

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향 : 팀의 과업상호의존성과 목적지향성의 조절효과분석

김용진* · 이호선**

■ 요약

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향을 비교하고 아울러 팀의 과업상호의존성과 목적지향성의 조절효과를 분석하였다. 자료는 783부의 설문서를 분석에 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 팀몰입과 경력몰입에 변혁적 리더십은 영향력을 미치지만, 거래적 리더십은 영향력이 없는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향에 있어서 과업상호의존성의 조절효과는 나타났지만, 거래적 리더십의 영향에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이는 팀 내의 과업상호의존성이 높은 경우에 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 효과적이라는 사실을 보여주는 것이다. 셋째, 변혁적 리더십이 팀몰입에 미치는 영향에 있어서 팀목적지향성의 조절효과는 나타났지만, 거래적 리더십의 영향에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 경력몰입에 대한 영향에 있어서는 팀목적지향성의 조절효과가 두 리더십 모두에서 나타나지 않았다.

연구결과가 제시하는 의미하는 점은 팀 단위의 조직에 있어서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더 효과적이라는 것이며, 또한 다양하게 나타나는 팀의 특성에 따라서 팀을 이끄는 리더십의 양상이 달라진다는 것이다.

핵심주제어 : 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 팀몰입, 경력몰입, 과업상호의존성, 목적지향성

* 단국대학교 상경대학 경영학부 강사.

** 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr.

〈논문 투고일〉 2012-01-31

〈논문 수정일〉 2012-02-27

〈게재확정일〉 2012-03-09

I. 서 론

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 바탕으로 팀 단위조직에서 그 영향력을 살펴보고자 한다. Bass & Avolio(1990)에 의하면 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외관리를 통해 부하직원들에게 영향을 미쳐 조직성적을 이루어 내는 영역을 다룬다. 그래서 주요 관심이 통제와 조직화, 단기적 계획 등에 있다면, 변혁적 리더십은 열정고취, 개별적 배려, 지적 자극 등을 통해 조직원의 동기를 극대화시켜 조직성적을 창출하는 영역을 다루고 있다. 그래서 주요 관심은 자율과 도전, 학습, 장기적 관점 등에 있다.

이러한 리더십의 발휘는 팀 내부의 특성에 따라서 그 효과성이 다르게 작용할 것이라고 판단된다. 본 논문에서는 이러한 팀의 특성으로서 팀 내의 과업상호작용 및 팀의 목적지향성으로 설정하였다. 아울러 팀의 성과변수로서 조직몰입에 대한 개념을 확장하여 개인차원의 과업에 대한 경력몰입과 팀 차원의 팀 자체에 대한 팀몰입으로 나누어 리더십의 효과성을 검토해 보고자 한다. 즉 조직원의 몰입 단위를 조직을 대상으로 한 측면과 과업을 대상으로 한 측면으로 나누어 접근하고자 한다. 과업중심은 개인차원에서 보면 경력몰입에 해당하는 내용이고, 팀 차원에서 보면 조직을 위주로 한 것은 팀몰입에 해당하는 내용일 것이다.

평생 직업의 시대에 조직원의 동기부여 효과를 높이기 위해서 자신의 성장 비전을 제시할 수 있는 경력몰입이 더욱 중요해지고 있는 바, 경력몰입에 영향을 미치는 요소에 대한 재조명이 필요한 시점이다. 뿐만 아니라 업무수행 방식이 팀 단위로 진행되는 관점에서 볼 때, 팀이 추구하는 가치와 작업 방식, 및 팀 구성원들의 특성에 따라 팀의 성과가 달라질 것이다.

따라서 본 연구에서는 많은 기업에서 도입하여 활용하고 있는 팀제의 효과성을 높이기 위한 일환으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 팀 특성에 따라 경력몰입과 팀몰입에 어떻게 영향을 미치는지를 규명해 보고 효과적인 팀 운영에 있어서의 방향성을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

Bass(1985)가 제시한 두 가지의 주요한 형태로 구분한 리더십 중 거래적 리더십은 리더가 보상이나 처벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무 욕구를 충족시키도록 동기부여시키는 유형

의 리더십이다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족 여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 점이다. 따라서 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정 하에 이들의 교환관계를 통해서 동기부여 효과를 얻을 수 있다는 것이다(House & Mitchell, 1974).

거래적 리더십의 동기부여 과정을 살펴보면 다음과 같다. 리더는 일정 수준의 성과를 요구하고 성과를 성공적으로 달성할 경우에는 그에 적합한 수준의 보상을 제공할 것을 약속한다. 부하는 그 이익을 얻기 위하여 자신에게 요구된 수준의 성과목표에 동의한다. 리더는 그 상황에서 성과달성을 위한 자원과 기회를 제공하고, 부하들의 업무수행의 장애물을 제거해 주어야 한다. 필요한 경우 교육훈련을 통한 부하의 능력향상 기회와 상황에 따라 보상과 처벌을 제공하여야 한다. 특히 직무 및 직무수행 결과에 대한 명확한 정의와 아울러 부하들에게 자신의 직무요구와 기대를 명확하게 전달해 주어야 한다. 이러한 경우 리더의 유효성은 전통적인 기대이론에 의하여 설명될 수 있다(Porter & Lawler, 1968). 즉, 부하들에 대한 보상과 처벌(긍정적 혹은 부정적 유의성을 지닌), 그리고 성과-결과에 대한 확실한 기대를 제공하기 때문에 부하들이 동기와 성과가 높아지게 된다는 것이다.

거래적 리더십의 근본 성격은 조건강화적이고 조작적인 측면이 있다. 따라서 거래적 리더십은 과업에 순응하는 것과 보상을 교환하기 때문에, 이것만을 실천하게 되면 사람들은 지름길만을 택하려 하고, 또한 철저하게 감독하지 않으면 문제를 발생시키거나 게임 플레이를 할 수도 있다. 조건강화에 건설적이기보다 방어적으로 반응하여 반작용, 철회, 적개심 등을 발생시킬 수도 있다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 달리 리더가 어떻게 그들의 조직과 사회, 그리고 부하들을 변화시키느냐 하는데 관심의 초점을 두고 있다. 변혁적 리더는 새로운 가치관이 내재되어 있는 명료한 사명과 비전을 부하들에게 효과적으로 전달할 수 있다. 변혁적 리더의 목적은 현상을 보전하는 것보다 이를 초월하여 현상을 급진적으로 변화시키는 데 있다. 변혁적 리더는 전통적 구조가 위기 상황에 빠져 있는 사회 또는 조직, 새로운 가치관과 구조가 요청되는 곳에 효과적이다. 예를 들면, 보상의 약속, 처벌, 그리고 기회와 역할에 대한 명확한 정의 등 거래적 리더의 방법으로는 성과창출을 기대하기 어려운 상황에서 비교적 많이 활용된다. Bass(1985)는 변혁적 리더십은 다음과 같은 것들을 행함으로써 부하들로 하여금 기대 이상의 업적을 올리도록 한다고 주장한다. 즉, 변혁적 리더는 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 의식 수준을 끌어올리고, 부하들이 자신들의 조직과 그들이 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만들며, 그리고 부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다는 것이다. 이를 위해 변혁적 리더는 이상적 영향력, 개별화된 배려,

영감적 동기부여와 지적자극에 근거한 리더십이 요구된다(Bass & Avolio, 1990).

본질적으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 비교할 때 보다 더 큰 성과를 이루어낸다. 즉, 거래적 리더십이 기대된 성과를 올리게 한다면, 변혁적 리더십은 기대를 훨씬 초과하는 업적 성과를 초래하게 된다. 예를 들어 변혁적 리더십의 연구 문헌에 나타난 39개의 연구를 분석한 연구에서 Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam(1996)은 변혁적 리더십을 발휘하는 사람들이 단지 거래적 리더십을 발휘하는 사람들보다 더 높은 업무 성과를 초래하게 하는 더 효과적인 리더로 지각된다는 사실을 발견하였다.

이상에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 고찰한 결과, 두 가지의 리더십은 특징적인 차이점을 내포하고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 리더의 행동 및 부하의 행동을 설명하는 데 있어서 매우 다른 견해를 지니고 있다. 거래적 리더십은 부하들의 행동을 선호도와 성과-결과 간의 기대로 설명하는 데 반해 변혁적 리더십은 자아개념과 신념이 성과-결과 간의 기대와 노력-성과의 기대를 변화시킬 수 있으며, 또는 부하들의 자기 유능감을 변화시킬 수 있다는 점을 강조하고 있다.

그리고 거래적 리더는 단기적으로 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 부하들에게 즉각적이고 가시적 보상으로 동기 부여를 시키며, 부하들을 위해 문제점을 해결해 주거나 해답을 제시해 준다. 그러나 변혁적 리더는 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하고 자아실현과 같은 높은 수준의 개별적 목표를 동경하도록 동기 부여 시키며, 보통 현상보다 매우 높은 이상을 지향한다. 또 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 준다.

