

다기능프로젝트팀의 설계, 팀 코칭, 팀 개발과 성과

The Team Structure Design, Team-Coaching, Team Development, and Team Performance of Cross-Functional Project Team

박종혁
강남대학교 경영대학

Jong-Hyuk Park(pjh@kangnam.ac.kr)

요약

본 연구는 다양한 기능영역 간의 연계성을 확보하고, 창의적 사고와 혁신을 유인하기 위해 운영되는 다기능프로젝트팀(Cross-Functional Project Team)의 성과 창출에 관하여 연구하였다. 기존 소집단 유효성 연구는 팀 프로세스가 중요함을, 조직맥락 연구에서는 팀 구조설계 및 긍정적인 조직맥락 조성을 강조하고 있는 바에 기초하여 다기능프로젝트팀만의 차별적 특성을 반영한 성과 영향 요인을 도출하고 영향력을 검증하였다. 또한 리더 행위로서의 팀 코칭(team coaching)이 갖는 조절효과도 파악하였다.

17개 서울 및 수도권 소재 기업에서 운영한 다기능프로젝트팀 32개, 214명을 대상으로 자료를 확보하여 분석한 결과, 역량구성 적절성과 팀 보상시스템이 팀 프로세스 및 팀 성과에 유의한 영향력을 가진다는 결과를 도출하였다. 또한 팀 코칭이 팀 프로세스 및 팀 성과에 갖는 직접적 영향관계를 파악하였다. 이러한 연구결과에 대한 이론적·경영관리적 시사점 및 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

■ 중심어 : | 다기능프로젝트팀 | 조직맥락 | 팀 개발 기간 | 팀 코칭 |

Abstract

Utilizing cross-functional project teams is an attractive organizing option, particularly in solving complex and innovative problems that require diverse sources of information, knowledge, and expertise brought by individuals from different functional backgrounds. This study is aiming at finding the group dynamics surrounding and inside the teams for the better understand what makes cross-functional project teams effective. Adopting variables from small group research and organizational context research, I extract critical antecedents, mediator, and team-coaching that lead to team performance.

Data from 32 cross-functional project teams consisting of 214 individual respondents are analyzed through regression analyses for hypotheses testing. Results of the analyses demonstrate that the team process and team performance are significantly affected by the composition of competence in team and team compensation. Also I find that team-coaching as a leadership behavior has influence on team process and team performance.

Some implications, future research directions, and limitations are discussed.

■ keyword : | Cross-Functional Project Team | Organizational Context | Team Development Time | Team Coaching |

* 이 논문은 2009년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2009-332-B00110).

접수번호 : #110526-001

접수일자 : 2011년 05월 26일

심사완료일 : 2011년 06월 13일

교신저자 : 박종혁, e-mail : pjh@kangnam.ac.kr

I. 서론

팀은 현대 기업조직의 기본적 구조가 되고 있다. 이러한 팀 구조는 공식화 정도에 따라 네트워크디자인, 병렬형팀 I, 병렬형팀 II, 프로젝트팀, 작업팀[8], 팀의 역할에 따라 조인 및 참여팀, 생산 및 서비스팀, 프로젝트 및 개발팀, 실행 및 협상팀[45], 과업 복잡성과 팀 멤버십 구성의 역동성을 기준으로 작업팀, 프로젝트팀, 네트워크팀[40] 등으로 분류되고 있다. 그러나 팀 유형별로 차별적인 상황맥락을 반영한 연구는 매우 제한적으로 이루어지고 있다. 그 이유는 1990년대에 들어서야 차별적 팀 유형에 관심을 갖기 시작하여 여타 단위 조직 연구에 비해 비교적 짧은 역사를 가졌으며, 기존의 팀 연구들이 주로 통상적인 작업팀에 대한 연구를 통해 연구결과의 일반화에 집착했기 때문이라 할 수 있다. 분명한 사실은 조직의 구성 목적에 따라 어떤 유형의 팀을 구성하고, 그 구조를 설계하며, 어떠한 방식으로 관리·운영되어야 하는가에 연구의 초점이 맞추어져야 한다는 사실이다. 즉 각 유형별 팀이 처한 상황맥락을 반영하여 팀 구조 설계나 운영 방식 등이 어떠해야 하는지를 밝혀내야만 팀의 고성과 창출에 대한 이론적, 실무적 시사점을 제공할 수 있는 것이다[1].

본 연구는 다양한 팀 유형 중 다기능프로젝트팀(Cross-Functional Project Team)의 성과 창출 영향요인들에 대해 파악하고자 한다. 21세기에 접어들면서 기업들은 보다 높은 환경적합성 창출과 비정형적 현안 해결을 위해, 특히 한 기능영역의 전문성, 지식, 기술로는 해결하기 어려운 문제를 풀기 위해 다기능프로젝트팀을 도입하고 있다[11][22]. 특히 경영불확실성이 높은 업종의 경우 신제품 개발이나 기능 영역 간 복잡하게 얽혀있는 문제해결에 가장 적합한 구조로 평가받고 있다[13]. 다기능프로젝트팀 같은 다기능구조의 장점은 첫째, 정보 프로세스 상의 문제를 해결할 수 있다. 즉 기능으로 분화된 위계조직에서는 확보하기 어려운 수평적 의사소통 채널을 활성화시키고, 활성화된 수평적 의사소통을 통해 조직 내 유용한 정보와 지식이 공유되고 확장됨으로써 조직 의사결정 능력과 환경대응력을 증대시킬 수 있다[12][16]. 둘째, 여러 기능영역에서 참

여한 다른 팀원들과 지식, 아이디어, 관점을 공유하고, 의사결정에 적극 참여하며, 스스로의 역량을 표출할 수 있는 기회를 가짐으로써 내재적 동기, 만족, 몰입, 성장에 긍정적 효과를 가져 올 수 있다[26][27]. 셋째, 조직 전체에 걸쳐 있는 복잡하고 어려운 현안을 해결할 수 있는, 작지만 과업지향적인 팀을 확보함으로써 높은 성과와 기술 혁신성을 획득할 수 있다[25]. 그러나 기존의 이중적 조직구조에서의 기능간 연계성 증대에 관한 연구는 이론적·규범적 논리 전개는 있어왔지만, 실증연구는 극히 제한적으로 이루어졌다.

