



저작자표시-비영리-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.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이
프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-IT 프로젝트를 중심으로-

2014년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과

IT 융복합전공

오 창 송



석사학위논문
지도교수 주형근

프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이
프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

- IT 프로젝트를 중심으로 -

A Study on the Effects of the Project Leaders' Leadership
Style and Leadership Competency on the Project Performance

- Focused on the IT Project -

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과

IT 융복합전공

오 창 송



석사학위논문
지도교수 주형근

프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이
프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

－ IT 프로젝트를 중심으로－

A Study on the Effects of the Project Leaders' Leadership
Style and Leadership Competency on the Project Performance

－ Focused on the IT Project－

위 논문을 융합기술학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융 합 기 술 학 과

IT 융 복 합 전 공

오 창 송



오창송의 융합기술학 석사학위논문을 인준함

2014년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-IT 프로젝트를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

융합기술학과

IT융복합전공

오 창 송

본 연구의 목적은 IT 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 역량을 확인하고자 함에 있다. 즉, IT 프로젝트에 있어서 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 역량이 IT 프로젝트 성과에 유의한 긍정적인 영향을 미치는가를 증명하고자 한다.

선행연구를 바탕으로 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형의 구성요인으로 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 2개를 선정하였으며, 리더십 역량은 인지역량, 대인관계역량, 전략적관리역량 등 3차원 구성을 사용하였다. 실증조사를 위해 수도권 지역에 있는 IT 프로젝트 관련 업무 종사자를 대상으로 실시하였으며 최종 106개의 유효한 샘플을 수집하였다. 이를 통계적 방법을 이용하여 분석하고 결과를 작성하였다.

가설 검증 결과는 다음과 같다. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형 중 변혁적 리더십, 그리고 인지역량, 전략적관리역량 등 리더십 역량은 과정성과, 제품성과 등 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 대인관계역량은 IT 프로젝트 성과에 유의하지 않은 결과로 나타났다.

본 연구는 IT 프로젝트를 대상으로 IT 프로젝트 종사자의 리더십에 대한 인식을 측정하고 분석하였다는 점과 여러 가지 변수 설정에 따른 다양한 연구를 시도하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

본 연구는 선행연구들과 동일하게 설문 참여자가 최근에 참여한 IT 프로젝트를 기준으로 설문에 응답을 하였는데, 리더십과 IT 프로젝트 성과에 대해 응답자의 정성적인 판단으로 했다는 점은 선행연구에서 공통적으로 지적된 한계점을 극복하지 못한 아쉬움으로 남는다. 향후 연구에서는 객관적인 자료 확보가 가능하면 정량적 지표를 통한 프로젝트 성과 측정을 수행해야 하겠다.

【주요어】 변혁적·거래적 리더십, 리더십 유형, 리더십 역량, 프로젝트, IT 프로젝트 성과

목 차

제 1장 서 론	1
제 1절 연구배경	1
제 2절 연구 범위와 방법	2
제 2장 이론적 배경	4
제 1절 리더와 리더십	4
1. 리더와 리더십의 정의	4
2. 리더십 이론의 발전 과정	9
3. 리더십 유형	11
4. 리더십 역량	20
제 2절 프로젝트와 프로젝트 성과에 관한 선행 연구	29
1. 프로젝트와 프로젝트 성과의 정의	29
2. IT 프로젝트	30
3. 프로젝트 성과	31
제 3절 IT 프로젝트 성과와 각 변수 간의 관계	34
1. 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과	34
2. 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과	34
제 3장 연구설계	36
제 1절 연구모형	36
제 2절 연구가설의 설정	37
1. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과의 관계 ..	37
2. IT 프로젝트 리더의 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과의 관계 ..	38

제 3절 자료수집 및 분석방법	39
1. 설문지 구성	39
2. 자료의 수집 및 분석	41
제 4장 실증분석	44
제 1절 표본의 특성	44
1. 응답자에 대한 분석	44
2. 프로젝트에 대한 분석	45
제 2절 타당성 및 신뢰성 분석	46
1. 타당성 분석	46
2. 신뢰성 분석	52
제 3절 요인간 상관 관계 분석	53
제 4절 연구가설의 검정 결과	55
1. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과의 관계 ..	55
2. IT 프로젝트 리더의 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과의 관계 ..	57
3. 가설 검정 결과 요약	60
제 5장 결론	61
제 1절 연구 결과의 요약	61
제 2절 시사점	62
제 3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	63
참고문헌	64
부 록	72
ABSTRACT	78

표 목 차

<표 1> 리더에 대한 학자별 정의	6
<표 2> 리더십의 정의	8
<표 3> 전통적 리더십 이론의 비교	10
<표 4> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점	19
<표 5> 역량 정의	23
<표 6> 3M의 리더십 역량	26
<표 7> 본 연구의 리더십 역량 요소	28
<표 8> IT 프로젝트의 유형	31
<표 9> 설문지 구성	41
<표 10> 응답자 특성	45
<표 11> 응답 프로젝트의 특징	46
<표 12> 리더십에 대한 측정 항목	48
<표 13> 리더십 유형의 요인분석	51
<표 14> 리더십 역량의 요인분석	52
<표 15> 신뢰성 검정결과	53
<표 16> 상관관계 분석 결과	54
<표 17> 리더십 유형의 모형 요약	56
<표 18> 리더십 유형의 다중회귀분석 결과해석 - 분산분석	56
<표 19> 리더십 유형의 회귀분석 결과(계수)	57
<표 20> 리더십 역량의 분석결과	59
<표 21> 가설 검증 결과 요약	60



그림 목 차

<그림 1> 변혁적 리더십의 추가적인 효과	12
<그림 2> 변혁적 리더십의 프로세스	13
<그림 3> 거래적 리더십의 프로세스	17
<그림 4> 역량구조의 내면과 표면	21
<그림 5> 조직의 관리계층에 요구되는 관리 기술	25
<그림 6> 연구모형	37

제 1장 서 론

제 1절 연구배경

최근에는 IT 기술의 발전으로 많은 부분에 IT 기술이 적용 되고 있다. 공공·국방·금융·의료 등 각 분야에 IT 기술이 적용 된 프로젝트가 활발하게 진행되고 있다. 그런데, 기업이나 공공기관의 서비스 또는 정부의 정책을 시행함에 있어서 IT 시스템이 충실하게 구축되지 않으면 서비스를 이용하는 소비자 또는 시민들이 많은 불편을 겪는 등 서비스 또는 정책 시행에 있어서 기대만큼의 효과를 거두지 못하게 된다.

그 예로 공공 서비스를 위한 신규 철도 노선을 구축하면서 철도 요금 징수를 위한 IT 프로젝트가 진행되는 데 이때 IT 프로젝트가 지연되어 신규 철도 노선의 개통이 지연되어 시민들이 불편을 겪는 경우를 들 수 있다.

정보통신산업진흥원 소프트웨어 공학센터의 2013년 소프트웨어 백서에 따르면 2012년에 수행되었던 272개의 IT 프로젝트 중 비용과 납기를 준수한 프로젝트는 93개 프로젝트로 조사 대상 프로젝트의 41%에 불과하였다.

상당수의 IT프로젝트가 투입된 자원에 상응하는 성과를 내지 못하고 있다고 볼 수 있다.

IT 프로젝트를 수행하는 기업 입장에서 IT 프로젝트의 결과는 기업 운영에 지대한 영향을 주는 요소이기 때문에 IT 프로젝트에서 실패를 하지 않고 성과를 내는 것이 중요한 이슈가 된다.

그런데, 이러한 IT 프로젝트들의 성과는 그 프로젝트를 주관하는 프로젝트 리더의 역량과 역할, 리더십에 의해 크게 영향을 받는 것으로 나타나고 있다 (Kayworth and Leidner, 2002 ; 김화영, 강소라, 2008에서 재인용). IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 프로젝트 리더의 역량과 리더십을 들 수 있으며, 이들의 적절한 기능과 역할에 따라 IT 프로젝트의 성패가 결정된다는 것이다(장시영 등, 1999 ; 정승렬 등, 2001 ; 김화영, 강소라, 2008에서 재인용).

따라서 IT 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 IT 프로젝트 리더의 리더십 요인에는 무엇이 있는지 실증적 연구를 통해 도출된 결과를 바탕으로 IT 프로젝트 리더의 선발 또는 육성하는 자료로 활용할 필요가 있다고 할 수 있다.

주요 연구문제는 다음과 같다.

[연구문제 1] IT 프로젝트 리더의 리더십 유형이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향

[연구문제 2] IT 프로젝트 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향

[연구문제 3] IT 프로젝트 리더의 리더십 유형 중 IT 프로젝트 성과에 정의 영향을 미치는 리더십 유형

[연구문제 4] IT 프로젝트 리더의 리더십 역량 중 IT 프로젝트 성과에 정의 영향을 미치는 리더십 역량

제 2절 연구 범위와 방법

본 연구에서는 리더십, 리더십 역량, IT 프로젝트 성과에 관한 선행 연구를 고찰하여 그에 대한 개념을 이해하고 연구가설을 설정하고 검증하기 위하여 설문조사를 통한 실증연구를 시행하였다.

먼저 선행연구를 통하여 이론적으로 검증된 각 변수들의 측정 항목을 도출하였다. 설문조사를 통해 수집된 데이터로 각 변수별 상관관계를 살펴보고, IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 역량이 IT 프로젝트 성과에 유의한 영향을 미치는지를 회귀분석을 통해 증명하는 것이 본 논문의 핵심이다.

설문조사는 수도권 지역 중소기업 종사자 중 IT 프로젝트 참여자를 대상으로 실시하였으며 최종 106개의 유효한 샘플을 수집할 수 있었다. 수집된 자료는 SPSS Window for 19.0 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 응답자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 기술통계량분석을 실시하였다. 설문지의 타당성과 신뢰성 검정을 위해서 요인분석과 크론바알파의 신뢰성 계수를 이용하였다. 또한 본 연구에서 제시된 가설을 검정하기 위하여 상관관계분석, 다중회귀분석을 사용하였다.

본 논문은 전체 5장으로 구성하였다.

제1장에서는 연구 목적에 대해서 서술하였고 본 연구의 범위와 방법에 대하여 간략하게 소개하였다.

제2장에서는 이론적 배경으로 리더와 리더십의 정의, 리더십 이론의 발전과정과 리더십 유형과 리더십 역량에 대해서 정리 하였고 프로젝트와 프로젝트 성과에 관한 선행연구를 정리하였다. 프로젝트 성공요인과 프로젝트 성과 측정변수에 대한 선행연구를 실시하였고 문헌연구를 통해 확보한 본 연구와 관련된 실증연구를 바탕으로 구성 개념간의 관계를 정리하였다.

제3장에서는 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하고, 이에 따른 연구 가설을 정의하였다. 또한, 각 연구 가설들의 변수 구성과 분석방법에 대해 설명하였다.

제4장에서는 실증분석 결과를 정리하고, 측정도구에 대한 설명과 각 변수 간 상관관계를 바탕으로 가설검증 결과에 대해 설명하였다.

제5장에서는 결론으로 본 논문의 연구 결과를 요약하고 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대해 설명하였다.

제 2장 이론적 배경

제 1절 리더와 리더십

1. 리더와 리더십의 정의

1) 리더의 정의

리더 용어의 기원은 1300년경까지 거슬러 올라가 찾아 볼 수 있는데 집단 생활 중에서 자연스럽게 나타나는 현상이기도 하다. 그러나 리더 용어를 본격적으로 사용하기 시작한 것은 역사가 길지 않다(Yukl, 1989; 김은주, 2013에서 재인용).

우리 사회에는 어떠한 조직이든 그 조직을 이끌어 가고 조직의 목표달성을 위해 구성원들을 통솔하고, 영향력을 행사하는 대표자가 있게 마련이며, 이처럼 조직이나 집단의 목표달성을 위해 다른 구성원들에게 영향을 미치는 대표자를 그 조직의 리더라고 한다(Robbins, 1996 ; 계형석 , 2008에서 재인용).

Zaleznik(1977)은 리더와 관리자는 별개이고 그들은 기본적으로 상이한 유형의 사람들이고 주장하기까지 한다. 그는 관리자는 반응적이고 사람들과 더불어 문제 해결을 선호하지만 그들의 정서적인 열중의 정도는 낮다. 그리고 그들은 선택의 개수를 제한하기 위해 노력한다. 그와 반면에 리더는 정서적으로 적극적이고 열중한다. 그리고 그들은 어떤 아이디어에 반응적이기보다는 새로운 아이디어의 창출을 추구하는 전향적인 사람들이다. 그리고 그들은 장기적인 안목에서 활용 가능한 선택의 폭을 확대하려고 노력한다. 마지막으로 리더는 가능성을 추구하도록 사람들의 사고방식을 변화시킨다(김남현, 2009). Kotter(1990)는 관리자는 조직의 본질인 목표를 달성하기 위해 계획을 세우는 역할을 하고, 리더는 비전과 전략을 수행하는 역할을 한다. 즉, 관리자는 질서의 안정성을 추구한다. 반면에 리더는 변화와 발전을 추구한다. 따라서 각자의 역할이 서로 다르기 때문에 이 두 가지 용어를 명확하게 구분해서 사용할 필요가 있다(김정일, 2003; Kotter, 1990).

그러나 현실적으로 조직에 있어 관리자와 리더의 역할에 대한 구분은 명확하지 않은 측면이 있다. 관리자가 조직의 목표를 위해 계획뿐만 아니라 비전과 전략 수행에도 관여하기도 하고, 리더의 경우에도 업무를 수행하는 과정에서 목표나

계획을 세우는 역할을 겸하고 있기 때문이기도 하다. 특히 리더십에 대해 쉽게 생각하고 있지만, 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 리더의 역할과 수행의 방법에 대해 잘 모르는 경우가 많기 때문에 현재 리더는 많지만, 진정한 리더는 아직까지 절대적으로 부족한 것이 현실이다(김남현, 2007; 민경호, 2011). 하지만 관리자 스타일을 부정적으로 시대에 뒤 떨어진다고 여기는 경우가 있지만 조직의 발전을 위해서 가장 바람직한 것은 리더이면서 능력있는 리더가 되는 것이 중요하다(임창희, 1999).

리더는 조직 과업에 있어 리더십의 주체로서 리더십의 기능을 수행하고 목표달성을 위해 전략을 구상하는 일차적 책임자로서 조직 구성원들에게 동기부여를 주어 스스로 노력을 강화하도록 유도하고, 목표 달성에 헌신적으로 동참할 수 있도록 하는 리더의 역할이 중요하다(배정훈, 2012).

리더에 대한 정의를 살펴보면 Katz and Kahn(1978)은 리더란 경영조직의 중요 핵심인 조직의 비전을 제시하고 목표설정을 수립하여, 현행 제도나 환경적으로 해결하기 어려운 것들을 적절하게 대응하고 해결하며 조직구성원들이 환경에 적응할 수 있도록 필요한 정보와 전략을 제시할 수 있는 사람으로 정의했다. 최봉기(2010)는 리더란 특정조직에서 지향하는 목표달성을 위해 조직구성원들의 행동과 마음을 움직이도록 영향력을 행사하여 조직의 목표달성을 성공적으로 이끌어내는 사람으로 정의했다. 장세현(2012)은 리더란 경영조직에서 조직구성원들과 커뮤니케이션을 하는 사람이고, 과업에 있어 진정성을 기반으로 미래를 보여주는 사람으로 소통에 핵심을 둔 것으로 정의했다. 박두진(2011)은 리더란 사람들의 행동과 마음을 움직이는 것이 리더의 가장 중요한 임무이자 핵심과제로 정의했다.

리더에 대한 학자들의 정의를 종합해보면, 조직이나 단체 등에서 공동의 목표를 위해 전략을 수립하고 조직구성원들이 스스로 그 전략을 수행 할 수 있도록 지원하여 목표달성을 이르는데 영향력을 주도하는 위치에 있는 총 책임자이다. 리더에 대한 학자별 정의는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 리더에 대한 학자별 정의

연구자(연도)	정의
Kath and Kahn(1978)	조직의 목표설정과 이에 대한 전략을 수립하는 것이며, 또한 현 제도 기반에서 해결할 수 없는 변수들에 대해 적절하게 대응하고 조직 구성원들이 그 환경에 적응할 수 있도록 필요한 정보와 전략을 제시 할 수 있는 사람
Kotter(1990)	집단이나 단체, 그리고 조직 등의 활동에서 주도하는 위치에 있는 사람
김남현(2007)	리더는 집단이나 단체, 그리고 조직 등의 활동에서 주도하는 위치에 있는 사람
최봉기(2010)	특정조직이 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 조직구성원들에게 영향을 미치는 사람
박두진(2011)	사람들의 행동과 마음을 움직이는 것이 리더의 가장 중요한 임무이자 핵심과제
장세현(2012)	커뮤니케이션을 하는 사람이고, 진정성을 기반으로 미래를 보여 주는 사람
배정훈(2012)	리더는 조직 과업에 있어 리더십의 주체로서 리더십의 기능을 수행하고 목표달성을 위해 전략을 구상하는 일차적 책임자로서 조직구성원들에게 동기부여를 주어 스스로 노력을 강화하도록 유도하고, 목표달성에 헌신적으로 동참할 수 있도록 역할을 하는 사람

(출처 : 김은주(2013), 『리더의 동기부여 언어가 세무공무원들의 자아존중감과 자기효능감 그리고 조직몰입에 미치는 영향』, 수원대학교 박사학위 논문, p. 13.)

2) 리더십의 정의

리더십의 어원은 앵글로 색슨어의 레단(ledan)에서 나온 것으로 리탄(lithan)이 그 어근이다. 이것은 간다라는 뜻의 움직임을 나타내는 것으로 지도자는 무슨 일을 먼저 행하는 사람, 먼저 이루는 자를 뜻한다. 즉 리더는 앞질러 나감으로 선구자, 안내자의 역할을 하는 것이다(박형렬, 1993).

리더십은 아주 다양하게 정의 되고 있다. Bass(1990)는 리더십 관련 저서와 논

문이 7,000여 편이 넘게 수행되고 있다고 하였고(박민생, 2013에서 재인용), Stogdill(1974)은 리더십은 복합적이고 다원적인 의미를 가지고 있는 개념이기 때문에 리더십을 정의하려고 한 사람들의 수만큼 많은 정의가 있고, 리더십의 정의와 관련하여서는 연구자의 수만큼이나 다양한 접근방법이 존재한다고 볼 수 있다고 하였다(김한나, 2009). 국승오(2008)는 리더십에 대한 정의를 ‘애매한 개념’이라고 할 정도로 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다고 하였다. 이렇듯 수많은 리더십의 정의들이 존재하는 이유는 시대에 따라 또 대상에 따라 리더십의 정의는 변화하기 때문에 발생하는 것이다(김미숙 등, 2008).

대표적인 리더십의 개념 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Stogdill(1974)는 ‘리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것’이라고 정의하였고, Bryman(1986)은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 지위에 임명되었을 때 발생하는 특징이라고 하였으며 Bass(1990)는 리더십을 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정으로 정의하고 리더란 변화의 주도자라고 하였다. Nanus(1992)는 리더십이란 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정으로 정의하였으며 Hersey와 Blanchard(1993)는 리더십을 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정으로 정의하고 있다. Yukl(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감 계발 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정으로 정의하였다.

한편 이렇게 다양한 리더십에 대한 정의가 존재하지만 리더십이 리더의 구성원들에 대한 영향력 발휘와 관련이 있다는 점에 대해서는 학자들 사이에 이견이 없다(김해홍, 2013).

