

## 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향 연구

박철우 (부산가톨릭대학교 소프트웨어학과)\*

### 국 문 요 약

과학기술은 하루가 다르게 발전하고, 국내외적으로 예측하기 어려운 상황에서 급변하는 경영환경은 혁신을 요구하고 있다. 기업들의 경쟁력 강화를 위한 핵심적인 과제는 통제가 아닌 자율권을 부여함으로써 미래를 예측하고 능동적으로 대처할 수 있는 창의적인 역량을 갖춘 인재를 양성하고 관리 하는 것이며 이와 연결되는 개념이 슈퍼리더십이다. 지금 우리의 사회는 첨단 산업과 관련된 4차 산업혁명의 물결과 패러다임의 변화로 인해 창의성과 스피드 경영이 절실하다. 현 사회는 정형화된 환경이 아닌 위험과 도전이 공존하는 시간이다. 기업은 인재관리를 위한 노력과 그들이 현대에 맞는 슈퍼리더십을 갖추어 도전할 기회를 마련해 주어야 한다. 새로운 혁명적인 기술이 출현 되고 기존의 기술이 고도화 및 극대화되는 산업 중심 시대에 구성원들의 잠재 능력을 배양해 기업이 경쟁 우위를 확보하고 최고의 경영성과 창출을 위해 특히 슈퍼리더십의 필요성이 강조되고 있다. 이에 본 연구는 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향 관계를 실증 분석하였다. 연구결과 기업이 지속할 수 있는 경영성과를 창출하기 위해서는 슈퍼리더십을 개발하고 그에 맞는 인재를 육성하는데 더 많은 투자를 해야 한다. 지금과 같은 무한 경쟁 시대에 기업이 지속할 수 있는 성장과 더불어 생존하기 위해서는 조직구성원의 역량 극대화에 노력하고 그들이 몰입하게 하는 강력한 슈퍼리더십 구축이 절실하다고 판단된다.

핵심주제어: 4차 산업혁명, 중소기업, 슈퍼리더십, 리더십, 인재관리, 파트너십, 조직몰입, 경영성과

### 1. 서론

현 사회의 첨단 정보기술의 발전으로 미래에 대한 불확실성이 증대하면서, 기업들은 국내는 물론 세계와 소통하고 경쟁하면서 경쟁우위를 확보해야 하는 상황에 부닥쳐 있다. 이러한 환경에서 기업은 조금 앞서 미래를 예측하고 능동적으로 대처하여 실행할 수 있는 역량과 능력이 매우 중요하다. 기업은 기존의 역량을 개발하여 현재 진행 중인 사업의 경쟁력을 유지하는 것도 중요하지만, 급변하는 환경에 대응하여 생존하기 위해 새로운 역량을 개발하고 미래의 경쟁력 확보가 기업의 지속적인 생존과 발전을 위해서는 필수적인 요소이다. 기업이 역량을 개발하고 경쟁력을 확보하기 위해서는 여러 방법이 있겠지만, 그것의 중심에는 사람이 있다. 예전의 아날로그 환경에서 기업성과의 핵심은 조직 구성원들의 조직에 대한 단순한 헌신적 노력과 애착이었다면 현재의 급변하는 환경에서 경쟁우위를 갖기 위해서 전문성을 바탕으로 한 창조적인 지식과 기술을 창출해 낼 수 있는 리더십을 갖춘 인력의 역할이 필수적이다. 그래서 최근 인적자원으로 강조되는 리더십이 조직 구성원들에게 자발적인 목표를 설정하고, 스스로 동기부여를 통해 영향력을 행사하게 하는 조직구성원을 셀프 리더로 육성하는 슈퍼리더십이다. 지난 과거 세계는 전통적인

경영 방식에 의한 낮은 생산성과 품질, 종업원의 복종, 노동자의 불만에 시달려 왔다. 그러나 최근 더욱 심화한 국제경쟁으로 인해 전통적인 경영방식으로는 기업의 생존과 높은 성과를 달성하는 것이 불가능하다는 사실이 명백해 지면서 Manz & Sims(1989)는 슈퍼리더십이 이런 문제를 해결할 것이라고 하였다. 이러한 주장은 여러 학자(Houghton & Neck, 2002; 이희영, 1996; Manz & Neck, 1999)들의 연구결과에 의해 뒷받침됐다. 조직이 고도로 분권화되고 정보화 산업이 발달한 21세기에 적합한 슈퍼리더십의 핵심은 자율권 부여이다. Manz & Sims(1989)는 진정한 슈퍼리더가 되기 위해서는 자율권 부여가 필요하고, 그러면 사람들은 방대하게 커진 권한을 빠르게 활용하여 업무처리 역량을 점차로 확대해 나갈 수 있다고 하였다. 기업의 높은 성과 창출은 조직 구성원들의 자율권 부여에 의한 전문성, 창의성, 적극성 등의 조직 구성원 개인의 역량이 필요하다. 따라서 기업들의 경쟁력 강화를 위한 핵심적인 과제는 인재를 확보해 양성하고 관리하는 것이며 이와 연결되는 개념이 슈퍼리더십이다. 슈퍼리더십은 조직 구성원들에게 자율권을 부여함으로써 구성원들 스스로 자신을 리더 할 수 있도록 도움을 주는 리더십이다. 이처럼 슈퍼리더십은 오늘날의 복잡한 기업환경에서 경쟁력의 핵심 원천인 인적 자원의 효과성을 높이는 매우 중요한 요인이라 하겠

\* 저자, 부산가톨릭대학교, cwpark@cup.ac.kr

· 투고일: 2017-05-09

· 수정일: 2017-06-29

· 게재확정일: 2017-08-05

다. 특히 구성원의 개별적 특성을 이해할 뿐만이 아니라 구성원 각자가 자신의 직무에 가장 효과적으로 대처하도록 지원하고 교육하며 변화를 조장하는 리더십이라고 하겠다. 이런 슈퍼리더십 이론이 필요한 이유는 전통적인 경영방식은 개인의 무한한 잠재능력을 끌어내지 못하기 때문이다. 특히 슈퍼리더십은 제4차 산업혁명 시대에 기업이 가장 절실하게 필요한 리더십이다. 이에 본 연구는 21세기의 경영환경에서 가장 요구될 뿐 아니라 가장 효과적일 수 있는 슈퍼리더십에 대해 고찰하고 그것이 조직몰입과 경영성파에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

## II 슈퍼리더십과 조직몰입 및 경영성파에 관한 선행연구

### 2.1 리더십의 개념

“GOOD TO GREAT”의 저술가 Jim(2001)는 좋은 성과를 넘어 위대한 성과를 이룬 기업들의 변수 중 가장 중요한 핵심 변수요인으로 기업 리더십을 들었다. 송계충(1996)은 한 조직이나 집단의 성패에 리더십이 미치는 영향은 막대하다고 하였다. 리더십은 21세기 사회 모든 분야에서 이슈이며 역할 또한 강조되고 있다. 오늘날 리더십의 중요성이 강조되고 있음에도 그 정의나 개념의 정립이 명확하지 못하다.

Stogdill(1974)은 리더십에 관한 연구 문헌들을 포괄적으로 검토 후, 리더십의 정의가 리더십을 연구한 사람의 수만큼 많다는 지적을 하였다. 여러 학자의 리더십 정의에 대한 견해를 요약, 비교하면 아래 표<표 1>와 같다.

<표 1> 리더십에 대한 정의

연구자	내용
Hersey & Blanchard(1993)	리더십은 주어진 상황에서 목적달성을 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정으로 정의하였다.
Koontz & O'Donnel(1959)	집단의 목표를 달성하기 위해 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 기법 또는 과정이라고 정의하였다.
Jago(1982)	감제성이 없는 영향력 행사 과정으로 구성원에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것으로 정의하였다.
Bass(1990)	비전의 창출과 제시를 통해 부하를 변화시키고 그들이 목표를 달성하도록 하는 활동으로 정의하였다.
Nanus(1992)	리더가 조직 구성원들의 자발적인 몰입 유도를 위해 비전을 제시하고 조직을 혁신하여 더욱 효과적인 잠재력을 지닌 새로운 조직으로 변형시키는 과정으로 정의하였다.
French(1973)	일정한 목표달성을 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 행위라고 정의하였다.
Tannenbaum, & Massarik(1957)	일정한 상황 속에서 특정한 목표달성을 위해 의사소통의 과정을 거쳐 형성되는 인적 영향력의 행사과정으로 정의하였다.
오석홍(2009)	일정한 상황 속에서 목표를 성취하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 주는 과정으로 리더와 추종자, 그리고 상황적 요인들이 상호작용 하는 과정으로 정의하였다.

