



## 저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

중소기업 최고경영자의 역량이  
노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구  
- 중소기업체체의 최고경영자 중심으로 -

2014년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
최진구



석사학위논문  
지도교수 임옥빈

중소기업 최고경영자의 역량이  
노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구  
- 중소기업체 CEO 중심으로 -

A Study on the influence of the competence of CEO on the  
labor productivity in SMEs.  
-Focused on CEOs in Small and Medium sized  
Manufacturing Enterprises-

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
최진구



석사학위논문  
지도교수 임옥빈

중소기업 최고경영자의 역량이  
노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구  
- 중소기업체의 최고경영자 중심으로 -

A Study on the influence of the competence of CEO on the  
labor productivity in SMEs.

-Focused on CEOs in Small and Medium sized  
Manufacturing Enterprises-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최진구



최진구의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 6월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

## 국 문 초 록

### 중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구

— 중소기업체제의 최고경영자 중심으로 —

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최진구

본 연구의 목적은 최고경영자의 역량을 기업성장에 초점을 맞춰온 기존 연구와는 달리 중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성에 직접적으로 영향을 미치는 것에 대한 연구를 하는 것으로, 이와 같은 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 Syverson(2011)의 “생산성 결정요인”을 활용하여 최고경영자가 지니고 있는 다양한 역량에 관해서 심도 있게 연구하여 기업의 노동생산성에 의미 있는 영향을 미칠 것인지 살펴보고자 하였다.

이를 세부적으로 설명하면 첫째 최고경영자의 역량모델은 박신윤(2011)이 “중소기업 최고경영자의 역량 모델”에서 언급한 역량 군명을 근거로 하여 네 가지 역량을 선정하였다. 선정된 4개의 역량은 전문지식 역량, 기술역량, 인적자원관리역량 그리고 리더십역량 등이다. 둘째 최고경영자의 역량이 영향을 미치는 관계를 규명하게 할 노동생산성의 결정요인은 이재식(2000)의 선행연구 “중소기업의 생산성 결정요인에 관한 연구”에서 규명한 생산성 결정요인의 분류로부터 7개의 결정요인을 추출하였다. 7개의 노동생산성 결정요인은 교육훈련, 작업환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업표준화 마지막으로 임금수준 등이다. 셋째 이를 바탕으로 4개의 역량변수 각자가 7개의 노동생산성의 요인과의 관계 가설로 총 28개를 설정하여 연구

모형을 완성하였다. 넷째 가설을 검증하기 위해 15개의 중소기업에 종사하고 있는 200명의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였고 이를 통계학적으로 분석하여 의미 있는 관계를 규명하였다.

위와 같은 연구절차를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 최고경영자의 역량 중 인적자원관리 역량과 리더십역량만이 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 조직 특성상 두 가지 역량은 노동생산성의 요인에 강한 영향 관계를 나타내고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 비록 최고경영자의 전문지식역량과 기술역량이 노동생산성에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 이들 개별역량으로 노동생산성과의 관계를 추가분석 실시한 결과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 전문지식역량과 기술역량이 부분적으로 전혀 무관하지 않음을 알 수 있었다.

그리고 이 연구를 통하여 얻어진 결과를 바탕으로 다음과 같이 제언하였다.

첫째, 중소기업이 노동생산성을 제고시키기 위해서 우선적으로 자본투입에 의한 시설의 자동화나 지속적인 연구개발보다는 무형의 자산인 역량개발에 최고경영자는 관심을 가질 필요는 있다.

둘째, 중소기업의 최고경영자가 되고자 하는 사람들은 기본적으로 최고경영자로서의 기본역량으로 인적자원관리역량과 리더십역량을 개발할 필요가 있다.

셋째, 이 연구가 검증하는 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 정(+)의 영향 관계를 확대하여 실제로 구체적인 노동생산성의 향상이 있다는 보완연구가 필요하다.

**【주요어】** 중소기업 최고경영자, 최고경영자의 역량, 노동생산성

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 목적 .....	1
1.2 연구의 방법 및 범위 .....	2
II. 이론적 배경 .....	4
2.1 최고 경영자에 관한 이론적 배경 .....	4
2.2 중소기업 최고경영자의 특성과 역량 .....	8
2.3 생산성에 대한 이론적 고찰 .....	18
2.4 선행연구와의 관련성 및 차별성 .....	25
III. 연구설계 .....	28
3.1 연구모형 .....	28
3.2 연구 가설의 설정 .....	30
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	35
3.4 자료수집 및 분석방법 .....	37
IV. 연구결과 .....	38
4.1 기술통계분석 .....	38
4.2 측정도구 타당성 및 신뢰성분석 .....	40
4.3 가설검정 .....	43
V. 결 론 .....	57



5.1 연구의 요약 .....	57
5.2 연구의 시사점 .....	60
5.3 연구의 한계점 및 미래 연구방향 .....	61
참고문헌 .....	63
ABSTRACT .....	68
설 문 지 .....	71

## 【 표 목 차 】

[표 2-1] 최고경영자 특성 .....	10
[표 2-2] 역량 유형 .....	14
[표 2-3] 역량 군명의 근거 .....	26
[표 3-1] 설문 문항의 구성 .....	35
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성 (n=187) .....	39
[표 4-2] KMO값과 Bartlett의 구형성 검정 .....	40
[표 4-3] 요인분석 결과 .....	41
[표 4-4] 신뢰성분석 결과 .....	42
[표 4-5] 상관관계 분석결과 .....	43
[표 4-6] 최고경영자의 역량이 노동생산성(전체)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	45
[표 4-7] 최고경영자의 역량이 노동생산성(교육훈련)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	46
[표 4-8] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업환경)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	47
[표 4-9] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 기능수준)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	47
[표 4-10] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 정신자세)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	48
[표 4-11] 최고경영자의 역량이 노동생산성(합리적 인력관리)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	49
[표 4-12] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업표준화)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	50
[표 4-13] 최고경영자의 역량이 노동생산성(임금수준)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	51
[표 4-14] 연구가설에 대한 채택여부 요약 .....	52

[표 4-15] 최고경영자의 전문지식 개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	55
[표 4-16] 최고경영자의 기술개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	55
[표 4-17] 최고경영자의 인적자원관리 개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	56
[표 4-18] 최고경영자의 역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과 .....	56

## 【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 연구 모형 .....	28
----------------------	----

# I. 서 론

## 1.1 연구의 목적

중소기업의 생산성 제고는 오래된 숙제이지만 최근 들어 해결 방안을 찾으려는 절박함은 더 커지고 있다. 60세 정년연장법이 통과되어 정년연장이 법제화 되었고, 통상임금의 범위에 대한 대법원의 확정 판결과 근로시간 단축에 대해서 계속 입법화가 시도 되고 있어 중소기업의 인건비 상승부담은 피할 수 없게 되었다. 이처럼 기업의 임금 부담은 늘어나고 근로자의 근로시간이 줄어들면 그만큼 생산성을 높여야 경쟁력을 유지할 수 있는 상황이다.

시장조사기관 “콘퍼런스보드”에 따르면 2013년 한국의 시간당 노동생산성은 32.3달러로 조사 대상 126개국 중 30위로 세계 3위인 미국(67.3달러)의 48% 수준이며, 싱가포르(46.5달러).홍콩(41.3달러).대만(40달러)보다 노동생산성이 주요 경쟁국 보다 낮게 나타나고 있다.<sup>1)</sup>

우리나라 제조업의 생산성은 선진국의 70%에 머물러 있으며, 또한 근로자들의 빠른 고령화 속도가 산업현장에 심각한 위협 요소가 되고 있다. 여기에 대기업과 중소제조기업간의 생산성 격차는 항상 극복해야 할 과제로 제기되고 있어 생산성을 향상시켜야 하는 입장에서 본다면 중소기업이 더 시급한 상황에 놓여 있다고 봐야 할 것이다. 또한 대외적으로도 미국의 제조업이 점차 호조세를 타고 있고, 일본의 엔저 정책 지속과 중국경제의 추격 등은 우리 중소기업들의 경쟁 입지를 점점 약화 시키고 있다. 제조기업의 생산성 제고에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 이동렬(2013)은 제조업 노동생산성 증가율은 R&D투자에 의해 유의하게 높아지는 것으로 나타내었다. 그러나 R&D투자에 대한 우리나라 중소제조기업의 지속성은 연구 인력과 자금력의 부족 등으로 유지되기 어려운 실정이다. 이와 같이 생산성 제고에 R&D투자가 하나의 요인으로 작용은 되고 있지만 Syverson(2011)은 생산성을 결정짓는 요인을 내부 요인과 외부환경요인 등 두 가지로 분류하여 제시

---

1) 이테일리, 「여의도칼럼」 노동생산성 향상 시급하다. 박종구 한국폴리텍대학 이사장 기고, 2014

하였으며 내부 요인에는 경영역량(Managerial Practices/Talent), 높은 노동과 자본수준(Higher-quality Labor & capital), IT & R&D, 경험학습(Learning by Doing), 제품혁신(Product Innovation), 기업구조(Firm Structural Decision) 등 여섯 개의 세부요인이 있고 외부환경요인에는 생산성 파급(Productivity Spillover), 경쟁(Competition), 규제환경(Regulation), 유연한 요소시장 등 네 개의 세부요인이 있다고 발표 하였다. 즉 기업에 있어서 생산성을 제고할 수 있는 내부요인으로 경영역량, 높은 노동과 자본 수준, IT & R&D, 경험학습, 제품혁신, 기업구조 등 6가지를 제시 하였다.

따라서 본연구의 목적은 한국중소기업의 최고경영자가 생산성을 제고 시키는 한 방법으로 지녀야 할 경영역량을 탐구하여 중소기업 최고경영자의 역량이 기업의 생산성에 영향이 미치는지를 분석하고 이를 통해 중소기업의 경쟁력을 높이는데 있다. 이를 위하여 다음과 같은 연구 분석을 하고자 한다.

첫째, 중소기업 최고경영자의 경영역량의 요소들을 파악 하여 어떤 역량 요인들이 중소기업 최고경영자에게 필요한 것인지를 연구할 것이다.

둘째, 중소기업 최고경영자가 지니고 있는 경영역량 요소 중 생산성 제고에 영향을 미치는 역량요인들을 도출 할 것이다.

셋째, 중소기업 최고경영자의 경영역량이 기업의 경쟁력증대와의 관련성을 검토하여 향후 중소기업이 나아가야 할 방향을 제시 하고자 한다.

## 1.2 연구의 방법 및 범위

중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성 미치는 영향에 대한 연구목적을 달성하기 위하여 우선 한국 중소기업의 최고경영자들의 특성과 역량에 대한 관련된 문헌들을 고찰하고 이를 통해 노동생산성 제고에 영향을 미치는 경영역량의 요소들을 연구모형으로 하여 해당 변수들에 대한 가설을 설정할 것이다.

본 연구에서는 지금까지 연구 해온 최고경영자의 특성과 역량에 관한 이론을 토대로 생산성 향상에 영향을 미치는 핵심동인을 도출하여 통계적 가설에 대한 검정 및 분석을 통하여 실증적 연관성을 알아보고자 한다. 또한 구체적으로 국내 중소기업 최고경영자들의 경영역량들이 기업의 노동생산성 제고에

밀접한 영향을 미치는지를 실제 조사를 통해 살펴보고 중소기업의 노동생산성 향상에 영향을 주는 연구가설을 설정하여 이를 실증적으로 검토하고자 한다.

이를 위해서 본 연구에서는 논문주제와 관련된 국내외 연구 논문 및 자료를 중심으로 선행 이론 연구를 검토 하고 가설을 검증하기 위하여 수도권 지역의 중소제조 기업들을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석 평가하는 실증적 연구방법을 병행 하였다. 특히 대기업과의 납품관계가 있는 중소제조공급자의 임. 직원들을 중심으로 이들이 응답한 설문지 187개를 분석하여 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향을 분석하여 나타내었다.

중소기업 최고경영자의 역량은 선행연구에서 밝혀진 여러 역량들 중에서 전문지식 및 기술역량, 인적자원관리역량, 리더십 역량 등의 4가지로 압축하여 노동 생산성과의 상호관련성을 검증하기 위해 노동생산성의 결정요인인 교육훈련, 작업환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업 표준화, 임금수준 등의 7가지 요인들과의 상관관계분석, 회귀분석 등의 통계적인 분석방법을 사용하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 최고 경영자에 관한 이론적 배경

#### 2.1.1 최고 경영자의 개념에 대한 연구

기업의 성패를 결정짓는 가장 중요한 책임을 지고 있는 주체가 바로 최고 경영자이다. 기업과 관련된 모든 수행 활동들이 경영자에 의해서 계획되고, 조정되고, 통제되기 때문에 최고경영자의 역할은 무엇보다도 중요하다.

노형진(1998)은 최고 경영자에 대한 개념이 쉘페트(J.A.Shumpeter)에 의해서 보다 체계적으로 확립 되었다고 하였으며 계속해서 쉘페트는 최고 경영자는 혁신적인 직능(Innovation function)을 통하여 이윤을 추구하는 직무를 수행하는 자로 정의하여 소유주 또는 경영자와 구별한다고 하였다. 여기서 쉘페트는 신제품 개발 또는 신사업 진출 등 끊임없이 혁신적인 기능을 수행하는 사람만이 최고경영자라고 단정하지 않고 소유주나 경영자가 아닌 직원이라도 혁신적인 업무수행을 하는 사람도 최고 경영자로 정의를 내린다고 하였다.

강우란(2006)은 최고경영자로 번역되는 CEO(Chief Executive Officer)는 미국에서 생겨난 개념으로 한국의 대표이사와 유사하다. 양자 모두 대외적으로 기업을 대표하고 대내적으로는 이사회 결의를 집행하며, 회사 업무에 대한 최종결정과 집행의 책무를 진다. 한국의 대표이사는 상법, 민법에서 주식회사의 필요적 상설기관으로 규정하고 있다.

안형정(2007)은 그의 연구에서 최고경영자에 대한 다른 표현으로 기업가 또는 사업가라고도 일컫는데 전통적인 기업가의 개념은 소유자 기업가로서의 개인으로 보고 있다고 나타내었으며 또한 기업가를 노동력과 자본 및 토지 등의 생산요소의 결합이며, 우수한 판단력과 불굴의 정신 그리고 탁월한 계산력 등의 특수한 성격과 능력의 소유자 그리고 감독 및 관리의 기술을 가진 자라고 규정하고 있다. Drucker(1985)는 기업가와 경영자를 구분하는 것은 틀린 것이라고 지적하면서 기업가란 그들이 공급하는 제품은 반드시 수



요를 창출한다고 자신하는 사람들로서 경제 성장을 위해서는 소비자들보다 훨씬 중요한 역할을 하는 사람이라고 주장했다. 신현암(2001)은 기업의 경영 실적에 대해 책임을 지는 마지막 보루(Chief) 결단을 내리고 행동으로 옮기는 것이 본연의 임무(Executive), 개인이 아닌 사회적 기관 즉 기업의 중핵기수(Officer)라고 최고경영자를 정의 하였고 한창수(2001)는 최고 경영자에 대한 정의를 기업의 가치를 극대화하기 위해서 기업 경영전반에 걸쳐 전략적 계획과 세부운영 계획을 수립하고 이를 바탕으로 경영활동을 수행하는 자라고 말하고 있다.

최근엔 기업 환경이 국제화되고 디지털화 되어감에 따라 최고경영자의 전형적인명칭인 CEO(Chief Executive Officer)내에서 경영의 전문성에 의한 분업이 활발히 이루어지고 있다. 기업을 대표하는 기존의 1인 최고 경영자 체제로는 모든 분야의 전문지식을 갖추고 의사결정을 하기 에는 한계가 있다. 그 결과 급변하는 기업 환경에 신속하게 대응하기 위해서 CEO가 재무, 생산, 마케팅, 정보, 기술 등의 부문별로 담당임원들에게 전결권을 위임하는 부문별 최고경영자 체제로 전환되고 있다.

### 2.1.2 최고 경영자의 역할에 대한 연구

최고경영자는 직무를 뒷받침 하는 다양한 역할을 수행한다. 비즈니스 관점에서 역할이란 직무에서 나오는 기대되는 일련의 활동 혹은 행위를 뜻하는 것이다. 김명학(2001)은 최고 경영자의 효과적이고 구체적인 역할에 대해 캐나다의 경영학자 H.Mintzberg를 인용하여 다음과 같은 결론을 제시하였다.

첫째, 최고경영자는 대인관계 역할을 수행한다. 모든 경영자는 기업을 원만히 운영해 나가기 위해 상징적 대표자의 역할, 지도자의 역할, 연락자의 역할을 수행해야 한다. 상징적 대표자의 역할이란 대외적으로 한 조직을 대표하는 자로서 서류에 서명을 하고 중요한 방문객을 접대하는 일을 하는 것을 말한다. 또한 지도자의 역할이란 종업원들을 고용하고 교육시키며 주어진 일을 자발적으로 수행할 수 있도록 동기를 유발시키는 것을 의미한다. 한편 연락자의 역할이란 외부 사람들과의 관계를 원만히 유지하고 개발하는 것을 말한다.

둘째, 최고경영자는 정보관리 역할을 수행한다. 올바른 의사결정을 하기 위해서는 정확하고 신속한 정보의 수집, 분석이 필요하다. 경영자의 정보관리 역할이란 정보의 청취자, 전파자, 대변자의 역할을 포함한다. 정보의 청취자 역할이란 기업경영에 필요한 정보를 꾸준히 탐색하고 수집하는 것을 말하며, 전파자의 역할이란 필요한 정보를 필요한 사람에게 전달해 주는 것을 의미한다. 마지막으로 대변자의 역할이란 조직 내에서 수집, 분석한 정보를 외부에 전달해 주는 것을 말한다.

