

職業能力開發研究
第11卷(1), 2008. 4, pp. 119~141
© 韓國職業能力開發院

기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향*

이 영 현** · 유 한 구***

본 연구는 우리나라 기업 종업원들의 사회적 자본이 지식활동에 어떠한 영향을 미치는가를 분석함으로써 기업의 지식경영 및 학습조직화 전략 개발에 시사점을 제공하는 데 목적이 있다. 본 연구는 금융보험업과 사업서비스업 100개 기업의 1,850명 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다.

실증분석 결과, 기업의 사회적 자본 세 가지 구성차원(신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유) 모두 지식활동(지식공유, 학습, 지식창출)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 첫째, 신뢰는 지식공유에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부가적으로 지식공유는 구성원들의 업무 관련 네트워크에 의해서도 영향을 받는다. 둘째, 비전 및 가치의 공유가 학습에 크게 영향을 미치고 있으며, 여기에 지식의 공유는 부가적인 영향을 미치고 있다. 셋째, 한 기업에서 지식이 창출되는 과정은 기업 내 사회적 자본 가운데 비전 및 가치 공유가 학습을 매개로 한 경우에 가장 높게 나타났다. 신뢰와 네트워크는 지식의 창출보다는 지식의 공유에 더 직접적인 영향을 미쳤다.

- 주제어: 사회적 자본, 신뢰, 지식공유, 지식창출, 학습

투고일: 2008년 2월 28일, 심사일: 3월 11일, 심사완료일: 3월 23일

* 이 논문은 2007년 한국직업능력개발원의 『사회적 자본과 인적자원개발(II): 기업의 사회적 자본과 경쟁력』의 일부 내용을 수정·보완한 것임.

** 한국직업능력개발원 선임연구위원 (yhlee@krivet.re.kr)

*** 한국직업능력개발원 부연구위원 (ryuhangu@krivet.re.kr)

I. 서론

‘사회적 자본’이란 일반적으로 개인과 집단의 협력을 촉진시켜 사회적 효율성을 향상시킬 수 있는 유·무형의 사회적 기제로 정의되고 있는데, 사회적 자본의 개념에 대해서는 최근 학계에서 크게 주목하고 있다.

요즘 들어 사회적 자본이 주목 받는 이유 중의 하나는 지식이 핵심적인 생산요소인 지식기반경제의 출현과 관련된다. 세계화·정보화의 진전으로 경제 환경의 불확실성이 더해 가면서 지식이 기업과 국가 경쟁력의 핵심원천으로 부각되었기 때문이다.

기업의 경우 환경변화의 불확실성이 유례없이 커짐에 따라 이에 대한 대처가 어렵게 되었다. 따라서 기업은 예전과 같은 방식으로 환경 변화에 대응하는 것이 아니라 자연스럽게 적응해 나갈 역량을 갖추어야 한다. 이를 위해서 기업은 새로운 경영 패러다임 즉 지식경영을 필요로 하게 되었다.

지식경영이 새로운 경영기법으로 등장하면서 기업들의 이에 대한 관심도 고조되었다. 기업들은 지식경영을 도입하기 위해 전사적 차원에서 지식정보시스템 구축을 추진하였다. 이들은 대부분 하드웨어 중심의 지식경영 시스템 구축이 모든 일을 해결해 줄 것이라 믿고 많은 자원을 투자하였다. 하지만 지식경영이 기업 성과 향상에 얼마나 기여했는지에 대해서는 아직도 의견이 분분하고, 이미 지식경영 시스템을 도입한 기업에서도 이를 활용하지 않은 경우가 많으며, 시스템 도입의 가시적인 성과도 미미하다. 지식경영에 대한 학술적 연구와 이를 기업에 적용하기 위한 실무계의 막대한 투자에도 불구하고 왜 기업들은 기대한 만큼의 투자 성과를 거두지 못하는 것일까? 학자들은 경영자들이 지식활동에서 차지하는 사람들 간의 사회적 관계의 중요성을 인식하지 못하고, 지식정보시스템과 같은 하드웨어만 잘 갖추면 지식활동이 잘 이루어질 것이라고 가정했기 때문이라고 본다(이경묵, 2005). 최근 연구들은 기업의 사회적 자본이 지식공유 및 지식창출 등에 영향을 미치고 있음을 보여 주고 있다.

이렇듯 지식기반경제에서 기업이 지식의 창출 및 활용에서의 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속적인 성장을 모색할 수 있다는 점을 감안할 때, 기업 차원에서 사회적

자본을 형성하기 위해 보다 심층적이고 체계적인 연구가 절실하게 요구된다.

본 논문은 우리나라 기업에서 조직 구성원 간 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향을 분석함으로써 기업의 지식경영 및 학습조직화 전략 개발에 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직의 사회적 자본

조직의 사회적 자본은 첫째 해당 조직과 타 조직과의 유대 관계 연결망을 바탕으로 정의할 수도 있고, 둘째 조직 구성원들이 외부인이나 외부 조직과 맺고 있는 유대 관계 연결망의 총합으로 정의할 수도 있으며, 마지막으로 조직 내부 구성원 간 유대 관계 구조와 속성에 따라 정의할 수도 있다. 본 연구는 마지막 관점인 조직 구성원 간의 관계에 초점을 맞춘다.¹⁾

사회적 자본은 사회적 관계 연결망을 통해 획득되는 여러 형태의 자원으로 나타나기 때문에 사회적 자본의 구성차원을 어떻게 볼 것인가에 대해서는 아직 합의에 이르지 못하고 있다. Nahapiet & Ghoshal(1998)은 조직의 사회적 자본에 사회적 관계 연결망과 그 연결망을 기반으로 구성원 간에 교환될 수 있는 상호 신뢰, 규범, 비전 공유 등을 모두 포함시켰다. 그들은 사회적 자본의 차원을 구성원 간 유대 연결망의 특징과 형태를 의미하는 구조적 차원, 유대 연결망의 질에 대한 관계적 차원, 그리고 조직의 문화 및 비전 공유에 관련되는 인지적 차원으로 세분했다. 본 연구에서도 조직의 사회적 자본의 구성차원을 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원으로 정의한다.

