

# 연구개발팀에서 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할

## The mediating role of team learning behavior between team efficacy and team innovative performance in R&D team

이 준 호† 호서대학교 경영학과 조교수 (jhpaul@hoseo.edu)

김 학 수†† 고려대학교 경영학과 강사 (hsmartin@korea.ac.kr)

### ABSTRACT

Previous studies have focused on individual and organizational learning. Amid an increasingly complex business environment, a team system designed to improve flexibility and adaptability constitutes the most basic part of an organization. Still, team learning has rarely been discussed. In addition, team learning behavior, despite being an important part of a team process, is often mentioned as a team-level outcome variable. Given that team learning behavior involves constant changes in thinking and behavior, a shared belief among team members is needed in order to positively influence innovative performance of a team. In spite of that, there has been only limited discussion of it. Besides, few domestic studies have dealt with R&D teams that can clearly demonstrate team learning behavior and team innovative performance.

This study is an empirical analysis of the impact of team efficacy on team innovative performance and the mediating role of team learning behavior based on materials collected from team leaders and their immediate subordinates in 268 R&D teams. The analysis showed that team learning behavior actually has a positive effect on team innovative performance. Team efficacy also turned out to have a positive influence on team learning behavior. Lastly, the study found that team learning behavior played a mediating role in the relationship between team efficacy and team innovative performance. Based on those results, the study has identified implications and suggested directions for future research.

*Keywords: R&D team, Team efficacy, Team learning behavior, innovative performance*

## 1. 서론

경영환경의 불확실성과 복잡성이 증가하면서, 팀 학습에 대한 관심이 고조되고 있다. 급격한 경영환경의 변화에서 유연성, 적응성을 확보하기 위하여

국내기업들은 팀을 활용하고 있고 (박원우, 안성익, 2005), 팀은 학습의 핵심자원이며 (Knapp, 2010), 팀 학습은 성과에 결정적인 요인이다 (Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001; Edmondson, 1999).

이러한 중요성에도 불구하고, 기존 연구들은 개인 및 조직 수준의 학습을 중점적으로 고찰하였다 (엄기용, 2004), 따라서 팀 수준의 학습을 연구할 필요성이 제기되었다 (Marquardt, 1999). 왜냐하면, 학

† 제 1저자

†† 교신저자

논문접수일: 2012년 7월 6일; 게재확정일: 2012년 9월 26일

습은 개인에 의해 시작되며 (Simon, 1991), 팀은 획득한 지식 등을 공유, 실행하고 (Marquardt, 1999), 조직에서 학습은 제도화되는데 (Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983), 팀 학습은 조직학습의 심장 역할을 수행하며 (Marquardt, 1999), 조직학습의 축소판이기 때문이다 (Watkins & Marsick, 1993).

팀 학습에서 최근 주목을 받기 시작한 변수는 팀 학습행동이다 (박희진, 손영우, 2009). 팀 학습행동은 ‘탐색, 성찰, 오류 및 기대하지 않은 결과물에 대한 토론, 피드백 찾기, 실험하기 등의 특성을 보이는 팀 구성원들의 지속적인 사고와 행동과정’을 의미한다 (Edmondson, 1999, p.353). 기존의 몇몇 연구들 (Levitt & March, 1988; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006)은 팀 효과성 변수 중의 하나로 팀 학습행동을 규명한 반면, 본 연구는 팀 학습행동을 과정변수로 보고자 한다. 기존 연구들은 일관적이고 지속적인 학습이 팀 효과성에 결정적인 요인이므로 (Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001; Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999), 팀 학습행동이 높으면, 자동적으로 팀 효과성이 높아진다는 관점을 가지고 있지만, 팀 학습행동을 팀 효과성으로 보는 것은 문제가 있을 수 있다. 왜냐하면, 팀 학습을 지나치게 강조하는 경우, 오히려 팀 성과는 낮아질 수 있기 때문이다 (Bunderson & Sutcliffe, 2003). 탐색적·활용적 학습 중에서 활용적 팀 학습이 팀 혁신 및 과업성공에 유의하지 않는 연구 결과 (박헌준, 이종건, 성상현, 2004)를 보면, 팀 학습행동이 팀 성과를 항상 변화시키지 않기 때문이다 (Wilson, Goodman & Cronin, 2007). 따라서 팀 학습행동과 팀 결과물을 구분하여 논할 필요가 있다.

본 연구는 팀 혁신성과의 선행요인으로 팀 학습행동을 규명하고자 한다. 왜냐하면, 혁신은 학습과정의 산출물이며 (Sarin & McDermott, 2003), 새로운 지식창출 적용을 요구하고 (Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990), 기존 지식에서 벗어나 더 많은 지식 개발을 필요로 하기 때문이다 (Cohen & Levinthal, 1990). 그리고 팀 혁신성과의 중요한

선행요인으로 학습이 제시된 반면 (Alegre & Chiva, 2008; Dunphy & Bryant, 1996), 팀 혁신성과의 선행요인으로 팀 구조 (상호의존성, 규모 등) 및 팀 맥락 (풍토, 갈등, 리더십 등) 등이 제한적으로 규명되었기 때문이다 (이준호, 이진규, 김학수, 2011).

팀 혁신성과의 선행요인으로 팀 학습행동을 고려하면서, 본 연구는 연구개발팀을 연구맥락으로 두었다. 연구개발팀의 구성원들은 고객, 공급자 등과 유기적 관계를 맺고 있으며, 높은 수준의 불확실성에 놓여 있다 (Brown & Eisenhardt, 1995a). 따라서 연구개발팀의 구성원들은 사전에 수립된 계획보다 경험적·즉흥적 학습으로 효과적인 성과를 창출한다 (Miner & Moorman, 1993). 연구개발팀의 활동은 개별적인 개인이 보유하기 어려운 집합적인 지식을 요구하며, 연구개발팀의 학습이 연구개발팀의 혁신성과에 직접적인 영향을 준다 (박경환, 2005; 최만기, 신창호, 2003). 또한, 조직내의 다른 팀과 비교하여 팀 학습행동이 상대적으로 중요한 팀은 연구개발팀이다 (Sarin & McDermott, 2003).

본 연구는 팀 학습행동의 선행요인으로 팀 효능감을 규명하고자 한다. 기존 연구들은 조직 및 리더들이 팀 구성원들을 관리하는 방안인 코칭, 임파워링 및 조직 지원 등을 팀 학습행동의 선행요인으로 규명하였다. 하지만, 팀 구성원들은 이러한 관리방안을 외재적 동기로 인식할 수 있다. 팀 구성원의 태도 및 행동에 보다 직접적인 영향을 주는 것은 내재적 동기이다 (한주희, 고수일, 2002). 팀 구성원들은 동기요인인 팀 과업에 대한 공유된 자신감을 통하여 그들의 행동을 결정하게 된다. 팀 효능감은 팀에서 중요한 내재적 동기요인이며 (Gibson & Earley, 2007), 팀 구성원들의 업무적 교환관계를 촉진하여 (이준호 외, 2011), 팀 학습행동을 향상시킨다 (Edmondson, 1999).

본 연구는 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동의 매개역할을 규명하고자 한다. 기존 연구들 (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien,

2002; Riggs & Knight, 1994; Stajkovic, Lee & Nyberg, 2009)은 팀 효능감과 팀 성과간의 직접적인 영향관계만을 고려하였으며, 이들 변수들 간의 과정을 블랙박스로 남겨두고 있다. 팀 효능감은 팀 혁신성과를 직접적으로 향상시킬 수 있지만 (임희정, 강혜련, 2005a), 급변하는 경영환경에서 지속적인 학습이 이루어지지 않는다면, 팀 효능감은 자만심으로 변질되어 팀 혁신성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서 팀 학습행동은 팀 효능감과 팀 혁신성과의 긍정적 영향을 연결시켜 주는 중요한 팀 프로세스 요인일 수 있다. 왜냐하면, 팀 효능감은 팀 구성원들의 자신감을 높여 팀 학습행동을 촉진하며 (Edmondson, 1999), 팀 학습행동은 팀 혁신을 향상시키기 때문이다 (박희진, 손영우, 2009).

