

## 중소기업 CEO의 리더십이 지식경영에 미치는 효과\*

안관영(상지대학교 경영학과 교수)\*\*

박노국(상지대학교 경영정보학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

지식정보사회의 출현으로 구성원들의 지식창출, 지식이전 및 지식활용활동은 기업의 경쟁력 유지에 매우 중요하다. 특히 중소기업의 경우 CEO의 리더십과 능력에 의존하는 바가 크다는 점에서 구성원들의 자발적 참여에 의한 지식경영활동의 촉진은 기업 경영자가 관심을 가져야 할 것이다. 또한 CEO의 역할과 함께 구성원들 간에 축적되는 사회적 자본은 CEO의 역할과 함께 지식경영에 많은 영향을 미치게 된다는 것이다. 이에 본 연구에서는 중소기업을 대상으로 CEO의 변혁적 리더십이 지식경영에 미치는 효과와 그러한 관계에서 사회적 자본인 구성원들 간의 신뢰와 상호작용의 조절효과를 살펴보고자 한다. 실증분석을 위한 자료수집은 강원 영서지역에 입지한 중소기업체 종사자 311명으로부터 회수한 설문을 통해 이루어졌다.

변혁적 리더십이 지식경영에 미치는 효과 및 사회적 자본으로서 신뢰와 상호작용의 조절효과를 분석한 결과, 개별적 배려와 고무적 리더십은 지식창출, 지식이전, 지식활용 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 카리스마는 지식창출에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰의 조절효과 분석결과, 카리스마와 고무적 리더십이 지식창출에 미치는 긍정적 효과는 구성원들 간의 신뢰수준이 높을수록 강한 것으로 나타났다. 그리고 상호작용의 조절효과 분석결과, 지적자극과 고무적 리더십이 지식창출에 미치는 긍정적 효과는 구성원들 간 상호작용 수준이 높을수록 강한 것으로 나타났다.

변혁적 리더십 중 개별적 배려와 고무적 리더십이 지식경영에 미치는 긍정적 효과가 크다는 점에서 부하직원들의 관리에 있어서 업무수행이나 결과에 대해 비판적 접근보다는 칭찬과 격려를 보여주고, 구성원 개개인에 대해 이해하고 배려하는 리더십의 발휘가 적절하다. 그리고 구성원들 간의 빈번한 접촉과 대화, 신뢰 구축이 지식경영을 촉진한다는 점에서 수평적 의사소통 채널을 비롯하여 다양한 의사소통채널을 구축하는 것이 바람직하다.

핵심주제어: 변혁적 리더십, 지식경영, 사회적 자본, 신뢰, 상호작용

## 1. 서론

중소기업이 국민경제에서 차지하는 비중은 사업체 수나 종업원 수 면에서 매우 큰 비중을 차지하고 있다. 우리나라의 경우 중소기업이 전체 국민경제에서 차지하는 비중은 사업체 수에서 99.9%이며, 종업원 수 면에서는 87.7%를 차지하고 있다. 이러한 비중은 우리나라뿐만 아니라 선진산업국의 경우에도 사정은 비슷하다. 구체적으로 중소기업이 국민경제에서 갖는 역할과 중요성을 정리하면 다음과 같다(Park, 2007; Kim & Park, 2010).

이처럼 양적 측면에서 중소기업이 차지하는 비중은 매우 크다 하겠다. 아울러 중소기업은 국민경제적 측면이나 대기업과의 성장발전을 위해서도 매우 필요한 존재이다.

첫째로 자유방임적 자본주의 하에서 기업의 거대화과 경제의 독과점화가 진행되면서 중소기업의 존재에 대한 위협에 직면하게 되었다. 그런데 산업의 독점적 지배는 경제발전과

국민복지를 저해할 수 있다는 반독점사상이 점차 설득력을 갖게 되면서 중소기업의 역할이 중시되기에 이르렀다. 이러한 논리는 자유경쟁제도에 의해서만 경제발전과 국민복지가 달성되는데, 중소기업이야말로 자유경쟁제도를 유지하고 경제의 독과점화와 경직화를 완화함으로써 경제에 활력을 불어넣는 역할을 행한다고 보는 것이다. 둘째로 후진적 조건 하에서 급속히 성장한 국민경제에서 나타나는 중소기업문제이다. 타 선진국 경제에 비해 늦은 산업화로 후진적 경제를 개발함에 있어 정부 주도적으로 대기업 위주의 경제정책을 추진하면서 상대적으로 중소기업은 정부 정책이나 지원에서 소홀해지고, 생산성이나 노동조건 등이 대기업에 비하여 낮고, 중소기업이 경영난이나 경영불안정에 놓이게 되는 특징을 갖는다는 것이다. 이러한 후진적 국민경제에서 중소기업은 대기업과의 협력관계(또는 하도급관계)를 통해 대기업의 성장·발전의 디딤돌 역할 담당해 왔다(Chung et al. 2013).

\* 본 논문은 2014년도 상지대학교 교내연구비 지원으로 작성된 것임.

\*\* 제1저자, 상지대학교 경영학과 교수, kyahn@sangji.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 상지대학교 경영정보학과 교수, rogpark@sangji.ac.kr

