J. Korea Saf. Manag. Sci. Vol. 19 No. 1 March 2017
http://dx.doi.org/10.12812/ksms.2017.19.1.131

ISSN 1229-6783(Print)
ISSN 2288-1484(Online)

협동조합 조합장의 변혁적 리더십과 성과의 관계 및 사내기업가정신의 매개효과

김 영 재* · 안 관 영* · 이 승 일*
*상지대학교 경영학과

The relationship between CEO's transformational leadership and performance, and the mediating effect of corporate entrepreneurship in cooperative

Young-Jae Kim* · Kwan-Young Ahn* · Seung-Il Lee*
*Department of Business Administration, Sangji University

Abstract

The purpose of this study is to review the relationship between CEO's transformational leadership and performance, and the mediating effect of corporate entrepreneurship in entrepreneurs' cooperative. In order to verify and achieve the purposes mentioned above, questionnaire data were gathered and analysed from 379 employees of entrepreneurs' cooperative in Kangwon-do province.

Empirical survey's findings are as follows; First, charisma and individual consideration appeared to be positively related with risk-taking and proactiveness. Also, intellectual stimulation appeared to be positively related with proactiveness only. Second, charisma and individual consideration appeared to be positively related with sales volume and employment increase, but intellectual stimulation appeared to be positively related with employment increase only. Third, corporate entrepreneurship(risk-taking, proactiveness) appeared to be positively related with sales volume and employment increase. Fourth, corporate entrepreneurship(risk-taking, proactiveness) had mediating effect on the relationship between CEO's transformational leadership and performance. But, intellectual stimulation had not mediating effect
Keywords: transformational leadership, corporate entrepreneurship, cooperative performance, mediating effect

1. 문제제기 및 연구목적

협동조합은 2008년 글로벌 위기 이후 시장경제의 모순을 완화할 새로운 대안으로, 또 국가와 시장 사이의 제3섹터 경제해법으로 사회적 경제와 함께 부상하고 있다.

그러나 우리나라는 그동안 8개 특별법에 의해 특정 분야에서만 협동조합 설립이 가능하였고 조건도 까다로웠다. 이에 정부는 새로운 경제사회 발전의 대안으로 인식되고 있는 협동조합을 활성화하고 일자리 확충 및 고용안정, 사회 양극화를 해소할 수 있는 사회 통합적 경제모델의 구축을 위해 2012년 1월 26일에 협동조합 기본법이 제정되었다. 따라서 5인 이상의 조합원이 모여 모든 산업(금융 및 보험업 제외)에서 있어 자유로운 설립이 가능해짐에 따라 2016년 2월 기준으로 8,939개의 협동조합이 설립될 정도로 폭발적인 관심을

†Corresponding Author: : Seung-il Lee, Ph. D. in Business Administration, Sangji Univ., Usan-dong, Wonju-si, Gangwon-do, Korea
Received January 11, 2017; Revision Received January 20, 2017; Accepted March 3, 2017

끌고 있다.

협동조합이 주목받는 이유는 경제 위기에서도 물가상승을 완화하며 안정되고 좋은 일자리를 만들어 튼튼한 지역경제 유지 안정에 크게 기여하고 있기 때문이다.

그러나 2015년 협동조합실태조사에 따르면 협동조합은 중소기업 등 일반 영리기업과 비교시 경쟁력이 취약한 것으로 조사되었다. 레이들로 보고서에 따르면 협동조합이 단순한 기업이 아니라 경제적 목적은 물론 사회적 목적도 가진 기업으로서, 이중적인 목적에 의하여 일반적으로 보통의 회사나 자본주의기업과는 사뭇 다르다는 것을 강조해왔지만 협동조합이 경제 및 사회적 목적을 모두 갖고 있지만 일차적으로 경제조직이며, 또한 존속하기 위해서 기업으로서 성공하지 않으면 안된다.

이처럼 협동조합은 자본 중심의 사업체가 아니라 사람 중심의 사업체로서 조합원들의 공동의 필요와 열망을 충족시켜야 한다. 따라서 협동조합의 성공을 위해서는 조합원들에 의해 선출된 조합장의 리더십이 중요하다. 또한 협동조합이 주식회사와 구별되는 특징 하나는 이용자(소비자 · 직원 · 사업자)을 조합원으로 하여 설립되고 운영되며 그 이익을 조합원에게 분배하는 이용자 소유기업 이라는 것이다. 따라서 조합원의 사내기업가정신은 조합의 성과에 영향을 미치게 될 것이다.

이에 본 연구에서는 협동조합 조합장의 변혁적 리더십, 조합원들의 사내기업가정신, 성과의 관계를 실증분석하며, 변혁적 리더십과 성과의 관계에서 사내기업가정신의 매개효과를 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 협동조합의 현황과 성과

세계의 협동조합의 협력을 이끌고 있는 국제협동조합연맹(ICA: International Cooperative Alliance)에 따르면 “협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제 · 사회 · 문화적 욕구를 충족시키고자하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직(Autonomous association)” 으로 정의하고 있다. 또한 자발적이고 개방적인 조합원제도, 조합원에 의한 민주적 통제, 조합원의 경제적 참여, 자율과 독립, 교육, 훈련 및 정보제공, 협동조합간의 협동, 지역사회에 대한 기여 등 7가지 원칙을 협동조합의 운영 가이드라인으로 제시하고 있다.

협동조합 실태조사에 따르면 2012년 12월 협동조합기본법이 제정된 이후 2016년 2월 말까지 설립된 협동조합 수는 8,939개소로 월평균 229개소씩 지속적으로 증가하고 있다. 2014년 말 설립 · 신고된 협동조합기본법에 의한 협동조합(6,235개소) 가운데 47.4%(2,957개소)가 사업을 운영하고 있다. 협동조합 설립 유형을 살펴보면 일반협동조합이 5,938개소(95.2%), 사회적협동조합이 262개소(4.2%)의 순이다. 업종별로 살펴보면, 도 · 소매업 관련 협동조합이 1,651개소(26.5%)로 가장 많이 설립되었고 교육서비스업 770개소(12.3%), 농림어업 713개소(11.4%), 제조업 507개소(8.1%)의 순이었다. 협동조합 설립 목적과 사업범위를 살펴보면, 지역사회공헌 등 사회적 가치 실현(36.7%)이 가장 많았고, 조합원 수입증가(29.3%), 사업체 경쟁력 강화(18.0)의 순이다.

