

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 16-1(2022년 3월)

중소기업 최고경영자의 전략적 리더십과
의사소통이 직무 만족에 미치는 영향 연구

윤 남 식

한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 성 동

한성대학교 컴퓨터공학부 교수

이 석 기

한성대학교 컴퓨터공학부 부교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

중소기업 최고경영자의 전략적 리더십과 의사소통이 직무 만족에 미치는 영향 연구*

윤 남 식**

한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

김 성 동***

한성대학교 컴퓨터공학부 교수

이 석 기****

한성대학교 컴퓨터공학부 부교수

〈Abstract〉

이 연구는 중소기업 최고경영자(Chief Executive Office: CEO)의 전략적 리더십이 조직 내 의사소통과 직무 만족에 미치는 영향 관계를 파악하고 경영진에 대한 신뢰의 조절 효과를 실증적으로 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 국내 중소기업에 근무하는 276명의 임직원을 대상으로 설문 조사를 진행하였으며, 수집된 자료에 대해 구조방정식 모형을 적용하여 주요 변수들의 매개, 조절 효과를 분석하였다. 주요한 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 전략적 리더십은 의사소통에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 의사소통은 직무 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 전략적 리더십은 직무 만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 파악되었으며 마지막으로, 경영진에 대한 신뢰가 높은 고 집단군은 전략적 리더십이 의사소통 능력과 직무 만족에 미치는 영향에서 높은 조절 효과를 보였다. 이러한 연구의 결과는 불확실성이 증가하는 기업 환경에서 중소기업 최고경영자가 전략적 리더십을 발휘한다면 조직원 간 원활한 의사소통과 직무 만족은 물론 업무의 효율성을 도모할 수 있고 결국 조직 전체의 경영성과 향상까지도 기대할 수 있음을 시사한다.

핵심 단어: 전략적 리더십, 의사소통, 직무 만족, 경영진 신뢰

* 이 연구는 한성대학교 학술연구비 지원과제임.

** (제1저자) 서울 성북구 삼선교로16길 116 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 Tel: 02)760-5693
E-mail: muntiger79@hansung.ac.kr

*** (제2저자) 서울 성북구 삼선교로16길 116 한성대학교 컴퓨터공학부 Tel: 02)760-4161 E-mail:
sdkim@hansung.ac.kr

**** (교신저자) 서울 성북구 삼선교로16길 116 한성대학교 컴퓨터공학부 Tel: 02)760-8011 E-mail:
seelee@hansung.ac.kr

I. 서론

과거 어느때보다 불확실성이 높은 현재의 세상에서 변화하지 않는 기업은 살아남지 못한다는 사실은 점점 분명해지고 있으며, 특히 2020년 이후 현재 시점에 이르기까지 기업을 운영하고 있는 리더들은 수십 년간 일어날 변화를 단번에 경험하고 있다(Winfried Weber, 2017; 변준영, 2021). 글로벌 코로나 바이러스의 확산, 미·중 갈등의 심화로 인한 글로벌 공급망 체계 재편 등은 전 세계 국가와 기업환경에 새로운 위협으로 다가오고 있다. 덧붙여 현대의 기업들은 기후변화와 디지털 전환 등 빠르게 변해야 하는 불확실한 환경에도 직면해 있다. 한 조사에서 미국의 최고경영자 가운데 63%는 조직의 프로세스 실행속도가 너무 느리다고 응답한 적이 있다 (KPMG, 2019). 이러한 불확실성의 시대에서 생존 또는 성공하기 위해서 기업들은 어느 때보다 그들의 신진대사 능력을 높이고 운영 방식을 혁신해야 할 필요성이 대두되고 있다(Sandeep Sharma, 2021).

조직은 추구하는 목표를 성취하기 위해 개인으로 구성된 집단의 유기적 협조가 필요하다 (윤세라, 2017). 리더십은 유기적 체제를 유도하고 조정하며, 조직성과와 연결하는 필수 요인이다 (윤세라, 2017). 리더십은 조직 내 협동적 문화를 발전시키고, 조직 내 원활한 의사소통을 형성하며, 궁극적으로 조직 목표와 개인 가치가 일치되어 조직에 몰입할 수 있는 환경을 조성하므로 조직몰입은 곧 높은 성과로 이어져 직무 만족으로 이어질 수 있다 (이현주, 2017).

조직 내 의사소통은 구성원이 서로 의견을 공유하고 조직 내에서 발생하는 각종 정보를 상호 전달하는 과정을 의미한다 (김장환, 2012). 두 사람 이상이 모여 공동 목표를 성취하기 위해 상호 작용하는 유기체를 조직이라 할 때, 상호작용은 원활한 의사소통에서 촉진되므로 의사소통이 없다면 대인관계와 경영 기능이 작용할 수 없으므로 중요하다 (김장환, 2012). 의사소통은 구성원 상호 간 간격을 해소하고 활동을 조정하여 통합시킨다 (송기현, 2013). 원활한 의사소통이 조직에 정착될 때 조직 기능이 통합되어 체제가 유지, 발전할 수 있으며 궁극적으로 조직 목표가 달성되고, 구성원에게 동기가 부여되어 직무 만족이 강화될 수 있다 (송기현, 2013). 전략적 리더십을 통한 전략적 인적자원 관리의 인재를 우대하고 업무 자율성을 제공하며 조직 간 원활한 의사소통을 촉진하여 이직을 낮춤으로써 직무 만족으로 연결된다 (강현, 2016). 한편, Marshall(2000)은 커뮤니케이션을 촉진하는 구성원의 자발성과 직무 만족을 유도하는 협력의 질을 향상하면서 신뢰의 중요성을 역설하였다. 즉, 신뢰가 축적된 조직구성원 간 능동성과 상호작용을 촉진하면 구성원들로부터 이해와 협력, 헌신과 몰입을 더 기대할 수 있으므로 높은 성과를 갖는 조직으로 나아갈 잠재력이 있다는 것이다.

