

중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 : 조직공정성을 매개효과로

정용충¹, 서종철^{2*}

¹한국열린사이버대학교 사회복지학과 교수, ²한세대학교 일반대학원 박사과정

The Effect of Ethical Leadership of Employers of Small and Medium Businesses on Job Satisfaction : Focusing on Mediating Effects of Organizational Fairness

Yong-Chung Jung¹, Jong-Cheol Seo^{2*}

¹Professor, Dept. of Social Welfare, Open Cyber University of Korea
²Ph.D. Course, Dept. of Social Welfare, HanSei University Graduate School

요약 본 연구에 목적은 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 파악하고, 이들의 관계에서 조직공정성의 매개효과를 파악하기 위함이다. 연구는 서울, 경기도 북부권역의 중소기업 직원 508명을 대상으로 온라인 설문을 실시하고 분석을 진행했다. 연구결과 첫째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 높을수록 직무만족이 높게 나타났다. 둘째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 높을수록 조직공정성이 높게 나타났다. 셋째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 부분매개효과를 확인했다. 따라서 중소기업 직원들의 직무만족과 조직공정성 증진을 위한 중소기업 고용주의 윤리적 리더십 역량강화 방안이 필요하다.

키워드 : 윤리적 리더십, 직무만족, 조직공정성, 고용주, 중소기업

Abstract The purpose of the study is as follows. This is to understand the effect of ethical leadership of small and medium businesses employers on job satisfaction and to understand the mediating effect of organizational fairness in their relationship. The study conducted an online survey and analyzed 508 employees of small and medium-sized enterprises in Seoul and northern Gyeonggi. The research results are as follows. First, the higher the ethical leadership of small and medium businesses employers, the higher the job satisfaction. Second, the higher the ethical leadership of small and medium businesses employers, the higher the organizational fairness. Finally, the partial mediating effect of organizational fairness was confirmed in the effect of ethical leadership of small and medium businesses employers on job satisfaction. Therefore, there is a need for a plan to strengthen the ethical leadership capabilities of small and medium businesses employers to improve job satisfaction and organizational fairness of SME employees.

Key Words : Ethical leadership, Job satisfaction, Organizational fairness, Employer, Small and medium businesses

1. 서론

우리나라의 경제 성장과 고용 창출을 위해 중소기업은 중요 역할을 수행한다. 특히, 국내 기업 중 99.9%가 중소기업이며, 국내 전체 종사자의 89.1%가 중소기업에

근무하고 있다[1]. 중소기업은 사회·정치·문화적 환경을 고려한 경제활동을 통해 기업의 경제적 이익을 창출하기 위해 노력한다. 하지만, 중소기업은 대기업과 비교하여 경력개발 지원제도, 승진, 임금 보상 등이 상대적으로 미흡하여 직무수행에 따른 만족감이 낮다[2]. 이에

*Corresponding Author : Jong-Cheol Seo(sjc27672@naver.com)

중소기업에서는 직원들의 직무만족 증진을 위한 노력이 중요하다.

직무만족은 조직 구성원들이 직무를 통하여 겪게 되는 가치, 신념, 욕구를 포함한 긍정적인 정서 상태로, 높은 직무만족은 긍정적인 조직 성과에 기여한다[3]. 특히, 직원들이 기업에서 느끼는 직무만족은 조직의 이윤 창출 및 효과성에 큰 영향을 미치며, 높은 직무만족은 기업의 이미지 증진과 성공적인 조직 운영에 중요한 요인이 된다[4]. 이에 기업에서는 직원들의 직무만족 증진하기 위한 노력이 요구된다. 이런 직무만족에 영향을 미치는 영향으로 고용주 및 관리자의 리더십과 역할은 중요하다. 고용주의 리더십은 직원들의 역량증진 및 기업의 이윤 창출을 지원함으로써 직무만족을 높이는 구성적인 역할이 된다. 특히, 윤리적 리더십은 옳은 일을 정하는 리더의 의사결정 능력으로[5] 기업이 도덕적이며 투명한 운영을 할 수 있도록 도와 기업의 종사자들에게 신뢰를 제공하여 직무만족에 영향을 준다[6].

그러나 기업의 비도덕적인 경영 운영 사례와 부정행위들이 뉴스에서 많이 다루어지고 있다[7]. 비윤리적 경영은 기업의 이미지를 악화하며, 기업의 이익에 치명적 영향을 준다. 그뿐만 아니라 기업에 근무하고 있는 종사자에게도 영향을 미침으로써 급여, 승진 제한 등 직무만족에 부정적 영향을 줄 수 있다. 이에 기업에서는 윤리적인 경영 실천을 통하여 신뢰를 기반으로 직원들의 직무만족 증진에 기여하는 고용주의 윤리적 리더십과 실천이 중요하다.

하지만, 기업 전반의 윤리적 운영은 고용주의 윤리적 리더십만으로 한계가 있다[8]. 기업의 윤리적 운영을 위해선 고용주의 윤리적 리더십을 근거로 직원들이 함께 윤리적 실천을 하는 것이 중요하다. 이런 윤리적 실천은 기업의 윤리적 경영 실천을 형성하며, 이를 통해 윤리적 경영을 실천하는 조직문화가 된다[9]. 즉, 윤리적 경영을 실천하는 조직문화, 직무만족에 이바지하는 기업 운영을 위하여 고용주의 윤리적 리더십을 바탕으로 윤리실천을 이행하는 기업문화가 중요하다[10].