사회적 자본의 구조적 차원은 필요 지식에 대한 접근 가능성에 관한 것으로 조직 내 존재하고 있는 공식적·비공식적 사회적 연결망(social network)을 의미한다. 다시 말해, '무엇을 아느냐'가 아니라 '누구를 아느냐'로 조직 구성원들 개개인이 형성하고 있는 연결망 유대를 통해 업무 수행에 필요한 지식이나 자원에 대한 접근이 가능하다는 것이다

1) 조직의 사회적 자본에 관한 기존 연구 중에서 첫 번째 관점인 조직 간 관계에 기초한 연구가 가장 많고, 두 번째 관점인 조직 구성원들이 외부인과 갖는 관계에 근거한 연구가 일부 있으며, 마지막 관점인 조직 구성원 간의 관계에 근거한 연구는 거의 없다.

(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

사회적 자본의 관계적 자본은 신뢰가 대표적이다. 자신의 경쟁력의 원천이 될 수도 있는 중요한 업무 관련 정보나 지식을 다른 이들과 공유한다는 것은 다른 사람이 기회주의적으로 행동할 수 있다는 위협 가능성을 동시에 부담해야 함을 의미한다. 따라서 사람들이 이러한 위협 부담을 기꺼이 감수하고 다른 사람과 함께 자신의 지식을 공유하기 위해서는 상호 간의 신뢰가 필수적이다.

사회적 자본의 인지적 차원은 전체 조직 구성원들이 공유하고 있는 인지체계에 대한 것이다. 구성원들이 조직의 비전이나 목표, 규범 등을 유사하게 인식할수록 상황에 대한 공통의 해석을 할 수 있고 자신들을 하나의 운명 공동체로 바라보게 되어 조직성과에 긍정적 영향을 미치게 된다는 것이다.

2. 지식경영과 지식활동

가. 지식경영의 개념

지식경영(knowledge management)이란 새로운 지식을 획득하거나 기존의 지식을 체계화하고, 이를 이전하고 공유함으로써 기업의 경쟁력을 높여 기업의 가치를 창출하는 새로운 기업 활동을 일컫는다.

지식경영에 대한 정의는 다양하나, 지식경영에 대한 연구에서 나타난 개념은 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 하나는 개인지식을 조직지식으로 확대하는 관점이다. 이러한 관점에서 지식경영은 기업 구성원인 개개인의 지식을 조직지식으로 확대하여 창의적인 조직이라는 개념이 성립된다. 이러한 조직의 개념은 초기 지식경영의 개념에 기초가 되어 조직학습 등의 개념에 널리 적용되었다(Senge, 1990). 다른 하나는 지식경영을 정보기술의 활용이라는 관점으로 보는 것이다. 1990년대 O'Leary(1998)와 Davenport(1997) 등은 정보기술 활용을 통한 조직지식의 확보 방안 및 관련 주제를 소개하였으며, 그룹웨어나 인트라넷 등의 정보기술을 이용하여 지식을 공유한다는 방안을 연구하였다. 일부 연구자들은 인공지능기법이나 그 밖의 최신 정보기술을 이용하여 조직지식을 유도해 낼 수 있다는 구체적인 적용 가능성을 보여 주었다(Weber et al., 1990).

최근에는 지식경영의 중요성이 강조되면서 연구들은 지식경영모델을 통해 구성원들의 지식활동, 즉 지식습득·창출, 집단성원들 간 지식공유, 개인적 지식의 조직 내 전파에

효과적인 실천 방안을 규명하는 데 초점을 두고 있다(Zarraga & Garcia-Falcon, 2003).

나. 지식활동

지식활동은 지식경영의 핵심적인 부분이라고 할 수 있다. 이는 일부 연구자들이 지식경영의 개념적 정의를 조직의 지식활동으로 한정하는 것을 보아도 알 수 있다. 이진창·권순재(2002)는 지식경영을 기업의 목표를 달성하기 위해서 기업 내의 암묵지와 형식지를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고, 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차로 보았다. 또한 선행연구들은 지식경영활동을 지식의 창조·공유·저장·활용의 4단계로 구분하고 있다(장용선·김재구, 2006). Natarajan & Shekhar(2000)는 지식활동의 주요과정을 지식생성(knowledge generation), 지식저장(knowledge storage), 지식활용(knowledge utilization)으로 구분하였다.

한편, 삼성경제연구소(1999)는 지식활동을 조직과 개인에게 체화 되어 있는 지식창출, 지식공유, 지식활용, 지식축적, 학습의 전체 프로세스로 정의하고, 지식활동의 목표를 지식자산의 양과 질을 확대하는 것에 두고 있다. 삼성경제연구소의 지식활동 모델의 특징은 학습을 강조한 점인데, 여기서 학습은 환경변화를 인지하고 이에 맞도록 조직을 개혁하는 '알고 행하는' 활동을 의미한다. 본 논문에서는 지식활동을 지식공유, 학습, 지식창출로 구분하여 분석한다.

3. 기업의 사회적 자본과 지식활동

일찍이 Arrow(1974)는 조직은 구성원들 간 공통의 언어 사용과 지식과 정보의 효율적 공유를 통해 시장보다 우위에 있을 수 있다고 주장한 바 있다. 하지만 구성원 간 지식과 정보 공유 능력 면에서 조직 간 격차가 있고, 그 차이에 따라 조직성과도 차이가 난다. 지식과 정보의 공유 정도가 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 경쟁 우위에 있을 수밖에 없다. 조직 구성원들이 개별적인 경험과 체험을 통해 지식을 획득하려 할 때, 조직은 많은 비용을 치를 수밖에 없다. 구성원들이 피할 수도 있는 시행착오를 반복적으로 경험하기 때문이다. 지식 공유를 통해 구성원들은 간접 학습과 상징적 학습을 할 수 있고, 조직 전체적으로 지식 습득에 소요되는 비용을 줄일 수 있다(이경묵, 2005).

그런데 구성원들의 지식 공유, 학습 그리고 지식창출과 같은 지식활동의 정도는 조직 내 사회적 자본에 의해 크게 좌우된다(Nahaphiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; 박희봉·강재상·김상묵, 2003; 장용선·김재구, 2006). 즉 기업 내 구성원 간 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 등의 사회적 자본이 축적되어야 효과적인 지식의 공유 및 창출을 가능하게 한다는 것이다.

가. 사회적 자본의 관계적 차원(신뢰)과 지식활동

학습조직이나 지식경영에서 관계적 요인은 지식을 전수하고 전수 받는 당사자 간에 발생하는 요인들로 당사자 상호 간의 신뢰수준이 중요하다(노명화, 2002). 조직 구성원들은 신뢰하지 않는 사람들이 제공하는 정보는 정확성, 이해가능성, 적시성이 낮다고 지적한다(장용선·김재구, 2006에서 재인용).

