

# 성공적인 지식관리시스템 구축을 위한 리더십에 관한 연구

(An Empirical Study on the Leadership for Successful Knowledge Management Systems Development)

이병구\*, 이경환\*\*, 김종원\*\*\*

(Byung-Ku Lee, Kyung-Hwan Lee, Jong-Weon Kim)

**요약** 오늘날 많은 기업들은 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 지식경영을 도입하고 있으며, 이에 필요한 지식관리시스템 구축에 많은 투자를 하고 있다. 조직 내에서 지식관리시스템의 효과적인 사용은 조직 구성원들의 지식수준 향상과 업무의 비효율성을 제거시킴으로써 조직의 경쟁력을 증가시킬 수 있다. 본 연구는 조직의 지식관리시스템을 성공적으로 구축하기 위해 파워 프로세스의 관점에서 지식을 제공하는 지식 근로자, 특히 기업 경영자의 리더십에 따른 성과분석을 통해 지식관리시스템 구축에 필요한 정보를 제공하고자 한다.

**핵심주제어** : 지식관리시스템, 리더십, 파워 프로세스

**Abstract** Many organizations are operating knowledge management(KM) for their competitive advantage in dynamically changeable markets. To support KM successfully, they are considerably investing in knowledge management systems(KMS) development. By using KMS, organizations can lead to the improvement of their employees' knowledge level and the removal of inefficient tasks, consequently resulting in their competitive edge. On the basis of the power process perspective, this study investigates the CEO leadership and its organization's performance for successful development of KMS.

**Key Words** : Knowledge Management Systems, Leadership, Power Process

## 1. 서론

오늘날 많은 기업들이 자사의 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 지식경영을 도입하고 있으며, 이에 필요한 지식관리시스템 구축에 많은 투자를 하고 있다. 지식관리시스템은 조직의 지식을 관리하는 데 응용되는 정보시스템으로, 조직의 지식을

창출, 저장/검색, 이전, 응용 등을 지원한다(Alavi and Leider, 2001).

지식관리시스템에 관한 대부분의 과거 문헌들은 성공적인 지식관리시스템을 구축하기 위하여 고려해야 할 요인들을 많이 제시하고 있지만(구교봉, 2000; 김경규 외, 2005; Tiwana, 2000), 조직 내의 지식공유를 위해 필요한 지식을 제공하는 지식근로자의 리더십을 고려한 연구는 거의 존재하지 않는다. 따라서 본 연구는 조직의 지식관리시스템을 성공적으로 구축하기 위해 지식을 제공하는 지식

\* 인하대학교 경영학 박사

\*\* 인하대학교 경영학부 교수, 제1저자

\*\*\* 동의대학교 경영정보학과 부교수, 교신저자

근로자, 특히 기업 경영자의 리더십에 따른 성과분석을 통해 지식관리시스템 구축에 필요한 정보를 제공하고자 한다.

리더십 연구는 오랫동안 조직행동을 연구하는 행동과학자들에게 많은 관심을 끌어난 주제이다. 리더십에 대한 초기의 연구들은 성공적인 리더들의 성격이나 개인적 특성을 찾아내는 특성이론이 대부분이었으며, 리더의 행동양식과 이로 인한 조직의 유효성을 찾아내고자 하였던 행동이론이 뒤를 이었으며, 최근에는 리더와 부하, 그리고 조직의 목표를 달성하기 위한 모든 과업과 관련된 상황을 고려하는 상황이론이 등장하였다(이재규, 2003). 이러한 이론들을 종합하면 리더는 개인적인 특성과 행동유형은 물론이고, 처한 상황을 잘 고려하여 대처하여야만 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다. 따라서 효과적인 리더십을 분석하기 위해서는 리더가 처할 수 있는 모든 관계와 모든 상황을 파악해야 한다. 이를 위하여 리더십의 연구는 특성이론, 행동이론, 상황이론 등 각각에 의한 리더의 특성, 행동양식, 그리고 상황을 모두 고려하는 것이 필요하다. 하지만 과거 대부분의 리더십 연구는 한 쪽에 치우친 경향이 있었다.

결론적으로 리더십에 대한 연구는 어느 한 부분에만 치우치기 보다는 좀 더 본질적인 형성의 근원에 초점을 두어 연구되는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 그러므로 본 연구는 리더십 형성의 근간이 되는 파워 프로세스 관점에서 리더십의 유형과 이에 따른 조직의 성과를 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 지식관리시스템

지식관리시스템(Knowledge Management Systems: KMS)은 개인이나 조직 차원의 지식관리 프로세스를 지원하는 정보시스템으로, 조직 내부의 지식과 조직 외부의 지식을 유기적으로 결합하여 이를 필요로 하는 구성원들에게 제공한다.

Alavi and Leider(2001)는 지식관리 프로세스(knowledge management process)는 지식의 창출,

저장/검색, 이전, 응용 등의 네 단계로 이루어지고, 이러한 단계를 지원하는 정보시스템을 총칭하여 KMS라고 정의하였다. 즉, 그들은 지식의 창출(creation) 단계에서 데이터 마이닝과 학습도구, 지식의 저장/검색(storage/ retrieval) 단계에서 전자 게시판, 지식 저장소, 데이터베이스 등이 사용될 수 있으며, 지식의 이전(transfer) 단계에서는 전자 게시판, 토론 포럼, 지식 디렉토리, 지식의 응용(application) 단계에서는 전문가 시스템, 작업흐름 시스템 등이 사용될 수 있으며, 플랫폼 기술(platform technologies)로 그룹웨어와 통신기술 그리고 인트라넷을 제시하였으며, 이러한 모든 정보 기술을 KMS의 유형으로 분류하였다. 일반적으로 KMS는 조직의 지식을 체계적이고 효율적으로 관리하며, 개인의 잠재적 지식을 형식화하여 조직의 지식으로 만들고, 이렇게 축적된 지식을 조직구성원들이 공유하게 한다.

