

# Effect of Managers' Positive Leadership on Quality Management Activities and Business Performance: Focusing Non-Ferrous Metal Manufacturing Industry

Tae-Ho Ahn\* · Soo-Yong Park\*\* · Dong-Hyung Lee\*\*\*<sup>†</sup>

\*Department of Smart Production & Management Engineering, Hanbat National University

\*\*Department of Convergence Technology, Hanbat National University

\*\*\*Department of Industrial & Management Engineering, Hanbat National University

## 관리자의 긍정적 리더십이 품질경영활동과 경영성과에 미치는 영향: 비철금속 제조업 중심으로

안태호\* · 박수용\*\* · 이동형\*\*\*<sup>†</sup>

\*국립한밭대학교 스마트생산경영공학과

\*\*국립 한밭대학교 융합기술학과

\*\*\*국립 한밭대학교 산업경영공학과

Mid-sized manufacturing companies, which account for 0.7%(5,480 companies), 13.8%(1.169 million persons) of total employment, and 15.7% of total sales, have recently experienced a lot of difficulties in management activities due to the impact of COVID-19, the U.S.-China trade war, and the collapse of global supply chains. To overcome this, revitalization of quality management activities to strengthen corporate competitiveness is emerging as an urgent task. In order for these quality management activities to achieve their intended purpose, the positive leadership of corporate managers is very important above all else. There have been many studies related to positive leadership, but most have focused on charismatic leadership and transformational leadership centered on large companies or small and medium-sized enterprises. Therefore, this study aims to present ways to strengthen the leadership of managers by empirically analyzing how the positive leadership of managers of mid-sized manufacturing companies, which was relatively under-researched, affects quality management activities and Business performance(Balanced Score Card; BSC).

**Keywords :** Mid-sized Manufacturing Companies, Leadership Of Managers, Positive Leadership, Quality Management Activities, Business Performance

### 1. 서론

산업통상자원부와 한국중견기업연합회의 2021년 중견

기업 실태조사에 의하면 우리 산업의 한 축을 담당하는 중견기업은 <Table 1>과 같이 전체 기업의 0.7%(5,480개), 국내 총고용의 13.8%(116만 9,000명), 총매출액의 15.7%를 차지하고 있는데 이중 제조기업 종사자는 59만 9,738명으로 51.3%에 이르고 있다[20].

하지만 최근 국내 중견 제조기업들은 코로나 영향, 미중

Received 2 December 2023; Finally Revised 11 December 2023;  
Accepted 12 December 2023

<sup>†</sup> Corresponding Author : leedh@hanbat.ac.kr

무역전쟁, 글로벌 공급망 붕괴 등으로 인해 경영활동에 많은 어려움을 겪고 있다. 이를 극복하기 위해서는 기업 경쟁력 강화를 도모하는 품질경영활동의 활성화가 시급한 과제로 대두되고 있다.

<Table 1> Mid-sized Enterprises Survey

Category	Rate
Percentage of Mid-sized Enterprises	0.7%
Total Domestic Employment	13.8%
Percentage of Total Domestic Sales	15.7%
Percentage of Manufacturing Industry Employees	51.3%

품질경영활동은 기업의 경쟁우위 확보수단으로 실행하고 있는 기업의 필수 경영혁신기법으로서 고객만족과 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다[8, 24]. 이러한 품질경영활동이 소기의 목적을 달성하기 위해서는 무엇보다도 기업 관리자의 긍정적 리더십이 매우 중요하다[6]. 즉, 기업 관리자는 조직구성원에 대한 통제와 지배보다 인간적인 관계 유지, 수평적 의사소통 등을 중심으로 기업이 목표로 하는 경영성과를 달성하는 기업문화를 형성해 나가야만 한다.

이러한 관점에서 리더십과 관련된 연구가 많이 진행되어왔다. 그러나 지금까지는 카리스마 리더십과 변혁적 리더십에 중점을 두고 경영성과 달성에 필요한 대기업이나 중소기업 구성원들의 직무열의나 직무만족을 높이는 방안 연구가 대부분이었다고 해도 과언이 아니다[18, 22]. 또한 기존의 카리스마와 권위주의적인 특징이 강조된 관리자 리더십은 최근 MZ세대가 주류를 이루고 있는 기업문화를 고려할 때 부적합한 측면이 많이 나타나고 있다.

