



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학석사 학위논문

대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십,
임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계

The Structural Relationship among Learning,
Leader's Transformational Leadership, Empowerment
and Cohesiveness of Teams in Large Corporations

2015년 8월

서울대학교 대학원
농산업교육과
유 영 주

대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계

지도교수 김진모

이 논문을 교육학 석사학위논문으로 제출함

2015년 7월

서울대학교 대학원

농산업교육과

유영주

유영주의 석사학위논문을 인준함

2015년 7월

위원장 정진영 (인)

부위원장 김진모 (인)

위원 정진철 (인)



국문초록

대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계

교육학 석사학위 논문

서울대학교 대학원, 2015년

유 영 주

이 연구의 목적은 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 관계를 구명하는 데 있다. 구체적인 목표는 다음과 같다. 첫째, 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력 간의 구조적 모형을 설정하고, 설정한 모형이 변인 간 구조적 관계를 적합하게 예측하는지 검증한다. 둘째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습, 팀 응집력 및 팀 임파워먼트 간의 영향 관계를 구명한다. 셋째, 대기업의 팀 임파워먼트와 팀 응집력 및 팀 학습 간의 영향 관계를 구명한다. 넷째, 대기업의 팀 응집력과 팀 학습 간의 영향 관계를 구명한다. 다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 팀 응집력이 갖는 단일매개효과를 구명한다. 여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력이 갖는 이중매개효과를 구명한다.

이 연구의 모집단은 대기업 종사자이며, 목표 모집단은 목표 모집단은 대한상공회의소에서 제공하는 1000대 기업(매출액 순)의 기능팀이다. 본 조사의 자료 수집은 우편조사 및 온라인 설문 시스템(KSDC)을 통한 유의표집을 활용하였으며, 총 28개 기업의 88개 기능팀, 588명이 응답한 자료를 확보하였다.

이 연구에서 수집된 자료는 SPSS Statistics 22.0와 AMOS 21.0 통계프로그램

램을 활용하여 분석하였으며, 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 5%로 설정하였다. 주요 통계방법으로는 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계기법을 활용하고, 변인 간의 관계를 밝히기 위해 상관관계 분석을 활용하였으며, 구조방정식 모형을 통해 각 경로계수와 유의도를 확인하였다.

이 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간의 구조적 모형에 대한 적합도는 양호한 것으로 나타나 변인 간 구조적 관계를 타당하게 예측하였다. 둘째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향($\beta=.436$)을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 응집력에도 직접적인 정적 영향($\beta=.350$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트에도 직접적인 정적 영향($\beta=.748$)을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력에 직접적인 정적 영향($\beta=.520$)을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 학습에도 직접적인 정적 영향($\beta=.425$)을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 대기업의 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 정적 영향($\beta=.211$)을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 유의미한 간접효과($B=.198$)가 나타났으나, 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 유의미한 간접효과가 나타나지 않았다. 여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력 역시 유의미한 간접효과가 나타나지 않았다.

이 연구의 결론으로는 첫째, 이 연구에서 설정한 변인 간 구조적 관계 모형은 대기업 팀원들을 대상으로 한 실증자료를 분석하기에 적합하며, 독립변인과 종속변인 간의 구조적 관계를 타당하게 예측한다. 둘째, 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미치며, 팀 응집력과 팀 임파워먼트도 각각 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 팀 임파워먼트는 팀 응집력과 팀 학습에 각각 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 간접적인 정적 영

향을 미치는 것으로 나타났으나, 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 간접적인 정적 영향 관계가 없는 것으로 나타났다. 여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력 역시 간접적인 정적 영향 관계가 없는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 토대로 다음과 같은 사항을 제안하였다. 첫째, 팀 학습에 영향을 줄 수 있는 심리적 요소뿐만 아니라 다양한 맥락적 요소들을 고려할 필요가 있다. 둘째, 팀의 특성을 고려하여 보다 다양하고 세분화된 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다. 셋째, 팀 학습을 구명하는 다양한 연구 방법이 추가적으로 고려될 필요가 있다.

주요어: 대기업 팀, 팀 학습, 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 팀 응집력
학 번: 2013-23218

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구의 가설	4
4. 용어의 정의	6
5. 연구의 제한	7
II. 이론적 배경	9
1. 팀	9
2. 팀 학습	12
3. 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력	16
4. 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력과 팀 학습의 관계	25
III. 연구 방법	37
1. 연구모형	37
2. 연구대상	38
3. 조사도구	39
4. 자료수집	49
5. 자료분석	49

IV. 연구 결과 및 논의	55
1. 자료의 일반적 특성	55
2. 측정모형의 분석	61
3. 가설적 모형의 분석	65
4. 팀 학습과 관련 변인들 간의 영향 관계 분석	69
5. 논의	77
V. 요약, 결론 및 제언	85
1. 요약	85
2. 결론	87
3. 제언	90
참고문헌	91
부록	105

표 차례

<표 II-1> 팀 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력의 관계 선행연구 종합	36
<표 III-1> 설문지 구성	40
<표 III-2> 팀 학습 측정도구의 신뢰도 분석 결과	41
<표 III-3> 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 탐색적 요인분석 결과	43
<표 III-4> 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과	44
<표 III-5> 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 신뢰도 분석 결과	44
<표 III-6> 팀 임파워먼트 측정도구의 탐색적 요인분석 결과	46
<표 III-7> 팀 임파워먼트 측정도구의 확인적 요인분석 결과	47
<표 III-8> 팀 임파워먼트 측정도구의 신뢰도 분석 결과	47
<표 III-9> 팀 응집력 측정도구의 신뢰도 분석 결과	49
<표 III-10> 관찰변인의 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 검증 결과	51
<표 III-11> 적합지수 해석 기준	54
<표 IV-1> 최종분석 대상자의 일반적 특성	56
<표 IV-2> 관찰변인의 일반적 특성	57
<표 IV-3> 관찰변인의 단변량 정규성과 다변량 정규성 검사결과	58
<표 IV-4> 관찰변인의 다중공선성 분석 결과	59
<표 IV-5> 관찰변인 간 상관행렬	60
<표 IV-6> 측정모형의 적합도 지수	62

<표 IV-7> 측정모형의 경로계수	63
<표 IV-8> 측정모형의 잠재변인 간 추정된 상관계수	64
<표 IV-9> 관찰변인의 다중상관자승	65
<표 IV-10> 가설적 모형의 적합도 지수	66
<표 IV-11> 가설적 구조모형의 경로계수	68
<표 IV-12> 가설적 구조모형의 관찰변인 다중상관자승	68
<표 IV-13> 효과분해를 통한 변인 간 영향관계 분석 결과	70
<표 IV-14> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 영향 관계 분석 결과	70
<표 IV-15> 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 영향 관계 분석 결과	71
<표 IV-16> 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 영향 관계 분석 결과	71
<표 IV-17> 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 영향 관계 분석 결과	72
<표 IV-18> 팀 임파워먼트와 팀 학습의 영향 관계 분석 결과	73
<표 IV-19> 팀 응집력과 팀 학습의 영향 관계 분석 결과	73
<표 IV-20> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 단일매개효과 분석 결과	74
<표 IV-21> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 단일매개효과 분석 결과	75
<표 IV-22> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력의 이중매개효과 분석 결과	76

그림 차례

[그림 III-1] 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 관계에 대한 가설적 연구 모형	37
[그림 IV-1] 측정모형의 확인적 요인분석	61
[그림 IV-2] 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력에 관한 가설적 모형 검증결과	67

I. 서론

1. 연구의 필요성

오늘날 조직은 급격한 환경 변화 속에서 생존과 번영을 위해 다양한 방안들을 강구하고 있다. 특히 여러 방안들 중 조직학습은 포괄적이고 지속적인 대응 수단으로써 강조되어왔다(Senge, 1990). 이는 조직학습이 조직의 환경변화 대처 능력을 향상시킬 뿐만 아니라, 조직변화와 조직혁신을 원활하게 하며 조직이 경쟁우위를 차지하는 데 중요한 역할을 하기 때문이다(Cummings & Worley, 2008).

조직학습은 조직구성원들의 학습을 통해 이루어지며, 대부분 팀 활동을 통해 조직학습으로 연계된다(Senge, 1990). 따라서 조직학습의 핵심 단위는 팀 단위가 되며, 개인 단위의 직관이 팀 단위에서 통합되고 검증되는 과정을 통해 조직학습이 완성된다(Crossan, Lane, & White, 1999). 이처럼 팀은 조직구성원들의 집합적인 학습을 위한 매커니즘을 제공할 수 있기 때문에 많은 조직에서 기본적인 업무 수행 단위이자 학습 단위로 활용하고 있다(Senge, 1990; Robbins & Judge, 2008). 또한 팀체를 도입한 대부분의 조직들은 팀 내에서 학습이 이루어지기를 기대하고 있으며 팀이라는 장소가 학습을 위한 가장 바람직한 대리인이 될 수 있다고 본다(Van Offenbeek, 2001).

그러나 팀 학습이 원활하게 이루어지고, 팀 성과에까지 기여할 수 있도록 하는 것은 쉽지 않다. 이러한 팀 학습은 주로 팀 환경에 영향을 받기 때문이다. 특히 팀장은 구성원들이 공동의 목표를 위해 과업을 수행하는 상황에서 대표적인 팀 환경 차원에 속하며, 팀 내 조직의 대변자로서 중요한 역할을 담당한다(Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001). 즉 팀장이 학습 마인드를 가지고 구성원의 능력을 개발하고 조직의 비전을 공유하며 학습을 촉진하는 효과적인 리더십을 발휘한다면, 그 팀은 팀 학습 촉진은 물론, 성과를 달성하여 지속적으로 발전해 나갈 수 있다(권기술, 최은수, 2010). 이와 같은 이유로 팀 학습에서 가장 부각되고 있는 리더십은 학습지향적 특성을 갖는 변혁적 리더십이라고 할 수 있다(전동원, 2013).

따라서 이 연구는 팀 학습을 촉진하는 중요 요인으로 변혁적 리더십의 특성을 고려하여 팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 미치는 긍정적인 효과를 극대화할 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 두 변인 간 관계의 매커니즘을 확인함에 있어, 두 변인을 매개하는 많은 변인들이 고려될 수 있으나 이 연구에서는 심리적 및 관계적 측면에 초점을 맞추어 팀원들의 학습행동에 동기를 유발하는 요인들을 살펴보고자 한다.

먼저 팀원들의 심리적 측면에서 고려할 때, 변혁적 리더십을 발휘하는 팀장이 있는 팀 환경에서는 팀 임파워먼트를 통해 팀원들에게 의사결정에 대한 권한을 부여하거나 동기를 유발하여 자발적 행동을 촉진하고 팀원의 잠재적인 능력을 이끌어낼 수 있다 (김정희, 문혁준, 2007). 실제로 변혁적 리더십의 핵심적인 효과를 임파워먼트라고 하며 (Yukl, 1998), 임파워먼트가 높은 조직구성원은 자신의 직무에 대해 가치 있는 의미를 부여하고 업무 처리에 원활한 영향력을 발휘할 수 있기 때문에 조직에 대한 높은 참여와 몰입은 물론, 조직을 떠나려는 성향까지 낮아진다. 이처럼 임파워먼트와 팀 구성원 행동 간에는 유의한 관련성이 있다. 임파워먼트와 조직구성원 행동 간 관계를 살펴본 선행연구들(심상화, 2010; 양현교, 2012)도 임파워먼트가 조직에 대한 애착, 몰입 수준을 높여주고 이직의도를 감소시키며, 집단 응집성을 높여준다고 하였다. 이와 같은 맥락을 통해, 팀 임파워먼트가 팀원들의 직무동기를 향상시켜 자발적이고 적극적인 팀 학습행동을 촉진할 것으로 예측할 수 있다. 실제로 이도화, 강기형, 이종법(2009)은 변혁적 리더십이 조직구성원의 임파워먼트를 거쳐 팀 학습행동과 유사한 의미로 볼 수 있는 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 따라서 이 연구에서는 팀 임파워먼트가 팀 학습에 직접적인 영향을 미침과 동시에, 팀 응집력을 매개로 팀 학습에 간접적인 영향을 미칠 수 있는 요인임을 구명하고자 한다.

두 번째로 팀원들 간의 관계적 측면을 고려할 때, 팀장의 변혁적 리더십 발휘는 구성원들로 하여금 자신이 속해있는 팀에 머무르게 하고, 자신의 팀에 대하여 지속적으로 몰입하게 함으로써 팀에 대한 긍정적인 기대감과 응집력을 높여줄 수 있다 (변재우, 고재운, 2012). 즉, 팀의 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 팀 응집력이 높아지고, 집단의 역량에 대해서도 팀원들이 긍정적인 믿음을 갖게 되어 직무 동기가 향상된다. 여기서 팀 응집력은 사회적 관계뿐만 아니라 과업적 관계 내에서의

응집력을 의미하며, 구성원들 간 의사소통을 촉진하고 다른 구성원을 돕는 것에 보다 우호적으로 반응하도록 한다(Forsyth, 2010). 또한 팀 응집력은 팀원들 간 갈등을 최소화하는 윤활유 같은 역할을 하여(Mullen & Copper, 1994), 팀 적응 수준을 개선하는 효과를 가진다(Yalom & Leszce, 2005). 그러므로 팀 응집력이 증대 될수록 팀 구성원들 간 상호작용 양의 증가, 팀 학습의 촉진을 기대할 수 있게 된다(Alavi, Yoo & Vogel, 1997; Williams & Castro, 2010). 따라서 이 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십이 팀 학습에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 팀 응집력을 통해서도 팀 학습에 간접적인 영향을 미치는 요인임을 입증하고자 한다.

따라서 이 연구는 대기업 팀원들의 자아실현과 이상적인 목적을 달성하도록 팀원의 잠재적인 동기를 자극하고 고취하는 변혁적 리더십에 따른 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 매개변수가 팀 학습 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 나아가 팀 성과 향상에 직접적인 영향을 미치는 팀 학습 행동을 촉진시키기 위해 팀장 리더십의 중요성을 재조명하고, 팀원들 간의 응집 정도와 팀 임파워먼트의 실행이 이론적, 실무적으로 갖는 시사점을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력 간의 관계를 구명하는 데 있으며 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력 간의 구조적 모형을 설정하고, 설정한 모형이 변인 간 구조적 관계를 적합하게 예측하는지 검증한다.

둘째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습, 팀 응집력 및 팀 임파워먼트 간의 영향 관계를 구명한다.

셋째, 대기업의 팀 임파워먼트와 팀 응집력 및 팀 학습 간의 영향 관계를 구명한다.

넷째, 대기업의 팀 응집력과 팀 학습 간의 영향 관계를 구명한다.

다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 팀 응집력이 갖는 단일매개효과를 구명한다.

여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 팀 응집력이 갖는 이중매개효과를 구명한다.

3. 연구의 가설

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

연구가설 1. 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력 간의 구조적 모형에 대한 적합도는 변인 간 구조적 관계를 예측하기에 적합할 것이다.

연구가설 2. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습, 팀 응집력 및 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

2-1. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

2-2. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

2-3. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3. 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력 및 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

3-1. 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

3-2. 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

연구가설 4. 대기업의 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

연구가설 5. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력은 단일매개효과를 가질 것이다.

5-1. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 단일매개효과를 가질 것이다.

5-2. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 단일매개효과를 가질 것이다.

연구가설 6. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 팀 응집력은 이중매개효과를 가질 것이다.

4. 용어의 정의

가. 팀 학습

이 연구에서 팀 학습(team learning)은 팀 구성원들이 성과달성, 과업수행 능력 향상, 환경변화 적응을 위해 필요한 정보를 탐색하고, 성찰적 의사소통을 통해 기존의 과업수행 방식을 개선하고, 학습한 지식을 실험적으로 적용하고 부호화하는 일련의 활동을 의미한다. 측정도구는 Gibson과 Vermeulen(2003)의 도구를 변안한 전영옥과 김진모(2009)에서 제시한 문항들을 활용하였으며, 하위요인은 성찰적 의사소통, 실험적 시도, 지식 성문화로 구성된다. 연구에서 분석된 값은 이 척도에 팀 구성원들이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값이다.

나. 팀장 변혁적 리더십

이 연구에서 팀장 변혁적 리더십(transformational leadership of team leader)은 학습지향적 특성을 가진 리더십으로, 팀원들에게 미래에 대한 비전과 자신에 대한 확신을 심어줌으로써 본질적으로 가치체계와 신념체계를 변화시키고, 팀장을 신뢰하도록 만들며 나아가 팀의 성과 제고에 효과적인 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 팀장 변혁적 리더십의 측정도구는 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X 척도를 변안한 전동원(2013)의 도구를 활용하였으며, 하위요인은 이상적 영향, 격려적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려로 구성된다. 팀 학습과 마찬가지로, 분석 값은 이 척도에 팀 구성원들이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값이다.

다. 팀 임파워먼트

이 연구에서 팀 임파워먼트(team empowerment)는 팀 내 구성원들에게 내적 직무동기를 부여해 주는 과정으로써, 팀원들이 팀 성과에 대해 공유하는 믿음을 가지며 팀 내에서 이루어지는 업무에 대한 자율권과 팀 업무의 중요성, 조직 내

갖는 영향력을 인식하는 정도로 정의할 수 있다. 측정도구는 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구를 연구자가 변안하여 활용하였으며, 하위요인은 팀 자신감, 팀 중요성, 팀 자율성, 팀 영향력으로 구성된다. 마찬가지로 팀 임파워먼트 분석 값도 이 척도에 팀 구성원들이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값이다.

라. 팀 응집력

이 연구에서 팀 응집력(team cohesiveness)은 팀 구성원들 간 정서적으로 느끼는 사회적 관계, 매력 및 동질성과 팀의 과업 목표 달성 과정에서 느끼는 집단 결속력의 정도를 의미한다. 측정도구는 Carless와 De Paola(2000)의 측정도구 중 과업 응집력과 사회적 응집력을 부분 활용한 주현미(2012)에서 제시한 측정 문항을 활용하였으며, 하위요인은 과업 응집력과 사회적 응집력으로 구성된다. 마찬가지로 팀 응집력 분석 값도 이 척도에 팀 구성원들이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값이다.

5. 연구의 제한

이 연구의 연구대상이 되는 모집단은 국내 대기업 팀이기 때문에 모든 대기업을 포괄하여 표집 하는 것이 타당하나, 국내 대기업 팀의 현황을 정확하게 파악하기 어렵고 자료를 수집하기에 현실적인 한계가 있기 때문에 자료 수집을 위한 접근이 가능한 일부 대기업이 팀을 대상으로 유의표집을 통해 표본을 선정하였다. 따라서 이 연구의 결과를 모든 대기업으로 일반화할 때에는 해석에 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 팀

가. 팀의 개념

팀제를 도입한다는 의미는 조직구조 설계 시, 팀을 조직 내 기본단위로 설정한다는 의미이다(Harris & Beyerlein, 2003; Mohrman & Mohrman, 1997). 대부분의 기업에서 팀제를 활용하고 있는 이유는 팀제가 변화하는 환경 속에서 전통적인 부서 형태의 영구적 인력배치보다 유기적이고 유연하며, 조직구성원들의 의사결정 과정에 대한 참여를 촉진하고, 그들의 동기를 유발할 수 있다는 측면에서 효과적인 수단으로 여겨지고 있기 때문이다(Robbins, 2005).

이와 같은 팀은 크게 두 가지 방식으로 나누어 설명된다(박원우, 2007). 첫 번째는 작업집단과 팀의 비교이다. 즉 작업집단에서 각 구성원은 상사인 관리자나 감독자와 상호작용하면서 상사의 지시에 따라 각자의 임무를 수행하면 된다. 따라서 구성원들 간의 협력과 상호작용이 필수적이지 않고, 상사가 중요한 의사결정을 도맡아 하는 방식이기 때문에 개별 구성원 업무 성과의 합이 전체 작업집단의 성과가 된다. 반면, 팀은 동일한 상사 하에 일하는 구성원들이 개별 구성원들의 합 이상의 무엇을 창출해낸다. 즉, 팀은 상호보완적 능력을 지닌 구성원들이 공동의 목적을 수행하기 때문에 목적 달성에 있어 공동 책임을 따르게 된다. 그러므로 중요한 의사결정을 주도하는 존재는 팀 내 상사가 아니라, 공동 목적 실현을 위해 서로 상호작용하는 팀 구성원들이다. 따라서 팀 구성원들 간 상호의존성이 높으며 팀 리더는 자원 제공, 코칭, 타 집단 또는 조직과의 연계성을 높여주는 역할을 도모하게 된다.

두 번째는 전통적 기능식 조직과 팀제 조직의 차이이다(임창희, 1995). 전통적 기능식 조직에서는 조직이 기능별로 나누어지기 때문에 계층적인 형태를 보이며, 상부에서 주어지는 목표에 따라, 리더가 지시하는 바대로 업무를 처리하는 상명하달식 구조를 특징으로 한다. 또한 상부조직에 대한 기여도를 바탕으로 구

성원을 평가하기 때문에 업무 책임의 주체도 개인이 된다. 따라서 개인은 상부 관리자의 계획, 통제, 개선하는 방식대로 업무를 통제 받을 수 밖에 없는 구조이다. 그러나 팀제 조직에서는 프로세스 단위로 팀이 구성되기 때문에 보다 수평적인 형태로 조직화된다. 즉, 팀 구성원들 스스로 목표를 찾아내고 상호충고와 전달 및 토론의 방식으로 업무를 수행한다. 따라서 팀의 리더가 되는 자는 리더십 역할을 공유하고 팀 구성원들이 자신의 능력위주로 개방적인 환경에서 자신이 가지고 있는 정보를 공유할 수 있도록 해주어야 한다. 또한 팀이 의도한 목표달성도가 평가기준이 되기 때문에 책임도 팀원 공동의 몫이 된다. 즉, 팀 전체가 계획, 통제, 개선하는 방식대로 업무를 통제하고 단일 업무가 아닌, 전체적이고 다수적인 업무를 수행하는 구조이다.

나아가 팀은 국내외 많은 선행연구들에서도 다양한 의미로 정의되어 왔다. 팀의 다양한 정의에서 공통적으로 발견되는 요소는 바로 공통의 목표, 구체적인 역할 및 과제, 상호의존성 등임을 알 수 있다. 다음과 같은 정의들을 통해 주요 학자들이 이러한 구성요소를 중심으로 팀을 정의해왔음을 알 수 있다. Cummings와 Griggs(1977)는 팀을 작업과 관련된 일련의 행동에 대한 자율적 규제를 수행하는 상호의존적인 개인들의 집단으로 정의하였다. 또한 Katzenbach와 Smith(1993)는 팀을 공동으로 책임질 수 있는 일반적인 목적과 업무수행 목표에 몰입하는 소수의 상호보완적인 기술을 가진 사람들의 집단으로 정의하였다. 마찬가지로, Dyer(1984)도 팀을 공통의 목표, 구체적인 역할과 과제, 그리고 상호의존성을 가진 두 명 이상의 사람으로 보았다. 또한 Hackman(1987)은 팀에 대해 조직이라는 맥락 안에서의 작업 집단이나 팀의 상품과 서비스를 위해 공동의 책임을 공유한 집단이라고 정의 내렸다. 국내 연구에서도 김인수(1991)는 팀 조직을 서로 다른 분야에서 전문적 기술을 보유하고 있는 소수의 종업원들이 공통의 목표 하에서 과업을 달성하기 위하여 이루고 있는 조직 형태라고 하였다. 또한 강혜련과 권준화(2001)는 선행연구들의 팀 개념들을 종합하여 상호의존적인 둘 이상의 사람들이 공동의 명확한 목적을 달성하기 위하여 상호책임을 공유하며 상당한 자율성을 부여 받은 조직을 팀으로 정의하였다.

이처럼 팀에 대한 개념은 타 개념과의 비교, 여러 학자들의 정의에 따라서 다양하게 정의될 수 있으나, 공통적으로 상호의존성 및 상호작용, 공동의 팀 목표, 공동의 책임, 자율성 등이 중요한 요소로 포함된다(강혜련, 권준화, 2001; 주현미, 2012). 따라서 이 연구에서도 팀의 개념을 팀이 의도하는 목적 달성을 위해 업무를 수행하고, 공동의 책임을 공유하고 있으며, 상호 보완적인 역량을 가진 소수의 사람들로 구성된 형태라고 정의한다.

나. 팀의 유형

팀을 제품 생산, 서비스 제공, 거래 협상, 프로젝트 조정, 조언, 의사결정 등 다양한 과업을 수행할 수 있다. 따라서 팀 유형을 구분할 때 가장 대표적인 기준이 되는 것은 과업에 따른 유형 구분이다. 이는 일반적으로 팀이라는 용어가 영업팀, 신제품개발팀, 홍보팀, 인사팀과 같이 다양한 형태의 작업 과정을 나타내는 상황에서 사용되기 때문이다(Muchinsky, 2003). Larson과 La Fasto(1989)는 팀을 과업의 형태를 기반으로 구체적으로 명시된 계획 및 목표를 성취하기 위해 구성된 전문적인 팀, 문제 해결을 위해 정보를 수집하고 연구하는 문제해결 팀, 연구 및 개발팀과 같이 새로운 아이디어, 제품, 서비스를 제안하는 창의적인 팀으로 나누었다. Sundstrom, Demeuse와 Futrell(1990)은 팀이 담당하고 있는 역할에 따라 조언 및 참여 팀, 생산 및 서비스 팀, 프로젝트 및 개발 팀, 실행 및 협상 팀으로 분류하였다.

한편, 실제 조직 내에서 보편적으로 활용되는 팀 유형은 기능팀, 문제해결팀, 기능횡단팀, 자기관리팀, 가상팀, 글로벌 팀이다(Slocum & Hellriegel, 2007; Robbins, 2005). 먼저 기능팀은 마케팅, 생산, 재무, 회계, 인사 등과 같은 기능적인 부서 안에 존재하는 팀을 일컫는다. 즉, 기능팀은 유사한 업무를 매일 함께 수행하고 그들의 노력을 조정해야 하는 사람들로 구성된다. 이에 반해 문제해결팀은 특정한 문제에 초점을 맞추고 잠재적인 해결 방법을 개발하며 정해진 범위에서 행동을 취할 수 있는 권한을 가진다. 이와 같은 팀은 흔히 품질이나 비용과 관련된 문제를 해결한다. 기능횡단팀은 조직의 다양한 영역에서 온 사람들이

정보를 교환하고, 새로운 아이디어를 개발하고 문제를 해결하며 복잡한 프로젝트를 조정하는데 효과적인 팀이다. 또한 자기관리팀은 관련성이 높은 직무나 상호의존적인 직무를 수행하는 사람들로 구성되며(보통 10~15명), 전에는 감독자가 맡았던 책임 대부분을 맡아 수행한다. 가상팀은 공동 목표를 달성하기 위해 물리적으로 떨어져 있는 구성원들을 연결하기 위해 컴퓨터 기술을 사용한다. 마지막으로 글로벌팀은 여러 국가에서 온 구성원들로 이루어진 집단이며, 시간과 거리, 문화, 언어가 상당히 다를 수 있다.

