

구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계에 관한 실증연구: 민첩성의 영향요인과 지식지향 리더십을 중심으로 *

An Empirical Study on the Relationship between Employee's Agility and Work Performance: Focused on the Agility's Influence Factors and Knowledge-Oriented Leadership

허명숙 (Myung Sook Heo)**

울산대학교 경영정보학과 (msheo@ulsan.ac.kr)

천면중 (Myun Joong Cheon)***

울산대학교 경영정보학과 (mjcheon@ulsan.ac.kr)

ABSTRACT

Employee's agility is becoming a primary factor of improving individual work performance. Employee's agility refers to responsiveness or behavior of employees in the context of work environment change. The purpose of this study is to examine the relationship between employee's agility and work performance in the perspective of agility's influence factors(absorptive capacity, IT resource use, readiness to change) and knowledge-oriented leadership, A survey was conducted for gathering data (a total of 262 employees from 35 industrial organizations) to test the relationships. The results of analysis show that employee's agility is a driving force leading to individual work performance, that employee's absorptive capacity, IT resource use, readiness to change, and knowledge-oriented leadership are the significant influential factors of employee's agility, and that knowledge-oriented leadership strengthens the link between employee's absorptive capacity and agility. For theoretical and practical contributions, the research presents the grounds for arguments that employee's agility is employee's dynamic capability for individual work performance under work environment change, and that organizations trying to improve employee's agility need to explore employee's behavioral attitudes under individual, leader, and organizational dimensions. Limitations arisen in the course of the research and suggestions for future research directions are also discussed.

Keywords: employee's absorptive capacity, IT resource use, readiness to change, knowledge-oriented leadership, agility, work performance

I. 서론

고객의 욕구가 지속적으로 변화하고 초 경쟁적인 환경변화 속에서 최근 많은 관심을 받고 있는 조직민첩

* 논문접수일:2015년 4월 15일; 1차 수정: 2015년 5월 11일;
게재확정:2015년 5월 18일

** 제1저자

*** 교신저자

성 개념은 조직의 생존과 성공을 위한 역동적인 능력으로 인지되고 있다. 그러나 조직민첩성은 구성원의 민첩성이 수반되어야 가능해질 수 있다(Breu et al., 2001). 그 이유는 민첩성은 업무수행 방식이나 조직문화와 관련된 부분에서 상당한 변화를 일으키는데, 익숙한 방식으로 행동하는 구성원의 태도는 민첩성을 가로막는 원인이 되기 때문이다. 따라서 조직에 앞서 구성원 개개인이 먼저 민첩해지기 위한 노력이 필요하며 행동에도 변화가 있어야 한다.

Breu et al.(2001)에 따르면 민첩한 지식근로자는 업무수행에 필요한 지식을 조직 내외부에서 지속적으로 획득하며, Beiginia et al.(2011)은 이러한 지식근로자가 풍부한 지식을 보유하고 민첩한 행동에 필요한 새로운 지식을 획득하도록 조직이 IT자원을 제공하는 것은 민첩성 달성에 영향을 미친다고 하였다. 그럼에도 불구하고 구성원의 민첩성 연구는 조직에 비해 여전히 이론에 머물러 있으며 지식경영 연구에서도 관심을 덜 받고 있다.

예컨대 많은 조직들은 환경변화에 유연하고 민첩하게 대응하기 위해 그리고 의사결정과 생산성의 개선으로 더 혁신적인 조직이 되기 위해 지식경영과 지식관리시스템(KMS)을 구축하였다(Alavi and Leidner, 1999; Gold et al., 2001). 그러나 조직의 노력에 비해 지식근로자로 대표되는 구성원이 얼마나 민첩하게 행동하고 그 결과 업무성과가 어떻게 향상되는가에 대해서는 연구가 이루어지지 않았다. 다양한 업무환경 변화에 구성원이 유연하고 능동적으로 대응하는 것은 구성원 개인의 차별성이 될 수 있으므로 민첩성을 개인수준에서 살펴보는 것은 의미 있는 연구가 될 것으로 본다.

이에 본 연구는 구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계를 조사하며 영향요인으로 흡수능력과 IT자원의 활용을 제시한다. 조직 내외부의 지식을 획득하고 활용하는 학습기반의 흡수능력은 구성원의 행동변화를

일으키며 지속적인 학습을 통한 지식관리는 민첩성을 달성하게 한다(Holsapple and Singh, 2001; Zhao and Anand, 2009). Hahn et al.(2012)은 개인의 민첩성 개발은 광범위한 지식학습으로 가능하며 풍부한 지식을 가진 개인은 더 민첩하고 높은 성과를 올릴 수 있다고 하였다. 또한 KMS와 같은 IT자원을 활용함으로써 구성원은 현재 및 미래의 지식을 업무에 사용할 수 있고 빠르고 더 나은 의사결정으로 민첩하고 노력하게 업무를 수행할 수 있다(Malhotra, 2005).

한편 민첩성은 구성원의 변화준비성을 필요로 한다. 조직의 변화는 안정된 조직문화, 구조, 시스템 등을 타파하고 미지의 세계로 나아가는 과정으로 구성원은 변화에 대한 반감을 드러낼 수 있다. 그 이유는 변화된 업무환경에서 현재 상태에 대한 혼란과 미래에 대한 심리적 불안감 때문이다(박혜진·유태용, 2009; Vokurka and Fliedner, 1998). 따라서 변화에 대한 구성원의 지각된 반응을 살피고 이를 관리하는 것이 매우 중요함에도 기존의 연구들은 준비성 보다는 변화이행에 더 많은 초점을 두었다.

이와 함께 구성원은 해결해야 할 업무가 점점 복잡해지면서 리더와 상호작용하여 업무를 수행하는 경우가 많은데, 이 과정에서 리더의 지식지향 리더십은 구성원의 능력과 행동에 변화를 일으킬 수 있다. 예를 들어 리더가 가지고 있는 지식, 정보, 기술 등을 공유하고 활용하는 것은 구성원으로 하여금 하루가 다르게 변화하는 업무환경 변화를 더 빨리 감지하고 대응하게 한다. 최근 학습기반의 지식경영에 초점을 둔 리더의 지식지향 리더십은 조직 내 리더가 갖추어야 할 본질적인 능력으로 제안되고 있다(Donate and Guadamillas, 2011). 그러나 리더십 관련 연구들은 리더와 구성원의 수평적 관계보다는 구성원 개인이 가진 지식을 공유하고 활용하여 조직의 자원이 되도록 하는 리더의 수직적 역할을 더 중요하게 고려하였다.

구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계에 관한 실증

연구: 민첩성의 영향요인과 지식지향 리더십을 중심으로 따라서 본 연구는 구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계에서 흡수능력, IT자원의 활용, 변화준비성, 지식지향 리더십이 어떠한 영향을 미치는지를 조사하고자 한다. 구체적으로 연구의 목적을 크게 제시하면 다음과 같다. 첫째, 구성원의 민첩성이 업무성과에 어떠한 영향을 미치는가이다. 둘째, 구성원의 민첩성에 흡수능력, IT자원의 활용, 변화준비성, 지식지향 리더십이 어떠한 영향을 미치는가이다. 셋째, 흡수능력과 구성원 민첩성 간의 관계에서 지식지향 리더십이 어떠한 영향을 미치는가이다.

민첩성은 지식경영과 조직혁신의 관점에서 기존과 다른 통찰력을 제공할 것이며 제시한 영향요인들은 개인, 리더, 조직과 관련해 구성원이 어떠한 태도를 가지고 행동에 옮기는지를 살펴보게 할 것이다. 그 결과 지식경영과 함께 민첩성을 달성하고자 하는 조직들에게 본 연구는 이론 및 실무에서 새로운 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

II. 문헌연구

2.1 구성원 민첩성

1991년 Iacocca 연구기관에 의해 개발된 민첩성 개념은 점점 다양한 고객의 요구, 경쟁의 증가, 시장의 분열, 생산파트너와의 협력적인 관계 등이 요구되는 환경변화에 빠르고 유연하게 대처하는 조직의 능력을 살펴보게 한다(Breu et al., 2001). 현재 민첩성 연구는 그 원리가 다른 비즈니스 기능과 산업에 똑같이 적용될 수 있는 것으로 제안되면서, 공급사슬민첩성, 조직민첩성, 의사결정민첩성, 고객민첩성, 구성원의 민첩성 등 다양하게 연구되고 있다.

구성원의 민첩성을 제외한 나머지 연구들은 조직수준에서 역동적 능력이론에 기반 하여 민첩성을 설명하

고 있다. 역동적 능력은 환경변화에 적응하도록 조직이 내외부의 능력을 구축, 통합, 재구성하는 능력을 나타낸다(Teece et al., 1997). 그러므로 민첩성은 예측할 수 없는 방식으로 변화하는 환경에 조직이 대응해 나가는 방법과 그 것을 위해 조직이 어떠한 능력과 프로세스를 보유할 것인가를 나타낸다.

그러나 통합적인 관점에서 민첩성을 연구하려는 노력에도 불구하고 구성원에 관한 민첩성 연구는 상대적으로 매우 부족한 실정이다(Sherehiy et al., 2007). 구성원의 민첩성(workforce agility) 개념은 Breu et al.(2001)의 연구에서 처음으로 소개되었다. 그들에 따르면 민첩성은 주로 조직수준에서 스피드와 유연성을 강조한 까닭에 구성원의 민첩성은 관심을 받지 못하였다. 여기에서 workforce는 조직구성원, 즉 지식근로자를 뜻하는 것으로, 구성원의 민첩성은 결국 혼란스럽고 변화무쌍한 업무환경에 대한 지식근로자의 대응력을 나타낸다.

Qin and Nembhard(2010)은 구성원의 민첩성은 환경 불확실성에 전략적으로 대응하는 구성원의 능력을 나타내며 오늘날 최첨단 기술을 제품에 전이시키는 조직들에게 중요한 요소라고 하였다. 이와 함께 구성원의 민첩성이 제공할 수 있는 효과성을 살펴보면 민첩한 구성원은 빠른 업무수행과 더 많은 업무활동으로 운영비용을 절감하고, 조직 안팎으로 협력하여 업무품질을 향상시키며 조직이 더 나은 고객서비스를 제공하도록 활동한다. 뿐만 아니라 품질개선, 학습증진, 다중업무 수행력 등과 같은 성과를 발생시킬 수 있다(Bhattacharya et al., 2005; Hopp and Van Oyen, 2004).

구성원의 민첩성을 조사한 연구들은 조직과 동일하게 역동적 능력이론을 적용하거나(Hahn et al., 2012), 업무조정이론을 적용한 연구(Sherehiy et al., 2007), 혹은 특별한 이론 없이 조사한 연구 등으로 나타나고 있다. 따라서 현재까지 공통적으로 구성원의 동기요인

과 민첩성을 연결하는 이론적인 틀은 제시하지 못하고 있다. 다시 말해 대부분의 관련연구들은 통합된 이론의 틀 없이 독립적으로 민첩성과 관련된 영향요인들을 제시하고 있는 실정이다.

이러한 상황에서 그나마 실증적으로 검증한 Hahn et al.(2012)은 역동적 능력이론을 적용하여 프로젝트 관리자는 글로벌 정보시스템에 대한 민첩성이 필요하며 그러한 리더는 역동적으로 변화하는 환경에 유연하게 대응하고 적응하는 행동을 보여야 한다고 하였다. 반면에 Sherehiy et al.(2007)은 업무조정이론에 입각해 새로운 업무환경에 대한 구성원의 민첩한 행동을 설명하였다.

업무조정이론은 개인과 환경 간의 일치를 나타내는 개념으로 상호간의 대응관계를 설명한다. 즉 개인과 업무환경이 서로 만족과 충족을 달성하고자 하는 과정 혹은 만족과 달성이 모두 이루어질 때 적응이 일어난다(Dawis and Lofquist, 1984). 이를 위한 가정은 첫째, 개인은 얻으려는 욕구가 있으며 이의 충족은 환경에서 제공받을 수 있다. 둘째, 환경은 업무역할을 요구하며 이는 개인의 능력으로 충족된다. 셋째, 개인과 환경의 욕구가 상호작용하여 만족될 때 업무적응이 이루어진다. 요약하면 업무조정이론은 업무환경변화에 구성원이 얼마나 자극을 받아 유연하게 대응하는가를 살펴보게 하고 그 결과는 업무만족이나 업무성과를 예측하게 한다.

2.1.1 구성원 민첩성의 구성요소

구성원의 민첩성에 관한 초기 연구들은 린 생산과 조직민첩성의 속성을 기반으로 민첩한 구성원의 특성을 도출하였다(Breu et al., 2001; Sherehiy et al., 2007). 예를 들어 Plonka(1997)와 Gunasekaran(1999)은 린 생산 관점에서 학습과 자기개발에 대한 긍정적인 태도, 변화와 새로운 기술의 수용, 혁신적인 아이디어 창출능력, 새로운 업무변화의

수용, IT자원의 지식보유, 팀 업무와 조정에 관한 지식보유, 조직전략에 관한 지식보유, 권한이 부여된 상태, 다양한 업무능력 등을 제시하였다.

이와 달리 Breu et al.(2001)은 조직민첩성 문헌을 토대로 다양하고 함축적인 특성 13개를 도출하였다. 그리고 주성분분석과 상관관계분석을 이용하여 10개의 특성으로 축약한 다음 5개의 범주로 나누었는데, 지능, 역량, 협력, 문화, 정보시스템 등이다. 구체적으로 민첩한 구성원은 고객과 시장 환경의 대응력(지능), 빠른 IT스킬 획득과 신속한 업무프로세스 변화의 수용(역량), 조직 내외부의 기관과 협조(협력), 의사결정을 위한 권한(문화), IT하부구조의 개발(IS) 등과 같은 특성을 가진다.

Dyer and Shafer(2003)은 구성원의 주도적 행동, 적응적 행동, 생성적 행동을 제시하였다. 주도적 행동은 계획과 착수를 포함하며, 적응적 행동은 다양한 역할가정, 빠른 재배치, 자발적인 협력을 포함한다. 마지막으로 생성적 행동은 학습과 교육을 포함한다. 한편 Sherehiy(2008)은 업무에서 관찰할 수 있는 민첩한 결과나 행동을 구성원의 민첩성으로 간주하였으며 이는 개인의 민첩한 성격이아니라고 하였다.

Sherehiy et al.(2007)은 Dyer and Shafer(2003)와 Griffin and Hesketh(2003)의 연구를 기반으로 민첩한 구성원의 행동을 주도성, 적응성, 복원력으로 구성하였다. 첫째, 주도성은 업무환경 변화에 긍정적으로 영향을 미치는 구성원의 업무수행 활동을 나타내며, 변화와 관련된 업무문제 예측, 문제해결책 조사, 주도적인 문제해결 노력 등이 해당한다. 둘째, 적응성은 구성원이 새로운 업무환경에 부합하도록 자신의 행동을 바꾸거나 개선하는 것을 나타내며, 대인과 문화적 적응성, 자발적 협력, 새로운 과업의 학습과 책임성, 유연함 등이 해당된다.

