

정보담당임원(CIO)의 리더십이 정보시스템(IS) 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on IS Performance and CIO Leadership

박종순*
Park, Jong-soon

이동욱**
Lee, Dong-wook

전중양***
Jeon, Joong-Yang

요약

CIO는 정보시스템부서의 관리자가 아니라 경영자로서의 역할을 하도록 요구하고 있다. 이는 점차 CIO 역할이 확대되고 있음을 나타내는 것으로 이에 따라 CIO의 리더십 스타일이 IS 성과에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 관점에서 CIO 리더십 스타일과 IS 성과와의 관계를 알아보려고 하였다. CIO 리더십 스타일을 추진목표와 추진방법에 따라 나누고 이들 간에 어떠한 차이가 있는지를 설문지 기법을 사용하여 실증적으로 분석하였다. 리더십 스타일 분류는 리더십의 균형성에 의하여 각각 3가지로 분류하였다.

결과적으로 전략적 추진과 인화적 방법이 다른 스타일에 비하여 대체로 효과적임을 나타내었다.

Abstract

CIO is required to be manager in informaton systems department and leader in managing as well.

That's means expanding a role of CIO, Thereupon, a leadership style of CIO could affect achievement of IS. This study is to find out the relationship a leadership style of CIO and achievement of IS. In this study, CIO leadership style is divided into drive goal and drive method, and then was executed empirical analysis to distinguish differences between those. CIO leadership style was divide 3 kinds of things depends on Ballancing of leadership, As a result, strategic drive and harmonious method are more effective than other styles.

☞ Keyword : CIO, Leadership Style, IS Performance

1. 서론

정보시스템의 목적이 기업의 경영활동을 효과적으로 지원하고 새로운 경쟁우위를 확보하도록 하는 것이므로 정보시스템과 전사적 전략의 통합이 점차 필요하게 하였다. 이에 따라 사업전략도 이해할 수 있는 정보담당임원(Chief Information Officer : CIO)의 역할이 중요해지고 있다.

CIO는 정보시스템 부서, 일반관리 부서, 기업

에 영향을 주는 외부 조직 사이에서 연결자적 역할을 하며, 전사적 전략 수립, IT의 전략적 활용, 경영전략과 IT 연결 등을 관장하는 중역의 역할을 하게 되었다[27]. 급증한 IT 투자와 성과에 대한 의구심, IT의 전략적 이용과 혁신 도구화 및 정보자원의 통합적 관리, 정보화 투자 조정 등을 통한 중복투자 회피, 경영진과 정보담당 부서 간의 의사소통 담당 직책이 필요하게 되었다[3].

CIO가 한 기능부서의 관리자가 아니라 전사적 관점에서 경영자로서의 역할을 하기 때문에 기업의 IT 투자 및 활용에 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러나 CIO에 관한 기존 연구의 대부분은 CIO 직제 도입이나 역할에 관한 것들이며 경영자로서의 CIO에 관해 수행된 연구는 미흡

* 정 회 원 : 서울대학교 인터넷정보 전공 교수

jspark@seoul.ac.kr

** 정 회 원 : 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과
dongwook1@hufs.ac.kr

*** 정 회 원 : 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과
mislalab@hufs.ac.kr

[2005/04/12 투고 - 2005/04/18 심사 - 2006/03/27 심사완료]

한 실정이다[1,4].

본 연구에서는 CIO의 변화된 역할에 따라 CIO를 경영자로 보고 CIO의 리더십 스타일과 IS 성과의 관계를 알아보려고 한다. CIO 리더십 스타일을 추진목표 관점 및 추진방법 관점에 따라 분류하고, 분류된 리더십 스타일에 따라서 IS 성과에 차이가 있는지 분석해 보고자 한다.

즉, 본 연구에서는 CIO의 리더십 스타일에 관하여 추진목표 관점에서 균형성을 유지하는 리더십을 병행적 리더십, 추진방법 관점에서 균형성을 유지하는 리더십을 절충적 리더십으로 명명하여 추진목표 관점에서 전략적/병행적/운영적 리더십으로 구분하고 추진방법 관점에서 강압적/절충적/인화적 리더십으로 분류하여 리더십 스타일과 IS 성과 사이에 어떤 관계가 있는지 알아보려고 한다.

2. 이론적 배경

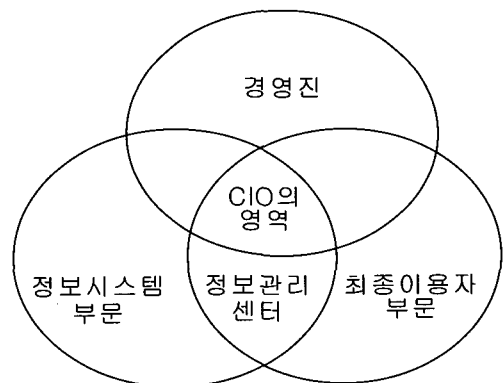
1. CIO의 개념과 역할

CIO(Chief Information Officer)는 정보자원 관리의 중요성이 부각되면서 Synnot & Gruber (1981)의 연구에서 처음 사용되었으며 정보가 핵심자원이 됨에 따라 CIO는 경영자, 관리자, 기술자가 되어야 한다고 하였다. O'Riordan(1987)은 조직이 정보기술을 성공적으로 사용할 수 있도록 관리하는 사람이 CIO라고 정의하면서 CIO의 요건에 대해 5가지를 제시하고 있다. ① 조직에서 기술 전문가 보다는 경영자가 되어야 하고, ② 담당 업무에만 한정적이기 보다는 거시적 경영관점을 유지하여야 하고, ③ 부서 간의 경계를 탈피하여 경영관점에서 기술을 이해할 수 있어야 하며, ④ 혁신성과 유연성이 있어야 하고, ⑤ 조직 내 다양한 사람들과 원활한 의사소통을 하여야 한다고 하였다[21]. Feeny et al.(1992)은 이상적 CIO의 5가지 측면을 ① 정칙과 성실, ② 경영 감각, ③ 의사소통자/교육자/

동기부여자/리더/정치가/관계 수립자, ④ 정보기술 중요성의 지속적 홍보, ⑤ 변화 지향적 활동가/촉매 역할자를 제시하였다[13]. Stephens & Loughman(1994)은 CIO가 정보시스템, 컴퓨터 운영, 통신, 사무자동화 및 최종사용자 컴퓨팅(EUC) 등에 책임을 진다고 하였다. 그리고 CIO는 경영환경 변화에 적응할 수 있도록 기업의 능력을 향상시키는 변화 관리자가 되어야 한다고 주장하며, CIO의 목적은 기업의 경쟁우위를 달성하고 유지하기 위해 정보기술이 조직에서 중요한 경쟁무기로 사용될 수 있도록 계획하고 관리하는 것이라고 하였다[28].

이상의 연구들을 참고로 하여 본 연구에서는 조직이 IT를 성공적으로 사용할 수 있도록 관리하고, 사업운영에 대한 지식과 전략적 안목을 가지고 신기술을 파악하며, 최고경영진과 내부사용자들에게 도입 필요성이나 도입 효과의 전파를 주 업무로 하는 조직의 정보화 및 정보자원 관리의 책임자를 정보담당임원(CIO)라고 정의한다.

이러한 역할들을 수행하기 위해 CIO는 조직 혁신을 단행함으로써 기업의 경영성과를 극대화하고, 평가절차를 확립하여 IS 활용의 성과를 입증해야 한다. 그림 1에서는 CIO가 경영진의 일원으로서, 정보시스템 부문의 관리자로서, 최종사용자를 위한 리더로서 수행하는 역할을 나타낸 것이다[5].



