

D社의 팀장리더십 진단도구 개발 및 타당화 연구

이 호 국* (동우화인켄)

■ 요약 ■

본 연구는 기업 현장의 특성이 반영된 중간관리자인 팀장의 리더십 진단도구를 개발하고자 하였다. 개발도구의 문항은 총 31개가 개발되었으며, 조직관리 스타일과 업무관리 스타일로 요인을 구분하였다. 도출된 문항영역을 요약하면, 팀원들은 리더의 자기관리와 자기개발에 대한 기대가 있음이 확인되었고, 관계 측면에서는 구성원에 대한 ‘공감과 배려’에 대한 요구가 있었다. 관리스타일 측면에서는 비전과 동기를 부여하고, 맥락에 대한 설명과 책임과 권한을 부여해 주기를 기대하는 것으로 나타났다. 업무처리적 측면에서는 전문성과 문제해결, 합리적 의사결정, 협업능력을 기대했다. 성과평가에서는 팀원이 납득할 수 있는 공정한 평가를 기대하는 것으로 나타났으며, 회사의 물품과 자원을 사용할 때 기본과 원칙을 준수해 구성원에게 모범이 되어주기를 기대하는 것으로 확인되었다. 마지막으로, 정보공유와 야근에 대한 강요, 변화에 주도적으로 대응하는 리더를 현장의 구성원들은 리더십의 중요 요인으로 인식하고 있음이 확인되었다.

[주제어] : 팀장, 리더십, 진단도구

* 제1저자, 동우화인켄 인사팀 차장, hokuk6479@gmail.com

I. 서론

4차 산업의 시대 도래와 구성원들의 다변화로 인해 기업조직은 기존의 성과 방식에 대한 변화를 요구 받고 있다. 또한, 구성원의 특성 변화와 일하는 방식의 변화에 대한 요구는 시대적 요구이기도 하다(최지현, 2018). 기업은 구성원들의 개별 활동을 통한 성과보다 팀원 간 상호작용으로 창출해 내는 결과물이 운영효율성과 성과 측면에서 더 우수하다는 것이 연구를 통해 입증되면서 많은 기업들이 조직을 팀 형태로 조직해 운영하고 있다(Kozłowski & Bell, 2003; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Whetten & Cameron, 2005). 특히, 한국의 경우 외환위기 이후 조직의 효율성을 강조하면서 급속히 확대 자리 잡게 되었다.

팀 조직은 성과 창출을 위해 팀장과 팀원은 빈번한 상호작용이 발생하게 된다(김현기, 2011). 이 과정에서 팀원과 의견, 감정, 가치관, 업무 스타일, 사고방식등의 불일치가 발생하게 되고, 이러한 불일치는 갈등을 야기하게 된다. 이를 반증하듯, 팀장과 갈등에 95.8%의 구성원이 경험이 있는 것으로 나타나고 있다(최원영, 2017). 그에 대한 원인으로 기업조직은 다양한 세대가 공존하고 있고, 그들은 지금까지 겪어온 배경지식과 경험이 상이하기 때문에 서로를 이해하는데 많은 어려움이 발생된다(박경숙, 서이중, 장세훈, 2012). 직장 내 팀장과의 갈등원인을 직장인 53.2%가 커뮤니케이션 스타일, 직장 생활방식 36.3%, 회식 및 친목 도모 방식이 32.6%, 회의 및 보고 등의 업무방식 차이가 28.5%로 나타나고 있다.

팀장의 리더십은 조직의 성과 또는 유효성, 구성원의 몰입, 조직만족 및 직무 만족 등에 영향을 미친다(김문주, 홍계훈, 2016; 배범수, 이지영, 임원섭, 2016; 석봉인, 한문성, 2016; 이호국, 이기성, 2015; 정선미, 2017; 진성호, 송준호, 2018). 팀장의 리더십이 부족할 경우 소통의 단절, 성과 미창출, 구성원의 조직이탈, 조직 및 직무만족감의 하락 등 다양한 문제를 유발하게 된다. 이렇게 팀장의 리더십은 팀의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 이를 위해 기업은 팀장의 리더십 개발에 많은 비용과 자원을 투입하고 있다. 하지만, 리더십에 대한 정의와 개념이 너무나 다양해 리더십 개발에 어려움을 야기하고 있다. 팀장의 리더십이 실질적으로 긍정적인 영향력을 발현하기 위해서는 기업 현장의 문화적 특수성이 고려되어야 할 필요가 있다(김호균, 2007). 기업마다 업종이 갖는 특징, 지향하는 핵심가치, 커뮤니케이션 스타일, 업무추진 방식, 상하관계, 인사제도 및 복지 등이 상이하기 때문에 문화적/제도적 요인을 배제한 상태의 리더십 진단도구는 실효성에 의문을 갖게 된다(박철용, 2017). 이에, 기업의 특성이 반영된 리더십

요인을 고려한 진단 문항을 개발해 타당화해 보고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 팀장 리더십

조직에서 구성원들의 역할을 기준으로 구분한다면, 경영을 담당하는 경영자 계층, 팀 단위 조직의 성과를 관리하고 책임지는 중간관리자 계층인 팀장, 실무를 담당하는 실무자 계층으로 구분하는 것이 일반적이다. 팀장을 포함한 중간관리자는 조직의 전략을 운영하는 일선에서 직책을 보유하고 있는 구성원이다(Lunenburg, 2012). 이들의 주요 역할은 성과에 필요한 이해관계자들과의 설득, 협상, 조정이다. 직접적인 장비를 다루는 경우보다는 구성원이라는 인적자원을 통해 성과를 수행해 가기 때문에 인간적인 기술을 필요로 한다. 실무와 관리를 병행하는 이들을 중간관리자(middle manager)계층이라고 말한다. 일반기업의 경우 중간관리자의 호칭으로, 팀장, 파트장, 실장 등이 흔하게 사용되고 있다(김용현, 2007).

