

거래적 · 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트 및 성과에 미치는 영향

이성철 · 김 흥

호서대학교 벤처전문대학원 벤처경영학과 박사과정, 호서대학교 안전시스템공학과 교수

The Effect of the Transactional Leadership and Transformational Leadership on Team Empowerment and Performance

Sung-Chul Lee and Hong Kim

Hoseo Graduate School of Venture, Hoseo University, Seoul, Korea
Hoseo Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University, Asan, Korea

Abstract : The purpose of this study is to analyze whether transactional leadership and transformational leadership have an effect on team empowerment and performance. To this end, a survey was conducted from August 1 to 30 in 2008, among team members of fashion companies. The data was collected with 586 subjects, the statistical analysis methods were frequency analysis, reliability analysis, factor analysis and multiple regression analysis. The results of this study were as follows; First, contingent reward of transactional leadership had an effect on team empowerment factors and team performance factors. Second, charisma, individualized consideration and intellectual stimulation of transformational leadership had an effect on team empowerment factors and team performance factors. Third, team potency, team autonomy and team meaning of team empowerment had an effect on team performance factors.

Key words : transactional leadership, transformational leadership), team empowerment, team performance.

1. 서 론

기업을 둘러싼 경영환경이 변하고 기업 간 경쟁 심화, IT 기술의 발달 등으로 인하여 기존의 수직적 계층구조로는 급변하는 환경에 효율적으로 대처할 수 없게 되면서 기업의 조직구조가 팀제로 변하고 있다. 즉, 조직 구성원의 성실성을 바탕으로 하는 기능중심의 계층별 조직에서 창조성을 중시하는 수평적인 조직으로 변하고 있는 것이다(임창희, 이재산, 1999). 이와 같은 팀의 자율성과 창의성을 높이고 성과를 개선하는 팀제는 패션산업의 특성상 패션 기업에서 활발하게 운영되고 있으며, 팀 전체에 대한 성과 책임을 부여하기 때문에 팀장의 리더십이나 팀원 모두가 인지하는 통제력, 즉, 팀 임파워먼트가 매우 중요한 요건이 되고 있다.

리더십에 대한 연구는 리더십 특성이론(trait theory)에서 출발하여 보편적 리더십을 탐색하는 행동이론(behavior theory), 그리고 부하 및 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론(situational theory)으로 전개되어 왔다. 1980년대 들어 기업 환경의 불확실성이 증가하고 기업성공의 핵심요소가 인간의 창의성이나 독창성 등에 의한 경쟁우위의 개념으

로 바뀌면서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 제시되었다. 거래적 리더십(transactional leadership)은 보상이나 처벌을 매개로 하여 리더가 부하를 관리하는 리더십 유형이고, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들에게 비전을 제시하고 높은 이상과 가치관을 심어줌으로써 기업의 성과를 달성하도록 동기 부여하는 것이다(박배후, 2006; Smith et al., 1996).

리더십과 관련된 대부분의 연구(전원보, 2002; 정윤길, 이규만, 2007)에서는 거래적, 변혁적 리더십이 구성원의 성과 및 만족도에 미치는 영향을 주로 다루고 있다. 그러나 공기기업이나 정부 부처 및 단체 등을 중점적으로 실증분석하고 있으며, 산업분야별 혹은 업종별로 팀장의 리더십을 연구한 경우는 많지 않다. 특히 패션 기업에서 팀장의 리더십에 관한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있는데, 팀장의 의사결정이 팀은 물론 기업의 성과를 좌우할 수 있으므로 팀 구성원의 역량을 최대한으로 이끌어낼 수 있는 팀장의 리더십에 관한 연구가 요구된다.

팀의 리더는 팀원 개개인의 장단점을 정확하게 파악하고 최대한 활용하여 팀워크를 강화해야 하며, 리더십의 발휘만이 아니라 팀원들을 임파워먼트할 수 있는 능력을 지녀야 한다. 팀 임파워먼트(team empowerment)는 팀 속에서 팀원 모두가 인지하는 통제력으로(Keller & Dansereau, 1995), 기업이 팀 조직을 적용하여 기대하였던 목적을 달성하기 위해서는 팀 구성원들이 수동적인 사고방식에서 탈피하여 자율적이고 도전적인 태도를 갖도록 동기 부여할 수 있는 임파워먼트가 필요하다.

Corresponding author; Sung-Chul Lee
Tel. +82-17-690-5348, Fax. +82-2-2055-2928
E-mail: chorus3@naver.com

그럼에도 불구하고 임파워먼트에 관해서는 개인을 중심으로 활발하게 연구되어 왔을 뿐 팀과 조직을 대상으로 한 실증 연구는 부족한 상황이다. 그로 인해 기업들은 팀 임파워먼트가 어떤 요소로 형성되고, 팀 임파워먼트가 조직원의 성과에 미치는 영향에 대해 정확한 인식을 갖지 못하고 있다. 최근 들어 일부 연구자들이 팀 임파워먼트에 관심을 갖기 시작하면서 팀 임파워먼트의 하위요인을 분석하고, 리더십과 팀 임파워먼트, 조직 유효성 및 성과와의 관계에 관한 연구가 이루어지고 있지만, 이들 연구(김홍, 안동수, 2006; 박배후, 2006)는 공기업을 대상으로 하거나 일부 산업분야에 한정되어 있어 그 결과를 패션기업으로 확대 해석할 수 없다.

따라서 본 연구는 팀제를 운영하고 있는 패션 기업을 대상으로 팀장의 거래적, 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트, 팀 성과 간의 영향관계를 분석함으로써 패션 기업의 효율적인 팀 운영 방안 수립을 위한 실증 자료를 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

최근 리더십 연구에서 가장 많이 논의되고 있는 것은 안정 지향적인 거래적 리더십과 변화 지향적인 변혁적 리더십이다. 이중 거래적 리더십은 리더가 가지고 있는 어떤 가치를 부하가 가지고 있는 어떤 가치와 교환하여 거래이익을 얻고자 하는 리더십 유형으로, 상황적 보상과 예외적 관리가 포함된다. 상황적 보상은 리더가 규정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 때 약속된 보상을 제공하는 것을 말하고, 예외적 관리는 부하의 성과가 계획된 성과에 도달하지 못했을 때 리더가 개입하여 관리하는 것이다(최수일, 2006; Bass, 1985). 이와 관련하여 Peters and Waterman(1982)은 유능한 리더는 부하와의 관계에서 예외적 관리보다 상황적 보상을 많이 사용하여 과업을 달성한다고 하였다.

