

# 윤리적 리더십과 직무 만족/불만족의 관계: 심리적 주인의식의 매개효과

박흥식\*

이동기\*\*

## 〈目 次〉

- |            |             |
|------------|-------------|
| I. 서론      | IV. 분석 및 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론       |
| III. 방법론   |             |

## 〈요 약〉

이 연구의 목적은 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 관계를 분석하고, 심리적 주인의식의 둘 간의 관계에 대한 매개 효과를 규명하는 것이었다. 연구문제는 첫째, 윤리적 리더십과 심리적 주인의식은 직무만족과 불만족에 각각 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 심리적 주인의식은 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 유의한 매개변수인가? 효과, 방향과 크기는 어느 정도인가? 이들은 만족과 불만족에 있어 각각 어떻게 다른가? 주요 변수들에 대한 선행연구 검토 후, 가설을 설정하였다. 데이터는 서울시와 전라북도 중하위직 공무원들을 대상으로 한 설문지 방법으로 수집하였다. 응답 누락이 있는 질문지를 제외하고 총594매를 분석에 사용하였다. 연구 결과, 윤리적 리더십과 심리적 주인의식은 직무만족에 긍정적, 불만족에는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십이 높을수록 직원들은 심리적 주인의식을 높게 인지하였다. 또 심리적 주인의식은 윤리적 리더십의 직무만족에 대한 영향을 유의하게 증가시키고, 동시에 불만족에 대한 영향은 감소시켜, 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 영향 관계를 긍정 및 부정적으로 유의하게 매개하였다. 이러한 결과의 함축적 의미와 미래 연구를 위한 방향을 제시하였다. 이 연구는 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 기존의 연구를 불만족으로 확대하였으며, 그간 한국 공공부문에서 미흡하였던 불만족 및 심리적 주인의식 연구를 보완한다.

【주제어: 윤리적 리더십, 직무만족/불만족, 심리적 주인의식, 매개효과】

\* 중앙대학교 공공인재학부 교수(hspark@cau.ac.kr)

\*\* 전북연구원 선임연구원(leedoki@hanmail.net)

논문접수일(2016.10.6), 수정일(2016.12.18), 게재확정일(2016.12.20)

## I. 서론

윤리적 리더십의 영향 연구는 최근 급격히 증가하여 직무만족과 성과, 윤리적 분위기, 이직 의도, 정서적 몰입(Demirtas & Akdogan, 2015), 조직 공정성, 업무 몰입과 부정행위(Demirtas, 2015), 발언(voice), 신뢰, 혁신, 조직 시민행동, 이타적 행동, 자부심(self-esteem), 행복감(well-being)(Xu, Loi, & Ngo, 2016; Demirtas & Akdogan, 2015; Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011) 등 거의 모든 분야에 걸쳐 발견된다. 그러나 Avey et al. (2011: 373)은 윤리적 리더십의 직접적 영향에 집중하면서, 조직에서 리더의 윤리적 행동의 영향을 강화 또는 완화하는 요인들에 대한 연구는 드물었고, 현재도 미흡하다고 지적하였다. 심리적 주인의식(psychological ownership)은 심리적 소유의 감정으로 직원들의 자율과 참여, 책임, 충성도를 높이고, 도덕적 해이를 막는다. 실무자들은 오래 전부터 이들의 중요성을 강조했으나 연구자들의 관심은 최근의 일로(Olckers, 2013; 유민봉 외, 2012), 학술적 차원의 논의나 영향 연구, 이론 개발 노력은 지체되었다. 만족/불만족의 경우는 조직관리나 서비스 분야의 핵심 성과지표로, 민간부문 연구자들은 그동안 만족과 불만족을 다른 개념으로 보고, 만족과 불만족을 각각 무엇이 결정하는가에 관한 많은 성과를 축적해 왔다(예, Guo & Zhou, 2016; Najmul Islam, 2014; Chhabra & Mishra, 2014; 조재훈·김경태·김좌근, 2013; 홍희숙, 2011; 이상근·이신석·강주영, 2011 등). 하지만 공공부문 연구자들은 대부분 만족도 연구로 끝났고 관심을 불만족에까지 확대하지 못하였다. 그 결과 만족과 불만족이 서로 다른 두 개념인가, 불만족 집단의 규모는 어느 정도나 되는가? 공공서비스의 경우, 만족과 달리 불만족을 결정하는 요인들은 어떻게 다른가? 등과 같은 기초적 의문도 충분히 해명하지 못하였고, 그러는 가운데 만족도 연구를 불만족을 감소시키는데 그대로 적용하는 위험의 문제가 있었다. 무엇보다 만족도 중심적 연구가 어느 조직이나 불만족 집단이 존재하며 그 규모가 결코 작지 않다는 점을 간과하는 문제를 방치하였다.

이 연구는 이러한 문제의식에 기초하여 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 관계를 검토하고, 심리적 주인의식의 이들 간의 영향 관계에 대한 매개 효과를 규명하였다. 첫째, 윤리적 리더십의 직무만족/불만족에 대한 영향은 무엇인가? 직무만족과 불만족은 서로 다른 별개의 개념인가? 불만족을 결정하는 요인은 다른가? 즉 윤리적 리더십의 영향은 만족, 불만족 집단 간에 어떻게 다른가? 불만족 집단은 어느 정도의 규모인가? 둘째, 윤리적 리더십의 심리적 주인의식에 대한 영향은 무엇인가? 셋째, 심리적 주인의식은 윤리적 리더십과 직무만족/불만족의 관계를 유의하게 매개하는가? 매개 효과, 방향

및 크기는 무엇인가? 이들은 윤리적 리더십의 만족 및 불만족에 대한 영향에 있어, 각각 어떻게 다른가?

윤리적 리더십이나 심리적 주인의식은 공무원의 조직이나 업무에 대한 태도, 행동 등에 대한 긍정적, 공통 기반적 영향 변수이다. 이 연구는 학술적 차원에서 이들의 기존 직무만족에 대한 영향 연구를 불만족에까지 확장한다. 또 한국 공공부문에서 그 동안 미흡했던 윤리적 리더십이나 심리적 주인의식에 대한 연구를 보완하고, 이들의 중요성에 대한 주의 환기의 기회를 제공한다. 또 다른 하나는 실무적 차원으로 공공부문은 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 중요성 인식 및 강화 요구에 직면해 있다는 점에서 이 연구에서의 이론적 논의, 측정 항목, 결과는 이들의 개선에 필요한 유용한 정보를 제공한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무만족/불만족에 관한 선행연구

직무 만족/불만족은 직무 관련 개인의 긍정 또는 부정적 평가이자 인식으로, 조직 행동이나 태도의 중심적 개념이다. Frederick Herzberg는 *The Motivation to Work*에서 직무만족과 불만족은 서로 다른 개념이며, 전자는 동기요인(motivators), 후자는 위생요인(hygienes)을 통하여 관리할 수 있다. 동기요인은 만족도를 증가시키나 위생요인은 만족도 증가 효과는 없고 단지 불만족의 증가만 막을 수 있을 뿐이라고 설명하였다(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Herzberg (1968: 56)는 후속 연구에서 직무만족과 불만족, “두 감정은 서로 반대되는 것이 아니다. 직무만족의 반대는 불만족이 아니라 오히려 직무만족이 없는 상태이다. 마찬가지로 직무 불만족의 반대는 직무만족이 아니고 직무 불만족이 없는 상태이다”라고 주장하였다. 민간부문 조직행동 연구자들은 그 동안 직무만족과 불만족의 구분, 각각의 원인과 영향에 관한 연구를 광범위하게 진행하였다(예, Dahl & Peltier, 2015; Alegre & Garau, 2010; Maier & Kim, 2008; 류시영·엄서호, 2008a; Woodroof & Burg, 2003; 성영신·김완석, 1988; Oshagbemi, 1997 등). 예를 들어, 박정영(2007)은 주요사건 기법(critical incident technique)을 사용한 만족과 불만족 요인 연구에서, 고객의 만족은 불만족 요인을 해소하여도 자동적으로 증가하지 않으며, 반대로 만족요인이 충족되지 않는다고 해서 불만족이 자연적으로 증가하지는 않는다는 것을 확인하였다. 류시영·엄서호(2008b)는 Herzberg 2요인 이론에 기초하여

농촌체험 프로그램 참여자들을 대상으로 한 만족, 불만족 사건 분석에서 무엇이 만족과 불만족을 증가시키는지를 각각의 경험, 인지, 정서적 차원에서 조사하였고, 응답자들은 만족과 불만족 이유를 서로 다른 요소들의 회상을 통하여 답한다는 것, 농촌 관광객들은 만족과 불만족을 동시에 경험하며, 만족과 불만족은 서로 다른 2차원 개념 구조라는 것을 발견하였다. 서용원·손영화(2003: 109)는 고객 만족/불만족이 단일 차원인가 2차원인가의 검증에서 만족/불만족을 각각 단일 항목으로 측정된 후 교차분석의 실시를 통하여, “만족이 높다고 불만족이 낮고 만족이 낮다고 불만족이 높다고는 할 수 없다”는 결과를 얻었다. 또 이러한 결과에 기초하여 단일 차원보다는 만족과 불만족을 2차원으로 보는 연구가 어느 한 차원 연구가 설명하지 못하는 부분에 대한 정보를 제공할 수 있어 보다 더 유용한 방법이라고 주장하였다.

