

중소기업 관리자의 리더십, 조직동일시가 직무만족도에 미치는 영향력: 중소기업 종사자의 조직신뢰의 매개효과를 중심으로

황수광 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과, 박사과정)*

하규수 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과, 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 중소기업의 관리자의 리더십 유형과 조직동일시를 이해하는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 목적은 중소기업의 관리자 리더십과 조직동일시가 직무만족도에 미치는 영향력과 조직신뢰의 매개효과를 분석하였다. 분석 자료는 중소기업 직원을 대상으로 하였으며, 수집된 자료는 다중회귀분석을 이용하여 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

리더십 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 조직동일시는 직무만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 중소기업의 조직신뢰에 대한 매개효과는 변혁적 리더십→조직신뢰→직무만족도, 거래적 리더십→조직신뢰→직무만족도, 조직동일시→조직신뢰→직무만족도와 관계에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 통해서 중소기업 관리자의 리더십과 조직의 역할의 중요성을 알 수 있었다. 또한 중소기업은 조직비전을 통해서 조직구성원들에게 조직에 대한 긍정적인 이미지를 심어주는 전략이 필요하다.

핵심주제어: 리더십, 조직동일시, 조직신뢰, 직무만족도

1. 서론

21세기의 기업의 경영환경은 과거와는 비교할 수 없을 만큼 급변하고 있다. 글로벌 시장, 경쟁, 기술 및 혁신과 기타 정치적, 사회적 요인으로 특징지어지는 현재의 비즈니스 환경은 새롭고 효과적인 조직 형태의 개발을 요구하고 있다

중소기업의 비전 및 조직 전체의 다른 모든 측면에 적용되는 조직운영 방식은 기업이 제공하는 제품 및 서비스에 따라 매우 다양하다. 각각의 중소기업은 조직의 성공에 결정적인 조직 관리 스타일에 의해 크게 영향을 받는다. 그러므로 중소기업의 조직이 원활하게 실행되려면 모든 조직 구성 요소가 함께 작동해야 하며, 이를 위해서 중소기업 경영자 및 관리자는 리더십을 통해 적절한 관리 역량을 배양해야 한다.

리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 직원들에게 영향을 미치는 조직의 리더십에 대한 관심이 높다. 리더가 부적절한 스타일을 채택하면 조직에서 작업을 계획하고 실행할 때 근로자, 관리자 및 인사 부서에 여러 가지 문제가 발생할 수 있다. 마찬가지로 직원의 만족도와 성과 수준은 기업 리더가 채택한 리더십 스타일에 따라 달라진다. 적절한 리더십 스타일은 장기적인 조직목표를 달성하는데 효율적인 방향을 제시하기 때문에 중요하다. 그러나 어떤 리더십 스타일이 직원들에

게 가장 큰 영향을 미치는지와 리더십 행동이 어떻게 수용 가능한 결과로 이어지는지에 대해서는 거의 이해되지 않고 있다. 어느 기업도 리더십 스타일이 다른 기업과 똑같지는 않다. Sarkar et al.(2017)은 조직관리에 대한 대부분의 연구들이 대기업의 틀 안에서 논의되고 있으며 중소기업에 대해 배우려는 노력이 부족하다고 하였으며, 그러므로 중소기업 차원에서 독립적인 리더십에 대한 논의와 학습은 중요하다고 하였다(Howard et al., 2019).

한편, 조직동일시는 조직이나 집단에 대한 태도를 형성하는데 영향을 미친다. 중소기업 특성상 대기업에 비해 일반적인 종업원의 금전적 보상이나 복지 등이 부족한 경우가 많아 기업의 지속가능한 성과와 경영을 유지하기 위해서는 조직구성원의 내재적 동기부여와 개인의 자부심을 위한 조직동일시가 중요하다. 반면에 종업원들이 조직동일시가 안되었을 경우에는 조직정체성 상실, 조직의 충성심 하락 등 조직의 역기능으로 나타날 수 있어 기업들은 조직동일시를 강화할 수 있는 방안을 고심하고 있다(Van Knippenberg & Van Schie, 2000). 특히, 조직동일시는 지각된 조직의 명성과 관련되어 있기 때문에(Mael & Ashforth, 1995), 중소기업의 구성원들은 조직동일시 이론에 따라 자신의 정체성에 영향을 미치며 이는 만족도와도 밀접한 관련이 있다. Karanika-Murray et al.(2015)는 조

* 주저자, 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과, shyhsk0068@hanmail.net

** 교신저자, 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과, ksh@hoseo.eu @naver.com

· 투고일: 2022-09-05 · 수정일: 2022-10-16 · 게재확정일: 2022-10-20

직동일시에 대한 연구의 중요성에 비해 실증연구가 부족하다고 하였다. 또한 조직동일시에 대한 방대한 연구가 진행되어 왔지만 중소기업을 대상으로 한 연구는 거의 진행되지 않았다.

오늘날 많은 중소기업들이 경영 악화와 치열한 생존경쟁의 일환으로 구조조정과 명예퇴직 등을 실시하고 이로 인하여 회사와 종업원간의 신뢰는 물론, 리더와 부하직원간의 신뢰도 많이 상실되어 있는 상태이다. 결국 리더가 올바른 방향으로 리더십을 발휘하고 직원은 긍정적인 조직동일시를 통해서 구성원은 조직신뢰를 형성하게 되면 개인의 만족도가 형성되는 바람직한 메커니즘(mechanism)을 구성하게 될 것이다. 리더십과 조직동일시는 이러한 만족을 향상시킬 수 있는 변수로서 그동안 많은 연구에서 분석되어 왔지만 리더십과 동일시를 동시에 분석을 진행한 연구는 거의 없으며, 또한 리더십과 동일시에 대한 분석과정에서 중소기업 직원을 대상으로 한 연구들은 매우 제한적으로 진행되어 왔다. 본 연구는 중소기업 중 제조업의 직원을 대상으로 리더십과 조직동일시의 영향력을 분석하고, 조직신뢰를 통해서 직무만족도와와의 관련성을 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 리더십과 직무만족도

오늘날 리더십을 정의하는 것은 주제의 복잡성을 고려할 때 쉽지 않기 때문에 일반적인 합의가 없지만, Bass(1999)에 따르면 리더십의 개념은 정의하고자 하는 목적과 관련되어 광범위하다고 하였다. Hirtz et al.(2007)은 본질적으로 리더십은 사람들이 비강제적인 수단으로 행동하도록 동기를 부여하는 행위라고 하였으며, Vardiman et al.(2006), Yukl(2006)은 리더십은 프로세스 관리자가 부하 직원들이 회사의 목표를 달성을 위한 영향력의 과정으로 설명하였다.

