

패션기업 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트 및 팀원의 성과에 미치는 영향

홍병숙 · 이은진[†]

중앙대학교 의류학과

The Effect of Leadership by Team Leaders on Team Empowerment and the Performance of Team Members in Fashion Companies

Byung-Sook Hong · Eun-Jin Lee[†]

Dept. of Clothing & Textiles, Chung-Ang University

접수일(2010년 8월 23일), 수정일(2010년 9월 17일), 게재확정일(2010년 10월 15일)

Abstract

This study analyzes the effects of leadership by team leaders on team empowerment and the effects of team empowerment on the performance of team members in fashion companies. A survey was conducted from May 1 to June 30 in 2010. The data were collected from team members in fashion companies in the Seoul metropolitan area and 670 respondents were used in the data analysis. The statistical analysis methods were frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, and multiple regression analysis. As a result, the leadership of the team leaders was classified by the contingent reward, individualized consideration, intellectual stimulation, charisma, and exceptional management. Team empowerment was classified by the team potency, team autonomy, team impact, and team meaning. The performance of team members were classified by the job accomplishment, job satisfaction, and job commitment. The intellectual stimulation and charisma leadership influenced team empowerment in fashion companies; in addition, the team potency, team impact, and team meaning influenced the performance of team members in fashion companies.

Key words: Leadership of team leaders, Team empowerment, Performance of team members, Fashion companies; 팀장의 리더십, 팀 임파워먼트, 팀원의 성과, 패션기업

I. 서 론

패션산업이 글로벌화 되고 유행스타일의 빠른 변화, 소비자의 욕구변화 등으로 시장 환경이 급변하면서 팀 단위의 의사결정과 자율성을 보장하는 팀제를 도입

하는 패션기업이 늘고 있다. 팀제 조직은 소수정예화 및 능력 중심의 인력운영을 통하여 환경변화에 역동적으로 적용할 수 있는 탄력적인 조직 체계의 이상적 모델로서, 대외 경쟁력이 심화되고 고객의 압력이 증대되는 상황에서 기업이 보다 높은 수준의 제품과 서비스를 창출하여 시장 환경에 융통성 있게 대응함과 동시에 팀원 간의 원활한 업무 조정을 통한 조직 혁신을 이끌게 한다(이성철, 2009; Shonk, 1992). 그러므로 계절별로 신상품을 생산, 판매하고 신속한 업무 결정이 요구되는 패션기업에 효율적인 조직체계이며,

[†]Corresponding author

E-mail: nefa12@hanmail.net

본 논문은 2009년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회 연구역량강화사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2009-32A-C00012).

지금과 같이 복종 간 경쟁이 심화되는 시장구조에서 성공적인 팀제 운영은 패션기업의 성패를 좌우할 수 있다.

패션기업의 팀제 도입은 기업의 성과를 개선하거나 지속적인 경쟁력을 확보하는 수단이 될 수 있으며, 개인의 능력과 창의성을 발휘할 수 있는 기반을 제공한다. 또한 개인 책임 위주로 운영되던 기존의 조직 구조에 비해 팀 전체에 대한 성과 책임을 부여하기 때문에 팀원의 역량을 최대한으로 이끌어낼 수 있는 팀장의 역할 및 리더십이 요구된다. 즉, 팀장은 팀 구성원들을 독려해 그들이 맡은 바 임무를 제대로 해낼 수 있도록 훌륭한 지원자가 되어야 하고, 의사결정 과정에 팀원들의 적극적인 참여를 유도할 뿐 아니라 일하는 재미를 갖도록 해주는 등 리더로서의 능력을 지녀야 하는 것이다(최수일, 이은진, 2009; Loren & Gary, 2005). 이와 같이 팀장의 리더십이 중요해짐에 따라 조직 및 마케팅 분야의 연구에서는 팀장의 리더십을 측정하고, 리더십과 팀원의 역량 및 성과 간의 관계를 규명하는 연구가 지속적으로 이루어지고 있다.

리더십은 조직의 정해진 목표를 달성하기 위하여 리더가 구성원에게 영향을 미치는 과정으로서(Greenberg & Baron, 2007) 선행연구(김영진, 2000; 이덕로, 1994; 정윤길, 이규만, 2007; Howell & Avolio, 1993; Mackenzie et al., 2001)에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 리더십을 측정하고 있으며, 거래적 리더십을 조건적 보상과 예외적 관리의 차원에서, 변혁적 리더십을 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극 차원에서 규명하여 리더십과 성과 간의 관련성을 분석하고 있다. 하지만, 리더십과 성과 간의 관계에 대한 연구는 리더십이 성과에 미치는 영향만을 밝힐 뿐 이를 매개하거나 조절하는 변인의 영향력을 간과하고 있다는 문제가 제기되면서 리더십과 성과 간의 관계를 조절 혹은 매개하는 요인으로 임파워먼트와 신뢰 등을 다룬 연구(김주영, 2007; 김홍, 안동수, 2006; 박배후, 2006; 박영순 외, 2002; Smith et al., 1996)가 활발하게 진행되고 있다. 그러나 이들 연구는 공기업이나 호텔, 여행사, 스포츠 조직 및 중소기업체 등을 중심으로 분석하고 있으며, 패션기업을 대상으로 연구한 경우는 극히 일부(최수일, 이은진, 2009; 홍병숙, 2010)에 불과하다. 팀 단위로 업무를 추진하는 기업 환경에서는 팀장의 리더십에 관한 연구가 활성화되어야 하며, 특히 팀 중심으로 업무를 진행하는 패션기업에서 팀장의 리더십에 관한 연구가 필요하다.

한편, 패션기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하고 고객만족을 창출하기 위해서는 팀이 지향하고 있는 목표를 충분히 달성할 수 있는 핵심역량을 잘 갖추고 있는지가 중요하다. 팀장은 리더십을 발휘함과 동시에 팀을 임파워먼트할 수 있는 능력을 지녀야 하며, 팀장이 임파워먼트를 실현하여 팀원들에게 업무와 권한을 위임한다면 팀원들은 능동적인 자세로 현명하게 업무를 처리하는 능력을 키울 수 있다. 팀 임파워먼트에 관한 연구(김성동, 2004; 박배후, 2006; 이준호, 2000; Kirkman & Rosen, 1999; Yukl, 2005)에서는 팀 임파워먼트의 하위요인을 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성으로 분류하고 있으며, 팀원의 성과는 직무성취나 만족, 몰입 등의 심리적 성과 측면에서 측정하고 있다(Dalton et al., 1980). 이러한 팀 임파워먼트는 팀원들 간에 팀워크를 이루면서 상품을 기획하고 제조, 판매하는 패션기업에서 팀원의 성과를 결정하는 요인일 뿐만 아니라 팀장이 어떤 리더십을 지니고 있는지에 따라 팀의 역량이 달라질 것이다. 이와 같이 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트 및 성과 간의 관계가 중요함에도 불구하고 패션기업을 대상으로 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향력과 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향력을 밝힌 연구는 부족한 실정이다.

