

## 내, 외집단 형성 및 관계강도가 지식이전 및 성과에 미치는 효과

한수진<sup>1</sup>, 강소라<sup>2\*</sup>, 이종원<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>호서대학교 경영학과, <sup>2</sup>호서대학교 창업학부

### The effect of in/out group formation and the tie strength on the knowledge transfer and performance

Sujin Han<sup>1</sup>, Sora Kang<sup>2\*</sup> and Jongwon Lee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration, Hoseo University

<sup>2</sup>Division of Entrepreneurship, Hoseo University

**요약** 본 연구는 지식이전 과정에서 조직 구성원의 사회네트워크 특성과 지식이전 성과 간 관계를 실증 분석하였다. 특히 사회적 구조와 사회적 관계라는 두 관계를 동시에 고려하여 지식이전에 관한 새로운 관점의 모형을 제시하였다. 본 연구모형의 주요 구성개념인 구성원간의 사회적 관계 강도, 지식이전, 성과 그리고 지식특성을 통합하여 실증 분석하였다. 이를 위하여 국내 기업 및 관공서 총 52개 조직의 296개의 설문을 최종 연구모형 분석에 이용, 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 사회적 관계의 강도는 지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었으며, 이때 내 집단의 관계강도가 외집단 관계강도보다 지식이전에 보다 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 지식이전은 모든 성과(개인, 팀, 조직)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 셋째, 응용지는 내집단 관계강도와 지식이전의 간의 관계를 강화하는 것으로 나타나, 응용지의 조절효과를 확인하였다.

**Abstract** Knowledge transfer occurs in various social contexts, within individuals and groups, and, thus, is closely linked to social networks in an organization. This paper applies social network theory and social identity theory to knowledge management area. The subject of this study was organization members who transfer their knowledge. 296 questionnaires were collected and analyzed. The results are as follows. First, in-group and out-group's tie strength have a significant effect on knowledge transfer. Second, the study shows that the knowledge transfer influences positively individual, team and organizational performance. Lastly, the study verifies that the applied knowledge has a moderating effect on the relationship of the in-group's tie strength and knowledge transfer.

**Key Words** : In-group, Knowledge Transfer, Out-group, Tacit Knowledge, Tie Strength

### 1. 서론

학연, 지연, 혈연 등과 같이 동질적인 요인으로 형성된 조직 구성원들은 매우 강한 유대관계를 유지하고 있으며, 이를 내집단으로 언급한다. 이러한 집단형성, 내집단과 외집단의 구분, 집단 내/외부에서의 갈등이나 협력 등은

매우 일반적인 현상이라 할 수 있음에도 불구하고 다양한 조직현상을 설명하는 데 있어 그 관련성을 찾는 노력은 부족한 상황이었다. 또한 내집단 및 외집단에 대한 구분과 각 집단에 대한 영향력에 관한 연구들은 일관적인 결과들을 도출하지 못하고 있다. 예를 들어, 커뮤니케이션이나 지식이전 및 공유에 관한 결과는 상반된 연구 결

이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A5A8023769)

\*Corresponding Author : Sora Kang(Hoseo Univ.)

Tel: +82-41-560-8349 email: sorak@hoseo.edu

Received June 13, 2013

Revised (1st July 8, 2013, 2nd July 19, 2013)

Accepted September 6, 2013

과가 제기되고 있다. Sherman, Hogg & Maitner(2009)와 Brewer & Kramer(1985)은 내집단의 강한 집단 정체감을 통한 내적 동질성, 친밀한 관계는 협조적 행위를 강화하고 이를 통한 활성화된 커뮤니케이션은 지식공유로 연결된다고 설명한다[1,2]. 반면에, 강한 유대관계는 서로에게 과도한 고착으로 인하여 새로운 정보나 지식의 획득에 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 상반된 결과도 있다[3]. 또한, Szulanski (1996)와 Sears (1988)은 내집단에 의한 외집단의 배타성으로 인하여 지식이전과 같은 성과는 저해할 것이라 언급하였다[4,5]. 최근의 조직정치와 연관되어 내외집단의 영향력을 연구한 결과에서는 조직정치로 인해 낮아진 외집단의 관계강도는 이전된 지식이 성과로 이어지는 과정에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 검증하였다[6] 이렇듯, 내외집단과 같은 사회적 구조에 따른 영향력은 관련 변수들에 따라 그 결과 및 해석에 차이를 보이고 있다. 최근까지의 내/외집단과 관련된 연구들의 특징을 정리하면 다음 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 내집단의 구성 이유 및 팀 운용이 정적인 관점에서 이루어졌다. 최근의 팀 연구들은 팀 내 종업원들 간 다양한 상호작용인 집단과정(group process)의 구체적인 내용을 규명하고 그 효과에 초점을 맞추고 있다[7-9]. 따라서 팀 내부의 구성원들 간 관계형성의 이유와 관계를 강화하기 위한 수단이 어떻게 나타나고 있는지에 대한 연구가 필요하다. Cross et al. (2001)에 의하면, 사람들은 정보를 구하기 위한 원천으로 “사람”들을 고려하며, 기업에서 정보를 얻는데 있어 공식적 조직구조보다는 비공식적인 루트를 적극적으로 사용된다고 한다[10]. 이러한 과정에서 보다 가까운 관계가 형성되고, 심화된 정보들이 교류되고, 그러면서 관계 강도는 보다 강화되는 역동적 과정이 진행되게 된다[11]. 즉, 내집단에서는 상호간의 정체성을 보다 강화하기 위하여 상호협력, 지식 및 정보의 교환 등이 이루어 질 수 있을 것이라는 관점에서 내집단의 성격을 바라보아야 한다.

둘째, 내/외집단의 구조적 분류와 이에 대한 차이에 대한 연구들은 이루어지고 있으나, 집단 안의 조직 구성원들 간 형성되는 관계 강도와 관련된 연구는 미흡하다. 최근 관련된 사회적 네트워크연구들에서는 복잡한 네트워크 안에서도 실질적인 교환관계는 두 주체 간 교환관계로 나타나기 때문에 개인 간 교환관계에 초점을 맞추어야 한다는 주장이 나오고 있다[12-14]. 이는 사회적 네트워크와 지식이전간의 관계에 있어서 조직 구성원들 간의 신뢰와 상호호혜주의 관점의 접근 필요성으로 연결된다[15]. 따라서 사회적 구조와 사회적 관계를 별개로 연구하여 온 기존 연구들과 달리, 사회적 구조를 바탕으로 사회적 관계강도에 따른 결과 검증은 보다 포괄적인 내용

을 담을 수 있을 것이라 예상된다. 따라서 기존의 내/외집단 연구에서는 집단의 구분에 초점을 맞추어 집단 간 효과 및 영향력의 차이를 검증하였으나[1-5], 여전히 부족한 내집단 구성원들 간 사회적 관계강도 차이와 이에 대한 차별적 영향력을 파악하기 위한 연구가 요구된다고 할 수 있다.

기존의 연구들을 바탕[4,16-19]으로 본 논문은 조직구성원이 속한 집단에서의 구성원들 간 관계 강도에 따른 영향력의 차이를 지식이전 과정에서 파악하고자 한다.

