

개인의 경쟁적 협력 팀 분위기 인식이 지식공유에 미치는 효과 및 절차적 공정성, 개인 주도성의 조절효과

박오원¹, 한수진^{2*}

¹가톨릭대학교 경영학부, ²호서대학교 경영학부

The effect of individual perception of team climate for cooperation on the knowledge sharing and the moderating effects of procedural justice and personal initiative

Owwon Park¹ and Sujin Han^{2*}

¹Department of Business Administration, The Catholic University of Korea

²Department of Business Administration, Hoseo University

요약 경쟁적 협력과 관련된 기존 연구들은 대부분 기업수준에서 경쟁적 협력이 조직성과에 미치는 효과를 분석하였을 뿐 팀 수준이나 개인 수준의 연구는 매우 부족한 편이다. 본 연구에서는 개인이 인식하는 경쟁적 협력 팀 분위기가 지식공유에 미치는 직접 효과 및 절차적 공정성, 개인주도성의 조절효과에 대해 실증 분석하였다. 국내 대기업 연구소 연구원들을 대상으로 실증분석한 결과 팀원들이 경쟁적 협력 팀 분위기를 강하게 인식할 수록 팀원들의 지식공유 활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 절차적 공정성은 이들간의 관계를 긍정적으로 강화시키는 것을 확인하였다. 마지막으로 본 연구의 시사점, 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

Abstract Most of the researches on cooperation are focused on the effect of cooperation on firm performance in the firm level. However, few studies attempted to find out the effect of cooperation in team and individual level. In this paper, we examined the effect of individual perception of team climate for cooperation on the knowledge sharing and the moderating effects of procedural justice and personal initiative between the two variables. Empirical results using R&D researchers in research institutes of large-firms showed that individual perception of team climate for cooperation is positively related to knowledge sharing. In addition, we also found that procedural justice has positively strengthened the effect of cooperation on knowledge sharing. Finally, we addressed implications, limitations and future research directions.

Key Words : Climate for Cooperation, Procedural Justice, Personal Initiative, Knowledge Sharing

1. 서론

조직이 경쟁에서 우위를 차지하기 위해서는 지속적으로 새로운 지식을 창출하여야 하며, 이것은 구성원들이 보유하고 있는 지식들이 공유되고, 재결합되는 과정에서 이루어지게 된다[1]. 개인이 가지고 있는 지식이 자연스

럽게 공유되게 하기 위해서는 개인적 특성뿐만 아니라 조직의 상황적 요인이 중요하다[2,3]. 최근에는 집단주의 문화를 바탕으로 구성원들간 협력을 중요한 가치로 여기었던 국내 기업들이 성과주의가 강조되면서 개인 간 또는 부서간의 경쟁도 동시에 강조하는 경향을 보이고 있다. 즉, 경쟁적 관계에 있는 부서 혹은 개인이 상호 협력

이 논문은 2011년도 정부(교육부)의 지원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2011-332-B00121)

*Corresponding Author : Sujin Han(Hoseo Univ.)

Tel: +82-41-560-8159 email: sjhan@hoseo.edu

Received February 5, 2014

Revised (1st March 25, 2014, 2nd April 4, 2014, 3rd April 7, 2014, 4th April 9, 2014)

Accepted April 10, 2014

할 수 있도록 조직 분위기가 형성되고 이와 관련한 제도 및 절차 등이 만들어지고 있다.

경쟁적 협력이란 단어의 의미 그대로 경쟁적 행동과 협력적 행동을 동시에 하는 것을 의미한다[4-6]. 경쟁적 협력의 현상은 기술의 변화속도가 빠르고 경쟁이 심할수록 특정한 하나의 기업에서 모든 지식과 기술을 개발하기는 현실적으로 어렵다는 인식하에서 등장하였다. 따라서 경쟁관계에 있는 기업 간에 기술개발에 대한 협력관계를 형성하게 되는 것이다.

이는 부서와 팀 수준에서도 존재할 수 있다. 예를 들어 사업부(multi-unit form) 구조 하에 있는 하위조직들의 경우 다른 사업부와는 활발한 지식공유를 통해서 새로운 제품을 혁신하기 위해서 협력도 해야 하지만 기본적으로 한정된 내부자원을 더 많이 확보하기 위해서 다른 사업부와 경쟁을 하는 현상도 나타나고 있다[6]. 많은 학자들은 지식기반 이론(knowledge based view)을 바탕으로 경쟁적 협력의 동기를 설명하고 있으며, 기업들은 경쟁적 협력을 통하여 지식창출 및 지식 공유, 신제품 개발 등의 성과를 얻고자 노력하게 된다.