이에 본 연구에서는 그동안 대기업이나 중소기업에 비해 상대적으로 연구가 미진했던 중견 제조기업 관리자의 긍정적 리더십이 품질경영활동과 기업의 경영성과(BSC)에 어떻게 영향을 미치는지 실증적으로 분석하여 관리자의 리더십 강화방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 용어설명

#### 2.1.1 긍정적 리더십(Positive Leadership)

긍정적 리더십이란 용어는 초기에는 리더십의 긍정적 유형 속성으로 사용되었으나, 이후에는 학자들에 의해 세분화되면서 다음과 같이 다양하게 정의되고 있다.

Harter(2002)는 긍정적 리더십을 “강점을 기반으로 조직 구성원들의 차이를 정확하게 파악하여 이해 및 배려를 통

해 어려운 일이 발생하더라도 긍정적인 관점을 유지하는 것”이라 하고[13] Fry and Matherly[10]는 “일반적, 도덕적 가치와 특성을 높은 수준으로 개발하고 조직 구성원들의 복지를 향상하며 성과를 지속적으로 향상시키는 행위”라 하였다. 또한 Arakawa and Greenberg[3]는 “조직 내 팀원의 장점에 대하여 관리하며, 어려운 일에 대해 긍정적인 관점으로 대처하고 조직내 팀원들의 업무 성취를 인정하고 격려하는 리더십”이라 하고 Youssef-Morgan and Luthans[26]는 “회사 팀원의 마인드를 변화시키고, 회사 팀원의 긍정적인 강점과 잠재력을 개발하는 행위”라 하였다. 한편 Cameron[6]과 Yun and Jung[28]은 <Table 2>와 같이 긍정적 리더십은 4가지 요소로 구성된다고 하였다.

본 연구에서는 기존 연구를 참고하여 긍정적 리더십을 ‘팀원의 긍정적인 관점으로 품질활동의 참여를 높이고 팀 성과를 향상시키는 것’으로 정의하고 세부요인으로는 Cameron[6]이 제시한 4개 요인(긍정적 분위기 조성, 긍정적 관계형성, 긍정적 의사소통, 긍정적 의미부여)으로 구성하여 중견 제조기업 구성원들이 자사의 관리자의 긍정적 리더십을 측정하도록 하였다.

<Table 2> Components of Positive Leadership

Component	Content
Positive Climate	Encouraging mutual respect, forgiveness, and gratitude among team members to create an environment where they can give and receive support.
Positive Relationship	Efforts to maintain positive relationships among team members, avoiding harm and striving for more than mere camaraderie.
Positive Communication	The ability to communicate within the team using positive words, actions, and body language to foster effective interpersonal interactions.
Positive Making	Recognizing that engaging in meaningful work contributes to positive outcomes, outstanding personal and organizational achievements.

#### 2.1.2 품질경영활동(Quality Management Activities)

품질경영활동은 조직이 제품 또는 서비스의 품질을 유지 향상시키기 위해 계획, 실행, 평가되는 일련의 활동으로서 품질경영체계의 수립 및 운영을 통해 조직의 전반적인 품질수준 향상 및 고객 만족도 제고를 도모한다.

기존 연구[1, 2, 5, 14, 19]를 종합해 보면 품질경영활동은 <Table 3>과 같이 6개의 범주(리더십, 전략기획, 고객중시, 인적자원중시, 정보 및 지식관리, 프로세스 관리)로 구분될 수 있다[11, 12].

본 연구에서는 품질경영활동을 ‘제품 또는 서비스의 제조, 판매, 고객 서비스 및 지속적인 품질개선을 통해 고객 만족도를 향상시키고 기업의 경쟁력을 강화하는 활동’이라고 정의하고 <Table 4>와 같이 Ahire et al.[2], Sila and

Ebrahimpour[25], Kim[17]에 의해 정의된 경영진 지원, 조 직구성원 참여, 지속적 개선, 고객 중시 등 4가지 요인으로 구성하여 측정하고자 한다.