또한 이전 논문들과 달리 본 논문에서는 지식이전에 있어서의 내집단의 긍정적 측면에 초점을 맞추어 분석하고자 한다. 이전의 논문들에서는 과도한 집착, 외집단과의 갈등 등과 같은 내집단의 부정적 측면에 초점을 맞추고 있어, 내집단에 대한 균형적 시각이 요구되는 상황이다. 사회심리학의 내집단, 외집단 이론에 의하면 집단주의 문화에서는 개인보다는 집단 구성원의 가치나 문화를 더욱 중시하고, 집단과 상호의존적으로 존재하는 공통분자로서의 자신의 이익을 인식하게 된다[20]. 또한 내집단의 구성원들과의 신뢰형성으로 인하여 본인의 지식 이전을 적극적으로 활용하게 되게 된다. 이러한 현상은 이론적 시사점뿐만 아니라, 집단주의적 조직문화 성향이 서구 기업에 비하여 상대적으로 높은 한국 기업에 많은 실무적 시사점을 제공할 수 있으리라 판단된다.

마지막으로 개인 간 지식이전의 현상이 개인뿐만 아니라 팀 그리고 조직성과에 긍정적 영향을 미치는가에 대하여 검증하고자 한다. Sparrowe et al.(2001)은 조직 내 지식 네트워크는 정보, 지식등과 같은 자원을 공유하는 개인들 간의 관계로 조직의 경쟁우위에 중요한 역할을 한다고 하며, 지식공유 및 이전에 대한 중요성을 강조한다[21]. 그러나 지식의 암묵적 특성으로 가시적 성과로 측정하는 과정은 매우 복잡하여, 실제 실증연구도 중요성에 비하여 적은 편이다. 따라서 본 논문에서는 성공적인 지식이전은 개인의 아이디어 창출뿐만 아니라 팀 단위 업무수행방식이나 절차의 효율성 증대, 궁극적으로 조직성과도 향상시킬 것이라 기대하며, 지식이전과 개인, 팀, 조직단위의 성과향상에 실질적인 영향력이 있는가를 파악하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 사회적 네트워크

사회적 네트워크이론은 사회 행위자들 간 관계로부터 패턴을 찾아내고 그것이 갖는 시사점을 찾는 것에 초점을 맞추고 있다[22]. 사회적 현상을 이해하는데 있어 개

인을 넘어선 개인 간의 관계구조 그리고 환경에 대한 포괄적인 조망이 필요하다는 것이다[23]. 사회적 네트워크 이론에서는 네트워크의 구조적 특성과 관계적 특성을 바탕으로 설명하며, 사회적 네트워크의 중요한 요소는 결합성과 신뢰라고 설명하고 있다[24]. 또한 다양한 네트워크들의 관계를 형성하는 가장 기본적인 단위인 개인 간 교환 관계에 주목할 필요가 있음을 강조한다[13].

사회 네트워크 이론가들은 개인 간의 사회적 관계의 강도에 따라 관계특성이 차이가 난다고 설명하고 있다[3,25,26]. 네트워크 내의 행위자들이 강하고, 끈끈한 연결은 구성원들 간 높은 수준의 신뢰, 협조, 단결, 감정적 지원 등을 가져다준다. 또한 강한 연결을 맺고 있는 사람은 약한 연결에 비해 관계를 맺고 있는 행위자를 돕고자 하는 의지가 강하기 때문에 일대일의 강한 유대관계와 네트워크 내 구성원의 동질성이 바탕이 될 때 더욱 효과적이다[27].

사회 네트워크 이론은 지식경영 연구에 있어서도 다양하게 적용되고 있다[17,28,29]. 지식 네트워크란 정보, 지식 등과 같은 자원을 공유하는 개인들 간의 관계로 형성된 비공식적인 네트워크로 정의할 수 있다[21]. 지식네트워크는 집단 내에 존재하는 지식이 어떠한 형태로 분포되어 있는가를 나타내기 때문에 팀 성과를 결정하는 중요한 요인으로 간주되어 왔다. 사회 네트워크 이론과 결부된 지식경영과 관련된 연구들은 정반대의 연구결과가 대립하고 있다. Levin & Cross(2004)는 구성원들 간의 관계강도가 강할수록 지식이전에 긍정적[29]이라고 설명한다. 왜냐하면, 강한 연결을 맺고 있는 경우 상호간 신뢰 및 개방을 바탕으로 한 보다 중요하고 복잡한 지식의 공유가 가능하기 때문이다[17,30]. 반면, Granovetter(1973)은 구성원들이 약한 유대관계를 맺고 있을 때는 새로운 정보를 제공받을 수 있어 지식 공유에 효과적이라고 설명하고 있다[3]. 그러나 최근 Fritsch & Kauffeld-Monz(2010)는 관계강도가 강한 관계에 있을 경우, 지식 및 정보의 교환에 보다 유리하다는 실증연구결과를 도출하였다[30]. 왜냐하면 지식은 암묵적 성격이 강하며, 상황특화(context specific)된 경우가 많아 오랜 기간 상호작용을 해온 당사자들 간의 지식이전이 보다 용이하기 때문이다. 무엇보다 반복되는 상호작용은 당사자 간의 신뢰감을 형성하게 되어 상호교환의 질을 높여, 긍정적 결과를 만들 수 있다[31,32]. 반면, 새로운 정보 및 지식이 조직으로 유입되는 경우에는 약한 유대관계를 지닌 개인들에서 발견됨을 실증분석 되었다[30]. 따라서 지식 이전과 사회적 관계강도에 관하여, 지식이전이 발생하는 장소, 대상 등에 대한 보다 구체적인 접근이 필요하다.

## 2.2 사회 정체성과 지식이전

사람들은 자신을 타인으로부터 구별지어 특정한 사회적 범주로 집단화함으로써 자기 정체성을 유지하고자 하는 심리적 경향을 가지고 있다[33]. 사회정체성 이론에 의하면 사회 정체성은 범주화, 정체성 부여 그리고 다른 집단과의 비교를 통해서 형성된다[34]. 이때 내집단과 외집단의 구분이 발생하게 된다. 동일집단에서는 상호작용을 통하여 개인의 정체성이 집단의 정체성으로 유사하게 되며, 이는 결과적으로 자존감을 증가시키게 된다[35]. 집단을 통하여 형성된 사회정체성은 개인의 행동에 영향을 미치게 되며, 이때, 내집단과 외집단에서 차별적인 행동이 나타나게 된다. 어느 집단에 속하여 있으며, 구성원들 간 어떠한 관계가 형성되었는가에 따라 개인의 행동은 다르게 나올 수 있다. 이러한 행동의 차별성은 지식이전과도 연결된다. 즉, 지식이전 현상을 명확히 이해하기 위해서는 지식이전의 주체인 개인들에 대한 이해와 이들 관계에 대한 이해가 필수적이라 할 수 있다[4,16]. 또한 지식이전은 전수자와 수혜자의 양자 간의 관계에서 발생하는 현상이기 때문에, 전수자에 의해 이전되는 지식의 양과 질이 조절되는 경우가 발생할 수 있다고 설명하고 있다.