서창교와 신성호(2005)는 성공적인 KMS를 구축하게 되면 조직은 세 가지의 효과를 얻을 수 있다고 주장하였다. 첫째의 효과는 조직구성원들의 지식수준이 향상된다는 점이다. 조직구성원들이 자신의 업무를 처리하는 과정에서 얻은 지식들을 KMS에 제공하고, 동료 직원들이 이러한 시스템을 통해 지식을 공유함으로써 전체 구성원들의 지식수준을 향상시킬 수 있다. 둘째, 업무의 비효율성을 줄일 수 있다는 점이다. KMS에 저장된 지식을 조직구성원들이 공유함으로써 동일한 작업을 반복해서 수행할 필요가 없게 되어 업무의 비효율성을 줄일 수 있다. 셋째, 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있다는 점이다. 앞에 제시한 조직구성원들의 지식수준의 향상과 업무의 비효율성의 감소로 인해 조직의 생산성을 증가시켜 결국에는 조직의 경쟁력을 유지하고 확보하는 데 큰 도움을 준다.

### 2.2 리더십의 개념과 제이론

리더십은 조직구성원의 동기부여를 유발하기 때문에 조직의 지식경영의 성공과 경영활동의 목표달성을 위해 매우 중요한 역할을 수행한다. 리더십의 정의는 리더십 연구에 관련한 사람 수만큼이나 다양하고 복잡하다. 예를 들면, Koonts and O'Donnel(1968)은 리더십을 사람들로 하여금 공동

목표를 달성하는 데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것이라고 하였으며, Tannenbaum(1961)은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어지는 대인간의 영향력이라 정의하고 있다. 한편, Kottler(1990)는 리더십과 경영은 다르다고 보았으며, 경영은 복잡성을 극복하는 것에 관한 것이나 리더십은 변화를 극복하는데 관한 것이라고 주장하였다. 그에 의하면, 리더는 미래에 대한 비전 개발을 통해서 방향을 설정하고, 사람들로 하여금 비전을 공유하게 하고 고무시키며 장애를 극복하게 한다고 하고, 리더십을 바람직한 목표를 성취하기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력이라고 정의하고 있다.

리더십에 대한 연구는 그 개념과 방법적 선호에 따라 여러 가지 방향에서 다양하게 수행되었지만, 대부분의 연구가 특성이론, 행동이론, 상황이론 등에 의해 이루어져왔다.

특성이론(trait theory)은 리더들의 개인적 특성이나 기술을 강조하고 있다. 예를 들면, Stogdill(1974)은 성공적인 리더의 특성으로 상황적응력, 사회적 환경에 대한 민감성, 성취 지향성, 결단성, 협동성, 자립성, 믿음성, 활동성, 끈기, 자신감, 스트레스에 대한 지구력, 책임 수행력 등을 제시하였다. Barnard(1938)는 리더의 특성을 두 가지 측면에서 살펴보았다. 즉 리더는 체력, 기능, 기술, 지각력, 지식, 기억력, 상상력 등과 같은 기술적인 측면에서 우월성을 가져야 하고, 결단력, 내구력, 인내력, 용기 등과 같은 정신적인 측면에서 우월성을 가져야 한다고 주장하였다. 그러나 Yukl(1989)은 이러한 관점에서 이루어진 대부분의 연구들이 성공한 리더들의 공통적인 특성을 추출해내지 못하고, 성공적인 리더십과 리더의 특성 간의 관련성을 찾아내지 못하는 특성이론의 문제점을 지적하였다.

행동이론(behavioral theory)은 리더의 특성보다는 리더의 행동에 초점을 맞추어 효과적인 리더의 행동과 비효과적인 리더의 행동 간의 차이점을 제시한다. 이러한 관점에서 이루어진 연구들은 주로 리더가 실제로 직무수행에 있어서 어떠한 행동을 하는지, 그리고 이러한 리더의 행동유형과 리더십 효과간의 관계에 중점을 두었다(Blake and

Mouton, 1978; Caroll and Gillen, 1987; Misumi and Peterson, 1985). 이러한 이론의 문제점으로는 리더십 행동유형을 측정하는데 있어서 객관적이고 정확한 측정방법의 결여, 설문지에 대한 지나친 의존도, 연구대상이 주로 감독자나 중간관리자들을 대상으로 하였다는 점, 그리고 상황변수를 고려하지 않는 점 등이 지적되고 있다.

상황이론(contingency theory)은 리더의 특성이나 행동은 상황에 따라 변할 수 있으며, 리더십의 효율성은 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 작업단위에서 수행되는 작업의 성격, 외부환경의 성격과 같은 상황적 요인에 따라 결정된다고 보고 있다(Fiedler, 1967; House, 1971; Yukl, 1989). 따라서 이 이론에 따르면 상황이 리더를 만들며, 가장 효과적인 리더란 상황의 요구에 가장 잘 부합되는 리더라는 것이다.