<Table 3> Quality Management Activities in 6 Categories [11-12]

Category	Content
Leadership	Behaviors and attitudes of executives and middle managers that play a crucial role throughout the entire process of quality management.
Strategic Planning	Activities undertaken by a company to determine the direction and methods of quality management in order to execute quality management.
Customer Focus	Quality management activities centered around the customer to fulfill their demands and expectations.
Human Resource Management	Quality management activities involving the acquisition, training, motivation, involvement, compensation, evaluation, and development of human resources.
Information and Knowledge Management	Quality management activities encompassing the collection, storage, analysis, sharing, utilization, protection, and creation of information and knowledge.
Process Management	Quality management activities involving the design, execution, management, and utilization of processes for the production or provision of products and services.

<Table 4> Four Components[10, 13, 17]

Component	Content
Management Support	The organization's management actively supports quality management and provides leadership for quality improvement.
Employee involvement	Employee within the organization to engage in quality management and contribute to quality enhancement.
Continuous Improvement	Utilizing the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle to continuously improve the organization's quality.
Customer Focus	Recognizing customers as key stakeholders in the organization and prioritizing customer requirements, expectations, and satisfaction.

2.1.2 경영성과(Balanced Score Card, BSC)

경영성과(BSC)는 1992년 Robert Kaplan과 Davide Norton에 의해 처음 제안된 전략적 관리 도구이다. 조직의 성과를 측정하고 관리하기 위해 기업의 전략과 비전에서 시작하여 재무적 관점, 고객만족 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등 4가지 관점을 주요 성과영역으로 선택하여 균형성과표를 구성하였다[15]. 이러한 4가지 관점은 기업의 비전 달성을 위한 계획과 전략을 수립하고 목표달성 정도를 평가할 수 있게 해준다.

본 연구에서는 경영성과(BSC)는 ‘기업의 재무적 지표와 비재무적 지표의 향상을 평가하여 얻은 성과’로 정의하고 Park[23]의 연구를 참조하여 <Table 5>와 같이 4가지

요소로 구성하고자 한다.

<Table 5> Four Components of Management Performance(BSC) [15]

Core Perspectives	Content
Financial Perspective	Financial metrics are used in profit-oriented organizations, such as businesses, to demonstrate organizational performance to shareholders through indicators of earnings, growth, and financial metrics.
Customer Perspective	In the competitive environment, understanding ways to acquire and retain customers and promptly responding to customer demands are essential for achieving organizational performance.
Internal Business Perspective	To consistently provide value to customers and shareholders, organizations need to determine from which process perspective they can achieve the highest efficiency.
Learning and Growth Perspective	Understanding the impact of long-term investment in the organization's potential on corporate growth.

2.2 기존연구 고찰

본 연구와 관련된 주요 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Baker and Dutton[4]은 관리자의 긍정적 리더십은 조직원간 긍정적 관계 형성을 통해 조직의 활력과 협동, 시간절약, 비용절감 등 긍정적인 효과를 가져다 준다고 하였다. Clifton and Harter[7]는 관리자의 긍정적 리더십은 회사 조직원간 긍정적 관계를 형성하여 직무열의 및 생산성 향상 등 조직성과에 긍정적 영향을 준다고 하였다.

Cameron[6]은 관리자의 긍정적 리더십은 조직의 활력을 주어 직무능력 및 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Park[22]은 긍정적 리더십이 조직의 직무성과에 직접적인 영향을 미치지 않더라도, 조직구성원의 직무열의, 구성원의 긍정적 삶의 태도, 학습조직활동을 매개로 하여 조직의 직무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미친다고 했다.

Denison[9]은 관리자가 조직안에서 긍정적 정서, 긍정적 의사소통을 통하여 조직원에게 동기부여를 하고, 조직원들의 잠재 능력과 강점을 활용하면 조직원들은 직무에 열의와 적극성을 보인다고 하였다.

이러한 연구결과는 주로 대기업과 중소기업을 대상으로 하였으나 본 연구에서는 그동안 연구가 미흡했던 중견 제조기업을 대상으로 관리자의 긍정 리더십이 품질경영활동과 경영성과에 미치는 영향을 검증해 본다는 점에서 의의가 있다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 조사대상의 일반적 특성

본 연구에서는 2023년 10월 2일부터 10월 10일까지 20대 이상 성인 남녀 비철금속 제조업 종사자를 표본집단으로 하여 설문조사를 진행하고 최종 유효 설문지 180부를 대상으로 분석하였다.