이에 본 연구는 지금까지 매우 제한적으로 이루어진 다기능프로젝트팀의 성과창출에 대해 다음과 같은 내용을 중심으로 연구하고자 한다. 첫째, 기존 연구들을 중심으로 다기능프로젝트팀의 특성을 파악한다. 둘째, 다기능프로젝트팀의 성과 창출 과정을 파악한다. 셋째, 지금까지 매우 제한적으로 시도된 ‘보다 성숙한 팀 개발 단계에 도달하는 시간’과 성과와의 영향관계에 대해 검증한다. 넷째, 팀의 고성과 창출에 기여할 수 있는 팀 구조 및 지원적 조직맥락 요인을 발굴하고 그 영향력을 검증한다. 다섯째, 다기능프로젝트팀의 성과 창출에 있어서 리더 행위로서의 팀 코칭(team coaching)이 갖는 영향력을 파악한다. 이와 같은 과정을 통해 제한적으로 이루어져온 다기능프로젝트팀에 대한 이론 연구를 촉진시키고, 다기능프로젝트팀 구성·운영에 대한 풍부한 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 다기능프로젝트팀

다기능프로젝트팀은 다양한 기능영역에서 참여한 구성원들이 제한된 기간 안에 복잡하고, 비정형적이며, 시급한 문제를 해결하기 위해 구성되는 팀 유형이다. 또한 상호보완적인 기술, 공동의 목표, 구성원 간 상호 책임지는 작업방식을 공유하는 조직구조이다. 다기능프로젝트팀에 참여하는 팀 구성원들은 보완적 기술과 지식을 보유하고 있고, 팀 공동목표에 몰입되어 있으며, 팀 성공에 상호 성과책임을 갖는다. 이러한 다기능프로

젝트팀을 통해 조직은 한 기능영역에서만 담당하기 어려운 문제를 해결하고, 기능 간 연계성을 확보할 수 있다.

기업 내 여러 기능을 묶어서 하나의 공통된 목적수행을 위해 만들어지는 다기능 조직은 기능조직에서 흔히 야기되는 업무 간의 병목현상, 기능부문 적정화에서 오는 비효율 및 낭비, 그리고 직렬적인 업무 흐름의 시행착오에 의한 작업 반복 등을 극복할 수 있는 좋은 방안이 된다. 이러한 다기능팀은 조직 내에서 영구 조직단위로 운영되기도 하지만, 대부분 프로젝트 베이스로 구성·운영되는 경우가 일반적이다. 프로젝트 베이스로 운영되는 다기능팀을 연구자들은 여러 명칭으로 표현하고 있다. Cohen과 Bailey[9], Scott과 Einstein[40]은 ‘프로젝트팀’으로, Sundstrom 등[45]은 ‘프로젝트 및 개발팀’으로, Denison, Hart와 Kahn[13], Holland, Gaston와 Gomes[22]은 ‘다기능팀’으로, 또한 신제품개발이라는 구체적인 목표에 따라 신제품개발팀[4]으로 표현하고 있다. 본 연구에서는 제한된 시간 안에 완수해야 하는 프로젝트와 관련하여 여러 기능영역에서 신중한 선발과정을 거친 인력으로 구성된 프로젝트기반 다기능팀에 초점을 두고자 한다. 이것은 상기한 프로젝트팀 및 다기능팀이라는 명칭으로 불리는 팀 유형과 동일하지만, 복수의 기능영역에서 참여하여 프로젝트 완수를 목표로 하는 팀 유형인 바, ‘다기능프로젝트팀’이라 표현하는 것이 보다 적절할 것이다.

2. 역동적 변동성 관점에서의 팀 프로세스

최근 팀관련 많은 연구들은 투입-프로세스-산출의 인과관계 관점에서 팀 성과에 대한 연구를 진행해왔으며(예: [23][31][39]), 팀 성과 창출의 기제에 있어 팀 프로세스의 중요성을 강조하고 있다. 그러나 기존연구에서 연구된 팀 프로세스는 주로 일정시점에서의 특정 행위나 심리·정서적 태도를 측정하는 방식으로 이루어졌다. 이는 팀 성과에 있어서 경영관리 되어야 할 개별 요소들을 제시해 주고 있다는데 의의가 있지만, 시간흐름에 따른 팀 내 구성원의 사회적·기술적 상호작용의 진화, 발전이라는 너무나 당연한 속성을 간과하고 있다는 한계를 가지고 있다[1].

다기능프로젝트팀은 시간 제약 속에서 팀 목표를 달

성해야만 한다. 보다 빠른 시간 안에 구성원 간의 정서적 안정성과 과업지향적 팀 프로세스를 정착시키는 것이 성공에 중요한 역할을 할 수 있다. 박종혁·권석균[1]은 집단이 시간 흐름에 따라 사회관계적으로, 과업지향적으로 점차 성숙해 간다는 집단개발이론(group development theory)의 주장이 팀 프로세스 연구에 적용되어, 팀이 시간 흐름 속에서 위계적, 연속적으로 보다 성숙한 프로세스를 발전시켜 나가는데 소요되는 시간과 성과의 관계가 검증되어야 한다고 주장하였다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설 검증을 통해 다기능프로젝트팀의 성과창출에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

가설1 : 팀 개발 성숙기간은 팀 성과에 부(-)의 영향을 줄 것이다. 즉 팀이 성숙한 개발 단계에 이르는 시간이 길어질수록 성과는 감소할 것이다.

3. 팀 구조 및 지원적 조직맥락

팀 성과에 대한 기존 연구들이 주로 채택하고 있는 투입-프로세스-성과의 인과관계모델은 팀 프로세스의 중요성을 강조하고 있다. 그러나 다른 한편으로 투입요소의 영향력 검증 연구들도 활발히 이루어지고 있는데, 특히 팀 구조와 지원적 조직맥락이 강한 영향력을 갖고 있다고 여겨지고 있다.

통상적 과업팀을 대상으로 한 Hackman[19]의 연구에서는 잘 설계된 과업, 적절한 팀 구성, 그리고 정보, 자원, 보상에 대한 접근 및 확보 가능성 같은 변수들 주요 팀 투입요소로 제시하고 있으며, Cohen과 Bailey[9]는 경영환경, 과업설계, 팀 구성 설계를 제시하고 있다. Gladstein[18]은 그룹 및 조직의 구조, 그룹 구성, 조직 자원 이용성을 주요 투입요소로 하여, 과업집단이 처한 상황맥락의 의미를 파악하고자 하였다. Wageman[48]의 자율경영팀에 대한 팀 설계 연구에서는 ① 팀원들이 갖는 멤버십 의식, ② 명확한 팀 목적, ③ 적절한 팀 규모나 기술 다양성 분포 같은 팀 구조, ④ 조직차원의 지원시스템 등을 제시하고 있다.

본 연구에서는 다기능프로젝트팀의 성과 창출에 영

향력을 가질 수 있는 팀 구조 변수로 팀 과업 수행에 요구되는 역량(KSA) 구성의 적절성과, 자율적이고 독립적인 과업 수행을 위한 팀 임파워먼트의 영향력을 검증하고자 한다. 또한 지원적 조직맥락으로는 팀 보상 시스템, 자원 및 정보의 가용성을 채택하여 그 영향력을 검증하고자 한다.

3.1 역량구성의 적절성

창의성이 요구되는 과업완수를 위해서는 여러 관점과 정보, 기술, 지식이 통합적으로 활용되어야만 한다. 대표적으로 최고경영자팀이나 다기능팀과 같이 비정형적이고 인지적인 과업수행을 주로하는 조직 단위는 특히 여러 영역들의 역량이 통합적으로 작용하는 것이 중요하다. 그러므로 다기능프로젝트팀의 성과 창출 과정에 있어서 단위구조의 과업수행과 관련된 역량이 문제 해결에 얼마나 적합하게 분포하는가에 따라 복잡한 문제의 해결책을 제시할 가능성이 높아짐으로써 결과물의 질 향상에 도움이 될 수 있다. 그러므로 다기능프로젝트팀의 역량구성이 얼마나 문제해결에 적합한가는 팀 구조 구성의 매우 중요한 요소라 할 수 있을 것이다.