협동조합의 사업범위를 살펴보면, 전국 대상(40.6%)이 가장 많았고, 다음이 시 · 군 · 구(29.6%), 광역시도(21.3%)의 순이었다. 전체 2,243개 협동조합의 조합당 평균 조합원 수는 47.3명이고, 10명 미만인 협동조합이 1,166개소(52.0%)로 절반 이상을 차지하였다. 협동조합의 고용성과로는 전체 2,257개 협동조합의 총 취업자는 9,019, 이중 피고용인은 74.4%인 6,711명이었고, 협동조합당 평균 취업자는 4.0명, 피고용인은 3.0명으로 조사되었다. 협동조합의 조합당 평균 총수익은 2억 3,871만원, 총비용은 2억 1,948만원, 당기순이익은 1,923만원으로 나타났다.

협동조합의 고유한 특징으로 인적결사체로서의 성격과 경제적 사업체로서의 성격을 함께 갖고 있으며, 양자를 얼마나 잘 조화시키는가에 협동조합의 성공이 달려 있다. 즉 인적결사체로서의 협동조합은 사회적 목적 달성을 위한 조직이며 이러한 목적은 경제적 성과를 통해서 달성해야 한다. 따라서 협동조합의 성과는 일반기업과는 달리 이러한 이중성을 반영하는 것이 바람직하다.

본 연구에서는 협동조합이 기업이라는 경제적 측면을 고려하여 매출액 증가를 성과로 설정하였다. 또한 협동조합의 사회적 기능을 반영한 고용증가를 설정하였다.

2.2 변혁적 리더십

협동조합은 자조, 자기 책임, 민주, 평등, 형평성 등을 기본가치로 운영되고 있다. 또한 조합원의 필요에 의해서 자발적으로 설립되었다. 이러한 특성으로 협동조합의 운영해 있어서 조합원의 참여를 위한 동기부여는 매우 중요하다. 따라서 조직구성원에게 비전을 제시하고, 자신감을 고취시키며, 스스로를 책임지고 자율성

과 창의력을 발휘하는 동기를 부여하는 과정인 변혁적 리더십이 필요하다.

특히 협동조합의 조합장은 조합원들에 의하여 민주적인 절차에 의거하여 직접 선출된다. 이에 조합장은 내부적으로 최고경영자로서 조합원의 이익을 창출하고 대외적으로는 지역사회에서 조합 구성원과 지역공동체와의 이해와 갈등을 조정하는 리더로서의 역할이 요구된다. 따라서 일반기업에 비하여 조합장의 리더십의 중요성이 강조되고 있다.

변혁적 리더십의 구성요소로는 리더십의 핵심요소로 구성원들에게 존경과 신뢰감을 느끼고, 강력한 역할모델이 되는 카리스마, 구성원들이 새롭게 생각하도록 도와주고 문제해결을 위해 이성적 사고를 강조하는 지적자극, 리더가 부하들의 개인적인 욕구에 관심과 지원하는 분위기를 말하는 것으로 리더가 부하들의 관심사항을 공유하는 개별적 배려, 카리스마리더십과 밀접한 관련이 있고 구성원들에게 높은 기대를 표시하며 공유된 비전을 실현하는데 헌신하도록 유도하는 고무적 리더십으로 구분할 수 있다.

선행연구에 의하면 기업가정신은 변혁적 의도에 의해 행동의 정도가 결정된다고 한다. 또한 변혁적 리더는 조직구성원의 창업에 대한 동기를 부여하고 창업기회를 포착하게 한다.

변혁적 리더십은 성과달성의 중요성과 가치를 부하기 이해하도록 주지시켜 부하들의 성과기대를 제고시키는 역할을 하고 직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 업무효율성에 영향을 준다.

또한 변혁적 리더십과 구성원의 성과 관계는 거래적 리더십의 성과의 관계보다 더욱 관계가 높은 것으로 분석되었다. 그 외에도 많은 연구들이 변혁적 리더십이 개인의 성과와 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 맥락에서 변혁적 리더십은 사내기업가 정신과 협동조합의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 사내기업가정에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십은 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 사내기업가정신

기업가정신은 “기회에 초점을 두고, 총제적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고, 추론, 행동 방식” 으로 정의하고 있다.

기업가정신은 단순히 벤처기업에만 적용되는 개념이 아니며, 새로운 사업을 개발하거나 새로운 기업을 창업하는 등 모든 형태의 가치 창출에 적용될 수 있는 경영방식이다. 즉 기업가정신은 현대사회에서 모든 영역에 적용되는 개념으로 확산되어가고 있는 시대정신이다. 따라서 협동조합은 조합원의 필요에 의해 설립되는 이용자 지배구조의 기업으로 조합원의 사내기업가정신이 협동조합의 성공과 지속적인 운영을 위해서 반드시 필요하다.

사내기업가정신이란 “기존 기업에 소속된 개인이나 소집단이 기존기업 내에 새로운 조직이나 사업을 만들거나 조직전체를 혁신적으로 변화시키는 과정” 으로 정의하였다. 또한 사내기업가정신은 상황의 제약에 적극적으로 대응하여 새로운 기회를 추구하는 조직 내부의 과정이며, 전략적 선택이라고 할 수 있다.

선행연구를 살펴보면 기업가정신은 대체적으로 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구성요소로 하고 있다.

혁신성은 모든 기업가정신의 핵심으로 기존의 체계나 기술에서 벗어나려는 경향이다. 한편 시장지향적인 아이디어를 기회로 전환시키는 과정을 말한다. 진취성은 기업 내 조직원들이 시장 내의 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의 의지를 보여 우월한 성과를 달성하기 위한 자세라고 하였다. 이를 위해서는 새로운 가능성을 예측하고 새로운 시장에 참여하려는 자세가 필요하며 시장의 기회를 이용하는 전략이 요구된다. 위험감수성은 사업성공의 확신이 없을지라도 기꺼이 새로운 사업기회를 포착하는 능력을 말한다. 즉 적극적으로 기회를 모색하고 추구하고자 하는 의욕으로 볼 수 있다.

Covin & Slevin(1991)은 미래지향성과 위험감수성이 기업전략에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증하면서 기업가정신의 종속변수는 경영성과가 되어야 함을 강조하고 있다.

