

# 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향: 종업원 참여의 매개역할

유정숙 (중앙대학교 창업경영대학원 연구원)\*

이중건 (중앙대학교 경영학부 교수)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구는 종업원의 직무만족에 대한 윤리적 리더십의 영향과 이 두 변수 간의 관계에 대한 종업원 참여(직무참여, 조직참여)의 매개역할에 대해 분석하였다. 분석자료는 한국 기업에서 일하는 218명의 종업원으로부터 수집되었다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십은 직무참여와 조직참여 둘 다에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 윤리적 리더십은 또한 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무참여와 조직참여는 윤리적인 리더십과 직무만족 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에 관한 기존의 연구를 확장하였다는 점에서 이론적 기여를 한다. 본 연구는 윤리적 리더십과 조직만족 간의 관계에 있어서 윤리적 리더십이 직무만족에 직접적인 영향을 미치지만, 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여와 조직참여 각각을 통해 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 메커니즘을 밝혀냈다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 또한, 본 연구결과는 CEO들이 조직의 관리자들이 윤리적 리더십을 발휘할 수 있도록 힘써야 한다는 실무적 시사점을 제시한다. 한편으로, 본 연구결과는 경영자 및 인적자원개발 전문가들은 조직 내 종업원들의 참여 수준을 높이는 방안을 모색할 필요가 있다는 실무적 시사점을 제시한다. 마지막으로, 본 연구는 향후 연구에서 수정 및 보완되어야 할 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심주제어: 윤리적 리더십, 종업원 참여, 직무참여, 조직참여, 직무만족

## 1. 서론

종업원의 직무만족은 조직의 성과에 상당한 영향을 미치기 때문에 널리 탐구되는 직무태도이다(Rahman & Muhammad, 2013). 직무만족은 종업원이 자신의 직무에 대해 인식하는 만족 수준으로 정의된다. 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 개인의 성격 유형, 급여, 승진, 상사의 태도, 업무성과의 향상, 고용안정성 등으로 매우 다양하다(Jaffar et al., 2017). 이처럼 다양한 요인들이 종업원의 직무만족에 영향을 미치지만, 특히 관리자들의 윤리적 리더십의 발휘는 종업원들이 그들의 업무에 더욱 적극적으로 참여하게 하고, 더 나아가 직무만족도를 높인다는 점에서 중요한 의미가 있다.

WorldCom, Enron, Lehman Brothers와 같은 기업 스캔들과 서브프라임 모기지 사태로 조직에서의 윤리적 리더십에 관한 관심이 커지고 있다(Bedi et al., 2016). 윤리적 리더십은 리더들이 다른 사람들의 태도와 행동, 더 나아가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 특별히 중요하게 여겨지고 있다(Trevino et al., 2003). 윤리적 리더십은 대인 관계와 개인행동

을 통해 규범적으로 바람직한 행동을 제시하고, 양방향 의사소통, 보강, 의사결정 등을 통해 구성원들에게 그러한 행위를 촉진하는 것으로 정의된다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더들은 의사결정시 구성원들이 의견을 내도록 허용하며, 그들의 의견에 경청하는 등 그들과 권력을 공유한다. 이러한 권력 공유를 포함한 포괄적인 과정들은 구성원들이 자신의 업무를 보다 의미 있게 할 수 있게 한다(Feldman & Khademian, 2003).

윤리적 리더십은 리더와 구성원들 사이의 상호작용을 활성화하며 서로에 대한 이해와 존중을 높이기 때문에 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동은 상사, 동료, 근로조건, 보상, 직무 자체에서의 경험으로 비롯되는 긍정적인 감정과 평가, 즉 직무만족의 향상으로 이어진다. 윤리적 리더들은 물모델링을 통해 조직구성원들의 이타적인 행동을 촉진하며, 그리하여 구성원들은 경쟁보다는 협력에 더 중점을 두고, 조직에 더 몰입한다(Kanungo & Conger, 1993). 리더들은 윤리적 행동을 통해 구성원들로부터 더 많은 신뢰와 충성심을 얻는다(Aronson, 2001). 반면에, 독재적인 리더십은 미래에 대한 구

\* 주저자, 중앙대학교 창업경영대학원 연구원, metsook@naver.com

\*\* 교신저자, 중앙대학교 경영학부 교수, jkeonlee@cau.ac.kr

· 투고일: 2021-09-11 · 1차 수정일: 2021-10-10 · 2차 수정일: 2021-10-21

· 3차 수정일: 2021-11-15

· 게재확정일: 2021-12-08

성원들의 낙관주의를 떨어뜨리며, 이러한 구성원들은 조직에서의 그들의 입지에 대해 더 불안해할 가능성이 크며, 리더에 의해 이용되고 있다고 느끼거나 불공평하게 대우를 받는다고 인식할 수 있다(De Hoogh & Den Hartog, 2008).

종업원 참여는 구성원들이 조직에 대해 몰입, 정체성, 애착 및 일체감을 느끼게 하며, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용력을 보이게 한다(McColl-Kennedy & Anderson, 2002). 조직 내에서 종업원 참여는 종업원 성과, 더 나아가 조직의 성공에 영향을 미치는 중요한 요인이지만 감소하고 있으며 종업원들 사이에서 상당한 격차가 벌어지고 있다(Baumruk, 2004; Richman, 2006). 종업원 참여는 조직에 대한 감정적이며 지적인 몰입 또는 종업원들이 직무에 대해 보여주는 자유재량의 노력의 양을 말한다(Shaw, 2005).

종업원 참여는 독립적이며 지속적이고 동기가 부여된 심리 상태로서 개인 에너지의 행위적 투자를 동반한다(Schaufeli & Bakker, 2010). 이러한 종업원 참여는 좋은 건강의 유지와 긍정적인 업무상의 감정과 관련되는 것으로 밝혀져 왔다(Sonnentag, 2003). 개인적 참여는 조직구성원들이 직무사의 역할을 수행하면서 그들의 힘을 모으는 것을 말한다(Kahn, 1990). 참여적인 사람은 역할 수행 중에 신체적, 인지적, 감정적으로 열중하며 자신을 표현한다. 참여의 개념은 조직성공에 더 효과적으로 기여하도록 하는 긍정성이 있다(Mathis et al., 2017). 요컨대, 종업원 참여는 활력, 헌신, 및 흡수로 특징짓는 긍정적이고, 완수하는 직무 및 조직성공과 관련된 마음의 상태로 직무에 대한 만족감을 높이고 더 나아가 직무성공을 높이게 된다(Schaufeli et al., 2002).