본 연구에서는 중간관리자를 단위조직의 범위를 팀 규모로 한정했다. 본 연구에서는 조직의 구조를 '사장-본부(상급임원)-그룹(하급임원)-팀-파트'로 규정하였다. 팀장은 하위 조직으로 파트를 포함하고 있는 조직의 장으로서 결재권과 인사 평가 권한을 갖고 있으며, 조직의 성과에 대해 책임지는 역할을 수행하는 자로 정의하겠다. 중간관리자 팀장은 자신이 담당하는 팀의 리더로서 목표달성을 위해 구성원을 통솔하고 지휘해야 하는 책임이 있다. 또한 차상급자인 임원과 관계에서는 지시사항을 성공적으로 수행하고 조직 구성원으로서 상급자를 지원해야 하는 책임이 있다(Uyterhoeven, 1972). 팀장은 자신의 책임을 다하기 위해 본인에게 주어진 권한과 자원을 적극적이고 효과적으로 활용해야 한다. 하지만 이러한 활동들은 담당하고 있는 조직 구성원을 통해 발현되기 때문에, 팀장은 조직이 우수한 결과물을 창출할 수 있도록 조직의 결속, 유지, 안정화를 도모해야 한다(권기술, 최은수, 2010). 조직의 규모가 점차 커지고 구성원이 많은 대규모의 조직일수록 경영진과의 거리가 멀어지기 때문에, 팀장의 중간 역할은 조직에 있어 공헌도와 영향도가 매우 클 수밖에 없다(김명훈, 1983). 만약, 리더가 경영진의 메시지를 구성원에게 전달하지 않거나, 구성원의 의견과 제안을 경영진에게 전달하지 않는다면, 조직의 효

율은 떨어지고 구성원 불만의 원인이 된다(Perters & Waterman, 1982). 팀장은 조직 전체의 의사소통 중간에 위치하면서 조정능력, 협상능력을 발휘해야 하는 계층인 것이다.

조직이 변화하기 위해서 팀장은 업무를 수행함에 있어 경영진으로부터 수명된 업무만을 받아 일반적으로 구성원에게 전달하는 것이 아니라, 보유한 자원과 구성원들의 상황, 능력 등을 종합적으로 고려해 효과적인 전략을 구사해야 한다(지경이, 2011). 팀장에게 부여된 업무지도, 감독, 조정 등과 같은 현업의 권한을 효과적으로 활용해 구성원은 만족하고, 조직은 성과를 낼 수 있도록 이끌어 내는 것이 팀장에게 매우 중요하다 할 수 있다. 시대가 변하고 있는 상황에서 팀장의 리더십은 조직에 미치는 영향이 매우 클 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고, 팀장에게는 리더십을 명확히 정의해 주지 못한 상황으로 개인의 능력에 의존해 조직의 성과와 구성원 관리를 기대하고 있는 실정이다. 이를 위해서는 실질적으로 조직의 구성원들이 기대하는 리더십의 항목을 명확히 할 필요가 있다.

리더십에 대한 선행 연구를 살펴보면, 리더십에 대한 개념은 다양하게 정의되고 있다. 조직의 구체적 목표 달성을 위해 행사하는 대인간의 영향력으로 이해관계자와의 커뮤니케이션을 통해 행사되며(손호중, 2007), 강제성을 동반하지 않는 수행과정이며, 또 구성원들에게 조직의 목표를 향해 행동할 수 있도록 동기를 유발해 자발적 몰입을 이끌어 내고, 조직을 유지하는 과정(Yukl, 1989)이라고 정의했다. 또한, Yukl(2008)은 리더십을 리더가 조직과 구성원을 위해 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 수행할 것인가를 이해하고, 구성원이 수용할 수 있도록 영향력을 발휘하는 과정으로 조직의 합의된 목표를 달성하기 위해 조직의 단합된 노력을 촉진하는 과정으로 발전시켰다. 또한, Trickett(1963)는 조직의 결속과 사기를 제고시키고 구성원들의 개인적인 자기발전을 촉진 할 수 있도록 조직 내 형성되는 상호작용을 관리/통제하는 것으로 정의했다. Blanchard, Hersey와 Johnson(1969)은 조직 내 발생하는 특정 상황에서 조직의 목표 달성을 위해 개인 또는 조직의 전반적 활동에 영향력을 미치는 과정으로 개념화 했고, French와 Wendell(1973)은 조직의 목표 달성을 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 행위로 정의하고 있다. Robins(1996)는 리더십을 리더가 업무 또는 조직 생활 등의 일정 상황에서 구성원들로 하여금 공동의 목표를 달성하는데 필요로 되는 행동을 할 수 있도록 영향을 미치는 전반적 과정과 그 행동에 몰입할 수 있도록 하는 능력으로 정의했다. Maher(1993)는 특정개인이 타인들에 의해서 리더로 인정받게 되는, 지각의 과정으로서 직위와 권한에 의한 리더가 아니라 사람들로부터 리더라고 인정받는 과정이 핵심이라고 정의했다. Jago(1982)는 강제성이

동반되지 않는 영향력의 행사 과정으로 조직 구성원들에게 그들이 나아가야 할 방향을 제시하고 활동을 조정하는 행위로 정의하였고, 리더십은 성공적으로 영향력을 발휘하는 사람들이 갖는 공통적 특성들이라고 언급하였다. 이상의 연구를 종합해 보면, 리더십은 조직의 목표와 연관되어 있고 구성원과의 상호관계 속에서 발현이 되며 리더의 개인적 특성, 부하들의 속성, 구성원과의 리더 사이의 권한관계, 주변 상황 등이 종합적으로 작용하여 영향을 미치는 것을 볼 수 있다.

리더십의 유형은 관점에 따라 다양하다. 전통적 관점의 리더십 관점에서 Stogdil(1948)이 제시한 리더십은 리더의 직관력, 카리스마, 성격 등 개인적 특성을 강조한 개인 특성론이 있다. 효과적인 리더와 그렇지 못한 리더의 행동은 차이가 존재하며 이 행동은 어떤 상황에서도 동일하게 적용 가능하다는 관점의 행태론적 접근법도 제시되었다(Brodersen, Lim, Malden, & Wandless, 2005). 다른 관점으로 구성원의 특성, 기능, 행동과 업무의 성격에 따라 리더십의 발현 방식이 변해야 한다는 상황대응론적 접근법이 있다. 현대적 관점에서는 구성원과의 평등, 인본주의, 자유와 같은 도덕주의적 가치와 이상을 구성원들에게 코칭함으로써 구성원들의 의식변화를 이끌어내 성과를 창출해 낸다는 관점의 변혁적 리더십(Sergiovanni, 1990). 리더와 구성원 모두가 스스로를 관리하고 리드한다는 관점의 셀프리더십(Manz, 1986), 인간존중 사상을 바탕으로 구성원의 잠재력과 기량 발휘를 도와주는 서번트 리더십(Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014)을 들 수 있다.

