



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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.

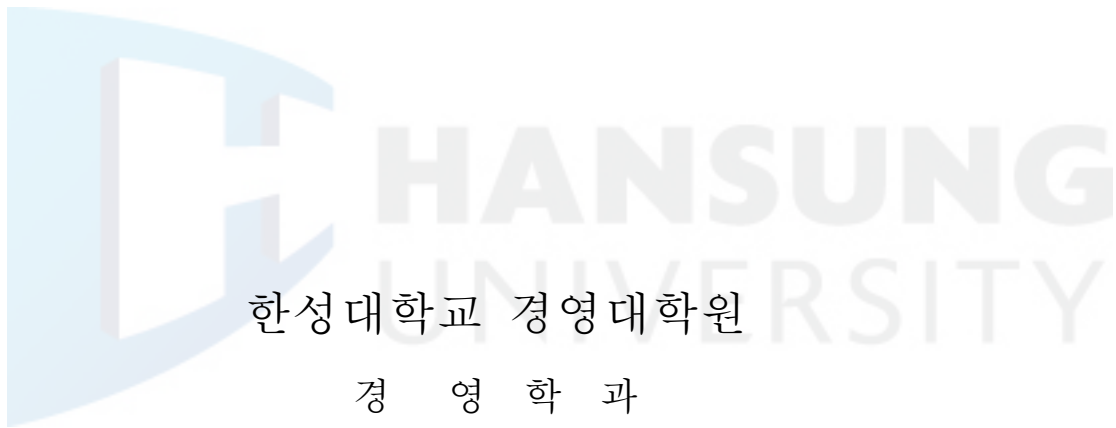
[Disclaimer](#) 

석 사 학 위 논 문

팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는
영향에 관한 연구

- 중국 산둥성 연구개발 기관 R&D 팀 중심으로 -

2012년



한성대학교 경영대학원

경 영 학 과

경 영 관 리 전 공

장 영 엮

석사학위논문
지도교수 하성욱

팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 중국 산둥성 연구개발 기관 R&D 팀 중심으로 -

A study of the effects R&D leaders' role have on their teams'
performance

-Based on the R&D team of the research and development
center in Shandong province, China -

2012년 6월 일

한성대학교 경영대학원

경 영 학 과

경 영 관 리 전 공

장 영 엽

석사학위논문
지도교수 하성욱

팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 중국 산둥성 연구개발 기관 R&D 팀 중심으로 -

A study of the effects R&D leaders' role have on their teams'
performance

-Based on the R&D team of the research and development
center in Shandong province, China -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 6월 일

한성대학교 대학원

경영학과

경영관리전공

장영엽

장영엽의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

직무성과 향상을 시키기 위한 방안

-연구개발팀 중심으로-

한성대학교 경영대학원

경영학과

경영관리전공

장 영 엽

무한 경쟁 시대에서 기업은 환경적응 및 생존을 위하여 연구개발의 중요성을 강조하고 있다. 기업 내에서의 연구개발팀조직은 기존사업의 발전, 신규 사업의 추진, 회사기술 능력 등의 전략적 목적을 갖고 있다. 이러한 전략적 목적을 수행하는 연구개발팀의 성과는 기업의 성과여부와 관련된다. 연구개발팀의 연구개발성과를 향상시키려는 팀 리더의 역할은 과학기술발전에 직접적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 가질 것으로 기대하기 때문에 본 연구는 팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구를 진행하였다.

선행연구이론을 고찰하여 팀 리더의 역할은 전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언 등 5가지 역할을 독립변수로 설정하였다. 종속변수로써 직무성과는 구성원들의 과업수행의 정도와 개인의 느낌정도로 주관적 직무성과를 정의하였고 지난 1년의 출원한 특허 건수와 개발한 신제품수로 객관적 직무성과를 정의하였다.

본 연구는 중국 전통산업 구조조정 하에서의 中國山東省지역 연구개발 기관R&D팀을 조사하였다. 회수한 자료 중에 활용할 수 있는 팀은 총 82개에 대한 통계분석을 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 팀 리더의 5가지 역할이 주관적 직무성과에 미치는 영향관계

1) 팀 리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 팀 리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 팀 리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4) 팀 리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5) 팀 리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향에 미치지 않는 것으로 나타났다.

2. 팀 리더의 5가지 역할이 객관적 직무성과에 미치는 영향관계

팀 리더의 5 가지 역할 중에 객관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타나는 역할은 하나도 없었다.

【주요어】 전략계획 설정자 역할, 팀 형성자 역할, 정보소식통 역할, 전문가 역할, 챔피언 역할, 주관적 직무성과, 객관적 직무성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구방법	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 독립변수로서의 팀 리더의 역할	6
1. 리더의 정의 및 개념	6
2. 리더의 역할에 대한 선행연구고찰	9
3. R&D팀 리더의 기본적인 역할	19
제 2 절 종속변수로서 직무성과	32
1. 직무성과 이론의 고찰	32
2. 직무성과의 측정 이론의 고찰	37
1). 주관적 직무성과 측정	38
2). 객관적 직무성과 측정	40
제 3 절 리더의 역할과 직무성과의 관계	43
제 3 장 연구모형, 가설설정 및 변수 조작성 정의	46
제 1 절 연구모형	46

제 2 절	연구가설의 설정	47
1.	리더의 역할과 주관적 직무성과에 미치는 영향관계 가설	47
2.	리더의 역할과 객관적 직무성과에 미치는 영향관계 가설	48
제 3 절	변수의 조작적 정의	48
1.	리더의 역할(독립변수)	49
2.	직무성관(종속변수)	51
1).	주관적 직무성과	51
2).	객관적 직무성과	52
제 4 장	연구방법	53
제 1 절	표본의 선정 및 조사방법.	53
제 2 절	변수의 측정도구, 설문지구성 및 작성	53
1.	변수의 측정도구	53
2.	설문지 구성 및 작성	54
제 3 절	자료 분석 방법	54
제 5 장	실증분석	56
제 1 절	기초 통계 분석.	56
1.	표본의 특성 분석	56
2.	객관적 직무성과의 기술통계량	57
제 2 절	측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증	58
1.	팀 리더의 역할의 신뢰도와 타당성 검증과정	59
2.	주관적 직무성과의 신뢰도 및 타당성	62

제 3 절 변수간의 상관관계 분석	64
제 4 절 가설의 검증	68
 제 6 장 결론 및 시사점분석	 74
제 1 절 연구의 결과요약	74
제 2 절 연구의 한계와 제언	77
 【참고문헌】	 79
한국문헌	79
외국문헌	82
참고사이트	87
 【부 록】	 88
【부 록 1】 한국어 설문서	88
【부 록 2】 중국어 설문서	91
 ABSTRACT	 94

【 표 목 차 】

[표 1-1] 리더의 역할에 대한 선행연구	12
[표 1-2] Mintzberg(1973)의 경영자의 역할분류	13
[표 1-3] Tushman & Nadler(1986)의 혁신을 위해 구성원의 역할 분류 ..	14
[표 1-4] Quinn(1988)의 리더의 역할 분류	14
[표 1-5] Nanus(1992)의 리더의 역할 분류	15
[표 1-6] Clark & Wheelwright(1992)의 heavyweight팀 리더의 역할을 분류 ...	16
[표 1-7] 김영배, 차종석의 R&D 프로젝트 팀 리더의 역할 분류	18
[표 1-8] 특정 연구개발 사업 연구기획, 평가체계의 변천	21
[표 1-9] 팀 리더의 역할들에 관한 기존 연구들	25
[표 1-10] 팀 리더의 역할들에 관한 각 항목별 연구자	30
[표 2-1] 직무성과 측정 수준	42
[표 4-1] 설문지의 의뢰 및 회수 현황	53
[표 4-2] 설문지의 구성	55
[표 5-1] 표본의 일반특성	56
[표 5-2] 표본의 통계적 특성	57
[표 5-3] 팀이 지난 1년간에 출원한 특허 건수와 개발 신제품 수의기술통계 분석 결과	58
[표 5-4] 독립변수인 리더의 5가지 역할이 문항제거방법 후에 대한 신뢰 도 분석결과	60
[표 5-5] 팀 리더의 역할에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	62
[표 5-6] 주관적 직무성과에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과(n=82)	63
[표 5-7] 주관적 직무성과에 대한 신뢰도와 타당성의 분석결과(n=465) ...	64
[표 5-8] 변수들의 기술통계량과 상관관계	67
[표 5-9] 다중회귀분석	72
[표 5-10] 가설검증 결과 요약	73

【 그림 목 차 】

<그림 1-1> Nanus의 4차원 리더의 핵심적 역할	15
<그림 1-2> R&D 프로젝트 관리자의 자격요건	20
<그림 2-1> Decotiis & Dyer (1979)의 프로젝트의 성과에 영향을 주는 5가지 요인	38
<그림 3-1> 연구모형	47



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

급변하는 환경 및 무한경쟁 시대에서의 환경적응 및 생존을 위하여 기업에서의 연구개발은 기존사업의 발전, 신규 사업의 추진, 회사기술 능력의 제고 등의 전략 목적을 갖고 있는 것으로 볼 수 있는데, 기업 내에서 이러한 전략적 목적을 수행하기 위한 첨병의 역할을 수행하는 연구개발팀의 리더는 연구개발의 성공여부와 관련 된다고 할 수 있다. 기업의 불확실한 미래에 대처하기 위한 기술혁신 등에 관한 업무를 수행하는 연구개발팀에 대한 중요성이 증가 되어가고 있다. 이러한 상황에서 연구개발팀 리더의 역할이 직무성과를 높이기 위하여 매우 중요한 다는 점에 대한 인식이 확산 되어가고 있다.

또한, R&D 팀은 신기술산출고 새로운 영역을 개척하는 특징을 지니고 있다. 그리고 혁신적이고 창의적인 업무를 담당하는 기술자들이나 전문가들로 이루어지기 때문에 기본적으로 일상적 팀 구성원보다 업무환경이 불확실하며 실패의 확률이 높고 동태성도 크고 등의 특징이 있다.

한편 국가는 세계화와 정보화 시대의 도래로 인하여 정치, 경제, 사회, 문화, 기술 등 모든 부문에서 환경 변화 속도가 빠르게 진행되는 무한 경쟁 시대를 맞이하고 있다. 이와 더불어 기업의 연구개발부서는 경쟁력의 원천이 전통적으로 추구하였던 물질 자본에서 지식이나 역량을 보유하고 있는 연구원이나 연구소 등 R&D조직의 리더 역할로 변화하면서 팀의 직무를 수행하는 성과를 새로운 대응 전략으로 요구하게 되었다.

그리고 연구기술은 기업 경쟁력의 핵심요체로서 과학기술의 중요성과, 또 R&D팀의 연구의 창의성과 효율성 증대를 위해 리더의 역할에 대한 일정정도의 목계가 이루어지고 있는 현황을 보일 수 있다.

오늘날 중국시장의 연구기관들은 마찬가지로 연구개발팀의 활성화를 위해 노력하고 있다. 특히 중국시장에서 정부는 지주 산업인 전기전자·IT·석유화학·가전산업 확대와 자동차·장치 설비 제조·철강 등을 주력산업 발전 가속화, 바

이오·신 재료, 신재생에너지 산업 육성·섬유의류·건축 자재 등 전통산업의 구조조정'이라는 산업 발전전략을 수립하고 세부 산업발전을 추진 한 정책¹⁾을 세우고, 환경보호를 위해 벽돌·폭죽 등 '저 기술·고 오염' 기업들을 다수 퇴출시켰으며, 제지·인쇄·방직·염색 산업 등을 새로운 퇴출 산업으로 지정하고 이들 산업을 다른 지역으로 이동하도록 유도하고 있다. 정부가 낙후산업을 퇴출시키고 기술함량이 높은 산업을 유치하는 것을 정책 목표로 삼고 있어서 기업자들은 지식분야나 기술 분야에서의 연구개발 활동을 중요시하다.

우선, 구성원 각자의 직무 성과가 조직 전체의 성과로 이어진다는 것은 오랫동안 이론가 및 실무자들에게 지배적으로 받아들여져 왔는데, 연구개발팀 구성원의 직무성과 및 이 고성과의 산출에 영향을 주는 리더의 역할을 경시할 수 없다. 연구개발 리더는 연구과제의 선정과 일정계획 수립 및 진행, 자원과 정보의 획득 및 연구원들의 업무할당과 조직분위기의 활성화, 경영층과 관련 부서와의 업무협조 유지의 과정을 통하여 연구개발 프로젝트의 성과에 영향을 미친다. 그러한 리더의 역할이 제대로 이루어지기 위해서는 팀 내·외부를 둘러싼 여러 가지 환경요인 및 팀 분위기, 과업 수행, 구성원들의 느낌 정도 등이 조화를 이루어야 한다. 결국 연구개발팀이 성과를 높이기 위해서는 리더의 역할과 구성원 직무수행이 조화를 이루어야 한다.

둘째, 연구 성과 향상을 시키기 위한 요인으로 여러 가지가 있을 수 있으나 연구 개발환경의 불확실성에 적응하고 위기를 극복하기 위해서는 R&D 팀의 리더 역할과 그들의 역할 수행이 더욱 중요하다. 이는 조직의 성과와 곧바로 직결되는 중요한 요소로서, 조직을 운영하는 경영진과 관리자는 리더역할 부여에 신중을 기해야만 한다. 성공적인 특성을 갖고 있는 리더는 팀 구성원들을 통솔하여 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하기도 하고, 구성원들을 통솔

1) 산업발전을 추진한 정책: 세부적으로 내세운 전통산업 전략으로는 '산업의 하이테크화 고부가가치화와 1, 2, 3차 산업의 고른 발전'을 슬로건을 내세운 바 있으며, 외국자본의 선별적인 유치를 통해 낙후된 노동집약형 산업의 구조조정과 금융업·컨설팅업 등 3차 산업의 발전을 도모하고 있었다. 또한 환경친화적·에너지 절약형·하이테크·상장잠재력이 높은 산업과 서비스 산업 발전을 강화하고, 연구개발을 통한 '자주창신'을 이룩해 광동제조를 광동창조로 전환하는 것과 함께 궁극적으로 본부경제를 이룩하고자 하였다. 이와 함께, 모든 산업의 조화로운 발전을 위해 서비스 산업 육성을 목표로 삼고 있으며, 관광·컨설팅·부동산·유통과 소매 분야 및 금융·물류·전시 호텔 등 산업 발전을 위해 역량을 집중할 비전을 수립하였다.<자료: 중국 제12차 5개년 계획>

하여 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하기도 하고, 구성원들 간의 과업을 조정하기도 하며, 새로운 정보를 수집하여 문제해결에 선봉장이 되기도 하며, 아이디어를 창출하여 구성원들의 생산성도 향상을 시켜야 한다.

셋째, G. F. Farris, et. al은 팀 리더의 3가지 기능으로 기술의 기능, 인간관계 기능, 관리기능 등 다양한 기능을 제시한 바 있다. 연구팀 리더는 팀 내의 리더 역할 뿐만 아니라 팀 외부와 조직적인 영향력을 통하여, 구성원들의 행위와 동기부여에 영향을 주고, 팀 내부의 영향보다는 다른 팀에 영향을 주는 것이 더 중요해질 때의 리더역할을 “break point leader role”이라고 명하고 연구팀리더가 그 출발점이라고 설명하고 있다.²⁾

그리고 우리는 “사람이 가장 중요한 재산” 이라는 것과 많이 들어보고 “인간은 만물의 척도” 라는 것을 다 알고 있다. 즉, 인간의 본질이란 어느 한 개인의 고유한 추상성뿐만 아니라 그 사람의 사회적인 관계의 총화인 것이다.

이에 따라서 본 연구의 목적은 넓은 의미로 말하자면 연구개발성과를 향상시키려는 팀 리더의 역할은 과학기술 발전에 직접적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 가질 것으로 기대하기 때문에, 본 연구에서는 기존의 리더십 중 리더의 역할을 참고하여 연구개발팀 리더의 자격요건, 인간관계적 측면을 중심으로 하는 직무에 따른 프로젝트 R&D팀 리더의 역할에 초점을 두고, R&D팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

좁은 의미로 말하자면 중국시장에서 전통산업의 구조조정 하에서 연구개발팀을 통한 자주창신 경영이념이 도출되는 환경 속의 경영자리더십 스타일 연구 대신 연구개발의 리더의 역할에 대한 관심을 가지고 있어서 하위단원인 프로젝트 팀에서 이루어지는 리더의 구체적인 역할 5가지(전략계획 설정자, 팀형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언)와 팀의 직무성과에 미치는 영향을 알아보하고자 한다.

2) R. Corder, G. F. Farris, and N. DiTomaso, “Supervisors in R&D Laboratories: Using Technical, People, and Administrative Skills Effectively”, *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 51, No. 1, February 2004, pp.19-29.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

1. 연구범위

제1장에서는 리더의 역할에 따른 구성원의 직무성과의 중요성 및 본 연구의 목적을 기술하였다. 이에 연구목적을 달성하기 위해 좀 더 구체적으로 연구범위를 설정하고 연구를 어떤 방법으로 수행할 것인가에 대해 기술하고자 한다.

첫째, 본 연구는 선행 연구를 통해 팀 환경에 적합한 리더의 역할을 고찰하고 차종석 교수님이 1994년에 제시한 프로젝트 팀 리더의 역할 5가지(전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가, 챔피언)를 독립변수로 설정하였다.³⁾ 종속변수로 팀 구성원들의 직무성과를 설정하였다. 그리고 R&D팀 구성원은 전문적 인력, 기술적 인재 등 특징을 지니고 있기 때문에 이들 간의 관계를 설명하는 데 있어서 기업이나 정부가 출연한 기관 등의 단위에서 공동 지니고 있는 팀의 특성을 기준으로 기술통계를 설정하였다.

둘째, 연구의 대상에 있어서 연구기관은 범위가 넓기 때문에 5개의 산업 영역 즉 농약산업, 전자산업, 해양생물산업, 화공산업, IT산업 등 과학기술과 관련된 연구개발팀으로 선정한다. 또한 과학 기술계 연구기관의 기관수가 많아서 설문조사에 어려움이 있으므로, 그 중에 “산동성(山東省)에 있는 기업의 연구개발 기관”을 대상으로 프로젝트를 수행하고 있는 팀의 연구인원에 대한 조사를 실시하였다.

“산동성(山東省)에 있는 기업의 연구개발 기관”을 선정한 이유는 이들이 2010년 이후에 국가과학기술관련 주요 정책 및 계획 등을 수립하고 조정하는 주요업무와 관련된 연구 프로젝트를 중심으로 자주창신과 과학발전전략을 실시하고 있어서 정부출연 연구기관이나 기업의 연구개발 기관 등에서 연구개발 성과를 향상시키기 위한 연구개발팀을 매우 중시하다.

또한, 과거에는 중국과학기술개발에 주요 기업들과 정부출연기관의 협력이 지대한 기여를 해왔음에도 불구하고, 산동성 정부 출연 연구기관으로의 우수

3) 김영배, 차종석, 「프로젝트 팀 리더의 역할과 팀 성과」, 『한국경영과학회지』 제19권 제1호. 1994, 한국경영과학회, pp.123-144.

한 과학기술인력의 유입은 고사하고 연구인원의 이탈 가속화에 따른 연구개발 성과의 질적 저하가 우려되고 있는 현실에 문제의식을 가지고 있다. 이에, 산동성 지역 기업의 연구개발기관이 급변하는 새로운 환경 속에서 다른 기업과 경쟁하여 고성과를 창출할 수 있도록 본 연구에서 리더의 역할이 연구개발 팀의 직무성과에 영향을 미치는 요인을 규명하여 리더의 역할이 직무성과에 대한 영향관계를 더 잘 알아보고자 하였다.

2. 연구방법

본 연구의 연구방법으로는 문헌연구와 이론적 고찰을 바탕으로 한 연구모형과 가설을 설정하고 설문조사 방법을 이용한 실증 분석을 실시하였다. 설문지를 통해 얻어진 자료는 SPSS 17.0 for windows를 사용하여 통계 분석하였다.

설문지는 크게 세 부분으로 나누어지며, 리더의 5가지 역할에 대한 설문문항은 한국 원본 설문항목 21개를 바탕으로 하였으며, 직무성과에 대한 주관적 직무성관의 설문문항은 Phillai & William가 개발하였던 것을 바탕으로 개인 성과는 응답자 개인이 지각하는 자신인 성과 수준으로 참고하고 Karasick이 직무수행 정도에 대하여 개발한 설문문항을 참고하여 9개 문항을 설정하였다. 또 연구 목적을 달성하기 위하여 직무성과에 대한 객관적 직무성과의 설문문항은 지난 1년 간에 출원한 특허 수와 개발한 신 제품수로 2개 문항을 설정하여 본 연구에서 사용하였다. 그리고 한국어와 중국어 본 설문서를 만들었는데, 이 과정은 중국어와 한국어에 모두 능통한 사람이 5명 함께 번역하였다.

설문조사는 2012년 3월 26일부터 5월 10일까지 총 45일간에 조사가 실시되었으며, 조사방법은 직무성과와 팀의 일반특성에 대하여는 팀장만 응답하고, 팀 인원들은 팀 리더의 역할과 주관적 직무성과에 대해 응답하다. 설문지를 100개의 팀에 배포하여 92개의 팀에서 회수하여 92%의 회수율을 보였고, 이중 무효한 응답을 하였거나 분석 대상에 포함될 수 없는 설문지를 제외하고 총 82개의 팀이 응답한 자료에 대해서만 분석에 사용하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 독립변수로서의 팀 리더의 역할

1. 리더의 정의 및 개념

먼저 영국 “The Oxford English Dictionary”에서 리더라는 단어를 찾아보면 “지도자는 상황과 역할에 따라 다음과 같이 구분 할 수 있다.” 라고 말하고 있다.

- 1) Commander 2) Commandant 3) Boss or Master 4) Chief or Head
- 5) Manager 6) Executive 7) Opinion Leader 8) Elite

사전에 따르면 리더는 크고 작은 집단에서 그 조직을 유지하며 통괄적인 지휘를 하는 사람을 가리킨다.

Kirpatrick은 “리더란 군림하는 것으로는 부족하고 집단 구성원들의 욕구와 소망을 조직체의 목표와 일치시켜야 한다”하였다. 지배성을 중요시하여 강조한 사람으로 Robertson을 예로 들 수 있으며, 그는 “리더의 리더십은 우수한 인간에 의한 지배라고 보았으며, 조직의 관리운영의 원칙을 무능한 다수에 의한 다수가결 원칙보다는 우수한 자가 조직을 지배하는 것이라는 권위주의적이며 전통적인 리더십의 현상을 합리화한 것이나 다름없다고 강조하였다.⁴⁾

수많은 학자와 연구자들이 리더나 리더십에 대하여 연구하고 정의를 내리고자 하였으나 대부분의 연구자들이 각자의 관점에서 정의를 도출하고자 하였기 때문에 통일된 개념을 형성할 수 없었다. 이와 같이 리더십 이론으로 리더십 유형은 연구한 사람의 수 만 큼이나 다양하고 많은 주장들이 있다. 다음에 선행연구에 살펴본다.

Hersey & Blanchard에 의하면 리더란 일정한 상황에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 사람이다. ⁵⁾

4) 안변순, 「군조직의 리더십에 관한 연구」, 강릉대학교 경영 정책과학 대학원, 행정학과, 학위논문, 2002, pp.13-42.

5) P. Hersey, and K. H. Blanchard, *The Management of organizational behavior* (5th Ed.), Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall (5th Ed), 1988, pp.169-201.

Cherrington은 리더십 개념에 대한 개인이 다른 사람에게 미치고 상대방이 자신의 행동을 자발적으로 변화시키는 점증적인 영향이라고 정의하고, Terry는 리더십을 사람들로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게 영향을 미치는 활동으로 정의하고 있으며, Robbins는 목표달성을 지향 하도록 집단에 대하여 영향력을 미칠 수 있는 능력으로 정의하고 있다.

H. Koontz and H. Weihrich은 “Leadership is influencing people to follow achievement of the common goal” 라고 제시하였다.⁶⁾ 그리고 Terry는 ‘Leadership is the activity of influencing people to strive willingly group objectives’ 즉 리더십이란 사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술(art) 또는 과정(process)”이라고 정의하고 있다.

