

## 팀제가 팀 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구 - KBS 팀제를 중심으로 -

김홍(호서대학교 글로벌창업대학원 원장), kimhong@office.hoseo.ac.kr  
안동수((사)미래방송연구회 회장), adongs@kbs.co.kr

### 국문요약

본 연구의 목적은 팀제가 팀임파워먼트에 미치는 영향을 분석하는데 있다. KBS 팀제에서 구성원들을 임파워먼트 시키는데 걸림돌이 되는 여건이나 심리적 상태들을 파악하여 조직의 임파워먼트를 어떻게 실현할 것인가에 대한 시사점을 제시하는데 있다.

횡단적 연구를 위하여 국내외 문헌을 조사하고 KBS 내에서 회수한 설문결과와 개인면담, 그리고 관찰의견을 종합하여 검토하였다. 설문지는 460부를 SPSS 12.0 프로그램을 이용하여 분석하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 팀제에 대한 부정적인 응답자가 24.2%p가 줄어들었고 긍정적인 응답자는 1.29%p가 줄어들었다. 이는 부정적인 평가를 하던 구성원들이 긍정적인 평가자로 전환되어 팀제에 대한 이해가 확산된다는 측면에서 발전적이라 할 수 있으나, 문제점에 대한 지속적 해결노력이 필요하다는 것을 시사한다 하겠다.

둘째, 임파워먼트는 개인과 조직차원에서 생산성을 향상시키는 것으로 나타났다. 팀 임파워먼트를 높이기 위해서는 경영진이 변혁적 리더십을 발휘해야 하고, 낮게 나타난 경영진과 조직구성원 사이에 신뢰가 무엇보다 먼저 향상되어야 할 것이다.

셋째, 모든 본부와 직급에서 업무기피자에 대한 부담이 큰 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 전체 팀원에게 고른 업무분담이 되고 있지 못하다는 것을 뜻한다. 그리고 구성원들은 회사의 평가보상시스템을 깊게 신뢰하지 않는 것으로 나타났다. 팀의 규모와 업무배정에 좀 더 세심한 배려가 필요하고 평가보상 체계에 사각지대가 생기지 않도록 현행 평가 제도를 보완하여야 할 것이다.

핵심주제어 : 팀, 임파워먼트, 신뢰, 팀리더십

## I. 서론

우리나라 기업들은 급변하는 환경을 극복하고 생산성과 경쟁력을 향상시켜 조직의 성

과를 높이기 위하여 조직의 수평화를 추진하고 있는데, 그 대표적인 조직혁신 방향이 기존의 수직 하향적인 조직으로부터 수평적인 팀 조직으로의 전환이다.<sup>1)</sup>

팀제라는 제도는 근본적으로 자유경쟁의 서구사회에 뿌리를 두고 있기 때문에 그동안 신분 중심적 사회문화를 가지고 있는 우리나라에 적용함에 있어서는 중간관리층의 지위 박탈에서 오는 불안감과 상실감에 의한 불만이 표출되고 있는 것으로 나타났다(이장우, 2004). 우리나라에서도 국내 사례 뿐만 아니라 미국(백기만 · 박홍식, 1995) 및 일본의 팀제에 관한 연구(공선균 · 이택주, 1995)가 진행되어 팀제에 많은 관심을 보이고 있다.

본 연구의 대상으로 하고자 하는 공영 방송사도 조직의 효율성을 향상시키기 위해서 팀제의 정착이 중요하며, 그 유효성을 평가하기 위해서 방송사의 팀제 도입에 따른 운영 현황과 효과를 분석할 필요가 있고 임파워먼트<sup>2)</sup> 여건에 대한 체계적인 연구도 필요하다.

따라서 본 논문에서는 방송사가 팀 제도를 도입함에 있어 어떻게 조직체계를 조성해야 하는가를 연구하기 위하여 팀 조직의 운영 실태를 파악하고 어떤 조건과 환경을 조성해야 하는가를 정책대안으로 제시하고자 한다.

주요 연구목표는 첫째, 팀제 조직이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 고찰하고 둘째, 팀제 조직특성은 리더십 유형과 개인의 특성에 따라 조직 임파워먼트에 어떻게 영향을 주는가를 알아보며 셋째, 인구통계적 특성에 따라 팀제 조직특성과 팀 임파워먼트는 어떠한 변화를 보이고 있는가 등을 연구하고자 한다.

