

# 사람중심 기업가정신이 중소기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 직렬다중매개효과 분석을 중심으로

이일한 (중앙대학교 경영학부 조교수)\*

## 국 문 요 약

급변하는 경제 환경 속에서 기업의 지속적인 성장(Scale-up)을 위해 기업가정신의 역할이 중요해지면서 많은 연구가 이루어지고 있다. 그간의 연구는 효율만을 강조하는 사업 중심의 성장을 주로 다루어 왔다. 그러나 최근 들어 기업 효율성 추구보다는 사람이 더 중요시되고 있는데 반해 사람중심의 기업가정신 특성에 대한 연구는 활발히 진행되지 못하였다. 특히, 중소기업을 대상으로 한 연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구에서는 사람중심 기업가정신 특성이 중소기업의 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 어떠한 영향을 미치는지, 비즈니스 생태계와 회사탁월성은 기업성과에 어떤 영향을 주는지를 연구하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 기업의 사람중심 기업가정신 특성을 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개변수인 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향과 비즈니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 연구의 결과를 자세히 제시하면 다음과 같다. 사람중심 기업가정신 특성과 비즈니스 생태계 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사람중심 기업가정신 특성과 회사탁월성 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 업무몰입도는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

기업역량인 비즈니스 생태계와 회사탁월성과 경영성과 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면, 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 회사탁월성은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 추가분석에서 사람중심 기업가정신이 회사탁월성을 거쳐 경영성과에 미치는 개별매개 효과는 통계적으로 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성을 경유하여 경영성과에 미치는 개별매개효과가 나타났다.

이상의 연구결과와 함께 본 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 기존연구와 더불어 사람중심 기업가정신을 활용하여 중소기업을 대상으로 실증연구 했다는 점이다. 중소기업은 대기업이나 공공기관보다 사람중심 경영에 대한 인식이 낮은 것으로 추측되었으나 분석결과 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계에 큰 영향을 미치고 있음을 확인하였다는데 큰 의미가 있다고 하겠다. 둘째, 직렬다중매개효과 분석의 연구결과는 기업에서 사람지향성의 분위기가 높을수록 기업이 지향성의 분위기도 높아지는 경향이 있으며, 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 있어 비즈니스 생태계와 회사탁월성이라는 매개변수를 투입하여 매개효과를 검증함으로써 사람중심 기업가정신이 경영성과에 영향력을 미치는 경로를 확인하였다는 점이다. 마지막으로 우리나라 중소기업에 대한 사람중심 기업가정신에 대한 연구가 활성화되어 중소기업의 사업모델이 혁신형으로 전환하는데 이론적 기반을 제공할 수 있기를 기대해 본다.

핵심주제어: 사람중심 기업가정신, 직렬다중매개효과, 비즈니스 생태계, 회사탁월성, 경영성과

## 1. 서론

기업운영에 대한 목적과 본질은 시대의 변화에 따라 그 패러다임이 변화하고 있다. 기업 외부 환경 불안정성이 경영자로 하여 인적요소에 관한 집중을 강화시키고 있는 부분이 중요하게 발전되었기 때문이다. 과거 기업운영 목적이 이윤창출의 극대화 또는 이익 극대화라는 데에는 이견이 없을 것이다. 그러나 이익 극대화라는 기업운영 목적이 강조되면 될수록 사람의 소외감은 커지게 되고, 사람들의 의식 속에서 사람이 기업운영의 중심이 되어야 한다는 인식이 강하게 나타나게

되었으며, 세계 중소기업학회(ICSA)의 두바이 선언(2015.6)을 시작으로 자카르타, 부에노스아이레스, 서울, UN 선언을 통해 사람중심의 기업가정신의 필요성과 공감대가 형성되었으며 점차 사람중심의 기업가정신이 개념화되었다.

이러한 시대적 흐름에 따라 기업이 경영활동을 행하는데 있어 조직 내의 인간중심경영 방침이 새로운 사회적 이슈로 떠오르게 되었으며, 기업 생태계 및 기업가정신 특성 파악이 기업에게 필요한 시기가 되었다.

이에 본 연구는 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향을 파악하기 위해 포괄적인 통합모

\* 중앙대학교 경영학부 조교수, lih2114@cau.ac.kr

· 투고일: 2019-01-11

· 수정일: 2020-04-22

· 게재확정일: 2020-04-28

형(Comprehensive model)을 구축하여 실증연구를 수행하였다. 기업가정신 특성을 공감(Empathy), 역량개발(Enablement), 권한 위임(Empowerment), 업무 참여몰입도(Engagement)라는 요인으로 나누고 매개변수로서 비즈니스 생태계와 회사탁월성을 넣어 변수간의 관계를 살펴보았다. 주요 요인에 대한 지난 15년간의 연구는 기업경영에서 인간지향성과 경영성과의 직접적인 연관에 대한 것이었는데 경영성보다 경영자들의 기업가정신에서 기인하는지 혹은 과업지향성에서 비롯된 것인지에 관심을 둔 것이다(Avolio et al., 2009). 이러한 관심에서 인간지향성, 과업지향성 두 가지를 독립변인으로 두고 연구하거나 이를 독립변수로 두고 어떤 종속변인에 긍정적 영향을 끼치는지 검토가 가능하다(Fleishman & Mumford, 1989).

이에 더불어 사람중심 기업가정신은 전통적 기업가정신에서 요구하는 위의 요소들을 이끌어 낼 수 있고(Bae et al, 2018; 김기찬, 2019; Kim et al, 2018; 배종태 외 2018), 추가적인 사람 중심성 혁신 효과에 대해서는 이미 해외 각국에서 많은 연구결과가 나오고 있다.

이에 본 연구에서는 다양한 국내외 문헌을 통하여 사람중심 기업가정신의 개념적 정의와 특징을 살핀 후 연구모형에 활용할 요소 도출하였다. 최종적으로 본 연구에서는 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향을 살펴보고, 비즈니스 생태계와 회사탁월성이 기업 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하며, 추가적으로 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 직렬가중매개효과 분석을 하고자 한다.

## II. 선행연구

### 2.1 사람중심 기업가정신

일반적인 기업가정신은 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것(Pursuing Opportunities without regard to resources currently controlled)으로 정의한다(Stevenson, 1994). 사람중심 기업가정신은 기회의 실현과 지속가능한 발전을 위하여 기업가적 방식의 성장과 인력개발을 동시에 추구해야 하는 것(The pursuit of entrepreneurial growth and humane development for opportunity realization and sustainable organization)으로 정의할 수 있다(Kim, et al., 2018). 달리 말하면 사람중심 기업가정신이란 사람중심 경영을 통해 사업개발 및 성장과 사람성장 및 헌신의 개념으로 선순환적 구조를 추구하는 것이다.

사람중심 기업가정신은 조직 내에서 인간존중과 사람성장을 추진하면서 사업발전을 추구하는 것이다. 여기에는 기회 인식, 비전제시(envisioning), 권한부여(empowerment), 인적자원 개발 등이 포함된다. 사람중심 기업가정신의 핵심 원리는 첫 번째로 사업발전 및 사람중시 풍토 조성을 균형적으로 추구해야 하는 것이고, 둘째, 기업의 부가가치 창출에 더하여 가

치 배분도 함께 반영되어야 한다. 셋째, 실질적인 기업가 참여뿐만 아니라 전체 조직구성원의 참여와 행복이 추구되어야 한다. 넷째, 구성원 개별적인 역량과업과 업무에의 적용을 끊임없이 추구하는 것이다.

인본주의 경영이념에 기반을 둔 기업운영 방식의 중요성 확대와 선행연구의 중소기업 사례로 사람 중심의 기업가정신 특성이 한 번 더 중요하다고 확인되었다(장재욱·서민규 2018). 기업들의 인본주의 경영방식에 대한 중요성 인식과 그 확대가 중요한 시점이며 사람을 중시하는 기업가정신 특징을 파악하고 이를 통한 성과확대가 필수적인 부분이고, 조직을 구성하는 직원들의 능동적인 협력을 유도해야 하므로 사람중심 기업가정신에 더한 사람중심 경영 활용방안이 필요하다(이춘우, 2001; 장재욱·서민규, 2018).

기업가정신의 특성에 따르는 사람중심 기업가정신 특성의 확장이 중요한 대목으로 해석 가능하며(강문실·김윤숙, 2015, Kim, et al., 2018)의 연구를 근거로 하여 사람중심 기업가정신으로 공감(Empathy), 역량개발(Enablement), 권한위임(Empowerment), 업무 참여몰입도(engagement)의 4가지 핵심요인으로 사람중심 기업가정신을 설명하고자 한다.

