

박사학위논문

중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향 연구

- 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과와 조직 민첩성의
조절효과를 중심으로 -

2023년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최 재 원

박 사 학 위 논 문
지도교수 이석기

중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성장에 미치는 영향 연구

-탐험 및 활용적 혁신의 매개효과와 조직 민첩성의
조절효과를 중심으로-

A study on the effect of the leadership of the CEO of SMEs on
corporate performance

-Focusing on the Mediating Effect of Exploratory Innovation and
Exploitative Innovation and the Moderating Effect of Organizational
Agility-

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최 재 원

박 사 학 위 논 문
지도교수 이석기

중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향 연구

-탐험 및 활용적 혁신의 매개효과와 조직 민첩성의
조절효과를 중심으로-

A study on the effect of the leadership of the CEO of SMEs on
corporate performance

-Focusing on the Mediating Effect of Exploratory Innovation and
Exploitative Innovation and the Moderating Effect of Organizational
Agility-

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최 재 원

최재원의 건설팅학 박사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 유연우 (인)

심 사 위 원 박현성 (인)

심 사 위 원 박상선 (인)

심 사 위 원 천성용 (인)

심 사 위 원 이석기 (인)

국 문 초 록

중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향 연구

-탐험 및 활용적 혁신의 매개효과와 조직 민첩성의
조절효과를 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
최 재 원

중소기업은 우리나라의 지속적인 경제성장을 견인해 왔으며, 새로운 일
자리의 창출과 해외수출의 당당한 주체로써 경제의 근간을 형성하고 있다. 오
늘날의 기업들은 코로나 팬데믹과 4차 산업혁명 등 급격한 경영환경의 변화
와 환경 불확실성의 심화로 인해 생존의 위협을 받고 있으며, 대기업에 비해
보유자원이 한정된 중소기업은 더 큰 위협에 직면해 있다. 중소기업의 조직규
모와 현재의 경영환경 등을 볼 때 중소기업 최고경영자의 자질과 역량은 기
업성과 향상을 위한 중요한 원천이 되며, 어떠한 리더십 유형의 최고경영자가
기업성과 향상의 원동력이 될 수 있는가 하는 것은 조직의 생존 문제와도 직
결되는 중대한 이슈라고 할 수 있겠다. 또한 중소기업이 영구히 존속 및 성장
하기 위해서는 생존을 위한 성과의 창출과 성장을 위한 신시장 개척 및 미래
신성장 동력의 개발이 요구된다.

조직의 성과 창출은 리더십과 탐험 및 활용에 의해 가능하다는 것이 선행

연구들에 의해 밝혀진 바 있다. 이에 본 연구에서는 중소기업의 관점에서 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신, 조직 민첩성 그리고 기업성과 간의 관계를 중심으로, 조직 민첩성의 조절효과와 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에 있어 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과를 알아보고자 연구모형을 설계하고 실증분석함으로써, 이론적 시사점과 더불어 중소기업의 존속 및 성장을 위한 성과 창출에 기여할 수 있는 실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

상기의 연구목적을 달성하기 위해 중소기업을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 수집하고, SPSS 22.0과 AMOS 22.0 프로그램을 이용하여 분석하고자 한다. 표본의 인구통계학적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하고, 크론바흐 알파(Cronbach Alpha) 계수를 사용하여 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 통해 집중타당성과 판별타당성 검증하고, 가설 검증을 위해 구조방정식 모델 분석을 실시하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 경쟁가치 리더십 중 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 각각 재무 및 비재무적 성과 창출에 유의미한 영향을 미친다는 것이 입증되었다.

둘째, 경쟁가치 리더십 중 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에, 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 탐험 및 활용적 혁신 중 활용적 혁신만이 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 위계지향 리더십과 기업성과와의 관계에서 활용적 혁신의 매개효과를 입증하였다.

다섯째, 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에서 조직 민첩성이 조절적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

상기와 같은 연구결과를 바탕으로 시사점과 향후 연구방향을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 경쟁가치 리더십이 주장하는 바와 같이 서로 상충되는 성격의 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 공히 기업성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혀냈는데, 이는 기업이 당면한 상황에 적합한 리더십을 구사한다면 기업성과를 극대화시킬 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 기존 연구가 부족했던 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 매개변수로 하여 연구를 진행했다는데 의의가 있으며, 중소기업이 당면한 상황의 불확실성이 높을 경우 활용적 혁신이 유효하다는 것을 밝혀냈다.

셋째, 중소기업에서는 탐험적 혁신을 추진하기 위해서는 관계지향 리더십을, 활용적 혁신을 추진하기 위해서는 위계지향 리더십이 필요하므로, 당면한 상황을 고려하여 필요에 따라 혁신을 위한 리더십을 선택적으로 발휘하는 것이 필요하다는 시사점을 제공한다.

본 연구는 기존의 선행연구와는 상반되는 결과가 다수 나타났는데, 코로나 팬데믹 상황을 그 원인으로 판단한 바 있는데, 팬데믹 이후에도 같은 결과도 출되는지 확인해 볼 필요가 있으며, 추가로 탐험 및 활용을 병행하는 양면성 추구와 기업성과와의 관계도 연구할 필요가 있다.

【주요어】 경쟁가치 리더십, 탐험적 혁신, 활용적 혁신, 조직 민첩성, 기업 성과.

목 차

I. 서론	1
1.1. 연구배경 및 목적	1
1.2. 연구방법 및 구성	3
II. 이론적 배경	6
2.1. 리더십	6
2.1.1. 리더십의 개념	6
2.1.2. 리더십 이론의 발전 과정	8
2.1.3. 리더십의 기능	11
2.1.4. 리더십과 조직학습	12
2.1.5. 리더십과 혁신활동	12
2.1.6. 경쟁가치 리더십	13
2.2. 탐험 및 활용적 혁신	17
2.2.1. 개념	17
2.2.2. 탐험 및 활용적 혁신과 조직학습	18
2.2.3. 조직 양면성	19
2.3. 조직 민첩성	21
2.3.1. 개념	21
2.3.2. 구성요소	23
2.4. 기업성과	23
2.4.1. 개념	23
2.4.2. 구성요소	24
2.5. 리더십, 탐험 및 활용적 혁신 그리고 기업성과	25
2.5.1. 리더십과 기업성과	25
2.5.2. 리더십과 탐험 및 활용적 혁신	26
2.5.3. 탐험 및 활용적 혁신과 기업성과	29
2.5.4. 조직 민첩성의 조절효과	31

Ⅲ. 연구설계	32
3.1. 연구모형	32
3.2. 가설 설정	32
3.2.1. 경쟁가치 리더십과 기업성과	33
3.2.2. 경쟁가치 리더십과 탐험/활용적 혁신	34
3.2.3. 탐험/활용적 혁신과 기업성과	35
3.2.4. 탐험/활용적 혁신의 매개효과	37
3.2.5. 조직 민첩성의 조절효과	38
3.3. 연구방법 및 설계	39
3.3.1. 변수의 조작적 정의	39
3.3.2. 설문지 구성	44
Ⅳ. 연구결과	45
4.1. 자료 조사 및 분석 방법	45
4.2. 표본의 특성	46
4.2.1. 표본의 일반적 특성	46
4.2.2. 기술통계분석	48
4.3. 타당성 및 신뢰성 분석	50
4.3.1. 타당성 분석	50
4.3.2. 신뢰성 분석	51
4.4. 집중타당성 및 판별타당성 분석	53
4.4.1. 확인적 요인분석	53
4.4.2. 집중타당성 분석	54
4.4.3. 판별타당성 분석	58
4.5. 동일방법편의(Common Method Bias) 진단	59
4.6. 가설검정	61
4.6.1. 구조방정식모형 분석	61
4.6.2. 기본 가설검정	63
4.6.3. 매개효과 분석	69

4.6.4. 조절효과 분석	70
4.6.5. 다중집단구조모텔분석(MSEM)	72
V. 결론	75
5.1. 연구결과 요약 및 논의	75
5.2. 연구의 시사점	77
5.2.1. 이론적 시사점	77
5.2.2. 실무적 시사점	78
5.3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향	79
참 고 문 헌	81
부록(설문지)	93
ABSTRACT	100

[표 목차]

[표 II-1] 리더십에 대한 학자들의 정의	7
[표 II-2] 리더십 이론의 발전 과정	10
[표 II-3] 조직 양면성의 학자별 정의	20
[표 II-4] 조직 민첩성의 학자별 정의	22
[표 III-1] 변수의 조작적 정의	42
[표 III-2] 설문지 구성	44
[표 IV-1] 표본의 인구통계학적 특성 분석 결과	46
[표 IV-2] 기술통계 분석 결과	48
[표 IV-3] 탐색적요인분석(EFA) 결과 제거항목 및 최종문항	51
[표 IV-4] 타당성 및 신뢰성 분석 결과	52
[표 IV-5] 확인적요인분석(CFA) 결과 제거항목 및 최종문항	53
[표 IV-6] 모델적합도 지수와 판단기준	56
[표 IV-7] 구조모형 적합도 결과	57
[표 IV-8] 집중타당성 분석 결과	57
[표 IV-9] 판별타당성 분석 결과	58
[표 IV-10] 단일 검증에 의한 탐색적 요인분석	59
[표 IV-11] 구조방정식 모델 적합도 분석 결과	63
[표 IV-12] 기본 가설	63
[표 IV-13] 기본 가설 검정 결과	65
[표 IV-14] 팬텀변수를 활용한 다중매개효과 분석 결과	69
[표 IV-15] 조절효과 가설	71
[표 IV-16] 조직 민첩성 MCFA 분석	72
[표 IV-17] 조직 민첩성 MSEM 분석	72
[표 IV-18] pairwise parameter comparison 분석 결과	73
[표 IV-19] 조직 민첩성 집단 간 경로 분석 결과	74

[그림 목차]

[그림 Ⅱ-1] 경쟁가치모형 리더십 유형	14
[그림 Ⅲ-1] 연구모형	32
[그림 Ⅵ-1] 확인적 요인분석 결과	55
[그림 Ⅳ-2] 구조방정식 모형 분석	62
[그림 Ⅳ-3] 기본 가설 검정 모형	65
[그림 Ⅳ-4] 조절효과 모형	71

I. 서론

1.1. 연구배경 및 목적

중소기업은 우리나라의 지속적인 경제성장을 견인해 왔으며, 새로운 일자리의 창출과 해외수출의 당당한 주체로서 경제의 근간을 형성하고 있다. 2019년 기준으로 중소기업의 수는 약 690만 개로 전체 기업 수의 99.9%, 종사자 수는 1,740만 명으로 82.7%, 매출액은 전체의 48.7%를 차지하는 등 국내 경제에서 중요한 역할을 하고 있다(중소기업중앙회, 2021).

오늘날의 기업들은 코로나 팬데믹과 고물가, 고금리, 고환율의 3중고 등 급격한 경영환경의 변화와 환경 불확실성의 심화로 인해 생존의 위협을 받고 있으며, 대기업이나 중견기업에 비해 보유자원이 한정된 중소기업은 더 큰 위협에 직면해 있다.

중소기업의 경기전망과 경제환경 전망을 측정하는 지표인 SBHI(Small Business Health Index)는 100을 기준으로 100 이하는 경기 하강을 전망하는 중소기업의 수가 많은 것을 의미하는데, 지난 10월 중소기업중앙회(2022)가 배포한 보도자료를 보면, 11월 SBHI는 82.3으로 9월부터 반등하다가 석달 만에 다시 하락세로 전환했다. 물가·금리·환율 3高에 우크라이나 사태 장기화 등 대내외 환경 불확실성의 확대에 따른 세계적인 경기 둔화와 소비심리 위축 등의 영향으로 중소기업 경기 회복에 대한 기대심리가 다소 악화될 것으로 전망됐다.

이와 같이 급변하는 경영환경에서 중소기업 최고경영자의 전략적인 판단과 리더십의 중요성이 더욱 크게 대두되고 있다. 조직의 규모와 어려운 경제 상황 등을 볼 때 중소기업 최고경영자의 자질과 역량은 기업성과 향상을 위한 중요한 원천이 되며, 어떠한 리더십 유형의 최고경영자가 기업성과 향상의 원동력이 될 수 있는가 하는 것은 조직의 생존 문제와도 직결되는 중대한 이슈라고 할 수 있겠다.

기존의 리더십 관련 연구를 살펴보면 개인수준에서 진행된 연구들이 다수이며, 결과변수 또한 직무성과, 직무만족, 조직몰입 등 개인수준의 변수들이

대부분이고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 등 이분법적 연구와 그 외 단일 리더십에 대한 연구에 집중되어 있다.

이에 본 연구는 실제의 경영현장에서 발생하는 역설적이고 모순적인 상황을 잘 이해하고, 그 상황에 적합한 리더십 유형을 조화롭게 동시에 추구하는 것이 효과적이라 주장하는 경쟁가치 리더십과 조직수준의 결과변수인 기업성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

또한 중소기업이 영구히 존속 및 성장하기 위해서는 생존을 위한 성과의 창출과 성장을 위한 신시장 개척 및 미래 신성장 동력의 개발이 요구된다.

조직의 성과 창출은 전술한 바와 같이 리더십과 탐험 및 활용에 의해 가능하다는 것이 선행연구들에 의해 밝혀졌다(Bass, 1985; March, 1991; Bass, & Jung, 1999; He & Wong, 2004). 인적, 물적 자원이 상대적으로 부족한 중소기업이 지속가능한 성장과 생존을 위해서는 기업이 기존에 보유하고 있는 내적 역량을 최대한 활용하는 한편 외부에서 역량을 확보하거나 발굴함으로써 새로운 기회를 포착하는 혁신이 요구된다. 기업이 혁신의 원천을 어디에서 확보하느냐에 따라 탐험적 혁신과 활용적 혁신으로 구분할 수 있으며, 기업이 처한 상황이나 전략에 따라 선택적으로 추구하거나 동시에 추구하게 된다. 보유자원이 제한적인 중소기업이 혁신활동을 효율적, 효과적으로 추구하느냐는 기업의 성과와 직결된다.

선행연구에서 확인한 바와 같이 리더십과 탐험 및 활용적 혁신이 각각 조직성과에 유의한 영향을 미친다고 하였는데, 그렇다면 이들 요인 간에는 어떤 관계가 있을지 궁금증이 생긴다.

이 궁금증을 해결하기 위해 우선적으로 알아봐야 할 것은 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계이다. 탐험과 활용은 조직학습의 대표적인 결과물이라 볼 수 있는데(Jansen, Vera, & Crossan, 2009), 리더십이 조직학습의 구성요인인 지식창출과 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구 결과, 변혁적 리더십이 이들에게 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며(설현도, 2014), 신나래(2019)는 상사의 진성리더십이 조직학습지향성을 완전매개하여 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 또한 감성적 리더십 행동은 조직학습에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과가 있다(Ashkanasy, Hartel, & Daus,

2002).

이상과 같이 탐험 및 활용적 혁신을 추구하는데 있어 리더십이 중요하다는 논의가 있었으나, 관련 연구는 매우 부족한 편이다.

이에 본 연구에서는 경쟁가치 리더십의 네 가지 리더십 유형과 탐험 및 활용적 혁신 간에 유의미한 관계가 성립할 것인지를 선행연구에 대한 검토와 실증분석을 통해 알아보고자 한다.

중소기업의 관점에서 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 그리고 기업성과 간의 관계를 중심으로, 조직 민첩성의 조절효과와 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에 있어 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과를 알아보고자 연구모형을 설계하고 실증분석함으로써, 이론적 시사점과 더불어 중소기업의 존속 및 성장을 위한 성과 창출에 기여할 수 있는 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 구체적인 과제를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 경쟁가치 리더십이 중소기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간 유의미한 관계가 성립될 것인가?

셋째, 탐험 및 활용적 혁신은 중소기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

넷째, 경쟁가치 리더십과 중소기업의 성과 간의 관계에서 탐험 및 활용적 혁신이 매개 역할을 할 것인가?

다섯째, 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에서 조직 민첩성의 조절효과는 어떠한가?

1.2. 연구방법 및 구성

본 연구는 선행연구에 대한 문헌 고찰을 통해 이론적 개념을 정립하고 이를 통해서 중소기업 최고경영자의 경쟁가치 리더십이 탐험 및 활용적 혁신을 매개로 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정한 후, 설문지를 통한 실증분석을 하고자 한다.

구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 관점에서 최고경영자의 경쟁가치 리더십이 탐험 및 활용적 혁신을 통해 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구로써, 선행연구를 바탕으로 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십을 독립변수로 설정하고, 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 매개변수, 조직 민첩성을 조절변수, 기업성과인 재무적 성과와 비재무적 성과를 종속변수로 하여 연구모형을 설계하고 가설을 설정하고자 한다.

둘째, 상기의 연구목적을 달성하기 위해 중소기업을 대상으로 설문 조사를 통하여 자료를 수집하고, SPSS 22.0과 AMOS 22.0 프로그램을 이용하여 분석하고자 한다. 표본의 인구통계학적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하고, 크론바흐 알파(Cronbach Alpha) 계수를 사용하여 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 통해 집중타당성과 판별타당성 검증하고, 가설 검증을 위해 구조방정식모델 분석을 실시하며, 동일방법편의 분석을 실시한다,

본 논문은 연구목적을 달성하기 위하여 순서에 따라 총 5장으로 구성하였으며, 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적을 제시하고, 연구의 방법 및 구성에 대해 기술한다.

제2장은 이론적 배경으로 선행연구에 대한 검토가 이루어졌다. 먼저, 리더십의 개념과 이론의 발전과정, 리더십의 기능, 경쟁가치 리더십의 개념과 구성요인에 대해 살펴보았다. 둘째, 탐험 및 활용적 혁신과 양면성의 개념에 대해 살펴보았다. 셋째, 조직 민첩성의 개념과 구성요소에 대해 살펴보았으며, 넷째, 기업성과의 개념과 구성요소에 대해 살펴보았고, 마지막으로 경쟁가치 리더십과 기업성과, 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신, 조직 민첩성의 조절효과, 탐험 및 활용적 혁신과 기업성과에 관한 선행연구 검토사항을 정리하여 본 연구의 이론적인 틀을 제시하였다.

제3장에서는 선행연구를 바탕으로 실증분석을 위한 연구모형을 설계하고, 연구가설과 변수들의 조작적 정의와 설문지 구성을 제시하였다.

제4장에서는 연구결과에 대한 분석과 가설 검증의 단계로 신뢰성 분석과 확인적 요인분석을 통한 타당성 검증을 실시하고, 구조방정식 모델 분석을 통

해 연구가설에 대한 검증과 해석을 실시하였다.

제5장은 본 연구의 결론으로서 실증분석된 연구의 결과를 요약하여 제시하였고, 그에 따른 이론적, 실무적 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1. 리더십

2.1.1. 리더십의 개념

리더십의 개념은 오늘날까지 지속적인 연구와 변화를 거듭하고 있으며, 이러한 과정들 속에 리더십에 대한 지향점과 의미가 있다. 20세기 이후 리더십의 학문적인 체계가 구축되었고, 리더십을 어떻게 활용할 것인지, 목적은 무엇인지 그리고 처한 환경에 따라 학자들의 다양한 주장이 제기되었다(Yukl, 2002). 지금까지 다수의 학자들은 다양한 영역과 분야에서 리더십을 연구해 왔다. 리더십 연구자들은 각자의 영역과 분야에서 리더십을 개발하고 이를 실무에 적용하며 각자의 정의를 내리고 있으나, 리더십에 관한 통일된 개념 정의는 어렵다.

기업이나 조직에서는 소위 말하는 ‘리더십(leadership)’을 갖춘 인재를 원하고 있는데, 이는 리더십을 갖춘 인재들이 조직의 관리와 성장에 도움이 될 것이라 믿기 때문이다. 리더십은 모든 조직이 보유하고 있고, 해당 조직의 특색을 반영하고 있으며, 타 조직이 모방할 수 없는 조직 고유의 가치를 지닌 경쟁우위의 원천이 되고 있다. 자원기반관점(resource-based view of the firm)에서 경쟁우위는 적절한 수준의 물질적 자원과 월등한 수준의 조직적·인적 자원에 의해 창출된다고 주장한다(Wernerfelt, 1984). Barney(1991)의 이론에 따르면 자원은 크게 조직적(organizational), 인적(human), 물질적(physical) 자원의 세 가지로 구분할 수 있는데, 그중 인적자원은 경험, 판단력, 훈련, 지능, 인간적 관계, 구성원과 관리자 개인의 통찰력 등을 포함한다.

자원기반 관점에서는 기업의 지속가능경영을 위한 경쟁우위를 제공하는 자원과 역량의 속성으로 가치있고(valuable), 흔하지 않고 희소하며(rare), 흉내 낼 수 없고(inimitable), 대체가 불가능한(non-substituable) 특성들이 논의되고 있는데, 이는 리더십의 속성과 매우 유사하다고 할 수 있다. 변화와 혁신을 추구하는 기업들에게 리더십의 개발은 선택의 여지가 없는 경쟁우위 확보

를 위한 전략적 필수조건이라 할 수 있다(고정연, 2017).

일반적으로 리더십은 조직의 내·외부에서 구성원들을 이끌어 가는 정치·경제·심리·문화·사회적 영역과 리더의 역량에 따라 해당 조직의 목표를 달성하기 위한 다양한 과정과 형태로 볼 수 있다(한형서, 2021). 리더십에 대한 학자들의 다양한 정의는 다음과 같다. Stogdill(1974)은 조직의 구성원들에게 특정한 목표를 지향하게 하고 그 목표의 달성을 위해 실제적인 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라 하였고, Yukl(1989)은 집단 혹은 조직의 목표 달성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여, 그리고 조직의 문화와 조직의 유지에 영향을 주는 과정으로 폭넓게 정의할 수 있다고 하였다. 또한 Hersey & Blanchard(1993)는 주어진 환경에서 조직의 목표를 달성하고자 하는 노력으로, 커뮤니케이션 등을 효과적으로 활용하여 개인과 집단의 행동 변화를 유도하는 영향력의 과정이라 정의하였다. 이 밖에 리더십에 대한 학자들의 정의는 다음의 [표 II-1]과 같다.

[표 II-1] 리더십에 대한 학자들의 정의

연구자(연도)	정의
Stogdill(1974)	조직의 구성원들에게 특정한 목표를 지향하게 하고 그 목표의 달성을 위해 실제적인 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것
Yukl(1989)	집단 혹은 조직의 목표 달성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여, 그리고 조직의 문화와 조직의 유지에 영향을 주는 과정
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 환경에서 조직의 목표를 달성하고자 하는 노력으로, 커뮤니케이션 등을 효과적으로 활용하여 개인과 집단의 행동 변화를 유도하는 영향력의 과정
Northouse (2004)	공동의 목표를 달성하기 위하여 하나의 개인이 구성원들에게 영향을 미치는 과정
백기복(2006)	매개체를 통해 구성원들이 상호간에 영향력을 주고받으며 목표한 결과를 만들어가는 과정
김병섭·박광국·조경호(2011)	둘 이상이 포함되는 집단에서 의도적으로 지도자가 추종자들에게 영향력을 행사하는 과정
조태준(2011)	조직이 당면한 상황에서 힘을 합쳐 목표를 달성할 수 있도록 구성원들을 격려하고, 조직이 처한 상황을 명확히 인식하고 구성원

	자신이 속한 조직의 성과향상을 위하여 영향력을 발휘하는 과정 또는 능력
이상철(2012)	리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들에게 동기부여를 하고 영향력을 미치는 기술·행위·능력 등 자발적 참여를 이끌어내는 과정
한형서(2021)	조직의 내·외부에서 구성원들을 이끌어 가는 정치·경제·심리·문화·사회적 영역과 리더의 역량에 따라 해당 조직의 목표를 달성하기 위한 다양한 과정과 형태

[출처] 성영태(2006), 연구자 재정리

상기와 같이 사회과학의 모든 구성개념들과 마찬가지로, 리더십에 관한 정의는 임의적이고 매우 주관적이다. 누군가의 정의가 다른 학자의 정의보다 좀 더 유용할 수는 있겠지만 리더십의 본질을 꿰뚫는 유일하고 명확한 정의는 없다. 그럼에도 불구하고 리더십을 개념화하고, 그 구성요소를 밝히려는 노력과 연구는 끊임없이 이어져 오고 있고, 리더십은 복잡한 개념으로서 리더십에 대한 확정된 정의는 앞으로도 오랜 기간 동안 유동적인 상태에 있게 될 것이다(Rost, 1993).

2.1.2. 리더십 이론의 발전 과정

리더십 이론의 발전 과정은 20세기 이후부터 지금까지 매우 방대하고 다양한 형태로 발전되어 왔고, 이에 대한 견해 또한 매우 다양하다. 리더십 이론의 발전 과정은 시대적 변화와, 환경적인 변화에 대응하는 방식으로 발전되어 왔다고 볼 수 있다.

시간적 흐름에 따른 리더십 이론의 발달과정과 이에 따른 리더십 유형을 살펴보면 다음과 같다.

