

CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계[†]

- 조직구조의 조절효과를 중심으로 -

정동섭*

<요 약>

기업들은 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계를 파악하기 위해 노력하여 왔으며, 학자들 사이에서도 이들의 관계규명에 많은 노력을 하고 있는 시점에서 본 연구는 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 어떠한 영향을 미치는지 또한 영향을 미칠 경우, 조직내부의 특성변수가 어떠한 역할을 하는지를 살펴보고자 하였다.

그러나 기존연구들은 개인수준에서 리더의 변혁적 리더십과 조직구성원의 혁신행동간의 관계를 규명하는 연구로 국한되어 있다. 본 연구에서는 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 조직수준에서 실증적으로 분석하였다. 또한 변혁적 리더십과 조직 혁신 사이에 조직구조 특성변수인 복잡성과 공식화의 조절효과에 대하여 검증하고자 하였다.

분석결과 첫째, 한국의 혁신형 중소기업의 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 검증한 결과 리더의 변혁적 리더십이 조직혁신에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 조직구조의 조절효과를 검증할 결과, 조직구조는 낮은 복잡성, 낮은 공식화와 낮은 집권화가 조직혁신에 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견하였다.

이상의 연구결과는 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 긍정적인 영향을 미쳐서 리더의 변혁적 리더십이 실제 조직혁신에 중요한 변화를 가져오며, 조직 내에 리더의 활력적이며 변화 추구적인 행동이 조직혁신에 기여할 수 있음을 시사한다. 또한 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 조직구조의 복잡성, 공식화와 집권화가 중요한 조절역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

핵심주제어: 변혁적 리더십, 조직혁신, 조직구조, 혁신형 중소기업

I. 서 론

경영의 글로벌화로 인하여 기업들 간의 경쟁이 더욱 심화되면서 한국기업들은 생존을 위하여 경쟁우위를 확보하기 위한 노력을 계속하고 있다. 그렇다면 기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하는 것을 가능하게 하는 것은 무엇일까? 많은 경영자들은 경제적인 이윤을 창출할 수 있고, 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는, 경쟁사와 차별화할 수 있는 요인을 찾아내는 것이 성공의 요인이라 믿고 있다.

또한 기업이 급변하는 미래에 살아남기 위해서는 최고경영자의 리더십을 통한 혁신적 변화가 필요하다고 지적한다. 변혁적 리더십과 조직혁신에 대한 연구들은 리더십을 통해 종업원들의 지속적인 혁신변화를 가져오며, 이것이 기업의 중요한 경쟁력의 원천으로 인식하고 있음을 강조한다. 따라서 종업원의 혁신행동을 이끌어 내기 위한 선행요인으로서 최고경영자의 변혁적 리더십에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 지난 30여 년간 변혁적 리더십은 개인, 집단, 조직 수준에서 갖는 긍정적 결과에 대한 축적된 연구들을 바탕으로 리더십 연구의 중심으로 자리매김 해오고 있다. 한편으로는 리더십이란 현상이 리더, 부하, 그리고 상황의 동적인 상호작용의 결과임에도 불구하고, 변혁적 리더십이 마치 어떠한 상황에서도 일반적으로 가장 효과적인 리더십 유형이라는 인상을 배태하고 있는 것도 사실이다. 이에 많은 리더십 관련 학자들은 하나의 리더십 현상이 발현되는 맥락에 대한 고려가 필수적이라는 점을 강조한다.

변혁적 리더십은 공유된 비전, 지적 자극 및 개별적 배려 등으로 혁신활동을 증가시키고(Tse & Mitchell, 2010), 팀 지식공유, 개인 지식획득을 향상시킨다는 개념적 연구(Bryant, 2003)가 제시된 반면, 변혁적 리더십과 조직수준에서 이

들간의 관계를 실증 분석한 연구는 상대적으로 미흡하기 때문이다.

한편, 경쟁전략의 차별화 요인 중에서 전략실행의 요소인 조직의 내부적 특징은 조직의 성공을 위해 필수적인 요소 중 하나이다(Barney, 1991). 경쟁전략에서 전략실행에 대한 관심이 높아짐에 따라 조직 성공에 필수적인 조직의 특징이 무엇인지 파악하고 그 특징들이 조직성공에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하기 위한 노력이 기울여지고 있다.

그러나 기존 연구들은 변화 중심적 리더십과 구성원들의 태도 및 특성 변화에 많은 초점이 맞추어져 있었다(예: Wiersema, and Bantel, 1992; 박오수 & 고동운, 2009). 그러나 실제 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 중요한 것은 조직의 내부적 특성의 역할이다. 즉 이들의 관계에서 조직구조의 기제(mechanism)가 어떻게 작용하느냐에 따라 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계는 매우 달라질 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 리더십연구에서 가장 많은 관심을 받는 변혁적 리더십 이론을 바탕으로 변혁적 리더십과 조직혁신의 직접적 인과관계와 조직의 내부적 특성인 조직구조의 조절효과를 살펴보고자 하였다.

본 연구에서는 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여, 국내 혁신형 중소기업들을 대상으로 독립변수인 변혁적 리더십, 결과변수인 조직혁신 그리고 조절변수인 조직구조의 변수를 통하여 규명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계

전통적인 리더십에 대한 정의는 조직단위에서

상사가 부하에게 영향을 미쳐서 부하들로 하여금 공동의 목표를 달성하도록 자발적으로 행동하게 하는 기술이나 과정의 영향력을 일컫는다.