#### 2.1.1 공감

공감에 관한 연구는 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가 태도에 영향을 미친다(이채원·오혜미, 2017)고 하였으며, 공감과 도덕적 의무감이 사회적 기업가 태도 형성에 영향을 미치는지 밝히고자 한 것이다. 공감이란 요인은 다른 사람이 느끼는 감정이 무엇인지 정확히 파악하고 같이 느끼는 능력으로 정의할 수 있고(Preston et al. 2007), 기타 유사한 개념과는 다르게 감정에 대한 공유뿐만 아니라 긍정적인 공감을 통한 모든 사회적 행위를 뜻하기도 한다.

오현석 외(2015)의 연구에서는 사람중심 경영에 대한 측정 도구를 개발하여 이를 활용하여 사회적기업가정신의 타당성을 분석하였으며, 더 나은 사회적 성과를 실현하기 위하여 조직구성원들에게 동기부여를 하고 사회적 가치창출 활동을 하는 것을 공감의 성과로 볼 수도 있다(Leadbeater, 2006; 최조순, 2012).

종업원의 육성과 기업-직원 간 비전의 공감은 종업원들의 혁신 참여를 긍정적으로 이끌어 내는 중요한 모멘텀이 된다. 이들의 적극적인 참여는 곧 전통적 기업가정신에서 요구하는 새로운 기회포착, 선제성, 위험감수, 혁신성을 이끌어 낼 수 있기 때문이다(Kim, et al., 2018).

#### 2.1.2 역량개발

박노윤(2016)의 연구에 의하면 기업가적 학습 영향요인에는 다양한 구성원, 리더의 기업가적 역량, 사회적 목적에 대한 공감능력, 명확한 조직목표 이해능력, 주인의식, 비지니스 모델 공유 등이 포함된다고 하였으며, 즉 공동창업에 있어서 역량개발의 중요성을 언급하며 다양한 경험을 추구해야 구성원

들의 업무역량이 증대된다고 밝혔다.

또한, 조직에 속한 구성원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 환경을 만드는 측면에서는 기업가정신 및 흡수역량, 창의성이 중요하다(한병철 외, 2018). 기업가정신을 개인 및 조직의 경영자가 내부자원에 의존하지 않고 외부의 다양한 기회를 추구하는 능력으로 나타낸 부분에서(Stevenson et al., 1985), 새로운 사업의 불투명성에 대한 믿음과 핵심역량 개발에 따른 기회개발 및 투자를 추구하는 능력으로 볼 수도 있다(Weerawardena, 2006). 흡수역량에 대한 정의는 외부의 정보를 습득하여 활용할 수 있는 능력을 나타내며, 이는 곧 구성원의 지식과 스킬을 지원하는 정도, 역량개발 등을 지원하는 능력에 큰 영향을 미칠 것이다. 세부적인 능력으로는 잠재흡수능력, 실현흡수능력으로 나누어 볼 수 있으며, 지식의 획득과 동화 능력 및 외부지식을 흡수하는 과정과 올바른 획득에 대한 방향(Direction)이 중요한 요인이다(한병철 외, 2018).

### 2.1.3 권한위임

권한위임(Empowerment)에는 구성원들이 주어진 문제를 클레임을 해결할 수 있는 권한과 책임이 부여되는 정도를 나타낸다. 직원들에 대한 권한부여 및 의사결정권 위임, 업무수행방식에 따른 자율성 부여, 주인의식 주입을 통한 업무몰입, 회사발전을 위한 자발적 아이디어 제안 등의 세부요인이 권한위임에 대한 요인을 구성한다.

특히, 업무방식에 대한 주인의식 함양과 능동적인 의사소통형성이 권한위임 여부에 큰 성과로 나타나게 된다. 이러한 성과가 곧 업무의지와 사람중심 기업가정신의 올바른 형성에 영향을 미치게 될 것이며, 조직 구성원의 사회적 목표달성 및 기업목표 달성의 동기부여와 올바른 기업가정신에 관련해서는 권한의 자율적인 위임이 중요하다(Kirzner, 1973; Drucker, 1985; Timmons & Spinelli, 2004). 자율적인 학습의지에 대한 부분의 중요성이 확대되는 부분이며, 기업가정신 함양과 조직 구성원에 대한 학습 및 문화교육의 체계적인 정비와 직업교육 강화가 필요하다(이인수·유연우, 2012).

위의 내용과 함께 구성원에 대한 자율학습의 중요성 및 업무수행방식에 대한 동기부여가 중요한 내용이었으며, 권한위임에 대한 사회적기업의 직무열의에 있어서는 구성원의 활력과 헌신, 그리고 몰입에 대한 요인도 중요하다고 나타났다(윤승배 외, 2018). 직무열의에 대한 개념적 정의를 조직구성원들이 높은 에너지를 발휘하면서 본인의 업무에 최선의 몰입을 하고 긍정적인 심리상태를 가지는 것으로 나타내었다. 이는 곧 직무열의에 대한 내용으로 활력(Vigor), 헌신(Dedication), 몰입(Absorption), 성취성(Fulfilling)과 같이 나타난 것이다. 이러한 요인을 바탕으로 업무나 기타 활동을 할 때 신체적, 정신적으로 높은 열정 수준을 의미하며 나아가서 클레임 발생이나 부여된 권한에 대한 책임을 극복하려는 복합적인 노력을 포함할 수도 있다. 헌신에 대한 부분은 이러한 권한위임을 가장 잘 표하는 요인으로 판단되며 자신의 업무의 중요성을 이해

하고 인센티브와 같은 보상심리를 넘어 본인이 맡은 열정, 자부심, 도전정신 등을 형성해야 할 것이다.

### 2.1.4 업무 참여몰입도

업무 참여몰입도(engagement)는 조직 내 하위 구성원들이 업무와 회사 비전에 관심을 가지고 참여하도록 격려하는 정도를 참여몰입도로 나타낸다. 회사의 성장이 개인의 성장과 같다고 믿는 정도, 구성원 간의 신뢰 정도, 업무 및 관행에 대한 변화수용 정도, 회사를 위한 헌신 및 업무몰입 정도가 세 부항목으로 업무 참여몰입도 요인을 구성한다.

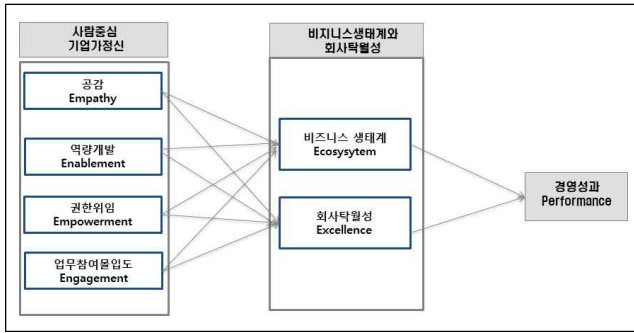
조직몰입(Organizational Commitment)에 대한 용어 의미는 조직구성원이 자신이 속해있는 조직의 목적과 자신의 목표를 동일시하여 조직구성원으로 남아있고자 하는 희망상태를 의미한다(Robbins & Langton, 2003). 몰입에 대한 조직 목표 달성과 구성원의 희망상태가 좋은 기업은 능동적인 동기부여가 쉬울 것이며 목표 달성에 부정적 행동을 감소시키는 효과를 미쳐 기업가정신 형성에 대한 정서적 안정감을 제공하는 주요 요인으로 나타났다(이승현 외, 2004). 조직몰입은 조직구성원들에게 업무에 대한 방향감을 제공하고 참여에 대한 의미를 부여하기 때문에 직무 스트레스 형성 등으로 몰입의 부정적 영향으로부터 구성원들을 보호해준다고 볼 수 있다.

이러한 조직몰입이 업무참여에 대한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있으며 강문실·김윤숙(2016)은 사회적 기업가정신이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 조직몰입에 대한 조절 효과를 살펴본 사회 기업가정신에 포함되는 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적가치지향성 요인의 관계를 파악했다. 업무와 기업가정신에 몰입하는 정도에 따라 사회적 가치에 대한 성과에 미치는 영향이 있어 기업생존과 목표 달성의 성공여부에 몰입이 중요한 요소로 확인되었다.