〈그림 1〉 조직에서 CIO의 역할

2. 리더십(Leadership)

2.1 리더십 개념

조직의 유효성을 확보하기 위하여 조직 구성원들의 동기를 유발하려고 할 경우 중요한 영향을 미치는 변수 중 하나가 경영진의 리더십 스타일이라고 할 수 있다. 리더십에 대하여 Bass (1990)는 상하간의 구조화(structuring)나 재구조화(restructuring), 지각과 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용으로, Hersey & Blanchard(1993)는 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정으로, Greenberg & Baron(1993)은 한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정으로, Drath & Palus(1994)는 사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정이라고 정의하였다.

Szilagy & Wallace(1993)는 리더십을 어떤

목표달성을 위해 인간에게 영향력을 행사하는 둘 혹은 그 이상의 사람 사이의 관계에 관련된 과정이라고 하였으며, Hersey(1982), Tannenbaum(1968)은 커뮤니케이션 과정을 통해 어떤 특정한 목표 달성을 지향하는 상대하에서 행사되는 대인간의 영향력이라고 하였다.[32]

이와 같은 리더십의 다양한 정의를 정리해 보면 다음과 같다.

본 연구에서는 이상의 연구들을 참고로 하여 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 혹은 집단의 활동에 영향을 미치는 과정을 리더십으로 정의한다.

리더십의 궁극적인 목표는 조직의 목표달성에 있으며, 조직이 두 사람 이상의 개인이 모여서 동일한 목적달성을 목표로 구성된 집단이라 한다면 구성원으로 하여금 목표달성에 매진하도록 동기를 부여하는 리더십은 중요한 요소이다. 리더십 이론은 초기의 지능, 정력, 외모 등과 같은 개인적 특성에 주안점을 두었으나 점차 상황에

〈표 1〉 리더십의 정의

저자	리더십의 정의
Peter & Austin (1985)	• 리더십은 비전이며, 우렁찬 응원가이며, 그리고 열정(passion)임.
Baron & Greenberg (1990)	• 리더십은 어떤 개인이 조직 및 집단의 목표를 달성하기 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 과정.
Bass (1990)	• 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재 구조화 하기 위해서 구성원들간에 교류하는 과정.
Kottler (1990)	• 리더십과 관리의 건설적 혹은 변화에 적용하는 정도에 따라 구분하며, 리더십은 현재 있는 것보다 있을 수 있는 것에 대한 미래의 청사진을 제시함으로써 조직 혹은 집단이 나아갈 방향성을 제시.
Yulk (1998)	• 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표 성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
대우인력개발원 (1998)	• 조직의 목표달성을 위해 리더가 집단구성원들을 자발적으로 움직이게 하는 사회적 영향력 행사과정.
「SK」Acade my (1999)	• 특정상황에서 집단이나 조직이 실현시킬 비전을 설정하고 그 비전을 실현하도록 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행하도록 개인과 조직을 변화시켜가는 과정.

자료원 : Organ, Dennis W & Bateman, Thomas S, "Organizational Behavior," Boston: Homewood, 1990, pp. 543과 백기복, "조직행동연구-조직과 인간의 새로운 만남-", 법문사, 2000. 에서 요약.

적합한 리더십 행동에 관한 연구로 전환되었으며 마침내 상황적합이론으로 발전하여 왔다.

이후 리더와 추종자의 관계에 초점을 둔 변혁적 이론이 나타나게 되었다. 변혁적 리더십의 초기 개념은 Burns(1978)에 의해 처음 사용되었으며, 그 후 Bass(1985)가 조직 상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다[9]. 이 이론은 다른 모든 리더십 이론들이 리더와 하급자간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십에 치중되어 있다는 비판에서 출발하였으며, 이전의 전통적 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시켜 변혁적 리더십과 상대적 개념으로 비교하여 설명하고 현대에는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 리더십 효과성에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다[32]. Burns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 하나의 연속선상의 양극단으로 보았지만 Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다양한 형태로 나타나며, 대부분의 리더는 강도의 차이는 있지만 이 두 가지 속성을 모두 나타낸다고 하였다. 즉 Burns는 두 개의 리더십이 배타적인 속성을 가지고 있어 각기 다른 쪽에 위치한다고 보았고, Bass는 리더들이 변혁적

리더십과 거래적 리더십 두 가지 중 어느 쪽에 더 치우쳤는지의 차이는 있지만 한 리더가 두 가지 리더십 스타일을 행사할 수 있다고 보았다.

2.2 균형 이론에 의한 리더십 스타일

Kaplan & Kaiser(2002)가 제시한 리더십 균형 이론은 리더십 스타일을 전략적/운영적, 강압적/인화적으로 나누고, 어느 한 주관에 치우치지 않는 균형성을 갖는 것이 효과적인 리더십이라고 하였다[18]. 리더십 스타일의 두 가지 관점을 ‘추진방법’, ‘추진목표’의 두 차원으로 나누어 추진방법 측면에서는 강압적 리더십(forceful leadership)과 인화적 리더십(enabling leadership)으로 구분하여 행동과 에너지에 초점을 맞춰 성향을 나누었으며, 추진목표 측면에서는 전략적 리더십(strategic leadership)과 운영적 리더십(operational leadership)으로 나누어 조직적 문제에 대한 선택에 초점을 맞춰 성향을 나누었다.

다음은 이들 리더십 스타일의 특징을 요약한 것이다.

경영자들의 리더십에 균형성이 부족하면 전략적인 사고, 기대치의 설정, 권한 위임 등에 대해

〈표 2〉 4가지 리더십의 특징

전략적 리더십	운영적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> · 장기적 계획의 수립 · 전사적 관점의 사고 · 방향 설정 · 사업의 성장 방안 구상 · 비전/전략과 직원들 조율 	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 결과에 초점 · 세부사항과 연관 · 실행 위주 · 실행 실체에 근거를 둠 · 정해진 프로세스를 적용
강압적 리더십	인화적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> · 의무 부과 · 기준 제시 · 성과를 내도록 직원 압박 · 강압적 어투로 크게 말함 · 일방적 지시 · 책임 추궁 	<ul style="list-style-type: none"> · 권한 위임 · 의사결정에 직원들이 참여 · 직원이 가치를 느끼도록 · 감정이입, 연민 · 개방적이며 상대방을 수용 · 지원적

자료원 : Kaplan, R.E. and Kaiser, R.B., "Developing Versatile Leadership," MIT Sloan Management Review, Summer 2003a, pp.19-26 에서 요약.

서 문제가 발생하는데, 균형성을 지닌다는 것은 상황에 적절하게 대처하는 신축성을 의미한다. 경영자들은 지나치게 결과만을 강조하기 때문에 직원들이 탈진하기도 하며 반대의 경우에는 성과 미달사태가 발생한다. 이러한 측면에서 Kaplan & Kaiser(2002)는 리더십 스타일을 추진목표 관점에서 운영적/전략적 리더십, 추진방법 관점에서 강압적/인화적 리더십으로 분류하고 이 둘 두 가지 리더십이 균형적으로 치우침이 없을 때 효과적이라고 하였다[18].