본 연구에서는 조직의 결속력과 구성원들의 자발적 추종을 이끌어 내는 리더십을 다루고자 하기 때문에 행태론적 관점으로 접근해 보려 한다. 행태론적 관점에 대한 대표적인 연구는 오하이오 주립대학의 리더십 연구가 있다. 해당 연구에서는 조직성과와 구성원들의 만족감에 대한 관계를 분석하였는데, 리더의 행동을 ‘배려(consideration)형 리더와 구조주도형(initiating structure)’ 리더로 구분하였다. 배려형 리더는 사람에 대한 관심과 대인관계에 중점을 둔 행동으로 지원적이고 우호적이며, 개방적인 자세로 부하를 리드하는 형태이고, 구조주도형 리더는 성취지향적 행동, 직무성과가 저조한 직원에게 질책과 독려의 행동을 보이는 리더이다. 미시간 대학교에서는 리더의 행동을 과업지향형(job-centered), 관계지향형(employee-centered)로 구분하였다. 과업지향형 리더는 과업 중심적으로 자원과 인력을 활용하며, 안정과 신뢰를 우선으로 조직을 운영했다. 반면, 관계지향형 리더들은 관계에 중점을 두고 구성원을 지원하며 협력과 팀워크를 중요시 했다. 미시간 대학이 연구에서는 구성원의 직무만족 제고를 중점에 두고

조직의 일체감을 구축하는 일을 추진했다. 두 유형간의 성과 비교 결과, 관계지향형 리더가 과업지향형 리더에 비해 더 효과적인 조직운영을 하는 것으로 나타났다. 이러한 기존 연구를 바탕으로 본 연구에서는 구성원들이 함께하고 싶은 리더를 검증하는 리더십 진단도구를 개발하고자 한다.

2. 리더십 진단 방법

리더십은 조직의 목적을 전략적으로 달성하는데 필요한 관리자의 중요 역량이다(김은홍, 김화영, 2006). 리더십 진단도구를 개발한다는 것은 리더십 역량이라는 개념을 정립하고 이를 구성하고 있는 하위 세부역량을 도출해 정립하는 것이다. 이를 바탕으로 정립된 리더십과 팀장의 현재 리더십 간의 차이를 확인한다. 리더십 역량에 대한 개념은 학자마다 상이하게 정의하고 있지만, 일반적으로 개인이 특정 영역에서 탁월한 성과를 창출해 내는데 필요한 지식, 기술, 태도 등을 포함한 종합적 능력으로 표현되고 있다. Lucia와 Lepsinger(1999)는 유용한 역량을 구축하기 위해서는 4가지의 요인에 대한 고려가 필요하다고 했는데, 첫째는 이 과제의 목적과 범위, 둘째는 현업에서 시행되기 위한 수준, 셋째는 진행을 위한 구체적 계획과 방법론, 넷째는 대상이다. 이러한 사항들은 리더십 역량을 규명하기 위해 사전에 정리되어야만 실효성 있는 결과물이 도출될 수 있다.

리더십 진단도구 개발은 그 목적과 활용범위에 따라 다양한 형태로 개발될 수 있다. 하지만, 리더십 진단도구는 목적성에 부합되게 개발되기 위해서는 몇 가지 고려해야 할 사항이 있다. 첫째는, 팀장이 리더십을 발휘하는 집단의 조직문화이다. 둘째, 업종이 갖고 있는 특성이다. 셋째, 구성원들의 인적 구성형태이다. 따라서 리더십 진단도구는 범용성을 목표로 하기 보다는 명확한 특정 조직을 목표로 정해서 개발하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 도구의 효과적인 활용을 위해서는 조직의 요구와 목표, 이에 따른 특정한 업무나 역할을 염두에 두고 개발해야 한다고 했다(안희정, 최은석, 2003).

개발방법으로는 변형된 과제 분석적 접근, 주요 특성적 접근, 상황적 접근법으로 구분할 수 있다(전영욱, 김진모, 2005). 이러한 분석법을 기준으로 세부 특징을 정의하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 리더십 행동 도출에 대한 3가지 접근법

구분	과제분석에 대한 접근	주요 특성적 접근	상황적 접근
개념	직책수행에 필요한 행동기준	우수한 리더가 지니는 특성	상황에 대한 통합적이고 총적 입장
특징	· 구체적인 역할수행에 필요한 행동을 규명 · 구체적인 직책수행 활동의 행동범위 기준	· 성공적인 조직관리에 필요한 개인의 내재적 특성 및 특징을 강조 · 우수한 리더의 행동 특성 관찰 및 발견	· 조직의 상황이 요구하는 바람직한 특성에 대한 행동 도출 · 조직의 상황에 근거한 필요행동 정립

주요 특성적 접근법은 우수 리더가 갖는 팀장의 주요한 개인적 특성과 행동 기타 다른 특성들을 찾아내는 방식으로 활용되는 대표적인 방법이다. 하지만, 우수한 리더가 갖는 특성이라 하더라도 그의 행동이 조직에 소속된 구성원들이 원하는 리더십을 발휘한다고 단정할 수 없다. 그러한 부분을 보완해주기 위해 상황적 접근법을 적용해 일반적 구성원들이 업무과정 속에서 겪는 실질적인 바람직하고 희망하는 리더의 모습을 확인해야 한다.

이와 관련한 선행연구는 다음과 같다. 손익준(2007)은 해군 부사관의 리더십 핵심역량 진단 도구 개발연구에서 조직관리자의 리더십 역량을 기반으로 해군 부사관의 특성에 적합한 리더십 진단도구를 개발하였다. 해당 연구에서는 총 4단계의 개발과정으로 진행되었다. 1단계는 선행연구 단계로, 해군 부사관의 리더십 역량을 위한 선행연구 분석, 리더십 역량 규명, 전문가 협의회로 진행되었다. 2단계에서는 설문조사를 통해 해군 부사관의 리더십 역량을 규명하였다. 3단계에서는 리더십 진단을 위해 전문가 협의회를 활용해 진단 문항을 개발했다. 마지막 4단계에서는 타당도 및 신뢰도 조사를 통해 개발도구 개발을 마무리하는 과정을 거쳤으며 개발된 진단도구를 활용해 해군 부사관의 리더십 수준을 진단하는 절차로 진행되었다.

염준규(2014)은 프로젝트 리더십 역량 진단도구 개발 및 타당화 연구에서 프로젝트 리더의 리더십 진단도구를 개발하는 연구를 진행하였다. 염준규의 연구에서는 진단도구 개발 과정을 총 3단계로 구성하였다. 1단계에서는 전문가 대상 인터뷰를 통한 초기 측정 문항 도출 및 합의, 예비조사를 통한 탐색적 요인분석을 진행하였다. 2단계에서는 진단 도구의 타당화를 위해 확인적 요인분석과 내적 신뢰도 검증 등의 통계적 과정을 진행하였다. 3단계에서는 프로젝트 리더십 모형을 정립하면서 다차원 스케일링 분석과 프로젝트 리더십 역량모형을 기반으로 한 프로젝트의 성과를 분석하는 과정을 진행하였다.

