

# 팀 학습행동이 팀 효과성에 미치는 영향과 팀 동적역량의 매개효과 \*

## The Effects of Team Learning Behavior on Team Effectiveness and the Mediating Effects of Team Dynamic Capabilities

이 균재 (Kyoum Jae Lee)

중앙대학교 GHRD대학원 (ssulkj@naver.com)

홍아정 (Ah Jeong Hong)\*\*

중앙대학교 교육학과 (ah454@cau.ac.kr)

### ABSTRACT

Since team performance has become one of the core factors for companies' success, companies are putting every effort to raise team productivity. In this vein, the purpose of this study was to examine the influence of team learning behavior upon team dynamic capabilities, team effectiveness, and to verify the mediating effect of team dynamic capabilities in corporations. 312 employees were randomly selected to participate in an questionnaire survey. The result has shown that the static correlation exists between team learning behavior, team dynamic capabilities, and team effectiveness. Team dynamic capabilities mediated the relationship between team learning behavior and team effectiveness. Based on the findings, the study implies that learning behaviors among team members should be supported in order to improve its outcome, and HR representatives must help to develop dynamic capabilities.

*Keywords: Team Learning Behavior, Team Dynamic Capabilities, Team Effectiveness*

## 1. 서론

팀제는 급변하는 경영환경에 효과적으로 대처할 수 있도록 조직의 유연성을 제공하고, 조직의 새로운 목표를 효과적으로 수행하기에 적합한 조직구조로 평

논문접수일: 2014년 7월 25일; 1차 수정: 2014년 9월 27일; 2차 수정: 2014년 10월 23일; 게재확정: 2014년 12월 2일

\* 본 논문은 저자의 학위논문을 수정하여 재구성한 연구임

\*\* 교신저자

가받고 있다. 팀제가 중요하게 된 배경에는 조직 구성원 개개인의 지식, 스킬이 뛰어나다고 반드시 조직성과 또는 역량과 직결되는 것은 아니기 때문에 기업경쟁력 제고문제를 논의하는데 있어 조직 또는 집단 차원의 논의를 배제한 채, 개인의 역량을 강조하는 것은 한계가 있다(Margerison, 2001). 즉 조직의 구성원 개인은 일차적으로 작업집단 내에서 구성원들 간의 상호작용을 통해 과업을 수행한다는 점에서 조직 구성

원 개개인들이 얼마나 잘 조직, 통합되며 생산적인 상호작용을 하는지가 기업경쟁력 제고문제에서 보다 중요할 수 있다(Grofman, Owen, & Feld, 1982). 결국 팀은 조직의 우수성을 나타내는 기본적이고 전략적인 단위라고 볼 수 있다(Guzzo & Shea, 1992; Kasl, Marsick, & Dechant, 1997; King & Rowe, 1999; Senge, 1990; van Offenbeek, 2001; Yeo, 2003).

조직의 학습 측면에서도 팀을 근본적인 학습단위로 설명할 수 있다(Senge, 1990). 실제로 대부분 많은 팀들이 갑작스러운 변화에 직면하거나 불확실한 상황에 처했을 때, 팀 구성원들이 학습행동에 관여하면서 그들이 처해있는 환경과 고객을 이해하게 되고 팀 구성원들의 활동들을 효과적으로 조정하게 된다(Edmondson, 1999). 이처럼 팀 학습은 복잡하고 변화하는 환경 속에서 조직이 높은 경쟁력을 유지하기 위한 잠재적인 자원으로 볼 수 있다(Edmondson, 2002; McDougall & Beattie, 1995; van Offenbeek, 2001; Yeo, 2003). 실제로 선행연구결과에서도 팀 학습이 팀의 성과를 높이는 선행요인임을 검증한바 있다(김문주, 2010; Van Der Vegt & Bunderson, 2005; van Woerkom & Croon, 2009). 특히 기업의 지속가능성을 위하여 혁신능력을 갖추는 것이 중요해짐에 따라(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Dougherty & Hardy, 1996; Mumford & Hunter, 2005), 구성원들이 실제 업무를 수행할 때의 태도가 기업 성과에 영향을 미치게 되므로 팀 효과성 측면에서 그 중요성이 확대되고 있는 것으로 볼 수 있다(Hackman, 1987; Shen & Chen, 2007).

기존에는 조직의 성과가 그 조직이 갖고 있는 핵심 역량에 의해 좌우됨에 따라 가치 있고(Valuable), 희소하고(Rare), 모방이 어렵고(Inimitable), 대체 불가능한(Nonsubstitutable) 고유한 자원(VRIN자원)을 가진 팀 또는 그러한 팀들을 보유하는 조직이 경쟁 우

위를 점할 수 있다는 자원기반관점(Resource Based View, 이하 RBV)에 주목하여 왔다(Barney, 1996; Conner & Prahalad, 1996; Hamel & Prahalad, 1994; Wernerfelt, 1984). 그러나 변화의 속도가 갈수록 빨라지고 복잡성이 증가하는 오늘날의 경영환경에서 RBV의 VRIN자원만으로는 더 이상 경쟁우위를 점하기 힘들다는 비판을 받고 있다(Eisenhardt & Martin, 2000). 팀 또는 조직의 VRIN자원이 특정 상황에서는 소기의 성과를 가져다주는 것은 사실이지만, 급변하고 복잡한 경영환경을 적재적소에 포착하여 필요한 지식을 신속히 획득, 활용하고 새로운 지식을 지속적으로 창출하는 등의 보다 역동적인 과정을 설명할 수 없기 때문이다(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002).

이러한 RBV를 보완하여 역동적인 환경에서의 조직 활동과 성과를 보다 잘 설명하기 위해 등장한 개념이 바로 동적역량관점(Dynamic Capability View: DCV)이다. DCV는 기존에 가지고 있는 자원을 어떻게 새로운 자원으로 변환시키는데 대한 자원 활용(resource deployment)의 측면과 기존의 VRIN자원을 가지고 있지 않더라도 팀과 그 팀이 속한 조직의 역량을 통해 자원을 재창조하는 자원 구축(resource upgrading) 측면을 통해 자원과 역량을 지속적으로 조성하고 재창조하는 동적인 부분을 보다 강조하여 RBV를 보완하고 있다(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Schuen, 1997). 다시 말해, 팀의 동적역량이란 변화하는 환경에 보다 더 효과적으로 대응하고 끊임없이 혁신할 수 있는 팀의 능력이자 학습 경험을 통해 내재화된 팀의 역량이자 전략이라고 볼 수 있다(정예지, 윤정구, 2011; O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, Pisano, & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002).

기업의 내부에서 이루어지는 연구개발이 기업의 가

치 있는 자산으로 간주되었던 과거와 달리 최근 개방형 혁신(Open Innovation)이 가속화되면서 인수합병, 타 기업과의 전략적 제휴, R&D 네트워크 등을 통해 경쟁력을 확보해가고 있다. 이러한 기업들은 이를 통해 기존의 자원과 융합하거나, 변환 그리고 새로운 자원으로 창출하여 예측하기 어려운 상황을 극복하고 있다. 주목할 것은, 조직이 보유한 물리적 자원뿐만 아니라 조직의 리더십, 구성원들이 보유한 지식과 기술, 사회적 자본, 네트워크 그리고 학습능력 등이 조직의 동적역량에 영향을 미친다는 것이다(권영철, 2010; Ambrosini & Bowman, 2009; Blyler & Coff, 2003; Rothaermel & Hess, 2009; Salvato, 2003; Zhan & Luo, 2008). 즉 팀의 효과성을 높여 이를 조직의 성과로 연계시키기 위해서는 조직의 기본적인 단위인 팀의 지속적인 학습행동을 통해 조직의 가치창출에 활용하고 이용할 수 있는 팀의 동적역량이 매개되었을 때 가능하다는 것이다.