셋째, 복원력은 업무환경 변화에도 스트레스를 받지 않거나 문제해결을 위한 전략이 실패한 경우에도

이를 효율적으로 극복하는 능력을 나타내는데, 변화와 새로운 아이디어, 새로운 기술에 대한 긍정적인 태도, 불확실하고 예측하지 않았던 상황에 대한 관대함, 스트레스 극복 등이 포함된다. 본 연구는 앞서 전술했듯이 이론의 부재와 함께 유일하게 구성원의 민첩성을 실증 연구한 Sherehiy et al.(2007)의 연구를 토대로 구성원의 민첩성을 주도성, 적응성, 복원력으로 구성하고자 한다.

2.2 흡수능력

Cohen and Levinthal(1990)은 조직이 혁신적이고 역동적으로 되기 위해서는 흡수능력이 필요하며, 이는 새로운 외부 정보의 가치를 인지하고 이해하여 상업적인 목적을 위해 활용하는 조직의 능력이라고 하였다. Zahra and George(2002)는 기존 연구들은 흡수능력의 역할과 결과만을 설명하며 그 정의가 너무 광범위하다고 하였다. 이에 흡수능력을 가치인지, 이해, 활용을 포함하는 다차원적인 개념으로 간주하여 Cohen and Levinthal(1990)의 개념을 수정하였다. 그들에 따르면 흡수능력은 지식획득, 동화, 전환, 활용하는 조직의 능력을 나타낸다. 이러한 흡수능력은 조직변화와 혁신을 조성하는 역동적인 능력으로서 일상적인 업무방식이나 프로세스에 내재되어 자원과 지식의 흐름을 분석하게 하고, 조직의 다른 능력들과 연결되어 경쟁우위를 획득하게 한다.

이는 흡수능력을 구성하는 각 하위차원들이 독립적인 역할을 하면서 상호보완적으로 기능하기 때문이다. 나아가 하위차원들이 일관된 능력을 설명하도록 획득과 동화를 잠재 흡수능력으로, 전환과 활용을 실현 흡수능력으로 분류하였다. 잠재 흡수능력은 조직으로 하여금 외부지식을 획득하여 동화하게 하며, 실현 흡수능력은 전환과 활용을 통해 흡수된 지식을 유지하게 하는데, 두 개념 역시 상호보완적인 역할을 한다. 그리고 활동유발요인, 사회통합메커니즘, 전유성제

도로 흡수능력의 정도가 조절될 수 있다.

한편 Todorova and Durisin(2007)은 Zahra and George(2002)가 학습과 혁신에 관한 기존 연구들을 부분적으로 통합함으로써 Cohen and Levinthal(1990)과 다른 차별적인 통찰력을 제공하지 못한다고 하였다. 그 이유는 학습관점에서 볼 때, Zahra and George(2002)은 가치인지를 획득으로 대체하며, 전환은 동화의 다음단계가 아니라 동화와 상호작용하는 선택적 프로세스이기 때문이다. 또한 사회통합메커니즘은 흡수능력 전체에 긍정 및 부정적인 영향을 미치며, 역동적 능력 설명에서도 혁신적인 접근방법을 생각하지 않았기 때문에 복잡한 경영환경을 이해할 수 없다고 하였다.

이에 그들은 흡수능력을 가치인지, 획득, 이해와 전환의 상호작용, 활용으로 고려하였으며 파워 관계와 피드백을 추가하여 역동적인 측면을 보완하였다. 특히 흡수능력을 잠재와 실현으로 구분하지 않은 이유는 이해, 전환, 활용이 반복적으로 연결되는 순환과정으로 보았기 때문이다. 유사한 맥락에서 Lane et al.(2006) 또한 흡수능력을 학습프로세스로 제안하였다. 예를 들어 흡수능력은 조직의 기본적인 학습 프로세스 중의 하나이며 외부로부터 지식을 확인, 이해, 활용하는 능력으로 조직의 지식기초를 강화하고 보완한다. Zahra and George(2002)와 비교하면 전유성 제도를 배제하고 전환과 활용을 강조하고 있다.

흡수능력에 관한 연구들은 조직을 대상으로 한 경우 혹은 구성원의 흡수능력을 조직수준으로 측정된 연구가 대부분이며 구성원 개인수준에서 살펴본 연구는 거의 없다. 최근에 개인수준의 연구가 진행되면서 이에 대한 관심도 증가하고 있는 실정이다(서현주, 2014; Lin, 2013; Seo et al., 2015). 관련 연구에서 개인수준의 흡수능력은 지식을 획득, 동화, 전환, 활용하는 개인의 능력을 나타낸다. Seo et al.(2015)은 이러한 흡수능력이 개인의 창의성을 발현하는 원동력이라

고 하였다. 따라서 본 연구는 구성원 개인의 흡수능력을 살펴봄에 구성요소는 지식획득, 동화, 전환, 활용을 포함한다.

2.3 IT자원 활용

IT자원은 조직 내외부의 정보를 수집, 측정, 분석하고 지속적인 교류를 통해 혁신과 변화를 가져오는 기술들을 나타낸다(Burns and Vaivio, 2001). 예를 들어 데이터베이스, 그룹웨어, 문서관리시스템, 인터넷 및 인트라넷과 같은 기술들은 지식경영을 가능하게 한다. 오늘날 많은 조직들이 IT 인프라는 물론 CRM, SCM, ERP, KMS 등 고도의 IT자원들을 끊임없이 구축하고 활용하는 이유는 글로벌 시장 환경의 대응과 차별화된 성과를 창출하기 위해서이다(허명숙·천면중, 2011).

최근 보다 발전된 IT자원들은 조직의 유연성과 경쟁우위를 제공하는 것은 물론 변화된 환경에 조직이 신속하고 민첩하게 대응하도록 지원하고 있다(Fink and Neumann, 2007). 즉 조직은 IT자원을 통해 가치사슬을 통합하고 불필요한 프로세스를 제거하여 경쟁조직보다 빠르게 환경변화에 대응할 수 있다. 구체적으로 IT자원의 구축과 활용은 공급사슬의 민첩성에 정적인 영향을 미쳐 조직성과를 향상시키고 민첩성을 높인다(DeGroot and Marx, 2013; Lu and Ramamurthy, 2011). Sambamurthy et al.(2003)에 따르면 민첩성은 비즈니스 환경에서 조직혁신과 경쟁적인 성과에 필수이며, 조직은 민첩성을 높이기 위해 점점 더 프로세스, 지식, 의사소통 기술에 의존한다.

하지만 IT자원에 대한 기대효과는 구성원이 얼마나 활용하는가에 달려있으며, IT자원의 활용 정도는 구성원의 행동변화를 불러온다. 예컨대 구성원은 다양한 IT자원을 활용함으로써 동료들과 의사소통 능력을 증진시키고, 업무를 조율하며 원활한 정보흐름으로 지식통합을 이룰 수 있다(Sambamurthy and

Subramani, 2005). 또한 업무문제를 해결하기 위한 지식접근성이 용이해져 효과적인 지식공유를 할 수 있다(Sherif et al., 2006). 정남호·이건창(2005)은 구성원의 업무목표 달성은 업무활동을 지원하는 IT자원의 활용에 있다고 하였다.

이와 함께 본 연구는 IT자원의 활용에 따른 구성원의 업무성과 논의는 배제한다. 그 이유는 첫째, IT자원의 활용과 성과의 논의는 다소 진부한 주제의 전개가 될 수 있기 때문이다. 둘째, IT자원이 과업에 얼마나 적합한가, 즉 IT자원의 기능특성이 과업특성과 일치하는 정도에 따라 성과가 달라진다는 관점이 다수의 연구에서 밝혀졌기 때문이다.

2.4 변화준비성

변화준비성은 변화의 필요성을 인지하고 조직이 성공적으로 변화를 추진하기 위해 얼마나 능력을 갖추고 준비되어 있는가에 관한 구성원의 지각된 신념, 태도, 의도를 나타낸다. 즉 조직의 변화노력을 지지하거나 혹은 저항하는 구성원의 행동에 대한 인지적 전조를 나타낸다(Armenakis et al., 1993, pp. 681-682). 사람들은 심리적으로 불확실성을 두려워하기 때문에 변화에 저항하는 것이 일반적이다. 때문에 변화의 내용을 수행해야 할 구성원이 부정적인 태도와 행동을 보일 경우 바람직한 조직변화는 기대할 수 없다(Lai and Ong, 2010).

변화준비성의 연구들은 변화에 대한 구성원들의 태도와 행동을 구체적으로 조사하기 위해 인지적 측면과 정서적 측면을 추가하여 개념의 정의를 확장하였다. 준비성의 개념이 중요한 이유는 변화에 대한 구성원의 반응이 모든 조직의 변화에 있어 중요한 역할을 하기 때문이다(Vakola, 2014). 예를 들어 구성원 개개인은 변화에 대해 서로 다르게 지각할 수 있어 동일한 태도와 행동을 보이지 않는다. 어떤 구성원은 조직의 변화가 현재의 상황에 적절한 대응이라고 믿는 반면에

그렇지 않은 구성원도 있다. 이는 개인이 무엇을 지각하느냐에 따라 준비성이 달라질 수 있음을 의미한다.

또한 구성원은 목적을 가지고 현재의 상태를 바꾸기 위해 변화를 채택하고 수용하며 포용하기도 한다. 따라서 변화준비성은 변화에 대한 구성원의 심리적인 측면을 반영한다(Haffar et al., 2014). Weeks et al.(2004)은 변화준비성에 대한 지각이 변화의 3단계 모형에서 현재 상황을 평가하는 해빙의 개념과 유사하다고 하였다. 현재의 상황에서 조직의 변화가 정말로 필요하다고 지각한다면 구성원의 신념과 태도가 긍정적으로 바뀔 수 있다는 것이다. Eby et al.(2000)은 변화준비성에 대한 구성원의 지각은 조직변화를 촉진하거나 악화시킬 수 있다고 하였다.

그러나 준비성의 개념은 변화에 대한 개인의 준비성과 능력에 대한 자신감(자아효능)을 반영함에도 불구하고 대부분의 연구들은 구성원의 지각으로 조직수준을 평가하는데 활용되었다. 즉 개인수준의 연구는 매우 제한적이다. 개인수준의 변화준비성이 중요한 이유는 조직은 구성원을 통해 변화하고 활동할 수 있으며 조직에서 발생하는 활동들은 대부분 구성원의 행동으로 일어나기 때문이다(Vakola, 2014). 이러한 관점에서 개인수준의 연구들은 준비성을 개인의 심리적인 신념이자 인지로 고려하고 동기, 능력, 성격특성 등을 포함하였다(Rusly et al., 2012).

Pond et al.(1984)은 변화준비성은 조직이 성공적으로 변화를 주도하고 다루는 능력에 대한 구성원의 지각으로, 그러한 변화가 자신과 조직에게 긍정적으로 영향을 미칠 것이라고 믿는 정도로 평가하였다. 그리고 Vokurka and Flidner(1998)은 구성원의 민첩성은 예측하지 못한 변화를 다루는 능력이 필요하고, 민첩성은 특정상황, 변화의 포용, 성장지향성, 변화준비성을 수반한다고 하였다. McConnell(2002)에 따르면 조직변화는 대체로 조직구조, 관리, 제품과 서비스, 기술, 정책, 업무수행절차 등에서 일어난다.

따라서 본 연구는 업무수행 방식에서의 변화에 초점을 두고 개인수준의 변화준비성을 알아보려고 한다. 여기에서 개인수준의 변화준비성은 업무수행 방식의 변화에 대한 기대와 함께 그러한 변화가 구성원 자신에게 긍정적으로 영향을 미칠 것이라고 지각하는 정도를 나타낸다.

2.5 지식지향 리더십

리더십은 조직의 공통적인 목적을 달성하기 위해 구성원을 바람직한 방향으로 이끌고 효과적인 성과를 창출하도록 영향력을 발휘하는 리더의 행동을 나타낸다(Bennis, 1959). 최근 변화와 혁신의 중요성이 커지면서 리더의 역할이 많은 관심을 받고 있는 가운데, 지식경영과 민첩성연구에서 리더십은 그 어느 때보다 중요한 요인으로 제안되고 있다. 그리고 가장 많이 주목받고 있는 리더십은 변혁적 리더십을 들 수 있다.

변혁적 리더십은 구성원이 미래 지향적인 비전에 몰입하도록 동기를 부여시켜 조직의 변화와 함께 높은 성과를 달성하도록 이끄는 리더십을 말하는데, 이상적 영향력, 지적자극, 영적고무, 개별적 배려 등의 요소로 구성된다(Bass et al., 1990).

변혁적 리더십이 요구되는 이유는 변혁을 도모하는 리더는 복잡하고 위험한 상황을 효과적으로 다루고, 조직의 생존을 위해 인적요소와 조직자원을 잘 활용하는 능력을 지녔기 때문이다. 또한 구성원에게 몰입과 책임감을 심어주어 새로운 환경에 대응하게 하고 도전적인 과제와 잠재적인 기회에 자발적으로 참여하여 새로운 영감과 아이디어를 활용하도록 지원하기 때문이다(Veiseh et al., 2014).

하지만 변혁적 리더십과 함께 그동안 논의된 여러 유형의 리더십, 예를 들어 임파워링 리더십, 코칭리더십, 거래적 리더십 등과 같은 리더십은 비전을 제시하고 신뢰를 주며 아낌없는 격려와 조언으로 구성원의 동기와 목표행동을 유도하는 등 조직전반에 걸쳐 리더

의 역할이 너무 광범위하고 수평적 관계보다는 수직적 관계에 초점을 두는 측면이 있다(김문주 등, 2013; Rafferty and Griffin, 2004).

이에 본 연구는 리더의 가장 중요하고 본질적인 역할인 정보와 지식관리에서 지식지향 리더십을 살펴보고자 한다(Bryant, 2003). 지식지향 리더십은 리더의 위치보다는 업무수행을 위해 학습문화를 촉진하고 전문지식과 실무경험을 구성원과 공유하는 지식리더의 행동적 측면을 나타낸다(Viitala, 2004). 물론 리더십에 대한 전통적인 접근방식과 초기의 연구들에서 리더의 핵심 역할인 전문지식의 보유, 문제해결을 위한 정보검색과 획득, 사용 등이 규명되었지만 이는 리더 개인에게 국한된 활동에 초점을 두고 있다.

다시 말해 구성원과의 상호작용을 기반으로 리더의 체계적인 지식역할을 나타내는 리더십은 연구가 이루어지지 않았다(Laksman, 2007). 학습조직에서 리더는 코치, 조력자, 학습리더, 개발자 등의 역할을 하는 것으로 나타난 반면에 지식리더는 대인 간 관계를 구축하고 조직개발에 관여하며 문화적 변화를 일으킴과 동시에 지식전이를 가능하게 한다. 지식지향 리더십은 기존의 리더십과는 다르게 협리적인 관점에서 구성원의 업무수행을 지원하며 최근 조직에서 효과적인 리더십을 위한 필수요소로 제안되고 있다(Ali and Yusof, 2006; Yang et al., 2014).