송혜진(2011)은 경찰서장의 리더십 핵심역량 도출 및 진단도구 개발에 관한 연구를 진행하였다. 해당 연구에서는 경찰서장의 리더십 핵심역량 진단도구 개발과정을 8단계로 구분하여 진행하였다. 1단계에서는 국내외 선행연구를 통해 경찰서장의 리더십 역량을 규명하였다. 2단계에서는 FGI를 통해 리더십 핵심 역량을 도출하였다. 3단계에서는 델파이 조사를 통해 도출된 역량의 검증과정을 거쳤다. 4단계에서는 최종 선정회의를 통해 리더십 역량 확정 과정을 거쳤다. 다음 5단계에서는 역량별 행동지표 검증 설문을 진행하였다. 방법은 브레인스토밍 방식으로 진행되었고, 6단계에서는 개발된 역량과 문항을 바탕으로 예비조사를 통해 통계적 검증을 진행하였다. 7단계에서는 본조사를 통해 타당도 분석을 진행하였다. 8단계에서는 앞서 진행된 과정에서 앞서 발견된 사항을 바탕으로 행동지표를 최종적으로 보완하여 진단도구의 개발을 완료하였다.

이석열(2006)은 교장의 감성리더십 진단척도 개발연구를 진행하였다. 해당 연구에서는 총 125개의 문항이 개발되었다. 진단척도 개발을 위한 과정은 감성 리더십에 대한 이론적 탐색을 통해 측정도구의 문항 제작한 후 예비 조사를 통한 문항 적합도 검증하였다. 다음 연구에 참여 가능한 교장과 학교를 선정하여 본 조사를 진행한 후 문항의 일반화를 진행하였다. 해당 연구에서의 감성리더십 측정 지표의 일반화 과정은 연구에 참여한 교장들 간의 감성리더십의 차이 검증을 중심으로 진행되었다.

III. 연구 방법론

1. 리더십 진단도구 개발 절차

D사의 리더십 진단도구 개발은 다음과 같이 진행되었다. 본 진단도구 개발에 참여한 대상은 D사에 근무하는 4년제 대학교를 졸업하고, 직장 근무경력 3년 이상자를 대상하였으며, 연구기간은 2018년 4월부터 18년 12월까지 진행되었다.

1) 문헌연구를 통해 진단도구의 성격에 맞는 이론적 배경을 검토하고 이에 대한 조작적 정의를 실시하였다. 2) D사의 우수 리더로 추천 받은 리더 6명의 팀장들을 대상으로 그 특성을 파악하였다. 이 과정을 통해 현재 관리자의 리더십 중 어떤 특성이 구성원에게 긍정적 받아들여

지는지 세부적으로 확인하였다. 3) 다음, 일반 임직원 1,966명을 대상으로 ‘어떤 리더와 함께 일하고 싶은가?’를 주제로 구성원들이 선호하는 리더의 특성을 수집하였다. 4) 우수 리더를 통해 확보된 팀장의 특성과 일반 직원들을 통해 수집된 함께하고 싶은 팀장의 특성에 대해 비교 분석과 빈도분석을 실시하여 특성을 요약하고 이를 문항으로 구성하였다. 5) 도출된 특성을 바탕으로 이에 대한 내용타당도 검증을 위해 임원급 인력(2명), 리더십 외부 전문가(2명), HR전문가(1명)에게 문항의 적합여부를 확인 하였다. 이를 바탕으로 문항의 수정보완을 진행하였다. 6) 개발도구는 Likert척도 7점 척도를 활용하여 측정하였다. 개발된 예비문항의 검사를 위해 예비조사를 실시하였다. 예비조사를 통해 문항의 적절성을 확인 하였다. 7) 이후 수정보완 된 문항을 바탕으로 신뢰도 검증 및 탐색적 요인분석을 통해 개발도구의 타당도를 확보하였다. 8) 진단도구의 실효성 확인을 위해 개발된 진단도구를 활용해 선형 회귀분석을 진행해 진단도구의 영향도를 확인하였다. 연구방법 및 절차는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 연구 방법 및 절차

구분	세부 내용	
대상 / 기간	· D사에 근무하는 4년제 대학교 졸업자 · 근무년수 3년 이상자 · 기간: 2018년 4월부터 18년 12월	
연구단계	1단계	· 문헌조사 및 이론적 배경 확보
	2단계	· 리더십 진단 항목 도출 - 우수 팀장 심층 인터뷰 - 일반 직원 대상 앙케이트 조사
	3단계	· 문항 정리 / 진단 항목 선정 - 델파이 조사 / 전문가 문항 검토
	4단계	· 예비 조사 - 서베이 진행 (Likert 척도 7) - 탐색적 요인분석, 신뢰도, 타당도 확보
	5단계	· 본조사 - 서베이 진행 (Likert 척도 7) - 확인적 요인분석, 신뢰도, 타당도 확보
	6단계	· 진단도구를 활용한 항목별 영향력 분석 - 다중회귀 분석 진행

2. 자료분석 방법

기업체 팀장의 리더십 진단도구의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 예비조사 후 본조사를 실시하였다. 예비조사는 문항의 양호도 분석을 위해 120명을 임의 표집하여 분석에 활용하였다. 문항분석에는 문항간의 상관분석을 통해 공선성을 검증을 진행하였고, 진단도구의 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's α 값을 확인하였다. 다음 탐색적 요인분석을 진행해 진단도구의 요인구조를 파악하고, 문항별 요인적재량을 확인하여 기준에 부적합한 문항은 삭제 하였다.

둘째, 본 조사를 통해 최종적으로 D사 리더십 진단도구의 타당도를 확인하였다. 본 조사는 총 430명을 표집 하였다. 회수된 자료 중 불성실 응답자 3명을 제외한 427명의 자료가 최종 분석에 활용되었다. 본조사 단계에서는 진단도구의 문항분석, 신뢰도 분석, 구인타당도 분석 및 공인타당도 분석을 실시하였다. 신뢰도 확인을 위해서 문항 간 내적일치도 계수를 확인하였다. 진단도구의 타당도 검증 및 항목간의 내재적 특성 확인을 위해 확인적 요인분석을 진행하였다. 확인적 요인분석 방법으로는 공통요인 분석방법을 적용했다. 요인추출방법으로는 최대우도법을 적용하였고, 요인회전 방법으로는 사각회전법인 직접 오블리민을 적용하였다. 직각분석법은 요인간의 상관관계를 0%로 가정한다. 때문에 본 연구의 요인을 시행할 경우 오류가 발생될 수 있어 요인간의 상관성이 있음을 가정하고 분석하는 방법인 사각회전법으로 요인분석을 진행하였다. 초기 고유값의 최소기준은 1.0으로 설정하였다. KMO와 Bartlett 검증을 통해 변수들간의 편상관과 적합성을 검증하였다.

셋째, 확인적 요인분석 결과 부적합 변인들을 제거한 후 동일한 방법으로 요인분석을 재진행 하였다.

