

# 팀 자본인가, 팀 동적역량인가?: 팀 성과 예측을 위한 자원준거관점과 동적역량관점의 통합에 관한 연구\*

정예지(제 1저자)  
이화여자대학교 경영연구소 연구원, 경영학과 강사  
(yijeong0902@gmail.com)  
윤정구(교신저자)  
이화여자대학교 경영학과 교수  
(jkyoon@ewha.ac.kr)

본 연구는 팀의 성과를 예측하는 대표적인 두 이론으로 자원준거관점(resource based view)과 동적역량관점(dynamic capability view)의 통합적 모형을 제시하고 그 영향력을 검증하는 것을 목적으로 한다. 자원준거관점에서는 고성능 달성을 위한 차별적 자본을 팀이 보유하고 있는가의 여부에 따라 팀의 경쟁우위 및 성과가 결정된다고 보는 반면 동적역량 관점은 팀이 성과를 내기 위해서는 급격하게 변화하는 환경에 잘 적응해나갈 수 있는 팀의 고유한 업무 방식과 프로세스를 구축하는 것이 중요하다고 주장한다. 통합 모형에서는 자원준거관점의 예측대로 팀이 가지고 있는 차별적 자본의 조합이 팀 효과성에 직접적으로 영향을 줄 수도 있지만 다른 한편으로는 주어진 기존 팀 자원을 조합, 활용, 조정, 통합하는 팀 특유의 루틴, 즉 동적역량을 매개로 하여 팀 효과성을 거둘 수 있다고 주장한다. 따라서 본 연구에서는 팀 자본과 팀 동적역량이 팀 효과성에 직접적으로 미치는 영향력을 살펴보는 물론 통합 모형을 통해 팀 자본이 팀 동적역량을 매개로 팀 성과를 창출한다는 통합 가설을 검증하고자 한다. 가설 검증을 위해서 팀 제도가 활성화 되어 있는 국내 5개 기업, 121개 팀의 693명을 대상으로 팀 수준 분석을 실시하였다. 연구 결과, 가설에서 제시한대로 팀 자본과 팀 동적역량은 팀 성과에 직접적으로 영향을 미침과 동시에 팀 자본은 동적역량의 매개역할을 통해서 성과에 긍정적 영향을 미쳤다. 본 논문에서는 이와 같은 연구 결과에 대한 실무적, 이론적 의미에 대해서 심도 있게 논의했다.

주제어: 자원준거관점(Resource Based View), 동적역량관점(Dynamic Capability View), 팀 성과(Team Performance), 팀 자본(Team Capital)

## 1. 서론

경영의 효율성을 설명하는 두 가지 선두 관점은 바로  
자원준거관점과 동적역량관점이다.

경영의 핵심 문제를 다루는 두 관점은, 아마도, 통합  
될 것으로 보인다.

Oliver Williamson, 1991: 76

조직의 성과는 성과 달성을 위한 차별적 핵심 자  
원을 조직이 어느 정도 보유하고 있는가의 여부와

(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Carmeli and Tischler, 2004; Ketchen, Snow, and Street, 2004) 해당 조직이 환경의 변화에 효율, 효과적으로 대처하기 위한 고유의 과업 방식, 즉 루틴(routine)을 가지고 있는가에 의해 결정된다(Eisenhardt and Martin, 2000; Nelson and Winter, 1982; Teece, 2007; Zollo and Winter, 2002; Zott, 2003). 이 두 관점은 조직의 성과를 예측하는 대표적인 이론으로써 조직이 보유한 차별적 자본이 고성

과 창출의 주요 원인임을 주장하는 관점이 자원준거관점(resource based view, RBV)이며 자원의 보유와는 별개로 환경 변화에 민첩하게 대응하기 위한 조직 특유의 루틴 보유 및 개발이 성과에 영향을 미친다고 주장하는 관점이 동적역량관점(dynamic capability view)이다.

자원준거관점은 조직이 가치 있고(valuable), 희귀하며(rare), 모방 및 대체가 어려운(inimitable and non-substitutable) 자원을 보유하고 있을 때 경쟁 우위(competitive advantage)를 지닐 수 있음을 주장한다(Barney, 1991; Penrose, 1959; Wang and Ahmed, 2007). 즉, 이러한 자원은 타 조직이나 타인이 쉽게 모방하거나 보유할 수 없기 때문에 그 조직만의 우월한 성과를 창출하는데 기여하고(Barney, 1991) 조직이 보유한 자원의 차이가 조직성과의 차이를 만들어낸다는 점을 강조한다(Barney, 1991; Penrose, 1959).

한편 1990년대 후반 이후, 경영 환경의 변화가 매우 급격히 진행되면서 환경 변화에 맞추어 조직이 기민하게 대응할 수 있는 조직 특유의 루틴을 보유하는 것이 보다 중요하다는 동적역량관점이 새로이 제시된다(Eisenhardt and Martin, 2000; O'Reilly and Tushman, 2004; Rivkin and Siggelkow, 2003; Teece, 2007; Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Zollo and Winter, 2002). 동적역량관점에서는 조직이 차별적 자원을 가지고 있다하더라도 조직만의 목적에 맞추어 자원을 배치(deploy), 활용(exploit), 응용(explore)하는 고유한 역량을 지닐 때야만 고성과 창출이 가능하다고 주장한다(Eisenhardt and Martin, 2000; Luo, 2002; Teece et al., 1997; Zhan and Luo, 2008). 이후 동적역량관점은 급변하는 환경에 맞는 새로운 자원의 개발과 운영과정을 강조하고 상대적

으로 정적인 자원준거관점을 비판 및 대체하면서 상당한 지지를 얻게 된다(Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo and Winter, 2002).

그러나 현재까지의 동적역량 관련 연구들은 '동적역량이 성과에 긍정적 영향을 미친다'라는 일관적인 연구결과를 제시할 뿐(Fang and Zou, 2009; Luo, 2002; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zhan and Luo, 2008) 과연 어떠한 선행 요인과 과정을 기반으로 동적역량이 구축되는가를 제대로 설명하지 못하고 있다(Makadok, 2001). 반면 자원준거관점에서는 보유 자본의 특이성을 강조할 뿐 조직이 보유한 자원이 고성과로 이어지는 자본 활용 과정(processes)을 설명하는데 다소 미흡하였다. 이처럼 두 관점은 각 관점의 한계점을 보완할 수 있는 입장임에도 불구하고 독립적으로 평행선상에서 연구가 진행되어 온 것이 사실이다(Farjoun, 2010; Williamson, 1991; Makadok, 2001; Nickerson, Yen, & Mahoney, 2012). 따라서 본 연구에서는 두 관점을 통합할 수 있는 모형을 제시하고 검증해보고자 한다. 두 관점을 통합하는 모형(synthesis and joining model)을 제시하는 경우 이미 주어진 기저 조건으로서의 자본과 자본을 활용 및 응용하는 루틴으로서의 동적역량 모두를 고려함으로써 성과를 예측하는 보편적 성과예측모형의 창출이 가능할 것이다(Makadok, 2001; Nickerson et al., 2012).

한편 본 연구에서는 분석단위를 조직 내의 팀으로 설정한다. 조직이 산출하는 성과를 이해하기 위해서는 팀에 대한 이해가 필수적이다. 현대의 조직은 거대 조직 자체가 성과를 산출한다기보다는 조직을 위한 실질적 과업이 이뤄지고 있는 팀 성과의 총합으로 조직성과를 창출한다. 물론 조직이 조직 내 팀들

간의 조정과 통합의 역할을 수행함으로써 성과에 시너지를 낼 수 있지만 조직성과의 기본적 단위는 역시 팀이다. 이처럼 현대 조직에서 팀은 조직성과를 창출해내는 가장 기본적 단위일 뿐만 아니라 성과 달성을 위해 팀만의 고유한 자원을 독립적으로 동원 및 활용하는 루틴을 만들어낼 수 있는 최소의 단위이기도 하다. 즉 팀은 자원준거관점에서 팀 특유의 자원을 만들어낼 수 있는 단위이기도 하고 동적역량의 관점에서 환경에 적응하기 위한 루틴을 만들어낼 수 있는 최소의 단위이다. 또한 조직에 팀이 도입된 계기는 급변하는 환경에 유연하게 대처해나가기 위함이다. 따라서 조직이 성과를 내기 위해 팀에 의존하는 현상은 갈수록 심화될 것이다(김문주, 윤정구, 2011; 정예지, 2011).

본 연구에서는 조직성과의 기반인 팀 성과가 산출되는 과정을 이해하기 위해 자원준거관점과 동적역량관점 모두를 팀에 적용하도록 이론화 할 것이다. 구체적으로 자원준거관점과 기존의 조직 지적 자본(organizational intellectual capital) 관련 개념을 팀 수준에서 적용하여 팀 자본(team capital) 개념을 도출한 후, 이러한 팀 자본이 팀 성과에 미치는 영향력을 살펴볼 것이다. 또한 팀 자본 보유와 별개로 동적역량관점을 이용하여 급격히 변화하는 환경에 잘 적응해나갈 수 있는 팀 자원 활용 및 조합 프로세스로서의 팀 동적역량의 개념을 도출하고 이것이 팀 성과에 미치는 영향력을 살핀다. 마지막으로 팀 자본과 팀 동적역량이 팀 성과를 창출하는데 어떤 차별적 역할을 할 수 있는지를 규명하여 통합적 메커니즘을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

본 연구의 목적은 팀 자본과 팀 동적역량이 팀 성과에 미치는 차별적 영향력을 살펴보는 것이다. 본 연구에서 팀 자본은 팀의 가치 창출에 긍정적 영향을 미치는 팀 보유 역량으로 정의되며 기존의 자원 기반이론과 조직 자본 연구 등을 토대로 팀 자본을 구조적 자본(structural capital), 사회적 자본(social capital), 문화적 자본(cultural capital)과 인적 자본(human capital)의 네 차원으로 분류할 것이다. 한편 자본의 보유를 넘어 역동적인 환경에 적응하기 위한 팀 특유의 루틴을 개발함은 물론 팀 목적의 달성을 위해 보유 자원을 활용, 확장, 수정, 응용하는 팀 능력을 팀 동적역량(team dynamic capability)이라 정의한다(Eisenhardt and Martin, 2000; Fang and Zou, 2009; Luo, 2002; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zhan and Luo, 2008; Zollo and Winter, 2002). 팀 성과는 팀이 효율적으로 운영되고 있는지의 문제이다. 본 연구에서는 팀들이 얼마나 효율적으로 운영되고 있는지의 운영 성과 효율성에 초점을 맞출 것이다(Hinds and Mortenson, 2005). 현대 조직과 팀들의 초미의 관심사는 급격히 변화하는 경영 환경에 유연하게 대응하며 고성능을 창출하고 효율성과 효과성을 극대화하는 것이다. 이러한 목적 달성을 위해 조직 및 팀들은 조직만의 고유하고 독특한 자본을 보유함은 물론, 이를 활용하고 재구성하여 조직 목표를 달성할 수 있는 고유한 루틴을 구축할 수 있어야 한다(Eisenhardt and Martin, 2000; Makadok, 2001). 이를 염두에 두고 이후의 논의에서는 팀 차원에서 이 둘을 통합할 수 있는 이론을 도출할 것이다.