전략적 리더십과 관련된 선행연구를 보면, 유정옥·최성우(2014)의 연구는 초·중등학교장의 전략적 리더십 역량을 탐색하였고, 김영춘·백유성(2011)의 연구는 군 고급 제대를 중심으로 전략적 리더십의 구성 요인을 도출했으며, 윤소희(2020)의 연구는 학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위한 교육 요구도를 분석한 바 있다. 하지만 이러한 연구들에서 다루는 전략적 리더십 분석은 대부분 군사, 교육 분야에 집중되고 있다. 비록, 김성건(2013)의 연구가 인수·합병(M&A) 시 CEO의 전략적 리더십이 기업 성과에 미치는 영향을 검증하고 있지만, 기업의 전략적 리더십이 정확히 어떤 구성원의 속성으로 연결되는지 분석한 연구들은 많지 않은 형편이다.

이에 본 연구는 변화하는 기업 경영환경에서 최고경영자(CEO)의 전략적 리더십이 조직 내 의사소통 및 직무 만족에 미치는 영향을 경영진 신뢰의 조절 효과를 중심으로 검증해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 최고경영자(CEO)의 전략적 리더십(Strategic Leadership)

Hambrick and Mason(1984)은 전략적 리더십의 구성 요인을 목표/비전 제시, 전략적 통제 핵심역량, 인적자원 개발 등으로 구성하여 그 속성을 제시하였다. 전략적 리더십은 최고경영자(CEO)의 개인적 특성이 기업전략 수립과 성과에 영향을 줄 수 있다는 상층부 이론(Upper Echelon Theory)에서 등장한 개념으로, 전략적 리더와 전략적 리더십에 관한 연구가 활발하게 전개되면서 하나의 이론으로 정립됐다 (Finkelstein and Hamrick, 1996). 전략적 리더십은 상층부에 속하는 최고경영진과 같은 이해관계자들이 조직의 구조와 미래에 미치는 전반적인 영향력으로 정의되며, 주로 관리자의 개인 특성 및 조직성과에 관한 것이다 Finkelstein and Hamrick, 1996 과 Ireland and Hits(1999)의 연구는 전략적 리더십을 미래 예측, 비전 제시, 전략적 사고, 타인과의 협력으로 정의하고 조직 발전의 변화를 촉진하는 과정에서 전략적 리더십의 구성 요소 및 달성 전략을 분석하였다. Rowe(2001)의 연구는 전략적 리더십을 조직의 장기적 생존과 단기적 재정 안정성을 확보하기 위해 해당 구성원들이 자율적으로 일상적인 의사결정을 이행하고 업무를 처리하도록 영향을 미치는 활동으로 정의했으며, Vera and Crossan(2004)은 최고경영자가 최고경영층 집단에 내재된 능력을 인지하고 통합의 업무처리 프로세스를 수용하는 것이라고 하였으며, 안형정(2017)은 기업조직이 투명하고 윤리적인 기업문화를 조성하고, 명확한 목표를 제시함으로써 직원들이 윤리적 근거에 따라 행동하고 판단하도록 유도하는 리더

십을 발휘해야 한다고 정의하였다. 최근 윤소희(2020)의 연구는 전략적 리더십 특성을 미래지향과 변화를 위한 전략적 의사결정 등으로 요약하고, 명확한 정보에 의존하는 기존 리더와 달리 전략적 리더는 조직 안팎의 다양한 현상에 관심을 두고 불확실성이 높은 정보를 바탕으로 의사결정을 내린다고 강조하였다.

위 선행연구를 종합하면, 전략적 리더십은 불확실성이 강한 정보에 기초하여 전략적 사고에 따라 미래를 예측함으로써 구성원에게 변화를 위한 목표와 비전을 제시하고 이를 성취하기 위해 구성원을 전략적으로 통제, 인적자원을 개발하여 조직성과를 증진하는 총체적 영향력이라고 정리할 수 있다.

2.2 의사소통(Communication)

의사소통은 사람들의 생각, 감정을 공유하는 과정으로, 함께 이해하는 방법으로 정의된다(Hamilton and Parker, 1983). 의사소통을 통해 조직구성원들과 정보 및 자료를 교환하고, 관계를 촉진하여 의사결정 할 수 있다(Reinhart and Beach, 2004). 의사소통 기술은 조직의 리더가 조직구조를 개선하는 데 성패를 결정할 만큼 중요하므로(Beach and Reinhart, 2000), 의사소통을 통해 관계 형성, 신뢰 형성, 상호 존중 결과를 얻으려면 효과적인 조직구조 개선이 확보되어야 한다(Green, 2001). 조직구성원에게는 명확하고 원활한 의사소통이 필수적이다. 손정훈(2003)의 연구는 의사소통능력이 높고 직무 만족에 미치는 영향이 크면 직무만족도가 높다고 하였다.

