

대학에서의 '좋은 팀워크'의 특성 및 유형에 대한 대학원생의 인식 연구

최윤미(崔允美)*

논문 요약

이 연구는 대학원생들이 인식하는 '좋은 팀워크'의 특성과 유형을 분석한 후, 그 결과를 바탕으로 대학원생들의 팀워크역량 개발 방안을 모색하는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 팀워크 및 팀워크역량에 관련된 선행연구를 검토하고, 대학원 석·박사과정에 재학 중인 92명의 학생들에게 팀을 이루어 과업을 수행한 자신의 경험을 직접 작성하게 하는 개방형 진술을 분석하여 '좋은 팀워크'의 조건과 요인을 범주화하고 '좋은 팀워크'의 유형을 2단계 군집분석을 통해 탐색하였다. 연구 결과, 좋은 팀워크는 크게 팀의 운영방식, 팀리더의 태도, 팀구성원의 태도, 성과, 그리고 팀구성원의 역량 등의 다섯 가지 요인에 의해 결정되는 것으로 밝혀졌고, '좋은 팀워크'의 유형에는 높은 성과를 달성했던 팀워크, 팀의 분위기나 의사소통 및 업무분담 등 운영 방식이 좋았던 팀워크, 그리고 팀원과 팀리더의 태도가 좋았던 팀워크의 세 가지가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 이상의 결과를 토대로 학문공동체에서 대학원생의 팀워크역량 개발을 위한 종합적인 방안을 제시하였다. 이 연구는 대학원 조직의 성과를 향상시키고 경쟁력을 높일 수 있는 핵심 요소로서의 '좋은 팀워크'의 모습과 유형을 살펴봄으로써, 대학원생에게 요구되는 역량으로서의 팀워크 개발 방향에 시사점을 제공하였다는 점에서 의의가 있다.

■ 주요어 : 팀워크, 팀워크역량, 팀워크개발, 인적자원개발

I. 서론

불확실한 사회 및 경영 환경에 신속하고 유연하게 대응하면서 정보를 빠르고 유연하게 축적할 수 있는 조직 형태로서의 팀은 모든 지식 노동의 이상적인 조직 형태가 되었다(Horx, 2006).

* 서울대학교 교육학과 BK21 역량기반 교육혁신 연구사업단 박사후연구원

지난 40년에 걸쳐 많은 조직들은 팀을 이루어 과업을 수행하는 형태로 그 구조를 전환하였다(Guzzo & Dickson, 1996). 포춘(Fortune) 500대 기업 중 80% 이상이 조직을 팀제로 운영하고 있는 것으로 조사될 만큼(Robbins, 2003), 팀을 이룬 과업 수행이 강조되고 있고, 이에 따라 팀과 팀워크 형성은 중요한 이슈가 되었다(Guzzo, 1995).

조직의 입장에서 팀은 전통적인 기능식 조직에 비하여 개인의 업무 부담을 줄일 수 있고, 팀 동료들의 행동을 모니터링 할 수 있으며, 팀원들이 자신의 인식을 서로 공유할 수 있고, 각기 다른 전문 분야들을 통합하여 시너지 효과를 거둘 수 있다는 장점이 있다(Mathieu et al., 2000). 팀워크를 통해 집단 간의 경쟁을 촉진시킬 수도 있다(Johnson & Johnson, 1991). 팀 구성원들은 상호작용을 통하여 지식을 습득할 수도 있고(Topping, 1998), 팀 과업을 수행하는 과정을 시간관리, 의사소통 및 협상 능력 등의 전이 가능한 기술을 강화할 수 있는 계기로도 삼을 수 있다.

기업조직뿐만 아니라 국제기구 차원에서도 팀워크의 중요성을 강조하고 있다. 대표적으로 OECD는 오늘날의 복잡한 삶이나 미래 사회에서 개인의 성공적인 삶이나 사회의 발전을 위해 필요한 핵심역량을 규명한 DeSeCo(Defining and Selecting Key Competencies) 연구를 통해 이 질적인 사회에서 성공적으로 기능하는 능력을 세 가지 중요한 핵심역량의 범주 중 하나로 꼽았고, 그 하위 요인으로 타인과 효과적으로 상호작용 하는 능력, 협력하는 능력을 제시하였다.

사회 전반에 걸쳐 팀에 대한 관심이 증대되면서, 팀을 주제로 한 연구들이 경영학과 조직심리학 분야를 중심으로 지속적으로 이루어지고 있다. 1990년대 이후부터 높은 성과를 달성하는 팀의 성공 요인을 밝히려는 연구, 특히 기업 조직을 대상으로 한 연구가 지속적으로 수행되고 있다(Turner, 2001). 그럼에도 불구하고 우리 사회에 존재하는 다양한 유형의 조직에 부합하는 팀의 기능과 팀의 효과성을 향상 혹은 개선시키기 위한 방안을 체계적으로 제시하는 연구들은 여전히 부족하다는 지적이 제기되고 있다(Guzzo & Shea, 1992; Turner, 2001).

팀을 이룬 과업 수행의 형태는 기업 조직 이외에도 우리 사회 곳곳에서 발견된다. 단적인 예로 세계에서 가장 권위 있는 상인 노벨상의 역대 수상자를 보더라도 개인이 단독으로 노벨상을 수상하는 시대는 이미 지났음을 알 수 있다. 학교교육 현장에서도 팀워크역량 개발은 교육 내용 속에 반드시 다루어져야 할 핵심어로 등장하였다. 초중등학교에서는 학생들의 학습과 사회화를 동시에 증진시키고(Cohen, 1994) 학습자의 상호작용을 강조하는 교수방법(Johnson & Johnson, 1992)으로서 협동학습을 도입하여, 전통적인 교수방법에 비하여 높은 학업 성취를 거두고 있다. 대학교육에서도 마찬가지이다. 직업기초능력으로서 협동, 협업 및 대인관계 능력이 중요해지면서 대학에서 학생들에게 팀워크역량을 길러주어야 한다는 주장이 제기되었다(Fredrick, 2008).

2003년 전국경제인연합회가 조사한 '우리나라 주요 대기업의 인재상'에서 조직 및 대인관계 측면에서 협력, 협조, 협업 등이 조사대상인 9개 기업의 인재상에 공통적으로 등장하였다. 진미

석 등(2007)은 대학생들의 직업기초능력을 진단·평가할 수 있는 제도를 도입하기 위하여 직업기초능력의 하위 영역을 여섯 가지로 설정하였는데, 그 중 하나의 영역으로 '대인관계 및 협력'을 제시하였다. 이 항목의 평가 요소에는 협력, 리더십, 그리고 조직에 대한 이해가 있다. 박동열(2006)은 대학생의 직업기초능력을 측정하는 검사도구를 개발한 연구에서 일곱 가지 영역 중 '대인관계능력' 평가하고자 하였다. 이상의 사실에 비추어볼 때, 팀워크는 우리 사회의 구성원이 갖추어야 할 중요한 능력으로 부각되었고, 특히 대학교육 과정을 통해 개발해야 할 역량이 되었음을 알 수 있다.

사회 전반에 걸쳐 팀을 매개로 조직 문화와 조직 운영의 핵이 새롭게 결성되고 있고, 대학 및 대학원 교육 과정 속에서도 팀을 이루어 과업을 수행하는 빈도가 상당히 증가하였음에도 불구하고, 학교교육 현장에서 학습자들에게 팀에 대한 개념을 인지하게 하고 팀워크역량을 개발할 수 있도록 하는 노력은 주목받지 못하고 있다. 팀은 단순한 개인의 집합체가 아니라는 점, 사람들을 한 자리에 모아 놓는다고 하여 높은 성과를 달성할 수 있는 것은 아니라는 점, 과업을 팀으로 수행하게 한다고 해서 학습자의 협력 혹은 협동 능력이 길러지는 것은 아니라는 점(Bolton, 1999), 그리고 대학 교육 현장에서 팀을 이루어 과제나 연구를 수행하기 때문에 팀워크가 중요하다 점에 대한 인식의 공감대는 형성되어 있다. 그러나 대학의 성과에 대한 경쟁이 점차 강화되면서, 교수자나 학습자는 현실적으로 팀과 팀워크에 대하여 심도 있게 고민을 하거나 팀워크를 잘 이룰 수 있는 방법이나 팀워크역량 개발에 관심을 가질 여유조차 없게 되었다.

교수자나 학습자가 팀과 팀워크의 개념을 인지하고 팀워크역량을 효과적으로 개발한다면 학습자의 과업 성취를 위한 동기도 강화할 수 있고 학업에 대한 만족도도 향상시킬 수 있을 것이다(Griffin et al., 2001). 팀을 구성하는 요소들과 성공적인 팀워크, 효과적인 팀워크, 혹은 좋은 팀워크의 모습을 살펴보는 것은 팀워크뿐만 아니라 팀성과를 향상을 위한 요소들에 주목하게 한다는 점에서 우리 사회의 다양한 맥락 속에 존재하는 팀에게 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

이 연구는 대학원생들이 인식하는 '좋은 팀워크'의 특성과 유형을 분석한 후, 그 결과를 바탕으로 대학원생들의 팀워크역량 개발 방안을 모색하는데 목적이 있다. 이 연구는 대학원생들이 실제로 대학원 과정 중에 경험하는 '좋은 팀워크'의 모습과 유형을 범주화하고 군집화 하는데 초점을 맞추었다. 팀워크가 대학원생들이 과업을 수행하는데 있어 필요한 동기, 정서 및 인지적 측면에 영향을 미친다는 점에 비추어볼 때, 대학원생들이 인식하고 있는 '좋은 팀워크'의 모습을 밝히는 연구는 팀의 성과를 향상시키기 위해 팀 운영방식과 팀워크역량 개발에 관련된 구체적인 방안을 제시해줄 수 있을 것이다.