일반적으로 배경이 기술부문인 CIO들은 전략적 리더십이 부족하고 업무부문인 CIO들은 운영적 리더십이 부족하기 때문에 CIO들의 리더십 효과성을 설명할 때 이러한 이중성(duality)이 도움이 된다[19]. 대부분의 리더들은 강압적 리더십을 보이며, 인화적 리더십을 지닌 리더들은 강압적 리더십을 지닌 리더에 비해 성과가 낮은 경우도 있다[20]. 효과적인 리더가 되기 위해서는 강압적 리더십과 동시에 인화적 리더십을 사용해야 하나 현실적으로는 상황에 따라 어느 한쪽의 리더십이 더 효과적일 수 있다. 즉 더 운영적이거나 또는 더 전략적인 리더십이 균형을 이룬 리더십보다 더 효과적일 수 있다.

본 연구에서는 추진목표 관점에서 균형성을 유지하는 리더십을 병행적 리더십, 추진방법 관점에서 균형성을 유지하는 리더십을 절충적 리더십으로 명명하여 추진목표 관점에서 전략적/병행적/운영적 리더십으로 구분하고 추진방법 관점에서 강압적/절충적/인화적 리더십으로 분류하여 연구에 적용하였다.

3. 정보시스템(Information System : IS) 성과와 리더십

3.1 IS 성과

IS는 특정 응용분야의 활동과 관련된 자료를 수집·분석·처리하여 의사결정자에게 의사결정

에 필요한 유용한 정보를 제공해 줄 수 있는 인간과 컴퓨터의 구성요소들로 이루어진 시스템이다. 따라서 IS는 경영자가 계획·조직·지휘·통제하는 모든 경영활동 과정을 효율적으로 수행하는데 필요한 정보를 적시에 최소의 비용으로 제공할 수 있어야 한다.[12]

이러한 IS는 1970년대 이후 급속히 발전하기 시작하여 업무처리의 효율화와 자동화 및 국제화, 고객 욕구의 다양화, 치열한 경쟁 등의 환경 변화에 대응하며 경쟁우위를 확보하기 위한 중요자원으로 활용되고 있다. IS의 발달과 탈규제, 시장 요구의 변화, 경쟁의 심화 등의 환경 변화는 IS의 전략적 활용을 더욱 중시하게 되었다. 이에 따라 “기업이 자사의 경쟁우위 획득이나 유지 또는 경쟁기업의 우위 소멸을 위하여 자사의 경쟁전략에 IS를 일체화하여 전략적 추진력을 강화함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보하고자 하는 정보시스템”을 전략정보시스템(SIS)이라고 한다[2].

Chervany et al.(1972)은 IT활용이 비용감소에 영향을 준다고 하였으며, Rivard & Huff(1984)는 원가절감과 이윤에 영향을 준다고 하였다. Jenster(1987)는 정보시스템의 성공 측정변수로 경제적 성과, 마케팅 성과, 생산성 혁신, 생산 및 관리의 품질을 사용하였다. 이러한 연구들은 IT효과가 있음을 반증하는 것이나 일부 연구에서는 다른 분야에 투자하는 것이 더 많은 수익을 낸다고 하였다[32].

따라서 IS는 모든 기업에서 업무 효율성을 개선함으로써 전체적인 비용을 감소시켜 기업의 비용우위를 확보하게 한다. 또 세분화 시장에서 한정된 시장을 목표로 삼아 자원과 노력을 투자함으로써 증대된 생산, 융통성 있는 마케팅을 바탕으로 저렴하게 시장에 부응하도록 해 준다.

본 연구에서는 IS 성과를 업무효율성 개선 효과와 고객서비스 개선 효과에 관한 응답자의 인식도에 근거하여 측정하고자 한다.

3.2 리더십과 IS 성과

IS 성과를 극대화하기 위해서는 대내적으로는 업무의 효율성을 높이고 대외적으로는 시장과 고객의 요구에 신속하게 대응하여야 한다. 효과적인 IS 활용은 신속하고 합리적인 의사결정을 통하여 시장 요구에 부응하는 신제품 개발을 촉진하고, 내부 비즈니스 프로세스를 최적화하여 업무효율화를 꾀하며, 다양한 고객의 요구에 최적의 대안을 제시함으로써 고객의 만족을 증대시킨다. 이러한 점에서 최고경영자들이 IS에 대한 효과적인 사용과 개발에 대한 적절한 결정권을 CIO에게 주는 것이 매우 중요하다[25].

IS 성과는 일차적으로 직접적인 관계가 있는 CIO의 리더십 스타일에 따라서 영향을 받는다. 동적이고 복잡한 경쟁 풍토는 기업에게 심각한 불확실성을 야기하게 되며[17], 이러한 불확실성 하에서는 기업내부와 외부의 인적 자원 및 사회적 자원을 기업을 위해 활용하도록 하는 전략적 리더십이 필요하다[16]. Lee et al.(2004), Weil (1992), Clemons et al.,(1993)의 각 연구에 따르면 정보기술이 중요한 전략적 자원이며 그 활용의 중요성이 점차 증대되고 있기 때문에 이를 관리하는 CIO 역시 중요하다고 하였다[11,31]. IS 성과를 독립적으로 측정하기가 어렵기 때문에 경쟁우위와 연계하여 측정하기도 하며, 일반적으로 IS 성과는 조직과 구성원의 학습 효과, 상호작용에 의해 나타나며 이러한 효과가 나타나기까지는 시간이 걸린다.

3. 연구 모형과 가설

1. 연구 모형의 설정

본 연구의 연구 모형은 제 2장에서 제시한 CIO 리더십과 IS 성과에 대한 선행연구들을 토대로 연구 모형을 설정하였으며, IS 성과의 측정 은 업무효율성 개선 효과, 고객서비스 개선 효과

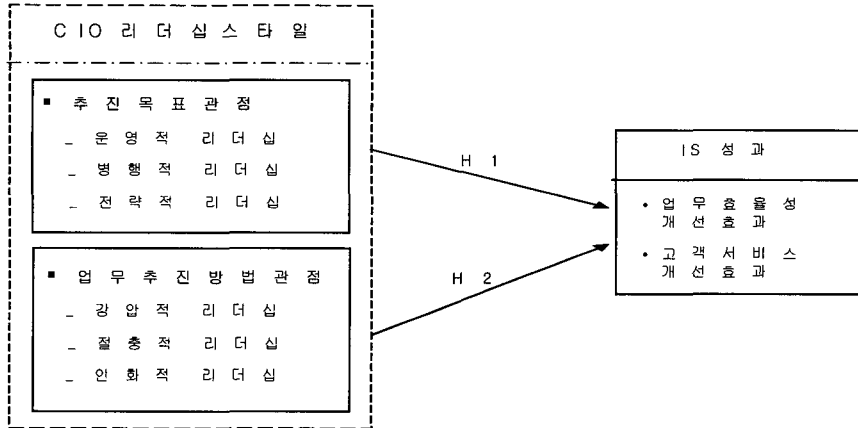
를 변수로 설정하였다.

Kaplan & Kaiser(2002)는 추진목표 관점, 추진방법 관점에 있어서 양극단에 치중하지 않는 균형적 리더십이 효과적이라고 하였다[18]. 즉 추진목표 관점에서 전략적 리더십, 운영적 리더십의 어느 한 쪽에 치우치지 않고 상황에 따라 신축성 있게 리더십 스타일을 변형시키는 병행적 리더십¹⁾이 효과적이며, 추진방법 관점에서는 강압적 리더십과 인화적 리더십을 상황에 따라 균형적으로 발휘하는 절충적 리더십²⁾이 더 효과적이라고 하였다. 이는 리더의 리더십 스타일에 따라 성과에 차이가 날 수 있음을 의미하는 것이다.

