

소기업 CEO의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동에 미치는 영향

김용묵* · 신호철**†

*숭실대학교 일반대학원 경영학과

**숭실대학교 경영대학 경영학부

The Effect of Small Firm CEOs' Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior

Yong-Mook Kim* · Ho-Chul Shin**†

*Department of Business Administration, Graduate School of Soongsil University

**College of Business Administration, Soongsil University

ABSTRACT

Purpose: Despite the fact that the majority of domestic firms are small in size, there have been few studies conducted to understand the leadership effectiveness of small firm CEOs. Based on the upper echelon theory, this study attempts to demonstrate empirically that transformational leadership of small firm CEOs can increase the innovative behavior of employees. In addition, the present study examines mediating effects of CEO trust perceived by employees when transformational leadership affects employees' innovative behavior.

Methods: The survey data of CEOs' transformational leadership, innovative behavior of employees, and perceived CEO trust were collected from 176 employees working in domestic small firms. Hierarchical regression analyses were performed to examine the main effects between transformation leadership and innovative behavior and mediating effects of CEO trust perceived by employees.

Results: The results show that CEOs' transformational leadership is significantly related to the innovative behavior of employees in the current sample. Results also indicate that CEO trust perceived by employees reveals a mediating effect in the process of transformational leadership affecting innovative behavior.

Conclusion: The results show that as suggested by the upper echelon theory, the leadership of small firm CEOs can have a significant impact on positive job-related behaviors and attitudes of employees. The results also contribute to expand on the understanding of the relationship between transformational leadership and

● Received 7 February 2019, 1st revised 19 February, accepted 20 February 2019

† Corresponding Author(hshin@ssu.ac.kr)

© 2019, The Korean Society for Quality Management This is an Open Access article distributed under the terms of the © 2019, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※ This paper was rewritten from the master's thesis of the first author, Yong-Mook Kim.

innovative behavior by explaining that transformational leadership can mediate trust in CEOs in enhancing employees' innovative behavior. Theoretical and practical implications are reviewed, and limitations of the study and suggestions for future research are addressed.

Key Words: Transformational Leadership, Innovative Behavior, Perceived CEO Trust

1. 연구배경 및 목적

국내 기업은 대다수가 중소기업으로 분류되며, 종업원의 대부분이 중소기업에 종사하고 있다. 최근 통계청 자료에 따르면, 국내 중소기업 수는 전체 기업 수의 99.9%를 차지하고 있고 중소기업에 종사하고 있는 종업원 수는 국내 총 종업원 수의 87.9%에 이르고 있다. 중소기업은 상주 근로자 50명 이하의 소기업과 중기업으로 구분되는데(중소기업청, 2015), 이 중 소기업의 수는 국내 기업 수의 97%를, 그리고 소기업 근로자의 수는 국내 종업원 수의 62.8%를 차지하고 있다(통계청, 2014).

중소기업은 최고경영자(CEO)가 소유자로서 실질적으로 기업경영을 지배하는 경우가 대부분이다. 연구자들은 소규모 비상장 회사의 CEO가 전문 경영층에 의해 관리되는 대기업이나 대형 공공회사의 CEO보다 회사 전반에 걸쳐 더 큰 영향력을 행사할 수 있다고 제안한다(Lubatkin, et al., 2006). 실제로, 중소기업처럼 조직 상황이 대기업에 비해 상대적으로 덜 복잡할수록 CEO가 결정할 수 있는 전략의 선택 범위는 더욱 확대될 수 있으며 결과적으로 기업 성과에 더 큰 영향력을 미친다고 밝혀졌다(Finkelstein and Boyd, 1998; Hambrick and Finkelstein, 1987). 이러한 연구결과는 최고경영자의 개인적 특성이 회사의 전략 수립과 성과에 차이를 만들 수 있다는 상층부이론(upper echelons theory; Hambrick and Mason, 1984)과 일치한다.

그러나 CEO 한 사람이 회사의 구성원들에게 어느 정도의 영향력을 미치는 지에 대해 검증한 연구는 많지 않은 실정이다. 본 연구는 중소기업 중 특히 종업원 수가 50명 이하인 소기업 CEO의 리더십이 조직 구성원들에게 미치는 영향력을 파악하고자 한다. 보다 구체적으로, 조직 구성원들의 혁신행동이 소기업 CEO의 변혁적 리더십에 의해 향상될 수 있는 지를 살펴보고자 한다. 선행 연구에서 부하직원의 혁신행동에 대해 변혁적 리더십이 효과성을 발휘하는 것으로 밝혀졌지만, 대부분의 연구는 규모가 큰 기업의 관리자나 대학생을 연구 대상으로 이루어졌다(Basu and Green, 1997; Choi, et al., 2016; Jung, 2001; Sosik, Kahai, and Avolio, 1998). 본 연구에서는 상층부이론에 기반을 두어 소기업의 직원을 대상으로 CEO의 리더십이 직원의 혁신행동을 증진시키는데 효과적인지 실증적으로 검증하고자 한다. 또한, CEO의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동에 미치는 영향이 어떠한 메커니즘을 통해 미치는 지를 살펴보고자 한다. 본 연구는 CEO에 대한 직원의 신뢰가 CEO의 변혁적 리더십과 혁신행동 사이에서 매개변수로서 작용할 것으로 예측한다.

변혁적 리더십이 부하직원으로부터 리더에 대한 신뢰를 향상시킨다는 연구결과는 많이 보고되고 있지만(e.g., Dirks and Ferrin, 2002), 리더에 대한 신뢰가 부하직원의 혁신행동으로 연결되는 과정을 검증한 선행연구는 드문 실정이어서 이러한 메커니즘이 실증적으로 규명될 필요성이 있다. 정보처리 이론(Kanfer and Ackerman, 1989)에 따르면, 상사를 신뢰하는 직원은 당면한 과업에 더 집중할 수 있고(Mayer and Gavin, 2005), 불확실성에 대한 우려로 혼란스러워하지 않아 더 많은 위험을 무릅쓸 수 있다. 또한 사회교환이론(Blau, 1964)은 상사에 대한 신뢰가 직원으로 하여금 심리적으로 일하는 환경을 안전하다고 느끼게 하여 부정적 결과에 대한 두려움이나 걱정 없이 자유롭게

자신의 의견을 제시하고 새로운 아이디어를 제안하도록 독려한다고 지적한다(May, Gilson, and Harter, 2004, Scott and Bruce, 1994). 따라서 회사를 책임지는 CEO에 대한 직원의 신뢰는 직원들의 창의적이고 혁신적인 행동을 자극할 것으로 예측된다. 이러한 연구결과는 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 회사 구성원의 혁신행동을 이끌어 내는 과정을 이해하는데 도움을 줄 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 변혁적 리더십과 혁신행동

직원의 창의성과 혁신은 조직의 성과와 생존에 상당한 영향력을 미친다(Mumford, et al., 2002; Scott and Bruce, 1994). 예를 들면, 기업의 신기술 개발은 사내 연구개발팀 인력의 활용에 달려 있으며(Cohen and Levinthal, 1990), 기술변화를 주도하는 기업이 더 빠르게 성장하고 변화에 순응하며 생존하는 경향이 있다(Tushman and Anderson, 1986). Nyström(1990)은 기업의 수익과 성장이 직원의 창의성과 혁신에 관련되어 있음을 실증적으로 밝혔다. 이러한 연구결과를 고려할 때, 기업이 급속한 기술변화, 글로벌 경쟁, 그리고 새로운 생산기술의 등장과 같은 상황에서 혁신의 중요성을 강조하는 것은 당연한 일이다.