이 연구에서는 연구대상으로 다양한 팀 유형 중 기능팀을 선정하였는데, 이는 변인들의 특성을 고려해 볼 때, 기능팀이 가장 적절하다고 판단되었기 때문이다. 일반적으로 유사한 업무를 함께 수행하고 공동의 노력을 조정해야 하는 사람들로 구성되어 있는 기능팀은 팀장의 특정 리더십을 공유하고 있으며, 자신이 속한 팀의 임파워먼트를 유사하게 인식할 가능성이 높기 때문이다. 또한 팀 구성원 간 응집력이 형성되기 위해서는 집단 구성원의 안정성과 물리적 근접성이 요구되기 때문에(Forsyth, 2010), 매일 동일한 물리적 공간에서 많은 시간동안 업무를 공유하고 있는 기능팀이 적합한 연구대상으로 선정되었다.

2. 팀 학습

가. 팀 학습의 개념

팀 조직이 성공적으로 운영되기 위해서는 여러 가지 조건들이 뒷받침되어야 한다. 예를 들어, 팀을 믿고 필요한 권한을 위임하는 것, 팀원들의 성과를 효과적으로 피드백 할 수 있는 평가 시스템을 정비하는 것 등과 같은 조건들을 마련해주어야 한다.

그러나 이러한 시스템적인 요인보다 더욱 중요한 것은 팀 구성원들이 필요한 능력과 지식을 보유하고, 팀 성과의 향상 차원에서 문제를 발굴하고 해결해나가는 활동을 활발히 수행하는 것이다. 이와 같은 팀 활동 역량을 확보함에 있어 핵심이 되는 것이 바로 팀 학습이다. 조직에서 구성원들의 학습은 조직, 팀, 개인 수준에서 발생하기 때문에(Glynn, Lant & Milliken, 1994), 팀 학습은 팀 구성

원들의 상호작용을 바탕으로 개인의 지식과 경험을 팀 지식으로 변환 시켜주는 중요한 요소임을 알 수 있다. 실제로 조직 성과에 조직 학습이 긍정적인 영향을 주는 것처럼, 팀 학습은 팀 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Edmondson, 1999; Gibson & Vermeulen, 2003).

팀 학습의 개념을 정의하는 관점은 다양하며, 대표적으로 인지주의적 관점, 행동주의적 관점, 통합적 관점으로 나누어볼 수 있다. 인지주의적 관점과 행동주의적 관점의 대표적인 차이는 전자의 경우, 학습을 문제 해결이나 사고와 같은 방법으로 정보를 조직하고 재정비하는 과정으로 보는 반면, 후자는 학습을 경험의 결과로써, 관찰할 수 있는 비교적 영속적인 행동 상의 변화로 본다는 데에서 기인한다.

즉, 첫 번째 인지주의적 관점에서는 팀 학습을 ‘과정(process)’으로 본다. 이와 같은 관점에서는 팀 학습을 팀원들이 독특한 지식과 정보를 획득하고 공유하며, 성과에 도움이 되거나 해가 되는지를 실험 하는 것(Druskat & Kayes, 2000), 팀 구성원들이 원하는 결과를 만들어 내기 위해 팀 역량을 조정하고 개발하는 과정(Senge, 1990), 팀이 달성하려고 하는 성과, 과업에 대한 이해, 변화에 적응하기 위해 행동을 조정하는 프로세스나 시도(Edmondson, 1999) 등으로 정의하였다.

반면 두 번째 행동주의적 관점에서는 팀 학습을 ‘결과(outcome)’로 제시한다. 이와 같은 관점에서는 팀 학습이 팀 구성원들 간의 상호작용의 결과로 집합적인 지식의 구축이자(Dechant, Marsick & Kasl, 1993), 과거의 일에서 파생된 추론을 행위의 지침이 되는 표준화된 과업 수행 절차로 부호화 하는 것(Levitt & March, 1988)으로 정의된다.

마지막으로 세 번째, 통합적 관점에서는 과정과 결과의 관점을 포괄적으로 고려하여 팀 학습을 정의한다. 이와 같은 관점에서는 팀 학습을 팀 구성원들이 다른 사람들과의 상호작용을 통해 지식을 획득·공유·결합하여 팀 성과와 지식 측면에서 비교적 영구적인 변화를 일으키는 것으로 정의하고 있다(Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001).

이상의 팀 학습의 개념을 종합하면, 팀 학습은 팀원들이 새로운 정보를 습득

하고 탐색하여, 성찰적 의사소통을 통해 새로운 과업수행 방식을 개선하고 새롭게 습득한 지식을 실험적으로 적용해보는 시도를 하며, 공유된 암묵지가 형식지로 바뀔 수 있도록 성문화하는 활동이라고 정의할 수 있다.

나. 팀 학습의 측정

그동안의 선행연구들은 다양한 개념을 차용하여 팀 학습을 측정해왔다. 그러나 팀 학습을 바라보는 관점이 과정과 결과로 양분되는 것과 같이, 팀 학습을 측정하는 방법 중 대표적으로 활용되는 것은 학습의 결과와 학습의 과정을 측정하는 것이다. 특히 선행연구를 살펴보면, 팀 학습 결과를 측정하는 것보다 과정을 측정하는 연구가 많이 시행되었음을 알 수 있다(Edmondson, 1999; Van Offenbeek, 2001; Gibson & Vermeulen, 2003). 이는 팀 학습 과정이 다른 학습 과정과 구별하여 측정할 수 있으며, 다양한 요인들에 의해 달라질 수 있는 결과보다는 비교적 안정적으로 측정할 수 있기 때문이다(전동원, 2013). 팀 학습 과정을 측정한 선행연구들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

Edmondson(1999)는 가구 제조회사의 51개 팀을 대상으로 팀 학습행동을 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 특히 설문지를 자기 보고식 설문지와 관찰자 설문지로 구분하여 평가자로 하여금 관찰 가능한 팀 학습 행동을 측정 하도록 하였다. 이 도구의 내적일치도 계수는 자기 보고식 설문지가 0.61~0.79, 관찰자 설문지가 0.84로 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있다. 문항은 단일 요인으로 구성되어 있으나, 측정 문항의 내용을 살펴보면 “우리 팀원들은 타부서나 조직의 고객들로부터 얻을 수 있는 정보들을 모두 수집한다” 등의 정보 획득, “우리 팀원들은 종종 논의 중인 쟁점들에 관한 가정을 검증해보자고 거리낌 없이 말한다” 등의 성찰적 의사소통을 측정하고 있음을 알 수 있다. 반응 형식은 7점 리커트 척도이며, 총 7개 문항으로 이루어져 있다.

또한 Van Offenbeek(2001)는 Huber(1991)가 제시한 정보처리 관점을 팀 학습에 적용하여 29개 팀의 경영학과 학생들을 대상으로 팀 학습 과정을 측정하였다. 팀 학습 과정은 정보 획득, 정보 배분, 수렴적 해석, 발산적 해석, 정보 저장과 인출

의 5가지 요인으로 구분되지만, 정보 획득은 측정문항의 하위 요인으로 구성되지 않았다. 문항의 내적일치도 계수는 정보 배분이 .74, 수렴적 해석이 .63, 발산적 해석이 .59, 정보 저장과 인출이 .66으로 발산적 해석을 측정하는 5문항이 낮은 수준의 내적일치도 계수를 보였다. 이는 각 단계별로 발생하는 다양한 활동과 현상들을 측정 문항에 포함시키는 데 한계가 있었음을 의미한다(전영욱, 김진모, 2009).

팀 학습 과정을 새로운 지식의 적용과 개선 활동으로 본 Gibson과 Vermeulen (2003)은 의약품과 의료물품 생산 회사의 4개 유형팀을 대상으로 팀 학습 활동이 실험적 시도, 성찰적 의사소통, 지식 성문화로 이루어짐을 설명 하였다. 특히 이들은 세 가지의 하위요인이 서로 독립적이며 이 중 한 가지라도 잘 발생하지 않으며 팀 학습이 원활하게 이루어질 수 없다고 하였다. 문항의 내적일치도 계수는 .74, .89, .93으로 나타났고, 반응 형식은 7점 리커트 척도이며, 총 9개 문항으로 이루어져 있다. 국내 연구에서도 많은 연구들이 Gibson과 Vermeulen(2003)이 제시한 학습 사이클의 세 가지 요인으로 구성된 측정 도구를 활용하여 팀 학습 과정을 측정하였다(전영욱, 2009; 주현미, 2012; 김민지, 2013).

팀 학습을 측정한 선행연구들을 종합해 보면, 팀 학습 과정은 실험적 시도, 성찰적 의사소통, 지식 성문화의 3가지 하위요인으로 구분하여 측정할 수 있음을 확인할 수 있다. 즉 팀 학습은 팀원들과 성찰적으로 질문하고 답하는 과정에서 다양한 관점과 지식을 얻게 되고 과업 수행 방식들을 새롭게 변화시키는 과정에서 나타난다. 또한 새롭게 습득한 지식과 과업 수행 방식들을 실험적으로 적용해 보고 시도하며 공유된 지식과 과업 수행 방식을 암묵지에서 형식지로 바뀔 수 있도록 기록하는 활동을 의미한다. 나아가 이 같은 3가지 하위요인들은 순차적으로 발생하기 보다는 복합적으로 나타나는 특징을 가지며, 3가지 하위요인이 모두 활발하게 이루어져야 진정한 팀 학습이 가능해진다(Gersick & Hackman, 1990).

따라서 이 연구에서는 팀 학습을 측정하기 위하여 Gibson과 Vermeulen (2003)의 측정도구를 변안하여 활용한 전영욱과 김진모(2009)의 도구를 활용하였다. 이 도구는 대기업 팀을 대상으로, 3가지 하위요인을 통해 팀 학습을 측정하였다는 점에서 이 연구의 목적 달성을 위해 적절하다고 판단된다.

3. 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력

가. 팀장 변혁적 리더십

1) 팀장 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 1980년대 초반에 들어서면서 새로운 리더십 이론으로 등장하게 되었다. 리더십 연구에 관한 초기 이론들이 리더의 특성, 행동, 역량 등에 관심을 둔 반면, 1980년대에 들어서면서 환경에 대한 대응 전략으로써 조직 구성원들이 주체가 되는 변화와 혁신에 초점을 두게 되었다. 이러한 시기에 대두된 변혁적 리더십의 개념은 Downton(1973)의 거래적-변혁적 리더십에 대한 연구에서 최초로 제시된 후 Burns(1978)의 변혁적 리더십을 Bass(1985)가 기업 상황에 맞춰서 발전시켰다.

변혁적 리더십은 상사와 부하의 교환 관계에 기반하여 보상과 처벌을 통해 부하들에게 ‘기대되었던 성과’만을 얻어내는 거래적 리더십과는 달리, 구성원들이 조직의 목표와 비전에 대해 명확히 인식하도록 하고 구성원들의 인정, 성취 및 자아실현과 같은 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 ‘기대 이상의 성과’를 달성할 수 있도록 동기를 부여하는 리더십이다(Bass, 1985). 또한 Bass(1985)는 변혁적 리더십이란 미시적 차원에서는 개인 간의 영향력을 행사하는 과정이며, 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 정의하였다.

구체적으로 변혁적 리더십은 4가지의 하위 요인으로 구성된다(Bass and Avolio, 1990). 첫째, 이상적 영향(idealized influence)은 리더의 카리스마(charisma)와 관련된 개념으로써(Hur et al., 2011), 리더가 카리스마적인 권한과 영향력을 발휘함으로써 구성원들의 역할 모델이 되고, 가치와 신념 제시와 사명감 고취를 통해 구성원들의 신뢰와 존경의 대상이 되는 정도를 의미한다. 둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 리더가 조직의 비전을 구체화하고 공동의 목표가 달성될 수 있다는 자신감을 표출하여 구성원들에게 열의

와 동기를 부여하는 정도를 의미한다. 셋째, 지적 자극(intellectual motivation)은 리더가 구성원들의 창의적·혁신적 노력을 자극하며, 기존 가정에 대한 의문 제기, 새로운 관점을 통한 업무 수행과 시도들을 격려하는 정도를 의미한다. 넷째, 개별적 배려(individual consideration)는 리더가 코치 또는 멘토로서의 역할을 하는 것을 의미하며, 구성원 개개인을 하나의 특성과 개성을 가진 인격체로 대우하고, 그들이 성장할 수 있도록 교육하고 지도하는 정도를 의미한다.

특히 변혁적 리더십이 학습장면에서 자주 논의되고 있는 이유는 변혁적 리더가 가지고 있는 학습지향적인 특성 때문이다(전동원, 2013). 박영배와 박형권(1996)은 학습 활동에 우선적 가치를 부여하는 비전과 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 전략, 구조, 프로세스 등을 지원할 때, 학습이 촉진된다고 보았다. 동시에 개인과 집단 학습의 활성화를 이끌어 내는 리더의 역할이 필요하다고 강조하였으며, 이와 같은 리더를 변혁적 리더십을 가진 리더라고 하였다.

이상의 변혁적 리더십의 개념을 종합하면, 변혁적 리더십은 구성원들이 조직의 목표와 비전을 명확히 인식하고 고차원적 욕구를 갖도록 함으로써 기대 이상의 성과를 산출하도록 동기부여 시키는 과정으로 이해할 수 있다.

2) 팀장 변혁적 리더십의 측정

변혁적 리더십을 측정하는 도구는 Bass(1985)가 개발한 73문항의 MLQ(multifactor leadership questionnaire)-V 척도로부터 발전되어 왔다. 초기 문항들은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임형 리더십을 측정하는 문항들로 구성되어 있었다. 그러나 이후에 Bass와 Avolio(1990)는 MLQ-V를 보완하여 MLQ-5X를 개발하였으며, 이는 36개의 문항으로써, 변혁적 리더십을 측정하는 4가지의 하위요인으로 구성되어 있다. 실제로 변혁적 리더십을 측정한 선행연구들을 살펴보면 대부분의 연구들이 MLQ-5X의 문항을 그대로 또는 축소하여 활용하고 있는 것을 알 수 있다(Avolio, Bass & Jung, 1999; Barling, Slater & Kevin Kelloway, 2000; 이화용, 장영철, 2004; 전동원, 2013).

Avolio, Bass와 Jung(1999)은 MLQ-5X를 수정하여 공공기관, 대학, 비영리 기관, 기업을 대상으로 변혁적 리더십을 측정하였고, 모든 하위요인의 내적일치도 계수가 0.63~0.92로 양호함을 확인하였다. Barling et al.(2000)은 조직의 관리자급을 대상으로 변혁적 리더십과 감성 지능의 관계를 구명하였고, 여기서 변혁적 리더십을 MLQ-5X의 36문항으로 측정하였다.

이화용과 장영철(2004)은 다양한 업종의 기업 종사자들을 대상으로 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하였다. MLQ-5X의 문항을 20문항으로 축소하여 4개 요인별로 활용하여 카리스마를 묻는 8개 문항을 제외한 3가지 요인은 각각 4문항으로 구성하였다. 내적일치도 계수도 .81~.83으로 다소 높은 수준을 보였다. 전동원(2013)은 대기업 HRD팀을 대상으로 사회심리 변인과 설계변인이 팀 학습에 미치는 영향을 구명하였다. 여기서 팀장 변혁적 리더십은 설계변인으로 구분되었으며, 측정도구는 MLQ-5X 척도를 변안하여 4개 요인별로 각각 4문항씩을 활용하였다. 내적일치도 계수는 이상적 영향 .86, 격려적 동기부여 .87, 지적 자극 .88, 개별적 배려 .90으로, 모두 높은 것으로 나타났다. 반응 형식은 본 도구의 5점 척도와는 다르게 7점 척도를 사용하였다.

이 연구에서는 팀장 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 MLQ-V를 변안하여 활용한 전동원(2013)의 도구를 활용하였다. 전동원(2013)의 도구는 대기업 HRD 팀을 대상으로, 집단 수준에서 팀장의 변혁적 리더십을 측정하였다는 점에서 이 연구의 대상 및 분석 방법과 매우 유사함을 알 수 있다. 따라서 연구 목적 달성을 위해 전동원(2013)의 도구가 적절하다고 판단된다.

나. 팀 임파워먼트

1) 팀 임파워먼트의 개념

임파워먼트는 1980년대 중반부터 조직 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구하게 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로써 등

장하게 되었다. 우리 주위에서 임파워먼트는 흔히 조직내 권한을 재배분하고 파워를 공유하는데 관련된 것으로 알려져 있지만, 여기서 파워란 권한에 국한되는 것이 아니기 때문에 임파워먼트를 ‘권한위임’ 이라고 해석하는 것은 한계가 있다. 이와 관련하여 Boren(1994)은 임파워먼트가 위임을 통해 일어나는 것이 아니라, 조직원이 지니고 있는 파워를 신뢰하는 데서 출발한다고 하였으며, 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 모든 방법을 의미한다고 하였다.

임파워먼트와 관련된 선행연구에서 Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 자신의 능력에 대한 자신감과 신념이라 정의내리며, 심리적 변화를 수반한 동기부여적 관계로 이해하고 직무 이외의 외부적인 조건 충족에 의해 획득되어 질 수 있다고 보았다. 한편, Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 구체적인 직무수행과 관련하여 발생하는 것으로 보아 조직 구성원에게 내적 직무동기를 부여해주는 과정을 임파워먼트로 정의하였다. 또한 영향력, 역량, 중요성, 선택권의 직무평가요소를 조직 구성원들이 어떻게 인지하고 있는가에 따라 내적 직무동기를 파악하였다.

임파워먼트는 크게 두 가지 관점에서 심리적 임파워먼트와 구조적 임파워먼트로 구분되는 개념이다(Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트는 단지 권한 및 재량권의 이양만을 의미하는 구조적 임파워먼트와는 달리, 조직 내에서 개인에게 주어진 업무 역할과 개인과의 관계에 대한 인식을 바탕으로 업무에 대한 내재적 동기를 부여 받게 되는 경험으로 정의된다. 동시에 심리적 임파워먼트는 과업의 의미(meaning), 역량(competence), 자기결정권(self-determination), 영향력(impact)으로 구성되어 있다.

임파워먼트의 구성요소는 개인, 집단 및 조직 수준으로 나눌 수 있다. 개인 수준에는 개인의 자긍심 증진과 개인의 사고변화와 역량 증대가 포함된다. 집단 수준에는 구성원의 역량 증대와 상호권한이전과 관계 증진이 포함되는데, 특히 임파워먼트의 핵심으로 집단 수준이 다루어지는 이유는 임파워먼트의 과정상 구성원 간의 상호작용을 강조하고 있기 때문이다. 마지막으로 조직 수준에서는 집단 임파워먼트가 조직으로 확산되는 것과 제도 및 구조의 변화를 통한 임파워먼

트 의향과 행동을 정착하는 것이 해당된다(박원우, 1998). 이 연구에서는 이와 같은 다양한 수준 중 집단 수준에서의 변인 간 관계를 구명하고자 한다.

Zimmerman(1995)은 조직 구성원들이 집단 수준의 팀에서 단결을 통해 집합적 생활수준과 연대감의 증가를 공동으로 인지할 때 팀 수준에서 임파워먼트가 형성된다고 보았다. 특히, Kirkman과 Rosen(1999)은 Thomas와 Velthouse(1990)의 4가지 개인 수준의 임파워먼트를 팀 수준의 임파워먼트에 적용하여 팀 자신감(team potency), 팀 중요성(team meaning), 팀 자율성(team autonomy) 및 팀 영향력(team impact)을 팀 임파워먼트의 구성요소로 정의하였다. 여기서 팀 자신감이란 팀 성과에 대해 팀원들이 공유하는 믿음을 의미하며, 팀 중요성이란 팀의 업무가 중요하다고 것을 팀원들이 모두 공동으로 인식하는 개념이다. 팀 자율성은 팀 내에서 이루어지는 업무의 의사결정권을 의미하며 효과적인 팀이 되기 위해서는 팀 스스로가 업무에 대한 자율권을 가지고 있어야 한다(Pearce & Ravlin, 1987). 마지막으로 팀 영향력은 팀 구성원들이 직무, 다른 팀, 조직의 내·외부 고객에서 영향력을 가졌다고 공동으로 인식하는 것이다.

이상의 팀 임파워먼트의 개념을 종합하면, 팀 임파워먼트는 팀 내 구성원들에게 내적 직무동기를 부여해 주는 과정으로써, 팀원들이 팀의 성과에 대해 공유하는 믿음을 가지며 팀 내에서 이루어지는 업무에 대한 자율권과 팀 업무의 중요성, 조직 내 갖는 영향력을 인식하는 정도로 정의할 수 있다.

2) 팀 임파워먼트의 측정

팀 임파워먼트는 팀 구성원들이 공동으로 인식하는 수준을 의미하기 때문에 팀원들이 평균적으로 공유하는 임파워먼트 수준을 측정한다. 그러나 현재 대표적으로 사용되는 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구가 개발되기 이전에, 집단 수준의 임파워먼트를 파악하기 위해서 팀장이나 매니저의 인식을 바탕으로 팀 임파워먼트를 측정하였다(Vogt & Murrell, 1990).

그러나 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구가 개발된 후, 대다수의 연구들이 이

를 활용하였다. 구체적으로 이들은 임파워먼트를 측정하기 위해 네 개 조직의 111개 작업 팀을 대상으로 조직 및 직무 특성 변인과 팀 효과성 변인 사이의 매개 변인으로 팀 임파워먼트의 역할을 확인하였다. 선행연구들을 바탕으로 팀 임파워먼트를 측정하는 총 26개 문항을 개발하였으며, 팀 자신감 8문항, 팀 중요성 6문항, 팀 자율성 6문항, 팀 영향력 6문항으로 구성되어 있다. 문항들의 내적일치도 계수는 각각 .82, .92, .94, .93으로 높은 것으로 나타났다. 반응형식은 7점 리커트 척도를 활용하였으며, 점수가 높을수록 팀 임파워먼트 수준이 높음을 의미한다. 한편, Kirkman, Rose, Tesluk과 Gibson(2004)는 첨단 기술 조직의 35개의 영업 및 서비스직 가상 팀을 대상으로 팀 성과에 팀 임파워먼트가 미치는 영향과 면대면 상호작용의 매개적 역할을 살펴보았다. 해당 연구에서는 Kirkman과 Rosen(1999)의 측정도구를 12문항으로 축소하여 4가지 차원의 팀 임파워먼트를 각각 3문항씩 활용하였으나, 확인적 요인분석을 통해 단일 척도로 혼합하여 사용하였고 내적일치도 계수는 .93을 보였다.

국내에서도 이준호(1999)는 대기업의 다기능팀을 대상으로 팀 조직 환경적 요인과 조직유효성 간의 관계에 대한 연구를 통해 임파워먼트의 매개기능을 검증하였다. 이는 Kirkman과 Rosen(1999)의 연구와 유사한 모형이며, 연구에서 팀 임파워먼트 측정 항목을 그대로 차용하고 요인분석을 통해 항목을 제거하였다. 그 결과, 팀 임파워먼트를 팀 자신감 6문항, 중요성 6문항, 자율성 5문항의 3가지 하위구성개념으로 나누어 측정하였다. 각각의 내적일치도 계수는 .94, .91, .88인 것으로 나타났다. 신동엽(2014)은 팀 특성과 임파워먼트가 협업 활성화에 미치는 영향을 알아보기 위하여 대기업 근무자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 팀 임파워먼트를 측정하기 위하여 26문항의 Kirkman과 Rosen(1999)의 측정도구를 12문항으로 축소하여 활용하였으며, 팀 잠재력, 팀 의미성, 팀 자율성, 팀 영향력을 각각 3문항으로 구성하였다. 각각의 내적일치도 계수는 .827, .862, .744, .745로 나타났으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

이 연구에서는 팀 임파워먼트를 측정하기 위하여 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구를 직접 번안하여 활용하였다. 그동안 이를 번안한 선행 연구자들이 많았으

나, 연구 목적을 달성하기 위해 연구자가 강조하고 싶은 측정 도구의 개념적 내용을 구체적으로 전달할 수 있는 변안 도구가 없다고 판단되어 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구를 새롭게 변안하게 되었다. 나아가 설문지 배포 시, 설문 응답자들이 효율적으로 문항을 읽을 수 있도록 하기 위해 1번 문항을 제외한 문항에 반복되는 주어인 ‘우리 팀은’ 을 회색조로 활용하였다.

다. 팀 응집력

1) 팀 응집력의 개념

팀 응집력은 그동안 스포츠 분야에서 팀 활동에 영향을 미치는 요인으로 연구되어 왔으나, 조직 내 집단 구성원 간의 상호작용과 그 상호작용을 일으키는 힘에 대해 연구하는 집단역학 연구에서 관심을 받으며, 조직 내 인간관계에 대한 영향 변인으로 고려되고 있다(구정대, 2003; 주현미, 2012).

팀 응집력과 같은 집단 수준의 응집력은 Lewin(1947)으로부터 최초로 논의되었고, Lewin은 팀 응집력의 의미를 집단 구성원 개인에 작용하는 심리적 힘이라고 하였다. 즉 집단 응집력은 팀 구성원들이 그 팀에 남아 있을 수 있게 하는 힘으로 개인의 팀 참여 또는 관여를 이끌어 내는 것을 의미한다. 특히, 사회심리학적 측면에서는 응집력을 개인이 집단에 참여하려는 가장 기본적인 힘으로 보고, 이러한 힘을 팀에 머물고자 하는 힘과 팀에서의 이탈을 막으려는 힘의 두 가지 측면에서 파악하고 있다.

또한 Lott와 Lott(1965)는 집단 응집력을 집단 내 구성원들이 서로 유사한 태도, 신념, 가치관 등을 가지고 있어 구성원들 간의 상호작용이 원활해지는 조직의 속성으로 보았고, Collins와 Raven(1969)과 Back(1968)는 응집력을 집단의 일부로써 남아있도록 하는 이끌림과 동기부여, 집단 구성원에 대한 애착이라고 보았다. 이처럼 초기 응집력에 대한 개념은 집단 내 구성원들이 느끼는 심리적 측면에 초점을 맞추고 응집력의 개념을 정서적 응집력으로 설명하였다.

그러나 이후 팀 응집력 개념은 팀 구성원들의 응집을 유발하는 요소를 크게

사회적 측면과 과업적 측면으로 구분함으로써 구체화되었다(주현미, 2012). 먼저 사회적 측면에 초점을 맞춘 학자들은 팀 응집력을 팀원들이 팀에 지속적으로 머물게 하도록 하는 힘이라고 보았으며 구성원들 간의 친밀도에 대한 척도로써 집단의 결속력 정도로 보았다. 또한 팀원들이 서로 매력을 느끼고 정서적으로도 서로 애착을 갖는 정도를 팀 응집력이라고 설명하였다(Keyton & Springston, 1990; Mills, 1967; Reitz, 1977, Swands, 1978).

