

팀구성원의 가치 다양성이 팀정체성과 갈등에 미치는 영향: 포용성의 조절효과를 중심으로

김영형*, 김혜경**

금오공과대학교 IT융합학과*, 경북여성정책개발원**

The effect of value diversity on team identity and team conflict

Young-Hyung Kim*, Hye-Kyoung Kim**

IT Convergence Department, Kumoh National Institute of Technology*
Gyeongbuk Women's Policy Development Institute**

요약 팀 구성원의 다양성이 팀 성과에 미치는 영향이 다양하기 때문에 기업은 팀 다양성의 효과 및 다양성 관리 방법에 대해 관심을 가져야 한다. 즉, 기업은 다양성의 결과뿐만 아니라 다양성의 공부정의 효과를 극대화 혹은 최소화 할 수 있는 방법에 대해 고민해봐야 한다. 본 연구의 주요 목적은 팀 구성원의 가치 다양성이 팀 정체성과 팀 내 갈등에 미치는 긍정과 부정의 영향을 살펴보고, 이들 공부정의 영향관계에서 포용적 조직 분위기가 조절역할을 하는지 살펴보는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 선행연구 검토를 통해 4개의 가설을 개발하고 개발된 가설은 단순 회귀분석과 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석결과 가치 유사성은 팀 정체성에 정(+)의 영향, 그리고 팀 내 갈등에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 포용적 조직 분위기가 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 실증 분석결과를 바탕으로 실무적 시사점과 연구의 한계점 및 미래 연구 방향 등을 제시하였다.

주제어 : 가치 다양성, 팀 정체성, 팀 내 갈등, 포용적 조직 분위기, 팀 성과

Abstract The purpose of this study was to investigate the effect of value diversity on team identity and team conflict and to explore the moderating roles of inclusive climate in the relationship between value diversity and team identity and in the relationship between value diversity and team conflict. This study developed four hypotheses and tested them using regression and hierarchical regression analyses. The results showed that the positive relationship between value diversity and team identity and the negative relationship between value diversity and team conflict were statistically supported. And this study found that inclusive climate played moderating roles in the relationship between value diversity and team identity and in the relationship between value diversity and team conflict. Based on the findings of the study, this study presented managerial implications and suggestions for future studies.

Key Words : Value diversity, Team identity, Team conflict, Inclusive climate, Team performance

* 이 연구는 금오공과대학교학술연구비에 의하여 지원된 논문임.

Received 2 September 2016, Revised 19 October 2016

Accepted 20 November 2016, Published 28 November 2016

Corresponding Author: Hye Kyoung Kim
(Gyeongbuk Women's Policy Development)

Email: hyedari@naver.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

팀제 조직 운영 방식은 이미 많은 기업들에서 찾아 볼 수 있으며, 많은 연구들이 팀제 조직을 체계적으로 운영 및 관리 할 때 조직은 더 나은 성과를 달성할 수 있다고 보고하고 있다. 예를 들면, 다양한 특성을 가진 구성원으로 이뤄진 팀을 효과적으로 관리하면 팀원들은 상호 협력하고 더 창의적인 아이디어를 발굴하여 팀 성과 달성에 기여한다는 것이다[1]. 이러한 긍정적인 효과로 인해 팀제 조직 운영방식에 대한 높은 관심과 활용은 지속되고 있다.

사회의 변화와 국가간 교류의 활성화 등으로 인해 오늘날 팀을 이루는 구성원의 다양성은 어느 때보다 증가하였다. 여성의 경제활동 참가율이 지속적으로 증가하고 이에 따라 팀 내 여성구성원의 비율이 증가하였고, 구성원의 국적 또한 점차 다양화되고 있다. 그러므로 팀제 운영방식의 효율성 제고 측면에서 팀 구성의 다양성 효과 및 관리 방안에 대해 살펴볼 필요가 있다.