관련 연구들을 토대로 지식지향 리더십을 정리하면

<표 1>과 같다. <표 1>에서 알 수 있듯이 지식지향 리더십은 현재 공통된 정의는 없지만 학습을 토대로 한 리더의 지식경영, 즉 업무수행과 관련하여 학습을 촉진하고 리더가 자신의 전문지식과 경험, 혁신과정을 구성원과 얼마나 잘 공유하고 있는가에 가치를 두고 있다(Davenport et al., 1998). 따라서 지식지향 리더십은 리더와 구성원 관계에서 수평적 관계를 확인하게 하며, 이에 대한 긍정적인 시각은 구성원의 행동에 변화를 불러올 수 있다(Vandewaerde et al., 2011).

오늘날 지식지향 리더십이 필요한 이유는 점점 더 높아지는 환경 불확실성, 예기치 못한 목표들, 구성원의 총체적인 업무지식 부족, 표준 운영절차의 부재 등과 같은 상황들이 구성원 개인의 능력보다는 리더와 함께 문제를 해결하도록 요구하기 때문이다(Boisot et al., 2011).

III. 가설설정과 연구모형

3.1 연구가설

3.1.1 구성원 민첩성과 업무성과

민첩한 구성원은 적절한 방식으로 변화에 대응하고 그러한 변화를 기회로 활용한다. 또한 업무요구에 따른 지식을 빠르게 습득하여 업무변화에 신속하게 적응하는 유연성을 발휘한다. 뿐만 아니라 고객관련 부

<표 1> 지식지향 리더십의 정의

연구자	정의
Stogdill(1974)	집단이나 조직목표를 달성하기 위한 학습과정에서 구성원을 지원하는 리더의 행동
Skyme(2000)	정보자원, 지식과 스킬, 학습네트워크를 끊임없이 개발하고 혁신하는 리더의 행동
Viitala(2004)	이상적인 상황과 실무상황에서 구성원의 학습을 지원하고 촉진하는 리더십
Yang et al.(2014)	지식획득과 공유문화를 촉진하여 경험, 전문지식, 혁신이 전이되는 학습지향의 리더십
Donate et al.(2015)	지식을 창출, 전이, 저장, 활용하는 리더의 지식경영 역할
Mabey and Nicholds (2015)	생각과 성과의 변화를 가져오는 방식에서 새롭고 중요한 지식을 창출하고 공유하고 활용하도록 촉진하는 리더의 태도와 행동

분과 업무구조의 갑작스러운 변화에도 장점을 찾아 활용한다(Kidd, 1994; Zhang and Sharifi, 2000). 때문에 Chonko and Jones(2005)은 민첩한 구성원은 변화가 제공하는 잠재적 우위를 획득하는 능력을 가지고 있다고 하였다. 그리고 끊임없이 학습하고 자기 개발에 힘쓰며 탁월한 문제해결 능력을 가지고 있다(Sharifi and Zhang, 1999).

요약하면 민첩한 구성원은 긍정적인 태도와 진취적인 행동으로 업무스킬과 지식을 빠르게 획득하고 새로운 업무환경에 신속하게 적응한다(Breu et al., 2006). Gunasekaran and Yusuf(2002)는 민첩한 구성원은 업무환경 복잡성과 불확실성을 잘 다루는 능력을 지녔으며, Sherehiy et al.(2007)은 민첩한 구성원은 주도적이고 적응적인 행동을 하며 변화된 업무환경에서도 복원력을 나타낸다고 하였다. 예컨대 변화된 환경에 따라 업무를 개선하거나 업무와 관련된 의사결정, 방법, 절차 등에서 새로운 기회를 찾아 적응하며 혹은 예측할 수 없거나 스트레스를 받는 상황에서도 업무를 원활하게 수행하는 능력을 보인다.

Weick and Quinn(1999)은 주도적인 구성원은 지속적이고 활동적으로 업무와 관련된 기회와 위협요소를 조사하고 개선사항을 빠르게 수정하여 업무에 적용한다고 하였다. 또한 Dyer and Shafer(2003)에 따르면 적응적인 구성원은 다양한 역할을 소화하고 업무변화와 관련된 능력을 발휘하며 역할재배치에 있어 신속하게 협조한다. Campbell et al.(1990)은 업무수행 행동의 결과는 업무성으로 이어지며 이는 구성원의 노력과 능력으로 달성된다고 하였다.

이러한 연구들을 바탕으로 추론하면 민첩한 구성원은 업무수행 능력을 높이고자 끊임없이 노력할 것이며 이는 업무성과를 향상시킬 것으로 보인다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설1] : 구성원의 민첩성은 업무성과와 정(+의) 관계를

가질 것이다.

3.1.2 흡수능력과 구성원 민첩성

새로운 지식의 흡수와 채택은 구성원이 생각하고 행동하며 생산적인 기능을 수행하는 방식에서 변화를 일으킬 수 있다(Zahra and George, 2002; Zhao and Anand, 2009). 그러므로 흡수능력은 조직과 마찬가지로 구성원의 민첩성을 위해 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 이를 위해 흡수능력의 각 하위개념들과 민첩성과의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 지식획득은 다양한 원천에서 새로운 지식과 정보를 얻는 능력을 나타낸다. 획득능력은 탐색과 학습시스템을 통해 수행되는데, 탐색은 구성원 간의 공식/비공식적 상호작용, 산업의 모범실무 관찰, 경쟁사의 접근방식 관찰 등을 포함한다. 반면에 학습은 구성원의 훈련과 지속적인 교육, 모범실무 모방, 교훈을 통해 이루어진다(Rusly et al., 2012). 구성원은 이러한 시스템을 통해 업무프로세스를 개선하는 방법을 스스로 찾을 수 있으며 변화된 업무환경에 적응하는 능력을 갖출 수 있다. 뿐만 아니라 학습지향적인 구성원은 업무변화에 대한 개방적인 태도를 보임으로써 업무복원력을 가질 수 있다(Luthans and Youssef, 2004).

둘째, 지식동화는 획득한 지식을 분석, 처리, 해석, 이해하는 프로세스를 나타내며, 이해는 새로운 지식을 내재화하고 처리하는 지식동화를 촉진시킨다(Zahra and George, 2002). 하지만 이해는 발견학습에 기반 하기 때문에 완전히 이해하는 데는 한계가 있으며, 외부지식은 특정상황에 영향을 받기 때문에 그 상황을 이해하지 못하면 해석할 수 없다. 따라서 이해는 바로 동화되기 보다는 구성원의 지식기초와 상호작용하여 일어나며(Todorova and Durisin, 2007), 이러한 과정은 구성원으로 하여금 업무역할을 명확하게 인지하게 하고 창의적인 아이디어로 업무문제를 스스로 해결하게 한다(Deng et al., 2008).

셋째, 지식전환은 획득한 지식을 새로운 이해를 제공하고 활용할 수 있도록 만드는 능력을 나타낸다. 예컨대 타인과 지식을 공유하고 미래에 사용할 수 있도록 수정하고 저장한다. 이러한 과정은 구성원에게 새로운 통찰력과 기회를 제공하여 새로운 관점에서 업무환경을 파악하게 한다(Zahra and George, 2002). 특히 구성원 간의 학습촉진과 규칙, 절차, 의사결정에 관한 학습경험은 업무개선과 새로운 업무조율에 사용되어 구성원을 보다 민첩하게 한다(Gold et al., 2001; Sanchez and Mahoney, 1996).

넷째, 지식활용은 조직 내외부에서 획득한 지식을 업무나 문제해결에 사용하는 것을 나타낸다(Zahra and George, 2002). 즉 기존 및 새로운 지식을 실제 업무에 적용하는 것으로, 구성원의 효과적인 지식활용은 업무문제를 개선하고 빠른 대응과 의사결정에 도움을 주어 업무프로세스를 향상되게 한다(Rusly et al., 2012). 따라서 민첩한 구성원은 업무프로세스나 자원을 재배치하기 위해 보다 많은 지식을 활용할 가능성이 높다(Ashrafi et al., 2006).

Sherehiy and Karwowski(2014)는 환경 불확실성에 따른 업무변화가 구성원의 민첩성에 영향을 미치기 때문에 민첩한 구성원에게는 새로운 업무에 대한 학습과 학습을 위한 행동적 접근방식이 요구된다고 하였다. 또한 Sumukadas and Sawhney(2004)는 구성원의 민첩성은 개인의 능력에 달려 있으며 이는 조직의 교육과 훈련으로 증진될 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구는 상기의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설2] : 흡수능력은 구성원의 민첩성과 정(+의) 관계를 가질 것이다.

3.1.3 IT자원 활용과 구성원 민첩성

민첩성 실현을 제공할 수 있는 다양한 IT자원들은

구성원의 목표지향적인 행동을 위해 활용될 수 있다. 즉 구성원은 IT자원을 활용하여 수집한 정보를 토대로 업무를 빠르게 개선하고 변화된 업무에 활용할 수 있다. Zammuto et al.(2007)에 따르면 IT자원의 역할은 업무를 지원하는 도구에 지나지 않지만 의사결정에 필요한 정보를 가지고 있는 인적자원을 연결시켜 구성원이 보다 효과적으로 업무를 수행하게 한다.

특히 가상 협업도구는 빠른 시간 내에 구성원이 서로 협력하여 업무를 수행토록 하여 다양한 업무지식을 획득하게 한다. 또한 업무프로세스 능력을 강화시키고 이전의 업무로부터 새로운 학습을 경험하게 한다. Yan and Sengupta(2011)은 구성원이 SCM과 CRM을 활용함으로써 업무변화에 대한 실시간 분석이 가능하고 업무처리에 대한 통찰력을 가질 수 있다고 하였다. 이렇듯 IT자원의 활용은 구성원의 민첩성에 필요한 업무공유, 의견일치, 가치형성을 촉진한다(Liu et al., 2010).

Seethamraju and Sundar(2013)에 의하면 구성원은 ERP를 활용하여 더 나은 의사결정으로 업무를 개선하고 다른 업무의 연계에서도 효율적으로 대처해 나간다. 또한 Doll and TorKazadeh(1998)는 IT자원의 활용은 다른 구성원과 수직적 및 수평적 업무활동을 조율하게 한다고 하였다. Breu et al.(2001)은 전자메일과 같은 IT자원은 구성원의 민첩성과 낮은 상관관계가 있는 반면에 인터넷 서비스와 같은 IT자원은 강한 상관관계가 있다고 하였으며, Sherehiy et al.(2007)은 정보통신과 모바일 기술들은 구성원이 빠르게 활동하고 운영유연성을 가지도록 지원하며 업무능력을 향상시킨다고 하였다. 따라서 본 연구는 상기의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설3] : IT자원의 활용은 구성원의 민첩성과 정(+의) 관계를 가질 것이다.

3.1.4 변화준비성과 구성원 민첩성

Rafferty et al.(2013)에 따르면 조직은 최소한 4~5년 정도의 주기로 변화를 관리하려고 한다. 때문에 조직은 업무분화가 심화되고 업무내용이 급변하는 환경에서 구성원의 행동과 사고가 바뀌고 보다 민첩해지기를 기대한다. 하지만 업무변화가 자신에게 직접적으로 영향을 미칠 것으로 지각하는 구성원은 엄청난 스트레스를 경험하여 변화에 대한 부정적인 태도를 가질 수 있다(Ashford, 1988). 그리고 그러한 사람들은 변화를 귀찮게 여겨 과거의 방식으로 업무를 수행하려고 하며 변화 자체를 위협으로 느끼기도 한다(Judge et al., 1999).

Lai and Ong(2010)은 변화준비성을 새로운 업무수행 방식을 수용하고자 하는 구성원의 행동, 즉 구성원-과업 준비성으로 표현하였다. 그 이유는 행동적이고 개발적인 개념을 포함하는 변화준비성은 변화에 대한 개인의 준비도와 능력에서 심리적 자신감과 동기를 반영하기 때문이다(Vakola, 2014). 따라서 변화에 준비가 되어 있는 구성원은 긍정적인 태도로 변화를 기꺼이 지지하면서 계속되는 변화에도 자신감을 드러낸다.

이는 능력에 대해 자신감을 가지고 있는 구성원일수록 변화에 따른 적응력이 높을 수 있음을 의미하는데 그 이유는 긍정적인 정서작용 때문이다(Judge et al., 1999). Lai and Ong(2010)에 따르면 변화준비성은 업무와 관련된 학습을 가능하게 하고 새로운 업무운영의 숙달을 불러오며, Chonko and Jones(2005)는 민첩한 구성원은 적절한 방법에서 변화에 적응하고 반응하며 변화를 이용하여 조직성과를 향상시킨다고 하였다. Madsen(2003)은 구성원이 즉각적으로 개선, 변화, 수정할 수 있는 활동을 위해 정신적 혹은 육체적으로 준비가 되어 있는 정도를 변화준비성이라고 하였다.

이러한 관점에서 Kidd(1994)는 민첩한 구성원은 선

호하는 방식에서 변화에 대응하는 능력과 변화를 활용하여 기회를 잡을 수 있는 능력이 요구된다고 하였다. 그러므로 높은 동기수준, 욕구, 능력, 자신감에 찬 기대 등을 담고 있는 변화준비성은 구성원의 민첩성을 증대시킬 것으로 보인다. 예를 들어 구성원이 업무변화에 준비가 되어 있고 그러한 변화가 자신에게 이득이 되거나 자신을 위한 기회로 지각한다면 새로운 업무수행 방식과 관련업무 지식을 학습하고 비효율적인 업무문제들을 찾아 개선할 가능성이 높다(Jones et al., 2005). 따라서 본 연구는 상기의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설4] : 변화준비성은 구성원의 민첩성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3.1.5 지식지향 리더십의 효과: 직접과 조절

끊임없는 조직변화 속에서 조직의 업무는 점점 더 완료된 형태의 업무보다는 해결되지 않는 문제를 경험하는 방향으로 업무특성이 바뀌고 있다(김정수·유태용, 2009). 또한 업무복잡성이 증가하면서 표준화된 업무절차의 중요성은 전반적으로 감소하는 반면, 추론과 판단력을 활용하여 업무변화에 능동적으로 적용하는 업무수행 능력이 요구되고 있다(Hesketh and Neal, 1999). 이러한 상황은 지식과 통제 중심의 수직적 역할보다는 구성원이 능력을 발휘하고 개발하도록 이끄는 리더의 역할이 많은 주목을 받게 한다.