변혁적 리더십은 장기적 효과 및 가치 창조에 관심을 두고, 부하의 신념·가치 등을 변혁하여 기대를 넘어서는 성과를 성취하도록 동기 부여하는 등의 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985). 이러한 변혁적 리더십은 Burns에 의해 처음 사용되었으며, 그 후 Bass에 의해 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 발전하였다. 변혁적 리더들은 조직혁신 과정에서 다양한 조직 구성원들의 이해를 조절하고 해결해야 하며 조직구성원들이 혁신의 필요성에 대해 공감할 수 있는 의식을 공유하게 하고 있다.

Burns(1978)는 정치적 리더들을 대상으로 한 견해에서 변혁적 리더십을 처음 제시하면서 사회적 체계의 변화와 조직의 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정이라고 하였다. 그 이후, Bass(1985)가 7가지 요인(카리스마, 영감, 지적 자극, 개별적 고려, 상황적 보상, 예외에 의한 관리, 그리고 자유방임)으로 구성된 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념에 대하여 체계적으로 제시하였다.

최근의 경영상황에서 살펴보면, 변혁적 리더십의 중요성은 더욱 더 강조되고 있으며, 변혁적 리더십을 통하여 조직의 혁신활동을 촉진하고, 유지하는 역할을 수행한다고 볼 수 있다(Dibella et al., 1998). 특히, 조직이 직면하는 환경 불확실성이 커지면서 리더의 변혁성이 그 어느 때보다 강조되고 있는 것이 사실이다. 이처럼 본 연구에서는 기존 연구에서 효과적으로 조직혁신과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 영향관계를 재조명해 살펴볼 것이다.

변혁적 리더는 구성원들이 미래 지향적인 비전에 몰입하도록 동기부여시킴으로써 고성과를 달성해 나가는 리더로서(Anderson, 1998; Bass,

1985; Thomas & Velthouse, 1990; Yukl, 1998) 조직 '변혁'을 도모하는 리더이다. 특히, 특히, 현대 조직에서 변화와 혁신의 중요성이 커지면서 변혁적 리더십의 필요성은 보다 강조되고 있다(Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1997; Burns, 1978; Jung, Chow, & Wu, 2003).

조직혁신은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 가정한다. Damanpour(1991)은 혁신을 새로운 아이디어를 제안하고 나아가 그 실천방안을 도출하는데 투입되는 행위라고 하였다. Birkinshaw와 Mol(2006) 또한 많은 사람들이 창의성과 혁신을 동의어로 생각하지만 분명히 다른 개념이라고 주장하면서 창의성은 새롭고 기이한 아이디어의 산출이고, 혁신은 이러한 아이디어들을 창출하며 이를 수용하여 수익을 창출하는 행위까지를 포함한다고 하였다. 즉, 창의성은 혁신을 위한 출발점이라고 할 수 있고, 혁신은 조직효과성을 높이기 위해 새로운 아이디어를 창출하고 장려하며 실현하는 일련의 과정이라고 하였다.

지금까지 조직혁신에 관한 선행된 연구를 보면 혁신단계를 감안하여 혁신과 영향요인과의 상황적 관계를 규명하려는 상황적 접근방법과 혁신의 제 단계를 고려하지 않고 혁신과 영향요인과의 일반적 관계를 밝히려는 일반론적 접근법에 의해 이루어져왔다. 이 가운데 일반적 접근법을 통해 혁신의 영향요인을 살펴본 연구들은 개인, 집단, 그리고 조직 수준 등에서 다양하게 행해져왔다.

조직은 일상적인 활동 외에 자신의 역량을 총동원하여 과거와는 다른 새로운 방식의 발전을 도모할 필요성이 생기게 되었다. 이는 혁신의 중요성이 더욱 커졌다는 의미인데 혁신은 조직의 생존 및 지속적 경쟁력 확보를 통한 성장을 위해 항상 필요한 요소이며, 조직을 변화시키는데 필요한 복잡한 요소들과 조화를 이루게 하고 조

직화하는데 리더십이 결정적인 역할을 수행하기 때문이다(Burke, Richley & DeAngelis, 1985, West & Farr, 1990).

변혁적 리더십과 혁신성과간의 관계를 창의적 문제해결 관점에서 보면(Reiter- Palmon & Illies, 2004), 변혁적 리더십은 부하에게 상사 밖의 사고 및 탐색적 사고를 향상시켜(Walumbwa et al., 2008), 부하의 창의성, 변화, 혁신 등을 향상시킨다고 주장한다(Bommer et al., 2005).

한편, Gil, Rico, Alcover, & Barrasa (2005)의 연구에 의하면, 변화지향 리더십은 조직수준에서 그 집단의 혁신 분위기에 영향을 미치는 것으로 인식되었는데 이러한 혁신분위기는 구성원들의 혁신행동에 영향을 주게 될 것이며 리더의 변화지향 행동들은 혁신의 촉진제 역할을 하게 된다고 주장하였다.

또한, 변혁적 리더십은 조직 내 문제 해결, 구성원이 개선해야 할 단점에 초점을 두기 보다는 구성원과 조직이 이미 지니고 있는 강점과 장점 개발, 긍정적 분위기 정착, 조직 내 감사 운동 등 긍정성을 통한 조직의 성장을 가능하게도 한다. 이처럼 조직혁신에서 혁신활동을 촉진하는 변혁적 리더의 역할은 중요하다(Walumbwa et al., 2011; Wrzesniewski, 2003). 이로부터 변혁적 리더십과 조직혁신과의 정의 영향관계를 찾아 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

가설 1. 최고경영자(CEO)가 변혁적 리더십을 발휘하면 할수록 조직혁신은 높아질 것이다.

2. 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에 대한 조직구조의 조절효과

변혁적 리더십이 효과를 나타내는 ‘과정’, 즉 리더십과 혁신성과 사이의 블랙박스를 밝혀내기

위해 노력하고 있으며 그 중 대표적으로 다루어지는 변수가 조직구조의 특성이다.