## II. 팀제와 임파워먼트

팀 조직(team organization)은 급격한 기업환경 변화에 적응하기 위하여 전통적인 조직형태인 피라미드식 수직조직의 문제점을 제거하고 중간조직을 파괴하여 수평조직형태로 만들어 팀장제도를 도입한 조직형태를 말한다(민경호, 2003). 즉 팀제 조직은 동태조직(dynamic organization)으로 오늘날 급변하는 환경변화에 잘 적응할 수 있도록 외부 환경과 상호작용을 하고 창의적이고 전문적인 조직운명을 하기 위하여 개방체제(open system)를 유지하는 조직형태를 말하는 것이다. 여기서 팀이란 상호 보완적인 기능을 가

1) 본 논문에서 “팀”이라 함은 지금까지의 수직적인 국·부제 조직을 수평적으로 전환하는 회사전체 차원의 팀 조직을 말하고, Task Force Team이나 Project Management Team과 같은 특별한 목적을 갖는 팀을 의미하는 것은 아니다.

2) 여기서는 우선 임파워먼트를 “조직역량몰입극대화환경”의 뜻으로 쓰고 있으며, 연구의 동질성을 위해 임파워먼트로 표기함. 본 논문 II. 임파워먼트 참조.

진 사람들이 공동목표 달성을 위해 상호 책임을 공유하고 문제해결을 위해 노력하는 조직 단위인 것이다.

또 팀은 '규정된 기능영역 내에서 특수한 목적을 위해 함께 일하는 한 무리의 사람들' 이라고 할 수 있다(로랜스홀프 지음·이동우 옮김, 2003). Katzenback과 Smith(1994)는 팀을 "공통의 목적과 성과목표의 달성을 위해 상호보완적인 기능을 가진 소수의 구성원들이 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 이용하는 조직단위"로 정의하고 있다.

팀의 경과(경과)는 팀의 운영에 달려 있다고 할 수 있는데 이는 팀 운영환경에서 임파워먼트(empowerment)를 어떻게 형성해 나가느냐가 관건이라 하겠다. 임파워먼트의 사전적 의미(Collins Cobuild, 2001)를 살펴보면, 기본 동사는 임파워(empower)로 사전에서는 다음과 같이 두 가지 의미로 설명하고 있다. 첫 번째는 "만약 어떤 사람이 어떤 일을 하도록 임파워 되었다면 그 일을 하는데 필요한 권위(authority)와 능력(power)을 갖고 있다는 의미이다." 그리고 두 번째는 "어떤 사람이 임파워(empower)되었다는 것은 어떤 일을 더 강력하고 성공적으로 만들어 가는 수단과 방법(means)을 부여하는 것이다." 등이다.<sup>3)</sup> 임파워먼트는 임파워의 명사적 의미로 개인이나 그룹의 임파워먼트는 그 사람들에게 특별한 상황에 맞는 힘(power)과 위치(status)가 주어지는 과정인 것이다.<sup>4)</sup> 임파워먼트는 1980년 중반 경 미국 경제의 경쟁력 약화로 인하여 미국 기업 내에 만연되던 무력감(powerlessness)을 해소하고, 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다(박원우, 2001).

Thomas와 Velthouse(1990)는 Conger와 Canungo(1988)의 임파워먼트 개념에서 한걸음 더 나아가서, 자기 유능감으로 표현되는 임파워먼트 개념이 임파워먼트의 포괄적인 성격을 나타내기에는 너무 단순하다고 보고, 임파워먼트를 네 가지 차원으로 이루어진 인지적 평가로 정의하였다. 과업수행 경험을 통한 네 가지 인지적 평가, 즉 '의미', '능력', '선택', '영향'의 네 차원에 대한 인식에 따라 결정되는 것으로 보았다. 이러한 임파워먼트의 네 가지 차원은 그 후 임파워먼트에 대해 심리적 접근을 하는 많은 연구에 중요한 기초가 되었다(윤방섭, 2004).

3) Empower; (1) If someone is empowered to do something, they have the authority or power to do it. (2) To empower someone means to give them the means to achieve something, for example to become stronger or more successful.

4) Empowerment; The empowerment of a person or group of people is the process of giving them power and status in a particular situation.

### Ⅲ. 연구모형

#### 3.1 연구방법

본 연구는 질적·양적내용을 좀 더 충실하게 하기 위하여 삼각연구(triangulation) 차원에서 이론연구, 면접 그리고 설문조사와 비교연구 등을 병행하였다. 문헌조사는 국내·외의 단행본, 학위논문, 연구논문 등을 기초로 하여 팀제에 관한 이론적 배경을 연구하였다. 기본적인 이론체계는 외국의 문헌과 국내 문헌을 연구하였고, 실제 현장의 여건에 관련된 내용이나 현장에서 적용할 수 있는 내용은 국내 연구논문, 학위논문과 KBS 내 문헌자료를 중점적으로 탐구하였다.

