

창업기업 CEO의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향연구

정도윤, 서영욱*
대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과

A study on the effect of start-up CEO'S ethical leadership and transformational leadership on organization performance

Do-Youn Jeong, Young-Wook Seo*
Division of Business Consulting, Daejeon University

요약 경쟁이 심화되고 있는 시장환경에서 창업기업의 성장과 발전에 지대한 영향을 미치는 CEO 리더십 관련 연구의 필요성 요구되고 있다. 본 연구는 창업기업 CEO의 윤리적 리더십(사람지향성, 공정성, 책임)이 윤리적 문화를 통해서 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, CEO의 변혁적 리더십이 기업혁신을 통해서 조직성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 CEO의 리더십 유형에 따른 조직성과를 분석하였다. 본 연구는 1년이상 재직중인 임직원을 대상으로 설문 조사된 2년이상 7년 미만의 업력을 가진 총 410개의 기업을 대상으로 Smart PLS 3.0을 사용하여 통계분석을 진행하였다. 본 연구에 따르면, CEO의 윤리적 리더십(사람지향성, 공정성, 책임) 및 변혁적 리더십은 각각 윤리적 문화 및 기업혁신에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 윤리적 문화 및 기업혁신은 기업성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

Abstract In a market environment where competition is intensifying, there is a need for research on CEO leadership, which has a profound effect on the growth and development of start-ups. This study examined the effect of the entrepreneurial CEO's ethical leadership (people-orientation, fairness, and responsibility) on organizational performance through ethical culture and also examined the effect of the CEO's transformational leadership on organizational performance through firm innovation. The organizational performance was analyzed according to the CEO's leadership type. Statistical analysis was conducted using Smart PLS 3.0 for 410 companies with more than 2 years and less than 7 years of work experience surveyed by employees who had been in service for more than 1 year. According to this study, CEO's ethical leadership (people-orientation, fairness, and responsibility) and transformational leadership had a positive effect on ethical culture and corporate innovation, respectively. Ethical culture and corporate innovation had a positive effect on corporate performance.

Keywords : Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Culture, Firm Innovation, Organizational Performance

*본 논문은 2020학년도 대전대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

*Corresponding Author : Young Wook Seo(Daejeon Univ.)

email: ywseo@dju.kr

Received March 4, 2022

Accepted April 1, 2022

Revised March 30, 2022

Published April 30, 2022

1. 서론

현재, COVID-19와 기후변화 등의 사회전반에 처한 위기상황 속에서 창업기업의 리더인 CEO(Chief Executive Officer: 기업의 최고 의사결정권자, 이하 CEO라고함)는 기업의 지속 가능한 생존과 성장을 위해서 내부적으로 많은 의사결정을 하게된다. 일반적으로, 창업기업의 CEO 즉 리더는 조직목표를 달성하기 위해서 조직원들에게 다양한 영향을 주는 한편 적절한 의견을 조직원들에게 제시함으로써 조직성과에 중요한 역할을 하게 된다 [1]. 리더십과 관련된 선행연구에서는 리더십은 리더의 개인 특성에 대한 연구가 많이 이루어졌고, 리더와 조직 사이의 관계에 의해서 형성되는 조직문화, 조직특성 등에 대한 연구도 많이 수행되고 있다. 조직내의 개인적 특성 관점에서 리더십을 살펴본 선행연구들에서는 개인가치 등 리더의 개인특성이 조직성과에 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. 이는 조직의 리더는 자신의 의견을 제시함에 있어서 자신의 경험, 가치, 성격에 따라 기업의 전략과 성과에 영향을 미치게 된다는 것으로서 조직의 성과는 리더가 경험한 개인적 산출 기능(Output-function) 경험 또는 처리량 기능(Throughput-function) 경험의 정도와 연관성을 가질수 있다는 것이다[2,3]. 그리고 조직문화, 조직특성과 관련된 연구에서 조직의 리더는 전략적 결정을 통해 자신의 가치를 조직내에 각인시켜 조직의 다양성에 영향을 미친다는 결과가 제시되고 있다[4]. 또한 서구 문화 유형별 조직 성과 사이의 연관성을 연구하는 선행연구도 있다[5]. 따라서, 조직의 구성원은 조직의 특성 및 방향에 대한 조직 적합성에 따라 조직에 매력을 느끼며 조직에 동화되어 개인의 성향이나 가치관이 조직을 닮게된다. 그러나 일부는 조직과의 이질성에 의해서 조직에서 이탈하기도 한다[2,6,7]. 하지만, 조직의 성장과 발전에 지대한 영향을 미치는 리더십 관련 연구는 현재 개인 또는 팀수준의 연구가 대다수로 창업기업 CEO의 리더십에 대한 연구가 미비하고, 특히, CEO의 리더십 유형에 따른 조직성과 관련하여는 추가 연구할 필요성이 있다. 따라서, 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 조직의 리더인 창업기업 CEO의 윤리적 리더십이 윤리적 문화를 통해서 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 특히, 본 연구에서는 창업기업 CEO의 윤리적 리더십을 CEO의 사람지향성, CEO의 공정성, CEO의 책임으로 구분하여 CEO의 윤리적 리더십이 윤리적 문화를 통해서 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, CEO의 변혁적 리더십이 기업혁신을 통

해서 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 셋째, 창업기업 CEO의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십이 기업 성과에 미치는 영향을 검증하여 실제로 두가지 리더십의 유형에 따른 기업성과의 차이점을 실증하고자 한다.