리더십 정의에 대한 완전한 합의는 없지만, 위의 표의 여러 학자의 정의를 종합해 보면 일정한 상황에서 조직이나 집단의 성과 향상을 위해 구성원들에게 자발적인 몰입을 유도하고 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정으로 해석할 수 있다. 21세기의 급변하는 첨단기술과 정보 속에서 조직을 효과적으로 관리하고 그에 걸맞은 인재가 되기 위해 자율권과 창의적이고 전문적인 지식을 가지고 업무에 임하는 구성원들에게 알맞은 리더십이 요구된다. 이런 요구에 적합한 리더십이 슈퍼 리더십이다. 이에 본 논문은 21세기에 기업이 끊임없는 변화로 지속적으로 발전하고 생존할 수 있도록 하는 리더십 중에서도 4차 산업혁명의 가치창조를 위한 최선의 대안으로 슈퍼리더십이 경영성파에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

### 2.2. 슈퍼리더십

1980년 이후 미국 기업들이 국제경쟁력 하락을 극복하기 위한 경영 혁신 방안으로 1989년 Manz & Sims에 의해 신세대 근로자를 관리하는 대안으로 제시한 이론이다. 슈퍼리더십은 타인이 각자 스스로 자신을 지휘해 가는 데 도움을 주도록 이끄는 리더십임을 설명하기 위해 사용하였다. Top-down 방식에 의한 영향력 행사를 발휘하는 형태의 전통적 리더십은 리더 1인이 보유한 주도적 역량과 권한에 의존한다. 그러나 Manz & Sims(1989)가 주장한 리더십은 리더가 단독으로 추종자들에게 영향력을 발휘한 전통적 리더십에 문제를 제기한 슈퍼리더십이다. 슈퍼리더십은 자신뿐 아니라 다른 사람들의 잠재능력과 최선의 노력을 끌어내는 것을 의미하며 또한 그들이 스스로 자신들을 리드해 나갈 수 있도록 하는 리더십을 뜻한다. Manz & Sims(1989)는 슈퍼리더십을 달성하기 위해서는 셀프리더가 되고 셀프리더십의 모델이 될 것, 자신의 목표 설정, 긍정적 사고, 보상과 건설적 질책에 의한 셀프리더십 개발, 팀워크 통한 셀프리더십 증진, 셀프리더십 문화 축진의 7가지를 제시하였다. 이러한 전략에 의해 달성된 슈퍼리더십과 성과 간의 선행연구에서 Manz & Sims(1989)는 슈퍼리더십이 사람 내부의 셀프리더십을 자극하고 활성화해 자기 영향력을 통제와 권위에 대한 위협이 아니라 성과를 높이는 데 중요한 능력으로 간주하였다. 이미진(2009)은 슈퍼리더십을 다른 사람들의 의지를 리더의 의지에 굴복시키는 능력이 아니라 자신들이 처한 상황을 자신 스스로 효과적으로 처리해 갈 수 있도록 도와 다른 사람의 성과를 극대화할 수 있는 능력이라 하였다. 이보열(2010)은 슈퍼리더십이 성과인 팀 몰입, 혁신 몰입, 생산성 향상에 대한 영향 관계를, 양동민(2005)은 슈퍼리더십이 직무 만족과 조직몰입이라는 성과로 연결되고, 이종권(2009) 또한 슈퍼리더십이 직무 만족과 조직몰입의 성과에 영향을 미친다고 하였다. 조직사회에서 리더십에 대한 연구는 다수의 학자에 의해서 이루어져 왔으나 슈퍼리더십과 성과와 관계에 대한 연구는 미비하며 특히 기업 차원에서 슈

퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구는 찾아보기가 힘들 정도다. 또한, 오늘날의 복잡하게 급변하는 기업환경에서 경쟁력의 핵심 원천인 인적 자원의 효과성을 높이는 매우 중요한 요인인 슈퍼리더십은 구성원 개별적 특성을 이해할 뿐만 아니라 구성원 스스로 각자의 직무에 가장 효과적으로 대처할 수 있도록 지원하고 교육하며 변화를 꾀하는 리더십이라고 하겠다. 그러므로 본 논문은 급격하게 변화하는 환경 속에서 기업의 경쟁력 확보에 발판이 되는 슈퍼리더십이 기업의 경영성과(매출액, 부가가치 및 수익성, 고객 만족도 등)에 유의한 영향을 미치는지를 실증 검증하고자 한다.

### 2.3. 인재관리

21세기 들어서 지식과 정보가 기업의 경쟁력을 결정하는 요소로 떠오르면서 기업에서는 급변하는 정보화 및 기술변화 환경에 대응할 수 있는 중요한 원천은 지식과 정보를 갖춘 인재이다. Michaels, et al.(2001)은 21세기의 지식 기반사회에 있어서 인재의 정의는 그 사람이 타고난 재능, 지식, 경험, 판단력, 지적 능력, 인품뿐만 아니라 배우고 성장할 수 있는 능력까지 포함한다고 하였다. 원종하(2007)는 인적자본을 통해 확보된 경쟁력은 다른 방법에 의해 높은 경쟁력보다 오래 유지 된다고 하였다. 그러므로 기업들은 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 인재관리와 유지에 투자할 뿐만 아니라 확보한 인재가 조직에 이바지할 수 있도록 노력을 기울이고 있다. 빠르게 변화하는 현시대에는 오석희(2016)는 무수히 다양한 지식을 짧은 기간의 기억만 하는 인재가 아니라 현재의 흐름을 읽고, 나아가 문제 해결에 적용하며, 타인과 협력하며 일하는 전문가가 필요하다고 하였다. Black & Lynch(1996)는 이윤 창출을 목표로 하는 기업 차원에서 인적자원개발 및 교육 훈련에 비용을 투자할 때에는 곧 그에 상응하는 재무적 성과를 기대하게 된다고 하였으며, 김익균 외.(1999), 성문주(2010), 연경진(2009)은 인재에 대한 보상과 인재육성의 두 가지 요인 중에서 보상보다 육성이 인재 유지 및 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 하였다. 또한, 신유근(1997)의 연구에 의하면 인재는 특정 조직에서 바라는 바람직한 개인의 모습으로 조직의 목표 달성에 기여할 수 있는 능력을 갖추면서 동시에 높은 성과도 낼 수 있는 사람이라 하였다. 기업이 생존 발전하는 데 필요한 건 최고의 인재가 자신의 능력을 펼칠 기회를 주는 것이다. 우리가 핵심 인재를 양성, 관리하고 슈퍼리더십 개발에 투자하는 것은 국가나 기업으로서는 살아남기 위한 필수적 선택이다.

### 2.4. 파트너십

현시대의 빠른 환경변화에서 개별기업 혹은 개인의 기술력만으로는 살아남기 어려우므로 새로운 조직과 전략이 필요하다. 기업이 경쟁에서 필요한 자원이나 역량을 내부에서 모두

조달하기는 현실적으로 어려우므로 동반성장과 상생할 전략적 파트너십 구축의 중요성이 화두가 되고 있다. 김승철·김현용(2008)은 파트너십의 개념을 둘 이상의 기업이 이익과 위험을 공유하며 공동의 목표를 달성하기 위하여 서로에게 필요한 자원을 상호보완적으로 결합하고 시너지 효과를 창출해내는 장기적 동맹 관계를 맺는 것이라 정의하였다. 또, 파트너십을 Henderson(1990)은 위험과 이익 등을 공유하면서 상호 협력을 바탕으로 장기적인 의사결정에 참여하는 과정으로, Anderson & Narus(1990)는 서로의 자원을 공유하고 이를 통해 공동의 이익을 추구하는 장기적인 개념으로 정의하였다. Howarth(1994)는 전략적 제휴(파트너십) 둘 이상의 조직들이 자신들의 전체적 전략과 일관성을 유지하면서, 자신의 주요한 목표를 달성하기 위해 취하는 협조적인 사업방식이라고 정의했다. Mohr & Spekman(1994)은 파트너십을 양립적인 목표를 공유하고 상호이익을 위해 노력하며, 좀 더 높은 수준의 상호간의 의존성을 인정하는 서로 독립적인 기업 간의 의도적인 전략적 관계로 정의하고 있다. 송우용·조대우(2010)는 파트너십이란 협력을 통해 비용을 최소화하고, 서비스를 최대화하는 것을 목표로 하여 효율성을 극대화하고, 경쟁력을 통한 이윤 극대화에 그 목적을 두어 전략적 목표 추구로 그 효과를 기대하는 것으로 정의될 수 있다고 하였다. 기업의 경쟁이 더욱 심화하고 사업구조가 복잡한 21세기 기업들은 기술혁신, 비용 절감, 부가가치 창출을 위해서 필요하다면 파트너십 관계를 통해 경쟁력 강화와 상호 성과 개선으로 공동 문제를 해결하고 기업의 경영성과를 향상을 꾀할 수 있다.

### 2.5. 조직몰입

조직몰입은 조직 내에서 구성원들이 가질 수 있는 중요한 태도로써 많은 경영성과 연구의 대상으로 주목받아 오고 있다. 이처럼 조직몰입이 중요한 이유는 몰입도의 수준을 높이려고 노력하는 기업은 그렇지 못한 기업보다 업무성과와 직원 만족도가 증가하는 것으로 나타나고 있어서 기업이 인력관리의 효율화면에서 그리고 경제적 측면에서 매우 의미가 있기 때문이다. 또한, 최근 조직몰입이 리더십 유효성 측정지표로 활용되고 있는데 이는 조직구성원의 기여하는 역할과 행동이 조직몰입의 밀접한 관련성에 대한 입증으로 이에 대한 관심이 증가하고 있기 때문이다. 조직몰입은 크게 주목받는 만큼 정의도 다양하다. Becker(1960)는 조직몰입을 사람들이 특정조직에 투자를 많이 한 까닭에 큰 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상이라고, Kanter(1968)는 구성원들이 조직에 에너지와 충성심을 주고자 하는 그들의 의지와 자기 표현으로 인식되는 애착심이라고 하였다.

