

패션기업 CEO의 리더십이 직원의 신뢰, 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향

홍 병 숙[†]

중앙대학교 의류학과

The Influence of CEO Leadership on Employee Trust, Job Satisfaction, and Commitment in Fashion Companies

Byung-Sook Hong[†]

Dept. of Clothing & Textiles, Chung-Ang University

접수일(2009년 9월 3일), 수정일(1차 : 2009년 10월 31일, 완료일 : 2009년 11월 10일), 게재확정일(2009년 11월 23일)

Abstract

This study examines how CEO leadership influences employee trust, job satisfaction, and commitment in fashion companies. A survey was conducted from June 17 to July 15 in 2009. The data were collected from fashion company employees in the Seoul metro area and 360 respondents were used in the data analysis. The statistical analysis methods were frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, and multiple regression analysis. The results of this study are the transactional leadership of CEOs in fashion companies classified by contingent reward leadership and management through exceptional leadership. The transformational leadership of CEOs in fashion companies is classified by charismatic leadership and individualized consideration leadership. Second, CEO's contingent reward leadership, charismatic leadership, and individualized consideration leadership influence employee trust in the CEO. Third, the employee trust in the CEO has an effect on job satisfaction and commitment in fashion companies.

Key words: CEO leadership, Trust, Job satisfaction, Job commitment, Fashion companies; CEO 리더십, 신뢰, 직무만족, 직무몰입, 패션기업

I. 서 론

언제나 새로운 디자인으로 유행을 선도하는 패션 기업에서는 CEO의 기업이 정신이나 가치관, 리더십 등이 직원들의 의사결정을 원활히 하거나 성과를 향상시키는 중요한 요소가 되고 있다. 특히 공동의 목표를 달성하기 위하여 리더가 조직 구성원에게 직접

적인 영향력을 행사하는 리더십은 조직이 현재 하고 있는 일에 영향을 미치고 촉진하는 힘이 될 뿐 아니라 미래의 도전과제에 대응하려는 준비 작업에도 큰 영향을 준다(Northouse, 2006; Yukl, 2005). 따라서 패션기업의 장기적인 성장을 위해서는 직원들이 그들의 목표와 욕구를 충족시키도록 도와줄 수 있는 CEO의 리더십이 요구되며, CEO의 리더십은 직원들에게 CEO에 대한 존경과 신뢰를 형성하거나 직무에 만족 혹은 몰입할 수 있는 동기를 부여함으로써 기업의 성과를 높이는 효과가 있다.

CEO의 리더십에 관한 연구는 경영학 중 조직관리

[†]Corresponding author

E-mail: hongbs47@hanmail.net

본 논문은 2009년도 중앙대학교 학술연구비(일반연구비) 지원에 의한 것임.

분야에서 활발하게 진행되어 왔으며, 조직 내 구성원의 상호지원과 협동이 중요해지고 조직을 이끌어가는 리더의 능력이 크게 부각되면서 리더십은 조직관리의 핵심과제로서 지속적으로 연구되고 있다. 대부분의 선행연구(김성동, 2004; 한태진, 김홍, 2008; 함봉균, 이종주, 2008; Mackenzie et al., 2001; Viator, 2001)에서는 조직의 리더가 지니고 있는 리더십과 조직구성원의 성과 간의 영향관계를 밝히는데 중점을 두고 있으며, 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하고 있다. 이와 같이 거래적 혹은 변혁적 리더십을 다룬 연구는 기업환경의 불확실성이 증가하고 기업성공의 핵심요소가 인간의 창의성이나 독창성 등에 의한 경쟁우위의 개념으로 바뀌면서 활성화되기 시작한 주제이다(최수일, 2006).

거래적 리더십은 기업의 리더가 목표달성을 위하여 직원의 역할과 과업을 명확하게 하고 적절한 보상을 함으로써 직원의 동기를 유발하여 이끌어가는 리더십을 말하며, 거래적 리더의 특성은 보상이나 처벌을 매개로 하여 직원을 관리하는 형태로 나타난다(Avolio & Bass, 1985). 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 달리 리더가 어떻게 그들의 조직과 사회, 직원들을 원하는 방향으로 변혁시키는데에 관심을 두고 있다. 변혁적 리더십에 관한 연구는 Bass(1985)에 의해 시작되어 조직 및 경영분야의 많은 연구자에 의해 수행되어 왔으며, 리더의 이상, 비전 및 가치관을 수용함과 동시에 리더를 본받을 만한 역할모델로 삼는 '카리스마', 리더가 조직 내 구성원의 욕구차이를 인정하여 직원 각자에게 알맞은 임무를 부여하는 '개별적 배려', 그리고 직원의 창의성과 혁신성을 자극하여 이들의 신념과 가치를 새롭게 바뀌어나가고자 노력하는 '지적 자극'으로 분류된다(Bass, 1990).