또한 Baron과 Greenberg는 어느 한 개인이 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 다른 집단의 구성원들에게 영향력을 미치는 과정이라고 정의하고 있으며, Hersey와 Blanchard는 집단목표를 달성하기 위하여 구성원들을 동기화 시키고 그들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있다. ‘영향력을 행사하는 과정’에는 사람을 변화시키고(transform), 새롭게 하며(renew), 힘을 주고(energize), 영감을 주는(inspire) 행위를 말한다.

이러한 리더십을 행사하는 데에는 계획과 조직·통제·지시 및 종업원 등의 요소가 관리적 성과에 포함되고 있다. 조직이 활성화되지 못하고, 구성원은 직무만족을 느끼지 못하며, 경영성과가 저하되어 결국에 기업이 사라지는 현상의 가장 큰 원인을 리더십의 부재에서 찾는 경우가 많다. 특히 정부나 공공기관의 경우는 조직 자체에 대한 주인의식의 결여, 이른바 복지부동 현상도 결국에는 리더십의 결여가 근본원인이라고 할 수 있다. 조직의 목표달성을 위해 구성원들의 특성을 살피고 이들 상호간 다양한 특성을 통합하여 시너지효과를 이끌어 내는 일이 리더의 역할에서 가장 중요하다는 것은 홍망성외 하는 글로벌 기업들을 살펴보면 알 수 있으며, 역사적 사건들도 이를 뒷받침하고 있다.

리더가 다양하게 정의되는 이유는 리더십 현상을 바라보는 초점이 다른데서 기인하는 것이다. 어떤 리더십 정의들은 리더십을 집단과정에 초점을 두고 있

6) H. Koontz, and H. Weihrich, *Essentials Of Management (5ed)*, Mcgraw-Hill College; 5 Sub edition, 1990, pp.24-246.

는 개념으로 파악하고 있다. 이 같은 시각에서 보면 리더가 집단 변화와 집단 활동의 중심에 위치하게 되고 집단의 의지를 통합하는 지위에 서게 된다. 또 다른 정의들은 리더의 특성에 초점을 맞추어 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 행동을 유발시키는데 필요한 리더의 성격 특성이나 그 밖의 특성의 조합이라고 한다. 또 다른 시각은 리더의 행동에 초점을 맞추어 리더십을 집단 내 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라고 정의하고 있다. 한편 리더십을 리더와 추종자간의 권력관계에 초점을 맞추어 정의하기도 한다. 이 같은 관점에서 보면 리더는 권력을 가지고 추종자의 행동변화에 영향력을 미치는 사람이다.

따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직 목표 달성에 참여 하도록 유도하고 자극을 붙여 넣어 주는 리더의 정서적 행동까지를 포함한 모든 활동을 말한다.

리더십 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성 등으로 인하여 여러 가지 방법으로 다양하게 이루어져왔다. 시대별로 구분을 지어서 네 가지의 접근 방법이 있다. 특성이론(trait theory), 행위이론(behavioral theory), 상황이론(contingency theory), 변혁적 이론(transformational theory) 등으로 분류할 수 있는데 대부분 선행연구들은 리더에 대한 연구는 리더십의 여러 상황적 조건을 구체화하고 상황적 조건에 따른 리더십 행동과 그 효과를 집단성과와 집단 구성원 만족감을 중심으로 분석하게 된다. 그러므로 특성추구 이론을 맞추면 리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재함을 강조하고 행위이론은 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제 하는 행위이고 성공적 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구별된다는 점을 강조한다. 그래서 특히 오늘날과 같이 기술 혁신이 급속하게 이루어지고 있는 현대 조직 내의 직무가 세분화되고 전문화가 촉진되고 있으며, 이들을 통합하고 총제적인 능력을 집중시키며, 여러 가지 상황에 대처하여 그때마다 적합한 방안을 강구하여야 한다. 이와 같이 조직의 목표 달성을 위하여, 대책을 마련하고 조직의 활동이 리더의 뜻에 따라 일사불란하게 이루어지도록 하기 위해서는 이에 따른 리더의 역할이

요구된다.

리더의 역할이 종종 리더십 스타일과 혼동되는 경우가 있는데 리더십 스타일은 조직 구성원들에게 영향을 주는 리더의 행위적 측면(behavioral)을 강조하는 반면에 리더의 역할은 리더의 개인적 특성이 아닌 직위에 따라서 요구되는 기술적, 인간 관계적 관리측면의 기능(function)이나 자격요건(qualification)을 말한다.

2. 리더의 역할에 대한 선행연구고찰

NAVER 국어사전에 역할(role)이란“사회 조직이나 집단 내에서 담당하는 역할에 따라 개인이나 집단 상호 간의 관계와 작용을 분석하는 이론·사회학의 한 분야이다”. 또한 “어떤 직위(position)를 가진 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행위”라고 할 수 있다.

조직에서 리더가 역할을 충실히 수행하면 조직의 성과가 높을 가능성은 크다. 이것은 모든 조직에 적용될 수 있는데 최근에는 팀의 우두머리 역할이 전통적인 일상 조직의 리더의 역할에서 리더의 새로운 역할로 바뀌고 있다. 이러한 역할의 변화에 잘 적응하는 리더는 자신의 역할을 확실히 파악하고 실행에 옮길 수 있으므로 혁신적 업무를 수행하는 팀 조직에서 성과 및 효과를 극대화 할 수 있을 것이다. 다음 윤은엽⁷⁾와 金福洙⁸⁾ 등 학위논문을 참고하여 본 연구에서의 필요한 이론을 정리하였다.

우선, Mintzberg, Tushman & Nadler, Quinn, Clark & Wheelwright , Nanus 등 학자들은 제시한 리더의 역할에 대한 알아보자 한다. 이 내용은 다음 [표 1-1]과 같다.

Mintzberg는 기업의 최고위층 리더라고 할 수 있는 최고 경영자의 경우 대인관계, 정보전달, 의사결정 등 3가지 영역의 역할을 맡는데, 각 영역별로 배분되는 10가지의 얼굴을 가진 사람이라고 했으며 그 10가지의 역할은 대인관

7) 윤은엽, 「팀 리더 역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울 시립대학교 경영학원, 석사논문, 2010, pp10-55.

8) 金福洙, 「高 成果 研究開發 팀을 위한 리더의 역할과 팀 특성: 사례연구」, 한국과학기술원 석사학위논문, 1996, pp.1-47.

계 역할(interpersonal roles)로서는 권한 행사와 관련된 지도자 역할(leader), 기능요령과 또는 부하들 사이의 조정을 담당하는 연계역할(liaison), 그리고 대외적 대표자 역할(figurehead)등이 있고 정보전달 역할(informational roles)로는 정보탐색(monitor), 정보 확산(disseminator) 및 대변인(spokesman) 역할을 담당하며 의사결정 역할(decision making role)로는 교섭자(negotiator), 문제해결사(disturbance handler)자원의 분배자(resources allocator) 및 혁신자(entrepreneur)의 역할이라고 했다. 9) Mintzberg의 경영자의 역할 분류는 [표1-2]와 같다.

Tushman & Nadler은 미래를 위한 조직구축을 위해 개인(individual), 공식조직(formal organization), 비공식조직(informal organization), 최고경영층(executive leadership)의 4가지 요소를 제시하고 요구되는 학습과 혁신이 많을수록 비공식 조직의 중요성이 커지며 혁신을 위해서는 조직 구성원들의 계층별 비공식 역할이 중요함을 강조했는데 그것은 아이디어 창출자 역할, 챔피언 역할, 정보소식통 역할, 후원자 역할 등이었다. 10) Tushman & Nadler의 혁신을 위해 구성원의 역할 분류는 다음[표1-3]과 같다.

또는 Quinn은 경쟁적 가치 모형(Competitive Value Model)에서 리더의 8가지 역할을 추출하였으며 이 8개의 역할은 리더가 추구하는 가치에 따라서 4개의 상호 대립적인 가치로 분류될 수 있다고 하였다. 즉 리더의 8가지 역할 중 혁신자와 조정자, 중계자와 감독자, 촉진자와 생산자, 후견인과 지시자의 4가지 역할 그룹들은 동시에 이루어지기 어렵기 때문에 이런 여덟 가지 역할을 균형 있게 수행하는 것이 중요하다는 것이다. 그는 리더의 상황적 역할에 대해 언급하면서 계층조직에서는 감독자와 조정자의 역할이 중요하며 합리적 조직 상황에서는 지시자와 생산자가 임시적인 조직구조에서는 혁신자와 중계자의 역할을 강조했고 인적자본과 조직몰입, 정보공유와 참여적 의사결정을 강조하는 팀 구조에서는 촉진자와 후견자의 역할을 강조하였다. 즉 8가지 리더의 역할에 있어서 충분한 균형이 유지되고 창조적인 긴장이 존재하며 팀 상황

9) H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, Inc, 1973, pp.57-119

10) M. L. Tushman, and D. Nadler, "Organizing for Innovation, California", *management Review*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, (28), pp.74-92.

에 알맞게 수행되어질 때 효과적이고 집단적인 수행이 일어난다는 것이다.¹¹⁾ Quinn(1988)의 경쟁적 가치 모형에서 리더의 8가지 역할 분류는 다음[표1-4]와 같다.

Nanus는 리더십에 대한 기존의 연구가 코치로서의 리더 역할에만 치중하고 있는 측면을 비판하면서 이러한 연구도 중요하지만 여기에만 집중하는 것은 마치 기능은 망각하고 형태에만 관심을 가지는 건축가와 다를 바 없다고 하였다. 그에 의하면 리더십은 성공을 위해서는 형태뿐만 아니라 기능을 함께 필요로 하며 과정뿐만이 아니라 목적도 필요로 한다는 것이다. 즉, 리더로서의 역할 차원과 비전의 제시를 강조하고 있다.¹²⁾ Nanus는 <그림 1-1>에서와 같이 오늘날의 급격한 환경변화에서 효과적인 리더가 되기 위해서는 내부 환경, 외부환경과 현재, 미래의 4가지 차원이 균형을 이루어야 한다고 하였다. 그는 균형 잡힌 리더가 되기 위한 핵심적인 리더의 4가지 역할은 방향 설정자(direction setter), 변화 촉진자(change agent), 대변자(spokesman), 코치(coach) 역할이라고 했으며, 이러한 역할은 비전을 여는 리더가 해야 할 일을 규정해 준다고 했다.

이 역할들은 모두가 똑같이 중요하며, 4가지 역할 모두를 훌륭하게 수행하지 못한다면 어느 누구도 리더로서 성공하지 못할 것이라고 하였다. Nanus의 리더의 역할 분류는 다음[표1-5]와 같다.

임창희·가재산은 팀 리더의 역할이 팀제의 성공요인이라고 지적하면서 팀 리더의 역할에서 특히 중요한 점은 전략계획 및 과업 조정자 역할, 정보공유의 촉진자 역할, 팀 구성원의 경력관리 역할이 중요하다고 하였다. 특히 프로젝트 매니저는 갈등의 관리자로서 규칙이나 규정에 의해 팀을 운영하지 않고 인간 관계적 영향력과 리더십, 조정능력을 통해서 업무를 수행하고 자원을 동원해야 한다고 하였다.¹³⁾

11) R. E. Quinn, *Beyond rational management: Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

12) B. Nanus, *Visionary Leadership. Creating a compelling sense of direction for your organization*, New York: John Wiley & Son, 1992, PP63-68

13) 가재산, 임창희, 『한국형 팀제를 넘어서』, 삼성경제 연구소.1996, pp.21-501

[표 1-1] 리더의 역할에 대한 선행연구

연구자	리더의 구분	리더의 역할(Roles)
Mintzberg (1973)	경영자	● 지도자역할(leader) ● 조정연계 역할(liaison) ● 대외적 대표자 역할(figurehead) ● 정보탐색(monitor) ● 정보확산 역할(disseminator) ● 대변인 역할(spokesman) ● 교섭자 역할(negotiator) ● 문제 해결자 역할 (disturbance handler) ● 자원 배분자(resources allocator) ● 혁신자(entrepreneur)
Tushman nadler (1986)	혁신을 위한 구성원	● 아이디어창출자(idea generators) ● 챔피언(champion) ● 정보 소식통(gatekeepers) ● 후원자(sponsors)
Quinn (1988)	팀 리더	● 혁신자 역할(innovator) ● 조정자 역할(coordinator) ● 중계자 역할(broker) ● 감도자 역할(monitor) ● 생산자 역할(producer) ● 촉진자 역할(group facilitator) ● 지시자 역할(mentor)
Nanus (1992)	일반적 리더	● 방향 설정자(direction steer) ● 변화 추진자(change agent) ● 대변자(spokesman) ● 코치(coach)
Clark&Wheelwright (1992)	Heavyweight 프로젝트 팀 리더	● Direct market interpreter role ● Multilingual translator role ● Direct engineering manager role ● ProgramManager "in motion" role ● Concept infuser role
김영배/차종석(1994)	R&D 프로젝트 팀 리더	● 전략계획 설정자(strategic planner) ● 팀 형성자(team builder) ● 정보소식통(gatekeeper) ● 전문가(expert) ● 챔피언(champion)
임창희/가재산(1996)	팀장	● 플레잉 매니저 역할 ● 정보공유의 촉진자 역할 ● 팀원의 경력관리자 역할
참고자료: 윤은엽(2010): 팀 리더의 역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구(서울시립 대학 경영학원, 석사논문); 金福洙, (1996)<高 成果 研究開發 팀을 위한 리더의 역할과 팀 특성: 사례연구>(한국과학기술원 석사학위논문)		

[표1-2] Mintzberg(1973)의 경영자의 역할 분류

영역별 역할	세분화 역할	주요내용
Interpersonal role (대인 역할)	지도자역할(leader)	조직의 목표를 달성하기 위해 부하들의 활동을 지시하거나 조정하는 역할
	조정연계 역할(liaison)	조직 외부 사람들과의 돈독한 관계를 유지하는 사람
	대외적 대표자 역할(figurehead)	의식이나 행사 등에서 부서를 대표하는 상징적인 역할
Informational role (정보 역할)	정보탐색 (monitor)	조직에 영향을 미치는 정보를 차거나 받거나 하면서 필요한 수준으로 정보를 검색하는 역할
	정보확산 역할(disseminator)	검색된 정보를 동료나 부하와 함께 공유하는 역할
	대변인 역할(spokesman)	외부에 대해 조직의 책임자 위치에서 자신들의 업무 과정이나 결과를 제공하는 역할
Decisional role (의사결정 역할)	교섭자 역할(negotiator)	서로 다른 견해를 가진 개인이나 집단과 만나서 합의를 이끌어내는 역할
	문제해결자 역할(disturbance handler)	자신의 직접 통제할 수 없는 문제가 발생하거나 변화가 있을 때 이에 개입해 해결하는 역할
	자원의 배분자(resources allocator)	자금, 인적자원, 사설장비 등의 자원의 적정배분을 통해 경쟁력을 이끌어 내는 역할
	혁신자 (entrepreneur)	새로운 프로젝트, 사업을 설계하고 실행에 옮기는 역할
참고자료: 金福洙, (1996)한국과학기술원 석사학위논문-p24 <高 成果 研究開發 팀을 위한 리더의 역할과 팀 특성: 사례연구>		

[표1-3] Tushman & Nadler(1986)의 혁신을 위해 구성원의 역할 분류

역할	주요내용
Idea generators	다양한 아이디어를 독창적으로 가지고 있고, 새로운 공정으로 시장과 제품에 연계시킴
champion	도전적이고 정열적이며 위험을 무릅쓰는 성격을 가짐
gatekeeper	외부 정보를 구성원들과 연계시킴, 정보를 획득, 소화, 배포하는 역할을 함
sponsors	고위 경영층의 비공식적 지원, 자원배분의 접근, 보호 등을 제공함

참고자료: 金福洙, (1996)한국과학기술원 석사학위논문-p23

<高 成果 研究開發 팀을 위한 리더의 역할과 팀 특성: 사례연구>

[표1-4] Quinn(1988)의 리더의 역할 분류

역할	주요내용
Producer role	과업 지향적이며 업무에 대한 책임감과 열정을 가지고 부하 직원들에게 부서 목표의 달성을 강조
Director role	부하직원들의 책임영역을 명확히 설정해 주고 업무수행방식을 지시
Coordinator role	업무의 진행이 원활하도록 부서간의 갈등해결 및 부서원간의 업무협조 체제 유지
Monitor role	정부의 효율적 입수 및 부하직원들이 업무를 제대로 수행하고 있는가를 감독
Innovator role	새롭거나 참신한 업무수행방식, 문제 해결 방식을 생각해 내고 실천하며 미래를 예상하고 대비
Broker role	자신의 명성 미 이미지를 중요시 여기며 타 부서나 경영층에 부서의 입장을 설명하고 필요한 자원을 얻어내고 외부 실력자들과 좋은 관계를 유지
Group facilitator role	부서원들 간의 팀워크를 조정하고 개인 간의 갈등의 해결사 역할 및 부서의 의사결정에 부하들을 참여시킴
Mentor role	부하 직원들에게 관심과 애정을 표현하며 개방적 분위기를 유도하여 부하들에게 설정의 기회와 업무적인 도움을 제공

<그림 1-1> Nanus의 4차원 리더의 핵심적 역할



내부 환경

자료: Nanus, *VisionaryLeadership*, New York: JohnWiley & Sons, 1992, p.66.

[표1-5] Nanus(1992)의 리더의 역할 분류

Direction setter	목적지로 향하는 길을 설정하여 조직이 발전하고 있다는 것을 느끼게 함
change agent	인사, 자원, 시설들의 내부 환경의 변화를 촉발 시켜 장차 비전인 달성될 수 있도록 함
spokesman	연설가, 경청이 비전의 구현자로서 조직에 대해 최고의 옹호자 역할과 외부에 대해 협상자 역할
coach	구성원들에게 활력을 불어넣는 팀 형성자로서 조직을 위해 필요한 노력을 본보기로 수행

참고자료: 윤은엽(2010), 팀 리더의 역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구(서울 시립대학 경영학원, 석사논문)

Clark& Wheelwright는 신제품 개발조직에 있어서 Heavyweight Team Structure를 주장하면서 효과적인 신제품 개발을 위해서는 프로젝트 리더가 프로젝트와 관련된 모든 업무에 대하여 권한과 책임을 가져야 하며 프로젝트 리더의 권한이 각 기능부서 실무자에게 직접 전달된 신제품 개발초기단계에서 제품개념 정립에도 깊숙이 참여해야 한다면서 설계, 생산뿐만 아니라 마케팅

부문까지 영향력을 가져야 한다고 했다.¹⁴⁾

Heavyweight 팀의 리더는 여러 기능팀으로부터 선발된 핵심 구성원들을 관리하고 리더하고 평가한다. 또한 프로젝트의 제품 및 공정에서 나타나는 기본 개념들에 대하여 챔피언의 역할을 수행한다. Heavyweight팀의 리더의 프로젝트 수행 시 역할을 다음[표1-6]과 같다.

[표1-6] Clark & Wheelwright(1992)의 heavyweight팀 리더의 역할을 분류

역할	주요내용
▶Direct market interpreter role	● 시장정보나 고객의 요구를 조사하여 팀 구성원들에게 정보를 제공.
▶Multilingual translator role	● 여러 기능부서들의 특정용구를 잘 알고 있어 의사소통을 원활하게 함.
▶Direct engineering manager role	● 직접적으로 부품의 공정을 관리하고 하부기능을 지시함으로써 각 부분의 개발을 조정하고 통합하여 오케스트라의 지휘자와 같은 역할 수행.
▶Program manager "in motion" role	● 회의나 서류업무를 줄이고 현장에서의 실질적인 의견환경을 중시하며 잠재된 갈등을 해결을 하는 사람.
▶Concept infuser role	● 갈등을 완화하고 다른 사람의 관심에 반응만 하는 것이 아니라 기본개념과 조화를 이루면서 일관성을 유지하는 의사결정자.

김영배·차종석의 실제 프로젝트 리더와의 현장 인터뷰 및 기존 연구결과들을 토대로 한 연구에 따르면, 프로젝트 팀 리더의 역할은 [표 1-7]에서와 같이 전략계획 설정자(strategic planner), 팀 형성자(team builder), 정보소식통(gatekeeper), 전문가(expert), 챔피언(champion)의 다섯 가지 역할로 구분될 수 있다고 하였다.

14) K. B. Clark, and S. C. Wheelwright, "Organizing and leading 'Heavyweight' Development.", *California Management review*, 1992, pp.9-28.

이상을 살펴봐서 영역분야에 따른 리더의 역할이 동일하지 않다. 그러나 리더십 이론들은 실용적인 시사점을 제공하려는 의도아래서 다양한 학문영역에서 연구되어 왔지만 리더의 역할에 대한 개념은 합의 되지 못하고 연구자들의 개별적인 관점에 따라 다양하게 연구되어 오고 있다. 그러나 리더의 역할은 직위(position)에 따라서 요구되는 기술적 인간 관계적 관리측면의 기능(foundation)이나 자격요건(qualification) 등은 될까요?

다음 본 연구에 목적을 달성 위하여 R&D팀을 바탕으로 리더십의 역할(Role)에 초점을 맞추어 연구팀의 리더의 특성을 구분하기로 하다.

연구팀에서 ‘팀 리더의 역할은 팀 리더의 위치에 있음으로서 기대되어지는 기능이나 자격요건으로서의 개념’ 이라고 제시하는 것을 볼 수 있다. 이러한 정의들은 개략적으로 정리하여 보면 다음과 같다.¹⁵⁾

1) 그룹의 변화, 활동, 그리고 프로세스의 핵심: A focus of group processes.

바람직한 特質과 特性을 갖고 있는 사람: Personality & its effects.

2) 최고를 취하는데 있어서 갈등은 적으면서 협동적으로 사람들을 다루는 능력: The art of inducing compliance.

3) 그룹의 변화, 활동, 그리고 프로세스의 핵심: A focus of group processes.

4) 바람직한 特質과 特性을 갖고 있는 사람: Personality & its effects.

5) 최고를 취하는데 있어서 갈등은 적으면서 협동적으로 사람들을 다루는 능력: The art of inducing compliance.

6) 목적설정과 목적달성을 위해 노력하도록 조직구성원들의 활동에 영향을 주는 과정: The exercise of the influence.

7) 공유된 방향으로 행동하거나 반응하게 하는 행위: Act or behavior

8) 지시나 강압에 의하여 보다는 설득이나 자극에 의하여 사람들을 관리하는 것: A form of persuasion

9) 그룹의 구성원들 사이에 차별적인 권력관계: A power relation

10) 그룹 목적을 달성하기 위해 구성원들과 함께 정형화된 방식으로 접근한 사람: An instrument of goal achievement.

15) R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*, New York: Free Press. 1974, pp.17-197.

[표 1-7] 김영배·차종석의 R&D 프로젝트 팀 리더의 역할 분류

역 할	주 요 내 용
▶ 전략계획 설정자 역할 (strategic planner)	● 프로젝트의 목표와 비전 설정 ● 과제수행을 계획, 조정하며 과제의 목표와 개발범위 및 일정을 수립하는 기본적인 기능 ● 과제의 전체적 방향설정과 팀 내의 구성원에게 구체적인 업무 목표를 분담하고 조정 ● 사안별로 세부추진 일정을 수립하며 중간점검 및 보고계획을 세워 프로젝트의 방향을 확인하며 상황에 맞는 유연성이 있는 계획을 수립하는 역할(flexible scheduling)
▶ 팀 형성자 역할 (team builder)	● 일하고 싶은 의욕을 고취시키며 혁신적 분위기를 창출, 유지 하도록 하는 분위기 창출자 역할(climate creator) ● 팀 응집력, 팀 정신을 구축 및 구성원에 대한권한 부여 ● 연구 성원들 간의 갈등 조정 및 해결의 역할(개인주의를 버리고 팀의 응집력제고 노력)
▶ 정보소식통 역할 (gatekeeper)	● 팀 내외의 기술적 정보교환의 구심적 역할 ● 정보를 가공하여 전달하는 것도 중요하다. ● 국내외의 전문가와 접촉 및 학회 등에 참석하여 기술정보 및 아이디어를 획득하고 회사 내의 다른 부문과의 정보교환 및 유대관계 형성(정보원과 타부분과의 networking 및 시장과 수요자 욕구를 모니터링)
▶ 전문가 역할 (expert)	● 신선한 아이디어나 새로운 접근방법에 대한 제안 ● 핵심경쟁요소 ● 기술적 문제에 부딪혔을 때 해결안이나 아이디어를 제공해 주는 역할 ● 구성원의 능력배양(coach)
▶ 챔피언 역할 (champion)	● 프로젝트에 사명감을 가지고 자발적으로 몰입하여 열성적으로 추진함으로써 구성원들로 하여금 프로젝트 수행에 능동적인 자세를 갖게 함 ● 프로젝트 실행을 위한 승인과 자원획득 ● 관련 부서와 제휴 및 연대(coalition) ● 대외적인 홍보와 세일즈맨 역할(ambassador)
자료: 김영배·차종석 (1994), “프로젝트 팀 리더의 역할과 팀 성과,” 『한국경영과학회지 (서울: 한국 경영과학회), 제19권 제1호, pp.127~129.	