Burns(1978)와 Bass(1985)는 리더십의 행동 스타일을 최초로 거래적 유형과 변혁적 유형으로 분류하였다. 거래적 리더십은 리더와 부하 직원/추종자 간의 교환 관계에 중점을 두었으며(Burns, 1978), 즉, 일련의 교환이나 협상에 바탕을 둔 리더와 구성원간의 관계에서 리더는 보상과 처벌을 통해 부하/추종자의 이기심과 외재적 동기를 자본화한 개념이다(Ensley et al., 2006). 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들의 자신감을 유도하여 조직구성원들의 이해관계를 조직의 이해관계와 발전시키는 등 조직구성원들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기부여하는 리더십이라 할 수 있다(Bass, 1985).

한편, Bass(2000)는 서번트 리더십이 부하들의 지식, 성장, 그리고 자율성을 고무하게 하는 장점을 가지고 있기 때문에, 미래의 리더십으로 언급하였다. Daft & Lane(2008)는 서번트 리더십을 개인의 이익을 앞세우기 보다는 다른 사람의 욕구를 충족시키는데 중점을 두며, 구성원들의 성장을 돕고, 정서

적 측면에서 혜택에 대한 기회를 제공하는 리더십으로 설명하였으며, Liden et al.(2014)은 리더가 앞서서 자기 스스로의 욕구충족을 최소화하고 구성원들의 욕구충족을 최우선하며, 구성원들을 동기부여 할 수 있는 리더십으로 정의하였다.

다양한 리더십을 바탕으로 한 연구들은 중소기업의 경영자가 기업경영에 결정적인 영향을 미칠 가능성이 높다는 것을 인식하고 있다(Bass, 1999; Sorenson, 2000; Anderson, 2009). 리더들은 운영관리, 재무 및 인력관리를 통해 비즈니스 관리에 집중적으로 참여한다. 따라서 그들의 리더십 스타일은 비즈니스 성공에 영향을 미치는 다양한 경영관리 요소들의 혼합에 필수적인 요소이다(Yukl, 2006; Chaganti, et al, 2002). 많은 연구자들은 리더십 스타일과 직무만족도 및 성과 사이에 강한 관계가 있다는 사실을 인식하고 있다(Laohavichien et al., 2009, Chen, 2005, Bolden, 2003).

Akeke(2016)는 중소기업 CEO를 대상으로 리더십행동과 경영성과를 분석한 결과 리더십 유형이 경영성과와 관련이 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 행동은 판매, 이익, 고용 증가, 소비자 만족에 유의미한 영향을 미치고, 거래적 리더십은 매출성장, 이익 및 고용성장에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Sahaya(2012)는 상장기업의 리더십 유형에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 재무성과(ROA)에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 황연 외(2018)는 중소벤처기업을 대상으로 CEO리더십 유형이 경영성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 중소벤처기업의 CEO리더십 유형중 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 재무성과 및 비재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 정기영 외(2015)는 중소기업에서 변혁적 리더십이 주인의식에 정(+)의 영향을 미치며 주인의식은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다. 이상윤·이정열(2014)는 도덕적 리더십은 과업 만족도·승진 및 보상 만족도·생활 만족도 등 조직유효성에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. Northouse(2016)는 서번트 리더의 행동이 구성원들의 성과와 성장, 조직성과 및 사회적 영향을 촉진하는 관계를 생성한다고 제안하였으며, Chughtai(2016)는 서번트리더의 행동이 팀과 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 발언행동을 자극하는 중요한 메커니즘이라고 하였으며, 이를 통해 조직과 구성원들의 동일시 정도를 강화하고 심리적 안전감을 높여 긍정적인 결과를 만들 수 있다고 하였다. 차동욱 외(2010)의 연구에서는 서번트 리더십을 통해 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향을 확인하였다.

2.2. 조직동일시

조직동일시(organizational identification)는 사회정체성 이론(social identity theory)에 기초한 개념으로(Turner, 1982), 개인이 인식하는 자아개념이 자기가 속한 조직의 정체성과 같은 속성을 지니고 있을 때 이들 사이에서 통합되는 과정이라 할

수 있다(Dutton, et al, 1994). 동일시는 자신과 타인의 사회적 위치로 설명되며, 개인이 사회에서의 자신의 위치를 파악하는데 영향을 미친다(Bielenia-Grajewska, 2013).

조직과 높은 수준의 동일시와 조직의 구성원이라는 멤버십 인지는 조직동일시에 대한 핵심적인 요소이며(Collins, et al, 2019), 조직동일시는 조직구성원들이 특정 조직의 일원 및 소속감을 인지하고 조직의 성공과 실패를 자신의 성공과 실패라고 인지하는 조직과 자신의 일체성을 의미한다(Mousiolis & Bourletidis, 2015).

조직동일시가 중요한 이유는 Kpakol et al.(2016)는 조직구성원들은 조직의 목표, 이익이 자신의 이익과 병합하는 것으로 간주하거나 외부의 통제 없이도 조직에 대한 책임감을 느끼고 조직목표와 성과 달성에 기여하기(Allameh & Alinajimi, 2012) 때문이다. 따라서 조직동일시에 대한 연구들은 이러한 조직동일시의 이론을 실증적으로 검증하는데 중점을 두고 있다.

조직 내에서 나타나는 조직동일시는 그들 자신이 조직에 충실한 구성원이 되는데 중요한 요소이며, 자기 자신의 만족을 증가시킬 뿐만 아니라, 조직성과, 조직혁신 및 직무관련 능력을 향상시킨다고 하였다(Kexin et al., 2013).

더 나아가 조직에 대한 높은 수준의 구별은 다른 조직 구성원에 대한 신뢰를 발전시킬 수 있다(Cho, 2007). 따라서 조직동일시는 조직 구성원에 대한 구성원의 신뢰와 구성원이 성과와 관련된 업무 행동에 긍정적인 역할을 할 것이며, 이와 반대로 개인의 동일시나 그룹에 대한 동일시가 낮을 경우, 이직과 같은 행동이 유발될 수 있다(Cho, 2007).

Miller et al.(2000)은 조직구성원들의 직무만족이 조직동일시와의 관계에서 일관된 연관성이 있음을 입증하였으며, 조직동일시 정도가 커질수록 개인은 조직의 목표와 이익을 위해 행동하게 되므로 직무만족(Efraty & Wolfe, 1988), 협조적 행동(Dukerich, et al, 2002) 등과 같이 긍정적인 태도와 행동으로 이어지게 된다. 조직동일시는 구성원들이 소외되는 것을 막아 줄 수 있으며 직무만족을 위한 중요한 전제 조건이 될 수 있다(Nakra, 2006). 김수(2019)의 조직동일시가 조직구성원들의 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 조직동일시가 조직만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상현(2021)은 조직동일시가 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이오생(2019)의 연구에서는 조직동일시는 응집력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Cole & Bruch(2006)은 대형 철강 제조업을 대상으로 조직동일시는 이직의도와 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 통해서 조직동일시가 높은 구성원은 조직내에서 직무경험을 통해서 자기효능감을 느낄 뿐만 아니라 조직이익을 위해 노력할 것으로 예측되며, 이는 만족도로 연결될 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

2.3. 조직신뢰의 매개효과

Robbins & Judge(2015)는 신뢰에 대해 신뢰 주체와 신뢰 대상 간의 상호관계과정을 통하여 형성되는 것으로 파악하였다. 그러므로 개인과 조직의 관점에서 신뢰는 신뢰를 기반으로 사회적 교환관계가 형성된다는 측면에서 심리학과 경영학의 관심 영역이다. Rotter(1971)는 신뢰를 다른 사람 혹은 집단이 약속한 것에 대해 자신이 믿어도 될 것이라는 일반적인 믿음과 기대라고 정의하며 초기 연구를 수행하였다.