이상의 문제의식을 바탕으로 이 연구에서는 아래와 같은 세 가지 연구문제를 설정하였다.

첫째, 대학원생 집단이 인식하는 '좋은 팀워크'의 특성은 무엇인가?

둘째, 대학원생들이 인식하는 '좋은 팀워크'는 어떠한 유형을 나타내는가?

셋째, 대학원생의 개인 배경변인에 따라 '좋은 팀워크'의 특성에 차이가 있는가?

II. 팀워크의 구성요소와 영향요인 및 대학원생에게 요구되는 역량으로서의 팀워크

1. 팀워크의 구성요소와 영향요인

팀 혹은 집단을 주제로 한 선행연구들을 살펴보면 팀의 개념 정의와 구성요소에 대해서는 의견의 합치가 다소 부족한 편이다. 팀은 다양한 목적(학습, 제품 생산, 문제 해결, 협상 등), 형태(가상조직), 규모와 지속성(특별조직, 장기조직) 등에 따라 다양한 형태를 띠기 때문에(Cohen & Bailey, 1997), 팀을 정의하는 방법이 각기 상이한 것이 한 가지 이유가 될 수 있다.

팀이란 무엇인지에 대하여 이해하려면 우선 팀이 집단과 구별되는 특성에는 무엇이 있는지 살펴보아야 한다. 최근 조직행동 분야의 연구들이 밝힌 팀이 집단과 구별되는 몇 가지 특징들에는 공동의 목표와 목적, 상호 신뢰와 의존, 감정과 이견에 대한 열린 마음, 그리고 합의에 의한 의사결정(Mullins, 2005), 협동, 조정 및 응집(Buchanan & Huczynski, 2004), 갈등 조정, 팀원들 간의 신뢰와 감정(Casey, 1985), 집단적, 시너지 효과(Luthans, 1995)가 있다. 즉, 팀이란 과업과 관련하여 명확히 정의된 공동의 목표를 이루기 위하여 상호의존적으로 일하는 개인이 모인 집단으로 정의될 수 있다.

팀워크는 전통적으로 팀의 투입요소, 팀의 과정요소, 그리고 팀의 결과요소가 정렬되는 시스템 이론에 의해 설명되어 왔다. 팀의 투입요소에는 팀이 수행해야 하는 과업의 특징, 팀워크 일어 나는 맥락의 요소들, 그리고 팀 구성원들의 태도 요소가 포함된다. 팀의 과정요소에는 과업을 수행하고 목표 달성을 위해 필요한 팀 구성원들 간의 상호작용과 조화가 포함된다. 팀의 결과요소는 팀 수행의 결과로 나타나는 산출물로 구성된다(Hackman, 1987; Ilgen, 1999; McGrath, 1984). 일반적으로 팀 과정 단계에서 팀 구성원들이 상호작용하고 결과물을 산출하기 위하여 협동하기 때문에, 이 단계를 팀워크가 이루어지는 단계로 본다.

전통적으로 팀워크에 관련된 연구들 중에서는 일반적인 팀워크 기술을 밝히고자 한 연구가 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 그러나 1990년대 중반부터 팀 구성원들의 구체적인 역량을 밝히려는 연구들이 등장하기 시작하였다(Cannon-Bowers et al., 1995; Stevens & Campion, 1994). 일반적으로 알려져 있는 역량의 개념은 직업을 가진 사람에게 요구되는 특성이다(Boyatzis, 1982). 보다 더 구체적으로 Parry(1998)는 역량의 개념을 직무(한 가지 이상의 역할 혹은 책임) 수행에 영향을 미치는 지식, 기술, 그리고 태도의 집합체로 규정하였고, 역량은 직무 성과와 관련되어

있으며 높은 수준을 기준으로 측정할 수 있고, 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있다고 하였다.

팀워크역량은 팀 구성원들에게 요구되는 특성이다. 연구자들은 팀워크역량을 지식, 기술 그리고 태도 역량의 집합체(Cannon-Bowers et al., 1995), 일반적으로 관찰할 수 있는 행동뿐만 아니라 지식, 태도, 인지기술(Baker & Salas, 1997), 협동성, 통합된 노력, 개방적 의사소통, 친근감을 특징으로 하는 집단 과정(Hatcher & Ross, 1991)으로 보고 있다. 이러한 역량 요소들이 함께 어우러져 시너지 효과를 발휘할 때 '좋은 팀워크'를 발휘하고 결과적으로 팀의 성과도 향상된다.

한편, 팀을 지식, 기술 및 능력이 높은 사람들로 구성할수록 직무 성과가 높고, '좋은 팀워크'를 이룰 수 있다는 연구 결과가 있다(Stevens & Campion, 1994). 팀워크에 필요한 지식, 기술, 능력은 크게 대인과 자기 관리에 관련된 영역으로 구분된다. 대인에 관한 지식, 기술, 능력의 하위 영역에는 갈등관리, 협동적 문제 해결, 그리고 의사소통이 있고, 자기 관리에 관한 지식, 기술, 능력의 하위 영역에는 목표 설정 및 성과 관리와 기획 및 과업 조정이 있다.

'좋은 팀워크'를 이루기 위한 가장 중요한 요소로서 지식을 들 수 있다. 조직이 팀을 중심으로 운영되고 있고, 팀은 종종 다면적이고 복잡한 과업을 수행하기 위하여 조직되는 경우가 있기 때문에, 팀을 이루어 과업을 수행하는 팀 구성원들에게 풍부한 지식은 '좋은 팀워크'를 이루기 위한 중요한 요소이다(McIntyre & Salas, 1995; Mohrman, 2003). 과업을 수행하기 위해 갖추어야 할 직무지식뿐만 아니라 팀워크 그 자체에 관한 지식도 팀워크의 성패를 좌우한다. 팀 구성원들이 갖고 있는 팀워크에 관한 지식의 수준에 따라 팀 과업의 숙련도가 결정되기도 하고 효율적인 팀으로 평가받기 때문이다(Hirschfeld et al., 2006). 결국 팀워크에 관한 지식이 없다면 팀 구성원들은 상호 유기적으로 과업을 수행할 수 없게 될 것이다(Ellis et al., 2005). 따라서 연구자들은 오늘날의 팀 중심의 일터에서 타인과 어떻게 연결되어 있고 어떻게 하면 보다 더 나은 관계를 구축할 수 있을지에 관하여 끊임없이 고민해야 한다(Campbell, 1999; Lankau & Scandura, 2002; Mohrman, 2003).

팀워크의 구성요인으로서의 기술은 팀의 과업을 완성하기 위한 필수 요소이다. 팀워크 기술에는 리더십(Marks et al., 2001; Smith-Jentsch et al., 2001), 의사소통(Smith-Jentsch et al., 2001), 피드백(Marks et al., 2001), 개인의 기술적 혹은 기능적 전문성, 문제해결이나 의사결정 능력, 그리고 모든 팀에서 발생하는 대인간 상호작용에 관련된 것이 포함된다(Katzenbach & Smith, 1993). 이 중에서 특히 의사소통은 팀워크의 근간이 되는 핵심 요소로서, 의사소통과 팀 구성원들 간의 상호작용은 흩어져 있던 개인들을 하나의 팀으로 묶어주는 중요한 역할을 한다. 왜냐하면 팀 구성원들이 상호간에 효과적으로 의사소통을 하지 못하고 개인 간에 발생하는 문제와 갈등을 순조롭게 해결하지 못한다면 팀은 제대로 기능을 할 수 없기 때문이다(Hayes, 2002). 의사소통의 목표 중 하나는 조화를 이루기 위한 것이다. 적절한 의사소통과 팀 구성원들 간의 상호작용을 통해 효율적이고 효과적인 팀워크를 구축할 수 있다(Biggers & Ioerger, 2001).

팀 구성에 있어 다양성이 '좋은 팀워크'의 요건 중의 하나라는 관점도 있다(Davis et al., 1992; Newman et al., 1999). 팀 구성원과 조직 문화의 다양성 역시 효과적으로 팀을 운영하고 높은 성과를 달성하는데 필요한 팀워크에 중요한 영향을 미친다(Senior & Swailes, 2007). 다양한 학문 배경을 가진 사람들로 구성된 팀인 경우, 정보, 연구 기술 및 동료들과의 상호작용을 통해 폭넓은 지식을 습득할 수 있다는 장점을 갖게 된다(Topping, 1998).

'좋은 팀워크'의 또 다른 조건으로 명확한 수행 목표를 들 수 있다. 팀이 수행해야 할 목표와 결과물에 대한 이미지가 불명확하면 기대하는 성과를 달성하기 쉽지 않다. 즉, 팀이 수행해야 할 목표가 애매하거나 불명확하면 팀 구성원들이 나아가야 할 방향이 불명확해지기 때문에 스트레스에 시달리기도 하고 만족할 만한 결과를 달성하지 못하여 팀 구성원의 사기가 크게 저하되게 된다. 따라서 팀 활동을 위해서는 팀의 수행 목표를 명확히 설정하여 구성원과 공유해야 한다(장성근, 2003).

