

농촌지역사회 리더의 역할지위별 리더십역량 중요성취도분석

박은식·이채식·고정숙·조영숙·황대용·박덕병
농촌자원개발연구소

IPA of Leadership Competency in the Rural Leader's Role

Park, Eun Shik · Lee, Chae Shik · Ko, Jeong Sook · Cho, Young Sook · Hwang, Dae Yong · Park, Duk Byeong
Rural Resource Development Institute, Suweon, Korea

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze leadership competency in the rural leader roles. The data were derived from 317 leaders in 97 rural communities by questionnaire. SPSSWIN/ver10 was adopted t-test and IPA (Importance-Performance Analysis) methods employed. The major findings of this study were as follows; Rural leaders should concentrate on developing coaching/feed back, program management skills, and presentation skills. Administrative head of village should pay attention to benchmarking, brand development and conflict resolution rather than resident management, service knowledge, and making relationships. Leaders of village development council should concentrate on brand development, benchmarking, and educating residents. Head of women's organizations should concentrate on developing assessments, educating residents, and resolving conflict skills, whereas members of Samaeul organization should try to concentrate on program management, coaching/feed back and presentation skills. Rural leaders showed different leadership competency by the IPA. Therefore, this study suggested that leadership education for rural leaders should consider leadership competency.

Key words: leadership competency, rural leaders, leader's roles, IPA method

1. 서론

농촌지역사회의 발전은 정부의 적절한 지원과 기관의 협조, 도시민의 적극적 지지 등 우호적 외부 환경과 주민의 참여의식, 지역사회 리더의 지도력 등 내적 요인 등 종합적인 노력을 통해 가능하다. 지금처럼 농촌지역사회는 위기감이 높

아지는 가운데 지속적으로 농업의 발전과 농촌공동체의 활성화(revitalizing)를 위해 농촌지역사회 리더의 역할이 더욱 핵심적인 변인이 될 것이다. 지역사회개발에 있어 리더의 중요성은 이미 1960년대 이후 새마을운동과 농업기술보급의 차원에서 강조되어 많은 연구들이 이루어져 왔다(강건주 1974; 강갑주 1988; 김부춘 1970; 이정용 1986;

왕인근 1982; 정기환·허장 2002). 이들 연구들은 다양한 리더역할의 유형화와 지역사회리더의 특성을 실증적으로 분석하고 있으나, 변화된 사회적 상황에서 어떤 리더가 효과적으로 리더로서 역할을 수행을 하고 있는지 혹은 성공적인 리더에게 요구되는 능력이나 자질을 밝히는 데 한계가 있어 왔다. 또한 이장, 추진위원장, 여론지도자, 청년회장, 부녀회장 등 농촌지역사회에서 활동하는 다양한 리더들의 특성과 여건을 고려한 차별적인 교육과 능력개발이 이루어지 못했다.

지역사회리더의 효과적인 역할수행을 위한 능력이나 자질을 밝히는 데 있어 역량중심적 접근이 더 효율적이다. 역량에 대한 연구는 '뛰어난 사람에게 배운다'는 기본입장에서 출발하여 (Spencer & Spencer, 1993; 민병채 등 1998) 특정 직무나 분야에서 성공한 사람들로부터 일관되게 관찰되는 행동특성을 분석하고 배움을 통해 개인 능력의 향상과 집단의 발전을 도모한다. 농촌지역사회의 리더들이 역할수행과 자신들의 능력개발에 어려움을 겪고 있는 가운데, 이러한 리더십역량에 대한 연구는 내실 있는 리더십교육과 지역사회발전을 이루기 위한 좋은 기초를 다지는 데 의의가 있다. 왜냐하면 농촌지역사회 리더들의 성공적인 역할수행을 위해 다양한 역량이 발휘되어야 하기 때문에 이러한 농촌리더의 리더십역량을 종합적으로 이해하기 위한 체계적인 분석이 이루어져야 할 것이다. 이 연구에서는 농촌사회에서 활동하는 이장, 지도자, 부녀회장 등 다양한 리더들의 역할지위에 따라 리더십역량의 중요도와 수행도의 차이를 분석하고자 한다.

