

사람중심 기업가정신이 양면적 혁신활동에 미치는 영향에 관한 연구

한수진*

서울과학기술대학교 강사

이일한**

중앙대학교 교수

국 문 요 약

기업 운영에 있어서 인적자원의 중요성이 강조되고 있고, 많은 기업들이 성과를 향상시키기 위한 전략으로 활용하고 있다. 기존의 연구들은 사업 운영과 관련하여 기업가정신의 중요성을 강조해왔다. 최근 들어 많은 기업들은 종업원들을 위해 일하기 좋은 근무환경 제공, 처우개선 등 다양한 방법을 활용하여 종업원들의 근무만족도를 높이고 이를 통해 기업성과를 향상시키기 위한 노력을 기울이고 있다. 이러한 사람중심의 기업가정신은 기업의 성과를 향상시키는 중요한 요소이다. 기업은 급격한 환경변화에 잘 적응함으로써 기회를 포착하고 활용할 수 있어야 한다. 그러기 위해 기업의 관리자들도 조직 내에서 기업가적 리더십을 발휘하여 조직의 성장과 발전에 필요한 기회를 포착하고 활용해야 한다.

본 연구는 전통적인 사업 중심의 기업가정신 대신에 사람중심 기업가정신 그리고 기회를 활용하고 포착하는 기업가적 리더십의 선행연구 검토와 실증분석을 통해 이론적 발전에 기여하고자 한다. 조사대상을 창업기업과 비창업기업으로 구분하고 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십이 제조분야 중소기업의 양면적 혁신활동에 미치는 영향을 분석함으로써 중소기업의 경영성과 개선에 도움이 될 수 있는 시사점을 도출하고자 한다.

핵심어: 사람중심 기업가정신, 기업가적 리더십, 양면적 혁신활동, 탐험적 혁신, 활용적 혁신

1. 서론

고용노동부 조사에 따르면 중소기업의 임금은 대기업의 65% 수준이며, 퇴직급여, 국민연금, 산재보험료 등의 법정 복지비용 외에 자녀학비보조 건강보조금 등의 간접 복지비용은 300인 기업 기준으로 대기업의 48.3%에 수준에 그치고 있다(고용노동부, 2018)

청년구직자들은 낮은 임금과 처우로 중소기업으로의 취업을 회피하고 있어 중소기업은 인력난을 겪고 있다. 중소기업의 경쟁력 강화를 위해서는 중소기업 종사자들이 신나게 일할 수 있는 환경제공과 동기부여가 요구된다. 이를 위해서는 중소기업의 경영자나 관리자들이 인적자원의 중요성을 인식하고 이를 존중할 수 있는 경영마인드를 길러야 한다.

직원복지와 종업원의 만족도를 높여 기업성과를 달성하기 위해서는 조직의 진취성과 효율, 혁신에 중점을 둔 전

통적인 관점의 사업을 중심으로 하는 기업가정신 외에 조직을 이끌어가는 사람의 중요성을 강조하는 사람중심 기업가정신을 토대로 혁신활동을 추구함으로써 기업의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

조직의 성과와 관련해서 리더십의 중요성이 강조되고 있다. 리더십에 대한 최근의 논의 중 경영자나 관리자들이 기업가적 리더십(entrepreneurial leadership)을 발휘함으로써 급격한 환경변화에 대응하여 기회를 인식하고 활용할 뿐만 아니라 통찰력 있는 비전 설정 및 실현, 정서적 몰입 제고, 팀의 시너지 창출이 가능하다고 한다(Gupta et al., 2004). 초기연구에서는 기업가적 리더십은 스타트업의 관점에서 창업가 또는 창업팀이 조직의 리더로서 다른 구성원들에게 영향을 미치는 행동에 초점을 두고 있다(Shane & Venkatraman, 2000). 그러나 최근 들어 기업가적 리더십은 창업기업에 뿐만 아니라 기성기업의 혁신에 필요한 요소인 것으로 논의되고 있다(Renko et al., 2015).

이상과 같이 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십은

* sarang752@naver.com

** lih2114@hanmail.net

기업의 혁신활동을 촉진함으로써 경쟁우위를 달성하고 기업의 성과 향상을 이끌 것으로 판단된다. 본 연구에서는 사람중심 기업가정신 및 기업가적 리더십에 대한 연구를 통해 두 개념의 이론적 발전 뿐만 아니라 제조분야 중소기업의 경영역량 강화를 위한 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 사람중심 기업가정신

기업가정신은 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것으로 정의된다(Stevenson, 1994). 이와 같은 전통적인 기업가정신은 혁신을 통한 기업의 성과 창출에 초점을 두고 있어 사업의 성공에 초점을 두고 있다.

