

소상공인 경영자의 리더십 유형과 지식경영이 경영성과에 미치는 영향

엄천섭* · 정헌수** · 안성숙***

The Effects of Leadership Type of Micro, Small and Medium Enterprises Owners and Knowledge Management on Business Performance

Chun-Sub Um* · Heon-soo Jeong** · Sung-Sook Ahn***

Abstract

The purpose of this study is to derive practical implications by verifying the influence of MSME owners' leadership type and management performance on knowledge management. In addition, we tried to verify the mediating role of knowledge management between the leadership type and management performance of MSME owners. Leadership types were divided into transformational leadership and transactional leadership. Transformational leadership consisted of charisma and inspirational motivation, while transactional leadership consisted of situational rewards and management by exception.

For data collection, we conducted a survey targeting workers in small businesses. After excluding insincere data that were inappropriate for analysis, we used the remaining 243 samples for empirical analysis. To test the hypothesis, we adopted regression analysis and three-step mediated regression analysis as analysis methods. As a result of the empirical analysis, all seven hypotheses derived were supported, and the main results are summarized as follows.

First, we found that MSME owners' transformational leadership and transactional leadership had a positive effect on knowledge management and management performance. Second, we found that knowledge management of MSME owners had a positive effect on business performance. Third, both transformational leadership and transactional leadership of MSME owners were found to be partially mediated by knowledge management in relation to management performance.

Based on these research results, we derived practical implications for MSME owners.

Keywords : Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Management, Business Performance, Micro, Small and Medium Enterprises (MSME)

Received : 2023. 02. 15. Revised : 2023. 02. 25. Final Acceptance : 2023. 02. 28.

※ This paper is a revised version of Chun-Sub Um's master's thesis.

* First Author, Doctoral student of Graduate School of Service Management, Kyonggi University, e-mail: umchunsub@hanmail.net

** Co-Author, Doctoral student of Graduate School of Service Management, Kyonggi University, e-mail: 0515jhs@hanmail.net

*** Corresponding author, Research Professor, Global Urban & Infrastructure Research Center of the Institute of Urban Science, University of Seoul, e-mail: ssahn78@uos.ac.kr

1. 서 론

2020년 1월, COVID-19가 전 세계를 강타하였고 2021년까지 누적 사망자가 세계 약 1,490만 명(Kim, 2022), 국내 사망자는 2022년 11월 1일을 기준으로 2만 9,209명으로 기록되었다(Gye, 2022). 특히 숙박·외식업, 여행사, 항공사 등 관광·서비스산업이 직격탄을 맞았다. 이로 인해 소비위축과 경기침체라는 상황에 처한 소상공인들은(국내 총사업체 수: 277만 명, 종사자 수: 644만 명; 2019년 통계청 자료) 생존을 위해 부단히 노력하고 있다.

이에 정부에서도 소비위축으로 인해 어려움을 겪고 있는 소상공인들의 경영을 개선하기 위해 긴급재난지원금 등을 몇 차례에 걸쳐 지급했다. 이러한 정부의 노력은 국민의 소비증가를 유도하여 소상공인들의 경영개선과 사기진작에 다소나마 영향을 주었다. 이렇듯 예측하기 어렵고 급변하는 사회에 대응하기 위해 소상공인들도 체계적인 경영 활동이 필요한 시점이라고 본다.

그러한 가운데 소상공인 경영자들은 전 세계적인 환경변화에 대응하기 위하여 리더십을 발휘하고 있으며, 지식경영을 통해 경영성과를 달성하고자 노력하고 있다. 리더십은 기업의 경쟁력을 확보하는 데 있어서 전략적으로 중요한 요소 중의 하나라고 할 수 있다. 많은 기업이 오늘날, 지식공유로 대변되는 이른바 지식경영에 관심을 가지고 있다. 특히 4차 산업혁명 시대가 도래하면서 인공지능, 로봇, 빅데이터 활용 등의 기술발달로부터 수많은 지식이 공유되고 있다. 이 때문에, 기업에 있어 조직 내부 또는 기업 상호 간의 지식공유에 대한 중요성이 더욱 부각되고 있다.

그러나, 정부, 관광·전반적인 소상공인 경영자들 및 기업들이 이와 같은 변화를 이미 체감하고 있음에도 불구하고, 기존 연구에서는 주로 소상공인의 개인 역량, 서비스, 지원정책 등에 국한하여 연구를 진행하는 경우가 많았다(Jeong and Seol, 2016; Kim et al., 2012; Na, 2016; Park et al., 2020; Won and Seol, 2017).

이러한 선행연구의 한계점을 극복하기 위해서 본 연구는 소상공인 산업에서의 경영자의 리더십 유형, 지식경영, 경영성과 간의 관계에 대해 연구하고자 한다. 본 논문에서는 소상공인 경영자의 리더십의 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류하여 고찰하였다. 여

기에 이론적 근거는 리더-구성원 교환이론(LMX, Leader-Member Exchange Theory)(Bass, 1985)과 경로-목표이론(Path-Goal Theory of leadership) (House, 1971)을 바탕으로 하였다. 그리고 지식경영을 매개변수로 하여 소상공인 기업의 경영 성과에 미치는 영향을 연구한다. 이렇게 경영성과에 영향을 미칠 선행변수로 소상공인 경영자의 리더십 유형과 지식경영을 상정하고 이를 검증해 본다.

본 연구 결과를 바탕으로 소상공인 경영자들이 그들에게 적합한 리더십을 선택하여 발휘하고 체계적인 지식경영활동을 하도록 유도할 수 있다. 연구 결과는 소상공인 경영자에게 실무적 함의를 제공하는 데 기여할 것이다. 더 나아가 전체 소상공인들의 체계적인 지식경영활동을 촉진시킬 수 있도록 정부가 지원정책을 수립하는 데 기초자료로 유용하게 활용되기를 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1 소상공인의 정의

‘소상공인’이라는 용어의 사용은 2000년 12월 29일, 『소기업 지원을 위한 특별조치법』이 개정(소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법)되면서부터이다. Park[2000]은 소상공인을 중소기업의 범주 내에 속하면서도 중기업과 소기업으로부터 구분되는 특징들이 있는 집단으로, 개인사업 및 비법인 단체의 기업형태로 영세한 규모이면서 재화와 서비스를 제공하는 사업자라고 정의하였다. Jeong[2015]은 소상공인이란 소규모 사업장을 운영하는 사람으로서 경영과 소유를 겸하고 있는 자이며, 작은 규모의 자본을 투자하여 경영하는 사업자라고 정의하였다.

그리고 Jang[2017]은 역할에 따라 소상공인을 세 가지로 구분하였고 구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 소상공인은 대기업과 비교해서 고용창출의 역할을 많이 하고 있다. 둘째, 창업환경에서 신규 아이템을 사업화하는 과정의 가장 기초 단계 역할을 수행하고 있기 때문에 성장과 정착 단계를 담당하고 있다. 셋째, 지역사회에 맞는 재화와 서비스를 제공하면서 주민들과 밀접한 관계를 유지하고 있기 때문에 지역경제가 균형적으로 발전하는 데 역할을 담당하고 있다.

이러한 소상공인은 2017년 통계청의 발표에 따르

면, 약 27% 정도가 창업 5년 이후에도 생존하는 것으로 조사되었다. 다양한 경영환경 변화로 인하여 과도한 출혈을 감수하면서까지 경쟁하며 창업과 폐업을 반복하고 있는 것이 소상공인 경영자의 현실이다. 이처럼 소상공인이 급변하는 환경변화에 대응하기 위해서는 무엇보다도 경영자의 리더십이 중요한 부분을 차지할 것이다.

