creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

교육학 박사학위 논문

대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과

The Relationships among Team Innovation Behavior, Cohesiveness, Transactive Memory System and Knowledge Sharing and Moderation Effects of Leader-Member Exchange and Positive Error Management Climate of Teams in Large Corporations

2019년 8월

서울대학교 대학원

농산업교육과

오 진 주

국 문 초 록

대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과

교육학 박사학위 논문
서울대학교 대학원, 2019년
오 진 주

이 연구는 대기업 팀의 혁신행동, 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명하는 데 목적이 있었다. 연구목적을 달성하기 위한 연구목표로 첫째, 대기업 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동이 팀 혁신행동에 미치는 영향을 구명한다. 둘째, 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 매개효과를 구명한다. 셋째, 대기업 팀의 응집성 및 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과와 대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명한다를 설정하였다.

연구의 모집단은 대기업 기능팀으로, 조직마다 조직의 목적 및 특성에 맞게 팀을 구성하고 해체하기 때문에 이들의 수를 정확하게 파악하기 어렵다. 따라서 이 연구에서는 목표모집단을 매경 회사연감에 수록된 매출액 기준 1,000대 기업의 상위 100대 기업 중 공기업을 제외한 기업의 기능팀으로 설정하였다. 자료수집은 2019년 5월 7일부터 24일까지 이루어졌으며, 100대 기업 중 14개 기업의 135개 팀에 설문을 배포하여 123개 팀, 368명으로부터 설문을 회수하였다. 수집한 자료에 대한 팀 수준 변환 가능 여부를 확인한 후, 77개 팀, 287명의 응답 자료를 분석에 활용하였다. 자료분석 방법은 기술통계, 회귀분석, Hayes의 Process Macro를 활용한 매개효과 및 조절효과 분석을 활용하였다.

이 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동(β=.076, p=.534)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 팀 정보교류체제는 팀 혁신행동(β=.302, p<.05)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 팀 지식공유행동은 팀 혁신행동(β=.462, p<.001)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 국내 대기업 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 통계적으로 유의한 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다(B=.210, p>.05). 팀 응집성은 팀 지식공유행동을 완전매개하여 팀 혁신행동에 간접적인 영향을 미쳤으며(B=.431, p<.05), 팀 응집성은 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동을 통해 팀 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.243 p<.05).

셋째, 대기업 팀의 구성원이 인식한 팀장-팀원의 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동 간 경로(B=.217, p<.05), 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동 간 경로(B=.278, p<.05)를 조절하는 것으로 나타났다. 또한 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동 간 경로를 조절하지 않는 것(B=.100, p=.505)으로 나타났다.

이 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 정보교류체제와 지식공유행동은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미쳤다. 그러나 팀의 응집력은 팀 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 팀 혁신행동을 촉진하기 위해서는 팀의 응집력을 높이기 보다는 팀 구성원들이 서로가 가진 전문성을 잘 파악하고 업무에 적용할 수 있는 분위기와 팀의 구성원들이 자신이 보유한 지식을 공유하고 결합할 수 있는 분위기를 만드는 것이 중요하다.

둘째, 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않았지만, 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동을 통해 팀 혁신행동에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 팀의 혁신행동을 고취하고 싶다면, 팀의 응집성 뿐만 아니라 정보교류체제를 구축하기 위한 노력과 지식공유행동을 촉진하기 위한 노력도 함께 수행되어야 한다.

셋째, 팀장-팀원의 교환관계는 팀 응집성과 지식공유행동의 관계, 팀 정보교류체제와 지식공유행동의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 이는 팀 구성원 간 응집 수준이 지식공유행동에 영향을 주는 데 있어 팀장과 팀원의 관계가 좋으면 응집성이 지식공유행동에 대한 영향을 보다 강화할 수 있음을 의미한다. 또한 팀이 인지적으로 정보교류체제를 갖추고 있으면 지식공유행동을 촉발하는 데 영향을 주며, 이 때도 팀장-팀원의 교환관계가 정보교류체제와 지식공유행동의 영향 관계를 보다 강화할 수 있음을 의미한다. 따라서 팀 혁신행동에 강력한 영향을 미치는 지식공유행동은 응집성과 정보교류체제의 영향을 받으며, 이 관계는 팀장-팀원의 관계에 의해 강화될 수 있으므로, 팀 설계와 팀의 수행에 있어 팀장-팀원의 관계도 반드시 함께 고려되어야 한다. 한편, 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계를 조절하지 못하였다.

이 연구의 결론에 따른 제언은 다음과 같다.

첫째, 팀원들의 전문성을 향상시킬 수 있는 교육이 제공되어야 한다. 둘째, 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계를 강화하기 위해 팀장이 팀 구성원과 긍정적인 관계를 유지할 수 있도록 하는 프로그램이 제공될 필요가 있다. 셋째, 조직 내 지식공유문화를 확산하고 장려할 필요가 있다. 넷째, 다양한 연구대상을 대상으로 연구를 수행하여 팀 응집성, 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화의 관계에 대한 교차 타당성을 검증할 필요가 있다. 다섯째, 인식이 아닌 실제적인 팀 혁신성과에 기초한 관계 연구를 수행할 필요가 있다.

주요어: 팀 응집성, 정보교류체제, 팀 지식공유행동, 팀 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화

학번: 2015-30466

목 차

I. 서 론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 5
3. 연구문제 ····· 5
4. 용어의 정의 ····· 6
5. 연구의 제한 ····· 8

II. 이론적 배경 ····· 11
1. 대기업 팀과 조직학습 ····· 11
2. 팀 혁신행동 ····· 17
3. 팀 혁신행동 관련 주요 변인 ····· 33
4. 팀 혁신행동과 관련 주요 변인 간의 관계 ····· 53

III. 연구방법 ····· 69
1. 연구모형 ····· 69
2. 연구대상 ····· 71
3. 조사도구 ····· 73
4. 자료수집 ····· 89
5. 자료분석 ····· 92

IV. 연구 결과 ····· 101
1. 연구변인 일반통계량 ····· 101
2. 팀 혁신행동과 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 영향 ····· 105
3. 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과 ····· 108
4. 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과 ····· 111
5. 연구 결과에 대한 논의 ····· 117

V. 요약, 결론 및 제언 ····· 127
1. 요약 ····· 127
2. 결론 ····· 130
3. 제언 ····· 132

참고문헌 ····· 135

부록 ····· 167

표 차례

<표 Ⅱ-1> 팀의 정의 및 개념 ····· 12
<표 Ⅱ-2> 혁신연구의 주요 방향(stream)과 연구문제, 연구의 초점 ····· 19
<표 Ⅱ-3> 혁신의 주요 이론적 틀과 분석 수준별 관련 요인 ····· 21
<표 Ⅱ-4> 창의성 및 혁신의 팀 수준 영향요인(2002-2011년 연구물 중심) ····· 28
<표 Ⅱ-5> Hulsherger 외(2009)의 메타분석 결과 요약 ····· 29
<표 Ⅱ-6> 지식공유행동의 관점 ····· 36
<표 Ⅱ-7> 지식공유의 측정방법 종합 ····· 37
<표 Ⅱ-8> 변인 간 종합 ····· 66

<표 Ⅲ-1> 조사대상 선정 ····· 73
<표 Ⅲ-2> 연구변인별 측정도구 구성 ····· 74
<표 Ⅲ-3> 요인분석 모델의 적합도 판정 ····· 75
<표 Ⅲ-4> 팀 혁신행동 도구의 신뢰도 계수 ····· 76
<표 Ⅲ-5> 팀 혁신행동 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과 ····· 77
<표 Ⅲ-6> 팀 응집성 도구의 신뢰도 계수 ····· 78
<표 Ⅲ-7> 팀 응집성 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과 ····· 79
<표 Ⅲ-8> 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도 계수 ····· 80
<표 Ⅲ-9> 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과 ····· 81
<표 Ⅲ-10> 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도 및 탐색적 요인분석 결과 ····· 83
<표 Ⅲ-11> 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도 및 탐색적 요인분석 결과 ····· 84
<표 Ⅲ-12> 팀 지식공유행동 도구의 확인적 요인분석 결과 ····· 85
<표 Ⅲ-13> 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도 계수 ····· 86

<표 Ⅲ-14> 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과 ····· 87
<표 Ⅲ-15> 긍정적 실책관리문화 도구의 신뢰도 계수 ····· 88
<표 Ⅲ-16> 긍정적 실책관리문화의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과 ····· 88
<표 Ⅲ-17> 조사대상 현황 (단위: 개(%), 명(%)) ····· 90
<표 Ⅲ-18> 최종분석 대상 개인의 일반적 특성 ····· 91
<표 Ⅲ-19> 최종분석 대상 팀의 일반적 특성 ····· 92
<표 Ⅲ-20> 관찰변인의 ICC(1), ICC(2), rwg 검증 결과 ····· 95
<표 Ⅲ-21> 가설별 자료 분석 방법 ····· 98

<표 Ⅳ-1> 변인의 일반적 특성 ····· 101
<표 Ⅳ-2> 관찰변인 간 상관행렬 ····· 103
<표 Ⅳ-3> 공차한계와 분산팽창계수 분석 결과 ····· 104
<표 Ⅳ-4> 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 위계적 회귀분석 결과 ····· 106
<표 Ⅳ-5> 팀 혁신행동에 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동 하위구인의 위계적 회귀분석 결과 ····· 108
<표 Ⅳ-6> 팀 응집성과 지식공유행동의 관계에서 정보교류체제의 매개효과 검증 ·· 110
<표 Ⅳ-7> 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과의 유의수준 ····· 111
<표 Ⅳ-8> 팀 응집성과 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과 분석 결과 ·· 112
<표 Ⅳ-9> 팀 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과 분석 결과 ····· 114
<표 Ⅳ-10> 팀 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과 ··· 116
<표 Ⅳ-11> 가설별 채택여부 종합 ····· 116

그림 차례

[그림 Ⅱ-1] 팀 혁신 모델 ····· 25

[그림 Ⅱ-2] 팀 혁신 모델 내 집단 통합과정 ····· 26

[그림 Ⅱ-3] 다수준 팀 창의성 모델 ····· 27

[그림 Ⅱ-4] 팀 혁신의 지식통합/팀 분위기 모델 ····· 30

[그림 Ⅲ-1] 연구모형1. 팀 혁신행동에 대한팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 영향 ····· 69

[그림 Ⅲ-2] 연구모형2. 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 매개효과 ····· 70

[그림 Ⅲ-3] 연구모형3. 팀장-팀원 교환관계의 조절효과와 긍정적 실책관리문화의 조절효과 ····· 70

[그림 Ⅳ-1] 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과 검증 모형 ····· 111

[그림 Ⅳ-2] 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장팀원교환관계의 조절효과 ··· 113

[그림 Ⅳ-3] 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장팀원교환관계의 조절효과 ··· 115

I. 서 론

1. 연구의 필요성

지식기반사회로 변화함에 따라, 이제 기업에서 중요한 자원은 자본이나 노동력이 아니라 기업이 보유한 지식이 되었고, 이러한 지식을 보유하고, 창출하고 활용하는 지식근로자가 중요한 자원으로 부각되고 있다(권중생, 노수근, 2014; Drucker, 1994). 특히 최근에 글로벌 기업들은 인적자원과 혁신에 주목하고 있는데, 조직구성원의 창의성이 조직혁신에 가장 큰 결정요인으로 여겨지고 있기 때문이다(Amabile & Pratt, 2016).

조직혁신에 관한 연구는 2001년 이후 크게 증가하기 시작하였다(Haar, 2018). 그러나 집단수준에서의 혁신에 대해서는 여전히 많은 의문들이 풀리지 않은 상태이다(Haar, 2018; Soctt & Bruce, 1994; West & Farr, 1989). 혁신은 문제와 아이디어를 공유하기 위해 상호작용하고, 아이디어를 실현하기 위해 전략을 제시하며, 실제로 혁신을 구현해보고 경험을 토의하는 과정으로, 책임을 분산하여 가지고 있는 여러 행위자(actor)가 참여하는 상호작용과정이다(Kanter, 1988; Van der Vegt & Janssen, 2003). 혁신이 여러 행위자 간 상호작용이라는 점에서 개개인의 창의성도 매우 중요하지만 집단수준에서 개개인의 창의성을 통합하고 구현해나가는 과정 역시 매우 중요하다. 팀제는 '혁신' 개발을 가능하게 하는 전략적 도구로, 팀은 개인보다 다양한 지식과 많은 정보처리 역량을 축적할 수 있다(Müller, Herbig, & Petrovic, 2009; Widmann, Messmann, & Mulder, 2016). 이 때문에 팀수준의 혁신을 구명해야 한다는 필요성이 여러 연구자들에 의해 제기되고 있다.

혁신 연구는 주로 혁신성과에 관심을 두고 있었기 때문에, 혁신의 발달 과정이나 그 과정에 기여하는 구성원들에 역할에 대해서는 여전히 많은 부분이 밝혀지지 않은 상태이다(Crossan & Apaydin, 2010). 이에 조직의 혁신을 향상시키기 위해서는 조직의 혁신 프로세스를 구명하고, 조직 내 사회적 프로세스의 역동성에

대한 통찰력을 확보하여, 이를 조직에서 활용할 수 있도록 해야한다는 필요성 역시 지속적으로 제기되고 있다(Dyer & Nebeoka, 2000; Singh, 2005). 그 중 van Knippenberg(2017)은 팀 혁신에 관한 통합적 문헌고찰에서 향후 연구는 지식통합 관점에서 매개변인과 조절변인, 정보자원의 결정요인에 관한 통합적 연구가 요구되며, 팀 분위기 관점에서 혁신을 위한 통합환경을 구축하고 분위기 요소의 상호작용에 대한 이론이 필요하다고 이야기했다. 이에 이 연구에서는 팀의 특성과 지식통합과정, 팀 분위기를 고려한 팀 혁신행동 영향요인을 구명하고자 했다.

그동안 혁신에 있어 지식과 기술 다양성은 중요한 영향요인 중 하나이기 때문에, 혁신적인 성과를 꾀하는 조직들은 팀 구성시 팀의 다양성을 크게 고려해왔다(Gardner, 2012; Yang & Guy, 2011). 그러나 West(2002)에 의하면, 구성원의 심리적 안전이나 통합을 위협하는 수준의 다양성은 오히려 팀의 창조성과 혁신의 구현을 어렵게 만든다. 이 때문에 팀 연구에서 다양성만큼이나 중요하게 고려되고 있는 변인이 팀의 응집성이다. 팀 응집성은 안정적으로 팀이 구성되어 운영되는 기능팀에서 많이 나타난다. 응집성 역시 늘 긍정적으로 작용하는 것은 아닌다. 응집성은 집단사고와 팀에 강한 동일시를 유발하기도 하는데, 이는 팀 성과에 부정적인 영향을 야기한다(Janis, 1982; Oh, Chung, & Labianca, 2004). 이같은 응집성의 양면성으로 인해 일각에서는 응집성과 팀 성과 간의 관계에 있어 그 과정을 면밀히 살피는 이론적 논의와 분석이 필요하다는 주장이 제기되어 왔다(이기현, 2016). 그러나 여전히 응집성이 어떤 과정을 거쳐 팀 혁신행동과 같은 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 논의는 부족한 실정이다(Cha, Kim, Lee, & Bachrach, 2015; Mathieu, Kukenberger, D’Innocenzo, & Reilly, 2015).

또한 이 연구에서는 선행연구를 토대로 팀 혁신행동에 영향을 미치며, 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계를 매개하는 변인으로 팀의 정보교류체제와 팀의 지식공유행동을 선정하였다. 팀원은 자신이 가진 전문성 이외의 영역에 대해서는 충분한 지식을 가지지 못한 경우가 많기 때문에 상호의존적(interdependence)인 성격을 갖는다. 이러한 상호의존성은 팀 내에 정보교류체제를 형성하게 되는데, 정보교류체제는 팀의 정보처리 시스템으로(Lewis, 2003) 긴 시간동안 팀 구성원

들이 서로 협력하며 공통작업을 완성해가는 과정에서 팀 내 구성원의 사회적 인지와 상호작용으로 인해 생겨난다(왕봉지, 최상민, 문태수, 2014; Moreland, 1999; Moreland & Myaskovsky, 2000). 조직학습 관점에서는 지식이 공유되고 활용되기 위한 전단계로서 지식의 획득과 축적의 단계를 다루고 있는데(Nonaka & Takeuch, 1995; Oh, 2001), 팀 정보교류체제는 팀의 인지적 정보처리시스템으로 지식을 축적한 상태로 볼 수 있다(Argote & Guo, 2016; Argote & Ren, 2012). 실제로 많은 연구들이 잘 개발된 정보교류체제는 팀의 성과, 학습, 혁신 또는 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다(Fan et al., 2016; Mell et al., 2013) 또한 최근에는 팀 단위의 과업수행이 더욱 강조되고 있으며, 다양한 경험과 특성을 가진 구성원들이 모여 협업을 하게 되므로, 팀원들이 협력적으로 축적한 팀의 정보교류체제의 영향을 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다.

다음으로 지식공유행동은 개인이 보유한 지식을 팀 내 다른 구성원과 공유하는 행위로, 조직구성원들의 지식창출, 혁신 및 궁극적으로 조직의 경쟁 우위 확보에 기여할 수 있는 근본적인 수단으로 연구되고 있다(Dalkir, 2005; Jackson et al., 2006; O’Cass et al., 2014). 특히 혁신이 기존에 보유하고 있던 지식을 새롭게 결합하거나 기존 지식과 새로운 지식의 결합을 통해 새로운 지식을 만들어내는 것을 의미한다는 점에서(Brokel & Binder, 2007; Collins & Smith, 2006), 개인 간 상호작용을 통해 지식을 공유하고 재구성하는 지식공유행동은 팀 혁신행동에 영향을 미칠 것이다. 또한 조직학습의 관점에서 축적한 지식을 공유, 활용하는 과정을 검증할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 그러나 지식공유가 늘 긍정적 조직성과로 연결되는 것은 아니며, 구성원이 언제나 자신이 보유한 지식을 공유하려는 열망을 갖고 있는 것도 아니다(Babcock, 2004, Peng, 2013). 이 때문에 지식이 공유되기 위한 조직문화적 맥락 역시 고려되어야 한다.

조직의 창조성과 혁신을 자극하고, 지지하고 유지하는 HRD의 역할을 연구한 Loewenberger(2013)의 연구에서는 조직적 장려, 상사의 격려, 작업집단의 격려 등을 조직의 창조성과 혁신에 영향을 미치는 요인으로 꼽고 있다. 이에 이 연구에서는 팀 혁신행동을 촉진하는 변인들 간의 관계를 조절하는 변인으로 리더십

과 조직문화을 선정하였다. 리더십은 팀 혁신 연구에서 팀의 혁신을 관리하거나 조정, 촉진하는 요인으로 여겨진다(Gieskes & Van der Heijden, 2004). 개별 구성원의 특성에 맞는 리더십은 팀원의 성찰과 팀 프로세스의 참여를 촉진한다(Somech, 2006). 이러한 관점에서 이 연구에서는 팀장과 팀원의 교환관계를 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계, 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계를 조절하는 변인으로 설정하였다. 일반적으로 팀의 투입요소로 다뤄지는 리더십은 팀 프로세스와 팀의 성과에 영향을 미친다(Chatenier et al., 2009).

한편, 조직적 분위기(climate)를 창조하고 향상시키는 것은 조직적 효과성을 뒷받침하는 HRD의 주요 역할 중 하나이지만 연구에서는 비교적 관심을 받지 못한 분야이다(Plakhotnik & Rocco, 2011). 긍정적 실책관리문화는 다양한 아이디어를 적용해보면서 필연적으로 발생할 수 밖에 없는 조직의 실책을 긍정적으로 바라보고 관리하는 조직 내 규칙이나 절차로(Guchait, Paşamehmetoğlu, & Lanza-Abbott, 2015), 조직이 이를 어떻게 관리하느냐에 따라 조직구성원들이 새로운 것을 적용하는 데에 소극적 행동을 취하기도 하고(Freses, 1991), 적극적인 행동을 취하기도 한다(Heimbeck et al., 2003). 혁신행동이 발현되기 위해서는 다양한 지식이 공유되고 다양한 아이디어들이 테스트되기도 한다. 이런 과정에서 실책은 필수불가결하기 때문에, 실책을 긍정적으로 관리하는 긍정적 실책관리문화를 조절변인으로 설정하였다.

종합하면, 이 연구는 대기업 팀의 혁신 과정을 구명하고, 이에 영향을 미치는 요인들을 구명함으로써 팀 혁신행동에 대한 이해를 확장시키는 데 목적이 있다. 이 연구에서는 팀의 혁신행동에 영향을 미치는 변인으로 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동을 선정하고 이들 간의 관계를 검증하고자 했다. 또한 팀장-팀원의 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 밝힘으로써, 리더십의 역할을 실증하고 조직의 지지가 팀의 혁신행동에 어떻게 기여하는지를 확인하여 향후 기업에서 팀 혁신행동을 위한 지원을 어떻게 제공할지에 대한 시사점을 제공하고자 하였다. 또한 van Knippenberg(2017)이 이야기한 것처럼 다양한 사고방식(van Knippenberg et al., 2013)과 정보교류체계(Brandon & Hollingshead, 2004)

의 역할을 반영하여 연구를 수행함으로써 팀의 인지(cognition)에 대한 이해를 확장시킬 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 팀의 혁신행동, 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명하는 데 있다. 이를 위한 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동이 팀 혁신행동에 미치는 영향을 구명한다.

둘째, 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 매개효과를 구명한다.

셋째, 대기업 팀의 응집성 및 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과와 대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명한다.

3. 연구문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 대기업 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는가?

1-1. 대기업 팀의 응집성은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는가?

1-2. 대기업 팀의 정보교류체제는 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는가?

1-3. 대기업 팀의 지식공유행동은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는가?

연구문제 2. 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 매개효과를 가지는가?

2-1. 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제가 매개효과를 가지는가?

2-2. 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동이 매개효과를 가지는가?

2-3. 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 이중매개효과를 가지는가?

연구문제 3. 대기업 팀의 응집성 및 정보교류체제와 지식공유행동의 관계를 팀장-팀원 교환관계가 조절하고, 대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계를 긍정적 실책관리문화가 조절하는가?

3-1. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계를 조절하는가?

3-2. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계를 조절하는가?

3-3. 대기업 팀의 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계를 조절하는가?

4. 용어의 정의

가. 대기업 팀

이 연구에서 대기업 팀은 매출액 기준 상위 100대 기업에서 공동의 목표와 과업을 수행하기 위해 공식적으로 구조화된 업무를 수행하는 가장 작은 업무 집단 또는 팀을 의미한다.

나. 팀 혁신행동

이 연구에서 팀 혁신은 팀원들이 혁신적 성과 달성을 위해 업무를 수행하는 과정에서 아이디어를 생성하고 아이디어에 대한 지원을 획득하며, 아이디어를 현실화하는 것을 의미하며, 구체적으로 Janssen(2000)이 개인적 혁신업무 행동을 측정하기 위해 개발한 도구를 팀 수준에 맞도록 연구자가 번안 및 수정한 팀 혁신행동 척도에 팀원이 반응한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

다. 팀 지식공유행동

이 연구에서 팀 지식공유행동은 팀 내 한 개인이 궁극적으로 조직의 효과성에 기여할 수 있는 개인이 보유한 업무관련 지식과 전문성을 팀원들과 공유하는 행동을 의미하며, 구체적으로는 Yi(2009)가 개인의 지식공유행동을 측정하기 위해 개발한 도구를 이 연구의 목적 및 분석수준에 맞도록 연구자가 번안 및 수정한 팀 지식공유행동 척도에 팀원이 반응한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

라. 팀 응집성

이 연구에서 팀 응집성은 팀원이 지속적으로 팀 내에 머무르고 결속하려는 힘으로, 팀 내 다른 팀원과의 관계에서 매력이나 동질성을 느끼는 사회적 응집성과 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 동질성을 느끼는 과업 응집성을 의미한다. 구체적으로 스포츠팀의 응집성을 측정하기 위해 활용되던 도구를 업무팀 상황에 맞게 수정한 Carless와 DePaola(2000)의 도구를 번안하여 사용한 주현미(2012)의 도구에 팀원이 반응한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

마. 팀 정보교류체제

이 연구에서 팀 정보교류체제는 팀의 인지적 프로세스로, 같은 팀 내 구성원

의 전문성을 파악하고, 팀원이 보유한 지식을 신뢰하고, 팀원이 가진 전문성에 따라 팀의 과업달성을 위해 효율적으로 과업을 조정하는 것을 의미한다. 구체적으로 정보교류체제의 하위요인을 구안하고 측정도구를 개발한 Lewis(2003)의 도구를 번안하여 사용한 김태연(2010)의 도구에 팀원이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

바. 팀장-팀원 교환관계

이 연구에서 팀장-팀원 교환관계(LMX)는 팀장과 팀원 상호 간의 관계에서 발생하는 교환관계의 질을 의미한다. 구체적으로 이 연구에서는 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 번안하여 사용한 조현정(2015)의 도구에 팀원이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

사. 긍정적 실책관리문화

이 연구에서 긍정적 실책관리문화는 조직 내에서 발생하는 실책에 대해 소통하고, 실책에 관한 지식을 공유하며, 실책에 대해 편견이 없도록 조직구성원 간에 서로 도와주고, 실책에 대한 빠른 감지와 적절한 처리를 위한 조직적 문화를 의미한다. 구체적으로 이 연구에서는 최영준(2014)의 도구에 팀원이 응답한 점수를 팀별로 합산하여 평균한 값을 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구의 목적을 달성하기 위해서는 국내 모든 대기업 팀 수를 정확히 파악하여 표집하는 것이 타당하다. 그러나 조직마다 같은 업무를 수행하는 팀이라 할지라도 서로 다른 명칭을 사용하기 때문에 현실적으로 일반화를 위한 정확한 모수를 파악하는 데에 어려움이 있다. 이에 이 연구에서는 조사의 용이성을 고려

하여 상위 100대 대기업의 팀으로 목표모집단을 한정하여 표집하였다. 같은 대기업이라도 기업의 규모에 따라 연구결과가 달라질 수 있으므로 이 연구의 결과를 모든 대기업의 팀으로 일반화하는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

또한 이 연구의 분석단위는 팀으로, 팀의 대표성을 가진 자에게 조사를 수행하는 것이 타당하다. 그러나 한 팀의 조직구성원 전체를 모두 조사한다고 하더라도 그 조사내용을 하나의 팀 수준으로 합산할 때에는 대표성에 문제가 다시 제기된다. 즉, 팀 구성원의 응답을 팀으로 합산할 때 설명되는 부분보다 설명되지 않는 부분이 더 많을 수 있음을 의미한다. 이 연구에서는 팀 합산으로의 타당성을 통계적으로 검증하기 위해 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 등을 확인하였다. 그러나 이러한 통계적 검증으로도 설명되지 않는 부분이 있을 수 있으므로, 이 연구의 결과를 모든 팀의 현상으로 일반화하는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 대기업 팀과 조직학습

가. 팀의 개념

팀제의 의미는 전통적 작업단위(work unit)인 작업집단과의 비교를 통해서 살펴볼 수 있다. 작업집단은 집단 내 각 구성원이 상사인 관리자나 감독자와 1대1로 상호작용하면서 상사의 지시에 따라 주어진 일을 수행하게 된다. 이 때 작업집단 내 구성원 간 상호작용은 전혀 없으며, 각 개인의 자신에게 주어진 소임에 대해서만 책임을 지게 되고, 전체 작업집단의 결과물에 대한 책임은 관리자가 지게 된다. 반면, 팀은 상호보완적 능력을 지닌 사람들이 공동의 목적을 달성하기 위해 공동책임을 지고 상사뿐만 아니라 팀 내 구성원 간 활발한 상호작용을 수행하게 된다.

작업집단과 비교할 때와 달리 연구에서 팀의 개념은 연구자에 따라 다르게 정의되고 있다. 이는 연구자들이 팀 구성요소 중 무엇을 강조하느냐 즉, 어떠한 관점으로 팀의 개념을 정의하느냐에 따라 다르게 정의되기 때문이다. 연구자들이 어떠한 관점으로 팀의 개념을 정의했는지 살펴보기 위해서는 팀의 구성요소로 무엇을 보고 있는지에 대해 살펴볼 필요가 있다.

팀의 주요 구성요소는 Dyer(1984)가 제시한 팀의 정의에 나타난 공통의 목표, 구체적인 역할 및 과제, 구성원 간 상호의존성으로 여겨지고 있다(주현미, 2012). 이후 학자들은 세 가지의 구성요소 중 어떤 요소에 더 집중하느냐 혹은 어떤 요소를 추가하여 보고 있느냐에 따라서 팀을 달리 정의하고 있다. 예를 들어, Katzenbach와 Smith(1993)는 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동의 목표달성을 위해 상호책임을 공유하고, 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위로 정의하고 있다. 이 정의에 의하면 팀은 과업의 특성에 따라 인원수를 차별적으로 운영할 수 있으며, 팀의 업무수행 결과가 시너지 효과를 가질 수 있도록 상호보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다.

그리고 팀의 목표 및 제반 업무에 대한 결과는 팀 전체가 공동으로 책임의식을 가져야 한다.

팀은 공동의 목표와 일련의 구체적인 성과목표를 달성하기 위해 일정한 기술과 경험을 가진 사람들이 모인 소규모 집단이다. 팀 구성원들은 팀의 목표달성을 위해 협력하고 팀성과에 대해서 공동의 책임을 진다. Robey, Sales(1994)는 팀은 단지 조원이나 스텝, 위원회가 아닌 조직의 의사결정구조의 하나라고 정의하였으며, 허재윤(2000)은 효과적인 팀은 ①팀 구성원에게 명확한 역할이 주어져 있으며, 각 팀원은 그의 업무에 몰입하고 타인의 업무를 지지하고 수용하며, ②각 개인은 성과측정이 가능한 목표가 있으며 각 개인의 목표를 합하면 팀의 목표가 되고, ③팀의 구조, 업무수행, 정책체계가 팀원에게 이해되고 수용되며, ④서로 함께 일하는 팀원간 관계를 가지고 있다고 정의하였다.

팀은 효과적인 업무수행을 위한 하나의 방법인 동시에 조직구조적 관점에서 가장 신축적인 네트워크 구조로 이동하는 과정에 놓여있다고 볼 수 있다. 네트워크가 갖는 구조적 특징을 공유하는 것이다. 전통적·기능적·계층적 구조가 아니라 구성원들 사이에 자율성이 보장되도록 책임과 권한을 공유한다는 점에서 공통점을 지니고 있다. 또한 필요에 따라 반영구적으로 구조를 유지할 수 있고 목표가 달성되면 해체될 수도 있다(박우순, 2005).

<표 II-1> 팀의 정의 및 개념

관점	정의	주요 연구자
권한과 책임 공유	작업활동에서 함께 관련된 사람들이며, 주로 5-15명으로 구성되며, 조직내에서 공식적으로 인정된 부분으로 전통적 위계조직으로부터 탈피하는 수단으로, 의도적으로 구성되고 특정한 목표를 가지고 정례적인 미팅을 하며, 참여와 몰입을 통하여 의사결정과 성과에 대한 권한과 책임을 공유하는 조직단위	Barczak & Wilecom(2001)

관점	정의	주요 연구자
팀원간 상호작용 결과에 공동책임	다른 기존의 집단에 비해 상대적으로 전반적인 과제에 대해서 자신의 행동을 스스로 규제할 수 있는, 상호작용하며, 결과에 대해 공동의 책임을 지는 조직단위	Cummings & Griggs(1977) Goodman Debadas & Hughson(1988)
공동의 목표 상호작용 공동의 책임	상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동의 목표를 달성하기 위해 공동의 접근방법을 가지고 신축성 있게 상호작용하며, 결과에 대해 공동의 책임을 지는 조직 단위	Cohen & Ledford(1994)
목표 달성 일시적 인적·물적 자원을 결합	특정목표를 달성하기 위하여 일시적으로 조직내의 인적, 물적 자원을 겹합하는 조직 형태	Cleland & King(1975) 박우순(2005)

이 연구는 여러 팀 중에서도 대기업 기능팀을 대상으로 이 연구를 수행하고자 한다. 그 이유는 첫째, 대기업은 조직학습을 위한 보다 전략적인 학습 지원 시스템을 구축하고 있고, 둘째, 팀의 기능이나 역할이 보다 명확하게 구분되어 있기 때문이다(Song & Kolb, 2012). 또한 지식기반사회에서는 조직의 일상적 업무를 수행하는 조직구성원과 팀에게도 혁신적인 업무수행이 요구되고 있기 때문에(최병권, 2012; Thayer et al., 2018), 기능팀을 대상으로 연구를 수행하고자 한다.

나. 조직학습

1) 조직학습의 관점

조직학습은 어떤 관점을 취하느냐에 따라 조직학습에 대한 이론적 가정, 개념, 과정, 주요 설명 변수가 달라진다. 조직학습의 관점은 여러 연구자들에 의해 몇 가지의 하위 관점으로 구분되고 있다(김명형, 1996; 권석균, 1995; Nevis & DiBella, 1997; Fiol & Lyles, 1981; Shrivastava, 1983).

먼저 Shrivastava(1983)는 조직학습을 '환경적 변화에 적응하는 과정', '기본 가정의 공유', '지식기반을 개발하는 과정', '축적된 경험으로부터의 조직학습'의 네 가지 관점으로 분류하고 있다. 권석균(1995)은 Shrivastava의 분류

를 근간으로 환경적 변화에 적응하는 과정, 지식축적의 과정, 제도화된 경험으로서의 조직학습으로 분류하고 있으며, 김명형(1996)은 환경적응관점, 가정공유관점, 지식관리관점, 학습곡선관점, 학습시스템관점으로 분류하고 있다. Nevis와 DiBella(1997)은 Shrivastava와 그의 영향을 받은 권석균, 김명형과 달리, 규범적, 발달적, 역량 관점으로 분류하고 있다.

여기서는 Shrivastava의 관점을 위주로 각 관점의 내용과 특징을 살펴보고자 한다. 축적된 경험 관점은 경제학자들에 의해서 학습곡선 효과를 기초로 연구되어 왔다(권석균, 1995; Wright, 1936). 지식축적 관점의 연구자들은 조직구성원들의 생산활동에 대한 누적경험이 증가함에 따라 조직의 생산 능력이 증가된다고 보았으며, 이는 구성원이 과거의 경험으로부터 학습하기 때문이라고 설명하였다(Yelle, 1979). 학습곡선에 대한 연구들은 학습의 과정, 학습효과의 원인보다는 더 나은 경험변수가 무엇이고, 학습곡선의 패턴과 형태가 무엇인가를 구명하는데 초점을 두고 있다(Adler, 1990). 그 결과 학습효과의 원인을 체계적으로 구명하지 못했다는 한계가 있다.

환경적응관점은 행동주의적 이론에 기반을 두고 있으며, 환경변화에 대한 적응을 위해 행동변화가 일어나는 현상을 조직학습으로 본다(Cyett & March, 1963). 적응하기 위한 조직의 행동은 조직의 목표가 바뀔 때, 문제를 해결하기 위핸 새로운 업무절차가 요구될 때 일어난다. 이 때 조직은 학습하고(learn), 학습했던 것을 잊고(unlearn), 재학습하게(relearn) 된다. Shrivastava(1983)는 효과적인 조직은 환경의 변화를 예측하고, 환경변화에 맞춰 실행가능한 적절한 전략을 개발하는 조직구성원을 보유하고 있다고 설명한다.

환경적응관점은 행동모델에 입각한 적응학습과 상황모델이론에 입각한 적응학습으로 다시 구분된다. 행동모델에 입각한 적응학습 연구는 March와 그의 동료들에 의해 수행되어 왔으며(March & Simon, 1958; Cyett & March, 1963; March & Olson, 1975), Lant와 Meizias(1990)에 의하면 이들의 핵심적인 주장은 세 가지로 요약된다. 첫째, 조직은 실제 성과와 비교할 수 있는 목표 성과나 기대 수준을 설정하고 이들 간의 차이(gap)를 확인하는 데에서부터 조직학습이 시작된다.

둘째, 기대 수준에 비해 실제 성과가 더 높거나 혹은 낮다는 것은 조직의 성공과 실패를 의미하며, 이 차이에 대한 확인은 조직변화에 영향을 미친다. 셋째, 대안에 대한 정보수집과 처리는 비용이 수반되는 탐색을 통해 이루어지며(Cyert & March, 1963), 흔히 애매한(ambiguity) 상황에서 이루어진다.

상황이론 모델에 입각한 적응학습 연구는 Miles와 Snow(1978), Hambrick(1983), Thompson(1967)에 의해 수행되어 왔다. 이들은 조직학습 상황에 적합한 조직구조, 내부시스템, 조직 내부의 능력(학습능력)의 중요성을 주장하였다. 그러나 상황이론 모델에 입각한 적응학습 연구자들은 조직학습이란 개념을 직접적으로 언급하기 보다는 조직학습을 암시하는 것에 그쳤고(Argyris & Schon, 1978). 학습능력에 대해서도 조직학습의 과정이나 능력의 축적과정, 학습능력과 조직행동 및 성과의 관계 등에 대한 체계적인 구명이 없이 문제제기 수준에서 그치고 있었다(김명형, 1996).

기본가정 공유 관점(assumption sharing)은 조직구성원들이 실제 사용하고 있는 상용이론(theories-in-use, 개인이나 조직적 행동을 결정짓는 프로그램이나 세계관)이나 기본적인 행동원칙의 변화를 인지적, 해석적 측면에서 설명하고 있다(Shrivastava, 1983; Nicolini & Meznar, 1995). Argyris와 Schon(1978)은 주요한 학습의 수준에는 행동, 사고, 세계관이 있다고 제시하며, 상용이론이 개인적 혹은 집단적 문제제기 과정을 통해 수정되고 재구축될 때 조직학습이 일어난다고 설명하였다.

지식기반 개발 관점은 기본가정 공유 관점의 연구가 학습이 일어나는 장소와 학습의 결과, 조직적 환경과 구조의 적합도(fit)보다는 학습 과정에만 초점을 두고 있음을 비판하며 제시되었다(Duncan, 1979). 이 관점에서는 환경적 변화에 맞춰 새로운 지식을 축적하고, 이전의 오래된 지식 또는 더이상 사용하기 어려운 지식을 빠르게 제거해 내는 것을 조직학습이라고 본다. 기존 지식축적 관점은 지식의 습득, 축적, 활용에 관심을 두고 있었기 때문에 지식의 창출에 관한 내용이 결여되어 있었으나, Nonaka와 Takeuchi(1995)의 연구 이후에는 지식 창출 과정에도 관심을 갖기 시작하였다. 이후의 지식축적 관점의 연구들은 지식창출에

있어 다음의 세 가지 사항을 중요하게 다루고 있다(설현도, 2002). 첫째, 암묵지의 중요성을 강조하고 있다. 둘째, 사전지식의 중요성을 강조하고 있다. 셋째, 점진적 축적과정과 과거에 의존적인(path dependent) 특성을 갖는다.

이상에서 논의한 조직학습에 대한 각각의 관점은 조직학습이라는 동일한 현상을 다양한 강조점에 따라 설명하고 있는 것이기 때문에, 상호보완적인 관점에서 이해되어야 한다. 그러나 상호보완적으로 본다고 하더라도 이상의 관점들은 학습의 효과성과 효율성에 대해서는 다루지 못했다는 한계를 갖는다(설현도, 2002). 이에 이 연구에서는 최근의 조직환경 변화가 매우 빠르다는 점, 조직에서의 지식이 강조되고 있다는 점을 토대로 조직학습 관점 중 지식기반 개발 관점을 취하고자 하는데, 이러한 조직학습이 어떤 효율성과 효과성을 갖는지 살펴보기 위해 조직학습과 조직성과의 관련성을 살펴보고자 한다.

2) 조직학습의 주체

조직학습의 주체가 누구인지에 관한 문제는 조직학습 연구에서 오랫동안 다루어져왔으며, 학자마다 개인이나 조직 각각을 설명하기도 하고 개인과 조직을 연결지어 설명하기도 한다. 먼저 개인의 역할에 관심을 둔 학자들은 인간만이 생각하고 행동하고 학습할 수 있으며, 개인을 통하지 않는 조직학습은 없다고 강조하고 있다(Dodgson, 1993; Argyris & Shone, 1978). 반면 학습 주체로 조직에 관심을 둔 학자들은 조직학습이 개인학습의 단순 합 이상이며, 개인이 조직을 떠나더라도 조직 지식은 떠나지 않으며, 조직적 인지시스템과 기억을 통해 학습이 가능하다고 본다(Cyert & March, 1963; Duncan, 1979; Lant & Mezias, 1990; Levitt & March, 1988).

그러나 주체를 구분 짓는 것과 달리 많은 연구들이 조직학습에 있어 개인학습과 조직학습을 연결 지어 설명하고 있다. March와 Olsen(1976)은 개인학습이 조직학습이 되는 과정을 모호성이 있을 때 발생하는 완전순환모형으로 설명하고 있다. 이 모형은 개인의 경험적 인지변화가 조직전체에 영향을 주어 의식과 사고 그리고 행동에 변화를 준다는 것을 설명하고 있다.

Duncan(1979)는 개인학습이 조직학습이 되기 위해서는 의사소통이 가능하고 구성원 간 합의를 얻어낼 수 있어야 하며, 조직시스템으로 통합될 수 있어야 한다고 하였다. Probst와 Buchel(1997)은 조직학습은 개인과 그 개인들간의 상호작용을 통해서 이루어진다고 하면서 개인학습과 조직학습을 연결하는 핵심 고리로 커뮤니케이션, 투명성, 통합을 제시하였다.

Nonaka와 Takeuch(1995)는 지식관점에서 개인학습과 조직학습의 관계를 정교하게 밝히고 있는데, 이들은 개인이 조직학습, 즉 지식창출의 주체이며, 개인이 없이 조직은 지식을 창출할 수 없다고 보고 있다. 따라서 조직지식창출이란 개인이 창출한 지식을 조직적 수준으로 확대시키는 것이며, 조직 차원의 일부로 통합화시켜 가는 역동적인 과정이라고 보았다.

이상의 내용을 정리하면, 첫째, 조직학습은 개인, 그룹, 조직차원에서 발생하지만, 일차적인 행동 주체는 개인이다. 둘째, 개인학습의 단순합이 조직학습이 되는 것이 아니며, 이는 개인학습의 결과의 축적이 조직학습이 되지 않는다는 것을 의미한다. 셋째, 개인학습이 조직학습이 되기 위해서는 전달가능하고 타당성이 있고, 조직시스템에 통합될 수 있어야 한다. 넷째, 개인이 창출한 지식은 역동적인 상호작용을 통해서 조직수준으로 확장되고 구체화되며, 이 과정이 개인학습이 조직학습이 되는 과정이다.

2. 팀 혁신행동

가. 혁신연구의 분류

혁신은 매우 오래 전부터 다양한 학문 분야의 여러 연구자들에 의해 연구되어 왔다. 그러나 혁신에 대한 연구를 수행할수록 하나의 이론으로 혁신을 설명하기 어렵고, 여러 연구자에 의해 제시된 혁신이론이 서로 다른 조건 하에서만 적용되었기 때문에, 과거의 연구들은 방향성을 갖기 어려웠다(Abrahamson, 1991; Mohr, 1987; Poole & Van de Ven, 1989; Tornatzky & Fleischer, 1990; Van De

Ven & Rogers, 1988; Wolfe, 1994).

이러한 이유로 Wolfe(1994)는 조직의 혁신을 주제로 수행된 연구들을 종합하고 정리하여 귀납적으로 조직혁신 연구 방향(stream)을 세 가지로 정리하였다(<표 Ⅱ-2> 참고). Wolfe는 선행연구를 정리할 때, (a)연구문제가 혁신 연구의 다양한 방향 중 어떤 방향에 해당되는가? (b)연구가 중점을 두는 혁신과정의 단계는 어디인가? (c)연구에 포함된 조직의 유형은 어떠한가? (d)연구의 결과변수(예를 들어 적응, 혁신, 구현 등)를 어떻게 개념화하고 있는가? (e)연구에서 조사된 혁신의 속성은 어떠한가를 명확히 밝히고자 하였다. 아래에선 Wolfe의 구분에 따라 각 이론을 요약하여 설명하였다.

조직 내에서 신기술 수용자(adopter)에 의한 혁신이 어떻게 확산되는지에 관심을 갖고 있던 혁신확산이론(DI; Diffusion of Innovation)에는 혁신 확산에 영향을 미치는 다양한 요인들을 밝히는 연구들이 포함된다. 혁신확산이론은 혁신의 불변성과 한정적인 잠재적 신기술 수용자 집단을 가정하고 있는데, 연구자들이 이러한 기본 가정을 지키며 연구를 수행하는 데에는 어려움이 있었다(Tornatzky & Fleischer, 1990). 또한 조직의 혁신 과정과 개인의 혁신 과정이 매우 다름에도 불구하고 조직을 신기술 수용 집단으로 가정하였기 때문에, 조직의 특성을 지나치게 단순화하고 혁신의 확산과정도 제대로 설명해내지 못했다는 비판을 받았다(Rogers, 1978; Wolfe, 1994).

이와 같은 혁신확산이론의 한계는 조직혁신성 이론의 성장에 영향을 미쳤다. 조직혁신성 이론은 조직 혁신성향의 결정요인을 밝히는 것에 관심이 있었다. 조직혁신성 이론에서 개인과 조직 수준에서 조직혁신성향에 영향을 미치는 변인을 밝혀왔으며, 그 중에서도 조직구조변수가 가장 많은 설명력을 갖는다는 점을 확인하였다(Damanpour, 1988; Kim, 1980; Kimberly & Evanisko, 1981). 그러나 단편적인 인과관계만을 확인하였고 종합적인 모델을 제시하지 못했다(Downs & Mohr, 1976). 또한 대부분의 경험연구에서 조직 및 개인의 혁신성을 자기보고식으로 보고 있어 객관성이 떨어지며(Down & Mohr, 1976; Kimberly & Evanisko, 1981; Tornatzky & Klein, 1982), 혁신을 종속변인으로 삼아 연구를 수행할 때 혁

신의 결과(예: 특허건수의 유무)만을 고려하여 혁신의 과정적 특성을 간과했다는 한계를 지적받고 있다(Rogers, 1995).

이러한 조직혁신성 이론의 한계는 혁신의 과정이론에 영향을 미친다(Downs, 1978). 혁신과정이론은 어떻게 그리고 왜 혁신이 발생하고, 개발되고, 성장하고, 종결되는지를 밝히는 데에 관심이 있었다. 혁신 과정이론에 해당되는 연구들은 혁신의 개발과 구현이 이루어지는 과정에서 시간 순으로 발생하는 연속적인 행동들을 구명하고자 했다. 혁신과정 연구는 과정을 순차적 단계로 보는 연구와 순환적인 과정으로 보는 연구로 구분된다. 그러나 이러한 연구들은 개념적인 연구에 그치고 혁신과정을 실증하지 못했다는 한계가 있다(Wolfe, 1994).

<표 Ⅱ-2> 혁신연구의 주요 방향(stream)과 연구문제, 연구의 초점

방향(stream)	연구문제	연구 초점
혁신확산이론 (DI; Diffusion of innovation)	조직의 잠재적 신기술수용자들을 통해 혁신이 어떤 패턴으로 조직 내에 확산되는가?	시간/공간에 대한 혁신의 확산
조직혁신성 이론 (OI; Organizational innovativeness)	조직의 혁신성을 결정하는 요인은 무엇인가?	조직의 혁신성을 결정하는 요인
과정 이론 (PT; Process Theory)	혁신을 구현할 때 조직은 어떤 과정을 거치는가?	조직 내 혁신의 과정

출처: Wolfe. (1994). p. 407.

Wolfe(1994)의 연구 이후, 조직혁신성 관점의 연구들은 각 방향(stream)의 한계로 제시되었던 사항들을 해소하고 보다 다양한 관점에서 혁신의 영향요인을 밝히기 위한 연구를 수행하였다. 이러한 연구들을 종합하여, Anderson, Potocnik, Zhou(2014)는 업무현장에서 혁신 연구의 전제가 되는 여섯 개 이론을 제시하였다. Anderson 외(2014)가 제시한 여섯 가지 이론과 각 이론에 대한 설명을 요약하면 아래와 같고, 이를 표로 정리하면 <표 Ⅱ-3>과 같다.

