

## 최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과: 다계층 상황변수들의 조절효과에 대한 메타분석 연구\*

노현탁  
연세대학교 경영대학  
(hroh@yonsei.ac.kr)

.....

본 연구의 주요한 목적은 지난 TMT 직무관련 다양성과 기업성과 간의 관계를 조사한 실증연구들에서 나타난 불분명한 패턴을 밝히기 위함이고, 이를 위해 메타분석 방법을 통한 종합적인 조사를 실시하였다. 또한 본 연구에서는 기업의 내·외부 환경에 존재하는 다차원적인 상황변수(환경역동성, 기업규모, 팀 평균 근속기간)의 영향력을 고려하였는데, 구체적으로 이들이 어떻게 다양성과 성과간의 관계를 조절(강화 또는 약화)하는지를 정량적이고 체계적인 방법을 통해 분석을 실시하였다. 분석을 위해서 1984년 이후부터 2013년까지 지난 30여년 간 실시, 출간되었던 관련 실증연구 42개(81개 효과크기 및 13,478개 팀)가 샘플에 포함되었다. 분석 결과에 따르면, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 일반적으로 약한 긍정적인 상관관계를 갖는 반면, 이러한 긍정적인 영향력은 역동성이 큰 환경, 그리고 비교적 작은 규모의 기업 환경에서 두 배 혹은 세 배 이상으로 배가 되는 패턴을 보였다. 반면에 상대적으로 안정적인 환경, 비교적 규모가 큰 기업 환경에서는 기업성과에 대한 다양성의 영향력은 두드러지게 나타나지 않았다. 또한 TMT 다양성의 긍정적인 효과는 시간이 지남에 따라 더욱 강화되는 것으로 밝혀졌다. 본 연구결과는, 보다 상황론적인 관점에 근거하여, TMT 다양성이 성과에 영향을 미치는 매커니즘에 대한 보다 정밀하고 체계적인 이해, 즉 “언제”, “어디서” 또는 “어떻게” 다양성이 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 이해를 돕는데 기여할 수 있으리라 생각된다.

주제어: 최고경영진, 다양성, 기업성과, 메타분석

.....

### 1. 서론

우리나라를 포함한 전 세계의 많은 기업들은 다양성(diversity)이라는 중요한 화두에 직면해 있다. 글로벌 경쟁, 기술혁신, 고객의 니즈 변화 등 기업의 외부환경이 급변하고 다양해지고 있을 뿐만 아니라, 기업 내 환경, 특히 조직 구성원들의 다양성도 크게 증가, 변화하고 있는 실정이다. 기업 내 여성인력 및 외국인인력의 증가, 다양한 학력, 경력을 지닌 사람들의 유입, 여러 세대의 조직 내 공존 등이 그 실례라 할 수 있다. 기업 내 인력구성의 다양성은 조직의

전 계층에 걸쳐 확산되고 있는데, 이는 신입사원, 중간관리자 계층은 물론 기업의 상위 관리자층까지도 포함한 변화이다(삼성경제연구소, 2011). 지난 경영학 연구에서는 이러한 인력다양성의 증가가 조직의 운용 및 성과에 중요한 영향을 미친다고 논의되어 왔다(Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Williams & O'Reilly, 1998). 조직 내 인력다양성이 구성원들의 다양한 지식, 관점, 경험 등을 통해 보다 창의적이고 혁신적인 문제해결 및 의사결정에 도움이 된다고 주장하는 관점이 있는 반면(Cox, 1994; Jackson, 1992), 다른 학자들은 다양한 구성원들이 갖는 상이한 관점, 태도로 인해 조직 내 갈등

등이 유발되고 의사결정의 효율이 저하된다는 역기능을 지적하기도 한다(Tajfel & Turner, 1986; Williams & O'Reilly, 1998). 이러한 양면성 때문에 인력의 다양성은 많은 학자들에 의해 종종 '양날의 검(double-edged sword)'으로 묘사되곤 한다(Milliken & Martin, 1996).

전략연구 분야에서 학자들은 주로 최고경영진(Top Management Team: 이하 TMT로 칭함)의 인력구성 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 많은 관심을 갖고 연구를 진행해 왔다. 기업의 TMT는 조직의 중요한 전략적 의사결정을 내리는 주체이고 이러한 의사결정은 최고경영진의 인지적 특성 및 구조를 직접적으로 반영한다. 따라서 TMT 인력구성의 다양성 정도는 경영진의 인지적 다양성을 반영하고, 이는 기업의 전략적 선택 및 기업성과에 중요한 영향을 미칠 것이라고 논의되어 왔다(Hambrick & Mason, 1984). 하지만 이러한 설득력있는 주장에도 불구하고, 관련 실증연구 결과들은 일관된 패턴을 보여주지 못하는 경향이 있다. 예를 들어, 몇몇 연구에서는 TMT의 경험적, 인구통계학적 다양성이 기업성과에 긍정적 영향력을 보이는 것을 보고하고 있는 반면(예: Bantel & Jackson, 1989; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick, Cho, & Chen, 1996), 또 다른 연구에서는 다양성이 기업성과에 부정적인 효과를 보이거나 아무런 연관성을 갖지 않는 것으로 나타났다(예: Halebian & Finkelstein, 1993; Michel & Hambrick, 1992; Murray, 1989; West & Schwenk, 1996). 이러한 지난 실증연구들의 일관되지 않은 결과패턴은 과거의 메타분석(meta-analysis) 연구에서도 확인할 수 있는데, 예를 들어 Certo와 동료들의 연구는 TMT의 몇몇 다양성요소들(예: 업무지식, 근속연한, 교육수준)과 기업성과(예: ROA, ROE)간에

유의미한 연관성을 거의 발견하지 못했다(Certo, Lester, & Dalton, 2006). 이러한 다양성-집단성과 간의 불분명한 연관성은 TMT가 아닌 하위 레벨의 일반 팀을 대상으로 한 메타연구에서도 마찬가지로 발견되고 있다(예: Joshi & Roh, 2009).

그렇다면, 이런 연구결과에 근거해서 보았을 때 다양성, 특히 TMT의 다양성이 조직의 성과에 미치는 직접적인 효과성을 연구하는 것은 이제 더 이상 큰 의미가 없는 작업일까? 오히려 많은 학자들은 TMT 다양성과 조직성과의 관계를 보다 잘 이해하기 위해서는 TMT가 직면하고 있는 다양한 상황변수를 면밀하게 고려하는 것이 필요하다는 의견을 제기해 왔다(이호욱 & 박종훈, 2005; Carpenter, 2002; Finkelstein & Hambrick, 1996). 앞에서 언급한 바와 같이 다양성은 양면성을 갖고 있기 때문에, TMT가 처한 중요한 상황변수에 대한 고려 없이 다양성과 성과와의 직접적인 관계만을 연구하게 되면, 그 영향력은 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있고, 또는 두 영향력이 서로 상쇄되어 직접적인 연관성을 보이지 않을 수도 있다. 하지만 다양한 상황변수와 TMT 다양성의 상호작용을 고려하게 되면, 다양성의 성과영향력에 대한 보다 더 정교하고 포괄적인 이해가 가능할 수 있다. 예를 들어, 만약 특정상황이 TMT 다양성의 역기능 측면보다 순기능 측면을 강화시킨다면 결과적으로 TMT 다양성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이나, 그 반대의 상황에서는 다양성이 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 따라서 단순히 TMT 다양성과 성과간의 주효과에만 집중하기 보다는, 다양한 상황변수의 특성을 고려해서 '언제', '어디서', 또는 '어떻게' 다양성의 긍정적 혹은 부정적인 측면이 강화되어 성과에 보다 직접적인 영향을 미치는지 여부를 밝히는 것이 중요하다고 할 수 있다(Joshi & Roh, 2009).

이상에서 언급한 문제의식 하에서 가장 시급한 연구가 필요한 부분은 바로 TMT의 다양성과 조직성과의 연관성에 대한 보다 체계적이고 종합적인 분석이다. 따라서 본 연구에서는 먼저 과거 실증연구결과를 정량적이고 체계적인 방법을 통해 분석하는 메타분석을 활용함으로써 TMT 다양성과 기업성과의 관계에 대한 보다 종합적이고 명확한 이해를 얻고자 한다. TMT 다양성 관련한 지난 메타분석 연구(Certo et al., 2006)가 비교적 한정된 샘플에 의존하고 있고 이미 8년여 전의 연구결과라는 점을 감안한다면, 본 연구는 TMT 다양성과 조직성과 관계성에 대한 보다 포괄적이고 업데이트된 연구결과를 보고할 수 있을 것으로 기대된다. 본 연구에서는 지난 30여년 간의 과거 실증연구에서 주로 다루어 온 변수를 중심으로 종합적인 분석을 실시하고자 하는데, 즉, TMT의 다양성 요소는 직무중심 요소(업무경험, 교육경험, 근속연한)에 초점을 맞추고, 다양성이 영향을 미치는 조직의 최종적인 성과변수로서는 기업의 종합적 재무, 운영성과를 나타내는 지표들(예: ROA, ROE 등)에 초점을 두고 분석을 실시하고자 한다.

본 연구의 보다 주요한 목적은 메타분석 기법을 통해 TMT가 직면하고 있는 다양한 상황변수들이 어떻게 TMT 다양성과 조직성과 간의 관계에 영향을 미치는지를 종합적으로 분석하고자 하는 것이다. 위에서 언급한 주 효과 분석이 우선적으로 이루어진 후, 구체적으로 본 연구에서는 지난 실증연구들에서 실제 활용된 샘플 등을 면밀히 분석해서 당시 TMT가 직면했던 상황적 변수들, 특히, 환경의 역동성(environmental dynamism), 기업의 규모, TMT 멤버들의 팀 근속기간(team tenure) 등을 체계적으로 코딩하고 이들의 영향력을 통계적으로 분석하고자 한다. 이러한 다계층(multi-level)에 존재하