셋째, 최고경영자는 의사결정 역할을 수행한다. 의사결정 역할이란 수집된 정보를 토대로 하여 여러 가지 경영 문제를 풀어가는 것으로 기업가의 역할, 분쟁 조정자의 역할, 자원 배분자의 역할, 교섭자의 역할로 나누어진다. 기업가의 역할이란 장기적인 전략을 수립하고 새로운 분야를 개척하는 것이며, 분쟁조정자의 역할은 구매 고객의 도산, 노조의 파업, 압력단체의 항의 등과 같은 전혀 예기하지 못한 일이 발생했을 때에 이를 맡아 처리하는 것을 말한다. 자원배분자의 역할은 한정된 자원을 적절히 배정하는 것이며, 교섭자의 역할은 노동조합과의 단체교섭, 공급자의 계약조건 협의 등과 같이 중요 문제에서 조직을 대표하는 것을 말한다.

최고경영자의 역할에 대한 앞선 정의를 종합하여 최고경영자의 역할을 크게 구분해 보면 관리자의 역할과 전략가와 기업가로서의 역할로 나눌 수 있다. 관리자 역할은 주로 신제품의 기획과 생산, 판매와 관련된 영업 및 마케팅, 조직과 인원에 관련된 인사관리, 수익성을 측정하고 자금을 운영하는 회계 및 재무관리 등으로 주로 기능적인 전략을 수행하는 것이라 볼 수 있다. 관리자 역할은 기업경영에 있어서 매우 중요하지만 새로운 비전을 동반한 전략을 창출하지 못하는 일상적인 기능에 집중되어 있다고 볼 수 있다. 반면에 전략가 또는 기업가로서의 역할은 기업의 미래 가치를 창출하며 기획된 전략과 전술을 기초로 기업의 기능별 전략을 효과적으로 조정하고 통합함으로써 기업의 혁신적 가치를 창출하는 일을 수행하는데 있다. 이는 최고 경영자 고유의 역할로서 전략적 의사결정을 수반해야 하는 비일상적 기능이라 할 수 있다.

최근 IT의 발전과 더불어 기업 환경의 디지털화 속도는 빨리 진행되고 있

다. 이와 함께 최고경영자의 역할과 의미도 점차 달라지고 있다. 디지털 시대가 요구하는 최고경영자의 역할은 시시각각 변화하는 경영환경에 빠르게 대응하는 전략적 혁신 수행과 기업가치가 사회공헌에 기여 하는 기업가 정신의 실현에 있으며 이 때문에 최고경영자에 대한 가치 평가가 중요한 사회적 요인으로 부각되고 있다.

### 2.1.3 중소기업의 최고경영자에 대한 이론적 고찰

우리나라 중소기업의 경영자에 대한 이론적 연구는 1980년대에 진입하면서 활발하게 이루어지기 시작 하였다. 조임현(1998)은 중소기업 최고경영자의 이론적 고찰을 통해서 중소기업 경영자와 종업원에게 내재된 성취동기는 교육을 통해 증가될 수 있다고 하였으며 또한 중소기업 경영자가 높은 성취동기를 보유할수록 종업원들을 격려 고취시켜 높은 수준의 변화를 얻어낼 수 있다고 하였고 또한 성과지향적인 조직풍토를 조성할 필요가 있고 종업원에게 도전적인 과업과 목표를 할당하여야 한다고 하였다. 이종찬등(2000)은 한국중소기업을 지식적, 혁신적, 보존적 리더십이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고 높은 집단은 집단문화, 합리문화, 위계문화, 개발문화 등 모든 항목에서 높은 점수를 보인다고 하였고 이에 따라 최고경영자가 높은 리더십을 보인 집단은 한 가지만 발휘되는 것이 아니라 대립적인 리더 행동이 복합적으로 발휘된다고 하였다. 또한 박경렬(2001)은 중소기업 최고경영자의 유형을 기술가형, 동기 부여형, 전략가형으로 세분화하여 나타내었다.

외국 학자들의 중소기업 최고경영자에 대한 이론적 고찰을 살펴보면 Stoner(1989)는 기업가 정신의 심리적 근원 중에서 성취동기가 가장 중요하다고 언급 하면서 이외에 효율적인 경영자는 타인에게 영향력을 행사해야 하기 때문에 어느 정도의 권력동기가 필요한 것이며 또한 약간의 친애동기도 함께 보유해야만 할 것이라고 하였고 Homsby&Kuratko(1990)은 중소기업은 최고경영자의 기호나 의도에 따라 경영전략 등이 수시로 변하며, 최고경영자의 심리상태가 자기도취형, 소유형, 유혹형에 따라서 조직의 분위기도 마비조직, 강박조직 등으로 될 수 있다고 주장하고 있다. 또한 Garamd &

Fabi(1991)는 최고경영자의 개인적 성격이 조직에 적지 않은 영향을 미친다는 사실이 많음을 입증하였다.

## 2.2 중소기업 최고경영자의 특성과 역량

### 2.2.1 중소기업 최고경영자의 특성

중소기업의 최고경영자에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 지금까지 활발하게 진행되고 있으며 특히 경영자의 특성이 기업의 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다. 중소기업에 있어서 최고경영자가 가지는 권한은 조직구조상 절대적이기 때문에 경영자 역할에 대한 중요성을 강조하는 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다. 그러나 이러한 연구는 성공한 경영자들을 중심으로 핵심성공요소가 무엇인지를 찾으려고 노력하고 있기 때문에 많은 변수들을 정립하기 까지는 시간이 요구 되고 있다. 최고경영자의 특성과 조직 성과와의 관계를 규명한 연구에서 임창희(1997)는 최고경영자의 특성에 따라 조직의 문화, 특성, 성과가 달라지고 최고경영자의 가치관과 철학은 조직원의 특성, 조직 문화, 인사관리 변화에 영향을 미친다고 하였다. 기업성과에 미치는 주요 결정요인으로서 최고경영자의 특성요인이 중소기업 관련 연구에서 가장 많이 다루어져 왔으며 기업성과에도 가장 영향을 주는 요인으로 규명하고 있다. 특히 규모가 작은 기업 일수록 최고경영자의 역할 비중은 커지며 그의 특성들이 직접적으로나 간접적으로 기업성과에 큰 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 대부분의 학자들이 중소기업 최고경영자에 대한 성공의 원동력을 기업가 정신, 성취동기, 리더십 등에서 찾고 있으며 이러한 요인들은 대부분이 개인특성에서 비롯된 것으로 이는 결국 개인적인 특성이 기업의 성과에 영향을 미치고 있다는 사실을 강조하고 있다. Mintzberg(1989)는 중소기업의 모든 것은 최고경영자와 직접적으로 관련되어 있으며, 조직목표는 곧 최고경영자의 목표이고 전략은 최고경영자의 비전을 실현하기 위한 도구이며, 기업성과는 최고경영자의 성공을 측정하는 척도가 되기도 한다고 하였으며 최용호 등(2003)은 최고경영자의 특성과 중소기업 성과에 대한 연구

를 수행한 결과, 중소기업 최고경영자가 가지고 있는 특성들은 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 동시에 전략 및 구조를 통해 간접적인 매개효과로도 작용한다고 결론지으면서 중소기업에서 최고경영자는 기업성과를 결정하는 주요 요인임을 확신하였다. 더불어 최고경영자의 특성인 배경 및 경력 심리적 특성을 기업성과에 영향을 주는 변인으로 선정하여 연구를 수행한 결과 행동적인 특성은 기업성과에 매우 강한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 그리고 심리적 특성은 기업성과에 직접적인 경로를 통해서라기보다는 전략 및 구조 변수를 통한 간접적인 경로를 통해 미치는 영향이 크다는 사실을 발견하였으며 최고경영자의 특성에 따라 추구하는 전략이나 조직구조의 설계가 달라진다는 사실 또한 확인하였다. 또한 박철민(2005)은 한국 중소기업의 최고 경영자, 환경, 경쟁전략이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 최고경영자 특성에 관한 변수를 배경, 경력, 심리적 요인으로 구분하여 연구를 수행하였으며 그 결과 경영성과에 유의한 결과를 미치는 특성 변수로 최고경영자의 경영경험을 도출하였다.

중소기업연구원에서는 중소기업 최고경영자의 여러 특성을 [표2-1]과 같이 나타내고 있다.

[표2-1] 최고경영자 특성

최고경영자 특성	세 부 항 목
사회, 인구학적 측면	성별, 창업당시 연령, 성별 구성, 최고경영자 학력, 전공, 현 사업 관련 실무경험, 이전 업무 경력, 이전 근무지, 부 모 및 일가친척의 사업 운영 여부, 최고경영자와 창업자의 일치 여부, 최고경영자가 된 방법, 동일 창업 여부
사업자세 측면 (심리적 측면)	사업에 대한 열정, 사업 추진력, 새로운 것에 대한 학습의욕, 부족한 역량을 보완하려는 겸손한 자세
능력측면	상황 판단력, 사업 아이템 선정 능력, 미래사업 예측력, 타이밍 포착 능력, 대인관계능력, 직원판단능력, 창조적인 아이디어 창출능력, 의사소통능력, 계승능력.
기질측면	문제원인탐색성향(통제의 소재), 위기상황에서의 냉철함, 불굴의 집념과 의지, 승부근성, 활력 및 체력, 근면함.
지식측면	현 업계 현황 및 경쟁상대에 대한 지식, 자사 제품에 대한 전문 지식, 학창시절 전공분야와의 관련성, 이전 직장에서의 경험지식과 관련성
리더십 측면	비전 제시, 구체적 경영목표 제시, 솔선수범, 카리스마, 동기부여, 신뢰, 배려원칙 중시, 인재육성, 공평무사
윤리적 측면	법규준수, 상도덕준수, 환경보호의식, 조직원 권익중시
기업가 정신 측면	시장선도 지향성, 혁신지향성, 위험감수성.
정보탐색활동 측면	정치 법률 관련 정보 수집, 경제 관련 정보 수집, 기술 관련 정보 수집, 사회 문화 관련 정보 수집, 공급자 관련 정보 수집.
국제적 역량 수준	해외 시장 동향 파악 능력, 현 사업과 관련한 해외 체류 기간, 외국에서의 학업 수행 기간.
기타 측면	관리적 행위 특성, 시장경쟁능력, 경쟁사에 대한 대응 방식, 리스크 성향, 불확실한 상황에 대한 대응력

자료: 한국 중소기업의 최고경영자 특성과 경쟁력에 관한 연구(연도), 중소기업연구원 채구성



## 2.2.2 중소기업 최고 경영자의 역량

### 1) 역량의 개념

중소기업의 뚜렷한 특징 중 하나는 중소기업의 소유자이자 경영자인 최고 경영자 개인의 특성에 의해 기업성고가 큰 영향을 받고 있다는 것이다. 기업의 규모가 작을수록 최고경영자의 역할 비중은 매우 높기 때문에 직접적으로나 간접적으로 성과의 크기에 미치는 영향은 클 수밖에 없다. 중소기업 최고 경영자는 어느 한부분의 활동만이 아니라 여러 가지 직능을 수행하는 몇몇의 직능 집단에 대하여 전반적으로 관리의 책임을 지는 총괄경영자(general manager)의 유형에 가깝다고 볼 수 있다. 소유 경영자로서 모든 권한을 집중시키고 기업의 경영전략을 포함한 대부분의 중요 의사결정을 단독으로 처리하는 업무 수행을 하기 때문에 중소기업에 대한 연구는 최고경영자가 지닌 경영역량의 연장선에서 이해되어야 할 것이다.

역량(Competence)이란 일반적으로 직무수행에 있어서 수행자가 최소한 갖추어야 하는 필수적인 능력을 말하는 것으로 대체로 해당 분야에 높은 성과를 가져오는 사람들의 내재적 특성(Underlying Characteristics)을 일컫는다. 내재적 특성은 동기(Motives), 특질(Traits), 자기개념(Self-concept), 지식(Knowledge), 기술(Skill)등의 다양한 요소를 가지고 있으며 이를 통해 업무 성과로 이어지는 기술적 행동으로 나타난다.<sup>2)</sup> 역량은 기업가적 창업, 인적자원개발(HRD), 관리자양성, 경영전략 등 다양한 분야에서 연구가 이루어지는 개념이다. 여러 연구자들의 접근방법에 따라 다양한 의미를 지니는 용어로 해석 되지만 일반적으로 역량을 직무에 있어서 성과를 창출하는 우수한 수행(Superior Performance) 또는 효과적 수행(Effective Performance)을 유도하는 지식, 기술 및 능력으로 개념화 하고 있다.

김종인(2005)은 역량에 대한 연구는 심리학, 교육학, 경영학, 정치학등과 같이 다양한 분야에서 수행되고 있다고 하였고, McClelland (1987)는 지능검사를 통한 개인의 역량을 논의 하면서 역량개념에는 이러한 지능 뿐 만 아니라

---

2) Spencer와 Spencer(1998) 핵심모델의 개발과 활용(민병모 외역):PSI컨설팅.(원저 1993 출판)

동기와 성격이 포함 되어야 한다고 하였다. 그는 초기 역량 개념을 업무성과와 관련한 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 정의 하였으나 이후 개념적 발전을 통하여 역량은 우수성과자와 보통성과자를 구별해주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성으로 보다 구체적으로 정리 한 바 있다.이러한 McClelland의 역량에 대한 기본적인 원리들은 학습과 성과에 대해 생각 할 수 있는 기초를 제공해 주었고 조직에서 활동 되는 역량 방법론을 발전시키는 시발점이 되었다.

여러 학자들에 의해 지금까지 논의된 역량에 대한 정의를 좀 더 정리해보면 Boyatzis(1982)는 역량을 성공적인 직무 수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 영향의 한 부분 또는 지식 체계로 직무 수행과 관련된 능력으로 정의를 내리고 있으며, Sparrow(1996)는 3가지 유형 즉 조직역량(핵심역량),관리역량,개인역량(직무역량)으로 역량의 개념을 설명하였다. 위의 3가지 개념은 상호연관을 가지며 중복되기도 한다고 하였다. 첫 번째 조직역량은 모든 조직 구성원에게 전달되어야 하며 최종적으로 고객에 중심을 두고 조직의 목표달성에 기여할 수 있어야 한다고 하였다. 두 번째 관리역량은 조직 내의 개인역량을 포함할 뿐만 아니라 조직외부에서도 적절하게 활용될 수 있도록 구체화 되어야 한다고 하였다. 마지막으로 개인의 직무역량은 조직의 성장 및 발전 단계에 따라 개인의 구체적인 직무를 설계하는 데 활용할 수 있다고 하였다.

역량에 대한 선행연구들이 다소 차이가 있지만 내용의 핵심에 있어선 특정 분야에 있어서 성공 및 탁월한 성과와 관련된 특성으로 정의하고 있는 데는 이견이 없다. 그리고 ManLau와 Chan(2002)은 최고경영자의 역량을 직무역활을 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력을 나타내는 개념으로 보고 역량을 최고경영자의 경험, 훈련, 교육, 가족배경 및 다른 인구통계학적 변수들에 영향을 받는 성격특성, 기술 및 지식 등을 포함하는 상위수준의 특성으로 간주하여 특성과의 관련성을 설명하였다.



## 2) 역량 유형화

역량은 해당분야에서 높은 성과를 나타내고 있는 사람이 지니고 있는 특성으로, 지식, 기술, 가치관, 사고유형, 성격, 태도 등의 다양한 요소를 가지고 있으며 행동으로 나타난다. 역량은 기본역량, 리더십역량, 직무역량 등으로 유형화된다. 기본역량은 지위나 부서에 관계없이 모든 인력들이 공유해야 하는 일련의 능력과 행동 특성이며, 리더십역량은 관리자 이상의 인력들에게 요구되는 조직 리더로서의 기반적 자세와 행동 특성을 말하는 것이며 직무역량은 해당 직무 수행 요구를 달성하는데 필요한 직무 행동구조 및 지식/기술적 기반 조건 등이다.

역량연구의 개척자인 Boyatzis(1982)는 12개 조직에서 평균 이상의 성과를 올리고 있는 2000명 이상의 관리자를 대상으로 연구하였는데, 역량은 측정 및 분석에 대한 상이한 요구조건들을 구별하는 세 가지 수준, 즉 무의식적인 동인, 의식적 자기이미지 및 행동기술에서 분석되었다.

그의 최종 모형은 효과적인 성과를 올리는데 필요한 주요 역량을 5가지 군집으로 제시하였다. 먼저 첫째 군집은 영향력에 대한 관심, 변수들의 진단적 사용, 효율 지향성, 그리고 진취성을 포함하는 목표 및 행위관리군집이다. 둘째 군집은 자신감, 구두표현의 사용, 개념화, 그리고 논리적 사고를 포함하는 리더십 군집이다. 셋째 군집은 사회화된 권력의 사용, 긍정적 관심, 집단과정 관리, 그리고 정확한 자기평가를 포함하는 인적자원 관리군집이다. 넷째는 일방적인 권력의 사용, 자발성 그리고 다른 사람들의 개발을 포함하는 부하들에 대한 지휘군집이다. 마지막으로 전문지식군집이 포함된다.