이러한 리더십이 직원의 직무만족 및 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해서는 CEO에 대한 직원의 신뢰를 파악해야 한다. 기업의 직원들이 CEO를 신뢰할 경우 어떤 문제가 발생하더라도 해결책을 찾으려 하거나 업무의 성과를 높이기 위해 노력할 것이고, CEO의 신념이나 가치, 행동 등에 대한 직원의 신뢰를 바탕으로 CEO는 진정한 리더십을 발휘할 수 있다. 신뢰의 중요성을 파악한 일부 리더십 연구(권석균, 이춘우, 2004; 김주영, 2007; 한태진, 김홍, 2008)에서는 리더십과 조직유효성과의 관계에서 신뢰의 영향력을 확인하고 있지만, 특정 기업이나 공공기관, 군부대, 스포츠단체 등을 대상으로 하고 있어 그 결과를 패션 기

업에 적용하기에는 어려움이 있다.

극심한 경쟁상황과 빠른 변화를 추구하는 패션기업에서 CEO의 경영철학, 성격, 그리고 리더십 등은 브랜드 이미지나 사업성패에 있어 매우 중요한 영향요소이며, 직원들이 CEO의 리더십을 어떻게 생각하고 평가하는가는 CEO에 대한 신뢰에 영향을 미쳐 궁극적으로 직무몰입 및 만족에 영향을 줄 것이라 생각한다. 그러나 패션분야에서의 관련 연구를 살펴보면, 브랜드 가치 측면에서 CEO의 이미지를 분석한 연구(김미경, 2008)와 팀장의 리더십에 관한 연구(최수일, 이은진, 2009)가 수행되고 있을 뿐 CEO의 리더십에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구는 패션기업에서 나타나는 CEO의 리더십 유형에 대하여 알아보고, CEO의 리더십 유형이 직원의 신뢰에 미치는 영향과 CEO에 대한 신뢰가 직무만족, 직무몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이 결과는 패션기업에서 직원의 신뢰와 직무만족 및 몰입도를 높일 수 있는 CEO의 리더십 유형을 확인함으로써 기업경영의 효율성을 높이거나 경영자의 자질을 강화하는데 도움이 되는 자료를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. CEO의 리더십

세계적인 명성을 지니고 있는 기업의 경쟁력 원천은 기업환경의 변화에 유연하게 적응하고 꾸준한 성과를 낼 수 있는 조직역량에 있으며, 기업의 핵심역량은 특별한 제도나 시스템보다 탁월한 경영자의 리더십에 더 크게 기인한다(이명정, 2002). 지금과 같이 장기화되는 경제위기 속에서 이를 효과적으로 극복하기 위해서는 혁신적인 방안을 모색할 수 있는 CEO의 리더십이 요구되며, 다른 산업분야에 비해 환경변화가 심하고 계절별로 소비자 욕구를 파악하여 유행상품을 제공해야 하는 패션기업의 성공에 있어서는 CEO의 역량과 리더십이 무엇보다도 중요하다.

최근 들어 더욱 관심이 높아지고 있는 CEO의 리더십에 관해서는 Bass(1985)의 리더십 이론을 근거로 하여 연구된 경우가 많은데, 그는 보상 혹은 처벌을 사용하여 조직구성원들의 성과를 유도하는 거래적 리더십과 차별되는 개념으로 변혁적 리더십을 제시하면서 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 리더십의 효과성에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 이종진

통적인 리더십이라 할 수 있는 거래적 리더십은 조직 내의 리더와 구성원 간의 관계를 통제 혹은 복종하는 관계로 보기 때문에 조직구성원의 정서적 상태나 반응에 미치는 리더십에 대한 분석은 취약했다. 그러나 산업사회에서 지식사회로 이행하면서 조직 구성원을 통제하는 것이 아니라 전념 또는 몰입을 유도하기 위한 리더십의 필요성이 제기되었고, 이에 따라 변혁적 리더십을 중점적으로 다루는 새로운 리더십 이론이 등장하였다(최수일, 2006).

Bass(1985)에 의해 새로운 리더십 이론이 제기된 이후 리더십의 유형을 거래적 혹은 변혁적 리더십으로 구분하고, 하위요인을 규명하는 연구가 활발하게 진행되고 있다. 많은 선행연구(김성동, 2004; 박배후, 2006; 한태진, 김홍, 2008; Avolio & Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993)에서는 거래적 리더십의 하위요인을 상황적 보상과 예외적 관리로 보고 있고, 변혁적 리더십의 하위요인으로 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극을 제시하고 있다. 거래적 리더십의 상황적 보상은 직원들이 일정한 수준의 기대했던 성과를 달성하였을 때 칭찬이나 보수, 승진, 인정 등의 약속된 보상을 주는 것인 반면, 예외적 관리는 직원들이 일정한 성과수준에 도달하지 못하거나 어떤 문제가 발생했을 경우에 리더가 적절한 조치를 취하는 것이다(최수일, 이은진, 2009). 이와 같이 상황적 보상 혹은 예외적 관리를 하는 CEO에 대해서는 직원들의 존경이나 신뢰에 차이가 있고, CEO가 지니고 있는 리더십은 기업에서 목표를 달성하거나 직원의 업무성과를 높이기 위한 결정요인이 될 수 있다.