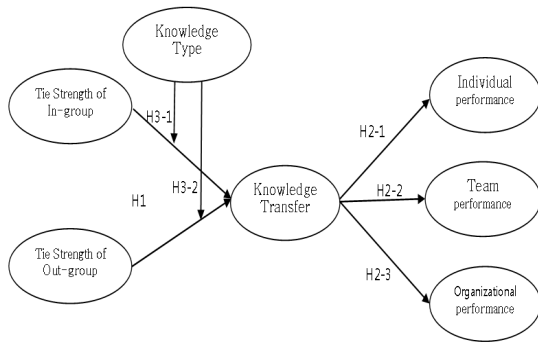
Szulanski(1996)는 지식이전을 “제공자와 수용자 양자 간 조직 지식의 교환”이라고 정의하고 있다[4]. 기존의 지식이전 연구들은 지식 수용자 입장에서 연구들이 진행되었으나, 일부 지식 이전 관련 연구들[36,37]에서는 전수자와 수혜자 양측 관계에 초점을 맞추고 있다. 지식 이전 연구가 좀 더 원래 정의에 충실하게 이루어지기 위해서는 제공자와 수용자의 관점을 동시에 포괄하여야 한다[38]. 지식이전은 지식 제공자와 지식 수용자 사이의 일종의 ‘관계’이기 때문에 사회 네트워크분석을 통하나 접근이 유용하다[29,38].

사회적 정체성으로 인한 집단의 구분은 집단 내부의 행동형태간 차이가 존재한다. 내집단의 구성원들은 협력적인 집단행동을 위하여 필요한 신뢰감이 형성되어 있어 조직 구성원들이 동료 또는 조직에 대해 자신이 가지고 있는 지식을 제공할 경우 자신이 얻는 것보다 손해가 클 것이라는 지식제공에 따른 위험 인식이 낮아지며, 더불어, 자신의 지식 제공이 모두에게 이익이 된다는 인식을 가지게 된다[18]. 이러한 집단 구성원간의 신뢰는 조직 내 인간적인 유대감과 연대감을 구축하여 지식의 원활한 창출과 공유를 가능하게 한다[39,40].

### 3. 연구모델과 가설

#### 3.1 연구 모델

이상의 연구를 바탕으로 본 논문에서는 내/외집단의 관계강도는 이전 지식 유형에 영향을 미칠 것이며, 이는 지식이전 성과에 영향을 미칠 것이라 예측한다. 내집단과 외집단에서의 관계강도가 높을수록 이전되는 지식이 높을 것이며 이에 따른 성과는 상승될 것이다. 또한, 지식이 암묵적이고 응용성이 높은 특성을 가진 경우, 외집단 관계강도보다 내집단 관계강도와 지식이전간의 관계를 강화 할 것으로 기대한다. 이와 같은 내용으로 설정한 연구 모델은 다음 Fig. 1이다.



[Fig. 1] Research Model

#### 3.2 연구가설

##### 3.2.1 내, 외집단의 관계강도와 지식이전

집단 내 구성원들은 상호 정보 교류, 상호 지원, 자원의 공유 등으로 보다 집단 중심적인 형태로 변화하여 간대[41]. Levin & Cross(2004)와 강민혁(2011)은 지식이전을 전수자와 수혜자의 양자간의 관계에서 발생하는 현상으로, 관계에 초점을 맞추어야 함을 강조한다[29,38]. 이들 간의 관계 특성에 의해 이전되는 지식의 양과 질이 조절되기 때문이다[4,16].

Kramer (1999), Tsai & Ghoshal(1998)은 타인에 대한 신뢰정도가 지식이전에 직접적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝히고 있다[42,43]. 또한 Kramer(1999)의 경우 개인의 지식을 이전하려고 하는 참여의지가 지식 이전에 주요 요인이라고 제시하는데, 특히 수혜자의 동기보다는 전수자의 지식이전 의지가 더 많은 영향력을 미치고 있다는 것이다[42]. Reinholt, Pedersen, & Foss, (2011)는 지식이전에 있어 전수자와 수혜자 간 상호호혜주의에 입각한 신뢰와 이를 통한 지식전달에 대한 자발적 동기 부여 높을수록 긍정적 지식이전이 나타남을 실증 분석하였다[15]. 따라서 누구와 어떠한 관계가 형성되었으며, 지

식이전에 따른 불이익을 덜 인지할수록 지식이전은 증가한다고 할 수 있다. 지식이전 현상을 명확히 이해하기 위해서는 지식이전의 주체인 개인들에 대한 이해와 이들 관계에 대한 이해가 필수적이라 할 수 있다. 왜냐하면, 집단을 통하여 형성된 사회 정체성이나 관계의 정도는 개인, 그리고 개인 간 집단의 행동에 영향을 미치게 되기 때문이다[34]. 지식이전은 그 특성 상 조직구성원 자신이 가지고 있는 지식을 타인과 공유하고자, 이전시켜야 하는 내적 갈등을 가지게 된다[44]. 즉, 자신의 지식을 이전함으로써 단기적으로는 불이익을, 장기적으로 발생할 이익을 동시에 고려하기 때문에 딜레마를 겪게 된다. 따라서 자신의 지식을 이전하는 과정에서 겪게 되는 손실 및 불이익에 대한 지각을 덜 할 수 있는 상황을 만들게 된다면 보다 적극적인 지식이전 현상이 발행 할 수 있을 것이다[45].

이 과정에서 본 연구는 내집단의 경우 보다 지식이전에 보다 긍정적일 수 있을 것이라는 것이라 예측한다. 그러나 여기서 주목하여야 할 부분은 사회적 구조와 사회적 관계와의 관계라 할 수 있다. 집단 안의 모든 구성원들의 사회적 관계의 질은 모두가 같을 수 없다. 즉, 집단 안의 구성원들 간의 관계강도는 차이가 발생할 하며, 강한 연계관계를 가질 경우 신뢰를 바탕으로 한 자원의 공유나 지식의 이전등과 같은 장점이 있을 수 있으며, 이러한 관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 그 만큼의 투자가 요구된다[46]. 따라서 내집단 내에서도 관계강도가 높은 조직구성원에게는 보다 적극적인 지식이전이 발생할 것이라 예측한다.

반면 외집단의 구성원과의 지식이전은 상대적으로 어려움이 클 수 있으나, 이를 관계강도와 연계하여 설명하면 다른 가능성도 존재하게 된다. 상호 유사함이 없기 때문에 내집단으로 분류되지는 못하지만, 다양한 경로를 통한 상호작용의 빈도가 높아지는 경우는 상대방에 대한 의존도, 친밀도 및 신뢰가 증가하게 된다[12]. 즉, 내외집단 구분 없이, 네트워크의 관계 강도가 높을수록 그 네트워크 내의 행위자들 간 신뢰와 협력의 정도를 높일 수 있다는 것이다[47]. 이러한 경우 타인의 미래행동이 자신에게 호의적이거나 최소한 악의적이지는 않을 것이며, 어느 한쪽도 다른 쪽의 취약점을 악용하지 않을 것이라는 확신이 존재하게 되어[48], 지식이전은 가능하게 될 것이다. 이를 정리하여 가설로 제시하면 다음과 같다.