또한, Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치를 달성하기 위해 자신의 역할에 충실하며 조직 자체를 위해서 정서적 애착심을 갖는 것이라고 하였다. 조직몰입은 Mowday & Steers(1979)에 의해 그 개념이 정리되었는데 그는 조직의

목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 기꺼이 노력하며, 조직 구성원으로 남으려는 조직구성원의 욕구로 보았다. 이후 그들의 정의를 발전시킨 Wiener(1982)는 조직 목적 및 조직의 성과 달성에 부합하는 행동을 취하려는 조직구성원의 내재화된 규범적 힘의 총체라고 보았다. Ferris & Aranya(1983)는 조직에 남아 기꺼이 노력을 기울이고, 자신과 자신이 속한 조직을 동일시하며 조직에 몰입하는 정도로 정의하였으며, Greenberg & Baron(1995)은 조직에 호의적 태도로 자신과 조직을 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도라고 조직몰입을 정의하였다. 조직몰입에 대한 정의가 이처럼 다양하지만, 조직 몰입에 대한 연구가 활발하게 계속되는 것은 급속하게 변화하는 환경에서는 단순히 사람이 기업의 가장 중요한 자원이란 말보다는 조직의 몰입도가 높은 사람이 기업의 가장 중요한 자산으로서 조직을 혁신하고 발전시키는 원동력이 될 수 있으며, 기업의 이익창출과 생산성 향상에 이바지할 수 있기 때문이다.

## 2.6. 경영성과

경영성과에는 기업의 수익성뿐 아니라 성장성과 효율성, 안정성 등도 포함되는데 경영성과는 존경받는 기업의 가장 중요한 핵심요소이다. 차별화된 경쟁 우위 확보로 뛰어난 경영실적을 발휘하게 하면 기업의 가치도 함께 상승하게 된다. Venkatraman & Ramanujam(1986)은 기업의 경영성과를 크게 매출액, 투자수익률, 순이익률, 시장점유율 등의 수익성을 나타내는 계량적 지표로 평가되는 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 나누면서 비재무적 경영성과가 더 중요하다고 강조하였다. Govindarajan(1984)는 일반적으로 기업의 재무적 경영성과는 단기성과와 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과는 장기적 성과측정과 관련된 개념으로 사용된다고 하였다. 기업의 경영성과는 기업이 발전하는데 기본적인 조건이며 지속적인 성장의 견인 역할을 하므로 기업과 학계에서 관심의 연구 대상이 되어 왔다. 최철호(2006)는 경영성과를 조직의 목표달성도, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존 능력, 조직의 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 정의한다고 하였다. 정승환(2001)은 기업 성과란 생산성, 적시성, 질, 효과성, 대응성, 등을 포함하는 개념으로, 안운석·오종철(2003)은 기업 성과란 어떤 기준에 대한 기업이 달성하는 것을 의미하며 그 목적, 범위에 따라 여러 척도로 정의할 수 있다고 하였다. 그리고 Huy(2002)은 구성원들의 감정과 정서를 관리하고, 이를 긍정적인 에너지로 승화시키는 것이 기업의 경영성과에 중요함을 주장하였고, Rust, et. al.(1996)는 기업을 발전시키기 위해서는 매출액의 극대화과 함께 사기진작을 위한 인적자원관리가 고려되어야 한다고 하였다. 급격하게 변하는 새로운 환경에서는 이러한 인적자원관리를 효율적으로 하여 재무적, 비재무적 경영성과를

달성할 수 있도록 하는 리더십도 더불어 절실히 필요하다. 기업은 이미 존재하는 지식과 능력을 갖춘 인재보다는 지식을 새롭게 만들어 그것을 협업하고 공유하는 과정에서, 경쟁적 우위를 갖는 슈퍼리더십을 통해서 고도의 경영성과를 달성하게 될 수 있다.

## III. 연구의 분석틀 및 조사 설계

### 3.1. 변수별 영향요인 도출

본 연구는 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인을 정의하고, 이를 기업 경영성과를 위해 고려해야 할 요인을 도출하였다. 또한, 요인별 영향력에 대한 분석을 연구 과제로 제시하였다. 이에 따라 선행연구를 통하여 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인에 대한 고찰 및 슈퍼리더십을 활성화하기 위한 중요 변수요인을 검토하였다. 이에 슈퍼리더십이 조직몰입과 경영성과를 본 연구 주요 검토 사항으로 도출하였다(Ferris & Aranya, 1983; Howarth, 1994; Huy, 2002; 오석홍, 2009; 성문주, 2010). 다음으로 슈퍼리더십이 경영성과에 조직몰입이 매개효과를 미치는 주요 검토 사항으로 도출하였다.

### 3.2. 연구 분석도구 및 가설설정

중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인을 검토하면서, 앞서 제시한 슈퍼리더십·인재관리·파트너십·조직몰입·경영성과 요인에 대한 연구의 조작적 정의와 분석방법은 <표 2>와 같다.

본 연구는 상에서 제시한 <표 2>의 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향 요인별 조작적 정의 및 <그림 1>의 분석방법에 따라 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 요인 도출 및 요인별 영향력을 검증하기 위해 가설을 설정하고, 연구 방법론으로 가설 검증을 수행하였다.

슈퍼리더십·인재관리·파트너십·경영성과에 관련된 선행연구(Anderson & Narus, 1990; 오석홍, 2009; 성문주, 2010)를 통하여 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 관계 자체뿐만 아니라 경제적 여건 구축 및 역할 또한 중요한 요인으로 연구되고 있음을 알 수 있었다. 조직몰입에 대한 선행 연구에서 Greenberg & Baron(1995)은 조직에 대한 호의적 태도로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여 및 참여하고자 하는 정도라고 역할을 검증하였다. 이러한 선행 연구를 통해 슈퍼리더십이 높은 경영성과를 위해서는 조직몰입이 높아야 한다는 것을 알 수 있다. 이는 자기 스스로 셀프리더십을 추구하며, 조직몰입과 경영성과는 연결되어 있다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 다양한 관점에 대해 의견을 수렴해서, 분석 및 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<표 2> 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인별 조직적 정의

변수 (요인)	조직적 정의	연구자
슈퍼리더십	솔선수범하는 모습	Manz & Sims(1989). Bass(1990). Hersey & Blanchard(1993). Mohr & Spekman(1994). Howarth(1994) 송계충(1996). 김승철·김현용(2008). 오석홍(2009).
	스스로 열심히 과업을 추진함으로써 조직원들에게 모범	
	새로운 제품이나 서비스에 대한 마케팅을 강조하고 창의적인 방법 개발을 위해 노력	
	의사소통을 통해 혁신적 결과를 도출	
인재관리	혁신적인 사고와 창의적인 조직문화	
	교육 기회를 제공	
	개개인의 능력을 발휘	
	높은 업무성과	
파트너십	창의적 사고능력 교육 기회를 제공	
	경력과 자기개발을 위한 교육훈련	
	계획과 의사결정	
	과업을 완수	
조직몰입	공정한 보상	Buchanan(1974). Mowday & Steers(1979). Wiener(1982). Greenberg & Baron(1995).
	유대관계	
	가치와 회사의 목표	
	업무를 수행하는 것이 매우 즐겁다	
경영성과	조직원들이 자랑스럽다.	Venkatraman & Ramanujam(1986). Huy(2002). 안윤석·오종철(2003). 최철호(2006).
	가치를 성취하는 데 도움이 된다.	
	매출액과 고객	
	부가가치 및 수익성	
	고객 만족도	
	투자자본 수익률(ROI)	

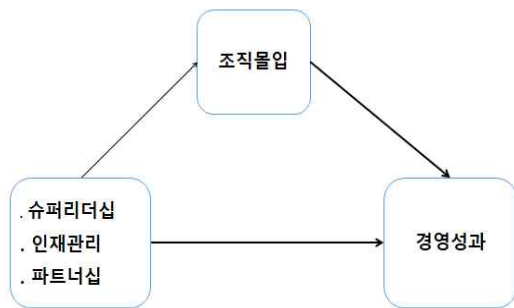
**가설 4: 조직몰입은 슈퍼리더십·인재관리·파트너십과 경영성과에 매개효과 영향을 미칠 것이다.**

- 4-1: 조직몰입은 슈퍼리더십과 경영성과에 매개효과 영향을 미칠 것이다.
- 4-2: 조직몰입은 인재관리와 경영성과에 매개효과 영향을 미칠 것이다.
- 4-3: 조직몰입은 파트너십과 경영성과에 매개효과 영향을 미칠 것이다.

이는 앞서 언급한 바와 같이 슈퍼리더십과 경영성과 요인에 대해 다양하고 활발한 연구가 이루어지고 있음을 인지하고, 요인별 슈퍼리더십·인재관리·파트너십이 경영성과에 대한 활성화 요인으로서 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위함이다.

**3.3. 연구 조사 설계 및 방법론**

중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인의 중요도를 살펴보고자 2016년 7월 7일부터 2017년 3월 15일까지 중소기업을 대상으로 무작위 표본 추출을 하였다. 설문조사는 웹 설문지(5점 척도 적용)를 활용하였으며, 총 220부를 배포하여 불성실 응답을 제외한 총 142부(64.55%)를 회수하였다. 또한, 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인에 대한 실증분석은 SPSS 24.0 프로그램을 이용하여 실시하였다. <그림 1>의 연구모형에 따라 중소기업의 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 요인 도출 및 요인별 영향력을 검증하기 위해 가설을 설정하고, 연구 방법론으로 가설 검증을 수행하였다.



