

조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향

The influence of employees' social networks on organization's communication and innovativeness

진 동 철 두산정보통신 HR팀 (dongcheol.jin@gmail.com)
홍 아 정* 중앙대학교 교육학과 조교수 (ah454@cau.ac.kr)

ABSTRACT

This article describes how attributes of social network contribute to enhance innovativeness of corporation which is considered to be one of the competitive factors in this global market. The study especially focused on employees' formal and informal communication that is expected to play a mediating role between the factors. 211 employees were randomly selected to participate in an online survey. The result has shown that the static correlation exists between social network, communication, and innovativeness. Closeness of social network was the only influencing factor on communication and innovativeness, and had a partial mediated effect between social network and innovativeness. Based on the suggested contribution for HRD intervention, various communication channels should be developed and supported in order to enhance innovation among social networks in organizations.

Keywords: Social network, Communication, Innovativeness

1. 서론

기업 내 사회적 네트워크는 구성원 개인의 단순한 정보 교류의 효과 이상으로 조직의 성과에도 기여하는 것으로 주목받고 있다(Cross, Parker, Prusak, and Borgatti, 2001). 사회적 네트워크가 기업의 인적자원을 개발하고 관리하는데 있어 효과적인 요인으로 강조되고 있는 이유는 조직의 구성원들이 적재적소에서 최상의 능력을 발휘하는데 바탕이 되기 때문이다(Gubbins and Garavan, 2005; Storberg, 2002). 더구나 갈수록 조직 내 업무들이

관계지향적이고 상호의존적으로 변모해 가면서 조직 내 구성원들 간의 협업의 비중이 커지게 되었고, 그만큼 네트워크의 중요성 또한 더욱 부각되었다(Cross and Parker, 2004).

최근에는 SNS(Social Network Service)로 인해 사회적 네트워크 형성과 활용이 더 활발해지면서 보다 많은 사람들과 서로의 정보와 지식을 공유하게 되었고, 사람들 간의 공식적 혹은 비공식적 커뮤니케이션 역시 더욱 활발해졌다(정남호, 한희정, 구철모, 2011; 최현주, 안병주, 2011). 특히 기업에서는 조직 구성원 개인의 가치와 조직의 성과를 높이기 위한 사회적 네트워크를 확충하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

이처럼 사회적 네트워크가 우리 사회의 필수요

본 논문은 저자의 학위논문을 수정하여 재구성한 논문임.

*교신저자

논문접수일: 2012년 1월 31일; 게재확정일: 2012년 4월 20일

소로 주목받게 된 것은, 사회적 네트워크의 개념 자체가 학계(academic disciplines)에 따라 혹은 연구의 목적에 따라 다르게 인식하고 접근하고 있기 때문이다(Storberg-Walker and Gubbins, 2007). 사회적 네트워크가 다양한 관점에서 그 중요성이 강조되고 있기는 하지만 기존의 논의들은 경험적 연구 보다는 거시적인 관점(Coleman, 1988; Putnam, 1995)에 치우쳐 있는 것도 사실이다. 이윤창출이 궁극적인 목적인 기업의 관점에서는 직원들의 사회적 네트워크가 개인의 직무 태도나 수행뿐만 아니라 조직 전체의 성과와의 연관성을 밝히는 것이 필요하다. 요컨대, 하루가 다르게 급변하는 비즈니스 환경에서 기업들이 앞서나가기 위한 선제 조건인 조직개발과 혁신성과 같은 상관관계를 실증적으로 밝히는 것이 필요하게 된 것이다.

사회적 네트워크의 대표적인 효과로 정보와 영향력 그리고 사회적 신분의 강화를 꼽고 있다(Burt, 1992; Gargiulo and Benassi, 2000; Lin, 2001). 사회적 네트워크는 정보의 흐름을 촉진시키고, 의사 결정시 중요한 역할을 하는 사람들에게 영향력을 발휘하게 한다는 것이다. 다시 말해, 개인의 사회적 신분을 보증하는 역할을 하며, 조직의 일원으로서 개인의 권리를 인정받게 되고 또 강화시킨다. 실제로 기존의 선행 연구들은 주로 조직 내에서의 수행과 직무 태도 등과 관련이 있는 것으로 밝히고 있다(Adler and Kwon, 2002; Cummings and Cross, 2003; Tsai, 2002). 예컨대, 사회적 네트워크를 통한 조직몰입이 높은 재직자일수록 조직에 대한 불만족, 스트레스, 이직 비율 등이 낮은 것으로 파악되었으며(Finegan, 2000), 비공식 학습과 멘토링과 같은 사회적 네트워크 활동이 조직몰입 정도와 직무 만족에 있어 긍정적인 영향을 준 것으로 나타났다(문성애, 이영민, 2009). 이처럼 조직원의 사회적 네트워크에 대한 효과는 개인과 팀의 수행향상과 인적자원관리와 같은 조직효과성 측면에서도 많은 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

앞서 언급하였듯이, 최근의 치열한 경쟁 환경에

서 기업이 생존하기 위해서는 지속적으로 혁신할 수 있는 능력을 갖추는 것이 중요하다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996; Dougherty and Hardy, 1996; Hirschberg, 1999; Mumford and Hunter, 2005). 혁신능력이란 새로운 아이디어, 프로세스 및 제품/서비스를 창조, 수용, 실행해 가는 능력을 말하며(Thompson, 1965), 이러한 혁신을 이루고자 하는 조직의 자발성 및 성향을 혁신성이라고 한다(Covin and Slevin, 1989). 주지할 것은, 기업의 혁신성은 조직 구성원들이 자율적으로 창조적 아이디어를 생산하고 실행할 수 있는 유연하고 개방적인 기업환경과 문화가 보장되어야 가능하다. 다시 말해, 기업의 혁신성은 구성원들 간의 활발한 의사소통을 독려하여 창의적인 사고와 다양한 관점을 수용할 수 있는 환경조성이 중요하다(Dennings, 2005; Rousseau and Tijoriwala, 1999; Luecke, 2003; Peterson and Hicks, 1996).

따라서 본 연구에서는 기업 내 구성원들의 사회적 네트워크의 특성(크기, 친밀도, 빈도)이 구성원들 간의 의사소통과 기업의 혁신능력에 어떠한 영향을 미치는지 알아보려 하였다. 이 연구의 초점은 기업 내 사회적 네트워크의 구조적 특성이 의사소통을 향상시키는지 분석하고, 구성원들 간의 의사소통이 혁신능력 간에 매개역할을 하는지 검증하는데 목표를 두었다.