Sutcliffe(1999)는 리더십 스타일과 행위의 효과성을 BPR 프로젝트를 대상으로 실시한 연구에서 성공적인 리더와 실패하는 리더에게는 차이가 있다고 하였으며[30], Reich & Benbasat(1990)는 리더가 직접적인 통제력을 잃었을 때 과업을 수행할 수 없다고 하였다[23]. 이는 리더십 스타일에 따라서 과업의 달성이나 성과에 영향을 미치게 됨을 의미하는 것이다.

Grover et al.(1993)은 기업 외부의 경쟁 환경에 대응하기 위해서 CIO는 최고경영진과 효과적인 의사소통을 필요로 하고 정보자원 관리에서 기업차원의 거시적 관점을 유지해야 하며 조직전략에 대한 영향 및 IT 계획 수립에 대한 책임을 지는 등의 관리적 역할을 수행하는 상위수준의 정보시스템 담당임원이라고 하였다[14]. Stephens & Loughman(1994)의 연구에서는 CIO가 정보시스템, 컴퓨터 운영, 통신, 사무자동화 및 최종사용자 컴퓨팅(EUC) 등에 책임을 지며 정보자원 관리자에서 시대적 변화에 따라 그 개

- 1) 본 연구의 목적에 따라 추진목표 관점에서 운영적 리더십과 전략적 리더십을 상황에 따라 신축성 있게 발휘하는 균형적 리더십을 병행적 리더십으로 명명함.
- 2) 본 연구의 목적에 따라 추진방법 관점에서 강압적 리더십과 인화적 리더십을 상황에 따라 신축성 있게 발휘하는 균형적 리더십을 절충적 리더십으로 명명함.



〈그림 2〉 연구모형

범이 확대되고 지위가 상승되어 기업의 전략적·경쟁적 우위를 유지시키기 위한 경영자의 역할까지 하게 된다고 하였다[28]. 시장의 변화에 신속하게 대응하기 위해 IS의 활용은 필수적이며 이는 기업의 경쟁우위 확보와 관련이 있다[6].

또 리더십과 IS 성과에 관한 연구들에 따르면, IS 성과는 일차적으로 직접적인 관계가 있는 CIO의 리더십 스타일에 따라서 영향을 받는다. 동적이고 복잡한 경쟁 풍토는 기업에게 심각한 불확실성을 야기하게 되며[17], 이러한 불확실성 하에서는 기업내부와 외부의 인적 자원 및 사회적 자원을 기업을 위해 활용하도록 하는 전략적 리더십이 필요하다[16]. Lee et al.(2004), Weil (1992), Clemons et al.,(1993)의 각 연구에 따르면 정보기술이 중요한 전략적 자원이며 그 활용의 중요성이 점차 증대되고 있기 때문에 이를 관리하는 CIO 역시 중요하다고 하였다[11,31].

2. 연구 가설의 설정

이러한 연구들을 종합해 보면 CIO는 기업의 IS 도입과 활용, 업무효율성 개선에 따르는 비용절감 효과, 시장변화에 대한 IS 활용 등에 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 이를 바탕으로 다음과 같은 CIO 리더십 스타일과 IS 성과 사

이의 관계를 설정하였다.

H1 : 추진목표 관점의 CIO 리더십 스타일에 따라서 IS 성과에 차이가 있을 것이다.

1-1 CIO의 운영적 리더십, 병행적 리더십, 전략적 리더십에 따라서 업무효율성 개선효과에 차이가 있을 것이다.

1-2 CIO의 운영적 리더십, 병행적 리더십, 전략적 리더십에 따라서 고객서비스 개선효과에 차이가 있을 것이다.

H2 : 추진방법 관점의 CIO 리더십 스타일에 따라서 IS 성과에 차이가 있을 것이다.

2-1 CIO의 강압적 리더십, 절충적 리더십, 인화적 리더십에 따라서 업무효율성 개선효과에 차이가 있을 것이다.

2-2 CIO의 강압적 리더십, 절충적 리더십, 인화적 리더십에 따라서 고객서비스 개선효과에 차이가 있을 것이다.

이상과 같이 설정된 가설을 검증하기 위해서 요인과 변수를 도출해 내었고, 측정지표를 선정하기 위해 선행연구를 종합하여 연구 모델 구성에 사용된 요인에 대한 측정지표를 추출하여 다음의 표 3과 같이 정리하였다[7,18~20,22,26].

〈표 3〉 각 요인에 관한 측정지표

요 인	측 정 지 표	연구 자
* 리더십 스타일		
추진목표 관점	장기계획/단기계획, 넓은 사고/세부사항, 사업 성장과 확장 방법 모색/현실적, 비전-전략/정해진 프로세스	Kaplan & Kaiser (2001, 2002, 2003)
추진방법 관점	임무부과/권한이양, 지시적/개방적, 성과중심/지원적, 일방적 의사결정/참여적 의사결정	
* IS 성과		
업무효율성 개선 효과	비용절감(재고, 인력, 선적, 생산비), 순이익 증대	Seddon et al. (1998), 허영종 (2000), Porter and Millar (1985)
고객서비스 개선 효과	리드타임 감소, 고객유지(만족), 제품 및 서비스 품질 향상, 시장변화에 신속히 대응	

또 각각의 연구 변수들에 대한 조작적 정의와 그 측정항목은 다음과 같다.

〈표 4〉 연구 변수의 조작적 정의

연구 변수	조작적 정의
* 리더십 스타일	
추진목표 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 전략적 리더십 : IT의 전략적 활용에 치중하는 스타일로서 IT를 활용하여 경쟁 업체를 이길 수 있는 방법을 찾도록 경영진을 설득 하는 유형. 장기 계획 수립 등에 충점을 둔다. - 운영적 리더십 : IT의 효율적인 운영과 개발에 치중하는 스타일로서 IR를 잘 이해하고 IT 운영을 기본 임무로 생각한다. 현장 중심의 실제적인 업무에 중점을 둔다. - 병행적 리더십 : 운영적 리더십과 전략적 리더십을 균형 있게 발휘하며 전사적인 계획과 현장의 실제 업무를 잘 이해하고 부하들을 이끈다.
추진방법 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 강압적 리더십 : 군림하는 스타일로서 지휘 통솔에 능하고 기준과 업무를 일방적으로 부여하며 목표에 달성하지 못하면 책임을 추궁한다. - 인화적 리더십 : 권한을 위임하고 상대방을 배려하는 스타일로서 부하 직원들의 자율적 시행을 중시하며 협의와 협동을 강조하고 목표 및 책임을 다하지 못할 때에도 따듯이 감싸준다. - 절충적 리더십 : 강압적 방법과 인화적 방법을 균형 있게 적절히 사용하며 부하들을 상황에 따라 신축적으로 다룬다.
* IS 성과	
업무효율성 개선 효과	본원적 활동과 지원적 활동의 업무효율성을 개선하여 비용을 감소시킴으로써 전체적인 비용을 낮추고 경쟁 기업들과 비교하여 기업의 전반적인 비용우위 전략을 추구하는데 공헌한다.
고객서비스 개선 효과	IT의 효과적인 활동으로 소비자가 인지하는 가치를 향상시키는 방향으로 각 가치 활동의 수행방법을 변형시킴으로써 이전 보다 개선되고 새로운 고객서비스를 제공한다.