따라서 팀 내 역량 구성의 적절성이 팀 프로세스 및 성과에 어떤 영향력을 갖는지 다음과 같은 가설 검증을 통해 파악하고자 한다.

가설2 : 역량구성 적절성은 팀 개발 성숙 기간에 부(-)의 영향을 줄 것이다. 즉 역량구성이 적절할수록 성숙한 팀 개발 단계에 이르는 시간은 단축될 것이다. 또한 역량구성 적절성은 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.2 팀 임파워먼트

팀의 구조는 팀에서 수행되는 과업의 배분, 책임과 권한의 정도를 결정하는 팀 내 관계 구성이라 할 수 있다[45]. 팀 구조에 따라 팀 성과는 영향을 받는다. Campion, Medsker와 Higgs[6]는 팀 효과성과 관계있는 팀 구조 요소로 상호의존성과 자율성을 제시하였으며, 조직수준에서의 Pugh, Hickson과 Turner[36], 그리고 Pugh와 Hickson[37]의 연구에서도 구조로서 집권화

와 활동의 구조화가 매우 중요한 요소라고 하였다. Cohen과 Bailey[9] 또한 팀 자율성과 상호의존성은 팀 프로세스를 통해 팀 효과성에 영향을 미치는 특성임을 밝히고 있다. 이렇게 과업 수행과정에서 구성원에게 부여되는 권한과 그에 따른 책임은 중요한 구조 요소로 간주되고 있다. 다기능프로젝트팀의 구조에 있어서 권한의 이슈는 매우 중요하게 다뤄져야 한다. 다기능프로젝트팀의 과업수행 결과는 이해관계가 얽힌 각 기능영역에 영향을 미칠 수밖에 없다. 이에 따라 이해관계가 있는 기능영역이나, 상위경영자가 의사결정에 영향력을 행사할 가능성이 있다. 또한 다기능프로젝트팀은 비정형적인 과업을 수행하며, 복잡한 상호작용을 통해 해결될 수 있는 문제를 다룬다. 이를 위해서는 경영층이나 상사, 혹은 팀 리더의 관리 통제 보다는 스스로가 자신의 행동에 대해 책임과 권한을 갖고 자율적으로 의사결정하는 구조가 필요하다[43]. 따라서 다기능프로젝트팀에게 있어서 팀 내·외부적으로 독립적이고 자율적인 행동이 유인될 수 있는 팀 구조 구성은 중요하다.

본 연구에서는 프로세스 및 성과에 영향을 미치는 구조 요소로 팀 임파워먼트에 초점을 맞추고자 한다. 팀 스스로의 자율적인 과업수행 및 의사결정이 이루어지는 정도인 팀 임파워먼트는 팀 구조 설계의 주요 요소로 간주할 수 있으며, 팀 프로세스 및 팀 성과에 영향을 미친다고 알려져 있다(예: [28][29][44]). 이에 다기능프로젝트팀에서의 팀 임파워먼트가 팀 프로세스 및 팀 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 팀 임파워먼트는 팀 개발 성숙 기간에 부(-)의 영향을 줄 것이다. 즉 팀 임파워먼트가 증가할수록 성숙한 팀 개발 단계에 이르는 시간은 단축될 것이다. 또한 팀 임파워먼트는 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.3 팀 보상시스템

과업 수행활동을 촉진, 혹은 저해하는 팀 내·외부의 조직 시스템인 조직맥락이 적절히 조성될수록 직접적인 경영관리, 경영개입에 의해 소모되는 조직자원의 낭

비를 막을 수 있다.

본 연구에서는 조직맥락 요소로 팀 보상 시스템과 자원 및 정보의 가용성을 채택하여 그 영향력을 검증하고자 한다.

팀이 놓여있는 여러 가지 상황과 평가·보상 시스템이 적합성을 가질 때, 팀 상호작용은 더욱 바람직해지고, 동기유발 및 성과 증진으로 이어질 수 있다[43]. 다기능 프로젝트팀의 구성 목적 상 구성원들은 우선 팀 프로젝트 완수에 초점을 맞추고 과업수행에 임할 가능성이 크다. 개인의 과업 수행 노력이 팀 목표 달성에 초점을 둔다면 당연히 보상도 팀 성과에 연계하여 이루어져야 공정한 보상이라는 인식이 형성될 수 있다. 그러나 Trent와 Monczka[47]의 미국 내 107개 기업 구매업무관련 다기능프로젝트팀 대상 연구에 의하면 팀 구성원들의 성과 공헌에 대한 평가와 보상의 연계성은 매우 미비하다는 결과를 보여주고 있다. 즉 팀 성과에 의거한 보상 체계가 부족한 현실이라는 것이다. 이에 팀 보상 시스템이 팀 프로세스 및 팀 성과에 미치는 영향력 검증을 통해 바람직한 조직맥락 조성에 대한 시사점을 파악할 수 있을 것으로 기대된다.

가설4: 팀 보상 시스템은 팀 개발 성숙 기간에 부(-)의 영향을 줄 것이다. 즉 팀 보상 시스템이 체계화될수록 성숙한 팀 개발 단계에 이르는 시간은 단축될 것이다. 또한 팀 보상시스템은 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다

3.4 자원 및 정보의 가용성

다기능프로젝트팀은 팀 내·외부와의 긴밀한 상호작용과 협력, 그리고 상위 경영층의 관심과 자원 및 정보 제공 지원이 절대적으로 필요하다. Cooper[11]는 최고 경영진의 프로젝트에 대한 풍부한 자원 지원이 중요함을 밝히고 있으며, Donnellon[14]은 팀 스스로의 성과 책임을 강화하고 기능영역의 관리자들을 다기능프로젝트팀의 협력자로 바꾸기 위해서는 자원에 대한 수요가 증가한다고 하였다. Mohrman 등[33]은 자원 제공이야말로 임파워먼트의 가장 핵심적인 요소라 하였으며, Shea and Guzzo[42]는 팀 효과성을 위해서는 자원의

투자가 필요하다고 주장하였다. Trent와 Monczka[47]는 자원 가용성(resource availability)이 구매관련 프로젝트팀 효과성과 관계가 있음을 밝히고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 기능영역 및 상위 경영진으로부터의 자원 및 정보 가용성 획득은 매우 중요한 조직맥락 요소로 간주될 수 있음을 추론할 수 있다.

가설5: 자원 및 정보 가용성은 팀 개발 성숙 기간에 부(-)의 영향을 줄 것이다. 즉 자원 및 정보 가용성이 증가할수록 성숙한 팀 개발 단계에 이르는 시간은 단축될 것이다. 또한 자원 및 정보 가용성은 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

4. 리더의 팀 코칭

코치는 사람들이 과업을 수행하는데 도움을 주는 역할을 한다. 조직연구에서의 코칭은 주로 교육훈련 분야에서 종업원들의 기술 습득과 관련하여 이루어져 왔다[15]. 상대적으로 과업 수행 팀의 성과증진을 위한 리더의 코칭에 대해서는 이론적, 실증적으로 연구된 바가 별로 없다.