2. 팀몰입과 경력몰입

몰입에 대한 정의는 다양한 학문적 배경을 가진 연구자들로 인해 여러 가지로 정의되고 있으나, 몰입한다는 것은 특정 대상에 대한 가치관의 일치를 통한 심리적인 애착이나 소속의 욕구로 특정한 대상에 대한 동일시 감정을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(Mowday et al. 1982). 특히 조직몰입이라고 함은 조직의 목표와 가치관의 수용, 조직을 떠나지 않으려는 애착, 조직에 충성하고 공헌하려는 의지를 말하는 것으로 조직행동 분야에서 오랫동안 관심을 가져온 주제이다. Meyer & Allen(1991)의 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment) 및 규범적 몰입(normative commitment)의 세 차원으로 구분하였다. 몰입에 영향을 미치는 요인에 있어서도

각 차원별로 다르게 작용한다. 정서적 몰입은 상사와의 의사소통이 원활하게 이루어지는 관계의 유지, 자신의 역량 수준에 합당한 공정한 대우 등 심리적으로 안락한 경험 등과 관련이 있다. 지속적 몰입은 자신이 투입한 자원에 대한 계산적 보상으로, 조직에 투입한 시간, 노력 등에 대한 인정과 관련을 가지며, 또한 외부 노동시장에서의 고용가능 여부를 의미하는 대안적 고용 가능성 등과 관계가 있다. 규범적 몰입은 조직 혹은 고용주에 대한 몰입을 강조하는 사회화 경험의 결과로 나타나며, 또한 외부 교육기관 파견 등 양질의 교육훈련 기회의 제공과 같이 조직구성원으로 하여금 의무감을 불러일으킬만한 복리후생의 수혜 등과 관련이 있다.

한편 Meyer et al.(1993)의 학자에 의해 단일 차원의 구성물로 몰입현상을 다루어 왔다는 비판을 제기하면서 다차원적 연구의 필요성을 언급하였다. 사회의 분화현상이 촉진되고 조직 내 다양성에 대한 논의가 확대되면서 이중몰입(Dual Commitment) 또는 다차원 몰입에 대한 연구 필요성이 더욱 강조되었다. Reichers(1985)는 조직을 다양한 실체들의 복합적 구성물로 인식하여 소유주, 관리자, 고객, 종업원 등 지향 목표와 가치가 양립하기 어려운 집합체로 조직을 인식하기 때문에 다수 몰입들로 구성된 복합물로 파악하였다. 몰입의 대상(Focus)에 대해서는 Morrow(1983)가 5가지로 구분하였는데 근무몰입, 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입, 노조몰입 등이다. 따라서 조직구성원들은 다양한 몰입의 구성물을 가질 수 있고, 다수의 몰입들로 인한 갈등도 존재할 수 있다고 주장하였다. Lawler(1992)도 조직은 다양한 하위집단과 다수의 집합체로 보고 조직 구성원들은 이들 중 하나, 혹은 그 이상으로 몰입할 수 있는 대상을 가지고 있다고 하였다.

본 연구에서는 팀 구성원들이 개인차원에서 과업과 관련한 몰입과 조직자원에서 팀에 몰입하는 이중적인 몰입으로 구분하여 검토하기로 한다.

(1) 팀몰입

팀몰입에 대한 정의로는 '팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰를 보이고 해당 내용을 전적으로 수용하며 팀을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지'라고 할 수 있다. Bishop & Scott(2000)는 팀몰입을 '개인이 어느 특정 집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도'라고 보았다. 팀 멤버십 유지에 대한 강한 욕구를 지녀 개인이 속한 직무집단과 직무, 상사와 동료에 대한 애착심과 소속되고자 하는 욕구로 정의한다.

팀몰입의 정의는 조직몰입의 정의에 기초하여 발전할 수 있다는 면에서 개념적 정의의 독립성에 의문이 제기되면서 구별의 어려움을 주장하였는데 이에 대한 차별되는 개념의 주장들이 등장하였다. 이는 첫째, 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 팀을 위해 열

심히 노력하고자 하는 의지, 셋째, 팀 멤버십 유지에 대한 강한 욕구 등으로 특정 지을 수 있다. 직장 내 상사에 대한 만족도와 조직 지원에 대한 인식이 조직 몰입에 영향을 미치는 반면, 팀 몰입은 동료와의 관계 및 내부 커뮤니케이션이 영향을 미치는 것으로 보고했다.

팀몰입은 팀에 대한 충성심, 팀 직무의 수용성, 팀에 대한 자부심, 팀 이동 의사, 팀 전략에 대한 관심도, 팀 소속에의 잔류 희망에 의하여 측정된다. Bishop & Scott(2000)는 Mowday et al.(1982)이 제시하고 있는 조직몰입 설문지를 응용하여 조직몰입과는 차별되는 팀몰입을 측정하고 있다는 것을 보여주었다. 이와같이 직무 팀의 구성원은 조직 내에서 경험하게 되는 동료 및 상사와 관계, 수행하는 일의 특성, 팀을 구성하는 구성원의 특성 등에 대한 경험을 통하여 많은 영향을 받게 된다(서재현, 2002).

(2) 경력몰입

경력몰입에 대한 연구는 조직몰입에 비해 상대적으로 미미한 실정인데, Morrow(1983)는 그간 경력몰입 연구가 부족한 이유를 유연성이 높은 서구의 노동시장 환경에 대한 특수성에 두고 있다. 경력몰입은 자신의 경력에 대한 애착을 의미하는 것으로, Blau(1985)는 '개인이 자신의 직업 또는 전문분야에 대해 가지는 태도'라고 정의하고 있으며, Aryee & Tan(1992)는 '특정 분야에서 업무를 수행하고 있는 사람이 가지는 자신의 전문분야에 대한 심리적 애착 및 현재의 전문분야와 관련된 일련의 직무를 지속적으로 수행하고자 하는 확고한 심리적 상태'라고 말한다.

경력몰입은 직무몰입 및 조직몰입의 중간적인 개념을 담고 있으며, 직무몰입이 '자신에게 부여된 과업에 대한 몰입으로 상대적으로 단기적인 성격'을 띠는 것이고, 조직몰입은 제도화된 특정 조직에 대한 몰입으로서, 객체화된 제도(institution)와 제도적 목표와 관련된 개념으로 '소속된 조직이나 조직이 지향하는 목표에 초점을 구며, 가시적, 현재적, 외재적 보상이 중요한 특성'을 지닌다면, 경력몰입은 '보다 장기적으로 주관적으로 축적해온 직업에 대한 인식으로 개인이 설정한 내적인 목표와 관련이 있으며, 개인이 주관적으로 생성한 경력목표와 관련된 것으로 특정조직만이 아니라 다수의 일반적인 조직에서 필요로 하는 경력에 초점을 두며, 종사하는 전문분야가 가지고 있는 고유의 가치 및 기대에 보다 밀접하게 관련이 있다는 특성'을 갖는다(Colarelli & Bishop, 1990).

한편, 경력몰입을 전문직 몰입(professional commitment)과 구분하여 개념화하기도 한다. 먼저, 두 개념을 구분하지 않는 연구자들은 이들 간에 본질적인 개념적 차이를 수반하지 않는 것으로 간주하였다. Morrow(1983)는 경력몰입과 전문직 몰입을 구분하지 않고 같은 범주

에 포함시켰고, 그 뒤를 이어 Mathieu & Zajac(1990)도 조직 몰입에 대한 문헌고찰과 분석을 실시하면서 두 가지 몰입을 동일하게 취급하였다. 반면, 두 가지 개념을 구분하는 연구들도 있다. 전문직 몰입 대신 경력몰입이라는 용어를 사용하는 대다수 연구들은 전문직 몰입은 전문직을 가지고 있는 사람들에게 해당하는 것이며, 경력몰입은 전문가가 아닌 일반 사람들이 자신의 경력에 몰입하는 현상을 의미한다고 주장한다(Hall, 1976). 본 연구에서는 전문직종의 윤리성을 포함시키지 않고, 오히려 경력 일반에 대한 태도를 측정하기에 경력몰입이라는 용어를 사용하고자 한다.

