceive in regard to components of their job  | Ogaard et al. (in press), Babakus et al. (1999)   |                        |

스토랑들과 패밀리 레스토랑 외식업체를 조사대상으로 선정하였다. 본 연구가 선정한 호텔 레스토랑으로 경주 지역에 위치한 2개의 KH호텔, K호텔 및 C호텔의 레스토랑들, 대구지역에 위치한 I호텔의 레스토랑들 및 부산지역에 위치한 W호텔, G호텔, P호텔, S호텔의 레스토랑들과, 패밀리 레스토랑 브랜드로는 아웃백 스테이크, T.G.I 프라이데이 및 뽕스가 선정되었으며, 각각 대구에서 3개 및 부산에서 7개를 선정하였다.

설문지의 오류를 시정하기 위한 예비조사를 2008년 3월 16일부터 3월 31일까지 16일간 총 50여명을 대상으로 실시하여 문맥의 난이도 및 모호성의 교정 및 문제점 등을 보완하였고, 2008년 3월 20일부터 5월 27일까지 69일간 총 280부(호텔 레스토랑의 경우 각 호텔당 20부 및 패밀리 레스토랑의 경우 각 패밀리 레스토랑 지점당 10매)의 설문지를 배포하였다. 본 연구에서 각 호텔당 20부, 각 패밀리 레스토랑 지점당 10매의 설문지를 배당한 것은 첫째, 되도록이면 많은 호텔과 패밀리 레스토랑을 연구에 포함시키기 위해서였고, 둘째, 본 연구가 부하들이 상사에 대해 평가하는 성격이 강한 관계로 설문지를 수집하는데 어려움이 예상되어 가능한 한 적게 배분하였으며, 셋째, 연구대상이 경영자(하부경영자도 포함)인 관계로 각 호텔이나 각 패밀리 레스토랑 지점의 경영자들이 많지 않았기 때문이었다.

설문조사는 설문작성의 완성도를 높이기 위하여 본 연구자들과 호텔·외식분야의 전공 학생들과 해당 호텔 레스토랑 및 패밀리 레스토랑 관계자에게 조사목적을 충분히 주지시킨 후, 직접 직원에게 전달하고 설문 문항을 기입하게 한 후 우편이나 호텔 레스토랑이나 패밀리 레스토랑 현장을 방문하여 257부를 회수하여 그 중 237부가 최종 통계분석에 이용되었다.

## 2. 변수의 측정과 조작적 정의

본 연구에서 채택한 변수들의 측정과 조작적 정의들은

<Table 1>에 나타나 있다. <Table 1>에서 사용된 조직의 윤리적 분위기, 성격 변수들인 친화성, 성실성, 신경증과 상사의 윤리적 리더십 및 부하의 직무만족 변수들의 항목들은 모두 레스토랑을 위해서 만들어진 것이 아니었다. 따라서 이러한 변수들의 항목들은 레스토랑 환경에 맞게 수정하였다. 즉 윤리적 분위기, 친화성, 성실성, 신경증 및 윤리적 리더십은 원래 항목 수의 변경 없이 레스토랑에 맞게 수정하였으며, 부하의 직무만족 항목은 참고문헌의 여러 항목들 중에서 레스토랑에 맞는 항목 7개를 선정하여 사용하였다.

## IV. 결과 및 고찰

### 1. 표본의 인구 통계적 특성

인구 통계학적 구성은 <Table 2>에 나타나 있다. <Table 2>에서 나타난 바와 같이 응답자 중 남성이 99명(41.8%), 여성이 138명(58.2%)으로 여성이 남성의 약 1.5배를 차지하고 있고, 연령은 25세 이하가 28명(11.8%), 26세-30세가 129명(54.4%), 31세-40세가 61명(25.7%), 41세-50세가 13명(5.5%), 51세 이상이 6명(2.6%)이었으며, 월 가족소득은 50만원-100만원 미만인 23명(9.7%), 100만원대가 47명(19.8%), 200만원대가 57명(24.1%), 300만원대가 67명(28.3%), 400만원대가 35(14.8%), 500만원 이상이 8명(3.3%)이었다. 한편, 경영계층에서는 사원급이 113명(47.7%), 계장급이 79명(33.3%), 과장급이 30명(12.7%), 차장급이 9명(3.8%), 부장급이 5명(2.1%), 이사급이 1명(0.4%)으로 나타났다.