특성이론(trait theory)은 20세기 초반 경영학계를 중심으로 태동한 이론으로 리더의 천부적인 자질에 주목한 이론이다. 리더는 천부적으로 타고난 능력으로 어떠한 상황이나 어느 시대에도 리더가 될 수밖에 없는 위대한 지도자라고 주장한다(성영태, 2006).

특성이론은 리더의 지능이나 자신감, 사교성, 결단력 등의 자질에 대한 이해를 높이고 훌륭한 리더십을 설명하는 역할은 할 수 있겠지만, 리더의 그러

한 자질이 조직성으로 직결되는지에 대한 해답은 아직 없다고 하겠으며, 환경 변화에 따라 리더의 특성이 달라질 수 있다는 점과 리더 또한 학습과 경험을 통해 변화될 수 있는 발전 가능한 존재임을 간과했다는 비판을 받는다.

행동이론(behavior approach)은 리더의 행동유형에 주목하고 개인이나 조직에 동기부여를 통해 목표 달성을 견인하는 리더의 행동에 대해 중점적으로 연구하였다. 구체적으로 리더의 우수함을 결정짓는 것은 리더의 천부적인 자질이나 개인적인 특성이 아닌 특정한 상황에서 리더가 보이는 행동과 리더와 구성원들 간의 상호작용과 같이 더 복합적인 관계들 속에서 수행되는 전략적 행동이 핵심적인 연구의 대상이 된다(전성만, 2017).

행동이론은 효과적인 리더십 유형으로 높은 과업 행동과 관계성 행동을 제시하고 있고, 인간 중심적인 행동유형이 부하들을 만족시킨다는 연구결과는 많지만, 인간 중심적인 행동과 과업 중심적인 행동 중 어느 것이 조직 생산성과 구성원의 만족도에 보다 큰 영향을 미치는 지에 대해서는 아직 통일된 결론이 없다.

특성이론이나 행동이론은 여러 비판과 함께 효과적인 리더십 유형을 밝혀 내지 못했다. 이와 같은 한계로 1970년대에 들어오면서 집단에 의해 수행되는 과업의 성질, 그곳에 작용하는 리더의 권한과 재량, 감독자와 동료 및 부하에게 부여되는 역할기대, 과업환경의 성질과 같은 상황적 요인의 중요성을 강조하는 상황이론(situational approach)이 등장하였으나, 이 또한 리더의 행동의 범위가 너무 포괄적이며, 상황적인 변수를 과도하게 단순화시킴으로써 리더의 유효성을 설명하기에는 미흡하다(양창봉, 2012). Fiedler(1967)는 리더를 과업지향적 리더와 관계지향적 리더로 구분하였고, 이런 리더들이 처한 상황을 리더와 구성원의 관계, 직위권력, 과업의 구조 등 세 가지로 구체화 하였다. 허시와 브랜차드는 피들리의 상황이론처럼 과업지향적 리더와 관계지향적 리더를 구분하였지만, 구성원들의 성숙도(maturity)에 따라 지시형 리더십, 참여형 리더십, 위임형 리더십, 설득적 리더십의 네 가지로 구분하였는데, 여기에서 성숙도는 구성원들의 직무 성숙도와 심리적 성숙도의 차원으로 구분한다(배주민, 2015).

상황이론은 주어진 환경이나 상황적 요인을 중시하는 것으로 리더십 연구

에서 가장 포괄적이고 지배적인 이론으로 적응력을 중시하며, 상황에 적합한 리더십을 발휘할 때 리더십의 효과가 극대화 된다는 이론으로써, 리더가 구성원들에게 미치는 영향력은 처한 상황에 따라 다르다는 것인데, 이러한 상황이론에 따르면 효과적인 리더십은 리더, 구성원, 상황이라는 세 가지 변수의 상호작용에 의해 결정된다고 주장한다(신윤경, 2017).

20세기 후반 지금까지의 리더십 이론에 관한 비판이 제기됨에 따라 리더십을 리더와 부하 간의 상호작용으로 확장한 교환이론이 등장하였다. Burns(1978)는 거래적 리더십을 개념화 하였는데, 이는 리더와 구성원 간에 각자가 필요로 하는 것의 거래를 통해 효과적인 리더십을 도출해낼 수 있다는 것인데, 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들로부터 노력을 얻어내는 대가로 보상이나 아이디어 혹은 지식 등을 제공하여 구성원들의 욕구를 충족시키는 거래관계로 파악하는 리더십 이론이다.

Bass(1985)는 거래적 리더십의 개념을 더욱 확장하여 조직의 목표 달성을 위해 과업의 중요성과 가치의 증대를 통해 구성원 개인의 이익을 초월하게 함으로써 이를 통해 자아실현이라는 고차원 욕구의 충족으로 상승케하여 기대 이상의 성과를 내도록 동기부여 하는 변혁적 리더십을 개념화 하였다.

이와 같이 기존 리더십 연구의 대표적인 방식인 이분법적 연구는 많이 진행되어 왔으나 이러한 이분법적 연구를 리더 행동이 요구하는 복합적 형태로 확장한 연구는 그리 많지 않다. Quinn & Cameron(1988)은 이와 같은 이분법적 리더십 연구에 대한 비판을 통해 그 모순성을 지적하고 다차원적이며 이질적이고 양면적인 가치들을 아우를 수 있는 경쟁가치 리더십을 제시하였다. 리더십 이론의 발전 과정은 [표 II-2]과 같다.

[표 II-2] 리더십 이론의 발전 과정

이론	연구자	연구내용	리더십 유형
특성이론 (1950년대 이전)	Stogdill(1948) Mann(1956)	리더와 비리더 구분	· 리더의 개인적 자질 및 특성
행동이론 (1950년~1960년)	미시간대 (1978)	효과적·비효과적 리더십 행동 유형	· 종업원 지향적 리더십 · 과업지향적 리더십

	오하이오 대학 (1946)	조직성과와 리더의 행동유형 검증	· 배려주도 리더십 · 구조주도 리더십
	Blake & Mouton(1964)	조직성과와 리더의 행동유형 검증	· 팀중심 · 권위형 · 무관심형 · 중간형 · 사교형
상황이론 (1960~ 1980년대)	Hersey & Blanchard (1982)	하급자의 성숙도 (능력과 의지)	· 지시형 리더 · 설득형 리더 · 지원형 리더 · 위임형 리더
	Fiedler (1964)	리더-구성원 관계 과업구조, 지위 권력	· 과업지향형 리더 · 관계지향형 리더
	House & Mitchell (1974)	추종자 특성 환경적 요인	· 지시적 리더 · 지원적 리더 · 참여적 리더 · 성취지향 리더
변혁추구 이론 (1980년대 이후)	Burns(1978)	리더와 부하의 상황적 보상 및 예외에 대한 관리의 조합	· 변혁적 리더십·거래적 리더십 · 카리스마 리더십 · 변혁적 리더십
	Bass (1985)		
경쟁가치 모형	Cameron & Quinn(1999)	유연과 통제 등 다양한 가치, 조직 효과성	· 관계지향 · 혁신지향 · 과업지향 · 위계지향

[출처] 박근영, (2019). "지방공기업 CEO의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향". 조선대학교 대학원 박사학위논문.

2.1.3. 리더십의 기능

최근 중소기업은 4차 산업혁명과 코로나 팬데믹 등 급격한 변화와 도전에 직면해 있다. 리더십도 이와 같은 변화에 대응하여 기업의 지속가능 경영을 위한 운영방법으로서 조직의 미션 및 비전을 제시하는 기능으로 전환되고 있다. Kotter(1990)는 리더십의 기능을 다음과 같이 세 가지로 설명하였는데, 첫째, 리더십은 조직의 비전을 설정하여 구성원들에게 제시하고, 비전을 실현하기 위한 전략을 수립하는 방향 설정의 기능을 해야 한다.

둘째, 리더십은 조직 구성원들의 단합을 위해 구성원 개인의 행동에 영향력을 행사하는 화합의 기능이라 할 수 있다. 구체적으로 조직의 목표를 추종하는 구성원과 조직의 방향성에 부합하지 않는 구성원까지 함께 이끌어 갈 수 있는 영향력을 행사하여 조직 전체의 화합을 이끌어 내는 기능을 수행해야 한다.

셋째, 조직을 이끌어 가는 리더는 구성원들에 대한 동기부여를 통해 조직

의 성장과 발전을 주도하는 리더십을 발휘해야 한다. 그러므로 리더는 조직 구성원 개인의 성취감, 자존감, 소속감, 자아실현욕구 등을 만족시켜 구성원 스스로의 자발적인 성장을 통해 조직의 목표 달성에 기여할 수 있도록 영향력을 행사하는 기능을 발휘해야 한다.

2.1.4. 리더십과 조직학습

조직이 외부환경의 변화에 대응하고 내부의 문제를 해결하며 미래에 대비하는 조직의 적응, 변화, 변형의 과정으로서의 전략, 체제, 과정, 구조 등으로 조직학습을 정의한다(Lundberg, 1989). 또한 지식을 창조, 습득, 변환시키며 얻은 지식과 통찰력을 바탕으로 조직행동을 변화시켜 나가는 과정으로 이해하기도 한다(Garvin, 1993).

조직학습에 관한 연구는 조직학습의 효과와 조직학습의 결정요인의 두 가지 관점으로 연구되었다(고정연, 2017). 조직학습의 결정요인의 관점에서 리더십의 영향을 분석한 선행연구를 살펴보면, 조직학습은 우연히 발생하는 것이 아니라 조직이나 조직의 리더들이 의도적으로 조직학습에 적합한 여건이나 환경을 갖추려 노력한 결과로 나타난다고(Senge, 1990) 주장하였고, Ashkanasy, Hartel & Daus(2002)는 조직행동에 있어 다양성과 감정의 중요성에 관한 연구에서 감성적인 리더들이 조직학습에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. Goh & Richards(1997)는 조직학습을 촉진시키는 요인을 조직학습역량으로 정의하고, 조직학습역량의 요인으로 리더십과 목표의 명확성, 팀워크, 임파워먼트, 지식의 이전, 실험과 보상을 제시하였다. 국내 연구로 송민열(2009)은 인적자원개발 최고책임자의 리더십이 조직학습에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

이와 같은 선행연구의 결과들은 리더십이 원활하고 효과적인 조직학습, 즉 조직의 지식 창출과 지식의 운영 활동의 전제 조건이 될 수 있다는 것을 보여준다.

2.1.5. 리더십과 혁신활동

일반적으로 리더십과 같은 최고경영자의 특성이 조직의 혁신활동에 지대한 영향을 줄 것으로 생각할 수 있다. 혁신의 본질은 변화를 지향함에 있는데 다수의 조직은 안정을 추구하고 현재 상태를 유지하고자 하게 되며 이는 혁신의 장애요인으로 작용하게 된다. 이러한 조직을 변화시키는 데 있어, 다양한 요소들이 서로 조화를 이루게 하고, 조직화하는데 리더십이 매우 중요한 역할을 수행한다(Bruke, Richley, & Deangelis, 1985; West & Farr, 1990). 최고경영자의 변혁적 리더십은 모든 유형의 혁신에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 혁신에 대하여 부분적으로 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김시영, 2012). 혁신형 중소기업을 대상으로 한정동섭(2014)의 연구에서도 최고경영자의 변혁적 리더십은 조직혁신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 박수용·이동형(2019)은 중소기업 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 혁신활동과 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 연구들은 조직의 변화와 혁신에 있어 최고경영자의 리더십의 중요성을 다시한번 환기시키는 연구결과라 볼 수 있다.

2.1.6. 경쟁가치 리더십

2.1.6.1. 개념

전통적으로 리더십에 관한 연구들은 매우 방대하고 다양한 방식으로 진행되어 왔으나, 대부분 상반된 개념의 극과 극을 대변토록 하는 이분법적인 접근방식이 주류를 이루었다. 이러한 접근방식을 활용한 다수의 리더십 이론들은 예를 들어 과업지향 리더와 관계지향 리더, 거래적 리더와 변혁적 리더 등 실제 현장의 리더들이 이와 같은 상반된 두 가지 유형으로 분류될 수 있으며, 또한 특정 환경이나 상황에서 요구하는 적절한 리더십을 보유한 리더가 더 효과적일 수 있음을 전제로 하고 있다.

하지만 우크라이나 사태, 코로나 팬데믹 상황과 같은 VUCA환경에서 중소기업의 지속가능경영을 위하여 조직은 환경변화에 대응하여 변화를 주도하는 한편, 안정을 도모하고 비전을 제시하면서 그에 따른 목표를 달성하고, 그 동안의 경영관례를 혁신하면서 순응을 유도하는 것이 생존을 위한 핵심이라 할

수 있다. 이와 같은 흐름에서 Quinn & Cameron(1988)의 경쟁가치모형은 지금의 복잡다단한 환경에서 이분법적인 접근에 의한 리더십의 유형화를 비판하고, 서로 상반되는 가치의 균형을 맞춘 통합적인 연구의 틀을 제시하고 있다. 이는 현실적인 조직에 있어서 상충적인 가치와 속성이 상호 존재할 수 있고, 이러한 기준이나 가정, 가치들을 상호 배타적인 것으로 간주하는 것이 문제라는 점을 강조한다. 경쟁가치모형에서 서로 대립하는 네 가지 유형들은 동시에 효과적으로 작용할 수 있고, 또한 그렇게 되는 것이 바람직하다.

경쟁가치 리더십의 기본 개념은 기본적으로 총체적(holistic), 역동적(dynamic), 생성적(generative) 개념으로서, 모순(contradiction)과 역설(paradox)이 조직 내부에 함께 존재하며 이들의 조화를 강조하고 있다. 즉 조직이 처한 상황은 단면적인 것이 아니라 양면성을 가지고 있으며, 모든 조직에 있어서 상호 충돌하는 가치와 속성이 존재하고 있다는 것을 강조한 것이다.

2.1.6.2. 구성요소

경쟁가치모형은 이를 구성하는 두 가지 차원과 이 두 차원에 입각하여 분류되는 네 가지 리더십 유형, 그리고 각각의 유형에 따른 8가지 리더의 역할을 제시하고 있다. 세로축을 구성하는 '유연성과 자유재량'은 조직 구성원들의 창의성의 적극적인 발휘를 강조하고 자발적이고 자유로운 의사결정을 장려한다. 반면, '안정성과 통제'는 예측 가능성과 확실성을 가장 우선시해야 할 가치로서 강조하므로, 통제적이며 집권적인 조직 운영을 지향한다. 또 다른 차원인 가로축의 '내부지향과 통합'은 조직 내부의 안정과 질서, 그리고 통합을 강조하는 가치라고 볼 수 있으며, '외부지향과 분산'은 조직이 당면한 외부 환경에 대해 효과적인 대응과 경쟁을 강조하며, 외부 시장에 민감하게 대응하기 위해 필요하다면 조직을 적절하게 분산시킬 수도 있음을 강조한다. 경쟁가치모형에서 분류한 네 가지 리더십 유형은 서로 다른 전략과 심지어 상반되는 전략의 가치까지 인정하며, 현실적인 조직에서 직면하는 복잡다단함을 인정한다. 경쟁가치모형에 근거하여 도출된 네 가지 리더십 유형과 그에 따른 8가지 리더의 역할은 다음의 [그림 II-1]과 같다



[그림 II -1] 경쟁가치모형 리더십 유형

출처: Cameron & Quinn(2011)

1) 관계지향 리더십

관계지향 리더십은 조직의 개별 구성원에 대하여 관심을 갖으며 개방적이고 관대한 태도를 견지하고, 인간관계의 기능을 중시한다. 조직 구성원들에게 적극적인 관심과 배려를 하며, 그들이 갖고있는 개인적 문제나 요구사항에 항상 주의를 기울이며 상호작용과 자발적인 참여를 유도하여 조직을 결속시켜 조직 내부의 갈등을 예방 및 해소시키고 문제점을 해결한다. 또한 조직 구성원을 가장 중요한 자산으로 인식하고 인적자원의 개발을 중요시하며, 그들이 조직 내에서 성장과 발전을 이룰 수 있는 환경을 조성한다(조성식·허문구, 2013). 따라서 관계지향 리더십에서 리더의 역할은 ‘촉진자’와 ‘멘토’이다.

2) 혁신지향 리더십

혁신지향 리더십은 외부환경에 민감하며 변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 적응해 나가며, 구성원들에게 비전을 제시하고 정서적 공감대를 형성하며, 또한 이를 달성할 수 있는 전략을 강구 및 제시한다. 이를 위해 필요하다면 위험과 불확실성도 감수하는 변혁적 리더의 유형이라 할 수 있다. 이 유형은 조직의 외부로부터 자원과 지원을 획득하여 성장을 추구하는 유형으로서, 외형과 이미지를 중시하고 정치적으로 민감하며, 설득력이 있고, 필요한 영향

력을 적절히 행사할 줄 아는 리더이다(조경호·김정필, 2005). 그러므로 새로운 아이디어의 제시를 권장하고, 이를 실행하기 위해 필요한 자원을 확보하려 노력한다. 따라서 혁신지향 리더십에서 리더의 역할은 창의성을 발휘할 수 있는 역량이 탁월한 ‘혁신자’와 전략적인 운영과 경영관례에 대한 지속적인 개선을 추진할 수 있는 ‘비전가’이다.

3) 과업지향 리더십

과업지향 리더십은 달성해야 할 목표를 명확히 제시하고, 합리적으로 설득하는 독려형 리더이다. 구성원들이 달성해야 할 목표를 정확히 알려주고, 목표 달성을 위한 업무 방법까지 구체적으로 지시하는 등 조직의 생산성을 향상시키는데 초점을 맞추고 조직 구성원들의 동기부여에 적극적이며, 보다 높은 성과에 도전할 수 있도록 경쟁적이고 도전적인 분위기를 조성하고자 한다. 고객의 기대와 욕구를 상시적으로 파악하여, 더 나은 서비스를 제공함으로써 경쟁자와 차별화를 추구하는 등 시장에서의 경쟁력 파악에도 힘쓴다. 또한 부하에게 책무를 부여하고 생산성 향상을 위한 책임감 있는 임무 수행을 독려한다(김석훈, 2003). 그러므로 과업지향 리더십에서 리더의 역할은 ‘경쟁자’와 ‘생산자’라 할 수 있다.

4) 위계지향 리더십

위계지향 리더십은 조직을 운영함에 있어 일관성과 예측가능성을 가장 중시하며, 계획화, 조정, 규칙·규정·표준의 준수를 통해 조직의 안정성과 균형상태의 유지를 목표로 한다. 이를 위해, 조직 내에서 발생하는 모든 일을 확인하고 세부내용을 자세히 검토하는 등 매우 분석적이고 통제지향적인 유형이다. 조직 내 정보의 수집 및 분석, 현장감독, 보고서나 각종 문서의 검토, 관례화된 업무처리, 서열의식 등 명확한 위계질서와 명령체계를 매우 중요시한다. 조직의 연속성과 안정성을 유지하고자 하며, 통제체제와 업무수행이 원활하게 수행될 수 있도록 믿음과 신뢰를 바탕으로 하부조직을 조정 및 관리한다. 또한 조직 구성원들에게 자신의 담당직무와 목표 등을 명확히 파악하도록 하며 조직문화에 적응하고 나아가 동화될 수 있도록 지원한다(이상철, 2014).

따라서 위계지향 리더십에서 리더의 역할은 ‘모니터’와 ‘조정자’라 할 수 있다.

경쟁가치 리더십의 가장 큰 특징은 리더가 복수의 리더십 유형과 역할을 동시에 발휘할 수 있다고 이해하는데 있다. 현실에서의 경영상황은 상당히 복잡하고 갈등적이며 모순적이기도 한 리더십을 요구하기도 하는데, 구체적으로 살펴보면 안정성과 통제가 필요한 상황은 대개 혁신과 적응 요구와 상호 충돌되기 마련이고, 경쟁과 생산성을 추구해야 하는 상황은 구성원에 대한 배려와 멘토링을 저해시키기 마련이다. 이러한 역설적이고 모순적인 상황을 잘 이해하고, 그 상황에 적합한 리더십 유형을 행사할 수 있는 역량을 보유한 리더가 더 효과적이라 보는 것이 경쟁가치 리더십의 핵심이다(Cameron et al., 2006).

2.2. 탐험 및 활용적 혁신

2.2.1. 개념

오늘날 환경불확실성에 직면한 중소기업의 상황에서 제한된 경영자원을 효율적으로 운용하면서 대내외 환경변화에 적극적으로 대처하고 경쟁우위를 선점해야 할 필요성이 점점 커지고 있다. 급격한 경영환경의 변화는 중소기업에게 생존과 성장을 위한 다양한 역량을 보유하도록 강요하는 상황이다. 격변하는 환경 속에서 중소기업이 지속적으로 존속 및 성장하고 경쟁에서 살아남으려면 끊임없이 변화하고 새로운 경쟁우위 요소를 발견하고 발전시켜 나가야 하는데, 이를 위해서는 혁신활동이 중요한 원천이 된다(정현우, 2015). 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 서로 다른 형태의 학습이지만 새로운 지식의 학습, 개선 및 획득이 요구되는 혁신이라는 점은 공통적이다(이철기, 2011). 혁신은 두 가지 영역으로 나눌 수 있는데, 첫째, 기존 기술, 서비스, 제품과 관련된 영역과, 둘째, 기존 고객이나 시장 부문과 관련된 두 가지 영역이다(Benner & Tushman, 2002).

탐험적 혁신은 새로운 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위한 급진적 혁

신으로(Benner & Tushman, 2003), 새로운 컨셉의 디자인 제공, 신규시장 창출, 새로운 공급망의 개발 등이 가능하며, 기존 지식과의 결별을 요구하거나 새로운 지식을 필요로 한다(Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993; Mcgrath, 2001).

반면에 활용적 혁신은 기존 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위한 것으로(Benner & Tushman, 2003, He & Wong, 2004), 기존 지식과 기술의 확대 적용, 기존 제품과 서비스의 확장, 기존 디자인의 개선, 기존 공급망의 효율을 증대시키는 점진적 혁신이다(Abernathy & Clark, 1985). 그러므로 활용적 혁신은 기존 지식을 기반으로 기존의 기술, 구조, 절차 등을 강화한다(Benner & Tushman, 2002, Levinthal & Match, 1993). March(1991)는 탐험에 대하여 발견, 실험, 탐색, 위험 감수, 유연성, 혁신활동 등으로 규정하였고, 활용은 엄선, 개선, 효율, 선발, 집행 등으로 규정하고 있다.

조직이 기존 지식과 자원의 활용에만 몰두할 때 끊임없이 변화하는 환경에 대응하기 위한 역량은 저하될 수 밖에 없다는 점에서 새로운 역량을 찾기 위한 탐험적 혁신이 필요하다는 것이다. 활용을 위해 지식과 자원을 투자했을 때는 성공할 가능성이 높지만 성공 시에 보상의 크기는 그리 크지 않은 반면에, 탐험을 위해 투자했을 때는 성공할 가능성은 매우 낮지만 성공 시에 보상의 크기가 매우 크다는 특징이 있다. March(1991)는 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 상호 상충관계(trade-off)에 있으며, 기업의 혁신활동은 탐험과 활용간의 자원 분배의 문제로 보고 있다. 즉, 혁신활동에 투입되는 지식과 자본 등의 경영자원이 한정된 상황에서 기업의 리더는 탐험과 활용의 혁신활동에 각각 어떤 비중으로 투입해야 하는가를 결정해야만 하는 것이다. 탐험과 활용의 혁신활동은 동시에 증가하거나 감소할 수 없는 상충적 속성을 갖는 관계이며, 탐험과 활용의 혁신활동은 조직 내 한정된 경영자원에 대해 투입비중을 경쟁하기 때문이다. 또한 탐험과 활용은 서로 다른 절차와 사고방식을 요구하며 전혀 다른 지식 창출 과정을 거쳐서 나타난다(Floyd & Lane, 2000).

2.2.2. 탐험 및 활용적 혁신과 조직학습

일반적으로 조직학습 이론에서 활용은 기존에 보유하고 있는 지식을 지속적으로 사용함으로써 지식이 정련화되어 그 효율성이 증가되는 과정으로 정의되며, 조직의 수렴화와 상당히 밀접한 관련성이 있다. 수렴화는 생성 초기에는 변화가 많고 비효율적이었던 방법들이 점차 안정화되고 높은 효율을 보이면서 이와 같은 방법들이 조직 내에서 반복적으로 사용되는 상태를 말한다.