이상의 연구들을 종합해 보면, 개인 특성의 측면에서는 통제 위치가 내재적일수록, 조직에서의 자아 효능감이 높을수록, 성장욕구 강도가 높을수록 경력몰입이 높은 것으로 나타났다. 조직 특성과 경력몰입의 관계에서는 경력 승진 기회는 영향을 미치지 않으며, 소속된 조직이 해당 경력 분야 위주로 운영될수록 경력몰입이 높은 것으로 나타났다. 역할 특성의 경우에는 역할이 명료할수록 경력몰입이 높았고, 역할갈등의 경우에는 일관성 있는 결과가 나타나지 않았다. 사회적 지원의 경우에는 상사의 지원 또는 리더십 스타일, 멘토, 동료의 지원, 가족 또는 배우자의 지원 정도에 따라 경력몰입의 수준이 달라진다. 직무 특성 측면에서는 직무 도전성, 과업 수행의 자율성, 정체성, 다양성, 중요성 등이 경력몰입과 관련이 있다. 마지막으로 경력 특성 변수들과 관련해서는 과거에 경력을 바꾼 경험이 있는 사람이 그렇지 않은 사람보다 현재의 경력에 대한 몰입이 낮으며, 현재 수행하는 직무의 기대효용성과 경력만족은 경력몰입과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

3. 팀의 특성

팀은 ‘공통의 명확한 목적을 달성하기 위하여 둘 이상의 상호의존적인 사람들이 공동 작업을 하면서 책임을 공유하는 조직’으로 정의할 수 있다. 팀 조직에서는 팀의 특성에 따라 팀의 성과에서 차이가 나게 되는데, 본 연구에서는 이러한 팀의 특성 중 팀 내의 과업상호의존성과 목적지향성을 논의하고자 한다.

(1) 과업상호의존성

상호의존성이란 ‘집단 구성원들이 주어진 과업을 효율적으로 수행하기 위해 서로 의존하고 협력하는 정도’를 말한다(Campion, Medsker & Higgins, 1993). 팀원들은 주어진 과업을 수행하면서 동료와의 상호의존적 관계를 발전시키고 상호의존적 과업을 기능적으로 공유하며 팀의 목표성취를 위해 팀원들의 행위를 상호 조정하며 규제하게 된다.

상호의존성은 업무의 파트너 양자 간의 관계에 있어 지각된 요구의 정도이며 이러한 개념은 업무 상호의존성 연구(Thompson, 1967)에 뿌리를 두고 있다. 그는 조직구조에 영향을 주는 단위작업 간의 상호의존성의 형태에 따라 집합적 상호의존성(Pooled Interdependence), 순차적 상호의존성(Sequential Interdependence), 그리고 교호적 상호의존성(Reciprocal Interdependence)의 세 가지 유형으로 분류하였다. 첫째, 집합적(pooled)이란 작업 간의 상호의존성이 거의 없는 형태를 의미한다. 집합적 상호의존성이 있는 조직에서는 각 부서 간 업무의 표준화를 위해서 규정과 절차를 사용한다. 각 부서는 동일한 규정과 절차에 의해서 업무를 수행하기 때문에 부서 간의 상호조정 활동은 거의 필요하지 않게 된다. 둘째, 순차적(sequential)이란 한 작업활동이 다른 작업활동에 직접적으로 관련되어 있는 상호의존성을 의미한다. 즉, 첫 번째 작업활동이 완전히 이루어진 후에 뒤따르는 다음 작업행동이 가능하게 된다는 것이다. 따라서 각각 작업자들은 자신들의 업무수행을 위해서 필요한 자원을 서로 교환하기도 하며 다른 사람의 과업수행 결과에 영향을 받기도 한다. 셋째, 교호적(reciprocal)이란 관련 작업 간의 상호의존성이 가장 높은 상태로서, 하나의 과업을 수행하기 위해 여러 작업활동들이 동시에 상호관련되어 있는 것을 의미한다. 교호적 상호의존성은 조직의 목표를 달성하기 위해 모든 업무담당자가 협력하여 동시에 과업을 수행하는 조직에 존재한다. 즉, 교호적 상호의존성이 존재하는 조직에서는 조직구성원 또는 각 조직의 관리자들도 서로 대면하여 조정하고, 팀워크를 맞추며 의사결정을 해 나간다.

한편 Wageman, Hackman & Lehman(2005)의 연구결과에 의하면 상호의존성은 단순한 하나의 개념으로 이루어진 것이 아니라 과업상호의존성과 결과상호의존성, 두 가지 형태로 구성되어 있다고 주장했다. 과업상호의존성이란 특정 업무의 수행활동에 대한 관련 업무의 영향력 정도로 정의된다. 과업상호의존성은 직무나 이를 수행하는 구성원들 간의 상호결합을 통해 나타나는 구조적인 형태를 가지며, 구성원들이 기대하는 결과나 성과를 달성하기 위해 서로의 자료·정보·의견이 의존적일수록 강하게 나타난다. 다시 말해 과업상호의존성은 조직구성원이 자신의 직무를 수행하기 위해 다른 사람의 도움이 필요할수록 증가한다.

구성원들 간에 자원이나 정보의 지속적 공유 등과 같은 다양한 형태의 상호작용이 활발하게 이루어질수록 상호간의 의사소통이 효과적으로 이루어지고(Campion, Papper & Medsker, 1996), 직무만족과 집단만족이 증진되며(Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001), 당사자들 간의 결속의 확대를 통해 양질의 협력관계를 형성할 것이며, 집단의 잠재력 향상(Shea & Guzzo, 1987), 집단과정의 증진(Wageman, 1995) 및 집단성과를 향상시킨다.

이밖에도 과업의 상호의존성 정도는 성과에 유의적인 영향을 주므로 그 정도를 적절히 조정해야 한다고 하였다. Turner et al.(1965)은 상호의존성의 정도를 잘 설계해야 한다고 하였

으며, Kidwell & Bennett(1993)의 주장과 같이 과업상호의존성이 높은 팀들은 팀원들 간에 역할모호성이 증대하기 때문에 팀원들 간에 무임승차행위나 팀 업무에 대한 회피행동이 나타날 수도 있다. 팀 메커니즘이 잘 조화된 팀에서는 팀원들이 자신이 맡고 있는 과업에 높은 의미를 부여하기 때문에 팀 업무에 대한 회피행동보다 업무에 대한 책임감을 증가시키는 현상이 나타날 수 있다. 결과상호의존성은 업무 그룹이나 팀 내 구성원들이 목표와 성과가 서로 관련되어 나타나는 정도를 말하며, 다른 구성원의 성공적인 목표달성이 자신의 이익과 손해에 영향을 줄 때 중요한 의미를 가지게 된다는 개념을 말한다. 사람들은 조직 내 다른 구성원의 활동이 자신의 목표를 달성하기 위한 활동을 촉진시킨다고 느끼게 되면 긍정적인 결과상호의존성이 나타나고, 반면 다른 사람의 활동이 자신의 성공적인 목표 달성을 방해한다고 느끼게 되면 부정적인 결과상호의존성이 나타나게 된다. 이와같이 과업상호의존성은 직무 간 구조적 의존관계가 주요 내용이며, 결과상호의존성은 성과의 의존관계가 주요 내용이라는 특성을 갖고 있다.

상호의존성은 많은 기존의 연구에서 팀 성과나 팀 유효성에 영향을 미치는 조절변수 역할을 수행하고 있다. 과업상호의존성과 팀의 유효성의 관계에 관한 연구들은 과업상호의존성이 팀원들의 동기부여에 정(+)적인 영향을 미친다고 주장한다. Saavedra et al.(1993)은 과업상호의존성이 높은 팀에게 더 많은 자율성과 의사결정권을 부여할 경우 팀의 성과가 향상된다는 것을 보여주었다. 또한 Jehn(1995)의 연구에 의하면 과업상호의존성이 높을 때 구성원들 사이에 관계적 갈등과 과업적 갈등이 발생하지만 갈등은 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 과업상호의존성이 일정한 수준 이상 높아질 경우 팀 구성원들이 회피행동과 같은 부정적인 행동을 발생시킬 가능성도 높아진다고 보았다(Kidwell & Bennett, 1993).

(2) 목적지향성

목적지향성은 팀이 지향하는 성과차원을 의미하는 것이다. 일반적으로 성과는 목표달성도를 지칭하는 것이며, 이러한 관점에서 팀이 지향하는 성과를 효율성을 추구하는 특성과 효과성을 지향하는 특성으로 구분한다. 효율성은 조직의 목적을 달성하기 위해 사용된 자원의 양과 관련이 있다. 목적달성(산출) 대비 사용된 자원의 양(투입)이 효율성이다. 효과성은 보다 포괄적인 용어로서, 조직이 달성하고자 하는 진정한 목적을 달성하였는가의 정도가 효과성이다. 여기서 효과성이라고 함은 실제의 결과와 기대된 결과의 일치성 정도를 말한다.