보다 발전된 새로운 IT자원의 출현과 환경변화로 인해 민첩성을 기대하는 조직은 리더의 구체적이고 새로운 역할을 필요로 하는데, 지식지향 리더십은 이러한 리더가 갖추어야 할 새로운 역량으로 인지되고 있다. 예를 들어 지식지향의 리더는 성과를 향상시키기 위해 업무변화를 살피고 기회를 확인하며 새로운 아이디어와 지식을 창출하도록 학습문화를 장려한다(Yukl and Lepsinger, 2006).

또한 자신의 실무경험을 공유하여 새로운 업무에 대한 구성원의 이해를 높이고 업무수행에 대한 적응력을 증진시킨다(Mabey and Nicholds, 2015; Yukl and Lepsinger, 2006). 뿐만 아니라 구성원은 업무에 필요한 지식을 리더로부터 지원받음으로써 업무수행력과 업무복원력을 높여 나갈 수 있다. Valero et al.(2015)과 Cheng(2012)는 리더의 정보와 지식은 변화된 업무에 따른 구성원의 업무복원력에 정적인 영향을 미친다고 하였다.

최근 관련 연구에서 리더의 지식지향 리더십은 구성원으로 하여금 고객의 지식을 효과적으로 관리하게 하여 프로젝트 성과를 향상시키고 조직성과로 이어지게 하는 것으로 나타났다(Yang et al., 2014). 그동안 리더십 연구에서 다양하고 광범위한 리더의 역할은 구성원의 태도와 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Walumbwa, et al., 2005).

그 이유는 조직 내 개인의 행동은 그들과 상호작용하는 리더의 역할에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 이러한 관점에서 리더의 지식지향 리더십은 기존의 연구들과 유사하게 구성원의 민첩한 행동에 변화를 불러올 것으로 보인다. 따라서 본 연구는 상기의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설5-1] 지식지향 리더십은 구성원의 민첩성과 정(+의) 관계를 가질 것이다.

한편 업무복잡성은 구성원에게 새로운 지식과 기술을 학습하여 변화된 업무상황에 적응하도록 요구하고 있다(Tanenbaum et al., 1992). 또한 조직의 복잡성이 증대되면서 구성원은 업무매락을 파악하는 것이 점점 더 어려워지고 있으며 기존의 사고방식을 뛰어넘는 업무문제를 해결해야 하는 경우도 종종 발생하고 있다.

이러한 상황에서 실무경험과 업무지식을 구성원에

게 적절히 제공하는 지식지향의 리더는 구성원으로 하여금 지식자원의 접근성을 높여 흡수능력을 증대시키고 보다 혁신적인 행동을 높여나가게 할 것이다. 그 이유는 지식지향의 리더는 구성원이 어떠한 분야에서 능력을 향상시켜야 하는지를 빠르게 인지하고 이를 달성하도록 지원하기 때문이다(Ford and Fottler, 1995).

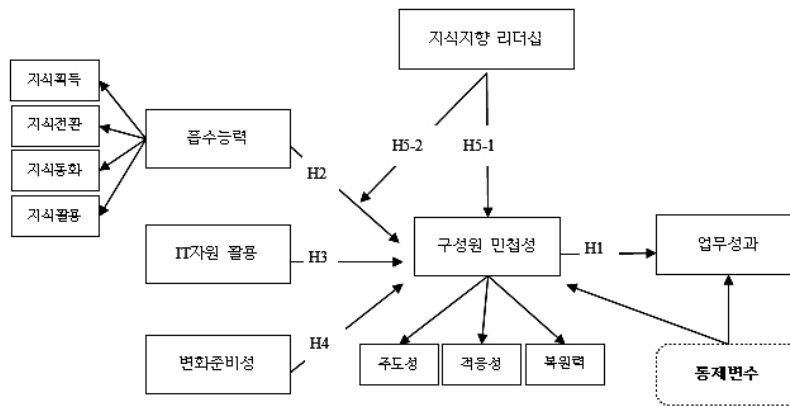
그럼에도 현재 지식지향 리더십에 대한 조절효과를 실증적으로 검증한 연구는 없다. 하지만 Boyd and Hollensen(2012)은 흡수능력과 성과 간의 관계를 조절하는 내부요인으로 리더십을 제시하였다. 이러한 관점에서 지식지향 리더십은 기존의 리더십 연구처럼(김동욱 등, 2014; 최보인·권석균, 2014) 구성원의 학습활동에 동기를 제공할 것이다.

리더는 구성원의 전반적인 활동과정에 영향을 미치며, 리더의 업무관련 지식과 효과적인 정보의 제공은 변화를 시도하려는 구성원의 동기와 노력을 이끌어내어 보다 민첩하게 업무를 수행하게 한다. Choi et al.(2003)은 리더의 지원은 구성원의 발전에 기여하며 개인의 행동과 결과에 영향을 미친다고 하였다.

그러므로 지식지향 리더십은 흡수능력과 구성원의 민첩성 관계를 더 강화시킬 것으로 보인다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설5-2] 지식지향 리더십은 흡수능력과 구성원 민첩성의 관계를 강화시킬 것이다.

지금까지의 이론적 논의와 가설을 종합한 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같이 제시될 수 있다.



<그림 1> 연구모형

IV. 연구방법

4.1 표본과 자료수집

본 연구는 관련문헌을 기반으로 각 변수의 설문문항을 작성한 다음 2주에 걸쳐 직장인 25명을 대상으로 내용타당성을 검증하였으며 이 과정에서 이해하기 어려운 문항은 쉽게 이해되도록 수정하였다. 설문지는 35개 산업조직 400명의 구성원을 대상으로 배포되었으며, 조사기간은 2014년 11월 26일부터 12월 10일 까지이다. 입력 값이 없거나 특정 번호에서 중심화 경향이 심한 설문지 42부와 회수되지 않은 설문지 96부를 합쳐 138부를 제외하고 총 262부의 설문지가 분석에 활용되었다. 연구를 위한 분석도구는 SPSS 21.0과 SmartPLS 2.0이다.

SmartPLS 2.0은 컴포넌트 기반의 접근방식으로 추정하기 때문에 표본크기와 잔차 분포에 대한 요구 사항이 비교적 덜 엄격하다(Chin, 1998). 또한 측정모형과 구조모형을 동시에 평가할 수 있어 복잡하고 예측 가능한 모형을 잘 설명한다. 특히 관측변수를 반복적으로 사용하여 2차 요인의 특성을 반영하기 때문에 2차 요인의 구성개념을 분석하는데 적절하게 활용된다(Wetzels et al., 2009). 본 연구는 흡수능력(지식획득, 동화, 전환, 활용)과 민첩성(주도성, 적응성, 복원력)을 각각 2차 요인으로 구성하고 있는데, 이는 서로 다른

지식활동들과 구성원의 민첩한 행동을 유기적으로 결합되어 나타나는 총체적인 능력으로 간주하였기 때문이다.

뿐만 아니라 SmartPLS 2.0은 연구모형이 아직 이론개발의 초기단계에 있고 철저하게 검증되지 않은 경우에 보다 적절하게 사용할 수 있는 방식으로 제안되고 있다(Teo et al., 2003). 따라서 본 연구를 위한 분석도구로 적합하며 설문응답자에 대한 일반적인 인구통계학적 표본의 특성은 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2> 응답자의 일반특성

구분		빈도(n=262)	비율(%)
성별	남	165	97
	여	63	37
연령	20대	64	24.4
	30대	110	42
	40대 이상	42	33.6
학력	고졸	23	8.8
	전문대	76	29
	대졸 이상	163	62.2
직무	관리	92	35.1
	영업/회계	39/15	14.9/5.7
	생산/전산	35/8	13.4/3.1
	연구/기타	10/63	3.8/24
업종	제조	141	53.8
	금융/유통	10/12	3.8/4.6
	건설/운수	0/1	0/0.4
	서비스/기타	63/35	24/13.4

경력	5년 미만	102	38.9
	5-15년 미만	102	39
	15-25년 미만	48	18.4
	25년 이상	10	3.8

4.2 변수의 조작적 정의

본 연구모형에 적용된 변수는 흡수능력, IT자원의 활용, 변화준비성, 지식지향 리더십, 구성원의 민첩성 등이며 모두 리커트 7점 척도로 측정하였다. 각 변수에 대한 정의, 측정문항, 참고문헌은 <부록 1>에 나타나 있다.

4.3 측정모형: 타당성, 신뢰성, 다중공선성 분석

본 연구는 탐색적 요인분석으로 타당성을 검증하였다. 요인분석은 주성분분석과 직교회전 방식에 의한 고유치가 '1' 이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량은 0.5 이상이면 유의한 것으로 간주하였다(Hair et al., 2006). 이 과정에서 지식획득 1항목(AC5), 지식전환 2항목(TR4,5), 지식활용 2항목(AP2,3), 업무성과 1항목(WP1) 등이 다른 요인에 적재되어 나타나 이를 제거하였으며 최종 결과는 전체 분산의 약 70%를 나타내고 있다. 다음으로 SmartPLS 2.0의 측정모형 분석에서 타당성 검증은 각 측정항목의 로딩 값과 관련 변수들 간의 교차로딩 값으로 분석하였다. 측정항목의 로딩 값은 0.7 이상이며 변수들 간의 교차로딩 값보다 크면 타당성이 있다고 판단한다(Chin and Dibbern, 2010).

분석결과 지식획득 1항목 AC1(0.696)을 제외한 모든 변수들의 로딩 값은 0.7 이상으로 나타났으며, 관련변수들 간의 교차로딩 값과의 비교에서도 모두 상회하는 것으로 나타났다. Barclay et al.(1995)은 측정항목의 로딩 값이 0.7이상 일 때 일반적으로 타당성이 있다고 할 수 있으나, 측정도구의 원형을 보전하고 다른 연구결과와 비교하기 위해서는 가능한 많은 항목

을 유지하는 것 또한 중요하다고 하였다. 즉 잘 검증된 측정도구라도 인과모형에 사용될 때는 작은 로딩 값을 나타내는 경우가 있어 0.7보다 낮은 기준을 사용할 수도 있다는 것이다. 이러한 관점에서 본 연구는 지식획득의 AC1을 그대로 유지하여 구조모형 분석을 수행하였다(<부록 2> 참조).

측정항목에 대한 신뢰성 분석은 Cronbach's α 값으로 검증하였으며 그 값이 0.7 이상이면 내적일관성이 있는 것으로 판단하였는데(Fornell and Larcker, 1981), 분석결과 신뢰성 값은 0.744~0.917로 나타났다. 그리고 평균분산 추출 값은 0.5 이상을 기준으로 하였으며 분석결과 0.566~0.752로 나타났으며, 혼합신뢰성은 0.7 이상을 기준으로 분석한 결과 0.838~0.938로 나타났다(Hair et al., 2006). 구체적인 내용은 <표 3>과 같다. 판별타당성은 AVE 제곱근 값과 각 변수들 간의 상관관계 값으로 비교하였다. 각 변수들 간의 상관관계 값이 AVE 제곱근 값을 상회하지 않으면 구성개념 간에 판별타당성이 있는 것으로 간주하였다(Hair et al., 2006). 분석결과 본 연구는 그러한 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 하지만 지식활용(AP)과 주도성 간의 상관관계 값이 0.72, 적응성(AD)과 주도성(PR)은 0.68의 높은 상관관계를 나타내 다중공선성의 가능성을 알아보았다. 공선성은 독립변수들 간의 높은 상관관계(0.9이상)를 조사하여 판단하는데 공차한계(기준 0.1이하)와 분산팽창요인(기준 10 이상)으로 분석한다. 분석결과 공차한계 값은 모두 0.1 이상(0.347~0.701)으로 나타났으며, 분산팽창요인 값은 모두 10이하(1.427~2.884)의 값으로 나타났다. 따라서 변수들 간의 관계는 개념타당성이 확보된 것으로 판단된다(<표 3과 4>참조).

4.4 동일방법편의

본 연구는 설문지에 의한 자기보고식으로 측정하였기 때문에 동일방법편의의 가능성이 존재할 수 있

<표 3> 신뢰성, 타당성, 다중공선성 분석 결과

변수명	평균	SD	신뢰성	혼합신뢰성	AVE	다중공선성		
						공차한계	분산팽창	
흡수능력	지식획득(AC)	4.74	0.88	0.744	0.838	0.566	0.555	1.802
	지식동화(AS)	4.66	0.85	0.898	0.925	0.712	0.401	2.495
	지식전환(TR)	4.91	0.89	0.815	0.890	0.729	0.481	2.079
	지식활용(AP)	5.04	0.88	0.817	0.891	0.732	0.355	2.815
변화준비성(CR)		4.93	0.82	0.911	0.931	0.693	0.504	1.984
IT자원 활용(IT)		4.86	0.95	0.917	0.938	0.752	0.519	1.925
지식지향 리더십(KL)		5.05	0.96	0.908	0.932	0.733	0.357	2.804
민첩성	주도성(PR)	5.04	0.85	0.881	0.913	0.680	0.347	2.884
	적응성(AD)	4.90	0.81	0.871	0.906	0.660	0.510	1.960
	복원력(RE)	4.44	0.87	0.870	0.906	0.659	0.701	1.427
업무성과(WP)		4.78	0.84	0.840	0.892	0.676	DV	

다. 동일방법편의는 선행변수와 결과변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정할 경우에 발생하는 오류로써, 두개 이상의 변수를 측정할 때 두 변수 간 상관관계가 실제보다 더 클 수 있으며 측정값으로 인한 오차가 발생할 수 있다. 그 결과 변수 간의 상관관계 측정치를 증감시켜 Type I 과 II error의 발생위험을 가져오게 한다(Cote and Buckley, 1998). 동일방법편의를 측정하는 방법은 다속성다측정(MTMM) 방법, Harman의 단일요인분석 등이 있다(Podsakoff et al., 2003). 본 연구는 Harman의 단일요인분석 방법으로 동일방법편의를 검증하였다. 즉 측정항목을 모두 넣어 요인분석을 수행한 경우 하나의 요인이 발견되거나 공분산의 대부분을 설명하는 하나의 일반적 요인이 발견되는 문제이다. 선행연구들은 이 문제를 위해 탐색적 요인분석을 이용하지만, 이는 주로 측정문항이 의도한 요인을 제대로 측정하고 있는지에 대한 사전지식을 갖고 있지 않은 경우에 해당한다(Anderson and Bateman, 1997).

본 연구는 요인1의 지각된 지식지향 리더십이 분산의 17.6%, 요인2의 지각된 변화준비성이 분산의 17.0%를 설명하고 있다. 따라서 완벽하게 동일방법분산에서 자유롭다고는 할 수 없으나 적어도 동일방법분산의 가능성은 나타나지 않고 있다. 이는 다중공선

성 분석결과를 통해서도 어느 정도 확인할 수 있다(<표 3>참조).