이러한 논지에서 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다. 첫째, 팀 학습행동이 상대적으로 중요한 연구개발팀을 대상으로 팀 혁신성과의 선행요인으로 팀 학습행동을 규명하고자 한다. 또한, 팀 학습행동의 선행요인으로 팀 효능감을 규명하고자 한다. 마지막으로, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 프로세스 요인으로서 팀 학습행동의 매개역할을 실증 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팀 학습행동

무한 경쟁시대에서 조직 생존 및 발전을 위하여, 팀의 중요성은 지속적으로 강조되고 있다 (Banker, Field, Schroeder & Sinha, 1996; Glassop, 2002; Pfeffer, 1994). 팀은 개별 구성원보다 더 높은 수준의 적응성, 창의성, 생산성 등을 보이며, 다양한 문제에 대한 혁신적·통합적인 해결안을 제시한다 (Beers, 2005). 또한, 팀은 다양한 정보를 지닌 개인들로 구성되며 (Jackson, 1992), 혁신성과를 추구한다 (Somech, 2006).

하지만, 팀 조직구조가 자동적으로 성과를 향상

시키는 것은 아니다. 팀은 구성원들에게 암묵적 지식을 공유하도록 촉진해야 하며 (Brown & Duguid, 1991), 다양한 지식과 기술을 습득할 수 있는 기회를 제공해야 한다 (De Dreu & De Vries, 1997). 왜냐하면, 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 팀 전략으로서 팀 학습행동의 중요성이 부각되고 있기 때문이다 (Banker, Field, Schroeder & Sinha, 1996; Osterman, 1994; Safizadeh, 1991).

팀 학습행동은 실천공동체 (Community of Practice)의 하위요소 (Brown & Duguid, 1991) 및 학습조직의 하위요소 (Argyris, 1999)로 논의되다가, Edmondson (1999)에 의하여 개념이 정립되었다. 그는 팀 학습행동을 '질문하기, 피드백 찾기, 실험, 결과에 대한 성찰, 기대하지 않은 결과 및 오류에 대한 토론 등의 특성을 가진 지속적인 사고와 행동 과정' (p.353)으로 정의하였다. Edmondson (1999)이 팀 학습행동의 개념을 제시한 이래, Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West & Moon (2003)은 '팀 구성원들이 공유하는 경험에 의한 팀 수준 지식, 기술의 비교적 지속적인 변화' (p.822)로 팀 학습행동을 정의하였다. 또한, 박희진 (2009)은 '구성원들의 행동 수정뿐만 아니라 조사와 협상과 같은 지속적인 상호작용 행동들을 포함하는 사고, 대화 및 행동의 지속적인 과정' (p.601)으로 팀 학습행동을 정의하였다. 본 연구는 팀 학습행동을 팀 구성원들의 팀 수준 지식, 기술의 지속적인 변화를 추구하는 사고와 행동패턴으로 정의하고자 한다.

새로운 지식·정보의 획득은 경쟁우위의 필수요건이다 (Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001). 하지만, 새로운 지식·정보에 대한 지속적인 학습이 없다면, 기존 역량은 새로운 역량의 걸림돌이 되는 역량 덩어리 (Levitt & March, 1988), 핵심 경직성 (Leonard-Barton, 1992)에 빠지게 된다. 새로운 지식·정보는 지속적인 학습과정을 거쳐 팀 구성원들에게 내재화되어야만 지속적인 혁신으로 나타나게 된다 (Edmondson et al., 2001). 팀 학습은 문제발견 (Hirokawa, 1990), 내·외부환경 파악 (Ancona &

Caldwell, 1992a) 및 창의적 문제해결 (Maier & Solem, 1962)을 강화시켜, 팀 혁신성과에 결정적인 영향을 준다 (Drach-Zahavy & Somech, 2001).

## 2. 과정변수로서의 팀 학습행동

팀 학습행동에 대한 논의는 두 가지로 구분할 수 있는데, 팀 학습행동을 결과물로 실증 분석한 연구들 (Ellis et al., 2003; Gibson & Vermeulen, 2003; Tjosvold, Yu & Hui, 2004)과 프로세스 변수로 실증 분석한 연구들 (Edmondson, 1999; Van der Vegt & Bunderson, 2005; 박희진, 2009; 박희진, 손영우, 2009)이 있다.

팀 학습행동을 결과물로 규명한 연구들은 팀 학습행동을 팀 구성원들의 커뮤니케이션 활동, 조정 활동 등의 결과물로 보았다 (Savelsbergh, Van der Heijen & Poell, 2009). 그리고 팀 학습행동의 선행 요인으로 다양성, 인지적 능력, 균등한 업무분배, 목표지향성, 팀 맥락적 특성 등이 규명되었다 (Ellis et al., 2003; Gibson & Vermeulen, 2003; Tjosvold et al., 2004).

본 연구는 팀 학습행동을 과정변수로 보았다. 팀 학습행동은 팀 활동 프로세스 변수이며 (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), 팀 상호작용 프로세스로 학습이 중요하다 (Van Offenbeek & Koopman, 1996). 학습을 프로세스 변수로 논한 최초의 연구는 Dewey (1922)의 연구이다. 그는 습관적이고 자동적인 인간 행동과는 다르게, 설계, 실행, 반성, 수정 등의 반복적 인간 행동을 학습이라고 주장하였다. 하지만, 팀 학습에 대한 논의는 개인학습과 조직학습과 비교하여 상대적으로 미흡하였고 (Marquardt, 1999; 엄기용, 2004). Mills (1967) 및 Senge (1990)에 의하여 팀 학습에 대한 논의가 이루어졌지만, 실증 분석은 이루어지지 않았다. 이에 Edmondson (1999)의 실증 연구에서 팀 학습행동의 개념이 사용되기 시작하였고, 본격적인 실증 연구들은 2000년대 중반부터 나타나기 시작하였다. 팀 학습행동의 척도

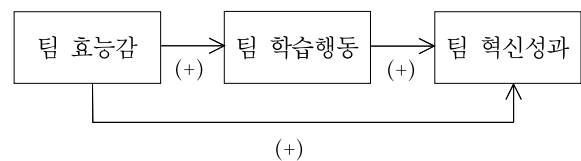
개발 연구 (Savelsbergh et al., 2009), 팀 학습행동의 선행요인과 결과변수를 규명하는 연구들 (Van der Vegt & Bunderson, 2005; 박희진, 2009; 박희진, 손영우, 2009)이 진행되었다.

팀 학습행동을 프로세스 변수로 규명한 연구들의 특징은 다음과 같다 (Edmondson, Dillon & Roloff, 2008). 첫째, 팀 학습행동을 강화시키는 요인을 규명하는 것이며, 팀 리더 요인인 팀 리더 코칭, 임파워링 리더 행동, 팀 구성 요인인 전문지식 다양성, 맥락적 요인인 심리적 안정, 맥락적 지원 등이 규명되었다. 둘째, 팀 학습행동의 결과변수로 팀 효과성 변수 중에서 팀 성과 및 수행이 중점적으로 규명되었다. 셋째, 학습과 관련된 기존 연구들은 주로 실험실에서 이루어진 반면, 팀 학습행동 연구는 광범위한 현장연구가 이루어졌다.

## III. 연구 모형과 가설 설정

### 3.1. 연구 모형

<그림 1>에서 연구모형을 제시하였다. 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 줄 것으로 가설을 설정하였다. 또한, 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을 줄 것으로 가설을 설정하였다. 마지막으로, 팀 효능감과 팀 혁신성과의 영향관계에서 팀 학습행동은 정적인 매개역할을 할 것으로 가설을 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형.

### 2. 팀 학습행동과 팀 혁신성과의 영향관계

불확실한 경영환경에 직면하고 있는 팀들은 환경, 고객 등을 이해하고 팀 프로세스를 향상시키기

위하여 지속적인 학습행동을 전개해야 한다 (Edmondson, 1999). 팀 학습행동은 팀 구성원들이 급변하는 환경에 적응하고, 지속적인 프로세스 개선을 통하여 팀 목표를 달성하는 데 도움을 준다 (Bunderson & Sutcliffe, 2003). 혁신은 새로운 기술, 시장 접근 방식 및 정보 처리 능력 등을 필요로 하며 (Moorman & Miner, 1997), 팀 학습행동은 팀 구성원들의 능력 및 새로운 통찰력을 향상시켜 혁신성과를 향상시킬 수 있다.