· 투고일: 2016-01-28 · 수정일: 2016-02-13 · 게재확정일: 2016-02-16

대기업에 비해 전문인력과 자본이 부족한 중소기업의 경쟁력을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 그런데 최근 들어 산업에서의 경쟁력이 자본을 바탕으로 하는 기업규모에서 점차 지식이나 새로운 기술이 요구되는 지식경제사회로 전이되고 있다. 과거 자본집약적 산업이 주도하는 사회체제에서는 기업 규모, 즉 자본규모가 기업의 경쟁력을 좌우한다면 이제는 규모가 아닌 아이디어와 새로운 지식이나 기술이 주요한 경쟁력이 되고 있는 것이다. 따라서 새로운 지식을 잘 활용하는 것은 중소기업의 경쟁력을 높이는 유력한 수단이 될 수 있을 것이다(Chang & Ahn, 2015). 특히 지식경영은 중소기업이 전문인력과 자본부족으로 추진하기 어려운 혁신활동을 수행하는데 있어서 활용가치가 높은 방법이 된다는 점이다(Ahn et al. 2013). 대기업이 구성원들의 개인적 역량에 의존하기 보다는 시스템에 의존하는데 비해 중소기업은 상대적으로 구성원들의 개인적 역량에 의존하는 특성을 갖는다. 따라서 구성원들의 활발한 지식경영활동은 중소기업의 혁신활동과 성과제고에 많은 영향을 미치게 된다. 중소기업의 경영적 특색은 대기업의 자본적·제도적 경영에 대해 인적 내지는 사적 경영으로 소유와 경영의 미분리 현상이 두드러진다. 따라서 체계적인 관리에 의존하기 보다는 경영자의 경험과 능력에 의존하는 경향이 있다. 경영자의 형태도 전문경영자보다 창업주나 소유경영자가 많은 수를 유지하고 있으며, 의사결정권한이 중앙에 집중되어 있는 1인 체제인 것이 보통이다. 이러한 점에서 중소기업의 경영활동은 경영자의 리더십에 의해 많은 영향을 받게 된다(Chung et al. 2013). 그런데 경영자의 리더십이 잘 이루어진다 해도 구성원들이 어떻게 움직여주는가에 따라 경영성과는 다를 수 있다. 구성원들이 동일한 목표와 비전을 갖고, 상호 신뢰하고 일치단결하여 경영자의 리더십을 따른다면 높은 성과를 나타내게 될 것이다. 이와 반대로 구성원들이 각기 다른 조직 목표를 추구하고 상호간 신뢰수준이 낮다면 경영자의 리더십이 발휘하기 힘들 것이다.

이상과 같이 중소기업은 특성 상 CEO의 리더십이 상당한 영향력을 발휘한다는 점에서 변혁적 리더십이 구성원들의 지식경영활동에 미치는 효과를 실증분석하며, 그러한 관계에서 구성원들 간의 신뢰와 규범준수 및 상호작용 수준으로 나타나는 사회적 자본의 조절효과를 분석하고자 한다. 이러한 분석결과는 지식경영활동을 촉진하는데 있어서 경영자의 역할과 함께 구성원들 간의 관계를 어떻게 관리하는 것이 좋을 것인가에 대한 시사점을 제공하게 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 지식경영

지식경영은 기업의 환경변화가 불투명하고 급속해지는 상황에서 기업이 생존 및 발전하기 위해 만들어낸 경영전략이자 기법이라 할 수 있다. 과거의 경영은 비교적 안정적 기업환경을 전제로 대량생산에 의존하여 생산비를 절감함으로써 기업 경

쟁력을 유지하는 것이었다. 그런데 자동화된 대량생산 방식이 도입되면서 기업 간 경쟁은 심화되고, 비로소 소비자 and 고객의 욕구충족이 주요한 경쟁력으로 자리 잡게 되었다. 따라서 기업 내적 역량과 함께 기업 외적요인으로서 소비자의 욕구, 경쟁 기업, 정부 정책의 변화 등과 같은 다양한 환경요인이 어떻게 변화되고 있으며, 또한 그러한 변화에 어떻게 적응하는 것이 바람직할 것인가에 대한 물음과 해답을 구하는 것이 현대경영의 주제가 되고 있다. 이러한 흐름의 한 형태로서 1990년대 말부터 지식의 창출 이전, 공유를 통한 핵심자원의 활용으로 경쟁 우위를 확보하고 부가가치를 창출하는 지식경영에 이르게 되었다.

지식경영이 경영의 한 축으로 자리 매김하기까지에는 다양한 이론들이 바탕을 이루고 있다. 지식기반이론, 학습이론, 네트워크이론 등이 그 것이다. 이들 중 가장 유력한 것으로서 지식기반 이론은 지식 사회와 함께 등장한 이론으로 경쟁우위의 원천은 지식과 지속적인 지식관리이며 조직학습이나 혁신, 비즈니스 관계관리, 환경 변화에 대한 적응 등을 지원한다고 강조 하고 있다. 지식기반 이론은 궁극적으로 지식의 본질을 이해하고 조직에 대한 경쟁의 원천과 지속성을 결정하는 새로운 이론이다. 즉, 지식기반 이론은 조직의 가장 중요한 전략적 자원이 지식임을 강조하고 조직의 존재에서부터 지식을 통합하는 기관으로 까지 조직에 대한 제반 현상을 이해하게 하는 이론이다(Hur & Chon, 2007). Alavi & Leidner(2001)는 이를 지식기반 자원이라 하였고, 지식기반 자원은 조직마다 독특하고 사회적으로 복잡하기 때문에 쉽게 전이 될 수 없다고 하였다. Grant(1997)은 조직을 지식 측면에서 설명하며 지식을 기업의 가장 중요한 전략적 자원으로 간주하고 있다. 이러한 관점에서 지식경영을 위한 지식기반 이론은 조직과 지식의 본질을 이해하고 지식관리와 활용으로 경쟁우위 창출과 경영 성과를 개선시키는 지를 규명하고 있다(Chang & Ahn, 2013).

이처럼 지식경영은 비교적 최근에 나타난 경영현상이지만 지식정보화 사회의 도래와 함께 경영활동에 매우 중요한 역할을 담당하고 있음은 명약관화하다. 지식경영에 대한 연구와 실무적 측면에서의 실용화가 진행됨에 따라 지식경영도 체계화되기 시작하고 있다. 따라서 많은 연구자들은 지식경영을 지식 흐름의 프로세스 관점에서 연구하고 있다. 가장 일반적인 관점은 지식을 생성하고 이를 전파하여 구성원들이 공유 및 이전하며, 기업경영에 활용하는 일련의 과정을 지식경영 활동으로 보고 있는 것이다(Rao, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995; Park et al. 2013). Geisler(2007)는 지식경영 활동을 세 가지 유형으로 분류한다. 지식의 속성에 대한 유형, 지식의 생성, 공유, 전파와 같은 지식경영 프로세스에 대한 유형, 지식경영 인프라스트럭처를 다루는 유형이 그것이다. 그는 지식을 효과적으로 관리하는데 있어서는 기술, 조직, 경영 이슈와 같은 인프라스트럭처가 중요한 역할을 한다는 결론을 내리고 있다(Chang & Ahn, 2015).