팀 구성의 다양성 효과와 관련하여 많은 선행연구자들이 논의하여 왔으며, 팀원이 가진 다양성은 구성원의 태도와 행동에 긍정 혹은 부정의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 예를 들면 유사한 가치를 가진 팀 구성원들은 낮은 관계 갈등을 겪고, 더 높은 수준의 팀 정체성을 느낀다[2,3]. 그로 인해 구성원들은 팀에 더 몰입하게 되고 팀 성과 달성을 위해 노력하게 된다[4,5]. 반면에 팀 구성원들의 가치가 서로 다를 때, 팀 구성원들은 관계 갈등을 겪게 되고[6], 이런 관계 갈등은 업무를 추진하는 방법이나 팀 목표 인식에도 영향을 미치게 되어 궁극적으로 팀 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다[7]. 이렇듯 팀 구성원의 다양성이 팀 성과에 긍부정의 영향을 미치기 때문에 기업은 팀 다양성의 효과 및 다양성 관리방법에 대해 관심을 가져야 한다. 즉, 다양성의 결과뿐만 아니라 다양성의 긍정의 효과는 극대화하고 부정의 효과를 최소화할 수 있는 방법에 대해 고민해봐야 한다.

한편, 다양한 구성원으로 조직된 팀을 성공적으로 운영하는 조직은 포용적인 조직문화가 형성되어 있는 것으로 나타나고 있다. 이런 조직에서는 팀 구성원이 가진 다양성이 조직의 성과 달성에 필요한 주요한 자산으로 생각하고 구성원의 다양성을 적극적으로 활용하는 것으로 나타났다[6,8]. Nishii는 포용적 조직분위기의 효과에 관

한 실증연구에서 팀 구성원의 성별 다양성과 갈등간의 부정적인 영향관계는 포용적 조직분위기에 의해 약화될 수 있다고 하였다[9].

본 연구에서는 가치 다양성이 팀 구성원의 태도와 행동에 미치는 긍부정의 효과를 살펴보고, 포용적 조직분위기가 긍부정의 효과를 강화 혹은 약화하는지에 대해 살펴 보고자 한다.

2. 이론적 논의 및 연구가설

2.1 가치 다양성과 팀 정체성

다양성은 지각, 특성, 지식, 개인적 행동 등을 포함하는 특성(attributes)의 집합체이며, 다양성 유형은 인구통계적 다양성, 정보 다양성, 가치 다양성과 같이 크게 3가지로 구분된다[6]. 인구통계적 다양성은 성별, 연령, 인종 등과 같은 요인에 의한 다양성을 말하며, 정보 다양성은 교육수준과 경험의 차이에 의한 다양성을 말한다. 정보 다양성은 문제에 대한 비판적 사고와 통찰을 통해 문제 해결을 위한 창의력을 촉진하는 것으로 나타나 결과적으로는 팀 성과에 긍정의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[10]. 마지막으로 가치 다양성은 개인의 신념, 관점, 행동과 관련이 있다. 즉, 가치 다양성은 팀의 목적을 달성하기 위해 반드시 따라야 하는 팀의 목표, 미션, 원칙 등에 대한 팀 구성원의 생각의 차이를 나타낸다[6]. 이러한 가치 다양성 수준은 팀 구성원들간 상호 신뢰의 수준을 결정하고 팀 정체성을 결정하는 중요한 요인이다.

팀 정체성은 사회정체성(social identity)이론을 팀 상황에 적용한 것으로 이는 어떻게 팀 구성원들이 팀 목표를 자신의 것으로 생각하는지 그리고 심리적으로 팀의 운명과 연결되어 있다고 느끼는지를 나타낸다[11]. 팀워크(teamwork)이 효과적이기 위해서는 팀 구성원들이 공통의 목표, 가치, 규범을 공유해야 한다. 팀 구성원들이 다른 구성원들과의 사이에서 느끼는 가치 동질감의 수준이 높을수록, 팀 구성원들은 동일한 목표를 공유하는 것으로 느끼며, 그래서 팀 구성원으로써 협력하고 목표 달성을 위해 노력하게 된다[12]. 하지만 팀 구성원들이 느끼는 가치 동질감 수준이 낮을수록 팀 정체성 수준은 낮아지게 된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 첫 번째 가설을 설정하였다.

가설 1: 가치 다양성 수준은 팀 정체성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 즉, 유사한 가치를 가진 팀원들은 팀에 대해 더 높은 수준의 정체성을 느낄 것이다.

2.2 가치 다양성과 팀 내 갈등

팀 구성원이 가진 가치 다양성은 잠재적으로는 팀 구성원 간에 갈등을 유발할 수 있는 요인이 된다.