## 2.1 팀 준거 자원으로서의 팀 자본

전술한 바와 같이 조직의 고성과 달성 여부는 일차적으로 '과연 조직이 성과 창출을 위한 핵심 조직 자원을 보유하고 있는가'에 의해 결정된다. 조직 자본은 크게 유형 자본(tangible asset)과 무형 자본(intangible asset)으로 분류할 수 있으며 특히 무형 자본은 21세를 살아가는 조직들이 고성과를 거두기 위한 주요 요소로 주목을 받고 있다. 전통적으로 자원준거관점에서 제시하는 자원에는 기업의 물리적, 재무적, 구조적 자원이 포함되나 최근에는 지식(knowledge), 신뢰(trust), 문화(culture), 인적 자본 잠재력(potential) 등 비가시적인 무형 자본이나 지적 자본에 대한 관심이 증대되고 있다(Conner & Prahalad, 1996; Brooking, 1996; Edvinsson and Malone, 1997; Nickerson et al., 2012). 이는 유형 자본만으로는 기업의 가치를 적절히 표현하는 데에 한계점이 존재하며(Brooking, 1996; Edvinsson and Malone, 1997; Karlgaard, 1993) 무형의 자본이야말로 조직의 경쟁력을 제고시키는 필수불가결한 요소이기 때문이다(정예지, 2011; Aaker, 1989; Brooking, 1996, 1997; Cameli and Tischler, 2004; Edvinsson, 1997; Handy, 1995; Karlgaard, 1993)

무형 조직 자본은 비가시적인 조직 역량이자(Stewart, 1997) 조직에 경쟁적 우위를 제공하는 지식과 능력(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 노하우와 스킬, 기업의 이미지와 지적 재산권 등을 포함하는 개념이다(Edvinsson, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 2001). 명칭에서도 나타나듯이 무형 조직 자본 선행 연구는 가시적 유형의 자본보다는 조직의 무형 자본이 현대 조직의 핵심적인 자원임을 강조하며 조직이 이러한 자본을 가질 때라야 지속적

성장을 이뤄낼 수 있음을 주장한다(Brooking, 1996; Edvinsson, 1997; Edvinsson and Malone, 1997; Sullivan, 2001).

Stewart(1997)는 이러한 조직 자본을 인적 자본, 구조적 자본, 고객 자본으로, Kamukama, Ahiauzu, and Ntayi(2010)는 인적 자본, 구조적 자본, 관계 자본으로, Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis, and Georgios(2011)는 인적 자본 효율성, 구조 자본 효율성과 자본 활용 효율성으로 구분하였다. 특히 여러 연구 중에서도 Brooking(1996)과 Edvinsson and Malone(1997)의 연구는 조직 차원의 지적 자본 구성 요소를 제시한 대표적 연구로서 후기 지적 자본 및 무형 자본 연구에 지대한 영향을 끼쳤다. Brooking(1996)은 조직 지적 자본을 마켓 자산(market assets), 지적 재산권 자산(intellectual property assets), 인적 자본(human centered assets), 제도·구조적 자산(infrastructure assets)으로 구성한다. 마켓 자산이란 조직 브랜드와 명성, 고객 충성도 등 조직이 마켓 및 고객과의 관계로부터 얻은 자산을 뜻한다. 지적 재산권 자본은 저작권, 특허권 등 조직 구성원의 지성(mind)으로부터 창출된 자산이며 제도·구조적 자산은 조직 철학(philosophy), 조직 네트워크, 정보 기술 시스템 등 구성원 응집력과 업무 프로세스상의 강점을 제공하는 자산이다. Edvinsson and Malone(1997) 역시 인적 자본(human capital), 구조적 자본(structural capital), 고객 자본(customer capital)의 세 가지로 지적 자본을 구성한다. Brooking의 분류와 유사하게 구조적 자본은 조직 철학, 조직 시스템, 조직만의 기술 등을 통해 창출되는 자본을 뜻하며, 고객 자본은 앞서의 마켓 자산과 유사한 자본으로서 고객과의 관계에서 창출되는 고객의 만족, 상표 충성도 등을 포함하는 자

본이다.

본 연구에서 제시하는 팀 자본의 개념은 전술한 기존의 조직 자본, 지적 자본, 지적 자산, 무형 자본, 무형 자산, 지적 재산, 지식 자본 등 매우 다양한 이름으로 조직 수준의 연구가 이루어져 왔으며 다양한 선행 연구와 문헌 고찰을 통해 도출되었다. 본 연구에서의 팀 자본은 팀의 구조적 자본, 문화적 자본, 사회적 자본과 인적 자본으로 구성된다. 이 중 구조적 자본과 문화적 자본의 경우, 선행 연구에서는 조직의 네트워크, 정보 기술 시스템(information system)등의 요소로부터 가치, 미션, 조직의 철학 등의 요소까지 모두 일괄적으로 구조적 자본(Edvinsson and Malone, 1997), 혹은 제도·구조적 자본(Brooking, 1996)이라는 명칭으로 연구되어왔으나 본 연구에서는 이를 하드웨어적 요소를 보다 강조하는 팀 구조적 자본과 정신 모형, 미션 등의 소프트웨어적 요소를 보다 강조하는 팀 문화적 자본으로 세분화 하였다. 또한 팀이 보유하고 있는 기본적인 인적 자본을 기반으로 하여 조직 내 다른 팀, 혹은 조직 외의 인적 네트워크를 동원할 수 있는 능력을 사회적 자본으로 구성하였다.

한편 조직 자본의 구성 요소에 대해서는 여전히 다양한 의견들이 존재하기 때문에 본 연구에서 제시하는 팀 자본 구성요소들이 팀 자본의 모두라고 보기는 어려운 것이 사실이지만 인적 자본, 구조적 자본, 관계적 자본의 세 요소가 대표적이고 공통적인 구성요소로 사용되고 있는 상황에서(Brooking, 1996; Edvinsson and Malone, 1997; Kamukama et al., 2010; Stewart, 1997) 선행 연구에서 정의된 조직 차원의 자본 구성 요소가 팀 차원에서 유사하게 적용될 수 있을 것으로 본다. 또한 지금까지의 조직 자본 연구들이 지적 자본, 혹은 조직 자본 구성요소 중 하나를 택하여 그 요소와 성과와의 관계를

단편적으로 살피는데 그친 반면(문윤지, 김효근, 2007) 본 연구에서는 네 가지 구성요소를 통해 '총체적인 팀 자본'의 개념을 제시하고 실증적으로 검증해볼 것이다.

### 2.1.1 팀 구조적 자본(Team Structural Capital)

구조적 자본은 조직의 하드웨어적 시스템을 보다 강조하는 자본으로 구조(structure)란 안정되고 조직화된 속성으로서의 규칙성과 유형성을 뜻한다(앤서니 기든스, 2008; 캐니스 터커, 1999; Giddens, 1998). 구조적 특성은 구성원의 행동을 제약(constraint)하는 요인으로, 혹은 행동에 또 다른 기회를(enabling) 제공해 주는 요인으로 작용하기도 한다(Giddens, 1998; Locke and Schweiger, 1979; Spreitzer, 1995). 본 연구에서 구조적 자본은 구성원들에 의해 구조적 특성이 제약이 아닌, 기회를 제공하는 구조로 이용되는 경우를 말한다. 이와 같은 경향을 반영하여 최근의 조직 구조 관련 연구들은 유기적 조직 구조(organic structure)의 특성이라든지(Burns and Stalker, 1961; Lawler, 1992), 구조가 제공하는 자기결정성 등의 속성을 제시하고 있다(Deci, Cornell, and Ryan, 1989; Spreitzer, 1996). 본 연구에서는 조직의 유기적, 기계적인 구조와 형태 그 자체보다는 팀의 구조적 특성이 구성원들을 얼마나 임파워링시키고 자기 결정성을 허용하는 구조인가를 팀 구조적 자본으로 규정한다.

구성원의 자기결정성과 자율성을 극대화시키는 자본으로서의 구조는 구성원들의 자유로운 참여와 토론, 소통의 활성화를 가능케 하여 궁극적으로 팀 효과성을 높이는 요소로 작용한다. 자기 결정성을 지닌 구성원들은 작업 행동의 방식, 과업 진행 속도 관

런 의사 결정을 스스로 결정하게 되며, 진취적이고 능동적인 활동을 통해 과업 효과성을 높일 수 있다(Spector, 1986; Spreitzer, 1996). 결과적으로 희귀하고 고유한 자본으로서의 팀 구조는 구성원들을 긍정적으로 고양시키고 이를 통한 심리상태의 변화는 행동의 긍정적 변화를 야기한다(Locke and Schweiger, 1979; Spreitzer, 1995). 팀 구성원들이 자신을 둘러싼 팀 구조를 구조적 자본으로 인식한다면 이는 구성원들의 팀과 직무에 대한 긍정적 행동을 유발하게 된다. 결과적으로 팀의 의사 결정 구조가 구성원의 의사 결정에 긍정적 역할을 할 수 있는 지원적 특성을 지니고, 이를 통해 고성과를 창출해낸다면 이를 팀만의 고유한 구조적 '자본'이라 칭할 수 있을 것이다.

### 2.1.2 팀 문화적 자본(Team Cultural Capital)

조직의 문화가 과연 '자본'이 될 수 있는가? 문화적 자본은 말 그대로 조직 내 문화 관련 요소가 자본(capital)의 특성을 가져야 하기 때문에 '경제적 수익성'을 지니며 특정 문화 요소를 소유한 자와 소유하지 않은 자와의 차별성(distinction)이 존재해야 함을 의미한다. 따라서 조직의 문화적 요소로 인해 팀 구성원과 조직이 궁극적으로 경제적 수익성에 도움이 되고(Barrett, 2006), 조직원들로 하여금 '차별적 가치'를 가질 수 있도록 하는 문화적 요소를 포함하고 있다면 이를 문화적 '자본'이라 칭한다.

한편 본 연구에서 살펴보는 팀 문화적 자본에 대해서는 선행 연구가 많지 않으나 조직 문화적 자본에 대한 해외 논문들을 통해 그 개념을 살펴볼 수 있다. 선행 연구에서는 조직 문화적 자본을 조직만의 차별화된 공유정신모형(Barrett, 1998), 조직의 문화적 지식(Lyon, 2004), 조직만의 고유한 가치

와 강점(Scheel and Crous, 2007) 등으로 정의하고 있다. 결국 팀 구성원이 공유한 문화적 자본은 다른 팀과의 차별적 정체성을 형성해주는 팀 고유의 정신모형이라고 볼 수 있다(곽호완, 박창호, 이태연, 2008; 정예지, 2011; Senge, 1990). 정신모형은 팀이 자신만의 방식으로 과제를 수행해나가거나 자신들만의 정체성을 규정해주는 인지적 지도이다(윤정구, 2010). 또한 팀의 정신모형은 조직의 정신모형과 연계되어 있기 때문에 팀 정체성은 조직 목표의 달성을 위한 조직 정체성의 축소판으로 볼 수 있으며 팀에서 발생하는 사건이나 상황에 대한 구성원들의 인식의 준거들을 제공한다(곽호완 외, 2008).

팀원들이 팀의 문화적 자본을 공유하고 있다면 팀 문화적 자본은 팀원들 간의 관계를 매개해줄 수 있는 제 3의 대상으로 작용한다. 즉 팀원들이 기존의 친분관계를 통해 서로를 신뢰할 수도 있지만 팀의 정신모형 속에 내재된 팀의 비전이나 미션, 가치를 공유한 운명공동체의 같은 구성원이라는 사실이 팀원 간의 신뢰를 증진시킨다는 것이다. 극단적인 경우 팀 구성원들이 공유하고 있는 팀 정신모형을 통제한다면 구성원간의 친밀한 관계는 단지 유사관계(spurious relation)일 수 있다. 본 연구에서는 팀 구성원들이 팀의 정신 모형을 공유함으로써 팀원 간의 신뢰 관계를 증진시켜주는 것을 교감성(associability)이라 칭하며, 이는 팀원들 사이의 직접적 교류와 가시적 네트워크 구축을 통해 관계가 구축되는 교류성(sociability)과 구별된다(Lawler, Thye, and Yoon, 2009; Leana and Vaun Buren, 1999).

팀 문화적 자본은 교감성을 통해 팀의 효과성을 증진시킨다. 팀원들이 정신 모형에 내재된 같은 미션과 비전을 공유하고 있다는 사실은 다른 팀원들에 대한 전적인 신뢰를 이끌어내고 이러한 과정을 통해

구축된 관계는 팀에서 생길 수 있는 의사소통, 갈등, 팀워크에서 나타나는 많은 과정손실(process loss)을 현격하게 줄여준다. 또한 교감성이 증진된다는 것은 구성원이 자신의 개인적 목표와 그 관련 행동을 포기하고 팀과 조직의 복리를 위해 자발적 교류와 지원을 아끼지 않으며(Durkheim, 1933; Leana and Van Buren, 1999) 구성원들이 자신의 개인적 목표가 아닌 공동의 목표를 우선시하게 됨을 뜻한다(Guzzo and Shea, 1992; Leana and Van Buren, 1999). 따라서 팀 구성원들이 높은 수준의 문화적 자본을 보유한다는 것은 팀 구성원들은 개인적 목표가 아닌 전체 팀의 미션 달성에 초점을 두고 자원을 교류하거나 행동하는 것을 의미함과 동시에(Leana and Van Buren, 1999) 팀의 희귀하고 고유한 자원으로서의 역할을 하게 된다(김문주, 윤정구, 2011; Rouse and Morris, 1986; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, and Cannon-Bowers, 2000).