II. 이론적 배경

1. 사회적 네트워크와 혁신능력

사회적 네트워크의 개념은 학자마다 다르고(Burt, 1992; Ibarra, 1992; Lin, 2001; Walker, 1985) 그 기능과 역할에 대한 연구 또한 강조하고자 하는 초점에 따라 다양하게 분석되고 있다. Braha와 Nar-Yam(2004)는 네트워크를 통해서 조직 내 정보의 흐름을 분석하였고, Umpress, Labianca, Brass, Kass, Scholter(2003)은 조직 구성원들 간의 정의(organizational

justice)를 파악하고자 하였다. 이 밖에도 전략적 제휴(strategic alliance)나 조직 내 지식의 전이(knowledge transfer)를 분석하는데 중점을 두었다(Duysters and Lemmens, 2003; Regans and Zuckerman, 2001). 한편 국내에서는 전수진(2005), 문성애와 이영민(2009)이 조직구성원의 과업수행과 심리적 만족의 관계 분석을 통해 조직 구성원의 심리적 연결망으로서의 기능을 밝히고자 하였다.

이처럼 사회적 네트워크의 중요성이 확대되어 사회학과 경영, 조직행동이론 등의 학문영역에서 활발히 연구되고 있지만, 인적자원개발의 관점에서는 상사와 부하간의 멘토링 관점 혹은 지식경영의 관점 등에서 제한적으로 다루어 왔다(Cross and Parker, 2004; Gubbins and Garavan, 2005; Parise, Cross, and Davenport, 2006; Storberg, 2002). 이는 대부분의 사회적 네트워크 관련 연구들이 조직 내 구성원들 간의 관계와 그 특성을 분석하는데 초점을 두었기 때문이다.

조직 내 인적자원개발의 핵심은 모든 조직 구성원들이 적재적소에서 적합한 임무를 잘할 수 있도록 계획하고 지원하는 것이라고 할 수 있다. 즉 사회적 네트워크 관점에서는 어떠한 구성원들이 조직 내에서 어떤 형태로 관계가 형성되어 어떻게 임무를 수행하고 있는지가 조직성과를 판가름 하는데 핵심이 될 것이다(Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003; Gubbins and Garavan, 2005; Harrison and Kessels, 2004). 따라서 인적자원개발의 측면에서 네트워크가 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치며 더불어 사회적 네트워크의 영향요인을 실증적으로 밝히는 것이 필요하다.

지금까지 밝혀진 조직성과는 네트워크를 통한 팀의 성과(Adler and Kwon, 2002)와 지식공유(문계완, 김기환, 최석봉, 2009; Tsai, 2002)의 향상, 혁신역량의 증대(Teigland and Wasko, 2003) 등이 있다. 특히 사회적 네트워크의 성과로 조직의 혁신성향상에 주목하고 있는데, 조직원들의 새로운 아이디어가 조직의 지식으로 창출되는 상호작용과

정을 통해 조직의 혁신을 이룰 수 있기 때문이다(Henderson and Clark, 1990; Kogut and Zander, 1992). 예컨대, 조직 외부의 접촉이 활발한 구성원이 많을수록 조직 내 새로운 아이디어가 촉진되고 공유됨으로써, 조직의 혁신능력 향상에 긍정적인 요인으로 작용하는 것으로 볼 수 있다는 것이다(Katz and Tushman, 1981). 조직원의 사회적 네트워크는 지식을 일방적으로 수용하는 수동적인 역할에서 벗어나 지식을 적극적으로 공유하고 창출하여 조직의 혁신능력을 향상시킬 수 있는 보다 능동적인 역할을 하는 요인으로 볼 수 있게 되었다(Ibarra, 1993).

많은 연구들이 네트워크와 조직의 혁신성의 관계에 대해 분석하고자 하였는데, 이인석(1999)에 의하면, 리더-구성원 교환관계와 팀 구성원 간 교환관계 모두 혁신행동에 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신행동을 많이 하는 것으로 나타났다. 또한 대학 행정조직의 비공식 연결망을 연구한 최창현(2006)은 공식 조직 내에는 비공식적 연결망이 존재하고 있는 것으로 판명하였으며, 연결망 분석을 활용하면 조직 내의 의사소통의 왜곡현상이나 정보전달의 한계, 혁신의 확산에 있어서의 장애요인 등을 극복하는데 많은 도움을 줄 수 있음을 주장하였다.

사회적 네트워크가 조직의 성과에 영향을 미친다는 결과는 많은 선행연구에서 밝혀졌으나, 네트워크의 구조적 특성(크기, 친밀도, 빈도)에 따른 결과는 서로 다른 것으로 보여주고 있다(Adler and Kwon, 2002; Baker and Obstfeld, 1999; Burt, 2000). 구성원의 네트워크가 친밀할수록 신뢰와 유대관계가 강화되어 지식의 생산과 공유가 증가하여 보다 유익한 성과를 창출한다는 결과(Hansen, 1999; Uzzi, 1997)가 있는 반면, 네트워크의 크기가 클수록 다양하고 많은 정보에 접근가능하게 되어 조직의 혁신에 보다 많이 기여한다는 특성을 보이기도 한다(Burt, 1997). 다시 말해,

네트워크의 구조적 특성에 따라 조직의 혁신에 대한 분석이 다를 수 있다(Rodan and Galunic, 2004). 따라서 본 연구에서는 사회적 네트워크의 구조적 특성에 따라 조직의 혁신능력에 어떠한 상관관계가 있는지 살펴보고자 하였다.

- H1. 조직원의 사회적 네트워크의 크기는 혁신 능력에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H2. 조직원의 사회적 네트워크의 친밀도는 혁신능력에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H3. 조직원의 사회적 네트워크의 빈도는 혁신 능력에 정적인 영향을 미칠 것이다.*

2. 사회적 네트워크와 의사소통

그동안 조직 내 의사소통의 중요성을 밝힌 연구들이 많이 이루어졌으며, 특히 조직행동 분야에서는 이러한 조직 내 의사소통이 조직의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구들이 활발하게 진행되었다. 조직 내 의사소통에 만족할수록 직무만족과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친 것으로 밝혀졌으며(박미선, 신흥철, 2010), 의사소통이 조직을 유지하고 조직원 개개인들의 욕망을 충족시켜주는 중요한 요소라는 관점에서 조직의 의사소통과 조직성과, 특히 직무만족의 관계를 연구하려는 연구자들이 많이 나타나고 있다(모종화, 2010).