II. 농촌리더의 리더십역량

역량은 사전적 의미로 '적절하거나 뛰어난 능력을 갖춘 상태나 질'로 간단하게 정의되어 있다 (정채창 등 1998). 기업교육을 중심으로 역량연구를 해 온 연구자들은 역량은 주어진 역할이나 과업을 수행함에 있어 효과적이며 우수한 산출을 하는 개인의 잠재적인 특성(Klemp 1980)이나 성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계(Boyatzis

1982), 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내적 특성(Spencer & Spencer 1993)으로 정의하고 있다. 따라서 리더십역량은 지역사회리더가 '리더로서 역할수행과 과업을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 개인의 잠재적인 특성과 기술, 자아상 등의 종합적 체계'라고 할 수 있다(장정훈·정재삼 1999).

농촌지역사회 리더의 리더십역량은 농촌리더가 어떠한 역할을 수행하고 있으며, 성공적인 역할수행을 하기 위해 필요한 능력이나 자질이 필요한가를 규명하는 과정이다. 농촌리더는 농촌사회의 변화 속에서 과거보다 더욱 주도적이며 다양한 역할을 수행하고 있다. 그런데 지금까지 수행된 지역사회리더의 역할에 관한 문헌연구((Ross & Hendry 1957; Katz & Kahn 1966; 이정용 1986; 김진균 1985; 농촌진흥청 1984; 정찬경 1981; Bass 1981)와 전문가회의, 지역사회리더 및 관련공무원 인터뷰 등을 종합적으로 검토하여 연구자는 변화된 상황에서 마을단위 특성에 따른 지역사회리더의 역할모델은 제시하였다(박은식·이체식 2005). 농촌지역사회 리더의 역할은 사람관리-사업과정영역과 전략적/미래지향적-일상적/운영적영역의 분석틀(김진모 2003; Dave 1997)을 바탕으로 전략적/미래적-사업과정관리의 전략적 파트너(strategic partner)로서 홍보가, 마케터, 계획/설계자, 프로그램개발자 등의 역할, 일상적/운영적-사업과정관리의 관리전문가(administrative expert)로서 평가자, 내·외부연계자, 사업인프라관리자, 프로그램관리자 등의 역할, 일상적/운영적-사람관리의 조직구성원 관리(resident champion)로 상담자, 조직원관리자, 여론지도자, 의견조정자 등의 역할, 전략적/미래적-사람관리의 변화촉진자(change agents)로서 변화촉진자, 후계자양성자, 주민교육관리자, 연구자 등의 역할 등 24개의 리더십역할을 설정할 수 있다.

이러한 리더로서 역할을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 리더십역량의 구성을 위해 리더의 특징이나 행동에 주목한 리더십이론(Barnard 1956; Barnard & Stogdill 1990; Yukl 1996; Tannenbaum & Schmidt 1973)과 리더를 대상으로 한 실증적