윤리적 리더십이 조직구성원들의 업무와 조직환경에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수임에도 불구하고 윤리적 리더십이 종업원 참여에 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않은 실정이다. 그리고 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구는 어느 정도 이루어져 왔으나, 윤리적 리더십과 직무만족 간의 매개변수를 밝히는 연구와 같이 변수들 간의 메커니즘에 관한 연구는 간과되어 왔다. 말하자면, 윤리적 리더십이 직무만족에 직접적인 영향과 함께 어떻게 간접적으로 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 이 변수 간의 관계에 있어서 종업원 참여의 매개효과를 조직구성원들을 대상으로 실증적으로 분석하고자 하였다. 본 연구는 종업원 참여를 직무참여와 조직참여로 구분하여 연구변수로 사용했다는 점에서 기존연구와의 차별성을 가지고 있다. 기존의 연구는 종업원 참여의 선행 및 후행 변수에 관한 연구에서 참여를 직무수행의 관점에 한정하거나 조직성공의 기여 관점에 한정하였는데, 본 연구는 종업원 참여를 직무참여와 조직참여로 구분하여 직무수행상의 역할과 조직구성원의 역할을 동시에 포함하도록 하였다. 또한, 본 연구는 종업원 참여를 통해 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에 대한 메커니즘을 밝혀냈다는 점에서 기존연구와의 차별성이 있다. 특히, 종업원 참여를 직무참여와 조직

참여로 구분하여 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에서의 매개역할을 밝혀냈다는 점에서 연구의의가 있다고 하겠다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 2.1. 윤리적 리더십과 종업원 참여

종업원 참여에 대한 학자들의 정의는 다양하게 나타난다. 어떤 학자들은 종업원 참여를 개인이 수행하는 직무를 중심으로 정의하는 반면, 어떤 학자들은 종업원 참여를 개인이 소속된 조직 차원에서 정의한다. 예를 들면, Rich et al.(2010)은 종업원 참여를 자신의 직무에서 동시에 나타나는 육체적, 인지적 및 감정적 투자를 포함한다고 정의한다. 이는 직무수행과 관련하여 자신을 나타내거나 감추는 것과 관련되며, 업무에 있어서 자신의 참여에 관한 것이다(Meyer et al., 2010).

Schaufeli & Bakker(2004)도 종업원 참여를 업무수행에 있어서 어느 정도로 충실한 느낌이 들며, 업무 관련 경험과 마음 상태가 긍정적인지로 묘사된다고 주장하였다.

Meyer et al.(2010)은 동기가 부여된 심리적 상태로서의 종업원 참여는 개인의 직무에 대한 반응 또는 태도라고 언급하였다. 반면에, Porter et al.(1976)은 종업원 참여를 구성원들이 조직에 참여 및 관여하는 것으로 조직 내에서의 개인 정체성을 결정하는 상대적 수준이라고 정의한다. 이는 조직의 목표와 가치에 대한 구성원들의 수용, 조직목표 달성에 있어서 구성원들의 협력적 태도의 열망, 그리고 구성원들이 조직에 남고자 하는 열망을 포함한다. 조직구성원들이 조직에 소속되고자 하는 몰입과 열정이 클수록 자신의 직무에 더욱 애착과 열중을 보이며 만족하게 된다(McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

종업원 참여에 대한 학자들의 정의를 종합해 보면, 종업원 참여는 조직구성원들이 그들의 직무와 조직의 성공에 중점을 두는 생각과 행동에서의 정도로서(Mathis et al., 2017), 직무관점의 참여와 조직 관점의 참여로 구분할 수 있다. 기존 학자들은 종업원 참여를 다양한 방식으로 구분하고 있다. Shuck et al.(2017)은 종업원 참여를 인지적 참여, 감정적 참여 및 행위적 참여의 세 가지 하위 요인으로 구분하였다. 첫째, 인지적 참여는 조직에 긍정적인 결과를 주기 위한 목적으로 긍정적인 조직 결과를 향해 표현되는 정신 에너지의 강도로 정의된다. 둘째, 감정적 참여는 긍정적인 조직 결과에 감정성을 쏟으려는 종업원의 강도와 의지로 정의된다. 셋째, 행위적 참여는 결과에 긍정적인 영향을 미칠 목적으로 성과 활동에 긍정적으로 영향을 미치는 방식으로 행동하려는 의도의 심리적인 상태로 정의된다.

Saks(2006)는 직장에서의 역할(Rothbard, 2001)에 따른 참여의 개념화로부터 종업원 참여를 직무참여와 조직참여로 구분하였다. 이는 개인이 특정한 조직적 역할에 있어서 개인이 심리적으로 나타내는 정도를 반영한다. 사람들은 여러 가지 역할을 가지고 있기에, May et al.(2004)과 Rothbard(2001)가 제시한

바와 같이, 연구는 참여를 조직 내의 여러 가지 역할의 관점에서 분석하여야 한다. Saks(2006)는 참여는 개인이 수행하는 역할에 한정되며 종업원 대부분은 적어도 두 가지 주요 역할, 즉 업무 역할과 조직구성원의 역할을 가지고 있다고 언급하면서 직무참여와 조직참여로 구분하였다. 그는 대부분의 조직구성원들이 수행하는 가장 중요한 두 가지 역할은 자신의 업무에서의 역할과 조직구성원의 역할이라고 추론하였다.

