

## 팀 프로젝트 무임승차 방지 방안에 관한 연구

박종혁\*

### A Method to Deal with Free Riding in Team Project

Jong-Hyuk Park\*

#### 요 약

비즈니스 교육 현장에서 학생들의 팀 활동은 매우 흔한 현상이 되었다. 그러나 팀 활동에 대한 학생들의 사회적 태만과 무임승차 현상은 교수자에게 있어서 해결하기 어려운 문제로 남는다. 이에 본 연구는 '넌 해고야' 방식을 우리 대학의 비즈니스 교육 현장에 해당 방식을 적용해보고, 실질적 효과가 있는지 활용가능성을 검증하였다. '넌 해고야' 방식은 2단계로 거쳐 팀 프로젝트 활동을 실시하는 수업에 간단하게 적용할 수 있다. 팀원들은 팀 활동에 참여하지 않는 무임승차자에 대한 구체적 내용을 이메일로 당사자와 교수자에게 동시에 보내 공식적으로 경고하고, 이후에도 팀 참여 활동이 수정되지 않으면 두 번째 이메일로 팀에서 해고시킬 수 있다.

총 257명의 학부 학생을 대상으로 '넌 해고야' 방식의 실질적 효과를 검증한 결과, 무임승차를 방지하고 팀 활동 참여와 학습 동기를 촉진하는 효과적인 기제로 활용될 수 있음이 밝혀졌다.

▶ Keywords : 사회적 태만, 무임승차, 팀 프로젝트, 동료평가

#### Abstract

Teams are used often in the workplace and in educational institute. Despite the advantages of students teams, the two most common problems are social loafing and free riding. I suggest that 'You are fired' method can be used successfully in students team project, especially in our cultural mood. The 'You are fired' method is very simple to execute into business classes using team assignments. Students can fire team members who will not do the necessary work or will not attend meetings with a simple two-step processes. To fire a student of the team must send an e-mail listing specific work that he or she is not doing and/ or meetings he or she is not attending. And a copy of the e-mail must be sent to the faculty member. If the free-rider fails to accomplish the required work, then a second e-mail is sent notifying the student that he or she is fired along

• 제1저자 : 박종혁 • 교신저자 : 박종혁

• 투고일 : 2013. 1. 14, 심사일 : 2013. 1. 23, 게재확정일 : 2013. 2. 6

\* 강남대학교 경영대학(College of Business Administration, Kangnam University)

※이 논문은 2011년도 강남대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임.

with a copy to the faculty member.

Data from 257 undergraduate students are analyzed for usefulness of 'You are fired' method. Students are highly supportive of all components parts of the 'You are fired' method. They strongly support the effectiveness of this method to prevent free riding on performing team projects.

▶ Keywords : Social Loafing, Free Riding, Team Project, Peer Evaluation

## I. 서 론

비즈니스 교육 현장에서 학생들의 팀 활동은 매우 혼란 현상이 되었다. 집단이라는 사회적 학습 맥락 속에서 상호작용하며 능동적으로 학습하는 방식이 전통적 학습을 급격하게 대체하고 있는 것이다. 이는 팀 프로젝트 활동이 학생들에게 사회 진출 후에 필요한 직무능력을 증진시켜 줄 수 있음을 시사한다[1]. 대학의 많은 경영 교수자들은 수업 시간에 팀 활동을 수행하는 것이 매우 훌륭한 학습 경험이며, 경영 현장에 대한 사전적인 훈련 기회가 된다고 판단한다[2]. 학생 팀 활동에서 학생들은 단순히 비즈니스 지식을 얻는 것만 아니라, 미래 비즈니스 경력에 가치 있다고 여겨지는 집단역학(group dynamics)에 대한 이해와 리더십 역량 개발 기회를 가질 수 있다. 몇몇 연구에서는 팀으로 구성된 학생들이 개별적으로 작업하는 학생보다 더 많이 성취하고 배운다는 것을 주장하고 있다[3].

집단 학습 환경은 학생들에게 보다 복잡하고, 도전적인 프로젝트 수행 환경을 제공한다. 그러나 팀 프로젝트 활동에 대한 많은 긍정적 평가에도 불구하고, 팀 멤버 개개인의 팀 공헌과 이에 대한 공정한 평가의 이슈는 여전히 풀어야 할 과제로 남는다. 팀의 효과성은 사회적 태만(social loafing), 혹은 무임승차(free-riding)라고 일컬어지는 일부 노력(공헌) 결여 현상에 의해 치명적으로 줄어들 가능성이 있다. 이러한 문제는 그룹 프로젝트 환경에서 매우 흔한 일이다. 학생들을 대상으로 한 Abernethy and Lett[4]의 연구에서는 팀 활동 상황에서 학생들의 가장 큰 불만 요소로 열심히 팀 활동에 참여하지 않는 학생들의 사회적 태만, 무임승차의 문제를 꼽고 있으며, 대부분의 학생들이 이들과의 불쾌한 경험을 가지고 있다고 조사되었다. 또한 무임승차의 문제는 학생들의 집단과업에 대한 만족도에 부정적인 영향을 미친다고 밝혀졌다.