부가적으로 Boyatzis(1982)는 역량, 행동 및 목표들이 상호작용한다는 관념을 포함하여 개인역량들의 상호작용을 강조하였다. 선행연구를 통해 고찰한 최고경영자의 역량유형은 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 역량 유형

연 구 자	역 량 유 형
Boyatzis(1982)	목표 및 행위관리, 리더십, 인적자원관리, 전문지식
Mitton(1986)	전문화된 지식, 기회인식, 전략적 관찰능력, 관리통제기술, 네트워크기술
Mc Clelland(1987)	기회인식, 통제기술, 네트워크기술, 계획기술
Herron 및 Robinson(1990)	전문적 기술, 산업지식, 사업능력, 관리능력, 리더십능력, 네트워크기술, 기회인식
Chandler 및 Jansen(1992)	인적/개념적 역량, 기회인식, 결과 지향적 동인, 기술/기능역량, 정치적 역량
Hood 및 Young(1993)	기능적 기술, 리더십, 대인적 기술 및 의사소통능력, 기회 기술, 자기관리 기술
Chandler 및 Hanks(1994,1998)	기업가적 역량, 관리적 역량, 기술적 역량
Baum, Locke 및 Smith(2001)	조직 기술, 기회기술, 산업기술, 전문적 기술

자료: 정태일(2004), 중소기업의 성과결정요인: 최고경영자역량, 조직능력 및 경쟁전략, 영남대학교 박사논문

### 3) 최고 경영자 역량의 개념

우리나라 대부분의 중소기업 경영자들은 기술력과 아이디어를 바탕으로 창업을 하는 경우가 많기 때문에 최고경영자의 역량특성이 기업 성과에 많은 영향을 미친다고 학자들은 말하고 있다.

최고경영자의 역량특성 변수는 인적/개념적 역량, 기회 인식능력, 결과 지향적 동인, 기술/기능적 역량 및 정치적 역량 등으로 Chandler 및 Jansen(1992)은 134명의 기업가를 대상으로 한 설문조사를 통해 확인 하였다. 그 후 Chandler(1994) 및 Hanks(1998)는 이들 역량들을 기회를 인식하고 실현하는 기업가적 역량, 사람 및 자원을 효과적으로 관리하는 관리적 역량, 그리고 제품 또는 서비스의 개발에 필요한 전문적 기술을 사용하는 기술적 역량으로 세분화 시켰다. 또한 Hood 및 Young(1993)은 최고경영자의 역량을 기업가적 성공에 필요한 네 가지 영역으로 구분하여 역량을 구체화 하

였는데, 그 네 가지 영역은 지식내용영역, 기술 및 행동영역, 지성영역 마지막으로 성격 특성 영역 등이다. Baum, Locke 및 Smith(2001)는 307명의 최고경영자를 설문 대상으로 하여 조사한 결과 최고경영자 역량이 조직 기술과 기회 기술을 포함하는 일반적 역량과 산업기술과 전문기술을 포함하는 산업에 따른 역량으로 구분 되는 것으로 밝혀냈다.

최고경영자의 역량이 인적자원관리의 관점에서 연구 되어온 조직이론에서는 기업전략의 한 부분으로 경쟁력을 확보하는 원천으로 보고 있다면 산업심리학자들 중심의 관점은 조직이 아닌 종업원 개개인의 측면에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질로 분석되고 있다.

이와 같이 최고경영자의 역량이라는 말이 다양한 의미로 정의 되고 있지만 김경식(2005)은 역량의 공통된 정의를 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 압축하고 있다 . 최고경영자의 가장 기본이 되는 역량으로써 기업가적 역량을 들 수 가 있는데 이는 최고 경영자가 새로운 제품의 개발과 생산에 대한 기술과 능력 그리고 제품을 판매하기 위한 경영전략 수립과 수행하는 능력을 일컫는 것으로 기업가 정신의 핵심이 되는 요소다. 이와 같이 중소기업 최고 경영자가 갖추어야 할 첫 번째 주요 역량은 기업 환경을 탐색하고 좋은 기회를 모색하여 여러 기회를 활용하기 위한 전략을 형성하는 기업가적 역량이라 하겠다.

박신윤(2011)은 “중소기업 최고경영자의 역량모델 개발”에서 선행연구들을 고찰하여 3개의 역량 영역과 7개의 역량 군으로 나누고 59개의 중소기업 최고경영자 역량을 도출 하였다. 3개의 역량 영역으로는 기본역량, 직무역량, 리더십역량으로 나누었고 7개의 역량 군으로는 기본역량에 속하는 개인효과성 및 기회인식, 직무역량에 속하는 것으로 정보인식, 관계형성, 사업관리 등이며, 리더십역량에는 리더십과 인적자원관리로 구성하였다.

첫째로 개인효과성 역량 군에는 총 14개의 역량이 있으며 겸손, 부지런한 습관, 긍정적인 사고방식, 냉철함, 몰입, 사업에 대한 열정, 솔선수범, 유연성, 윤리의식, 의지력, 지속적인 자기개발, 의지력, 지속적인 자기개발, 자기확신, 철저한 자기관리, 카리스마 등이 여기에 해당된다, 둘째 기회인식 역량 군은 6개의 역량으로 구성되어 있으며 글로벌 마인드, 기획기술, 기획을 위한

정보탐색, 시장환경변화 대처, 지속적인 변화추구, 개념의 구체화 등이다. 세째 정보인식 역량 군은 총8의 역량으로 이루어져 있으며 전문지식 및 기술, 미래사업 예측 및 미래사업 아이템 선정, 벤치마킹, 산업트렌드 파악, 소비자 욕구 파악, 잠재적 수익모델 인식, 중소기업 정책 활용, 업무인지 및 제공 등이 여기에 속한다. 넷째 관계형성 역량 군은 총6개의 역량으로 구성하며 그 내용은 사업적 관계형성, 팀웍과 협력, 신뢰성, 외부조직 파악, 정치적 인맥관리, 커뮤니케이션 등이다. 다섯째 사업관리 역량 군에는 총 12개의 역량이 있으며 기술력 확보, 물적 자원관리, 업무성과평가, 원칙 준수, 위기대처 및 관리, 의사결정, 재무관리, 전략적 목표구축, 지적재산관리, 품질 차별화, 조직능력 파악, 핵심가치추구 등이 여기에 해당 한다. 여섯째 리더십역량 군에는 총 4개의 역량이 있으며 영향력, 정확한 자기평가, 주도성, 미래 예측력이 등이 여기에 속한다. 마지막 일곱째 역량 군인 인적자원관리에는 총 9개의 세부역량이 있으며 경청, 공정성, 구체적인 목표제시, 권한 위임, 조직원 동기부여, 인재육성 및 개발, 조직원 권익중시, 조직원 파악 및 관리, 효율적 권리사용 등으로 구성되어 있다.

지금까지 언급한 바와 같이, 최고경영자의 역량은 기업의 경영성과에 큰 영향을 미치는 요인으로 간주되어 그간 다양한 분야에서 많은 선행연구자들에 의해 연구가 이루어 졌으며 그만큼 이에 대한 다양한 결과들이 도출되고 소개되었다. 연구자들은 성공한 최고경영자들이 갖추고 있는 역량을 규명하고 기업성과에 어떻게 활용되는지를 찾고자 하였으며 박신윤(2011)은 이들 중 특히 의사소통(Communication), 의사결정(Decision-making) 경영관리(Business administration), 대인관계(Relationship) 등이 중요한 역량으로 강조하고 있다.

#### 4) 최고경영자의 역량과 기업성과에 대한 선행연구

중소기업에 있어서 기업의 승패가 최고경영자의 경영능력에 집중되어 있음을 보여주는 최고경영자의 역량과 기업성과와의 관계를 구체적으로 설명하는 선행연구가 많이 있다. 이와 관련하여 선행연구자들의 연구결과를 살펴보면, 이종찬 등(2000)은 중소기업 최고경영자의 리더십과 조직문화 인적자원 연구

에서 중소기업 최고경영자가 강한 리더십을 가진 경우 강한 조직문화를 형성하게 되고 이는 궁극적으로 조직성과를 높이는데 기여한다는 사실을 입증하였으며, 김익성(2006)은 최고경영자의 심리적 특성(성취동기, 위험감수 성향, 모호함의 인내)이 중소기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구결과를 통해 최고경영자의 위험감수성 즉 합리적으로 계산된 위험에 대한 도전과 판단력 역량을 많이 갖춘 최고경영자일수록 품질경쟁력, 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 인적자원 경쟁력 등이 높았다고 하며 덧붙여서 중소기업 성과에 가장 긍정적인 영향을 주는 최고경영자의 역량 특성은 “의사소통” 능력과 “의사소통수단 활용” 능력이라고 주장하였고 이것을 직원들과의 활발한 교류가 그 원인이라고 밝히고 있다.

이형호(2008)는 최고경영자가 기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, 최고경영자의 의사소통 역량은 기업의 제품경쟁력, 원가경쟁력, 제조경쟁력, 인적자원 경쟁력, 의사결정 역량은 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 마케팅영업경쟁력 기술경쟁력에 특히 영향을 미친다고 밝혔다. 중소기업 최고경영자는 기업의 전략을 포함하는 대부분의 주요 의사결정을 하는 주체이고 이에 따라 기업 활동이 이루어지므로 이들의 지식, 기술 및 능력은 곧 중소기업의 주요 역량이자 기업성과를 결정짓는 핵심요소가 되며 이러한 사실은 많은 학자들에 의해 이미 여러 차례 지지되었고 이들 중 Stoner(1987)는 중소기업의 주된 차별적 역량은 최고경영자의 경험 및 지식, 기술이라고 강조하였다. Baron & Markman(2003)은 최고경영자의 사회적 역량에 초점을 맞추어 사회적 역량의 하위차원으로 사회적 지각, 사회적 적응성, 표현성을 규명하고 재무적 성과와의 관계를 실증하였다.

노유승(2011)은 중소기업의 핵심역량과 네트워킹 활동의 매개효과가 성과에 미치는 영향의 연구에서 중소기업 최고경영자의 네트워킹 활동역량은 외부 자원인 핵심역량과 정보의 획득, 혁신 불확실성의 감소 등을 통하여 시장 점유율의 확대 매출액 증가 등과 같은 지속적인 기업의 성과에 매우 밀접한 영향을 미치고 있다는 사실을 밝히고 있다.

원혜숙(2010)도 최고경영자의 역량과 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 최고경영자의 기술적 역량이 기업성과에 유의한 양(+)

의 영향을 미친다고 밝혔으며 이어서 기술적 역량은 최근 급격한 기술변화와 발전에 적응하고 새로운 기술 개발을 통해 기업 성과를 창출하기 위해서는 최고경영자의 기술적 역량이 무엇보다 중요하다고 하였다. 또한 기존 연구들이 조직구성원의 기술적 역량에 대해서 많은 연구를 해 왔으나 최고경영자 개인의 기술적 역량에 대해서 연구가 부족한 것이 현실이다. 하지만 최고경영자의 역량에 의해 기업 성장과 발전에 많은 영향을 받는 중소기업의 경우 최고경영자 개인의 기술적인 역량이 기업성장에 큰 영향을 미친다고 하였다. 대부분의 실증연구에서 중소기업 최고경영자의 여러 역량들이 기업성장에 긍정적인 기여를 한다고 보고 있으며 성과에 영향을 미치는 역량요소들을 개발하고 발전시킬 것을 제시하고 있다.

## 2.3 생산성에 대한 이론적 고찰

### 2.3.1 생산성의 이해와 개념

생산성(Productivity)이란 생산요소와 이것에 의해 만들어지는 생산물과의 상대적인 비율을 말하며 투입에 대한 산출의 효율성을 의미하는 것이다. 생산이 단지 효과만을 나타내는 데 반해, 생산성은 이러한 효과가 나타나기까지 투입요소들이 얼마나 효율적으로 사용되었는가를 고려해야 한다. 경제학에서 바라보는 생산성의 관점은 생산의 효율성을 측정하는 척도로서 어떤 재화를 생산하는 데 투입된 생산요소의 양에 대한 산출량의 비율로 구하는 것이다.

생산성 비율의 분모에는 토지, 노동, 자본 등 대체로 전통적인 생산요소의 투입량을 대입하는데, 이들을 개별적으로 다루어 단일요소의 생산성을 구할 수도 있고 모든 요소를 함께 고려하여 종합적인 평가치를 얻을 수도 있다. 실제로 토지나 자본의 생산성 측정은 이론상, 실무상의 문제점들이 있기 때문에 거의 행해지지 않는다.

예를 들면 주어진 자본 투입 1단위, 즉 기계 1대의 생산성은 그 기계의 화폐가치를 어떻게 평가하는가에 따라 달라진다. 생산능력에 현저한 차이가 있는 다른 기계와 비교한다 할지라도 그와 같은 가치평가를 하는 것은 매우



어려운 일이다. 또한 급격한 기술혁신이 실현되면 동일한 비용으로 보다 큰 생산능력을 발휘하게 될 수도 있기 때문에 기계에 투입된 비용은 사실상 생산성의 기준이 될 수 없다. 그러나 자본가치의 평가액은 다른 여러 요소들과 함께 비용으로 계산되어야 하기 때문에 생산능력만으로 생산성을 산출하기에는 불충분하다. 한편으로 노동은 대부분의 경우 특정생산물의 생산에 참가한 노동자의 수를 세는 것으로도 쉽게 양화할 수 있다. 보다 근본적인 측면에서 보더라도 각 산업국가들이 경험해온 것은 사실상 주로 노동력사용과 관련된 생산성 향상의 효과에 대한 것이었다. 기술진보는 다른 어떤 생산요소들 보다 노동을 대체하는 경향이 있다. 생산성은 경제적인 시간에서 단지 주어진 시점에서의 효율성의 척도가 될 수도 있고 경제발전을 나타내주는 성장의 지표로 여겨질 수도 있다.

생산성에 대한 유럽 생산성본부의 정의는 “생산성은 노동력, 생산설비, 원재료, 에너지, 기술 등 생산에 사용된 모든 생산 제요소가 효율적으로 사용되었는가의 여부를 의미한다”라고 되어 있고 유럽경제협력기구에서는 이를 더 명확화 하여 “생산성을 산출물과 자본, 노동, 원재료 등 생산요소와의 비율에 의하여 여러 가지 형식의 생산성으로 측정가능하다고 말하고 있다.

생산성의 개념은 18세기에 프랑스의 경제학자 케네에 의해 처음 사용되었다고 알려져 있다. 케네는 생산성을 생산을 할 수 있는 능력(faculty to produce)으로 정의 하였다. 1959년 유럽생산성 본부 로마회의 보고서에 따르면 생산성이란 현존하는 것의 진보 또는 부단한 개선을 지향하는 정신상태이다. 그것은 오늘이 어제보다도 잘 될 수 있다는 확신이며 다시 내일이 오늘보다도 좋아진다는 확신이다 라고 정의 하였다. 여기서 주목해야 할 점은 생산성을 물질적, 재무적 투입과 산출의 비율로만 정의하지 않았다는 점이다. 그보다는 부단한 개선을 지향하고 진보를 가능하게 하는 인간의 정신으로까지 개념을 확장하고 있다는 점이다.

최동규(2010)는 생산성은 투입과 산출의 관계이기 때문에 단순히 재무적 효율성만으로 정의할 수 없고 다양한 학문에서 제기하는 여러 문제들과 맞닿아 있고 이를 충분히 고려할 때 투입과 산출의 관계 이면에 있는 여러 문제에 대한 보다 근본적 접근이 가능하다. 실제 한국생산성 본부에서는 생산성

연구 및 향상 활동과 관련한 다양한 학제적 접근을 취하고 있으며 그 과정에서 특히 노동과 인간의 문제를 중심에 두고 있다고 정의하고 있다.

1957년에 설립된 한국생산성 본부도 생산성의 기본 정신을 인간존중이라 정의하며 생산성을 경제학의 가정에 근거한 논리에 벗어나 노사관계, 산업공학, 경영관리의 다양한 영역을 포함시켜 개념을 확장 시키고 있다. 현재 생산성은 다양한 영역에서 다루어지고 있기 때문에 그 개념 또한 다양하게 제시되고 있다. 학문적 차원의 생산성 개념은 비교적 자세하게 정의를 내리고 있지만 경영현장에서는 다양한 의미의 개념으로 사용되고 있는 것 또한 사실이다. 한국생산성 본부(1997)에 의하면 이익과 생산성을 같은 개념으로 생각하거나, 단순히 비용절감 또는 산출증가가 생산성을 향상시킨다는 논리들이 생산성의 개념에 벗어난 오해되는 것들이라고 한다.

생산성이 기본적으로 투입과 산출의 관계이기 때문에 산출을 바로 이익으로 측정하는 것에는 한계가 있다. 일반적으로 산출을 실질 부가가치로 많이 측정하고 있으나 이는 이익과는 전혀 다른 성격을 가지고 있다. 예를 들면 가격의 변동으로 이익이 증가하게 되면 이는 생산성과는 관련이 없는 것이다. 또한 노동자에 대한 인건비인 비용증감이 이익에 영향을 주고 있지만 부가가치의 관점에서 보면 인건비는 창출된 부가가치 중 노동자에게 분배되는 몫으로서 부가가치를 결정하는 요인은 아닌 것이다. 그러므로 비용절감 특히 인건비의 절감을 통한 생산성의 향상은 이익증가에는 기여할 수 있으나 진정한 의미에서의 생산성향상일 수는 없다. 따라서 장기적인 관점에서 노동생산성은 노동 강도의 강화로 높아지는 것이 아니라는 점을 인식할 필요가 있다.

나라별 연구기관에서 내린 생산성의 정의를 살펴보면 미국노동통계국(US Bureau of Labor statistics)에서는 생산성을 최종적인 생산에 대한 투입으로 측정한다고 정의하고 있으며 국제노동기구(International Labor Organization)는 산출량을 설비, 지원, 에너지, 노동, 토지 및 조직과 같이 주요 항목별로 분류한다고 명문화 하고 있으며 유럽경제협력기구(Organizational European Economic Corporation)는 생산성이란 생산물을 재생산 요소 중 한 개의 생산요소로 나눈 것이라 정의하고 있다. 아시아생산성기구(Asian Productivity Organization)에서는 생산성이란 재화와 용역의 산출량과 산출량의 수준을 유



지하는데 필요한 노동, 자본 및 자원과 같은 투입량의 과제로 보고 있다.