위 선행연구를 종합하면, 의사소통은 두 사람 이상의 의도와 정서, 정보를 교환하는 총체적인 행위이며, 언어와 비언어적 수단을 통한 상호작용 과정이라고 정리할 수 있다. 이 연구에서는 의사소통을 조직구성원들 간 정보이동의 과정으로 정의할 수 있다.

2.3 직무 만족(Job Satisfaction)

직무 만족의 개념은 ‘직업에 대한 만족’으로 정의하나, 학자들 간 다소 차이가 있다. 직무 만족은 일반적으로 개인의 태도로 간주하나 때로는 집단 내 태도의 일반적인 수준으로도 사용되기도 한다. 또한, 직무 만족은 전반적 만족의 개념으로 사용되며 직업을 특정하기도 한다. Hoppock(1935)의 연구는 직무 만족을 조직구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황이 통합된 상태라고 정의하였고, Reitz(1981)의 연구는 직무 만족의 요소를 행동, 정보, 감정으로 구분하고, 개인 또는 직무에 대한 감정적 반응으로 정의하였다. Locke(1976)의 연구는 모든 사람이 같은 욕구로 정의된 계층 구조로 되어 있고 인간의 욕구가 사람마다 다르다는 논리에 반대하는 접근에 근거하여 직무 만족을 주로 '개인적 가치'와 '일과 환경에 대한 인식' 사이의 상호작용으로 정의하였다. 선행연구에 근거한 직

무 만족의 개념은 개인 직무에 대한 긍정적인 태도를 말하며, 직무 만족이 높은 집단은 직무에 대한 긍정적인 태도를 보이고 직무 만족이 낮은 집단은 직무에 부정적인 태도를 나타낸다고 하였다. 따라서 직무 만족은 조직구성원의 바람직한 행동에 영향을 미치는 요소이며, 조직성과에 유의한 영향을 미치며, 개인에게 안정감을 주기 때문에 조직이나 구성원으로서 중요하다. 이 연구에서는 조직구성원과 관련된 요인에 대한 긍정적 반응을 직무 만족으로 정의하였다.

2.4 경영진 신뢰(Management trust)

Cook and Wall(1980)의 연구에서 신뢰는 타인의 말과 행동에 대한 것이며, 타인의 선의에 따라 수행할 수 있는 능력으로 정의한다. 이영석(2004)의 연구는 리더에 대한 신뢰는 리더의 행동과 의도에 대한 긍정적인 기대에 기초하여 자신에게 가해질 수 있는 위험부담을 기꺼이 받아들일 수 있는 심리적 상태라고 설명하였다. 결론적으로 이 연구는 신뢰를 조직구성원 간의 관계를 바탕으로 불확실한 상황을 수용하고 기대와 신념을 바탕으로 낙관적으로 행동하려는 의지의 정도로 정의하였다.

기존의 조직이론과 경영이론에서 조직은 합리적이고 합리적인 활동에 관심이 있으며, 조직 신뢰는 개인의 감정과 분위기를 조직이론 일부로 간주한다 (Fineman 1993). 인간의 삶의 질은 중요한 가치로 부상하고 있고, 개인의 감정 상태가 조직성과에 영향을 미치므로 조직 신뢰성은 큰 영향을 미친다. 김명언(2000)의 연구는 조직구성원들이 지역사회에 관계를 구축하는 관리자에게 신뢰를 느끼며, 배려와 선의의 정서적인 차원이 신뢰에 큰 영향을 미친다고 하였다. 이주일(2001)의 연구는 신뢰와 불신의 관계에서 상사의 배려행동이 가장 높은 비율을 보였으며, 이는 관리자의 관심과 배려행동이 관리자의 신뢰와 가장 중요한 상관관계를 가지고 있음을 설명하였다. 선행연구를 종합하여 이 연구에서는 경영진 신뢰를 불확실한 상황을 수용하고 기대와 낙관적으로 행동할 의지로 정의하였다.

2.5 최고경영자(CEO)의 전략적 리더십, 조직 내 의사소통, 직무 만족 간의 관계에 관한 선행연구

신승인 · 최은수(2018)의 연구는 중등학교장의 온정적 합리주의 리더십과 조직 내 의사소통 수준, 학습조직문화, 교사의 교수역량 및 교사학습 공동체 활성화 간의 구조적 관계를 분석하였고, 연구 결과 온정적 합리주의 리더십은 조직 내 의사소통에 대해 직접적인 정(+)의 영향을 준다. 공만석 외(2018)의 연구는 공군 전투 조종사의 임파워링 리더십, 지시적 리더십, 안전 의사소통 및 안전행동과의 관계를 안전동기의 조절된 매개 효과로 검증하였다. 연구 결과, 안전동기는 임파워링 리더십이 안전 의사소통에 미치는 영

향에서 유의한 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 위 연구 결과는 리더십을 구성하는 서로 다른 속성이 의사소통 능력과 유의한 연관성을 갖는다는 것을 의미한다.

강세현·이윤철(2019)의 연구는 항공사 객실팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 자기효능감과 LMX의 매개 효과를 중심으로 분석하였다. 연구 결과, 객실팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두 승무원의 직무 만족과 조직몰입을 촉진하는 것으로 나타났다. 또한, 이강국·이선규(2015)는 지휘관의 거래적, 변혁적 리더십이 직무 만족에 미치는 영향이 부하들의 능동적 참여 조절 효과를 검증하였는데, 연구 결과 변혁적 리더십이 직무 만족에 미치는 영향에서 부하들의 능동적 참여는 유의한 조절 효과를 보이는 것으로 나타났다. 위 선행연구를 종합하면, 다양한 리더십 속성은 직무 만족과 정(+)의 영향을 미친다.