상호신뢰와 지식공유에 관하여 연구한 Sherif(1962)와 Wheelless(1978) 등은 지식의 공유를 위해서는 상호신뢰가 가장 중요하다고 주장하였다. 또한 이들의 연구를 기초로 하여 Nelson & Coopridner(1996)는 정보시스템 부서와 일반기능 부서 간의 지식공유에 관한 연구를 통해 부서 간의 상호신뢰와 상호영향력이 지식공유에 영향을 미치며 이는 곧 정보시스템 부서의 업무성과를 높인다고 주장하였다. 또한 Handy(1995) 역시 학습에 있어서 신뢰의 중요성을 검증하였으며, Nonaka(1991)는 개인, 집단, 그리고 조직 간의 상호신뢰가 지식 공유와 창출에 필수적이라고 보았다. 김양호(2003)의 연구는 신뢰가 공유학습에 영향을 미치고 있음을 보여 주었으며, 장용선·김재구(2006)의 금융기관에 관한 연구 결과는 사회적 자본 중 신뢰가 종업원의 지식활동에 가장 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

나. 사회적 자본의 구조적 차원(네트워크)과 지식활동

조직 구성원 간 지식과 정보의 공유 정도는 네트워크에 의해 좌우된다. 사람들 간의 네트워크가 지식과 정보를 전달하는 경로로서의 역할을 하기 때문이다. 경제적으로 가치 있는 정보는 모든 사람들에게 균일하게 유포되는 것이 아니라, 개인 또는 조직 간의 인적 네트워크를 통하여 전달된다. 유대 관계를 맺고 있는 사람들이나 조직들이 그렇지 않은 경우에 비해 더 많은 정보와 지식을 공유하고 그럼으로써 경쟁 우위를 갖는다. 이러한 주

장은 많은 기존 연구들이 뒷받침하고 있다. 새로운 일자리에 대한 정보(Burt, 1997), 신제품, 신기술에 대한 지식과 정보(Lee & Pennings, 2002), 새로운 사업 기회에 대한 지식과 정보(Uzzi, 1997) 등이 유대 관계를 통해 공유된다.

Hansen(2002)은 조직 내의 신규 프로젝트 팀 간의 유대 관계가 지식과 정보의 공유를 촉진한다고 보고하였으며, Tsai & Ghoshal(1998)도 다국적 전자 업체에 대한 연구에서 부문 간의 유대 관계가 부문 간 자원의 교환과 재결합을 통한 가치 창출에 공헌한다는 것을 보여 주었다.

다. 사회적 자본의 인지적 차원과 지식활동

조직의 비전과 가치라는 공통의 인지체계는 상황을 공유하고 해석할 수 있는 준거의 틀을 제공함으로써 구성원 간 상호 정보교류와 의사소통을 촉진시킨다.

지식공유, 학습과 같은 지식활동의 활성화를 위해서는 조직구성원들의 집합적인 경험으로부터 좋은 행동과 나쁜 행동에 관한 이야기들이 조직 내에 유포되고, 의미측면에서 혼란스럽지 않은 공통의 언어가 형성되어야 한다. 이를 위해 조직은 사용되는 언어의 의미를 명확히 하기 위한 공통의 은유를 창출하여야 한다. 조직의 이야기, 공통된 언어, 공통의 은유는 조직구성원들 사이의 비전 공유를 강화시킬 것이다. 그리고 공유된 언어, 관점, 비전 및 가치체계는 지식을 전달하는 효과적인 수단이 된다(장용선·김재구, 2006에서 재인용).

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 모형 및 가설

본 연구는 기업 내 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 사회적 자본은 신뢰, 네트워크, 비전과 가치의 공유로 개념화 할 수 있다. 기존의 연구들에 의하면, 사회적 자본의 세 구성 요소는 기업의 지식활동과 상당한 관계가 있는 것으로 보고하고 있다.

사회적 자본의 세 요소에 대한 기존의 연구들은 사회적 자본의 개별적인 요소들이 지식활동에 미치는 영향에 대해 주로 분석하였으며, 사회적 자본 전체가 지식활동에 어떤 방식으로 영향을 미치는가에 대해서는 평가하지 않았다.

본 연구의 연구 모형은 사회적 자본의 세 구성 차원인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유가 조직 내의 지식활동에 어떤 영향을 미치고, 어떤 경로를 통해 영향을 미치는가를 파악하고자 구안되었다. [그림 1]은 사회적 자본과 지식활동과의 관계를 설정한 연구 모형이다.

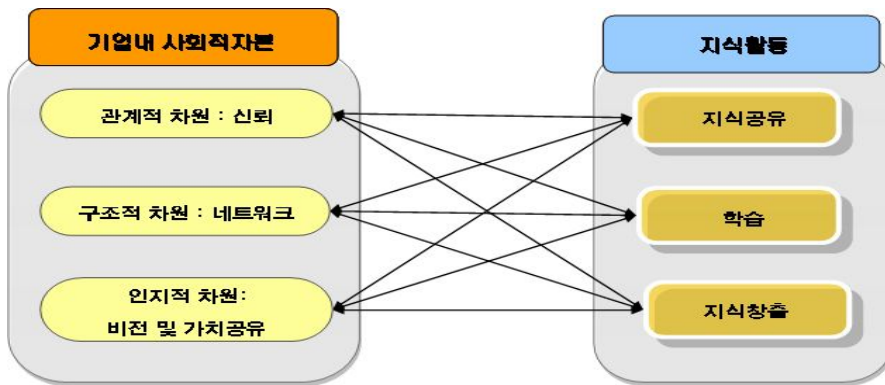
이 모형에서 지식활동의 과정은 선행 연구들을 바탕으로 지식공유 → 학습 → 지식창출의 과정을 거친다고 가정하고, 이 과정에서 사회적 자본의 세 요소인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유가 어떤 방식으로 개입하고 있는가를 파악하고자 한다.

이를 연구 가설의 형태로 제시하면 다음과 같다.

- 가설 1 : 신뢰는 지식활동(지식공유, 학습, 지식창출)에 의미 있는 영향을 미친다.
- 가설 2 : 네트워크는 지식활동(지식공유, 학습, 지식창출)에 의미 있는 영향을 미친다.
- 가설 3 : 비전 및 가치 공유는 지식활동(지식공유, 학습, 지식창출)에 의미 있는 영향을 미친다.
- 가설 4 : 사회적 자본과 지식활동과의 구조관계모형은 적합하다.

가설1, 가설2, 가설3은 지식활동의 세 영역에 대하여 평가하기 때문에 모두 9개의 가설을 검증하는 것이며, 가설4는 모형의 전체적인 적합도를 평가하는 것이다.