리더십에 대한 대표적인 정의를 살펴보면 <표 2> 와 같다.

<표 2> 리더십의 정의

연구자(연도)	정의
Hemphill& Coons(1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동
Koontz& O'Donnel(1959)	사람들로 하여금 집단 목표를 위하여 자발적으로 노력하고 그들에게 영향력을 주는 기술 또는 과정
Stogdill(1974)	집단의 목표를 설정하고 그것을 성취하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정
Katz& Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Schriesheim, Tolliver& Behling(1978)	사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때발생함
Hersey& Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것; 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성
Peters & Austin(1985)	리더십은 비전이요 우렁찬 응원가요...열정이다
Bryman(1986)	어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임(따라서 리더란 변화의 주도자이다)
Lord& maher(1993)	특정 개인이 다른 사람들에게 의해서 리더라고 인정 받는 과정.일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여,협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

(출처 : 김민수 (2012), 『변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로』. 상지대학교 석사학위 논문, p. 7.)

2. 리더십 이론의 발전 과정

1) 전통적 리더십 이론

리더십에 대한 근본적인 연구는 19세기 말부터 시작되었으며 본격적인 리더십에 대한 연구가 이루어진 것은 1920년경부터 1940년대 후반까지 많은 연구가 이루어진 특성이론부터 시작되었다(천동필, 2009). 전통적 리더십 이론의 연구는 접근 방법에 따라 특성론적 접근 방법, 행동론적 접근 방법, 상황론적 접근 방법으로 구분할 수 있다(백기복, 2001 ; 국승오, 2008에서 재인용).

가) 특성이론

‘리더는 어떠한 사람인가를 알아내기 위한 연구’로 1920년대부터 시작되었으며, 1940년대 미국의 심리학자 Stogdill이 대표적인 연구가다. 그는 성공적인 리더는 다른 사람과 구별되는 특징을 지닌다고 주장했다. 즉 리더는 지적이고 창의적인 능력, 학식, 책임감, 긍정적인 태도, 자신감, 건강과 체력 등 특별한 자질과 특성을 타고난다는 것이다. 그래서 특성이론은 위인이론이라고 불리기도 하며, 리더에게 필요한 특성을 타고난 사람은 어떠한 상황에서도 훌륭한 리더가 된다고 주장하였다. 즉, 특성이론은 리더로서의 특성과 기법이 무엇인가를 밝혀보려 한 이론이라고 할 수 있다(유은희, 2007).

나) 행동이론

특성론적 접근 방법이 리더의 선천적인 요인이 중요하다고 했다면 1950년대 주를 이룬 행동론적 접근 방법(행동이론)은 리더의 후천적인 요인을 더 중요하게 보는 관점이다. 즉 리더십도 개발하고 훈련시킬 수 있다는 주장이다. 이 연구는 리더의 행동과 리더십의 유효성간의 관계에 초점을 맞추고 리더의 행동뿐만 아니라 부하의 반응에도 관심을 두고 양자의 상호작용에 관한 연구를 하였다(이철상, 2013).

다) 상황이론

특성론과 행위론은 어떤 상황이나 조직에도 보편타당하게 적용할 수 있는 유일 최선의 리더의 특성이나 행동이 있다는 전제 하에 그것을 찾으려 하였는데, 상황론은 상황을 달리함에 따라 최선의 것이 다른 리더십 유형 즉, 각각의 상황에 적합한 리더십 유형을 찾으려고 했다(이한검, 1994 ; 김희백, 2011년에서 재인용). 상황론적 접근 방법은 리

더와 구성원간의 영향 과정을 둘러싼 환경요소를 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자들의 태도나 행동 또는 집단이나 조직의 유효성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 연구한다. 그리고 이 연구의 요인들로는 업무의 명확성과 난이도, 조직 및 집단의 규모, 목표, 규범, 권력구조, 응집성, 문화, 집단구성원 간의 관계 등이 있다(정병을, 2009).

전통적 리더십 이론에 대하여 정리해보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 전통적 리더십 이론의 비교

접근법	강조점
특성이론 (1930년대 ~ 1950년대)	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재한다.
행동이론 (1950년대 ~ 1960년대)	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위이다. 성공적 리더와 비 성공적 리더는 그들의 리더십 유형에 의해 구분된다.
상황이론 (1970년대 이후)	리더의 유효성은 그의 스타일 뿐 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 리더나 하급자들의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 있다.

(출처 : 김학수 (2004), 『업종, 직군, 직책별, 리더십 역량의 차이에 관한 연구 - Robert E. Quinn의 경쟁 가치 리더십 모델 중심으로』, 성균관대학교 석사학위 논문, p.31.을 수정 인용)

2) 최근의 리더십 이론

앞의 특성이론, 행동이론, 상황이론과 같이 세 가지의 이론이 전통적 리더십 이론이라면 1980년대 초반 이후부터 변화하는 경영 패러다임에 대한 대응과 전통적 리더십 이론에 대한 반성으로부터 신조류 리더십 접근 방법이 연구되기 시작하였다. 대표적인 신조류 리더십으로는 카리스마 리더십, 변혁적-거래적 리더십, 서번트 리더십 등 다양한 리더십이 있다(김민수, 2012).

최근의 리더십 이론은 리더십이란 조직의 구성원들에게 비전을 제시하고, 그것을 적극적으로 전달하고, 높은 수준의 동기를 부여하여 개개인이 자신의 역량을 개발하고 발휘

할 수 있도록 이끌어 주는 것으로 이해되고 있다(남광희, 2008).

3. 리더십 유형

1) 변혁적 리더십

1980년대 연구자들은 리더들이 조직들을 변화시키는 방법들에 대해 관심이 많았다. 그 이유는 급변하는 환경 속에서 생존하기 위한 방법으로 변화에 대한 필요성을 인식하기 시작했기 때문이다. 따라서 이와 관련한 새로운 흐름에 맞추어 카리스마 리더십, 서번트 리더십 등과 같은 새로운 형태의 리더십이 새롭게 부각되었으며, 그 중에서 변혁적 리더십에 대해 많은 연구자들이 관심을 기울였고 그들은 개인적인 관점에 따라 카리스마적, 변혁적, 비전적, 영감적, 문화적 등의 용어를 대안적으로 사용해 왔다(Shackleton, 1995 ; 정지명, 2008 ; 김민수 , 2012에서 재인용).

가) 개념

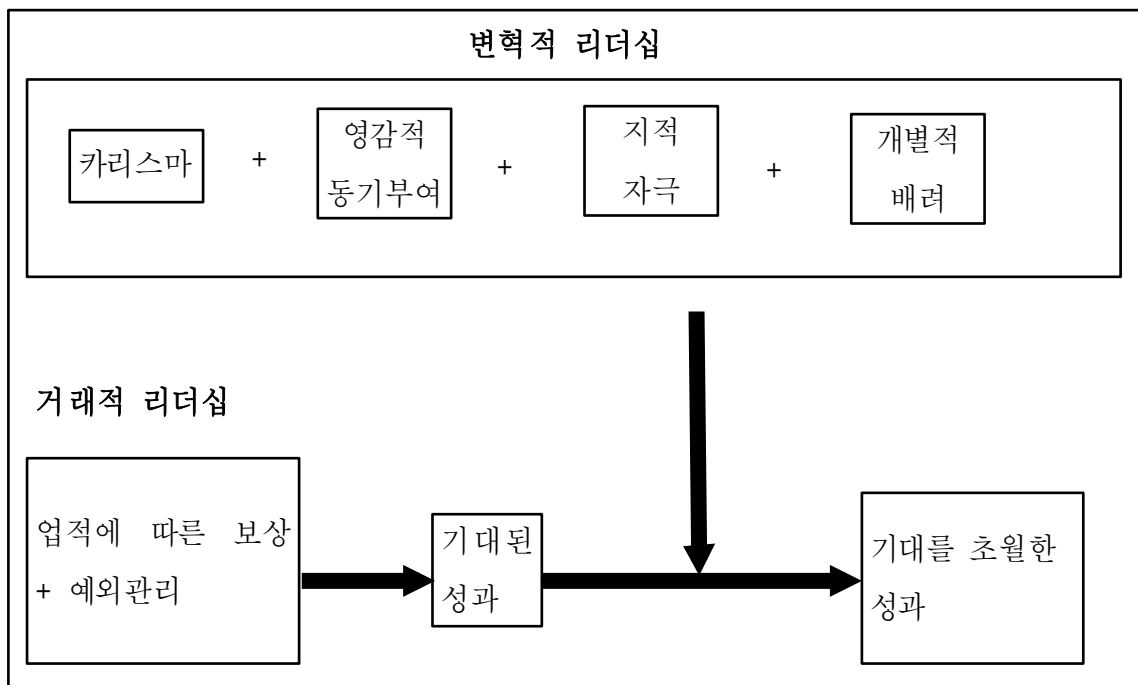
상사가 리더십을 발휘하여 조직의 성과를 높이기 위한 조건으로 계약적 거래 관계만으로는 부하들의 고차원적이고 질적인 변화를 통한 창의성 증진이나 자발적인 문제해결 등은 부족한 면이 많았다고 할 수 있다. 이러한 거래적 리더십이 가지는 한계를 극복하고, 상사의 리더십을 통한 조직 구성원의 질적인 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로서 변혁적 리더십 이론이 Burns(1978)에 의해 제기되었다(김해홍, 2013)

변혁적 리더십은 Downtown이라는 학자에 용어가 처음으로 소개되었고 1978년 정치사회학자인 Burns에 의해 처음으로 알려지게 되었다. 1980년대의 불확실한 경영환경 속에서 조직을 질적으로 변화시키고 활성화시키기 위한 방법으로, Bass(1985)가 조직 상황에 맞게 구체화함으로써 부각되었다(김민수, 2012). Burns는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 대치되는 개념으로 구별하면서 변혁적 리더십은 리더가 부하들의 내재적 동기를 인식하여 고차원적 욕구를 만족시키도록 자극하며, 부하들과 인간적인 관계를 형성하여 리더와 부하간의 상호, 자극을 고양시켜 나간다는 것이다. 그에 의하면 변혁적 리더들은 공포, 탐욕, 질투, 증오와 같은 감정이 아닌 자유, 정의, 평등, 인도주의와 같은 높은 차원의 이상과 가치에 호소함으로써 종업원들의 의식을 향상시키려는 노력을 시도한다. 따라서 종업원

들은 일상적 자아에서 더 나은 자아로 향상되어 진다는 것이다. 또한 거래적 리더십이 자기이익에 호소함으로써 종업원을 동기부여 시킨다는 점에서 변혁적 리더십은 이와는 대조적이라 할 수 있다. 이와 같이 Burns는 기존의 리더십 연구에서 리더와 종업원들 간의 관계를 교환적인 관계로만 국한시켜서 파생되는 문제들을 지적하면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이라는 개념을 제시하였다(김희백, 2011).

Bass(1955)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 대체라기보다는 거래적 리더십의 효과에 추가적인 공헌을 하는 상호보완적인 것으로 개념화하고 측정도구를 개발하였다. 그리고 변혁적 리더십은 부하의 성과나 만족에 영향을 주는데 있어서 거래적 리더십에 대해 추가적인 효과가 있는 것으로 개념화하였다(천동필, 2010).

<그림 1> 변혁적 리더십의 추가적인 효과

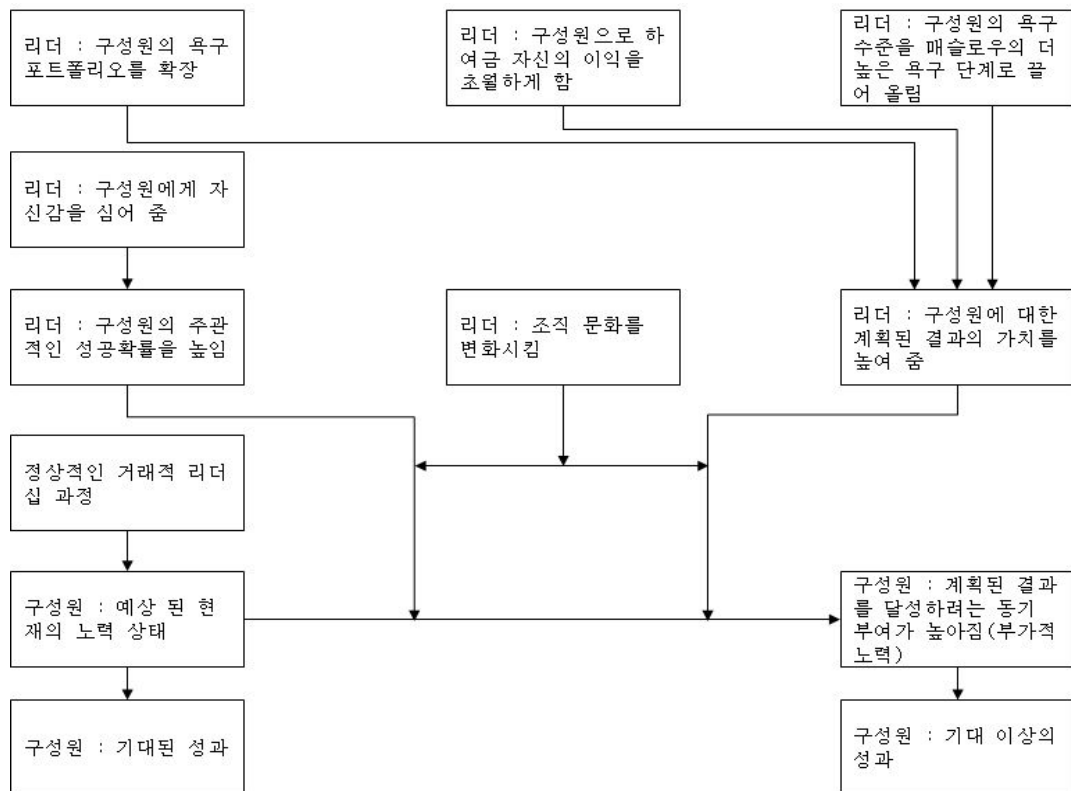


(출처 : 천동필 (2010), 『프로젝트 성과에 영향을 미치는 리더십 요인에 관한 규명 - 프로젝트 유형 및 팀 규모를 고려하여』. 성균관대학교 석사학위 논문, p. 35)

Bass(1990)는 요인분석을 변혁적 리더십은 통해 카리스마, 지적자극, 개별적 고려, 영감적 동기부여의 네 가지 요인으로 구성되어 있음을 밝혀내었다(천동필, 2010). 네 가지

요인은 조직의 목표와 구성원이 수행하는 과업의 가치와 중요성을 인지시키고, 구성원의 이익보다 조직의 이익을 우선시 하도록 만들며, 구성원의 현재 욕구 보다 높은 수준의 욕구를 지향하도록 한다. 이러한 네 가지 요소가 조화를 이루게 되어 기존의 기대치 보다 훨씬 더 높은 조직의 성과를 올리도록 유도되며 구성원이 그 과정과 결과에 부여하는 가치는 상승하게 된다고 하였다. 이를 위해서 리더는 구성원에게 솔선수범을 보이고 구성원이 신뢰와 존경, 그리고 충성심을 가지도록 유도해야 한다고 Bass(1990)는 주장하였다(한연주, 2010 ; 김민수, 2012에서 재인용). <그림2>는 변혁적 리더십의 동기 부여 효과를 보여주고 있다.

<그림 2> 변혁적 리더십의 프로세스



출처 : 김민수, 2012, 『변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 리더-구성원 교환관계의 조절 효과를 중심으로』, 상지대학교 석사학위 논문, p. 16.)

나) 구성요인

Bass의 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로 제시하는 내용은 연구마다 조금씩 차이는 있으나 주로 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다

(1) 카리스마

본래 ‘은혜’, ‘무상의 선물’이라는 그리스어에서 비롯되어 인간과는 다른 초자연적, 초인간적 재능이나 힘을 말하는 카리스마는 변혁적 리더십의 가장 종합적이면서 중요한 요소이며(Waldman & Bass, 1993), Weber(1947)에 의해 처음 제시되었다. 카리스마는 자신이 가진 개인적 능력에 의해서 구성원들에게 커다란 영향을 미칠 수 있는 리더의 근거(House, 1977)를 말하는데 이는 구성원들로부터 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 높은 공지와 신뢰, 존경을 받는 것을 수반하여 기존의 질서를 변형시킬 수 있을 만큼 구성원들의 이해관계를 초월하여 충성과 헌신으로서 구성원들을 자극시킨다고 보았다(김민수, 2012).

카리스마 리더의 특징으로 자신감, 자기결단력, 변혁능력 그리고 내적갈등의 해결 능력을 제시하고 있으며, 이를 바탕으로 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어 넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경변화에 민감히 대응함은 물론 구성원들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 한다. 카리스마적인 리더를 가지고 있는 구성원들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더와 같이 일하고 있다는 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다. 카리스마적 리더는 조직구성원의 정서를 고양시켜서 자신감과 기대감을 갖게 해주고, 그들의 태도나 행동의 변화에 대한 저항을 감소시키는 “이상적 영향력”을 행사한다. 이를 통해 카리스마적 리더는 구성원에게 비전과 사명감을 전달하며 공지를 심어주고, 목표를 이상적인 형태로 전환하여 명확히 제시함으로써 자신이 제시한 사명을 달성 할 수 있도록 조직 구성원의 동기와 정서를 고양시키고 부하로부터 존경과 신뢰를 받게 된다(Bass & Avolio, 1990 ; 천동필, 2010에서 재인용).

(2) 영감적 동기부여

리더는 비전이 달성가능하다는 것을 부하들에게 전달하고 보임으로써 영감을 부여하는 것이다. 영감적 동기부여는 리더와 인간적인 측면에서 동일시되고자 하는 과정에 의존하지 않고, 리더가 제시한 목표에 대해 부하가 공감을 표시함으로써 양자 간의 목표가 동일시되고 또한 리더가 부하에게 목표달성을 위한 수단을 제공함으로써 그들이 더 큰 힘을 발휘할 수 있다는 것을 느끼도록 도와준다. 이것은 부하들에게 높은 기대를 표시하며 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기부여를 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 것을 말한다. 이러한 동기부여는 카리스마와 밀접한 관련을 맺고 있어 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 한다(Bass, 1985 ; 이철상, 2013에서 재인용).

(3) 개별적 고려

개별적 고려 요인이란 부하들의 개인적 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하는 것으로서 이때 리더는 직무 또는 권력의 위임, 각 계층의 관리자와 지속적인 접촉, 비공식 의사 통로의 사용, 부하들의 정보 취득에 적극 참여, 그리고 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 사람으로 정의되는 멘토로서의 역할 채택 등의 행동을 통해 부하들의 개인적 발전에 관심을 보인다(Bass, 1985 ; 김일환, 2007에서 재인용). Podsakoff, Toder & Schuler(1983)등은 리더는 하위자에게 배려적이고, 동정적이고, 지원적인 성향이 필요하다고 주장하면서, 개별적 고려는 부하의 역할 모호성을 감소시켜준다고 하였다(Podsakoff, Toder & Schuler, 1983 ; 김희백, 2011에서 재인용).

(4) 지적 자극

지적 자극은 구성원 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각을 알게 하고 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 불러일으키는 것을 말한다(Yammarino 등, 1993). 즉 변혁적 리더가 부하들의 적극적이며 창의력 있는 의사결정 참여를 권장하고 독립적인 사고로 문제를 직시하며 자발적인 개인 발전을 도모하도록 격려하는 것을 의미한다. 특히 Bass(1985)는 리더의 지적 자극은 구조화된 문제보다는 구조화 되지 못한 문제에 직면할 때 그 효능이 있다고 주장

했으나, 리더의 지적 자극은 대상인 부하들이 이해하고 수용하는 능력에 맞아야 한다는 것이다. 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고 그들 자신의 신념과 가치 뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이 이에 속한다(김일환, 2007).