지방자치단체 보건직 공무원의 자존감, 의사소통 능력, 직무 만족 간 관계를 규명한 연구에서 의사소통능력과 직무 만족은 정(+)의 관계로 확인됐다(임승주, 2016). 병원 간호사의 의사소통능력과 간호근무환경이 직무 만족에 미치는 영향을 검토한 연구에서도 직무 만족은 의사소통능력과 유의한 관계에 있음을 확인하였다(김봉정 외, 2019). 기업 조직원 간 원활한 의사소통은 직무 만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

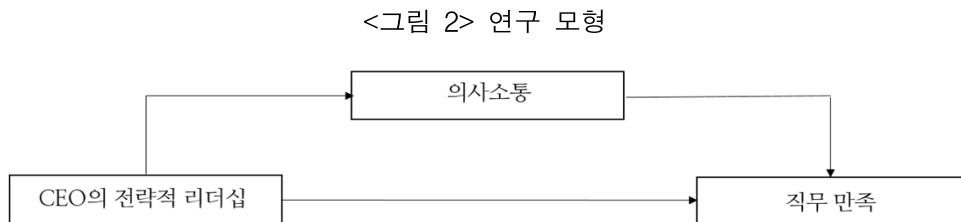
2.6 경영진 신뢰 관련 연구

김세원·백유성(2017)은 연구는 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 상사 신뢰의 매개 효과를 검증하였다. 연구 결과, 감성리더십 구성 요인 중 자기인식능력, 관계관리능력이 조직구성원의 상사 신뢰에 유의한 정(+)의 관계에 있고, 상사 신뢰는 직무 만족을 새로 만들 수 있는 조직몰입에 긍정적 영향 관계에 있는 것을 확인하였다. 따라서 전략적 리더십이 직무 만족에 미치는 영향에서 경영진 신뢰는 유의한 조절 효과가 있음을 확인하였다. 또한, 여인길·김성수(2005)의 연구는 리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 지점장과 부하직원 간 관계에서 리더의 신뢰도에 따라 리더십 유형과 조직성과 간 조절 효과가 있음이 확인하였다. 조직의 원활한 의사소통이 조직성에 미치는 영향을 고려할 때, 전략적 리더십이 조직원의 의사소통 능력에 미치는 영향에서 경영자 신뢰도 조절 효과가 유의할 수 있음이 시사한다.

III. 연구설계 및 방법

3.1 연구모형

이 연구에서는 선행연구를 바탕으로 전략적 리더십이 조직 내 의사소통 및 조직 만족에 미치는 영향 관계 및 경영진 신뢰의 조절 효과를 검증하고자 아래 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.



3.2 연구가설

이 연구에서는 이전 선행연구들의 내용을 중심으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 전략적 리더십은 조직 내 직무 만족에서 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 의사소통은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 전략적 리더십은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.3 표본의 선정

이 연구는 2019년 8월부터 9월 사이에 진행되었으며, 국내(경기도 지역)에 있는 중소기업에 실제 재직 중인 임직원들을 연구 대상으로 선정하고 설문 조사를 하였다. 총 300개를 표본을 확보하여 부적절한 설문을 제외한 276부를 분석에 활용하였다.

3.4 변수의 조작적 정의와 측정

전략적 리더십은 경영진이 조직구성원에게 비전과 목표 제시 및 전달을 의미하며, Hambrick and Mason(1984)의 연구가 제시한 항목 목표/비전 전략적 통제 핵심역량 인적 자원개발 등을 참고하여 6개 문항(목표 제시, 수립, 전달, 운영발전) 등으로 수정하였다.

의사소통은 조직구성원들 간의 의사소통 채널, 수용, 정보공유를 의미하며, 백보경(2013)의 연구가 제시한 항목을 참고로 하여 8개 문항(소통 채널, 적극 수용, 고충처리제도, 상, 하 간 의사소통, 업무협조, 정보공유, 업무처리 합리성)으로 구성하였다.

직무 만족은 조직구성원이 업무 수행 중에 느끼는 감정 상태를 의미하며, 배재홍(2008)의 연구가 제시한 항목을 참고로 하여 5개 문항(업무 만족, 승진제도 공정성, 역량 차이, 보상체계 공정성, 보수수준, 복리후생제도)으로 구성하였다.

경영진 신뢰는 경영진에 대한 믿음으로 조직구성원들이 경영진을 지지하는 것을 의미한다. 다양한 측정 도구가 있으나 이 연구에서는 Cook and Wall(1980)이 개발한 조직 신뢰 척도를 사용하였다. Cook and Wall의 조직 신뢰 척도는 경영진 신뢰와 구성원 신뢰의 하위요인으로 구성되어 있다. 경영진 신뢰에 대한 측정 문항을 3문항으로 수정하여 측정하였다.