Zahra(1991)는 그의 연구에서 기업가정신이 기업의 재무적 성과(수익성) 간에는 긍정적 상관관계가 있음을 증명하였다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 사내기업가정신은 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

사내기업가정신은 조합원과 같은 구성원들 간에 형성되는 기업가정신으로서 CEO의 영향을 받게 된다. 또한 앞서 언급하였듯이 사내기업가정신은 조직 성과에도 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리

고 사내기업가정신은 변혁적 리더십과 성과의 관계에서도 매개적 역할을 하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 4: 사내기업가정신은 변혁적 리더십과 협동조합 성과의 관계를 매개할 것이다.

3. 연구의 설계

3.1 자료수집 및 분석방법

최근 협동조합기본법이 제정되면서 매년 신규 조합이 상당수로 증가하고 있지만 협동조합의 성과와 관련하여 체계적이며 심층적인 연구가 아직은 미흡한 실정이다. 이에 본 연구에서는 협동조합을 대상으로 조합장의 변혁적 리더십, 사내기업가정신, 협동조합 성과로서 매출액증가와 고용증가의 관계를 실증 분석하고자 하였다. 실증분석에 필요한 자료는 영서지역의 협동조합을 대상으로 하였으며, 응답 조합의 동질성 유지를 위해 주로 사업자 협동조합을 설문대상으로 하였다.

표본추출에 따른 오차를 줄이기 위해 설문의 배부와 회수는 체계적인 추출이 이루어지도록 노력하였다. 일차적으로 강원지역에 등록된 협동조합의 명부를 바탕으로 주소 확인이 가능한 전체 협동조합에 우편과 이메일로 설문을 배부하였다. 배부 후에는 많은 설문의 회수를 위해 전화와 방문을 통해 협조와 이해를 구하였다. 설문은 각 협동조합 당 2~3부를 배부하였으며, 협동조합 전반에 대해 관여하는 조합원을 대상으로 배부와 회수가 이루어졌다. 일차적으로 회수된 설문을 분석한 후, 이차적으로는 주로 방문을 통하여 설문의 배부와 회수가 이루어졌으며 총 398부의 설문회수가 이루어졌다. 이중 응답내용 중 누락이 많거나, 반복응답이 많은 설문을 제외한 379부가 분석 대상이 되었다.
본 연구의 목적은 협동조합 조합장의 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)이 조합원들의 사내기업가정신(위험감수성, 진취성)과 협동조합의 성과(매출액증가, 고용증가)에 미치는 효과, 사내기업가정신이 협동조합의 성과에 미치는 효과, 그리고 변혁적 리더십과 성과의 관계에서 사내기업가정신의 매개효과를 검증하는 것이다. 변혁적 리더십과 사내기업가정신 및 성과의 관계에 대한 가설 1과 사내기업가정신과 성과의 관계에 대한 가설 3을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 변혁적 리더십과 성과의 관계에서 사내기업가정신의 매개효과에 대한 가설 4를 검증하기 위해서 위계적 다중회귀분석과 경로분석을 적용하였다.

3.2 변수의 측정 및 타당성분석

협동조합을 대상으로 조합장의 변혁적 리더십, 사내기업가정신, 성과의 관계를 실증분석하기 위해 선행연구에서 검증된 문항을 바탕으로 설문을 구성하였으며, 회수된 자료를 바탕으로 실증분석을 위한 변수를 구성하였다. 물론 검증된 문항을 응용하여 본 연구를 위한 설문을 구성하였지만 응답자들의 가치관이나 신념, 태도에 따라 문항에 대한 인지도가 다를 수 있기 때문에 우선 변수구성을 위한 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 여러 변수나 문항간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고, 측정치의 중복성을 찾아내어 몇 개의 기본변수 즉, 몇 개의 변수군을 추출해 내는데 사용하는 기법이다.

실증분석을 위해 제시된 변수 중 변혁적 리더십과 사내기업가정신은 응답자들에게 리커트 5점 척도로 제시한 문항값을 이용하여 측정하였다. 이들 변수의 타당성 유지를 위해 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도에 대해서는 Cronbach-α값을 이용하였다. 요인분석은 변수들 간의 판별타당성의 확보를 위해 주성분 요인분석을 실시하였으며, 요인회전은 독립변수들 간의 독립성을 유지하고 다중공선성을 해소하기 위해 Varimax법을 이용하였다. 변수구성에 필요한 타당성과 신뢰성 확보를 위해 문항의 선정은 요인 적재량이 0.5 이상인 것을 대상으로 하였으며, 변수를 구성하는 문항의 동질성 유지를 위해 Cronbach-α 0.6이상을 기준으로 선정하였다(Price & Mueller, 1986). 또한 변수를 구성함에 있어서 동일 문항이 두 개 이상의 성분에 비슷한 요인적재량을 갖는 경우 문항의 정체성에 대한 문제가 제기될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 상위 2개 성분의 요인 적재치 간의 차이를 0.2이상인 것으로 제한하였다(Van Dyne et al., 1994). 이처럼 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 엄격한 기준을 적용하여 변수들 간의 정체성과 독립성을 유지하고자 하였다.

협동조합의 성과에 대해서는 선행연구에서 사용한 설문을 참조하여 설문을 작성하였다. 매출액증가에 대해서는 매출액의 증가정도를 설문하였으며, 고용증가에 대해서도 각각 수익의 증가와 고용증가 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이처럼 주관적으로 측정한 이유는 대부분의 협동조합이 역사가 짧고 전문 인력이 부족하여 재무적 자료가 미비하기 때문이다.

설문의 구성은 선행연구에서 검증된 것을 응용하여 사용하였다. 변혁적 리더십에 대해서는 Barling et

al.(2002), Bass(1989), 이승일 · 안관영(2016) 등의 연구에서 사용된 것을 바탕으로 구성하였다. 카리스마에 대해서는 조합원들이 보기에 조합장이 성공적 모델인가, 조합장의 능력과 판단의 신뢰 정도, 조합의 미래에 대한 비전을 제시하는가 등에 대해 설문하였다. 개별적 배려는 조합장이 조합원이나 구성원 개개인에 대해 관심을 갖고 있는 정도, 조합원에 맞는 역할 부여, 평소 개인적인 배려가 있는가 등을 설문하였고, 지적자극은 조합원에게 새로운 아이디어 제공, 문제 해결시 다양한 방법에 대해 논의하는 정도, 구성원에게 새로운 아이디어 제공 독려 정도에 대해 설문하였다. 변혁적 리더십의 구성요소 중 고무적 리더십은 다음과 같은 이유로 제외하였다. 고무적 리더십의 문항 중 상당부분이 문항 선택기준으로 제시한 요인적재량이 0.5를 충족하지 못하였거나 요인적재량에서 두 성분 간의 차이가 미미한 경우로 나타났기 때문이다.