연구에서 도출된 능력과 자질(유정규·황수철 2004; 이정용 1987; 김진군 1985; 오무근 1987), 리더십역량을 도출하기 위한 전문가협의회, 역량사전을 활용한 농촌리더에게 요구되는 역량 및 구체적 행동지표의 추출하기 위한 연구진회의, 현장의 농촌리더들이 마을단위 특정상황에서 겪은 경험을 중심으로 한 인터뷰분석 등의 과정을 통해 농촌 리더십역량을 개발하였다. 개발된 리더십역량을 보면, 정보역량, 비전제시, 의사결정, 동기부여, 의사소통, 구성원육성, 구성원관리, 학습역량, 유연성, 문제해결, 프리젠테이션, 프로그램관리, 고객지향, 서비스지식, 관계구축, idea창출, 마을사업이해, 브랜드개발, 갈등관리, 협상역량, 성과측정, 벤치마킹, 사업관리, 코칭 및 피드백 등이었다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 시·군단위 농촌지역사회개발사업인 녹색체험마을 및 전통테마마을사업이 활발하게 추진 중인 71개 마을과 농촌개발사업의 참여가 낮은 20개 일반마을을 포함한 91개 마을이었다. 조사마을은 71개 시·군단위에서 농촌지역사회개발사업을 담당하는 생활지도사의 추천을 받아 선정하였으며, 자료수집을 위해 현재 공식적 마을리더의 역할을 수행하는 3명과 무작위로 추출한 지역사회주민 3명을 조사하였다. 조사기간은 2004년 10월 27일부터 11월 2일까지 7일에 걸쳐 이루어졌다. 자료수집은 71개 시·군 생활지도사 및 해당지역의 생활개선회원들이 직접방문을 하여 이루어졌다. 설문조사요령은 설문지와 함께 우편발송하였으며, 연구원이 직접 방문과 전화연락을 통해 조사원들에게 설문내용 및 설문작성관련 유의사항을 설명하였다. 배포된 설문지는 총 546부였으며, 모두 회수되었다.

2. 조사도구

이 연구에서는 연구자가 개발한 리더십역량 검사도구를 활용하였다. 특정분야에서 요구되는 역량은 조직의 상황이나 사회적 맥락에 따라 다

르게 발휘되어지므로, 연구자는 리더십역량을 개발에 있어 농촌사회의 맥락을 고려하고자 하였다. 리더십역량은 농촌지역사회리더의 역할분석 및 역할수행에 필요한 능력을 추출하기 위한 전문가협의회, 역량사전을 활용한 농촌리더에게 요구되는 역량정의 및 구체적 행동지표의 추출, 현장의 농촌리더들의 특정상황에서 겪은 경험을 중심으로 한 인터뷰분석 등의 과정을 통해 개발하였다. 리더십역량은 정보역량, 비전제시, 의사결정, 고객지향 등 24개 영역으로 구성되었으며, 영역별로 각각 4개의 문항으로 구성되었다. 40명의 농촌리더를 대상으로 예비조사를 실시한 결과, 모든 영역에서 신뢰도는 .78-.86으로 양호하게 나타났다.

3. 자료분석

수집된 자료분석을 위해 SPSSWIN 10.0 통계프로그램을 이용하였다. 응답자의 일반적 현황을 파악하기 위한 빈도 및 백분율 분석을 하였으며, 리더의 역할지위별 특성을 파악하기 위한 교차분석(cross-tab)을 하였다. 리더의 역할지위는 이장, 추진위, 총무, 새마을지도자, 청년회장, 여론지도자, 부녀회장 등 10개로 구분하였으나 실제 응답에 있어서는 이장, 추진위, 새마을지도자 등이 많은 반면 청년회장, 여론지도자 등은 적었다. 따라서 이 연구에서는 리더의 역할지위를 이장, 추진위+총무, 새마을지도자 및 부녀회장으로 재유형화한 후 분석하였다. 그리고 농촌리더의 역할지위별 리더십역량분석은 IPA(Importance-performance analysis) 분석방법을 적용하였다. IPA분석은 중요속성들에 대한 중요도 및 성취도를 어떻게 인식하는지를 동시에 분석하고자 마케팅분야에서 개발한 기법(Martilla & James 1977)으로 여행관광, 교육, 환경학 등 여러 분야에서 다양하게 활용되고 있다(Oh 2001). IPA분석은 중요도와 성취도를 측정하여 2차원의 도면상(중요도는 X축, 성취도는 Y축)에 표시하고 그 위치에 따라 의미를 부여한다. 제1사분면인 고중요도-고성취도는 좋은 성과유지 지속(keep up the good work)는 비교적 잘 이루어지고 있으므로 계속 유지해나가는 것이 바람직하며, 제2사분면인 저중요도-고성취도는 과잉노력