가치는 지속적인 신념으로 개인과 그룹의 행동에 영향을 미친다[13]. 그래서 가치는 상대방의 태도와 동기를 이해하는데 중요하다.

팀 내 팀원들 간의 가치 유사성은 팀 내 의사소통의 질(quality)과 결속력을 강화시킨다[14]. 이와 관련된 여러 실증연구들이 가치가 팀 구성원들 간의 관계와 팀 성공에 중요한 역할을 하는 요소임을 보여주었다[15]. 구성원 간에 유사한 가치를 공유하는 팀 즉, 팀 다양성 수준이 낮은 팀은 상호 신뢰수준이 높고 팀 목표를 달성하기 위해 서로 협력한다[16]. 요컨대 팀 구성원 간에 공유하는 가치 유사성은 갈등을 감소시키고 구성원 간 관계를 강화하고 또한 팀 성공을 촉진한다[13]. 반면에 팀 구성원간 가치 유사성이 낮으면, 팀 내 갈등과 같은 부정적인 결과가 발생할 수 있다[17]. 예를 들면 품질을 중요시하는 팀 구성원은 효율성을 중요시하는 다른 구성원에 동의하지 않으려는 경향이 있을 것이며, 그래서 가치 다양성 수준은 성과 달성에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이와 관련하여 선행연구들은 가치 다양성이 일반적으로 갈등을 유발시키고 그래서 팀 성과 달성을 저해한다고 보고하고 있다(예,[18]). 이상의 논의를 바탕으로 두 번째 가설을 설정하였다.

가설 2: 가치 다양성 수준은 팀 내 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 즉, 팀원 간 가치 다양성 수준이 높을수록 팀 내 갈등이 증가할 것이다.

2.3 포용성

팀 성과 및 조직성과 극대화가 주요 목표인 조직의 입장에서는 팀 구성원의 가치 다양성의 긍정의 효과를 극대화하고 부정의 효과를 최소화할 수 있는 방안에 대해 고민해봐야 한다.

앞서 팀 구성원의 가치 다양성과 팀 구성원의 행동과 태도 즉, 팀 정체성과 팀 내 갈등과 긍정 혹은 부정의 영

향관계가 존재할 것으로 보았는데, 긍정 혹은 부정의 영향관계는 조직의 노력(포용적 분위기)에 따라 다를 것으로 추측이 된다.

포용성(inclusion)은 조직 내에서 다른 구성원들로부터 내부 구성원으로 인정받고 또한 대우받고 있는 정도를 나타내며[19], 조직이 팀 구성원의 다양성을 지지해줄 때, 구성원들은 조직 혹은 팀 안에 포함되어 있다고 느끼며[20], 또한 구성원을 서로 신뢰하게 된다[21].

포용적인 조직 분위기는 팀 구성원들에게 심리적 안정감을 주게 되고, 이런 심리적 안정감은 자유로운 의사교환이 가능하도록 하고 신뢰관계를 형성하도록 한다. 이를 통해서 팀원 간에 유대감은 증가하게 되고, 갈등보다는 팀원 간 조화를 이루게 된다[22]. 포용성의 조절효과에 관한 선행연구자들은 다양성의 긍정 혹은 부정의 효과는 포용적 조직분위기에 의해 조절될 수 있다고 하였다. 예를 들면, Nishii는 구성원의 성별 다양성이 팀 내 갈등(과업갈등과 관계갈등)을 야기하지만 포용적인 조직 문화는 그러한 부정의 영향관계를 완화시킬 수 있다고 하였다[9].

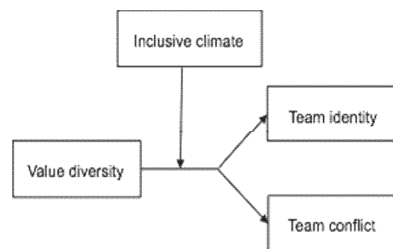
이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 팀 구성원의 가치 다양성이 팀 정체성과 팀 내 갈등에 미치는 영향은 포용적 조직 분위기에 따라 다를 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 포용성은 가치 다양성 수준과 팀 정체성의 관계를 조절할 것이다.

