

## 대학병원의 팀 운영특성에 따른 효과성 인식에 관한 연구

서영준<sup>1)†</sup>, 김연숙<sup>2)</sup>, 강소영<sup>3)</sup>

연세대학교 보건행정학과<sup>1)</sup>, 가톨릭대 성바오로병원<sup>2)</sup>, 미네소타대 간호행정학과<sup>3)</sup>

### <Abstract>

#### The Employees' Perception of the Effectiveness of Team System at University Hospitals in Korea

Young Joon Seo<sup>1)</sup>, Yean Suk Kim<sup>2)</sup>, So Young Kang<sup>3)</sup>

*Dept. of Health Administration, Yonsei University<sup>1)</sup>, St. Paul's Hospital, Catholic University of  
Korea<sup>2)</sup>, School of Nursing, University of Minnesota, U.S.A.<sup>3)</sup>*

This study was conducted to evaluate the effectiveness of team system at university hospitals in Korea. Data were collected from administrative and medical support workers at 4 university hospitals through the self-administered questionnaires and analyzed using frequency analysis, t-test, and oneway ANOVA.

The results of this study are as follows.

First, teams with higher team management characteristics show higher level of quality of work life and performance effectiveness. Second, teams which consist of members with variety background and skills show higher level of quality of work life and performance effectiveness. Third, team which have the higher autonomy, technology variety, job significance, and feedback show higher team effectiveness. Fourth, team which have team leaders with higher leadership score show higher level of quality of work life and performance effectiveness. Fifth, there are differences in team effectiveness in terms of socio-demographic variables such as average age, position, and tenure of team members, length of team system, and team size. Sixth, the job autonomy of team members and the

---

† 교신저자 : 서영준(033-760-2415, yjseo@dragon.yonsei.ac.kr)

leadership of team managers have significant effects on the quality of work life variables. Seventh, the leadership of team leaders, job autonomy of members, and individual contact between team managers and members have significant effects on the team performance variables.

In conclusion, in order to increase the effectiveness of team system in university hospitals, it is required to consider the characteristics of team management, diversity of team members, the autonomy of team members, the leadership of team manager, and the socio-demographic factors of team members.

*Key Words : Effectiveness, Team System, University Hospitals*

## I. 서 론

### 1. 연구의 배경 및 필요성

최근 정보통신기술의 발달로 인한 산업구조의 변화와 조직구성원의 가치관의 변화 등은 기업의 조직 패러다임을 변화시키고 있다. 과거 조직이 효율적인 목표달성을 위해 관리 통제 의 중요성을 강조했다면 최근에는 비전, 능력, 속도, 자율 등을 중시하는 방향으로 바뀌고 있다. 조직구조도 조직원의 성실성을 바탕으로 하는 기능 중심의 수직적 조직에서 조직원의 창조성을 중시하는 수평적 조직으로 변하고 있다(임창희 등, 1995). 이는 최근 전통적 관료형 조직의 문제점을 극복하고, 환경변화에 적극적으로 대응하며 경쟁력을 확보하기 위해 과거의 부·과형 계층적 조직구조를 폐지하고 수평적 팀제를 도입하는 기업이 크게 늘고 있는 데서도 알 수 있다. 우리 나라의 팀제 도입실태를 보면 1977년 삼성물산이 처음으로 팀제를 도입한 이후 80년대 중반부터 그룹회사를 중심으로 본격적으로 도입되기 시작했으며 90년대 초부터는 금융기관에까지 확산되었다.

병원조직도 전통적으로 계층을 중심으로 한 수직적 조직의 특성을 지녀 왔으며 이러한 특성은 병원의 만성적인 승진체제를 해소하기 위한 필요 이상의 중간관리계층 증가로 인해 더욱 심화되어 경우에 따라 효율적인 의사결정과 신속한 경영혁신의 걸림돌이 되어 왔음을 부인할 수 없다. 그러나 최근의 급변하는 의료환경은 병원도 이제 신속하고 합리적인 의사결정을 통해 21세기 무한경쟁시대에 적합한 경쟁력을 갖추도록 요구하고 있다. 이에 따라 많은 병원들이 리엔지니어링, TQM, 학습조직, 지식경영, 전략적 마케팅, 성과급제 및 연봉제 도입

등 다양한 경쟁력 강화 방안들을 시행해 왔으며 본 연구의 주제인 팀제도 그러한 노력의 일환으로 간주되고 있다.

그러나 실제로 팀제를 도입한 병원들이 어느 정도 의도한 목적을 달성하였는지에 대한 연구보고가 거의 없어 현재 병원에서의 팀제 도입은 성공 유무를 판단하기 어려운 실정이다. 또한 팀제를 효과적으로 운영하기 위해서는 어떤 요소들을 중요하게 고려해야 하는지에 대한 실증적 결과가 없어 많은 병원들이 팀제를 실제로 도입하더라도 운영과 관련한 시행착오를 범할 가능성이 높다. 최근 최순연 등(2000)이 한 대학병원에서의 팀제 효과성을 직무만족과 조직몰입도를 지표로 측정하여 연구결과를 보고한 바 있으나 조사대상병원이 하나이고 효과성변수가 극히 제한되어 있어 팀제의 도입 결과에 대한 충분한 정보를 제공하기에는 미흡한 실정이다. 따라서 팀제를 실시하고 있는 다수의 병원을 대상으로 팀제에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수를 고려하면서 팀제의 운영효과성을 측정해 본다면 팀제의 도입효과에 대한 보다 심층적인 자료를 얻을 수 있을 것이며 이는 향후 팀제의 도입을 고려하는 병원의 경영자들에게 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 팀제를 실시하고 있는 일부 대학병원에서 팀의 운영특성, 팀구성원의 다양성, 직무의 특성, 리더의 유형, 그리고 인구사회학적 변수 등에 따라 팀의 효과성이 어떻게 나타나는지를 검증하는데 있다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 1) 팀의 특성별로 팀의 효과성에 차이가 있는지를 검증한다.
- 2) 구성원의 다양성에 따라 팀의 효과성에 차이가 있는지를 검증한다.
- 3) 직무특성별로 팀의 효과성에 차이가 있는지를 검증한다.
- 4) 팀장의 리더십에 따라 팀의 효과성에 차이가 있는지를 검증한다.
- 5) 인구사회학적 요인에 따라 팀의 효과성에 차이가 있는지를 검증한다.
- 6) 다중회귀분석을 통해 팀의 효과성에 영향을 미치는 유의한 변수를 파악한다.

## II. 이론적 고찰

팀제는 1960년대 미국의 제조업 분야에서 처음 도입되었으며 팀제에 대한 연구도 주로 미국에서 이루어졌다. Cohen과 Ledford(1993)는 팀제가 종업원의 직장생활의 질(quality of work life; QWL)향상에 기여하는 과정에 대해 두 가지 이론적 배경을 제시하였다. 첫째, 팀제는 자율과 자기통제를 허용함으로써 구성원의 동기부여 수준이 높아지며 그로 인해 업무수

행 효과성도 높아진다는 것이다. 둘째, 팀제 하에서는 직무설계의 주요한 특징인 직무의 다양성, 자율성, 업무의 중요도, 피드백 등의 수준이 향상된다는 것으로 직무특성이 구성원을 적절하게 동기화 시키면 그만큼 업무수행 효과성과 만족도도 높아지게 된다는 것이다.

Manz 등(1987)은 팀제에서 효과적인 리더의 역할을 연구하였고 팀제에 필요한 리더의 역할로 촉진자, 코치 또는 조언자로서의 역할을 강조하였다. 그들은 촉진자의 역할을 직접적인 명령이나 지시는 하지 않지만 팀원 스스로 자기목표의 설정과 연습, 그리고 부하들이 높은 기대를 설정하도록 고무시키는 역할로 보았다. 또한 팀원으로 하여금 스스로 자신을 리드하도록 이끄는 촉진적 리더십(self-leadership)을 강조하였는데 촉진적 리더의 역할은 전통적인 리더보다 더 중요성을 가지고 있으며 특히 촉진적 리더의 가장 중요한 역할은 자기 강화를 고무시키는 것과 자기관찰과 자기평가를 고무시키는 행동이라는 결과를 얻었다.