지양(possible overkill)은 중요성에 비해 성취가 과잉되게 나타난 상태로 투입된 노력을 다른 속성에 투입해야 한다. 제3분면인 저중요도-저성취도는 낮은 우선순위(low priority)로 중요와 성취가 낮은 상태로 현재 이상의 노력이 불필요한 상태의 속성들이며, 제4분면인 고중요도-저성취도는 노력집중(concentrate here)이 요구되는 상태로

시급하게 개선해야 하는 속성들에 해당한다(서철현 등 2003).

IV. 연구결과

1. 일반적 현황

응답자의 일반적 현황을 보면 남자가 77.2%, 여자가 22.8%였고, 40대까지 리더가 50.4%, 50대

Table 1. General characteristics of the respondents

				n(%)			
Category		Frequency	%	Category	%		
Gender	man	241	77.2	Leader role	administrative head of village	76	24.4
	woman	71	22.8		leaders of village development council	42	13.5
Age	under 50	122	50.4		managers of village development council	43	13.8
	over 50	120	49.6		members of Saemaul Organization	43	13.8
Educational level	under high school	104	43.3		leaders of young group	20	6.4
	over high school	136	56.7		leaders of farming organization	18	5.8
Experience lived in the city	yes	123	39.4		opinion leader in village	22	7.1
	no	189	60.6		head of women organization	48	15.4

Table 2. Demographic characteristics by leader roles

						n(%)
Category		Administrative head of village	Leaders of village development council	Members of Saemaul Organization	Head of women's organization	Total
Gender	man	98.7	82.4	97.7	0.00	74.2(187)
	woman	1.3	17.6	2.3	100.0	25.8(65)
Age	under 45	19.7	44.7	34.9	37.5	34.1(86)
	46-55	46.1	30.6	41.9	47.9	40.5(102)
	over 56	34.2	24.7	23.3	14.6	25.4(64)
Experience lived in the city	yes	50.0	31.8	60.5	8.3	37.7(95)
	no	50.0	68.2	39.5	91.7	62.3(157)
Leaders period	1-4years	30.9	55.6	64.9	54.5	48.7(98)
	5-8years	33.8	22.2	21.6	24.2	26.4(53)
	over 9years	35.3	22.2	13.5	21.2	24.9(50)

이상이 49.6%였다. 외지생활경험이 있는 리더가 39.4%인 반면 경험이 없는 리더는 60.6%였다. 역할지위별로 보면 이장 24.4%, 부녀회장 15.4%, 추진위원장, 총무 및 새마을지도자 등이 13%를 차지하였다.

2. 역할지위별 리더특성

농촌지역사회의 리더의 역할지위는 부녀회장을 제외하고 모두 남자가 절대다수를 차지하고 있었다. 연령과 역할지위에 있어 이장은 56세 이상인 사람도 34.2%가 수행하는 반면 추진위+총무는 45세이하가 44.7%를 차지하고 있었다. 추진위+총무는 타지에서 생활해 본 경험의 리더가 많은 반면(68.2%), 새마을지도자는 계속적으로 거주한 경우가 많았다(60.5%). 지도자 기간에 있어 추진위+총무와 새마을지도자는 1년-4년 사이가 각각 55%와 65%를 차지하고 기간이 짧은 편이었다.

3. 리더십역량의 수행도-중요도 차이분석

리더십역량의 성취도와 중요도의 차이에 관한 paired t-test를 실시한 결과 의사결정, 동기부여, 의사소통의 3개 역량을 제외하고 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 리더십역량 중요도의 평균이 높은 영역으로는 구성원관리, 벤치마킹, 성과측정 등이었으며 성취도의 평균이 높은 영역은 의사결정, 문제해결, 비전제시 등이었다. 리더십역량의 성취도와 중요도 간의 차이는 벤치마킹, 고객지향, 사업관리, 성과측정, 갈등관리 등의 리더십역량에서 크게 나타났다.