### 2.3.2 생산성의 측정 방법

중소제조 기업 현장의 생산성을 관리하는 통계나 지표 중에서 가장 확실한 방법은 투입비용에 대한 산출물을 측정하는 것으로 생산성을 좌우하는 요인들로는 시간당 생산량, 투입인원, 생산품의 금액, 잔업이나 특근 등의 투입 시간 등이 있다. 투입되는 생산요소를 크게 나누어 보면 노동과 자본으로 구분된다. 노동과 자본은 서로 다른 이질적인 요소이기 때문에 공통의 분모로 하여 생산성을 표시하는 것은 기술적으로 매우 어렵다. 그러므로 노동과 자본의 요소를 따로 구분하여 노동생산성과 자본생산성으로 표시하는 것이 일반적이다. 여기서 노동생산성과 자본생산성중 어느 것이 보다 중요한가 하는 것이 제기 되는데, 그것은 적용시기와 상황에 따라 다르다. 자본이 부족하고 노동력이 상대적으로 과잉인 상태에서는 자본생산성이 중요시되고 반대인 경우에는 노동생산성이 중요시 되는 것이다. 또한 노동 집약적인 업종인지 아니면 자본의 부담이 큰 업종인가에 따라서도 다르다.

현재 대부분의 기업에서 생산성을 중요시 여기는 것은 직접적으로 임금과 이익의 관계 때문이다. 또한 노동력은 모든 생산에서 공통되고 측정하기가 쉽다는 이유로 인해 노동생산성을 보다 중요시 여기고 있다. 일반적으로 생산성이라 하는 것은 노동생산성을 말할 때가 많다. 그러나 노동생산성을 노동요소만의 효율과 공헌도를 나타내는 것은 아니다. 생산성의 수준은 모든 생산요소의 상호 복합적인 작용에 의해서 결정되는 것이다. 즉 노동 생산성은 노동 자체의 생산성을 나타내는 것이 아니라 전체 산출물을 노동이라는 하나의 생산요소만을 고려해서 계산한 것이다. 예를 들면 기계가 도입되는 비중이 점점 높아지면 오히려 기계 기술의 향상이라는 것이 노동 생산성을 향상시키는 큰 원인이 된다.

### 2.3.3 노동생산성의 정의

일반적으로 노동생산성은 노동투입량에 대한 산출량의 비율을 나타내는 물적 노동 생산성과 노동 투입량에 대한 부가가치의 비율을 나타내는 부가가치 노동 생산성으로 대별된다. 생산성이 증가(향상) 되었다는 것은 동일한 투입으로 더 많은 산출물(생산량 또는 부가가치)을 얻거나, 또는 동일한 산출물을 보다 적은 투입으로 얻는 것을 의미한다. 생산 활동이 활발하면 노동생산성의 신장률도 높아지는 비례적 관계가 있으므로 노동 생산성지수의 동향은 생산 활동의 동향을 보는 중요한 지표로 이용하고 있다.(한국생산성본부, 통계용어) 노동생산성은 측정이 용이하다는 장점이 있는 반면, 상대 요소가격의 변화나 요소 간 대체성의 변화에 따른 생산과정의 능률향상을 정확하게 반영하지 못한다는 단점이 있다.

노동 생산성에는 물량으로 표시하는 물적 생산성과 금액으로 표시하는 가치생산성이 있다. 물적 생산성은 1인당 생산량, 시간당 생산량으로 나타내며 이것은 종업원의 의욕과 노력, 또는 숙련도에 의해서 결정 되지만 생산기술의 수준이나 설비의 자동화에 의해서도 많은 영향을 받는다. 물적 노동생산성<sup>3)</sup>은 조업도, 생산기술과 설비수준을 아는데 중요한 지표이다.

서일원(2003)은 생산성은 생산요소 투입량에 비해 생산량이 크며 생산성이 높아진다고 보고 이때 생산량이나 생산요소 투입이 생산량이나 매출량 등 물량단위로 표시하면 물적 생산량이라 하였다. 그러나 대부분의 기업이 많은 종류의 제품이나 상품을 취급하고 있기 때문에 1인당 생산량의 지표를 가지고 전사적으로 적용하기에는 한계가 따른다. 또한 물적 생산뿐만 아니라 인건비와 이익과의 관계도 고려해야 할 필요가 있다. 이러한 연유로 기업은 전사적으로는 가치생산성을 채택하여 측정지표로 삼고 있다.

부가가치 생산성<sup>4)</sup>은 투입을 노동으로, 산출을 부가가치로 보는 생산성 개념이며, 부가가치 생산성이 높다는 것은 그만큼 노동력이 잘 활용되어 보다 많은 부가가치를 창출했다는 의미를 나타낸다. 단, 부가가치 생산성이라 하더

3) 물적 노동생산지수={산출량(산업생산지수)/노동 투입량(취업자×취업시간)}×100

4) 부가가치 생산성은 조직구성원 한 사람이 얼마만큼의 부가가치를 창출 했는지를 가늠할 수 있는 기준이자 한 조직의 궁극적인 생산성향상 지표를 말한다.

라도 노동이 기여한 부가가치만을 의미하는 것은 아니며, 노동이 중심이 되어 자본 및 기타 여러 투입요소들의 기여도가 복합된 성과라 할 수 있다. 이진(2002)은 부가가치를 구체적으로 임금, 급료, 수당, 복리후생비와 같은 노동보수와 조세공과와 공공보수로 구성되는 것으로 보고 이것을 생산 활동의 성과인 생산금액(매출액)에서 생산재의 사용액(원재료비, 연료비, 동력비등)을 공제한 금액(순가치)을 말하는 것으로 정의 하였다.

중소기업에서 특히 생산현장에서는 생산성이 매우 중요한 의미를 지닌다. 부가가치 생산성을 높일 수 록 차별화되는 기업의 경쟁력을 확보하기가 쉬울 뿐만 아니라 전략 수립 시 기업전체의 유 무형 자원들의 효율적 배치가 가능해 진다.

#### 2.3.4 노동생산성 결정요인과 선행연구

앞서 생산성에 대한 개념을 생산요소의 유효 이용도를 나타내는 것으로서 노동, 자본, 원재료, 기술, 설비 등에 의하여 노동생산성, 자본생산성, 원재료생산성 등 여러 형식으로 나타낼 수 있다고 설명하였다. 기업의 생산성은 투입되는 요소들 즉 노동, 자본, 원재료 등의 변화가 기업의 총체적 성과에 미치는 영향을 측정하여 관리하기 위한 것이므로 기업의 입장에서는 이들 투입요소들을 합리적으로 관리함으로서 생산성을 제고시킬 수 있다고 보는 것이다. 노동생산성의 결정요인에는 연구자에 따라 그 견해와 연구방법상의 접근 방법이 상이하기 때문에 다양하게 제시되고 있으므로 일반적인 결정요인으로 규명하는 것은 아주 어렵다. 노동생산성<sup>5)</sup>의 결정은 여러 가지 요인으로 분해할 수 가 있다.

결과적으로 노동생산성은 종업원 한사람이 어느 정도의 자본액을 보유하고

5) 노동생산성 = 부가가치/종업원수

노동생산성 = (총자본/종업원수) × (부가가치/총자본)

※ (총자본/종업원수)=자본집약도, (부가가치/총자본)=총자본투자효율

노동생산성 = 노동장비율 × 설비투자효율

※ 노동장비율 = (유형고정자산-건설가계정)/종업원수

설비투자효율 = 부가가치/(유형고정자산-건설가계정)

노동생산성 = (기계장치/종업원수) × (부가가치/기계장치)

※ (기계장치/종업원수)=기계장비율, (부가가치/기계장치)=기계투자효율

있는가를 나타내는 자본 집약도와 자본생산성의 결합에 의해 결정된다고 할 수 있다. 자본집약도는 노동장비율이나 기계장비율로 구체화되고, 자본생산성은 설비투자효율이나 기계투자효율에 의해서 측정됨을 알 수 있다.

지금까지의 선행연구 결과를 보면 중소기업에 있어서 노동생산성의 증가에 결정적인 영향을 미치는 요인으로는 R&D투자가 일반적으로 거론되고 있다. 이동렬(2013)은 고정투자보다 R&D투자가 제조업 노동생산성 증가율 향상에 유의하게 기여하는 것으로 그의 연구에서 보여주고 있다.

김능진(1986)은 우리나라 중소제조공업 및 제약공업에 종사하는 기업(각각 26개 기업)에서의 생산성 결정요인을 원재료 생산성, 자본 생산성, 노동 생산성, 부수비용 생산성 등으로 나누어 분석하였는데, 중소제조공업에 있어서 노동생산성의 결정요인에는 작업자의 정신자세, 작업자의 기능수준 그리고 합리적 인력관리 등이며, 중소제약공업에 있어서 노동생산성을 결정짓는 요인으로는 작업환경, 표준화, 합리적 관리, 작업자 기능수준, 그리고 작업자의 정신자세 등이라고 밝히고 있다.

이재식(2000)은 이를 바탕으로 “중소기업의 생산성 결정요인에 관한 연구”에서 우리나라 중소기업의 최고경영자가 경험으로 인식하고 있는 생산성 결정요인이 무엇인지를 실증하기 위하여 노동생산성 결정요인을 교육훈련, 노사관계, 작업환경, 임금수준, 작업표준화, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리 등으로 분류하여 다음과 같은 연구결과를 산출 하였다. 노동 생산성의 결정요인 중에서 작업자의 정신자세 및 기능수준, 작업환경, 합리적 인력관리가 매우 중요하게 인식되는 것으로 나타났으며 기업규모에 따라서 기업규모가 커질수록 교육훈련, 노사관계, 합리적 인력관리 요인을 더 중요하게 인식하고 있었고, 소규모 기업에서는 작업표준화 요인을 더 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

최선욱(1992)은 급식사업체 80업체를 대상으로 생산업체, 사무관리업체, 연수원 및 서비스업체로 나누어 조사하였으며, 급식수가(원)와 작업시간당 급식수(식) 및 작업원 1인당 급식인원(명)은 유의적인 음의 상관관계를 보였으며, 급식수가 높을수록 인건비가 증가하였다. 식수와 노동생산성 지수와는 유의적인 양(+)의 상관관계를 보였는데, 점심식수가 증가할수록 작업원 1인당 급식인

원은 증가하는 경향을 보였으며, 1일 식수인원이 증가할수록 작업시간당 급식 수(식)도 증가하는 경향을 보였다고 하였다. 또한 노동 생산성을 향상시키기 위해서는 노동시간을 단축시킬 적절한 작업기기와 훈련과 교육이 필요하며, 다양한 종류의 양질의 편의식품 개발이 활성화 되도록 해야 한다고 하였다.

## 2.4 선행연구와의 관련성 및 차별성

선행 연구에서 고찰한 최고경영자 역량이 기업성과와의 밀접한 관련성을 바탕으로 노동생산성과의 관련성을 분석하는 것이 본 연구의 핵심이다. 일반적으로 노동생산성이 높은 기업일수록 기업성과에도 양(+)의 영향을 미친다고 보고 있다. Syverson(2011)이 연구하여 제시한 생산성을 결정짓는 6가지 내부요인인 경영역량, 높은 노동과 자본 수준, IT&R&D, 경험학습, 제품 혁신, 기업구조 등은 기업성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 김진웅 등(2012)은 대, 중소기업 간 생산성 파급효과에 관한 연구에서 경영역량을 경영 및 관리측면에서 보여 지는 경영진의 능력이라고 규명하고, 이러한 경영역량의 차이는 생산성의 격차를 결정하는 하나의 요인이 될 수 있다고 하였다. 그리고 Bloom and Van Reenen(2007)은 미국, 영국, 프랑스, 독일 등의 기업경영자 설문문을 통하여 수집한 자료를 사용하여 경영역량 자료를 구축하였고, 이러한 경영역량변수가 기업생산성과 연관성이 있음을 보였다. 이처럼 선행연구에서 밝힌 경영역량변수와 기업생산성의 연관성을 놓고 볼 때 본 연구에서 검증하고자 하는 사항과도 유사성이 있다고 볼 수가 있다. 그리고 본 연구에서 다루고자 하는 최고경영자의 역량 요소들로는 박신윤(2011)이 연구에서 정의한 [표2-3]의 역량 군들 중에서 선택하여 연구를 진행할 것이다.

[표2-3] 역량 군명의 근거

대 표 역 량 군 명	내용의 유사성을 기준으로 분류한 역량 군
(A)전문지식 및 기술	Boyatzis(1982)의 전문지식 Mitton(1986)의 전문화된 지식 Herron과 Robinson(1990)의 전문적 기술 Baum Locke와 Smith(2001)의 산업기술
(B)네트워크	Mitton(1986)의 네트워크기술 McClelland(1987)의 네트워크 기술 Hood와 Young(1993)의 대인적 기술 및 의사소통 능력
(C)리더십	Boyatzis(1982)의 리더십 Herron와 Robinson(1990)의 리더십능력 Hood 와 Young(1993)의 리더십
(D)사업관리	Boyatzis(1982)의 목표 및 행위 관리 Herron와 Robinson(1990)의 사업능력 Baum Locke와 Smith(2001)의 조직 기술
(E)인적자원관리	Boyatzis(1982)의 인적자원관리 Mitton(1986)의 전략적 관찰 능력 Chandler와 Jansen(1992)의 인적/개념적 역량
(F)기회인식	Mitton(1986)의 기회 인식 Hood 와 Young(1993)의 기회기술 Baum Locke와 Smith(2001)의 기회 기술
(G) 자기관리	Hood와 Young(1993)의 자기관리 기술

일본 생산성본부에서는 생산성의 향상 요인을 경영요인, 기술 및 자본 요인, 종업원 요인, 노사관계 요인으로 분류하였다. 이러한 요인을 바탕으로 한 생산성 향상은 인적자원, 설비, 원자재 및 자본을 합리적으로 이용함으로써 원가를 최대한 절감하여 생산성 향상을 추구하여야 한다는 것을 알 수 있다<sup>6)</sup>. 또한 Monks에 의하면 생산성에 영향을 주는 요인으로 자본과 노동의 비율, 자원의 희소성, 교육, 훈련 및 경험에 의한 잠재노동력의 변화, 기술혁신 및 기술의 변화, 법규 및 계약 효과, 직장생활의 보람(결근율 및 안전사고율 등)등 6가지를 제시하였는데 그는 생산성 향상을 구조적인 측면으로 인식하여 자본 자재 및 노동은 투입물, 기술혁신은 변환과정으로, 법규 및 계약효과는 계약조건으로 보았다.<sup>7)</sup>

6) 박정민, 생산성 향상요인에 대한 기업구성원의 인식에 관한 연구, 「생산성논집」 제10권 제1호, 1995, p.169~170

7) 박정민, 전계논문, p172~181

그러나 본 연구의 차별성은 분석하고자 하는 노동생산성의 결정 요인들을 산업자료를 바탕으로 하는 거시적 요인들이 아닌 우리나라 중소기업 최고경영자들이 경험으로 인식하고 있는 노동생산성 결정요인들로서 이들이 최고경영자의 역량과의 관계에 미치는 영향을 검증하는 것이라 할 수 있다. 또한 본 연구가 가지는 다른 차별성에는 중소기업이 생산성제고를 위해 시설의 자동화와 R&D등에 대한 자본의 투자 보다는 무형의 자산인 중소기업 최고경영자의 역량 변수들을 연구하여 기업성과와 관련된 인적자원 중심의 노동생산성 결정 요인들에 미치는 인과관계를 실증적으로 분석해 보고자 하는데 있다.



### III. 연구설계

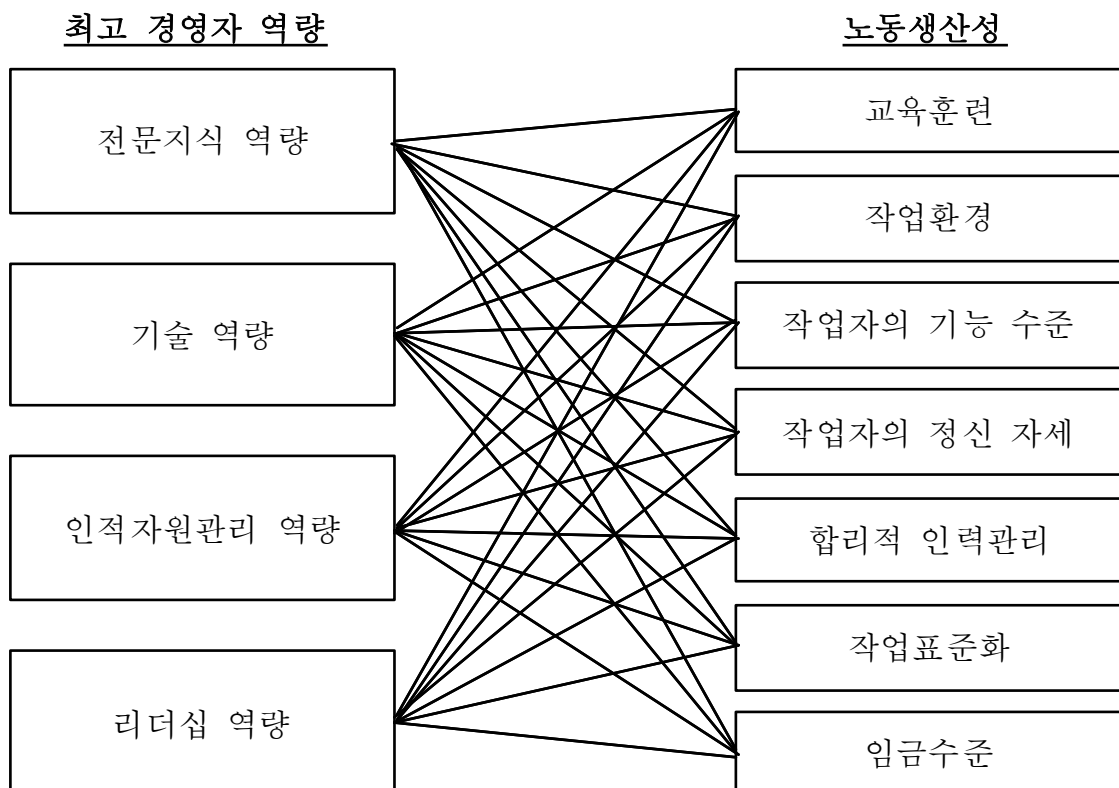
#### 3.1 연구모형

##### 3.1.1 연구모형의 설계

본 연구에서는 중소기업의 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 선행 연구를 통해 밝혀낸 개념과 이론적 근거를 바탕으로 다음과 같이 연구모형을 설계 하였다.