현재까지의 경쟁적 협력에 관한 연구들의 특징 및 한계점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 다수의 경쟁적 협력 연구는 기업수준에서의 기업 간 경쟁적 협력을 연구대상으로 하고 있어, 다양한 수준에서(예, 사업부, 팀, 개인)의 경쟁적 협력 연구의 필요성이 제기되고 있다[4-8]. 둘째, 경쟁적 협력의 주효과(main effect)에 연구의 초점을 두고 있어서[8-10], 경쟁적 협력과 성과간의 관계에 영향을 미치는 상황적 요인이나 경계조건에 대한 연구들은 부족한 실정이다.

이러한 기존 연구의 한계를 극복하고자 본 연구는 개인수준에서 조직 내 개인이 인식하는 경쟁적 협력 팀 분위기(climate)가 개인들의 지식공유에 긍정적 영향을 미치는가를 파악하고자 한다. 이와 함께 어떠한 조건에서 경쟁적 협력 분위기가 지식공유를 보다 강화시킬 수 있을 것인가에 대한 상황적 요인의 효과를 분석하고자 한다. 팀내 특정한 팀 분위기는 개인의 행동에 직접적인 영향을 주지만 이러한 관계는 조직 내 제도적인 특성이나 종업원 개인들의 특성에 따라 상이할 수 있다.

상황요인과 관련하여 본 연구에서는 제도적 측면과 개인의 특성 측면에서 접근하고자 하며, 제도적 측면에서는 절차적 공정성, 개인 특성 측면에서는 개인 주도성을 상황적 요인으로 파악하고자 한다.

절차적 공정성(procedural justice)과 관련하여서 개인들이 높은 수준의 절차적 공정성을 인식하게 되면 조직에서 요구하는 행동을 하였을 때 공정한 평가를 받을 수 있다고 생각하기 때문에 그러한 행동을 더욱 적극적으로 보여줄 가능성이 높다[11]. 따라서 개인이 인식하는 절차적 공정성의 수준에 따라 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유 활동간의 긍정적 관계의 강도는 상이할 것으로 예상된다.

또한 개인 주도성이 높은 사람은 업무수행에 있어서 보다 능동적이고 적극적인 특성을 보인다[12]. 따라서 개인 주도성이 높은 개인들은 팀 분위기가 요구하는 행동을 다른 사람보다 더욱 적극적으로 보여줄 가능성이 크기 때문에 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유간의 관계를 조절할 것으로 예상된다.

본 연구를 통해서 그 동안 기업 수준에서 논의되었던 경쟁적 협력의 개념이 프로젝트 팀 내의 개인 수준에서는 어떻게 적용이 될 수 있는지 또한 그러한 경쟁적 협력의 효과를 보다 강화하는 상황적 요인은 어떠한 것들이 존재할 수 있는지에 대해 보다 풍부한 이론적 그리고 실무적 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 판단된다.

2. 이론적 배경

2.1 경쟁적 협력의 문헌 고찰

경쟁적 협력이란 경쟁적 행동과 협력적 행동을 동시에 하는 것을 의미한다[4,5]. 경쟁이란 본인의 성과를 위해서 타인을 능가하려고 노력하는 행위로 기본적으로 공정성 규범(equity norm)을 따른다. 따라서 경쟁을 강조하는 학자들은 경쟁을 통해서 탁월한 성과를 달성할 경우 더 많은 인센티브가 주어지기 때문에 구성원들의 업무 몰입도 및 직무성과는 더욱 높아진다고 주장한다[13]. 반면에 경쟁 상황에서 개인들은 개별 단위 조직의 이익과 목표를 추구할 뿐 상위 조직의 목표를 소홀히 할 가능성이 있으며, 개인의 목표달성을 위해 구성원들끼리 상호 적대시하며 갈등이 발생하는 부정적 측면이 동시에 존재한다.