2. 본론

2.1 윤리적 리더십

최근에 대형 플랫폼기업에서 인위적 물적분할을 통한 증권거래소의 상장과 그에 따른 내부 경영진의 자사주 처분 등에 대한 기업 스캔들이 사회적 물의를 일으키는 등 사회적으로 기업의 윤리적 행동의 중요성을 주목하고 있다[8]. 이는 조직의 리더인 창업기업 CEO가 기업경영의 의사결정에 있어서 윤리적 측면보다는 재정적 측면을 우선적으로 간주하기 때문에 발생하는 현상이라고 볼수 있을 것이다[9]. 그러나, 소수의 문제기업을 제외하고 많은 창업기업에서는 경영활동의 규범적 기준을 사회의 윤리적 가치체계에 두고 사회적 책임을 다하려고 노력하고 있다. 창업기업의 CEO와 같은 조직의 리더의 윤리적 리더십 관련 연구는 70~80년대부터 리더의 역할에 의한 조직 구성원들의 윤리적 행동에 대해서 관심을 가졌왔다 [10,11]. 그리고 직원들의 윤리적 행동을 장려하기 위해서는 리더 스스로 솔선수범하여 윤리적으로 정직·성실·공정하게 행동하는 한편, 조직내에서 그의 직원들에게 윤리적 신념을 심어주고, 때로는 윤리적 행동에 인센티브를 제공하여야 한다는 연구도 있다[12,13]. 윤리적 리더십의 개념은 윤리라는 철학적 또는 가치지향적 의미를 포함하고 있기 때문에 학자들마다 학문적, 철학적 입장에서 다양한 정의를 제시하고 있다. Brown(2005)은 윤리적 리더십을 가진 리더는 정직, 성실, 이타주의, 신뢰성, 집단적 동기와 같은 특성을 가진 도덕적 윤리 지도자로서 윤리적 리더십 행동을 통해 추종자의 태도와 행동에 영향을 줄것으로 기대되는 관리자로서 정의하였다. 또한 그는 윤리적 리더는 윤리적 행동을 모델링하고 윤리적 기준을 전달하고 추종자를 변화시키기 위해 적극적으로 노력하고 윤리적 행동에 대한 책임을 추종자들에게 부여하는 것으로 정의하기도 하였다[12,14]. 그리고 그는 윤리적 리더십의 윤리성은 변혁적 리더십[11]과 영적 리더십[15], 진성 리더십[16]이 포함하는 무결성, 공정성, 신뢰성, 타인에 대한 관심, 윤리적 행동 속성을 포함하고 있고, 윤리적 리더십은 다른 리더십과 차별적으로 윤리적 관리자로서 직원의 윤리적 행동에 영향을 미치기

위해 더 많은 거래적 노력에 중점을 두고 있다는 점을 제시하였다[11,15,16]. Kalshoven(2011)은 직장에서 윤리적 리더십을 측정함에 있어서 조직 리더의 7가지 윤리적 행동(공정성, 청렴성, 윤리적 지도, 사람지향, 권력 공유, 역할 설명 및 지속 가능성에 대한 관심)을 측정하여 권력공유와 공정성을 가진 리더를 윤리적 리더로 정의하였다[17]. 이외에, Brown & Harrison(2005)은 윤리적 리더십은 개인 행동과 대인 관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고 그러한 행동을 장려하는 것이라고 정의하고 있다[12].

2.2 변혁적 리더십

창업기업 CEO와 같은 조직 리더의 변혁적 리더십은 1980년대 이후 리더십 이론 가운데 가장 주목을 받고 있는 리더십 이론으로서 Burns(1978)가 처음 거래적 및 변혁적 리더십 이론을 제시하였고 Bass(1985)가 추가 연구를 통해서 행동 리더십 모델로 이론을 정립하였다[10,11]. 기존연구에서 Bass(1985)는 리더의 변화하는 과정을 설명하면서 변형적(transforming) 리더를 대신하여 변혁적(transformational) 리더라는 용어를 사용하였다. 그리고 그는 거래적 리더십은 부하들에게 각자의 행동에 어떤 대가가 돌아갈 것인지 합리화하여 제시하고 부하들의 적절한 수준의 노력과 성과에 대해서 보상하는 것인데 반하여 변혁적 리더십은 조직공동 목표를 달성하기 위해서 동기부여를 하는 것이라고 하였다[10,18]. 이후, Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 네 가지 요소, 즉 영감적 동기, 이상화된 영향력, 개별화된 고려, 지적 자극을 설명하면서 변혁적 리더십의 이상화된 영향력에 윤리적 요소를 포함하고 있는 것으로 제시하였다[19]. 그리고 변혁적 리더십을 혁신의 관점에서 본 Judge & Piccolo(2004), Bass & Riggio (2006)는 변혁적 리더십의 리더는 종업원에게 비전을 구체화하고 변화를 유도하여 창의성을 높여 줌으로서 직무 만족도를 높여주는 것으로 정의 하였고[20,21], Osborn & Marion(2009)은 변혁적 리더십의 리더는 조직원들에게 자기중심적 필요와 목표를 초월하는 집단적 가치와 열망을 추구하도록 영감을 주며, 때론 조직원에게 동기를 부여하기 위해서 감성적으로 감정을 생성시키고 조절하기도 한다라고 언급하고 있다[22]. 또한 다른 변혁적 리더의 리더십이 조직문화를 통하여 조직 효율성에 미치는 영향을 탐색하여 조직문화의 강도와 조직 효과성 사이에 긍정적 관계가 있다는 연구가 있었고, 높은 변혁적 리더가 이끄는 조직은 낮은 변혁적 리더가 이끄는 조직과 비

교하여 조직의 변화 관리, 목표 달성도, 고객 지향의 문화 구축활동 등이 뛰어나다는 연구도 확인되었다[18,23,24].

2.3 윤리적 리더십과 변혁적 리더십의 대비

본 연구에서의 윤리적 리더십은 조직의 리더가 스스로 윤리적으로 정직과 성실을 실천하는 한편 공정하게 행동하고 그의 추종자들에게 윤리적 신념을 심어주어 윤리적 행동을 하도록 동기를 부여하는 것으로 정의하였다[12]. 그리고 변혁적 리더십은 조직원들에게 자기중심적 필요와 목표를 초월하는 집단적 가치와 열망을 추구하도록 영감을 주며, 때론 조직원에게 동기를 부여하기 위해서 감정을 생성시키고 조절하기도 하는 것으로 정의 하였다[22]. 따라서, 본 연구 분야의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십은 개인 윤리적 측면에서 어느 정도 유사한 점이 있다[12,25]. 본 연구 분야의 윤리적 리더십 및 변혁적 리더십의 유사점은 첫째, 리더가 중요한 도덕 원칙에 따라 자신과 추종자의 가치 체계를 일치시킴으로써 추종자에게 영감을 준다[11]는 점과 둘째, 리더가 추종자들에게 진정한 관심을 보이고, 상대방을 신뢰하며, 본인 스스로 정직하고, 윤리적인 결정을 내린다[14]는 점이다. 그리고 차이점은 윤리적 리더는 윤리적 기준을 명시적으로 추종자에게 전달하고 보상과 처벌의 사용을 통해 추종자에게 해당 윤리적 기준에 대한 책임을 부여하여 추종자의 윤리적 행동에 영향을 미치려고 시도한다는 점에서 변혁적 리더십과 차이가 있다[14].