이러한 사회적 태만, 무임승차의 문제를 막기 위해 사회심리학자들은 개인적 공헌도에 대한 명확한 평가-보상 시스템을

제공해야 한다고 주장한다[5]. 그러나 교수는 학생들의 개인별 팀 공헌도 정보가 부족하기 때문에 평가와 보상 제공에 대한 어려움을 가질 수밖에 없다[2][6]. 모든 학생들은 똑같은 양의 공헌도를 갖지 않으며, 교수는 정확한 팀 내부 활동 정보를 갖지 못한다는 한계가 있어 학생 개개인의 공헌에 대한 공정한 평가 등급의 부여는 교수의 가장 큰 고민거리이다. 그렇다고 팀원 모두에게 같은 평가 등급을 부여하는 것은 많은 공헌을 투입한 학생에게 불공정한 결과이며, 태만한 학생에게도 비교육적이다. 따라서 팀 멤버들의 공헌도에 대한 모니터링 기제가 반드시 필요하다. Williams 등[7]은 동료 평가, 교수의 직접 관찰, 미팅 보고서, 혹은 작업일지 작성, 교수자의 무기명 투서 등을 실시 가능한 팀 활동 모니터링 기제라 제시하였다.

많은 연구자들은 동료평가 방식이 가장 보편적인 공헌도 측정 방식으로 활용될 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 평가 방식의 타당성 및 신뢰성의 문제라든가, 평가 상황 맥락적 요소에 의한 평가자 오류 및 의도적 왜곡 등의 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 또한 동료평가 방식 활용에 있어서 가장 큰 문제는 교수가 팀 활동의 전체 정보를 갖지 못하는 외부자(outsider)의 입장에서 마지막 수업시간에 지나간 과거 시간의 팀 활동 상호작용을 평가함으로써 사후적 결과를 판단(judge)내리는 메커니즘으로밖에 활용할 수 없다는 점이다. 이는 팀 활동 중의 학습 촉진과 학습 동기 고취 등 교육적 측면이 결여된다는 점에서 한계가 있다. 그러므로 학생 팀 프로젝트 활동 진행 중에 적극적인 학생 참여와 공헌 노력을 촉진시키는 방법의 모색이 요구되며, 이는 학생 팀 프로젝트 활동 실시의 교육적 목적 달성 측면에서도 필요하다.

Abernethy and Lett[4]은 팀 프로젝트 수행 중 있을 수 있는 사회적 태만과 무임승차를 막을 수 있는 기제로 '넌 해고야(You are fired)' 방식을 제안하였다. 이는 팀 프로젝트 활동 수행 중에 팀원으로서 자신의 역할에 충실하지 못한 동료, 예를 들어 팀 미팅에 참석하지 않거나, 자신의 할당된 역할 기여를 충실히 이행하지 않는 동료를 공개적으로 퇴출시키는 방법이다. 그러나 이러한 방식은 집단주의적이고 공동체

의식이 강한, 그리고 정과 체면을 중시하는 우리의 정서에서는 기대한 바의 효과가 있을지 의문시된다.

본 연구는 '넌 해고야' 방식을 우리 대학의 비즈니스 교육 현장에 적용해보고, 실질적 효과가 있는지 활용가능성을 검증하고자 한다. 학생들을 대상으로 팀 프로젝트 수행 상황을 조성하고, '넌 해고야' 방식이 학생들의 팀 프로젝트 활동 참여도 증진에 실질적인 효과가 있는지 이 방식을 도입한 실험집단과 도입하지 않은 통제집단 간 비교를 통해 파악하고자 한다. 이를 통해 팀 학습 분위기 조성과 사회적 태만, 혹은 무임승차를 막을 수 있는 방안을 모색하는데 일조할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팀 활동에 대한 동료평가

학생 입장에서 수업시간에 실시하는 팀 프로젝트는 아주 신경 쓰이는 과업이다. 자신의 학점에 영향을 미치는 팀 프로젝트가 온전히 자신의 노력이 아닌 타 학생에 의해 영향을 받을 수 있는 구조이기 때문이다. 특히 학점이나 공부에 별로 관심이 없는 하위권 학생에 비해 상위권 학생일수록 이러한 경향은 더욱 심해진다.