박원우(2006)는 팀워크의 구성요인을 종합하여, 팀워크의 구성요소를 적응성(유연성, 보상행동, 탄력적 기능 재분배), 공유된 상황인식(상황인식, 시스템 인식의 개발, 공유된 문제 개발), 성과 모니터링 및 피드백(구성원 내 피드백, 상호성과 모니터링, 절차 유지), 리더십 및 팀관리(과업 구조 결정, 임무분석, 동기부여), 구성원 간 관계(갈등해소, 협조, 확신감, 영역확장), 통합(과업 조직화, 과업 상호조정), 의사소통(정보교환, 타 구성원 컨설팅)으로 제시한 바 있다.

이상에서 살펴본 팀워크의 개념과 구성요소들은 주로 팀의 구성원들이 수행하는 기능역할에 초점이 맞추어져 있다. 그러나 '좋은 팀워크'는 개인 역량의 산술적 합이 아니라 성과에 긍정적인 시너지를 창출하게 하는 요인이 포함되어야 한다. 따라서 진정한 의미의 팀워크이란 팀 구성원이 수행하는 업무 그 자체뿐만 아니라, 업무의 활성화를 가져오는 역할의 측면과 팀 구성원들 간의 인간적인 유대감 측면까지 포괄한다는 점이 강조되고 있다(박원우, 2006). 즉, 팀이 어떠한 사람들로 구성되는지, 혹은 그 팀이 어떠한 업무를 수행하는지, 과거에 얼마나 좋은 성과를 이루었는지 등에 관련된 공식적, 기능적, 구조적인 측면 외에 팀성과에 영향을 미치는 비공식적 측면, 즉 팀역할에 주목을 해야 한다.

효과적인 팀워크를 판단하는 기준으로서 팀의 구체적인 성과, 팀 구성원의 만족도, 이직의도 등을 들기도 한다. 특히, 팀 유효성을 팀성과와 연계하여 설명하는 경우가 많다(Senior & Swailes, 2007). 팀성과는 팀이 목표를 달성했는지 여부를 손쉽게 알려주는 잣대가 되기 때문에, 팀성과를 통해 팀워크의 수준을 추정하기 쉬운 측면이 있다. 그러나 팀성과를 통해 팀워크를 평가할 경우 팀의 결과물뿐만 아니라, 팀 구성원들이 함께 과업을 수행한 과정과 방식도 중요한 준거가 되어야 한다(Brannick et al., 1997). 예를 들어, 과학 연구 팀의 경우 학술지에 게재된 논문의 수, 한정된 재화와 시간을 활용하여 새롭게 산출한 결과물의 수, 작동 오류의 감소 비율 등 수량화가 가능한 형태의 결과물을 통해 팀의 성과를 판단한다(Jones & Schilling, 2000).

팀워크의 질과 효과성을 평가하기 위한 또 다른 지표로 정보의 공유, 과업 수행을 위한 면밀한 조정, 팀 구성원의 잠재력 활용, 상호 지원, 노력, 그리고 팀 응집력을 들기도 한다(Hoegl & Gemuenden, 2001). 이러한 요소들은 팀워크의 수준을 팀 효과성과 효율성으로 연계시켰고, 이러한 지표들이 팀의 성과 향상에 어떠한 영향을 주는지 밝혔다. 또한 개별 팀 구성원들의 사고, 태도, 행동, 기술 및 역할, 목표 설정, 목표 명확화, 목표 달성에 대한 의지 및 목표 달성을 포함하는 팀의 목표 혹은 목적, 아이디어 생성, 의사결정, 갈등 관리, 의사소통 방식, 책임의 분배 및 조정, 행동 계획 및 리더십 유형과 같은 팀 과정, 그리고 조직 구조, 조직 문화, 관리 및 보상 체계 등과 같은 조직적 맥락도 팀의 효과성 평가의 준거가 된다(Senior & Swailes, 2007).

이렇게 다양한 팀워크 평가 지표들이 존재함에도 불구하고 효과적인 팀을 판단하는데 관련된 체계적인 연구가 부족한 이유는 팀워크 과정의 개념이 아니라, 주로 투입 요인에 해당하는 인지, 언어 혹은 행동이 목표 달성에 주는 영향에 관한 연구에 한정되어 있기 때문이다(Marks et al., 2001). 뿐만 아니라 지금까지 연구자들은 팀 내부에서 일어나는 구체적인 과정과 역동을 간과해 온 측면도 존재한다(Campion et al., 1996).

팀의 유효성을 판단하기 위해서는 개별 팀뿐만 아니라 팀을 둘러싸고 있는 환경을 반드시 포함시켜야 한다. 아울러 팀의 유효성을 판단하는 주체가 구성원인지, 관리자인지, 혹은 최고경영층인지에 따라 그 관점이 달라지므로 효과적인 팀의 모습을 판단하기 위해서는 다양한 관점을 포함해야 한다. 뿐만 아니라 인간 요소, 즉 팀 구성원의 태도와 행동 등을 고려 대상에 포함시켜야 한다(박원우, 2006).

지금까지 살펴본 팀워크의 구성요소와 영향요인 혹은 유효성에 관한 연구들은 주로 기업조직을 대상으로 한 것이 주를 이룬다. 이하에서는 대학원생들에게 요구되는 역량으로서의 팀워크에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 대학원생에게 요구되는 역량으로서의 팀워크

대학에서 길러내야 할 핵심역량에 관한 논의는 다양한 층위에서 이루어지고 있다. 먼저 기업의 요구는 2003년 전국경제인연합회가 발표한 「기업의 바람직한 인재상 및 이의 실천 과제」 보고서에 잘 드러나 있다. 이 보고서는 우리나라 대학에서 양성하는 인재와 기업에서 요구하는 능력을 갖춘 인재 사이에 간극이 존재하고 있고, 기업은 성과를 창출할 수 있는 인재를 육성하기 위하여 또 다른 비용과 시간을 투자해야만 하는 것이 현실임을 지적한 바 있다. 이는 우리나라 대학이 사회의 변화에 유연하게 대처하는데 필요한 주요 능력을 갖춘 인재를 양성하는데 한계를 보이고 있음을 의미하는 것이라고 할 수 있다. 기업에서는 실제 수행 자체가 중요하기

때문에, 대학에서는 업무 수행 능력을 예측할 수 있는 단서가 되는 전형적인 성공요인, 즉 핵심역량을 개발할 수 있는 기회를 제공해야 하고, 핵심역량을 통해서 한 개인의 능력을 측정·평가할 필요가 있다.

진미석 등(2007)은 대학생의 직업기초능력을 어떤 직업에 종사하더라도 반드시 필요한(공통적으로 요구되는) 핵심적인 기초역량이자 대학의 교육과정을 통해 길러질 수 있는 능력으로 정의하였다. 그리고 직업기초능력을 진단·평가하기 위하여 그 하위영역을 ①의사소통, ②자원, 정보, 기술의 처리 및 활용, ③종합적 사고력, ④글로벌 역량, ⑤대인관계 및 협력, ⑥자기관리 등 여섯 가지로 범주화하였다. 박동열(2006)은 대학생의 직업기초능력을 측정하는 검사도구를 개발한 연구에서 ①문제해결 및 발표능력, ②기술활용능력, ③자원활용능력, ④수리능력, ⑤조직이해능력, ⑥대인관계능력, ⑦자기관리능력 등의 일곱 가지의 영역을 직업기초능력의 하위영역으로 설정하였다.

국제기구 차원의 노력으로서 OECD의 DeSeCo 프로젝트에서는 자율적으로 행동하는 역량, 도구를 활용하는 역량, 그리고 이질적인 사회에서 성공적으로 기능하는 역량을 개인의 성공적인 삶이나 사회의 발전을 위해 반드시 갖추어야 할 핵심역량으로 규명하였다(Rychen & Salganik, 2001). 이 연구에서는 특히 타인과 효과적으로 상호작용하고 협력하는 능력을 이질적인 사회에서 성공적으로 기능하는 역량의 하위범주로 제시하였다.

이상과 같이 다양한 유형의 기관과 학자들은 공통적으로 팀워크역량을 대학이 길러내야 할 핵심적인 역량 요소로 보고 있다. 이를 정리하면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 대학이 길러내야 할 역량 중 팀워크 관련 역량

연구자(연도)	내용	팀워크 관련 역량
전국경제인연합회 (2003)	개인 역량, Global Capability, 조직 역량(대인관계 등), 태도 및 가치관	대인관계, 협업, 협력
박동열 (2006)	문제해결 및 발표능력, 기술활용능력, 자원활용능력, 수리능력, 조직이해능력, 대인관계능력, 자기관리능력	대인관계능력
진미석 외 (2007)	의사소통, 자원, 정보, 기술의 처리 및 활용, 종합적 사고력, 글로벌 역량, 대인관계 및 협력, 자기관리	대인관계 및 협력
Candy (2000)	의사소통, 팀워크, 리더십, 분석적 및 비판적 사고	팀워크
Rychen & Salganik (2001)	자율적으로 행동하는 역량, 도구를 활용하는 역량, 이질집단 내에서 효과적으로 상호작용하는 역량	타인과 효과적으로 상호작용, 협력하는 능력

조직에서 팀을 이루어 과업을 수행할 수 있는 역량을 갖춘 인적자원에 대한 요구는 전 세계에 걸쳐 증가하고 있다. 이에 따라 기업 조직의 관점에서 보는 전문성의 요소가 대학의 교육과

정 안에 자리 잡아 가고 있다. 특히, 팀워크역량은 리더십 역량과 더불어 고등교육 단계를 거치면서 반드시 개발되어야 할 매우 중요한 요소로 인식되고 있고, 팀을 이룬 학습 경험은 좋은 교육의 맥락으로 작용할 수 있다는 점이 강조되고 있다(Dunne & Rawlins, 2000).