## III. 연구모형 및 가설설정

### 3.1 연구모형의 설계

본 연구는 기업의 사람중심 기업가정신 특성을 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개변수인 비즈니스 생태계와 화사탁월성에 미치는 영향과 비즈니스 생태계와 화사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 본 연구에서 활용한 사람중심 기업가정신 특성을 기업가정신 특성요인으로 살펴본 것이 기존연구와의 차별점이다. 독립변수들과 다음과 같이 설정하였고, 비즈니스 생태계와 화사탁월성 및 경영성과와의 관계를 나타내는 연구모형은 아래와 같다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 연구가설의 설정

#### 3.2.1 사람중심 기업가정신과 비즈니스 생태계, 회사탁월성 간의 관계

Brown & Peterson(1993)은 결정권을 하부에 위임하는 권한위임은 직원들이 열정을 갖고 고객의 요구와 문제를 현장에서 유연하고 신속하게 처리하여 충성고객으로 만들고 기업의 역량을 강화하는데 기여했다고 하였으며, 성과에 영향을 주는 요인으로 목표의 명확성, 다양한 기업가정신과 함께 권한의 집중화 정도가 조직성과에 큰 영향을 미치는 변수들로 입증되었다(김수진, 2017). 김종현(2006)은 경영층과 직원간의 상호 공감을 통해 기업 내 핵심역량인 기술역량과 마케팅역량을 증진시켰다고 하였다. 직원육성과 관련해서 김훈, 김동진(2009)은 학습역량을 통해 다른 기업이 모방이 불가능하여 경쟁우위로 이어지도록 자체 보유역량에 대한 고찰과 강화전략이 필요함을 주장 하였다. 한편, 박노윤(2016)은 조직구조 차원에서 유연한 조직은 조직 구성원에게 보다 많은 권한이양과 자율성을 부여 하여 환경변화에 대한 신속한 대응능력과 혁신역량을 촉진하는 특성을 가진다고 하였다. 따라서 사내기업가정신, 인적자원관리 등 선행 문헌내용을 토대로 사업보다 사람에 초점이 맞춰진 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구성된 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 영향을 미치는지 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1-1: 공감은 비즈니스 생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 역량개발은 비즈니스 생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3: 권한위임은 비즈니스 생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4: 업무몰입도는 비즈니스 생태계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2-1: 공감은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2: 역량개발은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3: 권한위임은 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4: 업무몰입도는 회사탁월성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 비즈니스 생태계, 회사탁월성과 경영성과 간의 관계

배종태 외(2018)의 연구에서 사업개발중심, 사람성장중심, 사람중심(사업, 사람 균형) 3가지 유형의 사업가 정신과 창의성, 기회성, 생산성 3가지의 비즈니스 생태계 건강성 지표 간의 상관관계를 분석한 결과를 살펴보면 사람중심 기업가정신 특성과 비즈니스 생태계 건강성 간에는 통계적으로 상당히 의미 있는 관계를 보이고 있다. 특히, 창의성과 생산성은 비즈니스 생태계 건강성과 통계적으로 의미 있지만, 기회성은 외부 환경에 의해 편차가 심한 것으로 사료된다. 사람중심 기업가정신을 다시 사업개발 측면과 사람성장 측면으로 나누어 보면 양측 모두 비즈니스 생태계 건강성에 영향을 미치고 있다.

사업개발 측면과 사람성장 측면을 곁쳐서 기업가정신이 사업과 사람의 균형을 중시하는 경우를 보면, 사람중심 기업가정신과 비즈니스 생태계 건강성 지표 중 기회성과 생산성이 의미있는 관계를 가진다. 이는 특정 측면만을 집중적으로 강조하는 기업가보다는 사업개발 측면과 사람성장 측면 모두를 균형 잡힌 시각에서 강조하는 기업가가 생태계에 더 긍정적인 영향을 미치거나 혹은 생태계의 성장에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

따라서 비즈니스 생태계와 회사탁월성은 경영성과에 영향을 미치는지 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3: 비즈니스 생태계는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 회사탁월성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

#### 3.3.1 사람중심 기업가정신

공감은 기업과 직원들과의 감정과 정보를 공유하는 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사는 직원들이 지식과 스킬을 개발할 수 있도록 지원한다’, ‘우리 회사는 직원의 성과가 곧 회사의 성과라는 인식을 공유하고 있다’, ‘우리 회사는 구성원들이 서로 생각을 공유하면서 협조적으로 일하는 분위기를 가지고 있다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되었다.

역량개발은 직원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 능력을 개발할 수 있는 환경이 만들어지는 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사는 직원들이 지식과 스킬을 개발할 수 있도록 지원한다’, ‘우리 회사는 능력에 맞는 역할을 맡도록 직원을 적재적소에 배치한다’, ‘우리 회사는 새로이 직책을 맡은 직원에게 그에 맞는 훈련을 지원한다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되

었다.

권한위임은 직원들이 주어진 문제를 해결할 수 있도록 권한과 책임이 부여되는 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사는 직원들이 주어진 업무에 대해 책임과 권한을 가지고 의사결정을 하도록 한다’, ‘우리 회사는 직원들에게 업무에 있어 많은 권한을 준다’, ‘우리 회사는 직원들이 기업에 최선이라고 판단하는 바에 따라 행동할 수 있도록 격려한다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되었다.

업무몰입도는 조직구성원들이 일에 관심을 가지고 참여하도록 격려된 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사의 직원은 회사의 성장이 개인의 성장과 같다고 믿는다’, ‘우리 회사의 직원은 현재(의 관행)에 머물러 않고 미래에 대비해 변화를 적극적으로 추구한다’, ‘우리 회사의 직원은 회사의 성장을 위해 헌신하고 몰입하고 있다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되었다.

### 3.3.2 비즈니스 생태계, 회사탁월성과 경영성과

비즈니스 생태계는 기업가가 비즈니스 생태계 내의 구성원들에게 지속적인 성장 기회를 제공하고 가치를 증대시키는 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사는 경제적 가치 창출 뿐만 아니라 사회적 가치 창출도 추구한다’, ‘우리 회사는 이익추구뿐만 아니라 사람들을 행복하게 하는 데에도 목적을 둔다’, ‘우리 회사는 더 좋은 성과를 위해 항상 파트너들과 협력하고 있다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되었다.

회사탁월성은 기업가는 비용, 품질, 기술 개발 및 운영 측면에서 목표를 달성하고 더 나은 성과를 달성하기 위해 실행의 우수성을 추구하고 활용하는 정도로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 7개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘우리 회사는 기술발전을 선도하고 파괴적 혁신을 추구한다’, ‘우리 회사의 기술역량과 제품 품질은 경쟁사나 산업평균보다 높다’, ‘우리 회사는 경쟁사에 비해 고객만족 수준이 높다’ 등이 포함되어 있으며, 리커트 7점 척도로 측정되었다.

경영성과는 기업성과에 대한 재무적, 회계적으로 수치적으로 표현이 가능한 성과로 측정되었다. 측정문항은 Kim, et al.(2018), 연구의 설문문항을 변형하여 2개의 문항으로 작성되었다. 측정문항에는 ‘귀사의 최근5년간 평균 영업이익율은?’, ‘귀사의 최근 5년간 평균 매출액증가율은?’이다.

## IV. 자료수집 및 분석방법

### 4.1 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구를 진행함에 수립한 가설을 검증하기 위하여 연구의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 본 연구의 실증모형은 사람중심 기업가정신 특성이 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향과 비즈니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 파악해 보는 것에 목적이 있다. 따라서 본 연구를 위한 자료 수집은 우리나라 중소기업을 대상으로 사람중심 기업가정신을 파악하기 위해 기업을 중심으로 설문조사를 실시하여 기본적인 설문지를 통한 방문조사와 조사원에 대한 전화, e-메일을 이용한 자료모집 방법을 병행하였다. 2019년 5월 10일부터 5월 27일까지 실시된 설문조사기간 동안 전체 조사대상 기업에서 300개의 설문지가 회수되었고, 불성실한 응답 설문지 12부를 제외하여 288부 설문지 중 대기업, 중견기업, 소상공인 및 공공기관 등을 제외하고 중소기업 198개의 설문지만을 최종 구조방정식 모형의 검증에 사용하였다.

### 4.2 자료의 분석방법

SmartPLS는 측정모형과 더불어 구조모형도 동시에 측정할 수 있으며, 비교적 초기 단계의 연구에 유용하게 이용할 수 있다(서문식 외, 2012; Fornell & Bookstein, 1982). 또 SmartPLS는 상관 계수( $R^2$ 값)를 최대화 하는 목적이 있기 때문에에도 유용하다(서문식 외, 2012).