[그림 1] 기업의 사회적 자본과 지식활동 연구 모형



2. 표본 및 자료²⁾

본 연구의 표본은 국내 100개 기업의 종업원 1,850명이다(인사팀장 100명, 근로자 대표 100명, 팀장 222명, 팀원 1,428명 등).

조사대상 기업은 수도권의 금융보험업과 사업서비스업 기업으로 이루어졌다. 지식기반경제하에서 사회적 자본이 지식활동을 통하여 기업의 성과에 기여한다는 전제하에서 비교적 지식이 부가가치가 되는 금융보험업과 사업서비스업종을 대상으로 선정하였다.

조사표는 일반사원용, 팀장용, 인사팀장용, 근로자 대표용으로 총 4종류로 구성하였다. 기업별로 인사팀장과 근로자대표 그리고 핵심부서 2~3개 팀의 팀장 및 팀원 전원을 대상으로 실시하였다. 기업별 조사대상인 핵심부서의 선정은 연구개발, 기획, 상품개발 등 해당 기업의 부가가치를 창출하는 2~3개의 팀으로 하였으며 팀원이 5명 이상인 경우로 제한하였다.

조사대상 기업은 100개로서 규모별로는 100~299인이 30%로서 가장 많고, 50~99인 이하(28%), 3,000~999명(23%), 1,000인 이상(19%)의 순이다. 업종별로는 정보처리 및 기타컴퓨터 운영 관련업이 47%로 가장 많고, 전문·과학기술서비스업(30%), 금융업(10%), 보험 및 연금업(8%), 금융 및 보험관련 서비스업(4%), 연구 및 개발업(1%) 순이다.

3. 측정모형의 탐색

가. 기업의 사회적 자본 측정

본 연구에서는 기업의 사회적 자본을 측정하기 위하여 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유로 구분하여 각각 설문지를 작성하였다.

기업 수준의 신뢰는 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 타 부서 팀원에 대한 신뢰 등 네 가지 하위요소로 구성된다. 각각의 하위 요소별로 세 문항씩 설문을 작성하여 총 12문항으로 기업의 신뢰 수준을 5점 척도로 측정하였다.

네트워크는 네트워크 밀도와 중심화로 구분하여 측정하였으나 분석에는 네트워크 밀도

2) 본 연구에서는 2007년 7월 16일에서 9월 14일까지 한국직업능력개발원이 실시한 설문조사인 '기업의 사회적 자본과 경쟁력' 자료를 사용하였다.

만을 포함하였다. 네트워크 수준을 측정하기 위하여, 팀원들 간의 업무조언 네트워크와 친교 네트워크, 그리고 회사 내 타 부서원과의 관계로 구분하여 설문을 작성하였다. 업무조언 네트워크를 조사하기 위해 '지난 6개월 동안 귀하는 업무성과의 향상을 위해 아래에 열거된 각 사람들로부터 얼마나 업무와 관련된 정보와 조언을 구하셨습니까?'라는 문항으로 질문하였다. 한편 비공식 친교 네트워크를 조사하기 위해 '지난 6개월 동안 귀하는 아래에 열거된 각 사람들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 얼마나 함께 하셨습니까?'라는 문항의 질문을 하였다.

본 연구에서는 계량 네트워크 자료(valued network data)를 수집하였으며, 모든 네트워크 자료는 UCINET 6 for Windows Package를 이용하여 분석하였다.

비전 및 가치 공유는 비전공유(회사의 경영이념과 목표 공유)와 가치공유(구성원들 간의 신념 및 가치 공유)로 구분하여 각각 세 문항씩 설문조사 하였다.

나. 지식활동의 측정

지식활동은 지식공유, 학습, 지식창출로 구분하여 각각 설문을 작성하였다.³⁾ 지식공유는 자신의 지식을 동료와 공유, 부서 간 지식공유, 회사에 필요한 새로운 지식의 공유, 지식공유를 위한 매뉴얼 작성 등 4개 문항의 설문을 작성하여 5점 척도로 측정하였다.

학습은 개인학습, 팀학습, 조직학습으로 구분하여 각각 설문을 작성하였다. 개인학습은 타 부서의 업무 숙지, 자신의 목표 설정, 자기 분야에서의 노력, 독서 및 교육을 통한 문제해결능력 향상 등 4개 문항의 설문을 작성하여 측정하였다. 팀학습은 팀원 간의 협력 중시, 동료의 학습 지원, 비정규 학습 모임 참여 등 3개 문항을, 조직학습은 새로운 지식을 여러 사람과 학습, 지식 창출 및 공유 체제 확립, 문제해결을 위한 학습팀 활용에 대한 3개 문항을 작성하여 5점 척도로 측정하였다.

지식창출은 회사 밖 회의 및 교육을 통한 지식 습득, 정보기술을 결합하여 새로운 지식 창출, 지식이나 노하우를 부서 내 혹은 부서 간 공유함 등 3개 문항의 설문을 작성하여 5점 척도로 측정하였다.

3) 지식활동을 측정하기 위한 설문문항은 이영현 외(2001), 『기업의 학습조직화 촉진 방안』을 참조하였다.

4. 변수의 신뢰성과 타당성 분석

설문을 통하여 측정된 문항들은 합성하여 하나의 변수로 사용하는 경우에는 변수를 구성하는 문항에 대하여 신뢰도와 타당도를 검증하였다.⁴⁾ 신뢰의 네 변수인 회사신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰, 타 부서원 신뢰는 모두 개별 문항을 합성하였고, 네트워크 변수 가운데 부서 간 네트워크와, 비전 및 가치 공유의 두 변수인 비전 공유와 가치 공유도 개별 문항을 합성하여 사용하였다. 지식활동에서는 학습과 관련된 세 변수(개인학습, 팀학습, 조직학습)는 개별 문항을 합성하였다.

마지막으로 사회적 자본과 지식활동과의 관계를 파악하기 위하여, 구조방정식 모형 (Structural Equation Modeling)을 구안하여 요인 구성의 타당성과 요인들 사이의 인과적 관계를 분석하고자 하였다.

IV. 결과 분석 및 토론

1. 기초통계 분석

본 연구의 관심은 기업 수준에서 사회적 자본과 지식활동과의 관계이므로, 개인을 대상으로 수집된 자료를 기업수준으로 통합하여 사용하였다. 따라서 본 분석에 사용된 사례 수는 100개 기업이다.

투입된 변수들의 기초 통계를 살펴보면, 신뢰 요인에서는 상사에 대한 신뢰가 3.81로 가장 높았고, 네트워크 요인에서는 부서 간 네트워크가 3.53으로 가장 높았으며, 비전 및 가치 공유 요인에서는 비전 공유가 3.43으로 높게 나타났다.