4. 역할지위별 리더십역량 IPA분석

1) 리더의 리더십역량 IPA분석결과

농촌지역사회리더의 리더십역량을 분석해보면 (Figure 1), 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 비전제시, 의사결정, 문제해결, 코칭/피드백 등의 역량이 있었으며, 낮은 우선순위(저중

Table 3. Paired t-test on Performance and Importance of leadership

Category	Importance	Performance	t value	p	Category	Importance	Performance	t value	p
Information	15.806	14.091	-7.884	.000	Customer oriented	16.165	14.686	-6.827	.000
Vision	16.351	15.554	-3.837	.000	Service knowledge	15.822	14.909	-4.243	.000
Decision making	16.182	16.070	-.530	.596	Making relationship	16.091	14.971	-4.940	.000
Motivation	16.169	15.955	-1.107	.270	Idea	15.967	14.289	-7.043	.000
Communication	16.145	15.934	-.885	.377	Business understanding	16.165	15.847	-1.425	.156
Educating residents	16.450	14.479	-9.059	.000	Brand development	16.281	13.798	-10.322	.000
Managing residents	15.674	15.140	-2.630	.009	Conflict resolution	16.087	14.376	-7.331	.000
Learning	16.050	14.504	-6.740	.000	Negotiation	15.822	14.120	-7.016	.000
Flexibility	16.095	15.079	-4.623	.000	Assessment	16.372	14.789	-6.488	.000
Problem solving	16.455	15.347	-4.766	.000	Benchmarking	16.351	14.103	-9.580	.000
Presentation	16.033	15.050	-4.321	.000	Business management	16.004	14.603	-6.056	.000
Program management	16.335	14.810	-6.665	.000	Coaching/ Feed back	16.847	15.211	-6.951	.000

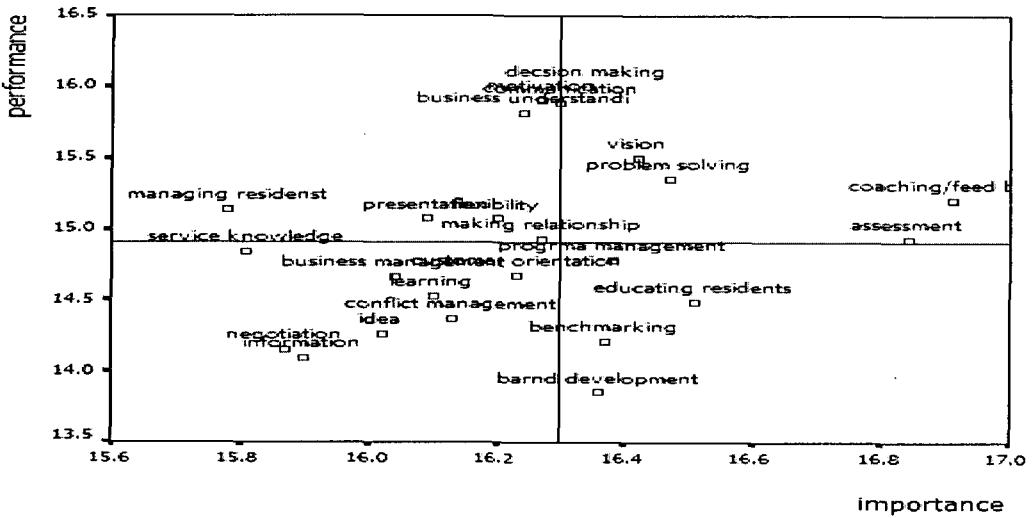


Figure 1. IPA on leadership competency of rural leaders

요도-저성취도)의 제3사분면에는 정보, 학습, 아이디어 창출, 갈등관리, 사업관리 등이 해당되었다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 제4사분면에는 프로그램관리, 구성원육성, 브랜드개발, 벤치마킹역량 등이 있는 반면 파잉노력지양(저중요도-저성취도)의 제2사분면에는 동기부여, 구성원관리, 유연성, 프리젠테이션, 사업이해 등이 해당되었다. 이것은 지역리더의 역량개발에 있어 사업이해나 동기부여보다는 코칭/피드백, 프로그램

의 관리, 브랜드개발, 벤치마킹 등의 역량개발에 더욱 중점을 두어야 함을 알 수 있다.