변혁적 리더십이란 조직구성원들에게 영감이나 비전을 주고 개인의 욕구충족은 물론 개인적 노력을 고양시키는 리더십(Bass, 1985)으로서, 일명 카리스마 리더십이라고도 한다. 카리스마적 리더는 비전과 통찰력을 제시하고, 강한 자신감과 결단력, 유능함을 보여줌으로써 직원들의 존경을 받을 뿐 아니라 가치관이나 신념의 확실한 역할모델이 된다. 개별적 배려를 지닌 리더는 직원들이 맡은 일에 익숙해지도록 조연자 역할을 함과 동시에 개인의 능력에 맞는 업무를 부여하여 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하며, 지적자극을 지닌 리더는 직원들이 혁신적인 방법을 개발하거나 새로운 접근법을 시도하도록 지원한다(박배후, 2006; Northouse, 2006). 이 중 지적 자극 리더십은 카리스마 리더십과 비슷하게 인식되는 경우가 있어 변혁적 리더십을 카리스마와 개별적 배려의 2개

요인으로 구분한 연구(최수일, 2006)도 있으며, 이강욱, 손태욱(2004)의 연구에서는 카리스마 리더십만으로 변혁적 리더십을 설명하고 있다. 이 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 함께 패션기업에서 CEO가 지닐 수 있는 리더십일 것으로 생각된다.

2. CEO에 대한 신뢰와 직무만족 및 직무몰입

신뢰는 대인 간 신뢰에서부터 조직 간 관계의 신뢰에 이르기까지 다양한 수준에서 연구되고 있으며, 기업조직 내 신뢰는 직원들 상호 간의 수평적 신뢰와 상사와 부하직원 혹은 최고경영자와 직원 간의 수직적 신뢰로 구분할 수 있다(McCauley & Kuhnert, 1992). 이 중에서도 조직의 리더와 구성원 간의 신뢰관계는 조직체계에 있어 필수불가결한 요소이며, 리더를 불신할 경우 아무리 좋은 비전을 제시해도 조직구성원들이 몰입하지 않기 때문에 신뢰는 조직유효성을 유지하는데 매우 중요한 변수이다(Yukl, 2005).

리더십과 신뢰에 대한 연구를 살펴보면, Bennis and Nanus(1985)는 변혁적 리더십과 직원들의 신뢰 간에 높은 상관관계가 있다고 주장하였고, 거래적 리더에 대해 직원들이 높은 신뢰를 보인다는 연구(Meyerson et al., 1996)도 있다. Bass and Avolio(1996)는 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 리더와 조직구성원 간의 관계는 신뢰를 바탕으로 개인적 이익을 뛰어넘어 조직의 목표를 추구한다고 하였으며, 신뢰가 높은 기업은 직원 상호 간의 협력증진과 높은 상호작용성은 물론 기업의 공동목표달성에 대한 노력을 이끌어낼 수 있다(Ryan & Oestreich, 1998). 권석균, 이춘우(2004)는 조직 내에서 변혁적 리더십 수준이 높을수록 직원들의 신뢰 수준이 더 높아진다고 하였고, 이영석 외(2004)에 의하면 기업에서 상사에 대한 신뢰의 결정요인이 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량 및 책임 등으로 나타나 상사의 리더십과 공정성이 신뢰형성에 중요하였다. 또한 김주영(2007)은 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 있어 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하였으며, 팀장의 리더십을 연구한 최수일, 이은진(2009)은 패션기업에서 팀장의 거래적, 변혁적 리더십이 팀원의 신뢰에 영향을 미치는 요소라고 하였다.

조직분야의 연구에서 직무만족과 직무몰입은 결과변수로 다루어지며, 직원의 직무만족과 직무몰입의 선행변수로 CEO 혹은 상사의 리더십, 기업문화, 임파

워먼트 및 신뢰 등이 거론되고 있다. 이중 리더십과 관련된 연구에서(Howell & Avolio, 1993; Mackenzie et al., 2001; Summer et al., 1996)는 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 조직성과나 조직몰입, 목표달성을 위한 업무수행에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hater and Bass(1988)는 변혁적 리더일수록 직원들의 만족도가 더 높다고 하였고, Viator(2001)는 보험회사 및 컨설팅회사에 근무하는 공인회계사를 대상으로 변혁적 리더십이 직원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였으며, 기업에서 직원들의 직무만족을 높일 경우 긍정적인 결과를 증대시킬 수 있다(Schermerhorn, 1996).

Mathieu and Zajac(1990)는 직무에 대한 몰입도가 높을수록 조직생활에 있어 고도의 에너지를 발휘하도록 동기 부여된다고 하였고, 박상욱(2006)은 리더의 거래적, 변혁적 리더십과 직원들의 직무몰입 간에 상관관계가 있다고 하였으며, 신철우(2005)의 연구에서 제조기업과 금융기업 CEO의 리더십 중 카리스마, 지적 자극, 조건적 보상 행동특성이 조직유효성에 영향을 미치는 요인이었다. 김선동(2007)에 의하면 상사 및 동료에 대한 신뢰가 직무몰입에 영향을 미치고 있었고, 한태진, 김홍(2008)은 공기업 CEO의 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외적 관리와 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극이 리더에 대한 직원의 신뢰에, 신뢰는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다.