가설 4: 포용성은 가치 다양성 수준과 팀 내 갈등의 관계를 조절할 것이다.

2.4 연구모형

이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 다음 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] The research model

3. 연구방법

3.1 자료수집

가설검증을 위한 데이터는 설문지법을 이용하여 확보하였으며, 주요 설문대상은 경북지역 내 산업단지 공단에 입주해 있는 기업 중 팀제를 시행하고 있는 기업의 구성원들이었다. 설문조사를 위해 기업의 인사담당자 등에게 설문 목적 및 대상을 설명하고 설문지와 회수용 봉투를 함께 배포하였다. 설문조사는 모두 설문 참가자의 자유의사에 의해 진행되었으며, 설문지는 회수용 봉투를 이용하여 연구자에게 회신되도록 하였다. 약 800부의 설문지가 배포되었고, 그 중에서 367부(응답률=45.8%)가 회수되었다. 회수된 설문지 중 응답이 완료되지 않은 설문지를 제외하고 345부가 최종 분석에 사용되었다.

설문응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면, 남자가 전체 응답자의 60.9%(260명)가 남자였으며, 나이별로는 20대가 전체 응답자의 51.0%(176명), 30대가 28.7%(99명)로 나타났다. 응답자의 56.5%(195명)가 대졸자였으며, 현 직장에서의 근속년수는 1년 미만인 37.3%(129명)으로 가장 많았다. 또한 응답자의 91.3%(315명)가 종업원 수가 300인 미만인 기업에 근무하고 있는 것으로 나타났다.

3.2 측정도구

모든 설문문항은 리커트 5점 척도(1점: 매우 아니다, 5점: 매우 그렇다)로 측정하였다.

우선 가치 다양성은 Jehn 등(1999)이 개발한 측정도구를 사용하여 측정하였으며[23], 이 측정도구는 총 6개의 문항으로 구성되어 있다. 응답자들은 자신이 속한 팀에 대해 느끼는 가치 다양성의 수준에 대해 응답하였다. 본 연구에서는 가치 다양성을 팀 목표, 팀 내에서 중요한 것들에 대한 팀 구성원의 생각의 차이로 정의하였다. 문항의 예로는 '모든 팀 구성원들은 유사한 목표를 가지고 있다'가 있다.

둘째, 팀 정체성은 팀 구성원이 심리적으로 자신이 속한 팀과 동일시하는 정도로 정의하였으며, Brown 등(1986)이 개발한 측정도구를 이용하여 측정하였다[24]. 이 측정도구는 총 3개의 문항으로 구성되어 있으며, 응답자들은 자신이 속한 팀에 대해 느끼는 동일시 정도, 유대감의 정도 등에 대해 응답하였다. 문항의 예로는 '나는 나 자신을 내가 속한 팀과 동일시 한다'가 있다.

셋째, 팀 내 갈등은 Jehn(1995)이 개발한 측정도구를 이용하여 측정하였으며[25], 이 측정도구는 2가지 갈등 즉, 과업갈등과 관계갈등을 측정하기 위해 개발되었다. 과업갈등은 업무나 업무와 관련된 절차 등을 처리하는 과정에서 발생하는 불일치성과 관련이 있으며, 관계갈등은 사람 간의 관계에서 발생하는 불일치성과 관련이 있다. 과업갈등은 4개의 문항, 그리고 관계갈등은 2개의 문항으로 측정하였다. 과제갈등을 측정하는 문항의 예로는 '나는 팀 구성원들과 업무와 관련하여 갈등을 겪은 적이 있다'와 관계갈등의 예로는 '나는 팀 구성원들과 개인적 갈등을 겪은 적이 있다'가 있다.

마지막으로 포용적 분위기는 Nishil(2013)이 개발한 측정도구를 이용하여 측정하였으며[9], 이 측정도구는 총 4개의 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 포용적 분위기를 팀 구성원 개개인의 차이를 수용하는 분위기로 정의하였으며, 문항의 예로는 '우리 팀에는 팀원들이 자기 자신을 자유롭게 드러낼 수 있도록 하는 호의적이고 수용적인 환경이 있다'가 있다.