### 2. 신뢰도 검증

본 연구에서는 측정 도구의 신뢰성을 검증하기 위해 조직의 윤리적 분위기, 직속 상사들의 성격 중 성실성, 친화성, 신경증, 윤리적 리더십 및 부하의 직무만족을 하나의 변수로 분류하여 처리하였으며, 각각의 신뢰도검증에서 알파계

<Table 2> General characteristics of the subjects

| Demographic variable | Contents                         | Frequency | %    | Demographic variable | Contents                   | Frequency | %    |
|----------------------|----------------------------------|-----------|------|----------------------|----------------------------|-----------|------|
| Gender               | Female                           | 138       | 58.2 | Working area         | Pusan                      | 122       | 51.5 |
|                      | Male                             | 99        | 41.8 |                      | Daegu                      | 40        | 16.9 |
| Academic career      | Until high school graduate       | 23        | 9.7  |                      | Kyeongbuk                  | 75        | 31.6 |
|                      | Until Technical college graduate | 139       | 58.6 | Marital status       | Single                     | 68        | 28.7 |
|                      | Until University graduate        | 56        | 23.6 |                      | Married                    | 169       | 71.3 |
|                      | Over graduate                    | 19        | 8.1  | Management level     | Employee                   | 113       | 47.7 |
| Age                  | Less than 25                     | 28        | 11.8 |                      | Captain                    | 79        | 33.3 |
|                      | 26-30                            | 129       | 54.4 |                      | Section chief              | 30        | 12.7 |
|                      | 31-40                            | 61        | 25.7 |                      | Deputy chief               | 9         | 3.8  |
|                      | 41-50                            | 13        | 5.5  |                      | Chief of department        | 5         | 2.1  |
|                      | Over 51                          | 6         | 2.6  | Director             | 1                          | .4        |      |
| Family income        | W500,000-Less than W1,000,000    | 23        | 9.7  | Period of tenure     | Less than 1 year           | 87        | 36.7 |
|                      | W1,000,000-Less than W2,000,000  | 47        | 19.8 |                      | 1 year-less than 2 years   | 61        | 25.7 |
|                      | W2,000,000-Less than W3,000,000  | 57        | 24.1 |                      | 2 years-less than 5 years  | 38        | 16.0 |
|                      | W3,000,000-Less than W4,000,000  | 67        | 28.3 |                      | 5 years-less than 10 years | 36        | 15.2 |
|                      | W4,000,000-Less than W5,000,000  | 35        | 14.8 |                      | Over 10 years              | 15        | 6.4  |
|                      | Over W5,000,000                  | 8         | 3.3  |                      |                            |           |      |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

수는 각각 .880, .870, .896, .680, .880 및 .822로 나타났다. 이러한 계수들은 일반적으로 인정되는 수치인 .6 이상으로 나타나 문제가 없는 것으로 사료된다.

3. 가설 검증

1) 조직의 윤리적 분위기와 리더의 성격이 리더의 윤리적 리더십에 미치는 영향

조직의 윤리적 분위기와 리더의 성실성, 친화성, 신경증이 리더의 윤리적 리더십에 미치는 영향을 나타내기 위하여 조직의 윤리적 분위기와 리더의 성실성, 친화성, 신경증을 독립변수로, 리더의 윤리적 리더십을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 3>은 분석결과를 나타내고 있다.

<Table 3>에서 나타난 바와 같이, 추정된 회귀모형은 p<.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정계수인 R2은 .817로 높게 나타났다.