지금과 같이 불안정하고 급변하는 시장상황에서 패션기업은 적은 인원으로 팀을 구성하여 핵심업무를 수행하도록 하는 팀 경영을 강화하고 있으며, 기업의 목표 달성을 위해 더욱 강력하고 효율적인 방법으로 팀워크를 구축하여 새로운 방향으로의 전환을 모색하고 있다. 이러한 시점에 본 연구는 팀제 조직을 중심으로 운영되고 있는 패션기업 팀장의 리더십을 측정하고, 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향과 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이 결과는 팀원의 성과를 높일 수 있는 팀장의 리더십과 팀의 역량을 확인하여 패션기업의 팀 운영전략 및 인적자원관리에 유용한 자료를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 팀장의 리더십

리더십에 관한 연구는 리더의 개인적 특성이나 고난 자질을 확인하는 특성이론(Mann, 1959)에서 시

작하여 행동을 기준으로 리더십 유형을 구분하고 바람직한 리더십 유형을 찾아내는 행동이론(Blake & Mouton, 1964; Likert, 1961), 리더에게 가장 효과적인 특성과 행태를 결정하는 상황에 관심을 둔 상황이론(Fiedler, 1967; Vroom & Yetton, 1973)으로 발전하였다. 그러나 기업 환경이 급속하게 변화하면서 카리스마, 변혁적 및 비전적 리더십 등의 새로운 리더십 이론이 제시되었고, Bass(1985)가 상사와 부하 간의 교환관계에 기초하여 보상이나 처벌을 매개로 부하를 관리하는 거래적 리더십과 상사가 어떻게 부하들을 변혁시키는가에 중점을 두어 부하의 신념, 욕구 및 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하려는 변혁적 리더십으로 구분하여 리더십 효과성을 밝힌 이후 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 측면에서 접근한 연구가 주를 이루고 있다.

거래적 리더십(transactional leadership)에 관한 선행연구(배상진, 차승단, 2006; 이성철, 2009; 홍병숙, 2010; Howell & Avolio, 1993; Mackenzie et al., 2001)에서는 거래적 리더십의 구성요인을 조건적 보상과 예외적 관리로 분류하고 있다. 조건적 보상은 일정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 때 리더가 약속된 보상을 제공하는 것으로 부하의 노력에 의하여 이루어지는 리더와 부하 간의 교환 과정을 가리키고, 예외적 관리의 부하의 성과가 계획된 성과에 도달하지 못했을 때 리더가 개입하여 관리하는 것으로 실패라는 부정적 결과를 피하기 위하여 일정한 기준을 따르게끔 지속적으로 부하의 노력을 독려하는 리더십을 말한다. Peter and Waterman(1982)은 부하와의 관계에서 조건적 보상 리더십을 많이 활용하여 과업을 달성시키는 리더가 유능하다고 보았고, Bass(1985)는 리더의 예외적 관리에 의해 불안감, 자존심 상실 등의 역효과를 가져오거나 부하의 노력이 감소될 수 있으므로 강력한 예외적 관리는 오히려 효과적이지 못하다고 언급하였다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 장기적 효과와 가치의 창조에 중점을 둔 변화 지향적이고 진취적인 리더십을 의미하며(김성동, 2004), 대부분의 선행연구(김영진, 2000; 정윤길, 이규만, 2007; Howell & Avolio, 1993; Northouse, 2006; Yammarino et al., 1993)에서는 변혁적 리더십의 하위요인으로 카리스마와 개인적 배려, 지적 자극을 제시하고 있다. 이중 카리스마적 특성을 지닌 리더는 부하에게 비전과 통찰력을 제시하고, 강한 자신감과 결단력을 보여줌으

로써 부하의 신뢰와 존경을 받을 뿐 아니라 부하들이 본받을만한 역할모델이 된다. 또한 개인의 욕구 차이를 인정하여 잠재력을 개발해 주는 리더는 부하들이 자기가 맡은 일에 익숙해지도록 조연자의 역할을 하며, 지적 자극을 지닌 리더는 문제 해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 부하들이 보다 창의적인 관점에서 문제를 해결하도록 한다(박배후, 2006).

이와 같은 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 팀장에게서 나타날 수 있는 리더십 유형으로 연구되고 있다. 김성동(2004)은 호텔 팀장의 리더십을 거래적 리더십(조건적 보상, 예외에 의한 관리)과 변혁적 리더십(카리스마, 지적 자극, 개별적 고려)으로 나누어 측정하였고, 박배후(2006)는 H통신의 직원이 지각하는 팀장의 리더십을 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려, 조건적 보상, 예외적 관리로 분류하였다. 이형룡 외(2009)는 항공객실승무원 팀장의 변혁적 리더십에서 카리스마요인이 신뢰에 영향을 미친다고 하였고, 강나경, 문용(2010)은 생활체육 지도사의 변혁적 리더십을 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 리더십으로 구분하였다. 또한 패션기업을 대상으로 실증 분석한 최수일, 이은진(2009)에 의하면 팀장의 리더십은 카리스마, 지적 자극, 개인적 배려, 상황적 보상 및 예외적 관리 리더십으로 분류되었다. 따라서 본 연구에서는 리더십에 관한 선행연구를 토대로 하여 패션기업 팀장의 리더십을 조건적 보상, 예외적 관리, 카리스마, 개인적 배려 및 지적 자극 리더십으로 구분하여 측정하였다.

2. 팀 임파워먼트

조직의 인적관리측면에서 임파워먼트가 관심을 끌게 된 것은 리더십과 관련된 연구에 의해 임파워먼트가 구성원의 관리와 성과, 조직 유효성 등에 있어 주요 요인임이 증명되었고, 조직 내의 팀 구축 시도에서 임파워먼트 기법들이 집단개발과 유지에 중대한 역할을 하는 것으로 나타났기 때문이다(이성철, 2009). Conger and Kanungo(1988)는 임파워먼트를 인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적 관계로 이해하여 ‘자신의 능력에 대한 자신감과 신념’이라 정의하였고, Thomas and Velthouse(1990)는 임파워먼트를 ‘조직 구성원에게 내적 직무동기를 부여해 주는 과정’이라고 하면서 영향력, 능력, 중요성, 자기선택의 직무평가요소를 조직 구성원들이 어떻게 인지하는가에 따라 내

적 직무동기가 파악된다고 하였다. 또한 개인 차원만이 아니라 집단 차원에서도 임파워먼트가 존재한다고 주장한 Zimmerman(1995)은 구성원들이 집단 차원의 팀 속에서 단결하여 연대감이 증가하는 것을 공동으로 인지할 경우 팀 단위의 임파워먼트가 형성된다고 하였다.

Kirkman and Rosen(1999)은 개인 차원의 임파워먼트를 팀 수준의 임파워먼트에 적용하여 팀 임파워먼트의 구성요소로 팀 자신감(team potency), 팀 자율성(team autonomy), 팀 중요성(team meaning) 및 팀 영향력(team impact)을 제시하였다. 여기서 팀 자신감은 팀의 성과에 대해 팀원들이 공유하는 믿음을 나타내고, 팀 자율성은 팀 내에서 이루어지는 업무의 의사결정권으로 효과적인 팀이 되기 위해서는 팀 스스로 업무에 대한 자율권을 가지고 있어야 한다(Pearce & Ravlin, 1987). 팀 중요성은 팀의 업무가 중요하다는 것을 팀원 모두가 공동으로 인식하는 신념으로서 팀원들이 업무의 중요성을 깨닫는데 있어 리더가 중요한 역할을 하며(Levine & Moreland, 1990), 팀원들은 자신의 팀이 조직 내에서나 다른 팀에게 갖는 영향력을 인식하는 정도에 따라 팀의 임파워먼트 수준을 평가한다(Manz & Sims, 1987). Alper et al.(1998)은 팀제는 목표 달성을 위한 의사결정 과정의 책임을 팀에게 부여하기 때문에 팀 자율성이 팀 임파워먼트의 상당부분을 설명할지라도 팀의 성과를 높이기 위해서는 팀의 자신감과 중요성 및 영향력도 중요하다고 하였다.