거래적 리더십과 차별화되는 개념으로 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 '부하들에게 영감 및 비전을 주거나 개인의 욕구충족을 고취시킬 뿐 아니라 문제해결을 위한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시키는 것'이라고 언급하였다. 또한 변혁적 리더십의 하위요소로 카리스마와 개별적 배려, 지적자극을 제시하면서 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 리더십 효과성에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Avolio and Bass(1985)는 MLQ(multifactor leadership questionnaire) Form 5X-Short를 토대로 카리스마 리더십을 이상적 영향력과 영감적 동기유발로 세분화하고, 변혁적 리더십의 하위요소를 4개로 구분하였다. 이 후 변혁적 리더십에 관한 이론적인 발달과 분석이 활발하게 이루어지고 있으며, 국내 연구의 대부분(김성동, 2004; 박배후, 2006, 최수일; 2006)에서 경험 연구를 통해 도출된 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극의 3가지로 나타나고 있다.

House(1976)는 카리스마적 특성을 지닌 변혁적 리더의 경우

부하들에게 비전과 통찰력을 제시하고, 문제 해결에 대한 강한 자신감과 결단력을 보여주기 때문에 부하는 리더를 신뢰하고 리더의 비전 및 가치관을 수용함과 동시에 리더를 존경하고 본받을만한 역할모델로 삼는다고 하였고, Yammarino et al.(1993)은 부하들에게 개별적인 관심을 보이고, 개인의 욕구 차이를 인정하며, 잠재력을 개발해 주는 리더는 부하들이 자기 맡은 일에 익숙해지도록 조인자의 역할을 한다고 하였다. 또한 Bass(1990)에 의하면, 변혁적 리더는 지적 자극을 통하여 부하들이 상황을 분석하는데 있어 이해력과 합리성을 높이고, 문제 해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다고 하였다.

이러한 변혁적 리더는 시즌별로 상품을 기획하고 팀원들의 창의성과 자율성이 중요시되는 패션기업에서 요구되는 팀장의 특성이라고 하겠다.

2.2. 팀 임파워먼트

조직 운영이 기능부서 중심의 전통적 계층조직에서 자율적 경영팀 중심의 팀제로 변하면서 임파워먼트의 중요성이 강조되고 있다. Thomas and Velthouse(1990)는 직무평가와 관련된 인지적 요인의 변화에서 임파워먼트가 발생하는 것으로 보고, 내적 직무동기가 부여된 조직 구성원들은 조직의 목표달성을 위해 전력을 다할 뿐 아니라 어려운 상황과 문제에 탄력적으로 대처하는 등 임파워먼트된 사람들의 행동유형을 나타낸다고 하였고, Ashforth and Mael(1989)은 임파워먼트의 효용성과 관련하여 조직 내에서 특정한 작업위치에 있는 사람들, 즉, 고객접점 종업원과 비접점 종업원이 인식하는 임파워먼트의 수준이 다르다고 하였다.

Conger and Kanungo(1988)는 조직 내의 팀 구축 시도에서 임파워먼트 기법들이 집단개발과 유지에 중대한 역할을 한다고 하였고, Kirkman and Rosen(1999)은 팀 차원의 임파워먼트 구성요소로 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 중요성 및 팀 영향력을 제시하였으며, Yukl(2005)은 리더십이 가져오는 핵심적 효과가 임파워먼트라고 하면서 리더십과 임파워먼트의 관련성을 주장하였다. 또한 Alper et al.(1998)은 팀 자율성이 팀 임파워먼트의 상당부분을 설명할지라도 팀의 유효성을 높이기 위해서는 자율성만이 아니라 팀의 자신감과 영향력, 직무에 대한 중요성을 보유해야 한다고 하였다.

국내에서 이준호(2000)는 대기업 다기능팀을 대상으로 조직 환경요인과 팀 임파워먼트 및 성과간의 관계를 연구한 결과, 조직 환경요인인 목표 명확성, 의사결정권한, 정보접근성, 교육훈련기회 등이 높을수록 팀 임파워먼트 수준이 높고, 팀 임파워먼트의 수준이 높을수록 팀 구성원의 성과 및 몰입이 높아진다는 것을 밝혔다. KBS를 중심으로 연구한 김홍, 안동수(2006)는 팀 조직특성인 자발적 참여요인이 개인차원의 임파워먼트에 영향을 미친다고 하였으며, 호텔 조직을 중심으로 연구한 김성동(2004)과 H통신의 사업개발부문과 비즈니스부문 종사원을 대상으로 한 박배후(2006)는 팀 임파워먼트의 하위요인으로 팀

자신감과 팀 중요성, 팀 자율성 및 팀 영향력을 제시하였다. 이와 같은 팀 임파워먼트는 팀 단위로 운영되는 패션기업에서 성과를 높이는데 중요한 요소로서, 임파워먼트가 높은 팀의 구성원은 자신이 속한 팀이 상당한 자율성과 영향력을 가지고 있다고 생각하기 때문에 높은 직무 성과와 몰입, 만족도 등을 나타낼 수 있다.

2.3. 팀 성과

조직성과의 측정단위는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다. 재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출액 및 성장 등의 계량적 측정이 가능한 반면, 비재무적 성과는 조직원들의 능력, 직무 만족, 몰입 및 성취 등이 포함된다. 이와 관련하여 Dalton et al.(1980)은 조직성과의 측정단위를 경제적 성과와 심리적 성과로 분류하면서 기존의 연구자들이 경제적 성과보다 심리적 성과에 더 많은 관심을 두고 있다고 밝혔다. 이러한 심리적 성과 중에서 가장 많이 거론되는 것으로 직무 만족과 성취도, 직무 몰입 등을 들 수 있다. Steers(1975)는 직무의 중요성과 자율성, 다양성 등이 클수록 직무만족이 높다고 하였고, Puffer(1987)는 성취지향적인 사람이 조직에 이익이 되는 과업들을 수행하여 자신의 욕구를 실현함으로써 상당한 성취감과 만족감을 느낀다고 하였다. Frayne and Latham(1989)은 자기 유능감이 다양한 직무에서 성취도 및 성과를 향상시킨다고 하였으며, Gist et al.(1989)은 지속적인 훈련을 통해 자기 유능감을 높이는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 성취도가 더 높다고 하였다.

