

# 조직 내 개인의 리더십 유형별 경향성에 따른 스마트워크 수용의도 차이

박기호\*, 김연정\*  
호서대학교 창업학부\*

## Difference in Acceptance Level of Smart Work among Tendencies of Personal Leadership Styles

Kiho Park\*, Yoen-Jeong Kim\*

Dept. of New Business Foundation, Hoseo University\*

**요 약** 많은 조직들이 스마트워크 개념의 도입을 통하여 업무를 워크 스마트하게 하려는 의지는 있지만 어떻게, 무엇부터 시작해야 할지, 또한 이것이 성공적인 결과를 가져올지에 대해서는 확신을 가지지 못하는 실정이다. 특히 조직의 구성원인 개인의 리더십 유형에 따라 스마트워크 수용의도에 긍정적으로 인식하는 경우와 부정적으로 인식하는 경우가 있을 수 있다. 따라서 본 연구는 근무방식의 변화를 요구하고 있는 스마트워크 시대에 조직 내 리더와 조직 구성원들의 리더십 성향별로 스마트워크를 수용하는 태도에 차이 여부를 규명하고자 하였다. 실증연구를 위해 응답된 설문지는 총118개였으며, 분석방법은 집단간 평균차이 검정을 실시하였다. 실증연구결과 리더십 성향별로 근무장소, 근무방식, 스마트워크 적극추진여부 등의 특정 항목에 대해서는 수용의도에 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 리더집단과 비리더 집단간에도 기기사용방식, 근무지, 유연근무제 등을 받아들이는 태도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 스마트워크를 도입하고자 하는 조직 내 저항 혹은 리더와 비리더 집단간의 인식차이를 극복하고자 하는 최고경영자나 조직에 시사점을 줄 수 있을 것이다.

**주제어** : 리더십유형, 스마트기술, 스마트워크, 재택근무, 원격근무

**Abstract** Necessity of smart work that can change environment of working in organizations has been emphasized. Lots of organizations, however, wish to do work with smartness through adoption of smart work technologies, those are not sure whether smart work will be successful or not till now. Especially, viewpoints of leaders concerning efficiency and effectiveness of smart work who operate the organizations may be different in many circumstances such as industries, characteristics of work, etc. Therefore, hopefully, this research want to investigate whether differences among leader and non-leader group, tendencies of personal leadership styles in work exit or not by empirical and exploratory approach. Totally, 118 questionnaires had been collected and performed test of mean difference between groups. As a result, some items such as working place, working methods, flexible time and tension of smartwork showed significant differences between level of leadership styles and non-leader and leader groups. And, furthermore, from this research I believe that we can have a few insights for successful smart working environment in organizations.

**Key Words** : Leadership Styles, Smart Technology, Smart Work, Telecommuting, Teleworking

\* 이 논문은 2012년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비 지원을 받아 수행된 연구임(2012-0236)

Received 8 September 2013, Revised 2 October 2013

Accepted 20 November 2013

Corresponding Author: Kiho Park(Hoseo University)

Email: khpark@hoseo.edu

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

기업 간 경쟁이 치열해지고, 글로벌 영역까지 기업 활동이 확장됨에 따라 스마트워크 개념의 확산과 활용은 기업의 경쟁력을 높일 수 있을 것이다. 무한경쟁 시대의 기업환경을 감안한다면 기업은 변화의 물결에 신속하고, 민첩하게 대응해야 한다. 종래의 업무수행 방식을 과감하게 탈피하여 스마트 기술을 활용한 근무형태가 정착될 경우 범국가적 경쟁력도 증가할 수 있다. 또한 기술의 발전은 조직에 속한 개인의 삶의 질 역시 향상시켜줄 것으로 기대된다. 여성근로자의 증가, 초 고령사회로의 진입 등의 변수들로 인해 근무시간도 탄력적으로 조정할 필요가 있다. 스마트워크 개념의 도입은 기업으로서 비용 절감의 효과를 얻을 수도 있으며, 생산성 향상과 직원의 근무만족도를 증가시켜 제품이나 서비스의 품질향상에 기여할 것으로 기대된다. 따라서 스마트워크 개념에 대한 경영진의 수용태도는 혁신적 변화에 대응하도록 유도할 수 있는 효과가 있다[14, 13].

많은 선행연구들에서 리더십의 유형에 따라 조직내 각종 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있는 것과 마찬가지로 조직 내 경영진이나 팀 리더들의 유형에 따라 스마트워크 개념의 근무방식에 대하여 서로 다른 생각들을 가지고 있을 수 있다[6, 7].

또한 조직의 구성원인 개인 혹은 리더들의 리더십 성향에 따라 스마트워크 도입에 대하여 긍정적으로 인식하는 경우와 부정적으로 인식하는 경우가 있을 수 있다[8]. 예컨대 강압적이거나 권위적, 친화적인 성향의 리더십의 경우 채택 혹은 원격근무에 대해 부정적일 수도 있으며, 민주적 혹은 주도적 성향의 리더십은 긍정적 태도를 보일 수도 있을 것이라는 가정을 할 수 있다. 따라서 기업의 근무방식 변화 요구상황 하에서 조직 내 리더들의 리더십 경향성에 따라 스마트워크 환경의 근무방식에 대한 수용의도 차이여부를 규명하는 것은 중요한 의미를 가진다. 스마트워크에 대한 부정적 인식과 막연한 기대심리 모두 문제가 될 수 있다. 특히 리더집단과 비리더집단간에는 스마트워크 수용의도에 차이가 있음을 전제로 본 연구를 진행하였다.

