http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2016.14.3.71

# 윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 관계-종업원의 자기효능감과 리더에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로

김영형*, 김혜경**
금오공과대학교 IT융합학과*, 금오공과대학교 교수학습개발센터**

# The moderating roles of employees' self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees' behaviors

**Young-Hyung Kim*, Hye-Kyoung Kim****
**IT Convergence Department, Kumoh National Institute of Technology***
**Center for Teaching & Learning, Kumoh National Institute of Technology****

**요 약** 본 연구는 윤리적 리더십이 종업원의 행동(일탈행동과 자기주도성)에 미치는 영향과 윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 관계에서 자기 효능감과 리더에 대한 신뢰의 조절효과를 살펴보는 것이다. 선행연구 검토를 통해 4개의 가설을 개발하고 개발된 가설은 단순 회귀분석과 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석결과 윤리적 리더십은 종업원의 일탈행동에는 부(-)의 영향을 그리고 자기 주도성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 종업원의 자기 효능감과 리더에 대한 신뢰가 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 실증 분석결과를 바탕으로 실무적 시사점과 미래 연구 방향 등을 제시하였다.

**주제어** : 윤리적 리더십, 일탈행동, 자기 주도성, 자기 효능감, 리더에 대한 신뢰

**Abstract** The purpose of this study was to investigate the effect of ethical leadership on employees' behaviors (deviant behavior and personal initiative) and to explore the moderating roles of self-efficacy and trust in leader in the relationship between ethical leadership and employees' behaviors. This study developed four hypotheses and tested them using regression and hierarchical regression analyses. The results showed that the negative relationship between ethical leadership and deviant behavior and the positive relationship between ethical leadership and personal initiative were statistically supported. And this study found that self-efficacy and trust in leader played moderating roles in the relationship between ethical leadership and employees' behaviors. Based on the findings of the study, this study presented managerial implications and suggestions for future studies.

**Key Words :** Ethical leadership, Deviant behavior, Personal initiative, Self-efficacy, Trust in leader

* 이 연구는 금오공과대학교학술연구비에 의하여 지원된 논문임.
Received 15 December 2015, Revised 19 February 2016
Accepted 20 March 2016, Published 28 March 2016
Corresponding Author: Hye Kyoung Kim
(Kumoh National Institute of Technology)
Email: altorang@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

조직 내에서 리더가 윤리적 문화와 윤리적 가치를 개발하고 유지해야 하는 것은 리더의 중요한 업무 중 하나이다[1]. 그래서 리더가 갖춰야 할 역량 혹은 덕목 등과 관련하여 최근 많은 연구자들이 윤리적 리더십에 주목하는 것이 새삼 놀랍거나 새로운 것은 아니다. 게다가 많은 연구들이 규범적 관점에서 윤리적 리더가 해야 할 것이 무엇인가에 대해서 논의하였으며 그 결과, 향후 리더가 지속적으로 추구하고 개발해야 할 덕목으로 윤리적 가치가 제시되었다. 또한 그것의 중요성은 많은 리더십 연구자들에 의해서 공통적으로 지지되고 있다[2]. 이러한 윤리적 가치의 중요성은 다른 리더십 이론에서도 강조되고 있는데, 예를 들어 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 그리고 진정성 리더십은 모두 공통적으로 리더의 윤리적 행동의 중요성을 강조하고 있다.

윤리적 리더십은 조직 내에서 도덕적 개인으로써 뿐만 아니라 도덕적 관리자로써의 리더의 역할을 강조하는데[3], 윤리적 리더는 한 인간으로써는 윤리적으로 바람직한 행동을 지속적으로 실천하는 사람을 말하며, 조직 내에서는 관리자로써 윤리적으로 바람직한 행동을 지속적으로 실천하는 사람을 말한다. 이러한 윤리적 리더의 가치는 조직 내에서 중요한 영향력을 발휘하는 것으로 나타나고 있는데, 특히 조직 구성원의 행동과 태도에 직간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 예를 들어, Walumbwa와 Schaubroeck(2009)는 리더의 윤리적 행동의 실천은 종업원들 또한 자신의 업무나 업무환경과 관련하여 불합리하거나 올바르지 않은 것이 있을 때에는 적극적으로 자신의 의견을 표출하는 행동에 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 밝혔다[4]. 또한 최근의 연구에서 최석봉과 김인주(2014)는 윤리적 리더십이 종업원의 태도와 관련이 있는데, 특히 조직몰입과 직무만족과는 정(+)의 영향관계가 있으나 이직의도와는 부(−)의 영향관계가 존재함을 밝혔다[5].

조직 구성원의 행동 및 태도가 조직성과에 직간접적으로 영향을 미친다는 점을 고려해 볼 때, 구성원의 행동과 태도를 긍정적으로 변화시키고 또한 이를 지속적으로 유지하는 것은 모든 관리자들에게 중요한 이슈가 아닐 수 없다. 이러한 점을 고려해 볼 때, 윤리적 리더십과 종업원의 행동에 관한 기존 선행연구들이 어떻게 종업원의 행동을 긍정적으로 변화시킬 것인가에 대한 하나의 대안을 제시했다고 볼 수 있다. 하지만, 어떤 조건에서 윤리적 리더십의 영향이 더 혹은 덜 효과적인지에 관한 연구는 부족한 상황인 것 같다. 즉, 윤리적 리더십과 구성원의 행동 간의 관계에 관한 기존의 연구들은 윤리적 리더의 행동이 조직 구성원의 행동에 긍정 혹은 부정의 영향을 미친다는 점에 한정하여 연구를 진행해 왔다. 그러므로, 윤리적 리더의 영향력을 더 극대화 혹은 약화시킬 수 있는 요인을 찾는 것 또한 중요할 것으로 판단이 된다.