### 2.3 파워 프로세스

Takata(1995)는 권력(power)은 사회적 현상이며 인간들 간에 관계성을 가정하고 있다고 하고, 권력을 다른 사람에 의해서 복종되어지는 가능성으로 정의하고 있다. Crozier et al.(1977)은 권력을 주어진 게임에 참여한 사람들과의 상호작용 또는 관계를 변화시킬 수 있는 것이라 하였다. 이러한 관점에서 이경환(2001)은 권력이란 관계성을 전제로 하고 있으며, 관계성을 변화시킬 수 있는 능력이나 잠재력 또는 가능성을 의미하는 것으로 정의하였다. 그는 『국가생존전략』의 책에서 권력의 유형을 비가시적 권력, 가시적 권력, 그리고 경제적 권력으로 구분하였다. 비가시적 권력(invisible power)은 무의식적으로, 간접적으로, 묵시적으로, 자발적으로 인간의 행동에 영향을 미치는 권력을 의미한다. 이러한 권력은 전통, 윤리, 가치, 이념, 믿음과 같은 무형적 자원을 권력원천으로 하고 있다. 이에 비해서 가시적 권력(visible power)은 성문화된 관습이나 법률과 같이 의식적으로, 명시적으로, 강제적으로, 직접적으로 인간의 행동에 영향을 미치는 권력을 의미한다. 비가시적 권력과 가시적 권력의 구분은 절대적인 것이 아니라 상대적인 것이며, 경제적 관계뿐만 아니라 사회적, 정치적 관계에 영향을 미치는 대부분의 권력은 비가시적

권력과 가시적 권력의 연속선상의 어느 곳에 위치한다. 따라서 특정 권력은 부분적으로는 비가시적이며, 부분적으로는 가시적일 수도 있다. 한편, 경제적 권력(economic power)은 기술을 포함한 유형적 자원에서 무형적 자원에 이르기까지 경제적으로 가치가 있는 자원이나 대상을 권력원천으로 하는 것으로 경제적으로 가치가 있는 재화에 대해서 욕망을 가지고 있을 때 이 욕망을 통해서 상대방에게 영향을 미치는 권력이다.

이경환(2001)에 의하면, 파워 프로세스는 권력요소, 욕구, 가치, 환경 그리고 관계성의 5가지 결정요소들의 동적 상호작용에 의해서 이루어진다. 즉 그는 권력(power)을 다섯 가지 요소들의 상호작용에 의해 창출되는 것으로 보았다. 권력요소(power element)는 권력 핵이 보유한 유형적 또는 무형적 권력자원을 말하며, 욕구(needs)는 권력 프로세스를 유발 시키는 요소이며, 가치(value)는 권력주체가 가진 다양한 권력자원 중 목적달성을 위한 가장 유리한 자원에 대한 선택을 말하며, 관계(relationship)는 권력행사의 궁극적인 목표로서 하나가 되는 프로세스를 의미하며, 환경(environment)은 권력자원을 제공할 뿐만 아니라 권력원천의 창출에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다.

한편, 앞에서 살펴본 리더십의 다양한 견해를 종합해 볼 때 리더십은 특정의 상황에서 목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정이나 능력이므로, 이는 권력의 핵인 리더가 행사 할 수 있는 권력(power)의 한 유형으로 볼 수 있다.

리더십의 기존 연구들을 파워 프로세스에 연계하여 살펴보면, 특성이론은 파워 프로세스의 5가지 요소 중 권력요소에 초점을 두었으며, 행동이론은 파워 프로세스의 5가지 요소 중 권력요소, 관계, 가치 등에 중점을 두었고, 상황이론은 5가지 요소 중 욕구, 관계, 환경 등에 초점을 맞추어 연구가 되었다. 즉 <표 1>에서 보는 바와 같이 기존의 리더십 연구들은 파워 프로세스의 5가지 요소들 중 그 일부만을 연구 대상으로 하였음을 알 수 있다. 본 연구는 리더십을 일부분의 요소만을 고려한 기존의 연구와는 달리 통합적인 시각에서 5가지 요

소들을 동시에 고려하는 파워 프로세스의 관점에서 살펴보고자 한다.

<표 1> 파워 프로세스와 리더십 제 이론과의 관계

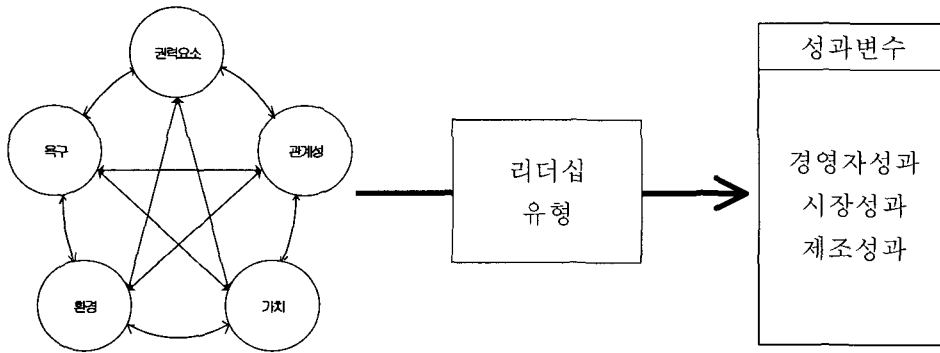
구분	특성이론	행동이론	상황이론
권력요소	○(리더특성)	○(리더자질)	
욕구			○(리더욕구)
관계		○(리더&부하)	○(리더&부하)
가치		○(리더가치)	
환경			○(모든상황)

### 3. 실증연구

#### 3.1 연구모형 및 가설설정

리더십은 조직과 팀원의 목표달성을 위한 영향력으로, 이 영향력이 커질 때 리더의 리더십이 '강하다' 혹은 '뛰어나다'라고 할 수 있다. 본 연구에서는 파워 프로세스의 5가지 요소들의 보유 유무에 따라 리더십의 유형이 다를 것이며, 그에 따라 조직의 성과에 다른 영향을 미칠 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설들을 설정하였다. 이러한 가설들을 근거로 한 본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다.