2.4 윤리적 문화

윤리적 문화와 같이 조직내에 형성되는 조직문화는 궁극적으로 비즈니스 성과와 관련된 행동을 강화하는 규범, 가치 및 신념을 조직에 반영하는 것으로서 조직의 전형적인 특성에서 나타나는 것으로 볼수 있다. 따라서, 조직의 직원들은 조직문화의 가치와 신념에 따라 다양한 상황에서 일정한 해석과 행동을 할 수 있게 된다[26]. 그리고 조직의 조직문화는 리더의 리더십이 조직내에서 일정기간동안 상호 작용함에 따라 조직내에 형성되는 것이며, 형성된 조직문화가 유지되면서 조직의 상황에 따라 관료적 문화, 혁신적 문화, 지원적 문화 등과 같은 조직문화 유형이 결정된다[27,28]. 그리고 조직 문화 연구자 Davis(1984)와 Schein(2004)은 조직의 리더가 조직문화의 1차적 창작자이며 조직의 리더들이 생각하는 바가 조직문화에 상당한 영향을 미치기 때문에 조직문화와 리더십은 기능면에서 유사하다고 언급했다[29,30]. 조직의

윤리적 문화는 기업 윤리 이론을 기반으로 Kaptein(2008)에 의해서 제시되었으며[31], 조직의 윤리 문화를 공통의 가치, 신념 및 전통으로 구성된 조직의 '비공식적인 통제 시스템'으로 정의 하였다. 그리고 Trevino(2006)은 조직 내에서 직원이 인식하는 윤리적 조직 구조는 주로 윤리적 분위기와 윤리적 문화라는 두가지 구성으로 나타나고, 윤리적 문화는 윤리적 행위를 자극하는 측면이 있다고 했다[8]. 한편, Osborn & Marion(2009)은 리더의 리더십이 조직문화와 직원의 업무 조직에 대한 헌신에 영향을 미치는 영향을 연구하여 문화지향적 조직문화가 리더의 행동과 조직 추종자의 정서적 및 규범적 헌신 사이의 관계에서 매개 역할을 하는것으로 제시하였다[32].

2.5 기업혁신

창업기업의 혁신은 경쟁이 심화되고 있는 시장환경에서 기존 시장에서 경쟁우위를 확보하거나 신규시장에 진출하기 위한 필수요건으로 인식된다. 일찍이 Cooper(1984)는 회사 총매출에서 신제품이 차지하는 비율이 기존제품 대비 월등히 높다는 조사를 기반으로 신제품 개발의 필수 요인인 기업의 혁신전략과 기업성과 사이의 연관성에 대해 연구를 수행하였다[33].

Damanpour(1991)는 조직 유형(전문화, 기능적 분화, 형식화, 집중화 등)과 혁신 성과 사이의 관계에 대해서 연구를 수행하면서 혁신은 새로운 프로세스, 제품 또는 아이디어를 도입하는 능력으로 정의하였다[34]. 그리고 Hurley & Hult(1998)는 구조적 및 프로세스 특성과 문화적 특성이 혁신능력 사이의 영향력을 조사하면서 혁신을 회사의 문화와 새로운 아이디어에 대한 개방성의 한 측면으로 여겼으며[35], Crossan & Apaydin(2010)은 혁신을 새로운 생산 방법의 개발과 새로운 관리 시스템의 구축이라고 정의하였다[36]. Sundbo & Gallouj(2000)는 혁신을 4가지로 구분하면서, 첫째, 고객에게 새로운 서비스 또는 개선된 기존 서비스를 제공하는 것으로 구성된 제품 혁신, 둘째, 신규 또는 개선된 생산 프로세스 뿐만 아니라 더 나은 서비스 제공을 포함하는 프로세스 혁신, 셋째, 새로운 시장 부문이라 새로운 사업에 진출하는 것을 의미하는 시장혁신, 넷째, 기업을 조직하거나 관리하는 새로운 방식으로 구성된 조직혁신으로 구분하였다[37].

2.6 조직성과

창업기업의 조직성과는 재무적 요인과 비재무적인 요

인으로 구분되거나 또는 병행하여 검토되어 왔다. 즉, 재무적 요인으로는 기업의 수익성, 생산성, 시장점유율, 투자수익율, 매출액, 영업이익, 순이익 등의 수치로 확인이 가능한 경영성과 요인을 말하는 것이며, 비재무적 요인으로는 직원의 직무 만족도, 일체감, 이직률 등의 조직의 질적인 특성으로 파악할 수 있다. 창업기업의 조직성과로 재무적 요인을 측정할 기준연구로 기업의 혁신활동과 조직성과 사이의 상관관계를 연구함에 있어서 기업의 매출성장을 조직혁신의 가장 적절한 평가척도로 언급한 연구가 있다[38]. 그리고 기업의 직원 1인당 매출을 측정하는 연구가 있다[28]. 일반적으로 직원당 매출 비율이 높다는 것은 회사가 낮은 간접비로 운영할 수 있고 더 적은 직원으로 더 많은 일을 할 수 있어서 직원 1인당 매출 비율이 높은 회사는 1인당 매출 비율이 낮은 회사보다 더 효율적으로 비즈니스를 수행하는 회사로 간주된다. 그리고 창업기업의 재무적 요인과 병행하여 비재무적 요인을 조직성과 측면으로 검토한 선행연구로 Venkatraman & Ramanujam (1986)은 재무적 지표로서 재무적 성과(ROA, ROI, ROE, ROS)를 측정하는 한편, 비재무적 지표로서 사업성과(제품혁신, 성장률, 시장 점유율)와 주관적 지표로서 조직 유효성(근로 생활의 질, 만족도, 사회적 책임)을 측정하였다[39]. 그리고 기업의 성공을 주관적, 객관적 성공의 다양한 개념으로 표현할 수 있다고 주장하고 재무적 성공에 병행해서 사회적 기여, 종업원의 증가, 기업의 학습과정 등 비재무적 성공에 대한 측정을 제안하는 연구도 있다[40]. 또한 조직성과를 측정함에 있어서 CEO의 개인 특성(자유성, 창의성, 독립성)과 조직문화(혁신문화, 관료적 문화, 지원적 문화) 측면을 측정하고 조직의 재무성과와 더불어 비재무적 조직성과(매출 성장, 조직 효율성 지수, 직원 만족도) 사이의 관계를 실증적으로 분석한 연구도 있다[28].