고등교육 단계에서 팀워크역량을 학생들이 갖추어야 할 역량 중의 하나로 인식하게 된 것은 (Bath et al., 2004), 학습이 평생에 걸쳐 이루어지는 과정이고, 교육과 취업의 관계가 중요해졌으며, 교육의 결과를 측정할 수 있는 준거가 필요했기 때문이다(Cummings, 1998). 전통적으로 고등교육의 목적은 학문 분야에 대한 지식과 기술을 개발하는 것이었다. 다른 일반기술, 즉 지적능력과 사회적 능력을 개발하는 것은 부차적인 것으로 여겨져 왔다(Hare & Powrie, 1992). 이렇게 학문기술(직업기술)과 일반기술(전이 가능한 기술)을 분류함으로써 일반기술은 교육과정 속에서 잠재적 혹은 비공식적으로 개발되는 것으로 인식되어 왔다.

그러나 전통적 고등교육이 지향하는 지식 체계와 교수-학습 과정의 한 부분으로서 기술 개발을 지향하는 관점 사이에 균형이 필요하다(Assister, 1995). 예를 들어, Candy(2000)는 학문 지식은 지속되지 않지만 의사소통, 팀워크, 리더십, 분석적 및 비판적 사고 등의 일반기술은 대학 교육을 이수한 사람이라면 누구나 갖추고 있어야 할 능력이며, 이러한 일반기술을 개발할 기회를 제공하는 것은 대학 교육 과정의 중요한 요소라고 하였다(Bath et al., 2004). 특히 복잡한 집단 과업을 성공적으로 달성하기 위하여 타인과 협동하는 능력이 부족함이 지적되고 있고, 이는 대학원 교육이 학습자들에게 이러한 경험과 기회를 제공하지 못했기 때문인 것으로 제기된 바 있다(Vickers, 2000).

사회 각 분야에서 협력과 협업의 중요성이 부각되고, 기업뿐만 아니라 사회 전반에 걸쳐 팀워크역량의 중요성이 강조되면서, 대학교육 단계에서 팀워크역량은 반드시 개발되어야 할 핵심역량 중의 하나가 되었다. 단순히 팀 단위로 과업을 수행한다고 하여 혹은 뛰어난 역량을 갖춘 사람들로 팀이 구성된다고 하여 팀워크역량이 개발되는 것은 아니다(Bolton, 1999). 따라서 교수자는 교육과정 속에서 학습자들에게 팀워크역량을 개발하고 '좋은 팀워크'를 경험할 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 팀워크역량을 개발할 수 있는 교수법을 도입할 필요가 생겼다.

III. 연구방법

1. 연구 참여자

이 연구에서는 서울 소재 A대학교 교육학과 대학원에 재학 중인 석·박사 과정생 중 수업이나 지도교수팀 내에서 팀을 이루어 과업을 수행해 본 경험이 있는 92명을 대상으로 하였다. A

대학은 연구중심을 표방하는 대학으로서, 교육학과의 경우 대학원생에게 요구되는 역량을 태도 및 자기관리, 지식, 국제화 및 학문공동체 역량으로 범주화한 바 있다. 특히, 학문공동체 역량 범주 내에는 대인관계능력과 팀워크 능력, 학문적 리더십, 학문적 파트너십 형성 등의 요소들이 포함되어 있다.

2009년 1학기 A대학교 교육학과 대학원 석·박사과정의 재학생 수는 총 176명으로, 이 중 석사과정생은 118명, 박사과정생은 58명이다. 이 연구를 수행했던 2009년 1학기에 개설된 대학원 강좌는 총 42개로서, 이 중 최소 1회 이상 팀을 이루어 과제를 수행하는 강좌는 13개(31%)에 이른다. 또한 학과 교수들의 66.7%가 지도학생들과 팀을 이루어 프로젝트를 수행하고 있다. 공식적인 팀 활동 이외에 학생들이 자체적으로 조직한 학술모임이 활발하게 운영되고 있다. 이와 같이 A대학교 교육학과 대학원은 팀워크역량을 재학생들이 갖추어야 할 역량으로 인식하고 있고, 팀으로 과업을 수행하는 비율이 높은 것으로 보아, 대학원생들을 대상으로 팀워크에 대한 인식을 조사하기에 의미가 있고 적절한 사례가 된다고 판단하였다. 이러한 연구는 지금까지 A대학교 교육학과 대학원에서 암묵적으로 수행되어 온 팀 단위의 학습을 한층 더 유의미한 학습 과정이 되도록 하는데 함의를 줄 수 있을 것이다.

수합된 질문지를 토대로 연구 참여자의 성별 및 학위과정별 분포를 살펴본 결과, 응답자 중 남학생이 20명(21.7%), 여학생이 702명(78.3%)이었고, 석사과정 재학생이 50명(54.3%), 박사과정 재학생이 42명(45.7%)으로 나타났다. 연구 참여자들의 평균 연령은 29.8세였다.

2. 연구도구

1) '좋은 팀워크'에 대한 개방형 질문지

이 연구를 위한 설문지는 사고목록법(thought-listing, Cacioppo & Petty, 1981)을 적용하여, 연구 참여자가 팀을 이루어 과업(프로젝트, 연구, 수업 과제, 스터디 모임 등)을 수행한 경험 중에서 팀워크가 가장 좋았던 때의 떠올리면서 주어진 질문에 답을 하도록 구성하였다. 사고목록법은 특정 과업 수행 혹은 경험 이후의 후향적 결과, 즉 사고의 목록을 기술하게 하는 방식이다. 이 연구에서 제시한 연구 질문에는 팀워크가 가장 좋았던 기억을 떠올리면서, 어떠한 과업을 수행하는 팀이었는지, 어떠한 방식으로 과업을 수행하였는지, 팀원의 구성은 어떠한지, 팀리더와 팀원의 역할과 태도는 어떠한지, 그 팀의 팀워크 과거에 속했던 다른 팀의 팀워크와 차별되는 점은 무엇이었는지, 그 팀의 팀워크가 좋았던 이유는 무엇이었는지에 대한 개방형 질문이 있었고, 이에 대하여 자신의 경험에 비추어 가급적 상세하게 답변해 줄 것을 요청하였다. 이 밖에도 나이, 성별 및 학위과정 유형 등의 간단한 인적사항도 함께 수집하였다.

2) 표적 집단 면담

질문지에 응답을 분석하는 과정에서 응답 내용이 모호한 응답자 4명을 대상으로 면대면 면담(1명)과 전화 면담(3명)을 실시하여 내용을 확인하는 절차를 거쳤다. 또한 연구 결과를 풍부하게 하는데 도움이 되는 응답을 한 2명의 연구 참여자를 대상으로 이메일을 통한 설문을 추가적으로 실시하였다. 그 내용은 주로 팀워크가 좋았던 때의 구체적인 사례와 일화 등을 중심으로 하였고, 당시의 경험을 심층적으로 기술한 회신을 받았다. 표적 집단 면담을 통하여 수집한 자료는 내용을 범주화하고 각 범주에 대한 설명을 구체화하는데 활용되었다.

3. 분석방법

'좋은 팀워크'의 특성을 파악하기 위하여 연구자는 '좋은 팀워크'에 대한 연구 참여자들의 응답을 분석하고 해석하는 내용분석 과정을 거쳤다. 이 과정에서 개별 범주의 차원이나 속성은 선행연구에서 논의되었던 '좋은 팀워크'의 구성요소, 효과적인 팀의 조건 등과 관련시켜 도출하였다.