지식경영에 관한 여러 학자들의 주장을 종합하면, 지식경영이란 전사적이면서 체계적으로 새로운 지식이나 아이디어를

원활하게 생성 및 창출하고 창출된 지식이나 정보를 구성원들에게 전파되어 공유하도록 하는 것이다. 그리고 구성원들이 공유한 지식과 정보를 축적만 하지 않고 신제품개발이나 새로운 서비스방식의 개발과 같이 경쟁력 제고에 도움이 되도록 활용하는 일련의 활동이라 할 수 있다.

## 2.2 변혁적 리더십과 지식경영

지식정보화사회의 도래와 함께 기업 환경에 대한 신속한 이해와 이에 대한 신속하고도 적절한 대응은 기업의 생존과 성장을 위해 매우 중요한 요소가 되고 있다. 따라서 지식경영을 활성화하려는 노력이 이루어지고 있음은 당연하다고 볼 수 있다. 앞서 살펴보았듯이 중소기업의 경우는 대기업에 비해 CEO의 역할이 매우 중요하다. 최고경영층의 리더십과 적절한 지원은 지식경영의 성패에 절대적 영향을 미친다는 것이다. 그 이유는 최고경영층은 지식경영에서 요구되거나 기대되는 행동을 보여주는 모델 역할을 하기 때문에 그들의 행동과 태도는 구성원들에게 상당한 영향을 미치게 된다는 것이다. 따라서 새로운 아이디어를 창출하고, 이를 구성원들 간에 전파 및 공유하며, 실무에 응용하는 모범을 보일 때 구성원들도 이를 추종함으로써 지식경영의 활성화에 긍정적 영향을 미치게 된다(Wong, 2005; Chang & Ahn, 2015).

특히 기업 환경변화에 따른 신속한 대응이 요구되는 현대 경영에서는 경영자가 구성원에게 사안에 따라 지시하는 지시적 리더십이나 전제적 리더십으로는 적절한 대응이 어렵게 되었다. 따라서 구성원들이 자발성과 주도성을 갖고 주어진 상황에서 적극적으로 대응하도록 할 수 있는 변혁적 리더십이 효과적이다. 왜냐하면 다른 국가와의 상호작용의존성 증대, 외국기업과의 경쟁, 사회문화적 변화, 급속한 기술변화 등 광범위한 변화와 치열한 경쟁적 환경 하에서 생존성장하기 위해서는 구성원들의 기대역할 수행만으로는 어려우며, 환경변화에 자발적으로 적응하고, 기대역할 이상을 수행하도록 유도하는 창의적이고도 혁신적 리더십이 요구되기 때문이다. 기존의 거래적 리더십이 거래적인 동기와 욕구에 역점을 두는 반면, 변혁적 리더십은 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 리더와 부하가 모두 상위목적을 위해서 일체화되도록 하는 리더십이기 때문이다.

기존의 거래적 리더십이 부하와 상사 간에 업무수행 성과에 따른 보상이라는 거래적 관계를 바탕으로 본다면, 변혁적 리더는 부하에게 효과적인 업무 수행에 대해 직접적인 보상보다는 조직과 개인의 비전을 제시하고, 업무 결과에 대해 비판적 접근보다는 칭찬과 격려를 보내며, 개인적 문제에 대해 관심을 보여줌으로서 보다 적극적으로 부서나 조직발전을 위한 아이디어를 제안하거나 전파하게 된다는 것이다(Landry et al. 2002; Hong, 2015). 또한 전략경영에 관한 많은 연구자들은 지속가능한 경쟁력을 갖기 위해서는 지식을 체계적이며 효율적으로 관리하는 것이 필요하다고 주장하고 있다. 이러한 지식

의 체계적 관리를 위해서는 CEO와 경영관리자들의 역할이 매우 중요하다는 것이다. 지식을 창출하고, 공유하며, 이러한 지식을 활용함에는 조직계층의 모든 단계에서 리더들의 역할이 지배적이며, 특히 변혁적 리더십이 효과적이라는 것이다(Birasnav, 2014; Carmeli et al. 2011; Bryant, 2003). 변혁적 리더들은 스스로 구성원들에게 모범과 비전을 제시하고, 문제 발생시 직접 해답을 제공하기 보다는 다양한 해결방법이나 지식을 제시하며, 비판적 접근보다는 칭찬과 동기부여를 제공함으로써 사고의 전환을 촉진하게 된다는 것이다. 이러한 점에서 변혁적 리더십은 지식경영과 밀접한 관련이 있음을 주장하고 실증적으로 입증하였다(Birasnav et al. 2011; Bryant, 2003). 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 변혁적 리더십은 구성원들의 지식경영활동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 리더십과 지식경영 관계에서 사회적 자본의 역할

사회적 자본은 비교적 최근에 대두된 개념으로서 사회학을 중심으로 신뢰, 사회적 행동을 지배하는 규칙과 규범, 사회적 상호작용, 네트워크 자원 및 네트워크의 특징 등의 차원에서 연구가 진행·발전하여 경제학, 정치학 등 다양한 분야에서 연구가 이루어지고 있다(Ko, 2012). 사회적 자본이라는 용어가 처음으로 등장하게 된 것은 사회학 분야이다. 처음에는 지역 사회에 관한 연구분야에서 사회적 구조 혹은 사람 간 관계의 네트워크가 사회현상을 설명하는데 중요한 역할을 한다는 점에서 시작하였다. 구성원들의 사회적 관계가 많은 조직의 성과나 사회적 현상을 설명하는데 도움이 된다는 것이 인정받기 시작하면서 연구의 대상이 점점 확대되었다(Hoffman et al. 2005).