2.2 리더십 유형

2.2.1 리더십의 개념

리더십의 개념과 관련해서 연구자들이 다양하게 정의를 내리고 있다. 그들의 주관적 관점에 따라서 연구가 실행되고 있기 때문에 여전히 체계적인 정의가 필요하다라고 볼 수 있다(Jeong, 2007).

이에 몇 가지 정의를 살펴보면, Terry(1960)는 리더십은 목표를 위해 구성원들이 노력하도록 영향력을 발휘하는 과정이라고 정의하였고, Bass(1990)는 리더십을 상사와 구성원 간의 상호작용, 부하직원의 기대감, 그리고 지각 등으로 정의하였다. 또한, Seok(2003)은 리더십을 조직의 공동목표를 달성하기 위해 조직구성원에게 영향력을 발휘하는 과정이라고 하였으며, Kang(2014)은 조직의 공동목표를 달성하기 위해 리더가 조직구성원의 개인행동에 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다. 그리고 Burns(1978)는 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 유형으로 분류하여 제시하였다.

2.2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 개념은 Downton(1973)이 《Rebel Leadership》에서 처음 제시하였다. 그리고 Burns(1978)는 《Leadership》에서 변혁적 리더십에 대해 상세히 설명하였다. 자유, 평등, 개방이라는 개념을 통해 부하의 공동체 의식을 강화해 나가는 것이 변혁적 리더십이라는 것이다. 또한, 리더가 일반적 기대를 초과해서 성과를 달성하는 과정이라고 표현했다. 정리하자면, 변혁적 리더는 비전을 제시하고 이를 달성하기 위해 구성원들의 열정, 자발성, 몰입을 이끌어 내는 리더를 의미한다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십의 3요인 구조, 즉 카리스마-영감을 주는 리더십, 지적 자극, 개별적 배려를 제시하였다. Bass and Avolio(1993)는 카리스마-영감을 주는 리더십이라는 하나의 요인을 독립적인 두 개의 요인으로 분리해서 다루어야 한다는 것을 주장하며 카리스마와 영감적 동기로 구분하였다. 이에 따라 변혁적 리더십의 하위 구성요인은 리더십의 특성에 따라서 카리스마, 영감적 동기, 개별적 배려, 지적 자극으로 구분된다. 본 연구에서는 Bass and Avolio(1993)의 연구를 토대로 변혁적 리더십의 하위요인 네 가지 중에서 카리스마와 영감적 동기에 보다 주목하여 연구하고자 한다.

기존 문헌에서는 소상공인 경영자의 리더십과 관련한 연구보다는 소상공인 경영자의 특징을 면밀히 조사한 연구가 상대적으로 많다. Jeong(2018)의 연구에서는 소상공인 경영자는 체계적이거나 조직적인 경영을 실천하지 못하는 사례가 많다고 했다. 경영에 필요한 세부적인 분야인 기술 연구개발, 생산, 마케팅 등을 종합적으로 수행해야 하는 상황에 놓여있기 때문이다. 이 연구에서는 소상공인 경영자는 가족인 경우가 많다는 특징이 있음을 역설하면서 생계유지를 목표로 경영을 하는 경우가 다수이기 때문이라고 했다. Ma(2013)는 소상공인 경영자의 사업 규모가 커지면 생업 중심 경영에서 기업 중심 경영으로 발전하게 된다고 했다. Seong and Park(2015)은 소상공인 경영자가 창업 초기에 경영철학을 개선하고자 하는 심리가 높아질수록 발전 가능성이 높아진다는 결과를 제시하였다.

(1) 카리스마

Bass(1985)는 카리스마(charisma)를 조직이나 집단의 비전을 제시하고 구성원들의 응집력을 향상시키며 조직에 대한 사명감을 갖는 리더의 특성으로 정의하면서 이를 변혁적 리더십의 핵심적이면서 필수적인 요인이라고 하였다. 다른 정의에서는, 조직구성원들에게 조직의 공동목표 또는 조직의 전체목표를 제시하고 그 목표에 대한 필요성과 중요성을 강조하는 리더의 특성을 카리스마라고 한다(Ahn, 2012; Bass, 1985). 그러므로 카리스마는 카리스마적 권한과 영향력을 발휘하여 리더가 자신의 가치관과 비전을 구성원들과 공유하여 감정적인 유대관계를 강하게 맺도록 하는 것을 의미한다(Kim, 2011).

이렇듯 카리스마가 있는 리더는 일반적으로 정직하고 성실하며 신뢰할 수 있는 것으로 간주된다. 또한, 카리스마가 있는 리더는 긍정적인 성과를 내기 위해 권력을 잘 활용하고, 비정상적인 경쟁력을 가진다는 특성이 있다. 그리고 그들은 조직의 목표를 달성하기 위해 노력을 아끼지 않으며, 구성원들의 마음에 지침을 제공할 수 있도록 한다.

(2) 영감적 동기

Bass and Avolio[1990]는 변혁적 리더의 역할과 특징을 정리하였다. 그들에 의하면, 변혁적 리더는 조직을 위하여 방향성을 제시하고 그것과 관련된 다양한 상징을 사용하여 구성원들에게 업무를 충실히 할 수 있도록 독려하고 지속적인 피드백을 통해 적절한 행동을 유도해 나가는 역할을 한다. 이러한 변혁적 리더의 역할에서 구성원들의 영감적 동기(inspirational motivation)를 자극한다는 특징을 찾을 수 있으며, 이것은 카리스마와 구분되는 것이다(Bai, 2021; Kim, 2007). 이렇듯 변혁적 리더는 조직 공동의 목표와 비전을 달성하기 위해 무엇이 옳고 중요한지 구성원들과 소통하여 그들에게 영감적 동기를 불러일으킨다. 그들에게 달성 가능한 조직의 비전을 제시함으로써, 더 높은 수준의 성과달성을 할 수 있도록 지속적으로 동기를 제공한다. 변혁적 리더는 조직구성원들이 도전적인 목표에 대해서 느끼는 무능감보다는 미래의 비전에 도전하여 이를 극복하려는 조직구성원의 업무에 대한 자기효능감을 보다 높게 고취시킴으로써 성과를 극대화하고 성취감을 높게 가질 수 있도록 하는 것이다(Han, 2019). 종합하면, 영감적 동기는 구성원들에게 명확한 비전과 목표를 달성할 수 있도록 열정과 격려를 통해 구성원들이 이루고자 하는 성과를 만들고 담당하고 있는 업무에만 몰두할 수 있도록 하는 행동을 말한다(Nam, 2017).

2.2.3 거래적 리더십

Bass[1985]는 Burns[1978]의 이론을 바탕으로 거래적 리더십(transactional leadership)을 교환 또는 협상에 대해 노력을 발휘할 수 있도록 동기부여를 하는 것이라고 정의하고 있다. 여기에서 교환과 협상이라는 것은 리더가 원하는 것을 달성하기 위해 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것을 의미한다. 또한,

거래적 리더십에서의 리더와 부하 간의 관계는 일반적인 과업 수행 과정에서 복종과 명령에 따라서 보상을 주고받는 거래적 관계를 의미한다(Kim, 2007). 또한, 각 구성원들의 역할에 대해 보상하거나 징계의 회피, 그리고 교환하는 데 있어서 조직의 리더와 합의가 이루어질 경우 나타난다는 특성이 있다.