혁신과 창의성은 유사한 개념으로 혼용하여 사용되었지만, 최근 들어 연구자들은 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는데 그치는 창의성(Mumford and Gustafson, 1988)과 달리 유용한 아이디어를 생산하거나 도입하여 이를 구현시키는 과정(Kanter, 1988)으로 혁신을 구분한다. 즉, 창의성이 최초로 무엇인가를 시도하거나 새로운 지식을 창출하는 것과 관련된 반면에 혁신은 이러한 지식과 아이디어를 행동으로 옮기는 것을 포함한다(Mumford et al., 2002). 특히, 소기업의 직원들은 개개인의 전문적인 직무뿐만 아니라 때로는 부족한 인력 문제의 해소를 위해 비 전문분야의 직무도 수행해야 하는 경우가 발생할 수 있다. 이처럼 상대적으로 열악한 소기업 환경은 직원들로 하여금 새롭고 유익한 아이디어를 적극 수용해 능동적으로 업무 수행을 변화시켜 과업 성과를 향상시키려는 직무 행동, 즉 혁신행동을 요구한다.

본 연구에서는 회사 직원들의 혁신적 행동을 이끌어 내는 주요 리더십 특성(SCOTT and Bruce, 1994)으로 변혁적 리더십에 주목하였다. 상층부이론을 제안한 Hambrick and Mason(1984)은 최고경영자 또는 최고경영층의 특성이 회사의 중요한 의사결정과 경영전략에 강력한 영향력을 미친다고 주장한다. 이 이론에 동의하는 초기의 연구자들은 최고경영자의 특성을 인구통계학적 변수를 중심으로 파악하고자 연구를 수행하였지만 최근 들어, 성격이나 가치관과 같은 개인적 특성이나 리더십, 등으로 연구 영역을 확장하는 추세이다(e.g., Waldman et al., 2001; Finkelstein, 1992). 이러한 추세에 발맞춰, 본 연구는 소기업 최고경영자의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 특히, 소기업의 조직 상황이 중견기업이나 대기업에 비해 상대적으로 덜 복잡한 조건(Lubatkin et al., 2006)에서 최고경영자의 변혁적 리더십이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향력은 더욱 강력할 것으로 사료된다.

변혁적 리더십 개념은 Burns(1978)가 고안하였지만, Bass(1985)에 의해 널리 알려졌다. 변혁적 리더십은 리더가 부하직원으로 하여금 조직의 목표를 인식하게 하고 수용시킬 목적으로 부하직원의 가치관, 욕구와 열망을 공유하도록 자극하여 조직의 현 상황을 변화시키는 능력을 일컫는다(Bass, 1998). 변혁적 리더는 미래의 비전을 창출할 뿐만 아니라 이를 부하직원들과 의사소통하여 몰입하도록 독려한다(Avolio, 1999). 변혁적 리더십은 Bass and Avolio(1994)가 개발한 네 개의 하위요인(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려)이 널리

사용되고 있다.

이상적 영향력은 정서적 영향력을 발휘하여 부하직원으로부터 존경과 신뢰를 이끌어 내는 능력으로 리더는 역할 모델로써 직원의 귀감이 될 수 있다(Bass, 1998). 영감적 동기부여는 리더가 새로운 비전을 제시하고 부하직원에게 명확하고 설득력 있게 전달하여 목적의식과 열정을 일으키는 능력과 관련되어 있다(Avolio, 1999). 지적 자극은 부하직원이 자신뿐만 아니라 리더와 조직의 가치와 신념에 의문을 가질 수 있도록 하는 리더의 능력을 의미한다. 마지막으로, 개별적 배려는 리더가 부하직원의 욕구, 열망, 그리고 강점에 특별한 관심을 두고 코치나 멘토로써 역할을 수행함으로써 부하직원이 자신감을 가질 수 있도록 개발하는 능력과 관련되어 있다(Bass, 1998).

소기업 CEO의 변혁적 리더십이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향력은 선행 연구 검토를 통해 유추해볼 수 있다. 변혁적 리더십의 하위요인 중 특히 지적 자극은 조직 구성원들의 혁신행동을 증진시키는데 상당한 영향을 미칠 것으로 예측된다. 지적 자극은 부하직원이 업무를 수행하는 동안 발생하는 문제점에 대해 창의적 해결책을 개발하고 이를 실무에 과감히 적용하여 더 나은 직무를 수행할 수 있도록 독려하는 것(Bass and Avolio, 1994)과 관련되어 있기 때문이다. 소기업 CEO는 회사 직원들이 새로운 업무에 도전하고 비정상적 문제점에 대처하도록 지원하고 자극함으로써(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006) 그들에게 생산적이고 탐구적 사고를 채택하도록 장려할 수 있다. CEO의 이러한 행위는 결국 직원들의 혁신행동의 증가로 나타날 수도 있다. 소기업 CEO의 개별적 배려는 구성원에게 현 상황을 유지하기 보다는 도전적으로 새로운 아이디어를 개발하도록 자신감을 불러일으켜 이들의 혁신행동을 향상시킬 수 있다. 또한 CEO는 영감적 동기부여를 통하여 구성원이 회사의 비전과 목표를 달성하기 위해 열심히 일하도록 촉진하기 때문에 구성원들은 외부 문제보다는 업무에 집중하도록 하여 창의성과 혁신행동이 증가될 수 있다(Shin and Zhou, 2003). 마지막으로, CEO는 역할모델로써 행동하기 때문에 조직 구성원들은 CEO가 조직의 발전에 깊은 관심을 두는 것처럼 자신의 욕구와 열망을 조직 발전에 맞추기 힘쓰게 된다(Bass, 1998). 이러한 직원들의 노력은 혁신행동을 수행하기 위해 필요한 추가적 시도를 촉진할 수도 있다.