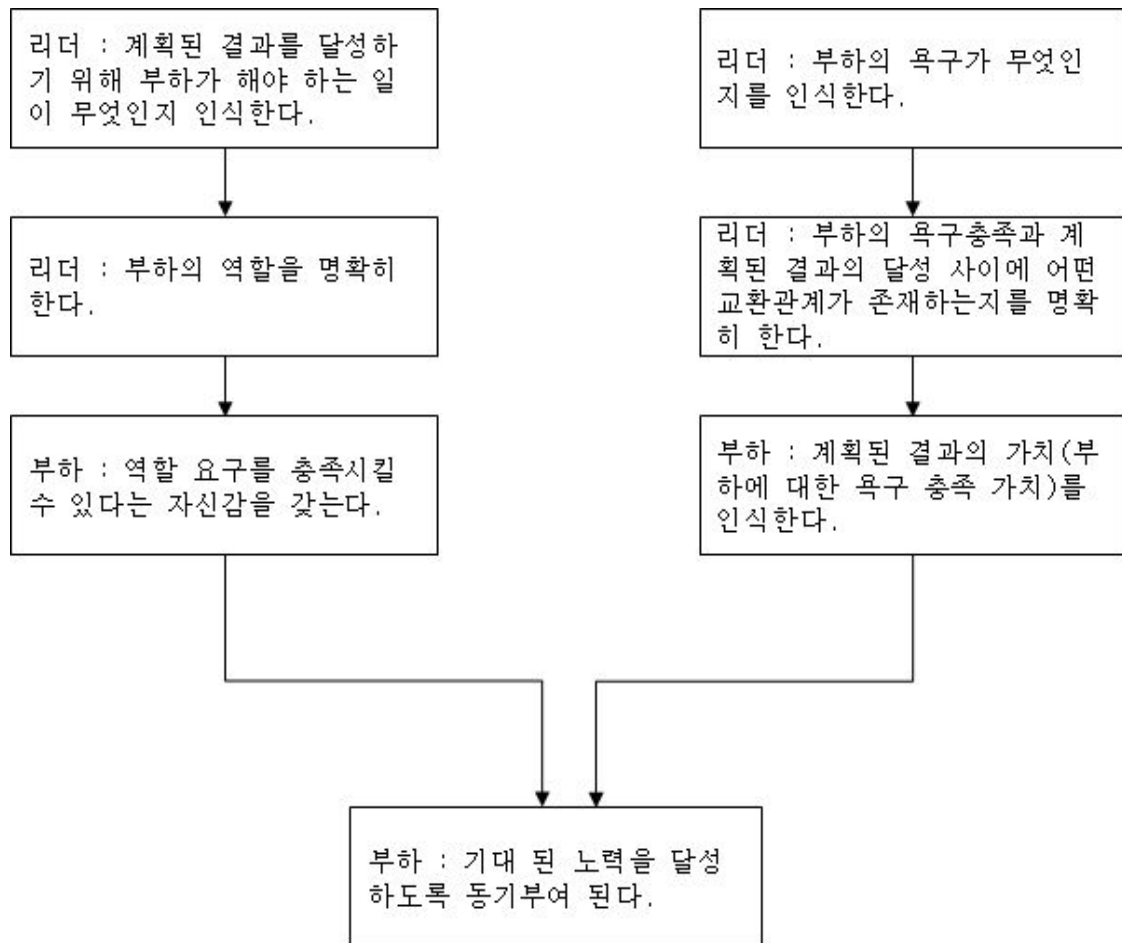
2) 거래적 리더십

가) 개념

거래적 리더십은 전통적 리더십을 통틀어 사용되는 개념으로 리더와 구성원 모두가 서로에게 호혜적인 영향을 주고, 받음으로써 서로에게 가치 있는 것을 이끌어내는 거래관계이다(정지명, 2008). Bass는 거래적 리더십은 조건적 보상, 예외적 관리 등의 2가지 행동요소들로 구성 되어있음을 실증적으로 밝혀냈다(변상록, 2001). 그는 거래적 리더십을 “일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십”이라고 정의 내렸다. 여기에서 교환 또는 협상과 관련된 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 그는 기존의 리더십 연구의 대부분이 이러한 리더와 부하간의 거래관계에 대한 연구였다고 주장하였다(Bass, 1985 ; 변상록, 2001에서 재인용).

<그림 3>은 베스(Bass)가 제시하고 있는 거래적 리더십을 구체적으로 설명하고 있다

<그림 3> 거래적 리더십 프로세스



출처 : Benard M. Bass. (1985) 『Leadership and Performance beyond Expectations』, New York : Free Press, pp. 12 ; 천동필. (2010) 『프로젝트 성과에 영향을 미치는 리더십 요인에 관한 규명 - 프로젝트 유형 및 팀 규모를 고려하여』, 성균관대학교 석사학위 논문, pp. 40.에서 재인용

나) 구성요인

(1) 조건적 보상

조건적 보상 요인은 부하가 그들 노력의 대가로 보상 받기를 원할 때 리더는 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것으로 이러한 교환관계를 통하여 부하들을 동기화 시키고 명시된 성과를 달성하도록 한다. 조건적 보상은 주로 임금인상, 승진, 성과에 대한 칭찬 등의 형태를 띠고 있

으며 이러한 보상이 제대로 주어질 때 부하의 기대와 성과 또는 향상되며 기대되는 성과수준을 유지하려는 노력이 강화된다는 것이다(Bass, 1985; 김일환, 2008에서 재인용).

이 요인은 부하의 노력이 특정한 보상과 교환되어지는 리더와 부하 사이의 교환 과정을 가리키며 이는 리더가 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다(천동필, 2010).

(2) 예외의 관리

이 요인은 하위자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입하는 것을 말한다. 이러한 개입활동은 때로는 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 이러한 예외에 의한 관리에는 리더가 수용 가능한 성과기준에서 구성원이 규칙을 위반하거나 이탈할 경우를 대비하여 사전에 관리 감독하여 임무를 효율적으로 수행하도록 시정조치를 취하는 적극적 예외 관리와 수용 가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 리더가 개입하여 처벌과 같은 교정조치를 취하는 소극적 예외 관리로 구분된다(Bass, 1985; 김민수, 2012에서 재인용).

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 비교하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

구 분	변혁적 리더십	거래적 리더십
현상	본질적으로 현상에 반대하거나 현상을 변화시키려고 노력	본질적으로 현상과 맞추거나 현상을 유지하려고 노력
목표 지향성	이상화된 목표는 항상 현상과 크게 다름	목표가 너무 현상에 크게 어긋나지 않음
시간에 대한 견해	장기적 조망, 장기목표를 위해 노력을 유도하는 동기부여	단기적 조망, 주로 즉각적인 결과에 관심을 가짐. 기본적인, 가시적 보상에 의한 동기 부여
동기 부여 전략	고차원적 욕구, 내재적 욕구충족 위주의 개인목표 설정 권장에 의한 동기부여	즉각적이고 유형적 보상 위주의 동기부여
행동 표준화	변혁적 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려	부하들에게 규칙과 관행에 따른 관리표준 설정
문제 해결	문제를 제기함, 함께 문제를 해결하거나 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려, 코칭 함	문제해결 위주의 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려 줌
특징	1. 카리스마 - 비전과 사명감을 제공함 - 자부심을 주입 - 존경과 신뢰를 얻음 2. 영감적 동기부여 - 높은 기대를 의사소통함 - 단순한 방법으로 주요한 목적을 표현 3. 지적 자극 - 지식, 합리성 및 문제해결능력을 증진 4. 개별적 고려 - 개인에 관심을 둠 - 각자를 개인적으로 상대하고 지도, 충고	1. 상황적 보상 - 노력에 대한 보상의 교환을 계양함 - 업적이 높으면 많은 보상을 약속함 - 업적 수행을 인정 2. 예외의 관리(적극적) - 규정과 표준에 따라 격차를 알아내고 수정 행동을 함 3. 예외의 관리(수동적) - 표준에 맞지 않을 때 만개함

출처 : 김해홍. (2013) 『신제품 개발 프로젝트 관리자의 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향 : 리더십의 특성과 역량을 중심으로』, 한양대학교 석사학위 논문, pp. 25.

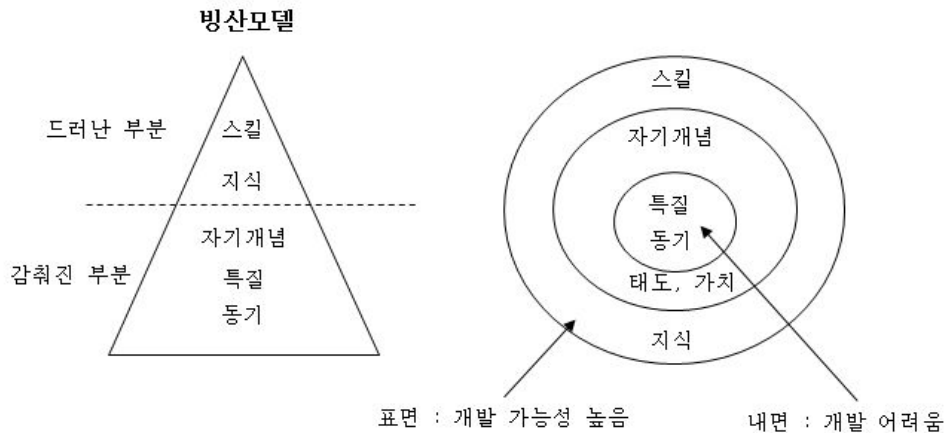
4. 리더십 역량

1) 역량의 개념

일반적으로 특정 분야에서 탁월한 업무 성과를 내는 사람들의 공통적인 특징은 해당 분야에 대한 전문적인 지식 및 스킬과 태도가 남다른 점이 있다. 이와 같이 탁월한 업무 성과를 내는데 필요한 전문적인 지식, 스킬, 태도를 총칭해서 흔히 역량이라고 한다(정규남, 2012).

조직 구성원에게 어떤 요인이 있으면 목표 달성에 효과적이지를 연구 해오면서 인적자원의 역량에 대한 관심을 갖기 시작했다(김학수, 2004). McClelland가 1973년에 발표한 논문에서 공무원 채용 사례를 기술하면서 IQ 테스트와 같은 표준화 된 지능검사와 심리검사들은 일부 직무에는 부적합하다고 지적하였다. 그는 역량요인을 규명하는 방법론으로 직장에서 성공한 집단과 보통 사람의 집단을 선정하여 비교함으로써 성공요인을 규명하고, 미래를 예측하기 위해서는 피조사자가 실제 상황에서 생각하고 행동했거나 과거의 유사한 상황에서 행동 하였던 것을 파악하는 것이 효과적이라고 주장하였다(McClelland, David C, 1973 ; 김학수 , 2004에서 재인용). McClelland(1973)는 역량이란 “성공적인 성과를 이끌어 내는 개인의 내재적 특성”이라고 정의하고 있다. 이와 비슷한 맥락에서 Spencer 와 Spencer(1993)는 역량이란 특정한 상황이나 직무 중에서 준거에 따르는 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내재적인 특성이라고 정의 하였다. 여기서 내재적인 특성이란 개인의 동기, 특질, 자기 개념, 지식, 기술 등을 총칭해서 일컫는 말이다(김한나, 2009). Spencer 와 Spencer(1993)의 다섯 가지 역량은 첫째, 동기는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근본적인 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유지한다. 둘째, 특성은 신체적인 특성, 성향, 또는 정보에 대해 일관성 있는 반응을 하도록 한다. 셋째, 자기개념은 태도, 가치관, 자기상을 의미한다. 넷째, 지식은 특정 분야에 대한 정보를 의미한다. 다섯째, 기술은 특정한 과제를 수행할 수 있는 역량을 의미한다. Spencer 와 Spencer(1993)는 이상의 5가지 요소가 결합되어 행동으로 나타남으로써 업무수행에 있어서 우수한 성과를 발휘할 수 있는 것이라고 주장하였다(천동필, 2010). 다섯 가지 역량을 구성하는 요인들 간의 관계를 그림으로 표현해보면 <그림 4>와 같다.

<그림 4> 역량구조의 내면과 표면



출처 : Spencer & Spencer. (1993) ; 김한나. (2009) 『대학조직의 리더십 역량 모델 개발 - A대학교 행정부서 팀장을 중심으로』, 한양대학교 석사학위 논문, pp. 10.에서 재인용

McClelland(1973)가 역량의 개념을 제시한 이후 역량에 대한 학자들의 정의를 보면 Boyatzis(1982)는 역량은 직무에서 효율적이거나 우수한 수행을 보이는 개인의 잠재적인 특성이라고 정의하였고, Spencer 와 Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무에서 효과적이고 우수한 수행을 보이는 개인의 내적인 특성이라고 정의하였다(양석균, 2009). Dubois(1993)는 역할에 대하여 성공적으로 수행하도록 사용되거나 소유하고 있는 개인의 특성이라고 하였다. Mirabile(1997)는 우수 성공자와 보통 성공자를 구별 해주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성”으로 보다 구체적으로 정의하였다. Parry(1996)는 역량은 개인이 수행하는 업무의 중요한 부분에 영향을 주며, 업무 수행과 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 수행 기준에 대비하여 측정 될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선 될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체라고 했다. 또한 Green(1999)은 직무목표를 달성하는데 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적 기술에 대한 증거자료라고 정의하였다. 이흥민과 김종인(2003)은 역량의 개념을 거시적·미시적으로 접근하여 설명하였는데, 개념의 공통점은 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특성이나 능력으로 정의하고 있다. 이강봉(2008)은 조직이나 집단 속에서 직무에 대한 성과나 목표하는 바를 성취해 낼 수 있는 조직원의 활동과 크게는 조직의

비전과 전략적 성과를 만들어 내어 바람직한 조직 문화를 창조하는데 필요한 지식과 기술, 태도의 집합체라고 하였고, 양석균(2009)은 역량이란 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 성격, 인성 등의 내재적인 특성이라고 정의하였다.

위에서 살펴본 역량에 대한 정의를 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 역량 정의

구 분	정 의
McClelland (1973년)	성공적인 성과를 이끌어 내는 개인의 내재적 특성
Boyatzis (1982년)	직무에서 효율적이거나 우수한 수행을 보이는 개인의 잠재적인 특성
Spencer & Spencer (1993년)	특정한 상황이나 직무에서 효과적이고 우수한 수행을 보이는 개인의 내적인 특성
Dubois (1993년)	역할에 대하여 성공적으로 수행하도록 사용되거나 소유하고 있는 개인의 특성
Mirabile (1997년)	우수 성공자와 보통 성공자를 구별 해주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성
Parry (1996년)	역량은 개인이 수행하는 업무의 중요한 부분에 영향을 주며, 업무 수행과 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 수행 기준에 대비하여 측정 될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선 될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Green (1999년)	직무목표를 달성하는데 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적 기술에 대한 증거자료
이홍민·김종인 (2003년)	우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특성이나 능력
이강봉 (2008년)	직이나 집단 속에서 직무에 대한 성과나 목표하는 바를 성취해 낼 수 있는 조직원의 활동과 크게는 조직의 비전과 전략적 성과를 만들어 내어 바람직한 조직 문화를 창조하는데 필요한 지식과 기술, 태도의 집합체
양석균 (2009년)	직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 성격, 인성 등의 내재적인 특성

출처 : 박영미. (2011), 『지방자치단체 여성공무원의 리더십 역량모델 연구』, 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원, 석사학위 논문. pp.28 , 김미좌. (2013), 『리더십 역량과 조직유효성과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절 효과』, 대전대학교 석사학위 논문, pp. 8.을 참고하여 수정 인용

이상에서 살펴본 역량에 대한 정의와 특징들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 업무 성과와의 연결성을 강조한다는 점이다. 즉, 역량은 반드시 성과를 산출 할 수 있는 수행능력과 직결되어야 한다. 둘째, 역량은 객관적으로 습득되는 ‘지식’의 영역, 업무 테크닉과 절차를 다루는 ‘기술’영역, 개인적 특성과 동기와 관련된 특성인 ‘태도’영역의 집합체로 구성된다. 셋째, 역량은 관찰과 측정이 가능한 준거로 표현되어야 하며 이는 주로 수행, 행동 등의 개념으로 규정 되고 있다(이재경, 2002).

2) 리더십 역량모델 연구

가) Katz의 리더십 역량

리더십 역량 연구를 촉진시켰던 것은 1974년 Harvard Business Review에 게재 된 ‘효과적인 관리의 기술’이란 제목의 논문이었다. Katz의 접근법(연구)은 리더십연구를 개발 가능한 일련의 리더 역량에 초점을 맞추으로써 리더 특성 연구의 문제점을 뛰어넘으려는 시도였다(정규남, 2011).

Katz(1955)는 효과적인 경영관리(리더십)는 경영자(리더)가 가지고 있는 3가지 기본적인 기술에 달려 있다고 주장하고 이들 경영관리의 기술들은 리더의 성격특성이나 인품과는 매우 다른 차원의 것이라고 하였다. 여기에서 기술이 의미하는 것은 리더가 습득(성취) 할 수 있는 것을 의미하고 성격특성이란 어떤 성격의 사람인가(리더의 타고난 특성)를 의미하기 때문이다(Peter, 2007).

Katz(1955)의 세 가지 기본적 기술을 보면 다음과 같다.

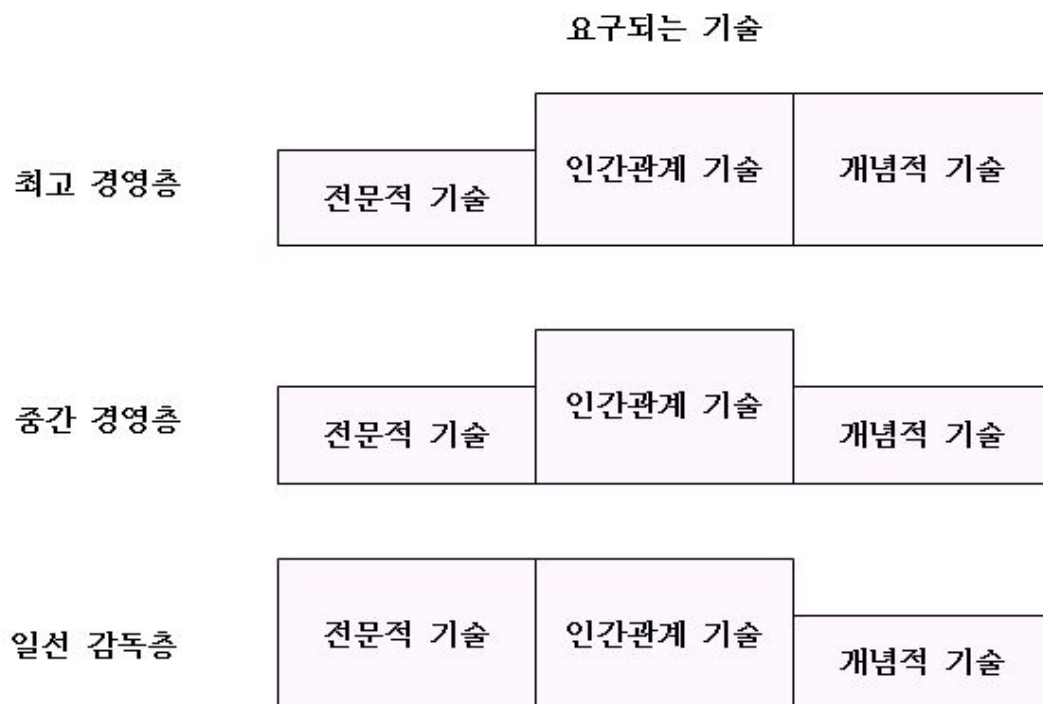
첫째, 전문적 기술은 어떤 구체적인 작업이나 활동에 관한 지식이고 그 같은 작업이나 활동을 위한 능숙성이다. 따라서 전문적 기술은 어떤 특정한 전문영역에서 요구되는 역량이고 분석능력이다.