탐험은 조직으로 하여금 신속하게 해결해야 할 과제와 어려움에 직면하게 하면서 조직 내부에 긴장감과 불균형을 초래하게 된다. 조직이 일상적인 상황에서 벗어나 지금껏 자신이 경험하지 못했던 새로운 환경에 놓이게 되면서 발생하는 다양한 유형의 문제들을 해결해 나가면서 조직은 이전과는 확연히 다른 새로운 지식을 창출하게 되는데 이것이 탐험의 역할인 것이다. 조직학습에 있어서 탐험과 활용은 조화의 문제로 다루어져야 한다. 탐험은 조직이 기존에 보유하고 있던 지식을 폐기하면서 새로운 지식을 가속적으로 창출한다. 활용은 이러한 지식을 고효율의 지식으로 정련화 함으로써 또 다른 탐험의 기회를 제공하게 된다(이홍, 2003).

2.2.3. 조직 양면성

조직의 역량을 기반으로 탐험과 활용에 대한 균형을 추구하는 조직 양면성(organizational ambidexterity)의 개념에 대한 관심과 연구가 점차 증가하고 있다. 조직 양면성은 조직의 문화, 구조, 전략 등에서 서로 상반되는 두 가지 요소를 동시에 추구할 수 있는 능력을 의미한다(Gupta et al., 2006). 조직은 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 적절하게 병행해 나갈 필요가 있다고 주장하고 있는데, 탐험적 혁신에 치중하는 조직은 ‘실패의 함정’에 빠지기 쉽다(Gupta et al., 2006). 이는 탐험적 혁신이 새로운 지식을 창출하기 위해 많은 시간과 자원을 소비하며 그에 비해 성과의 불확실성이 상당히 높으므로 단기적인 조직 경쟁력에는 도움이 되지 못할 가능성이 높기 때문이다. 만일 조직이 탐험적 혁신 활동 중에 계속되는 실패에 직면할 경우, 조직은 존속을 위한 기반을 확보하지 못하고 스스로의 쇠퇴를 재촉하게 될 수 있다. 반면에 활용적 혁신에만 몰두하게 되면 조직은 비록 단기적인 성과는 제고할 수 있을지 모르나,

스스로의 진부화를 가속화 시키고 환경변화에 적절히 대응하지 못함으로써 ‘성공의 함정’(Levinthal & March, 1993)이나 ‘역량의 함정’(Levitt & March, 1988)에 빠지기 쉽다. 이런 이유로 조직의 존속과 성장을 위해서는 현재의 생존을 확보하기에 충분할 정도의 활용적 혁신과 미래의 생존과 성장을 담보할 수 있을 만큼의 충분한 탐험적 혁신을 병행해 갈 수 있어야만 한다(Levinthal & March, 1993). 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 각각 개별적인 두 개의 차원으로 보아야 한다는 견해도 제기되고 있다. 이는 기업의 혁신활동은 탐험과 활용 간의 자원 분배의 문제가 아니라 개별적인 두 가지의 활동에 대한 자원의 투자 문제라고 보는 견해이다. 즉, 두 가지 유형의 혁신활동이 동시에 많아지거나 적어질 수 있어서 병행이 가능하다는 견해로, 탐험적 혁신이 많아지는 것이 곧 활용적 혁신의 감소로 이어지는 상충관계가 반드시 존재하는 것은 아니라고 보는 것이다(Gupta et al., 2006). 조직 양면성에 대한 학자별 정의는 다음의 [표 II-3]와 같다.

[표 II-3] 조직 양면성의 학자별 정의

연구자(연도)	세부내용
Tushman & O'Reilly(1996)	· 같은 기업 내에서 다양한 모순적 구조, 절차 문화로부터 점진적이고 불연속적인 혁신을 동시에 추구하는 능력
Adler, Goldoftas, & Levine(1999)	· 루틴 업무와 비루틴 업무를 동시에 수행함으로써 효율성과 유연성의 상충관계를 관리할 수 있는 능력
He & Wong (2004)	· 양면성 혁신은 성숙된 시장에서 경쟁하면서(활용) 동시에 신규시장에서 새로운 제품과 서비스를 개발하는(탐험) 능력
Jansen, Van den Bosch, & Volberda(2005)	· 조직 단위에서 활용적 혁신과 탐험적 혁신의 조화를 추구해야 하고 이런 조직을 양면성 조직이라 함
Gupta et al.(2006)	· 조직의 문화, 구조, 전략 등에서 서로 상반되는 두 가지 요소를 동시에 추구할 수 있는 능력
Cao, Gedajlovic, & Zhang(2009)	· 기존의 역량 활용뿐만 아니라 새로운 기회를 탐험할 수 있는 기업의 역량으로 이를 통해 성과와 경쟁우위 달성 가능
Andriopoulos & Lewis(2009)	· 조직 양면성을 수행하는 기업은 급진적 혁신(탐험)과 점진적 혁신(활용)의 모순된 역량을 관리할 수 있는 능력을 보유하게 됨

Junni et al.(2013)	· 조직이 탐험적(불연속적) 혁신과 활용적(점진적) 혁신을 동시에 추구할 수 있는 능력
--------------------	--

출처: 한수진(2018), 연구자 재정리

2.3. 조직 민첩성

2.3.1. 개념

현재의 기업환경은 미래를 예측하는 것이 거의 불가능하며 환경변화의 속도 또한 급진적이므로, 기업에 기회나 위기가 언제, 어떤식으로 다가올지 예측하기 어려우며, 이를 사전에 대비하는 것은 불가능하다. 이런 격변적인 환경 하에서는 사전에 계획하고 준비한 전략이 쓸모없게 될 때가 많아진다. 기업이 처한 환경이 급변하고 미래에 대한 불확실성이 확대될수록 기업들은 고객 욕구의 변동을 신속하게 파악하고 민첩하게 대응하여야 하므로, 민첩성과 관련된 역량의 확보가 필요하다. 조직 민첩성(Organizational agility)은 급변하는 환경에서 기회와 위험을 신속하게 탐지하고 효율적·효과적으로 대응하는 기업의 역량이라 할 수 있다. 격변적인 환경에서는 경쟁자보다 신속하게 기회를 포착해내는 조직 민첩성이 매우 중요하므로 기업은 기회를 민첩하게 감지하고 대응함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다(March, 1991).

조직 민첩성에 대한 학자들의 다양한 정의는 다음과 같다. 먼저 Goldmann et al.(1994)는 조직 민첩성을 환경변화와 불확실성에서 조직이 생존하는 능력이라 하였으며, Gunasekaran(1998)은 시장 환경의 불확실성에 효과적으로 대응하며 동시에 예측 불가능한 변화에 빠르게 대처할 수 있는 역량이라 정의하였다. Yusuf et al.(1999)은 경쟁시장에서 고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 발견해내고, 예측이 불가능한 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력이라고 하였고, Sharifi & Zhang(2001)은 불확실한 환경변화에 대처하고, 이와 같은 변화를 사업의 기회로 활용하는 능력으로 정의하며, 유연성, 신속성, 반응성, 경영능력을 민첩성의 핵심차원으로 제안하였다. Donald(2010)는 조직 민첩성을 불확실한 환경변화를 빠르게 감지하고 유연하게 대응하는 능력으로 정의하였고, David(2000)는 조직 민첩성이 환경변화

에 따른 수용과 대응 및 내부역량의 수준이며, 기업이 변화하고 적응할 수 있는 능력이라 하였다. 또한, 예측이 불가능하고 불확실성이 큰 환경에서 성공적으로 경쟁할 수 있는 지식구조를 개발하고, 이를 활용할 수 있는 능력이라 정의하기도 한다(Van Oosterhout et al, 2006). 이상과 같은 조직 민첩성의 정의를 [표 II-4]와 같이 정리하였다.

[표 II-4] 조직 민첩성의 학자별 정의

연구자(연도)	세부내용
Goldmann et al.(1994)	· 환경변화와 불확실성에서 조직이 생존하는 능력
Gunasekaran (1998)	· 시장 환경의 불확실성에 효과적으로 대응하며 동시에 예측 불가능한 변화에 빠르게 대처할 수 있는 역량
Yusuf et al.(1999)	· 경쟁시장에서 고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 발견해내고, 예측이 불가능한 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력
David(2000)	환경변화에 따른 수용과 대응 및 내부역량의 수준이며, 기업이 변화하고 적응할 수 있는 능력
Sharifi & Zhang(2001)	· 불확실한 환경변화에 대처하고, 이와 같은 변화를 사업의 기회로 활용하는 능력
Aiken et al. (2002)	· 신속하고 유연한 반응과 수요예측의 가시성을 통하여 통합된 경영을 하는 능력
Ismail & Sharifi(2006)	· 동태적이고 급변하는 고객의 욕구에 대해 네트워크와 운영 활동을 신속게 조정하는 통합체로서의 공급사슬과 구성원의 능력
Van Oosterhout et al.(2006)	· 예측이 불가능하고 불확실성이 큰 환경에서 성공적으로 경쟁할 수 있는 지식구조를 개발하고, 이를 활용할 수 있는 능력
Jain et al. (2008)	· 시장의 불확실한 변화에 대해 빠르고 효율적인 대응을 통해 생존하고 성장하는 능력
Roberts & Grover(2012)	· 불확실한 환경에서 고객의 니즈를 재빠르게 감지하고 대응할 수 있는 정도
Gligor(2014)	· 급변하는 변화에 따라서 사업단위 별로 새로이 선정되는 전략을 성공적으로 적용시키는데 사용하는 능력
정현식(2016)	· 예측하지 못한 환경변화에 즉각적으로 대응하는 능력

출처: 박준(2021), 연구자 재정리

2.3.2. 구성요소

조직 민첩성의 하위 설계요소를 파악하기 위해 선행연구를 검토하였다. Conboy(2009)는 조직 민첩성의 구성요소를 변화의 창조, 변화에 대한 주도성과 반응 그리고 변화로부터의 학습 등으로 구분하여 제안하였고, Sull(2010)은 조직 민첩성을 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영적 민첩성으로 구분하였다. 첫째, 전략민첩성은 신사업 기회를 지속적으로 탐색하고 적시에 포착하는 능력과 적시에 빠르게 철수하는 능력으로 정의할 수 있고, 시장 탐색을 통해 신사업 기회 포착을 위해서는 전략적 민감성이 중요하다. 둘째, 포트폴리오 민첩성은 자금, 인력 등의 자원을 빠르게 확보 및 배분하고, 시장의 변화에 따라 제품과 사업군을 유연하게 조정하는 능력으로, 지속적인 자원의 배분과 조정을 통해 격변적 환경에 맞게 제품과 사업 포트폴리오를 신속하고 유연하게 조정하는 것이 핵심이다. 셋째, 운영적 민첩성은 조직, 제도 등의 관리시스템을 유연하고 효율적으로 운영하여 사업계획을 신속하게 실행하는 능력으로, 유연한 관리시스템을 기반으로 격변하는 환경을 수용하고 그 환경에 적절히 대응함으로써 강한 추진력을 갖도록 하는 것이 핵심이다. 서용선(2021)은 조직 민첩성을 전략적 민첩성과 실행적 민첩성으로 구분하였으며, 전략적 민첩성은 기업이 가치를 창출하기 위해 핵심적인 사업영역에서 전략적 방향을 끊임없이 조정하고 이를 적용할 수 있는 역량이라 정의하였고, 실행적 민첩성은 기업의 전략을 빠르게 실행하기 위해 시스템과 프로세스를 효율적으로 유연하게 운영할 수 있는 능력으로 정의하였다.

2.4. 기업성과

2.4.1. 개념

일반적으로 기업성과란 기업의 전략과 목표를 달성하기 위하여 계획을 수립하고 기업이 보유하고 있는 유·무형의 경영자원을 동원하여 계획에 따라 수행한 결과로 나타나는 산출물의 총합으로 볼 수 있다(유대원, 2016). 기업은

전략과 목표를 달성하도록 동기부여하고, 그 결과로 높은 성과를 창출하면 기업의 존속, 수익성, 장기적인 성장에 큰 영향을 미친다. 기업성과는 조직의 능력을 향상시키기 위한 경영활동의 효율성과 효과성을 계량화하는 과정이자 수단이다(Neely et al., 2002). 기업성과에 대한 초기의 연구들은 주로 단일차원을 통해 성과를 설명하고자 하는 연구가 대부분이었으나, 최근에는 기업이 처한 환경, 구사하는 전략 등 기업의 성과에 영향을 줄 것이라 판단되는 다양한 요인을 복합적으로 고려하여 기업성과를 설명하고자 하는 다차원적인 연구가 주로 이루어지고 있다.

2.4.2. 구성요소

선행연구를 살펴보면 기업성과는 크게 재무적 성과(financial performance)와 비재무적 성과(non-financial performance)로 구분하고 있다. 학자별로 살펴보면 Chaganti & Damanpour(1991)는 재무적 지표의 측정을 위해 매출액 향상, 이익률 향상을 사용하였으며, 비재무적 지표로는 혁신의 수용 정도, 혁신목표의 달성정도, 기술개발 건수, 신제품 개발 건수, 제조 리드타임 감소, 신규 공정의 도입 등을 사용하였다. O'Regan & Ghobadian(2004)은 제조중소기업의 장단기 기업성과를 측정함에 있어서 단기와 장기의 성과에 영향을 미치는 요인은 그 속성이 상이하다고 하였으며, 기업성과를 측정할 때 가격경쟁력, 내부지향성, 외부지향성, 디자인의 변경 빈도 및 제품홍보 등으로 구분하여 측정하는 바 있다. Miller & Besser(2005)는 소기업을 대상으로 진행한 연구에서 기업성과를 총매출액, 업무 만족도, 목표 달성도, 전반적인 사업의 성공 등으로 측정하였다. 국내 연구를 살펴보면 박찬권과 김채복(2018)은 기업성과를 신규시장 발굴, 품질 만족도 제고 등의 내부프로세스 성과와 고객 확보율, 시장점유율, 고객수익성, 고객만족도 제고의 외부 고객만족 성과로 구분하여 측정하였다. 김근아와 김상현(2019)는 기업성과를 투자수익률, 매출액, 이익률 등의 재무적 성과지표와 생산성 향상, 기업이미지, 제품 및 서비스 성공률 등의 비재무적 성과지표로 측정하였다. 채주석 등(2019)은 기업성과를 대표적인 재무적 성과지표인 매출액과 당기순이익을 사용하여 측정하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 기업성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하고, 재무성과는 매출액, 순이익, 시장점유율, 비용구조로, 비재무적 성과는 신제품/서비스의 개발 속도, 제품/서비스 품질 향상, 생산 프로세스 개선, 시장요구 대응으로 제시하고자 한다.

2.5. 리더십, 탐험 및 활용적 혁신 그리고 기업성과

2.5.1. 리더십과 기업성과

중소기업은 대기업과 비교하여 규모가 영세하고, 보유자원도 상대적으로 열악하기 때문에 최고경영자의 리더십과 역량에 의해 기업의 지속적인 생존과 성장이 결정되는 경향이 강하다. 또한, 최근 코로나 팬데믹과 4차 산업혁명 등 급변하는 환경에 유연하게 대응하지 못한다면 기업의 생존을 담보할 수 없으므로, 중소기업의 최고경영자는 기업의 지속적인 생존과 발전을 위하여 최고경영자 개인의 리더십과 능력을 최대한 발휘해야 할 것이다.

최고경영자의 리더십과 관련된 연구경향을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 개인수준에서 리더십이 직무성과, 조직몰입 등의 조직유효성에 미치는 영향과 관련된 연구가 다수를 차지하고 있었다. 둘째, 리더십 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성에 관한 연구에 편중되어 있는 경향이 있으며, 주로 변혁적 리더십이 조직성과, 조직유효성에 긍정적 영향을 미치며, 거래적 리더십과 비교하여 더 높은 효과를 보인다고나 그 반대의 결과를 제시하는 연구도 있었다. 셋째, 리더십 유형과 조직유효성, 조직 창의성 그리고 경영성과 간의 관계를 밝히는 연구가 활발히 진행되고 있는데, 이는 조직연구에서 최고경영자의 리더십이 매우 중요한 역할을 한다는 반증이라고 할 수 있다. 관련 연구를 구체적으로 살펴보면 지방공기업을 대상으로 한 연구에서 경쟁가치 리더십의 네 가지 리더십이 조직구성원 개인이 인지하는 주관성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 객관성과인 경영성과평가 점수에는 과업지향 리더십만이 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과가 있다(박근영, 2019). 외식업체를 대상으로 변혁적/거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 황재준·

한상범(2021)의 연구는 변혁적 리더십의 모든 하위요인과 거래적 리더십의 하위요인 중 예외적 관리 요인이 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 황연(2019)의 중소기업 CEO리더십 관련 연구에서 변혁적·거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 거래적 리더십은 중소기업의 재무 및 비재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십은 재무 및 비재무성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 안성식·박인숙(2019)의 연구에서는 지역거점 공공병원을 대상으로 경쟁가치 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 경쟁가치 리더십의 네 가지 하위요인 모두가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 중소기업을 대상으로 한 전현호(2019)의 연구에서는 최고경영자의 감성리더십이 시장성과와 기술성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 4대 대기업집단 구성원을 대상으로 한 최찬기(2007)의 연구에서 최고경영자의 경쟁가치 리더십이 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향을 검증한 결과, 관계지향 리더십과 위계지향 리더십이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도에는 부(-)의 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이상과 같이 최고경영자의 리더십과 조직성과와의 관계에 관한 다양한 연구들을 살펴보았으나, 결과는 제각각인 것으로 나타났다. 이처럼 각기 다른 결과를 보인 원인을 유추해보자면 기업의 성격에 따른 리더십 역할의 다양성과 영위하고 있는 업종에 따른 리더십의 차이 등을 들 수 있겠다. 또한, 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에 관한 연구는 매우 부족한 상황임을 확인하였다. 이에 본 연구는 중소기업을 대상으로 최고경영자의 경쟁가치 리더십이 기업성과인 재무적, 비재무적 성과에 미치는 영향에 대해 밝히고자 한다.

2.5.2. 리더십과 탐험 및 활용적 혁신

중소기업의 지속적인 생존과 성장을 위해서는, 현재 영위하고 있는 사업 영역에서 기존의 기술과 역량을 활용하여 생산성이나 효율성에 기반한 경쟁력을 키워가는 것도 중요하지만, 그에 더하여 급격한 환경변화에 대응하고 끊임

임없이 신기술과 신제품을 개발하여 시장을 선도해 나가는 능력 또한 요구된다. 지속가능한 성장을 위해서는 ‘탐험’(exploration)과 ‘활용’(exploitation)이 모두 필요한 것이다(Tushman & O'Reilly, 1996). 탐험 및 활용적 혁신을 추구하기 위해서는 조직 내 구성원 간, 부서 간, 그리고 사업단위 수준의 과업 환경에서 직면할 수 있는 여러 상충된 요구와 갈등을 효과적으로 관리할 수 있어야 한다.

탐험과 활용은 여러가지 측면에서 서로 다른 시스템과 관리방식을 요구하는 활동이며, 또한 각각의 활동에 투입할 수 있는 경영자원은 대개 한정되어 있다(March, 1991). 지금까지 탐험 및 활용적 혁신이 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 다수의 연구결과가 축적되어 왔으나, 이들의 선행조건에 대한 연구는 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 더욱이, 혁신을 촉진할 수 있는 경영 여건을 조성하는데 있어 조직을 이끄는 리더의 역할이 매우 중요할 수 있다는 개념적 차원의 지적이 있었음에도 불구하고(Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005), 이를 실증하는 연구는 그리 많지 않다. 리더는 조직에서 추구해야 할 혁신의 방향을 제시할 뿐만 아니라 실제 혁신활동을 운영하기도 하며, 조직에서 구성원에게 기대하는 바람직한 역할을 제시하여 조직의 분위기를 조성한다(Zohar & Luria, 2004). 리더는 구성원들에게 비전을 제시하고 환경에 대응하는 변화를 강조하며, 적극적인 지원을 통하여 혁신을 지향하는 분위기를 형성할 할 수 있으며, 조직 구성원들에게 지적 자극을 주어 당면한 문제를 재해석하고, 과거의 상황을 새로운 상황으로 인식하도록 하면 혁신은 촉진될 수 있다(Argyris & Schon, 1978).

Gibson & Birkinshaw(2004)의 양면성 조직 구축에 관한 연구에서 정합성(alignment)과 적응성(adaptability)이라는 용어를 사용하며, 정합성은 같은 목표의 달성을 위해 일하는 사업 단위들의 행동의 일관성이라 하였고, 적응성은 기업이 외부환경의 요구에 대응하여 변화할 수 있는 능력이라고 정의하였다. 이를 경쟁가치 리더십 모형과 연계시키면 [그림 II-1]의 Y축 상단에 위치한 유연성과 자유재량은 탐험과 하단의 안정성과 통제는 활용의 개념으로 생각해 볼 수 있다. 유연성과 자유재량과 관련된 경쟁가치 리더십 유형은 관계지향 리더십과 혁신지향 리더십으로 환경의 변화에 잘 대응하고 혁신적이고 창

의를 중시하며, 구성원들의 개발을 통해 도전적이고 혁신적인 활동을 실행할 수 있도록 배려하는 리더십이므로 탐험적 혁신과 밀접한 관련이 있다. 또한 안정성과 통제와 관련된 경쟁가치 리더십 유형은 위계지향 리더십과 과업지향 리더십으로 통제와 내부효율성을 중시하고 구성원들이 일관성 있게 같은 목표를 달성하기 위해 업무를 수행하게 하는 리더십이므로 활용적 혁신과 관련이 있다.

Beckman(2006)이 실리콘밸리 내 첨단기술기업을 대상으로 수행한 연구에 따르면 창업팀 멤버들이 과거 종사했던 기업의 혁신유형이나 창업팀의 구성이 창업한 회사의 탐색과 활용의 효과적인 추진과 기업의 성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Lubatkin et. al(2006)은 중소기업을 대상으로 한 연구에서 최고경영층의 행동 통합이 탐험 및 활용적 혁신을 촉진하는 조건일 수 있다고 밝혀낸 정도다. Jansen et. al(2009)은 유럽의 대형 금융서비스 기업의 지점들을 대상으로, 변혁적 및 거래적 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계를 살펴보는 연구를 수행하였는데, 연구 결과 변혁적 리더십 행동은 생성적 사고를 채택하고 탐험적 혁신을 추구하는데 매우 긍정적인 역할을 하며, 거래적 리더십 행동은 기존 지식을 개선하고 확장하는 것을 촉진시키며, 활용적 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 국내의 유사한 연구로 대기업 계열사와 상장사 등을 대상으로 한 고정연(2017)의 연구에서는 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 국내 반도체 제조 대기업을 대상으로 한 연구에서는 상반된 성격의 탐험 및 활용적 혁신을 동시에 추구함에 있어, 리더의 역할에 주목하고, 두 가지 혁신과 비슷한 성격의 경쟁가치 리더십과 양면적 혁신에 관한 연구를 수행한 결과, 경쟁가치 리더십 행동이 탐험적 혁신과 활용적 혁신 간의 시너지를 추구하는 결합 양면성을 추진하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다(박상언·이일우, 2014). 중소기업을 대상으로 한 전현호(2019)의 연구에서는 최고경영자의 감성리더십이 기술 및 관리혁신에 영향을 미친다고 하였다. 또한 경쟁가치모형을 기반으로 양면성 조직의 리더십과 조직문화에 대해 연구한 조성식·허문구(2013)는 관계지향 리더는 공동체문화 형성에 영향을 미치며, 공동체문화는

탐험활동에 영향을 미치고, 혁신지향 리더는 유기체문화 형성에 영향을 미치며, 유기체문화 역시 탐험활동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 또한 과업지향 리더는 시장문화 형성에, 위계지향 리더는 위계문화 형성에 영향을 미치며, 이 두 가지 문화는 활용활동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증하였는데. 이는 경쟁가치 리더십이 탐험 및 활용에 간접적으로 영향을 미친다는 방증이라 할 수 있다.