4. 가설검증

4.1 기초분석

가설검증에 앞서 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 SAS 9.1 통계패키지를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과가 <Table 1>에 나타나 있다. <Table 1>에 나타난 바와 같이, 요인이 4개로 나타났으며, 가치 다양성은 6개, 팀 정체성은 3개, 팀내 갈등은 2개(과업갈등과 관계갈등), 포용성은 4개 문항으로 분류되어 측정변수의 타당성이 확보되었음을 확인하였다. 또한 이들 4개 요인이 전체 분산의 68.1%를 설명하고 있음을 알 수 있다.

또한 Cronbach's alpha 검증과 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 2>에 나타나 있다. Cronbach alpha는 모두 .60 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확보되었으며, 4개의 변수 간의 상관관계가 -.66부터 .56으로 나타났다. 상관계수는 -1에서 +1 사이의 값으로 1에 가까울수록 변수간의 상관관계가 높다고 할 수 있으나 본 연구에서는 상관관계가 그렇게 높은 수준은 아니기에 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

<Table 1> Exploratory factor analysis results

	Value Diversity (VD)	Inclusion (IC)	Team Identity (TI)	Team Conflict (TC)
VD1	0.8686	0.1858	0.1360	0.0198
VD2	0.8581	0.1973	0.0650	-0.0685
VD3	0.7069	0.2386	0.1721	-0.2927
VD4	0.7063	0.1462	0.2748	-0.2055
VD5	0.6935	0.0550	0.1499	-0.4726
VD6	0.5824	0.1739	0.2896	-0.3984
IC1	0.1964	0.8086	0.2170	-0.1402
IC2	0.2034	0.7862	0.2064	-0.1521
IC3	0.1561	0.7758	0.1366	-0.2826
IC4	0.2234	0.5542	0.4330	-0.3181
TI1	0.0981	0.2250	0.8373	-0.0756
TI2	0.1620	0.2438	0.7974	-0.1301
TI3	0.3153	0.1186	0.7200	-0.1864
TC1	-0.2615	-0.3228	-0.2086	0.7841
TC2	-0.2176	-0.4353	-0.1534	0.7449
Eigen value	3.7153	2.7842	2.4529	1.9664
Proportion of variance explained	23.2	17.4	15.3	12.2

<Table 2> Basic statistics, Cronbach's α and correlations

Variables	M	S.D.	α	1	2	3	4
1. Value diversity	3.66	.71	.89	1.00			
2. Team identity	3.72	.58	.80	.47**	1.00		
3. Team conflict	2.38	2.38	.89	-.54**	-.46**	1.00	
4. Inclusive climate	3.64	3.64	.85	.51**	.56**	-.66**	1.00

Note: **p<.01. α = Cronbach's alpha coefficient estimates.

4.2 가설검증

가치 다양성 수준이 팀 정체성(가설 1)과 팀 내 갈등(가설 2)에 미치는 영향을 검증하기 위해 가치 다양성 수준을 독립변수로 팀 정체성과 팀 내 갈등을 각각 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 3>에 나타나 있다. 가치 다양성 수준은 팀 정체성($\beta=.47, p<.01$)과 팀 내 갈등($\beta=-.54, p<.01$)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1과 2는 채택되었다.

가치 다양성 수준과 팀 정체성, 가치 다양성 수준과 팀 내 갈등과의 관계에서 포용적 조직분위기의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 4>에 나타나 있다. 독립변수와 매개변수는 모두 평균 중심화(mean-centered) 하였는데, 이는 다중공선성 문제를 제거하기 위함이다. 위계적 회귀분석을 위해 3개의 회귀모델을 순차적으로 검증하였으며, 모델 1에서는 통제변수(성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 기업유형, 사업유형)를 넣고, 모델 2에서는 독립변수(가치다양

성)와 조절변수(포용성)를 추가하고, 그리고 마지막 모델 3에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과(가치다양성과 포용성의 상호작용)를 살펴보았다.