<그림 1> 연구의 모형

**가설 1 : 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 1-1: 슈퍼리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 인재관리는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 파트너십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2 : 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 2-1: 슈퍼리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2: 인재관리는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3: 파트너십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3 : 조직몰입은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

<표 3> 설문지 구성

종속변수	요인	설문문항 번호	문항수
독립변수	슈퍼리더십	1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5	5
	인재관리	1-6, 1-7, 1-9, 1-10	4
	파트너십	1-11, 1-12, 1-13, 1-14	4
매개변수	조직몰입	3-1, 3-2, 3-3, 3-4	4

첫째, 척도 구성을 위한 기초적인 분석으로 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 해 각 요인의 타당성과 신뢰성을 분석한 후 요인들의 하위 관측 영향요인들을 범주화하였다. 둘째, 연구 대상별 수집한 설문 문항을 통해 인식하고 있는 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 활성화 요인에 대해서는 평균, 표준편차를 분석하였다.

셋째, 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인에 따라 경영성과에 미치는 영향의 유무를 검증하기 위하여 회귀분석을 사용하여 인과관계를 검증하고, 종속변수의 영향력의 크기를 측정하였다. 본 연구의 유의성을 판단하기 위한 기준은 <표 4>와 같다.

<표 4> 본 연구에서 활용되는 통계적 분석요인 및 기준

분석내용	분석요인	적용기준	기준부합의 의미
요인분석	KMO	KMO>0.6	변수의 선정이 좋음
	Bartlett의 구형성 유의수준	Bartlett의 구형성 유의수준<0.05	요인분석을 위한 타당성 검증
	Eigen Value	Eigen Value>1.0	요인으로 추출됨
	개념 신뢰도 (Construct Reliability)	0.7 이상	잠재변수 자체의 신뢰성 및 타당성을 파악하기 위한 지표임.
	C.R.(t)	t≥1.96	
신뢰도 분석	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha>0.6	
조절효과 분석	Comparisons P value	P>0.05 이하(95%)	
	Sobel test statistic	+1.96 이상 or -1.96 이하	

### 3.4. 선행연구와 비교

리더십과 성과에 관한 선행 연구결과는 리더십이 높은 성과에 유의한 영향을 나타내고 있었다. 그러나 선행연구들이 리더십의 유형 분류에 따른 연구(김명섭, 2008; 신중희, 2009; 오창환, 2006 등)가 대부분인 데 반해 본 연구는 슈퍼리더십 중에서 최근 급속하게 변화하는 경영환경의 경쟁력의 화두로 떠오르고 있는 인재관리와 파트너십의 중요성을 인식하고 그에 대해 실증 분석하였다. 더욱이 셀프리더십과 성과에 중점을 두고 개인 수준의 성과 분석 연구는 있었지만, 슈퍼리더십이 기업의 경영성과에 초점을 맞춘 기업 수준의 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구는 개인 수준이 아니라 국가 경제에 대한 비중이 크며, 일자리 창출에 효과를 발휘할 수 있는 중소기업 수준에서 슈퍼리더십과 경영성과 간의 관계에 대한 가설을 세우고 검증한 것에 차별적 의의가 있다고 할 수 있다. 또한, 현대의 급변하는 경영환경에서 인재의 중요성은 기업의 경영뿐만 아니라 미래를 위해서도 강조되고 있다. 그러므로 슈퍼리더십은 인재의 잠재능력을 일깨워서 스스로 높은 성과, 조직몰입 등에 적극적 영향을 미치는 것을 실증 분석 통하여 검증하고자 한다.

## IV. 실증 분석결과

### 4.1 표본특성 및 타당성·신뢰성 분석

본 연구는 슈퍼리더십이 경영성과에 있어 고려해야 할 요인을 도출, 요인별로 미치는 영향력을 실증적으로 검증하기 위하여 설문을 수집하였다. 총 142부의 설문 응답 자료를 회수하였다. 그에 대한 인구통계학적으로 본 연구의 표본 조사를

하였고 다음 <표 5>과 같다.

<표 5> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	130	91.5
	여	12	8.5
연령	30세 이하	12	8.5
	31-50세 이하	77	54.2
	51세 이상	53	37.3
학력	고졸	16	11.3
	전문대졸	9	6.3
	대졸	51	35.9
	대학원이상	66	46.5
경력	5년 이하	21	14.8
	20년 이하	50	35.2
	20년 이상	71	50.0
보직	과/팀장급 이하	33	23.2
	대표이사/ 임원 이상	109	76.8

본 연구에서는 요인측정 항목의 타당성을 검증하기 위하여 선행연구 검토를 통해 구성된 문항들의 구조를 파악하는 요인분석을 수행하였다. 요인분석에서는 Principle Component Analysis(주성분 분석)를 이용하여 항목 타당성 추출을 하였고, 다중 공선성 문제를 방지하기 위해 실시하는 요인회전 방식 중에 직각 회전방식 중 하나인 Varimax방법을 사용하였다.

또한, Eigenvalue(고유치) 1 이상인 요인만을 추출하였으며, Factor loading(요인 적재치)은 0.4 이상인 요인만을 추출하였다. 그리고 측정요인 중 불성실 응답 문항을 비롯한 요인별 변수로 묶을 수 없는 변수들은 제외하였다.

요인분석 결과, 요인별 요인적재 값은 최대 0.942에서 최저 0.598로 분석되었으며, 고유치는 최대 4.005에서 최저 2.554로 분석되었다. 또한, 요인분석에서 상관관계 행렬 상의 모든 상관관계 값의 전체적인 유의성에 사용하는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.891로 분석되었다.

Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱값은 855.254로 분석되었으며, 변수 간 상관관계는 유의 확률이 0.000으로 변수 간의 상관관계는 유의적인 것으로 분석되었다.

요인분석의 결과 5개 요인의 고유치는 1 이상 누적 백분율이 26.510%로 분석되었다. 측정항목들의 신뢰도를 측정하기 위해 실시한 Cronbach's  $\alpha$  분석 결과에서, 변수 구성 설문 항목의 신뢰도를 보여주는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 모두 0.7 이상으로써, 본 연구의 변수들의 측정을 위해 구성하는 항목들의 신뢰도는 통계적으로 유효하며 각 항목에 대한 일관성을 확보하고 있다고 할 수 있다.

<표 6> 측정항목의 신뢰도분석 및 요인분석

항목	요인분석					신뢰도분석	
	슈퍼리더십	인재관리	파트너십	조직몰입	경영성과	Cronbach's Alpha if Item Delete	Cronbach's Alpha
슈퍼리더십2						.850	.879
슈퍼리더십1	.833					.847	
슈퍼리더십5	.788					.855	
슈퍼리더십3	.723					.855	
슈퍼리더십3	.706					.859	
슈퍼리더십4	.647						
인재관리5		.842				.784	.796
인재관리2		.673				.743	
인재관리1		.624				.727	
인재관리4		.598				.728	
파트너십4			.845			.781	.843
파트너십3			.771			.811	
파트너십2			.705			.796	
파트너십1			.663			.818	
조직몰입4				.886		.854	.893
조직몰입3				.874		.858	
조직몰입2				.865		.849	
조직몰입1				.821		.889	
경영성과2					.942	.893	.933
경영성과4					.898	.921	
경영성과3					.890	.921	
경영성과1					.883	.915	
eigenvalue	4.005	3.081	2.554	3.348	3.057	-	-
분산 설명력	28.604	22.010	18.243	41.853	38.216	-	-
KMO of sampling adequacy.	.891					-	-
Bartlett's test of sphericity Sig.	0.000					-	-

### 4.2. 기술통계 분석

기술통계분석은 수집된 자료에 대한 특성을 효과적으로 설명할 방법으로써 요인별 설문 문항에 대한 평균, 표준편차를 검토하였으며, 다음과 같이 기술 통계 분석 결과가 도출되었다. 분석 결과, 평균값이 3.0점 이상으로 분석되어, 슈퍼리더십, 인재관리, 파트너십이 조직몰입과 경영성과를 비롯한 본 연구 요인에 대한 인식이 긍정적인 것으로 분석되었다. 이는 슈퍼리더십이 경영성과 생태계 전반에 있어 <표 7>의 요인에 대한 선순환적 고리가 필요하다는 면에서 이 요인들의 상호 연계를 고려하지 않을 수 없다는 결과로 판단된다.

<표 7> 요인별 기술통계 분석결과

요인	평균	표준편차	요인	평균	표준편차
슈퍼리더십	4.1197	.68128	조직몰입	4.1109	.71986
인재관리	3.8169	.68863	경영성과	4.1849	.67941
파트너십	3.9225	.69776			

### 4.3. 슈퍼리더십과 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향연구에 대한 상관관계 분석

본 연구에서는 독립변수인 슈퍼리더십과 조직몰입 촉진요인이 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을 위해 어느 한 변수와 다른 한 변수 사이의 상관관계를 확인하는 단순 상관관계 분석을 하였다. 이를 위하여 본 연구는 상관관계를 분석에 Pearson 상관관계 분석을 이용하였다.

단순 상관관계 분석 결과, 슈퍼리더십과 조직몰입 두 요인의 상관관계 계수가 매우 높게 나타나고 있으며, 측정 요인 전반적으로 정(+)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다.