**H1. 내외집단의 관계에 상관없이 관계 강도는 지식 이전에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

##### 3.2.2 지식이전과 성과

어떠한 지식을 어떻게 공유 전파하여 조직의 지식으로

확장시킬 것인가는 조직의 경쟁우위와 직결되기 때문에, 타인의 경험과 지식을 습득하는 한편, 자신의 지식을 나누어주는 조직 내 지식의 선 순환적 흐름을 만드는 것이 중요하다[62]. 또한 기업현장에서도 정보, 지식 등과 같은 자원을 공유하는 개인들 간 관계는 팀 성과를 결정하는 중요한 요인으로 간주되어 왔다[27]. Nonaka & Takeuchi(1995)는 다양한 직무경험을 통해 축적된 구성원들의 암묵지가 조직 내에서 활발하게 공유되어 새로운 지식창조의 원천이 될 때, 지식을 기반으로 기업경쟁력을 제고시킬 수 있다고 하였다[50].

이와 같이 지식이전의 중요성에 대해서는 공유하고 있지만, 실질적인 조직성과에 대한 연구결과는 상대적으로 미흡하다고 할 수 있다. 왜냐하면, 지식의 암묵적 특성으로 지식이전과 성과간의 관계를 실증연구로 검증하기가 상대적으로 어렵기 때문이다. 또한 기존의 지식이전에 대한 연구들은 기업 간 지식이전에 초점을 맞추고 있었기 때문에 개인과 개인 간 지식이전이 개인 그리고 조직적 성과에 영향을 미치는가에 대한 연구가 부족한 상황이다[63].

지식이전에 대한 성과를 보다 잘 이해하기 위해서는 이전된 지식을 실행하고 이를 통해 구체적인 업무 수행의 결과로 연결되었는지에 대한 이해가 우선적으로 이루어져야 한다[36]. 즉 성공적인 지식이전은 수혜자가 속한 실제 조직에서의 업무에 반영되어 결국 조직에서의 새로운 제품이나, 서비스, 아이디어의 창출 혹은 업무 절차 개선 등의 형태로 나타나는 과정의 이해가 중요하다[6]. 이러한 과정을 통하여 개인의 성과 향상과 함께, 팀 단위에서는 업무프로세스 개선이나, 절차 개선 등으로 나타날 수 있을 것이라 예측한다. 이와 함께 궁극적으로 조직성과 향상을 유발하는가에 대해서는 지식이전의 핵심적인 성과이자 조직혁신 및 장기적 성과의 원천으로써 조직에서의 업무의 생산성을 성과변수로 보고자 한다[64]. 따라서 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출한다.

**H2. 지식이전은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**H2-1. 지식이전은 개인성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**H2-2. 지식이전은 팀성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**H2-3. 지식이전은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**3.2.3 지식특성의 조절효과**

기본적으로 지식이전은 지식이 얼마나 쉽게 이전되고, 해석되고, 흡수될 수 있는가에 달려있다. 이와 관련된 선

행연구에서는 지식이 얼마나 기호화가 가능하며, 얼마나 문서의 형태로 이전 가능한지[65], 그리고 얼마나 단순한지 혹은 복잡한지[66-69]에 따라 지식이전의 성과가 상이하게 달라 질 수 있음을 강조하고 있다. 지식의 특성은 다양하게 구분이 가능하지만, 본 논문에서는 사회적 관계에 따른 지식이전 과정에 보다 복잡하면서도, 암묵적인 지식의 특성에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면, 형식지와 달리 암묵지나 응용지는 오랜 상호작용과 이를 통하여 구축된 신뢰를 통한 공유 및 이전이 용이하다고 이전 연구들에서 언급되었기 때문이며, 더불어 기업의 경쟁우위에 결정함에 있어 상대적으로 우위를 점하기 때문이다[70].

내재적이고 문서화할 수 없는 스킬의 정도로 정의되는 지식의 암묵성은 경험의 결과로 축적된다[71,72]. 또한 지식의 응용성은 ‘특정 지식에 관련된 상호 의존적인 기술이나 루틴, 개인, 자원의 정도’를 의미한다[68,69]. 지식의 응용성이 높을수록 실질적인 문제해결에 지원을 할 수 있다. 지식의 암묵성은 기호화할 수 없는 체화된 지식의 암묵적인 특성은 시간의 흐름에 따라 훈련과 상호작용을 통해서 습득이 가능하기 때문에 지속적인 상호작용과 밀접한 교류가 필요하다. 또한 응용성이 높은 지식의 경우, 지식의 중요성을 높이 지각하고 있으므로, 지식의 공유 및 이전으로 인한 손실감이 더욱 클 수 있다. 따라서 친밀한 집단 안에서 그리고 신뢰할 수 있는 대상에 대한 지식이전이 발생할 가능성이 높다.

Holste & Fields(2010)는 신뢰를 인지적, 정서적 신뢰로 구분하여 신뢰가 지식이전에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 실증분석하였다. 그 결과 지식수용자의 지식이나 능력에 대한 인지적 신뢰가 높을수록 그리고 정서적 상호 신뢰가 높을수록 암묵적 지식이전이 보다 활발히 발생함을 검증하였다[73].

내집단의 특성상 집단내 구성원들에 대하여 돕거나, 신뢰하고자 하는 호의적인 태도를 보이게 된다. 사회정체성 이론에 의하면, 개인은 자신의 정체성을 유지하고 보호하기 위하여 자기가 속한 내 집단에 대하여 긍정적인 태도를 유지하게 된다고 한다[1,15]. 이렇게 형성된 사회정체성은 내집단의 구성원들 간 지속적인 상호작용을 통하여 긍정적 태도는 상승되며, 그 과정에서 집단의 정체성과 개인의 정체성이 확립된다고 할 수 있다[2,11]. 내집단의 경우는 조직 구성원들이 동료 또는 조직에 대해 자신이 가지고 있는 지식을 제공할 경우 자신이 얻는 것보다 손해가 클 것이라는 지식제공에 따른 위험 인식이 낮아지며, 더불어, 자신의 지식 제공이 모두에게 이익이 된다는 인식을 가지게 된다[18]. 동일한 내집단 안의 구성원들은 협력적인 집단행동을 위하여 필요한 신뢰감이 형

성되어 있으며, 이 바탕에는 상호의존과 신뢰가 존재하고 있기 때문이다. 이를 통하여 개인이 보유한 지식은 의식적으로든, 혹은 자연스럽게 이전될 수 있다고 할 수 있다.

따라서 본 논문에서는 내집단에서의 잦은 교류와 정체성 강화를 통하여 암묵적이면서도 응용성이 높은 지식이 이전되기가 용이하다고 예측한다. 암묵적 지식은 친밀한 상호작용과 구성원들간의 공유된 이해 및 신뢰를 통하여 이전될 수 있으며, 구성원간의 비공식적 관계를 통해 공유하여 지식활용을 제고한다. 따라서 지식을 소유하고 있는 사람과 지식이 필요한 사람간의 관계 형성이 중요하다[19,62]. 특히 특정 지식 및 자산에 상호독립적인 기술, 일상적인 사건, 개인 그리고 자원이 얽혀있는 상태를 의미하는 지식의 응용성이 높은 경우는 밀접한 관계가 형성된 집단 내에서의 공유 및 이전이 용이하다[58]. 따라서 암묵지와 응용지는 외집단 관계강도와 지식이전 관계에서 보다 내집단 관계강도와 지식이전 간의 관계를 강화할 것이라 예측된다. 이를 바탕으로 가설을 세우면 다음과 같다.