지금까지 동적역량의 개념과 중요성은 주로 기업의 재무적 성과와 관련하여 강조되어 왔다. 실제로 지식 흡수, 의도적인 학습 또는 시행착오를 통한 학습 등 학습적인 측면이 조직의 역량을 향상시키는데 중요한 역할을 하고 있기 때문에(최진아, 2011), 조직학습의 관점에서 동적역량의 효과를 검증할 필요가 있다(곽기영, 홍문경, 2010). 따라서 본 연구는 팀 학습행동이 팀 동적역량과 팀 효과성에 미치는 영향과 팀 동적역량이 팀 학습행동과 팀 효과성 간에 매개하는지 검증하는데에 목적을 두었다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 팀 학습행동과 팀 효과성

팀 학습은 실천공동체(Community of Practice: CoP)의 하위요소 및 학습조직의 하위요소로 논의

되어 왔다(Argyris, 1999; Brown & Duguid, 1991; Senge, 1990). 소그룹 또는 팀 학습에 대한 실증연구는 다양한 용어, 개념, 방법으로 나타나고 있어(Edmonson, Dillon, & Roloff, 2007), 팀 학습에 대해 널리 통용되는 조작적 정의를 내리기 어려운 상황이다(Bresó, Gracia, Latorre, & Peiro, 2008).

팀 학습행동은 조직학습과 더불어 실증 연구보다 이론 연구에 더 많은 관심을 받아왔다 (Edmonson, 1999, 2002). 이후 Edmonson(1999)의 실증연구를 시작으로 2000년대 중반부터 실증연구들이 나타나기 시작했다(이준호, 김학수, 2012). 팀 학습에 대한 실증적인 연구들은 결과향상, 과업숙련, 집단 프로세스의 3가지 관점으로 분류할 수 있다(Edmonson, Dillon, & Roloff, 2007). 결과향상 관점은 작업환경에서의 학습곡선을 주요 관심사로 하여 학습을 보통 효율성 향상 중심의 성과 향상에 초점을 맞춰, 지식성 문화, 권한 위임 및 공유, 팀 안정성, 지식 공유 등을 선행요인으로, 비용 및 시간의 절감 정도 등을 결과요인으로 보았다(Adler, 1990; Darr, Argote, & Epple, 1995; Pisano, Bohmer, & Edmondson, 2001; Edmondson, Winslow, Bohmer, & Pisano, 2003; Reagans, Argote, & Brooks, 2005).

과업숙련 관점은 학습을 과업 완성으로 보고, 팀 구성원들의 과업 지식을 조정하는 것에 대한 심리적 연구를 바탕으로 하여, 상호교류기억, 커뮤니케이션을 독립변수로 보고, 과업의 성과를 종속변수로 측정하였다(Liang, Moreland, & Argote, 1995; Moreland & Myaskovsky, 2000; Lewis, 2004; Lewis, Lange, & Gillis, 2005; Ren, Carley, & Argote, 2006).

마지막으로 집단 프로세스 관점은 팀에서 학습하는 프로세스에 대한 현장 연구들을 통해 무엇이 학습행동과 프로세스를 만드는지 검증하였다. 즉 학습은 정보를 공유하고, 경험을 성찰하는 프로세스로 보고, 팀 학습행동이란 팀 학습과정에서 팀 구성원들은

서로 상호작용을 통해 업무와 관련된 지식, 기술 그리고 정보를 공유하고 획득하는 활동을 말한다(Argote, Gruenfeld, & Naquin, 1999). 팀 학습행동은 팀 구성원들 간에 질문하고, 가설에 문제를 제기하며, 다른 관점을 시도하고, 대안을 평가하며, 과거의 행동을 성찰하는 행위들이 포함된다(Edmonson, 1999; Gibson & Vemeulen, 2003). 선행연구에서는 팀 관리자의 행동, 심리적 안전, 팀 정체성, 팀 구성, 조직 맥락을 독립변수로 하여 팀 효과성과 학습행동을 종속변수로 보고 있다(Edmondson, 1999; Bunderson & Sutcliffe, 2003; Wong, 2004; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006).

팀 학습행동과 팀 성과와의 관계를 규명한 선행연구들을 살펴보면, Argote et al.(1999)은 팀 학습행동이 직접적으로 팀 내의 협동 활동에 영향을 주고 결과적으로 팀 성과에 영향을 미친다고 하였다. Earley & Gibson(2002)은 팀 학습행동이 팀 내부기능을 효과적으로 바꾸는데 도움을 주고, 이것은 팀 구성원들의 만족에 영향을 미친다고 하였다. Chan et al.(2003)은 팀 학습행동을 내부 팀 학습행동과 외부 팀 학습행동으로 구분하였고, 팀 성과에 미치는 영향에 대해 실증연구 결과 팀 학습행동이 팀 성과에 상당한 영향을 주는 것으로 나타났고, 내부 팀 학습행동은 공유비전에 영향을 주었고, 외부 팀 학습행동은 학습몰입, 공유비전, 개방적 생각에 유의한 영향을 주었다.

반면 Edmonson(1999)은 조직의 작업 팀들을 대상으로 연구를 실시하였는데 팀의 심리적 안정감과 효능감은 팀 학습행동들에 긍정적인 영향을 주었고, 학습행동들은 팀 성과에 간접적인 영향을 주었다는 것을 발견했다. 팀 구성원들은 서로 편안하고 친숙하다고 느낄 때 집단적으로 학습하고, 팀 구성원들이 업무에 대한 확신을 갖게 되면 학습행동을 향상시키고 이를 통해 궁극적으로 팀이 원하는 목표를 달성할 수 있는 가능성이 있다고 보고 있다. 이에 덧붙여 팀 학습행동

중 중요한 요소로 정확한 피드백과 집단 반응을 언급하였다. van Offenbeek(2001)는 산업학생으로 이루어진 29개 팀에 대한 연구에서 팀 학습행동의 양은 팀 성과와 유의한 관계가 없으며, 업무와 관련이 깊은 팀 학습행동이 성과에 영향을 준다고 하였다.

팀 학습행동과 팀 성과의 관련성은 국내 연구에서도 이루어졌다. 박헌준 외(2004)는 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영 및 경제 관련 연구 및 컨설팅을 수행하는 62개 프로젝트 팀을 대상으로 실증분석을 하였다. 이 연구에서는 팀 학습행동을 개발적 학습과 탐험적 학습으로 구분하였고, 개발적 학습과 탐험적 학습 중 어떠한 학습이 팀 성과에 결정적 영향을 미치는지 검증하였다. 연구결과, 탐험적 학습은 팀 성과에 결정적 영향을 미치지만 개발적 학습은 팀 성과에 유의미한 영향은 없다고 하였다. 하지만 팀의 탐험적 학습과 개발적 학습의 상호작용은 팀의 혁신성과 과업성과 각각에 대해 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

박희진(2008)은 4개의 국내 제약회사와 1개의 외국계 제약회사를 대상으로 한 팀 학습, 교류활성지역과 팀 수행과의 관계에 관한 연구에서 팀 학습이 팀 수행 전체(팀 효율성, 제품이나 서비스의 질, 기술 혁신, 작업 우수성)와 정적인 관련이 있으나, 하위변인 중 기술 혁신을 제외한 3개의 하위변인과는 유의미한 관련이 없다고 하였다. 김태연, 이찬(2011)은 국내 대기업을 대상으로 팀 학습행동과 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입) 관계에서 교류기업의 매개효과를 분석한 연구에서 팀 효과성과 팀 학습행동은 높은 정적 상관을 보였고, 팀 효과성은 팀 학습행동에 직접적인 영향을 받는다고 하였다. 즉 팀 학습행동의 하위 변인인 지속적 개선, 개방적 의사소통, 전략적·주도적 리더십 그리고 협력학습 중 협력학습을 제외한 3개의 하위 변인은 팀 효과성에 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이들의 상대적인 중요도와 기여도는 개방적

의사소통, 전략적·주도적 리더십, 지속적 개선 순으로 나타났다.

팀 학습행동과 팀 성과의 관계 이외의 선행연구들로서 Wong(2002)은 네 가지 다른 업종의 55개 작업 팀을 대상으로 한 연구에서 집단학습은 팀 구성원들의 지식을 통합하는데 중요하다고 보았으며, 집단학습은 수행과 정적인 관계가 있음을 밝혀냈다. Sarin & McDermott(2003)는 52개 하이테크 신제품 개발 팀들을 대상으로 한 연구에서 팀 학습행동이 혁신과 신제품의 시장점유속도와 매우 긍정적인 관련성이 있다는 결과를 발견하였다.