경영학적 관점에서의 신뢰(trust)에 관한 개념은 다양하게 정의되고 있으나 Zucker(1986)는 교환관계에 관련되는 모든 사람들에게 공유되는 일정한 기대의 집합이라고 하였으며, 상대방을 위해 어떤 행동을 하였을 때 그 대상으로부터 어떠한 불이익도 받지 않을 것이라는 기대라고 하였다(Whitener et al., 1998). Tzafirir(2005)는 신뢰의 수준은 시간이 경과함에 따라 집단 또는 개인 간의 상호작용에 따라 진화한다. 이렇게 형성되는 선행조건은 상호 위험성을 감수하며 의존성을 가지고 있다고 하였다. Rousseau et al.(1998)은 조직 내에서 발생하는 신뢰의 중요함을 조직구성원 간 협력적 행동을 가능하고, 새로운 조직 구조에서의 적응 가능성, 조직 내 갈등 감소, 거래 비용 감소로 조직 내 경제적 효과에 기여한다는 것, 불안이나 의심과 같은 혼란 상황이 나타나지 않는다는 것, 조직의 위기 상황에 대해 효과적인 대처에 대한 중요성을 강조하였다. 이정성(2019)은 신뢰를 상대방의 행동으로 발생하는 위험 혹은 손실을 수용하겠다는 의지로서 상대방의 행동에 대한 긍정적 기대, 상대방의 역량과 일관성에 대한 믿음 등을 포함하는 개념이라고 하였다.

신뢰는 미시적 또는 거시적 측면으로 구분할 수 있는데, 미시적 측면은 개인이 동료들과의 신뢰 정도를 말하며, 거시적 측면은 조직 및 경영자에 대한 신뢰를 의미한다(Aryee, et al., 2002). 신뢰의 핵심은 종업원들이 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다(Levering, 2000).

그러므로 신뢰에 대한 연구는 신뢰에 영향을 미치는 다양한 원인에 대한 논의가 진행되었는데, 대표적으로 상사에 대한 신뢰가 리더십의 유효성과 작업 생산성에 중추적 역할을 하는 것으로 나타났으며(Kouzes & Posner, 1987), 리더십이 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다(Joseph & Winston, 2005; Liden et al., 2014). 또한 조직에 대한 신뢰가 구성원의 직무태도 및 행동에 미치는 영향력에 대한 연구들이 진행되어 왔다. 신뢰가 종업원들의 조직과 직무에 관련된 태도에 영향을 미친다고 밝혔다(Cook & Wall, 1980). 황상욱(2017)의 연구결과 조직신뢰는 팀만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결국 신뢰는 조직 내 구성원 간의 태도 및 행동에 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체로서의 역할을 담당함에 따라 조직신뢰에 대한 연구는 조직신뢰를 증가시킬 수 있는 원인과 조직신뢰를 통해서 나타나는 결과변수에 대한

영향요인에 대한 매개효과에 대한 연구들이 진행되어 왔다. 조직의 리더로부터 신뢰에 대한 인식은 조직성과에 대한 동기부여 측면에서 긍정적임을 주장한다(Davis et al., 1997).

Salamon & Robinson(2008)은 조직구성원들이 리더로부터 신뢰를 받고 있다고 인식할 때, 높은 수준의 책임감을 갖게 되며, 조직성과를 위한 책임감도 증가한다고 주장한다. 그러므로 책임감이 높아질수록 조직의 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다. Yukl(2008)는 조직구성원들에게 동기부여를 잘하고 변화에 잘 대응하는 협력적 리더십을 가진 리더와 구성원들의 직무태도 간 관계를 상사신뢰가 유의미한 매개 역할을 하였다. 김현준(2019)은 조직신뢰는 직무만족에 정의 영향을 미치며, 조직의 교환관계와 직무만족과의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이진규·박지환(2003)은 변혁적 리더십과 만족관계에서 신뢰의 매개효과를 확인하였다. 문혜강(2013)은 기업체의 상사신뢰의 매개효과를 중심으로 진성리더십이 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향을 연구결과 상사신뢰는 진성리더십과 조직시민행동 사이에서 정적으로 유의한 매개효과가 있음을 규명하였다. 이정성(2019)은 리더십이 조직구성원 신뢰 및 혁신행동에 미치는 영향 연구에서 리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 신뢰가 매개역할을 하는 중요한 변수임을 확인하였다. 유정근(2019)은 리더십이 상사신뢰 및 조직시민행동 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사신뢰가 리더십과 조직시민행동 간 관계에 대한 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

그러므로 구성원은 조직과 조직의 리더에 대한 신뢰가 있어야 자신의 신분에 대한 확신감을 형성할 가능성이 높을 것이라 예상해 볼 수 있다. Restubog et al.(2008)은 조직에 대한 신뢰가 심리적 계약위반과 조직동일시 사이의 관계를 중재한다고 결론지었다. Edwards & Cable(2005)에 따르면, 신뢰는 조직동일시의 선행 조건이며 이직 의도에 영향을 미친다고 하였다. 또한 조직동일시와 리더에 대한 신뢰의 중요성을 감안하여 관리감독의 의무를 갖는 리더에 대한 신뢰와 조직동일시 사이의 관계에 긍정적인 영향관계가 있다는 것이 확인되었다(Deconinck, 2011).

III. 연구 방법

3.1. 연구가설과 연구모형

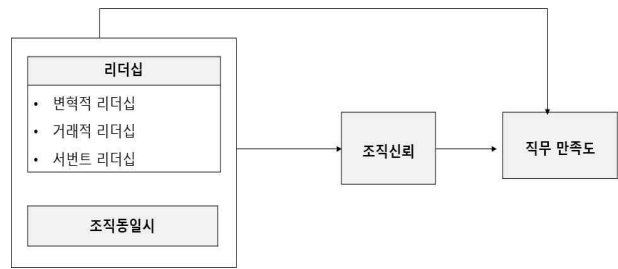
가설 1: 중소기업 관리자의 리더십은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 관리자의 변혁적 리더십은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 관리자의 거래적 리더십은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 관리자의 서번트 리더십은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 중소기업 직원의 조직동일시는 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 중소기업의 조직신뢰는 관리자의 리더십이 직무만족도에 미치는 유의한 정(+)의 영향을 매개 할 것이다.

가설 4: 중소기업의 조직신뢰는 직원의 조직동일시가 직무만족도에 미치는 유의한 정(+)의 영향을 매개 할 것이다.