**H3. 지식특성은 내외집단의 관계강도와 지식이전간의 관계를 조절할 것이다.**

**H3-1. 암묵지는 외집단 관계강도 보다 내집단 관계강도와 지식이전 간의 관계를 강화할 것이다.**

**H3-2. 응용지는 외집단 관계강도 보다 내집단 관계강도와 지식이전 간의 관계를 강화할 것이다.**

## 4. 실증분석

### 4.1 변수의 정의 및 측정

연구의 변수들은 선행연구를 통해 구성개념을 설정하고, 개념적 및 조작적 정의를 도출하였으며, 설문문항의 측정은 리커트 5점 척도를 적용하였다.

내집단과 외집단의 관계강도는 Triandis(1989)와 Granovetter(1985)의 연구와 Levin & Cross (2004)를 바탕으로 정의 측정하였다[74,63,29]. 즉 내집단의 관계강도는 개인의 관점으로 자신과 동질적인 범주에 속해있고, 집단 구성원들과 같은 운명을 가지고 있다고 생각되는 내집단 구성원들을 대상으로 측정하였으며, 외집단과의 관계강도는 자신과는 다른 이질적인 범주에 속해있고 집단의 정체성이 서로 다르다고 생각되는 외집단 구성원들을 대상으로 측정하였다. 각 집단과의 관계강도는 모두 3개 문항으로 측정하였다.

지식이전은 Ko et al.(2005)와 Birkinshaw et al.(2002)의 연구를 기반으로 하여 ‘전수자의 지식이나 경험이 수

혜자에게 전달되고 영향을 미치는 과정’으로 정의하고, 모두 4항목으로 측정하였다[36,64]. 다음으로 지식의 암묵성은 Reed & Defillippi(1990)의 연구에 따라 ‘경험의 결과로 축적된 내재적이고 문서화할 수 없는 스킬의 정도’로 정의한다[60]. 측정에 있어서는 Zander & Kogut(1995)와 Simonin(1999a, 1999b)의 암묵성 개념을 참고하여 모두 3항목으로 측정하였으며[54,57,58], 지식의 응용성은 Simonin(1999a, 1999b)의 연구를 바탕으로 하여 ‘특정 지식에 관련된 상호 의존적인 기술이나 루틴, 개인, 자원의 정도’로 정의하였으며, 측정문항은 이들의 측정 문항들을 변형시켜 2개의 항목으로 측정하였다 [57,58].

성과는 Cummings(2004)와 Lee & Choi(2003), Janz et al.(1997) 연구에 근거하여 ‘지식이전을 통한 개인, 팀, 조직의 업무 효율성 및 업무 생산성의 향상’으로 정의하였으며, 구체적인 측정문항은 개인성과 4항목, 팀성과 5항목, 그리고 조직성과 5항목으로 측정하였다[65-67].

### 4.2 기초분석

본 연구의 자료수집은 설문지를 통하여 이루어졌다. 설문지의 내용구성을 위해서 먼저 선행연구들을 검토한 후 설문문항의 기초를 마련하였고 박사과정 학생들과 전문가 집단을 통한 2차례의 수정 및 보완 절차를 거쳐 최종적으로 설문지가 확정되었다. 2010년 5월 8일부터 8월 20일까지 약 3개월의 국내 기업 및 관공서의 조직에 조직 단위로 100개의 팀장에게 우편, 이메일, 직접 방문 등을 통하여 배포되어 조직원들에게 설문지를 응답하게 하고 수거하였다. 총 52개 조직에서 총 301부가 회수 되었다. 이중 불성실하게 응답한 5개 제외하고 296개를 최종 연구모형 분석에 이용하였다.

개별 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 무응답을 제외하고 남성(159명, 53.7%)이 여성(61명, 20.6%)보다 2 배 이상으로 더 많았고, 연령은 20-30대가 256명(86.4%)으로 전체의 80%가 넘는 비율을 차지했다. 학력 분포는 대졸이 177명(59.8%)과 대학원졸(석사)이 30명(10.1%), 대학원졸(박사)이 4명(1.4%)으로 응답자들의 학력이 비교적 높은 것으로 나타났다. 또한 직급의 분포는 사원 56명(18.9%)과 대리 41명(13.9%), 과장 55명(18.6%)이 전체의 51.4%를 차지하였다.

### 4.3 가설분석

가설을 검증하기에 앞서 측정도구의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다. 각 변수 항목들에 대한 신뢰성 분석결과, 본 연구에서 사용될 변수들의 Cronbach's  $\alpha$  값이 대부분

0.7 이상으로 수용되어 신뢰성을 확보하였다. 다음으로 측정변수의 타당도 분석을 위해 AMOS 18을 이용한 확인적 요인분석이 사용되었다. 분석 결과, 표준화 계수 값이 0.6 이상으로 나타나서 수렴타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다[68].

[Table 1] CFA and Reliability

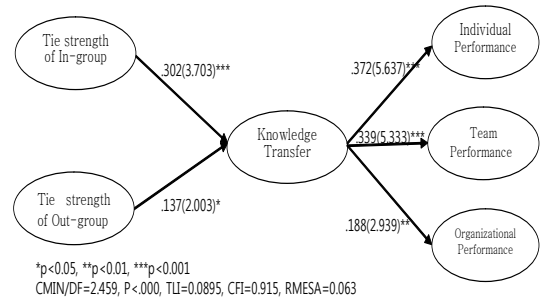
	$\beta$	t-value	AVE	Cronbach's $\alpha$
Tie Strength of In-group	.811	(fixed)	0.658	.701
	.848	7.199		
	.773	6.885		
Tie Strength of Out-group	.867	(fixed)	0.751	.703
	.895	9.007		
	.837	7.447		
Knowledge Transfer	.707	(fixed)	0.741	.914
	.875	14.450		
	.911	14.986		
	.933	15.312		
Tacit Knowledge	.633	(fixed)	0.590	.709
	.791	6.852		
	.862	6.760		
Applied Knowledge	.803	(fixed)	0.669	.802
	.833	9.940		
Individual Performance	.845	(fixed)	0.581	.845
	.810	15.524		
	.725	13.479		
	.654	11.833		
Team Performance	.863	(fixed)	0.699	.919
	.881	20.148		
	.826	18.001		
	.813	17.524		
	.794	16.590		
Organizational Performance	.832	(fixed)	0.642	.897
	.810	13.912		
	.860	14.826		
	.754	12.891		
	.744	(fixed)		

CMIN/DF = 1.918, p<.000, TLI=.915, CFI=.932, RMSEA=.056

또한 판별 타당성을 측정하기 위해 Fornell and Larcker(1981)가 제안한 구성개념과 측정변인간 공유되는 AVE(square root of the average variance)값을 고려하였다[68]. 분석결과, 대각선 값의 기준치는 0.5 이상이며, 구성개념 간 AVE 루트 값은 모두 0.7을 상회하여 나타나서 판별타당성을 확보하였다.