본 연구에서는 팀의 목적지향성을 측정하기 위해서 Michael E. Porter(1980)의 경쟁전략

모델을 사용하고자 한다. Porter는 기업에 관한 많은 연구를 통해 기업의 경쟁전략을 저원가 전략, 차별화전략, 집중화전략으로 제시하였다. 차별화전략은 산업 내 다른 경쟁자에 비해 독특한 제품이나 서비스를 제공하는 전략으로 광고, 차별화된 제품사양, 예외적인 서비스, 새로운 기술 등을 활용하여 차별화를 시도할 수 있다. 고객의 브랜드에 대한 충성심이 높기 때문에 경쟁자의 위협과 대체재의 위협을 줄일 수 있는 장점을 가지고 있다. 차별화전략을 추진하기 위해서는 강력한 마케팅 능력과 혁신에 소요되는 시간과 자원, 창의적인 종업원들이 있어야 한다. 저원가전략은 경쟁자에 비해 가격을 낮게 책정함으로써 시장점유율을 증가시키는 전략이다. 저원가전략을 사용하는 기업은 경쟁자에 비해 효율성이 높은 시설을 적극적으로 탐색하여 활용하고, 원가절감과 함께 효율적으로 제품을 생산하는 데 집중한다. 혁신과 성장을 위해 새로운 기회를 찾거나 위협을 감수하기보다 안정성을 추구하는 전략이다.

이러한 개념을 조직 내의 팀 단위에서도 접근해 볼 수 있는데, 일반적으로 조직에서 나타나는 개발팀, 생산팀, 영업팀, 지원팀 등을 비교하면, 팀의 성격 상 개발팀과 영업팀의 경우는 효과성 위주의 목적지향성을 가질 수 있고 생산팀과 지원팀의 경우는 상대적으로 효율성 위주의 목적지향성을 가질 수 있다. 효율성지향 팀의 경우는 예방을 중시하고, 사실과 과정을 중시한다. 효과성지향 팀의 경우는 고객중심, 품질중심, 지속적 개선, 전원참여를 중시한다.

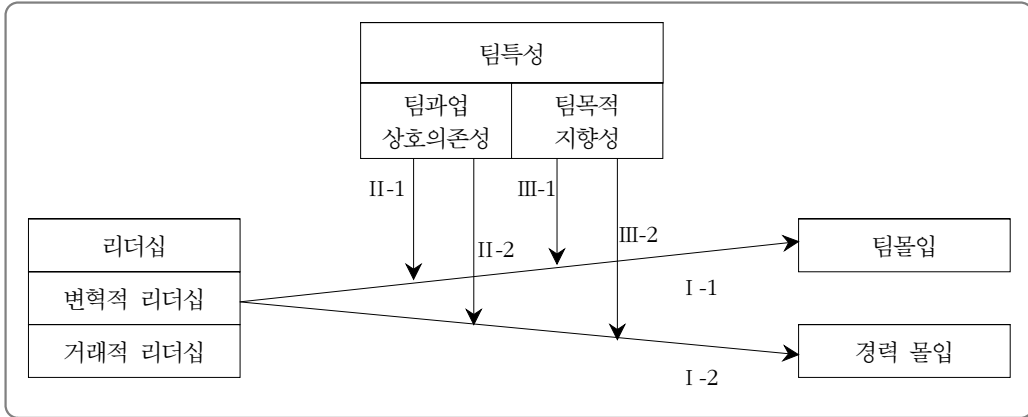
III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향관계에서 팀 특성에 따른 조절효과를 확인하고자 한다. 팀 특성으로는 팀과업상호의존성과 팀목적지향성을 고려하였으며, 이들 팀 특성의 조절효과를 검토하기에 앞서 변혁적·거래적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향관계를 검토하였다. 그리고 팀 특성에 따라 각각의 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향력에 차이가 있을 것을 검토하였다(그림 11 참조).

리더십을 다루는 근원적인 문제는 리더십에 의해 조직의 효과성이 달라진다는 것이다. 본 연구에서 팀몰입과 경력몰입을 다루는 것은 팀 단위의 조직에서의 효과성을 나타내는 것이며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 언급함에 있어서도 조직구성원의 몰입을 증진시키게 되는 것은 기존의 연구들에서 밝혀지고 있다. 아울러 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교한 연구들에서는 상대적으로 변혁적 리더십의 효과가 더 강하게 나타나는 경향을 보여주고

[그림 1] 연구모형



있다. 이러한 관점에서 변혁적·거래적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 영향을 미치는 관계에서도 상대적으로 변혁적 리더십의 영향이 더 클 것이라는 것을 제시할 수 있다. 앞에서 논의한 대로 변혁적 리더십은 과업에 대한 가치를 정의하고 의미를 부여하며, 조직구성원으로 하여금 열정을 고취시키는 측면을 강조함으로써, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 팀 차원과 개인 차원의 몰입을 이끌어 낼 수 있는 여건을 갖추게 된다. 반면에 거래적 리더십은 단기적인 시야에서 일정 과업의 목표를 달성했을 때 보상이 이루어지고, 업무를 규칙의 준수와 통제 관점에서 접근함에 따라서 변혁적 리더십보다는 팀 차원과 개인 차원의 몰입을 이끌어 내는 효과가 낮을 것이다. 이러한 논의를 토대로 아래와 같은 가설 I 을 설정하였다.

가설 I. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 팀몰입 및 경력몰입에 대한 영향력 비교

- I-1. 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 팀몰입에 미치는 영향력이 더 크다.
- I-2. 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 경력몰입에 미치는 영향력이 더 크다.

다음으로 가설II에서는 팀 특성 중의 하나인 팀과업상호의존성에 따른 조절 효과를 고려했다. 팀과업상호의존성을 그 정도에 따라 자기 고유의 업무가 있고 다른 사람들과 업무의 상호작용이 제일 적은 집합적 상호의존성, 중간정도의 상호의존성을 갖는 순차적 상호의존성, 그리고 업무의 상호작용이 다른 사람들과 복잡하고 다양하게 진행되는 교호적 상호의존성으로 나누었다. 변혁적 리더십은 리더와 부하들과의 관계에 관심을 갖고 개인의 마음을 관리해 주는 관점을 강조하는 바, 업무의 복잡성과 모호성, 타인과의 협력이 많이 요구되는 업

무에서 거래적 리더십보다는 팀몰입과 경력몰입에서 그 효과성이 더 높아질 수 있을 것이라 판단했다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 팀몰입과 경력몰입에 대한 영향력에 있어서 팀과업상호의존성의 조절효과 비교

- II-1. 변혁적 리더십의 팀몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과는 거래적 리더십의 몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과보다 더 크다.
- II-2. 변혁적 리더십의 경력몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과는 거래적 리더십의 경력몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과보다 더 크다.

가설III에서는 팀 특성 중 하나인 팀목적지향성의 조절효과를 고려했다. 팀이 지향하는 목표가 명확하고 목표에 대한 구성원들의 공유의식이 높을수록 리더십이 미치는 영향이 달라질 것이라는 것을 알아보고자 하는 것이다. 목적지향성이 강한 부서일수록 추구하는 가치에 대한 명확성이 높아지고, 업무 환경이 불확실한 상황에서 조직구성원의 역량을 집결시키며, 새로운 관점에서 과업방법과 결과를 바라보고 그 생산성과 효과성을 높이기 위한 활동이 장려되는 바, 변혁적 리더십은 목적지향성이 강한 부서일 때 거래적 리더십보다 팀몰입과 경력몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라 추정해 본다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 팀몰입과 경력몰입에 대한 영향력에 있어서 팀목적지향성의 조절효과 비교

- III-1. 변혁적 리더십의 팀몰입에 대한 팀목적지향성의 조절효과는 거래적 리더십의 팀몰입에 대한 팀목적지향성의 조절효과보다 더 크다.
- III-2. 변혁적 리더십의 경력몰입에 대한 팀목적지향성의 조절효과는 거래적 리더십의 경력몰입에 대한 팀목적지향성의 조절효과보다 더 크다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 설문 문항은 Bass(1985)의 MLQ를 사용하였다. 거래적 리더십은 조건부 보상, 예외 관리 요인을 구성했고, 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극이라는 요인으로 구성했다.

팀과업의 상호의존성은 팀 구성원들이 업무를 수행하는 데 있어서 서로에게 상호의존하고

협조하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Arthur, Edward, Bell, Villado, & Bennett(2005)가 개발한 팀 작업흐름 패턴문항을 사용하였다. 각각의 작업흐름 패턴에 대한 설명과 그림을 사용하여 응답자의 이해를 돕도록 하였다.

팀의 주요활동 지향점이 효과성에 있는지, 효율성에 있는지에 대한 개념을 Michael Porter의 전략유형에 기초하여 Dess & Davis(1984)와 이호선(1988)이 수정한 항목 중에서 차별화 전략 부분을 효과지향성으로, 원가주도전략 부분을 효율지향성으로 대체하여 사용하였다.

경력몰입은 개인이 자신의 경력에 대해 갖는 태도라는 정의에 입각하여 Blau(1985)가 개발한 문항을 사용하였다. 팀몰입은 개인의 팀에 대한 태도로서 개인이 어느 특정집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이라고 말할 수 있다. Bishop & Scott(2000)는 이것이 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 팀을 위해 열심히 일하고자 하는 의지, 팀에 소속하고자 하는 강한 욕구라고 했다. 본 연구에서는 팀 몰입에 대한 측정을 Bishop & Scott(2000)가 개발한 문항을 사용하였다.