설문은 총 22개 항목으로 구성하였다. 변수 설문 항목에 대하여 1점은 ‘매우 그렇지 않다’, 5점은 ‘매우 그렇다’라는 5점 척도로 측정하였다. 요약 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문의 구성

측정변수	질문 수	선행연구
1. 전략적 리더십	6	Hambrick & Mason (1984)
2. 의사소통	8	백보경(2013)
3. 직무 만족	5	배재홍(2008))
4. 경영진 신뢰	3	cook과 wall(1980)
합계	22	-

<표 2> 표본의 특성

특성		빈도수	%
직급	간부	23	8.3
	부장	27	9.8
	과장	65	23.6
	사원	59	21.4
	주임	102	37.0
	total	276	100
연령	20대	46	16.7
	30대	90	32.6
	40대	71	25.7
	50 이상	69	25.0
	합계	276	100
근무 기간	5년 미만	108	39.1
	5~9년	58	21.0
	10년 이상	110	39.9
	합계	276	100

IV. 연구 결과

4.1 표본특성

표본의 일반적 특성은 <표 2>와 같다. 직급으로는 간부직 23(8.3%), 부장급 27(9.8%), 과장급 65(23.6%), 사원급(59(21.4%), 사원급 이하 102(37%)이며, 연령대는 20대46(16.7%), 30대90(32.6%), 40대71(25.7%), 50대 이상 69(25%)이고, 근속연수는 5년 미만 108(39.1%), 5년에서 9년 미만 58(21%), 10년 이상 110(39.9%)으로 나타났다.

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

가설검증에 앞서 항목에 대하여 타당성 및 신뢰성 분석하였다. 타당성 확인을 위해 탐색적 요인분석을 하였으며, 요인 추출과 요인 적재치 단순화하기 위해 주성분 분석과 적교 회전방식을 채택했고, 고유값 1.0 이상과 요인 적재치는 0.4 이상을 기준으로 하였다.

요인분석 과정에서 제거는 없었으며, 설명된 총분산은 81.56%였다. 변수는 3개로 추출

되어 전략적 리더십, 직무 만족, 의사소통으로 명명하였다. 신뢰수준을 저해하는 요인이 없기에 모든 항목을 분석에 이용하며, 각 변수의 Cronbach's α 값은 표 3과 같이 .939~.951에 분포하고 있어 신뢰할 만한 수준인 것으로 확인됐다. 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변수의 타당성 및 신뢰성 분석

	SL	JS	CC	Ca
SL3	.882			.939
SL4	.879			
SL6	.874			
SL5	.868			
SL2	.721			
SL1	.708			
JS3		.919		.951
JS4		.906		
JS1		.884		
JS2		.878		
JS5		.856		
CC4			.926	.943
CC3			.901	
CC2			.889	
CC5			.858	
CC1			.787	
OV	4.46	4.37	4.22	
V%	27.91	27.31	26.35	
AV%	27.91	55.22	81.56	

주1: SL : Strategic Leadership

주2: JS : Job Satisfaction

주3: Cc: Communication

주4: Ca : Cronbach's α

주5: OV : Original Value

주6: V% : Variance %

주7: AV% : Accumulation Variance %

4.3 측정모형 분석

구성개념 간의 가설적 관계 분석에 앞서 각 측정변수의 단일 차원성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 하고, 자료의 적합도를 검증하기 위해 CMIN/DF(<3.0), GFI • CFI • NFI

· IFI(>0.9), AGFI(>0.8), RMR(<0.05), RMSEA(<1.0) 값을 사용하였다. 최종문항에서 제시된 적합도를 만들기 위해 Squared Multiple Correlation 값을 기준으로 제거하는 과정을 반복하였다. 이 과정에서 전략적 리더십 1, 2, 3, 4와 직무 만족 1, 2, 5 그리고 의사소통 1, 5가 제거됐다.

분석결과 잠재변수와 측정변수 간의 관계에 대한 모수 추정치가 모두 0 이상이었고, 추정치에 대한 t 값은 1.965를 초과하였으며, Squared Multiple Correlation 값이 0.4 이상의 값을 보여 잠재변수가 측정변수들의 변량을 잘 설명되고 있으므로 확인하였다. 적합도 지수도 적합한 것으로 나타났다. 세부적인 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 확인적 요인분석과 측정모형 적합도

측정변수		RW	SRW	S.E	C.R.	P	SMC
SL	6	1.000	0.964	-	-	-	0.929
	5	0.900	0.855	0.077	11.672	***	0.731
CC	2	0.938	0.906	0.04	23.196	***	0.82
	3	1.064	0.929	0.044	24.39	***	0.863
	4	1.000	0.904	-	-	-	0.817
JS	3	0.997	0.873	0.087	11.441	***	0.762
	4	1.000	0.993	-	-	-	0.986
구조모형적합도		<최초 모형>					
		CMIN = 644.618, DF = 101, CMIN/DF = 6.382,					
		GFI = 0.76, AGFI = 0.68, CFI = 0.88, NFI = 0.86, IFI = 0.89, RMR =					
		0.056, RMSEA = 0.14					
		<최종모형>					
		CMIN = 27.815, DF = 11, CMIN/DF = 2.52,					
		GFI = 0.97, AGFI = 0.93, CFI = 0.98, NFI = 0.98, IFI = 0.98, RMR =					
		0.024, RMSEA = 0.075					

주1: RW : Regression Weights

주2: SRW : Standardized Regression Weights

주3: SE : Standard Error

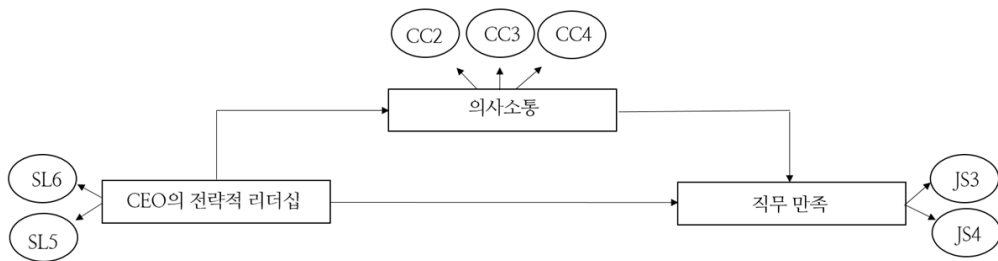
주4: CR : Critical Ratio

주5: SMC : Squared Multiple Correlation

4.4 구조모형 분석

가설의 검증을 위해 구조방정식 모델을 작성하였으며 이를 통해 적합도 등을 확인하였다. 구체적인 분석 모형은 아래 <그림 2>와 같으며 적합도의 결과는 <표 5>에서 확인할 수 있다.