리더에게는 성과 증진을 위해 매우 다양한 종류의 행위가 요구된다. 팀을 구조화하고, 목표를 설정하고, 자원을 획득하고, 성과 창출 장애 요소를 제거하며, 팀 구성원들을 전체로 뭉치게 하여 집합적 팀 자원을 효과적으로 사용하도록 돕는 등의 다양한 행동이 요구된다. Hackman과 Wageman[20]은 이러한 리더 행위 중 팀 코칭에 대해서 '팀 차원에서 목표한 일을 완수함에 있어 팀 전체 자원을 조화롭고, 과업 적합적으로 활용할 수 있도록 돕기 위한 의도로 팀과 직접 상호작용하는 것이다'라고 정의하고 있다. 팀 코칭은 개인의 성과 공헌도를 강화시키고, 팀 전체 차원의 집합적 자원을 목표 달성에 적절히 활용할 수 있도록 돕는 것이다. 그러나 실제 기업 현장에서는 코칭의 중요성에 대해서 제대로 인식하지 못하고 있으며, 심지어 어떻게 실천하는 것인지도 제대로 모르고 있는 실정이다[49].

팀의 효과성은 구성원들의 집단적 과업 수행 노력, 과업에 적합한 실행전략 전개, 일을 하는데 요구되는

충분한 지식 및 기술 보유라는 조건들의 함수로 표현될 수 있다. 이러한 세 가지 조건은 서로 상호작용하면서 성과를 더욱 강화시키거나 약화시킨다. Hackman과 Wageman[20]은 이러한 팀 효과성 창출의 조건과 관련해서 코칭의 기능을 동기부여 코칭(motivational coaching), 자문 코칭(consultative coaching), 육성 코칭(educational coaching)으로 분류하고 있다. 첫째, 동기부여 코칭은 구성원들의 집단적 과업 수행 노력과 관련해서 팀 내에서의 무임승차나 사회적 태만을 최소화하고, 팀과 과업에 대한 몰입을 강화시키는 역할을 뜻한다. 둘째, 자문 코칭은 적합한 과업 수행 전략과 관련된 것으로, 환경변화에 적절히 대응하지 못하는 과업 수행 방식을 고쳐나가고 과업 수행 여건에 부합하는 작업방식 개발을 촉진시키는 역할을 말한다. 셋째, 육성 코칭은 구성원의 팀 공헌도 제고를 위해 지식과 기술을 육성시키는 코칭 역할을 뜻한다. 이러한 코칭 기능은 주로 과업지향적 개입으로 볼 수 있어 조직개발이론에서 주요 경영 개입 기법으로 제시되는 팀 빌딩이나 집단개발 기법의 기본 가정이 되는 대인관계 개선 개입과는 다소 차이가 있다. 그러나 구성원간의 사회적 관계나 대인관계 중심의 개입 활동보다는 과업중심의 개입 활동이 성과에는 상대적으로 큰 유의적 관계를 갖는다는 연구들(예: [24][50])과 대인관계 개선이 성과 증진에는 별로 영향을 미치지 못한다는 연구결과들(예: [38][46])에 비추어볼 때 다기능프로젝트팀과 같이 제한된 시간에 고도의 성과기대를 갖는 과업지향적 팀에는 매우 유용한 팀 코칭 개입이라고 여겨진다. 다기능프로젝트팀은 상기한 코칭 개입에 의해서 더욱 긍정적인 효과를 얻을 개연성이 있다. 그 이유는 과업 수행 진척 관리가 구성원 스스로의 높은 재량에 의해 이루어지고, 업무 수행 과정과 방법 등이 매우 비정형적이기 때문이다. 그러므로 다기능프로젝트팀 리더의 코칭 행동은 보다 성숙한 팀 개발 단계에 도달하는 시간을 줄여줄 가능성이 높고, 또한 좋은 팀 구조 설계 및 지원적 조직맥락이 팀 프로세스에 미치는 영향력에도 긍정적인 조절 효과를 가질 것으로 예측된다.

가설6 : 리더의 팀 코칭은 팀 개발 성숙 기간에 부(-)

의 영향을 줄 것이다. 즉 리더의 팀 코칭이 적절하게 이루어질수록 성숙한 팀 개발 단계에 이르는 시간은 단축될 것이다.

가설7 : 리더의 팀 코칭은 팀 구조(역량구성 적절성과 팀 임파워먼트)가 팀 개발 성숙기간에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설8 : 리더의 팀 코칭은 지원적 조직맥락(팀 보상 시스템과 자원 및 정보 가용성)이 팀 개발 성숙기간에 미치는 효과를 조절할 것이다.

III. 연구의 설계

1. 변수의 측정

1.1 팀 구조의 측정

역량 구성 적절성은 팀에 참여한 구성원들의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)이 당면한 과업 수행 및 문제해결에 적합하게 구성되어 있는가에 대한 인식으로 Ancona와 Caldwell[3], Campion, Medsker와 Higgs[6], Wageman[48] 등의 연구를 바탕으로 역량 구성의 다양성이 목표 달성을 위한 과업 수행에 적절한 수준인가를 측정하였다. 측정항목은 ‘우리 팀 구성원들은 상호 보완적인 기술과 능력을 가지고 있다’ 등을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

팀 임파워먼트는 팀 외부의 기능영역이나 상위 경영진의 간섭 및 관리 통제가 아닌 팀 스스로의 자율적인 과업수행 및 의사결정이 이루어지는 정도로, Manz[28][29], Stewart와 Barrick[44] 등의 연구를 참조하여 설문문 구성하였다. ‘우리 팀은 일을 할 때 자율적으로 결정하고 수행한다’, ‘우리 팀은 업무수행의 절차와 방법을 결정할 때 재량권이 있다’ 등의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

1.2 지원적 조직맥락의 측정

팀 보상 시스템은 다기능프로젝트팀의 성과와 연계된 보상 제공 시스템이 체계화되어 있는가로, 측정문 Perry와 Pearce[35]의 설문문항을 수정하여 측정하였다. ‘팀 성과는 나의 임금을 결정하는데 중요한 요소로

작용한다', '팀 프로젝트의 결과는 나의 보상 수준에 영향을 미친다' 등을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

자원 및 정보 가용성은 다기능프로젝트팀의 과업수행에 요구되는 자원 및 정보를 팀 외부로부터 획득하고 활용하기에 용이한 정도로, Holland, Gaston과 Gomes[22], Trent와 Monczka[47]의 연구를 참조하여 설문을 구성하였다. '프로젝트 팀 활동에 필요한 정보를 관련 부서로부터 획득하는데 어려움이 없다' 등의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

1.3 팀 개발 성숙기간의 측정

팀 개발 성숙기간은 프로젝트의 시작시점부터 종료시점까지의 타임프레임 중 성숙한 팀 개발 단계의 주요 특성에 지배적인 시간을 보내는 시점이다. 여기서 '성숙한'이란 팀 프로세스연구에서 성과에 유의한 영향을 미친다고 밝혀진 행동과 사회심리적 태도를 아우르는 포괄적 개념이다. Gersick과 Tuckman의 집단개발연구를 비교하여 상호보완적 의미를 찾은 Chang, Bordia와 Duck[7]은 집단개발단계가 형성기, 격동기, 안정기, 업무수행기로 나누기는 하지만 형성기와 격동기의 두드러진 특성, 그리고 안정기와 업무수행기의 두드러진 특성이 명확하게 구분 지을만한 것은 아니라고 결론지었다. 이에 본 연구에서는 집단개발단계 중 형성기와 격동기를 미성숙한 집단개발단계로, 안정기와 업무수행기를 성숙한 집단개발단계로 통합하여 가설검증을 하고자 한다. 측정은 박종혁·권석균[1]의 설문을 활용하였다.

