다중팀 멤버십이 기업 생산성과 학습에 미치는 영향

이원행*
초당대학교 인사,조직관리

A theoretical model of multiple team membership's effects on productivity and learning of Enterprises

Won-Haeng Lee*
Chodang University

Abstract **abstract** Organizations use multiple team membership to enhance individual and team productivity and learning, but this structure creates competing pressures on attention and information, which make in difficult to increase both productivity and learning. My model describes how the number and variety of multiple team memberships drive different mechanisms, yielding distinct effects.

Key Words : multiple team membership, productivity and learning, attention and information, number and variety of multiple team membership

1. 서 론

일부의 조사에 따르면, 미국과 유럽의 기업에 근무하는 지식노동자의 약 절반 이상은 1개 이상의 팀에 속하고 있는 것으로 나타났다. 한국에서는 이와 같은 현상이 아직 일반화 되지 않았으나 향후 점차 증가할 가능성이 있다. 기업들이 직무를 설계하는데 있어서 이러한 접근법을 사용하는 이유는 기업이 소유하고 있는 인적자원을 더 효율적으로 활용하고 지식이전을 촉진함으로써 궁극적으로는 생산성과 학습을 향상시키는데 있다. 하지만 생산성에 관한 기존연구에 따르면, 생산성을 향상시키기 위하여 만들어진 직무설계가 오히려 학습을 방해하는 것으로 나타남으로써, 결국 생산성과 학습은 상호 모순되는 것으로 나타났다. 특히 이러한 모순은 팀제를 채택하는 경우에 더욱 심해질 가능성이 높다.

그렇다면 다중팀 멤버십의 상황에 있어서 생산성과 학습이 언제, 그리고 어떻게 극대화가 될 수 있는지를 이해하는 것은 매우 유용하다. 이에 따라 본고에서는 다중팀 멤버십의 모형과 그것이 생산성과 학습에 어떤 영향을 미치는지에 대한 이론적 명제를 밝히고자 하며, 이를 위해서 관심이론과 사회적 네트워크 이론을 원용

* 초당대학교 인사 조직관리 교수
논문 접수 2015년 1월 10일, 1차 수정을 거쳐 심사완료 2015년 2월 10일

하려고 한다. 이들 이론들에 따르면, 사람들은 정보에는 점점 거의 무제한적으로 접근이 가능함에도 불구하고, 그 정보들에 접근해서 처리할 수 있는 능력은 제한이 되어 있다는 것이다.

오늘날과 같이 고도로 네트워크가 진행된 사회에서 관심과 정보는 다중팀 멤버들을 관리하는데 있어서 가장 핵심이 되는 자원이 된다. 따라서 다중팀 멤버십이 이들 자원을 어떻게 활용하는지를 밝히는 것이 매우 중요하다. 또 다음의 2가지 질문에도 답할 필요가 있다. 첫째, 다중팀 멤버십은 생산성과 학습에 어떻게 영향을 미칠 것인가? 둘째, 생산성과 학습은 동시에 향상될 수가 있는가?

다중팀 멤버십의 2가지 구성요소는 팀의 숫자와 팀의 다양성이다. 팀의 숫자와 팀의 다양성은 생산성과 학습에 영향을 미칠 것이라고 가정할 수가 있는데, 본고에서는 개인과 팀의 수준에서 팀의 숫자와 다양성이 생산성과 학습에 어떻게 영향을 미치는지 그 모형을 제시하고자 한다. 만약 팀의 다양성이 일정하다고 본다면, 근로자들이 관여하고 있는 팀의 숫자가 많을수록 생산성은 증가할 수가 있으나, 학습은 감소할 가능성이 높다.

하지만 생산성 이득도 감소하지 않은 상태로 계속되지는 않고, 팀의 멤버십의 숫자가 계속 증가하게 되면, 결국에는 정체가 되다가 감소로 돌아설 가능성이 높다. 반대로 팀 멤버십의 숫자가 일정하다고 한다면, 팀에 존재하는 다양성이 높을수록 학습은 증가하나 생산성은 감소할 가능성이 높다.

생산성에서의 논리와 마찬가지로, 이러한 학습에서의 이득도 결국에는 정체상태에 이를 것이다. 하지만 사람들과 팀은 부정적 학습을 경험하지 않기 때문에, 부정적으로 돌아설 가능성은 별로 없어 보인다. 더욱 근로자 개인이 그 구성원이 되는 팀의 숫자는 근로자 개인의 관심에 집중적인 영향을 미치게 되고, 이는 그 근로자로 하여금 더 효율적인 작업방법을 찾게 하며, 팀으로 하여금 그들의 작업에 있어서 핵심적인 우선순위에 더욱 집중하게 할 가능성이 높다. 이와 같은 관심의 집중은 학습을 감소시키면서도 생산성을 증가시킬 수 있다. 하지만 근로자가 구성원이 되는 팀의 다양성은 근로자와 팀이 직면하게 되는 다양한 정보들을 증가시켜 학습을 자극하나, 그 대가로 생산성은 감소하게 된다.

본고는 학문연구에 몇 가지의 공헌을 할 것으로 보인다. 첫째, 다중팀 멤버십이 생산성과 학습을 모두 향상시킬 수는 있으나, 이는 팀의 숫자와 팀의 다양성의 상쇄효과가 균형을 이룰 때에만 가능하다. 둘째, 본고는 단순한 다중직무의 차원을 초월하여, 다중팀 멤버십을 숫자와 다양성으로 나누어 그것들이 생산성과 학습에 어떤 이론적인 관련성을 갖는지를 밝히고 있다. 셋째, 개인수준의 분석수준을 넘어서서, 팀에 있어서의 효과에 영향을 주는 기제를 밝히고 있다. 이를 위하여 관련 연구를 간단히 개관하고, 이론적인 모형을 정립한 후 결론을 맺고자 한다.

2. 다중팀 멤버십에 대한 기존연구의 검토

다중팀의 존재는 점점 흔해지고 있고, 광범위한 상황에서 발견되고 있다. 다중팀은 정보기술이나 소프트웨어, 제품개발, 컨설팅과 같이 생산성과 학습에 대한 압박이 증가하고 있는 경쟁적인 환경에서 특히 많이 증가하고 있다. 하지만 팀에 관한 대부분의 기존연구들은 다중팀의 가능성을 전혀 고려하지 않으면서 원형 그대로의 팀에 관해서만 그 연구대상으로 하고 있다. 물론 일부의 학자들이 “다중팀이 최근 들어 아주 각광을 받고 있다”라고 하면서 다중팀의 존재를 인정하고는 있지만, 최근의 연구에서도 관심을 끌만한 결과는 별로 발견되지 않고 있다.