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

본 연구에서는 지금까지 살펴본 선행연구를 바탕으로 한 연구모형은 창업기업 CEO의 윤리적 리더십(사람지향성, 공정성, 책임)과 변혁적 리더십이 각각 조직내 윤리적 문화 및 기업혁신에 미치는 영향에 관한 실증적 연구가 필요하다는 인식하에 창업기업의 CEO의 윤리적 리더십과 윤리적 문화 및 조직성과의 관계와 CEO의 변혁적 리더십과 기업혁신 및 조직성과를 살펴보고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 변수들 간의 영향관계는 다음과 같다. 창업기업 CEO의 윤리적 리더십의 사람 지향성, 공정성 및 책임은 각각 윤리적 문화에 긍정적 영향을 미칠 것이고, 윤리적 문화는 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 창업기업 CEO의 변혁적 리더십은 기업혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이고, 기업혁신은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 다음으로, Fig. 1에서 보는 바와 같이 통제변수로는 사업분야, 매출액, 회사업력을 반영하여 연구모형을 도출하였다.

3.2 가설의 설정

본 연구는 추종자의 윤리적 행동에 영향을 미치는 CEO의 윤리적 리더십은 Brown & Treviño(2006)에서 언급된 CEO의 사람 지향성(People Orientation), CEO의 공정성(Fairness), CEO의 책임(Responsibility)으로 이루어지는 CEO의 윤리적 리더십이 윤리적 문화를 통하여 조직성과에 어떠한 영향관계가 있는지를 분석하고자 한다[14]. 그리고 본 연구는 Afsar & Hafeez (2017)에서 제시한 CEO의 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 기업혁신을 통하여 조직성과에 어떠한 영향관계가 있는지를 분석하고자 한다[41].

3.2.1 CEO의 윤리적 리더십과 윤리적 문화와의 관계

기존연구에서 리더로서 창업기업 CEO인 리더는 높은 도덕 기준을 설정하고 추종자의 윤리적 행동을 장려하기 위해서 스스로 윤리적 행동을 보여야 한다[12,14]. 이와 같은 리더의 윤리적 행동은 사회적 학습을 통해서 추종

자에게 전달되어 추종자의 사고, 감정 및 행동에 영향을 미쳐 궁극적으로 본인의 규범, 가치 및 신념이 반영된 조직문화를 조직내에 형성하게 된다[26,29]. 일반적으로 창업회사의 경우는 설립자가 회사의 조직문화를 확립하는 초기 역할을 수행하고 이후 후임 CEO에 의해서 조직문화는 변화하게된다. 일단, 조직내에 조직문화가 형성되면, CEO는 조직문화의 발전을 관리하고 때론 주변환경의 변화요구에 발맞추기 위해서 조직문화를 수정하기도 한다[5]. 일반적으로 환경변화에 따른 조직문화의 수정은 CEO의 가치기준에 따라 조직의 다양한 보상시스템을 관리함으로써 달성할 수 있고 결과적으로 보상시스템의 변화는 조직내에 다른 조직문화를 생성하는데 기여하게된다[28]. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: CEO의 사람지향성은 윤리적 문화에 긍정적 영향을 줄 것이다
- H2: CEO의 공정성은 윤리적 문화에 긍정적 영향을 줄 것이다
- H3: CEO의 책임은 윤리적 문화에 긍정적 영향을 줄 것이다

3.2.2 CEO의 변혁적 리더십과 기업혁신과의 관계

오늘날 경쟁적이고 빠르게 변화하는 시장환경에서 창업기업 CEO는 변혁적 리더십을 발휘하여직원들에게 명확한 비전, 내면의 힘, 자신감을 심어줌으로써 직원들이 기존 시스템을 변형하고 문제를 해결하기 위한 새로운 방법을 계획하도록 유도한다[18]. 이러한 창업기업 CEO

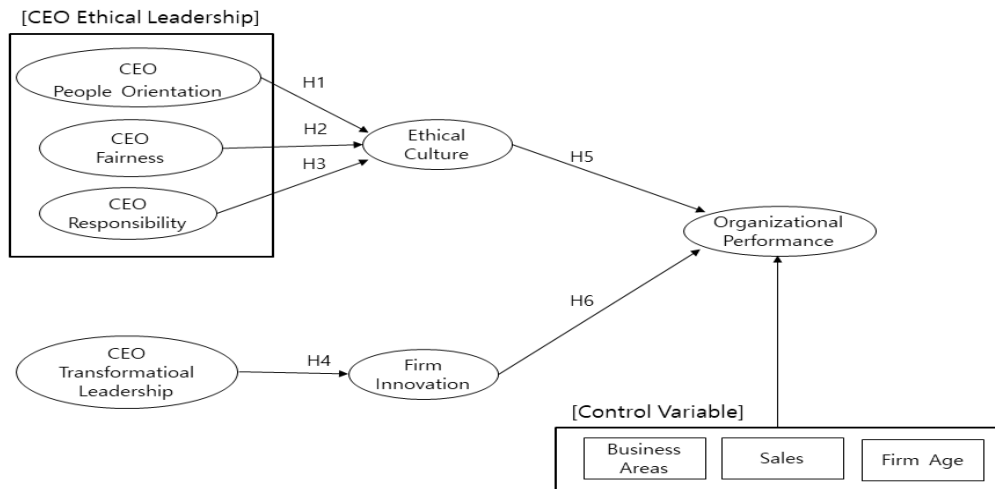


Fig. 1. Research Model

의 변혁적 리더십은 리더가 추종자들에게 창의성을 유발할 수 있도록 집단적 가치와 열망, 즉 자기중심적 필요와 목표를 초월하는 가치와 열망을 추구하도록 영감을 주는 정도를 나타낸다. 이러한 변혁적 리더는 또한 다른 개인에게 동기를 부여하기 위해 이성적인 과정을 적용하기 보다는 감정을 불러일으키고 조절하기도 한다[22]. 그리고 창업기업 CEO의 변혁적 리더십은 CEO의 개인 특성[42]이 반영되어 빠른 기술의 변화, 글로벌화, 제품수명의 단축 등의 역동적으로 변화하는 시장환경속에서 조직내에 기존 제품의 개선, 새로운 제품의 개발 등의 기업 혁신을 발생시킨다[33,37]. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: CEO의 변혁적 리더십은 기업혁신에 긍정적 영향을 줄 것이다