반면, 과업적 측면에 초점을 맞춘 학자들은 과업 수행 상황 속에서 나타나는 응집력을 강조한다. 이와 같은 관점에서 Carron(1988)은 팀 응집력을 조직 목표 달성을 위해 팀원들을 결속시키려는 역동적 과정으로 보고 팀원들 간 과업 목표와 효과적인 과업 수행 방법에 대해 동의하는 정도라고 정의하였다. 또한 Wang et al.(2006)은 팀 응집력을 집단 구성원 간 상호작용으로 보고 집단 과업을 수행하는 중에 발생하는 유대관계와 집단 결속, 구성원들 간 문제 해결 공유 의지를 특징으로 갖는다고 하였다. 특히 Widmeyer(1985)에 따르면, 집단 유지에는 사회적 응집력이 필요하며, 팀 성공에는 과업적 응집력이 필수적이라고 하였다. 따라서 본 연구에서는 팀 응집력의 사회적, 과업적 측면을 모두 고려하기로 한다.

이상의 논의를 바탕으로 팀 응집력의 개념을 종합하면, 팀 응집력은 팀 구성원들 간 정서적으로 느끼는 사회적 관계, 매력 및 동질성과 팀의 과업 목표 달성 과정에서 느끼는 집단 결속력의 정도를 의미한다고 할 수 있다.

2) 팀 응집력의 측정

팀 응집력을 측정하는 도구는 크게 측정 수준과 측정 요소에 따라 나누어 볼 수 있다. 먼저 수준은 팀 응집력을 측정함에 있어, 어느 수준에서 응집력을 측정할 것인가를 기준으로 개인과 집단 차원으로 구분하는 것을 의미하고, 두 번째는 팀 응집력을 사회적 측면과 과업적 측면의 요소로 구분하여 측정할 수 있음을 의미한다.

먼저, 응집력을 측정하는 수준에 관해 Mason과 Griffin(2002)은 개인과 집단 수준을 구분하여 측정해야 한다고 하였으며, Widmeyer, Brawley와 Carron (1985), Carless와 De Paola(2000)는 집단 수준으로 팀 응집력을 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 이와 같은 학자들은 팀 응집력이 개인 수준의 응집력을 갖는다고 보기 어렵기 때문에, 팀 수준에서 개념화되고 측정되어야 한다고 하였다. 따라서 문항을 구성할 때, 개인의 관점에서 응집 정도를 판단하는 것이 아닌 자신이 속한 집단, 집단 내 구성원들에 관한 응집력을 측정하기 위해 문항의 주어 자체를 집단 수준으로 구성할 필요가 있다는 의미이다.

또한 응집력을 측정하는 요소에 관하여는 사회적 측면과 과업적 측면을 모두 고려한 세분화된 측정도구들이 증가하고 있다. 이는 팀 응집력에 대한 개념적 정의가 개인이 느끼는 정서적 측면뿐만 아니라 과업적 측면까지 넓혀지면서 이러한 측면들을 측정하기 위한 구성요소도 확대된 것이다(Zaccaro, 1991; Zaccaro & Lowe, 1988). 특히, 스포츠 장면에서 팀 응집력을 측정할 때 자주 사용되는 도구로는 Widmeyer, Carron과 Brawley(1993)가 개발한 GEQ (Group Environment Questionnaire)이다. 이 도구는 개인과 집단의 차이를 고려함과 동시에 과업 응집력과 사회적 응집력을 구분하였다는 점에서 타 도구들에 비해 차별성을 지닌다. 즉, 응집력의 개념적 틀을 형성하여, 개인 및 집단, 사회적 및 과업적 측면의 두 가지 기준을 통해 응집력의 하위영역을 구성하였다. 구체적 하위영역들로는 집단적 통합-과업적(group integration-task), 집단적 통합-사회적(group integration-social), 집단에 대한 개인적 애착-과업적(individual attraction to the group-task), 집단에 대한 개인적 애착-사회적(individual attraction to the group-social)의 4가지가 해당된다.

반면, Carless와 De Paola(2000)는 스포츠 장면에서 활용되어 온 GEQ 도구를 수정하여 조직의 업무 팀(work team)에 적용할 수 있는 도구를 개발하였다. 구체적으로 팀 응집력을 측정하기 위한 세 가지 하위요인은 팀의 과업을 성취하는데 팀이 결속하는 정도 및 성취에 몰입하는 정도를 의미하는 과업 응집력(task cohesion), 팀원들이 서로 하나가 되어 사회적 결속력을 이루는 정도를

의미하는 사회적 응집력(social cohesion), 팀원들 개인이 집단에 대해 애착을 가지고 있는 정도를 의미하는 집단에 대한 매력(individual attraction to the group)이 해당된다. 그러나 Carless와 De Paola(2000)의 연구 결과에 따르면, 집단에 대한 애착은 연구 내 다른 변수들과 큰 관련이 없는 것으로 나타났다.

이 연구에서는 팀 응집력을 측정하기 위하여 Carless와 De Paola(2000)를 번안하여 활용한 주현미(2012)의 도구를 활용하였다. Carless와 De Paola(2000)의 도구는 업무 팀을 대상으로 집단 수준에서 팀 응집력을 측정하고 있기 때문에 연구의 목적 달성을 위해 적절하다고 판단된다.

4. 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 팀 응집력과 팀 학습의 관계

가. 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계

팀 학습 촉진하는 데 있어 가장 중요한 것은 팀장의 역할, 즉 팀장이 가진 리더십이라고 볼 수 있다(Srivastava et al., 2006). 특히 다양한 리더십의 유형 중 학습 지향적인 특성을 갖는 변혁적 리더십을 가진 팀장은 특정한 이상적 목표의 가치와 중요성에 대해 구성원들의 의식 수준을 끌어올리고, 구성원들이 자신들의 조직과 팀을 위해 스스로의 이익을 초월하도록 하며, 구성원들이 상위수준의 욕구에 관심을 갖을 수 있도록 한다(Bass & Avolio, 1993). 또한 변혁적 리더십을 가진 리더는 팀원들로 하여금 새로운 목표에 도전하도록 하고, 자신의 의견을 자유롭게 개진하고 논의하도록 하기 때문에(Norrgren & Schaller, 1999), 팀 내 일어나는 학습 활동에 대해서도 지원적인 역할을 보인다.

이 같은 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계는 그동안의 많은 선행연구들은 리더십과 학습 간의 관계를 입증해온 결과를 통해서도 유추해볼 수 있다. 실제로 그동안 다양한 연구들은 팀 리더의 행동과 팀 학습 행동의 관계를 밝혀왔으며, Edmondson et al.(2001)은 16개 병원을 대상으로 질적 연구를 하여 팀 리더 행동이 학습 행동에 영향을 미침을, Gibson과 Vermeulen(2003)도 리더의 수행관리가 팀 학습 관련 행동의 증가를 가져옴을 입증하였다. 또한 Sarin과

McDermott(2003)의 연구에서도 리더의 참여적 행동이 팀 학습 행동에 유의한 관련성이 있음을 확인하였다.

구체적으로 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계를 실증한 선행 연구들을 살펴보면, 이갑두(2010)는 학습조직을 구축하려는 중소기업의 구성원들을 대상으로 변혁적 리더십과 구성원의 팀 학습 간의 관계에서, 경로계수가 0.329($t=5.708$, $p<0.05$)로 유의한 결과를 보였다. 전동원(2013)도 대기업 HRD 팀을 대상으로 팀 사회심리 변인, 팀 설계 변인이 팀 학습에 미치는 영향을 구명하였는데, 팀 설계 변인 중 팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 정적인 직접 효과를 주는 것으로 나타났다($\beta=0.273$, $p<0.01$). Srivastava et al.(2006)의 연구도 호텔 매니지먼트 팀을 대상으로 변혁적 리더십과 유사한 임파워먼트 리더십과 팀 수행의 관계에 지식공유의 매개효과를 실증한 결과, 임파워먼트 리더십이 지식공유($\beta=0.41$, $p<0.05$)에 유의미한 직접효과를 보였음을 밝혔다.

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 리더십과 학습 간의 정적인 관계를 입증한 선행연구들 뿐만 아니라, 팀장의 변혁적 리더십이 팀 학습에 긍정적인 직접효과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

나. 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 관계

팀 응집력은 조직 구성원들로 하여금 하나의 목표 달성을 위해 결속하는 행동을 유발하는 효과가 있기 때문에, 팀 목표에 대한 구성원들의 합의를 이끌어 내고, 목표 달성 과정에서 팀원들이 최선을 다하도록 격려하고, 새로운 시도들을 격려해 줄 수 있는 팀장의 역할에 따라 그 결속 정도가 달라질 수 있다. 즉, 변혁적 리더들은 조직 구성원들이 리더의 비전과 목표에 따라 그들의 개인적 가치를 재정립하도록 도와줌으로써 팀원들 사이에 내재화, 협력, 동일시에 대한 강력한 가치를 창출해낸다(Jung & Avolio, 2000; Shamir et al., 1993).

그동안 변혁적 리더십과 팀 응집력의 관계는 다양한 선행연구들로부터 입증되어 왔다. Jung과 Sosik(2002)은 한국의 4개 기업 중 47개의 그룹을 대상으로

변혁적 리더십이 인지된 집단 효율성에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십과 그룹 응집력의 관계에 유의미한 결과가 있는 것으로 나타났다 ($\beta = .21, p < .001$). 오경록(2007)도 대학 운동팀을 지도하는 코치의 변혁적 리더십이 그룹 응집력에 미치는 영향을 구명하였다. 그 결과, 변혁적 리더십이 그룹 응집력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($F=13.442, p < .05$). 즉, 변혁적 리더십의 하위요인들이 그룹응집력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보여졌다.

안계남(2009)은 호텔 구성원들을 대상으로 리더의 변혁적 리더십, 집단응집력, 임파워먼트가 집단에피커시에 미치는 영향관계를 분석한 연구하였다. 그 결과, 호텔 리더의 변혁적 리더십과 집단응집력의 인과관계를 나타내는 경로계수가 .53 ($t=14.061, p < .001$)로 유의적인 영향력을 확인하였다. 지민준(2007)도 중고등학교 축구 코치의 변혁적 리더십이 선수들의 사회적, 과업적 응집력을 하위요인으로 갖는 집단 응집력에 정적인 영향을 나타냄을 경로계수 .449 ($t=5.749, p < .001$)를 통해 확인하였다. 또한 변혁적 리더십과 함께 구성원들에 대한 관심과 배려를 통한 동기부여를 강조하는 리더의 감성지능과 집단의 응집력과의 관계를 구명한 연구도 변혁적 리더십과 팀 응집력의 관계를 시사해주고 있다.

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 변혁적 리더십이 팀 응집력에 긍정적인 직접효과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀장 변혁적 리더십이 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

다. 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 관계

변혁적 리더는 집단적 과업을 수행하는데 있어 강압적인 지시보다는 협력의 중요성을 강조하고 서로 공유한 경험에 의해 학습할 수 있는 기회를 제공하며 집단적 목표를 달성하는데 필요한 행동을 할 수 있는 권한을 위임함으로써 부하들이 집단적 과업에 적극적으로 참여하도록 한다(Bass, 1985). 즉 변혁적 리더십을 가진 리더들의 특징은 구성원에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하고 자신의 직무수행에 있어 개인의 역량을 강화하거나 고취시키는 과정에서

필수적으로 요구되는 임파워먼트를 통해 구성원들의 집단적 동기를 고양한다(Spreitzer, 1995).

변혁적 리더십과 임파워먼트 간의 관계는 다양한 연구들로부터 실증되어 왔다. 호텔종사원을 대상으로 실증분석한 조선배와 권형섭(2007)은 변혁적 리더십이 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 밝혔고, Yukl(2005)도 리더십이 가져오는 핵심적 효과가 임파워먼트라고 하면서 리더십과 임파워먼트의 관련성을 주장하였다. Jung과 Sosik(2002)은 한국의 4개 기업 중 47개의 그룹을 대상으로 변혁적 리더십이 인지된 집단 효율성에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계에 유의미한 결과가 있는 것으로 나타났다($\beta = .15, p < .001$).

김병식(1997)은 변혁적 리더십이 하급자들의 임파워먼트와도 관련되며, 비전을 설정한 변혁적 리더들은 추종자들이 그것을 수용하여 실현하도록 하기 위해 다양한 조치를 취하게 된다고 하였고, 그 중 하나를 임파워먼트로 보았다. 즉, 권능감을 갖게 된 추종자들은 내적으로 보다 고차원적인 욕구를 갖게 되고, 자신의 행동에 대하여 새로운 가치를 인식 하게 되는 것이다. 오경록(2007)은 대학 운동팀을 지도하는 코치의 변혁적 리더십이 조직 구성원이 지각하는 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 구명하였는데, 분석 결과 통계적으로 유의수준에서 의미 있는 결과가 도출되었다($F=15.357, p < .05$). 이를 통해 변혁적 리더십의 하부요인인 영향력, 영감, 지적자극, 개인에 대한 고려 요인이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 안계남(2009)은 호텔 구성원들을 대상으로 리더의 변혁적 리더십, 집단응집력, 임파워먼트가 집단에피커시에 미치는 영향관계를 분석한 연구하였다. 그 결과, 호텔 리더의 변혁적 리더십과 임파워먼트와의 인과관계를 나타내는 경로계수가 .32 ($t=11.341, p < .001$)로 유의적인 영향력을 확인하였다.

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 긍정적인 직접효과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

라. 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 관계

임파워먼트는 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정을 통해 동기부여적인 ‘해낼 수 있다는 믿음이나 판단’을 유발하여 집단적인 단합, 응집을 불러일으킨다(Conger & Kanungo, 1988). 그러나 팀 임파워먼트와 응집력의 관계를 직접적으로 구명한 선행연구는 없으나, 팀 임파워먼트와 유사한 개념이라고 볼 수 있는 권한위임과 응집력의 관계를 구명한 연구를 통해 두 개념간의 관계를 살펴볼 수 있다.

팀제 하에서는 개인보다는 집단을 단위로 하는 성과평가와 보상이 이루어진다. 이와 같은 집단주의적인 팀제의 특성은 조직구성원들 간 상호관계를 변화시키고 업무수행 과정에서 구성원 간 의사소통 과정에도 영향을 미치게 된다. 즉 팀제의 도입에 따른 권한위임과 책임이양은 조직구성원의 자율성을 증가시키고 이것은 상관의 지시나 명령을 따르는 행동 보다는 자율적인 업무 수행의 증가로 이어지게 될 가능성이 크다(오시영, 김병섭, 2009). 이에 따라 팀워크의 향상(안병현, 2005; Katzenbach & Smith, 2002), 팀의 응집력 형성(김영홍, 2002) 팀원의 공유가치 형성(한경지, 2004) 등의 효과가 발생하게 된다.

또한 정행자(2001)는 팀 임파워먼트가 팀 몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 토대로, 임파워먼트 수준이 높은 집단이 낮은 집단보다 팀 지식 수준이 높아 팀 과업과 역할 이해, 팀 사명과 목표 이해, 팀 워크 스킬 이해 수준이 모두 높은 것으로 밝혀졌다. 또한 임파워먼트 수준이 높은 집단일수록 팀스킬 수준이 높아 대인관계 및 의사소통, 참여와 성과평가, 상황인식 공유 수준이 모두 높은 것으로 나타났다. 김신혜(2007)도 팀 임파워먼트와 팀 적응수행의 밀접한 관련성을 입증하였고, 팀 환경 및 팀 특성과 팀 적응수행 간의 관계에 대해 팀 임파워먼트가 매개효과를 가진다는 것을 밝혀냈다.

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 팀 임파워먼트가 팀 응집력에 긍정적인 직접효과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀 임파워먼트가 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

마. 팀 임파워먼트와 팀 학습의 관계

조직의 구성원들이 학습에 보다 자율적이고 적극적인 태도를 보임으로써 학습 장면에 참여하게 하기 위해서는 무엇보다 임파워먼트가 중요하다(Senge, 1990; Marquardt & Reynolds, 1994). 즉, 조직 내 학습은 조직 구성원들이 과업적 성취에서 자신의 직무를 잘 처리해내는 능력, 결과에 노력이 미치는 영향력, 자신의 직무에 대한 의미부여 등을 통한 내재적 과업 동기에 의해 촉진된다고 볼 수 있다(Conger & Kanungo, 1988).

구체적으로 팀 임파워먼트와 팀 학습의 관계를 직접적으로 구명한 연구는 없지만, 팀 학습행동과 유사한 개념인 학습공동체와 혁신행동이 임파워먼트와 상관관계 혹은 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 혁신행동은 아이디어 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산을 뜻하기 때문에 팀 학습행동과 유사하다고 볼 수 있다. 또한 Bandura(1977)에 따르면, 조직구성원들이 임파워먼트를 통해 자신의 능력과 기술에 대한 뛰어난 역량을 갖추게 되면 상사의 지시를 따르기보다는 스스로가 주도적으로 업무를 수행하고 통제하는 경향이 생길 것이라고 하였다. 또한 Graham(1986)은 임파워먼트를 가진 구성원들은 기존 제도나 관행에 대하여 소신을 가지고 반대 의견을 제기하거나 다른 의견을 피력할 가능성도 높아져 혁신 행동을 유발하게 된다고 하였다.

또한 기존 연구들(Amabile, 1988; Ford, 1995)은 임파워먼트가 구성원들의 능력에 직접적으로 영향을 주며, 구성원들에게 내재적 동기부여를 가져온다고 하였다. 따라서 구성원들의 심리적 무력감을 해소하고 직무상의 적절한 위임과 자신감 증대를 제공하면 구성원들의 역할 행동 및 혁신 행동이 높은 수준으로 올라갈 수 있음을 밝혔다. 나아가, 임파워먼트로 유능감과 영향력을 느끼는 조직 구성원들은 변화에 대한 그들의 아이디어와 생각을 표출하여 업무상 더 많은 혁신 행동을 보여준다(Kanter, 1983; Spreitzer, 1995). 국내에서도 김혁동(2013)은 학교장의 변혁적 리더십이 학습공동체에 미치는 영향을 구명하기 위한 연구를 통해 동료교사 간 신뢰와 임파워먼트의 매개역할을 확인하였다. 그 결과, 임파워먼트가 학습공동체에 직접효과를 준다는 것을 확인하였다($\beta = .42, p < .001$)

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 팀 임파워먼트가 팀 학습에 긍정적인 직접효과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀장 변혁적 리더십이 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

바. 팀 응집력과 팀 학습의 관계

팀 학습행동은 팀원들 간 응집력에 의해 촉진될 수 있다. 즉, 팀 응집력이 증대될수록 집단구성원들 간 상호작용의 빈도는 증가하며, 팀 학습을 증가시키는 경향이 있다(Alavi et al., 1997; Williams & Castro, 2010). 따라서 팀 응집력이 강한 팀의 구성원일수록 팀 내에서 팀의 성공을 위해 적극적인 성향을 보이며, 팀 목표 달성을 위해 정보를 공유하고 업무 수행에 최선을 다하기 때문에 팀 학습에도 적극성을 보이는 성향을 가진다(Kidwell & Bennett, 1993; Williams & Castro, 2011).

그동안 스포츠 장면에서 많이 활용된 팀 응집력과 집단 행동 간의 관계를 대기업 팀을 대상으로 조직 장면에서 팀 학습행동에 대한 실증적 연구를 시행한 주현미(2012)는 팀의 과업 응집력($\beta=0.599$, $p<0.01$)과 사회적 응집력($\beta=0.263$, $p<0.01$)이 팀 학습행동에 정적인 직접효과를 가진다는 것을 입증하였다. 또한 과업 응집력이 팀 학습행동에 미치는 영향력이 사회적 응집력에 비해 상대적으로 크다는 점을 밝혀냄으로써 또 다른 시사점을 제공하였다.

이처럼 팀 응집력은 팀 구성원들 간 적극적 의사소통을 통해 갈등 해결, 효과적 업무 공유 등의 통합적 상호작용을 유발하고, 이와 같은 우호적 관계를 통해 다른 팀원들과 전문적 지식 영역에 쉽게 접근할 수 있도록 도와주게 된다. 따라서 응집력이 높은 팀의 구성원들은 공동 목표를 위해 지속적인 상호작용을 통해 팀 내 전문가를 효율적으로 인식하게 되고 구성원들 간 지식을 결합 또는 교환하기가 용이해져 팀 분산기억의 형성도 촉진하게 되며(Thompson & Fine, 1999), 팀 분산기억을 통합하기 위한 팀 학습행동을 유발하게 된다.

이상의 선행연구들을 종합하여 볼 때, 팀 응집력이 팀 학습에 긍정적인 직접효

과를 가질 것이라는 연구자들의 주장과 실증적 연구결과들을 토대로 팀 응집력이 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 가질 것으로 예측할 수 있다.

사. 팀 임파워먼트와 응집력의 매개효과

1) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 매개효과

변혁적 리더는 구성원들에게 비전과 영감을 제시해줌으로써 구성원의 태도와 신념을 변화시켜 자신감을 갖게 하며 구성원들에 대한 개별적 배려를 통해 적절한 임파워먼트를 제공한다고 볼 수 있다. 이러한 과정을 통해 변혁적 리더는 구성원들이 역량을 발휘할 기회를 부여하고, 구성원들에게 효능감을 부여함으로써 업무 수행을 위한 정보 획득, 실험적 업무 시도 등의 학습행동을 유발하여 업무 효능감까지 높여주는 역할을 담당한다.

팀장의 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 매개효과를 명확히 구명한 연구는 없다. 그러나 이와 유사한 관계에 대한 연구와 개인 수준에서 팀 학습 구성 요소들과 유사하다고 판단되는 혁신행동, 조직시민행동과 변혁적 리더십 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 구명한 실증연구를 살펴볼 수 있다.

변혁적 리더십을 가진 리더는 임파워먼트가 이루어진 구성원들에게 자신이 맡은 과업을 주도적으로 실행해 나가며, 스스로 소신을 가지고 새로운 업무 방식을 수행하려는 내재적 동기를 유발하여 혁신행동에 영향을 줄 수 있다(Amabile, 1988; Ford, 1995). 또한 국내 연구에서도 최충식, 안종태, 김정원(2007)은 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트가 완전 또는 부분 매개 역할을 한다는 것을 입증하였다.

이와 유사하게 유영식 외(2009)는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 실증적으로 구명하였다. 연구 결과를 통해 팀 학습과의 유사한 개념인 혁신 행동과 변혁적 리더십 간 관계에서 임파워먼트의 매개효과를 확인해보면, 임파워먼트의 하위 구성요소인 의미성을 제외하면, 임파워먼트는 상사의 변혁적 리더십과 구성원들의 행동

사이를 완전 혹은 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이는 리더십 과정에서 심리적 임파워먼트의 중요성을 제시하고 있다.

이와 같이 선행연구들의 결과를 통해, 팀 임파워먼트가 팀원들의 혁신행동, 조직시민행동과 같은 행동을 촉진하는데 중요한 변인임을 밝히고 있다. 따라서 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트가 매개변인으로써 중요한 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

2) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 매개효과

변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 매개효과를 구명한 연구는 없으나, 팀 학습행동과 함께 유사하다고 볼 수 있는 다양한 결과 변인들을 대상으로 한 연구들을 통해 팀 응집력의 매개효과를 예측할 수 있다.

김영환(2004)은 거래적·변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 집단응집력이 가지는 매개효과를 검증하였다. 조직시민행동은 업무나 문제에 대해 타인을 도와주려는 직접적이고 의도적인 자발적 행위이기 때문에 팀 내 구성원들과 우호적인 관계를 맺으며 업무나 문제해결을 위해 다른 구성원과 협력한다는 측면에서 팀 학습행동의 개념과 유사한 변인으로 볼 수 있다. 연구 결과, 경찰조직에서의 상관의 리더십은 집단응집력을 통하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 구성원은 상관의 리더십에 의하여 집단 응집력 형성에 영향을 받아 구성원들이 조직 생활에 있어서도 바람직한 행위인 조직시민행동을 잘 할 수 있을 것이라고 언급하였다.

또한 최석환과 김영환(2011)은 팀 응집력이 거래적·변혁적 리더십과 운동만족과의 관계에서 의미 있는 중요한 변인임을 확인하였다. 여기서 운동만족은 성취감을 포함하는 의미로 학습적인 측면이 있다고 판단되어 유사한 관계라고 판단하였다. 해당연구에서는 팀 응집력이 리더십을 통해 운동만족에 직접적인 영향을 줄뿐만 아니라 간접적인 영향도 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 선행연구에서는 팀 응집력이 팀 내 우호적 행동이나 만족과 같은

특정 형태의 성과로 유발되기 위해 중요한 변인임을 밝히고 있다. 따라서 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력이 매개변인으로써 중요한 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

3) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트 및 팀 응집력의 이중매개효과

본질적으로 학습의 주체는 개개의 구성원들이며, 이들의 학습에 대한 동기부여 및 자신감은 학습조직의 핵심적인 성공요인 중 하나라고 할 수 있다. 그러나 조직의 구성원들이 학습에 보다 적극적이고 자율적으로 참여하도록 하기 위해서는 임파워먼트가 무엇보다 중요하다(Senge, 1990; Marquardt & Reynolds, 1994). 특히, Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트에 대한 개념을 관계구조적 측면과 동기부여적 측면에서 정의하였는데, 관계구조적 임파워먼트는 조직구성원들의 활력을 강화시켜 주기 위해 권한을 부여하는 과정을 의미하며, 동기부여적 임파워먼트는 ‘할 수 있다는 믿음이나 판단’을 유발하여 집단적인 단합, 응집을 불러일으키는 과정을 의미한다고 하였다.

이처럼 임파워먼트는 팀원들의 효능감을 향상시켜 팀의 응집력까지 유발할 수 있는 요인이다. Cartwright(1968)는 팀 응집력의 구성요소로 팀의 혜택, 구성원의 자발적 동기, 팀 목표달성의 기대, 타 집단과 비교를 제시하였다. 이와 같은 요인들이 팀 응집력을 높여 구성원들이 팀 내에 지속적으로 남아있게 하는 힘을 제공한다고 하였다. 조직 내에서 이와 같은 팀 응집력의 요소들을 직접적으로 활성화 시킬 수 있는 주체가 바로 리더이다. 특히 변혁적 리더십을 가진 리더들은 구성원들에게 팀에 대한 자신감과 함께 팀 업무에 대한 중요성, 조직 내 팀의 영향력 등을 설파하며 구성원들의 동기를 향상시킬 수 있다. 나아가 팀 목표달성에 대한 조직 구성원들의 기대는 리더의 자신감, 리더의 비전 제시 정도에 따라 달라질 수 있으며, 조직 내 다른 팀들과 비교하였을 때, 우리 팀이 가진 비교우위적 강점을 인지할 수 있을 때 팀 응집력의 힘은 더욱 더 강화된다.