최근들어 기업 성과에 영향을 미치는 요인으로 조직구성원을 존중하는 인간중심 경영의 중요성이 강조되고 있다. 국내 중소기업 중 마이다스아이티나 일본의 미라이공업과 같은 사례를 통해 인간중심 경영의 효과를 확인할 수 있다(이일한, 2020).

사람중심 기업가정신은 기업가정신과, 리더십, 인적자원 관리의 선순환적 통합을 의미한다(Kim et al., 2018). 기업은 조직구성원들이 창의적 아이디어를 도출하고 구체화시켜 혁신을 촉진시키기 위해 직무자율성, 권한위임, 비전제시, 동기부여 등을 통해 기업가정신을 고취해야하므로 사람중심 기업가정신이 더욱 강조되어야 한다.

Eurofound(2013)에 따르면 직원들의 역량이 개발되고 기업경영에 대한 직원들의 참여가 높은 경우 혁신성과도 높은 것으로 나타났다. Kim et al.(2018)의 연구는 사람중심 기업가정신은 사업관련 싸이클과 사람관련 싸이클로 나누어 국가별로 비교한 결과 선진국일수록 성과와 생산을 중시하는 사업싸이클과 사람을 중시하는 사람싸이클이 균형을 유지하고 있으며, 성장이 정체된 국가들에서 사람싸이클이 상대적으로 부족하다는 연구를 제시하였다.

2.2. 기업가적 리더십

기업의 성과에 영향을 미치는 요인에는 조직환경 외에 조직구조, 리더십 등의 많은 요인들이 영향을 미친다. 다양한 리더십 개념 중에서 변혁적 리더십은 조직의 관리자들이 갖추어야 할 리더십으로 조직의 성과창출과 관련이 깊은 것으로 많은 연구가 진행되어 왔다.

창업은 신규일자리 창출, 신규비즈니스의 발전에 중요한 동인이다. 최근 창업기업의 성장에 요구되는 기업가적 리더십(entrepreneurial leadership) 개념이 등장하여 논의되고 있다. 기업가적 리더십은 불확실성이 높고 급격하게 변화하는 환경에서 기존과는 다른 새롭고 창의적인 해결책을 찾을 수 있도록 비전을 제시하고 구성원들을 독려하는 리더십을 의미한다(Cogliser & Brigham, 2004).

기업가적 리더십에 대한 논의는 크게 창업기업에 요구되는 리더십이라는 관점과 모든 형태의 기업에 요구되는 리더십이라는 관점으로 나뉘어 논의되고 있어 이에 대한 실증분석을 통해 이론적 발전이 이루어질 필요가 있다.

2.2.1 협의의 기업가적 리더십

기업가적 리더십은 창업가의 명확한 목표 설정 및 기회를 창출하는 역량으로 사람들에게 대한 권한위임, 조직의 친밀감 유지, 그리고 인적 자원 시스템을 개발하는 기술을 포함시킨다(Cunningham & Lischeron, 1991). 기업가적 리더십은 스타트업의 관점에서 창업가 또는 창업팀이 조직의 리더로서 다른 구성원들에게 영향을 미치는 행동을 초점을 두고 있다(Shane & Venkatraman, 2000).

기업가적 리더십은 창업기업이 동태적인 환경변화에 대응하기 위해 필요한 다양성을 창조하는 능력을 제공한다(Wang et al., 2012). 기업가적 리더십을 발휘함으로써 창업기업은 기회를 식별하고, 창업가의 비전과 혁신 활동 촉진, 자원 확보 과정, 지속적인 탐색과 아이디어 창출을 수행할 수 있는 역량을 보유하게 되는 것이다(Leitch et al., 2013).

2.2.2 광의의 기업가적 리더십

기업가적 리더십은 어느 조직에서나 나타나는 리더십 스타일로 조직규모나 유형, 업력과 관련이 없으며, 특정 조직, 산업 또는 문화에 국한되지 않고 신생 창업기업이나 기성기업에서 나타난다(Renko et al., 2015). 기업가적 리더십은 조직의 성과 향상, 조직적응, 장기적 생존 능력을 높이기 위해 그 중요성이 커지고 있다(Gupta et al., 2004). 기존 조직이 혁신활동을 통해 성과를 달성하기 위해서도 기업가적 리더십을 통한 조직 활성화가 요구된다.

2.3. 양면적 혁신활동

기업의 혁신활동은 기업이 기존에 보유하고 있는 자원과 역량을 최대로 활용하는 활용적 혁신활동과 외부와의 협력을 통해 성과를 도출하는 탐험적 혁신활동으로 구분할

수 있다.

활용적 혁신은 프로세스의 개선이나 기술 발전을 통해 현재의 환경에 대응하는 것으로(Jansen et al., 2005), 이는 기업이 효율성 향상이나 원가절감, 기존 시장과 시장의 욕구를 최대한 충족시키는 것이 목적이다(Benner & Tushman, 2003).