기업에서는 산업의 지속적인 발전에 따라 윤리적 기업 운영을 강조하며 국내·외를 막론하여 윤리 경영을 준수한 기업 운영에 노력하고 있다[11]. 윤리실천을 통한 기업 운영을 위해 기업윤리강령, 윤리모니터링 감시 부서 신설 등의 노력으로 기업의 경쟁력 확보와 직원들의 사기 증진을 위한 노력을 한다[12]. 특히, 이런 움직임

은 정부 차원 측면에서 '김영란법'을 법제화하는 노력으로 윤리적 기업 운영을 위한 법적 환경 마련에 노력하고 있다[10].

위와 같은 시대적 흐름에서 고용주의 윤리적 리더십은 투명하고 깨끗하며 일관성있는 태도를 제시함으로써 직원들의 인권 존중과 직무만족에 영향을 주기에 성공적인 조직 성과를 위한 관심을 가져야 한다. 특히, 윤리적 리더십은 직원들의 사기진작을 통하여 동기 및 참여 의식을 높일 수 있도록 지원함으로써, 윤리적이고 공정한 조직문화를 정착하는데 기여할 수 있기에 의미가 있다. 하지만, 이런 상황에도 불구하고 윤리적 리더십의 중요성은 공공기관과 비영리기관에서 강조되며, 영리기관인 중소기업을 중심으로 연구한 연구는 적다. 즉, 투명하고 윤리적인 기업운영과 조직관리가 중요한 현 상황에 윤리적 리더십이 조직관리와 직무만족에 미치는 영향에 주목할 필요가 있다.

조직공정성은 조직 내 여러 환경에 관한 공정성에 관한 인식으로, 조직에서 개인의 받는 대우가 공정한지의 여부를 판단하는 인식이다[13]. 조직공정성은 절차와 분배에 관한 공정성을 통하여 바람직한 행동을 하는 가능성을 높임으로써 동기부여에 기여한다[2]. 특히, 조직공정성은 직원들의 기여와 성과에 관하여 적절한 보상을 느끼는 지각의 정도로[10]. 조직공정성에 관한 지각은 직원들의 심리 작용 과정을 통해 조직의 성과와 직무만족에 중요한 요소이다[14]. 하지만 조직공정성도 윤리적 리더십과 같은 측면에서 영리기관인 중소기업을 대상으로 진행되는 경우는 적다. 이에 투명하고 윤리적인 기업 운영, 공정한 조직관리가 대두되는 현 시점에서 조직공정성에 주목할 필요가 있다.

이에 본 연구는 경제의 큰 축을 담당하는 중소기업 내 직원들의 직무만족 증진과 투명하고 윤리적인 기업 운영과 공정한 조직운영을 제공하는 환경을 마련하는데 기여하기 위한 목적으로 진행되어 차별성이 있다.

따라서 본 연구에서는 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 한다. 특히, 조직공정성을 매개로 직원들의 직무만족에 미치는 영향을 검증함으로써, 중소기업 고용주의 역할에 관한 실질적인 방법을 모색하는 기초 자료를 마련코자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 윤리적 리더십과 직무만족과의 관계

선행연구를 통하여 윤리적 리더십과 직무만족의 관계를 살펴볼 수 있다. 호텔종사자를 대상으로 연구한 결과 관리자의 윤리적인 리더십이 직무만족에 영향을 미침을 확인하였고[15], 청소년 지도자들의 직무만족에 미치는 영향으로 기관장의 윤리적 리더십의 영향을 확인했다 [16]. 공무원을 대상으로 진행한 연구에서도 윤리적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 확인하였으며[17], 외식기업분야에서 직무만족에 상상의 윤리적 리더십의 영향이 있음을 확인했다[18]. 이는 관리자의 윤리적 리더십이 직원들에게 신뢰와 동기를 부여하여 직무만족을 향상하도록 돕는 것이라고 할 수 있다. 하지만 관련 연구는 공공기관 및 비영리기관을 대상으로 진행되는 연구가 많으며, 기업을 대상으로 하는 연구는 많지 않다. 이에 투명하고 윤리적인 기업운영과 조직관리가 중요한 현 상황에서 직무만족에 윤리적 리더십이 가지는 의미를 확인할 필요가 있다.