지식활동과 관련된 변수의 기초통계를 살펴보면, 지식공유 요인에서는 동료들과의 지식공유가 3.24로 가장 높았고, 학습 요인에서는 개인학습이 3.29로 가장 높았으며, 지식창출 요인에서는 지식습득이 3.45로 가장 높았다(〈표 1〉 참고).

4) 신뢰도와 타당도 검증의 결과를 본 논문에 제시하지 않았으나, 합성되는 문항의 신뢰도와 타당도는 모두 양호한 것으로 나타났다.

각 변수에 대한 정규 분포성 가정에 대한 검증을 실시한 결과 첨도와 왜도가 임계치를 벗어나는 경우는 없었으며, 왜도-첨도에 대한 χ^2 검증 결과 상사신뢰, 업무조언 네트워크, 동료 신뢰 등 세 변수에서만 차이가 있는 것으로 나타나, 전반적으로 최우추정법(ML)을 이용한 구조방정식 모형 분석에 적합한 것으로 나타났다.

<표 1> 변수들의 기초 통계

(N=100)

구분	변수	평균	표준 편차	왜도	첨도	정규성 검증(χ^2)	유의도
신뢰	회사신뢰(TR1)	3.39	0.34	-0.03	0.60	1.59	0.45
	동료신뢰(TR2)	3.66	0.30	-0.34	0.69	3.90	0.14
	상사신뢰(TR3)	3.81	0.24	-0.42	1.07	6.51	0.04
	타 부서원신뢰(TR4)	3.65	0.21	0.29	0.58	3.00	0.22
네트워크	업무네트워크(NE1)	2.25	0.32	-0.28	1.58	7.06	0.03
	친교네트워크(NE2)	2.01	0.42	-0.09	0.49	1.33	0.51
	부서 간 네트워크(NE3)	3.53	0.24	-0.03	0.69	1.91	0.38
가치 공유	회사목표공유(VI1)	3.43	0.32	0.26	1.18	5.10	0.08
	동료가치공유(VI2)	3.24	0.32	0.40	0.99	5.90	0.05
지식 공유	동료공유(D11A)	3.24	0.33	0.15	1.06	3.81	0.15
	지식소통(D12A)	3.18	0.34	0.12	1.44	5.27	0.07
	신지식공유(D13A)	3.18	0.39	0.41	0.48	4.07	0.13
	매뉴얼작성(D14A)	3.22	0.45	-0.19	0.00	0.69	0.71
학습	개인학습(D21A)	3.29	0.31	0.32	0.43	2.75	0.25
	팀학습(D22A)	3.17	0.30	0.56	0.80	7.57	0.02
	조직학습(D23A)	3.04	0.38	0.30	0.49	2.79	0.25
지식 창출	지식습득(D31A)	3.45	0.44	-0.57	0.09	5.47	0.07
	지식창출(D32A)	3.28	0.37	0.15	-0.04	0.39	0.82
	지식공유(D33A)	3.27	0.32	-0.11	0.45	1.29	0.52

2. 구조 모형 분석 결과

사회적 자본이 조직의 지식활동에 영향을 미치는 모형을 분석하기 위하여, 먼저 사회적 자본의 세 요인인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치의 공유가 지식공유, 학습, 지식창출 과정에 미치는 영향을 평가하는 구조방정식 모형을 구안하였다.

기본모형은 사회적 자본이 지식활동의 전 과정에 미치는 영향을 모두 평가하였고, 각각의 영향에 대한 검증결과를 바탕으로 모형을 수정하여 수정모형을 제시하였다. <표 2>는 기본모형과 수정모형의 적합도 평가의 결과다. 지식활동모형의 적합도 평가 결과는 모든 경로를 모두 추정한 기본모형과 수정모형 모두 χ^2/df 와 CFI 지수는 양호하게 나타났으나, RMSEA 지수와 GFI 지수는 부적합하게 나타났다.

<표 2> 지식활동모형 적합도 평가

모형	χ^2	자유도	χ^2/df	RMSEA*	GFI**	CFI***
기본모형	369.53	137	2.70	0.14	0.70	0.96
수정모형	375.74	144	2.60	0.14	0.70	0.96

주: * RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

** GFI: Goodness of Fit Index

*** CFI: Comparative Fit Index

이러한 결과가 의미하는 것은 이 모형이 종속변수의 분산을 충분히 설명하고 있지 못하나(GFI, RMSEA), 모형에 투입된 변수들의 공분산 행렬을 고려할 경우 비교적 높은 적합도(χ^2/df , CFI)를 보이고 있다. 이 결과는 사회적 자본 이외의 다른 요인에 의해 지식활동이 설명될 여지가 많으며 모형의 완성을 위해서는 추가적인 요인이 고려될 필요가 있음을 의미한다. 다만 사회적 자본과 지식활동과의 관계만을 분석할 경우에는 분석결과를 신뢰할 수 있음을 의미한다.

<표 3>은 기본모형과 수정모형의 추정 값을 제시한 표다. 먼저 기본모형에서 신뢰가 학습에 미치는 효과(-.19)와 신뢰가 지식창출에 미치는 효과(.20), 네트워크가 학습에 미치는 효과(.06), 네트워크가 지식창출에 미치는 효과(.07), 가치공유가 지식공유에 미치는 효과(.28)는 유의 수준 5% 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 수정모형에서는 통계적으로 유의하지 않은 7개의 추정치를 제거한 다음에 분석을 수행하였다. 7개의 추정치에 대한 χ^2 검증 결과 7개의 추정치가 모형의 적합도에 영향을 미치지 않았다. 따라서 수정모형은 통계적으로 유의하지 않은 7개의 추정치를 제거하고 분석하였다.

수정모형에서 먼저 각각의 내생요인(종속변수)을 구성하는 측정모형을 살펴보면 다음과 같다. 지식공유는 네 문항으로 측정되었는데, 업무 매뉴얼을 작성하여 지식을 공유하

졌다는 문항만이 .60으로 다른 문항에 비해 낮게 나타났다. 학습은 개인학습, 팀학습, 조직학습이 모두 높게 나타났다. 지식창출은 세 문항으로 측정되었는데, 각 문항이 모두 높게 나타났다. 수정모형의 내생요인의 측정모형은 비교적 적합성이 높게 나타났다.