11) 그룹 구성원들 사이의 상호작용에서 차별적으로 기대어지는 역할로서 리더십: A differentiated role.

12) 구성원들의 역할구성을 적극적으로 창출하고 유지시키는 과정으로서의 리더십: The initiated of structure.

13) 구성원들의 역할구성을 적극적으로 창출하고 유지시키는 과정으로서의 리더십: The initiated of structure.

3. R&D팀 리더의 기본적인 역할

R&D팀에서의 리더의 기본적인 역할이라는 또 자격요인들(Qualifications)을 말한다. R&D 연구소에서의 과업은 그 자체가 기술적 혁신을 대상으로 하고 있다. 연구팀이 아이디어 창출이나 제품개발등과 같은 기술적 혁신을 성과적으로 수행하기 위한 요건으로 가장 중요한 것은 팀 리더가 우수해야 한다는 사실은 누구나 인정하는 바이다. 따라서 기술적 혁신을 효과적으로 수행하기 위해서 팀 리더의 요구되는 역할들(Roles), 또는 자격요인들에 대해서 구체적으로 살펴보다. 이홍은 목표관리의 실행 측면의 자기통제 과정에서 리더십의 중요성을 이야기 하고 있는데 프로젝트 팀 수준에서의 리더십 역할을 1) 팀원 활성화의 觸媒者 역할, 2) 대외적 문제해결자 역할(대사관 역할), 3) 역할의 모델의 표본(모델의 역할)로 제시하고 있다. 또한 역할의 가이드라인으로 1) 부하로부터 신뢰감을 획득하라. 2) 스스로 하고자 하는 마음을 일으켜라. 3) 부하를 포기하지 말라. 4) 정확하게 명령하라. 5) 일을 잘 하기보다는 일을 잘 시키며 후광효과를 피하라. 6) 적극적으로 경청하라 라고 제시하고 있다.

우선 1993년 한국인재개발본부에서 R&D프로젝트 관리자의 자격요건으로 제시하는 것들을 살펴보면 <그림1-2>다음과 같다.

<그림1-2> R&D프로젝트 관리자의 자격요건

- 1) 프로젝트 관리경험: 계획, 예산, 일정계획 및 기타, 통제기법에 대한 노련미.
- 2) 前·現 직위: 충분히 높은 직위보충자로 평판이 좋고 존경의 대상이며 권위가 있고 협조를 얻을 수 있는 위치.
- 3) 문제해결기술: 구성원관계, 조직문제의 해결에 뛰어남, 프로젝트의 기술적인 기능/관적인 기능간의 균형 유지함.
- 4) 불확실성에 대한 인내성: 성숙도, 자신도, 자제력
- 5) 관리절차: 일정, 프로젝트, 우선순위, 노동력 자원, 자율적 견해
- 6) 변화의 관리(Management of change): 변화에 대한 창조적 적응함
- 7) 의사결정방법. 언제 어떤 의사 결정방법을 구사하는지 알아야 한다.
- 8) 의사전달기술:과업,표준,평가정보전달,설서기술. (Skillful observer, Active listener, Effective processor of information.)
- 9) 적응력: 변화하는 환경, 어떻게 언제 변화를 만드는지 아는 것.

자료: 한국인재개발본부에서 R&D프로젝트 관리자의 자격요건

과학기술부는 국가 주도적 성격의 연구개발 사업 등을 관리하고, 기업주도적 성격의 사업은 산업기술진흥협회 등에, 기초연구사업은 한국과학재단에 관리업무를 위탁하였다. 1990년대에 들어서면서 연구개발비 규모가 급증하고 범부처 연구개발사업인 선도 기술개발사업 등이 추진되었다. 이에 따라 효율적인 연구관리를 위해 연구기획, 평가 전담기관인 한국과학기술기획평가원을 설립하여 모든 사업의 관리를 위임하게 되었다.

2000년대에는 21세기 프로젝트 연구개발 사업 등 일부사업의 경우 사업단장에 연구기획, 관리, 평가의 재량권을 전적으로 부여하는 사업단장 중심운영체제도 시도되고 있다. 이러한 보면 연구기획, 평가체계는 시대에 따라 변화하고 있다. 이 변천과정을 정리하면 [표 1-8]과 같다.

[표 1-8] 특정 연구개발 사업 연구기획, 평가체계의 변천

시 기	연구과제의 도출	연구과제 평가	통제 및 모니터링 주체
'82 -'86'	● Bottom-up 방식	● 1-2단계 ● 패널평가 위주 ● 학계/연구계 과학기술자 ● 중심의 평가위원 구성	과학기술부
'87 -'91'	● Bottom-up방식 ● 1장기계획 사업의 경우 ● Top-down 방식 병행	● 1-2단계 ● 패널평가 위주 ● 학계/연구계 과학기술자 ● 중심의 평가위원 구성	과학기술부 전문기관 - 한국기술개발(주) - 산업기술진흥협회
'92 -'97'	● Bottom-up 방식 ● 장기계획 사업의 경우 ● Top-down 방식	● 다단계(4-5단계) ● 패널평가, 우편평가, ● 현장실사 등 조합 ,산학연 과학기술자 안배	전문기관 - 과학기술정책관리연구소
'98-현재	● Bottom-up방식조화 ● Top-down 방식 조화	● 합리적 다단계(1-3단계) 패널평가, 우편평가, ● 현장실사 등 조합 ,비과학 기술자, 해외 ● 연구자 등도 평가에 활용	독립 전문기관 - 한국과학기술기획평가원 / 한국과학재단 . 사업단
자료: 崔泰鎭 (2007) 경영학박사학위 건국대학대학원 벤처전공기술학원 <국가연구개발사업의 유형별 성과분석을 통한 전략적 연구관리 체계 구축에 관한 연구>			

여러 국가가 마찬가지로 기존의 R&D팀 리더의 역할은 더욱 새롭게 변화하고 있다. 새로운 환경 속에서 아무리 뛰어난 인재와 축적된 자본과 기술을 보유하고 있다고 하더라도 리더의 광범위한 역할을 결여된 경영은 초일류 직무성취를 취득하면 더 힘들다. 다음에 선행학자는 R&D프로젝트팀 리더의 역할이나 자격요건에 대한 살펴본다.

Willemon & Cicero는 프로젝트 매니저의 중요한 역할의 4가지 측면으로 제시하고 있다.

첫째, 인간의 상호관계를 다루는 측면

둘째, 기술과 관리의 측면의 균형유지

셋째, 프로젝트 관리와 관련하여 생기는 위험에 대처하기

넷째, 조직의 제약을 극복하기

이상 4가지 역할을 제시하는데 특히, 기술의 측면을 강조하는 것이 아니라 관리의 측면과 균형을 유지한다는 것에 주의를 둘 만하다.¹⁶⁾

Farris는 프로젝트 리더의 중요한 3가지 기능으로 Technical skill, Human relation skill, Administrative skill을 제시하였다. 특히 리더의 기술기능은 R&D상황에서 팀의 성과와 혁신에 가장 큰 영향을 주는 요인으로 제시하고 있다.¹⁷⁾

Thamhain & Wilemon도 프로젝트의 성공을 위하여 프로젝트 리더가 수행하여야 할 특별한 관리기법 5가지를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 여러 전문분야의 프로젝트 환경에 대처하기

둘째, 여러 기능부서와 관련된 문제를 처리

셋째, 다양한 조직수준에 있어서 효과적인 팀을 구축하기

넷째, 갈등을 효과적으로 해결하기

다섯째, 변화관리이다.¹⁸⁾

16) D. L. Wilemon, and J. P. Cicero, "The Project Manager-Anomalies and Ambiguities" *Academy of the management Journal*, Vol 13, 1970, pp.269-282.

17) G. F. Farris, "The effect of individual roles on performance in innovative groups R&D Management *Journal of the management Journal*, Vol 3, 1972, pp.23 - 28.

18) H. J. Thamhain, and D. Wilemon, "Leadership, conflict, and program management effectiveness", *Sloan Management Review*, Vol 19, (1), 1977, pp. 69-89.

Morgan & Mcail(1983)은 전문가 집단이라는 상황에서 리더의 조건과 역할은 다음에 같다.

첫째, 기술 능력

둘째, 통제된 자유(부분적 자율권, 의사결정의 공유)

셋째, Metronome으로 리더(일의 Pace를 조절, 우선순위를 결정)

넷째, 도전적인 과업 강조를 제시하였다. 기술의 능력과 리더의 효과적으로는 그룹 내·외의 좋은 아이디어를 인식하고, 중요한 문제를 정의하며, 권위보다는 전문지식에 의하여 과업목표에 영향을 주고 기술자극을 주는 것을 제시하였다.

Glassman은 R&D에서 과학자들이 창의성을 즐기고 있다는 것을 파악하고 이러한 창의성을 관리하는 방안으로 관리자의 역할은 부정적 비판, 시간의 부족, 자원의 부족, 자율권의 부족등과 같은 창의성을 방해하는 요소들을 제거할 것을 제안했다. 한편 너무 많은 자율권은 오히려 창의성을 약화시키는 기능을 하기 때문에 관리자는 연구원들에게 적극적인 지도와 지원적 조언을 해야만 한다.¹⁹⁾

Barczak and wilemon는 신제품 개발을 성공적으로 완성하기 위해 팀 리더가 수행해야 하는 6가지 중요 역할들을 탐색적 연구를 통하여 제시하였다. 이 6가지 역할은 다음에 같다.

첫째, 목표달성을 위한 비전 제시함

둘째, 팀의 Climate setting.

셋째, 팀 내·외 정보근원과의 커뮤니케이션(communicating).

넷째, 팀 내·외 인터페이스 관리(managing interface)

다섯째, 목표달성을 위해 기획(planning),

여섯째, 팀원 구축(team building).²⁰⁾

팀 리더가 이들 역할을 많이 수행하면 할 수 도록 연구팀은 보다 효과적이 된다는 결론을 내렸다.

Farris의 연구에서 효과적인 Technical 리더의 역할로서 Captain의 역할과

19) E. Glassman. " Managing for Creativity: Back to Basics in R&D", *R&D Management* Vol 16, 1986, pp.175- 183

20) G, Barczak, and D .Wilemon, "Managing for Creativity: Back to Basics in R&D", *R&D Management*, Vol. 16, 1986. pp.259-267.

Catalyst의 역할로 크게 구분하였다. 먼저 Captain의 역할은 전략 목표를 설정하여 그런 목표에 몰입하도록 하는 전략의 리더의 역할, 최고 관리 층의 효과적인 영향력을 행사하는 조직리더의 역할, 기술의 능력이 있어 효과적인 아이디어 평가를 가능하게 하는 기술의 전문가로서의 역할로 세분될 수 있다. 또한 Captain의 역할로는 좋은 기술의 문제나 정보흐름이 효과적이기 위한 비공식조직의 리더 역할, 구성원들의 능력개발을 위해 인력개발자(Personnel Developer)의 역할, 혁신적인 조직Climate를 창출, 유지하도록 하는 Climate Creator의 역할, 모티베이션을 통하여 조직 Climate를 스스로 익히게 Responsive 리더의 역할로 세분되어진다. 이러한 Captain의 역할과 Catalyst의 역할을 동시에 잘 수행할 수 있을 때 효과적인 Technical 리더가 될 수 있다고 주장한다.²¹⁾

이상의 R&D조직의 팀 리더로서의 종합기능이나 역할들에 관한 연구를 요약 정리하면 다음에 [표 1-9]와 같다.

이러한 프로젝트 팀 리더의 기능이나 역할과 더불어 리더십스타일 이론에서 현대의 리더십은 전통적인 개념을 뛰어넘고 변화하고 있다.

R&D팀 리더 역할의 중요성은 일반 기업에서 팀 리더의 중요성과 마찬가지로 팀의 성과는 물론 연구개발 효율성과 직결되는 중요한 문제이고, R&D팀의 리더십은 경영자제와 동일시 할 만큼 일반 실무에 많이 사용되어온 개념이다.

김영배·차종석은 팀 리더의 리더십 역할은 연구에 의하여 연구팀의 리더의 중요한 기능들이나 자격요건과 혁신적인 성과와 중요 역할들에 관한 이론들에서 도출된 것으로 전략계획 설정자(strategic planner), 팀 형성자(team builder), 정보소식통(gatekeeper), 전문가(expert), 챔피언(champion)을 총 5개의 차원으로 분류된다.

이 5개 차원을 살펴보면 다음에 같다.

- 전략계획 설정자 역할 (strategic planner): 이 개념은 Farris(1988)의 “전략적 리더(strategic leader)”, Roberts& Fusfeld의 “아이디어를 실행에 옮기는 것과 관련하여 다양한 활동과 사람들을 계획하고 조정하는 프로젝트 주도자(project leading)”,²²⁾ Barczak&willemon의 “목표를 위한 구체적 계

21) G. H. Farris, “Technical leadership: much discussed but little understood”, *research technology management*. 1988. pp.12-17.

[표1-9] 팀 리더의 역할들에 관한 기준

연구자	실증 or 개념	분석수준	역할들(roles)/기능들(functions)
Willemon & Cicero (1970)	개념적 연구	team	인간의 상호관계를 관리; 위험에 대처하기; 기술적, 관리적 균형유지, 조직체약을 극복하기.
Farris (1972)	실증연구	team	Technical skill, Human relation skill, Administrative skill
Thamhain & Wilemon (1977)	실증연구	team	여러 전문분야의 프로젝트 환경에 대처함, 여러 기능 부서와 관련된 문제를 처리, 효과적인 팀 구축, 갈등을 효과적으로 관리, 변화를 관리
Morgan & Mcail (1983)	개념적 연구	corporate	Technical competence, Controlled Freedom, Leader as metronome, Work Challenger.
McDonough & Leifer (1986)	실증연구	team	Maintaining a state of creative tension
Allen, Katz, Grandy & Slavin (1987)	실증연구	team	Functional manager's role Project manager's role
Farris (1988)	개념적 연구	조직전체	Captain (strategic leader, Organizational leader, Technical expert) Catalyst (Informal leader, Personal leader, Climate creator, Responsive leader.)
Barczak & Willemon (1989)	사례연구	team	Communicator role, Climate setter role, Planner role, Interface role.
Mandakovic & Gorricho (1991)	개념적 연구	team	Visioning, Climate setting , Communication, Managing interfaces, Planning, Team building.

참고자료: Rho Young-Hee, 1998, A Study on Relationship Between the Role & Performance of the team leader.
윤은엽 (2010): "팀 리더의 역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구" (서울 시립대학 경영학원, 석사논문)

22) E. Roberts, and A. Fusfeld, "Critical Functions: needed roles in the innovation process." *Career issues in human resource management*. 1980, pp.15-101

획”과 Clark & Wheelwright의 “활동적인 프로그램 매니저(Program Manager in motion)” 등이 서로 다른 용어로 종합하고 전략계획 설정자 역할에 초점을 두고 있다.

이 역할 내용은 아래와 제시하다.

팀 리더의 중요한 기능 중에 하는 업무나 프로젝트 목표와 일정계획을 설정하고 조정하는 것이다. 현장 인터뷰 결과, 연구팀의 실정이 하는 일은 연구의 전체적인 방향과 구체적인 목표를 설정하여 프로젝트 윤곽을 제시하며, 팀 내의 연구원들에 대한 각자의 역할을 분당 조정하며, 마감날짜를 명확히 정해 주는 것들로 요약된다. 연구원들의 능력을 믿고 자율적으로 업무를 처리할 수 있도록 전적으로 맡기기는 하지만, 중간 중간에 점검을 통하여 크게 잘 못된 것을 수정해주어야 한다. 연구개발과 같은 비일상적 업무에서는 프로젝트 진행과정에서 변화가 일어나는 가능성이 많기 때문에 보다 융통성이 있는 상황적 계획이 필요하다.

- 팀 형성자 역할(Team Builder Role): 김영배·차종석은 도출된 이 개념은 기존연구자들은 Farris의 “분위기 창출자” 의하여 혁신적인 분위기를 창출, 유지를 강조하고, 효과적인 팀을 구축하고 팀 인원간의 갈등을 효과적으로 해결하는 관리기반은 Thamhain & Wilemon의 연구를 바탕으로, Barczak & Wilemon의 “업과 동료에 편한 느낌을 갖게 하는 팀 분위기 설정” 학자의 제시하였던 용어로 이러한 팀 형성자의 역할의 개념을 도출하고 있다.

이 팀 형성자의 의미는 연구원들의 연구의욕을 구취시키고 혁신적인 과업을 이룩할 수 있는 자기초원적인 팀 분위기를 설정하여 주는 역할이다. 연구개발 활동은 일차가 창의성을 요구하는 것이기 때문에 연구원들은 업무나 동료들에 대하여 편안하고 좋은 느낌을 갖도록 해야 한다. 이는 개인적인 불만을 자유롭게 이야기할 수 있는 팀 리더야말로 상사인 동시에 선배 같고 친구 같고 등, 한 연구원의 이야기와 통한다. 좋은 분위기를 형성하기 위해서 팀 리더는 팀원들 간의 갈등을 해결하거나 조정하거나 통합하거나 등 해야 하는 역할을 하

며 개인적주의적인 해결방식보다는 팀 접근방식으로 문제해결을 할 수 있어야 한다는 말이다.

- 정보소식통 역할(gatekeeper): 이 개념은 기존 연구자들에 Barczak & willemmon.의 팀 내·외 정보원천과의 “커뮤니케이션”역할, Clark & Wheelwright는 제시한 “직접적인 시장 이해관계자 및 여러 부서의 정보전달자”의 역할, 또 Ancona D. G. & D. Caldwell는 제시한 경쟁적인 시장 및 기술 정보를 획득하는 “정찰병(Scout)” 및 그룹외부로 나가는 정보흐름을 통제하는 “과수병(Guard)” 역할,²³⁾ 그리고 Roberts & Fushfeld는 도출되는 팀 내·외 환경의 중요한 기술 및 시장 변화에 관한 정보를 탐색·획득하고 배포하는 “수문장(Gatekeeping)”의 역할 등 용어로 이러한 기능을 이야기하고 있다.

이 역할의 내용은 팀이 효율적으로 업무를 수행하지 못하고 있을 때는 대부분이 커뮤니케이션에 문제가 있는 경우가 많다. 팀 리더는 팀 내·외의 기술적 이 정보 교환에 중심점 역할을 해야 한다. 또한 연구 활동에 필요한 기술이 빠른 속도로 변화하기 때문에 최신의 기술, 시장정보를 획득하여 이를 팀원들에게 전파 해주는 역할이 중요하다. 팀의 리더는 국내·외의 전문가와 자주 접촉하고 세계적인 학회에 참여하여 많은 기술정보와 아이디어를 획득해야 할 뿐만 아니라 생산이나 영업부서 등 타 부서와의 정보교환에도 적극적이어야 하며 고객이나 시장정보의 획득과 전파에도 노력해야 한다는 것이다.

- 전문가 (expert): 이 역할은 Farris는 제시한 기술적 능력을 갖고 효과적인 아이디어 평가를 가능하게 하는 “기술적 전문가” 역할. Roberts & Fushfeld는 제시한 시장, 기술, 접근방법, 절차에 대한 정보를 분석, 종합하여 아이디어를 내는 “아이디어 창출자” 역할, 또는 Clark & Wheelwright는 제시한 직접적인 설계 관리자의 역할 등 용어로 종합해서 나타내고 있는 역할

23) D. G. Ancona, and D. Caldwell, “Byond Boundary Spanning: Managing External dependence in product development team”, *The Journal of High Technology Management Research* vol.1 No.2., 1990, pp.119-135.

이다.

이 역할이라는 팀 특정분야의 지식과 경험에서 벽에 부딪혔을 때, 그 해결안을 제시해준다든지, 새로운 아이디어를 제시해 주거나 수행해 주는 것을 의미한다. 성공적인 연구결과를 내기 위해서는 혁신적인 아이디어가 선행되어야 한다. 팀 리더가 새로운 관점에서 문제를 파악하게 하며, 팀원에게 새로운 아이디어에 대한 훌륭한 상담역을 하며 이제까지와는 다른 접근방법을 제안하고 기술적인 문제해결의 ‘맥’을 잡아주는 것을 혁신적인 결과를 내기 위해서 필요한 기능들 중의 하나이다.

- 챔피언(champion): 이역할은 Ancona D. G.&D. Caldwell는 도출된 위협과 반대요인을 파악하여 이를 극복하고 인력, 자금, 합법성을 획득하는 대표자 역할, Clark & Wheelwright는 제시한 프로젝트 개념을 주도하는 개념 주입자(Concept Infuser)역할, Roberts & Fushfeld는 제시한 새로운 아이디어가 공식적인 인정을 받을 수 있도록 밀어 붙이고 노력하는 창업가 역할, 그리고 Chakrabarti A. K.²⁴⁾ and Schon D. A.²⁵⁾ 등 학자들은 제시한 챔피언 역할로 종합해서 도출하였다. 이 내용은 연구원들이 열심히 노력하는데 팀장의 술선수범이 중요한 기능을 하고 있다. 리더가 프로젝트에 사명감을 갖고 자발적으로 몰입하여 열성적으로 추진함으로써 연구원들로 하여금 프로젝트 수행에 능동적인 자세를 갖게 해준다. 연구의 진행 중에 최소한 한·두 번 겪게 되는 주위의 반대나 실패의 위험에 직면했을 때 진행 중인 프로젝트에 대한 자신감과 강한 열정으로 주위 사람들과 경영진을 설득하고 필요한 지원이나 자원을 획득하여 올 수 있는 역할이 해당 프로젝트의 성공에 절대적이라고 할 수 있다.

김영배·차종석는 제시한던 리더의 역할에 대한 선행연구자들은 Bass. B.

24) A. K. Chakrabarti, "The role of the Champion in production" *California management review*, No.2, 1989, pp.161-171.

25) D. A. Schon, "Champions for Radical new invention", *Harvard business review*, 1963, pp.77-86.

M.,²⁶⁾ Behling. O & C. F. Rauch. Jr. ²⁷⁾과 Jago. A. G.²⁸⁾등 여러 학자들의 리더십의 보편성보다는 리더십의 상황 이론을 출발하여 리더가 다면한 상황 (예를 들어 과거성과, 과업특성, 그룹의 성격, 구성원, 리더의 상위계층에 대한 영향력)에 초점을 둔 것으로 상황적 접근방법이 타당하다는 것을 설명하고 있었다.

이상 사항을 종합하면 이 각 항목별로 연구자들과 Terminology에 대한 내용을 요약하면 [표 1-10]과 같다.

김연배·차종석의 연구는 연구팀에서 팀 리더의 역할은 팀 리더의 위치에 있음으로서 기대되어지는 기능이나 자격요건으로서 팀 리더의 역할은 전략계획 설정자, 팀 형성자, 전문가의 역할은 주로 조직 내부에서의 역할이라고 할 수 있고 정보소식통 및 챔피언은 조직 외부와의 경계선에서의 역할이라고 할 수 있다. 이 다섯 가지 역할은 각기 독립적인 개념으로서 팀 성과를 높이기 위해서 리더가 각각 나름대로 수행하여야 할 중요한 역할이며 이러한 역할이 일관성 있게 제대로 발휘되는지 여부가 연구의 성과를 좌우할 수 있다는 점을 볼 수 있다고 하였다. 또한 동양국가가 문화사상적으로 출발하면 크게 차이가 없다.

그래서 본 연구에서 김영배·차종석의 팀 리더의 역할에 대한 연구결과가 연구소에서 연구팀 리더의 역할과 여러 가지 측면에서 일치하는 것으로 판단되어 팀 리더의 역할과 관련된 변수의 조작적 정의에 이를 이용하기로 하였다.

26) B. M. Bass, and Stogdill's, *Handbook of the leadership*, (3rd ed), Free press New York, 1990, pp.165-178.