교수자들은 학생들의 팀 프로젝트 활동에 대한 완전한 정보를 갖지 못한다. 일반적으로 팀 활동에 교수자가 참여하는 일은 별로 없기 때문이다. 그렇기 때문에 문제가 발생할 여지가 있다. 비록 교수자가 최종 보고서나 발표의 전체적인 질을 평가할 수는 있으나 팀 내 각 학생이 받아야 할 개별적 점수를 평가하기란 어렵다. 일부 무임승차자에 대한 타 학생들의 불만이 밖으로 표출되어 교수자에게 알려지는 시기는 이미 팀 활동이 교육적 효과를 상당부분 상실한 이후이다. 애초에 기대한 학습효과를 얻을 수 없다. 무임승차자라고 지목된 학생의 변명을 제대로 판단할 수 있는 정보가 부족하여 학점 부여에 대한 의의제기를 받는 경우도 다반사이다. 무임승차자들은 팀 프로젝트 활동을 어떠한 기여, 공헌 없이 패스 혹은 더 좋은 학점을 얻기 위한 기회로 인식 한다. 이러한 현상은 학생 팀 프로젝트 활동을 매우 비교육적으로 귀결 짓는다.

이러한 문제를 해결하기 위해 많은 수업현장에서 쓰이는 방법은 팀 프로젝트 말미에 동료평가를 실시하는 것이다. 팀원들 각각의 기여도를 평가 하거나, 혹은 프로젝트 기간 내에 여러 번에 걸쳐 동료평가를 실시하기도 한다. 학습적 차원에서는 팀 과업이 완수되기 이전에 몇 차례에 걸친 동료 간 평

과과정을 통해서만이 팀원들의 사회적태만이나 무임승차 같은 문제들이 교정될 수가 있다. 하지만 많은 횡수의 동료평가를 실시하는 그만큼의 학습시간 소요와 교수자의 추가적 노력이 요구될 수밖에 없다. 만약 60명의 학생이 5명씩 12개 팀을 구성하여 동료평가를 실시한다면 개인별로 팀 동료 4명에 대해 평가한 데이터들이 총 240개가 된다. 동료평가를 중간과 기말 두 번만 실시한다고 하여도 480개의 데이터를 분석해야 한다. 평가 문항이 복수라면 데이터의 수는 급격히 증가한다. 이를 코딩하고 분석하여 잠재적 문제를 파악하고, 문제 학생을 골라내 팀 내 문제를 해결 해주고, 학점 평가에 반영하는 것은 교수자에게 결코 쉬운 작업이 아니다. 또한 동료평가 결과를 반영하여 학점에 제재를 가한 경우 해당 학생의 어필이 뒤따르는 경우도 부지기수다. "나는 무임승차하지 않았다. 정말 열심히 했다. 다른 학생들과 의견 충돌이 있었을 뿐 팀 과업을 등한시 하거나 기여하지 않은 것은 절대 아니다"라는 어필을 연구자도 동료평가 후 항상 받아왔다.

많은 연구들(예: [8][9][10])이 다양한 동료 간 평가 방식을 제시해주고는 있지만, 팀 프로젝트 수행 과정 중에 학생들의 팀 활동 참여를 독려하면서 교수자에게 과중한 업무 로드가 실리지 않는 방법을 제시해주고 있지는 못한 실정이다.

### 2. '넌 해고야' 방식

Abernethy and Lett(4)은 팀 프로젝트 수행 중 있을 수 있는 사회적 태만과 무임승차를 막을 수 있는 기제로 '넌 해고야(You are fired!)' 방식을 제안하였다. 이는 학생들에게 설명하고 실제로 운영하기에 매우 간단하다. 수업 소개 시간에 학생들은 팀 프로젝트 실시 여부와 내용, 그리고 프로젝트 결과물에 대한 배점 등 일반적인 사항을 전달받는다. 또한 교수는 학생 개인별 팀 활동에 대한 점수 부여에 있어서 복잡한 동료평가 방식 대신 '넌 해고야' 방식을 활용함을 전달한다. 팀 활동의 적극적인 참여와 이를 통한 학습효과 극대화를 위해 사회적태만과 무임승차를 절대 용납하지 않으며, 만약 팀 모임에 참석하지 않거나, 분배된 개인별 과업을 충실히 하지 않는 경우 다음과 같은 프로세스를 거쳐 팀에서 퇴출될 수 있음을 주지시킨다.