Amabile 교수의 연구로 대변되는 조직창의성과 혁신의 구성 이론은 업무환경과 업무환경에 영향을 받는 구성요인, 조직창의성 간의 관계를 밝히는 데 초점

을 두고 있다. Amabile(1997)의 연구는 개인 및 소규모 팀의 창의력에 영향을 미치는 요인으로 전문성, 창조적 사고력, 내적동기를 다루고 있으며, 조직혁신에 영향을 미치는 요인으로는 자원(재정, 시간, 인적자원), 업무와 상사의 격려를 연결 짓는 것과 같은 관리 관행을 다루고 있다. Amabile의 연구를 실증적으로 뒷받침하는 연구들도 많이 수행되었으나, 개인의 심리적 메커니즘 관점에서 동기 요소들만이 다뤄졌다(Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Zhou & Shalley, 2010).

조직창의성의 상호작용적 관점(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993)은 창의성이 조직의 다양한 수준에서 개인과 개인의 업무환경이 복잡하게 상호작용한다는 점을 강조한다. 이 관점에서 수행된 연구들은 개인, 팀, 조직 수준에서 창의성에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 개념적으로 구명했다(Shalley, Gilson, & Blum, 2009; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & Shalley, 2010).

개인의 창의적 행동 모델(Ford, 1996)은 조직 내 개인이 창의적 행동을 취할지 일상적이고 습관적인 행동을 취할지를 결정할 수 있다는 전제를 갖고, 센스메이킹 과정과 동기, 지식과 기술이 그 행동 결정 과정에 영향을 준다고 보았다. 그러나 눈에 보이지 않는 개인의 인지적 과정을 다뤄서 경험적으로 연구되기 어렵고, 모델이 복잡하다보니 관련된 연구는 많이 수행되지 못했다.

Anderson 외(2014)는 지금까지의 혁신 연구는 문화적 차이를 고려하지 못한 채 수행되어왔으며, 향후 문화적 차이와 창조성에 대한 더 많은 연구 관심이 요구된다고 설명하였다. 개인 창의성과 관련하여 문화적 차이를 고려한 연구들은 창의성의 영향 요인들과 창의성의 관계에서 문화의 조절효과에 관심을 두고 있다(Erez & Nouri, 2010; Zhou & Su, 2010). 팀 수준 창의성에 관심을 두고 연구를 수행한 Zhou(2006)는 가부장적 조직 통제가 그룹 창의성에 미치는 영향을 구명한 바 있다.

West(1990)은 혁신에 영향을 미치는 네 가지의 팀 분위기(climate)를 구명하였다. West에 따르면, 조직이 혁신하기 위해서는 (a)팀 구성원이 비전을 이해하고, 가치 있다고 인식하고, 수용할 수 있어야 하며, (b)비판이나 판단(judged)을 받을 것이라는 걱정 없이 새로운 아이디와 해결책을 제시할 수 있다고 인식하고 있어

야 하며, (c)팀 내에서 제시된 다양한 해결책들에 대한 면밀한 조사와 토론이 활발하게 이루어져야 하고, (d)팀 구성원이 혁신에 대한 지지를 인식하고 있어야 한다고 설명한다. 이 이론은 팀 혁신 연구에서 활발하게 적용되고 있다.

양면성 이론은 Bledow, Frese, Anderson, Erez와 Farr(2009a, 2009b)에 의해 비교적 최근에 주창되었는데, 이 이론은 성공적인 혁신을 위해 다양한 조직 수준에서 상충되는 요구를 관리하는 과정을 설명하고 있다. 양면성은 상이한 두 가지를 동시에 추구할 수 있는 조직 능력을 의미한다(윤권현, 2010; Bledow et al., 2009a). 일반적으로 조직혁신에서 양면성은 새로운 것을 만들어내는 탐사와 제품을 생산하고 구현하는 활용을 동시에 추구하는 것을 의미한다. Anderson 외(2014)는 양면성 이론이 향후 혁신에 대한 조직 리더십의 효과를 구명해 낼 수 있을 것으로 보았다.

<표 II-3> 혁신의 주요 이론적 틀과 분석 수준별 관련 요인

이론	분석 수준	창의성/혁신 영향요인
조직창의성과 혁신의 구성이론 (Amabile, 1997)	개인/팀	▪ 전문성, 창조적 기술, 과업 (내재적 동기), 작업집단의 지원
	조직	▪ 조직 및 상사의 독려, 자원, 도전적 업무, 자유, 업무 부담에 따른 압력, 조직적 장애물
조직 창의성의 상호작용관점 (Woodman et al., 1993)	개인	▪ 성격, 인지적 능력/스타일, 내재적 동기, 지식
	집단	▪ 규범, 응집성, 규모, 다양성, 역할, 과업, 문제해결 전략
	조직	▪ 문화, 자원, 보상, 전략, 구조, 기술
개인의 창의적 행동 모델 (Ford, 1996)	개인	▪ 목표, 커뮤니케이션 네트워크, 보상체계, 자원, 모호성에 대한 인내, 자신감, 자신의 이미지 창조, 감정, 전문성, 창조적 능력
문화적 차이와 창의성	개인	▪ 조절효과: 개인주의/집단주의, 권력거리, 불확실성 회피, 상사/동료/사회적 네트워크
	팀	▪ 가부장적 조직 통제, 내재적 동기, 국가의 문화
혁신에 대한 팀 분위기의 4요인 이론(West, 1990)	팀	▪ 비전, 과업 지향성, 참여적 안전, 혁신에 대한지지

이론	분석 수준	창의성/혁신 영향요인
양면성 이론 (Bledow et al., 2009)	개인	▪ 영역 전문성에 기반하여 다양한 사고방식과 행동 방식을 번갈아 선택함
	팀	▪ 다양성을 유지하고 이익을 얻으면서 동시에 공동의 목표 달성을 위해 다양성을 통합하는 것; 양면성을 가진 리더를 보유하는 것
	조직	▪ 최고경영층에서의 탐험과 탐사를 분리하는 것 ▪ 상충 되는 요구사항을 다루기 위한 조직의 가치와 관행 구현

출처: Anderson et al.. (2014). 온라인 보충자료의 표 S3. Retrieved from http://lps3.journals.sagepub.com.libproxy.snu.ac.kr/doi/suppl/10.1177/0149206314527128

이상의 논의를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 연구문제가 무엇인가에 따라 연구가 속하는 이론이 결정된다. Woelf는 연구문제에 따라 세 가지의 혁신이론을 제시하였다. 이 연구의 연구문제는 팀 혁신에 영향을 미치는 영향요인 간 관계를 구명하는 데 있기 때문에 Wolfe가 제시한 연구이론 중 조직혁신성 이론에 해당된다고 볼 수 있다. 둘째, 조직혁신성 이론은 어떤 가정을 전제로 삼고 있는가와 분석 수준이 어떠한가에 따라 연구가 취할 관점을 결정할 수 있다. 이 연구에서는 조직혁신을 조직학습의 결과로서 측정하고자 한다. 또한 이 연구는 팀이라는 단일 수준에서 연구를 수행한다는 점과 팀의 응집성, 활발한 지식공유, 혁신에 대한 상사와 조직의 지지 등을 고려하고 있다는 점에서 West가 제시했던 팀 분위기 관점을 취한다.

나. 팀 혁신행동의 개념

앞서 논의했듯이, 이 연구는 혁신에 영향을 미치는 요인을 구명하는데 목적이 있는 조직혁신성 관점을 취한다. 이 관점에서는 혁신을 창의적인 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품이나 서비스 혹은 조직이나 작업에서의 운영방법으로 전환시키는 과정으로 본다(Amabile, 1988). 이 관점에서는 창의성(creativity)과 혁신(innovation) 간의 관계를 설명함으로써 혁신의 개념을 더욱 명확히 하고 있다

(Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; McLean, 2005; West, 2002).

팀 혁신행동의 개념은 혁신의 개념에서부터 출발하기 때문에, 여기서는 먼저 혁신의 개념에 대해서 다루고자 한다. 혁신은 “개인이나 집단, 조직, 넓게는 사회에 큰 이익을 가져올 수 있는 새로운 아이디어나 프로세스, 상품 등을 의도적으로 그룹이나 조직 내에 소개하고 적용하는 것(West & Farr, 1990)” 을 의미한다. 혁신은 종종 창의성과 혼동되는데, 창의성은 창의적이고 유용한 아이디어를 생성하는 것을 의미한다(Amabile, 1988). 여기서 가장 중요한 차이점은 혁신은 아이디어의 생성과 아이디어의 적용에 초점을, 창의성은 새로운 것의 창조에 초점을 두고 있다는 점이다.

혁신 과정 관점에서 그 과정을 가장 단순하게 설명하면 아이디어의 생성과 아이디어의 구현의 과정으로 설명할 수 있다(West, 2002). 여러 연구자들(Bledow et al., 2009a; Cheng & Van de ven, 1996; West, 2002)은 혁신의 과정을 단계적 과정이 아니라 비선형적이고 역동적인 과정으로 설명하고 있다. 혁신의 첫 번째 구성요소인 아이디어 생성(generation)은 창조적 과정을 말한다(Puccio & Cabra, 2012). 아이디어 생성에 관련한 연구들dms 창의성을 중심으로 수행되어 왔으며(Barron & Harrington, 1981; Shalley & Gilson, 2004), 주로 개인의 창의성에 관심을 두고 개인 창의성에 영향을 미치는 다양한 요인들이 여러 관점(인지적 관점, 동기부여 관점 등)에서 제시되었다(Puccio & Cabra, 2012).

팀의 혁신은 개인의 혁신과는 분명한 차이점이 있지만, 사실 여러 연구에서는 개인과 팀의 혁신 간에 차이점을 두지 않은 채 연구를 수행해왔다(Amabile & Pratt, 2016). Thayer 외(2018)은 개인의 아이디어 생성과 달리, 팀의 아이디어 생성 과정에 가장 큰 영향을 미치는 것은 팀 구성원 간의 상호작용이라는 점을 강조하였다. 구성원 간의 사회적 상호작용은 구성원 간 지식과 관점의 통합을 돕고, 이를 통해 팀은 아이디어를 개발하고 아이디어의 질(quality)을 끊임없이 재고함으로써 개인의 아이디어를 팀 수준의 창의성으로 전환할 수 있게 된다(Pirola-Merlo & Mann, 2004).

혁신이 이뤄지기 위해서는 생성된 창조적 아이디어가 조직 내에서 구현되어야

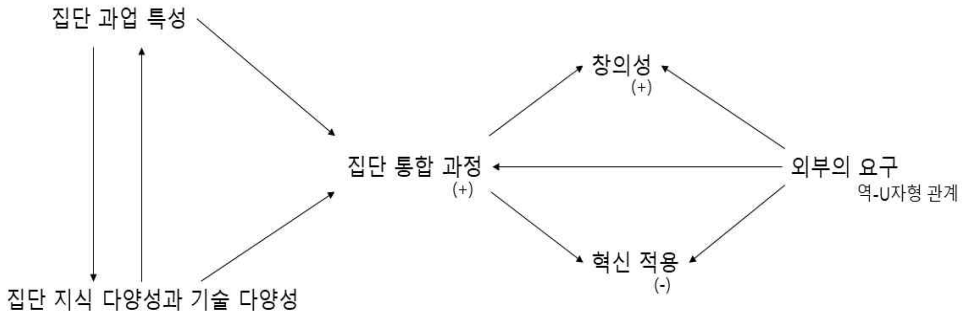
한다. 구현은 본질적으로 집단(group)이나 팀을 필요로 하는 사회적 프로세스이다(Thayer et al., 2018). 한 개인이 혁신적인 아이디어를 소유하고 있다고 할지라도 그것을 구현하기 위해서는 지식과 자원, 기술이 필요하고, 이를 한 사람이 보유하기란 어렵다. 그렇기 때문에 팀 수준에서의 혁신은 아이디어를 선택하고 구현하기 위한 인지적·사회적 프로세스라고 볼 수 있다(van Knippenberg, 2017).

이상의 내용을 종합하면, 팀 혁신행동이란 팀 구성원들이 상호교환적 행동을 통해 새로운 아이디어를 생성하고 그것을 구현하는 행동의 합을 의미한다. 팀의 혁신은 개별 구성원의 행동으로 나타나지만 서로 간의 사회적 프로세스를 통해 각 구성원들의 아이디어를 통합하고, 선택하고, 필요한 지원을 얻어내고, 구현하는 과정(Reiter-Palmon et al., 2008)이기 때문에, 팀의 혁신은 개인 혁신행동의 합으로 볼 수 있다.

다. 팀 혁신 모델

조직 내 혁신의 다수준에 관한 논의는 혁신이 다뤄지기 시작한 시점부터 함께 이루어져왔다(Amabile, 1996). 그러나 그동안의 연구는 개인의 혁신과 혁신행동에 치우쳐져 있었다(Thayer et al., 2018). 개인 혁신에 비하면, 팀 혁신은 비교적 최근에야 업무현장과 연구 분야에서 관심을 받기 시작했다. 이러한 관심과 함께 팀 혁신에 관한 연구가 다수 수행되었고, 팀을 대상으로 수행된 선행연구를 통합적으로 고찰하고 향후 연구방향을 제시하기 위한 모형 구안 연구가 수행되었다. 여기서는 팀 수준에서의 혁신을 다룬 모형들을 고찰하고, 각 모형의 특징과 한계에 대해서 논함으로써 이 연구를 위한 중요한 시사점을 도출하였다.

West(2002)는 집단이나 팀 혁신의 영향요인을 밝혀내는 노력이 부족했음을 지적하며 선행연구를 토대로 팀 혁신 모델을 구안하였다([그림 Ⅱ-1] 참고).

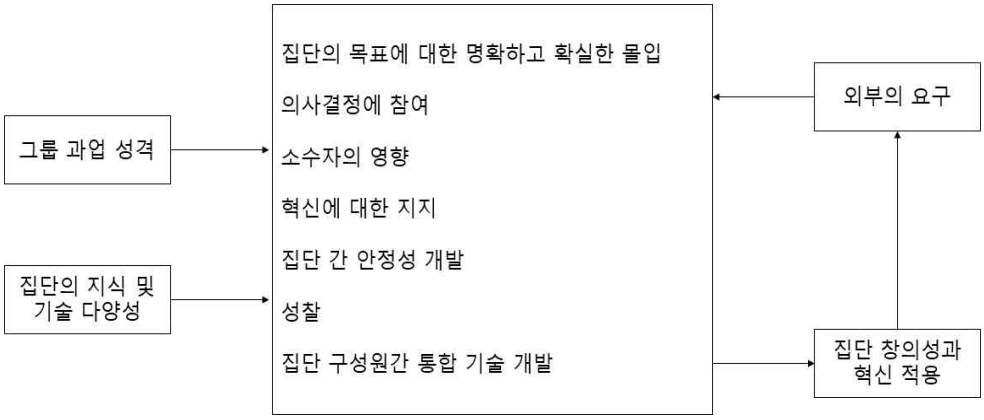


[그림 Ⅱ-1] 팀 혁신 모델
출처: Wset(2002). p. 359.

West의 팀 혁신 모델은 팀 혁신 과정을 설명하기 위한 초기 다차원적 모델이다. West는 집단이나 팀 혁신의 영향요인을 밝히려는 연구가 부족했던 이유를 팀 혁신과 팀 창의성의 개념적 혼란 때문이라고 설명하며, 창의성과 혁신의 개념과 관계를 구명하였다. West에 따르면 창의성은 새롭거나 가치 있는 아이디어를 생성하는 과정이며, 혁신은 창의성을 통해 생성된 아이디어를 업무현장에 의도적으로 적용하는 것을 의미한다.

West의 모델은 창의성과 혁신 적용으로 구분되는 팀 혁신과 팀 혁신에 영향을 미치는 네 가지 요소로 구성되어 있다. 혁신 집단의 과업 특성과 집단 지식 다양성, 스킬 다양성이 의사결정에의 참여나 성찰과 같은 팀의 통합과정을 촉진한다고 보았다. 이러한 집단적 통합과정은 창의성과 혁신 적용에도 영향을 미친다. West는 집단 과업 특성을 논의하며 팀의 자율성 정도, 과업이 요구하는 역량, 다양한 요구, 사회적 상호작용을 위한 기회, 학습 및 개발 기회가 집단 창의성과 혁신 적용에 영향을 미칠 것이라고 보았다. 또한 집단의 지식 및 기술 다양성은 혁신을 촉진할 것이라고 보았다. 외부의 요구로는 조직 외부의 요구, 위협, 불확실성을 제기하였고 이들이 그룹의 혁신적인 업무 행동의 동기가 될 것이라고 설명하였다. 외부의 요구는 팀 창의성 및 혁신과 역-U자형 관계를 갖는다. 즉 외부의 요구가 지나치게 낮으면 창의성과 혁신이 일어나지 않고, 지나치게 높아도 창의성과 혁신이 일어나지 않음을 의미한다.

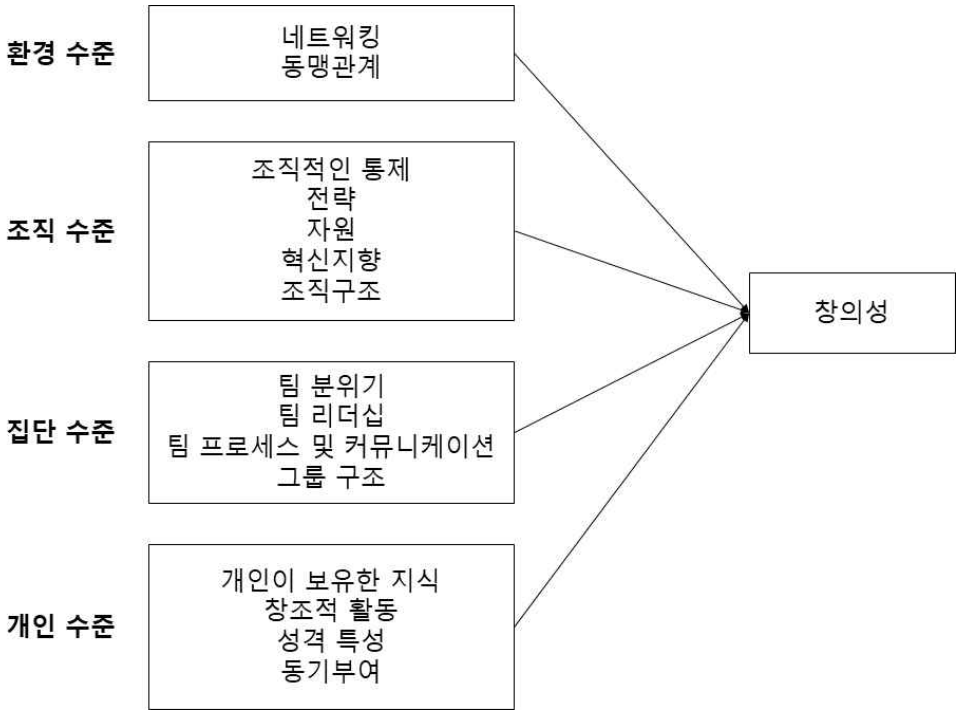
West의 팀 혁신 모델은 집단 과업 특성과 집단의 지식 및 기술 다양성이 집단통합과정을 통해서만 창의성과 혁신에 영향을 미칠 수 있음을 설명하며, 집단의 통합과정을 매우 중요하게 설명하고 있다. West는 팀 혁신 모델의 집단통합과정을 다시 구체화하여 [그림 Ⅱ-2]와 같이 제시하였다.



[그림 Ⅱ-2] 팀 혁신 모델 내 집단 통합과정
출처: Wset(2002). p. 369.

West(2002)는 이와 같은 집단 통합 과정에서는 팀워크와 지식공유 활동에의 참여, 서로 다른 의견을 갖고 있어 발생하는 갈등에 대한 관리, 혁신에 대한지지, 집단 내에서의 심리적 안정감, 지속적인 성찰, 집단 구성원들이 가지고 있는 다양한 지식, 기술, 태도를 통합하는 기술이 매우 중요하다고 설명하고 있다.

이와 비슷하게 Mumford와 Hunter(2005)는 혁신의 선행변인을 고찰하여 다수준 창의성 모델을 고안하였다([그림 Ⅱ-3] 참고).



[그림 Ⅱ-3] 다수준 팀 창의성 모델

출처: Mumford & Hunter(2005)의 연구를 토대로 연구자가 그림

이들의 모델은 여러 선행연구를 고찰하여 다수준에서 창의성에 영향을 미치는 요인들을 토대로 모형을 구안하였다. Mumford와 Hunter는 이 모형에 포함된 각 수준별 변인들 간에 상충성이 있다는 것을 발견하였는데, 예를 들면 집단 수준에서 요구되는 팀의 응집성은 개인의 성취동기와 상충되는 것으로 나타났으며, 그룹 차원의 전문지식통합 필요성은 개인에 대한 전문지식 차별화 필요성과 상충된다는 점을 발견하였다. 이 모델과 관련하여 Thayer 외(2018)는 다수준으로 혁신 및 그 영향요인을 밝힌 연구이지만, 혁신의 적용단계에 대해서는 고려하지 않았다는 점을 한계로 꼽았다.

위의 연구와 유사하게 다수준에서 창의성 영향 요인을 구명한 Shalley와 Gilson(2004)의 연구에서는 개인, 직무, 집단, 조직 수준에서 그 영향요인을 구명하였다. 이들의 연구는 팀 수준에서 창의성에 영향을 미치는 주요 변인으로 커

뮤니케이션과 다양성, 공유인지모델, 리더십, 분위기를 제시하였다.

Anderson 외(2014)는 2002년부터 2011년에 수행된 창의성 및 혁신 관련 연구를 분석하여 창의성 및 혁신에 영향을 미치는 요인들을 개인과, 팀, 조직, 다수준으로 구분하여 정리하고, 연구수행의 결과를 함께 제시하였다. 연구의 결과가 너무 방대하여 이 중 팀 수준의 연구내용을 정리하였고 이는 <표 Ⅱ-4>와 같다.

<표 Ⅱ-4> 창의성 및 혁신의 팀 수준 영향요인(2002-2011년 연구물 중심)

변수	하위 구인	영향
팀 구조	과업과 목표의 상호 의존성 / 규모	+
팀 구성	이질성(다양성) / 인지스타일 / 다학제성(다분야성)	+/-
	전문성 / 경험 / 팀 구성원의 변화	+
팀 분위기	성찰하는 분위기	0
	최고를 지향하는 분위기	+
	참여적 안전감 / 비전 / 혁신에 대한 지지 / 과업지향성과 목표 지향성 / 갈등	+/-
팀 프로세스	정보 교환 / 문제해결 스타일 / 팀 참여	+
	갈등 관리 / 지식창출 / 즉흥성 / 소수의견 중재	+/-
	성찰	+
	팀 학습	+
팀 리더십	변혁적 리더십과 거래적 리더십	+/-
	참여적 리더십 / 리더 행동 / 탈관습적인(unconventional) 리더십	+
	지시하는(directive) 리더십	0
	LMX	+

출처: Anderson et al.. (2014).

이상의 연구들은 팀 수준의 창의성 영향요인에 초점을 두고 있어, 팀 수준의 혁신에 대해서는 온전히 다루지 못했다는 한계가 있다. 팀 수준의 혁신에 초점을 두고 개념적 연구모델을 제시한 연구로는 Hulsheger, Anderson, Salgado(2009)와 van Knippenberg(2017)의 연구가 있다.

Hulsheger 외(2009)는 팀 수준의 창의성과 혁신에 영향을 미치는 선행요인들을 메타연구를 통해 구명하였는데, 연구결과를 요약하여 제시하면 <표 Ⅱ-5>와 같다. 먼저 혁신에 영향을 미치는 변인은 투입 변인과 프로세스 변인, 매개효과를

갖는 변인으로 구분된다. 투입 변인에는 주로 팀의 구성과 구조가 포함되는데, 다양성, 상호의존성, 팀의 규모, 팀의 연령 등이 제시되었다. 팀 프로세스 변인에는 조직의 비전, 팀의 프로세스에 참여할 때의 안정감, 조직의 혁신에 대한지지, 과업 지향성, 응집성, 커뮤니케이션, 갈등 등이 제시되었다. 매개효과를 갖는 변인으로는 측정수준에 따라 개인인지 팀인지가 혁신에 영향이 있음이 밝혀졌으며, 측정방법 역시 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

<표 II-5> Hulsherger 외(2009)의 메타분석 결과 요약

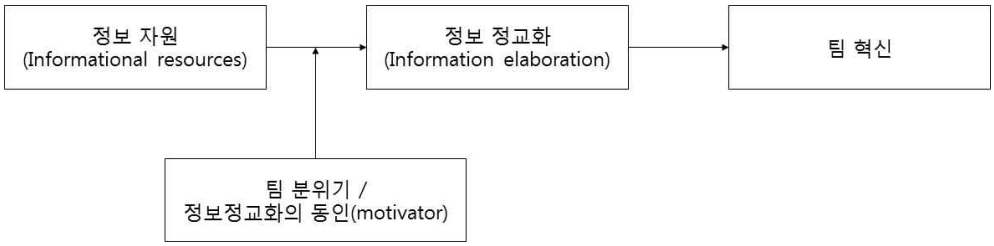
변인		혁신과의 가설적 관계	수정된 평균효과크기	p	일반화 타당성
투입 변인: 팀 구성과 구조					
	직무 관련 다양성	+	.155	Y	N
	배경 다양성	-	-.133	N	N
	과업 상호의존성	+	.040	N	N
	목표 상호의존성	+	.276	Y	Y
	팀 규모	+	.172	Y	N
	팀 유지기간(longevity)	-	.020	N	N
팀 프로세스 변인					
	비전	+	.493	Y	Y
	참여적 안전	+	.148	Y	N
	혁신에 대한 지지	+	.470	Y	Y
	과업 지향성	+	.415	Y	Y
	응집성	+	.307	Y	Y
	팀 내 커뮤니케이션	+	.358	Y	Y
	팀 외 커뮤니케이션	+	.475	Y	Y
	과업 갈등	+	.067	N	N
	관계적 갈등	-	-.092	N	N
매개효과					
	측정 수준	팀 혁신 vs. 개인 혁신			
	측정 방법	자기보고식, 독립적 평가 vs. 객관적 측정			

출처: Hulsherger 외(2009). p. 1138.
주: Hulsherger 외(2009)는 유의수준을 평가할 때 신뢰구간에 0이 포함되지 않으면, 신뢰도가 있다고 보았으며, 일반화 타당성 여부를 평가할 때, 신뢰구간에 0이 포함되지 않으면 동질성 즉 일반화 타당성이 있다고 보았음.

van Knippenberg(2017)은 지식통합 관점과 팀 분위기 관점에 따라 지금까지 수행되었던 연구들을 통합하고 향후 연구방향을 제시하기 위해 팀 혁신에 관한 문헌고찰을 수행하였다. van Knippenberg(2017)은 연구결과를 종합하여 [그림 II

-4]와 같은 통합 모형을 제시하였다.

van Knippenberg에 의하면, 팀의 혁신은 팀이 정보를 정교화하는 프로세스 과정에 영향을 받으며, 정보 정교화 과정은 팀이 얼마나 많은, 얼마나 질이 좋은, 얼마나 신뢰로운 정보 자원을 보유하고 있는지에 영향을 받는다고 설명하였다. 또한 팀이 보유한 정보 자원이 정교화 프로세스로 넘어가는 과정에서 팀의 분위기 및 혁신에 대한 지지와 같은 동인이 영향을 줄 것이라고 설명하였다.



[그림 Ⅱ-4] 팀 혁신의 지식통합/팀 분위기 모델
출처: van Knippenberg(2017). p. 225.

이상에서 논의한 내용을 종합하여 이 연구의 목적을 달성하기 위한 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 팀 수준의 혁신은 창조적 아이디어를 생성하는 과정과 창조적 아이디어를 구현하는 과정 모두를 포함할 수 있어야 한다. 둘째, 팀 수준의 혁신행동의 영향요인을 구명하고자 할 때는 구성원 간의 상호작용에 초점을 두어야 한다. 셋째, 팀 수준의 혁신행동에는 팀의 구조와 같은 팀 특성이 큰 영향을 미치며, 팀의 분위기나 조직적 지지가 팀 혁신행동의 전 과정에 영향을 미친다.

라. 팀 혁신행동의 측정

앞서 계속해서 다루었듯이, 팀 수준에서의 혁신이 연구자들로부터 관심을 받기 시작한 것은 최근의 일이다. 이전에는 개념적인 수준에서만 팀의 혁신이 다루어졌기 때문에, 팀 수준에서의 혁신을 측정하기 위한 적절한 접근법이 없는 것이 현실이다(Haar, 2018). 최근 국내외 학술지 논문에서 팀 수준에서의 혁신을

어떻게 측정하고 있는지 확인한 결과, 팀 혁신의 측정은 크게 개인의 혁신행동으로 대변되는 팀의 혁신행동 측정과 팀의 혁신 성과 측정으로 구분할 수 있다. 국내 연구물에서 사용되는 측정도구들은 국외 연구에서 제시된 도구들을 차용한 도구인 것으로 확인되었다. 국내외 연구에서 사용되는 측정도구가 다르지 않아 국내 연구를 위주로 측정도구를 고찰하였다.

먼저 팀의 혁신행동과 관련한 연구를 살펴보면, 심선아(2018)는 국내 기업의 일반팀을 대상으로 리더십과 혁신성향의 관계를 살핀 연구에서, 개인의 혁신행동을 측정하는 도구로 주로 사용되는 Scott과 Bruce(1994)의 도구를 활용하여 팀의 혁신성향을 측정하였다. 심선아(2018)가 실제 사용한 도구는 Scott과 Bruce(1994)의 6개 문항 중 1문항을 제거한 이창준(2007)의 도구를 사용하였으며, 도구에 대한 신뢰도는 .947로 확인되었다.

김현숙, 백기복, 김정훈(2015)도 Scoot과 Bruce(1994)의 도구를 사용하여 측정하였는데, 원도구의 6문항 중 1문항을 제거하여 5문항을 사용하였으며, 도구의 신뢰도는 .80 이상으로 확인되었다. 이처럼 원도구의 6문항 중 1문항을 제거하여 5문항을 사용한 연구로는 정예지, 김문주(2014), 이현재, 정예지(2018)의 연구들이 있으며, 각각의 연구에서 도구의 신뢰도는 .81, .929로 확인되었다. 박종근, 김용근(2018)과 이철우(2018)는 Scott과 Bruce(1994)의 도구를 그대로 사용하여 측정하였는데, 각각의 연구에서 도구의 신뢰도는 .927, .889로 확인되었다.

한편, 공통적으로 Scott과 Bruce의 도구를 사용하여 팀의 혁신행동을 측정했음에도 불구하고 연구마다 팀의 혁신행동을 칭하는 방식이 달랐다. 개인 혁신행동을 팀 수준으로 합산했음에도 불구하고 팀의 혁신성 혹은 혁신성향이라고 칭한 연구가 3건, 팀의 혁신성과라고 칭한 연구가 1건, 팀의 혁신행동으로 칭한 연구가 3건, 혁신활동이라고 칭한 연구가 1건이었다.

팀의 혁신적인 성과를 측정한 연구를 살펴보면, 박종욱, 김성수, 이용진(2015)은 Tierney와 Farmer(2002)의 연구를 토대로 준공기업 내 팀의 혁신적인 성과를 측정하였다. Tierney와 Farmer(2002)의 방법은 사실 팀 개별 구성원의 창의적 성과를 측정하는 방법으로 팀장이 지난 6개월간의 팀워크 및 성과 자료를 참조하

여 그간 팀의 구성원이 달성해온 혁신성과를 평가하는 방법으로, 단일 구인으로 구성된 6개 문항으로 구성되어 있고 “이 팀원은 문제를 해결하기 위한 새로운 아이디어와 접근을 시도했다.” 와 같은 평가 문항으로 이루어있다. 즉, 개별 구성원의 창의성과를 평가하기 위한 것이지 팀 혁신을 측정하는 도구는 아니었다.

최종인과 김학수(2015)는 연구개발팀을 대상으로 연구를 수행하였는데, 이장우와 강용운(2006)의 연구에서 사용되었던 3개 문항으로 이루어진 팀 혁신성과 도구를 사용하였다. 이 도구는 해당 팀의 신제품 개발 정도, 기존 제품의 기술 개선 정도, 공정 개선 정도로 구성되어 있어 연구개발팀이나 프로젝트팀에 특화되어 있다고 볼 수 있다.

Schipper, West와 Dawson(2015)의 연구는 앞에서 논의했던 연구들과는 조금 다른 방식으로 팀의 혁신을 측정하였다. 이들은 West와 Anderson(1996)의 연구를 참고하여 두 단계로 측정을 수행하였다. 먼저 응답자에게 지난 12개월 동안 팀에 의해 발생한 주요한 변화나 혁신을 열거하도록 한 후, 3명의 해당 영역전문가가 이를 5점 척도로 평가하는 방식이다.

이상에서 논의한 팀의 혁신을 측정한 연구들을 종합하면, 팀의 혁신성과를 측정하는 연구들은 주로 연구개발이나 프로젝트팀을 대상으로 특허나 연구물 수 등을 측정의 지표로 삼고 있다. 이처럼 성과지표를 설정하는 것이 적절한 혁신성과 측정 방법으로 여겨지고는 있으나(Tidd & Bessant, 2014), 이를 기업의 일반 팀에게 적용하기는 어렵다. 또한 이 연구와 같이 여러 기업을 대상으로 하고 있다면, 여러 업종의 혁신을 반영한 측정지표를 구성하는 것이 매우 어렵다. 이 때문에 여러 업종이나 일반 팀을 대상으로 하는 연구에서는 혁신행동 도구를 활용하여 팀의 혁신을 측정하고 있다.

3. 팀 혁신행동 관련 주요 변인

이 연구에서는 팀 혁신행동 관련 선행연구 고찰을 통해 다음의 기준을 적용하여 팀 혁신행동 관련 주요 변인을 선정하였다.

첫째, 팀 혁신행동을 촉진하는 데 있어 팀원 간의 상호작용을 고려할 필요가 있다. 조직학습 관점에서 팀의 성과는 팀 프로세스 중 일어나는 팀원 간 활발한 상호작용을 통해 달성될 수 있다(이영현 외, 2001; Crossan et al., 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990). 특히 혁신은 기존에 가지고 있는 지식을 새롭게 결합하거나 기존 지식과 새로운 지식을 결합하여 또 다른 새로운 지식을 만들어내는 것을 의미한다(Brökel & Binder, 2007; Collins & Smith, 2006). 개인이 보유한 지식이 유의미한 조직적 지식으로 통합 및 결합되어 가는 과정은 개인 간 활발한 상호작용, 즉 지식의 공유를 통해 가능하다(Nonaka & Takeuchi, 1995; 김형진, 심덕섭, 2017). 이러한 점을 고려할 때, 팀의 혁신행동에 중요한 영향을 미치는 팀원 간의 상호작용으로 지식공유를 가정하고자 한다.

둘째, 팀 혁신행동을 촉진하는 데 있어 팀 특성 요인을 고려할 필요가 있다. 본래 팀의 성과는 팀의 특성에 영향을 크게 받으며, 여러 연구들에서 팀 성과에 영향을 미치는 팀 특성들을 연구해왔다(Campion et al., 1993; Cohen et al., 1996; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1964;; Sales et al., 1992; Tannenbaum et al., 1992). 또한 팀 효과성 모형에 따르면, 팀의 특성은 팀의 성과뿐만 아니라 과정에도 크게 영향을 미친다(Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1964). 최근에는 팀 단위의 업무 수행이 강조되고 조직 내 다양성이 높아짐에 따라(Gardner, 2012; Yang, Guy, 2011; 박원우, 2007; 이희옥, 정동섭, 2017), 팀 다양성과 팀 성과의 관계를 구명하는 연구들이 다수 수행되고 있다. 그러나 팀의 창조성과 혁신의 구현을 위해서는 구성원의 심리적 안전이나 통합 역시 요구되며(West, 2002), 높은 응집성은 팀원들의 상호작용을 촉진하고, 팀의 창의적 성과에 긍정적으로 기여한다(Senge, 1990; Shalley, 1995; 김학수, 이준호, 한준구, 2014). 이에 이 연구에서는 팀 혁신행동과 팀 지식

공유행동을 촉진하는 요인으로 팀 응집성을 가정하고자 한다.

또한 팀의 혁신이 팀원들이 보유한 지식이 새롭게 결합되어 나타나는 성과라는 점을 고려할 때, 팀이 보유한 지식의 양이나 수준 등은 팀의 혁신에 영향을 미칠 수 있다. 조직학습의 관점에서도 지식이 공유되고 활용되기 위해서는 획득과 축적의 과정이 선행되어야 한다(Nonaka & Tekeuchi, 1995; Oh, 2001). 팀 정보교류체제는 팀원들이 서로가 보유한 전문성 영역을 파악하고, 팀원의 지식을 신뢰하며, 서로의 업무 영역을 조정하며 발생하는 팀의 정보처리 시스템으로(Lewis, 2003), 팀이 획득한 지식을 축적한 상태를 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서는 팀 혁신행동과 팀 지식공유행동의 선행 과정으로써 팀 정보교류체제를 가정하고자 한다.

셋째, 팀 혁신행동을 촉진하는 조직적 문화를 고려할 필요가 있다. 조직은 유기적인 속성을 갖기 때문에 개인의 행동이 팀과 조직의 영향을 받고, 팀의 수행 역시 개인과 조직의 영향을 받는다(Crossan et al., 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995). 특히 리더십과 조직문화는 팀의 과정에 영향을 미치는 조직적 특성으로 연구되고 있다(Tannenbaum et al., 1992; Sales et al., 1992). 이 연구에는 활발한 상호작용이 발생하는 팀제 상황을 전제하고 있기 때문에, 리더십 유형보다는 팀장과 팀원의 상호작용 관계의 질을 의미하는 LMX에 관심을 두고 있다. LMX 수준을 높게 인식하는 팀원들은 리더의 신뢰를 힘입어 자율적이고 자발적인 업무행동을 수행하게 된다(DeConinnk, 2009; Huong, 2011; Memili, Welsh, & Kaciak, 2014). LMX의 이러한 특징은 팀 특성과 팀 지식공유행동의 관계를 강화할 수 있다.

또한 조직학습의 관점에서 팀원들이 공유한 지식이 혁신행동에도 영향을 주기 위해서는 다양한 실패와 도전적 아이디어를 용인하는 조직문화가 필수적이다(Scott & Bruce, 1994; Smirich, 1983). 만약 조직이 실패에 소극적인 모습을 보이고 새로운 것을 시도하는 것보다는 이전 것을 답습하는 문화라면 혁신은 발생하기 어렵다(Damanpour, 1996; Thompson, 2017). 이에 따라 이 연구에서는 팀 혁신행동에 영향을 미치는 변인들의 관계를 보다 종합적으로 이해하기 위해 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 분석하고자 한다.

가. 팀 지식공유행동

1) 팀 지식공유행동의 개념

지식공유는 개인, 집단(팀), 조직 수준에서 발생할 수 있는데(Crossan et al., 1999), 지식공유가 어느 수준에서 발생하는지와 관계없이 지식공유행동의 주체는 개인이다(Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

조직학습의 지식기반 관점에서, 개인의 지식이 집단, 조직으로 확장되기 위해서는 개인과 개인의 상호작용이 필수적이다(Crossan et al., 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995). Crossan 외(1999)는 개인 수준에서는 지식획득이, 집단 수준에서는 개인 간 공유된 이해와 상호조정 등의 지식공유가, 조직 수준에서는 지식의 제도화가 일어난다고 하였다. Nonaka와 Takeuchi(1995)도 개인의 지식이 조직의 지식으로 변환되기 위해서는 개인과 개인의 상호작용, 개인과 그룹의 상호작용, 그룹과 그룹의 상호작용, 그룹과 조직의 상호작용이 순환적으로 발생한다고 하였다. 이처럼 개인의 지식이 어떤 집합체의 지식이 되기 위해서는 공유활동이 필수적이다(Nahapiet et al., 1998).

지식공유 연구의 흐름을 살펴보면, 조직의 지식창출에 있어 개인의 지식획득과 창출이 매우 중요하기 때문에 주로 개인을 대상으로 한 지식공유 연구가 주로 이루어져왔다(Lin, 2007; Srivastava et al., 2006). 개인 수준에서의 지식공유 연구는 개인의 지식공유의도, 지식공유행동, 지식공유결과 등 여러 변인 중 지식공유의도에 초점을 두고 있다. 집단 수준의 지식공유를 다루는 연구들(Huang, 2009; 박문수, 문형구, 2004)과 조직 수준의 연구들(Lin, 2007; 장용선, 2010)도 일부 수행되어 왔으나 대다수의 연구가 문헌분석이나 개념고찰에 관한 내용이다. 팀 구성원들 간의 지식공유 고찰에 대한 필요성은 비교적 최근에 제시되었는데(장승훈 외, 2014; Xue et al., 2011), 대다수의 조직이 팀제를 활용하고 있고 조직 내에서 지식이 점차 중요해지고 있기 때문이다.

그러나 아직까지 팀 지식공유행동의 개념에 대한 논의는 활발히 진행되고 있지 못한 실정이다. 여러 연구들에서 팀 지식공유 연구를 수행하면서 개인 지식

공유의 합을 팀 지식공유로 보고 있으며 그 개념도 개인 지식공유의 개념으로 정의되고 있다. 이 연구에서는 팀 지식공유행동을 정의하기 위해 개인 지식공유 행동에 관한 개념들을 고찰하였다. 지식공유행동의 정의는 관점에 따라 크게 두 가지로 구분할 수 있다.

<표 Ⅱ-6> 지식공유행동의 관점

관점	정의	행동 수행자
단방향 관점 (지식기여자 → 지식수집자) (Yi, 2009)	지식공유행동은 한 개인의 업무관련 지식과 전문성을 조직 내 다른 사람과 공유하는 개인적 행동으로 궁극적으로 조직의 효과성에 기여하는 행동을 의미함.	지식기여자
쌍방향 관점 (지식기여자 ↔ 지식수집자) (van den Hooff & de Ridder, 2004)	지식공유행동은 개개인이 그들의 암묵지와 형식지를 상호교환하고 공동으로 새로운 지식을 창출하는 것을 의미함. 공유는 두 개의 중요한 과정으로 구성되는데, 지식 기여와 지식 수집임.	지식기여자와 지식수집자 (지식기여자와 수집자는 공유 과정 중에 각자의 역할을 바꿀 수 있음)

출처: Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Isail, M., & Samah, B. A. (2014). p. 125.

이 연구에서는 지식수집자의 역할은 팀 지식공유의 행동으로 적절하지 않다고 판단하였다. 앞서 논의하였듯이 개인의 지식획득은 개인 수준에서 발생하기 때문에 팀 수준에서는 상호작용의 공유만을 다루는 것이 적절하다고 판단하였다.

이 연구에서 팀 지식공유행동은 팀원들이 팀 내에서 암묵적 지식을 공유하는 행동을 의미한다. Yi(2009)의 개인 지식공유행동 개념에 착안하면, 팀 지식공유행동이란 한 개인의 업무관련 지식과 전문성을 팀 내 다른 사람과 공유하는 개인적 행동으이라 할 수 있으며, 궁극적으로 팀의 효과성에 기여하는 행동을 의미한다.

2) 팀 지식공유의 측정

지식공유행동의 개념이 다양하게 정의되고 있는 것과 같이 이를 측정하는 방법도 각기 다르게 나타나고 있다. 즉 지식을 제공하는 개념으로 측정한 경우(Chiu et al., 2006: Tsai & Cheng, 2010), 지식제공뿐만 아니라 지식획득을 포함

하여 측정한 경우(Hsu et al., 2007), 지식제공자와 지식 수용자를 구분한 경우(김효근, 정성휘, 2002; 이현정 외, 2007; 강민형, 2011; He & Wei, 2009), 지식기여활동과 지식활용 활동으로 구분한 경우(정재훤 외, 2009), 지식기여활동과 지식활용활동을 구분하지 않고 사용한 경우(Chakravarthy et al., 1999; Kogut & Zander, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai, 2002) 등이 있다.

지식공유의 측정과 관련하여 선행연구들을 고찰한 결과, 지식공유 측정도구는 지식공유의 양, 지식공유에 대한 인식, 지식공유에서 공유하는 지식의 유형을 측정하고 있는 것으로 파악되었다. 각 지식공유 측정도구의 특징을 정리하면 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 지식공유의 측정방법 종합

측정내용		특징
지식공유의 양	얼마나 공유하는가?	• 지식공유가 조직 내에서 얼마나 활발하게 이루어지고 있는지 양적으로 쉽게 확인할 수 있음 • 지식공유 참여자들의 상호작용을 파악하기 어려움.
지식공유의 내용	암묵지를 공유하는가? 형식지를 공유하는가?	• 지식 유형에 따른 공유에 영향을 미치는 요인을 파악하는 연구에서 유용하게 활용되고 있음 • 결과적 관점으로 지식공유의 과정적 내용을 확인하기 어려움.
지식공유 주체의 역할	지식 수여자 지식 기여자	• 지식공유의 쌍방향성을 가정하고 있음. • 쌍방향성을 가정함으로써 상호작용을 강조하고 있으나, 문항을 보면 1:1의 상황만을 가정하고 있음
지식공유 주체의 행동	문서 작성을 통한 기여 행동 조직적 커뮤니케이션 행동 개인 간 상호작용 행동 CoP	• 지식공유의 단방향성을 가정하고 있음.
지식공유의 결과	지식공유의 질 지식공유의 속도	• 결과적 관점에서 지식공유를 파악할 수 있음.

행동의 빈도로 지식공유를 측정한 연구는 박태호(2002), Chiu 외(2006), Hansen(1999)가 있다. 박태호(2002)의 연구에서는 지식공유의 선행요인과 지식공

유가 혁신행동에 미치는 영향 관계를 구명하였는데, 지식공유를 경제적인 거래와 더불어 사회적이며 동시에 조직적인 맥락에서 발생하는 사회적인 교환관계로 설명하며, 조직의 한 부분에서 확보된 지식이 그 조직구성원들에 의해 다른 부분의 조직구성원들에게 전파되는 정도로 정의하였다. 박태호(2002)는 Szulanski(1996)와 Kohli 외(1993)의 연구를 토대로 지식공유를 측정하기 위한 도구를 개발하였다. Szulanski(1996)의 연구는 실행의 이전에 있어 접착성 측정을 위해 이전활동의 수준을 이전에 걸린 시간과 비용 등의 결과에 기반을 두고 측정한 연구이고, Kohli 외(1993)의 연구는 조직 내부에서의 정보교환 수준을 측정하기 위한 지표로 정보보급 지표를 개발한 연구이다. 박태호(2002)가 개발한 도구는 ①정기적인 지식문서의 교환 정도, ②중요한 지식의 확산 정도, ③정기적인 업무상 필요자료의 배표 정도의 항목으로 구성되어 있다.

Chiu 외(2006)는 가상 커뮤니티에서의 지식공유 활동에 관한 연구를 수행하면서 지식공유의 정도를 지식공유의 양과 공유된 지식의 질 이라는 두가지 측면으로 구분하고 총 4개 문항으로 이를 측정하였다. 이후 Hsu 외(2007), Lin과 Huang(2008), Lin 외(2009) 등의 연구에서 이 측정도구가 사용되었다.

Hansen(1999)의 연구에서는 조직구성원의 상호 유대관계가 지식이전에 미치는 영향 관계를 구명하였는데, 여기서 지식공유는 다른 부서로부터 정보, 문서 등을 전달 받은 상태를 의미한다. Hansen(1999)은 지식공유의 측정을 다른 부서로부터 온 정보 상태를 기준으로 했는데, ①다른 부서로부터 온 정보가 얼마나 잘 작성되었는지, ②다른 부서로부터 온 정보는 문서형태로 얼마나 잘 설명되었는지, ③다른부서로부터 온 지식의 종류는 무엇이었는지의 항목으로 구성되어 있다.

주관적 인식으로 지식공유를 측정한 연구는 Srivastava 외(2006), 김경선(2005)이 있다. Srivastava 외(2006)는 기업 경영팀의 리더십 강화가 지식공유, 효율성 및 성과에 미치는 영향을 알아보는 연구에서, 지식공유의 내용으로 암묵지와 형식지, 그리고 일반적인 정보와 함께 특수한 지식까지 포함하고자 하였다. 특수한 지식에 대한 측정을 위해 Faraj와 Sproull(2000)이 소프트웨어 회사를 대상으로 실증연구를 통해 개발한 4개 문항와 일반적인 정보에 대한 측정을 위해

Durham(1997)이 일반기업의 정보공유 정도를 측정한 3개 문항을 합하여 총 7개 문항을 구성하여 제시하였다. 국내에서는 박희태 외(2011)가 근로자를 대상으로 하는 연구에서 이 측정도구를 번안하여 사용하였다.