본 연구에서는 윤리적 리더십이 종업원의 자기주도적 행동과 일탈행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 개인주도성은 조직의 발전을 위해 적극적으로 아이디어를 제시하고 조직행동에 참여하는 행동을 말하며, 이에 반해 일탈행동은 조직의 발전이나 동료들에게 해를 끼칠 수 있는 부정적 행동을 말한다. 윤리적 리더십은 종업원의 자기주도성에는 정(+)의 그리고 일탈행동에는 부(−)의 영향을 미칠 것으로 예상이 된다. 이러한 영향관계를 실증분석을 통해 확인하고 또한 긍정 혹은 부정의 영향관계를 강화 혹은 약화하는 요인이 무엇인지 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 논의 및 연구가설

### 2.1 윤리적 리더십과 이론적 배경

윤리적 리더십에 관한 관심이 증가하면서, 많은 연구들이 윤리적 리더의 행동과 종업원의 관계에 대해서 설명하고 있다[예, 3]. 윤리적 리더와 종업원 간의 영향관계는 사회적 학습이론과 동일시 기반의 동기화 과정을 통해서 어떻게 윤리적 리더가 종업원들에게 영향을 미치는지를 이해할 수 있다. 윤리적 가치를 기반으로 하는 윤리적 리더십은 종업원의 자기개념과 신념에 영향을 미치며, 윤리적 리더에 의해 영향을 받은 종업원의 자기개념과 신념은 그들의 동기, 행동, 그리고 태도에 영향을 미치게 된다[6]. 또한 윤리적 리더의 종업원에 대한 영향은 리더가 롤모델로써 역할을 수행함으로써 가능해 진다. 즉, 윤리적 리더가 윤리적 그리고 도덕적 가치를 행동적 실천을 통해 보여주고 종업원들은 그런 리더의 행동을 관찰하고 모방하고자 하는 의욕을 가지면서 그들 또한 윤리적 가치와 행동적 실천 방법을 알게 되는 것이다.

변혁적 리더십, 카리스마 리더십과 같이 가치기반의 리더십은 의사소통을 통해 특정 가치나 동질감을 조직 내 종업원들이 받아들이고 그것의 지각수준을 증대시키는데 기여하며, 또한 그런 가치나 동질감을 조직 비전이나 목표와 연결시킴으로써 조직발전에 기여시키고자 한다[6]. 윤리적 리더십 또한 지속적인 대화 과정을 통해 윤리적 리더의 가치와 아이디어 등을 전달하고 그래서 종업원이 리더에 대해 동질감을 가지도록 한다.

또한 리더의 가치와 아이디어는 종업원들이 자신의 개념을 형성하는데 기여한다[6]. 종업원들은 자신이 속한 조직의 집단 가치를 받아들이고, 또한 집단 동질성을 개발하게 되며, 이는 종업원들이 자신의 조직에 대해 더 몰입하게 하고 또한 조직의 발전과 성장을 위해 자신의 희생을 감수할 의도를 증가시키게 한다. 앞서 설명한 바와 윤리적 리더는 개인적인 행동에서 뿐만 아니라 조직 내 구성원과의 관계에서도 규범적으로 적절한 행동을 실천하는 사람이며[7], 종업원들은 이런 리더를 존경하게 되며, 또한 리더의 가치와 행동을 모방하면서 자신들 또한 윤리적으로 그리고 종업원으로써 기대되는 적절한 행동(업무몰입, 성과 달성, 종업원과의 협력, 의사결정과정에 참여, 불합리한 것에 적극적으로 자신의 의사표현 등)을 적극적으로 실천하게 되는 것이다.

### 2.2 윤리적 리더십과 종업원 행동

윤리적 리더는 종업원들에 대한 신뢰를 가지고 있으며 종업원들이 자신의 일에서 의미를 찾고 동기 유발되도록 지원한다. 그래서 윤리적 리더의 행동과 종업원을 위한 지원들이 종업원들의 긍정적 행동과 관련이 있음을 여러 연구들이 보고하고 있다. 예를 들어, Brown 등(2005)은 윤리적 리더십이 리더에 대한 만족, 조직시민행동, 리더의 유효성 지각, 경영진에 대한 문제점 보고 의지와 같은 종업원의 성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다[7]. 또한 Den Hartog와 Belschak(2012)는 윤리적 리더십이 종업원의 자기 주도적 행동에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[8].

개인주도성은 주도적 시민행동이라 불리며, 이는 자신의 의견이나 아이디어를 적극으로 표현하고 또는 조직변화와 발전을 위해 아이디어를 제안 하는 것과 같은 행동을 적극적으로 하는 것을 나타내는 조직시민행동의 한 부분이기도 하다[9].

개인주도성은 "목적을 달성하기 위해 어려움을 지속적으로 극복하고, 자기주도적인 방식으로 업무를 진행하는 행동(p. 134)"[10]을 말한다. 그래서 개인주도성을 가진 종업원들은 책임감을 가지고 조직성과 달성에 의미있는 기여를 할 뿐만 아니라 리더나 관리자들이 지시하기 전에 문제를 해결하고 개선점을 찾기 위해 적극적으로 행동한다[8,11].