둘째, 인간관계 기술이란 사람들과 더불어 일하는데 요구되는 인간관계에 대한 지식과 사람들과 더불어 일해갈 수 있는 능력이다.

셋째, 개념적 기술은 아이디어나 개념과 관련된 능력이다. 전문적 기술이 사물이나 문제를 다루는 기술이고 인간관계 기술이 사람을 다루는 기술이라면 개념적 기술은 관념, 착상, 비전, 계획 등과 같은 아이디어와 관련된 능력이다(천동필, 2010).

조직의 관리계층에 요구되는 세 가지 기본 기술을 보면 전문적 기술은 하위 관리계층에 가장 중요한 기술이고 중간 관리계층이나 상위 관리계층에는 그만큼 덜 중요하다. 인간관계 기술은 직무수행과정에서 다른 사람들과 더불어 업무를 추진해 가는 능력이어서 세 가지 관리계층 모두에서 중요하다. 개념적 기술은 최고위 경영층에 매우 중요하다. 사실 상위 계층의 관리자들이 탄탄한 개념적 기술이 없을 때 조직 전체를 위험에 처하게 할 수 있다. 그리고 중간 계층, 하위계층으로 내려감에 따라 개념적 기술은 그만큼 덜 중요하게 된다(김남현, 2009에서 재인용).

<그림 5> 조직의 관리계층에 요구되는 관리 기술



출처 : R. L. Katz, (1995) 『Skills of an Effective Administrator』, Harvard Business Review ; 김남현 역, Northouse의 Leadership 2009. pp. 57에서 재인용

나) Murford의 리더십 역량모형

1990년대 초부터 Murford 연구팀은 미국 육군과 국방부의 연구비 지원을 받아 조직에서 문제해결능력(역량)에 기초한 포괄적인 리더십 이론을 개발·검증을 통해

서 다섯 가지의 리더 역량 모형을 개발하였다. 다섯 가지 요소는 역량, 개인속성, 리더십 성과, 경력상의 경험, 환경의 영향 등이 그것이다(김남현, 2009).

다) 미국 3M 의 리더십 역량

미국 3M의 경우 역량중심의 리더십 역량을 개발해서 활용하고 있다. 3M은 역량 분석을 통해 3M의 리더가 반드시 갖추어야 할 역량을 <표 6>과 같이 3개의 역량군과 12개의 역량으로 파악하였다(Allredge & Nilan, 2000 ; 양석균, 2009에서 재인용)

<표 6> 3M의 리더십 역량

기본 역량	윤리와 진실성, 지적 능력, 성숙과 판단
필수 역량	고객 지향성, 종업원 개발, 종업원 동기부여, 성장과 성과
비전 역량	글로벌 관점, 비전과 전략, 혁신촉진, 관계와 협력, 조직 명민성

출처 : Allredge & Nilan. (2000) ; 양석균. (2009) 『조직상황 특성이 리더십 역량교육성과에 미치는 영향』, 가톨릭대학교 박사학위 논문, pp. 18에서 재인용

3M은 12개의 역량들에 대해 정의를 내리고 그러한 역량이 평가 및 개발 될 수 있는 기준이나 지표 마련을 위해 행위지표들을 개발하였으며 이를 통해 전사적으로 공통적이면서도 구체적 행동을 유도해 낼 수 있는 리더십 강화교육을 실시하고 있다(양석균, 2009).

다) 이석재의 18가지 리더십 핵심역량 모델

이석재(2006)는 국내외 기업들의 리더십 모델들을 조사하여 18개의 핵심역량을 선별하여 효과적 리더십 모델을 만들었다. 효과적 리더십 모델에서 이들 핵심역량들은 기능적 속성에 따라 다시 3개 역량군, 즉 인지역량, 대인관계역량, 전략적 관리역량으로 나누었다.

인지역량은 개인이 외부환경과 상호작용하는 과정에서 그 환경을 어떻게 지각하고 이해하며 수용할 것인지를 결정한다. 여기서 외부 환경이란 물리적 여건뿐만

아니라 타인, 조직이나 제도 등을 포함하는 광의의 환경을 말한다. 인지역량은 주로 개인의 내적 특성에 결정적인 영향을 받는다. 개인이 지닌 가치관, 신념, 태도, 사회적 경험에 따라 타인의 말과 행동, 환경변화에 대한 해석이 다르기 때문이다. 그 해석에 따라 대응도 달라지게 마련이다.

대인관계역량은 타인과 맺는 관계에서 작용한다. 타인은 리더십 발휘의 대상이며 그 리더십 효과를 결정한다. 성과지향적인 관리자는 직원의 성과창출을 위한 수단으로 보는 경향이 있다. 조직에서 개인의 지위가 올라가고 역할이 중요해 질수록 인간관계가 차지하는 비중은 더 높아진다. 관리자의 가장 중요한 역할은 조직 내의 직원, 고객, 기타 이해관계자들 사이에 신뢰와 협력적 관계를 구축하고, 이를 지속적으로 유지하는 것이다.

전략적 관리역량은 단순한 관리차원을 넘어 조직의 비전과 목표를 제시하고 결과 지향적 사고를 갖추어서 목표 달성을 위해 팀워크를 구축하고, 팀원들을 코칭하는 역량이라고 할 수 있다. 비전을 명확히 제시하는 관리자는 팀워크를 잘 활용하여 직원들의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 돕는다. 더불어 목표달성을 위해 위험을 감수 할 줄 아는 추진력도 발휘해야한다.

본 연구에서는 국내 기업에서 검증 된 이석재의 리더십역량을 IT 프로젝트 리더십 역량 측정변수로 사용하였다.

이석재(2006)의 리더십 역량을 <표 7>에 정리하였다.

<표 7> 본 연구의 리더십 역량 요소

구 분		내용
인지 역량	창의성	처음 생각과는 전혀 다르고 새로운 관점에서 볼 수 있는 능력
	자기확신	미래의 성공을 통제할 수 있다고 생각하고 성공을 이루기 위해 부단히 노력함.
	전략적 사고	팀이 처한 기회, 위협, 장/단점을 전략적인 관점에서 접근하는 능력
	변화관리	조직을 변화시키고 관리하는 역량
	문제해결력	문제의 본질이나 복잡성, 타인의 관점을 이해하고 문제를 해결하는 능력
	거시적사고	큰 틀에서 자신이 수행하는 업무나 조직을 볼 수 있는 능력
대인 관계 역량	정서관리	구성원의 정서에 관심을 기울이고 구성원의 사기를 관리 할 수 있는 능력
	대인감수성	상대방의 입장을 감성적으로 이해하고 대응 할 수 있는 능력
	의사소통	팀원의 의견에 귀를 기울이고 그들의 의사를 수렴하여 판단하는 능력
	갈등관리	구성원 또는 고객 등 이해관계자간의 갈등을 합리적으로 조정, 관리할 수 있는 능력
	고객지향	고객 중심으로 사고 할 수 있는 능력
	협상력	이해관계자들과 분명하게 협상 할 수 있는 능력
전략적 관리 역량	추진력	어려운 상황에서도 문제 해결을 위한 업무 추진력
	결과지향성	목표를 명확히 하고 과정을 목표를 달성하기 위해 역량을 집중하는 능력
	코칭	팀원을 지도, 육성하고 스스로 성장할 수 있도록 지원하는 능력
	팀워크 형성	팀원 간의 갈등 관리, 비전 제시 등을 통하여 팀워크를 형성하여 시너지를 창출하는 능력
	비전제시	팀에게 동기를 부여하여 목표한 결과를 달성 할 수 있도록 추진하는 능력
	전략적 실행력	팀이 처한 기회, 위협, 장/단점을 전략적인 관점에서 접근하는 능력

출처 : 이석재. (2006) 『18가지 핵심역량을 개발하라』, 서울: 김앤김 북스 내용을 연구자가 정리).

제 2절 프로젝트와 프로젝트의 성과에 관한 선행 연구

1. 프로젝트와 프로젝트 성과의 정의

1) 프로젝트의 정의

프로젝트의 정의에 대해서 연구자들은 다양한 측면에서 접근하고 있다. 프로젝트 관리 전문기관인 PMI(Project Management Institute)에서는 유일한 제품, 서비스 또는 결과를 창출하기 위하여 수행되는 한시적으로 투입하는 노력으로 정의하고 있다(PMI 2008).

Jurison(1999)은 프로젝트를 “하나의 문제를 해결하기 위한 한정된 자원의 집중”으로 정의하고 프로젝트는 다양한 규모와 종류로 발생되고, 모든 프로젝트는 다른 프로젝트와 구별 되는 유일한 특징을 갖고 있다고 하였다. 국제 표준화 기구(International Organization for Standardization, ISO)에서 제정한 ISO 10006(ISO, 2003)에서는 프로젝트를 일련의 조정 관리된, 개시일과 종료일이 있는 활동으로써, 시간, 원가 및 자원의 제약을 포함한 특정요구 사항에 적합한 목표를 달성하기 위해 실시되는 유일한 프로세스라고 정의하고 있다. Schwalbe(2005)은 “프로젝트는 우리가 일반적으로 받아들이고 있는 대단위 사업이나 공사 또는 사업계획 정도의 단순한 의미 외에 학문적 특성을 갖고 있다”고 하였다(김용경과 김필중, 2006; 안태준, 2012에서 재인용).

2) 프로젝트의 특징

PMI(2008)에서는 프로젝트의 특징을 다음과 같이 정의하였다.

첫째, 프로젝트는 구체적이며 뚜렷한 목적을 가진다.

프로젝트는 목적으로 하는 뚜렷한 결과물을 가지고 있다. 이러한 목적지향성은 프로젝트의 성과를 구체적으로 측정하는 기준을 마련해 주기 때문에, 프로젝트의 성공 또는 실패에 대한 판단에 도움을 주기도 한다.

둘째, 프로젝트는 한시적이다.

프로젝트는 명확한 시작과 완료시점을 가지고 수행되는 한시적 활동의 집합으로서, 완료시점까지 목적을 달성해야하기 때문에 항상 시간에 대한 압박을 받게 된다.

셋째, 프로젝트는 유일하고 독특하다.

각각의 프로젝트는 그 자체가 이전에 수행된 적이 없는 독특함을 가진다. 프로젝트의 구성요소인 개별적인 과업들은 다른 프로젝트들의 그것과 유사하거나 동일할 수 있지만 과업들의 집합으로서의 프로젝트는 단 하나의 이벤트로서 과거에 수행된 적 없는 유일한 것이다.

넷째, 프로젝트는 점진적으로 구체화 된다.

프로젝트는 여러 과업, 활동들을 순서에 따라 단계적으로 수행함으로써 진행, 완료된다. 따라서 각 과업들의 결과는 시간의 흐름에 따라 점진적으로 구체화 되며, 이런 특징은 프로젝트 시행 초기에 프로젝트의 범위를 정확히 하는데 어려움을 주는 요인이 되기도 한다.

다섯째, 프로젝트는 상호 연관된 여러 활동의 집합이다.

프로젝트는 상호 연관된 여러 가지 활동들로 이루어져 있으며, 다양한 분야와 배경을 가진 참여자들에 의해 수행되는 것이 일반적이다. 이는 복잡한 기계적 요소들로 이루어진 시스템과 같이, 한 부분의 실수로 전체 프로젝트가 잘못 될 위험이 존재할 수 있음을 의미한다.

2. IT 프로젝트

한국소프트웨어진흥원(2002)의 국내 소프트웨어 분야별 시장 실태 조사에 의하면 IT 프로젝트 유형은 고객사의 조직 내,외부의 비즈니스 업무 프로세스에 대한 재설계를 수행함으로써 업무의 효율성과 효과성을 증진시키는 비즈니스 업무개선, 고객사의 정보시스템 구축에 대한 요구를 충족시키는 프로젝트로서 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 비즈니스 컨설팅 요소를 결합하여 최종적으로 사업대상기관의 요구를 만족시키는 시스템을 구축하여 고객사의 요구를 만족시키는 시스템을 구축하여 공급하는 패키지, 사업대상 기관의 요구사항을 반영한 맞춤형 응용시스템 및 소프트웨어를 직접 분석, 설계, 개발, 구현하여 인도하는 자체개발 IT 등이 있다. 자세한 내용은 아래 <표 8> IT 프로젝트의 유형과 같다.

<표 8> IT 프로젝트의 유형

사업 분류	사업 내용
컨설팅	IT 관련 전략이나 기획 관련 컨설팅
소프트웨어 개발형 IT	고객의 시스템 차원 요구를 충족 시키는 프로젝트 사업 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 컨설팅
패키지 통합형 IT	요소를 결합하여 최종적으로 고객의 요구를 만족시키는 시스템을 구축하여 공급하는 형태의 사업을 말한다.
소프트웨어 개발	시스템통합을 수반하는 개발활동이 아닌 프로그래밍 위주의 순수 소프트웨어 개발 사업을 의미한다.
네트워크 통합	데이터 통신 네트워크를 계획하고 구축하는 사업을 의미한다. 단, 음성 네트워크는 제외한다.
하드웨어 설치 및 지원	하드웨어 디바이스의 설치와 지원을 수행하는 사업을 의미한다.
DB 구축	각종 형태의 자료 구축 서비스, 통계자료, 텍스트, 이미지, 공간정보 자료 구축 서비스 포함한다.
기타 IT	위 범주 이외의 IT 관련 서비스 산업

출처 : 안무성. (2012), 『SI 프로젝트 관리를 위한 평가지표의 적용 사례』, 고려대학교 컴퓨터정보통신대학원 석사학위 논문, pp. 5.

3. 프로젝트 성과

1) 프로젝트 성과

프로젝트 성과는 앞에서 살펴 본 프로젝트의 특징, 즉 유일성, 독특성 등의 특징으로 인하여 성과를 측정하기가 어렵기 때문에 많은 연구에서 프로젝트의 성과를 측정 방안에 대해서 제시하고 있다.

Freeman과 Beale(1992)은 프로젝트의 성공에는 여러 가지 관점이 존재함을 주장하였고, 프로젝트 성과지표로 7가지의 기준을 제시하였다. 첫째, 기술적 성과로 프로젝트 착수 시 설정한 기술적 요구사항의 달성여부이다. 둘째, 프로젝트 수행의 효율성으로 기간과 비용 목표의 달성 정도이다. 셋째, 경영, 조직상의 결과로 의뢰자, 모기업, 소비자 만족, 그리고 기업의 문화와 가치의 훼손 없이 프로젝트에 협업한 정도의 척도이고, 넷째, 개인의 성장은 프로젝트 팀의 이익, 도전, 전문

성 향상에 대한 만족도이며 다섯째, 프로젝트 결과는 종료 시점에서의 프로젝트 완성도를 말하며, 여섯 번째, 기술혁신은 프로젝트 진행 시 기술적인 문제의 규명과 그 해결에 성공한 정도이며 일곱 번째, 생산성, 사업성과는 프로젝트 결과물의 생산성과 상업적 성과를 말한다(김현우, 2007).

The Standish Group(1998)은 프로젝트 성과는 계획한 기능 또는 서비스가 정해진 납기와 예산 범위 내에 완료 되었는가를 기준으로 측정한다고 하였고, Atkinson(1999)은 프로젝트의 성과를 비용, 시간, 품질 성과, 프로젝트 결과물 자체의 품질에 대한 성과, 프로젝트 결과물 사용자에게 대한 성과, 프로젝트와 관련된 이해 당사자에 대한 성과로 나누었다(이진실, 2011).

2) IT 프로젝트 성과

IT 프로젝트에 대한 선행 연구를 살펴보면 일반적으로 IT 프로젝트의 성과는 크게 제품 성과와 과정 성과로 나누어 평가하고 있다. 제품성과 성과에 대한 평가는 DeLone 과 McLean(1992)이 제시한 정보시스템 성공모형이 가장 대표적인데, 그들은 정보시스템의 제품 성과기준을 시스템 품질, 정보 품질, 정보 사용도, 사용자 만족, 개인 영향, 조직 영향 등 여섯 가지로 구분하였다 또한 제품 성과와는 별개로 IT 프로젝트의 과정 성과에 대한 평가가 이루어져야 한다는 견해도 제시되고 있다. 이런 견해는 IT 프로젝트의 성과는 IT 프로젝트 과정 전반에 걸쳐 주어진 예산, 기간 및 범위 내에서 완수 될 수 있는가의 여부에 의해 평가되어야 한다는 것이다(Lyytinen , 1988 ; Schwahhbe, 2004 ; 김은홍, 김화영, 2006). 다른 선행 연구에서는 두 가지 개념을 IT 프로젝트의 성과로 봐야 한다는 견해도 있다. Nidumolu(1996)가 IT 프로젝트에서의 3가지 제품(시스템) 성과와 3가지 과정 성과를 제시하였는데, 제품 성과는 첫째, 시스템의 기술적인 성과, 둘째, 사용자의 요구사항에 부한 정도, 셋째, 시스템이 새로운 제품이나 사용자의 요구사항 변화에 대응 할 수 있는 유연성의 항목들로 구성 되어 있고, 과정 성과는 IT 프로젝트 도중에 얻어지는 학습효과, 프로젝트 관리정도, IT 프로젝트 부서와 사용자간의 의사소통 품질 등으로 구성 되어 있다(김기윤, 2002). Atkinson(1999) 등은 IT 프로젝트의 성과를 비용, 시간, 품질 등의 전통적인 프로젝트 성과, 정보 시스템 자체의 품질에 대한 성과, 정보시스템 사용자에게 대한 성과, IT 프로젝트와

관련한 이해당사자들에 대한 성과 등 네 가지 유형으로 구분하였다(Kerzner, 1987; Pinto & Slevin, 1988; Wateridge, 1995; Atkinson, 1999, Baccarini, 1999 ; 이진실, 2011에서 재인용).

또한 Rai 와 Al-Hindi(2000)는 프로젝트 일정 준수 정도, 프로젝트 비용목표 준수 정도, 참여자들 간의 동의 정도를 과정 성과로 제시하였으며, 제품의 신뢰성, 유연성, 유지보수성, 시스템 수용성, 만족도를 제품성으로 분류하였다. Barki et al.(2001)은 IT 프로젝트 과정이 얼마나 잘 진행되었는가를 측정하는 과정성과와 개발산출물인 제품의 성능을 측정하는 제품성으로 구분하였으며 이러한 구분 사이에 서로 상관관계가 있는 것이 아니기 때문에 분리하여 평가할 필요가 있다고 하였다.