본 연구의 연구결과는 최근 대두되고 있는 스마트워크 개념을 도입하고자 하는 기업의 최고경영층에게 시사점을 줄 수 있을 것이다. 개인의 6가지 리더십 경향성에

따라 스마트워크의 수용의도에 차이를 보인다는 것은 조직 내 구성원이나 리더계층들에게 혁신을 요구할 수 있는 의미를 제공할 수 있다. 본인의 리더십 경향성을 인지하고, 이에 따라 스마트워크라는 변화의 물결을 거스를 것인가? 수용할 것인가를 결정하는 것은 조직의 발전과 효율적 조직운영에 도전적 의미를 제공할 것이다.

종래의 관련 분야에 대한 선행연구는 많이 있었으나 조직 내 리더와 구성원 개인의 리더십 성향이 스마트워크 수용의도에 중대한 영향을 미치는 것이 현실임에도 그에 관한 연구는 간과되어 왔다. 따라서 본 연구를 진행하게 된 동기 및 연구의문점으로는 첫째, 조직내에서 어떤 리더십 성향을 많이 보이는 조직구성원이 스마트워크를 수용하는데 부정적 혹은 긍정적 반응을 보일 것인가? 둘째, 리더집단과 비리더 집단간에 스마트워크 수용에 차이를 보일 것인가? 셋째, 리더십 유형별 혹은 리더와 비리더집단간에 수용의도에 차이를 보이는 내용은 어떤 것이 있는가? 라는 의문점을 규명하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 리더십 유형과 경향성

리더십이란 조직을 이끌어 가기 위해 발휘하는 능력이라고 정의할 수 있다. 최근 산업계뿐만 아니라 학계 등에서는 리더십 관련연구에 대한 관심이 고조되고 있다. 리더십과 관련한 많은 연구들은 주로 경영학 분야뿐만 아니라 산업심리 혹은 심리학 분야에서도 많은 관심을 보이는 연구 분야다[23].

경영진의 리더십 유형은 조직의 성격과 문화, 생산성 및 조직성과 등에 많은 영향을 미칠 수 있기 때문이다[2, 18, 28, 29]. 더불어 조직 내 리더 집단뿐만 아니라 비리더 계층의 구성원 개개인의 경우도 리더십 성향이 존재하고 있어 조직 구성원 개개인의 리더십 개발이 강조되고 있다. 선행연구에서 개개인의 리더십 성향은 셀프리더십(self-leadership)으로 언급되고 있으며, 자기관리를 통한 긍정적 성과를 제고하는 개념이라 할 수 있다[18, 27].

리더십 유형에 대한 분류는 연구자 혹은 상황적 기준에 따라 여러 가지 형태로 분류가 되고 있다. 조직의 비전 설정과 실행능력을 기준으로 방관자형, 몽상가형, 무모한 실행가형, 그리고 진정한 리더로 나누는 경우도 있다[12].

조직 내에서의 역할을 기준으로 참여형(participative), 지원형(supportive), 그리고 도구제공형(instrumental) 등으로 분류하기도 한다[16].

본 연구에서 채택한 HBS(2008)의 분류는 6가지 리더십 유형 즉 강압적, 권위적, 친화적, 민주적, 주도적, 코칭형 리더십으로 특정 상황에 따라 적절하게 발휘되어야 할 리더십 유형으로 제시하였다[17].

강압적 리더십의 경우 리더는 부하 직원에게 지시를 내리며, 자신의 명령에 복종할 것을 요구하는 유형이다. 권위적 리더십은 조직의 전체목표를 수립하고, 이를 따라오도록 강력하게 요구하며, 일방적이고 권위적으로 행동하는 리더이다. 친화적 리더십은 일보다는 사람이 먼저라는 생각을 가지고 있으며, 부하직원들간의 친화와 단결을 강조하는 유형이다. 민주적 리더십은 의사결정시 독단적 행동을 취하지 않고, 부하직원들의 참여를 유도하여 의사결정을 유도하는 유형이다. 즉 직원들에게 각자의 역할을 부여하여 의사결정을 유도한다. 주도적 리더십은 높은 성과기준을 설정하고, 이를 달성하기 위하여 동기부여를 하는 유형이다. 마지막 코칭형 리더십은 부하직원 스스로가 개개인의 능력을 최대한 개발할 수 있도록 유도하는 유형이다[17].

본 연구에서 상기의 6가지 리더십 유형을 채택한 것은 리더들이 상황에 따라 적절한 유형의 리더십을 발휘해야 하는 것이 적절하다고 볼 수 있다. 따라서 위의 6가지 유형은 스마트워크라는 혁신적 상황 하에서 리더뿐만 아니라 조직구성원 모두가 발휘해야 하는 리더십 유형을 기준으로 분류한 것으로 적절하다고 판단하였다.

## 2.2 스마트워크

원격근무 즉 텔레워킹(teleworking)은 재택근무인 텔레커뮤팅(telecommuting), 원격지간 화상회의, 스마트워크센터 등의 형태가 있다. 70-80년대에 이 같은 근무형태의 등장배경에는 경기 침체와 노동 문제의 해결에 있었다. '80-90년대에는 여러 형태의 원격근무가 조직수준에서 실험적 시도가 있어 왔고, 이 같은 근무형태가 기업과 개인, 공공에 미치는 영향에 관한 관심이 증폭되어 왔다[5].