기존 연구들을 보면, 팀 학습행동은 팀 성과에 일관적으로 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 팀 학습행동과 팀 성과간의 관계는 팀 학습행동이 피드백을 통하여 적응적 행동을 향상시켜 팀 성과를 향상시킨다는 적응 관점의 연구 (Van der Vegt & Bunderson, 2005)와 팀 학습행동이 팀 구성원간의 지식공유를 촉진시켜 팀 성과를 향상시킨다는 지식생성 관점의 연구들 (Edmondson, 1999; 박희진, 손영우, 2009)이 있다 (박희진, 손영우, 2009).

팀 학습행동과 팀 혁신성과간의 관계는 사회적 공유인지 관점에서 설명가능하다. 연구개발팀 구성원들은 상호의존적으로 업무를 수행하고, 개인 단위가 아닌 팀 단위의 과업을 수행하게 된다 (Hackman & Morris, 1975). 이러한 팀 특성에 의하여 많은 연구자들 (Hinsz, Vollrath, Nagao & Davis, 1988; Hirokawa, 1990; McGrath & Hollingshead, 1994)은 팀 현상을 설명하는 데 있어, 사회적 공유인지에 관심을 두게 되었다. 사회적 공유인지는 팀 구성원들이 지식·정보를 획득, 저장, 전이하는 사회적 과정을 의미하며, 지적 산출물을 창출하는 것을 그 목적으로 한다 (Fiske & Taylor, 1991).

팀 학습행동은 팀 구성원들 간의 공유인지를 높여 팀 혁신성과를 향상시킬 수 있다. 팀 구성원들 간의 지식·정보에 대한 토론 및 심사숙고 등은 개인의 지식·정보를 팀의 지식·정보로 전환시키는 팀 능력의 전제조건이며 (Argyris, 1993), 팀 구성원들 간의 대안적 관점이 활발하게 논의될수록, 모든 발생 가능한 비용, 이익, 부작용 등을 예측하는 팀 능

력은 향상된다 (Pearce & Ravlin, 1987). 지식·정보를 통합하는 팀 능력이 높을수록, 신제품 개발 가능성은 높아진다 (Moorman, 1995). 팀 학습행동은 팀 과업에 대한 팀 공유인지를 향상시켜 팀 구성원들의 문제해결 및 혁신을 향상시킨다 (Dunphy & Bryant, 1996).

기존의 이론적 논의를 보면, 팀 학습 지향성은 제품 혁신과 정적인 관련이 있으며 (Bunderson & Sutcliffe, 2002), 팀 학습행동은 새로운 아이디어를 증가시켜 팀 혁신을 향상시킨다 (박희진, 2009). 이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

*가설1: 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 줄 것이다.*

### 3. 팀 효능감과 팀 학습행동간의 영향관계

팀 구성원들에게 중요한 동기요인은 팀 효능감이다 (Gibson & Earley, 2007). 팀 효능감이 높을수록, 팀 구성원들은 어려운 문제에 대한 해결을 시도하며 (Bandura, 2000), 스스로 도전적인 목표를 설정하며 (Durham, Locke, Poon & McLeod, 2000; Silver & Bufiano, 1996), 이를 실행하기 위한 지속적인 노력을 수행한다 (Bandura, 1986). 이와 같이, 팀 효능감은 팀 구성원들의 의사결정방식, 학습행동 등에 영향을 준다 (Edmondson, 1999; Riggs & Knight, 1994).

기존 연구들 (Edmondson, 1999; 박희진, 손영우, 2009)을 보면, 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 팀 효능감과 팀 학습행동간의 관계는 팀 성공에 대한 확신이 미래의 보상과 연계될 수 있다는 기대에 의하여 팀 학습행동을 향상시킬 수 있다는 사회 교환 관점에서 이론적 논의가 이루어졌다.

팀 효능감과 팀 학습행동 간의 관계는 사회적 공유인지 관점에서 설명가능하다. 팀 효능감은 '팀 과

업을 달성하기 위해, 요구되는 행동들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 팀의 공유된 신념' (Bandura, 1997, p.477)이며, 팀 구성원들의 일하는 방식, 어려운 상황에서의 복원력 등에 영향을 준다 (Bandura, 1997). 높은 수준의 팀 효능감은 팀 구성원들의 공유멘탈모델의 발생 가능성을 증가시키고 (Peterson, Mitchell, Thompson & Burr, 2000), 팀 구성원들 간의 공유된 기대감을 발생시켜 팀 구성원들 간의 학습을 촉진시킨다 (Mohammed & Dumville, 2001; 김창호, 이근창, 정남호, 2005). 또한, 팀 공유멘탈모델은 팀 학습효과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 (임희정, 강혜련, 2005b).

기존 연구들을 보면, 팀 효능감은 팀 구성원들에게 업무에 대한 확신을 주며, 이는 학습행동을 향상시킨다는 이론적 논의 (Edmondson, 1999)와 실증 연구들 (Edmondson, 1999; 박희진, 손영우, 2009)에서 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 논의와 실증연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

*가설2: 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을 줄 것이다.*

#### 4. 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동의 매개효과

Bandura (1997)는 '팀 구성원들이 팀 효능감을 높게 지각할수록, 팀 성과는 향상된다' (p.470)고 주장하였다. 하지만, 기존 실증 연구들을 보면, 팀 효능감은 팀 성과에 정적인 영향을 주거나 (Gibon, 1999; Little & Madigan, 1997; Prussia & Kinicki, 1996), 유의하지 않거나 (Katz-Navon & Erez, 2005), 유의미한  $\Pi$ 형태 (이차곡선)의 영향 (Tasa & Whyte, 2005; 박원우, 백연정, 2006)을 주는 것으로 나타났다. 이를 정리한 Gully et al. (2002) 및 Stajkovic et al. (2009)의 연구들은 팀 효능감이 팀 성과에 정적인 영향을 준다는 메타분석 결과를 제

시하였다. 또한, 그들은 과업상호의존성을 중요한 상황적 조절요인으로 제시하였다. 과업상호의존성이 높을수록, 팀 효능감과 팀 성과간의 정적인 영향관계는 더욱 강화되는 것으로 나타났다.

본 연구는 연구개발팀을 연구대상으로 하였으며, 연구개발팀은 다른 팀과 비교하여, 과업의 복잡성 및 상호의존성이 높으며 (Daft, 2010), 연구개발팀 구성원들은 과업 달성을 위하여 지속적인 상호조정, 협력이 필요하다 (Levi & Slem, 1995; Stewart & Barrick, 2000). 본 연구는 팀 효능감이 팀 효과성에 정적인 영향을 줄 것이라는 기본 가정에서 팀 효능감이 팀 혁신성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 보았다. 왜냐하면, 효능감은 혁신의 중요한 선행요인이며 (Bandura, 1997), 팀 효능감은 창의적 아이디어 창출 및 혁신적 문제해결 등을 가능하게 하기 때문이다 (임희정, 강혜련, 2005a).

팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계는 사회적 공유인지 관점에서 설명가능하다. 팀 과업달성에 대한 팀 구성원들의 공유된 믿음이 높을수록, 팀 구성원들은 지식 및 정보 등을 활발하게 공유하며 (Durham et al., 2000), 지식·정보 획득, 처리 및 의사소통에서 인지적으로 상호의존적인 체계를 의미하는 팀 교류기억을 향상시킨다 (박희진, 손영우, 2009). 지식·정보를 공유하는 풍토 등은 혁신에 대한 팀 구성원의 몰입을 증가시키며 (Kanter, 1985), 팀 교류기억은 팀 구성원의 혁신성과를 촉진시킨다 (Thompson & Fine, 1999).

본 연구는 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동을 중요한 프로세스 변수로 보았다. 학습은 새로운 전략 달성의 중요한 수단이며 (Crossan, Lane & White, 1999), 혁신을 통해 경쟁우위를 창출하고 확보하기 위하여, 팀 구성원들은 경쟁력의 핵심요인인 지식·정보에 대한 학습활동을 효과적으로 수행해야 한다. 왜냐하면, 사람만이 학습 및 혁신의 주체이며, 혁신성과에 실질적인 영향을 줄 수 있으며 (배종석, 2006), 학습은 새로운 제품개발에 중요한 역할을 수행하기 때문이다 (Imai, Nonaka &

Takeuchi, 1985). 또한, 팀 구성원들의 팀 효능감이 높을수록, 팀 구성원들 간의 학습은 촉진되기 때문이다 (Mohammed & Dumville, 2001). 연구개발팀의 구성원들이 팀 과업에 대한 공유된 자신감을 바탕으로, 끊임없이 새로운 기술적 대안들을 탐색하여, 다양한 역량을 구축하고, 이를 혁신적인 제품개발로 구체화시키는 활동은 조직의 장기적 생존과 지속가능한 경쟁우위 확보에 필수적인 요소가 된다. 급변하는 경영환경에서 학습이 일어나지 않는다면, 기존 역량은 역량의 뒷, 핵심 경직성 등에 빠질 수 있다 (Leonard-Barton, 1992; Levitt & March, 1988).

팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할은 사회적 공유인지 관점에서 설명 가능하다. 팀 구성원들이 특정 과업을 수행할 수 있다는 집단적 자신감이 높을수록, 팀 구성원들의 공유 경험으로 인하여 팀 구성원들의 지식, 기술 등은 지속적으로 향상될 수 있다. 또한, 팀 학습행동이 높게 일어나는 팀은 팀 구성원들의 팀 교류기억 및 팀 공유멘탈모델을 높이게 되며, 이는 팀 혁신성과를 향상시킬 수 있다.

기존의 이론적 논의를 보면, 팀 효능감은 팀 구성원들의 자신감을 높여 팀 학습행동을 촉진하고, 이는 팀 성과를 향상시킨다 (Edmondson, 1999). 이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

*가설3: 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동은 정적인 매개효과를 보일 것이다.*

## IV. 연구 방법

### 1. 표본과 자료수집

본 연구는 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소에서 자료를 수집하였다. 독립변수인 팀 효능감과 매개변수인 팀 학습활동은 각각

팀에 대한 지각을 평정하는 차원에서 R&D 연구소에 재직 중인 팀장급을 대상으로 하였으며, 종속변수인 팀 혁신성과는 연구개발팀의 산출물에 대해 해당 팀의 상급자를 대상으로 측정하였다.

설문의 배포와 수집은 연구자가 직접 해당 연구소의 별도 공간에서 연구개발팀장들과 그 상급자들에게 설명한 후 배포, 수집하는 방식과 해당 연구소의 지원부서 책임자에게 설명, 배포하고 사후 수집하는 방식을 병행하였다. 총 대상 연구소 18개 중에서 13개 연구소의 연구개발팀 304개에 대한 팀장 및 그 상급자의 응답 설문지가 회수되었고, 이중 불성실한 응답을 보인 36개 설문지를 제외하고, 268개의 연구개발팀 설문자료를 확보하였다.

연구표본의 개략적인 특성은 다음과 같다. 연구개발팀의 연구유형은 기초연구 1.9%, 응용연구 13.4%, 개발연구 84.7%이다. 팀의 존속기간은 1년 미만 25.4%, 1년 이상~2년 미만 22.8%, 2년 이상~3년 미만 17.9%, 3년 이상~4년 미만 11.6%, 4년 이상 22.4%이다 (평균=37.8개월, 표준편차=37.2개월). 팀 규모는 10명 미만 45.5%, 10명 이상~20명 미만 34.0%, 20명 이상~30명 미만 12.7%, 30명 이상 7.8%이다 (평균=13.7명, 표준편차=11.6명). 팀장 재직기간은 1년 미만 27.6%, 1년 이상~2년 미만 25.0%, 2년 이상~3년 미만 18.3%, 3년 이상~4년 미만 10.4%, 4년 이상 18.7%이다 (평균=36.7개월, 표준편차=47.6개월).

### 2. 변수측정

독립변수인 팀 효능감 및 매개변수인 팀 학습행동의 자료를 얻기 위해, 연구개발팀 팀장에게 자기 보고식 설문지를 작성하도록 하였다. 설문응답자는 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도에 표시하였다.

독립변수인 팀 효능감은 특정 과제를 하는 데 필요한 일련의 행동을 조직하고 실행할 수 있는 능력이 팀이 가지고 있다고 믿는 팀 구성원들의 공유된

신념을 의미하는데 (Bandura, 1997), 본 연구는 팀 장이 관찰한 팀 구성원들의 팀 효능감으로 측정하였다. Edmondson (1999)의 팀 효능감에 대한 관찰자 입장에서의 설문문항을 채택하여 사용하였다. 설문의 예로는 “우리 팀의 목표를 달성하는 일은 충분히 가능하다.”와 “우리 팀은 시간이나 노력을 무리하게 많이 들이지 않고도 과업을 달성할 수 있다.” 등의 세 개 설문문항으로 측정하였다.

매개변수로서 팀 학습행동은 팀 구성원들이 행동을 수정하는 특징 (질문하기, 피드백 받기, 실험하기, 결과 반영하기, 오류 및 기대하지 않은 결과물에 대한 토론)을 보이는 사고와 행동의 지속적인 과정을 의미한다 (Edmondson, 1999; 박희진, 2011). Edmondson (1999)의 팀 학습행동에 대한 관찰자 입장에서의 설문문항을 채택하여 사용하였다. 설문의 예로는 “우리 팀은 자체적인 진행상황 및 실적을 적극적으로 검토한다.”와 “우리 팀은 팀원들이 해결 방법을 몰라 난감해 하는 문제가 발생할 경우 회사 내 다른 사람들의 도움을 청한다.” 등의 일곱 개 설문문항으로 측정하였다.

중속변수로서 팀 혁신성과는 혁신으로 인해 발생한 팀의 결과물을 의미하며, 연구개발팀의 산출물에 대한 해당 팀 상급자의 주관적인 평가 방식을 사용하였다. 해당 팀 상급자는 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도에 표시하였다. Pirola-Merlo & Mann (2004)의 팀 혁신성과에 대한 설문문항을 채택하여 사용하였다. 설문의 예로는 “해당 팀의 최근 결과물은 창의적이다.”와 “해당 팀의 최근 결과물은 혁신적이다.” 등의 네 개 설문문항으로 측정하였다.

통제변수는 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간, 팀 연구수행 유형이 사용되었다. 팀 존속기간 및 팀장 재직기간은 개월 수로 측정되었고, 팀 규모는 팀장을 포함한 인원수로 측정되었으며, 팀 연구수행 유형은 기초연구, 응용연구, 개발연구 중에서 하나를 선택하는 방식이 사용되었다. 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간, 팀 연구수행 유형은

팀 혁신성과에 영향을 줄 수 있다.

인구통계적 변수들이 팀 혁신성과에 미치는 영향 관계를 고찰해 보면, 첫째, 팀 존속기간은 혁신성과에 정적 혹은 부적인 영향을 줄 수 있다. Katz (1982)는 팀 존속기간이 짧으면 다양한 지식에 대한 도전 등으로 혁신이 강조되지만, 팀 존속기간이 길어지면 업무의 일상화 등으로 혁신이 약화된다고 주장하였다. 이와는 반대로, Brown & Eisenhard (1995b)는 팀 존속기간이 길수록 팀워크, 조정 및 관리 프로세스 향상으로 혁신이 높아질 수 있는 반면, 팀 존속기간이 짧으면 지식공유 등의 어려움으로 혁신이 제약을 받는다고 주장하였다.

둘째, 팀 규모는 혁신성과에 정적 혹은 부적인 영향을 줄 수 있다. Hurley (1995)는 팀 규모가 클수록, 팀 구성원의 수가 많으므로 혁신성과가 증가한다고 주장한 반면, Ancona & Caldwell (1992b)은 팀 규모가 클수록, 응집성 및 의사소통이 약화되어 혁신성과를 약화시킨다고 주장하였다.

셋째, 팀장의 재직기간은 혁신성과에 정적 혹은 부적인 영향을 줄 수 있다. 팀장의 재직기간이 길수록, 팀장은 많은 정보와 경험의 축적으로 혁신을 촉진시킬 수 있다는 주장 (Levesque & Minniti, 2006)과 팀장의 재직기간이 길수록, 팀장은 아이디어 등의 토론에 대한 선호도가 낮아져 혁신을 제약할 수 있다는 주장 (Zahra, Hayton & Salvato, 2004) 등이 제시되었다.

넷째, 연구과제 유형에 따라 혁신성과는 서로 다르게 나타날 수 있다. 기초연구일수록 새롭고 독창적인 혁신성과가 중요한 반면, 개발연구일수록 유용하고 효율적인 혁신성과가 중요할 수 있다. 따라서 기초연구보다 개발연구일수록, 혁신성과는 높게 나타날 수 있다.

팀 존속기간 및 팀장 재직기간은 개월 수를 단위로 분석하였고, 팀 규모는 팀장을 포함한 팀 인원수이며, 팀 연구수행 유형은 기초, 응용, 개발 연구 (개발연구에 가까울수록 상용화에 가까움)로 구분하여, 더미변수로 분석하였다.