팀 임파워먼트에 관한 국내 연구를 살펴보면, 박영순 외(2002)는 스포츠 팀의 임파워먼트를 개인적 차원에서 접근하여 자기결정, 의미성, 영향력 및 역량으로 구분하였고, 신동룡(2003)은 농협중앙회 팀 조직의 임파워먼트가 팀 자신감, 팀 중요성, 팀 자율성 및 팀 영향력으로 구성된다는 것을 밝혔으며, KBS를 실증 분석한 김홍, 안동수(2006)는 팀 임파워먼트를 개인 역량과 의미성 등으로 분류하였다. 호텔 조직을 연구한 김성동(2004)과 H통신을 분석한 박배후(2006)는 팀 임파워먼트를 팀 자신감과 팀 중요성, 팀 자율성 및 팀 영향력으로 나누었고, 박혜진, 최애경(2009)은 팀 비서의 임파워먼트를 의미성, 영향력, 역량 및 자기결정력으로 구분하였으며, 이성철(2009)은 중소기업 이상의 제조기업과 유통기업, IT기업을 대상으로 하여 팀 임파워먼트를 팀 자신감과 팀 중요성, 팀 자율성 및 팀 영향력으로 분류하였다. 본 연구에서는

팀 수준의 임파워먼트에 관한 선행연구에 따라 패션 기업의 팀 임파워먼트를 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성으로 구분하여 측정하였다.

3. 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트 및 팀원의 성과

리더십 연구에서 결과변수로 다루고 있는 팀원의 성과에 대한 측정단위는 직무성취와 만족, 몰입 등을 들 수 있다(이성철, 2009; Dalton et al., 1980). 직무성취는 팀원이 팀장 혹은 동료들이 인정해 주는 일에 최선을 다하는 것으로 자신의 능력에 대해 높은 확신을 갖는 사람들은 어려운 과업을 극복할 수 있는 도전으로 받아들여 더 많은 노력을 통해 성취도를 높인다(Bandura, 1997). Schermerhorn(1996)은 직무만족을 '조직 구성원의 수행하는 일에 대한 긍정적 감정 상태'라고 하면서 조직에서 긍정적인 결과를 증대시키기 위해서는 직무만족을 높이고자 노력해야 한다고 주장하였고, 직무몰입은 '개인이 심리적으로 자신과 자신의 일을 동일시하는 정도'로서 자신의 직무에 완전히 몰두하고 있을 때 느끼는 몰아일체의 상태라고 할 수 있다(Csikszentmihalyi, 1990).

이러한 팀원의 심리적 성과가 상사의 리더십에 따라 달라질 것으로 보고 리더십과 성과 간의 관계를 분석하여 리더십의 효과성을 확인하는 연구가 이루어져 왔다. Deluga(1988)는 부하의 만족도 측면에서 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십의 상관관계가 더 높다고 하였고, Howell and Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극이 성과에 영향을 미치는 요인이라 하였으며, 거래적 리더 행동보다 변혁적 리더행동이 부하의 몰입도를 높이고 업무 수행에 더 큰 영향을 주는 요소로 밝혀지고 있다(Mackenzie et al., 2001; Summer et al., 1996). 국내에서도 중소 제조업체를 대상으로 한 이덕로(1994)와 호텔 조직을 분석한 김영진(2000)의 연구에서 상사의 거래적, 변혁적 리더십이 직원들의 직무만족과 몰입, 성과에 영향을 준다고 하였으며, 최수일, 이은진(2009)은 패션기업 팀장의 카리스마, 지적 자극 및 조건적 보상 리더십이 직무몰입과 만족에 영향을 미친다고 언급하였다. 그러나 이들 연구는 리더십과 성과 간의 관계에서 팀 임파워먼트의 매개 역할을 확인하지 않은 한계가 있으며, 팀장의 리더십은 팀의 역량을 높이는 요인으로서 팀장이 리더십을 발휘하여 팀 임파워먼트를 높일수록 팀원의 성과도 높아질 수 있다.

리더십과 팀 임파워먼트 및 성과를 다룬 선행연구를 살펴보면, Ashforth and Mael(1989)은 임파워먼트의 효용성과 관련하여 조직 내에서 특정한 작업위치에 있는 사람들이 인식하는 임파워먼트의 수준이 다르다고 하였고, Yukl(2005)은 리더십이 가져오는 핵심적 효과가 임파워먼트라고 하였으며, 이준호(2000)는 대기업 다기능팀의 의사결정권한이 높을수록 팀 임파워먼트 수준이 높아져 팀원의 성과 및 몰입을 향상시킬 수 있다고 하였다. 양병선(2002)에 의하면 여행업체 팀장의 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 영향을 미치고, 팀 임파워먼트의 팀 자신감과 팀 중요성, 팀 자율성 및 팀 영향력이 팀 성과와 몰입에 유의적인 관계를 보였으며, 김성동(2004)의 연구에서 호텔 총지배인의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트의 팀 자신감과 팀 중요성, 팀 영향력과 직무만족 및 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 박배후(2006)와 이성철(2009)은 거래적·변혁적 리더십과 직무만족 및 몰입 간의 영향관계에서 팀 임파워먼트가 매개 혹은 조절 역할을 한다는 것을 확인하였으며, 김용필(2009)은 호텔 관리자의 조건적 보상, 카리스마, 지적 자극 리더십이 팀 임파워먼트를 거쳐 직무만족과 몰입에 영향을 미친다고 하였다.

먼트에 미치는 영향과 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 다음 <그림 1>과 같이 연구모형을 설계하고 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 패션기업에서 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트 및 팀원의 성과의 구성요소를 분석한다.
- 연구문제 2. 패션기업에서 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한다.
- 연구문제 3. 패션기업에서 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향을 분석한다.

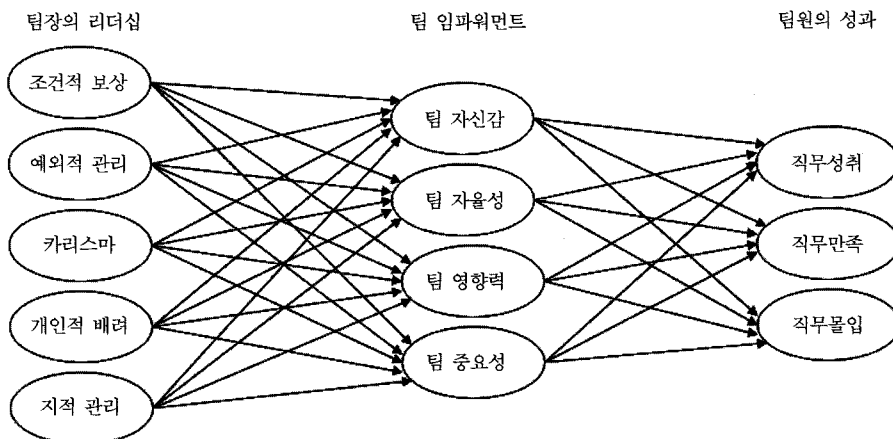
2. 측정도구

본 연구는 실증조사방법으로 설문지법을 사용하였고, 설문지는 패션기업 팀장의 리더십에 관한 항목, 팀 임파워먼트에 관한 항목, 팀원의 성과에 관한 항목, 인구통계적 특성에 관한 항목으로 구성하였다. 리더십에 대해서는 정윤길, 이규만(2007), 최수일, 이은진(2009), 홍병숙(2010), Howell and Avolio(1993), Northouse(2006) 등의 연구와 예비조사 결과를 참조하여 조건적 보상과 예외적 관리, 카리스마, 개인적 배려 및 지적 자극에 관한 총 25항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 팀 임파워먼트는 김성동(2004), 박배후(2006), 이성철(2009), Kirkman and Rosen(1999), Yukl(2005) 등의 연구와 예비조사 결과를 토대로 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성에 관한 총 20항목을 5점 리커트 척도로 측정하였고, 팀원의 성과는 김성동(2004), 최수일, 이은진(2009), 홍병숙(2010),

III. 연구방법 및 절차

1. 연구모형 및 연구문제

본 연구는 패션기업에서 팀장의 리더십이 팀 임파워



<그림 1> 연구모형

Schermerhorn(1996) 등의 연구와 예비조사 결과를 참조하여 직무성취와 만족, 몰입에 관한 총 15항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 그리고 인구통계적 특성에 관한 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 연봉 등의 5항목과 근무하는 패션기업 유형, 담당부서 및 직급 등의 3항목을 명목척도로 측정하였다.