김경선(2005)은 지식공유를 지식제공과 지식수용, 지식탐색의 세 가지로 구분하여 총 14문항으로 측정하였다. 이는 선행연구에서 추출하여 재구성한 것으로 크게 지식전이와 지식탐색으로 나누어져 있으며, 그 중 지식전이는 지식제공과 지식수용으로 다시 나뉜다. 지식제공은 박현희(2000)와 이소윤(2000)이 개발한 문항 중 3문항씩 추출하여 총 6문항으로 구성하였고, 지식탐색은 Borgatti와 Cross(2003)의 지식탐색능력과 사회관계망에 관한 연구에서 사용한 4문항을 번안하여 사용하였으며, 총 14문항이었다.

Szulanski(1996)는 사내의 모범사례를 공유하는 내용과 관련된 연구에서 지식공유 항목으로 ①다른 조직구성원과 업무관련 지식을 공유, ②자신만의 노하우나 경험을 공유, ③모범사례의 확산과 관련된 3개 문항을 개발하였다. 국내에서 정동섭, 박태호(2002), 이홍재, 권기헌, 차용진(2006)이 이 측정도구를 사용하였다. 공희경(2004)은 Szulanski(1996)의 문항에 Delone과 Mclean(1992), Kohli(1993)의 문항을 조합하여 지식관리시스템 하에서 발생하는 지식공유에 관한 15문항을 개발하였다.

Bock 외(2005)는 사내에서의 지식공유 의도 형성과 관련된 연구에서 지식공유를 개인과 개인 간에 이루어지는 미시적인 조직 행동 관점으로써 총 5문항을 개발하여 측정하였다. 설문문항은 ①나는 회사구성원들과 나의 경험 또는 노하우를 공유할 것이다. ②나는 작업 보고서 및 공식문서를 회사구성원들과 공유할 것이다. ③나는 회사 동료가 원한다면 나만의 정보소스를 제공할 의향이 있다. ④나는 업무 매뉴얼과 방법론, 작업 모델을 회사구성원들에게 제공할 것이다. ⑤나는 교육훈련을 통해서 얻은 나의 전문지식을 효과적으로 공유하려고 노력할 것이다로 구성되어 있다. 김현경, 강수돌(2015)은 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향을 연구하면서 이 도구를 번안하여 사용하였다.

이 연구에서는 지식공유에 있어 팀 내 구성원 간 상호작용을 강조하기 위해

지식공유의 주체가 어떤 행동을 하는지에 초점을 두고자 한다. 실제로 여러 연구에서 지식공유가 개인, 팀 또는 조직 수준에서의 상호작용에 의해 발생한다고 개념을 설정하고 있다(Bock et al., 2005; Lin & Lee, 2006; Yi, 2009).

한편, 공유되는 지식의 속성은 공유과정에 영향을 미치는데, 일반적으로 암묵지의 공유는 사회적 상호작용에 의해, 형식지의 공유는 정보시스템에 의해 발생된다고 보고 있다(Kaser & Miles, 2002; Nonaka, 1994). 특히 팀 지식공유는 형식지보다는 대인 간 사회적 상호작용에 의한 암묵지의 공유에 더 초점을 두고 있다(박문수, 문형구, 2004). 암묵지는 개인에게 체화되어 있어 겉으로 드러나지 않는 지식을 의미한다(Polanyi, 1966). 따라서 팀의 지식공유행동을 정의내리기 위해서는 "상호작용"의 내용이 반드시 포함되어야 한다. 그러나 실제 측정도구의 문항을 살펴보면 상호작용의 상황보다는 일방향적인 공유행동에 대해서만 측정하고 있다고 판단된다. Yi(2009)의 도구는 개인 간 상호작용의 모습을 측정하고 있다.

나. 팀 응집성

1) 팀 응집성의 개념

팀의 응집성은 팀의 주요한 특성 중 하나로, 팀 효과성에 영향을 미치는 팀의 동기적 프로세스로 주목받아왔다(Zaccaro, Rittman, & Marks, 2002). 직관적으로 그 개념을 파악할 수 있는 변인이지만(Man & Lam, 2003), 연구자들마다 서로 다른 방식으로 그 개념을 정의해왔다.

스포츠 분야에서 주로 연구되어 오던 팀 응집성은 조직 내 팀제가 확산됨에 따라 조직과 팀 연구 분야에서도 적용되고 있다. 처음으로 팀 응집성의 개념을 제시한 Lewin(1947)은 집단 구성원 간에 작용하는 심리적인 힘(팀원을 머무르게 하는 힘과 이탈하게 하려는 힘)으로 팀 응집성을 정의하였다. 이후 여러 연구자에 의해 우리(하나, One)라는 느낌(Owen, 1985), 일체감(Widmeyer, Brawley, & Carron, 1990) 등으로 정의되기도 했다. 또는 팀의 사기, 단결력, 팀워크 등으로

도 표현되기도 한다(구정대, 2003; 변원태, 2007). 여러 단어로 표현되기는 했으나, 팀 응집성은 팀 구성원이 팀에 머무르도록 작용하는 힘이라고 정의내릴 수 있다(Festinger, Schachter, & Back, 1950; Cartwright & Zander, 1968).

그러나 이후 연구자들은 무엇이 팀원들이 응집하도록 하는가에 관심을 갖기 시작하면서 팀 응집성이 다차원적 속성이 밝혀지기 시작했다. 관련 연구는 응집성을 주로 과업적 응집성과 사회적 응집성으로 구분하고 있다. 응집성 관련 연구에서 사회적 응집성이 먼저 제시되었으며, 이는 팀 구성원 간 사회적 관계에 초점을 둔 응집성으로, 이 관점에서는 팀원 간의 친밀도가 높을수록 팀에 머무르고자 하는 동기가 높아질 것이라고 보았다(표용태, 1998; Swands, 1978; Keyton & Springston, 1990; Mills, 1967; Reitz, 1977). 이후 조직 상황에서는 사회적 관계가 아닌 과업에 대한 몰입이 응집성을 야기할 수 있음을 밝혀지며(Zaccaro, 1991; Zaccaro & Lowe, 1988)과업 응집성이 제기되었다. 과업 응집성은 심리적 힘만이 팀 구성원의 응집성을 야기하는 것이 아니라, 팀으로서 수행해야 하는 공동의 목표와 이를 달성하기 위한 수행 방법에 대해 동의하고 있는 정도를 의미한다(구정대, 2003; 민경호, 이병석, 2005; 박영만, 2009; Carron, 1988; Langfred, 1998).

응집성이 무엇에 의해 야기되는가와는 별도로 응집성이 개인 수준에서 일어나는가 집단 수준에서 일어나는가도 연구자들의 큰 관심 중 하나였다. Widmeyer, Brawley과 Carron(1985)은 개인 관점의 응집성과 그룹 관점의 응집성이 있으며, 개인 관점의 응집성은 개인이 스스로 그 팀에 남고 싶어하는 정도를 의미하며, 그룹 관점의 응집성은 팀을 친밀하며 동질성을 가진 하나의 그룹으로 보는 정도를 의미한다고 했다. 이러한 관점에 따라 Carless와 De Paola(2000)는 과업적 그룹 통합, 사회적 그룹 통합, 그룹 과업에 대한 개인적 매력도, 그룹의 사회적 관계에 대한 개인적 매력도로 구분하여 응집성의 개념을 정의하였다.

이상의 논의를 종합해 보면, 팀 응집성의 개념은 초기에 스포츠 팀의 현상을 설명하기 위해 만들어졌으며, 팀 응집성을 발현시키는 원인이 무엇인가를 구명하는 연구들과 그 맥을 같이했다는 것을 알 수 있다. 연구자에 따라 다양하게

정의하고 있으나, 대체적으로 팀원 간 친밀성을 나타내는 사회적 관계와 과업목표의 수행에 대한 매력, 동의를 나타내는 과업적 관계가 팀 응집성을 야기한다는 것을 알 수 있다. 또한 팀 응집성이 어느 수준에서 일어나는지에도 연구자들은 관심을 갖고 있는데, 팀 응집성은 개인과 팀 수준 모두에서 발생할 수 있으며, 이 때에도 과업과 사회적 응집성으로 구분되며, 이 두 요소 간 관계는 상호배타적인 것이 아니라 상호보완적이며 동시에 측정되어야 한다(Gurber & Gray, 1982; Widmeyer et al., 1985; Terremce & Kent, 2000). 이러한 점을 고려했을 때, 팀 응집성은 팀원이 과업적이고 사회적인 관계로 인해 지속적으로 팀 내에 머무르고 결속하려는 힘을 의미한다.

2) 팀 응집성의 측정

팀 응집성 측정에 관한 논의도 팀 응집성 개념에 관한 논의와 그 전개 양상이 같다. 팀 응집성이 제시된 초기에는 팀 응집성을 집단에 대해 개인이 느끼는 매력으로 정의하였고, 단일개념으로 측정하였다(Mullen & Copper, 1994; Zaccaro, 1991). 그 측정내용으로는 팀 구성원이 팀 내 다른 구성원에게 얼마나 호감을 갖고 있는지, 팀 구성원이 얼마나 오래 이 팀에 머무르고 싶어하는지 등이 있다(Hogg, 1992). 또는 팀 구성원 간의 매력, 팀 전체로서의 매력, 개인이 팀 속에 존속하려는 의욕, 팀에 대한 친밀감 또는 동일시 정도를 측정하는 방법이 사용되었으며, 여러 요인들을 적정한 비율로 측정한 다음 그 점수로 종합지표(composite index)를 만들어 측정하는 방법이 사용되기도 했다(Cartwright & Zander, 1968).

팀 응집성이 무엇에 의해 야기되는가가 고려되기 시작하며, 팀 응집성의 측정도 세분화되기 시작하였다. 이 연구자들은 팀 응집성 측정 차원과 구성요소를 고려한 측정도구를 개발하기 시작하였다. 응집적인 개인은 없다는 주장에 따라 응집성이 집단 수준에서 개념화되고 측정되어야 한다는 주장이 힘을 얻으며(Mason & Griffin, 2002), 개인 수준과 집단 수준을 고려한 도구들이 개발되기 시작했다. 또한 팀 응집성의 차원이 세분화되면서 그 차원을 고려한 도구들이 개

발되기 시작했다.

이러한 점들을 고려하여 개발된 팀 응집성 측정도구에는 Team Cohesion Questionnaire(TCQ), Group Environment Questionnaire(GEQ)가 있다. 먼저 팀 응집성 설문지(Team Cohesion Questionnaire; TCQ)는 Gruber와 Gray(1982)에 의해 개발되었으며, 사회적 응집성과 과업적 응집성으로 구분하여 팀 응집성을 측정하고 있다. 사회적 응집성에는 팀에 대한 애정, 팀 내에서의 인정 욕구와 팀 구성원에 대한 가치 평가가 포함되며, 과업 응집성에는 팀 수행력에 대한 만족도, 자신의 수행력 만족도, 과업 응집 정도가 포함되며 총 13개의 문항으로 구성되어 있다. 이 측정도구는 9점 척도를 사용한다.

집단 환경 설문지(Group Environment Questionnaire; GEQ)는 스포츠 팀의 응집성을 측정하기 위해 개발된 설문지로 Widmeyer, Carron과 Braweley(1993)에 의해 개발되었다. 이들의 도구 역시 사회적 응집성과 과업적 응집성으로 응집성을 구분하고 있으며, 앞의 도구와는 달리 개인과 집단도 구분하여 도구를 개발하였다. 과업적 집단통합은 팀원 전체가 인식하는 팀의 목표 달성에 대한 유사성과 친밀감을 의미하며, 사회적 집단통합은 팀원 전체가 인식하는 관계적 친밀감과 단결을 의미한다. 반면 과업적 개인 매력은 팀원 개개인이 인식하는 팀 과업에 대한 매력도를 의미하며, 사회적 개인 매력은 팀원 개개인이 인식하는 팀 내 다른 구성원에에 대한 매력도를 의미한다.

Carless와 De Paola(2000)는 일반 기업 팀의 응집성을 측정하기 위한 방법으로 GEQ를 참고하여 도구를 개발하였다. 이들은 GEQ의 각 문항을 업무 팀의 상황에 맞게 수정하여 분석에 활용하였다. 이들은 소매점의 종업원을 대상으로 팀 응집성을 측정하였는데, 팀 응집성의 차원을 단일 차원, 이차원(개인-그룹), 이차원(과업-사회), 3차원, 4차원으로 구분하여 측정하고 각 측정방법 중 단일 차원과 3차원으로 구분하여 측정하는 것이 적절하다는 점을 밝혔다.

이 연구에서는 팀 응집성을 측정하기 위해 Carless와 De Paola(2000)이 개발한 도구를 차용한 주현미(2012)의 도구를 활용하였다. Carless와 De Paola(2000)는 스포츠 분야에서 활발하게 적용되고 있는 GEQ를 차용하여 도구를 개발했다는

점, 이를 업무 팀에 맞게 수정하였다는 점에서 이 연구의 대상에 적용하기에 용이하다. 또한 팀 응집성을 다차원으로 구분하는 것이 적절한지 여부에 대해서는 일치된 견해가 아직까지 없다(Mullen & Copper, 1994; Picazo et al., 2015). 따라서 집단 수준에서 팀 응집성을 측정하고, 단일 차원과 다차원으로 모두 사용하게 적절한 도구라는 점과 이 연구의 분석방법을 고려했을 때에도 가장 적절한 방법으로 판단된다.

다. 팀 정보교류체제

1) 팀 정보교류체제의 개념

Wegner(1987)에 의해 그 개념이 고안된 정보교류체제(Transactive Memoery Systems; TMS)는 우리나라에서 사용될 때 분산기억, 교류기억 등으로 번안되기도 한다. 그러나 Wegner가 고안한 정보교류체제는 인지적 상호의존체계로, 한 사람이 다른 사람이 보유하고 있는 기억 뿐만 아니라 정보를 끄집어내 활용하는 것을 의미하기 때문에(최재훈, 2015), 이를 고려한 번안이 요구된다. 이에 이 연구에서는 Wener의 개념을 토대로 각 단어를 다음과 같이 번안하였다. 먼저 Transacitve는 사전적으로 '분산된' 이라고 번역할 수 있으나, 상호 간 교류하여 형성된다는 의미를 살리기 위해 '교류' 라는 단어를 사용하였다. Memory는 사전적으로 '기억' 이라고 번역할 수 있으나, 개인이 가공한 정보까지 그 교환 범주에 포함되기 때문에 '정보' 라고 번역하였다. System은 '체계', '체제' 등 다양하게 번역할 수 있지만, 정보교류체제는 눈에 보이지 않는 시스템이기 때문에 '체제' 로 번역하였다.

처음 정보교류체제의 개념을 제시한 Wegner(1987)은 정보교류체제를 인지적 상호의존체계라고 정의하였다. 이후 다른 연구에서 Wegner 외(1991)는 정보교류체제를 집단 내 다른 구성원을 자신의 외장메모리로 활용하여 정보를 입력, 저장, 재생하는 개념으로 확대하여 정의하였다. 이러한 정보교류체제는 가까운 관계에서 형성되기 쉬우며(임희정, 강혜련, 2006), 불완전한 기억구조를 갖는 인간

이 정보를 입력, 저장, 재생하기 위해 외부도구(컴퓨터, 문서, 공동작업자 등)를 활용하는 것과 같이 사람을 활용한다는 것을 의미한다.

정보교류체제에 포함되는 지식은 크게 ①개별 구성원이 소유한 지식과 ②타인이 어떤 지식을 갖고 있는지에 대한 집단 지식으로 구분된다(박희진, 2009). 시간이 경과함에 따라 팀원 중 누가 어떤 전문성을 갖고 있으며, 누구의 지식을 신뢰할 수 있고, 이를 어떻게 과업 달성에 활용할 수 있을지를 배우게 된다(박희진, 2009). 팀 내에서 정보교류체제가 작동하는 모습은 쉽게 찾아볼 수 있는데, 팀의 효율성을 위해 팀원들은 다양한 영역에서 전문성을 가지며(Source) 팀원들은 다른 팀원이 보유한 지식과 전문성을 신뢰하며, 팀의 언어로 이들이 보유한 정보를 부호화(Encoding), 저장(Storage)하게 된다. 궁극적으로 이를 팀의 과업 달성을 위해 활용하는 재생(Retrieve)에 활용하게 된다. 이러한 프로세스는 팀내 구성원들이 여러 정보를 한번에 기억하고 저장해내야 하는 일들을 줄여주며, 팀이 보다 효과적으로 업무를 수행하고 상호작용하는데 도움이 된다(송재준, 2013).

정보교류체제의 구성요소를 살펴보면, Moreland(1999)는 정보교류체제의 구성요소로 정보의 차별성, 과업 조정, 과업 신뢰성을 제시하였다. 정보차별성은 팀의 구성원이 다른 구성원과는 다른 측면에서의 정보를 기억하는 그룹 멤버들 간 전문성 영역을 의미한다. 과업 조정은 과업 목표를 달성하는 동안 팀 구성원들이 효율적으로 협력하여 일하는 능력을 의미한다. 과업 신뢰성은 다른 팀 구성원이 보유한 지식을 얼마나 신뢰하는지를 의미한다.

Austin(2003)은 지금까지의 정보교류기억 연구는 실험집단을 대상으로 했기 때문에 업무 현장에서의 정보교류기억의 개념을 구명해야 한다고 주장하며, 선행연구를 토대로 정보교류기억의 구성요소로 집단 지식 축적, 지식 자원에 대한 동의, 전문지식의 차별화 및 지식 인지의 정확성를 제안하였다. 그러나 이들이 구명한 정보교류기억은 정보교류체제와는 구별된다. 정보교류기억은 개인 수준에서만 발생할 수 있으며, 집단 수준에서의 정보교류기억은 체제(System) 내에서만 부호화, 저장, 재생될 수 있다(Lewis, 2003).

Lewis(2003)은 선행연구를 토대로 정보교류체제의 구성요소를 세 가지로 구명

하고 있다. 이는 전문성, 신뢰성 및 과업 조정을 Moreland(1999)가 제시했던 3가지 구성요소와 매우 유사하다. 전문성은 팀 구성원 중 누가 전문적 지식을 갖고 있는지를 알고 있는 정도를 의미하며, 신뢰성은 팀원이 보유한 지식을 얼마나 신뢰하는지, 과업 조정은 각자가 보유한 차별화된 지식을 어떻게 효과적으로 조직화하여 활용할 것인지에 관한 것이다.

이상의 논의를 종합하면, 팀 정보교류체제는 2명 이상의 팀 구성원 사이에서 형성되는 정보체제로, 정보의 원천, 부호화, 저장, 재생의 프로세스를 반복적으로 거치며 형성된다는 것을 알 수 있다. 여러 연구자들에 의해 정의되어왔으나, 팀이나 집단 내에서만 형성가능하며, 팀원 지식의 전문성, 팀원 지식에 대한 신뢰, 과업 조정의 요소로 구성된다는 것을 알 수 있다. 이러한 점을 고려했을 때, 팀 정보교류체제는 같은 팀 내 구성원의 전문성을 파악하고, 팀원이 보유한 지식을 신뢰하고, 팀원의 지식보유에 따라 과업 달성을 위해 효율적으로 과업을 조정하는 것을 의미한다.

2) 팀 정보교류체제의 측정

팀 정보교류체제를 측정한 과거의 여러 연구들은 주로 기억을 회상하거나, 행동을 관찰하거나, 팀원의 전문성에 대해 자기보고식의 설문을 받는 형태로 수행되어 왔다. 정보교류체제를 다룬 주요 연구들은 주로 한 쌍(남녀, 커플 등)을 대상으로 수행되어 왔다(Hollingshead, 1998; Hollingshead, 2001; Wegner, 1987). 이들 연구에서는 개별 구성원 혼자, 그리고 파트너와 함께 했을 때 기억하고 있는 정보의 양, 내용, 구조를 측정하는 형태로 정보교류체제를 측정하였다.

Moreland(1999)의 연구에서도 비디오테이프를 통해 팀의 과업 수행 모습을 녹화하고, 연구자가 이들의 행동이 녹화된 비디오테이프를 전문성(다른 팀 구성원과 차별적인 지식을 기억하는 것), 신뢰성(다른 팀 구성원의 지식을 신뢰하는 것), 조정(과업 달성을 위해 서로가 가진 지식을 바탕으로 업무를 조정하는 것)으로 구분하여 측정하였다. 이 측정결과가 각 팀이 달성한 팀 점수(지식의 복잡성, 정확성, 팀원의 지식 영역에 대한 동의에 얼마나 영향을 미치는지 분석하였다.

Lewis(2003)은 정보교류체제의 측정이 주로 실험 상황에만 있어 실제 상황에 적용하기 어렵다는 점을 지적하며, 조직의 팀에서도 활용할 수 있는 도구를 개발하였다. Lewis(2003)는 기업에서도 쓰일 수 있는 도구 개발을 위해 실험연구와 현장연구를 병행하였다. 이 연구에서 관심을 두고 있는 현장연구 중 하나는 MBA 수업을 듣는 학생들을 64개의 컨설팅팀으로 나누고 진행하였으며, 다른 하나는 기술집약회사의 27개 팀을 대상으로 진행하였다. 이들을 대상으로 한 연구에서 정보교류체제는 전문성과 신뢰성, 과업 조정으로 구분되며, 각각 5개의 항목으로 구성되어 총 15개 문항이 측정에 활용되었다.

이 연구에서는 팀 정보교류체제를 측정하기 위해 Lewis(2003)가 개발한 도구를 차용한 김태연(2010)의 도구를 활용하였다. Lewis(2003)는 실험실 상황에서만 주로 측정되어 온 정보교류체제를 기업 현장에도 측정할 수 있도록 도구를 개발했다는 점, 또한 조직의 팀에 맞추어 개발했다는 점에서 이 연구의 대상에 적용하기에 용이하다.

라. 팀장-팀원 교환관계

1) 팀장-팀원 교환관계의 개념

리더십 연구는 크게 세가지의 관점으로 구분될 수 있는데(Graen & Uhl-Bien, 1995), 첫 번째는 리더 중심의 관점, 두 번째는 부하 중심의 관점, 세 번째는 관계 중심의 관점이다. 먼저 리더 중심의 관점에서는 리더 역할자의 행위를 리더십으로 정의하며, 리더십 스타일을 구명하고 리더십 스타일과 개인 및 조직 성과 간의 관계를 구명하는 연구가 주로 수행된다. 부하 중심의 관점에서는 부하의 성과 관리를 위한 동기와 능력을 리더십으로 정의하며, 부하의 특성과 행위에 따른 리더십을 구명하는 연구가 주로 수행된다. 마지막으로 관계 중심의 관점에서는 리더와 부하가 갖는 관계에 초점을 두고 있으며, 이 연구에서 다루고자 하는 리더-멤버 교환관계가 이 관점에 해당한다.

팀장-팀원 교환관계는 전통적인 리더십 연구에서 한 집단의 리더는 하나의 리

더십 스타일을 모든 구성원에게 적용한다는 것을 가정하고 있는 것(오준호, 2009; 정우진, 2012)과 달리, 한 집단의 리더는 개별구성원들과 모두 개별적인 관계를 형성하며, 다른 리더십을 보인다는 것을 가정하고 있다(Dansereau graem & Haga, 1975). 이러한 관점은 수직적 쌍 연결 이론(Vertical Dyad Linkage; VDL)에서 파생되었는데, 이 이론은 기존 리더십 이론이 상사와 구성원 간 개별적 관계를 고려하지 못했다는 점을 비판하며 제안되었다. 이 이론에 따르면 팀장은 팀 구성원들을 호의적인 집단과 비호의적인 집단으로 구분하고 이들에게 각각 다른 영향력을 행사하게 된다(이상호, 2009). 호의적 집단인 내집단에게는 더 많은 권한위임을 허용하고, 높은 신뢰와 재량권을 부여하며, 의사소통도 원활하게 한다(박경규, 이규만, 2001; Dansereau et al., 1975; Graen, Liden, & Hoel, 1982).

수직적 쌍 연결 이론은 팀장-팀원 교환관계(Leader-Member Exchange; LMX) 형성에 관한 이론에 영향을 미쳤다. 이 이론에 따르면 팀장-팀원 교환관계는 4단계를 거쳐 발달하고, 그 질이 결정되게 된다(Dienesch, Liden, 1986). 첫 번째 단계는 초기 상호작용 단계로 팀장과 팀원이 쌍 관계를 처음 형성하는 단계로 이 단계에서는 팀장과 팀원의 개인적 특성이 관계 형성에 영향을 미친다. 이 때 형성된 관계에 따라 팀장은 팀원을 내집단과 외집단으로 구분하게 된다(Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975). 두 번째 단계는 팀장의 시험 단계로 팀원에게 적절한 과업이나 의무를 부여함으로써 능력이나 태도를 시험하는 단계이다. 세 번째 단계는 구성원의 반응 단계로 두 번째 단계에서 주어진 과업이나 의무를 수행하는 단계이다. 이 수행에는 과업적 수행뿐만 아니라 정신적 수행(리더에게 잘 보이려는 행위)도 포함된다. 네 번째 단계는 팀장의 반응 및 귀인 단계로 팀원이 수행한 과업이나 의무 수행 결과, 행동이나 태도 등을 해석하는 단계이다.

수직적 쌍 연결 이론과 팀장-팀원 교환관계 형성에 관한 이론에 따르면, 팀장-팀원 간 관계는 집단 내 부하의 수만큼 존재하게 된다. 팀장-팀원 간 관계의 질이 좋은 경우, 팀장은 팀원과 신뢰, 존경 등의 관계를 갖지만, 팀장-팀원 간 관계의 질이 좋지 않은 경우, 팀장은 팀원과 공식적이고 느슨한 관계를 갖게 된

다(김승곤 외, 2017; 박성현, 2012, 배범수, 노명화, 2016).

이상의 논의를 종합해보면, 팀장-팀원 교환관계는 리더십의 관점 중 관계 중심 관점에 속하며, 팀장과 팀원이 4단계를 거쳐 형성하는 관계의 질을 의미한다. 이 질에 따라 팀장이 팀원을 대하는 태도, 팀원이 팀장은 대하는 태도가 결정되며, 이 관계는 집단 내 팀원의 수만큼 생성된다. 이러한 점을 고려했을 때, 팀장-팀원 교환관계는 팀 리더와 팀 구성원 간의 교환관계의 질(quality)로 정의할 수 있다.

2) 팀장-팀원 교환관계의 측정

팀장-팀원 교환관계의 측정은 단일 구성에서 다차원 구성으로 변해왔다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 초기에는 팀장-팀원 교환관계의 질이 좋을수록 팀원이 팀장과 협상할 기회를 많이 가질 것으로 보고 2개 문항에서 많게는 4개 문항으로 이루어진 협상 허용범위 측정도구로 팀장-팀원 교환관계의 질을 측정하였다(Dansereau et al., 1975, Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980) 이후 측정도구는 보다 다차원적으로 팀장-팀원 교환관계를 측정하고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Seers & Graen, 1984).

초기의 팀장-팀원 교환관계 연구 이후 다차원적 구성으로 개발된 도구들을 살펴보면, Graen과 Uhl-Bien(1995)이 개발한 LMX 7이 있다. 이 측정도구는 팀장-팀원 교환관계를 세 가치 차원으로 측정하고 있다. 팀장과 팀원 간에 서로의 업무능력을 존경하는 정도(존경)와 서로 간 느끼는 신뢰의 정도(신뢰), 서로 간 느끼는 의무감 정도(의무)를 측정하고 있으며, 5점 척도로 측정되고 7개 문항으로 구성되어 있다. Graen과 Uhl-Bien(1995)은 팀장-팀원 교환관계가 다차원적으로 구성되지만, 차원 간 중첩되는 부분이 많기 때문에 측정은 단일차원으로 가능하다고 보고, 단일요인으로 도구를 개발하였다.

Dienesch와 Liden(1986)은 팀장-팀원 교환관계가 다차원적으로 구성된다고 주장하였는데, 이들의 연구에서는 애착, 충성, 공헌으로 차원을 나누고 있다. 이후 Liden과 Maslyn(1998)은 Dienesch와 Liden(1986)의 연구를 발전시켜 애착, 충성,

공헌, 지적 존경으로 구성된 4차원 측정도구 LMX-MDM을 개발하였다. 이들의 측정도구는 7점 척도로 측정되고 총 11개 문항으로 구성되어 있다. 이들의 연구에서 애착은 팀장과 팀원이 서로 간에 갖는 인간적 매력, 애정을 의미하며, 충성은 팀장과 팀원이 공개적으로 갖는 지원의 표현이며, 이 충성 안에는 어떤 상황에서도 변하지 않는 신뢰가 포함된다. 공헌은 팀장과 팀원이 각자 자신의 역할을 수행하며 나아가야할 방향을 지키고, 여기에 양적 질적 노력을 쏟는 정도를 말한다. 지적 존경은 팀장과 팀원이 각자의 우수함과 평판에 의해 존경할만하다고 인지하는 정도를 말한다.

이 도구를 팀 수준에서 활용한 국내연구를 살펴보면, 이기현, 신인용(2016)의 연구에서는 개별 응답의 평균값을 팀 LMX 값으로 활용하였다. 심덕섭, 윤수결, 조성일(2005)은 개별 응답을 집단수준 측정치(팀 LMX 평균, 팀 LMX 분산)를 개발하여 활용하였다. 석봉인과 한문성(2016)의 연구에서는 Dienesch와 Liden(1986)의 도구와 강정애와 김현아(2005)의 연구를 참고하여 도구를 수정 및 보완하여 활용하였다. 개별 팀원의 응답을 어떻게 팀 수준으로 변환했는지에 대해서는 밝히고 있지 않지만, 높은 내적 일치도 수준을 보였다.

이 연구에서는 팀장-팀원 교환관계를 측정하기 위해 Liden과 Maslyn(1998)이 개발한 도구를 차용한 조현정(2015)의 도구를 활용하였다. Liden과 Maslyn(1998)의 도구는 팀장-팀원 교환관계의 다차원적 속성을 잘 나타내고 있을 뿐만 아니라 팀 수준에서의 분석도 여러 연구에서 수행되어 왔기 때문에 이 연구의 대상에 적용하기 용이하며, 이 연구의 분석방법을 고려했을 때에도 가장 적절한 방법으로 판단된다.

마. 긍정적 실책관리문화

1) 긍정적 실책관리문화의 개념

조직이 새로운 것을 학습하고 적용하는 데에는 실패가 필연적으로 발생한다. 조직 내에서 발생할 수 없는 실패나 실책으로부터 학습이나 혁신같은 긍정적 결

과를 가져올 수 있다고 보는 것이 긍정적 실책관리문화이다(Van Dyck, Frese, Bear, & Sonnentag, 2005). 일반적으로 실책은 의도했던 것으로부터 의도치 않게 벗어난 것을 의미하며(Cannon & Edmondson, 2001), 인지심리학 측면에서는 의도된 성과를 달성하지 못한 경우를 의미한다(Reason, 1990).

실책은 의도치 않게 발생한 것이기 때문에, 의도적으로 실수를 하는 것과는 다르다(김미애, 2018). 그동안 조직에서는 실책의 부정적 효과에만 주목하여 부정적 효과를 줄여내는 실책 예방에 더 관심을 두었다(Meijman & Mulder, 1998; Reason, 1990; Rybowiak et al., 1999). 그러나 조직 내 실수는 필연적이며, 모든 사람의 실책을 완벽하게 예방하는 것은 불가능하다. 이 때문에 실책을 예방하는 것보다 실책이 발생했을 때의 효과적인 관리 방안이 더 중요하다(Heimbeck, Frese, Sonnentag, & Keith, 2003; Keith & Frese, 2005; Van Dyck et al., 2005).

실책 관리는 실책이라는 부정적 결과로부터 학습 기회를 얻어 같은 실수를 반복하지 않고, 실수로부터 더 나은 아이디어를 발견하는 데에 관심을 두고 있다(Heimbeck et al., 2003; Keith & Frese, 2005). 이 때문에 구성원들은 두려워하지 않고 도전해보며 실수를 통해 배울 수 있게 된다. 그러나 실책 예방은 조직의 실수를 최소화하거나 완전히 없애는 데에 관심을 두고 있기 때문에 구성원들이 실수를 했을 경우 실수를 감추거나 아예 아무런 시도를 하지 않는 상태로 만든다(Frese, 1991).

이 연구에서 다루고자 하는 실책관리문화는 조직 수준에서 이루어지는 것이 효과적이며(Van Dyck et al., 2005), 이 때문에 주로 조직 수준에서 연구되어 왔다(Klein, Dansereau, & Hall, 1994). Van Dyck 외(2005)는 실책관리문화란 구성원들이 끊임없이 의사소통하고 실패를 공유하고, 실패 시에는 서로를 돕고, 빠르게 감지하여 해결하는 등의 조직적 관리 방법이라고 정의하였다. Keith와 Frese(2008)는 조직이 구성원들의 실책을 기꺼이 수용하고, 오히려 분석하여 새로운 변화에 효과적으로 대처하고 적응하는 것이 긍정적 실책관리문화라고 정의하였다.

이상의 논의를 종합하면, 긍정적 실책관리문화는 조직 내 필연적으로 발생할

수 밖에 없는 실책을 긍정적인 관점에서 관리하는 조직문화라는 것을 알 수 있다. 많은 연구가 수행되지는 않았지만, 선행연구를 종합하였을 때, 긍정적 실책관리문화는 조직 차원에서 실책에 대해 소통하고, 실책과 그 대응방안을 공유하며, 실책 상황에서 서로에게 도움을 주고, 실책을 빠르게 감지하고 처리하는 공유된 규칙이나 절차를 말한다

2) 긍정적 실책관리문화의 측정

실책관리 문화를 측정하기 위한 도구는 Van Dyck 외(2005)가 개발한 실책관리문화 설문(Error Management Culture Questionnaire)가 거의 유일하다. Van Dyck 외(2005)는 Rybowiak, Garst, Frese와 Batinic(1999)가 개발한 실책 지향성 설문(Error Orientation Questionnaire: EOQ)을 토대로 개발되었다. Rybowiak 외(1999)는 실책관리문화 측정도구를 개발하는 첫 연구로, 기업 근로자, 대학생을 대상으로 실책 능력, 실책을 통한 학습, 실책 감수, 실책 부담, 실책 기대, 실책 방지, 실책에 대한 의사소통, 사고 및 분석 등의 여덟 가지 하위요인을 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 해당 도구는 각 하위요인별로 4개에서 6개 문항씩 총 37문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 측정한다. 그러나 이들의 도구는 개인 수준에서 개발되어 조직 수준에 적용하기는 적절하지 않았다.

Van Dyck 외(2005)는 EOQ의 한계를 극복하기 위해 조직 수준에서 실책관리문화를 측정하는 도구를 개발하였다. 이들은 실책관리문화란 조직 내 구성원들의 실책에 개방적이고 실책을 허용하며, 실책을 분석하는 조직적인 행동이라고 정의하고 있다. 이들의 도구는 크게 실책관리 문화와 실책혐오 문화로 구분되며 5점 척도로 측정하고 각각 17문항과 11문항으로 개발되었다.

국내에서도 EOQ를 활용하여 연구를 진행하고 있는 것으로 확인되었는데, 그대로 번안하여 사용하기보다는 연구목적에 맞게 수정하여 활용하고 있었다(김태홍, 한태영, 2009; 조영복, 이나영, 2014; 최영준, 2014; 김미애, 2018). 김태홍과 한태영(2009)은 전체 문항 중 12문항을 선택적으로 차용하여 연구에 활용하였다. 조영복과 이나영은 전체 문항 중 실책관리와 관련이 있다고 판단한 16개 문항을

선택적으로 차용하여 연구에 활용하였다. 최영준(2014)도 연구에 맞게 도구를 차용하였는데, 연구대상에 적용하기 적절하다고 판단한 실책관리문화 17문항 중 9문항을 차용하여 연구에 활용하였다. 김미애(2018)는 최영준(2014)이 번안한 도구를 차용하여 연구에 활용하였다.

이 연구에서는 팀 정보교류체제를 측정하기 위해 Van Dyck 외(2005)가 개발한 도구를 차용한 최영준(2014)의 도구를 활용하였다. 최영준(2014)은 전문가 검토, 예비조사 및 본조사를 거쳐 도구의 타당도와 신뢰도를 확인하였으며, 중소기업이기는 하나 조직상황에 맞춰 수정되었다는 점에서 이 연구의 대상에 적용하기에 용이하다.

4. 팀 혁신행동과 관련 주요 변인 간의 관계

가. 변인 간 직접영향

1) 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성의 영향

일반적으로는 팀의 응집력이 높으면 팀 구성원은 집단에 대해 강한 몰입을 가지게 되고, 이는 자기효능감(self-esteem)의 상승을 통해 집단 성과의 향상으로 이어질 수 있다고 본다(표용태, 1998). 대부분의 조직은 팀 응집성 강화를 통한 성과를 향상시키기 원하고, 이 때문에 직무 차원에서는 업무에 대한 호감도 증대를, 팀 차원에서 동료 간에 배려하는 분위기를 조성하기 위해 노력하고 있다(이종법, 양재생, 2005).

팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계를 살펴본 선행연구들을 살펴보면, 강아영(2007)은 신제품 개발 프로젝트를 수행했거나 수행하고 있는 국내 기업의 근로자를 대상으로 제품혁신 프로젝트의 기술적 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 실시하였는데, 이 연구에서 팀 응집성이 제품혁신 프로젝트 팀의 팀웍(B=.142, p<.001) 및 기술적 성과(B=1.606, p<.001)에 유의한 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 팀이 응집할수록 협동하여 일하는 일에 능숙해지고,

긍긍적으로 조직성과에도 영향을 미치게 된다는 것을 나타낸다. 박진현(2010)은 연구개발 프로젝트의 성과에 대해 대학 실험실 및 연구단지 지역의 연구원을 대상으로 연구를 수행하였는데, 이 연구에서 팀의 응집성은 연구개발성과에 정적인 영향(β=.311, p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 팀이 응집할수록 팀 내 집단사고와 강한 동일시가 일어나 팀 성과에 부정적 영향을 야기한다는 연구들과 달리(Janis, 1982; Oh et al., 2004), 팀이 응집할수록 연구개발과 같은 혁신적 성과를 달성하는 데에도 정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다.

이처럼 팀 응집성과 성과와의 관계에 있어 긍정적인 부분도 있지만, 상황에 따라 역기능적인 현상이 발생할 수 있다는 연구들이 보고되고 있다. 집단 구성원들 간의 상호적 영향을 통해 구성원들이 집단 내 다수의 의견을 따라가게 되는 경향성이 있는 것이다(Janis, 1982; West, 2002). 대표적으로 Luthans(1998)는 응집성으로 인하여 집단사고 현상이라는 폐해가 발생할 수 있다고 하였으나, 이를 일상적인 환경에서 실증하기는 어렵다. 팀 응집성과 조직성과 간 관계가 나오지 않았거나 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 연구를 살펴보면, 국내 기업의 조직내 연구개발 프로젝트 팀을 대상으로 프로젝트 성과 영향 요인에 관한 연구를 수행한 최명은(2004)의 연구가 있다. 이 연구에서는 팀 응집성이 직무만족도에는 정적인 영향(β=.210, p<.01)을 미치는 것으로 나타났으나, 기술적 성과에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(β=.168, p=.175). 이러한 결과는 팀이 응집할수록 개인의 직무만족에는 정적인 영향을 주지만, 혁신적 성과와 같은 기술적 성과에는 영향을 미치지 못한다는 것을 나타낸다. 호텔근로자를 중심으로 연구를 수행한 최성수, 권용주(2012)의 연구에서도 팀 응집성이 혁신행동에 부적인 영향(β=-.599, p<.01)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 팀 응집성의 역기능적 현상을 보고한 연구들과 같이 팀이 응집할수록 집단사고와 집단동일시가 발생하여, 기존에 팀이 보유하고 있던 관습을 그대로 답습하려는 문화가 발생하고, 결국 새로운 것을 창조하고, 새로운 업무 프로세스를 적용하는 혁신적 행동이 일어나지 못하도록 한다는 것을 나타낸다.

이상에서 팀 응집성과 팀 혁신행동 간 관계를 살펴본 결과, 팀 응집성이 팀

혁신행동에 미치는 영향은 정적이기만 할 것이라고는 가정할 수 없다. 그러나 이를 일상적인 조직 생활에서 검증하기 어렵고(주현미, 2012), 이 연구에서는 이러한 집단동일시나 집단사고가 발생하기 어려운 팀 정보교류체제나 팀 지식공유 행동 변인을 함께 다루고 있기 때문에 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 1-1. 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 팀 혁신행동에 대한 팀 정보교류체제의 영향

창의적인 아이디어를 생각해내고 실행하는 데에는 내재적 동기와 전문적 지식, 기술이 요구된다(Amabile, 1988). 다시 말하면 어떤 팀원이 어떤 전문성을 어느 정도 수준으로 가지고 있는지, 그 팀원이 가지고 있는 지식은 신뢰할 수 있는지 등 팀 내 구성원들의 전문적 지식과 기술을 파악하고 활용할 수 있는 팀이라면 창의적 아이디어를 생성할 수 있다는 것이다. 정보교류체제를 다룬 여러 연구에서(김효준, 곽기영 2014; 한수진, 장금화, 2017; Kanawattanachai & Yoo, 2007), 정보교류체제를 잘 갖춘 팀일수록 팀 내에 보유한 지식을 선택하고, 조정하고, 결합하는 능력을 잘 발휘한다고 보고 있다. 정보교류체제를 잘 갖춘 팀은 팀원들 각자가 보유한 전문성을 적극적으로 활용하여 활용하여 궁극적으로 창의적 성과를 달성하는 데 기여할 것이다. 다양한 지식과 정보는 팀 구성원들로 하여금 새로운 관점에서 문제를 바라보게 하며, 실험적 사고를 가능하게 할 것이다(Tierney & Farmer, 2002).

정보교류체제는 개인 수준 또는 팀 수준에서 연구가 되고 있다. 팀 수준 연구로는 Thompson과 Fine(1999)의 연구가 있는데, 이들은 정보교류체제가 단순히 팀 내에 정보를 저장하고 회상할 수 있도록 돕는 역할만 갖는 것이 아니라 팀 내 구성원들의 창의적이고 혁신적인 활동들을 야기하기도 한다고 주장하였다. MBA과정 중에 있는 학생들을 71개 컨설팅 팀으로 나누어 정보교류체제의 효과를 검증한 Lewis(2004)의 연구에서는 정보교류체제가 팀 성과(β=.54, p<.01)와 팀

의 실행력(β=.74, p<.01)에 영향을 줄 수 있음을 밝혔다. 이러한 결과는 동일한 과업을 수행하기 위해 조직된 팀 내에서 각 팀원이 보유하고 있는 전문성과 그 전문성에 대한 신뢰를 가지고 과업을 조정할 때, 더 나은 팀 성과를 보인다는 것을 나타낸다. Fan 외(2016)는 IICC 준결승전에 참여한 475명, 86팀을 대상으로 한 연구에서 팀 정보교류체제가 팀 혁신행동에 영향을 준다는 사실을 밝혔으며(β=.33, p<.01), 팀 내 정보교류체제가 잘 구축되어 있으면, 팀원들이 정보에 접근하고 활용하기가 용이하며, 이는 궁극적으로 창의적 성과에 기여한다고 밝혔다. 이러한 결과도 팀 내에 정보교류체제가 잘 형성되어 있을수록 창의적인 방법으로 문제를 해결하는 혁신행동을 많이 보인다는 것을 나타낸다. Gino, Argote, Miron-Spektor, Todorova(2010)의 연구에서는 239명의 대학생을 2~3명의 팀(총 89팀)으로 나누고 팀 정보교류체제와 창의성 간 관계를 연구하였고, 팀 정보교류체제가 팀 창의성에 정적인 영향을 준다는 사실을 밝혔다(β=.33, p<.01). 이와 같은 결과도 팀 내에 형성된 정보교류체제가 팀의 창의성 형성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다.

국외 연구들이 학생들을 대상으로 많이 수행되었다면, 국내 연구는 기업을 대상으로 수행되었다. 국내 IT기업의 신제품개발팀을 대상으로 수행된 임희정, 강혜련(2006)의 연구에서는 정보교류체제가 팀 성과, 혁신 및 학습효과에 유의한 영향(β=.548, p<.001)을 미친다고 보고하고 있다. 한수진과 장금화(2018)의 연구에서는 IT기업의 6개 기업의 200명을 대상으로 조사를 수행했고, 연구결과 정보교류체제는 창의적 성과에 정적인 영향(β=.420, p<.001)을 미치는 것이 확인되었다. 이러한 국내 연구의 결과는 팀 정보교류체제가 학생들뿐만 아니라 기업 내 팀이라도 동일한 성과 목표를 가지고 있는 팀에 적용되며, 기업의 성과에도 도움이 됨을 나타낸다.

이상에서 팀 정보교류체제와 팀 혁신행동 간 관계를 살펴본 결과, 팀 정보교류체제는 팀 수준, 개인 수준에서 분석될 수 있으며, 어느 수준에서 분석되든지 팀 성과, 혁신행동 등에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 토대로 대기업 팀의 정보교류체제는 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것

이라는 가설을 수립하였다.

가설 1-2. 대기업 팀의 정보교류체제는 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 팀 혁신행동에 대한 팀 지식공유행동의 영향

팀 혁신행동이 이루어지기 위해서는 팀원들이 자신이 보유하고 있는 지식을 정교화하고, 기존 지식과 재결합하고, 전환하고, 필요없는 지식을 제거해가는 일련의 활동이 필요하다(Nonaka, 1994; Quintane et al., 2011). 지식공유행동은 단순히 정보를 건네는 것이 아니라 스스로 정교화하고, 재결합하고, 명확한 형식으로 전환하는 일련의 행동을 의미한다(Davenprot & Prusak, 1998; Szulanski, 2002). 또한 지식공유행동을 통해 서로 상호작용하며 지식을 더욱 정교화해 나갈 수 있게되며, 이는 궁극적으로 팀 혁신행동에 기여하게 된다(박태호, 2002; Calantone et al., 2002).

개인 수준에서의 분석이긴 하지만, 개인의 지식공유행동이 개인의 혁신행동에 미치는 영향을 연구한 Radaelli, Lettieri, Mura, Spiller(2014)의 연구에서는 보건간호분야 비영리기관에 근무하는 226명의 전문의를 대상으로 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서는 지식공유행동이 혁신행동에 정적인 영향을 미쳤다(β=.303, p<.01). 이러한 연구결과는 조직 내에서 지식을 공유하는 행동이 조직의 혁신행동을 향상시키는 데 도움이 된다는 것을 나타낸다. Khorakian, Mohammadi Shahroodi, Jahangir, Nikkhah Farkhani(2019) 연구에서는 지식공유행동을 우수한 성과를 공유하는 것과 실수를 공유하는 것으로 구분하여 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들은 이란정부기관에서 일하는 266명을 대상으로 연구를 수행하였으며, 연구결과 우수한 성과를 공유하는 것(β=.804, p<.01)과 실수를 공유하는 것(β=.354, p<.001) 모두 혁신행동에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내에서 수행된 연구를 살펴보면, 김동주, 김영목, 황승배, 김영완(2012)의 연구에서는 595명의 조직근로자를 대상으로 공정성 인식, 지식공유, 혁신적 행동

간 관계를 구명하는 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서의 지식공유는 지식공유행동을 의미하며, 지식공유행동이 혁신행동에 정적으로 유의한 영향(β=.261, p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 정동섭(2006)은 22명의 조직근로자를 대상으로 지식공유의 선행요인과 지식공유, 혁신행동 간 관계를 구명하는 연구를 수행하였다. 그의 연구에서 지식공유는 개인이 가진 정보를 얼마나 잘 전파하려고 노력하는가를 측정하고 있으며, 지식공유가 혁신행동에 정적으로 유의한 영향(β=.19, p<.01)을 미치는 것으로 나타났다. 양심파와 권기환(2017)은 공공기관의 근로자 652명을 대상으로 변혁적 리더십과 지식공유, 혁신행동 및 직무성과의 관계를 구명하는 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서 지식공유는 혁신행동에 정적으로 유의한 영향(β=.400, p<.001)을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동 간 관계를 살펴본 결과, 팀 정보교류체제는 팀 수준, 개인 수준에서 분석될 수 있으며, 어느 수준에서 분석되든지 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 토대로 대기업 팀의 지식공유행동은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 1-3. 대기업 팀의 지식공유행동은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 팀 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과

1) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제의 매개효과

응집성이 향상될수록 팀 심성모형과 팀 정보교류체제가 개발된다(Kimoski & Mohammed, 1994; Goodman & Shah, 1992; Murnighan & Conlon, 1991). 즉, 구성원들의 사회적 관계나 상호간 친밀한 관계가 정보, 지식의 결합 및 교환을 촉진함으로써 공유인지에 영향을 미칠 수 있고, 이는 다시 활발한 집단간 상호작용을 불러오고 조직 성과에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

정보교류체제의 구축 수준이 높은 팀일수록 팀원들 간 전문성이 분업화되어

있고, 다른 팀원이 갖고 있는 정보와 지식을 신뢰하며, 팀원들의 전문성과 지식을 토대로 목표 달성을 위한 과업 조정을 더 잘하게 된다(Lewis, 2003). 송재준, 김문중(2013)의 연구에서는 팀 협업과 팀 성과 사이에서 정보교류체제의 매개효과를 검증했는데, 정보교류체제가 두 변인 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다(B=.646, p<.05). 정보교류체제를 다룬 여러 연구에서는 팀 내 정보교류체제가 잘 갖춰져 있을수록 과업 완수가 더 정확하게 이루어지며, 궁극적으로는 집단성과에도 영향을 주는 것으로 보고하고 있다(Moreland & Myaskovsky, 2000; Lewis. 2003; Austin. 2003). 최근의 연구에서 정보교류체제가 팀의 성과에 간접적으로 영향을 미칠 수 있음이 밝혀지고 있다.