27) O. Behling, F. Charles, and Jr. Rauch "A Functional Perspective on improving Leadership effectiveness", *Academic Journal*, Organizational Dynamics, Vol 13, No 4. 1985, pp.51-61.

28) A. G. Jago, "leadership: perspective in theory and research", *Management science*. Vol 28. No. 3, 1982, pp.315-335.

[표1-10] 팀 리더의 역할들에 관한 각 항목별 연구자.

주요 roles		Terminology	researcher
strategic planner	1. 과업조정, 상호교류 촉진	Planning leader	Barczak & wilemon(1989) Sounder(1987)
	2. 명확한 목표와 과업수행 경로를 설정	Project Manager Planning	Allen,et al(1987) Barczak & wilemon(1989) Frohman(1976) Rhoades (1987)
	3. 계획수립 및 단계별 일정 관리		
	4. 타 팀들과 관련 되는 업무 조정	Task Coordinator. Managing Interface Project leader	Mandakovi & Gorricho(1991) Ancoan & Caidwell(1990) Barczak & willemon(1989) Smithl(1984)
Team Builder Role	5. 인원들의 자기성장을 위해 배려와 동기여부	Project Leading. Exciter Project Manager	Roberts & Fوسفeld(1981) Sounder(1987) Allen,et al(1987)
	6. 팀원들 간의 갈등해결과 통합자 역할	Team Builder. Project Manager	Barczak & Fوسفeld(1981) Allen,et al(1987)
	7. 자기초월적인 팀 분위기를 설정	Climate setter	Barnowe(1975) Barczak & willemon(1989)
	8. 팀의 응집력과 정신을 구축	Team Builder	Barczak & willemon(1989)
Gatekeeper Role	9. 다양한 정보원천들과 빈번한 접촉과 정보 교류	Communicating	Allen(1977) Barczak&willemon(1989) Keller&Holland(1983) Kate&Tushman(1983)
	10. 국 내·외의 최신 기술, 시장정보 등을 파악하여 팀	Gatekeeper	Kate&Tushman(1983) Allen(1977)

	원들에게 제공		
	11. 팀 내·외의 의사소통에 구심점 역할	Gatekeeper	Kate&Tushman(1983) Allen(1977)
Expert Role	12. 기술적 문제의 해결안을 제시 배려와 동기여부	Problem Solver Innovator Expert	Keller &Holland(1983) Chakrabarti,et al(1989) Smith,et al(1984)
	13. 새로운 혁신 아이디어를 제안	Expert Idea Generator Initiator	Frohman(1976) Chakrabarti, et al(1989) Rogers&Shoemaker(1971)
	14. 프로젝트의 잠재적, 기술 적 기능성과 문제점에 대한 평가	expert	Chakrabarti,et al(1989)
	15. 팀원들의 새로운 아이디 어에 대한 훌륭한 상담역	Project Manager	Allen.et al(1987)
	16. 프로젝트 아이디어에 자 발적 몰입과 이를 열성적으 로 추진	Project Champion	Markham(1991) Green et al(1990)
Champion Role	17.경영진을 설득하고 이에 필요한 지원 및 자원을 획득 해 온다.	Champion	Rhoades et al(1978) Roberts&Fusfeld(1991)
	18.관련부서(사업부 또는 타 연구팀)의 협조와 지원을 연 대를 구축다.	Scout Acquiring Champion	Ancon&Caldwell(1988) Brown&Schwab(1984) Chakrabarti,et al(1989) Dean(1987)Roberts(1979)
	19. 반대나 실패위험을 무릅 쓰고 이를 극복하면서 프로 젝트를 추진	Project Champion	Roberts&Fusfeld(1981) Achilladellis et al(1971) Howell & Higgind(1990)
	20. 고객이 원하는 제품(생 산) 사양형 대로 만들어 다른 사 람들에게 제시	ProductChampi on Translator	Tushman &Nadler(1986) Frohman(1976) Souder(1987)

제 2 절 종속변수로서의 직무성과

1. 직무성과 이론의 고찰

성과란 사전적 의미로 정리하면 “일이 이루어진 결실” 또는 “활동 등을 성취하는데 있어서 행위 또는 태도”를 의미한다.

여러 학자들은 특정의 기대, 목적 혹은 목표의 달성정도를 의미한다. 또한 성과란 조직의 바람직함이나, 적절함에 대해 평가하는 종사자의 행동으로 볼 수 있는데, 행위는 직무에 있어서 사람이 행하는 일, 즉 보고서 작성이나 컴퓨터의 학습 등이고, 성과는 그 보고서가 얼마나 잘 작성 되었는가 또는 문제해결 등이라 말할 수 있다.

이 용어는 여러 분야에서 다양하게 사용되어지고 있지만 일관되게 체계적인 연구가 이루어지지 못하고 있으며 연구자들 간의 일치되는 견해도 없을 뿐만 아니라 실증적인 검증보다 개념적 수준에 머물고 있어 명확한 정의와 측정 기준의 체계화가 어렵다.

성과에는 실제적 성과(Actual Performance)와 지각된 성과 Perceived Performance)가 있다고 하였다. 실제적 성과는 제품이나 서비스가 가지고 있는 객관적 성과를 의미하며 지각된 성과는 제품이나 서비스를 주관적으로 인식한 성과이다. 성과라는 용어는 여러 의미의 개념들이 포함되어 있기 때문에 직무성과를 정의한다는 것은 결코 쉽지 않다. 하지만 성과란 의미가 광범위한 구성개념으로서 긍정적인 효과를 나타내며 이론적으로 모호한 면이 있지만 조직목표를 이룬다는 측면에서 쉽게 다루어지기도 한다. 또한 직무성과가 조직의 성과에 영향을 미친다는 명백한 효과 때문에 직무성과는 조직에 있어 중요하다. 직무란 조직 내 구성원이 조직의 성과에 기여하는 방법을 의미하는 것으로 조직구성원에 의해 수행되는 중요하거나 의미 있는 과업으로 정의 된다. 아울러 직무는 같은 조직 내에서도 여러 사람에 의해 수행되나 충분히 확보할 수 있는 일련의 활동으로 볼 수 있으며 이러한 직무의 성과는 일반적으로 직무수행 또는 직무실적으로 표현될 수 있다. 29)

29) P. S. Goodman, and J. M. Pennings, “Critical Issues in Assessing Organizational

Vroom의 직무성과는 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동적인 결과라고 정의하였다. 이 직무성과를 결정짓는 요인에는 동기적인 결정 요인뿐만 아니라 직무상의 역할 요인이나 능력 요인이 영향을 미친다고 생각했다. 그러나 그 중에서도 중요한 요인은 능력 요인이다. 즉 일할 수 있는 잠재적 능력과 일하려는 의지가 각각 능력과 동기로서 직무성과에 매우 큰 영향을 미친다고 하였다.³⁰⁾ Vroom이론은 다음과 같다.

$$P=f(M \times A)$$

(P: 직무성과, M: 동기부여, A: 능력)

Porter & Lawler는 Vroom의 “×”이론을 발전시켜 직무성과를 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동적인 결과라고 볼 수 있으며, 노력이 결과를 가져오지만 노력과 성과가 항상 동일한 것이 아니며 두 변수간의 차이는 개인의 능력, 특성 및 역할지각으로 부터 발생하는 것으로 보았다.³¹⁾ 노력 및 능력과 역할지각의 함수는 다음과 같다.

$$P=f(E \times A \times R)$$

(P: 직무성과, E: 노력, A: 능력, R: 역할지각)

또한 Campbell과 Prichard는 직무성과는 능력과 모티베이션 수준으로부터 수반된다는 것이 산업심리학에서의 기본적 전제이며 성과는 직무나 목표달성에 지향되는 모든 활동들로 구성된다고 하였으며 Page와 Thomas는 직무성과를 개인이나 집단의 활동, 성취도 혹은 달성도로 정의하였고 Liberman은 직무에 대한 지식(Knowledge of work), 직무 수행 능력(Competence), 효과성(Efficiency), 의존성(Dependability), 직무수행 시 전체량(Quantity of work)을 말한다고 하였다.³²⁾

Effectiveness”, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, 1979, pp.1-45.

30) V. H. Vroom, *Work, and motivation*, new York. Johnviley and Sons Inc. 1964, pp.104-290.

31) L. W. Porter, and E. E. Lawler, “The effect of the performance on Job satisfaction. I ndustrial relations.” *A Journal of Economy and Society*, 1967, pp20-28, E. E. lawler, “Equity theory as a predictor of productivity and work quality” *psychological Bull*, Vol 70(6, pt.1), 1968, pp.596-610.

Blumberg와 Pringle은 개인의 성과 방정식을 “성과= 개인적 속성 × 작업노력 × 조직적 지원”으로 제시하고 직무성과란 “개인의 속성, 그들이 기울인 작업 노력, 그리고 그들이 받는 조직적 차원으로써 결과를 되는 것”이라고 주장하였다.

Etzioni는 조직원이나 구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태라고 정의하였고 Pincus는 직무성과란 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 결정하는 개념으로 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 사용된다고 하였다.

또한 성과는 산출이나 결과와 관련이 깊으므로 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 고객서비스, 임금과 같은 내용에 대한 차원에서 살펴볼 때 Anderson과 Narus는 만족에 대해 “상대방과의 직무를 통한 관계에서 상대에게 느낄 수 있는 긍정적인 감정 상태”로 표현하였으며 파트너십을 통해 미래 행동에 대한 예측을 가능하게 하므로 장기적인 관계로 유도할 수 있는 요인으로 보았다. 또한 성과는 파트너 관계가 서로의 요구에 부응하는 정도로 측정될 수 있고, 고객만족은 고객이 그들의 활동과 수행에 기뻐하는 정도라고 할 수 있다.

이와 같이 관계의 효과성은 성과나 만족으로 표현할 수도 있는데 Carroll & Schneier는 성과에 대해 캐롤과 슈나이어는 성과란 산출이나 결과와 관련이 깊다고 정의하였는데 Slocum은 직무성과를 기술적 지식, 기능적 지식, 요구행동과 공격성, 신뢰성, 협력, 조직력의 성과 측정 기준으로 나타냈다. Szilagy & Wallace은 직무성과는 과업성취도와 종업원 반응의 두 가지 기준으로 설명되는데 전자는 생산성, 효율성, 능률을 포함하고 있고 후자는 직무만족, 결근율, 이직률 등이 포함된다고 하였다.

지난 10여 년 전부터 직무성과는 맥락성과(Contextual Performance)나 적응성과(Adaptive Performance) 등으로 발전 확대되어 왔다. 이와 같이 직무성과의 구성개념이 확장된 이유는 직무는 개인의 단일 직무가 지닌 직무상의 목적을 초월하는 조직의 목표를 달성하고자 하는 총체적인 노력의 일부분이라는 인식에 기인하는 것이다.

구성원의 직무성과는 조직 관리에 있어 유효성을 나타내는 하나의 자료로써

32) 이정은, 손재근, 「호텔 종사원의 조직이해,역할지각, 직무성과간의 영향 관계」, 『대한관광경영학회 관광연구』, 22 (4), 대한관광경영학회, 2008, pp.173-187.

사용되기도 하지만, 직무성과의 개념적 모호성으로 인해주로 생산성 목표달성 과정, 응집성, 몰입도, 애착도 등의 요소로 그 성과를 대신하기도 한다. 또 직무성과는 조직 구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가르치는 개념으로 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 사용된다.

그러나 생산성이 물리적 결과라는 보다 구체적이고 협의적인 뜻을 담고 있는데 반해, 직무성과는 조직 내에서 조직 구성원의 행동이 직무와 관련되어 다양하게 얹혀있는 것을 의미한다. 하지만 조직에서 조직 구성원이 구체적으로 성취하는 것을 직무성과로 개념 지을 수 있지만 조직 내에서 직무와 관련되지 않는 일반적 행동은 여기에서 말하는 직무성과에 해당되지 않는다.

직무성과에 대한 개념과 정의는 연구자의 접근 방법과 인식수준에 따라 매우 다양하게 나타나고 있다.

조직관리에서 직무성과는 조직몰입, 직무만족과 더불어 중요한 조직 유효성의 지표로서 조직 관리자와 조직에 있어서 매우 중요하다.

Millar는 직무성과란 조직구성들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과라고 정의하고 있으며, 또한 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이라고 하였다.

Price는 직무성과의 정의에 대하여, 조직의 효과성 내지 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도라 하였으며, 조직성의 목표달성을 위해 과업의 실행도, 조직원이 지니는 노력, 역할지각에 의한 달성여부를 가리키는 조직행동의 일면으로 정의할 수 있다.

1991년에 O' Relly는 개인과 조직문화간의 적응성이 성과에 영향을 준다는 연구에서 성과측면으로 조직몰입, 직무만족, 이직을 조사하였다. 또 하연식은 석사 논문 중에 과학기술 분야에서 연구원의 효율적인 관리가 중요하다는 인식아래 개인적 특성이나 이들의 관심사항을 가지고 연구원의 동기배이션을 향상 시키는 방안을 도출하였다며, Tett와 Meyer는 직무성과를 조직 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다. 즉, 직무성과란 자신이 맡은 직무를 어떻게

얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념으로 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하여 실무자들의 직무를 판단하고 승진에 반영하기 위해 사용되는 개념이다.

또한 이인재는 직무성과를 실무자들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과이며 이러한 직무성과는 조직구성원의 직무성과는 업무 향상과는 직결된다고 하였다. 그리고 Jung & Avolio는 직무성과는 구성원들이 업무를 통하여 얻고자 하는 다수 목표들과 제약요소 및 생존할 수 있는 조직능력 등에 있어서 의 달성 정도라고 정의하였다. 대부분 연구자들은 직무성과는 구체적인 직무를 충분히 이행하는 것이라고 인식하고 있으며, 중요한 조직 활동의 조화와 관련된다고 인식하고 있다고 주장하였는데 Campbell은 8가지의 조직유효성(Organizational Effectiveness)에 도움이 되는 직무 수행행동을 제안했고, 과업의 숙련성(Task Proficiency)과 수행행동(Performance Behaviors)으로 구분하였다.

과업숙련성이란 과업을 수행하는 숙련도를 의미하고, 수행행동이란 조직유효성에 기여하는 일련의 구성원의 행동을 말한다. 과업숙련성 요인은 역할행동과 밀접한 관련성을 지니고 있다. 또는 핵심직무관련과업 숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력 지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 직무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 8가지를 제안했는데 Motowidlo & Scotter는 직무성과는 두 가지 범주를 포함한다.

이 내용은 다음에 같다.

첫째는 원자재를 조직이 생산하는 재화나 서비스로 직접 변화시키는 활동으로 예를 들어, 소매점에서 상품 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동하는 활동, 학교에서 학생을 가르치는 활동, 연구소에 연구 개발하는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이다.

둘째로는 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동으로써, 예를 들어, 지속적인 원자재의 공급, 완성된 제품의 공급, 계획의 제세 및 조정, 감독, 지원

기능 등과 같은 활동 등이다.

따라서 프로젝트 팀의 직무성과는 조직의 기술적 프로젝트를 실행하거나, 또는 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방법을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적인 관련성을 지니고 있다.

이상과 같이 여러 학자들이 제시한 성과에 관한 이론적 개념들을 연구목적과 부합시켜 나름대로 정리하면 직무성과란 직무수행 정도를 의미하는 것으로 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 종업원 반응과 과업성취도 이라고 요약하다.

2. 직무성관의 측정 이론의 고찰

직업을 대상으로 선행연구에서는 직무성과를 대부분 구성원 개인 차원의 주관적인 기준에 따라 측정을 하고 있다. 실증적 연구들을 바탕으로 실제 활용되고 있는 측정도구는 두 가지로 분류된다. 그 하나는 직무만족과 직무애착 및 헌신의 측정도구를 사용하여 직무성과를 간접적으로 평가하는 것이고, 다른 하나는 직무의 질, 직무의 양, 노력협동, 직무처리정확성, 직무개선 실적, 의존도, 회사에서 받은 피드백과 같이 다양하지만 포괄적인 의미에서 직무의 질이라는 개념에 주로 근거가 되는 여러 연구자들의 기준이 있다.

일반적으로 성과를 평가하는 방법들은 다양하나 크게 객관적 측정과 주관적 측정 두 가자로 나눌 수 있다. 그러므로 연구개발팀의 직무성과측정 변수는 평가목적에 부하하게 추출한 평가항목을 구체적으로 전개한 것이라고 할 수 있다. 평가항목은 하나 개발평가 기준은 평가지표에 의해 측정된다.

대개 객관적 측정은 논문 수·특허 수 등으로 측정을 하는데 이 방법은 평가의 객관적을 유지할 수 있고, 비교가 용이하며 계량화하는 과정에서 유용한 정보가 산출될 수 있는 장점이 있다고, 연구개발 실적자체가 계량화하기 힘든 특성을 갖고 있고, 또한 전반적인 효과성이나 특수하게 발생한 연구실적 등은 측정할 수 없다는 단점이 또 있다. 이러한 단점을 보완하기 위해 주관적 평가는 주로 동료평가(peer rating), 上士평가(supervisory rating), 또는 독립적인 패널이나 전문가집단에 의한 평가방법들이 있는데, 독립적인 외부패널에 의해

평가는 전문적인 과업의 경우에 외부패널의 전문성에 대한 자격요건의 문제가 있을 수 있다.

1) 주관적 직무성관의 측정

Decotiis & Dyer는 프로젝트의 성과가 어떤 차원들로 구성이 되어 있으며, 이러한 성과에 영향을 주는 요인에 관한 연구에서 성과자원을 5가지로 구분하였다.³³⁾ 그 5 가지 내용은 다음<그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1>Decotiis & Dyer(1979)의 프로젝트의 성과에 영향을 주는 5가지
요인

- 1) 제조기능성과 사업적인 성과(manufacture ability & business performance)인데 이는 시기적절한 시장진입과 호의적인 재무성과를 가졌을 수 있도록 상품이 제조가능한가와 시간 내에 제조를 마칠 수 있다는 정도를 의미한다.
- 2) 기능적 성과로서 이는 그 프로젝트가 요구되는 기능적인 자료를 만들어 내는 정도와 중요한 기능적 규정을 충족 할 수 있는지의 정도를 의미하는 것이다.
- 3) 효율성은 프로젝트가 비용, 시간, 생산적의 측면에서 효율적으로 운영되고 있는가의 정도를 말한다.
- 4) 그 프로젝트가 참여하고 있는 사람들에게 흥미롭고 도전적이며 전문성을 개발할 수 있는 경험을 제공하는 정도(Personal Growth Experience)를 보는 것이다.
- 5) 기술적인 혁신성(Technological innovativeness)으로 이는 그 프로젝트가 우의한 기능적인 전보를 조리한 정도를 의미한다.

Keller는 기술적은 질, 그 조직에 대한 가치, 전체적인 그룹성과, 예산과 비용 대 성과, 할당된 schedule의 충분성도의 다섯 가지 차원으로 성과를 측정하였는데, 통계적인 분석을 통해 프로젝트의 질을 나타내는 한 차원으로 묶었고, 뒤의 두 개는 예산과 Schedule 성과를 나타내는 한 차원으로 묶고 분석에 사용하였다.

33) T. A. Decotiis, and L. Dyer, "Defining and Measuring Project Performance", *Research Management*, Vol. 16, 1979, pp.17-22.

Katz. R.& Allen.T.J.,³⁴⁾ 그리고 Tushman & Katz³⁵⁾등의 연구에서 계획, 예산, 비용 대 성과, 혁신성, 적응성, 그 조직의 다른 분야와의 협동 능력 등을 포함한 지표들을 가지고 프로젝트의 성과를 측정하였다. 자기요령은 그 사람이 주어진 행동을 할 수 있다는 믿음 정도를 나타낸다.

Bandura. A는 자기효력은 세 차원으로 나눌 수 있는데, 이는 과업을 수행할 수 있는 신뢰감, 그러한 신뢰의 강도, 그리고 그러한 신뢰가 생활의 다른 측면에까지 일반화되는 정도를 의미한다.³⁶⁾

Green, Welhn & Dehler는 프로젝트 팀의 성과는 기술적인 목적인 달성, 기술적인 지식의 획득, 시장효과, 상업적 목적을 달성, 자원효율성, 스케줄에 맞추기, 그리고 예산효과를 포함하고 있다.³⁷⁾

한편 Markham, Madique & Green et al는 팀 보유자원의 적절성, 팀에 대한 연구 내 지원 등에 따르는 프로젝트 생존적으로 연구 성과평가를 하였는데 Kolzowski & Hulst는 Technical updating climate에 대한 연구에서 성과측정을 구성원의 지속상사가 하도록 하고, 평가요인들은 과학적 지식과 문제해결 성과를 평가하는 기술적성과, 전문활동, 유지적 교육활동, 수행하고자 하는 과업 종류, 기술의 호기심 등을 평가하는 Technical Updating, 그리고 커뮤니케이션 정보획득, 조직화와 계획, 융통적, 그리고 실행 기술을 평가하는 과업실행 기술로 나누어 평가하였다. 또는 Pritchard & Karasick는 조직Climate가 직무성과와 직무만족에 영향을 준다는 연구에서 직무만족은 안전성, 작업조건, 그리고 승진기회 등으로 조사를 하고 직무성과는 몇 명의 상사에게 전반적인 직무성과에 대하여 주관적으로 평가하도록 하였다.

34) R. Katz. and T. J. Allen, "project performance and the locus of influence in the R&D Matrix" *Academy of management Journal*, Vol 28, No 1, 1985, 28-1, pp.67-87.

35) R. Katz, and H. J. Tushman,. "An investigation into the managerial roles and Carrer Paths of the Gatekeeper and Project supervisors in the major R&D Facility" *R&D Mangement*, Vol. 11, No. 3, 1981, pp.103-110.

36) A. Bandura,. "self-efficacy, Toward a unifying theory of behavioral change" *psychological ,review*. 1997, p.84.

37) S. G. Green, M. A. Welsh, and G. E. Dehle, "Advocacy, Performance, and Threshold Influences on Decisions to Terminate New Product Development", *The Academy of Management Journal* Vol. 46, No. 4 (Aug., 2003), pp. 419-434

2) 객관적 직무성과 측정

첫째, 해당 분야나 근접한 분야에서 연구하고 있는 과학자에 의하여 논문이나 연구신청서의 과학적 우수성을 평가하는 동료평가 방법이다. 동료평가방법은 연구개발 성과를 측정하는 가장 널리, 그리고 오랫동안 사용되고 있다는 방법이다. 국가 간 구조조직 특성차이로 인하여 국가마다 연구개발을 수행하는 방법과 연구개발평가에 활용하는 접근 방법들이 다양하게 개발되어 있다. 그럼에도 불구하고 모든 나라가 과학기술 프로젝트이나 개발 연구과제, 또는 개별 연구자에 대한 평가에 있어서 동료평가의 크게 의존하고 있음은 공통적인 현성이 있다. 동료평가의 가장 큰 한계는 사람에 의한 판단에 의존하기 때문에 본질적으로 인간의 이기심, 동적주의, 적대감에 의한 편견 등에 크게 좌우 될 가능성이 있다는 것이다. 따라서 다른 본원적인 평가방법들을 통합적으로 적용함으로써 이러한 동료평가의 한계를 어느 정도 극복할 수 있다.³⁸⁾

둘째, 논문, 발간자료, 보고서의 수 등의 산출물의 양, 논문의 인용화수 등 산출의 질, 특허 건수 등 산출물의 창의성 등의 지표를 분석대상으로 활용하여 연구개발의 성과에 대한서 수치적으로 제시키는 계량서지학적방법(Bibliometric Analysis)이다. 이는 논문이나 특허 등의 연구결과에서 파생되는 자료를 이용하여 연구 성과를 측정하는 방법이나 지표 등을 총체적으로 의미한다. 이와 같은 접근방법은 과학기술 연구 활동의 궁극적 목적이 지식의 생산에 있다면 과학논문은 이러한 지식의 일부분을 이루고 있는 구성체이고 특허는 이러한 지식을 산업혁신이나 상업적 가치로 전이해주는 매개체이라는 개념을 근간으로 하고 있다.³⁹⁾

계량서지학적방법은 근본적으로 논문 실적 등이 동료평가에 의해 판단되고 입증된다는 측면에서 넓은 의미에서 동료평가의 범주에 속한다고 할 수 있다. 이러한 방법들은 연구 성과의 양과 질을 측정하는 보편적인 방법으로서 동일한 기술 분야 내에서는 일부 성과적으로 적용되고 있다. 특히 계량서지학적방법을 사용할 경우 연구자가 관련된 다수의 연구결과를 동시에 발표하지 않고

38) 馬志欽, 『OECD, 科技活動評量規範：弗域手冊』, 北京出版社, 2002. p.63

39) OECO, Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples STI working papers 1997.