<Table 3>에서 나타난 바와 같이, 직속 상사의 윤리적 리

더십에 가장 큰 영향을 미친 변수는 직속 상사의 성격 중 친화성으로 나타났으며(β=.796), 그 다음으로 성실성(β=.118), 부(-)의 방향이지만 신경증(β=-.069) 및 조직의 윤리적 분위기(β=.053)로 나타났다. 따라서 가설 1, 2, 3, 4를 채택한다.

이러한 통계적 결과를 자세히 분석하면 기업의 윤리적 분위기가 .053% 증가하면 리더의 윤리적 리더십이 1% 증가한다는 것을 의미하며, 동시에 리더의 성실성이 .118%, 리더의 친화성이 .796% 및 신경증이 .069% 증가하면 리더의 윤리적 리더십이 1% 증가한다는 것을 의미한다. 이것을 다시 해석하면 기업의 윤리적 분위기가 증가할수록 리더의 윤리적 리더십이 증가한다는 것을 의미하며, 이러한 사실은 기업의 최고경영진이 윤리적 분위기를 더욱 형성할수록 부하들을 가지고 있는 경영자(하부경영자도 포함)가 윤리적 리더십을 더욱 발휘한다는 것을 의미한다. 또한 경영자가 친화성과 성실성을 더욱 소유할수록 그들의 윤리적 리더십이

<Table 3> The effects of organizational ethical context, conscientiousness, agreeableness and neuroticism on leader's ethical leadership Dependent

| Dependent Independent | Leader's ethical leadership   |         |              | R <sup>2</sup> =.817, adjust R <sup>2</sup> =.815, F=599.935, P=.000*** |
|-----------------------|---|---------|--------------|---|
|                       | Standardized regression coefficient   | T-value | Significance |   |
| Ethical context       | .053  | 2.269   | .024*        |   |
| Conscientiousness     | .118  | 3.082   | .002**       |   |
| Agreeableness         | .796  | 18.059  | .000***      |   |
| Neuroticism           | -.069   | -3.330  | .001**       |   |
| Regression equation   | Leader's ethical leadership= Constant+ .053*Ethical context+ .118*Conscientiousness+ .796*Agreeableness- .069*Neuroticism |         |              |   |

&lt;Table 4&gt; The effects of leader's ethical leadership on subordinate's job satisfaction Dependent

| Dependent Independent       | Subordinate's job satisfaction  |           |              | R <sup>2</sup> =.373,<br>adjust R <sup>2</sup> =.372,<br>F=379.333,<br>P=.000*** |
|-----------------------------|---|-----------|--------------|--|
|                             | Standardized regression coefficient                                       | T-value   | Significance |  |
| Leader's ethical leadership | .611  | 19.476*** | .000         |  |
| Regression equation         | Subordinate's job satisfaction=Constant+ .611*Leader's ethical leadership |           |              |  |

\*\*\*p&lt;0.001

증가하며, 신경증을 더욱 감소시킬수록 그들의 윤리적 리더십이 감소한다는 것을 의미한다.

그러나 경영자의 성격은 단기적으로 수정되기 어려운 만큼 채용을 통해서 그러한 성격을 많이 가지고 있는 개인을 선발하는 것이 좋은 방안이며, 선발 뒤 그러한 성격을 계속 유지하기 위해서 적절한 교육훈련이 필요하다. 동시에 기업은 최고경영진에 의해 조직의 윤리적 분위기를 강화시킬 필요가 있다. 만약에 종사원들의 채용시 성격을 고려하지 않았다면 교육훈련을 통해 그러한 방향의 성격으로 장기적으로 변화시킬 필요가 있다. 이러한 경우에도 최고경영진에 의한 조직의 윤리적 분위기를 강화시키는 것은 당연한 조치이다.

2) 리더의 윤리적 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향

직속 상사의 윤리적 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향을 나타내기 위하여 직속 상사의 윤리적 리더십을 독립변수로, 부하들의 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. <Table 4>는 분석결과를 나타내고 있다.

<Table 4>에서 나타난 바와 같이, 추정된 회귀모형은  $p < .001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 결정계수인  $R^2$ 은 .373으로 비교적 높게 나타났다.