(1) 상황적 보상

상황적 보상(contingent reward behavior)은 조직의 리더와 부하직원 간에 합의하여 조직 공동의 목표 수준에 따라서 부하직원이 조직의 성과를 달성할 경우, 동기부여를 높이기 위하여 보상하거나 인센티브를 제공하는 것을 의미한다. 이렇게 거래적 리더십을 행하는 리더와 부하직원 사이에는 유·무형적 보상이 제공된다. 왜냐하면 둘 간의 관계는 가치 있는 것을 상호 끌어내는 거래적 관계이기 때문에 거래적 리더십을 행하는 리더는 수립된 목표를 달성하기 위해서 보상을 선택하는 것이다.

그러므로, 거래적 리더는 부하직원들과 합의 과정을 통해서 보상받고자 하는 것에 대해 무엇을 하여야 할 것인지를 결정하여야 하며, 긍정적인 반응을 보이기 위해서는 달성한 결과에 대해서는 시기적절하게 인정해 주어야 한다(Ki, 2011). 상황적 보상은 달성한 성과에 대해 승진, 임금인상, 칭찬 등의 형태로 나타난다. 또한, 상황적 보상은 리더가 보상하는 데 있어서 많은 권한을 행사하고 있기 때문에 부하직원은 보상을 받기 위해 리더에게 의존한다(Kim, 2007). 그러므로, 조직의 성과는 부하직원의 노력에 의해서 달성될 수 있고, 그것이 명확하게 측정될 경우, 더욱 큰 효과를 발휘할 수 있다(Kim, 2007).

(2) 예외에 의한 관리

Hater and Bass[1988]는 예외에 의한 관리(management by exception)를 문제 발생 시점에 따라 두 가지로 구분했다. 하나는 문제 발생 전에 오류를 미연에 방지하기 위해 이루어지는 것이며, 다른 하나는 문제 발생 이후에 처벌 성격의 시정을 위해 하는 것이다. 구체적으로 살펴보면, 전자는 리더가 부하직원의 업무수행에 있어서 문제가 발생하지 않도록 사전에 발생 가능한 오류를 발견하게끔 기준을 명확하게 관리함으로써 부하직원들이 효율적으로 업무를 수행

할 수 있도록 시정 조치를 행하는 것이다. 후자는 수용 가능한 성과 기준을 정하고 부하직원의 이탈, 오류, 실수 등의 명확한 이탈이 발생할 경우만 개입하여 처벌과 같은 시정 조치를 행하는 것이다.

종합하면, 예외에 의한 관리를 하는 이유는 조직목표를 달성하기 위함이다. 즉, 부하직원이 담당 업무에 대해서 실패할 경우가 발생하지 않도록 사전 점검 또는 사후에 처벌하는 것이라 하겠다.

2.2.4 지식경영

4차 산업 혁명 시대의 급변하는 시장환경 변화에 대응하기 위해 관광·서비스산업에 속한 기업들은 더욱 치열한 경쟁을 하고 있기 때문에 체계적인 경영이 필요하다. 이에 지식경영(knowledge management)은 경영성과를 높일 수 있는 하나의 경영전략으로 강조되고 있다[Lee et al., 1999].

지식경영이라는 용어는 Drucker(1959)가 'Knowledge worker(지식노동자)'라는 용어를 처음 사용한 데서 유래된다. 지식경영은 경쟁 시장 환경하에서 비용 대비 최고의 효율을 극대화할 수 있는 도구이다[박윤호, 2009].

Nonaka(1994)는 지식경영을 지식의 창조, 사용, 확산 등을 통해 경영성과를 생성해 나가는 과정이라고 정의하였다. 그는 지식이 창조되는 메커니즘이 나선형의 구조를 갖는 '지식 전환 모델모형(SECI, Socialization, Externalization, Combination, Internalization)'을 제시하면서 지식 전환은 조직문화, 조직시스템, 조직구조를 통해 이루어진다고 했다. 또한, 내재화(Internalization), 표출화(Externalization), 공동화(Socialization), 그리고 연결화(Combination)의 지식창조활동 사이에서 지식 전환은 상호작용을 촉진하는 역할을 한다고 했다. 즉, 이 과정 속에서 지속적으로 지식을 흡수하여 새로운 개념을 만들어 신지식을 창조한다는 것이다. 따라서, 통합적 관점에서 지식경영은 조직의 이질적이지만 상호보완적인 자원을 바탕으로 기존의 지식 및 새로운 지식의 차별적 전략을 통해서 관리하고 조직의 경쟁우위를 위해 혁신적 가치를 창출하는 활동이라고 정의할 수 있다.

2.2.5 경영성과

경영성과(business performance)는 기업의 단

기·중기·장기적 목표를 달성하기 위해 기업의 내외부 핵심역량과 자원을 활용하여 구성원들이 공동체 의식을 가지고 창출하고 획득한 결과물을 의미한다[Mintzberg, 1987].

Park and Kim(2011)은 경영성과에 대해 사전적 의미로 일의 결과에서 발생한다고 해석하고 있으며, 어떠한 계획이나 목표를 설정했을 경우, 그 결과에 대해서 성과가 있는지, 실패했는지에 대해서 분석하고 확인하는 것을 의미한다고 하였다. 대부분의 경영성과는 기업 내부를 평가하는 요소로 수익성, 안정성, 생산성, 성장성 등이 사용되고 있으나, 가장 많은 평가 기준으로 사용되고 있는 요소는 수익성 및 매출증가율이 있다.

이에 다수의 선행연구들은 다양한 척도, 기준, 방법론 등을 활용하여 기업의 경영성과를 개념화하여 측정하고 있으나, 아직 국내외 학계에서는 다양성과 복잡성 등으로 인해 경영성과에 대해 개념적 규정과 측정 기준을 명확하게 하지 못하고 있다(Surroca, et al., 2010). 본 연구에서는 Won et al.(2014)의 연구에 따라 소상공인의 경영성과를 주관적 평가지표를 이용하여 측정하고자 하였다. 구체적으로, 소상공인 기업의 종사자가 인지하는 미래의 경쟁적 유사업종과 비교하여 5개 항목, 즉 매출액의 증가, 유동비율의 증가, 시장점유율의 증가, 투자수익율의 증가, 순이익의 증가로 소상공인의 경영성과를 측정하였다.

3. 연구설계

3.1 연구 가설 및 연구 모형

3.1.1 변혁적 리더십과 지식경영과의 관계

변혁적 리더들은 구성원들에게 솔선수범하고 비전 제시를 하며 조직에 문제가 발생했을 경우, 직접적으로 해결책을 제시하기보다는 다양한 해결책이나 지식을 제시하고 비판적 접근보다는 칭찬하고 동기부여를 함으로써 사고의 전환을 촉진시킨다(Hong, 2015; Landry et al., 2002).

변혁적 리더십의 핵심적 요인인 카리스마 리더는 일반적으로 매우 정직하고 신뢰할 수 있으며, 성실한 것으로 간주된다. 카리스마 리더는 비전 제시로 조직 구성원들이 영감을 갖고 자율성을 향상시키고 진취성

을 발휘하여 조직의 성과를 높일 수 있도록 한다. 이러한 과정을 통해서 조직구성원들은 카리스마 리더와 같이 일하는 것을 자랑스럽게 여기고, 어떠한 어려움도 극복해 나갈 수 있다는 믿음으로 조직의 목표를 높이 실현하게 된다(Han, 2019).