3.2.3 윤리적 문화와 조직성과와의 관계

앞서서 살펴본 바와 같이 조직문화는 조직의 전형적인 특성에서 나타나는 것으로 직원들이 다양한 상황에서 일정한 해석과 행동을 할 수 있도록 조직내에 형성된 가치와 신념으로 정의된다[26]. 그리고 Kaptein(2008)은 조직의 윤리 문화를 공통의 가치, 신념 및 전통으로 구성된 조직의 비공식 통제 시스템으로 정의했다.

따라서, 조직 내의 직원은 일상 업무활동 및 동료와의 상호 작용 과정에 집단적 문화 신념으로 정의된 고도의 윤리적인 문화에서 근무할 때 직원은 이러한 원칙을 적용하여 동료 및 고객을 적절하고 공정하게 대하고 서로를 지원하게 된다[43]. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 윤리적 문화는 조직성과에 긍정적 영향을 줄 것이다

3.2.4 기업혁신과 조직성과와의 관계

창업기업의 혁신의 성과는 신제품의 개발 또는 기존 제품의 개선 관련된 제품혁신성과 새로운 방법 또는 급진적인 프로세스를 제안하는 공정혁신으로 크게 구별될 수 있다[36]. 이와 같은 혁신은 창업기업 CEO가 종업원들에게 비전을 구체화하고 변화를 유도하여 창의성을 높여 줌으로서 그 성과를 배가시킬 수 있다[20]. 현재, 급변하는 산업환경 속에서 기술의 혁신속도는 빠르게 변화하고 있으며 기업의 혁신활동과 조직성과 측면의 매출성장은 조직혁신의 가장 적절한 평가척도로 언급되어 왔다[38]. 본 연구에서의 조직성과는 비재무적 요인으로 Delaney & Huselid (1996)의 조직성과 측정자료(기존 제품의 개선성과, 새로운 제품의 개발성과, 필수직원의 채용 및 유지 능력, 고객 만족도, 경영진과 직원 사이의 관계, 직원들 사이의 관계)를 사용하여 작년도 대비 같은 종류의 업무를 수행하는 다른 기업의 조직성과를 측정하였다[44]. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6: 기업혁신은 조직성과에 긍정적 영향을 줄 것이다

4. 연구방법 및 분석

4.1 조사대상 및 자료 수집

본 연구는 이론을 바탕으로 창업기업 CEO의 리더십 유형(윤리적, 변혁적)에 따른 윤리적 문화와 기업혁신과의 영향관계를 알아보기 위해서 CEO의 리더십을 최소한 경험할 수 있는 1년이상 임직원 재직자(CEO제외) 대상으로 설문을 조사하고, 적어도 조직문화가 형성될 수 있는 2년이상 7년 미만의 업력을 가진 기업을 대상으로 설문을 진행하였다. 본 설문은 전문 리서치회사를 통하여

Table 1. The Characteristics of a survey sample

Categories	Range	Frequencies	Ratio (%)	Categories	Range	Frequencies	Ratio (%)
Business Field	Machinery	63	15.4	Sales	less than 100 million	19	4.6
	Information Communication	60	14.6		Less than 1 to 500 million	53	13.0
	Bio/Medical	88	21.5		Less than 5 to 1 billion	64	15.5
	Electricity/Electronics	80	19.5		Less than 1 to 3 billion	93	22.7
	chemistry	27	6.6		Less than 3 to 5 billion	52	12.7
	Energy and Resources	31	7.6		More than 5 billion	129	31.5
Company History	Knowledge Service	61	14.8	Job Group	Office manager	225	55.0
	Less than 1-3 years	88	21.5		Sales job	23	5.4
	Less than 3-5 years	146	35.6		R&D Position	83	20.3
	Less than 5-7 years	176	42.9		Production Technician	53	13.0
				Etc	26	6.3	

2022년 1월 12일부터 1월 17일까지 1주간 조사하였으며 총 443명의 응답자로부터 응답지가 회수가 되었으며 그중에서 불성실 응답지 33개를 제외하고 총 410개 기업을 대상으로 통계분석을 진행하였다. Table 1의 표와 같이 응답 기업의 사업 분야는 기계소재 15.4%(63명), 정보통신업이 14.6%(60명), 바이오·의료는 21.5%(88명), 전기·전자 19.5%(80명), 화학이 6.6%(27명), 에너지·자원 7.6%(31명), 지식서비스가 14.8%(61명)로 고르게 나타났다. 업력은 5년 이상 7년 미만이 42.9%(176명), 3년 이상 5년 미만이 35.6%(146명), 2년 이상 3년 미만 21.5%(88명) 순으로 구성되어 있다. 그리고 응답기업의 매출액은 50억 이상이 31.5%(129명)로 가장 많았으며, 다음으로 10억 이상 30억 미만이 22.6%(93명), 5억 이상 10억 미만은 15.6%(64명), 1억 이상 5억 미만이 13.0%(53명), 1억 미만이 4.6%(19명) 순으로 조사되었다. 응답자의 직군은 사무관리직이 55.0%(225명)로 가장 많았으며, 다음으로 연구개발직이 20.3%(83명), 생산기술직은 13.0%(53명) 순으로 나타났다.