2.5.3. 탐험 및 활용적 혁신과 기업성과

중소기업은 대기업 및 중견기업에 비해 한정된 경영자원으로 생존과 성장이라는 두 가지 목표를 달성하기 위해 혁신을 위한 지속적인 탐험(exploration)과 함께 기업이 보유하고 있는 기존 지식이나 자원을 효율적으로 활용(exploitation) 하여야 한다. 즉, 활용을 통한 경쟁우위 추구하고 탐험을 통한 새로운 기회 추구의 병행을 통해 기업은 가치를 창출할 수 있으며, 그에 더하여 지속가능한 경쟁우위를 달성할 수 있다. 기업이 영구히 존속 및 성장하기 위해서는 지속적인 성과창출이 필요하며, 지속적인 조직성과의 창출은 탐험과 활용을 통해 가능하다는 것이 연구결과에 의해 밝혀지고 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 새로운 지식 등의 자원을 습득하고 공유함으로써 활용에 영향을 미칠 뿐만 아니라 지식을 새로이 생성하는데도 긍정적인 영향을 미침으로써 탐험과 활용을 통해 기업성과에 긍정적으로 기여할 수 있다(Collins & Smith, 2006; Kang & Snell, 2009). 구체적으로 선행연구를 살펴보면 제조기업을 대상으로 한 연구에서 He & Wong(2004)은 활용적 혁신과 탐험적 혁신이 각각 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라, 활용적 혁신과 탐험적 혁신 간의 상호작용 또한 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Kyriakopoulos & Moorman(2004)은 포장식품 산업에 속해있는 네덜란드 기업을 대상으로 한 연구를 통해 마케팅 전략에서 활용적 혁신과 탐험적 혁신이 신제품에 대한 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 그러나 소프트웨어 기업을 대상으로 한 Venkantraman, Lee, & Lyer(2007)의 연구에서는 탐험 및 활용적 혁신이 기

업성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 연구결과가 다소 혼재되고 있다. 국내 연구를 살펴보면, 부산·경남지역의 혁신형 중소기업을 대상으로 한 정동섭(2021)의 연구는 탐험과 활용 가운데 탐험만이 기업성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이와 같은 연구들은 탐험과 활용이 기업성과에 미치는 인과관계에 관한 연구결과가 각양각색인데, 선행연구들에서 밝혀진 바와 같이 연구대상 기업들이 영위하고 있는 산업의 특성, 모험 선호 경향 등에 따라 활용적 혁신이 기업성과에 미치는 영향은 다르다는 것을 보여준다. 중소제조기업을 대상으로 한 박상문·이병헌(2008)의 연구는 활용 및 탐험적 혁신이 혁신성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 탐험적 혁신은 첨단제조업의 제품혁신 및 공정혁신 성과에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전통제조업에 대해서는 공정혁신에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 활용적 혁신의 경우 전통제조업의 공정혁신 성과에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이무원(2015)은 탐험과 활용에 관한 연구에서 이 둘은 내용면이나 시간적으로 각각 다른 목표를 추구하고 있기 때문에 이를 실증하기 위한 연구에서 서로 다른 종속변수를 통해 측정했어야 함에도 불구하고, 다른 다수의 연구들과 마찬가지로 동일한 종속변수로 성과를 측정하였기 때문에 탐험과 활용의 균형을 통해 단일성과를 올린다는 연구가설 자체가 모순을 안고 있다고 주장한다. 중소기업을 대상으로 탐험 및 활용적 혁신이 신제품 차별화와 재무성과에 미치는 영향을 분석한 한수진(2018)의 연구에서는 탐험적 혁신과 활용적 혁신 모두 신제품 차별화에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 재무성과에는 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 그러나 두 가지 혁신을 통해 달성된 신제품 차별화는 기업의 재무성과 향상에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서 탐험과 활용의 동시 추구는 조직 내 자원의 제약으로 오히려 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였으며(Bierly & Daly, 2007), 탐험적 제휴와 활용적 제휴전략을 동시에 추진하는 것은 조직이 안정적일 경우와 소규모인 경우에는 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구도 있다(Lin, Yang & Demirkan, 2007).

2.5.4. 조직 민첩성의 조절효과

최근 치열한 경쟁과 격변적인 환경에서 조직 민첩성의 중요성은 더욱 강조되고 있다. Yusuf et al.(1999)은 조직 민첩성은 기업을 환경변화에 신속하게 적응하게 하여, 시장점유율과 매출액, 순이익의 증가 등 재무적 성과를 향상시킨다고 하였고, Wendler & Stahlke(2014)는 경쟁의 심화와 급변하는 환경에서 민첩성의 중요성은 더욱 강조되고 있으며, 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Khan et al.(2019)은 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 서로 다른 작동기제이지만 기업성과 창출을 통한 존속과 성장에 있어 반드시 필요한 요소라고 주장하였는데, 특히 신시장을 개척할 때 경쟁우위를 선점함에 있어서 무척 중요한 요소라고 하였다. 앞에 기술한 바와 같이 시장의 기회를 포착하고 경쟁우위를 선점하기 위해 전략을 실행하는 것은 조직 민첩성의 역할이기 때문에 이러한 조직 민첩성이 뛰어날수록 환경변화에 민감하게 반응하여 탐험 및 활용적 혁신과 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상해 볼 수 있다.

박준(2021)은 중소기업을 대상으로 지속가능경영이 조직 민첩성에 미치는 영향, 조직 민첩성이 탐험 및 활용적 혁신에 미치는 영향, 그리고 탐험 및 활용적 혁신이 경영성장에 미치는 영향 간의 관계를 분석한 연구에서, CEO의 몰입이 조직 민첩성에 유의미한 영향을 미치고, 조직 민첩성이 탐험 및 활용적 혁신에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

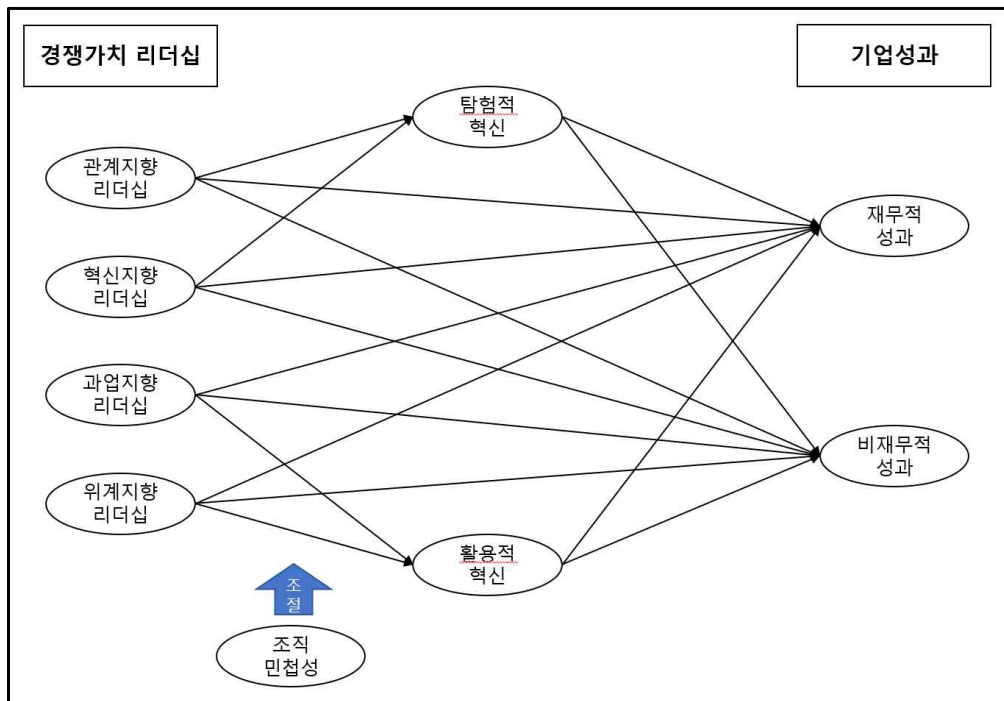
중소·중견기업 상장기업을 대상으로 한 연구에서 조직 민첩성은 조직성과 중 하나인 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며(채주석 외, 2019), Shin et al.(2016)의 한국 중소기업의 전략적 민첩성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구 결과, 전략적 민첩성은 기업의 운영성과 및 고객유지에 유의미한 영향을 미치지만 재무성과에는 유의미한 영향을 미치지 않는다고 하였다. SCM 업무 경험이 있는 실시간 기업을 대상으로 한 연구에서 민첩성이 기업경쟁력에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과도 있다(강철원, 2018).

Ⅲ. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 우리나라 경제성장을 견인해 온 중소기업의 최고경영자의 리더십이 탐험적/활용적 혁신 및 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 중소기업 최고경영자의 리더십과 조직 민첩성을 외생변수로 하였으며, 탐험적/활용적 혁신과 기업성과를 내생변수로 하였다.

선행연구를 바탕으로 한 연구모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같이 설정하였다. 구체적으로 독립변수인 경쟁가치 리더십은 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십의 4개 요인으로, 매개변수인 탐험적 혁신과 활용적 혁신, 조절변수 조직 민첩성 그리고 종속변수인 기업성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 설계하였다.



[그림 Ⅲ-1] 연구모형

3.2. 가설 설정

본 연구에서는 중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석을 위해 탐험 및 활용적 혁신을 매개변수로 하여 다음과 같이 4개의 가설을 설정하였다.

상기에 제시된 연구모형을 기반으로 첫째, 경쟁가치 리더십이 기업성과에 미치는 영향, 둘째, 경쟁가치 리더십이 탐험 및 활용적 혁신에 미치는 영향, 셋째, 탐험 및 활용적 혁신이 기업성과에 미치는 영향, 넷째, 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에서 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과, 마지막으로 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에 있어 조직 민첩성의 조절 효과 여부를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

3.2.1. 경쟁가치 리더십과 기업성과

조직에 대한 연구에 있어서 리더십에 많은 관심을 갖는 중요한 이유는 리더십이 조직유효성에 긍정적 영향을 주며, 이는 기업성과와 밀접하게 관련되어 있기 때문이다. 리더십에 관한 다수의 선행연구들은 변혁적 리더십의 효과성에 관련되어 있는데, 대부분 변혁적 리더십이 조직성과와 리더에 대한 만족도에 긍정적 영향을 주며, 거래적 리더십과 비교하여 더욱 높은 효과를 보인다는 것이다. 박근영(2019)은 지방공기업을 대상으로 한 연구에서 경쟁가치 리더십의 네 가지 리더십 유형이 조직구성원 개인이 인지하는 주관성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 객관성과인 경영성과평가 점수에는 과업지향 리더십만이 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 안성식과 박인숙(2019)의 연구에서 지역거점 공공병원을 대상으로 경쟁가치 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 경쟁가치 리더십의 네 가지 하위요인 모두가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 4대 대기업집단 구성원을 대상으로 한 최찬기(2007)의 연구에서 최고경영자의 경쟁가치 리더십이 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향을 검증한 결과, 관계지향 리더십과 위계지향 리더십이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 이와 같이 최고경영자의 리더십과 조직성과와의 관계에 관한 다양한 연구들을 살펴보았으나, 결과는 각기 다르게 나타났다. 이에 본 연구는 중소기업 최고경영자의 리더십과 기업성과와의 관계를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 경쟁가치 리더십은 기업성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 관계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 혁신지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 과업지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 위계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 관계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 혁신지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7. 과업지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8. 관계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 경쟁가치 리더십과 탐험/활용적 혁신

탐험 및 활용적 혁신을 추구하기 위해서는 조직 내 구성원 간, 부서 간, 그리고 사업단위 수준의 과업환경에서 직면할 수 있는 여러 상충된 요구와 갈등을 효과적으로 관리할 수 있어야 한다.

지금까지 탐험 및 활용적 혁신이 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 다수의 연구결과가 축적되어 왔으나, 정작 탐험 및 활용적 혁신의 선행조건에 대한 연구는 상대적으로 적었다고 볼 수 있다. 혁신을 추진할 수 있는 경영 여건을 조성하고 이를 독려하는데 있어 조직을 이끄는 리더의 역할이 매우 중요하다는 공감대가 충분히 형성되어 있고, 개념적 차원의 지적이 있었음에도 불구하고 이를 실증하는 연구는 그리 많지 않다.

Jansen et. al(2009)의 연구는 변혁적 및 거래적 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계를 살펴보는 연구를 수행하였는데, 연구 결과 변혁적 리더십은 탐험적 혁신을 추구하는데 긍정적인 역할을 하며, 거래적 리더십은 활용적

혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 국내의 유사한 연구로 대기업 계열사와 상장사 등을 대상으로 한 고정연(2017)의 연구에서는 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 국내 반도체 제조 대기업을 대상으로 한 박상언·이일우(2014)의 연구에서는 상반된 성격의 탐험 및 활용적 혁신을 동시에 추구함에 있어, 리더의 역할에 주목하고, 경쟁가치 리더십과 양면적 혁신에 관한 연구를 수행한 결과, 경쟁가치 리더십 행동이 탐험적 혁신과 활용적 혁신 간의 시너지를 추구하는 양면성을 추진하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 조성식·허문구(2013)는 관계지향 리더는 공동체문화 형성에 영향을 미치며, 공동체문화는 탐험활동에 영향을 미치고, 혁신지향 리더는 유기체문화 형성에 영향을 미치며, 유기체문화 역시 탐험활동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 또한 과업지향 리더는 시장문화 형성에, 위계지향 리더는 위계문화 형성에 영향을 미치며, 이 두 가지 문화는 활용활동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증하였는데. 이는 경쟁가치 리더십이 탐험 및 활용에 간접적으로 영향을 미친다는 방증이라 할 수 있다. 상기와 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 경쟁가치 리더십은 탐험 및 활용적 혁신에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 혁신지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 과업지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 탐험/활용적 혁신과 기업성과

중소기업은 한정된 경영자원으로 기업의 존속과 성장이라는 두 가지 목표를 달성하기 위해 혁신을 위한 지속적인 탐험(exploration)과 함께 기업이 보유하고 있는 기존 지식이나 자원을 효율적으로 활용(exploitation) 하여야 한다. 새로운 지식 등의 자원을 습득하고 공유함으로써 활용에 영향을 미칠 뿐

만 아니라 지식을 새로이 생성하는데도 긍정적인 영향을 미침으로써 탐험과 활용을 통해 기업성장에 긍정적으로 기여할 수 있다(Collins & Smith, 2006; Kang & Snell, 2009). 구체적으로 선행연구를 살펴보면 제조기업을 대상으로 한 연구에서 He & Wong(2004)은 활용적 혁신과 탐험적 혁신이 각각 기업 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라, 활용적 혁신과 탐험적 혁신 간의 상호작용 또한 기업 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Kyriakopoulos & Moorman(2004)은 포장식품 산업에 속해있는 네덜란드 기업을 대상으로 한 연구를 통해 마케팅 전략에서 활용적 혁신과 탐험적 혁신이 신제품에 대한 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냄으로써 탐험 및 활용적 혁신이 기술이나 제품혁신뿐만 아니라 마케팅 분야에서도 효과적인 혁신활동이라는 것을 실증하였다. 부산·경남지역의 혁신형 중소기업을 대상으로 한 정동섭(2021)의 연구는 탐험과 활용 가운데 탐험만이 기업 성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 탐험과 활용이 기업 성과에 미치는 인과관계에 관한 연구결과가 각양각색인데, 선행연구들에서 밝혀진 바와 같이 연구대상 기업들이 영위하고 있는 산업의 특성, 모험 선호 경향 등에 따라 활용적 혁신이 기업 성과에 미치는 영향은 다르다는 것을 보여준다. 중소기업들을 대상으로 한 박상문·이병현(2008)의 연구는 활용 및 탐험적 혁신이 혁신 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 탐험적 혁신은 첨단제조업에 제품혁신 및 공정혁신 성과에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전통제조업에 대해서는 공정혁신에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 활용적 혁신의 경우 전통제조업의 공정혁신 성과에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내 대기업을 대상으로 한 고정연(2017)의 연구에서는 탐험적 혁신과 활용적 혁신 모두 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 탐험 및 활용적 혁신은 기업 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 탐험적 혁신은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 활용적 혁신은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 탐험적 혁신은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 활용적 혁신은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 탐험/활용적 혁신의 매개효과

그간의 연구에 따르면 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 서로 상이한 과정과 구조, 그리고 역량과 리더십을 요구하는 활동이다(Floyd & Lane, 2000; Smith & Tushman, 2005). 일반적으로, 탐험적 혁신은 유기적 조직구조와 상대적으로 유연한 관리체계, 자율성과 유연성 그리고 혁신지향적 리더십과 문화를 요구하는 활동인 반면, 활용적 혁신은 기계적 구조와 엄격한 관리체계 그리고 통제성과 안정성 등 과업지향적 리더십과 문화와 더욱 밀접한 관계를 갖는 것으로 알려져 있다(Ancona et al., 2001; Jansen et al., 2006; Lewin et al., 1999; Raisch et al., 2009). 따라서 경쟁가치 리더십 유형들이 갖는 특성을 감안하여 적용해 본다면, 탐험적 혁신은 혁신지향 리더십 및 관계지향 리더십과 적합성을 갖는다고 볼 수 있고, 활용적 혁신은 과업지향 리더십 및 위계지향 리더십과 더 큰 적합성을 갖는다고 생각할 수 있다.

한편, 변혁적 리더십은 끊임없는 환경변화에 대응하여 구성원과 조직에게 제시된 목표를 달성하기 위하여, 리더가 구성원의 개발을 격려하고 조직의 장기적인 미션과 비전을 제시함으로써 상위의 욕구를 자극하는 리더십으로 평가받고 있다(황연, 2019). 이는 앞서 살펴본 바와 같이 경쟁가치 리더십의 관계 및 혁신지향 리더십과 상통하는 개념이라 볼 수 있다. 이러한 변혁적 리더는 혁신적인 아이디어를 인정하고, 더 높은 위험의 감수와 혁신성을 보이며, 조직을 통한 탐험적 혁신의 에너지를 축적하는 혁신의 옹호자다(Howell & Higgins, 1990). 거래적 리더십은 기존의 혁신을 개선하고 확장할 때 과거의 경험을 활용하는 관행을 실행하는 것과 활용적 혁신을 장려한다(Vera & Crossan, 2004),

새로운 제품과 서비스를 개발하고 새로운 시장과 고객을 발굴하는 탐험적 혁신은 불확실성은 상대적으로 높지만 기업성과를 증대시키고, 장기적인 경쟁우위를 확보하는데 긍정적인 역할을 하며, 활용적 혁신은 기존의 제품과 고객

에 초점을 맞추어 기존 제품의 성능을 개선하거나 원가절감 등을 통해 기존 사업의 경쟁력을 유지할 수 있도록 하기 때문에 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다(배종석·박오원·황인섭, 2010). 이상과 같은 선행연구와 가설 2와 가설 3을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. 탐험 및 활용적 혁신은 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1. 탐험적 혁신은 관계지향 리더십과 재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2. 탐험적 혁신은 혁신지향 리더십과 재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3. 탐험적 혁신은 관계지향 리더십과 비재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-4. 탐험적 혁신은 혁신지향 리더십과 비재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-5. 활용적 혁신은 과업지향 리더십과 재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-6. 활용적 혁신은 위계지향 리더십과 재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-7. 활용적 혁신은 과업지향 리더십과 비재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-8. 활용적 혁신은 위계지향 리더십과 비재무적 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

3.2.5. 조직 민첩성의 조절효과

탐험 및 활용적 혁신을 실행함에 있어 중요한 영향요인 중 하나로 조직 민첩성을 생각해 볼 수 있다. 환경이나 고객의 변화에 신속하게 대응하도록 하는 능력인 조직 민첩성은 새로운 제품과 서비스를 개발하고 새로운 시장과 고객을 개척하는 탐험적 혁신은 물론 기존의 제품과 고객에 초점을 맞추어

기존 제품의 성능 개선이나 고객 변화에 대한 대응 등을 기민하게 수행할 수 있게 한다. 중소기업을 대상으로 지속가능경영이 조직 민첩성에 미치는 영향과 조직 민첩성이 탐험 및 활용적 혁신에 미치는 영향, 그리고 탐험 및 활용적 혁신이 경영성과에 미치는 영향 간의 관계를 분석한 박준(2021)의 연구에서, CEO의 몰입이 조직 민첩성에 유의미한 영향을 미치고, 조직 민첩성이 탐험 및 활용적 혁신에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증하였는데, 이는 중소기업의 탐험 및 활용적 혁신 수행에 조직 민첩성이 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5. 조직 민첩성은 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

3.3. 연구방법 및 설계

3.3.1. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향을 측정하고자 한다. 이를 위해 독립변수는 최고경영자의 리더십을 경쟁가치 리더십의 네 가지 유형인 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십을 선정하였고, 매개변수로는 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 조절변수는 조직 민첩성을, 종속변수로는 기업성과의 두 가지 유형인 재무적 성과와 비재무적 성과를 선정하였다.

3.3.1.1. 경쟁가치 리더십

리더십은 조직의 내·외부에서 구성원들을 이끌어 가는 정치·경제·심리·문화·사회적 영역과 리더의 역량에 따라 해당 조직의 목표를 달성하기 위한 다양한 과정과 형태로 볼 수 있다(한형서, 2021). 하지만 최근 우크라이나 사태, 코로나 팬데믹 상황과 같은 어려운 경제환경에서 중소기업의 지속가능경영을 위하여 조직은 환경변화에 대응하여 변화를 주도하는 한편, 안정을 도모하고

비전을 제시하면서 그에 따른 목표를 달성하고, 그 동안의 경영관례를 혁신하면서 순응을 유도하는 것이 생존을 위한 핵심이라 할 수 있다. 경쟁가치 리더십은 현실적인 조직에 있어서 상충적인 가치와 속성이 상호 존재할 수 있고, 이러한 기준이나 가정, 가치들을 상호 배타적인 것으로 간주하는 것이 문제라는 점을 강조하며 경쟁가치모형에서 서로 대립하는 네 가지 리더십 유형들은 동시에 효과적으로 작용할 수 있고, 또한 그렇게 되는 것이 바람직하다고 주장한다.

본 연구는 Quinn & Cameron(1999)의 경쟁가치 리더십 유형을 바탕으로 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십으로 분류하여 연구를 진행하였다.

첫째, 관계지향 리더십은 구성원들에 대한 동기부여를 통해 상호간의 협력과 신뢰감을 강조함으로써 구성원들의 참여와 몰입을 꾀하는 리더십으로 정의된다.

둘째, 혁신지향 리더십은 변화하는 외부환경에 적절히 대응하기 위한 조직의 변화와 혁신을 중시하며, 도전, 창의성, 모험 등의 가치를 존중하는 리더십으로 정의된다.

셋째, 과업지향 리더십은 주어진 업무의 효율적인 수행과 조직의 목표달성을 위하여 능률적이고 체계적인 조직관리를 강조하며, 과업의 달성, 실적 위주의 업무관리와 같은 특성이 강하게 나타나고, 합리성, 생산성, 효율성 등의 가치를 중시하는 리더십으로 정의된다.

넷째, 위계지향 리더십은 구성원들에게 공식적인 절차에 의한 안정적인 업무처리와 조직의 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하며, 명확한 공식적인 절차와 규정과 제도, 관례화된 업무처리와 서열의식 등을 강조하는 리더십으로 정의된다.

본 연구에서는 Quinn(1988)이 개발한 척도를 바탕으로 국내 기업에 맞게 4가지 유형의 리더십을 각 5문항 5점 척도로 구성하여 사용하였다.

3.3.1.2. 탐험적 혁신과 활용적 혁신

격변하는 환경 속에서 중소기업이 존속 및 성장하고 경쟁에서 살아남으려

면 끊임없이 변화하고 새로운 경쟁우위 요소를 발견하고 발전시켜 나가야 하는데, 이를 위해서는 혁신활동이 중요한 원천이 된다(정현우, 2015). 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 서로 다른 형태의 학습이지만 새로운 지식의 학습, 개선 및 획득이 요구되는 혁신이라는 점은 공통적이다(이철기, 2011).

탐험적 혁신은 새로운 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위한 급진적 혁신으로(Benner & Tushman, 2003), 새로운 컨셉의 디자인 제공, 신규시장 창출, 새로운 공급망의 개발 등이 가능하며, 기존 지식과의 결별을 요구하거나 새로운 지식을 필요로 한다(Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993; Mcgrath, 2001).

반면에 활용적 혁신은 기존 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위한 것으로(Benner & Tushman, 2003, He & Wong, 2004), 기존 지식과 기술의 확대 적용, 기존 제품과 서비스의 확장, 기존 디자인의 개선, 기존 공급망의 효율을 증대시키는 점진적 혁신이다(Abernathy & Clark, 1985).

본 연구에서는 He & Wong(2004)의 연구에서 사용된 탐험 및 활용적 혁신의 문항 각각 4문항 5점 척도로 구성하여 사용하였다.

3.3.1.3. 조직 민첩성

격변적인 환경 하에서는 사전에 계획하고 준비한 전략이 쓸모없게 될 때가 많아진다. 기업이 처한 환경이 급변하고 미래에 대한 불확실성이 확대될수록 기업들은 고객 욕구의 변동을 신속하게 파악하고 민첩하게 대응하여야 하므로, 민첩성과 관련된 역량의 확보가 필요하다. 조직 민첩성(Organizational agility)은 급변하는 환경에서 기회와 위험을 신속하게 탐지하고 효율적·효과적으로 대응하는 기업의 역량이라 할 수 있다. 격변적인 환경에서는 경쟁자보다 신속하게 기회를 포착해내는 조직 민첩성이 매우 중요하므로 기업은 기회를 민첩하게 감지하고 대응함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다(March, 1991). Goldmann et al.(1994)는 조직 민첩성을 환경변화와 불확실성에서 조직이 생존하는 능력이라 하였으며, Gunasekaran(1998)은 시장 환경의 불확실성에 효과적으로 대응하며 동시에 예측 불가능한 변화에 빠르게 대처할 수 있는 역량이라 정의하였다. Yusuf et al.(1999)은 경쟁시장에서 고객의 욕구

를 충족시키는 제품과 서비스를 발견해내고, 예측이 불가능한 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력이라고 하였고, Sharifi & Zhang(2001)은 불확실한 환경변화에 대처하고, 이와 같은 변화를 사업의 기회로 활용하는 능력으로 정의하며, 유연성, 신속성, 반응성, 경영능력을 민첩성의 핵심차원으로 제안하였다.