공공부문에서는 직무나 고객의 만족/불만족에 대한 연구가 전혀 없었던 것은 아니나(예, 이광희·홍운기, 2005; 우양호, 2009), 드물거나 매우 미미하였다. 연구자들은 만족도와 영향 요인 검토에 집중하고 이에 기초하여 개선안을 제시하였다(예, Crawford et al, 2010; 최천근, 2011; Skogan, 2005; Weitzer & Tuch, 2005; 김대원·박철민, 2002). 나아가 연구결과 설명에서 불만족 집단에 대한 일반화의 한계를 언급하지 않음으로써, 연구자들이 비록 의도한 것은 아니었다고 할지라도 연구결과가 불만족 집단에 그대로 적용될 수 있거나 만족 연구를 통해 불만족을 줄일 수 있다는 생각을 적절히 통제하는데 실패하였다. 이런 경우 만족과 불만족이 다른 별개의 개념이거나 불만족 집단이 의미있는 규모로 존재할 때, 나아가 만족이나 불만족을 결정하는 요인들이 다른 경우, 만족도 일방향적 연구는 실무자들로 하여금 잘못된 접근이나 판단을 허용하거나, 적어도 결과 설명에서 일반화의 한계에 직면할 수 있다.

기존의 만족/불만족 연구는 대부분 민간부문에서 나왔다. 하지만 민간부문의 경우도 불만족 연구는 만족도 연구에 비해 그 숫자가 그렇게 많지 않았다. 오히려 상대적으로 그 숫자가 크게 적었다. 서광규(2013: 3416)도 민간부문 연구들에서도 만족과 불만족 고객의 분류를 통한 연구는 이론적, 실제적 필요에도 불구하고, 찾아보기 힘들다는 점을 지적하였다. 그럼에도 불만족 연구는 여러 가지로 만족도 연구의 한계를 보완한다. 그 하나로 서광규(2013)는 만족도 연구가 주로 리커트 설문조사 방법을 사용하고, 척도는 단일 항목이든 복수의 항목이든 중립적인 질문이 아닌 ‘만족한다,’ ‘기쁘다,’ ‘행복하다’ 등의 긍정적 개념을 사용하기 때문에 만족의 비율이 높거나 불만족 응답의 비율은 낮게 나오는 편향의 문제가 있다고 지적하였다.

## 2. 윤리적 리더십

Brown et al. (2005: 120)은 윤리적 리더십을 리더의 “개인적 행동 및 부하들과의 관계를 통한 규범적으로 적절한 행동의 시범, 양방향 커뮤니케이션, 지원(reinforcement) 및 의사결정을 통한 윤리적 행동의 촉진”이라고 정의하였다. 이들은 윤리적 리더십을 리더 자신이 직접 윤리적 행동으로 부하들에게 모범을 보이는 것과 지위 권력에 기초한 부하들과의 의사소통을 통하여 윤리적 행동을 촉진하는 것, 두 가지의 의미로 파악하였다. 리더의 윤리적 행동은 부하들이 어떤 행동이나 역할이 옳은 것인가를 판단할 때 기준이 된다. 또 리더는 자신의 지위 권력, 부하와의 상호작용을 통하여 무엇을 어떻게 하는 것이 윤리적으로 바람직한 것인가를 알려주고, 정책이나 업무를 통하여 그러한 행동을 강조하며, 부하들의 윤리기준 위반에 대한 엄중한 책임을 묻는 방식으로 윤리적 행동이나 태도를 촉진한다(Brown et al., 2005; Neubert et al., 2009; Brown & Trevino, 2006). 선행연구들은 윤리적 리더십이 직무만족이나 신뢰를 증가시키고 조직에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다(Brown et al., 2005; 이규용·송정수, 2010). Avey et al.(2012)는 윤리적 리더십의 직무만족 영향에 대한 연구에서 변수들 간의 영향 관계를 윤리적 리더십 → 주인의식 → 직무만족으로 설정하고, 가설 검증을 통하여 윤리적 리더십이 직무만족과 긍정적으로 유의한 관계가 있음을 확인하였다. Park(2015)은 비영리조직 구성원들을 대상으로 한 윤리적 리더십의 역할부합 성과(in-role performance) 영향 연구에서 윤리적 리더십은 주인의식에 유의한 영향 변수이자 역할 부합 성과를 매개하는 것을 발견하였다. Neubert et al. (2009: 159)도 윤리적 리더십의 직무만족과 정서적 몰입에 대한 긍정적인 직접 및 간접적 영향을 확인하였다. 이들에 따르면 윤리적 리더십은 윤리적 분위기(ethical climate)를 만들고, 이것은 직무만족과 정서적 몰입을 증가시켰다. 또 리더는 자신의 지위와 사적 권력(personal power), 부하들과의 공식 및 비공식적 상호작용을 통하여 부하들의 도덕적 행동을 어떻게 가이드하거나 촉진하는가를 설명하였다. 부하들은 리더의 지시를 받거나 의사소통을 통하여 업무 수행 과정에서 어떤 수단을 사용해야 할 것인지에 대한 선택 기준을 발전시키고, 리더는 이러한 과정을 통해 윤리적 분위기를 만들어간다는 것이다.

Brown et al. (2005)는 윤리적 리더십에 대한 자신들의 개념 정의에 기초하여 처음으로 10개 항목, 5점 척도를 개발하였다. 척도는 리더 자신에 관한 정직, 배려, 원칙에 입각한 의사결정 항목, 리더로서의 역할에 관한 부하들에게 윤리적 기준의 적용, 윤리 및 비윤리적 행동에 대한 적절한 보상과 처벌 항목으로 이루어져있다. 그러나 Yukl et al.(2013: 39)는 Brown et al. (2005)의 척도가 윤리적 리더십의 몇 가지 속성, 예를 들어

정직한 소통, 지지받는 가치와 일치하는 행동, 과제의 공정한 배분과 보상 등을 누락하였고, 척도의 일부 항목은 윤리적 리더십보다는 부하에 대한 배려(consideration)에 관한 것이며, 정직성의 변별타당도(discriminant validity) 검증 결과도 수긍하기 어렵다고 비판하였다. 또 윤리적 리더십은 리더의 업무(task), 관계(relations), 그리고 변화 지향적(change-oriented) 행동과는 다른 것이라고 주장하면서 새로운 15개 항목의 척도를 제시하였다.

### 3. 심리적 주인의식

Pierce et al. (2001: 299)은 심리적 주인의식을 “개인이 소유의 대상 또는 그것의 일부를 유형적이건 무형적이건 간에 마치 자신의 것처럼 느끼는 상태”라고 정의하였다. 또 심리적 주인의식의 핵심을 소유의 감정과 대상에 대한 심리적 유대감으로 설명하였다. Pierce (1991: 124)는 주인의식을 공식적(객관적, 실제적) 소유에 기초한 것과 심리적 경험에 의한 것, 두 가지로 구분 후, 심리적 주인의식은 비록 자신이 사실상의 소유자는 아니나 자신이 소유자라고 심리적으로 인식하는 것으로 정의하였다. 또 심리적 주인의식은 직원의 행동이나 태도를 설명하거나 예측하는데 공식적 소유권 또는 지분에 기초한 주인의식보다도 더 중요하다고 주장하였다. Mayhew et al.(2007)도 심리적 주인의식을 법적, 공식적 소유권이 없는 상황에서 직원이 갖는 대상에 대한 소유의 자각, 느낌이나 감정, 믿음으로 보았다. Jussila et al. (2015: 122-123)도 마찬가지로 심리적 주인의식을 자신이 갖고 있는 주식 지분(equity ownership)이나 경제적 이익을 넘어서는 개념으로 파악하고, 개인적 감정이나 자아의 의미세계 확장으로 해석하였다.

Avey et al. (2009)은 심리적 주인의식의 구성요소를, 효능감(efficacy), 책임성, 소속감, 자기 정체성(self-identity)의 4 가지로 제시하였다. Pierce et al. (2003)은 심리적 주인의식은 소유의 감정으로, 효능감, 자기 정체성, 자신의 영역의 소유욕이라는 세 가지 기본적인 동기를 발동시키고, 이것이 사람들로 하여금 소유의 대상에 대한 호의적 감정을 발전시킨다고 설명하였다. Mayhew et al. (2007)은 심리적 주인의식이 자아개념(self-concept), 가치, 태도, 행동 등에 대한 영향을 통해 정체성을 구성한다고 설명하였고, Van Dyne & Pierce (2004)는 심리적 주인의식에서 소유의 감정을 조직과 업무에 대한 것으로 구분하면서, 이것이 조직이나 직무에 대한 높은 애착과 만족 등의 긍정적 태도, Jussila et al. (2015: 130-133)은 근무환경에 대한 호의적 평가와 인식을 낳는다고 말하였다. 유민봉 외 (2012: 218)는 심리적 주인의식이 조직의 문제나 업무에 책임을 지려는 성향을 촉진한다고 설명하였다. 심리적 주인의식은 주체적 의식으로 나타나고, 심리

적 주인의식이 높은 직원일수록 주도적(직접, 적극, 능동, 자발적)으로 문제를 인식, 해결하고자 노력하는데, 유민봉 외 (2012: 218)는 이를 '적극적, 자발적 행태'로 설명하였다.