본 연구의 가설검증을 위해서 측정 개념간의 구조적 관계 분석에 SmartPLS 2.0을 이용하였으며 다음과 같은 방법으로 분석하였다.

첫째, 연구 대상자들의 일반적인 특성을 조사하기 위해 빈도분석과 백분율을 사용하였다. 둘째, 사람중심 기업가정신, 비즈니스 생태계, 회사의 탁월성, 경영성과 간의 경로 분석을 위해서 구조방정식 모형으로 SmartPLS(Smart Partial Least Square)를 활용하여 검증하였다.

측정문항과 구성개념을 분석하기 위하여 내적일관성, 판별 타당성, 집중타당성을 검증하였으며, SmartPLS 분석에서의 설명력은 분산설명력인  $R^2$  값을 통해 검증하였다. 셋째, 연구모형의 적합도 검증은  $R^2$  평균과 공통성 평균의 기하평균을 통해 분석하였다. 이러한 이유로 본 연구에서는 SmartPLS 2.0을 활용하여 PLS(Partial Least Square)로 측정모형과 구조모형을 분석하였다.

## V. 실증분석

### 5.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에서의 실증분석에 사용된 총 288명(최종분석에서중소기업 198개의 대상으로 하였음)의 응답자 기업체의 일반적 특성을 회사유형, 종업원수, 성별, CEO연령, CEO유형, 오퍼유형, 설립년도, 주력사업, 활동유형, 응답자 직위 등에 관해 빈

도분석을 실시하였다.

조사 대상자의 소속기업체의 표본 특성을 살펴보면, 회사유형은 중견/중소기업 117건(40.6%), 종업원 수는 10명~49명 99건(34.4%), CEO 성별은 남성이 259건(89.9%), CEO 연령은 40세~59세미만 212건(73.6%), CEO 유형은 오너(대주주) 196건(68.1%), 오너(대주주)의 유형은 창업자 172건(59.7%)로 나타났다.

설립년도는 설립된지 31~100년 80건(27.8%), 대상 기업의 주력사업은 제조업 164건(56.9%), 기업의 활동유형은 제조납품형(OEM, Original Equipment Manufacture) 133건(46.2%), 응답자의 직위는 직원 106건(70.2%)이다.

### 5.2 공감, 역량개발, 권한위임, 업무참여몰입도, 비즈니스 생태계, 회사탁월성 및 경영성과에 대한 요인분석

사람중심 기업가정신의 주요 차원을 추출하기 위해 사람중심 기업가정신 척도항목에 대한 평가응답을 묶어 요인분석을 실시하였다. 요인은 Varimax 회전방식을 이용하여 추출되었다. 본 연구는 사람중심 기업가정신의 요인들이 확인적 의미를 갖는 것이므로 기존의 연구에서 설명력이 높은 항목을 선별하여 구성하였다.

사람중심 기업가정신에 대한 주성분 분석을 실시한 결과 공감(요인2), 역량개발(요인3), 권한위임(요인4), 업무참여몰입도(요인1)으로 4요인이 모두 추출되었으며, 각 요인들은 전체 변량의 83.10%를 설명하고 있다.

비즈니스 생태계, 회사탁월성, 경영성과에 대한 주성분 분석을 실시한 결과 비즈니스 생태계(요인1), 회사탁월성(요인2), 경영성과(요인3)로 3요인이 모두 추출되었으며, 각 요인들은 전체 변량의 79.96%를 설명하고 있다.

<표 1> 연구대상 기업의 일반적 특성

구분		빈도수 (명)	백분율 (%)
회사 유형	대기업	47	16.3
	중견/중소기업	117	40.6
	소기업/소상공인	104	36.1
	공기업	14	4.9
	기타	6	2.1
종업원수	300인 이상	82	28.5
	50명~299명	48	16.7
	10명~49명	99	34.4
	1~9명	59	20.5
성별	남성	259	89.9
	여성	29	10.1
CEO 연령	40세 미만	8	2.8
	40세~59세 미만	212	73.6
	60세 이상	68	23.6

CEO 유형	오너(대주주)	196	68.1
	전문경영인	80	27.8
	기타	12	4.2
오너 (대주주) 유형	창업자	172	59.7
	승계자	53	18.4
	인수자(회사가 인수된 경우)	32	11.1
	기타	30	10.4
설립년도	설립된지 5년이하	24	8.3
	설립된지 6~10년	33	11.5
	설립된지 11~20년	77	26.7
	설립된지 21~30년	70	24.3
	설립된지 31~100년	80	27.8
	설립된지 101년이상	4	1.4
주력사업	제조업	164	56.9
	서비스	89	30.9
	제조와 서비스의 융합형	35	12.2
기업 활동 유형	제조납품형(OEM, Original Equipment Manufacture)	133	46.2
	개발판매형(ODM, Original Design Manufacture)	18	6.3
	개발자사 브랜드 판매(Original Brand Manufacture)	21	7.3
	엔지니어링 서비스	25	8.7
	R&D 서비스	21	7.3
	소매/유통업	35	12.2
응답자 직위	기타	35	12.2
	오너	3	2.0
	CEO(전문경영자)	5	3.3
	임원	11	7.3
	직원	106	70.2

<표 2> 사람중심 기업가정신에 대한 요인분석 결과

잠재변수	측정항목	공통 값	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	누적 분산 비율
공감	Empathy1	.783	.345	.712	.293	.266	22.051
	Empathy2	.815	.329	.778	.198	.249	
	Empathy3	.764	.396	.725	.209	.194	
	Empathy4	.756	.277	.692	.356	.271	
	Empathy5	.815	.310	.727	.314	.302	
	Empathy6	.789	.283	.594	.530	.275	
	Empathy7	.827	.308	.641	.460	.332	
역량개발	Enablement1	.851	.347	.325	.725	.315	42.236
	Enablement2	.880	.329	.286	.754	.347	
	Enablement3	.826	.319	.316	.742	.273	
	Enablement5	.866	.320	.292	.775	.280	
	Enablement6	.839	.358	.360	.637	.418	
	Enablement4	.877	.369	.390	.436	.640	
권한위임	Empowerment1	.873	.355	.462	.340	.647	58.660
	Empowerment2	.864	.310	.323	.322	.748	
	Empowerment3	.876	.269	.267	.380	.766	
	Empowerment4	.887	.369	.390	.436	.640	

	Empowerment5	.855	.369	.479	.423	.556	
	Empowerment6	.784	.455	.303	.474	.511	
업무참여 몰입도	Engagement1	.736	.638	.436	.199	.314	83.102
	Engagement2	.823	.761	.276	.241	.331	
	Engagement3	.832	.760	.333	.253	.281	
	Engagement4	.914	.807	.348	.321	.197	
	Engagement5	.826	.812	.254	.280	.157	
	Engagement6	.867	.787	.285	.358	.197	
	Engagement7	.829	.742	.306	.283	.322	

<표 3> 비즈니스 생태계, 회사탁월성 및 경영성과에 대한 요인분석 결과

잠재 변수	측정항목	공통값	요인1	요인2	요인3	누적분산 비율
비즈니스 생태계	Ecosystem1	.806	.810	.343	.181	34.959
	Ecosystem2	.857	.871	.294	.111	
	Ecosystem3	.790	.797	.355	.169	
	Ecosystem4	.825	.786	.415	.185	
	Ecosystem5	.809	.826	.351	.067	
	Ecosystem6	.783	.839	.268	.087	
	Ecosystem7	.825	.776	.454	.131	
회사 탁월성	Excellence1	.692	.434	.710	.003	65.888
	Excellence2	.814	.304	.849	.014	
	Excellence3	.800	.320	.820	.159	
	Excellence4	.749	.420	.741	.152	
	Excellence5	.810	.330	.800	.245	
	Excellence6	.729	.327	.665	.424	
	Excellence7	.635	.344	.672	.255	
경영성과	Performance1	.607	.209	.243	.710	76.964
	Performance2	.784	.043	.068	.882	

### 5.3 측정항목의 확인적 요인분석

본 연구에서는 확인적 요인분석을 실시하였으며 이에 대한 분석은 다음과 같다.