근로 인원은 50~100인 미만 8.3%, 100~150인 미만 16.1%, 150인 이상 75.6%, 학력은 고등학교 졸업 11.1%, 전문대 및 대학교 졸업 75.6%, 대학원 졸업 이상 11.1%로 나타났다.

한편 근속연수는 2년 미만 13.9%, 2년~5년 미만 17.8%, 5년~10년 미만 23.3%, 10년 이상 45%로 10년 근속 이상이 가장 많았다.

<Table 6> Characteristics of Investigation Target

Classification		people	Percentage (%)
Gender	Male	159	88.3
	Female	21	11.7
Number of Workers	Less than 50~100 people	15	8.3
	50~100 people	29	16.1
	150 or more people	136	75.6
Education	High school graduation	24	13.3
	Graduated from college or university	136	75.6
	Graduate school or higher	20	11.1
Years of Service	Less than 2 years	25	13.9
	More than 2 years ~ less than 5 years	32	17.8
	More than 5 years ~ less than 10 years	42	23.3
	More than 10 years	81	45.0

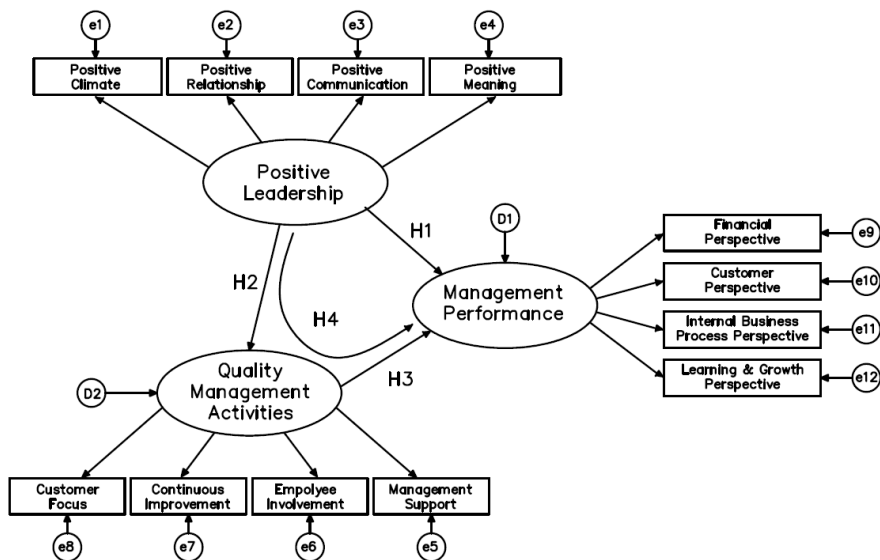
먼저 설문에 응답한 180명의 일반적 특성을 살펴보면 <Table 6>과 같이 성별의 경우 남성 88.3%, 여성 11.7%,

#### 3.2 연구모형 및 가설

관리자의 긍정적 리더십을 독립변수로, 품질경영활동은 내생(매개)변수로, 경영성과(BSC)를 종속변수로 하여 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

본 연구에서는 긍정적 리더십이 조직의 직무성과에 직접적인 영향을 미치지 않더라도, 조직구성원의 직무열의를 매개로 하여 간접적으로 조직의 직무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 Park[22]의 연구결과에 따라 관리자의 긍정적 리더십, 품질경영활동, 경영성과 간에 유의한 구조적 관계가 성립될 것으로 예측, 다음과 같이 연구가설을 수립하였다.

- H1: 긍정적 리더십은 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 긍정적 리더십은 품질경영활동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3: 품질경영활동은 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 긍정적 리더십은 품질경영활동을 매개로 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<Figure 1> Research Model

### 3.3 측정 도구

본 연구에서 활용된 설문지는 <Table 7>과 같은 선행연구에서 사용된 측정도구를 참고하여 본 연구의 특성에 맞게 수정 및 보완하였다. 즉, Likert 5점 척도를 사용하였으며, 평균점수가 높을수록 구성원들의 인식정도가 높다고 판단한다.