### 2.1.3 팀 사회적 자본(Team Social Capital)

사회적 자본은 조직 구성원들이 맺은 관계들을 통해 조직 목표를 효율성으로 추구할 수 있게 하는 자본으로서 각광받아왔다(Brooking, 1996; Kamukama, Ahiauzu, and Ntayi, 2010). 본 연구에서 팀 사회적 자본은 팀원들이 사회적 관계를 통해 동원할 수 있는 실질적 혹은 잠재적 자원의 총합이다(Oh,

Labianca and Chung, 2006; Nahapiet and Ghoshal, 1998).<sup>1)</sup> 팀 문화적 자본이 제 3의 대상인 정신모형을 매개로한 교감성(associability)을 통해서 팀 효과성을 증진시킨다면 사회적 자본은 네트워크 구성원간의 직접적인 거래관계인 교류성(sociability)을 통해 관계를 증진시킨다(Lawler et al., 2009; Leana and Vaun Buren, 1999). 교류성은 네트워크 상황에서 행위자들 간 상호작용과 성공적 교류가 늘어남에 따라 거래적 관계(transactional ties)를 넘어서 정서적 관계(emotional ties)가 증진되는 현상을 지칭한다(Lawler et al., 2009).

팀 구성원들은 자신의 사회적 자본의 토대인 네트워크를 동원해 자신의 팀원들에게서나 다른 팀의 팀원에게서 업무상의 조언, 정보, 자원 등의 도구적 사회적 자원(instrumental support)을 동원할 수 있다(Woolcock, 2001). 특히 팀 구성원들은 네트워크를 통해 새로운 지식과 정보, 참신한 아이디어를 획득함으로써 혁신적 사고를 할 수 있으며(Oh et al., 2006; McFayden & Cannella, 2004), 이는 운영성과를 넘어서 팀의 혁신성과(innovativeness)에도 긍정적 영향을 미친다(Adler and Kwon, 2002; Oh et al., 2006; Kamukama et al., 2010). 경영 환경 변화가 급격한 오늘날, 조직 내부의 지식 만으로는 경쟁 우위를 유지하기가 어렵기 때문에 이처럼 외부 기관, 타 집단, 타 팀과의 네트워크를 통해 새로운 역량을 획득하는 것이 중요하다. 이처럼 해당 팀만이 지닌 사회적 자본은 네트워크를 통한

1) 지금까지 이루어진 사회적 자본 연구들은 사회적 자본의 부정적 측면을 간과한 채 사회의 모든 문제점들을 해결해주는 만병통치약으로 간주하거나(김상준, 2004; Putnam, 1993; Fukuyama, 1995) 그 개념을 확대하여 연대, 신뢰 등의 개념과 동일시하였다(김상준, 2004). 사회적 자본과 유사 개념으로 사용되고 있는 연대(solidarity), 몰입(commitment), 신뢰(trust), 공공재(public social property) 등의 개념은 행위자들의 정체성(identity)이 일정 수준으로 통합된 상태에서 성과를 달성하기 위한 메커니즘이며, 네트워크에서의 노드(node)를 통합하는 경계(boundary)가 명확할 때 작동하는 기제이다. 따라서 명확한 집단적 경계가 존재하지 않는 상태에서 각 노드들의 독립적 교류를 강조하는 사회적 자본과는 다른 개념이다. 집단적 경계가 명확하게 설정되어 있고 이 경계 내에서 행위자들의 상호작용이 잘 이뤄진 '결과로 신뢰, 연대, 몰입이 창출되는 것이지 연대, 몰입 등의 개념을 사회적 자본이나 네트워크 개념 그 자체로 볼 수 있는 것은 아니다.

새로운 지식과 자원의 보유를 통해 팀 성과에 긍정적 영향을 미치는 팀 특유의 고유한 자본이라 유추할 수 있다.

#### 2.1.4 팀 인적자본(Team Human Capital)

인적자원은 조직이 목적을 달성하기 위해 갖추어야 하는 3M(Man, Money, Material) 요소 중에서도 가장 중요한 자원으로 여겨진다(Ivancevich, 2001). 인적자본은 모든 자원이론의 토대가 되는 자원이다. 특히 인적자원에 내재된 암묵적 지식은 자원준거관점에서는 물론 조직 자본, 무형 자본 관련 연구에서도 가장 중요한 자원으로 분류된다(Brooking, 1996). 인적 자본은 흔히 숨겨진 가치(hidden value)로 일컬어지며(O'Reilly & Pfeffer, 2000) 이를 확보하고 유지, 개발하는 데에 조직은 막대한 투자를 하고 있다(Bontis, 1998; Edvinsson and Malone, 1997; Roos, 1998).

전통적으로 인적 자본은 구성원이 지닌 전문 기술, 문제 해결 능력, 리더십 등을 망라하는 개념으로 개인적인 지식, 기술, 능력, 경험 등의 합을 뜻한다(Brooking, 1996; Edvinsson and Malone, 1997). Schultz (1961)는 인적 자본을 인간에게 체화된 기술과 지식의 합으로, Laroche와 그의 동료들은(Laroche, Marcel, and Ruggeri, 1999) 개인이 획득하고 발전시키는 능력, 지식, 기술을 인적 자본으로 정의한다. OECD의 분류에서는 개인적, 사회적, 경제적 웰빙(wellbeing)을 촉진시키는 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)을 인적 자본으로 개념화한다(OECD, 1996, 2000). 본 연구에서의 팀 인적자본은 팀과 관련해 동원할 수 있는 팀원들의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability), 업무 관련 경험(experience)의 총

합으로 정의한다(Bontis, 1998).

팀 구성원 개인의 지식, 기술, 능력, 즉 KSA(knowledge, skill, ability)가 팀 차원의 자본이라 일컬어질 수 있는 것은 구성원의 역량이 그 구성원이 속한 팀의 경제적인 가치도 가져온다는 전제 하에서 가능하다. 팀 내 개인이 팀의 목표를 이해하고 목표 달성에 기여할 방식을 깨닫는 경우, 인적 자본은 개인과 팀, 나아가 조직 모두에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Brooking, 1996). 이처럼 인적 자본이 축적된 팀에서는 구성원의 만족도가 높고, 구성원 혁신 행동의 수준이 높아지는 결과를 나타낸다(Edvinsson and Malone, 1997; Goldstone and Janssen, 2005). 또한 인적 자본을 '구성원이 소유한 지식 가치'로 측정한 연구들은 구성원의 지식이 '집단'의 부를 창출하는 데에도 기여한다고 주장한다(우성진, 2003; Roos, 1998).

지금까지 살펴본 팀 자본 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 팀 준거 자원으로서의 팀 자본이 팀 성과에 미치는 영향력을 검증하는 자원준거관점의 가설을 도출하였다.

가설 1: 팀 자본 (팀의 구조적 자본, 문화적 자본, 사회적 자본, 인적 자본)은 팀 성과에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 팀 동적역량(Team Dynamic Capabilities)

### 2.2.1 팀 동적역량의 등장 배경과 개념

급변하는 경영 환경에 유연하게 대응하고 지속가능한 성장을 하기 위한 현대 조직의 초미의 관심사는 조직의 '지속적 경쟁 우위(sustainable competitive advantage)'를 확보하고 유지하는 것이다(Barney,

1991, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997). 이를 위해서 조직들은 고유하고 독특한 자원을 보유하는 것과는 별개로 이 자원을 변화하는 환경적 요구에 맞게 활용하는 조직만의 역동적 프로세스(dynamic process)와 루틴(routine)을 지니고자 노력한다(Eisenhardt and Martin, 2000; Nelson and Winter, 1982; Zollo and Winter, 2002). 혁신과 변화에 대한 요구가 가속화되기 시작했고 환경 변화에 맞추어 민첩하게 대응하는 조직 역량의 중요성이 강조되면서 동적역량관점이 새롭게 대두되었다(Eisenhardt and Martin, 2000; O'Reilly and Tushman, 2004, 2007, 2008; Rivkin and Siggelkow, 2003; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Zollo and Winter, 2002).

동적역량관점은 자원준거관점에서의 자원이 상대적으로 정태적인 개념이기 때문에 역동적 경영 환경에서의 조직성공을 설명하는 데에는 한계점이 있음을 주장하며(Dierickx and Cool, 1989; Eisenhardt and Martin, 2000) 기존 자원 활용 프로세스와 루틴을 통해 경쟁우위를 달성하는 것의 중요성을 강조한다(Eisenhardt and Martin, 2000; O'Reilly and Tushman, 2007; Teece et al., 1997). 자원준거관점에서 상대적으로 중시하는 조직 '내부' 자본만으로는 경쟁 우위를 접하기가 힘들다. 이는 특정 시점에서 아무리 희귀하고 소중한 자원이라 하더라도 이 자원이 미래의 특정 상황과 시점에서의 성공을 보장하지 않으며 또한 성공의 '과정'을 설명할 수 없기 때문이다(Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo and Winter, 2002). 즉 자원준거관점은 '조직 특유의 자원을 소유한다면 경쟁우위를 가진다'고 주장하는데 그쳤을 뿐 그 고유한 자원을 '어떻게' 만들어내는가, 혹은 희

귀하고 독특한 자원을 가졌음에도 불구하고 어떠한 기업은 '왜' 고성과를 창출하지 못하는가 등의 질문에 제대로 답할 수 없다는 한계점을 지닌다.

본 연구에서는 조직이나 팀이 특정 자원을 보유하는 것을 넘어서 그 자원을 변화하는 환경적 요구에 맞도록 확장하고 활용하는 루틴을 동적역량(dynamic capability)이라 정의한다(Birkinshaw and Gibson, 2004; Eisenhardt and Martin, 2000; Gibson and Birkinshaw, 2004; Nelson and Winter, 1982; O'Reilly and Tushman, 2007; Winter, 2003; Zollo and Winter, 2002). 팀의 가치와 고성과 창출을 위해서 동원할 수 있는 절대적 자원을 많이 가지고 있는 것과 이미 가지고 있는 자본들을 새로이 결합하고 이용하는 활용 능력(behavior capacity)은 구분되는 개념이며 동적 역량은 바로 후자에 해당하는 팀의 고유 역량이다(Eisenhardt and Martin, 2000; O'Reilly and Tushman, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003). 결과적으로 팀 자본의 보유 여부 및 팀 자본의 보유량이 성과 창출의 투입 측면(input perspective)을 보다 강조하였다면(Russo and Fouts, 1997) 동적역량은 투입된 자본을 특정 팀이 얼마나 조화롭게 이용하는가의 과정 측면(process approach)을 강조하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 동적역량관점에서는 고유한 자원을 많이 가지고 있다하더라도 이 자원을 환경의 요구에 따라 새롭게 배치(deploy), 활용(exploit), 응용(explore)하는 역량을 지닐 때 고성과 창출이 가능하다고 주장하며(Eisenhardt and Martin, 2000; Luo, 2002; O'Reilly and Tushman, 2007; Rivkin and Siggelkow, 2003; Teece et al., 1997; Zhan and Luo, 2008). 이와 같은 속성은 환경이 더 변화무쌍해지고 불확실해질수록 가속화 될 것이다.