이외의 연구(김상대, 조재호, 2005; 이광용 외, 2005)에서도 최고경영자가 지니고 있는 거래적 혹은 변혁적 리더십의 하위요소를 밝히고 리더십의 어떤 요소가 조직유효성에 영향을 미치는지를 확인하고 있으며, 함봉균, 이종주(2008)는 호텔기업 최고경영자의 거래적 리더십이 직원의 직무안정성에 영향을 미친다고 하였다. 패션기업과 관련해서는 팀장의 리더십과 팀원의 신뢰가 직무몰입 및 만족에 미치는 영향을 분석한 연구(최수일, 이은진, 2009)가 있지만, CEO의 리더십과 직원의 신뢰, 직무만족, 직무몰입 간의 영향관계를 분석한 연구는 아직 이루어지지 않고 있다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구는 패션기업에서 CEO의 리더십과 직원의

신뢰, 직무만족 및 직무몰입간의 영향관계를 알아보기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 패션기업 CEO가 지니고 있는 리더십의 유형과 각 유형별 차원을 알아본다.
- 연구문제 2. 패션기업 CEO의 리더십 유형이 직원의 신뢰에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 3. 패션기업 CEO에 대한 직원의 신뢰가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향을 알아본다.

2. 측정도구

본 연구는 실증조사를 위해 설문지를 사용하였고, 설문지는 패션기업 CEO의 리더십에 관한 문항, 신뢰에 관한 문항, 직무만족 및 직무몰입에 관한 문항, 인구통계적 특성에 관한 문항으로 구성하였다. 패션기업 CEO의 리더십에 관해서는 이강욱, 손태욱(2004), 김성동(2004), 최수일(2006), 함봉균, 이종주(2008), Avolio and Bass(1985), Viator(2001) 등의 연구와 예비조사 결과를 토대로 하여 거래적 리더십에 관한 10문항, 변혁적 리더십에 관한 15문항으로 총 25문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. CEO에 대한 직원의 신뢰에 관해서는 이영석 외(2004), 김주영(2007), 한태진, 김홍(2008), 최수일, 이은진(2009), Bass and Avolio(1996) 등의 연구와 예비조사 결과를 기초로 하여 총 5항목을 5점 Likert 척도로 측정하였고, 직무만족 및 직무몰입에 관해서는 김상대, 조재호(2005), 박상욱(2006), 김선동(2007), 한태진, 김홍(2008), 최수일, 이은진(2009) 등의 연구와 예비조사결과를 참조하여 총 10문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다. 그리고 인구통계적 특성인 성별, 연령, 결혼여부, 학력과 함께 담당부서, 직급 등의 총 6문항을 명목척도로 측정하였다.

3. 자료수집 및 분석

본 연구는 서울 수도권 지역에서 캐주얼 의류와 여성 의류, 남성 의류를 제조 판매하는 패션기업의 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 예비조사는 2009년 6월 1일부터 6월 12일 사이에 80명을 대상으로 이루어졌고, 예비조사결과를 분석하여 설문지를 수정, 보완하였다. 본 조사는 사전연락을 취해 설문조사를 허락한 74개 패션기업(캐주얼 의류

30개 업체, 여성의류 26개 업체, 남성의류 18개 업체)의 직원을 대상으로 2009년 6월 17일에서 7월 15일 사이에 실시하였다. 설문조사과정에서 부서와 직급을 고려하여 디자인팀, 판매·영업팀, 기획·마케팅팀 및 인터넷팀의 사원급 이상, 팀장급 이하의 직급을 가진 직원들을 조사하였고, 업체별로 6명 이하, 부서당 2명 이하로 제한하여 직접 방문 혹은 E-mail을 통해 응답을 받았다. 총 400부의 설문지를 배포하여 376부를 수거하였으며, 이중 결측치가 없는 총 360부를 자료분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 13.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 다중회귀분석을 하였다.

연구대상자의 인구통계적 특성을 살펴보면, 여성이 244명(67.8%)으로 남성 116명(32.2%)보다 많았고, 20대가 230명(64.0%), 30대가 130명(36.0%)이었으며, 미혼이 267명(74.2%), 기혼이 93명(25.8%)이었다. 학력은 전문대학교 졸업자가 83명(23.0%), 대학교 졸업자는 235명(65.3%), 대학원 재학 이상은 42명(11.7%)이었다. 이들의 담당부서는 디자인팀 120명(33.3%), 판매·영업팀 88명(24.4%), 기획·마케팅팀 101명(28.1%), 인터넷팀 51명(14.2%)이었고, 직급은 팀장급이 26명(7.2%), 대리급은 126명(35.0%), 사원급은 208명(57.8%)이었다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 패션기업 CEO의 리더십 유형