4.5 구조모델과 가설검증

본 연구는 SmartPLS2.0의 bootstrapping algorithm(sample size:1000)을 이용하여 가설을 검증하였으며, 구조모형 내 변수 간의 경로계수 값과 통계적 유의성에 따라 판단하였다. 가설검증에 관한 요약은 <표 5>에 나타나 있다. 첫째, 구성원의 민첩성($\beta=.686$, $t=18.418$, $p<.000$)은 업무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 결과 구성원의 민첩성이 업무성과와 정(+)의 관계를 가질 것이라는 [가설1]은 지지되었다.

이러한 결과는 구성원이 민첩하게 행동할수록 업무성과가 향상될 수 있음을 나타낸다. 둘째, 흡수능력($\beta=.465$, $t=8.631$, $p<.000$)은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 결과 흡수능력이 구성원의 민첩성과 정(+)의 관계를 가질 것이라는 [가설2]는 지지되었다. 이는 흡수능력이 높을수록 구성원이 보다 민첩해질 가능성이 높다는 것을 말해준다.

셋째, IT자원의 활용($\beta=.126$, $t=2.289$, $p<.022$)은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나

<표 4> 변수들 간 상관관계와 판별타당성

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
AC(1)	.752															
AS(2)	.56**	.844														
TR(3)	.54**	.62**	.854													
AP(4)	.57**	.63**	.63**	.856												
CR(5)	.41**	.49**	.38**	.48**	.833											
IT(6)	.50**	.54**	.49**	.55**	.53**	.868										
KL(7)	.37**	.38**	.37**	.42**	.43**	.40**	.857									
PR(8)	.50**	.65**	.57**	.72**	.50**	.54**	.45**	.825								
AD(9)	.46**	.62**	.52**	.62**	.60**	.61**	.42**	.68**	.813							
RE(10)	.39**	.54**	.42**	.43**	.56**	.41**	.40**	.49**	.62**	.812						
WP(11)	.43**	.59**	.47**	.54**	.54**	.52**	.34**	.60**	.66**	.50**	.822					
성별(12)	.19**	.14*	0.0	0.0	.18**	0.0	0.0	.21**	.14*	.21**	.15*	1				
업종(13)	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-.19**	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.1	-0.0	-.46**	1			
직무(14)	0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-.17**	-0.0	-0.0	-0.1	-0.0	-0.1	-0.0	-.21**	.28**	1		
직위(15)	.12*	.23**	0.1	.14*	.12*	.15*	0.0	.20**	.15*	.24**	.20**	.22**	-0.0	-0.0	1	
경력(16)	.15*	.30**	.17**	.21**	.18**	.14*	0.0	.28**	.31**	.23**	.26**	.26**	-0.0	-0.0	.56**	1

*:p<.05, **:p<.001, 대각선: AVE 제공근

(1) 획득, (2) 동화, (3) 전환, (4) 활용, (5) 변화준비성 (6) IT자원 활용, (7) 지식지향리더십 (8) 주도성 (9) 적응성, (10) 복원력, (11) 업무성과
 성별=1:남 0:여, 업종=1:제조업 2:비제조업, 직무=1:일반관리 2:영업/생산/재무 3:전산/연구/기타
 직위=1:사원 2:대리이상, 경력=1:5년미만 2:5-15년미만 3:15년이상

타났다. 따라서 IT자원의 활용이 구성원의 민첩성과 정(+)의 관계를 가질 것이라는 [가설3]은 지지되었다. IT자원의 활용은 선행연구들을 통해 긍정의 효과를 나타내는 것으로 밝혀졌는데, 이러한 결과는 IT자원의 활용이 구성원의 민첩한 행동에도 여전히 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 넷째, 변화준비성($\beta=.244$, $t=4.321$, $p<.000$)은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 결과 변화준비성이 구성원의 민첩성과 정(+)의 관계를 가질 것이라는 [가설 4]는 지지되었다. 이와 같은 결과는 구성원이 업무수행 방식의 변화를 긍정적으로 지각할수록 기존의 습관을 버리고 새로운 방식의 행동으로 옮길 가능성이 높음을 말해준다.

다섯째, 지식지향 리더십($\beta=.117$, $t=2.996$, $p<.002$)은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 지식지향 리더십이 구성원의 민첩

성과 정(+)의 관계를 가질 것이라는 [가설5-1]은 지지되었다. 이러한 결과는 리더의 지식지향 리더십에 대한 구성원의 긍정적인 지각이 민첩성 증진을 위한 동기로 작용한다는 것을 말해준다. 본 연구의 결과를 종합하여 도식화하면 <그림 2>와 같다.

4.6 조절효과 분석

본 연구는 위계적 회귀분석을 통해 흡수능력과 구성원의 민첩성 간의 관계에서 지식지향 리더십의 조절효과를 검증하였다. <표 6>의 모형1은 통제변수와 독립변수가 포함된 것으로 모형의 설명력은 $R^2=.634$, $p<.00$ 으로 나타났으며, 회귀계수는 흡수능력($\beta=.607$, $t=13.718$, $p<.000$), 지식지향 리더십($\beta=.151$, $t=4.631$, $p<.000$) 모두에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 모형2는 구성원의 민첩성에 대한 흡수능력과 지식지향 리더십의 상호작용효과를 보여주고 있다. 흡

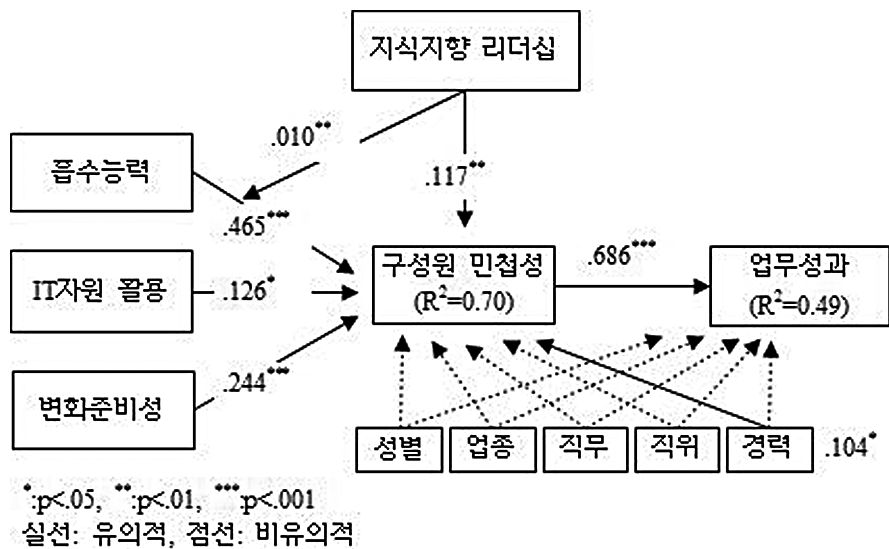
수능력과 지식지향 리더십의 상호작용항을 모형에 추가했을 때 모형의 설명력은 유의하게 증가하였으며($\Delta R^2=.01, p<.000$), 회귀계수($\beta=.10, t=2.588, p<.010$)도 통계적으로 유의하게 나타났다.

본 연구는 [가설5-2]를 독립적으로 검증하기 위

해 단순기울기 검증(simple slope test: Aiken and West, 1991)을 수행하였다. 상호작용효과를 도식하기 위해 1표준편차만큼 큰 값과 작은 값을 기준으로 상/하위 집단을 구분하였다. <그림 3>은 구성원의 민첩성에 대한 흡수능력과 지식지향 리더십의 상호작용효

<표 5> 연구가설 분석결과

가설	제안경로		경로계수	t값									
가설1	구성원 민첩성	→	업무성과	.686 18.418***									
가설2	흡수능력	→	구성원 민첩성	.465 8.631***									
가설3	IT자원 활용	→		.126 2.289*									
가설4	변화준비성	→		.244 4.321***									
가설5-1	지식지향 리더십	→		.117 2.996**									
통제변수	성별 업종 직무 직위 근무경력	→		구성원 민첩성	.057 -0.09 -0.001 .02 .104	1.526 0.24 0.055 0.428 2.198*							
			업무성과		-.022 -.011 .007 .041 .034	0.492 0.256 0.183 0.784 0.631							
					독립변수	지식획득 지식동화 지식전환 지식활용	→	흡수능력	.785 .893 .83 .836	24.896*** 63.046*** 40.433*** 41.565***			
									매개변수	주도성 적응성 복원력	→	구성원 민첩성	.857 .904 .816

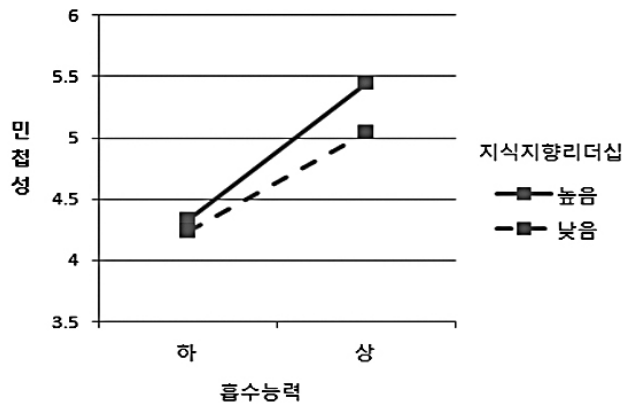


<그림 2> 연구결과

<표 6> 지식지향 리더십의 조절효과 분석

변수명		모형1	모형2
		중속변수: 구성원의 민첩성	
통제변수	성별	.095	.102
	업종	-.068	-.053
	직무	-.030	-.039
	직위	.043	.035
	근무경력	.108*	.108*
독립변수	흡수능력	.607***	.602***
조절변수	지식지향 리더십	.151**	.138**
교차항	흡수능력×지식지향 리더십		.010**
R ²		.634	.643
수정된 R ²		.623	.632
F		62.73***	56.96***

*:p<.05, **:p<.01, ***:p<.001



<그림 > 지식지향 리더십 조절효과

과를 나타낸다. 구체적으로 리더의 지식지향 리더십을 높게 인지한 구성원(+1 SD)의 경우 회귀계수의 기울기 ($\beta=.84, t=14.718, p<.000$)가 지식지향 리더십을 낮게 인지한 구성원(-1 SD)의 회귀계수의 기울기($\beta=.50, t=7.976, p<.000$) 보다 통계적으로 더 유의하게 나타났다. 따라서 리더의 지식지향 리더십이 높을 경우 흡수능력과 구성원의 민첩성 간의 관계는 더 강화되는 것으로 나타났다. 그러므로 흡수능력과 구성원의 민첩성 간에 지식지향 리더십이 조절효과를 나타낼 것이라는 [가설5-2]는 지지되었다.

4.7 민첩성의 매개효과 검증

본 연구는 회귀분석을 통해 구성원의 민첩성에 대한 매개효과를 검증하였으며 결과는 <표 7>에 나타나 있다. 매개효과를 검증하기 위해서는 3가지 조건이 충족되어야 한다(Baron and Kenny, 1986). 첫째, 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 하는데 <표 7>의 모형1이 여기에 해당한다.

둘째, 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다. 즉 독립변수와 매개변수 각각 종속변수에 통계적으로 유의적이어야 한다. <표 7>의 모형2와 3은 이를 충족하고 있다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 함께

<표 7> 구성원 민첩성 매개효과 분석결과

독립변수	매개변수		종속변수	
	구성원 민첩성		업무성과	
	모형1	모형2	모형3	모형4
흡수능력	.505**		.437**	.193*
IT자원 활용	.093*		.123*	.078
변화준비성	.278**		.278**	.143*
구성원 민첩성		.799**		.484**
F	171.01**	233.6**	71.34**	67.28**
R ² (수정된 R ²)	.665(.662)	.473(.471)	.453(.447)	.512(.504)

종속변수에 투입했을 때, 독립변수의 β값이 유의하지 않거나 두 번째 회귀식의 β값보다 작아야 한다. <표 7>의 모형4에서 IT자원의 활용의 β값(.078)은 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 민첩성(β=.484)은 흡수능력, 변화준비성과 업무성과 간의 관계를 완전 매개(흡수능력:Δβ=+.291, 변화준비성:Δβ=+.341)하는 것으로 나타났다.

V. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 흡수능력, IT자원의 활용, 변화준비성, 지식지향리더십, 구성원 민첩성, 업무성과에 관한 것으로 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 구성원의 민첩성은 업무성과와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 민첩한 구성원은 새롭고 다양한 방식의 더 복잡한 경쟁적인 활동을 수행할 가능성이 있으며 그러한 활동은 업무성과를 증진시키는데 기여할 것으로 보인다. 즉 업무수행에 있어 구성원의 경쟁적인 변화의 움직임은 업무성과에서 뚜렷한 개선을 이루게 한다. 따라서 관리자들은 변화를 주도하면서 구성원이 보다 민첩하게 행동하도록 지원하고 장려할 필요가 있다.

둘째, 흡수능력은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 외부지식

의 활용은 구성원의 업무수행 능력을 결정하는 주요한 요소이며 구성원의 민첩성은 그들이 성취할 수 있는 지식의 범위와 풍부성에 달려 있음을 나타낸다.

즉 흡수능력에 의한 지식기초의 갱신은 구성원으로 하여금 더 나은 업무지식의 가치를 창출하게 하고 업무환경 변화를 이해하는데 도움을 주며, 민첩성에 기반한 업무수행능력을 개발할 수 있도록 한다.

셋째, IT자원의 활용은 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. IT자원의 활용은 지식생성 및 공유를 통한 직·간접적인 가치를 창출시킨다. 구성원은 타인이 가지고 있는 업무관련 정보와 지식을 획득할 수 있고 보다 창의적이고 혁신적인 지식을 얻을 수 있다. 예컨대 KMS와 같은 IT자원은 조직 내부에 축적된 독특한 지식을 검색하고 즉시 활용하게 하여 업무효율성을 향상시킨다. 즉 업무수행에 필요한 정보와 지식을 찾아 활용하고 경험을 공유하게 함으로써 구성원으로 하여금 복잡해진 업무상황에 보다 유연하게 대처하게 한다. 따라서 조직들은 다양한 IT자원을 구축하고 구성원이 활용할 수 있도록 훈련하여 민첩한 행동이 발현되도록 힘써야 한다.

넷째, 변화준비성은 구성원의 민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비즈니스 환경은 끊임 없이 변화하고 그 속도 역시 더욱 빨라질 것으로 예견된다. 이에 조직은 지속적으로 변화를 도모할 것이고 구성원은 신속하게 대응하도록 변화에 대한 공감을 형성하고 움직여야 한다. 또한 조직은 구성원에게 환경

변화가 제공할 기회와 위협에 대해 지속적으로 공표하고 변화의 이유와 동기를 분명하게 제시할 필요가 있다.

다섯째, 지식지향 리더십은 구성원의 민첩성과 정(+)의 관계를 가지며, 흡수능력과 구성원의 민첩성 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구성원이 지속적으로 학습하고 문제해결을 위해 노력해도 혼자 모든 것을 해결할 수는 없다. 따라서 리더와 아이디어를 공유하고 활용하는 태도는 구성원 개인의 창의력을 높이고 문제해결책을 찾는 좋은 방안이 될 것이다. 특히 복잡성이 더욱 커지는 상황에서 구성원의 변화된 행동만으로는 지속적인 성과를 창출하는데 한계가 있기 때문에, 리더의 지식, 경험 등은 구성원의 이해를 높이는데 큰 효과를 줄 것으로 보인다.

