

집단역량과 집단응집성의 상호작용이 팀성과에 미치는 효과

신수영^{1*}

¹서울대학교 노사관계연구소

An interactive effect of collective competency and group cohesiveness on team performance

Soo-young Shin^{1*}

¹Industrial Relations Institute, Seoul National University

요 약 조직이 성과를 내기 위해서는 구성원들의 개별적인 역량뿐만 아니라 이들이 집단화 되었을 때 나타나는 집단역량 또한 중요하다. 본 연구에서는 구성원의 집단역량과 응집성의 상호작용이 팀성과에 어떤 효과를 미치는지 알아보기 위해 국내 대기업 L사의 종업원 438명, 52개 팀을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 연구 결과, 집단응집성이 고려되지 않은 구성원들의 개별 역량의 합산 그 자체로는 경영성과에 중요한 영향을 미치지 않았다. 또한 역량이 고려되지 않은 집단응집성도 팀 성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그러나 집단역량과 응집성의 상호작용 효과는 집단성과에 긍정적인 것으로 확인되었다. 본 연구는 실제 인사평가 자료와 구성원을 대상으로 한 설문자료를 모두 사용함으로써 결과의 객관성과 변수들 간의 인과관계를 보다 명확하게 규명하고자 하였으며 연구의 한계점도 함께 제시하였다.

Abstract For achieving team performance, organizations should consider member's competency and their collective competency simultaneously. The principal aim of this research is to examine relationships among collective competency, group cohesiveness, team performance. 438 employees composing 52 teams participated in this empirical study. Results show that the mean of member competency was not associated with team performance. Results also show that there was no effect of group cohesiveness on team performance. However, consistent expectation, the interactive effect of collective competency and group cohesiveness on team performance was significant. Implications for future research are also discussed.

Key Words : Collective competency, Group cohesiveness, Team performance

1. 서론

급격한 기술의 발전과 이에 따른 경쟁의 심화는 기업의 경영환경을 더욱 어렵게 만들고 있다. 이러한 극심한 경쟁으로부터 자유롭기 위해서는 소속 조직만이 가지고 있는 독특한 경쟁우위를 가지고 있어야 한다. 기업의 경쟁우위는 풍부한 지식과 정보를 통해 달성될 수 있는 것이며, 이것의 주체가 바로 인적자원이다[10]. 따라서 기업의 생존은 얼마만큼 유능한 인적자원을 확보, 활용할 수

있느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 과거 산업사회와 달리 1명의 핵심인재가 1만 명을 먹여 살리는 지식경제시대에 있어서 기업 간 인재의 전쟁(war for talent)은 매우 치열하다. 지식경제사회에서는 유능한 인재가 바로 엄청난 부가가치의 원천이 되고 있는 것이다.

그러나 이러한 인재의 중요성에도 불구하고 유능한 인재를 확보하고 그들을 최대한 활용하는 일은 결코 쉬운 일이 아니다. 인재들의 조직에 대한 헌신은 단기적이기 때문에 이직이 빈번하기도 하고, 개인적으로는 뛰어난 인

*Corresponding Author : Soo-young Shin

Tel: +82-10-2383-1227 email: swim1@snu.ac.kr

접수일 12년 08월 06일

수정일 (1차 12년 09월 10일, 2차 12년 09월 17일)

계재확정일 12년 11월 08일

재지만 팀이나 조직에 속해 있을 때 그 역량이 충분히 발휘되지 못하는 경우가 종종 있다. 조직의 목표달성을 위해서는 구성원들의 개별적 역량과 더불어 ‘집단’이라는 형태로 표출되어지는 구성원들의 협동적 노력도 절실히 요구되기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 조직구성원들이 집단으로 형성되었을 때 나타나는 집단역량의 효과에 대해 탐색하고자 한다. 뿐만 아니라, 집단역량은 단순히 개별역량이 합쳐져서 효과가 나오기 보다는 집단 안에서의 상호작용(팀웍)을 통해 더 분명하게 나타날 가능성이 크기 때문에 집단화 되는 과정(team process)에서의 역량-성과 관계에 주목하였다. 따라서 본 연구에서는 팀 프로세스의 대표적 변수인 집단응집성을 조절요인으로 보고 집단역량과 집단응집성, 그리고 성과와의 관계를 분석하고자 한다. 즉, 본 논문은 그동안 부족했던 집단수준 역량의 효과를 탐색하고 이를 강화시키는 요인으로서 집단응집성의 효과를 규명하는 것을 목적으로 한다.