탐험적 혁신활동은 새로운 기술을 발굴하여 기술적 궤도를 달리하게 해주는 기업의 활동이며, 활용적 혁신활동은 기존과 동일한 기술적 궤도를 토대로 개선활동을 하는 것이다(Benner & Tushman, 2003). 탐험적 혁신은 새로운 제품과 서비스, 시장을 개발함으로써 환경변화에 대응하는데 영향을 미친다(Jansen et al., 2005). 기업들은 탐험적 혁신을 통해 시장수요와 고객니즈를 충족시키기 위한 획기적인 디자인과 창의적인 방식을 제안한다(Kollmann & Stöckmann, 2014).

기업이 활용적 혁신활동과 탐험적 혁신활동을 동시에 추구하는 경우 신상품 개발과(Kollman & Stöckmann, 2014; Wang & Rafiq, 2014), 매출 신장에 긍정적인 영향을 미친다(He & Wong, 2004).

기업이 환경변화에 대해 적응능력을 유지하고 기존의 역량을 활용하면서 새로운 역량을 개발하기 위해서는 활용적 혁신과 탐험적 혁신이라는 양면적 혁신활동을 동시에 추구해야 함(Lubatkin et al., 2006). 급변하는 환경에서 기업의 양면적 혁신활동은 단기적인 성과의 달성과 장기적인 생존을 위해 조직이 갖추어야 할 속성인 것이다(O'Reilly & Tushman, 2013).

이상과 같이 양면적 혁신활동을 추진하는 기업은 매출 신장, 주관적인 성과 측정, 혁신, 시장평가, 기업 생존 등에 긍정적 영향을 미친다(O'Reilly & Tushman, 2013). 양면적 혁신활동을 추구하는 기업은 미래에 대비하여 혁신하고, 기존 제품을 재정비함으로써(March, 1991) 경쟁우위 확보가 가능하다. 기업의 혁신성과는 기업이 속한 시장 내에서의 경쟁우위 달성을 가능하게 하며, 이는 기업이 시장에서 획득하고 있는 제품, 만족도, 서비스의 탁월성으로 측정된다(김기찬, 2019).

III. 연구방법

3.1. 가설설정 및 연구모형

선행연구에 대한 검토를 토대로 가설을 수립하고 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

가설 1: 사람중심 기업가정신은 양면적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 사람중심 기업가정신은 활용적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 사람중심 기업가정신은 탐험적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 기업가적 리더십은 양면적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 기업가적 리더십은 활용적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 기업가적 리더십은 탐험적 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

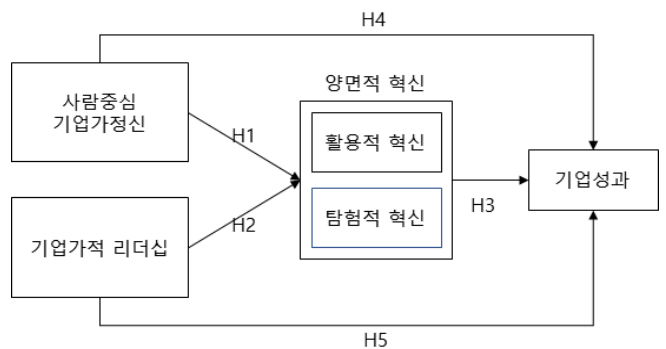
가설 3: 양면적 혁신은 기업성가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 양면적 혁신 중 활용적 혁신은 기업성가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 양면적 혁신 중 탐험적 혁신은 기업성가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 사람중심 기업가정신은 기업성가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 기업가적 리더십은 기업성가에 유의한 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

3.2. 연구대상 및 분석방법

3.2.1 자료수집 대상

본 연구를 위해 제조분야 중소기업들을 창업기업과 기성기업으로 구분하여 혁신과 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 사람중심 기업가정신의 이론적 토대를 기반을 마련하고자 한다. 본 연구를 위해 중소기업 중 이노비즈니스

협회에 가입된 기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 실증분석을 통해 변수 간의 관계를 검증할 예정이다. 업력과 관련하여 ‘중소기업창업기본법’ 제2조에 의한 ‘중소기업 중 창업 후 7년 이하인 기업’인 ‘창업기업’과 8년 이상된 기업을 구분하여 측정함으로써 집단 간 차이에 따라 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십이 양면적 혁신활동에 미치는 영향을 분석할 예정이다.

자료수집은 구글독스 및 서베이몽키를 이용하여 이노비즈니스 협회에 가입된 회원사들을 대상으로 설문조사를 실시할 예정이다.