3. 자료수집 및 분석

본 연구는 자료수집을 위하여 서울 수도권 지역에 서 캐주얼 의류와 여성의류, 남성의류 및 스포츠 의류를 제조, 판매하는 패션기업의 팀원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 예비조사는 2010년 4월 8일에서 4월 20일 사이에 서울 지역 패션기업의 팀원 120명을 대상으로 이루어졌고, 예비조사 결과를 참조하여 측정도구인 설문지를 수정 및 보완한 후 본 조사를 실시하였다. 본 조사는 서울 수도권 지역의 패션기업 리스트를 작성한 다음 이들 기업에 사전연락을 취해 설문조사 응답여부를 확인하고, 설문조사를 허락한 패션기업을 대상으로 직접 방문 혹은 E-mail을 통해 실시하였다. 본 조사기간은 2010년 5월 1일에서 6월 30일로 약 2개월이 소요되었으며, 설문지 시작 부분에 팀제 조직에 대한 충분한 설명을 한 다음 팀제 도입여부를 확인하는 문항과 팀원인지의 여부를 확인하는 문항을 넣어 아직 팀제를 도입하지 않았거나 팀장 혹은 관리자인 경우 응답을 중단하도록 요청하였다. 또한 1개 기업 당 5명 이하로 응답수를 제한하여 총 700부의 설문지를 배포하고, 결측값이 없는 총 670부를 자료분석에 사용하였으며, 수집된 자료의 통계처리는 SPSS Win Ver.17.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰성 분석, 요인분석 및 다중회귀분석 등을 실시하였다.

실증조사대상자들이 근무하는 패션기업은 캐주얼의류기업이 180명(26.9%), 여성의류기업이 198명(29.5%), 남성의류기업이 161명(24.0%), 스포츠 의류 기업이 131명(19.6%)이었고, 담당부서는 디자인팀이 174명(26.0%), 상품기획팀이 110명(16.4%), 영업팀이 183명(27.3%), 마케팅팀이 84명(12.5%), 생산팀이 50명(7.5%), 홍보팀이 41명(6.1%), 인터넷팀이 28명(4.2%)인 것으로 나타났다. 직급은 사원이 394명(58.8%)으로 가장 많았고, 그 다음이 대리 186명(27.8%), 주임 90명(13.4%)의 순이었다. 이들의 인구통계적 특성을 살펴본 결과, 성별은 여성이 447명(66.7%)으로 남성 223명(33.3%)보다 많았고, 연령은 20대가 406명(60.6%), 30대가

264명(39.4%)이었으며, 미혼이 523명(78.1%), 기혼이 147명(21.9%)이었다. 학력 수준에 있어서는 고등학교 졸업 이하가 41명(6.1%), 2년제 전문대학교 졸업이 90명(13.4%), 4년제 대학교 졸업 이상이 539명(80.5%)으로 나타나 90% 이상이 전문대 이상 대학교 졸업자였다. 또한 연봉은 2,000만원 미만이 228명(34.0%), 2,000만원~3,000만원 미만이 306명(45.7%), 3,000만원 이상이 136명(20.3%)이었다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 요인분석 및 신뢰성 분석

1) 팀장의 리더십

패션기업에서 팀장의 리더십에 관한 총 25항목을 요인분석한 결과, <표 1>과 같이 고유치 1.0 이상인 5개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 팀장이 노력의 정도에 따라 보상을 제공한다는 말을 자주하고, 목표 달성이나 협조 및 지원 정도에 따른 이익이나 보상을 잘 이해시켜 줄 뿐 아니라 업무 성과에 따라 보상을 얻는 방법을 알려주는 것과 관련되어 '조건적 보상'이라 하였으며, 요인 2는 팀장이 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아 주거나 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하고, 개인의 의견을 존중하여 인간적으로 대해 준다는 내용을 포함하여 '개인적 배려'라 하였다. 요인 3은 팀장이 확실한 근거를 갖고 의견제시를 하도록 권유하거나 업무에 대해 새로운 관점을 갖도록 자극하는 물론 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 권하는 것과 관련되어 '지적 자극'이라 하였고, 요인 4는 팀장이 자신감과 확신에 차 있으며 존경하고 본받을만한 모델이 될 뿐 아니라 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다는 내용으로 구성되어 '카리스마'라 하였다. 그리고 요인 5는 팀장이 목표를 달성하지 못하거나 실수했을 때에만 조치를 취하며, 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다는 내용을 포함하여 '예외적 관리'라 명명하였다.

이들 요인이 설명한 총 변량은 74.39%였고, 가장 높은 설명력을 보인 요인은 '조건적 보상'이었으며, 요인 분석 과정에서 5항목이 요인값 0.5 이하를 보여 제거되었다. 또한 신뢰성 분석 결과 조건적 보상 0.91, 개인적 배려 0.90, 지적 자극 0.88, 카리스마 0.88, 예외적 관리 0.64로 신뢰계수가 0.6 이상을 나타내 문항의 신뢰성은 높은 편이었다. 본 연구에서 패션기업 팀장

<표 1> 팀장의 리더십에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인 부하량	고유값	누적분산 (%)	신뢰 계수
조건적 보상	팀장은 노력의 정도에 따라 특별한 보상을 제공하겠다는 말을 자주 한다	.819	3.85	19.23	.91
	팀장은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다	.804			
	팀장은 그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다	.758			
	팀장은 업무 성과에 따른 보상을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 알려준다	.746			
	팀장은 노력만 하면 내가 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 갖게 한다	.718			
개인적 배려	팀장은 내가 더 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아준다	.772	3.72	37.84	.90
	팀장은 내가 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다	.772			
	팀장은 나의 고충을 이해하고, 인간적으로 대해준다	.768			
	팀장은 나의 의견을 존중한다	.737			
	팀장은 내 능력에 맞는 업무를 부여한다	.547			
지적 자극	팀장은 내가 의견을 제시할 때 확실한 근거가 있는 주장을 요구한다	.752	2.79	51.78	.88
	팀장은 업무에 대해 항상 새로운 관점으로 보도록 나를 자극한다	.727			
	팀장은 업무와 관련된 최신의 정보를 활용하도록 권유한다	.660			
	팀장은 내가 생각지도 못했던 새로운 업무 수행방법을 제시한다	.648			
카리스마	팀장은 자신감과 확신에 차 있는 모습을 종종 보여준다	.731	2.67	65.15	.88
	팀장은 내가 존경하고 본받을만한 모델이 되는 사람이다	.685			
	팀장은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다	.671			
예외적 관리	팀장은 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취한다	.829	1.85	74.39	.64
	팀장은 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다	.723			
	팀장은 내가 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취한다	.696			