IV. 분석 결과

1. 표본의 특성

분석에 사용한 자료는 중소기업에 근무하는 직원들을 대상으로 2009년 9월과 10월 중에 배포한 850명의 설문자료 중에서 회수된 803개의 자료 중에서 불성실한 데이터를 제거하고 남은 783개의 표본을 사용하였다. 자료수집을 위해 연구자가 기업을 방문하여 설문지를 배포하고 설문지 회수는 직접회수와 우편접수를 병행하였다. 표본을 중소기업을 택한 이유는 자료수집의 편의성 때문이며, 본 연구의 분석단위가 팀 단위이기 때문에 표본기업의 규모에 따른 영향은 별로 고려할 바가 없다. 표본의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

성별 비중은 남자의 비율이 84.9%인 반면 여성의 비율이 15.1%로 남성 근로자의 비율이 월등히 높았다. 그리고 연령은 30대와 40대가 67%정도 되었고, 근무기간은 3년 이상이 50%를 넘었다. 직책은 일반 팀원들이 67.7%로 제일 많았으며 직급은 사원급이 49.9%로 조사되었다. 직무는 생산/제조가 38%, 영업부서가 45%가 되었다. 자기가 소속된 팀원 수는 10명 이상이 71.7%의 비중을 차지하였다. 따라서 이번 설문에 참여한 사람들은 30~40대의 남성으로, 3년 이상의 근무연수를 가진 사원급으로서 생산과 제조, 영업부서에 있으면서 10명이 넘는 팀원들과 근무하고 있다고 정리해 볼 수 있다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 분석(N=783)

인구통계학적 특성	범주	빈도수	백분율
성별	남자	663	84.9
	여자	118	15.1
연령	20대	46	5.9
	30대	279	35.7
	40대	248	31.8
	50대 이상	208	26.6
근무 기간	1년 이내	153	19.5
	3년 이내	194	24.8
	3년 이상	434	55.6
직책	팀장	71	9.1
	파트 리더	181	23.2
	팀원	529	67.7
직급	사원급	390	49.9
	주임급	115	14.7
	대리급	95	12.2
	과장급	118	15.1
	차/부장급	44	5.6
	임원급	19	2.4
직무	R/D	26	3.3
	생산/제조	296	37.9
	영업	352	45.1
	행정/지원	106	13.6
팀원 수	5명 이내	92	11.7
	10명 이내	128	16.4
	10명 이상	560	71.7

2. 타당도 및 신뢰도 분석

타당성의 유형은 내용타당성(Content validity), 기준타당성(criterion-related validity), 개념타당성(Construct validity) 등 세 가지로 나누어진다. 개념타당성은 측정지표의 실제 측정 결과가 원래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하여 검증하는 타당성 측정 방법으로 이론 연구에 가장 중요하게 다루어진다(Van de Ven & Ferry, 1980). 개념 타당성에 대한 평가 방법은 다양하게 개발되어 있으나 일반적으로 설명적 요인 분석(exploratory factor analysis)

을 통해 검증한다. 요인 분석의 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수들을 가능한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 실시하였다. 주성분 분석은 측정 도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정했는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법이다. 또한 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(Varimax Rotation) 방법을 사용하여 측정하였다.

〈표 2〉 리더십에 대한 요인분석 결과

문항		요인	
		변혁적 리더십	거래적 리더십
거래적 리더십	5		.498
	6		.635
	7		.738
	8		.629
	9		.713
	10		.619
변혁적 리더십	11	.730	
	12	.831	
	13	.808	
	14	.815	
	15	.799	
	16	.805	
	17	.775	
	18	.823	
	19	.793	
	20	.832	
	21	.766	
	22	.802	
	23	.782	
24	.828		
25	.837		
26	.795		
27	.499		
28	.711		
아이겐 값		13.278	2.554
분산(%)		47.421	9.122
누적분산(%)		47.421	56.543

요인의 수 결정은 아이겐 값(Eigen Value)이 1이상인 요인만을 선택하였다. 또 요인적재치 (Factor Loading)의 경우 절대적인 기준이 없으나, 일반적으로 사회과학 연구에서는 보통 0.4 이상 되면 유의한 변수로 간주하며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 간주하므로 본 연구에서도 이를 적용하였다.

〈표 3〉 경력몰입 및 팀몰입의 요인분석 결과

문항		요인	
		경력몰입	팀몰입
경력몰입	1	.625	
	2	.590	
	3	.705	
	4	.643	
	5	.804	
	6	.783	
	7	.641	
팀몰입	1		.634
	2		.588
	3		.789
	4		.754
	5		.752
	6		.671
아이겐값		3.666	3.584
분산(%)		26.185	25.600
누적분산(%)		26.185	51.786

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 요인분석을 실시해 본 결과, 거래적 리더십의 조건적 보상에 해당 되는 문항들(거래1~거래4)이 개념타당성을 보이기에 미흡하게 나타나서, 이를 제거하고 〈표 2〉에서와 같이 변혁적 리더십(변혁11~변혁28)은 하나의 요인으로 묶고, 거래적 리더십의 예외관리(거래5~거래10)를 중심으로 하나의 요인으로 묶어서 활용하고자 한다.

그리고 경력몰입과 팀몰입의 요인분석 결과는 경력몰입에서 8번 문항이 0.216의 값이 나와 8번 문항을 제거한 후 다시 요인분석한 결과 〈표 3〉과 같이 나왔다. 따라서 경력몰입은 8번 문항을 삭제한 후 사용하고, 팀몰입은 애초의 문항을 모두 사용할 것이다. 팀목적지향성 역시 애초의 사용한 문항들을 팀효과지향성과 팀효율지향성에 그대로 사용하고자 한다(〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 팀목적지향성의 요인분석 결과

문항		요인	
		팀효과지향성	팀효율지향성
팀효율지향성	1		.689
	2		.686
	3		.567
	4		.779
	5		.757
	6		.630
팀효과지향성	7	.619	
	8	.769	
	9	.592	
	10	.813	
	11	.769	
	12	.718	
아이겐 값		3.465	3.358
분산(%)		28.871	27.984
누적분산(%)		28.871	56.855

〈표 5〉 변수별 신뢰성 분석 결과(N=783)

변수			크론바하 알파계수
독립변수	거래적 리더십	예외 관리	0.717
	변혁적 리더십	이상적 영향력	0.964
		영감적 동기부여	
		개별적 배려	
		지적 자극	
조절변수	팀목적지향성	팀목적 효율성지향성	0.823
		팀목적 효과성지향성	0.858
종속변수	경력몰입		0.829
	팀몰입		0.848

개념타당성을 거친 변수들이 측정의 일관성을 확보하고 있는가를 검증하기 위해 Cronbach's α 값에 의한 신뢰성 분석을 실시했다. 신뢰성 계수의 적정 준을 판정하는 절대 기준은 없으며 Van de Ven & Ferry(1980)는 조직 수준의 분석에서는 0.6이상이면 측정 지표상 큰 문제가

발생하지 않는다고 한다. 신뢰성 검증은 측정 도구로서 사용된 설문 항목들이 얼마만큼 일관성을 지니고 있는지를 밝혀내기 위해 실시하는 것으로 일반적으로 비교 가능한 독립된 측정 방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나는지를 검증하는 것이다. 분석 내용은 <표 5>와 같다.

3. 변수들 간의 상관관계분석

상관관계분석은 모든 연구가설에 사용되는 중요 변수들 간의 관계에 대한 강도를 나타내 주기 때문에 변수들 간의 관련성에 대한 윤곽을 제공해 준다. 따라서 가설 검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 분석하는 것은 모든 분석을 위한 전제 조건이 된다. 또한 상관관계 분석은 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 이용되며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는지를 알아보기 위해 사용되고 있다.

<표 6> 변수별 평균 및 상관관계(N=783)

	평균	표준 편차	거래적 리더십	변혁적 리더십	팀과업 상호 의존성	팀목적 효율 지향성	팀목적 효과 지향성	경력 몰입	팀 몰입
거래적 리더십	3.134	0.622	1.000						
변혁적 리더십	3.714	0.671	0.024	1.000					
팀과업상호의존성	2.540	0.738	-0.117	0.264**	1.000				
팀목적 효율지향성	3.612	0.644	-0.043	0.377**	0.163**	1.000			
팀목적 효과지향성	3.627	0.689	-0.041	0.402**	0.246**	0.620**	1.000		
경력몰입	3.312	0.713	-0.054	0.400**	0.241**	0.263**	0.371**	1.000	
팀몰입	3.870	0.509	-0.013	0.452**	0.220**	0.445**	0.361**	0.454**	1.000

** : p<0.01

<표 6>에서와 같이, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 팀몰입과 경력몰입과의 상관관계를 살펴보면, 변혁적 리더십은 팀몰입과의 상관관계가 .45, 경력몰입과의 상관관계가 .40으로 유의하게 나왔으나 거래적 리더십은 팀몰입과는 상관관계가 -.013, 경력몰입과는 상관관계가 -.054로 관계가 없는 것으로 나타났다. 아울러 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다른 변수들 간의 상관관계를 비교할 때도 이와 유사한 경향을 보이고 있어서, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 성과에 더 큰 영향을 준다는 기존의 연구결과들을 뒷받침해 주고 있다.