- 가설 1: 파워 프로세스의 5가지 요소들에 의해 형성된 리더십의 유형은 경영자 성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설 2: 파워 프로세스의 5가지 요소들에 의해 형성된 리더십의 유형은 시장 성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 가설 3: 파워 프로세스의 5가지 요소들에 의해 형성된 리더십의 유형은 제조 성과에 긍정적인 영향을 미친다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 변수의 측정

본 연구는 연구모델의 변수들을 측정하기 위해 관련된 과거 문헌을 토대로 각 변수의 항목들을 대부분 자체 개발하였으며, 리커트 7점 척도로 측정하였다.

리더는 부하들로 하여금 어떠한 목적에 맞는 행동을 유발시키는 유발요소, 그리고 그 행동을 지속시킬 수 있는 지속요소, 그리고 경영권을 방어할 수 있는 방어요소를 소유하고 있어야 한다. 따라서 본 연구는 이러한 관점에서 리더십 권력요소를 경영자의 특성으로 두고, 창의력, 중재능력, 협동성, 유연성, 인격, 지식, 일관성, 관리능력, 책임수행능력, 환경감지능력, 신속성, 경영자의 경영권 방어요소 등으로 측정하였다.

욕구는 지각, 사고, 의욕, 행위 등의 일반적 행동을 통합하여 불만족스러운 상태를 일정한 방향으로 향하게 하여 해소시키는 힘을 말한다(서봉연, 1979). 본 연구는 부하직원들의 욕구를 가식적인 것과 비가식적인 것으로 구분하여 측정하였다.

리더십의 효과가 발휘되는 조건에는 여러 가지 환경이 작용을 한다. 기업의 환경은 일반적으로 외부 환경과 내부 환경으로 구분된다. 이러한 관점에서 본 연구는 외부 환경을 수요의 불확실성과 산업의 경쟁정도 등으로 측정하였으며, 내부 환경을 회사 내의 환경으로서 업무와 관련된 의사결정의 합리성, 직원들의 태도 그리고 기술의 자사보유 정도 등으로 측정하였다.

기업 내에서 경영자와 직원들간 그리고 회사와 직원들간에는 기본적인 관계성이 존재한다. 이는 직원들이 회사에 대해 주인의식을 소유하고 있는

나와 자신의 상사 그리고 회사를 신뢰할 수 있는 나와 관계가 있다. 따라서 본 연구는 회사에 대한 직원의 주인의식과 상사 및 회사의 신뢰부분으로 나누어 관계성을 측정하였다.

가치는 개인적으로나 사회적으로 더 선호하는 이상적인 행동양식이나 존재의 목적 상태에 관련된 지속적인 신념을 의미한다(Rokeach, 1968). 본 연구는 가치를 경영자의 경영철학으로 두고, 경영자의 인간적, 보상적 그리고 능력적인 측면을 중심으로 측정하였다.

성과는 크게 경영자 성과, 시장 성과, 제조 성과 등으로 나눌 수 있다(이경환, 1997). 본 연구는 경영자 성과를 계획, 보상, 통제, 기능과 인격, 환경과의 관련성 등과 같은 요인에 의해서 직원에게 영향을 미치는 것으로, 시장 성과는 시장 점유율, 매출액, 이익 등으로 측정하였으며, 제조 성과는 제품이나 서비스에 내재된 가치로서 주로 생산성, 품질, 유연성, 시간, 디자인, 신제품 등과 연계하여 측정하였다.

## 4. 결과분석

### 4.1 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구는 자료 수집을 위하여 설문지 기법을 사용하였다. 회사의 경영자, 임원 및 부서장을 대상으로 총 200부의 설문지를 배포하여 158부를 회수하였다. 이 중 불성실하게 작성된 설문지 28부를 제외한 130부를 이용하여 통계분석을 하였다.

수집된 표본의 인구통계학적 특성으로는 남성이

125명(96.2%), 여성이 5명(3.8%)으로 나타났으며, 직책은 부서장 13명(10%), 임원 28명(21.5%), 대표이사 89명(68.5%)으로 나타났다. 기대한대로 연령은 40대 이상이 대부분(90%)이었으며, 학력은 대졸 이상이 78명(60%)으로 나타났다. 이는 회사의 리더 역할을 하는 사람들은 대부분 어느 정도의 연륜이 있는 고학력자임을 알 수 있다. 회사의 종업원 수는 대부분 100명 미만(97%)의 중소기업이었다.

#### 4.2 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 연구의 측정도구를 이용하여 반복적으로 측정하였을 때, 동일한 측정값을 얻을 수 있는지 측정치의 안정정도를 평가하는 것으로서 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 값을 주로 사용하여 검증한다. Nunnally and Berstein(1994)은 알파 값이 사회과학 분야에서 0.6이상이면 만족할 만하다고 하였다. <표 2>에서 보듯이 본 연구의 알파 값은 최고 0.87에서 최하 0.60 사이에 존재하기 때문에 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 2> 신뢰성 분석

리더십 결정요소	요 인	Cronbach' α
권력요소(경영자 특성)	지분 통제 정도	0.82
	행동유발요인	
	행동지속	
직원의 욕구	공정성 및 안정성	0.73
	적절한 업무환경과 자기개발	0.81
기업 환경	제품수명/경쟁정도	0.71
	수요의 불확실성	0.75
	업무태도/권한위양정도	
	기술/마케팅정도	
의사결정단계수준		
관계	신뢰성 및 주인의식	0.87
가치 (경영자 철학)	인간존중	0.60***
	경제적/복지후생의 대외적 균형	0.65***
	일관성/발전성	0.67***
성과	경영자 성과	0.83
	시장성과	0.82
	제조성과	0.75

#### 4.3 요인분석

연구의 목적에 맞는 각 요인별 군집 도출을 위한 단계로 각 변수들을 몇 가지 의미 있는 차원으로 줄이기 위해 요인분석을 실시하였다. 고유값(eigenvalue)이 1이상이고, 요인 적재량이 0.5이상을 추출하도록 하였으며, 회전방식으로는 베리맥스 방식을 이용하였다.