이와 유사하게 Pincus(1986)의 연구에서도 의사소통과 직무만족, 수행의 상관관계를 분석하였는데, 조직구성원들의 의사소통과 직무만족은 높은 상관관계를 보였고, 상사에 대한 의사소통과 개인적 피드백 그리고 의사소통 분위기에 대한 만족 차원이 높을수록 직무만족에도 많은 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 최고경영자와의 의사소통이 직속상사보다도 더 직무만족에 영향을 미친다고 조사되었다. Roberts와 O'Reilly(1979) 역시 조직 내 의사소통은 정보교환을 가능하게

하고 집단노력의 필요성과 그 이해를 촉진시키며, 조직원으로 하여금 직무의욕을 불러일으킴으로써 직무에 대한 성과와 조직에 대한 몰입도를 높이고 작업의 만족을 가져오게 만든다고 하였으며, 의사소통이 효과적이지 못할 경우 이와 같은 결과는 기대할 수 없다고 하였다. 한편 강명희와 권용선(2001)의 연구에서도 완결된 연결망은 구성원간의 응집성이 크기 때문에, 구성원들은 그들이 속한 연결망의 목표 달성을 위한 일에 열성적으로 참여하고, 서로가 협동적으로 목표를 성취하려고 하는 것으로 밝혀졌다. 또한 구성원들의 사회적 네트워크의 밀도가 높을수록 구성원간의 의사소통과 접촉이 자주 이루어져 구성원간의 협력체제가 신속하게 형성된다고 밝히고 있다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 의사소통이 다양한 형태로 존재하고 있음을 인지하고, 이에 따라 사회적 네트워크의 구조적 특성과 어떠한 상관관계를 갖는지 분석하고자 하였다.

- H4. 조직원의 사회적 네트워크의 크기는 공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H5. 조직원의 사회적 네트워크의 크기는 비공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H6. 조직원의 사회적 네트워크의 친밀도는 공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H7. 조직원의 사회적 네트워크의 친밀도는 비공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H8. 조직원의 사회적 네트워크의 빈도는 공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H9. 조직원의 사회적 네트워크의 빈도는 비공식적 의사소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.*

3. 의사소통과 혁신능력

무한 경쟁의 시대에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 끊임없는 변화를 통한 조직의 혁신이 보장되어야 한다(Dennings, 2005; Drucker, 1985). 조직혁

신의 중요성이 부각됨에 따라 이를 추구할 수 있는 다양한 관점에서의 연구 역시 활발히 진행되고 있다(Friedman, 2005; Howkins, 2001). 특히 인적자원개발의 측면에서 조직의 혁신성을 이끌어 내기 위해서, 새로운 아이디어를 통해 지식을 생산/재생산해 낼 수 있는 방안들을 고안하고, 조직원들이 이를 공유할 수 있도록 부단히 노력하고 있다. 조직의 구조와 제도를 변화시키는 형식적인 방법은 물론 조직원들의 사고방식의 변화, 관계형성 등을 통한 지식과 정보의 공유가 보다 활발히 이루어지는 방법에 주력하고 있는 것이다(Wheatley and Kellner-Rogers, 1999).

실제로 조직의 혁신성에 영향을 미치는 요인을 밝히고자 이와 관련한 연구들이 활발히 수행되고 있는데, 이재훈, 이도형, 박태경(2006)의 연구에서는 조직의 혁신성과 학습지향성, 시장지향성, 기업가지향성의 관계 분석을 통해 혁신성과 조직성과 간의 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 밝혀내었다. 권영철, Michael, 권업(2007)은 한국과 미국 벤처기업을 대상으로 벤처기업의 ‘환경동태성-시장지향성-혁신성과’ 간의 메커니즘이 존재하는 것을 발견하였다.

한편 이상목(2009)은 조직의 혁신활동을 위해 외부지식을 활용할 수 있는 요인을 탐색한 결과, 조직의 지식베이스와 외부지식 사이에 일정 수준의 유사성이 존재할 수 있음을 밝혀냈다. Damanpour와 Evans(1984)에 따르면, 조직의 구조가 유기적일 때, 즉 수평적으로 분화되어 있거나, 공식화 수준이 낮거나, 집중화의 수준이 낮은 경우 조직원의 융통성과 적응력을 촉진하므로 혁신채택이 보다 쉽게 일어난다고 하였다. 조직의 혁신성에 영향을 미치는 환경요인에 대해 최만기와 이지우(1999)는 특정 산업영역이 직면하고 있는 경쟁도, 산업의 전반적 혁신성, 성장성, 산업의 진입장벽과 같은 산업특성, 도시화나 도시의 소득정도로 나타낼 수 있는 소재 지역의 규모, 환경의 불확실성, 커뮤니티의 개방성, 협동성, 모험성과 같은 커뮤니티 문화 등이 조직혁신

에 영향을 줄 것이라고 주장하였다. 이와 같은 맥락에서, 최순영(2004)은 기업성과를 높이기 위해 학습지향성, 시장지향성, 혁신능력, 시장기반능력 등과 같은 내부자원이 어떤 경로를 통하여 기업이익에 영향을 미치는지를 확인하고, 조직의 존속기간, 지식관리유형에 따라 구성개념들 간의 인과관계에 차이가 나타나는지를 확인하였다. 연구 결과, 학습지향성이 강한 조직일수록 혁신능력과 시장기반능력은 높게 나타났으며, 궁극적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 또한 혁신능력은 장기적으로 비공식 대화와 같은 인간관계를 중시하는 조직일수록 경영성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 구성원들 간의 활발한 지식과 정보의 공유를 통해서 조직을 혁신할 수 있는 새로운 아이디어를 창출해 낼 수 있고, 기존의 잘못된 틀과 형식에서 벗어날 수 있음을 의미한다. 즉 변화를 통해 조직을 혁신하기 위해서는 조직원들 간의 활발한 의사소통이 전제되어야 함을 의미하는 것이다.

이렇듯 인적자원개발의 측면에서 조직혁신과 관련한 연구들은 주로 학습지향성과 같은 조직성향이나 조직의 흡수능력과 지식경영 등의 요인들과의 상관관계를 밝히는데 주력해 왔다. 이러한 연구들의 특성은 조직의 혁신성을 새로운 테크놀로지나 경영기법 등과 같이 공급자가 수요자에게 전달시킬 수 있는 객체(Damanpour, 1987; Rogers, 1983; Wolfe, 1994)로 보지 않고, 조직 내외의 맥락에서 구성원들 간에 기획, 실행, 결정되는 일련의 복합적인 과정적 측면에서 보고 있다(Clark, 1987; Scarbrough and Corbett, 1992). 즉 조직 내외의 상황과, 구성원들 간의 지식과 기술, 의사소통 등의 상호작용을 통해 조직의 혁신능력이 향상되는 과정으로 전제하고 있다.

따라서 본 연구에서는 새로운 것을 수용하는 정도와 변화하려는 의지의 정도를 조직의 혁신능력으로 정의하고(Amabile et. al, 1996; Calantone, Cavusgil, and Zhao, 2002; Hurley and Hult, 1998),

조직원들의 네트워크와 의사소통이 조직의 혁신능력에 선행하는 변인으로 선정하였다. 특히 조직구성원들의 사회적 네트워크와 혁신능력 간에 의사소통이 매개효과를 갖는지 검증하고자 하였다.