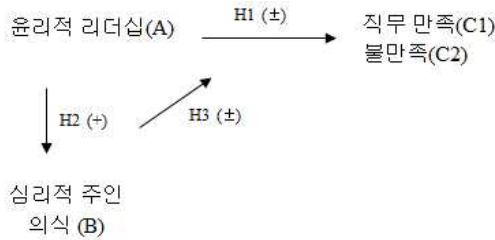
선행연구들(Pierce et al., 2009: 485; Mustafa et al., 2016; Avey et al., 2009; Pierce et al., 1991)은 심리적 주인의식이 긍정적 조직행동 요소로, 내적 및 본질적 동기부여, 직무만족, 조직 몰입, 조직 기반 자부심, 책임감과 부담, 가외적 역할(extra-role), 개인적 위험과 희생, 변화 촉진의 효과를 확인하였다. Mayhew et al. (2007)는 심리적 주인의식은 만족도나 성과, 조직에 계속 남아있거나 기존 업무 수행을 원하는 정서적 몰입(affective commitment)과 긍정적 관계가 있고, 구성원들의 자부심(self-esteem), 즉 스스로 자신을 능력 있고 중요하며, 자신의 일 또한 가치 있다고 생각하게 하며, 대안 제시, 비판, 개선을 위한 행동변화와 개혁 성향을 높이는 효과가 있다는 것을 발견하였다. Van Dyne and Pierce (2004: 444)은 소유의 감정이 조직에 대한 일반적 차원의 만족을 증가시키고, "조직에 대한 평가적 판단이 긍정적일 때, 직무 만족의 평가에 영향을 주는 전체적인 틀을 제공한다고 말한다. Avey et al. (2009)는 심리적 소유의식을 조직성과 개선에 긍정적 영향을 미치는 구성원들의 심리적 자원으로 파악하였다. Jussila et al. (2015: 133)는 심리적 주인의식이 소유의 대상인 조직이나 직무에 대한 정보공유를 통하여 내재적 동기부여와 책임감의 기초를 제공한다고 설명하였다. 한국 연구자들도 심리적 주인의식의 참여와 자율성, 정서적 몰입, 자부심, 조직시민행동, 자발적이고 주도적 태도, 창의적 문제 해결, 변화와 발전의 촉진, 비판과 조언, 조직 공정성, 변혁적 리더십에 대한 긍정적 효과를 발견하였다(유민봉 외, 2012: 232-233; 김대원, 2016; 조영복·이나영, 2010). 하혜수·김도현·김수강 연구 (2015)는 낮은 주인의식은 상관의 지시에 대한 무비판적 태도, 소극적, 의존적 업무수행을 증가시킨다고 설명한다. 김보현 (1983: 47-48)은 80년대에 이미 주인의식을 "자기가 수행하고 있는 공무(公務)에 있어 주인은 바로 자기 자신이라는 의식"이라고 정의하면서, 무사안일주의, 기회주의, '상사의 명령에 무조건적 복종하는 맹종주의,'형식주의를 주인의식 부재에 따른 폐해로 꼽았다. 김은경·이명진 (2012)은 심리적 주인의식을 공직자가 갖추어야 할 중요한 가치의 하나로 간주하였다. 그러나 공공부문에서의 심리적 주인의식 연구는 유민봉 외 (2012), 김대원 (2016) 등으로 여전히 소수이다.

#### 4. 분석모형과 가설

선행연구들은 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 조직 또는 직무 만족도 개선 효과를 주장하였다. 윤리적 리더십(상관의 공정한 의사결정, 올바른 업무수행, 무엇이 올바른

것인가의 고려, 정직한 삶, 부하 직원들에 대한 공직윤리 기준의 준수 요구, 공정한 업무 처리, 윤리기준 위반에 대한 엄격한 조치)은 그 속성상 심리적 주인의식(부하들이 자신을 직장의 주인이라고 생각하고, 업무도 책임의식을 갖고 내일처럼 처리하며, 직장의 시설, 예산, 사무용품 등도 내 것처럼 아껴 쓰는)에 필수 또는 기여 요소이다. 선행연구들(Avey et al., 2012; 유민봉 외, 2012; 김대원, 2016)은 또 심리적 주인의식의 직무만족도 증가 효과를 주장한다. 김은경·이명진 (2012)은 심리적 주인의식을 공직자의 핵심 가치이고, 하혜수 외 (2015)는 이를 적극적 업무수행을 위한 조건으로, 김보현 (1983)은 무사안일 등의 공직사회 적폐 해소와 책임성 확보를 위한 중요 요소로 지적한다. 따라서 이 연구에서는 심리적 주인의식을 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 영향관계의 매개요인으로 설정하고, 주요 변수 간의 영향 관계를 다음 <그림 1>과 같이 구성하였다.

<그림 1> 분석 모형



다음은 모형의 주요 변수 간 영향 관계에 관한 가설이다.

- 가설1. 윤리적 리더십과 심리적 리더십은 직무만족과는 긍정적, 직무 불만족과는 부정적 관계가 있을 것이다.
- 가설2. 윤리적 리더십이 높을수록 심리적 주인의식이 높을 것이다.
- 가설3. 심리적 주인의식은 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 영향 관계를 유의하게 매개할 것이다.

### III. 방법론

#### 1. 변수 측정과 척도의 개발

이 연구의 관심은 윤리적 리더십과 심리적 주인의식이 직무만족/불만족에 각각 어떠한 영향을 미치는가? 특히 이때 심리적 주인의식의 매개적 역할은 무엇인가로 설문지



방법에 의하여 데이터를 수집하였다.

**직무 만족/불만족** 직무만족/불만족의 일반적 측정 방법은 직무만족의 결과에 의해 나타나는 심리, 정서적 속성을 이용하는 것이다. Mustafa et al. (2016)은 직무만족을 직장에서 자신이 하는 일이나 업무를 좋아한다, 만족한다 등으로, Herzberg (1966)는 만족도를 행복(happy)으로, 불만족은 불행(unhappy)으로 측정하였다. 이러한 직무만족 측정은 3가지 항목(예, Avey et al., 2009; Neubert et al., 2009), 심지어 단일 항목에 의한 측정도 있었다(Mayhew et al., 2007: 486). 직무 만족도는 고객 만족도와는 다르다. 고객 만족도가 고객이 제품과 서비스의 소비를 통해 얻는 감정으로 만족이나 행복으로 나타난다면, 공무원의 직무 만족도는 직무 경험에 기초하여 형성되는 것으로 단순한 만족이나 행복감 그 이상이다. 따라서 본 연구에서는 직무 만족도를 만족, 행복감뿐만 아니라 직무를 통해 얻어지는 보람, 자랑과 긍지, 즐거움, 유쾌함과 같은 정서, 심리적 속성을 추가하여 정의하였다. 직무 만족과 불만족은 각각 직무의 결과적 긍정 또는 부정적 상태로, 직무만족의 심리적 속성은 행복, 보람, 만족, 기분이 좋다, 자랑스럽다 5가지로, 불만족은 반대로 불행, 보람이 없다, 불만족, 기분이 나쁘다, 부끄럽다 5 가지 대칭적 속성으로 구성하였다. 응답자들은 리커트 5점 척도, “매우 그렇다”(5점)에서 “전혀 그렇지 않다”(1)를 이용하여 대답하였다. 만족도 질문은 설문지 첫 페이지에, 불만족은 질문지 마지막 페이지에 각각 배치하여, 둘 간의 상호작용을 통제하였다. 이 연구의 연구문제 중 하나는 직무만족/불만족이 서로 다른 별개의 개념인가였다. 이를 확인하고자 만족/불만족 10가지 항목들에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 다음 <표 1>은 그 결과이다.