1.4 리더의 팀 코칭 측정

구성원들을 교육시키고 스스로 자기 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 행위로 Arnold 등[5]의 설문 중 코칭 행위를 수정 적용하였다. '팀원들이 설정된 목표를 제대로 추진하고 있는지를 검토한다' 등의 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

1.5 성과의 측정

성과는 과업활동 혹은 존재가치와 직접적으로 관련된 활동과의 관련성하에서 팀이 얼마나 과업활동에 충

실하고, 높은 효과를 얻어냈는가에 초점을 맞추었다. 측정은 Henderson과 Lee[21]의 연구에서 팀 성과에 해당하는 측정항목을 수정하여 사용하였다. 항목은 팀 결과물의 질, 팀 활동의 효율성, 기한 준수, 팀 성과의 목표 대비 성취도, 전반적인 성과 인식을 측정하였다.

2. 자료수집 및 기초분석

2.1 자료수집

자료수집 대상 다기능프로젝트팀은 ① 팀원들은 둘 이상의 기능영역에서 참여하고, ②프로젝트 완수에 기한 제약성을 가지며, ③ 구성과 해체가 자유로운 임시팀, ④ 팀 개발 기간 측정에 있어서 과거 기억 회상 제약의 문제점을 극복하기 위하여 프로젝트 종료시점이 6개월을 초과하지 않은 팀만을 선정하였다[32]. 총 17개 서울 및 수도권 소재 기업에서 운영한 다기능프로젝트팀 32개, 214명을 대상으로 자료를 획득하였다. 인사담당자와의 사전 협의를 통해 조사가 이루어졌기 때문에 설문 회수율은 90%로 매우 높았다. 불성실한 응답을 보이거나, 중심화 경향이 심한 경우, 그리고 프로젝트에 참여했던 총 팀원 수의 절반에 미치지 못하는 설문회수된 팀의 경우는 분석에서 제외하였다. 설문대상 기업은 제조업 2개, 정보통신 7개, 금융업 1개, 유통업 2개, 기타서비스업 5개 기업이며, 표본의 연령별 분포는 30대와 40대가 각각 47.6%와 39.5%로 높은 비율을 차지하고 있다. 직급은 대리급이 58.7%, 과장급이 21.4%, 부/차장급이 5.9% 등이었으며, 초급임원급도 2.1%를 차지하였다. 성별 분포는 남성이 81.7%, 여성은 18.3%, 근속년수는 5년에서 10년 근무한 표본이 75.5%를 차지하였다.

2.2 기초분석

각 변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 내적 일치도를 측정하는 계수로 Cronbach's Alpha를 채택하였으며, 구성타당성은 요인분석을 통해 검증하였다. 요인추출은 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전법을 활용하였다. 수집된 데이터의 팀 수준화를 위해 n^2 통계량 및 평균 R_{wg} 통계량을 살펴보았다. 각 변수들의 n^2 통계량은 .422~.566의 분포를, 평균 R_{wg} 통계량은 .779~.945의 분

포를 나타내어 η^2 통계량은 .20의 임계치[17]를, 그리고 평균 R_{wg} 는 .70을 상회하였다. 데이터를 집합하여 평균치를 가설검증에 활용함은 문제가 없다고 판단된다.

신뢰성 및 타당성, 그리고 기초통계 분석 결과는 다음 [표 1][표 2][표 3]에 정리하였다.

표 1. 신뢰성 및 타당성 검증결과(독립 및 조절변수)

		하위변수	신뢰도	η^2 통계량	Rwg	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5			
독립변수	팀 구조	역량구성 적절성	.804	.460	.922	.365	.631	-.113	.170	.207			
						.338	.737	.155	.047	.095			
						.126	.769	.161	.215	-.065			
		팀 임파워먼트				.756	.422	.884	.369	.629	.153	.141	.098
									.050	-.177	-.047	.555	.525
									.010	.160	-.050	.100	.732
	팀 보상 시스템	.917	.501	.945	.118				-.086	.035	.024	.817	
					-.053				.150	.094	.283	.674	
					.062				.074	.898	.167	-.045	
	조직맥락				.787	.445	.905	.072	.053	.937	.092	.070	
								.033	.164	.892	.027	.021	
								.152	.242	.032	.801	.145	
자원/정보 가용성	.787	.445	.905	.076				.045	.147	.771	.178		
				.118				.309	.198	.674	.255		
				.247				.406	.066	.503	-.188		
조절변수				리더 팀 코칭	.807	.485	.930	.662	.315	.082	-.063	.176	
								.815	.021	.010	-.048	.149	
								.699	.247	-.012	.270	-.076	
	.651	.284	.127					.199	-.089				
	.666	.292	.040					.261	-.069				
Eigenvalue						2.991	2.698	2.673	2.663	2.231			
설명비율(%)						14.956	13.490	13.364	13.314	11.156			

표 2. 신뢰성 및 타당성 검증결과(매개 및 종속변수)

		하위변수	신뢰도	η^2 통계량	Rwg	factor1	factor2	factor3	factor4	factor5							
매개변수	팀 구조	형성기 (Forming)	.730	.447	.779	-.076	.068	.144	.069	.841							
						.045	.032	.082	.107	.876							
						-.046	.031	.029	-.005	.624							
		격동기 (Storming)				.780	.502	.807	-.085	-.059	.251	.694	.124				
									-.122	.166	.206	.819	.025				
									-.107	.107	.160	.855	.026				
	안정기 (Norming)	.772	.498	.799	-.024				-.079	.705	.271	.071					
					-.135				-.014	.825	.162	.085					
					-.078				.268	.683	.056	.051					
	업무수행기 (Performing)				.809	.541	.876	-.065	.106	.778	.186	.087					
								-.256	.766	.127	.101	-.002					
								-.286	.690	.275	.057	-.003					
팀 성과	.843	.566	.891	-.087				.770	-.037	-.039	.156						
				-.280				.775	-.010	.145	-.002						
				.746				-.172	-.080	-.262	.050						
팀 성과				.843	.566	.891	.626	-.290	.106	.053	-.239						
							.743	-.192	-.178	-.051	-.107						
							.825	-.231	-.140	-.120	.012						
팀 성과	.843	.566	.891				.815	-.099	-.053	-.043	.064						
							Eigenvalue						3.151	2.608	2.572	2.163	2.003
							설명비율(%)						16.587	13.728	13.537	11.383	10.543