<Table 1> Factor analysis and reliability

	charisma	proactiveness	intellectual stimulation	individual consideration	risk-taking
CEO is model of success	.852	.076	-.008	.167	.204
CEO is model of accomplishment	.738	.357	.235	.210	.070
CEO shows vision	.671	.417	.336	.236	-.077
I trust CEO' s ability and decision	.768	.135	.239	.242	.098
CEO show individualized consideration	.240	.298	.331	.747	.110
CEO distributes proper role and task	.253	.200	.290	.832	.116
CEO teachs and leads heartfully followers	.368	.244	.294	.669	.094
CEO suggests new idea and proposal	.233	.213	.729	.325	.112
Decision making depends on discussion	.125	.165	.879	.180	.149
CEO encourages members to suggest new idea	.187	.271	.778	.311	-.011
CEO prefers high risk and high profit	.109	.234	.148	.083	.874
CEO prefers rapid decision making than discretion	.109	.211	.025	.100	.898
CEO emphasizes leading status than security	.203	.779	.241	.208	.315
CEO emphasizes superior status in competition	.236	.812	.212	.269	.223
CEO emphasizes market and service	.245	.769	.239	.219	.245
Eigen-value	2.853	2.617	2.599	2.300	1.911
설명력분산(%)	19.018	17.445	17.325	15.333	12.738
누적분산(%)	19.018	36.463	53.788	69.121	81.859
Cronbach-α	.902	.884	.875	.857	.889

사내기업가정신에 대해서는 Covin & Slevin(1991), 고종남 등(2012), 이승일 · 안관영(2016)의 연구에서 적용하였던 문항을 바탕으로 제시하였다. 사내기업가정신의 구성요소로서 혁신성, 위험감수성, 진취성에 대해 각각 4개 문항씩 12개 문항을 제시하였다. 제시한 문항 중에서 앞서 선행연구에서 제시한 요인적재치가 미흡하거나 상위 2개 요인적재치의 차이가 적은 문항은 기준에 따라 제거하였다. 위험감수성에 대해서는 높은 위험에도 불구하고 고수익을 추구하려는 성향, 기회가 되면 신중함보다는 신속한 의사결정을 추구하며, 불확실한 정보 하에서의 일 추진 등을 설문하였다. 진취성은 경쟁조직에 비해 주도적 지위를 확보하려는 성향, 경쟁사에 대한 경쟁 우위를 강조하는 성향, 새로운 시장개척, 안정보다 선도적 지위를 강조하는 정도에 대해 설문하였다. 혁신성에 대해서는 새로운 아이디어에 대한 반응과 아이디어의 전파정도, 신제품개발에 대한 중시정도 등을 설문하였는데, 문항이 분산되거나 요인적재량의 기준을 충족하지 못하여 제외하였다.

요인분석결과 각 변수의 요인적재량의 곱을 합하여 나타나는 아이겐값(설명력분산 구성비)은 카리스마가 2.853(19.018%), 진취성 2.617(17.445%), 지적자극 2.599(17.325%), 개별적배려가 2.300(15.333%), 위

험감수성이 1.911(12.738%)로 각각 나타났다. 본 연구에서와 같이 동일한 응답자가 설문에 응답함으로서 나타날 수 있는 동일방법편의(common method variance) 문제가 제기될 수 있다. 즉, 동일방법편의가 심각하다면 요인분석 결과 모형에 포함된 변수들의 변량을 설명하는 하나의 요인이나 혹은 지배적 요인이 도출될 수 있다(Podsakoff et al., 2003). 그런데 본 연구에서의 주성분석 방법에 의한 요인분석결과 전체 변량 중에서 지배적이라 할 수 있는 어떤 요인도 나타나지 않아 동일방법편의 문제는 해소된 것으로 볼 수 있다. 그리고 신뢰도 분석결과 연구변수들의 Cronbach-α값은 .857~.902로 비교적 높은 신뢰도 수준을 보여주었다.

4. 조사결과의 분석

본 연구의 목적은 직무특성으로서 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)이 사내기업가정신(위험감수성, 진취성)에 미치는 효과(가설 1)와 변혁적 리더십이 협동조합 성과(매출액증가, 고용증가)에 미치는 효과(가설 2)를 검증하고, 그리고 사내기업가정신은 협동조합 성과에 미치는 효과에 대한 가설(가설 3)를 검증하는 것이다. 또한 이러한 인과관계를 바탕으로 사내기업가정신이 변혁적 리더십과 협동조합 성과의 관계를 매개할 것이라는 가설(가설 4)를 검증하고자 한다.

가설 1~4를 검증하기 위해 경로분석을 실시한 결과는 <Table 2>~<Table 5>와 같다. 각각의 표에서 1단계는 변혁적 리더십을 독립변수로 하며 매개변수인 사내기업가정신을 종속변수로 하는 다중회귀분석결과이다. 그리고 2단계에서는 변혁적 리더십을 독립변수로 하며 협동조합성과(매출액증가 또는 고용증가)를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과이다. 그리고 3단계는 변혁적 리더십과 사내기업가정신(위험감수성 또는 진취성)을 예측변수로 하고 협동조합 성과를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과이다.