<표 1> 직무 만족/불만족의 요인분석 결과 (N=594)

문항		추출요인 및 적재값	
		요인1	요인2
<b>직무 만족</b>			
1	나는 행복하다는 느낌이 든다.	.909	-.155
2	보람을 느낀다.	.909	-.188
3	만족한다.	.905	-.182
4	기분이 좋다.	.901	-.160
5	자랑스럽게 느껴진다.	.877	-.139
<b>직무 불만족</b>			
6	나는 불행하다는 느낌이 든다.	-.157	.871
7	보람을 못 느낀다.	-.172	.897

8	불만족한다.	-.215	.886
9	기분이 나쁘다	-.200	.909
10	부끄럽게 느껴진다.	-.079	.855
초기 고유값		5.596	2.647
총 분산 중 설명되는 분산		55.964	26.468
평균값/항목 수		3.56/5	2.31/5
Cronbach's $\alpha$		.951	.940

Franklin et al. (1995)과 Ledesma and Valero-Mora (2007)은 탐색적 요인분석에서 스크리 테스트(scree test)를 사용한 요인 수 결정은 요인을 과대 추출할 위험이 있기 때문에 복수의 방법을 사용해야 하고, Horn (1965)의 병렬분석(parallel analysis) 기준은 정확도가 높은 만큼 이들의 병용을 강력하게 추천하였다. 병렬분석은 요인분석의 고유값(eigenvalues)은 병렬분석의 그것보다 커야 한다는 기준을 제시한다(Franklin et al., 1995: 99). 직무만족/불만족 항목들에 대한 주성분분석에서 고유값 1의 기준 적용 결과, 두 번째 요인의 고유값 2.647가 병렬분석의 1.147보다 큰 것으로 나타나, 직무 만족과 불만족의 10개 항목은 2개 요인의 구조를 갖는 것으로 판단하였다. 이들은 전체 분산의 82.433%를 설명하였고, 모든 항목의 적재값 $\geq$ .855이었다. 요인 1은 직무만족, 요인 2는 직무 불만족으로 나타났다. 이러한 결과는 직무만족과 불만족은 별개의 개념이라는 기존의 연구결과를 지지하는 것이었다. 요인 1과 2의 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는 각각 .951, .940로, 5개 항목의 평균값을 계산하여 변수 값으로 사용하였다.

이 연구의 만족/불만족 관련 또 다른 연구문제는 불만족 집단의 존재와 규모에 대한 것이었다. 이를 위해 만족/불만족에 대한 교차분석을 실시하였다. 직무만족과 불만족이 높은 집단(高)와 낮은 집단(低)의 구분점을 찾고자 정규분포 검정을 실시하였다. 만족과 불만족은 Kolmogorov-Smirnov 정규성 검정에서 통계량이 각각 .103, 140( $p < .001$ ), 왜도 -.285, .327로, 직무만족은 왼쪽꼬리, 불만족은 오른쪽 꼬리 분포를 가진 것으로 나타나 평균이 아닌 중위수 각각 3.60, 2.20으로 직무만족, 불만족이 높은 집단(응답값 $\geq$ 중위수)과 낮은 집단(응답값<중위수)으로 구분하였다. 다음 <그림 2>는 이러한 구분에 의한 교차분석의 결과이다.

〈그림 2〉 직무 만족과 불만족 응답자의 교차분석표(N=594)

직무 만족 중위수 = 3.60	고	198 (33.3%)	116 (19.5%)
	저	95 (16.0%)	185 (31.1%)
		저	고
		불만족 중위수 = 2.20	

전체 응답자 594명 가운데 116명(19.5%)은 직무만족과 불만족을 모두 높게 인식하였고, 95명(16.0%)은 그 반대로 둘 모두 낮게 인식하였다. 이것은 직무 만족도가 높다고 불만족이 낮거나 반대로 직무 만족도가 낮다고 반드시 불만족을 높게 인식하는 것은 아니라는 뜻으로, 허즈버그의 만족과 불만족은 서로 다른 개념이라는 주장을 지지하였다. 서광규 (2013)도 고객의 만족/불만족 연구에서 만족과 불만족을 ‘얼마나 만족하십니까?’ ‘불만족하십니까?’ 10점 척도로 측정하였고, 연구결과에서 만족과 불만족이 단일차원임이 아닌 것을 확인한 바 있다. 직무 불만족 집단의 존재나 규모는 어느 정도인가? 교차분석표를 보면, 응답자 301명(116+185, 50.6%)은 중간보다 더 불만족하는 것으로 대답하였다. 특히 185명(31.1%)은 자신들은 불만족은 높고, 만족도는 낮다고 응답하였다. 만족/불만족 집단의 규모를 척도 상의 중간점 3을 기준으로 확인하여 본 결과, 만족도가 3.0 미만은 89명(15.0%), 불만족 3.0점 이상은 73명(12.3%)으로 나타났다. 이러한 결과는 만족/불만족은 다른 개념이고 만족도가 낮은 집단은 89명, 불만족이 높은 집단은 73명이라는 뜻이다. 만족도가 낮은 집단이나 불만족이 높은 집단 모두 10%를 상회하는 규모로 이들을 무시하고 만족/불만족 개선을 설명하기 어렵다는 것을 시사한다.

**윤리적 리더십** 선행연구들(Demirtas, 2015; Avey et al., 2011; Mayer et al., 2009; Neubert et al., 2009)은 Brown et al. (2005)의 척도를 가장 많이 사용하였다. 이 연구도 Brown et al. (2005)의 척도를 사용하되, 선행연구들에서 자주 그러하였듯이 일부 항목의 내용이나 표현은 이 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. Brown et al. (2005)의 윤리적 리더십 척도는 리더 자신의 윤리적 행동을 통한 모범과 부하들의 윤리적 행동 촉진에 관한 것으로 이루어진다. 이 연구에서는 윤리적 리더십을 리더로서 본인은 스스

로 어떠한가, 즉 윤리적 기준 실천, 공정한 의사결정, 올바른 업무수행, 의사결정에서 무엇이 올바른 것인가를 고려하는가, 정직한 삶을 살고 있는가? 부하 직원들에 대하여는 공직윤리 준수의 중요성, 공정한 업무 처리, 윤리기준 숙지와 엄격한 적용을 강조하는가? 위반 시 엄격한 처벌과 재발 방지를 위해 노력을 하고 있는가? 로 개념을 조작화하였다. 윤리적 리더십 질문 척도는 두 부분 각각 5가지 항목으로 구성하였다. 먼저 상사 본인의 윤리적 모범에 대하여는 나의 조직의 상사는 “1) 평소 자신이 말한 대로 윤리적 기준을 실천한다. 2) 공정한 의사결정을 하고자 노력한다. 3) 올바른 업무수행의 모범을 보인다. 4) 의사결정을 할 때 무엇이 올바른 것인가를 중시한다. 5) 정직한 삶을 살고 있다”, 부하 직원들에 대하여는, “1) 평소 공직윤리 준수의 중요성을 강조한다. 2) 자신이 업무의 공정한 처리에 많은 관심을 갖고 있음을 주시시킨다. 3) 윤리 기준을 숙지시키고자 노력한다. 4) 공직윤리 기준을 엄격히 적용한다. 5) 윤리 위반이 발생 시 적극적으로 재발방지를 위한 조치를 취한다”로 측정하였다. 응답자들은 Likert 5점 척도 “매우 그렇다”(5)로부터 “전혀 그렇지 않다”(1)로 대답하였다. 탐색적 요인분석(주성분 분석, 베리맥스) 과정에서, 상사 자신에 관한 항목 가운데, “정직한 삶을 살고 있다”와 부하 직원들에 대한 항목 중 “평소 공직윤리 준수의 중요성을 강조한다”는 두 요인에서 동시에 적재값이 .40이 넘는 것으로 나타나 삭제하였다. 요인 수 결정에 카이저 룰(Kaiser's rule = 고유값>1)과 병렬분석의 기준을 적용한 결과 첫 번째 성분만 고유값 5.842>1로 병렬분석의 고유값 1.174보다 큰 것으로 나타났고, 두 번째 요인은 1.016로 병렬분석의 두 번째 요인 1.126보다 작았다. 이러한 분석결과에 기초하여 이 연구에서는 윤리적 리더십을 단일 차원으로 해석하였다. 단일 요인은 8개 항목으로 모두 적재값 $\geq$ .840이었고, 전체 분산의 73.023%를 설명하였다. 척도의 Cronbach  $\alpha$ 는 .947이었다.