횡단적 연구의 실증적 분석을 위하여 문헌조사에서 제시한 자료를 바탕으로 작성된 설문지를 KBS 내 샘플집단에 배포하고 의견을 수렴한 후 내용을 수정하였고, 결과분석은 설문결과와 함께 개인면담, 전자우편 면담과 관찰의견을 종합하여 분석하였다. 설문지는 약 1,200부를 배포해 474부가 수거되어 이중 460부를 사용하였다.

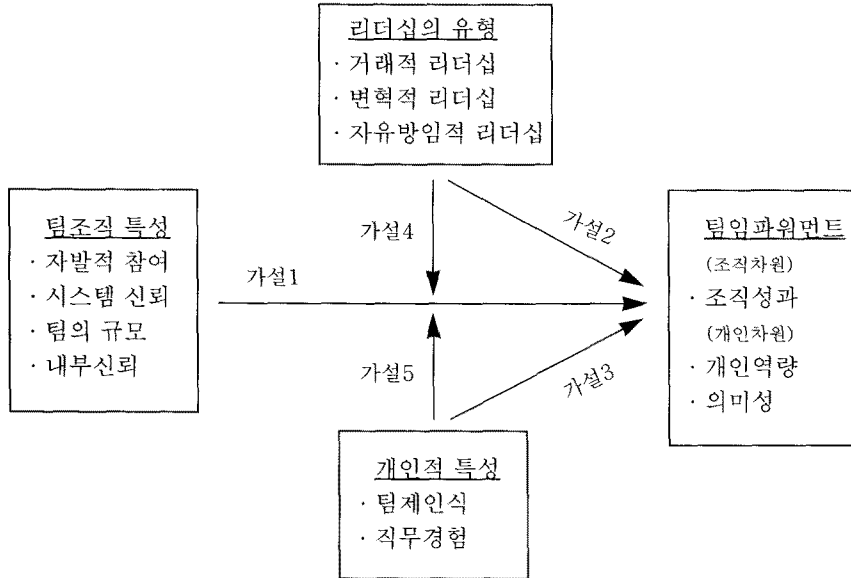
또한 종단적 연구를 위하여 KBS에서 실시한 'KBS 팀제에 관한 사원의식 조사결과 보고서'의 내용과 본 설문조사 연구에서 공통적으로 비교분석할 수 있는 부분을 분류하여 약 10여개월간의 변화를 비교분석하였다.

본 연구의 분석은 SPSS 12.0 프로그램을 이용하였다. 타당도(validity)와 신뢰성(reliability)의 검정을 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 가설의 검정을 위하여 다중회귀분석(multiple regression)과 조절회귀분석, 그리고 독립인 두 집단 간의 t-검정, 일원배치 분산분석(One-way ANOVA: ANalysis Of VAriance)을 실시하였다.

#### 3.2 연구모형

논문의 세부 연구모형과 세부 연구가설은 독립변수인 팀 조직 특성에는 요인분석에서 나타난 자발적 참여, 시스템 신뢰, 팀의 규모 그리고 내부 신뢰 등의 하위차원 요소로 하였다. 종속변수로는 팀 임파워먼트 특성으로 하고 팀 조직차원에서 조직성과와 개인차원에서 개인역량과 의미성 등의 하위차원 요소를 들었다. 제1 조절변수로는 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 자유방임적 리더십 등으로 구성된 리더십 특성과 제2 조절변수로 팀제인식에 대한 판단을 측정하고 직무경험의 하위변수를 개인특성으로 다음과 같이 세부 연구모형과 가설(hypothesis)을 구성하였다.

< 그림 1 > 세부 연구모형



이러한 연구모형에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 I. 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설 II. 리더십의 유형이 팀 임파워먼트에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설 III. 개인적 특성이 팀 임파워먼트에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설 IV. 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 리더십의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설 V. 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 직무경험의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

### 3.3 자료 분석

#### 3.3.1 설문지

KBS의 팀제 시행 후 조직구성원들의 종합적인 팀제 운영 현황 및 평가를 파악하여 팀제 정착을 위한 조직 활성화와 조직역량몰입극대화환경을 진단하기 위하여 사원들의 의견과 인식변화를 조사하였다. 설문지는 팀제에 대한 응답자의 믿음, 태도, 행동양식을 조

사하기 위하여 팀장의 경우 40개 문항, 팀원의 경우 55개 항목의 5점 척도 설문지를 사용하였다. 문항내용의 타당성, 용어의 적합성, 정서적 거부감 여부 등을 검토하기 위해 모집단에 배포하여 의견을 청취하고 Feed back으로 반영, 수정하였다. 결과분석 등 논리정리 과정상의 편리성을 위하여 이 설문지의 명칭을 “Q5540 설문지”로 하였다.