Quinn(1988)은 조직효과성과 리더십에 관한 기존 연구들을 통합하여 관리자들이 수행하는 역할을 8가지로 분류하였다(정대영, 1992, 재인용). 즉 ① 생산자 역할; 부서원들에게 부서 목표의 달성을 강조하고 부서원들의 업무수행을 독려하기 ② 지시자 역할; 부하사원들의 책임 영역을 명확히 설정해 줄 업무수행 방식을 지시하기 ③ 조정자 역할; 업무의 진행절차와 부서원간의 업무협조 체제를 유지시키기 ④ 감독자 역할; 부하사원들이 업무를 제대로 수행하고 있는가 감독하기 ⑤ 혁신자 역할; 새롭고 참신한 업무수행방식 혹은 문제해결 방식을 생각해내고 실현하기 ⑥ 중계자 역할; 타부서나 경영층에 부서의 입장을 설명하고 필요한 지원을 얻어내기 ⑦ 촉진자 역할; 부서원들간의 팀웍을 조성시키고 부서의 의사결정에 부서원들을 참여시키기 ⑧ 후견자 역할; 부하사원들 개인에 대해서 관심과 애정을 보이기 등이다.

국내에서는 정대영(1992)이 한국의 S기업 연구개발팀을 대상으로 Quinn의 가치대립 리더십 측정도구의 8가지 리더의 역할을 기준으로 하여 팀의 효과성에 영향을 미치는 리더의 역할에 관하여 연구를 하였다. 연구 결과 리더의 혁신자 역할, 조정자 역할, 촉진자로서의 역할이 팀의 기술적 성공도 및 상업적 성공도와 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

천성현(1996)은 K기업군에 속한 제조업체 본사와 무역서비스업체 본사 직원을 대상으로 한 연구에서 팀제실시가 조직효과성에 기여한다고 밝혔다. 또한 팀의 특성 차원은 전반적으로 조직효과성과 밀접한 관련성을 가지고 있으며 팀효과성과 관련된 변인들은 서로 밀접하게 관련되어 있고 심리적 권능감, 팀프로세스는 주된 매개 변인이라고 밝혔다.

박문수(1996)는 S그룹 39개사 다양한 업종의 팀을 대상으로 팀효과성의 영향요인, 영향요인들간의 상호작용, 제조/비제조업종의 영향요인의 차이점을 연구하였다. 독립변수로는 과업, 프로세스, 대인관계, 리더십, 보상, 팀 비전을, 종속변수로는 생산성과 직무만족을 두고 분석한 결과, 팀 멤버의 과업 지향적인 성향과 팀 비전은 생산성보다는 직무만족과 더 상관관계가 있으며, 리더의 개방적이고 민주적인 스타일과 팀내 임금, 승진 등 보상시스템의 구축정

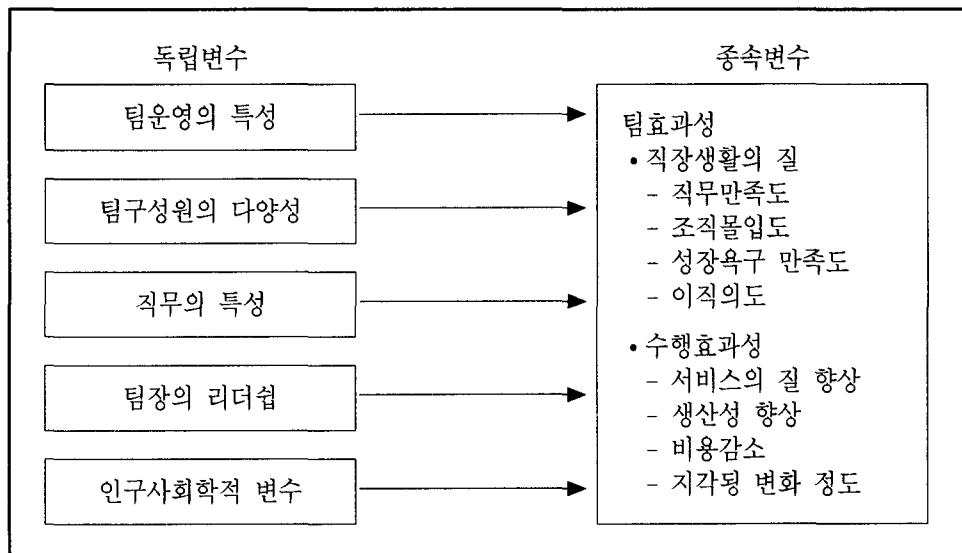
도는 직무만족보다는 생산성과 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 제조업과 비제조업간의 결정요인별 차이는 없는 것으로 나타났다.

기존의 연구들 대부분은 팀제가 직무만족, 조직몰입 등 직장생활의 질뿐만 아니라 업무수행효과를 증대시키며 팀 리더의 역할이 팀효과성과 유의한 상관이 있음을 시사하고 있다. 그러나 팀의 어떤 요인이 팀을 효과적, 비효과적으로 만드는지에 대한 원인을 밝히는 것은 쉽지 않다. 그것은 팀효과성을 좌우하는 결정요인은 너무나 복잡적이고, 팀 고유의 특성과 문화가 있으며, 팀마다의 임무를 달성하는 방식이 다르고, 무엇보다도 실제로 팀원을 구성하고 있는 각개인의 독특한 성향과 성격이 팀효과성에 가장 중요한 영향을 미치기 때문이다.

### Ⅲ. 연구의 모형과 가설 설정

#### 1. 연구의 모형

본 연구에서는 기존의 실증적 연구결과를 바탕으로 팀제의 효과성에 영향을 미치는 독립변수를 ① 팀운영의 특성 ② 팀구성원의 다양성 ③ 직무의 특성 ④ 리더의 역할 ⑤ 인구사회학적 변수 등으로 분류하였고 종속변수인 팀효과성을 직장생활의 질과 수행효과성으로 나누어 측정하였다. 이를 기초로 개념적 모형을 도식화하면 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 팀효과성 연구가설 모형

## 2. 변수의 정의

### 1) 팀운영의 특성

팀운영의 특성으로는 ① 팀운영의 자율성, ② 팀원간 상호 연관된 업무, ③ 팀원간의 친밀도, ④ 의사결정에 대한 자유재량권정도, ⑤ 팀원간의 수평적 구조의 정도, ⑥ 팀장과 팀원의 일대일 접촉 의사소통의 정도, ⑦ 팀 단위의 피드백을 통한 팀 단위의 평가가 행해지는 정도를 말한다.

### 2) 팀구성원의 다양성

효과적인 팀의 특성으로 Blanchard(1996)가 요약한 팀 구성원이 가지는 다양한 배경과 능력, 기술 등을 말한다. 팀 구성원의 다양성이 클수록 팀의 상호작용이 증대된다.

### 3) 직무의 특성

Hackman과 Oldham(1976)이 직무설계이론에서 제시한 직무 특성으로 ① 직무 자율성: 직무수행시 일정한 방법을 채택하는데 부여된 자유, 독립성, ② 기술의 다양성: 직무수행시 개인에게 요구되는 능력과 역량의 정도를 말하며, ③ 직무의 중요성은 업무의 결과가 타인에게 미치는 영향을, ④ 학습효과는 직무를 수행하면서 도움이 되는 정보와 지식을 얻는 정도를 말한다.

### 4) 팀장의 리더십

리더십이란 특정목적을 달성하기 위하여 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정 또는 조직의 요구사항과 개인의 이해관계를 통합하여 어떤 목적을 추구하는 행위의 스타일을 말한다. 여기서는 Quinn(1988)이 제시한 리더십 평가 설문을 이용하여 팀장의 리더십 점수를 측정 후 상위집단과 하위집단간의 팀 효과성을 비교하였다.

### 5) 팀의 인구사회학적 요인

팀의 인구사회학적 요인으로 팀 구성원의 수와 팀체의 실시기간을 선정하였다. 팀 구성원의 수는 1-7명의 소집단, 8-19명의 중간집단, 20명 이상의 대집단으로 분류하였고, 팀체 실시기간은 팀체를 실시한지 4년이 된 2개 병원과 8개월이 된 2개 병원으로 분류하였다.

### 6) 팀 효과성

종속변수인 팀 효과성은 직장생활의 질과 수행효과성으로 나누어 측정하였다. 직장생활의

질로는 ① 직무만족: 현재 하고있는 일에 대한 만족의 정도, ② 조직몰입: 조직원이 조직을 위해 헌신하고자하는 충성심이나 애착심, ③ 성장욕구만족: 직무를 통해 새로운 것을 습득하고, 가치 있는 일과 가치 있다고 느끼는 일을 성취할 기회에 대한 만족도, ④ 이직의도: 직장을 떠나고자 하는 의도를 변수로 선정하였다. 수행효과성으로는 ① 서비스 질 향상, ② 생산성향상, ③ 비용감소, ④ 지각된 변화의 정도를 변수로 선정하였는데 지각된 변화의 정도는 팀 내의 문제를 해결하는 정도, 소속팀장의 관리스타일의 변화 정도, 업무수행에 대한 팀의 자율재량권 정도, 팀장과 팀원의 관계, 팀과 관련된 의사결정에 팀원이 참여하는 정도가 얼마나 변화되었는가를 의미한다.