2. 이론적 배경

2.1 역량과 성과의 관계

인적자원관리와 관련한 역량의 개념은 주로 조직 및 산업심리학자들에 의해 발전해온 개인 수준의 역량을 말한다. 심리학 영역에서의 역량은 McClelland(1973)에 의해 처음으로 제시되었는데 그는 전통적인 학업 적성 검사 혹은 성취도 검사의 문제점을 지적하고 대체할 수 있는 방법을 개발하였다[16]. 그의 역량 개념에는 지능에서 중요하게 생각하는 영역 외에 동기와 성격이 포함되어있다. Boyatzis(1982)는 McClelland의 개념을 바탕으로 약 2,000명의 관리자를 대상으로 ‘일의 성과’와 ‘능력’의 관계를 조사하여 *The Competent Manager*(1982)라는 책을 발표했는데, 그 속에는 6개의 군집, 21개의 역량 항목으로 이루어지는 모델이 소개되었다[3]. 또한 Spencer와 Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재 특성이라고 정의하였다[18].

이처럼 선행연구에서 논의된 결과를 바탕으로 역량에 대한 정의를 내리면, 역량(competency)이란 효과적이고 탁월한 수행성과와 직접적으로 관련된 개인의 동기, 특성, 지식, 스킬 등의 안정적이고 지속적인 특성이라고 할 수 있다.

역량과 성과와의 관계에 대해서 연구한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Klemp와 McClelland(1986)는 27명

의 관리자를 대상으로 성과와 연관된 역량을 추출하였다. 그러나 이렇게 추출된 역량요인이 실제 성과에 영향을 미치는지에 대한 예측타당도는 검증하지 못했다[11].

Langdon과 Marrelli(2002)의 연구에서 도출된 역량은 성과를 내는데 필요한 것들이 무엇인지에 초점을 맞추고 있다. 그들은 성과모형을 사용하여 24개의 역량으로 구성된 관리자 역량모형을 만들었으나 역시 예측 타당도를 검증하지는 못했다[12].

이에 반해 Leach(1996)는 기업체 훈련담당자를 대상으로 고성과자(high performer) 그룹과 평균성과자(average) 그룹으로 나누어 두 그룹 사이에 역량의 차이가 있다는 것을 검증함으로써 역량이 성과에 영향을 미친다는 것을 간접적으로 제시하였다[15].

역량의 효과를 검증한 또 다른 연구로는 Burke와 Day(1986)의 연구가 있는데, 그들은 역량중심의 교육을 통해서 29~32%의 생산성 향상을 가져올 수 있다는 것을 증명하였다[5].

그동안 역량과 관련된 선행연구에서 주로 이루어진 연구는 성과를 기반으로 하여 역량을 도출하는 것에 초점을 맞추었다. 성과를 정의하지 않고 역량을 도출하는 것은 의미가 없으므로 성과를 규정하고 이와 관련 있는 역량을 도출함으로써 자연스럽게 역량과 성과를 연계시키고 있으나, 역량과 성과간의 관계를 직접적으로 실증한 연구는 부족한 편이다. 특히 개인수준을 넘어서 이들이 집단을 이뤘을 때 어떤 효과가 있는지에 대한 연구는 거의 시도되지 않고 있다.

2.2 집단응집성과 성과의 관계

팀웍과 유사한 개념으로 가장 많은 연구가 이루어진 개념이 바로 집단응집성(group cohesiveness)이다. 원래 집단응집성이라는 개념은 가장 간단하게 어원적인 의미를 살펴보면 co(together)와 hesiveness(sticking)로 분리해 볼 수 있다. 이것은 집단의 성원들이 함께 달라붙는 (sticking together) 정도를 뜻하며, 다시 말하면 집단의 성원들이 서로에게 매력을 느끼는 정도라고 해석할 수 있다.