〈표 5〉 각 측정 변수별 측정기준

변수	측정기준
* 추진목표 관점의 리더십 스타일	
운영적 리더십/전략적 리더십	현실적, 세부적 업무 / 전략적 장기적 업무
	개별 부서, 부분적 업무 / 기업전체의 전사적 업무
	실행위주의 업무 / 조직과 구성원의 방향설정 업무
	단기적 업무 추진 / 장기적 업무 추진
	정보기술의 인지정도(지원도구 / 경쟁우위도구)
	정보시스템의 현재 운영에 관심 / 정보시스템의 전략 수립에 관심
	IT의 장점에 대한 소극적인 구성원의 설득 / IT 장점을 경영진에게 적극적으로 설득
	전산화 요구수용에 노력/ 전산화의 장기계획 수립에 노력
* 업무추진 방법 관점의 리더십 스타일	
강압적 리더십/인화적 리더십	일방적 업무부과 / 자율적 권한 위임
	합의 없는 기준 제시 / 참여적 의사 결정
	업무의 성과 강조 / 업무의 가치를 자발적으로 느끼도록 도움
	큰 소리로 업무를 지시함 / 개인적 감정 배려
	지시위주의 업무 처리 / 지원위주의 업무처리
	자기중심적인 발언 / 다른 사람의 의견 경청
	독자적인 일처리 / 부서장들과의 긴밀한 상의
	책임에 대한 엄격한 추궁 / 책임에 대한 보호
* IS 성과	
업무효율성 개선효과	인건비의 절감정도
	생산비용의 감소정도
	시스템의 유용성 정도(업무처리, 거래처리의 개선)
	고객에게 제공하는 서비스 향상 정도
	리드타임의 단축 정도
고객서비스 개선효과	새로운 서비스의 제공 정도
	고객 불만 처리의 향상 정도
	제품, 서비스에 대한 요구수렴 정도

4. 가설 검증 및 분석 결과

1. 자료의 수집 및 자료 분석 방법

본 연구는 공식적인 CIO 직제를 도입하지 않고 있으나 실질적으로 CIO 역할을 수행하는 경우와 CIO가 아닌 다른 명칭으로 지칭되는 경우

까지를 대상으로 하여 직함이 CIO인 경우와 직함은 다르지만 실질적으로 CIO 역할을 수행하는 담당자까지 모두 CIO로 간주하였다.

즉 실제의 CIO는 기업의 정보화를 책임지고 있는 임원이어야 하나, 국내 기업의 경우 실제로 독립된 정보시스템 부서의 부서장인 임원과 임원은 아닐지라도 넓은 의미에서의 CIO의 역할

에 대한 정의에 해당하는 정보화 부서의 정보화 계획의 수립과 정보화 관련 예산의 편성과 집행 및 정보화 활동의 운영에 관한 의사결정의 권한들이 부여되어 있어서 실제의 기업에서 CIO의 역할을 수행하고 있는 관련 응답자를 CIO로 간주하여 연구를 진행하였다.

이러한 CIO가 있는 수도권의 기업을 주된 대상으로 우편, E-mail, 직접 방문을 통한 설문 조사를 실시하였으며, 연구의 대상 기업은 전경련과 중소기업 협동조합 중앙회에서 발간하는 기업 편람에 등재되어 있는 기업들을 대상으로, 본 연구에서 정의한 CIO가 존재하는 100 여개 업체에 총 1,200여부의 설문을 발송하였으며 설문지 회수 결과 48개의 업체에서 410부(34%의 회수율)의 설문지를 회수할 수 있었다.

회수된 설문지 중에서 동일한 번호의 응답을 반복하거나 전체 설문 문항의 20% 이상이 공란으로 되어 있는 등과 같은 실제 분석에 부적합한 설문지와 응답이 무성의한 설문지 74부를 제외하고 총 336부의 설문 응답을 대상으로 분석

을 실시하였고, 자료의 통계처리는 SPSS for Windows 10.0 통계패키지를 이용하였다.

연구 분석은 먼저 타당성 분석을 위한 요인분석과 신뢰성 분석을 위한 Cronbach의 Alpha 방법을 실시하였으며, 리더십 스타일에 따라 IS 성과에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 분산분석을 통한 가설 검증을 실시하였다. 분석단위는 개인 수준으로서 각 응답자가 인식하는 리더십 스타일, IS 효과에 관한 인식정도에 근거하여 분석하였다.

2. 인구통계학적 분석

표 6은 각 항목별 인구통계적인 특성을 설명한 것으로, 설문에 응답한 기업 중 정보/통신업이 54%(26)로 가장 많은 것은 CIO가 정보/통신 관련 분야에서 주로 활동하기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있고, 매출액 기준으로 100억 원을 넘는 곳에서 CIO가 활동하고 있음을 알 수 있다. 직원의 수가 100 명 이하인 곳이 44%(21)로 가장 많

〈표 6〉 표본의 인구 통계적 특성

특 성	구 분	빈 도 (n=48)	비 율 (%)	특 성	구 분	빈 도 (n=336)	비 율 (%)
업 종	정보/통신업	26	54	직 위	과장/차장급	106	32
	제조업	11	23		계장/대리급	86	26
	유통/서비스업	6	13		일반 사원	82	24
	기타	3	6		부장급	48	14
	금융업	1	2		임원급	10	3
매출액	100억 원 이하	13	27	직 무 분 야	정보시스템 관련 부서	98	29
	100억 원 초과 ~ 1,000억 원 이하	9	19		관리/기획	92	27
	100억 원 초과 ~ 1조 원 이하	13	27		연구개발 부서	53	16
	1조 원 초과	7	15		영업부서	50	15
종업원 수	100명 이하	21	44	생산/기술	26	8	
	101 ~1000명	9	19	기타부서	9	3	
	1,001 ~3,000명	10	21				
	3000명 초과	5	10				

있고, 응답자의 직위는 과장/차장급이 32%(106)로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 정보시스템 관련 부서가 29%(98)로 전산관련 부서가 가장 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

3. 타당성 분석

타당성 분석은 측정도구의 질을 평가함에 있어 정확성(accuracy)을 분석하는 것으로, 일반적으로 사회과학 연구에서 구성개념 타당성을 측정하기 위하여 널리 사용되는 방법은 요인 분석(factor analysis)이다. 따라서 본 연구도 구성개념 타당성에 근거한 요인 분석에 의하여 변수의 타당성을 검증하고자 한다.

3.1 IS 성과에 대한 타당성 분석

IS 성과에 대한 설문 항목은 8개의 문항으로 구성되었으며, 요인 분석 결과 어떤 변수에 대해 추출된 요인들에 의하여 변수가 나타내는 정보(분산)를 얼마나 잘 표현할 수 있는가를 나타내는 비율인 공통성(communality)이 낮은 리드타임 단축에 대한 항목은 이후 연구에서 제외되었고, 공통성이 낮은 한 항목을 제외한 후 모든 항목에서 모두 0.4 이상으로 나타났다. 요인 적재량(factor loading)은 각 변수와 요인 간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로 일반적인 기준은 보통 ± 0.3 이상이면 유의하다고 보지만, 보수적인 기준은 ± 0.4 이상이고, ± 0.5 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 가진 것으로 본다[29].