다음으로 적합도 분석 및 경로분석을 실시하였다. 일반적으로 TLI와 CFI 값은 0.9 이상일 때, RMSEA 값은 0.08 이하일 때 모형의 적합도가 좋다고 볼 수 있는데 [69,70], 본 연구의 분석 결과 TLI는 0.895, CFI는 0.915으로 나타나 모두 0.9를 상회하거나 가깝게 나타났으며 RMSEA 또한 0.063으로 양호한 모델 적합도 기준을 충

족시키는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 AMOS 18.0을 이용하여 구성개념들 간의 영향관계를 동시에 고려하여 검증하는 구조방정식 분석을 실시하였으며 분석결과는 Fig. 2와 같다.



[Fig. 2] Research Result

구체적인 분석결과를 살펴보면, 내집단 관계강도가 외집단 관계강도보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 내집단 관계강도가 0.302(p<0.001), 외집단 관계강도가 0.137(p<0.05)로 지식이전에 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나서 가설 H1은 지지되었다. 또한 지식이전과 성과 간의 관계에 대한 가설 H2는 지식이전이 모든 성과, 즉 개인성과( $\beta=0.372$ , p<0.001), 팀성과( $\beta=0.339$ , p<0.001), 조직성과( $\beta=0.188$ , p<0.01)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 H2-1, H2-2, H2-3 모두 지지되었다.

다음으로 내외집단 관계강도와 지식이전간의 관계에 대한 가설이 지지되었기 때문에 이들 변수가 지식이전에 미치는 영향력에 대한 지식특성의 조절효과를 분석하였다. 이를 위해서 본 연구에서는 Ping(2003)의 방법을 채택하였다. 따라서 본 연구에서는 1단계로 각 독립변수와 조절변수를 포함한 모형을 분석한 후 2단계로 조절변수와 독립변수의 상호작용 효과를 모두 포함한 모형을 분석하여 모형의 적합도와 유의성을 분석하였다[71].

먼저, 적합도 측면을 보면 상호작용 효과를 포함시키지 않은 모형 1의 적합도(TLI=0.847, CFI=0.894, RMSEA=0.067)와 비교해 보았을 때 상호작용 효과를 포함시킨 모형 2와 모형 3의 적합도(모형2: TLI=0.852, CFI=0.891, RMSEA= 0.072, 모형3: TLI=0.838, CFI=0.886, RMSEA= 0.079)는 전반적으로 미미한 감소를 보이고 있는데, 그 이유는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 고려하게 되면서 각 변수들 간 상관관계가 발생함을 고려했기 때문인 것으로 보인다. 그러나 전반적으로 유의한 적합도를 보이고 있어[70], 상호작용 효과 분석을 실시하였다. 먼저 모형1 분석에서 외집단 관계강도가 지식이전에

미치는 효과가 유의하지 않았기 때문에 모형2와 모형3에서는 외집단의 관계강도와 지식특성간의 조절효과 분석을 하지 않았다. 그러나 암묵지는 지식이전에 부적(-)로 유의미한 관계를 보여주었으며, 응용지는 정적(+)로 유의한 결과를 보여주었다.

[Table 2] Moderating Effect

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
In-group (A)	0.283 (2.431)*	0.281 (3.240)***	0.233 (2.537)**
Out-group (B)	-0.032 (-2.99)	0.079 (1.219)	0.046 (0.646)
Tacit K. (C)	-0.160 (-2.314)*	-0.492 (-1.515)	-0.129 (-1.774)+
Applied K. (D)	0.292 (4.166)***	0.317 (4.741)***	0.149 (1.943)+
A*C		0.369 (1.172)	
A*D			0.206 (2.951)**
Model Fit	CMIN/DF=3.443 TLI=.847 CFI=.894 RMSEA=.067	CMIN/DF=3.311 TLI=.852 CFI=.891 RMSEA=.072	CMIN/DF=4.570 TLI=.838 CFI=.886 RMSEA=.079

Numbers in ( ) represent t-value.  
+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

다음으로 모형 2와 모형 3을 통한 조절효과 분석결과, 암묵지는 내집단 관계강도와 지식이전 간의 관계를 강화시킬 것이라는 가설 H3-1은 지지되지 않았으나, 응용지는 내집단 관계강도와 지식이전의 간의 관계는 강화될 것이라고 예측한 가설 3-2는 지지되었다. 따라서 응용지의 조절효과가 존재한다고 볼 수 있다.

이상의 연구분석 결과 가설의 지지여부는 아래 표 3에서 제시하였다.

[Table 3] Hypotheses Testing Results

Hypotheses	Results
H1. Tie strength has positive effects on knowledge transfer.	Supported
H2-1. Knowledge transfer has positive effects on an individual performance.	Supported
H2-2. Knowledge transfer has positive effects on a team performance.	Supported
H2-3. Knowledge transfer has positive effects on an organizational performance.	Supported
H3-1. The impact of tacit knowledge on knowledge transfer is more significant in the in-group than the out-group.	Not supported
H3-2. The impact of applied knowledge on knowledge transfer is more significant in the in-group than the out-group.	Supported

## 5. 결론 및 시사점

본 연구는 지식이전 과정에서 조직 구성원의 사회네트워크 특성(내집단과 외집단 관계강도)과 지식이전 성과 간 관계를 실증 분석하였다. 특히 사회적 구조와 사회적 관계라는 두 관계를 동시에 고려하여 지식이전의 현상 및 성과를 포함한 새로운 관점의 모형을 제시하였다. 본 연구모형의 주요 구성개념인 구성원간의 사회적 관계 강도, 지식이전, 성과 그리고 지식특성을 통합하여 실증 분석한 결과 다음과 같은 결과는 다음과 같다. 첫째, 사회적 관계의 강도는 지식이전에 유의한 영향으로 사회적 관계의 강도는 지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때 내집단의 관계강도가 외집단 관계강도보다 지식이전에 보다 유의한 영향력을 미치는 것으로 검증되었다. 둘째, 지식이전은 모든 성과(개인, 팀, 조직)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 셋째, 응용지는 내집단 관계강도와 지식이전의 간의 관계는 강화하는 것으로 나타나, 응용지의 조절효과를 확인하였다.

이와 같은 연구결과들을 토대로 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 정리할 수 있다. 첫째, 강한 사회적 관계를 통한 지식이전에 긍정적 효과는 사회적 자본의 중요성과 이론적 연관성을 찾을 수 있다. 물론 내집단이 외집단에 비하여 긍정적 효과의 규모는 크지만, 외집단의 관계강도가 높은 경우에는 지식이전에 긍정적 영향력이 나타나 사회적 관계의 중요성을 재 확인할 수 있었다 [29,72]. 또한 동질적 요인으로 인한 집단 정체성을 공유하는 집단 구성원들에게 사회적 관계의 긍정적 효과가 결합된다면, 중요한 사회적 자본으로서의 역할[47]을 할 수 있게 됨을 실증하였다. 사회적 자본은 새로운 지적 자본의 창출을 촉진시키며, 조직내 실제적 및 잠재적 자원을 상승시키는 역할을 하여, 조직학습을 강화할 수 있다 [24]. 본 연구의 결과는 사회적 자본에 대한 관계성과 구조적 특성을 동시에 고려할 경우 보다 긍정적 효과를 탐색해 낼 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 이러한 현상은 집단주의적 조직문화 성향이 서구기업에 비하여 상대적으로 높은 한국 기업에 시사점을 제공할 수 있다. 집단주의 문화에서는 개인보다는 집단 구성원의 가치나 문화를 더욱 중시하고, 집단과 상호의존적으로 존재하는 공통분자로서의 자신의 이익을 인식하게 되기 때문에 사회적 구조나 관계로 인한 긍정적 효과는 보다 증가할 것이다[20]. 따라서 조직내에 존재하는 내집단의 긍정적 효과를 조직적 차원에서 수렴하는 방안이 요구된다. 그뿐만 아니라 강한 사회적 관계는 유대관계의 시간, 상호작용의 횟수 등으로 영향을 받을 수 있다. 또한 이를 통하여 친밀함, 감정적 강렬함 그리고 상호 서