<그림 1> 연구모형

3.2. 변수의 측정도구

거래적 리더십은 선행연구를 참고로 적절한 수준의 노력과 성과 달성 정도에 따라 피드백(보상)을 행하는 교환거래방식의 관리자의 리더십으로 조작적 정의하였으며, 이를 측정하기 위해 Bass & Avolio(1992)가 개발한 문항을 사용한 손무권·장영철(2013)을 참고로 직원이 관리자에게 느끼는 조건적 보상 제공의 여부와 보상제공의 만족에 대한 내용으로 설문문항을 구성하였다.

변혁적 리더십은 선행연구를 참고로 직원이 관리자에게 느끼는 고차원적 욕구의 유발, 신뢰, 기대이상의 성과를 이끌기 위한 관리자의 리더십으로 조작적 정의하였으며, 이를 측정하기 위해 Bass & Avolio(1992)가 개발한 문항과 선행연구와 손무권·장영철(2013), 김규한·허철무(2019), 최정희 외(2020)를 참고로 직원이 관리자에게 느끼는 자신감 영향력, 동기와 영감과 미래비전 제시에 대한 내용으로 설문문항을 구성하였다.

서번트 리더십은 선행연구를 참고로 부하 및 직원들에 대한 존중과 배려의 가치를 실천하는 행동의 관리자의 리더십으로 조작적 정의하였으며, 이를 측정하기 위해 Liden et al.(2008)이 활용했던 설문항목을 수정·보완하여 사용하였던 장준호(2011)의 문항 등을 참고하여 조직의 구성원들이 상사에 대해 지각하는 서번트 행동에 대한 주관적 판단으로서, 공감행동과 권위보다 실천과 도움 제공 등을 설문문항으로 구성하였다.

조직동일시는 선행연구를 참고로 본 연구에서는 자신과 조직의 일체성으로 소속감에 대한 인지의 측면으로 조직과 개인의 정체성이 통합되어 조직의 일원으로서 자부심에 대한 인지로 조작적으로 정의하였다. 조직동일시를 측정하기 위해 Mael & Ashforth(1992)의 측정도구를 참고하여 본 연구에 맞

게 수정하였으며 측정문항은 근무하고 있는 회사의 칭찬과 회사 제품의 자부심, 회사에 대한 호칭을 우리라고 사용하는 것과 같은 내용으로 설문문항을 구성하였다.

조직신뢰는 선행연구의 정의를 바탕으로 상대방의 행동으로 발생하는 위험 혹은 손실을 수용하겠다는 의지를 기반으로 조직에 대한 긍정적 기대와 믿음으로 조작적 정의하였다. 신뢰를 측정하기 위해 Salamon & Robinson(2008), 이정성(2019), 유정근(2019)의 측정도구를 참고로 하여 회사와 조직구성원에 대한 믿음, 회사의 경영방침에 대한 신뢰, 해고에 대한 불안감이 없는 등의 내용으로 설문문항을 구성하였다.

직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 느끼는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태로 조작적 정의하였다. 직무만족의 측정은 Schleicher et al.(2004)가 개발한 문항을 참고로 조직생활에서 정서적 만족에 대한 내용을 중심으로 직무에 대한 열정과 즐거움, 자부심 등으로 설문문항을 구성하였다. 표본의 특성으로는 성별, 연령, 학력, 업무분야, 직위, 연소득, 직장근무기간을 조사하였다.

3.3. 자료수집

자료수집을 위하여 중소기업 제조업에 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 하였으며, 기간은 2022년 7월 01일부터 7월 30일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 분석 데이터는 불성실한 자료를 제외하고 최종 272부의 자료를 실증분석에 활용하였다. <표 1>은 조사대상자들의 일반적 특성을 기술하였다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

구분	빈도	퍼센트	
성별	남성	193	71.0
	여성	79	29.0
연령	29세 이하	27	9.9
	30~35세	167	61.4
	36~39세	55	20.2
	40세 이상	23	8.5
학력	고졸	19	7.0
	전문대졸	128	47.1
	대졸	125	45.9
업무 분야	사무직	61	22.4
	영업/마케팅	77	28.3
	현장업무	59	21.7
	기타	75	27.6
직위	평사원	55	20.2
	대리	136	50.0
	과장/차장	81	29.8
연소득	2500만원 이하	21	7.7
	2600~3000만원	76	27.9
	3100~3900만원	88	32.4
	4000만원 이상	87	32.0
직장 근무 기간	3년 이하	8	2.9
	4~6년	77	28.3
	7년 이상	187	68.8

3.4. 분석방법

분석방법은 SPSS/WIN 23.0 프로그램을 활용하였으며, 분석 방법으로는 표본의 특성 파악을 위해 빈도분석을 수행하였으며, 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증을 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 활용하였다. 가설검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였다.

IV. 실증분석

4.1. 타당도 및 신뢰 분석

본 연구의 독립변수, 종속변수, 매개변수의 타당도 검증에 있어 KMO값이 0.735로 분석되었고, 모형의 적합성 여부를 검증하는 Bartlett's test에서 $p=.000$ 으로 분석되어 적합한 것으로 확인하였다.

<표 2> 타당도 및 신뢰도

요인명	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
거래적리더십2	.827	-.017	.184	.301	.144	.097
거래적리더십1	.761	.097	.348	.068	.117	.259
거래적리더십3	.701	.386	.196	.033	-.047	.174
거래적리더십4	.655	.309	.267	.069	.268	-.145
조직신뢰1	.250	.811	.270	.122	.067	.027
조직신뢰2	-.115	.713	.353	.346	-.010	.030
조직신뢰3	.312	.640	.048	.214	.241	.302
서번트리더십1	.301	.096	.829	-.065	.126	.187
서번트리더십2	.343	.232	.791	.168	.115	.117
서번트리더십3	.152	.341	.739	.172	.224	.016
변혁적리더십3	.227	.120	.015	.907	.179	.010
변혁적리더십2	.224	.364	.111	.748	.109	.250
조직동일시1	.169	.143	.168	-.059	.888	.231
조직동일시2	.024	-.003	.142	.329	.887	.079
만족도3	.164	-.004	.110	.107	.199	.855
만족도2	.300	.377	.139	.066	.302	.611
만족도1	-.132	.154	.319	.507	-.061	.511
고유치	2.851	2.595	2.594	2.260	2.166	1.828
분산	16.773	15.263	15.256	13.292	12.744	10.753
누적분산	16.773	32.036	47.292	60.584	73.327	84.080
신뢰도	.873	.798	.882	.881	.850	.886

요인분석을 위한 요인회전은 배리맥스(varimax)법을 사용하였으며, 요인 수는 고유 값이 1.0 이상과 요인적재량이 0.4 이

하인 항목을 제거하여 분석하였다. 최종 요인분석 결과 6개로 구분되었으며, 이중 변혁적 리더십의 문항 중 자신감 영향력, 영감에 대한 문항이 삭제되었으며, 조직동일시 중 회사의 칭찬에 대한 문항은 제거되었다. 최종 요인의 설명력은 84.08%로 나타났다. 그리고 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 의 기준치인 0.6보다 모두 높게 나타나고 있어서 신뢰성을 확보되었다. 연구변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과는 <표 2>와 같다.