무임승차자는 간단한 두 단계 과정을 통해 퇴출당할 수 있다. 팀에서 무임승차자를 퇴출시키기 위해서는 팀 내 다른 멤버가 다음 사항을 이메일로 써 공식적 근거를 마련한다. a) 무임승차자로서 그가 하지 않은 구체적인 일, 혹은 참석하지 않은 모임, b) 그에게 요구된 일의 마감일 혹은 모임 날짜를 구체적으로 기입하여 해당 학생에게 전송한다. 또한 같은 메일을 교수자에게도 전송하여 공식화시킨다. 만약 이러한 첫

번째 프로세스가 진행되었음에도 불구하고 해당 무임승차자가 요구되는 일을 수행하지 않거나 모임에 참석하지 않는다면 해고 통지를 담은 두 번째 이메일을 보내고, 교수자에게도 첨부한다. 팀 활동에서 퇴출된 학생은 과제에서 0점이 부여된다. 이 방법은 강의계획서(syllabus)에 기술하여 전체 학생들이 주지할 수 있도록 한다.

이러한 무임승차의 이슈 이외에 다른 이유, 예를 들어 성격 차이 등으로는 빚어지는 갈등 등으로 팀 멤버를 퇴출시킬 수는 없다. 졸업 후 비즈니스 현장에서는 실제로 좋은 사람, 무관심한 사람, 싫은 사람 모두 함께 일하게 될 수밖에 없다. 그러므로 이러한 갈등을 팀 내에서 자율적으로 극복하는 것도 중요한 학습의 요소가 될 수 있기 때문이다. 그러나 직장에 무단으로 결근하거나 과업에 대한 경우 즉각적으로 해고될 수 있다. '넌 해고야' 방식은 이러한 개념을 학생들에게 일깨워 줄 수 있는 좋은 기제로 활용 가치가 있다.

### 3. '넌 해고야' 방식의 장·단점

'넌 해고야' 방식은 다양한 장점을 갖는다. 가장 중요한 것은 기술된 팀 활동 정보를 적시에 제공받게 해줌으로써 잠재적인 팀 활동상의 문제까지 수정할 수 있도록 도와준다. 무임승차 의도를 가졌던 학생들도 부적절한 행동을 수정할 수 있는 기회를 가질 수 있기에 학습차원에서 매우 효과적이다. 구체적인 행동이 기술되기 때문에 무임승차자들의 혼란 변명인 "나는 열심히 했다"가 더 이상 통할 수 없게 하여 교수자의 학점 부여나 팀 활동에 대한 평가를 용이하게 한다.

교수자의 입장에서는 출석에 적극적이지 못한 학생에 대한 제재 기제로 활용할 수 있다는 장점이 있다. 모든 대학은 출석 미달에 대해 엄격하게 제재를 가하고 있다. 학습동기 촉진 뿐 아니라 타 학생에게 미칠 수 있는 피해를 방지한다는 의미에서 효용성이 높다. 동료평가의 방대한 데이터 수집 및 분석의 과중한 업무에서 벗어날 수 있게 해준다. 이러한 부담에서 벗어날 수 있다는 것은 매우 큰 매력이다.

물론 '넌 해고야' 방법도 단점이 있다. 첫째, 무임승차 문제를 해결하는 반면에 사회적 태만의 문제는 완전히 해결하기가 어렵다. 최소한의 노력, 공헌을 투입하고 다른 팀원들과 같은 평가 점수를 갖는 것을 막을 수는 없다. 둘째, 팀 활동의 효과성을 높일 수 있는 학습 촉진의 동기부여 방법은 아니다. 셋째, 정서적으로 '넌 해고야' 방법을 활용하기 주저하는 경향의 학생이 있는 경우 활용되기 어렵다. 특히 개인차가 존재하지만 이 방식 활용에 소극적인 경우가 다수 발견되기도 한다. 다음은 '넌 해고야' 방식의 장·단점을 정리한 것이다.

표 1. '넌 해고야' 방식의 장·단점(4)  
Table 1. Advantages and disadvantages of the "You are Fired" method