<표 8> 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인 간 상관관계 분석

		상관관계				
		슈퍼리더십	인재관리	파트너	조직몰입	경영성과
슈퍼리더십	Pearson 상관	1				
	유의확률 (양측)					
	N	142				
인재관리	Pearson 상관	.616**	1			
	유의확률 (양측)	.000				
	N	142	142			
파트너	Pearson 상관	.640**	.594**	1		
	유의확률 (양측)	.000	.000			
	N	142	142	142		
조직몰입	Pearson 상관	.728**	.598**	.608**	1	
	유의확률 (양측)	.000	.000	.000		
	N	142	142	142	142	
경영성과	Pearson 상관	.333**	.382**	.361**	.288**	1
	유의확률 (양측)	.000	.000	.000	.001	
	N	142	142	142	142	142

\*\* 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

### 4.4. 슈퍼리더십과 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향연구에 대한 회귀분석

슈퍼리더십과 조직몰입 촉진요인이 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 본 연구에서는 Multiple Regression Analysis를 하였다. 다중회귀분석을 함에 있어 독립변수들을 포함하여 분석하는 동시 입력방식(Enter)을 이용하였다.

슈퍼리더십 촉진요인이 종속변수인 경영성과에 대한 전체 응답자를 대상으로 각 요인이 경영성과 활성화에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 한 결과, 리더십과 조직몰입 활성화에 대한 상관관계는 0.728로 다소 높은 상관관계를 보인다. 그리고 수정된 R 제곱=0.574로 나타났는데, 이는 독립변수인 슈퍼리더십, 인재관리, 파트너십이 조직몰입에 대한 전체 설명력을 57.4%로 나타내는 것이다. Durbin-Watson은 1.527의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없다. 분석 모형의 F값은 64.321이며, 유의 확률은 0.000으로 관측변수를 설명하는데 회귀식이 유용하다고 볼 수 있다. 또한, 분산팽창요인(Variance Inflation Factor, VIF)의 값이 최대 1.984, 공차한계 값이 최소

0.504로 다중공선성의 문제는 나타나지 않는다고 파악될 수 있다. 좀 더 구체적으로 말하면, 유의확률 0.05 수준에서 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 통계적으로 유의미한 변수로 분석되어 채택되었다. 표준화된 회귀계수 ( $\beta$ )의 값을 통하여 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수의 상대적 영향력을 살펴보면, 정(+)의 측면에서 슈퍼리더십( $\beta= 0.501$ )의 영향이 가장 크게 미치는 것으로 나타났다.

경영성과 측정요인 활성화에 대한 슈퍼리더십과 종속변수 간의 상관관계는 유의미하게 나타났다. 그리고 수정된 R 제곱=0.610으로 나타났는데, 이는 독립변수인 슈퍼리더십이 종속변수인 경영성과에 대한 전체 설명력을 61.0%로 나타내는 것이다. 주요관측 요인별 유의확률 0.05 수준에서 슈퍼리더십·인재관리는 통계적으로 유의미한 변수로 분석되었다. 그러나 파트너십은 통계적으로 유의미하지 않은 변수로 분석되었다. 표준화된 회귀계수 ( $\beta$ )의 값을 통하여 경영성과에 영향을 미치는 독립변수의 상대적 영향력을 살펴보면, 경영성과에서 나타내는 정(+)의 측면에서 리더십  $\beta= 0.622$ 의 영향이 크게 미치는 것으로 나타났다.

경영성과 측정요인 활성화에 대한 조직몰입과 종속변수 간의 상관관계는 유의미하게 나타났다. 그리고 수정된 R 제곱=0.510으로 나타났는데, 이는 독립변수인 조직몰입이 종속변수인 경영성과에 대한 전체 설명력을 51.0%로 나타내는 것이다. 주요관측 요인별 유의확률 0.05 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 분석되었다. 표준화된 회귀계수 ( $\beta$ )의 값을 통하여 경영성과에 영향을 미치는 조직몰입에 대한 상대적 영향력을 살펴보면, 경영성과에서 나타내는 정(+)의 측면에서 조직몰입  $\beta= 0.716$ 의 영향이 매우 크게 미치는 것으로 나타났다.

<표 9> 슈퍼리더십이 조직몰입에 미치는 영향요인에 대한 회귀분석 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	sig. *	공선성 통계량		
	B	표준 오차	$\beta$			공차 한계	VIF	
조직몰입	슈퍼리더십	0.530	0.082	0.501	6.476	0.000	0.504	1.984
	인재관리	0.192	0.077	0.184	2.491	0.014	0.553	1.808
	파트너십	0.183	0.078	0.177	2.338	0.021	0.526	1.901
$R$ 0.764		$R^2$ 0.583		$R_{adj}^2$ 0.574	F 64.321		sig. 0.000	

\*.  $p<0.05$

<표 10> 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향요인 회귀분석 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	sig. *	공선성 통계량		
	B	표준 오차	$\beta$			공차 한계	VIF	
경영성과	슈퍼리더십	0.620	0.074	0.622	8.393	0.000	0.504	1.984
	인재관리	0.148	0.070	0.150	2.114	0.036	0.553	1.808
	파트너십	0.086	0.071	0.088	1.219	0.225	0.526	1.901
$R$ 0.786		$R^2$ 0.618		$R_{adj}^2$ 0.610	F 74.399		sig. 0.000	

\*.  $p<0.05$

<표 11> 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향요인 회귀분석 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	sig. *	공선성 통계량		
	B	표준 오차	$\beta$			공차 한계	VIF	
경영성과	조직몰입	0.676	0.056	0.716	12.149	0.000	1.000	1.000
$R$ 0.716		$R^2$ 0.513		$R_{adj}^2$ 0.510	F 147.586		sig. 0.000	

\*.  $p<0.05$

#### 4.5. 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과분석

매개변수는 독립변수와 같이 종속변수에 영향을 미치는 변수이지만, 순서상인 측면에서 독립변수와 종속변수의 사이에 있는 변수이다. 그래서 본 논문에서 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과를 검증하였다. 또한, 매개효과 분석의 신뢰도 향상을 위한 Sobel test statistic을 통한 매개모델의 유의성을 추가 검증하였다.

슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 조직몰입은 매개 역할을 할 것이라는 가설 4, 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-3을 검증하기 위하여 매개효과분석을 하였다. 분석 결과는 <표 12> 다음과 같다.

<표 12> 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과분석 결과

독립/매개/종속변수	매개효과 검증단계	표준화된 베타값	t값	p값	$R^2$	Sobel test statistic
슈퍼리더십→조직몰입→경영성과	단계 1	0.728	12.577	0.000*	0.527	3.081**
	단계 2	0.771	14.317	0.000*	0.591	
	단계 3(독립변수)	0.530	7.195	0.029*	0.640	
	단계 3(매개변수)	0.330	4.477	0.000*		
인재관리→조직몰입→경영성과	단계 1	0.598	8.836	0.000*	0.353	2.113**
	단계 2	0.585	8.544	0.000*	0.338	
	단계 3(독립변수)	0.244	3.445	0.001*	0.545	
	단계 3(매개변수)	0.570	8.044	0.000*		
파트너십→조직몰입→경영성과	단계 1	0.608	9.052	0.000*	0.365	1.867**
	단계 2	0.576	8.327	0.000*	0.326	
	단계 3(독립변수)	0.581	8.064	0.000*	0.538	
	단계 3(매개변수)	0.222	3.085	0.002*		

\*.  $p<0.05$ , \*\*. Sobel test statistic +1.96 이상 or -1.96 이하(Baron & kenry, 1986)

#### 4.6. 분석결과 종합 및 연구가설 검증

본 연구는 슈퍼리더십이 경영성과를 촉진하기 위하여 고려되어야 할 요인에 대해 가설을 설정하고 통계기법을 활용하여 실증분석을 하였다. 우선 회귀분석을 통한 연구가설을 검증해보면, 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택된 것을 볼 수 있다. 김연선(2008)은 슈퍼리더십이 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 연구되었지만, 대부분의 연구 결과(박석규,



2014; 석중숙, 2009; 전원보, 2007; 이종권, 2009)는 슈퍼리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음, 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 부분 채택된 것을 볼 수 있다. 리더십과 인재관리 측정요인은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 슈퍼리더십은 경영성과에 매우 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 논문의 이러한 결과는 슈퍼리더십은 자신뿐 아니라 다른 사람들의 잠재능력과 최선의 노력을 끌어내 부하들이 스스로 자신들을 리드할 수 있는 셀프리더로 만드는 과정으로 서로 영향을 주고받으며 성과 향상의 효과를 가져온다는 Manz & Sims(1989)와 이은숙 외(2000)의 연구결과와 오스틴의 텍사스대학 연구팀의 텔 컴퓨터회사 노동자에 대한 연구 결과와 일맥상통하는 결과이다. 따라서 본 논문의 가설 2-1, 가설 2-2는 채택됨을 볼 수 있다. 하지만 파트너십과 경영성과 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어 가설 2-3에 대하여 기각됨을 볼 수 있다. 이는 Brown & Chekitan(1997)의 연구와 김상덕·오세조(2007), 정상만(2012)과 반대의 결과로 본 연구가 과거의 자기완결형 경영으로서 기업의 기능들이 모두 회사 내부에 있어야 한다는 생각을 하는 임원 및 대표이사의 연령대가 50세 이상이 다수를 차지하고 있는 데서 기인한 결과로 보인다.

조직몰입과 경영성과에 대한 분석결과 매우 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증 되어 가설 3은 채택되었다. 이는 이재한(2012)의 조직몰입이 경영성과(재무성과, 비재무성과)에 높은 영향을 미친다는 연구와 일치하는 결과이다. 이는 자신과 일체감을 느끼며 조직에 대한 몰입의 수준 정도를 높이면, 그 높은 수준의 조직몰입도가 긍정적으로 작용해 경영성과에 영향을 미치는 것을 의미한다.