4. 가설 검증

(1) 변혁적 · 거래적 리더십의 팀 · 경력몰입에 대한 영향력 비교

〈표 7〉에서처럼 통제변수의 영향력을 제외한 후에 팀몰입에 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향력을 분석하였는데, 변혁적 리더십이 팀몰입에 유의하게 정(+)의 영향관계를 나타내고 있는 데 반해, 거래적 리더십은 팀몰입에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 따라서 ‘변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 팀몰입에 미치는 영향이 더 크다’라는 가설 I-1은 채택되었다.

〈표 7〉 변혁적 · 거래적 리더십의 팀몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2
통제 변수	성별	-0.159(-4.397)**	-0.079(-2.400)*
	연령	0.033(0.851)	-0.008(-0.229)
	근무기간	-0.020(-0.560)	0.011(0.336)
	직책	-0.179(-2.676)**	-0.181(-3.013)**
	직급	0.074(1.101)	0.095(1.583)
	직무	0.089(2.421)*	0.053(1.594)
	팀원 수	0.062(1.640)	0.061(1.777)
독립 변수	변혁적리더십		0.434(13.851)**
	거래적리더십		-0.001(-0.046)
R ²		0.104**	0.283**
ΔR ²		-	0.179
F		12.917	33.922

* : p<0.05, ** : p<0.01

〈표 8〉에서처럼 통제변수의 영향력을 제외한 후에 경력몰입에 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향력을 분석하였는데, 변혁적 리더십이 경력몰입에 유의하게 정(+)의 영향관계를 나타내고 있는 데 반해, 거래적 리더십은 경력몰입에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 따라서 ‘변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 경력몰입에 미치는 영향이 더 크다’라는 가설 I-2는 채택되었다.

〈표 8〉 변혁적·거래적 리더십의 경력몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2
통계 변수	성별	-0.029(-0.779)	0.046(1.316)
	연령	0.083(2.064)**	0.044(1.196)
	근무기간	0.032(0.880)	0.066(1.984)*
	직책	-0.124(-1.777)*	-0.125(-1.972)*
	직급	0.038(0.544)	0.052(0.825)
	직무	-0.057(-1.492)	-0.088(-2.493)*
	팀원 수	-0.031(-0.796)	-0.029(-0.816)
독립 변수	변혁적리더십		0.415(12.550)**
	거래적리더십		-0.042(-1.287)
R ²		0.037**	0.202**
ΔR ²		-	0.165
F		4.307	21.669

* : p<0.05, ** : p<0.01

(2) 변혁적·거래적 리더십의 팀·경력몰입에 대한 과업상호의존성의 조절효과 비교

〈표 9〉 변혁적·거래적 리더십의 팀과업상호의존성에 따른 팀몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2	모형3
통계 변수	성별	-0.159(-4.397)**	0.079(-2.400)*	-0.074(-2.235)*
	연령	0.033(0.851)	-0.008(-0.229)	-0.007(-0.199)
	근무기간	-0.020(-0.560)	0.011(0.336)	0.014(0.445)
	직책	-0.179(-2.676)**	0.181(-3.013)**	-0.179(-2.985)**
	직급	0.074(1.101)	0.095(1.583)	0.092(1.529)
	직무	0.089(2.421)*	0.053(1.594)	0.058(1.734)
	팀원 수	0.062(1.640)	0.061(1.777)	0.062(1.830)
독립 변수	변혁적리더십		0.434(13.851)**	0.309(3.116)**
	거래적리더십		-0.001(-0.046)	0.026(0.228)
조절 변수	팀과업상호의존성			-0.043(-0.190)
상호 작용항	변혁적리더십*			0.214(1.080) ⁺
	팀과업상호의존성			
	거래적리더십*			-0.030(-0.155)
R ²		0.104**	0.283**	0.292**
ΔR ²		-	0.179	0.009
F		12.917	33.922	26.447

+ : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01

〈표 9〉에서 나타난 바와 같이 팀과업상호의존성이라는 조절변수의 조절효과를 보았을 때는 변혁적 리더십과 팀과업상호의존성과의 상호작용 계수는 0.214로 나타났으며, 거래적 리더십과 팀과업상호의존성과의 상호작용 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 일반적으로 팀과업상호의존성이 높아질수록 과업 수행의 모호성과 협업성이 증가하는 바, 명확한 교환가치를 강조하는 거래적 리더십보다 이상적 영향력과 영감적 동기부여를 강조하는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미칠 것이라는 사실을 어느 정도 추측할 수 있다. 따라서 가설 II-1 ‘변혁적 리더십의 팀몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과는 거래적 리더십의 팀몰입에 대한 팀과업상호의존성의 조절효과보다 더 크다’는 채택되었다.

변혁적 리더십이 경력몰입에 영향을 미침에 있어서 팀과업상호의존성에 따른 조절효과가 거래적 리더십이 경력몰입에 대한 팀과업상호의존성에 따른 조절효과보다 더 클지를 검증해본 결과가 아래 〈표 10〉과 같이 나왔다. 모형 3에서 변혁적 리더십과 팀과업상호의존성과의 상호작용 계수는 0.222로 나타났으며, 거래적 리더십과 팀과업상호작용과의 상호작용 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 경력몰입에 있어서도 팀과업의 상호의존성은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 II-2도 채택되었다.

〈표 10〉 변혁적 · 거래적 리더십의 팀과업상호의존성에 따른 경력몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2	모형3
통제 변수	성별	-0.029(-0.779)	0.046(1.316)	0.053(1.537)
	연령	0.083(2.064)**	0.044(1.196)	0.045(1.245)
	근무기간	0.032(0.880)	0.066(1.984)*	0.070(2.119)*
	직책	-0.124(-1.777)*	-0.125(-1.972)*	-0.122(-1.928)
	직급	0.038(0.544)	0.052(0.825)	0.048(0.762)
	직무	-0.057(-1.492)	-0.088(-2.493)*	-0.080(-2.281)*
	팀원 수	-0.031(-0.796)	-0.029(-0.816)	-0.028(-0.771)
독립 변수	변혁적리더십		0.415(12.550)**	0.276(2.650)**
	거래적리더십		-0.042(-1.287)	0.019(0.157)
조절 변수	팀과업상호의존성			0.031(0.130)
상호 작용항	변혁적리더십* 팀과업상호의존성			0.222(1.069) ⁺
	거래적리더십* 팀과업상호의존성			-0.080(-0.396)
R ²		0.037**	0.202**	0.218**
ΔR ²		-	0.165	0.016
F		4.307	21.669	17.849

+ : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01

한편 <표 9>와 <표 10>에서 조절변수인 과업상호의존성은 팀몰입과 경력몰입에 유의한 관계를 보이지 않는데, 이는 팀 내의 과업상호의존성이 팀원들의 팀 몰입과 경력몰입에 무관하다는 것을 의미한다.

(3) 변혁적·거래적 리더십의 팀·경력 몰입에 대한 목적지향성의 조절효과 비교

<표 11> 변혁적·거래적 리더십의 팀목적지향성에 따른 팀몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2	모형3	모형4
통계 변수	성별	-0.159(-4.397)**	-0.079(-2.400)*	-0.093(-3.006)*	-0.082(-2.545)*
	연령	0.033(0.851)	-0.008(-0.229)	-0.042(-1.278)	-0.019(-0.574)
	근무기간	-0.020(-0.560)	0.011(0.336)	0.007(0.227)	0.000(-0.013)
	직책	0.179(-2.676)**	-0.181(-3.013)**	0.172(-3.028)*	.161(-2.719)**
	직급	0.074(1.101)	0.095(1.583)	0.089(1.578)	0.091(1.551)
	직무	0.089(2.421)*	0.053(1.594)	0.034(1.095)	0.091(2.766)**
	팀원 수	0.062(1.640)	0.061(1.777)	0.041(1.287)	0.062(1.867)
독립 변수	변혁적리더십		.434(13.851)**	0.089(0.617)	-0.121(-0.900)
	거래적리더십		-0.001(-0.046)	0.142(0.858)	-0.036(-0.217)
조절 변수	팀목적 효율지향성			0.194(0.968)	
상호 작용항	변혁적리더십* 효율지향성			0.387(1.627) ⁺	
	거래적리더십* 효율지향성			-0.166(-0.772)	
조절 변수	팀목적 효과지향성				-0.356(-1.763)
상호 작용항	변혁적리더십* 효과지향성				0.835(3.655)**
	거래적리더십* 효과지향성				0.056(0.254)
R ²		0.104**	0.283**	0.369**	0.325**
ΔR ²		-	0.179	0.086	0.042
F		12.917	33.922	37.485	30.853

† : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01

팀목적지향성의 조절효과는 <표 11>에서와 같이 팀목적지향성을 효율지향성과 효과지향성의 두 가지로 나누어, 모형 3에서는 팀몰입에 영향을 주는 변혁적·거래적 리더십의 팀목적

효율지향성의 조절효과를 살펴보고, 모형4에서는 팀목적 효과지향성의 조절효과를 살펴보았다.