Rich et al.(2010)은 Kahn(1990)의 직무참여에 대한 정의에 기초하여 직무참여 척도(JES: job engagement scale)를 개발하였으며, 직무참여를 육체적, 인지적 및 감정적 참여의 세 가지 차원으로 구분하였다. 첫째, 활력이라고 알려진 육체적 참여는 직무와 관련된 목표를 달성하기 위해 많은 노력을 기울인다는 것을 의미한다(Schaufeli et al., 2002). 둘째, 인지적 참여는 일에 대한 집중의 초점으로서 산만함에 대한 철저한 흡수와 저항으로 이어지며, 주의력과 흡수의 두 가지 기본 구성요소로 이루어진다(Rothbard, 2001). 마지막으로, 감정적 참여는 직무, 조직, 열정, 자부심, 의미, 도전 및 영감에 깊이 관여하는 것으로 대표되는 헌신으로 언급된다(Schaufeli et al., 2002).

한편으로, 조직참여는 종업원들이 조직 내 역할에 대해 신체적, 정서적, 인지적으로 나타내는 정도를 말한다. 조직참여는 조직구성원들의 직무수행 관련 행동에 영향을 미치는 중요한 선행요인이다(Reichers, 1985).

지금까지 논의한 바와 같이, 종업원 참여가 직무수행을 위한 역할과 조직구성원의 역할과 관련된다는 선행연구에 기초하여, 본 연구에서는 종업원 참여를 직무참여와 조직참여로 구분하여 가설설정 및 검증에 사용하였다. 리더의 윤리 수준은 많은 리더십 이론에서 공통적으로 강조된다. 이는 조직 내 관리자들의 윤리에 대한 인식과 리더십 발휘가 구성원들의 인식과 행동에 영향을 미치기 때문이다(Bass & Steidlmeier, 1999; Fu et al., 2010). Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Sanlu Milk 같은 전 세계의 고위 인사 스캔들은 조직 연구원들이 기업 지도자들의 윤리적 의사결정과 윤리적 행동을 연구하도록 만들었다(Ahmad & Gao, 2018). 리더십은 팀이나 집단 또는 조직의 목표를 달성하기 위하여 발휘되며, 이는 구성원들과의 상호작용을 통해 그들의 업무수행을 위한 역할 수행과 조직에 대한 헌신의 강도를 이끌어내기에 출선수범하는 리더의 윤리적 행위는 구성원들의 직장생활에 있어서 중요한 선행요인이다(Avolio et al., 2009). 즉, 윤리적 리더십은 올바른 리더의 모델을 조직구성원들에게 제시함으로써 그들의 바람직한 행동을 이끌어낸다(Khantia & Suar, 2004). 윤리적 리더십은 구성원들이 그들의 조직과 업무 상황에 더 긍정적이고, 낙관적이며, 희망적하게 만든다. 반면에, 리더의 도덕적 고결성이 의심될 때, 리더는 구성원들이 조직 목표를 달성하도록 영향을 미치지 못할 가능성이 커진다(Kanungo, 2001).

학자들은 리더십이 조직구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치기 때문에 중요하다고 주장해 왔다. 특히, 윤리적 리더십은 직무만족, 이탈성, 조직시민행동, 웰빙 등과 같은 종업원의

다양한 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직에서 중요하게 논의되어 왔다(Chughtai et al., 2015; Lindblom et al., 2015; Piccolo et al., 2010).

Schminke et al.(1997)은 리더의 윤리적 리더십 발휘가 구성원들의 윤리적 태도 및 행동에 영향을 미침으로써 그들의 직무참여와 조직참여에 긍정적인 영향이 있다고 주장하였다. 박정화·심동철(2018)은 윤리적 리더십이 공무원 조직에서도 업무열의를 높이는 중요한 선행요인이라는 것을 제시하였다. 윤리적 리더십은 조직구성원의 윤리적 행동에 긍정적인 영향을 미친다(Bedi et al., 2016). 또한, 리더의 윤리성이 높을수록 구성원의 조직참여는 향상된다(신철우, 2005). 즉, 윤리적 리더의 도덕성, 정직성, 신뢰성은 리더에 대한 구성원의 조직참여에 긍정적인 영향을 미친다. Ahmad & Gao(2018)는 윤리적 리더십이 조직구성원의 업무참여에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 윤리적 리더십이 종업원 참여에 긍정적인 영향을 미치리라는 것을 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

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

가설 1-2: 윤리적 리더십은 종업원의 조직참여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2. 윤리적 리더십과 직무만족

조직구성원들의 직무만족은 그들의 업무상의 역할과 더 나아가 직무성과를 결정하는 중요한 요소이기에 직무만족에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구가 중요하다. Dole & Schroeder(2001)는 직무만족을 조직구성원 자신의 직무환경에 대한 정서적 반응상태로써 직무환경에 대한 경험을 통해 지각하는 정서적 반응이라고 정의한다. 이러한 직무만족은 개인의 직무상의 고용에서 비롯된 긍정적인 감정과 평가를 포함한다(Mathis et al., 2017). 요컨대, 직무만족은 조직구성원들이 직무를 수행하면서 겪게 되는 직무 자체, 감독관계, 보상, 업무여건, 동료관계 등에 대한 긍정적인 감정의 정도와 평가를 말한다.

윤리와 직무만족은 긍정적인 관련성이 있다(Koh & Boo, 2001; Schwepker Jr, 2001; Weeks & Nantel, 1992). 윤리적 행동에 대한 상사의 지원활동은 리더와 구성원들의 조직참여와 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며(Viswesvaran et al., 1998), 조직구성원들의 태도에 긍정적인 영향을 미친다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더십은 리더가 부하직원들의 의견을 존중하며, 그들을 공정하고 평등하게 대우하여 그들이 목표를 달성할 수 있도록 도와준다(Northouse, 2021). 또한, 윤리적 리더십은 구성원들의 소속감과 효율성을 유발하여 구성원의 태도와 행위에 일체감을 형성하고 구성원들의 가치관, 신념과 소속감의 정도를 결정한다(이학중·이종건, 2000). 그리고 조직구성원

들은 업무과정에서 리더의 윤리적 행위에 만족을 느끼고, 이는 직무만족으로 이어진다(Koh et al., 1995). 윤리적 리더십은 조직기반 자긍심, 조직몰입, 직무성취에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(정회근 외, 2013).

윤리적 리더십은 조직구성원들의 긍정적인 태도와 행동을 결정짓고, 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다(O'Reilly & Chatman, 1986). 윤리적 리더의 업무성취에 대한 공정한 대우에 의한 조직구성원의 인식은 직무만족과 같은 업무태도에 긍정적인 영향을 미친다(Dailey & Kirk, 1992).