또 다중팀이 근로자 개인과 팀에 있어서 무엇을 시사하고 있는지를 알 수 있는 연구 역시 찾아볼 수 없는 실정이다. 다중팀 멤버십의 존

재를 이해해야 할 필요성은 특히 지식집약적인 환경에서 강조되고 있다. 왜냐하면 지식집약적 산업에서는 관심이 아주 부족한 자원으로 인식되고 있기 때문이다. 개인과 팀 그리고 조직은 생산성과 학습을 극대화하는 방안에서 그들의 집중과 관심을 배분하는데 애쓰고 있다. [13].

소수의 연구들이 다중팀 멤버십을 다루고는 있지만, 대부분의 연구들은 근로자 개인과 팀 수준에 있어서 관련 개념들과 처리과정을 주로 다루고 있다. 개인수준에 있어서, 다중직무에 관한 연구는 두 직무 사이에 있어서 발생하는 근로자들의 전환에 관한 미세적 과정과 인지적 함축성을 다루고 있다. 다중직무에 있어서는 근로자 개인이 두 가지 이상의 직무를 동시에 처리하고 있기 때문이다. 예를 들어 운전을 하면서 전화통화를 하는 경우 등이다. 이러한 다중직무의 문제는 시간교환과 시간공유로서 표현될 수 있다. [14].

다중직무에 대한 연구는 의사소통과 같은 구체적인 행동은 물론 복합시간성과 같은 특성들도 다루고 있다. 이러한 복합시간성은 다중직무에 있어서의 근로자 개인의 선호성과 성공 또는 중단처리의 문제들을 다룬다. 다중직무에 대한 연구는 본 연구에 매우 중요한 기반을 제공하고는 있으나, 이는 개인수준에서만 행하여졌고, 근로자 개인의 인지능력만을 다루었으며, 매우 짧은 기간 동안 예를 들어 대개 1분 이내에 있어서의 전환빈도와 전환비용의 문제들을 다루어 왔다. [2].

이와 같이 기존의 연구가 2가지 이상의 직무에서 일하고 있는 근로자 개인의 문제를 다루었을 뿐, 팀 수준에서는 별로 다루지 못하고 있고, 또 팀 사이에서 발생하는 개인 근로자의 전환의 효과를 다루고 있지 못하고 있다. 근로자 개인의 다중직무와 마찬가지로, 다중팀 멤버십도 직무전환의 문제가 발생하고는 있으나, 이는 단순한 직무 간의 문제가 아닌 팀 상황에 있어서의 전환문제의 범위에 포함되고 있다. 이러한 팀 상황은 때로는 상이한 직무, 역할, 습관적 직무, 기술, 장소 등을 포함하고 있다.

팀 수준에 있어서, 다중팀 멤버십과 관련되는 대부분의 연구들은 경계범위를 설정하는 것과 관련이 된다. 이러한 연구들은 경계범위를 어떻게 설정하는 것이 팀의 출현상태와 출현과정에 영향을 미칠 수 있는지를 보여주고 있다. [9]. 하지만 이런 연구들은 단 하나의 팀에 관한 개인들의 경계적 역할과 활동들을 다루고는 있으나, 근로자들이 관여하고 있는 다중팀 상황에는 상대적으로 별로 관심을 보이지 않고 있다. 또 경계범위에 대한 연구 이외에도, 일부의 소수 연구들은 집단이 개인들의 관심을 다중의 직무에 어떻게 배분하는 것이 나은지를 다루고는 있으나, 그것도 단 하나의 집중적인 직무범위 내에서 그런지를 연구하였을 뿐이다.

요약하여 말하면, 기존의 연구가 다중팀 멤버십에 관련이 되는 처리과정과 상황에 대한 가치가 있는 통찰력을 제공하고는 있다고 하더라도, 기존의 연구는 전형적으로 근로자 개인의 다중직무만을 다루고 있을 뿐, 1팀 이상의 존재에 대한 분명한 영향을 고려하지도 않았다. 또 생산성과 학습을 별개로 다루고는 있으나, 이를 함께 다루지는 못하였다. 예를 들어, 작업중단에 관한 연구들은 작업을 중단하는 것이 이익이 되는지 또는 손해가 되는지에 관해서만 다루었고, 과중한 프로젝트에 관한 연구들은 개별 근로자의 과중몰입에 대한 부정적인 문제들에만 집중하였다. 이러한 연구들은 상이한 과정들을 통하여 작용을 하는 긍정적 효과와 부정적 효과를 동시에 인정하거나 다루지 못하고 있다.

이상에서 개관한 바와 같이 기존의 연구들이 다양한 측면에서 그 가치가 있다고는 하나, 이런 연구들은 다중팀 멤버십과 관련된 문제들, 즉 생산성과 학습의 문제를 해결하지 못하고 있다. 이러한 문제의 해결은 이론적으로도 매우 흥미롭다. 왜냐하면 기존의 연구들은 다중팀 멤버십이 왜 긍정적 영향과 부정적 영향을 미치는지를 설명하지도 못하고 있고, 또는 반대의 효과에도 불구하고 조직이 왜 그것을 채택하는지

를 설명하지 못하기 때문이다.

본고에서는 다중팀 멤버십이 생산성 및 학습과 어떤 관련성에 있는지에 관해 집중하려고 한다. 생산성과 학습은 조직이 작업을 구조화하기 위한 접근법으로서 다중팀 멤버십을 사용할 경우에 나타나는 핵심적인 결과물이기 때문이다. 또 생산성과 학습은 개인과 조직의 성과에 관한 연구에서 가장 중요한 지표로 다루어지고 있다. 어떤 학자는 “생산성이 조직성공의 가장 중요한 원천이다”라고 말하고 있으며, 일부의 학자는 배우고 적용할 수 있는 능력이 조직의 성과 특히 장기간의 성과에서 가장 중요한 지표라고 말하고 있다.