**심리적 주인의식** 심리적 주인의식 척도는 다양하다. Van Dyne and Pierce (2004: 448-449)는 처음 심리적 주인의식 4개 항목의 척도를 개발하였다. Avey et al. (2009)는 5개의 차원, 16개 항목의 척도, Olckers (2013)은 4개 차원, 35개 항목의 남아프리카 심리적 소유의식 척도, 그리고 유민봉 외 (2012: 216)는 한국 사람들은 서구 사람들과 주인의식을 다르게 생각한다고 전제하고, 공기업 2곳의 팀장 16명에 대한 심층 인터뷰를 통하여 10개 항목의 척도를 개발하였다. 이 연구에서는 유민봉 외 (2012) 척도를 사용하되, 연구의 목적을 고려하여 몇 가지 문구 수정 및 항목 조정을 하였다. Mayhew et al. (2007)은 심리적 주인의식을 조직 및 직무 기반 심리적 주인의식으로 구분하고, 둘은 대상이 달라서 각각에 대한 영향 요인뿐만 아니라 직원들의 직무만족과 조직 몰입에 대한

영향도 다르다고 설명하였다. Van Dyne and Pierce (2004)의 척도는 조직에 대한 것이나 유민봉 외 (2012) 척도는 Mayhew et al. (2007)과 마찬가지로 직무 및 조직 모두를 대상으로 한 것이었다. 이 연구에서는 심리적 소유의식을 조직과 직무, 둘 모두에 대한 것을 측정하였다. 대신 '회사'는 '직장'으로, '일'은 '업무'로 표현을 바꾸고, 주인의식 개념 정의의 핵심인 소유, 책임, 주체적 인식 차원의 총6개 항목을 척도로 사용하였다. 응답자들에게, "1) 나는 종종 내가 직장의 주인이라고 생각한다. 2) 나는 직장의 일을 내 일이라고 생각한다. 3) 내가 하고 있는 업무에 강한 책임 의식을 가지고 있다. 4) 현재 하고 있는 업무에 대해 '이건 내 일이야'라는 신념이 있다. 5) 나는 어떤 직장 일도 내일로 생각한다. 6) 나는 직장의 시설, 예산, 사무용품 등을 내 것처럼 아껴 쓴다."를 제시하였고, 응답자들은 "매우 그렇다"(5)에서 "전혀 그렇지 않다"(1)의 5점 척도를 사용하여 답하였다. 탐색적 요인분석(주성분 분석, 베리팩스)을 실시한 결과, Kaiser의 기준(고유값>1)을 충족시키는 한 가지 요인(고유값=4.295)이 병렬분석의 고유값 1.136보다 큰 것으로 나타나, 단일 요인으로 해석하였다. 모든 항목의 적재값은 .745 보다 더 컸고, 전체 분산의 71.579%를 설명하였다. 신뢰도 분석에서 Cronbach  $\alpha$ 는 .919이었고, 전체 항목의 평균을 척도 값으로 설정하였다.

**인구 사회학적 변수** 성별은 남성(1)과 여성(0)의 질문으로, 응답은 괄호 안의 1과 0으로 코딩하였다. 나이는 응답자들이 29세 이하(1), 30-39세(2), 40-49세(3), 50세 이상 4가지 그룹, 학력은 고졸 이하(1), 전문대/대졸(2), 대학원 재학 및 졸업 이상(3), 3가지 그룹 중에서 선택하도록 요청하였고, 괄호 안의 숫자를 변수 값으로 지정하였다. 직급과 근속 연수는 응답자들이 직접 기입하였다.

## 2. 자료수집 방법

설문조사는 지방정부 중하위직 공무원 4급에서 9급을 대상으로, 전국 표본을 지향하되 지역적 균형을 고려하여 서울과 전라북도 각각 본청과 소속 기초자치단체(서울 본청, 6개 구청, 전북 본청, 14개 시, 군) 소속 공무원 및 해당 공무원교육원 교육 참여자를 대상으로 직접 방문 및 집단조사를 병행하는 방식으로 실시되었다. 2012년 6월부터 시작하여 총632매를 수거했으나 2014년 2월 코딩 작업 과정에서 일부 문항에 응답하지 않은 설문지가 발견되어, 이를 모두 제외하고 총594부를 분석에 사용하였다.

### 3. 분석방법

윤리적 리더십과 심리적 주인의식 간 및 이들의 직무만족/불만족에 대한 영향은 회귀 분석 방법으로 검토하였다. 심리적 주인의식의 매개 효과는 Baron and Kenny (1986)의 3단계 매개 회귀분석, 즉 1단계 윤리적 리더십의 심리적 주인의식에 대한 회귀분석, 2단계 윤리적 리더십의 직무만족/불만족에 대한 회귀분석, 그리고 3단계에 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족/불만족에 대한 회귀분석을 통하여 분석하였다. 매개효과 존재는 2단계 윤리적 리더십의 회귀계수가 3단계의 그것보다 클 때로, 크기는 '총효과 - 직접효과'로 추정하고, 유의성은 Sobel Test를 사용하여 검증하였다.

## IV. 분석 및 결과

### 1. 연구 참여자의 일반적 특징

표본 594명은 남성 398명(67.0%), 여성 196명(33.0%), 나이는 29세 이하 20명(3.4%), 30~39세 176명(29.6%), 40~49세 271명(45.6%), 50세 이상 127명(21.4%), 학력은 고졸 이하 54명(9.1%), 4년제 대졸(전문대졸 포함) 477명(80.3%), 대학원졸(재학 포함) 이상 63명(10.6%), 직급은 4급 2명(.3%), 5급 26명(4.4%), 6급 226명(38.0%), 7급 114명(19.3%), 8급 154명(25.9%), 9급 72명(12.1%), 근속 연수는 평균 15.7년이었다. 표본의 인구사회학적 특징을 행정자치부 인사통계(2014.12.31., 일반공무원 기준)와 비교하면, 20대 응답자의 비율은 낮은 반면 40, 50대의 그것은 더 높았다. 학력은 대졸(전문대졸 포함) 비율은 더 높고, 고졸의 그것은 낮았다. 직급은 7급은 다소 적고, 근속 연수는 지방자치단체 평균 17년보다는 1년 짧았다. 이러한 차이는 이 연구가 전수 조사가 아닌 표본 조사이기 때문에 나타난 것으로 표본은 모집단에 대한 충분한 대표성을 가진 것으로 판단하였다.

### 2. 주요 변수들의 기초통계 및 상관분석

가설 검증에 앞서, 먼저 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 분석하였다. 다음 <표 2>는 그 결과이다.

〈표 2〉 주요 변수 평균, 표준편차, 상관계수 (N=594)

구분	평균	SD	윤리적 리더십	직무		주인의식	성별	나이	학력
				만족	불만족				
윤리적 리더십	3.65	.68	1						
직무	만족	3.56	.84	.467***	1				
	불만족	2.31	.83	-.263***	-.356***	1			
심리적 주인의식	3.75	.66	.620***	.581***	-.290***	1			
성별	.67	.47	.074	.115**	-.070	.118**	1		
나이	2.85	.79	.115**	.164***	-.052	.265***	.215***	1	
학력	2.02	.44	.097*	.067	-.132***	.111**	-.137***	-.099*	1

\* p<.05. \*\* p<.01. \*\*\* p<.001. two tailed tests.

주1: 성별은 남자=1, 여자=0, 나이는 29 이하=1, 30-39=2, 40-49=3, 50 이상=4, 학력은 고졸 이하=1, 대졸 (전문대졸 포함)=2, 대학원졸(재학 포함) 이상=3이다.

주2: 주인의식은 심리적 주인의식이다.

주3: 인구사회학적 변수들과 여타 주요 변수들과의 관계는 비모수 상관관계(non-parametric correlations)의 Spearman's rho이다.

윤리적 리더십, 심리적 주인의식의 평균은 각각 3.65, 3.75로, 척도의 중간지점 ‘보통이다(3)’보다, 그리고 직무만족 평균 3.56보다 큰 것으로 나타났다. 직무 만족과 불만족의 상관관계는  $-.356(p<.001)$ 이었다. 서광규 (2013: 3418)의 고객 만족/불만족 연구에서 만족과 불만족의 상관계수는  $-.512(p<.01)$ 로, 절대값 기준으로 볼 때 이 연구에서의 그것보다 컸다. 만족과 불만족 간의 상관관계가 누구(직원인가, 고객인가)의 그것인가에 따라 다를 수 있음을 시사한다. 윤리적 리더십과 심리적 주인의식은  $.620(p<.001)$ , 만족과 심리적 주인의식은  $.581(p<.001)$ 로 둘 모두 상당한 정도의 긍정적 상관관계가 있었다. 이는 응답자가 윤리적 리더십이 높다고 인지할수록 심리적 주인의식도 높고, 심리적 주인의식을 높게 인지할수록 만족도도 높다는 것을 의미한다. 직무 불만족과 윤리적 리더십의 상관관계는  $-.263(p<.001)$ 이었다. 인구사회학적 변수들은 심리적 주인의식, 직무만족/불만족, 윤리적 리더십과 관계가 상당부분 유의한 것으로 나타나 이하의 분석에서 이들을 통제하였다.