먼저 변혁적 리더십과 사내기업가정신에 대한 가설 1에 대한 검증은 <Table 2>, <Table 4>의 1단계와 같다. <Table 2>에서 1단계는 변혁적 리더십이 위험감수성에 미치는 효과를 검증하기 위한 다중회귀분석결과이다. 표의 결과에 따르면, 카리스마는 위험감수성에 긍정적 영향을 미치며(β=.145, p<.05), 개별적 배려도 위험감수성에 긍정적 영향을 미치고(β=.187, p<.05), 지적자극은 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 <Table 4>에서 1단계는 변혁적 리더십이 진취성에 미치는 효과를 검증하기 위한 다중회귀분석결과이다. 표의 결과에 따르면, 카리스마는 진취성에 긍정적 영향을 미치며(β=.253, p<.01), 개별적 배려도 위험감수성에 긍정적 영향을 미치고(β=.343, p<.01), 지적자극도 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(β=.203, p<.01). 따라서 변혁적 리더십과 사내기업가정신의 관계에 대한 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

다음으로 변혁적 리더십과 협동조합 성과의 관계에 대한 가설을 검증한 결과는 <Table 2>, <Table 3>의 2단계와 같다. <Table 2>의 2단계는 변혁적 리더십이 매출액증가에 미치는 효과를 검증하기 위한 다중회귀분석결과이다. 표의 결과에 따르면, 카리스마는 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.354, p<.01). 그리고 개별적배려도 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는데(β=.209, p<.01), 지적자극은 매출액증가에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <표 3>의 2단계는 변혁적 리더십이 고용증가에 미치는 효과를 검증하기 위한 다중회귀분석결과이다. 표의 결과에 따르면, 카리스마는 고용증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.226, p<.01). 그리고 개별적배려도 고용증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고(β=.151, p<.05), 지적자극도 고용증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.260, p<.01). 따라서 변혁적 리더십과 협동조합성과의 관계에 대한 가설 2도 부분적으로 채택되었다.

가설 3은 사내기업가정신과 협동조합성과의 관계에 대한 가설을 검증한 결과는 <Table 2>~<Table 5>의 3단계와 같다. <Table 2>에서 3단계는 변혁적 리더십을 통제변수로 하고 위험감수성을 독립변수로 하는 다중회귀분석결과이다. 위험감수성은 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.292, p<.01). 그리고 <Table 3>의 3단계는 위험감수성과 고용증가의 관계에 대한 다중회귀분석결과로서 위험감수성은 고용증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.361, p<.01). 진취성과 매출액증가의 관계에 대한 검증결과는 <Table 4>의 3단계와 같다. 진취성은 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=.291, p<.01), <Table 5>의 3단계에 따르면 진취성은 고용증가에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.366, p<.01). 이상의 분석결과 사내기업가정신과 협동조합성과의 관계에 대한 가설 3은 채택되었다.

다음으로 사내기업가정신이 변혁적 리더십과 협동조합 성과의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 매개효과 검증기법을 적용하고자 한다. 이들의 연구에 의하면 매개효과를 검증하기 위해서

http://dx.doi.org/10.12812/ksms.2017.19.1.131 ISSN 2288-1484(Online)

는 다음과 같은 절차를 거쳐야 한다고 보았다. 첫째로 매개변수를 종속변수로 하고 독립변수를 선행요인으로 하는 회귀분석을 실행한다. 둘째로 종속변수에 대하여 독립변수만을 예측변수로 하는 회귀분석을 실행한다. 셋째로 종속변수에 대하여 각각의 독립변수와 매개변수를 동시에 예측변수로 하는 회귀분석을 실시한다).

이상의 3가지 회귀방정식을 수식화하면 다음과 같다.

$M = \beta 1j Xi + \varepsilon 1 \longrightarrow ①$

$Yi = \beta 2j Xi + \varepsilon 2 \longrightarrow ②$

$Yi = \beta 3j Xi + \beta 4M + \varepsilon 3 \longrightarrow ③$

(Yi; 종속변수, Xi; 독립변수, M; 매개변수)

이들 3가지 회귀식을 통하여 매개모델의 연계성을 검증하게 되는데 매개효과가 검증되기 위해서는 다음의 조건들이 충족되어야 한다. 먼저 첫 번째 회귀식에서 독립변수는 매개변수에 영향을 미쳐야 한다. 즉, β1j이 유의적이어야 한다. 다음으로 두 번째 회귀식에서 독립변수는 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타나야 된다. 즉, β2j가 유의적이어야 한다. 셋째로 세 번째 회귀식에서 매개변수는 종속변수에 유의적 영향을 미쳐야 한다. 즉, β4가 유의적이어야 한다.

끝으로 이들 조건들이 모두 예측된 방향으로 나타난다면, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 두 번째 회귀식 보다는 세 번째 회귀식에서 적게 나타나야만 된다. 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 전혀 영향을 미치지 못하는 경우 매개조건은 완벽한 것이다. 따라서 위의 세가지 조건을 만족하면서 β3j가 유의적이지 못한 경우 매개효과는 완벽하다고 볼 수 있으며 완전매개가 된다. 그리고 위의 식에서 β2j가 β3j에 비하여 크다고 판정되는 경우도 매개효과의 존재를 검증하게 되는데 이런 경우 부분매개가 된다.

<Table 2> Mediating effect of risk-taking between transformational leadership and sales volume

stage	stage 1	stage 2	stage 3	path analysis			
pred. variable dep. variable	risk-taking	sales volume	sales volume	indirect effect	direct effect	total effect	med. effect
charisma	.145*	.354**	.312**	.042	.312	.354	partial effect
individual consideration	.187*	.209**	.155*	.055	.155	.210	partial effect
intellectual stimulation	.064	.056	.037				none
risk-taking			.292**		.292		
R2	.125	.313	.388				
F	17.800**	57.000**	59.175**				

* p<.05; ** p<.01

먼저 카리스마와 매출액증가의 관계에서 사내기업가정신 중 위험감수성의 매개효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 2>와 같다. 앞서 Baron & Kenny(1986), Van Dyne et al.(1994) 등이 제시한 기준에 따르면, 독립변수 중 카리스마, 개별적배려가 종속변수인 매출액증가와의 관계에서 위험감수성의 매개효과가 존재하기 위한 전제조건을 충족하는 것으로 나타났다. 즉, 독립변수는 각각 매개변수와 종속변수에 유의한 영향을 미치며(위의 식①과 ②를 충족), 그리고 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(식 ③의 충족). 이를 검증하기 위해 1단계의 분석결과 카리스마(β=.145, p<.05), 개별적 배려(β=.187, p<.05)는 식 ①을 충족하였으나 지적자극은 식 ①을 충족하지 못하였다. 그리고 2단계의 분석결과 카리스마(β=.354, p<.01), 개별적 배려(β=.209, p<.01)는 식 ②를 충족하였으나, 지적자극은 식 ②를 충족하지 못하였다. 즉, 지적자극의 경우는 매개변수와 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 조건을 충족하지 못하였다. 그리고 3단계 분석결과 위험감수성은 종속변수인 매출액증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.292, p<.01). 따라서 식 ③은 충족되었다. 결과적으로 변혁적 리더십과 매출액증가의 관계에서 위험감수성은 카리스마-매출액증가, 개별적배려, 매출액증가의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 지적자극-매출액증가의 관계에서는 위험감수성의 매개효과가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 독립변수가 종속변수인 매출액증가 미치는