<그림 3> 통계 연구모형



<표 5> 연구 모형의 적합도

	기준값	측정값
Chi-Square	-	27.815
df	-	11
P	> .05	.003
CMIN/DF	< 3	2.529
GFI	> .9	.973
AGFI	> .8	.931
CFI	> .9	.989
NFI	> .9	.962
IFI	> .9	.989
RMR	< .05	.024
RMSEA	< .1.0	.075

연구모형이 적합한 것으로 나타나 구체적인 가설 검정을 위해 경로계수를 살펴본 결과 아래의 <표 6> 및 <그림 3>과 같이 나타났다. 전략적 리더십에 대한 지각이 높으면 높을수록 의사소통에 대한 지각이 높아지며(표준화 계수 $\beta=.383$, $p<.001$), 의사소통은 직무 만족에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 전략적 리더십에 대한 지각이 높을수록 직무 만족에 대한 지각은 높아지는(표준화 계수 $\beta=.319$, $p<.001$) 것으로 나타났으며, 표준화 계수 β 로 경로의 크기를 직접 비교할 수 있어, β 값이 클수록 영향력이 크다고 할

수 있다.

<표 6> 연구모형의 가설 검증결과

Structural Path		C.R.	P-value
SL→ CC	0.383	5.859	***
CC→ JS	0.153	2.406	0.016
SL→ JS	0.319	4.754	***

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

<그림 4> 연구모형의 경로계수



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

4.5 조절 효과 검증

MCFA(Multi-Sample Confirmatory Factor Analysis)는 두 그룹 간의 경로 차이를 확인하기 전에 같은 모집단에서 추출된 두 개의 표본(경영진 신뢰 저 집단 고 집단)에서 같은 분석결과를 얻을 수 있는지를 결정하기 위해 실시하였다.

비제약모형에 회귀계수를 같이 설정한 이후에도 측정모형의 적합도가 악화하지 않아 두 표본 간에 측정 동일성이 확보된 것을 확인하였으며 결과는 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 다중집단 확인적 요인분석

구분	비제약모델	제약모형
Chi-Square	55.007	58.098
Chi-Square Difference	3.091	
P-value of Chi-Square Difference	.543	

경영진 신뢰 저 집단과 고 집단으로 구분한 후 연구모형에 대한 구조모형분석을 시행하였다. 모형은 두 집단 적합하였으며, 가설 검정을 위한 경로계수를 확인했으며 그 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 집단별 가설검증 결과

구조경로			경영진 신뢰 저 집단		경영진 신뢰 고 집단	
			B(t)	p	B(t)	p
SL	→	CC	.176(1.755)	0.079	.352(3.870)	***
CC	→	JS	-.013(-.197)	0.844	.368(4.508)	***
SL	→	JS	.124(1.516)	0.13	.428(4.956)	***

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

최종적으로 이상과 같은 분석결과를 토대로 가설을 검정한 결과는 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 가설 검정의 결과

가설	검정할 가설	결과
가설1	전략적 리더십은 조직 내 직무 만족에서 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	의사소통은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	전략적 리더십은 직무 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	경영진 신뢰에 집단 간 조절 효과의 차이가 있을 것이다.	채택

V. 결론

이 연구는 실제 국내 중소기업에 근무하는 임직원을 대상으로 최고경영자(CEO)의 전략적 리더십이 조직 내 의사소통 및 직무 만족에 미치는 영향을 파악하고 경영진 신뢰의 조절 효과를 확인하고자 진행하였다. 먼저 관련된 선행연구를 바탕으로 각 요인에 정의와 차원을 파악했고, 최종분석에는 측정 항목의 신뢰성, 유효성 및 측정 모델 분석을 사용하였다. 구조방정식 모형에 의하여 이 연구의 가설검증의 결과는 다음과 같다.

첫째, 전략적 리더십(비전/목표 제시, 의견수렴, 유연성 관리, 내부 합의 형성 노력)에 대한 인식은 의사소통(채널, 의견수렴, 불만 처리제도, 업무협조 및 정보공유)에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직 최고경영자(CEO)가 불확실한 시장 환경에서 전략적 사고에 따라 조직원에게 비전과 목표를 제시하고, 그들의 의견을 수렴하는 유연성을 확보하여 내부 합의를 성취하여 경영을 이행할 때, 조직원 간 원활한 정보 공유에 따른 업무협조와 그들 간 공통된 의견이 수렴되어 조직이 더 응집력 있게 한 방향으로 발전할 가능성이 크다고 할 수 있다.