### 3. 가설의 설정

본 연구는 위에서 고찰한 이론들과 연구모형을 바탕으로 대학병원에서의 팀제의 효과성을 측정하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 좋은 팀운영 특성을 갖춘 팀이 더 높은 수준의 팀 효과성을 보일 것이다.

위에서 살펴본 팀의 운영특성 7가지에 대해 특성을 잘 갖추고 있는 상위집단('그런 편이다'와 '매우 그렇다'를 선택한 그룹)이 높은 직장생활의 질과 수행효과성을 보일 것이다.

가설 2: 팀 구성원의 다양성이 클수록 팀 효과성이 높을 것이다.

팀 구성원의 다양성은 다양한 능력과 기술, 다양한 배경을 말한다. 기술이나 능력, 배경 등이 다양한 구성원들이 한 팀에서 일할 때 친밀한 상호작용과 시너지 효과를 통해 직장생활의 질과 업무의 수행효과성이 높아질 것이다.

가설 3: 직무의 특성에 따라 팀 효과성에 차이가 있을 것이다.

3-1. 직무의 자율성이 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다.

3-2. 직무의 기술적 다양성이 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다.

3-3. 직무의 중요성이 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다.

3-4. 직무수행에 따른 학습효과가 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다.

직무의 특성은 직무에 대한 자율권과 재량권, 직무에 요구되는 지식과 기술의 정도, 타인에게 미치는 영향, 직무수행을 위한 지식과 정보의 획득정도를 의미한다. 직무특성은 팀원들을 동기화 시키기 때문에 팀 효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 팀장의 리더십이 좋은 팀이 팀효과성이 더 높을 것이다.

리더십의 높고 낮음에 따라 팀 효과성에 차이가 있을 것으로 기대할 수 있으므로 팀장의

리더십 점수를 계산한 후 리더십 상위그룹과 하위그룹간에 팀 효과성에 차이가 있는지를 비교해 보았다.

가설 5 : 팀의 인구사회학적 특성에 따라 팀효과성에 차이가 있을 것이다.

5-1. 팀원 수에 따라 팀 효과성에 차이가 있을 것이다.

5-2. 팀제 실시기간에 따라 팀 효과성에 차이가 있을 것이다.

가설 6 : 팀효과성의 세부변수들에 영향을 미치는 요인들에 차이가 있을 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 연구대상 및 측정방법

본 연구의 설문조사는 서울, 경기지역에 위치한 팀제를 실시하고 있는 4개의 대학병원(3차 의료기관)에 근무하고 있는 행정관리 및 의료지원 분야의 직원들을 대상으로 하였다. 설문조사 당시 대상 병원들의 팀제실시 기간은 두 병원은 4년 이상 되었고 두 병원은 8개월이 지났다.

본 연구에 사용된 설문지는 이계원(1996)이 기업체를 대상으로 조사한 설문지를 병원에 맞게 수정 보완하여 제작성한 것이다. 설문지는 팀장과 팀원용으로 구분되며 리더십 측정문항이 팀장용에는 없는 것을 제외하고는 동일하다. 인구사회학적 변수들을 측정하는 문항을 제외한 다른 모든 문항들은 1(매우 그렇지 않다)에서 5(매우그렇다)까지 Likert식 5점 척도법을 사용하였다.

설문조사는 1999년 4월 14일부터 4월 28일까지 2주에 걸쳐 이루어졌으며 각 병원 내 행정 경로를 통하여 총 380부를 배포하여 259부가 회수되었고 회수율은 65.7%이었다. 회수된 자료 중 인구사회학적 분류가 어려운 자료 9부를 제외시키고 250부를 실제분석에 사용하였다.

응답자들의 인구사회학적 특성별 분포는 <표 1> 과 같다. 직무별로 살펴보면 행정관리업무가 124명(50%), 기획업무가 37명(14.9%), 진료지원업무 57명(23%) 이었고, 팀원은 209명(84.3%), 팀장은 18명(7.3%), 파트리더는 16명(6.5 %) 그리고 여러 팀의 관리자는 5명(2%) 이었다. 연령별로 보면 30세 이하가 66명(26.4%), 31-35세는 91명(36.4%), 36-40세는 45명(18%), 41세 이상은 48명(19.2%)이었고, 그중 남자가 142명(57.3%), 여자가 106명(42.7%)을 차지하였다. 재직기간은 2년 미만인 14명(5.6%), 3-6년이 119명(47.8%), 7-10년이 53명(21.3%), 11-15년이 26명(10.4%) 그리고 16년 이상은 37명으로 31.8%를 차지하였다. 팀원수를 보면 1-7명의 소그룹이 79명(34.1%), 8-19명의 중간그룹이 79명(34.1%), 20명 이상의 대



그룹이 74명(31.8)으로 분류되었다. 팀제의 실시기간별로 보면 팀제를 실시한지 8개월이 지난 2개의 병원에서 141명(56.4%), 4년이 지난 2개의 병원에서 109명(43.6%)이 응답하였다.

<표 1> 대상자의 인구사회학적 특성

구 분	표 집 수	백 분 율
직 무		
관리업무	124	50.0
기  획	37	14.9
진료지원	57	23.0
기  타	30	12.1
직  책		
팀  원	209	84.3
팀  장	18	7.3
파트리더(소팀장)	16	6.5
여러팀 관리자	5	2.0
연  령		
30세 이하	66	26.4
31-35세	91	36.4
36-40세	45	18.0
41세 이상	48	19.2
성  별		
남  자	142	57.3
여  자	106	42.7
재직기간		
2년 미만	14	5.6
3-6년	119	47.8
7-10년	53	21.3
11-15	26	10.4
16년 이상	37	14.9
팀 원 수		
1- 7명	79	34.1
8-19명	79	34.1
20명 이상	74	31.8
팀제실시기간		
8개월	141	56.4
4년	109	43.6

## 2. 자료분석

수집된 자료는 SPSS 프로그램을 이용하여 다음의 절차를 통하여 분석하였다.

- 1) 응답의 신뢰성을 알아보는 방법으로 각 척도에 대한 신뢰도를 분석하였다.
- 2) 팀 운영특성, 팀 구성원의 다양성, 직무특성, 팀장의 리더십, 팀의 인구사회학적 특성에 따라 팀 효과성에 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 Independent t-test 또는 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.
- 3) 팀효과성 변수인 근로생활의 질과 수행효과성에 유의한 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구에 사용된 변수들 중 일부는 동일한 개념에 대해 다항목 측정을 하였으며 이에 대한 응답의 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 구해 본 결과 변수들의 신뢰도는 .51에서 .89까지로 나타났다. 일반적으로 사회과학 연구에서는  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 수용할만한 신뢰도 수준으로 간주하므로 이에 못 미치는 팀장역할 변수 중 조정자( .51), 후견자( .56) 등의 변수와 관련된 리더십에 대한 해석은 신중을 요한다 (표 2 참조).

<표 2> 다항목 측정변수들의 신뢰도

	문항수	평균	신뢰도
직장생활의 질			
직무만족	3	3.53	.75
조직몰입	5	3.52	.64
성장욕구 만족	4	3.18	.84
이직의도	4	2.73	.66
지각된 변화정도	6	3.31	.89
팀 구성원의 다양성	2	3.49	.78
팀장 리더십유형			
혁신자	4	3.40	.85
조정자	4	3.58	.51
중계자	4	3.42	.65
감독자	4	3.67	.83
생산자	4	3.68	.77
촉진자	4	3.43	.88
지시자	4	3.48	.86
후견자	4	3.40	.56

## V. 연구결과

### 1. 팀제의 효과성 분석

#### 1) 팀 운영특성과 팀 효과성과의 관계

팀운영의 특성은 팀제의 7가지 특성으로 첫째, 팀운영의 자율성보장 정도, 둘째, 팀원 상호간의 연관된 업무, 셋째, 팀원간의 친밀한 접촉, 넷째, 의사결정에 대한 자유재량권, 다섯째, 팀장과 팀원의 일대일 접촉, 여섯째, 팀의 수평적 구조, 일곱째, 팀 단위의 평가 피드백 정도이다.

팀제의 효과성을 알아보기 위해 팀운영 특성별로 하위집단과 상위집단간의 팀 효과성을 비교해 보았다. 하위수준에 해당되는 집단으로는 1번과 2번('전혀 그렇지 않다'와 '그렇지 않은 편이다')을 선택한 그룹, 상위수준에 해당되는 집단으로는 4번과 5번('그런 편이다'와 '매우 그렇다')을 선택한 그룹으로 나누어 집단간 팀 효과성의 차이를 비교하였다.