변혁적 리더십의 하위요인 수준뿐만 아니라 통합적인 구성개념 수준에서도 직원의 혁신행동에 대한 영향력은 예측된다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 더 높은 수준의 자존감, 자기효능감, 그리고 자기실현 욕구를 창출하게 하여 시간이 지나면서 결국 이들의 내적 동기를 증가시킨다고 보고되고 있다(Gardner and Avolio, 1998). 내적으로 동기부여된 사람은 문제해결 시 새로운 방법을 더 선호하는 경향이 있다는 다수의 연구결과가 보고되었다(Amabile, et al., 1994; Zhou, 1998). 따라서 향상된 직원의 내적 동기는 창의성과 혁신을 활성화시키는 주요 동인으로 작용(Scott and Bruce, 1994)하여, 궁극적으로 직원들의 혁신행동은 증가할 것으로 기대된다. 따라서 리더의 변혁적 리더십과 직원의 혁신행동의 관계성에 대한 선행연구 결과와 관련 이론을 종합적으로 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 소기업 CEO의 변혁적 리더십은 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)적으로 영향을 미칠 것이다.

2.2 CEO에 대한 신뢰의 매개효과

신뢰는 다른 사람의 의도 또는 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 상대방의 행위나 약속을 기꺼이 수용하려는 의지로 정의된다(Mayer Davis, and Schoorman, 1995). 리더 또는 상사에 대한 구성원의 신뢰는 의사소통의 결과 문제해결, 자발적 노력, 조직시민행동, 조직몰입, 그리고 이직을 감소와 같은 생산성과 관련된 변수에 긍정적으로 관련되어 있다(Dirks and Ferrin, 2002). 또한 과업이 복잡하고 비구조화되어 있거나, 다른 직원과의 상호의존성, 협력, 그리고 정보 공유가 요구될 때 팀과 조직이 효과적으로 운영되기 위해서 상사 신뢰는 필수적으로 요구된다. 상사

신뢰가 요구되는 이러한 상황은 특히 소기업에서 많이 나타날 수 있다.

소기업에서 직원들은 직무의 경계가 명확하지 않은 상황에서 각자가 보유한 지식과 기술을 상호의존적으로 활용할 필요가 있다. 성공적으로 성과를 내기 위해서는 조직 구성원들 간 그리고 상사와의 긴밀한 협력과 협조가 요구된다. 구성원들은 경우에 따라 상사보다 더 많은 최신의 지식과 기술을 갖추고 있어야 하고, 혁신적인 제품과 과정을 산출하기 위해서 구성원들 간 새로운 아이디어를 공개하고 공유하면서 서로 솔직한 피드백을 제공해야 한다. 이처럼 조직의 효율성 제고와 관련되어 핵심적 역할을 담당하는 신뢰가 어떻게 구축되고 유지될 수 있는 지에 대해서 연구자와 실무자 모두 관심을 기울여왔다. 실제로, 직원들의 신뢰를 어떻게 촉진할 수 있는 지를 이해하기 위해 연구자들은 신뢰의 선행요인을 파악하고자 시도하였다.

대표적으로 Mayer, 등(1995)은 다수의 선행연구 결과를 검토한 후, 신뢰받는 사람(trustee)의 능력(ability), 청렴(integrity), 그리고 배려(benevolence) 3개를 선행요인으로 분류한 통합모형을 제안하였다. 이 모델에 따르면, 능력은 신뢰받는 사람, 즉 상사의 기술, 유능함, 전문성을 기반으로 신뢰하는 사람(trustor), 즉, 부하직원들에게 신뢰를 줄 수 있다. 청렴은 부하직원이 수용할 수 있는 원칙에 따라 상사가 행동하고 있다고 인식하는 정도를 일컫는다. 마지막으로, 배려는 상사가 이기적으로 자신의 이익만을 추구하지 않고 부하직원을 보살피는 행위를 의미한다.

본 연구에서는 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 모델에서 제안된 3개의 선행요인 중 배려와 개념적으로 유사한 부분이 많음에 주목하였다. 배려하는 리더는 조직 구성원을 돌볼 뿐만 아니라 이들에게 진정성 있는 관심으로 대한다(Caldwell and Hayes, 2007). 이를 인식한 구성원들은 리더의 보살핌과 관심에 보답하기 위해 외적 보상이 없더라도 더 열심히 지속적으로 업무를 수행하고, 더 나아가 역할 외 행동을 하도록 동기부여 된다(Burke, et al., 2007). 변혁적 리더십이 부하직원의 동기 상태를 더 높은 수준으로 변혁시키는데 초점을 두고 있기 때문에(Buns, 1978), 배려하는 리더의 행위는 변혁적 리더에서도 쉽게 발견될 수 있다.

변혁적 리더는 부하직원의 강점과 약점을 이해하면서 이들에 대해 존중과 관심을 표명함으로써, 부하직원에게 믿을만한 사람으로 생각된다(Conger, Kanungo, and Menon, 2000; Gillespie and Mann, 2004). 또한 변혁적 리더는 문제점에 대해 새로운 시각과 창의적 해결책을 제공하면서 부하직원을 자극하여 이들을 개발시키고자 지원한다. 리더의 이러한 행위 역시 부하직원에게 배려로 해석될 수도 있다. 부하직원의 입장에서 볼 때, 이러한 변혁적 리더의 행위는 배려의 지표로 간주되어 리더가 자신들을 위해 지원하고 보살핀다고 생각하면 더 깊은 신뢰를 표현한다(Burke et al., 2007). 실제로 최근 발표된 메타분석의 결과(Dirks and Ferrin, 2002)는 변혁적 리더십이 부하직원의 신뢰로 이어질 수 있음을 실증적으로 확인시켜주었다. 특히 소기업 환경이 상대적으로 덜 복잡하면서 직원의 숫자가 많지 않아 CEO의 행동은 회사 직원들에게 더욱 쉽게 노출되는 경향이 있다. 따라서 이러한 CEO의 변혁적 리더십 행위는 직원에게 더욱 잘 전달되어 CEO에 대한 신뢰 구축에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

한편, 많은 연구자들은 리더에 대한 신뢰가 성과를 향상시키기 위해 중요하면서도 효과적인 요인 중 하나라고 제안하여왔다(e.g., Dirks and Darrin, 2002). 리더의 신뢰가 부하직원의 성과에 미치는 영향력은 선행연구를 통해 비교적 잘 설명되었지만(Burke et al., 2007), 부하직원의 혁신행동을 증가시키는데 신뢰가 어느 정도의 영향력을 미칠 수 있는 지를 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 인간정보처리 이론과 사회교환이론을 통해 리더에 대한 신뢰와 직원의 혁신행동의 관련성을 유추하고 이를 검증하고자 한다.