물적 자본이 기계설비와 같이 생산수단의 효율성과 관련하여 축적된 자본이며, 인적 자본이 구성원들이 보유하고 있는 경험이나 역량, 지식을 의미한다면, 사회적 자본은 구성원들 개개인에게 축적된 자본이 아니고 구성원들 간의 관계에서 나타나는 구조에 내재해 있는 것을 의미한다(Coleman, 1988; Mcfadyen & Cannella, 2004). 사회구조를 구성하면서 동시에 그러한 사회구조에서 개인 및 조직의 행위를 쉽게 만들어 주는 구성 요소들을 사회적 자본으로 간주하고, 이와 같은 사회적 자본은 물적 자본과 인적 자본이 개별 물체 또는 개인의 특성 또는 능력에 국한된 것과는 달리 사회적 자본은 조직 또는 개인 사이의 관계에서 실현된다는 특징이 있다는 것이다(Ko, 2012). 콜먼의 연구에 영향을 받아 Putnam(1993)은 사회적 자본에 대해 구성원들이 개별적인 행동을 가급적 조직에 공헌할 수 있는 행동을 유도하는 수단이지 자산으로 정의하였다. 그리고 구체적으로 사회적 자본을 조직의 효율성을 높일 수 있는 신뢰, 규범, 네트워크와 같은 사회조직의 특성을 지칭하였다(Inkpen & Tsang, 2005).

사회적자본의 구성요소에 대해서는 다양한 견해가 있다 (Hoffman et al. 2005). 먼저 신뢰로서 구성원들 간에 형성된 대인관계로서 존경과 우의에 기반으로 원활한 의사소통이 이루어지는 것을 의미한다. 신뢰관계가 돈독한 경우 구성원들 간의 거래비용이 감소하며 협력 관계가 높아지는 효과를 갖는다. 다음으로 규범은 구성원들이 암묵적으로 공유하고 있는 규율로서 이러한 규범이 강하게 형성될수록 구성원들은 별도의 규칙이나 의사소통 없이 조직이나 구성원 전체의 공동 이익이 이루어지는 방향으로 행동을 하게 된다는 것이다. 상호작용은 구성원들 간에 형성된 네트워크 체계를 의미하며 구성원들 간의 정보 채널이 얼마나 효율적으로 가동되고 있는가를 의미한다. Tsai & Ghoshal(1998)은 이러한 상호작용을 사회적 자본의 구조적 차원으로 보았으며 구성원들 간의 결속 정도를 의미한다 하였다.

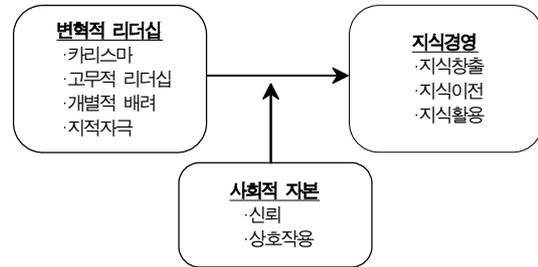
기업경영이 전산화에 대한 의존도가 높아지면서 구성원들 간의 정보교류는 과거에 비해 현저하게 증가하였다. 이러한 상호작용의 증가로 사회적자본의 중요성과 영향력이 높아지고 있다. 온라인에 의한 상호작용 증가와 함께 오프라인 상에서의 구성원 상호작용 증가는 정보를 수집하는데 드는 시간과 노력을 대폭 축소함으로써 지식의 전파와 공유가 비교적 수월하게 되었다(Chang & Chuang, 2011). 앞서 언급하였듯이 중소기업의 경우 CEO가 구성원에게 미치는 영향의 정도가 크지만 구성원들 간에 신뢰관계와 공감대가 형성될 때 CEO의 변혁적 리더십도 효과적으로 발휘되는 것이다.

구체적으로 새로운 아이디어나 지식을 경영자가 구성원들에게 공유하도록 촉구하더라도 직원 상호간에 신뢰와 공감대가 형성되었을 때 구성원들은 서로 믿고 다른 구성원들에게 필요하거나 중요한 정보를 개방한다는 것이다. 이러한 관계는 지식의 활용 단계에서도 적용된다. 신뢰와 상호작용의 정도가 높으면 새로운 지식이나 아이디어의 활용에 따른 결과가 실패로 나타난다 해도 비교적 허용적이며 이해적일 수 있기 때문에 새로운 지식이나 정보를 이용한 지식활용이 적극적이라는 것이다(Chiu et al. 2006; Mcfadyen & Cannella, 2004). 이처럼 CEO의 지식경영을 위해 변혁적 리더십을 구사하더라도 구성원들 사이에 형성된 공감대나 신뢰와 같은 사회적 자본이 형성되었을 때 그 효과는 클 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

**가설 2: 변혁적 리더십이 지식경영에 미치는 효과는 신뢰관계가 높을수록 긍정적일 것이다.**

**가설 3: 변혁적 리더십이 지식경영에 미치는 효과는 상호작용수준이 높을수록 긍정적일 것이다.**

이상과 같은 연구가설을 검증하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구의 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

자료수집을 위한 표본추출은 확률표본추출이 가장 이상적이다. 그런데 사람을 연구대상으로 하는 경우 현실적으로 확률표본추출은 불가능에 가깝다. 본 연구에서는 가급적 확률표본을 접근하기 위해 강원 영서지역의 상공회의소에 등록된 기업체 중 제조업체 60개를 무작위로 선정하고 이들 기업체의 종업원 수를 고려하여 3-20부의 설문을 배부하였다. 각 업체에 대해서는 우선으로 설문의 취지를 설명하였으며, 이차적으로는 기업체를 직접 방문하여 담당 임원이나 직원을 대상으로 설문의 취지와 목적을 설명하고 협조를 구하였다. 설문의 배부와 회수는 2015년 5월 중에 이루어졌다. 설문대상으로 선정된 기업체의 전 직원이 대상이 되었으며 500부를 배부하여 326부를 회수하였고, 이 중 반복응답이 많거나 중요한 설문 내용에 대해 무응답한 설문을 제외한 311부의 유효표본을 분석대상으로 하였다.

본 연구의 목적은 변혁적 리더십으로서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십이 지식경영(지식창출, 지식이전, 지식활용)에 미치는 효과에 대한 가설 1을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 사회적 자본 구성요소인 신뢰의 조절효과에 대한 가설 2, 상호작용의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다(Van, et al. 1994).