표 3. 기초통계 분석결과

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀 규모	9.219	2.549								
2. 프로젝트 기간	5.781	2.624	-.253							
3. 역량구성 적절성	3.696	.315	.078	.111						
4. 팀 임파워먼트	3.086	.245	-.043	-.062	.023					
5. 팀 보상 시스템	2.611	.437	.135	-.277	.401*	-.175				
6. 자원/정보 가용성	3.683	.277	.153	.103	.511**	.330	.229			
7. 리더 팀 코칭	3.540	.373	.112	.103	.448**	.149	.208	.582**		
8. 팀 개발 성숙기간	2.374	.378	-.249	-.130	-.568**	.110	-.496**	-.489**	-.436**	
9. 성과	3.556	.471	.299	.138	.566**	-.165	.250	.553**	.464**	-.589**

n=32, * p< .05, ** p< .01, *** p< .001

IV. 연구결과

1. 가설검증 결과

가설검증을 위해 다중회귀분석 및 계층적 위계분석을 실시하였다. 가설검증 회귀식에는 연구모형에서 채택하지 않은 외생요인으로 팀 규모와 프로젝트 기간을 통제하였다. 팀 효과성 연구(예: [34])와 프로젝트팀 관련 연구(예: [41])에서는 팀 규모와 프로젝트 기간(개월 수)을 주요 통제변수로 간주하고 있는데, 팀 규모와 프로젝트 기간이 집단 내 역동적 상호작용과 팀 성과에 영향을 미친다고 파악되었기 때문이다.

1.1 팀 개발 성숙기간과 팀 성과(가설1)

가설1 검증을 위해 팀 규모, 프로젝트 기간, 역량구성 적절성, 팀 임파워먼트, 팀 보상 시스템, 자원 및 정보 가용성의 영향력을 통제하고 분석을 실시하였다(표4의 모형2). 그 결과 팀 개발 성숙 기간은 팀 성과에 유의한 부(-)의 영향($\beta = -.353, P < .001$)을 가졌다.

이러한 결과는 보다 빠른 시간 안에 안정적인 사회·정서적 관계, 그리고 과업지향적인 행동이 팀 내에 조성되면 성과 향상에 도움이 된다는 것을 의미한다. 가설 1은 지지되었다.

1.2 팀 구조 및 조직맥락이 팀 개발 성숙기간 및 팀 성과에 미치는 영향(가설2~5)

팀 구조 변수로 채택한 역량구성 적절성, 팀 임파워

먼트, 그리고 조직맥락 변수로 채택한 팀 보상 시스템, 자원 및 정보 가용성이 팀 프로세스 요인인 팀 개발 성숙기간과 팀 성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 분석 결과, 팀 구조 변수 중 역량 구성 적절성($\beta = -.898, P < .001$)과 조직맥락 변수 중 팀 보상 시스템($\beta = -.277, P < .01$)이 팀 개발 성숙기간에 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다. 이는 다양한 기능영역에 걸쳐 있는 복잡하고 인지적이며 비정형적인 과업 수행 및 문제해결을 위해 구성되는 다기능프로젝트팀의 경우에 팀 참여자들의 역량(KSA)이 해당 과업과 문제해결에 적합하게 구성될수록 안정적이고 성숙한 팀 상호작용을 조속한 시일 내에 이끌어낼 수 있음을 나타낸다. 또한 보상 체계가 개인별 보상 보다는 팀 성과에 근거하여 평가와 보상이 이루어지는 시스템을 갖추수록 안정적이고 성숙한 팀 상호작용을 조속한 시일 내에 이끌어낼 수 있음을 밝히고 있다.

표 4. 가설1~5 검증 결과

	팀 개발 성숙기간 (표준화 β)	종속변수	
		팀 성과(표준화 β)	
		모형1	모형2
팀 규모	-.226	.252	.172
프로젝트 기간	-.043	.067	.051
역량구성 적절성	-.898***	.727***	.410***
팀 임파워먼트	.112	-.116	-.177
팀 보상 시스템	-.277**	.285*	.253*
자원 및 정보 가용성	.111	.089	.128
팀 개발 성숙 기간	-	-	-.353***
R2	.598	.624	.660
F	8.6715***	9.5789***	9.6240***

n=32, * p< .05, ** p< .01, *** p< .001

표 5. 가설6~8 검증 결과

	변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
		표준화β	표준화β	표준화β	표준화β	표준화β
통제 변수	팀 규모	-.127	-.148	-.100	-.109	-.124
	프로젝트 기간	-.039	-.040	-.018	-.050	-.024
독립 변수	역량구성 적절성	-.651***	-.679***	-.634***	-.648***	-.648***
	팀 임파워먼트	.113	.103	.087	.120	.075
	팀 보상 시스템	-.189*	-.187*	-.176	-.186*	-.177
	자원/정보 가용성	.083	.068	.086	.109	.110
조절 변수	팀 코칭	-.279**	-.276**	-.233**	-.246**	-.254**
	R2	.582				
	F	7.176***				
상호 작용 변수	역량구성 적절성*팀 코칭		.067			
	R2 (ΔR2)		.569(n.s)			
	팀 임파워먼트*팀 코칭			.089		
	R2 (ΔR2)			.571(n.s)		
	팀 보상 시스템*팀 코칭				.086	
	R2 (ΔR2)				.573(n.s)	
	자원/정보 가용성*팀 코칭					.128
R2 (ΔR2)					.584(.002)	

n=32, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

팀 성과에 영향을 미칠 것으로 추론된 팀 구조, 조직 맥락에 대한 팀 성과 영향력을 검증하기 위해 회귀분석(표4의 모형1)을 실시하였다. 그 결과 팀 구조 변수 중 역량 구성 적절성(β=.727, P<.001)과 조직맥락 변수 중 팀 보상 시스템(β=.285, P<.05)이 성과에 유의한 영향을 미쳤다. 이는 팀 참여자들의 역량(KSA)이 해당 과업과 문제에 적합하게 구성될수록 팀 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 보상 이 팀 성과에 근거하여 이루어지는 팀 보상 체계를 갖출수록 팀 성과의 향상을 유인한다는 사실을 밝히고 있다. 가설 2와 4는 지지되었다.

1.3 팀 코칭의 영향력에 대한 연구결과(가설6~8)

리더의 팀 코칭 행동이 팀 개발 성숙기간에 미치는 영향력과, 팀 구조 및 조직맥락이 팀 개발 성숙기간에 미치는 영향관계에서 팀 코칭의 조절효과를 검증하기 위해 계층적 위계분석(hierarchical analysis)을 사용하였다.