변혁적 리더는 조직의 비전을 제시하면서 구성원들의 가치와 신념이 이러한 조직의 비전과 조화될 수 있도록 의사소통하고, 지적으로 자극하며 동기부여함으로써 ‘우리 조직의 리더와 함께라면 변화하고 혁신할 수 있다’는 믿음과

조직의 성공을 구성원들로 하여금 지니게끔 하는 것이다. 이들의 관계를 더욱 더 굳건히 해 줄 수 있는 조직의 기제는 조직구조라 할 수 있다.

조직구조는 조직 구성원의 ‘유형화된 상호작용’(patterned interaction)을 말한다. 조직 구성원들은 조직목표를 달성하기 위하여 서로 협동하면서 끊임없이 상호작용을 계속하는 바, 이러한 지속적인 상호작용 속에서 조직 구성원들의 행위의 유형이 조직구조를 형성하게 된다.

이 중에서도 복잡성, 집권화, 공식화는 조직구조의 특성을 가장 잘 나타내는 일반적 요소들이다(Khandwalla, 1977).

복잡성(complexity)은 조직분석에 사용하는 하나의 변수로 약간 한정된 의미를 지니는 개념이다(오석홍, 2003). 복잡성은 학자들의 관점에 따라 다양하게 정의하고 있다.

먼저, Daft(1995)는 복잡성(horizontal differentiation)을 조직 내의 전문화라고 규정하였으며, Robbins(1983)는 복잡성을 조직에 내재하고 있는 분화의 정도로 보았으며 Gibson(1991)은 조직 내의 서로 구별되는 직무, 또는 작업집단의 수와 서로 구별되는 조직 단위의 수라고 정의하였다.

변혁적 리더십과 조직구조의 복잡성의 관계는 구조의 복잡성이 증대되면, 빠른 의사결정을 방해받으며, 구조의 관료화에 빠지기 쉽게 되며 이는 조직혁신을 방해하는 요소로 작용할 것이다(Howell and Avolio, 1993).

공식화(formalization)란 조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도를 말하며, 조직 내에서 누가, 어떤 일을, 언제, 어떻게 수행할 것인가를 규정한 정도라고 정의할 수 있다.

공식화 정도가 높은 조직은 조직 구성원 개인이 해야 할 일들을 정해놓은 규칙과 절차들이 미리 정해져 있어 그 의존정도가 높다는 것을 의미한다.

공식화는 과제의 특성이나 기술 등이 비교적 안정적이고 단순한 표준화된 상황에서는 적합하다. 그러나 좀 더 복잡하고 유동적인 상황에서는 지나친 공식화는 조직의 신축성 있는 대응을 어렵게 하는 요인이 된다. 이처럼 공식화는 구성원들의 행동을 규정하고 재량권을 제한함으로써 조직혁신에 대한 효과성이 떨어진다고 본다(Daft, 2004).

집권화(centralization)는 의사결정권한이 조직의 상층부에 집중되는 것을 말하며, 분권화란 의사결정의 권한이 하위부서에 위양되는 것을 말한다. 집권화는 조직 내 권한의 분배와 관련되어 있어 조직의 구조적 특성을 파악하는데 용이한 지표이며(Egri and Herman, 2000), 조직 내 자원 배분과 관련된 의사결정의 집중도와 직무 수행과 관계된 의사결정의 집중도를 포함하는 직위 간 권한의 분배 정도로 규정하는 개념이다(Detert and Burris, 2007).

선행연구에서는 조직이 집권화 될수록 조직혁신의 효과성이 높다고 강조한다. 그 이유는 강력한 리더십과 명령체계의 일원화로 인해 조직효과성이 향상된다고 주장하기 때문이다. 이와 반대로 집권적 조직은 지나친 경직성과 구성원들의 재량권결여로 사기가 떨어지고 이로 인해 조직혁신의 효과성에 부정적인 결과를 초래한다고 주장하기도 한다.(Griffin, Rafferty, & Mason, 2004)

특히, 유기적인 조직에 비해 기계적인 조직에

서는 구성원들이 자유재량권이나 유연성이 떨어진다. 이처럼 조직구조의 유연성이 떨어지면 리더가 아무리 변혁적 리더십을 발휘하여 혁신을 강조하더라도 조직의 혁신 성향은 높아지지 않을 것이다. 그러므로 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직구조의 특성에 따라 달라질 수 있다는 것을 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 복잡성, 공식화 및 집권화 변수의 부(-)의 조절 관계를 통하여 다음과 같은 가설 2를 설정하였으며 세부적인 가설 2-1, 가설 2-2 및 가설 2-3을 설정하였다.

가설 2 최고경영자(CEO)의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직구조의 특성에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-1. 최고경영자(CEO)의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 복잡성 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-2. 최고경영자(CEO)의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 공식화 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-2. 최고경영자(CEO)의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 집권화 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 방법

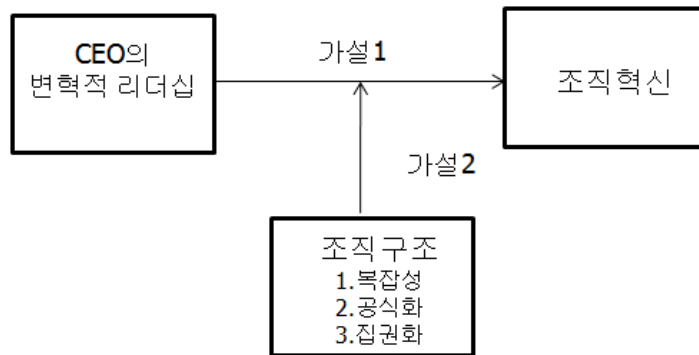
1. 연구모형

본 연구는 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에 관한 연구를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

연구 가설에는 변혁적 리더십이 조직혁신에

유의한 영향을 미칠 것이라는 가설1과, 조직구조의 특성이 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계를 조절할 것이라는 가설2가 있다.