선행 연구에서의 동적역량(dynamic capability)은 급변하는 경영 환경에 적응하기 위해 기존의 조직 기술과 자원 등을 이용하는 활용 역량(exploitation)과 새로운 역량을 발굴하여 기존 역량을 환경에 맞게 업그레이드 하는 탐색 역량(exploration)을 동시에 동원할 수 있는 능력으로 정의된다(윤정구, 2010; Barreto, 2010; Lant and Mezias, 1992; Teece, 2007; Zahra, Sapienza, and Davidsson, 2006; Zhan and Luo, 2008). 이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서 주장하는 팀 동적역량은 기존의 동적역량 개념을 팀 차원에 적용시킨 것으로 팀 구성원들이 팀 성과 창출을 위해 기술 및 자원의 활용과 탐색의 동시 추구를 통해 고차원의 학습 루틴과 효과성을 달성할 수 있는 능력이라고 정의한다(Luo, 2002; Zhan and Luo, 2008). 따라서 팀이 동적역량을 가지고 있다는 것은 기존에 팀이 보유한 자원과 기술을 제대로 활용하는 효율성의 측면과 새로운 역량과 지식을 구축하는 효과성의 측면이라는 두 부분 모두에서 탁월한 능력을 보유하고 있음을 뜻한다(Luo, 2002; Farjoun, 2010; Zhan and Luo, 2008; Zollo and Winter, 2003).

### 2.2.2 상황적 양면성(Contextual Ambidexterity)으로서의 팀 동적역량

그렇다면 이처럼 효율성과 효과성, 활용과 탐색 등의 역설적(paradox) 행위를 동시에 추구하는 것은 가능한 일인가? 과거 구조적 양면성(structural ambidexterity)<sup>2)</sup>으로서의 동적역량을 강조하는

학자들은 효과성과 효율성을 관장하는 기제가 다르며(He and Wong, 2004; Tushman and O'Reilly, 1997) 질과 가격, 미래에 대한 투자와 현재 가치의 고수 등이 양자택일(either/or)의 상충적인 개념이라고 주장한다(Drucker, 1985; Gupta, Smith, and Shalley, 2006; Porter, 1996). 따라서 각 조직은 전략에 따라 효율성과 효과성 중 어느 측면에 보다 초점을 두어야 할지를 결정하고(Drucker, 1985; Porter, 1996) 조직 내에서 각 측면을 다루는 부서가 구조적으로 명확하게 분리되어(hiving off) 있어야 함을 주장한다(Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; March, 1991). 하지만 최근에는 한 조직단위에서 둘 사이에 통합과 균형을 강조하는 학자들이 점차 늘어나고 있다(Farjoun, 2010; Gibson and Birkinshaw, 2004; O'Reilly and Tushman, 2007). 이 학자들은 같은 조직단위가 '구조적'으로 구분된 양면성이 아닌, 역설적 개념을 동시적으로 다루기 위한 '상황적' 양면성(contextual ambidexterity)으로서의 동적역량을 추구할 때 성과를 낼 수 있다고 주장한다(Farjoun, 2010; Gibson and Birkinshaw, 2004; O'Reilly and Tushman, 2007). 즉, 상호호순적인 두 요소가 한 체계 내에 공존할 수 있음을 강조한다(윤세준, 1997; Birkinshaw and Gibson, 2004; Gibson and Birkinshaw, 2004; O'Reilly and Tushman, 2007). 따라서 상황적 양면성 연구에서는 조직의 물리적 시스템을 양분하는 것보다 효과성과 효율성 관련 업무 모두에 투자하는 시간을 구성원이 결정하는 '상황을 구축하는 것'이 중요하다

2) ambidexterity의 사전적 의미는 양손잡이이며 ambivalence의 사전적 의미가 양면성이다. 그러나 ambidexterity를 한국어로 옮긴 많은 국내 연구들이 이를 양면성으로 사용하고 있으며(윤세준과 김상표, 2001; 이홍과 김찬모, 2004; 이홍과 이현, 2009; 장용선과 문형구, 2011) 국내 연구에서의 양면성 조직과 양손잡이 조직은 개념상 동일하다 보아도 무방할 것이다(이홍과 김찬모, 2004). 본 연구에서도 국내 선행 연구를 따라 ambidexterity를 양면성으로 일괄 번역 및 사용하고자 한다.

고 본다(Birkinshaw and Gibson, 2004; Gibson and Birkinshaw, 2004; Tushman and O'Reilly, 2007). 이러한 구조적 양면성과 상황적 양면성으로서의 동적역량의 특징을 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

본 연구에서도 최근의 상황적 양면성 접근법을 따라 자본의 활용 능력과 새로운 역량의 구축 능력이 팀 내에서 '동시'에 추구될 수 있음을 주장한다. 기존의 구조적 양면성으로서의 동적역량 연구들이 주로 전략분야에서, 그리고 조직 레벨에서 분권화된 사업부 및 구조적으로 분리된 부서의 보유여부를 강조하였던 것과 달리 상황적 양면성으로서의 동적역량 연구는 최고경영자팀의 자유 재량적 측면, 팀의 자율적 과업 관리 등 팀 수준에서의 양면성 구축 상황을 강조한다(Birkinshaw and Gibson, 2004; Gibson and Birkinshaw, 2004; O'Reilly and Tushman, 2007). 현대 기업의 팀 체제에서는 이처럼 팀 구성원들이 상황적 양면성에 따라 두 가지의 이슈를 동시에 관리하는 것이 자연스러우며(Birkinshaw and Gibson, 2004; Gibson and Birkinshaw, 2004), 구조적 양면성보다는 상황적 양면성이 팀 수준에서 진행되는 본 연구에 보다 적절한 개념이라 할 수 있다(Gibson and Birkinshaw, 2004).

전술한 바와 같이 동적역량 연구가 주로 전략 분야에서, 그리고 조직 차원에서 주로 이루어져왔기 때문에 팀 수준의 동적역량과 성과를 관련시킨 연구는 전무한 편이다(Gibson and Birkinshaw, 2004). 그러나 조직 동적역량이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 기존의 연구결과들은(Benner and Tushman, 2003; Gibson and Birkinshaw, 2004; He and Wong, 2004; Luo, 2002; Teece et al., 1997) 조직성과의 기본적 운영단위인 팀 차원에서도 유사하게 적용될 수 있을 것이다. 지금까지 살펴본 동적역량 관련 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 팀 동적역량이 팀 성과에 미치는 영향력을 검증하는 동적역량관점 가설을 도출하였다.

가설 2: 팀 동적역량은 팀 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 자원준거관점과 동적역량관점의 통합

살펴본 바와 같이 자원준거관점과 동적역량관점은 조직 고성과 창출을 설명하는 대표적 이론이지만 두 관점의 연구는 매우 독립적으로 진행되어왔다(Cepeda and Vera, 2007; Makadok, 2001; Williamson,

<표 1> 구조적 양면성과 상황적 양면성의 특성

	구조적 양면성	상황적 양면성
달성 방법	활용 및 탐색에 초점을 둔 사업부를 명백하게 분리한 상태에서 유지	구성원 및 팀이 과업에 필요한 활용 및 탐색을 자율적으로 결정
결정 주체	조직의 최고경영자 층	과업을 진행하는 개개 구성원 및 사업부(business unit)
과업 명확성	비교적 명확하게 정의됨	비교적 유연하게 정의됨
최고경영자 역할	활용 및 탐색을 요하는 개별 구조에 대한 명확한 정의	구성원이 자유로이 활동할 수 있는 상황의 개발

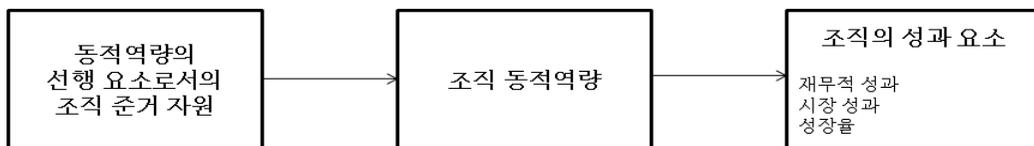
주) Birkinshaw and Gibson(2004), p. 50. 번역 및 정리

1991). 하지만 최근에는 이 두 관점의 통합 필요성을 주장하는 학자들이 늘어나고 있다. 동적역량관점이 자원준거관점의 한계점을 비판하며 나타났지만 동적역량관점은 자원준거관점을 '기반'으로 대두되었다고 볼 수 있으며 두 관점 모두 조직의 고성과에 영향을 미치는 원인들에 관심을 두고 있기 때문에 두 관점은 상호보완적인 관계로 보아야 한다는 것이다(허영호, 2011; Wang and Ahmed, 2007; Hoskisson, Hitt, Wan, and Yui, 1999; Makadok, 2001; Williamson, 1991).

이러한 주장을 근거로 하여 최근 조직자본과 동적역량의 통합 모형을 주장하는 학자들은 다양한 방식으로 조직자본과 조직성과의 통합을 시도하고 있으며(임정성, 2010; 허영호, 2011; Gibson and Birkinshaw, 2004; Kamukama et al., 2010) 본 연구에서는 동적역량의 매개역할을 강조하는 통합적 관점을 주장한다. 자원준거관점은 조직이 기존에 보유한 자원의 중요성을 강조하지만 그 자원을 활용하고 응용하는 과정(routinization process)은 제대로 설명하지 못하고 있는 반면(Eisenhardt and Martin, 2000; Zollo and Winter, 2002), 동적역량관점은 조직이 동적역량 형성에 앞서 우선적으로(ex ante) 갖추고 있어야 할 조직 특유의 자원을 등한시하고 있기 때문이다(Barney, 1996; Makadok, 2001). 따라서 아래의 <그림 1>에서와 같이 조직 보유 자본은 조직 고성과를 예측하기 위한 사전적 외생 변수로, 조직 동적역량은 기존의

자본을 바탕으로 형성되는 사후적 매개 변수로 한 통합 모형을 구성함으로써 각 관점의 한계점을 보완할 수 있다(Raisch and Birkinshaw, 2008). 한편 <그림 1>에서와 같이 조직 수준에서 동적역량의 매개효과를 설정한 방식의 통합은 시도되었지만(Nickerson et al., 2011; Raisch and Birkinshaw, 2008), 팀 수준에서는 시도되지 않았던 것이 사실이다.

자원준거관점과 동적역량관점의 통합 모형에 의하면 조직 특유의 자원 활용 역량으로서의 동적역량은 조직 보유 자원을 기반으로 창출되며(Makadok, 2001; Teece et al., 1997) 특정 자본의 획득을 전제로 형성되는 사후적(ex post)이고 조직 의존적인 프로세스이다(Makadok, 2001; Nickerson et al., 2011). 비슷한 맥락에서 Gibson and Birkinshaw (2004)는 상황적 양면성을 가진 동적역량이 사업부가 지닌 자원과 사업부 성과와의 관계를 매개함을 주장한다. 이들의 주장에 따르면 아무리 뛰어난 자본을 가지고 있더라도 이 자본을 효율적으로, 그리고 효과적으로 사용하지 못한다면 사업부 및 조직 고성과로까지는 이어지지 못한다고 본다(Adler, Goldoftas, and Levine, 1999; Gibson and Birkinshaw, 2004). 사업부가 지닌 자원 그 자체가 성과를 산출하는 것이 아니라, 자원이 동적역량이라는 사업부 특유의 프로세스와 루틴으로 연동될 경우에 고성과를 창출한다는 것이다(Tripsas, 1997; Wang and Ahmed, 2007).



<그림 1> 조직 보유 자원과 조직 동적역량에 관한 통합적 프레임워크

이와 같은 조직 및 사업부 수준의 연구들을 팀에 적용시킬 경우 팀이 팀 특유의 자원을 가지고 있다 하더라도 이를 제대로 활용, 이용, 구축하는 팀 특유의 루틴을 창출하지 못한다면 팀 효과성은 최대로 발휘되지 못할 것임을 예측해볼 수 있다(Gibson and Birkinshaw, 2004; Raisch and Birkinshaw, 2008; Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, Volberda, 2009; Kamukama et al., 2010). 지금까지의 선행 연구 결과들을 통해 팀 자본과 팀 성과와의 관계를 팀 동적역량이 매개할 것이라는 두 관점의 통합 가설을 제시할 수 있다.

2.4 팀 동적역량은 팀 자본과 팀 성과의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 조사대상 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 대기업 팀 단위 팀 구성원들을 대상으로 설문(survey)을 통한 실증 조사를 행하였으며 연구 분석 수준은 팀(team)이다. 따라서 팀 제도를 도입하여 실제로 팀 제도가 활성화되어있는 국내 5개 대기업의 팀들에 2011년 5월 9일부터 2011년 8월 23일까지 설문지를 배포하여 수거하였다. 설문지 중에서 응답이 누락되었거나 불성실한 응답으로 판단되는 설문지 및 팀장용 설문지가 누락된 팀의 설문지 등을 제외한 후 최종적으로 분석에 이용된 설문지는 121개 팀 693부이다.