패션기업에서 CEO가 지니고 있는 리더십 유형별 차원을 알아보기 위하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 요인분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 1>과 같다. 먼저 패션기업 CEO의 거래적 리더십에 관한 총 10문항을 요인분석한 결과 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 추출되었다. 요인 1은 CEO가 목표달성에 따른 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 주고, 업무성과나 노력, CEO에게 협조 혹은 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공하며, 업무를 잘 수행하였을 때 긍정적인 평가를 해 주는 것과 관련되어 '상황적 보상 리더십'이라 하였다. 요인 2는 CEO가 목표를 달성하지 못하거나 어떤 문제가 발생했을 경우에만 조치를 취하고 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것과 관련되어 '예외적 보상 리더십'이라 명명하였다. 이들 요인들의 총 변량은 60.80%였고, 요인분석과정에서 제거된 항목은 없었으며, 신뢰계수가

0.8 이상으로 높게 나타났다. 이와 같이 패션기업 CEO의 거래적 리더십이 상황적 보상과 예외적 관리 리더십으로 분류된 것은 호텔조직을 대상으로 한 김성동(2004)의 연구, 통신사를 실증조사한 박배후(2006)의 연구결과와 일치하였다.

다음으로 패션기업 CEO의 변혁적 리더십에 관한 총 15문항을 요인분석한 결과, 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 추출되었다. 요인 1은 CEO가 업무상 원하는 것을 성취할 수 있도록 격려하고, 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시하며, 최신 정보의 활용을 권유하거나 존경하고 본받을만한 역할모델이 된다는 등의 내용으로 구성되었다. 여기에는 카리스마 리더십과 지적 자극 리더십에 관한 항목이 모두 포함되었으나, 지적 자극 리더십은 카리스마 리더의 특성 중의 하나로도 보기 때문에 '카리스마 리더십'이라 명명하였다. 요인 2는 CEO가 개인의 고충을 이해하고, 인간적으로 대해줄 뿐 아니라 직원의 의견을 존중하여 더 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아 주는 내용을 포함하여 '개별적 배려 리더십'이라 명명하였다. 이들 요인들의 총 변량은 69.46%였고, 요인분석과정에서 개별적 배려 리더십에 관한 1문항이 제거되었으며, 신뢰계수가 0.8 이상으로 높게 나타났다. 이처럼 패션기업 CEO의 변혁적 리더십이 카리스마 리더십과 개별적 배려 리더십의 두 가지 차원으로 나타난 것은 건설업체를 대상으로 분석한 최수일(2006)의 연구와 일치하는 결과였다.

2. 패션기업 CEO의 리더십 유형이 직원의 신뢰에 미치는 영향

1) CEO에 대한 직원의 신뢰

패션기업 CEO에 대한 직원의 신뢰에 관한 총 5문항을 요인분석한 결과 <표 2>에서처럼 고유치 1.0 이상인 1개의 요인이 추출되었고, CEO를 믿고 따를 만큼 강한 일체감과 동질감을 느끼거나 CEO의 비전과 목표, 가치 및 신념 등을 신뢰한다는 내용으로 구성되었다. 이 요인의 총 변량은 78.42%였고, 요인분석과정에서 제거된 항목은 없었으며, 신뢰계수가 0.92로 높게 나타났다.

2) 패션기업 CEO의 리더십 유형이 직원의 신뢰에 미치는 영향

패션기업에서 CEO의 리더십이 직원의 신뢰에 미치

<표 1> 패션기업 CEO의 리더십에 관한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

요 인 명	추 정 항 목	요인 부하량	고유값	분산 (%)	신뢰계수	
거래적 리더십	상황적 보상 리더십	CEO는 목표가 달성될 경우 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다	.898	4.34	36.19	.89
		CEO는 노력의 정도에 따라 특별한 보상을 제공하겠다는 말을 자주 한다	.898			
		CEO는 그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다	.839			
		CEO는 노력만 하면 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 갖게 한다	.826			
		CEO는 업무를 잘 수행했을 때 긍정적인 평가를 해준다	.774			
	예외적 관리 리더십	CEO는 어떤 문제가 발생했을 경우에만 관여하여 조취를 취한다	.784	2.95	24.61	
		CEO는 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취한다	.784			
		CEO는 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다	.767			
		CEO는 정해진 규정이나 규칙에 위반되는 사례에 많은 관심을 보인다	.741			
		CEO는 목표달성을 위해 필요한 부분에만 관심을 가지고, 그 외는 직원들 스스로가 알아서 하게 한다	.587			
변혁적 리더십	카리스마 리더십	CEO는 업무에 대해 항상 새로운 관점으로 보도록 자극을 준다	.828	8.37	59.79	.93
		나는 CEO의 능력과 판단력을 신뢰한다	.825			
		CEO는 업무상 원하는 것을 성취할 수 있도록 격려한다	.762			
		CEO는 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다	.752			
		CEO는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 다양한 관점에서 접근할 것을 권고한다	.742			
		CEO는 업무와 관련된 최신 정보를 활용하도록 권유한다	.740			
		CEO는 자신감과 확신에 차 있는 모습을 종종 보여준다	.715			
		CEO는 직원들이 의견을 제시할 때 확실한 근거가 있는 주장을 요구한다	.714			
		CEO는 존경하고 본받을 만한 모델이 되는 사람이다	.618			
		나는 CEO와 함께 일하는 것만으로 긍지를 느낀다	.600			
	개별적 배려 리더십	CEO는 직원들의 고충을 잘 이해한다	.869	1.35	9.67	
		CEO는 직원들을 인간적으로 대해준다	.869			
		CEO는 직원들의 의견을 존중한다	.838			
		CEO는 직원들이 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아준다	.762			