〈표 12〉 변혁적·거래적 리더십의 팀목적지향성에 따른 경력몰입에 미치는 영향(N=783)

구분		모형1	모형2	모형3	모형4
통제 변수	성별	-0.029(-0.779)	0.046(1.316)	0.039(1.123)	0.059(1.731)
	연령	0.083(2.064)**	0.044(1.196)	0.026(0.700)	0.041(1.131)
	근무기간	0.032(0.880)	0.066(1.984)*	0.064(1.946)	0.059(1.816)
	직책	-0.124(-1.777)*	-0.125(-1.972)*	-0.129(-2.035)*	-0.123(-1.968)*
	직급	0.038(0.544)	0.052(0.825)	0.047(0.749)	0.038(0.615)
	직무	-0.057(-1.492)	-0.088(-2.493)*	-0.094(-2.693)**	-0.054(-1.534)
	팀원 수	-0.031(-0.796)	-0.029(-0.816)	-0.037(-1.030)	-0.034(-0.982)
독립 변수	거래적리더십		-0.042(-1.287)	-0.221(-1.199)	-0.175(-0.987)
	변혁적리더십		0.415(12.550)**	0.286(1.780)	0.417(2.934)**
조절 변수	팀목적 효율지향성			-0.118(-0.528)	
상호 작용 항	변혁적 리더십* 효율지향성			0.138(0.520)	
	거래적 리더십* 효율지향성			0.246(1.026)	
조절 변수	팀목적 효과지향성				0.203(0.951)
상호 작용 항	변혁적리더십* 효과지향성				-0.166(-0.687)
	거래적리더십* 효과지향성				0.188(0.810)
R ²		0.037**	0.202**	0.217**	0.246**
ΔR ²		-	0.165	0.015	0.044
F		4.307	21.669	17.759	20.893

† : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01

모형 3에서 변혁적 리더십과 팀효율지향성의 상호작용 계수는 0.387로 나타났으며 거래적 리더십과 팀효율지향성의 상호작용 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 모형 4에서 변혁적 리더십과 팀효율지향성의 상호작용 계수는 0.835로 나타났으며 거래적 리더십과 팀효율지향성의 상호작용 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

특히 팀목적 효율지향성과 팀목적 효과지향성의 관점에서 살펴볼 때 팀몰입에 영향을 주는 변혁적 리더십의 발휘의 효과성은 팀목적 효과지향성일 때 더 크게 나타나는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 III-1은 채택되었다.

변혁적 리더십이 경력몰입에 영향을 미침에 있어 팀목적지향성의 조절효과가 거래적 리더십일 때의 경우보다 더 크게 나타날 것이라는 가설 III-2의 검증결과는 <표 12>와 같다.

경력몰입의 경우에는 팀몰입과는 달리 그 조절효과에 있어 그다지 유의한 값이 나오지 않는 것을 알 수 있다. 즉, 조직원의 경력몰입에는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 그 팀의 목적이 효과지향성이 크던, 효율지향성이 크던, 별다른 영향을 미치지 않은 것을 의미한다. 경력몰입이 다분히 장기적이고 개인적 차원의 개념이라면 팀목적지향성에 그다지 크게 영향을 미치지 않은 것이라고 미루어 추정할 수 있다. 따라서 가설 III-2는 기각하였다.

한편 <표 9>와 <표 10>에서 조절변수인 팀 목적지향성의 하위 변수인 팀목적 효율지향성 및 팀목적 효과지향성 모두 팀몰입과 경력몰입에 유의한 관계를 보이지 않는데, 이는 팀의 목적지향성이 팀원들의 팀 몰입과 경력몰입에 무관하다는 것을 의미한다.

V. 결 론

본 연구에서는 다양한 팀의 특성 하에 리더십의 효과성은 어떻게 달라지며, 가장 효과적인 리더십 발휘를 위해서는 어떻게 해야 하는지에 대한 방향을 모색해 보고자 했다.

분석결과는 첫째, 팀몰입과 경력몰입에 변혁적 리더십은 영향력을 미치지만, 거래적 리더십은 영향력이 없는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십이 팀몰입과 경력몰입에 미치는 영향에 있어서 팀과업의 상호의존성의 조절효과는 나타났지만, 거래적 리더십의 영향에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이는 팀 내의 과업상호의존성이 높은 경우에 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 효과적이라는 사실을 보여주는 것이다. 셋째, 변혁적 리더십이 팀몰입에 미치는 영향에 있어서 팀목적지향성의 조절효과는 나타났지만, 거래적 리더십의 영향에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 경력몰입에 대한 영향에 있어서는 팀목적지향성의 조절효과가 두 리더십 모두에서 나타나지 않았다.

연구결과가 제시하는 의미하는 점은 팀 단위의 조직에 있어서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더 효과적이라는 것이며, 이는 조직환경이 점점 복잡해지고 동태적으로 변함에 따라 조직 내부의 팀 단위 조직을 운영하는 면에서도 이러한 변화에 부응하는 리더십이

필요하다는 것이다. 또한 다양하게 나타나는 팀의 특성에 따라서 팀을 이끄는 리더십의 양상이 달라질 수 있는데, 팀 내의 과업의 상호의존성이 높은 경우에, 즉 팀 내의 업무가 개인적으로 독립적으로 이루어지기 보다는 공동작업과 팀웍이 중요시되는 경우에 변혁적 리더십이 보다 효과적이라는 것이다. 아울러 팀이 지향하는 목표가 명확하고 팀원들 간에 목표에 대한 공유도가 높은 경우에 변혁적 리더십의 효과가 더 크게 되며, 특히 팀의 목표가 효율성을 지향하는 업무 특성을 가질 때 보다는 효과성을 지향하는 업무 특성을 가질 때, 변혁적 리더십의 필요성이 더 증대된다는 것이다.

본 연구에서 나타난 몇가지 문제점은 첫째, 거래적 리더십을 측정한 하위요인인 조건적 보상 항목들이 명확하게 개념타당성을 나타내지 못했다는 점이다. 이로 인해 거래적 리더십으로 사용한 변수의 값이 일부 제한적으로 사용될 수 밖에 없었다는 점이다. 둘째, 본 연구에서 종속변수로 검증해 본 경력몰입의 경우에는 일정 시점에서의 독립변수와의 관계를 규명해 보는 것도 의미가 있지만, 변수 특성상 장기간에 형성되는 과정에 해당하는 것으로 일정 시간을 두고 장기적 관점에서 변화해 가는 추이 시계열로 접근해 보는 것도 매우 중요한 연구 과제가 될 것이다. 셋째, 팀목적지향성을 효율지향과 효과지향으로 정의하여 마이클 포터의 전략 개념을 가지고 접근해 보았지만, 팀의 업무 성격에 따라보다 세부적인 분류기준을 사용하거나 효율성과 효과성에 대한 측정 도구를 보다 개선할 필요가 있다. 끝으로, 경력몰입에 대한 리더십의 영향력을 검증하는 경우에는 개인적인 특성을 나타내는 변수들에 대한 보다 풍부한 검토가 이루어지는 것이 바람직 할 것이다.