본 연구에서는 김근아·김상현(2019), 서용선(2021)의 연구에서 사용된 조직 민첩성의 문항을 중소기업에 맞게 8개 문항으로 구성하여 사용하였다.

3.3.1.4. 기업성과

일반적으로 기업성과는 기업의 전략과 목표를 달성하기 위하여 계획을 수립하고 기업이 보유하고 있는 유·무형의 경영자원을 동원하여 계획에 따라 수행한 결과로 나타나는 산출물의 총합으로 볼 수 있다(유대원, 2016). 기업은 전략과 목표를 달성하도록 동기부여하고, 그 결과로 높은 성과를 창출하면 기업의 존속, 수익성, 장기적인 성장에 큰 영향을 미친다. 기업성과는 조직의 능력을 향상시키기 위한 경영활동의 효율성과 효과성을 계량화하는 과정이자 수단이라고(Neely et al., 2002) 정의할 수 있다.

본 연구에서는 김근아·김상현(2019), 서용선(2021)의 연구에서 사용된 기업성과의 세부분항을 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 사용하였다.

본 연구에서 채택한 측정 문항들은 타당성 확보를 위해 기존 선행연구 문헌의 문항을 사용하였고, 검증된 항목들을 연구의 의도에 맞추어 적절히 조작화 하였다. 각 변수의 조작적 정의는 다음의 [표 Ⅲ-1]과 같다.

[표 Ⅲ-1] 변수의 조작적 정의

변수 구분	연구 변수	조작적 정의	측정항목	연구자
독립 변수(경쟁가치 리더십)	관계지향 리더십	유연성과 구성원 간 상호작용이 원활하며, 구성원들이 발전하고 잠재역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 인재를 육성하는 인간관계 향상에 가치를 둔 리더십의 정도	자유롭고 개방적인 분위기, 비공식적 통제, 솔선수범, 참여적 의사결정, 개인적인 배려	Quinn(1988). 최성욱(2005). 최찬기(2007).
	혁신지향	개방적이고 외부지향적이며,	창의적이고 환경변화	

변수 구분	연구 변수	조직적 정의	측정항목	연구자
	리더십	환경에 대한 대응과 미래의 성장을 위해 변화를 리드하고 실천하며, 혁신을 추진하는 리더십의 정도	에 유연하게 적응, 다양한 업무수행방법 허용, 비전을 중시	
	과업지향 리더십	조직의 생산성 극대화를 위해 규범위주의 공식적 리더십을 지향하며, 직무 영역에서 명확한 전략을 수립하고 공유하여 성과창출과 목표를 달성하는 리더십의 정도	성과에 상응하는 보상 강조, 조직의 운영과 관리를 통제, 명확한 업무 지시, 확실성하의 단기적 경향 선호, 목표달성을 중요시	
	위계지향 리더십	통제위주의 가치를 중요시하고 내부지향적이며, 조직의 안정성 확보와 기준과 원칙에 의해 조직을 관리하는 리더십의 정도	규정준수 요구, 관리원칙 고수, 조직에 충성 요구, 안정성 추구, 엄격한 통제	
매개 변수	탐험적 혁신	새로운 시장에 진입하여 경쟁우위를 차지하고자 제품 및 서비스를 개발하기 위해 새로운 지식 등의 자원을 습득하는 정도	신규 제품 및 서비스 출시 or 다변화 노력, 신규시장 개척, 학습에 집중	He & Wong(2004). 고정연(2017). Khan et al.,(2019).
	활용적 혁신	기존의 제품 및 서비스를 개선하기 위해 기존 조직이 보유하고 있는 지식 등의 자원을 전환하거나 결합하여 사용하는 정도	제품 및 서비스 개선 노력, 납품주기나 서비스 제공주기 단축 노력, 비용절감 노력, 불량률, 고객불만 개선 노력	
조절 변수	조직 민첩성	기업이 가치를 창출하기 위해 핵심 비즈니스에서 전략적 방향을 지속적으로 조정하고 적용하며, 이를 신속하게 실행하기 위해 시스템 및 프로세스를 효율적이고 유연하게 운영 할 수 있는 능력의 정도	고객 및 시장변화에 신속 대응, 신제품 및 서비스 신속 출시, 고객 변화에 적절히 대응	March(1991) Sambamurthy et al(2003) 김근아, 김상현(2019). 서용선(2021)
종속 변수	재무적 성과	매출액, 시장점유율, 비용절감 등의 단기적이며 재무적인 성과 정도	매출액, 순이익, 시장 점유율, 비용구조 개선	Cegarra-Navarro et al.(2016), 김근아, 김상현(2019). 서용선(2021)
	비재무적 성과	제품 및 서비스의 개발, 프로세스 및 품질 개선 등의 장기적이며 비재무적인 성과 정도	신제품, 서비스의 개발 속도나 품질 향상, 프로세스 개선, 시장요구 신속 대응	

3.3.2. 설문지 구성

본 연구의 가설을 검증하기 위해 선행연구를 바탕으로 연구모형의 각 변수의 개념을 측정할 수 있도록 설문지를 구성하였다. 독립변수 4개 항목에 관한 설문 문항은 각 5개로 총 20개, 매개변수 2개 항목에 대한 설문 문항 8개, 조절변수 1개 항목에 대한 설문 문항 8개, 종속변수 2개 항목에 관한 설문 문항이 7개 그리고 인구통계 설문 문항 9개로 구성하였다.

설문 내용은 응답자가 주어진 질문마다 표시하는 방식으로 이루어졌으며, 설문 문항은 총 52개로 구성하였다. 인구통계 사항을 제외한 모든 설문은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 설문지 구성은 아래 [표 Ⅲ-2]와 같이 정리되었다.

[표 Ⅲ-2] 설문지 구성

설문 항목		문항 수	척도
독립변수	관계지향 리더십	5	5점 Likert 척도
	혁신지향 리더십	5	5점 Likert 척도
	과업지향 리더십	5	5점 Likert 척도
	위계지향 리더십	5	5점 Likert 척도
매개변수	탐험적 혁신	4	5점 Likert 척도
	활용적 혁신	4	5점 Likert 척도
조절변수	조직 민첩성	8	5점 Likert 척도
종속변수	재무적 성과	4	5점 Likert 척도
	비재무적 성과	3	5점 Likert 척도
인구통계, 일반사항		9	명목척도
합계		52	

IV. 연구결과

4.1. 자료 조사 및 분석 방법

본 논문은 중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향을 연구하고자 업종에 관계없이 전국의 중소기업의 차장 이상의 간부급을 대상으로 온라인 설문을 통해 조사를 실시하였다. 설문 조사를 통한 자료 수집은 총 2차에 걸쳐 진행하였으며 1차 수집은 2022년 5월 16일에서 2022년 6월 19일까지 325부를 획득하였고, 2차 수집은 6월 27일부터 7월12일까지 164부를 획득하여 총 489부의 표본을 수집하였다.

중소기업이 아니거나 연구목적에 맞지 않고 불성실하게 응답한 216부를 제외하고 유효한 표본 273부를 연구에 사용하였다. 설문의 척도는 5점 리커트 척도(Likert scale)를 사용하였으며, 수집된 데이터의 실증을 위하여 IBM SPSS Statistics Ver. 22.0 프로그램과 AMOS Ver. 22.0을 분석에 사용하였다.

먼저 SPSS 22.0을 이용하여 인구통계학적인 조사를 위해 빈도분석, 정규성 검정을 위해 기술통계분석, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. AMOS 22.0으로 확인적 요인분석 및 구조방정식모형 분석, 매개 및 조절효과 분석을 하였다. 구체적인 통계분석 방법은 아래와 같다.

첫째, 본 연구의 가설 검정하기 전 대상이 되는 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도수와 빈도분석(Frequency Analysis)을 하였으며, 데이터의 정규성을 확보하기 위해 기술통계 분석을 하였다.

둘째, 동일한 구성개념을 구성하고 있는 측정변수들이 같은 요인으로 묶이는지 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 하였으며, 측정된 변수에 대한 신뢰도 검정을 위한 방법으로 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였으며 Cronbach's Alpha 값을 사용하여 검증하였다.

셋째, 측정모형을 이용하여 구성개념에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 하였으며, 개념타당성 분석으로 집중타당성과 판별타당성을 검증하였다.

넷째, 연구모형에서 제시한 잠재변수 간의 관계와 가설검정을 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 하였다.

다섯째, 경쟁가치 리더십과 기업성과와의 관계에서 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과를 검정하였다.

마지막으로, 조직 민첩성의 조절효과 분석을 위하여 다중집단 확인적 요인 분석에서 측정동일성 검정과 다중집단분석을 통하여 조절효과 검정을 하여, 본 연구의 결론을 도출하였다.

4.2. 표본의 특성

4.2.1. 표본의 일반적 특성

설문 응답자에 대하여 인구통계학적인 특성을 파악하고자 빈도분석을 하였다. 표본의 인구통계학적 특성 분석 결과는 [표 IV-1]과 같다.

[표 IV-1] 표본의 인구통계학적 특성 분석 결과

[N=273]

구 분		빈 도	구성비율(%)
성 별	남성	203	74.4
	여성	70	25.6
	소계	273	100.0
학 력	고등학교 졸업 이하	13	4.8
	전문대 졸업	34	12.5
	대학 졸업	181	66.3
	석사	40	14.7
	박사	5	1.8
	소계	273	100.0
나 이	20대(20~29)	2	0.7
	30대(30~39)	89	32.6
	40대(40~49)	95	34.9
	50대(50~59)	82	30.0

구 분		빈 도	구성비율(%)
	60대(60~69)	5	1.8
	소계	273	100.0
직 위	차장	129	47.3
	부장	101	37.0
	임원	43	15.8
	소계	273	100.0
종업원 수	10인 이하	49	17.9
	11~30인	48	17.6
	31~50인	31	11.4
	51~100인	34	12.5
	101~200인	28	10.3
	201~299인	12	4.4
	300인 이상	71	26.0
	소계	273	100.0
업 종	제조업	125	45.8
	건설업	44	16.1
	정보통신업	56	20.5
	도/소매업	48	17.6
	소계	273	100.0
사업장 소재지	수도권	193	70.7
	충청권	23	8.4
	강원권	3	1.1
	경상권	42	15.4
	전라권	11	4.0
	제주권	1	0.4
	소계	273	100.0
업 력	1년 이하	4	1.5
	2~5년	14	5.1
	6~10년	35	12.8
	11~20년	136	49.8
	21~30년	60	22.0
	31년 이상	24	8.8

구 분		빈 도	구성비율(%)
	소계	273	100.0

성별 빈도분석 결과, 총 응답자 중 남자와 여자는 각각 203명, 70명으로 74.4% : 25.6%의 비율로 구성되었다. 학력별 빈도분석 결과는 고졸 이하 13명(4.8%), 전문대졸 34명(12.5%), 대졸 181명(66.3%), 석사 40명(14.7%), 박사가 5명(1.8%)으로 구성되었고, 연령대별 빈도분석 결과는 20대 2명(0.7%), 30대 89명(32.6%), 40대 95명(34.9%), 50대 82명(30.0%), 60대 5명(1.8%)으로 나타났으며, 직위별 분석 결과는 차장 129명(47.3%), 부장 101명(37.0%), 임원 43명(15.8%)으로 조사 되었다.

종업원 수별 빈도분석 결과는 10인 이하 49개(17.9%), 11~30인 48개(17.6%), 31~50인 31개(11.4%), 51~100인 34개(12.5%), 101~200인 28개(10.3%), 201~299인 12개(4.4%), 300인 이상 71개(26.0%)로 구성되었고, 업종별 빈도분석 결과는 제조업 125개(45.8%), 건설업 44개(16.1%), 정보통신업 56개(20.5%), 도/소매업 48개(17.6%)으로 조사 되었으며, 사업장 소재지는 수도권 193개(70.7%), 충청권 23개(8.4%), 강원권 3개(1.1%), 경상권 42개(15.4%), 전라권 11개(4.0%), 제주권 1개(0.4%)로 조사 되었다. 업력은 1년 이하 4개(1.5%), 2~5년 14개(5.1%), 6~10년 35개(12.8%), 11~20년 136개(49.8%), 21~30년 60개(22.0%), 31년 이상 24개(8.8%)로 구성되었다.

4.2.2. 기술통계분석

잠재변수의 측정변수에 대한 정규성을 검정하기 위하여 기술통계분석을 하였다. 기술통계분석을 통해 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 확인하였으며, 개별 측정변수의 기술통계분석 결과는 아래 [표 IV-2]와 같다.

[표 IV-2] 기술통계 분석 결과

[N=273]

변수	N	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도	첨도
관계지향1	273	1	5	3.18	.929	-.373	-.414
관계지향2	273	1	5	3.33	.858	-.234	-.257
관계지향3	273	1	5	3.24	.879	-.394	.101
관계지향4	273	1	5	2.90	.992	-.013	-.507
관계지향5	273	1	5	3.21	.841	-.105	-.327
혁신지향1	273	1	5	3.25	.994	-.260	-.248
혁신지향2	273	1	5	3.37	.966	-.217	-.303
혁신지향3	273	1	5	3.38	.978	-.232	-.175
혁신지향4	273	1	5	3.38	.952	-.235	-.427
혁신지향5	273	1	5	3.33	.932	-.345	.094
과업지향1	273	1	5	3.50	.900	-.371	.071
과업지향2	273	1	5	3.50	.920	-.152	-.569
과업지향3	273	1	5	3.49	.920	-.244	-.200
과업지향4	273	1	5	3.37	.989	-.208	-.528
과업지향5	273	1	5	3.40	.969	-.252	-.194
위계지향1	273	1	5	3.39	.825	-.165	-.263
위계지향2	273	1	5	3.14	.910	.008	-.613
위계지향3	273	1	5	3.15	.868	-.262	-.125
위계지향4	273	1	5	3.11	.863	-.387	-.159
위계지향5	273	1	5	3.06	.883	-.122	-.076
탐험혁신1	273	1	5	3.38	.823	-.240	-.322
탐험혁신2	273	1	5	3.42	.787	-.341	-.107
탐험혁신3	273	1	5	3.34	.771	-.243	.124
탐험혁신4	273	1	5	3.25	.824	-.245	-.082
활용혁신1	273	1	5	3.54	.686	-.209	.245
활용혁신2	273	1	5	3.57	.672	-.190	.315
활용혁신3	273	1	5	3.68	.747	-.304	.188
활용혁신4	273	1	5	3.64	.774	-.288	.028
비재무1	273	1	5	3.39	.868	-.332	-.081
비재무2	273	2	5	3.51	.823	-.018	-.518
비재무3	273	1	5	3.49	.791	-.004	-.193
재무1	273	1	5	3.35	.899	-.225	-.167
재무2	273	1	5	3.25	.933	-.343	-.169
재무3	273	1	5	3.34	.922	-.038	-.199

변수	N	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도	첨도
재무4	273	1	5	3.27	.954	-.148	-.179
조직민첩1	273	2	5	3.66	.731	.003	-.340
조직민첩2	273	2	5	3.32	.726	.070	-.274
조직민첩3	273	1	5	3.12	.822	-.075	-.197
조직민첩4	273	1	5	3.26	.718	-.244	.291
조직민첩5	273	1	5	3.40	.766	-.238	.018
조직민첩6	273	1	5	3.48	.762	-.057	-.085
조직민첩7	273	1	5	3.37	.757	.026	-.086
조직민첩8	273	1	5	3.39	.759	-.073	-.146
유효한 N(목록별)	273						

기술통계분석 결과, 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)의 절댓값이 각각 1과 2 미만으로 나타나 자료의 정규성에 문제가 없는 것으로 판단하였다.

4.3. 타당성 및 신뢰성 분석

4.3.1. 타당성 분석

본 연구에 대한 탐색적 요인분석은 경쟁가치 리더십, 탐험 및 활용적 혁신, 조직 민첩성, 기업성과 요인의 정확한 개념 측정 정도를 파악하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 선행연구를 통해 도출된 요인들의 측정항목을 평가하였고, 추상적인 개념을 구체적으로 측정하기 위해 선행연구를 바탕으로 조작적 정의를 하고 다각적인 방법으로 측정하였다. 측정결과에 의거하여 변수 간 중요도를 나타내는 요인적재치를 바탕으로 불필요한 변수를 제거하였고, 상관관계가 높은 요인을 결합하여 상호 독립적인 특성을 분석하였다.

변수들이 가진 정보를 최대한 확보하기 위하여 주성분 분석(PCA, Principal Component Analysis) 방법을 채택하였으며, 직교회전방법 중 하나인 베리맥스(Varimax) 회전방법 통해 요인적재량에 대해 단순화시켰다. 요인분석의 타당성 검토를 위해 KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) 값을 확인한 결과 KMO=.888로 나타나 요인분석이 가능한 수준으로 나타났다. 또한 모형 적합

성 여부를 확인하기 위한 Bartlett 구형성 검정 결과 $p=.000$ 으로 나타나 요인 분석을 사용하는 것이 적합하다는 것을 확인하였다. 이어서 타당성 분석 결과 공통성은 모두 0.4 이상으로 나타났으며 전체 분산의 63.81%를 설명하는 것으로 나타났다.

전체 연구 개념에 대하여 탐색적 요인분석을 한 결과, 아이겐 값이 1보다 크고 요인적재량이 0.5 이상인 9개의 요인이 추출되었고 전체 설문 문항 중 [표 IV-3]과 같이 총 3개 문항이 제거되었다.

[표 IV-3] 탐색적요인분석(EFA) 결과 제거항목 및 최종문항

구성개념		최초 문항	EFA(제거)	최종문항 수	제거문항
경쟁가치 리더십	관계지향	5	-	5	-
	혁신지향	5	-	5	-
	과업지향	5	-	5	-
	위계지향	5	1	4	Q4
혁신	탐험적 혁신	4	-	4	-
	활용적 혁신	4	-	4	-
조직 민첩성		8	2	7	Q3, 4
기업성과	재무적 성과	4	-	4	-
	비재무적 성과	3	-	3	-
문항 수		43	3	40	-

타당성 분석 결과는 <표 IV-4>와 같다.

4.3.2. 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 측정도구가 연구개념을 일관성 있게 측정하는지 검정하기 위해 내적일관성법을 사용하여 신뢰성 분석(Reliability Analysis)을 하였다. 탐색적 요인분석을 통해 확보한 40개 문항의 9개 요인에 대하여 신뢰성 분석을 한 결과, [표 IV-4]와 같이 모든 변수의 Cronbach's α 계수가 0.6 이상으로 나타나 신뢰성을 확보한 것으로 판단하였다.

[표 IV-4] 타당성 및 신뢰성 분석 결과

[N=273]

변수	구 성 요 소									공 통 성	Cron - α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
과업2	.820	.046	.157	-.044	-.115	-.063	-.018	.071	.078	.635	.863
과업3	.768	.172	.333	.067	-.006	.028	.000	.024	.141	.520	
과업1	.729	.176	.171	.071	-.012	.123	.058	-.033	.165	.615	
과업4	.724	.259	.285	-.087	.028	-.072	-.025	-.039	.049	.666	
과업5	.606	.315	.150	.005	.029	-.008	.085	.032	.109	.643	
혁신5	.211	.772	.184	.093	-.029	.151	.038	.007	.129	.609	.834
혁신4	.076	.726	.219	-.017	-.107	-.016	-.043	-.056	.207	.601	
혁신3	.327	.721	.101	.008	-.056	-.172	-.003	-.167	-.007	.697	
혁신1	.122	.695	.000	.140	.019	.180	-.094	.046	.217	.640	
혁신2	.260	.653	.275	.131	.067	.094	.031	-.007	-.022	.725	
재무1	.201	.202	.819	.065	.004	-.049	.102	.032	.152	.643	.889
재무3	.238	.143	.801	.077	.091	.050	.016	-.078	.118	.730	
재무2	.308	.196	.775	.033	.102	-.006	-.004	.020	.113	.756	
재무4	.316	.146	.738	-.001	.079	.062	-.076	.005	.146	.691	
관계4	-.022	-.121	.100	.786	.074	.093	-.018	.004	.088	.510	
관계5	-.036	.111	.026	.766	.140	-.043	.135	-.049	.017	.578	.821
관계1	.072	.096	-.013	.764	.110	.143	-.028	.011	.058	.562	
관계3	.073	.039	.012	.736	.193	.158	-.022	.054	-.003	.658	
관계2	-.067	.172	.034	.653	-.038	.064	.183	-.116	-.074	.613	
조직민첩7	.026	-.045	.077	.008	.774	.254	.094	-.021	-.002	.606	
조직민첩8	-.014	-.101	.034	.170	.702	.197	.122	.000	-.023	.693	.788
조직민첩6	-.133	-.013	.047	.016	.700	.131	.139	.063	.022	.590	
조직민첩5	-.009	-.001	.079	.141	.629	.019	.204	.106	.064	.652	
조직민첩1	.048	.132	-.034	.164	.494	-.039	.449	.026	.037	.616	
조직민첩2	.142	-.002	.029	.203	.477	.370	.122	-.077	.032	.601	
탐험2	-.008	.002	-.036	.122	.111	.780	.223	.047	.063	.554	.805
탐험4	.068	.075	-.045	.176	.303	.719	.002	.018	-.015	.667	
탐험3	.032	.086	.121	.044	.060	.714	.193	-.002	-.122	.751	
탐험1	-.107	.072	.002	.054	.298	.682	.131	-.011	.125	.801	
활용4	.054	.048	-.009	.096	.222	.153	.757	-.045	.067	.645	
활용2	.029	-.050	.057	.023	.152	.123	.741	.080	.026	.793	.776
활용3	.057	-.067	-.069	-.085	.107	.090	.716	.023	-.031	.759	
활용1	-.108	-.017	.107	.220	.187	.230	.663	.125	.041	.756	
위계3	.098	-.017	-.110	-.109	.180	.092	-.130	.752	-.031	.703	.621
위계5	-.140	-.096	.082	.009	-.052	-.157	.116	.720	.137	.497	
위계1	.006	-.024	.003	.140	.016	.275	.200	.665	.011	.449	
위계2	.146	.034	.014	-.263	-.025	-.323	.027	.545	-.261	.478	

변수	구 성 요 소									공 통 성	Cron - α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
비재무2	.226	.224	.211	.078	.000	-.065	.043	-.018	.802	.551	.807
비재무1	.261	.267	.355	.011	.003	.098	.087	.105	.676	.682	
비재무4	.413	.237	.221	-.004	.222	.058	.022	-.081	.557	.587	
Eigenvalue	3.65	3.22	3.20	3.17	2.99	2.88	2.65	1.96	1.81		
분산설명(%)	9.13	8.04	8.00	7.93	7.46	7.19	6.64	4.90	4.53		
분산누적(%)	9.13	17.16	25.17	33.10	40.56	47.75	54.39	59.28	63.81		
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)										.852	
Bartlett 구형성 검증 (Bartlett:TestofSphericity)						Chi-Square				5032.942	
						df(p)				780	
						유의수준				0.000	

4.4. 집중타당성 및 판별타당성 분석

4.4.1. 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통해 확보한 40개 문항 중 조절변수인 조직 민첩성을 제외한 35개 문항의 8개 요인에 대하여, 본 연구에서는 구성개념의 타당성을 검증하고자 AMOS를 이용한 측정모형 분석을 통하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 집중타당성과 판별타당성을 측정하기 전에 표준화계수(Standardized Regression Weights) β 값이 0.700 보다 적고, SMC(Squared Multiple Correlations) 값이 0.400 보다 작은 요인을 대상으로 순차적으로 요인을 제거하였다.

그 결과 추가로 11개 문항이 제거되었으며 최종적으로 <표 IV-5>와 같이 8개 요인에 23개 문항을 도출하였다.