**H1. 팀 학습행동은 팀 효과성에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

**2.2. 팀 동적역량과 팀 효과성**

조직효과성이 무엇을 의미하는지에 대해서는 보편적인 합의가 이루어지지 않았고(Robbins, 1993), 조직효과성 개념을 정의하는데 사용되고 있는 변수들 역시 다양할 수밖에 없다(Campbell, 1977). 조직은 조직이 처한 상황에 따라 조직목표가 설정되기 때문에 한 조직이 얼마나 효율적으로 작동하는가에 대한 대답인 조직효과성은 조직목표에 의해 변동될 수밖에 없다(박희봉, 2005).

팀 효과성에 대한 정의 역시 연구자마다 조금씩 다르기 때문에 그 측정도 다양하게 접근할 수 있다(강혜련, 박숙영, 2003). 초기 팀 효과성의 개념은 기계적 조직관점에 의해 단순히 조직에서의 성과 측면을 강조한 개념이 많았으나(Guzzo & Shea, 1992; Sundstorm, De Meuse, & Futrell, 1990), 최근에는 조직의 생존, 조직의 능력, 또는 외부 고객의 만족으로 조직의 목표가 확장되고 있어 팀 효과성의 개념을 단순한 성과 측면을 벗어나 조직 차원과 개인 차원까지 포함하는 개념으로 팀의 성과와 팀의 특성 그리고 팀

구성원의 태도의 개념으로 확장되고 있다(Hackman & Walton, 1986; Shen & Chen, 2007).

Mcgrath(1964)는 선행변수를 개인(능력, 태도, 성격), 팀(팀 응집성, 팀 규모), 환경(팀 과업특성, 보상시스템, 직무시스템)이라는 세 수준으로 구분하고 이러한 세 수준 내의 요인들이 집단 상호작용 프로세스를 통해 팀 성과에 영향을 미친다는 팀 효과성 모델을 제시하였다. 이러한 선행 변인들을 통해 팀 효과성의 결과로서는 품질, 속도, 제품 결합률과 팀 구성원의 만족도 및 태도를 제시하였다. Campion et al.(1993)은 직무 설계, 상호의존성, 구성, 상황, 프로세스의 선행 변수들이 팀 효과성으로서 생산성, 만족, 관리자의 판단에 미치는 영향에 대한 연구 모형을 제시했으며, 팀 효과성을 통합하는 대표적인 모델을 제시한 Gladstein(1984) 역시 팀 효과성을 성과와 구성원의 만족도로서 제시하였다. Cohen & Bailey(1997)는 1990년부터 1996년까지의 팀 효과성에 대한 54개의 연구들을 종합하여 팀 효과성 통합모델을 제시하였는데, 팀 효과성은 크게 성과 차원, 태도 차원, 행동 차원으로 나누고 있다. 여기서 성과 차원은 생산성, 고객만족, 혁신성, 품질을 뜻하고, 태도 차원은 팀 구성원의 만족, 몰입, 신뢰 등을 포함하며, 마지막으로 행동 차원은 이직, 결근, 안전도 등으로 볼 수 있다.

이 외에도 성과 차원뿐만 아니라 다른 요인까지 고려한 팀 효과성을 설명한 학자들도 있다. 특히 Varney(1989)의 경우에는 팀의 생산성을 나타내는 지표로 팀 구성원 간의 상호 대화정도, 명확한 목표, 개인 간 갈등 유무, 조직화 및 통제, 개방적 지원 분위기, 역할 인식 정도로 팀 구성원의 태도를 제시하여 팀 효과성을 설명하고 있다. Sundstrom et al.(1990) 역시 팀 효과성을 좀 더 확장된 의미로 이해하여, 팀 효과성을 성과와 팀 성장력으로 정의했다. 여기서 팀 성장력은 팀 구성원의 만족과 팀의 미래 전망을 뜻하며 이는 만족과 참여, 함께 일하고자 하는 의지를 포

합하는 개념이다. 그 밖에 팀 효과성에 대한 정의로 Tannenbaum et al.(1992)은 팀 효과성을 팀 성과 이외에 팀 변화와 개인 변화로 보고 있다. 팀 변화는 새로운 규범과 프로세스 개발 등이 포함되고, 개인 변화는 태도 변화와 동기 강화 등을 제시하고 있다.

## H2. 팀 동적역량은 팀 효과성에 정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3. 팀 동적역량의 매개효과

동적역량이란 환경 변화에 대응하여 계획적으로 자원 기반을 변경하는 조직 특유의 능력이자 조직의 프로세스 또는 루틴이라고 할 수 있다(Helfat et al., 2007). 따라서 동적역량은 조직 내부적으로 구축되고 체화되며(임정성 2010; Makadok, 2001), 조직이 이미 보유하고 있는 자원에 의존적이다(임정성, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002). 동적역량에 대한 정의는 학자마다 다소 차이를 보이고 있고, 유사한 개념으로 루틴, 양면성(ambidexterity), 흡수역량 등으로 연구가 되고 있다. 중요한 점은 동적역량이 매우 다양한 이름과 주제로 연구되고 있음에도 불구하고 동적역량이 특정 집단의 자원을 성과로 바꾸는데 중요한 역할을 한다는 매우 일관된 결과들을 도출한다는 것이다(Allred, Fawcett, Wallin, & Magnan, 2011; Blomqvist & Levy, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000; Heimeriks & Duysters, 2007; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, Pisano, & Schuen, 1997). 즉 조직의 기존 자원을 활용하여 높은 성과를 이끌어내기 위한 능력이 바로 동적역량이며, 조직의 자원을 새로운 방식으로 결합 및 활용함은 물론 새로운 역량을 구축하는 역량까지 동적역량에 포함된다고 볼 수 있다(Eisenhardt & Martin, 2000; Luo, 2002; Zhan & Luo, 2008).

권영철(2010)의 연구에서는 학습지향성이 동적역량에 영향을 미칠 것으로 보고, 이 두 변수가 전체성과

에 미치는 영향을 포함하여 실증분석을 하였다. 연구 결과, 학습지향성이 동적역량에 통계적으로 유의하게 영향을 미치지 않지만, 전반적인 성과에는 직접적으로 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. Luo(2002)도 메타학습이 전환되어 동적역량이 된다고 주장하면서 이를 촉진하는 11가지의 하부구조 및 실행을 제안하였다. 즉 정보 이전 시스템, 학습을 위한 인센티브 구조, 아이디어 공유를 위한 하부구조, 경험 전파를 위한 구조, 탁월한 조직, 루틴화 메커니즘, 훈련 및 교육 투자, 혁신적인 기업 문화, 다른 조직으로부터 학습하려는 의지, 결합 혁신을 위한 투자, 새로운 상황에 맞게 지식을 재활성화하려는 노력 등이다.

## H3. 팀 학습행동은 팀 동적역량에 정적인 영향을 미칠 것이다.

Eisenhardt & Martin(2000), Zollo & Winter(2002)는 경험을 통한 의도적인 학습 메커니즘이 새로운 프로세스와 루틴을 만들며 동적역량을 창출하고 발전시키는데 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 다시 말해, 학습은 동적역량의 기저에 있으며 동적역량의 선행요인으로서 동적역량의 진화 방향을 정한다고 설명한다. Ambrosini & Bowman(2009)은 조직 내 경험과 학습의 산출물로서 동적역량이 개발되는 것으로 보았다. 역동적인 시장 환경에서 생존과 성과 압력에 직면하는 해외 자회사의 경우 학습지향성을 통해 지속적으로 외부와 내부 간 적합성을 유지하는데 도움을 받을 수 있다(Luo & Peng, 1999; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). 특히 신흥시장에 진출한 자회사는 본사의 VRIN자원을 효과적으로 이전하기 위해 본사로부터 적극적으로 배우려는 노력을 하는 동시에 현지 국가에서 시장기반 지식과 제도적인 지식 등 모든 종류의 지식을 능동적으로 학습하는 기업문화를 육성함으로써 고차원의 역량을 구축해 나갈 수 있다고 하였

다.