참고문헌

- 서재현(2002), 개인 내 성향과 조직 내 경험이 경력몰입, 팀 몰입 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 인사관리연구, 제26집, 2권, pp.61-87.
- 이호선(1988), 기술혁신 영향요인의 조직상황이론적 접근 및 한·미·일의 국제비교연구, 박사학위논문, 한국과학기술원.
- Arthur, W. Jr., Edwards, B. D., Bell, S. T., Villado, A. J., & Bennett, W. J.(2005), Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based. *Human Factors*, Vol.47, pp.654-669.
- Aryee, S. and Tan, K.(1992), Antecedents and outcomes of career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.40, pp.288-305.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, pp.231-272.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D.(2000), An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-directed Team Environment, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.3, pp.439-450.
- Blau, G. J. (1985), A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.27, pp.19-36.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C.(1993), Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effectiveness Work Group. *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J.(1996), Relations between Work Team Characteristic and Effectiveness: A Replication and Extension, *Personnel Psychology*, Vol.49, pp.429-452.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. A.(1990), Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group and Organization Studies*, Vol.15, pp.158-176.
- Dess, G. G., Davis, P. S.,(1984), Porter's(1980), Generic strategies as determinants of

- strategic group membership and organizations performance, *Academy of Management Journal*, Vol.27(3), pp.467-488.
- Hackman, J. R.(1987), The design of work teams, in J. Lorsch(Eds), *Handbook of Organizational Behavior*, pp.315-342, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. & Morris, C. G.(1975), Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. in L. Berkowiz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol.8, New York: Academic Press.
- Hall, D. T.(1976), *Careers in Organizations*, Santa Monica: Goodyear.
- House, R. J. & Mitchell, T. R.(1974), Path-Goal of Leadership, *Contemporary Business*, Vol.3, pp.81-98, pp.101-103.
- Jehn, K. A.(1995), A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.256-282.
- Kidwell, R. E. & Bennett, N.(1993), Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Interest Three Avenues of Research, *Academy of Management Review*, Vol.18, pp.429-456.
- Lawler, E. E.(1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N.(1996), Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, Vol.7, pp.385-425.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.(1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol.108, pp.171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A.(1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.152-156.
- Michael E. Porter(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

- Morrow, P. C.(1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.486-500.
- Mowday, R. T, Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Reichers, A. E.(1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol.10, pp.465-467.
- Saavedra, R., Earley, P. C. & Van Dyne, L.(1993), Complex Interdependence in Task-Performing Groups, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.61-72.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A.(1987), Group Effectiveness: What Really Matters?, *Sloan Management Review*, Vol.28, pp.25-31.
- Thompson, J. D.(1967), *Organization in Action*, New-York: McGraw-Hill.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R.(1965), *Industrial Jobs and the Worker*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Van de Ven, Andrew H., & Diane L. Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York, Wiley-Interscience.
- Van der veegt, G., Emans, B. M. & Van de Vliert, E.(2001), Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-level Investigation of the Relation with Job and Team Satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol.54, pp.51-68.
- Wageman, R.(1995), Interdependence and Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.145-180.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E.(2005), Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.41, pp.373-398.

Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Team Commitment and Career Commitment: Analysis of Moderating Effects of Task Interdependence and Goal Orientation in the Team

Kim, Yong-Jin* · Lee, Ho-Sun**

ABSTRACT

This study aims to analyze differential influence of transformational leadership and transactional leadership on team commitment/ career commitment and moderating effects of both task interdependence and goal orientation on the relationship between two types of leadership and two types of commitment. Data from 783 questionnaire were used for analysis.

The results of this study are as follows: First, transformational leadership is found to have positive effects on career commitment, but transactional leadership is found to have no effects. Second, task interdependence has moderating effects on the relationships between transformational leadership and team commitment/ career commitment, but transactional leadership shows no moderating effect. This finding indicates that the transformational leadership is more effective than transactional leadership when task is highly interdependent among team members. Third, goal orientation has moderating effect only on the relationships between transformational leadership and team commitment, but has not moderating effect on the relationships between transformational leadership and career commitment and transactional leadership shows no moderating effect.

The findings here suggest that transformational leadership could be more effective leadership style than transactional leadership at team unit level, and diverse team characteristics require various types of team leadership.

Key Words : transformational leadership, transactional leadership, team commitment, career commitment, task interdependence, goal orientation

* Lecturer of Management, Dankook University

** Professor of Management, Dankook University

〈부록〉 : 설문문항

I. 리더십 스타일

1. 나의 상사는 목표가 달성되었을 때 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다.
2. 나의 상사는 노력에 대한 보상으로 부하들이 원하는 것을 얻을 수 있게 도움을 준다.
3. 나의 상사는 사전에 합의한 대로 노력하면 부하들이 원하는 보상을 해준다.
4. 나의 상사는 목표달성을 위해 부하들에게 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.
5. 나의 상사는 아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 더 초점을 둔다.
6. 나의 상사는 부하들이 늘 하던 방식으로 업무를 처리하는 것에 이의가 없다.
7. 나의 상사는 특별한 문제가 발생하지 않는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.
8. 나의 상사는 직장에 제시하는 기준에서 부하가 벗어나지 않은 데에 주로 관심을 둔다.
9. 나의 상사는 부하들이 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취해준다.
10. 나의 상사는 부하들이 반드시 알아야 할 사항만 말해주고 나머지는 부하들이 스스로 알아서 하게 한다.
11. 나의 상사는 부하들에게 성공과 성취의 상징이다.
12. 나의 상사는 부하들이 본받을만한 모델이 되는 사람이다.
13. 나는 난관을 극복하는 상사의 능력과 판단력을 기꺼이 신뢰하고 있다.
14. 나는 나의 상사와 함께 직장생활을 한다는 것만으로도 긍지를 느낀다.
15. 나의 상사는 부하들에게 미래의 강력한 비전을 제시해 준다.
16. 나의 상사는 부하들에게 신바람을 불러일으킨다.
17. 나의 상사는 부하들이 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려해준다.
18. 나의 상사는 부하들이 보다 더 열심히 일을 잘할 수 있도록 격려해준다.
19. 나의 상사는 별로 관심을 끌지 못하는 부하에게도 개인적인 관심을 보여준다.
20. 나의 상사는 부하들이 원하는 것이 무엇인지를 찾아내어 이를 수 있도록 도와준다.
21. 나의 상사는 부하들의 능력에 알맞은 업무를 부여한다.
22. 나의 상사는 부하들에게 격려하는 말을 자주 해준다.
23. 나의 상사는 부하들에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 내가 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공해준다.
24. 나의 상사는 부하들에게 자상한 지도를 해준다.

25. 나의 상사는 항상 하던 일을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 부하들을 이끌어준다.
26. 나의 상사는 부하들에게 다른 사원들의 다양한 견해를 이해하도록 권유한다.
27. 나의 상사는 부하들이 어떤 의견을 제시할 때 확실한 근거가 있는 주장을 요구한다.
28. 나의 상사는 부하들이 문제를 해결할 때 신중하게 행동하도록 촉진시킨다.

II. 몰입

1. 비슷한 수준의 처우를 받는다면, 다른 직종으로 바꿀 의사가 있다.
2. 나는 어떤 상황에 처하더라도 지금과 유사한 직종을 계속해서 경력을 쌓기를 원한다.
3. 내가 다시 선택할 수만 있다면, 현재 종사하고 있는 직업은 선택하지 않을 것이다.
4. 충분한 경제적 여유가 있어 일할 필요가 없다고 해도, 나는 지금 하는 일에 계속해서 경력을 쌓고 싶다.
5. 나는 현재 수행중인 직업에 만족하기 때문에 다른 직업으로 바꾸지 않겠다.
6. 지금 내가 종사하는 직업은 나에게 매우 이상적인 직업이다.
7. 나는 지금 나의 직업에 실망감을 느낀 적이 많다.
8. 나는 나의 직업과 관련된 저널이나 책을 읽는데 근무시간 이외의 사적인 시간의 상당 부분을 투입한다.
9. 내가 속한 팀에 이익이 된다면 나는 부가적인 일을 할 준비가 되어 있다.
10. 나는 팀 동료들과 함께 있을 때 편안함을 느낀다.
11. 나는 내가 속한 팀의 분위기를 좋게 만들기 위하여 노력한다.
12. 나는 회사에서 팀의 목표달성을 위해 내 자신을 몰두하도록 하고 있다.
13. 팀 내의 친목 모임이 있을 때 나는 항상 주최자를 도와준다.
14. 내가 속한 팀이 나의 가슴 속 가운데를 차지하고 있다.
15. 나는 우리 팀이 성공하는 것이 중요하다고 생각한다.

III. 과업 상호의존성

팀 작업흐름 패턴	설명	그림	종류
집합적 상호의존	모든 팀 구성원들은 개별적으로 작업활동을 하고 팀원들 사이에 업무교류가 없다.		①
순차적 상호의존	작업활동은 팀의 한 구성원에서 다른 구성원으로 이어지는 흐름을 가지고 있다.		②
교호적 상호의존	작업활동이 팀에게 주어지고, 팀업무를 성취하기 위한 팀으로써 구성원들은 판단하고, 문제 해결을 하고, 협력하여 일한다.		③

IV. 팀 목적 지향성

1. 신제품(신서비스) 개발 활동
2. 브랜드 강화 노력
3. 고객 지향 활동의 강조
4. 광고 및 판매 촉진 활동
5. 유통경로 확충 및 관리 강화
6. 시장 성장에 대한 예측 활동
7. 원자재 등 필요 자원의 확보 노력
8. 설비운용 효율성 증대 노력
9. 제품 가격 인하 노력
10. 제조공정 혹은 업무과정 개선 노력
11. 원가(비용)절감 노력
12. 품질향상을 위한 지속적인 개선 노력