<Table 7> Measuring Tool Contents

Measurement Tools Content			Source
Independent Variables	Positive Leadership	Fostering Positive Atmosphere Promoting Positive Relationships Positive Communication Positive Meaning-Making	Cameron[6] Park[22] Yun and Jang[28]
Mediating Variables	Quality Management Activities	Management Support Team Member Participation Continuous Improvement Customer Focus	Kim[17]
Dependent Variables	Management Performance	Financial Perspective Customer Satisfaction Perspective Process Perspective Learning and Growth Perspective	Park[23]

### 4. 연구 결과

#### 4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 IBM SPSS 22.0과 IBM AMOS 22.0를 이용하여 <Table 8>과 같이 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 위하여 실시했다.

먼저 관측변수의 신뢰성(Cronbach's  $\alpha$ )은 관측변수 모두 0.8 이상으로 신뢰성 확보기준 0.7 이상을 충족하였다.

다음으로 측정도구의 집중타당성을 평가하였다. 참고로 집중타당성은 요인부하량의 유의성  $CR^*(CR^* = \frac{\text{비표준화}\lambda}{SE(\text{standard error})}, p < .05)$  값은 1.96 이상, 표준화 $\lambda$  (standardized  $\lambda$ ) 값은 0.5 이상(7 이상이면 바람직), 평균분산추출(Average Variance Extracted) 값은 0.5 이상, 개념신뢰도(Construct Reliability)  $CR^{**}$  값은 0.7 이상일 때 타당성 기준을 충족한다.

<Table 8>에서 보면 요인부하량의 유의성  $CR^*$ (Critical ratio)은 모두 1.96 이상이고, 표준화(standardized) $\lambda$ 는 모두 .5 이상을 충족하였다. 그리고 평균분산추출지수(Average Variance Extracted: AVE)는 관리자의 긍정적 리더십 요인인 긍정적 분위기 0.63, 긍정적 관계촉진 0.63, 긍정적 의사소통 0.59, 긍정적 의미부여 0.68로, 품질경영활동 변인인 경영진 지원 0.77, 팀원의 참여 0.53, 지속적 개선 0.64, 고객중시

<Table 8> Intensive Feasibility Results

$CR^*$  : (critical ratio)  $CR^{**}$  : construct reliability)

Latent Variable	Observed Variable			Reliability (Cronbach's $\alpha$ )		Validity Conditions	Concentration Validity Verification			
	Item Name	Item Composition	Number of Items	Current Study	Previous Studies	C.R*	Standardized $\lambda$	P Label	AVE	C.R.**
Positive Leadership	Positive Atmosphere	A. 1~6	6	0.860	0.925	5.702~ 9.600	0.546~ 0.856	***	0.63	0.91
	Positive Relationship Promotion	A. 7~10	4	0.817	0.925				0.63	0.87
	Positive Communication	A. 12~16	5	0.827	0.835				0.59	0.88
	Positive Meaning-Making	A. 17~20	4	0.843	0.804				0.68	0.90
Quality Management Activities	Management Support	B. 1~5	5	0.931	0.793	6.189~ 12.890	0.624~ 0.919	***	0.77	0.94
	Team Member Participation	B. 1~5	5	0.812	0.714				0.53	0.85
	Continuous Improvement	B. 1~5	5	0.874	0.811				0.64	0.90
	Customer Focus	B. 2~5	4	0.868	0.740				0.72	0.91
Management Performance	Financial Perspective	C. 1~5	5	0.879	0.806	6.947~ 12.271	0.630~ 0.882	***	0.61	0.86
	Customer Satisfaction Perspective	C. 6~9	4	0.909	0.815				0.73	0.93
	Process Perspective	C. 10~14	5	0.911	0.763				0.70	0.92
	Learning and Growth Perspective	C. 15~18	4	0.856	0.656				0.61	0.85

0.72로, 경영성과 변인인 재무적 관점 0.61, 고객만족 관점 0.73, 프로세스 관점 0.70, 학습과 성장 관점 0.61로, 변수값 모두가 0.5 이상을 충족하였다.