Fiol & Lyles(1985)는 동적역량과 혁신 및 조직학습이 연계되어 있다고 보았으며, Ambrosini & Bowman(2009)은 조직 내 경험과 학습의 산출물로서 동적역량이 개발되는 것으로 보았다. Rosenbloom(2000)은 NCR사에 대한 사례연구를 통해 과감하게 투자를 결정하거나 철회하는 리더십, 위험을 감수하는 능력, 조직학습문화를 창출하는 능력이 동적역량을 강화하는 요소들을 밝혔다. Cohen & Levinthal(1990)은 새로운 외부 정보의 가치를 인식하고 그 정보를 확산시키며 상업적인 목적에 맞게 사용할 수 있는 기업의 능력, 즉 흡수역량이 높은 기업들이 더 강한 학습능력을 보인다고 하였다.

Zahra & George(2002)는 이런 흡수역량이 지식을 창조하고 활용하는 기업능력에 영향을 미치며 이를 통해 다른 조직 역량을 구축한다고 보았다. 학습역량은 기업으로 하여금 새로운 지식을 창출하고 활용하게 하며, 동적이고 변화하는 시장에서 조직을 갱신하고 경쟁할 수 있는 유연성, 즉 동적역량을 제공한다고 주장하였다. 다시 말해, 조직 내 학습은 동적역량을 개발할 수 있는 선행요인이며, 조직의 동적역량은 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 미치는 매개요인으로 작용한다는 것이다(Zhan & Luo, 2008; Zollo & Winter, 2002). 따라서 조직의 기본적인 단위인 팀의 동적역량은 학습행동이 팀 효과성에 영향관계에서 매개역할을 할 것으로 유추할 수 있다.

**H4. 팀 동적역량은 팀 학습행동과 팀 효과성 간에 매개역할을 할 것이다.**

### 3. 연구 방법

#### 3.1. 연구대상

본 연구는 팀 제도를 도입하고 있는 국내 민간기업 중 제조업, 운수업, 서비스업종의 8개 회사에 근무하는 구성원을 대상으로 설문조사하여 자료를 수집하였다.

<표1> 연구 참여자의 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	여성	87	27.9
	남성	225	72.1
연령	30대 미만	73	23.4
	30대	194	62.2
	40대 이상	45	14.4
직급	사원	99	31.7
	대리	85	27.2
	과장	75	24
	차장 이상	53	17
근속 연수	2년 미만	78	25
	2~5년 미만	104	33.3
	5~10년 미만	90	28.8
	10~15년 미만	32	10.3
	15년 이상	8	2.6
팀 근속 연수	6개월 미만	35	11.2
	6개월~1년 미만	67	21.5
	1년~2년 미만	68	21.8
	2년~3년 미만	59	18.9
	3년 이상	83	26.6
팀원 수	5명 미만	12	3.8
	5명~10명 미만	109	34.9
	10명~15명 미만	126	40.4
	15명~20명 미만	19	6.1
	20명 이상	46	14.7
합계		312	100

팀 학습행동의 설문내용에 팀원이 팀장을 평가하는 리더십 관련 문항이 포함되어 있기 때문에 연구 대상에서 팀장은 제외하였다. 2013년 10월부터 2개월간 설문조사를 실시하여 총 320명이 응답하였으나, 이 가운데 불성실한 응답으로 판단되는 8개를 제외한 총 312개의 자료를 최종 분석 자료로 활용하였다.

### 3.2. 측정도구

측정도구는 연구대상자의 개인적 특성변수(성별, 연령, 직급, 회사 근속연수, 팀 근속연수, 팀 구성원 수)를 측정하기 위한 6개 문항과 연구모형에 포함된 변인을 측정하기 위한 48개 문항으로 구성되었다. 팀 학습행동은 집단 프로세스 관점에서 경쟁력의 획득과 개발, 전체적으로 더 수월하게 팀이 기능하는 것을 강화시키기 위해 팀이 학습을 통해 일상적으로 수행하는 행위와 활동으로 정의하고, 구체적으로 학습하는 팀에 의해 수행되는 행위와 활동은 지속적 개선, 개방적 의사소통, 팀 관리자의 전략적·주도적 리더십, 협력학습으로 4가지 차원으로 구분할 수 있다(Breso, Gracia, Latorre, & Peiro, 2008). 본 연구에서는 Breso et al.(2008)의 도구를 사용하여 총 17개 문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

앞서 설명한 바와 같이 동적역량은 매우 다양한 이름과 주제로 연구되고 있지만 조직의 기존 자원을 새로운 방식으로 결합(combining) 및 활용(deployment)하는 것은 물론이고 새로운 역량을 구축(upgrading)하는 역량까지 동적역량에 포함된다고 보고 있다(Eisenhardt & Martin, 2000; Luo, 2002; Zhan & Luo, 2008). 이에 따라 동적역량의 하위변인을 기존 자본의 활용과 새로운 역량 탐색으로 구분하고, Luo(2002)의 연구에서 사용하였던 문항을 팀 동적역량에 맞게 재구성한 정예지(2012)의 11문항을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

팀 효과성은 단순히 성과 측면을 넘어서 조직차원과 개인차원까지 포함하여 팀 구성원의 태도 개념으로써 팀 몰입으로 정의한다(Cohen & Bailey, 1997). 이 연구에서는 Hinds & Mortensen(2005)이 개발한 팀 운영성과 측정도구 6문항, Scott & Bruce(1994)가 개발한 팀 혁신행동 측정도구 6문항, 그리고 Bishop et al.(2000)이 개발한 팀 몰입 측정도구 8문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시한 결과, 독립변수인 팀 학습행동 문항 중 10개 문항(2,3,7~9,11,12,15~17)의 요인 적재값은 .553~.874로 유의한(+.50 이상) 것으로 분석되었다. 그러나 7개 문항(1,4~6,10,13,14)은 적재값 미달, 오적재, 교차적재로 유의성을 갖지 못함으로써 자료 분석과정에서 사용하지 않았다.

<표2> 팀 학습행동의 요인 분석 결과

설문문항	요인1	요인2	요인3	요인4	공통성	
지속적 개선	2	.092	.285	.428	.632	.672
	3	.275	.154	.204	.826	.823
개방적 의사소통	7	.122	.791	.135	.389	.809
	8	.319	.788	.267	.060	.798
	9	.480	.553	.324	.138	.661
협력 학습	11	.287	.237	.741	.364	.820
	12	.229	.227	.839	.193	.846
전략적 주도적 리더십	15	.797	.315	.188	.094	.778
	16	.874	.160	.228	.174	.871
	17	.685	.154	.152	.490	.757

매개변수인 동적역량은 7개 문항(2~4,7,8,10,11)의 요인 적재값은 .660~.859로 유의한 것으로 분석되었으나, 4개 문항(1,5,6,9)은 적재값 미달, 오적재, 교차적재로 유의성을 갖지 못함으로써 자료 분석과정에서 사용하지 않았다.

<표3> 팀 동적역량의 요인 분석 결과

설문문항	요인1	요인2	공통성	
기존 자원 활용	2	.847	.299	.806
	3	.845	.278	.792
	4	.859	.267	.809
새로운 역량 탐색	7	.271	.660	.508
	8	.378	.648	.562
	10	.143	.836	.719
	11	.267	.703	.565



마지막으로 종속변수인 팀 효과성 문항 중 17개 문항(2,3,5,6,8~20)의 요인 적재값은 .524~.875로 유의한 것으로 분석되었으나, 3개 문항(1,4,7)은 적재값 미달, 오적재, 교차적재로 유의성을 갖지 못한 것으로 나타났다.

<표4> 팀 효과성의 요인 분석 결과

설문문항	요인1	요인2	요인3	공통성	
팀 운영성과	2	.447	.240	.541	.550
	3	.463	.317	.524	.590
	5	.222	.097	.825	.739
	6	.019	.135	.769	.610
팀 혁신	8	.250	.761	.193	.679
	9	.278	.792	.217	.752
	10	.372	.750	.114	.714
	11	.280	.814	.104	.751
	12	.359	.719	.157	.670
팀 몰입	13	.875	.423	.209	.988
	14	.779	.253	.255	.736
	15	.804	.283	.100	.737
	16	.719	.441	.165	.738
	17	.803	.361	.200	.815
	18	.743	.416	.173	.755
	19	.827	.280	.170	.791
	20	.687	.150	.122	.509

신뢰도 측정을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하였는데, 각 요인의 신뢰도 계수는 .700~.951로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 나타났다.