따라서 본고에서는 생산성과 학습에 집중하여 논의하고자 한다. 왜냐하면 1) 생산성과 학습은 개인과 팀 그리고 조직이 추구하는 모든 성과들 중에서 가장 중요하고, 2) 생산성과 학습은 성과에 대한 전반적인 견해에서 핵심적인 구성요소가 되며, 3) 생산성과 학습은 시간과 관심의 분할에 가장 가치가 있음은 물론, 4) 생산성과 학습은 분석의 수준을 초월하여 적용이 가능하기 때문이다. 다중팀 멤버십이 정체성과 승진과 같은 다른 변수들에도 영향을 미칠 수는 있으나, 이러한 영향은 추후의 연구에서 검토할 수 있다.

3. 이론모형의 설계

3.1 개관

다중팀 멤버십에 대한 이론적 모형을 제시하기 전에 이와 관련되는 개념들에 대한 정의를 내릴 필요성이 있다. 우선 팀이란 공유된 목표를 향하여 상호 의존적으로 작업을 하는 근로자 개인의 집단이다. 개별 근로자들은 팀의 작업결과에 대한 책임과 보상을 공유하고 팀원으로서 서로를 인정하게 될 때에 구성원이 된다.

본고에서 팀 멤버십을 고려하게 될 때에 대두되는 기간의 개념은 상황적이고 구체적이다. 팀이 상대적으로 단기간의 상황, 예를 들어, 병원응급실 상황에 처한 팀의 경우에는 보통 하루나 이틀 정도가 다중팀 멤버십과 그것의 효과가 평가될 수 있는 기간 즉 시간적 간격이 된다. 만약 팀이 장기적으로 생존하는 상황, 예를 들어 소프트웨어의 개발과 같은 경우에는 몇 달 정도가 소요될 수가 있다. 이와 같이 다중팀 멤버십에 대한 실증적 연구를 함에 있어서는 연구환경의 일반적 상황과 시간적 구조를 모두 고려해야 한다. [3].

근로자들이 때로는 그들의 작업시간을 연장할 수 있다고 하더라도, 작업에 활용할 수 있는 전체 시간은 제한적이다. 따라서 근로자가 어떤 팀에 몰입할 수 있는 시간은 그 근로자 자신이 다중팀의 팀원이 되는 경우 감소할 수밖에 없다. 또 근로자가 어떤 팀에 추가적으로 합류하는 경우에, 그 근로자는 적어도 각 팀에서 또 다른 팀으로 자신의 관심과 활동을 바꾸어야 한다. [6].

최근 들어 다중팀 멤버십이 증가함에 따라, 다음 2형태의 이론들이 특히 가치가 있는 것으로 평가받고 있다. 관심중심의 이론은 사람들의 관심을 받기위한 요건의 숫자에 그 초점을 맞춘다. 사회적 네트워크 이론은 다양한 정보에의 네트워크가 가능한 노출이 생산성과 학습에 어떻게 영향을 미치는지에 그 초점을 맞춘다. 따라서 본고에서는 2가지의 관련이 되면서도 서로 다른 영역에 해당되는 팀의 숫자와 팀의 다양성에 그 초점을 맞추어서, 다중팀 멤버십이 생산성과 학습에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 다중팀 멤버십의 첫 번째 영역에 해당되는 팀의 숫자란 개별 근로자가 현재 몇 개의 팀에 소속하고 있는지를 의미한다.

다중팀 멤버십의 두 번째 영역인 팀 멤버십의 다양성은 근로자 개인이 구성원이 되는 팀의 특성을 설명하는 것으로서 직무, 기술, 장소, 등의 경우에 있어서의 다양성이라고 정의될 수 있다. 본고는 팀 멤버십의 다양성을 개념화하기 위하여 Harrison & Klein(2007)의 연구결과를 인용하고 있는데, 그들은 조직구성원 사이의 관련지식 또는 경험의 종류나 원천 또는 분류에

있어서의 상이함의 구성을 이해하기 위한 다양성의 형태로서 팀 구성원의 다양성을 이용하였다. [7].

이러한 형태의 다양성은 전형적으로 일양성(entropy) 지표를 사용하여 측정되는데, 이러한 일양성 지표에 의하면, 하나의 실체는 얼마나 상이한지로 분류되는 것과는 상관없이 얼마나 광범위하게 분포되어 있는지에 의해 측정되고, 어떤 주어진 상황에서 관련된 다양성 변수로 표준화 된다. 예를 들어, 어떤 연구는 지식공유와 팀 성과와의 다양성 관련을 측정하기 위하여 팀 구성원의 지리적 장소, 기능별 배치, 조직단위의 지표들을 평균하기도 하였다. 따라서 본고에서는 정보원천의 숫자와 다양성 변수가 어떤 팀에 있어서 각 개별 근로자의 다양성을 극대화한다고 보고 있다.

조직 구성원에 국한되지 않고 적용이 가능한 정보내용, 경험 등의 다양성과 숫자는 조직의 인지적 레퍼토리와 행위적 레퍼토리를 묶어준다. [7]. 개별 근로자 또는 팀에게 가치가 있는 새로운 아이디어, 처리과정, 그리고 관행의 이질성은 동시에 진행되는 팀과 과거의 팀에서 발생된다. 따라서 팀의 다양성을 측정할 수 있는 수준을 넘어서도 많은 변수가 존재한다. 실제적 팀에 있어서, 다양성과 생산성 그리고 학습 간의 관련성에 영향을 미치는 변수의 사례는 사람들의 역할, 네트워크 밀착, 기능적 경험, 산업의 배경, 팀의 과업, 규범, 장소, 그리고 사용 중에 있는 기술이 포함된다.

다중팀 멤버십의 다양성은 부분적으로는 구조적이고, 부분적으로는 근로자와 관리자의 행동 결과이다. 구조적 측면에서 보면, 어떤 조직들은 그 자체로서 더 복잡하고 더 다양할 수가 있으며, 결국에는 팀 멤버십에 있어서 상당히 높은 다양성을 가져다 줄 수 있는 잠재력이 있다. 하지만 복잡한 조직도 그 조직이 자신의 근로자를 조직에 어떻게 배치하였는지에 따라 다양성의 종류가 증가하거나 감소할 수 있다. 개별 근로자들 역시 정도의 차이는 있지만, 팀 멤버십의 숫자를 증가시키거나 감소시킬 수 있다. 마찬가지로 어떤 주어진 팀 또는 팀의 리더는 근로자들 중에서 누가 그들의 시간을 팀을 위해 더 많이 헌신하는지를 찾아낼 수가 있으며, 따라서 팀 수준에 있어서 다중 멤버십의 숫자 역시 감소할 수 있다.