둘째, 의사소통은 직무 만족(업무 만족, 성취감, 근무환경, 이직 여부)에 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직원 간 의사소통이 효율적이고 원활하면 이는 곧 이상적인 근무환경이 조성되어 업무 만족과 성취감으로 연결되고 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 따라서, 최고경영자(CEO)는 조직원 간 의사소통 증진을 위한 전략적 리더십을 적절히 활용하여 조직원이 상호 간 소통할 수 있는 채널을 확보하고, 불만에 귀 기울임으로써 경영자와 조직원 간 그리고 조직원들 간 원활한 정보공유를 성취함으로써 상호 업무협조가 효과적으로 진행되게 할 필요가 있다.

셋째, 전략적 리더십에 대한 지각은 직무 만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 불확실한 시장 환경에 명료한 목표와 비전을 제시하고 조직원의 의견을 충분히 경영에 반영하여 유연성에 따라 내부 합의를 성취해 조직이 집중력 있게 추진될 때, 조직원의 성취도가 증가하여 이직 의도가 감소한다는 것이다. 따라서 최고경영자(CEO)는 전통적이고 보수적인 리더십보다 다변화는 환경에 유연하게 대처할 전략적 리더십을 보유하여 조직원의 직무 만족을 증진함으로써 조직성과를 향상할 경로를 개발할 필요가 있다.

넷째, 경영진 신뢰에 대한 집단 간의 경로는 차이가 있는 것으로 나타났다. 경영진 신뢰 저 집단은 모든 경로에서 작게나마 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고 집단의 경우, 전략적 리더십이 의사소통, 직무 만족 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 경영진이 조직구성원의 신뢰 회복을 위한 실효성 있는 전략적 리더십에 따라 조직원의 의사소통 능력과 직무 만족을 증진하면서 그 리더십 효과에 따른 성과를 체계적이고 설득력 있게 정리하여 조직원에게 피드백한다면 조직원의 경영진에 관한 신뢰도는 상승할 것이고, 이러한 신뢰가 그들의 의사소통 능력과 직무 만족을 향상함에 촉진제 역할을 할 수 있을 것으로 기대한다.

이 연구 결과는 오늘날 급변하는 시장 환경에서 최고경영자(CEO)가 수동적이 아닌 능동적이고 적극적으로 불확실한 정보를 활용하여 성과와 연결할 때, 조직원 간 의사소통 능력이 증진하고 직무 만족이 상승하여 경영진 힘으로 인한 성과에 더하여 직원들에 의한 이차적 성과가 잇따를 수 있음을 시사한다. 또한, 전략적 리더십 성과를 직원에게 효과적으로 알리고 수긍시킬 때, 이러한 효과는 증대될 수 있음을 확인할 수 있다. 따라서 오늘날 최고경영자(CEO)는 전략적 리더십을 갖추기 위한 지속적인 노력과 관련 분야의 교육을 적극적으로 이수하여 경영진 신뢰와 의사소통 능력 그리고 직무 만족이 창출될

수 있는 조직문화 형성에 심혈을 기울여야 할 것이다.

한편, 이 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 중소기업을 대상으로 한 연구이고 실제 수집된 자료도 중소기업의 임직원을 대상으로 수집을 하였으나, 수집의 대상이 특정 산업 내의 소수 기업으로부터 한정되었다는 데에 연구의 한계성을 가지고 있다. 따라서 더욱 다양한 산업 분야 내의 더 많은 중소기업을 대상으로 자료를 수집하고, 수집된 자료를 산업의 종류와 기업의 규모 등을 고려하여 분석할 수 있다면 보다 풍부한 연구 결과가 도출될 것으로 기대되며 이는 향후 연구에서 고려할 부분으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 강세현·이운철(2019), “항공사 객실팀장의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감과 LMX의 매개효과”. 「한국항공운항학회지」, 27(3), 54-69.
- 강현(2017), 「산업보안의 전략적 인적자원관리가 직무태도 및 이직 의도에 미치는 영향」, 용인대학교 대학원, 석사학위논문.
- 공만석·박지영·신용환·손영우(2018), “공군 전투 조종사의 임파워링 리더십, 지시적 리더십, 안전 의사소통 및 안전행동과의 관계: 안전동기의 조절된 매개효과”. 「한국항공운항학회지」, 26(2), 8-30.
- 김명언·이영석(2000), “한국기업조직에서 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반”. 「한국심리학회지: 문화 및 사회문제」, 6(3), 99-120.
- 김봉정·이순영·안경주·이건아·윤현정(2019), “병원 간호사의 의사소통능력과 간호근무환경이 직무만족에 미치는 영향”, 「보건정보통계학회지」, 44(2), 189-197.
- 김성건(2013), “M&A 이후 전략적리더십과 변화저항, 성과인식과의 관계에 관한 연구: IT 기업을 중심으로”. 「한국컴퓨터정보학회논문지」, 18(10), 183-192.
- 김세원·백유성(2017), “감성리더십이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로”. 「질서경제저널」, 20(1), 91-109.
- 김영춘·백유성(2011), “전략적 리더십 구성요인 탐색-군 고급제대를 중심으로”. 「인적자원관리연구」, 18(3), 219-241.
- 김장환(2013), 「사회복지전담공무원이 지각(知覺)한 조직 내 의사소통이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 :대인관계 능력의 매개 효과」, 호서대학교 대학원, 석사학위논문
- 박계홍·김학준(2010), “상사에 대한 신뢰가 혁신 행동과 조직 시민 행동에 미치는 영향-임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개 효과를 중심으로”. 「상업교육연구」, 24(2), 105-129.
- 백보경(2013), 「직장인의 의사소통과 커뮤니케이션 능력이 직무소진에 미치는 영향」, 명지대학교 사회교육대학원, 석사학위논문
- 백예리(2017), 「불확실성 시대, 변화하지 않는 기업은 살아남지 못해」, 조선비즈, 2017.07.20.
- 변준영(2021), 「포스트 코로나 시대의 기업 경영환경은 어떻게 변화할까요?」, EY, 2021.06.03.
- 손정훈(2003), 「의사소통 능력이 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 영남대학교 대학원, 석사학위논문
- 신승인·최은수(2018), “중등학교장의 온정적 합리주의 리더십, 조직 내 의사소통, 학습조직 문화, 교사의 교수역량 및 교사학습공동체 활성화 수준 간의 구조적 관계”. 「한국교육원교육연구」, 35(4), 41-70.
- 안형정 (2017), “전략적 리더십과 기업가정신이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 「전문경영인연구」, 20(1), 35-54.
- 여인길·김성수(2005), “리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향: 증권 회사를 중심으로”. 「대한경영학회지」, 18(2), 557-581.