<표5> 신뢰도 분석 결과

변수명	하위 요인	Cronbach's $\alpha$
팀 학습행동	지속적 개선	.700
	개방적 의사소통	.793
	협력학습	.817
	전략적, 주도적 리더십	.850
팀 동적역량	기존 자원 활용	.880
	새로운 역량 탐색	.755
팀 효과성	팀 운영성과	.755
	팀 혁신	.898
	팀 몰입	.951

## 4. 연구 결과

### 4.1. 기술통계 및 상관관계

팀 학습행동과 팀 동적역량 및 팀 효과성 간의 관계를 알아보기 위해 각 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 각 하위변인들 간의 상관관계를 검증하였다. 팀 학습행동의 하위변인 중 지속적 개선의 평균은 3.24, 개방적 의사소통은 3.74, 협력학습은 3.68, 전략적·주도적 리더십은 3.55로 나타났다. 팀 동적역량의 하위변인 중 기존 자원 활용의 평균은 3.33, 새로운 역량 탐색의 평균은 3.20으로 나타났다. 마지막으로 팀 효과성의 하위변인 중 팀 성과는 3.56, 팀 혁신은 3.36, 팀 몰입은 3.53으로 나타났다. 한편 팀 학습행동과 팀 동적역량, 그리고 팀 효과성 간의 상호관련성을 검증하기 위해 Pearson의 상관계수를 살펴보았다. 그 결과 팀 학습행동과 팀 동적역량, 그리고 팀 효과성은 모두 정(+)적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

### 4.2. 영향관계 검증

다중회귀분석을 실시하여 연구가설에서 제시한 팀 학습행동, 팀 동적역량, 팀 효과성 간의 영향관계를 검증하였다. 팀 학습행동의 하위변인들은 모두 팀 운영과 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 팀 운영에 영향을 미치는 팀 학습행동의 하위변인

<표6> 변인의 기술통계 및 상관관계

구분	N	M	SD	팀 학습행동				팀 동적역량		팀 효과성			
				1	2	3	4	1	2	1	2	3	
팀 학습 행동	지속적 개선	312	3.24	.83	-								
	개방적 의사소통	312	3.74	.76	.572**	-							
	협력학습	312	3.68	.87	.643**	.633**	-						
	전략적·주도적 리더십	312	3.55	.81	.552**	.641**	.588**	-					
팀 동적역량	기존 자원 활용	312	3.33	.80	.550**	.574**	.656**	.659**	-				
	새로운 역량 탐색	312	3.20	.73	.509**	.547**	.599**	.613**	.610**	-			
팀 효과성	팀 운영성과	312	3.56	.65	.446**	.510**	.516**	.507**	.627**	.552**	-		
	팀 혁신	312	3.36	.76	.545**	.604**	.611**	.611**	.647**	.657**	.536**	-	
	팀 몰입	312	3.53	.82	.615**	.688**	.695**	.715**	.703**	.607**	.606**	.709**	-

\*\*p<.01

들의 상대적 영향력을 살펴보면, 전략적·주도적 리더십( $\beta=.333, p<.001$ ), 협력학습( $\beta=.311, p<.001$ ), 개방적 의사소통( $\beta=.288, p<.001$ ), 지속적 개선( $\beta=.247, p<.001$ ) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표7> 팀 학습행동과 팀 운영의 영향관계

변인	표준화 계수( $\beta$ )	t	p	공선성통계량	
				공차한계	VIF
지속적 개선	.247	5.380	.000	1.000	1.000
의사소통	.288	6.273	.000	1.000	1.000
협력학습	.311	6.760	.000	1.000	1.000
리더십	.333	7.240	.000	1.000	1.000
$R^2 = .352$					
통계량	$F = 41.605, p = .000$		Durbin-Watson = 1.733		

\*\*\*p<.001

팀 혁신에 영향을 미치는 팀 학습행동의 하위변인들의 상대적 영향력을 살펴보면, 전략적·주도적 리더십( $\beta=.421, p<.001$ ), 협력학습( $\beta=.370, p<.001$ ), 지속적 개선( $\beta=.311, p<.001$ ), 개방적 의사소통( $\beta=.311, p<.001$ ) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀 학습행동의 하위요인들은 모두 팀 혁신과 유의한 정적인 관계를 보이는 것으로 검증되었다.

<표8> 팀 학습행동과 팀 혁신의 영향관계

변인	표준화 계수( $\beta$ )	t	p	공선성통계량	
				공차한계	VIF
지속적 개선	.311	7.751	.000	1.000	1.000
의사소통	.311	7.754	.000	1.000	1.000
협력학습	.370	9.235	.000	1.000	1.000
리더십	.421	10.507	.000	1.000	1.000
$R^2 = .507$					
통계량	$F = 78.974, p = .000$		Durbin-Watson = 1.721		

\*\*\*p<.001

팀 몰입에 영향을 미치는 팀 학습행동의 하위변인들의 상대적 영향력을 살펴보면, 전략적·주도적 리더십( $\beta=.490, p<.001$ ), 협력학습( $\beta=.412, p<.001$ ), 개방적 의사소통( $\beta=.369, p<.001$ ), 지속적 개선( $\beta=.343, p<.001$ ) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀 학습행동의 하위요인들은 모두 팀 몰입과 유의한 정(+)의 관계를 보이는 것으로 검증되었다.

<표9> 팀 학습행동과 팀 몰입의 영향관계

변인	표준화 계수(β)	t	p	공선성통계량	
				공차한계	VIF
지속적 개선	.343	10.366	.000	1.000	1.058
의사소통	.369	11.145	.000	1.000	1.031
협력학습	.412	12.434	.000	1.000	1.049
리더십	.490	14.787	.000	1.000	1.073
$R^2 = .663$					
$F = 151.226, p = .000$					
Durbin-Watson = 1.813					

\*\*\*p<.001

일반적으로 공차한계가 .1 이하이거나 분산팽창계수(VIF)가 10 이상인 독립변수가 있으면 다중공선성이 있는 것으로 판단하므로(김충련, 2010), 독립변수들 간의 높은 상관관계로 인한 다중공선성을 피하기 위하여 팀 학습행동 하위요인들의 요인점수를 투입하였다. 공차한계는 모두 .1 이상의 수치를 보이며, 분산팽창인자(VIF)도 10 이하의 수치를 나타내므로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없으므로 회귀모형이 적합하다고 볼 수 있다(김계수, 2011).

4.4. 매개효과 검증

팀 학습행동이 팀 효과성에 미치는 영향관계에서 팀 동적역량의 매개효과를 확인하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계법 분석방법으로 회귀분석을 실시하였다. 팀 학습행동의 하위변인과 팀 효과성 하위변인인 팀 운영 간의 관계에서 팀 동적역량이 매개하는지 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

팀 학습행동의 하위요인들과 팀 운영 간의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과의 분석결과를 살펴보면, 기존 자원 활용은 팀 학습행동의 하위요인 중 개방적 의사소통, 협력학습, 전략적·주도적 리더십과 팀 운영

간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났으며, 지속적인 개선과 팀 운영 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다.