넷째, 최종 도출된 문항을 바탕으로 결과변인과의 다중 회귀분석을 통해 진단도구의 설명력과 요인별 영향력을 확인하였다.

IV. 연구결과

1. 진단 도구의 문항 개발

D사의 리더십 진단도구 개발을 위해 우수 리더로 추천 받은 조직의 구성원을 대상으로 진행

한 FGI결과로 ‘구성원에 대한 공감과 배려’, ‘명확한 업무지시’, ‘임원과의 관계 조율’, ‘수평적 소통’, ‘말 바꾸지 않기’, ‘공정한 평가 및 성과 인정하기’, ‘구성원의 인격을 존중해 주기’, ‘조직/부서 간의 갈등 중재’, ‘업무 수행 시 적절한 자원을 지원해 주기’, ‘구성원의 의견을 존중해 주기’, ‘유머 감각’, ‘적절한 정보 공유’, ‘불필요한 문서 작업 지양’, ‘적극적인 자기개발: 배울 것이 있는 리더’로 14개의 항목이 도출되었다.

임직원을 대상으로 한 설문 결과에서는 7개 카테고리의 33개 항목이 도출되었다. 첫째, ‘일반적 소통(4개)’에서는 강압적 소통, 인격 무시, 의견 무시를 하지 않는 리더, 둘째 ‘업무지시(7개)’에서는 부당한 업무지시, 불공정한 업무지시, 불명확한 목표 공유, 불명확한 업무 배분, 불명확한 업무지시, 불합리한 업무 지시, 과도한 보고자료 작성 지양, 셋째 ‘구성원 불만 개선(4개)’에서는 근무여건 개선, 세대차이 극복, 업무지시 혼란 최소화, 회식문화 개선, 넷째 ‘조직관리(9개)’영역에서는 가식적 배려, 과도한 업무관리, 불공정한 평가, 상사의 미비한 지원, 적절한 인력 충원, 정보 미공유, 형식적 고충상담 지양, 비계획적 통보, 신규인력에 대한 방치, 다섯째 ‘언어표현(2개)’에서는 무조건적 짜증, 욕설을 하지 않는 리더, 여섯째 ‘신뢰저하(4개)’에서는 말 바꾸기, 부서 이기주의 조장, 책임 전가 및 회피, 리더의 보신주의, 일곱째 ‘리더의 갑질(3개)’에서는 개인적인 요구 및 부탁, 성과 가로채기, 업무태만이 도출되었다.

두 가지의 내용을 종합/비교 분석한 결과 유사개념 및 공통적으로 나타나는 항목은 14개였으며, 공통으로 도출된 내용 이외에도 설문 결과에서 높은 빈도를 나타내는 항목 24개를 추가하여 총 38개의 항목으로 최종 정리하였다. 이 특성에 대한 문항개발을 위해 문헌연구를 참고했으며, 이를 통해 구성된 예비문항은 총 38개였다. 예비문항의 내용적합성 검증을 위해 내외부 전문가를 대상으로 문항의 적합성, 문항의 구조를 검증했으며 이 과정에서 3개의 문항이 삭제 조정되었다. 이후 내용타당도 검증을 위해 델파이 조사에 참여한 패널들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 문항의 적절성 여부를 평정하게 하여 평균값 5.0미만은 문항은 일차적으로 제거하였다. 이와 함께 2명 이상의 패널이 공통으로 지목하거나 수정을 요청한 문장, 표현의 모호함, 문항의 중복, 질문내용의 부적절성 등에 대한 의견을 종합해 내용을 최종 수정해 총 31개 문항이 도출되었다. 또한, 본 도구의 실효성 검증을 위해 ‘함께 일하고 싶은 리더’ 문항을 추가해 리더십 진단 문항 31개와 결과변인 문항 1개로 정리되었다. 정리된 문항은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 D사 리더십 진단문항

no	개념	세부문항
1	자기관리	나의 팀장은 자기관리(체력, 복장 등)가 뛰어나다.
2	자기개발	나의 팀장은 자기개발을 위해 노력한다.
3	근태	나의 팀장은 근태상태(지각, 결근, 무단외출, 조기퇴근 등)가 불량하다.
4	명확성	나의 팀장은 업무에 있어 명확한 지시 또는 가이드를 제공한다.
5	공감과 배려	나의 팀장은 구성원과 공감하기 위해 노력하고 배려하며 소통한다.
6	고충처리	나의 팀장은 구성원들의 고충(업무, 사내인간관계 등)을 들어줄 수 있다.
7	정보공유	팀장은 일방적으로 정보를 공유하며, 내용 속지는 구성원의 역할로 인식한다.
8	임파워먼트	나의 팀장은 업무에 대한 책임과 권한을 부여하며, 이를 수행할 수 있도록 지원한다.
9	비전제시 및 동기부여	나의 팀장은 구성원에게 비전을 제시하며, 구성원에게 동기를 부여한다.
10	업무지시	나의 팀장은 업무추진 시 해당과제에 대한 전체적인 맥락을 이해시키고 과제를 수행시킨다.
11	전문성	나의 팀장은 현재 수행하는 업무에 전문성을 갖고 있으며, 업무적으로 믿고 따를 수 있다.
12	문제해결	나의 팀장은 문제해결 능력이 뛰어나다.
13	코칭	나의 팀장은 구성원의 업무 추진/육성을 위해 적합한 코칭 또는 피드백을 제공한다.
14	업무책임	나의 팀장은 이슈가 발생했을 때 이를 구성원을 대변하며, 관리자로서의 책임을 회피하지 않는다.
15	협업능력	나의 팀장은 업무추진에 있어 타부서와의 긍정적 협업을 이끌어 내거나 관계를 유지한다.
16	합리적 의사결정	나의 팀장은 합리적으로 의사결정을 하며, 그 의사결정을 신뢰할 수 있다.
17	야근 강요	나의 팀장은 직/간접적으로 야근을 강요한다.
18	업무성과 기준	나의 팀장은 초과근무자가 열심히 일하는 사람이라 생각한다.
19	불필요한 회의체 운영	나의 팀장은 불필요한 회의 (급작스런 회의, 보고성 회의)로 구성원들의 업무몰입을 저해한다.
20	몰입	나의 팀장은 업무몰입에 방해 요인을 개선하고, 구성원이 일에 몰입할 수 있는 상황을 조성한다.
21	W&L B 유지	나의 팀장은 구성원이 일과 삶의 균형을 이룰 수 있도록 노력한다.