2.2 윤리적 리더십과 조직공정성과의 관계

개인은 자신의 속해 있는 조직 내에서 불공정한 대우를 받는다고 인식하면 공정성 회복을 위한 행동을 실시함으로써 조직에 부정적 영향을 줄 수 있다[19]. 이에 공정한 조직운영을 위한 조직공정성에 관한 연구가 진행되고 있다. 조직공정성에 영향을 미치는 요인으로 윤리적 리더십은 조직구성원들의 조직에 관한 공정성에 영향을 준다. 호텔종사자를 대상으로 한 연구에서 윤리적 리더십이 절차적으로 공정성을 높이는데 영향을 미침을 확인했고[20], 군 조직에서 윤리적 리더십이 조직몰입과 조직공정성에 영향이 있음을 확인했다[21]. 또한, 윤리적 리더십은 조직몰입에 조직공정성을 조절효과로 영향이 있음을 확인했다. 선행연구를 보면 대부분 윤리적 리더십과 조직공정성은 인과관계보다는 상호조절효과를 통한 연구가 많다[22]. 이에 윤리적 리더십이 조직의 공정한 운영에 미치는 영향을 확인할 필요가 있음을 알 수 있다.

2.3 조직공정성과 직무만족과의 관계

조직공정성과 직무만족에 관한 연구는 계속되어 왔다. Klein(1973)은 조직공정성이 높은 집단과 낮은 집단을 통하여 직무만족의 차이를 확인했고[23], Folger와 Konovsky(1989)는 직무만족과 조직공정성의 정적인 상관관계를 확인했다[24]. 국내에서는 인사공정성이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를

확인했고[25], 공무원의 직무만족에 관한 연구에서 조직 내 분배와 절차공정성이 직무만족에 영향이 있음을 확인했다[26-28]. 하지만 이와 관련된 연구가 대부분 공공기관을 중심으로 진행되었기에 영리기관을 대상으로 한 경우는 많지 않다. 이에 투명하고 윤리적인 기업운영과 조직관리가 중요한 현 상황에 실천이 중요한 현 상황에 대상으로 진행되는 연구가 많으며, 기업을 대상으로 하는 연구는 많지 않다. 이에 공정한 기업운영이 강조되는 현재, 직원들의 직무만족에 조직공정성이 가지는 의미를 확인할 필요가 있다.

3. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구모형 및 연구가설

본 연구는 중소기업 고용주의 윤리적 리더십과 직무만족의 관계성을 연구하고, 조직공정성을 매개로 직무만족에 미치는 영향을 검증함으로써 기업 내 직원들의 직무만족을 높이는데 이바지하는 자료로 활용코자 한다. 이에 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 검증하기 위한 연구모형은 Fig. 1과 같다.

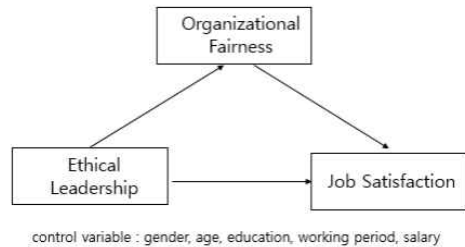


Fig. 1. Research model

이에 연구모형을 토대로 다음과 같이 가설을 설정했다. 첫째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 둘째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 조직공정성에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 셋째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성은 매개효과를 미칠 것인가?

3.2 연구대상 및 자료수집방법

본 연구는 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무

만족에 미치는 영향을 검증하기 위한 목적으로서 서울, 경기도 북부권역의 중소기업 관리자 및 직원들의 협조를 통하여 연구를 실시하였다. 설문조사는 2021년 7월 한 달 동안 온라인 설문지를 중심으로 진행되었다. 본 연구에 참여한 연구자는 508명이며, 온라인 설문지 특성상 무응답이 없는 설문 응답으로서, 총 508부의 설문지를 분석하였다.

3.3 측정도구

3.3.1 윤리적 리더십

본 연구에서 중소기업 고용주의 윤리적 리더십을 측정하기 위한 목적으로 윤리적 리더십에 관한 척도를 사용하였다. 본 척도는 Brown(2005)이 ELS(Ethical Leadership Scale)에서 제시한 항목을 한국어로 타당화 한 이명신(2009)과 문주호(2014), 나병문(2017), 박병규(2020)의 연구에서 사용된 총 10문항으로 구성된 척도이다[10, 29-32]. 각 문항에 대한 측정은 5점의 리커트 척도를 사용하여 '1점 전혀 그렇지 않다.'부터 '5점 매우 그렇다'로 구성하였다. 본 척도를 사용한 나병문(2017)의 연구에서는 전체신뢰도 계수가 .926이며, 본 연구에서 전체 신뢰도 계수는 .894로 신뢰성이 있다.

3.3.2 직무만족

본 연구에서 중소기업 직원들의 직무만족을 측정하기 위한 목적으로 직무만족 척도를 사용했다. 본 척도는 Weiss(1967)의 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 김호정(2002)가 번안하여 사용한 내용을 김정식(2012)이 수정·보완한 척도이다[33-35]. 직무만족은 10개 항목이 구성되었으며, 각 문항에 대한 측정은 5점의 리커트 척도를 사용하여 '1점 전혀 그렇지 않다'부터 '5점 매우 그렇다'로 구성된다. 본 척도를 사용한 김정식(2012)의 연구에서는 전체신뢰도 계수가 .816이며, 본 연구에서는 전체신뢰도 계수가 .870로 신뢰성이 있다.