이상의 가설 1과 가설 2를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구의 모형

2. 변수의 조작적 정의

첫째, 독립변수는 CEO의 변혁적 리더십을 채택하였는데 변혁적 리더십이란 합리적 교환관계를 넘어 그 이상의 공헌욕구를 부하직원으로부터 이끌어 내는 리더십을 말한다. 변혁적 리더십을 단일 구성요소로 분석할 것인지, 아니면 하위 구성요소로 분석할 것인지에 대한 논의는 변혁적 리더십 연구의 논쟁일 수 있다. 이에 대한 명확한 판단 기준은 없으나 변혁적 리더십의 3가지 하위차원인 카리스마, 개별적 고려, 지적자극 등과 같은 지표들을 포괄적으로 수용할 수 있는 총합적 지표로 변혁적 리더십을 측정하는 것이 연구의 목적을 효율적으로 달성할 수 있다고 판단하였다. 그리하여 본 연구는 변혁적 리더십을 단일 구성요소로 분석하였다. 이에 본 연구에서는 Bass(1989)의 연구를 바탕으로 변혁적 리더십 5개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정된 결과로 정의한다.

둘째, 조절변수인 조직구조는 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 과업을 분업화하고 조정하는 방식의 총합으로 정의한다. 복잡성은 조직 내 존재하는 분화의 정도를 의미하는데 직무와 계층이 얼마나 분화되어 있는가를 말한다. 이에 본 연구에서는 Jung, Chow and Wu,(2003)의 연구를 바탕으로 복잡성 변수 4개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

공식화란 규칙, 절차, 지시, 의사소통의 명문화된 정도로서 조직의 업무를 누가, 언제, 어떻게 수행해야 하는가를 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 가리킨다. 본 연구에서는 Jung, Chow and Wu,(2003)의 연구를 바탕으로 공식화 변수 4개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

집권화는 조직 상부에 의사결정 권한이 집중되어 있는 정도로 업무상의 결정이 누구에게 집중되어 있는가를 측정한다. 본 연구에서는 Jung,

<표 1> 변수별 측정항목 및 출처

변수		문항 수	출처
독립변수	변혁적 리더십	5	Bass(1989)
종속변수	조직혁신	4	Jansen(2006)
조절변수	조직구조	12	Jung, Chow, Wu(2003)
통제변수	CEO연령 CEO근속연수	2	인구 통계적 변수
총 문항 수		38	

Chow and Wu,(2003)의 연구를 바탕으로 집권화 변수 4개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

셋째, 종속변수인 조직혁신은 조직구성원의 조직에 대한 개선을 의미하는 것으로 특정 조직에서 새로운 아이디어나 행동의 채택으로 정의된다(Damanpour, 1991). 이처럼 조직혁신에 대한 연구는 개인, 집단, 조직수준에서 다양하게 이루어져 왔다(Burke, 1986). 본 연구에서는 CEO의 영향이 다각적 측면에 발휘되기 때문에, 조직 수준을 포함하고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직혁신을 Janssen(15)의 항목 중 4개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정된 결과로 정의한다.

한편, 회귀분석에서 영향력을 미치는 모든 변수를 통제변수로 사용해야, 관심의 대상이 되는 독립변수의 직접효과를 파악할 수 있다. 본 연구에서 사용된 통제변수로는 CEO의 연령, 근속연수 등이 사용되었는데 이들 변수 종속변수에 직간접적인 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이기 때문에 일단 연구과정에 포함시킨 후 이를 통제함으로써 보다 타당한 연구결과를 얻기 위하여 사용하였다.

3. 분석 자료 및 대상

본 연구에서 연구모형의 검증을 위해 조사 대상은 한국의 혁신형 중소기업의 CEO들을 대상으로 연구의 표본을 선정하였다. 혁신형 중소기업을 선정한 이유는 혁신형 중소기업은 OECD의 오슬로 매뉴얼(Oslo Manual)에 의하면 제품, 공정, 마케팅, 조직혁신 중에서 하나 이상을 혁신 활동으로 추진하고 있거나, 혁신에 성공하여 성과를 창출한 기업을 합쳐 정의하고 있다. 따라서 혁신형 중소기업은 CEO의 변혁적 리더십 유형을 통해 혁신의 성과로 인과관계가 직접적으로 나타날 수 있는 장점을 가지고 있다고 판단하였기 때문이다. 그리하여, 혁신형 중소기업의 CEO를 대상으로 변혁적 리더십의 특성과 조직혁신 및 조직구조의 특성에 대해서 그들의 인식정도를 측정하였다.

한국의 혁신형 중소기업 중 총 500부를 배부하여, 그 중에서 총 설문지 151매를 회수하여 이중 중심화 경향이나 설문에 명확히 응답하지 않거나 불성실한 설문지 일부를 제거하여 134부에 대하여 최종적으로 실증분석을 실시하였다.

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, CEO 중 남성이 87% 여성이 13%를 차지하고 있어 남성의 분포가 대부분이었으며, CEO로서 근속연수는 5-10년 사이가 71명(49.99%)으로 가

장 높은 빈도를 나타냈으며, 1년-5년 미만이 46명(34.3%)다. 그리고 CEO 학력은 대졸(109명, 81.34%)이 가장 많은 것으로 분석되었다. CEO나 이는 40대가 63명(47.3%), 30대가 52명(38.8%)으로 나타났다. 본 연구의 인구통계학적 특성의 분석결과, 한국의 혁신형 중소기업의 특성을 잘 반영하고 있다고 판단하였다.