개념신뢰도 CR\*\* 값은 관리자의 긍정적 리더십 요인인 긍정적 분위기 0.91, 긍정적 관계촉진 0.87, 긍정적 의사소통 0.88, 긍정적 의미부여 0.90로, 품질경영활동 변인인 경영진 지원 0.94, 팀원의 참여 0.85, 지속적 개선 0.90, 고객중시 0.91로, 경영성과(BSC) 변인인 재무적 관점 0.86, 고객만족 관점 0.93, 프로세스 관점 0.92, 학습과 성장 관점 0.85로 모든 변인의 개념신뢰도가 0.7 이상으로 나타나 측정도구의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

4.2 구조회귀모형 적합도 검증

연구모델의 채택여부를 결정하기 위해 AMOS 22.0을 활용하여 <Figure 1>의 연구모델의 적합도를 검증한 결과 <Table 9>와 같이 나타났다. 모형적합도 평가기준[27]인 CFI(Comparative Fit Index)가 0.9 이상이면 양호, TLI(Tucker-Lewis Index)가 0.9 이상이면 양호, RMSEA: 0.1 이하-보통, 0.08 이하-양호, 0.05 이하-좋음)에 따르면 본 모형적합도는 좋은 것으로 평가되었다.

<Table 9> Structural Regression Mode Goodness of Fit

Division	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA		
					$\bar{x}$	LO	HI
Fitness	45.934	39	0.995	0.991	0.039	0.000	0.079

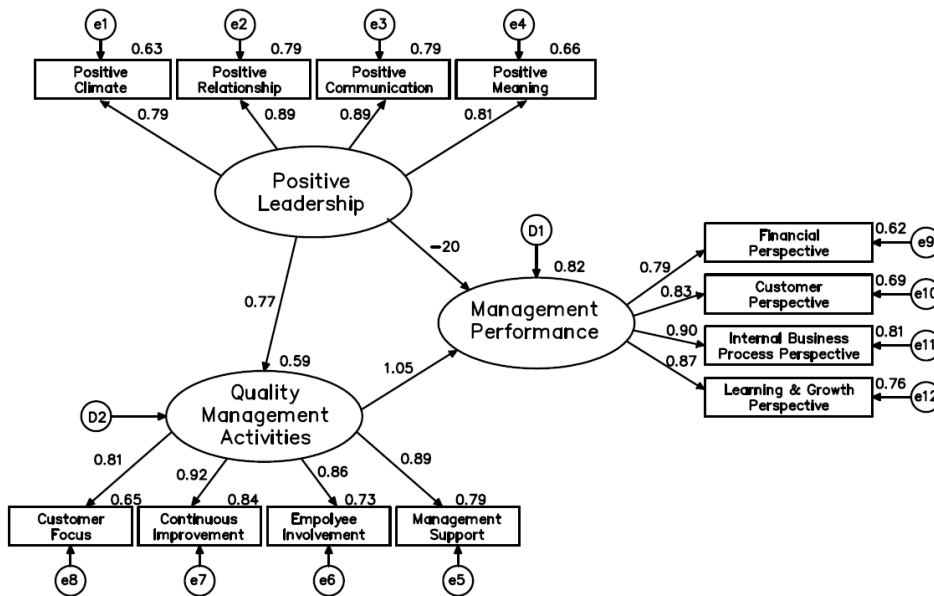
4.3 연구가설 검증 결과

연구가설을 검증하고자 <Figure 1>의 연구모델을 IBM AMOS 2를 이용하여 유의수준  $\alpha = .05$ 로 분석한 결과, <Figure 2>와 <Table 10>과 같은 결과를 얻었다.

4.3.1 가설 1의 검증

“긍정적 리더십은 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 H1은 <Table 10>에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이는 관리자의 온정성이 추가 되는 긍정적 리더십이 뛰어나다고 해서 중간에 매개되는 시스템이 없으면 경영성과가 향상되지 않음을 말해준다.



<Figure 2> Structural Regression Statistical Analysis

<Table 10> Discriminant Validity Verification Results

Route	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Quality Management Activities ← Positive Leadership	0.769	0.139	8.03	***
Management Performance ← Quality Management Activities	1.049	0.116	7.767	***
Management Performance ← Positive Leadership	-0.201	0.13	-1.918	0.055

#### 4.3.2 가설 2의 검증

긍정적 리더십은 품질경영활동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설 H2은 <Table 10>에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중견 제조기업에서 관리자가 팀 내 긍정적 분위기를 조성, 긍정적인 관계를 촉진, 긍정적 의사소통, 긍정적 의미 부여할 때 팀원의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 말해준다. 따라서 회사의 팀원들이 품질경영활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 하기 위해서는 회사 관리자들이 긍정적 리더십을 팀원들에게 발휘하여야 할 필요가 있음을 알 수가 있다.