Dunet and Hough(1992)는 조직 구성원들이 책임을 지고 열심히 일하면서 직무에 몰입하면 조직 전체의 수행이 좋아진다고 하였고, Brown(1996)은 자신의 일에서 활기를 얻고 직무에 깊이 몰두하는 사람이 있는 반면 정서적·정신적으로 일에서 멀어지는 사람도 있다고 하였다. 그리고 일에 관여되어 있는 상태는 개인의 핵심적인 측면들이 직무에 긍정적으로 완전하게 관련되어 있는 상태를 의미하는데 비해 일과 소외되어 있는 상태는 개체성의 상실과 직장으로부터의 격리를 의미한다고 하였다. 또한 Schermerhorn(1996)은 조직에서 긍정적인 결과를 증대시키기 위해서는 구성원들의 직무만족을 높이고자 노력해야 한다고 하였고, Bandura(1997)는 특정 영역에서 자신의 능력에 대해 높은 확신감을 갖는 사람들이 더 많은 노력을 통해 어려운 과업을 극복하고 성취도를 높인다고 하였으며, 박주현(2006)은 패션기업 종사자들이 동료들 사이의 관계가 긍정적이고 원만할수록 더 높은 직무 만족도를 나타낸다고 하였다.

2.4. 거래적, 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트 및 성과간의 관계

리더십 연구는 리더십과 성과간의 관계에서 그 중요성이 강조되어 왔으며, 권력이나 팀 임파워먼트, 신뢰 등과의 관계에 대한 연구도 많이 이루어지고 있다. Howell and Avolio(1993)는 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리와 상황적 보상이 단위성과에 부적인 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십의 하위

요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 단위성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

Barling et al.(1996)은 캐나다의 은행지점장을 대상으로 한 실증 연구에서 리더십에 대한 훈련을 받은 지점장들이 그렇지 않은 지점장보다 변혁적 리더십, 즉, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 리더십의 성향을 더 많이 보유하고 부하들의 조직몰입에도 더 많은 영향을 미친다고 하였고, Mackenzie et al.(2001)은 국제보험회사의 영업 매니저들의 변혁적 리더 행동이 거래적 리더행동에 비해 부하의 업무 수행에 더 큰 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

이덕로(1994)는 13개의 중소 제조업체에 근무하는 305명의 직원들을 대상으로 하여 상사의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하들의 직무만족과 몰입에 영향을 미친다는 것을 밝혔고, 제주지역의 호텔 종사원을 대상으로 실증 분석한 김영진(2000)은 총지배인의 거래적, 변혁적 리더십이 종사원의 직무성과와 자긍심에 영향을 미친다고 주장하였다. 최수일(2006)은 건설 현장 소장의 거래적, 변혁적 리더십이 직원들의 직무만족에 영향을 미치고, 이중 조건적 보상의 영향력이 가장 크다는 것을 확인하였다.

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직 구성원의 성과만이 아니라 팀 임파워먼트에도 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 서울 소재 일반 여행업체 20개 회사를 대상으로 실증 연구한 양병선(2002)에 따르면, 팀장의 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트 및 성과를 증가시키고 이직의도를 감소시킨다고 하였고, 김성동(2004)은 호텔 지배인의 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인들이 팀 임파워먼트와 직무 만족, 직무 몰입에 영향을 미친다고 밝혔다. H 통신사를 대상으로 실증 연구한 박배후(2006)는 거래적 리더십의 하위요인인 조건적 보상, 예외적 관리 모두 직무 만족 및 몰입에 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마 리더십만이 직무 만족 및 몰입에 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

이와 같이 거래적, 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트, 성과간의 관계에 대한 연구가 활성화되고 있는데 비해, 패션 기업을 대상으로 한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있어 본 연구는 패션 기업을 대상으로 실증연구를 시도하였다.

3. 연구방법 및 절차

3.1. 연구문제

연구문제 1 : 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 성과의 구성요소를 확인한다.

연구문제 2 : 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한다.

연구문제 3 : 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 분석한다.

연구문제 4 : 패션 기업에서 팀 임파워먼트가 팀 성과에 미치는 영향을 분석한다.

3.2. 측정도구

본 연구의 측정도구인 설문지는 패션기업의 특성을 고려하고, 선행연구와 예비조사를 참조하여 패션기업 팀장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 항목, 팀 임파워먼트에 관한 항목, 팀 성과에 관한 항목, 그리고 인구통계적 특성에 관한 항목으로 구성하였다. 거래적 리더십은 Bass(1985), Avolio and Bass(1985)가 검증한 MLQ(multi factor leadership questionnaire) Form 5X-Short를 토대로 하여 Howell and Avolio(1993), 김성동(2004), 김영진(2000), 최수일(2006) 등의 선행연구와 예비조사 결과를 참조하여 상황적 보상에 관한 6항목, 예외적 관리에 관한 6항목으로 총 12항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 변혁적 리더십은 Bass(1985), Avolio and Bass(1985)가 검증한 MLQ(multi factor leadership questionnaire) Form 5X-Short를 기초로 Howell and Avolio(1993), 김영진(2000), 최수일(2006) 등의 선행연구와 예비조사 결과를 참조하여 카리스마 6항목, 개별적 배려 6항목, 지적 자극 6항목으로 총 18항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

패션기업의 팀 임파워먼트에 관해서는 Kirkman and Rosen(1999), Yukl(2005), 이준호(2000), 김성동(2004), 박배후(2006) 등의 연구와 예비조사 결과를 토대로 팀 자신감에 관한 4항목, 팀 자율성에 관한 4항목, 팀 중요성에 관한 4항목, 팀 영향력에 관한 4항목으로 총 20항목을 5점 리커트 척도로 측정하였고, 팀 성과는 Schermerhorn(1996), Steers(1975), 양병선(2002), 이덕로(1994) 등의 연구와 예비조사 결과를 참조하여 직무 만족에 관한 6항목, 직무 성취도에 관한 6항목, 직무 몰입에 관한 총 6항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 그리고 인구통계적 특성은 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 경력, 담당부서 및 직책 등의 총 7항목을 측정하였다.

3.3. 자료 수집 및 분석

본 연구는 캐주얼 의류와 여성의류, 남성의류 및 스포츠의류를 제조 판매하는 패션 기업을 대상으로 설문지법으로 자료를 수집하였고, 예비조사와 본 조사의 2가지 방법을 수행하였다. 예비조사는 서울 수도권 지역 패션 기업의 팀원 150명을 대상으로 2008년 7월 7일~7월 20일에 실시하였고, 응답 결과를 참조하여 설문지를 수정, 보완하였다. 본 조사는 서울 수도권 지역에 위치한 패션 기업에 연락을 취해 팀 조직 운영여부와 설문조사 응답 여부를 확인하였고, 설문조사를 허락한 팀에 대하여 직접 방문을 하거나 FAX, E-mail 등의 방법으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사 기간은 2008년 8월 1일부터 8월 30일까지 한 달 정도가 소요되었고, 한 기업의 팀 당 3명 이하로 응답을 제한하였으며, 수집된 총 600부 중에서 결측값이 있는 14부를 제외한 총 586부를 자료 분석에 사용하였다. 수집된 자료의 통계처리는 SPSS Win Ver.12.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석(주성분 분석, Varimax회전, 고유치 1.0이상 요인추출), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis : enter method) 등을 실시하였다.