### 3. 신뢰성 및 타당성 분석

각 측정치의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석은 내적일관성을 사용하였다. 타당도 분석은 자료의 축소 및 공통 요인 추출을 위해 주축요인 추출법을 사용하였으며, 요인행렬의 회전은 내재되어진 요인들의 완전 독립을 가정하지 않는 사각회전법 중에서 직접 오블리민 방식을 사용하였다.

요인분석에서 각 측정항목과 구성개념간의 상관관계를 나타내는 요인 적재값은 통상적으로 .30을 기준으로 한다. 검증결과, 팀 효능감, 팀 학습행동 및 팀 혁신성과의 문항 중에서 구성타당성을 저해하거나, 요인 적재값이 낮게 나타난 것이 없으므로, 측정항목의 모든 문항들을 통계검증에 사용하였다.

요인분석 결과, 요인 개념들은 서로 구분이 되며 본 연구에서 사용된 변수들의 측정도구는 개념적 타당성이 있는 것으로 보인다. 최종 요인분석 분석 결과는 <표 1>과 같다.

### V. 연구가설의 검증

#### 1. 상관관계 분석

연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰도 계수를 나타낸 <표 2>를 통해 변수들 간의 관련정도를 확인할 수 있다.

팀 혁신성과에 대하여 팀 학습행동 ( $r=.55, p<.001$ )이 유의한 정적인 상관관계를 보여주고 있다. 이는 팀 학습행동이 높을수록, 팀 혁신성과가 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다.

또한, 팀 학습행동에 대하여 팀 효능감 ( $r=.31, p<.001$ )이 유의한 정적인 상관관계를 보여주고 있다. 이는 팀 효능감이 높을수록, 팀 학습행동이 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다.

마지막으로, 팀 혁신성과에 대한 팀 효능감 ( $r=.36, p<.001$ )이 유의한 정적인 상관관계를 보여주고 있다. 이는 팀 효능감이 높을수록, 팀 혁신성과가 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다.

변수간의 상관관계방향과 유의수준을 보면, 연구 모형에서 예상하는 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 또한, 내적일관성의 신뢰도 값은 Nunnally (1978)에 의해 제안된 기준 0.6을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 1> 요인분석 결과

변수		요인 1	요인 2	요인 3
팀 효능감	우리 팀의 목표를 달성하는 일은 충분히 가능	.17	.10	.76
	우리 팀은 노력 등을 많이 들이지 않아도 과업 달성 가능	-.15	-.09	.45
	우리 팀은 집중적인 노력 기울이면 어떤 일도 달성 가능	.11	.05	.67
팀 학습 행동	우리 팀은 내부 고객에게 실적에 관한 피드백을 요청	.33	-.23	.11
	우리 팀은 오래된 정보나 아이디어에 의존 <sup>Ⓜ</sup>	.37	-.03	-.03
	우리 팀은 자체적인 진행상황, 실적을 적극적으로 검토	.54	-.17	.13
	우리 팀은 팀원들의 정보를 고려하지 않고 업무를 수행 <sup>Ⓜ</sup>	.74	.03	-.07
	우리 팀은 정기적으로 시간 할애하여 개선 방법을 강구	.44	-.23	.08
	우리 팀은 다른 사람으로부터 받는 피드백을 무시 <sup>Ⓜ</sup>	.75	.06	-.02
	우리 팀은 어려운 문제 발생시, 다른 사람들에게 도움 요청	.46	-.00	.09
팀 혁신 성과	해당 팀의 최근 결과물은 새롭다	.02	-.80	.05
	해당 팀의 최근 결과물은 유용하다	.29	-.39	.19
	해당 팀의 최근 결과물은 창의적이다	.01	-.94	-.04
	해당 팀의 최근 결과물은 혁신적이다	.02	-.88	-.06

Ⓜ : 역문항

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰도 계수

변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 팀 존속기간	37.77	37.21							
2. 팀 규모	13.66	11.57	.05						
3. 팀장 재직기간	36.70	47.64	.24***	-.05					
4. 팀 연구수행 유형	2.83	.42	.02	.12*	-.02				
5. 팀 효능감	4.81	1.00	-.03	.01	.04	-.06	(.63)		
6. 팀 학습행동	5.15	.76	-.04	.11	.13*	.06	.31***	(.77)	
7. 팀 혁신성과	5.20	.90	-.09	.00	.08	-.05	.36***	.55***	(.88)

N = 268 \* : p < .05 \*\* : p < .01 \*\*\* : p < .001 ( ) : 신뢰도 계수

주) 팀 존속기간과 팀장 재직기간 개월 단위로 측정하였고, 팀 규모는 팀장을 포함한 팀 인원이며, 팀 연구수행 유형은 '1=기초연구', '2=응용연구', '3=개발연구'이다. 개발연구에 가까울수록 상용화에 가깝다.

## 2. 결과 분석

가설 1은 '팀 학습행동이 팀 혁신성과에 정적인 영향을 줄 것이다.'라고 설정되었다. 가설 1을 검증하기 위해, 팀 혁신성과를 결과변수로 하고, 통제변수인 인구통계변수(팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간, 팀 연구수행 유형)를 통제된 후, 팀 학습행동을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면, 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 ( $\beta=.55, p<.001$ ) (모형 5). 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 '팀 효능감이 팀 학습행동에 정적인 영향을 줄 것이다.'라고 설정되었다. 가설 2를 검증하기 위해, 팀 학습행동을 결과변수로 하고, 통제변수인 인구통계변수(팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간, 팀 연구수행 유형)를 통제된 후, 팀 효능감을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면, 팀 효능감은 팀 학습행동에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 ( $\beta=.30, p<.001$ ) (모형 2). 가설 2는 지지되었다.

가설 3은 '팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동은 정적인 매개효과를 보일 것이다.'라고 설정되었다. 가설 2를 검증하기 위해, Baron & Kenny (1986)가 제시한 매개효과 분석방식을 사용하였다. 1단계는 매개변수에 대하여 독립

변수의 회귀방정식을 분석하는 것이다. 팀 학습행동에 대하여 팀 효능감 ( $\beta=.30, p<.001$ ) (모형 2)은 통계적으로 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 2단계는 종속변수에 대하여 독립변수의 회귀방정식을 분석하는 것이다. 팀 혁신성과에 대하여 팀 효능감 ( $\beta=.35, p<.001$ ) (모형 4)은 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 3단계는 종속변수에 대하여 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 회귀방정식을 분석하는 것이다. 팀 혁신성과에 대하여 팀 효능감 ( $\beta=.20, p<.001$ ), 팀 학습행동 ( $\beta=.49, p<.001$ )은 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다 (모형 6).

매개효과 검증은 종속변수에 대해 매개변수가 유의한 영향을 주는 것으로 나타나고, 종속변수에 대한 독립변수의 영향관계를 비교하여 3단계가 2단계보다 적거나 없는 것으로 나타나야 한다. 팀 혁신성과에 대해 팀 학습행동 ( $\beta=.49, p<.001$ )은 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타나고, 팀 혁신성과에 대한 3단계에서 팀 효능감 ( $\beta=.20, p<.001$ )은 2단계에서 팀 효능감 ( $\beta=.35, p<.001$ )보다 적고, 유의한 것으로 나타났다. 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동은 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다 (Sobel test,  $Z=4.49, p<.001$ ). 가설 3은 지지되었다.

&lt;표 3&gt; 결과 분석

변수		팀 학습행동		팀 혁신성과			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
통제변수	팀 존속기간	-.08	-.07	-.11	-.10	-.07	-.06
	팀 규모	.12	.11	.02	.01	-.04	-.04
	팀장 재직기간	.15*	.14*	.10	.08	.02	.02
	팀 연구수행 유형_응용연구	.12	.13	.10	.12	.03	.05
	팀 연구수행 유형_개발연구	.15	.18	.02	.06	-.06	-.03
독립변수	팀 효능감		.30***		.35***		.20***
매개변수	팀 학습행동					.55***	.49***
F		2.17	6.46***	1.28	7.43***	20.05**	20.27**
R <sup>2</sup>		.02	.11	.00	.13	.30	.34
F Change			26.80***		37.26***	111.18***	66.12***
R <sup>2</sup> Change			.09		.12	.29	.33

N = 268 \* : p <.05 \*\* : p <.01 \*\*\* : p <.001

## VI. 논의

본 연구는 팀 학습행동과 관련한 선행연구들을 토대로, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에 대한 체계적인 논의가 미흡하며, 이론적 발전을 위하여 선행 및 결과변수들을 규명할 필요성을 제시하였다. 본 연구는 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소의 268개 연구개발팀을 대상으로 팀 학습행동이 팀 혁신성과에 미치는 영향관계를 검증하였다. 또한, 팀 효능감이 팀 학습행동에 미치는 영향관계를 검증하였다. 마지막으로, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동의 매개효과를 검증하였다.