윤리적 리더는 종업원들이 적극적인 자기주도성을 가지고 조직 행동에 참여하도록 하는데 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 윤리적 리더는 모든 종업원들을 공평하게 대우하며, 그래서 종업들로부터 신뢰를 받는다. 또한, 윤리적 리더와 함께 일을 하는 종업원들은 윤리적 리더가 행동을 통해서 실천하고 전달하고자 하는 가치를 자신의 것으로 받아들이고 또한 자신의 행동에 그것을 반영하고자 노력한다[3]. 즉, 매사에 책임감 있는 행동을 보여주는 윤리적 리더의 행동은 종업원들에게는 롤모델이 되며, 종업원들은 자기 주도적 행동을 실천함으로써 윤리적 리더의 행동을 모방하고자 하게 되는 것이다. 윤리적 리더가 종업원의 행동적 의도에 미치는 영향은 종업원들이 조직이나 리더에 대해 더 높은 수준의 애착심을 가질 때, 그들은 더더욱 적극적으로 조직의 가치와 목표를 받아들이고 조직의 가치 유지를 위해 그리고 목표를 달성하기 위해 노력하는 경향이 있다[8]. 즉, 종업원들의 주도적 행동은 조직의 목표 달성과 가치유지에 기여하는 역할을 하게 된다.

일탈행동은 조직이나 다른 구성원들에게 해를 끼칠 수 있는 부정적인 종업원 행동을 말한다[12]. 조직 내에서 종업원들이 취할 수 있는 일탈행동으로는 결근, 배임, 그리고 동료들에 대한 심리적 그리고 신체적으로 공격적인 태도를 취하는 것 등이 있다. 이러한 종업원의 행동은 자신의 행동이 조직이나 다른 종업원들에게 나쁜 영향을 미친다는 것을 알면서도 종업원들 자신의 의지에 의해서 발생한다는 특징이 있다[12]. 이러한 종업원의 일탈행동은 리더나 조직이 종업원을 대하는 방식에 의해서 영향을 받는 것으로 여러 연구들이 보고하고 있다. 예를 들어, Cohen-Charash와 Spector(2001) 는 종업원이 지각한 분배공정성과 절차공정성이 그러한 일탈행동과는 부(-)의 영향관계가 존재한다고 하였다[13]. 반면에 Detert 등(2007)은 종업원에 대한 배려나 관심이 부족한 비인격적 관리/감독은 종업원의 일탈행동에 긍정적인 영향을 미친

다고 하였다[14]. 앞서 설명한 바와 같이 종업원을 공평하게 대우하고 종업원의 가치를 존중하는 윤리적 리더의 행동은 자신의 종업원들과 긍정적인 사회적 교환관계를 형성하게 하고, 종업원들은 조직시민행동 실천 및 업무 몰입 증가 등과 같이 다양한 방법으로 조직 발전에 기여하고자 하는 의도를 가지게 되는 것이다[15]. 즉, 종업원들은 윤리적 리더 혹은 조직에 대해 어떤 기여를 하고자 하는 의무감 혹은 책임감을 가지게 되는 것이다. 결과적으로 종업원들은 일탈행동과 같이 부정적인 행동이 아닌 조직시민행동 그리고 자기 주도적 행동과 같은 긍정적이고 생산적인 행동을 실천하게 되는 것이다[3]. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 윤리적 리더십은 종업원의 개인주도성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 윤리적 리더십은 종업원의 일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 자기효능감과 리더에 대한 신뢰의 조절역할

다양한 개성과 특성을 가진 개인들로 구성된 조직은 구성원들이 서로 상호작용을 하고 또한 내외부의 환경적 요인으로부터 영향을 받으면서 운영이 되며 발전해 나가고 있다. 조직성과 달성과 관련하여, 여러 연구들은 조직 구성원의 조직 내 다양한 활동이 조직성과 달성에 중요한 영향을 미친다고 설명하고 있다. 특히, 리더십이 조직 구성원의 조직 혹은 리더에 대한 태도와 행동에 많은 영향을 미친다는 것은 여러 선행연구에서도 지지되어 왔다. 하지만, 같은 조직 안에서 일하더라도 종업원의 개인적 특성과 특정 상황을 지각하는 종업원의 수준이 다르기 때문에, 어떤 요인이 종업원의 행동이나 태도에 미치는 영향을 조사할 때는 개개인의 특성 또한 고려해야 더 정확한 설명을 할 수 있을 것이다[16]. 앞서 윤리적 리더십과 종업원의 행동 즉, 개인 주도적 행동과 일탈행동과 긍정 혹은 부정의 영향관계가 존재할 것으로 가정하였는데, 긍정 혹은 부정의 영향관계는 종업원의 개인적 특성(자기 효능감과 리더에 대한 신뢰의 수준)에 따라 다를 것으로 추측이 된다.

자기 효능감은 일을 실행할 수 있을 것 같다고 느끼는 개인의 지각을 말하며, 자기 효능감의 수준은 개인의 선택, 노력, 그리고 저항 능력 등에 영향을 미침으로써 업무 관련 성과 달성의 정도를 결정하는데 중요한 역할을 한다고 하였다[17,18,19]. 높은 수준의 자기 효능감을 느끼는 사람은 자신이 하고 싶은 일 혹은 해야 하는 일들에 대해서 자신이 충분히 해결할 수 있다는 감정을 느끼기 때문에 적극적인 자세로 그 일을 진행하고 몰두하는 경향이 있다[20]. 게다가 그러한 사람들은 어렵고 도전적인 목표를 설정하는 경향이 있기 때문에 자기 효능감이 낮은 사람보다 더 성공적인 경향이 있다[21]. 그러므로 자기 효능감의 수준 차이는 종업원들이 적극적으로 조직 활동에 참여하고자 하는 의지를 가지게 하는지 혹은 그들의 활동을 제한하는지를 결정할 수 있을 것으로 판단된다.

한편 리더에 의해 많은 영향을 받고 또한 그들과의 상호작용을 통해 조직성과 달성에 참여하는 종업원들에게 있어, 리더에 대한 신뢰 수준은 종업원들이 어떻게 조직 활동을 효과적으로 실천하느냐를 결정하는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 왜냐하면, 자신의 리더에 대해 높은 신뢰를 가지고 있는 종업원들은 그렇지 않은 종업원들에 비해 더 적극적으로 다양한 조직 활동에 참여함으로써 조직성과 달성에 기여하고자 하며 또한 자신의 업무에 몰두하는 경향이 있기 때문이다[22]. 또한 종업원의 리더에 대한 신뢰는 조직의 규범이나 규칙 등을 준수하고자 하는 의지를 높여줄 뿐만 아니라 조직 목표 달성에도 적극적으로 참여하도록 한다[23].