효과를 경로분석을 통해 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. 위험감수성의 매개효과가 있는 것으로 나타난 카리스마의 경우 카리스마가 종속변수인 매출액증가에 미치는 간접효과는 매개변수(위험감수성)에 대한 카리스마의 표준화 회귀계수(β1j)와 매출액증가에 대한 위험감수성의 표준화 회귀계수(β4)의 곱으로 계산된다. 즉, 카리스마가 매출액증가에 미치는 간접효과는 β1j×β4로 계산된다. 따라서 카리스마가 매출액증가에 미치는 간접효과는 .145×.292(=.042)로 계산된다. 그리고 카리스마가 매출액증가에 미치는 직접효과는 3단계에서 매개변수인 위험감수성이 통제된 상태에서의 영향력이라 할 수 있는 표준화회귀계수 β3j(=.312)로 대변된다. 그리고 카리스마가 매출액증가에 미치는 총효과는 직접효과와 간접효과를 합한 값으로 계산된다. 즉, 카리스마가 매출액증가에 미치는 총효과(.354)는 간접효과와 직접효과의 합(.042+.312=.354)으로 계산된다.

<Table 3> Mediating effect of risk-taking between transformational leadership and employment

stage	stage 1	stage 2	stage 3	path analysis			
pred. variable dep. variable	risk-taking	employment	employment	indirect effect	direct effect	total effect	med. effect
charisma	.145*	.226**	.174**	.052	.174	.226	partial effect
individual consideration	.187*	.151*	.083*	.071	.083	.154	partial effect
intellectual stimulation	.064	.260**	.236**		.236	.236	none
risk-taking			.361**			.361	
R2	.125	.130	.243				
F	17.800**	18.623**	30.094**				

* p<.05; ** p<.01

다음으로 변혁적 리더십과 고용증가의 관계에서 위험감수성의 매개효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 3>과 같다. 변혁적 리더십과 고용증가의 관계에서 위험감수성의 매개효과 검증을 위해 3단계에 걸쳐 다중회귀분석결과, 위험감수성은 지적자극-매출액증가의 관계에서 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 카리스마와 개별적 배려의 경우에는 1단계에서 독립변수가 매개변수(위험감수성)에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=.145, p<.05; β=.187, p<.05), 2단계에서는 종속변수(고용증가)에도 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났고(β=.226, p<.01; β=.151, p<.05), 3단계에서는 매개변수인 위험감수성이 고용증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 판단되며(β=.361, p<.01), 가설은 채택되었다. 그런데 지적자극은 1단계, 2단계에서 각각 위험감수성과 고용증가에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 매개효과의 조건을 충족하지 못하였으며, 따라서 가설은 기각되었다.

경로분석을 통해 변혁적 리더십이 고용증가에 미치는 직접효과와 간접효과를 계산한 결과 카리스마는 고용증가에 .052의 간접효과와 .174의 직접효과가 존재하며, 개별적 배려는 .071의 간접효과와 .083의 직접효과가 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 지적자극은 고용증가에 대해 간접효과(위험감수성에 의한 매개효과)는 존재하지 않지만 .236만큼의 직접효과가 있는 것으로 나타났다.

<Table 4> Mediating effect of proactiveness between transformational leadership and sales volume

stage	stage 1	stage 2	stage 3	path analysis			
pred. variable dep. variable	proactiveness	employment	employment	indirect effect	direct effect	total effect	med. effect
charisma	.253**	.354**	.281**	.074	.281	0.355	partial effect
individual consideration	.343**	.209**	.109*	.100	.109	0.209	partial effect
intellectual stimulation	.203**	.056	-.003				none
proactiveness			.291**			.291	
R2	.499	.313	.356				
F	124.281**	57.000**	51.612**				

* p<.05; ** p<.01

변혁적 리더십과 매출액증가의 관계에서 진취성의 매개효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 4>와 같다. 앞서의 분석과 같이 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)과 매출액증가의 관계에서 진취성의 매개효과 존재하기 위해서는 독립변수가 매개변수와 종속변수에 각각 유의적 영향을 미쳐야한다. 이러한 절차를 검증하기 위해 1단계 분석결과 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 모두 매개변수인 진취성에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 매출액증가와의 관계에 대한 2단계 분석결과, 카리스마와 개별적 배려는 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지적자극은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 3단계에서는 매개변수인 진취성이 종속변수인 매출액증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 진취성은 카리스마-매출액증가, 개별적배려-매출액증가의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타나 가설을 채택하였고, 지적자극-매출액증가의 관계에서는 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

경로분석결과 카리스마는 매출액증가에 대해 .074의 간접효과와 .281의 직접효과 및 .355의 총효과를 갖는 것으로 계산되었다. 개별적 배려는 매출액증가에 대해 .100의 간접효과와 .109의 직접효과 및 .209의 총효과를 갖는 것으로 계산되었다.

<Table 5> Mediating effect of proactiveness between transformational leadership and employment

stage	stage 1	stage 2	stage 3	path analysis			
pred. variable dep. variable	proactiveness	employment	employment	indirect effect	direct effect	total effect	med. effect
charisma	.253**	.226**	.133*	.093	.133	.226	partial effect
individual consideration	.343**	.151*	.085*	.126	.085	.211	partial effect
intellectual stimulation	.203**	.260**	.185**	.074	.185	.259	partial effect
proactiveness			.366**			.366	
R2	.499	.130	.197				
F	124.281**	18.623**	22.913**				

* p<.05; ** p<.01

변혁적 리더십과 고용증가의 관계에서 진취성의 매개효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 5>와 같다. 앞서의 분석과 같은 방식으로 검증하기 위해 1단계 분석결과 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 모두 매개변수인 진취성에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 고용증가와의 관계에 대한 2단계 분석결과도 카리스마와 개별적 배려, 진취성은 모두 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 3단계에서 매개변수인 진취성은 종속변수인 고용증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 진취성은 카리스마-고용증가, 개별적배려-고용증가, 지작자극-고용증가의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타나 가설을 채택하였다.