<표 3> 기본모형과 수정모형의 추정 값

구분	기본모형	수정모형
지식공유 => 적극공유(D11A)	0.91**	0.92**
지식공유 => 지식소통(D12A)	0.93**	0.93**
지식공유 => 적극전달(D13A)	0.92**	0.91**
지식공유 => 업무매뉴얼(D14A)	0.61**	0.60**
학습 => 개인학습(D21A)	0.91**	0.92**
학습 => 팀학습(D22A)	0.91**	0.91**
학습 => 조직학습(D23A)	0.90**	0.90**
지식창출 => 교육참여(D31A)	0.82**	0.82**
지식창출 => 지식창출(D32A)	0.95**	0.96**
지식창출 => 부서공유(D33A)	0.85**	0.84**
신뢰 => 회사신뢰(TR1)	0.89**	0.90**
신뢰 => 상사신뢰(TR2)	0.85**	0.84**
신뢰 => 동료신뢰(TR3)	0.81**	0.80**
신뢰 => 타 부서신뢰(TR4)	0.63**	0.62**
네트워크 => 업무조언(NE1)	0.72**	0.71**
네트워크 => 친교(NE2)	0.82**	0.79**
네트워크 => 타 부서관계(NE3)	0.62**	0.64**
비전공유 => 회사목표(VI1)	0.94**	0.95**
가치공유 => 구성원 간 가치(VI2)	0.84**	0.84**
지식공유 => 학습	0.39**	0.42
지식공유 => 지식창출	-0.02	-
학습 => 지식창출	0.93**	0.92
신뢰 => 지식공유	0.38*	0.60**
신뢰 => 학습	-0.19	-
신뢰 => 지식창출	0.20	-
네트워크 => 지식공유	0.25*	0.29**
네트워크 => 학습	0.06	-
네트워크 => 지식창출	0.07	-
비전가치공유 => 지식공유	0.28	-
비전가치공유 => 학습	0.71**	0.56**
비전가치공유 => 지식창출	-0.21	-
x2(df)	369.53(137)	375.74(144)
Δx2(Δdf)	6.21(7)	

주: * $p < .05$ ** $p < .01$

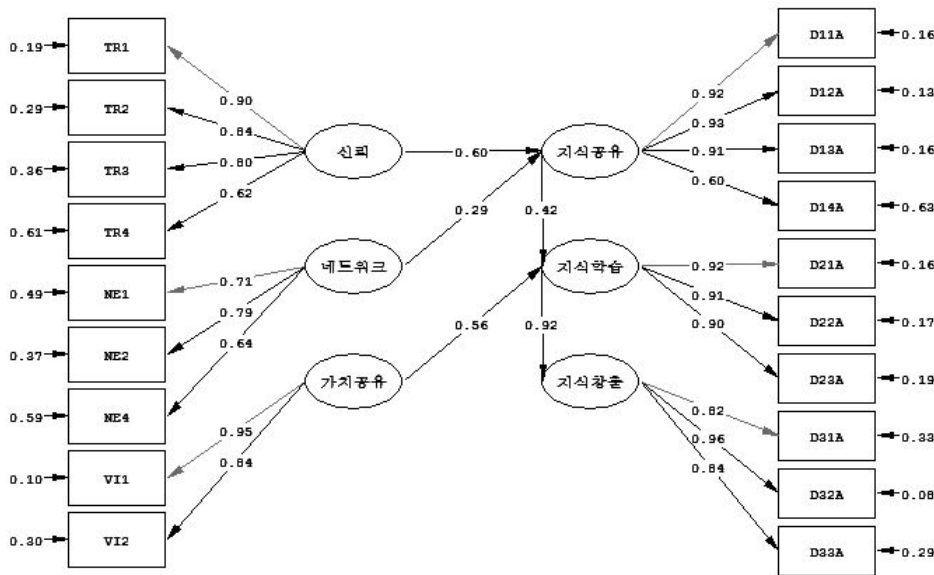
다음으로 외생요인(독립변수)인 사회적 자본을 구성하는 측정모형을 살펴보면 다음과 같다. 신뢰를 구성하는 네 개 변수 가운데 타 부서원에 대한 신뢰만이 .62로 비교적 낮게 나타나, 기업의 신뢰지수에 타 부서원에 대한 신뢰가 낮게 반영되었다. 네트워크를 구성하는 세 개 변수는 친교 네트워크(.79), 업무조언 네트워크(.71), 부서 간 네트워크(.64)의 순으로 높은 구성효과를 보였다. 비전 및 가치의 공유는 비전 공유(.95)가 가치 공유(.84)에 비해 높게 나타났다.

한편 사회적 자본과 지식활동과의 구조적 관계를 살펴보면, 신뢰(.60)와 네트워크(.29)는 지식공유에 직접적인 영향을 미치고, 비전 및 가치 공유(.56)는 학습에 직접적인 영향을 미친다. 지식의 공유(.42)는 학습에 직접적인 영향을 미치고, 학습(.92)은 지식창출에 직접적인 영향을 미친다.

수정모형을 통해 볼 경우, 사회적 자본 가운데 기업의 신뢰 수준과 네트워크의 밀도가 높을수록 기업 내의 지식 공유가 활발하게 이루어지고, 기업 내 구성원들의 비전 및 가치 공유 정도가 높을수록, 학습이 활발하게 이루어진다. 그리고 지식공유는 학습을 매개로 하여 지식창출에 영향을 미친다.

다음 [그림 2]는 수정모형의 분석결과를 그림으로 제시한 것이다.

[그림 2] 수정모형 분석결과



이 그림의 경로를 보면 사회적 자본의 세 구성 요인인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 가운데 신뢰와 네트워크는 지식공유와 학습을 매개로 하여 지식창출로 이어진다. 반면 비전 및 가치 공유는 지식공유와 관계없이 학습을 거쳐 지식창출로 이어진다.

한편 사회적 자본이 지식활동에 영향을 미치는 일련의 과정에서 사회적 자본의 각 요인이 지식창출과정에 어떤 경로로 영향을 미치는가를 구체적으로 파악하기 위하여, 각 요인의 전체효과와 간접효과를 살펴보았다(〈표 4〉 참고).

<표 4> 사회적 자본이 지식활동에 미치는 전체효과와 간접효과

구분	신뢰	네트워크	비전가치공유	지식공유	학습
지식공유	0.60**	0.29**			
학습	0.25** (0.25**)	0.12* (0.12*)	0.56**	0.42**	
지식창출	0.23** (0.23**)	0.11* (0.11*)	0.51** (0.51**)	0.38** (0.38**)	0.92**

주: * $p < .05$ ** $p < .01$, () 간접효과

지식공유에 신뢰는 .60의 직접효과가 있었고, 네트워크는 .29의 직접효과가 있어, 지식공유는 기업의 신뢰수준과 깊은 관계가 있는 것으로 나타났다. 부가적으로 기업의 업무조건 네트워크에 의해서도 영향을 받는다. 그러나 구성원들의 비전 및 가치 공유 정도는 지식의 공유와는 무관한 것으로 나타났다.