| 장점  |
|---|
| 1) 팀 프로젝트에서 모임에 참가하지 않는 것과 주어진 일을 하지 않는 것이라는 아주 치명적인 문제를 해결해준다.   |
| 2) 무임승차자로부터 팀 내 다른 학생들을 보호한다.   |
| 3) 실행방법에 대한 설명과 시행이 쉽다.   |
| 4) 비즈니스 현장에서 결근하거나 일을 하지 않으면 해고될 수 있는 것과 같은 맥락의 방식이기 때문에 학생들에게 이 방식을 정당화시키기 쉽다.                                   |
| 5) 수업에 참석하지 않는 학생에게 불이익을 주는 자연스러운 방식의 연장이다.   |
| 6) 팀 멤버들은 무임승차자가 퇴출되기 전에 구체적인 문제 행동을 기술하여 공식화한다. 이로 인해 무임승차자의 "나는 일을 했고 다른 멤버들이 나를 좋아하지 않았다"라는 등의 핑계를 댈 수 없게 만든다. |
| 7) 교수는 자세한 팀 활동 정보를 갖지 못한다. 본 프로세스는 서술된 정보를 통해 교수자에게 팀의 활동 내용을 제공해준다.   |
| 8) 무임승차 행동을 경고함으로써 잘못된 행동을 교정시킬 수 있다.   |
| 9) 학생들이 프로젝트의 목표에 집중하게 하며 성격차로 인한 갈등을 최소화시킨다. 또한 그룹 내에서의 불필요한 논쟁과 불평을 줄여준다.                                       |
| 10) 교수의 무임승차자에 대한 별도 과업이 필요없다.  |
| 11) 교수의 학점부여 행위가 보다 정교해지고, 공정성이 높아진다.   |
| 12) 과중한 동료평가 자료의 기록 및 계산이 불필요하다.  |
| 단점  |
| 1) 무임승차의 문제는 해결하나, 사회적태만의 문제를 완벽히 차단하지는 못한다.  |
| 2) 팀 내의 비효율적 활동을 해소하지는 못한다.   |
| 3) 팀 내의 모든 성격차로 인한 갈등 원인을 제거하지 못한다.   |
| 4) 일부는 무임승차자 퇴출에 소극적일 수 있다.   |
| 5) 교수가 무임승차자 제재에 결단력을 보이지 않는다면 학생들은 이를 악용할 것이다.   |
| 6) 퇴출된 학생은 0점 부여에 대해 이의를 제기할 수 있다(하지만 퇴출된 학생이 제재 전에 서면 경고를 받았고, 대체적으로 이러한 학생은 수업 출석율이 저조하기에 이의제기는 성공 가능성이 낮다).    |

## III. 연구방법

### 1. 연구설계 및 절차

본 연구는 2012년 1학기 서울 소재 A대학 경영학 교과목 수강생을 대상으로 진행하였다. 조직행동론 A(수강생 65명, 13개팀), B(수강생 70명, 15개팀)분반 2개 클래스, 인적자원관리 A(수강생 64명, 13개팀), B(수강생 58명, 11개팀)분반 2개 클래스를 대상으로 하여, 실험집단과 통제집단을 설정하였다. 조직행동론 A반과 인적자원관리 A반은 '넌 해고야'방식을 적용하고, 조직행동론 B반 및 인적자원관리 B반은 공식적 팀 활동 평가 기제를 적용하지 않았다. 다만 학습효과와 동기 증진을 위해 학기 중 수차례에 걸쳐 구두로 학습 목

적 달성에 있어서의 팀 프로젝트 중요성, 참여하지 않는 학생에 대한 제재 등을 강조하여 학생들이 주지할 수 있도록 하였다. 실제로 동료평가 방식을 적용하기에 어려운 강의 현실을 반영하듯 많은 교수자의 경우 평가의 필요성은 인정하나 어떠한 평가방식도 적용하지 않는 경우가 있어 왔다. 연구자 또한 동료평가의 데이터 처리와 불성실한 학생의 성적 제재에 대한 이의 제기 등 현실적 제약으로 동료평가 등의 기제를 적용하지 않고 팀 프로젝트 결과물뿐만 아니라 학생들의 팀 활동을 평가한 경우도 많았다. 이러한 문제를 극복하기 위한 방법의 일환으로 실시된 '넌 해고야' 방식에 대해 학생들은 어떤 평가를 할지 파악하여 그 활용 가능성을 진단하는데 본 실험의 목표를 두었다.

팀 프로젝트로는 매주 수업시간에 제시되는 토론 주제에 대한 팀별 토론 결과 종합 보고서 제출과 학기말 별도의 기말 과제에 대한 보고서 제출을 부여하였다. 팀원들은 과제를 수행을 위해 상호 긴밀한 관계를 형성하고, 자율적으로 팀 과업관리를 이루는 적절한 동료평가 상황맥락을 조성하였다. 팀 프로젝트 결과물 평가점수는 개인별 최종 학점에 50% 반영할 것을 공지하여 중요성을 인식시켰다.