내용과 관련 없이 소논문 형식으로 세분하여 수차례에 걸쳐 발표하지 않고 내용과 관련 없이 함으로써 질보다 양을 앞세우는 경향을 유도할 우려가 있다.

셋째, 연구 산출물의 독창성을 측정하는 것이다. 이러한 지표로는 보통 특허수가 응용·개발연구의 경우 자주 활용된다. 기초연구의 경우에는 해당 분야 전문가의 주관적 판단에 의존한다. 특허 수를 측정기준으로 삼는 경우는 특허 획득 수와 함께 특허 출원 수, 특허 출원 예정 대상수와 같은 중간 단계들도 고려하는 것이 바람직하다.

마지막으로 위에서는 살펴본 바와 같이 오직 하나의 기준으로 측정하는 경우 설명되지 않는 부분이 상당히 있으므로 설명력을 높이기 위해 여러 기준을 동시에 고려하는 다중척도를 사용하는 방법이 있다. Pelz & Andrewa는 전반적 유용성 및 과학기술적 공헌의 주관적 기준과 더불어 학습지에 발표한 논문수·특허 및 특허 출원수·미발간 보고서수 등의 산출물과 같이 객관적 기준을 함께 고려하여 성과를 복합적으로 측정하고자 하였다.⁴⁰⁾

이상과 같이 여러 학자들이 제시한 성과나 성과측정 등에 관한 이론적 개념들을 정리하면 연구개발에서의 직무성과 측정기준은 다음에 [표 2-1]과 같다.

연구개발팀 조직의 과업은 불확실성과 전문성을 특성으로 하기 때문에 양적인 측면은 산출된 단위의 수량에 기초를 두고 있으며 질적인 측면은 측정하거나 판단하기가 대단히 어렵지만 직무성과는 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일을 관련의 활동으로 이것은 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 결과평가측정을 매우 중요하다. 더욱이 연구로부터 경제적 성과가 나타나기까지 아주 오랜 기간이 걸리는 특징이 있어서 단기의 재무적인 기준 평가에는 적절하지 않다.

40) 崔泰鎭, 「국가연구개발산업의 유형별 성과분석을 통한 전략적 연구관리 체계 구축에 관한 연구」, 건국대학교 대학원 벤처전공기술과학. 박사학위논문, 2007, pp.22-57.

[표2-1] 직무성과의 측정 수준

researcher	평가지표	지표 성격	내용
Grasberg(1979) Might&Fisher(1985)	연구자의 업무수행도	질적	서열방식으로 상사에 의한 주관적 측정
Collier(1977) Moser(1985)	연구개발목표 의 달성도	질적	프로젝트의 목표달성도를 4점 및 7점 척도에 따라 측정해 등급부여
Crane(1965) Frame(1983)	산출물의 양	양적	발간책자, 논문, 보고서, 저서 등의 양을 측정
Decotiis&Dyer(1979) Stahl&Stegger(1977)	기술혁신도	질적	기술정보에 공헌한 정도 와 산출물의 창의성을 측 정
Un(1971)Katz&Allen (1985)	연구개발 생산성	양적	연구개발투자 이윤을 측 정
House,Filly&Kerr (1971)	기업목표와의 연관성	양적	Panel에 의한 점구계 모형을 이용해 측정
자료: 장안복(1995) “연구개발성과의 영향요인 분석” 석사학위논문.			

Stumph & Hartman은 조직구성원 자신이 담당하고 있는 직무의 성과수준이 그 직무에서 요구하는 성과와 비교하여 어느 정도 수준인가를 인식하는 정도와 자신의 직무에 대한 최선을 다했다고 인식하는 정도를 제시하였다.

Szilagy & Wallace은 직무성과는 과업성취도와 종업원의 반응 두 가지 기준에서 설명되는데, 과업성취도는 생산성, 효율성, 능률을 포함하고 있고, 종업원의 반응은 직무만족, 결근율, 이직률 등이 포함된다⁴¹⁾ 하였는데 Pritchard & Karasick은 조직Climate가 직무성과와 직무만족에 영향을 준다는 연구에서 직무만족은 안전성, 작업조건, 그리고 승진기회 등으로 조사를 하고 직무성과는 몇 명의 상사에게 전반적인 직무성과에 대하여 주관적으로 평가하도록 하였다. 그리고 Holley & Field은 의존성, 작업의 질, 협동, 의사소통능력, 호의적인 직무태도, 작업의 정확도, 공중관계, 대인관계, 학습의욕, 작업시간 등을

41) A. D. Szilagyi, and M. J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, (5ed). Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education (Glenview, Ill.) 1990. pp.1-159

들었는데 직무성과를 이루는 구성요소는 포괄적이고 다양해서 관련된 상황변수에 따라 측정이 달라지면 이를 측정하는 기준은 초기에는 주로 경제적, 재무적 지표에 관심을 두었다가 점차 구성원의 사회적, 심리적 지표까지 포함하여 파악하고 있다.

연구개발 프로젝트의 직무성과측정은 프로젝트 성격, 프로젝트의 유형에 따라 평가항목 및 가중치가 달라져야 한다. 기초연구의 경우에는 연구보고서나 논문의 질이 되겠으며, 응용·개발연구의 경우에는 연구결과의 실용화 여부, 더 나아가서는 실용화 결과가 얼마나 매출액 증가, 수익률 제고 등의 조직 목표에 기여했느냐를 따져야한다. 즉 연구프로젝트 평가의 1차적 기준은 최초의 연구계획서에 명시되는 목표를 얼마나 잘 효율적으로 충족시켰느냐 하는 능률성 또는 생산성이며 2차적 최종평가기준은 실용화에 따라 얻어진 복합적 수익을 나타내는 효과성이다.

본 연구에 연구 대상자의 특성을 감안하여 개인이 자각하는 성과와 팀의 직무수행 정도를 직무성과로 간주하고자 한다. 주관적으로 조직구성원 자신이 담당하고 있는 직무의 성과수준이 그 직무에서 요구하는 성과와 비교하여 어느 정도 수준인가를 인식하는 정도와 자신의 직무에 대한 최선을 다했다고 인식하는 정도와 팀의 직무수행 정도를 바탕으로 주관적 직무성과를 측정하다. 지난 1 년간에 출원한 특허 수과 지난 1 년간에 개발한 신 산품 수를 바탕으로 객관적 직무성과를 측정하다.

제 3 절 리더의 역할과 직무성과의 관계

대부분의 조직연구에서 볼 수 있듯이 직무성과는 서비스종업원의 유효성의 지표로서 사용되어 왔다. 보화 사회·지식 사회를 지향하는 21세기에서 경쟁력을 갖추기 위한 수단으로 많이 이용되고 있는 용어로 되다. 특히 최근 지식정보화, 세계화, 개방화에 따라 과거에는 경험하지 못했던 급속한 기술의 변화와 조직환경의 변화 등으로 정부기업이나 민간기업 등은 살아남기 위해 새로운 변화를 시도하고 있다.

노영희(1998)의<연구팀 리더의 역할과 성과의 관계에 관한 연구>('忠南大學 經營大學院 碩士學位論文)에서 연구소 조직에서 연구개발 활동을 하고 있는 연구팀의 책임자가 리더로서의 역할을 잘 하면 팀이 훌륭한 결과를 가져올 가능성이 높다고 하였다. 또 프로젝트를 포함한 연구 활동을 성공적으로 이룩하고자 하는 리더는 핵심적인 리더의 역할을 잘 이해하고 연구 활동을 수행에 반영한다면 보다 직무효과적인 결과를 기대할 수 있다는 관점을 제시하였다.

박창희(2000)의 <팀 조직에서의 리더 역할과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구>에서 경영전반의 중요한 핵심요인으로 리더 역할, 팀의 특성과 팀 조직 문화 요인이 조직성과 (직무만족도, 직무몰입도 조직애착도)에 미치는 영향을 연구하였다. 조사결과 리더의 역할에 따라 팀 구성원의 조직성과(직무만족도 직무몰입도 그리고 조직애착도)에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한, 전략계획 설정자, 팀형성자, 정보소식통 및 챔피언 등의 리더의 역할은 조직성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 특히 팀 형성자 차원의 리더의 리더역할은 구성원들의 직무만족도, 직무 몰입도 그리고 조직애착도 요인에도 상당한 정(+)의 영향을 미치는 결론을 맺고자 한다.

김균석(2009)의 <건설프로젝트조직에서 팀 리더의 역할 및 효과적인 팀 특성이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구>에서 프로젝트에서 가장 중요한 요인으로 파악되고 있는 의사소통 관련요인(정보소식통 역할, 의사소통 고도화)이 저평가 된 것으로 이는 조사 대상 프로젝트의 경우 전산화된 정보관리시스템이 폭넓게 운영되고 있어 프로젝트 관련 정보취득과 의사소통을 일상적으로 사용하는 온라인 정보시스템에 의존함에 따라 그 중요성에 대한 인식이 정(+) 평가된 것으로 볼 수 있겠다고 제시하다. 또 건설프로젝트조직에서 팀 리더의 역할과 팀 특성은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 결론을 맺고자 한다.

윤은엽(2010)의 <팀 리더역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구> (서울시립대학, 경영대학원 석사학위 논문)에서 팀 리더의 역할이 구성원의 직무몰입에 미치는 과정에서 리더의 역할 중에 전문가와 정보소식통의 역할이 내재론자의 성향에 따라 직무몰입에 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 연구결과를 제시하였다.

기존의 다수의 선행연구에선 리더의 역할이 팀 효과나 직무몰입 등 조직에 관련된 성과에 미치는 영향을 중심으로 연구 실시하였다. 즉 조직성과를 출발한 변수로서 그 영향관계를 조사한 것이지만 직무성과에 대한 리더의 역할을 직접적으로 연구 조사한 사례는 없었다. 이러한 효과적으로 대처 할 수 있는 리더의 역할은 직무성과의 관계를 더 알아봐야 된다.

본 연구에서는 과업수행과정 중에 구성원들의 인식이나 행동등 주관적 느낌 정도를 성과로 정의한 조직 구성원들의 반응과 직무수행 정도를 중심으로 주관적 직무성과를 정의하였으며, 팀 조직에서 지난 1년간에 출원한 특허 수과 개발한 신제품 수를 객관적 직무성과로써 리더의 역할에 따른 직접적인 영향 관계를 규명하고자 한다.



제 3장 연구모형, 가설 설정 및 변수 조작성 정의

제 1 절 연구모형

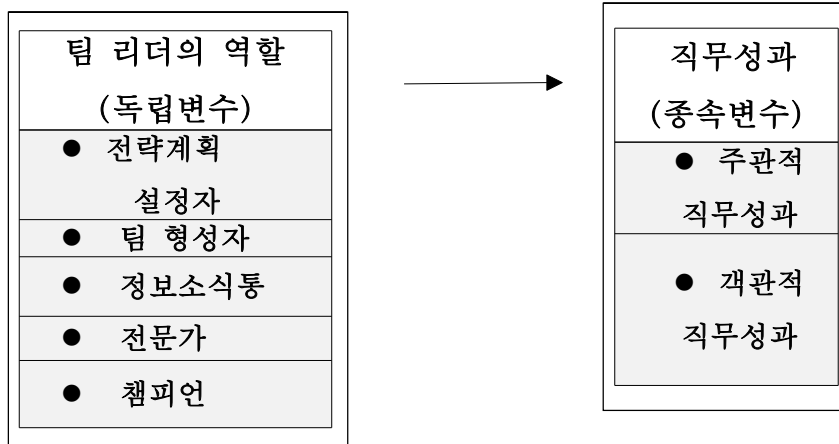
좋은 성과를 내도록 하는데 무엇 보다도 팀 리더가 누구인가 하는 것이 결정적으로 작용된다는 사실은 누구나 인정하는 바 이다. 직무성과가 훌륭하고 그렇지 못하고는 팀 리더가 어떤 기능을 할 수 있는가에 많은 영향을 받는다.

기존의 리더십 이론은 리더의 행위적 측면을 강조하여 이를 모든 상황에서 그 효과성을 이야기하고 있다. 그러나 연구소 상황 하에서는 이와 다른 새로운 리더십의 개념을 필요로 한다. 왜냐하면 연구소에서는 구성원들이 전문가이고 이들의 업무특성은 일반적인 상황에서의 업무와는 다르게 예상치 못한 일들, 불규칙한 활동시간, 전문적인 과업 등의 특징을 갖고 있기 때문이다. 또한 연구팀의 리더는 과학자이자, 기능자이면서, 동시에 관리자 등의 합성체로서의 다양한 역할이 돼야 된다.

연구개발 팀에 관심이 있는 사람들에게 본 연구가 중요한 가치를 지니고 있다고 할 수 있어서 본 연구에서는 팀 리더의 광범위한 활동 등을 역할의 개념에 의해서 선행연구들은 리더의 역할이 얼마나 중요한가에 대해 연구결과들을 바탕으로, 팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구하고자 한다.

본 연구에서 사용하는 5가지 리더의 역할은 김영배 ·차종석이 제시한 5가지인 전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가 그리고 챔피언 역할을 독립변수로 설정하였다. 직무성과를 종속변수로 설정하였다. 직무성과에 대한 주관적 직무성과의 설문문항은 Phillai & William가 개발하였던 것을 바탕으로 개인성과는 응답자 개인이 지각하는 자신인 성과 수준으로 참고하고 Karasick가 직무수행 정도에 대하여 개발한 설문문항을 참고하여 9개 문항을 설정하였다. 또 연구 목적을 달성하기 위하여 직무성과에 대한 객관적 직무성과의 설문문항은 지난 1년 간에 출원한 특허 수와 개발한 신 제품수로 2개 문항을 설정하였다. 이 연구 모형은 다음<그림3-1>과 같다.

<그림3-1>연구모형



제 2 절 가설의 설정

가설 : 리더의 역할과 직무성과에 미치는 영향관계의 가설

오늘날 대부분의 민간연구소와 정부 연구소에서도 급변하는 환경에 가장 잘 적응할 수 있는 조직구조로 팀 조직을 활용하고 있다. 팀 조직에서 리더의 역할이 조직성과에 영향을 미친다는 연구개발 팀에 대한 선행연구를 기초로 하여, Phillai & William가 개발하였던 개인성과는 응답자 개인이 지각하는 자신인 성과 수준과 박창희, 박기동의 연구에서 구성원들의 인식이나 행동등 주관적 느낌정도를 성과로 정의한 조직 구성원들의 직무만족도, 조직 장애착도를 바탕으로 본 연구에서는 팀 구성원의 주관적 직무성과를 설정하였다.

1. 리더의 역할과 주관적 직무성과에 미치는 영향관계의 가설

<가설-1>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 주관적 직무성과에

유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-2>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-3>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-4>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-5>리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 리더의 역할과 객관적 직무성과에 미치는 영향관계의 가설

<가설-6>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-7>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-8>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-9>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-10>리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 변수의 측정이 가능함으로 실증연구를 할 수 있도록 관련 변수를 정의를 하였다. 그리고 변수의 정의는 가설을 검증하기 위해서 추상적 개념을 현실세계의 구체적인 현상과 연결시키는 변수로 조작적 정의하였다.

변수의 정의는 다음과 같다.

1. 리더의 역할(독립변수)

리더의 역할은 김영배·차종석의 연구에서 도출된 5가지 역할. 즉, 전략계획 설정자(strategic planner), 팀 형성자(team builder), 정보소식통(gatekeeper), 전문가(expert), 챔피언(champion)의 5 가지 역할로 정의하였다.

리더의 역할을 측정하는 문항은 총 21개 문항을 측정하였다.

전략계획 설정자(strategic planner): 전 과업의 계획을 수립하고 목표 달성, 즉, 진일정과 단계별 일정관리 등의 전체적 업무 수행을 조정하는 과업조정자의 역할.

이는 기존 문헌연구에서 살펴본 바와 같이 연구팀의 실장이 하는 일은 연구의 전체적인 방향을 설정하여 프로젝트의 윤곽을 제시 팀 내의 연구원들에 대한 각자의 역할을 분담하고 조정 마감날짜를 명확히 정해주는 일, 계획을 세우고 정기적 점검을 반복하는 일등의 역할이다.

연구원들의 능력을 믿고 자율적으로 업무를 처리할 수 있도록 정전으로 맡기기는 하나, 중간 중간에 체크를 통하여 크게 벗어나지 않게 해주어야 한다. 이는 프로젝트와 같은 업무에서 과업수행과정에서 변화가 일어날 가능성 많기 때문에 이러한 계획이 일률적으로 이루어지기 보다는 융통성이 있는 상황적 계획이 필요하다는 것을 의미한다.

이를 파악하기위해서 차종석·김영배의 연구에서 따라 연구팀 대상으로 사용된 과업조정자에 관한 설문 문항중의 4개 설문을 5점 척도로 측정하였다.

팀 형성자(team builder): 팀원의 갈등을 해결하고 구성원 개개인에게 동기를 부여하며, 팀 목표 달성을 최우선으로 하는 팀 분위기를 일구는 역할.

연구원들의 연구의욕을 부각시키고, 혁신적인 과업을 이룩할 수 있는 자기 초월적인 팀 분위기를 설정하여 주는 역할이다. 연구원들의 업무는 일자체가 창의성을 요구하는 것이 기 때문에 그들이 수행하는 일이나 동료 간들에 대하여 편안하고 좋은 느낌을 가질 수 있도록 해야 한다. 이는 연구원들이 개인적

인 불만을 자유롭게 이야기할 수 있는 팀 리더는 상사이지만 동시에 선배 같고 친구 같고 부모 같다는 한 연구원의 이야기와 통한다. 따라서 팀 리더는 팀원들간의 갈등해결이나 통합자의 역할을 해야 하며, 팀의 응집력을 구축하는데 노력하여 개인주의적인 해결방식보다는 친화한 방식으로 문제 해결할 수 있어야 한다.

이를 파악하기위해서 김영배·차종석의 연구에서 따라 연구팀 대상으로 사용된 팀 분위기에 관한 4개 설문문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다.

정보소식통(gatekeeper): 다양한 정보원천들과 접촉을 통하여 최신신의 기술 정보, 사장정보를 팀 구성원들에게 제공하는 역할.

효율적으로 업무를 수행하지 못하고 있을 때는 대부분이 커뮤니케이션에 문제가 있는 경우를 볼 수 있다. 따라서 리더는 팀 내.외의 의사소통의 중심점의 역할을 해야 한다는 사실은 팀의 성공을 위해 아주 중요한 기능이다. 또한 연구활동의 기술이 빠른 속도로 변화하기 때문에 최신의 기술, 시장정보를 획득하여 이를 제공하는 역할이중요하다. 따라서 팀의 리더는 아이디어를 획득하여 온다는지, 필요한 정보가 있을 때는 주위의 전문가나 학계에 찾아가서 도움을 요구하여 알아내는 역할을 할 필요가 있다.

이를 파악하기위해서 김영배·차종석의 연구에서 따라 연구팀 대상으로 4개 설문문항을 설정하여 5점 척도로 측정하였다.

전문가(expert): 과업수행에서 제기되는 기술적 문제를 해결하고, 새로운 아이디어를 제시하는 전문기술자로서의 역할.

이는 팀 리더가 자기분역에서는 최고가 되어 연구원들이 기술적 문제의 벽에 부딪혔을 때, 그 해결안을 제시해준다는지 아이디어를 수행 주는 역할을 의미한다.

성공적인 연구결과를 내기 위해서는 혁신적인 아이디어가 선행되어야한다. 따라서 팀 리더가 새로운 혁신 아이디어를 제시하고 팀원에게 새로운 아이디어에 대한 훌륭한 전달하여, 기술적인 문제해결의 '맥'을 잡아주는 것을 혁신적인 결과를 내기 위해서 가장 중요한 점이다.

이를 파악하기위해서 김영배·차종석의 연구에서 따라 연구팀 대상으로 사용된 전문기능에 관한 4개 설문을 5점 척도로 측정하였다.

챔피언(champion): 스태프 및 팀 구성원들의 반대나 위험을 극복하면서 경영진으로 부터 목표 달성에 필요한 자원을 얻어오는 열성적 추구자의 역할.

프로젝트의 아이디어에 자발적으로 몰입하여 열성적으로 추진하는 리더의 솔서 수범은 연구원들로 하여금 능동적인 마인드를 갖게 하는 기능을 한다고 볼 수 있다. 또한 연구의 수행 중에 한번쯤은 겪게 되는 주위의 반대나 실패의 위험에 봉착했을 때, 연구에 대한 자신감과 강한 열정으로 주위 사람들과 경영진을 설득하고, 필요한 지원이나 자원을 획득하여 올 수 있는 점이 해당 프로젝트의 성공에 절대적이라고 할 수 있다.

이를 파악하기위해서 김영배·차종석의 연구에서 따라 연구팀 대상으로 5개 설문을 사용하고 5점 척도로 측정하였다.

2. 직무성과 (종속변수)

연구 대상자의 특성을 감안하여 개인이 지각하는 성과를 직무성으로 간주하면 각각인의 성과를 부하하여 팀의 직무성으로 되고 그것을 측정분석에 활용하고 한다. 주관적 직무성으로 측정하는 지표는 업의 질적 중요성, 업무처리 속도 직무 숙련성 등 여러 가지 있다. 그리고 객관적 직무성으로 인사자료, 산업 대산으로 한 연구에서는 출원한 특허 수 및 개발한 신제품 수 등 다양한 측정이 있다.

1) 주관적 직무성과

주관적 직무성으로 각각인의 성과를 부하하여 팀의 직무성이라고 한다. 각각인의 성과는 응답자 개인이 지각하는 자신인 성과 수준을 의미하였다.

본 연구에서는 Phillai & William 및 Karasick가 직무성관에 대한 개발하였던 설문문항을 바탕으로 총 9개의 설문문항을 설정하여 5점 척도로 측정하였다.

2) 객관적 직무성과

본 연구에서는 객관적 직무성과는 지난 1년간에 출원한 특허 수와 지난 1년간에 개발한 신 상품 수를 바탕으로 명목척도를 활용하였다.

특허는 Naver.com 지식자전에서는 고안(考案)으로 이루어진 공업적 발명의 전용권 (專用權)을 특정인에게 부여하는 행정행위라고 한다. 또 특허는 조직의 연구개발결과를 보호하고 산업혁신의 주요한 정보를 제공한다.



제 4장 연구방법

제 1 절 표본의 선정 및 조사방법

본 연구는 팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 팀 구성원이 느끼는 팀 차원의 직무성과를 설문지로 조사하였다. 설문의 모집단은 전문연구분야별 혹은 프로젝트 중심으로 팀제를 운영하고 있는 과학기술계 기업이나 정부출연 연구기관으로 즉, 중국 산둥성 17개의 연구기관의 연구개발팀을 대상으로 선정하였으며, 설문조사를 실시하였다.

설문서는 본 연구에서 여러 가지 설문항목을 바탕으로 먼저 한국어 본을 만들었고 다음에 사용될 중국어 본 설문서를 번역하였는데, 이 과정은 중국어와 한국어에 모두능통한 사람 5명이 함께 번역하였다.

설문조사는 2012년 3월 26일부터 5월 10일까지 총 45일간에 조사가 실시되었으며, 조사방법은 직무성과와 팀의 일반특성에 대하여는 팀장만 응답하고 팀 인원들은 팀 리더의 역할과 주관적 직무성과에 대해 응답하다. 설문지를 100개의 팀에 배포하여 92개의 팀에서 회수하여 92%의 회수율을 보였고, 이중 무효한 응답을 하였거나 분석 대상에 포함될 수 없는 설문지를 제외하고 총 82개의 팀이 응답한 자료에 대해서만 분석에 사용하였다.

[표4-1] 설문의 의뢰 및 회수 현황

구분	의뢰	회수	분석활용	분석제외
팀 수	100	92(92%)	82(89.1%)	10(10.9%)
건수(인수)	794	712(89.7%)	565(79.35%)	147(20.65%)

제 2 절 변수의 측정도구, 설문지구성 및 작성

1. 변수의 측정도구

앞에서 가설한 같이 연구에 사용되는 변수에 대한 정의에 기초하여 선행연구

구들을 통해 구성 타당도를 검증받은 문항들 중에서 연구 적합도를 고려하여 최종적으로 조사항목을 추출하였다.