IV. 연구가설의 검증

1. 변수의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여

선행연구를 바탕으로 실증연구를 실시하였는데, 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 활용하였고, 측정도구 각 요인의 신뢰도 검증을 위하여 Chronbach's α 를 구하였다. 신뢰성 계수는 모두 0.7이상의 값을 보이고 있어 측정변수들의 신뢰성은 매우 높다고 판단할 수 있다.

한편, 변수들의 판별타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하여 측정된 변수가 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 살펴보았다.

각 측정변수들의 요인분석 결과표는 <표 2>에 제시되어 있다. <표 2>의 요인분석 결과는 독립변수, 조절변수, 종속변수 등 5개의 요인들이 전체 67.34%의 설명력을 갖는 요인으로 구분되어 있어 판별타당성을 확보하였다.

<표 2> 측정변수의 신뢰도 및 타당성 검증 결과

항목	요인				
	변혁적 리더십 (크론바 α =0.839)	복잡성 (크론바 α =0.786)	공식화 (크론바 α =0.824)	집권화 (크론바 α =0.887)	조직혁신 (크론바 α =0.786)
업무추진력과 비전	.767	.208	.058	.014	.146
개별적인 배려	.745	.177	.119	.101	.031
목표방향성제시	.681	.221	.162	.047	.168
새로운 접근방식강조	.597	.066	.418	.017	.206
아이디어의 격려	.548	.078	.326	.011	.289
업무의 세분화	.151	.802	.162	.097	.265
전문화된 업무	.201	.715	.335	.125	.052
정형화로 업무실행	.290	.659	.198	.195	.229
계층의 복잡성	.303	.527	.070	.347	.209
책임의 명료화	.153	.175	.832	.000	.119
업무협조의 문서화	.185	.155	.764	.051	.171
절차의 문서화	.028	.368	.635	.235	.117
지시상황의 계통화	.366	.300	.592	.097	.155
결재라인의 승인	.107	-.083	-.093	.771	-.034
상위부서의 결재	.041	.095	.016	.734	.098
사전의 업무지시	-.103	.303	.168	.707	-.141
사소한 업무의 결재	.033	.196	.115	.596	.287
절차의 혁신	.086	.382	.227	.053	.659
종업원역할변화	.263	.183	.011	.084	.634
관리스시스템 혁신	.174	.376	.306	.097	.602
부서간 커뮤니케이션 변화	.108	-.023	.216	.458	.531
Eigen-value	3.103	2.945	2.321	1.845	1.182

설명분산(%)	25.625	16.498	9.698	8.432	7.087
누적분산(%)	25.625	42.123	51.821	60.253	67.340

본 연구에서는 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. <표 3>의 상관관계의 분석결과, 변혁적 리더십과 조직혁신의 정의(+의) 관계를 알 수 있었으며, 조절변수인 복잡성, 공식화, 집권화 변수와

조직혁신에는 부(-)의 상관관계를 도출하였다. 한편 변수간의 상관관계가 높으면, 변수간의 다중공선성(multi-collinearity)을 우려해 보아야 하나, 다중공선성의 테스트 경로가 평균계수인 VIF 계수가 높지 않아 다중공선성은 낮은 것으로 판단된다.

<표 3> 측정변수의 상관관계분석 결과

	평균	표준 편차	연령	근속연수	변혁적 리더십	복잡성	공식화	집권화	조직혁신
연령	45.73	450	1						
근속연수	6.77	1.23	.139**	1					
변혁적 리더십	3.66	0.94	-.102	-.054	1				
복잡성	3.09	1.09	.182**	.163**	-.102	1			
공식화	3.17	1.06	.213**	.128**	-.127*	.425***	1		
집권화	3.35	0.66	.093	.090	-.034	.384**	.335**	1	
조직혁신	3.72	0.66	-.097	-.085	.364***	-.143**	-.148**	-.139**	1

* = p<0.1, ** = p<0.05, *** = p<0.01에서 유의함.

2. 가설 검증

2.1 가설 1, 2의 검증

CEO가 변혁적 리더십을 발휘하면 할수록 조직혁신의 수준은 더 높아질 것이라고 하는 가설

1을 검증하기 위하여 독립변수로 변혁적 리더십을, 종속변수로 조직혁신을 변수로 설정하였으며, 통제변수로는 CEO의 근속연수, CEO의 연령을 투입하여 회귀분석을 실시하였다.

<표 4> 변혁적 리더십과 조직구조가 조직혁신에 미치는 영향

회귀식 변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8
통제변수								
CEO근속연수	-0.07	-0.05	-0.04	-0.01	-0.02	0.00	-0.04	-0.02
CEO연령	-0.12*	-0.14*	-0.17*	-0.15*	-0.16*	-0.14*	-0.17*	-0.16*
변혁적 리더십		0.32**	0.29**	0.31**	0.30**	0.34**	0.28**	0.30**
복잡성			-0.15**	-0.09				

변혁적 리더십 *복잡성				-0.17**				
공식화					0.21**	0.25**		
변혁적 리더십 *공식화						-0.18**		
집권화							-0.11*	-0.10*
변혁적 리더십 *집권화								-0.20**
R^2	0.03	0.27	0.28	0.33	0.30	0.34	0.32	0.35
ΔR^2	0.03	0.24	0.01	0.05	0.03	0.04	0.05	0.03
F	2.45	7.64**	8.21**	11.54**	8.34**	11.67**	10.16**	12.02**
N	134	134	134	134	134	134	134	134

<표 4>의 분석결과 중 독립변수와 종속변수 간의 주효과를 다루고 있는 모형2를 살펴보면, 변혁적 리더십은 β 계수가 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ($R^2=.27, p<0.01; \beta=.32, p<0.01$). 따라서 변혁적 리더십이 높을수록 조직혁신의 수준은 더 높아질 것이라는 가설 1은 지지되었다.

