

협동조합 조합원의 사내기업가정신이 재무적 성과와 사회적 성과에 미치는 효과 및 변혁적 리더십의 조절효과

이승일 (상지대학교 대학원 박사과정)*

안관영 (상지대학교 경영학과 교수)**

국 문 요 약

자본주의 경제가 시장 지향적으로 무한 경쟁을 추구하면서 많은 부작용이 나타나고 있다. 부익부빈익빈, 고용감소와 청년실업률의 증가와 같은 부작용이 나타나면서 경제민주화의 요구가 거세게 나타나고 있다. 이러한 변화의 시점에서 대안으로서 주목받고 있는 것이 협동조합이다. 이는 협동조합은 이용자 소유의 사업체로서 고용창출이 가능하고 단기적 이윤추구보다는 장기적 관점에서 지역사회와의 공존을 추구하기 때문이다. 협동조합이 이용자가 사업주체와 같은 역할을 하기 때문에 이들이 인지하는 사내기업가정신은 성과에 미칠 가능성이 크다는 점, 그리고 대부분의 협동조합이 십 여 명 이내의 적은 규모이며 비교적 역사가 짧아서 조합장의 리더십 또한 성과에 많은 영향을 미칠 것이라는 점에서 본 연구는 조합원들의 사내기업가정신과 성과의 관계, 그리고 이러한 관계에서 조합장 변혁적 리더십의 조절효과를 실증 분석하고자 하였다. 실증분석을 위한 자료는 설문지를 이용하였으며, 설문은 수도권 및 강원 영서지역의 사업자 협동조합 조합원을 대상으로 하였다.

사내기업가정신이 협동조합의 성과에 미치는 효과 및 조합장 변혁적 리더십의 조절효과를 분석한 결과, 사내기업가정신의 구성요소 중 위험감수성은 재무적 성과인 매출액증가, 수익증가와 사회적 성과인 고용증가 모두에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 진취성은 매출액증가와 수익증가에 긍정적 영향을 미치고, 혁신성은 모든 성과 요소에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 분석결과, 혁신성의 경우 성과에 직접적 영향이 없지만 조합장이 카리스마와 개별적 배려, 지적자극 리더십을 발휘할 때 매출액증가와 수익증가에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 분석되었다.

이상의 분석결과 협동조합의 경우 매출액이나 수익과 같은 재무적 성과 제고를 위해서는 조합원들의 위험감수성이나 진취성이 효과적임을 알 수 있다. 따라서 경영의 안정성에 안주하기 보다는 위험을 감수하더라도 고수익을 추구하고 동업종 조합이나 기업에 비해 경쟁우위를 추구하는 분위기를 조성하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 변혁적 리더십도 성과에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 조합장은 조합원들에게 비전을 제시하고, 다양한 의견을 논의하며, 조합원 개개인에 대해 관심과 배려를 보여주는 리더십이 필요하다.

핵심주제어: 사내기업가정신, 변혁적 리더십, 재무적 성과, 사회적 성과, 협동조합

1. 서론

협동조합은 경제적으로 약자의 위치에 있는 농민이나 영세 상공업자, 일반 소비자들이 상부상조의 정신으로 제품 및 서비스의 구매·생산·판매·소비 등 경제행위를 통해 이익을 추구하는 모델이다(이철선 외, 2015). 최근 우리나라의 경우 2012년 12월 협동조합에 대한 기본법이 발효된 이후 급증하여 협동조합 수는 2016년에 9,000여개로 증가하였다.

이처럼 협동조합이 부각되고 있는 이유는 외환위기와 금융위기를 겪으면서 많은 기업들이 소멸하였으며, 그 과정에서 은퇴한 많은 근로자들이 자영업에 종사하며 어려움을 겪으면서 연대와 협력이라는 기치아래 동등한 권한과 이익분배를 추구하는 협동조합이라는 기업모델에 동참하게 되었다(김태

완, 2012). 외국의 경우 스페인의 3대 기업그룹이며, 고용인원 10만명, 24조원의 매출액을 기록하며, 120개 협동조합의 복합체인 몬드라곤 협동조합, 13만명의 클럽회원을 보유하고 있는 축구명문 클럽인 FC바르셀로나, 직원 8만 3천명에 생필품 매출액 32조원을 자랑하는 스위스의 미그로, 6천여명의 오렌지 농민과 8개 협동조합이 중간상인의 독과점 횡포에 대응하기 위해 출범한 미국의 썬키스트 등 매우 성공적인 사례가 많은 점도 협동조합의 전망을 밝게 해주고 있다(MOSF & KIHASA, 2012).

우리나라도 정부가 고용창출과 상생번영을 도모한다는 측면에서 협동조합의 운영을 적극 지원하고 있으나 아직 매출액, 기업생존율, 투자금이나 자본 등의 재무현황, 고용현황 등에서 경쟁력이 낮은 것으로 나타나고 있다(이철선 외, 2015).

* 책임저자, 소상공인컨설턴트, 상지대학교 대학원 박사과정, eseungil@naver.com

** 교신저자, 상지대학교 경영학과 교수, kyahn@sangji.ac.kr

· 투고일: 2016-11-10 · 수정일: 2016-12-14 · 게재확정일: 2016-12-25

협동조합은 일반기업체와 같이 생산, 판매활동을 수행하며 영리적 목적의 경제적 기능을 가짐과 동시에 조합원의 이익 제고라는 사회적 목적을 공유한다. 또한 협동조합 조직은 조합원에 의해 관리되기 때문에 조합 조합원들이 관리의 주체가 된다. 따라서 일반 기업체에서는 상하관계가 분명하고 수직적 의사결정 체널이 중시되고 종업원은 상사의 지시에 의존적인데 비해, 협동조합은 조합원을 비롯한 조합원들이 관리 주체가 되기 때문에 이들의 기업가정신은 조합의 성과에 지대한 영향을 미치게 될 것이다. 그런데 우리나라의 협동조합은 비교적 역사가 일천하다. 따라서 협동조합의 경영활동을 이끌고 가는 리더의 역할이 매우 크다. 예를 들면, 협동조합의 세계적 성공사례인 스페인의 몬드라곤은 지도자인 호세 마리아 아리스멘디아리아에타 신부의 리더십과 역량이 매우 중요한 영향을 미쳤다.

이에 본 연구에서는 협동조합의 조합원들이 인지하는 사내 기업가정신으로서 혁신성, 위험감수성, 진취성이 경영성과인 재무적 성과와 사회적 성과에 미치는 효과를 실증분석하며, 동시에 조합장의 변혁적 리더십이 사내기업가정신과 성과의 관계에 미치는 조절효과를 검증하고자 한다.