인간정보처리(human information processing; Kanfer and Ackerman, 1989) 이론에 따르면, 인간의 인지적 자원은 한계가 있기 때문에 업무 이외의 다른 것에 주의가 분산되면 업무성과가 저하될 수도 있음을 지적한다. 부하직원이 리더를 신뢰하면 비록 인기가 없는 아이디어나 업무처리 방식이라고 할지라도 리더가 필요한 지원 및 자원을 제공할 것이라고 믿어 직원은 담당 업무 이외의 사안에 대해 주의를 뺏기지 않게 되어 그들의 직무성과는 훼손되지 않는다. 반대로 리더에 대해 덜 신뢰하는 직원은 인지적 자원이 자기보호나 방어행동과 같은 비생산적인 문제에 초

점을 맞춰 당면 과제에 대한 주의력을 분산시켜 혁신행동과 같은 효율적으로 업무를 수행하는 데 필요한 자신의 인지적 자원을 덜 사용하거나 창의적 활동을 줄이게 될 것이다(Kanfer, et al., 1994; Mayer and Gavin, 2005). 따라서 리더를 신뢰하는 직원은 당면 과제에 보다 집중할 수 있고, 불확실성에 대한 우려로 혼란스러워하지 않고 위험을 무릅쓰더라도 새로운 아이디어나 업무 방식을 시도하려 할 것이다(Scott and Bruce, 1994).

리더에 대한 신뢰는 직원으로 하여금 예상되는 규범을 벗어나 창의적 아이디어를 제안하는 것과 같은 업무에 더 많이 관여토록 하고, 더 높은 품질의 성과를 위해 과감한 시도를 편안하게 참여할 것으로 기대된다(Mayer et al., 1995; Scott and Bruce, 1994). 바꾸어 말하면, 직원의 혁신행동을 이끌어 내기 위해서는 직원이 리더를 신뢰해야 하며, 이들 리더는 직원이 제기한 비록 평범한 아이디어나 업무 방식에 대해서도 필요한 물질적 자원이나 감정적 지원을 제공할 것이라고 신뢰하는 것이 중요하다. 상사에 대한 직원의 신뢰가 인지적 자원을 분산시키지 않고, 보다 복잡하고 인지적으로 사고를 요구하는 활동에 참여하도록 촉진하여 결국, 직원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

덧붙여, 사회교환이론(Blau, 1964)은 리더와 부하직원 사이의 긍정적 교환 관계가 형성되면 부하직원으로 하여금 리더의 우호적 처우에 대해 보답하기 위해서 리더나 조직에 대해 의무감을 느끼게 된다고 제안한다. 이러한 의무감은 역할 내 성과를 향상시키기 위해 더 많은 노력을 기울일 뿐만 아니라 역할 외 성과를 내기 위한 활동에 적극적으로 참여하게 되고 이는 창의성과 혁신으로 이어질 수도 있다(e.g., Martin, et al., 2016). 이러한 긍정적 사회적 교환을 발전시키고 심화시키는데 리더에 대한 직원의 신뢰가 핵심적인 역할을 한다(Konovsky and Pugh, 1994). 리더에 대한 신뢰는 직원에게 리더에 대한 보은을 장려하고, 서로 교류하는데 있어서 불확실성을 줄이기 때문이다. 또한 직원의 입장에서 볼 때, 자신의 새로운 아이디어나 업무처리 방식이 저항에 부딪혀 기대했던 혜택이 보장되지 않는 경우가 발생할 수도 있는데 만약 리더에 대한 신뢰가 굳건하다면 이러한 우려는 감소될 것으로 기대된다. 왜냐하면 신뢰는 본질적으로 예측할 수 없고 위험한 본성을 갖고 있기에 높은 수준의 신뢰는 인지된 위험을 줄이고 심리적으로 안전한 환경을 조성하기 때문이다. 이렇게 조성된 심리적 안전감은 직원이 창조적이고 혁신적인 업무활동을 용이하게 수행토록 그들의 의지를 북돋는 효과가 있는 것으로 알려진다(Zhang and Zhou, 2014). 즉, 리더 신뢰는 창의성이나 혁신 행동의 주요 촉진제로 그 효과성이 발휘될 수도 있다. 종합적으로 살펴보면, 변혁적 리더십은 직원이 리더에 대한 신뢰에 긍정적으로 영향을 미치고, 리더에 대한 신뢰는 직원의 혁신행동을 이끌어 낼 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 소기업 CEO의 변혁적 리더십과 구성원의 혁신행동의 관계성은 CEO에 대한 신뢰에 의해 매개될 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구의 표본

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 조사 대상으로 국내 소기업에 종사하고 있는 조직구성원들을 대상으로 무작위 표본추출방식을 통하여 표본을 선정하고 설문조사를 실시하였다. 선행연구에서 개발된 설문문항을 사용하여 2017년 9월 12일부터 9월 30일까지 약 3주 동안 총 310부의 설문지를 전자메일과 우편으로 배포하였다. 총 243부를 회수하였으나 불성실한 응답설문과 상시근로자수 50명 이상의 소기업의 범위에서 벗어나는 응답설문 67부를 제

외한 유효설문지 176부에 대해 실증분석을 실시하였다.

표본의 인구통계학적 분석 결과는 다음과 같다. 응답자의 성별은 남성이 124명(70.5%)과 여성이 52명(29.5%)으로 남성이 더 많은 빈도를 차지하고 있다. 연령에 따른 분포를 살펴보면 30대가 68명(38.6%), 40대가 57명(32.4%), 20대와 50대가 각각 25명씩(28.4%), 그리고, 60대 이상이 1명(0.6%)의 순으로 나타났다. 근무기간은 1년 미만이 11명(6.3%), 1년~3년 미만이 27명(15.3%), 3년~5년 미만이 30명(17%), 5년~10년 미만이 49명(27.8%), 10년~15년 미만이 36명(20.5%), 그리고 15년 이상이 23명(13.1%)의 분포를 보이고 있다. 또한 직원 수에 따른 분포는 1~5인 회사에서 4명(2.3%), 6~10인 회사에서 24명(13.6%), 11~20인 회사에서 56명(31.8%), 21~30인 회사에서 26명(14.8%), 31~40인 회사에서 23명(13.1%), 그리고 41~50인 회사에서 43명(24.4%)으로 나타났다. 마지막으로 회사 업종별 직원 수 분포를 살펴보면, 제조업 79명(44.9%), 건설업 30명(17%), 서비스업 26명(14.8%), IT업 16명(9.1%), 유통업 4명(2.3%), 금융업 2명(1.1%), 그리고 기타 19명(10.8)로 나타났다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 변혁적 리더십