<Table 4>에서 나타난 바와 같이, 직속 상사의 윤리적 리더십은 부하의 직무만족에 영향을 미친 것으로 나타났다 ( $\beta = .611$ )로 나타났다. 따라서 가설 5를 채택한다.

이러한 통계적 결과를 자세히 분석하면 리더의 윤리적 리더십이 .611% 증가하면 부하의 직무만족이 1% 증가한다는 것을 의미하며, 이것을 다시 해석하면 리더의 윤리적 리더십이 증가할수록 부하들의 직무만족이 증가한다는 것을 의미한다. 여기서 리더의 윤리적 리더십을 증가시키는 방안은 [가설 1]에서 [가설 4]의 검증에서 언급된 바와 같이 최고경영진에 의한 조직의 윤리적 분위기의 강화, 종사원들의 친화성 및 성실성에 대한 교육훈련의 강화, 그리고 종사원들의 신경증 감소에 대한 교육훈련의 강화 등을 들 수 있다. 그 밖에 윤리적인 종사원들에 대해 각종 보상을 제공하고, 비윤리적인 종사원들에 대해 처벌을 강화하는 것이 필요하다.

이러한 조치들은 레스토랑 종사원(리더)들의 부하들로 하여금 더욱 높은 직무만족을 가지는 것을 유도할 수 있다. 레

스토랑 종사원들의 직무만족은 그들의 조직시민행동과 고객만족에 연결될 수 있는 관계로, 레스토랑 종사원(리더)들의 윤리적 리더십은 성공적인 레스토랑의 경영에 있어 필수적인 요소라 할 수 있다.

#### IV. 요약 및 결론

본 연구에서 나타난 통계적 분석 결과에 의하면 레스토랑 조직의 윤리적 분위기와 레스토랑 종사원의 친화성, 성실성 및 신경증 성격은 그들의 윤리적 리더십에 영향을 미쳤으며, 이러한 윤리적 리더십은 부하 직원들의 직무만족에 영향을 미쳤다. 이러한 분석결과를 바탕으로 레스토랑에서는 다음과 같은 전략을 제시하여야 할 것으로 사료된다.

첫째, 레스토랑 조직의 윤리적 분위기는 레스토랑 종사원의 윤리적 리더십에 영향을 미쳤다. 즉, 레스토랑 종사원의 윤리성을 제고하기 위해서는 레스토랑 조직의 윤리성을 높여야 한다. 이러한 레스토랑 조직의 윤리성에 관한 주도권은 최고경영진이 가지고 있다. 즉, 최고경영진은 가능한 한 스스로 윤리적이어야 하며, 조직을 윤리적으로 이끌 의무와 권리를 가지고 있다.

최고경영진이 레스토랑 조직의 윤리적 분위기를 강화시킬 수 있는 기본적인 방안들은 첫째, 윤리경영 및 윤리지침의 보유, 둘째, 윤리경영 전담조직의 운영, 셋째, 모든 종업원을 대상으로 매년 1회 이상 온·오프라인교육, 현장교육, 집합교육, 워크숍 등 윤리교육의 의무적인 실시, 넷째, 신입 직원에게 현업에 배치되기 이전에 업무관련 주요 법규, 윤리기준 등에 대하여 교육·훈련, 다섯째, 행동강령이나 윤리교육 프로그램을 웹사이트(website) 등을 통해 외부에 공개 등이 있다. 또한, 최고경영진은 각종 보상과 처벌을 통해 조직의 윤리성을 강화시킬 수 있다. 따라서 최고경영진은 윤리적인 종사원에게는 보상을, 비윤리적인 종사원에게는 처벌을 제공하여야 할 것이다.