### 3.3.2 자료분석

본 연구의 실증분석은 SPSS 12.0 프로그램을 이용하여 실시하였으며 구체적인 분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 타당도와 신뢰성의 검정을 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 측정항목들이 동일한 개념을 측정하고 있는지에 대한 내적일관성 검정을 실시하였다. 셋째, 가설의 검정을 위하여 다중회귀분석, 조절회귀분석, 독립인 두 집단 간의 t-검정, 그리고 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

## IV. 분석결과

### 4.1 표본특성

#### 4.1.1 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문지는 근무지역별로는 본사와 7개 지역을 대상으로 조사되었다. 신뢰도 검증은 요인분석의 결과를 토대로 하여 얻어진 요인별로 분석되었다. 표본의 일반적 특성을 분석하기 위하여 인구통계적 특성인 성별, 연령, 근무기간, 근무지역, 그리고 직종 등에 대하여 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과의 요약은 다음과 같다.

인구통계적 특성 중 성별은 남성이 410명으로 86.1%, 여성은 50명으로 10.5%로 나타났다. 연령에 있어서는 20대가 27명으로 5.7%, 30대가 169명으로 35.5%, 40대가 155명으로 32.6%, 그리고 50대 이상이 66명으로 13.9%로 나타났다. 근무기간에 있어서는 5년 이하인 경우가 65명으로 13.7%, 6년에서 10년이 106명으로 22.3%, 11년에서 19년이 127명으로 26.7%, 그리고 20년 이상이 125명으로 26.3%로 나타났다. 근무지역별로 보면 본사는 322명으로 67.6%, 그리고 지역은 140명 29.4%로 나타났다. 또한 직종에 있어서는 PD가 48명으로 10.1%, 기자가 35명으로 7.4%, 경영이 94명으로

19.7%, 기술이 167명으로 35.1%, 아나운서가 18명으로 3.3%, 그리고 기타인 경우가 82명으로 17.2%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 소속부서에 있어서는 직속부서가 90명으로 18.9%, 편성과 라디오제작부서가 각각 14명으로 2.9%, 보도부서가 58명으로 12.2%, TV 제작부서가 81명으로 17.0%, 라디오제작부서가 14명으로 2.9%, 기술 부서가 93명으로 19.5%, 그리고 경영부서가 60명으로 12.6%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.1.2 중간평과와의 비교분석

KBS는 2005년 1~2월 팀제에 관한 사원의식 조사결과와 본 논문 설문지 조사 결과 중 업무수행의 자율성, 의사결정의 민주성과 투명성, 업무수행의 권한 위임, 팀원 간 의사소통, 팀원과 팀장 간 의사소통 그리고 팀장의 리더십 변화 등 팀제 운영에 중요한 6개 분야에 대해 비교 분석하였다.

설문 문항은 2월 사원의식 조사는 단일 설문으로 6개 문항이고 4점 척도로 설문되어 %로 환산된 값이고, 10월 본 연구 조사는 해당되는 설문내용을 합한 20개 문항을 이용하여 신뢰도를 높였고, 5점 척도로 조사된 것을 4점 척도로 변환 후 SPSS에서 부정적 답변과 긍정적 답변자의 유효 %로 환산하여 비교하였다. 비교결과는 다음 <표 1>과 같으며 변화내용을 <그림 2>에 그래프로 나타내었다.

#### 4.1.3 팀제평가 분석

1차 조사에서는 항목별로 심한 차이를 보이고 있는데, 권한 위임에 대하여는 많은 사람들이 부정적이지는 않지만 팀원 간 의사소통에는 많은 문제가 있다고 부정적인 의견을 표시하였다.

그러나 본 연구에서 조사한 결과에서는 항목 간 큰 차이 없이 6개 항목에서 평균 부정적인 응답자가 아래 그림과 같이 42.8%에서 18.40%로 24.2%p가 줄어들었다. 그러나 민주적 의사결정에 부정적인 응답자가 줄어든 것은 팀제에 대한 이해도가 높아져 중간 영역으로 이동해 많은 발전이 있었음을 시사한다고 할 수 있다.