텔레워킹은 미국, 유럽 등지에서는 이미 보편화되었으며, 기업규모가 클수록 원격근무 허용비율이 높다[3, 26]. 유럽 국가들의 경우도 광대역망 보급의 확산으로 텔레워킹을 실시하는 기업이 늘고 있다[1].

디지털기술의 발전은 과거의 텔레워킹의 차원을 뛰어넘어 기업의 업무수행 방식의 다차원적인 혁신을 지속적으로 요구해 왔으며, 특히 스마트 기술의 발전은 이동성(mobility)과 소통성(communication)을 높여 스마트워크 환경조성을 용이하게 하였다[4]. 아울러 종래의 업무방식으로부터 얻을 수 없었던 개인적, 조직적, 사회적 이점들 예컨대 근무공간절감, 비용절감, 생산성의 증가, 근로자 개인의 삶의 질 향상, 교통량 감소, 에너지 절감 등을 가능하게 하였다. 또한 똑똑한 업무환경의 조성과 이를 통한 조직 내 역량의 증가는 스마트한 조직운영의 긍정적 효과를 제고하고 있다[11, 20].

종래의 관리 통제 중심의 조직문화와 업무환경이 아닌 분권화, 권한이양, 네트워크 조직의 특성을 살린 워크스마트 환경으로 옮겨 가야 한다. 그러나 아직도 많은 수의 기업 경영자들은 계획경제, 통제경제시대의 근무개념을 버리지 못하고 있는 상황이다[15, 24].

PwC가 제시하고 있는 스마트워크 실현 프레임워크는 장소(place), 사람(people)과 프로세스(process), 기술(technology), 그리고 시간(time) 등 4가지 차원이다. 장소는 근무 장소를 의미한다. 스마트워크 개념에서는 재택근무, 스마트워크센터, 스마트 오피스 등의 형태로 물리적으로 회사라는 장소에 있지 않더라도 어디서든 업무수행이 가능하게 된다. 사람과 프로세스는 인적자원인 근로자들의 근로복지향상과 관련된 차원이다. 여성근로자의 증가는 육아문제를 동반하게 되는데 재택근무 등을 통하여 육아문제해결과 개인적 삶과 경제활동을 지속할 수 있는 이점을 얻을 수 있다. 아울러 업무수행의 효율성의 증가는 조직 구성원의 역량제고를 가능하게 하고, 나아가 범조직 차원의 역량을 제고하였다[19, 21]. 기술차원은 스마트워크를 가능하게 하는 인프라를 일컫는 것으로 스마트한 업무수행을 가능하도록 하는 유무선 통신망, 업무관련 어플리케이션 개발, 클라우드 컴퓨팅기술, 성과 측정 및 관리시스템 등의 기술적 환경 제공을 제공하고 있다. 마지막 시간차원은 출퇴근에 소요되는 시간뿐만 아니라 업무추진의 신속성 등의 이점을 획득하기 위한 차원이라고 할 수 있다. 코어타임이 아닌 시간에도 업무를 수행할 수 있으며[5], 협업의 용이성과 업무 수행시간의 유연성을 기할 수 있다[9, 14, 22, 25].

그러나 이상에서 살펴본 바와 같은 스마트워크의 효율성의 이면에는 근무태만, 생산성저하, 개인성과평가 시

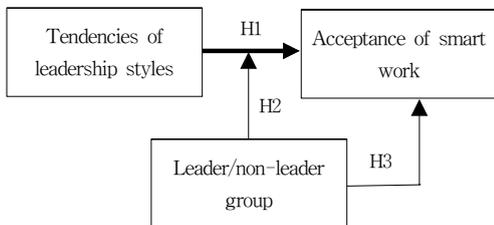
스팀의 미비 등 문제점이나 해결해야 할 전제들이 많은 것도 현실이다. 또한 행정복합도시로 이전된 정부 혹은 공공기관의 업무효율성을 위해서라도 범국가적으로 스마트워크의 활성화를 위하여 정부차원의 다양한 노력이 진행되고 있지만 스마트워크를 적극적으로 도입해야 하는 기업들은 아직까지도 스마트워크의 효과성이나 효율성에 대해 확신을 가지지 못하고 있다[10]. 따라서 스마트워크에 대한 긍정적 차원뿐만 아니라 부정적 차원에서도 많은 연구가 필요하다.

### 3. 연구 모형 및 가설

#### 3.1 연구모형 및 가설

연구모형은 아래 그림과 같이 설정하였으며, 조절변수인 리더(경영진, 팀장, 공장장 등) 혹은 비리더집단(인사권이 없는 일반직원)에 따라서도 수용의도에 차이가 있을 것으로 가정하였다. 본 연구에서는 조직 내 직책을 중심으로 리더와 비리더를 구분하였으므로 비공식 집단(직장 내 동호회 등)의 리더는 리더집단에 포함하지 않았다. 독립변수인 리더십 유형은 HBS(2008)에서 제시한 리더십 유형항목을 사용하여 측정하였으며[17], 일부 설문문항은 변수의 조작적 정의를 통해 HBS의 정의를 기반으로 작성하였다.