둘째, 레스토랑 종사원들의 성격 중 친화성과 성실성이 그들의 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을, 신경증은 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉, 레스토랑 종사원들의 윤리적 리더십은 그들이 얼마나 친화성과 성실성을 가지고 있느냐에 부분적으로 달려있다. 만약에 종사원이 신뢰할 수 있

고, 책임감이 있으며, 의무를 지키며, 신중하고, 성과 지향적이며, 규칙을 잘 지키는 성격이라면 그는 윤리적 리더십이 높다고 할 수 있다. 또한 종사원이 애타적이며, 따뜻하고, 관대하고, 잘 믿으며, 협조적이라면 그는 윤리적 리더십이 높다고 할 수 있다. 반면에 종사원이 걱정이 많고, 방어적이며, 불안정하고, 감성적이면 그는 윤리적 리더십이 낮은 것으로 볼 수 있다.

이러한 윤리적 리더십이 높은 종사원들을 레스토랑 조직에서 보유하기 위해서는 채용과 교육훈련의 두 가지 방법이 있다. 즉, 첫째, 종사 채용 시 각종 적성검사를 통하여 윤리적 리더십이 높은 사람을 선별할 수 있으며, 둘째, 각종 리더십 교육훈련을 통하여 윤리적 리더십이 높은 종사원을 만들 수 있다.

셋째, 윤리적인 혹은 비윤리적인 종사원들에게 보상 혹은 처벌의 강화이다. 즉, 윤리적인 레스토랑 종사원에게는 승진, 인센티브 제공 등의 보상을 제공하고, 비윤리적인 종사원들에게는 처벌 등을 제공하여 조직에서 윤리적인 분위기가 형성될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

본 연구에서 발견된 연구결과는 다음과 같은 경영상의 시사점을 갖는다.

첫째, 현재까지도 한국 국민들은 기업인의 윤리성에 대해서 의구심을 가지고 있다. 이렇게 된 원인으로는 한국 기업의 성장 역사에서 보여준 일부 기업인들의 비윤리성과 최근까지도 일부 기업인들이 보여준 비도덕성 때문이다. 비윤리적으로 기업을 운영하여 성장시켰다고 종사원들이 인식하고 있고, 실제로 해당 조직이 비윤리적으로 경영되고 있을 때, 종사원들은 결코 윤리적으로 업무를 수행할 수 없다. 즉, 사람들은 윤리적이어야 한다는 것을 어릴 때부터 학습 과정에서 배워 왔다. 그러한 사람들이 조직에서 비윤리적으로 행동을 하여야 한다면 그들은 높은 직무만족을 느끼지 못할 것이다.

둘째, 전세계적으로 윤리적 경영은 대세이다. 현재 우리나라 기업의 생존·성장 전략은 글로벌화인 관계로 윤리적 경영이 필수적이다. 윤리적 경영은 조직 환경이 윤리적이고, 업무를 수행하는 종사원이 윤리적인 성격을 가지고 있어야만 가능하다고 할 것이다.

본 연구는 윤리적 경영에 대한 연구가 거의 없는 외식산업에 윤리적 리더십을 적용하였다는 점에서 학문적인 독창성을, 최근 중요성을 더해가고 있는 윤리적 경영을 외식산업에 적용하였다는 점에서 실무상의 공헌점을 들 수 있으나 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 적절한 자료의 부족으로 인하여 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 비교 분석한 자료를 제시하지 못했다. 추후 연구에서는 이러한 비교분석이 이루어지기를 기원한다.

둘째, 본 연구는 적절한 자료의 부족으로 인하여 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 지역별로 비교 분석한 자료를

제시하지 못했다. 추후 연구에서는 이러한 비교분석이 이루어지기를 기원한다.