4.2 변수의 측정

본 연구에서 Table 2의 표와 같이 연구 분석에 사용된 CEO의 윤리적 리더십, CEO의 변혁적 리더십, 윤리적 문화, 기업혁신, 조직성과 측정에 사용된 모든 변수들에 대하여 선행연구를 근거로 조작적 정의를 내렸고 리커드 7점 척도로 측정을 수행하였다.

4.3 연구분석 결과

4.3.1 신뢰성 및 타당성 분석

연구 구조모델에 대한 검증을 위해서는 측정모델의 신뢰도와 타당성을 확보하는 것이 우선이므로 단측검정을 통해서 신뢰성 분석과 수렴 타당성 분석을 실시하였다. 제시된 Table 3와 같이 내적 일관성계수인 Cronbach's α 값이 모두 임계치인 0.7 이상으로 0.876 이상 0.938 수준으로 나타나 측정, 신뢰성을 확보하였다. 그리고 본 연구에서 요인 분석 결과 요인적재량은 0.8이상, 평균분산추출(AVE)값은 0.7이상, 복합 신뢰도(C.R.)가 모두 0.8 이상으로 측정되어 집중타당도가 있다고 판단할 수 있다. 그리고 Table 4와 같이 판별타당도를 분석한 결과, 각 요인들의 비대각 영역인 상관관계수값보다 대각선 영역인 AVE의 제곱근 값이 더 크기 때문에 판별 타당도가 확보되었다고 판단할 수 있다.

Table 2. The characteristics of measurement variables

Variable	items	Characteristics of measurement variables	Reference	
CEO Ethical Leadership ($\lambda 1$)	CEO People Orientation ($\lambda 1$)	CPO01 Dedicate time to employees CPO02 Attention to employee needs CPO03 Interest in personal development of employees CPO04 Concern for employee issues	Brown et al. (2005) [12] kalshoven et al. (2011) [17]	
	CEO Fairness ($\lambda 2$)	CFN01 Decision-making based on accurate collected information		
		CFN02 Consistent decision-making based on objective criteria		
		CFN03 Act in consideration of the rights of employees		
		CFN04 Action considering multiple points of view		
		CFN05 Fair performance compensation		
	CEO Responsibility ($\lambda 3$)	CRS01 Responsibility to society		
		CRS02 Long-term relationship with business partners		
		CRS03 Environmentally friendly business process		
		CRS04 Employee participation in society		
	CEO Transformational Leadership (θ)	CTL01 Review of important assumptions		Afsar et al. (2017) [41] Avolio & Bass (1955) [45]
		CTL02 Concern for the important values and beliefs of others		
CTL03 Pursuing various perspectives				
CTL04 Support for self-development of employees				
Ethical Culture (μ)	ECL01 Awareness of how employees behave within the organization	Brown et al. (2005) [12] kalshoven et al. (2011) [17]		
	ECL02 Awareness of how employees use company equipment			
	ECL03 Disclosure of material information about employees			
	ECL04 Respect for each other within the company			
	ECL05 Communication within the company of the importance of CEO ethics and integrity			
Firm Innovation (ν)	FIV01 The importance of innovation for technological products	Anderson et al. (2011) [46]		
	FIV02 Start a new business or launch a new product			
	FIV03 Change of organizational or project management operation plan			
	FIV04 Preparation for entering new markets			
	FIV05 New product pioneer			
Organizational Performance (σ)	OPF01 Improvement of existing products (quality, service, program)	Delaney & Huselid (1996) [44]		
	OPF02 Development performance of new products (services)			
	OPF03 Recruitment ability of essential staff			
	OPF04 Retention of essential staff			
	OPF05 Customer Satisfaction			
	OPF06 Relationship between management and employees			

Table 3. Validity and reliability test for latent variables

Latent variables	Items	Factor loadings	Cronbach's Alpha	Construct Reliability	AVE
CEO People Orientation (λ1)	CPO01	0.828	0.899	0.930	0.768
	CP002	0.898			
	CPO03	0.889			
	CPO04	0.887			
CEO Fairness (λ2)	CFN01	0.884	0.938	0.915	0.731
	CFN02	0.891			
	CFN03	0.914			
	CFN04	0.908			
	CFN05	0.880			
CEO Responsibility (λ3)	CRS01	0.867	0.876	0.915	0.731
	CRS02	0.789			
	CRS03	0.868			
	CRS04	0.891			
CEO Transformational Leadership (θ)	CTL01	0.891	0.895	0.927	0.731
	CTL02	0.871			
	CTL03	0.887			
	CTL04	0.838			
Ethical Culture (μ)	ECL01	0.848	0.900	0.926	0.714
	ECL02	0.855			
	ECL03	0.864			
	ECL04	0.823			
	ECL05	0.837			
Firm Innovation (ν)	FIV01	0.834	0.891	0.919	0.695
	FIV02	0.873			
	FIV03	0.753			
	FIV04	0.841			
	FIV05	0.860			
Organizational Performance (σ)	OPF01	0.839	0.913	0.926	0.714
	OPF02	0.852			
	OPF03	0.845			
	OPF04	0.845			
	OPF05	0.802			
	OPF06	0.830			

Table 4. Discriminant validity test^a

	λ1	λ2	λ3	θ	μ	ν	σ
CEO People Orientation (λ1)	0.876						
CEO Fairness (λ2)	0.762	0.895					
CEO Responsibility (λ3)	0.741	0.741	0.855				
CEO Transformational Leadership (θ)	0.793	0.820	0.797	0.872			
Ethical Culture (μ)	0.587	0.644	0.552	0.668	0.845		
Firm Innovation (ν)	0.472	0.509	0.549	0.577	0.552	0.834	
Organizational Performance (σ)	0.591	0.608	0.650	0.666	0.694	0.552	0.835

a : Values in the diagonal are coefficients of the square root of AVE.

Table 5. Results of hypothesis testing^a

Hypotheses	Path coefficient	T- values	Test result
H1 : CEO People Orientation(λ1) → Ethical Culture(μ)	0.125	2.029*	Supported
H2 : CEO Fairness(λ2) → Ethical Culture(μ)	0.261	3.327***	Supported
H3 : CEO Responsibility(λ3) → Ethical Culture(μ)	0.357	5.226***	Supported
H4 : CEO Transformational Leadership(θ) → Firm Innovation(ν)	0.577	12.681***	Supported
H5 : Ethical Culture(μ) → Orgnnizational Performance(σ)	0.573	14.317***	Supported
H6 : Firm Innovation(ν) → Orgnnizational Performance(σ)	0.378	8.688***	Supported
Ethical Culture(μ)		R ² =0.476	
Firm Innovation(ν)		R ² =0.333	
Orgnnizational Performance(σ)		R ² =0.712	

a: Parentheses are standard deviation. and One-tailed test

*p < 0.05. **p < 0.01. ***p < 0.001.