종속변수인 스마트워크의 수용의도 항목은 스마트워크 근무방식에 대하여 수용의도, 스마트워크 실현 방법 중 4가지 차원(근무시간, 근무 장소, 업적평가정책, 기술 투자)을 기반으로 설문항목을 구성하였다.



[Fig. 1] Research Model

가설 1: 조직구성원 개인의 리더십 유형별로 스마트워크 수용의도에 차이를 보일 것이다.

가설 2: 조직 내 리더집단과 비리더집단간 스마트워크

수용의도에 차이를 보일 것이다.

가설 3: 개인의 리더십 유형별 스마트워크 수용의도에 차이를 보일 것이며, 특히 리더와 비리더집단 간에 수용의도에 차이를 보일 것이다.

#### 3.2 분석방법 및 표본

본 연구는 설문조사를 통하여 실증연구를 실시하였다. 표본으로는 경영진을 비롯한 팀 리더들과 비리더인 직원을 대상으로 하며, 기업의 규모에 제한을 두지 않았고, IT업체, 제조업, 유통업 등의 표본을 대상으로 조사를 실시한다. 분석도구는 SPSS 21.0을 이용하며, 집단 간 평균 차이 분석(t-test)을 위하여 일원배치분산분석을 실시하고, 사후검정을 위해 Bonferroni법을 이용하여 어떤 집단이 수용의도가 더 높은지를 확인한다.

$$\text{귀무가설 } H_0: \mu_i = \mu_j \quad (i \neq j)$$

$$\text{대립가설 } H_a: \mu_i \neq \mu_j \quad (i \neq j)$$

### 4. 연구방법

#### 4.1 연구변수의 조작적 정의 및 측정도구

연구가설의 검증을 위한 측정도구는 리더십 유형 및 경향성 측정을 위한 항목과 리더 혹은 비리더집단을 구분하는 항목, 그리고 스마트워크 수용의도 측정을 위한 항목들로 구성하였다. 먼저 개인의 리더십 유형과 경향성을 측정하기 위한 항목은 HBS(2008)이 제시한 리더십 유형별 특징을 반영하여 구성하였다. 총 18개 문항을 제시하였으며, 측정척도는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

스마트워크 수용의도를 측정하기 위한 항목으로 총 30개의 문항을 제시하였으며, 측정척도는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

기타 인구 통계적 자료수집을 위해 응답자의 연령, 회사규모, 응답자의 근무기간, 직급, 회사 내 직책, 종업원 수, 근무부서, 성별 항목을 제시하였다.

#### 4.2 자료수집

설문조사의 표본으로는 경기, 충남지역의 기업들을 대상으로 실시하였다. 총 118개의 설문을 방문조사와 이메일 조사(개별적 접촉)를 병행하여 응답된 설문은 100%인

<Table 1> Measures

variables		items	scale
leadership styles (18 items)	coercive	1. I hope that employees obey me when I give them any orders. 2. I feel angry when subordinate personnels disobey my orders.	Likert 5-point scale
	authoritative	3. I hope that my staffs comply directions that I suggest. 4. I prefer face-to-face report from staffs than email.	
		5. I strongly ask to achieve the team or organizational goals that I established and delivered to subordinate personnels.	
	affinitive	6. I usually try to carry out original intention when I have task meetings or request inter-team collaboration.	
	democratic	7. I think that staffs are more important than works. 8. I always emphasize that team members or staffs have to harmonize each other.	
	dominant	9. I imagine that if the higher level of unity of staffs is, the higher productivity is possible. 10. I lead the staffs positively participate in process of decision making.	
11. I pursue democratic way in team or organization operation.			
coaching	12. I positively support that subordinate personnels can successfully conduct their own tasks. 13. I usually motivate staffs to achieve high level goal of organization or team.		
	14. I positively assist that team members successfully perform their duties or roles. 15. I don't care about any sort of methodologies when staffs try to arrive their own high level goal.		
	16. I suggest right directions that subordinate personnels make the most of their ability. 17. I positively recommend training and learning to promote ability of team members.		
	18. I induce that staffs themselves can find out answers or solutions.		
	1. Teleworking for smart work 2. Effective way to work in cafeteria or coffee house 3. Work at smart work center 4. Alternatively out or inside of office for work 5. Bringing your own device(BYOD) for work 6. Provided device for work by organization 7. Provided usage fee for work by organization 8. Productivity of work in telecommuting 9. Collaborative problems in case of teleworking 10. Improved quality of life in case of active smart work 11. Efficiency of work in telecommuting 12. Neglect of task in case of outside work 13. More active communication under smart work environment 14. Mobility of tasks 15. Telecommuting but office work at least one day a week 16. Easy to effectively use individual time under teleworking 17. Worry about operational secret outflow in case of using personal device 18. National and social cost saving will be possible under smart work. 19. More effective way under outside work 20. Smart work may be the needs of the times. 21. Improvable way for higher productivity 22. Existing the detailed action plan for smart work 23. More investment for Smart work is required 24. Acceptance of styles of working time suggested above 25. Acceptance of styles of working suggested above 26. Under characteristics of my tasks, smart work is proper. 27. Already well prepared for smart work 28. Difficult to manage teleworkers 29. Difficult to evaluate performance of teleworkers 30. Flexible time for smart work		
	acceptance of smart work (30 items)		
	moderating variables	leader(managers, team leaders, factory managers, etc.)and non-leader group(personnels not having evaluation)	
	demographics	age, organization size, working period, position, number of employees, department, sex	