본 연구의 조사대상자들이 근무하는 패션 기업의 취급 상품군은 캐주얼의류(34.8%), 여성의류(28.6%), 남성의류(24.4%), 스포츠의류(12.2%) 등이었고, 성별은 여성(63.7%)이 남성(36.3%)보다 많았으며, 연령은 89.9%가 20대(46.4%), 30대(43.5%)였다. 이들 중 기혼이 38.1%, 미혼은 61.9%였고, 70% 이상이 대학교 졸업이상의 학력을 지니고 있었으며, 경력은 1년~2년(32.1%), 2년~5년(24.8%), 1년 미만(23.2%) 등의 순이었다. 담당부서는 디자인 관련부서(28.3%), 판매 및 영업 관련부서(22.6%), 기획 및 마케팅 관련부서(18.3%), 고객센터 관

Table 1. 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인부하량	고유값	누적분산(%)	신뢰계수
		.855			
상황적 보상	팀장은 그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다	.853			
	팀장은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다	.846	9.931	58.417	.903
	팀장은 노력만 하면 내가 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 갖게 한다	.842			
	팀장은 업무성과에 따른 보상을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 알려 준다	.842			
	팀장은 내가 업무를 잘 수행했을 때 긍정적인 평가를 해준다	.772			
	팀장은 노력의 정도에 따라 특별한 보상을 제공한다는 말을 자주 한다	.738			
		.786			
예외적 관리	팀장은 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 조치를 취한다	.725			
	팀장은 내가 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취한다	.670			
	팀장은 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다	.604	1.159	65.234	.737
	팀장은 반드시 알아야 할 사항만 말해주고, 그 외는 팀원들 스스로가 알아서 하게 한다.	.594			
	팀장은 정해진 규정이나 규칙에 위반되는 사례에 많은 관심을 보인다	.594			
	팀장은 특별한 문제가 발생하지 않는 한 어떤 변화도 원하지 않는다	.559			

런부서(12.9%) 등의 순으로 나타났으며, 80% 이상이 사원(53.3%)과 대리(35.0%)의 직책을 지니고 있어 본 연구의 설문지에 충분히 응답할 수 있는 표본으로 구성되었다.

4. 연구결과 및 논의

4.1. 측정 변수의 요인분석 및 신뢰성 분석

4.1.1. 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰성 분석

패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십에 관한 총 12항목을 요인 분석한 결과 Table 1에서처럼 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 팀장이 팀원에게 특별한 보상을 제공하거나 목표 달성에 따른 이익 및 보상에 대해 잘 이해시켜 주며, 노력만 하면 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 갖게 하는 내용으로 구성되어 '상황적 보상(6항목)'이라 하였고, 요인 2는 팀장이 정해진 목표를 달성하지 못하거나 팀원이 실수했을 때만 조치를 취하고, 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아하는 것과 같은 내용을 포함하여 '예외적 관리(6항목)'라 명명하였다.

이 중에서 상황적 보상의 설명력이 더 높게 나타나 패션 기업의 팀원들은 팀장의 예외적 관리 리더십보다 상황적 보상 리더십을 더 많이 인지하고 있었다. 이들 두 요인이 설명한 총 변량은 65.234%였고, 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인값 0.55이상, 신뢰계수 0.70이상을 나타내 측정 변수의 타당성과 신뢰성이 입증되었다.

4.1.2. 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰성 분석

다음 Table 2는 패션 기업에서 팀장의 변혁적 리더십에 관한 18항목을 요인 분석한 결과로, 변혁적 리더십에 있어서는 고유

치 1.0 이상인 3개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 팀원이 팀장을 신뢰하고, 팀장과 함께 일하는 것만으로도 긍지를 느낄 뿐 아니라 팀장이 존경하고 본받을만한 모델이라고 인지하는 정도 등과 관련되어 '카리스마(6항목)'라 하였고, 요인 2는 팀장이 팀원의 고충을 이해하고 의견을 존중하며, 개개인이 능력을 발휘할 기회를 제공하는 내용으로 구성되어 '개별적 배려(6항목)'라 하였다. 요인 3은 팀장이 팀원에게 확실한 근거가 있는 주장을 요구하고, 업무수행 중 발생하는 문제를 해결하기 위한 다양한 접근방식 및 최신의 정보 활용을 권유하는 등의 내용을 포함하여 '지적 자극(5항목)'이라 명명하였다.

이 중에서 카리스마에 대한 설명력이 가장 높게 나타나 패션 기업의 팀원들은 팀장의 카리스마적 리더십을 가장 많이 인지하고 있었다. 이들 세 요인이 설명한 총 변량은 70.600%였고, 요인분석 과정에서 '지적 자극'에 관한 1항목이 요인값 0.50 이하를 나타내 제거되었으며, 이를 제외한 모든 항목에서 요인값 0.59이상, 신뢰 계수 0.88이상을 보여 측정 변수의 타당성과 신뢰성이 입증되었다.

4.1.3. 팀 임파워먼트의 요인분석 및 신뢰성 분석

패션 기업의 팀 임파워먼트에 관한 20항목을 요인 분석한 결과, Table 3에서처럼 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 팀이 어떤 일이 발생해도 해결할 수 있고, 고차원적인 업무일지라고 수행할 수 있으며, 많은 것을 해낼 수 있는 능력 등에 관한 항목을 포함하여 '팀 자신감(5항목)'이라 하였고, 요인 2는 팀이 자유롭게 독자적으로 업무를 수행하거나 업무 수행 시 다양한 방법을 선택할 수 있는 권한 등으로 구성되어 '팀 자율성(5항목)'이라 하였다. 요인 3은 팀원들이 팀의 목표를 중요하게 여기거나 업무에 자부심을 느끼고 관심을