4.2. 상관관계 분석

본 연구변수의 상관관계 분석결과는 <표 3>과 같다. 상관관계 분석을 통해서 연구모형에 포함되는 각각의 변수들 간에 상호 관련성의 강도와 연구에서 사용되어진 변수들에 대한 개략적인 특성을 살펴본 결과 모든 변수의 상관관계 계수는 적절한 것으로 나타났다.

<표 3> 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6
1.변혁적 리더십	1					
2.거래적 리더십	.572**	1				
3.서번트 리더십	.629**	.591**	1			
4.조직동일시	.333**	-.016	.355**	1		
5.조직신뢰	.534**	.635**	.482**	.320**	1	
6.직무만족도	.525**	.531**	.524**	.406**	.446**	1

4.3. 가설검증

가설검증을 위해서는 회귀분석을 진행하였다. 독립변수와 종속변수 간의 관계인 가설 1과 가설 2은 다중회귀분석으로 검증하였고, 가설 3과 가설 4의 매개효과는 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석방법을 사용하였으며, 추가 검증으로 Sobel Test를 수행하였다. 또한 독립변수들 간의 다중공선성을 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 통해 확인한 결과 기준 값인 10 이하로 나타나 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 나타났다.

4.3.1 리더십과 조직동일시와 조직신뢰

리더십과 조직동일시가 조직신뢰에 미치는 영향력을 검증하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다. 통제변수로 성별, 연령, 학력, 업무분야, 직위, 연소득, 직장근무기간을 설정하였다. 또한 모형의 다중공선성을 확인하기 위해 VIF를 살펴본 결과 기준치 10 이하로 나타나 다중공선성의 문제가 없는 것으로 나타났다.

모형 1은 통제변수가 조직신뢰에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 6.817($P<.001$)로 나타나 회귀분석 모형의 적합성을 확인하였다. 통제변수는 성별이 직무만족도에 정(+의 유

의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 여성보다 남성이 조직신뢰가 높게 나타났다. 학력은 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 학력이 높을수록 조직신뢰가 높게 나타났다. 업무분야는 기타 보다 사무직, 영업/마케팅과 현장업무인 경우에 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직위는 과장/차장보다 평사원과 대리인 경우에 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연소득도 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 연소득이 많을수록 조직신뢰가 증가하는 것으로 나타났다.

<표 4> 조직신뢰에 미치는 영향력

구분	모형 1		모형 2	
	b	β	b	β
상수	4.818***		-.005	
성별	.502*	.139	.227	.063
연령	.001	.002	.013	.029
학력	.509**	.223	-.085	-.037
사무직	1.524***	.393	.293	.075
영업/마케팅	1.413***	.398	.765**	.215
현장업무	2.008***	.472	.537*	.126
평사원	1.355**	.351	.978**	.253
대리	.963**	.289	.249	.075
연소득	.001*	.292	.000*	.202
직장근무 기간	-.121	-.183	-.044	-.067
변혁적 리더십			.353***	.275
거래적 리더십			.216***	.317
서번트 리더십			-.053	-.042
조직동일시			.267***	.309
F	6.817***		27.672***	
R^2	.185		.566	
Adjusted R^2	.158		.546	
F^2 의 변화량	.185***		.381***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$, 기준 성별(여), 업무분야(기타), 직위(과장/팀장)

모형 2은 통제변수와 독립변수가 조직신뢰에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 27.672($P<.001$)로 나타나 회귀분석 모형의 적합성을 확인하였다. 통제변수는 업무분야의 경우 기타 보다 영업/마케팅과 현장업무인 경우에 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직위는 과장/차장보다 평사원과 대리인 경우에 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연소득도 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 연소득이 많을수록 조직신뢰가 증가하는 것으로 나타났다.

독립변수는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직동일시가 조직신뢰에 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직의 리더십인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 조직동일시가 증가할수록 조직신뢰가 증가하는 것으로 나타났다.

4.3.2. 리더십과 조직동일시와 직무만족도

리더십과 조직동일시가 직무만족도에 미치는 영향력에 대한 가설 1, 가설 2를 검증하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다.

통제변수로 성별, 연령, 학력, 업무분야, 직위, 연소득, 직장근무기간을 설정하였다. 또한 모형의 다중공선성을 확인하기 위해 VIF를 살펴본 결과 기준치 10 이하로 나타나 다중공선성의 문제가 없는 것으로 나타났다.

모형 1은 통제변수가 직무만족도에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 6.779($P<.001$)로 나타나 회귀분석 모형의 적합성을 확인하였다. 통제변수는 연령이 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 연령이 적을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 학력은 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 학력이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 업무분야는 기타 보다 사무직과 현장업무인 경우에 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구결과 업무 분야가 조직만족도에 유의미한 영향력을 나타낸 결과를 통해서 조직의 자신의 업무 특성의 가치와 업무에 대한 고유성을 가지 경우에 직무만족도가 높은 것으로 분석된다.

모형 2은 통제변수와 독립변수가 직무만족도에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 77.475($P<.001$)로 나타나 회귀분석 모형의 적합성을 확인하였다.

통제변수는 성별과 연령이 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 남성보다 여성인 경우에 그리고 연령이 적을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 학력은 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 학력이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 업무분야는 기타 보다 현장업무인 경우에 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직위는 기타보다 평사원과 대리인 경우에 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연소득은 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직장근무 기간은 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 연소득이 높을수록 직장근무 기간이 적을수록 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

독립변수는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 조직동일시가 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직의 리더십인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십이 증가할수록 그리고 조직동일시가 증가할수록 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

모형 3은 통제변수와 독립변수, 매개변수가 직무만족도에 미치는 영향력을 분석한 결과 F값이 80.480($P<.001$)로 나타나 회귀분석 모형의 적합성을 확인하였다.

통제변수는 성별과 연령이 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 남성보다 여성인 경우에 그리고 연령이 적을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 학력은 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나

학력이 높을수록 직무만족도가 높게 나타났다. 직위는 기타보다 평사원과 대리인 경우에 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연소득은 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직장근무 기간은 직무만족도에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 연소득이 높을수록 직장근무 기간이 적을수록 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

독립변수는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 조직동일시가 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직의 리더십인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십이 증가할수록 그리고 조직동일시가 증가할수록 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

또한 조직신뢰도 직무만족도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직신뢰가 높을수록 직무만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