[표 IV-5] 확인적요인분석(CFA) 결과 제거항목 및 최종문항

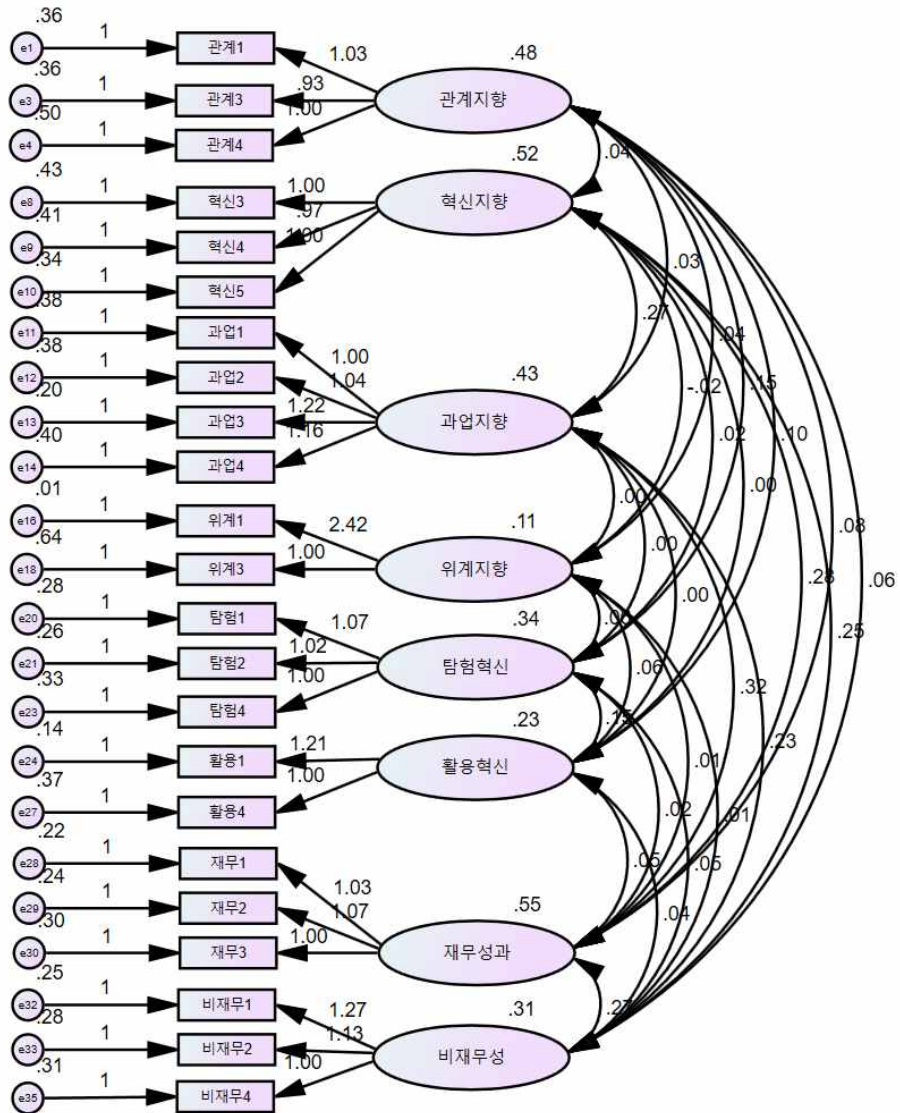
구성개념		최초 문항	EFA(제거)	CFA(제거)	최종 문항	제거문항
경쟁가치	관계지향	5	-	2	3	Q2, 5

구성개념		최초 문항	EFA(제거)	CFA(제거)	최종 문항	제거문항
리더십	혁신지향	5	-	2	3	Q1, 2
	과업지향	5	-	1	4	Q5
	위계지향	5	1	2	2	Q2, 5
혁신	탐험적 혁신	4	-	1	3	Q3
	활용적 혁신	4	-	2	2	Q3
기업성과	재무적 성과	4	-	1	3	Q4
	비재무적 성과	3	-	-	3	Q2
문항 수		35	1	11	23	

4.4.2. 집중타당성 분석

[그림 IV-1]과 같이 측정모형 분석을 통하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

chi-square=330.694(df=203, p=.000) GFI=.904 TLI=.938 CFI=.950 RMSEA=.048



[그림 VI-1] 확인적 요인분석 결과

절대적합지수(Absolute Fit Index)인 카이제곱 통계량 χ^2 (CMIN) =

330.694로 $p=0.000$ 수준에서 유의하게 나타나 보편적으로 요구되는 0.05 수준에는 부합하지 못하는 것으로 나타났으나 해당 지수는 표본 크기에 큰 영향을 받으므로 본 연구에서는 큰 의미를 갖는다고 보기 어렵다. 대신 Normed χ^2 (CMIN/DF)는 보편적으로 3 이하의 값이면 수용할 수 있으며 본 연구에서는 1.629로 나타나 일반적 기준이 충족되는 것으로 확인되었다.

본 모형의 RMR 지수는 0.041로 나타나 적합한 수준이며, NFI 지수는 0.883로 나타나 수용 가능한 수준인 것으로 확인되었다. GFI 지수는 0.904, TLI 지수는 0.938, CFI 지수는 0.950로 적합 수준을 충족하는 것으로 확인되었으며, RMSEA 지수는 0.048로 나타나 적합 수준인 것으로 확인되었다.

모델적합도 판단기준과 세부적인 모형 적합도 결과는 각각 [표 IV-6], [표 IV-7]과 같다.

[표 IV-6] 모델적합도 지수와 판단기준

구분	판정 기준	적합 기준	기타
CMIN(χ^2)(p)	>.05	양호	절대 적합지수
CMIN(χ^2)/df	2 이하	양호	
	3 이하	보통	
	3~5 이하	수용가능(Hayduk, 1987)	
RMR	.05 이하	양호	
	.08 이하	수용가능(Etezadi-Amoli & Farhoomand; Joreskog & Sorbom, 1993)	
GFI	.9 이상	양호	
	.8 이상	수용가능(Joreskog & Sorbom, 1993)	
AGFI	.9 이상	양호	
	.8 이상	수용가능(Joreskog & Sorbom, 1993)	
RMSEA	.1 이하	보통	
	.08 이하	양호	
	.05 이하	매우 좋음	
NFI	.9 이상	양호	충분 적합지수
	.8 이상	수용가능	
TLI	.9 이상	양호	

CFI	.8 이상	수용가능	
	.9 이상	양호	
	.8 이상	수용가능	

출처: 최창호(2018), 연구자 재인용

[표 IV-7] 구조모형 적합도 결과

model fit	p-value	CMIN /DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Default model	.000	1.629	0.041	0.904	0.869	0.882	0.938	0.950	0.048
판정 기준	> .05	< 3	< .05	> .8	> .8	> .9	> .9	> .9	< .08
적합도	부적합	적합	적합	적합	적합	수용가능	적합	적합	적합

잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 확인하고자 집중타당성을 검정하였으며, 그 결과는 [표 IV-8]과 같다. 각 구성개념의 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상, 개념신뢰도는 0.7 이상으로 나타나 검정기준을 충족한 것으로 판단하였다.

[표 IV-8] 집중타당성 분석 결과

잠재변수	관측변수	비표준화요인부하량	표준화요인부하량	표준오차	C.R.	AVE	개념신뢰도(C.R)
관계지향 리더십	관계4	1.000	0.696			0.568	0.798
	관계3	0.930	0.731	0.100	9.298		
	관계1	1.030	0.766	0.100	9.375		
혁신지향 리더십	혁신5	1.000	0.776			0.586	0.809
	혁신4	0.967	0.735	0.089	10.862		
	혁신3	0.999	0.738	0.092	10.896		
과업지향 리더십	과업4	1.158	0.769	0.096	12.113	0.643	0.877
	과업3	1.224	0.874	0.090	13.547		
	과업2	1.038	0.741	0.089	11.664		
	과업1	1.000	0.730				

잠재변수	관측변수	비표준화요 인부하량	표준화 요인 부하량	표준 오차	C.R.	AVE	개념 신뢰도 (C.R)
위계지향 리더십	위계3	1.000	0.391			0.641	0.750
	위계1	2.421	0.996	0.347	6.977		
탐험적 혁신	탐험4	1.000	0.714			0.659	0.853
	탐험2	1.019	0.761	0.100	10.222		
	탐험1	1.074	0.767	0.105	10.254		
활용적 혁신	활용4	1.000	0.615			0.682	0.807
	활용1	1.214	0.843	0.182	6.660		
비재무 성과	비재무4	1.000	0.708			0.679	0.864
	비재무2	1.131	0.769	0.102	11.095		
	비재무1	1.270	0.819	0.110	11.557		
재무성과	재무3	1.000	0.806			0.735	0.892
	재무2	1.069	0.852	0.070	15.237		
	재무1	1.029	0.850	0.068	15.205		
측 정 모 델 적합도	(초기) $\chi^2=884.485$, $df=499$, $p=0.000$, $CMIN/DF=1.773$ RMSEA = 0.053 RMR = 0.050 GFI = 0.838 AGFI = 0.807 NFI = 0.802 TLI = 0.889						
	(최종) $\chi^2=330.694$, $df=203$, $p=0.000$, $CMIN/DF=1.629$ RMSEA = 0.048 RMR = 0.041 GFI = 0.904 AGFI = 0.869 NFI = 0.883 TLI = 0.938						

4.4.3. 판별타당성 분석

구성개념 간 차이를 검증하기 위해 판별타당성 분석을 실시하였다. 판별타당성을 확인하기 위해 두 변수 간 상관계수를 제공한 값이 각 변수의 AVE 보다 작은지를 확인하였으며 변수 중 비재무성과의 상관계수가 가장 큰 값인 0.656이며, 이의 제곱근 값은 0.430로 가장 작은 AVE 값인 0.568보다 작은 값으로 나타나 판별타당성도 충족하였다[표 IV-9].

[표 IV-9] 판별타당성 분석 결과

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8
관계지향	.568							
혁신지향	.088* (.029)	.586						

과업지향	.074** (.001)	.567 (.429)	.643				
위계지향	.177* (.033)	-.063** (.003)	.009*** (.000)	.641			
탐험혁신	.370 (.152)	.045** (.006)	-.006*** (.000)	.281* (.045)	.659		
활용혁신	.308 (.075)	-.013** (.002)	-.014*** (.000)	.386 (.067)	.526 (.338)	.682	
비재무성과	.158* (.018)	.529 (.394)	.648 (.432)	.026** (.001)	.037* (.017)	.145* (.014)	.679
재무성과	.160** (.008)	.611 (.338)	.640 (.412)	.042** (.001)	.147** (.002)	.146* (.014)	.656 (.421)
							.735

대각선 음영부분은 AVE 값이며, (ρ^2)은 상관계수의 제곱 값임. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.5. 동일방법편의(Common Method Bias) 진단

본 연구는 동일인으로부터 자료를 수집하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 여지가 있다. 따라서 Harman의 Single Factor Test를 사용하여 사후적 방법을 통해 동일방법편의를 검증하였다(Podsakoff et al. 2003). 이 방법은 연구에 사용된 모든 측정항목을 대상으로 주성분 분석을 하는 것으로, 단일응답자 편이가 심한 경우 단일요인이 추출되거나 전체 분산의 대부분을 설명하는 1개의 보편요인이 추출된다고 하였는데, 이 방법에 따라 본 연구에서 사용된 모든 변수를 넣고 주성분 분석을 실시한 결과, 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 9개의 요인이 식별되었으며, 첫 번째 요인이 분산의 50%미만(19.152%)을 설명한 것으로 나타나 총 설명력의 절반에 미치지 않으므로 본 연구는 동일방법편의에 따른 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다[표 IV-10].

[표 IV-10] 단일 검증에 의한 탐색적 요인분석

구성 요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩		
	총계	분산의 %	누적률(%)	총계	분산의 %	누적률(%)
1	8.235	19.152	19.152	8.235	19.152	19.152
2	6.232	14.493	33.645	6.232	14.493	33.645
3	2.754	6.404	40.049	2.754	6.404	40.049

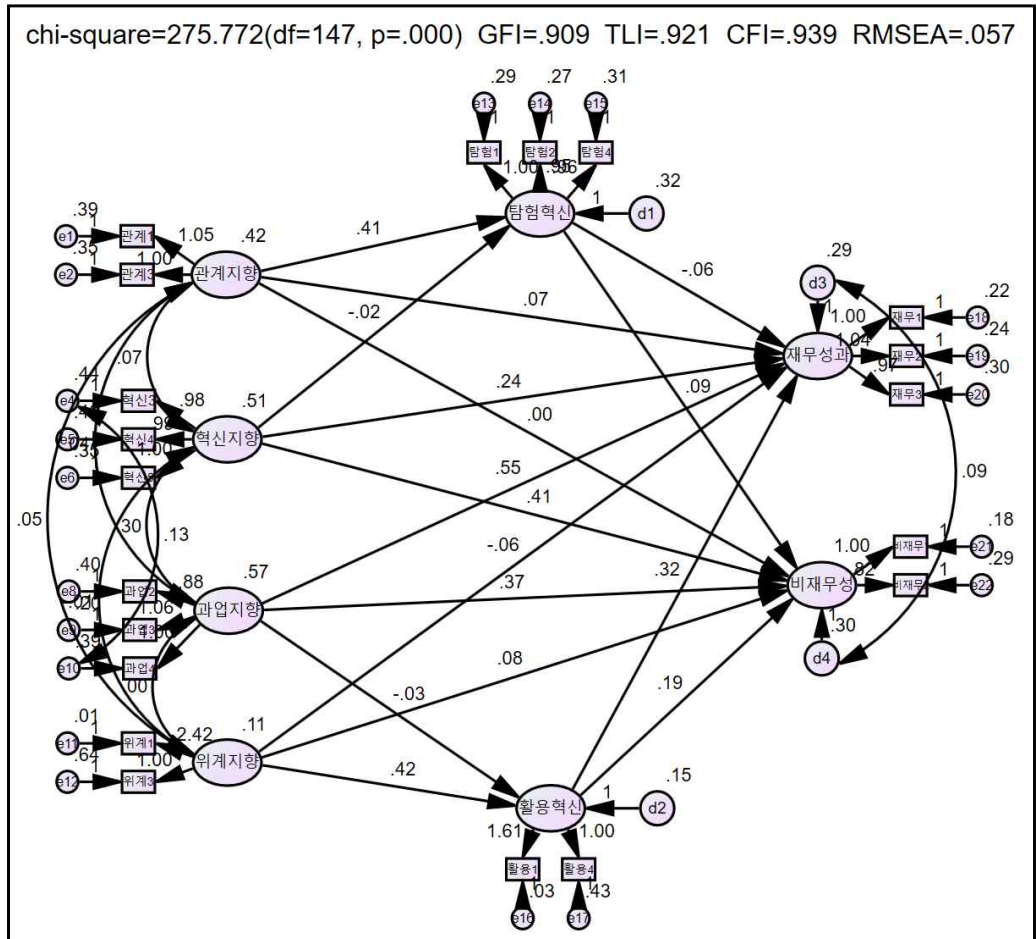
4	2.167	5.039	45.088	2.167	5.039	45.088
5	1.905	4.430	49.518	1.905	4.430	49.518
6	1.785	4.150	53.668	1.785	4.150	53.668
7	1.429	3.324	56.992	1.429	3.324	56.992
8	1.351	3.142	60.133	1.351	3.142	60.133
9	1.128	2.622	62.756	1.128	2.622	62.756
10	.965	2.244	64.999			
11	.904	2.103	67.102			
12	.851	1.978	69.080			
13	.776	1.805	70.885			
14	.757	1.759	72.645			
15	.748	1.740	74.384			
16	.727	1.690	76.075			
17	.646	1.502	77.576			
18	.640	1.487	79.064			
19	.608	1.413	80.477			
20	.563	1.310	81.787			
21	.541	1.258	83.045			
22	.528	1.227	84.272			
23	.479	1.114	85.386			
24	.468	1.087	86.473			
25	.444	1.032	87.505			
26	.434	1.010	88.516			
27	.410	.954	89.470			
28	.401	.933	90.403			
29	.381	.887	91.290			
30	.370	.860	92.150			
31	.362	.842	92.992			
32	.331	.770	93.762			
33	.329	.766	94.528			
34	.312	.725	95.254			
35	.288	.670	95.924			
36	.273	.636	96.560			
37	.259	.602	97.162			
38	.248	.576	97.738			
39	.226	.526	98.263			
40	.210	.488	98.752			
41	.191	.444	99.196			
42	.174	.405	99.601			

4.6. 가설검정

본 연구는 중소기업의 성과창출에 있어 독립변수인 최고경영자의 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신, 조직민첩성 그리고 기업성과와의 관계를 파악하기 위해 AMOS를 활용한 구조방정식모형을 통하여 가설을 검정하였다.

4.6.1. 구조방정식모형 분석

구조방정식 모형 분석결과는 <그림Ⅳ-2>와 같다.



[그림 IV-2] 구조방정식 모형 분석

본 논문의 잠재변수는 총 8개로 독립변수는 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십이고, 매개변수는 탐험적 혁신과 활용적 혁신, 종속변수는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구성되어 있다.

이 잠재변수 간의 경로를 추가한 구조방정식모형의 모델적합도를 측정하였다. 분석결과는 [표 IV-11]와 같다.

[표 IV-11] 구조방정식 모델 적합도 분석 결과

model fit	p-value	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Default model	0.000	1.876	0.050	0.909	0.869	0.881	0.921	0.939	0.057
판정 기준	> .05	< 3	< .05	> .8	> .8	> .9	> .9	> .9	< .08
적합도	부적합	적합	수용 가능	적합	적합	수용 가능	적합	적합	적합

구조방정식모델의 모델적합도 분석결과, CMIN/p값을 제외하고, CMIN/DF, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI, RMSEA가 기준치에 부합하는 모델 적합도를 보여주었다.

CMIN/p값은 0.000으로 지표 기준인 0.5보다 크지 않아 모델적합도에 부적합하였고, RMR 지표가 0.050로 다소 높고, NFI 지표가 0.881로 다소 낮았으나 수용 가능한 수준이었다. RMSEA 지표가 0.005로 0.08 이하이고, GFI, AGFI 지표가 0.8 이상으로 나타났으며, TLI, CFI 지표가 모두 0.9를 초과한 것으로 나타나 절대적합지수와 증분적합지수 대부분이 판정기준에 적합한 것으로 나타나 수용 가능한 모델적합도 평가기준을 충족하였다. 모델적합도가 확보되었으므로, 가설검정을 진행하였다.

4.6.2. 기본 가설검정

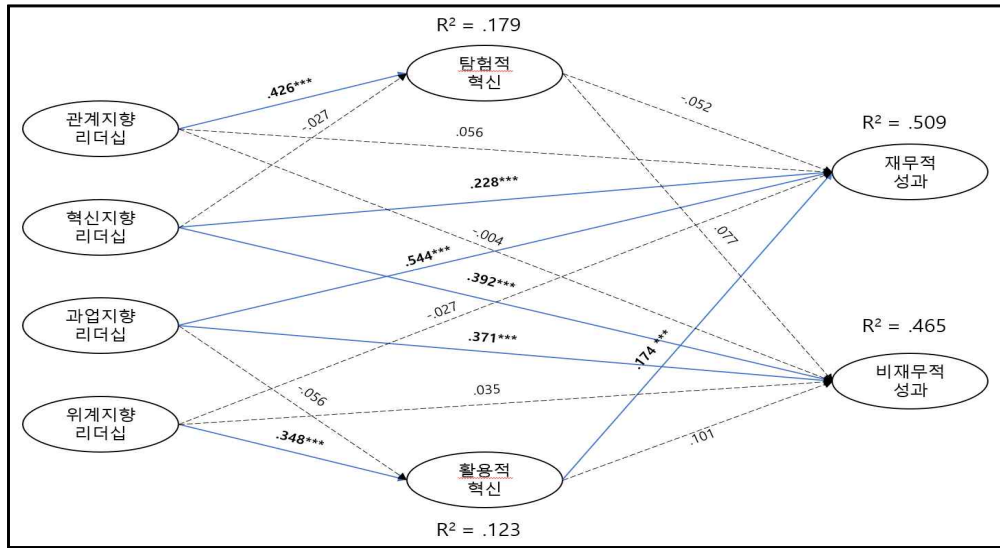
연구모형이 적합한 것을 확인하였으므로 기본 가설의 검정작업을 하였다. 검정해야 할 기본 가설은 [표 IV-12]와 같다.

[표 IV-12] 기본 가설

가설	연구가설 내용
H1-1	관계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	혁신지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	과업지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4	위계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-5	관계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-6	혁신지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-7	과업지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-8	위계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-1	관계지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	혁신지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	과업지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4	위계지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-1	탐험적 혁신은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2	활용적 혁신은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-3	탐험적 혁신은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-4	활용적 혁신은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구모형의 기본 가설에 16개에 대하여 외생변수와 내생변수 간의 인과 관계를 분석하였으며, 분석결과는 [그림 IV-3], [표 IV-13]과 같다.



[그림 IV-3] 기본 가설 검정 모형

[표 IV-13] 기본 가설 검정 결과

가설	경로	표준화 계수	비표준화 계수	C.R.	P - value	결과
H1-1	재무적 성과 <- 관계지향 리더십	0.056	0.066	0.765	0.444	기각
H1-2	재무적 성과 <- 혁신지향 리더십	0.228	0.244	3.029	0.002	채택
H1-3	재무적 성과 <- 과업지향 리더십	0.544	0.548	6.971	***	채택
H1-4	재무적 성과 <- 위계지향 리더십	-0.027	-0.062	-0.464	0.643	기각
H1-5	비재무적 성과 <- 관계지향 리더십	-0.004	-0.004	-0.047	0.963	기각
H1-6	비재무적 성과 <- 혁신지향 리더십	0.392	0.414	4.684	***	채택
H1-7	비재무적 성과 <- 과업지향 리더십	0.371	0.369	4.658	***	채택
H1-8	비재무적 성과 <- 위계지향 리더십	0.035	0.077	0.553	0.580	기각
H2-1	탐험적 혁신 <- 관계지향 리더십	0.426	0.408	4.622	***	채택
H2-2	탐험적 혁신 <- 혁신지향 리더십	-0.027	-0.024	-0.369	0.712	기각
H2-3	활용적 혁신 <- 과업지향 리더십	-0.056	-0.030	-0.859	0.390	기각

가설	경로	표준화 계수	비표준화 계수	C.R.	P - value	결과
H2-4	활용적 혁신 <- 위계지향 리더십	0.348	0.424	3.054	0.002	채택
H3-1	재무성과 <- 탐험적 혁신	-0.052	-0.063	-0.774	0.439	기각
H3-2	재무성과 <- 활용적 혁신	0.174	0.323	2.940	0.003	채택
H3-3	비재무성과 <- 탐험적 혁신	0.077	0.093	1.060	0.289	기각
H3-4	비재무성과 <- 활용적 혁신	0.101	0.185	1.641	0.101	기각
구조모델 적합도		CMIN=275.772, df=147, p= .000, CMIN/DF=1.876, RMR= .050, AGFI= .869, TLI= .921, CFI= .939, NFI= .881, RMSEA= .057				

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001 수준에서 유의함

가설 H1-1 : 관계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.056, C.R. 0.765, p값 > .05로 가설은 기각되었다. 이는 코로나 팬데믹 등으로 인한 어려운 경영상황으로 인해 구성원들에 대한 복지나 배려 등을 위한 자원의 투입이 축소된 것이 주요 요인으로 판단된다.

가설 H1-2 : 혁신지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.228, C.R. 3.029, p값 < .05로 가설은 채택되었다. 이는 외부환경에 민감하고 급변하는 환경에 능동적으로 대처해 나가며, 비전과 그것을 달성하기 위한 전략을 강구하여 제시하는 리더십의 발휘가 성과로 이어진 것이라 판단된다.

가설 H1-3 : 과업지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.544, C.R. 6.971, p값 < .05로 가설은 채택되었다. 이와 같은 결과는 구성원들에게 달성해야 할 목표를 명확히 제시하고 이의 달성을 위한 구체적인 업무방법까지 지시하는 등의 독려형 리더십이 재무성과의 창출에 기여한 것으로 판단된다.

가설 H1-4 : 위계지향 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 -0.027, C.R. -0.464, p값 > .05로

가설은 기각되었다. 이는 어려운 경영상황을 극복하고자 통제를 강화하고 엄격한 조직 분위기가 조성된 것에 따른 것으로 보인다.

가설 H1-5 : 관계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 -0.004 , C.R. -0.047 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이는 어려운 경영상황으로 구성원 개발을 위한 투자가 축소되고 통제가 강화된 것이 원인으로 판단된다.

가설 H1-6 : 혁신지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.392 , C.R. 4.684 , $p\text{-값} < .05$ 로 가설은 채택되었다. 구성원들로 하여금 기업의 제품 및 서비스 개발 속도나 품질 개선을 위한 아이디어 제시를 권장하고 이를 적극 수용함으로써 비재무적 성과의 창출로 이어진 것으로 보인다.

가설 H1-7 : 과업지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.371 , C.R. 4.658 , $p\text{-값} < .05$ 로 가설은 채택되었다. 이는 고객의 기대와 욕구를 상시적으로 파악하고 그에 신속하게 대처하도록 구성원들을 독려한 결과로 판단된다.

가설 H1-8 : 위계지향 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.035 , C.R. 0.553 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 기업의 연속성 유지를 위해 긴축과 통제위주의 정책을 펼친 결과로 판단된다.

가설 H2-1 : 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.426 , C.R. 4.662 , $p\text{-값} < .05$ 로 가설은 채택되었다. 이는 어려운 경영상황이지만 구성원들 간에 자유롭고 개방적인 아이디어와 정보의 교류와 결속으로 비공식적이고 자율적인 탐험을 추구한 결과로 보인다.