Vitell & Davis(1990)는 구성원들에게 인지된 리더의 성실성은 직무만족에 영향을 미치는 긍정적인 선행요인이라고 주장하였다. Özden et al.(2017)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 윤리적 리더십이 더 나은 환자 관리라는 목표 달성에서 중요한 역할을 하며, 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다. 신철우(2005)는 리더십과 직무만족 간의 관계에 있어서 리더의 윤리성이 조절효과가 있다는 연구 결과를 제시하였다. 즉, 리더의 윤리성이 낮을 때보다 높을 때 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향이 더 긍정적이었다. 윤리적 리더십은 구성원들이 리더와 구성원 모두의 의사결정에 대해 신뢰하게 하며, 그들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다(정범구·이상석, 1999).

Zehir et al.(2011)은 윤리적 풍토가 직무만족에 긍정적인 영향이 있으며, 윤리와 직무만족 사이에 정(+)의 관계가 있다고 주장하였다. 그리하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 2: 윤리적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**2.3. 종업원 참여의 매개역할**

지금까지 우리는 윤리적 리더십이 어떻게 종업원 참여에 영향을 미치며, 종업원 참여가 직무만족에 영향을 미치는지를 독립적으로 고려해 왔다. 하지만 윤리적 리더십이 구성원들의 직무참여와 조직참여에 긍정적인 영향을 미치고(Schminke et al., 1997), 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여와 조직참여가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는(Lacap, 2018; Rayton & Yalabik, 2014; Saks, 2006) 선행연구로부터 종업원 참여가 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개하리라는 것을 예측할 수 있다. 이런 맥락에서, 본 연구는 윤리적 리더십-종업원 참여-직무만족에 이르는 변수 간의 관계에 있어서 영향의 메커니즘을 밝혀보고자 하였다.

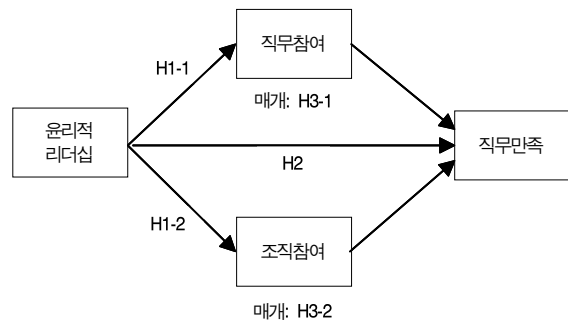
윤리적 리더십은 리더의 기대와 책임을 명확히 하고, 리더로 하여금 구성원들을 존중하며, 그들의 의견을 의사결정에 반영하게 한다(Trevino et al., 2003). 이러한 행동들의 표출과 의사소통은 구성원들의 리더에 대한 신뢰도 수준을 높이고, 이는 구성원들의 직무와 조직에 대한 적극적인 참여로 이어지며, 더 나아가 그들의 직무에 대한 긍정적인 평가의 증가로

이어진다. Saks(2006)는 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여와 조직참여가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 직무참여와 조직참여가 직무특성, 인식된 조직지원과 직무만족 간의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. Alam et al.(2021)은 직무참여가 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 이러한 선행연구에 대한 고찰을 통해, 본 연구는 종업원 참여가 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 효과를 변화시키는 역할을 하리라는 것을 예측하였다. 그리하여 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 3-1: 종업원의 직무참여는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.**

**가설 3-2: 종업원의 조직참여는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.**

지금까지 설정한 변수들 간의 관계를 개념화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

**III. 연구방법**

**3.1. 표본의 특성**

본 연구는 연구자료 수집을 위하여 국내 공기업 및 사기업의 근무자들을 대상으로 설문지를 배포하여, 자기응답식으로 답변하도록 한 후 수집하였다. 총 550명의 설문을 배포하여 227부가 회수되었고(회수율: 41.2%), 응답이 누락되거나 불성실한 9부를 제외한 218부를 분석에 사용하였다.

응답자의 인구 통계학적인 특성을 살펴보면 응답자 54.1%가 남성이며 45.9%가 여성으로 남성이 더 많았고, 연령별로는 40대 43.2%, 30대 42.1%로 대부분을 차지하였다. 응답자의 56.0%가 기혼자이고 44.0%가 미혼자이며, 근속연수별로는 15년이상~20년미만이 25.7%, 20년이상 24.6%, 5년이상~10년미만이 18.6%, 1년이상~5년미만이 14.8%, 10년이상~15년미만이 14.8%, 1년미만이 1.6%로 나타났다.

근무형태별로는 정규직이 77.3%로 가장 많았고, 계약직

8.3%, 상용직 2.2%, 기타 122% 순이었다. 직종별로는 사무직이 48.6%로 가장 많았고, 서비스직 12.4%, 영업직 11.9%, 기술직 11.5%, 기타 13.2%로 나타났다.

### 3.2. 변수의 측정

본 연구는 윤리적 리더십, 종업원 참여, 직무만족 변수를 각각 Likert식 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 첫째, 윤리적 리더십은 Brown et al.(2005)이 개발한 10개의 문항을 사용하여 측정하였다. 윤리적 리더십의 설문항목의 예로는 “나의 상사는 사생활이 윤리적인 사람이다.”, “나의 상사는 공정하고 균형 잡힌 결정을 내린다.”, “나의 상사는 윤리 규정을 어기는 부하직원에 대해 훈계나 징계를 가한다.”, “나의 상사는 부하직원들의 의견을 경청하는 편이다.” 등을 들 수 있다. 둘째, 종업원 참여는 Saks(2006)가 개발한 11개의 문항을 직무참여 5개 문항과 조직참여 6개 문항으로 구분하여 측정하였다. 직무참여에 대한 측정 문항의 예로는 “나는 내 일에 혼신의 힘을 다한다.”와 “때때로 나는 내 업무에 너무 몰입하여 시간가는 줄을 모른다.”를 들 수 있으며, 조직참여에 대한 측정 문항의 예로는 “나는 이 조직에서 진행되고 있는 일들에 참여하지 못하고 있다.”와 “이 조직의 일원이라는 게 나를 활기 넘치게 한다.”를 들 수 있다.