(Table 2) Reliability and Validity

Item	Leadership Styles						Cronbach Alpha
	DM	AF	CO	AU	CC	DO	
114	.776						0.777
112	.730						
110	.643						
113	.612						
111	.549						
18		.846					0.812
19		.821					
17		.790					
12			.855				0.732
11			.804				
16				.767			0.670
15				.629			
13				.611			
116					.599		0.620
117					.795		0.620
118					.636		0.620
115						.825	

DM: democratic, AF: affinitive, CO: coercive, AU: authoritative, CC: coaching, DO: dominant

총118개를 수집하였다. 본 연구는 리더십 유형별 스마트 워크 수용의도를 탐색적으로 연구하는 단계로서 표본선택을 위한 체계적인 방법을 도입하지는 않았으며, 임의 추출법을 사용하였다.

응답자의 직급분포는 사원이 20.3%, 대리, 주임 급이 28%, 과장급 22.9%, 차장급 15.3%, 부장급 9.3%, 임원이 상 2.5%로 대리와 주임 급이 33명으로 가장 높은 28%의 비율을 보이고 있다. 직책은 팀원이 68.6%, 팀장이 22%, PM이 4.2%, 공장 등 현장책임자 2.5%, 경영진 1.7%로 팀원이 81명으로 가장 높은 결과를 보이고 있다.

### 4.3 측정항목의 신뢰성과 타당성

개인의 리더십 유형의 정도를 구분하기 위한 측정항목의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 주성분 분석법을 사용하였으며, 회전방식은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스법을 적용하였다. 7회의 반복계산을 통하여 요인회전이 수렴되었고, 요인적재량은 아래 표와 같다. 리더십 유형측정을 위한 18개항목이 <표 2>와 같이 6개 유형으로 구분되었다. 종속변수인 스마트워크 수용측정 항목은 항목별 성격이 상이하여 요인분석을 실시하지 않았다. 즉 수용의도의 경우 항목간 연관성을 배제하여 개별항목이 종속변수로 적용가능하도록 구성하였다.

## 5. 연구결과

### 5.1 리더십유형별 경향성 범주화

리더십 유형별 경향성을 3개의 범주 즉 High, Mid, Low 집단으로 구분하기 위하여 아래와 같이 구간을 설정하였다. 범주화를 위한 절차식과 결과는 아래 표와 같다. 범주화는 연구자의 임의로 실시하지 않고 분석도구인 SPSS패키지가 제공하는 빈도분석을 위한 구간범주화 기능을 사용하였다. 기본 식은 아래와 같다.

$$Width(구간크기) = \frac{(Max - Min)}{3} - 0.005$$

$$\begin{aligned} Low_{min} &= Min \\ Low_{max} &= Low_{min} + Width \\ Mid_{min} &= Low_{max} \\ Mid_{max} &= Mid_{min} + Width \\ High_{min} &= Mid_{max} \\ High_{max} &= High_{min} + Width \end{aligned}$$

### 5.2 가설검정 결과

#### 5.2.1 리더십 유형별 집단 간 수용의도 차이

일원배치분산 분석법을 실시하여 리더십 수준별 집단(High, Mid, Low)간 스마트워크 수용의도의 차이를 살펴 보았다. 분석 결과 **민주적 리더십** 성향이 높을수록 업무이동성(p=.016)과 재택근무 시에 일주일 중 하루 이상은 내근을 통하여 업무협의를 하거나 공식적인 회의에 참석

〈Table 3〉 Results of Categorization

Leadership	Min	Max	Mean	LOW	MID	HIGH	class size
DM	2.40	5.00	3.845	2.40~3.26	3.26~4.12	4.12~5	0.86
AF	1.00	5.00	4.097	1.00~2.32	2.32~3.65	3.65~5	1.32
CO	1.50	5.00	3.483	1.50~2.66	2.66~3.82	3.82~5	1.16
AU	1.67	5.00	3.581	1.67~2.73	2.73~3.87	3.87~5	1.10
CC	1.67	5.00	3.810	1.67~2.73	2.73~3.87	3.87~5	1.10
DO	1.00	5.00	2.881	1.00~2.32	2.32~3.65	3.65~5	1.32

DM: democratic, AF: affinitive, CO: coercive, AU: authoritative, CC: coaching, DO: dominant

하여야 한다는 것(p=.046)에 유의한 차이를 보였다 (p<0.05). **친화적 리더십** 성향 낮은 집단의 경우 카페나 커피숍 등에서의 근무가 효과적(p=.003), 업무특성상 스마트워크를 적극 추진해야(p=.046) 한다는 항목에서 차이를 보였다(p<0.05). 친화적 성향이 높은 경우 재택 근무시 주중 하루 이상 내근을 하는 것이 좋다고 응답했다 (p=.014), **권위적 리더십** 성향이 낮을수록(MID .161, HIGH .857) 카페나 커피숍 등에서의 근무가 효과적이라 생각하는 경향이 강했으며, 내근보다 원격근무가 효과적이라고 응답하였다. **코칭형 리더십** 성향이 낮을수록 카페나 커피숍 등에서의 근무나 내근보다 원격근무가 효과적이라는 것(.000), 내근보다 원격근무가 효과적이라는 것(.020) 업무특성상 스마트워크의 적극추진 (.023)해야 한다고 응답하였다. **주도적 리더십** 경향이 높을(LOW .508, MID .515)수록 개인기기 이용 시 업무상 비밀 유출을 우려하였고, 원격근무자의 업무실적 평가에 어려움이 있다고 응답하였다. 이상의 분석결과를 종합해 볼 때 리더십 유형의 경향성에 따라 부분적으로 스마트워크 수용의도에 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설1의 리더십 유형별로 스마트워크 수용의도에 차이를 보일 것이라는 가설은 부분적으로 채택되었다.