학습에 대해서는 비전 및 가치 공유가 .56의 직접효과를 갖고, 신뢰와 네트워크는 지식공유를 매개로 .25와 .12의 간접효과만을 가지고 있다. 기업에서 구성원들의 학습은 비전 및 가치 공유 정도에 따라 주로 결정되며, 기업 내 신뢰 수준과 네트워크의 밀도는 지식 공유를 매개할 경우에 영향을 미쳤다.

지식창출에 대해서는 학습이 .92로 아주 높은 직접효과를 갖고 있다. 신뢰(.23)와 네트워크(.11)는 지식공유를 매개로 지식창출에 간접적인 영향을 미쳤고, 비전 및 가치 공유는 학습을 매개로 .51의 영향을 미쳤다. 지식공유는 학습을 매개로 .38의 간접효과를 가졌다.

3. 연구결과에 대한 논의

기업의 사회적 자본과 지식활동(지식공유, 학습, 지식창출)과의 관계에 대한 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰는 지식공유에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 기업에서 지식이 공유되는 것은 구성원들의 회사에 대한 신뢰와 구성원들 간의 신뢰관계에 의해 주로 결정되는 것으로 나타났다. 부가적으로 지식공유는 구성원들의 업무관련 네트워크에 의해서도 영향을 받는다.

둘째, 비전 및 가치의 공유가 학습에 크게 영향을 미치고 있으며, 지식의 공유 정도는 부가적인 영향을 미치고 있다. 이는 조직구성원들의 학습은 구성원들이 그 기업이 지향하는 경영이념 및 회사의 목표에 공감하고 합의된 가치규범을 가지는 경우에 활발하게 이루어짐을 의미한다. 여기에 지식의 공유 정도가 부가적으로 영향을 미친다.

셋째, 한 기업에서 지식이 창출되는 과정은 기업 내 사회적 자본 가운데 가치와 비전의 공유가 학습을 매개로 한 경우에 가장 높게 나타났다. 신뢰와 네트워크는 지식의 창출보다는 지식의 공유에 보다 직접적인 영향을 미쳤다.

결과적으로 조직 내의 사회적 자본은 지식공유, 학습, 지식창출과 같은 지식활동에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 구성원들의 지식활동을 촉진하기 위해서는 조직 내의 사회적 관계에 관심을 가져야 하며 회사의 경영이념과 목표를 공유하고 합의된 규범과 문화를 가져야 함을 시사한다.

선행연구들은 조직 구성원 간의 상호신뢰가 지식공유와 밀접한 관련이 있음을 보여 주었다. 본 연구에서도 이 점은 분명히 확인되었다. 또한 구성원 간 업무관련 네트워크도 지식 공유에 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

선행연구에서는 지식활동의 요소 중 학습을 비중 있게 다루지 않았으나 최근 지식경영과 학습조직에서 학습의 중요성이 강조됨에 따라 지식활동에 학습을 포함하여 분석하였다. 분석 결과는 '비전 및 가치 공유'가 학습에 크게 영향을 미치는 것으로 나타나 기업의 학습조직화를 위해서는 조직 구성원들이 그 기업이 지향하는 경영이념이나 목표, 그리고 핵심가치를 공유해야 함을 의미한다.

지금까지의 분석 결과로부터 다음과 같은 잠정적인 결과를 도출할 수 있다. 어떤 기업이 지식활동을 활성화하여 지식경영이나 학습조직을 구축하기 위해서는 구성원 간의 신뢰 수준을 높이고 업무관련 네트워크를 긴밀히 함으로써 지식공유를 지원할 필요가 있다.

또한 구성원들과 기업의 비전 및 가치를 공유함으로써 학습을 촉진한다면 새로운 지식을 창출할 수 있을 것이다.

V. 결 론

본 연구는 지식기반경제하에서 기업의 사회적 자본이 조직역량에 영향을 미치게 됨에 따라 우리나라 기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향을 분석하였다.

연구 결과 기업 내의 사회적 자본은 지식공유, 지식창출, 학습활동과 같은 지식활동에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 구성원들의 지식활동을 촉진하기 위해서는 조직 내의 사회적 관계에 관심을 가져야 하며 회사의 경영이념과 목표를 공유하고 합의된 규범과 문화를 가져야 함을 시사한다.

본 연구가 가지는 의의는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 기업 내 사회적 자본 즉 조직 구성원 간의 신뢰 및 지원관계에 대한 최초의 대규모 실증연구라는 점이다. 그동안 기업의 사회적 자본 즉 조직 구성원 간의 사회적 자본에 대한 중요성은 강조되어 왔지만 지금까지 대규모 실증 연구는 거의 없었다. 이렇듯 기업 내의 사회적 자본에 대한 실증 연구가 없는 이유는 개념의 명확한 정의가 어렵고, 측정 방법에 대해 학자들 간에 합의가 이루어지지 않았기 때문이라고 본다. 뿐만 아니라 기업의 사회적 자본에 대한 대규모 실증 조사가 비용이나 시간이 많이 들고 복잡하기 때문일 것이다. 둘째, 본 연구의 네트워크의 측정에 주목할 필요가 있다. 지금까지 대부분의 연구들에서는 개인이 지각하는 네트워크를 묻거나 응답자에게 네트워크의 유형을 제시하고 응답하도록 하는 방법 등이 사용되었다. 그러나 본 연구에서는 응답자에게 자신이 포함된 전체 팀원에 대해 응답하도록 하였다. 설문지에 팀 명부를 인쇄하지는 않았으나, 팀원 진원에 대한 응답이 이루어지지 않은 경우 추가적으로 전화로 결측값(missing value)에 대한 응답을 얻어 냄으로써 결론적으로는 로스터 방식과 같은 결과를 얻었다.⁵⁾ 이러한 방법은 응답자들이 개인의 인간관계가 노출될 것을 우려하여 설문조사 참여를 거부한 경우가 많기 때문에 접근하기

5) 정명호·오홍석(2007)은 집단 내 네트워크를 파악하기 위해 응답자에게 팀원 전체의 명부(roster)를 제시하고, 각 문항에 응답하는 방법을 사용하였다.