위와 같이 IT 프로젝트 성과에 관한 연구는 많은 연구자들에 의해 다양한 방법으로 수행되어 왔는데(Cooprider and Henderson, 1990 ; Kraut and streeter,1995 ; Nidumolu, 1996 ; Barki and Hartwick 2001; 서창교, 정은희, 2003), 국내의 선행연구의 성과변수를 살펴 보면, 과정 성과 및 제품 성과로써 첫째 과정 성과로는 계약준수, 상호작용의 질, 과정 만족도, 작업의 질로 요약할 수 있으며, 둘째 제품 성과로는 시스템 운용 효율성, 시스템 유연성, 정보품질 등으로 요약된다. 그 외에 개발자의 심리적 만족, 자율성 정도, 자원계획, 프로젝트 목표 달성 정도 등으로 요약하고 있다(김은홍, 이화영, 2006 ; Nidumolu, 1995). 또한, 국내 김기영(2007)의 선행연구에 따르면, 성과 측정 요인들은 최근의 IT 프로젝트 특성인 시스템 간 복잡한 의존성, 그리고 대규모의 동시 다발 프로젝트의 특성을 반영한 성과 변수가 필요하며, 동시에 여러 프로젝트가 진행된다는 점을 볼 때 IT 프로젝트의 성과 제고를 위해 인적자원의 직무성과와 직결되는 상호작용, 개발 프로세스 만족도와 같은 과정, 성과 요인을 고려하는 것이 매우 중요하다고 하였다. 즉, IT 프로젝트의 과정성과가 좋아서 일정을 준수하고, 예산을 초기 계획에 준해서 집행 하였다고 하더라도, 산출물이 당초 목표했던 수준에 미치지 못하면 프로젝트 성과가 좋다고 말 할 수 없다. 반대로, IT 프로젝트의 산출물의 품질의 우수하다고 하더라도 일정 지연이 생기거나 예산을 초과하게 되면 프로젝트 성과가 좋다고 할 수 없다. 따라서 본 연구에서는 IT 프로젝트의 성과를 제품 성과와 과정 성과의 두 가지 관점에서 측정하였다.

제 3절 IT 프로젝트 성과와 각 변수간의 관계

1. 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과

리더십 유형과 프로젝트 성과와의 관계를 살펴 본 주요 연구는 Robert T. Keller(1992), David A. Waldman & Leanne E Atwater(1994), Robert T. Keller(2006) 등이 있다(천동필, 2010).

Robert T. Keller(1992)는 3개 조직을 대상으로 실증 연구에서 변혁적 리더십은 프로젝트 품질과 비용, 일정 성과 변수에 긍정적 관계를 가지며 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

David A. Waldman & Leanne E Atwater(1994)는 107명의 구성원과 40명의 프로젝트 리더를 대상으로 한 연구에서, 프로젝트 리더의 변혁적 리더십은 프로젝트 효과성과 관계가 없다는 결론을 도출했다. 하지만 상위 리더의 변혁적 리더십은 프로젝트 효과성과 정의 관계를 가지고 있고 정의 영향을 주고 있다고 실증분석을 통해 밝혀냈다.

Robert T. Keller(2006)은 118명의 프로젝트 리더와 674명의 구성원을 대상으로 한 연구를 통하여, 변혁적 리더십이 기술품질, 일정성과, 비용성과, 이익률, 시장진입 속도에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

2. 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과

리더십 유형과 프로젝트 성과와의 관계에서 살펴본 3개의 선행연구의 공통점은 모두 프로젝트 유형과 성과간의 관계에 주목했다는 점이다.

국내에서는 김해홍(2013)이 신제품개발프로젝트에서 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관해 살펴보았는데 신제품개발 프로젝트 수행 인원 102명을 대상으로 리더십역량이 신제품개발프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 분석에서 지적능력, 관리능력, 대인관계능력이 신제품개발프로젝트 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

하지만 IT 프로젝트에서 있어서 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 연구와 리더십 역량의 어떤 요인이 프로젝트 성과에 중요한 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡했었다.

본 연구에서는 IT 프로젝트 리더의 리더십역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관해 분석을 하였다.

제 3장 연구 설계

제 1절 연구 모형

리더십에 대한 선행적 고찰을 통해 프로젝트의 성과를 내기 위해서는 리더의 리더십 유형과 역량이 중요함을 살펴보았다. 경영자는 조직의 목표를 달성하기 위해 기업의 모든 프로젝트의 목표를 기업의 목표에 부합하도록 노력한다(PMI 2004). 한편 IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 IT 프로젝트 리더의 역량과 리더십을 들 수 있으며(김화영 등, 2008), 특히 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 중요한 영향을 미치게 된다(오승영 외 2010).

본 연구에서는 리더십 유형으로서 Bass & Avolio가 개발한 MLQ Form-6에 의하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 구성하였다.

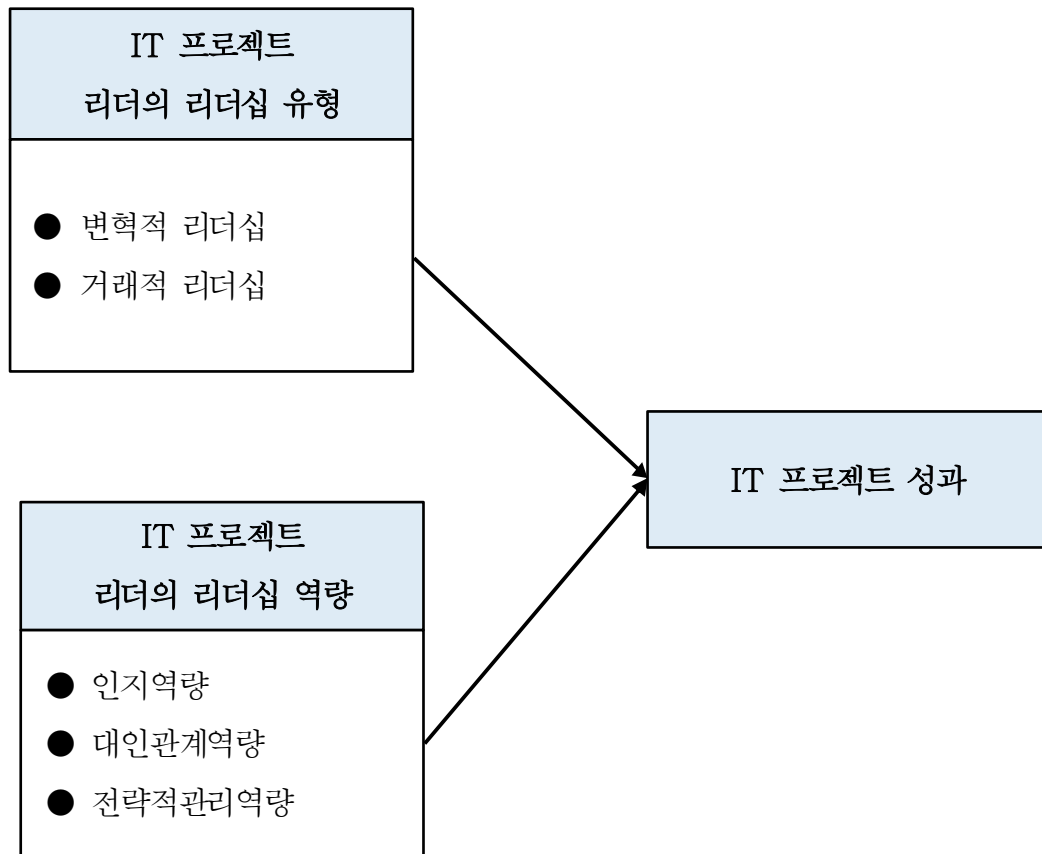
리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 2가지 유형을 변수로 선정하였고, 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십, 지적자극 리더십, 개별적 고려 리더십, 영감적 동기 부여 리더십으로 하위 변수를 구성하였고, 거래적 리더십은 조건적 보상 리더십, 예외에의 관리 리더십으로 하위 변수를 구성하였다.

리더십 역량은 프로젝트 리더의 리더십 역량으로 이석재(2006)가 제시한 리더십 역량 세가지(인지 역량, 대인관계 역량, 전략적 관리 역량)로 변수를 구성하였다.

종속변수는 Nidumolu(1995), Rai et al.(2000), Barki et al.(2001), 이창호(2008) 등의 실증적 연구를 근거로 하여 과정 성과, 제품 성과 등을 구성 요소로 사용하여 프로젝트 성과를 측정하였다.

위를 바탕으로 <그림 6>과 같이 연구모형을 도식화하여 제시한다.

<그림 6>연구 모형



제 2절 연구 가설의 설정

1. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과의 관계

프로젝트 리더가 과제를 수행하면서, 부하의 가치와 생각을 변화시켜 부하의 욕구 수준을 높이고 기대이상의 성과를 달성하도록 유도하는 변혁적 리더십이나, 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하고, 부하와 관계는 일상적인 업무수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래 관계를 갖는 거래적 리더십 중 어느 한쪽 성향만으로 성과를 높이는 것은 어려울 것으로 보인다. 바람직한 리더십은 변혁적 리더십이나 거래적 리더십의 어느 하나가 아니라 서로 보완 관계에 있다는 Bass의 주장과 같이, 계속되는 의사결정과 구성원에 대한 조직 관리, 주변 환경의 변화에 대처할 수 있는 리더십이 요구된다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 <그림 6>의 연구 모형을 기초로 하여 연구 가설을 설정하고자 한다. 리더십 유형인 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 IT 프로젝트 성과인 과정 성과와 제품 성과와의 관계를 살펴보기 위하여 가설을 설정하였다.

리더십 유형은 변혁적 리더십의 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 고려와 거래적 리더십의 상황적 보상과 예외에 의한 관리로 구성이 되어있다. 리더십 유형의 구성요소가 프로젝트 성과와 통계적으로 유의한 상관관계가 있는지를 가설 1에서 확인하고자 한다.

가설 1 : 프로젝트 리더의 리더십 유형이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

1-1 : IT 프로젝트 리더의 변혁적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

1-2 : IT 프로젝트 리더의 거래적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2. IT 프로젝트 리더의 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과의 관계

프로젝트의 성공, 실패를 결정하는 열쇠는 프로젝트 리더의 리더십 역량이 크게 좌우한다는 것은 프로젝트를 경험해 본 사람이라면 누구나 알 수 있는 사항이다. 따라서 프로젝트에서 우수한 프로젝트 리더의 리더십을 확보하는 것은 가장 중요하다 할 수 있다. 프로젝트를 성공시키기 위해 이처럼 우수한 프로젝트 리더가 절실한 만큼 프로젝트 리더의 리더십 역량은 프로젝트를 성공적으로 수행하는데 영향을 미친다고 할 수 있다.

The Standish Group(2001)은 우수한 프로젝트 리더의 리더십을 프로젝트의 주요 성공요인으로 평가하고 있으며, Gantthead는 부적절한 훈련을 받았거나 경험이 부족한 프로젝트 리더를 프로젝트의 주요 실패원인 중 하나로 들고 있다. 특히 리더십 역량은 효과적인 문제해결과 성공적인 업적에 영향을 미침으로써 효과적인 문제해결과 전반적인 업적향상을 기대할 수 있다. IT 프로젝트에 있어 핵심적인 역할을 수행하는 프로젝트 리더의 리더십 역량 역시 IT 프로젝트 성과에 매우 중요한 영향을 미치게 된다. IT 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 IT 프로젝트

리더의 리더십 역량으로는 인지역량, 대인관계역량 및 전략적관리역량 등을 들 수 있다. 일반적으로 직무와 관련된 리더의 인지역량은 직무수행의 성과에 직접적인 영향을 미친다.

IT 프로젝트의 성과에 있어서 IT 프로젝트 리더의 의사소통, 권한위임 능력 등 대인관계역량 역시 매우 중요한데 이는 원활한 관리를 통해서만 프로젝트 팀 내의 갈등을 해소시키고 팀워크를 형성할 수 있기 때문이다. 대인관계역량외에 전략적 관리역량도 업무성과를 향상시킬 수 있는 중요한 역량으로 간주되고 있다. 따라서 본 연구에서는 IT 프로젝트 리더의 리더십 역량과 프로젝트 성과의 관계에 관하여 다음과 같은 가설 2를 설정하여 검증하고자 한다.

가설 2 : IT 프로젝트의 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-1 : IT 프로젝트의 리더의 인지역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-2 : IT 프로젝트의 리더의 대인관계역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-3 : IT 프로젝트의 리더의 전략적관리역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

IT 프로젝트 성과는 각 IT 프로젝트의 성과를 측정하기 위하여 과정 성과와 제품 성과를 고려해야 한다. 이에 따라 본 연구자는 계획된 시간의 준수, 계획된 비용의 준수, IT 결과물에 사용자 수용성, IT 프로젝트 결과물에 대한 사용자의 만족도를 측정도구로 설정하였다. ‘전혀 그렇지 않다’,에서 ‘매우 그렇다’까지 5점 척도로 구성하였다.

제 3절 자료 수집 및 분석 방법

1. 설문지 구성

본 연구에서 사용한 설문지의 구체적인 내용은 앞에서 논의된 연구모형과 가설을 기초로 하여 <표 11>와 같이 구성하였다. 설문지의 구성내용을 살펴보면, 응답자

의 인적사항과 최근에 참여했던 IT 프로젝트의 일반적 내용, IT 프로젝트 성과에 대한 내용 및 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형에 대한 내용과 IT 프로젝트 리더의 리더십 역량에 대한 내용으로 구성하였다.

IT 프로젝트의 일반적 내용은 자료의 분류를 위한 응답자의 일반적인 사항인 인구 통계적 특성, 직무에 관련된 일반적 특성과 최근에 참여했던 IT 프로젝트의 일반적 내용을 포함하여 총 6개 문항으로 구성하였다. IT 프로젝트 성과는 총 6개의 설문문항으로 최근 참여했던 프로젝트에 관해 2문항, 과정 성과 2문항, 제품 성과 2문항으로 구성하였다. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형의 설문 문항은 MLQ Form-6을 바탕으로 구성하였다. 리더십 유형은 총 14개의 설문 문항으로 변혁적 리더십 9문항, 거래적 리더십 5문항으로 구성되었다. 그리고 리더십 역량은 총 36개의 설문문항으로 인지역량, 대인관계역량, 전략적관리역량이며 각각 12문항으로 구성되었으며, 인구 통계학적인 특성은 명목척도를 이용하여 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형, 리더십 역량, IT 프로젝트 성과에 대한 설문 문항은 리커트 5점 척도를 사용하였다. 측정도구 및 설문지 구성은 <표 9>와 같다.



<표 9> 설문지 구성

변 수		하위 변수	출 처
독립 변수 (리더십 유형)	변혁적 리더십	카리스마	Bass and Avolio : MLQ-FOR M 6S(1992)
		지적 자극	
		개별적 고려	
		영감적 동기 부여	
	거래적 리더십	조건적 보상	
		예외에의 관리	
독립 변수 (리더십 역량)	인지역량	창의성	이석재(2006)
		자기확신	
		변화관리	
		문제해결력	
		거시적 사고	
		혁신성	
	대인관계역량	정서관리	
		대인 감수성	
		의사소통	
		갈등 관리	
		고객 지향	
		협상력	
	전략적 관리역량	추진력	
		결과 지향성	
		코칭	
		팀워크 형성	
		비전 제시	
종속변수 (프로젝트 성공)	과정 성과	계획된 시간의 준수	Rai, A & Hindi, H.(2007)
		계획된 비용의 준수	
	제품 성과	IT 프로젝트 결과물에 대한 사용자 수용성	
		IT 프로젝트 결과물에 대한 사용자의 만족도	

2. 자료의 수집 및 분석

1) 자료의 수집

본 연구의 목적을 달성하기 위한 공간적 범위는 수도권 지역에 있는 IT 프로젝트 관련 업무 종사자를 대상으로 하였다. 설문조사의 내용적 범위는 리더십 이론에

서 제시된 리더십 유형 요인(변혁적 리더십, 거래적 리더십) 및 리더십 역량 요인(인지역량, 대인관계역량, 전략적관리역량), 그리고 IT 프로젝트 성과 요인(과정 성과, 제품 성과)과 상황변수로는 응답자의 성별, 연령, 학력, 직장 경력, 직급 및 프로젝트 경험과 IT 프로젝트에 대한 일반적 상황 등 통계학적 특성을 고려하였다.

설문지는 2014년 5월에 총140매를 배포하고 120매를 회수하였다. 직접 방문을 통하여 회수한 경우에는 당일 회수하였으며, 우편발송의 경우에는 5월까지 회수하였다. 회수된 설문지는 총 120매(85.7%)였다. 회수 된 설문지 중에서 응답이 불성실하거나 일부 항목에 대한 응답이 누락된 14매를 제외한 106매(회수된 총 설문지의 88.3%)를 최종적으로 연구에 사용하였다.

2) 자료의 분석

수집된 자료는 SPSS Window for 19.0 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다. 우선 응답자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 기술통계량 분석을 실시하였다. 설문지의 타당성과 신뢰성 검정을 위해서 요인분석과 크론바 알파의 신뢰성 계수를 이용한다. 또한 이 연구에서 제시된 가설을 검정하기 위하여 상관관계분석, 다중회귀분석을 사용하였다.

본 연구에 이용된 분석방법을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

본 연구는 타당성 분석을 위하여 요인분석의 주요인분석을 이용하였으며, 요인의 회전은 직각회전방식 방법 중 배리맥스 회전을 사용한다. 요인의 수는 아이젠 값이 1 이상인 요인만 선택하며, 각 항목과 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 각 항목의 공통성은 0.5 이상인 경우 유의한 것으로 판단한다. 이 연구는 내적일관성 방법의 신뢰성계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. 이는 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 기법이다. Nunnally(1978)는 적절한 신뢰성의 범위로서 0.5 이상이면 비교적 신뢰할 수 있다고 하였다.

각 변수 상호간에 어떤 관련성을 가지고 있는 지를 확인하기 위하여 상관 관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 Pearson의 상관계수를 이용하여 변수 간의 관련유무와 방향, 정도를 파악한다.

리더십 유형이 IT 프로젝트 성과와 체계적으로 관련되어 있는 지를 분석하기 위하여 IT 프로젝트 성과를 종속변수로 하고, 리더십의 2개 유형인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시한다. 가설 검정에 사용되는 통계적 추정치는 회귀계수의 비표준화 된 β 값, 유의수준을 판별하는 t 값, 회귀식의 적합도를 나타내는 F 값과 회귀식에서 독립변수들의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2) 값을 이용하였다.

리더십 역량과 IT 프로젝트 성과와 관련이 있는지를 보기위하여 IT 프로젝트 성과를 종속변수로 하고, 리더십의 3개 역량인 인지역량, 대인관계역량, 전략적 관리 역량을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 검정에 사용되는 통계적 추정치는 회귀계수의 비표준화된 β 값, 유의수준을 판별하는 t 값, 회귀식의 적합도를 나타내는 F 값과 회귀식에서 독립변수들의 설명력을 나타내는 결정계수(R^2) 값을 이용하였다.

제 4장 실증분석

제 1절 표본의 특성

1. 응답자에 대한 분석

총 106명의 응답자는 남자 98명(92.5%), 여자 8명(7.5%)으로 이루어져 있고, 연령층은 30세 미만 15명(14.2%), 31세 ~ 40세 56명(52.8%), 41세~50세 34명(32.1%)로 전체의 99.1%를 차지하고 있으며, 50세 이상 1명(0.9%)로 나타났다. 현 분야 근무경력은 1년 미만이 12명(11.3%), 1년 ~5년이 28명(26.4%), 6년 ~ 10년이 27명(25.5%), 11년 ~ 15년이 24명(22.6%)이었고 16년 이상은 15명(14.2%)로 나타났다. 직급은 사원이 29명(27%), 대리가 17명(16%)였고, 과장/차장은 38명으로 전체의 35.8%로 가장 많은 비중을 차지하였고 부장은 16명(15.1%), 임원급 이상은 6명(5.7%)으로 나타났다. 직무 분야는 개발직종이 49명으로 전체에서 가장 많은 46.2%를 차지하였고 영업직종 15명으로 14.2%, 사업관리직종이 25명으로 23.6%를 기타가 17명으로 16%를 차지했다. 설문 응답자의 특성을 살펴보면 <표 10>에서 보는바와 같다.