- H10. 조직원의 공식적 의사소통은 혁신능력에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H11. 조직원의 비공식적 의사소통은 혁신능력에 정적인 영향을 미칠 것이다.*
- H12. 조직원의 공식적 의사소통은 사회적 네트워크와 혁신능력 간에 매개역할을 할 것이다.*
- H13. 조직원의 비공식적 의사소통은 사회적 네트워크와 혁신능력 간에 매개역할을 할 것이다.*

III. 연구 방법

1. 연구대상

본 연구는 우리나라 기업에 근무하는 조직원을 연구대상자로 선정하였으며, 온라인 설문을 통해 자료를 수집하였다. 서울시에 소재하고 있는 기업에 근무하는 직장인을 임의 추출하여, 2011년 11월 7일부터 11월 23까지 설문 조사하였다. 총 247명이 응답하였으며, 이 가운데 항목에 응답하지 않거나 불성실한 응답이라 판단되는 36개를 제외한 211개의 자료를 최종 분석 자료로 활용하였다.

2. 측정도구

측정 도구는 연구대상자의 개인적 특성변수(성별, 연령, 직급, 근무부서, 근무기간)를 측정하기 위한 5개 문항과 연구모형에 포함된 변인을 측정하기 위한 26개 문항으로 구성되었다.

사회적 네트워크 연구에 있어서 중요한 이슈 중 하나는 네트워크 구조를 어떻게 파악하느냐,

<표1> 연구 참여자의 특성

	구 분	빈도	비율(%)
성별	남자	144	68.2
	여자	67	31.8
연령	20대	55	26.1
	30대	100	47.4
	40대	51	24.2
	50대 이상	5	2.4
근무부서	사무관리직	122	57.8
	연구개발직	13	6.2
	영업직	23	10.9
	생산/기술직	11	5.2
	기타	42	19.9
직급	사원급	48	22.7
	대리급	52	24.6
	과장급	41	19.4
	차장급	41	19.4
	부장급	24	11.4
	임원급	5	2.4
	합계	211	100.0
근무기간	1년 미만	20	9.5
	1~3년 미만	56	26.5
	3~5년 미만	39	18.5
	5~10년 미만	45	21.3
	10~15년 미만	25	11.8
15년 이상	26	12.3	
합계	211	100.0	

즉 사회적 네트워크를 무엇으로 측정할 것인가에 관한 것이다(김영주, 유태용, 2008). 기존의 연구에서 네트워크 구조를 크기(size), 범위(range), 강도(strength), 밀도(density), 지위(status), 유사성(homophily), 중첩성(multiplexity), 중심성(centrality), 구속성(constraint)등의 하위변인으로 구분하여 분석하였는데(전수진, 2005), 대부분의 연구에서는 크기, 범위, 강도를 중심으로 측정하였다. 이 연구에서는 조직외적 네트워크는 고려하지 않으므로, 범위는 포함하지 않고 크기와 친밀도(강도), 그리고 빈도를 측정하였다. 요컨대 네트워크 크기는 얼마나 많은 사람들과 관계를 맺고 있는지를 측정하며, 친밀도는 관계를 맺고 있는 사람들과 얼마나 친밀감을 느끼는지, 그리고 얼마나 자주 교류(관계)하는지 (빈도)를 측정한다. 조직원의 사회적 네트워크를 측정하기 위해 Morrison(2002), 김영주와 유태용(2009)의

<표2> 측정 항목 및 신뢰도

측정 변인	측정 항목	신뢰도	
사회적 네트워크	크기	직장 내에서 귀하에게 심리적 혹은 정보적인 도움을 주는 사람, 현재 업무수행에 도움이 되는 조력자들을 약자(예: 홍길동 혹은 'HGD')로 적어주십시오	-
	친밀도	각 사람과 심리적으로 얼마나 친밀하게 느끼는지 표시하십시오(전혀 친밀하지 않다 ~ 매우 친밀하다)	.913
	빈도	각 사람과 정보를 얼마나 자주 교환하는지에 대해 표시하십시오(한달에 한번 혹은 미만 ~ 거의 매일)	.711
의사소통	공식적	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 회사의 리더들은 일을 처리할 때 부서원들의 의견을 종합하여 결정한다. - 우리 회사는 타 부서와의 업무협조가 잘 이루어지고 있다. - 나는 불확실하거나 중요한 의사결정시 동료들과 협의하여 결정한다. - 나는 동료들과 상호 협조하고 신뢰하며, 어려울 때 동료들과 많이 상의한다. - 비교적 사내의 중요 정책에 대한 정보소통이 원활한 편이다. - 임원의 지시나 의견이 일선 담당자에게 제대로 전달되고 있다. 	.726
	비공식적	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 직장 내에 있는 개인적 모임(동호회, 친목회 등)에 자주 나간다. - 나는 개인적인 모임(동호회, 친목회 등)을 통해서 업무에 필요한 정보를 얻기도 한다. - 우리 회사는 비공식적인 모임(회식 등)에서 중요한 안건들이 결정된다. - 직장 내 개인적 모임(동호회, 친목회 등)은 업무수행과 협조적인 분위기 조성에도 도움이 된다고 생각한다. - 나는 직장동료들과의 사적인 모임에서 얻는 정보를 신뢰한다. - 나는 조직원의 경조사에는 꼭 참석하는 편이다. - 나는 업무적 갈등을 동료/리더와의 개인적 접촉으로 해결한다. 	.647
혁신능력	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 회사는 자주 새로운 아이디어를 시도한다. - 우리 회사는 업무를 수행하기 위한 새로운 방법을 모색한다. - 우리 회사는 운영/업무수행 방법이 창의적이다. - 우리 회사의 구성원들은 다른 구성원의 아이디어를 자극하고 증진시킨다. - 우리 회사의 구성원들은 타인에게 자신의 아이디어를 알리고 홍보한다. - 우리 회사는 혁신을 시도할 것을 자주 권장한다. - 우리 회사는 외부기술을 소화하고 흡수할 수 있는 능력이 뛰어나다. - 우리 회사의 강점은 경영의 효율성보다는 전략혁신과 지속적 성장역량에 있다. - 우리 회사 경영진은 현재의 경영 상태를 유지하기보다는 미래성장을 설계하는데 많은 시간을 보내고 있다. - 우리 회사 경영진은 다른 경영활동보다도 항상 기술혁신에 관심이 높다. 	.928	

도구를 이용하였다.

사회적 네트워크의 크기에 대해서는 조직 내 심리적으로나 혹은 정보와 업무수행에 도움이 되는 사람들의 약자를 모두 쓰도록 하여 그 총합을 측정하였다. 사회적 네트워크의 친밀도에 대해서는 앞서 네트워크 크기 측정을 위해 썼던 각각의 사람들과 심리적으로 얼마나 친밀하게 느끼는지, 빈도 측정도 역시 각각의 사람들에 대해서 얼마나 자주 정보를 교환하는지 Likert 5점 척도로 각각 체크하도록 하였다.