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰, 존경, 개인적 이기심을 넘어 조직과 집단을 위해 기대이상의 성과를 달성토록 이들의 욕구수준을 높은 수준으로 이끌어 내는 리더의 행동으로 정의하였다. 본 연구에서는 이러한 개념적 정의를 측정하기 위해 개발된 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 기초로 수정 보완한 Bass and Avolio(1997)의 설문지 중 변혁적 리더십을 측정하는 20개 문항을 활용하였다. 하위요인별 문항 수는 이상적 영향력(카리스마) 8문항, 그리고 나머지 세 개요인인 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 각각 4문항씩 구성되었다. 각 문항의 주어를 '나의 상사'에서 '나의 대표님(CEO)'로 연구의 주제에 맞도록 수정하였다. 문항의 한 예는 '나의 회사대표(CEO)는 직원들에게 자신의 중요한 가치관이나 신념에 대해 자주 이야기 한다.'이다. 그리고 '(1)전혀 그렇지 않다'에서 '(5) 매우 그렇다'까지의 리커트 5점 척도로 설문응답을 측정하였다.

3.2.2 혁신행동

혁신행동이란 문제를 인식하고 이를 개선하기 위한 아이디어나 해결책을 창출하는 행위, 창출된 아이디어에 대한 지원을 모색하는 행위, 그리고 조직의 생산성 향상을 위해 혁신 모델을 생성하고 확산시키는 행위를 포함하는 다단계 과정으로 정의된다(Scott and Bruce, 1994). 이러한 단계가 순차적으로 이루어지는 모든 과정을 혁신행동으로 보기보다는 개인이 세 단계 중 하나 이상의 행위에 관여한다면 혁신행동을 수행하는 것으로 볼 수 있다(Schroeder, et al., 1989). 본 연구에서는 혁신행동을 측정하기 위해 Scott and Bruce(1994)의 연구에 근거하여 Janssen(2000)이 개발한 9개 문항으로 구성된 설문지를 활용하였다. 문항의 한 예는 '나는 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.'이며, 변혁적 리더십의 척도와 동일한 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 CEO에 대한 신뢰

본 연구에서는 CEO에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 불확실하고 위험하더라도 이를 감수하겠다는 직원의 의지(Mayer et al., 1995)를 CEO에 대한 신뢰로 정의하였다. 다른 사람에 대해 신뢰하기 위해서는 신뢰할 만한 좋은 이유를 인지적으로 판단해야하고, 상대방의 진정한 관심 표명과 같은 정서적 근거에 의한 감정적 유대감을 느껴야한다(Lewis and Wiegert, 1985). 본 연구에서는 이러한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 측정하게 위해 McAllister(1995)

에 의해 개발된 설문지를 사용하였다. 이 설문지는 인지적 신뢰 측정을 위한 6문항과 정서적 신뢰 측정을 위한 5문항, 총 11개 문항으로 구성되었다. 본 연구의 목적에 부합하도록 각 문항의 주어를 ‘나의 상사’에서 ‘나의 회사대표(CEO)’으로 수정하였다. 예시 문항으로는 ‘나의 회사대표(CEO)는 전문적이고 헌신적으로 자신의 업무를 수행한다.’가 있으며, 변혁적 리더십 설문지와 마찬가지로 리커트 5점 척도로 측정되었다.

4. 연구결과

4.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 각 변수에 대한 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 정보손실을 최소화하여 최초 변수가 지닌 변량을 극대화하고자 주성분분석(Principle Component Analysis: PCA)법을 사용하였다. 요인회전은 요인들 간 상호 독립성 확보를 위해 직교회전방법(varimax rotating method)을 활용하였다. 각 요인에 대해서는 고유값(Eigen value) 1.0 이상을 기준으로 하여 검증하였고, 각 설문문항의 요인적재치(factor loading)가 0.4이상이거나 또는 기대했던 요인에 묶이면서 가장 높은 값을 보이는 지를 기준으로 검증하였다.

요인분석 결과, 변혁적 리더십의 5번 째 ‘나의 회사대표(CEO)는 직원들로부터 존경받을 수 있도록 행동한다.’ 문항의 요인적재치가 0.4미만으로 어느 요인에도 분류되지 않았다. 이 문항을 제거한 후 다시 요인분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십과 CEO에 대한 신뢰는 각각 4개와 2개의 하위요인, 그리고 혁신행동은 1개의 요인으로 묶여 총 7개 요인으로 추출되었다. 본 연구의 목적이 하위요인 수준에서의 검증이 아니기 때문에 변혁적 리더십과 CEO에 대한 신뢰는 상위요인 수준의 통합된 점수를 검증에 활용하였다. 요인분석 결과는 Table 1에 정리하여 제시하였다. KMO 값은 .912로 요인분석 실시에 적절한 것으로 나타났고, Bartlett의 구형성 검증도 통계적으로 유의미한 결과를 보여 요인분석의 모형이 적합하고 공통 요인이 있음을 보여주었다.

신뢰도는 각 변수를 측정한 설문지의 문항 간 내적일관성을 검증하기 위해 Cronbach’s alpha 값을 계산하였다. 변혁적 리더십은 .932, 혁신행동은 .945, 그리고 CEO에 대한 신뢰는 .925로 나타나 사회과학 연구에서 일반적으로 수용되는 .70 수준(Nunnally, 1978)을 초과하는 높은 수준의 신뢰도를 보여주었다(Table 2의 괄호 참조).

Table 1. Factor analysis results for variables

Variables	Items	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
Transformational Leadership:	TL 1	.118	-.167	.180	.532	.461	.191	.051
	TL 2	.008	.056	.300	.512	.461	.330	.040
	TL 3	.017	.084	.058	.685	.216	.058	.345
	TL 4	.148	.345	.161	.374	.333	.240	.035
Idealized Influence	TL 6	.082	.370	.258	.391	.037	.346	.160
	TL 7	.132	.283	.109	.613	.227	.144	.183
	TL 8	.080	.225	.038	.737	.071	.134	.224