개념적으로도 팀 멤버십의 숫자와 다양성은 다중팀 환경에 의해 제기된 생산성과 학습에 대한 도전과 기회를 어느 정도는 파악하게 할 수 있다. 예를 들어 개인수준에 있어서, 더 많은 팀의 구성원이 되는 것은 개별 근로자로 하여금 더 효율적인 작업방법을 발견하도록 동기를 부여할 수는 있으나, 그것은 역시 학습을 효율적으로 하기 위해 필요로 하는 시간과 관심을 또한 감소시킬 수 있다.

마찬가지로 어떤 집중 팀에 속하는 구성원들이 다른 비관련 팀에 속하는 것은 집중 팀의 구성원으로 하여금 더 많은 정보에 노출시켜서 이것이 결국 학습을 촉진하기도 하지만, 그러나 이것은 반대로 팀에게 여러 가지 일들을 조정해야 하는 도전을 안겨줌으로써, 결국에는 생산성을 감소시킬 수 있다. 따라서 이런 논리를 이용하여 이론모형의 설계를 시도할 수 있다.

이론모형을 설계하기 이전에 몇 개의 가정을 설정할 필요성이 있다. 기본적으로 생산성과 학습에 잠재적으로 영향을 미칠 수는 있는 다른 개념들은 일정하다고 가정한다. 첫째, 멤버십의 숫자와 관련되는 각 명제를 제시함에 있어서, 멤버십의 다양성은 일정하다고 가정한다. 반대의 논리로 멤버십의 다양성과 관련되는 명제를 제시함에 있어서, 멤버십의 숫자는 일정하다고 가정한다. 둘째, 다중팀 멤버십의 선행요인과 그 결과변수에 관한 완전한 모형은 본 연구의 목적이 아니다.

3.2 다중팀 멤버십의 숫자가 생산성에 미치는 영향

개인과 팀 수준에 있어서, 생산성이란 주어진

인적자본과 기타자본을 가지고 주어진 기간 동안에 걸쳐서 이해관계자의 기대를 충족시켜 줄 수 있는 재화와 서비스를 생산할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 개인과 조직에 있어서, 생산성은 복잡하고 다차원적인 현상이며, 작업효과성의 핵심적인 기준의 하나로서 고려된다. 본고에서는 생산성의 가장 공통적인 영역으로서 완성시간과 이용도를 제시하고자 하며, 이 개념들은 다중팀 멤버십과 관련이 되는 것으로 보인다. [1].

먼저 완성시간이란 주어진 재화와 서비스의 양을 생산하기 위하여 사용된 시간의 양, 즉 과제를 수령하여 이를 완성할 때까지 소요된 시간이라고 이해할 수 있다. 예를 들어, 어느 근로자의 팀이 자동차 1대를 생산하도록 과제를 부여받은 후에 이를 완성하는데 5일이 걸렸다면, 그 팀에 있어서 완성시간은 5일이라고 할 수 있다.

완성시간은 실제의 처리시간과 이의 대기시간을 포함한다. 만약 자동차 생산 팀원들이 자동차를 만드는데 더 효율적인 방안을 찾는다고 한다면, 그 팀원들은 처리시간을 줄임으로써 결국에는 완성시간을 줄이게 될 것이다. 다른 관련되는 요건에서의 영향을 줄이는 것도 대기시간을 줄임으로써 결국 완성시간을 감소시킬 수 있다. 완성시간을 감소시키기 위하여 질을 저하시키는 것도 하나의 전략이 될 수는 있으나, 본고에서는 질은 일정하다고 가정한다. 팀이 처리과정에서 손실을 많이 경험할수록 완성시간은 그 만큼 더 증가한다.

다음으로 이용도가 있다. 이용도는 아무것도 하지 않는 것과는 반대로 자원이 이용되고 있는 정도라고 할 수 있다. 어떤 근로자가 한 팀 또는 그 이상의 팀 프로젝트에 활동적으로 참여하고 있는 시간의 비율이라고 할 수 있다. 예를 들어 법률회사의 경우, 어떤 개별 근로자가 자신의 스케줄에서 지불을 청구할 수 있는 시간의 비율이다.

대개 조직들은 개별 근로자들이 휴식은 최소화하고 이용도는 극대화하기 위한 목적에서, 개별 근로자가 프로젝트 작업에 활동적으로 참여하도록 하기 위하여 노력하고 있다. 이용도는 개인수준에서 측정할 수 있고, 완성시간의 경우와는 달리, 팀 수준에서 있어서는 개별 근로자인 팀원들의 이용도를 합계하여 산출한다. 다중팀 멤버십이 근로자들의 작업량에 영향을 줄 수는 있다고 하더라도, 그것의 영향이 작업량의 증가에 의해서만 나타나는 것은 아니다. 이론적으로는 참여하고 있는 팀 숫자가 증가하더라도, 작업량은 오히려 감소할 수 있다.

완성시간과 이용도가 생산성의 특징적인 영역이기는 하지만, 그것들은 서로 완전히 독립적인 것은 아니다. 예를 들어, 근로자들은 이용도가 그리 높지 않은 경우에도 주어진 프로젝트에서 완성시간으로 측정한 생산성이 매우 높을 수 있다. [10]. 다중팀 멤버십의 숫자는 개인과 팀으로 하여금 더 효율적인 작업관행을 개발하게 함으로써 완성시간에 영향을 줄 수 있는 반면에, 다중팀 멤버십은 근로자 개인의 시간을 더 효율적으로 배분함으로써 이용도에 영향을 줄 수 있다.

3.2.1 근로자 개인의 생산성

다중팀 멤버십의 숫자는 팀 프로젝트 사이에 있어서 직무부담의 균형화를 촉진하고, 근로자들로 하여금 각 팀에서 작업방법의 효율성과 우선순위를 찾도록 집중하게 함으로써, 이용도와 완성시간으로 측정한 생산성을 향상시킨다. 하지만 다중팀 멤버십이 일정수준 이상으로 증가함에 따라서, 각 개별 프로젝트에 있어서의 대기시간은 개별 근로자가 경합하는 요건들을 맞추다보니 증가할 수밖에 없고, 당초에 얻어진 효율성의 일부가 상쇄됨으로써 결국에는 생산성이 감소하게 된다.