### 3. 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 영향

이 연구의 분석표본은 서울(N=144)과 전북(N=450), 두 지역 하위 표본의 합으로, 두 집단 간 주요 변수들의 평균값에 유의한 차이가 있는 경우, 특정 지역이 과대 또는 과소 대표되는 문제가 발생한다. 따라서 가설 검정에 앞서 먼저 독립표본 T 검정을 실시하여

두 하위 표본 간 주요 변수들의 분산과 평균값의 차이를 점검하였다. Levene 등분산 검정에서 직무만족/불만족, 심리적 주인의식, 윤리적 리더십 모두 서울, 전북 두 집단 간 등분산인 것으로 나타나, 등분산 가정 하에 두 집단 간 평균의 차이를 비교하였다. 직무 불만족과 윤리적 리더십은 지역 간 차이가 없었으나 직무만족(서울=3.32, 전북=3.63,  $p < .001$ )과 심리적 주인의식(서울=3.57, 전북=3.80,  $p < .001$ )은 유의한 차이가 있는 것이 발견되었다( $t=3.988$ ,  $p < .000$ ;  $t=3.705$ ,  $p < .000$ ). 이에 따라 이하 영향 관계 및 매개효과 분석에서 지역(서울, 전북)을 통제하였다. 인구사회학적 변수 나이는 직급, 근무연수와 상관계수가 높게 나타나(각각  $-.720$ ,  $.823$ ,  $p < .001$ ), 다중공선성(multicollinearity) 진단을 실시하였다. O'Brien (2007: 673)이 제시한 다중공선성 판단 기준은 '공차 < .20 또는 10'인데, 분석 결과 직급과 근무연수는 각각  $.212$ ,  $.210$ 이었고, 또 하나의 기준은 'VIF > 5 또는 10'으로, 직급=4.708, 근무연수는 4.773로 나타났다. 보수적 관점을 택하면 이들은 다중공선성의 위험을 갖고 있는 것이어서 분석에서 배제하였다. 아래에서는 직무만족과 불만족을 나누어 Baron and Kenny (1986)이 제시한 3단계 매개 회귀분석 절차에 따라 먼저 1,2,3단계의 회귀분석, 1단계 윤리적 리더십 → 심리적 주인의식, 2단계는 윤리적 리더십 → 직무만족/불만족, 3단계 윤리적 리더십과 심리적 주인의식 → 직무만족/불만족에 대한 영향 분석을 실시하였다. 다음 <표 3>은 분석 결과이다.

<표 3> 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 회귀분석의 결과 (N=594)

구 분	종속변수								
	1단계: 심리적 주인의식			2단계: 직무만족			3단계: 직무만족		
	B	Beta	t값	B	Beta	t값	B	Beta	t값
상수	1.076		6.677***	1.063		4.563***	.445		2.008*
윤리적 리더십	.578	.602	18.873***	.557	.456	12.592***	.226	.185	4.383***
심리적 주인의식							.573	.451	10.477***
지역	.120	.079	2.164*	.244	.125	3.040**	.175	.090	2.365*
성별	.045	.032	.983	.100	.056	1.511	.074	.042	1.219
나이	.093	.112	3.033**	.042	.040	.954	-.011	-.010	-.270
학력	.087	.058	1.800	.045	.024	.642	-.005	-.003	-.079
F 값	83.948***			38.554***			56.366***		
Adjusted R <sup>2</sup>	.412			.240			.359		

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ . 2-tailed tests.

주: 지역은 서울=0, 전북=1, 성별은 남자=1, 여자=0, 나이는 29 이하=1, 30-39=2, 40-49=3, 50 이상=4, 학력은 고졸 이하=1, 대졸(전문대졸 포함)=2, 대학원졸(재학포함) 이상=3이다.



1,2,3단계 회귀모형 모두  $p > .001$ 에서 유의하였다(Adjusted R<sup>2</sup>는 각각 .412, .240, .359). 윤리적 리더십은 심리적 주인의식, 직무만족을 모두 증가시키는 것으로 나타났다( $b = .578, .557, .226, p < .001$ ). 3단계 회귀분석에서 윤리적 리더십과 심리적 주인의식 모두 직무만족에 긍정적으로 기여하였고( $b = .226, .573, p < .001$ ), 직무만족에 대한 영향은 Beta 값 기준으로 심리적 주인의식이 윤리적 리더십보다 약 2.5배나 더 컸다. 직무만족을 제고하고자 한다면 윤리적 리더십보다는 심리적 주인의식이 보다 효과적 수단일 수 있음을 의미한다.

#### 4. 직무 불만족에 대한 영향

다음 <표 4>는 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무 불만족에 대한 회귀분석의 결과로, 1단계 윤리적 리더십의 종속변수 심리적 주인의식에 대한 영향은 앞의 <표 3>에서 제시되어 아래에서는 생략하였다.

<표 4> 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무 불만족에 대한 회귀분석의 결과 (N=594)

구분	종속변수					
	2단계: 직무 불만족			3단계: 직무 불만족		
	B	Beta	t값	B	Beta	t값
상수	3.985		15.654***	4.262		16.346***
윤리적 리더십	-.297	-.245	-6.145***	-.148	-.122	-2.453*
심리적 주인의식				-.257	-.204	-4.001***
지역	.101	.052	1.151	.132	.068	1.516
성별	-.124	-.070	-1.717	-.112	-.064	-1.575
나이	-.036	-.035	-.753	-.013	-.012	-.260
학력	-.237	-.126	-3.118**	-.214	-.115	-2.852**
F 값	11.281***			12.309***		
Adjusted R <sup>2</sup>	.080			.103		

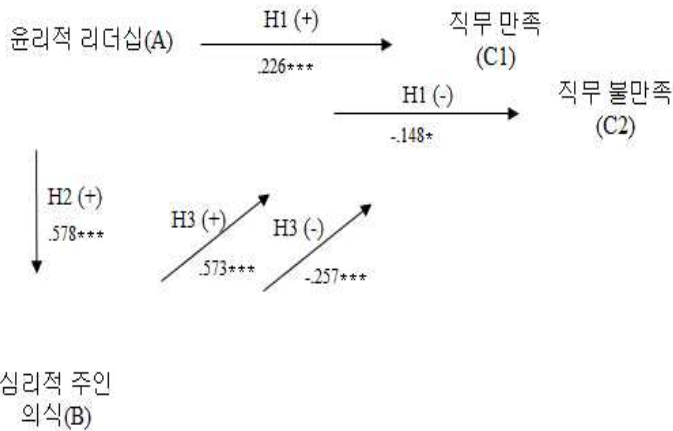
\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ . 2-tailed tests.

주: 지역은 서울=0, 전북=1, 성별은 남자=1, 여자=0, 나이는 29 이하=1, 30-39=2, 40-49=3, 50 이상=4, 학력은 고졸 이하=1, 대졸(전문대졸 포함)=2, 대학원졸(재학 포함) 이상=3이다.

윤리적 리더십의 직무 불만족에 대한 영향은 Adjusted R<sup>2</sup>가 .080으로, 만족도에 대한 그것에 비하여 크게 작았다( $F = 11.281, p < .001$ ). 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무 불만족에 대한 영향도 마찬가지로 작았다(Adjusted R<sup>2</sup> = .103,  $F = 12.309, p < .001$ ). 윤리적

리더십과 심리적 주인의식의 직무 불만족에 대한 영향은  $b = -.148, -.257$ 로  $p < .001$ 에서 유의했으나 부정적이었다. 이러한 결과는 1) 윤리적 리더십과 심리적 주인의식이 높을수록 직무 불만족은 들어든다. 2) 직무 불만족에 대한 영향은 만족에 대한 그것보다 크게 나타났다. 3) Beta 값 기준에서 심리적 주인의식의 영향은 윤리적 리더십의 그것보다 훨씬 더 크다. 4) 둘의 영향은 직무만족인가 불만족인가에 따라 다르다는 것을 보여준다. 다음 <그림 3>은 윤리적 리더십, 심리적 주인의식의 만족/불만족에 대한 영향의 분석 결과를 요약한 것이다.

<그림 3> 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족/불만족에 대한 영향의 분석결과



윤리적 리더십 및 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 영향은 긍정적, 불만족에 대하여 부정적 영향을 나타낸다. 선행연구들의 윤리적 리더십, 심리적 주인의식의 직무만족 개선 효과, 심리적 주인의식과 직무만족의 긍정적 관계(예, Brown et al., 2005; Mustafa et al, 2016; Avey et al., 2009; Pierce et al, 1991)를 지지하였다. 이에 따라 가설 1,2를 채택하였다.

### 5. 심리적 주인의식의 매개효과의 추정

이 연구의 연구문제 중의 하나는 윤리적 리더십의 직무만족/불만족에 대한 영향에서 심리적 주인의식의 매개효과의 크기 추정과 유의성에 관한 것이었다.

심리적 주인의식의 매개효과가 유의하게 존재하기 위해서는 위 회귀분석

1단계  $y(\text{심리적 주인의식}) = a + b_1x_1(\text{윤리적 리더십}) + e,$

2단계  $y(\text{직무만족/불만족}) = a + b_2x_2(\text{윤리적 리더십}) + e,$  그리고

3단계  $y(\text{직무만족/불만족}) = a + b_3x_1(\text{윤리적 리더십}) + b_4x_2(\text{심리적 주인의식}) + e$

가 통계적으로 유의해야 한다. 매개효과의 크기는 2단계의 b2와 3단계의 b3의 차이이다. 다음 <표 5>는 매개효과 분석 결과이다.

<표 5> 심리적 주인의식의 매개효과의 분석 (N=594)

구분		종속변수: 주인의식	종속변수	
			직무만족	직무 불만족
독립변수: 윤리적 리더십	1단계 독립변수 (b <sub>1</sub> )	.578***		
	2단계 독립변수 (b <sub>2</sub> )		.557***	-.297***
	3단계 독립변수 (b <sub>3</sub> )		.226***	-.148*
독립변수: 심리적 주인의식	3단계 매개변수 (b <sub>4</sub> )		.573***	-.257***
	매개효과(b <sub>2</sub> -b <sub>3</sub> )		.331	-.149
Adjusted R <sup>2</sup>		.412	.359	.103
F값		83.948***	56.366***	12.309***

\* p<.05. \*\* p<.01. \*\*\* p<.001. 2-tailed tests.