여타변수와 상호작용변수와의 다중공선성은 평균변환(mean centering)¹⁾을 통해 해결하였다. 분석결과 리

1) 평균변환은 척도중속성과 다중공선성의 문제를 가장 잘 해결하는 방법이라 할 수 있다. 변수들의 값을 각각 평균과의 차이로 바꿔주고, 곱셈항도 이렇게 변형된 값으로 대체하는 것으로 구성된다. 즉 $y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_1x_2 + e$ 일 때, $x_1 = X_1 - \bar{X}_1$ $x_2 = X_2 - \bar{X}_2$ 로 표

더의 팀 코칭 행동은 안정적이고 과업지향적인 팀 상호 작용을 조속한 시간 내에 정착시키는데 직접적인 영향 관계를 갖는 것으로 검증되었다. 가설6은 지지되었다. 그러나 팀 구조 및 조직맥락이 팀 개발 성숙기간에 미치는 영향력을 조절할 것이라는 가설7과 8은 지지되지 못하였다.

V. 결론 및 토의

본 연구는 조직공헌도가 매우 높지만 실증연구가 이루어지지 못한 특정 유형의 작업팀인 다기능프로젝트 팀의 성과 창출 메커니즘을 파악한다는 점에서 의의가 있다. 다기능프로젝트팀은 한 기능영역에서 담당할 수 없는 복잡하고 비정형적인 과업수행이나 문제해결을 위해 임시적으로 구성된다. 다양한 기능영역에서 전문

현될 수 있다. 실제로 모집단에 있어서 다중공선성은 변인간의 관계가 존재하기 때문에 생기는 필수적인 불량요소(essential ill-conditioning)라하고, 반면에 상호작용변수인 곱셈항 때문에 생기는 다중공선성은 불필요한 불량조건(nonessential ill-conditioning)이라 한다[31]. 이러한 필수적인 불량요소에 대해서는 모형의 수정 등의 조치로 해결해야하지만 불필요한 불량조건은 간단하게 평균변환으로 해결할 수 있다. 평균변환은 다중공선성의 해소 뿐 아니라 R2값의 변화도 발생시키지 않으며, 척도의 원점변환으로는 결론에 아무런 영향을 주지 않는 동시에 주 효과와 상호작용효과와 추정치가 명확하게 해석된다는 장점도 있다[2].

역량을 가진 구성원들이 참여하기 때문에 이들의 상호작용(팀 프로세스)은 성과를 결정하는 중요한 요소로 작용한다. 이에 본 연구는 기존 연구들이 간과하고 있는 역동적 변동성 관점에서의 '팀 개발 성숙기간'이라는 프로세스 요소를 제시하고 정해진 프로젝트 기간 중 어느 시점에 성숙한 팀 상호작용이 이루어지는가가 팀 성과에 중요한 영향요소로 작용함을 밝혔다. 또한 다기능 프로젝트팀이 성과를 창출함에 있어서 팀 구조와 조직 맥락, 그리고 팀 리더의 코칭 행동의 중요성을 함께 연구에 반영하였다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, 주로 통상적 작업팀을 대상으로 하여 연구결과의 일반화에 치중해 온 팀 연구의 관행을 바꾸는 계기를 마련할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 조직에서 실제로 운영하고 있는 팀 유형은 매우 다양한 구조와 목표, 그리고 상황 맥락을 가지고 있다. 본 연구를 계기로 이러한 차별적 요소를 반영한 팀 연구가 활발히 이루어져서 기업 현장에 보다 많은 실무적 제언이 이루어지기를 기대한다. 둘째, 기능식 분화 조직 내에서의 다기능 구조 운영방안에 대한 실천적 제언을 줄 수 있다. 오늘날 기업 현장에서는 전문적 기능영역으로 분화된 조직 내에 기능을 가로지르는 단위조직 운영이 중요해지고 있으나 이러한 매트릭스식 단위조직 운영방안에 대한 지식 축적은 매우 제한적이다. 본 연구의 결과는 구체적 팀 운영 방안을 제시해주고 있다. 참여 구성원의 역량 구성과 팀 보상 체계의 구축 등은 팀 성과를 결정하는 중요한 요소임이 밝혀졌기 때문에 이러한 팀 구조 및 조직맥락 요소에 대한 고려가 필요함을 제시하였다. 셋째, 기존 연구 방식의 한계를 보완할 수 있는 집단개발단계 측정 을 시도함으로써 집단개발이론 연구의 질적·양적 확대를 도모하는 계기가 될 것으로 기대된다. 넷째, 최근 중요성이 부각되고 있는 팀 코칭의 실무적 방법 및 이론적 연구를 촉진시키는 계기를 마련할 수 있을 것으로 기대된다. 팀 코칭은 아직 이론적으로 충분한 연구가 이루어지지 못하고 있는 리더십 행동이다. 후속 연구의 필요성이 높다.

본 연구는 다양한 의의와 시사점을 제시하고 있지만 한편으로 다음과 같은 연구의 한계를 갖고 있다. 첫째,

본 연구에서 관심을 가진 '팀 개발 기간'은 주로 내부 상호작용과 그 결과에 초점을 맞추고 있다. 그러나 개방 시스템으로서의 팀 구조는 외부와의 상호작용이 팀 효과성에 많은 영향을 미칠 수 있다. 팀 프로세스에 대하여 Gladstein[18], Ancona와 Caldwell[4] 등의 연구는 외부와의 상호작용에 초점을 맞춘 연구들이다. 이러한 관점을 반영하여 후속연구에서는 팀 내·외부 상호작용 관점에서 팀 상황에 적합한 프로세스 요소를 추가적으로 발굴하여야 보다 많은 팀 구조 운영에 대한 시사점을 제시해줄 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 시간 제약이 중요한 상황맥락인 다기능프로젝트팀에 초점을 맞추고 성숙한 팀 개발단계에 도달하는 시간의 빠르고 늦음이 어떤 효과를 내는지 파악하였다. 그러나 성숙한 팀 개발단계에 도달하는 시간과 성숙한 정도는 다른 차원의 개념이다. 성숙한 팀 프로세스에 도달하는 시간과 성숙정도의 상호작용을 고려한 연구가 이루어져야 한다. 셋째, 본 연구의 자료조사 방식은 주로 조사 대상자들의 자기보고식 방법에 의존하였다. 동일방법 사용문제가 있을 수 있다. 그러나 본 연구는 다수의 정보 제공자로부터 자료를 취합하여 팀 수준 분석을 하였기 때문에 개인 인식의 오류를 다소 해소하였다고 할 수 있다. 향후의 연구는 이러한 문제를 해결할 수 있는 보다 정교한 방법론을 개발하는 것이 필요하다. 넷째, 본 연구는 횡단적 조사에 의존하고 있어 변수들간의 인과관계를 명확하게 밝히지 못하고 있다. 횡단적 연구는 특정시점에서의 태도 또는 지각에 근거하여 측정이 이루어지므로 시간의 경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 횡단연구가 아닌 종단연구를 통한 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 박중혁, 권석균, "다기능프로젝트팀의 다양성, 조직맥락, 팀 개발기간이 팀 효과성에 미치는 영향", 경영학연구, 제38권, 제5호, pp.1273-1305, 2009.
- [2] 이유재, "상호작용효과를 포함한 다중회귀분석에서 주효과와 검증에 대한 연구", 경영학연구, 제23