##### 4.3.1 권력요소(경영자 특성)의 요인분석

경영자 특성에 관한 요인분석을 실시한 결과, 이 변수는 행동유발, 지분 통제정도, 행동지속 등의 3가지 요인들로 나누어졌다. <표 3>에서 보는 바와 같이, 요인 1인 행동유발은 A2~A7까지로 경영자의 창의적 도전 정신, 부서간의 갈등 발생 시의 중재능력, 전체목표 달성을 위한 시스템적 사고, 경영 환경 변화에 따른 유연한 대응능력, 인격, 소유 지식 등으로 구성되어 있다. 요인 2는 지분 통제정도로 경영자의 회사 지분 소유에 관련된 요인이다. 요인 3은 행동지속의 요인으로, 회사 전략이나 정책의 일관된 추진, 업무 성과나 업적에 상응하는 적절한 피드백, 자신의 결정사항에 대한 책임 수용, 경영 여건 변화에 따른 전략 수립능력, 신속한 의사결정으로 지연으로 인한 문제 제거 등으로 구성되어 있다.

<표 3> 경영자 특성 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (행동유발)	요인2 (통제정도)	요인3 (행동지속)
A7(전문 지식 수준 정도)	.793		
A5(경영 환경변화의 적응능력)	.741		
A6(헌신적 능력)	.732		
A3(업무갈등 해결능력)	.699		
A4(최적화 능력-시스템 사고)	.659		
A2(창의적 도전정신)	.601		
A1(경영자의 지분 통제능력)		.946	
A11(피드백의 적절성)			.845
A10(책임 수용정도)			.814
A8(정책 추진의 일관성 정도)			.813
A12(전략수립 능력)			.769
A13(의사결정의 신속성)			.757
A9(성과에 대한 보상의 태도)			.699
Eigenvalue	3.34	1.05	3.69

### 4.3.2 직원의 욕구 요인분석

직원의 욕구에 관한 요인분석을 실시한 결과, 이 변수는 <표 4>와 같이 공정성 및 안정성과 적절한 업무환경과 자기개발 등 2개의 요인들로 묶였다.

<표 4> 직원의 욕구 요인 분석

구분 \ 요인	요인1 (공정성/ 안정성)	요인2 (업무환경/ 자기개발)
B3(성과에 대한 보상)	0.804	
B4(책임과 권한의 균형)	0.793	
B1(인사상 공정한 대우)	0.717	
B2(회사의 안정성)	0.672	
B8(여가나, 기타 활동에 대한 지원)		0.822
B6(환경/여건의 적절성)		0.800
B5(업무와 관련된 교육의 적절성)		0.787
B7(회사에 대한 자부심)		0.785
Eigenvalue	2.24	2.55

### 4.3.3 환경의 요인분석

환경의 요인분석은 내부 환경과 외부 환경을 구분하여 실시하였다. 그 분석결과에 의하면, 외부 환경은 <표 5>와 같이 제품수명/경쟁 환경과 수요의 불확실성 등 2개의 요인들로 나누어졌으며, 내부 환경은 <표 6>과 같이 업무태도/권한위양 정도와 기술/마케팅 환경, 그리고 의사결정 단계 등의 3개의 요인들로 묶였다.

<표 5> 외부 환경 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (제품수명/ 경쟁환경)	요인2 (수요의 불확실성)
C1(소속 산업 내의 제품 도입속도)	0.811	
C3(소속 시장의 경쟁 정도)	0.754	
C2(회사 주력 상품에 대한 수요 확실성)		0.961
Eigenvalue	1.24	1.05

<표 6> 내부 환경 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (업무태도/ 권한위양정 도)	요인2 (기술/ 마케팅 환경)	요인3 (의사결정 단계 수준)
C9(직업의식)	0.754		
C7(직원의견 수용 정도)	0.754		
C6(업무수행의 자발성 정도)	0.751		
C8(업무권한의 위양정도)	0.650		
C5(업무의 표준화 정도)	0.603		
C11(생산 장비의 설계능력 보유)		0.851	
C10(제품설계능력 보유)		0.836	
C12(마케팅 집중 정도)		0.501	
C4(업무결제 단계)			0.886
Eigenvalue	2.74	1.70	1.04

### 4.3.4 관계의 요인분석

관계에 관한 요인분석을 실시한 결과, 이 변수는 <표 7>과 같이 신뢰성 및 주인의식과 관련된 1개의 요인으로 나타났다.

<표 7> 관계 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (신뢰성 및 주인의식)
D4(경영자의 경영능력에 대한 신뢰)	0.856
D3(회사에 대한 주인의식)	0.840
D5(경영자에 대한 신뢰)	0.809
D2(회사와 자신의 동일화)	0.785
D6(협력적 노사관계)	0.736
D1(업무방침에 대한 신뢰)	0.676
Eigenvalue	3.70

### 4.3.5 가치(경영자 경영철학)의 요인분석

경영자의 경영철학에 관한 요인분석을 실시한 결과, 이 변수는 <표 8>과 같이 크게 인간존중, 경제적/복지 후생의 대외적 균형, 일관성/발전성 등 3개의 요인들로 구분되었다.