Variables	Items	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
Transformational Leadership:	TL 9	.162	.231	.239	.372	-.015	.385	.487
	TL 10	.135	.200	.286	.014	.247	.071	.487
	TL 11	.026	.080	.148	.348	.117	.236	.708
Intellectual Stimulation	TL 12	.082	.039	.118	.306	.051	.363	.761
Transformational Leadership:	TL 13	.098	.078	.052	.035	.316	.560	.703
	TL 14	.015	.331	.182	.083	.168	.658	.234
	TL 15	-.010	.290	.215	.119	.241	.687	.228
Individualized Consideration	TL 16	.156	.114	.329	.061	.319	.553	.322
Transformational Leadership:	TL 17	.062	.231	.136	.135	.787	.148	.092
	TL 18	.092	.120	-.041	.626	.407	-.033	.325
	TL 19	.011	.102	.184	.219	.752	.189	.207
Inspirational Motivation	TL 20	.135	.209	.152	.258	.697	.257	.214
Innovative Behavior	IB 1	.714	.060	.231	.204	.173	.073	-.041
	IB 2	.716	.045	.238	.215	.150	.063	.025
	IB 3	.799	.160	.254	.098	.040	.007	.125
	IB 4	.851	.048	.220	.100	.014	.053	.110
	IB 5	.763	.190	.206	.196	.069	.078	.187
	IB 6	.732	-.015	.182	.057	.094	.277	.212
	IB 7	.825	.119	.130	.049	.048	.157	.177
	IB 8	.829	.078	.115	.036	.141	.134	.130
	IB 9	.763	.194	.023	-.008	.228	.086	.175
CEO Trust: Cognitive Trust	CEO T1	.145	.627	.254	.096	.486	.062	.190
	CEO T2	.073	.757	.140	.156	.238	.165	.223
	CEO T3	-.040	.697	.310	.069	.186	.188	.205
	CEO T4	.149	.655	.227	.185	.046	.380	.082
	CEO T5	.122	.691	.260	.181	.066	.379	.055
	CEO T6	.014	.423	.139	.402	.199	.297	.298
CEO Trust: Affective Trust	CEO T7	.221	.136	.770	.028	.189	.198	.198
	CEO T8	.187	.270	.733	.078	.131	.241	.180
	CEO T9	.235	.252	.739	.036	.189	.143	.139
	CEO T10	.019	.385	.576	.170	.217	.318	.144
	CEO T11	.139	.160	.717	.176	.153	.157	.306
Eigen Value		15.293	4.433	2.370	1.605	1.471	1.145	1.001
% variance explained		39.213	11.368	6.076	4.115	3.773	2.935	2.222
% cumulative var. explained		39.213	50.581	56.657	60.772	64.545	67.478	69.702

4.2 기술통계 및 상관관계 분석

각 변수에 대한 평균, 표준편차, 그리고 변수 간 상관관계 계수를 Table 2에 제시하였다. 주요 변수 간 상관관계를 살펴보면, 독립변수인 변혁적 리더십은 종속변수인 혁신행동($r=.444, p<.01$)과 매개변수인 CEO에 대한 신뢰($r=.760, p<.01$)에 각각 유의미한 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 또한 매개변수인 CEO에 대한 신뢰는 종속변수인 혁신행동($r=.478, p<.01$)과 유의미한 정(+)의 관계성을 보여주었다.

인구통계학적 변수와 주요 변수 간의 상관관계를 살펴보면, 연령이 혁신행동($r=.171, p<.05$)과 CEO에 대한 신뢰($r=.214, p<.01$)에 유의미한 관계성을 보여주고 있다. 근무기간은 변혁적 리더십($r=.156, p<.05$), 혁신행동($r=.244, p<.01$), 그리고 CEO에 대한 신뢰($r=.222, p<.01$)과 유의미한 관계성을 나타냈다. 그러나 연령과 직원 수는 주요 변수와 관계성이 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 인구통계학적 변수 중 주요 변수와 관련성이 있는 것으로 밝혀진 연령과 근무기간의 영향을 배제하여 주요 변수 간 관계성을 보다 정확히 살펴보고자 가설 검증을 위한 회귀분석 시 이 두 변수를 통제변수로 투입하였다.

Table 2. Descriptive statistics, correlations, and Cronbach's alpha

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	1.30	.458							
2. Age	2.48	.926	-.271**						
3. Employment Period	3.80	1.430	-.198**	.591**					
4. Number of Employees	3.96	1.479	.093	-.086	-.066				
5. Transformational L.	3.45	.606	-.031	.123	.156*	-.008	(.932)		
6. Innovative Behavior	3.37	.711	-.117	.171*	.244**	.044	.444**	(.945)	
7. CEO's Trust	3.43	.707	-.113	.214**	.222**	-.125	.760**	.478**	(.924)

Note. $N=176$; ** $p<.01$, * $p<.05$; Gender 1=male, 2=female; Age 1=20s, 2=30s, 3=40s, 4=50s, and 5=60s; Employment Period 1=below 1 year, 2=1~below 3 years, 3=3~below 5 years, 4=5~10 years, 5=10~15 years, and 6=above 15 years; Number of Employees 1=1~5, 2=6~10, 3=11~20, 4=21~30, 5=31~40, and 6=41~50; Numbers in parentheses on the diagonal are Cronbach's alpha values.

4.3 연구가설 검증

본 연구에서는 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 설정하였다. 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 결과를 Table 3에 제시하였다. 먼저 첫 단계(Model 1)로 연령과 근무기간을 통제변수로 투입하였고, 두 번째 단계(Model 2)에는 독립변수인 변혁적 리더십을 투입하여 종속변수인 혁신행동과의 관계성을 살펴보았다. Model 2에 제시된 것처럼 변혁적 리더십은 혁신행동($\beta=.415, p<.01$)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

Table 3. Hierarchical regression analyses for main and mediating effects

Variables		Dependent Variable: Innovative Behavior					
		Model 1		Model 2		Model 3	
		β	t	β	t	β	t
Control Variables	Age	.042	.456	.022	.268	-.005	-.062
	Employment Period	.219**	2.401	.166*	1.987	.151	1.838
Ind. Variable	Transformational Leadership			.415**	6.121	.196	1.934
Med. Variable	CEO's Trust					.297**	2.880
R^2		.061**		.229**		.264**	
ΔR^2				.168**		.035**	

Note. $N=176$; ** $p<.01$, * $p<.05$

가설 2는 소기업 CEO의 변혁적 리더십과 직원의 혁신행동과의 관계성에서 CEO에 대한 신뢰가 매개변수로써의 효과성이 있는 지를 검증하는 것이었다. 가설 2의 검증을 위해 Baron and Kenny(1986)가 제안한 3단계 절차에 따라 매개변수의 효과성을 분석하였다. 먼저 독립변수인 변혁적 리더십과 매개변수인 CEO에 대한 신뢰와의 관계성을 살펴보았다. Table 4의 Model 2에 제시된 것처럼 두 변수의 관계성($\beta=.741$, $p<.01$)은 유의미한 것으로 나타났다. 두 번째 단계로 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 혁신행동과의 관계성을 살펴보고, 이들의 관계성($\beta=.415$, $p<.01$)도 앞선 가설 1의 지지로 유의미한 것으로 확인되었다. 마지막 세 번째 단계로 Table 3의 Model 3에 제시된 것처럼 매개변수인 CEO에 대한 신뢰가 변혁적 리더십과 함께 투입되었을 때 변혁적 리더십의 혁신행동에 대한 영향력의 크기가 $\beta=.415$ 에서 $\beta=.196$ 으로 감소되면서 유의미성도 사라졌다. 그리고 CEO에 대한 신뢰는 여전히 혁신행동과 유의미한 관계성($\beta=.297$, $p<.01$)을 보여주어 완전매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