- 오동현(2021), 「불확실성 시대, 조직의 신진대사 능력이 ‘생존’ 좌우」, 뉴시스, 2021.09.09
- 유정옥·최성우(2014), “초·중등 학교장의 전략적 리더십 역량 탐색”. 「학습과학연구」, 8(1), 18-41.
- 윤세라(2017), 「상사의 전략적 리더십이 구성원의 창의성에 미치는 영향」, 광운대학교 대학원, 석사학위논문
- 윤소희(2020), “학교장의 전략적 리더십 역량 강화를 위한 교육 요구도 분석”. 「실천공학 교육논문지」, 12(1), 231-242.
- 이강국·이선규(2015), “부하들의 능동적 참여가 지휘관의 변혁적·거래적 리더십과 직무만족 간에 미치는 조절효과”. 「한국콘텐츠학회논문지」, 15(12), 447-458.
- 이영석(2004), 「회사 신뢰 및 상사 신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구」, 성균관대학교, 박사학위논문
- 이주일(2001), “조직에서의 정서 : 리더와 구성원 간의 신뢰와 불신을 중심으로”. 「한국심리학회지」, 20(1), 91-128.
- 임승주(2016), “지방자치단체 보건직 공무원의 자존감, 의사소통능력, 직무 만족 간의 관계”. 「한국자료분석학회」, 18(2), 1065-1078.
- 정기호(2009), “정보시스템 기업의 상사-구성원 교환관계가 조직 신뢰, 상사 신뢰, 직무만족에 미치는 영향”. 「경영교육연구」, 56(1), 271-287.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., and Cannella, A. A.(1996), *Strategic leadership*, St. Paul: West Educational Publishing.
- Green, R. L.(2001), *Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards*, Pearson. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hamilton, C., Parker, C., Smith, D. D., and Rossi, M. J.(1983), Communicating for results: A guide for business and the professions, *IEEE Transactions on Professional Communication*, (2), 91-91.
- Ireland, R. D., and Hitt, M. A.(1999), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57
- KPMG International(2019), 2019 Global CEO Outlook
<https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/05/global-ceo-outlook-2019.html>
- Locke, E. A.(1976), *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*, RandMc Nally, Chicago.
- Reinhartz, J., and Beach, D. M.(2004), *Educational leadership: changing schools, changing roles*. Allyn & Bacon.
- Reitz, J. H.(1981), *Behavior in organizations*. Homewood, Illinois:
- Vera, D., and Crpssan, M.(2004), Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

A Study on the Effects of Strategic Leadership and Communication of SME's CEO to Job Satisfaction

Nam-Sik Yun*

Ph.D Student, Hansung University, Seoul, Korea

Sung-Dong Kim**

Professor, Hansung University, Seoul, Korea

Seok Kee Lee***

Associate Professor, Hansung University, Seoul, Korea

〈Abstract〉

The purpose of this study is to identify the relationship between the strategic leadership of the CEO of SMEs on communication and job satisfaction within the organization, and to empirically examine the moderating effect of trust in the management. To achieve this goal, data were collected from 276 executives and employees working in SMEs in Korea. The structural equation model was used to analyze the moderating effects and the results are as follows. First, strategic leadership was found to have a significant effect on communication. Second, communication was found to have a significant effect on job satisfaction. Third, strategic leadership was found to have a positive effect on job satisfaction. Fourth, it was confirmed that the group with high trust to management had a high moderating effect in the effect of strategic leadership on communication ability and job satisfaction. According to the results of this study, if the CEO who leads SMEs continues their efforts to acquire strategic leadership, it can lead to smooth communication among members and improvement of work efficiency according to job satisfaction. Furthermore, improvement in overall business performance can be expected.

Keywords: Strategic leadership, Communication, Job satisfaction, Trust in management

<최초 투고일: 2022년 2월 4일>, <수정일: 2022년 3월 20일>

<게재 확정일: 2022년 3월 21일>

* Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul, 02876, Republic of Korea,
E-mail: muntiger79@hansung.ac.kr, Tel: +82-2-760-5693

** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul, 02876, Republic of Korea,
E-mail: sdkim@hansung.ac.kr, Tel: +82-2-760-4161

*** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul, 02876, Republic of Korea,
E-mail: seelee@hansung.ac.kr, Tel: +82-2-760-8011