3.3.3 조직공정성

본 연구에서 직원들이 느끼는 조직의 공정성을 측정하기 위하여 Moorman(1991)의 연구에서 사용된 조직공정성 척도를 사용했다[36]. 국내 연구에서 본 척도는 김미선(2009)과 박병규(2020)가 사용했다[10, 37]. 조직공정성은 19문항으로 구성된다. 각 문항에 대한 측정은

5점의 리커트 척도를 사용하여 '1점 전혀 그렇지 않다.'부터 '5점 매우 그렇다'로 구성하였다. 본 척도를 사용한 박병규(2020)의 연구에서는 전체신뢰도 계수가 .918이며, 본 연구에서 전체 신뢰도 계수는 .927로 신뢰성이 있다.

3.3.4 통제변수

본 연구에서는 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위한 목적으로서 인가사회학적 변인인 성별, 연령, 학력, 근무기간과 급여를 통제하였다.

4. 연구방법 및 연구결과

4.1 분석방법

본 연구에서는 설문으로 수집된 자료분석을 위해 SPSS 25.0 프로그램을 활용했다. 분석은 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 검증하고자 통계분석을 하였다.

첫째, 수집된 자료의 경향과 일반적인 특성을 살펴보고자 빈도 및 백분율을 확인했다.

둘째, 주요변인들의 평균값을 확인하기 위한 기술통계를 실시하였다.

셋째, 주요변인들의 상관관계를 확인코자 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 검증했다. 매개회귀분석은 직접효과와 간접효과 그리고 총효과로 산출하였다.

매개회귀분석은 Baron과 Kenny가 제안한 위계적 회귀분석(Baron and Kenny's hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 또한, 매개효과와 간접효과 검증을 위한 Sobel test를 실시하고 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 간접효과를 검증했다.

4.2 연구대상의 일반적 특성

Table 1은 중소기업 근로자의 일반적 특성이다. 성별은 여성 262명(51.6%)이며, 남성 246명(48.4%)의 비율을 보였다. 연령대는 30~40세 미만이 217명(42.7%)으로 가장 높은 비율이며, 다음으로 40~50세 미만이 169명(33.3%), 20~30세 미만이 78명(15.4%), 50세 이상이 44명(8.7%)의 비율이었다. 학력으로 4년대 졸업이 202명(39.8%)으로 가장 높은 비율이며, 다음으로 전문

대 졸업이 184명(36.2%), 대학원 이상 90명(17.7%), 고졸이하가 32명(6.3%)의 비율이었다. 경력은 4년~6년 미만이 128명(25.2%)으로 가장 높은 비율이며, 다음으로 6년~8년 미만이 107명(21.1%), 2년~4년 미만이 92명(18.1%), 10년~15년 미만 41명(8.1%), 15년~20년 미만과 2년 미만이 각각 27명(5.3%), 20년 이상이 12명(2.4%)의 비율이었다. 마지막으로 급여로는 250만원 이상~300만원 미만이 129명(25.4%)으로 높은 비율이며, 다음으로 300만원 이상~350만원 미만이 108명(21.3%), 200만원 이상~250만원 미만이 89명(17.5%), 350만원 이상~400만원 미만이 78명(15.4%), 450만원~500만원 미만이 24명(4.7%), 200만원 미만이 22명(4.3%), 500만원 이상이 13명(2.6%)의 비율이었다.

Table 1. General characteristics

| | Division | N | % |
|-------------------|---------------------|-----|------|
| gender | male | 246 | 48.4 |
| | female | 262 | 51.6 |
| age | 20s | 78 | 15.4 |
| | 30s | 217 | 42.7 |
| | 40s | 169 | 33.3 |
| | 50s | 44 | 8.7 |
| education | ~high school | 32 | 6.3 |
| | junior college | 184 | 36.2 |
| | university | 202 | 39.8 |
| | graduate school~ | 90 | 17.7 |
| working period | ~2 years | 27 | 5.3 |
| | 2-4 years | 92 | 18.1 |
| | 4-6 years | 128 | 25.2 |
| | 6-8 years | 107 | 21.1 |
| | 8-10 years | 74 | 14.6 |
| | 10-15 years | 41 | 8.1 |
| | 15-20 years | 27 | 5.3 |
| salary | 20 years~ | 12 | 2.4 |
| | ~2 million won | 22 | 4.3 |
| | 2-2.5 million won | 89 | 17.5 |
| | 2.5-3.5 million won | 129 | 25.4 |
| | 3-3.5 million won | 108 | 21.3 |
| | 3.5-4 million won | 78 | 15.4 |
| | 4-4.5 million won | 45 | 8.9 |
| 4.5-5 million won | 24 | 4.7 | |
| 5 million won~ | 13 | 2.6 | |

4.3 주요 변수의 기술통계

Table 2는 윤리적 리더십, 조직공정성, 직무만족에 대한 기술통계량이다. 기술통계를 통하여 확인한 주요 변수 평균값은 윤리적 리더십 3.004(SD=.689), 조직공정성 2.999(SD=.642), 직무만족 3.036(SD=.631)이다. 주요 변수들의 정규성은 왜도±2 이하와 첨도 ±3 이하를 나타냄으로써 정규분포를 확인했다.