<표 2> CEO에 대한 신뢰의 요인분석 및 신뢰성 분석결과

요 인	문 항	요인 부하량	고유치	분산 (%)	신뢰계수
CEO에 대한 신뢰	나는 CEO를 굳게 믿을 만큼 CEO에 대해 일체감을 느낀다	.901	3.92	78.42	.92
	나는 CEO에게 강한 공동체 의식을 느낀다	.901			
	나는 CEO에게 강한 동질감을 느끼기 때문에 그를 믿고 따른다	.882			
	나는 CEO의 개인적 비전과 목표를 신뢰하는 편이다	.873			
	나는 CEO가 추구하는 가치와 신념을 신뢰하는 편이다	.869			

는 영향을 알아보기 위하여 CEO의 거래적 리더십(상황적 보상 리더십, 예외적 관리 리더십)과 변혁적 리

더십(카리스마 리더십, 개별적 배려 리더십)을 독립 변수로 하고, CEO에 대한 직원의 신뢰를 종속변수로

하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 3>에서와 같이 패션기업 CEO의 거래적 리더십 중에서 예외적 관리 리더십을 제외한 상황적 보상 리더십만이 $\beta=0.706, t=18.886, p<.001$ 에서 신뢰에 영향을 미치고 있었고, 신뢰에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력은 49.8%였다. 즉, 패션기업 CEO가 직원들의 목표달성이나 노력의 정도에 따라 특별한 보상을 제공할수록 CEO에 대한 직원들의 신뢰가 더 높아지고 있었다.

이 결과는 패션기업 팀장의 예외적 관리 리더십을 제외한 조건적 보상 리더십이 팀원의 신뢰에 영향을 미친다고 밝힌 최수일, 이은진(2009)의 연구와 일치하였다. 그러나 공기업 직원을 대상으로 실증 분석한 한태진, 김홍(2008)의 연구에서는 CEO의 상황적 보상, 예외적 관리 리더십 모두가 직원의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 한태진, 김홍(2008)의 연구와 본 연구의 연구대상의 차이에서 비롯된 것으로 볼 수 있다. 따라서 패션기업에서는 문제가 발생했을 경우에만 조치를 취하는 등의 예외적 관리를 하는 CEO보다는 목표달성이나 성과에 따라 보상을 제공하는 CEO가 훨씬 더 바람직할 것이다.

패션기업 CEO의 변혁적 리더십과 신뢰와의 회귀 분석 결과에서는 개별적 배려 리더십이 $\beta=0.516, t=13.667, p<.001$ 에서, 카리스마 리더십이 $\beta=0.475, t=12.592, p<.001$ 에서 신뢰에 영향을 미치고 있었고, 신뢰에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력은 49.2%였다. 다시 말해서, 패션기업의 CEO가 개개인의 고충을 이해하고 인간적으로 대해줄 뿐 아니라 카리스마적 리더십이 강할수록 CEO에 대한 직원들의 신뢰가 더 높아지고 있었다. 이러한 결과는 CEO의 변혁적 리더십이 직원의 신뢰에 영향을 미친다고 밝힌 권석균, 이춘우(2004)의 연구, 한태진, 김홍(2008)의 연구와 맥락을 같이하였다.

3. 패션기업 CEO에 대한 직원의 신뢰가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향

1) 직무만족 및 직무몰입

패션기업에서 직원의 직무만족 및 직무몰입에 대한 총 10문항을 요인분석한 결과, 다음 <표 4>와 같이 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 추출되었다. 요인 1

<표 3> 패션기업 CEO의 리더십 유형과 직원의 신뢰에 관한 회귀분석결과

종속변수	독립 변수		β	t	F	R ²
CEO에 대한 신뢰	거래적 리더십	상황적 보상 리더십	.706	18.886***	178.884***	.498
		예외적 관리 리더십	.050	1.331		
CEO에 대한 신뢰	변혁적 리더십	카리스마 리더십	.475	12.592***	172.667***	.492
		개별적 배려 리더십	.516	13.667***		