#### 4.3.3 가설 3의 검증

품질경영활동은 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설 H3은 <Table 10>에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경영성과를 향상시키기 위해서는 회사 관리자 팀원의 품질경영활동이 선행되어야 함을 의미한다.

#### 4.3.4 가설 4의 검증

관리자의 긍정적 리더십은 품질경영활동을 매개로 경영성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설 H4는 <Table 10>에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회사 관리자의 긍정적 리더십이 경영성과에 직접적으로 영향을 미치지 않더라도, 품질경영활동을 활성화하려는 관리자의 주요 역할을 매개로 경영성과에 긍정적인 영향을 가져다 준다는 것을 의미한다. 따라서 중견 제조기업에서 품질경영활동 활성화는 재무적관점, 고객만족관점, 내부업무절차 관점, 구성원들의 학습과 성장관점의 경영성과에 직접적인 영향을 주지만 이를 활성화하기 위해서는 관리자로서 긍정적 분위기 형성능력, 긍정적 관계와 소통능력, 그리고 구성원들에게 일의 의미를 부여하는 능력인 긍정적 리더십을 강화할 필요성이 있음을 시사한다.

## 5. 결 론

본 연구에 참여한 비철금속의 재직자들은 회사의 관리자가 팀 내 긍정적 분위기 조성, 긍정적 관계 촉진, 긍정적 의사소통, 긍정적 의미부여 등과 같은 긍정적 리더십을 발휘할 경우 재직구성원들의 품질경영활동에 긍정적인 영향을 가져다준다고 확인되었다. 다만, 관리자의 긍정적 리더십은 경영성과에 직접적인 영향을 주지 못하고 조직의 품질경영활동이 매개되어야만 경영성과에 긍정적 영향을 미

치는 것으로 나타났다.

이는 회사에서 품질경영활동 체계가 구축되어 있더라도 체계적으로 실행이 되지 않으면 경영성과 향상은 어려우며, 회사의 경영성과를 향상시키기 위해서는 조직안에서의 품질경영활동의 활성화되어야하고 이를 위해서는 관리자의 긍정적 리더십 강화가 꼭 필요하다고 할 수 있다. 따라서 팀 조직으로 운영되는 중견 제조기업 이상의 기업은 경영성과를 높이기 위해서는 회사에 맞는 현실적인 품질경영활동 체계를 제대로 구축하고 관리자의 긍정적 리더십 향상을 위한 관리자 인적자원개발 시스템 구축이 필수적이라 할 수 있다.

본 연구는 시간적, 물리적 제약으로 조사대상이 180명에 한정되어 전체산업에 적용하기엔 다소 무리가 있을 수 있지만 제조 중견기업의 경영성과 향상을 위한 경영전략 수립 시 중요한 시사점을 제시했다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다. 향후에는 보다 많은 데이터를 확보하기 위해 국내 다양한 업종의 중견기업을 대상으로 연구범위와 조사대상을 확대하고 관리자의 긍정적 리더십의 구체적 확충방안 연구 등이 필요할 것이다.

## References

- [1] Agus, A, Krishnan, S.K., and Kadir, S.L.S., The Structural Impact of Total Quality Management of Financial Performance Relative to Competitors Through Customer Satisfaction: A Study of Malaysian Manufacturing Companies, *Total Quality Management*, 2000, Vol. 11, pp. 808-819.
- [2] Ahire, S.L., Golhar, D.Y., and Matthew, A.W., Development and Validation of TQM Implementation Constructs, *Decision Science*, 1996, Vol. 27, No 1, pp. 23-56.
- [3] Arakawa, D. and Greenberg, M., Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists, *International Coaching Psychology Review*, 2007, Vol. 2, No. 1, pp. 78-89.
- [4] Baker, W. and Dutton, J.E., Enabling Positive Social Capital in Organizations, Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation, *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*, 2007, pp. 325-345.
- [5] Bergquist, T.M. and Ramsing, K.D., Measuring Performance after Meeting Award Criteria, *Quality Progress*, 1999, Vol. 32, No. 9, pp. 66-72.
- [6] Cameron, K., *Positive Leadership: Strategies for Extraor-*