일반적으로 측정모형에 대한 평가는 통계검증에서 수렴타당성(convergent validity) 및 판별타당성(discriminant validity)을 주로 사용된다. 수렴타당성은 구성개념에 대한 복합신뢰도(CR: composite reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 등에 의하여 검증될 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 복합신뢰도 측정에서는 측정변수에 대해 내적 일관성이 어떻게 되는지 평가하는 것이며 기본적으로 0.7 이상이 평가기준이 되며, 평균분산추출(AVE)에 대한 구성개념은 일반적으로 측정변수를 설명하는 분산에 대한 크기를 의미하며 0.5 이상이 일반적인 평가기준이 된다. 반면, 판별타당성에 대한 검증 방법은 잠재변수의 평균분산추출(AVE)이 잠재변수간의 상관관계수 제곱보다 크게 되면 판별타당성이 성립하는 것으로 간주한다(Yu, 2012; Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981).

<표 9>와 같이 측정모형의 각 차원이 AVE가 0.5 이상이 되

거나, 측정모형의 표준화된 요인부하량 값이 0.747~0.939 사이 (0.7 이상이 가장 바람직함), 측정된 값의 요인부하량의 t-값들이 1.965(또는 2.0) 이상일 때 유의하기 때문에(유의수준 0.05, t-값/CR(Critical Ratio) > 1.965,  $p < 0.05$ ) 본 연구에서는 집중타당성이 있다고 판단 할 수 있다(Yu, 2012; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). t-값은 부트스트래핑(표본 수 500)에 의해서 나타난 결과들이다.

<표 4> 측정모형 결과

잠재변수	측정항목	요인 부하량	t-값	C.R.	Cronbach α	AVE
공감	Empathy1	0.878	43.500	0.961	0.952	0.777
	Empathy2	0.873	41.937			
	Empathy3	0.849	25.441			
	Empathy4	0.872	43.373			
	Empathy5	0.902	45.691			
	Empathy6	0.881	43.588			
	Empathy7	0.912	64.673			
역량개발	Enablement1	0.924	57.506	0.967	0.958	0.856
	Enablement2	0.939	92.235			
	Enablement4	0.911	56.514			
	Enablement5	0.932	89.830			
	Enablement6	0.919	56.381			
권한위임	Empowerment1	0.928	86.797	0.969	0.962	0.841
	Empowerment2	0.907	38.950			
	Empowerment3	0.909	50.274			
	Empowerment4	0.948	104.004			
	Empowerment5	0.924	66.747			
	Empowerment6	0.886	40.837			
업무참여 몰입도	Engagement1	0.849	30.848	0.970	0.964	0.822
	Engagement2	0.905	51.623			
	Engagement3	0.911	59.403			
	Engagement4	0.950	115.186			
	Engagement5	0.890	30.886			
	Engagement6	0.925	78.892			
	Engagement7	0.912	59.677			
비즈니스 생태계	Ecosystem1	0.894	51.403	0.967	0.961	0.808
	Ecosystem2	0.919	66.013			
	Ecosystem3	0.896	53.511			
	Ecosystem4	0.914	63.181			
	Ecosystem5	0.894	38.156			
	Ecosystem6	0.867	42.788			
	Ecosystem7	0.908	58.749			
회사 탁월성	Excellence1	0.810	28.351	0.949	0.936	0.725
	Excellence2	0.866	37.114			
	Excellence3	0.884	46.412			
	Excellence4	0.868	45.069			
	Excellence5	0.896	55.697			
	Excellence6	0.830	22.335			
	Excellence7	0.801	18.822			
경영성과	Performance1	0.914	29.300	0.820	0.585	0.697
	Performance2	0.747	8.957			

<표 5> 잠재변수들 간의 상관계수

변수	1	2	3	4	5	6	7
1 공감	.881						
2 역량개발	.809	.925					
3 권한위임	.844	.864	.917				
4 업무몰입도	.787	.764	.796	.907			
5 비즈니스 생태계	.780	.844	.816	.744	.899		
6 회사탁월성	.692	.701	.726	.858	.756	.851	
7 경영성과	.360	.357	.339	.404	.370	.439	.835

주: 대각선에 제시되어 있는 값은 AVE 값의 제곱근 값

<표 5>과 같이 측정모형의 경우에는, 잠재변수들 간의 상관 계수행렬에서 가장 큰 상관계수인 0.864(역량개발과 권한위임)의 제곱인(0.864)<sup>2</sup>=0.746보다 역량개발의 AVE(0.856)와 권한위임의 AVE(0.841)가 모두 크기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(우종필, 2012; Fornell & Larcker, 1981; Hulland, 1999).

### 5.4 구조모형 분석

PLS는 내생변수의 설명력 최대화 즉 분산설명력 최대화 또는 구조오차 최소화가 목적이며 LISREL나 AMOS 등을 사용하는 공분산구조모형에서 사용되어지는 적합도 지수가 사용되지 않는다(Chin, 1998; Vinzi et al., 2010). 이를 대신에 [표 4-5]과 같이 다음 세 가지(R<sup>2</sup>값, 중복성(redundancy)값, 공통성(communality)값을 종합하여 예측적합도와 전반적 적합도를 판단하게 된다(Tenenhaus et al., 2005; Hulland, 1999; Chin, 1998).

<표 6> 구조모형의 적합도

변수	R <sup>2</sup>	중복성	공통성
공감			0.777
역량개발			0.856
권한위임			0.841
업무몰입도			0.822
비즈니스 생태계	0.755	0.158	0.808
회사탁월성	0.744	-0.055	0.725
경영성과	0.196	0.039	0.697
평균	0.565	0.047	0.789
전반적 만족도		0.668	

첫째, 내생변수의 설명력을 뜻하는 결정계수 R<sup>2</sup>값을 예측적합도 지수로 사용하며, 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 나누어 판단하며, 내생변수의 R<sup>2</sup>값을 살펴보면 평균이 .565(>0.26)로 나타나 구조모형의 적합성이 있는 것으로 판단된다.

둘째, 내생변수의 중복성(redundancy)값을 예측적합도 지수로 사용하며, 이 값이 0보다 크면 예측적합도가 있으며, 평균이 .047로 나타나 예측적합도가 있는 것으로 판단된다.

셋째, 구조모형에 대한 전반적 적합도는 모든 내생변수의 R<sup>2</sup>의 평균값과 각 차원들의 공통성(communality)평균값을 곱한 값의 제곱근의 값으로 산출되며, 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.10~0.25)로 구분하여 판단하고 있다. 본 연구에서는 전반적 적합도(Goodness-of-Fit Index)는 .668로 나타나 GoF의 평가 기준이 상인(0.36<0.67) 것으로 나타났다.

### 5.5 가설 검증

구조모형의 적합성을 토대로 구조모형의 각 경로의 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩 재표본 절차를 수행하여 각 연구가설의 검증을 실시하였다. 부트스트랩 재표본 기법은 표본 자료로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 방법으로서 PLS 경로모형에서 주로 경로계수의 유의성을 평가하기 위해 일반적으로 사용된다(Cotterman & Senn, 1992). PLS algorithm을 통해 나온 표준화된 경로계수값과 PLS bootstrapping(표본 수 500)을 통해 나온 경로계수 t-값 및 유의성 검증 결과가 본문에 나타나며, 방향성 가설에 대한 단측검증이기에 유의수준  $\alpha=.05$ 에서  $|t| > 1.645$ 이면 경로계수와 가설이 유의하다(우종필, 2012, pp. 254-256).

H1~1-4를 검증한 결과, 공감(t=1.965), 역량개발(t=5.833), 권한위임(t=2.279), 업무몰입도(t=1.919)는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H2~1-4를 검증한 결과, 업무몰입도(t=11.999)는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

H3를 검증한 결과 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

H4를 검증한 결과 회사탁월성(t=3.972)은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 김광현·동학림(2019)의 연구에서 밝혀진 사람중심 기업가정신이 중소기업 핵심역량인 기술역량, 네트워크역량, 마케팅역량에 영향을 준다는 결과를 지지해 주는 유사한 결과이다.

또한 사람중심 기업가정신이 회사의 탁월성에 미치는 영향력은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며 이는 김기찬(2019)의 연구에서도 사람중심 기업가정신이 기업의 경쟁우위를 영향을 미친다는 연구결과와 차이를 보인다. 본 연구에서는 중소기업만을 대상으로 하였으며, 김기찬(2019)의 연구에서는 중견기업이상이 60% 정도를 차지하였다. 하지만 이는 기업의 규모가 커질수록 사람중심 기업가정신이 회사의 탁월성에 좀 더 영향력을 미치는 것으로 유추해 볼 수 있다.