팀운영의 자율성 정도에 따른 팀 효과성의 차이를 통계적으로 검증한 결과는 <표 3> 과 같다. 팀운영의 자율성이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족이 높으며 이직의도는 낮은 것으로 나타났고, 수행효과성 측면에서 팀 자율성이 높을수록 서비스 질향상, 생산성향상, 비용감소, 지각된 변화 정도가 높은 것으로 나타나는 등 팀 효과성의 모든 면에서 하위 집단과 상위집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 팀운영 자율성 정도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=62)		상위집단(n=104)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.13	.81	3.83	.59	-6.42***
조직몰입	3.17	.61	3.72	.49	-6.37***
성장욕구 만족	2.75	.68	3.53	.65	-7.34***
이직의도	3.07	.92	2.53	.69	4.02***
수행효과성					
서비스 질향상	2.94	.77	3.69	.75	-6.18***
생산성향상	2.79	.77	3.63	.84	-6.41***
비용감소	2.81	.76	3.44	.89	-4.85***
지각된 변화정도	2.87	.51	3.66	.57	-9.01***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

팀원간 상호 연관된 업무특성에 따른 팀 효과성의 차이 검증결과는 <표 4> 와 같다. 즉 프로세스 지향의 상호 연관된 업무특성이 높을수록 수행효과성 측면에서 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 비용감소 및 지각된 변화의 정도는 유의하게 높은 것으로 나타났으며, 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족, 이직의도 등 직장생활의 질에는 유의한 차이를 나타내지 않았다.

<표 4> 팀원간 업무연관성에 따른 팀효과성

척 도	하위집단(n=36)		상위집단(n=166)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
조직몰입	3.44	.58	3.55	.56	-1.12
성장욕구 만족	2.99	.68	3.24	.72	-1.90
이직의도	2.92	.93	2.66	.79	1.72
수행효과성					
서비스 질향상	3.06	.80	3.48	.81	-2.79**
생산성 향상	2.86	.91	3.46	.81	-3.95***
비용감소	2.71	.83	3.35	.84	-4.09***
지각된 변화정도	3.06	.64	3.42	.62	-3.20**

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

팀 구성원간의 친밀한 정도에 따른 팀 효과성의 차이검증 결과는 <표 5> 와 같다. 팀 구성원간의 친밀한 정도가 클수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족이 높았으나, 이직의도는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 수행효과성 측면에서는 팀원간의 친밀도가 클수록 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도 등 모든 면에서 유의하게 높은 것으로 나타났다.

팀 의사결정의 자유재량권 정도에 따른 팀 효과성의 차이를 검증한 결과는 <표 6> 과 같다. 의사결정의 자유재량권이 클수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족 등이 높게 나타났고 이직의도는 낮은 것으로 나타났다. 수행효과성 측면에서는 의사결정의 자유재량권이 클수록 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화의 정도 등이 높은 것으로 나타나는 등 팀 효과성의 모든 측면에서 하위집단과 상위집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 팀원간 친밀도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=31)		상위집단(n=144)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.23	.75	3.65	.70	-2.98**
조직몰입	3.26	.59	3.64	.56	-3.39**
성장욕구 만족	2.77	.70	3.32	.69	-3.95***
이직의도	2.95	.92	2.66	.74	1.89
수행효과성					
서비스 질향상	2.94	.73	3.54	.80	-3.86***
생산성향상	2.90	.83	3.54	.83	-3.83***
비용감소	2.94	.89	3.41	.85	-2.78**
지각된 변화정도	2.74	.61	3.58	.57	-7.44***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

<표 6> 의사결정의 자유재량권 정도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=58)		상위집단(n=102)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.17	.74	3.81	.62	-5.84***
조직몰입	3.14	.57	3.73	.51	-6.65***
성장욕구 만족	2.69	.59	3.49	.67	-7.60***
이직의도	3.13	.88	2.55	.71	4.47***
수행효과성					
서비스 질향상	2.88	.65	3.68	.84	-6.68***
생산성향상	2.83	.75	3.66	.84	-6.21***
비용감소	2.79	.81	3.46	.92	-4.61***
지각된 변화정도	2.77	.45	3.71	.55	-11.13***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

팀장과 팀원의 일대일 의사소통의 정도에 따른 팀 효과성의 차이를 보면 <표 7> 과 같다. 팀장과 팀원의 일대일 의사소통의 정도가 클수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족이 높게 나타났으나, 이직의도는 유의한 차이를 보이지 않았다. 수행효과성 측면에서는 팀장과 팀원의 일대일 의사소통의 정도가 클수록 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도 등 모든 면에서 상위집단이 하위집단보다 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 팀장과 팀원의 일대일 의사소통 정도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=59)		상위집단(n=119)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.40	.71	3.71	.65	-2.92**
조직몰입	3.27	.60	3.67	.50	-4.69***
성장욕구 만족	2.83	.67	3.42	.68	-5.54***
이직의도	2.86	.88	2.64	.79	1.73
수행효과성					
서비스 질향상	2.97	.74	3.62	.75	-5.47***
생산성 향상	2.86	.71	3.58	.82	-6.05***
비용감소	2.81	.80	3.45	.86	-4.78***
지각된 변화정도	2.92	.56	3.56	.60	-6.91***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

팀의 수평적 구조의 정도에 따른 팀 효과성의 차이는 <표 8> 과 같다. 즉 팀의 구조가 수평적으로 조직되어 있을수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족 등이 높았으나, 이직의도는 유의한 차이를 보이지 않았다. 수행효과성 측면에서는 팀의 수평적 구조 정도가 높을수록 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도 등 모든 측면에서 상위집단이 하위집단보다 유의하게 높은 것으로 나타났다.

팀 단위의 평가에 대한 피드백 정도에 따른 팀 효과성의 차이 검증은 <표 9> 와 같다. 즉 팀 단위의 평가에 대한 피드백이 잘 될수록 팀 구성원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족이 높으며 이직의도는 낮은 것으로 나타났고, 서비스 질 향상, 생산성향상, 비용감소, 지각된 변화 정도 등 수행효과성의 모든 측면에서도 팀 단위의 피드백이 잘되는 상위집단이 그렇지 않은 하위집단보다 높은 것으로 나타났다.

<표 8> 팀의 수평적 구조정도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=95)		상위집단(n=73)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.40	.75	3.79	.64	-3.59***
조직몰입	3.33	.62	3.76	.51	-4.82***
성장욕구 만족	2.94	.75	3.49	.69	-4.84***
이직의도	2.83	.91	2.61	.77	1.66
<b>수행효과성</b>					
서비스 질향상	3.04	.84	3.68	.73	-5.15***
생산성 향상	2.99	.81	3.60	.90	-4.52***
비용감소	2.94	.77	3.48	.95	-3.92***
지각된 변화정도	3.01	.61	3.72	.55	-7.80***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

<표 9> 팀단위의 평가 피드백 정도에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=91)		상위집단(n=73)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.41	.77	3.74	.66	-2.93**
조직몰입	3.39	.65	3.73	.49	-3.64***
성장욕구 만족	2.94	.74	3.52	.68	-5.16***
이직의도	2.87	.89	2.56	.64	2.62**
<b>수행효과성</b>					
서비스 질향상	3.16	.76	3.71	.84	-4.36***
생산성 향상	3.13	.73	3.64	.92	-3.87***
비용감소	3.00	.76	3.57	.84	-4.54***
지각된 변화정도	3.05	.61	3.73	.57	-7.30***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

이상에서 살펴 본 팀운영 특성의 차이에 따른 팀효과성의 차이를 7가지 특성별로 검증한

결과 대부분의 가설이 지지되었으나 팀원간의 상호 연관된 업무특성의 차이가 직장생활의 질 차이와 관계없이 나타났으며 팀원간의 친밀도 및 팀장과 팀원간의 의사소통의 정도가 이직의도와는 관계없는 것으로 나타났다.

2) 팀 구성원의 다양성과 팀 효과성과의 관계

팀원의 구성은 팀 효과성에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 이론적 고찰에서 살펴본 바와 같이 많은 학자들은 팀원들의 배경이나 능력, 기술의 다양성 면에서 이질성이 클수록 상호작용은 증대되며 팀의 효과성은 증대된다고 하였다.

<표 10>은 구성원의 다양성의 수준에 따라 <집단 1> <집단 2> <집단 3>으로 분류하여 팀 효과성의 차이를 검증하였다. <집단 1>은 1번과 2번(‘전혀 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않은 편이다’)을 선택한 집단이며, <집단 2>는 3번(‘그저 그렇다’)을 선택한 집단, <집단 3>은 4번과 5번(‘그런 편이다’와 ‘매우 그렇다’)을 선택한 집단을 의미한다. 분석 결과 구성원의 다양성이 큰 집단이 그렇지 않은 집단보다 이직의도를 제외한 직장생활의 질과 수행효과성의 모든 측면에서 통계적으로 유의하게 높은 팀 효과성을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 “팀 구성원의 다양성이 높을수록 팀효과성이 높을 것이다“ 라는 <가설 2>는 지지되었다.