의사소통의 하위변인은 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통으로 구분한 측정도구 중 13개의 문항을

사용하였다(유규중, 2002; 이양출, 2003; Chrudden and Sherman, 1987; Penley and Hawkins, 1985). 연구대상자들이 인지하는 조직의 혁신능력 측정을 위해 권영철등(2007), 정은하(2011), 최순영(2004), 최광섭(2009), Calantone 등(2002), Keskin(2006)의 연구에서 사용된 척도를 참고하여 10개의 문항을 구성하여 Likert 5점 척도에 의하여 측정하였다.

타당성 검증을 위해 배리맥스 회전방법을 통해 분석한 결과, 공식적 의사소통 문항(1,2,3,4,6,7)의 요인 적재값은 .504~.759로, 비공식적 의사소통 문항(8,9,10,11,12,13,14)은 .330~.703으로, 모두 유의한(+.30 이상)것으로 분석되었다. 그러나 공식적

<표3> 변인의 기술통계 및 상관관계

		N	M	SD	사회적 네트워크			의사소통		혁신 능력
					크기	친밀도	빈도	공식적	비공식적	
사회적 네트 워크	크기	211	8.16	4.50	-					
	친밀도	211	3.97	.53	-.111	-				
	빈도	211	3.94	.57	-.276**	.033	-			
의사 소통	공식적	211	3.49	.51	.031	.243**	.053	-		
	비공 식적	211	3.20	.50	.015	.213**	-.021	.374**	-	
혁신 능력		211	3.10	.76	-.003	.366**	.060	.592**	.398**	-

** $p < .01$

의사소통 중 5번 문항(.204)은 유의성을 갖지 못함으로써 자료 분석 과정에서 삭제하였다. 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 를 이용하였는데, 각 요인의 신뢰도 계수는 .647~.928로서 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 나타났다.

IV. 연구 결과

1. 기술통계 및 상관관계

조직원의 사회적 네트워크와 조직의 의사소통 및 혁신능력 간의 관계를 알아보기 위해 각 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 각 하위변인들 간의 상관관계를 검증하였다. 사회적 네트워크의 하위변인 중 네트워크 크기의 평균은 8.16, 네트워크의 친밀도는 3.97, 네트워크의 빈도는 3.94로 나타났다. 조직 의사소통의 하위변인 중 공식적 의사소통의 평균은 3.49, 비공식적 의사소통의 평균은 3.20으로 나타났다. 조직의 혁신능력 평균은 3.10으로 나타났다.

한편 조직원의 사회적 네트워크와 의사소통, 그리고 혁신능력 간의 상호관련성을 검증하기 위해, Pearson의 적률상관관계수를 살펴보았다. 조사 결과, 조직원들의 사회적 네트워크의 경우 네트워크의 친밀도가 조직의 공식적 의사소통

($r=.243, p < .01$)과 비공식적 의사소통($r=.213, p < .01$)에 정(+적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 조직의 공식적 의사소통은 혁신능력($r=.592, p < .01$)과 정(+적인 상관관계를 보였고, 비공식적 의사소통 역시 혁신능력($r=.398, p < .01$)과 정(+적인 상관관계를 보였다.

2. 사회적 네트워크와 의사소통이 혁신능력에 미치는 영향

조직원의 사회적 네트워크와 의사소통이 조직의 혁신능력에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 조직의 혁신능력을 설명해 주는 사회적 네트워크의 하위변인(크기, 친밀도, 빈도)들을 탐색하기 위하여 회귀식에 투입한 결과, 회귀모형의

설명력(R^2)은 13.9%, F값은 11.164($p < .001$)가 나타남에 따라 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 즉 사회적 네트워크가 혁신능력의 회귀계수만큼 영향을 미친다고 할 수 있으므로, 이들 변인 간 상대적 기여도를 나타내는 β 값을 살펴보면 사회적 네트워크의 친밀도($\beta=.370, p < .001$)가 혁신능력에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직의 혁신능력에 대한 의사소통의

영향력을 살펴본 결과, 회귀모형의 설명력 (R^2)은 38.7%로 나타났으며, F값은 65.531($p<.001$)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 의사소통이 혁신능력의 회귀계수만큼 영향을 미친다고 할 수 있으므로 이들 변인 간 상대적 기여도를 나타내는 β 값을 살펴보면 공식적 의사소통($\beta=.515$, $p<.001$)과 비공식적 의사소통($\beta=.206$, $p<.01$) 모두 혁신능력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표4> 사회적 네트워크가 혁신능력에 미치는 영향

사회적 네트워크	혁신능력				
	B	SE	Beta	t	p
(상수)	.579	.543		1.067	.287
크기	.009	.011	.056	.829	.408
친밀도	.532	.093	.370	5.706***	.000
빈도	.084	.089	.064	.951	.343

$R^2 = .139$
F = 11.164***
*** $p < .001$

즉 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통 모두 높을수록 조직의 혁신능력이 높아지는 것으로 유추할 수 있다. 따라서 조직의 혁신능력은 조직원들 간의 사회적 네트워크를 통한 친밀감이 높을수록, 그리고 조직의 공식적, 비공식적 의사소통이

<표6> 공식적 의사소통의 매개효과

단계	변인			B	Beta	t	R^2	F	p
	종속	독립	매개						
1단계 (독립→종속)	공식적	친밀도		.236	.243	3.625***	.059	13.141***	.000
2단계 (독립→종속)	혁신 능력	친밀도		.526	.366	5.688***	.134	32.354***	.000
3단계 (독립매개→종속)	혁신 능력	친밀도	공식적	.790 .339	.534 .236	9.670*** 4.275***	.403	70.097***	.000

*** $p < .001$

활발해질수록 높아진다고 볼 수 있다.

<표5> 의사소통이 혁신능력에 미치는 영향

의사 소통	혁신능력				
	B	SE	Beta	t	p
(상수)	-.544	.329		-1.650	.100
공식적	.761	.087	.515	8.788***	.000
비공식적	.309	.088	.206	3.513**	.001

$R^2 = .387$
F = 65.531***

** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 의사소통의 매개효과

사회적 네트워크와 조직의 혁신능력의 관계에서 의사소통의 매개효과를 알아보기 위해 사회적 네트워크의 하위 변인인 크기, 친밀도, 빈도와 혁신성의 관계에서 의사소통의 하위변인인 공식적 의사소통, 비공식적 의사소통을 매개변인으로 하여 분석을 실시하였다.