설문조사의 문항들은 측정변수를 기준으로 연계하여 배치하였다. 무작위로 문항들을 혼재하는 방식의 설문지는 응답자들이 유사한 질문들이 반복 된다는 가정을 가지고 문항들에 응답을 하기 때문에 문항이 묻고자 하는 것들을 막연하게 추측을 하고 응답을 할 우려가 있다. Price는 연구에서 문항들을 홀뜨려 놓는 방식의 문제를 발견하고, 연구자들에게 관련문항을 함께 묶는 방식을 추천했다. 의견을 반영하여 동일 변수를 측정하는 문항들을 함께 질문을 하는 방식을 택하였다.⁴²⁾

2. 설문지 구성 및 작성

본 설문내용은 리더의 역할, 직무성과, 인구통계학 변수에 대한 3 부분으로 구성하였다. 이 설문 구성은 [표4-2]와 같다. 각 문항의 질문에 대한 척도는 개인적 특성을 파악하기 위한 객관적 직무성과, 인구통계학적 특성 등을 묻는 성문문항을 제외하고는 모든 문항에 대하여 Likert 형 5점 척도를 사용하였다.

제 3 절 자료 분석 방법

본 연구에 수집되는 설문자료는 사회과학 통계 패키지인 SPSS 17.0 for windows를 사용하여 처리하였다. 자료의 분석을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 수집된 기초자료 분석을 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 각 문항들에 대한 신뢰도 검사를 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰성 검증을 하였고 설문문항의 속성을 정확히 측정하였는지 알아보기 위해 타당성 검증을 하였다.

42) J. Price, *The Determinants of Retention of Military Medical Personnel in the Wilford Hall Medical Center* (U.S. Air Force), 1997, p.184.

셋째, 평균과 표준편차 분석을 통해 자료의 계략적인 분포를 파악하고, 주요 변수간의 상관관계 분석을 통해 종속변수와 독립변수간의 관계를 확인하였다.

넷째, 가설 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-2] 설문지의 구성

변수		측정문항구성 및 문항 수	척도	비고	
변수명	하위변수				
독립 변수	리 더 의 역 할	전략계획 설정자 (StrategicPlanner)	Part A .1-4 (4개)	등간 척도	김영배.차종석(1994) Mandakovi &Gorricho(1991) Roberts&Fusfeld (1991) Ancoan&Caidwell (1990) Barczak& wilemon (1989) Rhoades et al (1987) Smith et al(1984) Karasick(1973), 조성전(2009)) Phillai&William, (2002)
		팀 형성자 (team builder),	Part A .5-8 (4개)		
		정보소식통 (gatekeeper)	Part A .9-12 (4개)		
		전문가 (expert),	Part A .13-16 (4개)		
		챔피언 (champion)	Part A .17-21 (5개)		
종속 변수	직 무 성 과	주관적 직무성과	Part. B-1 (9개)	명목 척도	
		객관적 직무성과	Part. B-2 (2개)		
인구통계학적 특성		Part. C(1-7) (5개)	척도		
총		37개			

제 5장 실증분석

제 1 절 기초 통계 분석

1. 표본의 특성 분석

본 연구는 중국 산둥성 지역의 연구개발팀을 대상으로 하였다. 회사를 총 17 개 포함하여 5개의 산업별에 대한 조사하였다. 회수한 92개의 팀 중에 유효한 팀은 82개의 팀을 분석하였다.

연구통계 자료의 일반적 특성을 보기 위해 [표5-1]과 같이 표본의 특성을 정리하였다.

[표5-1] 표본의 일반특성

산업	농약 산업	전자 산업	해양생물 산업	화공 산업	IT 산업	합 계	단위
지역 구분	濟宁市 聊城市	青島 市	煙台市, 青島 市 日照市	淄博市 濰坊市	濟南 市	8	개 (도시)
회사 수	2	4	4	4	3	17	개
팀 수	14	26	21	11	10	82	개
인수	96	191	152	77	73	595	명
공기업	2	1	2	2	1	8	개
민간기업	0	1	1	2	0	4	개
국유민영	0	2	1	0	2	5	개

[표5-1]표본의 일반특성을 살펴보면 팀장은 82명이고 직원은 483명이었다. 총 565명이었다. 이 표본의 응답자를 구분하여 팀장만 팀의 일반특성과 직무 성과에 대한 응답하고 팀원들만 팀 리더의 역할과 주관적 직무성과에 대한 응답하였다. 지역분포를 살펴보면 해양생물 산업은 다 해안 도시지역(煙台市, 青島市, 日照市)이 있으며 4개의 회사에 대한 조사하고 농약산업과 화공산업은 다 내부도시 측 (聊城市, 淄博市 濰坊市)지역으로 각각 2개의 회사, 4개의 회

사에 대한 조사하였다. IT산업과 전자산업은 각각 濟南市の 3개의 회사와 靑島市の 4개의 회사에 대한 조사하였다. 그 중에 공유기업은 8개의 회사가 있고 민간기업은 4개의 회사가 있다. 또 국유민영기업은 5개의 회사가 있다.

그리고 연구통계 자료의 일반적 인구 통계적 특성을 보기 위해 [표5-2]와 같이 정리하였다.

[표5-2] 표본의 통계적 특성

구분	평균	표준 편차	최소	최대	단위
팀장의 나이(n=82)	33.19	5.10	27	49	세
팀장의 근무 년 수	3.62	2.74	1	10.11	년(몇 년 몇 월)
팀 인원 수(n=483)	7.23	3.59	3	16	명
팀 인원의 평균나이	29.24	2.25	26	34	세
팀인원의 평균 근무년수	2.55	1.61	1	6.09	년(몇 년 몇 월)

[표5-2]에 표본의 통계적 특성을 살펴보면 팀장의 최소 나이는 27세이고 최대 나이는 49세이었다. 그 82개의 팀의 팀장의 평균 나이는 33.62세이었다. 팀장의 근무 년 수는 최소 1년이고 최대 10년 11개월이었는데 82개의 팀 중에 팀장의 평균 근무 년 수는 3.62년이었다. 팀 인원수는 최소 3명이고 최대 16명이었는데 그 82개의 팀 중에 팀 인원의 평균인수는 7.23명이었다. 팀원의 평균 나이는 최소 26 세이고 최대 34이었다. 그리고 팀 인원들의 평균 나이는 29.24세었다. 팀 인원의 평균 근무 년 수는 최소 1년이고 최대 6년 9개월이었다. 팀원의 평균 근무 년 수는 2.55년이었다.

2. 객관적 직무성과의 기술통계량

본 연구에서 종속변수인 객관적 직무성과의 프로젝트팀이 지난 1년간에 출한 특허 건수와 개발 신제품수에 대한 설문문항의 분석결과는 다음[표5-3]에 같다.

[표5-3] 팀이 지난 1년간에 출한 특허건수와 개발 신제품수의 기술통계량

구분	팀 수	팀당에 값				일인당에 값			
		평균 값	표준 편차	최 소	최 대	평균 값	표준 편차	최 소	최대
프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허건 수	82	2.71	1.99	0	7	0.41	0.36	0	1.75
프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수	82	2.13	1.55	0	5	0.32	0.28	0	1.33

본 회수한 설문자료를 분석에 살펴보면 팀 단위로 계산하여 프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허 건수의 평균값은 2.71건이고 프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수의 평균값은 2.13건의 실적으로 나타났다. 프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허 건수의 최소는 0건이고 최대는 7건이 있으며 프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수의 최소는 0건이고 최대는 5건의 실적으로 나타났다.

일인당으로 계산하여 프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허건 수의 평균값은 0.41건이고 프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수의 평균값은 0.32건의 실적으로 나타났다. 프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허건 수의 최소는 0건이고 최대는 1.75건이었으며 프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수의 최소는 0건이고 최대는 1.33건의 실적으로 나타났다.

제 2 절 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증

측정에 있어서 신뢰성(reliability)이란 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 일반적으로 신뢰성을 측정하는 방법으로 Cronbach's Alpha

계수와 거트만(Gutman)의 반분법에 의한 신뢰도 계수 측정방법이 있다.

그러나 사회과학에서 신뢰도 Cronbach's Alpha계수가 어느 정도가 좋은 정도하다고 객관적으로 말할 기준은 없으나 바람직한 Cronbach's Alpha 계수 수준으로서는 일반적으로 0.8이상이 그 기준이 되고 있으나 분석단위가 개인 수준이 아닌 조직단위거나 부서단위인 경우에는 0.6이상이면 척도목표의 신뢰성에 큰 문제는 없다고 본다.

본 연구에서는 리커트 5점 척도(Likert Scale)인 경우에 주로 신뢰도 측정에 활용되는 Cronbach's Alpha계수를 사용하였다. 리더의 역할, 주관적 직무성과이라는 변수에 대한 개념의 조직적 정의를 토대로 다 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 Cronbach's Alpha 계수는 0.6이상을 기준으로 신뢰도를 평가하기로 하겠다.

타당성이란 측정하려는 개념이라 속성을 정확히 측정하였는지를 말하며, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영할 수 있는지를 의미한다.

요인분석(Factor Analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화 시키는 방법이다. 이러한 요인을 추출하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인분석 모델은 주성분 분석(Principal Component Analysis or Component Analysis)과 공통요인분석(Common Factor Analysis)이 있다. 최초의 정보를 최소한의 요인으로 압축하고자 할 때는 주성분분석을 이용한다.

그리고 요인분석 방법은 베리맥스회전(Varimax Rotation)방법을 사용하였으나, 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(Factor Loading)의 수용기준은 보통 ± 0.30 이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은 ± 0.40 이상이다. 그리고 ± 0.50 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다.

1. 팀 리더의 역할의 신뢰도와 타당성 검증과정

먼저 설문항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 항

목별을 판단으로 문항 제거법(Item Deleted)을 통해 5가지 역할의 신뢰도 분석하였다. 이 결과는 다음[표5-4]에 제시하였다.

[표5-4] 독립변수인 리더의 5 가지 역할의 문항제거 방법 후에 대한 신뢰도분석결과

변수 n=513	요인※	Cronbach's α	설문 문항	항목 제거시
독립성 변수	전략계획설정자 (Strategic Planner)	0.807	SP-01	0.772
			SP-02	0.733
			SP-03	0.742
			SP-04	0.782
	팀형성자 (Team Builder)	0.892	TB-05	0.821
			TB-06	0.853
			TB-07	0.822
			TB-08	0.824
	정보소식통 Gatekeeper	0.740	GK-09	0.740
			GK-10	0.676
			GK-11	0.639
			GK-12	0.664
	전문가 (Expert)	0.949	EX-13	0.936
			EX-15	0.907
			EX-16	0.904
	챔피언 (Champion)	0.929	CH-18	0.924
CH-19			0.879	
CH-20			0.889	
비: (요인※ 전략계획설정자(Strategic Planner), 팀 형성자(Team Builder), 정보소식통(Gatekeeper), 전문가(Expert), 챔피언(Champion) 5가지 요인의 분석과정을 보여주기 위해 뒤에 각각 SP, TB, GK, EX, CH 으로 약칭한다.				

[표5-4]에 살펴보았고 문항 제거 후에 신뢰도조사를 실시한 결과는 정보소식통의 역할에 대한 0.740의 신뢰도 계수를 보였다. 그밖에 설문문항의 신뢰도 계수는 모두 0.8 이상으로 나타났으며, 구 제적으로 전략계획 설정자의 역할에서 0.807의 신뢰도 계수를 나타냈다. 팀 형성자의 역할에 대한 Cronbach's α

계수는 0.892로 나타났다. 정보소식통의 역할에 대한 신뢰도 계수는 0.740을 나타났다. 전문가의 역할에 대한 Cronbach's α 계수가 0.949로 나타났다. 챔피언에 대한 Cronbach's α 계수가 0.929로 나타났다. 또 문항 제거시의 요인의 신뢰도보다 높은 신뢰도를 가지는 문항이 없는 것으로 나타났다. 그리고 모든 설문문항의 신뢰도 계수는 다 0.6이상으로 나타났다.

또한 독립변수의 타당성 검증하기 위해 먼저 주성분 분석(principle component analysis or component analysis)을 사용하여 팀 리더의 역할에 대한 설문문항의 속성을 정확히 측정하였는지 알아보기 뒤에 본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부분 항목을 제거하였다. 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 채택하였다.

본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유값(Eigenvalue)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4이상을 기준으로 하였다. 팀 리더의 역할은 선행연구와 동일하게 5개 요인으로 구분되었으며. 총 21개 문항 중에 6개 문항(설문문항Part A-03, 10, 11, 14, 17, 21)이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 15개 문항을 분석에 이용하여 팀 리더의 역할에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 [표5-5]와 같다. 이 이론적 고찰에 따라 5개 요인으로 설정후의 분석 결과는 5개의 요인 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인을 부여 하여 Cronbach's Alpha 계수도 같이 도출하였다.

[표5-5]에 살펴보면 설문문항 팀 형성자, 전문가, 챔피언, 전략계획 설정자, 정보소식통의 고유값은 각각 3.071, 2.962, 2.753, 1.869, 1.424있어서 다 1.0이상을 나타나며 분산설명력은 각각 20.475%, 19.749%, 18.233%, 12.461%, 9.498%이었다. 또한 각 하위변수의 신뢰도측정 결과 팀 형성자, 전문가, 챔피언, 전략계획 설정자, 정보소식통의 신뢰도 계수는 각각 0.892, 0.948, 0.930, 0.742, 0.628로 모두 0.6이상으로 나타났다.

2. 주관적 직무성과의 신뢰도 및 타당성

[표5-5] 팀 리더의 역할에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

(n=483)		요인분석					신뢰도분석	
개념	항목	TB	EX	CH	SP	GK	항목a	Cronbach's α
Team builder	TB-07	.942	.008	.012	.009	.043	0.822	0.892
	TB-05	.940	.038	-.021	.036	.065	0.821	
	TB-08	.938	.055	.018	-.012	.028	0.824	
	TB-06	.639	-.053	.052	.081	-.151	0.853	
Expert	EX-15	.005	.944	.063	.114	.022	0.905	0.948
	EX-16	.031	.934	.025	.164	-.012	0.932	
	EX-13	-.018	.930	.057	.097	.041	0.935	
Champion	CH-19	.046	.039	.940	.011	.089	0.881	0.930
	CH-20	.027	.031	.918	-.002	.186	0.891	
	CH-18	.001	.044	.913	-.008	.119	0.924	
Strategic planner	SP-01	.019	.126	.053	.893	-.015	0.619	0.742
	SP-04	.072	.155	-.024	.855	.039	0.622	
	SP-02	.033	.528	-.062	.532	.023	0.729	
Gate-keeper	GK-09	.002	.058	.081	.018	.897		0.628
	GK-12	-.043	-.021	.389	.018	.728		
Eigen-value		3.071	2.962	2.735	1.869	1.424		
분산설명(%)		20.475	19.749	18.233	12.461	9.498		

이상[표5-6]은 주관적 직무성관에 대한 9 개의 설문문항으로 팀장만 응답한 자료에 대하여 요인분석결과이다. 이론적 고찰에 따라 1개 요인으로 설정 후에 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하여 직무성과는 선행 연구와 동일하게 9개 설문문항으로 구분되었으며, 총 9개 문항 중 3개 문항이 이론 구적에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 통계분석을 진행하여 3 개 문항(설문문항. Part-B-03, 04, 06)을 제거하여 6개의 문항을 이용할 수 있는 것으로 볼 수 있었다.

[표5-6] 주관적 직무성관에 대한 타당성 및 신뢰도분석결과(n=82)

n=82		요인분석		신뢰도분석	
개 념	요인	주관적 직무성관	요인 적재량	항목a	Cronb ach's a
직 무 성 과	주관 적 직무 성과	프로젝트 수행과 관련된 기술-1	0.815	0.794	0.836
		유용한 새로운 지식을 창출한다-5	0.785	0.795	
		일정계획 중의 업무-2	0.754	0.806	
		기대이상의 성과를 달성도-8	0.720	0.812	
		수행하는 프로젝트를 적기에 완성-9	0.692	0.824	
		동료 간의 협동-7	0.659	0.823	
		과업연구과정에서 지원-3	0.291		
		사업목적에 부합도-6	0.240		
		목표에 대한 달성도-4	-0.005		
Eigen-value			3.407		
분산설명(%)			37.856		

이상[표5-6]에 살펴보면 82개 팀의 팀장만 응답한 자료로 분석한 결과는 항목 제거 후에 주관적 직무성관의 Cronbach's α 계수 0.84로 나타났다. 고유값은 3.41이고 1.0이상을 나타나며 분산설명력은 37.86%이다. 또한 항목 제거 후에 각 항목별의 Cronbach's α 계수모두 0.7을 상회하는 것으로 나타났다.

[표5-6]에 제사한 신뢰도 및 타당성분석결과는 82개 팀의 팀장만 응답한 자료로 분석한 결과이었는데 종속변수 즉 주관적 직무성관에 대한 신뢰도 및 타

당성을 검증한 정보의 손실을 최소화하면서 통계분석을 정확하게 진행하기 위하여 팀 인원들은 주관적 직무성관에 대한 응답한 자료로 제 분석하였다. 설문문항 9개가 하나요인으로 나타났으며 이 팀원들은 응답한 자료에 대한 신뢰도 및 타당성의 분석결과는 다음[표5-7]과 같다.

[표5-7] 팀 인원 주관적 직무성관에 대한 신뢰도와 타당성의 분석결과.

(n=565)		요인분석		신뢰도분석	
개 념	요인	주관적 직무성관	요인적재 량	항목 α	Cronbac h's α
직 무 성 관	주관적 직무성 과	프로젝트 수행과 관련된 기술-1	0.799	0.668	0.762
		유용한 새로운 지식을 창출함-5	0.556	0.743	
		일정계획 중의 업무-2	0.654	0.732	
		기대이상의 성과를 달성도-8	0.758	0.698	
		수행하는 프로젝트를 적기에 완 성-9	0.564	0.766	
		동료간의 협동-7	0.613	0.730	
		과업연구과정에서 지원-3	0.243		
		사업목적에 부합도-6	0.252		
		목표에 대한 달성도-4	0.205		
Eigen-value			2.808		
분산설명(%)			31.202		

이상[표5-6]과 [표5-7]에 주관적 직무성관에 대한 신뢰도와 타당성의 분석결과를 살펴보았고 주관적 직무성관에 대한 설문항목 6 개를 적절하게 측정된 것으로 판단할 수 있다. 즉, 설문문항 part-B - 03, 04, 06을 제거하였다.

제 3 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 독립변수와 종속변수들은 통계분석으로 신뢰성과 타당성이 검증된 설문항목을 사용하여 상관관계분석을 진행하였다.

상관분석은 연구하고자 하는 변수들 상호간의 변화의 방향과 정도를 규명하고자 할 때 사용되는 방법이다. 즉 하나의 변수가 다른 변수와 관련이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용하는 기법이다.

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구 독립변수로 선정한 5가지 리더의 역할, 종속변수로 선정한 직무성과, 그리고 팀의 특성간의 상호관련성을 확인하기 위해서 person 상관관계분석을 사용하였다. 통계분석은 신뢰성과 타당성이 검증된 설문항목들을 평균하여 계산한 각 변수를 이용하여 진행하였다.

다음 [표5-8]는 본 연구에서 사용되는 변수의 기술통계량과 상관관계를 제시하였다.

먼저, 기술 통계량을 살펴보면 종속변수는 주관적 직무성과에 대한 팀장의 직무성과평균은 3.10, 표준편차가 0.43으로 나타났고 최소는 1.83, 최대는 3.99로 나타났으며 팀 인원의 직무성과 평균은 3.10, 표준편차가 0.45로 나타났고 최소가 1.50, 최대가 3.98로 나타났다. 객관성 직무성관에 대한 프로젝트팀이 지난 1 년간에 일인당의 평균하여 출원한 특허건 수가 0.41건, 표준편차가 0.36으로 나타났고 최소 0, 최대 1.75로 나타났다. 프로젝트팀이 지난 1 년간에 일인당의 평균하여 개발한 신제품 수의 평균은 0.32건, 표준편차가 0.28로 나타났고 최소 0, 최대 1.33으로 나타났다.

독립변수의 기술통계량을 살펴보면, 전략계획 설정자의 역할의 평균은 2.90, 표준편차 0.59, 최소1.50, 최대 4.56로 나타났다. 팀 형성자의 역할의 평균은 3.15, 표준편차 0.55, 최소 1.50, 최대 4.67로 나타났다. 정보소식통의 역할의 평균은 2.89, 표준편차 0.57, 최소 1.50, 최대 4.20로 나타났다. 전문가의 역할의 평균은 3.11, 표준편차 0.51, 최소1.90, 최대 4.50로 나타났다. 챔피언의 역할의 평균은 2.97, 표준편차 0.52, 최소 1.67, 최대 4.12로 나타났다.

팀의 일반특성을 살펴보면 팀장의 평균 나이가 33.20, 표준편차 5.10, 최소 27, 최대 49로 나타났으며 팀 인원수의 평균은 29.23, 표준편차 3.76, 최소 26.00, 최대34.00로 나타났다. 팀장의 근무 년 수의 평균은 3.62, 표준편차 2.74, 최소 1, 최대11로 나타났으며 팀 인원의 근무 년 수의 평균은 2.55, 표준편차 1.61, 최소 1, 최대7로 나타났다.

그리고 산업별을 살펴보면 더미 전자 산업의 평균은 0.32, 표준편차 0.47로 나타났다. 더미 해양생물의 평균은 0.26, 표준편차 0.44로 나타났다. 더미 화공산업의 평균은 0.13, 표준편차 0.34로 나타났다. 더미 IT산업의 평균은 0.12, 표준편차 0.33으로 나타났다.

또한 산업등록 특성을 살펴보면 더미 민간 기업의 평균은 0.22, 표준편차 0.42로 나타났다. 국유민영 기업의 평균은 0.27, 표준편차 0.45로 나타났다.



[표5-8] 변수들의 기술통계량 및 상관관계

n=82	평균	표준 편차	최소	최대	항목 하의 상관관계																			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. 직무성과 (팀장)	3.10	0.43	1.83	3.99	(0.84)																			
2. 직무성과 (팀원)	3.10	0.45	1.5	3.98	.65**	(0.76)																		
3. 일인당의 출원한 특허 수	.041	0.36	0	1.75	-.05	-.07	-																	
4. 일인당의 개발한 신제품수	0.32	0.28	0	1.33	-.16	-.12	.92**	-																
5. 전략 계획 설정자.	2.90	0.59	1.5	4.56	.23*	.31**	-.12	-.09	(0.74)															
6. 팀형성자	3.15	.55	1.5	4.67	.30**	.36**	.07	.02	.04	(0.89)														
7. 정보소식 통	2.87	.57	1.5	4.20	.29**	.18	-.13	-.16	-.01	-.12	(0.63)													
8. 전문가	3.11	.51	1.9	4.50	.04	.24*	.07	.10	.28*	-.00	-.15	(0.95)												
9. 챔피언	3.00	.52	1.67	4.12	.29**	.25*	-.25*	-.20	.06	-.08	.25*	-.04	(0.93)											
10. 팀 장 의 나이	33.20	5.10	27	49	.01	.02	.15	.18	-.14	-.06	-.09	.03	.02	-										
11. 팀 장 의 근무 년 수	3.62	2.74	1	11	-.04	-.11	.20	.24*	.06	-.00	-.04	.05	-.06	.75**	-									
12. 팀 인원 수	7.26	3.59	3	1	.00	.04	-.21	-.20	.06	-.05	.07	-.03	.02	.49**	.40**	-								
1 3 . 팀 인원의 평균 나이	29.24	2.25	26	34	.06	-.05	.19	.14	-.25*	-.02	.04	.08	.14	.70**	.59**	.28*	-							
1 4 . 팀 인원의 평균 근무 년 수	2.55	1.61	1	7	-.09	-.11	.24*	.26*	-.04	-.00	-.05	-.05	-.12	.75**	.92**	.39**	.53**	-						
15. 전자산업 (D)	0.32	0.47	0	1	.01	.15	.20	.19	-.05	.05	-.27*	.09	.14	.33**	.27*	-.02	.19	.29*	-					
16. 해양 생물 (D)	0.26	0.43	0	1	-.17	-.25*	-.22	-.17	.13	-.13	-.08	-.15	-.12	-.05	.01	.05	-.10	-.04	-.40**	-				
17. 화공 산업 (D)	0.13	0.34	0	1	.12	.06	-.03	-.03	-.19	.14	.07	.10	.05	-.02	-.06	-.01	.08	-.09	-.27*	-.23*	-			
1 8 . IT산업(D)	0.12	0.33	0	1	-.02	-.03	.08	.03	-.05	-.22	.36**	-.04	.05	-.10	-.18	.02	-.03	-.15	-.25*	-.22*	-.15	-		
19. 민간기업 (D)	0.22	0.42	0	1	.03	.07	-.22*	-.22*	-.12	.10	.15	-.06	.08	.05	.01	.07	-.03	.08	.02	.16	.22*	-.20	-	
20. 국유민영 (D)	0.27	0.45	0	1	.00	.09	.05	.07	.07	-.14	-.01	.04	.08	.02	-.12	-.03	-.06	-.16	.30**	-.10	-.24*	.28*	-.32**	-

주) * p<.05, **p<.01; 대각항은 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)임

제 4 절 가설의 검증

본 연구는 가설 검증은 각 종속변수에 대한 통제변수들 먼저 투입한 후, 추가로 독립변수들을 투입하는 일련의 계층적 회귀 분석을 실시하였다. 이 회귀 분석을 실시한 결과는 다음[표5-9]와 같다.