22	기본과 원칙 준수	나의 팀장은 기준과 원칙을 준수하며, 구성원들의 모범이 된다.
23	회사 물품/ 경비의 활용	나의 팀장은 회사의 물품/경비의 활용에 있어 기준을 준수하며, 그의 활동은 구성원의 모범이 된다.
24	회사정책 준수	나의 팀장은 회사의 정책을 적극적으로 이행한다.
25	긍정적 표현	나의 팀장은 회사에 대해 긍정적인 이야기를 한다.
26	목표달성을 위한 노력	나의 팀장은 열정적으로 팀의 과업목표 달성을 위해 노력한다.
27	공정한 평가	나의 팀장은 업적 평가에 있어 객관적(연차, 본인과의 관계 등 배제)이고 합리적이며, 이를 신뢰할 수 있다.
28	구성원 대변	나의 팀장은 구성원의 입장을 적극적으로 대변하며, 그 결과를 신뢰할 수 있다.
29	상사와 부하직원 간의 균형감	나의 팀장은 차상위 상사와 구성원간의 사이에서 원만하게 업무 및 관계를 조율하며, 그 결과를 신뢰할 수 있다.
30	직장내 괴롭힘	나의 팀장은 권위적이며, 가끔 폭언/직장 내 성희롱을 하는 경우가 있다.
31	변화수용(N)	나의 팀장은 변화에 수동적이며, 기존의 방식/스타일을 유지하려 한다.
종합적 리더십		나는 다음에도 기회가 된다면 현재의 상사와 함께 일하고 싶다.

2. 진단 도구의 타당도 및 신뢰도 검증

가. 예비조사 결과

예비조사에서는 임직원 120명의 자료를 활용해 문항분석, 신뢰도 분석, 구인타당도 분석이 이루어 졌다. 첫째, 본 진단은 ‘구성원이 함께하고 싶은 리더’의 특성을 확인하고 이를 통해 피드백과 개발방향 수립할 수 있는 기초자료로의 활용을 목적으로 개발되었다. 이 목적에 부합 여부 판단을 위해 결과변인으로 ‘함께하고 싶은 리더’문항을 추가되었고, 각 문항과 결과변인간의 상관관계를 검증하였다. 검증 결과 모든 문항이 결과변인과 유의한 정의 상관관계를 나타냈다. 그 중 정보공유(.252), 야근강요(.287), 불필요한 회의체 운영(.384), 폭언(.321), 변화수용(.364)은 결과변인과 낮은 상관을 나타냈다.

둘째, 진단도구의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's α 값 확인 결과, $\alpha = .968$ 로 상당히 높게 나타났다. 또한 신뢰도 계수의 산출과정에서 삭제할 문항을 탐색하였으나, 문항 제거를 통해 신뢰도 상승의 변화를 가지는 항목은 발견되지 않았다.

셋째, 구인타당도의 분석을 위해 전체 문항을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이 때 요인분석 방법은 공통요인 분석방법으로 최대우도법을 적용하였고, 요인회전 방법으로는 사각회전법인 직접 오블리민을 적용하였다. 1차 요인분석 결과 고유치 값이 1이상인 요인은 2개가 확인되었고, 이는 전체 변량의 70.736%를 설명하는 것으로 나타났다. KMO와 Bartlett 검정결과 Kaiser-Meyer-Olkin 측도는 .948로 매우 양호하게 나타났으며 유의 확률은 .000으로 나타났다. 요인1은 ‘조직관리 스타일’, 요인 2는 ‘업무 스타일’로 명하였다. 탐색적 요인분석 결과는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 예비조사 탐색적 요인분석 결과

요인	문항번호	문항수	신뢰도	설명	KMO & Bartlett
조직관리 스타일	1,2,4,5,6,8,9,10,11,12,13,14,15,16,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29	24	.968	70.736%	.948
업무관리 스타일	3,7,17,18,19,30,31	7			

나. 본조사 결과

D사에 근무 중인 430명의 자료를 분석에 활용한 본조사는 확인적 요인분석을 통해 신뢰도 분석, 구인타당도 분석, 공인타당도 분석이 이루어졌다. 첫째, 본조사에 활용된 31개의 문항의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's $\alpha = .973$ 으로 상당히 높게 나타났다. 영역별로는 1요인 조직관리 스타일은 $\alpha = .979$ 로 나타났으며, 2요인 ‘업무관리 스타일’은 $\alpha = .845$ 로 나타났다. 따라서 이 연구에서 개발된 D사의 리더십 진단 도구는 내적으로 일치되었다고 판단 할 수 있으며, 문항의 동질성이 상당히 높은 검사로 판단되었다. 또한, 문항 제거 시 신뢰도 계수를 산출한 결과 신뢰도를 떨어뜨리는 문항은 없음을 확인하였다.

둘째, 구인타당도를 분석하기 위해 먼저 하위요인인 문항간의 상관관계를 살펴본 결과 각 하위요인들은 서로 유의미한 상관관계를 갖고 있어서 문항들이 서로 유기적인 보완관계를 갖고 하나의 결과를 지원하고 있음을 간접적으로 알 수 있었다. 다음으로 확인적 요인분석을 실시한 결과, 고유치가 1 이상인 요인은 2개가 재확인되었고, 이는 전체 변량의 63.863%를 설명

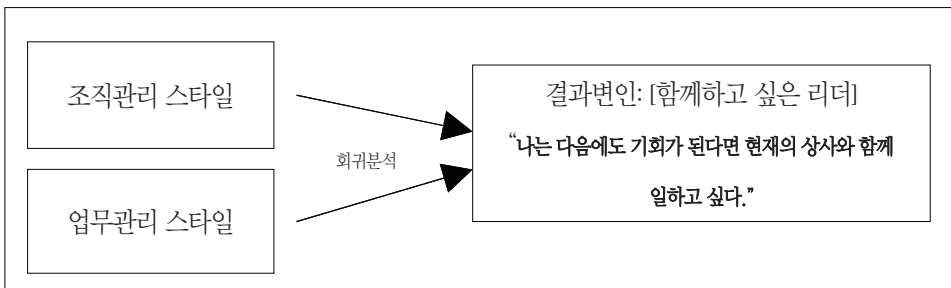
하는 것으로 나타났다. KMO와 Bartlett 검정결과 Kaiser-Meyer-Olkin 측도는 .974로 매우 양호하게 나타났으며 유의확률은 .000으로 나타났다. 예비조사와 본조사의 요인분석결과는 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 예비조사와 본조사 요인분석 결과비교

구분	규모	신뢰도	변량설명	KMO & Bartlett
예비조사	120	.968	70.733%	.948
본조사	427	.973	63.863%	.974

다. 진단도구의 목적 부합성 검증

선별된 문항 31개를 바탕으로 연구의 목적과의 도구와의 적합성 검증을 위한 과정으로 다중 회귀분석을 통해 본 진단도구의 설명력을 검증하였다. 검증 모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 진단도구의 다중회귀분석 모형

다중회귀 분석 결과, VIF 1.369로 나타났으며, Durbin-Watson값은 2.025로 2에 근접하여 요인들은 상호 독립적임이 확인되었다. 회귀분석을 실시해 진단도구의 변인으로서의 영향력과 모형의 설명력을 확인한 결과, 상관계수는 $r=.864$ 로 확인되었으며, 회귀모형은 74.6%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의하였다. 함께하고 싶은 리더에 미치는 영향력은 조직관리 스타일이 85.2%, 업무관리 스타일은 2.2%의 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만, 업무관리 스타일은 유의확율이 .437로 나타나 통계적으로 유의하지 않은 것으로

확인되어, 결과적으로는 함께하고 싶은 리더를 고려하게 되는 요인은 리더의 조직관리 스타일임이 확인되었다. 본 회귀식의 유의성은 $F=642.262$ 이며, 유의확율은 .000으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 다중회귀분석 결과는 <표 6>와 같다.