의 리더십이 조건적 보상, 개인적 배려, 지적 자극, 카리스마 및 예외적 관리 리더십으로 구분된 것은 패션기업을 대상으로 한 최수일, 이은진(2009)의 연구와 일치하였고, 호텔이나 통신사 등을 분석한 김성동(2004), 박배후(2006)의 연구, 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인을 밝힌 Bass(1985)의 연구와 일관된 것이다. 그러나 박배후(2006)의 연구에서 카리스마와 지적 자극 리더십의 설명력이 높는데 반해 본 연구에서는 조건적 보상과 개인적 배려 리더십의 설명력이 높게 나타났는데, 이는 실증분석대상의 차이에서 기인한 것으로 통신사는 서비스를, 패션기업은 제조와 판매를 중심으로 업무가 진행되어 팀장의 역할과 업무 환경이 다르기 때문에 나타난 결과라고 생각된다. 따라서 패션기업에서는 팀장이 지니고 있는 리더십 중

에서 팀원의 노력 정도나 업무 성과, 목표 달성에 따라 보상을 제공하거나 개인적으로 배려하여 업무를 수행하는 리더십에 대한 팀원의 인식 정도가 높다고 할 수 있다.

2) 팀 임파워먼트

패션기업의 팀 임파워먼트에 관한 총 20항목을 요인분석한 결과, <표 2>에서처럼 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 자신의 팀이 어떤 문제가 발생해도 해결할 수 있고, 어떤 일이라도 어렵지 않게 처리할 수 있으며, 업무 수행에 자신감을 갖고 있을 뿐 아니라 고차원적인 업무 일지라도 수행할 능력을 갖고 있다는 내용을 포함하여 ‘팀 자신감’이라 명하였다. 요인 2는 자신의 팀이 일에 대해 많

〈표 2〉 팀 임파워먼트에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정항목	요인 부하량	고유값	누적분산 (%)	신뢰 계수
팀 자신감	우리 팀은 어떤 문제가 발생해도 해결할 수 있다	.806	4.16	24.49	.93
	우리 팀은 어떤 일이라도 어렵지 않게 처리할 수 있다	.783			
	우리 팀은 업무 수행에 자신감을 갖고 있다	.782			
	우리 팀은 고차원적인 업무 일지라도 수행할 수 있는 능력을 갖고 있다	.780			
	우리 팀은 열심히 일을 하면 많은 것을 해낼 수 있다	.750			
팀 자율성	우리 팀은 하고자 하는 일에 대해서 많은 선택권을 가지고 있다	.836	3.85	47.14	.91
	우리 팀은 할 일을 스스로 결정한다	.821			
	우리 팀은 독자적으로 업무를 진행할 수 있다	.794			
	우리 팀은 자유롭게 업무를 수행할 수 있다	.752			
	우리 팀은 업무 수행 시 다양한 방법을 선택할 수 있다	.725			
팀 영향력	우리 팀의 도움으로 다른 팀에서 업무를 쉽게 처리한 적이 있다	.790	2.74	63.23	.86
	우리 팀은 다른 팀의 업무에 도움을 주기도 한다	.772			
	우리 팀은 다른 팀에게 많은 영향을 미치고 있다	.735			
	우리 팀은 회사 내에서 큰 영향력을 지니고 있다	.532			
팀 중요성	우리 팀은 목표를 중요하게 여긴다	.711	2.10	75.61	.86
	우리 팀이 하는 일이 중요하다고 믿고 있다	.676			
	우리 팀이 하는 일에 자부심을 느낀다	.604			

은 선택권을 갖고 있고 할 일을 스스로 결정하며, 독자적으로 자유롭게 업무를 수행할 수 있다는 내용으로 구성되어 ‘팀 자율성’이라 하였다. 그리고 요인 3은 자신의 팀으로 인해 다른 팀에서 업무를 쉽게 처리한 적이 있거나 자신의 팀이 회사 내에서 영향력을 지니고 있다는 내용을 포함하여 ‘팀 영향력’이라 하였으며, 요인 4는 자신의 팀에서 목표를 중요하게 여기고 팀이 하는 일에 자부심을 갖는다는 내용으로 구성되어 ‘팀 중요성’이라 명명하였다.

이들 요인의 총 변량은 75.61%였고, 가장 높은 설명력을 보인 요인은 ‘팀 자신감’이었으며, 요인분석 과정에서 3항목이 요인값 0.5 이하를 보여 제거되었다. 또한 신뢰성 분석 결과 팀 자신감 0.93, 팀 자율성 0.91, 팀 영향력 0.86, 팀 중요성 0.86으로 신뢰계수가 0.8 이상을 나타내 문항의 신뢰성이 높았다. 본 연구에서 패션기업의 팀 임파워먼트가 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성으로 나타난 것은 팀 조직의 차원에서 임파워먼트를 분류한 신동룡(2003), 김성동(2004), 박배후(2006), Kirkman and Rosen(1999)의 연구와 일관된 것이며, 패션기업의 경우 자신의 팀이 어떤 일이라도 수행할 수 있을 뿐 아니라 독자적으로

자유롭게 업무를 진행할 수 있다는 자신감과 자율성에 대한 팀원의 인식 정도가 높은 편이었다. 그러나 KBS를 대상으로 한 김홍, 안동수(2006)의 연구에서는 팀 임파워먼트가 개인 역량과 의미성의 두 가지 차원으로 분류되어 본 연구와 다른 결과를 보였는데, 이는 김홍, 안동수(2006)의 연구가 개인적인 차원에서 접근하여 팀 임파워먼트를 분석한 반면 본 연구는 팀 차원에서 임파워먼트를 규명함으로써 팀 임파워먼트에 대한 접근 방식에 차이가 있었기 때문이다.

3) 팀원의 성과

패션기업에서 팀원의 성과에 관한 총 15항목을 요인분석한 결과, <표 3>에서와 같이 고유치 1.0 이상인 3개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 주변의 기대에 실망을 주지 않고 인정을 받기 위해서 최선을 다하거나 스스로 세운 업무 목표를 이루고자 노력하며, 자신의 직무를 잘하기 위해 최선을 다한다는 내용으로 구성되어 ‘직무성취’라고 명명하였다. 요인 2는 현재의 업무량과 내용에 만족하거나 수행하고 있는 직무에 보람을 느끼며, 자신의 직무가 적성에 적합할 뿐 아니라 다음에도 다시 맡을 의향이 있다는 내용을 포

<표 3> 팀원의 성과에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명	측정 항목	요인 부하량	고유값	누적분산 (%)	신뢰 계수
직무 성취	나는 주변의 기대에 실망을 주지 않기 위해 최선을 다한다	.807	3.83	25.52	.91
	나는 팀장, 팀원 등 주변 사람들이 인정해주는 일에 더욱 최선을 다한다	.738			
	나는 팀장이나 팀원들에게서 인정받기 위해 최선을 다해 일한다	.700			
	나는 스스로 업무 목표를 정하며, 업무 목표를 이루고자 노력하는 편이다	.696			
	나는 현재 맡은 직무를 잘하기 위해 최선을 다하고 있다	.624			
직무 만족	내가 수행하고 있는 직무에 보람을 느낀다	.786	3.70	50.16	.90
	현재 내가 맡은 업무 내용과 업무량에 만족한다	.773			
	현재 내가 맡은 직무는 내 적성에 적합하다	.764			
	현재 내가 하고 있는 직무를 다음에도 맡을 의향이 있다	.756			
	나는 업무를 통해서 많이 배우고 있고, 자기계발에도 도움이 되고 있다	.592			
직무 몰입	내 인생에서 일어난 가장 중요한 것들은 내 직무와 관련되어 있다	.686	2.77	68.61	.79
	내 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다	.679			
	나는 여가시간보다 일할 때가 더 재미있다	.673			
	나는 내 직무에 상당히 몰두하고 있으며, 관심사의 대부분은 직무로부터 나온다	.667			
	나의 개인적 목표들은 대부분 직무와 연관되어 있다	.634			