응집성이란 주제는 미국의 Lewin을 선구자로 하는 집단역학 학파들에 의해 중요하게 다루어져 왔다. Festinger는 집단응집성을 집단에 계속 머물러 있도록 구성원들에게 작용하는 모든 힘들의 합력(resultant force)으로 정의하였으며, Seashore는 집단응집성을 개개인에 대한 집단의 매력의 정도라고 표현하고 있고, Jones와 Gerard는 집단응집성이란 집단의 해체 및 소멸을 미연에 방지하고 구성원들로 하여금 그 집단에 계속해서 머물게 하는 힘의 합력이라고 하였다.

집단 응집성은 구성원들의 욕구충족에는 직접적인 기

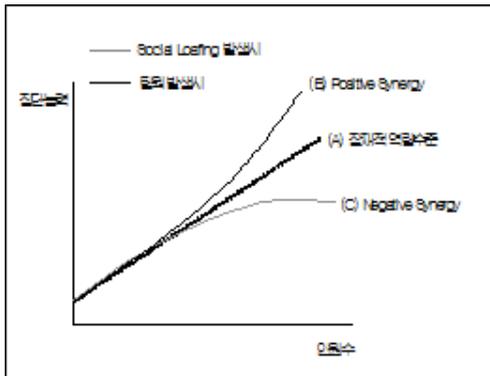
여를 하지만 집단의 성과와의 관계에 대해서는 일률적으로 말하기 어렵다. 즉, 응집성이 높은 집단의 구성원들은 욕구만족은 높지만 반드시 조직의 성과에 기여한다고는 할 수 없는 것이다. 오히려 집단응집성이 집단성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구도 많이 있었는데[19], 이는 집단응집성과 상호작용을 할 수 있는 여러 가지 요소들에 대한 인식이 부족한데에 기인하고 있다[13]. 집단 응집성이 서로 다른 효과를 가져 오게 만드는 대표적인 요소는 “성과규범(performance norm)”과 “개인-조직 목표 합일성(goal congruence)”을 들 수 있다. 즉, 응집성은 높아도 개인과 조직의 목표가 일치하지 않거나 성과규범이 낮은 경우 오히려 생산성이 저하될 수도 있다.

이처럼 집단 응집성이 강함에도 불구하고 오히려 낮은 성과가 나올 수 있다는 사실은 팀의 성과를 설명하는데 있어서 응집성 외에 다른 변수가 개입될 가능성을 시사해주고 있다.

본 연구에서는 다음과 같이 역량과의 상호작용 효과를 고려하여 집단수준의 역량 연구를 진행하고자 한다.

2.3 집단역량과 응집성의 상호작용 효과

사람이 팀을 이루어 일할 때 발생하는 현상을 다음 그림 1과 같이 분석해 볼 수 있다. (A)는 각 구성원들의 능력이 단순 합산된 잠재적인 팀의 역량을 나타내며, (B)는 팀워크를 통해 단순 합산 이상으로 팀의 역량이 나타난 경우이고, (C)는 단순 합산된 수준에 못 미치는 경우인데 이는 부정적 시너지가 나타난 것이다. 팀워크는 단순합산을 뛰어넘는 positive synergy가 창출될 수 있도록 팀 활성화 측면이 반드시 포함되어야한다[1].



[그림 1] 사람이 팀을 이뤄 일할 때 나타나는 현상
[Fig. 1] Phenomena of group dynamics

결국, 팀 성과는 팀의 역동적인 프로세스의 결과라고 할 수 있다. 팀이 성공하기 위하여 가장 중요한 핵심요소

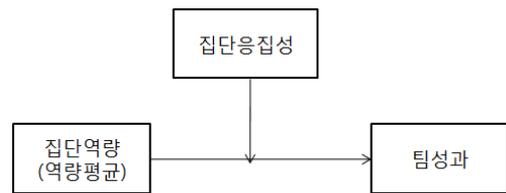
는 집단적 역동성이라 할 수 있으며 이를 통해 팀 구성원들은 정보를 공유하고 자원을 배분하며 서로의 잘못을 확인하여 준다.