<표 8> 경영자의 경영철학 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (인간 존중)	요인2 (경제적/ 복지후생의 대외적 균형)	요인3 (일관성/ 발전성)
E1(경영자의 인격적 태도)	0.811		
E2(종업원 능력 개발에 대한 배려)	0.811		
E4(복지후생의 대외적 균형)		0.908	
E3(경제적 효익에 대한 대외적 균형)		0.908	
E6(경영방침의 일관성 정도)			0.887
E5(자기개발 정도)			0.887
Eigenvalue	1.31	1.64	1.57

### 4.3.6 성과의 요인분석

성과에 관한 요인분석을 실시한 결과, 이 변수는 기대된 대로 <표 9>와 같이 경영자 성과, 제조 성과, 시장 성과 등 3개의 요인들로 묶였다. 요인 1은 경영자 성과를 측정하는 요인으로, 직무만족, 업무충실도, 조직몰입, 회사 발전에 관련된 항목들로 구성되어 있다. 요인 2는 제조 성과와 관련된 상품 품질, 재구매 비율, 고객 만족도 등의 항목들로 이루어져 있으며, 요인 3은 시장성과를 나타내는 이익률, 매출성장, 시장점유율 등의 항목으로 구성되어 있다.

### 4.4 리더십 유형의 도출

리더십 유형의 분류를 위해 앞에서 분석한 경영자 특성에 따른 요인 값을 중심으로 Ward 방법에 의해서 군집분석을 실시하여 <표 10>과 같은 결과를 얻었다. 경영자 특성을 중심으로 분류를 실시한 이유는 권력의 개념에서 권력의 기반이 되는 권력요소 없이는 권력원천의 창출이 어렵기 때문이다.

<표 10>에서 보는 바와 같이, 경영자 특성의 유형 1군은 요인 1, 2, 3 모두가 높은 양의 평균 값(0.79, 0.36, 0.84)을 가졌다. 2군의 요인 1과 3은 각각 -0.91로 낮은 값을 가졌으나, 요인 2는 0.61

<표 9> 성과의 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (경영자 성과)	요인2 (제조 성과)	요인3 (시장 성과)
F3(직원들의 성실성 /책임감)	.815		
F4(직원들의 회사 방침 준수)	.753		
F5(회사 발전을 위한 의견제시)	.681		
F1(직원들의 사기)	.635		
F2(회사의 이익률)	.601		
F6(직원들의 능력)	.576		
F11(고객들의 재구매 비율)		.904	
F12(제품에 대한 고객의 만족도)		.849	
F10(주력 상품의 성과)		.562	
F8(회사의 매출 정도)			.870
F9(회사의 시장 점유율)			.852
F7(회사의 이익률)			.515
Eigenvalue	5.41	1.33	1.09

로 높은 값을 나타내고 있다. 3군은 지분통제 요인은 -0.94로 낮게 나타났으며, 유발요인과 지속요인은 0.001, -0.04로 0에 가까운 값을 나타내고 있다.

<표 10> 경영자 특성의 분류

경영자 유형 \ 요인	1군 (n=46) <sup>1)</sup>	2군 (n=40)	3군 (n=44)	Scheffe 검증			F값
				I-II	I-III	II-III	
요인1 (유발요인)	0.79 <sup>2)</sup> (0.39)	-0.91 (0.91)	0.001 (0.80)	***	***	***	57.83***
요인2 (통계요인)	0.36 (0.55)	0.61 (0.86)	-0.94 (0.78)	N.S	***	***	54.87***
요인3 (지속요인)	0.84 (0.42)	-0.91 (0.96)	-0.04 (0.67)	***	***	***	65.51***

주) 1) n은 각 경영자 유형의 표본 수.

2) 각 항목의 값은 각 경영자 유형별 평균값.

( )내의 숫자는 표준편차를 의미.

\*\*\*는 유의수준 0.01을 의미.



경영자 특성에 따른 분류에 대해 판별분석을 실시한 결과 적중률(hit ratio)이 90.8%로 나타났으며, 이는 3개의 경영자 특성 군집의 성격이 서로 다르다는 것을 충분하게 제시해 주고 있다. 각 군의 특징을 나타내면 <표 11>과 같다.

<표 11> 경영자 유형별 특징

유형	특징	지배적요인	대등적요인	무관적요인
1군 (오너형 전문 경영자)		지분통제 행동유발 행동지속		
2군 (오너형 비전문 경영자)		지분통제		행동유발 행동지속
3군 (계약형 경영자)			행동유발 행동지속	지분통제

<표 11>에서 지배적 요인이란 측정의 차원을 다른 차원보다 상대적으로 중요시 여기는 요인을 의미하며, 요인 값이 +0.2이상인 것으로 하였으며,

대등적 요인은 측정의 차원을 다른 차원과 유사한 수준으로 중요도를 부여한 요인을 의미하며, 요인 값이 -0.2~+0.2 사이의 값들로 구성하였으며, 무관적 요인은 측정의 차원을 다른 차원보다 상대적으로 덜 중요시 하는 요인을 의미하며, 요인 값이 -0.2이하의 값들로 구성하였다.

<표 11>에서 보는 바와 같이, 오너형 전문 경영자 유형(1군)은 경영자 특성에 관련된 요인을 모두 지배적 요인으로 보유하고 있다. 즉 이 유형은 경영자 자신이 경영권을 방어 할 수 있을 만큼 지분을 소유하거나 통제 가능하며, 직원의 행동을 유발 시킬 수 있는 적절한 행동과 그러한 행동을 지속시킬 수 있는 능력이 있다. 반면에 오너형 비전문 경영자 유형(2군)은 경영자가 경영권을 방어 할 수 있을 만큼 지분을 소유하고 있거나 지분을 통제 가능하나, 행동유발 요인과 행동지속 요인과 같은 경영능력은 소유하고 있지 않다. 한편, 계약형 경영자 유형(3군)은 경영자가 경영권을 방어할 만큼의 지분을 보유하고 있지 못하거나 통제 하지 못하지만, 직원에 대한 행동유발 요인과 행동지속 요인에 대해서는 해당업계의 평균적인 수준으로 나타났다.