협동조합은 영리적 목적과 동시에 사회적 기능을 추구한다는 점에서 성과요인으로 매출액, 수익과 같은 재무적 성과와 고용증대라는 사회적 성과를 설정하였다. 그리고 조합원을 비롯한 조합원의 사내기업가정신과 조합장의 리더십의 효과를 동시에 분석함으로써 조합원과 조합장의 역할을 비교분석할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 협동조합의 특성과 성과

우리나라의 경제가 안정적 성장을 지속하다가 외환위기와 금융위기를 거치면서 새로운 국면을 맞고 있다. 그간 국민경제의 작은 부분이었던 협동조합에 대한 관심이 증가하고 있다. 자본주의 경제가 시장지향적인 무한 경쟁을 추구하면서 부익부 빈익빈과 같은 사회적 양극화, 고용감소와 청년실업률의 증가 등 많은 부작용이 나타나고 있다. 이러한 자본주의 경제의 취약점을 보완할 수 있는 대안으로서 주목받고 있는 것이 협동조합이다(강현철, 2012). 이러한 배경으로 협동조합은 이용자 소유의 사업체로서 고용창출이 가능하고 단기적 이윤추구보다는 장기적 관점에서 지역사회와의 공존을 추구하기 때문이다.

협동조합운동은 세계적으로 이루어지고 있는데 그 중심에는 세계협동조합연맹(ICA: The International Co-operative Alliance)이 존재하고 있다. 우리나라도 농협중앙회가 ICA에 1963년 준회원으로 가입하였고, 이어 1972년 정회원이 되면서 많은 협동조합 전국 조직들이 ICA에 가입하고 활동하여 왔다. 하지만 전반적으로 활동은 미미한 편이었다(김동희, 2000). 그러나 1990년대 말의 외환위기와 최근의 금융위기 등 겪으면서

기존의 경제체제에 대한 보완책이 필요하게 되었다. 또한 국제적으로도 유엔에서는 2012년을 ‘세계 협동조합의 해’로 지정하고 자본주의 경제의 취약성을 완화하는 계기로 삼고자 하였다(강현철, 2012).

이상과 같이 국내외적 환경변화에 직면하여 국내에서도 협동조합기본법을 제정하기에 이르렀으며, 이를 계기로 많은 협동조합이 조직화되고 있는 실정이다. 법 제정이 이루어진 2012년 말 이후 매년 2,500~3,000개의 협동조합이 신규로 등록되었으며 꾸준히 증가하고 있다(협동조합, 2016).

협동조합에는 여러 가지 유형이 있다. 협동조합은 초창기에는 소비자협동조합, 생산자협동조합, 신용협동조합으로 분류되었는데, 이러한 분류방법이 협동조합의 정체성을 반영하지 못한다는 비판이 있어 왔다. 이에 대해 소유권 절제여부에 따라 전통적 협동조합과 사회적 협동조합으로 구분하고, 이를 거래관계 형성동기에 따라 소비협동조합과 생산협동조합, 신용협동조합으로 구분하며, 이는 다시 개별적 특성에 따라 구매협동조합, 이용협동조합, 사용자협동조합 등으로 구분된다(김기태, 2012).

일반적으로 기업의 성과는 매출액이나 시장점유율, 이익 등과 같은 재무적이며 정량적 성과를 중시한다. 이러한 성과지표는 객관적이며, 기업과 기업 간의 경쟁력을 대표할 수 있다고 보기 때문이다. 그런데 최근 기업의 사회적 책임과 지속가능경영에 대한 관심과 중요성이 증대하면서 사회적 성과에 대해서도 많은 논의가 이루어지고 있다(정재훈, 2016).

특히 협동조합의 경우는 자본을 바탕으로 의사결정이 이루어지는 기존의 기업들과는 달리 구성원들 간의 평등한 의사결정권을 강조하며, 지역사회와의 공존을 지향한다는 점에서 고용창출과 같은 사회적 성과도 포함되어야 할 것이다(강현철, 2012).

앞서 협동조합은 사기업과 같이 영리적 목적을 추구하지만 동시에 사회적 기능을 수행한다. 이는 협동조합의 특성에 기인한다. 협동조합 운동의 선도적 역할을 하고 있는 레이들로의 보고서에 따르면, 협동조합의 주체인 조합원 자격은 자유의사에 따르며, 가입과 탈퇴가 자유로워야 한다.

그리고 모든 조합원은 동등한 자격을 가지며 임원에게 특권을 부여해서는 안된다는 민주주의 원칙에 입각할 것을 주장하고 있다. 또한 협동조합은 일차적으로 경제조직이기 때문에 기업으로서 성공하지 않으면 사업 활동을 중지해야 한다는 점에서 영리적 목적을 갖게 된다(김동희, 2000).

이처럼 협동조합은 윤리적이며 민주주의적 기반을 바탕으로 조합원의 공동체적 이익을 추구하면서 동시에 동업종 기업체와의 경쟁 하에서 영리적 목적을 동시에 추구해야 한다. 이러한 점에서 협동조합의 성과는 매출액, 수익성, 경쟁사 대비 시장점유율 등과 같은 재무적 성과지표와 고용창출, 조합원 수, 조합원 몰입도와 같은 사회적 성과지표를 동시에 고려해야 바람직할 것이다.

2.2 사내기업가정신

기업가정신 (Entrepreneurship)에 대한 개념은 일찍이 Schumpeter(1936)의 연구를 기점으로 구체화 되었다. 그는 기업가 정신을 생산성을 제고하고 경제성장에 공헌하며, 궁극적으로는 사회발전에 기여하는 혁신과 창조적 파괴 활동을 주도하는 정신을 의미한다고 하였다. 이후 많은 연구자들의 기업가 정신에 대한 정의는 그의 관점에 바탕을 두고 있다. Timmons(1990)는 개념을 더욱 확장하여 무에서 유를 창조하는, 즉 가치 있는 어떤 것을 이루어 내는 인간적이고 창조적인 행동이 기업가 정신이라고 정의하였다. 그리고 Stevenson et al.(1994)의 경우 기업가 정신이란 현재 기업이 갖고 있는 여유자원의 존재여부에 관계없이 기회를 추구하는 것으로 무에서 유를 만들어 내는 창조적 행동을 추구하며, 어느 정도의 위험을 감수하는 것이라고 정의하였다.

이상과 같이 학자들에 따라 기업가정신에 대한 정의는 다양하다. 이들을 종합하면 ‘기업가 정신이란 급변하는 기업의 경쟁 환경 하에서 현재 통제 할 수 있는 자원에 구애받지 않고 혁신성, 진취성, 위험감수성 등을 통하여 새로운 가치와 기회를 창조하기 위해 끊임없이 도전하는 정신으로 기업의 성장과 발전에 실질적으로 기여 할 수 있는 전체적인 태도와 역량’으로 정의 할 수 있다(정재훈 외, 2013).