<표 5> 가설검증

구분	모형 1		모형 2		모형 3	
	b	β	b	β	b	β
상수	6.630***		1.573**		1.573**	
성별(남성)	.224	.072	-.254*	-.082	-.293*	-.095
연령	-.088*	-.243	-.046*	-.127	-.048*	-.133
학력	.853***	.439	.513***	.264	.528***	.271
사무직	.599*	.181	-.060	-.018	-.111	-.034
영업/마케팅	.489	.162	-.098	-.032	-.231	-.076
현장업무	1.155***	.319	.336*	.093	.243	.067
평사원	-.425	-.129	-1.050***	-.319	-1.220***	-.371
대리	-.196	-.069	-.783***	-.276	-.826***	-.291
연소득	.000	.059	.000*	-.129	.000**	-.171
직장근무 기간	-.099	-.176	-.076*	-.135	-.068*	-.121
변혁적 리더십			.169***	.155	.108**	.099
거래적 리더십			.216***	.373	.179***	.308
서번트 리더십			.059*	.080	.105***	.143
조직동일시			.597***	.559	.606***	.548
조직신뢰					.174***	.204
F	6.779***		77.475***		80.480***	
R^2	.184		.785		.803	
Adjusted R^2	.157		.775		.793	
R^2 의 변화량	.184***		.601***		.018***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$, 기준 성별(여), 업무분야(기타), 직위(과장/팀장)

4.3.3. 조직신뢰의 매개효과

조직신뢰의 매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3 단계 분석방법을 사용한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직동일시는 1단계, 2단계 검증과정에서 1단계 종속변수(조직신뢰)와 2단계 종속변수(조직만족도)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 3단계 모형(조직만족도)에서 매개

변수인 조직신뢰가 투입된 경우에도 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 3단계 분석에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직동일시의 비표준화회귀계수 값 (β)이 2단계 값보다 작게 나타남으로써 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직동일시는 조직신뢰를 매개로 직무만족도에 미치는 영향력의 일부 효과를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

모형 1의 설명력 R^2 는 .184로 나타났으며, 모형 2의 설명력 R^2 는 .785로 나타나 모형 1보다 설명력이 60.1% 유의하게 증가하였다($p < .001$). 모형 3의 설명력 R^2 는 .803로 나타나 모형 2의 R^2 설명력보다 1.8%($p < .001$) 증가하였다. 이와 같은 결과를 통해서 1단계~3단계의 결과 R^2 설명력이 유의미하게 증가하여 조직신뢰의 매개효과를 확인하였다.

본 연구에서는 조직신뢰 매개효과의 통계적 유의성을 검증 위해 Sobel Test를 수행하였다. Sobel Test는 Z값이 ± 1.96 을 기반으로 ± 1.96 보다 크거나 작으면 영가설을 기각하며, 매개효과는 통계적 95% 신뢰수준을 기반으로 유의성을 판단한다. Sobel Test 결과 변혁적 리더십→조직신뢰→직무만족도, 거래적 리더십→조직신뢰→직무만족도, 조직동일시→조직신뢰→직무만족도와와의 관계에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 조직신뢰의 Sobel Test 결과

연구 가설	Sobel Test	채택여부
변혁적 리더십→조직신뢰→직무만족도	3.754879	채택
거래적 리더십→조직신뢰→직무만족도	3.8188697	채택
서번트 리더십→조직신뢰→직무만족도	0.9003718	기각
조직동일시→조직신뢰→직무만족도	3.7891594	채택

V. 논의 및 제언

21세기 비즈니스 환경이 빠르게 변화하고 있으며, 이에 따라 조직의 관리자들은 유연한 대처능력이 필요하다. 본 연구는 중소기업을 대상으로 상사의 리더십과 조직동일시가 조직신뢰를 매개로 직무만족도에 미치는 영향력을 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 서번트 리더십은 직무만족도에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Sahaya(2012), 황연 외(2018), 정기영 외(2015)의 중소기업의 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 유사하다. 반면 대기업을 대상으로 한 손무권·장영철(2013)의 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종업원의 인게이지먼트에 각각 정(+의) 영향을 미치는 것으로 나타났으나 거래적 리더십의 영향력에 비하여 변혁적 리더십의 영향력이 크게 나타났다. 그러나 본 연구에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 직무만족도에 더 높은 영향을 미

치는 것으로 나타나 중소기업의 종업원들에게 금전적 보상이 직무만족도에 중요한 요인으로 분석된다.

어떤 조직이든 추구하는 목적과 이념을 가지고 조직의 성과를 달성하기 위해 노력하고 있다. 중소기업의 유지존속과 성장·발전은 그 조직에 참여하고 있는 조직 구성원들의 노력에 의해 성공과 실패가 결정되기 때문에 중소기업의 리더들은 조직구성원들을 격려하고 그들의 능력을 끌어올려 업무에 정진하기 위한 변혁적 리더십이 요구되며, 이와 같은 리더십 하에서는 조직구성원의 직무만족도 또한 높아서 업무성에도 긍정적인 역할을 할 것으로 분석된다. 또한 중소기업의 리더십 중 거래적 리더십도 직무만족도에 중요한 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과를 통해서 중소기업 조직구성원들에게 업무의 독려를 위해서는 성과에 따른 확실한 보상체계가 필요함을 알 수 있다. 중소기업은 대기업보다 물적, 인적 자본에 있어 열세이지만 한편으로 유연한 조직특성과 신속한 의사결정이 가능한 조직체이기 때문에 유능한 조직구성원의 업무 성과에 따른 빠른 승진과 보상으로 동기부여가 중요함을 알 수 있다.

한편 서비스 기업을 대상으로 한 장준호(2011)와 하이테크 기업을 대상으로 한 Johnson(2008)의 연구결과도 서번트 리더십은 조직유효성과 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타나 서번트 리더십은 기업과 산업의 분류와 무관하게 직무만족도에 미치는 영향력의 중요성이 있는 것으로 확인되었다. 중소기업의 서번트 리더십도 조직구성원의 직무만족도에 직접적인 영향을 미침으로써 상사가 조직구성원의 개인적 문제에 관심을 기울이고, 공감하고, 배려해주는 행동은 조직구성원과의 친밀감을 높이는 요소이기 때문에 이는 직무만족도도 연결될 수 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직동일시는 직무만족도에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 통해서 조직동일시는 조직의 구성원이 되는데 필수적 요소이며, 자기 자신의 만족을 증가시킬 수 있는 요인으로 밝혀졌다. 그러므로 중소기업은 직원의 직무만족도를 높이기 위해서는 조직의 독특한 정체성을 확립하고 이를 통해서 조직구성원들에게 조직과의 공동체 및 소속감 의식을 심어주기 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직동일시는 조직신뢰를 매개로 직무만족도에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 조직동일시는 조직신뢰를 높이는 요인이며, 조직신뢰는 직무만족도를 증가시킬 수 있는 요인으로 밝혀졌다. 한편, 서번트 리더십과 직무만족도와의 관계에서 조직신뢰의 매개효과는 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났는데, 이는 서번트 리더십과 조직신뢰와의 관련성이 없는 것으로 파악된다. 중소기업의 직원들은 상사의 서번트 리더십보다는 조직신뢰를 통해서 조직의 안정적 성장의 중요성을 더 크게 인지하고 있는 것으로 파악된다. 중소기업은 미래 성장성이 더 중요하고 성과에 대한 부담이 대기업보

다 높을 것으로 예상되기 때문에 상사의 서번트 리더십의 정서적 측면과 조직신뢰의 실질적인 측면은 관련이 없는 것으로 파악된다.