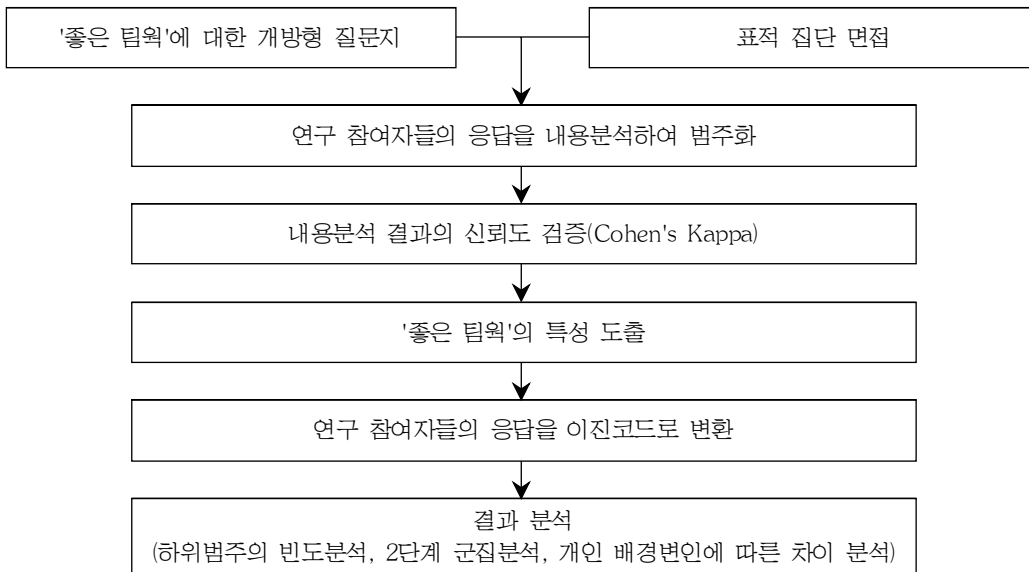
개방형 설문에 대한 연구 참여자들의 응답에서 유사한 항목은 통합하고 중복되는 항목은 삭제하여 범주화하는 방법인 내용분석을 실시하였다. 내용분석이란 연구자가 연구하려고 하는 문서의 내용을 가능한 한 정확하게 정의하고 적절한 범주를 명확하게 설정하는 방법이다(이종성, 1998). 내용분석은 일반적으로 분석 목적에 적합한 범주로 나누고, 분석단위(analysis unit)를 결정하고, 이를 수량화(quantification)하는 과정을 거친다(김병성, 1997). 이 연구에서도 내용분석의 절차에 따라 연구 참여자가 '좋은 팀워크'의 경험을 기술한 내용을 토대로 '좋은 팀워크'에서 나타난 특성들을 중심으로 범주화하고 그 안에 특정한 양상과 주제가 있는지 찾고, 수량화하기 위한 방안으로 빈도를 살펴보았다.

연구자의 내용분석 결과에 대한 신뢰도를 확인하기 위해 이 연구에 참여한 대학원생 중 두 명의 학생을 무작위로 선정하여 연구자의 내용분석 결과와의 일치 정도를 비교하였다. 즉, 평정자에게 연구자가 실시한 내용분석 결과를 읽게 하고, 각 항목별로 연구자의 분류 결과가 적절하다고 판단하기 때문에 연구자의 분석 결과에 동의한 경우에는 '1', 동의하지 않은 경우에는 '0'으로 평정을 하게 하였다. 이 평정 결과를 바탕으로 범주화 결과에 대하여 두 명의 평정자와 연구자 간의 평정 결과의 신뢰도를 검증하는 Cohen's Kappa 값을 구하였다(Cohen, 1960). Cohen's Kappa값은 -1.00부터 +1.00 사이에 위치하는데, .40에서 .59 사이의 값은 적절한 신뢰도 수준을, .60에서 .79 사이의 값은 괜찮은 신뢰도 수준을, .80에서 1.00 사이의 값은 매우 좋은 신뢰도 수준을 나타낸다(Landis & Koch, 1977). 최대값인 1.00은 두 명의 평정자 사이의 완벽한 의견의 합치를 이루었음을 의미한다(Cohen, 1960). 이 연구에서 평정자 사이의 합치도를 분석

한 결과 $Kappa=.91$, $p<.01$ 을 나타냈다. 이를 통해 평정자간 의견의 합치 수준이 매우 높고, 연구자의 내용분석 결과가 매우 신뢰로운 것으로 나타났다.

내용분석 결과 '좋은 팀워크'의 특성은 크게 다섯 가지 상위범주와 열두 개의 하위범주로 분류되었다. 이후 열두 개의 하위범주로 분류된 연구 참여자들의 응답을 계량화하기 위하여 해당 범주에 상응하는 응답을 한 경우 '1', 그렇지 않은 경우 '0'의 이진코드(binary code)를 부여하여 통계분석이 가능한 형태의 자료로 변환시켰다. 양화된 자료를 토대로 각 하위범주의 빈도를 살펴봄으로써 어떠한 요인이 '좋은 팀워크'에서 가장 빈번하게 나타나는 특징인지 분석하였다. 이와 함께 대학원생들이 인식하는 '좋은 팀워크'의 유형을 밝히기 위하여 2단계 군집분석(two-step cluster analysis)을 실시하였다. 군집분석이란 실험의 결과나 표집 등에서 얻어진 사례들을 특정 성질에 따라 분류하여 동질적인 몇 개의 군집(cluster)으로 나누어 분류하고자 할 때 활용하는 분석 방법으로서, 이 연구에서는 내용분석을 통해 도출한 '좋은 팀워크'를 구성하는 변인들을 토대로 각 변인들 간의 유사성을 측정하고 이를 군집화하며, 각 군집간의 특성과 상호 관계를 파악하는 군집분석의 과정(Gordon, 1999)에 따라 분석을 실시하였다. 그리고 연구 참여자의 성별이나 학위과정의 유형에 따라 '좋은 팀워크'의 하위 범주에 차이가 있는지 카이제곱(χ^2) 분석을 실시하여 검증하였다.

이상의 연구절차를 도식화하면 아래 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구절차

IV. 연구결과

1. '좋은 팀워크'의 특성에 대한 빈도분석 결과

연구 참여자들이 응답한 '좋은 팀워크'의 특성, '좋은 팀워크'의 모습을 열두 개의 하위범주로 분류하고, 응답 원인을 재분석한 결과를 계량화된 자료로 변환한 후 빈도를 분석한 결과는 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 대학원생이 인식하는 '좋은 팀워크'의 범주와 빈도(사례수=92명)

상위범주	하위범주	빈도(비율)
팀의 운영방식	자율적 분위기	74(80.4)
	효과적인 업무 분담	80(87.0)
	열린 의사소통과 피드백	92(100)
팀리더의 태도	솔선수범	78(84.8)
	합리적	78(84.8)
팀원의 태도	목표의식	92(100)
	주인의식	92(100)
	배려	60(65.2)
성과	높은 성과	74(80.4)
	심리적 만족	62(67.4)
역량	개개인의 뛰어난 역량	56(60.9)
	유사한 학문적 배경	66(71.7)

A대학교 교육학과 대학원생들이 경험한 '좋은 팀워크'는 팀의 운영방식, 팀리더의 태도, 팀원의 태도, 성과, 그리고 팀 구성원의 역량 면에서 뛰어났던 것으로 분석되었다. 팀의 운영방식의 하위 범주에는 ① 자율적 분위기, ② 효과적인 업무 분담, ③ 열린 의사소통과 피드백이 있었고, 팀 리더의 태도는 ④ 솔선수범하는 리더, ⑤ 합리적인 리더로 구성되었다. 팀원의 태도의 하위범주에는 ⑥ 목표의식, ⑦ 주인의식, ⑧ 배려가 있었고, 성과의 하위범주에는 ⑨ 높은 성과와 보상, ⑩ 심리적 만족이, 팀구성원의 역량 범주에는 ⑪ 팀구성원의 뛰어난 역량과 ⑫ 유사한 학문적 배경이 있었다. 각 하위범주에 대한 대표적인 응답의 예를 제시하면 다음과 같다.

팀의 운영방식에 있어서의 자율적 분위기는 "사전에 정립된 인간관계가 있었기 때문에 서로 관계가 좋았던 것 같다", "우리 팀은 서로 신뢰와 믿음이 있었다", "학생들이 자율적으로 연구를 할 수 있도록 책임을 주었다", "새로운 아이디어를 내면 적극적으로 수용하려고 했고, 수용되지 않더라도 그 가치를 인정해주었다", "일과 연구도 열심히 하고 개인적으로 친해질 수 있는 시간도 많이 가졌다" 등의 응답이 있었다.

팀의 운영방식에 있어서 효과적인 업무 분담은 "팀 리더뿐만 아니라 팀원들 스스로 각자와 서로의 장점과 단점을 잘 파악하고 있었다", "팀원들의 강점과 약점을 잘 살려 업무 분장을 했기 때문에 효과적으로 팀 과업을 수행할 수 있었다", "내가 무엇을 얼마나 언제까지 해야 하고,

다른 사람은 또 어떤지에 대하여 정보가 명확했다”, “능력에 맞는 일을 맡았기 때문에 부담이 가중되지 않았고 즐겁게 할 수 있었다” 등의 응답이 있었다.

팀의 운영방식에 있어서 열린 의사소통과 피드백은 연구 참여자 모두가 언급한 ‘좋은 팀워크’를 이루는 가장 중요한 요인인 것으로 나타났다. “팀 과제에 대하여 수시로 토의를 했다”, “과제에 대한 이야기뿐만 아니라 상호간에 다양한 이야기를 나누었다”, “팀리더와 팀원들 간, 혹은 팀원들 자체적으로도 피드백을 자주 했다”, “긍정적, 적극적으로 피드백을 했다”, “칭찬은 고래도 춤추게 한다고 했기 때문에 팀원들이 적극적으로 칭찬하는 분위기를 만들었다”는 내용이 있었다.

팀리더의 태도도 ‘좋은 팀워크’에 영향을 미치는 중요한 범주로 밝혀졌다. 출선수범하는 팀리더는 “리더라고 지시하고 수합하는 것이 아니라 적극적으로 자신이 더 많은 책임을 지려고 했다”, “팀 과제에 적극적으로 임하였고, 목표를 달성하기 위하여 강한 추진력을 보였다”, “과제를 성공적으로 완수하기 위하여 높은 의욕을 보였다”, “팀 과제의 완수를 위하여 헌신적으로 노력했다” 등의 응답이 있었다.