<표 13> 슈퍼리더십·인재관리·파트너십이 조직몰입에 미치는 영향요인 가설검증 결과

가설	여부
가설 1: 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1: 슈퍼리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2: 인재관리는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3: 파트너십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

<표 14> 슈퍼리더십·인재관리·파트너십이 경영성과에 미치는 영향요인 가설검증 결과

가설	여부
가설 2: 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
2-1: 슈퍼리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2: 인재관리는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3: 파트너십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

<표 15> 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향요인 가설검증 결과

가설	여부
가설 3: 조직몰입은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 조직몰입의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 표준화된 베타 값 회귀계수는 0.728로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.771, 3단계에서는 독립변수가 0.530, 매개변수가 0.330의 값을 나타내고 있다. t 값과 p 값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 나타내고 있다. 또한, 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값은 1단계에서 52.7%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 59.1%, 그리고 3단계에서는 64.0%의 설명력을 제시하고 있다.

인재관리가 경영성과에 미치는 영향 관계에서 조직몰입의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 표준화된 베타 값 회귀계수는 0.598로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.585, 3단계에서는 독립변수가 0.244, 매개변수가 0.570의 값을 나타내고 있다. t 값과 p 값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 나타내고 있다. 또한, 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값은 1단계에서 35.33%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 33.8%, 그리고 3단계에서는 54.5%의 설명력을 제시하고 있다.

파트너십이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 조직몰입의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 표준화된 베타 값 회귀계수는 0.608로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.576, 3단계에서는 독립변수가 0.581, 매개변수가 0.222의 값을 나타내고 있다. t 값과 p 값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 나타내고 있다. 하지만, 2단계에서 독립변수의 효과가 3단계에서의 독립변수 효과보다 작게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-3은 매개효과가 없는 것으로 검증되어 기각되었다.

따라서 본 논문에서 슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과를 검증 결과 가설 4는 부분 채택되었다.

슈퍼리더십에서 말하는 슈퍼리더란 구성원 개개인들이 자신을 리드하는 셀프리더가 될 수 있도록 도와주는 사람을 의미하는데 슈퍼리더십에 의해 활성화된 셀프리더십이 Manz & Neck(2004)은 직무에 즐거움과 조직에 애착심을 증가시키고 자신을 성장시키는 기회를 창조하고 양동민(2005)은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미쳐 높은 성과를 가져온다고 하였다. 본 논문 또한 조직몰입이 리더십과 기업경영성과 관계에서 매개변수로 작용함을 규명하였다.

<표 16> 슈퍼리더십·인재관리·파트너십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과 가설검증 결과

가설	여부
가설 4: 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 경영성과에 조직몰입은 매개효과에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
4-1: 슈퍼리더십은 경영성과에 조직몰입은 매개효과에 영향을 미칠 것이다.	채택
4-2: 인재관리는 경영성과에 조직몰입은 매개효과에 영향을 미칠 것이다.	채택
4-3 파트너십은 경영성과에 조직몰입은 매개효과에 영향을 미칠 것이다.	기각

#### 4.7. 선행연구와 차별성

지금까지의 많은 연구는 리더십이 경영성과에 정의(+영향을 미친다는 연구가 주를 이루었다(김숙희, 2017; 최병대, 2016; Clapp-Smith, et al. 2009 등). 본 연구 또한 슈퍼리더십이 경영성과에 정의(+영향을 미친다는 선행 연구들과 같은 결과를 도출하였다. 그러나 리더십 대한 연구들은 리더십의 유형 분류에 따른 연구(김명섭, 2008; 신중희, 2009; 오창환, 2006 등)가 대부분인 데 반해 본 연구는 슈퍼리더십 중에서 최근 급속하게 변화하는 경영환경의 경쟁력의 화두로 떠오르고 있는 인재 관리와 파트너십의 중요성을 인식하고 실증 검증하였다.

김준일(2015), Brown & Chekitan(1997), 김상덕·오세조(2007) 등은 파트너십이 경영성과에 정의(+의 영향을 미친다고 하였는데 본 논문은 이들과 반대의 결과를 도출했다. 이는 응답자 76.8%가 경영층이며 20년 이상 경력을 50.0%로 나타내고 있다. 하지만 이들은 일반 중소기업으로써 아직 자신들의 핵심 역량에 대한 확신이 부족한 것으로 판단된다. 또한, 파트너의 중요성과 신뢰를 확보하지 못해 정보 공유의 투명성이 이루어지지 않을 것이라는 생각에서 기인한 것으로 판단된다. 아직도 일반적인 중소기업이 파트너십에 대한 중요성을 인식 못 하고 있다는 것은 본 논문의 검증을 통해 알 수 있었다. 국내시장뿐 아니라 세계시장에서 파트너십과 네트워크 조직을 보유한 경쟁자와 경쟁을 해야 하는 현재의 긴박한 환경에서는 유연성과 기민성이 매우 필요한 요소이다. 그러므로 기업경영의 고도화, 복잡화 등으로 인해 기업이 모든 기능과 프로세스들을 중소기업 독자적인 힘만으로는 수행할 수 없는 환경이 되었다. 그러므로 본 논문은 파트너십보다는 리더십을 더 강조하는 중소기업에 독자적인 핵심 역량만 가지고 이제 더 생존할 수 없는 현실임을 인식시켜 슈퍼리더십과 더불어 파트너십의 중요성을 인식하고 교육해야 함을 실증연구 통하여 밝혔다는데 의미를 찾을 수 있다.

### V. 결론 및 정책적 제언

글로벌 무한경쟁 사회에서 기업의 생존에 관한 문제는 해당 국가뿐만 아니라 국제적인 환경의 영향을 받기 때문에 매우

복잡하다. 4차 산업 혁명으로 인해 다양한 분야에서 융복합이 이루어지면서 과거의 잣대로 더는 기업을 평가할 수 없게 되었다. 이러한 급속한 발전은 기업의 생존을 예측할 수 없는 무한 경쟁 시장의 변화로 슈퍼리더십의 중요성을 더욱 극대화하고 있다. 기업에서 리더십 자질을 갖춘 인재 발굴, 육성이 기업의 최고 자산이자 경쟁력의 원천이기에 슈퍼리더십 개발은 기업의 성패를 좌우하는데 매우 중요하다. 그러나 종전의 권위적 가치를 중요시하는 관리 중심의 리더십이 아니라 자율과 몰입을 통한 적극적이며 능동적으로 4차 산업혁명의 변화를 선도하고 창조할 수 있는 그리고 새로운 시대에 신속하게 대응할 수 있는 슈퍼리더십의 요구가 필요하다.

이에 본 연구는 중소기업의 슈퍼리더십과 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향 관계를 실증 분석하였다. 검증결과 슈퍼리더십·인재관리·파트너십은 조직몰입에 매우 중요한 변인임을 확인할 수 있었다. 이는 선행 연구 박철준(2016), 권영해(2013), 김기형(2009)의 상사의 슈퍼 리더십은 조직 시민 행동과 조직몰입에 영향을 크게 미친다는 연구와 일맥상통하는 결과이다. 이러한 연구결과는 전통적인 리더십에서는 경영자가 빛을 받지만 현 21세기 경영환경에서는 조직의 구성원이 주목을 받기에 각각의 조직구성원들은 주인의식을 가지고 몰입을 하게 되는 슈퍼리더십의 중요성에 대한 인식의 결과라고 판단된다. 인재관리와 파트너십 역시 조직몰입에 영향 관계를 보여주고 있는데 이는 정상만(2012)의 인재양성과 파트너십이 조직몰입 관계에 대한 연구와 비슷한 결과이다. 오늘날 매우 역동적인 환경 속에서 경영자는 각 기업에 최적화된 인재를 확보하고 관리하는 방법을 찾아 적용하는 능력이 요구된다. 글로벌 경쟁 시대에 인재 확보는 기업의 사활이 걸린 문제다. 기업이 어렵게 확보한 구성원의 높은 조직몰입은 구성원이 업무에 전력투구하게 하여 조직성과 향상과 경영성과에 깊은 연계가 있다고 판단된다.

슈퍼리더십·인재관리·파트너십이 경영성과에 미치는 실증 분석결과는 리더십이 경영성과에 매우 높은 영향 관계를 나타내고 있는 선행연구 김숙희(2017), 최병대(2016), Clapp-Smith, et al.(2009) 등과 같은 결과로 분석된다. 본 연구에서 인재관리가 경영성과에 중요한 측정 변수로서 이는 현영섭·권대봉(2006)의 연구 결과와 일치한다고 할 수 있다. 또한, 인재관리에 비용을 투자할 때 기업은 곧 그에 상응하는 재무적 성과를 기대하게 된다는 Black & Lynch(1996)의 결과와도 일맥상통한다고 볼 수 있다. 이러한 선행연구들의 결과로 보면 인재를 확보하고 관리한 기업은 지속적인 경쟁력을 가질 수 있지만, 그와 반대의 기업은 지속적인 경쟁력을 갖기 어렵다는 것을 확인할 수 있듯이 본 논문에서도 그 같은 결과를 실증 분석을 통하여 나타내고 있다. 그러나 본 논문에서 파트너십이 경영성과에 정의(+영향 관계에 있다고 한 김준일(2015), 김상덕·오세조(2007) 연구결과와 반대의 결과를 보인 것은 파트너십의 긍정적인 효과에도 불구하고 운영의 복잡성, 보안유지 등의 문제와 파트너 선정부터 성과 배분까지 성공적으로 파트너십을 완수하기가 쉽지 않다는 인식 때문으로 판단된다.