오원경(2017)은 일반 조직의 팀을 49개 팀을 대상으로 팀의 특성과 팀 효능감 간의 관계에서 정보교류체제의 매개효과를 검증하였는데, 팀의 특성에 팀 응집성이 포함된다. 이 연구에서 정보교류체제는 팀 응집성과 팀 효능감 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다(간접경로의 회귀계수는 제시하지 않았으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않음만 제시). 김태연과 이찬(2011)의 연구에서는 95개 팀을 대상으로 팀의 학습행동과 효과성의 관계에서 정보교류체제의 매개효과를 검증하였다. 이 연구에서 정보교류체제는 팀 효과성과 팀 학습행동의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. 임희정, 강혜련(2005)의 연구에서는 지식근로자 팀의 성과와 혁신행동에 영향을 미치는 인지 및 동기요인을 밝히는 연구에서 팀 응집성이 팀 교류기억체제에 영향을 미치고, 팀 교류기억체제가 팀 혁신행동에 영향을 미친다는 점을 밝혀내며, 팀 교류기억체제가 매개변인 역할을 수행할 수 있음을 가정하고 있다.

이상에서 팀 정보교류체제의 매개효과를 살펴본 결과, 정보교류체제는 팀 특성과 팀 성과 간의 관계에서 매개효과를 갖는다는 것을 알 수 있다. 이러한 선행연구를 토대로 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제가 매개효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 2-1. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 가질 것이다.

2) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동의 매개효과

응집성이 높은 팀일수록 구성원들 간에 친밀감과 일체감을 갖고 집단의 목표 달성을 위해 적극적이고 협조적인 태도를 보이게 된다(박내회, 2001). 이는 팀 응집성이 해당 팀의 업무 수행 및 과업 성과에 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 팀 응집성이 높은 집단일수록 구성원들 간의 상호작용의 빈도가 높아져 구성원 상호 간에 미치는 영향이 커지게 되며, 업무 성취도에 큰 영향을 미치게 되는 것이다(Duncan, 1979). 팀 응집성이 높은 집단은 구성원들 간의 인간적 유대감이 강하여 보다 호혜적이고 빈번한 사회적 교환을 기대할 수 있게 되며 개인 간 지식공유도 잘 이루어진다(Kidwell et al, 1997).

직무자율성과 자기효능감, 창의적 행동의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증한 고은정, 이성진, 김상수(2018)의 연구에서는 353명의 조직구성원을 대상으로 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서 지식공유는 직무자율성과 창의적 행동의 관계, 자기효능감과 창의적 행동의 관계를 모두 부분매개 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 팀의 특성 또는 개인적 특성과 성과와의 관계를 지식공유가 매개할 수 있음을 나타낸다. 조남문과 오상진(2018)은 조직 내 구성원의 흡수역량 및 폐기역량과 혁신행동의 관계에서 지식창출과 지식공유의 매개효과를 검증하였다. 이들의 연구에서는 주요 기업의 구성원 387명을 대상으로 연구를 수행하였으며, 흡수역량은 지식공유를 거쳐 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고(B=.2141, p<.05), 폐기역량도 지식공유를 거쳐 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.1540, p<.05). 김동주 외(2012)의 연구에서는 공정성 인식과 혁신행동의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증하였는데, 595명의 조직구성원을 대상으로 수행하였다. 이들의 연구에서 지식공유는 분배, 대인, 정보공정성과 혁신행동의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이상의 연구에서 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 지식공유행동의 매개효과를 살핀 연구는 없었으나, 지식공유의 선행요인을 탐색한 권업, 김기한(2004)의 연구에서는 벤처기업의 150명을 대상으로 연구를 수행하였으며, 연구결과 팀 응집성은 지식공유에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(β=.497, p<.05). 군

조직 구성원을 대상으로 변혁적 리더십이 지식공유에 미치는 영향을 연구한 임대환, 김동주(2014)의 연구에서는 집단응집성을 변혁적 리더십과 지식공유 간 매개변인으로서 검증하였는데, 집단응집성은 지식공유에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(β=.331, p<.001) 또한 앞서 살펴보았듯이 지식공유행동은 혁신행동에 정적인 영향을 미친다.

이상에서 팀 지식공유행동의 매개효과를 살펴본 결과, 지식공유행동의 매개효과를 구명한 연구는 없었으나, 팀 응집성이 지식공유행동에, 지식공유행동이 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이러한 선행연구를 토대로 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동이 매개효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 2-2. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동은 매개효과를 가질 것이다.

3) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 이중매개효과

잘 갖춰진 정보교류체제는 팀 구성원 간에 서로가 보유한 전문적 지식이 무엇인지를 잘 알도록 하며, 공통 과업의 달성을 위한 협력과 학습을 촉진한다(Chiang et al., 2014). 또한 정보교류체제는 조직에서의 의사소통과 지식활동들이 더 활발해지도록 하는데 영향을 미친다(Cardon & Marshall, 2015; Kane, 2017; Nissen & Bergin, 2013).

Yang(2007)은 작업진단에서 협력적인 문화를 배양하는 것은 지식공유에 크게 영향을 미친다고 주장하였다. Kanter(1985)는 혁신에 대한 몰입을 증진시키는 방안으로 정보와 아이디어를 공유하는 풍토 등을 제시하였다. 즉 혁신에 대한 몰입을 증진 시키기 위해서는 정보와 아이디어를 공유하는 풍토가 필수적이다.

팀 정보교류체제는 팀 내 보유된 지식이 어디에 위치하고 있고, 그 지식이 얼마나 신뢰할만하며, 또 보유한 지식에 따라 팀원 간 과업을 잘 조정하는가를 의미한

다. 이러한 팀 구성원 간 전문성 파악, 지식에 대한 신뢰감, 적절한 과업 배분은 구성원 간 활발한 사회적 교환활동인 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Chen 외(2013)는 잘 개발된 정보교류체제는 지식공유과정에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 구명하였다. Rau(2001)도 연구를 통해 정보교류체제를 보유한 팀은 팀 구성원들이 팀 내 보유된 지식을 명확하게 이해하고 있으며, 팀 구성원 서로 간의 깊은 신뢰를 구축하고 있어 팀의 다른 구성원을 돕고 지지하는 행동을 유발하고 지식공유에 대한 열망도 향상시킨다고 설명하였다. Akgun과 Byrne(2005)의 연구는 정보교류체제가 구성원 간 협력과 지식의 통합을 촉진시키고, 구성원 간 형식지의 공유를 가능하도록 한다는 점을 구명하였다.

Borgatti와 Cross(2003)에 의하면 지식공유는 6가지 요인에 의해 영향을 받는데, 그 요인 중 하나가 정보교류체제의 하위요인인 지식의 위치 파악이다. 또한 Zhang(2007)은 지식공유가 우리가 보유한 기술을 완전하게 사용할 수 있도록 할 뿐만 아니라 다른 사람으로부터 지식을 학습하는 분위기를 불러온다고 보았다. 한무명초, 이충권, 차경진(2016)의 연구에서는 지식관리를 시행 중인 37개 팀을 대상으로 지식관리지원 정보기술, 교류기억체제, 지식공유, 지식활용, 팀 성과 간 관계를 구명하는 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서 이중매개효과를 검증하지는 않았지만, 지식관리지원 정보기술은 정보교류체제에, 정보교류체제는 지식공유(형식지와 암묵지)에, 지식공유(암묵지)는 팀 성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 간접효과를 직접적으로 검증한 것은 아니지만, 이들의 연구를 통해 정보교류체제와 지식공유가 매개효과를 가질 수 있음을 알 수 있다.

이상에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 이중매개효과를 살펴본 결과, 정보교류체제와 지식공유행동의 이중매개효과를 살펴본 연구는 없었으나, 팀 응집성이 정보교류체제에, 정보교류체제가 지식공유행동에, 지식공유행동이 혁신행동에 영향을 미친다는 선행연구들을 토대로 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 매개효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 2-3. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동은 이중매개효과를 가질 것이다.

다. 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과

1) 팀 응집성 및 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과

전문적 직무에 관한 지식을 소유한 직원은 기꺼이 자신의 지식을 동료들과 공유하려고 한다(Coakes et al., 2008). 리더와 구성원 간의 관계적 공감은 조직적 공감과 같은 다른 형태의 공감까지 확대가 가능하다(Sluss & Ashforth, 2008). 강한 응집성은 집단 동일시를 만들기 때문에 오히려 팀 혁신을 방해할 수도 있다(West, 2002). 그러나 리더-멤버의 교환관계의 질이 좋다면, 즉 팀원이 팀장과 좋은 관계를 유지하고 있다고 생각하고 자신이 반대의견을 내더라도 옹호할 것이라고 생각한다면, 지식공유와 창출에 적극적으로 임하게 된다.

팀장-팀원의 교환관계와 지식공유의 관계를 통해서도 LMX가 조절효과를 가질 것이라는 점을 유츄할 수 있다. Carmeli 외(2011)는 개인적 성향, 팀 인센티브 또는 목표에 대한 몰입 등과 같은 변수들과 비교해서도 임파워링 리더십이 지식공유의 가장 특별한 예측변수라고 하였다. Connelly와 Kelloway(2003)도 구성원들이 지식공유에 대한 리더의 지원이 있다고 느낄 때 구성원들은 지식공유에 적극적인 것을 발견하였다. 또한 LMX의 질이 높을 때 학습과 지식창출이 촉진될 수 있다(Carneli et al., 2009; Collins & Smith, 2006).

Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer(1999)의 연구에서는 지식공유를 위해서 관리자의 지원이 중요한 역할을 하며, 조직구조, 직원의 특성, 상호, 신뢰 등의 변수 역시 영향요소로 작용한다고 밝혔다. 변화와 혁신을 주도하는 리더는 단순히 보상과 지시를 통해 직원을 관리하는 전통적인 리더와는 달리, 특정 권한을 위임하고 동기부여를 통해 자발적으로 조직에 헌신하고 새로운 창조와 지속적인 혁신을 할 수 있게 유도해야만 한다(Bass, 1990).

김경규, 김범수, 송세정, 신호경(2005)의 연구에서는 리더십을 갖춘 경영층의 지원을 포함한 수평적 신뢰가 조직 구성원들의 지식공유의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이승미(2013)의 연구에서는 LMX가 지식공유에 영향을 미치는 것으로 나타났고 학교 조직 내에서의 긍정적인 LMX는 상호 간의 신뢰를 구축하고 정보를 공유하고자 하는 의욕이 향상됨으로써 지식의 기여와 수집 활동을 촉진하는 것으로 나타났다.

이상에서 팀 응집성 및 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 살펴본 결과, 팀장-팀원 교환관계를 조절변인으로 다룬 연구는 많았으나, 이 연구에서 가정하고 있는 관계에서 조절효과를 살피는 경우는 없었다. 그러나 팀장-팀원 교환관계가 지식공유행동에 정적인 영향을 미친다는 점을 토대로 대기업 팀의 응집성 및 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계가 조절효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 3-1. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 정적인 관계를 강화할 것이다. 가설 3-2. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 정적인 관계를 강화할 것이다.

2) 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과

팀 지식공유행동과 혁신행동 사이에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 검증한 연구는 없다. 그러나 긍정적 실책관리문화는 조직문화의 여러 변인 중 한 변인으로 여전히 많은 연구를 필요로 하는 분야이다.

Van Dyck 외(2005)에 의하면 조직 내 실책은 부정적 결과만 야기하는 것이라 아니라 긍정적 결과도 야기하며, 그 긍정적 결과에는 학습이나 혁신이 포함된다. 따라서 조직 내 실책이 발생했을 때, 실책 자체에만 집중하는 것이 아니라 그 실책을 어떻게 관리하여 긍정적 결과를 이끌어 내는지가 더 중요하다. 긍정적 실책관리문화는 실책을 빠르게 감지하고 처리하려는 조직 내부의 공유된 규칙이나 절차를 의미하는데(Guchait et al., 2015), Ketih와 Frese(2008)는 이러한 긍정

적 실책관리문화가 실책의 긍정적 효과를 이끌어내는 데에 영향을 미친다고 밝힌 바 있다.

이 연구와 유사하게 회복탄력성과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 검증한 조영복과 이나영(2014)은 국내 기업의 직장인 230명을 대상으로 연구를 수행하였다. 이들의 연구에서 긍정적 실책관리문화는 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지는 않았으나(β=-.035, p>.01), 회복탄력성과 혁신행동 간의 관계를 강화하는 조절변인으로서 작용한다는 것을 밝혔다(β=.118, p<.01).

이상에서 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 살펴본 결과, 긍정적 실책관리문화를 조절변인으로 다룬 연구는 찾아볼 수 있었으나, 이 연구에서 가정하고 있는 관계에서 조절효과를 살피는 경우는 없었다. 그러나 긍정적 실책관리문화가 혁신행동에 영향을 미친다는 점, 다른 독립변인과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화가 조절효과로 작용했다는 점 등을 토대로 대기업 팀의 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화가 조절효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다.

가설 3-3. 대기업 팀의 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 정적인 관계를 강화할 것이다.

이상의 변인 간 관계를 종합하면 <표 Ⅱ-8>과 같다.

<표 Ⅱ-8> 변인 간 종합

구분		선행연구
직접효과	팀 응집성 → 팀 혁신행동	강아영, 2007; 박진현, 2010; 이종법, 양재생, 2005; 최명은, 2004; 최성수, 권용주, 2012; 표용태, 1998; Janis, 1982; Luthans, 1998; Oh et al., 2004; West, 2002
	팀 정보교류체제 → 팀 혁신행동	김효준, 곽기영, 2014; 임희정, 강혜련, 2006; 한수진, 장금화, 2018; Amabile, 1988; Fan et al., 2016; Gino, Argote, Miron-Spektor, Todorova, 2010; Kananwattanachai, Yoo, 2007; Lewis, 2004; Thompson, Fine, 1999; Tierney, Farmer, 2002;
	팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동	김동주, 김영목, 황승배, 김영완, 2012; 박태호. 2002; 양심파, 권기환, 2017; Calantone et al, 2002; Davenprot, Prusak, 1998; Khorakian, Mohammadi Shahroodi, Jahangir, Nikkhah Farkhani, 2019; Nonaka, 1994; Quintane et al., 2011; Radaelli, Lettieri, Mura, Spiller, 2014; Szulanski, 2002;
매개효과	팀 응집성 → 팀 정보교류체제 → 팀 혁신행동	김태연, 이찬, 2011; 송재준, 김문중, 2013; 오원경, 2017; 임희정, 강혜련, 2005; Austin, 2003; Goodman & Shah, 1992; Kimoski & Mohammed, 1994; Lewis, 2003; Moreland & Myaskovsky, 2000; Murnighan & Conlon, 1991
	팀 응집성 → 팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동	고은정, 이성진, 김상수, 2018; 권업, 김기한, 2004; 김동주 외, 2012; 박내회, 2001; 임대환, 김동주, 2014; 조남문, 오상진, 2018; Duncan, 1979; Kidwell et al, 1997
	팀 응집성 → 팀 정보교류체제 → 팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동	한무명초, 이충권, 차경진, 2016; Akgun, Byrne, 2005; Borgatti, Cross, 2003; Chen et al., 2013; Chiang et al., 2014; Kanter, 1985; Rau, 2001; Yang, 2007; Zhang, 2007

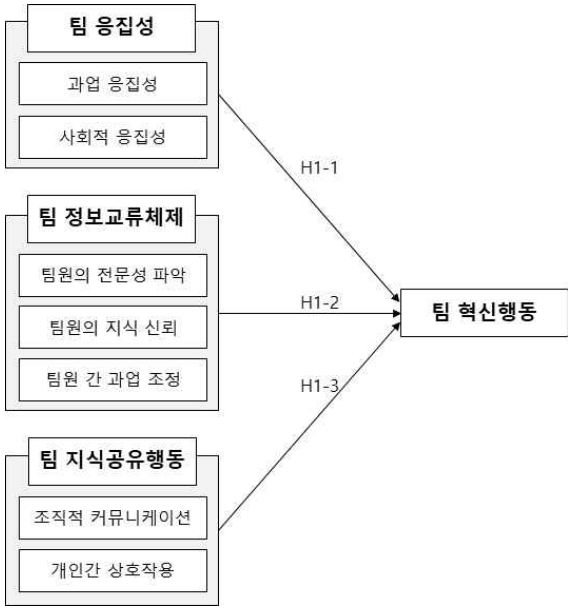
구분		선행연구
조절효과	팀 응집성 → 팀 정보교류 체제에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과	김경규, 김범수, 송세정, 신호경, 2005; 이승미, 2013; Bass, 1990; Carmeli et al, 2009; Carmeli et al, 2011; Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999; Collins, Smith, 2006; Connelly & Kelloway, 2003; Sparrowe & Liden, 2005
	팀 응집성 → 팀 지식공유행동에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과	
	팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과	조영복, 이나영, 2014; Guchait et al., 2015; Ketih, Frese, 2008; Van Dyck et al., 2005

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

가. 연구모형 1

이 연구 목적에 따라 변인 간 직접관계를 분석하기 위한 모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다. 대기업의 팀 응집성과 그 하위구인, 팀 정보교류체제와 그 하위구인, 팀 지식공유행동과 그 하위구인은 팀 혁신행동에 직접적으로 영향을 미칠 것이다.

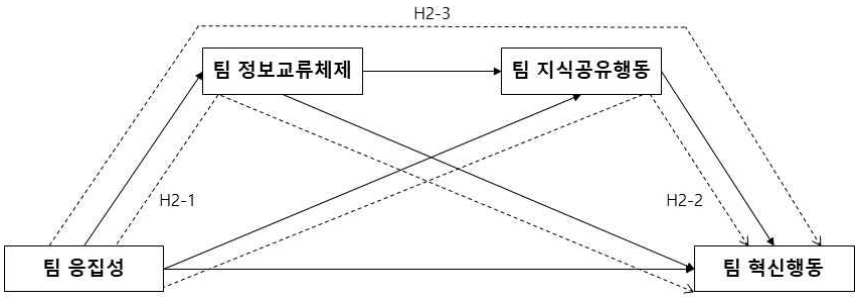


[그림 Ⅲ-1] 연구모형1. 팀 혁신행동에 대한팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 영향

나. 연구모형 2

이 연구의 목적에 따라 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 매개효과를 분석하기 위한 모형은 [그림 Ⅲ-2]와 같다. 팀 응집성은 지식공유를 매개로 혁신행동에 영향을 미칠 것이며, 팀 정보교류체제는 지식공유를 매개로 혁신행동에 영

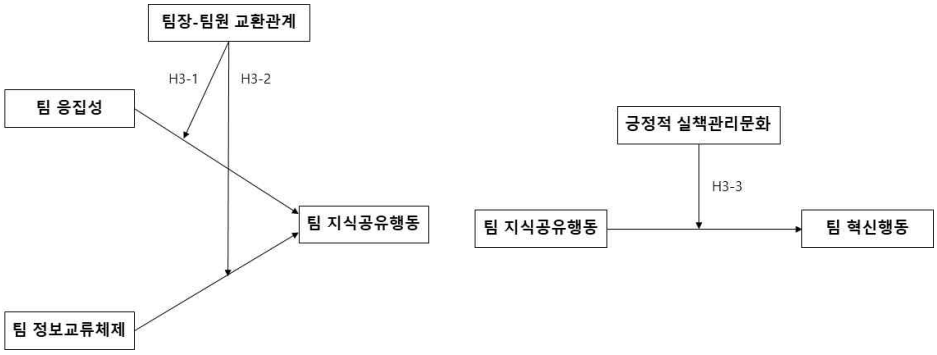
향을 미칠 것이다. 또한 팀 응집성은 정보교류체제와 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.



[그림 III-2] 연구모형2. 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서
팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 매개효과

다. 연구모형 3

이 연구의 목적에 따라 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 분석하기 위한 모형은 [그림 III-3]과 같다. 팀장-팀원 교환관계는 팀 응집성과 지식공유의 관계에서, 팀 정보교류체제와 지식공유의 관계에서 조절효과를 가질 것이다. 또한 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유와 팀 혁신행동의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.



[그림 III-3] 연구모형3. 팀장-팀원 교환관계의 조절효과와
긍정적 실책관리문화의 조절효과

2. 연구대상

이 연구의 모집단은 우리나라 대기업 기능팀이다. 이 연구에서 '대기업'은 국내 법령의 기준[1]과 연구물에서 주로 사용하는 상시근로자 수 기준[2]을 활용하여, 중소기업이 아닌 기업으로 업종별로 평균매출액 등이 상이하나 평균적으로 1,500억 원 이상의 매출을 내며, 자산총액이 5천억 원 이상이고, 상시근로자 수가 1,000명 이상인 기업으로 정하였다. 매경 회사연감에서 제공하는 리스트를 활용하여 대상 기업을 선정하였다. [부록 1]은 연구자가 매경 회사연감의 매출액 기준 1,000대 기업 중 자산총액이 5천억원 이상인 상위 100대 기업리스트이다.

이 연구의 대상인 팀은 Hellriegel과 Slocum(2007)이 제시한 팀의 유형 중 기능팀으로, 마케팅, 생산, 재무, 회계, 인사 등과 같은 조직의 과업 구분에 따른 기능적 부서 안에 존재한다. 일반적으로 팀 구성원 간에 응집성이 형성되기 위해서 집단 구성원의 심리적 안정성과 물리적 근접성이 요구되기 때문에(Forsyth, 2010), 기능팀을 연구대상으로 선정하였다. 그러나 우리나라 기업 실정상 '팀'이라는 용어를 공식적으로 도입하여 조직구조에 명시하는 경우와 '팀'이라는 용어를 사용하지는 않으나 조직 내 소집단이 실질적인 기능팀의 역할을 하는 경우 등이 공존하고 있다. 따라서 이 연구에서 대상으로 하는 팀은 공식적인 명칭상에서 '팀'이라는 용어의 사용 여부와 상관없이, 공동의 목표를 가지고 상호작용하며 과업을 수행해 가는 구조화된 조직 단위로, 구체적으로 그룹 및 개별 계열사 내에서 공식화된 최소한의 작업 집단(working group)을 말한다. 또한 조직규모나 구조 등에 따라 호칭이 상이할 수 있는 '리더(상사)'는 최소한의 작업 단위의 장으로 규정하며, 구체적으로 팀장 등의 용어로 표현되는 직책자라

---

1) 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제2조 2항
「중소기업기본법」 제2조(중소기업자의 범위)

2) 예를 들어 이병기(2012,한국경제연구원 정책연구)는 대기업 성장의 협력기업 낙수효과 분석 연구에서 상시종업원 1,000명 이상인 기업을 대기업으로 분류하였고, 박찬권, 이용규, 서영복(2018, 중소기업연구)은 상시종업원 수 100명 미만을 중소기업, 100이상 1,000명 미만을 중견기업으로, 1,000명 이상을 대기업으로 구분하였음. 양동훈, 최형준(2018)은 고용브랜드와 직무태도 간의 관계 연구에서 중소기업과 대기업을 비교 연구하면서 기업 규모의 구분 기준을 상시근로자 수 500인으로 선정하고 있다.

볼 수 있다.

이 연구는 팀 수준의 연구이므로 통계적 설명력을 가질 수 있는 팀원의 수와 팀의 수, 한 팀당 응답하는 팀원의 수가 고려되어야 한다. 먼저 팀 내 응답자의 수에 대한 논의를 살펴보면, Kuipers와 Witte(2005)는 팀워크 발달 연구를 통해 팀 규모의 일반적인 상한선은 최대 15명이며, 규모가 더 커질 경우 구성원들 간 과업에 대한 상호의존성이 낮아지는 경우가 많다고 하였다. Hackman과 Hackman(2002), Brander, Mark와 Herter(2005)는 효과적인 팀의 규모가 보통 3명에서 최대 16명까지라고 하였다. 실제 우리나라 기업조직에서 팀은 최소 3~4명으로 구성되는 경우가 많고, 다수의 인원으로 구성된 팀이라도 현실적인 문제로 팀 구성원 모두가 참여한 팀만을 대상으로 연구를 수행하는 것은 매우 어렵다(성양경, 김명언, 2006). 이에 연구대상인 팀의 인원을 최소 3명 이상 최대 16명 이하인 팀으로 설정하였다.

다음으로 팀 단위 연구에 있어 팀의 특성을 통계적으로 유의미하게 파악하기 위하여 단위 팀 당 몇 명 이상의 응답을 받아야 하는가에 대한 명백한 기준은 없으며 3명으로 구성된 팀을 대상으로 팀 수준 특성을 논할 수 있는가는 아직까지 해결되지 않은 문제이다(차윤석, 2012). 그러나 기업조직의 현실적인 상황을 고려할 때 집단을 대상으로 하는 연구에서 구성원 3명의 응답에 근거한 연구 결과에 대해서 통계적인 의미가 인정되고 있다(Zohar, 2002; 정예지, 2012).

한편 이 연구의 분석방법으로 사용하고자 하는 회귀분석의 경우 어느 정도의 표본 수가 필요한가에 대해 일치된 견해는 없다. 일반적으로 표본의 크기가 작아지면 오차변량(erro variance)이 커져 우연적인 효과가 결과에 영향을 주기 때문에, 회귀분석의 결과를 신뢰할만한 수준에서 해석하기 위해서는 충분히 많은 사례 수가 있어야 한다. 통계적으로는 신뢰성 있는 회귀분석을 위해 매개변인 및 조절변인 등을 포함하여 최소 독립변인의 5배 이상되는 표본 수를 확보할 필요가 있다는 견해가 존재한다(서혜선 외, 2011; 양병화, 2006). 또한 회귀분석의 예측검증력이 낮아지지 않도록 하기 위해 되도록 독립변인과 사례수의 비율이 약 1:20이 될 수 있도록 할 필요가 있다는 주장도 제기되고 있다(Tabachnick & Fidell,

1996; 양병화, 2006). 연구모형 1을 기준으로 전자의 방법을 고려할 때, 신뢰할만한 연구 결과를 얻기 위해 필요한 최소 표본은 15개 팀 이상이며, 후자의 방법을 고려할 때 신뢰할만한 연구 결과를 얻기 위해 필요한 최소 표본은 60개이다.

이상의 연구대상에 대한 논의를 종합하면, 이 연구의 모집단은 대기업 매출액 기준 상위 100개 기업의 기능팀에 해당하나 우리나라 대기업 팀에 대한 구체적인 통계자료가 없을 뿐만 아니라 정확한 조사가 불가능하므로, 비확률적 표집 중에서 유의표집을 활용하여 연구대상을 표집하였다. 이 연구에서의 목표표집 팀은 선행연구의 선례와 무응답이나 불성실 응답, 조사자의 불성실한 협력 등을 고려하여 135개 팀으로 정하였으며, 팀의 규모를 3명 이상 16명 이하로 설정하였고 팀당 요구되는 구성원의 최소응답은 3명 이상이었다. 이상의 기준을 바탕으로 100대 회사에 소속되어 있는 조직구성원 또는 관계자를 대상으로 조사 가능한 기능팀의 수를 파악하였으며 그 결과 국내 14개 기업, 135개 기능팀을 연구대상으로 선정하였다(<표 Ⅲ-1> 참고).

<표 Ⅲ-1> 조사대상 선정 (단위: 개)

회사명	기능팀	회사명	기능팀
A	10	H	30
B	4	I	2
C	2	J	15
D	2	K	25
E	4	L	5
F	1	M	1
G	4	N	30
합계			135

3. 조사도구

이 연구는 대기업 팀의 혁신행동, 응집성, 정보교류체제, 지식공유행동의 관계를 구명하기 위해 <표 Ⅲ-2>와 같이 조사도구를 구성하여 활용하였다. 설문지는

개별 변인을 측정하는 도구 및 인구통계학적 변인을 측정하는 문항을 포함하여 총 76문항으로 구성하였다.

<표 III-2> 연구변인별 측정도구 구성

유형	변인명	구성변인	문항번호		문항 수
종속변인	팀 혁신	아이디어 생성 아이디어 지원 획득 아이디어 현실화	I	1-3 4-6 7-9	3 3 3
독립변인	팀 응집성	과업 응집성 사회적 응집성	II	1-4 5-8	4 4
매개변인	정보교류체제	팀원의 전문성 파악 팀원의 지식 신뢰 팀원 간 과업 조정	III	1-5 6-10 11-15	5 5 5
	지식공유행동	조직적 커뮤니케이션 개인 간 상호작용	IV	1-8 9-16	8 8
조절변인	팀장-팀원 교환관계	팀장-팀원 교환관계	V	1-11	11
	긍정적 실책관리문화	긍정적 실책관리문화	VI	1-9	9
인구통계 변인	재직기간, 팀 소속 기간, 직위, 직책 팀의 규모, 팀의 기능, 응답자 성별, 학력		-	1-8	8
총 문항 수					76

각 측정도구의 타당성을 확보하기 위해서, 국내 연구자가 번안하거나 재구성한 측정도구의 경우(팀 혁신행동, 팀 응집성, 정보교류체제, 팀장-팀원 교환관계), 원문을 확인하여 이 연구의 맥락과 대상에 맞게 수정하는 작업을 거쳤으며, 이후 안면타당도를 검토하고 예비조사를 통해 검증하는 절차를 거쳤다. 긍정적 실책관리문화의 경우, 국내에서 번안하여 재구성한 도구가 원문의 문항 수와 크게 달라 원문과 대조확인하기 어려워 번안된 도구를 이 연구의 맥락 및 대상에 맞게 수정하여 사용하였다. 또한 본조사에서는 이들 도구에 대한 AMOS를 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 시, 모형적합도의 선정은 Hu와 Bentler(1999)의 연구를 참고하였다. Hu와 Bentler(1999)의 적합도 기준이 지나치게 엄격하다는 연구(Marsh, Hau, & Wen, 2004)를 고려하여, Browne과 Cudeck(1993), Hooper 외(2008) 등의 연구도 추가로 참고하여 기준을 선정하였다.

이 연구에서 활용한 모형적합도는 <표 Ⅲ-3>과 같다.

<표 Ⅲ-3> 요인분석 모델의 적합도 판정

구분	판정기준	출처
x2/df	≤3 수용가능 ≤2 적합	Schermelleh-Engel et al(2003).
RMSEA	≤.10 수용가능 ≤.08 좋은 편임 ≤.05 좋음	Browne, Cudeck(1993) Hooper et al(2008). 문수백(2018) 홍세희(2000).
GFI	≥.90 적합	홍세희(2000).
TLI	≥.90	문수백(2018).
SRMR	≤ .10 양호 ≤.08 좋은 편임 ≤.05 좋음	Hu & Bentler(1999) 이현숙, 김수진, 전수현(2010) 문수백 (2018)
CFI	≥.90	문수백 (2018). 홍세희(2000).

국외 도구를 번안하여 활용하는 경우(팀 지식공유행동), 번안의 질을 확보하기 위해 Brislin(1980)이 제안한 재번역방법(back-translation method)을 활용하여 번안한 후, 안면타당도를 검토하고 예비조사를 통해 검증하는 절차를 거쳤다. 팀 지식공유행동 도구는 개발된 도구 중 일부를 차용하는 것이기 때문에 탐색적 요인분석을 통해 적절성을 확인한 후, 확인적 요인분석으로 이를 검증하는 절차를 거쳤다.

가. 팀 혁신행동

이 연구에서 팀 혁신행동은 팀원들이 팀의 성과를 향상시키기 위해 팀에 새로운 아이디어를 의도적으로 창조(생성), 도입 및 적용하려는 일련의 행동들로, 구체적으로는 Janssen(2000)이 제시한 아이디어 생성, 아이디어 지원 획득, 아이디어 현실화를 의미한다. 여기서 아이디어 생성은 팀원이 팀의 성과에 도움이 될 수 있는 새롭고 유용한 아이디어의 창출하는 정도를 의미하고, 아이디어 지원

획득은 팀원이 생성한 아이디어를 지지하고 후원해 줄 수 있는 힘 있는 지지자를 확보하는 정도를 의미하고, 아이디어 현실화는 팀이나 조직 내에 적용될 수 있고 경험할 수 있는 혁신적인 원형(prototype)이나 모델을 제작해내는 정도를 의미한다.

팀 혁신행동을 측정하기 위해 Janssen(2000)이 개발한 연구를 토대로, 이 연구의 목적 및 대상에 맞게 번안 및 수정하여 사용하였으며, Janssen(2002)이 개인 수준으로 개발한 도구를 팀 수준으로의 수정하면서 팀 혁신성과 도구(De Dreu, 2002; Shin, Zhou, 2007)와 Janssen이 개발한 도구의 모태가 되는 Scott과 Bruce(1994)의 연구를 참고하였다. 측정도구는 아이디어 생성 3문항, 아이디어 지식획득 3문항, 아이디어 현실화 3문항으로 구성되어 있으며, 응답방식은 5점 척도이다. 점수가 높을수록 팀 내에서 팀 혁신을 위한 행동이 많이 발생하고 있음을 의미한다.

예비조사를 통해 팀 혁신행동 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체에 대한 신뢰도는 .937로 확인되었고, 아이디어 생성의 신뢰도는 .857, 아이디어 지원 획득의 신뢰도는 .855, 아이디어 현실화의 신뢰도는 .862로 확인되었으며, 모든 하위구인에서 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다.

<표 III-4> 팀 혁신행동 도구의 신뢰도 계수

	전체	하위구인		
		아이디어 생성	아이디어 지원 획득	아이디어 현실화
예비조사 (n=121)	.937	.857	.855	.862

본조사에서 팀 혁신행동 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체에 대한 신뢰도는 .968로 확인되었고, 아이디어 생성의 신뢰도는 .925, 아이디어 지원 획득의 신뢰도는 .920, 아이디어 현실화의 신뢰도는 .940으로 확인되었다. 아이디어 생성과 아이디어 적용은 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났으며, 아이디어 지원 획득은 3번 문항 삭제 시 .931로 신뢰도가 증가하는 것으로 나타났다. 팀 혁신행동 도구의 확인적 요인분석 결과, 모든 문항의 SMC[3)]

가 .719-.904로 적절하게 나타났다.

<표 III-5> 팀 혁신행동 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석			
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
전체		.968	-	-	-	-	-
아이디어 생성	1	.925	.894	.759	.871		
	2		.908	.748	.865	.104	10.399***
	3		.872	.904	.951	.092	12.597***
아이디어 지원 획득	1	.920	.851	.741	.861		
	2		.874	.719	.848	.056	15.207***
	3		.931	.813	.902	.100	11.437***
아이디어 적용	1	.940	.917	.871	.933		
	2		.888	.869	.932	.066	15.436***
	3		.933	.786	.887	.076	13.097***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.650[3]으로 적합하지 않은 것으로 나타남. 그러나 RMSEA가 .092, GFI가 .910, TLI .972, RMR .011, CFI가 .982로 확인돼 활용가능한 모형으로 판단하였음.

팀 혁신행동 도구의 신뢰도와 확인적 요인분석 결과, 모든 하위구인의 신뢰도가 적절하게 나타났으며, 요인적재치와 모형적합도 모두 적절하게 나타났으므로, 모든 문항을 최종가설 검증에 활용하였다.

나. 팀 응집성

이 연구에서 팀 응집성은 팀을 이루는 구성원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체로, 구체적으로는 Carless와 DePaola(2000)가 제시한 과업 응집성(task cohesion), 사회적 응집성(social cohesion)을 의미한다. 여기서 과업 응집성은 팀이 업무 과제 또는 과업을 달성

3) SMC(R2)rk 0.4 이상의 값을 보일 경우, 잠재변수는 해당 측정변수들의 변량을 잘 성명하는 것으로 해석할 수 있다(송지준, 2012)

하기 위하여 단결되고 헌신하는 정도를 의미하고, 사회적 응집성은 팀 구성원들이 함께 어울리기를 좋아하는 정도를 의미한다.

팀의 응집성을 측정하기 위해 Carless와 DePaola(2000)의 도구를 번안하여 사용한 주현미(2012)의 도구를 활용하였다. 이 도구는 과업 응집성 4문항, 사회적 응집성 4문항으로 총 8문항으로 구성되어 있으며, 이 중 과업 응집성 3문항, 사회적 응집성 3문항 등 총 6문항은 역배점으로 구성되어 있어 신뢰도 및 타당도 분석 시 역코딩하였다. 원도구의 응답 방식은 9점 척도이나 질문지에 다양한 척도 문항이 있을 경우 발생할 수 있는 응답자의 혼란을 최소화하기 위해 이 연구에서는 다른 변인들의 척도가 모두 5점인 점을 고려하여, 5점 척도를 활용하였다. 역배점 문항은 역코딩하여 합산하였으며, 점수가 높을수록 팀의 과업 응집성, 사회적 응집성이 높다는 것을 의미한다.

예비조사를 통해 팀 응집성 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체의 신뢰도는 .762로 나타났다. 과업 응집성의 신뢰도는 .655로 다소 낮게 나타났으며, 1번 문항 제거 시, .741로 신뢰도가 증가할 것이라는 결과가 도출되었고, 사회적 응집성의 신뢰도는 .766으로 나타났으며, 1번 문항 제거 시, .837로 신뢰도가 증가할 것이라는 결과가 도출되었다. 이에 문항의 원문을 재확인하였고, HRD 전문가와 함께 논의하여 문항을 삭제하기보다는 원문의 의미를 더 적합하게 드러낼 수 있는 형태로 문항을 수정하였다.

<표 III-6> 팀 응집성 도구의 신뢰도 계수

	전체	하위구인	
		과업 응집성	사회적 응집성
예비조사 (n=121)	.762	.655 1번 문항 제거 시, .741	.766 1번 문항 제거 시, .837

본조사에서 팀 응집성 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체의 신뢰도는 .912로 나타났다. 과업 응집성의 신뢰도는 .861로 나타났으며, 항목 제거시 신뢰도가 높아지는 문항은 없는 것으로 확인되었다. 사회적 응집성의 신뢰도는 .884로 나타났으며, 4번 문항 제거 시, 신뢰도가 .002 높아지는 것으로 나타났다. 확

인적 요인분석 결과, 모든 문항의 SMC가 .455-.919로 적절하게 나타났다.

<표 III-7> 팀 응집성 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석			
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
전체		.912					
과업 응집성	1	.861	.831	.603	.776		
	2		.795	.699	.836	.163	7.586***
	3		.837	.542	.736	.172	6.568***
	4		.828	.614	.784	.151	7.057***
사회적 응집성	1	.884	.873	.455	.674		
	2		.818	.681	.825	.160	8.018***
	3		.820	.919	.959	.224	7.063***
	4		.886	.513	.716	.182	5.739***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.635*로 적합하지 않은 것으로 나타남. 그러나 RMSEA가 .091, GFI가 .917, TLI .970, RMR .025, CFI가 .970으로 확인돼 활용가능한 모형으로 판단하였음.

팀 응집성 도구의 신뢰도와 확인적 요인분석 결과, 모든 하위구인의 신뢰도가 적절하게 나타났으며, 요인적재치와 모형적합도 모두 적절하게 나타났으므로, 모든 문항을 최종가설 검증에 활용하였다.

다. 팀 정보교류체제

이 연구에서 팀 정보교류체제는 팀 구성원들이 팀 내 타 구성원과의 상호작용을 통해 갖는 팀의 인적 외장메모리로, 구체적으로는 Lewis(2003)이 제시한 팀원의 전문성 파악, 팀원의 지식에 대한 신뢰, 과업 조정을 의미한다. 여기서 팀원의 전문성 파악은 팀 내 구성원들이 팀원들이 보유한 전문성을 잘 알고 있는 정도를 의미하고, 팀원의 지식에 대한 신뢰는 팀 내 구성원들이 제공하는 지식에 대해 신뢰하는 정도를 의미하고, 과업 조정은 각자의 전문성에 기반하여 팀의 목표를 달성하기 위해 적합하게 과업을 조정한 상태의 정도를 의미한다.

팀 정보교류체제를 측정하기 위해 Lewis(2003)가 개발한 측정도구를 번안 및

수정하여 활용한 김태연(2010)의 도구를 활용하였다. 팀원의 전문성 파악, 팀원의 지식에 대한 신뢰, 과업 조정은 각각 5문항으로 구성되어 있으며, 응답방식은 5첨 척도이다. 점수가 높을수록 팀 정보교류체제가 잘 발달된 상태임을 의미하며, 구체적으로는 팀원의 전문성을 잘 파악하고 있고, 팀원의 지식을 잘 신뢰하고 있으며, 팀원 간 과업 조정을 잘하고 있음을 의미한다.

예비조사를 통해 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체의 신뢰도는 .768로 나타났다. 팀원의 전문성 파악의 신뢰도는 .691로 다소 낮게 나타났으며, 2번 문항 제거 시, .717로 신뢰도가 증가할 것이라는 결과가 도출되었고, 팀원의 지식 신뢰의 신뢰도는 .433으로 매우 낮게 나타났으며, 4번 문항 제거 시, .724로 신뢰도가 증가할 것이라는 결과가 도출되었다. 팀원 간 과업 조정의 신뢰도는 .662로 확인되었으며, 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다. 이에 문항의 원문을 재확인하였고, HRD 전문가와 함께 논의하여 문항을 삭제하기보다는 원문의 의미를 더 적합하게 드러낼 수 있는 형태로 문항을 수정하였다.

<표 III-8> 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도 계수

	전체	하위구인		
		팀원의 전문성 파악	팀원 지식 신뢰	과업 조정
예비조사 (n=121)	.788	.691 2번 문항 제거 시, .717	.433 4번 문항 제거 시, .724	.662

본조사에서 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도와 타당도를 확인한 결과, 도구 전체의 신뢰도는 .926으로 나타났다. 팀원의 전문성 파악의 신뢰도는 .909로 나타났으며, 문항제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다. 팀원의 지식 신뢰의 신뢰도는 .788로 나타났으며, 4번 문항 제거 시, .885로 신뢰도가 높아지는 것으로 확인되었다. 팀원 간 과업 조정의 신뢰도는 .876으로 확인되었으며, 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다. 본조사의 요인분석 결과, 팀원 지식에 대한 신뢰의 4번 문항(SMC=0.002)의 문항적재치가 매우 낮게 나타나, 이를 제거하고 요인분석을 재실시하였다. 문항을 제거하고 도출

된 SMC는 .308-.864로 나타났다.

<표 III-9> 팀 정보교류체제 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석			
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
전체		.926					
팀원의 전문성 파악	1	.909	.882	.703	.839		
	2		.894	.531	.729	.136	7.252***
	3		.883	.571	.756	.103	9.978***
	4		.883	.813	.902	.123	9.965***
	5		.899	.528	.727	.122	7.307***
팀원 지식 신뢰	1	.788	.741	.545	.738		
	2		.664	.864	.929	.152	8.534***
	3		.695	.816	.903	.161	8.279***
	4		.885				
	5		.695	.477	.691	.169	6.574***
.과업 조정	1	.876	.843	.806	.898		
	2		.849	.679	.824	.108	9.491***
	3		.870	.308	.555	.099	5.581***
	4		.833	.733	.856	.085	10.222***
	5		.835	.375	.612	.106	5.966***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001
주2. 음영처리된 문항이 삭제된 문항임.
주3. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.635*로 적합하지 않은 것으로 나타남. GFI도 .838로 나타나 부적합한 것으로 확인됨. 그러나 RMSEA가 .095, TLI .931, RMR .021, CFI가 .949로 확인돼 활용가능한 모형으로 판단하였음.

팀 정보교류체제 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과, 팀원 지식 신뢰 4번 문항은 삭제하였고, 팀원 지식에 대한 신뢰 5번 문항의 SMC가 .4보다 낮기는 하지만, 주요 모형적합도가 수용가능한 수준으로 나타났고, 문항 제거시 신뢰도가 향상되지 않기 때문에 제거하지 않고 분석하였다.

라. 팀 지식공유행동

이 연구에서 팀 지식공유행동은 팀 내 한 개인이 궁극적으로 조직의 효과성에 기여할 수 있는 개인이 보유한 업무관련 지식과 전문성을 팀원들과 공유하는 행

동으로, 구체적으로는 Yi(2009)가 제시한 지식공유행동 중 조직적 커뮤니케이션 행동과 개인 간 상호작용 행동을 의미한다. 여기서 조직적 커뮤니케이션 행동은 팀 내에서 공식적인 상호작용을 통해 지식을 공유하는 정도를 의미하고, 개인 간 상호작용 행동은 팀원 간 비공식적인 상호작용을 통해 지식을 공유하는 정도를 의미한다.

팀 지식공유행동을 측정하기 위해 Yi(2009)가 개발한 측정도구 중 연구에서 활용하고자 하는 하위구인을 추출한 뒤, Yi(2009)의 도구 중 일부만을 추철하여 사용한 연구(장승훈 외, 2014; Suppiah & Sandhu, 2010)를 참고하여 번안 및 수정한 뒤, 활용하였다. 조직적 커뮤니케이션 행동과 개인 간 상호작용 행동은 각각 8문항으로 구성되어 있으며, 응답방식은 5점 척도이다. 점수가 높을수록 팀 지식공유행동을 많이 수행함을 의미하며, 구체적으로는 공식적인 커뮤니케이션을 통한 지식공유 활동이 많이 발생하며, 팀원 간 비공식적 채널을 통한 지식공유 활동도 많이 발생함을 의미한다.

예비조사를 통해 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도와 타당도를 확인한 결과, 전체 도구에 대한 신뢰도는 .937로 확인되었다. 조직적 커뮤니케이션 행동의 신뢰도는 .898로 높게 나타났으며, 7번 문항 제거 시, .910으로 신뢰도가 증가할 것이라는 결과가 도출되었고, 개인 간 상호작용 행동의 신뢰도는 .904로 나타났으며, 문항 제거시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다. 요인분석에서 요인추출방법은 최대우도법을 활용하였고, 요인 수를 2개로 지정하고, 회전방식은 직접 오블리민을 사용하였다. 그 결과, 2개 요인에 의한 설명된 총분산은 55.8%로 나타났고, 2개 요인으로 요인이 적절하게 추출되었다. 조직적 커뮤니케이션 행동의 7번 문항과 개인 간 상호작용 행동의 7번과 8번 문항의 공통성이 0.4보다 낮게 나타났다. 이에 문항의 원문을 재확인하였고, HRD 전문가와 함께 논의하여 문항을 삭제하기보다는 원문의 의미를 더 적합하게 드러낼 수 있는 형태로 문항을 수정하였다.

<표 III-10> 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도 및 탐색적 요인분석 결과

측정문항 예비조사(n=121)		Cronbach α		요인분석		
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	공통성	구조행렬	
					1	2
조직적 커뮤니케이션 행동	1	.898	.881	.643	.801	
	2		.879	.644	.800	
	3		.878	.690	.830	
	4		.880	.621	.786	
	5		.881	.601	.775	
	6		.885	.564	.727	
	7		.910	.184	.415	
	8		.887	.467	.684	
개인 간 상호작용 행동	1	.904	.891	.542		-.696
	2		.894	.469		-.654
	3		.890	.566		-.752
	4		.883	.790		-.884
	5		.885	.752		-.866
	6		.886	.649		-.796
	7		.901	.365		-.599
	8		.901	.381		-.573
고유치					8.445	1.353
설명량(%)					50.083	5.716
누적변량(%)					50.083	55.799

주1. 요인분석 KMO 측도: .921, Bartlett 구형성: 근사 카이제곱 1240.555, 자유도 120, p<.001
주2. 요인추출방법: 최대우도, 요인회전방법: Kaiser 정규화가 있는 오블리민
주3. 전체 도구에 대한 신뢰도는 .937로 확인됨.

본 조사에서 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도와 타당도를 확인한 결과, 도구 전체에 대한 신뢰도는 .962로 확인되었다. 조직적 커뮤니케이션 행동의 신뢰도는 .956으로 높게 나타났으며, 7번 문항 제거 시, .961로 신뢰도가 증가하는 것으로 나타났고, 개인 간 상호작용 행동의 신뢰도는 .917로 나타났으며, 7번 문항 제거 시 .934, 8번 문항 제거시 .918로 신뢰도가 증가하는 것으로 나타났다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 개인 간 상호작용 행동의 7번(.156)과 8번(.275) 문항의 공통성이 기준치(.400)보다 낮은 것으로 확인되었다. 7번과 8번 문항은 개인 간 지식공유를 위해 특정 매체(사내 채팅서버, 이메일)를 활용하는지에 관한 문항으로 다른 문항들과 공통성이 낮은 것으로 판단되어 두 개 문항을 제거하였다. 최종 분석에 사용된 개인 간 상호작용 행동의 신뢰도는 .947이며, 문항제거시 신뢰도

가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났고, 요인분석의 적재치 또한 모두 .4이상으로 확인되었다.