<표 10> 응답자 특성

항 목	범위	숫자	비율(%)
성 별	남	98	92.5
	여	8	7.5
	합계	106	100.0
연 령	30 세 미만	15	14.2
	31세~40세	56	52.8
	41세 ~ 50세	34	32.1
	51세 ~ 60세	1	0.9
	61 세 이상	0	0.0
	합계	106	100.0
현 분야 근무 경력	1년 미만	12	11.3
	1년 ~ 5년	28	26.4
	6년 ~ 10년	27	25.5
	11년 ~ 15년	24	22.6
	16년 이상	15	14.2
	합계	106	100.0
직 급	사원	29	27.4
	대리	17	16.0
	과장/차장	38	35.8
	부장	16	15.1
	임원 급이상	6	5.7
	합계	106	100.0
직무 분야	개발직종	49	46.2
	영업직종	15	14.2
	사업관리 직종	25	23.6
	기타	17	16.0
	합계	106	100.0

2. 프로젝트에 대한 분석

프로젝트의 총규모는 미응답 1개(0.98%)를 제외하고 1억원 미만이 37개(34.9%), 1억원 ~ 2억원이 22개(20.8%), 2억원 ~ 3억원 이 7개(6.6%), 3억원 ~ 4억원이 9개(8.5%), 4억원 ~ 5억원이 7개(6.6%)였고 5억원 이상이 23개(21.7%)로 나타났다. 프로젝트 기간은 3개월 미만의 프로젝트가 22개로 전체의 20.88%, 3개월 ~ 6개월이 37개(34.9%),

7개월 ~ 12개월 36개(34.0%), 13개월 ~ 18개월이 2개(1.9%), 19개월 ~ 24개월이 6개(5.7%), 25개월 이상이 3개(2.8)로 나타났다.

설문 응답자가 설문에 응한 시점을 기준으로 가장최근에 수행했거나 수행하고 있는 IT 프로젝트에 대한 응답을 <표 11>에서 나타내었다.

<표 11> 응답 프로젝트의 특징

항목	범위	숫자	비율
프로젝트 기간	3개월 미만	22	20.8
	3개월 ~ 6개월	37	34.9
	6개월 ~ 12개월	36	34.0
	1년~1년6개월	2	1.9
	1년 6개월 ~ 2년	6	5.7
	2년이상	3	2.8
	합계	106	100.0
예산 규모	1억원 미만	37	34.9
	1억원 ~ 2억원	22	20.8
	2억원 ~ 3억원	7	6.6
	3억원 ~ 4억원	9	8.5
	4억원 ~ 5억원	7	6.6
	5억원이상	23	21.7
	합계	105	99.1
	결측값	1	0.9
	합계	106	100.0

제 2절 타당성 및 신뢰성 분석

1. 타당성 분석

신뢰성이란 측정도구를 측정한 결과 오차가 들어있지 않은 정도를 말하는 것이고, 타당

성이란 측정도구가 측정하고자하는 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 나타내는 것이다. 타당성 검정을 요인분석이라고도 하는데 SPSS에서 실시하는 요인분석을 탐색적 요인분석이라고 한다. 요인분석과 신뢰성 분석으로 변수 정제과정을 거친 후 남은변수들을 가지고 가설검증을 실시한다. 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석은 반드시 실시하고 분석 결과도 제시하여야 한다(송지준, 2009).

요인분석은 변수가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정 하였는가를 파악하는 것으로 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 요인분석은 수많은 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 그 내용을 단순화시킨다. 요인분석의 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수들을 가능한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분 분석을 실시한다. 주성분 분석은 변수들을 요인들의 선형결합으로 가정하는 것으로, 샘플의 분산을 가장 많이 설명해주고 주성분과 무관한 분산을 가장 많이 해결해주는 선형결합이다. 변수의 설명축인 요인들을 회전시킴으로써 요인의 해석을 돕는 회전방법 중에서 널리 사용되는 방법은 직교회전방식이다. 요인분석에서 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율을 의미하며 일반적으로 공통성이 0.4이하면 공통성이 낮다고 판단하여 요인분석에서 제외한다. 요인 적재량은 변수들의 중요도 정도를 나타내는 것으로 그 수치가 낮을수록 중요도가 낮다는 것을 의미한다. 일반적으로 요인 적재량이 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제거하고 요인 적재량이 0.5 이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 요인분석을 실시한 후 요인 수의 결정은 고유값이 1.0을 초과하는 요인만을 선택한다(송지준, 2009).

신뢰도는 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다. 이러한 신뢰성의 정도, 즉 신뢰도를 측정하기 위해서 크론바하알파 계수를 이용하였다.

Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야에서는 크론바하알파 계수 값이 0.6이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서 0.9이상이어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Vande Ven과 Ferry(1980)도 조직 단위의 분석수준에서 일반적으로 요구되어지는 크론바하알파 계수 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별 문제가없다고 하였다.

본 연구에서 신뢰성 및 타당성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 먼저 실시하고 이 과정에서 사용할 연구단위 요인에 불필요하게 적재되었거나 요인부하량이 적은 항목들을 1차적으로 제거하였다. 다음으로는 너무 많은 설문항목이 회귀분석을 통해 가설을

검증하는데 한계가 있다고 판단되어 변수를 측정하기에 가장 적합하다고 판단되는 항목들을 선별하고 다른 항목들을 2차적으로 제거하는 정제과정을 거쳤으며, 이렇게 연구단위별로 잘 요약된 항목만을 연구하는 방법을 선택하였다.

리더십유형에서는 제거항목이 없고, 리더십역량에서는 인지역량에서 4, 5, 7, 8번 설문문항을 대인관계역량에서 1, 2, 3, 4, 10번 설문문항을, 전략적관리역량에서는 1, 3, 4, 10, 11, 12번 설문문항을 제거하였다.

다음의 <표 12>는 리더십에 대한 측정항목을 나타낸 것이다.

<표 12> 리더십에 대한 측정항목

측정항목	
변혁적 리더십	1. 프로젝트 리더가 주변에 있어서 기분이 좋다.
	2. 프로젝트 리더와 함께 하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.
	3. 프로젝트 리더는 직원이 무엇을 해야 하는지에 대해 간단한 말로 명확하게 표현한다.
	4. 프로젝트 리더는 직원의 일에서 의미를 찾을 수 있게 도와준다.
	5. 프로젝트 리더 오래 된 문제들을 새로운 방식으로 생각 할 수 있도록 해준다.
	6. 프로젝트 리더는 복잡하고 어려운 문제를 해결하는데 새로운 방법을 제공해 준다.
	7. 프로젝트 리더는 직원의 개인적 발전을 위해서 가르치고 지도하는데 시간을 쓴다.
	8. 프로젝트리더는 직원의 업무 수행에 대해 리더가 어떻게 생각하는지를 알게 한다.
	9. 프로젝트 리더는 직원에게 개인적인 관심을 기울인다.
거래적 리더십	10. 프로젝트 리더는 직원이 수행 목표에 대한 보상을 받기 위해서 직원이 무엇을 해야 하는지 말해준다.
	11. 프로젝트 리더는 수행 목표를 성취하는데 누가 얼마나 기여했는지 구체적으로 밝힌다.
	12. 프로젝트 리더는 수행 목표를 달성하면 직원이 무엇을 받을 수 있는지를 분명하게 한다.
	13. 프로젝트 리더는 합의 된 업적 기준을 충족 시켰을 때 만족한다.
	14. 프로젝트 리더는 직원에게 업무를 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.

측정항목	
인지 역량	1. 프로젝트 리더는 새롭고 독특한 아이디어로 곤란한 상황을 돌파한다.
	2. 프로젝트 리더는 틀에 갇힌 사고를 하기 보다 유연하게 생각하며 독창적인 아이디어를 낸다.
	3. 프로젝트 리더는 리더에게 주어진 과제를 완수 할 수 있는 능력이 있음을 보여 준다.
	4. 프로젝트 리더는 다른 사람과 의견 충돌이 있을 때 리더의 입장을 분명하게 말한다.
	5. 프로젝트 리더는 왜 변화가 필요한지 직원들이 알 수 있도록 관련 정보를 제공한다.
	6. 프로젝트 리더는 직원들이 조직변화에 동요하지 않고 적응할 수 있도록 도와준다.
	7. 프로젝트 리더는 당면한 문제나 복잡한 상황을 처리하기 쉬운 영역으로 세분화 한다.
	8. 프로젝트 리더는 일시적인 해결보다는 문제의 원인을 파악하여 근본적으로 문제를 해결한다.
	9. 프로젝트 리더는 결정 사항이 직원이나 업무에 어떠한 영향을 미칠지 폭넓게 고려한다.
	10. 프로젝트 리더는 혼란한 상황에서도 다양한 관점에서 문제를 분석하고 원인을 찾는다.
	11. 프로젝트 리더는 관행을 따르기보다 새로운 업무수행 방식을 도입하여 개선을 시도한다.
	12. 프로젝트 리더는 성장과 수익성을 고려하여 실행할 수 있는 사업안을 만들어 낸다.
대인 관계 역량	1. 프로젝트 리더는 상황이 좋지 않더라도 감정을 즉흥적으로 드러내지 않는다.
	2. 프로젝트 리더는 상대방이 좌절하거나 의기소침하지 않도록 도와준다.
	3. 프로젝트 리더는 상대방의 성격과 개성에 맞추어 상대 해 준다.
	4. 프로젝트 리더는 타인을 잘 이해하고 타인과 쉽게 친밀감을 형성한다.
	5. 프로젝트 리더는 공유해야 할 사항이나 중요한 회의 결과를 직원에게 정확히 전달한다.
	6. 프로젝트 리더는 자신의 생각을 상대방이 지지하거나 수용하도록 설득력 있게 말한다.

측정항목	
대인 관계 역량	7. 프로젝트 리더는 갈등 당사자들이 서로 실익을 얻을 수 있는 타협점을 찾아 제시한다.
	8. 프로젝트 리더는 갈등 당사자의 의견을 충분히 듣는다.
	9. 프로젝트 리더는 고객의 의견을 수렴하여 프로젝트의 질을 높이는데 활용한다.
	10. 프로젝트 리더는 고객의 관점에서 시장상황을 분석하고 결과를 프로젝트에 반영한다.
	11. 프로젝트 리더는 회사의 이익을 위해서 회사 내외의 관계자들과 합의를 이끌어 낸다.
	12. 프로젝트 리더는 이해관계자들의 입장을 균형있게 고려하여 모두가 만족할 만한 결정을 이끌어 낸다.
전략 적관 리역 량	1. 프로젝트 리더는 업무 진행 단계마다 필요한 의사결정을 결단력 있게 한다.
	2. 프로젝트 리더는 칭찬과 독려를 활용하여 일에 대한 직원들의 열정을 이끌어 낸다.
	3. 프로젝트 리더는 실행 가능한 단계별 세부목표를 설정하고 달성 정도를 지속적으로 점검한다.
	4. 프로젝트 리더는 도전적 목표를 설정하고 구체적인 목표달성 지표를 직원에게 알린다.
	5. 프로젝트 리더는 직원들의 약점과 문제점을 확인하고 자기 계발을 하도록 돕는다.
	6. 프로젝트 리더는 직원들이 업무를 수행하면서 느끼는 문제에 대해 해결책을 찾도록 도와준다.
	7. 프로젝트 리더는 팀원의 기여도를 인정해 각자의 역할에 자부심을 느끼게 한다.
	8. 프로젝트 리더는 사적인 이해관계보다는 함께 일한다는 마음을 갖게 직원을 격려한다.
	9. 프로젝트 리더는 직원들의 관심을 유도할 수 있는 긍정적인 비전과 목표를 제시한다.
	10. 프로젝트 리더는 조직의 비전과 전략에 부합하는 업무 목표를 설정하고 이를 직원들과 공유한다.
	11. 프로젝트 리더는 직원의 직무수행 능력에 맞게 과제를 부여하고 권한도 위임한다.
	12. 프로젝트 리더는 프로젝트의 성과를 향상시키기 위한 계획과 전략을 구체적으로 제시한다.

1) 리더십 유형의 타당성 분석

리더십 유형의 14개 문항에 대한 요인분석 결과는 <표 16>과 같으며, 고유치는 1이상인 경우 요인분석에서 유의미한 요인으로 추출하였다. <표16>에서 리더십 유형의 문항별 분석결과 모두 2개의 주요한 요인으로 묶여졌다. 리더십 특성과 관련된 14문항에 대한 분석을 실시한 결과 고유치가 1.0이상인 요인 이 2개로 추출되었고, 14문항 모두 0.5이상의 요인 적재량을 보여주고 있다. 각 요인은 성격에 따라 변혁적 리더십, 거래적 리더십 리더십 두 가지 속성으로 명명하였다. 각 요인의 고유치는 변혁적리더십 5.406, 거래적리더십 3.615 이었다. 분산 설명력은 변혁적리더십 38.612%, 거래적리더십 25.819%로 전체 변량의 64.4%를 설명하고 있다.

이상의 요인분석결과를 토대로 리더십 유형 요인들 간에 있어서 리더십 유형 변수의 개념적 구분이 명확하므로, 본 연구의 리더십 유형에 대한 연구모형에 사용된 변수들에 대한 측정도구는 개념적으로 타당성이 있다고 판정할 수 있다.

<표 13> 리더십 유형의 요인분석

요 인	변수명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
변혁적 리더십	변혁적리더십_1	0.802	0.671	5.406	38.612
	변혁적리더십_2	0.795	0.698		
	변혁적리더십_3	0.762	0.688		
	변혁적리더십_4	0.744	0.673		
	변혁적리더십_5	0.790	0.640		
	변혁적리더십_6	0.783	0.687		
	변혁적리더십_7	0.674	0.563		
	변혁적리더십_8	0.672	0.595		
	변혁적리더십_9	0.601	0.487		
거래적 리더십	거래적리더십_1	0.728	0.626	3.615	25.819
	거래적리더십_2	0.794	0.726		
	거래적리더십_3	0.808	0.712		
	거래적리더십_4	0.794	0.650		
	거래적리더십_5	0.618	0.604		

2) 리더십 역량의 타당성 분석

독립변수인 프로젝트 관리자의 리더십 역량에 관한 요인분석 결과는 <표 17>에 제시된 것과 같이 고유값이 1.0을 초과하는 단일 요인이 총분산의 65.908%를 설명하는 것으로 나타났고, 독립변수 21개 항목의 요인 적재량이 0.5 이상으로 나타나 중요한 변수로 간주 할 수 있다.

<표 14> 리더십 역량의 요인분석

요 인	변수명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
인지역량	인지역량_01	0.650	0.663	5.209	24.806
	인지역량_02	0.634	0.674		
	인지역량_03	0.673	0.620		
	인지역량_06	0.622	0.596		
	인지역량_09	0.789	0.688		
	인지역량_10	0.693	0.689		
	인지역량_11	0.631	0.752		
	인지역량_12	0.582	0.571		
대인관계역량	대인관계역량_05	0.785	0.679	4.794	22.827
	대인관계역량_06	0.524	0.556		
	대인관계역량_07	0.660	0.725		
	대인관계역량_08	0.706	0.731		
	대인관계역량_09	0.621	0.569		
	대인관계역량_11	0.525	0.556		
	대인관계역량_12	0.556	0.660		
전략적관리역량	전략적관리역량_02	0.530	0.588	3.838	18.275
	전략적관리역량_05	0.784	0.702		
	전략적관리역량_06	0.737	0.710		
	전략적관리역량_07	0.687	0.737		
	전략적관리역량_08	0.723	0.745		
	전략적관리역량_09	0.666	0.630		

2. 신뢰성 분석

신뢰성 계수의 적정 수준을 판정하는 절대 기준은 없으나 일반적으로 크론바 알파 계수가 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 평가되고 있다 (송지준, 2009).

본 연구에서 요인분석을 통해 타당성이 입증된 측정 항목들을 대상으로 신뢰성을

분석한 결과는 <표 16>과 같이 크론바 알파 계수가 변혁적리더십 0.924, 거래적 리더십 0.868, 인지역량 0.919, 대인관계역량 0.884, 전략적관리 역량 0.908, 프로젝트 성과 0.796으로 모두 0.6을 초과하는 것으로 나타나 적절한 수준의 신뢰성을 갖는 것으로 판단하였다.

<표 15> 신뢰성 검정 결과

구 분	문항 수	Cronbach's α
변혁적 리더십	9	0.924
거래적 리더십	5	0.868
인지역량	8	0.919
대인관계 역량	7	0.884
전략적 관리 역량	6	0.908
프로젝트 성과	4	0.796

제 3절 요인간 상관관계 분석

요인 간 상관관계란 측정 변수들 간의 관계를 말하는 것으로서, 두개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다. 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며 ± 1 에 가까울수록 상관관계가 높아지고 0에 가까울수록 상관관계가 낮다고 한다. 즉, 변화의 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고, 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다.

상관관계 분석은 모든 연구가설에 사용되는 주요 변수들 간의 관계에 대한 강도를 나타내기 때문에 변수들 간의 관련성에 대한 윤곽을 제공해 준다. 따라서 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 분석하는 것은 모든 분석을 위한 전제 조건이 된다. 상관관계 분석에서 변수들 간의 관련성의 정도를 판단하는 기준은 ± 0.2 미만이면 상관관계가 거의 없는 것이고, ± 0.2 이상 ± 0.4 미만은 낮은 상관관계, ± 0.4 이상 ± 0.7 미만은 다소 높은 상관관계, ± 0.7 이상 ± 0.9 미만은 높은 상관관계, ± 0.9 이상은 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 판단한다(송지준, 2009).

<표 19>에 제시된 것과 같이 변혁적리더십과 프로젝트 성과의 상관관계 계수는 0.750, 전략적관리역량과 IT 프로젝트 성과의 상관관계는 0.703으로 높은 상관관계가 있는 것으로 판단할 수 있다. 거래적리더십과 IT 프로젝트성과 (0.583), 인지역량과 프로젝트 성과(0.689), 대인관계역량과 IT 프로젝트성과 (0.611)는 모두 다소 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 이는 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형 및 리더십 역량과 프로젝트 성과의 높은 관련성을 반증해 줌으로써 앞의 가설이 맞게 이루어졌다고 하겠다.

<표 16> 상관관계 분석 결과

		프로젝트 성과	변혁적리 더십	거래적리 더십	인지역량	대인관계 역량	전략적관 리역량
프로젝트 성과	Pearson 상관계수	1					
	유의확률 (양쪽)						
	N	106					
변혁적리 더십	Pearson 상관계수	.750	1				
	유의확률 (양쪽)	.000					
	N	106	106				
거래적리 더십	Pearson 상관계수	.583	.664	1			
	유의확률 (양쪽)	.000	.000				
	N	106	106	106			
인지역량	Pearson 상관계수	.689	.852	.696	1		
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000			
	N	106	106	106	106		
대인관계 역량	Pearson 상관계수	.611	.735	.621	.751	1	
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000		
	N	106	106	106	106	106	
전략적관 리역량	Pearson 상관계수	.703	.824	.655	.797	.739	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	106	106	106	106	106	106

제 4절 연구 가설의 검정 결과

회귀(regression)분석은 독립변수가 종속변수에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위해 실시하는 분석으로 독립변수와 종속변수의 인과관계를 분석하고 독립변수의 변화로부터 종속변수의 변화를 예측하기 위해 사용되는 기법이다. 회귀분석은 변수들 간의 상호 관련성을 분석하는 데 있어서 독립변수와 종속변수의 관련성에 대한 강도와 독립변수 값의 변화에 따른 종속변수 값의 변화 예측에 초점을 두고 있다. 선형방정식을 도출해 낼 수 있는 회귀식의 적합성을 판정하는데 결정계수(R^2)를 사용하고 있으며, F값이 크면 클수록 회귀식이 적합하다는 것을 의미한다(송지준, 2009).