- 권, pp.183-210, 1994.
- [3] D. G. Ancona, and D. Caldwell, "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance," *Organization Science*, Vol.3, pp.321-341, 1992a.
- [4] D. G. Ancona, and D. Caldwell, "Cross-functional Teams: Blessing or Curse for New Product Development," In T. A. Kochan and M. Useem (Eds.), *Transforming organizations*, pp.154-166. New York: Oxford University Press, 1992b.
- [5] J. J. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.249-269, 2000.
- [6] M. A. Campion, G. J. Medsker, and A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.823-850, 1993.
- [7] A. Chang, P. Bordia, and J. Duck, "Punctuate Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development," *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.106-117, 2003.
- [8] S. G. Cohen, "New Approaches to Teams and Teamwork," In J. R. Galbraith, E. E. Lawler, and Associates (Eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- [9] S. G. Cohen, and D. E. Bailey, "What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, Vol.23, pp.239-290, 1997.
- [10] R. G. Cooper, Developing New Products on Time, in *Time. Research Technology Management*, Vol.38, pp.49-57, 1995.
- [11] H. Denis, "Matrix Structures, Quality of Working Life, and Engineering Productivity," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.33, pp.148-156, 1986.
- [12] D. R. Denison, S. L. Hart, and J. A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams : Developing and Validating a Diagnostic Model," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.1005-1023, 1996.
- [13] A. Donnellon, "Cross-Functional Teams in Product Development: Accommodating the Structure to the Process," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, pp.377-392, 1993.
- [14] F. F. Fournies, *Coaching for Improved Work Performance*. Bridgewater, NJ: Van Nostrand Reinhold, 1978.
- [15] J. R. Galbraith, "Matrix Organization Designs," *Business Horizons*, Vol.14, pp.29-40, 1971.
- [16] B. S. Georgopolous, *Organizational Structure, Problem-solving, and Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- [17] D. L. Gladstein, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.499-517, 1984.
- [18] J. R. Hackman, "The Design of Work Teams," In J. Lorsch(Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp.315-342, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.
- [19] J. R. Hackman, and R. Wageman, "A Theory of Team Coaching," *Academy of Management Review*, Vol.30, pp.269-287, 2005.
- [20] J. C. Henderson, and S. Lee, Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective. *Management Science*, Vol.38, pp.757-777, 1992.

- [21] S. Holland, K. Gaston, and J. Gomes, "Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development," *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, pp.231-259, 2000.
- [22] K. A. Jehn, G. B. Northcraft, and M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, pp.741-763, 1999.
- [23] J. A. Kernaghan, and R. A. Cooke, "Teamwork in Planning Innovative Projects: Improving Group Performance by Rational and Interpersonal Interventions in Group Process," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.37, pp.109-116, 1990.
- [24] K. Knight, "Matrix Organization: A Review," *Journal of Management Studies*, Vol.17, pp.111-130, 1976.
- [25] H. F. Kolodny, "Evolution to a Matrix Organization," *Academy of Management Review*, Vol.4, pp.543-553, 1979.
- [26] E. W. Larson, and D. H. Gobeli, "Matrix Management: Contradictions and Insights," *California Management Review*, Vol.29, pp.126-138, 1987.
- [27] C. C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self Influence Processes in Organizations," *Academy Management Review*, Vol.11, pp.585-600, 1986.
- [28] C. C. Manz, "Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths," *Human Relations*, Vol.45, pp.1119-1140, 1992.
- [29] D. W. Marquardt, "You Should Standardize the Predictor Variables in Your Regression Models," *Journal of the American Statistical Association*, Vol.75, pp.87-91, 1980.
- [30] J. E. Matieu, T. S. Heffner, G. F. Goodwin, S. E. Salas, and J. A. Cannon-Bowers, "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.273-283, 2000.
- [31] C. C. Miller, L. B. Carinal, and W. H. Glick, "Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence," *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.189-204, 1997.
- [32] S. A. Mohrman, S. G. Cohen, and A. M. Mohrman, *Designing Team-Based Organizations, New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- [33] L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, pp.1-28, 1999.
- [34] J. L. Perry, and J. L. Pearce, "Initial Reactions to Federal Merit Pay," *Personnel Journal*, Vol.43, pp.230-237, 1983.
- [35] D. S. Pugh, D. J. Hickson, and C. Turner, "Dimensions of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, pp.289-315, 1968.
- [36] D. S. Pugh, D. J. Hickson, *Writers on Organizations*(5th Ed.), Ewbury Park, CA: Sage, 1997.
- [37] E. Salas, D. Rozell, B. Mullen, and J. E. Driskell, "The Effect of Team Building on Performance," *Small Group Research*, Vol.30, pp.309-330, 1999.
- [38] M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, and J. A. Wienk, "Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and The Mediating Effect of Reflexivity," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24,

pp.779-802, 2003.

[39] S. G. Scott, and W. O. Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-based Organizations: One Size Does Not Fit All," *Academy of Management Executive*, Vol.15, pp.107-116, 2001.

[40] R. Sethi, and C. Y. Nicholson, "Structural and Contextual Correlates of Charged Behavior in Product Development Teams," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, pp.154-168, 2000.

[41] G. P. Shea, and R. A. Guzzo, "Group Effectiveness: What Really Matters?," *Sloan Management Review*, Vol.28, pp.25-31, 1987.

[42] I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity*, San Diego. CA: Academic Press, 1972.

[43] G. L. Stewart, and M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.135-148, 2000.

[44] E. Sundstrom, K. P. Demeuse, and D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, Vol.45, pp.120-133, 1990.

[45] S. L. Tannenbaum, R. L. Beard, and E. Salas, "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments," In K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/ Organizational Psychology*, pp.117-153, Amsterdam: Elsevier, 1992.

[46] R. J. Trent, and R. M. Monczka, "Effective Cross-Functional Sourcing Teams: Critical Success Factors," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.30, pp.3-11, 1994.

[47] R. Wageman, "How Leaders Foster Self-Management Team Effectiveness: Design Choices vs. Hands-On Coaching," *Organization Science*, Vol.12, pp.559-577, 2001.

[48] R. Wageman, J. R. Hackman, and E. V. Lehman, *Development of the Team Diagnostic Survey*. Working Paper, Tuck School, Dartmouth College, Hanover, NH. 2004.

[49] A. W. E. Woolley, "Effects of Intervention Content and Timing on Group Task Performance," *Journal of Applied Behavior Science*, Vol.34, pp.30-49, 1998.

저 자 소 개

박 종 혁(Jong-Hyuk Park)

정회원



- 2000년 8월 : 한국외국대학교 경영학과(경영학 석사)
- 2008년 2월 : 한국외국대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2008년 4월 ~ 2010년 2월 : 사 이버한국외국어대학교 경영학

과 교수

- 2010년 3월 ~ 현재 : 강남대학교 경영대학 경영학부 교수

<관심분야> : 인적자원관리, 조직행동, 팀제, 인사평가제도, 동료평가