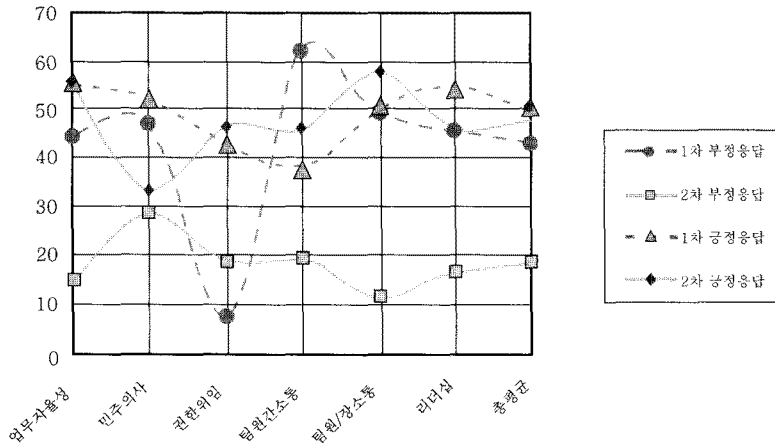
민주적 의사결정에 있어서는 후퇴한 결과가 나왔는데 긍정적인 응답자는 1.29%p가 줄어들었다. 긍정적인 답변자는 49.0%에서 47.43%로 1.29%p가 줄었다. 긍정적 답변자가 약간 줄어든 것은 팀제 시행에 있어 생각보다 해결해야 할 문제가 더 많이 발생되고 있어 이런 부분에 대한 세밀한 검토가 필요함을 시사한다.

< 표 1 > 팀제에 관한 사원 의식변화 추이

2월 사원의식 조사 (4점 척도 % 환산)				10월 본 연구 조사 (5점 척도를 4점 척도로 변환 후 % 환산)				변화량	
문 번	내용	부정 응답	긍정 응답	문 번	내용	부정 응답	긍정 응답	부정 응답	긍정 응답
5	업무수행의 자율성	44.5	55.5	9	자율적으로 행동과 책임	20	47.9	-29.02	-0.1
				31	구성원 자율성 신장에 노력	13.6	55.3		
				45	업무수행 방법결정의 자율성	15.1	55.1		
				46	스스로의 직무 수행	13.1	63.3		
					평균	15.47	55.4		
6	의사결정의 민주성/ 투명성	47.5	52.5	10	개방적인 토론	28.9	40.4	-18.27	-18.53
				11	자발적인 참여	27.9	37.2		
				53	회의토론 경청발언	30.9	24.3		
					평균	29.23	33.97		
9	업무수행 상 권한위임	7.7	43.2	24	권한위임 제도 찬성	20.6	49.5	11.25	3.5
				25	권한과 책임 위임	17.3	43.9		
					평균	18.95	46.70		
10	팀원 간 의사소통	62.1	37.8	1	팀원 신뢰	30.5	23.1	-42.45	8.6
				52	팀원 간 협조관계 호전	8.8	69.7		
					평균	19.65	46.40		
11	팀원과 팀장 간 의사소통	49.4	50.6	2	팀장 신뢰	10.8	63.2	-37.8	7.2
				8	소신껏 의견개진	12.4	52.4		
					평균	11.6	57.8		
14	팀장의 리더십 변화	45.6	54.4	28	환경변화 예견해 팀원에 방향제시	17.8	43.9	-28.91	-8.44
				29	조직의 새로운 발전 추구	16.1	47.4		
				30	팀원들로부터 존경	13.6	46.2		
				32	새로운 시각의 문제 접근 유도	14.2	48.3		
				33	항상 높은 목표 제시	14.4	40.2		
				34	소외된 팀원에 관심	24.6	45.9		
				35	실수해도 재기하도록 용기를 북돋아	16.1	49.8		
	평균	16.69	45.96						
	총 평균	42.8	49.0		총 평균	18.40	47.43	-24.2	-1.29



< 그림 2 > 팀제에 대한 사원 인식변화 추이



## 4.2 연구가설의 검증

### 4.2.1 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하였다.

첫째, 방송사의 팀 조직특성이 팀 조직성공에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 자발적 참여 요인, 시스템 신뢰 요인, 팀의 규모 요인, 그리고 내부 신뢰 요인을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 조직성과 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 조직성공은 자발적참여 요인이 가장 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되었으며 그 다음으로 시스템 신뢰 요인, 그리고 내부 신뢰 요인, 팀의 규모 요인 등의 순으로 팀 역량극대화 요인에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 방송사의 팀 조직특성이 개인역량에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 자발적 참여 요인, 시스템 신뢰 요인, 팀의 규모 요인, 그리고 내부 신뢰 요인을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 개인역량 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시 하였다. 그 결과 팀 조직특성 중 자발적참여 요인이 개인역량 요인에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 팀 조직특성이 의미성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 자발적 참여 요인, 시스템 신뢰 요인, 팀의 규모 요인, 그리고 내부 신뢰 요인을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 의미성 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 팀 조직특성 중 내부 신뢰 요인 그리고 자발적 참여 요인 순으로 의미성 요인에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