Table 2. 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인 부하량	고유값	누적분산(%)	신뢰계수
카리스마	나는 팀장의 능력과 판단력을 신뢰한다	.766	9.931	58.417	.910
	나는 팀장과 함께 일하는 것만으로도 긍지를 느낀다	.754			
	팀장은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다	.734			
	팀장은 내가 존경하고 본받을만한 모델이 되는 사람이다	.714			
	팀장은 자신감과 확신에 찬 모습을 종종 보여준다	.679			
	팀장은 팀의 이익을 위해서라면 개인의 이익을 포기한다	.597			
개별적 배려	팀장은 나의 고충을 이해한다	.820	1.259	65.234	.923
	팀장은 나의 의견을 존중한다	.785			
	팀장은 나를 인간적으로 대해준다	.771			
	팀장은 내가 더 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아준다	.697			
	팀장은 개개인이 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다	.681			
	팀장은 개개인의 능력에 맞는 업무를 제공한다	.595			
지적 자극	팀장은 내가 의견을 제시할 때 확실한 근거가 있는 주장을 요구한다	.755	1.002	70.600	.880
	팀장은 업무에 대해 항상 새로운 관점으로 보도록 나를 자극한다	.734			
	팀장은 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위하여 다양한 관점에서 접근할 것을 권고한다	.701			
	팀장은 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 권유한다	.673			
	팀장은 내가 생각하지도 못했던 새로운 업무수행방법을 제시한다	.648			

Table 3. 팀 임파워먼트의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인부하량	고유값	누적분산(%)	신뢰 계수
팀 자신감	우리 팀은 어떤 문제가 발생해도 해결할 수 있다	.805	9.402	47.008	.898
	우리 팀은 고차원적인 업무일지라도 수행할 능력을 갖고 있다	.769			
	우리 팀은 어떤 일이라도 어렵지 않게 처리할 수 있다	.753			
	우리 팀은 열심히 하면 많은 것을 해낼 수 있다	.714			
	우리 팀은 업무 수행에 자신감을 갖고 있다	.709			
팀 자율성	우리 팀은 자유롭게 업무를 수행할 수 있다	.825	1.850	56.259	.883
	우리 팀은 할 일을 스스로 결정한다	.797			
	우리 팀은 독자적으로 업무를 수행할 수 있다	.777			
	우리 팀은 하고자 하는 일에 대해 많은 선택권을 갖고 있다	.745			
	우리 팀은 업무수행 시 다양한 방법을 선택할 수 있다	.693			
팀 중요성	우리 팀원들은 팀의 목표를 중요하게 여긴다	.743	1.803	65.275	.904
	우리 팀원들은 팀이 하는 일에 자부심을 느낀다	.738			
	우리 팀원들은 팀이 하는 일에 많은 관심을 갖고 있다	.732			
	우리 팀원들은 팀의 업무가 보상받을 가치가 있다고 생각한다	.731			
	우리 팀원들은 팀이 하는 일이 중요하다고 믿고 있다	.707			
팀 영향력	우리 팀원들의 도움으로 다른 팀에서 업무를 쉽게 처리한 적이 있다	.850	1.039	70.470	.875
	우리 팀은 다른 팀에게 많은 영향을 미치고 있다	.846			
	우리 팀원들은 다른 팀이 업무에 도움을 주기도 한다	.784			
	우리 팀은 회사 내에서 큰 영향력을 지니고 있다	.641			
	우리 팀원들은 일을 통해서 팀이 성장하는 모습을 보여 준다	.606			

갖는 정도 등과 관련되어 ‘팀 중요성(5항목)’이라 하였고, 요인 4는 팀원들의 도움으로 다른 팀에서 업무를 쉽게 처리할 뿐 아니라 다른 팀에 영향을 미치거나 도움을 준 정도 등의 내용을 포함하여 ‘팀 영향력(5항목)’이라 명명하였다.

이 중에서 팀 자신감에 대한 설명력이 가장 높게 나타나 패션 기업의 팀원들은 팀 임파워먼트 요인 중 팀 자신감을 가장 많이 인지하고 있었다. 이들 세 요인이 설명한 총 변량은 70.470%였고, 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인값 0.60이상, 신뢰 계수 0.87이상을 보여 측정 변수의 타당성과 신뢰성이 입증되었다.

4.1.4. 팀 성과의 요인분석 및 신뢰성 분석

패션 기업의 팀 성과에 관한 18항목을 요인 분석한 결과, Table 4와 같이 고유치 1.0 이상인 3개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 현재의 직무를 앞으로도 맡을 의향이 있고, 직무가 적성에 적합하거나 직무 수행에서 보람을 느끼는 정도 등의 내용을 포함하여 ‘직무 만족(6항목)’이라 하였고, 요인 2는 주변의 기대에 실망을 주지 않거나 직무를 잘하기 위해 최선을 다하는 정도, 직무에 만족할 때까지 노력하는 정도 등으로 구성되어 ‘직무 성취도(6항목)’라 하였으며, 요인 3은 인생의 중요한 것들이 직무와 관련되어 있거나 관심사의 대부분이 직무에서 나오며, 개인적 목표가 직무와 연관되어 있는 정도, 대부분의 시간을 직무에 할애하는 정도 등의 내용을 포함하여 ‘직무 몰입(6항목)’이라 명명하였다.

이 중에서 직무 만족에 대한 설명력이 가장 높게 나타나 패션 기업의 팀원들은 팀 성과의 요인 중 팀 자신감을 가장 많

이 인지하고 있었다. 이들 세 요인이 설명한 총 변량은 64.469%였고, 요인분석 과정에서 제거된 항목은 없었으며, 모든 항목에서 요인값 0.57이상, 신뢰 계수 0.86이상을 보여 측정 변수의 타당성과 신뢰성이 입증되었다.

4.2. 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

4.2.1. 거래적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 임파워먼트의 요인인 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 중요성 및 팀 영향력을 종속변수로, 거래적 리더십의 요인인 상황적 보상, 예외적 관리를 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 Table 5에서처럼 팀 자신감에 대해서는 거래적 리더십의 모든 요인이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로, 상황적 보상이 $t=7.033$ 으로 $p<.001$ 에서 유의하였고, 예외적 관리는 $t=2.645$ 로 $p<.01$ 에서 통계적으로 유의하였다. 이 중에서도 예외적 관리($\beta=0.105$)보다 상황적 보상($\beta=0.278$)이 팀 자신감에 미치는 영향력이 더 높았으며, 팀 자신감에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 28.8%였다.