<표 III-11> 팀 지식공유행동 도구의 신뢰도 및 탐색적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석		
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	공통성	구조행렬	
					1	2
조직적 커뮤니케이션 행동	1	.956	.949	.781	.881	
	2		.945	.883	.938	
	3		.945	.850	.919	
	4		.949	.773	.879	
	5		.943	.900	.949	
	6		.950	.721	.848	
	7		.961	.466	.662	
	8		.954	.658	.788	
개인 간 상호작용 행동	1	.917	.897	.773		.879
	2		.901	.676		.822
	3		.898	.814		.900
	4		.900	.783		.873
	5		.895	.853		.919
	6		.900	.731		.836
	7		.934			
	8		.918			
고유치					10.213	.881
설명량(%)					71.263	4.879
누적변량(%)					71.263	76.142

주1. 요인분석 KMO 측도: .941, Bartlett 구형성: 근사 카이제곱 1218.380, 자유도 91, p<.001
주2. 요인추출방법: 최대우도, 요인회전방법: Kaiser 정규화가 있는 오블리민
주3. 도구 전체에 대한 신뢰도는 .962로 확인됨.

최종확정 된 팀 지식공유행동의 도구의 확인적 요인분석 실시 결과, 모든 문항은 SMC가 .452-.901로 적절하게 나타났다. 신뢰도와 모형적합도를 고려하여 개인 간 상호작용 행동의 7번과 8번 문항을 제외한 문항을 가설 검증에 활용하였다.

<표 Ⅲ-12> 팀 지식공유행동 도구의 확인적 요인분석 결과

측정문항		본조사(n=77)			
		SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
조직적 커뮤니케이션	1	.780	.883		
	2	.864	.930	.082	12.931***
	3	.849	.921	.074	12.638***
	4	.769	.877	.075	11.294***
	5	.901	.949	.075	13.680***
	6	.722	.850	.082	10.509***
	7	.452	.672	.107	7.030***
	8	.637	.798	.099	9.909***
개인 간 상호작용	1	.743	.862		
	2	.687	.829	.102	9.525***
	3	.700	.877	.080	10.611***
	4	.793	.890	.078	10.928***
	5	.846	.920	.077	11.703***
	6	.763	.874	.075	10.470***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.666*으로 적합하지 않은 것으로 나타남. GFI도 .829로 나타나 부적합한 것으로 확인됨. 그러나 RMSEA가 .094, TLI .951, RMR .016, CFI가 .960으로 확인돼 활용가능한 모형으로 판단하였음.

마. 팀장-팀원 교환관계

이 연구에서 팀장-팀원 교환관계는 팀원이 인식하는 팀장과 자신의 관계 질(quality)로, 구체적으로는 Linden과 Maslyn(1998)이 제시한 애착(affect), 충성(loyalty), 공헌(contribution), 지적 존경(professional respect)을 의미한다. 여기서 애착은 팀원이 팀장에게 갖는 애정 정도를 의미하고, 충성은 팀원이 인식하는 팀장의 공개적인 지원 표현 정도로 여러 상황 속에서도 지속되는 신뢰를 포함하며, 공헌은 팀원-팀장 관계에서 서로의 목표를 위해 행하는 일과 관련된 행위들의 방향을 의미하고, 지적 존경은 팀원이 인식하는 팀장의 우수함과 조직 안팎의 평판 정도에 대한 지각을 의미한다.

팀장-팀원 교환관계를 측정하기 위해 Liden과 Maslyn(1998)의 도구를 수정하여 활용한 조현정(2015)의 도구를 활용하였다. 측정도구는 애착 3문항, 충성 3문항, 공

헌 2문항, 지적존경 3문항으로 구성되어 있으며, 응답방식은 5점 척도이다. 이 연구에서는 조절변인으로 투입되기 때문에 가설 검증 시에는 단일항목으로 활용하였으며, 점수가 높을수록 팀원이 인식하는 팀장과의 관계 질이 높음을 의미한다.

예비조사를 통해 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도와 타당도를 확인한 결과, 팀장-팀원 교환관계 도구 전체에 대한 신뢰도는 .959로 매우 높게 나타났으며, 각 하위구인별로 살펴보면, 애착이 .908, 충성이 .890, 공헌이 .790, 존경이 .938로 확인되었고, 모든 하위구인에서 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다.

<표 III-13> 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도 계수

	전체	하위구인			
		애착	충성	공헌	존경
예비조사 (n=121)	.959	.908	.890	.790	.938

본조사에서 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 도구 전체의 신뢰도는 .964로 확인되었다. 팀장-팀원 교환관계 도구 전체에 대한 신뢰도는 .964로 매우 높게 나타났으며, 각 하위구인별로 살펴보면, 애착이 .966, 충성이 .916, 공헌이 .824, 존경이 .977로 확인되었고, 애착, 공헌, 존경은 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났고, 충성은 1번 문항 제거시 신뢰도가 증가하는 것으로 나타났다. 팀장-팀원 교환관계 도구의 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모든 문항의 SMC가 .604-.966으로 적절하게 나타났다. 신뢰도와 모형적합도를 고려하여 모든 문항을 가설 검증에 활용하였다.

<표 Ⅲ-14> 팀장-팀원 교환관계 도구의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석			
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
전체		.964					
애착	1	.966	.944	.922	.983		
	2		.947	.887	.966	.056	18.435***
	3		.959	.901	.952	.053	19.077***
충성	1	.916	.938	.604	.795		
	2		.850	.873	.867	.126	9.554***
	3		.845	.893	.945	.123	9.681***
공헌	1	.824	-	.752	.934		
	2		-	.632	.777	.119	7.611***
존경	1	.977	.973	.907	.949		
	2		.968	.934	.942	.046	20.606***
	3		.955	.966	.960	.044	22.777***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.711*로 적합하지 않은 것으로 나타남. GFI도 .884로 나타나 부적합한 것으로 확인됨. 그러나 RMSEA가 .097, TLI .955, RMR .018, CFI가 .977로 확인돼 활용가능한 모형으로 판단하였음.

바. 긍정적 실책관리문화

긍정적 실책관리 문화(Positive Error Management Climate)는 실책에 대해 소통하고, 실책 지식을 공유하며, 실책에 대한 편견 없이 도움을 주고받고, 실책을 빨리 감지하고 적절하게 처리하는 조직 내부의 규칙이나 절차를 의미한다.

긍정적 실책관리문화를 측정하기 위해, Van Dyck 외(2005)가 개발한 도구를 국내 상황에서 실증적으로 검증한 최영준(2014)의 긍정적 실책관리 문화 측정도구를 사용하였다. 긍정적 실책관리 문화 측정도구는 단일요인으로, 9개 문항으로 이루어져 있으며, 응답방식은 5점 리커트 척도이고 점수가 높을수록 응답자가 속한 조직의 긍정적 실책관리 문화가 잘 형성되어 있음을 의미한다.

예비조사를 통해 긍정적 실책관리문화 도구의 신뢰도와 타당도를 확인한 결과, 긍정적 실책관리문화의 신뢰도는 .926으로 매우 높게 나타났으며, 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다.

<표 III-15> 긍정적 실책관리문화 도구의 신뢰도 계수

	긍정적 실책관리문화
예비조사 (n=121)	.926

본조사를 통해 긍정적 실책관리문화 도구의 신뢰도를 확인한 결과, 긍정적 실책관리문화의 신뢰도는 .931로 높게 나타났으며, 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 문항은 없는 것으로 나타났다. 확인적 요인분석 결과, 7번, 8번, 9번 문항을 제외한 문항의 SMC가 .417-.920으로 나타났다. 비록 세 문항의 SMC가 기준치에 미치지는 못했으나 신뢰도와 모형적합도를 고려하여 문항을 삭제하지 않고 가설검증에 활용하였다.

<표 III-16> 긍정적 실책관리문화의 신뢰도 및 확인적 요인분석 결과

측정문항 본조사(n=77)		Cronbach α		요인분석			
		전체 신뢰도	항목제거 시 신뢰도	SMC	표준화 적재치	표준 오차	C.R.
-	1	.932	.922	.818	.905		
	2		.919	.920	.959	.068	14.823***
	3		.919	.854	.924	.084	13.418***
	4		.926	.417	.646	.112	6.693***
	5		.924	.448	.669	.092	7.060***
	6		.922	.520	.721	.096	7.950***
	7		.929	.298	.546	.095	5.315***
	8		.927	.354	.595	.096	5.955***
	9		.928	.360	.600	.112	6.022***

주1. *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001
주2. 요인분석 모형의 적합도를 확인한 결과 x^2/df는 1.564로 적합한 모형으로 확인됨. RMSEA도 .098, GFI .914, TLI .952, RMR .025, CFI가 .973으로 확인돼 모든 적합도 지수에서 적합한 모형으로 확인되었음.

사. 팀 특성 변인

이 연구에서는 대기업 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유, 혁신의 구조적 관계에서 팀장-팀원의 교환관계와 조직의 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 보다 정확하게 검증하기 위하여 연구변인에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 팀 특

성 변인을 통제변수로 설정하였다.

팀의 혁신행동과 지식공유행동, 응집성 등에 영향을 줄 수 있을 것으로 판단되는 팀 규모(김학수, 이준호, 한수진, 2013; 정예지, 김문주, 2014; 이현재, 정예지, 2018; Schipper et al., 2015; Rousseau & Aube, 2018; Jiang & Chen, 2018)와 팀의 기능(Jiang & Chen 2018; Li, Li, & Lin, 2018)을 통제변인으로 설정하였다.

4. 자료수집

이 연구의 자료수집은 예비조사와 본조사로 나뉘어 수집되었다. 예비조사는 측정도구의 완전성 제고에 초점을 두고 있으며, 이 연구는 팀 수준의 연구지만 팀원 개개인의 인식에 기반을 둔 값을 측정하기 때문에 개인 수준에서 연구모형을 검증하고 측정도구의 문항을 검토할 수 있는 최소 수준에서 자료수집을 실시하였다. 본조사는 연구의 모집단을 대표할 수 있도록 모집단을 고려한 자료수집을 실시하였고, 연구의 가설 검증을 위해 팀 단위로 자료를 수집하였다.

예비조사 자료수집은 이 연구에서 참고했던 매경 회사연감의 1,000대 기업에 포함되는 각 조직을 대상으로 하였다. 각 조직의 협력자에게 전화통화 및 e-mail을 통해 협력자에게 예비조사의 취지와 자료 배포 및 수집 방법에 대해 설명하고 e-mail을 통해 설문 URL을 배포하였다. 2019년 4월 30일부터 5월 3일까지 총 130명의 응답이 수집되었고, 이 중 이상치를 제거한 121부가 조사도구의 검증에 활용되었다.

본조사 자료수집에서는 먼저 연구대상에 해당되는 각 조직에 협력자를 섭외하였으며, 조사가 가능한 업무 팀의 수를 파악하였다. 다음으로 전화통화 및 e-mail을 통해 협력자에게 연구의 취지와 자료 배포 및 수집 방법에 대해 명확하게 설명하였으며, 조사가 가능한 기능팀과 그 구성원 수를 고려하여 설문에 참여할 수 있는 URL을 팀별로 구분하여 배포하였다. 각 조직의 협력자는 조사에 참여하는 해당 팀의 팀원 혹은 팀장인 경우와 조직 내 인사교육담당자인 경

우로 구분된다. 조직 내 인사교육담당자인 경우에는 본인이 속한 팀 이외에 조직 전사의 팀을 대상으로 설문조사를 배포 및 수집하는 등의 협조를 얻을 수 있었다. 조사협력자를 통해 한 조직에서 10개 이상의 기능팀을 조사할 수 있는 경우에는 하나의 URL을 활용하여 팀별 데이터를 수집하였다.

2019년 5월 7일부터 5월 24일까지 총 17일간 자료를 수집하였으며, 수집된 자료는 14개 기업의 123개 기능팀, 368명이 응답한 자료였다. 수집된 자료 중 2명 이하의 팀원 응답으로 구성된 31개 팀, 팀장을 포함하여 3명으로 구성된 6개 팀을 제외하였다. 이 연구는 팀 수준에서 분석되기 때문에 팀 수준으로의 변환이 타당한지를 ICC(1), rwg 등을 통해 확인하였고, 집단수준으로의 변환이 타당하지 않은 9개 팀을 추가로 제거하였다. 이에 따라 최종분석에서는 77개 기능팀, 287명(평균 팀원 3.75명)이 응답한 자료가 사용되었고, 팀의 수를 기준으로 유효회수율은 57.0%였다.

<표 III-17> 조사대상 현황 (단위: 개(%), 명(%))

회사명	선정 기능팀	수집 자료		최종 분석 자료	
		기능팀	응답자	기능팀	응답자
A	10	7(5.7)	20(5.4)	5(6.5)	16(5.6)
B	4	4(3.3)	13(3.5)	4(5.2)	13(4.5)
C	2	2(1.6)	8(2.2)	2(2.6)	8(2.8)
D	2	2(1.6)	7(1.9)	2(2.6)	7(2.4)
E	4	4(3.3)	18(4.9)	4(5.2)	18(6.3)
F	1	1(0.8)	5(1.4)	1(1.3)	5(1.7)
G	4	4(3.3)	22(6.0)	4(5.2)	22(7.7)
H	30	28(22.8)	62(16.8)	12(15.6)	41(14.3)
I	2	2(1.6)	8(2.2)	2(2.6)	8(2.8)
J	15	11(8.9)	37(10.1)	8(10.4)	30(10.5)
K	25	22(17.9)	47(12.8)	9(11.7)	29(10.1)
L	5	5(4.1)	16(4.3)	5(6.5)	16(5.6)
M	1	1(0.8)	4(1.1)	1(1.3)	4(1.4)
N	30	30(24.4)	101(27.4)	18(23.4)	70(24.4)
계	135	123(100.0)	368(100.0)	77(100.0)	287(100.0)

먼저 최종분석 대상이 된 개인의 일반 특성으로 성별, 학력, 근속년수, 팀 소속 기간을 살펴보면 <표 Ⅲ-18>과 같다. 응답자의 성별 분포는 남성이 45.6%, 여성이 54.4%로 여성 응답자가 남성 응답자보다 많았다. 응답자의 최종학력은 고등학교 졸업자가 4.5%, 2년제 대졸자가 10.8%, 4년제 대졸자 63.4%, 대학원 이상인 자가 21.3%로 대졸자의 응답이 가장 많은 것으로 확인되었다. 응답자의 근속년수를 확인한 결과, 6개월 미만인 자가 3.1%, 6개월 이상 3년 미만인 자가 19.2%, 3년 이상 5년 미만인 자가 20.2%, 5년 이상 10년 미만인 자가 36.2%, 10년 이상인 자가 21.3%로 5년 이상 10년 미만인 자가 가장 많은 것으로 확인되었다. 응답자의 현재 팀 소속 기간을 확인한 결과, 6개월 미만인 자가 15.7%, 6개월 이상 1년 미만인 자가 11.8%, 1년 이상 2년 미만인 자가 21.3%, 2년 이상 3년 미만인 자가 11.1%, 3년 이상인 자가 40.1%로 3년 이상인 자가 가장 많은 것으로 확인되었다.

<표 Ⅲ-18> 최종분석 대상 개인의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	131	45.6
	여성	156	54.4
	계	287	100.0
최종학력	고등학교 졸업	13	4.5
	2년제 대졸	31	10.8
	4년제 대졸	182	63.4
	대학원 이상	61	21.3
	계	287	100.0
근속년수	6개월 미만	9	3.1
	6개월 이상 3년 미만	55	19.2
	3년 이상 5년 미만	58	20.2
	5년 이상 10년 미만	104	36.2
	10년 이상	61	21.3
	계	287	100.0
팀 소속 기간	6개월 미만	45	15.7
	6개월 이상 1년 미만	34	11.8
	1년 이상 2년 미만	61	21.3
	2년 이상 3년 미만	32	11.1
	3년 이상	115	40.1
	계	287	100.0

다음으로 최종 분석 대상이 된 팀의 일반적 특성으로 팀의 규모와 팀의 기능을 살펴보면 <표 Ⅲ-19>와 같다. 조사된 팀 중 3명 이하의 팀은 없는 것으로 나타났고, 4명 이상 9명 미만 31.2%, 10명 이상 15명 미만 42.9%, 16명 이상 26.0%로 확인되었다. 조사된 팀의 기능은 기획/총무 16.9%, 인사/교육 27.3%, 마케팅/홍보 13.0%, 영업 15.6%, 생산 6.5%, 연구/개발 13.0%, 기타 7.8%로 확인되었다.

<표 Ⅲ-19> 최종분석 대상 팀의 일반적 특성

구분		빈도(팀)	백분율(%)
팀의 규모	4명 이상 9명 미만	24	31.2
	10명 이상 15명 미만	33	42.9
	16명 이상	20	26.0
	계	77	100.0
팀의 기능	기획/총무	13	16.9
	인사/교육	21	27.3
	마케팅/홍보	10	13.0
	영업	12	15.6
	생산	5	6.5
	연구/개발	10	13.0
	기타	6	7.8
	계	77	100.0

주. 팀의 규모에서 3명 이하로 구성된 팀의 응답은 확인되지 않았음.

5. 자료분석

가. 분석수준의 확인

이 연구는 팀을 대상으로 하기 때문에, 팀 혁신 지식공유, 정보교류체제, 응집성, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화에 대한 팀 구성원의 개별 인식들이 조직수준으로 변환하여 분석하기에 타당한지를 검토할 필요가 있다.

집단 수준 연구에서 평가자 간 신뢰도를 측정하기 위한 방법으로는 평가자 간

동의도(Agreement)평가와 신뢰도(Reliability)평가가 있으며, 측정목적이 평가자 간의 상호교환 가능성 정도를 평가하고자 할 때는 동의도를 측정하는 지표를 사용하고, 평가자들이 평가한 값들 간의 일관성 정도를 평가할 때는 신뢰도를 측정하는 지표를 사용하는 것이 적절하다(차종석, 김영배, 1994). 또한, 동의도의 경우에는 이분법이 적용되어 서열척도나 등간척도의 경우에 본질적 문제를 내포하기 때문에(Kozlowski & Hattrup, 1992), 서열척도와 등간척도로 평가된 평가자 간 신뢰도 측정은 ICC가 적절하다. 측정변인이 팀 수준의 속성을 가지고 있고, 팀별 집단평균값의 신뢰성과 타당성이 있는지를 검토하기 위해 평가자 간 신뢰도를 확인하는 집단내 상관관계(ICC(2))를 분석하고 집단내 일치도지수(r_{wg})도 확인할 필요가 있다. 또한 측정변인에 대해 한 팀의 응답자간 평가가 동일한지를 확인하기 위해 응답자 간 합치도(Cohen ‘s Kappa)를 확인할 필요가 있다.

ICC(1)은 단일측정(Single Measure) 방식으로 하나의 변인에 대해 조직 내 응답자들의 동질성 정도를 측정하는 방법이다(Dansereau & Yammarino, 2006; 김진희, 2007). ICC(1)은 조직수준의 변량이 개별 응답의 변량을 설명하는 비율을 나타내며(Bliese, 2000), 0부터 1까지의 범위를 가지며, 0.20 이상이면 만족할 만한 수준이다(James, 1982). 또한, ICC(2)는 표본 내 집단의 측정 평균(Average Measure)에 대한 신뢰도를 의미하며, 크론바흐 α값과 유사하다(Dansereau & Yammarino, 2006; 김진희, 2007). ICC(2)는 조직수준의 전체 평균값의 유의미성, 즉 조직구성원 간의 합치도(Agreement)를 의미하여, 조직구성원들의 평균값이 해당 조직의 의미 있는 값으로 해석하게 된다(James et al., 1984; McGraw & Wong, 1996; Ostroff, 1992). ICC(2)는 집단 간 이질성과 집단 내의 동질성을 측정하는 값으로서 무선효과 ANOVA(Random-Effect ANOVA)에 의해 산출되며 1에 가까울수록 집단 간의 차이에 대한 신뢰도가 높아지게 된다(Bliese, 2000). 일반적으로 0.60 이상이면 양호한 것으로 해석한다(Erdogan et al., 2006; Glick, 1985; Ostroff, 1992).

$$ICC(1) = \frac{F-1}{F+(k-1)} \qquad ICC(2) = \frac{MS_B - MS_W}{MS_B} = 1 - \frac{1}{F}$$

$F = F$값 $\qquad MS_B =$ 집단간변량
$k =$ 평균집단크기 $\qquad MS_W =$ 집단내변량

한편, ICC(2)의 값은 집단 간 변량의 수준에 의해 크게 좌우될 수 있는 수치이므로(Cohen et al., 2001) 집단 내 일치도지수(within-group similarity or agreement index)인 r_{wg}값도 확인할 필요가 있다. 이에 이 연구에서는 추가로 r_{wg}값을 확인할 것이다. r_{wg}는 ICC와 마찬가지로 한 평가대상에 대하여 개별항목에 대한 평가자 간의 동의도($r_{wg(1)}$)와 다항목에 대한 평가자 간 동의도($r_{wg(j)}$)로 구분되며, 이 연구에서는 다항목에 대한 평가자 간의 동의도를 확인해야 하므로 $r_{wg(j)}$값을 도출하였다. $r_{wg(j)}$는 변인 간의 변동성을 기대되는 무작위분산과 비교하여 측정하며, 산출 공식은 다음과 같다.

$$r_{wg(j)} = \frac{J(1 - \frac{\overline{S_{xj}^2}}{Q_{EU}^2})}{J(1 - \frac{\overline{S_{xj}^2}}{Q_{EU}^2}) + \frac{\overline{S_{xj}^2}}{Q_{EU}^2}}$$

Q_{EU}^2 = 모든 평가가 무작위적(random)으로 일어난다고 할 경우의 xj에 대한 관찰된 분산

$\overline{S_{xj}^2}$ = 관찰 가능한 J개의 항목에 대한 평균

Klein과 Kozlowski(2000)는 .70을 기준으로 하고 있지만, 일반적으로 최소 .50 이상이면 집단 수준의 평균값 또는 합산값(group-level aggregation)이 타당한 것으로 해석할 수 있다(Lindell & Brandt, 1999).

3명 미만의 팀원이 응답한 팀 자료, 팀장을 포함하여 3명인 팀 자료를 제외한 86개 팀에 대하여 r_{wg}를 도출한 결과, 총 70개 기능팀의 응집력, 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화에 대한 r_{wg}

값이 임계값인 0.50보다 높게 나타나 평가자 간 동의도가 검증되었다. r_{wg}값이 적절하지 않아 삭제되어야 하는 16개 팀 중 1개 또는 2개 관찰변인에서 .5를 넘지 못하는 9개 팀은 데이터는 삭제하지 않는 것으로 결정하였다. 이에 77개 팀을 최종 분석자료로 활용하였다.

최종분석 자료에 대한 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 분석결과는 <표 Ⅲ-20>과 같다.

<표 Ⅲ-20> 관찰변인의 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 검증 결과

변인		F값	ICC(1)	ICC(2)	r_{wg}평균
팀 응집성					
	과업 응집성	4.09***	.45	.76	.82
	사회적 응집성	2.96***	.34	.66	.81
팀 정보교류체제					
	팀원의 전문성 파악	2.40***	.27	.58	.88
	팀원의 지식에 대한 신뢰	2.13***	.23	.53	.87
	팀원 간 과업 조정	2.75***	.32	.64	.85
팀 지식공유행동					
	조직적 커뮤니케이션 행동	3.45***	.39	.71	.85
	개인 간 상호작용 행동	2.82***	.33	.65	.84
팀 혁신행동					
	아이디어 생성	2.96***	.34	.66	.86
	아이디어 지원 획득	2.98***	.34	.66	.83
	아이디어 현실화	3.20***	.37	.69	.83
팀원-팀장 교환관계					
	애착	3.59***	.41	.72	.82
	충성	2.58***	.30	.61	.83
	공헌	2.41***	.27	.58	.82
	지적 존경	3.28***	.38	.70	.84
긍정적 실책관리문화		2.41***	.27	.59	.82

주1. n=77, 평균집단크기: 3.78명
주2. *p<.01, **p<.05, ***p<.001
주3. 임계값: ICC(1)≥.20, ICC(2)≥.50, rwg≥.70

이 연구에서는 이론적으로 각 변인이 팀 수준에서 조작화 될 수 있음을 제시

하였으며, 특히 정보교류체제는 개별 집단원의 경험이 아닌 팀의 특성을 나타내는 변인이기에(Lewis, 2003) 팀 수준에서 분석될 수 있는 변인이라고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 팀 응집력, 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화에 대한 대기업 팀 구성원들의 응답 자료를 팀 수준으로 분석하였으며, 각 변인에 대하여 팀 구성원들이 응답한 자료의 평균점수를 사용하였다.

나. 자료의 정교화

수집된 자료의 정교화를 위해 이상치를 제거하였다. 이상치는 전체 측정모형이 실제 자료를 반영할 수 있는 모형일 때에도 잘못된 결과를 도출하도록 할 수 있다. 이상치 제거 방법으로는 AMOS 23.0 통계 패키지 프로그램에서 제공하는 마할라노비스 거리(Mahalanobis distance) 분석을 활용하였다. 마할라노비스 거리는 개별 사례의 점수와 표본 평균과의 단순한 거리뿐만 아니라 표준편차와 상관계수도 함께 고려한 거리를 의미한다. 이는 대규모 표본에서 마할라노비스 거리의 제곱은 변인의 수와 동일한 자유도를 갖는 $X2$ 통계량으로 해석할 수 있으며, 특정 사례의 거리제곱을 $X2$ 임계치와 비교함으로서 그 사례가 나머지 모든 사례와 유의적으로 다른지를 결정할 수 있다는 것이다. Tabachnick와 Fidell(1996)은 이상치 제거를 위한 비교 시에는 보수적인 유의수준($p<.001$)을 사용할 것을 제안한 바 있다.

이 연구에서 팀 수준으로 변환한 77개 데이터를 가지고 마할라노비스 거리를 분석한 결과, 이상치는 없는 것으로 확인되었고, 총 77개 팀, 287명을 최종 분석에 활용하였다.

다. 가설검증 분석방법

이 연구에서는 연구의 목적에 따라 변인들 간의 관계를 구명하기 위하여 빈도, 평균, 표준편차, 백분율 등의 기술통계, 단순회귀분석 및 Hayes(2013)가 개발

한 SPSS용 Process Macro를 활용한 매개효과 및 조절효과 분석을 활용하였다.

매개모형을 분석함에 많은 변수들이 모형에 도입되면서 최대우도추정법(MLE: Mzximum Likelihood Estimation)에 근거를 둔 구조방정식모델링(SEM: Structural Equation Modeling)이 많이 사용되고 있다. 그러나 이중매개모형을 추정함에 있어 SEM의 사용이 반드시 필요하거나 더 우수한 것은 아니다(Hayes, 2013). 또한 소표본인 경우에, SEM방법은 t분포가 아닌 정규분포로부터 p값을 산출하기 때문에 약간의 오류가 발생할 수 있으며, OLS가 사용하는 t분포가 회귀계수에 대한 p값의 도출에 더 적합하다(Hayes, 2013). 이 연구는 대기업 팀을 연구대상으로 삼고 있어 SEM방법을 적용하기 위한 대규모 자료의 수집이 어려워 OLS방식을 적용하고 있는 Process Macro를 통해 가설을 검증하였다. 연구에 적용한 통계분석 방법을 가설별로 제시하면 <표 Ⅲ-21>과 같다.

<표 Ⅲ-21> 가설별 자료 분석 방법

구분		통계분석방법
기초 통계	연구대상의 일반적 특성 및 변인의 일반통계량	빈도, 백분율, 평균, 표준편차
연구 문제 1	가설 1-1. 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	위계적 회귀분석
	가설 1-2. 대기업 팀의 정보교류체제는 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	
	가설 1-3. 대기업 팀의 지식공유행동은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	
연구 문제 2	가설 2-1. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 가질 것이다.	Process Macro를 활용한 회귀분석 (Model 6)
	가설 2-2. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동은 매개효과를 가질 것이다.	
	가설 2-3. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동은 이중매개효과를 가질 것이다.	

구분		통계분석방법
연구 문제 3	가설 3-1. 대기업 팀의 응집성과 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계는 조절효과를 가질 것이다.	Process Macro를 활용한 회귀분석 (Model 1)
	가설 3-2. 대기업 팀의 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계는 조절효과를 가질 것이다.	
	가설 3-3. 대기업 팀의 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화는 조절효과를 가질 것이다.	

가설별 자료 분석을 수행하기에 앞서, 자료분석 수준 확인과 이상치 제거, 도구에 대한 신뢰도와 타당도를 차례로 확인하였다. 위 내용을 검증하기 위한 구체적인 자료 분석 방법은 아래와 같다.

첫째, 연구변인별 분포를 확인하기 위해 모든 측정변인의 평균, 표준편차를 확인하였고, 인구통계학적 변인은 빈도 및 백분율을 확인하였다. 또한 인구통계학적 변인을 통제변인으로 활용할 필요가 있는지 확인하기 위하여 팀 특성에 따른 변인별 평균의 차이를 분석하였고, 연구에 포함된 모든 변인들 간 상관관계를 확인하기 위해 이변량 상관분석을 실시하였다. 측정된 변인이 회귀분석을 실시하기에 적절한지 확인하기 위하여 다중공선성을 진단하였다.

둘째, 측정변인에 대하여 동일방법편의 검증을 실시하였다. 이 연구에서는 독립변수와 종속변수를 동일한 방법으로 측정하였기 때문에 동일방법편의가 발생했을 가능성이 있다. 또한 응답자의 사회적 바람직성, 일관성 유지 동기 등으로 인해서도 동일방법편의가 발생했을 가능성이 있다. 이에 이 연구에서는 Harman(1967)의 단일요인접근법(single-factor test)를 실시한 후 동일방법 편의가 발생한 것으로 판단될 경우, 잠재변량요인 접근법을 통해 동일방법편의에 의한 보정을 실시하였다. Harman의 단일요인접근법은 측정모형에 포함된 관찰변인의 문항을 1개 요인으로 고정시킨 후 탐색적 요인분석을 실시하는 방법으로, 그 설명변량이 50.0% 이상일 경우 동일방법편의가 발생한 것으로 판단한다.

셋째, 이 연구에서 측정한 변인들간 관계를 확인하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 SPSS 21.0을 사용하여 분석하였다. 팀 특성에 따른 집단

간 차이 검증에서 집단 간 차이가 없는 것으로 나타나 회귀분석을 수행할 때, 별도의 통제변인은 설정하지 않았다.

넷째, 매개효과는 Hayes(2013)이 개발한 SPSS용 Process Macro를 활용하여 확인하였다. Hayes의 Process Macro는 Bootstraping 방법을 통해 매개효과를 검증해주는데, 이 연구에서는 95% 신뢰수준에서 모든 결과를 검증하였으며, 부트스트랩 신뢰구간 추정을 위한 샘플 수는 10,000개로 설정하였다. 부트스트래핑의 결과는 신뢰수준 95%에서 비표준화추정치의 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우에 매개효과가 있는 것으로 판단한다. 매개효과는 Process Macro Model 6을 활용하여 확인하였다.

다섯째, 조절효과는 Hayes의 Process Macro Model 1을 활용하여 검증하였다. 측정한 변인을 평균중심화한 뒤, 부트스트래핑 방법을 활용하여 조절효과의 유의도를 검증하였으며, 독립변인과 조절변인의 상호작용항의 유의성을 확인하여 조절효과를 검증하였다. 매개효과의 검증 때와 마찬가지로 신뢰수준 95%에서 비표준화추정치의 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우, 조절효과가 있는 것으로 판단한다.

Ⅳ. 연구 결과

1. 연구변인 일반통계량

가. 변인의 기술적 통계량

이 연구에서 측정한 팀 응집성, 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화의 기술적 통계량은 <표 Ⅳ-1>과 같다.

종속변인인 팀 혁신행동의 평균은 3.20으로 확인되었고, 하위요인인 아이디어 생성의 평균은 3.55, 아이디어 지원 획득의 평균은 3.23, 아이디어 현실화의 평균은 3.19로 확인되었다. 독립변인인 팀 응집성의 평균은 3.39로 확인되었고, 하위요인인 과업 응집성의 평균은 3.57, 사회적 응집성의 평균은 3.21로 확인되었다. 첫 번째 매개변인인 팀 정보교류체제의 평균은 3.60으로 확인되었고, 하위요인인 팀원의 전문성 파악의 평균은 3.74, 팀원의 지식에 대한 신뢰의 평균은 3.80, 팀원 간 과업 조정의 평균은 3.43으로 확인되었다. 두 번째 매개변인인 팀 지식공유행동의 평균은 3.45로 확인되었고, 하위요인인 조직적 커뮤니케이션의 평균은 3.49, 개인 간 상호작용의 평균은 3.39로 확인되었다. 조절변인인 팀장-팀원 교환관계의 평균은 3.42로 나타났고, 긍정적 실책관리문화의 평균은 3.24로 나타났다. 변인별 표준편차는 최소 .389에서 최대 .658로 나타났다.

<표 Ⅳ-1> 변인의 일반적 특성

변인		최소값	최대값	평균	표준편차
팀 혁신행동		1.67	4.67	3.20	.637
	아이디어 생성	2.25	4.89	3.55	.597
	아이디어 지원 획득	1.67	4.67	3.23	.628
	아이디어 현실화	1.67	4.78	3.19	.658
팀 응집성		2.20	4.79	3.39	.555
	과업 응집성	2.10	4.83	3.57	.601
	사회적 응집성	1.81	4.75	3.21	.600

변인		최소값	최대값	평균	표준편차
팀 정보교류체제		2.84	4.69	3.60	.389
	팀원의 전문성 파악	2.67	4.93	3.74	.452
	팀원의 지식에 대한 신뢰	2.83	5.00	3.80	470
	팀원 간 과업 조정	2.55	4.73	3.43	.485
팀 지식공유행동		2.46	4.83	3.45	.515
	조직적 커뮤니케이션	2.42	4.83	3.49	.569
	개인 간 상호작용	2.17	5.00	3.39	.563
팀장-팀원 교환관계		1.80	4.73	3.42	.626
긍정적 실책관리문화		1.94	4.44	3.24	.500

주1. n=77
주2. 응답범위: 1-5점(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)

나. 변인 간 상관관계

이 연구에서 측정된 모든 변인에 대한 Pearson 상관분석 결과는 <표 Ⅳ-2>와 같다. 이 연구의 종속변인인 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 상관계수를 확인한 결과, 변인 수준에서는 팀 지식공유행동(.736), 팀 정보교류체제(.665), 팀 응집성(.624) 순으로 팀 혁신행동과 상관이 높은 것으로 나타났다. 하위구인 수준에서는 조직적 커뮤니케이션(.737), 팀원 간 과업 조정(.703), 과업 응집성(.677), 개인 간 상호작용(.659), 팀원의 전문성 파악(.554), 팀원 의 지식에 대한 신뢰(.548), 사회적 응집성(.477)의 순으로 팀 혁신행동과 상관이 높은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-2> 관찰변인 간 상관행렬

관찰변인	팀 혁신행동				팀 응집성			팀 정보교류체제				팀 지식공유행동			LMX	P.E.
		1	2	3		4	5		6	7	8		9	10	11	12
팀 혁신행동	1															
1. 아이디어 생성	.853*	1														
2. 아이디어 지원 획득	.963*	.849*	1													
3. 아이디어 현실화	.992*	.832*	.920*	1												
팀 응집성	.624*	.623*	.631*	.604*	1											
4. 과업 응집성	.677*	.672*	.694*	.651*	.924*	1										
5. 사회적 응집성	.477*	.480*	.472*	.467*	.924*	.709*	1									
팀 정보교류체제	.665*	.705*	.664*	.648*	.711*	.789*	.524*	1								
6. 팀원의 전문성 파악	.554*	.631*	.536*	.547*	.513*	.569*	.378*	.884*	1							
7. 팀원의 지식에 대한 신뢰	.548*	.640*	.568*	.524*	.688*	.751*	.521*	.923*	.791*	1						
8. 팀원 간 과업 조정	.703*	.650*	.685*	.693*	.691*	.767*	.511*	.862*	.612*	.687*	1					
팀 지식공유행동	.736*	.793*	.743*	.713*	.747*	.741*	.639*	.718*	.587*	.701*	.669	1				
9. 조직적 커뮤니케이션	.737*	.791*	.743*	.715*	.709*	.740*	.570*	.702*	.571*	.670*	.665*	.961*	1			
10. 개인 간 상호작용	.659*	.712*	.666*	.638*	.760*	.709*	.696*	.686*	.552*	.692*	.622*	.951*	.855*	1		
11. 팀장-팀원 교환관계(LMX)	.678*	.667*	.690*	.655*	.730*	.722*	.628*	.677*	.489*	.624*	.719*	.781*	.733*	.748*	1	
12. 긍정적 실책관리문화(P.E.)	.654*	.583*	.622*	.653*	.528*	.575*	.402*	.622*	.622*	.564*	.593*	.675*	.631*	.631*	.586*	1

주. *p<.001

다. 변인 간 다중공선성 진단

회귀분석을 실시하기 위해서는 먼저 종속변인에 대한 변인들의 다중공선성을 점검할 필요가 있다. 다중공선성은 변인 간의 상관관계가 지나치게 높은 경우에 발생하는데, 다중공선성이 높은 경우, 추정된 회귀모형의 표준오차값이 커져 회귀모형이 잘못 추정될 가능성이 높으며, 예측력 또한 감소하게 된다(이훈영, 2008). 다중공선성을 진단하는 방법에는 여러 가지가 있으나, 주로 공차한계(Tolerance)와 분산팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)를 사용하여 진단하고 있으며, 이 연구에서도 공차한계와 분산팽창계수를 사용하였다. 공차한계는 1을 기준으로 변인 간 상관계수 값을 뺀 값으로 0에서 1사이의 값을 갖는데, 그 값이 0에 가까울수록 변인 간 상관이 높으므로 다중공선성이 있는 것으로 1에 가까울수록 변인 간 상관이 낮으므로 다중공선성이 없는 것으로 판단한다. 분산팽창계수는 0에서 무한대의 값의 범위를 갖는데, 일반적으로 공차한계의 역수로 10이상이 되면 다중공선성이 있는 것으로 판단한다(양병화, 1998; 서혜선 외, 2011).

종속변인에 대한 독립변인들의 다중공선성은 <표 Ⅳ-3>과 같다. 각 독립변인의 공차한계는 .313-.504, VIF는 1.984-3.192로 확인돼, 이 연구의 변인 간에는 다중공선성이 없는 것으로 확인되었다.

<표 Ⅳ-3> 공차한계와 분산팽창계수 분석 결과

종속변인	독립변인	공차한계(tolernace)	분산팽창계수(VIF)
팀 지식공유행동	팀 응집성	.380	2.631
	팀 정보교류체제	.441	2.265
	팀장-팀원 교환관계	.416	2.404

라. 동일방법편의 검정

이 연구에서 응답자들은 동일한 시점에 자기보고 방식으로 설문조사에 참여하였으며, 팀의 응집성, 지식공유행동, 혁신행동과 같은 조직적·사회적 바람직성이 반영된 요인을 측정함으로 인해 동일방법편의가 발생할 가능성이 있다(Podsakoff et al., 2003). 이에 이 연구에서는 동일방법편의에 대한 통계적 후처리 방법으로 Harman의 단일요인접근법을 활용하여 동일방법편의가 발생했는지를 확인하였다.

Harman의 단일요인접근법을 활용하기 위해 측정변인 6개 하위구인의 모든 문항에 대하여 주축 요인 분석 방법으로 한 개의 요인으로 요인을 고정한 요인분석을 실시하였으며, 추출 결과 전체 변량의 49.7%를 설명하는 것으로 확인되어 동일방법편의 발생의 기준치인 50.0%에는 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이에 이 연구에서는 측정모형에 포함된 변인들에 대해 동일방법편의가 발생하지 않은 것으로 판단하고 추가적인 조치를 취하지 않았다.

2. 팀 혁신행동과 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 영향

연구모형1에서는 연구문제1과 관련된 가설인 ‘대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.’와 ‘대기업 팀의 정보교류체제는 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.’, ‘대기업 팀의 지식공유행동은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였다.

가. 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 영향

팀 혁신행동에 대한 팀 응집성과 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 영향을 검증하기 위하여 팀 규모와 팀 기능을 통제한 후, 팀 응집성과 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동을 독립변인으로 단계적으로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인인 팀 규모와 팀 기능만을 투입한 1단계 모형은 전체 분산의 1.6%만을 설명하며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(F=.609, p=.546). 팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동을 투입한 2단계 모형은 전체 분산의 60.6%를 설명하는 것으로 나타나 57.8%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=35.394, p<.001).

변인별 분석 결과를 확인해보면(<표 Ⅳ-4> 참고), 팀 정보교류체제(β=.302, p<.05)와 팀 지식공유행동(β=.462, p<.001)은 팀 혁신행동에 유의한 영향을 갖는 것으로 확인되었다. 반면에 팀 응집성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다(β=.076, p=.534).

<표 Ⅳ-4> 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 위계적 회귀분석 결과

	모형1				모형2			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한
팀 규모	-.126	-1.091	-.207	.060	-.151	-1.964	-.177	.001
팀 기능	.011	.098	-.073	.080	-.058	-.766	-.069	.031
팀 응집성					.076	.625	-.190	.364

나. 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동 하위구인의 영향 관계

팀 혁신행동에 대한 팀 응집성과 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 관계를 좀 더 면밀히 살펴보기 위하여 팀 규모와 팀 기능을 통제한 후, 팀 응집성과 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 하위구인을 독립변인으로 단계적으로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 변인을 단계적으로 투입할 때는 변인별 하위구인을 함께 투입하였다.

위계적 회귀분석 결과, 통제변인인 팀 규모와 팀 기능만을 투입한 1단계 모형은 전체 분산의 1.6%만을 설명하며 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(F=.609, p=.546). 팀 응집성의 하위구인인 과업 응집성과 사회적 응집성과 팀 정보교류체제의 하위구인인 팀원의 전문성 파악과 팀원의 지식에 대한 신뢰, 팀원 간 과업 조정, 팀 지식공유행동의 하위구인인 조직적 커뮤니케이션과 개인 간 상호작용을 투입한 2단계 모형은 전체 분산의 65.9%를 설명하는 것으로 나타나 61.4%의 추가적인 설명량을 보였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=18.075, p<.001).

하위구인별 분석 결과를 확인해보면(<표 Ⅳ-5> 참고), 팀 정보교류체제의 하위구인인 팀원 간 과업 조정(β=.304, p<.05)와 팀 지식공유행동의 하위구인인 조직적 커뮤니케이션(β=.351, p<.05)만이 팀 혁신행동에 유의한 영향을 갖는 것으로 확인되었다. 팀 응집성의 하위구인인 과업 응집성(β=.222, p=.167)과 사회적 응집성(β=-.055, p=.637), 팀 정보교류체제의 하위구인인 팀원의 전문성 파악(β=.238, p=.054), 팀원의 지식에 대한 신뢰(β=-.286, p=.072), 팀 지식공유행동의 하위구인인 개인 간 상호작용(β=.118, p=.483)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

<표 Ⅳ-5> 팀 혁신행동에 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동 하위구인의 위계적 회귀분석 결과

	모형1				모형2			
	β	t	B의 95% 신뢰구간		β	t	B의 95% 신뢰구간	
			하한	상한			하한	상한
팀 규모	-.126	-1.091	-.207	.060	-.082	-1.056	-.138	.042
팀 기능	.011	.098	-.073	.080	-.014	-.185	-.053	.044
과업 응집성					.222	1.398	-.101	.572
사회적 응집성					-.055	-.474	-.305	.188
팀원의 전문성 파악					.238	1.965	-.005	.676
팀원의 지식에 대한 신뢰					-.286	-1.826	-.811	.036
팀원 간 과업 조정					.304	2.522*	.083	.715
조직적 커뮤니케이션					.351	2.211*	.038	.747
개인 간 상호작용					.118	.705	-.244	.511
R	.127				.812			
R^2	.016				.659			
$\triangle R^2$	-				.614			
F	.609				18.075***			

주. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과

연구모형2에서는 연구문제2와 관련된 가설인 ‘대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 가질 것이다.’와 ‘대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동은 매개효과를 가질 것이다.’, ‘대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동은 이중매개효과를 가질 것이다.’를 검증하였다.

가설 2-1. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 가질 것이다. 가설 2-2. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동은 매개효과를 가질 것이다. 가설 2-3. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동은 이중매개효과를 가질 것이다.

팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 SPSS용 Process Macro Model 6을 사용하였다. Model 6을 활용하면, 독립변인이 종속변인에 미치는 영향과 매개변인1을 통한 간접효과와 매개변인2를 통한 간접효과, 매개변인1과 매개변인2를 차례로 거친 간접효과의 추정치를 산출할 수 있다. 제시된 효과 크기는 구간추정결과 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단한다.

이 연구에서는 팀 응집성을 독립변인으로, 팀 혁신행동을 종속변인으로, 팀 정보교류체제를 매개변인1로, 팀 지식공유행동을 매개변인2로 설정하여 단일 모형에서의 경로계수 및 각 독립변인에 대한 간접효과와 직접효과, 총 효과를 산출하였다. 모든 결과의 신뢰수준은 95%로 설정하였으며, 부트스트랩 신뢰구간 추정을 위한 부트스트랩 샘플 수는 10,000개로 설정하였다.

매개효과분석 결과(<표 Ⅳ-6> 참고), 팀 정보교류체제에 대한 팀 응집성의 직접효과를 검증한 모형1은 전체 분산의 50.5%를 설명하는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=76.555, p<.001). 팀 지식공유행동에 대한 팀 응집성과 팀 정보교류체제의 직접효과를 검증한 모형2는 전체 분산의 62.8%를 설명하는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=62.565, p<.001). 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성과 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동의 직접효과를 검증한 모형3은 전체 분산의 58.2%를 설명하는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=33.848, p<.001).

팀 혁신행동에 대한 팀 응집성의 직접효과는 유의하게 나타나지 않았으나(B=.077, p=.588), 간접효과(B=.639, p<.05)와 총 효과(B=.716, p<.05)는 유의한 것으

로 나타나 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 완전매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-6> 팀 응집성과 지식공유행동의 관계에서 정보교류체제의 매개효과 검증

독립변인	모형1: 팀 정보교류체제				모형2: 팀 지식공유행동				모형3: 팀 혁신행동			
	비표준화 계수		LLCI	ULCI	비표준화 계수		LLCI	ULCI	비표준화 계수		LLCI	ULCI
	B	se			B	se			B	se		
팀 응집성	.498***	.057	.385	.611	.443***	.093	.257	.629	.077	.141	-.204	.358
팀 정보교류체제					.501**	.133	.235	.767	.422*	.192	.039	.805
팀 지식공유행동									.620**	.154	.314	.926
R	.711				.793				.763			
R^2	.505				.628				.582			
F	76.555***				62.565***				33.848***			

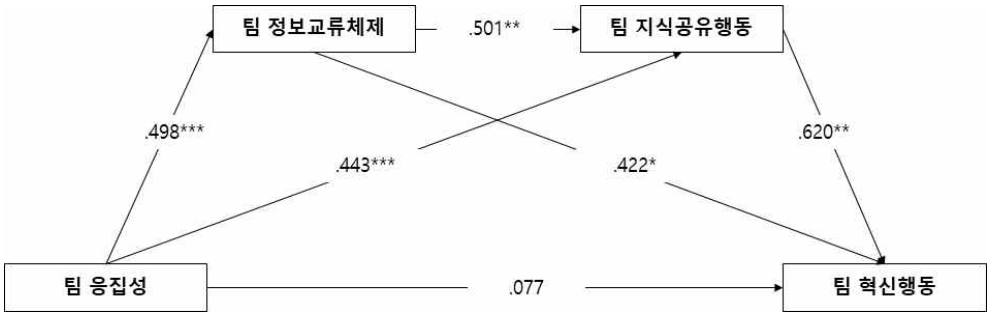
주. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

설정된 가설 순으로 간접효과를 확인해보면(<표 Ⅳ-7> 참고), 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제의 간접효과(B=.210, p>.05)는 유의하지 않은 것으로 나타나, 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 갖지 않는 것으로 볼 수 있다. 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동의 간접효과(B=.431, p<.05)는 유의한 것으로 나타나, 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동이 매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다. 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 갖는 간접효과(B=.243 p<.05)는 유의한 것으로 나타나, 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 이중매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-7> 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과의 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과주2 (LLCI, ULCI)				총 효과 (LLCI, ULCI)
		총효과	Ind1	Ind2	Ind3	
팀 응집성	.077 (-.204, .358)	.639* (.418. .868)	.210 (-.108, .660)	.431* (.180, .718)	.243* (.073, .913)	.716* (.510, .922)

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001
주2. 간접효과는 Bootstraping에 의해 추정된 B값의 신뢰구간에 '0'이 포함되지 않았을 경우에 95%의 신뢰수준에서 유의하다고 판단함.
주3. Ind1은 '팀 응집성 → 팀 정보교류체제 → 팀 혁신행동'의 간접효과,
Ind2는 '팀 응집성 → 팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동'의 간접효과
Ind3은 '팀 응집성 → 팀 정보교류체제 → 팀 지식공유행동 → 팀 혁신행동'의 간접효과임.