〈 표 2 〉 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

구분	모형	비 표준화 계수			표준화 계수		기타
		B	표준 오차	Beta	t	유의 확률	
조직 성과	상수	.834	.193		4.330	.000	R Square :.353 Adjusted R Square :.346 F값 :55.455 P-값 :.000 * (p<0.05) ** (p<0.01)
	자발적 참여	.361	.043	.417	8.423	.000 **	
	시스템 신뢰	.192	.042	.197	4.552	.000 **	
	팀의 규모	.068	.028	.099	2.470	.014 *	
	내부 신뢰	.107	.050	.100	2.119	.035 *	
개인 역량	상수	2.382	.226		10.534	.000	R Square: 12 Adjusted R Square :.103 F값 :12.946 P-값 :.000 ** (p<0.01)
	자발적 참여	.218	.050	.252	4.402	.000 **	
	시스템 신뢰	.046	.049	.047	.930	.353	
	팀의 규모	.006	.032	.008	.172	.863	
	내부 신뢰	.105	.059	.097	1.785	.075	
의미성	상수	1.851	.244		7.592	.000	R Square :.134 Adjusted R Square :.125 F값 :15.988 P-값 :.000 ** (p<0.01)
	자발적 참여	.178	.054	.188	3.312	.001 **	
	시스템 신뢰	.081	.054	.074	1.498	.135	
	팀의 규모	.058	.035	.077	1.672	.095	
	내부 신뢰	.215	.064	.181	3.352	.001 **	

#### 4.2.2 리더십의 유형이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

리더십의 유형이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하였다.

첫째, 리더십의 유형이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자유방임적 리더십을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 조직성과 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 리더십의 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요인이 조직성과 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십이 조직성과 요인에 긍정적인 영향을 더 많이 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 리더십의 유형이 개인역량에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자유방임적 리더십을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 개인역량 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 리더십의 유형 중 변혁적 리더십이 개인역량 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 리더십의 유형이 의미성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자유방임적 리더십을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 의미성 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 리더십의 유형 중 변혁적 리더십은 의미성 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었으며 자유방임적 리더십은 의미성 요인에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

< 표 3 > 리더십의 유형이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

구분	모형	비 표준화 계수			표준화 계수		기타
		B	표준 오차	Beta	t	유의 확률	
조직 성과	상수	1.067	.178		5.994	.000	R Square : .359 Adjusted R Square : .354 F값 : 82.804 P-값 : .000 **(p<0.01)
	변혁적리더십	.373	.044	.404	8.465	.000 **	
	거래적리더십	.270	.045	.272	6.045	.000 **	
	자유방임적 리더십	-.020	.038	-.021	-.525	.600	
개인 역량	상수	2.327	.206		11.279	.000	R Square : .135 Adjusted R Square : .129 F값 : 23.386 P-값 : .000 **(p<0.01)
	변혁적리더십	.325	.051	.351	6.382	.000 **	
	거래적리더십	.045	.052	.045	.871	.384	
	자유방임적 리더십	.030	.045	.031	.668	.505	
의미성	상수	2.660	.242		10.981	.000	R Square : .128 Adjusted R Square : .122 F값 : 22.058 P-값 : .000 * (p<0.05) ** (p<0.01)
	변혁적리더십	.271	.060	.250	4.549	.000 **	
	거래적리더십	.101	.061	.086	1.662	.097	
	자유방임적 리더십	-.130	.052	-.117	-2.492	.013 **	

#### 4.2.3 개인적 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

개인적 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하였다.

첫째, 개인적 특성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 팀제에 대한 인식과 직무경험을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 조직성과 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 개인적 특성 중 팀제에 대한 인식과 직무경험이 조직성과 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 직무경

험이 팀제에 대한 인식 보다는 조직성과 요인에 더 많은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 개인적 특성이 개인역량에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 팀제에 대한 인식과 직무경험을 독립변수로 하고, 팀 임파워먼트 요인 중 개인역량 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 개인적 특성 중 팀제에 대한 인식과 직무경험이 개인역량 요인에 유의적인 정(+ )영향을 미치는 것으로 분석되었으며 직무경험이 팀제에 대한 인식 보다는 개인역량 요인에 더 많은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 개인적 특성이 의미성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 팀제에 대한 인식과 직무경험을 독립변수로 하고 팀 임파워먼트 요인 중 의미성 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 개인적 특성 중 팀제에 대한 인식과 직무경험이 의미성 요인에 유의적인 정(+ )영향을 미치는 것으로 분석되었으며 직무경험이 팀제에 대한 인식보다는 의미성 요인에 긍정적인 영향을 더 많이 미치는 것으로 분석되었다.