팀 자율성과 팀 중요성, 팀 영향력에 대한 거래적 리더십의 영향력에서는 상황적 보상만이 통계적으로 유의하였다. 팀 자율성에 대해서는 상황적 보상이 $t=8.311$ 로 $p<.001$ 에서, 팀 중요성에 있어서는 상황적 보상이 $t=8.062$ 로 $p<.001$ 에서, 그리고 팀 영향력에 대해서는 상황적 보상이 $t=4.617$ 로 $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였다. 팀 자율성과 팀 중요성, 팀 영향력

Table 4. 팀 성과의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인 부하량	고유값	누적분산(%)	신뢰 계수
직무 만족	현재 내가 하는 직무를 다음에도 맡을 의향이 있다	.783	8.576	47.644	.896
	현재 내가 맡은 직무는 내 적성에 적합하다	.749			
	현재 내가 맡은 업무내용과 업무량에 만족한다	.737			
	내가 수행하고 있는 직무에 보람을 느낀다	.729			
	나는 업무를 통해 많이 배우고 있고, 자기계발에도 도움이 되고 있다	.697			
	나는 직무를 수행하면서 능력의 상당부분을 발휘하고 있다	.664			
직무 성취도	나는 업무를 수행하면서 주변의 기대에 실망을 주지 않기 위해 최선을 다한다	.762	1.679	56.971	.886
	나는 현재 맡은 직무를 잘 하기 위해 최선을 다하고 있다	.760			
	내가 맡은 직무에 만족할 때까지 열심히 노력하는 편이다	.742			
	나는 팀장이나 팀원들에게 인정받기 위해 최선을 다해 일한다	.721			
	나는 팀장이나 팀원 등 주변사람들이 인정해 주는 일에 더욱 최선을 다한다	.713			
	나는 스스로 업무목표를 정하고, 이를 이루고자 노력하는 편이다	.682			
직무 몰입	내 인생에서 가장 중요한 것들은 직무와 관련되어 있다	.800	1.349	64.469	.869
	나는 내 직무에 상당히 몰두하고 있으며, 관심사의 대부분이 직무로부터 나온다	.741			
	나의 개인적 목표들은 대부분 직무와 연관되어 있다	.711			
	내 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다	.677			
	나는 여가 시간보다 일할 때가 더 재미있다	.676			
	나는 내가 맡은 직무를 하면서 즐거움과 행복을 느낀다	.574			

에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력(R²)은 각각 31.0%, 30.4%, 23.5%였다.

따라서 패션 기업에서 팀장이 목표 달성에 따른 보상을 약속하거나 팀원의 노력에 상응하는 보상을 제공할수록 팀원들이 자신감을 가지고 자율적으로 업무를 수행할 뿐 아니라 팀의 목표를 중요하게 여기고, 다른 팀에도 많은 영향력을 미친다고 할 수 있다. 이 결과는 거래적 리더십의 모든 요인이 팀 임파워먼트에 영향을 미친다는 김성동(2004)의 연구와 비슷한 결과였다.

4.2.2. 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

패션 기업에서 팀장의 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 임파워먼트의 요인인 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 중요성 및 팀 영향력을 종속변수로, 변혁적

리더십의 요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극을 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 Table 6에서처럼 변혁적 리더십의 모든 요인이 팀 임파워먼트에 영향을 미치고 있었다. 팀 자신감에 대해서는 카리스마가 t=6.676, p<.001에서, 개별적 배려가 t=5.332, p<.001에서, 지적 자극이 t=4.978, p<.001에서 유의한 영향관계를 나타냈고, 카리스마(β=0.256)가 팀 자신감에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 팀 자신감에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R²)은 30.4%였다.

팀 자율성에 대해서는 카리스마가 t=4.562, p<.001에서, 개별적 배려는 t=5.375, p<.001에서, 지적 자극은 t=2.777, p<.01에서 통계적으로 유의하였고, 개별적 배려(β=0.213)가 팀 자율성에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 팀 자율성에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R²)은 24.0%였다. 팀 중요성에 있

Table 5. 거래적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
팀 자신감	상황적 보상	0.278	7.033***	28.232***	0.288
	예외적 관리	0.105	2.645**		
팀 자율성	상황적 보상	0.325	8.311***	35.831***	0.310
	예외적 관리	0.063	1.608		
팀 중요성	상황적 보상	0.316	8.062***	33.942***	0.304
	예외적 관리	0.067	1.701		
팀 영향력	상황적 보상	0.188	4.617***	10.692***	0.235
	예외적 관리	0.011	0.262		

** p < .01, *** p < .001.

Table 6. 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
팀 자신감	카리스마	0.256	6.676***	32.592***	0.304
	개별적 배려	0.205	5.332***		
	지적 자극	0.191	4.978***		
팀 자율성	카리스마	0.181	4.562***	17.492***	0.240
	개별적 배려	0.213	5.375***		
	지적 자극	0.110	2.777**		
팀 중요성	카리스마	0.180	4.572***	22.399***	0.264
	개별적 배려	0.225	5.732***		
	지적 자극	0.144	3.666***		
팀 영향력	카리스마	0.115	2.835***	10.195***	0.215
	개별적 배려	0.163	4.035***		
	지적 자극	0.101	2.503*		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

어서는 카리스마가 $t=4.572$, $p<.001$ 에서, 개별적 배려가 $t=5.732$, $p<.001$ 에서, 지적 자극이 $t=3.666$, $p<.001$ 에서 유의한 영향관계를 나타냈고, 개별적 배려($\beta=0.225$)가 팀 중요성에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 팀 중요성에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 26.4%였다. 그리고 팀 영향력에 대해서는 카리스마가 $t=2.835$, $p<.001$ 에서, 개별적 배려가 $t=4.035$, $p<.001$ 에서, 지적 자극은 $t=2.503$, $p<.05$ 에서 통계적으로 유의하였고, 개별적 배려($\beta=0.163$)가 팀 영향력에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 팀 영향력에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 21.5%였다.

따라서 패션 기업에서 팀장이 팀원에게 확고한 비전을 제시하고 존경받을만한 역할모델이 되며, 팀원의 개별 능력에 적합한 업무를 부여하거나 문제 해결을 위한 다양한 접근방식 및 정보 활용을 권유할수록 팀이 더 자신감을 갖고 자율적으로 업무를 수행한다고 할 수 있다. 이 결과는 팀장의 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트를 증가시킨다는 양병선(2002)의 연구와 일치하였다.