주1: Adjusted R2와 F값은 종속변수 심리적 주인의식에 대하여는 1단계, 종속변수 직무만족/불만족에 대하여는 3단계 회귀분석 결과이다.

주2: 지역과 인구사회학적 변수(성별, 나이, 학력)는 통제되었다.

매개효과 검증 1,2,3단계 회귀모형 모두 유의하였다. 매개(간접)효과의 크기는 1,3단계 회귀분석 경로계수(path coefficients)의 곱(b1\*b4), 또는 2단계 독립변수의 회귀계수 (b2)와 3단계 독립변수의 회귀계수(b3)와의 차이(총효과-직접효과)로, 직무만족/불만족 모형에서 매개효과는 각각 .331, -.149이었다. 심리적 주인의식의 매개역할은 두 모형 모두에서 부분 매개로, 직무만족 모형에서의 매개효과가 불만족에서의 그것보다 두 배 가까이 더 컸고 매개의 방향은 반대이다. 심리적 주인의식 매개효과 유의성 검증을 목적으로 Sobel 테스트를 실시하였다. Sobel 검증은 1단계 회귀분석의 독립변수의 매개변수에 대한 회귀계수 A와 표준오차 SEA, 3단계 회귀분석에서 매개변수의 종속변수에 대한 회귀계수 B와 표준오차 SEB로 계산된다. 다음 <표 6>은 Sobel 검증의 결과이다.

〈표 6〉 심리적 주인의식의 매개효과의 유의성 검증 (N=594)

구 분	종속변수: 심리적 주인의식	종속변수	
		직무만족	직무 불만족
A	.578		
B		.557	-.297
SE <sub>A</sub>	.031		
SE <sub>B</sub>		.044	.048
Sobel Test	통계량	10.473	-5.873
	p	.000	.000

2-tailed tests.

심리적 주인의식의 매개적 역할은 직무만족/불만족 모형 모두에서 유의하였다(Sobel 통계량=10.473, -5.873,  $p < .001$ ). 이러한 분석 결과는 가설3, '심리적 주인의식은 윤리적 리더십과 직무만족/불만족 간의 영향 관계를 유의하게 매개할 것이다'를 지지하는 것이어서 가설을 채택하였다.

## 6. 요약 및 시사점

분석 결과, 첫째 윤리적 리더십과 심리적 주인의식은 직무 만족도와 긍정적, 불만족과는 부정적 관계였다. 이러한 결과는 선행연구들(예, Brown et al., 2005; Avey et al., 2012; Van Dyne & Pierce, 2004)이 발견한 윤리적 리더십과 심리적 주인의식은 조직 및 직원의 태도에 대한 긍정적 변수라는 주장을 다시 한 번 확인한다. 윤리적 리더십은 리더 자신이 얼마나 윤리적으로 행동하는지 뿐만 아니라 자신의 지위와 권한의 행사를 통하여 부하들이 얼마나 윤리적으로 행동하도록 노력하는가에 관한 것으로, 리더가 윤리적 리더십을 발휘할 때 유민봉 외 (2012)가 말하는 심리적 주인의식, 즉 부하들은 종종 자신을 직장의 주인이라고 생각하고, 업무도 책임의식을 갖고 내일처럼 처리하며, 직장의 시설, 예산, 사무용품 등도 내 것처럼 아껴 쓰도록 하는데 도움을 주었다. 따라서 공공조직의 관리자가 직무만족도를 개선하고자 한다면 윤리적 리더십과 심리적 주인의식 개선을 한 가지 방법으로 사용할 수 있을 것이다. 또 심리적 주인의식을 높이고자 한다면 윤리적 리더십 개선이 그 목적 달성에 기여할 수 있음을 보여준다. 리더의 윤리적 리더십을 향상시킬 수 있다면 구성원들의 직무에 대한 만족뿐만 아니라 조직에 대한 책임감, 소속감, 자기 정체성, 나아가 조직 몰입, 자부심, 가외적 업무 수행, 개인적 희생과 헌신 등, 가치, 태도, 행동의 긍정적 변화도 이끌어 낼 수 있을 것이다. 윤리적 리더십과

심리적 주인의 직무만족 개선뿐만 아니라 불만족 해소 효과도 있다.

둘째, 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 영향은 불만족에 대한 그것보다 훨씬 컸다. 이는 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족 향상 효과가 불만족을 줄이는 효과 보다 훨씬 더 크다는 뜻이다. 심리적 주인의식의 매개 효과 역시 직무 불만족보다 직무만족에서 더 큰 것으로 나타났다. 이것은 실무자들이 일찍부터 인식했던 심리적 주인의식이 구성원들의 책임감, 동기부여, 성과개선 촉진 등의 긍정적 효과가 있다는 주장을 지지한다(예, 김보현, 1983). 연구결과와 시사점은 여러 가지이다. 먼저 직무만족을 높이고자 한다면 단기적으로 심리적 주인의식 개선이 1차적 방법이다. 직원 참여, 자율적 결정 권한의 부여와 이를 통한 통제와 영향의 학습, 본인의 역할 중요성과 필요에 대한 인식 개선, 책임 및 소속감의 확산 등은 모두 심리적 주인의식을 높이는데 도움을 준다. 장기적으로는 윤리적 리더십 효과가 비록 심리적 주인의식보다는 낮으나 직무만족 및 심리적 주인의식 모두에 긍정적 효과를 갖는 공통 기반적 변수의 역할을 하는 만큼, 윤리적 리더십 개선을 통한 심리적 주인의식의 고취, 그리고 동시에 이를 통한 직무만족의 직간접 개선 효과를 목표로 하는 전략이 바람직하다. 또 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 영향은 직무 만족/불만에 따라 다른 까닭에, 둘 간의 구분, 즉 만족도를 높일 것인가, 불만족을 줄일 것인가 선택적 고려도 필요하다.

셋째, 직무만족과 불만족은 한 개념의 서로 다른 끝이 아니라 두 개의 서로 다른 개념인 것으로 나타났다. 불만족 집단은 비록 만족집단에 비하여 규모는 크게 작으나 실재하며, 직무 불만족 영향 요인은 만족의 그것과 같지 않을 수 있다는 점에서 전략적 관리의 의미를 갖는다. 이것은 기존의 직무 만족도 연구와 이를 통해 드러난 개선 요인이 불만족 개선에도 그대로 적용될 수 있다는 것을 거부하는 것이다. 불만족 집단이 존재하고, 만족인가 불만족인가를 결정하는 요인들이 다르다면, 문제 해결을 위한 전략적 고려나 관리 방법은 달라야 한다. 학술적 차원에서 만족도 개선/불만족 감소 요인이 다르다면 각각의 요인이 무엇인가에 대한 탐색적 연구 수요가 존재한다는 뜻이다. 이 연구에서 불만족 집단의 존재나 규모는 만족과 불만족 중위수 기준 교차분석이나 직무만족/불만족 평균값에 기초한 추정이어서, 보다 체계적 연구가 요구된다. 공공부문에서는 그동안 만족도 연구가 압도적이었고, 만족/불만족의 구분 필요에 관한 문제제기가 있었으나(이광희·홍운기, 2005; 우양호, 2009), 연구 자체가 극히 소수로 별다른 주의를 끌지 못하였다. 하지만 본 연구의 결과는 불만족 집단에 대한 연구자들의 인식 부재는 직원의 만족도나 동기부여를 위한 효과적 전략 마련뿐만 아니라 이들에 대한 균형적 이해를 가로막을 수 있음을 보여주는 것이라는 점에서, 직무나 고객 만족/불만족이 과연 다른 개

념인가, 불만족 집단의 존재와 규모는 어떠한가, 각각의 결정요인에는 어떤 차이가 있는가 등에 대한 후속적 연구가 필요하다.

## V. 결 론

윤리적 리더십에 대한 연구자와 실무자들의 관심은 빠른 속도의 증가를 보여 왔다 (Lawton & Páez, 2015). 심리적 주인의식도 Mayhew et al. (2007: 495)은 “컨설턴트들은 오래 동안 심리적 주인의식의 가치를 강조했다, 연구자들은 최근에는 주의를 기울이기 시작했다”고 말한다. 많은 연구들이 직무 만족도 개선을 중요한 이슈로 다루었으나 불만족 집단의 존재나 직무 불만족 결정 요인이 직무만족의 그것과 다른지, 다르다면 어떤 차이가 있는지 등에는 특별한 관심이 없었다. 그러는 동안 만족도 연구결과를 불만족 해소에 그대로 확장 적용하고, 이를 통해 불만족을 관리할 수 있다는 생각을 적절히 통제하지 못했다. 이 연구는 이러한 배경 하에 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 영향을 직무만족과 불만족에 대한 것으로 구분하여 분석함으로써 직무만족 연구를 기존의 만족에서 불만족에 대한 것까지 확장하고, 만족도 결정 변수에는 윤리적 리더십과 심리적 주인의식을 추가하였다. 이 연구의 한계는 확률표출이 아닌 서울과 전북 지역 임의추출 표본의 사용에 따른 표본 대표성 문제, 단일 데이터 소스에 따른 편향의 여지이다. 또 실험설계가 아니어서, 인과관계의 방향, 즉 윤리적 리더십 → 심리적 주인의식인가 그 반대인가를 별도의 검증 없이 선행연구의 전례에 의존하였다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 윤리적 리더십과 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 영향연구를 불만족에 대한 것으로 확대하고 미흡하였던 심리적 주인의식 연구를 보완한다.