한편 가설 2인 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 조직구조의 조절효과를 살펴보기 위하여 복잡성, 공식화, 집권화의 변수를 각각 투입하여 조절회귀분석을 실시하였다(모형 3~모형8).

첫째, 모형 3과 4은 복잡성의 변수를 투입하였다. 먼저, 총 설명량이 의미가 있게 변화되었는지를 살펴보는 ΔR^2 의 값이 .05, 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났으며 이들의 상호작용 계수($\beta=-.17, p<0.01$)도 유의적으로 나타났다. 따라서 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 복잡성 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이라는 가설 2-1은 지지되었다.

둘째, 모형 5와 6은 공식화의 변수를 투입한 결과이다. 총 설명량이 의미가 있게 변화되었는지를 살펴보는 ΔR^2 의 값이 .03, 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났으며 이들의 상호작용 계수($\beta=-.18, p<0.01$)도 유의적으로 나타났다. 따

라서 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 공식화 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이라는 가설 2-2는 채택되었다.

둘째, 모형 7과 8을 통해 집권화 변수를 투입하였다. 이 또한 총 설명량이 의미가 있게 변화되었는지를 살펴보는 ΔR^2 의 값이 .03, 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났으며 이들의 계수 ($\beta=-.20, p<0.01$)도 유의적으로 나타났다. 따라서 CEO의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향은 조직의 집권화 정도가 낮을수록 더 강하게 나타날 것이라는 가설 2-3도 지지되었다.

한편, <표5>에서는 변혁적 리더십과 조직혁신의 영향관계를 살펴보기 위하여 각각의 조절변수를 다 투입하여 이들의 조절효과를 살펴보았다. 각 개별변수의 투입과는 달리 전체를 다 투입한 결과 변혁적 리더십과 공식화의 관계($\beta=-.123, p<0.05$)만 가장 강하게 나타났으며, 복잡성과 집권화의 조절관계는 유의적인 결과를 도출하지 못하였다. 이는 각 조절변수의 전체투입이 변혁적 리더십과 연계하여 영향을 미쳐 생겨한 결과로 판단된다.

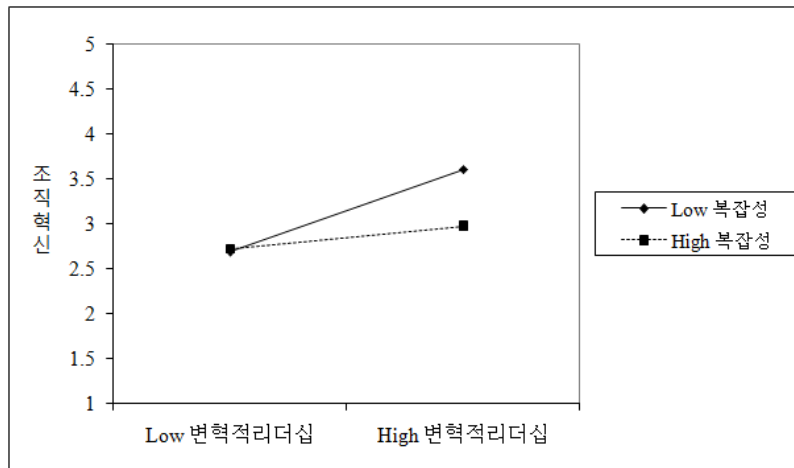
<표 5> 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 조직구조의 영향(전체 조절변수 투입)

종속변수	독립변수	회귀계수 (표준화 β)	t값	F값	R ²
조직혁신	근속연수	-0.007	-0.370	16.703	.378
	연령	-0.028	-0.370		
	변혁적 리더십	0.258**	3.032		
	복잡성	-0.162**	-2.870		
	공식화	0.124**	2.621		
	집권화	-0.093	-1.443		
	변혁적 리더십* 복잡성	-0.112	-1.765		
	변혁적 리더십* 공식화	-0.123**	-2.598		
변혁적 리더십* 집권화	-0.109	-1.679			

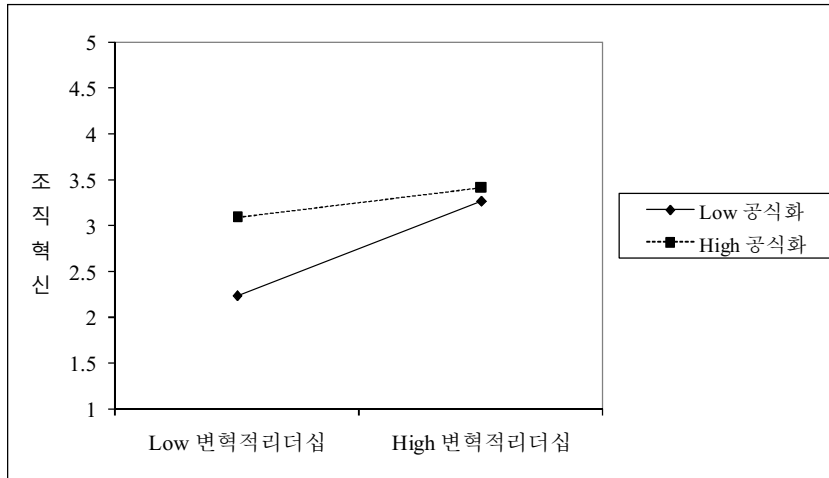
2.2 조절효과의 추가분석

위에서 분석한 상호작용효과를 통해 가설 2가 지지되었지만, 조절변수의 역할을 명확히 이해하기 위하여 추가분석을 실시하였다. 이를 위하여 집단간 차이 분석을 통해서 조절효과가 구체적으로 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위