Table 2. Major Variables

| | Mean | SD | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------|-------|-------|----------|----------|
| ethical leadership | 3.004 | 0.689 | .067 | .145 |
| organizational fairness | 2.999 | 0.642 | .007 | .307 |
| job satisfaction | 3.036 | 0.631 | .263 | .235 |

4.4 상관관계

Table 3은 주요변수의 상관관계분석 결과이다. 상관관계 분석에 앞서서 인구사회학적 특성인 성별(여성=0, 남성=1), 연령(40대 미만=0, 40대 이상=1), 학력(전문대 이하=0, 4년대 이상=1), 경력(6년 미만=0, 6년 이상=1), 급여(300만원 미만=0, 300만원 이상=1)를 더미처리하였다. Pearson의 상관분석 결과 직무만족은 조직공정성(r=.642, p<0.01), 윤리적 리더십(r=.623, p<0.01)이 정(+)적인 상관관계를 보였고, 조직공정성은 윤리적 리더십(r=.695, p<0.01), 급여(r=.222, p<0.01)와 정(+)적인 상관관계를 확인했다. 윤리적 리더십은 급여(r=.147, p<0.01), 학력(r=.095, p<0.5), 경력(r=.089, p<0.5)과 정(+)적인 상관관계를 보였다. 또한, 주요변인의 상관관계 계수는 모두 0.8 이하로 보여 다중공선성에 문제가 없음을 확인했다.

Table 3. Correlation among Major Variables

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. | 1 | | | | | | |
| 2. | .023 | 1 | | | | | |
| 3. | .02* | .190* | 1 | | | | |
| 4. | .10* | .332** | .333** | 1 | | | |
| 5. | .123** | .317** | .343** | .330** | 1 | | |
| 6. | -.015 | .02 | .03* | .03* | .147** | 1 | |
| 7. | .015 | .016 | .031 | .047 | .222** | .633** | 1 |
| 8. | .016 | -.008 | .031 | .041 | .05 | .623** | .642** |

p<.05*, p<.01**

1. gender, 2. age, 3. education, 4. working period, 5. salary, 6. ethical leadership, 7. organizational fairness, 8. job satisfaction

gender(male=1, female=0),
age(more than 40s=1, less than 40s=0),
education(more than university=1,
under junior college=0),
working period(more than 6years=1,
less than 6years=0),
salary(more than 3 million won=1,
less than 3 million won=0)

4.5 회귀분석(직무만족에 미치는 영향)

Table 4는 고용주의 윤리적 리더십이 직원들의 직무만족에 미치는 영향을 회귀분석으로 검증한 결과이다. 분석에 앞서서 인구사회학적 특성인 성별(여성=0, 남성=1), 연령(40대 미만=0, 40대 이상=1), 학력(전문대 이

하=0. 4년대 이상=1), 경력(6년 미만=0, 6년 이상=1), 급여(300만원 미만=0, 300만원 이상=1)를 더미처리하였다. 회귀모형의 설명력은 38.3%(F=53.548, p<.001)이며, 분산팽창계수 값이 10이하로 다중공선성에 문제가 없었다. 직무만족에 미치는 요인으로 윤리적 리더십($\beta=.624$, $t=17.645$, $p<.001$)을 확인했다. 회귀분석을 통하여 고용주의 윤리적 리더십이 직원들의 직무만족에 정(+)-적인 영향력이 있음을 확인했다.

Table 4. Regression analysis

| | B | β | t | p | VIF |
|---|-------|---------|--------|------|-------|
| - | 1.319 | | 12.829 | .000 | |
| gender | .019 | .015 | .428 | .669 | 1.026 |
| age | -.044 | -.034 | -.903 | .367 | 1.188 |
| education | .042 | .033 | .858 | .391 | 1.227 |
| working period | -.019 | -.015 | -.380 | .704 | 1.307 |
| salary | -.005 | -.004 | -.105 | .916 | 1.301 |
| ethical leadership | .571 | .624 | 17.645 | .000 | 1.027 |
| R ² =.383, F(p)=53.548(.000) | | | | | |

*p<.05, **p<.01, *** p<.001

gender(male=1, female=0),
age(more than 40s=1, less than 40s=0),
education(more than university=1, under junior college=0),
working period(more than 6years=1, less than 6years=0),
salary(more than 3 million won=1, less than 3 million won=0)

4.6 조직공정성의 매개효과 검증

Table 5는 고용주의 윤리적 리더십이 직원들의 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 분석한 결과이다. 매개효과를 검증하고자 Baron & Kenny(1986)의 검증 방법을 사용하였다. 매개변수인 조직공정성을 종속변수로 검증한 결과 윤리적 리더십($\beta=.680$, $t=21.282$, $p<.001$)과 급여($\beta=.145$, $t=4.038$, $p<.001$)가 유의미한 영향력을 미쳤고, 관련 모형의 설명력은 50.2%로 유의미하였다(F=84.075, $p<.001$). 직무만족을 종속변수로 총 효과를 확인한 결과, 윤리적 리더십($\beta=.624$, $t=17.645$, $p<.001$)이 유의미한 영향력을 미쳤고, 관련 모형의 설명력은 38.3%로 유의미하였다(F=53.548, $p<.001$). 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 조직공정성의 매개효과를 검증한 결과 조직공정성($\beta=.419$, $t=9.156$, $p<.001$)과 윤리적 리더십($\beta=.339$, $t=7.495$, $p<.05$)이 유의미한 영향력을 미쳤다. 관련 모형의 설명력은 47.8%로 유의미하였다(F=65.463, $p<.001$). Table 5와 같이 독립변수인 고용주의 윤리적 리더십은 조직공정성을 매개로 검증하였을 때 여전히 유의미하므로, 윤리적 리더십이 직무만족과의 관계에서 조직공정성은 부분 매개효과를 보였다.