분석결과에 따르면, 첫째, 팀 학습행동은 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 팀 학습행동이 높을수록, 팀 혁신성과는 높아지는 것으로 나타났다. 팀 학습행동과 팀 성과간의 정적인 영향관계를 실증 분석한 기존 연구들 (Edmondson, 1999; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, Woltjer & Kirschner, 2011; 박희진, 2009 등)과 일관되게, 팀 학습행동은 팀 효과성 변수인 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을

주는 것으로 나타났다. 팀 효능감이 높을수록, 팀 학습행동은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 팀 효능감이 학습행동을 향상시킨다는 기존 주장과 일치하는 결과이다.

셋째, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동의 정적인 매개효과가 유의미하게 나타났다. 특히, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동은 부분 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 팀 효능감은 팀 혁신성과에 직접적으로 정적인 영향을 주는 동시에 팀 효능감은 팀 학습행동에 정적인 영향을 주고, 팀 학습행동이 다시 팀 혁신성과에 정적인 영향을 주는 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 완전 매개효과보다 부분 매개효과가 다양한 인과관계를 다루므로, 보다 현실적이고, 의미있는 이론적 설득력을 가지게 된다 (Baron & Kenny, 1986).

또한, 본 연구는 팀 혁신성과의 인구통계적 통제변수로 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간, 팀 연구수행 유형 등을 사용하였으며, 기존 연구를 토대로 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간은 팀 혁신성과에 정적인 혹은 부적인 영향을 주며, 팀 연구수행 유형에 따라 팀 혁신성과는 다르게 나타난

다고 보았다. 하지만, 본 연구는 인구통계적 변수들이 팀 혁신성가에 유의하지 않은 상관관계 및 영향관계를 보이고 있다. 본 연구표본은 팀 존속기간, 팀 규모, 팀장 재직기간과 팀 혁신성과간의 정적인 영향관계와 부적인 영향관계가 서로 상쇄효과를 보이면서 유의하게 나타나지 않았을 수 있다. 또한, 인구통계적 변수가 본 연구의 관심변수가 아니므로, 본 연구표본에서는 인구통계적 변수와 팀 혁신성과간의 영향관계가 명확하게 나타나지 않았을 가능성도 있다. 하지만, 팀의 인구통계적 변수가 팀 혁신성가에 유의미한 영향을 줄 수 있다는 기존 논지에 착안하여, 이에 대한 실증 연구가 이루어진다면 실무적인 시사점이 클 것으로 판단된다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 팀 학습행동과 팀 혁신성과를 상대적으로 명확하게 보여줄 수 있는 연구개발팀을 대상으로 실증 분석하였다는 데 의의가 있다. 기존 연구들에서는 팀 학습행동과 팀 혁신성과가 상대적으로 명확하게 나타나지 않을 수 있는 영업팀, 지원팀 등을 포함하여 실증 분석하였다.

둘째, 기존 연구들은 팀 학습행동이 팀 성과에 미치는 영향에 관심을 둔 반면, 본 연구는 팀 학습행동이 팀 혁신성가에 미치는 영향에 관심을 두었다. 조직의 장기적 생존 및 성장을 위하여 혁신의 중요성이 강조되고 있으며 (Ancona & Caldwell, 1987), 학습은 혁신에 중요한 역할을 수행하는 반면 (Imai et al., 1985), 팀 학습행동의 결과변수로 팀 혁신성가에 대한 실증 연구가 미흡하다는 점에 착안하여, 본 연구는 팀 학습행동의 결과변수로 팀 혁신성과를 제시하고, 실증 분석하였다.

셋째, 본 연구는 팀 학습행동에 직접적인 영향을 주는 요인으로 팀 리더의 코칭, 임파워링 리더행동 및 조직 지원 등의 외재적 동기요인보다 내재적 동기요인인 팀 효능감이 더 중요하다고 보았다. 팀에서 중요한 동기요인은 팀 효능감이므로 (Gibson & Earley, 2007), 팀 학습행동의 선행요인으로 팀 효능감을 규명하였다는 데 의의가 있다.

넷째, 기존 연구들은 팀 효능감과 팀 성과간의 직접적인 인과관계만을 고려하여, 이들 변수들 간의 과정을 블랙박스라 남겨두었다. 본 연구는 팀 학습행동을 매개변수로 제시하고, 이를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 및 리더는 팀 구성원들의 팀 효능감을 향상시켜 팀 학습행동을 강화하여 팀 혁신성과를 증가시킬 수 있는 방안을 마련하여야 한다. 또한, 기업들은 지속적인 경쟁우위 확보를 위하여 변화와 혁신을 추구하고 있으며, 팀 구성원들에게 적극적으로 자발적인 학습을 요구하고 있다. 따라서 팀 구성원들의 학습행동을 강화하기 위하여 팀 구성원간의 과업에 대한 공유된 신념 등을 강화시킬 수 있는 도전적인 기회 등을 팀 구성원에게 제공해야 한다.

둘째, 기업들은 인적자원개발의 성과지표로 팀 학습만을 고려하고, 학습의 결과물로서의 팀 성과 및 혁신성과까지 고려하지 못하는 경우가 있다. 하지만, 팀 학습행동은 팀 구성원의 상호작용 프로세스이며, 팀 성과변수가 아니다. 따라서 조직 및 리더들은 팀 학습행동, 팀 성과 및 혁신성과를 구분할 필요가 있으며, 팀 학습행동이 팀 성과 및 혁신성가로 이어질 수 있도록, 다양한 지원 활동을 전개하여야 한다.

셋째, 본 연구는 팀 효능감이 팀 혁신성가에 직접적인 영향을 주며, 팀 효능감이 팀 학습행동을 통해 팀 혁신성가에 간접적인 영향도 주는 것으로 나타났다. 조직 및 리더는 팀 구성원들의 팀 과업에 대한 확신을 증대시킬 수 있는 방안을 마련해야 할 뿐만 아니라, 팀 구성원들이 지속적으로 팀 수준에서 학습이 이루어질 수 있는 방안 및 제도를 마련할 필요가 있다. 기업들은 개인·조직 학습에 대한 계획 및 실행뿐만 아니라, 팀 학습에 대한 구체적인 계획 및 실행 방안을 강구할 필요가 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 팀 학습행동과 관련해 비교적 일관되게 제시되어 온 팀 효능감 변수에 한정해 그

영향관계를 규명하였다. 추후 연구에서는 팀 학습 행동과 관련된 팀 수준 변수들을 통합적으로 규명하는 연구가 진행될 필요가 있다. 팀 학습행동은 팀 특성인 팀 직무설계, 팀 상호의존성, 팀 구성, 팀 맥락, 팀 프로세스 등에 의해 영향을 받을 수 있다. 하지만, 기존 연구들과 본 연구는 팀 학습행동의 선행요인으로 팀 특성변수의 일부분만을 규명하였다. 다양한 팀 특성변수들이 팀 학습행동의 선행요인으로 동시에 실증 분석되면, 팀 학습행동에 대한 팀 특성변수들의 상대적 영향력 및 중요도, 팀 특성변수들 간의 인과관계 및 팀 특성변수들 간의 상호작용효과 등을 규명할 수 있다. 이러한 형태의 통합적 연구들은 팀 학습행동에 대한 이론적인 풍부함을 제공할 뿐만 아니라, 최소한의 자원으로 최대한의 효율성, 효과성을 추구하는 실무적 차원에서도 시사하는 바가 클 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 팀 효능감을 측정하기 위해, Edmonson (1999)이 제시한 관찰자 입장에서 설문문항을 활용하여 팀 구성원들의 팀 효능감을 해당 팀장이 측정하였다. 비록, 해당 팀을 대표하는 팀장이 관찰자 입장에서 팀 구성원들의 팀 효능감을 측정하였지만, 팀장의 사회적 바람직성 및 주관적인 평가를 배제하지는 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 보다 정확하고, 객관적인 자료를 수집하기 위하여, 팀 구성원들이 지각하는 개별적인 팀 효능감을 측정하고 이를 팀 단위로 통합하는 방식 및 팀 구성원들 간의 합의 및 일치성을 통하여 팀 구성원들의 팀 효능감을 측정하는 방식 등을 활용하여야 한다.