<Table 4>에서 가치 다양성 수준과 팀 정체성과의 관계에서 포용적 조직 분위기의 조절효과를 살펴보면, 가치 다양성 수준과 포용적 조직분위기의 상호작용 항(interactional terms)은 팀 정체성($\beta=.117, p<.01$)을 정(+)의 방향으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 세 번째 모델에서 가치 다양성 수준과 포용적 조직분위기의 상호작용 항이 추가되었을 때, R^2 가 약 .8% 증가하였음을 알 수 있다. 따라서 포용적 조직 분위기는 가치 다양성 수준과 팀 정체성 간의 관계를 조절함을 알 수 있다. 팀 구성원이 지각하는 포용적 조직분위기 수준이 높을수록, 가치 다양성 수준이 팀 정체성에 미치는 영향이 커질 수 있음을 확인하였다.

또한 가치 다양성 수준과 포용적 조직 분위기의 상호작용 항은 팀 내 갈등($\beta=-.100, p<.01$)을 부(-)의 방향으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 세 번째 모델에서 가치

<Table 3> Summary of simple regression analyses for value diversity predicting in team identity and team conflict (N = 345)

Predictor variable	Dependent variables					
	Team Identity			Team Conflict		
	B	SE B	β	B	SE B	β
Value Diversity	.38	.03	.47**	-.46	.03	-.54**
R ²		.22			.29	
F		98.11**			144.07**	

**p<.01.

<Table 4> Results of hierarchical regression (H3 & H4)

Hypothesis 3(Team identity)	Model 1	Model 2	Model 3	Hypothesis 4(Team conflict)	Model 1	Model 2	Model 3
Control variables				Control variables			
Gender	.043	-.027	-.028	Gender	-.190*	-.106	-.106
Age	.030	.038	.039	Age	-.103**	1.108**	-.108**
Education	.135	-.018	-.025	Education	-.206**	-.036	-.030
Tenure	-.042	-.028	-.032	Tenure	.037	.025	.027
Company type	-.088	.052	.021	Company type	.169	.036	.062
Business type	-.012	.027	.032	Business type	.078	.038**	.035
Independent variables				Independent variables			
Value diversity (A)		.244**	.261**	Value diversity (A)		-.198**	-.212**
Inclusion (B)		.377**	.399**	Inclusion (B)		-.459**	-.478**
Interaction effects				Interaction effects			
A*B			.117*	A*B			-.100*
Total R ²	.049	.377	.385	Total R ²	.187	.534	.540
ΔR ²	.049	.328	.008	ΔR ²	.187	.347	.006
F	2.95**	25.42**	23.33**	F	13.03**	48.25**	43.72**

Note: N=345, *p<.05, **p<.01.

다양성 수준과 포용적 조직 분위기의 상호작용 항이 추가되었을 때, R²가 약 .6% 증가하였음을 알 수 있다. 따라서 포용적 조직 분위기는 가치 다양성 수준과 팀 내 갈등 간의 관계를 조절함을 알 수 있다.

5. 결론 및 시사점

5.1 논의 및 시사점

인력 구성의 다양성은 점점 증가하고 있는 추세이며, 구성원의 교육수준, 지식수준뿐만 아니라 구성원의 가치가 서로 다르기 때문에 조직은 구성원의 이런 다양성을 효과적으로 관리해야 한다. 왜냐하면 구성원의 다양성이 팀 성과에 직간접적으로 영향을 미치기 때문이다.

본 연구는 팀 구성원의 가치 다양성 수준이 팀 정체성과 팀 내 갈등에 미치는 영향을 살펴보았다. 가설검증 결과 팀 구성원의 가치 유사성이 높을수록 팀 정체성 수준이 높은 것으로 나타났고, 팀 내 갈등이 감소하는 것으로

나타났다. 하지만 팀 내 포용적 조직 분위기가 가치 다양성과 팀 정체성과의 관계에서 그리고 가치 다양성과 팀 내 갈등과의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 팀제 운영방식을 도입하여 운영하고 있는 조직이나 혹은 팀제 운영방식의 도입을 고려하는 조직에게 유용한 정보를 제공하고 있다.