현대 산업사회는 빠르게 변화하고 있으며, 그 변화의 속도가 점차 가속화되고 있다. 이러한 변화와 불확실성에 직면하여 환경변화에 적절하고 신속하게 대처하기 위해서는 과거의 상의하달과 같은 수직적 의사결정 채널로는 미흡하다는 것이다. 과거 중요한 의사결정은 최고경영층의 전유물로 인식되어 왔는데, 이러한 결정방식은 현장 담당자들이 자신의 업무목표 설정과 실행결과의 평가과정에서 소외됨으로서 동기부여가 미흡하다는 지적을 받고 있다. 따라서 변화에 직면한 현대 경영에서는 조합원들이 주도적으로 계획과 평가기능에도 참여하는 관리방식이 널리 적용되고 있다(홍완기, 2015).

이처럼 기업가정신은 창업가나 사업주에게만 국한된 것이 아니라 조직 내부 조합원을 포함하는 것이 바람직하며, 필요하다는 인식 하에 사내기업가 정신의 개념이 도입되었고 이에 대한 연구도 활발하게 진행되고 있다(이형택·채명수, 2007; 김영수·고종남, 2009; 홍완기·안관영, 2016). 사내기업가정신도 창업자의 기업가정신과 같이 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구성된다.

혁신성은 신제품개발이나 새로운 서비스 방식을 제공하려는 마음을 의미한다. 구체적으로 불확실한 시장 환경 하에서 지배적 주도권을 갖기 위해 새로운 아이디어, 새로운 생산방식이나 유통, 디자인을 개발하고자 하는 것이다. 또는 획기적인 원가절감방안을 강구하는 것도 포함된다. 위험감수성은 결과가 불확실함에도 불구하고 과감하게 도전하려는 성향이다. 예를 들면 수요가 불투명하고 예측이 어려운 상황에서도 고수익을 추구하는 투자를 하거나 프로젝트를 수행하는 것이다. 진취성은 시장에서의 주도적 역할을 점유하기 위해 적극 경

쟁하고 노력하는 것이다. 구체적으로 새로운 아이디어의 개발에 대한 적극적인 지원과 사업 환경변화에 대한 적극적인 대처, 보유한 지적재산권의 해외진출 시도, 새로운 지식의 습득을 위한 학습프로그램에 참여 등을 들 수 있다. 따라서 다른 기업보다 공격적으로 경쟁하며, 단순히 경쟁자들의 행동에 대응하기 보다는 자신이 먼저 신제품과 새로운 서비스, 새로운 관리기법 등을 소개하고자 하는 행동적 특성을 갖는다(정재훈 외, 2013; Lassen et al. 2006).

특히 사업자협동조합의 경우에는 한정된 인력과 자금으로 조합원의 개인적 역량에 절대적으로 의존할 수밖에 없는 특성 때문에 조합원의 의지와 기업가정신이 없이는 성공하기 어렵다.

Covin & Slevin(1991)은 위험감수성 및 미래지향성이 기업전략에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증하면서 기업가정신의 종속변수는 경영성과가 되어야 함을 강조하고 있다. Zahra(1991)는 기업가정신이 기업의 재무적 성과 즉, 기업가정신과 수익성 성장 간에는 정의 상관관계가 있음을 증명하였다. 또한 국내 기업을 대상으로 한 연구에서도 사내기업가정신이 기업성과인 조직시스템에 통계적으로 높은 유의적 수준을 나타내는 것을 보여주었다(조세근 외, 2015; 고종남 외, 2012).

사내기업가정신은 조합원들이 적극적으로 새로운 제품이나 서비스창출을 위해 노력함으로써 매출액이나 수익성과 같은 조직성과와도 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타나고 있다(Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Zorn, 2004). 스위스의 중소기업체를 대상으로 3년간에 걸쳐 수집된 자료를 바탕으로 이루어진 실증분석결과 조합원들의 사내기업가정신 성향은 매출액증가, 고용증가, 경쟁사대비 매출액증가와 같은 성과와 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Wiklund, 2000). 지식정보화 사회를 맞아 혁신을 추진하는 기업은 시장에서 선도적 지위를 갖고 있으며, 조합원들 사이에도 그러한 분위기가 충만할 때 매출액과 매출액 대비 수익률과 같은 기업의 성과도 높아지게 된다는 것이다(Wiklund & Shepherd, 2005; Dimitratos et al. 2004).

이상과 같은 이론적 배경을 바탕으로 사내기업가정신과 성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1: 사내기업가정신은 매출액증가에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 사내기업가정신은 수익증가에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 사내기업가정신은 고용증가에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.3 변혁적 리더십의 개념 및 효과

리더십이란 부하로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 지도자가 이끄는 능력을 의미한다. 리더에 따라서는 강압적인 방법을 동원하기도 하지만 또 다른 리더는 강압적이기 보다는

부하로 하여금 자발적으로 노력하도록 동기부여하기도 한다.

최근 기업의 경영환경은 매우 급변하고 있으며, 기업 간 경쟁도 갈수록 격화되고 있어 조합원들이 동기부여와 자발적 참여가 요구되고 있다. 이러한 경영환경 하에서 요구되는 것이 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)이다. 변혁적 리더십이 주목받고 있는 이유는 조직조합원들이 자기신념을 갖고 기꺼이 과업에 참여하고, 스스로 동기유발 할 수 있다는 점이다. 변혁적 리더십은 리더가 변화추구 및 혁신에 적극적이며 성과제고에도 긍정적이란 점에서 실무적으로 많은 관심의 대상이 되어 왔으며, 많은 학자들의 연구 주제로도 꾸준한 관심을 받고 있다(Podsakoff, et al 1990; Whittington, et al 2004; 홍완기, 2015).

변혁적 리더십의 개념과 구성요소에 대한 연구는 Bass(1989)에 의해 시작되었으며, 이후 많은 학자들에 의해 연구가 지속되고 있다. 대부분의 연구에 따르면 변혁적 리더십은 리더가 부하에게 비전을 제시하거나 모범을 보여주는 카리스마, 부하들에게 개인적인 관심이나 후원적 지도를 하는 개별적 배려, 비판적이기 보다는 부하들에게 격려와 칭찬을 통해 스스로 자신감과 자기 효능감을 갖도록 하는 고무적 리더십, 그리고 다양한 업무수행 방법을 지도하고 다양한 방법들에 대한 응용력을 갖도록 하는 지적자극 리더십으로 구성된다(Bass & Avolio, 1994).