함하여 ‘직무만족’이라 하였고, 요인 3은 인생에서 중요한 것들이 직무와 관련되어 있거나 현재 직무에 많은 시간을 할애하고 상당히 몰두하며, 개인적 목표들이 대부분 직무와 관련되어 있다는 내용으로 구성되어 ‘직무몰입’이라 명명하였다. 이들 요인이 설명한 총 변량은 68.61%였고, 가장 높은 설명력을 보인 요인은 ‘직무성취’이었으며, 요인분석 과정에서 모든 항목이 요인값 0.5 이상을 보여 제거된 항목은 없었다. 또한 신뢰성 분석 결과 직무성취 0.91, 직무만족 0.90, 직무몰입 0.79로 신뢰계수가 0.7 이상을 나타내 문항의 신뢰성은 높았다. 본 연구에서 팀원의 성과가 직무성취, 만족 및 몰입으로 분류된 것은 팀 성과의 구성요소로 직무성취도와 만족 및 몰입을 제안한 이성철(2009)의 연구와 일관된 것이다.

2. 패션기업에서 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

패션기업에서 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위하여 팀 임파워먼트의 요인인 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성

을 종속변수로 하고, 리더십의 요인인 조건적 보상, 개인적 배려, 지적 자극, 카리스마 및 예외적 관리를 독립변수로 하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4>에서와 같이 팀 자신감에 대해서는 팀장의 예외적 관리 리더십을 제외한 조건적 보상, 개인적 배려, 지적 자극 및 카리스마 리더십이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 개인적 배려($\beta=0.386, t=12.103, p<.001$), 지적 자극($\beta=0.318, t=9.978, p<.001$), 조건적 보상($\beta=0.204, t=6.400, p<.001$), 카리스마($\beta=0.173, t=5.423, p<.001$)의 순으로 영향을 미치고 있었고, 팀 자신감에 대한 리더십의 전체 설명력(R^2)은 36.4%였다. 다시 말해, 패션기업에서 팀장이 개개인을 배려하여 기운을 북돋아 주거나 인간적으로 대해주며, 지적으로 자극할 뿐 아니라 업무 수행이나 목표 달성에 대하여 보상을 주고 카리스마가 넘칠수록 팀원들은 자신의 팀이 어떤 문제가 발생해도 해결할 수 있거나 어렵지 않게 처리할 수 있다는 자신감을 더 많이 가지고 있었다.

팀 자율성에 대해서는 팀장의 예외적 관리 리더십을 제외하고 조건적 보상($\beta=0.279, t=7.892, p<.001$), 지적 자극($\beta=0.205, t=5.777, p<.001$), 개인적 배려

<표 4> 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트에 관한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R ²
팀 자신감	조건적 보상	.204	6.400***	63.764***	0.364
	개인적 배려	.386	12.103***		
	지적 자극	.318	9.978***		
	카리스마	.173	5.423***		
	예외적 관리	.050	1.556		
팀 자율성	조건적 보상	.279	7.892***	26.735***	0.208
	개인적 배려	.162	4.569***		
	지적 자극	.205	5.777***		
	카리스마	.144	4.064***		
	예외적 관리	.028	0.786		
팀 영향력	조건적 보상	.129	3.547***	17.623***	0.157
	개인적 배려	.249	6.818***		
	지적 자극	.097	2.673**		
	카리스마	.169	4.644***		
	예외적 관리	.021	0.587		
팀 중요성	조건적 보상	.035	0.962	17.136***	0.154
	개인적 배려	.025	0.692		
	지적 자극	.155	4.241***		
	카리스마	.256	7.015***		
	예외적 관리	.151	4.134***		

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

($\beta=0.162$, $t=4.569$, $p<.001$), 카리스마($\beta=0.144$, $t=4.064$, $p<.001$)의 순으로 영향력을 나타냈으며, 팀 자율성에 대한 리더십의 전체 설명력(R^2)은 20.8%였다. 따라서 패션기업에서 팀장이 팀원의 목표 달성이나 업무 수행에 따른 보상에 대해 잘 이해시켜 주고 업무에 대해 새로운 관점으로 보도록 자극하거나 최신의 정보를 활용할 것을 권유하며, 개개인의 의견을 존중함은 물론 존경하고 본 받을만한 모델이 될수록 팀원들은 자신의 팀이 더 독자적이고 자유롭게 업무를 수행할 수 있다고 생각하고 있었다.

팀 영향력에 대해서도 팀장의 예외적 관리 리더십을 제외하고 개인적 배려($\beta=0.249$, $t=6.818$, $p<.001$), 카리스마($\beta=0.169$, $t=4.644$, $p<.001$), 조건적 보상($\beta=0.129$, $t=3.547$, $p<.001$), 지적 자극($\beta=0.097$, $t=2.673$, $p<.01$)의 순으로 통계적으로 유의하였고, 팀 영향력에 대한 리더십의 전체 설명력(R^2)은 15.7%였다. 이 결과는 패션기업에서 팀장이 팀원에게 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하고 개인의 의견을 존중하며, 자신감과 확신에 찬 모습으로 비전을 제시할수록 팀원들은 자

신의 팀이 다른 팀은 물론 회사 내에서 큰 영향력을 지니고 있다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 마지막으로 팀 중요성에 대해서는 팀장의 조건적 보상과 개인적 배려 리더십을 제외하고 카리스마($\beta=0.256$, $t=7.015$, $p<.001$), 지적 자극($\beta=0.155$, $t=4.241$, $p<.001$), 예외적 관리($\beta=0.151$, $t=4.134$, $p<.001$)의 순으로 영향을 미쳤으며, 팀 중요성에 대한 리더십의 전체 설명력(R^2)은 15.4%였다. 즉, 패션기업에서 팀장이 자신감과 확고한 비전을 제시하여 본 받을만한 모델이 되고, 팀원에게 확실한 근거가 있는 의견의 주장을 요구하거나 생각지도 못했던 새로운 업무 수행방법을 제시할수록, 또한 업무 목표를 달성하지 못했을 경우에만 조치를 취하거나 기존의 관행에 따라 업무를 처리할수록 팀원들은 자신의 팀이 하는 일이 중요하다고 믿으며 더욱 자부심을 느끼고 있었다.

이상의 결과를 요약하면, 팀장의 지적 자극과 카리스마 리더십은 팀 임파워먼트의 모든 요인에 영향을 미쳤고, 조건적 보상과 개인적 배려 리더십은 팀 자신감과 팀 자율성 및 팀 영향력에 영향을 준 반면, 예

외적 관리 리더십은 팀 중요성에만 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 패션기업에서 팀 임파워먼트를 높이기 위해서는 팀장이 팀원들을 지적으로 자극하고 존경받을 만한 역할모델이 되도록 노력하는 것이 중요하며, 이 결과는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요인들이 팀 임파워먼트에 영향을 준다고 밝힌 김성동(2004)의 연구, 조건적 보상과 카리스마, 지적 자극 리더십이 팀 임파워먼트의 영향요인이라고 한 김용필(2009)의 연구, 리더십과 임파워먼트의 관련성을 주장한 Yukl(2005)의 연구와 유사하였다. 그러나 중소 규모 이상의 제조기업과 유통 및 IT기업을 분석한 이성철(2009)의 연구에 의하면 팀장의 조건적 보상, 개인적 배려 리더십이 팀 중요성의 영향요인이었으나, 본 연구에서는 팀장의 조건적 보상, 개인적 배려 리더십이 팀 중요성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 이성철(2009)의 연구와 본 연구의 실증분석 대상의 차이에서 기인한 결과라고 볼 수 있다.