선행연구를 살펴보면, 팀워크(teamwork)이라는 용어 대신에 같은 의미로서 팀 프로세스(team process)를 사용하는 경우가 많았다. 이와 관련하여 Marks와 그의 동료들(2001)은 집단적인 목표를 달성하기 위해 팀의 투입(input)을 산출(output)로 변환하는 과정을 ‘팀 프로세스’라 정의하였다. 그리고 팀 프로세스의 대표적인 정서적 요인으로서 집단응집성이 연구되어 왔다[22].

3. 연구방법

3.1 연구모형 및 가설

본 연구에서는 구성원의 집단역량(구성원 역량 평균)이 높을수록 팀성과가 높을 것이라는 가설을 설정하고, 이들의 인과 관계에 대한 규명을 시도하였다. 또한 집단역량과 팀성과의 관계는 집단응집성을 통해 더욱 강화될 것이라는 가설을 실제 조직의 데이터를 통해 입증하고자 한다. 이를 연구모형으로 도식화 시켜보면 다음 그림 2와 같다.



[그림 2] 연구모형
[Fig. 2] Research Model

가설1: 팀 구성원들의 역량 평균이 높을수록 팀성과는 높을 것이다.

가설2: 집단응집성은 집단역량과 팀성과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 집단응집성이 높을수록 집단역량과 팀성과의 관계는 강화될 것이다.

3.2 자료수집

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설문지와 실제 인사평가자료 사용하였다. 국내 대기업 계열사인 L사의 임원과 종업원을 대상으로 자료를 수집하였다. 총 493부의 설문지를 배포하여 462부를 회수하였으며(회수율 94%), 소속 팀이 파악되지 않은 응답자, 소속

팀의 응답자 수가 2명 미만인 팀을 제외하고 438명, 52개 팀의 데이터를 최종 분석에 사용하였다. 직급별로는 사원(38%)과 과장(26%)의 비중이 높았고, 차장(5%)과 부장(3%)의 비중은 낮은 편이었다. 연령에서는 30대(46%)가 가장 높았고 20대(34%)가 뒤를 이었다. 학력에서는 대졸 이상이 77%로 고학력비중이 높았고, 성별에서는 81%가 남성이었다.

3.3 측정도구

역량과 팀성과의 측정은 실제 회사의 인사평가 자료를 통해서 이뤄졌고, 집단응집성은 기존 연구에서 이미 선행 연구에서 검증된 설문문항을 사용하였다. 보다 구체적인 내용은 다음과 같다.

역량: 역량모형은 Spencer 와 Spencer (1993)가 개발한 역량사전을 기반으로 조직생활의 기반이 되는 자질이 무엇인지 도출함으로써 개발되었다. 구체적인 항목으로는 “성실성”, “조직문화에 대한 적응력”, “직무능력”, “리더십”, “행정관리능력” 등의 5개 항목이며 상사평가로 측정되었다.

집단응집성: 구성원들이 자신의 부서에 매력을 느끼고 계속 머무르려고 하는 정도로서 총 6개의 설문 항목으로 측정하였다[2]. 문항의 예는 “나는 지금 내가 속해 있는 소집단에 계속해서 남아 있고 싶다,” “나는 지금 내가 속해 있는 소집단에 대해 강한 소속감을 느낀다.” 등이다.

팀성과: 각 팀별 실제 부서평가 자료로서 담당 임원에 의해 100점 만점으로 평가되었다. 팀성과의 주요 기준은 과업충실도, 프로젝트 완결성, 혁신정도 등이다.

4. 연구결과

본 연구에서는 설문을 통해 수집한 자료와 실제 인사평가 자료가 함께 사용되었다. 따라서 설문조사에만 의존하여 자료를 수집한 경우보다 자료의 객관성을 높일 수 있었고, 동일원천에 의한 오류(same source bias)를 줄일 수 있었다. 또한 설문을 실시한 시점보다 실제 팀평가 자료를 수집한 시점이 나중에 이뤄져서 회귀분석을 통한 인과관계 규명 또한 설득력을 갖게 되었다.