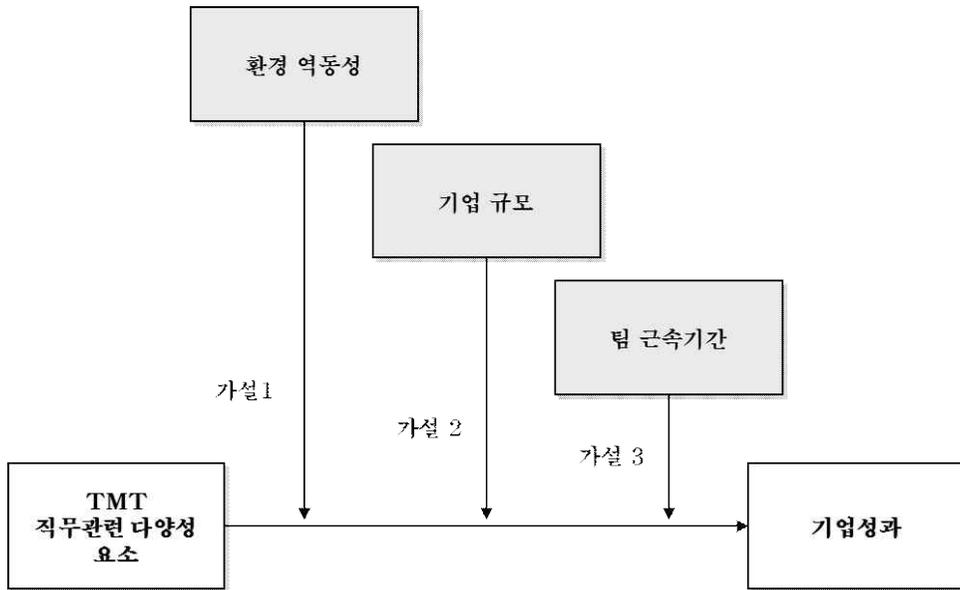
는 다양한 상황변인을 고려한 종합적인 테스트는 현실적으로 개별 실증연구에서는 실행이 쉽지 않으므로(샘플수집의 한계 등), 메타분석은 이러한 문제의식을 종합적으로 검증해 볼 수 있는 적절한 연구방법이라고 할 수 있을 것이다. 이런 점에서 본 연구는 TMT 다양성과 기업성과 간 관계에 대한 보다 명확한 이해를 제공함은 물론, 지난 10여년이 넘는 동안 많은 학자들이 지속적으로 주장해온 TMT 다양성의 상황론적 관점(contingency perspective) (이호욱 & 박중훈, 2005; Carpenter, 2002; Finkelstein & Hambrick, 1996)을 종합적으로, 특히 다계층적 측면에서 테스트해 볼 수 있는 좋은 기회라고 할 수 있다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 다음 절에서는 TMT의 다양성이 조직성과에 미치는 영향력에 대한 문헌을 고찰하고 이 관계를 조절하는 다양한 상황변수들(환경 역동성, 기업규모, 팀 근속기간)의 조절효과에 대한 가설을 설정할 것이다. 그 다음 절에서는 본 연구의 샘플(문헌조사), 코딩, 메타분석 방법에 대해 기술할 것이고, 자세한 메타분석 결과를 제시할 것이다. 마지막 절에서는 주요 연구결과를 중심으로 이론적, 실증적, 실무적 시사점에 대한 논의를 할 것이다. <그림 1>은 본 연구의 연구모델이다.

## II. 이론 및 가설설정

### 2.1 TMT 다양성과 기업성과

지난 1984년 Hambrick과 Mason이 최고경영진 관점(upper echelon perspective)을 제시한 영향력 있는 연구(Hambrick & Mason, 1984)가 출



〈그림 1〉 TMT 다양성과 기업성과간 관계를 설명하는 다계층 상황변수 연구

간된 이후, 학계에서는 TMT 멤버의 경험적, 인구 통계적 또는 인지적 특성의 이질적인 정도가 TMT의 전략적인 의사결정, 더 나아가 기업성과에 어떤 영향력을 미치는가에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다. 특히 지난 30여년 동안 학계에서는 최고경영진의 직무관련 다양성 요소(지난 업무경험, 교육배경 및 수준, 근속기간 등)가 기업의 성과에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 미치는지 여부에 대해 많은 실증연구가 진행된 바 있다(예: 백윤정, 정진철, & 최순권, 2002; 이호욱 & 박종훈, 2005; 조봉순 & 조경순, 2002; Bantel & Jackson, 1989; Hambrick et al., 1996). 하지만 앞에서 언급한 바와 같이 이러한 실증연구결과의 전반적인 패턴은 불분명한 편인데, 이는 다양성이 갖는 양면적인 특성, 그리고 이를 설명하는 서로 다른 이론적인 견해 때문이라고 할 수 있다.

지난 전략경영 학계에서 다수의 학자들은 TMT

의 직무관련 다양성은 일반적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 주장해 왔다. 이는 주로 다양성의 정보적인 측면에 초점을 맞춘 것으로 (information processing/decision making view), 이에 따르면 직무관련 다양성은 곧 최고경영진이 보유하고 있는 과업과 관련한 다양한 지식, 기술, 관점을 의미하고, 따라서 직무관련 다양성이 클수록 TMT는 복잡한 전략적 의사결정 문제에 대해 보다 창의적이고 다양한 대안을 모색할 수 있다(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992). 팀 내 존재하는 다양한 인지적인 자원을 통해 최고경영진은 보다 폭넓은 정보를 접할 수 있을 뿐 아니라, 전략적 의사결정을 위한 멤버 간 적극적 상호작용을 통해 보다 창의적인 과업갈등(task conflict)을 겪을 가능성이 크고 이는 보다 혁신적인 문제해결로 이어질 가능성이 크다(Amason, Liu, & Fu, 2010; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). 또

한 다양한 경험과 정보를 보유하고 있는 TMT의 경우 복잡한 환경으로부터 발생하는 기회와 위협요인을 보다 잘 식별할 수 있는 가능성이 크기 때문에, 외부 환경변화를 예측하고 이에 효과적으로 대응하는 능력이 비교적 동질적인 멤버로만 구성된 TMT에 비해 우수할 것으로 기대된다(Finkelstein, 1992; Hambrick & Mason, 1984).

하지만 TMT의 직무관련 다양성은 성과에 부정적인 영향력을 미칠 가능성 또한 갖고 있다. 다양성의 부정적인 측면에 주목하는 이러한 견해는 주로 사회 정체성(social identity) 이론(Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1979)에 근거를 두고 있다. 이에 따르면, 사람들은 기본적으로 본인의 자존감(self-esteem)을 유지, 향상하고자 하는 욕구를 갖고 있고 이는 타인과의 사회적 비교(social comparison)를 통해 이루어진다. 사회적 비교는 본인이 속한 사회적 범주(social category), 예를 들어 성별, 인종, 나이 등 인구통계학적 특성은 물론 지위, 업무배경, 교육배경 등 특성에 근거하여 스스로 집단구분을 하는 형태로 나타나게 되고(Brewer & Brown, 1998; Hewstone, Rubin, & Willis, 2002), 이런 집단화 과정에서 사람들은 본인과 유사한 배경특성을 가진 사람들을 내집단(in-group)으로 인식하고 호의적인 감정, 태도를 갖는 반면, 다른 특성을 지닌 사람들은 외집단(out-group)으로 분류하고 이에 대한 편견, 차별, 이질감 등의 부정적인 태도 및 행동을 갖는 경향이 있다(Brewer, 1979; Tajfel, 1982; Williams & O'Reilly, 1998). TMT 내에서도 마찬가지로 최고경영진들은 서로 다른 배경 및 경험을 지닌 멤버들에게 불편한 감정, 태도 또는 편견을 가질 수 있고, 이는 멤버 간 갈등(emotional 또는 relationship conflict)을 증가시키고 멤버 간 의사소통을 방해하며 팀의 응집력을

저하시키는 결과를 초래할 수 있다(예: Knight et al., 1999; Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005; Smith et al., 1994). 또한, 다양한 배경, 경험, 관점을 갖고 있는 멤버들은 동일한 문제에 대해서 서로 다른 해석을 할 가능성이 크고, 이러한 인식의 불일치(representation gap)는 효과적인 문제해결(예: 신속한 의사결정, 통일된 의견제시 등)에 장애물이 될 수 있다(Ancona & Caldwell, 1992; Hambrick & D'Aveni, 1992; Hambrick et al., 1996).

이상에서 언급한 바와 같이, TMT 다양성은 기업 성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 모두 미칠 수 있는 양면성을 갖고 있다. 과거 실증연구들에서 보이는 불분명한 패턴은 이런 서로 다른 이론적 이유에 근거한 것이라고 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 TMT 다양성이 기업 성과에 일률적으로 긍정적 혹은 부정적이라는 주장을 펼치기 보다는, 어떤 환경, 기업, 팀 수준 상황에서 다양성의 긍정적인 효과가 강화될 수 있는지(혹은 부정적인 영향력이 감소될 수 있는지) 여부를 이론적으로 고려한 상황론적 가설을 수립하고자 한다. 본 연구에서는 과거 연구에서 주요한 상황변인으로 조사되었거나 그 가능성에 대한 주장은 있었으나 실증적인 검증이 부족했다고 판단되는 변수들에 초점을 맞추고자 하는데, 구체적으로 환경의 역동성(환경 수준), 기업의 규모(조직 수준), 팀 근속기간(팀 수준)이 TMT 다양성 효과에 미치는 영향력을 메타분석 방법을 통해 종합적으로 검증해보고자 한다.

## 2.2 환경 역동성의 조절효과

기업 내 최고경영진의 역할에 초점을 두고 연구를 진행해 온 전략경영 학자들은 TMT 다양성과 환경

의 역동적 특성, 즉 환경의 불확실성, 불안정성, 변화 등 간의 상호작용이 전략적 의사결정 및 기업성과에 중요한 영향을 미친다고 주장해 왔다(Hambrick & Mason, 1984). 환경역동성은 지난 조직연구에서도 기업의 주요한 과업환경 중 하나로서 연구되어 왔고(예: Dess & Beard, 1984), 최고경영진의 기업 내 영향력, 의사결정과정에 있어서의 재량권 등에도 중요한 영향을 미친다고 알려진 바 있다(Hambrick & Abrahamson, 1995). 지난 TMT 다양성 연구에서 다른 주요한 환경변인, 예를 들어 산업환경의 호혜성, 국가별 문화특성 등의 영향력에 초점을 둔 연구들이 존재하나(예: Goll, Johnson, & Rasheed, 2007; Wiersema & Bird, 1993), 다수의 연구가 불확실성, 변화, 경쟁, 복잡성 등의 환경특성(본 연구에서는 이를 환경역동성으로 광범위하게 개념 정의)이 갖는 영향력, 이에 대응하는 TMT의 역할 등에 관심을 두고 실증연구를 실행하였다(예: 이호욱 & 박종훈, 2005; Cannella, Park, & Lee, 2008; Carpenter & Fredrickson, 2001; Hambrick et al., 1996; Keck, 1997; West & Schwenk, 1996).

일반적으로 불확실하고 변화가 큰 환경은 TMT에게 기존의 통용되는, 규격화된 틀을 강조하기 보다는 새롭고 보다 창의적인 대안을 요구한다. 이러한 환경에서는 상대적으로 다양한 인지적인 자원을 내부에 확보하고 있는 팀이 그렇지 않은 팀에 비해 정보처리 및 문제해결 과정에 있어서 더 효과적일 수 있다(Hambrick et al., 1996). 이는 외부환경의 불확실성이 클수록 환경의 변화를 종합적으로 분석, 예측하고 유연하게 대응하는 것이 중요한다(Hambrick & Mason, 1984), 다양한 개인적, 사회적 경험 및 견해를 가진 구성원들로 구성된 TMT는 더 넓은 지식기반과 정보연결망을 통해 더 다양한 출처를 통해

정보를 확보하고 활용할 수 있기 때문이다(Ancona & Caldwell, 1992). 또한 외부 환경자극이 불분명하고 변화무쌍해서 해석의 여지가 클수록 TMT 구성원들의 인지적 활동은 활발해지는데, 이런 상황에서 다양한 구성원들이 갖고 있는 견해, 경험적 특성 등이 정보처리, 문제해결 과정에 반영될 가능성이 커질 것이다(Finkelstein & Hambrick, 1996). 변화 및 새로움을 강조하는 환경적 자극에 반응하여 최고경영진들은 그들간의 인지적, 정보적인 측면의 차이를 적극 활용하여 보다 나은 대안을 찾으려 할 것이고(Tushman & Anderson, 1986; Wiersema & Bantel, 1992), 이러한 환경적응력, 창의적인 문제해결 능력 등은 궁극적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치리라 예상할 수 있다. 따라서 역동적 환경이 갖는 이러한 상황적 특성은 TMT 다양성이 갖는 정보적인 측면의 긍정적인 영향력을 크게 부각시키는 효과를 가져오고 이러한 조합(fit: 역동성과 다양성의 긍정적 측면)은 최종적으로 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 역동성이 큰 환경 하에서도 그 양면적 특성으로 인해 TMT 다양성의 부정적인 측면은 팀 내부에 여전히 존재할 수 있지만, 앞서 언급한 환경특성이 주는 강한 요구로 인해 이는 특별히 강화되거나 영향력이 두드러지지 않을 것이고 따라서 상대적으로 성과에 의미 있는 영향력을 미치지 않을 것이다(이호욱 & 박종훈, 2005).