마지막으로, 직무만족은 Quinn & Stains(1979)가 사용한 5개 문항으로 측정하였다. 측정 문항의 예로 “나는 내가 받는 보수의 정도에 대해 만족한다.”와 “나는 모든 사항을 감안할 때 현재의 직장생활에 만족한다.”를 들 수 있다. 본 연구는 성별, 연령, 결혼여부, 학력수준을 통제하였다. 성별은 1=남성, 0=여성으로 코딩하였고, 연령은 만 나이로 측정하였고, 결혼여부는 1=결혼, 0=미혼으로 코딩하였으며, 학력수준은 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=석사, 5=박사로 코딩하였다.

### 3.3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 연구도구의 타당성 분석을 위하여 주성분분석을 통한 요인분석을 실시하였다. 그 결과 <표 1>에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십은 10문항 가운데 8문항, 직무참여는 5문항 가운데 4문항, 조직참여는 6문항 가운데 5문항, 및 직무만족은 5문항 가운데 3문항이 각각 묶였다. 또한, 본 연구는 신뢰성 분석을 위해 변수들의 크론바하 α 값을 측정하였으며, 네 가지 변수 모두 .803이상으로써 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

<표 1> 신뢰도 및 요인분석 결과

문항	요인			
	윤리적 리더십	조직 참여	직무 참여	직무 만족
윤리적 리더십 1	.875	.034	.161	.190
윤리적 리더십 2	.863	.077	.124	.255
윤리적 리더십 3	.861	.093	.075	.107
윤리적 리더십 4	.816	.165	-.015	.073
윤리적 리더십 5	.761	.162	.065	.125
윤리적 리더십 6	.757	.184	.111	.250
윤리적 리더십 7	.736	.402	.053	-.099
윤리적 리더십 8	.718	.336	.111	-.031
조직참여 1	.254	.855	.152	.240
조직참여 2	.247	.818	.204	.316
조직참여 3	.251	.694	.294	.306
조직참여 4	.192	.646	.319	.294
조직참여 5	.158	.644	.401	.252
직무참여 1	.229	.207	.798	.022
직무참여 2	-.066	.103	.791	-.006
직무참여 3	.107	.182	.790	.028
직무참여 4	.131	.299	.743	.239
직무만족 1	.108	.282	.055	.803
직무만족 2	.155	.285	.021	.791
직무만족 3	.290	.397	.178	.630
아이겐값	5.583	3.588	2.967	2.333
분산 %	27.913	17.938	14.834	11.664
누적 %	27.913	45.851	60.685	72.349
크론바하 α값	.936	.915	.767	.799

## IV. 분석결과

본 연구는 동일 원천으로부터 독립, 매개, 종속변수를 측정하면서 나타나는 ‘동일방법편의’의 이슈를 해결하기 위해 Harman의 단일요인 검사를 하였다(Podsakoff et al., 2003). 가설검증에 사용된 모든 설문 문항을 탐색적 요인분석에 적재한 후, 회전하지 않은 단일요인에 대한 공분산의 설명력과 연구변수로 사용된 요인들의 총 설명력을 비교하였다. 그 결과, 본 연구에서 사용한 네 가지 요인의 총 설명력은 72.35%였으나, 회전하지 않은 단일요인으로 추출한 경우의 측정변수 간의 공분산에 대한 설명력은 43.95%로 크게 낮아졌다. 이는 동일방법편의가 심각하게 문제되지 않는다는 것을 의미한다.

<표 2>는 변수들의 평균 및 표준편차 그리고 상관관계를 보여준다. 본 연구는 가설검증을 위하여 직무만족을 종속변수로 설정하고, 1단계로 성별, 연령, 결혼여부, 교육수준을 통제변수로 투입하고, 2단계로 윤리적 리더십을 독립변수로 투입하였으며, 3단계로 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여와 조직참여를 매개변수로 투입하였다.

<표 2> 평균, 표준편차, 및 상관관계<sup>a</sup>

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별 <sup>b</sup>	.53	.50							
2. 연령	39.60	7.20	.31***						
3. 결혼여부 <sup>c</sup>	.56	.50	.26***	.58***					
4. 학력	3.11	.92	.07	.07	.02				
5. 윤리적 리더십	3.45	.87	.01	.15*	.15+	.01			
6. 직무참여	3.77	.66	-.17*	-.01	-.11	-.03	.28***		
7. 조직참여	3.48	.78	-.17*	.13+	.10	-.10	.50***	.57***	
8. 직무만족	3.10	.89	-.07	.12+	.09	-.02	.41***	.30***	.67***

<sup>a</sup> n=218. Standardized Coefficients. <sup>b</sup> 1=male, 0=female, <sup>c</sup> 1=married, 0=non-married. + p<.10, \* p<.05, \*\*\* p<.001

가설 1은 윤리적 리더십이 직무참여와 조직참여 각각에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 3>의 모형 2와 모형 4에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십은 직무참여와 조직참여에 각각 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(각각  $\beta=.295$ ,  $\beta=.486$ , 둘 다  $p<.001$ ). 그리하여 가설 1-1과 가설 1-2는 각각 지지되었다.

가설 2는 윤리적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 4>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십은 직무만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.399$ ,  $p<.001$ ). 그리하여 가설 2는 지지되었다.

가설 3-1은 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여가 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 본 연구는 매개효과 검증에 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증방법을 사용하였다. 1단계로 <표 3>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십이 직무참여에 유의적인 정(+)의 영향이 있으며( $\beta=.295$ ,  $p<.001$ ), 2단계로 <표 4>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십이 직무만족에 유의적인 정(+)의 영향이 있고( $\beta=.399$ ,  $p<.001$ ), 3단계로 윤리적 리더십과 직무참여를 동시에 투입한 후, 직무만족에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과, <표 4>의 모형 3에 제시된 바와 같이, 직무참여는 직무만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.197$ ,  $p<.01$ ). 이때 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향( $\beta=.341$ ,  $p<.001$ )은 2단계에서 윤리적 리더십이 직무만족에 대한 영향( $\beta=.399$ ,  $p<.001$ )보다 작으므로 직무참여는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 그리고 Sobel Test 결과, z값은 6.56( $p<.001$ )으로써 직무참여의 매개효과가 유의한 것으로 밝혀졌다. 그리하여 가설 3-1은 지지되었다.