강화된 팀 응집력은 팀에 대한 애착, 팀 구성원들에 대한 영향력 증대, 구성원들

의 팀 활동 참여 증대, 자부심 증대로 이어져 팀 성과 및 목표 달성에 대한 팀원들의 자발적 의지를 고양시켜 준다. 이러한 과정을 통해 응집된 팀은 구성원들 간 상호작용 및 의사소통의 높은 빈도를 보이며(Friedkin, 1993), 보다 긍정적이고 호의적인 의사소통을 통해(Hogg, 1992), 집단의 의견이 일치하도록 하는 팀의 학습을 도모하게 되는 과정을 겪는다(Kram & Isabella, 1985; Porter & Lawler, 1986).

이를 종합해볼 때, 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트와 팀 응집력은 팀 구성원들의 심리적 및 관계적 측면에서 시사점을 얻을 수 있는 중요한 변인임을 알 수 있다. 따라서 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트와 팀 응집력은 이중매개변인으로써 중요한 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

아. 선행연구 종합

이상의 팀 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력의 영향 관계에 대한 선행연구를 종합하면 다음의 <표 II-1>과 같다.

〈표 II-1〉 팀 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력의 관계 선행연구 종합

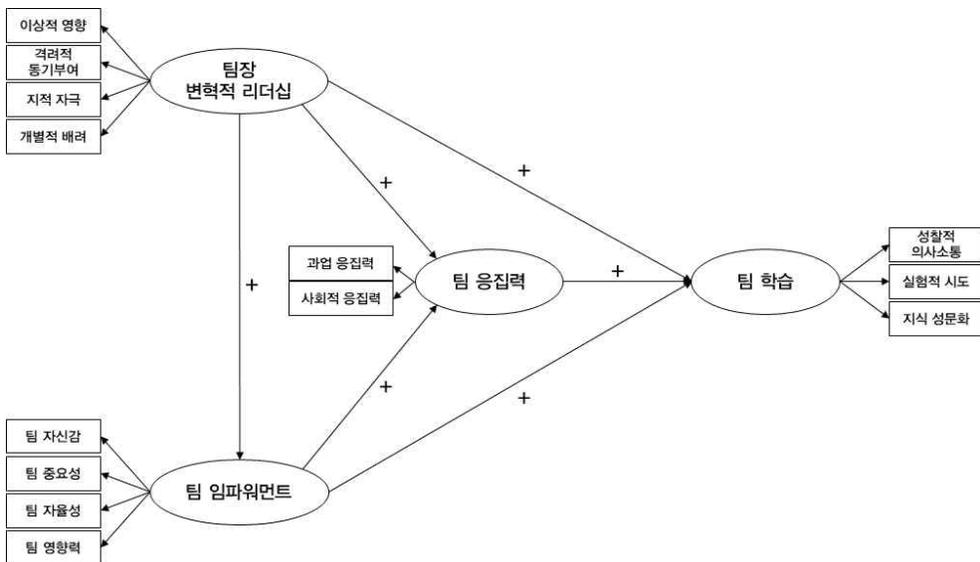
관계	선행연구	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 학습	Edmondson et al.(2001), Gibson과 Vermeulen(2003), Sarin과 McDermott(2003), 이갑두(2010), 전동원(2013), Srivastava et al.(2006)	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력	Jung과 Sosik(2002), 오경록(2007), 안계남(2009), 지민준(2007)	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트	조선배와 권형섭(2007), Yukl(2005), Jung과 Sosik(2002), 김병식(1997), 오경록(2007), 안계남(2009)	
팀 임파워먼트 → 팀 응집력	안병현(2005), Katzenbach와 Smith(2002), 김영용(2002), 한경지(2004), 정행자(2001), 김신혜(2007)	
팀 임파워먼트 → 팀 학습	Bandura(1977), Graham(1986), Amabile(1988), Ford(1995), Kanter(1983), Spreitzer(1995), 김혁동(2013)	
팀 응집력 → 팀 학습	Alavi et al.(1997), Williams & Castro(2010, 2011), Kidwell와 Bennett(1993), 주현미(2012), Thompson와 Fine(1999)	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 학습	Amabile(1988), Ford(1995), 최충식 외(2007), 유영식 외(2009)	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력 → 팀 학습	김영환(2004), 최석환과 김영환(2011)	
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 응집력 → 팀 학습	팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트	Senge(1990), Marquardt와 Reynolds(1994)
	팀 임파워먼트 → 팀 응집력	Conger와 Kanungo(1988)
	팀 응집력 → 팀 학습	Friedkin(1993), Hogg(1992), Kram과 Isabella(1985), Porter와 Lawler(1986)

III. 연구방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 관계를 구명하는 데 있으며, 가설적 연구모형은 [그림 III-1]과 같다.

연구모형에 따르면, 첫째, 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습, 응집력 및 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 둘째, 팀 임파워먼트는 응집력과 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 셋째, 팀 응집력은 학습에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다. 넷째, 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트 및 응집력을 단일매개, 이중매개로 하여 학습에 간접적인 영향을 미칠 것이다.



[그림 III-1] 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 관계에 대한 가설적 연구 모형

2. 연구대상

이 연구대상의 모집단은 대기업의 모든 기능팀 전체이다. 대기업의 분류 기준은 다양한 기준이 존재하지만, 대표적으로 사용되는 중소기업기본법 제 2조에 근거하여 상시 근로자 수가 300인 이상인 경우를 대기업으로 구분한다. 이 밖에도 대한상공회의소에서 지정하는 30대 그룹과 매출액 및 자산총계를 기준으로 하는 1000대 기업 등이 있다. 그러나 중소기업기본법에 따라 300인 이상, 이하로 대기업과 중소기업을 구분한다면 그 기준이 모호할 수 있기 때문에 대기업의 특성을 적절하게 반영하지 못할 수 있다. 또한 대한상공회의소가 지정하고 있는 30대 그룹의 계열회사에는 소규모 계열사들이 포함되어 있기 때문에 명확한 기준이 되기 어렵다. 따라서 이 연구에서는 매출액과 자산총계를 기준으로 선정되는 1000대 기업을 대기업 분류 기준으로 삼고자 한다. 그러나 자산총계를 기준으로 기업 순위를 정렬할 경우에는 금융권에 해당하는 기업들이 상위권에 해당된다. 따라서 이를 고려하여 이 연구에서 최종적으로 선정된 모집단은 1000대 기업 중 매출액이 1조원 이상(2013년 기준)인 기업들의 기능팀이다.

한편 연구의 대상은 Slocum과 Hellriegel(2007)이 제시한 팀 유형 중 기능팀에 해당된다. 기능팀은 마케팅, 생산, 재무, 회계, 인사 등과 같은 기능적인 부서 안에 존재한다. 이와 같은 기능팀을 연구대상으로 설정한 이유는 이 연구의 변인들과 관련이 깊다. 일반적으로 유사한 업무를 함께 수행하고 공동의 노력을 조정해야 하는 사람들로 구성되어 있는 기능팀은 팀장의 특정 리더십을 공유하고 있으며, 자신이 속한 팀의 임파워먼트를 유사하게 인식할 가능성이 높기 때문이다. 또한 팀 구성원 간 응집력이 형성되기 위해서는 집단 구성원의 안정성과 물리적 근접성이 요구되기 때문에(Forsyth, 2010), 매일 동일한 물리적 공간에서 많은 시간동안 업무를 공유하고 있는 기능팀이 적합한 연구대상으로 선정되었다.

그러나 국내 기업에서 팀은 공식적인 조직구조 상 운영되는 경우와 팀이라는 용어를 사용하지 않지만 조직 내 소집단이 실질적인 기능팀의 역할을 하는 경우 등이 모두 존재한다(주현미, 2012). 따라서 이 연구에서는 팀이라는 명칭 사용 여부에

관계없이, ‘팀’, ‘부’, ‘파트’ 형으로 운영되고 있는 작업 집단도 팀으로 간주한다. 이와 동시에 조직의 특성에 따라 ‘팀장’의 호칭이 상이할 수 있기 때문에 각 기업들의 명칭 사용 여부가 다를 수 있다. 따라서 ‘팀장’도 작업 집단의 장으로 규정하고 팀장, 부장, 파트장 등의 용어로 표현되는 직책을 가진 자로 규정한다.

다음으로, 팀 단위 연구에 있어 적절한 팀 구성원 수에 관련하여, 선행연구에서는 효과적인 팀 규모를 보통 3명에서 최대 16명으로 보았다(Hackman, 2002; Brander, Mark & Hertel, 2005). 특히, 2명으로 구성된 팀은 팀장과 팀원이 각각 1명씩 존재하는 것이므로 팀원을 대상으로 하는 팀 연구에는 부적절하기 때문이다(전동원, 2013). 또한 기업 조직의 현실적인 상황을 고려할 때 집단을 대상으로 하는 연구에서 집단 내 3명의 응답에 근거한 연구결과에 대해 통계적 의미가 인정되고 있기 때문에(Zohar, 2002; 정예지, 2012, 주현미, 2012), 이 연구에서도 팀 구성원 수를 최소 3명 이상 최대 16명 이하인 팀으로 설정하였다.

또한 이 연구의 분석방법으로 사용하게 될 구조방정식 모형에서 필요로 하는 적정 수준의 표본 크기에 대해서는 학자마다 견해가 다르다. 그러나 가장 보편적으로 사용되는 기준은 추정법이다. 구조방정식 모형 분석에서 사용할 추정법인 최대우도법(ML: Maximum Likelihood)의 적절 표본 크기는 일반적으로 100개에서 150개로 알려져 있다. 따라서 이 연구에서도 유의 표집 방법을 통해 1000대 기업 중 매출액이 1조원 이상(2013년 기준)인 기업들에 소속되어 있는 조직 구성원들을 대상으로 조사 가능한 기능팀의 수를 파악하였다.

3. 조사도구

이 연구의 조사도구인 설문지는 팀 학습 척도, 팀장 변혁적 리더십 척도, 팀 임파워먼트 척도, 팀 응집력 척도로 구성되었으며, 그 외 인구통계학적 특성 척도도 포함하였다. 팀 학습 척도와 팀장 변혁적 리더십 척도, 팀 응집력 척도는 기존의 도구를 재구성하여 사용하였고, 팀 임파워먼트 척도는 직접 번안하여 사용하였다.

이 연구를 위한 설문지는 관련 분야의 전문가와 연구대상인 대기업 종사자들을

대상으로 내용타당도와 안면타당도를 검증받았다. 내용타당도 검증 단계에서는 산업교육 박사학위 소지자 2인을 대상으로 측정도구가 구인별 조작적 정의에 맞게 문항 설정이 잘 이루어졌는지를 검토 받았으며, 문항의 진술이나 표현 방식이 조사 대상에 부합하도록 설계 되었는지 조사하였다. 또한 대기업 종사자 3인을 대상으로 안면타당도를 검증받기 위해 변인의 측정문항들이 대기업 상황에 적절한지, 문항의 내용이 이해하기 쉽고 응답에 어려움이 없는지를 검토하였다.

예비조사에서는 실제 이 연구의 대상인 대기업 팀원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기간은 2015년 4월 6일부터 4월 17일까지 이루어졌으며 우편을 통한 설문과 KSDC 온라인 설문조사를 이용하였다. 예비조사를 통해 회수된 설문은 총 27개의 기능팀이었으며, 이 중 동일한 팀 구성원이 응답하지 않은 2팀을 제외한 25팀의 설문 결과가 분석에 활용되었다. 예비조사에서는 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 실시하였으며, 조사도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 문항내적일치도 계수(Cronbach' s alpha)를 산출하여 검사도구 전체의 신뢰도 수준을 확인하였다. 예비조사를 통해 문항 제거 및 수정 과정을 거쳐 최종 설문지를 제작한 조사도구의 구성은 다음과 같다(<표 Ⅲ-1> 참조).

<표 Ⅲ-1> 설문지 구성

구분		문항 수	문항 번호
팀 학습	실험적 시도	3	I. 1~3
	성찰적 의사소통	3	I. 4~6
	지식 성문화	3	I. 7~9
팀장 변혁적 리더십	이상적 영향	4	II. 1~4
	격려적 동기부여	4	II. 5~8
	지적 자극	3	II. 9~11
	개별적 배려	4	II. 12~15
팀 임파워먼트	팀 자신감	3	III. 1~3
	팀 중요성	3	III. 4~6
	팀 자율성	2	III. 7~8
	팀 영향력	3	III. 9~11
팀 응집력	과업 응집력	4	IV. 1~4
	사회적 응집력	4	IV. 5~8
인구통계학적특성	성별, 연령, 근속년수, 직급, 팀 소속 기간, 팀 구성원 수, 팀 내 직위, 팀 업무	9	V. 1~9
총 문항			52

가. 팀 학습

이 연구에서 팀 학습(team learning)은 팀 구성원들이 성과달성, 과업수행 능력 향상, 환경변화 적응을 위해 지식을 실험적으로 적용하고 성찰적 의사소통을 통해 기존의 과업수행 방식을 개선하고, 새롭게 익힌 지식을 부호화하는 일련의 활동을 의미한다. 측정도구는 Gibson과 Vermeulen(2003)이 제시한 측정 문항을 바탕으로 실험적 시도, 성찰적 의사소통, 지식 성문화를 하위요인으로 구성하였다. Gibson과 Vermeulen(2003)의 연구에서 확인적 요인분석 결과 3가지 요인의 구인타당도가 검증되었고, GFI 값이 .95, RMSEA 값이 .39로 적합한 요인구조임이 밝혀졌다. 또한 문항내적일치도 계수는 실험적 시도 .74, 성찰적 의사소통 .89, 지식 성문화 .93으로 나타났다.

Gibson과 Vermeulen(2003)의 측정도구는 국내 연구에서 많이 활용되어온 측정도구이다. 전영욱과 김진모(2009)는 본 측정도구를 변안하여 팀 학습행동을 7점 척도로 측정하였고, 실험 .78, 성찰적 의사소통 .92, 지식 성문화 .90의 신뢰도를 보였다. 또한 많은 선행연구들(박지은, 2010; 주현미, 2012; 김민지, 2013)의 연구에서도 적정 수준의 신뢰도를 확보하여 타당한 도구임이 증명되었다.

따라서 이 연구에서 팀 학습 측정도구는 Gibson과 Vermeulen(2003)의 측정도구를 사용하여 실험적 시도, 성찰적 의사소통, 지식 성문화를 각각 3문항씩 총 9문항을 7점 리커트 척도로 구성하였다. 예비조사에서 나타난 본 도구의 내적일치도 계수는 .849으로 나타났고, 본조사에서는 .886으로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 또한 각 하위요인의 내적일치도 계수는 예비조사 .766~.911, 본조사 .752~.877로 나타났다(<표 III-2> 참조).

<표 III-2> 팀 학습 측정도구의 신뢰도 분석 결과

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=25)	본조사(n=88)
팀 학습	.849	.886
실험적 시도	.766	.752
성찰적 의사소통	.911	.877
지식 성문화	.769	.833

나. 팀장 변혁적 리더십

이 연구에서 변혁적 리더십은 팀원들에게 미래에 대한 비전과 자신에 대한 확신을 심어줌으로써 본질적으로 가치체계와 신념체계를 변화시키고 리더를 신뢰하도록 만들며 나아가 팀의 성과 제고에 효과적인 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 측정도구는 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X 척도를 변안한 전동원(2013)의 문항들을 사용하였다. 전동원(2013)의 연구에서는 이상적 영향 .858, 격려적 동기부여 .892, 지적 자극 .893, 개별적 배려 .898인 것으로 나타났다.

예비조사를 실시한 결과를 바탕으로 본 도구와 다른 연구 대상에 적합한지 확인해보기 위해 탐색적 요인분석을 하였고, 결과는 <표 III-3>과 같다. 이상적 영향과 격려적 동기부여, 개별적 배려는 요인별로 비교적 잘 묶이는 편이었으나 지적 자극 문항 중 4번째 문항은 요인적재치가 차이를 보여 다른 요인으로 구분되었다. 지적 자극 4번 문항은 팀장이 팀원들에게 일을 완수하는 방법을 새로운 시각에서 생각해 볼 것을 제안하는지에 관한 문항이었다. 그러나 실제 기업 내에서는 새로운 방식으로 일을 처리하는 창의성을 요구하기 보다는 선배들이나 상사들이 해온 업무처리 방식을 좀 더 정확하고 신속하게 익혀 효율적으로 일을 하는 방법을 터득하는 것을 원한다는 현장의 의견을 수렴하였다. 이에 따라 지적 자극 4번 문항을 삭제하기로 하였다. 지적 자극 4번 문항을 삭제하고 난 후 확인적 요인분석 결과는 <표 III-3>과 같으며, 문항들이 요인별로 잘 구분되는 것을 확인하였다.

<표 Ⅲ-3> 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

문항	성분			
	요인1	요인2	요인3	요인4
이상적영향 1				.507
이상적영향 2				.729
이상적영향 3				.558
이상적영향 4				.735
격려적동기부여 1	.821			
격려적동기부여 2	.801			
격려적동기부여 3	.793			
격려적동기부여 4	.796			
지적자극 1			.879	
지적자극 2			.921	
지적자극 3			.724	
개별적배려1		.672		
개별적배려2		.839		
개별적배려3		.886		
개별적배려4		.754		
고유값(eigen-value)	7.540	1.789	1.477	1.284
설명변량(%)	22.818	20.668	19.723	14.039
누적변량(%)	22.818	43.487	63.210	77.248

주 1) 요인추출방법: 최대우도법

주 2) 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 오블리민

탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인 구조를 바탕으로 확인적 요인분석을 실행한 결과, RMSEA .083으로 적합한 모형인 것으로 확인되었다. 각 측정 문항 별로 표준화적채치는 .616~.781로 나타났다(<표 Ⅲ-4> 참조).

〈표 Ⅲ-4〉 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	표준화적재치	표준오차	C.R.
이상적 영향	.745	-	-
	.672	.165	6.043
	.682	.139	5.179
	.711	.149	6.431
격려적 동기부여	.735	.176	6.669
	.779	.169	7.117
	.779	.158	7.115
	.781	.164	6.043
지적자극	.658	.191	4.947
	.621	.177	4.602
	.687	.179	6.188
개별적 배려	.678	.195	5.139
	.677	.164	6.096
	.616	.176	5.501
	.751	.177	6.832

한편, 이 연구의 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 예비조사와 본조사의 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다(〈표 Ⅲ-5〉 참조). 예비조사에서 나타난 본 도구의 내적일치도 계수는 .927로 나타났고, 본조사에서는 .960으로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 또한 각 하위요인의 내적일치도 계수는 예비조사에서 .827~.914, 본조사에서는 .830~.921로 나타났다.

〈표 Ⅲ-5〉 팀장 변혁적 리더십 측정도구의 신뢰도 분석 결과

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=25)	본조사(n=88)
팀장 변혁적 리더십	.927	.960
이상적 영향	.827	.921
격려적 동기부여	.914	.912
지적 자극	.880	.830
개별적 배려	.880	.863

다. 팀 임파워먼트

팀 임파워먼트의 측정도구는 Kirkman과 Rosen(1999)의 도구를 변안하여 사용하였다. 이 척도는 임파워먼트 과정에 있어서 상사나 리더의 행위에 대한 인식을 측정하고 있으며, 작업 팀을 대상으로 팀 임파워먼트를 측정하기 위해 총 26개 문항을 개발하였다. 측정도구는 4개의 하위요인으로 구성되며, 팀 자신감 8문항, 팀 중요성 6문항, 팀 자율성 6문항, 팀 영향력 6문항으로 구성되어 있다. 문항들의 내적일치도 계수는 각각 .82, .92, .94, .93으로 비교적 높은 것으로 나타났다.

Kirkman, Rose, Tesluk과 Gibson(2004)의 연구에서는 Kirkman과 Rosen(1999)의 측정도구를 12문항으로 축소하여 4가지 차원의 팀 임파워먼트를 각각 3문항씩 활용하였으나, 확인적 요인분석을 통해 단일 척도로 혼합하여 사용하였고 내적일치도 계수는 .93을 보였다. 국내에서도 다양한 연구들이 Kirkman과 Rosen(1999)의 측정도구를 활용하였다. 신동엽(2014)은 팀 임파워먼트를 측정하기 위하여 26문항의 Kirkman과 Rosen(1999)의 측정도구를 12문항으로 축소하여 활용하였다. 4가지 하위요인을 각각 3문항으로 구성하였고 각각의 내적일치도 계수는 .827, .862, .744, .745로 나타났다.

이 연구에서의 팀 임파워먼트 측정도구는 2단계 예비조사를 거쳐 활용하였다. 변안한 설문지에 대하여 산업교육 전공 박사학위 소지자 2명과 대기업 종사자 3명에게 예비조사(field test)를 실시하고 팀 임파워먼트 측정에 적정한지, 대기업 상황에 적절한지, 내용 이해에 어려움이 없는지를 검토하였다. 검토 결과를 반영한 후, 2단계 예비조사(pilot test)에서는 25개의 팀을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

예비조사를 바탕으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 III-6>과 같다. 요인분석에서 요인추출방법은 최대우도법을 사용하였고, 회전 방식은 직접 오블리민을 활용하였다. 팀 자신감, 팀 중요성, 팀 영향력은 요인별로 비교적 잘 묶이는 편이었으나 팀 자율성 중 3번 문항은 요인적재치가 차이를 보여 다른 요인으로 구분되었다. 3번 문항은 상부로부터의 지시 없이도 팀이 자체적으로 선택할 수 있는 권한이 있는가에 대한 문항이었다. 그러나 실제 기업 내에서는 팀이 자체적으로 또는 자율적으로 선택할 수 있는 권한이 매우 적으며 대부분 상사나 관

리자로부터의 지시로 업무를 처리하기 때문에 팀원들이 인식하는 권한의 의미는 상당히 미약할 것이라는 의견이 대다수 제기되었다. 따라서 자율성 3번 문항을 삭제하기로 하였다.

<표 Ⅲ-6> 팀 임파워먼트 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

문항	성분			
	요인1	요인2	요인3	요인4
팀자신감1		.627		
팀자신감2		.748		
팀자신감3		.792		
팀중요성1	.797			
팀중요성2	.848			
팀중요성3	.812			
팀자율성1				.765
팀자율성2				.827
팀영향력1			.534	
팀영향력2			.733	
팀영향력3			.844	
고유값(eigen-value)	6.693	2.183	1.799	1.604
설명변량(%)	25.315	22.290	20.818	15.936
누적변량(%)	25.315	47.605	68.423	84.359

주 1) 요인추출방법: 최대우도법

주 2) 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 오블리민

탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인 구조를 바탕으로 확인적 요인분석을 실행한 결과, RMSEA .046으로 적합한 모형인 것으로 확인되었다. 각 측정 문항 별로 표준화적채치는 .723~.973으로 나타나 모두 .7 이상의 수치를 보이고 있었다(<표 Ⅲ-7> 참조).

〈표 Ⅲ-7〉 팀 임파워먼트 측정도구의 확인적 요인분석 결과

요인	표준화적재치	표준오차	C.R.
팀 자신감	.744	.115	6.241***
	.801	.115	6.683***
	.745	-	-
팀중요성	.890	.066	14.451***
	.973	.052	20.935***
	.954	-	-
팀자율성	.723	.194	5.237***
	.811	-	-
팀영향력	.736	.099	7.415***
	.952	.122	10.268***
	.823		

한편, 이 연구의 팀 임파워먼트 측정도구의 예비조사와 본조사의 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다(〈표 Ⅲ-8〉 참조). 예비조사에서 나타난 본 도구의 내적일치도 계수는 .932로 나타났고, 본조사에서는 .904로 나타나 높은 신뢰도 수준을 보였다. 또한 각 하위요인의 내적일치도 계수는 예비조사에서 .735~.956, 본조사에서는 .677~.785로 나타났다.

〈표 Ⅲ-8〉 팀 임파워먼트 측정도구의 신뢰도 분석 결과

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=25)	본조사(n=88)
팀 임파워먼트	.932	.885
팀 자신감	.790	.766
팀 중요성	.956	.677
팀 자율성	.735	.726
팀 영향력	.862	.785

라. 팀 응집력

이 연구에서 팀 응집력이란 팀을 이루는 구성원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체이다. 팀의 응집력을 측정하기 위하여 Carron, Widmeyer와 Brawley(1985)이 스포츠 팀의 응집력을 측정하기 위해 개발한 도구를 바탕으로, Carless와 De Paola(2000)가 업무 팀의 상황에 맞도록 수정한 척도를 활용하였다. 본 측정도구는 과업 응집력 4문항, 사회적 응집력 4문항, 집단 애착 2문항으로 총 10문항으로 구성되어 있다.

국내 연구에서 주현미(2012)는 Carless와 De Paola(2000)의 측정도구 중 과업 응집력과 사회적 응집력을 부분 활용하여 각각 .668과 .827의 신뢰도를 얻었다. 또한 박홍규(2013)도 Carless와 De Paola(2000)의 측정도구를 활용하여 팀 응집력을 측정하였다. 주현미(2012)와 마찬가지로 과업 응집력, 사회적 응집력을 측정하기 위해 각각 4문항을 활용하였고, 해당 도구에 2문항으로 구성되어 있던 집단의 애착을 측정하는 문항에 McDowell & Zhang(2009)의 측정도구 중 이와 동일한 집단의 애착을 측정하는 문항 2개를 추가하여 활용하였다. 박홍규(2013)의 측정도구 신뢰도 계수는 .89로 나타났다.

이 연구에서 팀 응집력 측정도구는 Carless와 De Paola(2000)의 측정도구를 변안한 주현미(2012)의 측정도구를 수정 및 보완하여 사용하였다. 따라서 과업 응집력과 사회적 응집력을 각각 4문항씩 총 8문항을 5점 척도로 구성하였다. 이는 본 측정도구가 사용한 9점 척도와는 다르지만, 설문지 순서에 따라 팀 학습과 임파워먼트는 7점 척도, 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력은 5점 척도를 활용하여 응답자들의 혼란을 줄이고자 수정하였다.

이 연구의 팀 응집력 측정도구의 예비조사와 본조사의 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다(<표 III-9> 참조). 예비조사에서 나타난 본 도구의 내적일치도 계수는 .834로 나타났고, 본 조사에서는 .806으로 나타나 비교적 높은 신뢰도 수준을 보였다. 또한 각 하위요인의 내적일치도 계수는 예비조사에서 .737~.834, 본조사에서는 .703, .731로 나타나 다른 변인들에 비해 보통 수준의 내적일치도 계수를 보였다.

〈표 III-9〉 팀 응집력 측정도구의 신뢰도 분석 결과

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=25)	본조사(n=88)
팀 응집력	.834	.837
과업 응집력	.737	.703
사회적 응집력	.779	.731

4. 자료수집

자료 수집은 설문지와 KSDC의 온라인 설문시스템을 활용하여 이루어진다. 자료 수집기간은 2015년 4월 20일부터 6월 5일까지이다. 자료 수집은 대한상공회의소에서 제공하는 매출 상위 1000대 기업 리스트 활용하여 해당 기업의 대기업 팀 구성원에게 협조를 얻어 시행하였다.