<표10> 팀 학습행동과 팀 운영의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	기존 자원 활용		팀 운영		팀 운영	
	β	p	β	p	β	p
지속적 개선	.366	.000	.247	.000	.089	.071
의사소통	.240	.000	.288	.000	.184	.000
협력학습	.389	.000	.311	.000	.142	.005
리더십	.457	.000	.333	.000	.134	.010
기존 자원 활용					.434	.000
$R^2$	.551		.352		.436	
F	94.354***		41.605***		47.324***	

\*\*\*p<.001

팀 학습행동의 하위요인들과 팀 운영 간의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과를 분석한 결과, 새로운 역량 탐색은 팀 학습행동의 하위요인들과 팀 운영 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표11> 팀 학습행동과 팀 운영의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	새로운 역량 탐색		팀 운영		팀 운영	
	β	p	β	p	β	p
지속적 개선	.298	.000	.247	.000	.164	.001
의사소통	.252	.000	.288	.000	.217	.000
협력학습	.371	.000	.311	.000	.206	.000
리더십	.425	.000	.333	.000	.213	.000
새로운 역량 탐색					.281	.000
$R^2$	.471		.352		.393	
F	68.210***		41.605***		39.680***	

\*\*\*p<.001

팀 학습행동의 하위요인들과 팀 혁신 간의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과를 분석한 결과, 팀 학습행동의 하위요인들과 팀 혁신 간에 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표12> 팀 학습행동과 팀 혁신의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	기존 자원 활용		팀 운영		팀 운영	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
지속적 개선	.366	.000	.311	.000	.211	.000
의사소통	.240	.000	.311	.000	.245	.000
협력학습	.389	.000	.370	.000	.264	.000
리더십	.457	.000	.421	.000	.296	.000
기존 자원 활용					.273	.000
$R^2$	.471		.352		.393	
$F$	68.210***		41.605***		39.680***	

\*\*\*p<.001

팀 학습행동과 팀 혁신 간의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과를 분석한 결과, 새로운 역량 탐색은 팀 학습행동의 하위요인들과 팀 혁신 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표13> 팀 학습행동과 팀 혁신의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	새로운 역량 탐색		팀 운영		팀 운영	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
지속적 개선	.298	.000	.311	.000	.215	.000
의사소통	.252	.000	.311	.000	.230	.000
협력학습	.371	.000	.370	.000	.251	.000
리더십	.425	.000	.421	.000	.285	.000
새로운 역량 탐색					.321	.000
$R^2$	.471		.507		.562	
$F$	68.210***		78.974***		78.436***	

\*\*\*p<.001

팀 학습행동과 팀 몰입 간의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과를 분석한 결과, 기존 자원 활용은 팀 학습행동의 하위요인과 팀 몰입 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표14> 팀 학습행동과 팀 몰입의 관계에서 기존 자원 활용의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	기존 자원 활용		팀 운영		팀 운영	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
지속적 개선	.366	.000	.343	.000	.257	.000
의사소통	.240	.000	.369	.000	.313	.000
협력학습	.389	.000	.412	.000	.320	.000
리더십	.457	.000	.490	.000	.382	.000
기존 자원 활용					.235	.000
$R^2$	.551		.663		.688	
$F$	94.354***		151.226***		135.014***	

\*\*\*p<.001

팀 학습행동과 팀 몰입 간의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과를 분석한 결과, 새로운 역량 탐색은 팀 학습행동의 하위요인들과 팀 몰입 간에 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표15> 팀 학습행동과 팀 몰입의 관계에서 새로운 역량 탐색의 매개효과

변인	1단계		2단계		3단계	
	새로운 역량 탐색		팀 운영		팀 운영	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
지속적 개선	.298	.000	.343	.000	.315	.000
의사소통	.252	.000	.369	.000	.345	.000
협력학습	.371	.000	.412	.000	.376	.000
리더십	.425	.000	.490	.000	.449	.000
새로운 역량 탐색					.096	.034
$R^2$	.471		.663		.668	
$F$	68.210***		151.226***		123.278***	

\*\*\*p<.001

## 5. 결론 및 제언

### 5.1. 논의 및 결론

이 연구는 기업의 성과 단위인 팀의 학습행동이 팀 동적역량과 팀 효과성에 미치는 영향을 살펴보고, 팀 동적역량의 매개효과를 검증하고자 하였다. 연구결과

를 중심으로 다음과 같은 논의와 결론을 도출하였다. 첫째, 팀 학습행동은 팀 동적역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직 내 팀 학습행동 수준이 높을수록 기존 자원을 활용하고 새로운 역량을 탐색하는 역량이 높아지는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과는 국내 수출 중소기업의 학습역량이 역동적 역량에 영향을 미친다는 허영호, 조연성(2010)의 연구결과와 유사한데, 팀이 당면한 문제와 도전을 극복하기 위해 팀 구성원들의 학습행동이 촉진 되어 궁극적으로 팀의 성과를 높이는 팀의 동적역량으로 발현된 것으로 유추할 수 있다.

팀의 동적역량에 영향을 미치는 선행 요인들은 조직의 지향성(혁신성, 적극적 행동성, 위험감수성)과 자원(재무적, 물리적 자원, 인적 자원), 그리고 조직구조의 유기성으로 밝혀졌는데(허영호, 이철, 2012), 기존의 동적역량 관련 선행연구가 주로 기업의 재무적 혹은 운영관리 성과에 초점을 두었던 한계에서 벗어나 인적 자본의 대표적인 측면인 학습역량과의 영향관계를 밝히고 있다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 또한 개인 차원의 학습이 아닌 팀과 조직 차원의 학습이 동적역량의 선행요인임을 검증한 것에도 의미가 있다고 할 수 있다. 따라서 기업이 급변하는 환경변화에 대응하는 역량을 키우기 위해서는 구성원들의 조직학습역량이 중요하므로, 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 조직학습 차원의 지속적인 개선, 의사소통, 협력학습, 그리고 관리자의 리더십을 효과적으로 관리하여 변화를 주도할 수 있는 조직의 동적역량을 확보하는 것이 필요하다.

둘째, 팀 학습행동이 높을수록 팀 효과성에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 팀 학습행동이 팀 운영성과, 혁신행동, 구성원들의 몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 할 수 있다. 이러한 연구결과는 기존의 선행연구결과와 비교될 수 있는데, 김태연, 이찬(2011)은 국내 대기업을 대상으로 팀 학습행동과

팀 효과성(성과, 몰입)간의 관계를 분석한 결과, 팀 학습행동과 팀 효과성은 높은 정적 상관관계가 존재하지만 팀 학습행동의 하위변인 중 협력학습은 팀 효과성과 유의미한 설명력을 갖지 못하는 것으로 나타났다. 반면, Zellmer-Bruhn & Gibson(2006)은 다국적 기업의 115개 팀을 대상으로 한 국제연구에서 업무의 새로운 방법을 창조하는 팀 구성원들은 팀 학습행동으로 향상된 협동이 팀 만족 및 팀 몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였는데, 이는 본 연구결과와 맥락을 같이 한다. 팀 효과성이 팀 성과 이외에 구성원들의 태도 측면까지 확장되고 있는 상황에서(Hackman & Walton, 1986; Shen & Chen, 2007), 선행연구들과 다르게 팀 학습행동과 팀 운영성과, 팀 혁신, 팀 몰입을 포함한 전체적인 팀 효과성의 영향관계를 밝혔다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 기업의 기본적인 성과 단위가 팀이 되고 있는 상황에서(Margerison, 2001), 기업은 팀을 효과적으로 구성하고 운영하기 위해서는 개인 역량을 위한 학습뿐만 아니라 팀 수준에서 학습행동을 촉진시킬 수 있는 전략과 조직 구조를 확보하는 것이 필요하다. 팀 역량 차원의 팀 학습행동은 팀의 실질적인 성과와 혁신은 물론 팀원들이 팀 목표에 집중하는 몰입도 향상시킬 수 있으므로, 기업의 인적자원개발 담당자들은 효과적인 팀을 위해서 팀 역량 차원의 학습을 적극적으로 지원해야 하고, 팀의 학습문화와 풍토를 조성할 수 있는 방안을 강구해야 한다.

셋째, 팀 동적역량은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 Wang & Ahmed(2007)의 연구에서 기업의 동적역량이 조직의 장기적인 성과에 도움이 된다는 연구결과와 유사하다고 할 수 있다. 또한 다국적기업 현지자회사의 동적역량을 분석한 권영철(2010)의 연구와 정예지(2012)가 국내 대기업을 대상으로 팀 동적역량, 팀 성과(운영성과, 혁신)의 구조관계를 밝힌 연구에서도 동적역량

이 기업 또는 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 증명하였다. 앞서 서술하였듯이, 본 연구는 기존 선행연구의 팀 효과성을 확대하여 팀 동적역량이 구성원들의 태도 측면까지 포함한 팀 효과성과의 긍정적인 영향관계를 밝혔다는 점에서 의미가 있다. 기업이 지속가능하기 위해서는 팀은 성과를 창출해야 하고, 이러한 성과는 지속되어야 하지만 경영환경이 급변하고, 경쟁이 심화되는 상황에서 팀이 과거에 높은 성과를 창출한 자원, 역량에 고착하여 의지하게 된다면 시장에서 도태될 가능성이 높아진다. 따라서 기업은 팀이 스스로 기존 자원, 역량을 환경 변화에 맞추어 통합, 조정, 폐기하고, 새로운 자원, 역량을 만들어낼 수 있도록 지원하여야 한다.