가설 3-2는 종업원 참여의 하위 차원인 조직참여가 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 매개효과 검증결과, 1단계로 <표 3>의 모형 4에 제시된 바와 같이, 윤리적 리더십이 조직참여에 유의적인 정(+)의 영향이 있으며( $\beta=.486$ ,  $p<.001$ ), 2단계로 <표 4>의 모형 2에 제

시된 바와 같이, 윤리적 리더십은 직무만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.399$ ,  $p<.001$ ). 3단계로 윤리적 리더십과 조직참여를 동시에 투입한 후, 직무만족에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과, <표 4>의 모형 4에 제시된 바와 같이, 조직참여는 직무만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.639$ ,  $p<.001$ ). 이때 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향( $\beta=.089$ , n.s.)이 유의적이지 않으므로 조직참여는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 완전 매개한다고 하겠다. 그리고 Sobel Test 결과, z값은 2.514( $p<.05$ )로써 조직참여의 매개효과가 유의한 것으로 밝혀졌다. 그리하여 가설 3-2는 지지되었다.

<표 3> 종업원 참여에 대한 위계적 회귀분석 결과<sup>a</sup>

변수	직무참여		조직참여	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수				
성별 <sup>b</sup>	-.168*	-.153	-.237**	-.212**
연령	.116	.085	.174*	.123+
결혼여부 <sup>c</sup>	-.128	-.158	.059+	.010
교육	-.023	-.025	-.092+	-.096+
독립변수				
윤리적 리더십		.295***		.486***
R <sup>2</sup>	.051	.130	.078	.307***
$\Delta R^2$		.080		.229
F for $\Delta R^2$	2.286+	6.105***	4.507**	18.791***

<sup>a</sup> n=218. Standardized Coefficients. <sup>b</sup> 1=male, 0=female, <sup>c</sup> 1=married, 0=non-married. + p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 4> 직무만족에 대한 위계적 회귀분석 결과

변수	직무만족			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수				
성별 <sup>b</sup>	-.117	-.097	-.067	.038
연령	.123	.081	.064	.002
결혼여부 <sup>c</sup>	.052	.012	.043	.006
교육	-.025	-.027	-.023	.034
독립변수				
윤리적 리더십		.399***	.341***	.089
매개변수				
직무참여			.197**	
조직참여				.639***
R <sup>2</sup>	.027	.182	.216	.465
$\Delta R^2$		.163	.034	.283
F	1.502	9.448***	9.697***	30.535***

<sup>a</sup> n=218. Standardized Coefficients. <sup>b</sup> 1=male, 0=female, <sup>c</sup> 1=married, 0=non-married. \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## V. 논의 및 결론

### 5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 본 연구는 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 이 두 변수 간의 관계에 있어서 종업원 참여의 매개효과를 분석하였다. 본 연구의 분석결과는 종업원 참여와 관련하여 리더의 윤리적 행위의 중요성을 강조한다. 본 연구결과는 크게 세 가지로 요약된다. 첫째, 윤리적 리더십은 직무참여와 조직참여 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 윤리적 리더십이 조직구성원들의 직무참여와 조직참여에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구들(Ahmad & Gao, 2018; Park & Sim, 2018; Schminke et al., 1997)과 일치한다. 둘째, 윤리적 리더십은 직무만족의 유의적인 선행요인인 것으로 밝혀졌다. 이러한 분석결과는 윤리적 리더십이 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구들(O'Reilly & Chatman, 1986; Zehir et al., 2011)과 일치한다. 셋째, 종업원 참여의 하위 차원인 직무참여와 조직참여 둘 다 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 분석결과는 직무참여와 조직참여가 직무특성, 인식된 조직지원과 직무만족 간의 관계를 매개한다는 선행연구(Saks, 2006)와 자기효능감이 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개한다는 선행연구(Ren & Chadee, 2017)와 맥락을 같이 한다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에 관한 기존의 연구를 확장하였다는 점에서 이론적 기여를 한다. 참여하지 않는 노동력은 비용 손실만 가져오기 때문에 종업원 참여의 선행요인과 결과를 이해하는 것은 조직성과에 중요하다(MacLeod & Clarke, 2009). 본 연구는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 영향관계에 있어서 윤리적 리더십이 직무만족에 직접적인 영향을 미치지만, 직무참여와 조직참여라는 종업원 참여 변수에 의해 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 메커니즘을 밝혀냈다는 점에서 연구의의가 크다고 하겠다.

종업원 참여는 실무자와 학자들에게 특별한 공명을 주며 성장하고 있는 학술 연구분야로서 비교적 최근의 연구주제로서 관심을 받고 있다(Rayton et al., 2012). 이에 종업원 참여의 선행요인과 결과에 관한 연구가 이론적으로나 실증적으로 충분히 발전되어 있지 않다(Macey & Schneider, 2008). 이런 관점에서, 본 연구결과는 종업원 참여의 선행요인으로서 윤리적 리더십의 긍정성을 밝혀내고, 직무만족이 종업원 참여의 결과 변수라는 점을 밝히고 동시에 윤리적 리더십이 종업원 참여를 통해 직무만족에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 밝혔다는 점에서 기존연구에 대한 학문적 시사점을 제시한다.

본 연구결과가 제시하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, CEO들은 조직의 관리자들이 윤리적 리더십을 발휘할 수 있도록 힘써야 한다. 윤리적 리더십은 조직구성원들의 태도와

행동에 긍정적인 영향을 미치고, 결과적으로 조직 성공에 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문이다. 윤리적 리더십은 조직구성원들의 규범에 입각한 적절한 행동과 양방향 의사소통을 통한 구성원들의 적극적인 참여를 이끌어내고 조직에 헌신하게 한다(Brown et al., 2005). 특히, 윤리적 리더는 의사결정시 구성원들과 함께 공유하며 적극적으로 소통하고, 그들에게 기대하는 역할을 명확하게 한다(De Hoogh & Den Hartog, 2008).