본 연구의 설문지 구성에 있어서는 공통방법편의(common method bias)를 줄이고자 팀 구성원과 팀장의 설문지를 구분하여 측정하였다. 설문지 디자인을 위하여 각 기업의 관계자들과 사전에 접촉하여 연구 목적과 자료 수집 방법(반드시 팀 레벨로 설문지가 수거되어야 하는 이유, 팀장의 별도 설문지가 필요한 점)을 상세히 설명하였으며 설문에 응해주시는 모든 직원들에게는 소정의 상품권을 제공하였다. 연구에 참여한 대상자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 남성이 558명으로 84퍼센트를 차지하며 연령의 경우 20대가 17퍼센트, 30대가 43퍼센트, 40대가 35퍼센트를 차지한다. 직급의 경우 사원 18퍼센트, 대리 24퍼센트, 과장 18퍼센트, 차장 20퍼센트, 부장 및 팀장급 20퍼센트로 고르게 분포되어있다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 인구통계학적 특성을 파악하는 문항을 제외한 나머지 문항에 대해서 모두 리커트(Likert) 7점 척도를 사용한 설문지 응답방법을 이용하여 변수를 측정하였다.<sup>3)</sup>

먼저 팀 자본의 구성 요소 중 팀 구조적 자본은 “팀 구조가 팀 구성원들을 심리적으로 임파워시키고 기회를 부여하는 정도”로 조작적 정의되며 Hackman and Oldham(1975)의 직무특성 모형 중 자기결정성 및 심리적 임파워먼트와 관련된 자율성(autonomy)과 피드백(feedback) 6문항을 사용하였다. 이 중 피드백 역변환 문항 하나가 확인적 요인 분석에서 .40 이하의 요인 적재값을 보여 이 문항을 제거한 후 최종 변수를 구성하였으며 대표적 항목은 “우리

3) 각 변수의 측정 문항과 확인적 요인분석(CFA) 값은 <부록 1>에 실어놓았다.

팀 업무와 관련된 대부분의 사항은 전적으로 팀 내에서 의사결정과 집행이 이루어지는 편이다”, “우리 팀이 수행하는 업무에는 내부고객 및 외부고객의 의견이 충분히 반영되고 있는 편이다” 등이다. (cronbach alpha = .931).

팀 문화적 자본은 “조직 비전과 미션이 팀 맥락에 맞게 내재화되어 구축된 팀의 정신 모형을 팀 구성원들이 공유한 정도”로 정의된다. Barrett(1998), Scheel and Crous(2007)의 조직 문화적 자본 관련 선행 연구를 바탕으로 연구자가 팀 수준의 질문으로 변형, 개발한 6가지 항목을 사용하였다. 대표적 문항은 “우리 팀 구성원들은 경쟁사와 비교했을 때 우리 회사를 이끄는 명확한 비전이 존재한다고 생각한다”, “우리 팀 구성원들은 우리 회사에 경쟁사와의 차별적 정체성을 형성하는 비전이 존재한다고 생각한다” 등이며 탐색적 요인 분석 결과에서도 적재량이 모두 0.6을 상회하였으며(최저 요인 적재량 = 0.619) 확인적 요인 분석 결과 최저 적재치가 .77이었다 (cronbach alpha = .931).

팀 사회적 자본은 “팀 구성원들이 팀 내외 네트워크에서 독립적 정체성을 유지하며 유용한 자원을 동원하기 위해 팀 내외에서 구축한 긍정적 관계”로 조작적 정의되며 Leana and Van Buren(1999)과 한국적 사회적 자본 측정을 위한 이영찬(2007)의 연구를 팀 수준의 질문으로 변형하여 사용하였다. 대표적 문항은 “우리 팀 구성원들은 타 팀 구성원들과 업무 외 경험을 허심탄회하게 공유한다”, “우리 팀에서는 업무 처리와 관련하여 타 팀과의 접촉이 용이하다” 등이다(cronbach alpha = .904).

인적 자본은 “개인 및 개인이 속한 팀의 가치를 향

상시킬 수 있는 지식, 기술, 능력과 경험의 합”으로 정의하며 문윤지와 김효근(2007)의 연구를 팀 수준의 질문으로 변형한 4가지 항목을 사용하였다. 대표적 문항은 “나의 업무수행 관련 능력은 팀 구성원들로부터 창의적이고 독창적이라는 평가를 받고 있다” 등이다(cronbach alpha = .930).

매개 변수인 팀 동적역량은 “팀의 지속적 성과 창출을 위해 활용과 탐색을 동시에 추구할 수 있는 능력”으로 정의된다(Luo, 2002; Zhan and Luo, 2008). Luo(2002)의 문항을 사용하였으며, Luo(2002)의 연구는 국제적 합작 투자 기업(International Joint Venture)을 대상으로 조직 레벨에서 진행된 연구이기 때문에 이를 바탕으로 팀 수준의 11 문항으로 변형하였다. 대표적 문항은 “우리 팀은 팀 구성원의 모든 자원이 최대가치를 발휘하도록 활용하는 능력을 가지고 있다”, “우리 팀에서는 팀 혁신을 위해 실수와 실험을 통한 학습을 강조해왔다” 등이다 (cronbach alpha = .847).

한편 본 연구에서의 결과 변수인 팀 성과는 공통 방법편의(common method bias)를 줄이기 위해 팀 리더가 인지한 팀의 성과를 팀 성과로 정의한다. Hinds and Mortenson(2005)의 연구를 번역한 성과 측정 5 문항을 사용하였으며 대표적 문항은 “타 팀과 비교할 때 우리 팀이 훨씬 효율적으로 일한다”, “타 팀과 비교할 때 우리 팀이 일을 훨씬 잘한다”이다(cronbach alpha = .922).

마지막으로 통제변수로는 팀 구성원의 연령, 팀 근속 년수, 조직 근속 년수, 교육 정도와 함께 개인주의 및 집단주의<sup>4)</sup>를 팀 점수로 합산(aggregation)하여 사용하였다.

4) 개인주의와 집단주의 초기 연구의 경우, 이를 한 축의 양극으로 보는 추세가 강했으나 최근에는 별개의 축으로 상정하는 것이 적절하다는 주장이 힘을 얻고 있다(조윤형, 최우재, 2010). 집단주의와 개인주의는 개인의 가치 성향으로서 조직시민행동, 조직에 대한 태도 등 다양한 조직 효과성에 영향을 미친다는 연구 결과들이 존재하며(신재구, 백기복, 신창근, 1999; 안광영, 이병직, 2002; 조윤형,

## IV. 가설의 검증

### 4.1 상관관계 및 ICC

본 연구에서는 본격적인 가설 검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 상관관계 분석을 하였으며 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

주요 변수들의 상관관계를 살펴보면 독립변수로 사용된 구조적 자본, 사회적 자본, 문화적 자본과 인적 자본은 동적역량 및 팀 성과와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 특히 본 연구에서의 성과는 팀장의 인식을 사용하였음에도 일반 팀원들을 대상으로 실시한 구조적 자본의 네 요소와 성과의 상관관계 및 동적역량과 성과와의 상관관계가 유의하게 정(+)적 상관관계를 보여 가설 채택의 가능성을 높여줄 것으로 예측할 수 있다.

한편 본 연구는 팀 수준에서 이루지기 때문에 개인의 응답을 팀 수준의 데이터로 활용할 수 있음을 검증하여야 한다. 이를 위해 ICC(Intraclass Correlation Coefficient)(1), ICC(2) 테스트를 시행하였다. ICC(1)은 팀원들의 함으로 측정된 각 변수가 총 분산 중에서 집단 차이, 다시 말해 본 연구에서 팀 차이에 의해서 설명될 수 있는 분산의 비율로 이 수치가 높을수록 집단 내 구성원들의 평균 값을 집단 대표 값으로 사용할 수 있음을 의미한다 (Simons and Peterson, 2002; James, 1982).

ICC(2)는 ICC(1)의 신뢰성을 의미하는 것으로 팀 수준으로 합산하는 타당성을 확보하기 위해 계산할 필요가 있다. 팀 간 분산이 팀 내 분산보다 크지 확인하기 위해 팀의 구조적 자본, 사회적 자본, 문화적 자본과 인적 자본, 팀 동적역량 변수에 대한 ICC(1) 및 ICC(2)값을 계산하였으며 그 결과, 모든 값들이 기준 값을 상회하는 것으로 나타나 팀 레벨 연구가 적합하다는 결론을 내렸다.<sup>5)</sup>

### 4.2 가설의 검증

본 연구의 가설 검증을 위해 OLS 회귀방정식과 구조방정식모형(Joreskog & Sorbom, 1993)을 사용하였다. 가설 1은 자원준거관점 가설로 팀 준거 자원으로서의 팀 자본이 팀 성과에 긍정적 영향을 미치는가를, 가설 2는 동적역량관점 가설로 팀 동적역량이 팀 성과에 긍정적 영향을 미치는가를 검증한다. 이를 위해 인구통계학적 변수 및 팀 내 구성원들의 개인주의와 집단주의를 통제한 상태에서 팀의 구조적 자본, 사회적 자본, 문화적 자본, 인적 자본이 팀 성과에 미치는 영향력, 팀 동적역량이 팀 성과에 미치는 영향력을 각각 분석하였으며 분석 결과는 <표 3>에 나타나있다.

<표 3>의 모형 1을 살펴보면 통제변수 중 집단주의, 개인주의, 산업이 팀 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 집단주의의 표준단위의 증가는 표준화된 팀 성과를 .41증가시키는 것으로, 개인주

최우재, 2010) 개인주의자 및 집단주의자는 조직 내에서 표출하는 행태에 차이가 있음이 입증되고 있다(양인덕, 2010). 따라서 집단주의와 개인주의처럼 독특한 외생요인으로부터 팀 성과 등의 연구 결과가 왜곡되지 않도록 주의해야 하며, 이를 통제 변수로 다루었다.

5) 각 변수의 ICC(1) 값은 구조적 자본 .325(p<.000), 사회적 자본 .441(p<.000), 문화적 자본 .396(p<.000), 인적 자본 .238(p<.005), 동적역량 .395(p<.000)로 .20을 모두 상회하는 것으로 나타나고 있다. 한편 ICC(2) 값 역시 구조적 자본 .56(p<.000), 사회적 자본 .73(p<.000), 문화적 자본 .68(p<.000), 인적 자본 .33(p<.005), 동적역량 .68(p<.000)로 나타나 팀 수준의 값으로 분석을 진행하는 것이 타당함을 알 수 있다.