[그림 1-1] 연구 모형





최근 우리나라의 중소기업에 있어서 경쟁력을 키우기 위한 한 방법으로 노동생산성의 제고를 많이 언급하고 있다. 또한 노동생산성을 제고시키기 위해서 기업의 내부 환경에 초점을 둔 자원기반관점의 차별적 역량을 많이 강조하고 있다.

본 연구에서는 역량에 대한 박신윤(2011)의 연구에 기초하여 최고경영자의 여러 역량들 중에서 직무역량 영역<sup>8)</sup>과 리더역량 영역<sup>9)</sup>에 해당하는 네 가지 역량만을 선택하여 이를 개념화하여 각 역량이 노동생산성의 요인들에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

본 연구에서는 중소기업 최고경영자의 역량을 직무역량에 해당하는 전문지식 및 기술 역량과, 리더역량에 포함하는 인적자원 관리역량 및 리더십역량 등 네 가지 역량으로 구체화시켰고 노동생산성 요인으로는 교육 훈련, 작업 환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업 표준화, 임금수준 등의 일곱 가지로 체계화 시켰다.

---

8) 직무역량 영역이란 기업경영에 필요한 업무를 효과적으로, 효율적으로 처리하기 위해 최고 경영자 스스로가 과제의 본질 및 구성을 이해하고 해결해가는 프로세스 상에서 요구되는 역량들의 집합이다.

9) 리더역량 영역은 조직의 리더로서 일정한 목적을 효과적으로 실현하기 위해 인적자원을 적절히 통제하고 지도, 조정하기 위해 발휘되는 역량들의 집합이다. 박신윤, 2011

## 3.2 연구 가설의 설정

### 3.2.1 최고 경영자의 전문지식 및 기술역량과 노동생산성

Boyatzis(1982)와 Mitton(1986)는 최고경영자의 전문지식 및 기술역량을 자신이 수행하는 분야에서 요구하는 전문적인 지식을 인식하고 기능적인 기술을 습득하여 관련분야에 대한 창의적인 아이디어 및 기능인 인적자원관리, 기술력 등에 활용하는 것이라고 정의 하고 있다.

Hollenbeck와 Whitener(1988), Herron과 Robinson(1993)등의 연구에서는 창업자의 모티베이션이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 수익성을 높이는 기업가는 기술적, 기능적 교육수준이 높고 그들의 분야에서 기술적 능력과 전문성을 가지고 있음을 밝히고 있다.

본 연구에서는 성공적인 중소기업 최고경영자에게서 가장 필요로 하는 직무역량인 전문지식 및 기술역량에 초점을 맞추어 이들이 궁극적으로 노동생산성에 영향을 미치게 될 것이라는 가정 하에 그 관련성에 대한 가설을 아래와 같이 구체화시켰다. 역량의 개념이 앞에서 설명한대로 특정 직무에서 효과적이거나 뛰어난 성과를 산출할 수 있는 지식, 기술 및 능력으로 정의되고 있기 때문에(Klemp, 1980) 최고경영자가 자신의 직무에 필요한 지식, 기술 및 능력을 갖고 있다면 이는 노동생산성에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1-1 최고경영자의 전문지식역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-1 최고경영자의 전문지식역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-2 최고경영자의 전문지식역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-3 최고경영자의 전문지식역량은 작업자의 기능 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1-1-4 최고경영자의 전문지식역량은 작업자의 정신 자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1-1-5 최고경영자의 전문지식역량은 합리적 인력 관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-6 최고경영자의 전문지식역량은 작업 표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1-7 최고경영자의 전문지식역량은 임금 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 최고경영자의 기술역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-1 최고경영자의 기술역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-2 최고경영자의 기술역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-3 최고경영자의 기술역량은 작업자의 기능 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1-2-4 최고경영자의 기술역량은 작업자의 정신 자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1-2-5 최고경영자의 기술역량은 합리적 인력 관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-6 최고경영자의 기술역량은 작업 표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2-7 최고경영자의 기술역량은 임금 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 최고경영자의 인적자원 관리역량과 노동생산성

일반적으로 인적자원관리는 중소기업의 기업성과에 정의 영향을 미친다고 보고 있다. Pfeffer(1995)는 경쟁우위에 대한 원천에 대한 사고는 역사적으로 변천해 왔으나 현재는 경쟁우위의 원천으로서 인적자원 관리가 중요하고 물론 인적자원관리는 조직의 성과를 결정짓는 여러 가지 결정요인 중 하나에

불과 하지만 인적자원관리의 효과는 지속적으로 경쟁우위를 보장하는 가장 유효한 수단이라 하고 있다. 또한 Hansen & Wemerfelt(1989)는 기업의 수익성이 조직 내부적인 요인에 의해 많이 좌우되고, 특히 조직의 성과는 조직의 구성원에 대한 작업조건과 복지에 대한 관심도, 공격적인 목표달성에 대한 강조 등에 의해 크게 영향을 받는다고 하였다.

인적자원 관리역량에 대해 Boyatzis(1982)는 사회화된 권력의 사용, 긍정적 보상, 집단 프로세스 관리, 부하 육성 및 개발, 전략적 관찰 등이라 하였고 Lucia & Lepsinger(1999)는 업무활동과 업무에 영향을 주는 외부조건에 관한 정보를 수집하고, 일의 진척 정도와 질적 수준을 점검하며, 개인의 성과와 팀의 효과성을 평가하는 역량과 인정, 권한위임역량 등으로 밝히고 있다.

본 연구는 중소기업 최고경영자들이 지닌 인적자원 관리역량들이 기업성과에 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 바탕으로 노동생산성에도 영향을 미치게 될 것이라는 가정을 하였고 최고경영자의 인적자원 관리역량을 조직목표 달성 및 핵심가치 구현을 위해 조직원에게 영향력을 행사하는 것으로 보고 이를 구성하는 요소에는 구체적인 목표제시, 권한위임, 인재육성 및 개발, 조직원 동기부여, 인재확보 및 관리, 효율적 권력 사용 등으로 분류하였고, 이들 역량이 노동생산성에 정의 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설들이 설정 되었다.

가설 2 최고경영자의 인적자원 관리역량은 노동생산성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-1 최고경영자의 인적자원 관리역량은 교육훈련에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-2 최고경영자의 인적자원 관리역량은 작업환경에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-3 최고경영자의 인적자원 관리역량은 작업자의 기능 수준에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다

2-4 최고경영자의 인적자원 관리역량은 작업자의 정신 자세에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다

2-5 최고경영자의 인적자원 관리역량은 합리적 인력 관리에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-6 최고경영자의 인적자원 관리역량은 작업 표준화에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-7 최고경영자의 인적자원 관리역량은 임금 수준에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 최고경영자의 리더십 역량과 노동생산성

Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제행동을 하도록 영향력을 행사하는 것으로 정의 하였으며, Yukl(1989)은 리더십은 집단 혹은 조직의 목적 이러한 목적달성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여 그리고 집단의 유지와 문화에 영향을 주는 과정으로 광범위하게 정의될 수 있다고 하였다.

이와 같이 리더십이 조직의 특정 목표를 달성하기 위해 필요한 것이라면 중소기업 최고경영자의 리더십역량은 조직을 성공적으로 운영하는데 있어서 필요한 핵심적인 역량이다. 구체적으로 리더십역량은 최고경영자들에게 매우 필수적인 동시에 전문적인 영역으로 조직원들이 목표달성을 위해 자발적인 행동을 이끌어 내는 능력이고 일정한 목적을 효과적으로 실현하기 위해 인적자원을 적절히 통제하고 지도, 조정하기 위해 발휘되는 역량들의 집합으로 정의할 수 있다.

임철선(2010)은 “리더십역량이 조직의 성과 및 조직몰입에 미치는 영향”의 연구에서 금융기관 독립 점포장의 리더십역량이 업적성과에 미치는 영향을 검증한 결과 업무 추진형이 업적성과에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 업무 추진형 리더십이 높아지면 업적성과는 .334의 상승이 있는 것으로 나타났다. 따라서 업적성과의 향상에 있어 독립 점포장의 업무 추진형 리더십이 중요한 요인임을 알 수 있다고 하였다.

이상의 논의 및 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 중소기업 최고경영자의 리더십 역량이 노동생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상됨에 따라

다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 최고경영자의 리더십역량은 노동 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1 최고경영자의 리더십역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2 최고경영자의 리더십역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3 최고경영자의 리더십역량은 작업자의 기능 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

3-4 최고경영자의 리더십역량은 작업자의 정신 자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

3-5 최고경영자의 리더십역량은 합리적 인력 관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-6 최고경영자의 리더십역량은 작업 표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-7 최고경영자의 리더십역량은 임금 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 변수는 문헌 연구 및 실무에서 사용되는 문항을 기초로 하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다. 각 측정항목은 첫째 독립변수로서 설문 대상자인 최고경영자가 보유하고 있는 전문지식역량, 기술적 역량, 인적자원관리 역량, 리더십 역량을 평가하는 바탕으로 완성된 문항을 사용하였다. 둘째는 종속 변수인 노동생산성에 영향을 주는 7가지결정 요인에 대한 문항이며 마지막으로 설문에 응하는 대상자들의 해당 기업과 관련한 일반적인 현황을 질문하였다. 측정 문항을 구체적으로 살펴보면 아래 [표3-1]과 같다.

[표3-1] 설문 문항의 구성

변 수	측 정 문 항	문항수	척 도
최고경영자 역량	전문지식 역량	6	리커트 5점 척도
	기술적 역량	5	
	인적자원관리 역량	5	
	리더십 역량	5	
노동 생산성	생산성 결정요인	7	리커트5점척도
조사대상자 일반적 특성	성별, 연령, 직위, 근무기간, 종업원수, 매출규모, 업종	8	명목 척도
총 3개 영역	6개 세부영역	36	

위의 설문 문항 및 본 연구가 분석하고자 하는 연구 가설의 정확한 검증을 위해 측정변수의 조작적 정의를 통해 구체적이며 명확한 실증 분석이 되도록 하였다. 독립변수인 최고경영자 역량은 선행연구에서 밝혀진 내용을 토대로 조직성과와 관련되어 사업성과에 초점을 맞추어 직무역할을 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력의 개념으로 정의하였으며, 여기서 다루는 최고경영자의 역량군은 박신윤(2011)이 연구한 것을 활용하였다.

첫 번째 측정변수인 최고경영자의 전문지식 역량이란 최고경영자가 수행하

는 분야에서 필요로 하는 전문적인 지식의 인식정도이며 이를 통해 조직의 성과에 영향을 미치는 직무능력을 의미한다. 이 변수의 측정은 총 6개의 설문 항목이 이용되었으며 리커드 5점 척도로 측정하였다. 두 번째 측정변수인 기술적 역량은 개인이 평소 기술력의 중요성을 인식하고 새로운 제품 및 기술 동향에 관심을 가지며 타 기업이 모방할 수 없는 기술력을 확보하기 위해 기술개발 분야에 적극적으로 투자하는 관련활동과 지식에 관한 항목을 추출하여 총 5개의 설문 문항을 리커드 5점 척도로 측정하였다. 세 번째 변수인 인적자원관리 역량은 조직원의 육성 및 개발에 관한 것으로 직원들이 의욕적으로 일할 수 있도록 동기를 부여하고 부하직원의 성장을 지원하는 인력관리 항목으로 총 5개의 설문 문항이 리커드 5점 척도로 측정 되었다. 네 번째 측정변수는 리더십 역량으로 최고경영자가 조직을 성공적으로 운영하는데 필요한 핵심적인 능력으로서 기업이 달성해야할 미래상을 제시하면서 자신의 가치관에 따라 책임지는 의사결정과 조직구성원들의 자발적 참여를 유도하는 항목들을 도출하여 총 5개의 설문문항을 리커드 5점 척도로 개발하였다.

종속변수인 노동생산성의 결정 요인들은 박정민(1995)과 김능진(1986)의 실증 분석에서 공통적으로 사용되었던 요인들을 기초로 하여 도출된 7가지 항목을 설문문항으로 설정하였다. 이들은 우리나라의 중소기업의 경영자가 경험으로 인식하고 있는 노동생산성 결정요인이 무엇인지를 실증적 규명에 사용된 것들로 리커드 5점 척도로 측정하였다.



### 3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구의 대상이 되는 모집단은 조사목적과 연구범위를 고려하여 경기 수도권 내에 소재지를 둔 중소기업에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 그들의 최고경영자의 역량과 노동생산성 요인에 대해서 설문조사 하였다.모집단의 수는 무작위로 선정된 15개의 중소기업에 재직하고 있는 200명의 다양한 직급의 직원들에게 설문지 200부를 배포하여 설문조사를 실시하였다. 이중 성실하게 답변하지 않은 13부를 제외한 187부를 수거하여 통계분석에 사용하였고 전산 입력하여 분석에 활용하였다.

본 연구는 제시된 연구모형과 가설들을 검증하기 위해 설문지를 통해 수집한 기초자료를 통계처리 할 수 있도록 코딩작업을 실시하였고, 입력된 데이터는 SPSS 21.0프로그램을 이용하여 분석하였다. 변수간 타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)방법을 사용하였고 신뢰성 검증으로 문항 간 내적일관성(internal consistency)을 조사하는 대표적인 기법인 크론바 알파(Cronbach's alpha)를 이용하여 계수를 산출하였다. 또한 변수들 간의 관련성을 살펴보기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 기술통계분석

#### 4.1.1 조사대상자들의 사회통계학적 특성

분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 결과 아래의[표 4-1]과 같다. 빈도분석의 결과에 따라 조사대상자의 성별을 살펴본 결과 남성은 78.6%, 여성은 21.4%로 나타났다. 연령에 대한 분포를 살펴본 결과 20대 15%, 30대 48.1%, 40대 28.9%, 50대 7.5%로 30대가 가장 많은 분포를 보였다.

근무부서는 경영관리부서 14.4%, 영업부서 15.6%, 구매부서 4.3%, 생산부서 23.5%, 개발부서 16%, 품질관리부서 17.1%, 기타 9.1%로 생산부서 근무자가 가장 많은 것으로 나타났다. 학력은 고졸 34.2%, 전문대졸 31.6%, 대학졸업 32.6%, 대학원졸 1.1%로 응답자의 대부분이 전문대 및 대학졸업자로 나타났다. 직위는 사원 25.7%, 주임 15.5%, 대리급 22.5%, 차(과)장급 26.2%, 부장급 이상이 10.2%로 나타났다.

재직경력에 대한 분포를 살펴본 결과 3년 이하가 51.3%로 가장 많은 분포를 보였으며 4~5년 17.6%, 6~10년 23%, 11~20년 7.5%, 21년 이상이 0.5%로 나타났다. 종업원 수는 10인 이하 3.7%, 11~50인 이하 31.6%, 51~100인 이하 15%, 101~200인 이하 45.5%, 201~299인 이하 4.3%로 나타났다. 매출규모는 50억 이하 26.7%, 100억 이하 11.3%, 300억 이하 13.9%, 500억 이하 10.2%, 500억 이상 1.1%, 1000억 이상 36.8%로 1000억 이상의 매출규모를 가진 기업의 응답자가 가장 많은 분포를 보였다.

그리고 조사대상자가 근무하는 업체의 모두가 부품을 제조하여 대기업에 공급하는 공통된 특징을 지니고 있다.

[표4-1] 표본의 인구통계학적 특성 (n=187)

구분		빈도	퍼센트	누적퍼센트
성별	남자	147	78.6	78.6
	여자	40	21.4	100.0
연령	10대	1	.5	.5
	20대	28	15.0	15.5
	30대	90	48.1	63.6
	40대	54	28.9	92.5
	50대	14	7.5	100.0
근무부서	경영관리	27	14.4	14.4
	영업	29	15.6	29.9
	구매	8	4.3	34.2
	생산	44	23.5	57.8
	개발	30	16.0	73.8
	품질	32	17.1	90.9
	기타	17	9.1	100.0
학력	중졸이하	1	.5	.5
	고졸	64	34.2	34.8
	전문대졸	59	31.6	66.3
	대학졸업	61	32.6	98.9
	대학원졸업	2	1.1	100.0
직위	사원	48	25.7	25.7
	주임	29	15.5	41.2
	대리급	42	22.5	63.6
	차(과)장급	49	26.2	89.8
	부장급 이상	19	10.2	100.0
재직경력	3년 이하	96	51.3	51.3
	4~5년	33	17.6	69.0
	6~10년	43	23.0	92.0
	11년~20년	14	7.5	99.5
	21년 이상	1	.5	100.0
종업원수	10인 이하	7	3.7	3.7
	11~50인	59	31.6	35.3
	51~100인	28	15.0	50.3
	101~200인	85	45.5	95.7
	201~299인	8	4.3	100.0
매출규모	50억 이하	50	26.7	26.7
	100억 이하	21	11.3	38.0
	300억 이하	26	13.9	51.9
	500억 이하	19	10.2	62.1
	500억 이상	2	1.1	63.2
	1000억 이상	69	36.8	100.0

## 4.2 측정도구 타당성 및 신뢰성분석

본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하고 있는가를 알아보기 위해 타당성 검정을 실시하였다. 본 연구에서는 유사한 요인으로 축소하는 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다. 각 변수들의 개념타당성을 검증하기 위하여 요인의 설명력과 독립성을 높이는 직교회전 방법 중의 하나인 베리맥스(varimax)방법을 이용한 요인분석을 실시하였다. KMO 측도(Kaiser-Meyer-Olkin)는 엄격한 수준으로 알려져 있는 0.6을 기준으로 하였으며, 요인적재량(Factor Loadings)은 0.5를 기준으로 하였다. Bartlett의 구형성 검정치는 모두  $P < .001$ 로 유의하게 나타났다.