한국의 현 상황은 CEO를 비롯한 관리자들의 윤리성, 고결성, 진실성을 갖춘 리더를 요구한다. 이제는 갑질을 하는 관리자나 상사의 비윤리적 또는 비인격적인 행동이 사회적으로 용납되지 않는다. 윤리적인 리더가 되고자 하는 사람은 다른 사람에게 이익이 되는 선한 행동을 해야 하며, 다른 사람에게 피해를 끼치는 악행을 삼가야 한다(Kanungo, 2001). 리더들은 윤리적 리더십을 발휘할 수 있도록 렌즈의 역할을 해야 하며, 투명한 프레임워크 내에서 행동을 보여주어야 하며, 구성원들의 행동에 대한 인식을 높이기 위한 노력으로 그들에게 긍정적인 영향을 주어야 한다(Özden et al., 2017). 또한, 리더들은 윤리적 행위를 통해 솔선수범할 수 있도록 자신의 직장생활뿐만 아니라 사생활에 있어서도 정의와 공정성의 기본 원칙을 지켜야 하며, 사회적 가치를 지킴으로써 구성원들을 이끌 수 있어야 한다. 요컨대, 리더들은 윤리적인 롤 모델을 통해 구성원들에게 신뢰를 주고, 그들이 자신의 업무와 조직 환경에 대해 긍정적이며 낙관적인 감정을 갖도록 힘써야 한다.

둘째, 경영자 및 인적자원개발 전문가들은 조직 내 종업원들의 참여 수준을 높이기 위한 방안을 모색할 필요가 있다. 왜냐하면, 참여적인 종업원들은 그들의 업무수행에 있어서 에너지와 열정을 쏟으며, 직무와 조직에 열정적으로 헌신하며, 주변 환경에 초연하고 그들의 직무에 전념하기 때문에 그들의 직무성과 달성과 조직의 성공에 중요한 영향을 미치기 때문이다(Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006). 이런 맥락에서, 조직의 관리자들이 윤리적인 리더십을 발휘할 수 있도록 조직의 윤리풍토를 조성하고, 기업윤리에 대한 교육훈련을 강화하며, 리더십 교육을 지속적으로 시행하는 조직 차원의 방안 모색이 중요하다. 또한, 경영자 및 인적자원개발 전문가들은 종업원들이 자신의 업무에 몰입하고 조직에 몰입할 수 있도록 그들의 개인적인 자율성, 활력, 헌신 등을 높이는 노력을 쏟을 필요가 있다. Saks(2006)는 직무특성, 인식된 조직지원이나 상사의 지원, 보상 및 인정, 절차적 및 분배적 공정성과 같은 다양한 요인들이 종업원 참여를 높인다고 제시하였다. 따라서 경영자 및 인적자원개발 전문가들은 직무완수 및 조직성공의 차원에서 종업원들의 참여 수준을 높일 수 있는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것이다.

마지막으로, 창업가들은 윤리적인 리더가 되기 위한 노력을 해야 한다. 경영 분야뿐만 아니라 창업분야에 있어서도 CEO를 비롯한 리더들의 윤리성은 조직구성원들의 태도 및 행동에 영향을 미치기 마련이다. 이런 관점에서 볼 때, 창업가들

의 윤리적인 리더십 발휘는 조직구성원들이 조직의 건전한 가치관에 대한 동일시를 통해 조직의 성공을 위해 힘쓰는 조직참여 수준이 높아질 것이다. 또한, 창업가들의 윤리적인 리더십의 발휘는 조직구성원들로 하여금 자신이 담당하는 업무에 대한 진정성과 윤리성 발휘를 통해 그들의 직무에 몰입하며 그들의 직무에 만족할 수 있도록 하는 긍정적인 효과가 있을 것이다.

## 5.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 향후 연구에서 보완되어야 할 몇 가지 한계를 가지고 있다. 먼저, 본 연구는 연구결과에 대한 일반화에 있어서 한계가 있다. 본 연구에서 사용한 분석대상은 사무직이 52.2%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 서비스직 12.6%, 기술직 및 영업직 각각 11.0%를 차지한다. 연구결과가 일반화되기 위해서는 제조업, IT산업, 금융업 등 다양한 산업에서 근무하는 다양한 표본을 반영할 필요가 있다. 다음으로, 본 연구는 연구모형에 있어서 한계를 가지고 있다. 종업원 참여에 영향을 미치는 선행요인과 결과변수는 다양한 것으로 밝혀져 왔다. 본 연구에서는 종업원 참여의 선행으로 윤리적 리더십을 선택하였지만, 종업원 참여에 영향을 미칠 수 있는 다양한 선행요인과 영향을 받는 결과변수를 포함한 연구모형의 확장이 필요하다. 예를 들면, 서번트 리더십은 리더십 관점에서 높은 수준의 종업원 참여를 이끌어낼 수 있는 적절한 프레임워크가 될 수 있다(De Clercq et al., 2014). 또한, 종업원 참여는 조직시민행동이나 이직의도와 같은 결과변수에 영향을 미친다. 마지막으로, 본 연구는 가설검증을 위한 분석에 있어서 독립변수, 매개변수 및 종속통제 간의 관계를 명확하게 도출하기 위해 조직규모, 설립기간, 공기업 또는 사기업 여부와 같은 조직수준의 변수를 통제하는 추가적인 연구가 필요하다.