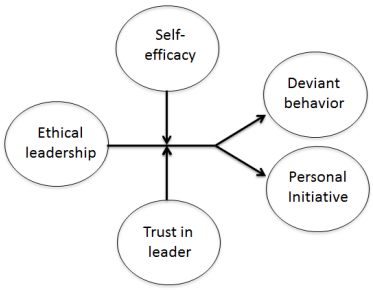
이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향은 종업원의 개인적 특성 즉, 자기 효능감의 수준과 리더에 대한 신뢰의 수준에 따라 다를 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 자기 효능감은 윤리적 리더십이 종업원의 행동(개인주도성과 일탈행동)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4: 리더에 대한 신뢰는 윤리적 리더십이 종업원의 행동(개인주도성과 일탈행동)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

### 2.4 연구모형

이론적 논의를 바탕으로 다음 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.




[Fig. 1] The research model

## 3. 연구방법

### 3.1 자료수집

본 연구에 사용된 데이터는 대구경북지역 내 산업단지 공단에 입주해 있는 기업의 종업원들로부터 확보하였다. 설문조사는 모두 본인의 자유의사에 의해서 실시되었으며, 약 2,000 부의 설문지가 배포되었고, 그 중에서 393부(응답률=19.7%)가 회수되었다. 각 기업의 총무팀 혹은 인사팀을 통해 설문지와 회수용 봉투를 일괄적으로 종업원들에게 배포한 후 회수용 봉투를 이용하여 연구자들에게 설문지를 회신하도록 하였는데, 이런 이유로 인해 설문 응답률이 다소 낮은 것으로 생각이 된다. 회수된 설문지 중 설문조사가 끝까지 완성되지 않은 것들을 제외하고 총 358부가 최종 실증분석에 사용되었다.

설문응답자 별 인구 통계적 특성을 살펴보면, 남자가 218 명으로 전체 응답자의 60.9%를 차지하고 있으며, 나이별로는 20-30대가 전체 응답자의 14.8%, 40대가 23.5%, 그리고 50대가 28.2%로 나타났다. 또한 응답자의 57%가 종업원 수가 300인 이상인 기업에 근무하고 있는 것으로 나타났다. 응답자가의 29.3%는 현 직장에서의 근속년수가 3-5년, 20.1%는 1-3년인 것으로 나타났다.

### 3.2 측정도구

5 개의 변수를 측정하기 위해 본 연구에서 사용된 모든 설문문항은 리커트 5점 척도(1 점: 매우 아니다, 5 점: 매우 그렇다)로 측정되었다.

첫째, 윤리적 리더십은 Brown 등(2005)이 개발한 측정도구를 이용하여 측정하였다[7]. 이 측정도구는 총 10 개의 문항으로 구성되어 있으며, 종업원들은 자신의 리더에 대해 지각하고 동의하는 정도에 대해 응답하였다. 본 연구는 윤리적 리더십을 리더가 윤리적으로, 회사의 규범에 부합하는 행동을 조직 내에서 수행 할 때뿐만 아니라 개인적인 삶의 영역에서도 지속적으로 실천하는 리더의 일련의 행동으로 정의 하였다. 문항의 예로는 '우리의 리더는 기업윤리 혹은 가치 등에 대해서 종업원들과 상의 한다'가 있다. Brown 등(2005)의 연구에서는 Cronbach' alpha가 .90으로 나타났고, 본 연구에서는 .87로 나타나 측정도구의 신뢰성이 본 연구에서도 확보되었음을 알 수 있다.

둘째, 자기효능감은 Spreitzer(1995)가 개발한 측정도구를 이용하여 측정하였으며, 이 도구는 총 3개 문항으로 구성되어 있다[24]. 본 연구에서는 자기 효능감을 종업원들이 자신의 능력에 대해서 스스로 업무를 성공적으로 성취할 수 있는 능력을 가진 것으로 지각하는 것으로 정의하였다. Spreitzer(1995)는 이 측정도구의 Cronbach' alpha가 .84로 나타나 신뢰성이 확보된 것으로 보고 하였고, 본 연구에서도 그 값이 .73으로 나타나 신뢰성이 다시 한 번 입증되었다. 설문 문항의 예로는 '나는 문제를 창의적 해결할 능력이 있다고 확신한다'가 있다.

셋째, 리더에 대한 신뢰는 Cook과 Wall(1980)이 작업장에서의 상호신뢰를 측정하기 위해 개발한 도구 중에서 리더에 대한 신뢰를 측정하는 3개의 문항을 이용하여 측정하였다[25]. 본 연구는 리더에 대한 신뢰를 종업원들이 리더의 행동과 말에 대해 신뢰성을 가지고 있는 정도로 정의하였다. Cook과 Wall(1980)이 이 측정도구를 개발한 이후로 여러 후속연구에서 다시 한번 측정도구의 신뢰성을 입증하였다. 예를 들어, Mooradian 등(2006)은 상호간 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 Cronbach' alpha가 .85로 나타나 신뢰성이 확보되었음을 보여주었고[24], 본 연구에서도 Cronbach' alpha가 .74로 나타났다. 설문 문항의 예로는 '우리의 리더는 종업원의 의견과 요구를 충족시키기 위해 노력한다'가 있다.