4.3.2 가설검증 결과

연구모형, 연구가설을 분석하기 위하여 Smart PLS 3.0 툴을 사용하여 분석을 하였고 Table 5는 분석 결과이다. 가설H1의 CEO의 윤리적 리더십의 사람지향성과 윤리적 문화의 관계에서 경로계수는 0.125, $t=2.029^*$ 로 나타나 CEO의 윤리적 리더십의 사람지향성이 윤리적 문화에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가설H2의 CEO의 윤리적 리더십의 공정성과 윤리적 문화의 관계에서 경로계수는 0.261, $t=3.327^{***}$ 로 CEO의 윤리적 리더십의 공정성이 윤리적 문화에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가설H3의 CEO의 윤리적 리더십의 책임과 윤리적 문화의 관계에서 경로계수값 0.357, $t=5.226^{***}$ 로 CEO의 윤리적 리더십의 책임이 윤리적 문화에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가설H4의 CEO의 변혁적 리더십과 기업혁신의 경로계수는 0.577, $t=12.681^{***}$ 로 CEO의 변혁적 리더십이 기업혁신에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가설H5에서 윤리적 문화와 조직성과의 경로계수는 0.573, $t=14.317^{***}$ 로 윤리적 문화가 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 가설H6의 기업혁신과 조직성과의 경로계수는 0.378, $t=8.688^{***}$ 로 기업혁신이 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 가설검증을 위하여 단측검증을 실시하였다.

5. 결론

본 연구는 창업기업 CEO의 윤리적 리더십을 CEO의 사람지향성, 공정성 및 책임으로 구분하였고, 또한 CEO의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십을 구별하여 윤리적 문화와 기업혁신을 통해서 각각 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, CEO의 윤리적 리더십(사람지향성, 공정성, 책임)은 각각 윤리적 문화에 긍정적 영향을 미치고, 윤리적 문화도 조직성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, CEO의 변혁적 리더십은 기업혁신에 긍정적 영향을 미치고, 기업혁신은 조직성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상 분석 결과들을 정리해보면, 기업내 CEO의 윤리적 리더십 유형(사람지향성, 공정성, 책임)에 상관없이 CEO가 윤리적으로 행동하고 조직내에 윤리 문화를 확산시킨다면 모두 조직성과에 긍정적 영향을 주고, 변혁적 리더십 역시 기업혁신을 통해서

조직성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 창업기업에 있어 다음과 같은 이론적 시사점을 제시한다. 첫째, 창업기업 CEO의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십이 윤리적 문화 및 기업혁신을 통해서 조직성과에 미치는 영향관계를 분석함으로써 창업기업 CEO의 리더십(윤리적 리더십 및 변혁적 리더십), 윤리적 문화, 기업혁신에 대한 이론적 토대를 뒷받침할 만한 실증 분석 결과를 제시하였다는 점이다. 둘째, 윤리적 문화와 기업혁신이 조직성과에 미치는 영향을 확인함으로써 창업기업의 성장 및 지속경영을 위한 CEO의 윤리적 및 변혁적 리더십의 중요성을 후속세대의 연구자들에게 제시하였다는 점이다.

본 연구결과와 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 최근 거대 플랫폼기업 CEO의 도덕적 해이가 사회이슈로 제기되는 상황에서 초기 창업기업 CEO(업력 1년이상 7년 미만의 기업)의 윤리적 리더십(사람지향성, 공정성, 책임)이 조직성과에 미치는 영향과 그 메커니즘을 살펴보았다는 점에서 의미가 있다. 이는 초기 창업기업의 경우에도 CEO의 윤리적 리더십이 윤리적 문화를 통해서 조직성과에 영향을 미친다는 것으로 초기 창업기업의 성과달성을 위한 기업내 전략을 수립하거나 정부정책을 수립함에 있어서 실무적 시사점이 크다고 할 것이다. 둘째, 초기 창업기업의 조직성과 달성요인으로 기업의 혁신성과 관련이 있는 CEO의 변혁적 리더십이 기업혁신을 통해서 조직성과에 미치는 영향요인에 대한 연구를 수행했다는 점에서 실무적 시사점이 크다. 초기 창업기업 CEO의 변혁적 리더십을 통해서 기업내에서 기존제품의 개선 또는 새로운 제품의 개발 등과 같은 기업혁신을 통해서 조직성과에 영향을 미친다는 것을 확인하였다 [20,21]. 셋째, 창업기업의 CEO의 윤리적 리더십과 변혁적 리더십이 각각 조직성과에 영향을 미치는 것을 확인함으로써 창업기업 CEO는 때에 따라서 윤리적 리더십 및 변혁적 리더십을 병행하여 고려함이 합당할 것이다. 넷째, 본 연구는 리더십에 따른 개인 또는 팀수준의 성과요인에 대한 연구가 아니라 조직 최고경영자인 CEO의 윤리적 리더십 및 변혁적 리더십에 따른 기업의 경영성과에 대한 연구를 수행했다는 점에서 의미가 있다. 연구의 한계점으로 본 연구는 창업기업에서 최소한 1년이상 재직된 임직원 대상으로 연구를 진행하여 의미있는 연구 결과를 얻었으나, 향후 CEO를 포함하여 연구를 수행하여 조직성과를 상호 비교 연구하는 것도 필요하다고 판단된다. 그리고 창업기업 CEO의 다른 유형(거래적 리더십, 자기희생적 리더십, 공유 리더십 등)에 따른 조직성

과에 대한 연구를 추가 진행하여 CEO의 유형별 조직성
과를 폭넓게 비교하는 것도 의미가 있을 것으로 판단한
다. 그리고 본 연구에서 기업내부의 윤리적 문화 유형에
대한 구분과 기업혁신 내에 제품 및 방법 등의 혁신유형
에 대한 구분을 통해서 보다 구체적인 조직성과에 대한 연
구를 진행할 필요가 있을 것으로 보인다.