먼저 연구의 목적과 협조 안내, 기능팀에 대한 설명, 이메일을 통한 설문지 발송 또는 모바일 메시지를 통한 설문 URL 발송 절차를 통해 시행되었다. 특히 이 연구의 설문지는 팀장 변혁적 리더십을 측정하는 문항들이 포함되어 있기 때문에 기능팀의 팀장을 제외한 팀원들만이 설문지에 응답할 수 있도록 해당 사항을 강조하여 전달하였다. 이를 통해 최종적으로 30개 기업의 조사자를 확보하였으며, 수집된 자료는 30개 기업의 107개 기능팀, 652명이 응답한 자료였으나, 수집 자료 중 r_{wg} 값을 충족하지 못한 2개 자료와 이상치 17개 자료를 제외하고 최종분석에는 28개 기업의 88개 기능팀, 588명이 응답한 자료가 사용되었다.

5. 자료분석

가. 분석수준의 확인

대기업 기능팀을 대상으로 한 측정 자료를 팀 수준에서 분석이 타당한지를 검토하였다. 집단수준에서의 분석을 위해서는 대기업 팀원들 개개인의 응답을 팀별 평균값으로 전환하여 분석할 필요가 있다. 이를 위해서는 한 팀 내의 팀원들

간의 응답차이를 단순히 오류로 가정하고 팀별로 평균할 수도 있지만 선행연구들에서는 이와 같은 오류에 대해 경험적으로 검토하려는 다양한 시도가 이루어져왔다. 또한 학자들 간에 선호하는 방법이 차이를 보여 WABA, ICC, r_{wg} 등의 다양한 기법들이 사용되지만 다음과 같은 기본적인 내용에 대해서는 모두가 공유하고 있다. 즉, 팀원들 개인의 응답을 기초로 팀별 평균값을 구하기 위해서는 첫째, 한 팀 내의 팀원들의 응답 간에는 동일성이 있어야 하며(within-group agreement), 둘째, 팀 간에는 차별성이 있어야 한다(between-group difference)는 것이다.

이 연구에서는 측정된 변수들을 팀별 평균값으로 전환할 수 있는지를 경험적으로 살펴보기 위하여 평가자간 신뢰도를 측정하는 지표로 ICC, 평가자간 동의도를 측정하는 지표로 r_{wg} 를 활용하고자 한다. 추가적으로 다른 팀들 간 차이 정도를 살펴보기 위해서는 ANOVA의 F값을 살펴보았다. ICC(1)은 단일측정 방식으로 하나의 변인에 대해 팀 내 응답자들의 동질성 정도를 측정하는 방법이며(Dansereau & Yammarino, 2006), 최소 0.12이상이면 집단 수준의 합산이 신뢰롭다(James et al., 1984). ICC(2)는 표본 내 집단의 측정평균에 대한 신뢰도를 의미하며, 팀 수준의 전체 평균값의 유의미성, 팀원 간 합치도를 의미한다. ICC(2)는 일반적으로 0.60이상이면 양호한 수준인 것으로 해석된다(차종석, 김영배, 1994). 또한 r_{wg} 는 집단내 일치도 지수라고 하며, 측정된 단위 내의 반수 간의 다양성과 기대되는 무작위분산을 비교하여 측정하게 된다. 특히, r_{wg} 는 0부터 1까지의 값을 가지며, 최소 0.50이상이면 집단 수준의 평균값 또는 합산 값으로 타당하다고 해석한다(Lindell & Brandt, 1999). 이 연구에서 팀별 r_{wg} 의 검증 결과, 관찰변인의 r_{wg} 값이 .50보다 낮은 것으로 나타난 2팀의 자료는 최종 분석에서 제외되었다([부록 2] 참조).

<표 III-10>을 통해, 최종자료의 검증결과를 살펴보면 먼저 팀 중요성과 팀 응집력의 두 변인을 제외한 모든 변인의 ICC(1)값이 0.12보다 크게 나타났으나, F 검정 값들이 모두 유의미하게 나타났기 때문에 전체 변인들에 대하여 팀 구성원들이 유사하게 응답하였다고 볼 수 있다. 또한 ICC(2)값을 살펴보면, 전반적인 변인들이 모두 .60보다 낮은 결과를 보였으나, 추가적인 r_{wg} 분석 결과,

모든 변인에 대해 r_{wg} 값이 .50을 초과하여 산출되었기 때문에 이 연구에서 개인 수준의 응답 자료를 팀 수준 변인으로 조작하는 것에 대한 타당성을 입증할 수 있었다. 이를 통해 이 연구에서는 팀 학습, 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 응집력 변인을 팀 수준으로 분석하였으며, 각 변인에 대해 팀 구성원들이 응답한 자료의 평균 점수를 활용하였다.

<표 Ⅲ-10> 관찰변인의 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 검증 결과

변인	F값	ICC(1)	ICC(2)	r_{wg} 평균
팀 학습				
실험적 시도	3.461***	0.258	0.711	0.864
성찰적 의사소통	2.455***	0.170	0.593	0.887
지식 성문화	3.802***	0.283	0.737	0.858
팀장 변혁적 리더십				
이상적 영향	2.093***	0.134	0.522	0.828
격려적 동기부여	1.99***	0.123	0.497	0.809
지적 자극	2.204***	0.145	0.546	0.902
개별적 배려	2.339***	0.159	0.572	0.827
팀 임파워먼트				
팀 자신감	3.033***	0.223	0.670	0.878
팀 중요성	1.875***	0.110	0.467	0.872
팀 자율성	2.206***	0.145	0.547	0.885
팀 영향력	2.228***	0.148	0.551	0.888
팀 응집력				
과업 응집력	1.384**	0.051	0.277	0.799
사회적 응집력	1.484**	0.064	0.326	0.799

주1) 평균집단크기: 6.09명

주2) * $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$

주3) 임계값: ICC(1) $\geq .12$, ICC(2) $\geq .60$, $r_{wg} \geq .50$

나. 입력 자료의 점검

이 연구의 목적에 따라 변인들 간의 관계를 규명하기 위하여 SPSS Statistics 22.0와 AMOS 21.0 통계 프로그램을 이용하여 자료를 분석하였으며, 모든 분석에 있어 통계적 유의수준은 사회과학연구에서 일반적으로 설정하는 0.05로 설정하였다. 먼저 조사대상자의 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계치를 활용하였고, 변인 간의 관계를 분석하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 이는 이론적 모형을 개발하고자 할 때 적합한 방법으로 알려진 것이 구조방정식 모형이기 때문이다(Anderson & Gerbing, 1988). 따라서 이 연구에서는 구조방정식모형 검증을 위해 다음과 같은 절차에 따라 입력 자료를 점검하였다.

첫 번째로 결측치를 확인하였다. 결측치는 잘못된 통계적 추정을 초래할 수 있고 입력 자료의 행렬 계산에 영향을 미칠 수 있기 때문에 반드시 처리해야 한다(배병렬, 2011). 이 연구에서는 온라인 조사와 우편 조사를 병행하였으나, 온라인 조사의 경우 필수응답 기능을 사용하였기 때문에 서술형인 팀명 기입 문항에만 결측치가 발생하였다. 그러나 이에 대한 결측치는 연구에 협조해준 팀 구성원들을 통해 재확인할 수 있는 부분이었기 때문에 이를 제외한 결측치는 별도로 발생하지 않았다.

두 번째로 이상치를 확인하였다. 수집된 자료 중 이상치가 있을 경우 측정모형이 실제 자료를 잘 반영할 수 있는 모형임에도 불구하고 잘못된 결과를 도출할 수 있다. 이상치 제거 방법으로는 SPSS Statistics 22.0 프로그램의 표준화잔차 절대값이 3이상인 경우 이상치로 판단할 수 있다. 또한 마할라노비스 거리 통계치를 .001 기준으로 활용하여 총 16개의 이상치가 제거되었다.

세 번째로 다변량 정규성을 검토하였다. 구조방정식은 변인들의 선형적 결합을 통해 모수를 추정하게 되며 이와 같은 선형적 결합을 위해 다변량 정규성이 확보되어야 한다. 다변량 정규성은 모든 단변량 분포가 정규분포를 따르고, 조합된 변인들의 결합분포도 정규분포를 따라야 하며 2개의 변인들이 동시에 이루는 결합분포가 모두 선형성과 등분산성을 만족해야 한다는 것을 의미한다. 그러나 현

실적으로 모든 결합 빈도 분포를 확인하는 것이 어렵기 때문에 각 변인의 단변량 분포를 살펴보는 과정을 통해 다변량 정규성을 확인한다. 따라서 이 연구에서는 단변량 정규성 검토를 위해 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 활용하였으며, 정규성의 기준으로는 Curran, West와 Finch(1996)가 제시한 왜도지표 |3.0|이 내, 첨도지표 |8.0-20.0|이내로 설정한다.

네 번째로 다중공선성을 확인하였다. 다중공선성이란 종속변인을 설명하는 독립변인들 간 상관관계가 높은 것을 의미한다. 이와 같이 높은 상관관계는 개별 독립변인이 종속변인에 미치는 영향에 대한 분석의 오류를 범할 수 있게 한다(김준우, 2007). 따라서 다중공선성을 확인하는 절차가 필요하고, 이 연구에서는 공차와 분산팽창지수를 통해 확인하였다.

다. 측정모형과 구조모형 분석

1) 측정모형 분석

측정모형 분석은 직접적인 측정이 어려운 변인들의 개념을 측정하기 위해 설계된 측정모형이 적합한지 평가하기 위해 시행된다. 즉, 이 연구에서 설정한 잠재변인인 팀 학습, 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 팀 응집력을 측정하는 관찰변인들이 해당 잠재변인을 적합하게 측정하는지 분석하는 것을 의미한다. 이를 위해 잠재변인, 관찰변인, 오차를 활용하여 잠재변인이 관찰변인을 설명하는 형태의 방정식을 구성하고 이를 통해 관찰변인들이 잠재변인을 올바르게 측정하는지 확인한다. 또한 이후에는 측정모형의 확인적 요인분석을 실행하고, 관찰변인들이 추상적 개념인 잠재변인을 신뢰롭고 타당하게 측정하는지를 분석하기 위해 신뢰도 분석 및 타당도 분석을 실시하였다.

2) 구조모형 분석

구조모형 분석은 가설적 모형에서 제시하는 잠재변인 간의 영향관계를 검증하

기 위해 실시된다. 가설적 구조모형의 적합도 및 경로계수 분석을 통해 이론적으로 구성된 가설적 모형이 수집 자료를 통해 설명이 잘 되고 있는지를 변수 간 구조적 관계를 통해 확인하는 것이다. 구조회귀 모형의 적합도를 확인하기 위해 모델 적합도의 단일 지수가 존재하는 것은 아니기 때문에(Tanaka, 1987), 여러 종류의 모형적합도 지수를 통해 판단할 수 있다(<표 III-11> 참조).

<표 III-11> 적합지수 해석 기준

구분	적합도 판단 기준
절대적합지수	
GFI(Goodness of Fit Index)	≥ .90
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ .90
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	≤ .08
증분적합지수	
NFI(Normed Fit Index)	≥ .90
IFI(Incremental Fit Index)	≥ .90
TLI(Tucker & Lewis Index)	≥ .90
CFI(Comparative Fit Index)	≥ .90
간명적합지수	
PRATIO(Parsimony Ratio)	≥ .50
PNFI(Parsimony NFI)	≥ .50
PCFI(Parsimony CFI)	≥ .50

출처: 배병렬. (2009). AMOS 17.0 구조방정식모델링: 원리와 실제. 서울: 도서출판 청람

이후 다중상관자승을 산출하여 관찰변인이 잠재변인에 의해 설명되는 정도를 확인하였다. 다중상관자승 값은 0부터 1까지의 범위를 가지며, 1에 가까울수록 변인들에 의한 설명량이 많음을 의미한다. 마지막으로 최종 구조방정식모형의 변인 간 영향관계를 분석하기 위해 팬텀변인을 활용하였다. 이 연구는 다중 매개효과를 검증하기 위하여 팬텀변인을 사용하여 각 매개변인을 통한 간접효과의 유의도를 검증하였다. 이를 통해 직접효과와 간접효과 및 그 유의성까지 검증하도록 팬텀변인을 활용한 부트스트래핑을 실시하였다.

IV. 연구 결과 및 논의

1. 자료의 일반적 특성

가. 응답자의 일반적 특성

수집된 자료는 총 30개 기업의 107개 기능팀, 652명이 응답한 자료였으며, 수집된 자료 중 r_{wg} 값을 충족하지 못한 2개 자료와 이상치 17개 자료를 제외하고 최종분석에는 총 28개 기업의 88개 기능팀, 588명이 응답한 자료가 사용되었다.

최종분석 대상자들의 일반특성으로 성별, 연령, 직급, 팀 근무기간, 팀 구성원 수를 보면 다음과 같다. 응답자들 중 남성은 390명으로 전체의 66.3%를 차지하였고 여성은 198명으로 33.7%의 비율을 보였다. 응답자의 연령층은 30대가 전체의 43.5%로 가장 많았으며, 20대 16.5%, 40대 24.3%, 50대 15.6%를 나타냈다. 직급은 사원이 33.5%로 가장 많은 응답률을 보였으며, 그 다음으로는 대리 23%, 과장 19.6%, 차장 13.9%, 부장 10%로 나타났다. 그리고 팀에 근무한 기간은 1년 이상에서 3년 미만의 기간이 28.6%로 가장 높은 비중을 보였으며, 그 다음으로는 7년 이상에서 9년 미만이 22.1%를 보였다(<표 IV-1> 참조).

<표 IV-1> 최종분석 대상자의 일반적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	390	66.3
	여성	198	33.7
	계	588	100.0
연령	20대	97	16.5
	30대	256	43.5
	40대	143	24.3
	50대 이상	92	15.6
	계	588	100.0
직급	사원	197	33.5
	대리	135	23.0
	과장	115	19.6
	차장	82	13.9
	부장	59	10.0
	계	588	100.0
팀 근무 기간	1년 미만	65	11.1
	1-3년	168	28.6
	4-6년	125	21.3
	7-9년	130	22.1
	10-12년	54	9.2
	13-15년	22	3.7
	16-20년	14	2.4
	21년 이상	10	1.7
	계	588	100.0

주1) 응답자 수: 588명

나. 관찰변인의 기술적 통계량

이 연구의 분석에 사용된 팀 학습, 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 응집력 변인에 대한 관찰변인의 기술적 통계량을 산출한 결과는 <표 IV-2>와 같다. 팀 학습의 평균은 50.21, 팀장 변혁적 리더십의 평균은 59.62, 팀 임파워먼트의 평균은 60.96, 팀 응집력의 평균은 29.20으로 나타났다. 관찰변인들의 환산 평균을 통해 구체적으로 살펴보면, 팀 학습과 팀 임파워먼트의 수준은 7점 만점에 각각

5.58, 5.54로 나타나 전반적으로 보통보다 약간 높은 수준을 보였다. 또한 팀장 변혁적 리더십 수준과 팀 응집력 수준은 5점 만점에 각각 3.97, 3.65로 나타나, 보통 수준으로 나타났다. 특히, 대기업 팀원들의 팀 응집력 중 사회적 응집력은 과업 응집력에 비해 다소 낮은 수치를 보여 팀이라는 공동체에서 과업에 따른 업무의 응집력은 있으나, 팀원들 간의 관계 측면에서는 팀원들이 인식하고 있는 응집력 수준이 낮다고 해석할 수 있다.

〈표 IV-2〉 관찰변인의 일반적 특성

변인	평균	표준편차	반응가능범위	환산 평균
팀 학습	50.21	5.85	9-63	5.58
실험적 시도	16.13	2.12	3-21	5.38
성찰적 의사소통	17.51	2.23	3-21	5.84
지식 성문화	16.57	2.56	3-21	5.52
팀장 변혁적 리더십	59.62	9.34	15-75	3.97
이상적 영향	15.92	2.83	4-20	3.98
격려적 동기부여	15.85	2.90	4-20	3.96
지적 자극	11.90	1.96	3-15	3.97
개별적 배려	15.94	2.48	4-20	3.99
팀 임파워먼트	60.96	6.80	11-77	5.54
팀 자신감	17.01	2.16	3-21	4.25
팀 중요성	15.91	2.30	3-21	3.98
팀 자율성	10.80	1.71	2-14	5.40
팀 영향력	17.23	2.02	3-21	4.31
팀 응집력	29.20	4.84	8-40	3.65
과업 응집력	14.96	2.51	4-20	3.74
사회적 응집력	14.24	2.66	4-20	3.56

주1) 팀 학습, 팀 임파워먼트: 7점 척도

주2) 팀장 변혁적 리더십, 팀 응집력: 5점 척도

다. 관찰변인의 다변량 정규성

이 연구에서는 관찰변인의 단변량 정규성 및 다변량 정규성을 살펴보기 위해 각 관찰변인의 왜도(skew)와 첨도(kurtosis)를 활용하였다. 경험적 기준에 따르면 왜도지표의 경우 |3.0| 이내, 첨도지표의 경우 |8.0 - 20.0| 이내의 경우 정규성을 확보하는 것으로 볼 수 있다(Curran, West, & Finch, 1996). 또한 Hong, Malik과 Lee(2003)는 왜도 2, 첨도 4 이내의 기준을 만족하면 구조방정

식 모형의 정상분포조건을 갖출 수 있다고 주장하였다. 또한 왜도와 첨도에 따른 기각률(C.R.)을 통해 판단할 수도 있다. 검정통계량과 같은 이 기각률은 유의수준 .01에서 절대값이 2.58이상일 경우 유의하다고 할 수 있다. 그러나 왜도와 첨도에 따른 기각률은 민감하게 반응하기 때문에(Curran, West, & Finch, 1996), 이 연구에서는 왜도와 첨도의 절대값의 크기로 판단하고자 한다. <표 IV-3>에서 나타난 왜도 절대값 지수는 .001~.852, 첨도 절대값 지수는 .02~1.884로 단변량 정규성 기준을 만족시키는 것을 확인할 수 있다. 한편 다변량 정규성은 다변량 첨도지수가 66.178로 나타나 정규성을 가정하지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 일반적으로 단변량 정규성 검토를 통해 큰 문제가 없다면 다변량 정규성의 가정이 충족되는 것으로 보아도 큰 무리는 없다(배병렬, 2011).

<표 IV-3> 관찰변인의 단변량 정규성과 다변량 정규성 검사결과

변인	왜도(skewness)		첨도(kurtosis)	
	지수	C.R	지수	C.R
팀 학습				
실험적 시도	-0.741	-2.837	1.276	2.444
성찰적 의사소통	0.028	0.106	-0.383	-0.734
지식 성문화	-0.492	-1.884	0.763	1.46
팀장 변혁적 리더십				
이상적 영향	0.001	0.002	-0.474	-0.908
격려적 동기부여	-0.015	-0.058	0.112	0.215
지적 자극	0.025	0.097	0.139	0.266
개별적 배려	0.214	0.818	0.193	0.37
팀 임파워먼트				
팀 자신감	-0.277	-1.062	0.894	1.712
팀 중요성	-0.123	-0.473	0.533	1.021
팀 자율성	-0.19	-0.728	0.381	0.73
팀 영향력	-0.139	-0.533	-0.02	-0.037
팀 응집력				
과업 응집력	0.114	0.436	-0.594	-1.138
사회적 응집력	0.478	1.831	-0.358	-0.685
다변량 정규성			66.178	15.718

라. 관찰변인의 다중공선성

다중공선성은 종속변인을 설명하는 독립변인 간에 상관관계가 높은 것을 의미하며, 구조방정식 모형의 안정적 분석을 위해 관찰변인 간 다중공선성을 확인하였다. 독립변인 간 높은 상관관계는 개별 독립변인이 종속변인에 미치는 영향을 분석하는데 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 다중공선성을 확인하는 과정이 필요하다.

이 연구에서는 공차(>.10, Tolerance)와 분산팽창지수(<10, variance inflation factor: VIF)를 기준으로 다중공선성을 진단하였다. 분석결과는 <표 IV-4>와 같다. 모든 변인이 기준을 만족하기에 다중공선성은 없다고 판단된다.

<표 IV-4> 관찰변인의 다중공선성 분석 결과

변인	공차(Tolerance)	분산팽창지수(VIF)
팀 학습		
실험적 시도	-	-
성찰적 의사소통	.187	5.346
지식 성문화	.375	2.664
팀장 변혁적 리더십		
이상적 영향	.173	5.782
격려적 동기부여	.158	6.343
지적 자극	.218	4.596
개별적 배려	.194	5.146
팀 임파워먼트		
팀 자신감	.288	3.468
팀 중요성	.387	2.583
팀 자율성	.410	2.440
팀 영향력	.197	5.068
팀 응집력		
과업 응집력	.187	5.347
사회적 응집력	.290	3.452

주) 종속변수는 실험적 시도임

마. 관찰변인 간 상관관계

구조방정식 모형분석의 기초행렬이 되는 상관관계 행렬은 다음 <표 IV-5>와 같다.

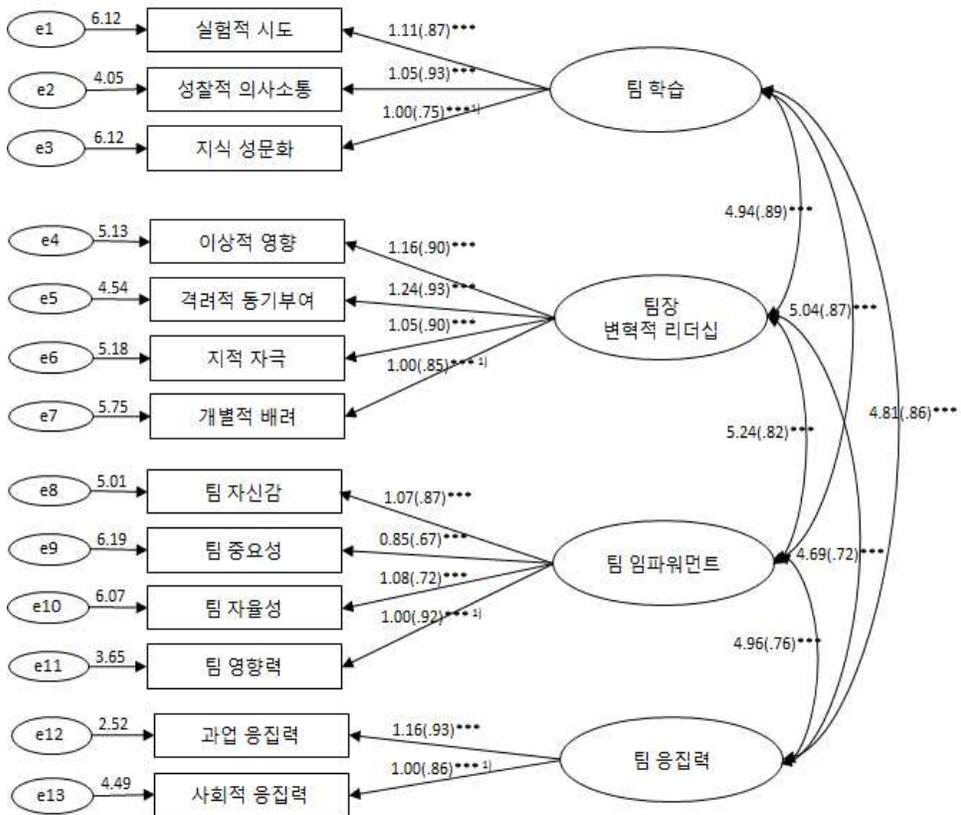
<표 IV-5> 관찰변인 간 상관행렬

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 실험적 시도	1												
2. 성찰적 의사소통	.801***	1											
3. 지식 성문화	.688***	.678***	1										
4. 이상적 영향	.627***	.760***	.483***	1									
5. 격려적 동기부여	.682***	.764***	.546***	.865***	1								
6. 지적 자극	.699***	.764***	.555***	.832***	.820***	1							
7. 개별적 배려	.798***	.783***	.624***	.709***	.786***	.760***	1						
8. 팀 자신감	.741***	.727***	.672***	.590***	.664***	.615***	.679***	1					
9. 팀 중요성	.361***	.388***	.316***	.543***	.527***	.541***	.412***	.541***	1				
10. 팀 자율성	.601***	.602***	.633***	.512***	.489***	.550***	.482***	.610***	.521***	1			
11. 팀 영향력	.634***	.739***	.656***	.670***	.712***	.674***	.668***	.790***	.677***	.644***	1		
12. 과업 응집력	.707***	.726***	.604***	.529***	.549***	.619***	.773***	.638***	.381***	.503***	.672***	1	
13. 사회적 응집력	.663***	.682***	.536***	.575***	.534***	.590***	.644***	.582***	.339***	.559***	.575***	.800***	1

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 측정모형의 분석

이 연구에서는 관찰변인이 잠재변인을 신뢰롭고 타당하게 설명하고 있는지 확인하기 위해 측정모형의 확인적 요인분석을 실시하였다([그림 IV-1] 참조).



[그림 IV-1] 측정모형의 확인적 요인분석

주1) 지표변인으로 통계적 검정 불가

주2) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주3) 계수는 비표준화계수(표준화계수)로 표기함

가. 측정모형의 적합도 분석

측정모형을 통해 도출된 모형상관행렬이 표본상관행렬에 얼마나 부합하는지 판단하기 위해서 측정모형의 적합도 지수를 확인하였다(<표 IV-6> 참조). 이 연구에서 선택한 적합도 지수는 구조방정식 분석 결과 보고에서 제시할 수 있는 최소한의 적합도 지수로 제시되고 있는 절대적합지수와 증분적합지수, 간명적합지수 등을 활용하였다.

<표 IV-6> 측정모형의 적합도 지수

구분	적합도 판단 기준	적합도 지수	
		분석결과	적합여부
절대적합지수			
GFI	≥ .90	.868	부적합
AGFI	≥ .90	.765	부적합
RMSEA	≤ .10	.092	적합
증분적합지수			
NFI	≥ .90	.925	적합
IFI	≥ .90	.967	적합
TLI	≥ .90	.948	적합
CFI	≥ .90	.966	적합
간명적합지수			
PRATIO	≥ .50	.654	적합
PNFI	≥ .50	.605	적합
PCFI	≥ .50	.632	적합

상위 표와 같이 가설적 모형의 적합도지수를 산출한 결과, 절대적합지수의 RMSEA 값이 적합한 것으로 확인된 반면 GFI, AGFI 값은 기준치에 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이에 송지준(2008)은 GFI, AGFI 값은 표본 특성에 기인한 비일관성으로 인해 영향을 받을 수 있기 때문에 표본 특성으로부터 자유로운 CFI를 권고하고 있다. 따라서 이 연구에서는 측정 모형을 최종모형으로 선택하였다.

나. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 분석

구조방정식 측정모형에서는 하나의 잠재변인을 다수의 관찰변인으로 측정함으로써 측정하게 된다. 이에 따라 관찰변인이 잠재변인을 타당하게 측정하는지를 분석하는 수렴타당도를 나타내는 요인 부하량을 분석할 필요가 있다. 구조방정식의 경로계수는 각각 비표준화 계수, 표준화 계수, 표준오차, 기각률(C.R.)이 나타나 있다. 이때의 경로계수는 확인적 요인분석의 요인부하량과 같은 의미를 지닌다. Bagozzi와 Yi(1991)에 따르면 관찰변인이 잠재변인을 설명하는 요인부하량(표준화 경로계수)이 .50 이상, .95 이하일 때 수렴타당도를 지니는 것으로 볼 수 있다. 이 연구의 경우 모든 관찰변인의 요인부하량이 .716에서 .930으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 위의 기준을 충족시키는 것을 확인할 수 있다(<표 IV-7> 참조).