공식적 의사소통이 사회적 네트워크의 친밀도와 혁신능력 간의 매개효과를 살펴 본 결과, 1단계에서 사회적 네트워크의 친밀도는 매개변수인 공식적 의사소통에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤고($\beta=.243$, $p<.001$), 2단계에서는 사회적 네트워크의 하위변인인 친밀도가 $\beta=.366$ ($p<.001$)으로 나타남에 따라 조직

<표7> 비공식적 의사소통의 매개효과

단계	변인			B	Beta	t	R ²	F	p
	종속	독립	매개						
1단계 (독립→종속)	비공 식적	친밀도		.204	.213	3.155**	.045	9.956**	.002
2단계 (독립→종속)	혁신 능력	친밀도		.526	.366	5.688***	.134	32.354***	.000
3단계 (독립,매개→종속)	혁신 능력	친밀도	비공 식적	.505 .423	.336 .295	5.431*** 4.766***	.242	33.128***	.000

** $p < .01$, *** $p < .001$

의 혁신능력에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 마지막 3단계에서 사회적 네트워크의 친밀도를 매개변수인 공식적 의사소통과 동시에 투입해 혁신능력에 미치는 영향을 확인한 결과($\beta = .534$, $p < .001$) 혁신능력에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉 사회적 네트워크의 친밀도가 2단계 $\beta = .366$ 에서 3단계 $\beta = .236$ 로 감소하였으므로 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다. 따라서 공식적 의사소통은 매개효과 성립의 3단계를 모두 충족시켰으므로 사회적 네트워크의 친밀도와 혁신능력 관계에서 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

비공식적 의사소통 또한 사회적 네트워크의 친밀도와 혁신능력 간에 부분 매개효과를 갖는 것으로 나타났는데, 1단계에서는 사회적 네트워크의 친밀도가 비공식적 의사소통에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤고($\beta = .213$, $p < .01$), 2단계에서도 사회적 네트워크의 친밀도가 $\beta = .366$ ($p < .001$)으로 나타남에 따라 혁신능력에 통계적으로 유의한 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 마지막 3단계에서 사회적 네트워크의 친밀도와 비공식적 의사소통을 동시에 투입한 결과 조직의 혁신능력에 유의한 영향($\beta = .336$, $p < .001$)을 미친 것으로 나타났다.

따라서 2단계에서의 사회적 네트워크의 친밀

도가 $\beta = .366$ 에서 3단계 $\beta = .295$ 로 감소하였으므로, 비공식적 의사소통은 매개효과 성립의 3단계를 모두 충족시켰다고 할 수 있으므로, 사회적 네트워크의 친밀도와 혁신능력 간에 부분매개 효과가 있는 것으로 볼 수 있다. 반면, 조직의 공식적, 비공식적 의사소통은 사회적 네트워크의 하위변인인 크기와 빈도, 그리고 조직의 혁신능력 관계에서 매개효과를 갖지 못한 것으로 나타났다.

VI. 결론

이 연구는 직원들의 사회적 네트워크의 특성(크기, 친밀도, 빈도)이 의사소통과 혁신능력에 미치는 영향을 살펴보고, 조직의 공식적, 비공식적 의사소통이 혁신능력에 어떠한 매개효과를 갖는지 검증하고자 하였다.

우리나라 대기업에 종사하는 211명을 대상으로 온라인 설문결과, 첫째, 사회적 네트워크의 친밀도는 조직의 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통에 정(+)적인 상관관계를 보였다. 즉 직원들 간에 사회적 네트워크를 통한 친밀감이 높을수록 조직 내 의사소통이 활발해 지는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 조직의 공식적, 비공식적 의사소통이 높을수록 조직의 혁신능력에도 긍정적인 영향을 미

친 것으로 나타났다. 기업 내 구성원들 간에 공식적, 비공식적 의사소통이 활발해 질수록 조직의 혁신능력도 높아지는 것으로 유추할 수 있다.

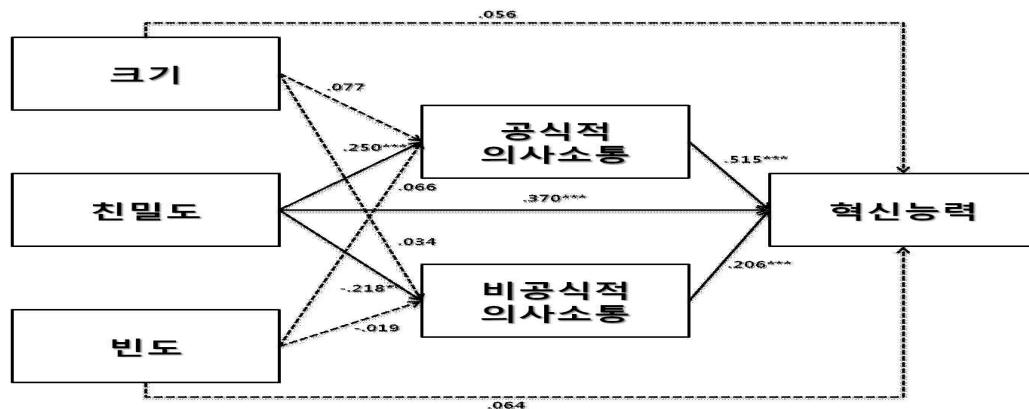
셋째, 조직원의 사회적 네트워크의 크기, 친밀도, 빈도와 조직의 혁신능력의 관계에서 의사소통이 매개 효과를 보이는지 분석한 결과, 구성원들의 공식적, 비공식적 의사소통은 사회적 네트워크의 친밀도와 혁신능력관계에서 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 사회적 네트워크의 다른 하위특성인 네트워크의 크기와 빈도는 혁신능력의 관계에서 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통 모두 매개하지 못한 것으로 나타났다. 이는 기업 내 구성원들 간에 네트워크의 친밀도가 강할수록 조직의 혁신능력 역시 높아지는 것을 의미하며, 조직 내 다양한 의사소통은 이를 더욱 향상시킬 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

이러한 연구결과는 기존 선행연구의 결과에서도 발견할 수 있는데, Damanpour(1991)의 연구에 따르면, 조직 내부의 의사소통이 원활할수록 구성원들의 혁신성향이 증가하는 것을 확인한 바 있다. 즉 조직의 혁신은 창의적인 아이디어를 바탕으로 하며, 의사소통은 아이디어를 촉진하고 활성화하는 것과 밀접한 관련이 있음을 의미한다. 이와 유사하게, Zaheer와 Bell(2005)의 연구에서도 조직간 사회적 네트워크가 조직 내 구성원들의 역량 향상을 가져오고, 이는 궁극적으로 조직혁신성에 영향을 주

는 것으로 확인하였다.

이러한 연구결과가 의미하는 것은 사회적 네트워크를 통하여 조직 내, 외부로부터 문제해결에 필요한 다양한 정보를 획득하고, 이를 구성원들과 함께 공유함으로써 창의적이고 유용한 아이디어를 얻을 수 있다는 것이다. 사회적 네트워크를 중심으로 조직구성원 간의 활발한 의사소통은 서로 가지고 있는 정보 교환을 가능하게 하고, 이것은 새로운 아이디어 발현에 기여한 것으로 판단된다.