매우 어려운 방법이다. 셋째, 본 연구에서 사회적 자본의 세 가지 구성차원 중 '비전과 가치 공유'가 지식활동 특히 학습에 매우 중요한 요인임을 보여 주었다는 점이다. 지금까지 연구자들은 신뢰나 네트워크에 비하여 비전 및 가치 공유라는 요인에는 크게 관심을 갖지 않았다. 이렇듯 지식활동에 비전 및 가치 공유가 중요해짐에 따라 향후 비전과 가치 공유의 개념을 좀 더 명확하게 하고 이를 측정하기 위한 요소를 개발하는 노력이 필요하다고 본다.

한편 본 연구는 다음 몇 가지 한계를 갖는다. 첫째, 조사대상 업종(금융보험업, 사업서비스업)에서 고유하게 나타나는 사회적 자본 특성들을 충분히 고려하지 않은 채 연구를 진행하였다. 앞으로 이들 특성이 보다 잘 드러날 수 있는 연구가 수행되어야 한다. 이를 위해서는 조직구성원들을 대상으로 한 심층면접이나 관찰 등 질적 연구방법이 병행되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 조직 구성원들의 시각에 크게 의존하였다. 특히 인지적 차원의 사회적 자본 측정을 위해서는 양적 연구보다는 질적 연구를 통해서 그 실체를 명확히 확인할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구의 측정과 계량에서 변수들 간에 가중치를 두지 않았다는 점이다. 예를 들어 사회적 자본의 세 가지 구성 차원인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 등 세 요인을 동등한 가중치를 두어 측정하였기 때문에 문제가 있을 수 있다. 넷째, 조사 결과는 일차적으로 연구의 전체적인 분석 틀 중심으로 이루어졌다. 추가적으로 사회적 자본의 개별 차원에서 보다 심층적인 분석이 필요하다. 앞으로 조사목적에 따라 다양한 실증연구가 계속되어야 하리라고 본다. 특히 기업 내 구성원들의 사회적 자본의 형성 요인과 결과 요인에 대한 지속적인 실증 연구가 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김양호(2003). 「신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구」, 『대한경영학회지』, 제38권 제8호, 987~1,002쪽, 대한경영학회.
- 노명화(2002). 「집단 간 지식이전의 영향요인에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희봉·강제상·김상목(2003). 「조직 내 사회자본과 지적자본의 형성 및 조직성과 관리에 대한 효과」, 『한국행정연구』, 제12권 제1호, 3~35쪽, 한국행정연구원.
- 삼성경제연구소(1999). 『지식경영과 한국의 미래』.
- 이건창·권순재(2002). 「KMPI: 지식경영 성과지표의 실증적 분석에 관한 연구」, 『경영학연구』, 제31권 제3호, 577~601쪽, 한국경영학회.
- 이경목(2005). 「사회적 자본의 생성을 통한 조직 역량 강화」, 나영선 외(2005), 『사회적 자본과 인적자원개발』, 한국직업능력개발원.
- 이영현 외(2001). 『기업의 학습조직화 촉진 방안』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2007). 『사회적 자본과 인적자원개발II: 기업의 사회적 자본과 경쟁력』, 한국직업능력개발원.
- 장용선·김재구(2006). 「사회적 자본의 지각이 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구: 금융기관을 중심으로」, 『인사관리연구』, 제30집 제1권, 59~91쪽, 한국인사관리학회.
- 정명호·오홍석(2007). 「집단성과 결정에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 효과」, 『인사·조직연구』, 제15권 제3호, 91~122쪽, 한국인사·조직학회.
- Arrow, K. J.(1974). *The Limits of Organization*, NY: W·W·Norton & Company.
- Burt, R.(1997). “The Contingent Value of Social Capital”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42 No.2, pp. 339~365.
- Davenport, T. H.(1997). *Mastering the Information and Knowledge Environment*, NY: Oxford University Press.
- Granovetter, M. S.(1973). “The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, Vol.78 Iss.6, pp. 1,360~1,380.

- Handy, C.(1995). "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, Vol.73 No.3, pp. 40~50.
- Hansen, M.(2002). "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies", *Organizational Science*, Vol.13 No.3, pp. 232~248.
- Lee, K. & Pennings, J. M.(2002). "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.1, pp. 144~162.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23 No.2, pp. 242~266.
- Natarajan, G. & Shekhar, S.(2000). *Knowledge Management: Enabling Business Growth*, International Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Nelson, K. M. & Coopridge, J. G.(1996). "The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance", *MIS Quarterly*, Vol.20 No.4, pp. 409~429.
- Nonaka, I.(1991). "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, Vol.69 No.6, pp. 96~104.
- O'Leary, D. E.(1998). "Knowledge Management Systems: Converting and Connecting", *IEEE Intelligent Systems*, Vol.13 No.3, pp. 30~33.
- Senge, P. M.(1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, NY: Currency Doubleday.
- Sherif, M.(1962). "Intergroup Relations and Leadership: Introductory Statement", in sherif, M.(eds.), *Intergroup Relations and Leadership*, NY: John Wiley.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, Vol.41 No.4, pp. 464~476.
- Uzzi, B.(1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42 No.1, pp. 35~67.
- Weber, E. S. et al.(1990). "Toward More Intelligent Organizations", 23rd HICSS'90, Vol.4, pp. 290~299.

- Wheless, L. R.(1978). "A Follow-up Study of the Relationships among Trust, Disclosure, and Interpersonal Solidarity". *Human Communication Research*, Vol.4 No.2, pp. 143~157.
- Zarraga, C. & Garcia-Falcon, J. M.(2003). "Factors Favoring Knowledge Management in Work Teams", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7 No.2, pp. 81~96.

abstract

The Impact of Intrafirm Social Capital on Knowledge Activities

Lee, Young-Hyun

Ryu, Han-Gu

The purpose of the study is to devise effective ways to develop social capital towards enhancing corporate competitiveness by measuring the social capital and knowledge activities of corporate members.

Survey results demonstrate that intrafirm social capital has material impact on knowledge-related activities, such as knowledge sharing and creation, and participation in learning. Trust, meanwhile, substantially affects the knowledge sharing, which is also influenced by the internal network that is formed among the organization's members as they engage in work. The survey results also showed that sharing of vision and values among organizational members have strong effect on learning while the degree of knowledge sharing had only limited impact on learning. Interestingly, the knowledge creation process in a business organization was most effective when the sharing of values and vision was mediated by learning. Trust and networking tended to have more immediate impact on the sharing of knowledge than on its creation.

Keyword: Social capital, Trust, Knowledge sharing, Knowledge creation, Learning