반대로 환경자극이 비교적 명확하고, 기존의 정형화된 문제해결 방식을 선호하며, 새로운 정보를 많이 요구하지 않는 역동성 수준이 떨어지는(안정적이고 변화가 적은) 상황에서는 TMT 다양성의 정보적 측면의 장점은 오히려 성과창출에 부담으로 작용할 수 있다. 안정적인 환경 하에서 최고경영진들은 그들 간의 다양한 정보를 활용하여 새로운 대안을 찾

아닐 필요성을 느끼지 못할 것이고, 때로는 이런 행동들은 TMT 구성원들에게 비생산적인 행동으로 여겨질 가능성이 크다(Carpenter & Westphal, 2001; Finkelstein & Hambrick, 1990). 이러한 환경에서 다양성 수준이 높은 TMT는 그들의 정보적 장점을 활용할 만한 기회를 갖지 못하게 될 것이다(이호욱·박중훈, 2005). 오히려 구성원들이 혁신, 변화보다는 기존의 정형화된 틀에 집중하고 현상유지를 선호하게 되면서, 서로 다른 견해, 관점을 가진 사람들과의 교류, 이해를 불편하게 여기게 될 가능성이 커지고, 이는 결국 팀 내 응집력 저하, 관계갈등 등의 부정적인 효과를 불러일으킬 수 있을 것이다. 즉, 안정적이고 역동성이 떨어지는 환경 하에서는 다양성의 긍정적인 측면은 그 영향력이 크게 부각되지 못하는 반면 오히려 부정적인 측면이 활성화, 강화되어 성과에 반영되리라 예측할 수 있다. 따라서 이러한 환경 하에서는 인력 내 다양성 수준이 높은 TMT 보다는 오히려 동일한 경험을 공유하는 멤버들로 구성된 팀이 성과 창출에 더 효과적일 수 있다(Carpenter & Westphal, 2001; West & Schwenk, 1996).

이상의 논의에 근거하면, 환경의 역동성이 커질수록 TMT 다양성의 긍정적인 측면(인지자원의 다양성 등)은 기업성과에 더욱 크게 반영되는 반면, 상대적으로 안정적인 환경에서는 다양성의 긍정적인 측면 보다는 부정적인 특성(갈등, 응집력 저하 등)이 더 부각되고 성과에 반영될 가능성이 클 것이라고 예측할 수 있다. 일련의 실증연구들을 통해 위에서 제시하는 다양성과 환경역동성 간의 상호작용 패턴을 지지하는 연구결과를 확인할 수 있지만(이호욱 & 박중훈, 2005; Hambrick et al., 1996; Keck, 1997), 불분명한 상호작용 패턴을 보고하고 있는 연구 또한 존재하고 있는 실정이다(Carpenter &

Fredrickson, 2001; West & Schwenk, 1996). 따라서, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 수립하고, 환경역동성의 영향력에 대한 보다 종합적인 이해를 위해 이를 메타분석 방법을 통해 검증하고자 한다.

가설 1: 환경역동성은 TMT 다양성과 기업성과 간의 관계를 정(+ )적인 방향으로 조절할 것이다. 역동성이 큰 환경에서는 TMT 다양성은 기업성과와 정(+ )의 관계를 갖는 반면, 상대적으로 역동성 수준이 낮은 환경에서는 TMT 다양성과 기업성과의 관계는 부(-)의 형태를 가질 것이다.

## 2.3 기업 규모의 조절효과

앞 절에서 외부환경 수준 변인의 조절효과에 대해 논의하였으나, 본 절에서는 기업의 내부 환경이 다양성 효과에 미치는 영향력에 초점을 두고자 한다. Hambrick(1994), Carpenter(2002)등 여러 최고경영진 관점 학자들이 TMT 다양성의 영향력을 보다 명확하게 이해하기 위해서는 외부환경 외에도 TMT가 처한 조직 내의 사회적 상황(social context)에 대한 고려가 필요하다고 주장했음에도 불구하고, 이에 대한 체계적인 실증연구는 여전히 많지 않은 실정이다(이호욱 & 박중훈, 2005; Carpenter, 2002). 기업의 여러 내부 환경적 특성 중, 특히 기업의 규모는 조직수준에서 TMT 다양성의 영향력을 제한하거나 강화할 수 있는 중요한 사회적 변수 중의 하나일 수 있다. 지난 학계에서 기업의 크기가 조직 내 여러 관행 및 절차에 영향을 미치는 중요한 변수로 간주되어 왔음에도 불구하고(예: Cyert & March, 1963; Hannan & Freeman, 1984),

TMT 다양성의 영향력과 관련해서는 이론적, 실증적인 분석이 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 다양성 효과에 영향을 미치는 기업규모의 조절효과에 초점을 두고자 하는데, 이는 위에서 언급한 이론적, 실증적 필요성 외에도 기존 실증연구들로부터 자료수집의 용이성 또한 염두에 둔 선택이라 할 수 있다.

과거 연구에 따르면, 큰 규모의 기업이 많은 내·외부 자원을 확보하고 이를 보다 효과적으로 활용할 수 있는 관행을 개발하는데 더 유리한 측면을 갖는 장점이 있지만(Baron, 1984; Cyert & March, 1963; Haveman, 1993; Pfeffer & Salancik, 1978), 기업의 규모가 커질수록 조직 내 복잡성과 경직성 또한 커지게 되고, 이는 내부의 구조적 관성(structural inertia)을 형성할 수 있다(Hannan & Freeman, 1984). 구조적 관성이 커지면 현상 유지(status quo)를 선호하고 혁신과 변화를 거부하는 관료주의적 모멘텀이 조직 내 형성되게 된다(Hannan & Freeman, 1984; Tushman & Romanelli, 1985). 이러한 이유로 규모가 큰 조직은 일반적으로 익숙하지 않은 관점과 지식을 받아들이는데 적극적이지 않거나 도입과정에서 큰 내부 저항에 직면할 수 있고, 정치적인 알력이 발생할 수 있으며, 이는 TMT 다양성의 정보적 측면의 장점이 의사결정 과정에 반영되기 어려운 환경을 조성할 수 있으리라 예측할 수 있다. 성공을 통해 규모를 키운 거대 기업들이 종종 과거의 방식에만 집착을 해서 성공의 덫(success trap)에 빠져 혁신에 실패하는 경우(예: 소니社, 필립스社 등의 최근 사례) 또한 위와 같은 설명을 통해 이해가 가능할 것이다.

또한, 규모가 큰 기업의 관료주의적이고 공식적인 체계는 의사결정 과정에서 최고경영진들의 재량권(managerial discretion) 또는 멤버들의 적극적인

참여를 제한하거나 무력화하는 환경을 조성할 수 있다(Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Finkelstein, 1987). 즉, 이러한 구조적 제약이 큰 상황에서는 조직 내의 공식적인 룰이나 절차가 중요시되기 때문에 전략적 의사결정 과정에 TMT 멤버들의 다양성 배경특성이 반영될 여지가 적을 것이고, 반면에 현상유지 초점은 다양성을 성과창출에 일종의 부담으로 만들어 버릴 수 있다. 이러한 환경 하에서는, 앞 절에서 논의한 바와 유사하게, 정보적 측면의 다양성(긍정적 측면)은 활성화되기 어렵고 오히려 부정적 측면(구성원 간 응집력 부재, 의견갈등 등)이 부각되어 성과에 반영될 가능성이 크다. 반면에, 최고경영진 다양성의 긍정적 영향력은 일반적으로 규모가 큰 회사에서 보다는 크기가 작고 구조적인 제약이 적은 회사에서 더 크게 작용할 수 있다(Daily & Dalton, 1992; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). 기존의 관습과 구조적인 제약에서 자유롭기 때문에 더 큰 재량권을 가질 때, 즉 일종의 '전략적인 자유도(strategic degree of freedom, Porter, 1980)'가 존재할 때, TMT 멤버들은 새로운 문제해결책 제시를 위해 자발적 노력을 기울일 것이고 이는 결국 기업성과에 긍정적으로 반영될 것이라고 예측할 수 있다. 최고경영진들에게 회사의 발전(예: 신시장 개척을 통한 규모확장, 신제품 개발을 통한 시장지배력 확대, IT 벤처기업의 상장(IPO) 등)을 위한 높은 수준의 재량권이 부여될 때, 다양성은 창의적 전략적 의사결정을 위한 중요한 인지자원으로서 역할이 부각될 것이고 반면에 부정적인 측면의 영향력은 상대적으로 덜 성과에 반영될 것으로 예측할 수 있을 것이다.

이상 언급한 논리에 근거하여, 본 연구에서는 TMT 다양성과 기업성과의 관계에 영향을 미치는 기업 규모의 조절효과를 메타분석 방법을 통해 종합적으로

검증하고자 한다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 2: 기업의 규모는 TMT 다양성과 기업성과 간의 관계를 부(-)적인 방향으로 조절할 것이다. 상대적으로 규모가 작은 기업에서 TMT 다양성은 기업성과와 정(+)의 관계를 갖는 반면, 규모가 커질수록 TMT 다양성과 기업성과의 관계는 부(-)의 형태를 가질 것이다.

## 2.4 팀 근속기간의 조절효과

마지막으로 본 연구에서는 최고경영진의 팀 근속기간의 조절효과를 검증하고자 한다. 이는 팀 내 멤버들 간 상호작용에 보다 직접적인 영향력을 미칠 수 있는 팀 수준의 사회적 상황이라고 할 수 있는데, 기존 TMT 연구에서는 이러한 팀 내부수준의 상황변인에 대한 연구가 많이 부족한 실정이다(이호욱 & 박중훈, 2005; Carpenter, 2002). 본 연구에서는 시간효과(temporal effects)에 초점을 두고 최고경영진들의 팀 존속기간의 조절효과, 즉 멤버들이 시간을 함께 보낸 기간이 길수록 TMT 다양성의 효과가 어떻게 변화할 수 있는가 문제를 검증해 보고자 한다. 이러한 시간효과는 일부 TMT 다양성 연구에서 조사된 바 있으나(Carpenter, 2002; Bantel & Jackson, 1989), 주로 하위수준의 팀 연구에서 다양성효과에 영향을 미치는 중요한 변인으로 간주되어 왔다(예: Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993).