특히 협동조합에서 변혁적 리더십이 중요한 이유는 우리나라 다수의 협동조합이 역사가 짧으며 비교적 최근에 출범하였기 때문에 리더의 역할이 매우 중요하다는 점이다. 그리고 협동조합은 조합원들이 조합장과 비교적 대등한 지위에 있다는 점에서 사기업체와 같이 강압적인 리더십이 적합하지 않기 때문이다.

많은 선행연구 결과 변혁적 리더십은 조합원들의 혁신성, 진취성, 위험감수성과 정의 관계가 있으며, 그러한 긍정적 관계는 조직 성과에도 긍정적 영향을 미치게 된다는 것이다 (Yang, 2008). 이러한 연구결과는 터키 근로자들을 대상으로 한 변혁적 리더십과 성과의 관계에 대한 연구에서도 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Gumusluoglu & Ilsev, 2009a, 2009b). 사내기업가정신은 조직이나 조합원들이 변화와 혁신을 추구하고 지원하는 분위기가 형성될 때 촉진되며, 특히 변혁적 리더십과 같은 역할이 중요하다는 것이다(Antoncic & Zorn, 2004; Eyal & Kark, 2004). 이처럼 변혁적 리더십은 사내기업가정신을 촉진시키고 성과에도 직접적 영향을 미친다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 사내기업가정신과 협동조합 성과의 관계는 카리스마 수준이 높을수록 더욱 긍정적일 것이다.

가설 5: 사내기업가정신과 협동조합 성과의 관계는 개별적 배려 수준이 높을수록 더욱 긍정적일 것이다.

가설 6: 사내기업가정신과 협동조합 성과의 관계는 지적자극 수준이 높을수록 더욱 긍정적일 것이다.

III. 연구의 설계

3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구는 최근 주목을 받고 있는 협동조합을 대상으로 조합원들이 인지하는 사내기업가정신과 성과의 관계 및 조합장 변혁적 리더십의 조절효과를 실증분석하고자 하였다. 실증분석에 필요한 자료는 강원도 영서지역과 수도권에 입지한 100여개의 사업자 협동조합을 대상으로 1개 협동조합에 각 2-4부의 설문을 배부하였다. 대상을 사업자 협동조합으로 한정하는 이유는 협동조합의 유형이 다양하며, 유형에 따라 설립목적이나 운영형태가 다르기 때문에 동질성 유지가 어렵기 때문이다. 설문의 작성은 협동조합 운영의 전반에 대하여 알 수 있는 중간관리자급을 대상으로 배부 및 회수하였다. 설문의 배부는 표본오차를 줄이는데 중점을 두어 지방자치단체를 단위로 등록된 협동조합 중에서 일차적으로 협동조합을 선택한 다음 각 조합별로 2-4부의 설문을 배부하고 협조를 구하였다. 설문의 배부는 일차적으로 우편과 방문을 통해 설문의 취지를 설명하였다. 일차적으로 설문의 회수가 부진하여 미 회수된 조합에 대해서는 직접 방문하여 설문의 취지에 대한 설명과 함께 회수를 독려하였다.

또한 협동조합 단체 관계자를 통해 재차 설문에 대한 협조 요청을 구하여 총 227부의 설문을 회수하였다. 이 중 주요 문항에 대한 응답이 없거나, 전반적으로 누락이 심한 경우, 또는 반복적 응답이 심한 경우 등을 제외한 나머지 215부가 분석대상이 되었다.

본 연구의 목적은 협동조합 조합원들의 사내기업가정신 (혁신성, 위험감수성, 진취성)이 협동조합의 성과로서 재무적성과 (매출액증가, 수익증가)와 사회적 성과 (고용증가)에 미치는 효과와, 그러한 관계에서 조합장 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하는 것이다. 사내기업가정신과 성과의 관계에 대한 가설 1, 가설 2, 가설 3을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 사내기업가정신과 성과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 가설 4, 가설 5, 가설 6은 위계적 다중회귀분석을 적용하였다(Van Dyne et al. 1994 Baron & Kenny, 1986). 통제 변수로는 종업원 수를 고려하였다. 다수의 선행연구에 따르면 규모와 성과는 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Dimitratos et al. 2004; Wiklund & Shepherd, 2005; Wiklund, 2000).

3.2 변수의 측정 및 타당성분석

본 연구에서 제시된 연구변수 중 사내기업가정신, 변혁적 리더십은 응답자들의 주관적 인지도로 측정하였다. 이들 변수의 타당성 유지를 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 다수의 변수들이나 문항 간의 상관관계를 기초로 변수들 속에 내재하는 체계적 구조를 발견하려는 기법이다(채서일, 2016). 요인분석은 구성개념타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 주성분 요인분석을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으

로는 독립변수들 간의 독립성을 유지하고 다중공선성을 해소하기 위해 베리맥스법을 이용하였다. 그리고 각 문항의 선정은 요인 적재치 (Factor Loading)가 0.5 이상인 것을 대상으로 하였으며, 변수의 신뢰도 유지를 위해서는 Cronbach- α 0.6 이상을 기준으로 선정하였다(Price & Mueller, 1986). 제시된 각 문항은 특정 성분에 대한 설명력만을 갖지 않고 다른 성분에 대해서도 설명력을 갖는다. 따라서 특정 문항은 각 성분별 요인적재치의 차이가 크지 않은 경우 변수 간의 독립성과 정체성이 유지되기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 상위 2개 성분의 요인 적재치 간의 차이를 0.2이상인 것으로 제한하였다 (Van Dyne et al. 1994). 이처럼 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 엄격한 기준을 적용하여 변수들 간의 정체성과 독립성을 유지하고자 하였다.

협동조합의 성과에 대해서는 선행연구에서 사용한 설문을 참조하여 설문을 작성하였다(고종남 외, 2012; 홍완기, 2015). 매출액증가에 대해서는 매출액의 증가정도를 설문하였으며, 수익증가와 고용증가에 대해서도 각각 수익의 증가와 고용증가 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이처럼 주관적으로 측정된 이유는 대부분의 협동조합이 역사가 짧고 전문 인력이 부족하여 재무적 자료가 미비하기 때문이다.