근로자 개인으로 하여금 그들의 시간을 스스로 배분하게 하고 정지시간을 감소시키는 방안에 관심을 집중하게 함으로써, 더 많은 팀의 구성원이 되는 것은 근로자 개인의 생산성에 있어 이용도를 증가시킨다. [5]. 작업량은 어쩔 수 없

이 불규칙할 수밖에 없다. 근로자가 구성원인 팀원들의 시간에 대한 팀의 요건은 팀의 생애주기의 코스에 따라 의미 있게 변하기 때문이다. 결과적으로 근로자 개인은 비생산적인 정지시간에 자주 직면하곤 한다. 왜냐하면 그 근로자는 다른 근로자로부터 인계를 받아야 하기 때문이다.

더 많은 팀에 팀원이 되는 것은 이러한 현상을 그 만큼 더 증가시키게 된다. 근로자 개인이 참여하는 팀이 많으면 많을수록, 이러한 근로자 개인이 그들의 스케줄에 있어서의 갭을 가지고 있을 가능성은 더 줄어들고 그 근로자 개인의 이용도는 더 증가할 가능성이 있다. 물론 오직 하나의 작업팀에만 속하게 되는 것은 작업에 불규칙한 시간패턴을 보이기 때문에, 직접적으로 불충분할 수도 있다. 실제로 많은 기업들은 자신들의 근로자들이 작업시간의 이용도를 최대로 올리기 위해 노력하고 있으며, 다중팀에 조금씩 작업시간을 부여할 수 있는 능력은 이용도를 극대화하기 위한 목적에 적합할 수 있다.

하지만 이용도에 미치는 이러한 긍정적인 영향은 계속 유지되지는 않는다. 다른 조건이 동일하다면, 이용도에 미치는 다중팀 멤버십의 긍정적 작업량 균형영향은 시간이 지남에 따라 점점 적어진다. 이것은 근로자들이 프로젝트에 추가로 참여하게 됨에 따라 생산성이 증가하다가 어느 단계에 가서는 증가하던 생산성이 오히려 감소로 돌아서기 때문이다. 환자가 대상이 되는 병원의 상황에 있어서도 유사한 결과가 나왔다. Kc & Terwiesch(2009)는 병원에서 여러 프로젝트에 걸쳐서 근로자들을 배치하게 될 때에, 처음에는 이용도가 높게 나타나서 장기간 동안 높은 이용도가 유지되기는 하였지만, 생산성 증가가 유지되지 못하다가 결국에는 떨어지게 되었다. [10].

근로자가 참여하는 팀의 숫자가 증가하는 것은 시간적인 압박을 가하게 되고, 이와 같은 시간적인 압박은 근로자들로 하여금 처리시간을 감소시킬 수 있는 작업방법을 개선하도록 유도하며, 전반적인 완성시간을 개선시킨다. 근로자들이 참여하는 팀을 추가로 증가시켜나가게 되는 경우, 근로자들은 공동으로 행하는 작업에서 서로의 활동을 조정하고 관리하기 위하여 구체적인 노력을 하도록 요구받으며, 이로 인하여 각 근로자 개인은 각각의 팀에서 이용이 가능한 시간의 일부를 어떻게 활용할 것인가에 관하여 생각하게 한다.

추가적인 팀의 멤버십에 의해 발생되는 시간적 압박은 근로자들로 하여금 일의 우선순위를 따지게 하고, 순차적으로 작업을 진행하도록 하며, 그들 근로자가 이용이 가능한 시간을 더 활동적으로 구분하도록 함은 물론, 그들이 하고 있는 작업에 더 집중하게 한다. 근로자들은 자신들이 가지고 있는 시간과 관심을 다중 팀들에 배분을 해야 할 것이라고 기대하고 있다면, 자신들이 잃어버렸다고 생각하는 시간을 보상받기 위하여 더 빠르게 작업을 하는 경향이 있다.

많은 프로젝트에 걸쳐서 근로자들을 배치하는 것은 더 바빠진 근로자가 더 효율적으로 작업을 하기 때문에, 생산성이 증가할 수 있다. Jett & George(2003)도 다중 팀의 멤버가 되는 것은 일종의 작업에서 중지시간을 발생시켜서 근로자 개인이 작업을 하는데 있어서 자극리듬을 발생시킬 수 있으며, 이것이 장기적인 성과에 도움이 된다고 하였다. [8]. 이와 같이 팀에 추가적으로 참여하게 됨으로써, 새롭고도 집중적인 작업방법이 고안됨으로써 결국 근로자 개인의 생산성을 향상시킨다. 작업량 균형이론에 있어서와 마찬가지로, 다중팀 멤버십의 숫자가 증가함에 따라서 작업방법의 효율성은 결국에는 정체상태에 이르고 증가된 대기시간에 의해 상쇄되게 된다.

근로자 개인이 참여하고 있는 팀의 숫자가 증가하게 됨에 따라, 추가로 증가하게 되는 팀은 근로자 개인의 관심을 약화시키게 되고, 추가 팀에 대한 재몰입을 어렵게 한다. 이와 같이 다중팀 멤버십이 이용도를 향상시키고 이것이 경영자들에게 매우 매력적인 일이 된다고 할지

라도, 또 효과적인 작업방법의 개발을 촉진한다고 할지라도, 다중팀 멤버십은 결국 장애를 만나서 완성시간을 느리게 한다.

3.2.2 팀의 생산성

다중팀 멤버십의 증가는 팀으로 하여금 더 효율적인 집단작업 방법을 채택하게 함으로써 생산성을 증가시키는 반면에, 각 개별 근로자가 각 팀에서 공동적으로 작업을 할 수 있는 기회를 동시에 감소시킨다. 이와 같은 의미에서, 다중팀 멤버십이 팀의 생산성을 증가시킬 것인가의 기제는 근로자 개인의 생산성을 증가시키는 기제와 유사하기는 하나, 이는 팀에게 직면하는 시간압박에 관한 구성원들의 집단적 의식과 더 효율적인 작업방법을 개발하기 위한 팀의 집단적 노력 측면에 있어서 더욱 명백해진다.

적어도 시스템에 대한 압박이 없다면, 근로자들은 실제로 작업이 요구하는 것보다는 더 느슨하게 계획을 세우는 경향이 있기 때문에, 그들 작업을 수행하는데 있어서 더 효과적인 방법들을 찾아낼 가능성은 별로 없다. 근로자들이 각자 서로 같이 일할 수 있는 시간이 더 적어지고, 그나마 이를 조정하는 것이 매우 어렵다고 생각하게 된다면, 팀의 구성원들은 더 적은 시간 안에 더 많은 일을 하기 위한 방법들을 개발하게 된다.