<표 IV-7> 측정모형의 경로계수

변인	비표준화계수	표준화계수	S.E.	C.R.
팀 학습				
실험적 시도	1.113	.870***	.131	8.516
성찰적 의사소통	1.050	.926***	.115	9.131
지식 성문화 ¹⁾	1.000	.746***	-	-
팀장 변혁적 리더십				
이상적 영향	1.158	.902***	.101	11.468
격려적 동기부여	1.236	.927***	.102	12.091
지적 자극	1.046	.900***	.092	11.411
개별적 배려 ¹⁾	1.000	.849***	-	-
팀 임파워먼트				
팀 자신감	1.067	.865***	.090	11.892
팀 중요성	0.853	.669***	.114	7.451
팀 자율성	1.081	.716***	.130	8.309
팀 영향력 ¹⁾	1.000	.922***	-	-
팀 응집력				
과업 응집력	1.156	.930***	.107	10.855
사회적 응집력 ¹⁾	1.000	.860***	-	-

주1) 지표변인으로 통계적 검정 불가

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

또한 측정도구의 변별타당도는 각 관찰변인이 해당하는 잠재변인과 그 이외의 잠재변인을 적절하게 구분하여 측정하는지를 의미한다. Rea와 Parker(2005)에 따르면 잠재변인 간 상관계수가 .80에서 1.00인 경우 강한 상관관계로 판단할 수 있다. 이 연구에서는 잠재변인 간 추정된 상관계수가 .721~.893으로 보통 수준의 변별타당도를 보였기 때문에 이 연구의 측정모형은 보통 수준의 변별타당도를 지니고 있다는 것을 확인할 수 있었다(<표 IV-8> 참조).

<표 IV-8> 측정모형의 잠재변인 간 추정된 상관계수

구분		추정된 상관계수
팀 학습	↔ 팀 임파워먼트	.873
팀장 변혁적 리더십	↔ 팀 응집력	.721
팀 학습	↔ 팀장 변혁적 리더십	.893
팀 응집력	↔ 팀 임파워먼트	.763
팀장 변혁적 리더십	↔ 팀 임파워먼트	.820
팀 학습	↔ 팀 응집력	.858

신뢰도는 관찰변인의 다중상관자승을 통해 진단할 수 있는데, 이는 관찰변인이 잠재변인에 의해 설명되는 정도를 의미하는 것으로서 이 값이 높을수록 관찰변인이 높은 신뢰도를 갖는다는 것을 의미한다. 관찰변인별 다중상관자승은 <표 IV-9>와 같다.

〈표 IV-9〉 관찰변인의 다중상관자승

변인	다중상관자승(R^2)
팀 학습	
실험적 시도	.756
성찰적 의사소통	.857
지식 성문화	.557
팀장 변혁적 리더십	
이상적 영향	.814
격려적 동기부여	.860
지적 자극	.810
개별적 배려	.720
팀 임파워먼트	
팀 자신감	.749
팀 중요성	.447
팀 자율성	.578
팀 영향력	.850
팀 응집력	
과업 응집력	.865
사회적 응집력	.740

관찰변인의 다중상관자승 수치는 팀 중요성을 제외한 모든 관찰변인에서 .50 이상으로 나타났다. 그러나 팀 중요성 변인을 제외한 변인들의 다중상관자승이 비교적 높기 때문에 본 측정모형은 전반적으로 신뢰할 수 있다고 본다. 이는 종속변수의 R^2 이 낮다고 해서 모델이 현상을 잘 설명하지 못한다고 할 수 없으며 R^2 이 낮아도 적합도는 높을 수 있기 때문이다(배병렬, 2011).

3. 가설적 모형의 분석

가. 가설적 모형의 적합도 분석

이 연구의 첫 번째 연구문제를 검증하기 위하여, 가설적 인과모형이 실제 자료에 잘 부합하는지 평가하는 적합도 분석을 실시하였다. 가설적 모형의 적합도를 분석한 결과는 〈표 IV-10〉과 같다.

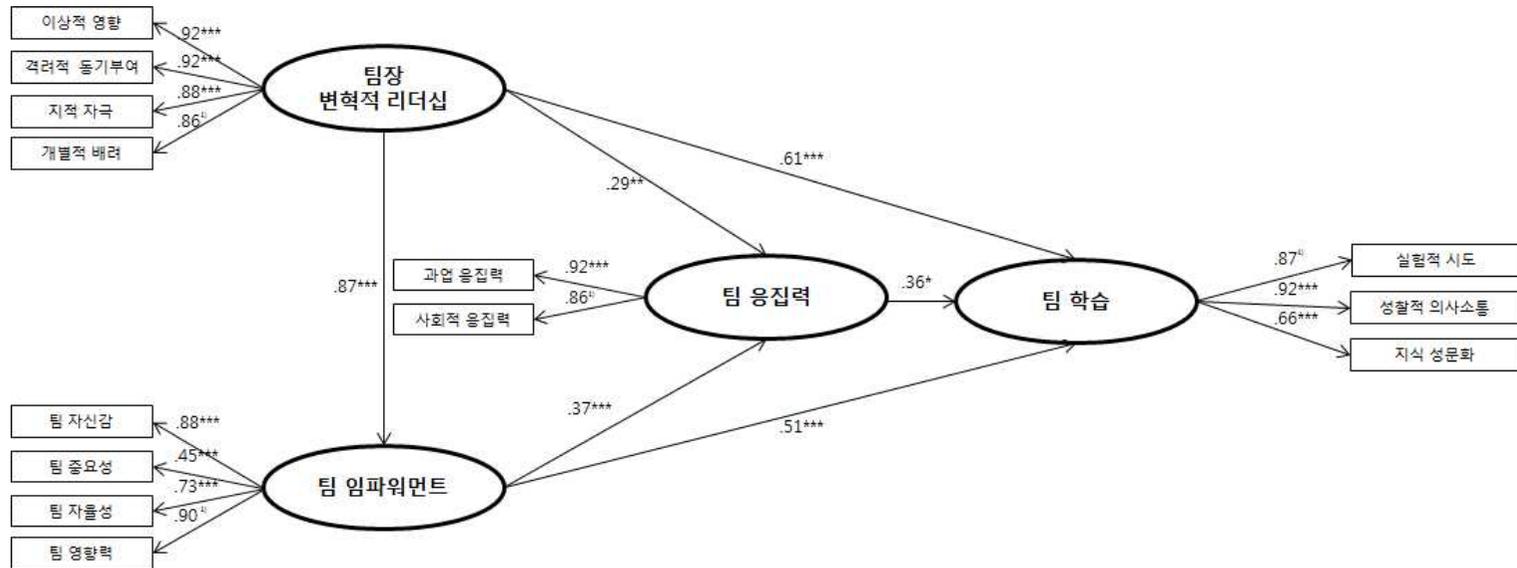
〈표 IV-10〉 가설적 모형의 적합도 지수

구분	적합도 판단 기준	적합도 지수	해석
절대적합지수			
GFI	≥ .90	.868	부적합
AGFI	≥ .90	.765	부적합
RMSEA	≤ .08	.092	적합
증분적합지수			
NFI	≥ .90	.925	적합
IFI	≥ .90	.967	적합
TLI	≥ .90	.948	적합
CFI	≥ .90	.966	적합
간명적합지수			
PRATIO	≥ .50	.654	적합
PNFI	≥ .50	.605	적합
PCFI	≥ .50	.632	적합

모형 적합도 분석 결과, 절대지수 값 GFI는 .868, AGFI는 .765, RMSEA는 .092로 RMSEA만 적합한 수준으로 나타났다. 증분적합지수 값은 NFI .925, IFI .967, TLI .948, CFI .966으로 나타나 모두 판단기준을 충족시켰다. 또한 간명적합지수 값은 PRATIO .654, PNFI .605, PCFI .632로 모두 적합한 것으로 나타났다. 그러나 송지준(2008)은 GFI, AGFI 값은 표본 특성에 기인한 비일관성으로 인해 영향 받을 수 있기 때문에 표본 특성으로부터 자유로운 CFI를 권고하고 있다.

가설 1. 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간의 구조적 모형에 대한 적합도는 변인 간 구조적 관계를 예측하기에 적합할 것이다.

따라서 연구자가 설정한 가설적 모형의 적합도가 변인 간 구조적 관계를 예측하기에 적합할 것이 양호한 수준으로 변인 간 구조 관계를 예측하기에 적합할 것이라는 가설 1을 채택하게 되었다. 따라서 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간 구조적 모형의 적합도는 구조적 관계를 예측하기에 적합할 것이라는 가설은 채택되었다. 적합도가 확인된 가설적 모형의 경로모형과 경로계수 유의도는 [그림 IV-2]와 같다.



[그림 IV-2] 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력에 관한 가설적 모형 검증결과

주1) 지표변인이므로 통계적인 검증이 불가

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

나. 가설적 모형의 경로계수 분석

대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간에 정적인 직접적 영향관계가 있는지 검증하기 위해 최종모형의 경로계수의 완전 표준화 추정치와 C.R. 값을 산출하였다(<표 IV-11> 참조). 연구가설별 검증 결과는 다음과 같다.

<표 IV-11> 가설적 구조모형의 경로계수

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀장 변혁적 리더십 → 팀 학습	.611	.436	0.125	4.877***
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력	.289	.350	0.100	2.876**
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트	.874	.748	0.137	6.371***
팀 임파워먼트 → 팀 응집력	.366	.520	0.096	3.812***
팀 임파워먼트 → 팀 학습	.508	.425	0.138	3.682***
팀 응집력 → 팀 학습	.358	.211	0.163	2.195**

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

또한 잠재변인의 다중상관자승(R²)을 분석함으로써 내생잠재변인이 외생잠재변인에 의해 얼마나 설명되는지를 확인할 수 있다. 이 때 다중상관자승이 나타내는 수치는 회귀분석에서의 결정계수와 동일한 의미를 갖는다(<표 IV-12> 참조).

<표 IV-12> 가설적 구조모형의 관찰변인 다중상관자승

구분	다중상관자승(R ²)
팀장 변혁적 리더십	-
팀 임파워먼트	.559
팀 응집력	.665
팀 학습	.968

잠재변인의 다중상관자승을 분석한 결과, 팀 임파워먼트는 팀장 변혁적 리더십에 의해 약 55.9%, 팀 응집력은 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트에 의해 약 66.5%, 팀 학습은 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 팀 응집력에 의해 약 96.8% 설명되는 것으로 나타났다. 팀장 변혁적 리더십의 경우 외생잠재변인으로 다중상관자승이 분석되지 않는다.

4. 팀 학습과 관련 변인들 간의 영향 관계 분석

구조모형을 바탕으로 연구의 가설 2, 3, 4를 확인하기 위해 경로계수의 효과를 분해하여 매개효과를 분석하였다. 분해된 효과를 분석하기 위해서 팬텀변수를 활용하였는데, 팬텀변인은 가상변인의 속성을 가지며, 모델적합도 및 모수치에는 영향을 주지 않는 변인으로(Cheung, 2007), 수학적으로는 동치인 모형을 구성하게 된다. 배병렬(2011)에 따르면 팬텀변인을 활용한 다중매개효과 검증은 기존 가설적 구조모형에서 두 개 이상의 직접효과의 곱으로 구성된 간접효과를 팬텀변인을 통해 하나의 경로계수로 구성하여 부트스트래핑을 실시하는 방식이다.

팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 주는 간접효과는 팀 임파워먼트를 통한 간접효과, 팀 응집력을 통한 간접효과, 팀 임파워먼트와 팀 응집력을 통한 간접효과의 합으로 구성된다. 이러한 간접 효과를 특정간접효과(specific indirect effect)라고 한다(Preacher & Hayes, 2008). 그러나 Amos에서는 이를 구분하지 않기 때문에 팬텀변인을 활용한 부트스트래핑을 통해 통계적 유의도를 확인하였다. 분석 결과는 다음 <표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 효과분해를 통한 변인 간 영향관계 분석 결과

구분	간접효과		
	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 학습	.424	.303**	.110
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력 → 팀 학습	-.034	-.024	.037
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 응집력 → 팀 학습	-.083	-.060	.060

주1) 부트스트랩 신뢰수준 95%, 부트스트랩 샘플 수 1000개

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가. 팀장 변혁적 리더십과 관련 변인들의 영향 관계 분석

1) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 영향 관계

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 최종 모형의 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다(<표 IV-14> 참조).

<표 IV-14> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀장 변혁적 리더십 → 팀 학습	.611	.436	0.125	4.877***

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

가설 2-1. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 경로계수는 .436(C.R.=4.877, $p < .001$)으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 2-1을 채택하였다. 이를 통해 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십 수준은 팀 학습 수준에 직접적인 정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

2) 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 영향 관계

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 최종 모형의 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다(<표 IV-15> 참조).

<표 IV-15> 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력	.289	.350	0.100	2.876**

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

가설 2-2. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 경로계수는 .350(C.R.=2.876, $p<.01$)으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 2-2를 채택하였다. 이를 통해 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십 수준은 팀 응집력 수준에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

3) 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 영향 관계

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 최종 모형의 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다 (<표 IV-16> 참조).

<표 IV-16> 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트	.874	.748	0.137	6.371***

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

가설 2-3. 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 경로계수는 .748 (C.R.=6.371, $p<.001$)로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 2-3을 채택하였다. 이를 통해 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십 수준은 팀 임파워먼트 수준에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

나. 팀 임파워먼트와 관련 변인들의 영향 관계 분석

1) 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 영향 관계

대기업 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다(<표 IV-17> 참조).

<표 IV-17> 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀 임파워먼트 → 팀 응집력	.366	.520	0.096	3.812***

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 3-1. 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 경로계수는 .520(C.R.=3.812, p<.001)으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 3-1을 채택하였다. 이를 통해 대기업의 팀 임파워먼트 수준은 팀 응집력 수준에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

2) 팀 임파워먼트와 팀 학습의 영향 관계

대기업 팀 임파워먼트와 팀 학습의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다(<표 IV-18> 참조).

<표 IV-18> 팀 임파워먼트와 팀 학습의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀 임파워먼트 → 팀 학습	.508	.425	0.138	3.682***

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 3-2. 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀 임파워먼트와 팀 학습의 경로계수는 .425(C.R.=3.682, $p<.001$)으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 3-2를 채택하였다. 이를 통해 대기업의 팀 임파워먼트 수준은 팀 학습 수준에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

다. 팀 응집력과 팀 학습의 영향 관계 분석

대기업 팀 응집력과 팀 학습의 직접 영향 관계를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수, 표준화 경로계수 및 표준오차, C.R.을 산출하였다(<표 IV-19> 참조).

<표 IV-19> 팀 응집력과 팀 학습의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차	C.R.
팀 응집력 → 팀 학습	.358	.211	0.163	2.195**

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

가설 4. 대기업의 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

대기업 팀 응집력과 팀 학습의 경로계수는 .211(C.R.=2.195, $p<.01$)으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 가설 4를 채택하였다. 이를 통해 대기업의 팀 응집력 수준은 팀 학습 수준에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

라. 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 관련변인들의 매개효과 분석

1) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 매개효과

팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 단일매개효과를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수와 표준화 경로계수, 표준오차 값을 산출하였다(<표 IV-20> 참조).

<표 IV-20> 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트의 단일매개효과 분석 결과

구분	간접효과		
	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 학습	.424	.303**	.110

주1) 부트스트랩 신뢰수준 95%, 부트스트랩 샘플 수 1000개

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 5-1. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 매개효과를 가질 것이다.

대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트를 매개로 하여 팀 학습에 미치는 간접효과의 표준화 계수는 0.303(p<.01)이며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이에 가설 5-1을 채택하였다. 즉, 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트를 매개로 하여 팀 학습에 간접적인 정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

2) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 매개효과

팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 단일매개효과를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수와 표준화 경로계수, 표준오차 값을 산출하였다(<표 IV-21> 참조).

〈표 IV-21〉 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 응집력의 단일매개효과 분석 결과

구분	간접효과		
	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차
팀장 변혁적 리더십 → 팀 응집력 → 팀 학습	-.034	-.024	.037

주1) 부트스트랩 신뢰수준 95%, 부트스트랩 샘플 수 1000개

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 5-2. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 매개효과를 가질 것이다.

대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십이 팀 응집력을 매개로 하여 팀 학습에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이에 가설 5-2를 기각하였다. 즉, 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십은 팀 응집력을 매개로 하여 팀 학습에 간접적인 정적 영향 관계가 없다는 것을 확인할 수 있었다.

마. 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 관련변인들의 이중매개효과 분석

팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력의 이중매개효과를 검증하기 위하여 비표준화 경로계수와 표준화 경로계수, 표준오차 값을 산출하였다(〈표 IV-22〉 참조).

〈표 IV-22〉 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력의 이중매개효과 분석 결과

구분	간접효과		
	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차
팀장 변혁적 리더십 → 팀 임파워먼트 → 팀 응집력 → 팀 학습	-.083	-.060	.060

주1) 부트스트랩 신뢰수준 95%, 부트스트랩 샘플 수 1000개

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설 6. 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력은 이중매개효과를 가질 것이다.

대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트 및 응집력을 매개로 하여 팀 학습에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이에 가설 6을 기각하였다. 즉, 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트 및 응집력을 매개로 하여 팀 학습에 간접적인 정적 영향 관계가 없다는 것을 확인할 수 있었다.

5. 논의

가. 연구모형에 대한 논의

이 연구는 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 인과적 관계를 파악하는 데 그 목적이 있었다. 연구결과를 바탕으로 주요 논의사항을 제시하면 다음과 같다. 선행연구를 바탕으로 설정된 가설적 인과 모형은 적합도 판단기준을 충족시키는 것으로 확인되었다. 이는 가설적 모형의 변인 간 구조적 관계에서 가설의 적합성 및 방향성을 통계적으로 유의미하게 예측하고 있기 때문으로 판단된다. 즉 이 연구의 구조(이론)모형은 변인 간의 구조적 관계를 타당하게 예측한 것으로 나타났다.

한편 이 연구 모형을 통해 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트를 매개로 팀 학습에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이는 대기업의 기능팀 상황에서 팀 학습을 촉진하기 위해서는 팀장이 변혁적 리더십을 발휘하여 팀원들에게 팀에 대한 자신감, 중요성, 자율성, 영향력을 느낄 수 있도록 해야 하는 것으로 판단할 수 있다. 또한 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미치고, 팀 임파워먼트가 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팀원들이 팀장의 리더십에 따라 팀 임파워먼트를 느낀다고 볼 수 있으며 자신이 속한 팀의 임파워먼트 수준을 높게 지각할수록 팀원들 간의 응집력도 함께 높아지는 것을 알 수 있다.

나. 연구변인 간 관계에 대한 논의

1) 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계

이 연구에서는 팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팀장이 지식 공유가 일어날 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한다고 보는 선행연구(Srivastava et al., 2006)와는 일치하는 결과

이며, 박주호(2008)가 변혁적 리더십의 하위요인이 팀 학습에 높은 상관을 보였다는 결과와도 일치하는 바이다,

이는 변혁적 리더십을 가진 팀장은 팀원들의 학습 행동을 유발하는 측면에서는 직접적인 영향을 미친다는 것을 설명하고 있다. 즉 변혁적 리더십을 가진 팀장은 구성원들이 최선을 다하도록 격려하고, 실수하거나 자신과 다른 아이디어를 가지고 있다고 비난하지 않으며, 새로운 시도를 격려하며 팀원들의 학습 행동을 유발시킨다는 것을 시사한다. 따라서 팀장 및 한 집단의 리더들은 학습지향적 리더십인 변혁적 리더십이 구성원들의 팀 학습 수준을 촉진할 수 있는 직접적인 요인임을 확인하여, 학습지원환경 구축, 학습 활동에 대한 피드백, 학습에 대한 긍정적인 심리적 지원 등을 토대로 팀원들의 학습을 지원해주어야 한다.

또한 이 연구에서 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트를 매개로 팀 학습에 간접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 팀장의 리더십은 팀 학습행동을 직접적으로 촉진할 수 있는 요인임과 동시에, 팀원들이 지각하는 팀 임파워먼트 수준을 높여 팀 학습을 유발할 수 있는 요인으로 밝혀졌다. 이는 조직의 구성원들이 학습에 보다 자율적이고 적극적으로 참여하도록 하기 위해서는 임파워먼트를 부여함으로써 내재적 동기를 유발시킬 때, 학습이 촉진될 수 있음을 시사한다.

나아가 팀장 변혁적 리더십은 팀 응집력을 매개로 팀 학습에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이라고 연구 가설을 세웠으나, 가설 검증 결과 간접적인 정적 영향 관계는 없는 것으로 나타났다. 즉, 팀 응집력은 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 매개효과를 갖지 못하였는데, 이는 팀 응집력과 팀 학습 간의 관계를 매개하는 또 다른 매개변수가 고려되어야 함을 의미한다. 예를 들면, 팀장이 변혁적 리더십을 가지고 있어, 팀원들에게 조직이 추구하는 방향이 무엇이며 팀원들 과업의 중요성에 대해 설교하며 팀원들이 서로 공유감과 결속력을 느낄 수 있도록 해주더라도 이것이 팀 학습행동을 유발하기까지에는 또 다른 인터벤션이 필요하다는 것이다. 따라서 팀장 및 상사들은 팀원들 간의 과업 및 사회적 응집력을 기반으로 다양한 팀 학습활동을 유발할 수 있는 학습 환경을 구축할 수 있도록 적극적인 지원을 해주어야 한다.

마지막으로 대기업 팀의 팀장 변혁적 리더십은 학습에 팀 임파워먼트와 응집력을 이중매개로 하는 간접적인 정적 영향관계가 있을 것으로 예측하였으나, 가설 검증 결과 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 관계구조적 측면과 동기부여적 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 정의한 Conger와 Kanungo(1988)의 의미와는 상충되는 바이다. 관계구조적 임파워먼트는 조직구성원들의 활력을 강화시켜 주기 위해 권한을 부여하는 과정을 의미하며, 동기부여적 임파워먼트는 ‘해낼 수 있다는 믿음이나 판단’을 유발하여 집단적인 단합, 응집을 불러일으키는 과정을 의미한다고 하였다. 이처럼 임파워먼트를 통해 유발된 팀 응집력은 팀원들 간의 단합을 유발하고, 이에 서로 팀워크의 가치를 내면화하고 협동적이고 신뢰로운 분위기의 형성을 위한 활동을 촉진할 수 있다. 나아가 팀 응집력이 높은 집단일수록 상호작용이 긍정적이고 활발하며, 구성원들 사이의 사회적인 지시, 업무의 공유 또는 협력 등과 같은 대인관계적 과정을 발생시키고 집단의 의견이 일치하도록 하여 팀의 학습을 도모하게 된다는 것을 시사한다.

그러나 본 연구의 결과, 팀 임파워먼트와 응집력은 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 이중매개효과를 갖지 못하였는데 이는 리더의 행동과 학습행동 간의 또 다른 매개변인이 고려되어야 함을 의미한다. 따라서 변혁적 리더십을 발휘하는 리더가 팀원들의 학습행동을 이끌어낼 수 있기 위해서는 팀 임파워먼트 수준을 높이는 것이 중요하지만, 팀 임파워먼트가 응집력과 함께 고려되는 부분에서는 과업적이고 사회적 응집력이 직접적인 학습행동을 유발하기까지 또 다른 팀장들의 노력이 필요함을 시사한다. 이러한 결과는 현장의 리더들에게 보다 많은 시사점을 제공해줄 수 있다고 생각한다.

2) 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력의 관계

이 연구에서는 팀장 변혁적 리더십이 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구 결과, 팀장 변혁적 리더십은 팀 응집력에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서, 리더의 변혁적 리더십이 팀 응집력에 유의미한 정적 영향을 미친다는 여러 선행연구 결과(Jung & Sosik, 2002; 오경록, 2007;

안계남, 2009)를 지지하였다. 즉, 상사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 팀 응집력 수준이 높게 나타난다.

또한 그동안의 연구에서는 집단응집력을 팀이나 집단 수준이 아닌 개인 수준에서 측정했으나, 이 연구에서는 팀 응집력을 팀을 이루는 구성원들이 팀 내 타구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체로 보고 팀 수준에 대한 측정을 통해 팀장 변혁적 리더십과 팀 응집력 간의 영향관계를 구명하였다는데 의의를 가진다.

이에 따라 팀장의 변혁적 리더십 발휘는 구성원들로 하여금 자신이 속해있는 집단의 과업에 대한 응집력과 사회적 관계에 대한 응집력을 느끼게 하여 집단에 대한 긍정적인 응집력을 높여준다고 볼 수 있다. 따라서 팀 응집력 수준을 높이기 위해서는 상사의 변혁적 리더십 발휘가 중요하며 팀의 리더가 팀원들이 유사한 과업을 수행하며 동일한 팀 성과에 대한 열망을 가질 수 있도록 하고 함께 친목도모의 시간을 갖으며 우호적 관계를 유지할 수 있도록 기회를 제공해야 한다.

3) 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트의 관계

이 연구에서는 팀장 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구 결과, 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서, 리더의 변혁적 리더십이 팀 임파워먼트에 유의미한 정적 영향을 미친다는 여러 선행연구 결과(Jung & Sosik, 2002; 김병식, 1997; 오경록, 2007; 안계남, 2009)를 지지하였다. 즉, 상사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 팀 임파워먼트 수준이 높게 나타난다.

특히, 그동안의 연구에서는 팀 임파워먼트를 팀 수준의 개념으로 활용하였음에도 불구하고 팀이나 집단 수준이 아닌 개인 수준에서 측정했으나, 이 연구에서는 팀 임파워먼트를 팀원들이 팀의 성과에 대해 공유하는 믿음을 가지며 팀 내에서 이루어지는 업무에 대한 자율권과 팀 업무의 중요성, 조직 내 갖는 영향

력을 인식하는 정도로 보고 팀 수준에 대한 측정을 통해 팀장 변혁적 리더십과 팀 임파워먼트 간의 영향관계를 구명하였다는데 의의를 가진다.

이에 따라 변혁적 리더십을 가진 리더는 조직 구성원들의 노력과 업적에 대한 기대와 긍정적인 자기유능성에 대한 마음의 상태를 증대시키는 임파워먼트 수준을 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 이는 Morrison et al.(1997)의 리더십 연구를 통해 밝혀진 심리적 임파워먼트와 변혁적 리더십은 높은 상관관계를 가진다는 연구결과와도 일치하는 결과라고 볼 수 있다. 따라서, 팀 임파워먼트 수준을 높이기 위해서는 팀장 및 상사들이 팀 구성원들의 팀에 대한 자신감, 중요성, 자율성, 영향력을 높게 인식할 수 있도록 팀 능력에 대한 기대와 긍정적인 유능감을 느낄 수 있도록 하는 역할을 할 수 있어야 한다.