본 연구에서 사내기업가정신에 대해서는 Covin & Slevin(1991)과 고종남 등(2012)의 연구에서 적용하였던 문항을 바탕으로 제시하였다. 사내기업가정신의 구성요소로서 혁신성, 위험감수성, 진취성에 대해 각각 4개 문항씩 12개 문항을 제시하였다. 제시한 문항 중에서 앞서 선행연구에서 제시한 요인적재치가 미흡하거나 상위 2개 요인적재치의 차이가 적은 문항은 기준에 따라 제거하였다. 혁신성에 대해서는 새로운 아이디어에 대한 반응과 아이디어의 전파정도, 신제품개발에 대한 중시정도 등을 설문하였다. 그리고 위험감수성에 대해서는 고위험에도 불구하고 고수익을 추구하는 성향, 신중한 의사결정보다는 신속한 의사결정을 추구하며, 확실한 정보 하에서의 일 추진 등을 설문하였다. 진취성은 시장의 주도성 확보, 경쟁사에 대한 경쟁 우위, 새로운 시장개척, 안정보다 선도적 지위 추구에 대해 설문하였다.

<표 1> 사내기업가정신 요인분석/신뢰도

	진취성	혁신성	위험감수성
새로운 아이디어에 대해 호의적	.286	.880	.223
새로운 아이디어의 전파 및 공유	.364	.851	.195
고수익-고위험을 추구하는 성향	.214	.160	.891
신중함보다는 신속한 의사결정 선호	.213	.250	.870
시장에서의 주도적 지위확보 추구	.712	.066	.521
경쟁사에 앞서기 위해 노력	.832	.336	.226
새로운 시장개척을 중시	.829	.416	.145
시장에서의 안정보다 선도적 성향	.718	.476	.219
Eigen-value	2.707	2.104	2.030
설명력분산(%)	33.838	26.295	25.375
누적분산(%)	33.838	60.133	85.508
Cronbach- α	.905	.903	.859

여러 단계를 거쳐 나타난 요인분석결과는 <표 1>과 같다.

진취성의 경우 아이겐값이 2.707이며, 혁신성은 2.104, 위험감수성은 2.030으로 각각 나타났다. 따라서 각 성분별 아이겐값 구성비는 33.838%, 26.295%, 25.375%로 나타났다. 이처럼 각 성분별로 나타난 설명력분산이 특정 성분으로 집중되지 않았음은 설문에 대한 응답자가 같은 경우에 나타날 수 있는 공동방법편차 (Common Method Variance)의 문제가 해소될 수 있음을 의미한다. 각 성분별 신뢰도인 Cronbach- α 는 .859 ~ .905로 일관성이 충분히 유지되고 있음을 보여주었다.

조절변수인 변혁적 리더십의 구성요소에 대해서는 Barling et al.(2002)과 Bass(1989)의 연구에서 검증된 문항을 바탕으로 구성하였다. 카리스마에 대해서는 부하들에게 비취지는 이사장이 성공적 모델인가, 비전을 제시하는가 등에 대해 설문하였다. 개별적 배려는 이사장에 조합원 개개인에 대해 관심 정도로 자상하게 지도하는가, 평소 개인적인 배려가 있는가, 비판 보다는 격려하는가 등을 설문하였고, 지적자극은 조합원에게 해답을 제시하기 보다는 비판적 시각을 제시하고 다양한 업무처리 방법을 지도하며, 다양한 방법에 대해 논의하는 정도에 대해 설문하였다.

변혁적 리더십의 구성요소 중 고무적 리더십은 다음과 같은 이유로 제외하였다. 고무적 리더십의 문항 중 일부는 개별적 배려와 중복되었으며, 다른 문항은 선행연구에서 문항 선택기준으로 제시한 요인적재량이 0.5를 충족하지 못하였다(Price & Mueller, 1986).

앞서의 사내기업가정신에 대한 요인분석과 같은 방법과 기준을 적용하여 나타난 최종적인 요인분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 변혁적 리더십 요인분석/신뢰도

	지적자극	개별적 배려	카리스마
이사장은 부하에게 성공 상징	-.087	.305	.824
이사장은 조합원에게 성공적 모델	.306	.192	.861
이사장은 조합원에게 비전 제시	.377	.288	.742
이사장은 개인적 관심 제공	.306	.765	.311
이사장은 조합원을 자상하게 지도	.200	.831	.257
이사장은 조합원 어려움 지원	.372	.783	.277
새로운 의견제시 독려	.741	.399	.173
다양한 업무방식 제시	.908	.136	.096
다양한 작업방식에 대해 의론	.793	.345	.209
Eigen-value	2.518	2.397	2.292
설명력분산(%)	27.976	26.637	25.465
누적분산(%)	27.976	54.613	80.078
Cronbach- α	.875	.865	.838

최종적 요인분석결과 나타난 변수로서 지적자극, 개별적 배려, 카리스마의 아이겐값은 각각 2.518, 2.397, 2.292이며, 이들의 설명력분산은 27.976%, 26.637%, 25.465%로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십의 경우도 동일방법편차의 문제가 없는 것으로 분석되었다. 그리고 이들 변수의 신뢰도인 Cronbach- α 도 지적자극이 .875, 개별적 배려가 .865, 카리스마가 .838로 나타나 동질성 기준이 유지됨을 알 수 있다.

IV. 조사결과의 분석

4.1 사내기업가정신과 성과의 관계

사내기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성)과 협동조합 성과(매출액증가, 수익증가, 고용증가)의 관계에 대한 가설 1, 가설 2, 가설 3을 검증하기 위해 매출액증가, 수익증가, 고용증가를 종속변수로 하는 다중회귀분석결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 사내기업가정신과 성과의 관계

종속변수 예측변수	매출액증가	수익증가	고용증가
종업원수	.096	.167**	.260**
혁신성	.001	-.030	.115
위험감수성	.294**	.253**	.378**
진취성	.339**	.403**	.062
R2	.301	.316	.255
F	22.581**	24.276**	17.990**

* p < .05, ** p < .01

통제변수인 종업원수 및 독립변수인 혁신성, 위험감수성, 진취성을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 통제변수와 독립변수의 매출액증가에 대한 설명력 (R2)은 0.301로 나타났다. 분석결과 혁신성은 매출액증가에 유의적 영향을 미치지 않았으며, 위험감수성 ($\beta=.294, p<.01$), 진취성 ($\beta=.339, p<.01$)은 각각 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 사내기업가정신 중 위험감수성과 진취성은 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하였으며, 혁신성의 경우는 기각되었다.

다음으로 사내기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성)과 수익증가의 관계에 대한 가설 2를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 종업원수는 수익증가와 정의 관계가 존재하며($\beta=.167, p<.01$), 위험감수성 ($\beta=.253, p<.01$)과 진취성 ($\beta=.403, p<.01$)은 매출액증가와 정의 관계가 있는 것으로 나타났다.

혁신성은 유의적 관계가 존재하지 않는 것으로 분석되었다.

그리고 고용증가와 정의 관계에 대한 가설 3을 검증하기 위한 다중회귀분석결과 종업원수는 고용증가와 정의 관계가 있으며 ($\beta=.260, p<.01$), 위험감수성도 고용증가에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다 ($\beta=.378, p<.01$). 이에 대해 혁신성과 진취성은 고용증가에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2와 가설 3도 부분적으로 채택되었다.