우선 본 연구는 조직에게 팀 운영의 성과를 극대화할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 팀 구성원 간에 차이가 발생하는 것은 일반적이라고 할 수 있다. 유사성 유인 이론(similarity-attraction theory)에 따르면 팀 구성원들이 효과적인 근무 환경을 만드는 데 기여하기 때문에 팀을 구성할 때 가치유사성과 인구통계적 유사성을 고려해야 한다고 하였다. 본 연구결과도 가치 유사성 수준이 높을수록 팀원이 팀에 대해 느끼는 정체성 또한 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 팀을 구성할 때 조직은 다양성의 효과를 반드시 고려해야 한다. 다양한 인력들로 구성되는 팀을 효과적으로 관리한다면 팀 구성원 간 협력이 증가할 것이고 또한 팀에 대해 긍정적인 정체성을 형성하

여 더 나은 팀 성과 달성에 기여하게 된다는 것을 명심해야 할 것이다.

또한 본 연구결과를 바탕으로 기업들은 향후 팀 운영을 효율적으로 할 수 있을 뿐만 아니라 팀 내 갈등 및 이직율이 증가할 때 어떻게 대처해야 하는지에 대해서도 방안을 찾을 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구결과는 포용적 조직 분위기의 중요성을 보여주고 있다. 조직은 팀원 간 교류가 활발하고 편견 없이 이뤄질 수 있는 조직 분위기를 만들도록 끊임 없이 노력해야 한다. 최근 여러 연구결과에 의하면 조직 구성원들은 다양한 특성을 가진 팀 내 구성원들이 공정하게 대우를 받는 것을 지각하게 될 때, 팀 내 구성원들과 긍정적인 상호작용에 몰입하게 되고 팀에 대한 소속감이 더 증가하는 것으로 나타났다[26]. 또한 구성원들은 구성원간 교류에 더 적극적이고 상호학습을 통해 조직의 문제를 해결하고자 하는 의지를 가지는 것으로 나타났다. 그러므로 포용적인 조직 분위기를 만드는 첫걸음은 팀 내 구성원의 차이를 인정하고 자유롭게 의견이 공유되고 상호작용 할 수 있도록 지원해주는 것임을 조직은 명심해야 할 것이다.

5.2 연구의 한계점

우선 본 연구 결과는 횡단적인 연구 설계를 통해서 얻었기 때문에 연구결과와 일반화를 주장하기에는 한계가 있다. 또한 설문조사에서 나타난바와 같이 응답자의 대부분이 중소기업에서 근무하고 있는 것으로 나타나 본 연구결과를 통해서 대기업의 상황을 이해하기에는 한계가 역시 존재한다고 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 연구방법 및 연구대상을 다양화하여 연구결과와 적용범위가 넓어지도록 해야 할 것이다. 또한 본 연구에서 사용된 4개의 변수들은 모두 설문응답자의 자기보고식 설문조사 형태로 측정되었다. 비록 설문조사자의 신분이 노출되지 않는 상태에서 설문조사가 실시되긴 하였으나, 설문 응답자는 사회적 바람직성에 의한 편향(social desirability bias)에 의해 사회적으로 바람직한 방향으로 설문에 응답하려는 경향이 있었을 가능성이 존재한다. 따라서 추후 연구에서는 응답자의 견해를 들을 수 있는 방법을 다각화할 필요가 있다.

ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology.

REFERENCES

- [1] S. T. Bell, A. J. Villado, M. Lukasik, L. Belau, and A. Briggs "Getting specific: A meta-analysis of the team demographic diversity and performance relationships", *Journal of Management*, Vol. 37, pp. 709-743, 2011.
- [2] L. F. Chou, A. C. Wang, T. Y. Wang, M. P. Huang and B. S. Cheng, "Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness", *Human Relations*, Vol. 61, No. 12, pp. 1713-1742, 2008.
- [3] G. Han and P. D. Harms, "Team identification, trust, and conflict: A mediation model", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 20-43, 2010.
- [4] M. Dayan and C. A. Di Benedetto, "Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: An empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 129-155, 2009.
- [5] N. Vohra and V. Chari, "Inclusive workplaces: lessons from theory and practices", *The Journal for Decision Makers*, Vol. 40, No. 3, pp. 324-362, 2015.
- [6] T.-P. Liang, C.-C. Liu, T.-M. Lin and B. Lin, "Effect of team diversity on software project performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 5, pp.636-653, 2007.
- [7] V. Peltokorpi, "The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan", *Asian Business & Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 333-356, 2006.
- [8] R. J. Ely and D. A. Thomas, "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative*