마지막으로 팀 동적역량은 팀 학습행동과 팀 효과성의 관계에서 완전매개와 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 팀 학습행동이 팀의 성과와 혁신, 만족도에 직접적인 영향을 미치지만 팀의 동적역량을 통해서도 팀의 성과와 혁신, 만족도에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 팀 자본과 팀 성과와의 관계에서 팀 동적역량의 매개역할을 분석한 정예지와 윤정구(2011)의 연구에서는 팀 자본의 하위변인에 따라 부분 또는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. Hsu & Wang(2012)은 하이테크 기업들을 대상으로 지적자본(Intellectual Capital)과 성과와의 관계에서 동적역량의 매개효과를 검증한 결과, 팀 자본의 하위변인에 따라 부분 또는 완전매개 변인으로 작용하였음을 확인하였다. 조직의 학습과 효과성 관계에서 동적역량의 매개효과를 분석한 선행연구는 찾을 수 없었고, 이와 유사하게 조직의 역량으로 언급되는 흡수역량의 매개효과를 밝힌 선행연구는 있었다(장태원, 홍아정, 2011; Zhang, 2009). 따라서 본 연구결과를 통해 팀 동적역량이 학습과 효과성을 연계하는 매개변인임을 확인하였다는데서 의미를 찾을 수 있다. 요컨대, 기업에서 인적자원개발 담당자들은 개인의 학습 차원만

을 강조하는 측면이 많았으므로 추후에는 조직 내 팀의 성과를 높이기 위해서 개인의 학습이 조직의 성과로 발현될 수 있는 역량까지 확대하여 관리할 필요가 있다.

## 5.2. 연구의 한계점과 제언

본 연구는 앞에서 제시한 바와 같이 이론적, 실무적 의미를 가지고 시사점을 주고 있으나 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서 변인으로 설정한 팀 학습행동, 팀 동적역량, 팀 효과성은 산업, 기업 그리고 팀의 특성 등에 따라 영향을 받을 수 있다. 경영환경의 예측 불가능한 변화의 속도나 복잡성은 기업의 특성과 조직 내 팀이 처한 상황에 따라 다르게 체감되기 때문이다. 실제로 일부 선행연구들에서 본 연구와는 다른 결과를 나타내고 있다. 박희진과 손영우(2007)는 4개의 국내 제약회사와 1개의 외국계 제약회사를 대상으로 팀 학습, 교류활성기억과 팀 수행 간의 관계를 검증한 결과, 팀 학습이 팀 수행 전체(팀 효율성, 제품이나 서비스의 질, 기술 혁신, 작업 우수성)와 유의한 영향관계를 확인하였으나, 하위변인별로 분석한 결과 기술 혁신을 제외한 3개의 하위변인과는 유의한 관련이 없다고 하였다. Wong(2004)은 한 조직의 78개 팀을 대상으로 한 연구결과에서 집단학습은 팀 효율성과는 긍정적인 관련성이 있지만 팀 혁신과는 긍정적인 관련성이 없다고 하였다. 박헌준 외(2004)의 연구에서 프로젝트 팀의 학습과 팀 성과 간의 관계를 연구한 결과, 개발적 학습은 팀 성과에 유의한 영향은 없었으나 탐험적 학습은 팀 성과에 결정적 영향을 미치고 있음을 확인한 바 있다. 한편, van Offenbeek (2001)은 산업학생으로 구성된 29개 팀에 대한 연구에서 팀 학습행동의 양은 팀 성과와 유의한 관계는 없으나 업무와 관련이 깊은 팀 학습행동은 팀 성과에 영향을 주는 것으로 확인하였다. 이러한 점은 팀 학습행동의 물리적인 양보다는 학습전이가 가능한

학습의 질적인 측면이 성과에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 연구 변인의 개념적인 하위요인 뿐만 아니라 변인의 양과 질, 수행 주체, 절차 등 변인의 본질적인 성격에 집중할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 자기보고(self-report)방식으로 설문에 응답하게 하였는데, 이러한 방법은 사실보다는 인식정도를 측정하게 되어 응답자들의 자의적인 해석을 측정할 우려가 있고, 응답자의 일관된 답변으로 변수들 간 잘못된 상관관계를 일으키는 동일방법편의에 문제가 있을 수 있다. 따라서 후속연구에서는 행동관찰과 심층 인터뷰 등과 같은 다각적인 연구방법을 통해 연구결과를 검증하여 객관성과 타당성을 확보해야 한다.

셋째, 팀 동적역량 변수의 개념과 측정도구가 모두 국외의 기업을 대상으로 고안되었으므로, 우리나라 기업의 문화나 환경과의 괴리가 존재할 수 있다. 따라서 추후에는 우리나라 조직 현실에 부합하고 인적자원개발 분야에 적합하게 적용될 수 있는 측정도구의 개발이 필요하다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

- [1] 강혜련, 박숙영(2003). 지식근로자 팀효과성의 선형요인: 구성원의 인지적 유사성 vs 숙인적 유사성. 지식경영연구, 제4권 제2호, 1-18.
- [2] 광기영, 홍문경(2010). IT 기반 조직민첩성이 기업 성과에 미치는 영향: 동적 역량이론관점. 한국경영학회 통합학술발표논문집, 1-45.
- [3] 권영철(2010). 다국적기업 현지자회사의 동적역량: 결정요인과 성과. 한국경영학회, 제39권 제5호, 1151-1175.
- [4] 김계수(2011). 조사연구방법론. 서울, 한나래.
- [5] 김문주(2010). 팀 다양성과 팀 공유감이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 학습의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 이화여자대학교.
- [6] 김충련(2010). PASW 데이터분석. 서울, 21세기사.
- [7] 김태연, 이찬(2011). 대기업 팀의 학습행동과 효과성 관계에서 교류기업의 매개효과. 농업교육과 인적자원개발, 제43권 제1호, 163-184.
- [8] 박헌준, 이종건, 성상현(2004). 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향. 인사·조직연구, 제12권 특별호, 41-66.
- [9] 박희봉(2005). 조직효과성에 대한 비판적 고찰: 조직관에 따른 조직목표와 조직효과성 측정지표 비교. 한국조직학회보, 제2권, 제1호, 1-20.
- [10] 박희진(2008). 팀 학습 행동 및 팀 교류기업과 팀 수행의 관계: 팀 요인 및 리더 행동 유형을 중심으로. 박사학위논문. 연세대학교.
- [11] 박희진, 손영우. (2007). 팀 학습 및 교류활성기억과 팀 수행의 관계: 팀 맥락을 선행요인으로. 산업과 조직, 제20권 제4호, 475-496.
- [12] 이준호, 김학수(2012). 연구개발팀에서 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할. 지식경영연구, 제13권 제3호, 105-124.
- [13] 임정성(2010). 신흥시장에 진출한 한국기업들의

동적역량 결정요인 및 성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 서강대학교.

- [14] 장태원, 홍아정(2011). 조직구성원의 자기주도학습능력이 흡수능력과 정서적 몰입 및 직무몰입에 미치는 영향. *지식경영연구*, 제12권 제2호, 17-34.
- [15] 정예지(2012). 팀 자본이 팀 동적역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 이화여자대학교.
- [16] 정예지, 윤정구(2011). 팀 자본이 팀 동적역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 제13회 경영관련학회 통합학술대회 발표자료. 한국인사·조직학회, 262-297.
- [17] 최진아(2011). 기술기반 벤처의 해외에서의 동적역량 축적: 한국 게임회사의 일본진출을 중심으로. *전략경영연구*, 제15권 제1호, 33-63.
- [18] 허영호, 이철(2012). 동적역량의 결정요인과 경쟁우위 및 해외시장성과와의 관계. *국제경영연구*, 제23권 제1호, 33-73.
- [19] 허영호, 조연성(2010). 한국수출중소기업의 학습역량과 역동적 역량이 해외시장 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 실증연구. *국제지역연구*, 제14권 제3호, 388-419.