***p<.001

<표 4> 직무만족과 직무몰입에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

요 인	문 항	요인 부하량	고유치	분산 (%)	신뢰계수
직무만족	내가 수행하고 있는 직무에 보람을 느낀다	.829	5.53	55.32	.89
	현재 내가 맡은 업무내용과 업무량에 만족한다	.811			
	현재 내가 하고 있는 직무를 다음에도 다시 맡을 의향이 있다	.794			
	현재 내가 맡은 직무는 내 적성에 적합하다	.757			
	나는 업무를 통해서 많이 배우고 있고, 자기계발에도 도움이 되고 있다	.714			
직무몰입	내 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다	.795	1.19	11.90	.86
	내 인생에서 일어난 가장 중요한 것들은 내 직무와 관련되어 있다	.787			
	나는 내 직무에 상당히 몰두하고 있으며, 관심사의 대부분은 직무로부터 나온다	.769			
	나의 개인적 목표들은 대부분 직무와 연관되어 있다	.740			
	나는 여가시간보다 일할 때가 더 재미있다	.652			

<표 5> CEO에 대한 직원의 신뢰와 직무만족 및 직무몰입에 관한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
직무만족	CEO에 대한 신뢰	.451	9.567***	91.531***	.264
직무몰입	CEO에 대한 신뢰	.381	7.785***	60.611***	.205

*** $p < .001$

은 직무에 보람을 느끼고 업무내용, 업무량에 만족하며, 현재의 직무가 적성에 잘 맞고 다음에도 다시 맡을 정도로 만족하고 있다는 내용으로 구성되어 '직무만족'이라 명명하였다. 요인 2는 시간의 대부분을 직무에 할애하고, 인생에서 가장 중요한 것들이 직무와 관련되어 있거나 직무에 상당히 몰두하고 있다는 등의 항목을 포함하여 '직무몰입'이라 하였다. 이들 두 요인의 총 변량은 67.22%였고, 요인분석과정에서 제거된 항목은 없었으며, 신뢰계수가 0.8 이상으로 높게 나타났다.

2) 패션기업 CEO에 대한 직원의 신뢰가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향

패션기업에서 CEO에 대한 직원의 신뢰가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 CEO에 대한 신뢰를 독립변수로, 직무만족 및 직무몰입을 종속변수로 하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 5>에서처럼 CEO에 대한 직원의 신뢰가 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 대해서는 CEO에 대한 신뢰가 $\beta=0.451$, $t=9.567$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 직무만족에 대한 신뢰의 전체 설명력은 26.4%였다. 직무몰입에 대해서는 CEO에 대한 신뢰가 $\beta=0.381$, $t=7.785$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 직무몰입에 대한 신뢰의 전체 설명력은 20.5%였다. 이와 같이 패션기업의 직원들이 CEO에 대해 높은 신뢰를 가지고 있을수록 그들의 직무에 대한 만족과 몰입이 더 높아지고 있었으므로 CEO는 직원들이 믿고 따를 수 있는 비전과 목표, 가치 및 신념을 지니도록 노력해야 할 것이다. 이 결과는 리더에 대한 신뢰가 조직원들의 직무몰입과 만족에 유의한 영향을 미친다고 밝힌 김주영(2007)의 연구와 일관된 결과였다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 패션기업에서 CEO의 리더십과 직원의 신뢰, 직무만족 및 직무몰입 간의 영향관계를 알아봄

으로써 CEO의 리더십 유형을 확인하고, 패션기업의 효율적인 경영을 위한 시사점을 제공하고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 패션기업 CEO의 거래적 리더십은 상황적 보상 리더십과 예외적 관리 리더십으로 구분되었고, 변혁적 리더십은 카리스마 리더십과 개별적 배려 리더십으로 분류되었다. 둘째, 패션기업에서 CEO에 대한 직원의 신뢰에는 CEO의 상황적 보상 리더십과 카리스마 리더십, 개별적 배려 리더십이 영향을 미치고 있었고, 예외적 보상 리더십의 영향력은 없는 것으로 나타났다. 셋째, 패션기업에서 CEO에 대한 직원의 신뢰는 직무에 대한 만족과 몰입에 영향을 미치고 있었다.

이러한 결과에 근거하여 연구의 의의 및 시사점을 제시하면, 첫째, 본 연구는 패션기업에서 CEO가 지니고 있는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 유형화하고, 각 유형별 차원을 밝혔다는데 가장 큰 의의가 있다. 특히 패션분야의 연구에서 팀장의 리더십에 관한 연구만 이루어져 있고 CEO의 리더십에 관한 연구가 거의 없는 상황에서 패션기업 CEO의 거래적 리더십을 상황적 보상 리더십, 예외적 관리 리더십으로, 변혁적 리더십을 카리스마 리더십과 개별적 배려 리더십으로 분류함으로써 패션분야 리더십 연구의 기초를 제공하였다.