한편, 지식의 창출, 지식의 공유 등 지식을 활용함에 있어서는 조직구성원 계층의 모든 단계에서 리더의 역할이 지배적이므로(Birasnav, 2014; Bryant, 2003; Carmeli et al., 2011), 이러한 측면에서는 변혁적 리더십을 선택하는 것이 효과적이다. 왜냐하면, 변혁적 리더가 새로운 아이디어를 조직구성원들 간에 공유하고 전파하며, 실무에서 활용할 수 있도록 솔선수범할 때 조직구성원들도 이를 추종함으로써 지식경영이 활성화되는 데 긍정적인 영향을 미치게 되기 때문이다(Chang and Ahn, 2015; Wong, 2005). 이러한 관점에서 변혁적 리더십은 지식경영활동과 매우 밀접하게 관련이 있다는 것이 실증적으로 증명되었다(Birasnav et al., 2011; Bryant, 2003). 이 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H1: 소상공인 경영자의 변혁적 리더십은 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 소상공인 경영자의 카리스마는 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 소상공인 경영자의 영감적 동기는 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 거래적 리더십과 지식경영의 관계

거래적 리더십의 업적에 따른 상황적 보상은 다양한 지식경영활동과 유의미한 정(+)¹의 관계가 있는 것으로 증명되었다(Crawford, 2005). Lee(2017)는 거래적 리더십의 구성요소 중 하나인 상황적 보상이 지식경영 실천에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 상황적 보상은 대부분 성과에 대한 칭찬, 승진, 임금인상 등의 형태로 나타난다. 달성한 결과에 대해서는 인정해 주는 등의 행동을 포함하는 것이 바람직한 성과를 추구하는 거래적 리더의 긍정적인 반응이다(Ki, 2011). 이렇게 상황적 보상이 거래적 리더의 긍정적인 피드백이라면, 예외에 의한 관리는 부정적인 피드백이다. 예를 들어, 지식을 전달해주

는 전달자는 두 상반된 피드백인 보상뿐 아니라 문책 정도에 따라 개인이나 집단 상호 간의 정보전달에 영향을 미치게 된다(Huber, 1991). 이처럼, 지식공유에는 업적에 따른 보상뿐 아니라 예외에 의한 관리 모두 영향을 미친다. 이 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H2: 소상공인 경영자의 거래적 리더십은 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 소상공인 경영자의 상황적 보상은 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 소상공인 경영자의 예외에 의한 관리는 지식경영에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 변혁적 리더십과 경영성과의 관계

카리스마 리더십은 조직성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Conger et al., 2000). 구체적으로, Kim(2015)은 교육 강사들의 변혁적 리더십은 기업의 경영성과에 통계적으로 유의미한 정(+)¹의 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 또한, Geyer and Steyrer(1998)는 변혁적 리더십이 장기적인 은행 기업의 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미친다는 결과를 확인했다. 게다가, 변혁적 리더십은 비재무적 경영성과에 통계적으로 유의미한 정(+)¹의 상관관계가 있다는 것도 밝혀졌다(Koo and Kwak, 2013; Yoon, 2004). 따라서, 이 내용을 토대로 다음과 같이 가설을 도출할 수 있다.

H3: 소상공인 경영자의 변혁적 리더십은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3-1: 소상공인 경영자의 카리스마는 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 소상공인 경영자의 영감적 동기는 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4 거래적 리더십과 경영성과의 관계

거래적 리더십은 조직구성원 중심이 아닌 관리자 중심의 성과지향적 리더십에 초점을 맞춘다는 점에서 변혁적 리더십과 다르다(Hayward et al., 2004).

거래적 리더십은 조직구성원들의 개별적인 발전보다는 기업의 업적 달성에 상응하는 대가를 교환하는 거래적 교환관계에 초점을 맞추고 있다(Choi, 2017). 선행연구에서 거래적 리더십이 조직의 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것이 검증되었다(Mo, 2010). 구체적으로, Lee(2019)는 외식기업 경영자의 거래적 리더십이 고객 만족, 서비스품질, 재무성과 등의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다. 이 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4: 소상공인 경영자의 거래적 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1: 소상공인 경영자의 상황적 보상은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2: 소상공인 경영자의 예외에 의한 관리는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.5 지식경영과 경영성과의 관계

Barney(2007)는 기업 내에서 지식경영이 잘 실행되는 경우, 경영성과를 증가시킬 수 있다고 하였다. 즉, 지식의 습득, 지식의 생성, 지식의 이행 및 공유와 같은 지식경영 활동은 기업의 경영성과가 더욱 향상되도록 하는 데 중요한 역할을 담당하고 있다(Söderberg and Holden, 2002; Spender, 1996). 또한, 지식경영 활동은 기업의 조직구성원의 역량을 강화하며, 궁극적으로 경영성과를 향상시킨다(Seba and Rowley, 2010; Zack et al., 2009). 구체적으로, Yoon and Ha(2015)은 호텔기업의 지식경영 활동을 통해 조직구성원들은 자신의 개인적인 지식으로 담당 부서에 기여하고 있다고 했다. 또한, 그들은 같은 연구에서 습득한 지식은 업무수행에 활용되고 조직 내의 학습 및 성장과 같이 비재무적 성과와 함께 재무적인 성과 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증했다. 그리고, 지식경영 활동 과정이 경쟁기업보다 높게 고객 만족도를 증가시키는 반면 불만족 고객 수를 감소시킨다는 사실도 밝혀졌다(Cheon et al., 2015). 이처럼, 지식경영이 비재무적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들도 어렵지 않게 찾을 수 있다. 이 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H5: 소상공인 경영자의 지식경영은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.6 리더십에 대한 지식경영의 매개역할

지식공유는 혁신을 도모하도록 조직구성원들의 지식저장공간을 최적으로 만드는 것처럼 모든 단계와 과정에서 중요한 역할을 한다(Rawung et al., 2015). 조직의 내부에서 활용하는 지식은 업무수행을 효율화시키기 때문에, 특히 신산업에서 지식습득을 통해 고객의 욕구를 충족시키는 등 경영성과를 달성할 수 있다(Lee, 2009). Zhu and Mu(2016)는 변혁적 리더십은 구성원들이 혁신적인 행동을 하는 것에 긍정적인 영향을 미친다면서, 이러한 관계는 지식공유에 의해서 완전매개된다고 주장하였다. 이렇듯 선행연구는 리더들이 변혁적 리더 역할을 다하고 구성원들 간에 지식공유가 활발히 이루어질 때, 구성원들의 혁신 행동이 촉진되고 그 결과로 조직의 성과도 향상될 것이라 말하고 있다. 한편, 거래적 리더십이 지식경영에 정(+)적인 유의미한 영향을 미친다는(Lee, 2017) 연구 결과도 선행연구에서 찾을 수 있다. 이 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H6: 지식경영은 소상공인 경영자의 변혁적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H6-1: 지식경영은 소상공인 경영자의 카리스마가 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

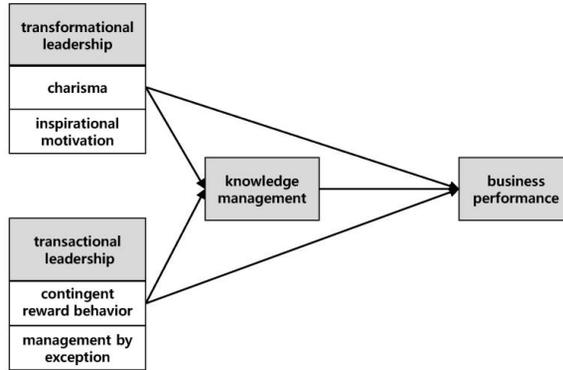
H6-2: 지식경영은 소상공인 경영자의 영감적 동기가 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7: 지식경영은 소상공인 경영자의 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7-1: 지식경영은 소상공인 경영자의 상황적 보상이 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7-2: 지식경영은 소상공인 경영자의 예외에 의한 관리가 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