가설검증에 앞서서 본 연구들에서 사용된 주요변수들의 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 표 1과 같이 각 변수들의 관계는 유의하지 않았다.

[표 1] 상관관계분석 결과

[Table 1] Results of correlation analysis

	Mean	SD	1	2
1. 역량	4.02	.15		
2. 응집성	5.36	.54	.105	
3. 팀성과	90.64	10.64	.129	.152

가설검증을 위한 위계적 회귀분석 결과는 다음 표 2와 같다.

[표 2] 위계적 회귀분석 결과

[Table 2] Results of hierarchical regression analysis

구분	종속변수 : 팀성과		
	모형1	모형2	모형3
통제변수			
팀크기	-.09	-.045	-.095
과업 상호의존성	-.01	-.063	-.081
독립변수			
역량(A)		.116	-2.435
응집성(B)		.159	-6.811
상호작용			
A*B			7.504 [†]
R ²	.007	.042	.119
△R ²		.035	.077
F	.144	.405	.975
△F		.668	3.162

n=52, [†]p<.10

모형1은 통제변수만 넣었을 때의 회귀분석 결과이다. 이는 팀성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들을 통제함으로써 독립변수의 효과를 보다 엄격하게 증명하기 위함이다. 다음으로 본 연구의 첫 번째 가설을 검증하기 위해 모형2와 같이 구성원들의 역량변수(역량평균점수)와 집단응집성을 투입한 결과, 통계적으로 유의한 수준이 아닌 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설1(팀 구성원들의 역량 평균이 높을수록 팀의 성과는 높을 것이다)은 지지되지 않았다.

또한 집단응집성의 경우에도 그 자체만으로는 팀성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 두 번째 가설인 응집성의 조절효과를 검증하기 위해 모형3과 같이 응집성과 역량×응집성(A×B) 변수를 투입한 결과, p<.10 수준에서 유의한 것으로 밝혀졌다. 이는 사회과학에서 일반적으로 받아들여지는 p<.05 수준에 미치지 못하지만, 본 연구의 경우 표본 크기가 상대적으로 작기 때문에(N=52) 10%의 유의도는 어느 정도 수용가능한 수준이라고 볼 수 있다[20]. 이와 관련하여, 집단응집성의 조절효과를 증명한 선행연구(N=35) 중에서도 P<.10의 유의도를 제시한 바 있다[23]. 따라서 역량

과 성과의 관계에 대한 집단응집성의 조절효과는 지지되었다고 판단하였다.

5. 결론 및 논의사항

본 연구는 집단역량과 응집성이 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대해 분석하였다. 그 결과, 구성원들의 역량을 단순 평균한 집단역량은 팀성과에 영향을 미치지 못하였다. 그동안 역량에 대한 선행연구에서는 역량 모형의 타당성 검증에 중심으로 연구가 이뤄졌다. 본 연구에서는 모형의 타당성이외에 개인수준에서 측정된 역량을 집단수준으로 올렸을 때 나타나는 인과관계를 예측해보고자 하였다. 그러나 본 연구에서 시도한 집단수준의 역량연구는 집단으로 승화된 역량은 아직 아니기에 팀성과를 예측하기에는 한계가 있었다. 향후 연구에서는 개인의 역량을 단순 집산한 것이 아닌 집단 자체의 역량에 대한 연구가 필요하다고 사료된다.

집단응집성의 경우도 마찬가지로, 그 자체로는 집단성과와 관계가 없으나 역량과 결합되면 팀성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 집단응집성에 대한 선행연구와 일맥상통하는 결과라고 할 수 있다. 기존의 집단응집성연구에서도 응집성 자체의 효과보다는 성과규범이나 목표합일성 같은 변수와의 상호작용을 통한 효과가 입증되어 왔다[13]. 본 연구를 통해 집단응집성과 성과를 조절하는 요인으로서 팀수준의 규범요인 외에 인적 특성(역량) 요인이 추가로 규범되었다.

이상의 연구결과를 종합해 보면, 다음과 같은 이론적·실무적 시사점이 도출될 수 있다.