가설 H2-2 : 혁신지향 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 -0.027 , C.R. -0.369 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이와 같은 결과는 외부로부터 자원과 지원을 획득하여 성장을 추구하는 혁신지향 리더십이 어려운 경영상황으로 인해 자원의 획득이 어려워지고 내부적인 투자도 여의치 않은 상황에 기인한 것으로 판단된다.

가설 H2-3 : 과업지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 -0.056 , C.R. -0.859 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이는 혁신에 따른 보상을 기대하기 어려운 경영상황으로 혁신의 동력이 축소된 것이 원인이라 판단된다.

가설 H2-4 : 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.348 , C.R. 3.054 , $p\text{-값} < .05$ 로 가설은 채택되었다. 이는 위험회피를 위해 엄격한 방침을 통해 필요불가결한 활용적 혁신만을 추구한 결과로 판단된다.

가설 H3-1 : 탐험적 혁신은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 -0.052 , C.R. -0.774 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이와 같은 결과는 새로운 고객이나 시장을 발굴하기 위한 탐험적 혁신을 추구할 만한 자원의 투입이 어려운 경영상황에 기인한 것으로 보인다.

가설 H3-2 : 활용적 혁신은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.174 , C.R. 2.940 , $p\text{-값} < .05$ 로 가설은 채택되었다. 이는 기존의 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위해 반드시 필요한 활용적 혁신에 치중하여 생존을 위한 재무성과를 창출한 결과로 보인다.

가설 H3-3 : 탐험적 혁신은 비재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.077 , C.R. 1.060 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이는 새로운 제품이나 서비스의 출시나 신시장 창출을 위한 자원의 투입이 어려운 경영상황으로 인한 것으로 판단된다.

가설 H3-4 : 활용적 혁신은 비재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 경로 분석 결과 표준화 계수 0.101 , C.R. 1.641 , $p\text{-값} > .05$ 로 가설은 기각되었다. 이는 기업이 존속을 위해 재무성과 창출에 중점을 둔 혁신활동에 치중할 수 밖에 없었기 때문인 것으로 보인다.

본 연구의 기본 가설 검증 결과 경쟁가치 리더십 중 혁신지향 및 과업지향 리더십이 각각 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 외의 리더십은 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않았다. 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에, 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 영향을 미치는 것으로 나타

났으며, 활용적 혁신만이 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 어려운 경제환경으로 경영위기에 직면한 중소기업들이 긴축경영을 수행하며, 구성원 개발과 배려를 위한 지원을 축소하고, 존속을 위한 경영목표 달성에 치중한 결과로 분석된다.

4.6.3. 매개효과 분석

경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과 검증을 실시하였다. 다중매개효과를 확인해보기 위해 팬텀변수를 활용하여 부트스트래핑 검증을 실시하였으며, 분석 결과는 [표 IV-14]과 같다.

[표 IV-14] 팬텀변수를 활용한 다중매개효과 분석 결과

구분	가설	경로	Estimate	S.E.	95% 신뢰구간
매개 효과	H4-1	관계지향 → 탐험혁신 → 재무성과	-0.026	0.878	-0.144~0.044
	H4-2	혁신지향 → 탐험혁신 → 재무성과	0.002	1.000	-0.010~0.034
	H4-3	관계지향 → 탐험혁신 → 비재무성과	0.038	0.860	-0.041~0.189
	H4-4	혁신지향 → 탐험혁신 → 비재무성과	-0.002	0.972	-0.066~0.009
	H4-5	과업지향 → 활용혁신 → 재무성과	-0.010	0.889	-0.079~0.011
	H4-6	위계지향 → 활용혁신 → 재무성과	0.137	0.235	0.022~0.392
	H4-7	과업지향 → 활용혁신 → 비재무성과	-0.006	0.871	-0.061~0.006
	H4-8	위계지향 → 활용혁신 → 비재무성과	0.078	0.664	-0.050~0.315

첫째, 경쟁가치 리더십 중 관계지향 리더십과 재무성과 간의 관계에서 탐험적 혁신의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 -0.144~0.044의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 관계지향 리더십과 비재무성과 간의 관계에서 탐험적 혁신의 매개효과 또한 -0.041~0.189의 값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나

통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 혁신지향 리더십과 재무성과 간의 관계에서 탐험적 혁신의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 $-0.010 \sim 0.034$ 의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 혁신지향 리더십과 비재무성과 간의 관계에서 탐험적 혁신의 매개효과 또한 $-0.066 \sim 0.009$ 의 값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서, 가설 H4-1, H4-2, H4-3, H4-4는 기각되었다. 이런 결과는 새로운 고객이나 시장을 발굴하기 위해 탐험적 혁신을 추구해야 하나 위험을 감수하며 무리한 혁신을 추진할 만한 환경이 아니며, 또한 혁신을 위한 자원의 투입이 어려운 경영상황에 기인한 것으로 판단된다.

둘째, 경쟁가치 리더십 중 과업지향 리더십과 재무성과 간의 관계에서 활용적 혁신의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 $-0.079 \sim 0.011$ 의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 과업지향 리더십과 비재무성과 간의 관계에서 활용적 혁신의 매개효과 또한 $-0.061 \sim 0.006$ 의 값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 위계지향 리더십과 재무성과 간의 관계에서 활용적 혁신의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 $0.022 \sim 0.392$ 의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함하지 않은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 위계지향 리더십과 비재무성과 간의 관계에서 활용적 혁신의 매개효과는 $-0.050 \sim 0.315$ 의 값을 보이고 있어 0을 포함한 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 활용적 혁신은 위계지향 리더십과 재무성과 간의 관계를 완전매개하는 것으로 밝혀졌다. 가설 H4-5, H4-7은 기각되었고, H4-6은 채택되었고 H4-8은 기각되었다. 이런 결과는 기업이 존속을 위해 기존의 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위한 필요불가결한 활용적 혁신을 추진하여 재무성과 창출에 치중한 결과로 판단된다.

4.6.4. 조절효과 분석

4.6.4.1. 조절모형

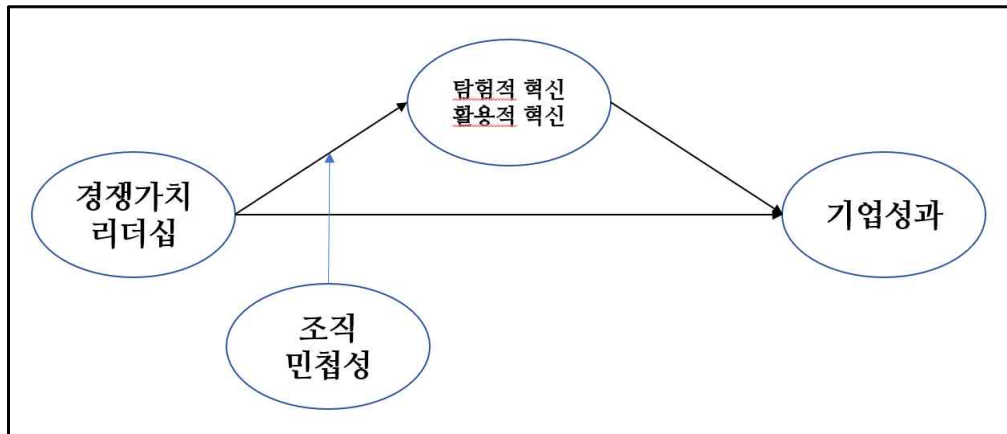
본 논문의 연구모형에 대하여 조직 민첩성 변수의 조절효과 분석을 실시하였다. 검정을 위한 가설은 [표 IV-15]과 같다.

[표 IV-15] 조절효과 가설

가설	가설 내용
H5	조직 민첩성은 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에서 조절작용을 할 것이다.

본 연구에서는 조절모형을 통한 가설검정을 위해 본 연구 모델에 조직 민첩성 변수의 평균값을 구해, 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 나눠 조절변수로 활용하였다.

본 연구의 조절모형은 아래 [그림 IV-4]과와 같다.



[그림 IV-4] 조절효과 모형

4.6.4.2. 다중집단확인적요인분석(MCFA)

다중집단분석을 위해 조직 민첩성의 평균을 중심으로 고, 저 그룹의 집단으로 분류하였다.

다중집단 확인적 요인분석(Multiple group confirmatory factor analysis)은 집단 간 확인적 요인분석을 하는 것으로 주로 교차타당성(Cross Validation)을 검증할 때 사용된다. 교차타당성은 모집단으로부터 추출한 표본에서 얻은 결과가 동일한 모집단으로부터 추출한 다른 표본에서 얻은 결과와 같은지를 검증할 때 사용된다.

분석 결과 비제약모델과 제약모델 간 Δdf 차이=15(421-406), χ^2 차이 = 18.162(569.752-551.590), p 값 = 0.254($p > 0.05$)이므로 조직 민첩성의 집단 간 측정동일성이 확보되었음을 확인하였다. 즉, 측정도구에 대한 요인부하량의 동일성에 문제가 없음을 확인하였으며, 따라서 다중집단분석을 진행할 수 있다고 하겠다.

[표 IV-16] 조직 민첩성 MCFA 분석

모형	CMIN(χ^2)	DF	p
비제약모형(Unconstrained)	551.590	406	
제약모형(Measurement weights)	569.752	421	
차이(χ^2)	18.162	15	0.254

4.6.5. 다중집단구조모델분석(MSEM)

두 조절변수 집단에 대한 다중집단확인적요인분석(MCFA)을 통해 측정동일성이 확보되었으므로, 다중집단구조모델분석(MSEM: Multi Group Structural Equation Model Analysis)을 통한 조절효과 검정을 하였으며 그 분석결과는 [표 IV-17]과 같다.

[표 IV-17] 조직 민첩성 MSEM 분석

모형	CMIN(χ^2)	DF	p
비제약모형(Unconstrained)	408.608	294	
제약모형(Structural weights)	456.492	322	
차이(χ^2)	47.884	28	0.011

비제약모델과 제약모델 구조가중치는 모델 간 Δdf 차이=28(322-294), χ^2 차이 = 47.884(456.492-408.608), p 값 = 0.011($p < .05$) 이므로 조직 민첩성은 전체적으로 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. pairwise parameter comparison 검정을 통해 경로 간 차이 분석을 하였다. 그 결과는 [표 IV-18]과 같다.

[표 IV-18] pairwise parameter comparison 분석 결과

경로	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1	b9_1	b10_1	b11_1	b12_1	b13_1	b14_1	b15_1	b16_1
b1_2	-0.671	2.204	0.332	1.453	-0.337	-0.025	2.106	-1.091	-1.166	0.94	0.631	0.327	1.823	0.51	0.894	-0.373
b2_2	-0.5	2.065	0.401	1.342	-0.186	0.08	1.773	-0.842	-0.937	0.951	0.674	0.388	1.654	0.558	0.906	-0.227
b3_2	-1.989	0.545	-1.016	-0.502	-1.787	-1.385	-0.358	-2.497	-2.468	-0.473	-0.578	-0.753	-0.169	-1.176	-0.571	-1.755
b4_2	-2.238	0.75	-1.087	-0.538	-2.058	-1.526	-0.383	-2.949	-2.822	-0.461	-0.571	-0.757	-0.093	-1.374	-0.578	-1.983
b5_2	-0.075	2.691	0.861	2.079	0.296	0.537	2.75	-0.396	-0.53	1.449	1.087	0.749	2.416	1.156	1.424	0.229
b6_2	1.099	3.883	1.973	3.541	1.561	1.689	4.449	0.917	0.679	2.566	2.066	1.639	3.857	2.53	2.584	1.434
b7_2	-1.337	1.765	-0.218	0.816	-1.052	-0.627	1.536	-1.921	-1.9	0.429	0.176	-0.095	1.255	-0.204	0.356	-1.041
b8_2	1.727	4.596	2.587	4.431	2.253	2.319	5.573	1.617	1.316	3.195	2.602	2.119	4.748	3.32	3.24	2.088
b9_2	0.394	3.292	1.337	2.832	0.823	1.02	3.771	0.119	-0.064	1.95	1.505	1.116	3.18	1.788	1.947	0.725
b10_2	1.433	3.287	2.051	2.845	1.73	1.842	3.13	1.305	1.146	2.46	2.163	1.862	3.042	2.304	2.449	1.658
b11_2	-1.444	0.241	-0.805	-0.413	-1.262	-1.043	-0.314	-1.695	-1.746	-0.432	-0.523	-0.669	-0.22	-0.833	-0.492	-1.27
b12_2	-1.354	0.366	-0.704	-0.293	-1.166	-0.947	-0.186	-1.608	-1.661	-0.324	-0.424	-0.577	-0.096	-0.726	-0.384	-1.176
b13_2	-2.7	-0.709	-1.901	-1.635	-2.551	-2.211	-1.611	-3.105	-3.085	-1.466	-1.476	-1.574	-1.388	-2.104	-1.565	-2.518
b14_2	-1.569	0.536	-0.771	-0.282	-1.36	-1.07	-0.144	-1.918	-1.952	-0.312	-0.425	-0.598	-0.028	-0.827	-0.386	-1.359
b15_2	-0.506	1.345	0.166	0.725	-0.275	-0.077	0.9	-0.737	-0.823	0.574	0.405	0.197	0.935	0.231	0.527	-0.304
b16_2	-0.086	1.724	0.56	1.153	0.155	0.33	1.343	-0.288	-0.389	0.96	0.769	0.546	1.354	0.663	0.921	0.117

조절변수 조직 민첩성 분석결과, Pairwise parameter comparison에서 b2_1과 b2_2, b10_1과 b10_2는 CR의 절댓값이 1.96보다 크기 때문에 특히

조직 민첩성 저그룹에서 관계지향 리더십이 재무성과에 미치는 영향 관계가 조직 민첩성 고그룹에서 관계지향 리더십이 재무성과에 미치는 영향 관계보다 더 강한 것으로 나타났으며, 또한 조직 민첩성 저그룹에서 위계지향 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향 관계가 조직 민첩성 고그룹에서 위계지향 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향 관계보다 더 강한 것으로 나타났다.

가설이 검증된 조직 민첩성 집단 간 경로 분석결과는 [표 IV-19]와 같다.

[표 IV-19] 조직 민첩성 집단 간 경로 분석 결과

경로	조직 민첩성 고그룹(N=200)				조직 민첩성 저그룹(N=219)			
	표준화 계수	C.R	P	검증	표준화 계수	C.R	P	검증
탐험적 혁신 <- 관계지향 리더십	0.256	2.175	0.030	채택	0.297	2.239	0.025	채택
탐험적 혁신 <- 혁신지향 리더십	0.021	0.207	0.836	기각	-0.074	-0.623	0.534	기각
활용적 혁신 <- 과제지향 리더십	-0.058	-0.232	0.817	기각	0.197	1.742	0.082	기각
활용적 혁신 <- 위계지향 리더십	0.077	0.233	0.816	기각	0.533	3.147	0.002	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

두 그룹 간 경로 관계의 영향 유의도를 분석한 결과, 조직 민첩성 고그룹은 관계지향 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다.

조직 민첩성 저그룹은 관계지향 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향, 위계지향 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다. 이런 결과는 중소기업이 직면한 고금리, 고물가, 고환율의 3중고 등 어려운 경제상황에서 전략의 실행에 신중을 기하며, 위험의 회피를 위해 안정과 통제에 좀 더 무게를 둔 경영을 추구한 결과로 판단된다.

V. 결론

5.1. 연구결과 요약 및 논의

현재까지 우리나라 경제성장을 견인해 온 중소기업은 코로나 팬데믹과 4차 산업혁명 등 급격한 경영환경의 변화와 환경 불확실성의 심화로 인해 생존의 위협을 받고 있으며, 대기업에 비해 보유자원이 한정된 중소기업은 더 큰 위협에 직면해 있다. 중소기업의 조직규모와 현재의 경영환경 등을 볼 때 중소기업 최고경영자의 자질과 역량은 기업성과 향상을 위한 중요한 원천이 되며, 어떠한 리더십 유형의 최고경영자가 기업성과 향상의 원동력이 될 수 있는가 하는 것은 조직의 생존 문제와도 직결되는 중대한 이슈라고 할 수 있겠다.

또한 중소기업이 영구히 존속 및 성장하기 위해서는 생존을 위한 성과의 창출과 성장을 위한 신시장 개척 및 미래 신성장 동력의 개발이 요구되는데, 조직의 성과 창출에 있어 리더십과 탐험 및 활용이 중요한 역할을 한다는 선행연구들이 있다. 리더십과 탐험 및 활용적 혁신이 각각 조직성장에 유의한 영향을 미친다는 선행연구가 있는데, 이들 요인 간에는 어떤 관계가 있을지 실증연구를 통해 알아볼 필요가 있다..

본 연구에서는 최고경영자의 리더십 유형 중 경쟁가치 리더십의 네 가지 유형인 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 과업지향 리더십, 위계지향 리더십을 독립변수로, 조직학습 측면에서 탐험 및 활용적 혁신을 매개변수로, 조직역량 측면에서 조직 민첩성을 조절변수로, 그리고 기업성과를 종속변수로 하는 연구모형을 설계하고, 각각의 가설을 설정한 후 실증분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 경쟁가치 리더십 중 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 각각 재무 및 비재무적 성과 창출에 유의미한 영향을 미친다는 것이 입증되었으며, 이는 고정연(2017)의 연구와 상통하는 결과이다. 외부환경에 민감하고 급변하는 환경에 능동적으로 대처해 나가며, 비전과 그것을 달성하기 위한 전략을 강구하여 제시하는 리더십과 구성원들에게 달성해야 할 목표를 명확히 제시하고 이의 달성을 위한 구체적인 업무방법까지 지시하는 독려형 리더십의 발

휘가 성과로 이어진 것으로 판단된다. 반면 경쟁가치 리더십 중 관계지향 리더십과 위계지향 리더십은 기업성과에 영향이 없는 것으로 나타났는데, 이는 박근영(2019)의 연구결과와 유사한 것으로, 코로나 팬데믹과 고물가, 고금리, 고환율로 인해 경기가 하강하고 경영환경이 악화되면서 어려운 경영상황을 극복하고자 구성원들에 대한 복지나 배려, 교육훈련 등에 대한 자원의 투입을 축소하고 통제를 강화하여 엄격한 조직 분위기가 조성된 것에 따른 것으로 보인다.

둘째, 경쟁가치 리더십 중 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에, 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 유의미한 영향을 미치는 것이 입증되었다. 반면 혁신지향 리더십이 탐험적 혁신에, 과업지향 리더십이 활용적 혁신에 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 선행연구(Jansen et. al, 2009; 고정연, 2017)와는 상반된 결과로 연구대상과 경영환경에 따른 차이라고 보여진다. 선행연구들은 대기업 계열사와 상장사 그리고 금융대기업을 대상으로 연구를 진행한 바 있는데, 이들은 중소기업 대비 높은 가용자원을 바탕으로 끊임없이 혁신을 추구하여 성과를 창출할 여력을 보유하고 있으나, 중소기업들은 생존을 위해 투자를 줄이고 긴축재정을 펼칠 수 밖에 없는 어려운 경영환경에 직면해 있는 상황이다. 별도의 투자 없이 비공식적이고 자율적으로 탐험을 추구하고, 엄격한 통제와 방침을 통해 필요불가결한 활용적 혁신에만 주력한 결과로 판단된다.

셋째, 활용적 혁신만이 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 이는 선행연구(He & Wong, 2004; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; 고정연, 2017; 전현호, 2019)와는 상반된 연구결과로 기업의 규모, 영위하고 있는 산업의 특성, 모험 선호성향, 조사시기 등의 차이에서 기인한 것으로 판단된다. 새로운 고객이나 시장을 발굴하기 위한 탐험적 혁신을 추구할 만한 자원의 투입이 어려운 경영상황에 기인한 것으로 보이며, 기존의 고객이나 시장의 요구를 충족시키기 위해 반드시 필요한 활용적 혁신에 치중하여 생존을 위한 재무성과를 창출한 결과로 보인다.

넷째, 위계지향 리더십과 재무성과와의 관계에서 활용적 혁신의 완전매개효과를 입증하였다. 이는 고정연(2017)의 연구와는 상반되는 결과로 중소기업은 생존을 위해 엄격한 관리체제와 통제를 통해 필요불가결한 활용적 혁신만을

추구할 수 밖에 없으며, 이를 통해 재무성과를 창출하여 지속가능경영을 유지하고 있는 것이다.

다섯째, 경쟁가치 리더십과 탐험 및 활용적 혁신 간의 관계에서 조직 민첩성이 조절적 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 조직 민첩성 고그룹은 관계지향 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다. 조직 민첩성 저그룹은 관계지향 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향, 위계지향 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다. 이런 결과는 중소기업이 직면한 고금리, 고물가, 고환율의 3중고 등 어려운 경제상황에서 전략의 실행에 신중을 기하며, 위험의 회피를 위해 안정과 통제에 좀 더 무게를 둔 경영을 추구한 결과로 판단된다.

5.2. 연구의 시사점

본 연구에서의 연구결과를 바탕으로 이론적 시사점, 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

5.2.1. 이론적 시사점

첫째, 기존 리더십 연구는 주로 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 같은 이분법적 연구와 그 외에 단일 리더십에 대한 연구가 이루어져 왔으나, 본 연구는 조직이 ‘통제와 자율’, ‘내부와 외부’, ‘일과 사람’, ‘변화와 안정’ 등의 이분법적인 사고에서 벗어나 서로 상충되는 요소들을 균형감을 가지고 동시에 추구할 때 그 효과가 극대화된다는 포괄적 입장의 경쟁가치모형 리더십을 독립변수로 채용하여 불확실한 외부환경에 효과적으로 대응하는 리더십과 기업성과와의 관계에 대한 연구를 수행하였다. 연구결과 경쟁가치 리더십 중 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 기업성과에 영향을 미친다고 나타났는데, 이는 경쟁가치 리더십이 주장하는 바와 같이 서로 상충되는 성격의 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 공히 기업성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혀낸 것이다. 전현호(2019)의 연구에서도 중소기업 최고경영자의

리더십이 기술성과와 시장성과에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 중소기업의 최고경영자의 리더십이 기업의 존속과 성장을 위한 성과의 창출에 큰 역할을 담당한다는 것을 의미한다. 중소기업의 최고경영자가 기업이 당면한 상황에 적합한 리더십을 조화롭게 병행하여 구사한다면 기업의 성과를 극대화 시킬 수 있다는 시사점을 제시한다.

둘째, 리더십이 기업성과에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 넘어 또다른 매개변수와 조절변수로 연구가 확대되고 있는 추세에 따라 기존 연구가 부족했던 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 매개변수로 하여 연구를 진행했다는 데 의의가 있다. 또한 탐험 및 활용적 혁신에 관한 선행연구들은 주로 대기업과 상장기업을 대상으로 하였으나 본 연구는 중소기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 코로나 팬데믹으로 어려운 경영환경에 놓인 기간에 설문조사를 진행하였고, 중소기업을 대상으로 하다보니 기존 연구들과 상이한 결과를 보였으나, 기업이 당면한 상황의 불확실성이 높을 경우 활용적 혁신이 성과창출에 유효하다는 것을 밝혀냈다.

셋째, 본 연구는 최근 관련 연구가 늘어나고 있는 탐험과 활용의 동시 추구, 즉 양면성 추구에 대한 중소기업 대상 연구의 필요성을 제시하였다. 본 연구를 계획함에 있어 중소기업은 보유한 자원이 제한적이므로 탐험과 활용을 동시에 추구하는 것은 무리가 있다는 판단에서 탐험과 활용을 분리하여 연구를 진행하였으나, 탐험과 활용을 동시에 수행하는 양면성 추구와의 비교 연구를 통해 기업성과 증대방안을 추가적으로 연구할 필요성이 있다.

넷째, 경쟁가치 리더십이 기업성과에 미치는 영향을 보다 정확하게 분석하기 위해 기업성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하여 측정하였다. 또한 리더십 연구에 관한 선행연구를 연구를 살펴보면, 주로 개인수준의 직무만족, 조직몰입, 조직효과성 등과 같은 성과에 대한 연구를 실시한 반면, 본 연구와 같이 조직수준의 변수를 통해 리더십과 중소기업의 성과 간의 관계에 관한 연구를 실시한 사례는 많지 않으므로, 리더십 연구의 확장에 기여한다고 볼 수 있다.

5.2.2. 실무적 시사점

첫째, 경쟁가치 리더십 중 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십이 공히 재무 및 비재무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중소기업 최고경영자가 성과를 창출함에 있어 당면한 경영환경을 고려하여 서로 상반되는 유형의 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십을 적절하게 조화시키는 전략이 필요하다는 것을 보여준다. 변화하는 환경에 능동적으로 대응하고 구성원들에게 비전을 제시함에 있어서, 비전을 실현하기 위해 달성해야 할 목표를 명확하게 제시하고 생산성 향상을 위한 책임감 있는 임무수행을 독려하는 등의 두 가지 리더십의 적절한 병행이 필요하다는 시사점을 제시한다.