3. 패션기업에서 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향

패션기업에서 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 성과의 요인인 직무성취, 만족 및 몰입을 종속변수로 하고, 팀 임파워먼트의 요인인 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 영향력 및 팀 중요성을 독립변수로 하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 5>와 같이 직무성취에 대해서는

팀 자율성을 제외하고 팀 중요성($\beta=0.287, t=8.347, p<.001$), 팀 자신감($\beta=0.257, t=7.486, p<.001$), 팀 영향력($\beta=0.254, t=7.391, p<.001$)의 순으로 영향을 미치고 있었고, 직무성취에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 25.3%였다. 다시 말해, 패션기업에서 팀원들이 팀에서 하는 일에 자부심을 느끼고 어떤 일이라도 어렵지 않게 처리할 수 있는 자신감을 가지며, 자신의 팀이 다른 팀에게 많은 영향을 미친다고 인식할수록 직무에 더 최선을 다할 뿐 아니라 업무 목표를 이루고자 더욱 노력하였다. 이 결과는 중소 제조기업과 유통 및 IT기업을 대상으로 하여 팀 임파워먼트가 직무성취도에 영향을 미치는 요인이라고 밝힌 이성철(2009)의 연구와 비슷한 맥락에서 이해할 수 있다. 하지만, 이성철(2009)의 연구에서는 직무성취도에 대하여 팀 영향력이 가장 크게 영향을 미친데 반해 본 연구는 팀 중요성의 영향력이 가장 크게 나타났으므로 패션기업에서 팀원의 직무성취도를 높이고자 한다면 팀원 개개인이 팀의 목표와 업무를 중요하게 여기고 자부심을 느끼도록 독려해야 할 것이다.

직무만족과 몰입의 경우 팀 임파워먼트의 모든 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 관해서는 팀 자신감($\beta=0.328, t=9.612, p<.001$), 팀 자율성($\beta=0.313, t=9.160, p<.001$), 팀 영향력($\beta=0.098, t=2.857, p<.01$), 팀 중요성($\beta=0.097, t=2.836, p<.01$)의 순으로 영향을 주었고, 직무만족에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 26.4%였다. 그리고 직무몰입에 대해서는 팀 자율성($\beta=0.167, t=4.500, p<.001$), 팀

<표 5> 팀 임파워먼트와 팀원의 성과에 관한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	β	t	F	R^2
직무성취	팀 자신감	.257	7.486***	45.114***	0.253
	팀 자율성	.012	0.344		
	팀 영향력	.254	7.391***		
	팀 중요성	.287	8.347***		
직무만족	팀 자신감	.328	9.612***	48.126***	0.264
	팀 자율성	.313	9.160***		
	팀 영향력	.098	2.857**		
	팀 중요성	.097	2.836**		
직무몰입	팀 자신감	.116	3.127**	14.880***	0.122
	팀 자율성	.167	4.500***		
	팀 영향력	.147	3.944***		
	팀 중요성	.139	3.733***		

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

영향력($\beta=0.147, t=3.944, p<.001$), 팀 중요성($\beta=0.139, t=3.733, p<.001$), 팀 자신감($\beta=0.116, t=3.127, p<.01$)의 순으로 영향을 미치고 있었고, 직무몰입에 대한 팀 임파워먼트의 전체 설명력(R^2)은 12.2%였다. 즉, 패션기업의 팀원들이 자신의 팀이 어떤 문제가 발생해도 해결할 자신감이 있고, 독자적으로 업무를 진행하거나 다른 팀에게 많은 영향력을 행사하며, 팀의 업무가 중요하다고 여길수록 현재 자신의 직무에 만족하거나 몰입하는 정도가 더욱 높아지고 있었다.

이러한 결과는 의사결정권이 많을수록 팀 임파워먼트 수준이 높아져 팀원의 몰입이 높아진다고 주장한 이준호(2000)의 연구, 호텔의 팀 임파워먼트가 직무 만족과 몰입에 영향을 미친다고 한 김용필(2009)의 연구와 유사하였으며, 패션기업의 경우 팀 수준에서 임파워먼트가 높을수록 개인의 성과, 즉, 직무만족과 몰입의 정도가 더 향상된다고 할 수 있다. 따라서 패션기업에서 팀원의 직무만족 및 몰입도를 높이고자 한다면 팀 수준에서 자신감 있게 업무를 진행할 수 있도록 자율적인 의사결정 권한을 제공하고, 팀 단위의 협력이 이루어질 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 패션기업에서 팀장의 리더십이 팀 임파워먼트에 미치는 영향과 팀 임파워먼트가 팀원의 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 패션기업의 팀 운영전략 및 인적자원관리에 도움이 되는 자료를 제공하고 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면, 첫째, 패션기업에서 팀장의 리더십은 조건적 보상과 개인적 배려, 지적 자극, 카리스마 및 예외적 관리 리더십으로 분류되었고, 팀 임파워먼트는 팀 자신감, 팀 자율성, 팀 영향력, 팀 중요성으로 나누어졌으며, 팀원의 성과는 직무성취와 만족 및 몰입으로 구분되었다. 둘째, 팀장의 조건적 보상, 개인적 배려, 지적 자극 및 카리스마 리더십은 팀 임파워먼트의 팀 자신감과 팀 자율성, 팀 영향력에 영향을 미치고 있었고, 지적 자극, 카리스마 및 예외적 관리 리더십은 팀 중요성에 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 팀 임파워먼트의 팀 자신감, 팀 영향력 및 팀 중요성이 직무성취에 영향을 미쳤으며, 팀 임파워먼트의 모든 요인은 직무만족과 몰입의 영향요인인 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과에 근거하여 연구의 의의 및 시사점을 다음과 같이

제안할 수 있다.

첫째, 리더십에 관한 기존의 연구에서는 공기업이나 호텔, 스포츠 조직 및 중소기업체 등을 분석하여 팀장이 지녀야 할 리더십 요소를 밝힌 것이 반해, 본 연구는 팀 중심으로 업무를 진행하는 패션기업을 대상으로 팀장의 리더십을 연구하였다. 이와 함께 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트 및 팀원의 성과 간의 영향관계를 분석하고, 팀의 역량을 높일 수 있는 팀장의 리더십 유형과 팀원의 성과를 향상시킬 수 있는 팀 임파워먼트 요소를 밝힘으로써 패션기업의 효율적인 팀 운영전략 수립을 위한 이론적 근거를 제시한 것에 의의가 있다.

둘째, 패션기업에서 팀장은 기업의 변화와 혁신을 실행에 옮기는 과정에서 팀의 역량을 강화할 수 있는 방향으로 리더십을 발휘해야 하며, 기업의 방향과 일치되도록 팀을 이끌어야 한다. 이를 위하여 강한 자신감과 확신에 찬 모습으로 팀원들을 자극하고 비전을 제시하며, 개개인이 능력을 발휘하여 열심히 일할 수 있도록 격려하는 팀장의 리더십이 요구된다. 또한 유행의 변화에 민감한 패션상품을 제조, 판매하는 패션기업의 특성상 팀원들을 지속적으로 자극하여 창의적이고 혁신적인 아이디어를 이끌어 냈고 동시에 업무 추진을 팀의 자율에 맡기고 적절한 보상과 함께 성과 공유를 통해 동기부여를 할 수 있도록 노력해야 한다. 이런 리더십을 지닌 팀장은 팀의 임파워먼트를 강화하여 팀원의 업무 효율성을 증진시킴으로써 기업의 성과를 높이는 중요한 인적 자원이 될 것이다.