5.2 연구의 이론 및 실무 시사점

분석결과에 따라 본 연구의 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계를 실증적으로 조사함으로써 민첩성에 대한 개념적 이해를 제공하였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 치열한 경쟁 환경 속에서 업무의 주체인 구성원이 스스로 동기부여 되어 적극적으로 신속하게 업무를 수행하는 행동은 조직이 경쟁우위를 확보하고 민첩성을 달성하는데 있어 매우 중요한 역량이 된다(김승용 등, 2013). 그동안 학계와 실무는 구성원이 주도적이고 능동적으로 업무를 수행하여 민첩해질 수 있는 방안을 찾기 위해 노력해왔으며 지식경영은 그러한 노력의 일환으로 도입되었다. 하지만 선행연구들은 지식경영을 가능하게 하는 내재적 동기부여에 더 많은 초점을 두으로써 정작 실제적으로 구성원이 얼마나 민첩하게 움직이고 있는가에 대해서는 간과하였다. 민첩성 개념은 조직과 마찬가지로 구성원의 태도와 행동변화를 포함하고 있어 구성원이 민첩한 행동을 할수록 업무성과가 개선되는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서 구성원의 민첩성은 지식경영연구의 확장을 위해 새로운 방향을 제시할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 구성원의 민첩성과 관련해 개인수준의 흡수능력과 IT자원 활용이 중요한 요소임을 확인하였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 대부분의 선행연구들은 흡수능력과 IT자원의 활용을 개인수준(Cohen and Levinthal, 1990: 개인의 흡수능력 강조) 보다는 주로 조직수준에서 평가하였다. 그러나 본 연구는 관련 연구들과 같이 개인수준에서 살펴봄으로써 흡수능력과 IT자원의 활용은 구성원 개인의 민첩성을 개발하는데 있어 중요한 요소임을 확인하였다. 이와 함께 구성원의 민첩성에 대한 매개효과의 검증에서 흡수능력은 업무성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 개인수준의 흡수능력에 대한 잠재적 효과는 지식경영연구의 발전에 기여할 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 변화지향성을 제안하여 민첩성과 지식경영관점 모두에서 이에 대한 개념이해를 제공하였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 조직의 변화관리 일환으로 도입한 지식경영을 위해 준비성 개념이 중요한 이유는 조직이 변화를 이행하는 동안에 구성원의 사고방식과 행동변화를 알 수 있기 때문이다. 하지만 지식경영 선행연구들은 변화이행에 더 많은 관심을 두으로써 구성원의 준비성 수준은 간과하였다. 따라서 본 연구의 변화준비성 개념은 민첩성뿐만 아니라 지식경영의 효과성을 증진시키기 위한 대안을 제공할 것으로 기대된다.

넷째, 본 연구의 지식지향 리더십은 리더와 구성원 간의 상호작용에서 수평적 관계를 확인하게 하였다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 선행연구들은 지식경영을 위한 다양한 유형의 리더십을 제시하였으며 그러한 리더십에서 나타나는 공통점은 수직적 관계에서 구성원의 동기를 부여시키고 혁신행동을 이끌었다는

점이다(김문주 등, 2013). 또한 리더의 일반적인 특성과 정보적 역할이 규명되었지만 리더의 체계적인 지식관리 리더십은 매우 제한적이다(예: 임파워링 리더십(정보공유)). 따라서 지식지향 리더십은 수평적 관계에서 구성원의 행동변화를 유도하며 효과적인 지식경영을 위한 지식리더의 역할을 할 것으로 기대된다.

이와 같은 이론적 시사점과 함께 본 연구는 다음과 같이 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 조직의 변화관리와 역동적인 지식경영을 위해 구성원의 민첩성은 새로운 관심을 일으킬 것이다. 많은 조직들은 구성원이 변화하는 환경에 유연하고 빠르게 대응하는 능력을 가지도록 지식경영과 KMS를 도입하였다. 하지만 구성원이 행동에서 변화의 필요성을 인지하지 못하고 익숙한 방식에서 업무를 수행한다면 조직의 변화관리 노력과 지식경영은 기대한 만큼 효과를 얻지 못할 것이다. 즉 혁신적인 조직이 되기 위해서는 비즈니스 환경과 다양한 고객요구에 효과적으로 대응하는 구성원의 민첩한 행동이 기저가 되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 실무는 주로 구성원 보다는 조직이 민첩해지기 위한 방안에 집중하고 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 통제변수를 적용하여 구성원의 민첩성을 살펴보았으며, 분석결과 경력과 구성원의 민첩성은 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 경력을 세 집단으로 구분하여 살펴본 결과 5년 미만의 경력을 가진 구성원과 15년 이상의 경력을 가진 구성원은 민첩성이 높게 나타난 반면에 5년에서 15년 미만의 경력을 가진 구성원은 상대적으로 민첩성이 떨어진다는 것으로 나타났다.

이는 경력($\beta=.104, t=2.198$)과 민첩성은 밀접한 관계가 있지만 본 연구를 통해 구체적으로 살펴볼 때 경력이 아주 적은 집단($t=6.915$)과 아주 많은 집단($t=8.598$)에 비해 중간계층에 있는 집단($t=0.898$)은 민첩성이 약하다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 이러한 결과에 대한 원인을 심리적인 관

점에서 살펴보고자 한다. 근무경력은 시간이 지남에 따라 발전해 나가는 개인의 업무경험으로 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다. 경력을 4단계로 구분한 Hall(1976)에 따르면 3년 미만에 해당하는 탐색단계와 전진단계에 있는 구성원은 개인의 욕구와 조직의 목표를 일치시키기 위해 자신의 업무분야를 탐색하고 시험하며 더 나은 발전을 위해 노력한다. 즉 새로운 업무를 위해 사회 및 기술적 측면을 학습하고 업무성과의 증진을 위해 새로운 시도를 계속하는 활동성을 보인다.

이와 달리 유지단계에 있는 구성원은 책임과 공헌자로 인정은 받지만 일상화되고 표준화된 업무수행으로 새로움에 대한 흥미가 감소하여 정체기에 놓여 있을 가능성이 있다. 그리고 쇠퇴기의 구성원은 많은 업무경험으로 업무상황에 대한 적응력이 뛰어나다(Katz, 1978). 때문에 경력에 따라 심리적, 감정적, 지각체계, 몰입 등은 다르게 나타날 수 있으며, 이는 신체적 피로, 성취, 긴장, 흥미 등에서 경험의 정도를 차이 나게 한다. 경력별 구분은 경력에 따라 훈련 및 교육, 경력개발을 용이하게 하며 경력별 반응에 기반 하여 조직의 대응전략을 수립하게 한다. 이러한 관점에서 조직은 지식경영과 구성원의 민첩성에 대한 잠재적인 효과성을 위해 경력에 따른 구성원의 심리적 반응을 살펴볼 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 구성원이 관행에 얽매이지 않고 새로운 행동변화로 민첩해지기 위해서는 끊임없는 학습기반의 흡수능력이 증대되어야 하고 조직 내 다양한 IT자원들을 효과적으로 활용해야 한다. KMS는 조직의 지식자원과 프로세스에 초점을 둔 특별한 정보시스템으로 데이터베이스, 인트라넷, 그룹웨어, 검색엔진, 조직포탈등과 같은 기술들을 포함하여 SCM, CRM, ERP 등과 같은 기술과 연동된다. 포탈은 다양한 부서나 시스템의 지식을 통합하고 접근하며 조직전체에 소통을 용이하게 한다. 즉 KMS는 구성원의 유연성과 적응성

을 증진시켜 성과개선과 민첩성을 달성하게 한다. 따라서 KMS를 비롯해 다양한 IT자원에 대한 구성원의 활용 정도를 파악하여 조직은 IT자원이 제공할 수 있는 효과성을 다시 한 번 점검해볼 필요가 있다.

셋째, 많은 조직들은 조직의 노력에 맞춰 구성원의 행동이 변화하기를 기대했다. 그러나 구성원이 현재의 상태에 만족해 변화하지 않거나 지금까지 해 왔던 방식을 그대로 고수한다면 구성원의 행동변화는 물론 조직의 변화도 실패할 가능성이 높다. Miller et al.(2006)은 도전적인 직무에 있는 사람들은 수동적인 직무에 있는 사람들보다 더 많이 변화에 준비되어 있다고 하였다. 따라서 관리자들은 구성원의 민첩한 행동을 유발하는 차원에서 수동적인 직무를 수행하는 구성원에게 문제해결 상황을 제공하여 능력이 증진되도록 해야 한다. 그리고 이러한 구성원이 새로운 것을 시도하고 훈련에도 적극 동참하도록 권유해야 한다. 구성원이 스스로 변화를 관리하고 책임감을 가지도록 업무자율성을 제공하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

넷째, 리더의 지식과 풍부한 경험은 변화의 힘이 필요한 구성원에게 어려움을 극복하고 변화를 성공적으로 추진할 수 있는 자원이 된다. 특히 리더의 실무경험은 업무수행 능력이 뛰어난 리더의 경영능력을 구성원이 보다 빠르게 습득할 수 있는 효과적인 지식학습 방법이 된다. 또한 업무변화에 따른 지식관리에서 리더의 소통능력은 구성원의 업무수행 방향을 잡아주고 업무변화와 관련된 내용에 정통한 리더가 업무지식을 논리적으로 제공함으로써 구성원은 적기에 의사결정을 할 수가 있다. 업무와 관련된 사항이나 이슈를 명확하게 전달해줌으로써 구성원의 실수나 잘못된 해석이 상당히 줄어들 것이다.

무엇보다 상호의존적이고 전반적으로 업무지식이 통합되는 환경에서 지식경영은 구성원 보다는 리더 자신이 먼저 지식경영을 수행해야 하며 구성원과의 수평

적 관계 형성은 구성원의 내적동기를 유발하는데 정적인 역할을 할 것이다. 이러한 관점에서 지식지향 리더십은 지식리더가 갖추어야 할 핵심역량이며 조직은 관리자들이 이러한 리더십을 갖추고 있는지 살펴볼 필요가 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 이론과 실무적 시사점을 제공하고 있지만 다음과 같은 한계점이 있으며 이는 향후 연구를 위해 보완되어야 할 것으로 보인다.

첫째, 본 연구는 구성원의 민첩성에 따른 업무성고를 살펴보고 있지만 자기보고식형태로 측정하고 있어 정확하고 완벽한 평가로 보기가 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 구성원의 민첩성에 대한 리더의 평가를 추가하여 보다 객관적인 분석결과가 도출될 수 있도록 노력해야 한다. 즉 민첩성에 대한 높은 측정의 객관성을 확보하기 위해 리더의 평가와 더불어 인터뷰 등이 진행될 필요가 있다. 또한 본 연구는 민첩성을 주도성, 적응성, 복원력 등으로 구성하고 있는데, 이러한 요소 외에도 민첩성을 평가할 수 있는 요인들이 다양할 수 있어 향후 연구에서는 이점이 보완될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 구성원의 민첩성에 미치는 영향요인으로 흡수능력, 변화준비성, IT자원의 활용, 지식지향 리더십을 제안하고 있지만 이에 미치는 영향요인은 이외에도 매우 다양할 수 있다. 예를 들면 지식경영프로세스, 학습관성 등이다. 따라서 향후 연구에서는 긍정과 부정의 선행변수들이 더 추가되어 지식경영을 위한 구성원의 심리적 행동변화가 구체적으로 조사될 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 리더의 지식지향 리더십을 제안하고 있지만 리더의 다양한 리더십과 비교하여 구성원의 민첩성을 극대화할 수 있는 방안을 제시할 필요가 있다. 또한 구성원의 IT자원 활용이나 변화준비성은 구성원 개인의 행동에 관한 것으로 지식지향의 리더

의 역할이 개입될 개연이 있을 것으로 보인다. 즉 지식 지향 리더십이 구성원의 내적동기 혹은 몰입을 증대시켜 결과를 향상시킬 것이다. 따라서 향후 연구에서는 지식지향 리더십과 매개변수 간의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

넷째, 민첩성 관련연구들이 대부분 이론적인 논의에 머물고 있는 상황에서 보다 구체적이고 독특하며 중요한 요인들이 실증적으로 검증되어 구성원의 민첩성을 증대시킬 수 있는 방안이 마련될 필요가 있다. 즉 본 연구는 IT자원의 활용성, 변화준비성, 흡수능력, 리더의 지식지향을 살펴보고 있으나 구성원 개인의 내적동기를 고루시킬 수 있는 다양한 긍/부정의 영향요인들이 존재할 것이다. 이를 테면 고성과시스템은 구성원의 민첩성을 높일 수 있는 반면에 경쟁사회에서 스트레스를 증가시켜 오히려 부정적인 태도를 취하게 할 수도 있다.