경로분석결과 카리스마는 고용증가에 대해 .093의 간접효과와 .133의 직접효과 및 .226의 총효과를 갖는 것으로 계산되었다. 개별적 배려는 고용증가에 대해 .126의 간접효과와 .085의 직접효과 및 .211의 총효과를 가지며, 지적자극은 고용증가에 대해 .074의 간접효과와 .185의 직접효과, 그리고 .259의 총효과를 갖는 것으로 계산되었다.

이상과 같은 분석결과 위험감수성과 진취성은 카리스마 및 개별적배려와 협동조합성과의 관계에서 모두 매개효과를 갖는 것으로 나타났으나, 지적자극의 경우는 비교적 매개효과가 적은 것으로 나타났다. 이는 지적자극의 경우는 사내기업가정신을 매개하지 않고 성과에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다. 그리고 경로분석결과 전반적으로 변혁적 리더십이 성과(매출액증가, 고용증가)에 미치는 효과는 사내기업가정신을 매개로 하는 간접효과에 비해 사내기업가정신을 매개하지 않는 직접효과가 큰 것을 알 수 있다.

5. 결론 및 제언

최근 우리나라의 경우도 협동조합기본법 제정을 계기로 협동조합 사업체수가 현저하게 증가하면서 이후로도 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 그런데 대다수의 협동조합이 영세하며 적은 수의 조합원으로 운영되고 있다. 대부분 조합이 역사가 일천한 관계로 조합장의 리더십이 구성원들의 태도와 행동에 많은 영향을 미칠 것이며 조합의 성과에도 지대한 영향을 미칠 것이다. 또한 지배구조에 있어서 협동조합은 사기업체와는 달리 조합원들에게 동등한 권리를 갖는다는 차이점이 있으며, 대다수 협동조합은 소수의 조합원에 의해 운영되기 때문에 경영에도 직·간접적으로 참여한다는 점에서 조합원들의 사내기업가정신은 조합의 성과에도 지대한 영향을 미치게 될 것이다.

이에 본 연구에서는 조합장의 변혁적 리더십이 조합원들의 사내기업가정신에 미치는 영향과 그에 따른 성과의 관계를 실증 분석하였으며, 이러한 분석결과를 바탕으로 협동조합의 성과제고에 필요한 시사점을 제시하고자 하였다. 먼저 실증분석을 위한 연구의 설계단계에서 요인분석결과, 변혁적 리더십의 구성요소 중 고무적 리더십과 사내기업가정신 중 혁신성은 별도의 요인을 구성하지 못하였다. 이러한 결과는 협동조합의 경우 아직 역사가 일천하여 사기업체와 같은 새로운 제품이나 서비스의 개발에 대한 필요성이 낮은 결과로 풀이된다. 그리고 조합장 변혁적 리더십의 경우 고무적 리더십이 별도의 변수로 구분되지 못한 것은 협동조합이 대부분 영세하여 조합원들의 의사결정 참여 비중이 상대적으로 높아 조합장과 조합원의 권한이 비교적 동등한 관계를 유지하기 때문으로 풀이된다.

변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 배려는 모두 사내기업가정신인 위험감수성과 진취성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 지적자극은 진취성에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 협동조합이 환경변화에 적극적으로 대응하며, 경쟁 기업이나 조직과의 경쟁에서 생존·발전하기 위해서는 조합장의 카리스마, 개별적 배려, 또는 지적자극 리더십이 요구된다. 따라서 구성원들에게 조합의 비전을 제시하고 목표의식을 고취시키며, 협ㄷ오조합의 성공사례를 제시하여 할 수 있다는 가능성을 보여주는 리더십이 필요하다. 또한 업무적인 측면과 함께 조합원을 포함한 구성원에 대해 개별적인 관심과 이해를 구하며, 필요하고 부족한 부분에 대해 배려하는 변혁적 리더십이 요구된다. 아울러 구성원들과의 업무적 관계에서 일방적인 지시보다는 다양한 대안과 장단점을 제시하고 의론함으로서 조합원들이 상호 경험과 지식을 공유하고 동시에 의사결정 능력을 제고하려는 노력이 요구된다.

사내기업가정신인 위험감수성과 진취성은 모두 재무적성과인 매출액증가와 사회적성과인 고용증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 협동조합은 경영측면에서 위험을 감수하더라도 수익을 추구하며, 기회가 포착되는 경우 신속한 의사결정을 통해 고수익을 추구하는 것을 장려하는 것이 필요하며, 경쟁 기업이나 조합과의 경쟁에서 시장과 서비스 면에서 우위를 차지하려는 노력을 장려할 필요가 있다. 특히 경로분석결과 이러한 사내기업사정신은 조합장의 리더십을 촉진하여 성과에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 조직차원에서 사내기업가정신이 조직문화로 정착될 수 있도록 지원할 필요가 있다.

이상의 분석결과 협동조합을 효과적으로 운영함에

있어서 조합장의 변혁적 리더십과 사내기업가정신 모두 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 조합장의 변혁적 리더십 배양과 아울러 조합원들의 사내기업가정신을 제고하는 것도 필요하다. 특히 경로분석결과 변혁적 리더십은 사내기업가정신을 매개로 성과에 간접적으로 영향을 미치기도 하는데, 이러한 간접효과에 비해 직접효과가 상대적으로 크다는 점에 조합장의 변혁적 리더십을 배양하는 것이 우선적으로 필요함을 알 수 있다.

이상의 분석결과는 주로 강원지역의 협동조합을 대상으로 조사된 자료를 근거로 분석한 결과이다. 따라서 지역적으로 한계가 있을 것이다. 또한 주요 연구변수인 변혁적 리더십, 사내기업가정신, 성과 등의 변수가 선행연구에서 검증된 주관적 인지척도를 근거로 횡단적 분석이 이루어졌다는 점에서 연구결과의 일반화에 한계가 있을 것이다. 이러한 문제점을 보완하기 위해서는 추후 사례연구나 종단적 분석을 통한 심층적 연구가 이루어져야 할 것이다.

6. 참고문헌

[1] Alwin, D. F., & Hauser, R. M.(1975), The decomposition of effects in path analysis, American Sociological Review, 40(1), 37-47.