4.2 사내기업가정신과 성과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

사내기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성)과 협동조합 성과(매출액증가, 수익증가, 고용증가)의 관계에서 조합장 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 가설 4, 가설 5, 가설 6을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>, <표 5>, <표 6>과 같다.

먼저 사내기업가정신과 성과(매출액증가, 수익증가, 고용증가)의 관계에서 카리스마의 조절효과에 대한 가설 4를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 모형 1에서 카리스마의 조절효과, 즉 독립변수가 카리스마와 상호작용하여 매출액증가에 영향을 미치는가를 검증하기 위해 1단계에서는 통제변수(종업원수)와 독립변수(혁신성, 위험감수성, 진취성)를 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 예측변수에 의한 종속변수인 매출액증가에 대한 설명력 (R2)은 .301로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 카리스마를 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조절변수인 카리스마는 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($\beta=.399, p<.01$), 설명력 (R2)은 .403으로 .102만큼 증가한 것으로 나타났다. 다음으로 3단계에서는 카리스마의 조절효과를 검증하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가적으로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4> 사내기업가정신과 성과의 관계에서 카리스마의 조절효과

종속변수 예측변수	매출액증가(모형 1)			수익증가(모형 2)			고용증가(모형 3)		
	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
종업원수	.096	.131*	.120*	.167**	.196**	.194**	.260**	.266**	.274**
혁신성	.001	-.021	-.131	-.030	-.092	-.129	.115	.100	.072
위험감수성	.294**	.311**	.321**	.253**	.267**	.261**	.378**	.381**	.359**
진취성	.339**	.155*	.148*	.403**	.249**	.246**	.062	.027	.026
카리스마		.399**	.423**		.332**	.356**		.077	.106
혁신성*카리스마			.254**			.256**			.105
위험감수성*카리스마			-.043			.014			.073
진취성*카리스마			.030			.029			.095
R2	.301	.403	.426	.316	.387	.405	.255	.259	.275
ΔR2		.102	.023		.071	.018		.004	.010
F	22.581**	28.237**	20.700**	24.276**	26.439**	17.494**	17.990**	14.611**	9.637**

* p < .05, ** p < .01

이 경우 독립변수, 조절변수, 상호작용항 간에는 선형관계가 존재하여 다중공선성이 발생하게 된다. 이러한 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균집중화 (Mean Centering) 방법을 적용하였다(한나영·김영조, 2011). 분석을 실시한 결과 상호작용

항인 혁신성*카리스마 항의 표준화회귀계수가 유의하며 긍정적인 것으로 나타났으며 ($\beta=.254, p<.01$), 위험감수성*카리스마 항의 표준화회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났으며, 진취성*카리스마 항의 표준화회귀계수도 유의적이지 않

은 것으로 나타났다.

다음으로 수익증가와 관련한 조절효과를 검증하기 위한 분석결과는 모형 2와 같다. 동일한 단계를 거쳐 분석한 결과 3 단계에서 위험감수성*카리스마, 진취성*카리스마 항의 표준화 회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 즉 조절효과가 없음을 의미한다. 그런데 혁신성*카리스마 항의 표준화 회귀계수는 유의적이며 긍정적인 것으로 나타났다($\beta=.256, p<.01$).

그리고 사내기업가정신과 고용증가와의 관계에서 조절효과 검증에 위한 분석결과는 모형 3과 같다. 모형 2에서와 같이

혁신성*카리스마, 위험감수성*카리스마, 진취성*카리스마 항의 모든 표준화 회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

사내기업가정신과 성과 (매출액증가, 수익증가, 고용증가)의 관계에서 개별적 배려의 조절효과에 대한 가설 5를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다.

모형 1에서 개별적 배려의 조절효과를 검증하기 위해 1단계에서는 종업원수를 통제변수로 하며 독립변수인 혁신성, 위험감수성, 진취성을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 5> 사내기업가정신과 성과의 관계에서 개별적 배려의 조절효과

예측변수 단계	매출액증가 (모형 1)			수익증가 (모형 2)			고용증가 (모형 3)		
	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
조합원수	.096	.119*	.103	.167**	.183**	.176**	.260**	.261**	.249**
혁신성	.001	-.076	-.081	-.030	-.082	-.087	.115	.110	.109
위험감수성	.294**	.297**	.292**	.253**	.255**	.272**	.378**	.378**	.345**
진취성	.339**	.202*	.186*	.403**	.309**	.289**	.062	.054	.056
개별적 배려		.289**	.299**		.198*	.203**		.018	.024
혁신성*개별적 배려			.305**			.240**			.083
위험감수성*개별적 배려			-.018			-.069			.079
진취성*개별적 배려			.103			.064			.087
R2	.301	.345	.381	.316	.337	.365	.255	.255	.264
ΔR2		.044	.036		.021	.028		.000	.009
F	22.581**	21.989**	17.938**	24.276**	21.221**	15.455**	17.990**	14.337**	9.627**

* p < .05, ** p < .01

이들 예측변수에 의한 종속변수인 매출액증가에 대한 설명력(R2)은 .301로 나타났다. 다음 2단계에서는 1단계에서 투입된 예측변수에 조절변수인 개별적 배려를 투입하여 다중회귀 분석을 실시한 결과이다. 분석결과 조절변수인 개별적 배려는 매출액증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($\beta=.289, p<.01$), 설명력 (R2)은 .345로 .044만큼 증가한 것으로 나타났다. 조절효과를 검증하기 위한 분석결과는 모형 1에서 3단계와 같다. 상호작용항인 혁신성*개별적배려 항의 표준화 회귀계수가 유의하며 긍정적인 것으로 나타났으며 ($\beta=.305, p<.01$), 이에 대해 위험감수성*개별적배려와 진취성*개별적배려 항의 표준화 회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 사내기업가정신과 수익증가의 관계에서 개별적배려의 조절효과를 분석한 결과는 모형 2의 3단계와 같다.