<표 10> 팀 구성원의 다양성 정도에 따른 팀효과성

척도	집단1(n=90)		집단2(n=51)		집단3(n=109)		F	Scheffe
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직장생활의 질								
직무만족	3.33	.60	3.63	.57	3.66	.80	6.11**	2, 3) 1
조직몰입	3.35	.51	3.54	.53	3.64	.60	6.73**	3) 1
성장욕구 만족	2.97	.53	3.23	.77	3.34	.76	7.03**	3) 1
이직의도	2.76	.76	2.77	.79	2.70	.87	.17	
수행효과성								
서비스 질향상	3.11	.69	3.34	.72	3.56	.83	8.68***	3) 1
생산성 향상	3.02	.67	3.30	.79	3.57	.89	11.84***	3) 1
비용감소	2.92	.62	3.18	.69	3.47	.96	11.36***	3) 1
지각된 변화정도	3.06	.56	3.31	.65	3.54	.62	15.30***	3) 1

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001



### 3) 직무의 특성과 효과성과의 관계

Hackman과 Oldham(1976)의 직무설계이론에서는 직무설계가 근로자의 동기부여에 어떻게 영향을 미치는가를 보여주고 있는데 직무의 자율성과 기술의 다양성이 크고, 직무수행을 통한 정보와 지식을 습득하기 용이할수록 직무수행의 효과가 커질 가능성이 높음을 시사하였다. 직무의 자율성은 업무의 계획이나 절차 등을 자율적으로 결정할 수 있는 재량권의 정도를 의미하는데 직무의 자율성 정도에 따른 팀 효과성의 차이를 검증한 결과가 <표 11>에 제시되어 있다. 팀의 직무의 자율성이 클수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족은 높게 나타났고 이직의도는 낮게 나타났으며 또한 직무의 자율성이 클수록 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화가 높게 나타나는 등 직장생활의 질과 수행효과성 등 팀 효과성의 모든 측면에서 직무의 자율성이 높은 상위집단이 그렇지 않은 하위집단보다 팀 효과성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 “직무의 자율성이 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다”라는 <가설 3-1>은 지지되었다.

<표 11> 직무의 자율성에 따른 팀 효과성

척 도	하위집단(n=49)		상위집단(n=103)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.21	.79	3.90	.51	-5.56***
조직몰입	3.21	.65	3.73	.49	-5.50***
성장욕구 만족	2.67	.77	3.46	.64	-6.65***
이직의도	3.08	.81	2.51	.73	4.32***
<b>수행효과성</b>					
서비스 질 향상	2.86	.74	3.64	.73	-6.19***
생산성 향상	2.76	.83	3.63	.77	-6.40***
비용감소	2.86	.89	3.47	.84	-4.11***
지각된 변화정도	2.85	.58	3.62	.55	-8.01***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

직무의 기술다양성에 따른 팀 효과성의 차이를 검증한 결과는 <표 12>와 같다. 팀 구성원들이 다양한 지식과 기술을 사용하여 업무를 수행하는 정도가 높은 팀일수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족은 높게 나타났고 이직의도는 낮게 나타났으며, 서비스 질 향상, 생산성

향상, 비용감소, 지각된 변화의 정도 등 수행효과성의 모든 측면에서도 더 높은 효과성을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 “직무의 기술적 다양성이 클수록 팀의 효과성이 클 것이다”라는 <가설 3-2>는 지지되었다.

<표 12> 팀의 기술적 다양성과 팀효과성

척도	하위집단(n=17)		상위집단(n=127)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.14	.72	3.70	.70	-3.12**
조직몰입	3.19	.63	3.66	.58	-3.11**
성장욕구 만족	2.82	.77	3.27	.74	-2.33*
이직의도	3.12	.68	2.62	.85	2.31*
수행효과성					
서비스 질향상	2.88	.70	3.47	.81	-2.84**
생산성 향상	2.82	.88	3.46	.82	-2.98**
비용감소	2.76	.97	3.37	.86	-2.70**
지각된 변화정도	2.87	.62	3.44	.61	-3.63***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

팀 구성원이 수행하는 직무의 중요성이 크고 타인에게 중대한 영향을 미치는 정도가 높을수록 팀 효과성에 차이가 있는지를 검증한 결과가 <표 13>에 제시되어 있다. 즉 직무의 중요성이 클수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족은 높았으며 이직의도는 낮게 나타났다. 반면에 수행효과성 측면에서 직무의 중요도가 높을수록 비용은 감소되었으나 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 지각된 변화정도에서는 유의하지 않게 나타났다. 따라서 직무의 중요성이 클수록 팀의 효과성이 높을 것이라는 <가설 3-3>은 부분적으로 채택되었다.

<표 14>는 직무수행에 도움이 되는 많은 정보와 지식을 습득하는 학습효과의 정도가 높은 팀과 낮은 팀을 비교한 결과이다. 팀의 직무수행에 따른 학습효과가 클수록 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족은 유의하게 높은 것으로 나타났으나, 이직의도에는 차이가 없었다. 또한 팀의 직무수행에 따른 학습효과가 클수록 수행효과성의 모든 측면에서 상위집단이 하위집단보다 유의하게 높은 것으로 나타났다. 따라서 “직무수행에 따른 학습효과가 클수록 팀의 효과성이 높을 것이다”라는 <가설 3-4>는 이직의도를 제외한 부문에서 뒷받침되었다.

<표 13> 직무의 중요성에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=8)		상위집단(n=185)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.04	.77	3.63	.70	-2.29*
조직몰입	3.09	.74	3.60	.58	-2.41*
성장육구 만족	2.71	.82	3.24	.74	-1.97*
이직의도	3.63	.48	2.64	.80	3.46**
<b>수행효과성</b>					
서비스 질향상	3.00	1.00	3.45	.81	-1.42
생산성 향상	3.29	1.25	3.42	.84	-.39
비용감소	2.57	1.27	3.31	.84	-2.23*
지각된 변화정도	3.15	.89	3.41	.63	-1.14

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

<표 14> 직무수행의 학습효과에 따른 팀효과성

척도	하위집단(n=16)		상위집단(n=143)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.25	.87	3.69	.68	-2.40*
조직몰입	3.25	.59	3.70	.54	-3.13**
성장육구 만족	2.58	.53	3.32	.70	-4.14***
이직의도	2.94	.85	2.64	.82	1.39
<b>수행효과성</b>					
서비스 질향상	3.06	.77	3.54	.81	-2.24*
생산성 향상	2.88	.81	3.52	.80	-3.08**
비용감소	2.75	.93	3.37	.84	-2.76**
지각된 변화정도	3.02	.47	3.50	.60	-3.75**

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

#### 4) 팀장의 리더십과 팀 효과성과의 관계

팀장의 리더십을 100점 만점으로 환산하여 상위집단(상위30% 이내)과 하위집단(하위30% 이하)간의 팀 효과성을 비교한 결과 상위집단이 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족 등이 높고 이직의도는 낮게 나타나는 등 직장생활의 질이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 또한 수행효과성 측면에서도 상위집단이 하위집단보다 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화의 정도 등 모든 면에서 팀 효과성이 높은 것으로 나타났다. 이는 팀장의 리더십에 따라 팀의 효과성이 달라질 수 있음을 보여주고 있다 (표 15 참조). 따라서 <가설 4>의 “팀장의 리더십 크기에 따라서 팀 효과성에 차이가 있을 것이다” 는 지지되었다.

<표 15> 팀장의 리더십에 따른 팀효과성

척 도	하위집단(n=69)		상위집단(n=74)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
<b>직장생활의 질</b>					
직무만족	3.06	.66	3.84	.65	-7.16***
조직몰입	3.19	.57	3.76	.56	-5.99***
성장욕구 만족	2.69	.53	3.51	.62	-5.06***
이직의도	3.13	.76	2.60	.75	4.15***
<b>수행효과성</b>					
서비스 질향상	2.87	.62	3.79	.80	-7.62***
생산성 향상	2.77	.71	3.83	.77	-8.53***
비용감소	2.83	.75	3.60	.85	-5.71***
지각된 변화정도	2.73	.45	3.84	.55	-13.19***

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

#### 5) 팀의 특성과 팀 효과성과의 관계

팀의 팀원수, 실시기간 등의 특성에 따라 팀 효과성에 차이가 있는지를 검증한 결과가 <표 16>, <표 17>에 제시되어 있다.