- Science Quarterly, Vol. 46, pp. 229-273.
- [9] L. H. Nishii, "The benefit of climate for inclusion for gender-diverse groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 1754-1774, 2013.
- [10] D. Van Knippenberg, C. K. W. De Dreu and A. C. Homan, "Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda", *Journal of applied psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 1008-1022, 2004.
- [11] F. A. Mael and B. E. Ashforth, "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 2, pp. 309-333, 1995.
- [12] B. E. Ashforth and F. Mael, "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39, 1989.
- [13] K. A. Jehn, "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict", *International journal of conflict management*, Vol. 5, No. 3, pp. 223-238, 1994.
- [14] J. R. Hackman, *Groups that work (and those that don't)*. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
- [15] E. T. G. Wang, W. Hsiao-Lan, J. J. James and K. Gary, "User diversity impact on project performance in an environment with organizational technology learning and management review processes", *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 405-411, 2006.
- [16] J. J. Dose and J. K. Richard, "The diversity of diversity: Work values effects on formative team processes", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 1 pp. 83-108, 1999.
- [17] H. K. Kim and U. H. Lee, "Managing workplace diversity and employees' turnover intention: The mediating role of perceived organizational support", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 10, pp. 145-156.
- [18] S. G. Barsade, A. J. Ward, J. D. Turner and J. A. Sonnenfeld, "To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp. 802-836, 2000.
- [19] L. H. Pelled, G. E. Ledford, and S. A. Mohrman. "Demographic dissimilarity and workplace inclusion." *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 7, pp. 1013-1031, 1999.
- [20] Deloitte, "Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance. Deloitte Research Report, Australia.
- [21] N. K. Ensari and N. Miller, "The application of the personalization model in diversity management", *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 9, No. 4, pp. 589-607, 2006.
- [22] S. E. Jackson, J. Apama and L. E. Niclas, "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications", *Journal of management*, Vol. 29, No. 6 pp. 801-830, 2003.
- [23] K. A. Jehn, B. N. Gregory and A. N. Margaret, "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups", *Administrative science quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 741-763, 1999.
- [24] R. Brown, S. Condor, A. Mathews, G. Wade and J. Williams, "Explaining intergroup differentiation in an industrial organization", *Journal of Occupational psychology*, Vol. 59, No. 4, pp. 273-286, 1986.
- [25] K. A. Jehn, "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." *Administrative science quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282, 1995.
- [26] G. J. Leonardelli and S. M. Toh, "Perceiving expatriate coworkers as foreigners encourages aid social categorization and procedural justice together improve intergroup cooperation and dual identity", *Psychological science*, Vol. 22, No. 1, pp. 110-117, 2011.
- [27] H. Y. Kim and M.-S. Yim, "A study on the effect of convergence career management systems on job engagement and career commitment", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 23-31, 2015.
- [28] W.-J. Son, "The empirical study on interrelationship between strategy, MCS, corporate's performance

and role of controller”, Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 5, pp. 303-314, 2015.

- [29] S. K. Lee, D. J. Lee, S. I. Lee, D. K. Choi and H. Y. Son, “A study on the influence of R&D organizational culture to technology innovation in Small and Medium Enterprises” Journal of Digital Convergence, Vol. 9, No. 2, pp. 41-52, 2011.

김 영 형(Kim, Young Hyung)



- 1992년 2월 : 금오공과대학교 전자공학과(공학사)
- 1999년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학석사)
- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학박사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교 IT융합학과 교수
- 2015년 4월 ~ 현재 : (사)3D프린팅산업협회 회장
- 관심분야 : 산업조직, HRD, 리더십, 3D프린팅
- E-Mail : kic126@kumoh.ac.kr

김 혜 경(Kim, Hye Kyoung)



- 2000년 2월 : 금오공과대학교 경영공학과(공학사)
- 2003년 2월 : 경북대학교 교육대학원 상업교육전공(교육학석사)
- 2008년 2월 : 금오공과대학교 대학원 산업경영학과(경영학박사)
- 2014년 5월 : 오클라호마주립대 직업교육학과(교육학박사)
- 2016년 5월 ~ 현재 : 경북여성정책개발원 연구위원
- 관심분야 : HRD, HRM, 리더십
- E-Mail : hyedari@naver.com