#### ■ 참고문헌

- Ashkanasy NM, Windsor CA, Trevino, LK. 2006. Bad apples in bad barrels revisited: personal factors and organizational rewards as determinants of managerial ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly* 16(4):449-474
- Babakus E, Cravens D, Johnston M, Moncrief, WC. 1999. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(1):58-70
- Bass BM. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Basic Books. New York
- Bono JE, Judge TA. 2004. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(5):901-910
- Brown ME, Trevino LK. 2006. Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6):595-616
- Brown ME, Trevino LK, Harrison D. 2005. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134
- Burns JM. 1978. *Leadership*. Harper & Row. New York
- Churchill GA, Ford NM, Walker OC. 1974. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research* 11(1):103-118
- Costa PT, Jr., McCrae RR. 1988. From catalog to classification: Murray's needs and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology* 55(2): 258-265
- Costa PT, Jr., McCrae RR. 1992. Revisited NEO personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. PAR. Odessa, FL
- Costa PT, Jr., McCrae RR, Dye DA. 1991. Facet scales for agreeableness and conscientiousness: a revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences* 12(4):887-898
- Cullen JB, Parboteeah KP, Victor B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics* 46(2):127-141
- De Hoogh Annel HB, Den Hartog DN, Koopman PL. 2005. Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior* 26(7):839-865
- Flannery BL, Mary DR. 2000. Larson. Environmental ethical decision-making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal* 43(4): 642-662
- Fox J. 2000. Approaching managerial ethical standards in Croatia's hotel industry. *International Journal of Contemporary*



- Hospitality Management 12(1):70-74
- Hyman MR, Curran CM. 2000. The volitionist's manifesto. *Journal of Business Ethics* 23(3):323-337
- Hegarty WH, Sim Jr., HP. 1978. Some determinants of unethical decision behavior: an experiment. *Journal of Applied Psychology* 63(4):451-457
- House RJ. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. in JG Hunt, LL Larson (Eds.), *leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Judge TA, Bono JE. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85(5):751-765
- Judge TA, Bono JE, Ilies R, Gerhardt, MW. 2002. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87(4):765-780
- Jun M, Cai S, Shin H. 2006. TQM practice in Maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management* 24(6): 791-812
- Jung HS, Yoon HH. 2007. A study on the recognition on ethics management of employees in the foodservice industry. *Korean Journal of Food Culture* 22(1):58-69
- Lee CH, Goo JD. 2004. Effects of ethics management and job satisfaction according to individual characteristics of hotel employees. *Journal of Tourism Studies* 18(2):203-216
- Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramanian N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly* 7(3):385-425
- McCrae RR. 1996. Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin* 120(3):323-337
- McCrae RR, Costa PP, Jr. 1987. Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52(1): 81-90
- McCrae RR, Costa PT, Jr. 1991. Adding liebe und arbeit: the full Five-Factor Model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin* 17(3):227-232
- Ogaard T, Marnburg E, Larsen S. in press. Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management* 2007 Accepted
- Ross WT, Jr., Robertson DC. 2000. Lying: the impact of decision context. *Business Ethics Quarterly* 10(2):409-440
- Rubin RS, Munz DC, Brommer WH. 2005. Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal* 48(5):845-858
- Schermerhorn JR. 1982. *Management for productivity*. John Wiley and Sons, New York
- Tenbrunsel AE. 1998. Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: the role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal* 41(3): 330-339
- Trevino LK. 1986. Ethical decision making in organizations: a person-situation interaction model. *Academy of Management Review* 11(3): 601-617
- Trevino LK. 1990. A cultural perspective on changing organizational ethics, in R. Woodman & Passmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development* (195-230). JAI Press, Greenwich, CT
- Trevino LK, Brown M, Hartman LP. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1):5-37
- Trevino LK, Butterfield KD, McCabe DM. 1998. The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8(3):447-476
- Trevino LK, Nelson KA. 2007. *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (4th Ed.). Wiley, New York
- Trevino LK, Weaver GR, Gibson DG, Toffler BL. 1999. Managing ethics and legal compliance: what hurts and what works. *California Management Review* 41(2):131-151
- Trevino LK, Youngblood SA. 1990. Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology* 75(4):378-385
- Victor B, Cullen JB. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1):101-125
- Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18(2):293-321
- Yoo YJ. 2000. A study on causal relationship between relationship marketing activities and relationship quality/performance in food service industry. Doctor's degree thesis. Sejong University
- Yussen SR, Levy Jr., VM. 1975. Effects of warm and neutral models on the attention of observational learners. *Journal of Experimental Child Psychology* 20(1):66-72