일련의 연구결과에 따르면, 다양성 수준이 높은 팀이 팀 형성초기에는 유사한 멤버로 구성된 팀보다 성과가 안 좋을 수 있지만, 시간에 지남에 따라 다양

성이 큰 팀의 성과가 다양성 수준이 떨어지는 팀의 성과를 앞서는 것으로 밝혀졌다(Harrison et al., 1998; Waston et al., 1993). 이는 다양한 배경을 지닌 팀 구성원들이 초기에는 서로의 차이에 적응하지 못하고 갈등, 업무의 비효율성 등을 겪을 수 있지만, 시간이 지남에 따라 서로의 특성에 익숙해지게 되고, 일시적인 편견에서 벗어나 보다 개인적인 이해가 가능하게 되면서 다양성의 부정적인 영향력은 감소되기 때문이다(Harrison et al., 1998). 오랜 기간 반복된 상호작용은 서로 다른 멤버들 간의 표면상 차이(surface level)의 두드러짐(salience) 효과를 감소시키는 반면(Gaertner & Dovidio, 2000), 멤버들이 보다 깊은 수준(deep level)의 정보, 즉 서로 다른 지식, 기술, 관점 등에 초점을 맞추게끔 유도하는 것으로 밝혀진 바 있다(Harrison et al., 1998; Huber & Lewis, 2010). 팀 구성원들이 오랜 기간에 걸쳐 서로간의 지식, 관점 등에 대한 이해를 공유하다 보면 팀 내 분산기억체계(transactive memory system: 누가 무엇을 알고 있는지, 특정 지식에 접근을 위해서는 어떻게 해야 하는지 등에 대한 팀원들의 공통된 이해, Wegner, 1986)를 형성할 수 있고(van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004), 이러한 기억분산체계의 존재는 팀 내 다양한 정보의 빠르고 효과적인 처리를 촉진시킬 수 있다(Lewis, 2003).

이상의 논리에 근거하면, TMT 멤버들의 팀 근속기간이 늘어날수록 지속적인 접촉과 이해를 통해 다양성의 부정적 효과는 감소하는 반면(Allport, 1954; Gaertner & Dovidio, 2000), 긍정적 효과(다양한 정보처리, 창의적 문제해결 등)는 증가하여 결과적으로 다양성은 기업성과에 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 즉, 이는 팀 구성 초기에는 갈등, 응집력 저하 등의 부정적 측면이 상대적으로

로 더 강화되어 성과에 반영되는 반면, 어느 정도 시간이 지나면 다양성의 긍정적인 측면(인지적, 정보 다양성)이 오히려 강화되어 전반 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 상호작용 매커니즘이 작동된 결과라고 할 수 있다. 이러한 상호작용과 관련하여 과거 TMT 연구에서도 일부 이러한 패턴을 지지하는 결과를 보고한 바 있다(Bantel & Jackson, 1989; Carpenter, 2002). 본 연구에서는 TMT 다양성 효과를 조절하는 시간의 영향력을 메타분석을 통해 보다 종합적으로 분석, 이해하고자 다음의 가설을 제시하고 검증하고자 한다.

가설 3: TMT의 팀 근속기간은 TMT 다양성과 기업성과 간의 관계를 정(+ )적인 방향으로 조절할 것이다. 근속기간이 상대적으로 짧은 팀에서는 TMT 다양성은 기업성과와 부(-)의 관계를 갖는 반면, 팀 근속기간이 늘어날수록 TMT 다양성과 기업성과의 관계는 정(+ )의 형태를 가질 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 문헌조사 및 샘플

메타분석의 분석대상은 해당주제의 지난 실증연구들이기 때문에, 기존 문헌을 철저하게 조사하고 이를 정형화된 틀에 근거해 코딩하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 우선 문헌조사를 위해 TMT 직무관련 다양성 요소(업무경험, 교육배경, 조직 근무기간)와 기업의 운용 및 재무성과(ROA, ROE,

sales growth, market share increase, productivity 등 기업의 전반적 경영성과를 나타내는 지표) 간의 연관성을 연구한 지난 실증연구를 온라인 검색엔진(예: ABI/Inform, SocIndex, PsycInfo, EconLit)을 이용하여 검색하였다(Hambrick & Mason의 1984년 논문 이후부터 최근 2013년까지 출간된 관련 실증연구들에 대한 전수조사 실시). 관련 주제의 지난 리뷰논문들(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Certo et al., 2006)도 문헌조사에 적극 활용하였다. 논문이 완성되었으나 여러 가지 이유로 아직 출간되지 않은 논문들(file-drawer 연구)도 분석에 포함하기 위해(Rosenthal, 1979), 경영일반 및 전략경영 관련 주요학회에 지난 5년여 간 발표된 논문들을 검색함은 물론, 미발표 학위논문들도 전문 검색엔진(Proquest Digital Dissertations)을 통해 추가 검색하였다. 이러한 다각도의 과정을 걸쳐 확인된 실증연구 중, TMT의 각 다양성 요소와 기업성과 간의 상관관계(correlation)을 보고한 논문, 또는 상관관계를 계산할 수 있는 충분한 정보(예: 평균과 표준편차, 카이제곱값, t 또는 F값 등)를 제공하는 논문만이 본 분석의 최종샘플로 포함되었다. TMT 다양성 관련 실증연구 중 본 연구의 관심사에서 벗어나는 연구들, 즉 TMT의 다른 다양성 요소(예: 성별, 인종 등의 인구통계학적 요소 또는 성격, 가치관 등 인지/심리적 요인)를 연구한 논문, 최종 기업성과가 아닌 전략적 의사결정이나 과정(예: 의사결정의 중요성/속도, 의사결정 과정, 전략 변화, 기업다각화 결정 등)를 연구한 논문, 또는 개인수준의 결과변인(예: 이직, 조직몰입 등)을 조사한 논문 등은 본 연구샘플에서 제외되었다. 이러한 문헌조사 결과 총 42개의 연구(총 13,478 팀)에서 81개의 효과크기(상관관계)를 도출하였고 이를 본 연구의 메타분석에 활용하였다(분석에 포함된 최종

실증연구 목록은 참고문헌에 별도 표시함).

### 3.2 코딩절차

선택된 논문들을 대상으로 저자 및 2명의 연구조원이 독립적으로 코딩을 실시하였다. 각각의 논문에서 상관관계(각 다양성 요소와 기업성과 간 관계), 표본규모, 팀 크기, 팀 평균 근속기간, 척도의 신뢰도(기업성과 측정에 있어서 주관적 척도가 사용된 경우), 산업종류 및 특성 등의 객관적 정보를 추출하여 사전에 합의된 코딩표에 기록하였다.

본 연구에 활용된 조절변수(환경역동성, 기업 규모)를 코딩하기 위해서는 보다 추가적인 절차가 필요하였다. 먼저 지난 연구표본들의 환경역동성 정도를 판단하기 위해서 분석에 포함된 실증연구들의 표본에 대한 설명(주로 각 실증연구의 연구방법 섹션)을 면밀히 분석한 후, 이에 대한 내용분석(content analysis)를 실시하였다. 환경의 역동성을 나타내는 특정 키워드, 예를 들어 불확실성(uncertainty/complexity), 변화(change), 불안정성(instability/turbulence), 경쟁(competition) 등의 단어가 자주 등장하는 경우와 그렇지 않은 경우를 구분하여 샘플을 두 개의 범주, 즉 "역동성이 큰 환경"과 "비교적 안정적인 환경"으로 구분하였다(Hambrick et al., 1996). "비교적 안정적인 환경"에 해당하는 샘플의 경우, 단순/안정(routine/stable), 산업의 성숙도(maturity), 높은 수준의 규제(high regulation), 독점(monopoly) 등의 키워드를 따로 활용하여 분석한 후 이러한 단어들이 검색되고 중요하게 다루어지는 경우 이에 포함시켰다. 본 기준에 따른 분석 결과, 예를 들어, 치열한 경쟁양상을 보이고 있는 산업(예: 실리콘 밸리의 반도체기업), 정부규제 해제 후 새로운 경쟁양상에 돌입한 경우(예: 항공산업), M&A

상황, IPO 상황 등이 "역동성이 큰 환경"으로 구분되었고, 성숙한 산업군에 속해있거나 독과점, 정부규제 등으로 인해 상대적인 경쟁정도가 약하고 변화의 필요성이 상대적으로 덜 강조되는 경우(예: 각종 유틸리티, 석유연료 가공산업, 가구제조업 등)는 "비교적 안정적인 환경"으로 구분되었다. 또한 산업별 환경역동성 정도를 측정, 구분한 지난 연구결과를 참고하여(예: Dess & Beard, 1984), 일반적으로 높은 수준의 역동성을 보이는 산업군(예: IT, 연구개발 서비스, 제약 등)에 속한 기업샘플과 상대적으로 역동성 수준이 낮은 산업군(예: 건설, 기계장치 산업, 일반 제조업 등)에 속한 기업샘플을 구분하여(연구표본에 명시된 산업명 및 SIC 코드를 기준으로 매칭) 이를 분석대상에 포함하였다. 총 21개 연구가 본 분석에 포함되었다. 위에서 언급한 기준에 따른 구분이 명확하지 않은 경우, 예를 들어, 다양한 산업에서 표본이 추출되었거나(총 19개 연구), 해당 논문에서 환경 또는 산업 등에 대한 정보를 추출, 판단하기 어려운 경우(총 2개 연구) 본 환경역동성의 조절효과 분석대상에서 제외하였다.

기업규모 코딩을 위해서 내용분석 방법이 다시 한번 활용되었다. 본 연구에 포함된 샘플의 다수는 기업규모를 나타내는 지표로서 총 종업원수를 보고하고 있었으나, 종업원의 규모는 산업특성, 환경 등에 따라 큰 영향을 받을 수 있고, 과거 많은 실증연구들이 총 자산(total assets), 총 매출(total revenue, sales) 등의 다른 여러 지표를 기업의 규모를 나타내는 지표로서 활용하였다. 따라서 다양한 산업을 포괄하고 있는 본 연구의 샘플특성을 감안했을 때 종업원 수 또는 다른 특정 지표를 일괄적인 기준으로 삼아 기업규모를 판단하는데 활용하는 것은 현실적인 문제가 있을 수 있다. 이러한 이유로, 본 연구에서는 환경역동성의 경우와 마찬가지로, 각 실증연구

구의 연구방법/표본설명 섹션에 대한 내용분석을 통해 기업의 규모를 나타낼 수 있는 정보를 추출하였다. 대부분의 실증연구들은 샘플기업의 규모에 대한 직간접적인 정보를 제공하고 있었다. 이에 근거하여 샘플을 규모가 큰 조직과 상대적으로 작은 조직으로 구분하였는데, '큰 조직'의 범주에는 Fortune 500/1000 list 등에 포함된 기업, 해당 산업의 대표기업, 다각화된 글로벌 기업 등으로 표현된 경우가 포함되었고(총 17개 연구), '작은 기업'의 범주에는 벤처기업, 창업 후 얼마 지나지 않은 기업(start-ups), 그 외 소규모 기업으로 명시된 경우(총 11개 연구) 등이 포함되었다. 기업규모 관련 정보가 분명하지 않거나 혼재된 샘플을 사용한 실증연구의 경우 본 조절효과 분석대상에서 제외하였다.