### 5.6 추가분석: 사람중심 기업가정신이 경영 성과에 미치는 직렬다중매개효과 분석

본 연구에서는 Hayes(2013)가 제시한 PROCESS for SPSS Macro를 이용하여 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계를 거쳐 회사탁월성을 경유하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 분석을 실시하였다. 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 간접효과로서 비즈니스 생태계와 회사탁월성의 두 변수의 영향력이 통계적으로 유의한가를 살펴보기 위해 부트스트랩을 이용하여 표본수 10,000개를 재추출하고, 95%신뢰구간에서 검증하였다.

사람중심 기업가정신이 경영성과에 대한 직접효과( $c'=.076, p>.05$ )는 통계적으로 유의하지 않게 나타나, 비즈니스 생태계와 회사탁월성과와는 독립적으로 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향은 없는 것으로 나타났다.

본 연구의 분석결과를 추정회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\widehat{M}_1 = 0.075 + 0.906X$$

$$\widehat{M}_2 = 0.631 + 0.671X + 0.256M_1$$

$$\widehat{Y} = 1.546 + 0.076X + 0.038M_1 + 0.309M_2$$

분석결과를 구체적으로 살펴보면 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계를 거쳐 경영성과에 미치는 개별매개효과( $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$ )의 크기( $a1b1=.906(.038)=.034$ )의 95% 부트스트랩 신뢰구간(-.203, .268)에 0이 포함되므로 간접효과가 통계적으로 유

의하지 않았다(<표 9> 경로 1).

다음으로 사람중심 기업가정신이 회사탁월성을 거쳐 경영성과에 미치는 개별매개효과( $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$ )의 크기( $a2b2=.671(.309)=.207$ )의 95% 부트스트랩 신뢰구간(.066, .361)에 0이 포함되지 않으므로 통계적으로 유의한 양의 효과를 가지는 것으로 나타났다(<표 9> 경로2). 즉 비즈니스 생태계와는 독립적으로 사람중심 기업가정신이 높으면 회사의 탁월성이 높아지고( $a2=.671, P<.01$ ), 이러한 높은 회사탁월성은 경영성과를 높이기 때문에( $b2=.309, p<.01$ ), 결과적으로 경영성과가 .028 단위만큼 높아진다고 해석할 수 있다.

다음으로 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성을 경유하여 경영성과에 미치는 개별매개효과( $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y, a1b2c2=.906(.256).309=.072$ )의 부트스트랩 신뢰구간(.012, .152)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 값을 갖는다(<표 9> 경로3). 사람중심 기업가정신이 높으면 비즈니스 생태계가 활성화 되고, 이는 다시 회사탁월성을 높이며( $d21=.256, p<.01$ ), 높아진 회사탁월성은 경영성과를 더 높이기 때문에( $b2=.309, p<.01$ ) .309단위만큼 경영성과가 높게 나타났다.

모든 개별매개효과들의 합계( $.034+.207+.072$ )=.313인 총간접효과 크기는 .313으로 95% 신뢰수준에서 유의미하며, 부트스트랩 신뢰구간(.012, .152)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 총간접효과가 나타났다. 따라서 사람중심 기업가정신은 비즈니스 생태계와 회사탁월성을 동시에 경유하여 경영성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 매개효과가 유의하지 않아, 부분매개효과모형이 성립되었다.

<표 7> 가설 검증결과

경로	경로			경로 계수	표준 오차	t-값	검증 결과
	종속변수	독립변수	회귀계수				
H1-1	공감	→	비즈니스 생태계	0.138	0.070	1.965	채택
H1-2	역량개발	→	비즈니스 생태계	0.469	0.080	5.833	채택
H1-3	권한위임	→	비즈니스 생태계	0.202	0.089	2.279	채택
H1-4	업무몰입도	→	비즈니스 생태계	0.117	0.061	1.919	채택
H2-1	공감	→	회사탁월성	-0.053	0.103	0.518	기각
H2-2	역량개발	→	회사탁월성	0.076	0.091	0.830	기각
H2-3	권한위임	→	회사탁월성	0.096	0.101	0.950	기각
H2-4	업무몰입도	→	회사탁월성	0.766	0.064	11.996	채택
H3	비즈니스 생태계	→	경영성과	0.089	0.101	0.886	기각
H4	회사탁월성	→	경영성과	0.372	0.094	3.972	채택

<표 8> Hayes PROCESS의 직렬다중매개효과

종속변수	독립변수	회귀계수	SE	t-값
경영성과(Y)	사람중심 기업가정신(X)	.389	.067	5.782***
비즈니스 생태계(M1)	사람중심 기업가정신(X)	.906	.039	23.313***
회사탁월성(M2)	사람중심 기업가정신(X)	.671	.090	7.447***

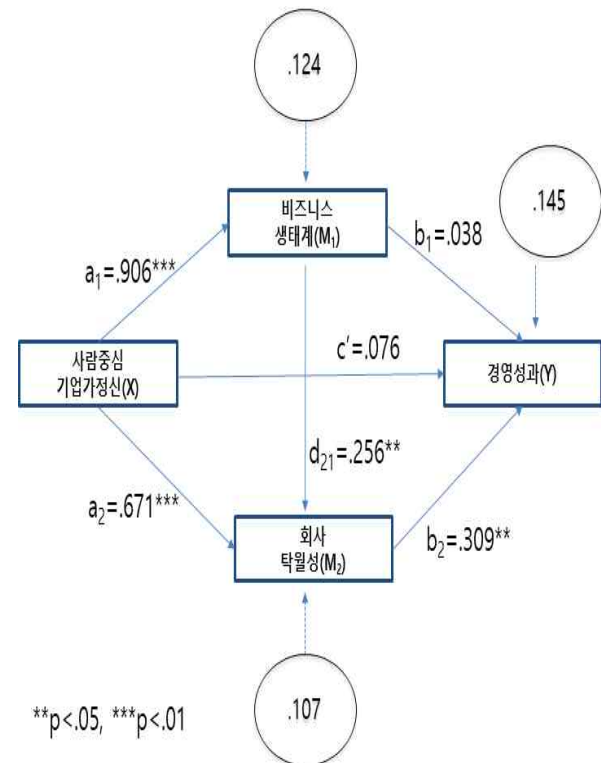
경영성과(Y)	비즈니스 생태계(M1)	.256	.085	2.999**
	사람중심 기업가정신(X)	.076	.145	.521
	비즈니스 생태계(M1)	.038	.124	.304
	회사탁월성(M2)	.309	.107	3.040**

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

<표 9> 간접효과경로와 부스트트랩 분석결과

구분	간접효과 경로	효과계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
				Boot LLCI	Boot ULCI
경로 1	사람중심 기업가정신 → 비즈니스 생태계 → 경영성과	.034	.119	-.203	.268
경로 2	사람중심 기업가정신 → 회사탁월성 → 경영성과	.207	.075	.066	.361
경로 3	사람중심 기업가정신 → 비즈니스 생태계 → 회사탁월성 → 경영성과	.072	.036	.012	.152
총간접효과		.313	.151	.013	.605
경로비교	경로1 - 경로2	-.173	.143	-.453	.105
	경로1 - 경로3	-.038	.124	-.289	.203
	경로2 - 경로3	.136	.070	.021	.294

이러한 연구결과는 김기찬(2019)의 연구에서 밝혀진 기업에서 사람지향성의 분위기가 높을수록 기업가 지향성의 분위기도 높아지는 경향이 있으며, 기업가 지향성이 높아질수록 경쟁우위에 유의한 영향을 미친다는 결과를 지지하는 것이다. 즉 본 연구의 결과는 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 있어 비즈니스 생태계와 회사탁월성이라는 매개 변수를 투입하여 매개효과를 검증함으로써 사람중심 기업가정신이 경영성과에 영향력을 미치는 경로를 확장하였다. 이상을 종합하여 최종 연구결과 모형을 제시하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 간접효과경로와 부스트트랩 분석결과

## VI. 결론

### 6.1 연구결과 요약

본 연구는 기업의 사람중심 기업가정신을 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도로 구분하고 각각의 독립변수들이 매개 변수인 비즈니스 생태계와 회사탁월성에 미치는 영향과 비즈니스 생태계와 회사탁월성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 인과관계 분석이 주된 연구대상이다. 연구의 결과를 자세히 제시하면 다음과 같다.

사람중심 기업가정신과 비즈니스 생태계 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도는 비즈니스 생태계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화 특성에 따르는 공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도의 요인이 조직구성원의 특성을 잘 반영하여 비즈니스 생태계에 잘 반영이 된다고 나타난 부분으로 해석가능하다.