#### 3.2 변수의 측정 및 타당성분석

본 연구에서 연구변수를 구성하기 위해 주성분 요인분석을 실시하였다. 요인회전 방법으로는 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각교차법을 이용함으로써 연구변수들 간의 다중공선성을 제거하고자 하였다. 그리고 각 문항의 선정은 선행연구에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.5 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.6이상을 기준으로 선정하였다. 특정 문항의 선정시 특정 성분에 대한 요인적재량이 가장 큰 것과 두 번째로 큰 성분의 요인적재량 차이가 0.2 이상인 것으로 제한하였다. 그 이유는 차이가 0.2 이하인 경우에는 특정 문항의 성분에 대한 독립성과 차별성이 보장되지 않기 때문이다. 즉, 특정문항의 소속 성분에 대한 정체성이 모호하기

때문이다(Van Dyne et al. 1994; Chang & Ahn, 2015). 변수 구성을 위한 성분의 선정은 요인의 개수를 사전에 결정하기 보다는 한 개 성분의 설명력이 최소 1개 문항의 설명력인 아이젠 값 1.0보다 클 때 변수로서의 가치가 있다고 판단하였다.

<표 1> 변혁적 리더십 요인분석/신뢰도

	고무적 리더십	개별적 배려	지적 자극	카리스마
부하에게 비전제시	.072	.111	.151	.740
성공과 성취의 상징	.155	.061	.127	.825
부하에게 자부심제공	.049	-.025	.068	.803
부하직원 자상하게 지도	.004	.785	-.042	.002
개인사정에 대한 이해	.186	.748	.066	.137
개인사정에 대한 면담	.283	.748	.020	.074
개인사정을 배려	.252	.788	.013	-.032
새로운 방식 지도	.192	-.047	.927	.167
다양한 작업방식 교육	-.109	.096	.659	.059
새로운 방식 전수	.192	-.047	.927	.167
비판보다 칭찬	.675	.232	.134	.092
지주 격려	.781	.200	-.035	.058
잘한 일에 대한 칭찬	.915	.147	.076	.106
부하 동기부여 적극적	.915	.130	.071	.101
Eigen-value	3.037	2.520	2.234	1.991
구성비(%)	21.696	17.999	15.959	14.223
누적구성비(%)	21.696	39.695	55.654	69.876
Cronbach-α	.877	.802	.822	.729

본 연구에서 사용된 연구변수 중 변혁적 리더십의 설문에 대해서는 Bass & Avolio(1994), Hong(2015)의 연구에서 사용되었던 문항을 바탕으로 제시하였다. 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십에 대해 각각 4개 문항을 제시하였다. 이중 지적자극과 카리스마를 구성하는 문항 중 각각 1개 문항이 다른 성분으로 기준으로 제시한 요인적재량보다 낮게 나타나 제외하였다. 고무적 리더십의 경우 아이젠값이 3.037(구성비 21.696%)이며, 개별적 배려가 2.520(17.999%), 지적자극이 2.234(15.959%), 카리스마가 1.991(14.223%)로 각각 나타났다. 따라서 각 성분의 아이젠값 구성비는 14.223%~21.696%로 나타났다. 이처럼 구성비가 특정 성분으로 집중되지 않았음은 응답자가 동일한데 따라 나타날 수 있는 공동방법편의(Common Method Bias)의 문제가 없음을 의미한다고 볼 수 있다. 그리고 각 성분별 신뢰도 Cronbach-α는 .729~.877로 나타나 선행연구에서 제시한 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

지식경영의 구성요소에 대해서는 Alavi & Leidner(2001)의 연구에서 활용된 문항을 근거로 지식획득, 지식이전, 지식활용에 대해 각 4개 문항씩 12개 문항을 제시하였다. 그리고 사회적 자본에 대해서는 Putnam(1993)과 Tsai & Ghoshal(1998)의 연구에서 활용되었던 문항을 바탕으로 각각 3개 문항씩 제시하였다. 지식경영의 경우 지식이전, 지식활용, 지식창출에 관한 문항 1개씩 제시한 요인적재량을 충족하지 못하여 제외하였으며, 사회적자본의 경우 규범에 관한 문항이 다른 요인으로 분산되어 제외하였다. 이상과 같은 변수의 정화과정을 거쳐 나타난 최종적인 요인분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 지식경영/사회적자본의 요인분석과 신뢰도

	지식 이전	지식 활용	지식 창출	신뢰	상호 작용
새로운 아이디어 제안	.022	.157	.861	.056	.039
새로운 기술/방법 제안	.015	.176	.860	.030	-.018
독창적 방법 고안	.036	.196	.839	-.011	.027
새로운 방법 응용	-.034	.789	.213	-.055	-.052
새로운 방법 장려	.023	.926	.175	.042	.038
독창적 방법 활용	.017	.926	.174	.040	.046
구성원간 믿음	-.056	.036	-.008	.747	.131
상하간 믿고 신뢰	-.035	-.041	.002	.834	.128
부서간 믿고 신뢰	-.009	.018	.073	.777	.107
구성원간 잦은 접촉	.006	-.099	.019	.221	.769
온오프라인 채널 활용	-.015	-.031	.040	.228	.799
수평적 의사소통 원할	.001	.126	-.004	.006	.751
선정 아이디어 전파	.935	.031	.040	.003	-.014
제안 아이디어 공시	.945	.020	.008	-.052	.000
제안 아이디어 댓글	.921	-.049	.022	-.061	.005
Eigen-value	2.624	2.465	2.301	1.975	1.848
구성비(%)	17.495	16.435	15.338	13.168	12.319
누적구성비(%)	17.495	33.929	49.267	62.434	74.753
Cronbach-α	.928	.897	.851	.772	.761

지식이전에 관한 성분의 아이젠 값은 지식이전이 2.624(구성비 17.495%), 지식활용이 2.465(16.435%), 지식창출이 2.301(15.338%), 신뢰가 1.975(13.168%), 그리고 상호작용이 1.848(12.319%)로 각각 나타났다. 이러한 분석결과 최대 설명력을 갖는 성분의 구성비가 17.495%로 나타나 설명력이 어느 한 개 성분에 집중되지 않고 분산됨을 알 수 있다. 따라서 공동방법편의에 문제가 없음을 의미한다고 볼 수 있다. 그리고 각 성분별 신뢰도 Cronbach-α는 .761~.928로 나타나 선행연구에서 제시한 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