**[국외문헌]**

- [1] Adler, P. S. (1990). Shared Learning. *Management Science*, 36(8), 938-957.
- [2] Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., and Magnan, G. M. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129-161.
- [3] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- [4] Ambrosini, V., and Bowman, C. (2009). What

are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

- [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* (pp. 369-411). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [6] Argyris, C. (1999). Tacit Knowledge and Management. In R. J. Sternberg and J. A. Horvath, *Tacit Knowledge in Professional Practice* (pp.123-140). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- [7] Barney, J. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organizational Science*, 7(5), 469-496.
- [8] Baron, R. M., & 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.
- [9] Bishop, J. W., Scott, K. D., and Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- [10] Blomqvist, K., and Levy, J. (2006). Collaboration Capability- A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48.
- [11] Blyler, M. and Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital & rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic*



- Management Journal*, 24, 677-686.
- [12] Bresó, I., Gracia, F. J., Latorre, F., and Peiro, J. M. (2008). Development and Validation of the Team Learning Questionnaire. *Comportamento Organizacional e Gestao*, 14(2), 145-160.
- [13] 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.
- [14] Bunderson, J. S., and Sutcliffe, K. M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- [15] Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman, J. M., Pennings, and Associates (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- [16] Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effectiveness Work Group. *Personal Psychology*, 46(4), 823-850.
- [17] Chan, C. C., Pearson, C., and Entekin, L. (2003). Examining the Effects of Internal and External Team Learning on Team Performance. *Team Performance Management*, 9(7/8), 174-181.
- [18] Cohen, S. G., and Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- [19] Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- [20] Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- [21] Darr, E. D., Argote, L., and Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- [22] Dougherty, D., and Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- [23] Earley, P. C., and Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective*. New York: Taylor & Francis.
- [24] Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- [25] Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
- [26] Edmondson, A. C., Dillon, J. R., and Roloff, K. S. (2007). Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 269-314.
- [27] Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M., and Pisano, G. P. (2003). Learning

- How and Learning What: Effects of Tacit and Codified Knowledge on Performance Improvement Following Technology Adoption. *Decision Sciences*, 34(2), 197-223.
- [28] Eisenhardt, K., and Martin, J. (2000), Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1122.
- [29] Fiol, C. M., and Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- [30] Gibson, C. B., and Vermeulen, F., (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- [31] Gladstein, D. L. (1984). Group in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- [32] Grofman, B., Owen, G., and Feld, S. L. (1982). Average Competence, Variability in Individual Competence, and Accuracy of Statistically Pooled Group Decisions. *Psychological Reports*, 50(3), 683-688.
- [33] Guzzo, R. A., and Shea, G. P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [34] Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. *Ariel*, 129, 32-197.
- [35] Hackman J. R., and Walton R. E. (1986). *Leading Groups in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [36] Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-129.
- [37] Heimeriks, K. H., and Duysters, G. (2007). Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- [38] Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., and Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- [39] Hinds, P. J. and Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- [40] Hsu, L. C., and Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- [41] Kasl, E., Marsick, V. J. and Dechant, K. (1997). Teams as Learners A Research-Based Model of Team Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 227-246.
- [42] King, I. W. and Rowe, A. (1999). Space and the Not-so-final Frontiers Re-presenting the Potential of Collective Learning for Organizations. *Management Learning*, 30(4), 431-448.
- [43] Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. *Management Science*, 50(11), 1519-1533.
- [44] Lewis, K., Lange, D., and Gillis, L. (2005).

- Transactive Memory Systems, Learning, and Learning Transfer. *Organization Science*, 16(6), 581-598.
- [45] Liang, D. W., Moreland, R. L., and Argote, L. (1995). Group Versus Individual Training and Group Performance: The Mediating Factor of Transactive Memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 384-393.
- [46] Luo, Y. (2002). Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organizational Science*, 14(1), 48-63.
- [47] Luo, Y., and Peng, M. W. (1999). Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-295.
- [48] Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-402.
- [49] Margerison, C. (2001). Team Competencies. *Team Performance Management*, 7(7/8), 117-122.
- [50] McDougall, M., and Beattie, R. S. (1995). Learning from Learning Groups. *Journal of Management Development*, 14(8), 35-41.
- [51] McGrath, J. E. (1964). Toward a "Theory of Method" for Research on Organizations. In W. W. Cooper, *New Perspectives in Organization Research* (pp. 533-556). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- [53] Moreland, R. L., and Myaskovsky, L. (2000). Exploring the Performance Benefits of Group Training: Transactive Memory or Improved Communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117.
- [54] Mumford, M. D., and Hunter, S. T. (2005). Innovation in Organizations: A Multi-level Perspective on Creativity. *Research in Multi Level Issues*, 4, 9-73.
- [55] O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- [56] Pavlou, P. A., and El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- [57] Pisano, G. P., Bohmer, R. M., and Edmondson, A. C. (2001). Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery. *Management Science*, 47(6), 752-768.
- [58] Reagans, R., Argote, L., and Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51(6), 869-881.
- [59] Ren, Y., Carley, K. M., and Argote, L. (2006). The Contingent Effects of Transactive Memory: When is it More Beneficial to Know What Others Know? *Management Science*, 52(5), 671-682.
- [60] Robbins, S. P. (1993). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [61] Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.

- [62] Rothaermel, F., & Hess, A. (2009). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, & Network-level Effects, *Organizational Science*, 18(6), 898-921.
- [63] Salvato, C. (2003). The Role of Micro-strategies in the Engineering of Firm Evolution, *Journal of Management*, 40(1), 83-108.
- [64] 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 Science*, 34(4), 707-739.
- [65] Scott, S., and Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- [66] Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-24.
- [67] Shen, M. J., and Chen, M. C. (2007). The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 35(5), 643-658.
- [68] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- [69] Sundstrom, E., De Meuse, K. P. and Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120.
- [70] Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., and Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- [71] Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [72] Van Der Vegt, 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.
- [73] van Offenbeek, M. (2001). Processes and Outcomes of Team Learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.
- [74] van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The Relationships between Team Learning Activities and Team Performance. *Personnel Review*, 38(5), 560-577.
- [75] Varney, G. H. (1989). *Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book*, San Francisco: Jossey Bass.
- [76] Wang, C. L., and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- [77] Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- [78] Wong, S. (2002). Investigating Collective Learning in Teams: The Context in which it Occurs and the Collective Knowledge that Emerge from it. Doctoral dissertation. Duke University.

- [79] Wong, S. (2004). Distal and Local Group Learning: Performance Trade-offs and Tensions. *Organization Science*, 15, 645-656.
- [80] Yeo, R. (2003). The Tangibles and Intangibles of Organizational Performance. *Team Performance Management*, 9(7/8), 199-204.
- [81] Zahra, S. A., and George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- [82] Zhan, W., and Luo, Y. (2008). Performance Implications of Capability Exploitation and Upgrading in International Joint Ventures. *Management International Review*, 48(2), 227-253.
- [83] Zellmer-Bruhn, M., and Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.
- [84] Zhang, D. D. (2009). Absorptive Capability and its Mediating Effect on the Learning and Market Orientations' Influences on Performance. *International Journal of Technology Marketing*, 4(2-3), 275-286.
- [85] Zollo, M., and Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

---

● 저 자 소 개 ●

---



**이균재 (Kyouun Jae Lee)**

현재 디지털 셋톱박스 개발·제조 회사인 휴맥스 HR실 인사팀에 재직하고 있으며 중앙대학교 GHRD대학원에서 석사 학위를 받았다. 주요 관심분야는 조직개발, 수행공학, 팀 학습, 동적역량 등이다.



**홍아정 (Ah Jeong Hong)**

미국 Columbia University에서 Adult Learning & Leadership 전공으로 박사학위를 취득하였고, 현재는 중앙대학교 사범대학 교육학과와 GHRD대학원에서 부교수로 재직하고 있다. 성인 및 조직학습, 지식경영 관련 과목을 담당하고 있다.