4) 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 관계

이 연구에서는 팀 임파워먼트가 팀 응집력에 직접적인 정적 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 연구 결과, 팀 임파워먼트는 팀 응집력에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나서, 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 유사한 개념으로 볼 수 있는 변인들의 관계를 구명한 여러 개념적 논의(오시영, 김병섭, 2009; 안병현, 2005; Katzenbach & Smith, 2002, 한경지, 2004)와 선행연구(정행자, 2001; 김신혜, 2007)를 지지하였다. 즉, 팀 임파워먼트가 높을수록 팀 응집력 수준이 높게 나타난다.

그동안의 연구에서는 팀 임파워먼트와 팀 응집력을 직접적으로 구명한 연구는 없었다. 이 두 변인들은 다양한 연구에서 고려된 변인이지만, 두 변인 간의 직접적 관계를 구명하기 보다 다양한 변인들 간의 매개 또는 조절효과의 변인으로 밝혀져왔다. 반면, 이 연구에서는 팀 임파워먼트와 팀 응집력의 관계를 실증적으로써 구명함으로써 직접적인 정적 영향을 밝혀냈다는데 의의가 가진다.

즉, 조직 구성원들이 단결을 통해 집합적 생활 수준과 연대감 증가를 공동으로 인지할 때 형성되는 임파워먼트(Zimmerman, 1995)는 팀원들이 팀의 과업

에 대한 매력과 팀 구성원들에 대한 매력을 느낄 수 있도록 해줄 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 팀 임파워먼트를 부여함으로써 팀원들이 팀에 대해 응집하고 몰입할 수 있도록 지원해주어야 하며, 임파워먼트를 통해 팀원들이 팀의 영향력과 중요성 등을 인식하여 팀 성과 창출을 위한 팀원들 간의 단결력을 이끌어낼 수 있도록 해주어야 한다.

5) 팀 임파워먼트와 팀 학습의 관계

이 연구에서는 팀 임파워먼트가 팀 학습행동에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들이 임파워먼트를 통해 자신의 능력과 기술에 대한 뛰어난 역량을 갖추게 되면 상사의 지시를 따르기보다는 스스로가 주도적으로 업무를 수행하고 통제하는 경향이 생길 것이라는 Bandura(1977)의 주장과 일치하는 결과이다.

즉, 임파워먼트는 팀 구성원들의 능력에 직접적으로 영향을 주며, 현재 자신의 업무에 대한 중요성과 영향력을 높게 인지하도록 한다. 즉 팀 구성원들은 스스로 내재적 동기 유발, 심리적 무력감 해소를 통해 직무 상의 적절한 위임과 자신감 증대를 경험한다. 이와 같은 경험은 자연스럽게 구성원의 역할 행동을 증진하게 되고, 학습 행동을 유발하도록 한다. 즉 팀 임파워먼트를 경험한 팀 구성원들은 스스로 업무 성과를 증진시키기 위해 학습 행동을 촉진하게 된다.

그러므로 학습행동을 유발할 수 있는 요인은 직접적인 행동 촉구가 아닌, 학습자의 내재적 동기를 불러일으킬 수 있는 것이 되어야 한다. 따라서 팀장은 팀 구성원들이 스스로 임파워먼트를 통해 자신의 능력과 팀의 중요성 및 영향력을 함께 고려할 수 있도록 하는 업무 환경을 조성해주어야 한다. 팀 구성원들은 자신의 일이 얼마나 중요한가, 얼마나 자율적으로 수행할 수 있는가 등의 권한에 따라 발휘하는 능력차도 달라질 것이기 때문이다.

6) 팀 응집력과 팀 학습의 관계

이 연구에서는 팀 응집력이 팀 학습에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팀의 응집력이 증대될수록 집단구성원들 간 상호작용의 양은 증가하며, 이는 팀의 학습을 증가시키는 경향이 있다(Alavi et al., 1997; Williams & Castro, 2010)는 선행연구와는 일치되는 결과이며, 팀이 응집적일수록 구성원들 간의 상호작용 및 의사소통 빈도가 늘어난다는 선행연구(Friedkin, 1993)와도 일치되는 결과이다.

대기업 팀의 응집력이 학습행동에 유의한 영향을 미친다는 것은 팀 응집력이 강한 집단일수록 팀원들 사이의 신뢰와 연계성이 깊고(Gilbert & Tang, 1998), 서로에 대한 이해도가 높으며(이방식, 구정대, 2004), 팀의 구성원 간 마찰이 더 적게 발생하도록 하는 효과를 불러일으킬 수 있음을(Dobbins & Zaccaro, 1986) 지지하는 결과라 할 수 있다. 다시 말해 대기업의 팀원들이 집단, 또는 서로에게 애착을 느끼고 서로를 가깝게 느낄수록 팀원 간의 협동, 상호작용 및 의사소통이 촉진되며(Friedkin, 1993; Campion et al., 1996) 궁극적으로 자유롭게 아이디어를 제시하고, 서로의 의견을 교환하고 통합하며, 팀원 사이에 형성된 암묵적인 지식을 명시화하는 일련의 팀 학습행동이 제고된다는 것을 의미한다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 관계를 구명하는 데 있었으며, 이를 위해 선행연구를 토대로 구조방정식 모형을 설정 및 분석하고 모형 내 변인 간 영향관계를 구명하였다. 연구의 목적을 달성하기 위한 가설은 다음과 같이 설정되었다. 첫째, 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간의 구조적 모형에 대한 적합도는 변인 간 구조적 관계를 예측하기에 적합할 것이다. 둘째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습, 응집력 및 팀 임파워먼트에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 셋째, 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력 및 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 넷째, 대기업의 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미칠 것이다. 다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력은 단일매개효과를 가질 것이다. 여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력은 이중매개효과를 가질 것이다.

조사도구로는 팀 학습 척도, 팀장 변혁적 리더십 척도, 팀 임파워먼트 척도, 팀 응집력 척도, 인구통계학적특성 조사문항의 다섯 영역으로 구성된 질문지가 사용되었다. 이 연구의 모집단은 우리나라 대기업 기능팀이며, 목표 모집단은 대한상공회의소에서 제공하는 1000대 기업(매출액 순)이다. 따라서 이 연구에서는 우편조사 및 온라인 설문 시스템(KSDC)을 통한 유의표집을 활용하여 총 28개 기업의 88개 기능팀, 588명이 응답한 자료를 확보하였다.

팀의 학습행동과 관련된 변인에 대한 팀 구성원의 개별 인식들을 팀 수준으로 변환하여 분석하는 것이 타당한지를 검토하기 위해, ICC와 rwg 값을 통해 개별 인식을 팀 수준으로 변환하여 분석하는 타당성을 확보하였으며, 팀 구성원들의 개별 인식의 평균을 분석에 사용하였다. 조직 내 기능팀의 학습행동과 관련된 주요 변인들 간의 가설적 인과모델의 적합도를 검증하기 위해 SPSS Statistics

22.0와 AMOS 21.0 통계프로그램을 사용하여 측정모형 분석 및 가설적 인과모형 분석을 실시하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트 및 응집력 간의 구조적 모형에 대한 적합도는 양호한 것으로 나타나 변인 간 구조적 관계를 타당하게 예측하였다.

둘째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향($\beta=.436$)을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 응집력에도 직접적인 정적 영향($\beta=.350$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 팀장 변혁적 리더십은 팀 임파워먼트에도 직접적인 정적 영향($\beta=.748$)을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 대기업의 팀 임파워먼트는 팀 응집력에 직접적인 정적 영향($\beta=.520$)을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 학습에도 직접적인 정적 영향($\beta=.425$)을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 대기업의 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 정적 영향($\beta=.211$)을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 유의미한 간접효과($\beta=.303$)가 나타났으나, 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 유의미한 간접효과가 나타나지 않았다.

여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력 역시 유의미한 간접효과가 나타나지 않았다.

2. 결론

첫째, 이 연구에서 설정한 대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계 모형은 대기업 팀원들을 대상으로 한 실증자료를 분석하기에 적합하며, 독립변인과 종속변인 간의 구조적 관계를 타당하게 예측한다. 대기업 팀원들이 인식한 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 팀 응집력은 팀 학습을 설명하기에 적합하고, 변인 간 구조적 관계에 대한 충분한 예측타당도를 지닌다. 이를 통하여 팀 학습과 팀장 변혁적 리더십, 팀 임파워먼트, 팀 응집력 간의 관계에서 팀장 변혁적 리더십이 팀 학습에 선행하는 중요한 변인이 된다는 가정을 검증하기에 적절한 모형이 도출되었음을 알 수 있다.

둘째, 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미치며, 팀 응집력과 팀 임파워먼트도 각각 팀 학습에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 팀장 변혁적 리더십, 팀 응집력, 팀 임파워먼트가 팀 학습 촉진에 주요한 변인이 될 수 있음을 시사한다. 즉, 대기업 팀원들의 학습을 촉진하기 위해서는 팀장이라는 팀 환경적 특성 및 팀원들의 개인적 특성 변인을 모두 고려해야 한다. 특히 팀장의 리더십 중 변혁적 리더십은 학습지향적 특성을 갖는 리더십이기 때문에 팀 학습을 촉진할 수 있는 가장 필수적인 리더십이라고 할 수 있기 때문에 팀장이 변혁적 리더십을 발휘하여 팀원들의 학습행동을 지원하고 촉진해줄 수 있는 환경을 제공하는 것이 필요하다. 또한 팀장의 변혁적 리더십 발휘는 팀원들의 과업 및 사회적 응집력을 촉진하는 직접적인 요인이자 팀 학습을 촉진하는 요인으로 밝혀졌기 때문에 결과적으로 팀 학습 수준을 높이기 위해서는 팀장의 변혁적 리더십 발휘가 가장 기본적인 요건으로 여겨진다. 따라서 팀장 및 상사가 팀원들에게 임파워먼트를 부여하고 응집력을 유발하고 학습행동까지 촉진하기 위해서는 다양한 리더십 중에서도 변혁적 리더를 육성하는 교육이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 팀 임파워먼트는 팀 응집력과 팀 학습에 각각 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팀 임파워먼트 수준이 높을수록 팀 응집력 수준이 높아

지고, 팀 학습행동이 촉진될 수 있음을 시사하는 바이다. 즉, 팀원들이 팀의 성과에 대해 공유하는 믿음을 가지며 팀 내에서 이루어지는 업무에 대한 자율권과 팀 업무의 중요성, 조직 내 갖는 영향력을 인식하는 정도가 높을수록 팀 응집력 및 팀 학습행동 수준이 높아지는 것을 의미한다. 이는 팀에 대해 중요성을 느끼고 자신이 속한 팀이 조직에 높은 영향력을 가져온다고 느끼는 팀원들은 팀이 높은 성과를 달성하기를 원하게 되고, 이는 팀원들 간의 응집력을 높일뿐만 아니라 팀원들 간의 학습행동을 구축하려는 행동을 유발함을 시사한다. 따라서 팀 응집력과 팀 학습을 촉진하기 위해서는 팀이 수행하고 있는 업무에 대한 중요성, 영향력을 느낄 수 있도록 팀 과업이 조직 내에서 어떠한 부분에 기여하고 있는지 전달해주고, 팀 스스로가 자율권을 가지고 팀의 업무 추진에 대한 자신감을 가질 수 있도록 팀의 권한을 높여줄 수 있는 팀 환경을 마련할 필요가 있다.

넷째, 팀 응집력은 팀 학습에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이를 통해 팀원들 간의 과업 및 사회적 응집을 느끼는 것이 팀 학습을 촉진한다는 것이 밝혀졌다. 즉 팀원들이 심리적으로 서로 간의 애착 수준을 높이고 팀 과업 및 목표 달성을 위한 열망을 공유할 수 있을 때, 팀 학습이 유발된다는 것이다. 비록 팀원들 간에 사회적 응집력만 높은 상황이 발생한다면 팀 학습행동이 유발될 수 있는가에 대한 구성원들의 우려가 있었으나, 이는 과업적 응집력을 공유하는 상황에서 보완할 수 있는 부분임이 시사된다. 즉 과업에 대한 상호의존성이 높아 응집되어 있다면, 자연스럽게 과업에 대한 성찰적 의사소통, 상호 간 과업 수행에 대한 지식 공유 등의 활동을 통해 팀 학습의 토대가 되는 활동들을 수행할 수 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 팀 구성원들이 과업적이고 사회적인 응집력을 균형적으로 보완하여 길러나갈 수 있도록 조직적인 지원 및 팀원들의 노력이 수반되어야 한다.

다섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트는 간접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 응집력은 간접적인 정적 영향 관계가 없는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십의 발휘와 함께 팀 임파워먼트 수준을 높인다면, 팀 학

습 수준도 함께 높아짐을 의미한다. 이는 리더의 역할이 팀원들의 심리적 임파워먼트에 영향을 주어 향후 팀 성과를 향상시키는 데 기여하는 학습행동까지 창출해 낼 수 있음을 시사한다. 따라서 팀장 변혁적 리더십은 팀 학습을 직접적으로 유발시킬 수 있는 변인이지만, 팀 임파워먼트를 통해 팀원들에게 팀에 대한 긍정적인 인식을 심어줌으로써 팀 학습을 촉진할 수 있음을 확인하였다. 그러나 팀 응집력은 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계를 매개하는 것으로 나타나지 않았다. 이를 통해 학습지향적인 변혁적 리더는 팀원들 간의 응집력을 유발하거나 저하시킬 수 있는 선행변인으로써 팀이 과업 및 사회적으로 응집력이 높일 수 있으나, 팀 학습을 유발하기까지는 또 다른 인터벤션이 필요함이 밝혀졌다. 따라서 팀장 및 상사들은 팀원들 간의 결속력, 단합을 추진하여 현재 팀의 업무에 대한 공유, 향후 팀이 나아갈 방향 등을 논의하되, 이를 학습행동으로까지 이끌어 갈 수 있는 방법들이 무엇인가 강구할 필요가 있다.

여섯째, 대기업의 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습 간의 관계에서 팀 임파워먼트 및 응집력은 간접적인 정적 영향을 보이지 않았다. 이를 통해 리더의 행동과 학습행동 간의 또 다른 매개변인이 고려되어야 함을 알 수 있었다. 따라서 변혁적 리더십을 발휘하는 리더가 팀원들의 학습행동을 이끌어낼 수 있기 위해서는 팀 임파워먼트 수준을 높이는 것을 통해 학습행동을 유발할 수는 있지만, 팀 임파워먼트가 응집력과 함께 고려되는 부분에서는 임파워먼트와 함께 과업적이고 사회적 응집력이 학습행동을 직접적으로 유발한다고 하기는 어렵다고 할 수 있다.

즉 팀장의 역할은 팀 구성원들에게 어떠한 수행을 하도록 직접적으로 요구할 수 있으나 팀원들이 왜 그러한 수행을 해야 하는지에 대한 설명과 수행 업무에 대한 중요성 등을 인식할 수 있도록 하는 조력자의 역할을 도맡아야 할 필요성이 대두된다. 따라서 이 연구에서 대표적으로 명명한 팀장이라는 직책을 넘어서 하나의 집단에서 장을 맡고 있는 리더들은 다시금 자신의 역할에 대한 중요성 및 책무성을 인식할 필요가 있다. 나아가 집단의 장은 집단 구성원들이 느끼는 심리적 요인들을 직접적으로 변화시킬 수 있는 존재임과 동시에 집단 성과를 향상시키는데 기여하는 집단 수준의 학습을 촉진하는데 매우 중요한 역할임을 알

고 팀 임파워먼트와 응집력 수준을 높임으로써 팀 학습을 촉진할 수 있는 집단 환경을 구축해야 한다.

3. 제언

첫째, 팀 학습에 영향을 줄 수 있는 심리적 요소뿐만 아니라 다양한 맥락적 요소들을 고려할 필요가 있다. 이 연구에서는 팀 임파워먼트, 팀 응집력이라는 변인을 통해 팀장의 리더십과 팀 학습 간의 관계 속에 팀원들의 심리적 변인들을 탐색하였다. 그러나 추후 연구에서는 팀 학습에 영향을 주는 리더의 변인뿐만 아니라 다양한 맥락적 요소들을 확인함으로써 다양한 상황적 요소를 고려할 필요가 있다. 상황적 요소에는 학습지원환경, 팀 분위기 등이 고려될 수 있을 것이다.

둘째, 팀의 특성을 고려하여 보다 다양하고 세분화된 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다. 이 연구에서는 대기업 기능팀을 연구대상으로 선정하여 팀장 변혁적 리더십과 팀 학습의 관계를 보다 일반적으로 설명하고자 하였다. 그러나 팀 학습은 팀의 크기 및 팀의 업무 특성 등과 같은 팀 수준의 차별화되는 특성에 의해 다양하게 달라질 수 있는 변인이다. 특히 건설업의 경우, 한 팀에 속한 구성원 수가 많기도 하고 금융업의 경우에는 한 팀에 속한 구성원이 적어 팀 수준의 학습이 일어나기보다 개별적 학습이 더 빈번히 발생하게 된다. 따라서 후속연구에서는 팀의 특성이나 업종별 팀의 크기를 고려하여 팀 학습행동을 촉진시킬 수 있는 매커니즘을 밝히는 연구가 필요하다.

셋째, 팀 학습을 구명하는 다양한 연구 방법이 고려될 필요가 있다. 이 연구에서는 대기업 팀원들이 인식하는 팀 학습 수준을 자기보고식 설문으로 측정하였으나, 팀 학습 프로세스의 이면을 확인하기 위해서는 실제 현장에서 팀원들 간의 학습행동이 어떻게 구현되고 있는가를 살펴볼 수 있는 질적 연구방법이 활용될 필요가 있다. 또한 HLM 분석 기법을 통해 팀 학습에 관련한 측정 변인을 수준별로 나누어 분석하는 연구도 향후 팀 학습 관련 연구에 많은 시사점을 제공해줄 것이다.

참고문헌

- 강혜련, 권준화. (2001). 지식근로자 팀 효과성의 예측 변인에 관한 연구: 인지적 요인과 사회적 요인 비교, **한국인사조직학회 발표논문집**, 57-80.
- 구정대. (2003). **관광호텔경영관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문. 경주대학교.
- 권기술, 최은수. (2010). 팀장 리더십 인식이 팀의 조직학습에 미치는 영향. **평생교육·HRD 연구**, 6(2), 121-140.
- 김민지. (2013). **대기업 프로젝트 팀의 학습행동과 다양성, 심리적 안전 및 창의성의 인과적 관계**. 미출판 석사학위논문. 서울대학교.
- 김병식. (1997). **리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입 그리고 이직의도간의 관계에 관한연구**. 미출판 박사학위논문. 경희대학교.
- 김신혜. (2007). **팀환경 및 팀특성이 팀적응수행에 미치는 영향 : 팀임파워먼트의 매개효과와 팀과업 상호의존성의 조절효과**. 미출판 석사학위논문. 광운대학교.
- 김영용. (2002). **팀몰입과 조직몰입의 선행요인과 역할 외 행동에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문. 대구대학교.
- 김인수. (1991). **거시 조직 이론-조직 설계의 이론과 실제**, 무역 경영사.
- 김정희, 문혁준. (2007). 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족간 관계 비교. **아동학회지**, 28(4), 155-168.
- 김혁동. (2013). **학교장의 변혁적 리더십이 학습공동체에 미치는 영향-동료교사간 신뢰와 임파워먼트의 매개역할 중심**. 미출판 박사학위논문. 한양대학교.
- 박영배, 박형권. (2003). **조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황**

- 요인의 조절효과에 관한 연구. **한국인사관리 학회**, 27(2), 83-109.
- 박원우. (1998). **임파워먼트 실천 매뉴얼**. 서울: 시그마컨설팅그룹.
- 박원우. (2007). 한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향. **서울대학교 경영대학 경영연구소 경영논집**, 41, 59-97.
- 박주호. (2008). 학교장의 변혁적-거래적 리더십 유형과 교사의 학습조직 인식간의 관계 분석. **Andragogy Today**, 11(2), 71-99.
- 박홍규. (2013). **팀 리더십행동과 직무특성이 팀의 응집력과 효능감에 미치는 영향 -팀 분위기의 매개효과-**. 미출판 박사학위논문, 단국대학교.
- 배병렬. (2011). **AMOS 19 구조방정식 모델링-원리와 실제**, 서울: 도서출판 청람.
- 변재우, 고재윤. (2012). 호텔 식음료 종사원이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. **한국조리학회지**, 18(2), 64-81.
- 송지준. (2008). **논문작성에 필요한 SPSS. AMOS 통계분석방법**, 서울: 21세기사.
- 신동엽. (2014). **팀 특성과 임파워먼트가 협업활성화에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 가천대학교.
- 심상화. (2010). 논문: 관광리조트 종사원의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도의 영향관계에 관한 연구. **관광연구저널**, 24(2), 65-82.
- 안계남. (2009). 변혁적리더십, 집단응집력, 임파워먼트가 집단에피커시에 미치는 영향관계 분석. **문화관광연구**, 11(2), 5-21.
- 안병현. (2005). **팀웍과 팀유효성의 관계에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문. 서울대학교.
- 양현교. (2012). 호텔직원의 리더십유형이 임파워먼트와 집단응집성 및 조직시민행동에 미치는 영향. **관광연구**, 27(4), 317-334.

- 오경록. (2007). 지도자의 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트와 그룹응집력에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 16(4), 199-207.
- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수. (2009). 연구논문: 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과. **인적자원관리연구**, 16(2), 107-127.
- 이도화, 강기형, 이종법. (2009). 변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 16, 227-245.
- 이방식, 구정대. (2004). 호텔기업에 있어서 리더십이 집단응집력과 직무성과에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 13(1), 79-97.
- 이준호. (1999). **팀조직환경요인과 팀임파워먼트의 조직유효성간의 관계에 대한 연구: 한국 대기업을 대상으로**. 미출판 박사학위논문. 서강대학교.
- 이화용, 장영철. (2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. **인사관리연구**, 28(4), 215-247.
- 임창희. (1995). **한국형형 팀제**, 삼성경제연구소.
- 전동원. (2013). **대기업 HRD팀 사회심리 및 설계 변인이 팀 학습에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.
- 전영욱, 김진모. (2009). 팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석. **Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education**, 12(4), 115-146.
- 정예지. (2011). **팀 자본이 팀 동적 역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 미출판 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 정행자. (2001). **팀임파워먼트가 팀몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문. 광주대학교.

- 주현미. (2012). **대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.
- 차종석, 김영배. (1994). 평가자간 신뢰도 및 동의도에 관한 분석적 고찰, **경영학연구**, 23, 75-103.
- 최석환, 김영환. (2011). 에어로빅체조 지도자의 거래적, 변혁적 리더십이 학습자의 팀 응집력 및 운동만족에 미치는 영향. **한국체육교육학회지**, 16(2), 145-158.
- Alavi, M., Yoo, Y., & Vogel, D. R. (1997). Using information technology to add value to management education. *Academy of management Journal*, 40(6), 1310-1333.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: *A review and recommended two-step approach*. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and research*, 369-411.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Barling, Julian, Frank Slater, & E. Kevin Kelloway (2000), Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boren, R. (1994). Don' t delegate—empower. *Supervisory Management*, 39(10), 10.
- Brander, E., Mark, G., & Hertel, I. D. (2005). Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48, 68–77.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burns, J. M., “*Leadership*” . New York : Harper & Row, 1978.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71–88.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. London, On: Sports Dynamics.
- Cheung, M. W. (2007). Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(2), 227–246.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471–482.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of*

management review, 24(3), 522–537.

- Cummings, T. & Griggs, W. (1977). Worker reaction to autonomous work groups: Conditions for functioning, differential effects, and individual differences. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 87–100.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change* (9th ed). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Method*, 1(1), 16–29.
- Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2006). Is more discussion about levels of analysis really necessary? When is such discussion sufficient?. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 537–552.
- Dechant, K., Marsick, V. J., & Kasl, E. (1993). Towards a model of team learning. *Studies in Continuing Education*, 15(1), 1–14.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small group research*, 31(3), 328–353.
- Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state-of-the-art review. *Human factors review*, 26, 285–323.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted

- routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716.
- Forsyth, D. R. (2010) *Group Dynamics* (5th ed.). CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Friedkin, N. E. (1993). Structural bases of interpersonal influence in group: A longitudinal case study. *American Sociological Review*, 58(6), 888–896.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65–97.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202–239.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Milliken, F. J. (1994). Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing. *Advances in managerial cognition and organizational information processing*, 5, 43–83.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Ariel*, 129, 32–197.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, C. L., & Beyerlein, M. M. (2003). Team based organization. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 187.

- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Thomson/ South-Western.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. NY: New York University Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88–115.
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313–336.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111–120.
- Keyton, J., & Springston, J. (1990). Redefining cohesiveness in groups. *Small Group Research*, 31(3), 234–254.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58–74.

- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110–132.
- Larson, C. E., & La Fasto, F. M. (1989). Teamwork: What must go right/what can go wrong (Vol. 10). Sage. Leadership Quarterly, 17, 288–307.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). *Organizational learning. Annual review of sociology*, 319–340.
- Lewin, K. (1947). *Frontier in group dynamics: Concept, method and reality in social science: Social equilibria and social change. Human Relations*, 55–70.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of CVI, T, rWG (J), and r*WG (J) indexes. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 640.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. McGraw-Hill.
- McDowell, W. C & Zhang, L. (2009). Mediating Effects of Potency on Team Cohesiveness and Team Innovation. *Journal of Organizational Leadership & Business*, 1–11.
- Mills, T. M. (1967). *The sociology of small group*. NY: Prentice-Hall.

- Mohrman, S. A., & Mohrman, A. M. (1997). *Fundamental organizational change as organizational learning: Creating team-based organizations*. Research in Organizational Change and Development, eds. Pasmore WA and Woodman RW, 10.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work* (7th ed.). Belmont, CA.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.
- Norrgrén, F., & Schaller, J. (1999). Leadership style: Its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 377-384.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: RichardD, Irwin.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organization*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, In.

- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *조직행동론(김광집, 박노윤, 설현도 역)*. 서울: 시그마프레스).
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision sciences, 34*(4), 707–739.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Doubleday.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South–Western.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 38*(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal, 39*(2), 483–504.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal, 49*(6), 1239–1251.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). *Work teams*. *American Psychologist, 45*, 120–133.

- Swands, J. (1978). *Organizational behavior: Systems and applications, sherman oaks*. California: Alfred Publishing co.
- Tanaka, J. S. (1987). "How big is big enough?": Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child development*, 134–146.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666–681.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., and van Dijk, E. (2000), ‘Who Takes the Lead in Risky Decision Making? Effects of Group Members’ Individual Riskiness and Prototypicality,’ *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 185–189.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 303–317.
- Vogt, J .F., & Murrell, K. L. (1990), *Empowerment in Organisations: How to Spark Exceptional Performance*, University Associates, San Diego, CA. Wadsworth.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Braweley, L. R. (1993). *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan.
- Williams, E. A., & Castro, S. L. (2010). The effects of teamwork on individual learning and perceptions of team performance: A comparison of face-to-face and online project settings. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 124–147.