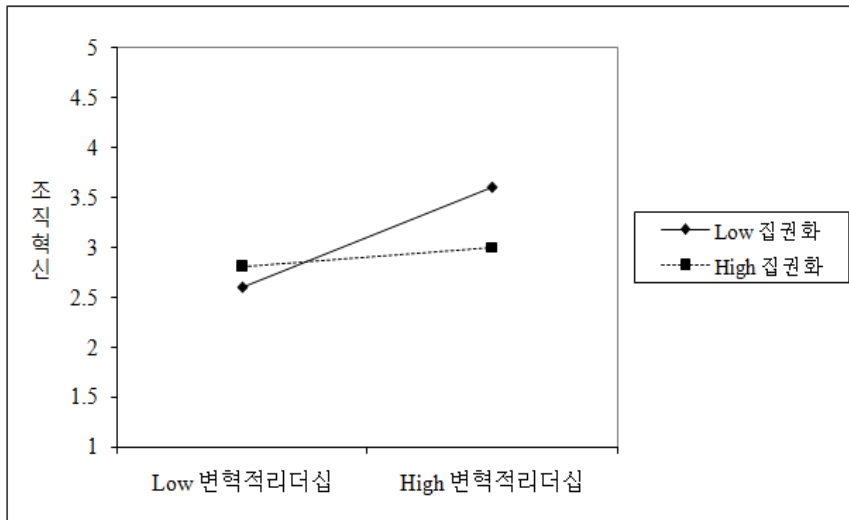
하여 조절효과 그래프를 그렸다. Y축은 조직혁신을 나타내고, X 축은 변혁적 리더십을 표시하였다. 그리고 조직구조의 복잡성, 공식화와 집권화가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 회귀식을 도식화하였다.



<그림 2> 복잡성의 조절효과에 대한 추가검증



<그림 3> 공식화의 조절효과에 대한 추가검증



<그림 4> 집권화의 조절효과에 대한 추가검증

위의 그림을 살펴보면, 변혁적 리더십을 더 발휘하면 할수록(High 변혁적 리더십), 낮은 복잡성(Low 복잡성), 낮은 공식화(Low 공식화), 낮은 집권화(Low 복잡성)를 보일 때 더 높은 조직혁

신의 수준을 보이고 있음을 알 수 있다. 이상의 실증적 연구결과를 통해서 혁신형 중소기업들의 CEO들이 변혁적 리더십을 발휘할 때는 조직구조에서 낮은 복잡성, 낮은 공식화, 낮은 집권화

의 설계를 통해 보다 유기적인 조직구조를 취하는 것이 조직혁신에 더 효과적이라는 것을 시사해 주고 있다.

V. 결 론

본 연구는 한국의 혁신형 중소기업의 CEO를 대상으로 선행변수인 변혁적 리더십이 조직혁신에 어떠한 영향을 미치는 지 여부와 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계를 조직구조 특성 변수들이 어떠한 조절역할을 하는지를 알아보기 위한 것이다. 본 연구의 결과는 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 나누어 몇 가지 논의 해보기로 한다.

이론적 시사점을 연구 결과를 중심으로 정리하여 보면, 첫째 변혁적 리더십은 조직혁신과 정(+)의 관계가 있음을 밝혀내었다. 이는 조직 내에서 CEO의 역할의 중요성을 다시 한번, 각인시켰다는 점이다. 특히, 기업들의 화두인 변화와 혁신의 관리에서 최고 경영자들의 변혁적 리더십을 강화할수록 조직의 혁신을 이끄는 데 큰 도움이 되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 본 연구는 변혁적 리더십과 조직혁신간에 관계를 조직구조 변수 중 복잡성, 공식화 및 집권화 변수가 조절할 것이라고 가정하였다. 문헌 연구를 통해 조절효과를 가정하였으며, 실제 실증적 연구의 결과에서도 이들 간의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 복잡성, 공식화 및 집권화가 낮은 집단에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직혁신 성향은 더욱 높아지는 것으로 입증되었다.

한편 이론적 시사점을 바탕으로 기업에서 활용 가능한 실무적 측면에서 몇 가지 의의를 찾아 볼 수 있을 것이다.

첫째, 변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계를 조직차원에서 접근하여 기존의 개인수준의 연구를 새로운 수준에서 증명하였다는 점에서 의의가 있다. 특히 혁신형 중소기업에서는 CEO의 역할이 매우 중요한데, 이들의 변혁적 리더십과 조직혁신의 정(+)의 영향의 결과는 향후 기업들이 변화와 혁신을 추구하려고 할 때 변혁적 리더십에 대한 체계적인 준비와 역량의 구축이 필요함을 시사해주고 있다.

둘째, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계에서 조절변수인 조직구조의 특성인 복잡성, 공식화 및 집권화의 역할에 대해서 연구하였다. 따라서 기업들이 변혁적 리더십을 통해 조직혁신을 추구하려고 할 때 기업의 내부적인 통제기제인 조직구조의 특성에 대해서도 충분한 고려를 해야 함을 알 수 있었다. 특히 유기적인 조직구조의 특성인 낮은 복잡성, 낮은 공식화, 낮은 집권화의 특성이 중요한 조절효과를 보이고 있음을 규명하였기 때문에 변혁적 리더십을 조직혁신의 성공으로 이어지기 위해서는 조직구조의 특성의 파악도 매우 중요하다는 점을 시사해준다. 그리하여 CEO의 변혁적 리더십을 통해서 조직혁신이 제대로 작동하기 위해서는 조직구조의 변경이나 강화하는 노력도 필요할 것이다.