요인 분석 결과 고유치(eigenvalues)가 1이상인 2개의 요인으로 구분되었으며 요인 분석 결과 표 7에서 추출된 두 요인의 고유치는 각각 3.237, 1.227로서 지정한 고유치가 1이상으로 나타난 것을 알 수 있다. 각 변수와 요인 간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량(factor loading)은 모든 항목에서 0.6이상으로 나타났으므로 매우 높은 유의성을 가지고 있음을 알 수

있다. 최종적인 분산의 설명력이 63.769%로 일반적인 사회과학분야에서 받아들이는 60%를 넘는 수치를 나타내므로 이 모형을 사용하기로 한다.

〈표 7〉 IS 성과의 요인분석

설문항목	요인1	요인2	공통성
	고객서비스	업무효율성	
인건비 절감	0.090	0.827	0.692
생산비용 감소	0.152	0.826	0.706
시스템의 유용성	0.345	0.637	0.525
새로운 서비스의 제공	0.720	0.221	0.568
고객 서비스 향상	0.837	0.120	0.714
고객 불만 처리 향상	0.775	0.166	0.628
요구수렴 정도	0.773	0.180	0.630
고유치(eigenvalues)	3.237	1.227	
설명분산	46.245	17.525	
누적분산	46.245	63.769	

4. 신뢰성 분석

신뢰성 분석은 측정도구의 질을 평가함에 있어 정밀성(precision)을 분석하는 것으로 의존가능성, 안정성, 일치성, 예측가능성, 그리고 정확성과 동일한 의미를 갖는다. 신뢰성 분석(reliability analysis)은 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 하고 있다. Cronbach의 α (alpha)라는 신뢰계수(reliability coefficient)를 이용하는 내적 일치법이 가장 일반적으로 사용된다. 본 연구에서도 수집된 자료의 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach의 Alpha 방법을 사용하여 요인 별로 신뢰성을 검증하였다. Cronbach의 Alpha 값과 분산이 1.0의 값을 갖도록 표준화시킨 Cronbach의 Alpha 값을 제시하였으며, 각 변수들의 Cronbach의 Alpha 값이 모두 0.6 이상이기 때문에 모든 항목의 변수들이 신뢰성이

있다고 볼 수 있다.

〈표 8〉 신뢰성 분석 결과

개념	변수	초기 항목	최종 항목	Cronbach Alpha	표준화된 Cronbach Alpha
IS 성과	업무효율성 개선 효과	4	3	0.6995	0.7020
	고객서비스 개선 효과	4	4	0.8077	0.8092

5. 가설 검정 및 논의

5.1 추진목표 관점의 CIO 리더십 스타일과 IS 성과의 관계 분석

추진목표 관점의 리더십 스타일에 따라 IS 성과의 요인이 유의적인 차이를 보이는 지를 분석하기 위해 리더십 스타일을 독립변수로 하고 업무효율성 개선 효과와 고객서비스 개선 효과 요인을 종속변수로 하여 ANOVA 분석을 실시한 결과는 표 9와 같다.

표 9의 결과에서 리더십 스타일에 따라 IS 성과의 요인 중 업무효율성 개선 효과의 유의도가 0.067로 나타나 두 요인 간에는 유의수준 0.05에서 유의적인 결과가 나타나지 않았다. 즉 추진

목표 관점의 리더십 스타일이 유의수준 0.05에서 리더십 스타일에 따른 업무효율성 개선 효과에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 기각된다.

가설 검정 결과 IS 활용이 비용감소와 원가절감, 이윤에 영향을 준다는 Chervany et al. (1972)과 Rivard & Huff(1984)의 연구[10], [24], 업무효율성 향상을 통해 비용절감 효과를 가져 온 루이시애나 오일 & 타이어사의 사례와는 다르게 나타났다[22]. IS 성과의 요인 중 고객서비스 개선 효과의 유의도가 0.001로 나타나 두 요인 간의 분석결과는 유의수준 0.05에서 유의적인 것으로 나타났다. 즉 추진목표 관점의 리더십 스타일에 따라 고객서비스 개선 효과에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 채택된다.

ANOVA 분석으로 전체 집단 간 평균의 차이가 존재하며, 등분산을 가정할 때의 Scheffe사후검정(Post Hoc Tests)을 실시하였다. Scheffe의 사후검정 결과 유의수준 0.05에서 평균의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분산분석에 적용된 세 집단 중 전략적 리더십의 평균이 0.1454로 가장 높은 수치를 나타낸 것으로 보아 전략적 리더십이 고객서비스 개선 효과 요인에

〈표 9〉 추진목표 관점의 리더십 스타일에 대한 IS 성과의 분산분석표

독립 변수	종속변수		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	채택 여부
추진 목표 관점의 리더십 스타일	업무효율성 개선 효과	Between Groups	5.387	2	1.038	1.038	0.067	기각
		Within Groups	329.613	333	1.000			
		Total	335.000	335				
	고객서비스 개선 효과	Between Groups	13.041	2	6.521	6.744	0.001	채택
Within Groups		321.959	333	0.967				
Total		335.000	335					
집단 구분			표본수	평균값		표준편차		
운영적 리더십			88	-0.3278		1.0556		
병행적 리더십			119	0.0848		0.9995		
전략적 리더십			129	0.1454		0.9147		

가장 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

표 9에서 볼 수 있는 것과 같이 추진목표 관점의 리더십 스타일은 유의수준 0.05에서 업무 효율성 개선 효과와는 유의적이지 않으나 고객 서비스 개선 효과에는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 CIO 리더십 스타일과 IS 성과에 대한 가설 1은 부분적으로 채택된다.

가설 검정 결과 고객서비스 개선 효과에 대해서는 King(1985)의 연구와 유사한 형태를 보이며, IS 성과는 CIO의 리더십 스타일에 따라서 영향을 받으며 특히 불확실성 하에서는 기업 내·외의 인적 자원과 사회적 자원을 기업을 위해 활용하는 전략적 리더십이 필요하다고 주장한 연구들(Hitt et al., 1998; Ireland & Hitt, 1999; Hitt et al., 2002)의 결과와 유사하다. 고객서비스 개선은 기업의 전략 목표와 관련이 깊으며 따라서 전략적 리더십이 고객서비스 개선 효과에 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

5.2 추진방법 관점의 CIO 리더십 스타일과 IS 성과의 관계 분석

추진방법 관점의 리더십 스타일에 따라 IS 성과의 요인이 유의적인 차이를 보이는 지를 분석하기 위해 리더십 스타일을 독립변수로 하고 업

무효율성 개선 효과와 고객서비스 개선 효과 요인을 종속변수로 하여 ANOVA 분석을 실시한 결과는 표 10과 같다.

표 10의 결과에서 리더십 스타일에 따라 IS 성과의 요인 중 업무효율성 개선 효과의 유의도가 0.300으로 나타나 두 요인 간의 분석결과는 유의수준 0.05에서 유의적으로 나타나지 않았다. 즉 추진방법 관점의 리더십 스타일에 따른 업무 효율성 개선 효과는 리더십 스타일 간에 차이가 없는 것으로 나타났으므로 가설 2-1은 기각된다.

또한 리더십 스타일에 따라 IS 성과의 요인 중 고객서비스 개선 효과의 유의도가 0.038로 나타나 두 요인 간의 분석결과는 유의수준 0.05에서 유의적으로 나타났다. 즉 추진방법 관점의 리더십 스타일에 따라 고객서비스 개선 효과에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2는 채택된다.

Scheffe의 사후검정의 결과 유의수준 0.05에서 유의적인 평균 차이가 나타나지 않았다. 즉 집단 간의 분산의 차이는 있으나 집단 간의 평균의 차이에서 유의적 의미를 나타내지 않으므로 인화적 리더십 집단의 평균이 높기는 하나 가장 큰 영향을 준다고 할 수는 없다.