이러한 방법들 중에는 더 집중적이고 구조화된 회의를 포함하며, 이러한 회의에서는 팀 구성원들이 과업에 더 많은 시간을 보내는 반면에, 사회적 상호작용과 관계적 상호작용 등에는 별로 시간을 보내지 않게 된다. 다중팀 멤버십이 됨에 따라 발생되는 팀 구성원들의 스케줄에 미치는 압박은 팀으로 하여금 현재의 개념들을 재평가해서 새로운 개념을 실행하게 함으로써 일련의 활동들을 유발하게 된다. 결국에는 양과 질의 상쇄관계가 발생하나, 여유가 없는 작업시간상의 제약조건에 놓인 팀들은 작업을 더 빨리 진행하는 경향이 있다. [11].

팀 멤버십의 숫자가 증가하는 것은 더 효율적인 작업방법을 통하여 처리시간을 감소시킬 수가 있다고 하더라도, 이와 같은 다중팀 멤버십의 증가는 다른 팀으로부터 온 구성원들마다 서로 처리해야 할 시간을 필요로 하기 때문에, 이것이 집중 팀에서 동시에 작업을 할 수 있는 시간을 감소시킴으로서, 결국에는 대기시간의 증가를 초래할 수 있다.

따라서 집중팀의 팀원들은 시작시간을 동시에 맞추기가 매우 어려울 가능성이 매우 높다. 이와 같은 시간상의 어긋남은 더 많은 작업들이 비동시적으로 행해져야 하고, 조정되어야 하며, 통합되어야 함을 의미하는데, 이는 팀의 대기시간을 증가시키게 된다. 더 길어진 대기시간은 더 효율적인 팀 작업방법으로부터 발생되는 처리시간에서의 이득을 상쇄시키게 된다. 이에 따라 다음의 명제를 도출하는 것이 가능하다.

명제1) 다중팀 멤버십의 숫자와 생산성 간의 관계는 처음에는 긍정적 효과가 지속되다가 일정시점에 이르러 부정적 효과로 바뀐다.

3.3 팀 멤버십의 다양성이 생산성에 미치는 영향

이상에서 개인이 구성원이 되는 팀 숫자가 생산성에 미치는 영향에 관해서 논의하였다. 이하에서는 이와는 다른 영역에 속하는 팀의 다양성이 생산성에 미치는 영향에 관해 논의하고자 한다. 팀의 다양성은 생산성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 팀의 숫자와 팀의 다양성이 정(+)의 관련성을 갖는 상황에 있어서, 멤버십의 다양성이 미치는 부정적 효과는 멤버십의 숫자로 인하여 당초에 얻어진 생산성의 이득을 어느 정도는 상쇄시킬 수 있다.

3.3.1 근로자 개인의 생산성

근로자 개인수준에 있어서, 개인이 구성원이 되는 팀의 다양성이 높을수록 관리해야 하는 정보의 양은 더 커지고, 이는 근로자 개인이 더

많은 시간과 노력을 상이한 팀 상황과 관련된 사람, 과업, 기술, 역할 등에 맞추어서 조정할 필요성이 있도록 한다. 이와 같은 전환비용은 완성시간을 증가시킴으로써 근로자 개인의 생산성을 감소시킨다. 각 팀과 관련된 작업의 범위가 상이하면 상이할수록, 각 팀 간의 전환이 많아져서 반복적인 작업이 방해를 받고 생산성이 손상을 입게 된다.

멤버십의 숫자가 일정하다고 한다면, 멤버십의 다양성은 개인의 생산성과 부정적으로 관련성을 맺는다. 왜냐하면 다양해진 멤버십은 정보의 부담을 가중시키게 되고, 이는 처리시간을 증가시킴으로써 결국에는 완성시간의 증가를 가져온다. 하지만 사람들이 유사한 팀 간에 전환을 할 때에는, 관리해야 할 정보의 다양성이 감소하기 때문에, 상대적으로 상이한 팀 간에 전환을 하는 경우에 비하여, 생산성의 효과는 작아진다. 다양성이 클 때에는, 직무의 범위와 직무의 복잡성이 더 커지고, 높은 수준의 긴장이 수반되며, 이는 생산성의 감소로 이어진다. [12]. 근로자 개인은 자신의 작업방법에 따라 이러한 전환비용을 더 효율적으로 관리할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다.

3.3.2 팀의 생산성

팀 수준에 있어서, 팀원들이 각 팀 간에 전환을 하면서 경험하게 되는 다양성은 집중팀의 낮은 생산성을 가져오게 된다. 이와 같은 현상은 팀원 간에 조정비용이 증가하기 때문인데, 이 조정비용의 증가는 완성시간이 증가하게 되는 원인이 된다. 팀 멤버십에 있어서의 다양성은 팀원들이 관리해야 할 정보의 복잡성을 증가시키게 되고, 팀원들의 스케줄이 일치되게 조정하기가 매우 어렵게 될 가능성을 증가시킨다. [4]. 또 팀 멤버십의 다양성이 증가하게 됨에 따라, 팀원들은 관점과 정신적 모형 그리고 팀원들의 능력에 있어서 관련되는 변동을 관리하는데 더 많은 시간을 보내야 하며, 이것이 곧 생산성을 감소시킨다.

명제2) 다중팀 멤버십의 다양성은 근로자 개인과 팀의 생산성에 부정적으로 관련이 된다.

3.4 팀 멤버십의 숫자가 학습에 미치는 영향

다중팀 멤버십의 다양성을 증가시키는 것이 학습을 개선시킨다고 할지라도, 동시에 발생하는 팀 멤버십의 숫자가 증가하는 것은 학습을 약화시킬 수 있다. 개인과 팀 수준 모두에 있어서, 학습이 약화되는 기본적인 기제는 첫째, 새로운 정보에 참여해서 효율적으로 통합하는데 있어서 이용이 가능한 시간이 감소하기 때문이고, 둘째, 팀의 숫자가 커지는 것은 개인과 팀이 중요하고도 즉각적으로 행할 과업에 관심을 집중하게 함으로써 발생하는 효과 때문이다.