사회적 네트워크의 특성 중 친밀도는 네트워크 구성원들 간에 느끼는 심리적인 유대의 정도를 말하는데, 조직 내 구성원들 간의 친밀감이 높아지면 네트워크 강도 역시 강해지기 때문에 공식적 또는 비공식적 의사소통은 더욱 활발해지는 것이다. 연구결과에서 사회적 네트워크의 친밀도가 혁신성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 것은 혁신행동의 선제조건과 우리나라 기업조직의 상황적 맥락을 중심으로 설명될 수 있다. 조직 구성원의 혁신행동에 대한 실증 연구를 한 이인석(1999)은 리더-구성원 교환관계와 팀 구성원 간 교환관계 모두 혁신행동에 영향을 주는 것으로 파악하였다. 특히 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 구성원일수록 혁신행동을 많이 하는 것으로 나타났다고 한다. 요컨대, Dennings(2005)는 상명하달식의 의사소통 관리



→ 채택 ** 가각 ($p < .01$, *** $p < .001$)

[그림] 분석결과

구조로는 조직의 혁신성을 가져올 수 없다고 주장한 바 있다. Luecke(2003)와 Saunders(1999) 역시 조직원들이 조직 변화에 자발적으로 참여하기 위한 도구로 의사소통을 강조하였다.

한편 최순영(2004)의 연구에 의하면, 비공식인 대화와 같은 인간관계를 중시하는 조직일수록 혁신능력이 높은 것으로 조사되었고, 이는 경영성과에 더 많은 영향을 기여한 것으로 밝혀냈다. 이러한 연구결과는 의사소통이 사회적 네트워크의 하위변인 중 유일하게 친밀도와 조직의 혁신능력의 관계에서 매개효과를 나타낸 본 연구결과를 뒷받침하는 결과라고 할 수 있다. 다시 말해, 조직문화가 상황지향적(context-oriented)이고 관계지향적(relationship-oriented)인 우리나라 기업 조직원들의 비공식적 대화는 상호관계에 있어서 친밀도를 더욱 높여주며, 이러한 구성원들 간의 유대와 신뢰가 형성되어야 조직의 혁신성이 향상될 수 있음을 의미한다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 보다 구체적인 시사점을 도출하기 위해서는 기업의 상황적, 맥락적 특성을 보다 세분화하여 검증할 할 필요가 있다. 예컨대, 대기업 중간관리자(과장, 차장, 부장)를 대상으로 사회적 네트워크의 효과를 분석한 전수진(2005)의 연구결과에서는 업무 네트워크의 크기, 범위, 강도의 친밀도가 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이는 본 연구결과와 대비되는데, 조사 대상의 산업별 특성에 따른 구분, 그리고 기업 내 구성원들의 직무와 직급 등 연구대상의 특성을 보다 세분화하여 분석하지 못한 이 연구의 한계점에서 차이점의 원인을 유추해 볼 수 있다. 조직의 특성과 구성원들의 직급과 직무와 같은 상황적 특수성에 따라 네트워크의 특성과 효과성도 달라 질 수밖에 없기 때문이다. 따라서 향후에는 조직과 구성원들의 특성에 따라 사회적 네트워크가 어떻게 형성되며, 어떠한 특성을 보이는지 살펴보고, 이에 따른 사회적 네트워크의 효과성을 살펴 볼 필

요가 있다. 또한 이 연구에서는 조직 내 사회적 네트워크로 한정하였지만, 향후 연구에서는 조직 밖의 사회적 네트워크까지 확대하여 조사할 필요가 있다. 조직의 혁신능력은 얼마나 다양한 아이디어를 흡수하느냐에 달려있는데, 새롭고 다양한 아이디어를 수용하기 위해서는 조직 내 뿐만 아니라 조직 외까지 확대하는 것이 필요하기 때문이다.

마지막으로 주지해야 할 것은, 사회적 네트워크의 특성을 중심으로 조직성과에 기여할 수 있는 개입전략(intervention)을 HRD측면에서 도출해야 한다는 것이다. 특히 기업의 경쟁력 확보의 핵심요인인 조직의 혁신능력을 창출하기 위하여 구성원들이 활발하게 정보와 지식을 교류하고 공유할 수 있는 다양한 형태의 의사소통 채널을 마련하고 지원하는 것이 필요하다. 멘토링과 코칭, CoP 활동 등과 같은 기업 내 의사소통 구조를 보다 확대하고 강화하는 것은 물론, 수평적 소통의 문화가 기업 내 문화로 정착할 수 있도록 지속적으로 지원해야 할 것이다. 더불어, 이러한 HRD 전략들을 통한 사회적 네트워크의 효과성을 가시적으로 도출해 낼 수 있는 방법에 대해 다각적인 검토가 필요하다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 강명희, 권용선(2001), 지식공유 과정과 이에 영향을 미치는 요인. 기업교육연구, 제3권, 제1호, 5-25.
- [2] 권영철, Michael Y. H., 권업(2007), 환경동태성, 시장지향성, 혁신지향성 및 성과에 관한 연구: 한.미 벤치기업 비교. 국제경영리뷰, 제11권, 제2호, 165-186.
- [3] 김영주, 유태용(2009), 개인 특성이 조직 내 사회적 네트워크 크기에 미치는 영향과 직무수행에 대한 사회적 네트워크 크기와 강도의 효과. 한국

- 심리학회지: 산업 및 조직, 제22권, 제1호, 27-51.
- [4] 모종화(2010), 리더십과 커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 용인대학교.
- [5] 문계완, 김기환, 최석봉(2009), 지식경영에 대한 제 접근: 사회적 네트워크, 자원의존 및 제도화 이론을 중심으로. 지식경영연구, 제10권, 제4호, 43-60.
- [6] 문성애, 이영민(2009), 기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 제16권, 제2호, 55-67.
- [7] 박미선, 신흥철(2010), 호텔 조직 내 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 고객지향성 간의 구조 관계 연구. 서비스경영학회지, 제11권, 제3호, 187-207.
- [8] 유규중(2002), 직장이벤트 참여만족이 조직헌신에 미치는 영향. 박사학위논문. 단국대학교.
- [9] 이상목(2009), 외부지식활용 혁신성과를 위한 지식베이스의 활용과 조건. 지식경영연구, 제10권, 제4호, 75-91.
- [10] 이양출(2003), 직업무용단원의 조직커뮤니케이션과 조직몰입 및 무용공연 참여만족의 관계. 박사학위논문. 동덕여자대학교.
- [11] 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구. 인사관리연구, 제23권, 제1호, 89-113.
- [12] 이재훈, 이도형, 박태경(2006), 혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계. 중소기업연구, 제28권, 제2호, 75-108.
- [13] 전수진(2005), 사회 네트워크가 직무유효성 및 경력유용성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 서강대학교.
- [14] 정남호, 한희정, 구철모(2011), 소셜 네트워크 사이트에서 온라인 관계를 통한 지식공헌: 개인관계이론 관점. 지식경영연구, 제12권, 제5호, 25-40.
- [15] 정은하(2011), 사회복지조직의 혁신 영향요인과 도입이유의 조절효과에 관한 연구. 박사학위논문. 가톨릭대학교.
- [16] 최광섭(2009), 시장지향성과 기술지향성이 혁신성과 신제품성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 목원대학교.
- [17] 최만기, 이지우(1999), 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 경영학연구, 제27권, 제5호, 1331-1360.
- [18] 최순영(2004), 학습지향성(Learning Orientation)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구-혁신능력, 시장기반능력, 경쟁력의 매개역할과 지식관리유형, 존속기간의 조절효과를 중심으로-. 박사학위논문. 강원대학교.
- [19] 최창현(2006), 조직의 비공식 연결망에 관한 연구: 사회연결망분석의 적용. 한국사회와 행정연구, 제17권, 제1호, 1-23.