<표 6> 진단도구의 다중 회귀분석 결과

결과 변인	독립 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
함께 하고 싶은 리더	조직관리 스타일	1.243	.042	.852	29.784	.000	.730	1.369
	업무 스타일	.032	.041	.022	.778	.437		

$r(.864)$, $R^2(.746)$, $F(624.262)$, 유의확율(.000), Durbin-Watson(2.025)

V. 결론 및 제언

본 연구를 통해 D사의 구성원들은 함께 일하고 싶은 리더의 판단기준을 파악할 수 있었다. 실제 팀장에게 요구되는 행동은 다양했으나, 실질적으로 조직의 리더로서 구성원들이 믿고 의지하며 함께 일하고 싶다는 팀장은 총 31개의 중요 행동특성이 있음을 발견할 수 있었다.

첫째, 팀원들은 개인적 차원에서는 리더의 자기관리와 자기개발에 대한 기대가 있었다. 자기관리가 뛰어나고 자기개발을 통해 지속적으로 발전하는 리더와 자신을 동일시하고 구성원의 내적 동기에 영향을 미침을 알 수 있었다. 이는, 팀장의 자기관리와 개발이 개인의 수준이 아닌 조직차원에서 관리되어야 할 사안임이 확인되었다 할 수 있다.

둘째, 구성원들과의 관계에 있어서는 ‘공감과 배려’에 대한 요구가 있음을 확인할 수 있었다. 팀장이 구성원과 공감을 잘 하느냐 못하느냐가 아닌, 공감과 배려를 위해 노력을 하는가가 팀장의 태도가 리더십을 발현하게 하는 중요한 요인임을 알 수 있었다. 공감과 배려에는 노력하는 태도와 구성원의 고충을 들어주는 태도가 포함되었다.

셋째, 팀원들은 리더의 관리스타일에 있어 비전과 동기를 부여하며, 과제에 대한 전체적인 맥락을 주지시킨 후 책임과 권한을 부여해 팀원들이 업무를 추진 할 수 있도록 하고, 업무추진 과정을 지원해 주길 기대하는 것으로 확인 되었다. D사의 경우 제조업의 특성인 남성적이며 수직적 소통문화를 기반으로 하고 있다. 팀은 삼각형 인력구조보다는 호룡병형 조직구조를 나타내는 특수성이 있다. 이는, 구성원들의 고도화가 이뤄지고 있다 것을 의미한다. 이러한 인력구조의 특성과 비교했을 시, 구성원들은 업무에 있어 동기를 바탕으로 자신의 책임하에 권한을 행사하며 업무를 추진하고자 하였다.

넷째, 팀원들은 팀장의 전문성과 문제해결능력, 합리적 의사결정능력, 협업능력, 결과에 대한 책임을 리더의 업무능력으로 인식하고 있었다. 팀이라는 조직은 결국 조직에게 부여된 목표를 달성해야 하고, 이를 위해 팀원들은 팀장으로부터 코칭을 받으며 당면과제를 해결해 가고자 한다. 과제를 해결해 가는 과정에서의 합리적 판단을 구성원들은 기대하며, 혹여 그 판단결과가 어긋나 예상치 못했던 결과가 나타났다면 팀장이 책임져 줄 것이라는 믿음에 대한 기대가 있는 것으로 확인되었다.

다섯째, 구성원은 팀장의 모범적 행동에 대한 기대가 있는 것으로 나타났다. 한 가지는 회사의 기본과 원칙에 대한 준수, 한 가지는 조직 몰입에 대한 영역이었다. 구성원은 팀장이 조직을 관리함에 있어 스스로가 먼저 기준과 원칙을 준수해야 하며, 구성원들의 모범이 되어 주기를 원했다. 이에 대한 세부행동으로는 회사의 경비, 물품에 대한 활용에 있어 구성원의 모범이 되어 주기를 기대했다. 또한, 팀장은 회사의 정책을 적극적으로 이행하고, 구성원들에게 조직에 대한 긍정적 이야기를 하며, 팀의 목표 달성을 위해 노력하는 모습을 기대하는 것으로 확인되었다. 구성원들은 본인이 관리 받는 대상이 높은 직업적 윤리 기준을 갖고 팀원들을 리드해 주기를 기대하는 것으로 나타났다.

여섯째, 구성원은 팀장에게 구성원의 공정한 성과평가에 대한 기대가 있는 것으로 나타났다. 구성원들의 일과 삶의 균형 유지를 위한 노력과 구성원의 성과에 대한 공정한 평가를 기대하는 것으로 확인되었다. 이를 위해, 상사와 부하직원간의 균형감 있는 관계조율에 대한 세부행동이 필요하다 하였고, 자신의 구성원이 평가 절하 되었을 때 구성원을 적극적으로 대변해 주기를 기대하는 것으로 나타났다. 특히, 구성원의 성과 평가에 있어서는 연차, 본인과의 관계 등을 배제하고 구성원들이 납득할 수 있는 공정한 평가가 이루어졌으면 하는 기대가 높은 것으로 나타났다.

일곱째, 구성원들은 팀장의 정보공유에 대한 기대가 있었다. 또한, 강압적으로 야근을 강요하는 리더, 권위적이며 강압적 분위기를 조성하는 리더는 부정적으로 평가됨을 확인 할 수 있었다. 리더의 변화에 대한 노력에 대한 행동도 일부 구성원들은 필요하다고 언급하였다. 하지만, 이 영역은 리더십에 영향을 미치는 핵심적인 요인은 아님도 함께 확인되었다.

이상에서 확인된 바와 같이, 팀장의 리더십은 대인관계를 기반으로 한 의사소통 과정이 실질적으로 영향력을 발휘됨을 확인할 수 있었다. 반면, 리더의 전략적 측면이 강조되었던 기존 연구들과는 달리 본 연구에서는 의사결정에서의 합리성, 판단기준이 구성원들의 추종을 이끌어 냄을 알 수 있었다. 리더십 스타일 측면에서는 변혁적 리더십과 상황대응적 리더십론 관점이 혼재되는 양상도 나타났다. 이러한 현상은 구성원들에 따른 적합한 리더십의 방법론에 대한 추가연구가 필요할 것이다.