3.4.1 근로자 개인의 학습

팀 멤버십의 숫자가 증가하는 것은 근로자 개인으로 하여금 핵심적인 과업에 우선순위를 부여하고 가장 효과적인 과업완성의 방법을 찾도록 유도한다. [15]. 또 팀 멤버십의 숫자가 증가하는 것은 근로자 개인으로 하여금 더 효율적으로 작업을 하도록 유도한다고 할지라도, 그것은 근로자 개인이 새로운 정보를 찾고 이를 통합하는데 필요로 하는 시간을 빼기게 한다.

근로자 개인으로 하여금 탐구적인 생각과 행동 그리고 능력에 너무 제한을 가하는 시간상의 압박은 지식을 코드화하여 이를 저장할 수 없게 하는데, 이것이 학습에 결정적인 영향을 미친다. 이와 대조적으로 팀의 숫자가 더 적은 기업에서 작업을 하는 근로자 개인은 매 팀마다 더 많은 시간을 보낸다. 이것은 시간에 있어서 압박을 가져오지 않고, 프로젝트 사이에서 짧은 휴식이나마 취함으로써 잠재적인 학습을 일으킨다. [17].

3.4.2 팀의 학습

팀의 평균적인 숫자가 증가함에 따라, 각 팀

의 구성원들은 집중팀에서 헌신할 시간이 줄어들게 되며, 팀이 공유된 지식을 통합하고 공유된 레퍼토리를 개발하기가 어렵도록 만든다. 팀이 스케줄상의 제약조건이 많을 경우에는, 그들의 노력을 조정하는 것은 더 어려우며, 팀 구성원들은 전형적으로 집단적 학습을 촉진하는 활동에 필요한 여유시간이 줄어든다. 공유한 정보처리 활동들은 팀 학습에 결정적으로 중요하며, 멤버십이 활동적으로 변화하는 유사한 상황에서 나타난 바와 같이, 팀 구성원들의 빈번한 왕래는 팀 학습을 방해한다.

이와 대조적으로 팀이 더 많은 시간을 함께 보내게 될 경우에는, 그들은 서로에 대해서 친밀하게 되고, 팀에 코드화된 역할을 일반화할 가능성이 더 높으며, 이것이 팀 학습에 중요한 보장 요인이 된다. [16]. 이와 같이 팀 멤버십의 숫자와 관련된 시간상의 제약요인이 실시간 상호작용을 가질 수 있는 팀의 능력을 방해함으로써, 팀 학습은 감소하게 된다.

명제3) 팀의 숫자는 근로자 개인과 팀의 학습에 부정적으로 관련이 된다.

3.5 다중팀 멤버십의 다양성이 학습에 미치는 영향

다중팀 멤버십의 다양성이 생산성에 미치는 부정적인 효과에도 불구하고, 다중팀 멤버십의 다양성은 주로 통찰력을 제공하는 아이디어와 정보의 다양성을 증가시킴으로써 학습을 향상시킬 수 있다. 다중팀 멤버십의 숫자가 일정하다고 본다면, 다양한 투입에 노출되는 것은 편협성의 확률을 감소시키고, 더 좋은 아이디어와 더 좋은 접근법이 발견될 수 있는 확률을 증가시킨다.

하지만 다양성을 수반한 다중팀 멤버십이 학습을 처음에는 향상시킨다고 할지라도, 그런 현상이 무한정 그렇게 진행되는 것은 아니고, 결국에는 그 학습에서의 이득이 정체를 맞는다. 이와 같이 개인과 팀 수준에 있어서 멤버십의 다양성이 학습에 영향을 미치기는 하지만, 이러한 개인과 팀에 있어서의 학습은 별개의 과정을 거치기 때문에, 다음과 같이 3가지 측면에서 차이가 있다.

첫째, 근로자 개인과 팀 수준에 있어서의 학습은 내용과 관련하여 차이가 있다. 팀의 학습은 본질상 지식 영역에 있어서의 증가뿐만이 아니라, 처리과정과 팀 레퍼토리에 있어서의 개선을 가져온다. 둘째, 개인과 팀 수준에 있어서의 학습은 범위와 관련하여 차이가 있다. 어떤 한 개인이 어떤 팀으로부터 표본을 뽑아서 그 지식을 경험하고 이를 통합을 하는 개인수준에 있어서의 학습과는 대조적으로, 팀 수준에 있어서의 학습에서는 여러 개인들이 여러 팀으로부터 표본을 뽑는다.

셋째, 개인과 팀 수준에 있어서의 학습에 관하여 많은 연구들이 집중되고는 있지만, 개인과 팀의 학습은 그 기제에 있어서 차이가 있다. 개인들이 새로운 정보의 간단한 노출 또는 전이로부터 학습을 함에 비하여, 팀은 학습을 하기 위하여 공유된 경험과 새로운 행동 또는 레퍼토리의 개발을 요구한다. 따라서 다중팀 멤버십의 다양성은 개인과 팀에 있어서의 학습을 자극하기 위하여 더 다양해진 투입을 발생시키고, 근로자 개인 간의 연결을 충분히 만들어낸다.

3.5.1 근로자 개인의 학습

근로자 개인수준에 있어서 멤버십의 다양성이 증가함에 따라, 사람들은 더 다양해진 투입에 접근하게 되고, 학습할 수 있는 기회를 더 많이 얻는다. 다양성은 개인학습에 있어서 중요한 구성요소이다. [15]. 근로자 상황에 있어서 순차적으로 변동을 가져오는 것은 직무순환과 다른 인적자원관리에 있어서 전통적인 요소가 되는데, 학자들의 연구에 따르면 직무순환이 개인의 학습을 향상시키는 것으로 나타났다.

전통적인 직무순환과는 달리, 다중팀 멤버십은 새로운 지식의 즉각적인 적용과 통합을 위한

기회를 제공함은 물론 접근이 가능한 정보에 있어서 동시적이고 우연적인 변동을 허용한다. 한 번에 하나의 팀에만 근로자들을 배치하는 기업들은 노동시장에 있어서 경쟁력이 저하될 수 있다. 왜냐하면 다중팀 멤버십이라면 제공이 가능한 학습에 대한 기회를 잃기 때문이다.

상황적 다양성은 학습과정 그 자체를 자극할 수 있다. 특히 근로자들의 다중팀이 근로자들을 동기부여 시키는 작업에 노출시킴으로써 그 직무가 더 가치가 있고 바람직하다고 지각되는 기술과 지식을 포함시키는 경우에는 더욱 그렇다. 팀의 숫자가 일정하다고 한다면, 개인의 학습을 수반하는 다중팀 멤버십은 다중팀이 되는 것이 개인에게 노출되는 경험의 다양성을 증가시킬 경우에 발생한다.