[2] Antoncic, B., and O. Zorn(2004), The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination, Managing Global Transitions, 2(1), 5-14.

[3] Avolio, Bruce J., Zhu Weichun, Willliam Koh, & Puja Bhatia (2004), Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and moderating Role of Structural Distance[J].Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951-968.

[4] Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K.(2002), Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety, Journal of Applied Psychology, 87(3), 488-496.

[5] Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C.(1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, 20(5), 42-44.

[6] Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

[7] Bass, B. M.(1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, NY: Free Press, 4-22.

[8] Bass, B. M.(1989), From transactional to transformational Leadership; learning to share the vision, Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

[9] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, CA: Consulting Psychologists Press.

[10] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994), Improving Organizational Effectiveness Through runs formational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.

[11] Bass, B. M.(1989), From transactional to transformational Leadership; learning to share the vision, Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

[12] Chae, S. I.(2016), Research & Methodology for Social Science, B&M Books.

[13] Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7-25.

[14] Hong, W. K.(2015), The relationship of transformational leadership, empowerment and innovation, and the moderating effect of personal factors in small business, doctoral dissertation of Sangji University.

[15] Hong, W. K. & K. Y. Ahn(2016), The Relationship between Empowerment and Innovative Behavior, and the Moderating Effect of Psychological Ownership in Small Business, Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 11(3), 145-155.

[16] Howell. J. M. & Higgins, C. A.(1990), Champions of Technological Innovation, Administrative Science Quarterly, 35(2), 317-341.

[17] Jung, D. & Sosik, J. (2002), Transformational leadership in work groups: The role of empowerment cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance, Small Group Research, 33(3), 313-336.

[18] Jeong, J. D.(2012), Why cooperatives?, Pastoral Infomation 5(10), 106-110.

[19] Kim, D. H.(2000), Laidlaw's Report: The year 2000 of Cooperative, Research Institute of Korean Co-operative Press.

[20] Ko, J. N., Do., M. S., Kwon, J. H. & Kim, Y. S.(2012), The Influence of Corporate Entrepreneurship on organizational effectiveness Mediated by Technology Innovation-Focusing on the Innovative Small and Medium Enterprises, Journal of Business Education, 27(2), 477-502.

[21] Kim, W. I. & K. Y. Ahn(2013), The effects of job characteristics and psychological stress response on accidents, and the mediating effect of psychological stress response, Journal of the Korea Safety Management and Science, 15(1), 41-49.

[22] Lee, C. S., Kim, R. S., Kim, Y. R., Hwang, J. W., Nam, S. H. & Lim, S. E.(2015), The survey of cooperatives status 2015, The Ministry of Strategy and Finance(MOSF) and KiHASA report.

[23] Lee, C. W., Han, Y. J., Kim, D. H., Seo, Y. M., Lee, K. W., Lee, H. O. & Lee, Y. D.(2014), Understanding of entrepreneurship, Small and Medium Business Administration, The Youth Entrepreneurship Korea Foundation.

[24] Lee, S. I. & K. Y. Ahn(2016), The relationship between corporate entrepreneurship and performance, and the moderating effect of CEO's transformational leadership in entrepreneurs' cooperative, Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 11(6), 99-109.

[25] Liberman, M. & Montgomery, D.(1988), First mover advantages, Strategic Management Journal, 9(Special Issue), 41-58.

[26] Ling, Y., Simsek, Z., M. H. Lubatkin, J. Veiga (2008), Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface, Academy of Management Journal, 51(3), 557-576.

[27] Lumpkin, G, T. & Dess, G. G.(1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

[28] MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Rich, G. (2000), Transformational and transactional leadership and salesperson performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2), 115-134.

[29] Perry, M. L., Pearce, C. L. & Sims, Jr. H. P.(1999), Empowered Selling Teams: How Shared Leadership can Contribute to Selling Team Outcomes, Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(3), 35-51.

[30] Price, J. L. & Mueller, C. W.(1981), A causal model for turnover for nurses, Academy of Management Journal, 24(3), 543-565.

[31] Price, J. L. & C. W. Mueller(1986), Absenteeism and turnover of hospital employees, Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, 5, JAI Press Inc.

[32] Schumpeter, A.(1936), The Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.

[33] Sharma, P. & J. Chrisman(1999), Toward a Recon-ciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship The-ory and Rractice, 23(3), 11-27.

[34] Timmons, J.(1994), New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Fourth edition, Mcgraw-hill, Boston.

[35] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Lee, J. Y.(2003), Common method bias in behavior research: A critical review of the literature and recommended remedies, Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

[36] Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch,

R. M.(1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, Academy of Management Journal, 37(1), 765-802.

[37] Walumbwa, O. F. (2002), The relationships between leadership styles, cultural orientation, organizational commitment, job satisfaction and perceptions of organizational withdrawal behaviors. Urbana-Champaign, Urbana, Illinois: University of Illinois. Unpublished dissertation.

[38] Yiu, D. W., Lau, C. M., and G. D. Bruton(2007), International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship, Journal of International Business Studies, 38(4), 519-540.

[39] Zahra, S. A.(1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, Journal of Business Venturing, 6(4), 259-286.

[40] [Zong-Tae Bae & Min-seok Cha(2009), Expanding and Revitalizing Entrepreneurship in Korea, The korean Small Business, 31(1), 109-128.

저 자 소 개

김 영 재

강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 대학원 경영학과 석사과정
상지대학교 일반대학원 경영학과 석사과정 재학 중으로
관심분야 : 협동조합 경영, 외식업 경영, 혁신과 직무소진, 서비스품질 등

안 관 영

강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과. 청주대학교 경영학과를 졸업. 서울대학교 대학원 경영학 석사. 인하대학교 대학원 경영학 박사를 취득. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중.
관심분야 : 인사조직, 서비스품질, 안전경영, 직무스트레스, 직업탐색 등

이 승 일

강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학박사. 강원대학교에서 경영학석사를 상지대학교 경영학과에서 박사학위를 취득. 상지대학교, 상지영서대학교에서 강의를 하고 있으며, 현재 쿱비즈협동조합에서 협동조합 및 사회적 경제 컨설팅을 하고 있다.
관심분야 : 중소기업, 소상공인, 사회적 경제 영역에서의 기업가정신, 리더십, 사회적 자본 등