본 연구에서는 프로젝트 리더의 리더십 유형과 역량 측정변수들과 IT 프로젝트 성과의 측정변수들 간의 상관관계를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석에서는 회귀분석 결과 p 값 < 0.05 여부와 t 값이 ± 1.96 이상 여부를 기준으로 가설 채택 여부를 판단하였다. 또한, 공차 값으로 다중공선성 유무를 판단하였고 상관관계 정도를 나타내는 R 값, 설명력을 표시하는 결정계수 R^2 값, 잔차의 독립성을 나타내는 더빈 왓슨 값을 바탕으로 회귀모형의 적합도 여부를 판단하였다.

1. IT 프로젝트 리더의 리더십 유형과 IT 프로젝트 성과의 관계

가설 1 : IT 프로젝트 리더의 리더십 유형이 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

1-1 : IT 프로젝트 리더의 변혁적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

1-2 : IT 프로젝트 리더의 거래적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

IT 프로젝트 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향을 알아보는 가설 1-1, 1-2를 검증하기 위하여 종속변수로 IT 프로젝트 성과와 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

리더십 유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십)의 회귀분석:

<표 18>의 리더십 유형과 프로젝트 성과 간의 회귀분석 결과 모형요약에서 독립 변수와 종속변수 간의 상관관계는 0.758로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 R제곱=0.575(57.5%)로 나타났는데, 이는 독립변수인 변혁적리더십, 거래적리더십이 종속변수인 프로젝트성과에 대한 전체 설명력을 나타내는 것이다. Durbin-Watson는 1.992의 수치로 나타났는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다. 의 적합성은 F값이 53.465로 1% 수준에서 통계적으로 유의하였다. 수정된 R²는 0.609으로 현재의 모형은 실제 관측값에서 60.9%를 설명하고 있다. 잔차의 상호독립가정의 성립여부를 확인하기 위한 더빈 왓슨 통계량은 1.563을 나타내어 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 해석되었다.

<표 19>에서 F값은 69.767, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

<표 17> 리더십 유형의 모형 요약

모형 요약b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.758	.575	.567	.41865	1.992

b.종속변수:프로젝트성과

<표 18> 리더십 유형의 다중 회귀분석 결과 해석 - 분산분석

분산분석b

모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률
1 회귀 모형	24.456	2	12.228	69.767	.000
잔차	18.053	103	.175		
합계	42.509	105			

b.종속변수:프로젝트성과

<표 19>는 가설 1의 최종 검정결과를 나타내준다. 분석결과 변혁적 리더십은 IT 프로젝트 성과에 대해서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. t 값은 7.554, p값은 0.000 으로 가설 1-1은 채택 되었다. 그러나 거래적리더십은 t값이 1.773, p값이 0.079로 나타나 가설 1-2는 기각 되었다.

공차 한계는 모두 0.1이상의 수치를 보이기 때문에 독립 변수간 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났으며 가설 1은 채택 되었다. 따라서 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형이 IT 프로젝트성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 계수 모형에서 얻은 분석결과를 회귀식으로 표시하면 다음과 같다.

$$\text{프로젝트 성과} = 0.926 + 0.620(\text{TfL}) + 0.153(\text{TaL})$$

종속변수 : IT 프로젝트 성과

독립변수 : 변혁적 리더십(Transformation Leadership)

거래적 리더십(Transactional Leadership)

<표 19> 리더십 유형의 회귀분석결과(계수)

계수a								
모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.926	.253		3.655	.000		
	변혁적 리더십	.620	.082	.649	7.554	.000	.559	1.789
	거래적 리더십	.153	.086	.152	1.773	.079	.559	1.789

a. 종속변수: 프로젝트 성과

2. IT 프로젝트 리더의 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과의 관계

가설 2 : IT 프로젝트 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-1 : IT 프로젝트 리더의 인지 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-2 : IT 프로젝트 리더의 대인관계 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2-3 : IT 프로젝트 리더의 전략적 관리 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 2에서 제시한 IT 프로젝트 리더의 리더십 역량은 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 인지역량, 대인관계역량, 전략적관리역량을 독립변수로 하고 과정성과, 제품성과등을 구성요소로 하는 IT 프로젝트 성과를 종속변수로 하여 분석을 실시하였다.

리더십 역량의 회귀분석:

분석 결과는 <표 20>과 같이 리더십 역량과 IT 프로젝트 성과 간의 회귀분석 결과 모형의 적합성은 F값이 40.326으로 유의확률 0.000 수준에서 통계적으로 유의 하였다. 수정된 R²는 0.529로 52.9%의 설명력을 가지고 있다. 잔차의 상호 독립가정의 성립여부를 확인하기 위한 더빈 왓슨 통계량은 2.098을 나타내어 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 해석되었다.

<표 20>에서 인지역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계는 t값이 2.594로 ± 1.96 이상이고, p-value가 0.011로 $P < 0.05$ 이므로 가설 2-1은 채택되었다. 대인관계역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계는 t값이 0.824로 ± 1.96 이하이고, p-value가 0.412로 $P > 0.05$ 이므로 가설 2-2는 기각 되었다. 가설 전략적 관리 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계는 t값이 3.268로 ± 1.96 이상이고, p-value가 0.001으로 $P < 0.05$ 이므로 가설 2-3는 채택되었다. 또한 공차값은 0.1이상이므로 독립변수 리더십 역량들간의 상관 관계인 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났으며 가설2는 채택되었다. 따라서, IT 프로젝트 리더의 인지역량과 전략적관리역량은 통계적 유의수준에서 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 IT 프로젝트 리더의 분석력, 전략적 사고, 비전제시 등의 인지역량 뿐만아니라 결단력, 자원관리, 의사소통, 결단력 등 전략적관리역량이 IT 프로젝트 성과에 강한 영향을 주는 것으로 판단된다. 이는 김은홍과 김화영(2006), 한연옥(2007), Muller & Turner(2007), Geoghegan & Dulewicz(2008) 등의 선행연구 결과와도 일치한다.

계수 모형에서 얻은 분석결과를 회귀식으로 표시하면 다음과 같다.

프로젝트 성과 = $0.830 + 0.312(IQ) + 0.102(MQ) + 0.367(EQ)$

종속변수 : IT 프로젝트 성과

독립변수 : 인지 역량(IQ) , 대인관계 역량(MQ), 전략적 관리역량(EQ)

<표 20> 리더십 역량의 분석 결과

분산분석b

모형		제곱 합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	23.064	3	7.688	40.326	0.000
	잔차	19.446	102	0.191		
	합계	42.509	105			

b. 종속변수: 프로젝트 성과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	베타			공차	VIF
1	상수	0.830	0.298		2.787	0.006		
	인지 역량	0.312	0.120	0.313	2.594	0.011	0.307	3.257
	대인관계 역량	0.102	0.124	0.089	.824	0.412	0.382	2.621
	전략적 관리역량	0.367	0.112	0.387	3.268	0.001	0.320	3.126
	R = 0.737, R ² = 0.543, 수정된 R ² =0.529, 추정값의 표준 오차 = 0.43663, Durbin-Watson = 2.098, F=40.326, p=0.000							

3. 가설 검정 결과 요약

본 연구의 가설 1, 가설2의 검증 결과를 요약하면 <표 21>과 같다.

<표 21> 가설검증 결과 요약

가설	내 용	결과
1	IT 프로젝트 리더의 리더십 유형이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	
1-1	IT 프로젝트 리더의 변혁적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	채택
1-2	IT 프로젝트 리더의 거래적 리더십 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
2	IT 프로젝트 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	
2-1	IT 프로젝트 리더의 인지 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	채택
2-2	IT 프로젝트 리더의 대인관계 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
2-3	IT 프로젝트 리더의 전략적 관리 역량이 IT 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 IT 프로젝트의 성공적인 수행을 위해서 IT 프로젝트에 가장 좋은 성과를 내는 리더십 유형과, IT 프로젝트 성과에 중요한 영향을 미치는 리더십 역량을 규명하고, 프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구는 크게 두 가지의 논의를 전개하였다. 첫째, 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구성된 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형이 IT 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 둘째, 인지역량, 대인관계역량, 전략적 관리역량으로 구성된 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, IT 프로젝트의 성공적인 수행에 필요한 리더십 유형은 변혁적 리더십이다. 리더십 유형이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계의 회귀식의 R^2 은 57.5%로 높은 설명력을 가지며 변혁적 리더십이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계는 유의확률 p 값이 0.000으로 나와 가설이 채택 되었고, 가설 거래적 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계는 유의확률 p 값이 0.079로 가설이 기각되었다.

이 결과는 선행연구와 비교하면 IT 프로젝트와 유사한 연구개발프로젝트에 있어서 연구프로젝트의 성과에는 변혁적리더십이 영향을 미치지만 개발프로젝트에서는 영향을 미치지 않는다는 Robert T. Keller(1992), David A. Waldman & Leanne E Atwater(1994), Robert T. Keller(2006) 등의 연구결과와 일치한다.

둘째, IT 프로젝트의 성공적인 수행에 필요한 리더십 역량은 인지적 역량, 전략적 관리 역량이다. 가설 2에서는 IT 프로젝트 리더의 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계의 회귀식의 R^2 은 57.5로 높은 설명력을 가지며 가설 인지역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계는 유의확률 p 값이 0.006으로 나와 가설이

채택 되었고, 가설 전략적관리역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계도 유의확률 p 값이 0.001 로 가설이 채택 되었다. 가설 대인관계역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향관계는 유의확률 p 값이 0.412로 가설 2-2는 기각 되었다. 가설 2-2의 경우에는 통계적으로는 유의하지 않은 결과를 보이고 있지만 IT 프로젝트 성과에 있어서 중요한 요소가 아니라고는 할 수 없다. 다만 유의한 결과 값을 보인 다른 역량이 보다 우선적으로 개선되어야 함을 보여 주고 있다고 할 수 있다.

이 연구결과는 김해홍(2013)의 신제품개발프로젝트에 있어서는 리더십 역량 요인 중 지적능력, 관리능력, 대인관계능력 등 세 가지 요인이 신제품 개발프로젝트에 정의 영향을 미친다는 결과와는 조금 다르다.

본 연구결과에서는 리더의 대인관계능력이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향이 기각 되었는데 그 이유는 신제품개발프로젝트와는 다르게 프로젝트 결과물을 고객에게 즉시 전달하고, 고객에게 과정 평가를 받는 결과 지향적인 IT 프로젝트의 특성에 따른 것이라고 보여진다.

제 2 절 시사점

본 논문의 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출해 낼 수 있다.

첫째, IT 프로젝트의 성공이 중요한 이유는 성공적인 IT 프로젝트가 기업 또는 공공 인프라의 운영에 중요한 역할을 한다는데 있다. 그러나 최근 들어 IT 프로젝트가 실패하는 경우가 많이 생기고 있기 때문에 기업의 IT 프로젝트 관리가 매우 중요하다. 따라서 지속적인 우량성과를 창출하기 위해서는 꾸준한 IT 프로젝트 리더의 리더십에 대한 연구가 필요하다는 것이다.

둘째, Bass(1985)에 의해 개발된 리더십 이론은 Bass and Avolio(1992)에 의해 전범위적 리더십이론으로 발전하여 왔다. Bass and Avolio(1992)가 MLQ를 제시한 이후 관리자 행동을 분석하기 위하여 MLQ를 이용한 많은 연구들이 수행되어 왔으며 그 중요성과 필요성은 선행연구에서 입증되고 있는 실정이다. 따라서 IT 프로젝트에도 이모형이 적용 될 수 있다고 볼 수 있다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구를 수행하는 과정과 실증분석 결과를 통해 제기될 수 있는 한계점은 아래와 같다.

첫째, 본 연구에서는 선행연구에서 사용된 측정변수들을 사용하였으며 기존의 측정변수가 없거나 부적절한 경우에는 선행연구를 근거로 연구 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 채택하여 개발하였다. 독립변수인 프로젝트 리더의 리더십 유형과 역량은 최근의 실증연구에서 증명된 변수들을 채택하였다.

둘째, 본 연구에서 설문 참여자에게 최근에 참여한 프로젝트 리더의 리더십 유형을 선택 하고 리더십 역량을 평가하게 하였는데 프로젝트 리더 자신이 보는 자신의 리더십과 부하직원으로서 보는 리더의 리더십에 차이가 있을 수 있으므로 평가의 객관성에 의문이 있을 수 있다.

따라서 향후 연구에서는 이상과 같은 본 연구의 근본적인 한계를 극복할 수 있는 보다 정교한 연구 설계를 바탕으로 IT 프로젝트 리더의 리더십 유형 및 리더십 역량이 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향을 규명 할 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 계형석. (2008). 『관리자의 리더십과 커뮤니케이션 유형이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향』. 서울: 고려대학교 석사학위 논문.
- 국승오. (2008). 『학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향』. 충청남도: 공주대학교 박사학위 논문
- 김미숙, 유효현, 박효정, 전미란, 박준성. (2008). 『청소년 리더십 검사도구의 타당화 및 리더십 특성 분석』. 서울: 교육심리연구 제 22권 제 1호. pp.193-214.
- 김기운, 나관식, 최광돈. (2002). 『요구사항 불확실성, 통제 표준화, 상호 작용이 소프트웨어 품질에 미치는 영향』. 서울: 경영정보학 연구 12권 4호.
- 김미좌. (2013). 『리더십 역량과 조직유효성과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절효과』. 대전: 대전대학교 석사학위 논문.
- 김민수. (2012). 『변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로』. 강원도: 상지대학교 석사학위 논문.
- 김은주. (2010). 『사례연구를 통한 효과적인 프로젝트 관리 방안 : 요구사항 관리 중심 관점』. 서울: 서울시립대학교 석사학위 논문.
- 김은주. (2013). 『리더의 동기부여 언어가 세무공무원들의 자아존중감과 자기효능감 그리고 조직몰입에 미치는 영향』. 서울: 수원대학교 박사학위 논문.
- 김남현 역. (2009). 『리더십 , 제4판 - Northouse 의 Leadership : Theory and Practice 4th ed.』 서울: 경문사.
- 김은홍, 김화영. (2006). 『SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향』. 한국경영과학

회지 제 31권 제 4호, pp.157-179.

김일환. (2007). 『사격 지도자의 변혁적·거래적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향』. 강원도: 상지대학교 박사학위 논문.

김학수. (2004). 『업종, 직군, 직책별, 리더십 역량의 차이에 관한 연구 - Robert E. Quinn의 경쟁 가치 리더십 모델 중심으로』. 서울 : 성균관대학교 석사학위 논문

김한나. (2009). 『대학조직의 리더십 역량모델 개발 - A대학교 행정부서 팀장을 중심으로』. 서울: 한양대학교 석사학위 논문.

김현우. (2007). 『R&D 프로젝트 성과 극대화를 위한 최적화 된 팀 형성에 관한 연구: 프로젝트 특성을 중심으로』. 서울: 연세대학교 석사학위 논문.

김해홍. (2013). 『신제품 개발 프로젝트 관리자의 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향 : 리더십의 특성과 역량을 중심으로』. 서울:한양대학교 석사학위 논문.

김화영·강소라. (2008). 『IT프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향』. 한국 IT 서비스 학회지 제 7권 제 2호, pp.95-111.

김희백. (2011). 『변혁적 목회리더십 개발과 적용 - 변혁적 리더십 이론을 중심으로』. 서울: 총신대학교 박사학위 논문.

남광희. (2008). 『리더십 역량에 대한 초등학교 교감의 자기평가』. 경상남도: 경남대학교 석사학위 논문.

민병모, 박종구, 정재창 (공역) (1998).『핵심역량 모델의 개발과 활용 - Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993).의 Competence at work; Models for superior performance』. 서울: PSI 컨설팅.

박영미. (2011). 『지방자치단체 여성공무원의 리더십 역량모델 연구』. 서울: 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원. 석사학위 논문.

백기복. (2001). 『리더십 2000 - 리더십 연구의 새로운 패러다임』. 서울: 북악경영연구.

- 변상록. (2001). 『호텔관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구 - 서울 시내 관광호텔을 중심으로』. 경기도: 경기대학교 박사학위 논문.
- 송지준. (2008). 『SPSS/AMOS 통계분석방법』. 서울: 21세기사.
- 안무성. (2012). 『SI 프로젝트 관리를 위한 평가지표의 적용 사례』. 서울: 고려대학교 컴퓨터정보통신대학원 석사학위 논문
- 안태준. (2012). 『프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 프로젝트 실행관리와 프로젝트 규모의 조절효과를 중심으로』. 용인: 단국대학교 석사학위 논문
- 양석균. (2009). 『조직상황 특성이 리더십역량교육성과에 미치는 영향』. 경기도: 가톨릭대학교 박사학위 논문.
- 유은희. (2007). 『사서교사의 리더십 역량 개발에 관한 연구』. 서울: 연세대학교 석사학위 논문.
- 이강봉. (2009). 『HRD 담당자의 역할과 핵심역량에 관한 인식 연구』. 서울: 숭실대학교 박사학위 논문.
- 이석재. (2006). 『18가지 핵심역량을 개발하라』. 서울: 김앤김 북스.
- 이재경. (2002). 『역량기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰: 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로』. 한국교육 공학회, 교육공학 연구 제 18권 제 4호. pp. 25-56.
- 이진실. (2011). 『IT 프로젝트 관리 조직(PMO)의 업무 수행 체계 영향 요인 및 효과에 관한 연구』. 서울: 중앙대학교 석사학위 논문.
- 이철상. (2013). 『호텔종사자의 리더십스타일 인식과 리더십 유효성과의 관련성 연구 - MLQ Form 5-45를 이용하여』. 부산: 동명대학교 박사학위 논문.
- 이한검. (1995). 『인간행동론』. 서울: 형설출판사.
- 이혜정, 박준기, 이정우. (2011). 『IT 프로젝트 관리자의 리더십 역량 - 팀 내 사회적 자본 관점에서』. 한국 IT 서비스 학회지 제 10권 제 4호,

pp.133-147.

이흥민, 김종인. (2003). 『핵심역량 핵심인재』. 서울: 한국능률협회출판.

장시영, 문대원, 오재인. (1999). 『정보시스템 개발 프로젝트의 성공도에 영향을 미치는 요인』. 경영정보학연구 제 9권 제 3호, pp.111-125.

정규남. (2012). 『교육행정공무원의 리더십 역량에 관한 연구-대전광역시 교육청 교육행정 5급 공무원을 대상으로』. 충청북도: 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위 논문

정규성, 최종화, 임춘성. (2005). 『공급자 및 수요자 관점의 IT 프로젝트 성과 평가 영역 및 요소에 관한 연구』. 한국경영과학회, 제9권 제2호, pp. 404-410.

정병을. (2009). 『공공의료기관장의 변혁적-거래적리더십이 조직유효성에 미치는 영향』. 충청남도: 건양대학교 박사학위 논문.

정보통신산업진흥원. (2013). 『SW공학 백서 : KOREA 2013』. 서울 : 정보통신산업진흥원.

정승렬, 이국철, 문대원. (2001). 『감리관점에서 본 정보시스템 개발 프로젝트의 성공모형』. Information Systems Review 제 3권 제 1호, pp.177-189.