## 참고문헌

- 김대원. (2016). PLS 기법을 이용한 임파워링 리더십과 심리적 주인의식 및 지방정부 고객접점 관료들의 고객지향 경계확장행동간 구조적 관계분석. 「지방행정연구」, 30(1): 321-349.
- 김대원·박철민. (2002). 행정 의료서비스 질 구성요인과 고객만족도 분석. 「한국지방자치학회보」, 14(4): 1-22.
- 김보현. (1983). 지방행정과 주인의식: 지방청 공무원의 주인의식. 「지방행정」, 32(355): 45-54.

- 김은경·이명진. (2012). 주인의식, 소신, 청렴 바탕으로 묵묵히 봉사하는 현대판 청백리. 『지방행정』, 61(705): 48-51.
- 류시영·엄서호. (2008a). 관광객 만족/불만족 구조의 이차원성에 관한 탐색: 쾌락적/실용적 기대성과 불일치의 영향을 중심으로. 『관광연구』, 23(3): 17-33.
- 류시영·엄서호. (2008b). CIT를 이용한 농촌관광의 만족, 불만족 요인에 관한 연구 - 부래미 마을 방문객을 중심으로. 『농촌계획』, 14(3): 11-17.
- 박정영. (2007). 한국 패밀리 레스토랑 서비스 품질 만족, 불만족 세부 요인에 관한 연구. 『한국식품영양학회지』, 20(4): 509-515.
- 서광규. (2013). 고객 만족/불만족 2차원 모형기반의 만족 고객 재분류를 이용한 고객만족경영 향상 방안. 『한국산학기술학회논문지』, 12(8): 3415-3420.
- 서용원·손영화. (2003). 고객 만족/불만족 차원 검증에 관한 연구. 『한국심리학회지: 소비자·광고』, 4(1): 103-121.
- 성영신·김완석. (1988). 소비자 만족/불만족 요인에 관한 연구: 2요인 이론의 검증과 확장. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 1(1): 1-12.
- 우양호. (2009). 행정서비스 고객 불만족 차원과 요인 검증: 만족 차원과의 비교 분석을 토대로. 『한국행정학보』, 43(1): 273-297.
- 유민봉·심형인·안병일·최운정. (2012). 한국 조직에 적합한 주인의식의 개념과 측정도구 개발: 공공기관의 구성원을 대상으로. 『한국행정학보』, 46(1): 207-237.
- 이광희·홍운기. (2005). 공공기관 고객만족도의 측정과 활용: 만족의 불연속 개념을 중심으로. 『한국행정학보』, 39(4): 105-124.
- 이규용·송정수. (2010). 윤리적 리더십과 조직 시민행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구. 『HRD연구』, 12(4): 73-93.
- 이상근·이신석·강주영. (2011). KANO 모델을 활용한 스마트폰의 만족 및 불만족 요인 분석. 『정보시스템연구』, 20(3): 257-277.
- 조영복·이나영. (2010). 심리적 주인의식이 변화지지행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 17(2): 71-94.
- 조재훈·김경태·김좌근. (2013). 장애인체육 종사자들의 직무 만족 및 불만족 요인. 『한국운동재활학회지』, 9(1): 23-36.
- 최천근. (2011). 시민 만족도에 영향을 미치는 행정 관리적 요인 간의 구조적 관계 분석: 경찰행정 영역의 교통사고 조사를 중심으로. 『정책분석평가학회지』, 21(4): 87-116.
- 하혜수·김도현·김수강. (2015). 공공기관의 도덕적 해이 수준 측정 및 영향요인 분석 - 구성원의 주관적 인식을 중심으로. 『한국비교정부학보』, 19(4): 61-86.
- 홍희숙. (2011). 구매후기 정보의 충족/미충족에 따른 소비자의 만족/불만족 인식 및 구매후기 정보의 유형화. 『한국의류학회지』, 35(9): 1099-1111.
- Alegre, J. & Garau, J. (2010). Tourist satisfaction and dissatisfaction. *Annals of Tourism*

- Research*, 37(1): 52-73.
- Avey, J. B., Avolio, C. D., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 173-191.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4): 573-582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21-34.
- 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.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Chhabra, S., & Mishra, S. (2014). Satisfaction/dissatisfaction of beneficiaries and providers of sterilization services. *Asian Journal of Scientific Research*, 7(3): 412-417.
- Courtney, M. G. R. (2013). Determining the number of factors to retain in EFA: Using the SPSS R-Menu v2.0 to make more judicious estimations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(8): 1-14.
- Crawford, M. J., Adedeji, T., Price, K., & Rutter, D. (2010). Job satisfaction and burnout among staff working in community-based personality disorder services. *International Journal of Social Psychiatry*, 56(2): 196-206.
- Dahl, A., & Peltier, J. (2015). A historical review and future research agenda for the field of consumer satisfaction, dissatisfaction, complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 28(1): 5-25.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2): 273-284.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1): 59-67.
- Franklin, S. B., Gibson, D. J., Robertson, P. A., Pohlmann, J. T., & Fralish, J. S. (1995). Parallel



- analysis: A method for determining significant principal components. *Journal of Vegetation Science*, 6(1): 99-106.
- Guo, B., & Zhou, S. (2016). Re-examining the role of attitude in information system acceptance: A model from the satisfaction-dissatisfaction perspective. *Enterprise Information Systems*, 10(4): 1-23.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, UK: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York, NY: John Wiley.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2): 179-185.
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., & Hair, J. (2015). Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2): 121-139.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3): 639-649.
- Ledesma, R. D., & Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in EFA: An easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(2): 1-11.
- Maier, J., & Kim, Y. J. (2008). Neighborhood satisfaction and dissatisfaction. *Michigan Sociological Review*, 22: 171-195, 218.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and Human Decision process*, 108(1): 1-13.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *Journal of Social Psychology*, 147(5): 477-500.
- Mustafa, M., Martin, L., & Hughes, M. (2016). Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3): 1-16.
- Najmul Islam, A. K. M. (2014). Sources of satisfaction and dissatisfaction with a learning management system in post-adoption stage: A critical incident technique approach. *Computers in Human Behavior*, 30: 249-261.

- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2): 157-170.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5): 673-690.
- Olckers, C. (2013). Psychological ownership: Development of an instrument. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2): 1-13.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training*, 39(9): 354-359.
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4): 385-408.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 477-496.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1): 84-107.
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., & Coghlan, A. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144(5): 507-534.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1): 121-144.
- Skogan, W. G. (2005). Citizen satisfaction with police encounters. *Police Quarterly*, 8(3): 298-321.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 439-459.
- Weitzer, R., & Tuch, S. A. (2005). Determinants of public satisfaction with the police. *Police Quarterly*, 8(3): 279-297.
- Woodroof, J., & Burg, W. (2003). Satisfaction/dissatisfaction: are users predisposed? *Information & Management*, 40(4): 317-324.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice

perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3): 493-504.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 38-48.

## ABSTRACT

### The Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction/Dissatisfaction: The Mediating Effect of Psychological Ownership

Heungsik Park & Dong-Gi Lee

The purpose of this study was to investigate the effect of ethical leadership on job satisfaction and the mediating role of psychological ownership between ethical leadership and satisfaction. Two major questions were raised: 1) What are the effects of ethical leadership and psychological ownership on satisfaction and dissatisfaction? and 2) How does psychological ownership mediate the relationship between ethical leadership and job satisfaction and dissatisfaction? Reviewing earlier studies that explored an intriguing link between ethical leadership, psychological ownership, and satisfaction/dissatisfaction, this study built some hypotheses. Data were collected using surveys from low- and middle-level public employees of the Seoul Metropolitan Government and North Jeolla Province. The final valid sample of 594 questionnaires was selected after some responses were removed, including unanswered questions. The results showed that ethical leadership and psychological ownership had a positive effect on job satisfaction but a negative effect on dissatisfaction. Psychological ownership was found to play a role as a significant mediating variable: it significantly increased the impact of ethical leadership on job satisfaction but reduced that of ethical leadership on dissatisfaction. The implications of these findings and directions of future research are suggested. This study contributes to expanding studies on the relationship between ethical leadership and job satisfaction and dissatisfaction and to advancing the understanding of psychological ownership, which has been less explored in the Korean public sector.

【Keywords: Ethical leadership, satisfaction/dissatisfaction, psychological ownership, mediating effect】