셋째, 본 연구는 설문지법을 사용한 횡단적 연구이므로 동일방법사용에 따른 문제점이 있을 수 있다. 이러한 오류를 줄이기 위해 팀 혁신성과는 해당 팀의 상급자로부터 설문조사하였으나, 독립변수와 매개변수는 동일방법사용의 문제가 있을 수 있으므로, 다중공선성이 우려되어 분산확대인자를 확인해 보았다. 팀 효능감 ( $VIF=1.12$ ), 팀 학습행동 ( $VIF=1.15$ )은 이군희 (2001)가 다중공선성을 의심해

볼 수 있는 기준값으로 제시한 5를 넘는 것은 없었다. 하지만, 추후에 종단적 연구와 질적 연구도 고려해서 인과관계를 보다 명확하게 규명할 필요가 있다.

넷째, 본 연구의 연구표본은 국내 대기업 군에 속하는 기업 산하 13개 R&D 연구소의 268개 연구개발팀을 대상으로 하였다. 대기업의 연구개발팀은 여유자원이 풍부하여 다양한 학습활동을 전개할 수 있는 반면, 중소기업의 연구개발팀은 여유자원의 부족, 비용절감 등의 이유로 학습활동을 전개하지 못할 수 있다. 따라서 본 연구는 모든 조직에 일반화하는 데는 한계가 있을 수 있다. 다양한 맥락에서 연구가 진행될 필요가 있으며, 대기업과 중소기업을 비교하여, 중소기업에 적합한 프로세스 변수를 규명할 필요가 있다.

또한, 팀 유형은 권한 정도, 외부환경과의 연계 정도, 팀 전문성 정도 등에 따라 생산 및 서비스팀, 프로젝트 및 개발팀, 액션 및 협상팀 등으로 분류된다 (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). 연구개발팀은 프로젝트 및 개발팀에 해당되며, 다른 유형의 팀과 비교해 보면, 높은 수준의 외부환경과 연계성, 팀 전문성, 팀 구성원의 전문성을 필요로 하므로, 팀 학습행동이 중요한 프로세스 요인일 수 있다. 또한, 본 연구에서의 관심변수인 팀 혁신성과, 팀 학습행동은 프로젝트 및 개발팀에서 상대적으로 중요하고, 명확하게 나타난다 (Sarin & McDermott, 2003; Song & Parry, 1997). 따라서 본 연구결과는 프로젝트 및 개발팀에 해당되며, 모든 유형의 팀에 일반화하는 데는 한계가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 다양한 유형의 팀을 대상으로 실증 분석하여, 연구 결과의 일반화를 도모할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 학습행동의 매개효과를 규명하였다. 하지만, 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 영향관계에서 팀 구성원들의 몰입, 분위기 등의 다양한 프로세스 요인들을 규명할 필요가 있다.

마지막으로, 조직에서의 학습은 개인 수준, 팀 수

준, 조직 수준의 다수준적 과정을 통하여 이루어진다. 조직에서의 학습은 개인학습이 팀 학습을 거쳐 조직학습이 되고, 조직학습이 팀 학습을 거쳐 개인 학습으로 이행되는 나선형 순환과정을 거치게 된다 (Nonaka & Takeuchi, 1995). 본 연구는 팀 수준의 학습행동에 초점을 맞추고 있지만, 추후 연구에서는 개인, 팀, 조직 수준의 학습과 각 수준별 선행요인들 간의 영향관계를 통합적으로 규명하는 연구가 이루어져야 한다.

### 참고 문헌

#### [국내 문헌]

[1] 김창호, 이견창, 정남호 (2005), 팀 조직의 활동이 지식경영 활동 및 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석, 지식경영연구, 제 6권 제 2호, 1-18.

[2] 박경환 (2005), 연구개발팀의 환경 성숙도 및 지적 다양성과 정서적 수용이 연구개발 성과에 미치는 영향, 기술혁신연구, 제 13권 제 1호, 1-27.

[3] 박원우, 백연정 (2006), 집단성과에 대한 집단효능감의 부작용, 경영학연구, 제 35권 제 5호, 1427-1448.

[4] 박원우, 안성익 (2005), 팀기반 보상의 실무 및 연구현황과 향후연구의 방향, 인사·조직연구, 제 13권 제 1호, 101-138.

[5] 박헌준, 이종진, 성상현 (2004), 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향, 인사·조직연구, 제 12권 특별호, 41-66.

[6] 박희진 (2009), 팀 구성원들의 교류기억과 팀 멘탈모델의 관계: 팀 학습 행동의 매개를 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 22권 제 4호, 597-623.

[7] 박희진 (2011), 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계: 메타분석, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 24

권 제 3호, 651-672.

[8] 박희진, 손영우 (2009), 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 22권, 제 1호, 1-25.

[9] 배중석 (2006), 사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론, 서울: 홍문사.

[10] 엄기용 (2004), 집단수준에서 본 지식경영활동의 영향요인과 결과, 고려대학교 대학원 박사학위논문.

[11] 이근희 (2001), 사회과학연구방법론, 서울: 도서출판 법문사.

[12] 이준호, 이진규, 김학수 (2011), 연구개발 집단에서의 갈등과 혁신성과간 관계에서 집단효능감의 조절역할, 조직과 인사관리연구, 제 35권 제 1호, 75-102.

[13] 임희정, 강혜련 (2005a), 인지 및 동기요인이 지식근로자의 팀 성과와 혁신행동에 미치는 영향, 인사·조직연구, 제 13권 제 3호, 99-137.

[14] 임희정, 강혜련 (2005b), 지식근로자의 공유인지와 팀 효과성의 관계, 지식경영연구, 제 6권 제 2호, 1-24.

[15] 최만기, 신창호 (2003), 자원기반이론과 제도화이론에 기초한 연구개발집단의 지식경영 연구모형, 지식경영연구, 제 4권 제 2호, 35-53.

[16] 한주희, 고수일 (2002), 자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구, 인사관리연구, 제 26권 제 3호, 251-272.

#### [국외 문헌]

[1] Alegre, J. and Chiva, R. (2008), Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, *Technovation*, 28(6), 315-326.

- [2] Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1987), *Management issues facing new-product teams in high technology companies*, *Advances in Industrial and Labor Relations*, 4, Greenwich, CT: JAI Press.
- [3] Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1992a), Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- [4] Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1992b), Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- [5] Argote, L., Gruenfeld, D. and Naquin, C. (1999), Group learning in organizations, In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work Advances in theory and research*, 369-413, NY: Erlbaum.
- [6] Argyris, C. (1993), *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, SF: Jossey-Bass.
- [7] Argyris, C. (1999), *On organizational learning (2nd ed)*, Malden, England: Blackwell.
- [8] Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [9] Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, NY: Freeman.
- [10] Bandura, A. (2000), Exercise of human agency through collective efficacy, *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 77-80.
- [11] Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.D. and Sinha, K.K. (1996), Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study, *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.
- [12] Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [13] Beers, P.J. (2005), *Negotiating common ground Tools for multidisciplinary teams*, Unpublished doctoral dissertation. Open University of the Netherlands, Heerlen.
- [14] Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- [15] Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1995a), *Core competence in product innovation: The art of managing in time*, Working paper, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, CA.
- [16] Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1995b), Product development: Past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, 20(2): 343-378.
- [17] Bunderson, J.S. and Sutcliffe, K.M. (2003), Management team learning orientation and business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- [18] Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- [19] Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- [20] Daft, R.L. (2010), *Understanding the theory and*