정지명. (2008). 『리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 리더-부하간 교환관계(LMX)의 매개효과 검증』. 서울: 연세대학교 박사학위 논문.

천동필. (2010). 『프로젝트 성과에 영향을 미치는 리더십 요인에 관한 규명 - 프로젝트 유형 및 팀 규모를 고려하여』. 서울: 성균관대학교 석사학위 논문.

한연주. (2010). 『리더십, 팔로어십, 상사 - 부하교환관계(LMX)의 질이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 관광·컨벤션 기업을 중심으로』. 서울: 경희대학교 박사학위 논문.

2. 국외 문헌

- Allredge, M. E. and K. J. Nilan. (2000). 『3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution』. Human Resource Management, 39(Summer/Fall).
- Atkinson, R. (1999). 『Project Management : Cost, Time and Quality. Two Best Guesses and a Phenomenon: It's Time to Accept Other Success Criteria』. International Journal of Project Management. Vol. 17. No. 6. pp. 337-342.
- Baccarini, D. (1999). 『The Logical Framework Method of Defining Project Success』. Project Management Journal. Vol. 30. No. 4. pp. 25-32.
- Bass, B. M. (1985). 『Leadership and performance beyond expectation』. N.Y : The Free Press.
- Bass, B. M.(1990). 『From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision』. Organizational Dynamics 19, pp. 19-31
- Bass, B. M. & Avio, B. J.(1990). 『The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development』. Research in Organizational Change and Development. 4. pp231-272.
- Boyatzis, R. (1982). 『Competent Manager : A Model for Effective performance』. New York : John Wilet & Sons, Inc.
- Burns, J. M(1978). 『Leadership』. N.Y : Harper & Row.
- Bryman,A.(1986). 『Leadership and organization』. London. Routledge & K. Paul
- DeLone, W.H. & E.R. McLean. (1992). 『Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable』. Information Systems Research. Vol. 3, No. 1. pp. 60-95.
- Downtown, J. V. (1973). 『Rebel leadership - commitment and charisma in the revolutionary』. New York: Free Press.
- Dubios, D. D(Ed). (1976). 『The Competency Case Book』 HRD Press.

- Freeman, M. & Beale, P. (1992).** 『Measuring project success』. Project Management Journal. Vol. 23, No. 1. pp. 8–17.
- Green, P. C. (1999).** 『Building Robust Competencies: Linking Human Resources System to Organizational Strategies』. Jossey–Bass.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957).** 『Development of the leader behavior description questionnaire, In Leader Behavior : Its Description and Measurement. Stogdill, R. M., and Coons,A.E.(eds.)』 Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hersy, P. & K. Blanchard. (1993).** 『Management of organizational behavior – utilizing human resources, 3rd ed.』. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Hormozi, A.M. & Dube, L. F. (1999).** 『Establishing project control: Scheduling, cost, and quality』. SAM Advanced Management Journal. 64(4). pp. 32–39.
- ISO. (2003).** 『ISO 10006: Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects. 2nd ed.』 Geneva.
- Jurison, J.(1999).** 『Effective Project Management for Software Development』. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems–Association for Information Systems, Vol.4, No.4. pp. 1126–1127.
- Katz, R. L. (1974).** 『Skills of an Effective Administrator』 Harvard Business Review. Vol 52, No. 5. pp. 990–102.
- Kayworth, T. R and D.E Leidner. (2002).** 『Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams』. Journal of management Information Systems, Vol.18, No.3 , pp. 7–40.
- Kerzner, H. (1987).** 『In search of excellence in project management』. J. Systems Manage. 38(2), pp. 30–40.
- Lyytinen, K. J. (1988).** 『Expectation Failure Concept and Systems Analysts' View of Information Systems Failures : Results of an Exploratory

- Study』. Information and Management. Vol. 14. No. 1.(January 1988). pp. 142–150.
- McClelland, David C. (1973). 『Testing for Competence rather than for Intelligence』. American Psychologist, January. pp. 1–14.
- Miller, J. & Doyle, B.A. (1987). 『Measuring the Effectiveness of Computer–Based Information Systems in the Financial Services Sector』. MIS Quaterly(11:1). March 1987. pp. 107–124
- Mirabile R. J. (1997). 『Everything You Wanted to Know About Competency Modeling』. Training and Development.
- Nanus, B. (1992). 『Visionary leadership – creating a compelling sense of direction for your organization』. San Francisco: Jossey–Bass.
- Nidumolu, S. R. (1996). 『Standardization, requirements uncertainty and software project performance』. Information and Management. 31(3), 1996b. pp. 135–150.
- Parry, S.B. (1996). 『The Quest for competencies』. Traning. Vol. 33, No. 7. pp. 48–56.
- Pinto, J. k., & Slevin, D.P. (1988). 『Critical success factors across the project life cycle』. Project Management Journal. 19(3). 67–75. 48–56.
- PMI. (2008). 『Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4th ed.』. PA.: Project Management Institute.
- Rai, A. and Al–Hindi, H. (2000), 『The effects of development process modeling and task uncertainty on development quality performance』. Information & Management. Vol. 37, No.6. pp.335–346.
- Robbines. S.p. (1996). 『Organizational Theory (3rd ed)』. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Schwalbe, K. (2004). 『Information Technology Project Management. 3rd ed. 』. Boston: Thomson Course Technology.
- Schwalbe, K. (2005). 『Information Technology Project Management. 4th ed. 』.

- New York: Course Technology.
- Stogdill, R. M. (1974). 『Handbook of leadership: A survey of theory and research』. New York: Free Press
- The Standish Group. (1998). 『The Standish Group Report: Chaos』. The Standish Group International, Inc.
- Wateridge J. (1995). 『IT Project: A basis for success』. International Journal of Project Management. Vol. 13, No. 3. pp.169–172.
- Weill, P. & M.H. Olson. (1989). 『An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems』. Journal of Management Information Systems. Vol. 6, No. 1. pp. 59–85.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). 『Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation』. Leadership Quarterly, 4(9) pp. 147–162.
- Yukl, G. A (1989). 『Leadership in Organizations(2th Ed)』. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Yukl, G. A (1998). 『Leadership in Organizations(4th Ed)』. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

부 록

<부록 1> 설문지

프로젝트 리더의 리더십 유형 및 역량에 따른 프로젝트 성과 요인 분석

안녕하십니까? 먼저 바쁘신 중에도 불구하고 설문에 응답하기 위해 귀중한 시간을 할애해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 최근에 IT 프로젝트에 구성원 또는 프로젝트 리더로 참여한 경험이 있는 분들을 대상으로 실시하는 설문 조사입니다.

본 설문은 프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 프로젝트의 성과에 유의한 영향을 미치는가를 실증적으로 연구하고자 준비하였습니다.

본 연구 결과는 프로젝트 리더의 역량 향상 계획을 수립하거나 프로젝트관리자(리더)를 선발하는데 참고자료로 활용될 수 있을 것으로 기대합니다.

귀하께서 응답해 주신 설문지는 익명으로 통계 처리되며 순수한 연구목적 이외의 용도로 사용되거나 공표되지 않으므로, 본 설문으로 인하여 개인에 어떠한 불이익도 발생하지 않을 것입니다.

많은 관심과 성의를 가지고 설문에 응답해 주실 것을 부탁드립니다. 추후 연구 결과에 대한 자료가 필요하신 분은 성명과 연락처를 기재하여 주시면 연구 완료 후 자료를 공유하도록 하겠습니다.

항상 건강과 행운이 함께하시길 기원하며, 귀하의 협조에 감사드립니다.

2014년 5월

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 교수 주형근

연구자 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 융합기술학과 석사과정 오창송

<설문 작성 요령>

본인이 참여했던 IT 프로젝트 중에서 최근에 완료 된 IT 프로젝트를 기준으로 아래의 질문에 답변해 주시기 바랍니다.

※ 다음은 귀하에 관련한 질문입니다. 다음 항목에 대답해 주시기 바랍니다.

1.1 귀하의 성별은 무엇입니까? () ① 남자 ② 여자
1.2 귀하의 연령대는 어떻게 됩니까? () ① 30세 미만 ② 30대 ③40대 ④50대 ⑤60대 이상
1.3 귀하의 현 분야에서의 경력은 얼마나 됩니까? () ① 1년 미만 ②1 ~ 5년 ③ 6 ~ 10년 ④11 ~ 15년 ⑤ 16년 이상
1.4 귀하의 직급은 무엇입니까? ① 사원 ②대리 ③과장/차장 ④부장 ⑤임원이상
1.5 귀하가 종사하고 있는 분야는 무엇입니까? ① 개발직종 ② 영업 직종 ③사업관리 직종 ④ 기타

※ 다음은 귀하가 수행했던 IT 프로젝트 중 가장 최근에 종료 된 IT 프로젝트에 대한 설문입니다. 다음 항목에 대답해 주시기 바랍니다.

2.1 귀하가 참여했고, 가장 최근에 종료된 된 프로젝트의 수행 기간은? ① 3개월 미만 ②3개월 이상 ~ 6개월 미만 ③ 6개월 이상 ~ 1년 미만 ④1년이상 ~ 1.5년 미만 ⑤ 1.5년 이상 ~ 2년 미만 ⑥2년이상
2.2 프로젝트 예산 규모(Budget)는? ① 1억원 미만 ② 1억원 ~ 2억원 미만 ③2억원 ~3억원 미만 ④3억원 ~4 억원 미만 ⑤ 4억원 ~5억원 미만 ⑥ 5억원 이상
2.3 프로젝트 참여 인원은? ① 1~5명 ②6~10명 ③11~15명 ④16~20명 ⑤21~25명 ⑥25명이상

※ 다음은 귀하가 수행했던 IT 프로젝트 중 가장 최근에 종료 된 IT 프로젝트 성과를 파악하기 위한 설문입니다. 다음 항목에 대답해 주시기 바랍니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그 령 지 않 다	보 통 이다	그 령 다	아 주 그 령 다
2.4 프로젝트 수행 결과 계획 된 일정을 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
2.5 프로젝트 수행 결과 계획 된 비용을 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
2.6 프로젝트 수행 산출물에 대한 고객 수용성은 좋았다.	①	②	③	④	⑤
2.7 프로젝트 수행 산출물에 대해 고객이 만족하였다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하가 수행했던 IT 프로젝트 중 가장 최근에 종료 된 IT 프로젝트의 프로젝트 리더의 리더십 유형을 파악하기 위한 설문입니다. 다음 항목에 대답해 주시기 바랍니다.

리더 십 유형	설문 내용	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	아주 그렇 다
변 혁 적 리 더 십	3.1 프로젝트 리더가 주변에 있어서 기분이 좋다.	①	②	③	④	⑤
	3.2 프로젝트 리더와 함께 하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	3.3 프로젝트 리더는 직원이 무엇을 해야 하는지에 대해 간단한 말로 명확하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
	3.4 프로젝트 리더는 직원의 일에서 의미를 찾을 수 있게 도와준다.	①	②	③	④	⑤
	3.5 프로젝트 오래 된 문제들을 새로운 방식으로 생각 할 수 있도록 해준다.	①	②	③	④	⑤
	3.6 프로젝트 리더는 복잡하고 어려운 문제를 해결하는데 새로운 방법을 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
	3.7 프로젝트 리더는 직원의 개인적 발전을 위해서 가르치고 지도하는데 시간을 쓴다.	①	②	③	④	⑤
	3.8 프로젝트 직원의 업무 수행에 대해 리더가 어떻게 생각하는지를 알게 한다.	①	②	③	④	⑤
	3.9 프로젝트 리더는 직원에게 개인적인 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
거 래 적 리 더 십	3.10 프로젝트 리더는 직원이 수행 목표에 대한 보상을 받기 위해서 직원이 무엇을 해야 하는지 말해준다.	①	②	③	④	⑤
	3.11 프로젝트 리더는 수행 목표를 성취하는데 누가 얼마나 기여했는지 구체적으로 밝힌다.	①	②	③	④	⑤
	3.12 프로젝트 리더는 수행 목표를 달성하면 직원이 무엇을 받을 수 있는지를 분명하게 한다.	①	②	③	④	⑤
	3.13 프로젝트 리더는 합의 된 업적 기준을 충족시켰을 때 만족한다.	①	②	③	④	⑤
	3.14 프로젝트 리더는 직원에게 업무를 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하가 수행했던 프로젝트 중 가장 최근에 종료 된 IT 프로젝트의 프로젝트 리더의 리더십 역량을 파악하기 위한 설문입니다. 다음 항목에 대답해 주시기 바랍니다.

리더십 역량		설문 내용	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	아주 그렇 다
인지 역량	창의성	4.1 프로젝트 리더는 새롭고 독특한 아이디어로 곤란한 상황을 돌파한다.	①	②	③	④	⑤
		4.2 프로젝트 리더는 틀에 갇힌 사고를 하기보다 유연하게 생각하며 독창적인 아이디어를 낸다.	①	②	③	④	⑤
	자기 확신	4.3 프로젝트 리더는 리더에게 주어진 과제를 완수 할 수 있는 능력이 있음을 보여 준다.	①	②	③	④	⑤
		4.4 프로젝트 리더는 다른 사람과 의견 충돌이 있을 때 리더의 입장을 분명하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
	변화 관리	4.5 프로젝트 리더는 왜 변화가 필요한지 직원들이 알 수 있도록 관련 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
		4.6 프로젝트 리더는 직원들이 조직변화에 동요하지 않고 적응할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
	문제 해결력	4.7 프로젝트 리더는 당면한 문제나 복잡한 상황을 처리하기 쉬운 영역으로 세분화 한다.	①	②	③	④	⑤
		4.8 프로젝트 리더는 일시적인 해결보다는 문제의 원인을 파악하여 근본적으로 문제를 해결한다.	①	②	③	④	⑤
	거시적 사고	4.9 프로젝트 리더는 결정 사항이 직원이나 업무에 어떠한 영향을 미칠지 폭넓게 고려한다.	①	②	③	④	⑤
		4.10 프로젝트 리더는 혼란한 상황에서도 다양한 관점에서 문제를 분석하고 원인을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
	혁신성	4.11 프로젝트 리더는 관행을 따르기보다 새로운 업무수행 방식을 도입하여 개선을 시도한다.	①	②	③	④	⑤
		4.12 프로젝트 리더는 성장과 수익성을 고려하여 실행할 수 있는 사업안을 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤

리더십 역량		설문 내용	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	아주 그렇 다
대인 관계 역량	정서 관리	4.13 프로젝트 리더는 상황이 좋지 않더라도 감정을 즉흥적으로 드러내지 않는다.	①	②	③	④	⑤
		4.14 프로젝트 리더는 상대방이 좌절하거나 의기소침하지 않도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
	대인 감수성	4.15 프로젝트 리더는 상대방의 성격과 개성에 맞추어 상대 해 준다.	①	②	③	④	⑤
		4.16 프로젝트 리더는 타인을 잘 이해하고 타인과 쉽게 친밀감을 형성한다.	①	②	③	④	⑤
	의사 소통	4.17 프로젝트 리더는 공유해야 할 사항이나 중요한 회의 결과를 직원에게 정확히 전달한다.	①	②	③	④	⑤
		4.18 프로젝트 리더는 자신의 생각을 상대방이 지지하거나 수용하도록 설득력 있게 말한다.	①	②	③	④	⑤
	갈등 관리	4.19 프로젝트 리더는 갈등 당사자들이 서로 실익을 얻을 수 있는 타협점을 찾아 제시한다.	①	②	③	④	⑤
		4.20 프로젝트 리더는 갈등 당사자의 의견을 충분히 듣는다.	①	②	③	④	⑤
	고객 지향	4.21 프로젝트 리더는 고객의 의견을 수렴하여 프로젝트의 질을 높이는데 활용한다.	①	②	③	④	⑤
		4.22 프로젝트 리더는 고객의 관점에서 시장상황을 분석하고 결과를 프로젝트에 반영한다.	①	②	③	④	⑤
	협상력	4.23 프로젝트 리더는 회사의 이익을 위해서 회사 내외의 관계자들과 합의를 이끌어 낸다.	①	②	③	④	⑤
		4.24 프로젝트 리더는 이해관계자들의 입장을 균형있게 고려하여 모두가 만족할 만한 결정을 이끌어 낸다.	①	②	③	④	⑤

리더십 역량		설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	아주 그렇다
전략적 관리역량	추진력	4.25 프로젝트 리더는 업무 진행 단계마다 필요한 의사결정을 결단력 있게 한다.	①	②	③	④	⑤
		4.26 프로젝트 리더는 칭찬과 독려를 활용하여 일에 대한 직원들의 열정을 이끌어 낸다.	①	②	③	④	⑤
	결과 지향성	4.27 프로젝트 리더는 실행 가능한 단계별 세부목표를 설정하고 달성 정도를 지속적으로 점검한다.	①	②	③	④	⑤
		4.28 프로젝트 리더는 도전적 목표를 설정하고 구체적인 목표달성 지표를 직원에게 알린다.	①	②	③	④	⑤
	코칭	4.29 프로젝트 리더는 직원들의 약점과 문제점을 확인하고 자기 계발을 하도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
		4.30 프로젝트 리더는 직원들이 업무를 수행하면서 느끼는 문제에 대해 해결책을 찾도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
	팀워크 형성	4.31 프로젝트 리더는 팀원의 기여도를 인정해 각자의 역할에 자부심을 느끼게 한다.	①	②	③	④	⑤
		4.32 프로젝트 리더는 사적인 이해관계보다는 함께 일한다는 마음을 갖게 직원을 격려한다.	①	②	③	④	⑤
	비전 제시	4.33 프로젝트 리더는 직원들의 관심을 유도할 수 있는 긍정적인 비전과 목표를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
		4.34 프로젝트 리더는 조직의 비전과 전략에 부합하는 업무 목표를 설정하고 이를 직원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
	전략 실행력	4.35 프로젝트 리더는 직원의 직무수행 능력에 맞게 과제를 부여하고 권한도 위임한다.	①	②	③	④	⑤
		4.36 프로젝트 리더는 프로젝트의 성과를 향상시키기 위한 계획과 전략을 구체적으로 제시한다.	①	②	③	④	⑤

본 설문 조사에 성실하게 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 연구의 결과를 받고 싶으신 분은 연락처를 남겨 주십시오.

이름 : 전화 : E-mail 주소 :

ABSTRACT

A Study on Effects of the Project Leaders' Leadership Style and Leadership Competency on the Project Performance – Focused on the IT Project –

Oh, Chang-Song

Major in IT Integration

Dept. of Convergence Technology

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The purpose of this research is to classify the IT project leaders' leadership style into transformational leadership, transactional leadership, and leadership competency into intellectual competency, human relationship competency, strategical managerial competency, which positive influence project performance and to analyze the correlation between leadership and IT project performance in each sector leadership style and leadership competency. This study tests the research model by employing 106 survey data from IT project teams in the Metropolitan area.

The results of this study can be summarized as follows. First, transformational Leadership have a positive effect on IT Project performance. while transactional leadership does no effect. Second, intellectual competency, strategical managerial competency have a positive effect on project IT performance, while human relationship competency does no effect.

This study targets the IT project of IT project teams recognized for leadership were measured and analyzed. A variety of different situations according to the study attempted to set a variable in terms of its significance can be found.

As this study's cross-sectional trait depends on survey respondent's personal supervision and memory, people can raise a problem of securing result objectivity of research variable. If upcoming research can obtain objective data, then a quantitative model should be used to evaluate project performance.

【key words】 Transformation Leadership, Transactional Leadership, Leadership Style, Leadership Competency, Project, IT Project Performance