[그림 Ⅳ-1] 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 매개효과 검증 모형
주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001
주2. 선 위의 값은 비표준화계수 값임.

4. 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과

조절효과는 Hayes의 Process Macro Model 1을 활용하여 분석하였다. Model 1을 활용하면, 독립변인이 종속변인에 미치는 영향과 조절변인의 조절효과의 추정치를 산출할 수 있다. 제시된 효과 크기는 구간추정결과 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단한다.

모든 결과의 신뢰수준은 95%로 설정하였으며, 부트스트랩 신뢰구간 추정을 위한 부트스트랩 샘플 수는 10,000개로 설정하였다.

가설 3-1. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 정적인 관계를 강화할 것이다.

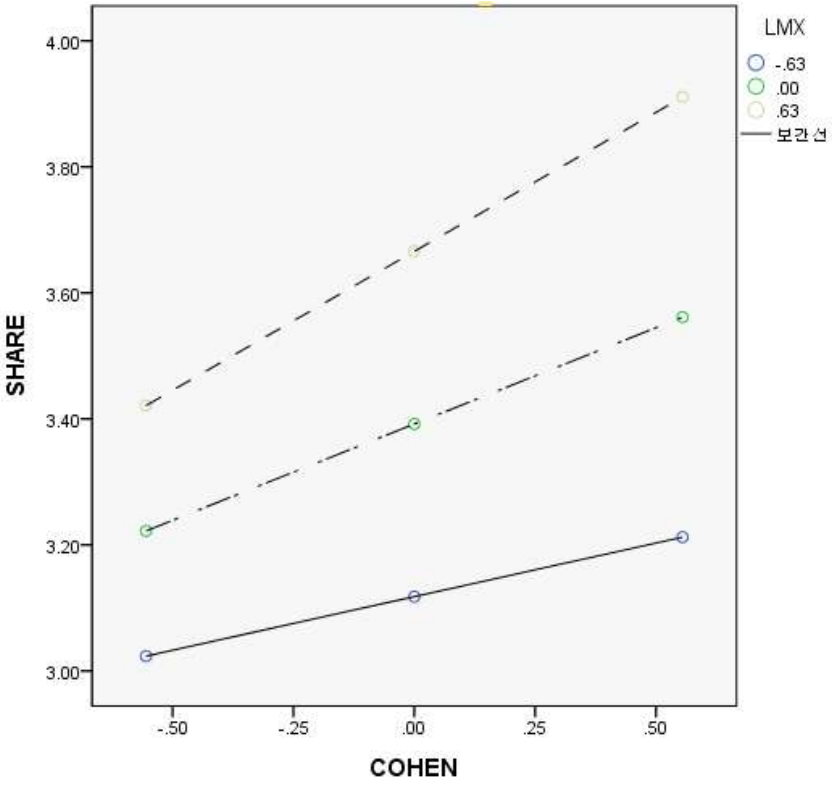
팀 응집성을 독립변인으로, 팀 지식공유행동을 종속변인으로, 팀장-팀원 교환관계를 조절변인으로 설정하여 조절효과를 산출하였다. 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 검증한 결과(<표 Ⅳ-8> 참고), 팀장-팀원의 교환관계의 조절효과(B=.217, p<.05)가 유의한 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-8> 팀 응집성과 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과 분석 결과

구분	종속변인: 팀 지식공유행동				
	비표준화계수		t	LLCI	ULCI
	B	표준오차			
팀 응집성	.306	.088	3.470**	.130	.481
팀장-팀원 교환관계	.438	.077	5.678***	.284	.592
팀 응집성 x 팀장-팀원 교환관계	.217	.083	2.599*	.050	.383
R^2	.704				
F	57.930***				

주. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 그림으로 살펴보면([그림 Ⅳ-2] 참고), 팀 응집성과 팀 지식공유행동은 정적인 관계를 가지며, 팀장-팀원 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동이 낮을 때나 높을 때나 모두 다 그 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 특히 팀 응집성과 팀 지식공유행동 모두 높을 때는 팀장-팀원 교환관계 표준편차 간 격차가 더 커져 그 조절효과가 더 강하게 드러나는 것으로 확인되었다.



[그림 Ⅳ-2] 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계에서
팀장팀원교환관계의 조절효과

가설 3-2. 대기업 팀의 팀장-팀원 교환관계는 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 정적인 관계를 강화할 것이다.

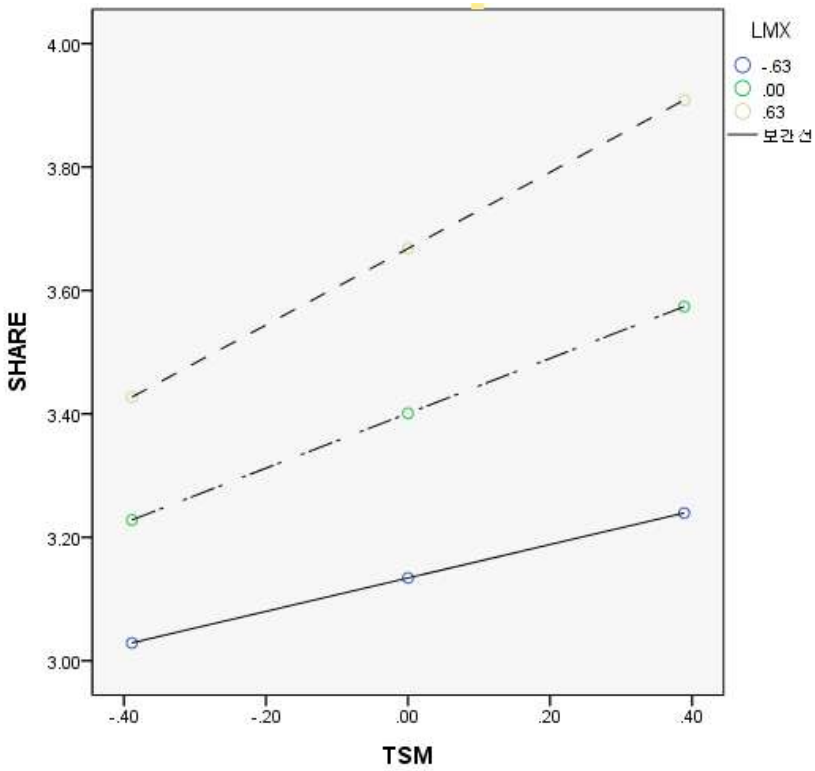
팀 정보교류체제를 독립변인으로, 팀 지식공유행동을 종속변인으로, 팀장-팀원 교환관계를 조절변인으로 설정하여 조절효과를 산출하였다. 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 검증한 결과(<표 Ⅳ-9> 참고), 팀장-팀원의 교환관계의 조절효과(B=.278, p<.05)가 유의한 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-9> 팀 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과 분석 결과

구분	종속변인: 팀 지식공유행동				
	비표준화계수		t	LLCI	ULCI
	B	표준오차			
팀 정보교류체제	.445	.116	3.847**	.214	.675
팀장-팀원 교환관계	.427	.072	5.900***	.286	.571
팀 응집성 x 팀장-팀원 교환관계	.278	.118	2.365*	.044	.513
R^2	.700				
F	56.642***				

주. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 그림으로 살펴보면([그림 Ⅳ-3] 참고), 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동은 정적인 관계를 가지며, 팀장-팀원 교환관계는 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동이 낮을 때나 높을 때나 모두 다 그 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 특히 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동 모두 높을 때는 팀장-팀원 교환관계 표준편차 간 격차가 더 커져 그 조절효과가 더 강하게 드러나는 것으로 확인되었다.



[그림 Ⅳ-3] 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장팀원교환관계의 조절효과

가설 3-3. 대기업 팀의 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 정적인 관계를 강화할 것이다.

팀 지식공유행동을 독립변인으로, 팀 혁신행동을 종속변인으로, 긍정적 실책관리문화를 조절변인으로 설정하여 조절효과를 산출하였다. 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 검증한 결과(<표 Ⅳ-10> 참고), 긍정적 실책관리문화의 조절효과(B=.100, p=.505)가 유의하지 않았다.

<표 Ⅳ-10> 팀 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과

구분	종속변인: 팀 혁신행동				
	비표준화계수		t	LLCI	ULCI
	B	표준오차			
팀 지식공유행동	.652***	.128	5.095***	.397	.907
긍정적 실책관리문화	.366**	.129	2.830**	.108	.624
팀 지식공유행동 x 긍정적 실책관리문화	.100	.150	.670	-.198	.399
R^2	.700				
F	56.642***				

주. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

연구 결과 분석을 통해 이 연구에서 설정한 가설의 채택여부를 종합하면 <표 Ⅳ-11>과 같다.

<표 Ⅳ-11> 가설별 채택여부 종합

연구 가설	채택 여부
첫째, 대기업 팀 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동의 관계를 구명한다.	
가설 1-1. 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2. 대기업 팀의 정보교류체제는 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3. 대기업 팀의 지식공유행동은 팀 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
둘째, 대기업 팀 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동이 갖는 매개효과를 구명한다.	
가설 2-1. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 매개효과를 가질 것이다.	기각
가설 2-2. 대기업 팀의 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동은 매개효과를 가질 것이다.	채택

5. 연구 결과에 대한 논의

가. 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성, 팀 정보교류체제 및 팀 지식공유행동의 영향

1) 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성의 영향

대기업 팀 혁신행동에 대한 팀 응집성의 영향을 팀의 규모와 기능을 통제한 상황에서 검증한 결과, 팀 응집성은 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(β=.076, p=.625).

대기업 팀의 응집성이 혁신행동에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않는다는 것은 팀의 응집성이 혁신행동을 높인다고 설명한 선행연구와 일치하지 않는 결과였으며(강아영, 2007; 김학수 외, 2014; Shalley, 1995), 팀 응집성이 기술적 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했던 최명은(2004)의 연구와 일치하는 결과이다. 하위구인 수준에서 살펴보았을 때에도 과업 응집성과 사회적 응집성 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 팀 응집성이 팀의 혁신성과에는 영향을 미치지 않는다는 선행연구와 일치하는 결과이다(최명은, 2004; Luthans, 1998).

높은 응집성은 집단사고를 유발하며 조직 동일시를 유발하기도 하며, 이러한 조직 동일시는 창의적 사고의 발현에는 부정적인 영향을 미친다(Janis, 1982; Oh, Chung, & Labianca, 2004). 즉 팀의 구성원들이 응집할수록 동일한 방식으로 생각하게 되고, 동일한 방식으로 업무를 수행하게 되면서 창의성을 요하는 혁신행동을 수행하기는 어려운 것이다. 혁신은 아이디어를 생성하고 현실화하는 과정에서 창의적인 아이디어나 대안적 관점 등을 필요로 하지만(Moorman & Miner, 1997), 응집성이 높은 팀 구성원들은 높은 응집성을 유지하기 위해 동조현상과 다양한 의견을 감소시키는 역할을 하게 된다(Aldrich, 1999; Janis, 1972; Janis, 1982, Landau, Landau, & Landau, 2001; Du Chatenier, Verstegen, Biemans, Mulder, & Omta, 2009).

2) 팀 혁신행동에 대한 팀 정보교류체제의 영향

대기업 팀 혁신행동에 대한 팀 정보교류체제의 영향을 팀의 규모와 기능을 통제한 상황에서 검증한 결과, 팀 정보교류체제(β=.302, p<.05)는 팀 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

대기업 팀의 정보교류체제가 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 것은 정보교류체제를 갖춘 팀은 팀원들이 보유한 지식에 대한 신뢰, 팀원들이 보유한 지식을 선택, 조정, 결합할 수 있는 능력을 발휘하여 창의적 성과를 도출할 수 있다고 설명한 선행연구와 일치하는 결과였다(김효준, 곽기영 2014; Kanawattanachai & Yoo, 2007). 대기업 팀원들이 서로의 전문성을 인지 및 파악하고 있을수록, 서로의 전문성을 신뢰할수록, 서로의 전문성에 기반하여 과업 조정을 잘 할수록(이미란, 김용원, 2016; 임희정, 강혜련, 2006; 한수진, 장금화, 2018) 팀원들의 창의성과 혁신활동을 유발한다(Thompson & Fine, 1999)는 연구들을 지지하는 결과라고 할 수 있다.

팀 내에 잘 구축된 정보교류체제는 팀의 혁신행동을 높이는 데에도 영향을 준다. 특히 하위구인의 위계적 회귀분석 결과에서 팀원 간 과업 조정만이 팀 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=.304, p<.05), 서로 다른 전문성을 발휘해서 과업을 수행할 때 혁신행동이 더욱 높아질 수 있다는 점을 알 수 있다. 팀 혁신행동에 대한 팀 정보교류체제의 영향력을 밝힌 연구 중에는 팀 정보교류체제의 하위구인 수준에서 그 영향력을 분석한 연구가 없어 팀 성과 또는 효과성과의 관계에서 팀 정보교류체제 하위구인의 영향력을 밝힌 연구들의 결과와 이 연구의 결과를 비교해보았다.

대기업 팀 정보교류체제가 팀 효과성에 미치는 영향을 구명한 김태연, 이찬(2011)의 연구에서는 과업 조정(β=.578, p<.001), 팀원 지식에 대한 신뢰(β=.235, p<.01), 전문성 파악(β=.169, p<.04) 순으로 팀 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가상팀을 대상으로 정보교류체제와 팀 성과 간의 관계를 구명한 신경식, 서아영(2010)의 연구와는 다른 결과였다. 이들의 연구에서는 팀 정보교류체

제의 모든 하위구인이 팀성과에 직접적인 영향을 미쳤으며, 팀 성과에 대한 팀 정보교류체제 하위구인의 영향력은 팀원 지식에 대한 신뢰(β=.320, p<.001), 전문성 파악(β=.244, p<.001), 과업 조정(β=.201, p<.001) 순으로 나타났다.

선행연구와 달리 이 연구에서 팀원 간 과업 조정만이 팀 혁신행동에 영향을 미친 이유는 다음과 같다. 먼저 팀의 일상적인 성과는 팀원 간 조화로운 일의 분배, 다른 팀원이 제공한 지식에 대한 신뢰, 팀내 구성원들이 보유한 전문성에 대한 파악이 정적인 영향을 줄 수 있다(김태연, 이찬, 2011). 그러나 이전에 없던 새로운 아이디어를 제시하고, 다른 팀원들이 혁신 아이디어에 열정을 갖게 만드는 일 등은 전문성 파악이나 신뢰보다는 조화로운 업무 관계에서 나타날 수 있기 때문이라고 판단된다.

또한 면대면 관계가 아닌 가상팀에서는 팀원 한사람한사람의 발언과 발언의 신뢰성이 팀 성과에 영향을 미치기 때문에 전문성 파악과 신뢰가 팀 성과에 영향을 줄 수 있다(신경식, 서아영, 2010). 그러나 같은 공간에서 일하는 팀에게는 팀이 수행해야 할 과업에 대해 팀원들이 공통된 비전과 목표를 갖고 있으며, 각자의 역할과 역량에 맞는 업무를 분배하여 일을 수행하는 것이 더 중요하기 때문이라고 판단된다.

3) 팀 혁신행동에 대한 팀 지식공유행동의 영향

대기업 팀 혁신행동에 대한 팀 지식공유행동의 영향을 팀의 규모와 기능을 통제한 상황에서 검증한 결과, 팀 지식공유행동(β=.462, p<.001)은 팀 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

대기업 팀의 지식공유행동이 팀의 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 것은 지식공유행동이 혁신행동 발휘에 중요한 역할을 지닌다고 설명한 선행연구와 일치하는 결과였다(김태경, 2015; 이금심, 2017; Calantone et al., 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Scott & Bruce, 1994).

특히 그동안은 개인수준에서 주로 분석이 되어오던 지식공유행동을 집단 수준

에서 분석하여 도출된 결과이기 때문에 이에 대한 논의의 여지가 있다. 이 연구에서는 지식공유가 상호작용을 가정하고 있기 때문에 집단 수준에서 분석되어야 함이 타당하다고 판단하여 팀을 대상으로 연구를 수행하였다. 이에 개인 수준에서 다루어지고 있던 지식공유행동 측정도구들을 고찰하고 팀원 간 상호작용을 내포하고 있는 Yi(2009)의 도구를 사용하여 팀의 지식공유행동을 측정하였다. 또한 개인의 지식공유행동을 팀 수준으로 합산할 수 있다는 결론을 도출할 수 있었다. 이는 이 연구의 가정대로 지식공유행동은 개인과 팀, 집단 수준에서 발현될 수 있음을 의미하며, 지식공유행동이 집단 수준에서 나타날 때에는 구성원 간의 상호작용이 내포되어 있다는 점을 의미한다.

한편 지식공유는 새로운 지식창출을 유발(Nonaka & Tacheuchi, 1995)함으로써 각종 아이디어의 창출 및 실현에 결정적 영향을 미친다(박태호, 2002). 실제로 이 연구에서도 영향력의 수준이 .8이상이었기 때문에 그 영향 정도가 매우 강력하다고 볼 수 있다. 또한 지식공유행동이 팀의 지식을 혁신행동으로 전환시키는데 있어 결정적인 역할(매개효과)을 가진다는 점을 확인하였다. 이러한 연구 결과는 지식공유행동이 조직 지식의 전환 프로세스라는 선행연구의 설명들을 지지하는 결과이다(박태호, 2002; Nonkak & Tacheuchi, 1995).

나. 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 매개효과

1) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제의 매개효과

대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제의 매개효과를 검증한 결과, 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고(B=.077, p=.588), 팀 정보교류체제를 매개로 한 간접적인 영향도 미치지 않는 것으로 나타났다(B=.210, p>.05).

대기업 팀의 응집성이 팀 정보교류체제를 통해 혁신행동에 간접적인 영향을 미치지 않는다는 것은 팀원 간 응집성이 높을수록 상호작용이 촉진되며, 이러한 상호작용이 궁극적으로 혁신행동에 영향을 준다는 선행연구들과 다른 결과였다

(임희정, 강혜련, 2005; Thompson & Fine, 1999).

여러 조직학습, 팀학습, 지식창출 프로세스 등에서는 창의적인 아이디어를 만들어내고 실행하기 위해서는 개인의 내재적 동기와 전문적인 지식과 기술이 필요하다고 본다(Amabile, 1988). 그러나 이 연구결과를 통해 보면, 이러한 내재적 동기와 전문적인 지식 및 기술은 아이디어를 생성하기 위한 필요조건에 불과하며, 실질적으로 개인이나 팀이 보유한 지식이 유용한 지식으로 전환되기 위해서는 서로 간의 '상호작용'이 중요하다(권업, 김규정, 2002; Ching et al., 2014; Henderson and Clark, 1990)는 점을 알 수 있다. 이 때문에 팀 응집성과 팀 혁신행동 간의 관계에서 팀 정보교류체제가 매개효과를 갖지 못한 것으로 보인다.

2) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동의 매개효과

대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 지식공유행동의 매개효과를 검증한 결과, 대기업 팀의 응집성은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고(B=.077, p=.588), 팀 지식공유행동을 매개로 하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.461, p<.05).

대기업 팀의 응집성이 지식공유행동을 통해 혁신행동에 간접적인 영향을 미친다는 것은 팀원 간 사회적 친밀감과 과업적 밀접함이 높을수록 지식을 공유하는 팀 프로세스를 통해 혁신에 영향을 미친다는 선행연구와 일치하는 결과였다(Kanter, 1985; Goodman & Shah, 1992; Murnighan & Conlon, 1991; Yang, 2007).

특히 팀 지식공유행동이 팀 응집성고 팀 혁신행동의 관계에서 완전매개변인으로 작용했다는 점을 통해, 팀 혁신행동에 있어 팀 지식공유행동이 매우 결정적인 역할을 가진다는 점을 알 수 있다. 이러한 연구 결과는 지식공유행동이 조직지식의 전환 프로세스 라는 선행연구의 설명들을 지지하는 결과이다(박태호, 2002; Nonaka & Tacheuchi, 1995). 또한 작업집단에서 협력적인 문화를 배양하는 것이 지식공유행동에 영향을 미치며(Yang, 2007), 지식공유행동이 구성원들의 혁신행동에 대한 몰입을 불러일으킨다는 선행연구(Kanter, 1985)를 지지하는 결과라고 할 수 있다. 또한 팀 지식공유행동이 팀 혁신행동에 미치는 영향의 크기가

매우 크다는 점을 알 수 있다. 실제로 이 연구에서도 지식공유행동이 혁신행동에 직접적으로 갖는 영향력이 높은 수준(β=.620, p<.001)으로 확인되었다.

3) 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 이중매개효과

대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 정보교류체제와 지식공유행동의 이중매개효과를 검증한 결과, 대기업 팀의 응집성은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않고(B=.077, p=.588), 팀 정보교류체제와 지식공유행동을 이중매개로 하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.243, p<.05).

대기업 팀의 응집성이 혁신행동에는 직접적인 영향을 미치지 못하고 지식공유행동 또는 정보교류체제와 지식공유행동을 모두 거친 이중매개를 통해서만 영향을 미친다는 것은 팀 응집성이 팀 혁신에 영향을 미치기 위해서는 팀의 인적 지식기반을 갖추고 이를 공유하는 팀 프로세스가 중요하다고 설명한 선행연구와 일치하는 결과였다(Kimoski & Mohammed, 1994; Goodman & Shah, 1992; Murnighan & Conlon, 1991; Yang, 2007).

한편 직접효과 검증에서 직접효과가 있는 것으로 검증되었던 팀 혁신행동에 대한 팀 정보교류체제의 직접효과도 검증되지 않은 점으로 미루어볼 때, 팀 혁신행동에 대해 지식공유행동이 갖는 설명량이 매우 크다는 점을 알 수 있다. 또한 팀 혁신행동이 발현되기 위해서는 팀의 응집 정도나 팀이 보유하고 있는 지식의 정도가 아니라 그 지식들을 얼마나 공유하고 통합하는 과정을 거치는지가 중요하다는 점을 알 수 있다. 이러한 결과는 조직학습에서 지식창출의 과정을 지지하는 결과라고 볼 수 있다(Nonaka & Takeuch, 1994; Oh, 2001).

다. 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과

1) 팀 응집성 및 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과

대기업 팀의 응집성과 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계가 갖는 조절효과를 검증한 결과, 팀장-팀원 교환관계는 대기업 팀의 응집성과 지식공유행동의 정적인 관계를 강화하는 것으로 나타났다(B=.217, p<.05). 대기업 팀의 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계가 갖는 조절효과를 검증한 결과, 팀장-팀원 교환관계는 대기업 팀의 정보교류체제와 지식공유행동의 정적인 관계를 강화하는 것으로 나타났다(B=.278, p<.05).

이러한 결과는 팀장과의 긴밀한 유대가 구성원의 지식공유행동에 정적인 영향을 미친다고 예측한 선행연구(Ardichvili et al., 2002; Cabrera, Collins, & Salgado, 2007; Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999; Sparrowe & Liden, 2005; Wang et al., 2005)와 일치하는 결과였다. 대기업 팀의 응집성이 지식공유에 미치는 영향과 대기업 팀이 구축한 정보교류체제가 지식공유행동에 미치는 영향을 팀장-팀원 교환관계가 조절할 수 있다는 결과는 리더와 구성원 간의 관계적 공감이 조직적 공감에도 영향을 미치며(Sluss & Ashforth, 2008), 지식공유행동에 대한 리더의 지원이 있을 때 구성원들이 더욱 적극적으로 지식공유행동을 보인다는 연구(Connelly & Kelloway, 2003)를 지지하는 결과이다.

이 연구의 결과는 팀 응집성이 강한 팀과 정보교류체제를 잘 구축하고 있는 팀은 함께 업무를 수행하는 팀원에 대한 신뢰를 바탕으로 많은 의사소통과 정보공유, 지식공유 행동을 보이며, 팀장과 팀원이 신뢰로운 관계를 구축하고 있다면, 그 팀은 더 활성화된 지식공유행동을 보일 것이라는 점을 시사한다.

2) 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과

대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화가 갖는 조절효과를 검증한 결과, 긍정적 실책관리문화는 대기업 팀의 지식공유행동

과 혁신행동의 정적인 관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(B=.100, p=.505). 이러한 결과는 조직에서 지원받고 있다는 인식 즉, 내가 실책을 일으키더라도 조직이 오히려 이를 긍정적으로 인식하고 지원할 것이라는 인식이 혁신행동에 영향을 미치는 변수와의 관계를 조절 또는 매개한다는 기존 선행연구와는 다른 결과이다(김태형, 김은호, 2006).

이 연구에서는 조직이 보유한 문화가 지식 전이, 지식전파 환경창조, 지식문화 확산 등의 주요요인이라는 선행연구(박문수, 문형구, 2001)에 따라 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동의 관계를 긍정적 실책관리문화가 조절할 것이라고 가정하고 이를 검증하였다. 그러나 조절효과가 나타나지 않은 이유는 긍정적 실책관리문화가 혁신행동에 미치는 영향력이 지식공유행동의 영향력보다 낮기 때문으로 판단된다. 실제로 지식공유행동이 혁신행동에 갖는 효과(β=.540, p<.001)는 긍정적 실책관리문화가 혁신행동에 갖는 효과(β=.291, p<.01)보다 컸으며, 팀 지식공유행동과 혁신행동 간 관련성도 매우 높았다(r=.736, p<.001).

이 연구에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과는 검증되지 않았지만, 제조업 근로자가 인식하는 긍정적 실책관리 문화가 직무 특성과 학습민첩성의 관계를 밝히는 연구(김미애, 2018)에서는 긍정적 실책관리문화의 조절효과가 확인되었다. 또한 최영준(2014)의 연구에서도 중소기업 근로자가 인식하는 긍정적 실책관리문화가 자기효능감과 체계적 현장직무 교육훈련의 관계를 강화하는 조절효과가 검증되었다. 이들 연구에서는 긍정적 실책관리문화의 조절효과가 확인되었으나, 이 연구에서 나타나지 않은 이유로는 개인이 아닌 집단에서는 조직의 문화보다는 팀의 문화가 더 중요하기 때문인 것으로 판단된다. 팀제가 정착된 조직에서는 팀의 역할이 크며, 팀 문화가 조직에서의 행위에 조직문화보다는 팀의 문화가 더 크게 작용한다(Adkins & Caldwell, 2004). 조직문화와 팀문화의 차별적 영향력을 살펴본 이지영, 김영면(2015)의 연구에서도 개인-팀문화의 적합도가 개인-조직문화의 적합도보다 결과변인(조직만족, 조직몰입, 팀만족, 팀 몰입 등)에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 이 연구에서 대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적

실책관리문화의 조절효과가 나타나지 않았지만 긍정적 실책관리문화는 혁신행동의 주요 변인으로 다뤄질 필요가 있다. 긍정적 실책관리문화가 팀 지식공유행동과 혁신행동의 관계에 대한 조절변인이 아닌 팀 혁신행동의 선행변인이기 때문에 조절효과가 나타나지 않았을 수 있기 때문이다. 앞서 제시했듯이, 실제 결과분석에서 팀 지식공유행동과 긍정적 실책관리문화의 상호작용항은 통계적으로 유의미하지 않게 도출된 데 비해, 팀 지식공유행동과 긍정적 실책관리문화는 각가가 팀 혁신행동에 유의미한 영향력을 갖는 것으로 도출되어 긍정적 실책관리문화가 팀 혁신행동에 대한 선행요인으로 간주될 수 있음을 시사했다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구는 대기업 팀의 혁신행동, 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명하는 데 목적이 있었다. 연구목적을 달성하기 위하여 첫째, 대기업 팀의 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동이 팀 혁신행동에 미치는 영향을 구명한다. 둘째, 대기업 팀의 응집성과 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 매개효과를 구명한다. 셋째, 대기업 팀의 응집성 및 정보교류체제와 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과와 대기업 팀의 지식공유행동과 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 구명한다를 연구목표로 설정하였다.

이를 검증하기 위해 세 개의 연구모형을 설정하였다. 첫 번째 연구모형은 팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동이 팀 혁신행동에 직접효과를 확인하기 위한 연구모형으로 위계적 회귀분석방법을 활용하여 가설을 검증하였다(연구모형1). 두 번째 연구모형은 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 간접효과를 확인하기 위한 연구모형으로 Hayes(2013)의 Process Macro Model 6을 활용하여 가설을 검증하였다(연구모형2). 세 번째 연구모형은 팀 응집성과 팀 지식공유행동의 관계, 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계의 조절효과를 검증하기 위한 모형(연구모형 3-1)과 팀 지식공유행동와 팀 혁신행동의 관계에서 긍정적 실책관리문화의 조절효과를 검증하기 위한 모형(연구모형 3-2)으로 Hayes(2013)의 Process Macro Model 1을 활용하였다.

연구의 목적 달성에 부합하는 연구대상으로 대기업 기능팀을 선정하였다. 최근 대기업에서 혁신이 강조되고 있을 뿐만 아니라 팀 단위의 성과측정이 강화되고 있으며, 기능팀은 다른 팀의 유형에 비해 응집성이 비교적 높다고 판단했기

때문이다. 이 연구의 모집단인 대기업 기능팀은 조직마다 조직의 목적 및 특성에 맞게 팀을 구성하고 해체하기 때문에 이들의 수를 정확하게 파악하기 어렵다. 이 때문에 이 연구에서는 목표모집단을 매경 회사연감에 수록된 매출액 기준 1,000대 기업의 상위 100대 기업 중 공기업을 제외한 기업의 기능팀으로 설정하였다. 자료수집은 2019년 5월 7일부터 24일까지 이루어졌으며, 100대 기업 중 14개 기업의 조사협력자를 통해 선정된 팀에게 설문을 배포하였다. 연구자는 설문 URL을 조사협력자에게 설문조사 안내문과 함께 제공하였으며, 조사협력자는 설문 대상인 팀에게 이를 재발송하여 설문수집을 도왔다. 총 14개 기업, 135개 팀 중 123개 팀, 368명으로부터 설문을 회수하였고, 팀 수준으로 변환 가능 여부를 확인한 후, 77개 팀, 287명의 응답 자료를 분석에 활용하였다.

이 연구에서는 대기업 기능팀의 팀원을 대상으로 총 6개 변인을 측정하였다. 측정도구는 팀 혁신행동, 팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀 지식공유행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화 및 인구통계학적 문항으로 구성된 설문지를 사용하였다. 이 때 도구는 연구자가 원도구를 번역하여 활용하거나(팀 지식공유행동) 이미 기존에 국내 실정에 맞게 번안된 도구를 원도구와 비교하여 이 연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다(팀 혁신행동, 팀 응집성, 팀 정보교류체제, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화).

도구를 검증하기 위해 HRD 전문가에게 내용타당도 및 안면타당도를 검토받았고, 대기업 근로자 121명을 대상으로 예비조사를 실시하여 타당도와 신뢰도를 검토하였다. 이 과정을 통해 팀 응집성의 2개 문항, 팀 정보교류체제의 2개 문항, 팀 지식공유행동의 2개 문항을 연구의 목적에 부합하도록 수정하였다. 이러한 과정을 거쳐 본조사에 활용된 문항 수는 변인별로 팀 응집성이 8문항, 팀 정보교류체제가 15문항, 팀 지식공유행동이 16문항, 팀 혁신행동이 9문항, 팀장-팀원 교환관계가 11문항, 긍정적 실책관리문화가 9문항, 그리고 인구통계학적 변인이 7문항으로 총 76문항이었다. 본조사에서는 측정도구의 타당화를 위해 탐색적 요인분석(EFA)와 확인적 요인분석(CFA), 차원감소를 통한 신뢰도 분석을 실시하였다. 이 과정에서 요인구조에 부합하지 않는 문항인 팀 정보교류체제의 문항

중 1문항(팀원의 지식 신뢰의 네 번째 문항)이 제거되었고, 팀 지식공유행동의 2문항(개인 간 상호작용의 일곱 번째 여덟 번째 문항)이 제거되었다. 또한 동일한 시점에 측정된 변인들의 동일방법편의를 검증하였는데, Harman(1967)의 '단일요인검증' 기법을 활용하여 측정하였고, 동일방법편의가 발생하지 않은 것으로 확인되었다.

자료분석은 SPSS 21.0과 AMOS 23.0을 이용하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계와 회귀분석, Hayes의 Process Macro를 활용한 매개효과와 조절효과 분석을 실시하였다. 추리통계 결과에 대한 통계적 유의성은 .05를 기준으로 판단하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 응집성은 팀 혁신행동(β=.076, p=.534)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 팀 정보교류체제는 팀 혁신행동(β=.302, p<.05)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 팀 지식공유행동은 팀 혁신행동(β=.462, p<.001)에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 국내 대기업 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 팀 정보교류체제는 통계적으로 유의한 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다(B=.210, p>.05). 팀 응집성은 팀 지식공유행동을 완전매개하여 팀 혁신행동에 간접적인 영향을 미쳤으며(B=.431, p<.05), 팀 응집성은 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동을 통해 팀 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.243 p<.05).

셋째, 대기업 팀의 구성원이 인식한 팀장-팀원의 교환관계는 팀 응집성과 팀 지식공유행동 간 경로(B=.217, p<.05), 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동 간 경로(B=.278, p<.05)를 조절하는 것으로 나타났다. 또한 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 팀 혁신행동 간 경로를 조절하지 않는 것(B=.100, p=.505)으로 나타났다.

2. 결론

연구의 결과와 논의를 바탕으로 내린 결론은 다음과 같다.

첫째, 대기업 팀의 정보교류체제와 지식공유행동은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미쳤다. 그러나 팀의 응집력은 팀 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 팀 혁신행동을 촉진하기 위해서는 팀의 응집력을 높이기 보다는 팀의 구성원들이 자신이 보유한 지식을 공유하고 결합할 수 있는 분위기를 만드는 것이 더 중요하다. 이러한 집단 분위기 형성이 개별 구성원들의 노력에 의해서는 이루어질 수 없으므로 팀 내 자신이 보유한 지식을 거리낌 없이 내놓을 수 있는 팀의 여건을 조성하기 위한 팀 리더 및 조직 차원의 노력이 요구된다.

둘째, 팀의 응집성은 팀 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 않았지만, 팀 정보교류체제나 팀 지식공유행동과 같은 변인들을 통해 팀 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 팀의 혁신행동을 고취하고 싶다면, 팀의 응집성뿐만 아니라 정보교류체제를 구축하기 위한 노력과 지식공유행동을 촉진하기 위한 노력도 함께 수행되어야 한다. 대기업 팀의 정보교류체제는 팀이 보유한 지적자본으로서 역할을 가지며, 팀 지식공유행동에 영향을 미친다. 팀의 한 구성원이 팀 내 다른 구성원의 전문성을 파악하고, 그들의 정보를 신뢰하고, 그들과 과업을 조정하는 것은 팀 내 견고한 지적자본을 형성하는 데 도움이 된다. 또한 이 연구결과에 따르면, 팀 내 형성된 지적자본은 팀 구성원들이 지식공유를 하게 되는 영향요인 중 하나로 볼 수 있다. 따라서 팀 구성원 간 활발한 상호작용이 일어날 수 있는 여건을 조성하고 팀원들이 서로에 대해 잘 이해하고 신뢰할 수 있는 여건을 조성하는 노력이 요구된다. 또한 팀의 혁신행동을 향상시키기 위해서는 팀의 지적 기반을 단단히 하고, 팀원들이 자신이 보유한 지식을 공유할 수 있도록 공유문화를 장려할 필요가 있다.

셋째, 팀장-팀원의 교환관계는 팀 응집성과 지식공유행동의 관계, 팀 정보교류체제와 지식공유행동의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 이는 팀 구성원 간의 응집 수준뿐만 아니라 팀 리더의 역할도 구성원 간 지식공유행동을 활성화하는

데 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 팀이 인지적으로 정보교류체제를 갖추고 있으면 지식공유행동을 촉발하는 데 영향을 주지만, 팀장-팀원의 교환관계가 지식공유행동을 촉발하기 위한 정보교류체제를 팀원들이 적극 활용하도록 만든다는 것을 의미한다. 따라서 팀 리더도 팀 구성원 간 응집성과 정보교류체제가 자연스럽게 형성되길 기다리는 것이 아니라 팀 구성원들이 바르게 응집성과 정보교류체제를 형성할 수 있도록 도울 필요가 있다. 특히 최근 조직이 다변화하면서 다양한 구성원들로 이루어지는 팀이 생성되고, 팀의 과업 주기도 빠르게 변화하는만큼 응집성과 정보교류체제 구축 형성에 대한 팀 리더의 역할은 매우 중요하다. 또한 팀 리더가 적극적으로 지원하고 존경할만하고, 직무에 대한 전문성을 갖추고 있을수록 팀원들이 팀장을 신뢰하고 서로 간에 상호작용을 한다는 연구결과에 따라 팀 리더도 자신의 전문성을 갖추기 위한 노력을 게을리해서는 안 된다. 긍정적 실책관리문화는 팀 지식공유행동과 혁신행동의 관계를 강화하지는 못하지만, 이는 향후 혁신행동과의 관계 연구에서 팀 지식공유행동과 긍정적 실책관리문화 변인을 어떻게 설정할 필요가 있는지에 대한 이론적 토대를 제공할 수 있다는 데에 그 의의가 있다. 또한 긍정적 실책관리문화와 지식공유행동 모두 팀 혁신행동의 주요 선행변인으로 실천적으로 팀 혁신행동을 제고하기 위해서 이 둘 모두를 활용한 팀 및 조직 개입을 실시할 필요가 있음을 의미한다. 팀 혁신행동을 높이기 위해 팀 구성원 간 상호작용을 활성화하여 지식공유행동이 보다 더 잘 발생할 수 있는 상황을 구축할 필요가 있다. 예를 들어 주간 팀미팅, 브레인스토밍과 같은 아이디어 회의를 적극 활용할 필요가 있으며, 팀 구성원 모두가 편안한 분위기에서 자유롭게 자신의 의견을 개진할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 또한 팀 혁신행동을 높이기 위해 조직이 긍정적으로 실책을 관리한다는 믿음을 심어줄 필요가 있다. 긍정적 실책관리문화도 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에, 조직의 긍정적 실책관리문화가 혁신행동을 향상시킨다는 점을 알 수 있다. 즉, 실책에서도 배울 점이 있으므로, 서로의 실책을 공유하며, 실책이나 오류 발생 상황에서 서로 돕고 실책을 빠르게 감지하여 해결하는 조직 내 전략과 방식들을 적극 활용할 필요가 있다.

3. 제언

이 연구의 결과를 바탕으로 도출한 실천적 제언은 다음과 같다.

첫째, 팀원들의 전문성을 향상시킬 수 있는 교육이 제공되어야 한다. 이 연구에서 팀 내 지적자본의 형성은 팀의 혁신행동에 영향을 미치는 변인임이 확인되었으며, 팀 응집성과 팀 혁신행동의 관계에서 이중매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 즉, 팀원들이 서로의 전문분야를 잘 알고 있고, 그들의 전문성을 신뢰하고 있고, 이를 통해 과업을 잘 조정하고 있을 때, 지식을 공유하게 되고 궁극적으로 혁신적인 업무를 수행한다는 것을 말한다. 팀원들이 서로의 전문성을 신뢰할 수 있으려면, 각 팀원들이 전문성을 갖추고 있어야 한다. 팀이 팀으로 일하기 위해서는 모든 팀원들이 같은 분야의 전문가이더라도 수준이 다 달라야 하며, 시너지를 내기 위해서는 각 분야별 전문가가 배정된 팀이어야 한다. 따라서 같은 팀이라고 하더라도 각 팀원들의 개별 전문성을 향상시키기 위한 분야별 교육이 제공될 필요가 있다.

둘째, 팀 정보교류체제와 팀 지식공유행동의 관계를 강화하기 위해 팀장이 팀 구성원과 긍정적인 관계를 유지할 수 있도록 하는 프로그램이 제공될 필요가 있다. 팀의 분위기 형성에 있어 리더의 역할을 매우 중요하다(김호정, 2003). 어떤 리더십 유형이냐에 따라 차이는 있겠지만, 팀 리더는 팀 과업에 대한 팀 구성원의 적극적인 참여를 이끌어 낼 수 있으며, 팀 구성원들은 타인과 더욱 빈번한 의사소통을 필요로 하고, 이를 통해 더욱 많은 지식과 정보를 접하게 되며, 결과적으로 지식의 공유가 활성화 된다(Cabrera & Cabrera, 2005; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

한편, 기본적으로 팀의 혁신행동을 장려하기 위해서는 혁신적인 과업이 팀에 주어져야 한다(Fan et al., 2016). 또한 직무에 대한 자율성도 요구된다(Cabrera, Collins, & Salgado, 2006). 혁신적인 과업이 주어질 때, 자율성이 높은 팀은 팀미팅을 잡고, 개별 구성원들의 혁신에 대한 관심을 불러일으킬 수 있기 때문이다. 따라서 팀 과업의 특성 역시 고려될 필요가 있다.

셋째, 조직 전사차원에서 지식공유문화를 확산하고 장려할 필요가 있다. 이 연구에서 지식공유행동은 팀의 지적자본을 활용하는 데 있어 중요한 변인임이 확인되었다. 따라서 팀의 혁신행동을 꾀하는 조직에서는 팀의 지식공유행동을 촉진하기 위한 노력을 수행할 필요가 있다. 또한 전사적 차원에서 지식공유를 장려하는 문화를 확산하여 전사적 혁신행동을 꾀할 수도 있을 것이다.

이 연구의 결론을 통해 후속 연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구대상을 달리하여 팀 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화의 관계에 대한 교차 타당성을 검증할 필요가 있다. 이 연구에서는 연구대상에 대한 접근의 한계로 국내 대기업 중 일부 기업의 기능팀을 대상으로 연구를 수행하였다. 따라서 다양한 형태와 규모, 특성을 가진 조직을 대상으로 팀 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화의 관계를 구명하여 이 연구의 결과와 비교해볼 필요가 있다. 이러한 연구는 팀 응집성과 정보교류체제, 지식공유행동, 혁신행동, 팀장-팀원 교환관계, 긍정적 실책관리문화의 관계가 다양한 형태의 조직 및 팀에 걸쳐 일반적으로 나타나는 현상인지, 또는 조직이나 팀의 특성에 따라 상이하게 나타나는 특수적인 현상인지를 구명하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 인식이 아닌 실제적인 팀 혁신성과에 기초한 관계 연구를 수행할 필요가 있다. 이 연구에서는 실제적인 팀 혁신성과의 도출 및 수집이 어렵고, 개별 조직 및 팀의 혁신성과물이 달라 동일한 변인으로의 사용이 어렵다는 현실적인 이유로 인하여 개별 팀원의 인식에 기반한 팀의 혁신행동을 자료로 활용하였다. 혁신행동은 혁신성과를 달성하기 위한 선행변인이기 때문이다. 국내 대기업 팀의 현실적인 실정을 고려할 때, 조직 또는 팀 별로 혁신성과에 대한 기준이나 지표가 상이하거나, 팀의 혁신성과 측정 자체가 이루어지지 않는 등 다양한 경우가 존재하여 팀 및 조직의 실제 자료에 기반한 혁신성과 평가는 매우 어려울 수 있다. 이를 극복하기 위하여 서로 다른 기준에 의해 도출된 혁신성과 점수를

어떻게 전환하여 사용해야 하는가에 대한 연구를 선행적으로 수행하거나, 자료 수집의 용이성을 위하여 특정 기업을 대상으로 한 사례연구를 실시하는 방안 등을 활용할 수 있을 것이다. 또한 혁신행동과 혁신성과가 간의 실질적인 영향관계를 밝힘으로써, 혁신행동을 혁신성과의 선행변인으로 보는 것이 적절하다는 선행연구의 주장을 실증하는 데 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

강민형. (2011). 지식이전행위, 어떻게 측정해야 하나? - 제공자와 수용자의 관점 비교. **지식경영연구**, **12**(2), 1-16.

강아영. (2007). **제품혁신 프로젝트 팀의 기술적 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울: 이화여자대학교.

강정애, 김현아. (2005). 리더-구성원의 성별조합에 따른 LMX의 효과성 연구. **아시아여성연구**, **44**(2), 197-224.

고은정, 이성진, 김상수. (2018). 직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로. **지식경영연구**, **19**(2), 163-186.

공희경. (2004). **지식공유 영향요인이 지식관리시스템 성과에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 광주: 전남대학교

구정대. (2003). **관광호텔경영관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집성, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 경주대학교.

권업, 김규정. (2002). 종업원의 감정반응(PAD), 애착행위, 지식공유 및 신제품 혁신성 간의 상호작용에 관한 연구. **경영학연구**, **31**(4), 103-1068.

권업, 김기한. (2004). 조직내 관계적 조직풍토와 구성원간 관계역할행위가 지식공유에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. **경영교육논총**, **35**, 363-385.

권중생, 노수근. (2014). 기업의 학습조직 구축요인이 심리적 자본과 혁신행동에 미치는 영향. **디지털융복합연구**, **12**(3), 105-115.

김경규, 김범수, 송세정, 신호경. (2005). 지식공유 의도와 지식관리시스템의 사용. **Asia Pacific Journal of Information Systems**, **15**(3), 65-90.

김경선. (2005). **조직구성원간 사회 관계망과 지식공유와의 상관성 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울: 연세대학교.

김동주, 김영목, 황승배, 김영완. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로. **기업경영연구**, **19**(2), 237-258.

김명형. (1996). **조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구**. 미출판 박사학위논문, 서울: 고려대학교.

김문주. (2010). **팀 다양성과 팀 공유감이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 학습의 매개효과를 중심으로**. 미출판 박사학위논문, 서울: 이화여자대학교.

김미애. (2018). **제조업 근로자의 개인 및 직무 변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

김승곤, 전정호, 설현도. (2017). 중소기업 종업원의 고몰입 인사제도 지각이 혁신행동에 미치는 영향: LMX와 일선관리자의 인사역량의 조절효과를 중심으로. **기업경영연구**, **71**, 67-90.

김진희. (2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. **노동정책연구**, **7**(2), 103-134.

김태경. (2015). **병원 종사자의 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향과 개인 및 조직문화적 요인의 조절효과**. 미출판 석사학위논문, 김해: 인제대학교 보건대학원.

김태연. (2010). **대기업 팀의 학습행동과 효과성 관계에서 교류기억의 매개효과**. 미출판 석사학위논문. 서울대학교.

김태연, 이찬. (2011). 대기업 팀의 학습행동과 효과성 관계에서 교류기억의 매개효과. **농업교육과 인적자원개발**, **43**(1), 163-184.

김태형. 김은호. (2006). 혁신행동에 영향을 미치는 창의성의 발현에 관한 연구. **한국산업경영학회 발표논문집**, **1**, 361-375.

김태홍, 한태영. (2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향, **인사조직연구**, **17**(3), 117-159.

김학수, 이준호, 한수진. (2013). 연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절역할에 대한 연구. **대한경영학회지**, **26**(8), 1971-2002.

김학수, 이준호, 한준구. (2014). 신제품개발팀에서 사회적·과업 응집성과 기술혁신 성과간의 관계: 팀 창의성 지원 풍토의 조절효과. **한국산학기술학회논문지**, **15**(2), 717-724.

김현경, 강수돌. (2015). 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향. **경영교육연구**, **30**(4), 405-433.

김현숙, 백기복, 김정훈. (2015). 상사의 하향온정 행동과 팀만족 및 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과. **한국콘텐츠학회논문지**, **15**(1), 437-450.

김형진, 심덕섭 (2017). 지식공유와 지식은폐의 선행요인 및 결과에 관한 연구. **대한경영학회지**, **30**(12), 2085-2104.

김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. **한국행정학보**, **37**(4), 103-123.

김효근, 정성휘. (2002). 기업내 Knowledge Management Systems(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구. **경영학연구**, **31**(4), 993-1037.

김효준, 곽기영. (2014). 트랜잭티브 메모리 역량이 업무성과에 미치는 영향. **경영학연구**, **43**(4), 745-769.