표 10에서 볼 수 있는 것과 같이 추진방법

〈표 10〉 추진방법 관점의 리더십 스타일에 대한 IS 성과의 분산분석표

독립 변수	종속변수		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	채택 여부
추진 목표 관점의 리더십 스타일	업무효율성 개선 효과	Between Groups	2.414	2	1.208	1.933	0.300	기 각
		Within Groups	332.586	333	0.532			
		Total	335.000	335				
	고객서비스 개선 효과	Between Groups	6.519	2	3.259	3.304	0.038	채 택
Within Groups		328.481	333	0.986				
Total		335.000	335					
	집 단 구 분		표본수	평균값		표준편차		
	강압적 리더십		66	-0.2816		1.1584		
	절충적 리더십		130	0.0653		0.9535		
	인화적 리더십		140	0.0721		0.9443		

관점의 리더십 스타일은 유의수준 0.05에서 업무효율성 개선 효과와는 유의적이지 않으나 고객서비스 개선 효과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 CIO 리더십 스타일과 IS 성과에 대한 가설 2는 부분적으로 채택된다.

가설 검정 결과 Chervany et al.(1972)과 Rivard & Huff(1984)의 연구와는 다르게 추진방법 관점의 리더십 스타일에서도 추진목표 관점의 리더십 스타일과 마찬가지로 업무효율성 개선 효과와는 유의수준 0.05에서 관계가 없는 것으로 나타났다.

Stogdill(1974)의 연구[29]와 비슷한 결과를 보이고 있으나 두 가지의 리더십 스타일에 관계 없이 모두 영향을 받는다는 연구들(Denton, 1976; Osborn & Hunt, 1975; Gilmore, Beehr & Richter, 1979; Klepinger, 1980)과는 차이를 보인다.

5. 결론

1. 연구 결과와 연구의 의의

오늘날 IS의 활용은 선택이 아니라 필수이며 적용분야도 나날이 늘어나고 있다. 기업들은 IS의 활용으로 새로운 기회를 얻기도 하고 반대로 격심한 경쟁과 위협에 직면하기도 한다. 경쟁이 심화되고 전 세계가 하나의 영역으로 간주되는 시대에 경쟁력 확보를 위한 도구로 IS을 사용하는 것은 당연한 일이 되었다.

IS 활용을 통한 경쟁력 확보는 기업의 중요한 전략적 관심사가 되었으며 IS에 대한 지속적인 투자가 이루어지고 있다. 이에 따라 IS 자원을 효율적으로 활용하고 관리하기 위해서는 기업의 전략과 IT 관련 기술을 이해하고 있는 담당자가 점차 필요하고 또 중요하게 되었으며 이들이 기업의 정보담당임원(CIO)이다.

본 연구는 CIO가 있거나 또는 그러한 직무를 수행하는 담당자가 있는 기업들을 대상으로

CIO 리더십 스타일을 추진목표 관점과 추진방법 관점에서 각각 분류하고 이들의 차이를 분석하였다. CIO 또는 CIO 업무 담당자가 있는 기업을 대상으로 설문조사를 통한 실증 분석을 실시하여 CIO 리더십 스타일에 따라서 기업의 IS 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

CIO 도입과 활용에 있어서는 CIO가 상황의 변화에 따라 신축성 있게 리더십을 발휘할 수 있도록 직위와 권한을 보장해 주고 CIO 스스로 양 극단에 치우치지 않는 균형 있는 리더십을 발휘하도록 해야 한다.

균형적 리더십은 상황에 따르는 신축적 대처를 의미하기 때문에 동양적 사고에서 매우 익숙한 개념이며 대인관계나 상황대처에 있어서 매우 유용하다고 할 수 있으나, 연구 결과에서 보듯이 전략적 리더십과 인화적 리더십이 더 큰 영향을 주는 것으로 인식되고 있음을 볼 때 아직 CIO가 균형적 리더십을 발휘할 수 있는 직위나 권한을 가지고 있지 못하거나 환경적 요인이 어느 한 쪽으로 집중하는 것이 더 효과적인 결과를 가져오기 때문으로 보인다.

따라서 CIO 리더십 스타일을 추진목표 관점 및 추진방법 관점에 따라 분류하고 각 스타일과 IS 성과의 관계에 관하여 실증 분석을 실시한 본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다.

이론적 측면에서는 CIO 리더십을 추진목표 관점 및 추진방법 관점에서 각각 병행적 리더십과 절충적 리더십을 추가함으로써 이중성(duality) 관점에서의 리더십 균형성에 대한 연구와 평가에 기여할 것으로 기대된다. 기존의 연구에서는 리더십을 단일선 상에서 구성 요인 위주로 보았으나 본 연구에서는 상황에 따라 발휘하는 것으로 분류하는 새로운 접근법을 제안하였다.

실무적 측면에서는 첫째, CIO 도입을 준비하거나 운용하고 있는 기업체에게 CIO 역할을 효과적으로 수행하도록 하기 위한 통찰력을 제공할 수 있을 것이다. 둘째로 효과적인 리더가 되기 위한 필요조건을 제시함으로써 적절한 리더

십 스타일의 제안과 CIO 교육 지침을 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계점과 향후의 연구 과제

본 연구의 연구결과와 본 연구에서 탐구하지 못한 측면을 중심으로 연구의 한계점과 향후의 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

본 연구는 CIO의 리더십 스타일이 IS 성과에 미치는 영향에 관한 연구로서 기존의 기술적 관점보다는 사회적 관점에서 접근하고자 하였다. 아직 일반화되지 않은 리더십의 균형 이론에 근거하여 연구하였기 때문에 균형 이론이 확산된 상황에서의 연구가 추가적으로 요구된다. 그리고 측정도구를 더 보완하여 리더십의 균형성 지수를 산출해 낼 수 있는 측정지표를 개발하고 이를 활용한 추가 연구를 실시할 필요가 있다.

또 본 연구는 특히 균형적 리더십에 관한 연구가 아직 충분하지 않은 상황에서 시도된 연구이기 때문에 균형적 리더십에 대한 인식의 차이가 있다. 그리고 자료의 수집에 대한 실제적인 어려움으로 인해 분석의 단위를 개인으로 한정하였기 때문에 기업 차원에서의 분석이 불가능하였다. 따라서 향후의 연구에서는 기업차원에서의 CIO 리더십 효과성을 분석하기 위한 연구가 필요하다. 즉 기업단위의 CIO 리더십 균형 지수를 개발하고 이것을 기타의 독립변수들(CEO 리더십 효과성 지수, IT 투자액, 가격 경쟁력, 품질 경쟁력, 서비스 경쟁력 등)과 함께 다중회귀 분석을 통해 종속변수인 기업단위의 시장 점유율의 변화, 순이익 변화, 매출액 변화 등에 미치는 영향을 분석해 볼 필요가 있다.

특히 업무 효율성 개선과 관련한 측정지표로 비용절감과 순이익의 증대의 두 가지를 측정지표로 사용하였으나 응답자에 대한 설문시, 비용절감을 느끼는 정도나 순이익의 증대에 기여한 정도만을 질문함으로써, 비용절감의 구체적인 수치화 정도나 순이익 증대에 대한 구체적인 기여

정도를 정량적으로 수치화로 나타낼 수 있는 조사가 이루어지지 못하였다. 향후 추후의 연구시에는 반드시 이 부분에 관한 보완된 연구가 실시되어야 한다.