측정항목들의 타당성을 평가하기 위해 독립변수와 종속변수에 대한 요인분석을 실시한 결과 독립변수는 전문지식역량, 기술역량, 인적자원관리역량, 리더십역량 요인 4가지 요인으로 파악되었고, 종속변수는 노동생산성 1가지 요인으로 파악되었다.

요인을 추출한 결과 3개 요인으로 분류되었다. 추출된 요인의 총분산의 67.8%를 설명하였다.

[표4-2] KMO값과 Bartlett의 구형성 검정

KMO와 Bartlett의 검정		
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		0.943
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	3809.791
	자유도	378
	유의확률	.000

[표 4-3] 요인분석 결과

		성분				
		1	2	3	4	5
전문 지식 역량	전문지식역량 1	.777	.371	.124	.180	.074
	전문지식역량 2	.740	.184	.081	.172	.095
	전문지식역량 5	.714	.324	.122	.189	.078
	전문지식역량 3	.694	.201	.155	.104	.097
	전문지식역량 6	.675	.343	.137	.196	.176
	전문지식역량 4	.583	.325	.230	.214	.122
기술 역량	기술역량 4	.298	.752	.183	.236	.145
	기술역량 2	.214	.717	.264	.069	.158
	기술역량 3	.349	.678	.301	.179	.062
	기술역량 5	.246	.639	.215	.173	.140
	기술역량 1	.318	.551	.212	.179	.144
인적 자원 관리 역량	인적자원관리역량 2	.429	.093	.837	.238	.007
	인적자원관리역량 1	.427	.226	.814	.075	.202
	인적자원관리역량 4	.241	.141	.728	.111	.255
	인적자원관리역량 5	.132	.122	.709	.222	.039
	인적자원관리역량 3	.066	.206	.667	.157	.154
리더십 역량	리더십역량 2	.090	.049	.159	.636	.101
	리더십역량 5	.146	.215	.239	.607	.136
	리더십역량 4	.201	.207	.198	.587	.102
	리더십역량 3	.233	.276	.240	.578	.149
	리더십역량 1	.037	.247	.230	.569	.222
노동 생산성	노동생산성 3	.187	.047	.186	.085	.758
	노동생산성 1	.264	.252	.266	.183	.729
	노동생산성 5	.246	.263	.360	.299	.723
	노동생산성 4	.155	.228	.070	.383	.698
	노동생산성 6	.327	.262	.167	.218	.685
	노동생산성 2	.195	.458	.217	.237	.646
	노동생산성 7	.202	.437	.164	.048	.505
아이겐값		6.111	5.448	2.790	2.717	1.934
분산%		47.013	8.793	4.602	3.891	3.553
누적%		47.013	55.806	60.408	64.299	67.851

요인추출방법 : 주성분분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

본 연구에서는 연구자가 기존의 이론을 바탕으로 구성된 설문지를 측정도구로 사용하고 있기 때문에 측정치의 신뢰성과 타당성을 입증할 필요가 있다. 신뢰성<sup>10)</sup>은 한 대상을 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정했을 때 일관성이 있는 결과를 산출하는 정도를 말한다. 따라서 지표가 신뢰성이 있게 측정되었다고 하는 것은 그 자료가 일관성(Consistency)이 있고 안정성(Stability)있으며, 정확해서 의존가능성(Dependability)이 있어서 예측가능성(Predictability)이 있다는 것을 의미한다.

즉 측정치에 비체계적인 확률오차가 들어있지 않은 정도이다. 본 연구에서는 신뢰성 측정방법 중 내적 일관성을 조사하는 대표적인 기법인 크론바 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 이용하여 신뢰성을 검토했다. 사회과학연구에서는 흔히 0.6 이상이면 신뢰성이 확보된 것으로 간주된다. 설문 응답값에 대한 신뢰성 분석 결과는 표[4-4]에 제시되었는데 모든 변수에서 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.8이상으로 나타나 설문 응답값에 대한 신뢰성은 매우 높은 것으로 판단된다.

[표4-4]신뢰성분석 결과

변수		Cronbach's $\alpha$	문항수
독립변수	전문지식 역량	.875	6
	기술역량	.890	5
	인적자원관리 역량	.921	5
	리더십 역량	.828	5
종속변수	노동 생산성	.843	7

10) 채서일, 『사회과학 조사방법론』 3판, 비앤엠북스, 2005

### 4.3 가설검정

#### 4.3.1 상관관계분석결과

본 연구 변수들의 관련성을 살펴보기 위하여 Pearson상관관계 분석을 실시한 결과는 표[4-5]와 같다. 분석결과 변수들이 모두 5점 리커트 척도로 설계되었는데, 모든 변수 간에  $P < 0.05$  수준에서 모두 유의한 것으로 나타났으며 구성 개념 간 판별타당성이 있는 것으로 분석되었다.

모든 변수간의 상관관계에 있어서 전문지식역량은 기술역량(.774)과 강한 상관관계가 있고 노동생산성(.494)과는 아주 약한 상관관계를 형성하고 있어 노동생산성에 최고경영자의 전문지식역량이 음(-)의 영향을 미칠 것으로 예측된다. 또한 노동생산성과 강한 상관관계를 보여주는 인적자원 관리역량(.783)과 리더십역량(.731)은 노동생산성에 정(+)의 영향을 줄 것으로 예측되며 두 변수간의 상관관계(.767)가 강하게 형성되어 있는 것은 포괄적인 리더의 역량에 인적자원관리와 리더십이 속해 있기 때문이다. 마지막으로 기술역량과 노동생산성(.603)과의 상관관계는 중간정도의 상관관계를 보이고 있어 부분적으로 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측된다.

[표 4-5] 상관관계 분석결과

	전문 지식 역량	기술역량	인적자원 관리역량	리더십역량	노동생산성
전문 지식 역량	1	.774**	.547**	.673**	.494**
기술역량	.774**	1	.697**	.740**	.603**
인적자원 관리역량	.547**	.697**	1	.767**	.783**
리더십역량	.673**	.740**	.767**	1	.731**
노동생산성	.494**	.603**	.783**	.731**	1

\*\* 0.01 수준 (양쪽)에서 유의

#### 4.3.2 가설검정결과(최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 분석결과)

본 연구에서는 가설검정을 위해 요인분석에서 새롭게 추출되어 저장된 각 요인별 변수 값으로 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다. 종속변수를 노동생산성(전체)와 노동생산성(교육훈련), 노동생산성(작업환경), 노동생산성(작업자의 기능수준), 노동생산성(작업자의 정신 자세), 노동생산성(합리적 인력관리), 노동생산성(작업 표준화), 노동생산성(임금 수준)으로 구분하여 가설을 검정하였다.

최고경영자의 역량(전문지식 역량, 기술역량, 인적자원관리 역량, 리더십 역량)이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 가설을 검정하기 위하여 최고경영자 역량에 대한 요인점수를 독립변수로 하고 노동생산성의 요인점수를 종속변수로 하는 다중회귀모형을 분석하였다.

먼저 최고경영자의 역량이 노동생산성(전체)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-6]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량의 계수추정값이 각각 0.393, 0.327로 기대부호가 일치하였으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량이 노동생산성(전체)에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설을 지지하고 있다.

분석결과를 요약하면 최고경영자의 리더십역량 형태에 따라 중소기업의 노동생산성은 영향을 받는 것으로 보이며 이는 중소기업 최고경영자의 리더십이 중간관리자들을 거치지 않고 직원들에게 직접 노출되어 있기 때문에 리더십역량이 노동생산성에 긍정적으로 작용하는 것으로 보인다. 그리고 최고경영자의 인적자원 관리역량은 직원들이 현재직장에서 직접 경험한 예를 들면, 성과에 대한 적절한 보상이나 경쟁사보다 나은 복리후생의 혜택등, 부분들과 밀접한 관련이 있기 때문에 노동생산성에도 영향이 미치는 것으로 보인다. 즉 최고경영자의 합리적인 인적자원관리는 직원들에게 동기부여가 강하여 업무의 효율성을 높여 노동생산성에 이바지 되는 것으로 볼 수 있다.

한편 모형의 적합도(Goodness-of-fit)를 보면 모두 1% 유의수준 하에서



통계적으로 유의하고 모형의 수정 결정계수(adj R<sup>2</sup>)가 64.7%로 양호하여 추정된 결과는 신뢰할 수 있다.

[표 4- 6] 최고경영자의 역량이 노동생산성(전체)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		` VIF
	노동생산성_전체		
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.967	5.207***	
전문지식역량	-0.026	-0.368	2.685
기술역량	-0.001	-0.019	3.554
인적자원관리역량	0.393	7.547***	2.713
리더십역량	0.327	4.261***	3.263
수정R2	64.7%		
F-값	86.370		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

두 번째로 최고경영자의 역량이 노동생산성(교육훈련)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-7]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량만이 계수 추정값이 각각 0.889로 기대부호가 일치하였으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량이 노동생산성(교육훈련)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다. 분석결과를 요약하면 최고경영자가 직원들의 역량개발을 위해 교육의 기회를 많이 제공 할수록 그리고 직원들이 교육을 적극적으로 수행 할수록 노동생산성은 긍정적인 영향을 받을 수 있는 것으로 보인다. 이것은 최고경영자가 직원들의 업무와 관련된 교육프로그램을 지속적으로 개발하고 제공함으로써 노동생산성의 제고에 영향을 미칠 뿐만 아니라 효율적으로 인적자원을 관리할 수 있는 요인이 되는 것으로도 분석된다.

[표 4- 7] 최고경영자의 역량이 노동생산성(교육훈련)에 미치는 영향에 대한  
분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_교육훈련		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.132	0.358	
전문지식역량	-0.142	-0.997	2.685
기술역량	-0.054	-0.367	3.554
인적자원관리역량	0.889	8.547***	2.713
리더십역량	0.203	1.331	3.263
수정R2	53.3%		
F-값	54.064		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

세 번째로 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업환경)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-8]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량의 계수 추정값이 각각 0.634, 0.352로 기대부호가 일치하였으며, 각각 1% 및 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량이 노동생산성(작업환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다. 그러나 전문지식역량의 경우 통계적으로 유의한 결과를 보였으나 기대부호가 -0.276으로 나타나 전문지식역량의 경우 노동생산성(작업환경)에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과를 요약하면 최고경영자의 리더십역량과 인적자원역량에 대한 직원들의 만족도가 높을수록 기업이 좋은 작업환경과 사무환경을 직원들에게 제공하고 있음을 알 수가 있고 이것은 바로 업무의 효율을 증진시켜 노동생산성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 최고경영자의 전문지식역량이 노동생산성(작업환경)에 미치는 영향이 음(-)으로 가설이 기각되는 원인으로 직원들이 작업환경의 변수를 전문지식역량으로 보지 않고 있음을 알 수가 있다.

[표 4- 8] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업환경)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_작업환경		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.781	2.212**	2.685 3.554 2.713 3.263
전문 지식역량	-0.276	-2.025**	
기술역량	0.041	0.291	
인적자원관리역량	0.634	6.411***	
리더십역량	0.352	2.416**	
수정R2	46.2%		
F-값	40.899		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

네 번째로 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 기능수준)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-9]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 역량이 모두 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보였다. 즉 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자 기능수준)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 기각하고 있다. 분석결과를 요약하면 중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 기능수준)에 무관한 원인은 설문에 응답한 직원들 대부분이 단순부품을 제조하는 중소기업에 종사하고 있어 업무의 수행에 필요한 기능이 최고경영자의 역량보다는 업무 수행에 많은 영향을 주고 있는 조직의 직접적인 관리자들과의 기능역량이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석된다.

[표 4- 9] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 기능수준)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_작업자의 기능수준		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	2.307	6.754***	
전문지식역량	-0.078	-0.588	2.685
기술역량	0.144	1.050	3.554
인적자원관리역량	0.064	0.504	2.713
리더십역량	0.202	1.430	3.263
수정R2	8%		
F-값	5.065		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

다섯 번째 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 정신자세)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-10]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 리더십 역량의 계수 추정값이 0.326으로 기대부호가 일치하였으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 리더십 역량이 노동생산성(작업자의 정신자세)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다. 분석결과를 요약하면 최고경영자의 리더십역량이 직원들의 업무수행에 필요한 정신자세에 영향을 미치는 것으로 리더십의 여러 형태의 역량에 따라서 업무 결과가 노동생산성으로 나타날 수 있음을 알 수 있다.이것은 최고경영자의 리더십역량이 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 선행논문들의 연구결과와도 일맥상통하는 점을 알 수 있게 해주고 있다.

[표 4-10] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업자의 정신자세)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_작업자의 정신자세		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	2.059	7.445***	
전문 지식역량	-0.097	-0.905	2.685
기술역량	0.147	1.326	3.554
인적자원관리역량	0.122	1.571	2.713
리더십역량	0.326	2.856***	3.263
수정R2	26.2%		
F-값	17.529		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

여섯 번째 최고경영자의 역량이 노동생산성(합리적 인력관리)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-11]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량의 계수 추정값이 각각 0.349, 0.486으로 기대부호가 일치하였으며, 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량이 노동생산성(합리적 인력관리)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다.

분석결과를 요약하면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량은 직원들에게 직접적으로 영향을 미치는 가장 관련성이 높은 변수들로 나타나고 있다. 특히 직원 본인들이 기업의 중요 인력자원으로 관리 되고 있고 발전성을 보장하는 최고경영자의 합리적 인력관리역량과 리더십역량을 느낄 때 노동생산성이 긍정적인 영향을 받는 것으로 보인다. 그리고 인적자원관리역량의 한 요소로서 합리적 인력관리가 속해있기 때문에 최고경영자의 인적자원관리역량의 영향을 직접 받을 수밖에 없을 것이다.

[표 4-11] 최고경영자의 역량이 노동생산성(합리적 인력관리)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_합리적 인력관리		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.028	0.086	2.685
전문 지식역량	0.161	1.296	
기술역량	-0.054	-0.418	
인적자원관리역량	0.349	3.874***	
리더십역량	0.486	3.663***	
수정R2	47.3%		
F-값	42.706		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

일곱번째 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업표준화)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-12]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량의 계수 추정값이 각각 0.231, 0.389로 기대부호가 일치하였으며, 각각 5% 및 1% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량이 노동생산성(작업표준화)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다.

분석결과를 요약하면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량이 노동생산성(작업표준화)에 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 제시된 구체적인 목표를 달성하게 되면 이에 따른 인정과 보상체계가 있기 때문으로 보여지며 이를 바탕으로 직원들 스스로가 생산성을 달성하기 위한 작업표준화를 정착시키고 있는 것으로 분석된다. 또한 중소기업에 있어서 최고경영자의 리더십 역량은 절대적이기 때문에 경영자의 표준화 욕구는 직원들이 리더십의 일부로 느끼는 것으로 분석된다.

[표 4-12] 최고경영자의 역량이 노동생산성(작업표준화)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동 생산성_작업표준화		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.611	1.716*	2.685 3.554 2.713 3.263
전문 지식역량	0.157	1.141	
기술역량	-0.003	-0.023	
인적자원관리역량	0.231	2.317**	
리더십역량	0.389	2.642***	
수정R2	31.1%		
F-값	21.983		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

마지막으로 최고경영자의 역량이 노동생산성(임금수준)에 미치는 영향을 분석한 [표 4-13]의 결과를 살펴보면 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량의 계수 추정값이 각각 0.463, 0.331로 기대부호가 일치하였으며, 각각 1% 및 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십 역량이 노동생산성(임금수준)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하고 있다.

분석결과를 요약하면 직원들의 임금수준에 영향을 주는 것은 기업의 실적과 최고경영자의 결정 이므로 최고경영자가 직원들의 성과에 대한 보상정책이 적절하고 성과를 내기 위해서 구체적인 비전과 방향을 제시하는 리더십을 보일 경우 노동생산성(임금수준)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 4-13] 최고경영자의 역량이 노동생산성(임금수준)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_임금수준		VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.907	2.444**	
전문지식역량	0.090	0.627	2.685
기술역량	-0.230	-1.548	3.554
인적자원관리역량	0.463	4.444***	2.713
리더십역량	0.331	2.159**	3.263
수정R2	30.2%		
F-값	21.132		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준



[표4-14] 연구가설에 대한 채택여부 요약

구 분	연 구 가 설	채택 여부
가설 1-1	최고경영자의 전문지식 역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-1	최고경영자의 전문지식 역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-2	최고경영자의 전문지식 역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-3	최고경영자의 전문지식 역량은 작업자의 기능수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-4	최고경영자의 전문지식 역량은 작업자의 정신자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-5	최고경영자의 전문지식 역량은 합리적 인력관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-6	최고경영자의 전문지식 역량은 작업표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-1-7	최고경영자의 전문지식 역량은 임금수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2	최고경영자의 기술역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-1	최고경영자의 기술역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-2	최고경영자의 기술역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-3	최고경영자의 기술역량은 작업자의 기능수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-4	최고경영자의 기술역량은 작업자의 정신자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-5	최고경영자의 기술역량은 합리적 인력관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-6	최고경영자의 기술역량은 작업표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 1-2-7	최고경영자의 기술역량은 임금수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2	최고경영자의 인적자원관리역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-1	최고경영자의 인적자원관리역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-2	최고경영자의 인적자원관리역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-3	최고경영자의 인적자원관리역량은 작업자의 기능수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-4	최고경영자의 인적자원관리역량은 작업자의 정신자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-5	최고경영자의 인적자원관리역량은 합리적 인력관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-6	최고경영자의 인적자원관리역량은 작업표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-7	최고경영자의 인적자원관리역량은 임금수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3	최고경영자의 리더십역량은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3-1	최고경영자의 리더십역량은 교육훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 3-2	최고경영자의 리더십역량은 작업환경에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3-3	최고경영자의 리더십역량은 작업자의 기능수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 3-4	최고경영자의 리더십역량은 작업자의 정신자세에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3-5	최고경영자의 리더십역량은 합리적 인력관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3-6	최고경영자의 리더십역량은 작업표준화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 3-7	최고경영자의 리더십역량은 임금수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택



#### 4.3.3 추가분석결과(최고경영자의 개별역량이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 분석결과)

본 연구에서는 독립변수로 설정한 최고경영자의 역량인 전문지식역량, 기술역량, 인적자원관리역량, 리더십역량을 개별적인 역량으로 세분화하여 노동생산성(전체)에 미치는 영향을 살펴보고자 추가분석을 실시하였다. 추가분석 결과는 [표4-15] ~ [표4-18]에 제시된 바와 같다.