< 표 4 > 개인특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향

구분	모형	비 표준화 계수			표준화 계수		기타
		B	표준 오차	Beta	t	유의 확률	
조직 성과	상수	.779	.200		3.896	.000	R Square :.234 F값 : 68.319 P-값 : .000 ** (p<0.01)
	팀제에 대한 인식	.304	.034	.369	8.840	.000 **	
	직무경험	.400	.055	.302	7.222	.000 **	
개인 역량	상수	1.731	.212		8.150	.000	R Square :.153 Adjusted R Square :.149 F값 : 40.108 P-값 : .000 ** (p<0.01)
	팀제에 대한 인식	.183	.036	.220	5.030	.000 **	
	직무경험	.425	.059	.313	7.156	.000 **	
의미성	상수	1.522	.245		6.223	.000	R Square :.142 Adjusted R Square :.138 F값 : 36.933 P-값 : .000 ** (p<0.01)
	팀제에 대한 인식	.261	.041	.276	6.288	.000 **	
	직무경험	.382	.068	.246	5.597	.000 **	

#### 4.2.4 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 리더십의 조절역할

팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 리더십의 유형에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하였다.

첫째, 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 변혁적 리더십에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하기 위하여 조절회귀분석을 사용하였다. 조절회귀분석은 상황적 관계를 나타내는 상호작용을 직접 검증할 수 있기 때문에 상황적 관계에 대한 가설검증에 매우 적합한 분석이라 할 수 있다(Bagozzi, Baumgatner & YI, 1992; Schoonhoven, 1981). 또한 다른 독립변수들이 회귀식에 포함된 후 상호작용 항의 설명력에 대한 유의성이 결정된다는 점에서 상호작용효과를 판별하는데 매우 보수적인 방법이며, 자료에 포함된 정보를 충분히 활용할 수 있다. 분석결과 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 변혁적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

둘째, 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 거래적 리더십에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하기 위하여 조절회귀분석을 사용하였다. 분석결과 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 거래적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

셋째, 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 자유방임적 리더십에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하기 위하여 조절회귀분석을 사용하였다. 분석결과 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 자유방임적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

< 표 5 > 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 리더십의 조절역할

구분	모형	비 표준화 계수			표준화 계수		기타
		B	표준 오차	Beta	t	유의 확률	
변혁적 리더십	상수	2.066	.537		3.849	.000	R Square: .323 Adjusted R Square :.318 F값 :60.014 P-값 :.000
	팀 조직특성	.142	.190	.121	.747	.455	
	변혁적리더십	.084	.163	.108	.515	.607	
	팀 조직특성 * 변혁적리더십	.062	.054	.368	1.150	.251	
거래적 리더십	상수	1.941	.502		3.869	.000	R Square: .275 Adjusted R Square :.269 F값 :47.588 P-값 :.000
	팀 조직특성	.327	.173	.280	1.890	.059	
	거래적리더십	.017	.181	.020	.092	.927	
	팀 조직특성 * 거래적리더십	.050	.059	.262	.847	.398	

자유 방임적 리더십	상수	1.827	.512		3.566	.000	R Square: .251 Adjusted R Square : .245 F값 : 42.058 P-값 : .000 ** (p<0.01)
	팀 조직특성	.584	.160	.500	3.646	.000 **	
	자유방임적 리더십	-.029	.224	-.037	-.128	.898	
	팀 조직특성 * 변혁적리더십	-.017	.071	-.068	-.232	.817	

#### 4.2.5 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 직무경험의 조절역할

팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 직무경험의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하기 위하여 조절회귀분석을 사용하였다. 분석결과 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 직무경험의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

< 표 6 > 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 직무경험의 조절역할

구분	모형	비 표준화 계수			표준화 계수		기타
		B	표준 오차	Beta	t	유의 확률	
직무 경험	상수	1.274	.795		1.602	.110	R Square : .312 Adjusted R Square : .307 F값 : 56.982 P-값 : .000
	팀 조직특성	.430	.261	.368	1.650	.100	
	직무경험	.205	.281	.180	.728	.467	
	팀 조직특성 * 직무경험	.034	.091	.131	.371	.711	