문수백. (2018). **구조방정식모델링의 이해와 적용**. 서울: 학지사.

민경호, 이병석. (2005). 조직구성원들이 인식한 CEO 리더십스타일이 조직효과성에 미치는 영향. **대한경영학회지**, **48**, 1-21.

박경규, 이규만. (2001). 개인특성, 리더-구성원 교환관계 및 조직구성원의 태도와의 관계에 관한 연구. **경상논총**, **23**(June), 53 - 76.

박내회. (2001). 조직 및 업무구조의 개선을 통한 조직문화의 개발. **서강경영논총**, **12**(2), 103-121.

박문수, 문형구. (2001). 지식공유의 영향요인 : 연구동향과 과제. **지식경영연구**, **2**(1), 1-23.

박문수, 문형구. (2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구. **지식경영연구**, **5**(2), 1-23.

박성현. (2012). **부하의 핵심자기평가와 업무몰입 및 상사와 부하간 교환관계가 조직유효성에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 서울: 성균관대학교.

박영만(2009). **시큐리티 관리자의 리더십 유형이 조직문화, 응집성 및 조직효과성에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 경기대학교.

박원우. (2007). 한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향. **경영논집**, **41**, 59-97.

박종근, 김용근. (2018). 그룹초점 변혁적 리더십이 팀 혁신성에 미치는 영향 연구. **조직과 인사관리연구**, **42**(2), 1-31.

박종욱, 김성수, 이용진. (2015). 혁신유인형 인사시스템이 팀 혁신 성과에 미치는 영향 : 팀 창의적 과정의 매개효과를 중심으로. **인사조직연구**, **23**(2), 131-157.

박진현. (2010). **연구개발 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 연구인력 중심으로**. 미출판 석사학위논문, 대전: 충남대학교.

박태호. (2002). **지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 부산: 경성대학교.

박현희. (2000). **개인과 조직간의 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울: 고려대학교.

박희진. (2009). **지식관리시스템 환경에서 지식기여 영향요인에 대한 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울: 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원.

박희태, (2011). **상사의 비인격적인 행동이 구성원의 반응과 직무성과에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

배범수, 노명화. (2016). 팀장의 변혁적 리더십과 팀 적응성과 간의 관계 : 공유멘탈모델의 매개효과. **인적자원관리연구**, **23**(1), 127-152.

변원태. (2007). **한국과 중국 조정 지도자의 코칭행동이 집단응집성 및 선수만족에 미치는 영향**. 미출판 박사학위논문, 서울: 연세대학교.

서혜선, 양경숙, 김나영, 김희영, 김미경. (2011). **PASW SPSS 회귀분석**. 서울: 한나래 아카데미.

석봉인, 한문성. (2016). 리더-구성원 간 교환관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 - 팀웍을 중심으로. **글로벌경영학회지**, **13**(2), 155-178.

설현도. (2002). **조직의 학습지향성, 흡수능력과 지식창출: (주) 파이컴의 신제품 개발과정을 중심으로**. 미출판 박사학위논문, 서울: 고려대학교.

성양경, 김명언. (2006). 팀 수준에서의 직무갈등과 관계갈등. **한국인사·조직학회 발표논문집**, **2006**, 73-107.

송재준. (2013). **팀 협업과 정보교류체제가 성과에 미치는 영향 : 성숙도의 조절효과를 중심으로**. 미출판 박사학위논문, 성남: 가천대학교 대학원.

송재준, 김문중. (2013). 팀 협업과 정보교류체제가 성과에 미치는 영향: 성숙도의 조절효과를 중심으로. **상업교육연구**, 45-72.

심덕섭, 윤수결, 조성일. (2005). 팀 내 리더-구성원 교환관계(LMX) 분화의 원인과 결과: 팀 수준 분석. **기술혁신연구**, **13**(1), 1-20.

송지준. (2012). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법. 서울: 21세기사.

심덕섭, 윤수결, 조성일. (2005). 팀 내 리더-구성원 교환관계(LMX) 분화의 원인과 결과: 팀 수준 분석. **기술혁신연구**, **13**(1), 1-20.

심선아. (2018). 팀장의 하향온정이 팀 혁신성향에 미치는 영향에 관한 연구 : 팀 구성원의 정서적 조직몰입의 매개 효과. **산업혁신연구**, **34**(4), 279-301.

양병화. (1998). **다변량 자료분석의 이해와 활용**. 서울: 학지사.

양병화. (2006). **다변량 데이터 분석법의 이해**. 서울: 커뮤니케이션북스.

양심파, 권기환. (2017). 변혁적 리더십이 지식공유, 혁신행동 및 직무성과에 미치는 영향. **글로벌경영학회지**, **14**(6), 181-214.

오원경. (2017). 팀의 특성과 팀 효능감 간 관계에 대한 TMS의 매개효과. **경영학연구**, **46**(1), 213-233.

오준호. (2009). **상사-부하 관계에 따른 군 인사평가 공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 군의 근무평정제도를 중심으로**. 미출판 석사학위논문, 서울: 경희대학교 경영대학원.

왕봉지, 최상민, 문태수. (2014). 교류기억체계(TMS)와 지식활용이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 자동차 부품산업을 중심으로. **인터넷전자상거래연구**, **14**(4), 41-63.

이금심. (2017). **개인 창의성과 조직 구성원의 가치혁신문화 인식이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과**. 미출판 박사학위논문, 충남: 건양대학교.

이기현. (2016). 프로젝트 팀의 네트워크 특성이 팀 성과에 미치는 영향. **인사조직연구**, **24**(4), 9-32.

이기현, 신인용. (2016). 리더-구성원 교환관계와 팀 구성원 직무스트레스 간 관계에 대한 다수준적 접근. **경영학연구**, **45**(2), 687-710.

이미란, 김용원. (2016). 소셜네트워킹서비스와 업무성과와의 관계 연구: 트랜스젝티브 메모리역량의 매개효과와 사용시간의 조절효과를 중심으로. **인터넷정보학회논문지**, **17**(1), 109-118.

이상호. (2009). **조직과 리더십**. 서울: 북넷.

이소윤. (2000). **대인관계특성, 조직상황특성, 개인의 적극성이 지식공유에 미치는 영향**. 미출판 석사학위논문, 서울: 고려대학교.

이승미. (2013). **리더-구성원 교환관계(LMX)와 조직몰입의 관계에서 지식공유의 매개효과**. 미출판 석사학위논문, 대구: 경북대학교 교육대학원.

이영현, 김수원, 이의규, 정택수. (2001). **기업의 학습조직화 촉진방안**. 서울: 한국직업능력개발원.

이장우, 강용운. (2006). 대-중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. **중소기업연구**, **28**(3), 243-268.

이종법, 양재생. (2005). 집단응집력과 조직유효성의 관계에 관한 연구. **인적자원관리연구**, **12**(2), 5-23.

이지영, 김명언. (2015). 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도가 조직에서의

직무태도 및 객관적 직무성과에 미치는 차별적 효과. **한국인사관리학회**, **2015**, 452-474.

이창준. (2007). **카리스마적 및 감성적 리더십이 팀 구성원의 정서와 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구**. 미출판 박사학위논문, 경기: 아주대학교.

이철우. (2018). 임파워링 리더십과 팀 혁신행동의 관계에서 집단의 리더수용의 매개효과 검증. **인문사회21**, **9**(1), 767-780.

이현숙, 김수진, 전수현. (2010). **구조방정식모형 원리와 적용**. 서울: 학지사.

이현재, 정예지. (2018). 팀 리더의 긍정적 나르시시즘이 팀 혁신성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 에너지의 매개효과를 중심으로. **리더십연구**, **9**(4), 3-34.

이현정, 이수현, 김효근. (2007). 지식기여자의 지식기여도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **한국경영학회 통합학술발표논문집**. **2007**(8), 1-31.

이홍재, 권기헌, 차용진. (2006). 지식공유의 영향요인에 관한 실증연구: 평가, 보상, 지식품질, 지식공유의 인과관계 모형검증. **한국행정연구**, **15**(2), 127-156.

이훈영. (2008). **이훈영교수의 연구조사방법론**. 서울: 청람.

이희옥, 정동섭. (2017). 팀의 다양성 및 교환관계가 팀 창의성과 팀 성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, **24**(3), 127-151.

임대환, 강동주. (2014). 변혁적 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 구성원 간 신뢰와 집단응집성의 매개효과. **경영교육연구**, **29**(1), 23-51.

임희정, 강혜련. (2006). 신제품 개발 팀의 효과성: 팀 분산기억의 역할. **인사관리연구**, **30**(1), 31-58.

장승훈, 노명화, 안상철, 손승연. (2014). 조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향: 직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, **21**(3), 217-239.

장용선. (2010). 조직문화 유형이 지식공유에 미치는 영향 분석. **대한경영학회지**, **23**(5), 2793-2813.

정동섭. (2006). 지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향. **Journal of the Korean Data Analysis Society**, **8**(5), 2063-2080.

정동섭, 박태호. (2002). 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향. **정보화정책**, **9**(4), 49-67.

정예지. (2012). **팀 자본이 팀 동적 역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 미출판 박사학위논문, 서울: 이화여자대학교.

정예지, 김문주. (2014). 팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, **27**(5), 636-655.

정우진. (2012). **S마케팅기업 구성원의 경력계획 이직의도와의 관계에서 상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과**. 미출판 석사학위논문, 서울: 고려대학교.

정재훤, 양성병, 김영걸. (2009). 온라인 지식네트워크 내에서의 지식기여 및 지식활용 활동에 영향을 미치는 요인. **한국경영과학회지**, **34**(3), 1-27.

조남문, 오상진, (2018). 조직 내 구성원의 흡수역량 및 폐기역량이 혁신행동에 미치는 영향: 지식창출과 지식공유의 매개효과를 중심으로. **경영교육연구**, **33**(3), 261-289.

조영복, 이나영. (2014). 회복탄력성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원과 실책관리문화의 조절효과. **경영과 정보연구**, **33**(5), 155-169

조현정. (2015). **기업비서의 무형식학습 활동과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

주현미. (2012). **대기업 팀의 응집성과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

차윤석. (2012). **웰니스(wellnee)와 업무성과 간의 관계에 관한 연구: 다수준 모형분석을 활용한 실증연구를 중심으로**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

차종석, 김영배. (1994). 프로젝트 팀 리더의 역할과 팀성과. **한국경영과학회지**, **19**(1), 123-144.

최명은. (2004). **R&D 프로젝트 성과의 영향요인에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문, 경북: 경북대학교 대학원.

최병권. (2012). 특집: 글로벌 혁신 기업의 일하는 방식 7. **기계산업**, **425**, 38-45.

최성수, 권용주. (2012). 리더의 감성지능과 창의성, 신뢰, 집단응집력이 조직유효성과 혁신행동에 미치는 영향 연구: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로. **관광레저연구**, **24**(7), 95-113.

최영준. (2014). **중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동과 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계**. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.

최재훈. (2015). **팀 학습행동과 정보교류체제가 팀 성과에 미치는 영향: 팀 응집력의 조절효과를 중심으로**. 미출판 박사학위논문. 경기: 가천대학교.

표용태. (1998). 리더십 유형, 조직몰입, 응집성, 이직의도의 관계에 관한연구. **한일경상논문**, **16**, 117-139.

한무명초, 이충권, 차경진 (2016) 정보기술과 교류기억시스템이 팀 성과에 미치는 영향,

Information Systems Review, **18**(4), 155-171

한수진, 장금화. (2018). 트랜잭티브 메모리 역량이 창의적 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 자기효능감의 조절효과. **인적자원개발연구**, **21**(4), 1-23.

허재윤. (2000). **팀제 조직의 특성이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구**. 미출판 석사학위논문, 서울: 연세대학교 관리과학대학원.

홍세희. (2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국심리학회지: 임상**, **19**(1). 161-177.

Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, *25*(8), 969-978.

Adler, P. S. (1990). Shared Learning. *Management Sciences*, *36*(8), 938-957.

Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management*, *42*(8), 1105-1120.

Aldrich, H. (1999). *Organizaions Evolving*. London: Sage.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, *10*(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, *40*(1), 39-58.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157-183.

Anderson, N., Potonik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*, 1297 - 1333.

Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2002). Virtual knowledge-sharing communities of practice at Caterpillar: Success factors and barriers. *Performance Improvement Quarterly*, *15*(3), 94-113.

Argote, L., & Guo, J. M. (2016). Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in

organizations. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 65 - 84.

Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1375 - 1382.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). What is an organization that it may learn. *Organizational learning: A theory perspective*, Argyris C, Schoen DA (eds). Addison-Wesley: Reading, MA, 8-29.

Austin, J. R. (2003). Transactive memory on organizational groups; The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 866-878.

Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, *49*(5), 46-51.

Barczak, G., & Wilemon, D. (2001). Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation Management*, *4*(1), 32-36.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, *32*(1), 439-476.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, *18*(3), 19-31.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009a). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(3), 305-337.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009b). Extending and refining the dialectic perspective on innovation: There is nothing as practical as a good theory; nothing as theoretical as a good practice. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(3), 363-373.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral

intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS quarterly*, *29*(1), 87-111.

Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, *49*(4), 432-445.

Brander E., Mark, G., & Hertel, I. D. (2005). Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *48*, 68-77.

Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization science*, *15*(6), 633-644.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Handbook of cross-cultural psychology*, *2*(2), 349-444.

Brökel, T., & Binder, M. (2007). The Regional Dimension of Knowledge Transfers: A Behavioral Approach. *Industry and Innovation*, *14*(2), 151-175.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit, in K. A. Bollen., J. S. Long(Eds), *Testing structural equation models* (pp. 1-9), Newbury Park, CA: Sage.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, *16*(5), 720-735.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2007). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245-264.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, *31*(6), 515-524.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*(4), 823-847.

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents

and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational *Psychology and Behavior*, *22*(2), 161-177.

Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, *52*, 273 - 293.

Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, *31*, 71-88.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(6), 709-729.

Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, *36*(3), 257-274.

Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. London, On: Sports Dynamics.

Cartwright, D. E., & Zander, A. E. (1960). *Group dynamics: Research and theory*.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row Publication Co.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. The International *Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245-264.

Cha, J., Kim, Y., Lee, J-Y., & Bachrach, D. G. 2015. Transformational leadership and inter-team collaboration: Exploring the mediating role of teamwork quality and moderating role of team size. *Group & Organization Management*, *40*(6), 715-743.

Chakravarthy, B. S., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations: A field study*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

Du Chatenier, E., Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. (2009). The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams. *Human Resource Development Review*, *8*(3), 350-381.

Chen, X., Li, X., Clark, J. G., & Dietrich, G. B. (2013). Knowledge sharing in open source software project teams: A transactive memory system perspective. *International Journal of Information Management*, *33*(3), 553-563.

Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. *Organization science*, *7*(6), 593-614.

Chiang, Y. H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, *67*(4), 631-640.

Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, *42*(3), 1872-1888.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, *49*(5), 643-661.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 544-560.

Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, *24*(5), 294-301.

Corno, L., & Mandinach, E. B. (1983). The role of cognitive engagement in classroom learning and motivation. *Educational psychologist*, *18*(2), 88-108.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154-1191.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, *24*(3), 522 - 37.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, *NJ*, *2*(4), 169-187.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Germany, Burlington, MA: Elsvier Butterworth-Heinemann.

Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, *15*(5), 545-567.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, *42*(5), 693-716.

Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2006). Is more discussion about levels of analysis really necessary?When is such discussion sufficient? *The Leadrship Quarterly*, *17*(5), 537-552.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical diad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46 - 78.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1191-1201.

DeConinck, J. B(2009). The effect of leader - member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*. *62*(11). 1081-1086.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, *3*(1), 60-95.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership. *A critique and further development*. *11*(3), 618-634.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, *14*(3), 375-394.

Drucker, P. (1994). *The theory of the business*.

Du Chatenier, E., Verstegen, J. A., Biemans, H. J. Mulder M. and Omta, O.

(2009). The Challenges of Collaborative Knowledge Creation in Open Innovation Teams, *Human Resource Development Review*, *8*(3), 350-381,

Duncan, R. W. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, *1*, 75-123.

Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state-of-the-art review. *Human factors review*, *26*, 285-323.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, *21*(3), 345-367.

Edelson, S. E. (1965). The changing role of the social worker in medical education. *Social Work*, 81-86.

Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, *49*(2), 395-406.

Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The influence of cultural, social, and work contexts. *Management and Organization Review*, *6*(3), 351-370.

Fan, H. L., Chang, P. F., Albanese, D., Wu, J. J., Yu, M. J., & Chuang, H. J. (2016). Multilevel influences of transactive memory systems on individual innovative behavior and team innovation. *Thinking Skills and Creativity*, *19*, 49-59.

Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management science*, *46*(12), 1554-1568.

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups. A study of a housing project*. New York: Harper & Bros.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, *10*(4), 803-813.

Ford, C. M. (2000). Creative developments in creativity theory. *The Academy of Management Review*, *25*(2), 284-287.

Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*(5th ed.). CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H. J. Bullinger (Eds.), *Human aspects*

in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals (pp. 776 - 782). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.

Gardner, H. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but understanding the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, *57*(1), 1-46.

Gieskes, J., & Heijden, B. V. D. (2004). Measuring and enabling learning behaviour in product innovation processes. Creativity and Innovation Management, 13(2), 109-125.

Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(2), 102-115.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *29*, 499-517.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, *10*(3), 601-616.

Goodman, P. S., & Shah, S. (1992). Familiarity and work group outcomes. *Group process and productivity*, 276-298.

Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. *Productivity in organizations*, 295-327.

Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In: J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press

Graen, G., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 868-872.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.

Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in

vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *1*(3), 209-216.

Gruber, J., & Gray, R. (1982). Responses to forces influencing cohesion as a function of player status and level of male varsity basketball coompetitio. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, *53*(1), 27-36.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Lanza-Abbott, J. (2015). The importance of error management culture in organizations: the impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *14*(1), 45-67.

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Lanza-Abbott, J. (2015). The importance of error management culture in organizations: the impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *14*(1), 45-67.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, *47*(1), 307-338.

Haar, P. T. (2018). Measuring innovation: A state of the science review of existing approaches. *Intangible Capital*, *14*(3), 409-428.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration, In L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.

Hackman, J. R. (1987). *The design of work team. In J. W. Losch(ed.), Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.

Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management journal*, *26*(4), 687-707.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, *44*(1), 82-111.

Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago

Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

He, W., & Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and-seeking beliefs. *Decision support systems*, *46*(4), 826-838.

Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, *56*(2), 333-361.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2007). *Managing: A competency-based approach*. Cengage Learning.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 9-30.

Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. *Management science*, *38*(6), 757-777.

Hogg. M. A. (1992). *The social psychology of gourp cohesiveness: from attraction to social identity*. NY: New York University Press.

Hollingshead, A. B. (1998). Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. *Journal of experimental social psychology*, *34*(5), 423-442.

Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of personality and social psychology*, *81*(6), 1080.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53 - 60..

Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, *65*(2), 153-169.

Huang, K. G., & Murray, F. E. (2009). Does patent strategy shape the

long-run supply of public knowledge? Evidence from human genetics. *Academy of management Journal*, *52*(6), 1193-1221.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, *94*(5), 1128.

Huong, H. T. T(2011). The relationship between franchise and franchisor: A study of the Vietnamese retail franchising. *Journal of Science, Economics and Business*. *27*(2). pp.67-81.

Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied psychology*, *76*(3), 380.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55.

Jackson, E. M., Cherry, K. E., Smitherman, E. A., & Hawley, K. S. (2008). Knowledge of memory aging and Alzheimer's disease in college students and mental health professionals. *Aging and Mental Health*, *12*(2), 258-266.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of applied psychology*, *78*(2), 306.

Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin

Janis, I. L. (1982). *Group think*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Janssen, O. (2000) Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 287 - 302.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, *50*(4), 877-904.

Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: effects of transformational leadership. *Journal of*

Management, *44*(5), 1819-1847.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS quarterly*, *31*(4), 783-808.

Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*, *27*, 37 - 46.

Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing*, *1*(1), 47-60.

Käser, P. A., & Miles, R. E. (2002). Understanding knowledge activists' successes and failures. *Long Range Planning*, *35*(1), 9-28.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). Teams at the top. *The McKinsey Quarterly*, (1), 71-80.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*, *21*(2), 12-13.

Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 677-691.

Keith, N. and Frese, M. (2008), Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 59-69.

Keyton, J., & Springston, J. (1990) Redefining cohesiveness in groups. *Small Group Research*, *31*(3), 234-254.

Kimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*, *20*(2), 403-437.

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management review*, *19*(2), 195-229.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, *24*(4), 625-645.

Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, *77*(2), 161.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, *7*(3), 77-124.

Kuipers, B. S., & De Witte, M. C. (2005). Teamwork: a case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(2), 185-201.

Landau, S., Landau, B., & Landau, D. (2001). *From Conflict to Creativity*. Jossey-Bass.

Langfred, C. W. (1998). Is group cohesiveness a double edged sword? *Small Group Research*, *29*, 124-139.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, *14*(1), 319-338.

Lewin, K. (1947). Frontier in group dynamics: Concept, method and reality in socail science: Social equilibria and socail change. *Human Relations*, 55-70.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of applied psychology*, *88*(4), 587.

Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. Management Science 50(11):1519-1533.

Liang, D. W., Moreland, R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and social psychology bulletin*, *21*(4), 384-393.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, *24*(1), 43-72.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, *23*(3), 451-465.

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an

empirical study. *International Journal of manpower*, *28*(3/4), 315-332.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of CVI, T, rWG (J)}, and r* WG (J)} indexes. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 640.

Loewenberger, P. (2013). The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. *Human Resource Development Review*, *12*(4), 422-455.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(6), 695-706.

Man, D.C., & Lam, S.S.K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24,* 979-1001.

March, J. G., & Olson, J. P. (1983). Organizing political life: What administrative reorganization tells us about government. *American Political Science Review*, *77*(2), 281-296.

Marsh, H. W., Hau, K., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeing*, *11*(3), 320 - 341

Martin, A., O'Donohue, W., & Dawkins, S. (2011). Psychological capital at the individual and team level: Implications for job satisfaction and turnover intentions of emergency services volunteers'. In *Proceedings of the 2011 ANZAM Conference* (pp. 1-17).

Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, *33*, 271-312.

Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. 2015. Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted

by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3): 713-734.

McGrath, J. E. (1964). *Social Psycholohy: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

McGraw, K. O., & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological methods*, *1*(1), 30.

McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, *7*(2), 226-246.

Meijman, T. F., Mulder, G., Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (1998). Handbook of work and organizational psychology. *Work psychology*, *2*.

Memili, E., Welsh, D. H., & Kaciak, E. (2014). Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of the leader-member exchange theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(2), 200-209.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, *3*(3), 546-562.

Mills, T. M. (1967). *The sociology of small group*. Ny, New York: Prentice-Hall.

Mohammed, S., & Nadkarni, S. 2011. Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, *54*(3): 489-508.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.

Moorman, C. Miner, A. S. (1997). The impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, *34*, 91-107.

Moreland, R. L., & Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication?. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 117-133.

Moreland, R. L., & Thompson, L. (2006). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. *Small groups: Key readings*, *327*.

Moreland, R. L., Argote, L., & Krishnan, R. (1996). *Socially shared cognition at work: Transactive memory and group performance*.

Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, *115*, 210-227.

Müller, A., Herbig, B., & Petrovic, K. (2009). The explication of implicit team knowledge and its supporting effect on team processes and technical innovations: An action regulation perspective on team reflexivity. *Small Group Research*, *40*(1), 28-51.

Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In *Multi-level issues in strategy and methods* (pp. 9-73). Emerald Group Publishing Limited.

Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The impact of perceived loafing and collective-efficacy in group goal process and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*, 117-133.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Nevis, E., & Di Bella, T. (1997). *How organizations learn*. San Francisco.

Nicolini, D., & Meznar, M. B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human relations*, *48*(7), 727-746.

Nissen, M. E., & Bergin, R. D. (2013). Knowledge work through social media applications: Team performance implications of immersive virtual worlds. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *23*, 84 - 109.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.

Organization Science, *5*, 14 - 37.

O'Cass, A., & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, *32*(8), 996-1018.Oh, 2001

Oh, H., Chung, M. H., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of management journal*, *47*(6), 860-875.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, *39*(3), 607-634.

Olson, A. (2000). *A theory and taxonomy of individual team member performance*. Doctorial dissertation of university of minnesota.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 963-974.

Owen. W.F. 1985. Metaphor analysis of cohesiveness in small discussion groups. *Small Group Behavior*, *16*, 415-424.

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of Knowledge Management*, *17*(3), 398-415.

Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*, 297-307.

Pirola Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational behavior*, *25*(2), 235-257.

Plakhotnik, M. S., & Rocco, T. S. (2011). What do we know, how much, and why it matters: organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, *10*(1), 74-100.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the

literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879.

Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago press.Poole & Van de Ven, 1989;

Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2012). Idea generation and idea evaluation: Cognitive skills and deliberate practices. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 189-215). Academic Press.

Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of knowledge management*, *15*(6), 928-947.

Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, *23*(4), 400-414.

Rau, D. (2001), *Knowing who knows what: The effect of transactive memory on the relationship between diversity of expertise and performance in top management teams*, Doctoral dissertation, University of Minnesota.

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge university press.

Reiter-Palmon, R., Herman, A. E., & Yammarino, F. J. (2008). Creativity and cognitive processes: Multi-level linkages between individual and team cognition. In *Multi-level issues in creativity and innovation* (pp. 203-267). Emerald Group Publishing Limited.

Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organization*. IL, Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

Robey, D., & Sales, C. A. (1994). *Designing organizations*. Richard d Irwin.

Rousseau, V., & Aubé, C. (2018). When leaders stifle innovation in work teams: The role of abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, *151*(3), 651-664.

Rulke, D. L., & Rau, D. (2000). Investigating the encoding process of transactive memory development in group training. *Group & Organization Management*, *25*(4), 373-396.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation

questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. Journal of Organizational Behavior: The International *Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(4), 527-547.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. Journal of Organizational Behavior: The International *Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(4), 527-547.

Sales, E., Dickinson, T. l., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Sales(eds.), *Teams: Their Training and Performance*. Norwood: Ablex.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, *8*(2), 23-74.

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, *41*(3), 769-788.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, *37*(3), 580-607.

Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational behavior and human performance*, *33*(3), 283-306.

Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplin: the art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.

Sessa, V. I., & Jackson, S. E. (1995). *Diversity in decision-making teams: All differences are not created equal*.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The*

leadership quarterly, *15*(1), 33-53.

Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 483-503.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, *52*(3), 489-505.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, *30*(6), 933-958.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, *15*(1), 33-53.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, *16*(2).

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, *92*(6), 1709.

Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, *20*(1), 7-28.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, *42*(6), 662-673.

Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management science*, *51*(5), 756-770.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, *19*(6), 807-823.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of

transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, *23*(1), 65-101.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, *50*(4), 505-535.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, *49*(6), 1239-1251.

Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. Journal of knowledge management, 15(3), 462-477.Swnads, J. (1978). *Organizational behavior: Systems and applications, sherman oaks*. CA, California: Alfred Publishing co.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, *17*(S2), 27-43.

Szulanski, G. (2002) *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. Northridge. Cal.: Harper Collins.

Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, *19*(1), 121 - 140

Tannenbaum, S. I., Bread, R. L., & Sales, E. (1992). Team building and its influence in team effectiveness: An examination of conceptual and empirical development. In K. Kelly(ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Oranizational Psychology*, New York: Elsevier science.

Terrence, E. D., & Kent, D. P. (2000). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in scholls. San Francisco*, CA: Jossey-Bass Co.

Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From 'I'to 'we': The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, *55*(1), 55-88.

Thayer, A. L., Petruzzelli, A., & McClurg, C. E. (2018). Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical considerations. *American Psychologist*, *73*(4), 363.

Thompson, J. D. (2017), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Routledge.

Thompson, L., & Fine, G. A. (1999). Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration. P*ersonality and Social Psychology Review*, *3*(4), 278-302.

Tidd, J., & Bessant, J.R. (2014). *Strategic innovation management*. Chichester, West Sussex: Wiley.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, *45*(6), 1137-1148.

Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington books.

Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on engineering management*, (1), 28-45.

Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, *13*(2), 179-190.

Tsai, M. T., & Cheng, N. C. (2010). Programmer perceptions of knowledge-sharing behavior under social cognitive theory. *Expert Systems with Applications*, *37*(12), 8479-8485.

Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication research*, *15*(5), 632-651.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, *8*(6), 117-130.

Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, *29*(5),

729-751.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., and Sonnentag, S. (2005), Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1228-1240.

van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. Annual Review of Organizational *Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 211-233.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, *115*(2), 204-213.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 420-432.

Wegner, D. M, Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen and G.R. Goethals (eds.), *Theories of Group Behavior*. New York: Springer, pp.185-208, 1987

Wegner, D. M., Erber, R., & Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, *61*(6), 923.

Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.

West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*.

West, J. (2006). Does appropriability enable or retard open innovation. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, 109-133.

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, *81*(6), 680.

Widmann, A., Messmann, G., & Mulder, R. H. (2016). The impact of team learning behaviors on team innovative work behavior: a systematic review. *Human Resource Development Review*, *15*(4), 429-458.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1990). The effects of group size in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *12*(2), 177-190.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire*. Sports Dynamics.

Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Braweley, L. R. (1993). *Handbook of Research on Sport Psychology*. New York: Macmillan.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, *31*(3), 405-431.

Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of international business studies*, *25*(2), 253-273.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293-321.

Wright, T. P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of Aeronautical Sciences*, *3*(4), 122-128.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011), Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *15*(2), 299-312.

Yang, J. (2007), The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, *11*(2), 83-90.

Yang, S., & Guy, M. (2011). The effectiveness of self-managed work team in gorvernment organizations. *Journal of Business & Psychology*, *26*(4), 531-541.

Yelle, L. E. (1979). The learning curve: Historical review and comprehensive survey. *Decision sciences*, *10*(2), 302-328.

Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, *7*(1), 65-81.

Zaccaro, S. (1991) Nonequivalaent associations between forms of cohesiveness and group related outcomes: Evidence for multidimentsionality. *Journal of social Psychology*, *131*, 387-399.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*(4), 451-483.

Zaccaro, S., & Lowe, C. (1988). Cohesiveness and peformance: Evidence for

multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, *128*, 547-558.

Zhang, J., & Faerman, S. R. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, *16*(4), 479-493.

Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, *6*(3), 391-413.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of organizational behavior*, *23*(1), 75-92.

〔부록 1〕 매경 회사연감 상위 100대 대기업(2018년 기준)

(단위: 백만원)

순위	회사명	매출액	순위	회사명	매출액
1	삼성전자(주)	161,915,007	51	LG이노텍(주)	7,149,756
2	현대자동차(주)	41,604,869	52	(주)서브원	5,710,036
3	기아자동차(주)	32,109,883	53	농협경제지주(주)	5,676,440
4	LG전자(주)	31,966,513	54	(주)호텔롯데	5,478,369
5	삼성디스플레이(주)	30,111,427	55	고려아연(주)	5,452,393
6	에스케이하이닉스(주)	29,718,939	56	삼성SDI(주)	5,421,389
7	SK에너지(주)	28,885,192	57	롯데건설(주)	5,301,777
8	GS칼텍스(주)	28,623,701	58	씨제이제일제당(주)	5,267,128
9	(주)포스코	28,553,815	59	CJ대한통운(주)	5,188,813
10	삼성생명보험(주)	27,074,370	60	삼성전기(주)	5,003,041
11	엘지디스플레이(주)	25,591,082	61	(주)한화	4,639,965
12	삼성화재해상보험(주)	21,613,805	62	삼성에스디에스(주)	4,547,167
13	(주)포스코대우	20,891,526	63	삼성엔지니어링(주)	4,503,784
14	에쓰-오일(주)	20,891,340	64	두산중공업(주)	4,336,699
15	(주)엘지화학	20,880,236	65	에스케이가스(주)	4,151,828
16	삼성물산(주)	20,442,825	66	롯데하이마트(주)	4,099,341
17	현대모비스(주)	19,417,685	67	농협손해보험(주)	4,093,241
18	(주)케이티	17,341,316	68	한화케미칼(주)	3,965,439
19	한화생명보험(주)	17,090,647	69	미래에셋생명보험(주)	3,930,917
20	현대제철(주)	16,889,331	70	(주)E1	3,912,359

순위	회사명	매출액	순위	회사명	매출액
27	에스케이텔레콤(주)	12,468,035	77	롯데손해보험(주)	3,317,902
28	(주)이마트	12,450,695	78	코오롱인더스트리(주)	3,210,151
29	(주)엘지유플러스	12,261,930	79	(주)한화건설	3,199,124
30	(주)KB손해보험	11,964,341	80	(주)대림코퍼레이션	3,197,379
31	농협생명보험(주)	11,857,754	81	SK이노베이션(주)	3,103,343
32	(주)대한항공	11,802,819	82	엘에스전선(주)	3,050,208
33	(주)대우건설	11,332,056	83	에스케이브로드밴드(주)	3,050,083
34	대림산업(주)	11,227,998	84	(주)케이티앤지	3,000,088
35	지에스건설(주)	10,811,747	85	(주)농협하나로유통	2,937,036
36	한국지엠(주)	10,696,246	86	(주)지에스글로벌	2,919,489
37	대우조선해양(주)	10,634,033	87	SK루브리컨츠(주)	2,904,364
38	롯데쇼핑(주)	10,571,820	88	(주)엘지하우시스	2,812,681
39	에스케이종합화학(주)	10,327,976	89	(주)엘지상사	2,808,960
40	현대건설(주)	10,167,960	90	현대삼호중공업(주)	2,770,975
41	롯데케미칼(주)	10,149,510	91	롯데첨단소재(주)	2,741,530
42	현대중공업(주)	10,105,839	92	현대트랜시스(주)	2,699,608
43	한화토탈(주)	9,679,399	93	두산인프라코어(주)	2,651,329
44	코리안리재보험(주)	9,086,586	94	(주)두산	2,624,829
45	(주)효성	8,509,950	95	OCI(주)	2,494,394
46	(주)GS리테일	7,946,893	96	삼성전자판매(주)	2,482,713
47	메리츠화재해상보험(주)	7,853,892	97	SK(주)	2,477,840
48	삼성중공업(주)	7,396,889	98	(주)현대미포조선	2,441,346
49	SK인천석유화학(주)	7,236,355	99	(주)엘지씨엔에스	2,388,652

〔부록 2〕 변인별 측정도구 수정과정(1차)

변인명: 팀 응집성

구인	원문항 (Carless & De Paola, 2000)	연구자 차용 도구 (주현미, 2012)	연구자 수정
	출처: Small Group Research, 31(1) 71-88. 대상: 기능팀(work team)	출처: 미출간 박사학위논문 대상: 대기업 기능팀	대상: 대기업 기능팀
과업응집력	Our team is united in trying to reach its goals for performance	우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려 할 때 하나가 된다.	우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려 할 때 **단결한다**
	I'm unhappy with my team's level of commitment to the task. (R)	우리 팀의 업무에 대한 몰입 수준은 만족스럽지 않다.	우리 팀의 **업무몰입 수준**은 만족스럽지 않다
	Our team members have conflicting aspirations for the team's performance. (R)	우리 팀의 구성원들은 팀의 성과와 관련된 갈등을 가지고 있다	**우리 팀원들은 팀 수행과 관련하여 갈등상황에 있다**
	This team does not give me enough opportunities to improve my personal performance. (R)	우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위해 충분한 기회를 제공하지 않는다.	우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 **위한** 충분한 기회를 제공하지 않는다.
사회적응집력	Our team would like to spend time together outside of work hours.	우리 팀은 업무 시간 외에도 함께 시간을 보내곤 한다.	우리 팀은 **업무 외 시간에도** 함께 시간을 **보내고자 한다.**
	Members of our team do not stick together outside of work time. (R)	우리 팀원들은 업무 시간 외에는 함께 뭉치지 않는다.	우리 팀원들은 **업무 외 시간에는 함께 어울리지 않는다**
	Our team members rarely party together. (R)	우리 팀원들이 함께 뭉쳐서 노는 경우는 거의 없다.	우리 팀원들은 **거의 함께 어울리지 않는다**.
	Members of our team would rather go out on their own than get together as a team. (R)	우리 팀원들은 다른 팀원들과 함께 외출하는 것보다 혼자서 외출하는 것을 선호한다.	우리 팀원들은 **우리 팀 구성원들**과 함께 외출하는 것보다 혼자서 외출하는 것을 선호한다.

변인명: 팀 정보교류체제

구인	원문항 (Lewis, 2003)	연구자 차용 도구 (김태연, 이찬, 2011)	연구자 수정
	출처: Journal of Applied Psychology, 88(4), 257-604. 대상: MBA 학생 팀(과제)	출처: 농업교육과 인적자원개발, 43(1), 163-184 대상: 대기업 팀	대상: 대기업 기능팀
팀원의 전문성 파악	Each team member has specialized knowledge of some aspect of our project.	우리 팀원들은 프로젝트의 특정 영역에 대한 전문적인 지식을 가지고 있다.	우리 팀원들은 **팀이 수행하는 과업**의 특정 영역에 대해 **전문지식**을 가지고 있다.
	I have knowledge about an aspect of the project that no other team member has.	나는 우리 팀원들은 모르는 프로젝트의 특정 영역에 대한 나만의 지식을 가지고 있다.	**나는 팀이 수행해야 하는 과업 중 특정 영역에서 우리 팀원들은 모르는 나만의 지식을 가지고 있다.**
	Different team members are responsible for expertise in different areas.	우리 팀원들은 서로 다른 영역의 전문성을 책임지고 있다.	우리 팀원들은 서로 다른 영역에서 전문성을 **갖고 있다.**
	The specialized knowledge of several different team members was needed to complete the project deliverables.	우리 팀원들의 전문화된 지식은 프로젝트를 완성하는데 필요하다.	우리 팀원들이 **보유한 전문지식은 팀의 과업을 완수**하는 데 필요하다.
	I know which team members have expertise in specific areas.	나는 우리 팀원들이 어떤 특정한 영역에서 전문성을 가지고 있는지 알고 있다.	나는 **어떤 팀원이 특정 영역에 대한** 전문성을 가지고 있는지 알고 있다.

	원문항 (Lewis, 2003)	연구자 차용 도구 (김태연, 이찬, 2011)	연구자 수정
구인	출처: Journal of Applied Psychology, 88(4), 257-604. 대상: MBA 학생 팀(과제)	출처: 농업교육과 인적자원개발, 43(1), 163-184 대상: 대기업 팀	대상: 대기업 기능팀
팀원지식에대한신뢰	I was comfortably accepting procedural suggestions from other team members.	나는 우리 팀원들의 업무 절차에 관한 제안들을 기꺼이 받아들인다,	나는 **우리 팀원들이 제시하는 업무의 절차적 대안을** 기꺼이 받아들인다.
	I trusted that other members' knowledge about the project was credible.	나는 프로젝트에 대한 우리 팀원들의 지식이 신뢰할만 하다고 믿는다.	나는 **팀의 과업**에 대한 우리 팀원들의 지식이 신뢰할만 하다고 믿는다.
	I was confident relying on the information that other team members brought to the discussion.	나는 회의석상에서 우리 팀원들이 제공하는 정보를 신뢰할 수 있다고 생각한다.	**나는 우리 팀원이 공식적인 토의에 가져온 정보를 신뢰한다.**
	When other members gave information, I wanted to double-check it for myself. (R)	나는 다른 팀원들이 정보를 주더라도, 나 스스로 한번 더 확인해 보고 싶어진다.	**우리 팀원이 내게 정보를 제공했을 때**, 나는 정보의 정확성을 한번 더 **확인해보고 싶다.**
	I did not have much faith in other members' "expertise". (R)	나는 우리 팀원들이 보유한 전문지식에 대한 믿음이 없다.	나는 우리 팀원들이 보유한 전문지식에 **대해 별로** 믿음이 없다.
과업 조정	Our team worked together in a well-coordinated fashion.	우리 팀은 조화를 잘 이루어면서 함께 일한다.	우리 팀은 **팀원 간 과업을 잘 조정하여** 함께 일한다.
	Our team had very few misunderstandings about what to do.	우리 팀은 무엇을 해야할 지에 대한 오해가 거의 없다.	우리 팀은 **팀이 무엇을 수행해야 하는지**에 대한 오해가 거의 없다.
	Our team needed to backtrack and start over a lot. (R)	우리 팀은 원점으로 돌아가 다시 시작해야 하는 잘못된 부분이 많다.	우리 팀은 **팀의 과업 수행 중** 원점으로 돌아가 다시 시작해야 하는 **경우가 많다.**

변인명: 팀장-팀원 교환관계

	원문항 (Liden & Maslyn, 1998)	연구자 차용 도구 (조현정, 2015)	연구자 수정
구인	출처: Journal of Management, 대상: 학생/근로자	출처: 미출간 박사학위논문 대상: 비서	대상: 대기업 기능팀
애착	I like my supervisor very much as a person.	나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	-
	My supervisors the kind of person one would like to have as a friend.	나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	-
	My supervisor is a lot of fun to work with.	나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	-
충성	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.	나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대한 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.	나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 **대해** 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.
	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.	내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	-
	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직내에서 나를 옹호해 줄 것이다	-
공헌	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.	나는 나의 업무 범위를 넘어선 부분이라도 나의 상사를 위해 일한다.	나는 나의 업무 범위를 **넘어선 경우라도** 나의 상사를 위해 일한다.
	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to further the interests of my workgroup	나는 부서의 이익을 한층 높이기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.	나는 **우리 팀**의 이익을 **증진시키기 위하여** 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.

	원문항 (Liden & Maslyn, 1998)	연구자 차용 도구 (조현정, 2015)	연구자 수정
구인	출처: Journal of Management, 대상: 학생/근로자	출처: 미출간 박사학위논문 대상: 비서	대상: 대기업 기능팀
지적존경	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.	나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	-
	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.	나는 나의 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존경한다.	나는 나의 상사의 직무에 대한 **지식과 능력을** 존경한다.
	I admire my supervisor's professional skills.	나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	-

변인명: 긍정적 실책관리문화

구인	연구자 차용 도구 (최영준, 2014)	연구자 수정
	출처: 미출간 박사학위논문 대상: 중소기업 근로자	대상: 대기업 기능팀
-	실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.	**우리 회사는** 실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.
	실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.	**우리 회사는** 실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.
	업무를 익혀나가는데 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.	**우리 회사는** 업무를 익혀나가는데 **있어서** 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.
	실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.	**우리 회사는** 실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.
	실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.	**우리 회사는** 실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.
	실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.	**우리 회사는** 실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.
	실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	**우리 회사는** 실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.
	스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청한다.	**우리 회사는** 스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청한다.
	실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.	**우리 회사는** 실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.

〔부록 3〕 영문 → 한글 번역(Forward Translation)

변인명: 팀 혁신행동

구인	원문항 (Janssen, 2000)	한글 번안본 1 (연구자 1차 번안)
	대상: 조직구성원	대상: 대기업 기능팀
아이디어 생성	Creating new ideas for difficult issues.	우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 이전에 없던 새로운 아이디어를 내놓는다.
	Searching out new working methods, techniques, or instruments	우리 팀은 팀의 과업달성에 활용할 수 있는 새로운 업무 방식이나 기술, 도구 등을 찾으려고 노력한다.
	Generating original solutions for problems.	우리 팀은 업무와 관련된 문제에 대해 독창적인 해결책을 만들어 낸다.
아이디어 지원 획득	Mobilizing support for innovative ideas.	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 지원을 얻어낸다.
	Acquiring approval for innovative ideas.	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 승인을 얻어낸다.
	Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas.	우리 팀은 중요한 조직구성원이 혁신 아이디어 열정을 갖도록 만든다.
아이디어 현실화	Transforming innovative ideas into useful applications	우리 팀은 혁신 아이디어가 유용하게 적용되도록 만든다.
	Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way	우리 팀은 혁신 아이디어를 체계적인 방식으로 업무 환경에 도입한다.
	Evaluating the utility of innovative ideas.	우리 팀은 혁신 아이디어의 유용성을 평가한다.

변인명: 팀 지식공유행동

구인	원문항 (Yi, 2009)	한글 번안본 1 (연구자 1차 번안)
	대상: 연구1-MBA학생 / 연구2-미국 high-tech 대기업 근로자	대상: 대기업 기능팀
조직적 커뮤니케이션 행동	Express ideas and thoughts in organizational meetings.	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 자신의 아이디어와 생각들을 자유롭게 표현한다.
	Participate fully in brainstorming sessions.	우리 팀원들은 좋은 아이디어를 내야 하는 회의(예: 브레인스토밍)에 적극적으로 참여한다.
	Propose problem-solving suggestions in team meetings.	우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결을 위한 의견들을 제시한다.
	Answer questions of others in team meetings.	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 질문에 답한다.
	Ask good questions that can elicit others' thinking and discussion in team meetings.	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 생각이나 토론을 이끌어낼 수 있는 좋은 질문을 한다.
	Share success stories that may benefit the company in organizational meetings.	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 조직에 도움이 될 수 있는 성공사례들을 공유한다.
	Reveal past personal work-related failures or mistakes in organizational meetings to help others avoid repeating these.	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 다른 팀원들이 자신과 같은 실수를 반복하지 않도록 돕기 위해 자신이 과거에 경험한 업무 과련 실패나 실수들을 공개한다.
	Make presentations in organizational meetings.	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 충분한 발표 기회(예: 프레젠테이션)를 갖는다.

구인	원문항 (Yi, 2009)	한글 번안본 1 (연구자 1차 번안)
	대상: 연구1-MBA학생 / 연구2-미국 high-tech 대기업 근로자	대상: 대기업 기능팀
개인 간 상호작용 행동	Support less-experienced colleagues with time from personal schedule.	우리 팀원들은 자신의 개인 시간을 할애하여 경험이 적은 팀원들을 지원한다.
	Engage in long-term coaching relationships with junior employees.	우리 팀원들은 팀 후배들과 장기적인 코칭 관계를 맺고 일한다.
	Spend time in personal conversation(e.g., discussion in hallway, over lunch, through telephone) with others to help them with their work-related problems.	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제를 돕기 위해 개인적인 대화시간(예: 복도에서, 점심을 먹으면서, 전화로)을 갖는다.
	Keep others updated with important organizational information through personal conversation.	우리 팀원들은 개인적인 대화를 통해 다른 팀원들이 중요한 조직정보를 지속적으로 업데이트하게 한다.
	Share passion and excitement on some specific subjects with others through personal conversation.	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 다른 팀원들과 특정 주제에 대한 열정과 관심을 공유한다.
	Share experiences that may help others avoid risks and trouble through personal conversation.	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 다른 팀원들이 위험과 문제를 피하도록 도울 수 있는 경험들을 공유한다.
	Have online chats with others to help them with their work-related problems.	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 온라인 채팅을 한다.
	Spend time in e-mail communication with others to help them with their work-related problems.	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 이메일을 통한 의사소통에 시간을 할애한다.