이렇게 도출한 연구 가설을 반영한 연구 모형은 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

3.2 측정 도구와 조작적 정의

각 구성 개념의 조작적 정의는 <Table 1>에 정리된 바와 같다. 설문 문항은 각 참고 문헌에서 차용한 것을 바탕으로 본 연구의 맥락에 맞게 수정하였으며 (Appendix 참조), Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.3 실증분석

3.3.1 자료 수집

본 연구의 설문조사는 소상공인 기업의 종사자를 대상

으로 2022년 8월 15일부터 9월 14일까지 현장 방문을 통한 대면 조사(54명, 22.2%)와 네이버 오피스 설문지를 통한 온라인 비대면 조사로 진행되었다. 본인이 직접 기입하는 설문지 방식이었으며, 소상공인 기업의 종사자들의 동의를 받아 표본을 확보하였다. 설문지는 개별 소상공인 기업의 종사자 별로 1부씩만 작성하는 것을 원칙으로 하였으며, 이를 바탕으로 한 자료를 실증분석에 활용하였다. 본 연구에서는 설문지의 응답 결과를 회수한 이후 응답 내용이 성실하지 않거나 신뢰성이 없다고 판단되는 자료에 대해서는 분석 대상에서 제외한 후, 분석이 가능한 유효표본 243부만을 대상으로 SPSS 25.0 프로그램을 통해서 처리하였다.

<Table 1> Composition of the Questionnaire

Construct	Factor	Operational definition	References
transformational leadership	charisma	Presenting a vision to the group members and sharing it with them to form a strong emotional bond	Bass and Avolio(1997), Kim(2011)
	inspirational motivation	Behavior to maximize performance by motivating group members to achieve vision and goals	
transactional leadership	contingent reward behavior	Rewarding or providing incentives to group members to increase motivation	Bass and Avolio(1997), Choi(2013)
	management by exception	Preliminary inspection or post-mortem punishment for group members to achieve organizational goals	
	knowledge management	The process of generating business performance through the creation, use, and diffusion of knowledge	Kang(2017), Gold et al.(2001), Lumpkin and Dess(1996)
	business performance	Results created and obtained by members of a company to achieve goals. Increase in sales, net profit, ROI, current ratio, and market share	Won et al.(2014)

3.3.2 인구통계학적 특성

빈도분석을 통해 조사한 표본의 일반적 특성 결과는 <Table 2>와 같다.

3.3.3 측정 도구의 타당성 및 신뢰도 검증

변혁적 리더십에 대한 타당성은 KMO값이 0.939, Bartlett 구형성 검정 결과 $\chi^2=1891.045(df=66,$

<Table 2> Characteristics of the Samples

		frequency	ratio(%)
gender	male	147	60.5
	female	96	39.5
age	20's age	5	2.1
	30's age	18	7.4
	40's age	32	13.2
	50's age	67	27.6
	50's age or older	121	49.8
education	high school graduate or less	43	17.7
	college graduation	41	16.9
	university graduation	102	42.0
	graduate school graduation or higher	57	23.5
length of time you worked	less than 3 years	12	4.9
	3~5	14	5.8
	5~10	26	10.7
	more than 10 years	191	78.6
position	employee	23	9.5
	chief, chief	4	1.6
	deputy	11	4.5
	managerial rank	26	10.7
	deputy general manager	7	2.9
	department manager	29	11.9
	executive level	77	31.7
etc	66	27.2	
type of company	manufacturing	78	32.1
	service industry	79	32.5
	finance	31	12.8
	distribution business	14	5.8
	construction	7	2.9
	etc	34	14.0
number of full-time workers in the company	1~5	62	25.5
	6~10	39	16.0
	11~20	33	13.6
	21~30	16	6.6
	31~50	22	9.1
	51~100	13	5.3
	101 or more	58	23.9
Responsibilities	production	40	16.5
	sales	57	23.5
	office workers	63	25.9
	R&D	9	3.7
	General Affairs	9	3.7
	marketing	18	7.4
	etc	47	19.3
Total		243	100.0

$p=.000$), 총 분산 설명력은 68.118%로 나타났다. 신뢰도는 .92(카리스마), .88(영감적 동기)로 나타나 문제가 없는 것으로 판단했다. 거래적 리더십에 대한 타당성은 KMO값이 0.901, Bartlett 구형성 검정 결과 $\chi^2=1401.967$ ($df=28$, $p=0.000$) 총 분산 설명력은 78.409%로 나타났다. 신뢰도는 .91(예외에 의한 관리), .90(상황적 보상)으로 나타나 문제가 없는 것으로 판단했다. 지식경영은 KMO값이 0.906, Bartlett 구형성 검정 결과 $\chi^2=1190.924$ ($df=21$, $p=.000$)이며, 총 분산 설명력은 68.992%로 나타났고, 신뢰도는 .93으로 나타나 문제가 없는 것으로 판단했다. 경영성과에 대한 타당성은 KMO값이 0.891, Bartlett 구형성 검정 결과 $\chi^2=972.921$ ($df=10$, $p=.000$), 총 분산 설명력은 78.294%로 나타났다. 신뢰도는 .93으로 나타나 문제가 없는 것으로 판단했다.

3.3.4 가설의 검정

소상공인 경영자의 변혁적 리더십이 지식경영에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 회귀모형의 F통계량은 227.203($p<.001$)의 수치를 보이며, 회귀식의 설명력은 65.4%로 나타났다. 독립변수별로는 카리스마($\beta=.590$, $p<.001$), 영감적 동기($\beta=.290$, $p<.001$)가 지식경영에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 지식경영에 있어서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기가 중요한 선행요인임을 알 수 있으며, 이에 따라 가설 1은 채택되었다.

둘째, 소상공인 경영자의 거래적 리더십이 지식경영에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 회귀모형의 F통계량은 201.364($p<.001$)의 수치를 보이며, 회귀식의 설명력은 62.7%로 나타났다. 독립변수별로는 상황적 보상($\beta=.476$, $p<.001$), 예외에 의한 관리($\beta=.401$, $p<.001$)가 지식경영에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 지식경영에 있어서 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외에 의한 관리가 중요한 선행요인임을 알 수 있으며, 가설 2는 채택되었다.

셋째, 소상공인 경영자의 변혁적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 회귀모형의 F통계량은

86.587($p<.001$)의 수치를 보이며, 회귀식의 설명력은 41.9%로 나타났다. 독립변수별로는 카리스마($\beta=.448$, $p<.001$), 영감적 동기($\beta=.260$, $p<.001$)가 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영성과에 있어서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기가 중요한 선행요인임을 알 수 있으며, 가설 3은 채택되었다.

넷째, 소상공인 경영자의 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 회귀모형의 F통계량은 89.243($p<.001$)의 수치를 보이며, 회귀식의 설명력은 42.7%로 나타났다. 독립변수별로는 상황적 보상($\beta=.417$, $p<.001$), 예외에 의한 관리($\beta=.305$, $p<.001$)가 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영성과에 있어서 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외에 의한 관리가 중요한 선행요인임을 알 수 있으며, 가설 4는 채택되었다.

다섯째, 소상공인 경영자의 지식경영이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 먼저 회귀모형의 F통계량은 228.781($p<.001$)의 수치를 보이며, 회귀식의 설명력은 48.7%로 나타났다. 독립변수별로 지식경영($\beta=.698$, $p<.001$)은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경영성과에 있어서 지식경영이 중요한 선행요인임을 알 수 있으며, 가설 5는 채택되었다.