2) 역할지위에 있어 리더십역량의 IPA분석
이장을 맡고 있는 농촌리더의 리더십역량을 분석해 보면, 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 코칭/피드백, 사업이해, 문제해결, 성과측정 등의 역량이 해당되었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 프리젠테이션, 정보,

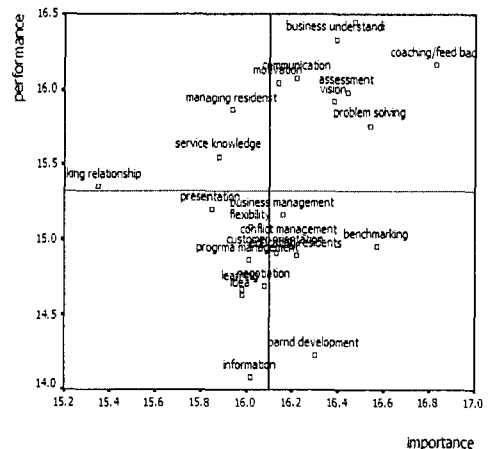
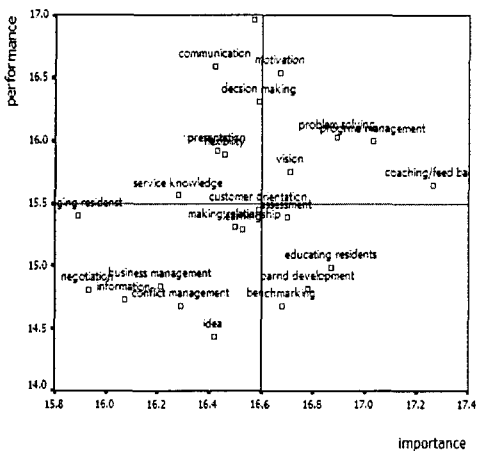


Figure 2. IPA on leadership competency of administrative head of village and leaders of village development council

프로그램관리, 유연성 등이 있었다. 역량개발의 집중화(고중요도-저성취도)가 요구되는 제4사분면에는 벤치마킹, 브랜드개발, 갈등관리의 역량이 있었으며, 과잉노력지양(저중요도-저성취도)의 영역으로는 구성원관리, 서비스지식, 관계구축 등이 있었다. 그리고 마을개발 추진위원장과 총무의 역할지위에 있어 지속유지(고중요도-고성취도)의 제1사분면에는 문제해결, 코칭/피드백, 비전제시, 프로그램관리, 비전제시 등이 있었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 협상, 정보수집, 아이디어창출, 사업관리, 갈등관리 등의 리더십역량이 해당되었다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 역량으로는 브랜드개발, 벤치마킹, 구성원육성 등이었으며, 과잉노력지양(저중요도-고성취도)에는 서비스지식, 의사소통, 유연성 등이 해당되었다.