먼저 리더의 역할이 주관적 직무성과에 대한 미치는 영향관계를 살펴본다.

1. 리더의 역할과 주관적 직무성과에 미치는 영향관계의 가설

<가설-1>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-2>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-3>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-4>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-5>리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설검증과 관련하여 살펴보면 팀 리더의 5가지 역할이 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 결과를 아래와 같이 제시하였다.

1) 팀장만 응답한 자료로 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 결과: 전문가의 역할과 챔피언의 역할을 제외하여 나머지 4개의 역할은 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 전략계획 설정자의 역할이 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석

계수는 $[t=2.340, p=0.022, B=0.209, SE=0.089]$ 로 나타났다(가설 1채택). 팀 형성자의 역할이 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=2.934, p=0.005, B=0.244, SE=0.083]$ 로 나타났다(가설 2채택). 정보소식통의 역할이 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=2.663, p=0.010, B=0.246, SE=0.092]$ 로 나타났다(가설 3채택). 전문가의 역할이 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=-0.262, p=0.794, B=-0.025, SE=0.095]$ 로 나타났다(가설 4기각). 챔피언의 역할이 팀장의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=1.429, p=0.158, B=0.135, SE=0.094]$ 로 나타났다(가설 5 기각).

2) 팀 인원들은 응답한 자료로 주관적 직무성과에 대한 다중회귀결과: 챔피언의 역할을 제외하여 나머지 4개의 역할은 팀의 주관적 직무성과에 대한 다유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 전략계획 설정자의 역할이 팀의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석 계수는 $[t=2.885, p=0.005, B=0.236, SE=0.082]$ 로 나타났다(가설 1채택). 팀 형성자의 역할이 팀의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=4.205, p=0.000, B=0.321, SE=0.076]$ 로 나타났다(가설 2.채택). 정보소식통의 역할이 팀의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=2.603, p=0.011, B=0.220, SE=0.084]$ 로 나타났다(가설 3채택). 전문가의 역할이 팀의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=1.930, p=0.058, B=0.168, SE=0.087]$ 로 나타났다(가설 4채택). 챔피언의 역할이 팀의 주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 계수는 $[t=2.432, p=0.017, B=0.280, SE=0.115]$ 로 나타났다(가설 5기각).

다음에 리더의 역할과 객관적 직무성과의 영향관계를 살펴본다.

2. 리더의 역할과 객관적 직무성과에 미치는 영향관계의 가설

<가설-6>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-7>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-8>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-9>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설-10>리더의 5가지 역할 중 채피언 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설검증과 관련하여 살펴보면, 팀 리더의 역할이 지난 1년간에 일인당의 출원한 특허 수와의 회귀식모형의 설명력은 32.3%이고 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.(F=1.937, P=0.032). 팀 리더의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신 제품 수와의 회귀식모형의 설명력은 28.8%이고 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.(F= 1.640, P=0.083).

팀 리더의 5가지 역할이 객관적 직무성과에 대한 다중회귀분석의 결과를 살펴보면 아래와 같다.

1) 전략계획 설정자의 역할이 지난 1년간에 일인당의 출원한 특허 수간의 다중회귀분석 계수는 [t=-0.369, p=0.713, B=-0.028, SE=0.077]로 나타났다(가설 1기각). 팀 형성자의 역할이 지난 1년간에 일인당의 출원한 특허 수간의 다중회귀분석의 계수는 [t=0.648, p=0.519, B=0.046, SE=0.072]로 나타났다(가설 2기각). 정보소식통의 역할이 지난 1년간에 일인당의 출원한 특허 수간의 다중회귀분석의 계수는 [t=-0.016, p=0.840, B=-0.016, SE=0.079]로 나타났다(가설 3기각). 전문가의 역할이 지난 1년간에 일인당의 출원한 특허 수간의 다중회귀분석의 계수는 [t=0.356, p=0.723, B=0.029, SE=0.082]로 나타났다(가설 4기각).

각). 챔피언의 역할이 지난 1년간에 출원한 특허 수간의 다중회귀분석의 계수는 $[t=-2.010, p=0.049, B=-0.163, SE=0.081]$ 로 나타났다(가설 5기각).

2) 전략계획 설정자의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신제품 수간의 다중회귀분석 계수는 $[t=-0.618, p=0.539, B=-0.038, SE=0.061]$ 로 나타났다(가설 1기각). 팀 형성자의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신제품 수간의 다중회귀분석의 계수는 $[t=0.223, p=0.824, B=0.013, SE=0.057]$ 로 나타났다(가설 2기각). 정보소식통의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신제품 수간의 다중회귀분석의 계수는 $[t=-0.488, p=0.627, B=-0.031, SE=0.064]$ 로 나타났다(가설 3기각). 전문가의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신제품 수간의 다중회귀분석의 계수는 $[t=0.682, p=0.498, B=0.045, SE=0.066]$ 로 나타났다(가설 4기각). 챔피언의 역할이 지난 1년간에 일인당의 개발한 신제품 수간의 다중회귀분석의 계수는 $[t=-1.157, p=0.251, B=-0.075, SE=0.065]$ 로 나타났다(가설 5기각).



[5-9]다중회귀분석

N=82	주관적 직무성과 (팀장)		주관적 직무성과 (팀)		일인당의 특허 수		일인당의 신제품 수	
Constant	2.62*** (0.77)	-0.18 (0.92)	3.16*** (0.77)	-0.59 (0.84)	0.15 (0.58)	0.36 (0.79)	0.37 (0.46)	0.61 (0.63)
팀장의 나이	0.01 (0.02)	0.03 (0.02)	0.02 (0.02)	0.04* (0.02)	0.00 (0.02)	0.00 (0.02)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
팀장의 근무 년 수	0.04 (0.05)	-0.02 (0.05)	-0.00 (0.05)	-0.09* (0.04)	-0.02 (0.04)	-0.01 (0.04)	0.00 (0.03)	0.01 (0.03)
팀의 인원수	0.00 (0.02)	-0.01 (0.01)	0.01 (0.02)	0.00 (0.01)	-0.04* (0.01)	-0.03* (0.01)	-0.03* (0.01)	-0.03* (0.01)
팀 인원 평균나이	0.01 (0.03)	0.01 (0.03)	-0.02 (0.03)	-0.02 (0.03)	0.01 (0.02)	0.02 (0.03)	-0.01 (0.02)	-0.01 (0.02)
팀 인원의 평균 근무 년 수	-0.12 (0.08)	-0.05 (0.08)	-0.08 (0.08)	0.04 (0.07)	0.10 (0.06)	0.08 (0.07)	0.06 (0.11)	0.05 (0.05)
전자산업 (Dummy)	-0.15 (0.18)	-0.02 (0.15)	-0.7 (0.18)	0.48 (0.15)	0.09 (0.14)	0.12 (0.14)	0.05 (0.11)	0.05 (0.12)
해양생물 (Dummy)	-0.29+ (0.17)	-0.13 (0.16)	-0.38* (0.17)	-0.16 (0.14)	-0.04 (0.13)	-0.03 (0.13)	-0.02 (0.10)	-0.02 (0.10)
화공산업 (Dummy)	-0.06 (0.20)	0.04 (0.18)	-0.13 (0.20)	-0.04 (0.16)	0.08 (0.15)	0.07 (0.15)	0.08 (0.12)	0.06 (0.12)
IT (Dummy)	-0.17 (0.21)	-0.16 (0.19)	-0.22 (0.20)	-0.14 (0.17)	0.14 (0.15)	0.19 (0.16)	0.07 (0.12)	0.10 (0.13)
민간기업 (Dummy)	0.11 (0.14)	-0.04 (0.13)	0.16 (0.14)	0.02 (0.12)	-0.19+ (0.11)	-0.17 (0.11)	-0.16 (0.08)	-0.13 (0.09)
국유민영 (Dummy)	0.40 (0.14)	-0.01 (0.13)	0.10 (0.14)	0.05 (0.12)	-0.2 (0.11)	-0.01 (0.11)	0.00 (0.09)	0.01 (0.09)
SP		0.21* (0.09)		0.24** (0.08)		-0.03 (0.08)		-0.04 (0.09)
TB		0.24** (0.08)		0.32*** (0.08)		-0.05 (0.07)		0.01 (0.06)
GK		0.25** (0.09)		0.22* (0.08)		-0.02 (0.08)		-0.03 (0.06)
EX		-0.03 (0.10)		0.17+ (0.09)		0.03 (0.08)		0.05 (0.07)
CH		0.14 (0.09)		0.14 (0.09)		-0.16* (0.08)		-0.08 (0.07)
R ²	0.08	0.36	0.14	0.49	0.26	0.32	0.25	0.29
Adj.R ²	-0.06	0.20	0.01	0.37	0.14	0.16	0.13	0.11
F-value	0.58	0.24*	1.06	3.97***	2.21*	1.94*	2.11*	1.64+

주)+:p<0.1; *:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001;

비 표준화된 회귀계수이며, 괄호 안은 표준오차(Standard Error)임.

[표5-10] 가설검증 결과 요약

1. 리더의 역할은 주관적 직무성관에 미치는 영향관계의 가설내용	채택여부	
	직무성과 (팀장)	직무성과 (팀)
<가설-1>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
<가설-2>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
<가설-3>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
<가설-4>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	채택
<가설-5>리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
2. 리더의 역할은 객관적 직무성관에 미치는 영향관계의 가설내용	채택여부	
	일인당의 출원한 특허 수	일인당의 개발한 신제품 수
<가설-6>리더의 5가지 역할 중 전략계획 설정자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
<가설-7>리더의 5가지 역할 중 팀 형성자 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
<가설-8>리더의 5가지 역할 중 정보소식통 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
<가설-9>리더의 5가지 역할 중 전문가 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
<가설-10>리더의 5가지 역할 중 챔피언 역할은 객관적 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각

제 6 장 결론 및 시사점

제 1절 연구의 결과 요약

본 연구에서는 산동성지역의 농약산업, 전자산업, 해양생물 산업, 화공산업과 IT산업 등 5개의 산업으로 대상을 선정하여 실증적 연구를 파악하였다.

실증분석의 주요 내용으로는 리더의 역할이 직무성과에 대해 미치는 영향을 분석하였다. 기업들은 빈번하던 환경변화가 거듭되는 현실에서 연구개발 성과향상을 시키기 위해서는 필수적으로 갖추어야 할 요소가 외부에 대한 적응력과 내부의 효율성을 갖춘 경쟁력이다. 또한 2010년 후에 국가과학기술관련 주요 정책 및 계획 등을 수립하는 새로운 환경 속에 전통산업의 구조를 조정할 주요산업과 관련된 연구개발 프로젝트 팀이 자주창신 경영이념을 실시한 과학발전전략이 있었다. 이 배경 하에 리더의 역할과 직무성과에 대한 영향관계를 알아보기 위해 본 연구는 연구개발팀으로 대상을 선정하고 연구를 진행하였다. 새로운 변화 속에는 R&D팀의 경영에 큰 영향을 줄 수 있는 리더의 역할에 대한 선행연구를 통해 전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가 그리고 챔피언의 역할로 규정하였다.

본 연구에 이러한 관점에서 출발하여 리더의 역할을 정확하게 알아보기 위해 본 연구과정중에 팀장과 팀원들을 나눠서 설문조사를 실시하는데 팀 리더의 역할의 설문문항에 대한 팀원만 응답하였다. 직무성과의 설문문항에 대한 팀장과 팀원들은 다 응답하였다.

한편 리더의 역할이 주관적 직무성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 선행연구를 검토하였다. 그 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하고 설문자료를 기초로 먼저 신뢰도 분석과 요인 분석을 통해 측정도구의 타당성을 확인하였다. 그리고 실증분석을 위해 가설을 선정하고 검증을 실시하였다. 가설에 대한 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 팀의 인원들은 응답하는 자료를 분석한 결과에 대한 직무성과에 대한 팀 리더의 5가지 역할 중에 챔피언의 역할을 제외하고 나머지 4가지 역할은 팀의

주관적 직무성과와 유의한 장(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 말하면 팀 형성자의 역할이 팀원의 주관적 직무성과에 대한 미치는 유의한 정(+) 영향은 제일 많다. 다음에 전략계획 설정자의 역할은 팀원의 주관적 직무성과에 대한 미치는 유의한 정(+) 영향은 제 2위로 나타났으며 정보소식통의 역할은 제 3위로 나타났고 전문가 역할은 제 4위로 나타났다.

팀 리더의 역할에 대한 연구의 검토 결과로 전략계획 설정자, 팀 형성자, 정보소식통, 전문가 그리고 챔피언 5개 요인으로 구분할 수 있는데 본 연구에서는 전문가, 챔피언, 전략계획 설정자가 하나의 요인으로 묶어지고, 정보소식통 챔피언 역할이 또 다른 하나의 요인으로 묶어지게 된다. 그리고 챔피언 전문가 정보소식통 역할은 또 다른 요인으로 분류되었다. 이는 리더 역할 구분이 모호하고 리더는 전반적인 역할을 총체적으로 수행해야 함을 반영한 것이라 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 이론적 근거를 바탕으로 계속 5가지 역할에 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부분 항목을 제거하였다. 특히 챔피언의 역할에 대한 신뢰도분석을 할 때 설문문항은 5개 중에 2개의 신뢰도 너무 높아서 제거하여 3개 문항을 사용하였다. 그래서 챔피언의 역할은 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 안 나타나지만 사실이 팀장은 이 역할에 대한 좀 가지고 있는 것으로 생각한다.

2. 팀장만 응답한 자료를 분석한 결과에 대한

주관적 직무성과에 대한 다중회귀분석 결과에서 팀 리더의 5지 역할 중에 전문가의 역할과 챔피언의 역할을 제외하고 나머지 3개의 역할은 다 유의한 정(+) 영향에 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 말하면 팀 형성자의 역할이 주관적 직무성과에 대한 미치는 유의한 정(+) 영향은 제일 많다. 다음에 정보소식통의 역할은 주관적 직무성과에 대한 미치는 유의한 정(+) 영향은 제 2위로 나타났으며 전략계획 설정자의 역할은 제 3위로 나타났다.

왜 전문가의 역할과 챔피언의 역할은 주관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 안 나타냈다.

1) 프로젝트 팀 인원에서 관련된 자격요건으로 있어서 리더가 될 수 있다. 그리고 R&D팀에 혁신적이고 창의적인 업무를 담당하는 기술자들이나 전문가들을 이루어지기 때문에 리더 자신은 전문가의 역할을 지니고 있어서 리더의 전문가의 역할은 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 안 나타나는 것으로 생각한다.

하지만 팀장지신은 리더의 전문가 역할을 잠재적으로 지니고 있는 것으로 볼 수 있다. 왜 이렇게 생각하는 지 그 이유가 있다.

▶ 82 개의 팀에 대한 조사하는데 팀장은 리더의 역할에 관련된 설문문항을 응답하지 않고 팀장에게 비교한 대상이 없으니까 본 팀에게 더 전문하게 알 수 있는 사람이 없다. R&D팀 구성원들은 창의적 아이디어를 많이 내고 맡은 바 과업을 완수 하도록 하든지 연구 성과가 어떤 정도를 나타내는지 다양하게 측정방법이 있다. 또한 회수한 자료를 통계분석 결과에 살펴보면 팀장의 직무 수행정도는 팀원의 주관적 직무성과와의 상관계수가 높은 편 0.64로 나타났고 연구대상으로 있어서 팀 인원들은 응답한 자료 분석을 통하여 팀 리더의 5가지 역할 중의 전문가의 역할은 팀의 주관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향으로 나타났다.

그래서 연구개발 팀에 팀장지신은 리더의 전문가의 역할을 잠재적으로 가지고 있는 것을 생각한다.

2) 응답한 자료를 분석결과 중에 팀장에게 리더의 5 가지 역할 중에 챔피언의 역할이 주관적 직무성과에 유의한 정(+) 영향을 안 볼 수 있는 것으로 나타났다. 마찬가지로 팀 인원들은 응답한 자료를 분석결과에 살펴보면 리더의 5 가지 역할 중에 챔피언의 역할은 주관적 직무성과에 유의한 정(+) 영향을 안 볼 수 있는 것으로 나타났다.

82개의 팀을 조사대상으로 분석결과에 살펴보면 조직구조를 통폐합이 심한 환경에서 신속하게 대응하는 역할은 경영진으로부터 자신의 공식적인 업무한계를 초월하여 반대나 실패 위험을 무릅쓰고 이를 극복하면서 프로젝트를 추진하여 이에 대한 필요한 지원 및 자원을 획득해 온 챔피언의 역할이 지금으로서 매우 중요한 역할이 아니다. 비용절약으로 높은 효율을 내는 전략이 있고 프로젝트 과업을 수행할 때는 팀장의 역할에 대해 내부에서 평가하고 외부

에서 평가하는 지표가 있어서 리더의 챔피언의 역할이 주관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 안 나타나는 것을 생각한다.

3. 동-서양의 문화적 차이로 인해 선행연구와 배치되는 결과를 얻었다는 점도 학문적으로 의의가 있다고 생각한다. Braczak & Wilemon의 선행연구에서는 주관적 직무성과에 가장 영향을 미치는 것은 팀 구성원에게 자율적으로 과업 수행하도록 맡겨주나 중간에 검사를 통하여 계획을 조정해주는 전략계획 설정자 역할이 가장 중요하다고 하였으나, 본 연구에서는 팀 구성원들의 갈등을 해소하고 동기를 보여주며, 긍정적인 팀 분위기를 연출하는 팀 형성자 역할은 전략계획 설정자 역할 보다 중용한 영향력으로 분석되었다는 점을 볼 수 있다.

4. 팀 리더의 5 가지 역할 중에 객관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타나는 역할은 하나도 없었다.

연구개발 기관의 경우 해당 기관의 제원을 직접적 내·외부 인력에 투입, 정부·민간 출연금 비율, 연구개발팀의 인력·시설, 연구개발의 시간, 연구개발의 영역분야 등 여러 가지요인은 객관적 직무성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 리더의 5가지 역할은 객관적 직무성과에 대한 유의한 정(+) 영향을 안 나타났다는 것을 생각한다.

본 연구결과로 알 수 있듯, R&D팀 조직을 관리하는 인사 관리자들은 팀 내의 리더 역할 뿐만 아니라 팀 외부와 조직적인 영향력을 통하여, 구성원들의 행위와 동기부여에 영향을 주고 그들이 수행하는 일이나 동료 간들에 대하여 편안하고 좋은 느낌을 가질 수 있도록 해야 하며 연구개발 성과를 향상시키기 위하여 리더들은 특별히 훈련시키는 프로젝트를 적극적으로 개발해야 하는 생각한다.

제 2 절 연구의 한계와 제언

본 연구의 특성상 초래되는 한계점도 있다. 이러한 한계를 가지면, 향후 연구방향을 언급하면 다음에 제시해 보았다.

첫째, 연구방법론상 오류이다.

본 연구에서 시간적, 비용적인 문제로 인하여 일정시점에 조사를 실시함으로써 횡단적인 연구를 실시하였다. 직무성관에 영향을 미치는 요인을 분석하는 것을 매우 중요한 사항이므로 언제는 전문 연구기관이 중단적인 혹은 일정기간별로 시기를 설정하여 주기적인 비교연구를 진행해 본 것을 권한다.

둘째, 측정방법상의 오류이다.

본 연구에서 사용한 측정척도와 관련하여 문제가 발생했을 가능성을 배제할 수 없다. 특히 측정척도의 여러 항목들을 동시에 고려하는 과정에서 부적합한 측정항목은 상당수 제거하였기 때문이다.

셋째, 조사대상 표본 선정의 오류이다.

회수된 자료가 대표성이 있으려면 확률표본 추출법에 의한 무작위 추출이 타당하다. 하지만 본 연구는 중국 산둥성 지역의 대표적인 5 개의 산업 즉 농약 산업, 전자산업, 해양생물 산업 화공산업 IT산업에서 민간기업 연구기관, 정부출연 연구기관, 그리고 정부기업과 민간 기업들이 협력한 연구기관을 선정하였는데 이로써 전체 산둥성을 대표한 산업이라고 하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서 전수조사를 목표로 확고한 실증분석이 이루어졌으면 한다. 아울러 조사대상을 대표할 수 있는 표본을 선정하여 연구에서는 사례분석법이나, 개발면접법 그리고 참여자 관찰법 등을 통하여 객관적인 자료를 통하여 분석이 이루어져야 할 것으로 보일 수 있다면 더 좋아하다.

넷째, 연구 분석과 관련하여 오류가 있을 수 있다.

직무성과를 분석하기 위해서는 조직성관에 포함되는 모든 영향요인을 고려하여야 하나 본 연구에서는 리더의 역할을 고려하였다. 향후 직무성과에 대해 연구하는 경우 보다는 폭넓게 인사관리 변수와 직무성과와 관련 변수를 고려하여 영향력을 분석하였으면 한다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 가재산·임창희, 『한국형 팀제를 넘어서』, 삼성경제 연구소, 1996.
- 강혜련·박숙영, 「팀 효과성의 팀 요인: 구성원의 인지적 유사성 vs속인적 유사성」, 『한국 인사조직 학회지』, 2003.
- 구연성, 「카리스마 리더십이 동기 부여적 자아개념과 직무성과에 미치는 영향」, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 구연원, 「조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 용인대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- 권석균, 「부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향」, 『경영저널』, 제29집, 1호, 한국경영학회 2000.
- 권석균·이춘우, 「공기업 조직구성원의 변혁적, 거래적 리더십과 리더신뢰」, 『조직과인사관리연구』, 제28집, 1호, 한국인사관리학회, 2004.
- 권성우, 「내부비교와 외부비교에 의한 분배공정성 지각의 효과」, 『중소기업연구』, 제29권 제1호, 한국중소기업학회, 2007.
- 김경택, 「현실적 직무소개Realistic job preview 선발시스템이 종업원의 직무태도와 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 대학원 석사학위논문, 2004,
- 김동영·한인수, 「지식공유에 미치는 개인적, 조직적 영향요인에 관한 연구: 대덕연구단지 연구개발조직을 중심으로」, 『지식경영연구』, 제5권, 1호, 한국지식경영학회, 2004.
- 金汶柱, 「팀 타양성과 팀 공유감이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구」, 이화여자대학원. 박사학위논문, 2009.
- 김미숙·이도화, 「조직구성원의 목표성향이 직무성과에 미치는 영향」, 인제대학교, 경영학과, 석사학위논문, 2008.
- 金福洙, 「高 成果 研究開發 팀을 위한 리더의 역할과 팀 특성: 사례연구」,

- 한국과학기술원 석사학위논문, 1996.
- 김영배, 「연구개발인력의 동기부여 및 연구책임자의 리더십에 관한 연구, 개인조직 적합모형을 중심으로」, 과학기술정책관리연구소, 1997.
- 김영배, 차충석, 「프로젝트 팀 리더의 역할과 팀 성과」, 『한국경영과학회지』 제19권 제1호. 한국경영과학회, 1994.
- 김윤식, 「조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향」, 경원대학교 대학원 박사학위논문, 2008.
- 김정원·채순화·배성현, 「변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과검증」, 『조직과 인사관리연구』, 제29권, 4호, 한국인사관리학회, 2005.
- 노영희, 「연구팀 리더의 역할과 성과의 관계에 관한 연구」, 충남대학 경영대학원 석사학위논문, 1998.
- 박노을·서재현, 「팀 후원인식과 조직후원인식에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구』, 제31권, 1호, 한국인사관리학회, PP27-51. 2007.
- 박문수·문형구, 「집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구」, 『지식경영연구』, 제5권, 2호, 한국지식경영학회, PP1-23. 2004.
- 박진현, 「연구개발 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 충남대학교, 경영대학원. 석사학위논문, 2010.
- 박헌준·이종건·성상현, 「프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향」, 『한국인사·조직학회』, 제12권, 2004.
- 배병렬, 『구조방적식 모델 이해와 활용』, 대경출판, 2000.
- 徐東旭, 「연구개발의 문제해결 과정이 R&D성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학 대학원 국제경영학과, 석사학위논문, 2007
- 송지준, 『SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사, 2009.
- 아상복·엄주태·안해일, 『프로젝트관리와 연구개발 관리』, 경문서, 1996.
- 안변순, 「군조직의 리더십에 관한 연구」, 강릉대학교 경영 정책과학 대학원, 행정학과, 학위논문, 2002.
- 오태섭, 『사회과학데이터분석법 SPSS-PC』, 나남신서, 1993.
- 원영숙, 「신뢰, 지식공유, 조직유효성의 관계에 관한 연구」, 석사학위논문,

충북대학교, 2002.