다섯째, 본 연구는 횡단적 연구로 진행되어 시간의 경과에 따른 인과적 관계의 통계적 유의성이 달라질 수 있음을 조사하지 않았다. 즉 한 시점의 연구에서 사용된 변수들 사이의 관계를 알아보고 있기 때문에 장기적인 관점에서의 관계를 조사하지 못하였다. 특히 민첩성은 구성원의 행동에 시간차가 존재할 가능성이 있기 때문에 보다 정확한 원인을 규명하기 위해서는 종단적 연구가 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

- [1] 김동욱, 한영석, 김명소 (2014), “주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제27권, 제2호, 471-495.
- [2] 김문주, 이지예, 윤정구 (2013), “리더와 구성원의 리더십 이중주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용”, 지식경영연구, 제14권, 제3호, 55-85.
- [3] 김승용, 이병철, 김기홍 (2013), “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로”, 지식경영연구, 제14권, 제2호, 89-116.
- [4] 김정수, 유태용 (2009), “팀원의 변화저항과 지속 학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제22권, 제3호, 345-371.
- [5] 박혜진, 유태용 (2009), “상사의 리더십, 조직의 변화준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제22권, 제1권, 131-153.
- [6] 서현주 (2014), “실행공동체 구성원의 흡수능력과 공동체 성과간의 관계”, 지식경영연구, 제15권, 제1호, 1-19.
- [7] 정남호, 이건창 (2005), “PDA 중심의 모바일 기술을 활용하는 업무에서 개인특성을 고려한 업무: 기술적합성이 성과에 미치는 영향”, 지식경영연구, 제6권, 제1호, 84-98.
- [8] 최지원 (2012), 대기업 사무직 근로자의 비판적 성찰 업무 행동과 의사결정 참여, 리더-구성원 교환관계, 자기효능감 및 변화 준비성의 인과적 관계, 서울대학교 석사학위
- [9] 최보인, 권석균 (2014), “구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조

- 절효과”, *인적자원관리연구*, 제21권, 제5호, 47-71.
- [10] 허명숙, 천면중 (2009), “조직구성원의 개인-환경적합성과 정보시스템 수용요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 사회자본의 매개역할”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 제19권, 제2호, 1-42.
- [11] 허명숙, 천면중 (2011), “조직구성원의 정보기술 인적역량과 개인 업무만족 및 업무성과 간의 관계: 목표지향성 관점”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 제21권, 제4호, 63-104.
- [12] Aiken, L.S. and S.G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- [13] Alavi, M. and D.E. Leidner (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues,” *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- [14] Ali, H.M. and Z.M. Yusof (2006), “Knowledge Leadership vs. Knowledge Management: The Malaysian Bankers’ View,” In: Pour, M.K. (Ed.), *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, Idea Group Inc., Pennsylvania.
- [15] Anderson, L.M. and T.S. Bateman (1997), “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effect,” *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- [16] Ashford, S.J. (1988), “Individual Strategies for Coping with Stress During Organizational Transitions,” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- [17] Armenakis, A.A., S.G. Harris and K.W. Mossholder (1993), “Creating Readiness for Organizational Change,” *Human Relations*, 46, 681-703.
- [18] Ashrafi, N., P. Xu, J.P. Kuilboer and W. Koehler (2006), “Boosting Enterprise Agility via IT Knowledge Management Capabilities,” In *System Sciences, HICSS’06, Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on IEEE*, 2, 46a-46a.
- [19] Barclay, D., C.A. Higgins and R.L. Thompson (1995), “The Partial Least Squares(PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration,” *Technology Studies*, 2, 285-309.
- [20] Baron, R.M. and D.A. Kenny (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173
- [21] Bass, B.M., B.J. Avolio and J. Pointon (1990), *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*, Research in Organizational Change and Development. CT: JAI Press
- [22] Beiginia, A., S.M. Alwan and A. Gulshan (2011). “Effect of Adoption of Information Technology on Organizational Agility(Case Study: National Petrochemical Company),” *Daneshvar Journal*, 50, 99-113.
- [23] Bennis, W.G. (1959), “Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority,” *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- [24] Bhattacharya, M., D.E. Gibson and D.H. Doty (2005), “The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance,” *Journal of Management*, 31, 622-640.

- [25] Boisot, M., M. Nordberg, S. Yami and B. Nicquevert (2011), *Collisions and Collaboration: The Organization of Learning in the ATLAS Experiment at the LHC*, Oxford: Oxford University Press.
- [26] Boyd, B. and S. Hollensen (2012), "Strategic Management of a Family-Owned Airline: Analysing the Absorptive Capacity of Cimber Sterling Group A/S," *Journal of Family Business Strategy*, 3, 70-78.
- [27] Breu, K., C.J. Hemingway, M. Strathern and D. Bridger (2002), "Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy," *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- [28] Bryant, S.E. (2003), "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing, and Exploiting Organizational Knowledge," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 32-44.
- [29] Burns, J. and J. Vaivio (2001), "Management Accounting Change," *Management Accounting Research*, 12, 389-402.
- [30] Campbell, J.P., J.J. McHenry and L.L. Wise (1990), "Modeling Job Performance in a Population of Jobs," *Personnel Psychology*, 43, 313-575.
- [31] Cheng, Y.M. (2012), "Effects of Quality Antecedents on E-Learning Acceptance," *Internet Research*, 22, 361-390.
- [32] Chin, W.W. (1998), "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, 22, 52-104.
- [33] Chin, W.W. and J. Dibbern (2010), *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Test of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Service Between Germany and the USA*, In Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J. and H. Wang(Eds), *HandBook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Application*, 171-193, Springer.
- [34] Chonko, L.B. and E. Jones (2005), "The Need for Speed: Agility Selling," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 371-382.
- [35] Cohen, W.M. and D.A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- [36] Cote, J.A. and R. Buckley (1988), "Measurement Error and Theory Testing in Consumer Research: An Illustration of the Importance of Construct Validation," *Journal of Consumer Research*, 14, 579-582.
- [37] Davenport, T.H., D.W. De Long and M.C. Beers (1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, 39, 43-57.
- [38] Dawis, R.V., L.H. Lofquist, G.A. Henly and J.B. Rounds (1982). *Minnesota Occupational Classification System ZZ*. Minneapolis, Vocational Psychology Research, University of Minnesota.
- [39] DeGroot, S.E. and T.G. Marx (2013). "The Impact of IT on Supply Chain Agility and Firm Performance: An Empirical Investigation," *International Journal of Information Management*, 33, 909-916.
- [40] Deng, X., W.J. Doll and M. Cao (2008), "Exploring the Absorptive Capacity to

- Innovation/Productivity Link for Individual Engineers Engaged in IT Enabled Work,” *Information & Management*, 45, 75-87.
- [41] Donate, M.J. and J.D.S. De Pablo (2015), “The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation,” *Journal of Business Research*, 68, 360-370.
- [42] Doll, W.J. and G. Torkzadeh (1998), “Developing a Multidimensional Measure of System-Use in an Organizational Context,” *Information & Management*, 33, 171-185.
- [43] Dove, R. (1999), “Knowledge Management, Response Ability and The Agile Enterprise,” *Journal of Knowledge Management*, 3, 18-35.
- [44] Dyer, L. and R.A. Shafer (2003), “Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People,” In Peterson, R.S. & E.A. Mannix (Eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (pp.7-40), Laurence Erlbaum Associate, Mahwah, NJ.
- [45] Eby, L.T., D.M. Adams, J.E. Russell and S.H. Gaby (2000), “Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees’ Reactions to the Implementation of Team-Based Selling,” *Human relations*, 53, 419-442.
- [46] Fink, L. and S. Neumann (2007), “Gaining Agility Through IT Personnel Capabilities: The Mediating Role of IT Infrastructure Capabilities,” *Journal of the Association for Information Systems*, 8, 440-462.
- [47] Ford, R.C. and M.D. Fottler (1995), “Empowerment: A Matter of Degree,” *The Academy of Management Executive*, 9, 21-29.
- [48] Fornell, C. and D. Larcker(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors,” *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- [49] Gerstner, C.R. and D.V. Day (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues,” *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- [50] Gold, A.H., A. Malhotra and A.H. Segars (2001), “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective,” *Journal of Management Information Systems*, 18, 185-214.
- [51] Griffin, B. and B. Hesketh (2003), “Adaptable Behaviors for Successful Work and Career Adjustment,” *Australian Journal of Psychology*, 55, 65-73.
- [52] Gunasekaran, A. and Y.Y. Yusuf (2002), “Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives,” *International Journal of Production Research*, 40, 1357-1385.
- [53] Haeckel, S.H. (1999), *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [54] Haffar, M., W. Al-Karaghoul and A. Ghoneim (2014), “An Empirical Investigation of the Influence of Organizational Culture on Individual Readiness for Change in Syrian Manufacturing Organizations,” *Journal of Organizational Change Management*, 27, 5-22.
- [55] Hahn, I., C. Bredillet, G.M. Kim and M. Taloc (2012), “Agility of Project Manager in Global is Project,” *Journal of Computer Information Systems*, 53, 31-38.

- [56] Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham (2006), "Multivariate Data Analysis, 6th", Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [57] Hall, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Pub. Co.
- [58] Holsapple, C.W. and M. Singh (2001), "The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness," *Expert Systems with Applications*, 20, 77-98.
- [59] Hopp, W.J. and M.P. Van Oyen (2004), "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination," *IIE Transactions*, 36, 919-940.
- [60] Jansen, J.J., F.A. Van Den Bosch and H.W. Volberda (2005), "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?," *Academy of Management Journal*, 48, 999-1015.
- [61] Jones, R.A., N.L. Jimmieson and A. Griffiths (2005), "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change," *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
- [62] Judge, T.A., C.J. Thoresen, V. Pucik and T.M. Welbourne (1999), "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective," *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- [63] Katz, R. (1978), "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, 204-223.
- [64] Kidd, P.T. (1994), "Agile Manufacturing: A Strategy for the 21st Century," In Agile Manufacturing (Digest No. 1995/179), *IEE Colloquium on IET*, 1-6.
- [65] Lakshman, C. (2007), "Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach," *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 51-75.
- [66] Lai, J.Y. and C.S. Ong (2010), "Assessing and Managing Employees for Embracing Change: A Multiple-Item Scale to Measure Employee Readiness for E-Business," *Technovation*, 30, 76-85.
- [67] Lane, P.J., B.R. Koka and S. Pathak (2006), "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct," *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- [68] Lin, H.F. (2013), "The Effect of Absorptive Capacity Perceptions on the Context-Aware Ubiquitous Learning Acceptance," *Campus-Wide Information Systems*, 30, 249-265.
- [69] Liu, H.F., W.L. Ke, K.K. Wei, J.B. Gu and H.P. Chen (2010), "The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-Enabled Supply Chain Management Systems," *Journal of Operations Management*, 28, 372-384.
- [70] Lu, Y. and K. Ramamurthy (2011), "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination," *MIS Quarterly*, 35, 931-954.
- [71] Luthans, F. and C.M. Youssef (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior," *Journal of Management*, 33, 321-349.
- [72] Mabey, C. and A. Nicholds (2015), "Discourses of Knowledge Across Global Networks: What can be Learnt About Knowledge Leadership From the ATLAS

- Collaboration?," *International Business Review*, 24, 43-54.
- [73] Madsen, S.R. (2003), "Wellness in the Workplace: Preparing Employees for Change," *The Organization Development Journal*, 20, 46-55.
- [74] Malhotra, Y. (2005), "Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance," *Journal of Knowledge Management*, 9, 7-28.
- [75] McConnell, C.R. (2002), "Making Change Work for You or at Least not Against You," *The Health Care Manager*, 20, 66-77.
- [76] Miller, D., S.R. Madsen and C. John (2006), "Readiness for Change: Implications on Employees' Relationship with Management, Job Knowledge and Skills, and Job Demands," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11, 3-16.
- [77] Plonka, F.E. (1997), "Developing a Lean and Agile Work Force," *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7, 11-20.
- [78] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee and N.P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- [79] Pond, S.B., A.A. Armenakis and S.B. Green (1984), "The Importance of Employee Expectations in Organizational Diagnosis," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 167-180.
- [80] Qin, R. and D.A. Nembhard (2010), "Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions: A Real Options Perspective," *International Journal of Production Economics*, 125, 324-334.
- [81] Rafferty, A.E. and M.A. Griffin (2004), "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions," *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- [82] Rusly, F.H., J.L. Corner and P. Sun (2012), "Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research," *Journal of Knowledge Management*, 16, 329-355.
- [83] Sanchez, R. and J.T. Mahoney (1996), "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design," *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- [84] Sambamurthy, V., A. Bharadwaj and A. Grover (2003), "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly*, 27, 237-263.
- [85] Sambamurthy, V. and M. Subramani (2005), "Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management," *Management Information Systems Quarterly*, 29, 1-7
- [86] Seethamraju, R. and D.K. Sundar (2013), "Influence of ERP Systems on Business Process Agility," *IIMB Management Review*, 25, 137-149.
- [87] Seo, Y.W., S.W. Chae and K.C. Lee (2015), "The Impact of Absorptive Capacity, Exploration, and Exploitation on Individual Creativity: Moderating Effect of Subjective Well-Being," *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.
- [88] Sharifi, H. and Z. Zhang (1999), "A Methodology for Achieving Agility

- in Manufacturing Organizations: An Introduction,” *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.
- [89] Sherehiy, B. (2008), *Relationships Between Agility Strategy: Work Organization and Workforce Agility*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Louisville, Louisville.
- [90] Sherehiy, B., W. Karwowski and J.K. Layer (2007), “A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes,” *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- [91] Sherehiy, B. and W. Karwowski (2014), “The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises,” *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44, 466-473.
- [92] Sherif, K., J. Hoffman and B. Thomas (2006), “Can Technology Build Organizational Social Capital? The Case of a Global IT Consulting Firm,” *Information & Management*, 43, 795-804.
- [93] Skyrme, D. (2000), “Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership,” In: Morey, D., Thuraisingham, B. (Eds.), *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- [94] Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, A Survey of Theory and Research.
- [95] Tannenbaum, S.I., R.L. Beard and S. Eduardo (1992), “Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments,” Kelley, Kathryn (Ed), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- [96] Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- [97] Teo, H.H., K.K. Wei and I. Benbasat (2003), “Predicting Intention to Adopt Inter-organizational Linkages: An Institutional Perspective,” *MIS Quarterly*, 27, 19-49.
- [98] Todorova, G. and B. Durisin (2007), “Absorptive Capacity: Valuing a Re-conceptualization,” *Academy of Management Review*, 32, 774-786.
- [99] Vakola, M. (2014), “What’s in There for Me? Individual Readiness to Change and the Perceived Impact of Organizational Change,” *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 195-209.
- [100] Valero, J.N., K. Jung and S.A. Andrew (2015), “Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations?,” *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 24, 4-20.
- [101] Vandewaerde, M., W. Voordeckers, F. Lambrechts and Y. Bammens (2011), “Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom,” *Journal of Business Ethics*, 104, 403-420.
- [102] Vázquez-Bustelo, D., L. Avella and E. Fernández (2007), “Agility Drivers, Enablers and Outcomes: Empirical Test of an Integrated Agile Manufacturing Model,” *International Journal of Operations & Production*

- Management*, 27, 1303-1332.
- [103] Veiseh, S., A. Shiri and N. Eghbali (2014), "A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity," *Management Science Letters*, 4, 2121-2128.
- [104] Viitala, R. (2004). "Towards Knowledge Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 528-544.
- [105] Vokurka, R.J. and G. Fliedner (1998), "The Journey Toward Agility," *Industrial Management & Data Systems*, 98, 165-171.
- [106] Walumbwa, F.O., J.J. Lawler, B.J. Avolio, P. Wang and K. Shi (2005), "Transformational Leadership and Work-Related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-Efficacy Across Cultures," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 2-16.
- [107] Weeks, W.A., J. Roberts, L.B. Chonko and E. Jones (2004), "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 7-17.
- [108] Weick, K.E. and R.E. Quinn (1999), "Organizational Change and Development," *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- [109] Wetzels, M., G. Odekerken-Schröder and C. van Oppen (2009), "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration," *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
- [110] Yan, D. and J. Sengupta (2011), "Effects of Constructual Level on the Price Quality Relationship," *Journal of Consumer Research*, 38, 376-389.
- [111] Yang, L.R., C.F. Huang and T.J. Hsu (2014), "Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance," *International Journal of Project Management*, 32, 40-53.
- [112] Yukl, G. and R. Lepsinger (2006), "Leading Change: Adapting and Innovating in an Uncertain World," *Leadership in Action*, 26, 3-7.
- [113] Zahra, S.A. and G. George (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, 27, 185-203.
- [114] Zammuto, R.F., T.L. Griffith, A. Majchrzak, D.J. Dougherty and S. Faraj (2007), "Information Technology and the Changing Fabric of Organization," *Organization Science*, 18, 749-762.
- [115] Zhang, Z. and H. Sharifi (2000), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations," *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 496-513.
- [116] Zhao, Z.J. and J. Anand (2009), "A Multilevel Perspective on Knowledge Transfer: Evidence From the Chinese Automotive Industry," *Strategic Management Journal*, 30, 959-983.