합리적인 팀리더도 중요한 요인으로 부각되었는데, “팀 분위기를 부드럽게 유지하려고 노력했다”, “과제에 대한 나아가야 할 방향에 대한 안목이 있었다”, “목표 달성을 위하여 방향을 모색하고 유연하게 조정하였다”, “매사에 합리적이었다”, “중립적인 태도를 지켰다”, “팀 구성원들간의 의사소통에서 허브의 역할을 잘 해냈다” 등의 응답이 있었다.

팀리더의 태도만큼 팀원들의 태도도 ‘좋은 팀워크’에 영향을 미치는 중요한 요소이다. “주어진 과제를 반드시 성공적으로 해내려고 하는 의지가 모두 강했다”, “팀원들 간의 경쟁의식이 높을 때가 있었는데, 덕분에 목표도 잘 달성하고 팀워크 더 좋았었다”, “팀 과제를 통해서 하나라도 더 배우려는 태도가 강했다”, “팀 과제에 참여한 동기가 뚜렷해서 그만큼 적극적으로 참여했던 것이 좋았다”, “공동의 목적과 의지가 다른 팀보다 더 강했다” 등의 응답이 있었다.

주인의식도 팀원들이 갖추어야 할 중요한 요소인 것으로 드러났다. “자기 스스로 알아서 했다”, “자기 몫을 다 하고도 더 했다”, “자기의 역할이 얼마나 중요한지 잘 인지하고 있었다”. “모두 즐거워하고있었다”, “너무 재미있었다”, “열의와 열정이 높았다”, “모두 다른 일로도 바빴을 텐데 책임감을 갖고 열심히 했다” 등의 응답이 있었다.

팀원들간의 배려도 ‘좋은 팀워크’를 이루는데 영향을 미친다. “팀 과제가 힘들어도 서로에게 격려를 많이 해주었다”, “팀원들이 인간적으로 호의적이었다”, “모두 수업이나 다른 과제로 바쁜 것을 잘 알기 때문에 일정을 많이 고려해주었고 많이 배려했었다”, “다른 팀원들에게 피해 주지 않으려고 했다”, “시간 약속을 잘 지켜서 다른 사람의 노력을 헛되이 하지 않으려는 의지가 있었다” 등의 응답이 있었다.

성과가 좋은 경우 팀워크가 좋았던 것으로 기억하는 것으로 나타났다. 특히 표면적으로 드러난 성과가 만족스러운 경우 ‘좋은 팀워크’를 경험한 것으로 드러났고, 좋은 성과로 인하여 “우리 팀 모두 참 만족스러웠다”, “성과는 별로 만족스럽지 못했으나 좋은 팀워크를 이루고 좋은 사람들을

만나서 만족스러웠다" 등의 심리적인 만족도 중요한 요인으로 밝혀졌다.

끝으로 구성원의 역량이 '좋은 팀워크'를 이루는 요인인 것으로 나타났다. 개개인의 뛰어난 역량도 중요하고 유사한 배경을 지닌 팀원으로 팀이 구성되는 것도 중요한 범주로 드러났다. "개개인의 역량이 뛰어났기 때문에 시너지 효과가 컸다", "다양한 영역에 걸쳐 이것 잘 하는 사람, 저것 잘 하는 사람이 많아서 보고 배울 점도 많았다"는 응답이 있었다. 한편, "모두 같은 공부를 하고 있는 사람들이었기 때문에 지식수준이 유사했다", "학위 과정은 달랐으나 서로 비슷한 능력을 갖추고 있었기 때문에 이해 수준이 비슷해서 좋았다" 등의 팀구성원들의 유사한 배경이 '좋은 팀워크'에 영향을 주는 중요한 요인인 것으로 분석되었다.

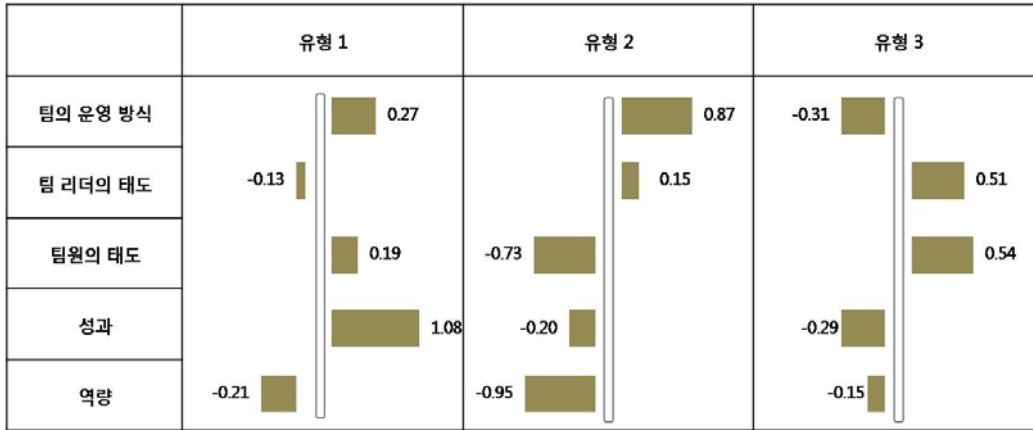
이상에서 설명한 각 하위범주를 구성한 대표적인 응답을 정리하면 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 대학원생이 인식하는 '좋은 팀워크'의 특성

상위범주	하위범주	응답의 예
팀의 운영방식	자율적 분위기	상호 신뢰속의 친밀한 분위기 진취적 실수를 인정 독창적인 아이디어가 적극적으로 수용됨
	효과적인 업무 분담	팀원들의 장점, 강점을 살린 업무 분담 명확한 역할 분담 팀원 전체가 장단점을 잘 파악하고 있음
	열린 의사소통과 피드백	원활하고 활발한 의사소통 반대 의견도 수용 적극적, 긍정적 피드백 칭찬
팀리더의 태도	솔선수범	솔선수범하는 리더 적극적, 의욕적으로 팀의 과업을 수행하는 리더 팀 과업의 완수를 위한 헌신적이면서 희생하는 리더
	합리적	의견을 효과적으로 조율함 목표 달성을 위한 방향을 유연하게 조정함 중립적인 태도
팀원의 태도	목표의식	목표 달성에 대한 높은 의지와 열망 배우려는 태도 긍정적 마인드
	주인의식	진취적이면서 적극적으로 참여 열정 과업에 관심을 갖고 즐겁
	배려	상호존중, 의견존중 서로의 입장을 배려함 시간약속 엄수
성과	높은 성과	성과가 좋았음 칭찬을 들었음
	심리적 만족	좋은 성과로 인하여 팀원 모두가 만족함 성과는 나빴으나 좋은 팀워크를 이루어 만족스러움
역량	개개인의 뛰어난 역량	개개인의 역량이 뛰어났기 때문에 시너지 효과 다양한 영역에서 전문성을 지니고 있음
	유사한 학문적 배경	지식수준이 유사함 유사한 능력을 갖추고 있음

2. '좋은 팀워크'의 유형 분석

위 <표 3>에서 제시된 '좋은 팀워크'의 특성으로 분석된 다섯 가지 상위범주를 중심으로 '좋은 팀워크'의 유형을 밝히기 위하여 2단계 군집분석을 실시하였다. '좋은 팀워크'에 대한 가장 설명력이 높은 최적의 군집의 수를 최대 5개까지 허용하여 분석한 결과, 아래 [그림 2]와 같이 3개의 군집수를 설정하였을 때 '좋은 팀워크'의 유형에 대한 설명력이 가장 높은 것으로 나타났다.



[그림 2] 군집분석 결과 나타난 대학원생이 인식하는 '좋은 팀워크'의 유형

대학원생들이 인식하는 '좋은 팀워크'의 유형을 살펴보기 위하여 군집분석을 실시한 결과, 유형 1은 팀을 이루어 수행한 과업의 성과가 높은 경우에 팀워크가 좋았던 것으로 인식하는 집단으로, 유형 2는 팀 구성원의 역량은 다소 낮았으나 팀의 분위기나 의사소통 및 업무분담 등 운영 방식 면에서 팀워크가 좋았던 것으로 인식하는 집단으로, 유형 3은 팀원과 팀리더의 태도가 '좋은 팀워크'를 이룬 요인인 것으로 인식하는 집단으로 나타났다.

3. 성별 및 학위과정에 따른 '좋은 팀워크'의 특성 분석

다섯 가지 상위범주와 열두 가지 하위범주로 이루어진 '좋은 팀워크'의 특성이 성별 및 학위과 정별로 차이를 보이는지 교차분석을 실시하여 확인하였다. 먼저, 성별에 따라 '좋은 팀워크'의 특

성이 어떻게 다르게 나타나는지 살펴본 결과, 성과에 대한 심리적 만족($\chi^2=5.944$, $df=1$, $p=.025$)과 개인의 뛰어난 역량($\chi^2=4.673$, $df=1$, $p=.031$) 범주에서만 차이가 났다. 한편, 학위과정에 따라 좋은 팀워크의 특성이 어떻게 다르게 나타나는지 검증한 결과, 어느 하위 범주에서도 학위과정에 따른 반응의 차이가 발견되지 않았다.