#### IV. 조사결과와 분석

##### 4.1 변혁적 리더십과 지식경영의 관계

변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십)과 지식경영(지식창출, 지식이전, 지식활용)의 관계에 대한 가설 1을 검증하기 위해 지식창출, 지식이전, 지식활용을 각각 종속변수로 하는 다중회귀분석결과는 <표 3>과 같다. 통제변수인 성별, 혼인여부, 재직기간 및 독립변수인 지식창출, 지식이전, 지식활용을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 모형 1에서는 지식창출을 종속변수로 하는 분석 결과이다. 통제변수와 독립변수의 지식창출에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.224로 나타났다. 분석결과 카리스마(β=.138, p<.01), 개별적 배려(β=.222, p<.01), 고무적 리더십(β=.176, p<.01)은 지식창출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 지적자극은 지식창출에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 지식이전을 종속변수로 모형 2에 따르면, 통제변수와 독립변수의 지식이전에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.157로 나타났다. 분석결과 개별적 배려(β=.153, p<.01), 고무적 리더십(β

=.107,  $p < .05$ )은 지식창출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 카리스마와 지적자극은 지식창출에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 지식활용을 종속변수로 모형 3에 따르면, 통제변수와 독립변수의 지식활용에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.243으로 나타났다. 분석결과 카리스마( $\beta = .090$ ,  $p < .05$ ), 개별적 배려( $\beta = .160$ ,  $p < .01$ ), 고무적 리더십( $\beta = .290$ ,  $p < .01$ )은 지식활용에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지적자극은 지식창출에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이상과 같은 분석결과에 따르면 변혁적 리더십이 지식경영에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

<표 3> 변혁적 리더십과 지식경영의 관계

예측변수 \ 종속변수	지식창출 (모형 1)	지식이전 (모형 2)	지식활용 (모형 3)
성별a)	.006	-.017	.032
혼인여부b)	-.039	-.067	-.049
재직기간	-.120*	-.131**	-.015
카리스마	.138**	.048	.090*
개별적배려	.222**	.153**	.160**
지적자극	.076	.026	.025
고무적리더십	.176**	.107*	.290**
R <sup>2</sup>	.224	.157	.243
F	13.935**	8.789**	15.460**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$   
 a) 여성=0, 남성=1 b) 미혼=0, 기혼=1

## 4.2 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 사회적자본의 조절효과

변혁적 리더십과 지식경영활동(지식창출, 지식이전, 지식활용)의 관계에서 사회적 자본의 구성요소인 신뢰의 조절효과에 대한

가설 2, 상호작용의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>, <표 5>와 같다.

먼저 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 신뢰의 조절효과에 대한 가설 2를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 모형 1에서 변혁적 리더십과 신뢰가 상호작용하여 지식창출에 영향을 미치는가를 검증하기 위해 1단계에서는 통제변수(성별, 혼인여부, 재직기간)와 독립변수(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십)를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 지식창출에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 .224로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 신뢰를 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조절변수인 신뢰는 지식창출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .285$ ,  $p < .01$ ). 다음으로 3단계에서는 신뢰의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실시한 결과, 상호작용항 중 카리스마×신뢰( $\beta = .895$ ,  $p < .05$ ), 고무적 리더십×신뢰( $\beta = .686$ ,  $p < .05$ )가 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 카리스마와 고무적 리더십은 신뢰와 상호작용하여 지식창출에 긍정적 영향을 미치는 것을 의미한다. 이에 대해 개별적 배려와 지적자극은 신뢰와의 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 같은 방식으로 변혁적 리더십과 신뢰의 상호작용이 지식이전과 지식활용에 미치는 효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 각각 모형 2, 모형 3과 같다. 각 모형 3단계에서 모든 상호작용항(카리스마×신뢰, 개별적 배려×신뢰, 지적자극×신뢰, 고무적 리더십×신뢰)의 표준화회귀계수가 유의적이지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다.

<표 4> 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 신뢰의 조절효과

예측변수 \ 종속변수 단계	지식창출(모형 1)			지식이전(모형 2)			지식활용(모형 3)		
	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
성별a)	.006	.007	.005	-.017	-.016	-.017	.032	.033	.030
혼인여부b)	-.039	-.040	-.045	-.067	-.068	-.079	-.049	-.050	-.054
재직기간	-.120*	-.122*	-.138**	-.131**	-.134**	-.144**	-.015	-.016	-.025
카리스마	.138**	.413*	.047	.048	.120*	.136	.090*	.234**	-.031
개별적배려	.222**	.215**	.085	.153**	.144**	.136	.160**	.157**	.070
지적자극	.076	.083	.065	.026	-.016	.154	.025	.028	.064
고무적리더십	.176**	.183**	.267	.107*	.087*	.016	.290**	.294**	.197
신뢰		.285**	.232		.385**	.611*		.149**	.118
카리스마*신뢰			.895*			.617			.528
개별적배려*신뢰			-.144			-.359			-.292
지적자극*신뢰			.014			.238			.071
고무적리더십*신뢰			.686*			-.105			-.143
R <sup>2</sup>	.224	.229	.248	.157	.165	.176	.243	.244	.250
△R <sup>2</sup>		.005	.019		.008	.011		.001	.006
F	13.935**	13.138**	11.303**	8.789**	8.839**	7.990**	15.460**	14.228**	11.414**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$   
 a) 여성=0, 남성=1 b) 미혼=0, 기혼=1

다음으로 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 사회적 자본의 구성요소인 상호작용의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

아래의 <표 5>에서 모형 1은 변혁적 리더십과 종속변수인 지식창출의 관계에서 상호작용의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 1단계에서는 통제변수(성별, 혼인여부, 재직기간)와 독립변수(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십)를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 지식창출에 대한 설명력(R2)은 .224로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 신뢰를 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조절변수인 상호작용은 지식창출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.212, p<.01$ ). 다음으로 3단계에서는 상호작용의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실시한 결과 상호작용항 중 지적자극×상호작용( $\beta=.708, p<.05$ ), 고무적 리더십×상호작용( $\beta=1.099, p<.01$ )이 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 지적자극과 고무적 리더십은 조절변수(상호작용)와 상호작용하여 지

식창출에 긍정적 영향을 미치는 것을 의미한다. 이에 대해 카리스마와 개별적 배려는 조절변수와의 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다.