## 2. 연구내용 및 분석방법

학생들의 의견조사는 학기말 기말과제 발표 후 설문조사를 통해 이루어졌다. 조사는 첫째, 실험집단을 대상으로 '넌 해고야' 방식의 효과에 대해 조사 분석하였고, 둘째, 각 팀 멤버들이 얼마나 열심히 팀 프로젝트에 참여하고 결과물 도출에 공헌하였는지를 실험집단과 통제집단 간 의견의 차이를 비교분석하는 T-test를 실시하였다.

설문 문항은 Abernethy and Lett[4]의 연구를 참고하여 수정 적용하였고, 분석은 SPSS를 이용하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도를 이용하여 1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다로 측정하였다.

실험집단과 통제집단의 수강생은 경영전공자 및 비전공자가 섞여있으며, 특별히 이질적 특성을 갖고 있지 않아 두 집단의 동질성 문제는 무시하였다.

## IV. 연구결과

학기말까지 '넌 해고야' 방식을 실시한 실험집단 총 129명(26개팀) 중 3명이 팀에서 퇴출되었다. 2명 이상이 한꺼번에 퇴출된 팀은 없었다. 이들의 팀 프로젝트 점수는 0점을 부여했다. 그러나 퇴출된 학생 3명 전원은 이미 수업시간에도 결

석이 많아 출석미달로 학점부여가 불가능한 상태였다.

'넌 해고야' 방식의 효과에 대해 최종 팀 프로젝트 결과물 제출일에 설문을 실시하였다. 총 112명의 학생들이 참여하였으며, 대부분 '넌 해고야' 방식의 효과에 대해 긍정적으로 평가하였다. 특히 무임승차자에게 경고를 주어 팀 활동 참여에 대한 경각심을 주는 기제에 대해서는 매우 긍정적으로 평가하였다( $M_{공식적경고}=4.10$ ,  $M_{사전경고}=4.53$ ). 또한 다른 수업에서도 활용하기를 추천한다는 의견도 높게 나타났다( $M_{추천의견}=4.01$ ). 그러나 팀원들을 보다 적극적으로, 열심히 참여하도록 유인하는 기제의 효과는 예상보다 높지 않았다( $M_{참여유도}=3.25$ ,  $M_{감동감소}=3.07$ ). 이는 '넌 해고야' 방식이 무임승차자에 대한 통제역할에는 효과적이지만 적극적으로 팀 프로젝트에 참여하고 열심히 노력, 공헌하는 기제로 작용하는 효과는 높지 않을 수 있음을 보여준다. 즉 무임승차 문제 해결에는 매우 유용하지만, 사회적태만 문제를 해결하기에는 완전치 못함을 의미한다고 볼 수 있다.

표 2. '넌 해고야' 방식의 효과  
Table 1. Effectiveness of 'You are fired' method (n=112)

| 항목  | 평균   | 표준 편차 |
|---|------|-------|
| 팀 활동에 적극적으로 참여하지 않는 학생에게 공식적으로 경고를 주는 것은 중요하다 | 4.10 | .51   |
| 무임승차자를 퇴출시키기 전에 사전 경고를 해주는 것은 필요하다            | 4.53 | .40   |
| '넌 해고야' 방식은 팀 활동에 대한 적극적 참여노력을 이끌어낸다          | 3.15 | .93   |
| '넌 해고야' 방식을 활용함으로써 팀 활동 참여에 대한 말다툼이나 갈등이 줄어든다 | 3.07 | .93   |
| 팀 프로젝트를 실시하는 모든 수업에서 '넌 해고야' 방식을 활용했으면 좋겠다    | 4.01 | .59   |

팀 멤버들이 얼마나 열심히 팀 프로젝트에 참여하고 결과물 도출에 공헌하였는지를 실험집단과 통제집단 간 비교분석하는 T-test를 실시하였다. '넌 해고야' 방식을 도입 운영한 실험집단의 경우, 팀원들이 모두 자신의 역할에 충실하였는가의 평균( $M_{팀원역할충실}=4.28$ )이 통제집단의 평균( $M_{팀원역할충실}=3.23$ ) 보다 높았다. T-test결과 두 집단의 평균차이는 통계적으로 유의하였다( $t=2.77$ ,  $p<.001$ ). 따라서 '넌 해고야' 방식을 활용하는 것이 그렇지 않은 경우보다 더 학생들의 충실한 팀 프로젝트 참여를 유도할 수 있다고 해석할 수 있다. 자기 스스로 최선을 다해 팀 프로젝트에 참여하였는가에 있어서도 실험집단이 통제집단에 비해 유의미하게 평균값이 높았다( $t=2.30$ ,  $p<.001$ ). 그러나 모든 팀원들이 공정하게 자신

의 공헌, 노력 정도에 따라 평가점수를 받았는가에 대하여는 두 집단 간 평균값이 유의미하지 다르지 않았다.