<부록 1> 변수의 조작적 정의

변수	개념정의	측정문항	참고문헌
지식획득 (AC)	조직 내외부의 다양한 원천에서 지식과 정보를 획득하는 능력	AC1: 업무지식을 얻기 위해 타부서를 정기적으로 방문 함 AC2: 업무지식을 얻기 위해 동료들과 자주 대화함 AC3: 업무에 필요한 공식/비공식 지식을 잘 파악하고 필요시 바로 획득함 AC4: 교육이나 훈련을 통해 업무지식과 정보를 획득함 AC5: 업무지식을 얻기 위해 이해관계자(고객, 공급자, 협력사)와 교류함	Zahra and George(2002) Lane et al.(2006) Jansen et al.(2005)
지식동화 (AS)	획득한 정보와 지식을 이해하는 정도	AS1: 조직이 처한 환경, 경쟁, 규제 등과 관련된 지식을 빠르게 이해함 AS2: 환경변화에 따른 업무변화 내용을 빠르게 분석하고 해석함 AS3: 비즈니스 환경이 요구하는 새로운 업무방식을 빠르게 숙지함 AS4: 고객에게 제공할 새로운 제품과 서비스를 신속하게 파악하고 이해함 AS5: 업무에 필요한 최신의 내/외부지식을 잘 파악함	
지식전환 (TR)	획득한 지식을 업무관련 지식으로 내재화 하는 능력(정리, 저장, 공유)	TR1: 새로운 지식을 미래에 사용하기 위해 잘 기록/정리/보관함 TR2: 획득한 내/외부 지식을 사용가능한 지식으로 수정함 TR3: 업무지식과 실무경험을 동료들과 잘 공유함 TR4: 새로운 내/외부지식에서 업무에 필요한 지식을 확인한 후 잘 정리함 TR5: 정기적으로 신제품과 서비스 요구변화의 결과를 받아들임	
지식활용 (AP)	획득한 지식을 업무나 문제해결에 사용하는 정도	AP1: 업무수행에 필요한 활동을 명확히 알고 새로운 지식을 잘 활용함 AP2: 더 나은 지식활용 방법을 지속적으로 생각하여 잘 적용함 AP3: 새로운 지식을 업무에 잘 활용함 AP4: 명확한 업무역할과 책임을 가지고 새로운 지식을 잘 결합함 AP5: 업무를 처리할 때 다른 부서의 지식을 활용하고 있음	
변화 준비성 (CR)	업무수행 방식의 변화에 대한 기대와 함께 그러한 변화가 자신에게 긍정적으로 영향을 미칠 것이라고 지각하는 정도	CR1: 나는 종종 업무수행에서 변화를 기대함 CR2: 업무수행 방식의 변화는 대체로 나에게 이득을 준다고 생각함 CR3: 업무수행 방식의 변화는 업무수행을 더 잘할 수 있도록 도와줌 CR4: 업무수행 방식의 변화는 불만족스러운 상황을 개선하는데 도움을 줌 CR5: 업무수행 방식의 변화는 나를 적절하게 자극함 CR6: 업무수행 방식의 변화는 지금보다 상황을 더 좋아지게 할 것으로 기대됨	
IT자원 활용 (IT)	다양한 업무도구, 그룹웨어, E-메일, 전자계시판, 인터넷, 협업도구, 인트라넷, 기업포탈 등의 IT자원의 사용정도	IT1: 업무를 위해 적절한 IT자원을 잘 활용함 IT2: 공동의 의사결정을 위해 IT자원을 사용함 IT3: 아이디어/새로운 의견을 제안하기 위해 IT자원을 사용함 IT4: 문제해결을 위해 IT자원을 사용함 IT5: 업무관련 소통을 위해 IT자원을 사용함	허명숙·천면중(2009)

<부록 1> 변수의 조작적 정의 (계속)

변수명	개념정의	측정문항	개념정의
지식지향 리더십 (KL)	리더의 체계적인 지식경영 관점으로 리더의 학습촉진, 지식관리, 실무공유에 대한 구성원의 지각	나의 상사는: KL1: 업무에 필요한 지식/정보를 적절히 제공해 줌 KL2: 업무수행에 필요한 전문지식을 잘 알고 있음 KL3: 업무관련 지식을 이해하기 쉽게 잘 설명해 줌 KL4: 새로운 지식창출을 위해 자신의 실무경험을 공유함 KL5: 새로운 외부지식의 획득을 적극 장려함	Donate and Pablo(2015) Yang et al.(2014)
주도성 (PR)	업무환경 변화에 영향을 미치는 구성원의 긍정적인 업무수행 활동	PR1: 업무수행에서 일어날 수 있는 문제들을 예측함 PR2: 업무수행에서 어떤 어려움이 더 커지기 전에 해결하려고 함 PR3: 업무수행에서 여러 가지 개선할 점들을 찾음 PR4: 더 효과적인 업무수행 방법을 찾으려고 노력함 PR5: 창조적인 사고로 문제를 해결하려고 노력함	
적응성 (AD)	새로운 업무환경에 부합하도록 구성원 자신의 업무행동을 바꾸거나 개선하는 것	AD1: 여러 업무를 동시에 수행해도 잘 처리 함 AD2: 다른 업무와 맞추도록 내 업무방식을 바꿀 수 있음 AD3: 새로운 업무절차 과정에 잘 적응함 AD4: 현재의 업무에서 다른 업무로 전환해도 잘 적응할 수 있음 AD5: 다른 사람과 효과적으로 일하기 위해 나의 업무방식을 바꿀 수 있음	Sherehiy(2008) Sherehiy and Karwowski (2014)
복원력 (RE)	업무환경 변화에도 스트레스를 받지 않거나 문제해결을 위한 전략이 실패한 경우에도 이를 극복하는 능력	RE1: 어려운 업무상황이 일어나도 평상심을 유지함 RE2: 기존의 업무처리 방식을 바꾸는 것을 좋아함 RE3: 새로운 업무변화가 일어나도 짜증내지 않음 RE4: 스트레스 상황에도 효율적으로 업무를 수행함 RE5: 업무수행 방식의 변화를 수용하고 적극 동참함	
업무성과 (WP)	조직목표와 관련된 활동이나 행동으로서 구성원에게 할당된 과업을 달성하는 정도	WP1: 업무처리를 신속하게 함 WP2: 업무수행 능력이 높은 편임 WP3: 업무처리 절차가 간소해지고 있음 WP4: 업무처리 결과가 점점 더 좋아지고 있음 WP5: 업무관련 문제를 신속하게 해결하고 있음	허명숙·천면중(2009) 허명숙·천면중(2011)

<부록 2> 로딩 값과 교차로딩 값을 이용한 타당성 분석

변수명		AC	AD	AP	AS	CR	IT	KL	PR	RE	TR	WP
지식획득 (AC)	AC1	0.696	0.31	0.388	0.377	0.355	0.354	0.224	0.336	0.333	0.316	0.337
	AC2	0.793	0.36	0.442	0.414	0.216	0.354	0.279	0.398	0.205	0.455	0.31
	AC3	0.795	0.445	0.535	0.527	0.433	0.449	0.341	0.458	0.394	0.496	0.455
	AC4	0.721	0.284	0.364	0.41	0.245	0.37	0.29	0.351	0.255	0.428	0.24
적응성 (AD)	AD1	0.42	0.798	0.559	0.541	0.491	0.51	0.37	0.539	0.555	0.478	0.566
	AD2	0.331	0.808	0.471	0.489	0.458	0.507	0.285	0.558	0.498	0.456	0.502
	AD3	0.422	0.836	0.638	0.594	0.467	0.518	0.366	0.634	0.507	0.531	0.607
	AD4	0.373	0.84	0.462	0.491	0.495	0.522	0.297	0.532	0.538	0.325	0.539
	AD5	0.366	0.781	0.428	0.435	0.543	0.47	0.401	0.508	0.474	0.361	0.505
지식활용 (AP)	AP1	0.466	0.578	0.856	0.559	0.437	0.434	0.393	0.627	0.427	0.547	0.478
	AP4	0.479	0.514	0.861	0.562	0.34	0.438	0.335	0.633	0.31	0.564	0.488
	AP5	0.547	0.531	0.849	0.512	0.459	0.541	0.367	0.605	0.394	0.552	0.48
지식동화 (AS)	AS1	0.55	0.522	0.528	0.865	0.425	0.498	0.405	0.556	0.462	0.537	0.498
	AS2	0.5	0.583	0.583	0.878	0.447	0.476	0.34	0.582	0.519	0.588	0.527
	AS3	0.494	0.562	0.562	0.855	0.408	0.435	0.272	0.517	0.434	0.505	0.516
	AS4	0.436	0.447	0.498	0.803	0.357	0.396	0.315	0.544	0.385	0.497	0.516
	AS5	0.461	0.535	0.509	0.815	0.458	0.505	0.318	0.547	0.536	0.558	0.49
변화 준비성 (CR)	CR1	0.287	0.491	0.378	0.302	0.772	0.402	0.238	0.354	0.42	0.232	0.396
	CR2	0.402	0.503	0.426	0.472	0.823	0.468	0.407	0.464	0.505	0.375	0.475
	CR3	0.316	0.532	0.411	0.414	0.856	0.467	0.404	0.401	0.486	0.321	0.494
	CR4	0.364	0.49	0.404	0.414	0.857	0.485	0.38	0.44	0.433	0.358	0.458
	CR5	0.374	0.53	0.432	0.449	0.839	0.45	0.38	0.476	0.464	0.339	0.487
	CR6	0.342	0.463	0.349	0.42	0.847	0.44	0.369	0.396	0.52	0.306	0.434
IT자원 활용 (IT)	IT1	0.464	0.587	0.527	0.475	0.479	0.848	0.396	0.527	0.388	0.45	0.498
	IT2	0.42	0.538	0.438	0.476	0.485	0.848	0.387	0.442	0.428	0.4	0.437
	IT3	0.437	0.481	0.436	0.469	0.423	0.881	0.32	0.426	0.337	0.432	0.427
	IT4	0.438	0.536	0.481	0.447	0.477	0.884	0.326	0.473	0.35	0.429	0.483
	IT5	0.451	0.545	0.495	0.508	0.485	0.878	0.352	0.489	0.359	0.458	0.463
지식지향 리더십 (KL)	KL1	0.339	0.412	0.392	0.378	0.419	0.411	0.88	0.421	0.38	0.335	0.376
	KL2	0.28	0.389	0.336	0.303	0.432	0.31	0.826	0.386	0.341	0.309	0.264
	KL3	0.306	0.351	0.302	0.288	0.346	0.319	0.896	0.351	0.323	0.261	0.272
	KL4	0.35	0.341	0.4	0.349	0.335	0.333	0.875	0.394	0.386	0.357	0.277
	KL5	0.354	0.306	0.391	0.352	0.337	0.388	0.802	0.394	0.353	0.345	0.297
주도성 (PR)	PR1	0.419	0.566	0.633	0.521	0.415	0.416	0.378	0.772	0.452	0.461	0.475
	PR2	0.433	0.577	0.619	0.451	0.413	0.471	0.388	0.801	0.365	0.501	0.49
	PR3	0.433	0.515	0.545	0.523	0.375	0.403	0.377	0.848	0.392	0.496	0.478
	PR4	0.406	0.543	0.591	0.529	0.411	0.485	0.379	0.864	0.373	0.458	0.504
	PR5	0.439	0.61	0.604	0.645	0.476	0.471	0.359	0.835	0.513	0.503	0.583
복원력 (RE)	RE1	0.327	0.516	0.324	0.42	0.386	0.277	0.282	0.385	0.787	0.33	0.397
	RE2	0.315	0.418	0.288	0.432	0.528	0.269	0.287	0.301	0.772	0.33	0.338
	RE3	0.306	0.494	0.331	0.399	0.387	0.354	0.308	0.396	0.8	0.287	0.383
	RE4	0.293	0.487	0.366	0.46	0.426	0.373	0.344	0.433	0.839	0.377	0.435
	RE5	0.366	0.63	0.455	0.531	0.571	0.452	0.45	0.529	0.86	0.429	0.529
지식전환 (TR)	TR1	0.394	0.392	0.478	0.464	0.309	0.408	0.279	0.384	0.324	0.843	0.37
	TR2	0.502	0.453	0.579	0.596	0.389	0.441	0.315	0.538	0.404	0.884	0.452
	TR3	0.55	0.508	0.592	0.561	0.294	0.432	0.366	0.566	0.38	0.834	0.437
업무성과 (WP)	WP2	0.363	0.587	0.521	0.564	0.504	0.428	0.248	0.535	0.449	0.449	0.809
	WP3	0.251	0.452	0.281	0.372	0.417	0.355	0.236	0.36	0.395	0.248	0.748
	WP4	0.421	0.556	0.477	0.497	0.467	0.451	0.353	0.551	0.439	0.455	0.851
	WP5	0.429	0.594	0.536	0.527	0.423	0.508	0.305	0.553	0.424	0.441	0.876

저 자 소 개



허 명 속 (Heo Myung Sook)

울산대학교에서 경영학과를 졸업하고 동대학원에서 경영학석사와 MIS 전공으로 경영학박사를 취득하고, 현재 울산대학교 경영정보학과 객원교수로 재직하고 있다. Asia Pacific Journal of Information Systems, 경영학연구, 정보시스템연구, 대한경영학회지, 지식경영연구 등 학술지 및 학회에 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, 개인 창의성, 긍정심리자본 등이다. 주요저서로는 ‘지식경영-이론과 시스템’, ‘경영정보시스템’ 등이 있다.



천 면 중 (Cheon Myun Joong)

계명대학교에서 경영학과를 졸업하고 Indiana State University에서 경영학석사, University of South Carolina에서 MIS 전공으로 경영학박사를 취득하고, 현재 울산대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있다. Journal of Management Information Systems, Information and Management, Decision Sciences, Journal of Information Technology, European Journal of Information Systems, Data Base, Journal of Database Administration, Journal of Global Information Technology Management, Behaviour & Information Technology, International Journal of Information Technology and Management, Asia Pacific Journal of Information Systems, 경영학연구, 정보시스템연구, 대한경영학회지, 경영연구, 지식경영연구 등 국내외 학술지 및 학회에 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, IT/IS 아웃소싱 등이다. 주요 저서로는 ‘지식경영-이론과 시스템’, ‘경영정보시스템’, ‘전사적자원관리’, ‘최신 경영학의 이해’ 등이 있다.