〔부록 4〕 한글 → 영문 재번역(Backward Translation)

변인명: 팀 혁신행동

구인	한글 번안본 (검토본)	재번역(번역자)
아이디어 생성	우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 이전에 없던 새로운 아이디어를 내놓는다.	Our team comes up with a totally new idea to address work-related problems
	우리 팀은 팀의 과업달성에 활용할 수 있는 새로운 업무 방식이나 기술, 도구 등을 찾으려고 노력한다.	Our team tries to find a new way to work, technology, or tool for the achievement of the team
	우리 팀은 업무와 관련된 문제에 대해 독창적인 해결책을 만들어 낸다.	Our team draws a unique solution to work-related problems
아이디어 지원 획득	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 지원을 얻어낸다.	Our team gets support for innovative ideas
	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 승인을 얻어낸다.	Our team gets approval for innovative ideas
	우리 팀은 중요한 조직구성원이 혁신 아이디어 열정을 갖도록 만든다.	Our team encourages important members to have passion in innovative ideas
아이디어 현실화	우리 팀은 혁신 아이디어가 유용하게 적용되도록 만든다.	Our team has innovative ideas adopted in a useful way
	우리 팀은 혁신 아이디어를 체계적인 방식으로 업무 환경에 도입한다.	Our team systematically adopts innovative ideas in the work environment
	우리 팀은 혁신 아이디어의 유용성을 평가한다.	Our team evaluates the usefulness of innovative ideas

변인명: 팀 지식공유행동

구인	한글 번안본 (검토본)	재번역(번역자)
조직적 커뮤니케이션 행동	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 자신의 아이디어와 생각들을 자유롭게 표현한다.	Our team members freely express their ideas and thoughts at an organization meeting
	우리 팀원들은 좋은 아이디어를 내야 하는 회의(예: 브레인스토밍)에 적극적으로 참여한다.	Our team members actively participate in the brainstorming process
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결을 위한 의견들을 제시한다.	Our team members propose a solution to a problem at a team meeting
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 질문에 답한다.	Our team members answer another member's question at a team meeting
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 생각이나 토론을 이끌어낼 수 있는 좋은 질문을 한다.	Our team members put a good question which draws other members' thoughts and opinions at a team meeting.
	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 조직에 도움이 될 수 있는 성공사례들을 공유한다.	Our team members share a best practice story which could benefits team performance at an organization meeting
	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 다른 팀원들이 자신과 같은 실수를 반복하지 않도록 돕기 위해 자신이 과거에 경험한 업무 과련 실패나 실수들을 공개한다.	Our team members share the wrongdoings or mistakes they made in the past in order to help other members avoid them
	우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 충분한 발표 기회(예: 프레젠테이션)를 갖는다.	Our team members have an enough opportunity to express their opinions at a team meeting

구인	한글 번안본 (검토본)	재번역(번역자)
개인 간 상호작용 행동	우리 팀원들은 자신의 개인 시간을 할애하여 경험이 적은 팀원들을 지원한다.	Our team members spend their private time to support another less experienced member
	우리 팀원들은 팀 후배들과 장기적인 코칭 관계를 맺고 일한다.	Our team members keep the long-term coaching relationships with those in the lower position
	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제를 돕기 위해 개인적인 대화시간(예: 복도에서, 점심을 먹으면서, 전화로)을 갖는다.	Our team members set aside time for private conversation to address another member's work-related problem (at a corridor, by phone, or at a lunchtime)
	우리 팀원들은 개인적인 대화를 통해 다른 팀원들이 중요한 조직정보를 지속적으로 업데이트하게 한다.	Our team members help other members get an important and latest organizational information with private conversation
	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 다른 팀원들과 특정 주제에 대한 열정과 관심을 공유한다.	Our team members share their passion and interest in a topic with other members by private conversation
	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 다른 팀원들이 위험과 문제를 피하도록 도울 수 있는 경험들을 공유한다.	Our team members share experiences to help other members avoid risks and problems by private conversation
	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 온라인 채팅을 한다.	Our team members chat online to other members to give help on work-related problem
	우리 팀원들은 다른 팀원들의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 이메일을 통한 의사소통에 시간을 할애한다.	Our team members spend their time to send and receive emails to help other members' work-related problem

〔부록 5〕 원문-재번역본 비교

변인명: 팀 혁신행동

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
아이디어 생성	우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 이전에 없던 새로운 아이디어를 내놓는다.	Our team comes up with a totally new idea to address work-related problems	Creating new ideas for difficult issues.	• comes up with a totally new (완전히 새로운 것을 내놓다) / create(창조/창출/창작하다) 는 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지 • 원문은 'for difficult issues'이지만, 맥락(업무상황)을 고려하여 번안본 유지
	우리 팀은 (~~팀의 과업달성에 활용할 수 있는~~) 새로운 업무 방식이나 기법(~~기술~~), 도구 등을 찾으려고 노력한다.	Our team tries to find a new way to work, technology, or tool for the achievement of the team	Searching out new working methods, techniques, or instruments	• '팀의 과업달성에 활용할 수 있는'은 연구자의 과도한 의역인 것으로 판단되어 기존 번안본 수정 • try to find (찾으려 노력하다) ↔ search out(끝까지 찾아내다) 로 다르게 해석되었으나, 끝까지 찾아낸다는 업무맥락에 적용하기에는 지나친 표현으로 판단되어 찾으려 노력한다고 순화하여 표현한 번안본 유지 • technology ↔ techniques 로 다르게 해석되어 기술보다는 기법으로 번역하는 것이 적절하다고 판단되어 번안본 수정

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
아이디어 생성	우리 팀은 업무와 관련된 문제에 대해 독창적인 해결책을 만든다(~~만들어 낸다~~).	Our team draws a unique solution to work-related problems	Generating original solutions for problems.	• draw(이끌어내다) ↔ generate(만들다) 로 다르게 해석되어 번안본 수정 • a unique solution(독창적 해결책) / original solutions(창의적 해결책) 은 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지 • 원문은 'for problems'이지만, 맥락(업무상황)을 고려하여 번안본 유지
아이디어 지원 획득	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 지원을 얻어낸다.	Our team gets support for innovative ideas	Mobilizing support for innovative ideas.	• get(얻다, 구하다) / mobilize(동원하다) 는 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 승인을 얻어낸다.	Our team gets approval for innovative ideas	Acquiring approval for innovative ideas.	• get(얻다, 구하다) / acquire(얻다, 획득하다) 는 동의어로 확인되어 번안본 유지
	우리 팀은 중요한 조직구성원이 혁신 아이디어 열정을 갖도록 만든다.	Our team makes important members to have passion in innovative ideas	Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas.	• to have passion in(~에 열정을 갖도록) / make enthusiastic(열정을 갖도록 만든다) 는 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지 • important (organizational) member 는 '조직적'이라는 용어가 빠지긴 하였으나 동의어로 판단되어 원안 유지

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
아이디어 현실화	우리 팀은 혁신 아이디어가 유용하게 적용되도록 만든다.	Our team has innovative ideas applied in a useful way	Transforming innovative ideas into useful applications	• applied in a useful way(유용한 방법으로 적용하다) / transform into useful applications(유용하게 적용하도록 만든다) 는 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀은 혁신 아이디어를 체계적인 방식으로 업무 환경에 도입한다.	Our team systematically adopts innovative ideas in the work environment	Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way	• systematically adopts(체계적으로 사용하다) / introduce in a systematic way(체계적인 방식으로 도입하다) 는 유사한 의미로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀은 혁신 아이디어의 유용성을 평가한다.	Our team evaluates the usefulness of innovative ideas	Evaluating the utility of innovative ideas.	• usefulness / utility 는 동의어로 확인되어 번안본 유지

변인명: 팀 지식공유행동

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
조직적 커뮤니케이션 행동	우리 팀원들은 조직 미팅에서 자신의 아이디어와 생각들을 자유롭게 표현한다.	Our team members freely express their ideas and thoughts in an organization meeting	Express ideas and thoughts in organizational meetings.	• 'freely'는 연구자가 Yi(2009)의 도구를 사용한 Suppiah & Sandhu(2010)의 연구를 참고하여 추가한 부분임 I can **freely** express my ideas and thought in organisational meetings.
	우리 팀원들은 브레인스토밍 과정에 적극적으로 참여한다.	Our team members actively participate in the brainstorming process	Participate fully in brainstorming sessions	• actively participate(적극적으로 참여하다) ↔ Participate fully(제대로 참여하다) 로 다르게 해석되었으나, 제대로 참여한다는 것이 적극적인 참여를 의미한다고 판단하여 번안본 유지 • process / session 은 유의어로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결을 위한 의견들을 제시한다.	Our team members propose a solution to a problem in a team meeting	Propose problem-solving suggestions in team meetings.	• 의미가 같으므로 번안본 유지
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 질문에 답한다.	Our team members answer other member's question in a team meeting	Answer questions of others in team meetings.	• 의미가 같으므로 번안본 유지

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
조직적 커뮤니케이션 행동	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 생각이나 토론을 이끌어낼 수 있는 좋은 질문을 한다.	Our team members put a good question which draws other members' thinking and discussion in a team meeting.	Ask good questions that can elicit others' thinking and discussion in team meetings.	• put a good question(질문을 하다) / ask good question(질문을 하다)는 동의어로 확인되어 번안본 유지 • draw(이끌어내다) / elicit(이끌어내다) 는 동의어로 확인되어 번안본 유지
	우리 팀원들은 조직 미팅에서 팀 성과에 이득이 될 수 있는 성공사례들을 공유한다.	Our team members share a best practice story which could benefit the organization in an organization meeting	Share success stories that may benefit the company in organizational meetings.	• best practice story / success story 는 유의어로 판단되어 번안본 유지 • the organization / the company 는 동의어로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원이 자신과 같은 실수를 반복하는 것을 피할 수 있도록 돕기 위해 팀 미팅에서 자신이 과거에 경험한 개인적 실태나 실수를 드러낸다	Our team members reveal the failures or mistakes they made in the past in order to help other members avoid them	Reveal past personal work-related failures or mistakes in organizational meetings to help others avoid repeating these.	• 번역자가 '팀 미팅에서'를 번역하지 않은 것으로 보여 번안본 유지 • 원문의 '반복하는 것'의 의미를 살리기 위해 번안본 수정

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
조직적 커뮤니케이션 행동	우리 팀원들은 팀 미팅에서 충분한 발표 기회를 갖는다.	Our team members have an enough opportunity to express their opinions at a team meeting	Make presentations in organizational meetings.	• 'have an enough opportunity'는 연구자가 Yi(2009)의 도구를 사용한 Suppiah & Sandhu(2010)의 연구를 참고하여 추가한 부분임 I have **ample opportunities** to make presentations in my organisation. • express their opinions 는 번역자가 과도하게 의역한 것으로 판단되어 번안본 유지
개인 간 상호작용 행동	우리 팀원들은 자신의 개인 시간을 할애하여 경험이 적은 팀원들을 지원한다.	Our team members spend their private time to support another less experienced member	Support less-experienced colleagues with time from personal schedule.	• 의미가 같으므로 번안본 유지
	우리 팀원들은 자신보다 아래 직급의 팀원들과 장기적인 코칭 관계를 유지한다.	Our team members keep the long-term coaching relationships with junior employees	Engage in long-term coaching relationships with junior employees.	• 의미가 같으므로 번안본 유지

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
개인 간 상호작용 행동	우리 팀원들은 다른 팀원의 업무 관련 문제를 돕기 위해 (복도에서 또는 전화로, 점심시간을 이용하여) 개인적인 대화시간을 갖는다.	Our team members set aside time for personal conversation to address another member's work-related problem (at a corridor, by phone, or at a lunchtime)	Spend time in personal conversation(e.g., discussion in hallway, over lunch, through telephone) with others to help them with their work-related problems.	• set aside time(~에 시간을 쓰기 위해 따로 떼어두다) / spend time(시간을 쓰다) 은 유의어로 판단되어 번안본 유지 • address(고심하다) ↔ help(돕다)로 다르게 해석되었으나, 번역자가 과도하게 의역한 것으로 판단되어 번안본 유지
	우리 팀원들은 개인적인 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들이 중요한 최신 조직 정보를 보유할 수 있도록 한다	Our team members help other members get an important and latest organizational information with personal conversation	Keep others updated with important organizational information through personal conversation.	• 의미가 같으므로 번안본 유지
	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들과 특정 주제에 대한 열정과 관심을 공유한다.	Our team members share their passion and interest in a topic with other members by private conversation	Share passion and excitement on some specific subjects with others through personal conversation.	• 의미가 같으므로 번안본 유지

구인	번안본(Forwand)	재번역 (Backward)	원문	원문-재번역 비교 논의과정
개인 간 상호작용 행동	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 팀 내 다른 구성원이 위험과 문제를 피할 수 있도록 경험을 공유한다.	Our team members share experiences to help other members avoid risks and problems by private conversation	Share experiences that may help others avoid risks and trouble through personal conversation.	• 의미가 같으므로 번안본 유지
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원과 업무에 관련한 문제에 대한 도움을 주기 위해 온라인 채팅을 한다.	Our team members chat online to other members to give help on work-related problem	Have online chats with others to help them with their work-related problems.	• 의미가 같으므로 번안본 유지
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원의 업무 관련 문제에 대한 도움을 주기 위해 이메일을 주고받는 데에 시간을 할애한다.	Our team members spend their time to send and receive emails to help other members' work-related problem	Spend time in e-mail communication with others to help them with their work-related problems.	• 의미가 같으므로 번안본 유지

〔부록 6〕 변인별 측정도구 수정과정(2차)

변인명: 팀 응집성

구인	연구자 수정	검토의견 반영 (검토자 2인)
과업 응집력	우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려 할 때 단결한다	• 우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려 할 때, **단합한다.**
	우리 팀의 업무몰입 수준은 만족스럽지 않다	
	우리 팀원들은 팀 수행과 관련하여 갈등상황에 있다	
	우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위한 충분한 기회를 제공하지 않는다.	
사회적 응집력	우리 팀은 업무 외 시간에도 함께 시간을 보내고자 한다.	• 우리 팀은 **업무 시간 외에도** 함께 시간을 **보내고 싶어한다.**
	우리 팀원들은 업무 외 시간에는 함께 어울리지 않는다	
	우리 팀원들은 거의 함께 어울리지 않는다.	
	우리 팀원들은 우리 팀 구성원들과 함께 외출하는 것보다 혼자서 외출하는 것을 선호한다.	

주. 수정된 부분에 굵게 및 밑줄 처리함.

변인명: 팀 정보교류체제

구인	연구자 수정	검토의견 반영 (검토자 2인)
팀원의 전문성 파악	우리 팀원들은 팀이 수행하는 과업의 특정 영역에 대해 전문지식을 가지고 있다.	
	나는 팀이 수행해야 하는 과업 중 특정 영역에서 우리 팀원들은 모르는 나만의 지식을 가지고 있다.	• 나는 팀이 수행하는 **과업의 특정 영역에 대하여 다른 팀원들은 갖고 있지 않은** 지식을 가지고 있다.
	우리 팀원들은 서로 다른 영역에서 전문성을 갖고 있다.	
	우리 팀원들이 보유한 전문지식은 팀의 과업을 완수하는 데 필요하다.	
	나는 어떤 팀원이 특정 영역에 대한 전문성을 가지고 있는지 알고 있다.	
팀원 지식에 대한 신뢰	나는 우리 팀원들이 제시하는 업무의 절차적 대안을 기꺼이 받아들인다.	
	나는 팀의 과업에 대한 우리 팀원들의 지식이 신뢰할만 하다고 믿는다.	
	나는 우리 팀원이 공식적인 토의에 가져온 정보를 신뢰한다.	
	우리 팀원이 내게 정보를 제공했을 때, 나는 정보의 정확성을 한번 더 확인해보고 싶다.	• **나는** 우리 팀원이 내게 정보를 제공했을 때, **그** 정보의 정확성을 한번 더 확인해보고 **싶었다.**
	나는 우리 팀원들이 보유한 전문지식에 대해 별로 믿음이 없다.	
과업 조정	우리 팀은 팀원 간 과업을 잘 조정하여 함께 일한다.	
	우리 팀은 팀이 무엇을 수행해야 하는지에 대한 오해가 거의 없다.	
	우리 팀은 팀의 과업 수행 중 원점으로 돌아가 다시 시작해야 하는 경우가 많다.	
	우리 팀은 팀의 과업을 원활하고 효율적으로 달성한다.	
	우리 팀은 팀의 과업을 어떻게 달성해야 하는지에 대해 혼란스러울 때가 많다.	

주. 수정된 부분에 굵게 및 밑줄 처리함.

변인명: 팀 지식공유행동

구인	연구자 수정	검토의견 반영 (검토자 2인)
조직적 커뮤니케이션 행동	우리 팀원들은 조직 미팅에서 자신의 아이디어와 생각들을 자유롭게 표현한다.	
	우리 팀원들은 브레인스토밍 과정에 적극적으로 참여한다.	
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결을 위한 의견들을 제시한다.	
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 질문에 답한다.	
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 다른 팀원들의 생각이나 토론을 이끌어낼 수 있는 좋은 질문을 한다.	
	우리 팀원들은 조직 미팅에서 팀 성과에 이득이 될 수 있는 성공사례들을 공유한다.	
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원이 자신과 같은 실수를 반복하는 것을 피할 수 있도록 돕기 위해 팀 미팅에서 자신이 과거에 경험한 개인적 실태나 실수를 드러낸다	• 우리 팀원들은 **팀 미팅에서** 자신과 같은 실수를 **반복하지 않도록** 돕기 위해 자신이 과거에 경험했던 **업무 관련** 실패나 실수들을 드러낸다
	우리 팀원들은 팀 미팅에서 충분한 발표 기회를 갖는다.	

구인	연구자 수정	검토의견 반영 (검토자 2인)
개인 간 상호 작용 행동	우리 팀원들은 자신의 개인 시간을 할애하여 경험이 적은 팀원들을 지원한다.	
	우리 팀원들은 자신보다 아래 직급의 팀원들과 장기적인 코칭 관계를 유지한다.	
	우리 팀원들은 다른 팀원의 업무 관련 문제를 돕기 위해 (복도에서 또는 전화로, 점심시간을 이용하여) 개인적인 대화시간을 갖는다.	
	우리 팀원들은 개인적인 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들이 중요한 최신 조직 정보를 보유할 수 있도록 한다	
	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들과 특정 주제에 대한 열정과 관심을 공유한다.	
	우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 팀 내 다른 구성원이 위험과 문제를 피할 수 있도록 경험을 공유한다.	
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원과 업무에 관련한 문제에 대한 도움을 주기 위해 온라인 채팅을 한다.	• 우리 팀원들은 **서로의** 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 온라인 채팅을 한다 .
	우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원의 업무 관련 문제에 대한 도움을 주기 위해 이메일을 주고받는 데에 시간을 할애한다.	• 우리 팀원들은 **서로의** 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 이메일 을 통한 의사소통에 시간을 할애한다 .

주. 수정된 부분에 굵게 및 밑줄 처리함.

〔부록 7〕 조사도구

변인명	문항번호	문항 수
응답자 일반적 특성	1-7	7
팀 혁신행동	1-9	9
팀 응집성	1-8	8
팀 정보교류체제	1-15	15
팀 지식공유행동	1-16	16
팀장-팀원 교환관계	1-11	11
긍정적 실책관리문화	1-9	9
문항 계		75

〔예비조사 설문지〕

「대기업 팀 혁신과 영향요인에 관한 설문조사」

안녕하십니까?

귀중한 시간에 이렇게 설문에 참여해주셔서 감사합니다.

이 설문지는 대기업 팀 혁신에 영향을 주는 요인을 구명하는 연구의 자료를 수집하기 위한 조사지입니다. 이 설문은 귀하 및 귀하가 속한 팀의 일반적 특성과 팀 혁신행동, 응집성, 정보교류체제, 지식공유행동, 팀장-팀원의 교환관계, 조직의 긍정적 실책관리문화에 관한 문항을 포함하고 있습니다.

설문에 소요되는 시간은 약 15분 정도입니다. 설문조사의 결과는 통계법 33조 제1항과 제2항에 의거하여 익명으로 처리되어 특정 개인의 특성은 노출되지 않으며, 조사된 모든 내용은 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것입니다. 연구목적 달성을 위해 팀 단위로 수집되며, 여러분이 작성하신 설문지는 연구의 귀중한 자료가 되오니 한 문항도 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다.

귀중한 시간을 내어 설문지 작성에 참여해 주심에 깊은 감사를 드립니다.

감사합니다.

2019년 4월

서 울 대 학 교

지도교수 김진모

박사수료 오진주 드림

*본 설문지는 연구책임자의 허락 없이 복사 및 사용할 수 없습니다.

【연구진 연락처】 문의전화: , E-mail: (오진주)

▌팀 혁신행동

□ 다음은 귀하가 속한 팀의 **혁신행동**에 관한 질문입니다.
귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 이전에 없던 새로운 아이디어를 내놓는다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀은 팀의 과업달성에 활용할 수 있는 새로운 업무 방식이나 기술, 도구 등을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀은 업무와 관련된 문제에 대해 독창적인 해결책을 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 지원을 얻어낸다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 승인을 얻어낸다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀은 중요한 조직구성원이 혁신 아이디어 열정을 갖도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀은 혁신 아이디어가 유용하게 적용되도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀은 혁신 아이디어를 체계적인 방식으로 업무 환경에 도입한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀은 혁신 아이디어의 유용성을 평가한다.	①	②	③	④	⑤

▌팀 응집성

□ 다음은 귀하가 속한 팀의 **응집성**에 관한 질문입니다.
귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려 할 때 단결한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀의 업무몰입 수준은 만족스럽지 않다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 팀 수행과 관련하여 갈등상황에 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위한 충분한 기회를 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀은 업무 외 시간에도 함께 시간을 보내고자 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀원들은 업무 외 시간에는 함께 어울리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀원들은 거의 함께 어울리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀원들은 우리 팀 구성원들과 함께 외출하는 것보다 혼자서 외출하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

▌ 팀 정보교류체제

□ 다음은 귀하가 속한 팀의 **정보교류체제**에 관한 질문입니다.
귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀원들은 팀이 수행하는 과업의 특정 영역에 대해 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 팀이 수행해야 하는 과업 중 특정 영역에서 우리 팀원들은 모르는 나만의 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 서로 다른 영역에서 전문성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀원들이 보유한 전문지식은 팀의 과업을 완수하는 데 필요하다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 어떤 팀원이 특정 영역에 대한 전문성을 가지고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 팀원들이 제시하는 업무의 절차적 대안을 기꺼이 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 팀의 과업에 대한 우리 팀원들의 지식이 신뢰할만 하다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 팀원이 공식적인 토의에 가져온 정보를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀원이 내게 정보를 제공했을 때, 나는 정보의 정확성을 한번 더 확인해보고 싶다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 우리 팀원들이 보유한 전문지식에 대해 별로 믿음이 없다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 팀은 팀원 간 과업을 잘 조정하여 함께 일한다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 팀은 팀이 무엇을 수행해야 하는지에 대한 오해가 거의 없다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 팀은 팀의 과업 수행 중 원점으로 돌아가 다시 시작해야 하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 팀은 팀의 과업을 원활하고 효율적으로 달성한다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 팀은 팀의 과업을 어떻게 달성해야 하는지에 대해 혼란스러울 때가 많다.	①	②	③	④	⑤

▌팀 지식공유행동

▢ 다음은 귀하가 속한 프로젝트 팀의 지식공유에 관한 질문입니다.
귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀원들은 조직 미팅에서 자신의 아이디어와 생각을 자유롭게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀원들은 브레인스토밍 과정에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결방안을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 팀 내 다른 구성원의 질문에 답변한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 팀 내 다른 구성원의 생각과 의견을 이끌어내는 좋은 질문을 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀원들은 조직 미팅에서 팀 성과에 이득이 될 수 있는 성공스토리를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀원들은 팀 내 다른 구성원이 자신과 같은 실수를 피할 수 있도록 돕기 위해 팀 미팅에서 자신이 과거에 경험한 개인적 실태나 실수를 드러낸다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 충분한 발표 기회를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀원들은 개인의 시간을 할애해 경험이 적은 팀원을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 팀원들은 자신보다 아래 직급의 팀원들과 장기적인 코칭 관계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 팀원들은 다른 팀원의 업무 관련 문제를 돕기 위해 (복도에서 또는 전화로, 점심시간을 이용하여) 개인적인 대화시간을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 팀원들은 개인적인 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들이 중요한 최신 조직 정보를 보유할 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 팀 내 다른 구성원들과 특정 주제에 대한 열정과 관심을 공유한다.	①	②	③	④	⑤

▌ 팀장-팀원의 교환관계

□ 다음은 귀하가 속한 팀에서 **팀장과 귀하의 관계**에 관한 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대해 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직내에서 나를 옹호해 줄 것이다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 나의 업무 범위를 넘어선 경우라도 나의 상사를 위해 일한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 팀의 이익을 증진시키기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 나의 상사의 직무에 대한 지식과 능력을 존경한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	①	②	③	④	⑤

▌ 긍정적 실책관리문화

□ 다음은 귀하가 속한 <u>조직의 구성원들이 평소에 실책에 대해 개방적으로 인식하고 있는지</u>에 관한 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 회사는 실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 업무를 익혀나가는데 있어서 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사는 실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사는 실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사는 스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청하는 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.	①	②	③	④	⑤

▌응답자 일반적 특성

▢ 다음은 귀하 및 귀하가 속한 팀의 **일반적 특성**에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ( )① 남성 ( )② 여성

2. 귀하의 학력은?

( )① 고등학교 졸업 ( )② 2년제 대졸
( )③ 4년제 대졸 ( )④ 대학원 이상

3. 귀하의 현 직장에서의 근속년수는 몇 년입니까?

( )① 6개월 미만 ( )② 6개월 이상 3년 미만
( )③ 3년 이상 5년 미만 ( )④ 5년 이상 10년 미만
( )⑤ 10년 이상

4. 귀하가 현재 속한 팀에 소속된 기간은 어느 정도입니까?

( )① 6개월 미만 ( )② 6개월 이상 1년 미만
( )③ 1년 이상 2년 미만 ( )④ 2년 이상 3년 미만
( )⑤ 3년 이상

5. 귀하가 속한 팀의 구성원은 총 몇 명입니까? ( )명

6. 귀하가 소속되어 있는 팀(부서)이 담당하는 업무는?

( )① 기획/총무 ( )② 인사/교육 ( )③ 마케팅/홍보
( )④ 영업 ( )⑤ 생산 ( )⑥ 연구/개발
( )⑦ 기타( )

7. 팀 내 귀하의 직급은? ( )① 팀장 ( )② 팀원

▶ 설문에 응해주시어 진심으로 감사드립니다. ◀

〔본조사 설문지〕

「대기업 팀 혁신행동과 영향요인 연구」

안녕하십니까?

귀중한 시간에 이렇게 설문에 참여해주셔서 감사합니다.

이 설문지는 대기업 팀 혁신행동에 영향을 주는 요인을 구명하는 연구의 자료를 수집하기 위한 조사지입니다. 이 설문은 귀하 및 귀하가 속한 팀의 일반적 특성과 팀 혁신행동, 응집성, 정보교류체제, 지식공유행동, 팀장-팀원의 교환관계, 조직의 긍정적 실책관리문화에 관한 문항을 포함하고 있습니다.

설문에 소요되는 시간은 약 7분 정도입니다. 설문조사의 결과는 통계법 33조 제1항과 제2항에 의거하여 익명으로 처리되어 특정 개인의 특성은 노출되지 않으며, 조사된 모든 내용은 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것입니다. 연구목적 달성을 위해 팀 단위로 수집되며, 여러분이 작성하신 설문지는 연구의 귀중한 자료가 되오니 한 문항도 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다.

귀중한 시간을 내어 설문지 작성에 참여해 주심에 깊은 감사를 드립니다.

감사합니다.

2019년 5월

서 울 대 학 교

지도교수 김진모

박사수료 오진주 드림

*본 설문지는 연구책임자의 허락 없이 복사 및 사용할 수 없습니다.

【연구진 연락처】 문의전화:02-880-4894, E-mail: drowsy.oh@gmail.com(오진주)

▌팀 혁신행동

□ 다음은 귀하가 속한 팀의 **혁신행동이 활발하게 일어나고 있는지**에 관한 질문입니다. 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 내놓는다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀은 새로운 업무방식이나 기술, 도구 등을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀은 업무와 관련된 문제에 대해 독창적인 해결책을 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 지원을 얻어 낸다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀은 혁신 아이디어에 대한 승인을 얻어 낸다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀은 중요한 조직구성원이 혁신 아이디어에 대해 열정을 갖도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀은 혁신 아이디어가 유용하게 적용되도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀은 혁신 아이디어를 체계적인 방식으로 업무 환경에 도입한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀은 혁신 아이디어의 유용성을 평가한다.	①	②	③	④	⑤

▌팀 응집성

□ 다음은 귀하가 속한 **팀의 응집 정도는 어떠한지**에 관한 질문입니다.
귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하려고 노력할 때, 단합한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀의 업무몰입 수준은 만족스럽지 않다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 팀 수행과 관련하여 갈등상황에 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위한 충분한 기회를 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀은 업무 시간 외에도 함께 시간을 보내고 싶어한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀원들은 업무 외 시간에는 함께 어울리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀원들은 거의 함께 어울리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀원들은 팀원들과 함께 외출하는 것보다 혼자서 외출하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

▌ 팀 정보교류체제

□ 다음은 귀하가 속한 **팀이 정보교류체제를 잘 갖추고 있는지**에 관한 질문입니다.
귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀원 각자는 팀이 수행하는 과업의 특정 영역에 대한 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 팀이 수행하는 과업의 특정 영역에 대하여 다른 팀원들은 갖고 있지 않은 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 서로 다른 영역에서 전문성을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀원의 전문지식은 팀의 과업을 완수하는데 필요하다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 어떤 팀원이 특정 영역에 대한 전문성을 가지고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 팀원들의 업무 절차에 관한 제안들을 수용했다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 팀의 과업에 대한 우리 팀원들의 지식이 신뢰할만 하다고 믿었다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 회의석상에서 우리 팀원들이 제공하는 정보에 대하여 확신을 가지고 신뢰했다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 우리 팀원이 내게 정보를 제공했을 때, 그 정보의 정확성을 한번 더 확인해보고 싶었다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 우리 팀원들이 보유한 전문지식을 크게 신뢰하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 팀은 팀원 간 과업을 잘 조정하여 함께 일했다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 팀은 팀이 무엇을 수행해야 하는지에 대한 오해가 거의 없었다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 팀은 팀의 과업 수행 중 처음으로 돌아가 다시 시작해야 하는 경우가 많았다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 팀은 팀의 과업을 원활하고 효율적으로 달성했다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 팀은 팀의 과업을 어떻게 달성해야 하는지에 혼란스러울 때가 많았다.	①	②	③	④	⑤

▌ 팀 지식공유행동

□ 다음은 귀하가 속한 프로젝트 **팀의 지식공유행동이 활발하게 일어나고 있는지**에 관한 질문입니다. 귀하의 생각 혹은 귀하가 속한 팀의 상황과 일치하는 번호에 ✓표 해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 팀원들은 회의석상에서 자신의 아이디어와 생각들을 자유롭게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀원들은 좋은 아이디어를 내야 하는 회의(예: 브레인스토밍)에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 문제해결을 위한 의견들을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 서로의 질문에 답변한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 서로의 생각이나 토론을 이끌어낼 수 있는 좋은 질문을 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 팀 성과에 도움이 될 수 있는 성공사례들을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀원들은 팀 미팅에서 자신과 같은 실수를 반복하지 않도록 돕기 위해 자신이 과거에 경험했던 업무 관련 실패나 실수들을 드러낸다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀원들은 공식적인 회의자리에서 충분한 발표 기회(예: 프레젠테이션)를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀원들은 자신의 개인 시간을 할애하여 경험이 적은 팀원들을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 팀원들은 팀 후배들과 장기적인 코칭 관계를 맺고 일한다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 팀원들은 서로의 업무 관련 문제 해결을 돕기 위해 개인적인 대화시간(예: 복도에서, 점심을 먹으면서, 전화로)을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 서로가 중요한 조직정보를 지속적으로 업데이트하게 한다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 특정 주제에 대한 열정과 관심을 서로 공유한다	①	②	③	④	⑤
14. 우리 팀원들은 개인적 대화를 통해 위험과 문제를 피하도록 도울 수 있는 경험들을 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
15. 우리 팀원들은 서로의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 온라인 채팅을 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 팀원들은 서로의 업무 관련 문제해결을 돕기 위해 이메일을 통한 의사소통에 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤

▌팀장-팀원의 교환관계

□ 다음은 귀하가 **속한 팀의 팀장과 귀하의 관계를 어떻게 인식하고 있는지**에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 내가 친구로 삼고 싶은 유형이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사와 일하는 것은 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 내가 쟁점이 되는 문제에 대해 정확한 지식이 없더라도 나의 업무 활동을 옹호한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 만약 다른 사람들로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 기꺼이 나를 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 내가 만약 업무상 실수를 하더라도 조직내에서 나를 옹호해 줄 것이다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 나의 업무 범위를 넘어선 경우라도 나의 상사를 위해 일한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 팀의 이익을 증진시키기 위하여 일반적으로 필요한 수준 이상의 추가적인 노력을 기꺼이 기울일 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 나의 상사의 직무 관련 지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 나의 상사의 직무에 대한 지식과 능력을 존경한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 나의 상사의 전문적인 업무능력에 감탄한다.	①	②	③	④	⑤

▌ 긍정적 실책관리문화

□ 다음은 귀하가 속한 조직의 구성원들이 평소에 실책에 대해 개방적으로 인식하고 있는지에 관한 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 번호에 ✓표 해주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다		↔		매우 그렇다
1. 우리 회사는 실책이 업무 프로세스를 개선하는데 매우 유용하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 실책이 업무를 계속 수행하는데 중요한 정보를 제공해준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 업무를 익혀나가는데 있어서 실책을 통해 많은 것을 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 그 원인을 파악하기 위해 충분한 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 이를 해결할 방법에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사는 실책을 방지할 수 있는 방안에 대해 충분히 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사는 실책이 발생하더라도 원래의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사는 스스로 실책을 해결할 수 없는 경우에는 동료에게 도움을 요청하는 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사는 실책이 발생했을 때, 실책에 대한 정보를 다른 구성원과 공유하여 재발을 방지한다.	①	②	③	④	⑤

▌응답자 일반적 특성

▢ 다음은 귀하 및 귀하가 속한 팀의 **일반적 특성**에 관한 질문입니다. 해당하는 문항에 ✓표 해주시거나 서술식으로 응답해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ( )① 남성 ( )② 여성

2. 귀하의 학력은?

( )① 고등학교 졸업 ( )② 2년제 대졸
( )③ 4년제 대졸 ( )④ 대학원 이상

3. 귀하의 현 직장에서의 근속년수는 몇 년입니까?

( )① 6개월 미만 ( )② 6개월 이상 3년 미만
( )③ 3년 이상 5년 미만 ( )④ 5년 이상 10년 미만
( )⑤ 10년 이상

4. 귀하가 현재 속한 팀에 소속된 기간은 어느 정도입니까?

( )① 6개월 미만 ( )② 6개월 이상 1년 미만
( )③ 1년 이상 2년 미만 ( )④ 2년 이상 3년 미만
( )⑤ 3년 이상

5. 귀하가 속한 팀의 구성원은 총 몇 명입니까? ( )명

6. 귀하가 소속되어 있는 팀(부서)이 담당하는 업무는?

( )① 기획/총무 ( )② 인사/교육 ( )③ 마케팅/홍보
( )④ 영업 ( )⑤ 생산 ( )⑥ 연구/개발
( )⑦ 기타( )

7. 팀 내 귀하의 직급은? ( )① 팀장 ( )② 팀원

8. 현재 귀하가 소속된 팀의 명칭을 기입해주세요.

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

▶ 설문에 응해주시어 진심으로 감사드립니다. ◀

〔부록 8〕 팀별 r_{wg}에 대한 검증결과

팀	관찰변인														
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
1	0.93	0.93	0.94	0.94	0.65	0.88	0.82	0.84	0.79	0.58	0.83	0.58	0.80	0.84	0.76
2	0.97	0.92	0.97	0.96	0.81	0.85	0.90	0.85	0.94	0.73	0.78	0.78	0.96	0.67	0.81
3	0.75	0.83	0.61	0.75	0.81	0.85	0.92	0.88	0.81	0.90	0.06	0.69	0.88	0.00	0.84
4	0.94	0.89	0.78	0.75	0.61	0.94	0.94	0.92	0.97	0.95	0.97	0.97	1.00	0.97	0.92
5	0.92	0.92	0.94	0.94	0.89	0.96	0.94	0.96	0.93	0.90	0.92	0.83	0.92	0.92	0.86
6	0.92	0.94	0.83	0.94	0.86	0.94	0.92	0.92	0.90	0.85	1.00	0.92	0.71	0.94	0.67
7	0.75	0.86	0.92	0.85	0.86	0.92	0.81	0.88	0.96	0.94	0.94	0.97	0.92	0.94	0.88
8	0.94	0.86	0.97	0.75	0.83	0.94	0.94	0.73	0.90	0.80	0.86	0.86	0.92	0.92	0.75
9	0.85	0.88	0.79	0.83	0.92	0.91	0.88	0.90	0.86	0.93	0.86	0.91	0.88	0.86	0.73
10	0.94	0.86	0.86	0.90	0.69	0.96	0.98	0.92	0.95	0.90	1.00	0.92	0.92	0.97	0.88
11	0.93	0.82	0.81	0.92	0.73	0.96	0.89	0.88	0.89	0.81	0.65	0.78	0.80	0.86	0.90
12	0.96	0.92	0.94	0.93	0.78	0.91	0.86	0.88	0.95	0.93	0.96	0.90	0.97	0.96	0.88
13	0.78	0.83	0.84	0.95	0.86	0.91	0.91	0.91	0.85	0.90	0.96	0.87	0.94	0.96	0.75
14	0.84	0.89	0.88	0.84	0.68	0.94	0.94	0.88	0.85	0.92	0.70	0.75	0.66	0.80	0.75
15	0.63	0.81	0.78	0.83	0.91	0.95	0.88	0.62	0.83	0.85	0.73	0.82	0.75	0.80	0.83
16	0.86	0.78	0.78	0.73	0.89	0.85	0.56	0.83	0.69	0.64	0.89	0.78	0.79	0.92	0.75
17	0.76	0.88	0.90	0.73	0.68	0.93	0.91	0.85	0.79	0.78	0.67	0.81	0.76	0.77	0.86
18	0.87	0.86	0.76	0.80	0.92	0.74	0.70	0.89	0.92	0.93	0.90	0.96	0.93	0.89	0.60
19	0.83	0.73	0.72	0.84	0.78	0.79	0.93	0.59	0.74	0.80	0.88	0.57	0.60	0.94	0.57
20	0.92	0.86	0.97	0.94	0.92	0.96	0.96	0.92	0.90	0.97	0.97	0.97	0.96	0.94	0.87
21	0.92	0.90	0.92	0.91	0.93	0.93	0.90	0.90	0.91	0.94	0.84	0.81	0.93	0.92	0.99
22	0.90	0.90	0.90	0.91	0.79	0.83	0.86	0.78	0.83	0.87	0.90	0.90	0.94	0.82	0.88
23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
24	0.94	0.94	0.94	0.79	0.67	0.94	0.92	0.83	0.94	0.97	0.75	0.97	0.83	0.92	0.94

팀	관찰변인											
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
25	0.97	0.75	0.83	0.96	0.86	0.96	0.79	0.77	0.85	0.86	0.97	0.97
26	0.92	0.67	0.67	0.77	0.89	0.94	0.88	0.90	0.84	0.91	0.75	0.75
27	0.94	0.90	0.94	0.95	0.92	0.93	0.95	0.97	0.96	0.95	0.96	0.96
28	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.94	0.93	0.86	0.84
29	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.98	1.00	1.00	0.92	0.92
30	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.90	0.67	0.83
31	0.94	1.00	0.92	0.73	0.67	0.98	0.85	0.92	0.98	0.97	0.97	0.92
32	0.69	0.92	0.86	0.85	1.00	0.88	0.83	0.88	0.93	0.93	0.72	0.39
33	0.98	0.83	0.70	0.68	0.88	0.90	0.83	0.82	0.76	0.84	0.44	0.84
34	0.90	0.78	0.90	0.89	0.78	0.90	0.93	0.91	0.93	0.79	0.74	0.82
35	0.71	0.54	0.72	0.86	0.71	0.94	0.86	0.88	0.79	0.93	0.95	0.96
36	0.79	0.70	0.81	0.79	0.92	0.89	0.94	0.86	0.94	0.91	0.87	0.81
37	0.76	0.74	0.57	0.83	0.86	0.91	0.95	0.80	0.76	0.67	0.55	0.73
38	0.97	0.86	0.97	0.94	0.78	1.00	0.96	0.96	0.92	0.84	0.75	0.97
39	0.67	0.50	0.61	0.63	0.83	0.69	0.85	0.83	0.94	0.88	0.58	0.69
40	0.97	0.97	0.83	0.88	0.92	0.79	0.73	0.96	0.81	0.88	0.83	0.86
41	0.58	0.72	0.72	0.78	0.53	0.90	0.89	0.85	0.78	0.79	0.34	0.86
42	0.86	0.92	0.86	0.88	0.58	0.90	0.88	0.98	0.83	0.90	0.86	0.72
43	0.86	0.61	0.69	0.81	0.81	0.94	0.94	0.94	0.81	0.71	0.78	0.75
44	0.81	0.69	0.69	0.90	0.86	0.98	0.96	0.92	0.90	0.92	0.86	0.81
45	0.86	0.94	0.89	0.83	0.94	0.85	0.85	0.88	0.63	0.88	0.94	0.94
46	0.69	0.92	0.97	0.88	0.42	0.83	0.96	0.96	0.96	0.79	0.97	0.75
47	0.72	0.64	0.78	0.56	0.92	0.83	0.92	0.83	0.81	0.82	0.92	0.86
48	0.86	0.92	0.92	0.79	0.86	0.88	0.94	0.88	0.88	0.88	0.94	0.69
49	0.88	0.84	0.76	0.90	0.84	0.86	0.91	0.94	0.87	0.85	0.59	0.44
50	0.83	0.86	0.92	0.81	0.58	0.88	0.92	0.94	0.84	0.81	0.94	0.86

팀	관찰변인														
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
51	0.88	0.79	0.86	0.78	0.88	0.87	0.88	0.83	0.79	0.75	0.86	0.68	0.80	0.52	0.77
52	0.79	0.89	0.92	0.74	0.88	0.89	0.82	0.82	0.94	0.86	0.96	0.92	0.96	0.92	0.85
53	0.94	0.93	0.95	0.89	0.81	0.90	0.91	0.88	0.90	0.86	0.77	0.85	0.96	0.90	0.88
54	0.92	0.94	0.92	0.81	0.89	0.98	0.96	0.94	0.95	0.94	0.94	0.92	0.79	0.94	0.88
55	0.88	0.78	0.84	0.85	0.89	0.82	0.84	0.91	0.78	0.82	0.93	0.84	0.85	0.82	0.80
56	0.80	0.77	0.89	0.83	0.79	0.80	0.71	0.74	0.82	0.66	0.35	0.43	0.40	0.32	0.84
57	0.92	0.92	0.92	0.83	0.81	0.94	0.98	0.88	0.85	0.83	0.83	0.97	0.96	1.00	0.82
58	0.78	0.69	0.67	0.73	0.86	0.92	0.85	0.90	0.88	0.80	0.92	0.92	0.79	0.92	0.97
59	0.86	0.92	0.97	0.81	0.69	0.88	0.88	0.88	0.81	0.89	0.58	0.69	0.71	0.64	0.92
60	0.67	0.77	0.78	0.81	0.76	0.93	0.92	0.72	0.77	0.76	0.72	0.73	0.88	0.87	0.67
61	0.94	0.75	0.53	0.48	0.94	0.94	0.88	0.81	0.93	0.84	0.94	0.94	0.83	0.92	0.87
62	0.79	0.61	0.60	0.78	0.94	0.92	0.95	0.94	0.89	0.79	0.87	0.79	0.80	0.68	0.95
63	0.83	0.82	0.84	0.54	0.77	0.79	0.83	0.81	0.79	0.75	0.59	0.63	0.78	0.18	0.80
64	0.91	0.80	0.85	0.81	0.88	0.76	0.94	0.89	0.84	0.69	0.76	0.86	0.81	0.86	0.73
65	0.84	0.81	0.77	0.82	0.56	0.83	0.89	0.82	0.91	0.81	0.69	0.86	0.81	0.73	0.76
66	0.95	0.86	0.88	0.89	0.90	0.85	0.88	0.79	0.92	0.89	0.87	0.94	0.76	0.96	0.85
67	0.98	0.87	0.92	0.86	0.76	0.90	0.90	0.93	0.88	0.85	0.90	0.88	0.84	0.74	0.82
68	0.97	0.92	0.94	0.77	0.83	0.81	0.85	0.94	0.80	0.86	0.64	0.69	0.67	0.69	0.83
69	0.44	0.92	0.78	0.69	0.78	0.83	0.88	0.88	0.83	0.74	0.94	0.92	0.46	0.92	0.84
70	0.61	0.72	0.72	0.79	0.69	0.81	0.94	0.75	0.63	0.90	0.86	0.86	0.71	0.97	0.73
71	0.79	0.81	0.92	0.89	0.88	0.96	0.88	0.69	0.75	0.93	0.88	0.76	0.64	0.93	0.75

주: ①아이디어 생성, ②아이디어 지원 획득, ③아이디어 현실화, ④과업 응집성, ⑤사회적 응집성, ⑥팀원의 전문성 파악, ⑦팀원의 지식 신뢰, ⑧팀원 간 과업 조정, ⑨조직적 커뮤니케이션, ⑩개인 간 상호작용, ⑪애착, ⑫충성, ⑬공헌, ⑭지적 존경, ⑮긍정적 실책관리문화

Abstract

The Relationships among Team Innovation Behavior, Cohesiveness, Transactive Memory System and Knowledge Sharing and Moderation Effects of Leader-Member Exchange and Positive Error Management Climate of Teams in Large Corporations

Jinju Oh
Agricultural and Vocational Education
The Graduate School
Seoul National University

This study was aimed at examining the moderating effects of team leader-member exchange and the positive error management climate on the relationships between team innovation behaviors, team cohesiveness, team transactive memory systems, and team knowledge sharing behaviors at large companies. The objectives to meet the research goal were set as follows: a) to examine the effects of team cohesiveness, team transactive memory systems, and team knowledge sharing behaviors on team innovation behaviors at large companies; b) to examine the mediating effects of team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors on the relationships between team cohesiveness and team innovation behaviors at large companies; c) to examine the moderating effects of team leader-member exchange on the relationships between team cohesiveness, team transactive memory systems, and team knowledge sharing behaviors and the moderating effects of the positive error management climate on the relationships between team knowledge sharing and team innovation behaviors at large companies.

The population of the study was functional teams at large companies. Nonetheless, it was difficult to estimate the exact number of the teams, as each company organizes and dissolves a team based on its intention and characteristics. Thus this study set the target population as the functional teams at the top 100 companies on the top 1,000 company list by sales in the MaeKyung' s Yearbook for Companies, excluding SOEs. The survey data was

collected between May 7 and 24, 2019, and was distributed to a total of 135 teams at 14 companies out of the top 100 companies. In all, 368 members of 123 teams responded to the survey. After the collected data was analyzed to check whether it can be converted into the team level data, the data of 287 members of 77 teams was used. The data was analyzed using technical statistics, regression analysis, and mediation and moderation analyses by Hayes' Process Macro.

The study resulted as follows. First, team cohesiveness did not affect team innovation behaviors significantly (β=.076, p=.534), while team transactive memory systems (β=.302, p<.05) and team knowledge sharing behaviors (β=.462, p<.001) had positive and significant effects on team innovation behaviors, respectively. Second, team transactive memory systems did not significantly mediate the relationships between team cohesiveness and team innovation behaviors (B=.210, p>.05). Team cohesiveness indirectly affected team innovation behaviors by completely mediating team knowledge sharing behaviors (B=.431, p<.05), while team cohesiveness had an indirect impact on team innovation behaviors via team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors (B=.243 p<.05). Third, team leader-member exchange perceived by team members at large companies moderated the paths between team cohesiveness and team knowledge sharing behaviors (B=.217, p<.05), and between team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors (B=.278, p<.05). The positive error management climate did not have moderating effects on the paths between team knowledge sharing behaviors and team innovation behaviors (B=.100, p=.505).

The study reached the following conclusions. First, team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors directly affected team innovation behaviors, while team cohesiveness did not. Accordingly, in order to promote team innovation behaviors, it is essential to create a climate where team members can recognize each other's expertise and adapt it to works, and share and combine their knowledge, rather than increasing their team cohesiveness.

Second, team cohesiveness did not directly affect team innovation behaviors, but indirectly affected it via team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors. If a team wants to facilitate its innovation behaviors, it should put efforts into now only improving team cohesiveness but creating a team transactive memory system and facilitating

team knowledge sharing behaviors.

Third, team leader-member exchange strengthened the relationships between team cohesiveness and team knowledge sharing behaviors, and between team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors. This means that good relationships between a team leader and members can strengthen the effects of team cohesiveness on team knowledge sharing behaviors. A team with a transactive memory system can prompt team knowledge sharing behaviors more efficiently, which means that team leader-member exchange strengthens the relationships between team transactive memory systems and team knowledge sharing behaviors. The team knowledge sharing behaviors with material effects on team innovation behaviors is affected by team cohesiveness and team transactive memory systems and maybe strengthened by leader-member relationships, which must be given in the process of designing a team or the implementation of a team. Meanwhile, the positive error management climate did not moderate the relationships between team knowledge sharing behaviors and team innovation behaviors.

The following recommendations were drawn from the conclusions hereof. First, training programs to improve the expertise of team members should be provided. Second, the programs to keep the positive relationships between a team leader and members need to be offered to intensify the relationships between team transactive memory systems and team knowledge sharing. Third, the knowledge sharing culture within an organization should be promoted. Fourth, it is needed to cross-validate the relationships between team cohesiveness, team transactive memory systems, team knowledge sharing behaviors, team innovation behaviors, team leader-member exchange, and the positive error management climate, by conducting research on various subjects. Fifth, relevant research needs to be carried out based on the practical performance of the team' s innovation, rather than on perception.

Key words: Team cohesiveness, Team transactive memory System, Team knowledge sharing behavior, Team innovation behavior, Leader-Member exchange, Positive Error Management Climate

Student Number: 2015-30466