전반적인 코딩절차의 정확성을 위해(특히 비교적 주관적인 판단이 필요한 조절변수의 코딩관련) 코딩 참여자 간의 일치도(inter-rater reliability)를 검증하였다. 우선 사전에 정해진 코딩기준에 의거하여 대표적인 5개의 논문에 대한 코딩을 실시한 후 판단의 일치도를 검증하였는데, 코딩 참여자간 신뢰도는 92%였다. 불일치의 원인에 대해 논의한 후 다시 코딩기준을 마련하였고 이에 근거하여 또 다른 5개의 논문을 코딩한 결과 참여자간 일치도는 100%에 도달하였다. 이후 남은 논문들도 같은 기준에 의해 코딩을 하였다.

### 3.3 메타분석 방법

메타분석을 위해 주로 Hedge & Olkin(1985) 등의 연구자들이 제안한 분석 방법론을 활용하였다. 먼저 분석에 포함된 개별 연구에서 상관계수를 추출하였는데, 이를 역 분산 가중치(inverse variance weights) 및 Fisher의 Z-변환 방법을 통해 가중평

균값(weighted mean  $r$ )으로 변환, 계산하였다(Hedge & Olkin, 1985; Lipsey & Wilson, 2001). 도출된 평균 상관관계의 보다 정확한 이해(범위 및 통계적 유의성)를 위해 95% 신뢰구간(confidence interval)을 계산하였다. 또한 본 연구에서는 failsafe  $k$ 를 계산하였는데, 이는 메타분석 결과의 정확성 또는 강건성(robustness)를 나타내는 지표로서, 통계적으로 유의미하다고 밝혀진 해당 상관관계가 그 통계적 유의성을 잃기 위해서는( $p < .05$  수준으로 기본설정) 얼마나 많은 수의 file drawer 연구(실증연구가 실시되었으나 null finding 즉 유의미한 연구결과를 보이지 못해 실제 발표되지 못하고 연구자의 서랍 속에 남아있으리라 추정되는 논문)가 필요한지를 보여주는 지표이다(Orwin, 1983; Rosenthal, 1979). 조절변수의 존재유무 가능성 판단을 위해 분석에 포함된 효과크기들의 분포의 동질성을 나타내는 Q 지표(homogeneity Q)를 계산하였는데, Q 지표가 유의미한 경우 분석에 포함된 효과크기 간 충분한 분산(variance)이 존재하고 따라서 조절변수의 가능성이 있다는 것을 의미한다(Hedge & Olkin, 1985; Lipsey & Wilson, 2001).

조절효과의 보다 정확하고 효과적인 분석을 위해 본 연구에서는 코딩된 변수의 특성에 맞춰 두 가지 방법, 즉 집단분석(categorical analysis)과 연속 분석(continuous analysis) 방법을 각각 활용하였다(Hedge & Olkin, 1985; Lipsey & Wilson, 2001). 범주형 변수로 코딩된 조절변수의 경우(환경역동성, 기업의 규모) 각 소집단(subgroup) 간 차이를 비교, 분석하는 집단분석을 실시하였다. 이는 각 소집단 별 평균 상관관계(weighted mean  $r$ )를 계산한 후 그 차이의 통계적 유의성을 판단하는 분석방법으로, 집단 간 차이를 나타내는  $Q_B$  지표

(between-class goodness-of-fit statistics)를 계산한 후 그 유의성을 판단하게 된다(Lipsey & Wilson, 2001). 연속변수인 팀의 평균 근속기간의 경우 weighted least squares(WLS) 회귀분석 방법을 활용하여 분석을 하였고(Hedge & Olkin, 1985), 여기에서 도출되는  $Q_R$  지표(overall fit of the regression model due to the regression, 회귀분석의 F값과 같은 의미)의 유의성 판단을 통해 해당 회귀모델의 통계적 유의성, 즉 조절효과의 유의성을 판단할 수 있다(Lipsey & Wilson, 2001). WLS 회귀분석 결과 도출되는  $R^2$  값은 해당 조절변수(독립변수)가 TMT 다양성과 성과 간 관계(종속변수)의 분산을 어느 정도 설명하고 있는지를 나타내고, 회귀지수( $\beta$ 값)를 통해 조절효과의 방향성(긍정적 혹은 부정적) 및 회귀모델의 통계적 유의성 또한 점검할 수 있다(Glass, McGaw, & Smith, 1981).

#### IV. 연구결과

TMT 다양성 요소와 기업성과 간 관계에 관한 메타분석 결과가 <표 1>에 제시되었다. 81개의 효과 크기(총 13,478개 팀)를 통해 분석한 결과에 따르면, 전반적으로 TMT 직무관련 다양성 요소는 기업 성과와 긍정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다( $r=.04$ ,  $k=81$ , 95% CI=.02-.05,  $p < .001$ ). 보다 정밀한 이해를 위해 분석에 포함된 개별 다양성 요소와 기업성과 간의 관계 또한 살펴보았는데, 업무경험(functional background)이 성과와 가장 강한 긍정적 상관관계를 보였고( $r=.06$ ,  $k=42$ , 95% CI=.03-.08,  $p < .001$ ), 교육경험(educational experience) 또한 긍정적인 상관관계를 보였다( $r=.03$ ,  $k=24$ , 95% CI=.01-.07,  $p < .05$ ). 조직수준 연구의 특성 상 개인수준 연구 등에 비해 상관관계의 절대적인 크기가 작은 경향이 있지만, <표 1>의 failsafe k 결과에서 알 수 있듯 본 메타분석을 통해 얻어진 평균상관관계가 통계적인 유의성을 잃기 위해서는 상당한 수의 file-drawer 연구들이

<표 1> TMT 다양성 요소와 기업성과 간의 관계 메타분석 결과

다양성 요소	Effect Sizes ( <i>k</i> )	Total Teams ( <i>N</i> )	Weighted Mean <i>r</i>	95% Confidence Interval	Failsafe <i>k</i>	<i>Q</i>
TMT 다양성 요소	81	13,478	.04***	.02, .05	126	170.43***
업무경험	42	7,440	.06***	.03, .08	81	
교육경험	24	3,867	.03*	.01, .07	7	
근무연한	15	2,171	-.03	-.07, .02		

*k* = 분석에 포함된 상관관계의 수; *N* = 분석에 포함된 팀의 총 합.

\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

필요한 것을 알 수 있다(다양성 요소 전체분석의 경우  $k=126$ , 업무경험 다양성의 경우  $k=81$ , 교육 경험 다양성의 경우  $k=7$ ). 반면에 본 연구에서 근무연한(company tenure)의 다양성은 기업성과와 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 분석의 용이성 및 샘플의 한계 등을 고려하여 이후의 조절효과 분석에서는 TMT 다양성 요소를 모두 함께 고려하여 분석을 실시하였다.

〈표 1〉에서는 또한 분석에 포함된 효과크기들 분포의 동질성 정도를 나타내는 Q 지표가 보고되어 있는데( $Q=170.43$ ,  $p < .001$ ), 이에 따르면 분석에 포함된 상관관계 간 상당한 수준의 분산이 존재하며 따라서 이를 설명할 수 있는 잠재적인 조절변수의 가능성을 강하게 시사하고 있다.

〈표 2〉는 환경 역동성 및 기업규모의 조절효과를 집단분석을 통해 분석한 결과를 보고하고 있다. 가설 1에서는 환경 역동성 정도의 긍정적인 조절효과, 즉 역동성이 큰 환경에서 TMT 다양성의 긍정적인

효과를, 반면에 역동성이 떨어지는, 상대적으로 안정적인 환경에서는 다양성의 부정적인 효과를 예측하고 있다. 〈표 2〉의 집단분석 결과는 이를 부분적으로 지지하고 있다. 예상과 같이 역동성이 큰 환경에서는 다양성의 효과가 상당히 긍정적인 것으로 나타났다( $r=.08$ ,  $k=28$ , 95% CI=.05-.12,  $p < .001$ ), failsafe k 또한 60개로 본 결과의 통계적 유의성이 사라지기 위해서는 이미 지난 실증연구에서 축적된 연구들의 수( $k=28$ ) 두 배 이상의 null findings 연구가 필요함을 보이고 있다. 반면, 상대적으로 안정적인 환경에서는 역동적인 환경에서와 달리 TMT 다양성 요소는 성과와 약한 부정적인 관계성을 보이고 있으나( $r=-.03$ ,  $k=14$ , 95% CI=-.08-.00,  $p > .10$ ) 이는 통계적인 유의성을 보이고 있지 않다. 그러나  $Q_B$  지표에서도 볼 수 있듯 ( $Q_B[1]=21.96$ ,  $p < .001$ ), 두 집단(역동성이 큰 환경과 상대적으로 안정적인 환경)은 그 패턴에 있어서 분명한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 환경 역동성 및 기업규모의 조절효과 메타분석 결과

조절변수	Effect Sizes ( <i>k</i> )	Total Teams ( <i>N</i> )	Weighted Mean <i>r</i>	95% Confidence Interval	Failsafe <i>k</i>	$Q_B$
환경 역동성 (가설 1)						21.96***
상대적으로 안정적 환경	14	2,439	-.03	-.08, .00		
역동성이 큰 환경	28	3,845	.08***	.05, .12	60	
기업 규모 (가설 2)						35.09***
작은 규모의 기업	17	2,389	.13***	.09, .17	49	
큰 규모의 기업	30	6,910	-.01	-.04, .01		

$k$  = 분석에 포함된 상관관계의 수;  $N$  = 분석에 포함된 팀의 총 합.

\*\*\*  $p < .001$

가설 2는 기업규모의 부정적인 조절효과 즉, 규모가 작은 기업에서는 TMT 다양성의 긍정적인 효과를, 규모가 큰 기업에서는 다양성의 부정적인 효과를 예측하고 있다. <표 2>의 집단분석 결과는 역시 이를 부분적으로 지지하고 있다. 우선  $Q_B$  지표에서 알 수 있듯( $Q_B[1]=35.09, p < .001$ ) 두 집단(작은 규모, 큰 규모의 기업환경) 간 분명한 차이가 존재하고 이는 두 집단 간 신뢰구간이 전혀 겹치지 않는 것으로도 확인 가능하다. 예상한 바와 같이, 작은 규모의 기업에서 TMT 다양성은 기업성과와 상당히 긍정적인 상관관계를 보인 반면( $r=.13, k=17, 95\% CI=.09-.17, p < .001, failsafe k=49$ ), 큰 규모의 기업환경에서는 다양성과 기업성과 간 유의미한 관계를 찾을 수 없었다(약한 부정적인 관계

의 패턴만을 보임).

마지막으로 <표 3-1> 및 <표 3-2>는 팀 평균 근속연한이 TMT 다양성과 기업성과 간 관계에 미치는 조절효과를 연속분석(WLS 회귀분석) 및 집단분석 방법으로 메타 분석한 결과를 보고한 것이다. 가설 3은 팀 근속연한의 긍정적인 조절효과를 예측하고 있는데, 즉 TMT 멤버들이 함께 팀에서 보낸 시간이 길어질수록 TMT 다양성의 부정적인 영향력은 줄어들고 긍정적인 영향력은 오히려 강화될 것이라는 것이다. <표 3-1>은 이를 지지하는 결과를 보고하고 있다. 가설 3에서 예상한 바와 같이, 팀 근속연한은 TMT 다양성과 기업성과 간 관계에 긍정적 영향을 행사하고 있음을 확인할 수 있다( $\beta=.44, p < .01$ ). 또한 팀 근속연한은 다양성과 성과 간 상관

<표 3-1> 팀 평균 근속연한의 조절효과 메타분석 결과(연속분석)

조절 변수	Effect Sizes (k)	Total Teams (N)	$\beta$	$R^2$	$Q_R$
팀 평균 근속연수 (가설 3)	28	4,765	.44**	.20	9.19**

k = 분석에 포함된 상관관계의 수; N = 분석에 포함된 팀의 총 합.