조직에는 다양한 리더들이 존재한다. 그들의 관리자라는 역할은 동일하지만 관리의 요소와 대상이 상이함을 감안한다면, 향후에는 라인 관리자, 임원을 대상으로 한 리더십 진단문항도 추가개발 되어 관리가 필요하다 생각된다. 또한, 리더십 진단 도구를 통해 관리자의 리더십 개발에 필요한 피드백 방법과 코칭이 병행되어야 실질적인 리더십 개발도구로서 관리자에게 도움을 줄 수 있을 것이라 생각된다. 마지막으로, 타인에 의한 진단은 관리자를 인격영합주의로 변질될 수 있기 때문에 진단의 주기와 시기를 조직의 특성에 맞게 고려해 진행할 것을 제안한다.

참고문헌

- 권기술, 최은수(2010). 팀장 리더십 인식이 팀의 조직학습에 미치는 영향. 한국평생교육·HRD 연구소, 6(2), 121-140.
- 김명훈(1983). 리더십론. 서울: 대왕사.
- 김문주, 홍계훈(2016). 변혁적 리더십과 공유 리더십이 개인의 다양성 태도와 맥락적 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀의 비차별적 대우의 조절효과를 중심으로. 유라시아연구, 13(3), 19-51.
- 김용현(2007). 경찰 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: Fiedler의 상황적합 모형을 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은홍, 김화영(2006). SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향. 한국경영과학회지, 31(4), 157-179.
- 김진혁(2018). 변화를 주도하는 리더, 변화에 휩쓸리는 리더. 서울: Made in.
- 김현기(2011). 조직내 건강한 소통을 가로막는 원인. LG Business Insight.
- 김호균(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 서울행정학회, 18(2), 23-49.
- 박경숙, 서이종, 장세훈(2012). 세대간 소통 및 화합방안 마련을 위한 조사연구. 서울통합위원회.
- 박철용(2017). 리더십, 인사제도, 성과관리, 교육훈련이 비전, 의사소통, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 한국엔터테인먼트산업학회, 11(2), 181-192.
- 배범수, 이지영, 임원섭(2016). 리더-구성원 교환관계(LMX)와 개인적응성과의 관계. 리더십연구, 7(3), 5-30.
- 배병룡(2017). 조직 연구와 사회학적 신제도주의: 연구 현황과 평가. 한국자치행정학보, 31(3), 75-99.
- 손익준(2007). 해군부사관의 리더십핵심역량 진단도구 개발 및 적용. 경남대학교 대학원 박사학위논문.
- 석봉인, 한문성(2016). 리더-구성원 간 교환관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 팀웍을 중심으로. 글로벌경영학회지, 13(2), 155-178.
- 송혜진(2011). 경찰서장의 리더십 핵심역량 도출 및 진단도구 개발에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 손호중(2007). 감성자본의 관리가 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보, 41(4), 177-202.
- 안희정, 최은석(2003). 역량모델의 개념과 구축방법론에 대한 개관. 사회과학연구, 42(1), 43-59.
- 염준규(2014). 프로젝트 리더십 역량 차이와 성과 간의 관계. 한국프로젝트경영연구, 4(1), 35-45.

- 이석열(2006). 교장의 감성리더십 진단척도 개발. 교육행정학연구, 24(3), 51-78.
- 이호국, 이기성(2015). Behavior Event Interview(BEI)결과가 조직시민행동에 미치는 영향: 리더 · 부하 교류(LMX)의 조절효과를 중심으로. 평생교육 · HRD연구, 11(1), 119-137.
- 정선미(2018). 팀장의 진정성 리더십과 팀 신뢰가 심리적 계약에 미치는 영향. 질서경제저널 21(2), 95-113.
- 전영욱, 김진모(2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. 농업교육과 인적 자원개발, 37(2), 111-137.
- 지경이(2011). 중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 진성호, 송준호(2018). 팀장의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향: 팀웍의 매개효과를 중심으로. 아시아문화학술원, 9(5), 1141-1156.
- 최원영(2017). 직장인 95.8%, 상사와 갈등경험 있다. 잡코리아.
- 최지현(2018). 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환. KB금융지주 경영연구소, 18(26), 1-6.
- Brodersen, R. A., Chatterjee, P., Lim III, P. S. S., Malden, M. S., & Wandless, D. (2005). Assignment manager. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Blanchard, K. H., Hersey, P., & Johnson, D. (1969). Management of organizational behavior, utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- French, W., Wendell L. (1974). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. Management Science, 28(3), 315-336.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Handbook of Psychology, 1(1), 333-375.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Academy of Management Journal, 57(5), 1434-1452.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14(1), 1-8.
- Maher, P. (1993). Betting on theories. New York: Cambridge University Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review, 11(3), 585-600.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Robins, S. P. (1996). *Organizational behavior: concept, controversies, application*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.
- Stogdil, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Trickett, J. M. (1963). A positive approach to: mental health in industry. *American Association of Industrial Nurses Journal*, 11(7), 16-37.
- Uyterhoeven, H. E. (1972). General managers in middle. *Harvard Business Review*, 50(2), 75-76.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Developing management skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. A., & Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

논문접수일: 2019년 4월 18일

논문심사일: 2019년 4월 30일

게재확정일: 2019년 5월 19일

Abstract

A Study on Developing and Validating the Leadership Diagnostic
Tools for Team Leader in D Co., Ltd.

Ho guk, Lee (Dongwoo Fine Chem)

This study was intended to develop leadership diagnostic tools for team leaders, who are middle managers of a company, reflecting the filed characteristics of a corporate. The objects were selected from the members working for a large Japanese chemical company, D Company.

The questions of the development tool were 31 and two factors were derived. The derived question fields are as follows. In terms of expectation and relationship for self-management and self-development, the team members had a demand for 'sympathy and caring' of the leaders. For a management perspective, it had been shown that they expected to get a vision and motivation rather than Micro Management from the leaders and they wanted to get contextual explanations and be granted responsibilities and authority on their jobs. Regarding work processing, they expected professionalism, problem solving, rational decision making and collaboration of the leaders. In regard to the performance evaluation, it showed that the team members expected a fair assessment of the leaders that is acceptable to them and, it had been confirmed that they wanted the leaders to be a model to the members in use of the company's products and resources according to fundamental principles. In the last place, it had been verified that the field members recognized that information sharing, enforcing overtime work and proactive change response as important factors of the leadership.

[Key Word] team leader, leadership, diagnostic tools.