보통 수준의 다양성이 학습에 도움을 줄 수는 있지만, 유사한 학습에 관한 몇 개의 연구에 의하면, 상황이 너무 다른 경우에는 개인 근로자들은 유사한 해결책을 전이하는 것이 곤란한 것으로 나타났다. 결과적으로 팀 수준과는 상관없이 높은 수준의 비유사성은 종국적으로 학습에 방해가 될 수 있다. 이와 같이 팀의 다양성과 학습 간의 관련성이 정(+)의 관계를 보인다고 할지라도, 그 관련성도 어느 단계에서는 포화점에 도달할 가능성이 높다. 그 포화점을 지나게 되면, 그 투입의 다양성은 매우 커지고, 사람들의 정보는 매우 다양해지며, 그 결합은 그 팀에 있어서의 추가적인 학습을 발생시킬 가능성이 별로 없어진다. 따라서 팀원들의 기술과 경험이 매우 차이가 크고 어느 정도 겹치는 경우에 학습이 발생할 가능성은 가장 크다.

3.5.2 팀의 학습

팀 수준에 있어서, 멤버십 다양성에 의해 발생하는 투입의 다양성은 팀의 인지를 향상시키고 결국에는 팀의 학습을 향상시킨다. 생산성과 함께, 팀의 학습은 팀 효과성의 핵심적인 기준의 하나이다. 다양한 투입과 팀의 학습 간의 관련성은 다중 상황에 있어서 많은 학자들이 연구를 한 바 있다. [16].

멤버십 다양성이 증가한다는 것은, 집중팀의 구성원들이 상이한 팀에서 작업을 경험을 하며 다른 팀에서 획득된 지식이 집중팀으로 전이될 수 있음을 의미한다. 멤버십의 다양성은 학습을 촉진한다. 왜냐하면 각 팀의 구성원들은 광범위한 범위의 지식과 접근방법을 유지하고, 매우 상이한 프로젝트에서 동시에 일어나는 작업은 잠재적인 기회의 발견을 촉진하며, 상이한 팀에 상관없이 지식의 교환을 촉진하기 때문이다.

명제4) 팀의 다양성은 개인과 팀 수준에 있어서 학습과 정(+)의 관련성을 맺고 있다.

4. 결론

지금까지 다중팀의 멤버십이 근로자 개인과 팀에 있어서 생산성과 학습에 어떤 영향을 미치는지에 관해 기존연구를 토대로 한 새로운 이론모형을 설계하였다. 이에 관한 명제는 다음과 같다. 첫째, 다중팀 멤버십의 숫자와 생산성 간의 관계는 처음에는 긍정적 효과가 지속되다가 일정시점에 이르러 부정적 효과로 바뀐다. 둘째, 다중팀 멤버십의 다양성은 근로자 개인과 팀의 생산성에 부정적으로 관련이 된다. 셋째, 팀의 숫자는 근로자 개인과 팀의 학습에 부정적으로 관련이 된다. 넷째, 팀의 다양성은 개인과 팀 수준에 있어서 학습과 정(+)의 관련성을 맺고 있다.

본 연구는 다중팀 멤버십이 근로자 개인과 팀에 있어서 생산성과 학습에 어떤 영향을 미치는지에 관해 연구모형을 설계하였지만, 이를 실증적으로 분석하지는 못하였다. 실증적 연구를 위해서는 명제를 가설화하는 작업 역시 선행적으로 행해져야 한다. 향후의 연구과제로 남긴다.

참고문헌

[1] Adler, P., Brunner, D., MacDuffie, J.,Osono, E., Staats, B., Takeuchi, H.,Tushman, M., & Winter, S. (2009). Perspectives on the productivity dilemma. Journal of operations management, Vol. 27, 99-113.

[2] Altmann, E., & Gray, W. (2008). An integrated model of cognitive control in task switching. Psychological review, Vol. 115, 602-639.

[3] Ancona, D. G, Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. Academy of management review, Vol. 26, 645-663.

[4] Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. Academy of management review, Vol. 32, 761-773.

[5] Evans, J. A., & Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable time hours: The temporal structure of technical contracting. Administrative science quarterly, Vol. 49, 1-38.

[6] Hansen, M. T., & Hans, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. Administrative science quarterly, Vol. 46, 1-28.

[7] Harrison, D. D., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Academy of management review, Vol. 32, 1199-1228.

[8] Jett, Q. R., & George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. Academy of management reivew, Vol. 28, 494-507.

[9] Joshi, A., Pandey, N., & Han, G. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. Journal of organizational behavior, Vol. 30, 731-759.

[10] Kc, D., & Terwiesch, C. (2009). Impact of workload on service time and patient safety: An econometric analysis of hospital operations. Management science, Vol. 55, 1486-1498.

[11] Kelly, J. R., & McGrath, J. E. (1985). Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four person groups. Journal of personality and social psychology, Vol. 49, 395-407.

[12] LePine, J., Podsakoff, N., & Lepine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. Academy of management journal, Vpl. 48, 764-775.

[13] Schmidt, A. M., Dolis, C. M. (2009). Something's got to give: The effects of dual-goal difficulty, goal progress, and expectancies on resource allocation. Journal of applied psychology, Vol. 32, 678-691.

[14] Waller, M. (1997). Keeping the pins in the air: How work group juggle multiple tasks. Advanced in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 4, 217-247.

[15] Wiersma, E. (2007). Conditions that shape the learning curve: Factors that increase the ability and opportunity to learn. Management science, Vol. 53,

1903-1915.

[16] Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A, (2007). Group learning, Academy of management reivew, Vol. 32, 1041-1059.

[17] Zhong, C., Dijksterhuis, A., & Galinsky, (2008). A. The merits of unconscious thought in creativity. Psychological science, Vol. 19, 912-918.

이원행(Won-Haeng Lee)

・1982년 2월 : 한성대학교 경영학과(경영학사)
・1984년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
・1993년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
・1991년 3월 ~1997년 2월 : 제주 한라대학교 교수
・1997년 3월 ~2014년 12월 현재: 초당대학교 교수
・관심분야 : 인사관리, 조직이론
・E-Mail : whlee5026@naver.com