먼저 독립변수를 전문지식역량의 개별적 역량으로 세분화하였을 때 전문지식역량 4(중소기업 관련 규제 및 지원현황을 숙지하고 이를 기업의 전략에 활용한다)와 전문지식역량 6(조직을 효율적으로 운영하는 전문가의 인상을 준다)이 높을수록 노동생산성(전체)은 유의적으로 증가하는 결과가 나타났다. [표4-15]의 분석결과를 보면 중소기업 최고경영자가 중소기업에 대한 정부정책을 많이 알고 있을수록 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 중소기업과 관련된 정부의 지원법들이 노동생산성과 무관하지 않는 것으로 보이며 최고경영자들이 중소기업을 운영하는 한 반듯이 관련 법령과 지원정책을 알아야 하는 것으로 분석된다. 또한 최고경영자의 전문적인 조직운영의 기술이 노동생산에 정(+)의 영향을 미치는 결과는 합리적인 인적자원관리역량의 한 부분으로 직원들이 여기고 있다는 것으로 분석된다.

두 번째로 독립변수를 기술역량의 개별적 역량으로 세분화하였을 때 기술역량 1(기술의 중요성을 인식하고 새로운 제품 및 기술동향에 관심을 가지고 있다)과 기술역량 3(생산 공정개선을 위해 새로운 제조방법을 자주 도입한다) 그리고 기술역량 5(고객의 요구에 유연하게 대응하여 제품을 생산한다)가 높을수록 노동생산성(전체)은 유의적으로 증가하는 결과가 나타났다. [표4-16]의 분석결과를 보면 중소기업 최고경영자의 제품에 대한 기술과 이를 응용하는 새로운 기술개발은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나며 생산공정에 대한 최고경영자의 개선의지는 생산현장의 생산성에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다. 그리고 고객의 요구조건에 부합하는 제품을 생산하는 최고경영자의 역량 또한 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 세 번째 독립변수를 인적자원관리역량의 개별적

역량으로 세분화하였을 때 인적자원관리역량 2(유능한 인력이 회사에 머무르도록 다양한 프로그램을 실행하고 있다), 인적자원관리역량 3(경쟁사 보다 인적자원에 투자를 많이 하고 있다), 인적자원관리역량 4(성공적인 업무수행에 대해 인정과 보상을 잘하고 있다), 인적자원관리역량 5(조직원의 입장을 고려하고 권익을 중시하고 배려한다)가 높을수록 노동생산성(전체)은 유의적으로 증가하는 결과가 나타났다. [표4-17]의 분석결과를 보면 이미 앞에서 언급하였듯이 최고경영자의 인적자원관리역량은 직원들이 피부로 직접 느끼는 강도가 강하기 때문에 세부항목 모두가노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된다.

마지막으로 독립변수를 리더십역량의 개별적 역량으로 세분화하였을 때 리더십역량 1(회사의 구체적인 목표 및 비전을 제시한다), 리더십역량 2(조직원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 책임과 권한을 함께 부여한다), 리더십역량 3(업무 추진현황을 주기적으로 공유하여 목표달성에 대한 책임감을 환기 시킨다), 리더십역량 5(출신, 학벌, 성별 등에 따른 차별적인 대우를 하지 않고 능력과 성과에 따라 공정하게 대우한다)가 높을수록 노동생산성(전체)은 유의적으로 증가하는 결과가 나타났다. [표4-18]의 분석결과를 보면 최고경영자의 리더십역량도 인적자원관리역량과 마찬가지로 전체조사 세부항목들이 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것은 리더십역량 또한 최고경영자가 반듯이 지속적으로 개발해야할 역량이라고 분석되고 있다.

[표 4-15] 최고경영자의 전문지식 개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는  
영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_전체성과		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	1.756	6.985***	
전문 지식역량 1	-0.121	-1.405	2.558
전문 지식역량 2	0.108	1.312	2.673
전문 지식역량 3	0.111	1.407	2.139
전문 지식역량 4	0.184	2.864***	1.932
전문 지식역량 5	0.046	0.646	2.132
전문 지식역량 6	0.148	2.143**	2.184
수정R2	26.1%		
F-값	11.875		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

[표 4-16] 최고경영자의 기술개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는  
영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_전체성과		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	1.187	5.204***	
기술역량 1	0.201	2.955***	1.934
기술역량 2	-0.023	-0.391	2.326
기술역량 3	0.135	1.938**	2.664
기술역량 4	0.090	1.253	2.803
기술역량 5	0.185	2.687***	2.080
수정R2	37.1%		
F-값	22.914		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

[표 4-17] 최고경영자의 인적자원관리 개별역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_전체성과		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	1.548	11.911***	
인적자원관리역량 1	0.064	1.385	2.464
인적자원관리역량 2	0.185	3.054***	4.509
인적자원관리역량 3	0.096	2.044**	2.414
인적자원관리역량 4	0.101	2.027**	3.175
인적자원관리역량 5	0.114	2.284**	2.816
수정R2	60.6%		
F-값	58.280		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

[표 4-18] 최고경영자의 리더십 역량이 노동생산성(전체성과)에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		
	노동생산성_전체성과		` VIF
	계수추정값	t 통계량	
상수	0.824	4.280***	
리더십역량 1	0.125	2.420**	1.899
리더십역량 2	0.213	3.687***	2.162
리더십역량 3	0.111	1.950*	1.923
리더십역량 4	0.059	1.414	1.342
리더십역량 5	0.191	4.500***	1.571
수정R2	53.8%		
F-값	44.405		
p-값	< 0.01		

주) \* : 10% 유의수준, \*\* : 5% 유의수준, \*\*\* : 1% 유의수준

## V. 결 론

### 5.1 연구의 요약

국제통화기금(IMF)은 2013년 연례보고서를 통해서 한국이 노동시장과 서비스산업을 개혁하지 못하면 10년 뒤 잠재성장률이 2%대로 떨어질 것이라고 경고했다. IMF는 정규직에 대한 과도한 보호로 자영업자와 비정규직이 양산되어 노동생산성이 떨어지고 있으며 서비스산업 생산성은 제조업의 절반수준(한국은행 분석치는 47.3%)으로 경제협력개발기구(OECD)평균치(87%)에 크게 못 미친다고 지적했다. IMF는 한국이 생산성정체에 갇혀버렸다고 진단하고 있다. 우리나라의 제조업 생산성은 지금 정체에 대한 우려로 심각한 고민에 빠져 있다. 산업통상자원부와 한국생산성본부에 따르면 제조업 노동생산성 지수는 2010년 100(기준)에서 2011년 102.5, 2012년 104.1, 2013년 104.2로 답보 상태다. 작년에는 고작 0.1포인트만 증가하였다. 제조업에 있어서 가장 큰 문제점은 매년 노동비용만 올라 갈 뿐 생산성의 향상은 없다는 것이다. 그런데도 생산성을 고려치 않는 임금인상과 근로시간 단축 등이 법령 선포가 대기 중이다. 시간당 근로자 임금은 한국이 18.9달러인 반면 경쟁국인 브라질은 11.6달러, 대만은 9.3달러, 중국은 1.36달러 수준이다. 이것은 자원 배분의 왜곡이라 볼 수 있다. 이러한 요인을 놓고 볼 때 한국 제조업의 노동생산성을 향상시키는 것은 시급히 해결해야 할 과제이다. 특히 노동집약도가 높은 중소 제조 기업은 여기에 올인 해야 한다.

중소제조 기업은 노동생산성 향상을 위한 접근 방법을 대기업의 거시적인 방법, 즉 시설의 자동화나 장기적인 연구개발에 투자 등의 규모의 자본적 지출을 따르기 보다는 최고경영자의 의사결정이 직원들에게 직접 미치는 영향이 강하여 노동생산성에 결정적인 영향을 미친다고 판단되는 최고경영자의 역량수준을 높이는데 주력할 필요가 있다.

본 연구에서는 ‘중소기업의 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향’을 주제로 분석하였고 최고경영자의 4가지 역량 수준이 높을수록 7가지의 노동생산성의 결정요인에도 영향을 미쳐 노동생산성이 높아질 것이라는 네

가지의 가설을 입증하고자 했다. 국내외의 많은 선행연구에서 최고경영자의 역량이 기업의 성과에 직접적인 영향을 주고 있음을 검정하였고 노동생산성 결정짓는 7가지 요인 또한 선행연구에서 검증을 통해 입증하고 있다. 그러나 현실적으로 최고경영자의 역량이 기업성과가 아닌 노동생산성과의 관계에서는 어떤 영향이 작용하는지 선행요인에 관한 연구는 비교적 초기 단계인 편이다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 파악된 중소기업 최고경영자의 역량 중 세부적으로 선정된 전문지식 역량, 기술역량, 인적자원관리역량 마지막으로 리더십역량을 독립변수로 선정하고 그리고 결과변수로는 7개의 노동생산성 결정요인을 선정하여 이들의 관계를 규명하고자 하였다.

그리고 최고경영자의 전문지식역량, 기술역량, 인적자원관리역량, 리더십역량 중 어떤 요소들이 노동생산성에 많은 영향을 미치는지를 분석하여 요인들 간의 인과 모형을 찾고자 했다.

이번 연구에서는 최고경영자의 역량과 기업성과에 관한 연구문헌 뿐만 아니라 노동생산성의 결정요인에 관한 연구문헌도 같이 고찰 하였고 중소제조 기업에 근무하는 다양한 부서의 모든 직급의 직원들로부터 수집된 187개의 설문조사 자료를 분석에 사용하였다. 이 연구의 모델 및 설정된 가설을 검정하기 위하여 요인분석에서 추출한 요인별 변수 값으로 SPSS 21.0을 통한 회귀분석을 시행 하였다.이 연구에서 얻은 가설검증 결과는 다음과 같이 몇 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 최고경영자의 역량이 노동생산성(전체)에 미치는 영향관계를 검정하기 위한 가설에서는 인적자원관리 역량과 리더십 역량이 노동생산성(교육훈련, 작업환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준)전체에 유의한 정(+)의 관련성이 있는 것으로 검정 되었다. 최고경영자의 전문지식역량과 기술역량은 노동생산성(전체)에 영향이 없는 것으로 검증되었고 중소기업 직원들은 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량을 선호하는 것으로 나타났다. 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량의 수준이 높을수록 노동생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다.

두 번째로, 최고경영자의 4가지 개별역량(전문지식역량, 기술역량, 인적자원관리역량, 리더십역량)이 7가지 노동생산성(교육훈련, 작업환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준)요인에 영향을 미칠 것이라는 가설의 검증 결과에서는 전문지식 역량과 기술역량이 7가지 노동생산성 요인에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 전문지식 역량과 기술역량이 노동생산성에 아무런 영향도 미치지 않는 것으로 검정되었지만 전문지식역량의 개별적 역량으로 세분화 하여 노동생산성에 미치는 영향의 가설 검정에서는 “중소기업 관련 규제 및 지원현황을 숙지하고 이를 기업전략에 활용한다와 조직을 효율적으로 운영하는 전문가의 인상을 준다”는 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 기술역량도 개별역량으로 세분화 하여 가설을 검정한 결과 “기술의 중요성을 인식하고 새로운 제품 및 기술동향에 관심을 가지고 있다. 생산 공정개선을 위해 새로운 제조방법을 자주 도입 한다. 그리고 고객의 요구에 유연하게 대응하여 제품을 생산 한다”. 등은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 전문지식역량과 기술역량이 노동생산성과의 영향관계에서 완전히 배제될 수 없는 것으로 보인다.

세 번째로 최고경영자의 인적자원관리역량과 리더십역량이 7가지 노동생산성(교육훈련, 작업환경, 작업자의 기능수준, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준)에 영향을 미칠 것이라는 가설에 있어서 노동생산성(작업자의 기능수준)에 미치는 영향은 전혀 없는 음(-)으로 검정되었다. 반면에 인적자원 관리역량은 5개의 노동생산성(교육훈련, 작업환경, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준)요인에만 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 검정되었다. 그리고 리더십역량도 5개의 노동생산성(작업환경, 작업자의 정신자세, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준)요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인적자원관리 역량과 리더십역량은 노동생산성 요인인 작업환경, 합리적 인력관리, 작업표준화, 임금수준 등에 서로 동일한 정(+)의 영향을 미치고 있고 노동생산성(교육훈련)에는 인적자원관리 역량이 그리고 노동생산성(작업자의 정신세계)에는 리더십 역량이 유의한 영향이 있는 것으로 나타나 서로 보완 관계에 있는 역량으로 검정 되었다.



검정된 가설을 기초로 하여 종합해 보면 중소기업 최고경영자의 역량은 노동생산성에 직접 영향을 미치고 있고 뛰어난 역량을 지닌 최고경영자의 기업은 노동생산성이 높을 것이라고 예상 된다. 따라서 중소기업의 최고경영자는 기업경영에 필요한 경영자로서의 필요역량을 충분하게 갖추고 있고 지속적인 역량개발이 뒤 따라야 할 것이다.

중소제조 기업이 열악한 인력구조에 의한 노동생산성 저하를 극복하고 원가경쟁력을 갖추기 위해선 최고경영자들도 역량개발을 게을리 하지 말아야 할 것이다. 특히 기술역량과 전문지식역량이 우수한 최고경영자일수록 리더십역량과 인적자원관리역량의 접목이 절실히 필요하다.

## 5.2 연구의 시사점

검증된 가설을 바탕으로 본 연구의 몇 가지 중요한 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업 최고경영자의 역량은 선행연구에서 학자들이 주장하는 기업 성과에 영향을 미치는 것과 마찬가지로 노동생산성에도 영향을 미친다는 것이다. 중소기업은 대기업처럼 노동생산성 향상을 위해 규모의 자본적 지출을 주기적으로 할 수는 없다. 노동생산성을 높이기 위해 중소기업 최고경영자는 자본투자에 의한 거시적 접근 보다는 우선적으로 직원들이 지니고 있는 잠재된 노동생산성 요인들을 개발하여야 한다. 특히 대기업의 제품에 부품을 공급하는 중소제조 기업인 경우엔 대기업의 납품단가 후려치기 압력에 항상 노출되어 있어 노동생산성의 제고에 많은 영향을 미치는 최고경영자의 역량수준을 1차적으로 높이는 노력이 필요하다.

둘째, 앞으로 중소기업을 운영하는 최고경영자가 되고자 하는 사람이나 최고경영자의 후계자를 양성할 때에 최고경영자로서 필요한 역량에 대해서 적절한 교육을 시킬 수 있을 것이다. 대부분의 중소기업들이 창업단계에서 최고경영자의 기술역량위주로 출발하며 성장을 거듭할수록 낮은 관리역량으로 인하여 시행착오에 의한 학습비용을 많이 지불하고 있다. 그러므로 초기 기업의 창업단계에서 최고경영자는 다양한 분야에 여러 역량들을 준비할 필요가 있



다. 특히 인적자원관리역량과 리더십역량은 미래의 최고경영자를 꿈꾸는 사람들에게 경영의 좋은 이정표가 될 것이다.

마지막 셋째로는 중소기업의 조직 특성상 최고경영자의 역량이 직원들에게 미치는 영향의 강도는 매우 높다. 최고경영자의 역량수준 정도에 따라 노동생산성의 높낮이가 달라 질 것이다. 이 논문에서 가설로 사용하고 선행연구에서 검증한 7개의 노동생산성 요인들은 직원역량과도 매우 밀접한 관계를 형성하고 있다. 낮은 임금과 부족한 복리후생 등의 이유 때문에 중소기업 인력의 이직률이 대기업의 두 배 가까이가 되며 잦은 핵심 인력의 이직으로 인해 경영상의 피해를 입고 있다는 현재의 중소기업 인력환경에 비춰볼 때 노동생산성 요인 즉 직원역량을 높이는 것이 중소기업이 현재 당면하고 있는 열악한 인력구조를 극복하는 하나의 방법이 될 수 있을 것이다. 바꿔 말하면 최고경영자가 자신의 역량수준을 높이는 것은 동시에 직원들의 역량수준 향상에도 영향을 미치기 때문에 우수한 직원을 오래 머물게 할 수 있을 것이다. 따라서 국가가 중소기업의 생산성향상을 위한 컨설팅 정책을 입안할 경우에 이부분을 참고로 할 필요가 있다.