3.2.2 연구방법

본 연구를 위하여 SPSS를 이용하여 인구통계적 특성을 분석하고 SmartPLS3.0과 SPSS Macro를 이용하여 연구모형을 검증할 예정이다. 구조방정식(Structural Equation Modeling: SEM)은 잠재변수들 간의 인과관계와 상호 영향력을 측정할 수 있는 통계기법이다. SmartPLS는 측정모형 뿐만 아니라 구조모형도 동시에 측정 할 수 있으며, 비교적 초기 단계의 연구에 유용하게 이용된다(Fornell & Bookstein, 1982). 또한 상관계수(R²값)를 최대화하는 목적이 있기 때문에 유용하다(서문식 외, 2012). 본 연구의 가설검증을 위해서 구조적 관계 분석에 많이 사용되는 SmartPLS 3.0을 이용하여 분석할 것이다.

또한 Hayes(2013)이 제시한 PROCESS for SPSS Macro를 이용하여 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십이 양면적 혁신활동을 경유하여 기업성공에 미치는 영향에 관해 분석할 예정이다. 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십이 경영성공에 대한 직접효과를 측정하고 각 변수가 양면적 혁신활동을 거쳐 기업성공에 미치는 개별매개효과를 측정함으로써 사람중심 기업가정신과 기업가적 리더십이 경영성공에 미치는 경로를 확장하고자 한다.

각 항목은 리커트 7점 척도로 측정 예정이다.

<표 1> 측정항목

구분	항목		문항수	출처
독립 변수	기업가적 리더십	불확실성 감내와 도전적 목표설정, 비전 실현, 정서적 몰입제고, 팀 시너지 창출	18	Gupta et al. (2004)
		기회인식, 기회활용	8	Plenko et al.(2015)
	사람중심 기업가정신	공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도	16	Kim et al.(2018)
매개 변수	양면적 혁신	탐험적 혁신	6	Jansen et al. (2006)
		활용적 혁신	6	
종속 변수	기업성공(재무)		3	Naman & Slevin(1993)
	기업성공(혁신성공)		6	이주연·박태경(2015)

참고문헌

고용노동부(2018). 2017 회계연도 기업체노동비용조사 결과발표 KDI 경제정보센터.

김기찬(2019). 사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책에의 시사. *경영학연구*, 48(4), 1123-1149.

김선주·최승욱(2016). 조직 구성원의 기업가정신 수준(역량, 태도, CEO 지원)이 기업의 기업가적 문화와 구조, 운영체계에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 11(4), 103-116.

서문식·안진우·노태석(2012). 사전적, 기능적 고개참여 행동이 종업원 반응에 미치는 영향. *경영학연구*, 41(4), 867-895.

이주연·박태경(2015). 사내 기업가정신의 선행요인과 성과: 발견이론과 창조이론 관점. *경영학연구*, 44(5), 1421-1444.

Benner, M. J., & Tushman, M. L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256.

Cogliser, C. C., & K. H., Brigham(2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.

Cunningham, J. B., & Lischeron, J.(1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-62.

Eurofound(2013). *ECS: European Company Survey*. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys>.

Fonell, C., & F. L. Bookstein.(1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-coice theory. *Journal of Marketing Research*, 14, 440-452.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G.(2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2) 241-260.

Hayes, A. F.(2013). *The PROCESS macro for SPSS and SAS (version 2.13)*[Software].

He, Z. L., & Wong, P. L.(2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W.(2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.

Kollmann, T., & Stöckmann, C.(2014). Filling the entrepreneurial orientation performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.

Kim,, K. C., Bae., Z. T., Enriquez, J. L., & C. S., Song(2018). International comparison of Humane Entrepreneurship: Status, Typology and Policy

- Implications. *The Journal of Small Business Innovation*, 20(4), 23-32.
- Kim, K. C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T.(2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 10-29.
- Kuratko, D. F., & R. M. Hodgetts(2007). Entrepreneurship in the New Millenium. *Cengage Learning India Private Limited*, 11.
- Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T.(2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24, 347-366.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F.(2006). Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top managment team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, G.(1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P.(1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Phan, P. H., M. Wright, D. Uchasaran, & W. L. Tan(2009). Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions. *Journal of Business Venturing*, 24, 197-205.
- Renko, M., Ayman, E. T., Alan, L. C., & Malin, B.(2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Stevenson, J.(1994). *Cognition at Work: The Development of Vocational Expertise*. National Centre for Vocational Education Research. 252 Kensington Road, Leabrook, South Australia 5068, Australia.
- Wang, C. L., & Rafiq, M.(2014). Ambidexterity organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25, 58-76.
- Floyd, S., & Lane, P.(2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Wang, C. L., Tee, D. D., & Ahmed, P. K.(2012). Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: A tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18, 505-530.