여섯째, 소상공인 경영자의 변혁적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에서 지식경영이 매개효과를 나타내는지 알아보기 위하여 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 분석 결과 먼저 1단계에서는 독립변수인 카리스마, 영감적 동기가 매개변수인 지식경영에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고($p<.001$), 2단계에서는 독립변수인 카리스마, 영감적 동기가 종속변수인 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.001$). 3단계에서는 독립변수인 카리스마, 영감적 동기의 회귀계수가 2단계보다 줄어들면서 여전히 유의미하였고, 매개변수인 지식경영도 유의미하게 나타나 지식경영은 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기가 경영성과에 미치는 영향을 부분매개하는 것으로 나타났으며, 가설 6은 채택되었다.

〈Table 3〉 Mediating Effect of Knowledge Management between Transformational Leadership and Business Performance

	step	β	t	p	F	R ²	
Ch	step1	.778	19.238***	.000	370.119***	.606	PM
	step2	.616	12.154***	.000	147.721***	.380	
	step3	.186	2.561*	.011	120.310***	.501	
	step3 (mediation)	.553	7.614***	.000			
IM	step1	.672	14.101***	.000	198.837***	.452	PM
	step2	.550	10.224***	.000	104.540***	.303	
	step3	.148	2.390*	.018	119.482***	.499	
	step3 (mediation)	.599	9.698***	.000			

* $p < .05$, *** $p < .001$.

Ch: Charisma, IM: Inspirational Motivation, PM: partially mediated.

〈Table 4〉 Mediating Effect of Knowledge Management between Transactional Leadership and Business Performance

	step	β	t	p	F	R ²	
CRB	step1	.727	16.444***	.000	270.396***	.529	PM
	step2	.608	11.898***	.000	141.556***	.370	
	step3	.214	3.247**	.001	124.191***	.509	
	step3 (mediation)	.542	8.226***	.000			
ME	step1	.699	15.191***	.000	230.771***	.489	PM
	step2	.566	10.668***	.000	113.806***	.321	
	step3	.153	2.397*	.017	119.516***	.499	
	step3 (mediation)	.591	9.240***	.000			

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

CRB: Contingent Reward Behavior, ME: Management by Exception, PM: partially mediated

마지막으로, 지식경영은 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외에 의한 관리가 경영성과에 미치는 영향을 부분매개하는 것으로 나타났으며, 가설 7은 채택되었다.

4. 결론

4.1 연구 결과 요약

4차 산업혁명 시대에 지식정보사회는 급변하고 있다. 소상공인의 제품과 서비스는 질적으로 향상되어 이들 간 경쟁은 더욱 치열해졌다. 소비자의 욕구는 다양하고 세분화되었으며, 소비자의 니즈를 충족시키는

데 필요한 정보의 양은 넘쳐난다. 이러한 경영환경 변화에 따라 경제구조가 지식기반의 경제구조로 변화하는 것이 현실이다. 그러한 이유로 최근의 지식경영활동은 지식의 창출, 지식의 사용, 지식의 관리 등 다양한 측면에서 조명되고 있다. 이에 본 연구는 소상공인 경영자의 리더십 유형과 지식경영이 경영성과에 미치는 영향을 알아보는 데 목적을 갖는다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 소상공인 경영자의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십은 지식경영과 경영성과에 각각 정(+)의 영향을 미쳤다. 소상공인 경영자는 이 두 가지 리더십이 지식경영활동 및 경영성과에 상반된 영향력을 미치지 않는다는 것을 숙지하고 리더십 유형을 선택해야 할 것

이다. 변혁적 리더십이든 거래적 리더십이든 모두 지식경영활동과 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤으므로, 소상공인 경영자는 처한 상황에 따라 자신에게 주효한 리더십 유형을 선택할 수 있다. 예를 들어, 사업분야가 혁신적인 특징이 있다면 변혁적 리더십을 선택할 수 있다. 한편, 만약 조직구성원의 특성이 보상이나 처벌에 민감한 경향이라면, 소상공인 경영자는 거래적 리더십을 발휘해서 조직구성원의 외적동기를 자극해 긍정적인 경영성과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 소상공인 경영자의 지식경영은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 소상공인 경영자의 경우에도 선행연구(Barney, 2007; Soderberg and Holden, 2002; Spender, 1996)와 일치하는 방향으로 결과가 나타났음을 의미한다. 셋째, 소상공인 경영자의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십 모두 경영성과와의 관계에서 지식경영이 부분매개하는 것으로 나타났다. 이 결과들은 소규모의 사업장을 경영하는 경영자도 경영성과를 높이는 방법으로 지식경영을 실천해야 한다는 것을 시사한다.

4.2 이론적 시사점

소상공인 경영자를 대상으로 한 기존 선행연구에서 경영성과를 다룬 연구는 다수 있지만, 리더십의 유형과 지식경영과의 관계를 규명한 연구가 미미한 실정이었다. 그러나, 본 연구는 리더십의 유형과 지식경영과의 관계를 규명하였다는 학문적 기여점을 가진다. 이러한 학문적 의의를 토대로 이론적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구는 변혁적 리더십이 지식경영과 아주 밀접하게 관련이 있다는 것을 실증적으로 증명하였다(Birasnav et al., 2011; Bryant, 2003). 본 연구도 이와 같은 결과가 나타나 선행연구를 계승하면서 소상공인 경영자에 대한 학문 영역으로 확장했다는 이론적 기여를 하고 있다.

둘째, Zhu and Mu(2016)는 변혁적 리더십이 조직구성원들의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 이러한 관계는 지식공유에 의해 완전매개됨을 주장하였다. 본 연구에서는 소상공인의 지식경영활동이 리더십 유형과 경영성과 사이에서 부분매개 된다는 것을 실증하였다. 따라서 본 연구는 소상공인의 지

식경영활동의 중요성을 더욱 강조함으로써 선행연구에서 밝혀진 것보다 특정 조건에서 지식경영활동의 영향력이 강력할 수 있다는 가능성을 제시하고 있다. 따라서 지식경영의 매개적 역할에 대한 중요성을 강조함으로써 이러한 연구가 더욱 확장되어야 할 필요성과 확장될 수 있다는 가능성을 제시하고 있다는 이론적 기여점을 갖는다.

4.3 실무적 시사점

연구 결과를 바탕으로 소상공인 경영자에게 제안하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식경영을 자극하기 위해서 소상공인 경영자는 변혁적 리더십을 통해서 단순히 조직구성원들에게 복종만을 강요하는 것이 아니라 동기부여를 통해 조직구성원들의 변화를 추구해야 할 것이다. 지식경영에 있어서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기는 중요한 선행요인이기 때문에, 변혁적 리더십을 가진 소상공인 경영자는 조직이나 조직 내에서 솔선수범이 되거나 조직구성원들에게 업무수행에 대한 영감을 제공하고, 문제해결 능력에 있어서 지식경영을 자극하는 방법을 채택할 수 있기 때문이다.

둘째, 지식경영에 있어서 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외에 의한 관리가 중요한 선행요인으로 밝혀졌다. 소상공인 조직구성원들의 성과를 높이기 위해서는 적절한 보상을 제공하거나 승진이나 추천을 한다면, 그들은 보다 더 능률적으로 업무를 수행하게 될 것이다. 또한, 거래적 리더십을 발휘하는 소상공인 경영자들은 그들이 원하는 정확한 목표를 달성할 수 있도록 휴가, 교육, 근무환경 개선 등 유·무형적인 보상을 함으로써 조직구성원에게 동기부여를 하여야 할 것이다. 조직구성원이 스스로 행동하도록 긍정적이면서도 외적인 동기부여를 자극하도록 상황적 보상을 제공하는 것이 소상공인 경영자가 거래적 리더십 발휘를 통해 지식경영활동을 하는 것이라고 본다.