한편 본 연구는 앞에서 제시된 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 연구의 특성상 원인과 결과의 관계에서 종단적 연구가 필요함에도 불구하고 횡단적 연구에 그쳤다. 차후의 연구에서는 인과관계를 명확히 밝힐 수 있는 종단 연구가 필요하다.

둘째, 공통방법 오류에 대한 문제이다. 선행변수, 조절변수, 그리고 종속변수 등을 동일한 사람에게 측정하였다. 이에 따른 문제가 있을 수 있음에도 불구하고 이를 통제하지 못했다.

셋째, 조사 대상의 한계에 따른 일반화의 문제이다. 본 연구는 혁신형 중소기업의 약 134명 CEO만을 연구대상으로 하였기 때문에 연구 결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다.

향후연구에서는 언급한 다양한 한계를 극복하여 변혁적 리더십과 조직혁신 및 조직구조의 특성을 보다 엄밀히 검증하는 노력이 필요할 것이다.

참고문헌

- 1.곽선화(2013), “사회적기업의 성장에 관한 양적 분석”, 경영과 정보연구, 32(1), 289-309.
2. 박오수·고동운(2009), “변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동의 조절효과”, 인사·조직연구, 17(3), 61-79.
3. 이덕로·서도원·김용순(2003), “변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 경영학연구, 32(2), 449-474.
4. 김용호·송경수(2013), “사회적기업의 활성화를 위한 방안 연구”, 경영과 정보연구, 32(3), 263-283.
5. 주혜려(2014), “중국 기업 최고경영자 팀의 배경특성과 국제화 간의 관계와 이사회 독립성의 조절효과에 대한 연구”, 경영정보연구 33(1) 157-172.
6. Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multi-factor leadership questionnaire”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 - 462.
7. Bass, B. M.(1985), “Leadership and performance beyond expectation,” New York: Free-Press.
8. Bass, B. M.(1989), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Autumn, 19-31.
9. Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J. and Berson, Y. (2003), “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207 - 218.
10. Birkinshaw, J. and Mol, M. J. (2006), “How management innovation happens”, *Sloan Management Review*, 47, 81-93.
11. Burke, W. W., Richley, E. A., and DeAngelis, L.(1985), “Changing Leadership and Planning Processes at the Lewis Reseach Center, National Aeronautics and Space Administration, *Human Resource Management*, 24(11), 81-90.
12. Damanpour, F.(1991), “Organizational Innovation: A Meta analysis Of Effects Of Determinants And Moderators”, *Academy of Management Journal* , 34, 555-590.
13. Detert, J. R. and Burris, E. R. (2007). “Leadership behavior and employee voice: is the door really open?”. *Academy of Management Journal*, 50, 869 - 884.
14. Egri, C. P. and Herman, S. (2000). “Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations”. *Academy of Management Journal*, 43, 571 - 604.
15. Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., and Barrasa, A(2005), “Change-oriented leadership, satisfaction and performance in

- work groups: Effects of team climate and group potency", *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328.
16. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators". *Management Science*, 52, 1661 - 1674.
 17. Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings". *Leadership Quarterly*, 14, 525 - 544.
 18. Khandwalla, P.N.(1977), *The design of organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
 19. Lowe, K. B., Galen Kroeck, K. and Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic". *Leadership Quarterly*, 7, 385 - 425.
 20. Pawar, B. S. and Eastman, K. K. (1997). "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination". *Academy of Management Review*, 22, 80 - 109.
 21. Reiter-Palmon, R. and Illies, J. J.(2004), "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective", *Leadership Quarterly*, 15(1): 55-77.
 22. Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of sustainable enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28, 1319 - 1350.
 23. Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1999). "CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects". *Academy of Management Review*, 24, 266 - 85.
 24. 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, 134 - 143.
 25. Wolfe, R. A.(1994), "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*. 31(3), 405-431.
 26. Van de Ven, A. H.(1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, 32, 590-607.
 27. Wiersema, M. F. and Bantel, K. A. (1992), "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35, 91 - 121.

Abstract

A Study on Transformational Leadership of CEO and Organizational Innovation - The Moderating Role of Organizational Structure -

Chung, Dong-Seop*

Recent research on organizational innovation, such as. new managerial processes, practices, suggests it can be an important source of firm's competitive advantage. The challenge is not only offering new products and services, but also changing the nature of management within organizations. In this study, we focus on management innovation at the organization level and investigate the role of transformational leadership behavior as a key antecedent. Transformational leadership may complement an organization's increasing rigidity by maintaining a sense of meaningfulness in members of the organization, which may be more flourishing to organizational innovation.

Due to its prominent role within organizations, CEO has the ability to greatly influence management innovation. In particular, we focus on leadership behavior and examine transformational leadership of CEO. Additionally, as contextual variables like organizational structure(complexity, formalization, centralization) may influence the impact of transformational leadership, we investigate its moderating role. Findings show that transformational leadership behaviors positively contribute to organizational innovation.

In addition, our study indicate that less complex, less formal and less central, organizations have benefit more from transactional leadership in strengthening organizational innovation.

Key Words: transformational leadership, organizational innovation, contextual variables
complexity, formalization, centralization

† This study was supported by the Kyungsung University

* Professor, Dept. of Business Administration, Kyungsung University, cds7144@ks.ac.kr