사람중심 기업가정신과 회사탁월성 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면 업무몰입도는 회사탁월성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공감, 역량개발, 권한위임은 통계적으로 회사탁월성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 기술발전, 고객만족 실현정도, 재구매율 정도, 제품원가 경쟁력 등으로 대표되는 회사탁월성 요인에 공감, 역량개발, 권한위임이 유의한 영향을 미치지 않는 이유는 구성원 개개인의 심리적 요인으로 대표되는 조직문화 특성이 직접적인 영향을 미치지 않기 때문이다. 탁월성을 향상시키는 위해서는 종업원의 업무몰입도를 높일 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

기업역량인 비즈니스 생태계와 회사탁월성과 경영성과 간의 인과관계에 대한 실증 연구결과를 요약하면, 비즈니스 생태계는 경영성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으

로 나타났으며, 회사탁월성은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 생태계 구성에 대한 환경적인 요인보다는 기업의 외부명성, 입사지원율, 매출성장 등의 객관적 지표로 파악이 가능한 부분이 경영성과에 영향을 가진다고 보여진다.

추가분석에서 사람중심 기업가정신이 회사탁월성을 거쳐 경영성과에 미치는 개별매개효과는 통계적으로 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계와 회사탁월성을 경유하여 경영성과에 미치는 개별매개효과가 나타났다.

## 6.2 시사점

본 연구는 사람중심 기업운영에 대한 개요와 인본주의 사례 등에 관한 기존 선행연구를 바탕으로 하여 사람중심 기업가정신을 구성하는 4개 요인(공감, 역량개발, 권한위임, 업무몰입도)이 기업성과에 미치는 영향을 연구하였다. 설정한 연구 모형에서 제시한 10개의 가설을 검증해 본 결과, 아래와 같은 시사점을 나타낼 수 있었다. 우리나라 중소기업의 사람중심 조직문화 특성을 나타내는 요인을 도출하여 세부적으로 비즈니스 생태계, 회사탁월성을 통한 경영성과를 살펴본 점에서 다음과 같은 시사점 제시가 가능하다.

첫째, 기존연구가 기업중심 기업가정신을 위주로 하였다면 본 연구는 사람중심 기업가정신에 대해 연구를 하였다라는 점에서 기여점을 찾을 수 있다. 중소기업은 대기업이나 공공기관에 비해 사람중심 경영에 대한 인식이 낮은 것으로 추측되었으나 분석결과 사람중심 기업가정신이 비즈니스 생태계에 중요한 영향을 미치고 있음을 확인하였다는데 큰 의미가 있다고 하겠다. 조직 구성원 개개인의 심리적 및 금전적 인센티브 등의 제도적 지원이 필요하고, 이러한 부분이 곧 조직문화 특성을 실현시키는 방법이 될 것이다.

둘째, 직렬다중매개효과 분석의 연구결과는 기업에서 사람 지향성의 분위기가 높을수록 기업이 지향성의 분위기도 높아지는 경향이 있으며, 기업이 지향성이 높아질수록 경쟁우위에 유의한 영향을 미친다는 결과(김기찬, 2019)와 같이 유의한 결과를 도출하였는데 사람중심 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 있어 비즈니스 생태계와 회사탁월성이라는 매개 변수를 투입하여 매개효과를 검증함으로써 사람중심 기업가정신이 경영성과에 영향력을 미치는 경로를 확인하였다는 점이다. 이는 사람중심 기업가정신이 직접 경영성과에 영향을 주기보다는 전통적 기업가정신, 회사의 탁월성을 경유하여 경영성과에 영향을 미친다는 점이다. 이는 사람중심 기업가정신이 조직의 문화에 영향을 주어 성과를 창출할 수 있다는 점을 유추해 볼 수 있다.

마지막으로 우리나라 중소기업에 대한 사람중심 기업가정신에 대한 연구가 활성화되어 중소기업의 사업모델이 혁신형으로 전환하는데 이론적 기반을 제공할 수 있기를 기대하며, 중

속기업은 더욱 혁신이 필요하고 혁신의 원천은 사람이라는 점을 확인하였다. 이에 따라 중소기업정책도 혁신을 지원하는 사람중심의 정책을 통해 글로벌 경쟁력을 갖춘 중소기업으로 발전할 수 있어야 한다.

## 6.3 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같으며 연구내용 및 대상에 대한 한계점과 향후 나아가야 할 연구 방향 제언은 아래와 같다.

첫째, 본 연구에서 설문대상을 중소기업의 영위업종을 특정하지 않고 보다 다양한 업종을 대상으로 연구를 진행하여, 업종별 근무여건 및 환경에서 차이가 있다는 점을 고려하지 못한 한계가 있었다. 향후 연구에서는 전통적인 공장형 제조기업과 IT업종 그리고 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷 등 4차 산업혁명 시대의 업종 등을 세분화 하여 심도 있는 연구가 필요하다고 하겠다.

둘째, 우리나라 중소기업 분류는 중견기업, 중소기업, 소기업, 소상공인 등으로 구분되며 매출액 및 총자산규모와 종업원수 등에서 큰 차이가 난다. 따라서 표본을 규모별로 세분하여 분석할 필요가 있을 것이다.

셋째, 조직문화 특성에 대한 세부적인 요인을 구성원의 심리적 및 비심리적 부분으로 나누어 비재무적 성과와의 영향 관계를 분석할 필요가 있다. 비즈니스 생태계에 영향을 미치는 구성원의 조직문화 특성의 심리적인 부분에 대해 추가적인 분석이 필요하다.

## REFERENCE

- 강명수·이종욱·이정훈·김기찬·이정희(2017). 산업혁신운동과 참여기업의 성과 개선. *한국경영학회 통합논문발표논문집*, 1444-1477.
- 강문실·김윤숙(2015). 사회적 기업가정신과 조직성과 간의 조직몰입 조절효과. *상업교육연구*, 30(3), 307-329.
- 김광현·동학림(2019). 사람중심 기업가정신이 중소기업 핵심역량과 기업성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(19), 218-229.
- 김기찬(2019). 사람중심 기업가정신모델의 혁신효과: 혁신성장 중소기업 정책의 시사. *경영학연구*, 48(4), 112-1149.
- 김수진(2017). 중소기업의 기업가정신이 시장 지배력에 미치는 영향: 핵심역량의 매개적 효과. *경영경제연구*, 39(1), 53-85.
- 김종현(2006). *대학에서의 내부마케팅이 고객만족과 서비스품질 관 계몰입에 미치는 영향*. 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원.
- 배종태·송창석·김용진·강명수·박지훈·김기찬(2018). *사람중심 기업가정신*. 교양사: 더메이커.
- 박노윤(2016). 소셜벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인: 사회적 상호작용을 중심으로. *인적자원개발연구*, 19(2), 41-86.
- 서문식·안진우·노태석(2012). 사전적, 기능적 고개참여 행동이 종업원 반응에 미치는 영향. *경영학연구*, 41(4), 867-895.
- 이승현·김승간·최재영(2004). 조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미