4.4 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 이론적/실무적 기여점에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 존재하며, 이를 보완할 향후 연구 방향을 함께 제시한다. 첫째, 본 연구는 그 중 변혁적

리더십의 하위 구성요인으로 카리스마와 영감적 동기만을 사용하고, 나머지 하위 구성요인인 개별적 배려, 지적 자극을 반영하지 않았다는 한계가 있다. 본 연구는 카리스마-영감을 주는 리더십이라는 하나의 요인을 카리스마와 영감적 동기로 구분한 Bass and Avolio[1993]의 연구를 토대로 하였으므로, 소상공인의 카리스마와 영감적 동기에만 주목하여 연구의 범위를 정했다. 향후 연구에서는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 네 가지 모두를 포함하여 연구범위를 넓히는 것을 제안한다. 둘째, 향후 연구에서는 소상공인 기업을 세부적으로 분류해서 반영한다면 소상공인의 기업별 특성과 경영자의 리더십 유형에 따른 보다 정확한 결과치를 실증할 수 있을 것으로 예상된다. 셋째, 설문 조사에서 면대면 방식의 비율을 더욱 늘려서 샘플의 특징에 대한 정보를 더욱 상세히 연구에 반영할 필요가 있다고 보인다. 탐색적 조사 단계에서도 면대면 조사를 통해 응답자의 개인적 성향을 더 정확히 분석하여 설문문항에 반영하는 방법을 고려할 수 있을 것이다. 넷째, 다양한 비재무적 성과에 관한 변수를 설정하여 기업성공률 측정하는 데 사용할 것을 제안한다. 비재무적 성과의 중요성이 점점커지고 있는 만큼, 시장의 환경과 경영의 변화에 대한 상관관계를 분석하여 반영한다면, 장기적인 안목으로 소상공인 경영자가 기업을 경영하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

References

- [1] Bai, Q. L., "A Study on the Mediating Effect of SNS Information Sharing in the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Behavior", Master's thesis, Graduate School of Korea University, 2021.
- [2] Bass, B. M. and Avolio, B. J., Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, Cal.: Academic Press, 1993.
- [3] Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985.
- [4] Bass, B. M. and Avolio, B. J., "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development", *Research in organizational change and development*, Vol. 4, No. 1, 1990, pp. 1-272.
- [5] Bass, B. M. and Stogdill, R. M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and research*, New York : Free Press, 1990.
- [6] Birasnav, M., Rangnekar, S., and Dalpati, A., "Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management", *Leadership & Organization Development JMynal*, Vol. 32, No. 2, 2011, pp. 106-126.
- [7] Bryant, S.E. "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge", *Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 4, 2003, pp. 32-44.
- [8] Burns, J. M., *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- [9] Chang, K. S. and Ahn, K. Y., "The Relationship Between Managerial System and Knowledge Management, and the Moderating Effects of Decentralization and Formalization in MSME", *Asia-Pacific JMynal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 6, 2015, pp. 167-175.
- [10] Cheon, D. H., Kim, M. J., and Kim, K. H., "A Study on the Relationship between Knowledge Management Processes in the Travel Industry", *Hotel and Resort Research*, Vol. 14, No. 3, 2015, pp. 175-190.
- [11] Choi, J. W., "The Effect of Transformational Leadership on Subjective Career

- Success: Considering the Mediating Effects of Distribution, Process, and Interaction Fairness”, *JMynal of Corporate Management*, Vol. 24, No. 3, 2017, pp. 63-95.
- [12] Crawford, C. B., “Exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership,” *Knowledge Management and Leadership*, 2005, pp. 1-13.
- [13] Downton, J. V., *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, Free Press, 1973.
- [14] Drucker, P. F., *The Landmarks of Tomorrow*, New York: Harper & Brothers, 1959.
- [15] Gey, B. O., *Excess deaths due to COVID-19*, Statistics Korea, 2022.
- [16] Han, B. D., “Influence of Transformational Leadership on Job Crafting”, Master’s thesis, Graduate School of Dankook University, 2019.
- [17] Hayward Q., Goss, M., and Tolmay, R., “The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment”, *Business Report Grahamstown: Rhodes University*, 2004
- [18] Hater, J. J. and Bass, B. M., “Superiors’ Evaluations and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”, *JMynal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, 1988, pp. 695-702.
- [19] Hayward, Q., Goss, M., and Tolmay, R., “The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment”, *Business Report Grahamstown: Rhodes University*, 2004.
- [20] Lee, J. S., “Influence of Knowledge Management Infrastructure on Knowledge Management Activities and Business Performance”, *Management and Information Research*, Vol. 28, No. 4, 2009, pp. 225-252.
- [21] Jang, C. K., “A Study on the Effects of Small Business Entrepreneurship and Managerial Competence on Business Performance”, *Domestic doctoral dissertation. Soongsil University Graduate School*, 2017.
- [22] Jeong, G. S. and Seol, B. M., “The effect of the small business support system on the management performance of small businesses in the Gyeongnam area”, *Venture Startup Research*, Vol. 11, No. 2, 2016, pp. 221-232.
- [23] Jeong J. H., “The moderating effect of government support programs on factors influencing business performance of small business owners”, *University of Ulsan Graduate School doctoral dissertation*, 2015.
- [24] Jeong M. R., “Study on the Effects of Consulting Service Quality and Government Trust in Small Business Management Consulting on Intention to Continue Consulting”, *Soongsil University Doctoral Dissertation*, 2018.
- [25] Jeong, S. H., “The Effect of Servant Leadership Characteristics on Employee Service Performance: Focusing on N Financial Institutions in Chungbuk Region”, *Cheongju University Graduate School of Business Administration Doctoral Dissertation*, 2007.
- [26] Kang, D. W., “The Influence of Transformational Leadership and Servant Leadership on Behavior within Roles and Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effect of Intrinsic Motivation”, *Dankook University Graduate School of Business Administration Master’s thesis*, 2014.