유승동, 「변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계 : 신뢰의 매개역할」, 『조직과 인사관리연구』, 제24권, 한국인사관리학회, PP193-218, 2001.

윤은엽, 「팀 리더 역할이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울 시립대학교 경영학원, 석사논문, 2010.

이강옥·정진철·이승일, 「임파워링 리더행위와 업무특성에 대한 구성원 지각이 팀 몰입과 혁신행동에 미치는 영향 대한」, 『대한경영학회 학술연구 발표대회』, 대한경영학회, 2006.

이정은, 손재근, 「호텔 종사원의 조직이해, 역할지각, 직무성과간의 영향 관계」, 『대한관광경영학회 관광연구』, 22(4), 대한 관광경영학회, 2008.

이홍, 「문화적 리더십과 수단적 리더십의 개념적 영역 : 두 리더십행위의 양립성에 관한 경험적 증거」, 『93년 춘계학술연구발표논문집』, 한국경영학회, 1993.

전제균·김천서, 「역할갈등, 역할모호성이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 패밀리레스토랑 종업원을 중심으로」, 『대한관광경영학회 관광연구』, 제17권, 제1호, 대한관광경영학회지, 2002.

조영호·박계호, 「종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구』, 16권, 한국인사관리학회, PP197-215, 1992.

차배근, 『사회과학 연구방법론』, 세영사, 1992.

2. 國外文獻

- 郭澤原, 「科技研究發展專案績效評估作業之探討」, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文, 1995.
- 梁駿, 楊飛雪, 李麗娜, 『競爭的衰亡: 商業生態系統時代的領導與戰略』, 北京出版, 1999.
- 馬志欽, 『OECD, 科技活動評量規範: 弗域 手冊』, 北京出版, 1987.
- 毛凱立, 「研發專案團隊管理: 網路、資源與績效」, 國立暨南國際大學國際企業學研究所碩士論文, 1993.
- 舒成利, 高山行, 「影響企業專利申請行為因素研究述評」, 『情報雜誌』, 西安交通大學管理學院, 2008.
- 王建忠, 「團隊領導與團隊效能: 團隊內互動的中介效果」, 國立台灣大學心理研究所碩士論文, 2001.
- 王慶常, 「專案負責人影響力與專案績效關係之研究」, 私立大葉大學企業管理研究所碩士論文, 2003.
- 丁明勇, 「高科技廠商特性、研究發展管理活動與成效之研究—以科學園區廠商實證」, 國立交通大學管理科學研究所博士論文, 1997.
- 周世靜, 「企業研究發展專案績效評估模式之研究」, 國立中山大學企業管理學研究所碩士論文, 1992.
- 陳松柏, 「技術槓桿、研發資源與研發組合關係之研究—國內製藥業之實證」, 國立政治大學企業管理研究所博士論文, 1996.
- 華錦陽, 「轉型期公司治理與公司績效的關聯: 理論與實證研究」, 浙江大學, 2002.

- Ancona, D. G., and D. Caldwell,. "Byond Boundary Spanning: Managing External dependence in product development team." *The Journal of High Technology Management Research*. Vol 1, No 2., 1990.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X., "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model" *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 23, 2002.
- Bandura, A., "self - efficacy, Toward a unifying theory of behavioral change" *psychological ,review*. 1997.
- Barczak, G., and D. Wilemon,. "leadership Differences in new produnct development team", *.Journal of product innovation management*, Vol. 6, NO. 4, 1989.
- Barker, D., and D. J. Cameron,. "Spirit of capitalism: Religious doctrine of values and economic attitude constructs", *Political Behavior* Vol 22, No 1, 2000.
- Barney, J. B., and M. H. Hansen,. "Trustworthiness as a source of competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol 15, 1994.
- Bass, B. M., and Stofdill,. *Handbook of the leadership*, Free press New York, 1990.
- Beatty, R. C., and C. E. Schnier,. *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, Addison-Wesley Publish Co, 2009.
- Behling, O. C. F. Rauch, and Jr. Rauch,. "A Functional Perspective on improving Leadership effectiveness", *organizational Dynamics*. Vol 13, No 4, 1985.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo,. *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San

- Francisco: Jossey-Bass. 1993.
- Boss, R. W., "Trust and Management Problem Solving Revisited", *Group and Organizational Studies*, Vol 3, No 3, 1978.
- Brown, C., and J. Medoff,. "Trade Unions in the Production Process", *Journal of Political Economy*, Vol. 86. 1978.
- Campbell, J. P., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1990.
- Chakrabarti, A. K., "The role of the Champion in production" *California management review*, No 2, 1989.
- Clark, K. B., and S. C. Wheelwright,. *Organizing and leading 'Heavyweight' Development*, California Management review, 1992.
- Cordero, R., Farris, G. F. and N. DiTomaso,. "Supervisors in R&D Laboratories: Using Technical, People, and Administrative Skills Effectively ", *IEEE Transactions On Engineering Management*,, Vol. 51, No. 1, February 2004.
- Daniel, R., Denison, and G. M. Spreitzer,. "Organizational Culture and Organizational Development Acompeting Values Approach." *Research in Organizational Change and Development*, Vol 5, 1991.
- Decotiis, T. A., and L. Dyer,. "Defining and Measuring Project - Performance", *Research Management*, Vol 16, 1979.
- Farris, G .F., "The effect of individual roles on performance in innovative groups", *R&D Management* Vol 3, (Issue published online: 5 MAY 2007), 1972.
- _____, "Techincal leadership: much discussed but little understood", *research technology management*, 1988.
- Galegher, J. R.. and E. Robert,. Kraut. *Intellectual teamwork: social and technological foundations of cooperative work*. L. Erlbaum Associates, 1990.
- Glassman, E., "Managing for Creativity: Back to Basics in R&D", *R&D*

- Management*, Vol. 16, 1986.
- Goodman, P. S., and J. M. Pennings,. "Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness", Graduate School of Industrial Administration. Carnegie Mellon University , 1977.
- Green, S. G., M. A. Welsh, and G. E. Dehle,. "Advocacy, Performance, and Threshold Influences on Decisions to Terminate New Product Development", *The Academy of Management Journal* Vol. 46, No. 4 Aug., 2003.
- Hersey, P., and K. H. Blanchard,. *The Management of Organizational Behaviour*, Upper Saddle River N. J. Prentice Hall. 1977.
- _____, *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Hiller, J., and S. Ferris,. "Separating Myth from Reality: An Economic Analysis of Voluntary Affirmative Action Programs," *Memphis State University Law Review*, Vol. 23, No. 4, 1993.
- Ivancevith, J. M., and J. H. Donnelly,. *Leader Influence and Performance. Personel Psychology*, Upper Saddle River N. J. Prentice Hall ,1970.
- Jago, A. G., "leadership: perspective in theory and research", *Management science*. Vol.28 .No.3, 1982.
- Joinson, C., and B. Hills,. *Calif.: Round Table Production and Teams at work*, HRM agazine, 1999.
- Katz, R., and H. J. Tushman,. "An investigation into the managerial roles and Carrer Paths of the Gatekeeper and Project supervisors in the major R&D Facility" *R&D Mangement*, Vol. 11, No. 3, 1981.
- _____, and T. J. Allen,. "project performance and the locus of influence in the R&D Matrix", *Academy of management Jounal*, Vol 28, No 1, 1985.
- Kezsborn, D., "Are You Really to Build a Project Team", *Industrial Engineering*, Vol. 52. 1990.

- Koontz, H., and H. Weihrich,. *Essentials Of Management (5ed)*, Mcgraw-Hill College; 5 Sub edition, 1990.
- Lawler, E. E., "Equity theory as a predictor of productivity and work quality" *psychological Bull*, Vol 70(6, pt.1), 1968.
- Michailidis., A. R. Rada, and W. Wang,. "Matching Roles and Technology for Collaborative Work" *An Empirical Assessment. Wirtsch oftsin formatik*, 35(2), 1990.
- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Consulting Psychologists Press, 1973.
- Nanus, B., *Visionary Leadership. Creating a compelling sense of direction for your organization*, New York: John Wiley & Son , 1992.
- OECD, Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples STI working papers 1997.
- Peter, R., Scholtes, Brian,. L. Joiner, and J. Barbara, Streibel ; " Team Roles & Responsibilities Many responsibilities need to be carried out for a team to be successful" *The Team Hand book(2ed)*. 2003.
- Porter, L. W., and E. E. Lawler, "The effect of the performance on Job satisfaction. Industrial relations"; *A Journal of Economy and Society*, 1967.
- Price, J., *The Determinants of Retention of Military Medical, Personnel in the Wilford Hall Medical Center (U.S. Air Force)*, 1997.
- Quinn, R. E., and R. J. Kimberley,. *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*, New futures: The challenge of managing corporate transition, Dow Jones-Irwin, 1984.
- Quinn, R. E., *Beyond rational management: Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Roberts, E., and A. Fusfeld,. *Needed roles in the innovation process. Career issues in human resource management*. Critical Functions,

- 1982.
- Schon, D. A., "Champions for Radical new invention", *Harvard business review*, 1963.
- Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*, New York: Free Press, 1974.
- Szilagyi, D. A., and M. J. Wallace,. "*Organizational Behavior and Performance, (5ed)*, ISBN 067338988X, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education (Glenview, Ill.), 1990.
- Thamhain, H. J., and D. Wilemon,. "Leadership, conflict, and program management effectiveness", *Sloan Management Review*,.19 (1), 1977.
- Tushman, M. L., and D. Nadler,. "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, 1986.
- Vroom, V. H., *Work and motivation*, new York. Johnviley and Sons Inc. 1986.
- Wilemon, D. L., and J. P. Cilcerio,. "The Project Manager-Anomalies and Ambiguities" *Academy of the management Journal*, Vol 13, 1970.
- Zaleznik, A., *leaders and manager: Does it make Difference?* Mckensey Quarterly. 1978.

3. 참고 사이트

- 1) <http://www.riss.kr/index.do>
- 2) <http://www.cnki.com.cn>
- 3) <http://www.lmcuk.com/home>
- 4) <http://www.vectorstudy.com/index.htm>
- 5) <http://www.sciencedirect.com>
- 6) <http://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR>

【부 록】

[부록1] 한국어 설문서

[회사명:], [팀명:]

설 문 조 사

팀 리더의 역할이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

바쁘신 중에 본 설문조사에 참여해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 연구개발팀을 대상으로 리더의 역할과 팀의 직무성과간의 관계를 연구하기 위해 작성되었습니다.

귀하가 진지하고 솔직하게 응답해주신 설문서는 본 연구를 위한 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하가 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 컴퓨터로 통계처리되기 때문에 특정 개인, 팀이나 회사에 대한 정보는 노출되지 않습니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 깊은 감사를 드리며, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

漢城大學校 大學院

經營學科 經營管理專攻

指導教授: 하성욱(河星旭)

研究者:張永艷

E-mail: zhangyy223344@yahoo.com

Part A. 귀하가 속한 "팀의 팀장은" 프로젝트 수행에 필요한 다음의 역할들을 얼마나 잘 수행하고 있습니까? (팀장은 응답하지 마시고 팀원들은 응답해주세요) 해당되는 번호에 √ 표시를 하여 주시기 바랍니다. (척도:1=전혀 수행하지 못함, 2 수행하지 못함, 3=보통, 4=잘 수행 함, 5=매우 잘 수행함)

※ 전략계획 설정자		척도				
1	프로젝트 팀의 새로운 비전을 제시한다.	1	2	3	4	5
2	프로젝트의 목표와 과업수행 경로를 명확한 설정 해준다.	1	2	3	4	5
3	계획수립 및 단계별 일정관리를 한다	1	2	3	4	5
4	팀원들간의 업무분담 및 과업조정을 분명히 한다.	1	2	3	4	5
※ 팀 형성자						
5	팀원 한 사람 한 사람이 자기성장을 할 수 있도록 많은 배려와 동기부여를 한다	1	2	3	4	5
6	팀원간의 갈등을 해결하고 하나로 통합하는 역할을 한다.	1	2	3	4	5
7	개인의 이해관계와 능력을 뛰어넘는 노력을 경주하는 팀 분위기를 구축한다.	1	2	3	4	5
8	팀의 응집력과 팀 정신을 고취시킨다.	1	2	3	4	5
※ 정보소식통						
9	조직 내·외의 다양한 정보원천들과 빈번한 접촉과 정보 교류를 한다.	1	2	3	4	5
10	국내·외의 최신 기술·시장 정보와 연구흐름, 시장동향을 파악하여 팀원들에게 제공한다.	1	2	3	4	5
11	기술적인 문제 해결을 위한 팀 내 의사소통에 중심점 역할을 한다.	1	2	3	4	5
12	생산부문 등 조직의 타 부문에서 요구하는 문제점이나 정보를 팀원들이 알 수 있도록 전해준다.	1	2	3	4	5
※ 전문가						
13	끊임없이 새로운 혁신 아이디어를 제안한다	1	2	3	4	5
14	문제해결을 위한 기술적 대안을 제시하고 잠재적인 문제점을 잘 지적한다.	1	2	3	4	5
15	팀원들의 다양한 아이디어와 접근방법 그리고 여러 가지 시각들을 하나로 통합·발전시킨다.	1	2	3	4	5
16	팀원들의 새로운 아이디어에 대한 상담역을 잘 한다.	1	2	3	4	5
※ 챔피언						
17	프로젝트 자체에 사명감을 갖고 열성적으로 추진한다.	1	2	3	4	5
18	프로젝트의 승인과 실행을 위하여 경영진을 설득하고 이에 필요한 지원 및 자원을 획득해 온다.	1	2	3	4	5
19	관련부서(사업부 또는 타 연구팀)의 협조와 지원을 위한 연대를 구축한다.	1	2	3	4	5
20	자신의 공식적인 업무한계를 초월하여 반대나 실패 위험을 무릅쓰고 이를 극복하면서 프로젝트를 추진한다.	1	2	3	4	5
21	사업감각을 가지고 있으면서 이를 고객이 원하는 제품(생산) 사양형태로 만들어 다른 사람들에게 제시하였다.	1	2	3	4	5

Part B. 다음은 귀하가 속한 팀의 직무성과에 관한 내용입니다.

B-1. 프로젝트 관련하여 직무성과를 얼마나 잘 수행하고 있습니까?’’ 해당하는 번호에 √ 표시를 하여 주시기 바랍니다. (팀장과 팀원들은 다 응답할 수 있다).(척도: 1=전혀 수행하지 못함, 2=수행하지 못함, 3=보통, 4=잘 수행함, 5=매우 잘 수행함)

1. 프로젝트 수행과 관련된 기술적 요구사항에 대한 충족히 갖고 있다.	1	2	3	4	5
2. 프로젝트의 일정계획 중의 업무를 잘 달성하다.	1	2	3	4	5
3. 과업연구과정에서 모든 측면에서 지원을 많이 받았다.	1	2	3	4	5
4 과업연구에서 목표에 대한 높은 달성도를 내고 있다.	1	2	3	4	5
5. 사업에 유용한 새로운 지식을 창출한다.	1	2	3	4	5
6. 사업목적에 부합도가 높다.	1	2	3	4	5
7. 동료간의 협동을 잘 한다.	1	2	3	4	5
8. 귀팀은 기대이상의 성과를 달성한다.	1	2	3	4	5
9. 수행하는 프로젝트를 적기(時期)에 완성한다.	1	2	3	4	5

[이하내용은 팀장이 응답해주세요]

B-2. 프로젝트의 객관적 실적에 대한 질문입니다.

- (1) 프로젝트 팀이 지난 1년간에 출원한 특허건 수: (건)
- (2) 프로젝트 팀이 지난 1년간 개발한 신제품 수: (건)

Part C. 본 설문지의 분석을 위한 일반적인 팀 특성자료입니다.

- (1) 팀장의 나이: (세)
- (2) 팀장은 현 회사의 근속년수: (년)
- (3) 팀원의 수: (명)
- (4) 팀원들의 평균 나이: (세)
- (5) 팀원들의 현 회사 근무 년 수의 평균: (년)

바쁘신 가운데 협조해 주셔서 정말 감사합니다.

[] 公司. [] 研究室.

不得泄露統計調查對象的商業秘密、個人信息或者提供、泄露在統計調查中獲得的能够識別或者推斷單个統計調查對象身份的資料。

請您根據您在單位生活的實際感受，選擇下列每一項所對應的尺度。
相應的尺度序號（1.絕對不是，2.一般不是，3.是，4.非常是，5.絕對是）

Part-A. 下面21個項目是關於您小組的組長進行課業研究或課業實行過程中表現出的角色類型的問題。請您在相應序號上做 ☒ 表示。【僅供職員回答----謝謝您的合作！！】

※ 戰略計劃制定者(Strategic Planner)						
1	對項目組提議新視角的計劃觀點	1	2	3	4	5
2	對項目制定明確的目標	1	2	3	4	5
3	樹立日程計劃並進行階段性管理	1	2	3	4	5
4	對組員們之間的業務明確分工與對任務精心調整	1	2	3	4	5
※ 團隊建設者(Team Builder)						
5	對隊員的自我成長給予更多的關懷以及鼓勵他們的上進心	1	2	3	4	5
6	解決組隊成員間的沖突糾紛，並起到團隊合為一體的作用	1	2	3	4	5
7	強調超越個人厲害關係並竭盡全力奮發的團隊氛圍	1	2	3	4	5
8	構建組隊的團隊精神提高組隊的額凝聚力	1	2	3	4	5
※ 情報信息收集者 (Gatekeeper)						
9	收集組織內外各種信息來源，並頻繁的接觸和交流信息	1	2	3	4	5
10	掌握國內外的新技術，市場情報和研究流程，市場動向等，並供給組隊成員分享	1	2	3	4	5
11	在團隊溝通交流中起着核心作用	1	2	3	4	5
12	為了讓成員們了解生產領域等組織部門要求的事項及提供的信息等能夠明確的傳達給他們	1	2	3	4	5
※ 專家 (Expert)						
13	新思想，新創新產出的強弱程度	1	2	3	4	5
14	給出技術性問題的解決方案，並指出潛在的問題	1	2	3	4	5
15	為促進綜合發展能對組員們的多樣性創意和與其創新接近的方法以及各種視角的看法等合併成一	1	2	3	4	5
16	對成員的創新密切關注並時常與其成員進行思想交流	1	2	3	4	5
※ 領頭人(Champion)						
17	對於項目的進行具有使命感並對其項目進行的推進帶有很大的熱情	1	2	3	4	5
18	為了獲得項目必要的支援和資源會說服高管對其審批和執行	1	2	3	4	5
19	建立相關聯部門的協助，並支援相關有利活動	1	2	3	4	5
20	敢于冒着危險·不怕失敗及超越自身的精神，進行研究作業活動	1	2	3	4	5
21	小組可以根據商業敏感，對其進行開發生產，並將其研發結果或其產品交付于相關部門並投入市場。	1	2	3	4	5

Part. B-1. 以下是您在您小組長的領導下研究項目進行中關於職務成果表現的問題，請您根據您周圍環境或自身的感受對於您所在小組的職務成果給予評估。請您選擇下列每一項所對應的尺度請在相應序号上做 ☒ 表示。【**組隊所有成員可回答**----謝謝您的合作！！！！】

1. 團隊充分把握在研究課業過程中所需用及涉及到的所有技術和技能	1	2	3	4	5
2. 常常能按時完成日程計劃內的業績	1	2	3	4	5
3. 在研究過程中我們經常能提交出具有可產考性的成果	1	2	3	4	5
4. 課業研究中組隊對目標任務的達成度很高	1	2	3	4	5
5. 創出了對產業有用的新型知識	1	2	3	4	5
6. 團隊有高度統一的業務目標感。	1	2	3	4	5
7. 同事間的協同能力很好	1	2	3	4	5
8. 我們團隊常完成高于原來期待成果的業績	1	2	3	4	5
9. 項目按期完成	1	2	3	4	5

【以下問題請小組組長回答----謝謝您的合作！！！！】

Part B-2. 項目研究開發的職務成果的客觀性問題.

1. 項目研究開發小組在過去的一年中申請專利數？() 件.
2. 項目研究開發小組在過去的一年中開發新產品？() 件.

Part C. 一般特性事項

☞ 以下是關於貴團隊的基本情況的問題，請您給予回答。（除本研究以外絕對不會採用關於您個人的任何信息。）

1. 小組隊組長的年齡？() 歲
2. 貴小組組長在本公司的在職年數？() 年
3. 貴小組的人數？() 名
4. 貴小組的成員的平均年齡？() 歲
5. 貴小組成員的平均任期年數？() 年

※※再次感謝您在百忙之中抽出您珍貴的時間來回答本次調查。※※

ABSTRACT

A study of the effects R&D leaders' role have on their
teams' achievements

-Based on the R&D team of the research and
development center in Shandong province, China -

Zhang, Yongyan

Major in Business Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Business

Administration

Hansung University

Today the competitive pressure of multinational companies has been intensified. The rapid pace of the technological innovation has been combined with the opening of the markets which has accelerated the global competition and has caused companies to review their R&D ability to survive.

From this point-of-view, the importance of R&D management has increased and every company tries to obtain good R&D performances.

This study was based on the R&D team of the research and development center in Shandong Province, China. The main object of this study is to evaluate the key success factors and the extent of how these factors are related to each other for the R&D teams' achievements. This study elaborated the relations between R&D team leader's 5 roles (strategic planner, team builder, gatekeeper, expert, champion) and the

team's achievements through the survey of 82 research and development teams in 17 companies with the questionnaire based on the dividing survey toward directors and group members. This study mainly touched on 5 biggest industries which include pesticides, electronic, marine life, chemical and information technology.

We have found that the R&D team leader's 5 roles had more effect and deeper relations toward the subjective occupational performance, but no relations toward the objective occupational performance. Details as below:

1) The effect that the R&D team leader's 5 roles has on subjective occupational performance.

Firstly, as a strategic planner who has an active effect the subjective occupational performance.

Secondly, as a team builder who has an active effect on the subjective occupational performance.

Thirdly, as a gatekeeper who has an active effect on the the subjective occupational performance.

Fourthly, as an expert who has an active effect on the occupational achievements of the team members, but it no active effect on the team leader.

Fifthly, as a champion who has no active effect on the occupational performance.

2) The effect that the R&D team leader's 5 roles has on objective occupational performance.

Firstly, the R&D team leader's 5 roles and number of patent applications have no active effect on the occupational performance.

Secondly, the R&D team leader's 5 roles and number of new products have no active effect on occupational performance.

The result of this study has showed us several cognitions toward the relations between R&D team leader's roles and occupational

performance based on the theory. And it has also given us edification toward researching on management for research and development organizations in practice. Key Word: Teams of research and development, Leader' role, Subjective performance, The number of patent application, The number of new product development.

【Key Words】 Strategic Planner, Team Builder, Gatekeeper, Expert, Champion, Subjective occupational performance, Objective occupational performance.