특히 본 연구의 대상이 일반중소기업의 50대 이상 대표이사 대부분으로 이들은 자신들의 핵심 역량이 상생 발전하기 보다는 경쟁사에 오픈될 수 있다는 신뢰의 문제와 정보 공유의 투명성 문제가 발생할 수 있다는 생각에서 기인한 것으로 판단된다. 우리나라 중소기업 환경에서 파트너십에 대한 필요성은 충분히 인지하고 있으나, 파트너십에 대한 활성화가 부진한 것은 그동안 중소기업의 파트너십에 대한 체계적인 교육의 부족이라고 생각된다. 따라서 중소기업 간에 파트너십 촉진을 위한 환경을 만들어주고, 중소기업의 경영자가 파트너십에 대한 인식을 개선할 수 있는 인재를 육성하여 파트너십 구축을 강화할 필요가 있다.

슈퍼리더십이 경영성과에 미치는 조직몰입에 대한 매개효과 가설검증 결과 파트너십은 경영성과에 조직몰입이 매개효과가 없는 것으로 나타났지만, 슈퍼리더십-인재관리는 경영성과에 조직몰입이 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 중소기업의 현 상황을 반영하는 것으로 판단할 수 있다. 특히 우리나라 중소기업은 4차 산업혁명과 국가 간의 경쟁 구도 변화로 매우 힘든 상황이다. 이러한 시대는 슈퍼리더십과 조직의 몰입으로 경쟁력을 높여 경영성과 창출 이루어진다면 무한한 가능성이 있다고 할 수 있다. 인재의 관리는 이러한 무궁무진한 중소기업에서 영역확장을 위한 첫 시작이 될 수 있다. 그러므로 중소기업은 슈퍼리더십으로 무장하고 인재관리를 통하여 조직의 몰입으로 성장할 수 있도록 정부가 정책적 지원 필요성을 인식해야 한다.

또한, 기업이 지속할 수 있는 경영성과를 창출하기 위해서는 슈퍼리더십을 개발하고 그에 맞는 인재를 육성하는데 더 많은 투자를 해야 한다. 지금과 같은 무한 경쟁 시대에 기업이 경제적으로 성장과 더불어 생존하기 위해서는 조직구성원의 역량의 극대화에 노력하고 그들이 몰입하게 하는 강력한 슈퍼리더십 구축이 절실하다고 판단된다.

본 연구 내용의 특징은 기존에 슈퍼리더십과 조직유효성 즉 직무만족, 조직 몰입에 관련된 선행연구는 있었으나, 이 시대에는 대다수의 기업 활동에 있어서 팀제 구조의 중요성이 주목받는 만큼 팀 성과 부분은 중요한 역할을 차지하게 되어 있으며, 그에 따른 실증 연구가 미흡한 편이므로 슈퍼리더십과 팀 성과의 관계는 기업에서 팀 운영을 하는데 중요한 연구 자료로 가치가 있다고 할 수 있다. 하지만 슈퍼리더십의 선행연구에서 경영성과의 검증에 있어 재무적 성과와 비재무적 성과(김완재·정화영, 2007)를 구분하여 객관적 측정지표를 반영하지 못하였다.

향후 추가적인 연구에서 중소기업의 다양한 성과에 미치는 슈퍼리더십을 더욱 세분화하여 체계적인 연구가 이루어져야 한다. 이러한 연구들은 슈퍼리더십을 더욱 잘 이해하는 데 도움을 줄 것이다. 또한, 기존 연구 결과와 비교 연구를 통하여 중소기업의 성공 요인들을 도출하여 정책 방향 및 경제 활성화에 기여할 것이다.

## REFERENCE

- 권영해(2013). *슈퍼리더십이 멘토링 기능, 셀프리더십 및 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구*. 비공식 멘토링을 중심으로, 울산대학교, 박사학위논문.
- 김기형(2009). *상사의 슈퍼리더십은 조직시민 행동 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구*, 전북대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김명섭(2008). *리더십유형이 공무원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구*, 목포대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김연선(2008). *셀프리더십이 팀워크 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 특급호텔 Wine & Dining Restaurant을 중심으로*, 세종대학교, 박사학위논문.
- 김익균·장원희·이재범(1999). MIS 요인의 경력지향 유형과 직무만족 및 조직몰입간의 관계에 관한 연구, *한국경영정보학회* 9(4), 163-179.
- 김상덕·오세조(2007). 환경동태성이 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향: 관계수명주기, 신뢰붕괴의 조절효과, *마케팅관리연구*, 12(3), 43-64.
- 김승철·김현용(2008). 전자산업 구매업체와 협력업체간 파트너십 특성이 공급사슬관리(SCM) 성과에 미치는 영향, *한국SCM학회지*, 8(1), 1-14.
- 김숙희(2017). *패션기업 CEO의 감성적 리더십이 경영성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과 연구*, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 김준일(2015). *호텔기업의 노사유형에 따른 노사파트너십이 경영성과에 미치는 영향* 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김완재·정화영(2007). 창업자 특성과 소기업 사업성과 간 관계에 관한 연구, *벤처창업연구*, 2(3), 33-60.
- 박석규(2014). *한식 레스토랑 종사자의 셀프리더십과 감성지능이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 영산대학교, 대학원, 박사학위논문.
- 박철준(2016). *경찰공무원의 슈퍼리더십이 셀프리더십과 조직몰입에 미치는 영향* 영산대학교, 대학원 석사학위논문.
- 석종숙(2009). *리더십특성이 조직몰입에 미치는 영향: 수도권 사립전문대학 직원을 중심으로*, 경희대학교, 대학원 석사학위논문.
- 성문주(2010). *관리자의 인재육성행동과 보상공정성 행동이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향*, 서울대학교, 대학원 석사학위논문.
- 송계충(1996). *조직행위론*, 민경사, 서울
- 송우용·조대우(2001). SCM에서 구매자-공급자 파트너십의 관계특성, *한국국제무역학회*, 7(2), 115-142.
- 신유근(1997). *인간존중의 경영*, 다산출판사, 서울
- 신중희(2009). *리더십유형에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구*, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 안운석·오종철(2003). e-business활용과 비재무적 경영성과간의 이론적 고찰, *한국서비스경영학회지*, 4(3), 135-154.
- 양동민(2005). *상사의 슈퍼리더십이 부하의 셀프리더십과 성과에 미치는 영향* 전남대학교 대학원, 석사학위논문
- 연경진(2009). *정보통신분야 여성 청년층의 이직의도와 이직행동 결정요인 분석*, 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 오석홍(2009). *조직이론*, 박영사, 서울
- 오석희(2016). *위키백과처럼 환경에서 PBL 기반의 창의 융합형 인재 양성 모델에 관한 연구*, 가천대학교, 대학원 박사학위논문.
- 오창환(2006). *리더십유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향*

- 에 관한 연구, 호서대학교, 대학원 박사학위논문.
- 원종하(2007). 벤처기업의 인적자원관리가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 2(3), 61-102.
- 이보열(2010). 슈퍼리더십이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 문화유형의 조절효과를 고려하여, 전북대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이미진(2009). 슈퍼리더십이 직무만족 및 혁신행동에 미치는 영향, 시립대학교 대학원 석사학위논문.
- 이은숙·신제구·백기복(2000). 슈퍼리더십과 셀프리더십이 자기권능감과 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, *한국인사조직학회* 춘계학술대회.
- 이재한(2012). 외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성, 조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향, 세종대학교, 대학원 박사학위논문.
- 이종권(2009). 슈퍼리더십이 部下의 態度에 미치는 影響에 관한 研究 : 석유화학업체를 중심으로, 울산대학교, 경영대학원 석사학위논문.
- 이희영(1996). 셀프리더십과 개인성과의 관련성, 영남대학교, 박사학위논문.
- 전원보(2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교, *한국공공관리학보*, 21(4), 1-24.
- 정상만(2012). 협업의 동기와 파트너십의 명료성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교, 대학원 석사학위논문.
- 정승환(2002). 국내 서비스업체의 TQM 관행에 관한 실증적 연구-호텔산업을 중심으로, *한국산업경영시스템학회*, 17-25.
- 최병대(2016). CEO의 인과워킹리더십이 기업 재무성과에 미치는 영향 : 집단잠재력의 매개효과와 환경역동성의 조절효과 검증, 국민대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 최철호(2006). 관광호텔 내부서비스품질이 내부고객만족과 조직성과에 미치는 영향, 강원대학교, 박사학위논문.
- 현영섭·권대봉(2006). 한국 기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램 : C 기업 사례 분석, *인력개발연구*, 8(1), 1-24.
- Anderson, J. C., & James A. N.(1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- An, U, S., & Oh, J. C.(2003). The Study on the Relationship of e-business introduction and non-financial management performance, *Journal of the Korea Service Management Society*, 4(3), 135-154.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass. B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(Winter): 22.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Black, S. E., & Lynch, M. L.(1996). Human Capital Investments and Productivity, *American Economic Review*, 86, 263-7.
- Brown, J. R.. & Chekitan, S. D.(1997). The Franchisor-Franchisee Relationship: A Key Franchise Performance, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30-38.
- Buchanan, B.(1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B.(2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cheo, B, D.(2016). (A)study on the relationship between empowering leadership and corporate financial performance : using group potency as a mediator and environmental uncertainty as a moderator, Doctor's thesis. Kookmin University General Graduate School,
- Choi, C. H(2006). Effects of Internal Service Quality on Internal Customers' Satisfaction and Organizational Performance of Tourist Hotels: The case of Chang Bai Mountain Region China, Doctor's thesis. Kangwon University
- Ferris, K. R., & Aranya, N. A.(1983). A comparison of two organizational commitment scales, *Personnel Psychology*, 36, 87-97.
- French, W.(1973). The Personnel Management Process: human resources administration, *Houghton, Mifflin*, 117.
- Govindarajan, V.(1984). Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable, *Accounting Organization and Society*, 19(2), 125-135.
- Greenberg, J., & Baron, R.(1995). *Behavior in organizations*. NJ: Prentice Hall
- Gwon, Y. H.(2013). A study of the effect of superleadership on mentoring, selfleadership and employee's attitudes: focusing on informal mentoring, Doctor's thesis. University of Ulsan,
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1993). *Management in Organizational Behavior*, NJ: Prentice-Hall.
- Henderson, J. C.(1990). Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection, *Sloan Management Review*, 31(3), 7-18.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P.(2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Howarth, C. S.(1994). The Role of Strategic Alliances in the Development of technology, *Technovation*, 14(4), 243-257.
- Huy, Q.(2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Hyun, Y. S., & Kwon, D, B.(2006). Case Study about HRD System and Training Programs of a Korean Company, *The Korean Journal of Human Resource Development*, 8(1), 1-24.
- Jago, A. G.(1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Journal of Management Science*, 28(3), 315-332.
- Jeon, W, B.(2007). Transformational·Transactional leadership effectiveness: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Korean Public Management Scholarship*, 21(4), 1-24
- Jeong, S, M.(2012). *The Interrelationship between Motives,*