### 5.3 연구의 한계점 및 미래 연구방향

본 연구에서는 중소기업 최고경영자의 역량에 관한 기존의 연구와 노동생산성을 결정짓는 요인에 관한 기존 연구를 함께 고찰하여 중소기업의 노동생산성을 높일 수 있는 최고경영자의 역량을 규명하는 것이었다. 중소기업 최고경영자가 지니고 있는 역량을 규명하여 노동생산성과의 관계를 검증할 수 있는 모델을 구축하여 상관분석, 분산분석, 다중회귀분석을 이용하여 각 요인들 간의 관계를 살펴보았다.

본 연구를 수행하는 과정에서 들어난 한계점과 이를 개선해야 할 미래의 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 연구대상의 중소제조 기업을 경기 수도권지역으로 한정하였다. 이로 인해 수도권외의 전국의 많은 중소제조 기업들이 제외되었다. 따라서 본 연구의 결과를 우리나라 중소제조 기업 전체에 확대해서 해석하는 것은 무리가

있다. 그러므로 향후에는 전국에 걸쳐 중소제조 기업의 최고경영자의 역량과 노동생산성과의 관계에 대한 체계적인 연구가 필요하다고 본다.

둘째, 본 연구에 있어서 최고경영자의 여러 역량 중 직무역량과 리더십역량에서 4가지 세부역량 변수만 채택하여 사용하였다. 최고경영자의 기본역량 변수뿐만 아니라 다소 많은 역량변수가 제외되어 있어 다른 역량 측정 변수와의 관계는 규명하지 못하였다. 최고경영자의 역량 범위를 전문가의 조언에 근거하여 확대 선정하여서 더욱 중요한 역량을 포함한 노동생산성과의 관계를 구체적으로 연구해 본다면 더 좋을 것이다.

셋째, 최고경영자의 역량이 노동생산성에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되고 있지만 실제로 최고경영자의 역량 수준이 높은 중소제조 기업에 있어서 높은 노동생산성의 수치를 동반하고 있는지에 대해선 검증할 수 가 없었다. 노동생산성의 지표 분석을 수반하는 자료를 보완하여 이러한 한계점을 극복하는 방향으로 진행되어야 할 것이다.

마지막 넷째는, 최고경영자의 역량이 노동생산성에 영향을 미치는지에 대한 여부를 검증하기 위해서 설문조사에 의한 실증연구를 행 하였다.이 연구의 한계는 설문 변수가 자기보고에 의한 주관적인 방법으로 측정되었기 때문에 응답자의 무성의한 답변이나 편견 등의 개인적 특성에 기인한 오류가 결과에 영향을 미쳤을 가능성은 배제하기 어렵다. 따라서 향후엔 더욱 통제되고 객관적인 설문조사를 실시하여야 할 것이다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강우란 「SERI창립20주년특집(Ⅲ),한국CEO시스템의진화:1986~2004」, 『삼성  
경제연구소』, 2006
- 김경식, 「벤처최고경영자의역량이기업성과에미치는영향에관한연구」, 건국대학  
교 대학원 박사학위논문, 2005
- 김능진, 「기업총생산성의 측정과 영향요인에 관한연구」, 서울대학교 박사학  
위논문 ,p4,p183,p185」, 1986,
- 김명학, 『경영학의이해』, 세학사,p56~59, 2001
- 김익성, 「한국중소기업의최고경영자특성과경쟁력에관한연구」, 서울:중소기업연  
구원, 2006
- 김종인, 「학습행동 그리고 성과지향적역량의개발」, HR Professional 16(1),  
p54~57. 2005
- 김진웅. 김원규. 노영진, 「대.중소 기업간 생산성 파급효과에 관한 연구」, 『산  
업연구원』, p10~11」, 2012
- 노유승, 「중소기업의 핵심역량과 네트워크 활동과 매개 효과가 성과에  
미치는 영향」 경북대학교 경영대학원 석사논문, 2011
- 노형진 「기업가 정신의 발전과정에 관한연구」, 『한국전문경영인학회』, 1998
- 민병모, 박동건, 박종구, 정재창역, 『핵심역량모델의 개발과 활용』 서울:PSI  
컨설팅, 1998
- 박경렬, 『중소기업경영론』, 형설, 2001
- 박신윤, 「중소기업 최고경영자의 역량모델 개발」, 서울대학교박사학위논문,  
p37, 2011
- 박정민, 「생산성 향상요인에 대한 기업구성원의 인식에 관한 연구」, 『한국  
산성학회』, 생산성논집, 제10권 제1호, p169~170, 1995

- 서일원, 「호텔 일식당의 식자재 가공정도에 따른 생산성 분석」, 경기대학교관  
광전문대학원, 석사학위논문, 2003
- 신현암, 『새 시대새조류, CEO의 역할』, CEO information(제200호), 2001
- 안형정, 「최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한  
실증연구」, 창원대학교 경영대학원 석사논문, 2007
- 원혜숙, 「최고경영자의 역량과 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한  
연구」, 중앙대학교산업. 창업경영대학원석사논문, 2010
- 이동렬, 「산업부문별 노동 생산성 결정 요인분석」, 한국은행발행, p22, 2013
- 이종찬, 이덕로, 「중소기업 최고경영자의 리더십과 조직문화」, 『중소기업연구  
원』, 2000
- 이진, 「특급호텔 베이커리숍의 운영형태에 따른 생산성분석」, 경기대학교관  
광전문대학원, 석사학위논문, 2002
- 이재식, 「중소기업의 생산성 결정요인에 관한 연구」, 생산성 논집, 13권, 제4호  
, 2000
- 이형호, 「최고경영자가 기업경쟁력에 미치는 영향: 한국중소기업을 중심으로」  
, 건국대학교 경영대학원 석사학위논문, 2008
- 임창희, 「중소기업 최고 경영자의 성격과 태도가 인사관리 분야 별 관심도에  
미치는 영향」 인사관리연구21(1)p83~96. 1997
- 임철선, 「리더십 역량이 조직의 성과 및 조직몰입에 미치는 영향」, 단국대학  
교 경영대학원 석사논문, 2010
- 조임현, 「중소기업 경영자의 동기와 성과의 관계에 관한 연구」, 『한국중소기  
업학회』, 1998
- 최동규, 「지속가능 사회를 위한 인간존중 생산성」, 『한국생산성본부』, 생산  
성연구총서, 2010
- 최선옥, 「서울 시내 산업체 단체급식소의 노동생산성지수평가에 관한 연구」,  
연세대학교교육대학원, 석사학위논문, 1992
- 최용호, 신진교, 김승호, 「최고경영자 전략 및 구조 요인이 중소기업의 성과에  
미치는 영향」, 중소기업연구, 25(2), p103~125, 2003

피터드러커(이재규역) 『미래 사회를 이끌어가는 기업가 정신』, 한국경제신문, 2004

한국생산성본부, 「실무자를 위한 생산성 측정과 경영분석」, 『한국생산성본부』, 생산성연구총서, 1997

한창수, 『전환기 CEO의 역할과 경쟁력』, 삼성경제연구소, CEO information 제296호, 2001

## 2. 국외문헌

- Baron, R.A. and Markman, G.D., 2003, "Beyond Social Capital: the Role of Entrepreneurs' social Competence in their Financial Success" *Journal of Business Venturing* 18, 41~60.
- Baum, J.R., Locke, E.A., & Smith, K.G., 2001, A multi dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292~303.
- Bloom, N. and J. Van Reenen, 2007, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351~1408.
- Boyatzis, R.E., 1982, *The Competent Management: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley.
- Chandler, G. N., & Hanks, S.H., 1998, *An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures*. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 353~369.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. J., 1992, The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223~236.
- Grand, D. & B. Fabi, 1991, "Fondements de Pratiques GRH en PME: Formalisation," *Vision Entrepreneuriale et Model Contingentiel*,

「ESSEC」,Cerg.

Hansen,G.S, Wemerfelt, G,1989, Determinant of Firm Performance : The relative importance of economic & organizational factors, *Strategic*

*Management Journal*, Vol, 10. 399-411.

Herron, L.. Robinson, R. B, 1993, A structural Model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business venturing*, Vol 8,No.3, 281~294.

Hollenbeck, J. Whitener, E.1988,Reclaiming personality traits for personal selection, *Journal of Management*, Vol 14,No.1,81~91.

Homsby, J. s. & Kuratko, D. F, 1990, "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s", *Journal of Small Business Management*, Vol25, 9~18.

Hood, J. N, & Young, J. E, 1993, *Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in entrepreneurial firms. Journal of Business Venturing*,8(2), 115~135.

Klemp, G. O, 1980, *The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington, DC.*

Lucia, A. D, & Lepsinger, R., 1999, *The art and science of competency model. Jossey-Bass preiffer.*

Man,T.W.,Lau,T., & Chan, K.F, 2002, The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*,17(2),123~142.

McClelland David,C., 1987, Characteristics of sucessful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*,21(1), 18~21.

Mintzberg,H, 1989, *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations.* Free Press.

Mitton, D. G., 1986, The complete entrepreneur.Paper presented at *the Academy of Management Meeting.* Las Vegas, NY

- Monks. J. J., Operations Management, McGraw-Hill, 1987, 21.
- Pfeffer, J., 1995, Competitive Advantage through the Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, 9:1, 55-72.
- Sparrow, P., 1996, Too good to be true. *People Management*, 5(12), 22-27.
- Stogdill, R.M., 1974, Handbook of leadership. Press, New York.
- Stoner, C.R., 1987, Distinctive competence and competitive advantage  
*Journal of Small Business Management*, 25(2), 33-39.
- Stoner, James A. F & R. Edward Freeman, 1989, Management,  
(N.J.:Prentice-Hall, Inc.)
- Syverson, C., 2011, "What Determines Productivity",  
*Journal of Literature*, 49(2), 326-365.
- Yukl, G., 1989, Managerial leadership : A review of theory and research.  
*Journal of Management*, 15(2), 251-289



# ABSTRACT

## A Study on the influence of the competence of CEO on the labor productivity in SMEs.

—Focused on CEOs in Small and Medium sized Manufacturing Enterprises—

Chol, Jin-Goo

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The purpose of this study is that the competence of a chief executive officer(CEO) of small and medium sized manufacturing enterprise(SME) affects labor productivity directly, unlike former researches have focused on CEO's ability for business performance. To achieve this purpose effectively, there was an in-depth research on the various capabilities of the CEO by applying Syverson(2011), 'Determinants of Productivities' to see how they impact on the labor productivity.

To explain it in detail, first, a competency model for the CEO suggests four competencies based on Park, Shinyun(2011), the 'Chief Executive Officer of SME Competence Model'. The 4 competencies include expertise in selected competencies, technical competence, human resource management competence, and leadership competence. Second, 7 determinants of labor productivity to identify influences of CEO's abilities

are from the classification of labor determinants which are identified in the previous research of Lee, Jaesik(2000), 'A study on the Determinants of SMEs' Productivity'. The 7 determinants of labor productivity are training, working condition, workers' skill, the attitude of workers, rational human resources management, standardization of operations, and wages. Third, each of the 4 competencies with the 7 labor productivity determinants completes a research model bringing forth 28 hypotheses. Forth, to verify the hypotheses, a survey was conducted on 200 employees of 15 SMEs and the analysis shows statistically significant relationships.

The results obtained through the research process are summarized as follows.

First, among the competencies of the CEO, only leadership competence and human resources management competence show positive(+) influence on labor productivity. In the nature of SME organization, the two competencies can be regarded as factors which give strong influence on the labor productivity.

Second, although the technical competence and the expertise on management capabilities show negative(−) influence on labor productivity, further analysis on the individual competences of the two shows some positive influence. Therefore, labor productivity is not independent with technical competence and the expertise on management capabilities.

And based on the results of this study, followings are suggested.

First, it is necessary for CEOs to develop competencies which are intangible assets rather than capital investments on automated plant and continuous R&D to enhance the labor productivity.

Second, it is also necessary for who wants to be a CEO of a SME to develop human resource management skills and leadership skills as basic competencies of a CEO.

Third, a supplementary research is needed to show actual validation of this research on labor productivity in the relationship between the competencies of CEOs and labor productivities.

[Key words] Chief Executive Officer in SME, the competence of Chief Executive Officer, labor productivity

## 설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제 13조에 의거 비밀이 보장되며 통계적 목적이외에는 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에서도 귀중한 시간을 내어주신 여러분께 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 순수한 학문적 관점에서 중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 자료를 얻기 위한 것입니다.

본 설문지는 무기명으로 작성 됨으로 조사에 대한 귀하의 모든 응답내용은 조사자의 학술적 연구만을 위해 사용될 것입니다.

각각의 문항은 본 연구를 수행함에 있어 매우 중요하오니 모든 문항에 대하여 빠짐없이 진지하고 솔직하게 답해 주시길 바라며 확실한 답변이 어려운 문항에 대해선 가장 비슷한 답을 골라 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

다시 한번 귀하의 협조에 감사드리며 건강과 행운이 함께하시길 바랍니다.

2014년 4월

한성대학교 대학원 지식서비스 & 컨설팅학과

연구자: 석사과정 최진구(010-8825-2773)

Email : golfcome @ hanmail.net

I. 다음 문항은 귀사의 최고 경영자의 전문지식 역량에 관한 문항입니다.  
 귀하의 생각에 가까운 번호에 체크(✓)를 하여 주십시오.

설 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1.수행하는 분야의 전문적인 지식을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.전문지식을 창의적인 아이디어, 기술력 등의 관련분야에 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.현장에서 이루어지는 실무지식을 완전히 숙지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.중소기업 관련 규제 및 지원현황을 숙지하고 이를 기업 전략에 활용한다.	①	②	③	④	⑤
5.현장 실무지식을 생산기술 개발 분야에 잘 적용 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6.조직을 효율적으로 운영하는 전문가의 인상을 준다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음 문항은 귀사의 최고 경영자의 기술 역량에 관한 문항입니다.  
 귀하의 생각에 가까운 번호에 체크(✓)를 하여 주십시오.

설 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1.기술의 중요성을 인식하고 새로운 제품 및 기술동향에 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.기술력 확보를 위해 기술개발 분야에 적극적으로 투자 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.생산 공정 개선을 위해 새로운 제조방법을 자주 도입한 다.	①	②	③	④	⑤
4.제품 혁신을 위한 활동을 많이 한다.	①	②	③	④	⑤
5.고객의 요구에 유연성하게 대응하여 제품을 생산한다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음 문항은 귀사의 최고 경영자의 인적자원관리 역량에 관한 문항입니다. 귀하의 생각에 가까운 번호에 체크(√)를 하여 주십시오.

설 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1. 조직원들의 역량개발에 투자하고 조직원들의 성장을 위해 교육훈련의 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
2. 유능한 인력이 회사에 머무르도록 다양한 프로그램을 실행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 경쟁사 보다 인적자원에 투자를 많이 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 성공적인 업무 수행에 대해 인정과 보상을 잘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 조직원의 입장을 고려하고 권익을 중시하고 배려한다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항은 귀사의 최고 경영자의 리더십 역량에 관한 문항입니다. 귀하의 생각에 가까운 번호에 체크(√)를 하여 주십시오.

설 문 문 항	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1. 회사의 구체적인 목표 및 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 조직원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 책임과 권한을 함께 부여한다.	①	②	③	④	⑤
3. 업무 추진현황을 주기적으로 공유하여 목표달성에 대한 책임감을 환기 시킨다.	①	②	③	④	⑤
4. 어려운 사업목표를 세우고 이를 달성한다	①	②	③	④	⑤
5. 출신, 학벌, 성별 등에 따른 차별적인 대우를 하지 않고 능력과 성과에 따라 공정하게 대우한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 귀사의 노동생산성의 결정 요인에 관한 문항입니다.

귀하의 생각에 가까운 번호에 체크(✓)를 하여 주십시오.

설 문 문 항	전 히 그렇지 않 다	그렇지 않 다	그 저 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1.우리 회사는 경쟁사에 비해 교육훈련의 기회가 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 회사는 경쟁사에 비해 사무환경이나 작업환경이 우수한 편이다.	①	②	③	④	⑤
3.직무수행에 있어서 나의 기능수준은 우수한 편이다.	①	②	③	④	⑤
4.나는 나의 업무에 열정과 자신감이 충만하다.	①	②	③	④	⑤
5.우리 회사는 경쟁사에 비해 조직과 개인 모두 만족할 수 있도록 합리적으로 인력을 관리한다.	①	②	③	④	⑤
6.우리 회사는 생산 공정과 업무에 대한 작업표준화가 경쟁사에 비해 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
7.우리 회사의 임금수준은 경쟁사에 비해 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤



VI. 다음은 일반적 특성에 관련된 물음입니다. 해당 번호에 (√)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남자    ② 여자

2. 귀하의 연령은 ?

- ① 10대    ② 20대    ③ 30대    ④ 40대    ⑤ 50대이상

3. 귀하의 학력은 ?

- ① 중졸이하    ② 고졸    ③ 전문대졸    ④ 대졸    ⑤ 대학원졸

4. 귀하의 근무부서는 ?

- ① 경영관리    ② 영업    ③ 구매    ④ 생산    ⑤ 개발(연구)    ⑥ 품질    ⑦ 기타

5. 귀하의 현 직위는?

- ① 사원    ② 주임    ③ 대리(계장)급    ④ 차(과)장급    ⑤ 부장급이상

6. 귀사에서서의 총 근무기간은 ?

- ① 3년 이하    ② 4~5년    ③ 6~10년    ④ 11~20년    ⑤ 21년 이상

7. 귀사의 종업원 수는 ?

- ① 10인 이하    ② 11~50인    ③ 51~100인    ④ 101~200인    ⑤ 201~299

8. 귀사의 연간 매출규모는 어느 정도 됩니까?

- ① 50억 이하    ② 100억 이하    ③ 300억 이하    ④ 500억 이하

- ⑤ 1000억 이하    ⑥ 1000억 이상

지금까지 설문에 응답해 주셔서 감사드립니다. 귀사와 귀하의 앞날에  
무궁한 발전이 있기를 기원합니다.