넷째, 자기 주도성은 Frese 등(1997)이 개발한 7개 문항을 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 자기주도성을 어려운 상황을 극복하고 적극적으로 목적을 달성해 나고자 하는 종업원들의 자발적인 행동으로 정의하였다[27]. 이 7개 문항은 여러 후속연구에서도 적용되어 척도의 신뢰성이 지속적으로 확보되었고[예, 8], 본 연구에서도 Cronbach' alpha가 .90으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다. 설문 문항의 예로는 '문제가 발생하면 나는 즉각

적으로 그것을 해결할 방법을 찾는다'가 있다.

마지막으로, 일탈행동은 종업원들이 조직 내에서 공식적으로 요구되는 것들과 반대되는 행동을 하는 것으로 정의하였고, 이는 Bennett와 Robinson(2000)의 작업장 내 일탈행동 측정도구(Workplace deviant behavior scale)를 이용하여 측정하였다[28]. Bennett와 Robinson(2000)은 조직 내에서 일탈행동을 크게 조직적(10문항) 그리고 대인관계(7문항)와 관련된 것으로 구분하였다. 이 중에서 대인관계와 관련된 일탈행동을 측정하는 7개 문항을 이용하여 종업원의 일탈행동을 측정하였다. 본 연구에서는 Cronbach' alpha가 .86으로 나타났다. 문항의 예로는 "나는 조직 내에서 다른 사람들에게 무례하게 행동한 적이 있다"와 같다.

## 4. 가설검증

### 4.1 기초분석

가설검증에 앞서 첫 번째로 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 SPSS 18 통계패키지를 이용하여 탐험적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과가 <Table 1>에 나타나 있다. 표에 나타난 바와 같이, 요인이 5개로 나타났으며, 윤리적 리더십은 10개, 자기 효능감은 3개, 리더에 대한 신뢰는 3개, 일탈행동은 7개, 자기주도성은 7개 문항으로 분류되어 측정변수의 타당성이 확보되었음을 확인하였다. 또한 이들 5개 요인이 전체 분산의 58.02%를 설명하고 있음을 알 수 있다.

또한 Cronbach's alpha 검증과 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 2>에 나타나 있다. Cronbach alpha는 모두 .60 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확보되었음을 알 수 있다. 5개의 변수 간의 상관관계가 -.48부터 .61로 나타났고, 그렇게 높은 수준은 아니기에 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

〈Table 1〉 Exploratory factor analysis results

| | Ethical leadership (EL) | Deviant behavior (DB) | Personal initiative (PI) | Self-efficacy (SE) | Trust in leader (TL) |
|---|---|---|---|---|---|
| EL1 | **.564** | -.008 | .144 | .195 | .067 |
| EL2 | **.663** | .111 | .045 | .044 | .114 |
| EL3 | **.682** | -.141 | .083 | .026 | .017 |
| EL4 | **.745** | -.070 | .079 | -.166 | .110 |
| EL5 | **.680** | -.133 | .180 | -.040 | .109 |
| EL6 | **.711** | -.095 | .069 | .191 | -.044 |
| EL7 | **.671** | .038 | .198 | .058 | -.102 |
| EL8 | **.663** | .054 | .144 | .179 | .018 |
| EL9 | **.682** | .012 | .051 | -.114 | .031 |
| EL10 | **.687** | -.087 | .078 | -.077 | -.030 |
| SE1 | .090 | -.176 | .071 | **.819** | .155 |
| SE2 | .021 | -.159 | .138 | **.678** | .235 |
| SE3 | .034 | -.201 | .001 | **.697** | .226 |
| TL1 | .045 | -.171 | .133 | .162 | **.802** |
| TL2 | .069 | -.193 | .151 | .277 | **.714** |
| TL3 | .066 | -.115 | -.017 | .182 | **.738** |
| DB1 | -.057 | **.714** | -.185 | -.162 | -.148 |
| DB2 | -.040 | **.777** | -.202 | -.207 | -.036 |
| DB3 | .024 | **.803** | -.194 | -.038 | -.122 |
| DB4 | -.131 | **.771** | -.201 | -.044 | -.070 |
| DB5 | -.033 | **.779** | -.050 | -.095 | -.134 |
| DB6 | -.014 | **.775** | -.196 | -.020 | -.114 |
| DB7 | -.010 | **.751** | -.195 | -.145 | -.010 |
| PI1 | .097 | -.242 | **.714** | .075 | .032 |
| PI2 | .150 | -.066 | **.773** | .065 | -.066 |
| PI3 | .128 | -.147 | **.698** | .207 | .021 |
| PI4 | .222 | -.182 | **.651** | -.143 | .195 |
| PI5 | .051 | -.162 | **.639** | .099 | .071 |
| PI6 | .243 | -.224 | **.707** | -.103 | .040 |
| PI7 | .146 | -.198 | **.709** | .051 | .093 |
| Eigen value | 7.754 | 4.423 | 2.398 | 1.890 | 1.134 |
| Proportion of variance explained | 25.845 | 14.103 | 7.993 | 6.300 | 3.780 |

### 4.2 가설검증

윤리적 리더십이 종업원의 자기주도성(가설 1)과 일탈행동(가설 2)에 미치는 영향을 검증하기 위해 윤리적 리더십을 독립변수로 자기주도성과 일탈행동을 각각 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는

〈Table 2〉 Basic statistics, Cronbach' s $\alpha$ and correlations

| Variables | M | S.D. | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ethical leadership | 3.74 | .53 | .87 | 1.00 | | | | |
| 2. Self-efficacy | 3.72 | .57 | .73 | .12* | 1.00 | | | |
| 3. Trust in leader | 3.64 | .62 | .74 | .19** | .61** | 1.00 | | |
| 4. Deviant behavior | 2.63 | .62 | .90 | -.19** | -.36** | -.38** | 1.00 | |
| 5. Personal initiative | 3.49 | .55 | .86 | .38** | .23** | .30** | -.48** | 1.00 |

Note: *p<.05, **p<.01. α = Cronbach's alpha coefficient estimates.