둘째, CEO의 상황적 보상 리더십과 카리스마 리더십, 개별적 배려 리더십이 직원의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타나 패션기업 CEO가 신뢰를 받기 위해서는 직원들의 목표달성이나 능력에 따라 적절한 보상을 제공하고, 존경하고 본받을만한 역할모델이 될 뿐만 아니라 개개인을 배려하는 것이 중요하였다. 이러한 CEO의 리더십은 신뢰를 거쳐 직원들의 직무만족과 몰입을 유발하는 결정요인인 것으로 밝혀졌으므로 패션기업의 CEO는 카리스마적이면서도 적절한 보상을 제공하는 등의 리더십을 발휘함으로써 직원들의 직무만족과 몰입을 높이도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 패션기업 CEO가 지니고 있는 리더십 중에서 예외적 관리 리더십이 직원의 신뢰에 영향을 미치지

않았다는 점에 근거하여 볼 때 직원들이 목표를 달성하지 못하거나 어떤 문제가 발생했을 때만 조치를 취하고 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 CEO는 그다지 바람직하지 않다. 또한 환경 변화나 유행에 민감하게 반응하는 패션산업의 특성상 예외적 관리 리더십을 지닌 CEO보다는 혁신적이면서도 진취적인 성향에 직원들을 개별적으로 고려하는 CEO가 기업을 더 효율적으로 경영할 수 있으므로 패션기업의 CEO는 자신이 어떤 리더십을 발휘하고 있는 지를 확인하고, 직원들의 신뢰를 받을 수 있는 CEO로서의 자질을 갖추기 위해 노력해야 할 것이다.

넷째, 패션기업에서 직원들의 직무만족과 몰입을 높이기 위해서는 신뢰받는 CEO가 되는 것이 중요하다. 신뢰는 리더와 구성원간의 이해관계 및 협력을 증진시키는 중요한 요소로서 패션기업 CEO가 직원의 신뢰를 기반으로 정당한 보상과 함께 자율성을 강화할 수 있는 리더십을 구사한다면 직원들의 직무만족과 직무에 대한 몰입을 유도할 수 있을 것이다.

본 연구는 캐주얼 의류와 여성의류, 남성의류를 제조 판매하는 패션기업의 일부를 대상으로 설문조사를 실시하였기 때문에 연구결과를 전체 패션기업에 적용할 경우 신중을 기해야 한다. 또한 패션기업의 CEO가 지닌 리더십 유형을 거래적, 변혁적 리더십으로 한정하였으므로 향후 연구에서는 다양한 유형의 리더십을 고려하고, 상품군을 넓혀 비교연구를 실시한다면 보다 심도 깊은 제언이 가능할 것이다.

참고문헌

- 권석균, 이춘우. (2004). 공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰. *인사관리연구*, 28(1), 173-208.
- 김미경. (2008). CEO의 이미지가 브랜드 가치에 미치는 영향. *패션비즈니스*, 12(1), 129-146.
- 김상대, 조재호. (2005). 스포츠센터 구성원이 인식한 경영자의 리더십 유형과 조직유효성의 관계에 관한 연구. *한국스포츠리서치*, 16(6), 587-598.
- 김선동. (2007). 개인 간 신뢰의 형성요인, 신뢰 및 직무태도 간 관계에 관한 연구: 일시적 과업팀의 속성신뢰를 중심으로. 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김성동. (2004). 리더십 유형이 집단적, 개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔조직을 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김주영. (2007). 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증. 원광대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박배후. (2006). 변혁적 거래적 리더십의 하위요인들이 조직 유효성에 미치는 영향: 팀임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박상욱. (2006). 공공 스포츠조직이 변혁적·거래적 리더십과 구성원의 직무몰입 및 조직시민행동 간의 안과모형 연구. *한국체육학회지*, 45(3), 251-264.
- 신철우. (2005). 리더십 유형과 조직유효성 관계에서 윤리적 성실성의 조절효과와 업종차이 분석. *인적자원개발연구*, 7(1), 1-31.
- 이강욱, 손태욱. (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 45, 1571-1594.
- 이광용, 조광민, 김진국. (2005). 프로스포츠 최고경영자의 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. *한국체육학회지*, 44(4), 473-484.
- 이영석, 오동근, 서용원. (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(2), 147-186.
- 이명정. (2002). CEO의 변혁적 리더십과 구조조정성과와의 영향관계-카리스마와 만족도를 중심으로. *경영교육저널*, 2, 139-161.
- 최수일. (2006). 리더십과 권력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문.
- 최수일, 이은진. (2009). 패션기업 팀장의 리더십과 팀원의 신뢰가 직무몰입 및 만족에 미치는 영향. *한국의류산업학회지*, 11(3), 399-408.
- 한태진, 김홍. (2008). 공기업 CEO의 리더십 특성이 조직구성원의 리더신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회*, 8(11), 306-322.
- 함봉균, 이종주. (2008). 호텔기업 최고경영자의 리더십이 조직문화와 직무안정성에 미치는 영향. *문화관광연구*, 10(2), 113-125.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1985). *Transformational leadership, charisma and beyond*. Paper presented at the School of Management, State University of New York, Binghamton, NY.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluation subordinates of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational lead-

- ership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCaughey, D., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Essentials of management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Viator, R. E. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: Information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems*, 15(2), 99-126.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.