새마을지도자의 리더십역량을 분석해 보면 (Figure 3), 지속유지(고중요도-고성취도)에는 의사소통, 비전제시, 구성원육성, 유연성 등이 해당되었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 협상, 사업관리, 벤치마킹, 브랜드개발, 서비스지식 등이었다. 역량개발의 집중이 요구되는(고중요도-저성취도)의 제4사분면에는 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 등의 리더십역량이었으며, 과잉노력을 지양(저중요도-저성취도)해야

할 역량으로는 사업이해, 동기부여 등이 해당되었다. 따라서 새마을지도자의 리더십역량개발은 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 능력 등이었다. 부녀회장의 경우에, 지속유지(고중요도-고성취도)에는 코칭/피드백, 관계구축, 사업이해 등이었으며, 낮은 우선순위(저중요도-저성취도)에는 학습, 아이디어창출, 브랜드개발, 정보수집, 협상역량 등이었다. 집중화요구(고중요도-저성취도)의 영역에는 성과측정, 갈등관리, 구성원육성 등이 해당되었고, 과잉노력의지양(저중요도-고성취도)에는 비전제시, 구성원관리, 유연성 등이었다.

V. 결론 및 제언

이 연구는 농촌지역사회리더의 역할지위별 리더십역량을 분석하고자 이루어졌으며, 주요 연구 결과를 토대로 다음과 같은 결론과 제언을 하고자 한다.

첫째, 농촌리더들은 리더십역량에 있어 구성원관리, 벤치마킹, 성과측정 등의 영역에 중요도가 높았으며, 의사결정, 문제해결, 비전제시 등의 영역에 성취정도가 높았다. 또한 지역사회리더들이 더 효과적인 리더십을 발휘하기 위해 주민과 코칭/피드백, 프로그램의 관리, 프리젠테이션 등의 역량개발에 집중이 요구되고 있다.

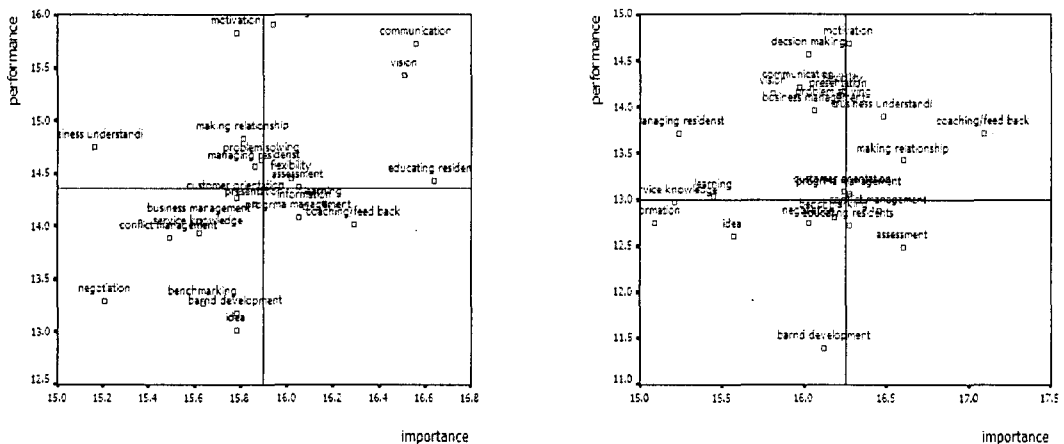


Figure 3. IPA on leadership competence of members of Saemaul organization and head of women's organization

둘째, 이장, 마을개발 추진위원장과 총무, 새마을지도자 등의 농촌리더들의 리더십역량 IPA 분석결과 집단 간에 차이가 있음을 보였다. 이들 리더들에게 집중화가 요구되는 역량으로는, 이장은 벤치마킹, 브랜드개발, 갈등관리 등의 역량, 마을개발 추진위원장과 총무 등의 리더들에게는 브랜드개발, 벤치마킹, 구성원육성 등의 역량, 새마을지도자는 프로그램관리, 코칭/피드백, 프리젠테이션 등의 역량이었다. 이러한 결과는 각각의 농촌리더들이 수행하는 역할의 특성 및 지역주민들의 기대와 상호작용에 따른 결과로 보여진다.