4.3. 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향

4.3.1. 거래적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향

패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 성과의 요인인 직무 만족, 직무 성취

도 및 직무 몰입을 종속변수로, 거래적 리더십의 요인인 상황적 보상, 예외적 관리를 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시한 결과(Table 7), 직무 만족에 대해서는 예외적 관리를 제외한 상황적 보상만이 $t=9.207$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였다. 직무 성취도에 대해서는 상황적 보상이 $t=6.340$, $p<.001$ 에서, 예외적 관리는 $t=2.057$, $p<.05$ 에서 유의한 영향관계를 나타냈고, 직무 몰입에 대해서는 상황적 보상이 $t=7.701$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였으며, 직무 만족, 직무 성취도, 직무 몰입에 대한 거래적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 각각 32.7%, 25.1%, 28.7%였다.

따라서 패션 기업에서 팀장이 팀원의 노력 및 업무 수행에 대한 충분한 보상을 제공하거나 목표를 달성할 경우 받게 될 이익을 잘 이해시켜 줄수록 팀원이 자신의 직무에 더 만족하고, 성취도를 높임과 동시에 직무에 더 몰입한다고 볼 수 있다. 이 결과는 거래적 리더십의 모든 요인이 부하의 만족도에 영향을 미친다는 Bass(1985)와 최수일(2006)의 연구, 직무 만족 및 몰입에 영향을 미친다는 이덕로(1994)와 박배후(2006)의 연구, 직무 성과에 영향을 미친다는 김영진(2000)의 연구와 유사한 것이다.

4.3.2. 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향

패션 기업에서 팀장의 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영

Table 7. 거래적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
직무 만족	상황적 보상	0.357	9.207***	42.383***	0.327
	예외적 관리	0.001	0.018		
직무 성취도	상황적 보상	0.253	6.340***	22.216***	0.251
	예외적 관리	0.082	2.057*		
직무 몰입	상황적 보상	0.303	7.701***	31.237***	0.287
	예외적 관리	0.070	1.782		

* $p < .05$, *** $p < .001$.

Table 8. 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
직무 만족	카리스마	0.234	6.149***	30.912***	0.309
	개별적 배려	0.277	7.277***		
	지적 자극	0.165	4.323***		
직무 성취도	카리스마	0.186	4.717***	21.011***	0.225
	개별적 배려	0.193	4.898***		
	지적 자극	0.162	4.099***		
직무 몰입	카리스마	0.151	3.754***	12.437***	0.198
	개별적 배려	0.139	3.457**		
	지적 자극	0.135	3.357**		

** $p < .01$, *** $p < .001$.

향을 분석하기 위하여 팀 성과의 요인인 직무 만족, 직무 성취도 및 직무 몰입을 종속변수로, 변혁적 리더십의 요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극을 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 Table 8에서처럼 팀 성과에 대해서는 변혁적 리더십의 모든 요인이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무 만족에 대해서는 카리스마가 $t=6.149$, $p<.001$ 에서, 개별적 배려가 $t=7.277$, $p<.001$ 에서, 지적 자극이 $t=4.323$, $p<.001$ 에서 유의하였고, 개별적 배려($\beta=0.277$)가 직무 만족에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 만족에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 30.9%였다.

직무 성취도에 대해서는 카리스마가 $t=4.717$, $p<.001$ 에서, 개별적 배려가 $t=4.898$, $p<.001$ 에서, 지적 자극이 $t=4.099$, $p<.001$ 에서 유의하였고, 개별적 배려($\beta=0.193$)가 직무 성취도에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 성취도에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 22.5%였다. 그리고 직무 몰입에 있어서는 카리스마가 $t=3.754$, $p<.001$ 에서, 개별적 배려가 $t=3.457$, $p<.01$ 에서, 지적 자극이 $t=3.357$, $p<.01$ 에서 통계적으로 유의하였고, 카리스마($\beta=0.151$)가 직무 몰입에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 몰입에 대한 변혁적 리더십의 전체 설명력(R^2)은 19.8%였다.

따라서 패션 기업에서 팀장이 카리스마가 강하고 팀원들을 개별적으로 고려하며, 업무를 잘 수행할 수 있도록 자극할수록 팀원들의 직무에 대한 만족감과 성취감, 몰입도가 높아진다고 할 수 있다. 이 결과는 변혁적 리더십의 모든 요인이 부하의 만족도에 영향을 미친다는 최수일(2006)의 연구, 직무 만족 및 몰입에 영향을 미친다는 박배후(2006)의 연구와 비슷하였다.

4.4. 팀 임파워먼트가 팀 성과에 미치는 영향

패션 기업에서 팀 임파워먼트가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 성과의 요인인 직무 만족, 직무 성취도 및 직무 몰입을 종속변수로, 팀 임파워먼트의 요인인 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 중요성 및 팀 영향력을 독립변수로 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 Table 9와 같이 직무 만족에 대해서는 팀 영향력을 제외한 팀 자신감이 $t=6.388$, $p<.001$ 에서, 팀 자율성이 $t=6.797$, $p<.001$ 에서, 팀 중요성이 $t=6.535$, $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 팀 자율성($\beta=0.255$)이 직무 만족에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 만족에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 30.5%였다.

직무 성취도에 있어서는 팀 자신감이 $t=6.902$, $p<.001$ 에서, 팀 자율성이 $t=2.049$, $p<.05$ 에서, 팀 중요성이 $t=5.666$,

Table 9. 팀 임파워먼트가 팀 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
직무 만족	팀 자신감	0.239	6.388***	32.985***	0.305
	팀 자율성	0.255	6.797***		
	팀 중요성	0.245	6.535***		
	팀 영향력	0.056	1.494		
직무 성취도	팀 자신감	0.257	6.902***	34.705***	0.313
	팀 자율성	0.076	2.049*		
	팀 중요성	0.211	5.666***		
	팀 영향력	0.276	7.409***		
직무 몰입	팀 자신감	0.143	3.590***	12.215***	0.207
	팀 자율성	0.171	4.295***		
	팀 중요성	0.136	3.403**		
	팀 영향력	0.097	2.438*		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

$p < .001$ 에서, 팀 영향력은 $t = 7.409$, $p < .001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 팀 영향력($\beta = 0.276$)이 직무 성취도에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 성취도에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 31.3%였다. 직무 몰입에 대해서는 팀 자신감이 $t = 3.590$, $p < .001$ 에서, 팀 자율성이 $t = 4.295$, $p < .001$ 에서, 팀 중요성이 $t = 3.403$, $p < .01$ 에서, 팀 영향력이 $t = 2.438$, $p < .05$ 에서 통계적으로 유의하였고, 팀 자율성($\beta = 0.171$)이 직무 몰입에 미치는 영향력이 가장 높았으며, 직무 몰입에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 20.7%였다.