## V. 결 론

본 연구는 한국의 공영방송인 KBS를 대상으로 팀제 조직이 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하였다. 그 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 팀 조직특성이 팀 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 그 결과 팀 조직특성은 조직성과, 개인역량, 의미성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 리더십의 유형이 팀 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요인이 조직성과 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십이 조직성과 요인에 긍정적인 영향을 더 많이 미치는 것으로 분석되었다. 또한 리더십의 유형 중 변혁적 리더십이 개인역량 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 개인적 특성이 팀 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 그 결과 개인적 특성 중 팀제에 대한 인식과 직무경험이 조직성과 요인에 유의적인 정(+)영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 직무경험이 팀제에 대한 인식 보다는 조직성과 요인에 더 많은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 리더십의 유형에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하였다. 그 결과 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 변혁적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다. 그리고 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 거래적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다. 또한 팀 조직 특성과 팀 임파워먼트의 관계는 자유방임적 리더십에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

다섯째, 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 직무경험의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 있는지 분석하였다. 그 결과 팀 조직 특성이 팀 임파워먼트에 미치는 영향은 직무경험의 조절역할에 따라 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 공영방송조직과 민간방송조직에 대한 차이를 구분할 수 있는 이론연구가 부족하다는 측면이 있었다.

둘째, 임파워먼트는 앞서 제시한 대로 개인수준, 팀 단위의 집단수준, 회사차원의 전체 조직수준에 걸친 매우 넓은 개념임에도 불구하고, 개인수준과 팀 수준을 좀 더 명확하게 구분할 수 있는 팀내 팀원 간의 이질성 또는 다양성, 응집력, 행동준칙(the presence of norms) 등 팀의 프로세스나 성과에 관련된 세세한 연구가 미진하였다.

셋째, 실증적인 연구방법으로 주로 설문지법이 활용되었는데, 이는 짧은 기간 내에 많은 정보를 수집할 수 있다는 장점이 있으나, 깊이 있는 내용을 파악하는 데는 한계가 있었다.

## 참 고 문 헌

- 이장우(2004), “팀제의 효과성에 관한 실증적 연구”, 창립10주년기념 현상공모 우수논문, 삼성경제연구소.
- 백기만 · 박홍식(1995), “미국기업의 팀제 도입현황과 운영실태”, 임금연구 1995년 여름호.
- 공선균 · 이택주(1995), “일본기업의 팀제 도입현황과 운영실태”, 임금연구 1995년 여름호.
- 민경호(2003), 『경영학원론』, 무역경영사.
- 로랜스홀프 지음 · 이동우 옮김(2003), 『팀 경영의 기술(Managing Teams)』, 지식공작소.
- Collins Cobuild(2001), “English Dictionary for Advanced Learners”, Harper Collins Publishers, p.503.
- 박원우(2001 winter), “임파워먼트(empowerment)” 인사행정 제9호, 중앙인사위원회.
- 윤방섭(2004), 임파워먼트(개념, 이론, 실천), 연세경영연구 제38권, 제1호(통권 제72호).
- 정충영 · 최이규(2004), 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 貿易經營社.
- 양혁승 · 정영철(2002), “개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향”, 인사 · 조직 연구 제10권, 제2호.
- 서창석 · 신호준(2000), “서비스기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향”, 서비스경영학회지 제1권, 제1호.



## The Empirical Study on the Effects of the Team Empowerment caused by the Team-Based Organizational Structure in KBS

Kim, Hong \* · Ahn, Dong Su \*\*

### Abstract

This study aims to provide policy suggestions on how to implement the process of empowerment, by investigating the conditions that hinder the process and the attitude of the KBS employees.

For the cross-sectional study, this thesis examined the domestic and international references, conducted a survey of KBS employees, personal interviews and made direct observations. Approximately 1,200 copies of the questionnaire were distributed and 474 were completed and returned. The analysis used SPSS 12.0 software to process the data collected from 460 respondents.

The survey findings showed a decrease of 24.2%p in the number of responses expressing negative views of the team structure and a decrease of 1.29%p in the number of positive responses. The findings indicated a positive transformation illustrating employees' improved understanding and approval of the team structure. However, KBS must address the issue on an ongoing basis.

It has been proven that the employee empowerment increases the productivity of the individual and the group. In order to boost the level of empowerment, the management must exercise new, innovative leadership and build trust between the managers and the employees first.

Additional workload as a result of shirking at work places was prevalent throughout all divisions and ranks, according to the survey data. This outcome leads to the conclusion that the workload is not evenly distributed or shared.

And the data also showed the employees do not trust the assessment and rewards system. More attention and consideration must be paid to the team size

and job allocation in order to address this matter; the present assessment and rewards system need to be complemented.

The type of leadership varies depending on the characteristics of the organization's structure and employees' disposition. KBS must develop and reform its own management, leadership style to suit the characteristics of individual teams. Finally, for a soft-landing of KBS team structure, in-house training and education are necessary.

*Key words* : team, empowerment, trust, team leadership.

---

\* Dean, Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University

\*\* Department of Venture Management The Graduate School Hoseo University Seoul, Korea