V. 논의 및 결론

이 연구는 대학원생이 인식하는 '좋은 팀워크'의 특성과 범주를 살펴봄으로써 과업 수행을 위한 동기를 부여하고 목표를 달성하는데 필요한 팀워크가 어떠한 조건을 갖추어야 하는지 밝히고, 그 결과를 기초로 대학원생의 팀워크역량 개발 방향을 모색하는 것을 목적으로 수행되었다. 개방형 질문지에 대한 응답과 추가적인 표적 집단 면담을 통해 드러난 '좋은 팀워크'의 특성은 다섯 개의 상위범주와 열두 개의 하위범주로 분류되었다. 또한 2단계 군집분석을 실시하여 '좋은 팀워크'의 유형을 분석한 결과, 세 가지의 의미 있는 유형, 즉 높은 성과를 달성했던 팀워크, 팀의 분위기나 의사소통 및 업무분담 등 운영방식이 좋았던 팀워크, 그리고 팀원과 팀리더의 태도가 좋았던 팀워크인 것으로 나타났다.

팀워크의 구성요소를 지식, 기술, 능력으로 제시한 기존의 연구 결과(Cannon-Bowers et al., 1995)와 마찬가지로, 이 연구에서도 팀원들의 뛰어난 역량과 지식수준, 그리고 개인들이 다양한 영역에 걸쳐 갖고 있는 전문성은 대학원생들이 인식한 '좋은 팀워크'를 이루는 중요한 요인인 것으로 밝혀졌다. 또한 협동성, 통합된 노력, 개방적 의사소통이 '좋은 팀워크'를 형성하는 요소라는 기존의 연구(Hatcher & Ross, 1991; Smith-Jentsch et al., 2001; Marks et al., 2001; Biggers & Ioerger, 2001)처럼, 이 연구에서도 주인의식, 솔선수범, 열린 의사소통과 피드백은 중요한 요인으로 드러났다. 이러한 요인들은 조직의 유형에 관계없이 모든 팀이 갖추어야 할 '좋은 팀워크'의 조건인 것으로 볼 수 있다.

이상의 요인들을 살펴보면 팀워크를 구성하는 기술 측면이 상대적으로 많이 강조되고 있음을 알 수 있다. 즉, 지식과 기술이 높은 구성원이 많을수록 팀의 성과가 향상된다는 기존의 연구 결과(Stevens & Campion, 1994)가 이 연구를 통해 지지되었다. 그러나 이 연구에서는 특히 주도성, 신뢰, 개방성, 협력, 유연성 등의 정의적인 요소들도 여전히 '좋은 팀워크'를 결정하는 중요한 요인인 것으로 분석되었다. 이 결과는 팀이 수행하는 기능 측면뿐만 아니라 인간적인 유대감까지 포괄하는 것이 바로 팀워크의 개념이라는 주장(박원우, 2006)을 지지하고 있다.

팀원 구성의 다양성이 '좋은 팀워크'를 이루는 또 다른 중요한 요인이라는 연구결과(Davis et

al., 1992; Newman et al., 1999)를 뒷받침 할 수 있는 근거로서, 이 연구에서는 개개인의 다양한 배경과 학문적 능력이 '좋은 팀워크'를 이룰 수 있었던 원동력인 것으로 드러났다. 이와는 반대로 유사한 배경의 팀원 구성 역시 '좋은 팀워크'의 조건이 될 수 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 특히 연구를 수행하는 대학원생 집단의 특징을 반영한 것이라고 볼 수 있다. 석·박사과정 재학중인 대학원생들은 대체로 지식수준이 대동소이하고 학문적 배경이 거의 유사하기 때문에, 이러한 특성이 '좋은 팀워크'를 이룰 수 있는 요인이 되는 것이라고 해석할 수 있다.

효과적인 팀워크를 판단하는 중요한 기준 중의 하나인 팀의 구체적인 성과(Senior & Swailes, 2007) 역시 이 연구에서 '좋은 팀워크'를 이루는 요인인 것으로 밝혀졌다. 만족할 만한 성과 달성을 통해 내적·외적 보상이 주어졌을 때 '좋은 팀워크'였다고 느끼는 응답이 많았다는 사실은 이러한 주장과 맥을 함께 하는 것으로 볼 수 있다. 팀워크의 산출물이나 결과물은 대체로 개인이 혼자 수행하는 것보다 더 높은 경우가 많다(Gibbs, 1995). 반대로 집단의 지원에 의해 더 높은 수준의 성과를 달성하는 경우도 있다(Dunne & Bennett, 1990). 따라서 팀워크는 전통적인 조직 형태에 비하여 개인이나 조직의 성과 달성에 더 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

팀 구성원들의 지속적인 지적능력 및 역량 개발은 집단성과에 영향을 주는 중요한 요인이다(DeNisi et al., 2003; London & Mone, 1999). 이 연구에서 밝혀진 '좋은 팀워크'를 구성하는 요건 중에서 팀리더의 태도(솔선수범, 합리성)와 팀원의 태도(목표의식, 주인의식, 배려), 및 개개인의 역량은 대학원생이 팀을 이루어 수행하는 과업을 성공적으로 이루기 위하여 갖추고 개발해야 하는 요소들이다. 팀의 성과와 팀 활동을 개선하기 위해서는 적응성, 상황 인지, 성과 관리 및 피드백, 리더십, 대인관계, 조화, 의사소통, 의사결정(Cannon-Bowers et al., 1995) 등 일반적으로 알려져 있는 팀워크 기술 차원을 넘어서, 이 연구에서 밝혀진 개발 가능한 요소들을 팀원이 갖추어야 할 역량의 범주로 개념화하는 것이 바람직할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 대학원생의 팀워크역량 개발을 위한 방안을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 대학원생을 대상으로 팀워크역량을 평가할 필요가 있다. 개인의 팀워크역량 진단 및 평가를 위한 도구를 개발하여 실시함으로써 개인의 팀워크역량 수준을 알아보고 장단점을 파악할 수 있으며, 바람직한 팀을 구성하기 위한 팀원 배치 정보로도 활용될 수 있다. 팀워크역량에 대한 총체적인 분석 결과는 팀워크역량 개선을 위한 프로그램 제공으로도 연계될 수 있다. 둘째, 팀워크역량을 강화할 수 있는 활동을 수업 중에 실시할 필요가 있다. 팀워크역량은 이론보다는 실제 활동과 관계 속에서 개발되어야 하기 때문에, 대학원생이 팀을 이룬 과업을 수행할 수 있는 활동과 기회를 마련해주어야 하고, 그 속에서 교수자는 팀워크역량을 개발할 수 있도록 활동을 계획하고, 활동 결과에 대한 피드백을 지속적으로 제공해야 한다. 셋째, 수업을 통하여 팀워크역량을 개발하는 것은 교수자의 특성과 수업의 맥락에 따라 좌우되기 때문에, 보다 거시적인 차원에서 팀워크역량을 개발할 수 있는 교육 프로그램이 다양하게 마련되어야 할 것이다. 대학원생의 다양한

요구를 반영한 맞춤형 팀워크역량 개발 프로그램이 한 가지 예가 될 수 있을 것이다. 대학원 과정 동안에 요구되는 팀워크역량 뿐만 아니라, 미래 자신의 경력개발에 필요한 팀워크역량 개발도 또 한 가지 주제가 될 수 있다. 일괄적으로 진행되는 프로그램은 지양하고, 장기적으로 팀워크역량을 개선할 수 있도록 경험, 전공 특성, 미래 계획 등이 반영된 프로그램이 필요하다.

이 연구의 결과는 팀을 이루어 과업을 수행하는 대학원생 집단뿐만 아니라 사회 전반에 걸쳐 어떻게 하면 '좋은 팀워크'를 이룰 수 있는지에 관련된 문제에 시사하는 바가 크다. 개인의 팀워크역량은 더 이상 있으면 좋은 것(nice to have)이 아니라 반드시 갖추어야 하는(must have) 것이다. 이 연구는 대학원생이 졸업 후의 경력계획의 한 영역으로서 자신의 팀워크역량을 어떻게 개발할 것인지, 그리고 조직의 입장에서 팀워크역량을 갖춘 인적자원의 선발, 평가, 훈련, 경력개발 등 인적자원개발 및 관리 전략을 어떻게 수립할 것인지에 관한 문제에 함의를 줄 수 있을 것이다. 또한 대학원 조직이 고성능 팀으로 거듭나기 위하여 팀의 운영 방안과 팀워크 개발 방향에 대한 시사점을 제공할 수 있다.

이 연구는 A대학교 교육학과 대학원을 대상으로 한 사례연구이기 때문에 이 집단에서 나타나는 독특한 현상일 수 있는 연구 결과를 동일 전공의 대학생 혹은 우리나라의 대학원생 집단, 그리고 기업 및 사회 전반에 걸친 조직으로 확대하여 해석 및 적용하는 데에는 한계가 있다. 특히, 효과적인 팀워크를 규정하는 기준은 개별 조직의 맥락에 의해 좌우되고, 무수히 많은 요인에 의하여 좋은 팀워크, 효과적인 팀워크가 결정되기 때문에(Katzenbach & Smith, 2002), 이 연구의 사례에서 밝혀진 '좋은 팀워크'의 특성이 유사한 조직 유형의 다른 팀 혹은 전혀 다른 유형의 조직에게 그대로 나타날 것이라고 예측하기에는 다소 무리가 따른다. 비록 단일 집단을 대상으로 수행한 연구이기는 하지만, 이 연구의 사례가 보여주는 '좋은 팀워크'의 특성과 유형은 A대학교 교육학과 대학원생들의 팀워크역량을 강화하는데 함의를 제공할 수 있을 것이다. 나아가 대학원생들을 대상으로 한 팀워크역량에 대한 연구의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

또한 연구 참여자의 대다수(78.3%)가 여성인 것은 이 연구의 결과가 상당 부분 여성 팀워크 상황을 반영하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 남성이 많거나 남성과 여성의 구성 비율이 유사한 대학원 조직에 이 결과를 직접 적용하는 데는 제약이 따른다. 성별에 따른 대학원생들의 팀워크역량에 대한 추후 연구를 통하여 이 연구에서 제시한 결과와의 비교분석이 따라야 할 것이고, 그에 따른 팀워크역량 개발 방향이 함께 제시되어야 할 것이다.