셋째, 팀장의 리더십은 팀 임파워먼트를 높여 팀원의 성과를 향상시키는 요소로서, 팀원 개개인이 자신의 팀에 대한 자신감과 자율성, 영향력 및 중요성을 인지할 수 있도록 독려할 수 있는 팀장의 리더십이 무엇보다 중요하다. 특히 팀장은 팀원들과 함께 고민하면서 자발적인 노력이 이루어질 수 있도록 해야 하며, 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 자율성과 독립성을 보장하면서 다른 팀과의 협력도 고려한다면 팀의 전체 역량이 극대화될 수 있다. 뿐만 아니라 팀원들에게 팀의 성과와 역량을 높이기만을 강조하지 말고, 역량을 강화할 수 있는 새로운 방법이나 자극을 제시해 주어야 한다. 예를 들어, 글로벌 감각을 익히기 위한 영어 업무 회의를 실시하거나 팀원들의 사외 교육 참여의 기회를 제공하고, 내부 커뮤니케이션의 중요성을 인식하여 대화시간을 갖거나 내부 인트라넷을 활용한 팀력의 강화, 해외 출장 시 브랜드

관련 장소 방문 등의 프로그램을 운영한다면 팀 임파워먼트는 물론 팀원들의 직무성취와 만족 및 몰입을 높이는데 기여할 것이다.

넷째, 본 연구의 결과에 의하면 예외적 관리를 하는 팀장은 팀의 중요성을 인지하는 데는 영향을 미쳤으나, 팀의 자신감과 자율성, 영향력을 인식하는 데는 크게 중요하지 않은 리더십인 것으로 나타났다. 따라서 패션기업에서는 팀장이 지니고 있는 리더십의 성향을 판단하고, 팀의 역량을 키우는데 적합하지 않거나 문제가 발생할 경우에만 조치를 취하며 규정 준수만을 강조하는 팀장은 배제하는 것이 바람직하다. 또한 효과적인 리더십이 발휘되기 위해서는 팀장 개인의 능력 못지않게 기업 문화와 CEO의 역할도 중요하므로 CEO는 회사 전체의 리더십이 어떻게 확산되고 확립될 수 있는지를 고민하고, 팀장을 신뢰하여 권한을 적극적으로 위임하며, 팀 단위의 조직에 많은 자율권과 의사결정권을 주어야 할 것이다. 이와 함께 유능한 팀장은 팀원들을 교육하고 역량을 키워줄 수 있는 관리 능력을 가진 사람이라는 사실을 인지하여 인적자원을 중요시하는 인간 경영을 펼친다면 팀의 역량을 높일 수 있음은 물론 모든 직원이 자신의 직무에 최선을 다하여 즐겁게 일할 수 있는 기업 문화를 형성할 수 있을 것이다.

본 연구는 서울 수도권 지역의 패션기업으로 제한하여 실증조사를 실시하였으므로 연구결과를 전체 패션기업으로 확대해석할 수 없고, 팀장의 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 한정하여 팀장의 리더십과 팀 임파워먼트 및 팀원의 성과 간의 영향관계를 확인하였다는 한계가 있다. 이 외에 팀원의 성과에 영향을 줄 수 있는 조직 문화나 기업 환경적 요소에 관한 연구가 요구되며, 팀 임파워먼트에 영향을 줄 수 있는 리더십 유형을 보다 세분화하거나 패션기업의 상품군별에 따른 비교연구를 실시한다면 다양한 관점에서 인적자원의 활용전략을 수립할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강나경, 문용. (2010). 생활체육 지도자의 팔로워십과 팀장의 변혁적 리더십, 신뢰 및 조직성과 간의 구조모형. *한국사회체육학회지*, 39(1), 255-272.
- 김성동. (2004). 리더십 유형이 집단적, 개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔 조직을 중심으로. *경기대학교 대학원 박사학위 논문*.
- 김영진. (2000). *관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자긍심과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 조선대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김용필. (2009). *호텔 기업의 리더십 유형이 종사원의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 특급호텔 객실 종사원 중심으로*. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김주영. (2007). *변혁적·거래적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증*. 원광대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김홍, 안동수. (2006). 팀제가 팀 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구: KBS 팀제를 중심으로. *벤처창업연구*, 1(1), 53-70.
- 박배후. (2006). *변혁적 거래적 리더십의 하위요인들이 조직 유효성에 미치는 영향: 팀 임파워먼트의 조절효과를 중심으로*. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박영순, 강동원, 이종희. (2002). 농구 지도자의 리더십과 임파워먼트 및 팀 효율성과의 관계 연구. *체육학논문집*, 30, 53-74.
- 박혜진, 최예정. (2009). 팀 비서의 임파워먼트 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *상업교육연구*, 23(1), 411-434.
- 배상진, 차승만. (2006). 변혁적·거래적 리더십에 관한 연구. *진리논단*, 14, 201-223.
- 신동용. (2003). *팀 핵심역량과 임파워먼트가 팀 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 농협중앙회 팀 조직을 중심으로*. 창원대학교 대학원 석사학위 논문.
- 양병선. (2002). *여행사의 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트에 관한 연구*. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이덕로. (1994). 변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가 노력, 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향. *인사관리연구*, 18(2), 217-239.
- 이성철. (2009). *리더십 유형이 팀 임파워먼트 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문.
- 이준호. (2000). *팀 조직 환경요인과 팀 임파워먼트의 조직 유효성 간의 관계에 관한 연구: 한국 대기업의 다기능 팀을 중심으로*. 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이형룡, 김정매, 홍미영. (2009). 항공객실승무 팀장(선임, 수석사무장)의 변혁적 리더십, 리더신뢰 및 리더효과 간의 관계: 중간관리자(사무장, 부사무장)를 대상으로. *관광연구*, 24(1), 303-321.
- 정윤길, 이규만. (2007). 변혁적 리더십과 집단 효능감 및 팀 유효성 간의 관계: 공기업 구성원을 중심으로. *한국행정논집*, 19(4), 1053-1073.
- 최수일, 이은진. (2009). 패션기업 팀장의 리더십과 팀원의 신뢰가 직무몰입 및 만족에 미치는 영향. *한국의류산업학회지*, 11(3), 399-408.

- 홍병숙. (2010). 패션기업 CEO의 리더십이 직원의 신뢰, 직무 만족 및 직무몰입에 미치는 영향. *한국외국어학회지*, 34(1), 102-111.
- Alper, S., Tjosvold, 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(1), 33-52.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Blake, R. B., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- 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.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformative and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Management*, 13(4), 456-467.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in organization* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Likert, R. (1961). *New patterns in management*. New York: McGraw-Hill.
- Loren, B. B., & Gary, S. T. (2005). *The first-time manager* (5th ed.). New York: AMACOM.
- 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.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work team. *Administrative Science Quarterly*, 32(March), 106-128.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In the search of excellence*. New York: Warner Books Inc.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Essentials of management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Shonk, J. H. (1992). *Team-based organization: Developing a successful team environment*. Illinois: Business One Irwin.
- 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.
- Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 669-683.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- 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. A. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issue and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.