같은 방식으로 변혁적 리더십과 지식이전의 관계에서 상호작용의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 모형 2와 같다. 3단계에서 모든 상호작용항(카리스마×상호작용, 개별적 배려×상호작용, 지적자극×상호작용, 고무적 리더십×상호작용)의 표준화회귀계수가 유의적이지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다. 다음으로 변혁적 리더십과 지식활용의 관계에서 상호작용의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 모형 3과 같다. 3단계에서 개별적 배려×상호작용은 지식활용에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.781, p<.05$ ). 그리고 나머지 상호작용항(카리스마×상호작용, 지적자극×상호작용, 고무적 리더십×상호작용)의 표준화회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다. 이상과 같은 분석결과 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 사회적 자본의 조절효과에 대한 가설 3, 가설4는 부분적으로 채택되었다.

<표 5> 변혁적 리더십과 지식경영의 관계에서 상호작용의 조절효과

예측변수	종속변수 단계	지식창출(모형 1)			지식이전(모형 2)			지식활용(모형 3)		
		1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
성별a)		.006	-.003	-.013	-.017	-.026	-.026	.032	.022	.012
혼인여부b)		-.039	-.041	-.039	-.067	-.069	-.064	-.049	-.051	-.064
재직기간		-.120*	-.120*	-.131**	-.131**	-.131**	-.133**	-.015	-.015	-.025
카리스마		.138**	.128**	.343*	.048	.038	.157	.090*	.080	.085
개별적배려		.222**	.212**	.248	.153**	.143**	-.005	.160**	.149**	.700**
지적자극		.076	.093*	.490*	.026	-.008	.299	.025	.043	.065
고무적리더십		.176**	.007	.606**	.107*	.093*	.158	.290**	.110	.181
상호작용			.212**	.107		.213**	.196		.226**	.599*
카리스마*상호작용				.361			.282			-.027
개별적배려*상호작용				.092			-.178			.781*
지적자극*상호작용				.708*			.510			-.084
고무적리더십*상호작용				1.099**			.451			.153
R2		.224	.239	.265	.157	.171	.178	.243	.259	.272
△R2			.015	.026		.014	.007		.016	.013
F		13.935**	13.848**	12.142**	8.789**	9.219**	8.081**	15.460**	15.375**	12.540**

\* p < .05, \*\* p < .01  
a) 여성=0, 남성=1 b) 미혼=0, 기혼=1

## V. 결론 및 시사점

최근 지식경영이 기업 활동을 하는데 있어서 관심사로 떠오르고 있는 이유는 글로벌 경제시대에 생산 및 관리활동에 따른 높은 비용 및 시간을 절감하고 고객서비스 질을 향상시키며 기업의 경쟁력 확보 필요성이 증대되고 있기 때문이다. 무엇보다도 지식경영을 수행하기 위한 정보기술이 매우 빠르게 진보되고 있다. 정보기술의 발전은 인터넷 출현으로 각 개인이 자신에게 필요한 정보를 시공간을 초월하여 습득할 수 있도록 했으며, 이전까지 불가능해 보였던 신속한 정보처리, 체계적인 분류와 축적, 공유 및 관리를 손쉽게 해줌으로써 지식경영분야의 발전을 가속화하게 되었다(Chang, 2011; Chang &

Ahn, 2015). 또한 중소기업은 CEO의 역할이 지대하다는 점에서 구성원들의 지식창출과 이전 및 활용과 같은 지식경영 활동을 활성화하는 데는 변혁적 리더십이 효과적일 것이다.

분석결과, 변혁적 리더십의 구성요소 중 개별적 배려와 고무적 리더십은 지식창출, 지식이전, 지식활용 모두에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 카리스마는 지식창출에 대해서만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지적자극은 지식경영에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 중소기업의 경우 규모가 작기 때문에 CEO와 구성원들 간의 접촉과 상호작용이 비교적 빈번하기 때문으로 풀이된다. 따라서 CEO와 관리자들은 구성원들을 관리함에 있어서 업무처리 결과나 업무적 지식을 강조하여 업무수행 방법이나 절차에 대해 비판적이기 보다는 잘한 일에

대해 칭찬에 중점을 두는 리더십이 바람직하다. 그리고 리더들은 업무중심적이기 보다는 종업원 개인적 특성을 이해하고 대응하는 리더십이 바람직하다. 따라서 구성원들의 아이디어나 새로운 정보와 지식을 창출하기 위해서는 인트라넷 등을 이용한 시스템을 이용하면서 관련 상급자도 참여하는 방식을 취하는 것이 좋을 것이다. 그리고 제안된 아이디어에 대해 평가하고 이를 전파하며, 경영활동에 기여할 수 있도록 지식 활용 단계로 진행되는 과정에서도 CEO나 상사들이 구성원들의 지식경영활동에 참여하도록 하는 것이 바람직하다.

지식경영활동은 구성원들 간의 신뢰가 구축되고 상호작용이 활발하게 이루어질 때 활성화됨을 알 수 있다. 구성원들 간의 잦은 접촉과 교류를 통해 신뢰관계가 구축되며, 이러한 신뢰관계는 혁신에 필요한 정보나 기술에 대한 지식의 이전과 공유를 활발하게 함으로서 공식적 관계를 통해 필요한 지식과 정보를 얻는데 소요되는 시간과 경비를 절감하게 된다는 것이다(Landry et al. 2002). 따라서 상사의 변혁적 리더십이 지식경영에 긍정적 영향을 미치며, 이러한 관계는 사회적 자본으로서 신뢰와 상호작용 수준이 높을수록 더욱 긍정적일 것이다. 분석결과 카리스마와 고무적 리더십은 지식창출에 긍정적 영향을 미치는데 신뢰수준이 높을수록 긍정적 영향이 큰 것으로 나타났으며, 또한 지적자극과 고무적 리더십은 지식창출에 긍정적 영향을 미치는데 상호작용 수준이 높을수록 긍정적 영향이 큰 것으로 나타났다. 이러한 분석결과 지식창출을 활성화하기 위해서는 구성원들 간의 빈번한 교류를 촉진하는 것이다. 업무적인 성격의 회의와 함께 인트라넷 등을 활용한 온라인에 의한 접촉을 촉진하는 것도 바람직할 것이다. 그리고 구성원들 간의 신뢰관계를 구축하는 것도 요구된다. 이러한 신뢰관계는 구성원들이 아이디어를 제안하고 긍정적인 것으로 판단되었을 때 보상과 연계되도록 함으로서 수단성을 높인다는 점에서 제안이나 지식창출을 활성화하는데 기여할 것이다.