협력이란 타인과 함께 공동의 목표를 달성하기 위하여 노력하는 행위를 의미한다. 협력은 평등성 규범(equality norm)을 따르며 조직성과의 달성을 강조한다. 따라서 협력에서는 구성원들간의 차별화를 최소화

하는 데 그것은 차별이 팀웍, 정보공유 및 협력을 저해하기 때문이다[13]. 협력을 강조하는 학자들은 협력이 구성원들간의 상호신뢰, 응집성(cohesiveness) 및 상호 지원적 행동을 촉진시키고 이러한 긍정적 행동들이 궁극적으로 조직성과를 높인다고 주장한다[14]. 협력이 가지는 이러한 장점에도 불구하고 협력의 상황하에서는 사회적 태만(social loafing)과 같은 부정적 현상이 나타나게 된다[15]. 또한 지나친 협력으로 인한 강한 응집성이 지배적인 조직에서는 개인의 창의적인 의견이나 아이디어가 조직의 논리에 의해 활성화되지 않을 가능성이 높다.

이와 같이 경쟁과 협력은 각각이 가지는 장점이 있음에도 불구하고 단점을 동시에 가지고 있다. 따라서 각각이 가지는 장점을 최대화하고 단점을 최소화하기 위해서는 경쟁과 협력을 동시에 가져가는 경쟁적 협력이 필요하다.

경쟁적 협력은 비교적 최근에 이슈가 된 주제이기 때문에 관련 연구가 그다지 많지 않은 상황이지만 현재까지 진행된 기존연구가 가지는 한계점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 기존의 연구들은 대부분 기업간에 있어서의 경쟁적 협력에 초점을 두고 있기 때문에 보다 미시적 수준(micro level)인 조직 내 하부 부서간 또는 부서 내에서의 경쟁적 협력에 대한 이슈는 상대적으로 부족한 편이다. 지금까지 경쟁적 협력과 관련된 대부분의 연구들은 기업들간 협력적 네트워크 구조하에서의 개별 기업들의 경쟁적 행동에 초점을 두고 있다. 그러나 경쟁적 협력은 다양한 수준에서 논의될 수 있다[4,6,7]. 경쟁적 협력의 초기 연구들이 주로 기업간의 경쟁적 협력에 초점을 두고 있다면 최근에는 분석수준을 확대하여 기업 내부의 사업부나 팀 수준에서의 경쟁적 협력의 효과성에 대한 연구의 필요성을 제기하고 있다[4,6,8].

둘째, 기존 대부분의 연구는 경쟁적 협력의 주효과만을 다루고 있을 뿐 경쟁적 협력이 성공하기 위한 경계조건을 파악하는 연구는 거의 존재하지 않는다. 경쟁적 협력과 관련된 기존의 연구들은 경쟁적 협력이 성과에 미치는 직접적인 효과를 분석하는 것이다[8-10]. 그런데 경쟁적 협력의 특성 및 그 효과를 보다 심층적으로 파악하기 위해서는 경쟁적 협력의 선행요인(antecedents), 경쟁적 협력이 조직성과에 영향을 미치는 매개과정(mediating process) 및 경쟁적 협력과 조직성과간의 조절효과 등에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 이 중에서 경쟁적 협력의 선행요인과 관련해서는 개념적 연구가 일부 발표되

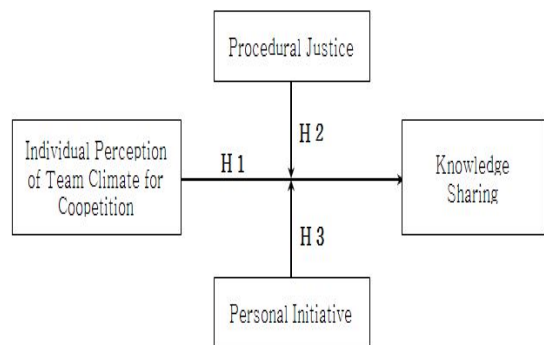
었고[16], 매개과정에 대해서도 시장 학습이나 지식 공유와 같은 변수들이 실증분석에서 검증된 바 있다[6,8].

그러나 조절효과에 대한 연구는 상대적으로 미진하다. 조절효과에 대한 연구가 더욱 의미를 가지는 이유는 다음과 같다. 기본적으로 경쟁적 협력이나 조직 양면성과 같이 상반된 두 가지 요소를 동시에 추구하는 역설 경영(management of paradox)은 성공하기도 어렵지만 긍정적인 효과를 지속하기가 쉽지 않다. 또한 경쟁적 협력이 항상 긍정적인 성과를 가져다 줄 것이라고 주장하기도 어렵다. 따라서 경쟁적 협력이 어떠한 상황에서 더욱 적합하지 아니면 경쟁적 협력이 성공적으로 이루어지기 위한 경계조건은 무엇인지를 파악하는 것은 이론적 그리고 실무적으로 많은 시사점을 제공할 것으로 판단된다.