따라서 패션 기업에서 팀 임파워먼트가 증가할수록 팀원의 직무 만족, 성취도 및 몰입도가 높아진다고 할 수 있다. 이 결과는 팀 임파워먼트 경험이 많을수록 업무 만족 및 성취도가 높다고 한 Kirkman and Rosen(1999)의 연구, 팀 임파워먼트의 수준이 높을수록 팀 구성원의 성과 및 몰입이 높아진다고 밝힌 이준호(2000)의 연구와 유사하였다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 패션 기업에서 팀장의 거래적, 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트 및 성과에 미치는 영향을 알아보고, 팀 임파워먼트가 팀 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 급변하는 경영 환경에서 패션 기업의 효율적인 팀 운영을 위한 실증 자료를 제공하고자 하였다.

본 연구의 결과에 의하면, 첫째, 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리로, 변혁적 리더십은 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극으로, 팀 임파워먼트는 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 중요성 및 팀 영향력으로, 팀 성과는 직무 만족, 직무 성취도 및 직무 몰입으로 구성되었다. 둘째, 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십 중 상황적 보상은 팀 임파워먼트 및 성과의 모든 요인에 영향을 미치는 데 반해, 예외적 관리는 팀 자신감과 직무 성취도에만 영향을 미치고 있었고, 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극과 같은 변혁적 리더십은 모두 팀 임파워먼트 및 성과에 영향을 미치고 있었다. 셋째, 직무 만족에는 팀 영향력을 제외한 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 중요성이 영향을 미쳤고, 직무 성취도와 직무 몰입에는 팀 임파워먼트의 모든 요인이 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과에 근거한 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 패션 기업에서 팀장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성요소를 제시하고, 이들 요소와 팀 임파워먼트 및 성과간의 영향관계를 분석함으로써 팀을 임파워먼트하고 성과를 높이는데 있어 팀장의 리더십이 중요하다는 것을 확인하였다. 이는 패션 기업의 팀장이 팀원들의 업무 수행에 대한 보상을 제공하고, 팀원들의 존경을 받을 수 있는 강력한 역할 모델이 되거나 개개인의 능력에 맞는 업무를 부여하는 등 적절하게 리더십을 구사해야 한다는 것을 시사하였다. 특히 패션 기업은 타 산업분야의 기업에 비하여 목표 달성을 위한 팀 단위의 자율적이고 창의적인 운영이 요구되므로 거래적 혹은 변혁

적 리더십을 지닌 팀장은 팀의 성과를 높이는 중요한 요소가 될 수 있다.

둘째, 패션 기업 팀원들이 집단차원에서 임파워먼트를 증가시키기 위해서는 이들에게 귀감이 될 수 있는 팀장의 리더십이 요구된다. 팀장이 어떤 리더십을 지니고 있는가는 팀이 임파워먼트되는데 영향을 미치며, 이를 위해서는 카리스마적 기질과 개별적 배려, 지적 자극 등의 변혁적 리더십을 지닌 팀장의 역할이 매우 중요하다. 따라서 패션 기업에서는 팀원들에게 비전을 제시하고, 개개인을 고려할 뿐 아니라 팀원들을 자극할 수 있는 사람을 팀장으로 하여 팀원들이 보다 자신감을 갖고 자율적으로 업무를 수행하도록 해야 할 것이다.

셋째, 패션 기업의 특성상 팀이 독자적으로 업무를 수행하고 결정권을 부여하는 것은 업무에 대한 자신감과 팀원 개개인의 잠재력, 능력을 최대화시킬 뿐 아니라 직무에 대한 만족과 성취도, 몰입도를 높일 수 있다. 이러한 팀 성과는 기업의 성과와 직결되기 때문에 팀장이 거래적, 변혁적 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있도록 기업에서 전폭적으로 지원해야 할 것이다. 또한 패션 기업에서는 리더십 프로그램 개발을 통해 팀장의 리더십을 육성함으로써 보다 인간적으로 팀을 이끌고, 팀원들에게 자율적인 선택권과 창의성을 부여함으로써 팀원 스스로가 성과를 높일 수 있도록 팀을 운영해야 할 것이다.

본 연구는 패션 기업에서 팀장의 거래적, 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트 및 성과간의 관계를 밝힌 것에 의의가 있으나, 향후에는 패션 기업을 세분화하여 비교 연구를 실시하거나 리더십 이외에 팀 임파워먼트 및 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김성동. (2004). 리더십 유형이 집단적, 개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔조직을 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영진. (2000). 관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자긍심과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 김홍, 안동수. (2006). 팀제가 팀 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구 : KBS 팀제를 중심으로. 벤처창업연구, 1(1), 53-70.
- 박배후. (2006). 변혁적 거래적 리더십의 하위요인들이 조직유효성에 미치는 영향 : 팀임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 박주현. (2006). 패션기업 종사자의 인구통계적 특성과 근무여건 및 만족도에 관한 연구. 경성대학교 대학원 석사학위논문.
- 양병선. (2002). 여행사의 팀조직 특성과 팀 임파워먼트에 관한 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 이덕로. (1994). 변혁적 거래적 리더십이 부하의 추가 노력, 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향. 인사관리연구, 18(2), 217-239.
- 이준호. (2000). 팀조직환경요인과 팀임파워먼트의 조직유효성간의 관계에 관한 연구 : 한국 대기업의 다기능팀을 중심으로. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 임창희, 가재산. (1999). 한국형 팀제. 서울: 삼성경제연구소, p. 18.
- 최수일. (2006). 리더십과 권력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한

- 연구. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- Alper, S., Josvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making : Antecedents to Effective Self-managing Teams, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1985). *Transformational leadership, charisma and beyond*. School of Management, SUNT at Binghamton, Working paper.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes : A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*, 13, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Portor, L. W. (1980). Organizational Structure and Performance : A Critical Review, *Academy of Management Review*, 15(2), 49-63.
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1989). The Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management and Attendance, *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 411-416.
- Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). The Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training, *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 884-891.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment : a social exchange perspective, *Human Relations*, 48(2), 127-145.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Essentials of Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Smith, K., Gregory, S. R., & Cannon, D. (1996). Becoming Employer of Choice : Assessing Commitment in the Hospitality Workplace, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 3-9.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Thomas, K. W., & Velthous, B. A. (1990). Cognitive element's of empowerment an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 669-683.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation, *Leadership Quarterly*, 4(1), 147-162.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). NJ : Prentice-Hall.

(2008년 9월 22일 접수/ 2008년 10월 21일 1차수정/
2008년 10월 28일 게재확정)