본 연구는 지역적으로 강원 영서지역의 중소기업으로 한정되었으며, 연구변수 간의 관계에 대하여 횡단적 분석에 의존하였다. 따라서 연구결과의 일반화에 한계가 있으며, 연구변수 간의 관계에 대한 동태적 관계를 설명하는데도 한계가 있다는 점에서 추후 연구에서는 이러한 문제점을 보완할 필요가 있다.

## REFERENCE

- Ahn, K., Park, R. & Chang, K.(2013). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation, and the Moderating Effect of Convergence Federation in Small & Medium Business, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(4), 111-118.
- Alavi, M. & Leidner, D. E.(2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Birasnav, M.(2014). Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership, *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A.(2011). Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Bryant, S. E.(2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Carmeli, A., Atwater, L. & Levi, A.(2011). How Leadership Enhances Employees' Knowledge Sharing: the Intervening Roles of Relational and Organizational Identification, *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257-274.
- Chang, H. H. & Chuang, S. S.(2011). Social Capital and Individual Motivations on Knowledge Sharing: Participant Involvement as a Moderator, *Information & Management*, 48(1), 9-18.
- Chang, K. S.(2011). *The Determinants and Performance of Knowledge Management Activities in Small and Medium-Sized Enterprises*, Doctoral dissertation, Sangji University.
- Chang, K. S. & Ahn, K. Y.(2013). *Knowledge Management: Understanding and Application*, Chang-Min Pub Co.
- Chang, K. S. & Ahn, K. Y.(2015). The Relationship Between Managerial System and Knowledge Management, and the Moderating Effects of Decentralization and Formalization in Small Business, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 167-175.
- Chung, J. H., Whang, I. C., Song, Y. C. & Ahn, K. Y.(2013). *Understanding Management*, Booknet Press.
- Chiu, C., Hsu, M. & Wang, E.(2006). Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: an Integration Social Capital and Social Cognitive Theories, *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Coleman, J. S.(1988). Social Capitalin the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94(supplement), 95-120.
- Geisler, E.(2007). The Metrics of Knowledge: Mechanisms for Preserving the Value of Managerial Knowledge, *Business Horizons*, 50(6), 467-477.
- Grant, R. M.(1997). The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L. & Sherif, K.(2005). Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.
- Hong, W. K.(2015). *The Relationship of Transformational Leadership, Empowerment and Innovation, and the*

- Moderating Effect of Personal Factors in Small Business*, Doctoral dissertation, Sangji University.
- Hur, M. S. & Chon, M. J.(2007). *Knowledge Management System*, Hankyung Press.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. K.(2005). Social Capital, Networks, and Knowledge, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kim, H. W. & Park, W. K.(2010). *Small Business Management*, Sigma Press.
- Ko, K. M.(2012). *The Relationship Between CEO's Entrepreneurship/Social Capital, Knowledge Management and Innovation, and the Moderating Effect of Convergence Federation in Small & Medium Business*, Doctoral dissertation Sangji University.
- Landry, R., Amara, N. & Lamari M.(2002). Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?, *Technological Forecasting & Social Change*, 69(2), 681-701.
- Mcfadyen, M. A. & Cannella, Jr, A. A.(2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships, *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, USA.
- Park, R. K & Ahn, K. K.(2013). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation, and the Moderating Effect of Convergence Federation in Small & Medium, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 137-147.
- Park, Y. B.(2007). *Small Business and Modern Management*, Chong Ram Press.
- Putnam, R. D.(1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life, *American Prospect*, 13(3), 35-42.
- Rao, M.(2004). *Overview: The Social Life of KM Tools, in KM tools and techniques: practitioners and experts KM solutions, Rao, M.(ed)*, Butterworth-Heinemann, Oxford : UK, 1-73
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). Social Capital and Value Creation : the Role of Intra Firm Networks, *Academy of Management Journal*, 40(4), 464-476.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wong, K. Y.(2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.

## The Effect of Small and Medium Enterprises CEO's Leadership on Knowledge Management\*

Ahn, Kwan-Young\*\*

Park, Roh-Gook\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to review the relationship between transformational leadership(charisma, individual consideration, intellectual stimulation, inspiration) and knowledge management, and the moderating effect of social(trust and interaction) in small business. In order to verify and achieve the purposes mentioned above, questionnaire data are gathered and analysed from 311 subjects in Kangwon-do province. Multiple regression and multiple hierarchical regression analysis were applied to test these hypotheses: 1) the relationship between transformational leadership and knowledge management, 2) the moderating effect of trust on the relationship between transformational leadership and knowledge management, 3) the moderating effect of interaction on the relationship between transformational leadership and knowledge management.

Empirical survey's findings are as follows; First, individual consideration and inspiration leadership appeared to be positively related with all knowledge management(knowledge creation, transfer, application). Second, charisma was verified to be positively related with knowledge creation only. Third, charisma and inspirational leaderships were more positively with knowledge creation in higher trust group than in lower trust group. Fourth, intellectual stimulation and inspirational leaderships were more positively with knowledge creation in higher interaction group than in lower interaction group. Fifth, individual consideration was more positively with knowledge application in higher interaction group than in lower interaction group.

*KeyWords: Transformational Leadership, Knowledge Management, Social Capital, Trust, Interaction*

---

\* This work was supported by Sangji University Grant 2014

\*\* Professor, Dept. of Business Administration in Sangji University

\*\*\* Professor, Dept. of Management Information in Sangji University