먼저 팀원 수에 따라 팀 효과성에 차이가 있는지를 보기 위해 3개의 집단으로 구분하여 팀효과성에 대한 변량분석을 실시하였다. <집단 1>은 7명 이하의 소규모집단, <집단 2>는 8-19명의 중간규모, <집단 3>은 20명 이상의 대규모 팀을 말한다. <표 18>에서와 같이 소규모 팀이 대규모 팀보다 대체적으로 높은 직장생활의 질과 수행효과성을 드러내고 있

<표 16> 팀원 수에 따른 팀효과성

척 도	집단1 <sup>1)</sup> (n=79)		집단2(n=79)		집단3(n=74)		F	Scheffe
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직장생활의 질								
직무만족	3.64	.65	3.62	.70	3.37	.76	3.44*	1) 2,3
조직몰입	3.62	.51	3.53	.49	3.43	.70	2.05	
성장욕구 만족	3.39	.71	3.23	.62	2.97	.75	6.81**	1) 2,3
이직의도	2.61	.78	2.68	.80	2.91	.88	2.62	
수행효과성								
서비스 질향상	3.49	.82	3.46	.80	3.15	.75	4.26*	1) 3
생산성 향상	3.35	.89	3.45	.85	3.20	.76	1.65	
비용감소	3.29	.88	3.21	.88	3.19	.77	.34	
지각된 변화정도	3.55	.55	3.30	.63	3.10	.70	10.05***	1) 3

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

주: 1) 집단1: 7명이하 집단2: 8-19명 집단3: 20명이상

<표 17> 팀제 실시기간과 팀효과성

척 도	8개월(n=140)		4년 이상(n=108)		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
직장생활의 질					
직무만족	3.55	.72	3.51	.69	.44
조직몰입	3.54	.53	3.49	.61	.74
성장욕구 만족	3.20	.71	3.16	.70	.44
이직의도	2.63	.79	2.87	.83	-2.32*
수행효과성					
서비스 질향상	3.31	.85	3.42	.70	-1.08
생산성 향상	3.21	.91	3.46	.69	-2.43*
비용감소	3.12	.89	3.33	.75	-1.93
지각된 변화정도	3.36	.65	3.26	.63	1.24

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

으며, 특히 직무만족과 성장욕구만족, 서비스 질 향상, 지각된 변화정도에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 팀원 수에 따라 팀 효과성에 차이가 있을 것이라는 <가설 5-1>은 부분적으로 지지되었다.

팀제 실시기간에 따라 팀 효과성에 차이가 있는지를 본 결과 <표 17>에서와 같이 이직 의도와 생산성 향상 부분에서만 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 따라서 “팀제 실시기간에 따라 팀효과성에 차이가 있을 것이다”라는 <가설5-2>는 부분적으로 지지되었다.

## 2. 팀 효과성에 영향을 미치는 요인 분석

팀 운영과 관련된 다양한 요인들 중 팀효과성에 유의한 영향을 미치는 것이 어떤 것이지를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 먼저 근로생활의 질에 대하여 미치는 영향을 살펴본 결과 직무만족도에는 팀 운영자율성(.328), 직무의 자율성(.234), 직무의 중요성(.134)순으로 유의한 영향을 미쳤고, 조직몰입도에는 팀장의 리더십(.233), 직무수행을 통한 학습효과(.178), 팀의 수평적 구조(.163) 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 성장욕구만족도에는 직무의 자율성(.250), 팀장팀원간의 일대일 접촉(.161), 팀 운영자율성(.182), 팀 단위 평가의 피드백(.161) 등의 순으로 유의한 영향을 미쳤으며, 이직의도에는 직무수행의 학습효과(-.215)와 직무의 자율성이 유의한 부정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에 사용된 독립변수들은 전체적으로 직무만족도 변이의 27.8%, 조직몰입도 변이의 26.7%, 성장욕구만족도 변이의 31.7%, 이직의도 변이의 11.6%를 설명해 주고 있는데 이는 일반적인 사회과학연구에 적용된 회귀분석결과의 설명력에 비추어 볼 때 그리 낮은 편은 아니나 본 연구에 사용된 팀제 관련 변수들 이외에도 근로생활의 질에 영향을 미치는 다른 변수들이 많이 있을 수 있음을 시사하고 있다.

다음으로 수행효과성에 미치는 유의한 영향요인을 살펴 본 결과 서비스의 질 향상에 대해서는 팀장의 리더십(.386)과 팀장팀원의 일대일 접촉(.217)이 유의한 영향을 미쳤고, 생산성 향상에는 팀장의 리더십(.283), 직무의 자율성(.206), 팀제 실시기간(.205), 팀원간 업무연관성(.176)의 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비용감소 측면에서는 팀원간 업무연관성(.234), 팀제 실시기간(.205), 팀 단위평가(.191), 직무자율성(.177), 팀장팀원의 일대일 접촉(.175), 팀장의 리더십(.089)의 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지각된 변화정도에 있어서는 팀장의 리더십(.487), 팀원간 친밀도(.178), 직무자율성(.132), 팀의 수평적 구조(.172)의 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에 사용된 독립변수들은 전체적으로 서비스 질 향상 변이의 26.8%, 생산성 향상 변이의 36.2%, 비용감소 변이의 25.7%, 지각된 변화정도 변이의 56.9%를 설명해 주고 있다. 그러나 서비스 질향상, 생산성

향상, 비용감소 등의 수행효과성에 대한 측정이 개인의 주관적인 평가에 의해 이루어 졌기 때문에 독립변수들의 설명력에 실제적인 큰 의미를 부여하기는 어려우나 다만 개인이 지각 하는 변화의 정도를 설명하는 데는 매우 높은 설명력이 있음을 보여주고 있다.

이상의 회귀분석 결과를 종합해 보면 팀효과성에 영향을 미치는 변수들은 근로생활의 질 과 수행효과성에 대해 공통적으로 작용하는 변수들도 있고 다르게 작용하는 변수들도 있는 것으로 나타나 <가설 6> 은 부분적으로 지지되었다.

<표 18> 근로 생활의 질 변수에 대한 회귀분석결과

	회 귀 계 수			
	직무만족	조직몰입	성장욕구만족	이직의도
팀 운영특성				
팀 운영자율성	.328***	.036	.182***	-.119
팀원간 업무연관성	.096	.015	-.006	-.085
팀원간 친밀도	-.081	-.032	-.093	.130
의사결정의 자유재량권	-.009	.105	.116	-.050
팀장팀원의 일대일 접촉	-.054	.060	.188***	.027
팀의 수평적 구조	-.028	.163***	.044	.067
팀 단위 평가 피드백	-.013	.065	.161***	-.075
팀 구성원 다양성	.054	.005	.051	.040
직무특성				
직무자율성	.234***	.145***	.250***	-.181***
기술적 다양성	.030	.021	-.031	-.035
직무의 중요성	.134***	.052	-.026	-.058
직무수행의 학습효과	.029	.178***	.094	.074
팀장 리더십	.014	.233***	.117	-.215***
팀원 수	.012	.080	.001	.048
팀제 실시기간	-.007	-.036	.048	.116
Adjusted R <sup>2</sup>	.278	.267	.317	.116

\*\*\*P<.000

<표 19> 수행효과성 변수에 대한 회귀분석결과

	회귀계수			
	서비스 질향상	생산성향상	비용감소	지각된 변화정도
팀 운영특성				
팀 운영자율성	.111	.053	-.019	-.059
팀원간 업무연관성	.117	.176***	.234***	.041
팀원간 친밀도	.015	-.078	-.085	.178***
의사결정의 자유재량권	.072	.037	.032	-.005
팀장팀원의 일대일 접촉	.217***	.178***	.175***	.064
팀의 수평적 구조	.084	.089	.085	.131***
팀 단위 평가	-.013	.035	.191***	.055
팀 구성원 다양성	.068	.061	.091	.062
직무특성				
직무 자율성	.114	.206***	.177***	.132***
기술적 다양성	.076	.012	.084	.014
직무의 중요성	.031	-.025	.079	.018
직무수행의 학습효과	.068	.072	.081	.063
팀장 리더십	.386***	.283***	.089***	.487***
팀원 수	-.008	.061	.024	-.027
팀제 실시기간	.114	.205***	.203***	-.015
Adjusted R <sup>2</sup>	.268	.362	.257	.569

\*\*\*P<.000

## V. 고 찰

### 1. 연구결과 요약 및 고찰

본 연구는 팀제를 실시하고 있는 일부 대학병원에서의 팀제운영의 효과성에 대한 평가를 목적으로 실시되었다. 연구목적은 달성하기 위해, 현재 팀제를 실시한지 8개월 이상이 된 4개의 3차 의료기관의 행정관리부문과 진료지원부문의 직원들을 대상으로 자가설문지법을 이



용하여 자료를 수집하였고, 집단 수준에서 자료를 분석하였다.