- Partnership and Outcomes in Collaboration of Corporations*, Master's thesis. Kyungwon University School of Business Administration,
- Jeong, S. H.(2002). An Empirical Study on TQM Practices in Korean Service Industry, *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 17-25.
- Jim C.(2001). *GOOD TO GREAT*, Randomhouse, London.
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and Social Organization: A Social of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kim, E. G., Jang, U. H., & Lee, J. B.(1999). A Study on the Relationship of the Major Career Orientation of Korean MIS Personnel, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 9(4), 163-179.
- Kim, M. S.(2008). *A Study on Influence of Leadership Type on Organizational Commitment and Job Satisfaction-Focused on the Basic Local Government Officer*, Master's thesis. Mokpo University,
- Kim, K. H.(2009). *A study on How Supervisor's Superleadership affects Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment*, Master's thesis. Chonbuk National University Graduate School of Business Administration,
- Kim, J. I.(2015). *An impact of labor-Management partnership on Management Performance followed by labor-Management type of hotel industry*, Master's thesis. Kyunghee University General Graduate School,
- Kim, S. C., & Kim, H. Y.(2008). A Study of the Impacts of Buyer-Supplier Partnership on the SCM Performance in Electronics Industry, *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, 8(1), 1-14.
- Kim, S. D., & Oh, S. J.(2007). The Effects of Environmental Dynamism on Franchisee's Long Term Orientation: Moderating Effects of Relationship Life Cycle and Trustful Channel Climate, *Journal of Marketing Management Research*, 12(3), 43-64.
- Kim, S. H.(2017). *An Empirical Study on the Influence of Emotional Leadership on Management Performance in Fashion Industry*, Doctor's thesis. Hoseo University Venture School
- Kim, W. J., & Chung, H. Y.(2007). A study on the relationship between entrepreneur characteristics and performance of small firms, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 33-60.
- Kim, Y. S.(2008). *The effect of the self-leadership on Team-work self-efficacy job satisfaction Organizational commitment and job performance: Focused on Deluxe Hotel's Wine & Dining*, Doctor's thesis. Sejong University,
- Koontz, H., & O'Donnell, C.(1959). *Principle of Management*, New York: Mc Graw-Hill.
- Lee, B. Y.(2010). *A study on Influences of Superleadership on Out comes of Team: Based on moderate by Cultural style*, Master's thesis. Chonbuk National University,
- Lee, E. S., Sin, J. G., & Paik, G. B.(2000). An Exploratory Study on the Effects of Super Leadership and Self Leadership on Self-Perceived Power and Performance, *Korean Society for Special Education, Spring Conference*.
- Lee, H. Y.(1996). *The Relationship between Self-Leadership and Personal Performance*, Doctoral Thesis. Yeungnam University,
- Lee, J. G.(2009). *A Study on the Effect of Super-Leadership on Subordinates' Attitude : Focused on Petrochemical Companies*, Master's thesis. University of Ulsan Business School,
- Lee, J. H.(2012). *The Effect of Franchisor Supervisor's Leadership on Franchisee's Organizational Trust, Group Cohesiveness and Organizational Commitment, and Business Performance in the Food service Industry*, Doctor's thesis. Sejong University graduate school,
- Lee, M. J.(2009). *(The) Effect of Super-leadership on Job Satisfaction and innovation Behavior: Based on the Moderating effect of Businesses and Tasks*, Master's thesis. City University Graduate School,
- Manz, C.C. and Neck, C.P. (1999), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C., & Neck, C. P.(2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (3rd Ed.) Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River:NJ.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr.(1989). *Super leadership: Leading others to lead themselves*. New York, Berkley Books.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.(2001). The war for talent, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Mohr, J., & Spekman, R.(1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L.(1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Nanus, B.(1992). *Visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Oh, C. H.(2006). *A Study on the Effects of Leadership Styles to Organizational Commitment and Job Satisfaction* Doctor's thesis. Hoseo University Graduate School,
- Oh, S. H.(2009). *Organization theories*, Pakyoungsa, Seoul.
- Oh, S. H.(2016). *(A)study on the creative convergent human resource model of PBL-based in Wikifactoring environment*, Doctor's thesis General Graduate School of IT Convergence Engineering, Gachon University
- Park, C. J.(2016). *The Influence of Super Leadership on Self Leadership and Organizational Commitment in Police Officers*, Master's thesis. University of Yeongsang,
- Park, S. G.(2014). *A Study on Effects that Korean Restaurant's Employees' Self-Leadership and Emotional Intelligence have on job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*, Graduate School of Yeongsang Doctor's thesis. University, Department of
- Rust, R. T., Stewart, G. L, Miller, H., & Pielack, D.(1996).

- The satisfaction and retention of frontline employees, *International Journal of Service Industry Management*, 7, 62-80.
- Seog, J. S.(2009). *(A) study on the effects of the leadership styles on the organizational commitment : focused on the officials working for the private junior colleges in the capital areas*, Master's thesis. Kyunghee University,
- Sin, S. H.(2009). *Study on the impact of empowerment according to leadership style on organization effectiveness*, Master's thesis Kyunghee University,
- Sin, U, G.(1997). *Management for human respect*, Dasan Publishing Co. Seoul.
- Song, G. C.(1996). *Organizational behavior*, Myungkyungsa, Seoul.
- Song, U, Y., & Jo, D, U.(2001). Relationship Characteristic of Buyer-Supplier Partnership in SCM, *Korea International Trade Association*, 7(2), 115-142.
- Stogdill, R. M.(1974). *Hand book of Leadership*, 1st Eds., New York, Free Press, 381-383.
- Sung, M, J.(2010). *The effect of managers' human resource development behavior and compensation fairness behavior on the organizational commitment of subordinates*, Master's thesis. Seoul National University Graduate School,
- Tannenbaum, R., & Massarik, F.(1957). Leadership: A Frame, *Management Science October*, p.3.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V.(1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 806.
- Weon, J. H.(2007). A Study on the Influence of Human Resource management Practices of Venture Firms on Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 61-102.
- Wiener, Y.(1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yang, D. M.(2005). *The effects of superior's Super Leadership on subordinate's Self Leadership and performances*, Master's thesis Chonnam National University,
- Yeon, K, J.(2009). *Analysis of decision factors on turnover intention and turnover behavior of youth women resource in IT Fields*, Master's thesis. Sookmyung Women's University Graduate School of Human Resource Development,

# A Study on the Effect of Superleadership of Small and Medium Enterprises on Business Performances

Park, Cheol Woo\*

## Abstract

Science and technologies develop rapidly and in conditions where it is difficult to predict both domestically and abroad, the rapidly changing business environment demands innovation. To strengthen the businesses' competitive edge, the key challenge is not to control but rather grant autonomy, allowing it to anticipate the future and actively deal with. This will allow to train and manage talented people with competence and abilities, which all links to the concept of the Super Leadership. Currently, our society is in the change due to the Fourth Industrial Revolution wave and paradigm related with high-tech industry, hence is in desperate need for creativeness and speed management. It is a time where risk and challenges coexist and is not a standardized environment. Businesses must make efforts in managing human resources and allow them to have leaderships compatible with the current era, giving them opportunities to face challenges. The necessity for Super Leadership is emphasized especially in the industry-orientated era, where new revolutionary technologies are emerging and existing technologies are being advanced and maximized, to cultivate the potentials of the members and secure competitive superiority for the best management and creation. Therefore, in this research, the empirical analysis of the relationship between Super Leadership of small and medium enterprises and the business outcome was conducted. Research outcome states that, in order to create a sustainable business outcome, enterprises need to invest more in developing leaderships and in accordance with it, promote talent. In order to survive and sustain growth in the period of endless competition like today, it is concluded that it is imperative to establish a powerful Super Leadership that will endeavor to engage and maximize the competence of members of the organization.

*Keywords: Fourth industrial revolution, Small and medium enterprises, Super leadership, Leadership, Human resources management, Partnership, Organizational commitment, Business results*

---

\* Professor, Catholic University of Pusan, cwpark@cup.ac.kr