- [27] Kim, H. J., WHO: Corona claimed 15 million lives in 2 years, Mael Business News Korea, 2022. Available at <https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2022&no=400887>.
- [28] Ki, H. R., "Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Performance", Soongsil University Graduate School, Doctoral Thesis, 2011.
- [29] Kim, J. H., "A Study on Transformational Leadership and Organizational Effectiveness of Volunteer Organizations", Ph.D thesis, Graduate School of Andong University, 2011.
- [30] Kim J. Y., "A Study on the Effects of Transformational/Transactional Leadership on Organizational Effectiveness", Ph.D. Thesis, Wonkwang University Graduate School, 2007.
- [31] Kim, J. H. "A Study on the Mediating Effect of Franchise Relationship Quality on Leadership and Franchise Business Performance of Beauty Franchise Franchise Headquarters Training Instructors", Seoul Venture Graduate School Doctoral Dissertation, 2015.
- [32] Koo, J. D. and Kwak, K. H., "A Study on Leadership and Management Performance", Management and Economics, Vol. 46, No. 2, 2013, pp. 42-43.
- [33] Kim, S. S., Kim, J. W., and Yang, Y. S., "A study on the effect of small business start-up support system on start-up performance and creation", Venture Startup Research, Vol. 7, No. 2, 2012, pp. 167-175.
- [34] Lee, H. S., Jang, Y. S., & Choi, B. Goo., "An analysis of the impact of knowledge management strategies on corporate performance", Journal of the Korea Institute of Intelligent Information Systems, Vol. 5, No. 2, 1999, pp. 99-120.
- [35] Lee, T. K., "Influence of Leadership Type and Knowledge Management Process on Corporate Performance", Graduate School of Changwon National University, master's thesis, 2017.
- [36] Lee, Y. W., "A Study on the Effects of Restaurant Leadership and Hall Service Delegation on Service Quality and Business Performance: Focusing on Consulting Participation and Service Manager Employment Support", Graduate School of Hansung University. PhD dissertation, 2019.
- [37] Ma, C. J., "Study on the Effects of Entrepreneurship, Managerial Competence, and Learning Orientation on Business Performance of Public Officials: Focusing on the Mediating Effect of Learning Orientation", Seokyeong University Doctoral Dissertation, 2013.
- [38] Mintzberg, H., "The strategy concept I: Five Ps for strategy", California management review, Vol. 30, No. 1, 1987, pp. 11-24.
- [39] Mo, J. H., "A Study on the Effects of Leadership and Communication on Organizational Performance: Focusing on the Mediating Effect of Communication", Ph.D. thesis, Yongin University Graduate School, 2010.
- [40] Na, S. G., "A study on the structural relationship between the characteristics of small business founders, entrepreneurial success factors, and entrepreneurial performance", Management and Information Research, Vol. 35, No. 4, 2016, pp. 251-268.
- [41] Nam, G. M., "Influence of Transformational Leadership on Collaboration," Master's thesis, Gachon University

- Business School, 2017.
- [42] Nonaka, I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.
- [43] Park, D. S., "Exploring the research proposition of small business management", Yeungnam University Graduate School of Business, 2000.
- [44] Park, H. S., Ban, J. H., Jeong, H. C., and Kim, S. J., "The impact of COVID-19 on the Seoul economy and countermeasures for small businesses and tMyism", *Policy Report*, 2020, pp. 1-32.
- [45] Park, J. M. and Kim, H. Y., "A Study on Technology Innovation Performance and Characteristics of Managers: Focusing on IT Venture Companies", *Korea Digital Policy Association*, Vol. 9, No. 6, 2011, pp. 173-186.
- [46] Park, Y. H., "Study on the Impact of Small and Medium Business Knowledge Management on Corporate Performance", *Doctoral thesis*, Soongsil University, 2009.
- [47] Seong, O. S. and Park, S. R., "The Effects of Small Business Entrepreneur Characteristics on Management Philosophy Improvement, Competency Enhancement, and Performance", *Korean Business Administration Association*, Vol. 28, No. 2, 2015, pp. 581-599.
- [48] Seok G. H., "A Study on the Effects of Leadership on Employees' Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Focusing on the Air Transport Industry", *Sejong University Graduate School of Business Administration Ph.D. thesis*, 2003.
- [49] Surroca, J., Tribo, A., and Waddock, S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible ResMyces*. *Strategic Management JMynal*, Vol. 31, No. 3, 2010, pp. 463-490.
- [50] Terry, G. R., *Principle of Management*. 2nd ed. CA : Home wood. IL., 1960.
- [51] Wong, K. Y., "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2017, pp. 261-279.
- [52] Won, H. S., Hong, J. H., and Cha, J. H., "The Effect of Entrepreneurship of CEOs of Small and Medium Enterprises on Entrepreneurial Performance", *Research on Commercial Education*, Vol. 29, No. 1, 2015, pp. 309-340.
- [53] Won, J. H. and Jeong., D. H., "The effect of entrepreneurial characteristics of small business owners on management performance", *Venture Startup Research*, Vol. 12, No. 1, 2017, pp. 111-121.
- [54] Yoon, J. Y., "The Effect of Family Restaurant Middle Managers' Leadership Type on Firm Business Performance", *Sejong University Graduate School doctoral dissertation*, 2004.
- [55] Yoon, Y. I. and Ha, D. H., "A study on the relationship between antecedent and consequent factors of knowledge contribution and knowledge utilization in knowledge management activities of hotel companies", *Hotel Management Studies*, Vol. 24, No. 6, 2015, pp. 79-96.
- [56] Zhu, C., and Mu, R., "Followers' Innovative Behavior in Organizations: The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing", *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 10, No. 4, 2016, pp. 636-663.

[Appendix] Measurement Instruments

Construct		Item
transformational leadership (Bass and Avolio, 1997; Kim, 2011)	charisma	1. My corporate representative often talks about his beliefs and values to his employees.
		2. My corporate mark makes employees feel proud to work with them.
		3. My business leader requires My employees to have a very strong sense of purpose.
		4. My corporate representatives place more importance on the interests of the group than on their own.
		5. My corporate representative takes action to earn respect from employees.
		6. My corporate representatives consider ethical aspects when making decisions.
		7. My corporate representative shows his confidence and ability to his employees.
		8. My corporate representative emphasizes to employees to have a sense of community.
	inspirational motivation	9. My company representative is very optimistic about the future.
		10. My company representatives talk passionately about achieving goals.
		11. My company representative presents a very strong future vision to employees.
12. My corporate representative instills confidence in employees that they can achieve their goals.		
transactional leadership (Bass and Avolio, 1997; Choi, 2013)	contingent reward behavior	13. My corporate representative rewards employees for their hard work in any way.
		14. My company representatives clearly discuss who is responsible for achieving the goals.
		15. My company representative clearly presents the compensation to employees when they achieve their goals.
		16. My corporate representative expresses satisfaction when expectations are met.
	management by exception	17. My company representatives pay attention to whether mistakes or deviations from the established standards and rules occur in advance.
		18. My business representatives take care to prevent failures, complaints and unexpected mistakes from occurring.
		19. My corporate representative focuses on not missing the number of cases where mistakes can occur.
		20. My corporate representatives focus on preventing failures due to falling short of standards.
knowledge management (Kang, 2017; Gold et al., 2001; Lumpkin and Dess, 1996)	1. My corporate representatives effectively create new knowledge from existing knowledge.	
	2. My corporate representatives ensure smooth knowledge exchange with other members.	
	3. The CEO of My company uses knowledge to solve new problems that arise while performing work.	
	4. Minimize trial and error by conveying the CEO's knowledge learned from failures and mistakes in performance to other CEOs or members.	
	5. My company representatives are improving work efficiency by reflecting the knowledge they possess in new tasks.	
	6. My company representatives are actively using their knowledge in selecting and operating new businesses.	
	7. My corporate representatives actively utilize their knowledge in developing new products.	

■ 저자소개



Chun Sub Um

Chun Sub Um is the CEO of Coston Co., Ltd., which researches and develops food machines and exports them.

He completed his Master's degree at Kyonggi University last year and entered the doctoral program at Kyonggi University's Graduate School of Service Management this year. He is interested in small business owners.



Sung Sook Ahn

Seong sook Ahn is currently a research professor at Global Urban & Infrastructure Research Center of the Institute of Urban Science at University of Seoul.

She is a Ph.D. in Business Administration, with her specialization in Marketing. She is interested in CSR, ESG management, service marketing, and smart city.



Heon Soo Jeong

Heon Soo Jeong is the CEO of Hanyang Co., Ltd., He completed his Master's degree at Kyonggi University in 2020. He is currently a doctoral student majoring in

Service Management at Kyonggi University's Graduate School of Service Management. He is interested in R&D of SMEs.