본 연구결과 중소기업의 제죽업에서는 거래적 리더십의 중요성이 확인되었으며, 특히 중소기업이 직원들이 대기업에 비해 느끼는 조직동일시와 관계가 직무만족도와 관련성과 조직신뢰의 매개효과를 직접적으로 실증분석하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 본 연구의 실무적 시사점으로는 상사의 리더십이나 조직동일시는 조직신뢰를 높이는 요소이기 때문에 중소기업은 조직의 비전을 통해서 조직구성원들에게 조직에 대한 긍정적인 이미지를 심어주는 전략이 필요하다. 구체적으로 상사들은 직원들에게 조직비전과 긍정적인 이미지를 통해서 조직의 일원으로서 자신감을 높여주고, 절차적인 보상에 대한 제도를 명확하게 함으로서 조직신뢰도는 증가할 것이며, 이는 조직만족도로 연결되어 직무만족도로 나타날 수 있다. 이는 다시 조직동일시에 긍정적인 피드백으로 연결될 수 있을 것으로 판단된다. 또한 중소기업은 중간 관리자의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다. 이들의 리더십과 조직의 역할이 조직구성원의 만족도를 통해서 궁극적으로 조직성과와도 연결될 수 있는 요소이기 때문에 중소기업의 경영자 및 중간관리자의 리더십에 대한 전문적인 교육이 필요하다.

한편, 본 연구에서의 한계점으로 중소기업의 리더십으로 현재까지 대다수의 연구에서 사용되고 있는 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 추가적으로 서번트 리더십을 논의하였다. 그러나 최근에는 이외에도 다양한 리더십 스타일의 유형에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있음으로 이 외에 다양한 리더십 유형을 기반으로 중소기업의 리더십에 적합한 리더십에 대한 논의가 지속되어야 할 것이다

REFERENCE

김규한·허철무(2019). 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과에 관한 연구. *벤처창업연구*, 14(2), 135-149.

김수(2019). *조직동일시가 조직구성원들의 성과에 미치는 영향에 대한 종단적 연구*. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

김현준(2019). *조직의 교환관계가 조직신뢰와 경력성공에 미치는 영향 H자동차의 사례를 중심으로*. 박사학위논문, 동양대학교 대학원.

문혜강(2013). *진정리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 중심*. 박사학위논문, 영남대학교 대학원.

손문권·장영철(2013). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향. *산업혁신연구*, 29(3), 125-153.

유정근(2019). *변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과 및 조직문화의 조절효과를 중심으로*. 박사학위논문, 안동대학교 대학원.

이상윤·이정열(2014). 중소기업 리더십, 기업문화, 조직지원인식 및 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 21(3), 47-79.

이상현(2021). *진정리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향: 조직동*

일시의 매개효과와심리적 계약위반 및 조직정치지각의 조절 효과. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

이오생(2019). *리더특성과 조직특성이 조직동일시, 응집력과 사기에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문, 위덕대학교 대학원.

이정성(2019). *리더십이 조직구성원 신뢰 및 혁신행동에 미치는 영향: SME의 한국과 중국 사업장 비교를 중심으로*. 박사학위논문, 한성대학교 대학원.

이진규·박지환(2003). 부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과 간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증. *경영학연구*, 32(4), 925-954.

정기영·정현우·류태모(2015). 중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 주인의식의 매개효과. *인적자원관리연구*, 22(1), 191-212.

장준호(2011). 서번트 리더십(Servant Leadership)과 내적 동기와의 관계 및 그 효과성에 관한 연구: 서비스업체를 중심으로. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(3), 62-84.

차동욱·이정훈·강금원·남정숙·정국현(2010). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향: 조직내소주의의 조절효과를 중심으로. *인적자원개발연구*, 13(1), 75-98.

최정희·박우진·배병운(2020). 변혁적 리더십, 내부마케팅이 구성원들의 직무만족, 고객지향성을 매개로 경영성과에 미치는 영향: 의류매장 관리자를 중심으로. *벤처창업연구*, 15(3), 89-101.

황상욱(2017). *고몰입조직(HIWP)과 팀 유효성의관계에서 팀 지향적 조직시민행동의 조절효과와 조직신뢰의 매개효과*. 박사학위논문, 대전대학교 대학원.

황연·유왕진·염기수(2018). *중소벤처기업의 CEO 리더십이 관계급용을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*. *대한경영학회지*, 31(7), 1277-1306.

Akeke, N. I.(2016). Factor of strategic leadership: Antidote to firm performance. *International Journal of Management Sciences*, 7(1), 7-13.

Anderson, G. L.(2009). *Advocacy leadership: toward a post-reform agenda in education*. New York:Routledge.

Allameh, S. M., & Alinajimi, S.(2012). The Effect of Self-concept and Organizational Identity on Organizational Citizenship Behavior(A Case Study in Social Security Organization of Isfahan city). *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 175-187.

Aryee, S., Budhwer, P. S., & Chen, Z. X.(2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of asocial exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M.(1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M.(2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form6S*. NY, Center for Leadership Studies.

- 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.
- Bielenia-Grajewska, M.(2013). The heteroglossic linguistic identity of modern companies, *Management and Business Administration. Central Europe*, 123(4), 120-131.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carmeli, A. & Freund, A.(2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5, 51-68.
- Chah, D. O., Lee, J. H., Kang, K. W., Nam, J. S., & Jung, K. H.(2010). The Effects of Servant Leadership on Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Cynicism. *Korean Journal of Human Resources Development*, 13(1), 75-98.
- Chaganti, R., Cook, R. G., & Smeltz, W. J.(2002). Effects of styles, strategies, and systemson the growth of small businesses. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(2),175-192.
- Cho, B. S.(2007). Individual Reactions to a Group Merger: An Integration of Relative Deprivation Theory and Social Identity Theory. *Seoul Journal of Business*, 13.
- Choi, J. H., Park, W. J., & Yun, B. Y.(2020). Impact of Transformational Leadership and Internal Marketing on Management Performance with the Mediation of Job Satisfaction and Customer Orientation: Focus on Clothing Store Managers. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3), 89-101.
- Chughtai, A. A.(2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of psychology*, 150(7), 866-880.
- Cole, M. S., & Bruch, H.(2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- Collins, B. J., Galvin, B. M. & Meyer, R. D.(2019). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Organizational Identification and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 87-97.
- Cook, J., & Wall, T.(1980). New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Daft, R., & Lane P.(2008). *The leadership experience 4th ed.* Thomson South-Western: 20-21.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.(1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-48
- DeConinck, J. B.(2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M.(2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V.(1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 34, 517-554.
- Edwards, M. R.(2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Efraty, D., & Wolfe, D. M.(1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105-112
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M.(2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A.(2007). The effects of leadership on quality management. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-28.
- Howard, T. L., Ulferts, G. W., & Hannon, J.(2019). Leadership styles of small business owners: Linking theory to application. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 47-55.
- Hwang, S. O.(2017). The Effect of HIWP on Team Effectiveness: Moderating Role of Team: Directed OCB and Mediating Role of Organizational Trus, Doctoral Dissertation, The Graduate School of Daejeon University.
- Hwang, Y., Yu, W. J., & Eum, K. S.(2018). A Study on the Effect of CEO Leadership on the Management Performance Mediated by the Relationship Banking in the Small and Medium-sized Venture Enterprises. *Korean Journal of Business Administration*, 31(7), 1277-1306.
- Jang, J. H.(2011). A Study on the Effectiveness and Relationship Between Servant Leadership and Intrinsic Motivation: The Focus of Service Enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 6(3), 62-84.
- Jeong, K. Y., Jung, H. W., & Ryu, T. M.(2015). The Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Small and Medium-sized Enterprises, The Mediating Effect of Psychological Ownership. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(1), 191-212.
- Johnson, L. R.(2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees*. University of Phoenix.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E.(2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational

- Trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kexin, G., Zhengxue, L., & Jiayi, P.(2013), Team networks and team identification: The role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1115-1124.
- Kim, H. J.(2019). *The Effects of Organizational Exchange on Organizational Trust and Career Success: Focused on the case of H motor company*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Dongyang University
- Kim, K. H., & Huh, C. M.(2019). An Effects of Authentic Leadership and Transformational Leadership on Change Supportive Behavior in Small and Medium-size Business: Focused on Mediating Effect of Positive Psychological Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 135-149.
- Kim, S.(2019). *A Longitudinal Study on the Effect of Organizational Identification on the Organizational Members' Performance*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Soongsil University.
- Kpakol, A. G., Obiora, N. J., & Jaja, S. A.(2016). Employee participation and organizational identification: implications of the mediating effect of organizational culture, *European Journal of Business and Management*, 8(11), 32-44.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987). *The leadership challenge: How to get extra ordinary things done in organizations*. San Francisco.
- Lee, J. G., & Park, J. H.(2003). The Role of Trust and Value congruence as a Mediator between Superior's Transformational, Transactional Leadership and Outcomes. *Korea Business Review*, 32(4), 925-954.
- Lee, J. S.(2019). *The Influence of Leadership on Trust and Innovation Behavior*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Hansung University.
- Lee, O. S.(2019). *A Study on the Effects of Leader's Characteristics and Organizational Characteristics on Organizational Identification, Cohesion and Morale*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Uiduk University.
- Lee, S. H.(2021). *The Influence of Authentic Leadership on Psychological Ownership: The Mediating Effects of Organizational Identification and the Moderating Effects of Psychological Contract Violation & Organizational Politics Perception*, Doctoral Dissertation, The Graduate School of Soongsil University.
- Lee, S. Y., & Lee, J. Y.(2014). Empirical Study on the Relationships among Chinese Leaderships, Corporate Cultures, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Management Research*, 21(3), 47-79.
- Levering, R.(2000). *A great place to work: What makes some employers so good(and most so bad)*. SF. A great place to work institute
- Liden, R. C., Chenwei, L., & Meuser, J. D.(2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D.(2008). Servant leadership; Development of multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177
- Mael, F., & Ashforth, B. E.(1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2),103-123.
- Mael, F., & Ashforth, B. E.(1995). Loyal from day one: Bio data, organizational identification turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-322.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R.(2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moon, H. K.(2013). *Examining the Effects of Authentic Leadership on Follower' Work Attitudes and Behaviors*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Yeungnam University.
- Mousiolis, D. T., & Bourletidis, K.(2015). The Corporate Identity through the CSR's Paths. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 511-514.
- Nakra, R.(2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2),41-51.
- Northouse, P. G.(2016). *Leadership: Theory and practice*, Sage publications.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M., Bordia, P. & Esposito, S.(2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400
- Robbins, S. P., & Judge, T.(2015). *Perilaku Organisasi*, eds, 16.
- Rotter, J. R.(1971). *Generalized expectancies for interpersonal trust*, *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. M., Burt, R. S., & Camerer, C.(1998). Not so Different Afterall: A Cross Discipline View of Trust. *Academy Management of Journal*, 23(3), 393-404.
- Sahaya, N.(2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L.(2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Sarkar, A., Wingreen, S. C., & Cragg, P.(2017). CEO Decision Making under Crisis: An Agency Theory Perspective. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 9(2), 2.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J.(2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of applied*, 89(1), 165.
- Shon, M. K., & Chang, Y. C.(2013). The Effect of

- Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Job Engagement. *Journal of Industrial Innovation*, 29(3), 125-153.
- Sorenson, R. L.(2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3),183-200.
- Turner, J. C.(1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social Identity and Intergroup Relations*, 15-40.
- Tzafirir, S. S.(2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resources Management*, 16(9), 1600-1622.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.(2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Vardiman, P., Houghston, J., & Jinkerson, D.(2006). Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 93-105
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M.(1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trust worthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 523-530.
- Yu, J. G.(2019). *A Study on the Influence of Transformational Leadership and Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Focusing on The mediating effect of supervisor trust and the moderating effect of organizational culture*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Andong National University.
- Yukl, G.(2006). *Leadership in organizations*(6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Yukl, G.(2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Zeitz, G.(1990). Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective. *Human Relations*, 43, 419-438.
- Zucker, L.(1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53-111

The Influence of SME Manager's Leadership and Organizational Identification on Job Satisfaction: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Trust among SME Workers

Hwang Su-Gwang*

Ha Kyu-Soo**

Abstract

The satisfaction and performance levels of employees also depend upon the leadership styles adopted by corporate leaders. Meanwhile, organizational identification is a fundamental organizational behavioural concept in business that influences employee belongingness with the organization.

Taking into account the relevance of this research topic, this paper aims to understand of organizational identification and leadership styles in SMEs. It also investigated the mediation role of organizational true. For the analysis, a questionnaire survey was conducted on employees of SMEs, and the collected data were analyzed using the hierarchical multiple regression analysis.

Analysis results are as follows:

First, out of leadership style, transformational leadership, transactional Leadership had a positive effect on job satisfaction.

Second, organizational identification had a positive effect on job satisfaction.

Third, in the relationship between leadership, organizational identification and job satisfaction, the mediating effect of organizational true had significant transformational leadership→organizational truer→job satisfaction, transactional leadership→organizational truer→job satisfaction, organizational identification→organizational truer→job satisfaction.

The results of this study show that the role of middle managers is very important in SMEs. The leadership of SME managers can also be linked to organizational performance through the job satisfaction of workers. Therefore, SME' CEO should provide opportunities to receive professional training on the leadership of middle managers. In addition, SME' CEO need a strategy to instill a positive image of the organization in workers through the organizational vision.

Keywords: leadership, organizational identification, organizational truer, job satisfaction

* First Author, Hoseo University The Graduate School, Ph.D. Candidate, shyhsk0068@hanmail.net

** Corresponding Author, Professor, Hoseo University The Graduate School, Professor, ksh@ksh@hoseo.eu