Table 4. The effect of Transformational Leadership on CEO's Trust

Variables		Dependent Variable: CEO's Trust			
		Model 1		Model 2	
		β	t	β	t
Control Variables	Age	.127	1.388	.092	1.530
	Employment Period	.147	1.608	.052	.852
Ind. Variable	Transformational Leadership			.741**	15.051
R^2		.060**		.594**	
ΔR^2				.534**	

Note. $N=176$; ** $p<.01$, * $p<.05$

또한 매개효과와 유의미성을 확인하기 위해 추가적으로 Sobel 테스트(Sobel, 1982)를 실시하였다. 변혁적 리더십이 CEO에 대한 신뢰를 예측하기 위해 회귀식에 투입되었을 때 산출된 B 값과 비표준화 표준오차값과 변혁적 리더십과 CEO에 대한 신뢰가 혁신행동을 예측하기 위해 회귀식에 투입되었을 때 산출된 B 값과 비표준화 표준오차값을 소벨테스트 공식에 따라 계산한 결과 통계적으로 유의미한 결과($z=2.815$, $p<.01$)가 산출되어 매개효과를 재확인하였다. 따라서 가설 2도 지지되었다.

5. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 가설 1에 대한 검증을 통해 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동에 미치는 영향력을 확인하였다. 이러한 연구결과는 상층부이론이 최고 경영층(자)의 리더십 유형과 같은 변수로도 확장될 수 있음을 보여주고 있다. 상층부이론의 초기 연구자들은 최고경영층의 나이, 교육, 경력경험, 사회경제적 위치, 등과 같은 관찰 가능한 인구통계학적 특성이 기업의 성과나 전략 선택에 막대한 영향력을 미칠 것이라고 주장하였다(Hambrick and Mason, 1984). 최근 수행된 메타분석 결과도 이들의 주장을 지지하고 있다(Wang, Holmes, Oh, and Zhu, 2016). 상층부이론은 이후 최고경영층의 구성원 다양성, 성격, 통제위치, 등 개인적 특성을 파악하기 위한 연구로 이론적으로 확대되어가는 추세이다(Abatecola, Mandarelli, and Poggesi, 2013; Boone and Hendriks, 2009). 최근 들어, 몇몇 연구자들은 상층부이론이 단순히 최고경영층의 인구통계학적 특성이나 개인적 특성을 넘어서 리더십 유형으로 확대되어야 함을 제안하고 있다. 실제로 이들은 최고 경영자의 카리스마 리더십이 기업의 재정적 성과와 전략변화의 선택에 미치는 영향이 있음을 밝혔다(Waldman, Javidan, and Varella, 2004). 본 연구의 결과는 이들의 제안처럼 상층부이론이 최고경영자의 리더십 유형으로 확대될 수 있음을 보여주었다. 특히 최고경영자의 리더십이 조직의 성과나 전략과 같은 조직 수준의 효과성뿐만 아니라, 직원의 긍정적 직무관련 행동과 태도와 같은 개인 수준에도 영향을 미칠 수 있음을 보여준데 본 연구의 의의가 있다.

본 연구는 가설 2를 검증하여 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 직원으로 하여금 CEO에 대한 신뢰를 더욱 강화시켜 궁극적으로 이들의 혁신행동을 증가시키게 한다는 순차적 영향력의 관계성을 밝혔다. 이러한 결과는 변혁적 리더십이 부하직원에 대한 존중과 관심을 표현하고, 이들의 발전을 위해 지원하고 보살피는 행위를 통해 리더의 진정성이 전해져 부하직원은 리더를 믿을만한 사람으로 느끼고, 더 깊은 신뢰를 표현하도록 촉진한다(Burke et al., 2007). 또한 부하직원이 리더에 대해 신뢰하면 리더가 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라고 기대하여 자신보다는 리더의 관심사를 우선으로 생각하게 되고, 결국 창의적 과업 성과를 향상시키는 결과를 불러온다(Madjar and Ortiz-Walters, 2009). 이러한 순차적 관련성을 종합해 보면, 직원들의 혁신행동은 최고경영자의 변혁적 리더십 발휘로 인한 직원의 신뢰 구축을 기반으로 증가될 수 있음을 시사한다. 본 연구는 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동을 증가시키는데 리더에 대한 신뢰가 매개로 작용할 수 있음을 규명하여 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계성에 대한 이해의 폭을 넓히는데 기여하였다.

소기업이 국내 기업의 대부분을 차지하고 있음에도 불구하고, 소기업 CEO의 리더십 효과성을 파악하고자 수행된 연구는 많지 않은 실정이다. 다수의 리더십 연구가 공기관이나 대기업의 관리자 또는 대학생을 연구대상으로 수행되는데 반해 본 연구가 소기업 직원이 인식한 CEO를 대상으로 실증적인 결과를 제시하였다는데 의의가 있다. 특히, 소기업은 대기업이나 중견기업에 비해 인적/물적 자원이 상대적으로 빈약하여 회사의 효율적 운영이 필수적이고 이를 위해 직원의 혁신행동이 특히 요구된다. 본 연구는 소기업 CEO의 변혁적 리더십이 직원의 혁신행동을 촉진시키는데 효과가 있다는 것을 검증하였다. 이러한 연구결과는 소기업에서 CEO의 역할이 회사 운영의 효율성을 향상시키는데 상당한 영향력이 발휘될 수 있음을 시사하고 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 소기업에 종사하고 있는 직원을 대상으로 자기보고식 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 분석하였다. 세 변수에 대한 측정치가 동일한 직원들로부터 설문지 한 가지 방법으로만 수집되었기 때문에 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있다. 후속연구에서는 동일방법편의를 줄이기 위한 노력이 필요해 보인다. 예를 들면, 혁신행동에 대한 측정을 사내 제안 건수와 같은 객관적 지표를 활용하여 측정방법으로 다양화시킬 수 있다. 또는 상사가 부하직원의 혁신행동을 평가하여 평가자를 다양화시키는 방안도 고려될 수 있다. 둘째, 본 연구의 결과는 세 변수에 대한 자료를 일정 시점에 동시에 수집한 횡단적 연구에 기반하고 있다. 횡단적 연구 설계는 변수 간 인과관계를 보여주는 데 한계를 지니고 있기 때문에 후속 연구에서는 종단적 설계를 통해 보다 명확한 순차적 영향력이 파악되길 기대한다. 셋째, 본 연구에서는 설문대상 직원의 직무 특성이 반영되지 못하였다. 직원의 혁신행동이 더욱 강조되고 많이 요구되는 직무와 그렇지 않은 직무 간 차이점이 있을 수 있다. 예를 들면, 사무관리 직무보다는 연구개발 직무에서 직원들의 혁신행동이 더 많이 요구될 것으로 추측된다. 따라서 후속연구에서는 다양한 직무 특성이 포함된 연구가 필요해 보인다. 마지막으로, 혁신은 근본적으로 불확실성과 실패 가능성이 높기 때문에 조직으로부터의 적절한 지원이 있을 때 혁신행동이 시도될 가능성이 높다. 또 실패할 경우에도 비난이나 처벌에 대한 두려움 없이 새로운 것을 시도하도록 조직으로부터의 신뢰가 중요한 것이다(Porter, Lawler, and Hackman, 1975). 이런 측면에서 볼 때, 혁신행동에 대한 영향요인으로 조직의 분위기나 조직문화도 영향을 미치리라는 것을 추정해 볼 수 있다. 본 연구에서는 CEO에 대한 신뢰라는 개인 수준의 매개변수로 설정하였지만, 후속연구에서는 조직에 대한 신뢰나 조직문화와 같은 조직 수준의 변수 효과성에 대한 연구가 이루어지길 기대한다.