\*\* p < .01

<표 3-2> 팀 평균 근속연한의 조절효과 메타분석 결과(집단분석)

조절 변수	Effect Sizes (k)	Total Teams (N)	Weighted Mean r	95% Confidence Interval	Failsafe k	$Q_B$
팀 평균 근속연수 (가설 3)						7.79**
평균 이하 (< 7.3년)	14	1,591	-.01	-.05, .05		
평균 이상 (> 7.3년)	14	3,174	.08***	.05, .12	26	

k = 분석에 포함된 상관관계의 수; N = 분석에 포함된 팀의 총 합.

\*\* p < .01; \*\*\* p < .001

관계에 존재하는 분산의 상당한 부분을 설명하고 있음을 알 수 있다( $R^2=.20$ ). WLS 회귀모델의 전반적인 모델 적합성을 보여주는  $Q_R$  지표 또한 유의미한 결과를 보여주고 있는 것을 표에서 확인할 수 있다( $Q_R(1)=9.19$ ,  $k=28$ ,  $p < .01$ ). 보다 구체적인 조절효과의 패턴 이해를 위해 팀 근속기간을 두 집단으로 나누어(표본평균 이하 및 평균이상 집단의 비교) 집단분석을 추가적으로 실시하였는데, 앞서 예상한 패턴을 보다 분명하게 보여주고 있다(표 3-2 참고). 즉, 비교적 팀 근속연한이 짧은 팀(평균 이하, < 7.3년)에서는 다양성과 성과 간 유의미한 관계가 확인되지 않은 반면( $r=-.01$ ,  $k=14$ , 95% CI $=-.05-.05$ ,  $p > .10$ ), 근속기간이 긴 팀(평균 근속연한 7.3년 이상)에서는 긍정적인 상관관계를 검증할 수 있었다( $r=.08$ ,  $k=14$ , 95% CI $=.05-.12$ ,  $p < .001$ ). 집단 간에 유의미한 통계적인 차이 또한 확인할 수 있었다( $Q_B(1)=7.79$ ,  $p < .01$ ).

## V. 논의 및 결론

본 연구의 주요한 목적은 지난 TMT 다양성과 기업성과 간의 관계를 조사한 실증연구들에서 나타난 불분명한 패턴을 밝히기 위함이고, 이를 위해 메타분석 방법을 통한 종합적인 조사를 실시하였다. 또한 본 연구에서는 기업의 내·외부 환경에 존재하는 다차원적인 상황변수의 영향력을 고려하였는데, 구체적으로 이들이 어떻게 다양성과 성과간의 관계를 조절(강화 또는 약화)하는지를 정량적이고 체계적인 방법을 통해 분석을 실시하였다. 분석을 위해서 지난 30여년 간 실시, 출간되었던 관련 실증연구 42개(81개 효과크기 및 13,478개 팀)가 샘플에 포함

되었다. 기존의 메타분석(Certo et al., 2006)이 한정된 샘플에 근거한 부분적인 조사에 그쳤다면, 본 연구는 보다 종합적인 분석을 실시하는 첫 시도가 될 것이고, 이는 지난 연구에 대한 일종의 업데이트된 조사 및 보고로서 기능할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 본 연구의 주요 초점인 다차원적인 상황변수의 영향력에 대한 메타분석 연구는 지난 학계에서 아직 체계적으로 분석이 시도된 바가 없다는 점에서 본 연구의 학술적인 의미를 찾을 수 있을 것이다.

전반적으로 본 연구의 결과는 지난 학계에서 많은 학자들이 주장해 온 TMT 다양성 효과의 상황론적 관점에 근거한 이해의 중요성을 실증적으로 확인해주고 있다(이호욱 & 박종훈, 2005; Carpenter, 2002; Finkelstein & Hambrick, 1996). 연구 결과에 따르면, TMT의 직무관련 다양성이 기업성과에 일반적으로 약한 긍정적인 상관관계를 갖는 반면( $r = .04$ ,  $p < .001$ ), 이러한 긍정적인 영향력은 역동성이 큰 환경( $r = .08$ ,  $p < .001$ ), 그리고 비교적 작은 규모의 기업환경( $r = .13$ ,  $p < .001$ )에서 두 배 혹은 세 배 이상으로 배가되는 패턴을 보였다. 반면에 상대적으로 안정적인 환경, 비교적 규모가 큰 기업환경에서는 기업성과에 대한 다양성의 영향력은 두드러지게 나타나지 않았다. 또한 WLS 회귀분석 결과에 따르면, 팀 근속연한은 TMT 다양성과 기업성과 간 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 밝혀졌다( $\beta = .44$ ,  $p < .01$ ). 조직수준의 현장연구의 특성 상 본 분석에서 도출된 평균 상관관계의 크기가 개인 또는 팀 수준에서 실시된 메타분석 결과에 비해 전반적으로 작은 경향이 있지만, 각 상황변수의 수준에 따라 그 영향력의 크기 차이는 상당하고, 조절효과 분석결과에서 볼 수 있듯이, 이는 통계적으로도 분명한 패턴을 보이고 있는 것을 알 수 있

다. 결과적으로 본 연구결과는, 보다 상황론적인 관점에 근거하여 지난 학계에 존재해 온 TMT 다양성 연구의 효용성에 대한 의문(Priem, Lyon, & Dess, 1999; West & Schwenk, 1996)에 대한 일종의 종합된 형태의 답을 제시할 수 있으리라 판단된다. 이러한 상황론적 관점은, TMT 다양성의 영향력에 대한 성급한 일반화 또는 포괄적인 판단을 내리기 보다는, 다양성이 성과에 영향을 미치는 매커니즘에 대한 보다 정밀하고 체계적인 이해, 즉 “언제”, “어디서” 또는 “어떻게” 다양성이 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 이해를 돕는데 큰 기여를 할 수 있을 것이다(Carpenter, 2002; Johns, 2006; Joshi & Roh, 2009).

앞에서 논의한 바와 같이, 본 연구가 갖는 주요한 학술적 의의는 메타분석 방법을 통해 다양한 수준(기업환경, 조직특성, 팀 내부 특성)에 존재하는 대표적인 상황변수를 고려해서 TMT 다양성과의 상호작용 효과에 대한 체계적인 분석을 시도했다는 것이다. 특히 기업내부(규모), 팀 내부상황(팀 근속기간)에 대한 본 연구의 초점은 기존의 연구에서 종종 간과되어 왔던 부분이다. 이러한 근접환경(proximal context)이 다양한 TMT 멤버들 간의 상호작용 및 의사결정에 보다 직접적인 영향력을 행사할 수 있는 중요한 변수라는 점을 감안한다면, 본 연구의 다계층적 접근은 상당히 의미있는 시도라고 할 수 있을 것이다. 이는 추후 TMT 다양성 연구에도 많은 새로운 시사점을 제시할 수 있으리라 기대한다. 또한 본 연구를 통해 다계층 상황변수들과의 상호작용을 통해 TMT 다양성이 언제, 어디서, 어떻게 성과에 영향을 미치는지에 대한 보다 정밀한 이해를 얻을 수 있으리라 기대하는데, 이는 지난 조직수준 다양성 연구에서 종종 지적되었던 ‘블랙박스’(Lawrence, 1997) 내부를 입체적으로 들여다볼 수 있는 하나의

관점을 제시했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 결과는 위에서 제시한 것처럼 학문적으로 기여할 수 있을 뿐만 아니라 다음과 같은 측면에서 실무적으로도 기여할 수 있다. 먼저, 본 연구결과는 기업이 처한 내부적, 외부적 상황에 따라 TMT의 어떤 구성특성이 기업성과 창출에 가장 효과적일 수 있을까라는 의문에 대한 실무적인 시사점을 제시할 수 있다. 예를 들면, 큰 불확실성 안에서 치열한 경쟁을 치러야 하는 상황에 처한 기업이라면, 보다 다양한 배경을 가진 멤버들로 구성된 TMT가 성과 창출에 효과적일 수 있다. 상대적으로 규모가 작고 역사가 오래되지 않은 기업들이 이미 시장에 오랜 기간 자리를 잡고 규모를 키워 온 기업들을 상대로 차별적인 경쟁력을 확보하기 위해서는, TMT 구성원의 다양성을 늘리는 방법(예: 다양한 업무배경을 지닌 임원들로 TMT 구성, 여성임원, 외국인임원 등의 과감한 기용 등)을 적극적으로 고려할 수 있다. 또한 다양한 배경을 가진 멤버로 구성된 TMT의 경우 각 최고경영진들의 이직을 방지하고 안정적인 멤버쉽을 운영하고자 하는 노력이 특히 중요할 수 있는데, 이는 본 연구결과에 나타난 바와 같이 다양한 멤버들은 어느 정도 시간이 지난 후, 즉 서로의 차이에 대한 보다 깊은 이해가 이루어진 후에야 팀 내 긍정적인 분위기(team chemistry)가 형성될 수 있고, 따라서 다양성의 긍정적인 효과를 극대화할 수 있는 가능성이 커지기 때문이다.

인력의 다양성이 많은 기업들에게 중요한 과제이고 피할 수 없는 현실이라는 상황인식 하에서, 본 연구결과는 기업들의 다양성관리 프로그램의 활용 및 운영에 대한 시사점 또한 제시할 수 있을 것이다. 예를 들면, 다양성의 부정적인 요소가 부각될 위험에 처한 상황(예: 규제, 독과점 등으로 상대적으로 역동성이 떨어지는 기업 환경, 관료주의적 특성, 정치

적 알력이 큰 기업 내부환경, 최고경영진의 잦은 이직 등으로 인해 팀 멤버 간 공통 근무기간이 짧은 경우 등)에 처한 기업의 경우, 다양성교육에 적극적인 투자를 고려할 수 있을 것이다. 다양한 가치 및 의견의 존재가능성, 갈등가능성, 이에 대한 효과적인 대처, 창의적인 의사결정과정 등에 대한 다양성교육의 효과성에 대한 많은 연구가 있음에도 불구하고(Roberson, Kulik, & Tan, 2013; van Knippenberg & Haslam, 2003), 기업들, 특히 우리나라 기업들은 다양성교육에 큰 관심을 갖지 않는 경향이 있다. 특히 최고경영진을 대상으로 하는 다양성교육은 거의 전무한 실정이다. TMT 멤버들 간의 적극적인 상호작용을 통해 전략적 의사결정이 발생하고 이는 기업성과에 직접적인 영향을 미치는 점을 고려한다면, TMT 내 보다 긍정적인 상호작용을 도울 수 있는 다양성교육 프로그램의 도입은 중요한 이슈가 될 수 있을 것이다. 교육의 효과성을 배가하기 위해서는 보다 구체적인 실행방안이 마련되어야 할 것이다. 예를 들어, 다양성 교육이 구성원들의 단기적이고 일시적인 태도변화가 아닌 보다 근본적인 행동변화를 이끌어내기 위해서는 일회성이 아닌 장기적인 관점에서 반복적이고 연속성이 있는 교육 프로그램의 실행 및 관리(예: 효과성 평가)가 필요할 것이다(Roberson et al., 2013). 또한 개별 프로그램의 단독운영 보다는 다른 다양성 관리 프로그램들(예: 다양성 목표관리에 기반한 평가/보상제도, 다양성관리 전담 특별조직 또는 전담 최고관리자[CDO, Chief Diversity Officer] 제도 도입 등)과 연계한 번들(bundle) 또는 시스템적인 접근이 조직에서 기대하는 효과를 창출하는데 더욱 효과적일 수 있다(Dobbin & Kalev, 2013; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006).