## REFERENCE

- 박정화·심동철(2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 17(2), 59-91.
- 신철우(2005). 리더십 유형과 조직유효성 관계에서 윤리적 성실성의 조절효과의 업종차이 분석. *인적자원개발연구*, 7(1), 1-31.
- 이학중·이종건(2000). 조직구성원의 윤리풍토에 대한 지각과 조직효율성 간의 관계에 관한 연구. *기업윤리연구*, 2, 107-129.
- 정범구·이상석(1999). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개효과에 관한 연구. *경영경제논집*, 15(1), 209-224.
- 정회근·심덕섭·김민정(2013). 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 26(4), 801-827.
- Ahmad, I., & Gao, Y.(2018). Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005.
- Alam, M., Gul, F., & Imran, M.(2021). The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Arts and Social Sciences*, 8(1), 173-188.
- Aronson, E.(2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.(2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P.(1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baumruk, R.(2004). The Missing Link: the Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. A.(2016). Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.(2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B.(2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Chung, B. K., & Lee, S. S.(1999). A Study on the Mediating Effect of Trust in the Effect of Organizational Justice on Organizational Effectiveness. *The Journal of Management*, 15(1), 209-224.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J.(1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G.(2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N.(2008). Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Dole, C., & Schroeder, R. G.(2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Feldman, M. S., & Khademian, A. M.(2003). *Empowerment*



- and Cascading Vitality. In K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn(Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L.(2010). Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.
- Jaffar, F., Iqbal, Q., & Randhawa, T. A.(2017). Assessment of Job Satisfaction among Medical Sales Representatives Working in Karachi City, Pakistan. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, 4(6), 1717-1722.
- Jung, H. K., Shim, D. S., & Kim, M. J.(2013). The Effects of Leaders' Ethical Leadership on Followers' Job Performance, Organizational Commitment and Organization Citizenship Behaviors: The Mediating Effect of Organization-Based Self-Esteem And the Moderating Effect of Corporate Ethical Values. *Korean Journal of Business Administration*, 26(4), 801-827.
- Kahn, W. A.(1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. N.(2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A.(1993). Promoting Altruism as a Corporate Goal. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 37-48.
- Khantia, R., & Suar, D.(2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers,. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
- Koh, H. C., & Boo, H. Y.(2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R.(1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Lacap, J. P. G.(2018). The Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship of Job Satisfaction and Affective Commitment. *ITMSOC Transactions on Innovation & Business Engineering*, 3, 1-9.
- Lee, H. J., & Lee, J. K.(2000). An Empirical Study on the Relationship between Employee Perception of Corporate Ethical Climate and Organizational Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 2, 107-129.
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L.(2015). Exploring the Links between Ethical Leadership, Customer Orientation and Employee Outcomes in the Context of Retailing. *Management Decision*, 53(7), 1642-1658.
- Macey, W. H., & Schneider, B.(2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83.
- MacLeod, D., & Clarke, N.(2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills. Crown Copyright.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A.(2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Boston, MA: Cengage Learning.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.(2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D.(2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Meyer, J. P., Gagne, M., & Parfyonova, N. M.(2010). "Toward an Evidence-Based Model of Engagement: What We Can Learn From Motivation and Commitment Research". In S. L. Albrecht(Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Northouse, P. G.(2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, C., & Chatman, J.(1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Procedure Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özden, D., Arslan, G. G., Ertuğrul, B., & Karakaya, S. (2017). The Effect of Nurses' Ethical Leadership and Ethical Climate Perceptions on Job Satisfaction. *Nursing Ethics*, 26(4), 1211-1225.
- Park, J. H., & Sim, D. C.(2018). The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement of Members of Public Organizations: Focused on Mediating Effect of Procedural Justice and Public Service Motivation. *Korean Public Personnel Administration Review*, 17(2), 59-90.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R.(2010). The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J.(1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study." *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Quinn, P. R., & Stains, G. I.(1979). *The 1977 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor. MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Rahman, M. E. A., & Muhammad, N.(2013). Job Performance of the Medical Representatives in Relation to Big Five Personality Factors. *Bangladesh Psychological Studies*, 23, 1-14.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y.(2014). Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction. *The International Journal of Human Resource*

- Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rayton, B., Dodge, T., & D'Analeze, G.(2012). *The Evidence: Employee Engagement Task Force "Nailing the Evidence" Workgroup*. London: Engage for Success.
- Reichers, A. E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Ren, S., & Chadee, D.(2017). Ethical Leadership, Self-Efficacy and Job Satisfaction in China: The Moderating Role of Guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371-388.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R.(2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A.(2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How can You Create It?. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Rothbard, N. P.(2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M.(2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept". In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.(2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B.(2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W.(1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Schwepker Jr, C. H.(2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Shaw, K.(2005). An Engagement Strategy Process for Communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Shin, C. W.(2005). An Empirical Study on the Difference Analysis among Manufacturing and Financial Businesses in Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness by Focusing Moderating Effect of Ethical Integrity. *Korean Journal of Resources Development*, 7(1), 1-31.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G., Jr.(2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Sonnentag, S.(2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P.(2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J.(1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365-371.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L.(1990). Ethics Beliefs of MIS Professionals: The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 5(1), 63-70.
- Weeks, W. A., & Nantel, J.(1992). Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753-760.
- Zehir, C., Erdogan, E., & Basar, D.(2011). Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-58.

# The Effects of Ethical Leadership on Job Satisfaction: Mediating Role of Employee Engagement

Jeong-Sook You\*

Jong-Keon Lee\*\*

## Abstract

This study examined the influence of ethical leadership on employee job satisfaction and the mediating role of employee engagement in the relationship between these two variables. In this study, employee engagement was divided into job engagement and organization engagement. Data were collected from 183 employees working for Korean companies. The results of this study are as follows. First, it was found that ethical leadership was positively related to both job engagement and organization engagement. Second, ethical leadership was also positively related to job satisfaction of employees. Third, job engagement and organization engagement were found to partially mediate the relationship between ethical leadership and job satisfaction respectively.

The results of this study suggest a theoretical contribution in that it expanded existing studies on the relationship between ethical leadership and job satisfaction. This study is significant in that it revealed a mechanism that ethical leadership directly affects job satisfaction in the relationship between ethical leadership and job satisfaction, but indirectly positively affects employee engagement variables such as job engagement and organization engagement. The results of this study also suggest practical implications that CEOs should strive to help organizational managers demonstrate ethical leadership. In addition, the results of this study suggest practical implications that managers and human resource development experts need to seek ways to increase the level of engagement of employees in the organization. Finally, this study presented limitations to be revised and supplemented in future studies and future research directions.

*KeyWords: Ethical Leadership, Employee Engagement, Job Engagement, Organization Engagement, Job Satisfaction*

\* First Author, Researcher, Graduate School of Entrepreneurship and Industrial Management, Chung-Ang University, metsook@naver.com

\*\* Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University, jkeonlee@cau.ac.kr