REFERENCES

- Abatecola, G., Mandarelli, G., and Poggesi, S. 2013. "The personality factor: how top management teams make decisions: A literature review." *Journal of Management & Governance* 17(4):1073-1110.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. 1994. "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations." *Journal of Personality and Social Psychology* 66:950-67.
- Avolio, B. J. 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. "The Moderate-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173-82.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., and Avolio B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. 1997. *Full range or leadership: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Basu, R., and Green, S. G. 1997. "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads." *Journal of Applied Social Psychology* 27(6):477-99.

- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., and Salas, E. 2007. "Trust in leadership: A multi-level review and integration." *The Leadership Quarterly* 18:606–32.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Caldwell, C., and Hayes, L. A. 2007. "Leadership, trustworthiness, and the mediating lens." *The Journal of Management Development* 26(3):261–81.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., and Kang, S. W. 2016. "How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers." *Personnel Review* 45(3):459–79.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. 1990. "A new perspective on learning and innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1):128–52.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. 2000. "Charismatic leadership and follower effects." *Journal of Organizational Behavior* 21(7):747–67.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. 2002. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology* 87:611–28.
- Finkelstein, S. 1992. "Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal* 35:505–38.
- Finkelstein, S., and Boyd, B. K. 1998. "How much does the CEO matter? The role of Managerial discretion in the setting of CEO compensation." *The Academy of Management* 41(2):179–99.
- Gardner, W. L., and Avolio, B. A. 1998. "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective." *Academy of Management Review* 23:32–58.
- Gillespie, N. A., and Mann, L. 2004. "Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust." *Journal of Managerial Psychology* 19:588–607.
- Hambrick, D. C., and Finkelstein, S. 1987. "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes." *Research in Organizational Behavior* 9:369–406.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. 1984. "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers." *Academy of Management Review* 9:193–206.
- Janssen, O. 2000. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior." *Journal of occupational and organizational psychology* 73:287–302.
- Jung, D. I. 2001. "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups." *Creativity Research Journal* 13(2):185–95.
- Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T. C., Dugdale, B., and Nelson, L. 1989. "Goal setting, conditions of practice, and task performance: A resource allocation perspective." *Journal of Applied Psychology* 79(6):826–35.
- Kanfer, R., and Ackerman, P. L. 1989. "Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition." *Journal of Applied Psychology* 74:657–90.
- Kanter, R. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* 10:169–211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Konovsky, M., and Pugh, S. 1994. "Citizenship behavior and social exchange." *Academy of Management Journal* 37(3):656–69.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. 1985. "Trust as a social reality." *Social Forces* 63:967–85.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., and 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):646–72.
- Madjar, N., and Ortiz-Walters, R. 2009. "Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative,

- and joint effects on employee performance and creativity." *Human Performance* 22(2):128-42.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A., and Epitropaki, O. 2016. "Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review." *Personnel Psychology* 69:67-121.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. 2004. "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77:11-37.
- Mayer, R. C., and Gavin, M. B. 2005. "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?." *Academy of Management Journal* 48(5):874-88.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. 1995. "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review* 20(3):709-34.
- Mumford, M. D., and Gustafson, S. B. 1988. "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." *Psychological Bulletin* 103(1):27-43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. 2002. "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships." *The Leadership Quarterly* 13(6):705-50.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Methods*. New York: McGraw Hill.
- Nyström, H. 1990. Organizational innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 143-61. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, J. R. 1975. *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G., and Polley, D. 1989. The development of innovation ideas. In A. Van de Ven, H. Angle, and M. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*: 107-134. New York: Harper & Row.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. 1994. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." *Academy of Management Journal* 37(3):580-607.
- Shin S. J. and Zhou J. 2003. "Transformational leadership conservation, and creativity: Evidence from Korea." *Academy of Management Journal* 46(6):703-14.
- Small & Medium Business Administration. 2015. Explanation of range of small and medium enterprises that are easy to understand. Small & Medium Business Administration.
- Sobel, M. E. 1982. "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models." *Sociological Methodology* 13:290-312.
- Sosik, J. M., Kahai, S. S., and Avolio, B. J. 1998. "Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer mediated groups." *Creativity Research Journal* 11:111-22.
- Srivastava, A., Bartol, K., and Locke, E. 2006. "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance." *Academy of Management Journal* 49(6):1239-51.
- Statistics Korea. 2016. Report of the census on establishments of 2014.
http://220.71.4.163:8000/statHtml/statHtml.do?orgId=142&tblId=DT_142N_A20500&conn_path=I3.
- Tushman, M. L., and Anderson, P. 1986. "Technological discontinuities and organizational environments." *Administrative Science Quarterly* 31(3):439-65.
- Waldman, D. A., Javidan, M., and Varella, P. 2004. "Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory." *The Leadership Quarterly* 15:355-80.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., and Puranam, P. 2001. "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty." *Academy of Management Journal* 44(1):134-43.

- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I., and Zhu, W. 2016. "Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory." *Personnel Psychology* 69:775–862.
- Zhang, X., and Zhou, J. 2014. "Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 124:150–64.
- Zhou, J. 1998. "Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance." *Journal of Applied Psychology* 83:261–76.