다른 많은 연구들과 마찬가지로, 본 연구도 여러

현실적인 한계를 갖고 있기 때문에 추후 연구에서는 이를 보다 발전적으로 보완하는 연구의 기회로 삼을 수 있다. 먼저 본 메타분석에서는 과거 실증연구에서 주로 다루어진 변수들을 중심으로 분석을 실시하였는데 이는 본 연구의 해석 및 적용범위를 제한할 수 있다. 본 연구에서는 TMT 다양성 요소는 직무 관련 요소에 초점을 맞추었는데(업무경험, 교육경험, 근무연한), 이 외에도 보다 관계적인 측면의 다양성 요소(성별, 인종, 국적, 나이 등) 및 인지적인 측면의 요소(가치, 성격 등) 등에 대한 과거 실증연구가 존재하고 이들의 영향력 및 상호작용 패턴은 다를 수 있다(예: Miller, Burke, & Glick, 1998; Roberson & Park, 2007). 또한 본 연구에서는 기업의 최종적인 운영, 재무성과에 초점을 맞추었는데, 보다 구체적인 의사결정의 결과(예: 전략의 변화, 혁신, 기업 다각화 결정 등) 또는 팀 의사결정 과정 및 상호작용(예: 멤버 간 의사소통 정도, 갈등, 응집 정도 등)에 대한 연구들은 본 분석에 포함되지 않았다(예: Knight et al., 1999; Smith et al., 1994). 연구의 단순성 또는 간결성, 그리고 샘플의 한계(다양한 변수들을 연구모델에 직접 포함하거나 또는 샘플설명에 자세히 보고한 과거 실증연구의 부족) 등을 고려하여 본 연구에서는 위에서 언급한 다양한 변수들을 분석에 포함하지 못 하였으나, 추후 연구에서는 이들 변수간의 관계에 대한 보다 종합적이고 체계적인 연구를 실시할 필요가 있을 것이다. 특히 최근 TMT 다양성이 구성원간 프로세스(상호작용, 의사결정 과정 등)에 미치는 영향력에 대한 구체적인 실증연구들이 보고되고 있는데(예: Boone & Hendriks, 2009; Li & Hambrick, 2005; Simsek et al., 2005), 추후 연구에서는 이러한 구체적인 프로세스 변인에 초점을 두고 TMT 다양성과 기업성과 간 블랙박스 이슈(예: 매개변인들에

대한 연구)에 대한 보다 세밀한 메타분석을 실시할 수 있을 것이다(c.f., Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). 이를 위해서는 먼저 TMT 다양성과 다양한 프로세스 변인 간 관계, 그리고 이들 프로세스 변수와 조직수준의 최종 결과변인과의 연계성 등을 직접적으로 다룬 실증연구, 그리고 이러한 관계에 영향을 미치는 기업 내외 상황변수들과의 관계 등을 다룬 실증연구들이 보다 풍부하게 축적될 필요가 있을 것이다.

본 연구에서 다계층에 존재하는 상황변수들에 대한 이론적 고려 및 체계적인 분석이 이루어졌지만, 여전히 다루어지지 않은 많은 상황변수들이 존재할 수 있다. 기업 외부환경 변인 중 국가 간 문화차이, 산업성장률 등에 근거한 가용자원의 정도 또는 산업환경의 호혜성, 복잡성, 또는 산업의 타입(예: 제조업과 서비스산업) 등이 과거 연구에서 다양성 효과에 영향을 미칠 수 있는 주요한 변수로서 고려된 바 있는데(예: Goll et al., 2007; Richard, Murthi, & Ismail, 2007; Wiersema & Bird, 1993), 본 연구에서 지난 관련 연구에서 상대적으로 가장 많은 관심을 가진 변수로서의 대표성, 그리고 샘플수집 및 코딩의 상대적 용이성 측면을 고려하여 다소 넓은 의미의 환경역동성에만 초점을 둔 것은 연구의 현실적인 한계로 지적될 수 있을 것이다. 추후 연구에서는 보다 다양하고 구체적인 환경변수들의 영향력에 대한 종합적인 검증이 필요할 것이다. 또한, 이론적인 중요성 및 가능성에 불구하고 여러 조직수준의 변수들(예: 기업전략, 문화, 구조, 보상체계)이 다양성 효과에 미칠 수 있는 잠재적인 조절효과에 대한 분석 또한 이루어지지 못했다(예: Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004). 팀 수준

의 여러 다른 변수들(예: 과업의존도, 복잡성, 인접 근무)의 영향력 또한 간과할 수 없다(예: 이호욱 & 박종훈, 2005; Hambrick, 2007). 지난 TMT 다양성 관련 실증연구에서 이러한 변수들이 비교적 체계적으로 다루어지지 않았고, 각 실증연구의 샘플의 재분석을 통해서도 해당 자료를 얻기 어려운 현실적인 한계 때문에 본 연구에서는 이에 대한 분석이 이루어지지 못 했으나, 추후 연구에서는 이러한 보다 조직 및 팀 수준의 다양한 상황변수들에 대한 고려가 필요할 것으로 생각된다.

마지막으로 본 연구에서는 주요한 환경 및 기업수준의 상황변수(환경역동성, 기업규모)를 코딩하기 위해 내용분석 방법을 활용한 바 있다. 내용분석의 경우 기존 연구의 주요한 가이드라인을 숙지하여 실시하였고(Hambrick et al., 1996), 주관적 판단에 의한 오류를 최소화하기 위해 여러 연구자의 코딩 참여, 그들간의 일치도 조사, 토론을 통한 수 차례 재코딩 등을 실시하였으나, 여전히 주관성의 한계에서 자유로울 수는 없을 것이다. 이는 기존 실증연구에서 관련된 통일된 측정방법을 찾기 어려웠던 현실적 한계 때문이라고 할 수 있다. 추후 연구에서는 가능하다면 보다 표준화되고 객관적인 척도를 활용하여 분석을 실시할 필요가 있고, 이는 코딩 및 분석의 정확성을 더욱 향상시킬 수 있을 것이다.

## 참고문헌<sup>1)</sup>

백윤정, 정진철, 최순권(2002), "최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성과에 미치는 영향."

1) 본 메타분석에 최종 포함된 실증연구를 표시함(N=42).

- 인사조직연구, 10, 1-34
- 삼성경제연구소(2011), "창의와 혁신의 원동력, 인력 다양성 관리," *CEO Information*, 제 822호
- 이호욱, 박종훈(2005), "최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과: 환경 불확실성과 인접 근무의 조절효과," *경영학연구*, 34, 375-400
- 조봉순, 조경순(2002), "최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석," *인사조직연구*, 10, 119-148
- Allport, G. (1954), *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley: Reading, MA
- Amason, A. C., J. Liu, and P. Fu (2010), *TMT demography, conflict and (effective) decision making: The key role of value congruence*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada.
- Ancona, D. and D. Caldwell (1992), "Demography and design: Predictors of new product team performance," *Organization Science*, 3, 321-341
- Ashforth, B., and Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- \* Auden, W. C. (2005), *The implication of international risk management factor for the relationship between top management team demographic composition and firm performance*. Unpublished doctoral dissertation, Touro University International, CA.
- \* Bantel, K. A. (1994), "Strategic planning openness: The role of top team demography," *Group and Organization Management*, 19, 406-424
- Bantel, K. A. and S. E. Jackson (1989), "Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, 10, 107-124
- \* Barkema, H. G. and O. Shvyrkov (2007), "Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?" *Strategic Management Journal*, 28, 663-680
- Baron, J. (1984), "Organizational perspectives of stratification," *Annual Review of Sociology*, 10, 37-69
- \* Barrick, M. R, B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown, and A. E. Colbert (2007), "The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups," *Academy of Management Journal*, 50, 544-557
- \* Boeker, W. (1997), "Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth," *Academy of Management Journal*, 40, 152-170
- \* Boone, C. and W. Hendriks (2009), "Top management team diversity and firm performance: moderators of functional-background and locus-of-control diversity," *Management Science*, 55, 165-180
- Brewer, M. (1979), "In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis," *Psychological Bulletin*, 86, 307-324
- Brewer, M., and Brown, R. (1998), "Intergroup relations," in D. Gilbert and S. Fiske (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 553-594). Boston: McGraw-Hill.
- \* Cannella, A. A., J. Park and H. Lee (2008), "Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member co-location and environmental uncertainty," *Academy of Management Journal*

- \* Carpenter, M. A. (2002), "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance," *Strategic Management Journal*, 23, 275-284
- \* Carpenter, M. A. and J. W. Fredrickson (2001), "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44, 533-546
- Carpenter, M. A., M. A. Geletkanycz and W. G. Sanders (2004), "Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition," *Journal of Management*, 30, 749-778
- Carpenter, M. A. and J. D. Westphal (2001), "The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making," *Academy of Management Journal*, 4, 639-660
- Certo, S. T., R. H. Lester, C. M. Dalton and D. R. Dalton (2006), "Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination," *Journal of Management Studies*, 43, 813-839
- Cox, T. (1994), *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Daily, C. M. and D. R. Dalton (1992), "The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms," *Journal of Business Venturing*, 7, 375-386.
- Dess, G. G. and D. W. Beard (1984), "Dimensions of organizational task environments," *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73
- Dobbin, F. and A. Kalev (2013), "The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs," in Q. Roberson (Ed.), *Oxford Handbook of Diversity and Work*, New York: Oxford University Press, 253-281
- \* Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven (1990), "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978-1988," *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529
- \* Ferrier, J. (2001), "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness" *Academy of Management Journal*, 44, 858-877
- Finkelstein, S. (1992), "Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 35, 505-538
- Finkelstein, S. and D. Hambrick (1990), "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion," *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503
- Finkelstein, S. and D. C. Hambrick (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, Minneapolis: West Publishing.
- \* Foo, M., H. Sin and L. Yiong (2006), "Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures," *Strategic Management Journal*, 27, 389-399