Table 5 Mediation effect verification

| | DV: job satisfaction (Total Effect) | | | | DV: organizational fairness | | | | DV: job satisfaction (Direct Effect) | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|---------|----------|-------|-----------------------------|---------|----------|-------|--------------------------------------|---------|---------|-------|
| | B | β | t | VIF | B | β | t | VIF | B | β | t | VIF |
| - | 1.319 | | 12.829** | | 1.041 | | 11.004** | | .880 | | 8.389** | |
| gender | .019 | .015 | .428 | 1.026 | .005 | .004 | .124 | 1.026 | .017 | .013 | .411 | 1.026 |
| age | -.044 | -.034 | -.903 | 1.188 | .005 | .004 | .111 | 1.188 | -.046 | -.036 | -1.021 | 1.188 |
| education | .042 | .033 | .858 | 1.227 | -.011 | -.009 | -.246 | 1.227 | .047 | .037 | 1.027 | 1.227 |
| working period | -.019 | -.015 | -.380 | 1.307 | -.081 | -.063 | -1.756 | 1.307 | .014 | .011 | .307 | 1.315 |
| salary | -.005 | -.004 | -.105 | 1.301 | .187 | .145 | 4.038** | 1.301 | -.082 | -.065 | -1.737 | 1.343 |
| ethical leadership | .571 | .624 | 17.645** | 1.027 | .634 | .680 | 21.282** | 1.027 | .310 | .339 | 7.495** | 1.956 |
| organizational fairness | | | | | | | | | .412 | .419 | 9.156** | 2.007 |
| R ² | .383 | | | | .502 | | | | .478 | | | |
| adj R ² | .391 | | | | .496 | | | | .471 | | | |
| F(p) | 53.548(.000) | | | | 84.075(.000) | | | | 65.463(.000) | | | |

*p<.05, **p<.01, *** p<.001

gender(male=1, female=0),
age(more than 40s=1, less than 40s=0),
education(more than university=1, under junior college=0),
working period(more than 6years=1, less than 6years=0),
salary(more than 3 million won=1, less than 3 million won=0)

4.7 소벨테스트를 통한 조직공정성의 매개효과 유의성 검증

Table 6은 소벨테스트를 통해 조직공정성의 매개효과 유의성을 검증한 결과이다. 소벨테스트 결과 직무만족에 미치는 영향으로 고용주의 윤리적 리더십은 조직공정성을 매개하여 간접효과가 있음이 검증되었다 ($Z=8.401, p<.001$). 즉, 고용주의 윤리적 리더십이 중소기업에 종사하는 직원들의 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성이 매개효과를 보였다.

Table 6. Verification of Mediated effect by Sobel test

| Sobel Test | Z | p |
|---|----------|------|
| ethical leadership → organizational fairness → job satisfaction | 8.401*** | .000 |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

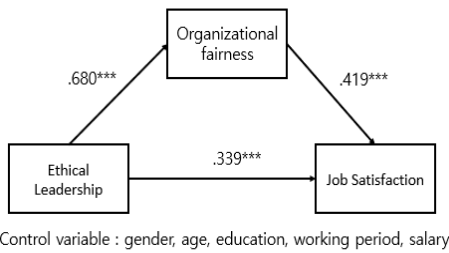


Fig. 2. Mediated Effect by resilience

5. 결론

본 연구는 중소기업에 종사하는 직원들의 직무만족에 관한 연구로 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 검증코자 모형구축과 연구를 진행했다. 이에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 정(+)-적인 영향을 미쳤다($\beta=.471, p<.001$). 이와 같은 검증은 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미친다는 것을 검증한 선행연구와 맥을 같이 한다[15-18]. 이에 중소기업 고용주는 직원들의 직무만족 증진 및 사기 진작을 위해 윤리적 리더십을 통한 경영관리 노력이 요구된다.

둘째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 조직공정성에 정(+)-적인 영향을 미쳤다($\beta=.680, t=21.282, p<.001$). 관련 검증은 윤리적 리더십이 조직공정성에 미

치는 영향을 연구한 선행연구와 맥을 같이 한다[20-22]. 위와 같은 결과는 고용주의 윤리적 리더십을 통하여 중소기업 직원들이 조직이 공정하다고 느끼게 한다고 볼 수 있다. 이에 중소기업에서는 윤리적 리더십을 통하여 조직공정성을 높이도록 노력하여 기업의 공정한 절차와 분배가 이루어 질 수 있도록 고용주의 노력이 요구된다.