- 치는 영향. *한국정부학회*, 16(4), 735-757.
- 이채원·오혜미(2017). 공감, 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가적 의도에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5), 127-139.
- 이춘우(2001). 한국벤처기업의 인간존중 경영방식 탐색: 신유근(1997)의 인간존중경영 모델에 입각하여. *노사관계연구*, 12, 161-186.
- 이인수·유연우(2012). 학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가 정신과 역량에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털정책연구*, 10(5), 89-99.
- 오현석·이상훈·류정현·박한림·최윤미(2015). 사회적기업가정신 측정 도구 개발 및 타당화 연구. *직업교육연구*, 34(2), 109-133.
- 우종필(2012). *구조방정식 모델 개념과 이해*. 서울: 한나래아카데미.
- 윤승배·김상현·노광현(2018). 사회적 기업가정신과 사회적기업의 직무열의의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. *한국디지털정책학논문지*, 16(12), 33-39.
- 장제욱·서민규(2018). 이윤추구 경영에서 인본주의 경영으로: 한국과 일본의 행복한 강소기업 사례 연구. *문화와 융합*, 40(8), 501-534.
- 최조순(2012). *사회적기업가정신과 사회적기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구*. 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원.
- 한병철·조용화·송찬섭·김은경·이선규(2018). 기업가정신, 흡수역량과 창의성 간의 관계에 관한 연구. *한국디지털정책학논문지*, 16(10), 187-195.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.(2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bae, Z. T., Kang, M. S., Kim, K. C., & Park, J. H.(2018). Humane entrepreneurship: Theoretical foundations and conceptual development. *Journal of Small Business Innovation*, 20(4), 11-21.
- Bae, Z. T., Song, C. S., Kim, Y. J., Kang, M. S., Park, J. H., & Kim, K. C.(2018). *Humane Entrepreneurship*, The Maker Publishing Co.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Chang, J. W., & Seo, M. G.(2018). From the Profit-oriented Management to the Humanistic Management: A Study on the Happy and Small Hidden Champion Companies in Korea and Japan, *Culture and Convergence*, 40(8), 501-534.
- Chin, W.(1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling in Modern Methods for Business Research*, Marcoulides, G.(Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
- Choi, J. S.(2012). *An Exploratory Study on the Relationship between Social Entrepreneurship and Sustainability of Social Enterprise in Korea*, Department of Urban Administration Graduate School, The University of Seoul.
- Cotterman, W., & Senn, J.(1992). *Challenges and Strategies for Research in Information Systems Development*. Chichester, John Wiley&Sons.
- Drucker, P.(1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Fleishman, E. A., & Mumford, M. D.(1989). Individual attributes and training performance. In I. L. Goldstein, Frontiers of industrial and organizational psychology, The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. *Training and development in organizations*, 183-255.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L.(1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), Special Issue on Causal Modeling, 440-452.
- Fornell, C., & Larcker, D.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Han, B. C., Cho, Y. H., Song, C. S., Kim, E. K., & Lee, S. K.(2018). A study of the relationship of Entrepreneurship, Absorptive capacity and Creative product, *Journal of Digital Convergence*, 16(10), 187-197.
- Hayes, A. F. (2013). *The PROCESS macro for SPSS and SAS (version 2.13)*[Software].
- Hulland, J.(1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Kim, J. H.(2006). *The Effects of Internal Marketing of University on Customer Satisfaction, Educational Service Quality, and Relational Commitment*, College of Business Administration, The Graduate School of Gyeongsang National University
- Kim, K. C.(2016). Global survey: Humane entrepreneurship. *2016 Entrepreneurship and SME World Conference, Seoul, South Korea*.
- Kim, K. C.(2019). Innovation Effects of Humane Entrepreneurship Model: Implications for the Innovation-driven Growth Policy of SMEs, *korean management review*, 48(4), 1123-1149
- Kim, K. C., Bae, Z. T., Park, J. H., Song, C. S., & Kang, M. S.(2016). Flourishing enterprises with humane entrepreneurship: Theory and practice. *ICSB 2016 World Conference, New York, United States*.
- Kim, K. C., El Tarabishy, A., & Bae, Z. T.(2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 10-29.
- Kim, K. H., & Dong, H. L.(2019). The Effect of Humane Entrepreneurship on the Core Competencies and Corporate Performance of SMEs, *JOURNAL OF THE KOREA CONTENTS ASSOCIATION*, 19(5), 217-232.
- Kim, S. J.(2017). The Impact of Entrepreneurship on The SMEs Market Dominance : Mediating Effect of Core Competencies, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 39(1), 53-85.
- Kirzner, I. M.(1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leadbeater, C.(2006). *The socially entrepreneurial city*. In A. Nicholls(Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.

- Lee, C. W.(2001), A Exploratory Study on Human-oriented Management in Korean Business Ventures, *Cooperative Labor-Management Relations Research*, 12, 161-186.
- Lee, C. W., & Oh, H. M.(2017). An Effect of Compassion, Moral Obligation on Social Entrepreneurial Intention: Examining the Moderating Role of Perceived Social Support, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 127-139.
- Lee, I. S., & You, Y. Y.(2012). The Study on the Effect of Learning Motivation and Conation on the Consultant' Entrepreneurship and Competencies Focused on the Mediating Effect of Entrepreneurship, *Journal of Digital Convergence*, 10(5), 89-103.
- Lee, S. H., Kim, S. G., & Choi, J. Y.(2004). Effects of organizational characteristics and personality on organizational commitment, *Korean Public Administration Quarterly*, 16(4), 735-757.
- Oh, H. S., Lee, S. H., Ryu, J. H., Park, H. R., & Choi, Y. M.(2015). Development and Validation of Social Entrepreneurship Scale, *The Journal of Vocational Education Research*, 34(2), 109-133.
- Park, R. Y.(2016). Social Venture Teams Entrepreneurial Learning and Its Influencing Factors: Focused on Social Interaction, *Korean Journal of Resources Development*, 19(2), 41-86.
- Preston, S. D., Bechara, A., Damasio, H., Grabowski, T. J., Stansfield, R. B., Mehta, S., & Damasio, A. R.(2007). The Neural Substrates of Cognitive Empathy. *Social Neuroscience*, 2(3-4), 254-275.
- Robbins, S., & Langton, N.(2003). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Application*. Pearson Education Canada Inc, Toronto.
- Stevenson, H., & Gumpert, D.(1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, J. (1994). *Cognition at Work: The Development of Vocational Expertise*. National Centre for Vocational Education Research, 252 Kensington Road, Leabrook, South Australia 5068, Australia.
- Suh, M. S., Ahn, J. W., & Rho, T. S.(2012). The effect of the prior and functional participation on employee response: Moderating effect of the dependence on service providers and the prior participation, *Korean management review*, 41(4), 867-895.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y., & Lauro, C.(2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Timmons, J. A., & Stephen Spinelli.(2004). *New Venture Creation : entrepreneurship for the 21st Century 6th ed new york*. McGraw-Hill/Irwin.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S.(2010). *PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement*. Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks, 47-79.
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Yoon, S. B., Kim, S. H., & Ro, K. H.(2018). The Mediating effects of empowerment on the relationship between social entrepreneurship and job enthusiasm of social enterprises, *Journal of Digital Convergence*, 16(12), 33-39.
- Yu, J. P.(2012). *Structural Equation Modeling Concepts and Understanding*, Hannarae Publishing Co.

# An Empirical Study on the Influence of Humane Entrepreneurship on SMEs Performance: Focused on the Serial Multiple Mediation Effect

Lee, Il-Han\*

## Abstract

The role of entrepreneurship has become important for the continuous growth (scale-up) of companies in a rapidly changing economic environment. However, research has focused mainly on business-oriented growth that emphasizes efficiency only. However, in the era of the fourth industrial revolution, people have become more important than corporate efficiency. In particular, there are few studies on SMEs. The purpose of this study is to investigate how the characteristics of human - centered organizational culture affects the business ecosystem and firm excellence of SMEs, and how business ecosystem and firm excellence affect the performance of corporations.

Therefore, this study focuses on the empathy, enablement, empowerment, and engagement of the corporate culture characteristics of the enterprise and the effects of the independent variables on the business ecosystem and the flower excellence as the parameters and the business ecosystem and company excellence. The main research subjects are the causality analysis that examines the effects on the management performance. The results of the study are as follows. Empathy, enablement, empowerment, engagement have a significant impact on the business ecosystem. In addition, the engagement have a positive effect on firm excellence.

The results of empirical studies on the causal relationship between business ecosystem, corporate competence, and company excellence and business performance show that business ecosystem has no statistically significant effect on business performance. Corporate excellence has a significant effect on business performance Respectively.

In addition to the above findings, this study can suggest the following implications.

First, it is an empirical study of small and medium-sized enterprises (SMEs) by utilizing people-oriented entrepreneurship in addition to existing research. Small and medium-sized enterprises (SMEs) are expected to have lower perceptions of people-oriented management than large corporations or public institutions, but the analysis shows that people-centered entrepreneurship has a significant impact on the business ecosystem.

Second, the research results of the serial multiple mediating effect analysis show that the higher the atmosphere of entrepreneurship in a company, the higher the atmosphere of entrepreneurship, and the parameters of business ecosystem and company excellence in the effect of people-oriented entrepreneurship on management performance. It is that the path through which people-oriented entrepreneurship influences management performance was verified by verifying the mediating effect by inputting.

Lastly, it is hoped that research on people-oriented entrepreneurship in Korea's SMEs will be activated, providing a theoretical basis for transforming SMEs' business models into innovative types.

*Key words: Humane Entrepreneurship, the Serial Multiple Mediation Effect, Ecosystem, Company Excellence, Performance*

\* First Author, Assistant Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University, lih2114@cau.ac.kr