셋째, 농촌리더로서 부녀회장은 코칭/피드백, 관계구축, 사업이해 등의 영역과 비전제시, 구성원관리, 유연성 등의 역량에서 높은 성취를 나타내고 있었으나 성과측정, 갈등관리, 구성원육성 등의 리더십역량에 있어 낮은 성취를 나타내었다. 즉, 부녀회장의 역할지위에 있어 성과측정, 갈등관리, 구성원육성의 역량개발에 집중해야 함을 의미한다.

넷째, 효과적인 리더십발휘를 위해 요구되는 리더십역량은 농촌리더의 집단에 따라 다르게 나타나고 있었다. 따라서 향후 농촌리더를 대상으로 한 리더십교육을 실시함에 있어 리더십역량 중심의 교육계획이 적극적으로 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

강건주(1974) 한국농촌사회개발과 지도자에 관한 고찰; 새마을 운동을 중심으로. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
 김부춘(1970) 지역사회개발과 지도자에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
 김진균(1985) 농촌지도사업에 있어서 농촌리더의 역할. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
 김진모(2003) 전환기농촌지도사의 역할과 능력개발 방향. 한국농업교육학회 35(4), 69-86.
 박은식·이채식(2005) 지역사회리더의 리더십역량분석. 한국농촌계획학회 추계학술대회 발표 자료집, 12-20.
 서철현·송은주·이상현(2003) 자연휴양림이용객들의 이용과 평가에 관한 연구; 중요도-성취도(IPA)기법을 중심으로. 문화관광연구 5(2), 169-188.
 오무근(1987) 리더십과 지역사회발전에 관한 연구.

한국의국어대학교 대학원 박사학위논문.
 왕인근(1982) 농촌개발사회학서설. 서울대농학연구지 7(1), 1-11.
 이정용(1987) 지역사회개발 지도자의 지도유형 실태 분석. 호남대학 논문집 8(1), 449-491.
 유정규·황수철(2004) 지역리더 정부정책참여실태 사례조사 및 개선방안 모색. 농림부용역보고서.
 정기환·허장(2002) 농촌마을의 리더십구조와 역할에 관한 연구, 한국농촌경제연구원 연구보고서.
 정찬경(1981) 농촌지역사회개발에 있어서의 지도자의 역할; 농가소득증대사업과 관련해서. 행정논총 1, 123-136.
 장정훈·정재삼(1999) 글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 담당자들의 역할과 역량에 관한 비교분석 연구. 산업교육연구 9, 131-161.
 전영욱·김진모(2005) 기업체 인적자원개발담당자의 핵심직무역량모델 개발. 농업교육과 인적자원개발 37(2), 11-138.
 정채창·민영모·김종명(편)(1998) 알기 쉬운 역량 모델링. 서울 PSI컨설팅.
 헤이컨설팅그룹(2003) Higher performer 컴피턴시. 시그마인사이드컴.
 Barnard, CI(1956) Organization and management, New York: Harvard University Press.
 Bass BM, Stogdill RM(1990) Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: The Free Press.
 Boyatzis, RE(1982) The competent manager: a model for effective performance, New York; Wiley-Interscience.
 Dave U.(1997) Human resource champion; The next agenda for adding value and delivering result. Harvard Business School Press.
 Lucia. ADL, Lepsinger. R(1999) The art and science of competency model; Pinpointing critical success factors in organizations. Jossey-Bass/Pfeiffer.
 Spencer LM, Spencer SM(1993) Competence at work; model for superior performance, John Wiley & Sons, Inc.
 Katz D, Kahn RL.(1966) The Social psychology of organizations (second ed.). New York: John Wiley & Sons.
 Klemp GO(1980) The assessment of occupational competence, Washington, D. C.; Report to the National Institute of Education.
 Martilla J, James JC(1977) Importance-performance analysis. Journal of Marketing 41(1), 13-17.
 Ross MG, Hendry CE(1957) New Understandings of Leadership. Association Press, New York.
 Tannenbaum R, Schmidt WH(1973) How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review. May-June, 162-180.
 Yukl G.(1996) Leadership in organizations, Prentice-Hall.