실험집단과 통제집단은 팀 활동 노력 투입 및 참여도에 대한 비교에 있어서 차이를 나타냈다. '넌 해고야' 방식의 도입 운영에 따라 자기 자신의 팀원으로서의 역할 참여 정도와 타 팀원들의 역할 수행 노력 정도에 대한 인식이 통제집단에 비해 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다. 이는 '넌 해고야' 방식의 도입 운영이 팀 프로젝트 활동 효과를 증진시켜줄 수 있을 것임을 밝혀준다. 그러나 공헌에 대한 공정한 보상(점수)을 받았다는 인식에 대해서는 통계적 차이를 나타내지 않았다. 이는 실제로 해고된 학생 수가 매우 적어 '넌 해고야' 방식이 학생 간 차별적 점수 획득에 영향을 미치지 않는 것으로 여겨진다.

표 3. '넌 해고야' 방식의 효과 비교  
Table 3. Statistics of T-test

| 항목                                       | 구분    | 평균   | 표준편차 | t       |
|--|-------|------|------|---------|
| 모든 팀 멤버들은 자신이 맡은 역할을 충실히 수행했다            | 실험 집단 | 4.28 | 1.44 | 2.77*** |
|  | 통제 집단 | 3.23 | 1.36 |         |
| 나는 팀원으로서 내 역할에 최선을 다했다                   | 실험 집단 | 4.31 | 1.90 | 2.30*** |
|  | 통제 집단 | 3.59 | 1.43 |         |
| 모든 팀 멤버들은 자신이 노력(혹은 공헌)한 만큼의 공정한 점수를 받았다 | 실험 집단 | 2.87 | 1.15 | .71     |
|  | 통제 집단 | 2.88 | .91  |         |

\*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

## V. 결론 및 토의

경영 교육 현장에서 팀 프로젝트 활동이 일반적인 학습의 한 유형으로 자리 잡아 가고 있는 현실에서 학습차원에서의 팀 활동 효과를 증진시킬 수 있는 방안이 요구된다. 팀 활동은 많은 긍정적 효과가 있지만, 기여한 만큼, 공헌한 만큼의 보상이 공정하게 분배되지 못한다는 현실이 장애요인으로 작용한다. 학생들의 팀 활동에 대한 불만 요소는 열심히 팀 활동에 참여하지 않는 학생들의 사회적 태만, 무임승차의 문제이다. 이는 팀 활동 만족도에 부정적인 영향을 미친다.

사회적 태만과 무임승차의 문제 해결이 팀 내에서 중요한 것은 바로 다른 팀원들의 전성성이다. 팀 활동에 참여하는 사람이 그렇지 않은 사람들을 보고 열심히 하고자하는 동기를 상실하거나, 팀 성과에 대한 부정적 성과 결과가 나올 것이라

예측하고 더 이상 노력 투입을 중단할 수도 있다. 일부의 사회적 태만자가 속한 팀에서 성공을 위해서는 다른 팀원들의 추가적 역할 노력이 요구되기 때문에 불공정성의 문제가 발생하게 된다[11]. 따라서 학생 팀 활동의 교육적 효과를 극대화하기 위해서는 모든 학생들이 열심히, 적극적으로 팀 활동에 참여하고 노력하도록 유인하는 기제가 필요하다. 이러한 필요에 의해 많이 사용되는 것이 동료평가이다. 그러나 동료평가가 가진 한계와 활용의 번거로움으로 인해 실시를 꺼리는 교수자가 많은 실정이다. 이에 본 연구에서는 Abernethy and Lett[4]이 제안한 '넌 해고야(You are fired!)' 방식을 실시해보고, 우리 대학 현실에서도 효과가 있는지 활용가능성을 검증하였다.

검증결과 '넌 해고야' 방식은 효과적임을 밝혔다. 먼저 '넌 해고야' 방식은 실시하기가 매우 간단하다는 장점을 가진다. 두 단계를 거친 무임승차자 퇴출 방식은 간단하게 기술된 이베일을 통해 공식화되고, 이는 매우 강력한 경고로 인식된다. 따라서 무임승차의 의도를 사전에 막아주는 효과가 있다. 이는 교육 차원의 효과를 높여준다. 교수자는 동료평가의 방대한 데이터 처리, 부실한 팀 활동 참여 학생에 대한 별도의 학점 부여 및 관리, 무임승차자로 지목된 학생의 이의 제기 처리 등 수업 본질에서 벗어난 행정 처리에 많은 시간과 에너지를 낭비할 필요가 없다. 교수자 입장에서 이는 매력적 요소이다.