- Gaertner, S. and J. Dovidio (2000), *Reducing Intergroup Bias: The Common Intergroup Identity Model*, Philadelphia: Psychology Press
- \* Geletkanycz, M. A. and S. S. Black (2001), "Bound by past? Experience-based effects on commitment to the strategic status quo," *Journal of Management*, 27, 3-21
- \* Gil, A. (2007), *TMT heterogeneity, national culture, and MNC performance: Is diversity our weakness?* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia.
- Glass, G., B. McGaw and M. Smith (1981), *Meta-analysis in social research*, Bevert-Hills, CA: Sage
- \*Glick, W., C. Miller and G. Huber (1993), "The impact of upper-echelon diversity on organizational performance," in G. Huber and W. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press
- Goll, I., N. B. Johnson and A. Rasheed (2007), "Knowledge capability, strategic change, and firm performance: The moderating role of the environment," *Management Decision*, 45, 161-179
- \* Greening, D. W. and R. A. Johnson (1996), "Do managers and strategies matter? A study in crisis," *Journal of Management Studies*, 33, 25-51
- \* Haleblan, J. and S. Finkelstein (1993), "Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating role of environmental turbulence and discretion," *Academy of Management Journal*, 36, 844-863
- Hambrick, D. (1994), "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label," in B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. (2007), "Upper echelon theory: An update," *Academy of Management Review*, 32, 334-343
- Hambrick, D. and E. Abrahamson (1995), "Assessing managerial discretion across industries : A multimethod approach," *Academy of Management Journal*, 38, 1427-1441
- \* Hambrick, D.C., T. S. Cho and M. Chen (1996), "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive move," *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684
- Hambrick, D. C. and R. A. D'Aveni (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies," *Management Science*, 38(10), 1445-1466
- Hambrick, D. C. and S. Finkelstein (1987), "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations," in L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 369-406
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9, 193-206
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984), "Structural inertia and organizational change," *American Sociological Review*, 49, 149-164
- Harrison, D.A., K. H. Price and M. P. Bell (1998), "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep- level diversity on work group cohesion," *Academy*

- of Management Journal*, 41, 96-107
- Harrison, D.A., K. H. Price, J. H. Gavin and A. T. Florey (2002), "Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning," *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045
- Haveman, H. A. (1993), "Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation," *Administrative Science Quarterly*, 38, 20-50
- Hedge, L. V. and I. Olkin (1985), *Statistical methods for meta-analysis*, Orlando, FL: Academic Press.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup-bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- \* Hmieleski, K. M. and M. D. Ensley (2007), "A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management heterogeneity, and environmental dynamism," *Journal of Organizational Behavior*, 28, 865-889
- Huber, G. P. and K. Lewis (2010), "Cross-understanding: Implications for group cognition and performance," *Academy of Management Review*, 35, 6-26
- Jackson, S. E. (1992), "Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing," in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, Greenwich, CT: JAI Press, 345-382
- Jackson, S. E., A. Joshi and N. L. Erhardt (2003), "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications," *Journal of Management*, 29, 801-830
- Jehn, K.A., G. B. Northcraft and M. A. Neale (1999), "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups," *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu and J. Baer (2012), "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanism," *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294
- Johns, G. (2006), "The essential impact of context on organizational behavior," *Academy of Management Review*, 31, 386-408
- \* Johnson, R. A., R. E. Hoskisson and M. A. Hitt (1993), "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics," *Strategic Management Journal*, 14, 33-50
- Joshi, A. and H. Roh (2009), "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review," *Academy of Management Journal*, 52, 599-627
- Kalev, A., F. Dobbin and E. Kelly (2006), "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies," *American Sociological Review*, 71, 589-617
- \* Keck, S. (1997), "Top management team structure: Differential effects by environmental context," *Organization Science*, 8, 143-156
- \* Kilduff, M., R. Angelmar and A. Mehra (2000), "Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions," *Organization Science*, 11(1), 21-34
- Knight, D., C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims, K. A. Smith and P. Flood

- (1999), "Top management team diversity, group process, and strategic consensus," *Strategic Management Journal*, 20, 445-465
- \* Kor, Y. Y. (2006), "Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy," *Strategic Management Journal*, 27, 1081-1099
- Lawrence, B. (1997), "The black box of organizational demography," *Organization Science*, 8, 1-22
- \* Lee, H. and J. Park (2006), "Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliance," *British Journal of Management*, 17, 195-213
- \* Lee, H. and J. Park (2008), "The influence of top management team international exposure on international alliance formation". *Journal of Management Studies*, 45, 961-981
- Lewis, K. (2003), "Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation," *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604
- \* L'Heureux, R. A. (1994). *The effect of internationalization on the relationship between TMT characteristics and firm performance*. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University, FL.
- Li, J. and D. C. Hambrick (2005), "Factional groups : A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams," *Academy of Management Journal*, 48, 794-813
- Lipsey, M. W. and D. B. Wilson (2001), *Practical Meta-analysis*, Sage: Thousand Oaks, CA.
- \* Menguc, B. and S. Auh (2005), "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13, 4-19
- \* Michel, J. and D. C. Hambrick (1992), "Diversification posture and top management team characteristics," *Academy of Management Journal*, 35, 9-37
- Miller, C. C., L. M. Burke and W. Glick (1998), "Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes," *Strategic Management Journal*, 19, 39-58
- Milliken, F. J. and L. L. Martins (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups," *Academy of Management Review*, 21, 402-433
- \* Mosciski, P. D. (2004), *The influence of top management team heterogeneity and internationalization on firm performance*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, FL.
- \* Murray, A. (1989), "Top management group heterogeneity and firm performance," *Strategic Management Journal*, 10, 125-141
- \* Nielsen, B. and S. Nielsen (2013), "Top management team national diversity and firm performance: A multilevel study," *Strategic Management Journal*, 34, 373-382.
- \* O'Bannon, D. P. (1997), *Top management team composition: A strategic-decision making perspective of the homogeneity-heterogeneity paradox*, Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland at College Park
- \* Olson, B. J., S. Parayitam and N. W. Twigg (2006), "Mediating role of strategic choice

- between top management team diversity and firm performance: Upper echelons theory revisited," *Journal of Business and Management*, 12, 111-126
- Orwin, R. G. (1983), "A fail-safe N for effect size in meta-analysis," *Journal of Educational Statistics*, 8, 157-159
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Priem, R. L., D. W. Lyon and G. G. Dess (1999), "Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research," *Journal of Management*, 25(6), 935-953
- \* Rau, D. (2001), "Knowing who knows what: the effect of transactive memory on the relationship between diversity of expertise and performance in top management teams," Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, MI.
- Richard, O. C., T. Barnett, S. Dwyer and K. Chadwick (2004), "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions," *Academy of Management Journal*, 47, 255-266
- Richard, O. C., B. P. Murthi and K. Ismail (2007), "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance : The moderating role of environmental context," *Strategic Management Journal*, 28, 1213-1233
- Roberson, L., C. Kulik and R. Tan (2013), "Effective diversity training," in Q. Roberson(Ed.), *Oxford handbook of Diversity and Work*, New York : Oxford University Press
- Roberson, Q. M., and H. J. Park (2007), "Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity," *Group and Organization Management*, 32, 548-568
- Rosenthal, R. (1979), "The 'file drawer problem' and tolerance of null results," *Psychological Bulletin*, 86, 638-641
- \* Ruigrok, W., R. Ren and P. Greve (2008), *Age matters: Demographic faultlines and firm performance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- \* Simons, T., L. H. Pelled and K. A. Smith (1999), "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness," *Academy of Management Journal*, 42, 662-673
- \* Simsek, Z., J. F. Veiga, M. H. Lubatkin and R. N. Dino (2005), "Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration," *Academy of Management Journal*, 48, 69-84
- \* Smith, K. G., K. A. Smith, D. P. O'Bannon, J. D. Olian, H. P. Sims and J. Scully (1994), "Top management team demography and process: the role of social integration and communication," *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438
- Tajfel, H. (1982), *The social identity and intergroup relations*, Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Tajfel, H. and J. Turner (1979), "An integrative theory of intergroup conflict," in W. Austin and S. Worchel (Eds.), *Social Psychology of*

- Intergroup Relations* (pp. 33-47), Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. and J. Turner (1986), "The social identity theory of intergroup behavior," in S. Worchel and W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- \* Talke, K., S. Salomo and K. Rost (2010), "How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields," *Research Policy*, 39(7), 907-918
- Tushman, M. L. and P. Anderson (1986), "Technological discontinuities and organizational environments," *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465
- Tushman, M. L. and E. Romanelli (1985), "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation," in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17, Greenwich, CT: JAI Press, 171-223
- Van Knippenberg, D., C. K. W. De Dreu and A. C. Homan (2004), "Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda," *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022
- Van Knippenberg, D. and S. A. Haslam (2003), "Realizing the diversity dividend: exploring the subtle interplay between identity ideology, and reality," in S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow and N. Ellemers (Eds), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, Psychology Press: New York, 61-77
- Watson, W. E., K. Kumar and L. K. Michaelsen (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups," *Academy of Management Journal*, 36, 590-602
- Wegner, D. M. (1986), "Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind," in B. Mullen and G. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior*, New York: Springer-Verlag.
- \* Weinzimmer, L. G. (1997), "Top management team correlates of organizational growth in a small business context: A comparative study," *Journal of Small Business Management*, July, 1-9
- West, C.T. Jr. and C. R. Schwenk (1996), "Top management team strategic consensus, demographic heterogeneity and firm performance," *Strategic Management Journal*, 17, 571-576
- Wiersema, M. F. and K. Bantel (1992), "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal*, 35, 91-121
- \* Wiersema, M. F. and A. Bird (1993), "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover," *Academy of Management Journal*, 36, 996-1025
- Williams, K. and C. A. O'Reilly (1998), "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research," in B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press: Greenwich, CT, 77-140
- \* Yap, C., K. Chai and P. Lemaire (2005), "An empirical study on functional diversity and innovations in SMEs," *Creativity and Innovation Management*, 14, 176-190

# Top management team task-related diversity and firm performance: A meta-analytic examination of the role of multilevel contextual contingencies\*

Hyuntak Roh\*\*

## Abstract

Our study is an attempt to gain a more comprehensive understanding of the TMT diversity and firm performance linkage by considering various contextual contingencies relevant to TMT diversity research. Integrating contingency theory, structural inertia based perspectives, and team diversity literature, we conducted a meta-analysis to examine the role of multilevel contextual contingencies in TMT diversity research. Using data from 13,478 top teams across 42 studies conducted from 1984 till 2013, we examined whether, across multiple levels, contextual factors such as environmental dynamism, firm characteristics such as firm size as well as team-level tenure influenced the overall performance outcomes of TMT diversity. Our findings indicated that while TMT diversity matters for overall firm performance (weighted mean  $r = .04$ ,  $p < .001$ ), it matters more when there is an appropriate “fit” with contextual contingencies. Specifically, we found that while positive effects of diversity doubled or even tripled in highly dynamic environment (weighted mean  $r = .08$ ,  $p < .001$ ) and in small organizations (weighted mean  $r = .13$ ,  $p < .001$ ), these effects became non-significant under relatively stable environmental conditions and in a large organization setting. Moreover, our findings also revealed that overall positive effects of TMT diversity became strengthened over time ( $\beta = .44$ ,  $p < .01$ ), i.e., being more positive as team members have spent more time on the same team. We provided discussion of theoretical and empirical implications of the findings and also offered suggestions for future research. Practical implications for organizations as well as limitations of the study were also discussed.

Key words: top management team, diversity, firm performance, meta-analysis

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF- NRF-2013S1A5A8022196).

\*\* School of Business, Yonsei University (hroh@yonsei.ac.kr)