이 연구는 '좋은 팀워크'의 모습을 대학원생의 관점에서 파악하였으나, 향후 대학원생 팀을 실질적으로 이끄는 교수자의 인식을 파악하는 연구도 이루어질 필요가 있다. 실제 현장에서 팀워크를 누구의 입장에서 판단하는지, 예컨대 팀리더의 입장인지 팀원들의 입장인지, 아니면 최고경영층의 입장인지를 파악하는 것도, 팀을 구성하는 주체들마다 달라지는 '좋은 팀워크'의 모습을 이해하는데 도움을 줄 것이다. 또한 이 연구에서 밝힌 열두 가지 '좋은 팀워크'의 범주들은 팀워크

역량을 개발하고 팀워크를 강화하기 위한 교육 및 훈련을 시행하기 위한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다. 이렇게 조직에서 이해관계자의 인식을 통해 드러나는 '좋은 팀워크'의 모습은 '좋은 팀워크', 팀리더의 리더십 수준, 혹은 팀원들의 팀워크역량을 측정할 수 있는 도구를 개발하는데 중요한 자원으로 활용될 수 있을 것이라는 점에서 이 연구의 의의를 찾을 수 있다.

참고문헌

- 김병성(1996). *교육연구방법*. 서울: 학지사.
- 박동열(2006). 대학생의 직업기초능력 유형 진단 도구 개발과 타당화 연구. *농업교육과 인적자원개발*, 38(2), 225-245.
- 박원우(2006). *팀워크의 개념, 측정 및 증진방법*. 서울: 서울대학교출판부.
- 이종성(2001). *델파이 방법*. 서울: 교육과학사.
- 장성근(2003). 프로젝트팀 운영의 성공 조건. LG주간경제, 2008년 8월 20일자. 서울: LG경제연구원.
- 진미석, 옥준필, 채창균, 최동선, 유한구, 이성, 이수영, 박천수(2007). *대학생 직업기초능력 선정 및 문항개발연구*. 서울: 한국직업능력개발원.
- Assister, A. (1995). *Transferable skills in higher education*. London: Kogan Page.
- Baker, D. P., & Salas, E. (1997). Principles for measuring teamwork skills: A summary and look toward the future. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp. 197-204). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bath, D., Smith, C., Stein, S., & Swann, R. (2004). Beyond mapping and embedding graduate attributes: Bringing together quality assurance and action learning to create a validated and living curriculum. *Higher Education Research and Development*, 23, 313-328.
- Biggers, K. E., & Ioerger, T. R. (2001). Automatic generation of communication and teamwork within multi-agent teams. *Applied Artificial Intelligence*, 15, 875-916.
- Bolton, M. K. (1999). The role of coaching in student teams: A "Just-in-Time" approach to learning. *Journal of Management Education*, 23, 233-250.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Brannick, M. T., Sales, E., & Prince, C. (1997). *Performance assessment and measurement*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour: An introductory text*. Harlow: Pearson Education.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1981). Social psychological procedures for cognitive response assessment: The thought-listing technique. In T. V. Merluzzi, C. R. Glass, & M. Genest (Eds.), *Cognitive assessment*. New York, NY: Guilford Press.

- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399-429). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Candy, P. C. (2000). Learning and earning: Graduate skills for an uncertain future. Paper presented at the International Lifelong Learning Conference. Yeppoon, Australia.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Casey, D. (1985). When is a team not a team?. *Personnel Management*, 17, 26-29.
- Cohen, E. (1994). *Designing group work: Strategies for heterogeneous classroom*. New York, NY: Teachers College Press.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 10, 37-46.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cummings, R. (1998). How should we assess and report student generic attributes?. Paper presented at the 7th Annual Teaching and Learning Forum, Nedlands, Australia.
- Davis, J. P., Millburn, T., & Woodhouse, M. (1992). *Successful team building: How to create teams that really work*. London: Kogan Page.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 3-33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dunne, E., & Bennett, N. (1990). *Talking and learning in groups*. New York, NY: Routledge.
- Dunne, E., & Rawlins, M. (2000). Bridging the gap between industry and higher education: Training academics to promote student teamwork. *Innovations in Education and Training International*, 37, 361-371.
- Ellis, A. P. J., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (2005). An evaluation

- of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, *58*, 641-672.
- Fredrick, T. A. (2008). Facilitating better teamwork: Analyzing the challenges and strategies of classroom-based collaboration. *Business Communication Quarterly*, *71*, 439-455.
- Gibbs, G. (1995). *Assessing student centred courses*. Oxford: VCentre for Staff Development.
- Gordon, A. D. (1999). *Classification*. Boca Raton, FL: Champman & Hall.
- Griffin, M. A. Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 537-550.
- Guzzo, R. A. (1995). Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision making. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 1-8). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, *47*, 307-338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hare, C., & Powrie, P. (1992). Developing transferable personal skills in a business studies option of a French undergraduate degree. In J. A. Coleman & G. Parker (Eds.), *French and the enterprise path: Developing transferable and professional skills* (pp. 63-80). London: CILT.
- Hatcher, L., & Ross, T. L. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing Plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 169-183.
- Hayes, N. (2002). *Managing teams*. London: Thomson Learning.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2006). Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 467-474.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, *12*, 435-449.

- Horx, M. (2006). *(Die)acht sphären der zukunft*. 백종유 역(2006). 미래를 읽는 8가지 조건. 서울: 청림출판.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations. *American Psychologist*, *54*, 129-139.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1991). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1992). Positive interdependence: Key to effective cooperation. In R. Hertz-Lazarowitz & N. Miller (Eds.), *Interaction to cooperative group: The theoretical anatomy of group learning* (pp. 174-197). New York, NY: Cambridge University Press.
- Jones, S. D., & Schilling, D. J. (2000). *Measuring team performance: A step-by-step customizable approach for managers, facilitators and team leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, *46*, 111-120.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2002). *The wisdom of teams*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*, 159-174.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, *45*, 779-790.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 119-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. London: McGraw-Hill.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, *26*, 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 971-986.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging

- principles from complex environment. In R. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mohrman, S. A. (2003). Designing work for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 94-123). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mullins, L. (2005). *Management and organizational behaviour*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Newman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management: An International Journal*, 24, 1052-1075.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency (And why should we care?). *Training*, 35, 58-64.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2001). A holistic model of competence. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Key competencies for successful life and a well-functioning society* (pp. 41-62). Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publisher.
- Senior, B., & Swailes, S. (2007). Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*, 18, 138-153.
- Smith-Jentsch, K. A., Campbell, G. E., Milanovich, D. M., & Reynolds, A. M. (2001). Measuring teamwork mental models to support training needs assessment, development, and evaluation: Two empirical studies. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 179-194.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Topping, K. (1998). *The peer tutoring handbook: Promoting cooperative learning*. London: Croom Helm.
- Turner, M. E. (2001). *Groups at work: Theory and research*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Vickers, K. (2000). Graduate programs should stress industrial teamwork skills. *Laser Focus World*, May, 129.

* 논문접수 2009년 8월 1일 / 1차 심사 2009년 8월 20일 / 2차 심사 2009년 9월 5일 / 게재승인 2009년 9월 21일

* 최윤미: 가톨릭대학교 영어영문학과를 졸업하고, 이화여자대학교 비서학과에서 석사학위를 취득하였으며, 서울대학교 교육학과 평생교육전공에서 인적자원개발(HRD) 분야 박사학위를 취득하였다. 현재 서울대학교 교육학과 BK21 역량기반 교육혁신 연구사업단 박사후연구원으로 재직 중이며, 주요 관심분야는 역량개발, 팀학습, 실천지능이다.

* e-mail: ymchoi03@snu.ac.kr

Graduate Students' Perceptions on the Characteristics and Types of Good Teamwork

Yoonmi Choi*

This study was conducted to explore the characteristics and types of 'good teamwork'. In order to fulfill the research questions, 92 graduate students in A University in Korea were asked to answer an open-ended questionnaire on their teamwork experiences. Based on the responses, 'good teamwork' was coded as five major categories: the way teams are managed, team leaders' attitudes, team members' attitudes, team performance, and team members' competencies. The five categories were divided into twelve sub-categories. They are autonomous atmosphere, effective task allocation, open communication and feedback, taking initiative, reasonable leader, shared goals, ownership, caring, high performance, psychological satisfaction, outstanding competency, and similar academic background. The types of 'good teamwork' were analyzed through two-step cluster analysis, which resulted in three types of 'good teamwork'. Based on these analyses, practical and theoretical implications for developing graduate students' teamwork competency and managing 'good teamwork' were suggested.

Key words: teamwork, teamwork competency, teamwork development, human resource development

* Seoul National University