비스 제공이라는 것이 주어질 수 있으므로[34,24], 집단 간 적극적인 상호작용을 유발하는 방안이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구의 흥미로운 결과 중 하나는 지식특성의 집단 관계강도와 지식이전간의 관계에 있어 조절효과 결과이다. 응용지의 경우에는 내집단 관계강도와 지식이전간의 관계를 강화하는 조절효과를 검증하였다. 연구결과를 통하여 지식의 모호성은 지식이전에 부정적인 영향을 미칠 수 있지만[60], 지식이전의 상대방이 누구인가에 따라 그 결과가 달라 질 수 있음을 파악할 수 있었다. 즉, 복잡하고 잘 드러나지 않는 지식일수록 관계강도가 약한 구성원들 사이에서의 지식이전에는 장애로 작용하는 반면, 관계강도가 강한 구성원들 사이에서는 이러한 장애요인을 뛰어넘어 오히려 지식이전이 활성화되는 요소로 작용할 수 있다고 주장한 Hansen(1999)의 연구[17]와 동일한 결과를 나타내었다고 할 수 있다. 또한 특정 지식에 관련된 상호 의존적인 기술이나 루틴, 자원의 정도를 의미하는 지식의 응용성은 갖고, 친밀한 상호작용에 의한 내집단의 특성과 지식이전에서 보다 활성화될 수 있음을 알 수 있다.

반면 암묵지의 경우 내집단 관계강도와 지식이전 간의 관계에 대한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 선행연구들에서는 호의적인 상대방에 대해서는 지식이전에 따른 장애요인이 약화될 것이라 하였지만, 암묵지의 경우는 유의한 결과를 나타내지 못하였다. 이러한 결과는 암묵지의 경우 보다 그 지식의 성격이 보다 모호하고 복잡하기 때문에, 사회적 관계 외에도 다른 지식이전 기반 조성이 요구된다고 해석할 수 있다. 따라서 사회적 배경특성, 과업 환경특성, 조직환경 특성, IT 및 KMS 특성 등을 고려할 수 있을 것이다. 실제, 지식이전과정에는 전수자와 수혜자간 지식이 즉각적이거나 쉽게 이전되기 힘든 많은 장애요인들이 내재되어 있으며, 특히 암묵지와 같은 경우 사회적 관계 이외에 보다 포괄적인 영향요인의 고려가 필요할 것이라 판단된다.

본 연구는 인지해야 할 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 향후 연구에서는 사회적 관계에 대한 보다 다양한 측면이 고려되어야 할 것이다. 유대관계를 측정함에 있어서는 본 연구에서는 살펴본 강도 이외에도 안정성, 다중성, 집단 구성원들의 관계 내에서의 위치 등을 살펴봄으로써 지식이전과정에 있어 사회적 관계의 구체적 영향력을 파악할 수 있을 것이다. 둘째, 지식이전에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조건인 지식관리 시스템의 수준이나, 활용 정도 등에 대한 고려도 필요할 것이다.

## References

- [1] Sherman, D.K., M.A. Hogg, and A.T. Maitner, "Perceived polarization: Reconciling ingroup and intergroup perceptions under uncertainty," *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(1), pp. 95-109, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1368430208098779>
- [2] Brewer, M.B. and R.M. Kramer "The Psychology of Intergroup Attitudes and Behavior," *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 219-243, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.001251>
- [3] Granovetter, M. "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380, 1973.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/225469>
- [4] Szulanski, G. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, Winter, pp.27-43, 1996.
- [5] Sears, D.O. Symbolic Racism in Eliminating Racism: Profiles in Controversy, in Katz, A. & Taylor, D.A. (Eds), New York: Plenum, 1988.
- [6] Lee, J.W., Moon, Y.J., Lee, H.J., and Kang, S. "Effect of Organizational Politics and Social Network on Knowledge Transfer", *The Journal of Korea Contents Association*, 11, 6, pp.407-418, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2011.11.6.407>
- [7] Jehn, K.A., G.B. Northcraft, and M.A. Neale "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.741-763, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2667054>
- [8] Keller, R.T. "Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job stress, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 44, 3, pp.547-555, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069369>
- [9] Pelled, L.H., K.M. Eisenhardt, K.R, and Xin "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.1-28, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2667029>
- [10] Cross, R., A. Parker, L. Prusak, and S.P. Borgatti "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks," *Organizational Dynamics*, 30, 2, pp.100-120, 2001.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00046-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00046-8)
- [11] Montoya, R. M., and T.L. Pittinsky, T. L. "When

- Increased Group Identification Leads to Outgroup Liking and Cooperation: The Role of Trust," *The Journal of social psychology*, 151(6), pp.784-806, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2010.538762>
- [12] Molm, L.D., M.M. Whitham, and D. Melamed. "Forms of Exchange and Integrative Bonds: Effects of History and Embeddedness." *American Sociological Review* 77(1), pp.141-165, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0003122411434610>
- [13] Savage, S. V. "The Tie That Binds: Exchange and Commitment in the Face of Uncertainty," Doctoral dissertation, The University of Arizona, 2012.
- [14] Tortoriello, M., R. Reagans, and B. McEvily, "Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units," *Organization Science*, 23(4), pp.1024-1039. 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0688>
- [15] Reinholt, M., T. Pedersen, and N.J. Foss "Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks," *Academy of Management Journal*, 54(6), pp.1277-1297. 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0007>
- [16] O'Dell, C. and C.J. Grayson "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40, 3, pp.154-174, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165948>
- [17] Hansen, M.T. "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, pp.82-111, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2667032>
- [18] Mayer, R.C., J.H. Davis, and F.D. Schoorman "An Integration Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, pp.709-734, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258792>
- [19] Jordan, J. and P. Jones, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style," *Long Range Planning*, 30, 3, pp.392-398, 1997.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00019-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00019-8)
- [20] Markus, H. and S. Kitayama "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, pp.224-253, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- [21] Sparrowe, R.T., R.C. Leidner, S.J. Wayne, and M.L. Kraimer "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups," *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp.316-325, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069458>
- [22] Wasserman, S. and K. Faust *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge: Cambridge University, 1994.
- [23] Wellman, B. "Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance," in Wellman, B. & Berkowitz, S.D. (Eds.), *Social Structures: A Network Approach* (pp.19-61), Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988.
- [24] Leana, C.R. and H.J. Van Buren, "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24, pp.538-555, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259141>
- [25] Coleman, J.S. "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/228943>
- [26] Coleman, J.S. *Foundations of social theory*, Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- [27] Putnam, R.D. "The prosperous community; Social capital and public life," *American Prospect*, 13, pp.35-42, 1993.
- [28] Inkpen, A.C. and E.W.K. Tsang, "Social Capital, Network, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30, 1, pp.146-165, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- [29] Levin, D.Z. and R. Cross, "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, 50, 11, pp.1477-1490, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- [30] Fritsch, M., and M. Kauffeld-Monz, "The impact of network structure on knowledge transfer: an application of social network analysis in the context of regional innovation networks," *The Annals of Regional Science*, 44(1), pp.21-38. 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s00168-008-0245-8>
- [31] McEvily, B. and A. Zaheer, "Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange." *Handbook of trust research*, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA, 2006
- [32] Daskalakis and Kauffeld-Monz "On the dynamics of knowledge generation and trust building in regional innovation networks. A multi-method approach." *Papers on agent-based economics* 05-2007
- [33] Allport, G.W. *The Nature of Prejudice*, Cambridge,