### 5.2.2 리더집단과 비리더집단간 수용의도차이

리더집단 즉 팀장, 프로젝트관리자, 공장 및 현장책임자, 경영진과 비리더집단인 팀원 혹은 사원간의 집단 간 수용의도 차이를 분석하기 위해 먼저 두 집단 간 수용의도 변수간의 평균 차이를 분석하였으며 분석결과표는 아래와 같다. 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이를 보인 수용의도 변수는 업무를 위해 자신의 기기 사용을 선호(MD)하는 변수였다. 집단이 2개 이하임으로 사후검정은 불가능 하여 독립표본 T검정을 실시하여 그 차이를 확인하였다. 리더집단의 자신의 기기사용 선호도 평균은

$\bar{X}=3.2778(n=36, s=1.1895)$ 이었으며, 비리더집단의 경우  $\bar{X}=2.7875(n=80, s=1.0873)$ 로 나타나 두 집단 간 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 보였다. 즉 리더집단일수록 비리더집단에 비해 자신의 기기를 업무에 활용하는 것을 선호하였다.

추가로 리더와 비리더집단간 수용항목별 차이분석을 실시하였다. 독립표본 T-검정결과 두 집단 간 차이를 보이는 항목으로는 본인기기 사용선호도, 원격근무에 대한 효과인식, 유연근무시간제의 필요성 등이었다. 집단통계량으로 확인하면 업무용으로 리더집단( $\bar{X}=3.31, n=32, s=1.23$ )의 경우 비리더집단( $\bar{X}=2.78, n=77, s=1.071$ )에 비해 본인의 기기사용을 상대적으로 더 선호하였다.

원격근무가 효과적인 것이라는 항목에 대해서는 비리더집단( $\bar{X}=3.00, n=77, s=.932$ )이 리더집단( $\bar{X}=2.53, n=32, s=.718$ )에 비해 높게 응답하였다. 유연근무시간제의 경우도 비리더집단( $\bar{X}=3.69, n=77, s=.831$ )이 리더집단( $\bar{X}=3.19, n=32, s=.998$ )에 비해 높게 응답하였다. 따라서 가설 2 역시 부분적으로 채택되었다.

### 5.2.3 리더집단과 비리더집단간 리더십 경향성에 따른 수용의도차이

리더십 수준별 스마트워크 수용의도차이에 조절변수인 리더집단과 비리더집단간의 차이를 분석하였다.

첫째, 리더집단의 경우 민주적 리더 수준이 높을수록 회사사원의 추가투자가 필요하다고 응답하였으나 업무실적 평가의 어려움에 대해서는 낮게 응답하였다. 반면 비리더집단의 경우 민주적 리더수준이 높을수록 업무의 이동성이 높은 경향이 있으며, 카페나 커피숍에서 일하는 것이 효과적이라는 인식은 낮게 나타났다.

둘째, 리더집단의 경우 친화적 리더 수준이 높을수록 재택근무시 주중 하루이상은 내근을 해야 한다고 하였다.

<Table 4> t-test results between leader and non-leader group

LDR/NLDR			Statistic	붓스트랩 <sup>a</sup>			
				편향	표준오차	95% 신뢰구간	
		하한	상한				
BYOD (Own device)	NLDR	N	77				
		mean	2.78	.00	.12	2.55	3.01
		std. dev.	1.071	-.011	.070	.925	1.189
		mean std. err	.122				
	LDR	N	32				
		평균	3.31	.01	.22	2.89	3.74
		표준편차	1.230	-.024	.107	.990	1.414
	평균의 표준오차	.217					
Teleworking is more effective than office work	NLDR	N	77				
		평균	3.00	.00	.11	2.80	3.21
		표준편차	.932	-.009	.077	.772	1.070
		평균의 표준오차	.106				
	LDR	N	32				
		평균	2.53	.00	.13	2.29	2.79
		표준편차	.718	-.016	.084	.547	.875
	평균의 표준오차	.127					
Flexible time	NLDR	N	77				
		평균	3.69	.00	.10	3.48	3.89
		표준편차	.831	-.010	.077	.681	.980
		평균의 표준오차	.095				
	LDR	N	32				
		평균	3.19	.00	.18	2.87	3.55
		표준편차	.998	-.024	.124	.738	1.208
	평균의 표준오차	.176					

LDR: leader group, NLDR: non-leader group

이와 달리 비리더집단의 경우에는 친화적 리더수준이 높을수록 카페나 커피숍근무가 효과적이라는 생각이 낮았다. 셋째, 강압적 리더형의 경우 리더집단이나 비리더집단 모두 유의한 차이를 보이지 않았다. 넷째, 리더집단의 경우 권위적일수록 본인기기를 업무목적으로 이용할 경우 비밀유출 우려를 많이 하였으나 국가와 사회적 비용 절감에 기여한다는 생각은 낮았다. 이와는 달리 비리더집단의 경우 통계적 유의한 차이를 보이지 않았다. 다섯째, 리더집단의 경우 코칭형수준이 높을수록 주중 하루 이상은 내근을 해야 한다는 응답이었다. 이와는 달리 비리더집단의 경우 코칭형 수준이 높을수록 커피숍근무의