설문조사는 1999년 4월 14일부터 4월 28일까지 2주에 걸쳐 이루어졌으며 총 380부를 배포하여 259부가 회수되었고 회수율은 65.7% 이었다. 회수된 자료 중 인구사회학적 분류가 어려운 자료 9부를 제외시키고 250부를 실제분석에 사용하였다. 팀 효과성의 변수들로 직장생활의 질 변수(직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족, 이직의도)와 수행효과성 변수(서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도)를 설정하고 팀 효과성에 차이를 가져올 것으로 예상되는 변수들로 팀 운영특성, 팀 구성원의 다양성, 팀장의 리더십, 직무의 특성, 인구사회학적 변수들을 선정하여 팀 효과성과의 관련성을 검증하였다.

본 연구의 결과 및 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 팀 운영의 자율성, 의사결정에 대한 자유재량권, 팀의 학습효과가 높을수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족이 높으며 이직의도는 낮은 것으로 나타났고, 수행효과성 측면에서는 서비스 질 향상, 생산성향상, 비용감소, 지각된 변화 정도 등이 높은 것으로 나타났다. 이는 팀 운영에 있어 팀 운영의 자율성과 의사결정의 재량권이 크고 팀의 업무수행 과정에서 새로운 지식이나 정보를 획득하고 학습하는 기회가 많을 수록 팀 구성원들이 느끼는 직무만족도, 조직몰입도, 성장욕구만족도 등이 높아질 것이며 수행효과성에서도 서비스 질 향상, 생산성향상, 비용감소, 변화에 대한 지각의 정도가 높아질 가능성이 클 것임을 시사하고 있다. 따라서 병원에서 팀제를 성공적으로 운영하여 이를 조직의 성과향상이라는 궁극적 목표에 기여할 수 있도록 하기 위해서는 팀원에게 업무수행의 자율성 및 의사결정의 재량권을 확대시켜주고 직무에 관한 학습기회를 적극 지원해 주려는 노력이 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 팀 구성원간의 친밀한 접촉, 팀장과 팀원간의 일대일 의사소통, 팀의 수평적 구조 정도가 높을수록 직장생활의 질 측면에서 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족 등이 높았고, 수행효과성 측면인 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도 등도 높은 것으로 나타났다. 즉 팀 내부적으로 팀원들간의 친밀감이 높고 팀장과의 의사소통이 원활하며 수평적인 의사결정체계가 활발하게 가동될수록 팀원들의 직장생활의 질과 수행효과성이 높아짐을 의미하고 있다. 이는 병원의 팀 운영에 있어 팀원들의 업무능력 못지 않게 원활한 인간관계와 민주적인 의사결정체계가 중요함을 시사하는 것으로 기존의 계층적 조직구조에서 발생하는 상의하달식 의사소통이나 수직적 결재라인을 통한 경직된 의사결정방식이 팀 조직에서는 개선되어야 함을 시사하고 있다.

셋째, 상호 연관된 업무정도에 따른 팀 효과성은 상호 연관된 업무특성이 높을수록 수행효과성인 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 비용감소와 지각된 변화의 정도는 높게 나타났으나, 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족, 이직의도 등 직장생활의 질에는 유의한 차이를 보이지 않

은 것으로 나타났다. 즉 팀원들간에 업무의 연관성이 높고 협조가 잘 이루어질수록 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도 등 업무의 수행효과성이 높아질 가능성이 큼을 의미하고 있다. 따라서 병원에서 팀을 구성할 때 직무의 상관성이 높게 유지되도록 하고 팀웍 향상을 위한 교육기회 및 물적 지원을 적극 제공해 줌으로서 서비스의 질 및 생산성 향상의 동기를 부여해 주도록 해야 할 것이다.

넷째, 팀원들의 배경이나 능력, 기술의 다양성 면에서 다양성이 클수록 높은 직장생활의 질과 수행효과성을 보이는 것으로 나타났다. 이는 팀을 구성할 때 배경이나 능력, 기술 등이 다양한 사람들을 하나의 팀으로 묶어주는 것이 팀 전체의 시너지 효과를 높여 직장생활의 질이나 수행효과성의 향상에 도움이 될 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 병원에서 팀의 운영을 위해 직원을 선발하고 배치할 때 다양한 배경과 능력을 가진 사람들을 적절히 배합하는 것이 필요하며 이들이 하나의 팀 안에서 상호 시너지효과를 발휘할 수 있도록 조정하고 통합해 줄 관리자의 능력개발 또한 중요하다고 할 것이다.

다섯째, 직무의 특성에서 보면 직무수행의 자율성, 개인 능력발휘 기회의 다양성이 클수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구 만족 등이 높으며, 이직의도는 낮은 것으로 나타났고, 서비스 질 향상, 생산성 향상, 비용감소, 지각된 변화정도도 높은 것으로 나타났다. 직무의 중요성의 경우 중요성이 클수록 팀원의 직무만족, 조직몰입, 성장욕구만족은 높고 이직의도는 낮게 나타난 반면 수행효과성 측면에서는 직무의 중요성이 클수록 비용은 감소되었으나 서비스의 질 향상, 생산성 향상, 지각된 변화정도에서는 상위집단과 하위집단간에 유의한 차이를 보이지 않았다. 이는 팀 구성원의 직무수행의 자율성, 개인 능력발휘기회의 다양성, 직무의 중요성이 클수록 직장생활의 질과 업무수행효과성이 높아질 것임을 시사하고 있다. 따라서 팀장들은 팀원에게 직무수행의 자율성을 부여하고 개인적으로 능력을 발휘할 수 있는 여건을 조성하여 주는 것이 팀의 성과를 향상시키는데 유리할 수 있음을 인식할 필요가 있다. 또한 팀원들이 수행하는 직무의 가치를 높이는 것이 팀원들의 직장생활에 대한 만족도를 높이는데 기여할 수 있으므로 팀장은 팀원들의 직무 내용을 분석하여 직무의 범주확대(job enlargement) 및 질적 수준 충실화(job enrichment) 등 직무재설계(job redesign) 작업을 주도할 필요가 있다.

여섯째, 팀장의 리더십이 높은 상위집단(상위30% 이내)과 하위집단(하위30% 이하)을 비교한 결과 상위집단이 더 높은 수준의 직장생활의 질과 수행효과성을 보이는 것으로 나타났다. 이는 환경변화에 민감하게 대처하고 팀을 앞장서 리드해 나가는 리더의 역할이 팀효과성 향상에 매우 중요함을 보여주는 결과로서 병원에서 팀장을 임명할 때 리더십이 중요한 고려요소가 되어야 하며 임명된 팀장에 대한 지속적인 리더십 배양훈련도 필요함을 시사하고 있다. 또한 팀장들에게 실질적인 권한위양이 이루어져 팀 내의 분위기 및 업무과정을 혁신하는

데 있어 팀장의 재량권이 확보되고 팀원들의 사기 앙양 및 자질 향상을 위한 후견적 역할을 원활히 수행할 수 있는 행정적 물질적 지원이 필요함을 시사하고 있다.

일곱째, 팀 구성원의 수가 소규모 팀일수록 대규모 팀보다 직무만족과 성장욕구만족, 지각된 변화의 정도가 높게 나타났다. 이는 팀원의 수가 적을수록 내부적인 의사소통이나 팀웍형성이 쉬워져서 직장생활의 질이 높아지게 되고 변화에 대한 인식을 하기가 상대적으로 용이한 것으로 해석할 수 있다. 일반적인 팀제의 이론에 따르면 팀은 수평조직을 지향하며 기존의 계층을 축소 통합하여 대규모의 팀을 구성하는 것이 의사결정의 신속성 제고 등 바람직한 효과를 기대할 수 있다고 한다. 그러나 본 연구의 결과는 팀제를 운영할 때 무조건 기존의 과(課), 계(係)를 통합하여 대형의 팀을 구성하면 팀 구성원들간의 의사소통이나 팀웍의 단절 등으로 직장생활의 질이 떨어질 수 있음을 시사하고 있으므로 팀 구성원의 수가 적절하게 유지되도록 팀을 구성하고 팀원들간의 의사소통이 원활히 될 수 있도록 공식적, 비공식적 지원이 필요함을 말해주고 있다.

여덟째, 팀제의 실시시간에 따라 팀 효과성에 차이가 있는지를 본 결과는 이직의도와 생산성 향상 부분에서만 유의한 차이를 보였다. 팀제실시시간이 4년 이상인 병원의 팀원들이 이직의도도 높고 생산성 향상도 높은 다소 모순된 결과가 나왔는데 연구대상병원의 수가 작고 이직의도나 생산성 향상과 관련된 영향변수들이 매우 다양함으로 본 결과만으로 어떤 단정적 해석을 내리기는 어렵다.