- MA: Addison-Wesley, 1954.
- [34] Tajfel, H. *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- [35] Hogg, M.A. and J.C. Turner "Interpersonal Attraction, Social Identification and Psychological Group Formation," *European Journal of Social Psychology*, 15, pp.51-66, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.2420150105>
- [36] Ko, D.G., L.J. Kirsch, and W.R. King Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations, *MIS Quarterly*, 29(1), pp.59-85, 2005.
- [37] Reagans, R., and B. McEvily, "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range," *Administrative science quarterly*, 48(2), pp.240-267. 2003  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3556658>
- [38] Kang, M. H. "How Should We Measure Knowledge Transfer?: Comparison of the Knowledge Source's and the Recipient's Perspectives," *Knowledge Management Research*, 12(2), pp.1-16. 2011.
- [39] Cohen, D. and L. Prusak *In good company: How social capital makes organizational work*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- [40] Attewell, P. "Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing," *Organization Science*, 3,1, pp.1-19, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.1.1>
- [41] Insko, C.A., J. Schopler, and C. Sedikides Personal Control, Entitativity, and Evolution. In C. Sedikides, J. Schopler, & C. Insko (Eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp.109 - 120). Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- [42] Kramer, R.M. "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions," *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- [43] Tsai, W. and S. Ghoshal "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41, pp.464-476, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257085>
- [44] Cabrera, E.F. and A. Cabrera "Knowledge- Sharing Dilemmas," *Organization Studies*, 23(5), pp.687-710, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840602235001>
- [45] Park, H.T., Lee, S.J., Son, S.Y., Kim, S.Y., and Yun, S.H., "The Effects of Organizational Justice on the Knowledge Sharing of Subordinates", *Korean Journal of Business Research*, 40, 2, pp.485-521, 2011.
- [46] Bae, J.S., *Human Resource Management for Competitive Advantage Based on Human Being*, Hong Moon Sa, 2007.
- [47] Nahapiet, J. and S. Ghoshal "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage," *Academy of Management Review*, 23,2, pp.242-266, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259373>
- [48] Robinson, S. "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.574-599, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
- [49] Lepak, D.P. and S.A. Snell "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24, pp.31-48, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259035>
- [50] Nonaka, I. and H. Takeuchi *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press, 1995.
- [51] Kym, H.G. and S.H. Jeong, "The Study on the Success of Knowledge Transfer through KMS within the Firm: From the Constructivist Perspective on Recipient's Motivation to Adopt", *Korean Journal of Business Research*, 31, 4, pp.993-1037, 2002.
- [52] Davenport, T.H. "Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage, and Performance," in Liebowitz, J. (Ed.), *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton: FLCRC Press, 1999.
- [53] Gurteen, D. "Knowledge, Creativity and Innovation," *Journal of Knowledge Management*, 2,1, pp.5-13, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673279810800744>
- [54] Zander, U. and B. Kogut "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, 6,1, pp.76-93, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>
- [55] Bhagat, R.S., B.L. Kedia, P.D Harveston, and H.C. Triandis, "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework," *Academy of Management Review*, 27,2, pp.204-221, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/4134352>
- [56] Rohel, T. and Truitt "Stormy Open Mariages are Better: Evidence from US, Japanese and French Cooperative Ventures in Commercial Aircraft," *Columbia Journal of World Business*, 22,2, pp.87-95, 1987.

- [57] Simonin, B.L. "Transfer of Marketing Know-how in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of The Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30,3, pp.463-490, 1999a.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490079>
- [58] Simonin, B.L. "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 20. pp.595-623, 1999b.  
DOI:[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5)
- [59] Lam, A. "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework". *Organization Studies*, 21, pp.487-513, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840600213001>
- [60] Reed, H. and R.J. Defillippi "Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, and Sustainable Comparative Advantage," *Academy of Management Review*, 15,1, pp.88-102, 1990.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258107>
- [61] Nonaka, I., and G. Von Krogh,"Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory," *Organization science*, 20(3), pp.635-652. 2009  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- [62] Venzin, M., Krogh G, and J. Roos, Future Research into Knowledge Management, In G. Krogh, J. Roos and D. Kleine (Ed.) *Knowing In Firms*, pp.223-252. SAGE Publication, 1998.
- [63] Granovetter, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp.481-510, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/228311>
- [64] Birkinshaw, J., R. Nobel, and J. Ridderstrale "Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?" *Organization Science*, 13,3, pp.274-289, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.274.2778>
- [65] Cummings, J.N. "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization," *Management Science*, 50,3, pp.352-364, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.013>
- [66] Lee, H. and B. Choi "Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, 20,1, pp.179-228, 2003.
- [67] Janz, B.D., A.C. Jason, and A.M. Raymond "Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables," *Personnel Psychology*, 50,4, pp.877-904, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>
- [68] Fornell, C. and D.F. Larcker Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50, 1981.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- [69] Hong, S.H. "The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales", *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19, pp.161-177, 2000.
- [70] Browne, M.W. and R. Cudeck, Alternative Ways of Assessing Model Fit: in K.A. Bollen and J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.445-455), Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- [71] Ping, R.A. FAQ's about latent variable interactions and quadratics in survey data, Retrieved from DOI: <http://www.wright.edu/~robert.ping/Faq.doc>, 2003.
- [72] Dhanaraj, C.L., A. Marjorie, H.K. Steensma, and L. Tihnyi "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance," *Journal of International Business Studies*, 35, pp.428-442, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- [73] Holste, J. S., and D. Fields, "Trust and tacit knowledge sharing and use," *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp.128-140. 2010  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015615>
- [74] Triandis, H.C. "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96, pp.506-520, 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- [75] Burt, R.S. "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.339-365, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393923>

---

**한 수 진(Sujin Han)**

[정회원]



- 1997년 8월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2006년 8월 : 고려대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2008년 2월 ~ 현재 : 호서대학교 경영학과 교수

<관심분야>

HRM시스템과 성과, 감정노동, 조직변화 실행 등

---

**강 소 라(Sora Kang)**

[정회원]



- 1994년 8월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 창업학부 교수

<관심분야>

정보기술의 사용과 성과, 조직정치와 지식경영, GSS, 개인과 조직의 UCC 활용 등

---

**이 종 원(Jongwon Lee)**

[정회원]



- 1997년 2월 : KAIST 경영정보공학과 (경영정보공학석사)
- 2008년 8월 : KAIST 경영공학과 (경영공학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 창업학부 교수

<관심분야>

지식 콘텐츠, 비즈니스 모델 등