효과성에 낮게 응답하였으며, 스마트워크센터 근무도 낮게 응답하였다. 여섯째, 리더집단의 경우 주도적 리더형은 통계적 유의차가 없었으며, 비리더집단의 경우 주도적 성향을 가진 응답자일수록 외근의 경우 업무생산성과 효율성이 떨어질 것이라고 생각하였으며, 업무목적으로 본인기기 사용 시 업무기밀유출 가능성이 높을 것이라 응답하였다. 또한 원격근무자에 대한 업무실적 평가가 어려울 것이라 생각하였다. 따라서 리더십 유형별 스마트워크 수용의도에 차이를 보일 것이며, 특히 리더와 비리더집단간에 수용의도의 차이를 보일 것이라는 가설3은 채택되었다.

Smart work		t-test for mean difference					
		t-value	d.f.	Mean diff.	Std. err.	95% C.I.	
						Lower	Upper
BYOD (Own device)	A	-2.265*	107	-.533	.235	-1.000	-.066
	B	-2.139*	51.554	-.533	.249	-1.034	-.033
Teleworking is more effective than office work	A	2.546*	107	.469	.184	.104	.834
	B	2.833**	74.699	.469	.165	.139	.798
Flexible time	A	2.697**	107	.501	.186	.133	.869
	B	2.501*	49.767	.501	.200	.099	.903

(Table 5) Leadership and leader or non-leader group

Leadership		2	3	8	11	14	15	17	18	23	29
DM	Leader									✓	✓
	Non-leader	✓				✓					
AF	Leader						✓				
	Non-leader	✓									
CO	Leader										
	Non-leader										
AU	Leader							✓	✓		
	Non-leader										
CC	Leader						✓				
	Non-leader	✓	✓								
LD	Leader										
	Non-leader			✓	✓			✓			✓

- 2. Effective way to work in cafeteria or coffee house.
- 3. Work at Smart work center
- 8. Productivity of work in telecommuting
- 11. Efficiency of work in telecommuting
- 14. Mobility of tasks
- 15. Telecommuting but office work at least one day a week
- 17. Worry about operational secret outflow in case of using personal device
- 18. Cost saving is possible from Smart work in national and social perspectives.
- 23. More investment for Smart work is required
- 29. Difficult to evaluate performance of teleworkers

## 6. 결론

본 연구결과는 조직 내 생산성을 높이고, 경영의 효과성과 효율성을 극대화하기 위하여 스마트워크 개념을 도입하고자 하는 기업의 리더들에게 시사점을 줄 수 있을 것이다. 6가지 리더십 유형에 따라서 수용의도의 차이를 보인다는 것은 조직 내 리더들에게 혁신을 요구할 수 있는 의미를 제공할 수 있다. 본인의 리더십 유형이 어떤 유형인지를 인지하고, 이에 따라 스마트워크라는 변화의 물결을 거스를 것인가? 수용할 것인가를 결정하는 것은 조직의 발전과 효율적 조직운영에 도전적 의미를 제공할 것이다. 또한 기업은 스마트워크의 성공을 위해서 조직 내 집단 간 수용의도 차이가 있음을 인식하고 이 같은 집단 간 차이를 해소할 수 있는 방안들을 마련해야 할 것이다.

실증분석 결과 리더십 유형별 수준별(High/Mid/Low) 수용의도의 차이 혹은 리더와 비리더집단간 수용의도의 차이를 분석하였다. 첫째, 리더십 유형별 경향성에 따른 스마트워크 수용 의도에 부분적 차이가 있었다. 둘째, 리더집단에 비하여 비리더집단의 스마트워크 수용의도에 차이가 있을 것이라는 것에 대한 분석결과 역시 항목별 차이를 부분적으로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 셋째, 리더십 유형별 스마트워크 수용의도에 차이를 보

일 것이며, 특히 리더와 비리더집단에 수용의도의 차이를 보일 것이라는 가설에 대해서도 항목별로 부분적으로 통계적으로 유의미한 차를 보였다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 산업별 스마트워크 수용의도에 차이가 존재할 것으로 생각되나 본 연구는 탐색적 연구 단계로서 향후 산업별 비교분석도 의미가 있을 것으로 판단된다. 둘째, 체계적 표본추출법을 적용하지 못하고, 임의추출법을 사용하여 연구결과의 신뢰성이 약화되었다. 따라서 리더집단과 비리더집단, 산업 혹은 업종의 특성을 감안하여 표본의 수를 균형적으로 편성해야 한다. 셋째, 측정도구의 설계가 보다 면밀하고, 명확하게 수정보완 되어야 할 것이다. 리더십 유형의 특성을 보다 면밀하게 적용하여 신뢰도와 타당성이 개선된 항목을 개발해야 한다. 이상의 한계점을 감안하여 추후연구에 적용할 예정이다.

## ACKNOWLEDGEMENT

This research was supported by the Academic Research fund of Hoseo University in 2012(2012-0236).