셋째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 조직공정성의 매개효과를 검증했다 ($Z=8.401, p<.001$). 이러한 결과는 윤리적 리더십이 조직공정성에 미치는 영향에 관한 연구[15-18], 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구[25-28]와 맥을 같이한다. 이에 고용주의 윤리적 리더십은 조직공정성을 높이는 것에 기여함으로써 직원들의 직무만족에 증진에 영향이 있다. 고용주의 윤리적 리더십은 공정한 기업운영을 통하여 직원들 스스로가 느끼는 조직공정성을 높임은 물론, 조직공정성을 통하여 조직의 성과와 직무만족에 영향을 미치기에 주목할 필요가 있다.

본 연구의 결과를 중심으로 한 정책 및 실천적 제언은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 직원들의 직무만족을 높일 수 있도록 돕는 정책이 요구된다. 경제의 큰 축을 담당하는 중소기업이 국가의 경제에 영향을 줌에도 불구하고 수익창출이 중요한 중소기업에서 이익추구에 어려움을 겪다보면 직원들의 직무만족을 담보하기에 어려움이 있다. 이에 중소기업의 효과적인 기업운영과 직원들의 안정적인 직무만족을 보장하기 위하여 안정적인 고용을 위한 제도 지원과 관심이 요구된다.

둘째, 중소기업 고용주의 윤리적 리더십을 발휘할 수 있도록 돕는 교육훈련이 요구된다. 직원들의 직무만족에 윤리적 리더십이 중요함을 검증한 만큼, 중소기업을 운영 하는 고용주들의 윤리적 책무성을 높이기 위한 윤리 관련 의무교육 이수과 국가적 측면에서 고용주의 윤리적 리더십을 발휘할 수 있도록 돕는 역량강화 프로그램 지원이 필요하다. 위와 같은 교육 및 프로그램은 고용주의 인식을 개선함으로써 직원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 제공할 수 있다.

마지막으로, 조직공정성을 높이기 위한 고용주의 기업운영이 중요하다. 직원들이 기업이 공정하다고 느낄 수 있도록 고용주는 정당한 의사결정, 노력에 관한 보상, 절차와 분배에 관한 공정성을 높이기 위하여 노력해야 한다. 특히, 고용주는 윤리적 리더십을 중심으로 투명하

고, 정당한 기업이 운영될 수 있는 가치를 가지고 기업 운영에 힘을 쏟을 필요가 있다.

본 연구는 서울과 경기 북부권역의 중소기업 직원들을 대상으로 조사된 연구로서, 지역적인 한계로 일반화하는데 한계점이 있다. 따라서 한계점을 극복하기 위하여 지역의 확대 및 폭넓은 표본의 선정이 요구된다. 또한, 후속연구에서는 윤리적 리더십 외 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 서번트 리더십 등 고용주에게 필요한 리더십에 관한 연구를 제시함으로써 고용주에게 최적화된 리더십의 유형을 확인하기 위한 연구도 기대된다.

REFERENCES

- [1] Korea Federation of Small and Medium Business. (2020). Small and medium businesses current situation. *Korea Federation of Small and Medium Business*.
- [2] K. W. Lee. (2021). *A study on the effect of ethical leadership of SME managers on organizational fairness and job satisfaction*. Doctoral dissertation. Sinhan University.
- [3] B. M. Na. (2017). *The Effect of Ethical Leadership on Help Behavior and Job Performance: The Role of Obligation and Boss Trust*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University.
- [4] M. R. Kim. (2021). *The Effects of Organizational Culture and Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Immersion*. Doctoral dissertation. Konkuk University.
- [5] J. H. Han. (2014). The effect of the boss' ethical leadership on the subordinates' ethical decision-making intention-the moderating effect of the organizational atmosphere. *Human Resource Management Research*, 21(3), 103-120.
- [6] B. J. Jang, K. Y. Kim & S. J. Choi. (2016). A Study on the structural relationship between the ethical leadership and job satisfaction, organizational commitment, and organizational performance of the boss perceived by hotel employees. *Northeast Asian tourism research*, 12(3), 145-166.
- [7] J. H. Park & D. C. Sim. (2018). The Effect of Ethical Leadership on the Work Enthusiasm of Members of Public Organizations. *Journal of the Korean Academy of Private Administration*, 17(2), 59-89.
- [8] H. Y. Lee. (2020). *Dynamics analysis of the motivation and occupational adaptation of new college graduates to select SMEs*. Doctoral dissertation. Kyunggi University.
- [9] Y. O. Jang. (2016). The Effect of Ethical Leadership and Empathetic Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention of Youth Leaders. *Research by the Youth Association*, 23(2), 175-197.
- [10] B. K. Park. (2020). *The effect of ethical leadership on the turnover intention of SME members: the mediating effect of empowerment and the moderating effect of organizational fairness*. Doctoral dissertation. Korea National University of Technology Education.
- [11] B. K. Jung. (2019). *Effect of ethical leadership of university CEOs on organizational effectiveness: Focusing on the moderating effect of organizational culture and dynamic competencies*. Doctoral dissertation. Konkuk University.
- [12] I. D. Lee. (2017). *A Study on the Effect of Leader's Ethical Leadership on Job Stress and Job turnover Intention*. Master's thesis. Hanyang University.
- [13] D. H. Jung. (2019). *A study on the effect of organizational culture and organizational fairness on job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Doctoral dissertation. Widuck University.
- [14] J. H. Park. (2018). *Effect of organizational fairness factors in the performance management system on job attitude and management performance*. Doctoral dissertation. Dong-A University.
- [15] K. T. Lee & H. Y. Park. (2012). A study on the relationship between the ethical leadership of hotel middle managers and the empowerment of members, job satisfaction, and organizational commitment. *Tourism Research Journal*, 25(6), 63-80.
- [16] Y. O. Jang. (2016). Effect of Ethical and sympathetic leadership on job satisfaction and turnover intention of youth leaders. *Research by the Youth Association*, 23(2), 175-197.
- [17] H. S. Park & D. G. Lee. (2016). The relationship between ethical leadership and job satisfaction/discontent: the mediating effect of psychological ownership. *Administrative Debate*, 54(4), 141-168.
- [18] Y. U. No. (2017). *Effect of the boss' ethical leadership on job satisfaction, job enthusiasm, and job performance of employees of a restaurant company*. Master's thesis. Kyung Hee University.
- [19] M. N. Go. (2020). *A Study on the Effect of Organizational Culture in the Public Sector on Recognition of Promotion and Compensation*