〈표 2〉 변수들 간의 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) 구조자본	1											
2) 사회자본	.298**	1										
3) 문화자본	.554**	.596**	1									
4) 인적자본	.359**	.570**	.542**	1								
5) 동적 역량	.488**	.730**	.715**	.663**	1							
6) 성과	.468**	.637**	.653**	.680**	.754**	1						
7) 팀원 연령평균	.162	.165	.250*	.330**	.126*	.152*	1					
8) 팀 크기	-.125	-.039	-.070	.002	-.162	-.097	.110	1				
9) 팀 근속	.100	.148	.203	.193	.013	.088	.166	.173	1			
10) 제조업	-.089	-.190	-.092	.180	.061	.005	-.140	-.186	-.380**	1		
11) 개인주의	.384**	.456**	.515**	.556**	.350**	.377**	.241*	.033	.211*	-.069	1	
12) 집단주의	.439**	.628**	.705**	.500**	.598**	.503**	.262*	-.068	.220*	-.053	.549**	1
평균	5.05	4.63	4.91	4.79	4.86	5.15	37.35	5.20	4.12	.206	4.67	5.25
표준편차	.60	.70	.68	.49	.80	.70	7.65	2.45	1.36	.40	1.04	.46

주: \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$  양측검정

의는 .17만큼을 증가시키는 것으로 나타나고 있다. 최근까지도 개인주의와 집단주의를 한 축의 양극으로 보는 추세가 강했으나 집단주의와 개인주의 모두가 팀 성과에 긍정적 영향력을 미칠 수 있다는 본 연구의 결과는 집단주의와 개인주의를 별개의 축으로 상정하는 것과 함께 이를 통제해주는 것이 적절함을 나타낸다. 또한 다른 산업보다 제조업에 속한 팀들의 성과가 저조한 것으로 나타나고 있다( $-.45, p <$

.001). 한편 모형 2에서 구조적 자본, 문화적 자본, 사회적 자본, 인적 자본이 팀장이 인지한 팀 성과에 미치는 영향력을 살펴보면 자원준거관점 가설에서 설정한대로 팀 자본의 모든 구성 요소가 팀 성과를 높이는 것으로 나타났다. 통제변수를 통제하고 팀 자본이 순수하게 성과를 설명해주는 비율은 38%인 것으로 나타나고 있다. 각 변수들이 팀 성과에 미치는 영향력은 팀의 구조적 자본이 0.27( $p < 0.01$ ),

〈표 3〉 본 연구의 구조방정식 모형 분석 결과<sup>1)</sup>

	팀 성과			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
<b>통제변수</b>				
개인주의	0.17 <sup>†</sup>	-0.11	0.11 <sup>†</sup>	-0.04
집단주의	0.41 <sup>***</sup>	-0.13	0.01	-0.13 <sup>†</sup>
팀 크기	-0.06	-0.09	-0.09 <sup>†</sup>	-0.10 <sup>†</sup>
팀 근속년수	-0.04	-0.01	0.00	0.00
산업 <sup>3)</sup>	-0.45 <sup>*</sup>	-0.07	-0.08	-0.07
연령	-0.01	-0.03 <sup>†</sup>	0.00	-0.02
<b>외생변수</b>				
팀 구조적 자본	-	0.27 <sup>**</sup>	-	0.17 <sup>†</sup>
팀 문화적 자본	-	0.31 <sup>**</sup>	-	0.22 <sup>*</sup>
팀 사회적 자본	-	0.23 <sup>**</sup>	-	0.12
팀 인적 자본	-	0.37 <sup>***</sup>	-	0.26 <sup>**</sup>
팀 동적역량	-	-	.74 <sup>***</sup>	.62 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	.35	.73	.70	.76

1) †: p < 0.1 \* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01, \*\*\* : p < 0.001, 양측검정

2) completely standardized solution 값

3) 제조업 = 1, 금융업 = 0, 정유산업 = 0, 건설업 = 0 으로 더미처리

팀의 문화적 자본이 0.31(p < 0.01), 사회적 자본이 0.23(p < 0.01), 마지막으로 인적 자본이 0.37(p < 0.001)의 영향력을 미쳤다.

이들 간 상대적 영향력을 살펴보면 팀 인적 자본과 팀 문화적 자본이 팀 성과에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다. 또한 〈표 3〉의 모형 4에 제시되어있듯이 동적역량을 통제하고도 사회적 자본을 제외한 대부분의 팀 자본 변수가 팀 성과에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 결과적으로 팀 자본의 네 가지 구성요소가 팀 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1, 즉 자원준거관점 가설은 채택되었다.

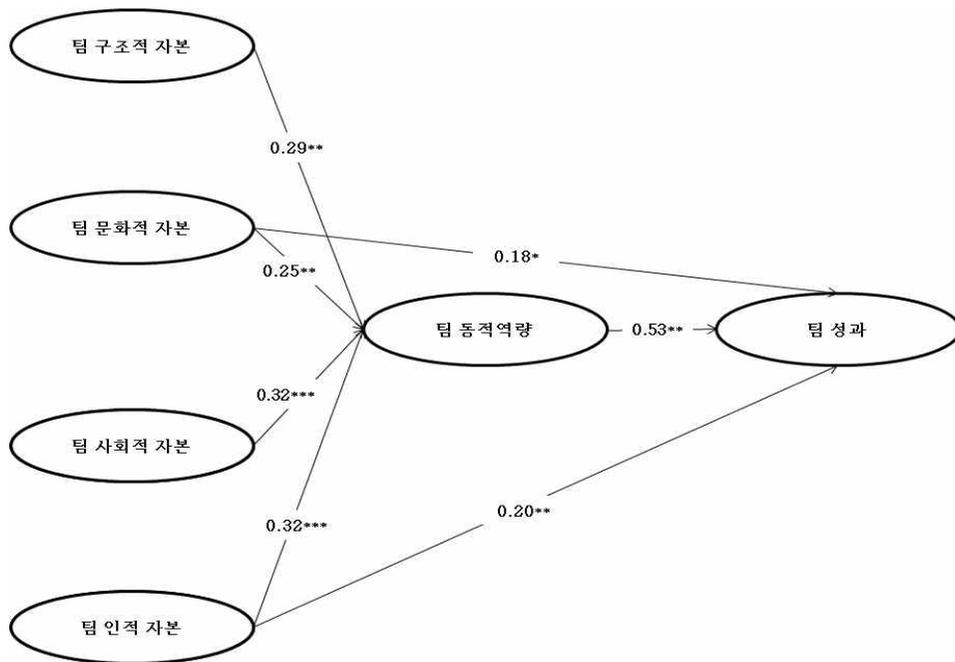
또한 팀 동적역량과 팀 성과의 관계를 살펴보면, 모형 4에서 보이는 바와 같이 통제변수와 팀 자본 모두를 통제하고도 팀 동적역량은 팀장이 인지한 성과에 매우 강한 긍정적 효과를 미치고 있다(0.62, p < 0.001). 이는 팀 동적역량이 팀 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 2, 즉 동적역량관점 가설을 지지하는 결과이다. 동적역량이 팀 성과에 미치는 영향은 전술한 바와 같이 팀 자본을 포함한 모든 변수를 통제한 후 얻어낸 결과여서 특히 신뢰할만하다고 볼 수 있다. 또한 효과의 크기도 팀 문화적 자본이나 인적자본이 미치는 영향과 비교해도 약 3배 정도로 크게 나타나고 있다. 통제변수와 팀 자본을 통제하고

순수하게 성과를 향상시키는 비율이 3% 정도인 것으로 나타났다.

마지막으로 팀 자본이 팀 동적역량을 매개로하여 팀 성과에 영향을 줄 것이라는 자원준거관점과 동적역량관점의 통합 가설(가설 3)을 검증하기 위해 구조 방정식의 정제된 모형(refined model)을 만들었다. 본 연구의 분석에 사용되는 독립 변수인 팀 자본이 매개 변수인 팀 동적역량을 거치지 않고 팀장이 인지한 성과에 직접적으로 미치는 영향력까지 찾아내어 <그림 2>과 같은 최종적 추정 모형을 만들었으며 이 모형을 토대로 팀 자본이 팀 성과에 미치는

직접 영향력과 팀 자본과 팀 성과 관계에서 팀 동적역량의 매개 효과를 검증하였다. 정제된 구조방정식 모형을 통한 총 인과적 영향력의 크기를 분석한 연구결과는 <표 4>에 나타나 있다.<sup>6)</sup>

사실상 본 연구의 가설 3, 즉 통합 모형 가설에서는 팀 동적역량이 팀 자본과 팀 성과와의 관계를 완전 매개(full mediation)할 것이라는 가설을 설정하였다. 하지만 정제된 모형의 결과에서 나타나는 바와 같이 팀 문화적 자본과 팀 인적 자본은 직접적으로도 팀 성과에 직접적 영향력을 미치고 있다. 즉, 팀 자본의 네 가지 구성 요소 모두는 팀 동적역량을



<그림 2> 본 연구의 정제된 모형

6) 팀 동적역량 투입에 따른 매개 효과의 통계적 유의성을 구체적으로 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)의 통계검증방법 역시 실시하였다. 그 결과 1단계에서 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치던 구조적 자본과 사회적 자본의 경우, 제 3단계에서 매개변수인 동적역량과 함께 분석되면 그 영향력이 사라지고 동적역량의 효과만 남게 되어 구조적 자본과 사회적 자본에 대해서는 팀 동적역량의 완전매개를 증명하였다. 한편 정제된 모형의 모형 적합도를 보여주는 카이스퀘어( $\chi^2$ )값은 48.42(d.f. = 13)로 이론적 모형과 경험적 모형 간에 차이가 없음을 보여주고 있다. CFI와 NFI는 0.98, GFI는 0.95로 나타나 본 연구의 모형이 적합함을 보여주고 있다.

〈표 4〉 본 연구의 정제된 구조방정식 모형 분석 결과<sup>1)</sup>

	팀 성과		
	직접 효과 <sup>2)</sup>	간접 효과 <sup>2)</sup>	총 효과 <sup>2)</sup>
<b>통제변수</b>			
개인주의	-0.02	-0.09	-0.11
집단주의	-0.14 <sup>†</sup>	0.01	-0.13
팀 크기	-0.09	0.01	-0.08
팀 근속년수	0.01	-0.04	-0.03
산업 <sup>3)</sup>	-0.04	0.01	-0.03
연령	-0.05	-0.05 <sup>†</sup>	-0.10 <sup>†</sup>
<b>외생변수</b>			
팀 구조적 자본	0.00	0.15**	0.15**
팀 문화적 자본	0.18*	0.08**	0.26**
팀 사회적 자본	0.00	0.17**	0.17**
팀 인적 자본	0.20**	0.17**	0.37***
<b>매개변수</b>			
팀 동적역량	0.53***	-	0.53***

1) †:  $p < 0.1$  \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$ , 양측검정

2) completely standardized solution 값

3) 제조업 = 1, 금융업 = 0, 경유산업 = 0, 건설업 = 0 으로 더미처리

매개로 하여 팀 성과에 통계적으로 유의한 영향력을 미치고 있으나 팀 문화적 자본과 인적 자본 및 팀 성과 관계에서는 팀 동적역량이 부분 매개 역할 (partial mediation)을 하고 있는 것으로 나타났다. 총 인과적 성과 중 60%가 동적역량에 의해서 매개되어 산출되었다. 이런 결과는 인과적 관계로만 보면 팀 자본의 요소가 직접적으로 미치는 효과가 있어서 부분적으로 지지되었다고 결론을 내릴 수 있으나 인과적 총량의 측면에서는 팀 자본의 총 효과 중 과반 이상이 동적역량을 통한 결과라는 점에서 통합 관점에 관한 가설 3은 지지되었다고 결론을 내

릴 수 있다.

## V. 결론 및 논의

현재까지 진행된 자원준거관점의 연구들은 팀 보유 자원이 팀 성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하지만 과연 어떠한 프로세스를 통해 팀 자원이 성과에 영향을 미치는지, 즉 과정상의 블랙박스(black box)를 밝히지 못한 것이 사실이다. 반면 동적역량

관점 연구들은 동적역량이 성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하지만 동적역량의 선행 요소가 무엇인가를 밝히지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 자원준거관점에서 팀 자본의 개념을 도출하고, 이러한 팀 자본이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 동적역량이 주요 매개 역할을 한다는 보다 통합적인 모델과 가설을 제시한다. 또한 실증 연구의 어려움으로 인해 개념적으로만 제시되었던 조직 차원에서의 자본 연구를 팀 차원에서 적용하고 통합 모델을 통하여 두 관점의 한계점을 보완하였다.

분석 결과, 동적역량을 통제하지 않았을 경우 네 가지 팀 자본 모두는 팀 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있으며 자원준거관점 가설 1을 지지하였다(〈표 3〉의 모형 2). 하지만 동적역량을 통제했을 때에는 팀 자본 중 문화적 자본과 인적 자본만이 팀 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다(〈표 3〉의 모형 4). 이는 팀 자본과 팀 성과 간에 어느 정도의 유사인과관계(pseudo causal relations)가 존재함을 제시하는 결과이다. 한편 가설 2에서 예측한 바와 같이 통제 변수와 팀 자본 모두를 통제했을 경우에도 동적역량이 성과에 직접적으로 미치는 영향력이 여전히 유의한 것으로 나타나서 가설 2는 지지되었다고 볼 수 있다(〈표 3〉의 모형 4). 하지만 통합가설을 검증한 결과, 동적역량이 팀 자본의 효과를 무려 60%가 상회하게 매개하는 것으로 나타났고 또한 동적역량 가설은 그 자체로 선행변수를 설명하지 못한다는 한계점을 염두에 둘 때 동적역량을 매개변수로 하는 통합가설의 적절성을 지적해주고 있다고 볼 수 있다.