학생들의 '넌 해고야' 방식에 대한 의견도 긍정적이다. 공식적 경고 방식을 통해 학생들을 팀 활동에 동원하고 노력하도록 만드는 기제로 활용될 수 있다는 의견이 많았다. 또한 모든 팀 활동 실시 수업에도 도입하기를 희망하는 의견이 많았다.

'넌 해고야' 방식을 도입한 강좌와 도입하지 않은 강좌의 학생 의견을 비교했을 때, '넌 해고야' 방식의 도입은 학생들의 충실한 팀 내 자기 역할 수행을 촉진시킨다고 밝혀졌다. 그러나 점수(학점) 부여의 공정성 인식 제고에는 여전히 한계가 있음은 문제로 지적될 수 있다. 즉 '넌 해고야' 방식은 무임승차의 문제를 해결해주는 좋은 기제이지만, 최소한의 공헌을 투입하고 최대한의 효과를 얻어내려고 하는 사회적 태만 의도를 완전히 해결해주는 것은 못한다는 것이다. 이를 보완해주는 기제의 추가적 적용도 필요하다 하겠다.

본 연구는 Abernethy and Lett[4]의 연구가 '넌 해고야' 방식이 효과적일 수 있음을 단순한 설문조사를 통해 주장한 것을 넘어, 이 방법을 도입한 실험집단과 도입하지 않은 통제집단 간 자기 역할 노력 정도의 통계적 비교를 통해 과학적 효과 검증 결과를 도출하였다. 또한 한국 학생들의 정서적 측면에서 고려될 것으로 여겨졌던 '넌 해고야' 방식이 충분히 우리 현실에서도 적용 가능한 방법임을 밝혔다는데 의의가 있다.

## 참고문헌

- [1] Pfaff, E. and P. Huddleston, "Does It Matter If I Hate Teamwork? What impacts Student Attitudes Toward Team Work", *Journal of Marketing Education*, Vol. 25 No. 1, pp. 37-45, April 2003.
- [2] Chen, Y. and H. Lou, "Students' Perceptions of Peer Evaluation: An Expectancy Perspective", *Journal of Education for Business*, Vol. 79, No. 5, pp. 275-282, May/June 2004.
- [3] Freeman, K. A., "Attitudes Toward Work in Project Groups as Predictors of Academic Performance", *Small Group Research*, Vol. 27, No.2, pp. 265-282, March 1996.
- [4] Abernethy, M. A. and W. L. Lett, "You Are Fired! A Method to Control and Sanction Free Riding in Group Assignments", *Marketing Education Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 47-54, Spring 2005.
- [5] Mefoh, P. C. and C. L. Nwanosike, "Effect of Group Size and Expectancy of Reward on Social Loafing", *Ife Psycholoia*, Vol. 20, No. 1, pp. 229-240, March 2012.
- [6] Brooks, C. M. and J. L. Ammons, "Free Riding in Group Projects and the Effects of Timing, Frequency, and Specificity of Criteria in Peer Assessments", *Journal of Education for Business*, Vol. 78, No. 5, pp. 268-272, Nov. 2003.
- [7] Williams, D. L., J. D. Beard, and J. Rymer, "Team Projects: Achieving Their Full Potential", *Journal of Marketing Education*, Vol. 13, No. 2, pp. 45-53, Summer 1991.
- [8] Batra, M. M., B. E. Walvoord, and K. S. Krishnan, "Effective Pedagogy for Student Team Projects", *Journal of Marketing Education*, Vol. 19, No. 2, pp. 26-42, Summer 1997.
- [9] Beatty, J. R., R. W. Haas, and D. Sciglimpaglia, "Using Peer Evaluations to Assess Individual Performances in Group Class Projects", *Journal of Marketing Education*, Vol. 18, No. 2, pp. 17-27, Summer 1996.
- [10] Hass, A. L., R. W. Hass, and T. R. Wotruba, "The Use of Self-Ratings and Peer Ratings to Evaluate Performances of Student Group Members", *Journal of Marketing Education*, Vol. 20, No. 3, pp. 200-209, December 1998.
- [11] Tyagi, P. K., "Expectancy Theory and Social Loafing in Marketing Research Group Projects", *The Business Review*, Cambridge, Vol. 14, No. 2, pp. 22-27, Summer 2010.

## 저자 소개



### 박종혁

1997 : 한국외국어대학교 문학사  
 2000 : 한국외국어대학교 경영학석사  
 2008 : 한국외국어대학교 경영학박사  
 현재 : 강남대학교 경영대학 조교수  
 관심분야 : e-business, 경영정보,  
 인적자원관리, 조직행동  
 Email : pjh@kangnam.ac.kr