〈Table 3〉 Summary of simple regression analyses for ethical leadership predicting in personal initiative and deviant behavior (N = 358)

| | Dependent variables | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Personal initiative | | | Deviant behavior | | |
| Predictor variable | B | SE B | β | B | SE B | β |
| Ethical leadership | .39 | .05 | .38** | -.23 | .06 | -.19** |
| $R^2$ | | .14 | | | .03 | |
| F | | 60.21** | | | 14.32** | |

**p<.01.

<Table 3>에 나타나 있다. 윤리적 리더십은 일탈행동(β=-.19, p<.01)과 자기주도성(β=.38, p<.01)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1과 2는 채택되었다.

윤리적 리더십이 종업원의 행동(일탈행동과 자기 주도성)과의 관계에서 자아 효능감과 리더에 대한 신뢰의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 4>에 나타나 있다. 다중공선성 문제를 제거하고자 우선 독립변수와 매개변수는 평균 중심화(mean-centered) 하였다[29]. 3개의 회귀모델을 순차적으로 검증하였으며, 모델 1에서는 통제변수를 넣고, 모델 2에서는 독립변수와 조절변수의 영향을 확인하고, 마지막 모델 3에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과를 살펴보았다.

우선 가설 3의 검증 결과가 <Table 4>에 나타나 있다. <Table 4>에 나타난 바와 같이, 윤리적 리더십과 자기효능감의 상호작용 항(interactional terms)은 일탈행동(β=-.261, p<.01)을 부(-)의 방향으로, 자기주도성(β=.201, p<.01)은 정(+)의 방향으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 세 번째 모델에서 윤리적 리더십과 자기 효능감의 상호작용 항이 추가되었을 때, $R^2$가 윤리적 리더십과 일탈행동 간의 관계에서는 약 6%, 그리고 윤리적 리더십과 자

〈Table 4〉 Results of hierarchical regression (H3 & H4)

| Hypothesis 3(Deviant behavior) | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Hypothesis 4(Deviant behavior) | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Control variables | | | | Control variables | | | |
| Gender | .013 | .005 | .021 | Gender | .013 | .016 | .027 |
| Age | -.016 | .019 | .004 | Age | -.016 | .034 | .026 |
| Company type | .041 | .041 | .036 | Company type | .041 | .057 | .064 |
| Tenure | -.035 | -.083 | -.100 | Tenure | -.035 | -.080 | -.079 |
| Independent variables | | | | Independent variables | | | |
| Ethical leadership (A) | | -.174** | -.233** | Ethical leadership (A) | | -.149** | -.171** |
| Self-efficacy (B) | | -.345** | -.322** | Trust in leader (B) | | -.360** | -.326** |
| Interaction effects | | | | Interaction effects | | | |
| A*B | | | -.261** | A*B | | | -.200** |
| Total $R^2$ | .003 | .164** | .228** | Total $R^2$ | .003 | .171** | .209** |
| $\Delta R^2$ | .003 | .161 | .064 | $\Delta R^2$ | .003 | .168 | .038 |
| F | .286 | 11.45** | 14.76** | F | .286 | 12.07** | 13.24** |
| Hypothesis 3(Personal initiative) | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Hypothesis 4(Personal initiative) | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
| Control variables | | | | Control variables | | | |
| Gender | .145 | .123 | .110 | Gender | .145 | .118 | .112 |
| Age | .019 | -.021 | -.008 | Age | .019 | -.033 | -.028 |
| Company type | .021 | .002 | .005 | Company type | .021 | -.009 | -.012 |
| Tenure | .018 | .095 | .108 | Tenure | .018 | .094 | .093 |
| Independent variables | | | | Independent variables | | | |
| Ethical leadership (A) | | .361** | .406** | Ethical leadership (A) | | .339** | .351** |
| Self-efficacy (B) | | ,210** | .192** | Trust in leader (B) | | .254** | .235** |
| Interaction effects | | | | Interaction effects | | | |
| A*B | | | .201** | A*B | | | .113* |
| Total $R^2$ | .021 | .206** | .244** | Total $R^2$ | .021 | .225** | .237** |
| $\Delta R^2$ | .021 | .185 | .038 | $\Delta R^2$ | .021 | .204 | .012 |
| F | 1.93 | 15.20** | 16.16** | F | 1.93 | 16.96** | 15.55** |

Note: N=358, **p<.01.

기 주도성과의 관계에서는 $R^2$가 약 4% 증가하였음을 알 수 있다. 따라서 자기효능감은 윤리적 리더십과 일탈행동, 윤리적 리더십과 자기 주도성 간의 관계를 조절함을 알 수 있다. 종업원의 자기 효능감이 높을수록, 윤리적 리더십이 종업원의 자기 주도성과 일탈행동에 미치는 영향이 커질 수 있음을 확인하였다.

또한 가설 4의 검증 결과는 <Table 4>에 나타나 있으며, 윤리적 리더십과 리더에 대한 신뢰의 상호작용 항은 일탈행동(β=-.200, p<.01)을 부(-)의 방향으로, 자기주도성(β=.113, p<.01)은 정(+)의 방향으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 세 번째 모델에서 윤리적 리더십과 리더에 대한 신뢰의 상호작용 항이 추가되었을 때, $R^2$가 윤리적 리더십과 일탈행동 간의 관계에서는 약 4%, 그리고 윤리적 리더십과 자기 주도성과의 관계에서는 약 1% 증가하였음을 알 수 있다. 따라서 리더에 대한 신뢰는 윤리적 리더십과 일탈행동, 윤리적 리더십과 자기 주도성 간의 관계를 조절함을 알 수 있다. 종업원의 리더에 대한 신뢰가 높을수록, 윤리적 리더십이 종업원의 자기 주도성과 일탈행동에 미치는 영향이 커질 수 있음을 확인하였다.