본 연구가 가지는 이론적, 실무적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 팀 자본의 요소를 구체적으로 네 가지로 구성함과 동시에 그 동안 중요성이 끊

임없이 제기되어왔던 '문화적 자본'이 팀 성과 및 팀 동적역량에 미치는 영향력을 팀 수준에서 입증하였다. 지금까지의 무형 자본 및 지적 자본 관련 연구들은 구조적 자본과 문화적 자본을 구분하지 않고 일괄적으로 구조적 자본(Edvinsson and Malone, 1997), 혹은 제도·구조적 자본(Brooking, 1996)이라는 명칭으로 조직 자본의 구성 요소를 제시해왔다. 또는 신뢰, 몰입, 연대 및 공공 사회 자본이라는 명칭으로 사회적 자본과 유사 개념으로 다루어지기도 하였다. 하지만 본 연구의 결과는 이러한 조직의 하드웨어적인 구조적 자본 및 직접적 교류(sociability)를 강조하는 사회적 자본을 구성원이 공유한 소프트웨어적인 문화적 자본과 분리하여 모형화 하는 것이 적절함을 제시하고 있다. 자원준거관점과 동적역량관점의 통합 모형 상에서 팀 구조적 자본, 팀 사회적 자본, 팀 문화적 자본은 각자가 팀 동적역량에 독립적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다.

본 연구는 팀의 구조와 형태, 또는 팀의 사회적 교류 그 자체가 팀 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 팀의 구조적 자본과 사회적 자본이 동적역량이라는 팀 특유의 루틴과 자원 활용 프로세스를 통해서만 고성으로 이어진다는 것을 팀 수준에서 최초로 증명해 보여주고 있다. Ghoshal and Bartlett(1994)은 팀제도 자체가 우월한 성과를 창출한다는 것은 심지어 그릇된 생각(wrong suggestion)이라 지적한다. 즉, 집단의 자본이 상황적 양면성으로서의 동적 역량이라는 집단 능력을 만들어내고 이 집단 차원의 능력이 성과로 이어지는 것이라 주장한다(Ghoshal and Bartlett, 1994; Gibson and Birkinshaw, 2004). 이러한 주장은 모든 자본이 동적역량을 매개로 성과에 영향을 미친다는 점으로 보여줌에 의해서 검증되었다. 특히 논의된 자본 중

팀 구조적 자본과 사회적 자본은 동적역량을 통해서만 성과에 영향을 미치고 있다.

팀 문화적 자본의 경우, 인적 자본과 함께 팀 동적역량은 물론 팀 성과에 직접적인 영향력도 미치는 것으로 나타났다. 팀 구성원들이 내가 속한 조직과 타 조직을 구별해주는 미션, 비전, 가치의 정신적 모형을 공유하고 있고 이에 매료되어 있다면 이는 교감성의 기반이 된다(정예지, 2011). 따라서 교류성을 기반으로 하는 사회적 자본은 조직 효과성의 달성에 필요조건이지만(Blyler and Coff, 2003) 교감성을 기반으로 하는 문화적 자본은 고성과 달성의 충분조건에 해당한다. 교감성은 조직, 팀 등 공동체의 정신을 강조하여 구성원들에게 조직의 가치와 존재 이유를 전달한다(Lawler et al., 2009). 결국 조직의 가치가 팀 문화적 자본으로 구축되어 '왜 우리 팀이 존재하는가', '왜 우리는 교류해야하는가' 등에 대한 가이드라인을 제시하여 성과 추구에 직접적인 영향을 미친 것으로 사료되며, 이러한 결과는 문화적 자본이 구조적 자본 및 사회적 자본과는 다른 메커니즘을 통해 팀 성과에 영향력을 행사함을 보여주는 것이다.

본 연구의 또 다른 공헌은 최근 전략 분야에서 활발히 진행되고 있는 상황적 양면성으로서의 동적역량 개념이 팀 레벨에서 타당함을 입증하였다는 것이다. 즉, 팀 자본의 활용과 탐색에 투자할 수 있는 팀의 시간과 에너지 등은 한정적이기 때문에 활용과 탐색에 투자하는 자본의 양을 합리적으로 배분해야 하는 논리를 팀에도 적용해야 한다는 것이다(March, 1991). 본 연구에서는 팀 자본의 활용과 탐색간의 적절한 균형점을 찾아내는 것, 즉 팀의 동

적역량을 매개로 하여 팀 자본이 성과로 이어질 수 있음을 검증하였다. 이와 같은 결과는 동적역량의 탐색과 활용의 파트가 구조적으로 나누어져야한다는 구조적 양면성(structural ambidexterity)의 주장과는 반대로 동일한 팀 내에서도 두 가지 학습 성향이 내재적으로 통합될 수 있다는 상황적 양면성(contextual ambidexterity)의 개념을 지지하고 있다. 실제로 본 연구에서 상황적 양면성을 갖춘 팀의 성과가 그렇지 않은 팀의 성과보다 유의하게 높게 나타나고 있다.<sup>7)</sup> 이는 상황적 양면성으로서의 동적역량이 단순히 이론적으로만 존재하는 개념이 아니라 실제적, 실무적으로도 팀 레벨에서 달성할 수 있는 실용적 개념임을 보여주는 것이다.

이와 함께 본 연구는 상황적 양면성으로서의 동적역량을 실무적으로 어떻게 조성해야 할 것인가를 규명해주고 있다. 바로 팀이 구축하는 구조적 자본, 사회적 자본, 문화적 자본 및 인적 자본을 통해 가능함을 본 연구에서 입증하였으며(Fang and Zou, 2009; Ghoshal and Bartlett, 1994; Gibson and Birkinshaw, 2004) 특히 팀 인적자본과 사회적 자본이 동적역량에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이어서 구조적 자본과 문화적 자본의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 동적역량을 구축하는 문제는 훌륭한 인적자원 획득하거나 이들 간 인적자본간의 네트워크를 통한 교류를 증진시키는 것이 핵심임이 드러나고 있다.

'통합' 모형의 제시는 조직이 고성과를 창출하는 메커니즘을 보다 거시적이고 조화로운 시각(hybrid condition)으로 바라볼 수 있도록 한다(Farjoun, 2010; Makadok, 2001). 자원준거관점과 동적역

7) Levene의 등분산 검정과 평균 비교를 통해 활용과 탐색 모두가 중간 값(median)보다 높은 48개 팀들의 성과는 7점 만점에 5.74로, 활용과 탐색 모두가 중간 값보다 낮은 51개 팀들의 성과는 4.54로 나타났으며 상황적 양면성을 갖춘 팀의 성과가 그렇지 않은 팀의 성과보다 유의하게 높은 것으로 나타나고 있다(성과차이 = 1.20,  $p < 0.000$ ).

량관점 역시 배타적으로(antithetically) 다루어지 기보다는 통합적으로 연결되어 각 관점의 한계점을 보완할 수 있는 상호 보완적(mutually reinforcing) 관점에서 다루어져야 함을 증명하고 있다(Farjoun, 2010; Makadok, 2001; Williamson, 1991). 조직 특유 역량으로서의 동적역량은 조직에 배태(embedded)되어 있는 조직 특유의 자원을 기반으로 창출되며(Makadok, 2001; Teece et al., 1997) 특정 조직의 동적역량은 자본이 그 특정 조직에 획득된 이후(after resources are acquired), 이를 바탕으로 사후 형성되는 것이기 때문이다(Makadok, 2001). 이러한 통합 모형 및 통합 개념의 제시는 조직 현상을 설명할 수 있는 새로운 시각을 제시함과 동시에 기존의 이론적 배경의 설명을 풍부하게 하는 역할을 할 것이다.

이와 같은 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구는 분석의 수준을 팀으로 정하고 다양한 산업, 다양한 조직의 구성원들로부터 서베이를 실행하였다. 국내 5개 기업의 693명, 121개 팀을 대상으로 연구를 진행하였음에도 불구하고 연구 결과를 일반화하기에는 표본의 수가 다소 부족하다. 향후 금융업, 공기업 및 준 공기업 등 다양한 산업 및 조직에 속해 있는 보다 다양한 팀들을 대상으로 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 공통방법편의로 인한 연구 결과 오염의 정도를 줄이기 위하여 팀장으로부터 결과 변수인 팀 성과를 별도 측정하였으나 이 역시 객관적 성과가 아닌 팀장이 지각한 성과를 측정한 것이다. 또한 설문문을 따로 측정하였음에도 불구하고 이미 팀장과 구성원 간에 공유하는 지식 및 문화적 자본의 정도가 높다면, 결과변수로서의 팀 효과성과 독립변수로서의 팀 동적역량 간에 높은 상관관계가 존재할 가능

성이 있다. 따라서 팀장이 평가한 성과와 객관적 팀 성과 간에 어떠한 관계가 존재하는지, 구성원들이 지각한 자본 및 동적역량 및 팀장이 지각한 성과에 어떠한 영향을 미치는지 향후 보다 정확히 검증할 필요가 존재한다.

이러한 연구의 한계점을 극복하고 보다 발전적인 연구를 위해 다음과 같은 향후 연구를 제안하고자 한다.

첫째, 상황적 양면성으로서의 동적역량 연구와 팀 수준에서의 동적역량 연구가 아직 초보단계라는 점을 감안할 때 조직 수준 동적역량과 팀 수준 동적역량과의 관계를 파악하기 위한 사례연구, 심층 인터뷰, 실험 연구 등이 필요하다고 본다.

둘째, 팀 자본에 대한 개념 역시 이 용어가 기존의 문헌에서 일반적으로 받아들여지지 않았다는 사실을 고려할 때 기존 조직 자본 구성 요소들이 팀 자본에 그대로 적용될 수 있는가, 과연 구성 요소들 간에 차이점이 있는가 등의 관계를 파악하기 위한 질적 연구 및 양적 연구, 한국 실정에 맞는 팀 자본 측정 문항의 개발이 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 곽호완, 박창호, 이태연. 2008. **실험심리학 용어사전**. 시그마프레스.
- 김문주, 윤정구. 2011. 팀 다양성 수렴 매커니즘이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 이론적 고찰. **경영학연구** 40: 97-137.
- 김상준. 2004. 부르디외, 콜만, 피트남의 사회자본 개념 비판. **한국사회학**, 38: 63-95.
- 문윤지, 김효근. 2007. 지적자본의 현실적 분류체계 및 구성요소. **경영연구**, 22: 379-409.