첫째, 본 연구는 역량연구의 일반화에 기여하였다. 그동안 역량에 대한 연구는 주로 기업별로 역량모형개발에 집중하였고, 이들이 개발한 역량모형의 효과에 대해서는 학술적으로 충분히 설명하지 못하였다. 본 연구에서는 팀구성원들의 역량 평균만으로는 팀성과를 설명할 수는 없었지만, Spencer와 Spencer (1993)가 제시한 기본 역량변수들이 성과의 예측변인이 될 수 있다는 가능성을 제시하였다. 비록, 역량의 독립적인 효과 면에서는 입증은 못하였지만 응집성과의 상호작용 효과를 입증함으로써 진정한 의미의 집단역량으로 승화하기 위해서는 어떤 부분이 보완되어야 하는지 보여준 것이다. 즉, 뛰어난 구성원들을 선발하는 것도 중요하지만 이러한 인재들을 어떻게 정서적으로 잘 결합시키는가에 따라 경영성과가 좌우된다는 시사점을 제공하였다.

둘째, 팀 프로세스의 대표적 변수로서 집단응집성의 긍정적 효과를 입증하였다. 그동안 집단응집성은 긍정적

차원에서의 연구뿐만 아니라 부정적인 면으로도 많은 연구가 이뤄져왔다[19]. 특히 최근에는 혁신이나 창의성을 강조하면서 응집성의 부정적인 면이 부각되기도 하였다. 그러나 본 연구를 통해 집단응집성의 긍정적 조절효과가 다시한번 입증되면서 집단구성원들 간의 끈끈한 유대감은 개인의 역량이 팀성으로 승화되는데 도움이 된다는 것을 보여주었다. 그러나 응집성 자체의 효과는 없는 것으로 나타나 집단응집성만을 강조하는 것은 팀성과에 도움이 되지 않는다는 사실 또한 주목할 필요가 있다.

셋째, 집단응집성의 조절요인에 대한 또 다른 차원의 가능성이다. 기존 연구와 본 연구 모두 조절요인이 필요하다는 점에서는 일치하지만 본 연구에서는 구성원의 특성(역량)과의 상호작용을 입증하였고, 이는 선행연구와는 다른 시사점을 제시한다. 즉, 기존의 집단응집성 연구에서 성과규범이나 목표합일성 등의 집단의 규범적인 측면을 강조해왔다면, 본 연구에서는 집단이 형성되기 이전에 구성원으로서 갖춰야 하는 자질(역량)의 중요함을 강조하고 있다. 향후 연구에서는 집단응집성과 성과의 관계를 보다 명확하게 밝히기 위해 조절변수를 보다 세분화해서 접근(ex. 역량과 규범의 3-way interaction) 해 볼 수 있을 것으로 사료된다.

넷째, 기존의 조직행동 연구에서는 설문조사를 통한 연구모형 검증에 치중해왔다. 그러나 본 연구에서는 설문조사와 실제 인사자료를 결합시킴으로써 기존 설문연구의 한계를 보완하고자 하였다. 또한 결과변수보다 독립변수와 조절변수의 자료수집 시점이 앞섬으로써 변수들 간의 인과관계에 대한 설명이 가능하였다.

이미 서론에서 밝혔듯이 본 연구의 출발점은 뛰어난 인재 즉, 높은 역량을 가진 인재들이 집단화 되었을 때 경영성과에 어떤 영향을 미치며, 이 영향의 강도를 더욱 높여주는 요인들은 어떤 것이 있는지 살펴보고자 하는 것이었다. 본 연구를 통해 역량과 응집성의 상호작용 효과가 입증되었다. 그러나 본 연구는 특정 기업 1개에 한하여 자료 분석을 함으로써 이 결과를 바탕으로 일반화 시키기에는 한계를 갖는다. 해당 기업이 속해있는 산업이나 직종의 특성이 그대로 반영되었을 가능성이 있기 때문이다. 본 연구에서는 통제요인으로 과업의 상호의존성과 팀의 크기를 고려하였으나, 직무의 특성은 통제하지 못한 점이 연구의 한계로 남는다. 아울러 본 연구에서는 팀 프로세스의 대표적 요인으로 집단응집성을 고려하였으나, 향후 연구에서는 정서적 측면의 팀 프로세스(응집성) 뿐만 아니라 기능적 측면에서의 팀 프로세스(역할 등) 또한 고려되어야 할 것이다.