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1 논의 및 시사점

본 연구는 조직 내 윤리적 리더십의 중요성과 조직 구성원들에게 미치는 영향에 대해서 기존연구 및 이론적 논의 등을 바탕으로 살펴보았다. 하지만 단순히 윤리적 리더가 구성원의 행동과 태도에 긍정 혹은 부정의 영향을 미친다고 보고하기 보다는 구성원 개개인의 특성, 즉, 자기 효능감의 수준과 리더에 대한 신뢰의 수준 차이가 어떤 조절역할을 하는지 또한 살펴보았다.

선행연구 논의를 토대로 연구모형과 4개의 연구가설을 설정하였고, 설정된 연구가설은 실증분석을 통해 검증하였다. 실증분석을 위해 본 연구는 설문지법을 이용하여 데이터를 수집하였고, 수집된 데이터는 SPSS 통계 패키지를 이용하여 단순회귀분석과 위계적 회귀분석과 같은 분석방법을 이용하여 분석하였다.

앞서 실증분석 결과에서 설명된 바와 같이, 윤리적 리더십은 종업원의 개인 주도적 행동에는 정(+)의 영향을 미치며, 일탈행동과는 부(-)의 영향 관계를 가지는 것으로 나타나 가설 1과 2는 지지되었다. 이러한 연구결과는 선행연구 결과를 지지하고 있으며 다시 한 번 윤리적 리더가 종업원 행동의 긍정적 변화에 중요한 역할을 할 수 있음을 보여주고 있다.

또한 윤리적 리더가 종업원의 행동(일탈행동과 개인 주도성)에 미치는 영향은 종업원의 자기 효능감의 수준과 리더에 대한 신뢰의 수준에 따라 다를 것이라는 가설 3과 4 또한 위계적 회귀분석을 통해 지지됨을 확인 하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

우선 본 연구결과는 리더십 프로그램 개발에 대해 고민하고 있는 모든 조직들에게 어떤 리더십프로그램이 개발되어야 하며 또 리더의 어떤 측면을 더더욱 강조해야 하는지를 보여주고 있다. 리더십의 중요성에 관해서는 이미 많은 선행연구들에서 강조되어 왔으며, 또한 리더십 개발 프로그램이 학교를 비롯한 여러 교육기관에서 개발되어 제공되고 있다. 하지만 윤리적 리더십 개발 프로그램에 대한 관심은 아직 부족한 수준인거 같으며, 본 연구결과는 윤리적 리더십 개발 프로그램이 필요하다는 주장과 더불어 윤리적 이슈가 모든 리더십 교육 혹은 훈련의 핵심이 되어야 함을 보여주고 있다. 윤리적 리더십 개발 프로그램은 리더들이 자신의 윤리적 리더십 수준을 진단하고 또한 개발시킬 수 있도록 지원할 뿐만 아니라 좀 더 윤리적인 방식으로 의사결정을 할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 그리고 본 연구결과는 기업들이 향후 CEO를 채용할 때 어떤 리더십 수준이 높은 사람을 고용해야 하는 지에 관한 가이드라인을 제시하고 있다고 할 수 있다.

또한 본 연구는 종업원의 개인적 특성 또한 윤리적 리더십과 더불어 종업원의 행동에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 아무리 윤리적 리더가 행동적 모델로써 종업원들에게 보여주고 윤리적 가치를 지속적으로 실천한다고 할지라도 종업원의 자기 효능감이나 리더에 대한 신뢰의 수준이 낮으면 윤리적 리더의 영향은 미미할 것으로 판단이 된다. 리더 혹은 관리자들은 종업원들의 자기효능감과 리더에 대한 신뢰감을 증가시키기 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것이다. 예를 들어, 리더는 지속적으로 종업원들과 대화하는 시간을 가지고 또한 종업원들이 조직성과 달성에 중요한 역할을 하고 있으며, 또한 중요한 조직 구성원임을 지속적으로 상기시켜 줘야 할 것

이다. 또한 지속적으로 피드백을 제공하여 종업원들이 자신이 조직을 위해 기여를 하고 또한 부족한 부분은 개선할 수 있도록 하여할 것이다. 이러한 과정을 통해서 종업원들은 자기 자신에 대한 만족감과 더불어 리더에 대한 신뢰 또한 형성할 수 있는 계기를 가지게 되는 것이다.

### 5.2 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 설문조사와 관련하여, 종업원들이 리더의 리더십 스타일뿐만 아니라 자신의 행동까지 모두 평가하였기 때문에 설문응답이 편향되었을 가능성이 존재할 것으로 판단된다. 따라서 이러한 한계점을 극복하기 위해서 추후 연구에서는 예측변수와 행동변수의 측정을 좀 더 객관적으로 할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 종업원의 행동이나 성과는 관리자나 리더가 평가하는 것도 좋은 방법일 것이다. 둘째, 비록 본 연구가 이론적 논의를 바탕으로 두 개의 조절변수 역할과 종업원에 대한 윤리적 리더십의 영향을 동시에 살펴보았으나, 윤리적 리더십과 종업원의 행동 간의 관계를 설명하는 다른 매커니즘 또한 찾아 볼 수 있을 것이다. 예를 들어, Kacmar, Bachrach와 Harris(2011) 는 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 종업원의 성별 그리고 조직 내의 권력구조와 관련된 정치적 환경요인이 조절역할을 한다고 하였다[30]. 따라서 추후 연구에서는 본 연구에서 검증한 조절변수 외에도 다른 변수들을 추가하여 연구함으로써 좀 더 철저한 연구를 할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 횡단적인 연구 설계를 기본으로 하였기 때문에, 본 연구를 통해 얻어진 결과의 일반화를 주장하기에는 한계가 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서는 연구 설계를 다양화하여 윤리적 리더십이 조직 내에서 차지하는 영향을 좀 더 심도 있게 조사할 필요가 있을 것이다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology.