- Fairness*. Master's thesis. Seoul University.
- [20] Y. H. Lee & I. H. Bae. (2011). Effect of hotel employees' perception of organizational fairness and ethical leadership on organizational loyalty. *Tourism Research Journal*, 25(4), 455-467.
- [21] B. G. Park. (2013). *Effect of the ethical leadership of beginner commanders on military personnel's job stress and adaptation to military life: Focusing on the mediating effect of perceived organizational fairness*. Master's thesis. Korea University.
- [22] S. M. Kim & G. K. Moon. (2019). Effect of ethical leadership on organizational commitment in public organizations: Focusing on the moderating effect of procedural fairness, *Journal of the Korean Governance Association*, 26(2), 109-131.
- [23] Klein, S. M. (1973). Pay Factors as Predictors to Satisfaction: A Comparison of Reinforcement, Equity, and Expectancy. *Academy of Management Journal*, 16(1), 130-154
- [24] Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- [25] Y. H. Choi. (2000). *Research on the Effect of Personnel Management Fairness on Job Satisfaction*. Master's thesis. Wonkwang University.
- [26] S. S. Kim. (2003). A Study on the Perception of Fairness and Organizational Effects of Local Public Officials. *Korean Journal of Autonomous Administration*, 17(2), 39-59.
- [27] H. J. Lee. (2009). *A study on strategies for facilitating family business succession through analysis of factors influencing the management performance of successors*. Doctoral dissertation. Konkuk University.
- [28] S. H. Nam. (2013). The effect of organizational members' perception of fairness and evaluation and the structural characteristics of the organization on organizational commitment and job satisfaction. *Research Rural*, 15(3), 309-335.
- [29] Brown, M. E., Trevino, 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.
- [30] M. S. Lee. (2009). *Prior and consequential factors of ethical leadership*. Doctoral dissertation. Kyung-Hee University.
- [31] J. H. Moon. (2009). *A study on the effect of ethical leadership on the attitudes and behaviors of members*. Doctoral dissertation. Dongsin University.
- [32] B. M. Na. (2009). *The effect of ethical leadership on helpful behavior and job performance: the role of a sense of duty and trust in the boss*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University.
- [33] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire(22)*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- [34] H. J. Kim. (2002). Effect of administrative organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *Korean Journal of Public Administration*, 35(4), 87-105.
- [35] J. S. Kim. (2012). An empirical study on the effect of the team leader's ethical leadership on the organizational citizenship behavior of members of the organization: focusing on the mediating role of organizational fairness and job satisfaction. *Industrial Innovation Research*, 28(4), 175-209.
- [36] Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- [37] M. S. Kim. (2009). *Effect of organizational political perception and organizational fairness on organizational citizenship behavior, job tension, turnover intention, and mediating effect of perceived organizational support*. Doctoral dissertation. Yeungnam University.

정 용 충(Yong-Chung Jung)

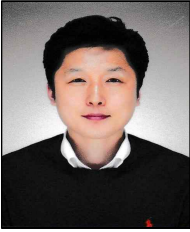
[정회원]



- 1991년 2월 : 평택대학교 사회복지학과
- 1997년 8월 : 중앙대학교 사회개발대학원 사회복지학(문학 석사)
- 2017년 8월 : 서울한영대학교 대학원 사회복지학(사회복지학 박사)
- 2018년 1월~현재 : 한국열린사이버대학교 사회복지학과 교수
- 관심분야 : 장애인복지, 노인복지, 사회복지
- E-Mail : jujube0424@naver.com

서 종 철(Jong-Cheol Seo)

[정회원]



- 2018년 2월 : 협성대학교 사회복지학과
- 2020년 2월 : 한세대학교 대학원 (사회복지행정학 석사)
- 2020년 3월~현재 : 한세대학교 대학원(사회복지행정학 박사과정)

- 관심분야 : 노인복지, 사회복지
- E-Mail : sjc27672@naver.com