<표 12> 경영자 유형별 분산분석

요인	경영자 유형	1군 (오너형 전문 경영자)	2군 (오너형 비전문 경영자)	3군 (계약형 경영자)	LSD 검증			F값
					I - II	I - III	II - III	
육 구	공정성 및 안정성	0.78 (0.74)	-0.49 (0.77)	-0.36 (0.80)	***	***	n.s	33.19***
	적절한 업무환경/ 자기개발	0.67 (0.80)	-0.49 (0.75)	-0.26 (1.00)	***	***	n.s	22.55***
환 경	제품수명/경쟁정도	0.27 (0.42)	-0.28 (1.28)	-0.03 (0.73)	***	n.s	**	3.35**
	수요의 불확실성	0.05 (1.14)	-0.00 (0.89)	-0.05 (0.95)	n.s	n.s	n.s	0.14
	업무에 관한태도/ 권한위양	0.60 (0.79)	-0.51 (0.91)	-0.16 (0.95)	***	***	*	17.89***
	기술/마케팅정도	-0.07 (1.04)	-0.12 (1.04)	0.18 (0.93)	n.s	n.s	*	1.23
	의사결정단계 수준	-0.10 (0.59)	-0.19 (0.71)	0.28 (1.42)	n.s	*	**	2.87
관 계	신뢰성/주인의식	0.77 (0.57)	-0.55 (0.92)	-0.29 (0.92)	***	***	**	32.51***
경 영 철 학	인간존중	0.60 (0.73)	-0.41 (0.97)	-0.25 (0.98)	***	***	n.s	16.17***
	경제적/복지후생의 대외적 균형	0.42 (0.85)	-0.21 (1.03)	-0.25 (0.98)	***	***	n.s	7.22***
	일관성/발전성	0.62 (0.80)	-0.39 (1.00)	-0.29 (0.87)	***	***	n.s	17.65***

위에서 분류한 각 경영자 유형별로 권력 결정 요소에 대한 가중치 차이를 분석하기 위해 Fisher의 최소 유의차법(LSD)을 이용하여 분산분석을

실시하였다. 그 결과는 <표 12>와 같으며, 이에 대한 설명을 표현하면 <표 13>과 같다.

<표 13> 각 리더십 유형의 특징

구분	지배적 요인	대등적 요인	무관적 요인
1군 (오너형 전문 경영자 리더십)	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/ 자기개발 업무태도/권한위양정도 제품수명/경쟁정도 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학	수요의 불확실성 기술/마케팅 정도 의사결정단계 수준	
2군 (오너형 비전문 경영자 리더십)		수요의 불확실성 기술/마케팅정도 의사결정단계 수준	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/ 자기개발 업무태도/권한위양정도 제품수명/경쟁정도 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학
3군 (계약형 경영자 리더십)	의사결정단계수준	업무태도/권한위양정도 기술 / 마케팅정도 제품수명/경쟁정도 수요의 불확실성	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/ 자기개발 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학

<표 13>에서 보는 바와 같이, 오너형 전문 경영자 리더십(1군)은 파워 프로세스의 5가지 요소인 권력요소(경영자 특성), 욕구, 환경, 가치, 관계 등이 지배적 또는 대등적 요인에 분류되어 있다. 반면에 오너형 비전문 경영자 리더십(2군)과 계약형 경영자 리더십(3군)은 파워 프로세스의 5가지 요소 대부분이 대등적 또는 무관적 요인에 분류되어 있다. 따라서 오너형 전문 경영자 리더십은 파워 프로세스의 5가지 요소들이 잘 반영된 리더십의 유형이라 할 수 있다.

#### 4.5 리더십 유형에 따른 기업 성과

본 연구는 결과변수로 경영자 성과, 시장 성과, 제조 성과 등을 사용하였다. 리더십의 유형이 이러한 성과들에 어떠한 영향을 주는가를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하여 <표 14>와 같은 결과를 얻었다.

<표 14>의 결과를 살펴보면, 파워 프로세스의 5

가지 요소들이 잘 반영된 오너형 전문 경영자 리더십은 경영자 성과, 시장 성과, 제조 성과에서 각각 양의 값을 가지며 통계적으로 유의한 결과를 가졌다. 반면에 오너형 비전문 경영자 리더십과 계약형 경영자 리더십은 경영자 성과에 대해 부의 값을 가지며, 시장 성과와 제조 성과에 유의하지 않는 결과를 보였다. 따라서 본 연구의 가설 1, 2 그리고 3 모두는 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다.

<표 14> 리더십 유형에 따른 기업성과

유형 \ 성과	경영자 성과	시장성과	제조성과
오너형 전문 경영자 리더십	0.72** (0.76)	0.20* (0.85)	0.10* (0.88)
오너형 비전문 경영자 리더십	-0.54** (0.91)	-0.02 (1.04)	0.02 (1.18)
계약형 경영자 리더십	-0.26* (0.85)	-0.01 (1.07)	-0.03 (0.93)

## 5. 결 론

본 연구는 성공적인 지식관리시스템(KMS)을 구축하기 위하여 지식 근로자인 기업 경영자의 리더십을 파워 프로세스 관점에서 살펴보았다. 구체적으로 본 연구는 파워 프로세스의 5가지 결정요소인 권력 요소, 욕구, 가치, 환경, 관계들의 가중치와 상호작용에 의해서 리더십의 유형이 결정되며, 이러한 요소들을 잘 반영한 리더십이 긍정적인 조직의 성과를 이끌 것이라는 가정에 초점을 두었다.