## REFERENCES

[1] M. W. Grojean, C. J. Resick, M. W. Dickson and D. B. Smith, "Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics", Journal of business ethics, Vol. 55, No. 3, pp. 223-241, 2004.

[2] B. M. Bass, "Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan, 1985.

[3] M. E. Brown and L. K. Treviño, "Ethical leadership: A review and future directions", The leadership quarterly, Vol. 17, No. 6, pp. 595-616, 2006.

[4] F. O. Walumbwa and J. Schaubroeck,, "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 5, 1275-1286, 2009.

[5] S. B. Choi and I. J. Kim, "Moderating role of LMX on ethical leadership-followers' attitudes relationship", Korean Human Resources Management, Vol. 21, No. 1, pp. 137-157, 2014.

[6] B. Shamir, R. J. House and M. B. Arthur, "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", Organization science, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594, 1993.

[7] M. E. Brown, L. K. Treviño and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", Organizational behavior and human decision processes, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134, 2005.

[8] D. N. Den Hartog and F. D. Belschak, "Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process", Journal of Business Ethics, Vol. 107, No. 1, pp. 35-47, 2012.

[9] L. Van Dyne and J. A. LePine, "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", Academy of management Journal, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119, 1998.

[10] M. Frese and D. Fay, "Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century", Research in organizational behavior, Vol.

23, pp. 133-187, 2001.

[11] M. C. Bolino and W. H. Turnley, "The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict", Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 4, pp. 740-748, 2005.

[12] B. Marcus and H. Schuler, "Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 4, pp. 647-660, 2004.

[13] Y. Cohen-Charash and P. E. Spector, "The role of justice in organizations: A meta-analysis", Organizational behavior and human decision processes, Vol. 86, No. 2, pp. 278-321, 2001.

[14] J. R. Detert L. K, Trevino, E. R. Burris, E. R. and M. Andiappan, "Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business unit-level investigation", Journal of Applied Psychology, Vol. 92, pp. 993 - 1005, 2007.

[15] D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes and R. B. Salvador, "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 108, No. 1, pp. 1-13, 2009.

[16] A. M. Saks and B. E. Ashforth, "Change in job search behaviors and employment outcomes", Journal of Vocational Behavior, Vol. 56, No. 2, pp. 277-287, 2000.

[17] A. Bandura. "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", Psychological review, Vol. 84, No. 2, pp. 191-215, 1977.

[18] So-Yeon Park, Kyoung-Young Park, "Correlation Study of Characteristics of Bio-medical Ethics and Self-esteem For Undergraduate Students", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 6, pp. 255-261, 2015.

[19] Kyoung-A Chung, Ji-Hyun Cho, "Differences between Major Satisfaction, University Life Adjustment, Self-Esteem and Career Identity according to the Time of Department Selection of Students in the Department of Occupational Therapy at One University", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 5, pp. 143-155, 2015.

[20] A. D. Stajkovic, "Development of a core confidence-higher order construct", Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 6, pp. 1208-1224, 2006.

[21] A. Bandura and E. A. Locke, "Negative self-efficacy and goal effects revisited", Journal of applied psychology, Vol. 88, No. 1, pp. 87-99, 2003.

[22] R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust", Academy of management review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, 1995.

[23] E. Van Zyl and K. Lazenby, "The relation between ethical behaviour and workstress amongst a group of managers working in affirmative action positions", Journal of Business Ethics, Vol. 40, No. 2, pp. 111-119, 2002.

[24] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Academy of management Journal, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465, 1995.

[25] J. Cook and T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", Journal of occupational psychology, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52, 1980.

[26] T. Mooradian, B. Renzl and K. Matzler, "Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. Management learning", Vol. 37, No. 4, pp. 523-540, 2006.

[27] M. Frese and D. Fay, Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A., "The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples", Journal of occupational and organizational psychology, Vol. 70, pp. 139-162, 1997.

[28] R. J. Bennett and S. L. Robinson, "Development of a measure of workplace deviance", Journal of applied psychology, Vol. 85, No. 3, pp. 349-360, 2000.

[29] H. Aguinis, R. K. Gottfredson and T. A. Wright, "Best practice recommendations for estimating interaction effects using meta analysis", Journal of Organizational Behavior, Vol. 32, No. 8, pp.

1033-1043, 2011.

[30] K. M. Kacmar, D. G. Bachrach, K. J. Harris and S. Zivnuska, "Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics", Journal of Applied Psychology, Vol. 96, No. 3, pp. 633-642, 2011.

**김 영 형(Kim, Young Hyung)**

- 1992년 2월 : 금오공과대학교 전자공학과(공학사)
- 1992년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학석사)
- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학박사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교 IT융합학과 교수
- 관심분야 : 산업조직, HRD, 리더십
- E-Mail : kic126@kumoh.ac.kr

**김 혜 경(Kim, Hye Kyoung)**

- 2000년 2월 : 금오공과대학교 경영공학과 (공학사)
- 2003년 2월 : 경북대학교 교육대학원 상업교육전공 (교육학석사)
- 2008년 2월 : 금오공과대학교 대학원 산업경영학과 (경영학박사)
- 2014년 5월 : 오클라호마주립대 직업교육학과 (교육학박사)
- 2015년 7월 ~ 현재 : 금오공과대학교 교수학습개발센터
- 관심분야 : HRD, HRM, 리더십
- E-Mail : altorang@kumoh.ac.kr