References

- [1] W. W. Park, "The concept of teamwork, measurement, and method of enhancement" Seoul National University Press, 2005.
- [2] J. J. Choi, The antecedent and effectiveness of group cohesiveness, Mater dissertation, Seoul National University, 1991
- [3] R. E. Boyatzis, "*The competent manager: A model for effective performance.*" New York: John Wiley & Sons Inc. 1982.
- [4] C .A. Bowers, C. C. Braun & B .B. Jr. Morgan. "*Team performance and measurement: Theory, method, and applications*" Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 85-108, 1997.
- [5] M. J. Burke & R. R. Day, "A cumulative study of the effectiveness of managerial training." *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 232-245, 1986.
- [5] D. Cartwright. "The nature of group cohesiveness," In D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamics*, 3rd. ed. pp. 91-109, 1968.
- [6] D. Gladstein. "Groups in context: A model of task group effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 499-518, 1984.
- [7] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly. *Organizations*, 8th ed, p. 323, 1994.
- [8] J. R. Hackman, "*The design of work teams.*" Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall. 1987.
- [9] J. R. Hackman & G. Oldham, "The design of work for group and group for work," In J. S. Ott, *Classic readings in organizational behavior*, pp. 251-263, 1980.
- [10] G. Hamel & C. K. Prahalad. "*Competing for the future,*" Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- [11] G. O. Klemp & D. C. McClelland, "*What characterizes intelligent functioning among senior managers?*" In Sternberg, R. J. and Wagner, R. K. (Eds.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the every day world.* Boston: Cambridge University Press, 1986.
- [12] D. G. Langdon & A. F. Marrelli, "A new model for systematic competency identification." *Performance Improvement*, 41(4), pp. 14-21, 2002.
- [13] C. Langfred. "Is group cohesiveness a double edged sword? : An investigation of the effects of cohesiveness on performance." *Small Group Research*, 29, pp. 124-143, 1998.
- [14] C. Langfred. & M. Shanley. "The importance of organization context : A conceptual model of cohesiveness and effectiveness in work group." *Public Administration Quarterly*, 21, pp. 349-370,
- [15] J. A. Leach, "Distinguishing characteristics among exemplary trainers in business and industry." *Journal of Vocational and Technical Education*, 12, pp. 7-11, 1996.
- [16] D. C. McClelland, "Testing for competence rather than for intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973.
- [17] B. Mullen & C. Copper. "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration." *Psychological Bulletin*, 115, pp. 210-227, 1994.
- [18] L. M. Spencer & S. M. Spencer, "*Competence at Work: Model for superior performance.*" New York: John Wiley & Sons Inc. 1993.
- [19] R .M. Stogdill, "Group productivity, drive, and cohesiveness." *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, pp. 26-43, 1972.
- [20] K. Tasa & Whyte, G. "Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 2, pp. 119-129, 2005
- [21] L. A. Witt. "Enhancing Organizational Goal Congruence: A Solution to Organizational Politics." *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 666-674, 1998.
- [22] M. A. Marks, J. E. Mathieu & S. J. Zaccaro, "A temporally based framework and taxonomy of team processes." *Academy Of Management Review*, 26(3), pp. 356-376, 2001.
- [23] W. W. Park & Y. J. Paik, "Negative effect of group-efficacy on group performance: A longitudinal study." *Korean Management Review*, 35(5), pp. 1427-1449, 2006.

신수영(Soo-Young Shin)

[정회원]



- 1995년 2월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학사)
- 1999년 8월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2012년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2001년 3월 ~ 2005년 1월 : 중앙고용정보원 선임연구원
- 2012년 2월 ~ 현재 : 서울대학교 노사관계연구소 객원연구원

<관심분야>
인사조직, 인력개발