매출액증가에 대한 분석결과인 모형 1과 같이 혁신성*개별적배려 항의 표준화 회귀계수가 유의하며 긍정적인 것으로 나타났으며 ($\beta=.240, p<.01$), 위험감수성*개별적배려와 진취성*개별적배려 항의 표준화 회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 사내기업가정신과 고용증가의 관계에서 개별적배려의 조절효과 분석결과는 모형 3에서 3단계와 같다. 혁신성*지적자극 항, 위험감수성*지적자극 항, 그리고 진취성*지적자극 항의 표준화 회귀계수는 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

<표 6> 사내기업가정신과 성과의 관계에서 지적자극의 조절효과

예측변수 단계	매출액증가(모형 1)			수익증가(모형 2)			고용증가(모형 3)		
	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계	1 단계	2 단계	3 단계
조합원수	.096	.093	.098	.167**	.163**	.157**	.260**	.257**	.259**
혁신성	.001	-.031	-.022	-.030	-.077	-.077	.115	.087	.086
위험감수성	.294**	.301**	.278**	.253**	.262**	.254**	.378**	.384**	.398**
진취성	.339**	.281**	.280**	.403**	.317**	.316**	.062	.011	.004
지적자극		.135	.111		.198**	.179**		.118	.120
혁신성*지적자극			.147			.270**			-.053
위험감수성*지적자극			.063			.005			-.044
진취성*지적자극			.101			.099			.073
R2	.301	.312	.341	.316	.341	.365	.255	.264	.266
ΔR2		.011	.029		.025	.024		.009	.002
F	22.581**	18.990**	13.915**	24.276**	21.650**	15.476**	17.990**	15.004**	9.353**

* p < .05, ** p < .01

사내기업가정신과 성과의 관계에서 지적자극의 조절효과에 대한 가설 6을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한

결과는 <표 6>과 같다.

모형 1은 사내기업가정신과 매출액증가의 관계에서 지적자

극의 조절효과를 분석한 결과이다. 조절효과에 대한 판단은 모형 1의 3단계에 따른다. 혁신성*지적자극 항, 위험감수성*지적자극 항, 진취성*지적자극 항의 표준화회귀계수는 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 모형 2는 사내기업가정신과 수익증가의 관계에서 지적자극의 조절효과를 분석한 결과이다. 분석결과 혁신성*지적자극 항의 표준화회귀계수는 유의적이며 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.270, p<.01$). 이에 대해 위험감수성*지적자극과 진취성*지적자극 항의 표준화회귀계수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

사내기업가정신과 고용증가의 관계에서 지적자극의 조절효과를 분석한 결과는 모형3과 같다. 분석결과 3단계에서 혁신성*지적자극, 위험감수성*지적자극, 진취성*지적자극 항의 표준화회귀계수는 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사내기업가정신과 고용증가의 관계에서 지적자극은 조절효과가 없음을 의미한다.

V. 결론 및 시사점

협동조합을 대상으로 조합원들이 인지하는 사내기업가정신이 재무적 성과 (매출액증가, 수익증가)와 사회적 성과인 고용증가에 미치는 효과와 두 변수간의 관계에서 조합장의 변혁적 리더십 조절효과를 실증분석 하였다.

분석결과에 따르면, 위험감수성은 매출액증가, 수익증가, 고용증가 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그러한 영향의 정도는 조절효과 분석결과 조합장의 변혁적 리더십에 의해 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 협동조합의 입장에서는 조합원들에게 위험부담이 크더라도 고수익이 발생할 수 있는 사업을 장려하고 조합원들에게도 실패에 따른 책임을 묻기 보다는 수익창출에 대한 긍정적 측면을 강조하는 인사평가나 분위기를 조성할 필요가 있다.

다음으로 진취성은 매출액증가와 수익증가와 같은 재무적 성과에는 긍정적 영향을 미치지 않지만 고용증가와 같은 사회적 성과에는 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과는 시장에서의 경쟁우위를 점유하고자 하거나 새로운 시장의 개척, 안정보다는 성장을 지향하는 노력은 매출액이나 수익증가와 같은 재무적 성과에는 긍정적 효과가 있지만, 고용증가와 같은 비재무적 성과에는 긍정적 효과가 없음을 의미한다. 그리고 진취성이 매출액증가와 수익증가에 미치는 긍정적 효과는 변혁적 리더십의 수준에 관계없이 일정하였다. 진취성은 시장 경쟁에서 경쟁우위를 중시한다는 점에서 SWOT분석을 통해 외부환경과 경쟁사에 대한 면밀한 분석을 바탕으로 경쟁우위 전략을 도출하고 실행하려는 노력이 요구된다.

혁신성의 경우는 직접적으로 매출액증가, 수익증가, 고용증가에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그런데 조합장의 카리스마와 개별적 배려 수준이 높을 경우에는 매출액증가와

수익증가에 긍정적 영향을 미치며, 지적자극 수준이 높은 경우에는 수익증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 조합장의 변혁적 리더십이 직접적으로는 매출액증가나 수익증가에 영향을 미친다는 점에서 협동조합의 성과에는 조합원들의 사내기업가정신과 함께 조합장의 리더십 또는 중요함을 알 수 있다.

이상에 나타난 바와 같이 협동조합의 재무적 성과에는 조합원들의 사내기업가정신과 함께 조합장의 변혁적 리더십이 효과적임을 알 수 있었다. 따라서 위험감수성과 진취성을 장려하는 분위기나 제도적 장치를 갖추는 것이 바람직할 것이다.

그런데 고용증가와 같은 사회적 성과의 경우에는 위험감수성 외에는 혁신성이나 진취성은 직접적 영향을 미치지 않으며, 조합장의 변혁적 리더십도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 추후 연구에서는 협동조합이 추구하는 사회적 성과에 영향을 미칠 수 있는 변수에 대한 탐색과 심층적 연구가 이루어져야 할 것이다.

REFERENCE

- 강현철(2012), 협동조합 기본법의 운용과 실제, *2012 협동조합 심포지움*, 7-40.
- 고종남·도만승·권주형·김영수(2012), 사내기업가정신이 기술혁신을 매개로 한 조직유효성에 미치는 영향, *경영교육연구*, 27(2), 477-502.
- 기획재정부·한국보건사회연구원(2012), 협동조합 기본법의 주요 내용 및 후속과제, *2012 협동조합 심포지움*, 198-214.
- 김기태(2012), 신규 협동조합 유형의 운영 모델 연구, *2012 협동조합 심포지움*, 42-80.
- 김동희(2000), *레이들로보고서: 서기 2000년의 협동조합*, 한국협동조합연구소 출판부.
- 김영수·고종남(2009), 사내기업가정신이 기업의 급진적 혁신에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, *상업교육연구*, 23(3), 489-519.
- 김태완(2012), 해와 사례를 통해 살펴본 협동조합 활성화 방안, *2012 협동조합 심포지움*, 82-100.
- 이철선·김란수·김영란·황준욱·남상호·임성은(2015), *협동조합 실태조사*, 기획재정부·한국보건사회연구원.
- 이형택·채명수(2007), 기업가정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계: 외국인투자기업을 대상으로 한 실증연구, *국제통상연구*, 12(3), 205-229.
- 정재훈(2016), *CSR과 윤리경영*, 서울: 북넷.
- 정재훈·황인창·송영출·안관영(2013), *경영학의 이해*, 서울: 북넷.
- 조세근·손중서·이우진(2015), 창업지향성과 학습지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 10(6), 1-13.
- 채서일(2016), *사회과학조사방법론*, 비엔엠북스.
- 협동조합(2016), <http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>
- 한나영·김영조(2011), 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증: 부산지역 특급호텔 종사자를 중심으로, *인사조직연구*, 19(1), 185-226.
- 홍완기(2015), *중소기업에서의 변혁적 리더십 임파워먼트 혁신행동의 관계 및 개인특성의 조절효과*, 박사학위논문, 상지대학교.
- 홍완기·안관영(2016), 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식의 조절효과, *벤처창업연구*, 11(2), 145-155.