이러한 가정을 검증하기 위하여 본 연구는 다섯가지의 리더십 결정요소들(경영자 특성, 욕구, 경영자의 경영철학, 환경, 관계)에 대해서 요인분석, 군집 분석 그리고 분산분석을 실시하였으며, 그 결과 오너형 전문 경영자 리더십, 오너형 비전문 경영자 리더십 그리고 계약형 경영자 리더십 등 3가지 유형의 리더십을 도출하였다. 그 분석결과에 의하면, 오너형 전문 경영자 리더십이 3가지 유형 중 파워 프로세스의 5가지 요소를 가장 잘 반영한 리더십으로 나타났다.

또한, 리더십의 3가지 유형과 조직의 경영성과를 중심으로 분산분석을 실시하였다. 그 결과 오너형 전문 경영자 리더십이 경영자 성과, 시장 성과, 제조 성과의 세 부분 모두에서 상대적으로 높은 양의 값(0.72, 0.20, 0.10)을 나타냈으며, 오너형 비전문 경영자 리더십과 계약형 경영자 리더십의 경영자 성과는 각각 음의 값(-0.54, -0.26)을 가졌으며, 시장 성과와 제조 성과에는 각각 미미한 영향을 미쳤다. 따라서 파워 프로세스의 5가지 요소를 반영한 오너형 전문 경영자 리더십이 조직의 성과에 가장 긍정적이었음을 알 수 있다.

이러한 연구 결과를 유추하면 파워 프로세스의 관점에 의해 리더십을 형성할 때 긍정적인 조직의 성과를 기대할 수 있듯이, 조직의 지식관리시스템을 성공적으로 구축하기 위해선 파워 프로세스의 관점에서 이루어지는 것이 효과적이라 할 수 있다. 이러한 관점에서 지식관리시스템이 개발되는 경우에 조직 구성원들의 적극적인 사용을 이끌며, 결국 이러한 사용은 조직 내 구성원들의 지식수준을 향상시킬 뿐만 아니라 업무의 비효율성을 제거시킴으로써 조직의 성과를 향상시킬 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 구교봉, "지식관리시스템의 성공요인에 관한 연구," *한국정보시스템학회 추계학술대회*, 2000, pp.275-284.
- [2] 김경규, 김범수, 송세정, 신호경, "지식공유 의도와 지식관리시스템의 사용," *경영정보학연구*, 제15권, 제3호, 2005, pp.65-90.
- [3] 서봉연, *성격과 적응*, 익문사, 1979.
- [4] 서창교, 신성호, "지식관리시스템 성과에 영향을 미치는 요인," *경영정보학연구*, 제15권, 제1호, 2005, pp.1-24.
- [5] 이경환, *국가생존전략*, 두남, 2001.
- [6] 이경환, "제조기업의 경쟁력 측정에 관한 연구 - 경영자성과, 시장성과 및 제조성과에 의한 3M 모형을 중심으로," *인하대학교 경영논집*, 제4권, 제1호, 1997, pp.105-132.
- [7] 이재규, *지식경영학원론*, 박영사, 2003.
- [8] Alavi, M. and Leidner, D.E., "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1, March 2001, pp.107-136.
- [9] Barnard, C.I., *The Function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1938.
- [10] Blake, R.R. and Mouton, J.S., *The Managerial Grid*, Houston, Texas: Gulf, 1985.
- [11] Carroll, S.J. and Gillen, D.J. "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?," *Academy of Management Review*, Vol.12, 1987, pp.28-51.
- [12] Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- [13] House, R.J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 1971, pp.321-339.
- [14] Koontz, M. and O'Donnel, A., *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill, 1968.
- [15] Misumi, J. and Peterson, M., "The Performance-

Maintenance(PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program," *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, 1985, pp.198-223.

- [16] Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H., *Psychometric Theory*, 3rd Ed., New York: McGraw-Hill, 1994.
- [17] Rokeach M., *Belief, Attitude and Values*, San Francisco: Jossey-Bass, 1968.
- [18] Stogdill, R., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 1974.
- [19] Tannenbaum, R., *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill, 1961.
- [20] Tiwana, A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice-Hall PTR, 2000.
- [21] Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*, 2nd ed, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1989.
- [22] Yukl, G.A., "Managerial Leadership :A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, Vol.15, No.2, 1989, pp.258-273.



이 경 환 (Kyung-Hwan Lee)

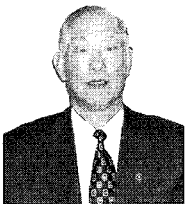
- 서울대학교 응용수학과
- 서울대학교 대학원 경영학 박사
- 인하대학교 경영대학 경영학부 교수
- 관심분야 : 생산전략, 기술경영, 혁신전략, 국가 생존전략, 권력순환적 접근



김 종 원 (Jong-Weon Kim)

- 인하대학교 경영학과
- University of Nebraska-Lincoln MBA
- University of Nebraska-Lincoln 경영학 박사
- 동의대학교 경영정보학과 부교수
- 관심분야 : 정보기술의 수용 및 응용, SCM, 지식관리시스템, e-비즈니스, DSS

이 병 구 (Byung-Ku Lee)



- 성균관 대학교 상학과
- 서울대학교 경영대학 최고경영자 과정 수료
- 미국 코네티컷 주립대학 최고경영자 과정 수료
- 인하대학교 경영학 석사
- 인하대학교 경영학 박사
- 98-99 국제로터리 3690 지구총재
- 구일상사, 구일목재 회장,
- 관심분야 : 리더십, 지식경영, 권력순환적 접근