- Yalom, I. D., & Leszcz, M.(2005) *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zimmerman, B. J. (1995). Self-regulation involves more than metacognition: A social cognitive perspective. *Educational psychologist, 30*(4), 217–221.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 75–92.

[부록 1] 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 저는 서울대학교 대학원 농산업교육과에서 인적자원개발을 전공하고 있는 유영주라고 하며, 석사학위 논문으로 대기업 팀의 학습행동에 관한 연구를 수행하고 있습니다.

본 설문지의 응답은 귀하가 속한 팀(또는 팀장)에 대한 생각을 측정하기 위한 것으로, 응답해 주신 결과는 매우 소중한 자료로써 활용될 것을 약속드립니다. 응답에 있어 정답과 오답은 없습니다. 각 문항을 읽은 직후, 귀하의 첫 느낌이 가장 정확한 답입니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없습니다. 비슷한 내용의 문항이 있더라도 한 문항도 빠짐 없이 응답해주시기 바랍니다. 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조 2항에 의거하여, 익명으로 처리되어 특정개인의 자료는 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것을 약속드립니다.

설문지는 총 6면이며, 응답하는 데 걸리는 시간은 약 5분 정도가 소요됩니다.

설문조사와 관련한 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

다시 한 번 적극적인 협조에 진심으로 감사드립니다.

2015년 4월

서울대학교 대학원 농산업교육과
석사과정 유 영 주
지도교수 김 진 모

※ 귀하가 속한 **팀에 대한 평소 생각이나 느낌**에 가장 부합된다고 생각되는 곳에 체크 (✓) 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	←	보통 이다	→	매우 그렇다		
1 우리 팀은 업무를 어떻게 수행해야 좋은지에 대해 새로운 아이디어를 많이 내놓는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 우리 팀이 제안한 새로운 업무 방식에 대한 아이디어는 종종 조직 차원에서 도입되곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 우리 팀의 아이디어가 다른 팀에서 활용되는 경우가 빈번히 발생한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 우리 팀 내에서는 상호 간의 의사소통이 자유롭다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 우리 팀의 모든 사람들은 자신의 의견을 표현할 수 있는 기회를 가진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 우리 팀원들은 서로의 아이디어를 활발하게 교환한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 우리 팀은 업무수행방법을 꼼꼼하게 문서화한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8 우리 팀은 좋은 아이디어를 찾아내기 위한 공식적인 체제(system) 또는 방법을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 우리 팀은 업무 우수사례(best practice)들을 기록으로 남기려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※ 귀하가 속한 팀의 **팀장(또는 상사와 같은 한 집단의 장)에 대한 평소 생각이나 느낌**에 가장 부합된다고 생각되는 곳에 체크(✓) 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	←	보통 이다	→	매우 그렇다	
1	우리 팀장은 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념들에 대해서 열정적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 팀장은 강한 목적의식을 갖는 것이 중요하다는 점을 구체적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 팀장은 자신의 결정이 도덕적 윤리적으로 어떤 결과를 가져올지 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 팀장은 팀을 위한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 팀장은 미래에 대해 낙관적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 팀장은 일을 완수하기 위해서 해야 할 것들에 대해 열정적으로 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 팀장은 미래에 대한 분명한 비전을 강력하게 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 팀장은 목표가 반드시 달성될 것이라는 자신감을 보인다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 팀장은 기존에 당연시하던 중요한 기준들(업무 프로세스, 제도, 관련 규정 등)이 적절하든 그렇지 않든 상관없이, 그것들에 대해서 재검토하도록 권한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 팀장은 문제해결 과정에서 기존과 다른 다양한 관점들을 갖도록 권장한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 팀장은 문제를 다양한 각도에서 보도록 권한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 팀장은 팀원들의 지도와 코칭에 시간을 할애하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 팀장은 팀원 각자를 단지 팀의 일부분으로 생각하기 보다는 인격적인 개인으로 대해 준다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 팀장은 팀원 각자가 가지고 있는 욕구, 능력, 포부가 다름을 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 팀장은 팀원들이 자신의 강점을 개발할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤

※ 귀하가 속한 **팀에 대한 평소 생각이나 느낌**에 가장 부합된다고 생각되는 곳에 체크 (✓) 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	←	보통 이다	→	매우 그렇다		
1 우리 팀은 팀에 자신감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 우리 팀은 열심히 하면 많은 것을 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 우리 팀은 매우 생산적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 우리 팀은 팀의 일이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 우리 팀은 팀의 과업이 가치 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 우리 팀은 팀의 업무가 의미 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 우리 팀은 업무를 수행할 때, 다양한 방법들을 선택할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8 우리 팀은 팀 내에서 업무 수행 방법을 결정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 우리 팀은 회사 고객들에게 좋은 영향을 끼친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10 우리 팀은 회사에 중요한 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11 우리 팀은 조직에 영향력을 미친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※ 귀하가 속한 **팀에 대한 평소 생각이나 느낌**에 가장 부합된다고 생각되는 곳에 체크 (✓) 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	←	보통 이다	→	매우 그렇다
1 우리 팀은 팀 목표를 달성하기 위해 하나가 되어 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀이 과업에 몰입하는 수준은 만족스럽지 않다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀 구성원들은 팀 성과에 대해 서로 상반되는 열망을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀은 나의 개인적인 수행 향상을 위한 충분한 기회를 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀 구성원들은 업무 시간 외에는 함께 뭉치지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀원들은 함께 친목도모 하는 경우가 거의 없다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀 구성원들은 팀으로써 몰려다니기 보다는 개별적으로 외출하기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀은 업무 시간 외에도 함께 시간을 보내는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤

- 계속 -

※ 다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 문항입니다. 해당란에 체크(✓) 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 현재 회사에 근무하신 전체 근속년수는?
① 1년 미만 ② 1-3년 ③ 4-6년 ④ 7-9년
⑤ 10-12년 ⑥ 13-15년 ⑦ 16-20년 ⑧ 21년 이상

4. 현재 회사에서 귀하의 직급은? ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원 이상

5. 현재 소속된 팀에서의 근무 기간은?
① 1년 미만 ② 1-3년 ③ 4-6년 ④ 7-9년
⑤ 10-12년 ⑥ 13-15년 ⑦ 16-20년 ⑧ 21년 이상

6. 현재 귀하가 소속된 팀의 구성원 수는?
① 5명 미만 ② 5-10명 ③ 11명-20명
④ 21명-30명 ⑤ 31명-40명 ⑥ 40명이상

7. 현재 소속된 팀에서 귀하의 직위는? ① 팀원 ② 팀장 ③ 임원이상 ④ 기타 ()

8. 귀하의 팀(부서)이 담당하는 업무는? (중복 선택 가능)
① 기획/전략 ② 인사/총무 ③ 마케팅/영업 ④ 재무/회계
⑤ 구매 ⑥ 생산/설계 ⑦ 연구/개발 ⑧ 기타()

9. 현재 귀하가 소속된 팀의 명칭을 기입해주세요. (예시: 회계팀, 홍보팀, 인사팀)

(기입해주신 팀 명칭은 팀별 응답자 수 확인을 위해서만 사용됩니다.)

[부록 2] 팀별 r_{wg} 에 대한 검증 결과

■ 음영표시: 팀별 r_{wg} 값 중 하나 이상의 관찰변인이 임계치인 0.5 미만인 경우 → 2팀

팀 구분	관찰변인												
	실험적 시도	성형적 의사소통	지식성문화	이상적영향	격려적동기부여	지적자극	개별적배려	팀자신감	팀중요성	팀자열성	팀영향력	과외이전행위	사회적이전행위
1	0.908	0.926	0.964	0.814	0.797	0.977	0.934	0.880	0.929	0.923	0.918	0.889	0.944
2	0.940	0.961	0.930	0.818	0.888	0.921	0.758	0.930	0.932	0.935	0.908	0.848	0.849
3	0.544	0.969	0.800	0.509	0.578	0.915	0.655	0.859	0.947	0.743	0.947	0.622	0.751
4	0.871	0.882	0.719	0.923	0.933	0.975	0.855	0.826	0.903	0.864	0.750	0.821	0.656
5	0.888	0.865	0.821	0.844	0.943	0.956	0.839	0.865	0.951	0.933	0.908	0.544	0.849
6	0.895	0.930	0.948	0.965	0.856	0.975	0.900	0.829	0.930	0.982	0.947	0.908	0.797
7	0.793	0.929	0.972	0.900	0.719	0.951	0.771	0.844	0.846	0.963	0.888	0.647	0.844
8	0.946	0.868	0.816	0.933	0.797	0.947	0.758	0.956	0.964	0.807	0.714	0.934	0.758
9	0.951	0.777	0.750	0.888	0.857	0.938	0.762	0.931	0.856	0.895	0.981	0.660	0.857
10	0.837	0.783	0.667	0.762	0.764	0.908	0.764	0.937	0.884	0.926	0.834	0.657	0.621
11	0.800	0.867	0.840	0.667	0.612	0.933	0.644	0.856	0.797	0.815	0.800	0.657	0.661
12	0.732	0.746	0.802	0.766	0.824	0.928	0.800	0.833	0.811	0.795	0.801	0.625	0.573
13	0.955	0.937	0.848	0.867	0.954	0.971	0.835	0.952	0.852	0.973	0.974	0.762	0.691
14	0.925	0.934	0.847	0.933	0.908	0.975	0.750	0.934	0.874	1.000	0.938	0.806	0.881
15	0.779	0.886	0.862	0.652	0.714	0.942	0.700	0.804	0.662	0.852	0.697	0.603	0.627
16	0.893	0.847	0.822	0.717	0.742	0.941	0.729	0.812	0.741	0.813	0.764	0.551	0.677
17	0.944	0.938	0.975	0.870	0.797	0.895	0.814	0.920	0.780	0.933	0.875	0.888	0.762
18	0.769	0.676	0.671	0.781	0.764	0.863	0.693	0.876	0.937	0.849	0.841	0.610	0.835
19	0.921	0.920	0.931	0.933	0.952	0.981	0.937	0.975	1.000	0.900	0.947	0.937	0.936
20	0.880	0.917	0.766	0.888	0.900	0.953	0.958	0.794	0.856	0.852	0.846	0.891	0.936
21	0.844	0.922	0.900	0.934	0.923	0.975	0.857	0.861	0.917	0.895	0.977	0.844	0.897
22	0.858	0.947	0.896	0.571	0.545	0.770	0.571	0.926	0.844	0.762	0.889	0.891	0.897
23	0.972	0.900	0.778	0.947	0.923	0.981	0.844	0.846	0.871	0.947	0.778	0.934	0.562
24	0.798	0.962	0.964	0.703	0.806	0.988	0.900	0.964	0.929	0.943	0.918	0.818	0.857
25	0.899	0.908	0.867	0.781	0.652	0.815	0.657	0.875	0.854	0.773	0.969	0.837	0.891
26	0.964	0.929	0.934	0.965	0.888	0.934	0.833	0.964	0.940	0.975	0.951	0.936	0.797
27	0.841	0.929	0.921	0.897	0.910	0.961	0.936	0.930	0.962	0.833	0.956	0.937	0.936
28	0.800	0.694	0.950	0.891	0.844	0.947	0.910	0.875	0.771	0.947	0.889	0.923	0.967

29	0.735	0.909	0.909	0.808	0.741	0.923	0.777	0.848	0.679	0.909	0.909	0.873	0.873
30	0.654	0.563	0.579	0.656	0.592	0.180	0.619	0.556	0.696	0.599	0.546	0.620	0.599
31	0.886	0.907	0.913	0.739	0.722	0.927	0.842	0.918	0.930	0.924	0.888	0.858	0.859
32	0.905	0.903	0.936	0.860	0.865	0.942	0.927	0.933	0.892	0.840	0.890	0.856	0.831
33	0.903	0.940	0.963	0.848	0.888	0.963	0.919	0.933	0.934	0.928	0.935	0.969	0.977
34	0.894	0.890	0.900	0.857	0.828	0.960	0.893	0.941	0.948	0.926	0.933	0.865	0.900
35	0.857	0.913	0.901	0.848	0.839	0.977	0.747	0.858	0.918	0.940	0.880	0.861	0.894
36	0.794	0.790	0.760	0.867	0.836	0.934	0.809	0.768	0.820	0.769	0.785	0.818	0.745
37	0.894	0.886	0.860	0.849	0.798	0.962	0.831	0.934	0.908	0.948	0.923	0.819	0.867
38	0.903	0.888	0.846	0.888	0.792	0.959	0.842	0.904	0.922	0.951	0.910	0.775	0.831
39	0.937	0.960	0.840	0.966	0.936	0.971	0.966	0.917	0.856	0.923	0.952	0.865	0.825
40	0.889	0.986	0.809	0.917	0.861	0.975	0.945	0.967	0.926	0.908	0.968	0.914	0.914
41	0.832	0.865	0.538	0.857	0.800	0.974	1.000	0.845	0.867	0.867	0.937	0.963	0.944
42	0.828	0.909	0.876	0.800	0.769	0.952	0.845	0.912	0.785	0.889	0.952	0.872	0.980
43	0.800	0.864	0.590	0.639	0.732	0.946	0.748	0.685	0.690	0.605	0.741	0.590	0.605
44	0.911	0.968	0.840	0.872	0.893	0.942	0.928	0.889	0.822	0.950	0.884	0.868	0.933
45	0.951	0.937	0.891	0.879	0.881	0.978	0.952	0.858	0.961	0.928	0.928	0.827	0.916
46	0.857	0.813	0.662	0.770	0.718	0.937	0.714	0.735	0.862	0.826	0.923	0.741	0.696
47	0.865	0.869	0.824	0.845	0.845	0.972	0.870	0.907	0.786	0.963	0.887	0.800	0.748
48	0.739	0.686	0.743	0.643	0.656	0.379	0.695	0.778	0.722	0.743	0.753	0.718	0.749
49	0.916	0.946	0.918	0.821	0.792	0.862	0.812	0.946	0.916	0.937	0.938	0.797	0.797
50	0.736	0.759	0.682	0.766	0.716	0.396	0.709	0.737	0.779	0.783	0.763	0.758	0.753
51	0.914	0.963	0.952	0.857	0.769	0.954	0.792	0.885	0.953	0.956	0.929	0.709	0.904
52	0.666	0.611	0.675	0.504	0.498	0.084	0.532	0.699	0.676	0.667	0.662	0.585	0.670
53	0.885	0.867	0.919	0.880	0.849	0.953	0.901	0.946	0.792	0.943	0.937	0.907	0.771
54	0.845	0.788	0.857	0.648	0.730	0.820	0.817	0.896	0.903	0.906	0.880	0.790	0.849
55	0.898	0.885	0.871	0.671	0.671	0.898	0.848	0.896	0.839	0.888	0.884	0.791	0.828
56	0.905	0.907	0.826	0.911	0.934	0.965	0.903	0.924	0.895	0.904	0.933	0.800	0.824
57	0.878	0.856	0.795	0.896	0.813	0.933	0.796	0.805	0.909	0.785	0.888	0.778	0.820
58	0.858	0.919	0.919	0.795	0.779	0.916	0.810	0.836	0.848	0.874	0.831	0.760	0.683
59	0.838	0.803	0.859	0.852	0.779	0.954	0.789	0.845	0.783	0.788	0.849	0.756	0.703
60	0.856	0.914	0.884	0.834	0.829	0.838	0.877	0.900	0.830	0.891	0.917	0.797	0.827

61	0.910	0.930	0.944	0.880	0.908	0.887	0.878	0.879	0.899	0.902	0.952	0.891	0.910
62	0.818	0.894	0.896	0.824	0.844	0.835	0.844	0.875	0.893	0.841	0.867	0.747	0.676
63	0.913	0.924	0.939	0.907	0.908	0.873	0.916	0.940	0.916	0.896	0.907	0.734	0.842
64	0.882	0.897	0.912	0.937	0.866	0.973	0.882	0.833	0.890	0.920	0.929	0.823	0.778
65	0.838	0.880	0.830	0.797	0.759	0.971	0.811	0.894	0.888	0.886	0.907	0.731	0.741
66	0.842	0.907	0.852	0.903	0.834	0.955	0.810	0.929	0.824	0.809	0.859	0.739	0.760
67	0.868	0.928	0.796	0.855	0.827	0.971	0.840	0.932	0.815	0.912	0.966	0.748	0.701
68	0.865	0.745	0.874	0.677	0.675	0.936	0.732	0.814	0.875	0.860	0.874	0.700	0.845
69	0.920	0.917	0.938	0.917	0.917	0.944	0.910	0.969	0.947	0.969	0.964	0.910	0.923
70	0.887	0.902	0.914	0.823	0.758	0.937	0.882	0.882	0.900	0.933	0.929	0.824	0.748
71	0.899	0.903	0.880	0.807	0.775	0.838	0.782	0.902	0.954	0.962	0.947	0.786	0.875
72	0.894	0.936	0.894	0.834	0.866	0.952	0.934	0.940	0.886	0.966	0.936	0.865	0.825
73	0.870	0.890	0.854	0.867	0.759	0.943	0.789	0.843	0.876	0.848	0.811	0.773	0.583
74	0.897	0.893	0.794	0.829	0.859	0.689	0.827	0.894	0.906	0.929	0.905	0.891	0.825
75	0.926	0.880	0.793	0.753	0.717	0.928	0.717	0.901	0.924	0.932	0.880	0.690	0.713
76	0.862	0.885	0.900	0.779	0.735	0.937	0.779	0.907	0.905	0.909	0.846	0.667	0.685
77	0.886	0.988	0.905	0.949	0.888	0.952	0.940	0.907	0.941	0.944	0.943	0.911	0.870
78	0.894	0.923	0.925	0.949	0.915	0.978	0.912	0.921	0.967	0.933	0.943	0.879	0.882
79	0.764	0.867	0.841	0.797	0.797	0.974	0.840	0.762	0.831	0.906	0.838	0.796	0.731
80	0.856	0.930	0.729	0.826	0.756	0.901	0.694	0.748	0.803	0.789	0.856	0.806	0.779
81	0.893	0.951	0.951	0.950	0.945	0.966	0.962	0.920	0.916	0.933	0.956	0.880	0.893
82	0.924	0.678	0.921	0.451	0.573	0.835	0.744	0.767	0.837	0.861	0.839	0.883	0.879
83	0.924	0.964	0.890	0.885	0.906	0.941	0.933	0.877	0.881	0.950	0.925	0.881	0.683
84	0.885	0.936	0.911	0.887	0.870	0.965	0.922	0.827	0.883	0.922	0.889	0.849	0.836
85	0.868	0.880	0.936	0.784	0.771	0.990	0.825	0.922	0.911	0.966	0.928	0.830	0.734
86	0.901	0.885	0.921	0.857	0.800	0.960	0.909	0.920	0.963	0.952	0.897	0.784	0.879
87	0.877	0.963	0.874	0.858	0.852	0.939	0.902	0.897	0.903	0.940	0.922	0.842	0.845
88	0.856	0.854	0.874	0.753	0.742	0.926	0.789	0.840	0.856	0.909	0.874	0.823	0.804
89	0.826	0.880	0.872	0.802	0.857	0.961	0.805	0.843	0.806	0.865	0.890	0.670	0.707
90	0.847	0.842	0.769	0.741	0.769	0.926	0.742	0.842	0.808	0.807	0.822	0.767	0.694
91	0.895	0.928	0.904	0.904	0.847	0.883	0.884	0.931	0.933	0.925	0.921	0.851	0.858
92	0.886	0.881	0.895	0.852	0.811	0.962	0.848	0.892	0.886	0.901	0.926	0.848	0.718
93	0.901	0.949	0.907	0.898	0.923	0.982	0.909	0.947	0.771	0.886	0.920	0.840	0.887

94	0.835	0.900	0.901	0.824	0.797	0.811	0.828	0.900	0.894	0.839	0.908	0.769	0.759
95	0.837	0.894	0.905	0.816	0.819	0.805	0.803	0.917	0.900	0.923	0.917	0.824	0.876
96	0.859	0.890	0.909	0.755	0.811	0.807	0.841	0.889	0.910	0.918	0.880	0.783	0.805
97	0.828	0.861	0.910	0.818	0.728	0.673	0.747	0.896	0.876	0.831	0.880	0.756	0.842
98	0.877	0.917	0.883	0.870	0.874	0.886	0.885	0.905	0.888	0.840	0.913	0.850	0.833
99	0.905	0.851	0.863	0.816	0.717	0.870	0.737	0.899	0.899	0.910	0.881	0.700	0.797
100	0.883	0.866	0.879	0.659	0.641	0.790	0.859	0.907	0.881	0.761	0.889	0.773	0.721
101	0.841	0.899	0.816	0.872	0.828	0.872	0.829	0.849	0.863	0.911	0.926	0.788	0.777
102	0.857	0.889	0.838	0.799	0.719	0.761	0.797	0.826	0.874	0.824	0.893	0.780	0.749
103	0.769	0.856	0.873	0.789	0.765	0.910	0.738	0.801	0.823	0.825	0.811	0.786	0.562
104	0.853	0.898	0.827	0.853	0.849	0.832	0.824	0.857	0.853	0.850	0.878	0.800	0.802
105	0.802	0.814	0.856	0.716	0.796	0.737	0.796	0.895	0.815	0.784	0.862	0.753	0.772
106	0.886	0.893	0.907	0.881	0.833	0.787	0.836	0.859	0.863	0.891	0.866	0.827	0.810
107	0.877	0.952	0.938	0.884	0.914	0.968	0.875	0.924	0.948	0.943	0.924	0.842	0.839

[부록 3] 팀 임파워먼트 설문 문항 번안

팀 임파워먼트(team empowerment)				
하위요소	문항	원문	1차 번역	2차 수정
potency	1	My team has confidence in itself.	우리 팀은 팀에 자신감을 갖고 있다.	-
	2	My team can get a lot done when it works hard.	우리 팀은 열심히 하면 많은 것을 달성할 수 있다.	-
	3	My team believes that it can be very productive	우리 팀은 매우 생산적이라고 생각한다.	-
meaningfulness	4	My team believes that its projects are significant.	우리 팀은 팀의 일이 중요하다고 생각한다.	-
	5	My team feels that its tasks are worthwhile.	우리 팀은 팀의 과업이 가치 있다고 느낀다.	-
	6	My team feels that its work is meaningful	우리 팀은 팀의 업무가 의미 있다고 느낀다.	-
autonomy	7	My team can select different ways to do the team's work.	우리 팀은 업무를 수행할 때, 다양한 방법들을 선택할 수 있다.	-
	8	My team determines as a team how things are done in the team.	우리 팀은 팀 내에서 업무 수행 방법을 결정한다.	-
	9	My team makes its own choices without being told by management.	우리 팀은 상부로부터 지시를 받지 않고 독자적으로 의사결정을 내린다.	우리 팀은 상부로부터의 지시 없이도 팀 자체적으로 선택할 수 있는 권한을 가진다.
impact	10	My team has a positive impact on this company's customers.	우리 팀은 회사 고객들에게 좋은 영향을 끼친다.	-
	11	My team performs tasks that matter to this company.	우리 팀은 회사에 중요한 업무를 수행한다.	-
	12	My team makes a difference in this organization.	우리 팀은 조직에서 영향력을 갖는다.	우리 팀은 조직에 영향력을 미친다.

Abstract

The Structural Relationship among Learning, Leader's Transformational Leadership, Empowerment and Cohesiveness of Teams in Large Corporations

By Young-ju Yoo

*Thesis for Master of Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2015*

Major Advisor: Jin-mo Kim, Ph. D

The purpose of this study was to identify a structural relationship among team learning, leader's transformational leadership, empowerment and cohesiveness of teams in large corporations. Specific objectives to accomplish the research goal were as follows: First, to identify the fit indices of hypothetical structural model of team learning, team leader's transformational leadership, team empowerment and team cohesiveness of team in large corporations; Second, to identify the relationship among team leader's transformational leadership, team learning, team cohesiveness and team empowerment; Third, to identify the relationship among team empowerment, team cohesiveness and team learning; Fourth, to identify the relationship among team cohesiveness and team learning; Fifth, to identify the mediation effect of team empowerment and team cohesiveness between team leader's transformational leadership, team learning. Sixth, to identify the dual mediation effect of team empowerment and team cohesiveness between team leader's transformational leadership, team learning.

The population for this study was team of large-sized corporations in Korea. However, due to the difficulty of counting all teams in large corporations, this study was restricted to the target population as employees of 1,000 companies list by the KCCI(Korea Chamber of Commerce and Industry). The data were collected by the KSDC(Korea Social science Data Center) and questionnaire. After screening the data, 588 responses from 88 teams were used for statistical analysis.

All data analysis was accomplished using the SPSS Statistics 22.0 and AMOS 21.0 version. An alpha level of 5% was established prior for determining significance. Both descriptive and inferential statistics were used for data analysis. To estimate parameters of proposed research model, structural equation modeling analysis was used.

The findings of the study were as follows: First, the fit indices of hypothetical structural model of team learning, team leader's transformational leadership, team empowerment and team cohesiveness were suitably identified. Second, team leader's transformational leadership had a statistically significant effect on team learning($\beta=.436$); on team cohesiveness($\beta=.350$) and on team empowerment($\beta=.748$). Third, team empowerment had a statistically significant effect on team cohesiveness($\beta=.520$); on team learning($\beta=.425$). Fourth, team cohesiveness had a statistically significant effect on team learning($\beta=.211$). Fifth, team leader's transformational leadership had a statistically significant effect on team learning with the single mediation effect of team empowerment ($B=.198$); did not have a statistically significant effect on team learning with the single mediation effect of team cohesiveness. Sixth, team cohesiveness had a statistically significant effect on team learning($\beta=.211$). Seventh, team leader's transformational leadership did not have a statistically significant effect on team learning with the dual mediation effect of team empowerment and team cohesiveness.

Based on the study, major conclusions of this study were as follows: First, a structural equation model among team learning, team leader's transformational leadership, team empowerment and team cohesiveness was suitable to empirical analysis on research variables. Second, team leader's transformational leadership had a positive direct effect on team learning, team cohesiveness and team empowerment. Third, team empowerment had a positive direct effect on team learning and team cohesiveness. Forth, team cohesiveness had a positive direct effect on team learning. Fifth, team leader's transformational leadership had a indirect effect on team learning with the single mediation effect of team empowerment and did not have a indirect effect on team learning with the single mediation effect of team cohesiveness. Sixth, team leader's transformational leadership did not have a indirect effect on team learning with the dual mediation effect of team empowerment and team cohesiveness.

Several recommendations for future researches were suggested as follows: First, further research needs to identify the contextual factors that lead to team learning. Second, further research needs to specify team's characteristics. Third, further research need to use diverse research methods for team learning such as qualitative research and hierarchial linear model.

Key words: team learning, team leader's transformational leadership, team empowerment and team cohesiveness

Student Number: 2013-23218