- 신제구, 백기복, 신창근. 1999. 조직구성원의 집단주의 성향이 성과에 미치는 영향: 집단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. **인사관리연구**, 23: 139-155.
- 안관영, 이병직. 2002. 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구. **경영학연구**, 31: 1311-1334.
- 앤서니 기든스. 2008. **자본주의와 현대사회이론**, 박노영, 임영일 공역, 한길사.
- 양인덕. 2010. 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 개인주의-집단주의 성향의 조절효과. **인적자원관리연구**, 17: 305-324.
- 우성진. 2003. **지식경영의 선행요인 및 조직행동에 대한 매개효과에 관한 연구**. 경남대학교 박사학위논문.
- 윤세준. 1997. 모순관리: 개념적 틀과 실현조건. **연세경영연구**34(1): 3-42.
- 윤정구. 2010. **100년 기업의 변화경영**, 지식노마드.
- 이영찬. 2007. 기업의 사회적 자본 측정지표 개발. **지식연구** 5(1): 47-74.
- 임정성. 2010. **신홍시장에 진출한 한국기업들의 동적역량 결정요인 및 성과에 미치는 영향**. 서강대학교 박사학위논문.
- 정예지. 2011. **팀 자본이 팀 동적 역량과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 조운형, 최우재. 2010. 조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. **인적자원관리연구**, 17: 403-429.
- 케니스 터커. 1999. **앤서니 기든스와 현대사회이론**. 김용규 역, 일신사.
- 허영호. 2011. **동적역량의 결정요인과 경쟁우위 및 해외시장성과의 관계: 한국의 중소기업을 중심으로**. 서강대학교 박사학위논문.
- Aaker, D. A. 1989. Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31: 91-106.
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. 1993. Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., and Levine, D. I. 1999. Flexibility Versus Efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10: 43-68.
- Adler, P. S., and Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organizational Science*, 7: 469-496.
- Barreto, I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36: 256 - 280.
- Barrett, R. 1998. *Cultural capital: The new frontier of competitive advantage*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Barrett, R. 2006. Culture and the Arts in Education: A Review Essay. *International Journal of Education and the Arts*, 7: 1-10.
- Benner, M. J., and Tushman, M. L. 2003 Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
- Birkinshaw, J. M., and Gibson, C. 2004. Building Ambidexterity into the Organization. *Sloan Management Review*, 45(4): 47-55.
- Blyler, M., and Coff, R. W. 2003. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Ma-*

- agement Journal*, 24: 677-686.
- Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36: 63-76.
- Brooking, A. 1996. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium*. London: Thomson Learning.
- Brooking, A. 1997. The Management Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30: 364-365.
- Burns, T., and Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carmeli, A., and Tischler, A. 2004. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25: 1257-1278.
- Cepeda, G., and Vera, D. 2007. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60: 426-437.
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7: 477-501.
- Deci, E. L., Connell, J. P., and Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Dierickx, I., and Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Durkheim, E. 1933. *The Division of Labor in Society*. trans. G. Simpson. NewYork: Free Press.
- Edvinsson, L. 1997. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30: 366-373.
- Edvinsson, L., and Malone, M. S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business, NewYork.
- Eisenhardt, K., and Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1122.
- Fang, E., and Zou, S. 2009. The Effect of Marketing Dynamic Capabilities on Firm's Performance: A Dyadic Investigation in the Context of International High-Tech Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 40: 742-762.
- Farjoun, M. 2010. Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35: 202-225.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. NewYork: Free Press.
- Ghoshal, S., and Bartlett, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Giddens, A. 1998. *The Third Way: The renewal of social democracy*. Cambridge: PolityPress.
- Goldstone, R., and Janssen, M. 2005. Computational models of collective behavior. *Trends in Cognitive Science*, 9: 424 - 430.
- Gupta, A., Smith, K., and Shally, C. 2006. The

- interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49: 693-706.
- Guzzo, R. A., and Shea, G. P. 1992. Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3: 269-313.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- He, Z., and Wong, P. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15: 481-494.
- Hinds, P. J., and Mortensen, M. 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16: 290-307.
- Hoskisson, R., Hitt, M. A., Wan, W. P., and Yui, D. 1999. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25: 417-456
- Ivancevich, J. M. 2001. *Human Resource Management*. McGraw-Hill, Irwin.
- James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M., Van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. 2009. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20: 797-811.
- Kamukama, N., Ahiauzu. A., and Ntayi, J. M. 2010. Intellectual capital and performance: testing the interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*. 11: 554-574.
- Karlgaard, R. 1993. Rest in Peace, Book Value, *Forbes ASAP*. 25 October, pp 9.
- Ketchen, D. J., Snow, C. C., and Street, V. L. 2004. Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics. *Academy of Management Executive*, 18: 29-43.
- Lant, T. K., and Mezias, S. J. 1992. An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3: 47-71.
- Laroche, M., Marcel, M., and Ruggeri, G. C. 1999. On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context. *Canadian Public Policy*, 25: 87-100.
- Lawler, E. E. 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. J., Thye, S., and Yoon, J. 2009. *Social Commitments in a Personalized World*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leana, C., and Van Buren, H. 1999. Organizational social capital and employment relations. *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
- Locke, E. A., and Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision making: One more look. In Staw, B. M. (Ed), *Research in organizational behavior*, 1: 265-340. Greenwich,

- CT: JAI Press.
- Luo, Y. 2002. Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organizational Science*, 14: 48-63.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., and Georgios, T. 2011. The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12:132-151.
- Makadok, R. 2001. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-402.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2: 71-87.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. 2000. The influence of shared mental models on team process and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 273-283.
- McFadyen, M. A., and Cannella, A. 2004. Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 47: 735-746.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nelson, R. R., and Winter, S. 1982. The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72: 114-132.
- Nickerson, J. C., Yen, J., and Mahoney, J. T. 2012. Exploring the Problem-Finding and Problem-Solving Approach for Designing Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 26: 52-72.
- OECD. 1996. *Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy* (Paris).
- OECD. 2000. *Frameworks to Measure Sustainable Development: An OECD Expert Workshop* (Paris).
- Oh, H., Labianca, G., and Chung, M. 2006. A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31: 569-582.
- O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J. 2000. *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82: 74-82.
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. 2007. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy. *Harvard Business Review*, Nov/Dec. Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Putnam, R. 1993. *Making Democracy Work*. Princeton University Press.
- Raisch, S., and Birkinshaw, J. M. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Rivkin, J. W., and Siggelkow, N. 2003. Balancing

- Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, 49: 290-311.
- Roos, J. 1998. Exploring the Concept of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 31: 150-153.
- Rouse, W. B., and Morris, N. M. 1986. On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100: 349-363.
- Russo, M. V., and Fouts, P. A. 1997. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40: 534-559.
- Scheel, R., and Crous, F. 2007. Leveraging Organisational Cultural Capital. *Journal of Industrial Psychology*, 33: 29-37.
- Schultz, T. W. 1961. Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51: 1-17.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NewYork: Doubleday Currency.
- Simons, T., and Perterson, R. S. 2000. Task conflict and relationship conflict in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 85: 102-111.
- Spector, P. E. 1986. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39: 1005 - 1016.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.. 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- Stewart, T. A. 1997. *Intellectual Capital*. Doubleday.
- Sullivan, A. 2001. *Cultural Capital, Rational Choice, and Educational Inequalities*. D. Phil. Thesis, Oxford University.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509 - 533.
- Tripsas, M. 1997. Surviving radical technological change through dynamic capabilities: evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6: 341-377.
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A. 1997. *Winning Through Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Wang, C. L., and Ahmed, P. K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9: 31-51.
- Williamson, O. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Woolcock, M. 2001. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2: 1-17.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P.

2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43: 917 - 955.
- Zhan, W., and Luo, Y. 2008. Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures, *Management International Review*, 48: 227-253.
- Zollo, M., and Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351.
- Zott, C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.

〈부록 1〉 설문 문항의 확인적 요인 분석 값<sup>8)</sup>

팀 구성원 설문문항		요인적재값	팀 구성원 설문문항		요인적재값	
팀 구조적 자본	의사결정구조	.68	팀 사회적 자본	업무 외 동호회 참여	.52	
	업무결정구조	.76		CoP 참여	.60	
	목표설정의 자율성	.66		사이버 커뮤니티 참여	.58	
	업무 피드백 정도	.50		타 팀원과의 교류 정도	.76	
	고객의견 반영 정도	.48		업무를 위한 협조 체계	.86	
팀 문화적 자본	비전과 방향성	.77		업무를 위한 정보 공유	.86	
	비전의 명확성	.84		업무를 위한 토론	.87	
	비전의 공유	.87		업무를 위한 교류	.77	
	비전과 혁신	.88		팀 동적역량	자원 활용	.84
	차별적 정체성	.86			다양한 자원 활용	.84
사명감과 비전	.84	자원의 최적 활용	.84			
팀 인적 자본	인적자본 능력	.81	자원의 적절한 조성		.82	
	인적자본 지식	.91	자원의 통합적 사용 능력		.50	
	인적자본 기술	.89	역량구축을 위한 학습		.58	
	인적자본 경험	.91	역량구축을 위한 협력		.71	
모형 적합도	d.f.: 517, $\chi^2$ : 3493.35 CFI : 0.96, IFI : 0.96, NFI : 0.96 GFI : 0.93		자원과 역량의 개발		.79	
			혁신을 위한 적극적 참여	.66		
			혁신을 위한 학습의 강조	.55		
			혁신을 위한 모니터링	.62		
팀 리더 설문문항		요인적재값	모형 적합도	d.f. : 5, $\chi^2$ : 61.42 CFI : 0.99, IFI : 0.99, NFI : 0.99, GFI : 0.96		
팀 성과	팀 운영과 효율성	.79				
	팀 운영과 질	.82				
	팀 운영과 업무 개선	.75				
	팀 운영과 업무 스케줄	.68				
	팀 운영 및 업무 성과	.86				

8) 본 연구에서 살펴본 4가지 자본과 동적역량을 모두 투입하여 확인적 요인분석을 실시하였을 때 구조적 자본, 문화적 자본, 사회적 자본, 인적 자본과 동적역량 항목들은 통계적으로 유의하게 구분되었다. 각각의 자본을 측정하는 문항들을 동적역량에 속하는 것으로 설정하였을 경우와 그렇지 않았을 경우의 자유도(degree of freedom)와 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 값을 이용한 검증 결과, 자본 4가지와 동적역량의 5가지 요인으로 변수를 구성하는 경우의 모형적합도가 가장 높은 것으로 나타나고 있다.

## Test of an Integrative Model of the Resource-Based View and the Dynamic Capability One

Yejee Jeong\* · Jeongkoo Yoon\*\*

### Abstract

Team Performance is determined by two key factors: (1) the competitive team-based capital, and (2) the effective and efficient utilization of that capital. The resource-based view (RBV) is built upon the first factor and the dynamic capability one (DCV) is built upon the second factor. The resource-based view argues that companies gain competitive advantage when they can mobilize unique and non-substitutable resources compared with their competitors'. In contrast, the dynamic capability view stipulates that companies entertain higher performance when they develop distinctive routines, that is, dynamic capability that enable them to apply the capital to gain competitive advantage in ever-changing environments.

Building upon the research of resource-based and dynamic capability views, we propose that teams can gain their competitive advantage when they have both unique resources and ability to mobilize them successfully. As a way of integrating the two perspectives, we theorizes the mediating model of team dynamic capability. We argue that team dynamic capability mediate the given combination of team resource or capital to the team performance.

To test the integrative model, we developed the typology of team capital into team cultural capital, structural capital, social capital, and human capital. We also elaborate the concept of team dynamic capability on the team level. Specifically, we define team dynamic capabilities as the ability for a team not only to exploit the configuration of various capital but also explore or innovate it to the team's performance.

---

\* Research Associate in Ewha Business Research Institute and Part time Lecturer in the School of Business Administration at Ewha Womans University, 1st author.

\*\* Professor, School of Business Administration, Ewha Womans University, Correspondent author.

The integrative model was tested with 121 teams and 693 team members sampled from the 5 large companies in Korea in a given time period. To correct the common method variance, we collected data from team leaders and members separately. The unit of analysis is team. We used Lisrel analyses to examine the causal model with the measurement model corrected.

Our findings can be summarized as follow. First, team capital as unique and distinctive team resources increases team dynamic capability significantly. Looking at the relative effect size of each component of team capital, effects of social capital and human capital on the dynamic capability are larger than those of structural and cultural capital. This result would imply that social and human capital at the team level play a key instrumental role in bridging the 'outside' resources into the inside capital of the team. The social and human capital also levels up the team learning ability by exploring new ideas in environments.

Second, team dynamic capability promoting both exploitation and exploration is the key parameter that mediates the relationship between team capital and team performance. Especially, team dynamic capability fully mediates the effects of structural capital and social capital on team performance. By leveraging, modifying, and recreating the configuration of team capital, teams excel higher performance.

These findings of the research support our 'synthetic model' of the resource-based and dynamic capability perspectives evidencing that teams simply equipped with sufficient capital are not good enough to attain high performance. Teams should have dynamic capability as well as unique resources. Retaining valuable team capital and building capital-utilizing-ability are two distinct, but interrelated mechanisms to excel team performance. The rationale is that team capital as team resources affects team performance 'prior to' the resource exploration and exploitation, that is, team dynamic capability. The key to excellent team performance is that the team has routines known as dynamic capability. We conclude that resource keeping and utilizing are complementary to each other and the synthesis of the resource based and dynamic capability view provides a comprehensive perspective for analyzing how firms or teams are creating higher performance.

Key words: Resource-Based View(RBV), Dynamic Capability View, Team Capital, Team Performance