- dinary Performance*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2012.
- [7] Clifton, D.O. and Harter, J.K., Investing in Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, 2003, pp. 111-121.
- [8] Dean, J.W. and Bowen, D.E., Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development, *Acad. Manage. Rev.*, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- [9] Denison, D.R., What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate: A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654.
- [10] Fry, L.W. and Matherly, L.L., *Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development*, International Galup Leadership Summit, Washington, DC., 2006.
- [11] Ha, S.K. and Yoon, B.S., Effect of Quality Management Activities on the Performance-Mediation Effect of Innovation Culture Moderated by Organizational Mindfulness Support, *Journal of Korean Society for Quality Management*, 2019, Vol. 47, No. 4, pp. 667-685.
- [12] Han, S.H., Chung, K.S., and Hong, S.P., Effect of Quality Management on the Performance: Focusing Manufacturing Companies Awarding Korean National Quality Awards, *Journal of Korean Society for Quality Management*, 2014, Vol. 42, No. 4, pp. 729-746.
- [13] Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes, T.L., Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 2, pp. 268-279.
- [14] Juran, J.M., Why quality initiatives fail, *Journal of Business Strategy*, 1993, Vol. 14, No. 4, pp. 35-38.
- [15] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992.
- [16] Kim, J.Y., An Empirical Study on the Effect of BSC on Management Performance of SMEs and Venture Enterprises, [Doctoral Thesis], [Seoul, Korea], Graduate School of Konkuk University, 2009.
- [17] Kim, S.T., Study on the Impact on the Management Performance by Quality Management Activities of Innovative SMEs, Master's Thesis, Graduate School of Incheon National University, 2015.
- [18] Kwon, W., A Study on the Effects of Positive Leadership on Members' Job Engagement, [Doctoral Thesis], [Jeollanam-do, Korea], Graduate School of Dongshin University, 2018.
- [19] Lim, S.J., Influence of Knowledge Management and TQM Activities on Innovation Performance and Financial Performance, [Doctoral Thesis], [Daegu, Korea], Graduate School of Keimyung University, 2012.
- [20] Ministry of Trade, Industry and Energy and Korea Association of Medium-sized Enterprises, Survey on the State of Medium-sized Enterprises, 2021.
- [21] Park, S.B., The Effects on Management Performance of BSC & Activities of SCM," Doctoral Thesis Graduate School of Uiduk University, 2011.
- [22] Park, S.Y., Structural Relationships Between SEM CEO's Positive Leadership, Members' Positive Life Position, Activities of Learning Organization, Job Engagement, and Organizational Performance, [Doctoral Thesis], [Seoul, Korea], Graduate School of Soongsil University, 2015.
- [23] Park, S.Y., The Effects of the Compassionate Rationalism Leadership of CEO on Management Performance in SMEs, [Doctoral Thesis], [Daejeon, Korea], Graduate School of Hanbat National University, 2018.
- [24] Seo, M.K., The Effect of ISO 9001 Quality Management System Causes to Customers Satisfaction and Business Performance, [Master's Thesis], [Busan, Korea], Graduate School of Tong-Myong University, 2015.
- [25] Sila, I. and Ebrahimpour, M., Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study, *Journal of Operations Management*, 2007, Vol. 25, No. 1, pp. 83-109.
- [26] Youssef-Morgan, C.M. and Luthans, F., Positive leadership: Meaning and application across cultures, *Organizational Dynamics*, 2013, Vol. 42, No. 3, pp. 198-208.
- [27] Yu, J.P., *Structural equation modeling: Concepts and understanding: Yu Jong Pil's Amos 4.0-20.0 common use*, Seoul: Hannarae Academy, 2016.
- [28] Yun, S.H. and Jung, K.S., The Relationships of Manager's Positive Leadership, Organizational Member's Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of the Korea Contents Association*, 2019, Vol. 19, No. 8, pp. 10-22.



**ORCID**

Tae-Ho Ahn | <https://orcid.org/0009-0008-3403-5750>

Soo-Yong Park | <http://orcid.org/0000-0001-8656-551X>

Dong-Hyung Lee | <http://orcid.org/0000-0001-8743-858X>