둘째, 관계지향 리더십은 탐험적 혁신에, 위계지향 리더십은 활용적 혁신에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 중소기업에서는 새로운 고객이나 시장의 창출 등을 위해 탐험적 혁신을 추진하기 위해서는 관계지향 리더십을, 기존 고객이나 시장의 요구를 충족하기 위한 활용적 혁신을 추진하기 위해서는 위계지향 리더십이 필요하므로, 상황에 맞게 필요에 따라 혁신을 위한 리더십을 선택적 혹은 조화롭게 병행하여 발휘하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

셋째, 위계지향 리더십과 재무성과와의 관계에서 활용적 혁신의 완전매개효과가 입증되었다. 지금과 같은 어려운 경제상황에서 재무성과의 창출을 위해서는 철저한 계획과 위계질서를 통한 통제로 기존 제품이나 서비스를 개선 및 확장하는 활용적 혁신을 추진해야 한다는 것을 시사한다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 중소기업을 대상으로 경쟁가치 리더십과 기업성과 간의 관계에 있어 탐험 및 활용적 혁신의 매개효과와 조직 민첩성의 조절효과를 검증하기 위하여 체계적인 연구를 시도하였으나 다음과 같은 몇 가지 한계점과 향후의 연구과제를 남기고 있다.

첫째, 본 연구에서는 전국에 있는 중소기업을 대상으로 조사하여 국내 중소기업에 보편적으로 적용할 수 있는 결과를 도출하고자 전국의 다양한 업종의 중소기업을 대상으로 조사를 실시하고자 하였으나, 업종은 제조업, 소재지

는 수도권에 편중되어 있어 어느 정도의 정규성은 확보되었지만 일반화 하기에는 다소 한계가 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 변수의 측정은 설문조사를 통해 유효한 273개 중소기업 당 1부를 동일 시점에서 측정하여 횡단적 연구를 실시하였으므로 시간변화에 따른 기업성과를 종단적으로 측정할 수 없다는 한계점을 가지고 있으며, 기업당 다양한 계층의 좀 더 많은 응답자를 확보하지 못한 아쉬움이 있다. 또한 중소기업의 경우 외부공시 자료 같은 객관적인 자료에 대한 접근이 제한적이므로 설문 응답자의 주관적이고 자의적인 응답 내용으로 기업성과를 측정할 수 밖에 없는 현실적인 한계점이 있다.

셋째, 본 연구의 자료는 중소기업 최고경영자의 리더십에 관한 개인차원의 자료와 조직의 탐험 및 활용, 조직 민첩성, 그리고 성과에 관한 조직차원의 자료로 분석단위가 2수준 이상임에도 불구하고 다수준 분석모형(multi-level analysis model)을 적용하지 못한 점은 아쉬운 부분으로 차후 연구에서는 이를 반영한 연구가 필요하다.

넷째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신 중 활용적 혁신만이 중소기업의 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데, 이는 선행연구와는 상반되는 결과로 코로나 팬데믹 상황을 그 원인으로 판단한 바 있는데, 팬데믹 이후에도 같은 결과가 도출되는지 확인해 볼 필요가 있으며, 추가로 탐험 및 활용을 병행하는 양면성 추구와 기업성과와의 관계도 연구할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강철원. (2018). "공급사슬관리(SCM)의 핵심요인이 기업 경쟁력에 미치는 영향: 민첩성 및 가시성의 매개효과를 중심으로". 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 고정연. (2017). "리더십 유형과 조직성과 간의 관계". 부경대학교 대학원 박사학위논문.
- 김근아, 김상현. (2019). 정보기술의존 기업에 대한 민첩성의 역할 및 결정요인. 『경영학연구』, 48(4), 879-912.
- 김석훈. (2003). "경쟁가치모형을 활용한 리더의 역할에 관한 탐색적 연구". 국방대학교 석사학위논문.
- 김시영. (2012). "최고경영자의 리더십이 경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구". 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 문상미, 허문구. (2013). 활용과 탐험의 이중주. 『경영학연구』, 42(1), 293-320.
- 박근영. (2019). "지방공기업 CEO의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향". 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 박수용, 이동형. (2019). 중소기업 경영자의 온정적 합리주의 리더십이 혁신활동과 기업성과에 미치는 영향. 『산업경영시스템학회지』, 42(3), 70-70.
- 박준. (2021). "중소기업의 지속가능경영이 경영성과에 미치는 영향 연구: 조직민첩성과 혁신활동 중심으로". 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 박찬권, 김채복. (2018). 환경불확실성 상황에서 Smart SCM 관점의 민첩성 역량이 공급사슬성과에 미치는 영향. 『기업경영연구』, 81, 63-89.

- 배종석·박오원·황인섭. (2010). 양면성 혁신전략, 헌신형 인적자원관리 시스템 및 기업성과. 『산업관계연구』, 20(1), 21-52.
- 배주민. (2015). "객실승무원의 리더십유형이 구성원의 심리적 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향". 한국항공대학교 항공경영대학원 석사학위논문.
- 서용선. (2021). "중소제조기업의 환경불확실성 인식이 조직민첩성과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 설현도. (2014). 리더십과 지식창출, 지식공유의 관계에 있어서 관계갈등의 역할. 『대한경영학회지』, 27(12), 2389-2408.
- 성영태. (2006). "기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향". 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 송민열. (2009). "인적자원개발 담당 조직에서 CLO 리더십과 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향". 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 신나래. (2019). 상사의 진성리더십이 조직학습지향성을 매개로 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향. 『교육컨설팅코칭연구』, 3(1), 5-28.
- 신윤경. (2017). "관리자의 리더십유형이 서비스제공자의 직무만족도와 서비스 회복성과에 미치는 영향". 한국외국어대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 안성식, 박인숙. (2019). 경쟁가치리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 지역거점 공공병원을 중심으로. 『의료경영학연구』, 15(3), 1-16.
- 양창봉. (2012). "지식서비스산업에서 리더십유형과 서비스품질속성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구" 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 유대원. (2016). "중소기업의 리더십과 정보기술이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 동적역량 및 기술혁신을 중심으로". 대전대학교 대학원 박사학위논문.

- 이무원. (2015). 조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래. 『인사조직연구』, 23, 11-32.
- 이상철. (2014). 지방공기업의 기관장 리더십 유형과 경영성과에 관한 연구. 『한국지방자치연구』, 48(11), 267-288.
- 이철기. (2012). 탐험학습 및 활용학습과 조직성과의 관계, 『직업능력개발연구』, 15(1), 1-23.
- 이흥. (2003). 현대자동차의 기술발전: 조직학습관점에서의 이해. 『인사관리연구』, 27(4), 85-112.
- 전성만. (2017). "지방공기업의 성과요인에 관한 연구". 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 전현호. (2019). "중소벤처기업의 최고경영자 특성과 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 정동섭. (2014). CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계: 조직구조의 조절효과를 중심으로. 『경영과 정보연구』, 33(5), 55-70.
- 정동섭. (2021). 탐험과 활용 혁신과 기업성과: 기업가 지향성의 매개효과와 혁신수용성의 조절효과. 『산업혁신연구』, 37(4), 77-94.
- 정현우. (2015). 리더의 감성지능, 진정성과 부하의 셀프리더십 및 혁신행동의 구조적 관계에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 22(3), 131-150.
- 조경호, 김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성과의 관계. 『지방행정연구』, 19(4), 59-90.
- 조성식, 허문구. (2013). 양면성 조직의 리더십과 조직문화:경쟁가치모형을 기반으로. 『인적자원관리연구』, 20(1), 15-38
- 조태준. (2011). 『조직융합관리(PMI)의 성공을 위한 관리전략에 대한 연구 : 조직문화 및 리더십유형을 중심으로』. 서울: 경성문화사.
- 중소기업중앙회. (2020). 『중소기업 현황 SME Statistics 2021(2019년 기준)』. 서울: 중소기업중앙회.

- 중소기업중앙회. (2022). 『2022년 11월 중소기업경기전망조사』. 서울: 중소기업중앙회.
- 채주석, 김찬중, 조준희. (2019). 중소기업 CEO 의 인지된 환경불확실성과 조직성과 간의 관계에서 조직민첩성의 매개효과. 『전문경영인연구』, 22(2), 1-21.
- 최찬기. (2007). "최고경영자의 리더십과 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향: 4대 대기업집단을 중심으로". 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 최창호. (2018). 『논문작성을 위한 SPSS·AMOS 한번에 끝내기』. 서울: (주) 피오디컴퍼니.
- 한수진. (2018). "창업지향성과 양면적 혁신활동이 기업의 성과에 미치는 영향: 창업가적 리더십의 조절역할". 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 한형서. (2021). 『리더십의 이해』, 서울: 비앤엠북스.
- 황연. (2019). "중소벤처기업의 CEO리더십과 관계금융 간의 관계분석을 통한 경영성과 향상방안: 조직문화 유형을 조절변수로 하여". 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 황재준, 한상범. (2021). 외식업관리자의 변혁적·거래적 리더십이 외식기업의 경영성과에 미치는 영향: 조절초점이론의 조절효과를 중심으로. 『한국관광연구학회』, 35(9), 225-240.

2. 국외문헌

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26, 645–663.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345–348.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*,

49(4), 741–758.

- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–707.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Bierly, P. E., & P. S. Daly. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(4), 493–516.
- Burke, W. W., Richley, E. A., & DeAngelis, L. (1985). Changing leadership and planning processes at the lewis research center, national aeronautics and space administration. *Human Resource Management*, 24(1), 81–90.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1988). Organizational Paradox and Transformation, in R.E.Quinn & Cameron, K. S.(eds.), *Paradox and Transformation*. Cambridge: Ballinger Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison–Wesley Publishing.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*.Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational*

- culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781–795.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.
- Chaganti, R., & Damanpour, F. (1991). Institutional ownership, capital structure, and firm performance. *Strategic management journal*, 12(7), 479–491.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management Journal*, 49(3), 544–560.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Floyd, S. W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154–177.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(7), 78–91.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15, 575–583.

- Goldmann, S. L., Nagel, R. N., & Preiss K. (1994). *Agile Competitor and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223–1247.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E.(2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693 – 706.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1993). *Management of Organizational Behavior*(6th ed). New Jersey: Prentice–Hall.
- Hojung Shin, H. J., Lee, J. -N., Kim, D. S., & Rhim, H. S. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance.*Int. J. Production Economics*, 168, 181–196.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 317–341.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351–363.
- Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance:

- Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M.(2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27, 299–312.
- Kang, Sung-Choon., & Snell, Scott. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*,46, 65–92.
- Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*,28(3), 499–512.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: FreePress.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoff in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *Research in Marketing*, 21, 219–240.
- Levinthal, D. A., & March, J. G.(1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*,14, 319–340.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of

- new organizational forms. *Organization Science*, 10, 535–550.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645–1658.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Lundberg, J. G. (1989). On organizational learning. *Research in Change and Development*, 3(4), 66–67.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- Miller, N. J., & Besser, T. L. (2005). Exploring Decision Strategies and Evaluations of Performance by Networked and Non-networked Small U.S. Businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2): 167–186.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall Financial Times
- Northouse, Peter G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Short and long-term performance

- in manufacturing SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5–6), 405–424.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rost, J. C.(1993). *Leadership for the twenty-first century*, Santa Barbara, CA: Greenwood Publishing Group.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Harvard Business Review*, 68(9), 1–23.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice: Application of a methodology. *International of operations & production management*, 21(5–6), 772–794.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522–536.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*, New York:FreePress.
- Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, 1, 1–9.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California

- Management Review, 38, 8–30.
- Venkatraman, N., Lee, C., & Bala. (2007). Strategic Ambidexterity and Sales Growth : A Longitudinal Test in the Software Sector. In Unpublished Manuscript(earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005)
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*,29(2), 222–240.
- Wendler, R., & Stahlke, T. (2013). What Constitutes an Agile Organization?: Descriptive Results of an Empirical Investigation. Dresden : Techn. Univ., Fak. für Wirtschaftswiss.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource–Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies, NY: John Wiley & Sons, 265–267.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization*(2nd ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*.New Jersey: Prentice–Hall.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: the Drivers, Concepts and Attributes.*International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43.
- Zohar, D., and G. Luria. (2004). Climate as a Social–cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322–333.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “중소기업 최고경영자의 리더십이 기업성과에 미치는 영향”에 대하여 연구하고자 작성된 것입니다.

설문에 대한 귀하의 모든 응답 내용은 오직 본 연구의 목적을 위해서만 사용하며, 그 외의 목적으로는 사용하지 않습니다. 아울러 귀하의 모든 응답 내용은 통계법 33조 규정에 따라 비밀이 보장됩니다.

본 연구는 중소기업의 존속과 성장을 위한 성과의 창출에 기여하고자 하며, 중소기업의 발전에 다소나마 도움이 되었으면 합니다.

본 설문 조사는 연구의 목적으로 시행되는 것으로, 각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 귀하가 느끼고 생각하시는 대로만 답변해 주시면 되며, 귀하의 성의 있는 응답 결과는 연구에 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

다시 한번 설문 조사에 응해주신 것에 대하여 감사드립니다.

지도교수 : 이석기 (한성대학교 IT공과대학 컴퓨터공학부)

연구자 : 최재원 (한성대학교 일반대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정)
blackhole94@hanmail.net

* 본 설문의 구성 및 설문 체크 방법

본 설문지는 리커트 5점 척도로서, 각 항목에 대하여 귀하의 의견에 해당하는 번호를 선택하여 주십시오

《예》 ①전혀 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③보통이다. ④그렇다. ⑤매우 그렇다.

1. 최고경영자 리더십에 대한 평가 항목입니다.

1.1 다음은 “관계지향 리더십”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 조직구성원들과 함께 문제를 공유하고 분석하며, 자유롭고 개방적인 분위기에서 아이디어와 정보를 상호 교환한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 최고경영자는 엄격하지 않고 비공식적인 통제 즉, 조직구성원들 간의 협동의 규범을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 최고경영자는 자신감을 갖고 스스로 솔선수범하며, 구성원들로부터 동의와 지지를 이끌어내어 강한 일체감을 갖도록 한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 최고경영자는 구성원들의 개별적인 욕구와 복지에 관심을 보이고, 개인적인 형편까지 신경을 써준다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 최고경영자는 부하들의 자율성을 보장하며, 조직구성원들 간의 관계 및 참여적 의사결정을 통해 구성원들을 보살피고 배려한다.	①	②	③	④	⑤

(관계지향 리더십 : 유연성과 구성원 간 상호작용이 원활하며, 구성원들이 발전하고 잠재역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 인재를 육성하는 인간관계 향상에 가치를 둔 리더십)

1.2 다음은 “혁신지향 리더십”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 구성원들의 상황을 분석하는데 있어서 기존의 합리적인 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점에서 개발하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 최고경영자는 단기적인 경향을 선호하고, 창의적이고 환경변화에 따라 유연하게 조직을 적용시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 최고경영자는 공식적인 절차를 강요하지 않고 직무의 완수를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 최고경영자는 상황이나 업무담당자의 개성에 따라 다양한 업무 수행방법을 묵인해 준다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 최고경영자는 항상 미래 추구형 대안(비전)을 중시한다.	①	②	③	④	⑤

(혁신지향 리더십 : 개방적이고 외부지향적이며, 환경에 대한 대응과 미래의 성장을 위해 변화를 리드하고 실천하며, 혁신을 추진하는 리더십)

1.3 다음은 “과업지향 리더십”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 평소 조직구성원들에게 그들의 노력과 업무성과에 상응하는 보상을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 최고경영자는 신규 사업에 대한 기회를 모색하지만, 조직의 운영이나 관리에 있어서 모든 권한을 가지고 통제하려 한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 최고경영자는 규정준수 및 업무일정을 수립하고 구성원들의 직무를 보다 명확히 지시한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 최고경영자는 장기적인 일보다는 단기적 경향을 선호하고, 높은 확실성 하의 과업지향적인 작업에 중점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 최고경영자는 매사 모든 업무에 대해 실적목표 대비 달성을 중시하고 이를 추구하려는 성향이 강하다.	①	②	③	④	⑤

(과업지향 리더십 : 조직의 생산성 극대화를 위해 규범위주의 공식적 리더십을 지향하며, 직무영역에서 명확한 전략을 수립하고 공유하여 성과창출과 목표를 달성하는 리더십)

1.4 다음은 “위계지향 리더십”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사의 최고경영자는 평소 조직구성원들에게 그들의 노력과 업무성과에 상응하는 보상을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 최고경영자는 신규 사업에 대한 기회를 모색하지만, 조직의 운영이나 관리에 있어서 모든 권한을 가지고 통제하려 한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 최고경영자는 규정준수 및 업무일정을 수립하고 구성원들의 직무를 보다 명확히 지시한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사의 최고경영자는 장기적인 일보다는 단기적 경향을 선호하고, 높은 확실성 하의 과업지향적인 작업에 중점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 최고경영자는 매사 모든 업무에 대해 실적목표 대비 달성을 중시하고 이를 추구하려는 성향이 강하다.	①	②	③	④	⑤

(위계지향 리더십 : 통제위주의 가치를 중요시하고 내부지향적이며, 조직의 안정성 확보와 기준과 원칙에 의해 조직을 관리하는 리더십)

2. 탐험적 혁신과 활용적 혁신에 대한 평가 항목입니다.

2.1 다음은 “탐험적 혁신”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 차세대 제품 또는 서비스를 출시하기 위한 연구개발을 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 제품 또는 서비스 확대를 위한 다변화를 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 새로운 수요처 발굴을 위한 시장 개척 활동에 주력했다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 새로운 기술 분야에 대한 학습에 집중했다.	①	②	③	④	⑤

(탐험적 혁신 : 새로운 시장에 진입하여 경쟁우위를 차지하고자 제품 및 서비스를 개발하기 위해 새로운 지식 등의 자원을 습득하는 것)

2.2 다음은 “활용적 혁신”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 기존 제품 또는 서비스의 개선을 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 납품주기 또는 서비스 제공 주기 단축을 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 생산 또는 서비스 비용절감을 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 불량률 또는 고객불만 개선을 위해 노력했다.	①	②	③	④	⑤

(활용적 혁신 : 기존의 제품 및 서비스를 개선하기 위해 기존 조직이 보유하고 있는 지식 등의 자원을 전환하거나 결합하여 사용하는 것)

3. 조직 민첩성에 대한 평가 항목입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 고객의 요구에 신속하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 시장변화에 신속하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 신제품 또는 서비스를 시장에 신속하게 출시한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 새로운 규제 및 기술의 변화에 신속하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 주요 파트너 기업들과 생산 또는 서비스 관련 정보를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 고유의 제품(또는 공정) 또는 서비스 개발 능력을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사는 고객(수요)의 변화에 맞추어 다양한 제품 또는 서비스를 생산할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 회사는 고객(수요)의 변화에 맞추어 제품 또는 서비스 생산량을 조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

(조직 민첩성 : 급변하는 환경에서 기회와 위험을 신속하게 탐지하고 효율적·효과적으로 대응하는 기업의 역량)

4. 기업성과에 대한 평가 항목입니다.

4.1 다음은 “재무적 성과”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	(최근 3년) 우리 회사의 매출액은 증가하였다	①	②	③	④	⑤
2	(최근 3년) 우리 회사의 순이익은 증가하였다	①	②	③	④	⑤
3	(최근 3년) 우리 회사의 시장점유율은 증가하였 다	①	②	③	④	⑤
4	(최근 3년) 우리 회사의 비용구조가 개선되었다	①	②	③	④	⑤

(재무적 성과 : 매출액, 시장점유율, 비용절감 등의 단기적이며 재무적인 성과)

4.2 다음은 “비재무적 성과”에 대한 질문입니다.

순	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	(최근 3년) 우리 회사의 신제품 또는 서비스의 개발 속도는 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	(최근 3년) 우리 회사의 제품 또는 서비스의 품 질은 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	(최근 3년) 우리 회사는 시장의 요구에 대해 신 속하게 대응하고 있다	①	②	③	④	⑤

(비재무적 성과 : 제품 및 서비스의 개발, 프로세스 및 품질 개선 등의 장기적이며 비재무적인 성과)

5. 인구통계 및 일반사항 조사입니다.

5-1. 귀하의 성별은? ① 남성() ② 여성()
5-2. 귀하의 연령은? ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대() ⑤ 60대 이상()
5-3. 귀하의 최종 학력은? ① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 석사() ⑤ 박사()
5-4. 귀하의 현재 직장 재직기간은? ① ~5년() ② 6~10년() ③ 11~20년() ④ 21~30년() ⑤ 31년 이상()
5-5. 귀하의 직위는? ① 차장() ② 부장() ③ 임원() ④ 기타
5-6. 귀사의 업력은? ① ~1년() ② 2년~5년() ③ 6년~10년() ④ 11년~20년() ⑤ 21년~30년 ⑥ 31년 이상()
5-7. 귀사의 종업원 수는? ① ~10인() ② 11~30인() ③ 31~50인() ④ 51~100인() ⑤ 101~200인() ⑥ 201~299인() ⑦ 300인 이상()
5-8. 귀사의 소재지는? ① 수도권() ② 충청권() ③ 강원권() ④ 경상권() ⑤ 전라권() ⑥ 제주권() ⑦ 기타()
5-9. 귀사의 주 업종은? ① 제조업() ② 건설업() ③ 정보통신업() ④ 도/소매업() ⑤ 숙박 및 음식점업() ⑥ 금융 및 보험업() ⑦ 전문, 과학 및 기술서비스업() ⑧ 교육서비스업() ⑨ 기타()

- 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 -

ABSTRACT

A study on the effect of the leadership of the CEO of SMEs on corporate performance: Focusing on the Mediating Effect of Exploratory Innovation and exploitative Innovation and the Moderating Effect of Organizational Agility.

Choi, Jae Won

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have been driving the country's continuous economic growth, creating new jobs and forming the foundation of the economy as the proud subjects of overseas exports. Today's companies are threatened with survival due to rapid changes in the business environment and deepening environmental uncertainty, such as the corona pandemic and the 4th industrial revolution. Considering the organizational size and current business environment of SMEs, the qualifications and capabilities of SME CEOs are an important source for improving corporate performance.

In addition, it can be said that which leadership type of CEO can be the

driving force for improving corporate performance is a critical issue that is directly related to the survival of the organization. In order for SMEs to survive and grow permanently, it is necessary to create performance for survival, develop new markets for growth, and develop future new growth engines.

Prior studies have shown that the creation of organizational performance is possible through leadership, exploration, and exploitative. Therefore, in this study, we tried to find out the moderating effect of organizational agility, focusing on the relationship between competitive value leadership, exploratory innovation and exploitative innovation, organizational agility, and corporate performance from the perspective of SMEs. In addition, we tried to find out the mediating effect of exploration innovation and exploitative innovation in the relationship between competitive value leadership and corporate performance. By designing and empirically analyzing the research model, we tried to derive theoretical implications and practical implications that can contribute to the creation of performance for the survival and growth of SMEs.

In order to achieve the above research objectives, data were collected through surveys targeting small and medium-sized businesses and analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 22.0 programs. Frequency analysis was conducted to find out the demographic characteristics of the sample, and convergent validity and discriminant validity were verified through reliability analysis and confirmatory factor analysis using the Cronbach Alpha coefficient. In addition, structural equation model analysis was conducted to verify the hypothesis.

The summary of the research results is as follows.

First, it has been proven that both innovation-oriented leadership and task-oriented leadership among competitive value leadership have a significant effect on the creation of financial and non-financial performance.

Second, among competitive value leadership, relationship-oriented leadership was

shown to have a significant effect on exploratory innovation, and hierarchical-oriented leadership to exploitative innovation.

Third, it was found that only exploitative innovation among exploration and exploitative innovation had a significant effect on financial performance.

Fourth, the mediating effect of exploitative innovation in the relationship between hierarchical leadership and corporate performance was demonstrated.

Fifth, organizational agility was found to have a moderating effect on the relationship between competitive value leadership and exploration and application innovation.

Based on the above research results, the implications and future research directions are summarized as follows.

First, as argued by competitive value leadership, it was found that both innovation-oriented leadership and task-oriented leadership, which have conflicting characteristics, can have a significant impact on corporate performance. This suggests that corporate performance can be maximized if a company uses appropriate leadership for its immediate situation.

Second, it is meaningful that the research was conducted with exploratory innovation and exploitative innovation as parameters, which were lacking in previous studies. It was found that practical innovation is effective when the uncertainty of the situation faced by SMEs is high.

Third, SMEs need relationship-oriented leadership to promote exploratory innovation and hierarchy-oriented leadership to promote exploitative innovation. Therefore, it provides an implication that it is necessary to selectively exercise leadership for innovation as needed in consideration of the immediate situation.

This study showed a number of results that were contrary to previous studies, and the corona pandemic situation was judged as the cause. It is necessary to check whether the same results can be obtained after the corona pandemic, and additionally, it is necessary to study the relationship between ambidexterity innovation and corporate performance.

【keyword】 Competing Values Leadership, Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, Organizational Agility, Corporate Performance.