또한 본 연구는 업무 효율성 개선과 관련한 측정지표로 비용절감과 순이익의 증대의 두 가지를 측정지표인 재무적 관점으로만 측정지표를 삼아서 연구를 실시하였으나 Kaplan의 BSC (Balanced Score Card) 균형성과기록표의 4가지 관점을 적용하여 재무적 관점에 비재무적관점(고객만족관점, 내부프로세스관점, 성장과 혁신관점)까지 포함된 측정지표를 모두 포함한 연구를 실시하는 경우 더욱 설명력 있는 연구가 되었을 것이다. 따라서 향후의 연구에서는 재무적 관점의 측정지표와 비재무적 관점의 측정 지표를 모두 포함한 연구가 필요할 것이다.

마지막으로 응답된 설문지가 410부인 점을 감안할 때, 심층적인 연구 분석을 위해 LISREL을 이용한 연구 분석이 필요하다.

참 고 문 헌

- [1] 송찬주, "IT의 전략적 활용을 위한 CIO 제도," 한국통신 경영과 기술, 통권92호, pp. 72-82, 1997. 3.
- [2] 안중호, 경영과 정보통신기술, 학현사, pp. 106, 1998.
- [3] 오재인, "CIO의 기능과 역할," 지역정보화, pp. 16-24, 1998.9.
- [4] 오해진, "민간기업의 CIO 제도 운영 현황," 행정과 전산, pp. 35-44, 1998.4.
- [5] 조남재, 노규성, 경영정보시스템-전략적 비전 실현을 위한 접근법, 세영사, pp. 76, 463, 2000.
- [6] 한윤경, 프로세스 혁신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사 학위 논문, 1998.
- [7] 허영중, PriceWaterhouseCoopers CRM Me-

- thodology and Cases, 2000.8.
- [8] Brynjolfsson, E. and Hitt, L., "New Evidence on the Returns of Information Systems," Working Paper 162, MIT Sloan School of Management, 1994.
- [9] Burns, J.M., Leadership, New York Harper & Row, pp. 20, 1978.
- [10] Chervany, N.L., Dickson, G.W. and Kozar, K., "An Experimental Gaming Framework for Investigating the Influence of Management Information Systems on Decision Effectiveness," MISRC Working, University of Minnesota, M.N., pp. 71-92, 1972.
- [11] Clemons, E.K., Reddi. S.P. and Row, M.C., "The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The Move to the Middle: Hypothesis," Journal of Management Information Systems, Vol.10, pp. 14-37, 1993.
- [12] Davis, G.B. & Olson, M.H., Management Information System : Conceptual Foundations, Structure, and Development, 2nd ed., McGraw-Hill, pp. 33-34, 1985.
- [13] Feeny, D.F., Edwards, B.R. and Simpson, K.M., "Understanding the CEO/CIO Relationship," MIS Quarterly, Vol.16, No.4, pp. 435-448, 1992.
- [14] Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J. and Lee, C.C., "The Chief Information Officer : A Study of Managerial Roles," Journal of MIS, Vol.10, No.2, pp. 107-130, 1993.
- [15] Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., Multivariate Data Analysis with Readings(4th ed.), Englewood Cliffs, NY : Prentice-Hall, Inc, 1995.
- [16] Hitt, M.A. and Ireland, R.D., "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital," The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.9, No.1, pp. 3-14, 2002.
- [17] Ireland, R.D. and Hitt, M.A., "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," Academy of Management Executive, Vol.13, No.1, pp. 43-57, 1999.
- [18] Kaplan, R.E. and Kaiser, R.B., "Leadership Versatility Index," User's Guide, Kaplan DeVries INC, 2002.
- [19] Kaplan, R.E. and Kaiser, R.B., "Developing Versatile Leadership," MIT Sloan Management Review, pp. 19-26, Summer 2003.
- [20] Kaplan, R.E. and Kaiser, R.B. "The Forceful and Enabling Polarity: A Fresh Look at an Old Distinction," Proceedings of the 16th annual conference of the Society for Industrial Organization Psychology, San Diego, CA, April 28, 2001.
- [21] O'Riordan, P., "The CIO: MIS Makes its Move into the Executive Suite," Journal of Information Systems Management, Vol.4, No.3, pp. 54-56, 1987.
- [22] Porter, M.E. and Millar, V.E., "How Information Gives You Competitive Advantage," Harvard Business Review, Vol.63, No.4, pp. 149-160, 1985.
- [23] Reich, B.H. and Benbasat, I., "An Empirical Investigations og Factors Influencing the Success of Customer-Oriented Strategic Systems," Information Systems Research, 1:3, pp. 325-347, 1990.
- [24] Rivard, S. and Huff, S.L., "User Deve-

- loped Applications: Evaluation of Success from the Department Perspective," MIS Quarterly, Vol.8, No.1, pp. 39-501, 984.
- [25] Sambamurthy, V. and Zmud, R., "Arrangement for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies," MIS Quarterly, Vol.23, No.2, pp. 261-290, 1999.
- [26] Sedon, P.B., Staples, D.S., Patnayakuni, R., and Bowtell, M.J., "The IS Effectiveness Matrix: The Importance of Stakeholder and System in Measuring IS Success," Proceedings of the International Conference on Information Systems(ICIS), Helsinki, Finland, 1998.
- [27] Stephens, C., Ledbetter, W.N., Mitra, A. and Ford, F.N., "Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job," MIS Quarterly, Vol.16, No.4, pp. 449-467, 1992.
- [28] Stephens, C. and Loughman, T., "The CIO's Chief Concern : Communication," Information and Management, Vol.27, No.2, pp. 129-137, 1994.
- [29] Stogdill, R.M., Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, The Free Press, pp. 7-15, pp. 411, 1974.
- [30] Sutcliffe, N., "Leadership Behavior and Business Process Reengineering(BPR) Outcomes: An Empirical Analysis of 30 BPR Projects," Information & Management, Vol.36, pp. 273-286, 1999.
- [31] Weill, P., "The Relationship between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of the Valve Manufacturing Sector," Information Systems Research, Vol.3, pp. 307-333, 1992.
- [32] Yukl, G.A. Leadership in Organizations, 3rd Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall. Inc., 1981(1st ed.), 1994(3rd ed.).

● 저자 소개 ●



박 종 순 (Park Jong Soon)

1985년 성균관대학교 행정학과 행정학사
1990년 한국외국어대학교 세계경영대학원 정보관리학과 경영학석사
2005년 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 경영학박사
1993년 - 현재 서일대학 정보기술계열 인터넷정보 전공 부교수
관심분야: 정보품질, 웹기반 정보시스템, XML 등
E-mail : jspark@seoil.ac.kr



이 동 욱 (Lee Dong Wook)

1999년 한국외국어대학교 경영정보학과 졸업(학사)
2005년 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 졸업(석사)
2006년 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 (박사과정)
2006~현재 부천대학 e-비즈니스과 산학협력전담교원
관심분야: IT Enabled Innovation and Diffusion, Consumer Behavior in On-Line Environment, Performance Measurement etc.
E-mail : dongwook1@hufs.ac.kr



전 중 양 (Jeon Joong Yang)

1999년 한남대학교 경영정보학과 졸업(학사)
2005년 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 졸업(석사)
2006년 한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 (박사과정)
관심분야: Venture Business, IT Investment Strategy, Online-Game Method etc.
E-mail : mislab@hufs.ac.kr