[국외문헌]

- [1] Adler, P. S. and Kwon, S. W. (2002). Social capital: Projects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1). 17-40.
- [2] Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- [3] Baker, W. E. and Obstfeld, D. (1999). Social capital by design: Structures, strategies, and institutional context. In R. T. Leenders and S. M. Gabbay (eds.). *Corporate social capital and liability*(89-105). Boston: Kluwer Academic.
- [4] Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition* (1st ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [5] Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- [6] Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In R. I. Sutton and B. M.

- Staw (eds.). Research in organizational behavior, 22(345-423). New York: Elsevier/JAI.
- [7] Braha, D. and Nar-Yam, Y. (2004). Information flow structure in large-scale product development organizational networks, *Journal of Information Technology*, 19(4), 244-253.
- [8] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- [9] Chrudden, H. J., and Sherman. A. W. (1987), *Personnel management* (5th ed.). USA: South-Western Publishing Co.
- [10] Clark, P. A. (1987). *Anglo-American innovation*. New York:: De Gruyter.
- [11] Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(2), 95-120.
- [12] Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environment*. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- [13] Cross, R. and Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [14] Cross, R., Parker, A. Prusak, L., and Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- [15] Cummings, L. L. and Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25(3), 197-210.
- [16] Damanpour, F. (1987), The adoption of technological, administrative and ancillary innovation: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(3), 675-688.
- [17] Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects as determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- [18] Damanpour, F., and Evans, W. M. (1984), Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- [19] Dennings, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy & Leadership*, 33(3), 11-16.
- [20] Dougherty, D. and Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39, 1120-1153.
- [21] Drucker, P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*. London: Heineman.
- [22] Duysters, G. and Lemmens, C. (2003). Alliance group formation. *International Studies of Management and Organization*, 33(2), 49-68.
- [23] Finegan, J. F. (2000). The impact of person-organizational values on organizational commitment, *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 3(2), 149-169.
- [24] Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*. New York: HarperBuisness.
- [25] Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000). Trapped in you own net? Network cohesion, structural holes and the adaptation of social capital. *Organization*

- Science, 11(2), 183-196.
- [26] Gubbins, C. and Garavan, T. N. (2005). Studying HRD practitioners: A social capital model. *Human Resource Development Review*, 4(2), 189-218.
- [27] Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- [28] Harrison, R. and Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- [29] Henderson R. and Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- [30] Hirschberg, J. (1999). *The creative priority: Putting innovation to work in your business*. New York, NY: Random House.
- [31] Howkins, J. (2001). *The creative economy*. London: Penguin.
- [32] Hurley, R., F. and Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- [33] Ibarra, H. (1992), Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- [34] Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles, *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.
- [35] Katz, R. and Tushman, M. L. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility, *R&D Management*, 11, 103-110.
- [36] Keskin, H. (2006), Market orientation, learning orientation, and innovation Capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- [37] Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3, 383-397.
- [38] Lengnick-Hall, M. L. and Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [39] Lin, N. (2001), *Social capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- [40] Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Harvard business essentials series. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [41] Morrison, E. W. (2002), Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- [42] Mumford, M. D. and Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.). *Research in multi-level issue* (Vol. IV, 11-74). Oxford, UK: Elsevier.
- [43] Penley, L. E., and Hawkins, B. (1985), *Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application*.

- Academy of Management Journal, 28, 309-326.
- [44] Peterson, D. B. and Hicks, M. D. (1996). Leader as coach: Strategies for coaching and developing others. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- [45] Pincus, J. D. (1986), Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research, 20(3), 395-419.
- [46] Parise, S., Cross, R., and Davenport, T. H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. MIT Sloan Management Review, 47(4), 31-38.
- [47] Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6(1), 65-78.
- [48] Regans, R. and Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity and productivity: The social capital of corporate R&D teams. Organization Science, 12(4), 502-517.
- [49] Roberts, K. H., and O'Reilly, C. A. I. (1979). Some correlates of communication roles in organizations, Academy of Management Journal, 22, 42-57.
- [50] Rodan, S. and Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness, Strategic Management Journal, 25, 541-562.
- [51] Rogers, E. (1983). Diffusion of innovations (3rd.). New York: Free Press.
- [52] Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. Journal of Applied Psychology, 514-528.
- [53] Scarbrough, H. and Corbett, J. M. (1992). Technology and organization: Power, meaning and design, London: Routledge.
- [54] Storberg, J. (2002). The evolution of capital theory: A review of a theory of a social capital and implications for HRD. Human Resource Development Review, 1(4), 468-499.
- [55] Storberg-Walker, J. and Gubbins, C. (2007). Social networks as a conceptual and empirical tool to understand and "do" HRD. Advances in Developing Human Resources, 9(3), 291-311.
- [56] Teigland, R. and Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance, Decision Science, 34(2), 261-286.
- [57] Thompson, V. A. (1965), Bureaucracy and innovation. Administrative Science Quarterly, 10, 1-20.
- [58] Tsai, W. (2002). Social structural of "competition" within a multiunit organization: Coordination, competition and intra-organizational knowledge sharing. Organization Science, 13(2), 179-190.
- [59] Tushman, M. L. and Moore, W. L. (1981). Readings in the management of innovation. Cambridge, MA: Ballinger.
- [60] Umpruss, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass E., and Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive ties in employee's perceptions of organizational justice. Organization Science, 14(6), 738-753.
- [61] Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, Administrative Science Quarterly, 42, 35-67.

- [62] Walker, G. (1985). Network position and cognition in a computer software firm. *Administrative Science Quarterly*, 30, 103-130.
- [63] Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique, and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, 41, 405-431.
- [64] Wheatley, M. L. and Kellner-Rogers, M. (1999). *A simpler way*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- [65] Zaheer, A. and Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.

● 저 자 소 개 ●



진 동 철 (Dongcheol Jin)

현재 두산정보통신 HR팀에 재직하고 있으며 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원에서 석사 학위를 수여 받았다. 주요 관심분야는 사회적 네트워크, 학습조직, 전문성 개발 등이다.



홍아정 (Ah Jeong Hong)

미국 컬럼비아 대학(Columbia University)에서 Adult Learning & Leadership 전공으로 박사학위를 취득하였고, 현재는 중앙대학교 사범대학 교육학과 조교수로 재직하고 있다. 성인 및 조직학습, 지식경영 관련 과목을 담당하고 있다.