- design of organizations (10th edition)*, South-Western Cengage Learning.
- [21] De Dreu, C.K.W. and De Vries, N.K. (1997), Minority dissent in organizations, In C.K.W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*, 72-86, London UK: Sage.
- [22] Dewey, J. (1922), *Human nature and conduct*, NY: Holt.
- [23] Drach-Zahavy, A. and Somech, A. (2001), Understanding team innovation: The role of team processes and structures, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111-123.
- [24] Dunphy, D. and Bryant, B. (1996), Teams: Panaceas or prescription for improved performance? *Human Relations*, 49(5), 677-698.
- [25] Durham, C.C., Locke, E.A., Poon, J.M.L. and McLeod, P.L. (2000), Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information-seeking strategy, and performance, *Human Performance*, 13(2), 115-138.
- [26] Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- [27] Edmondson, A.C., Bohmer, R.M. and Pisano, G.P. (2001), Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals, *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- [28] Edmondson, A.C., Dillon, J.R. and Roloff, K.S. (2008), Three perspectives on team learning, *Academy of Management Annals*, 1(1): 269-314.
- [29] Ellis, A.P.J., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Porter, C.O.L.H., West, B.J. and Moon, H. (2003), Team learning: Collectively connecting the dots, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835.
- [30] Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1991), *Social cognition*, NY: McGraw-Hill.
- [31] Gibson, C.B. (1999), Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures, *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
- [32] Gibson, C.B. and Earley, P.C. (2007), Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace, *Academy of Management Review*, 32(2), 438-458.
- [33] Gibson, C. and Vermeulen, F. (2003), A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- [34] Glassop, L.I. (2002), The organizational benefits of teams, *Human Relations*, 55(2), 225-249.
- [35] Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A. and Beaubien, J.M. (2002), A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-823.
- [36] Hackman, J.R. and Morris, C.G. (1975), Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, NY: Academic Press.
- [37] Hedberg, B. (1981), How organizations learn and unlearn, In P.C. Nystrom & W.H.



- Starbuck (Eds.), *Handbook of organization design*, 3-27, NY: Oxford University Press.
- [38] Hinsz, V.B., Vollrath, D.A., Nagao, D.H. and Davis, J.H. (1988), Comparing the structure of individual and small group perceptions, *International Journal of Small Group Research*, 4, 159-168.
- [39] Hirokawa, R.Y. (1990), The role of communication in group decision making efficacy: A task contingency perspective, *Small Group Research*, 21(2), 190-204.
- [40] Hurley, R.F. (1995), Group culture and its effect on innovative productivity, *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75
- [41] Imai, K., Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1985), Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn, In R. Hayes, K. Clark and P. Lorenz (Eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*, 337-375, Boston: Harvard Business School Press.
- [42] Jackson, S.E. (1992), Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing, In P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, 8, 345-382, Greenwich, CT: JAI Press.
- [43] Kanter, R.M. (1985), Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing* 1(1), 47-60.
- [44] Katz, R. (1982), The effects of group longevity on project communication and performance, *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104.
- [45] Katz-Navon, T.Y. and Erez, M. (2005), When collective- and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence, *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- [46] Knapp, R. (2010), Collective (Team) learning process models: A conceptual review, *Human Resource Development Review*, 9(3), 285-299.
- [47] Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R. and Smith, E.M. (1999), Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time, In D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development*, 240-292, SF: Jossey-Bass.
- [48] Leonard-Barton, D. (1992), Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(special issue), 111-125.
- [49] Levesque, M. and Minniti, M. (2006), The effect of aging on entrepreneurial behavior, *Journal of Business Venturing* 21(2), 177-194.
- [50] Levi, D. and Slem, C. (1995), Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16(1), 29-42.
- [51] Levitt, B. and March, J.G. (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- [52] Little, B.L. and Madigan, R.M. (1997), The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams, *Small Group Research*, 28(4), 517-534.
- [53] Maier, N.R.F. and Solem, A.R. (1962), Improving solutions by turning choice situations into problems, *Personnel Psychology*,

- 15(2), 151-157.
- [54] Marks, M.A., Mathieu, J.E. and Zaccaro, S.J. (2001), A conceptual framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- [55] Marquardt, M.J. (1999), *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning*, PA: Davies-Black.
- [56] McGrath, J.E. and Hollingshead, A.B. (1994), *Groups interacting with technology*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [57] Mills, T.M. (1967), *The sociology of small groups*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [58] Miner, A.S. and Moorman, C. (1993), *Organizational improvisation in new product development and introduction. Proposal for research*, School of Business, University of Wisconsin, Madison.
- [59] Mohammed, S. and Dumville, B.C. (2001), Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries, *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89-106.
- [60] Moorman, C. (1995), Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes, *Journal of Marketing Research*, 32(August), 318-335.
- [61] Moorman, C. and Miner, A.S. (1997), The impact of organizational memory on new product performance and creativity, *Journal of Marketing Research*, 34(February), 91-107.
- [62] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press: New York.
- [63] Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, NY: Holt Rinehart & Winston.
- [64] Osterman, P. (1994), How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- [65] Pearce, J.A. and Ravlin, E.C. (1987), The design and activation of self-regulating workgroups, *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- [66] Peterson, E., Mitchell, T.R., Thompson, L. and Burr, R. (2000), Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups, *Group Processes and Intergroup Relations*, 3(3), 296-316.
- [67] Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- [68] Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004), The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
- [69] Prussia, G.E. and Kinicki, A.J. (1996), A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187-198.
- [70] Riggs, M.L. and Knight, P.A. (1994), The impact of perceived group success failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.
- [71] Safizadeh, M.H. (1991), The case of workgroups in manufacturing operations, *California Management Review*, 33(4), 61-82.
- [72] Sarin, S. and 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.
- [73] Savelsbergh, C.M.J.H., Van der Heijen, B.I.J.M. and Poell, R.F. (2009), The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors, *Small Group Research*, 40(5), 578-607.
- [74] Schoonhoven, C.B., Eisenhardt, K.M. and Lyman, K. (1990), Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177-207.
- [75] Senge, R. (1990), *The fifth discipline*, NY: Doubleday.
- [76] Shrivastava, P. (1983), A typology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- [77] Silver, W.S. and Bufiano, K.M. (1996), The impact of group efficacy and group goals on group task performance, *Small Group Research*, 27(3), 55-72.
- [78] Simon, H.A. (1991), Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- [79] Somech, A. (2006), The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams, *Journal of Management*, 31(1), 132-157.
- [80] Stajkovic, A.D., Lee, D. and Nyberg, A.J. (2009), Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-828.
- [81] Stewart, G.L. and Barrick, M.R. (2000), Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type, *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- [82] Sundstrom, E., De Meuse, K.P. and Futrell, D. (1990), Work teams: Applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- [83] Tasa, K. and Whyte, G. (2005), Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(2), 119-129.
- [84] Thompson, L. and Fine, G.A. (1999), Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration, *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 278-302.
- [85] Tjosvold, D., Yu, Z. and Hui, C. (2004), Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving, *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- [86] Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G. and Kirschner, P. (2011), Team learning: Building shared mental models, *Instructional Science*, 39(3), 283-301.
- [87] Van der Veegt, G.S. and Bunderson, J.S. (2005), Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification, *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- [88] Van Offenberg, M. and Koopman, P. (1996), Interaction and decision making in project teams, In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*, 159-187, London: Wiley.
- [89] Watkins, K.E. and Marsick, W.J. (1993), *Sculpting the learning organization*, SF:

- Jossey-Bass.
- [90] Wilson, J.M., Goodman, P.S. and Cronin, M.A. (2007), Group learning, *Academy of Management Review*, 32(4), 1041-1059.
- [91] Zahra, S.A., Hayton, J.C. and Salvato, C. (2004), Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- [92] Zellmer-Bruhn, M. and Gibson, C. (2006), Multinational organization context: Implications for team learning and performance, *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

● 저 자 소 개 ●



이 준 호 (Lee Jun Ho)

고려대학교 경영대학에서 경영관리 전공으로 박사학위를 취득했다. 현재 호서대학교 경영학과 조교수로 재직 중이며, 한국인사·조직학회 이사 및 제주지역경제 연구센터 연구위원이다. 기업 및 컨설팅 현장에서의 다년간 경험을 토대로 인적 자원 및 조직관리 분야에서의 실효성있는 연구결과물을 만드는데 관심을 가지고 있다. 최근 주요 관심분야는 갈등 및 갈등관리, 정체성 및 동일시, 팀 효능감, 감정 등의 효과와 전략적 인적자원관리 및 여성인력관리 등이다.



김 학 수 (Kim Hack Soo)

고려대학교 경영대학에서 경영관리 전공으로 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 경영대학 강사이다. 주요 연구관심분야는 면접, 갈등, 임시적 과업집단, 협력, 적응성과 등이다. 그의 논문은 인사·조직연구, 조직과 인사관리연구, 인적자원관리연구 등의 국내학술지에 발표되었다.