## REFERENCES

- [1] Barkman Center for Internet & Society at Harvard University, "Next Generation Connectivity Report", Feb., 2010.
- [2] Bjerke, B. and Hultman, C.M., "A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth", *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 1, 2003, pp.72-93.
- [3] Bush, W. R. 1990. "Telecommuting: The case of research software development," *Technological Forecasting and Social Change* 37.
- [4] Cho, N. J., Han, H. S., Park, K. H. and Kwon, S. R., "Change of communication and future economic structures based on the convergence", *Future Research based on the digital convergence(III) series* 11-04, KISDI, 2011.
- [5] Cho, S. H., "Teleworking in 2010 and change of working and residual environment", *Journal of Informatization Policy*, National Information Society Agency, 1997.
- [6] Elenkov, D.S., "Effects of leadership on organizational performance in Russian companies", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, pp.467-480.
- [7] Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. and Verdu-Jover, A.J., "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, 2006, pp.21-42.
- [8] Handy, S. L. and P. L. Mokhtarian. "Planning for telecommuting: Measurement and Policy Issues," *Journal of the American Planning Association*. Vol. 61, No. 1, 1995, Winter.
- [9] Jang, D. S., "Exploratory research on the moderating effect of Smart Work environment between cognition and performance of work for SM employee", *Korean Society of Computer Information*, Vol. 17, No. 2, 2012, pp. 225-230.
- [10] Jung, C. H., "Issues for progressive trend and activation of smart work". *JIPS*, Vol. 18, No. 2, 2011, pp. 82-89.
- [11] Kang, Y. J., "Recognition of public officers about introducing telework", 2004 Symposium of The Korean association for governance, 2004, pp. 1-23.
- [12] Kim, D. S., *Power Leadership*, Whybooks, 2012, pp.152-166.
- [13] Kim, F. V., "Direction of policies for strong global smart nation through balanceing between life and work", *ITA journal*, Vol. 134, 2011, pp. 14-19.
- [14] Kwak, I. G., Kim, J. B. and Lee, N. Y., "Expansion of flexible working arrangement and activation of smart work center", *JIPS*, Vol. 18, No. 2, 2011, pp. 59-72.
- [15] Lee, J. S. and Kim, H. S., "A study on the current situation of smart work and activation issues". *Journal of Korean Association for Regional Information Society*. Vol. 13, No. 4, 2010, pp. 75-96.
- [16] Lee, L. T., "The influences of leadership style and market orientation on export performance: an empirical study of small and medium enterprises in Taiwan", *Int. J. Technology Management*, Vol. 43, No. 4, 2008, pp.404-424.
- [17] Lee, S. O.(translator), *Technologies of Leadership (Team leader work book series of HBS)*, Vol. 8- Harvard Business Press, Hans Media, 2008
- [18] Manz, C. C. and Sims Jr. H. P., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 1987, pp. 106-128.
- [19] Ministry of Gender Equality & Family, "A study on the expansion of flexible time in organization", MOGEF, 2010, pp. 112-123.
- [20] NIA, "Future of Work-Smart Work", 2012 International conference of smart work, 2012.
- [21] Oh, H. S., "Activation of entertainment in the age of smart work", *Korean Entertainment Industry Association*, Vol. 3, No. 1, 2011, pp. 1-15.
- [22] Park, J. K., "Case of smart work in Woongjin Holdings", *Journal of Internet Information*, Vol. 12, No. 2, 2011, pp. 29-33.

- [23] Park, K. H., Park, S. H. and Rangnekar, S., "Finding the Causal Relationship between Self-Leadership Strategies Academic Performance and Class Attendance Attitudes : Comparative Research between Korean and Indian Students", *Journal of Information Technology Applications and Management*, Vol. 19, No. 1, 2012, pp. 1-13.
- [24] Pflaeging, N., "Un-leadership: How to make Smart Work by getting rid of management", 2012
- [25] PwC, <http://www.pwc.com/kr/ko/challenges/smartwork.jhtml?query=smart&live=1>, 2012.
- [26] Rane, A. and Argawal, T., "The Future of Workplace", March, 2011.
- [27] Tichy, N. M., "The Leadership Engine: How winning companies build leaders at every level", Collins, 2007, pp.247-272..
- [28] Wang, C.B., Luxhoj, J.T. and Johansen, J. (2004) "Applying a knowledge management modeling tool for manufacturing vision (MV) development", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, pp.795 --743.
- [29] Wu, W.Y., Chiang, C.Y. and Jiang, J.S. (2002) "Interrelationships between TMT management styles and organizational innovation", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, pp.171-183.

#### 박 기 호(Park Kiho)



- 1986년 2월 : 부산대학교 계산통계과(이학사)
- 1988년 8월 : 한양대학교 대학원(공학석사)
- 2004년 8월 : 한양대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 디지털비즈니스/창업학부 교수

- 관심분야 : IS성과평가, 스마트워크, IT리더십, Digital Convergence
- E-Mail : khpark@hoseo.edu

#### 김 연 정(Kim, Yeon-Jeong)



- 1989년 2월 : 이화여자대학교(소비자학 학사)
- 1991년 2월 : 이화여자대학교(가정학 석사)
- 1998년 2월 : 이화여자대학교 소비자경제 전공(문학박사)
- 2005년 3월~현재 : 호서대학교 창업학부 부교수

- 관심분야: 소비자경영정보, 창업, 문화콘텐츠 R&D
- E-Mail: yjkim@hoseo.edu