References

- [1] Hersey, P & Blanchard, K.H, "Management of organizational behavior: Utilizing human resources", p474, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982
- [2] Hambrick, D. C., & Mason, P. A "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers " *Academy of management Review*, Vol.9, No.2, pp. 193-206, 1984
- [3] Child, J, "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *sociology* 6.1, 1972
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F003803857200600101>
- [4] Ng, E. S., & Sears, G. J, "CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age", *Journal of business ethics*, 105(1), 41-52, 2012
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0933-7>
- [5] Huffman, R. C., & Hegarty, W. H, "Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture", *Journal of management*, 19(3), 549-574, 1993
DOI: [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90004-7)
- [6] Lewin, A. Y., & Stephens, C. U, "CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model", *Organization Studies*, 15(2), 183-212, 1994
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F017084069401500202>
- [7] Miller, D., Dröge, C., & Toulouse, J. M, "strategic process and content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, 31(3), 544-569, 1988
DOI: <https://doi.org/10.5465/256459>
- [8] Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J, " Behavioral ethics in organizations: A review", *Journal of management*, 32(6), 951-990, 2006
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0149206306294258>
- [9] Groom, B, " Bosses put profit before ethics, says survey", *Financial Times*, 2011
- [10] Bass, B. M, "Leadership: Good, better, best", *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40, 1985
DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- [11] Burns, JM, "Leadership. New York: Harper and Row", 1978
- [12] Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134, 2005
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.10.004>
- [13] Yidong, T., & Xinxin, L, "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation", *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455, 2013
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>
- [14] Brown, M. E., & Trevino, L. K, " Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616, 2006
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.10.004>
- [15] Fry, L. W, "Toward a theory of spiritual leadership", *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727, 2003
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2003.09.001>
- [16] Luthans, F., & Avolio, B. J, "Authentic leadership development", *Positive organizational scholarship*, pp.241-258, 2003
- [17] Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H, "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69, 2011
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2010.12.007>
- [18] Brown, M. E., & Treviño, L. K, "Is values-based leadership ethical leadership", *Emerging perspectives on values in organizations*, 151-173, 2003
- [19] Bass, B. M., & Avolio, B. J, "Transformational leadership and organizational culture", *Public administration quarterly*, 112-121, 1993
- [20] Judge, T. A., and R. E. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Metaanalytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology* 89(5), 755-768, 2004
- [21] Bass, B. M., & Riggio, R. E, "Transformational leadership", *Psychology press*, 2006
DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- [22] Osborn, R. N., & Marion, R, "Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances", *The Leadership Quarterly*, 20(2), 191-206, 2009
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.01.010>
- [23] Weese, W. J, " Do leadership and organizational culture really matter?", *Journal of sport Management*, 10(2), 197-206, 1996
DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.10.2.197>
- [24] Wallace, M., & Weese, W. J, "Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations", *Journal of Sport Management*, 9(2), 182-193, 1995
DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.182>

- [25] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J., "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), 89-126, 2008
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308913>
- [26] Sun, S., "Organizational culture and its themes", *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141, 2008
- [27] Schein, Edgar H., "Organizational Culture and Leadership", p.415, John Wiley & Sons, 2010, pp.235-259
- [28] Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T., "CEO values, organizational culture and firm outcomes", *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615-633, 2008
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.499>
- [29] Davis, S. M., "Managing corporate culture. Cambridge, MA:Ballinger Publishing", 1984
- [30] Schein, E., "The concept of organizational culture", SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*, 1st, 3-23, 2004
- [31] Kaptein, M., "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947, 2008
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.520>
- [32] Simosi, M., & Xenikou, A., "The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616, 2010
DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>
- [33] Cooper, R. G., "New product strategies: what distinguishes the top performers?", *Journal of Product Innovation Management*, 1(3), 151-164, 1984
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(84\)80012-0](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(84)80012-0)
- [34] Damanpour, F., "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of management journal*, 34(3), 555-590, 1991
DOI: <https://doi.org/10.5465/256406>
- [35] Hurley, R. F., & Hult, G. T. M., "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of marketing*, 62(3), 42-54, 1998
DOI: <https://doi.org/10.1177%2F002224299806200303>
- [36] Crossan, M. M., & Apaydin, M., "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management*, 2010
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- [37] Sundbo, J., & Gallouj, F., "Innovation as a loosely coupled system in services", *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36, 2000
- [38] Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J., "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of management*, 29(3), 351-378, 2003
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00015-1)
- [39] Venkatraman, N., & Ramanujam, V., "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of management review*, 11(4), 801-814, 1986
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- [40] Stuart, R., & Abetti, P. A., "Start-up ventures: Towards the prediction of initial success", *Journal of business venturing*, 2(3), 215-230. *Studies*, 47, 1154-1191, 1987
DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90010-3)
- [41] Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S., "Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries", *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332, 2017
DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- [42] Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Canella, A. A., "Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards", Oxford, UK: Oxford University Press, 2009
- [43] Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M., "Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance", *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651, 2015
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124>
- [44] Delaney, J. T., & Huselid, M. A., "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969, 1996
DOI: <https://doi.org/10.5465/256718>
- [45] Avolio, B. J., & Bass, B. M., "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218, 1995
DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- [46] Anderson, A. R., Benavides-Espinosa, M. D. M., & Mohedano-Suanes, A., "Innovation in services through learning in a joint venture", *The Service Industries Journal*, 31(12), 2019-2032, 2011
DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.558573>

정 도 윤(Do-Youn Jeong)

[정회원]



- 2019년 2월 : 한국기술교육대학교 일반대학원 (경영학 석사)
- 2021년 9월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 (박사과정)

<관심분야>

기술창업, 지식재산, 기술사업화, 기술이전, 경영컨설팅

서 영 욱(Young-Wook Seo)

[정회원]



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영대학원 (경영학 석사)
- 2008년 2월 : 성균관대학교 일반대학원 (경영학 박사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 교수

<관심분야>

정보경영, IT컨설팅, 경영컨설팅, 창의성, 컨설턴트