아홉째, 팀효과성에 유의한 영향을 미치는 요인들을 회귀분석을 통해 파악해 본 결과 근로생활의 질에 대해서는 팀 운영자율성, 직무의 자율성 등 자율성과 관련된 변수들이 공통적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팀제의 취지 자체가 경직된 관료적 조직운영의 폐단을 탈피하여 자율적이고 창의적인 팀 운영을 통한 효과성을 증진시키는데 있으므로 팀 운영 및 직무수행의 자율성을 부여하는 것이 근로생활의 질을 향상시키는데 무엇보다도 중요함을 다시 한번 시사하고 있다. 또한 팀장의 리더십, 팀장팀원간의 일대일 접촉, 팀의 수평적 구조 등 자율적 팀 운영의 특성에 맞는 팀장의 리더십과 개방적이고 수평적인 의사소통구조를 가지는 것이 근로생활의 질 향상에 중요함을 시사하고 있다. 따라서 팀장들은 팀원들과의 수평적인 의사소통을 장려하고 개인적 접촉을 강화하여 팀의 운영에 팀원들의 의견을 적극 반영하도록 노력해야 할 것이다.

열 번째, 팀효과성 변수 중 업무수행효과성에 유의한 영향변수를 살펴보면 근로생활의 질과 마찬가지로 직무의 자율성, 팀장의 리더십, 팀장팀원의 일대일 접촉, 팀의 수평적 구조 등이 공통적으로 중요한 것으로 나타났는데 이는 근로생활의 질과 근로자들의 직무수행의 효과간에는 높은 상관관계가 있음을 시사하고 있다. 다만 생산성 향상과 비용감소의 경우 팀제 실시시간이 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 팀제를 실시하더라도 생산

성 향상이나 비용절감의 효과가 나타나려면 어느 정도의 시간이 필요함을 시사하고 있다.

마지막으로 본 연구의 결과를 선행연구결과와 비교해 보면 최순연 등(2000)등이 국내 한 대학병원을 대상으로 조사한 결과에서 팀의 직무만족과 조직몰입도에 유의한 영향을 미치는 변수들로 의사소통, 조직분위기, 지도성, 팀지식, 기술다양성, 과업중요성, 과업환류성, 직무자율성 등을 제시한 바 있는데 이는 변수의 정의는 다소 차이가 있으나 대체로 본 연구결과의 타당성을 뒷받침 해주는 것으로 볼 수 있다. 또한 국내기업을 대상으로 한 천성현(1996)의 연구에서도 팀의 운영특성이 전반적으로 조직효과성과 관련이 있음을 밝힌 바 있고 박문수(1996)는 리더의 개방적이고 민주적인 스타일이 생산성과 상관관계가 있는 것으로 보고하여 팀 운영특성의 중요성과 리더십의 역할을 강조한 본 연구의 결과를 뒷받침 해주고 있다. 미국의 제조업체를 대상으로 팀제를 연구한 Cohen 등(1993)도 자율과 자기통제, 팀제를 통한 직무의 다양성, 자율성, 중요성, 피드백의 증가 등을 주장하여 본 연구의 주요결과를 뒷받침 하고 있다.

이상의 연구결과를 종합해보면 대학병원에서의 팀제 운영에 따른 효과성을 높이기 위해서는 팀 운영의 특성, 팀 구성원의 다양성, 직무의 특성, 팀장의 리더십 그리고 팀의 인구사회학적 특성 등을 종합적으로 고려하여 직장생활의 질과 업무수행효과성에 긍정적으로 영향을 미치는 요인들을 강화하는 방향으로 팀 운영이 이루어져야 함을 본 연구 결과는 시사하고 있다.

## 2. 연구의 제한점 및 제언

본 연구를 수행하는데 있어 다음과 같은 자료수집 과정상의 제한점이 있었음을 밝히며 이를 바탕으로 추후 연구를 위한 제언을 하고자 한다.

첫째, 조사대상 병원이 4개의 대학병원으로 국한되어 있고 팀제 실시기간도 길지 않아 본 연구 결과를 전체 병원으로 확대 해석하기에는 무리가 있다. 추후연구에서는 병상규모, 팀제 실시기간 등 병원의 특성별로 연구대상 병원 수를 확대하여 연구결과의 보편성을 높여 나가야 할 것이다.

둘째, 병원에서의 팀제의 효과성을 측정하면서도 병원의 주요부서인 진료부문과 간호부문의 팀 효과성이 제외되었다는 점이다. 이것은 설문조사 당시 진료부문까지 확대시켜 팀제를 실시하고 있는 대학병원이 거의 없었던 것이 원인이었다. 따라서 본 연구의 결과는 행정관리부문과 진료지원분야에만 한정해서 해석되어야 할 것이며 추후 진료부서의 팀제 효과성과 비교하여 검증할 필요가 있을 것이다.

셋째, 병원에서의 팀 효과성을 객관적으로 측정할 수 있는 자료수집이 미흡했다는 점이다.

직장생활의 질에 관련된 직무만족도, 조직몰입도, 성장욕구 만족도, 이직의도 등은 변수의 성격상 팀 구성원들의 주관적 평가를 활용하는 것이 타당성이 있으나, 수행효과성에 관련된 서비스 향상, 생산성 향상, 비용감소 등 나름대로 객관적 측정이 가능한 변수들도 자료 수집원에 대한 접근의 한계로 인해 팀 구성원들의 주관적 판단만을 근거로 분석을 실시함으로써 측정의 타당성을 보장할 수 없었다. 추후 연구에서는 서비스 향상에 대한 고객만족도 조사, 생산성 향상과 비용감소 등에 따른 부가가치 창출 및 재정적 효과 등을 계량적으로 측정하여 활용함으로써 자료의 객관성을 높여 나가야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 현재 팀제를 실시하고 있는 병원만을 대상으로 하였으나 팀제를 실시하고 있지 않은 병원들과의 효과성을 비교함으로써 팀제 자체의 실시효과를 검증할 수 있을 것이다. 또한 팀제를 실시하고 있는 병원에 대해서도 실시 전과 실시 후 기간별로 종단연구를 수행한다면 팀제에 영향을 미치는 요인들을 보다 확실하게 파악할 수 있을 것이다.

다섯째, 팀제 실시의 배경에 깔린 거시적인 영향력에 대한 효과를 측정하지 못했다는 점이다. 팀제의 효과성에 영향을 미치는 거시적인 요인들로 병원의 소유형태, 병원의 경영실적, 경영진의 의지, 조직문화, 주변 병원과의 경쟁상태, 의료환경의 변화 등 여러 요인이 있을 수 있으나 본 연구의 조사대상병원이 4개로 제한되어 있어 거시적인 영향변수들에 따른 팀제의 운영효과성 차이를 통계적으로 분석하기에는 어려움이 있었다. 따라서 본 연구는 미시적인 요인들만으로 팀제의 효과성을 충분히 설명할 수 없었다는 한계점을 지니고 있으며 추후 연구에서는 연구대상병원의 수를 확대하여 이번에 다루지 못한 보다 거시적인 변수들을 감안하여 분석한다면 더욱 정교한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 박문수. 팀효과성의 결정요인에 관한 실증적 연구. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1996
- 이계원. 팀제의 효과성과 리더의 역할, 과제특성, 맥락적 요인들의 관계. 서울대학교 석사학위논문, 1996
- 임창희, 가재산. 한국형 팀제. 삼성경제연구소, 1995
- 임창희, 가재산. 팀제를 넘어서, 삼성경제연구소, 1998
- 정대영. 연구개발팀의 활동, 팀장의 지도자 유형과 팀효과성. 서울대학교 석사학위논문, 1992
- 천성현. 팀제의 사회구조적 특성과 심리적 권능감, 영향력, 조직효과성 간의 관계연구, 고려대학교 석사학위논문, 1996
- 최순연, 남은우. 병원조직에 팀제 도입이 팀 직무만족과 팀 조직몰입에 미치는 영향, 병원경영학회지, 2000;5(1):232-271

Cohen SG, Ledford Jr, GC. The effective of managing team: A quasi experiment. Human Relations 1993; 47(1)

Elledge RL, Phillips SL. Team Building for the Future.(전기영 · 송경근(역), 한얼출판사, 1996)

Hackman, JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance 1976:16

Manz CC, Sims Jr, HP. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self managing work teams. Administrative of Science Quarterly 1987:32

Quinn RE. Beyond rational management. San Francisco: Jossey-Bass, 1988