- Antoncic, B. & Zorn O.(2004), The Mediating role of Corporate Entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination, *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E. K.(2002), Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M.(1989), From transactional to transformational Leadership; learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Autumn, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chae, S. I.(2016), *Research and Methodology for Social Science*, B&M Books.
- Chung, J. H., Whang, I. C., Song, Y. C. & Ahn, K. Y.(2013), *Understanding Management*, Seoul; Booknet.
- Chung, J. H.(2016), *CSR and Ethical Management*, Seoul; Booknet.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S.(2004), The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Eyal, Q. & Kark R.(2004), How do Transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship, *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 209-233.
- Gumusluoglu, L, & Ilsev, A.(2009a), Transformational leadership and Organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Gumusluoglu, L, & Ilsev, A(2009b), Transformational leadership, creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Han, N. Y, & Kim, Y. J.(2011), The Impacts of Psychological Empowerment on the Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Service Employees: The Moderating Effect of Need for Achievement, *Korean Journal of Management*, 19(1), 185-226.
- Hong, W. K.(2015), *The relationship of transformational leadership, empowerment and innovation, and the moderating effect of personal factors in small business*, Doctoral dissertation of Sangji University.
- Hong, W. K. & Ahn, K. Y.(2016), The Relationship between Empowerment and Innovative Behavior, and the Moderating Effect of Psychological Ownership in Small Business, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 145-155.
- Jo, S. K., Son, J. S. & Lee, W. J.(2015), The Study on The Effect of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation toward to SME's Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 1-13.
- Kang, H. C.(2012), Managing and Practice of Fundamental Cooperative Law, *Symposium 2012 proceedings for Cooperative*, 7-40.
- Kim, D. H.(2000), *Laidlaw's Report: The year 2000 of Cooperative*, Research Institute of Korean Co-operative Press.
- Kim, G. T.(2012), A Study on the Operating Model of Newly started Co-operative Type, *Symposium 2012 proceedings for Cooperative*, 42-80.
- Kim, T. W.(2012), Reviewing cooperative promoting from foreign cases, *Symposium 2012 proceedings for Cooperative*, 82-110.
- Kim, Y. S. & Ko, J. N.(2009), An Exploratory Research on the influence of Corporate Entrepreneurship on Radical Innovation, *Journal of Business Education*, 23(3), 489-519.
- Ko, J. N., Do, M. S., Kwon, J. H. & Kim, Y. S.(2012), The Influence of Corporate Entrepreneurship on organizational effectiveness Mediated by Technology Innovation-Focusing on the Innovative Small and Medium Enterprises, *Journal of Business Education*, 27(2), 477-502.
- Korea Co-operatives(2016), <http://www.coop.go.kr/COOP/state/guildEstablish.do>
- Lassen, A. H., Gertsen, F. & Riis, J. O.(2006), The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity & Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lee, C. S., Kim, R. S., Kim, Y. R., Hwang, J. W., Nam, S. H. & Lim, S. E.(2015), *The survey of cooperatives status 2015*, The Ministry of Strategy and Finance(MOSF), and KiHASA report.
- Lee, H. T. & Chae, M. S.(2007), Empirical Study Focused on Foreign Investment Firms :The Relationship between Entrepreneurship, IT Competency, Market Orientation, and Performance, *Journal of International Trade and Industry*, 12(3), 205-229.
- MOSF(Ministry of Strategy & Finance) and KiHASA(2012), Fundamental law of Cooperative and the future, *Symposium 2012 proceedings for Cooperative*, 198-214.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., & Fetter, R.(1990), Transformational leader behaviors and their effects on follower's trusting leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), Absenteeism and turnover of hospital employees, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 5, JAI Press Inc.
- Schumpeter, A.(1936), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. & Grousbeck. I. H.(1994), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin. Burr Ridge. Illinois(Fourth Ed.).
- Timmons, J.(1990). *New Venture Creation*, Irwin. Homewood.
- 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.

- Wiklund, J.(2000), The sustainability of the Entrepreneurial-orientation Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 37-48.
- Wiklund, J. & Shepherd, D.(2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L. & Murray, B.(2004), Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes, *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.
- Yang, C. W.(2008), The Relationships among Leadership styles, Entrepreneurial orientation, and Business performance, *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Zahra, S. A.(1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.

The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance, and the Moderating Effect of CEO's Transformational Leadership in Entrepreneurs' Cooperative

Lee, Seung-II*
Ahn, Kwan-Young***

Abstract

The purpose of this study is to review the relationship between corporate entrepreneurship and performance, and the moderating effect of CEO's transformational leadership in entrepreneurs' cooperative. In order to verify and achieve the purposes mentioned above, questionnaire data were gathered and analysed from 215 employees of entrepreneurs' cooperative in Metropolitan and kangwon-do vicinity.

Multiple regression and multiple hierarchical regression analysis were applied to test the proposed hypotheses: 1) the relationship between corporate entrepreneurship (innovativeness, risk-taking, and proactiveness) and performance (sales volume, profit, employment), 2) the moderating effect of CEO's transformational leadership (charisma, individual consideration, intellectual stimulation) on the relationship between corporate entrepreneurship and performance.

Empirical survey's findings are as follows;

First, risk-taking appeared to be positively related with sales volume, profit, and employment. Proactiveness appeared to be positively related with sales volume and profit. But innovativeness appeared not to be significantly related with sales volume, profit, and employment.

Second, CEO's transformational leadership appeared to be related with financial performance (sales volume and profit), but not to be related with employment. Charisma and individual consideration moderated positively the relationship between corporate entrepreneurship and financial performance (sales volume and profit). Intellectual stimulation moderated positively only the relationship between corporate entrepreneurship and profit.

KeyWords: corporate entrepreneurship, transformational leadership, financial performance, social performance, business cooperative

* Consultant, and Doctoral course of Business Administration Dept. in Sangji University

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