3. 연구모델과 가설

3.1 연구 모델

본 논문은 개인수준에서의 경쟁적 협력의 주효과 및 조절효과를 분석하는 것을 연구의 목적으로 한다. 즉, 개인들이 인식하는 경쟁적 협력 팀 분위기가 팀원들의 지식공유에 미치는 직접효과 및 이들간의 관계에 있어서 절차적 공정성 및 개인 주도성의 조절효과를 실증분석하고자 한다. 이와 같은 내용으로 설정한 연구모델은 다음의 Fig. 1과 같다.



[Fig. 1] Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 개인이 인식하는 경쟁적 협력 팀 분위기가 지식공유에 미치는 효과

환경 변화의 속도가 빨라지고, 경쟁이 보다 심화되면

서, 한 기업에서 모든 지식과 기술을 개발하기는 현실적으로 어렵게 되었다. 이러한 변화에 대응하기 위하여 경쟁자들끼리 지식과 기술을 공유하고 협력함과 동시에 경쟁에서 이기기 위해 획득한 지식을 적극적으로 활용하게 된다 [17]. 따라서 경쟁적 협력은 지식기반이론 관점에서 보면 지식의 창출, 공유 및 활용이 활성화되는 것으로 파악될 수 있다[18,19]. 이와 같은 지식의 공유와 활용을 위한 경쟁적 협력은 기업 내 개인들 사이에서도 유사하게 발생한다. 본 연구에서는 경쟁적 협력 분위기를 경쟁적 행동과 협력적 행동을 모두 강조하는 분위기로 정의하고자 한다.

Pelz(1967), Pelz & Andrews(1966)는 연구개발 조직에서 기술적 성과에 효과적인 분위기로 창의적인 긴장(creative tension)이라는 개념을 제시하고 있다. 창의적 긴장이란 기초연구와 응용연구, 독립성과 상호협동, 전문성과 다양성 등과 같은 안정성(security)과 도전(challenge)의 양극단간의 균형을 유지하는 것이 성과에 효과적임을 의미한다. 그런데 창의적 긴장의 내용 중 독립성과 상호협동은 경쟁적 협력의 내용과 관련성이 매우 높다. 이것은 개별 연구원들의 자신의 전문분야에 최고가 되기 위해 서로 경쟁하고 주도성을 가져야 하지만 조직 목표달성을 위해 적극적으로 협력하는 조직들에서 R&D 성과가 높게 나온다는 것이다.

이렇게 경쟁적 협력 분위기가 팀 구성원의 행동에 영향을 미치는 이유는 팀 내 형성된 경쟁적 협력 분위기가 종업원들의 일하는 방식에 대한 인식을 변화시켜, 행동 패턴에도 영향을 미치기 때문이다. 또한, 조직의 지식은 대체적으로 개인이 보유하고 있으며, 지식이 공유되기 위해서는 지식 소유주인 개인의 의지가 중요하며 이때에는 강제적인 지시가 아닌 고무적인 분위기가 지식의 자발적 공유의지 형성에 도움을 주게 된다[22].

팀 분위기는 종업원들간의 상호작용에 영향을 미칠 수 있게 되는데[23], 경쟁적 협력을 강조하는 분위기 하에서는 개인들은 자신의 분야에서 전문성을 높이고 성과를 달성하기 위해 새로운 지식을 창출함과 동시에 다른 사람들과의 협력을 위해서 적극적인 지식의 전달이나 공유가 일어날 것이다.

이와 같이 종업원들간의 협력은 지식의 공유 및 전달을 촉진시키고, 공유된 지식은 개인들간의 경쟁을 통해 더욱 많은 새로운 지식으로 창출된다. 따라서 경쟁적 협력을 통해 지식의 공유, 활용 및 창출이 순환적으로 발생

할 것으로 예상된다. 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H1. 개인의 경쟁적 협력 팀 분위기 인식은 지식공유를 긍정적으로 강화시킬 것이다.

3.2.2 절차적 공정성의 조절효과

경쟁하는 개인들간의 협력이 잘 되기 위해서는 지식을 공유함으로써 발생할 수 있는 개인적 불이익을 최소화하는 요인이 존재하여야 할 것이다[24]. 실제 지식이전 행위는 타인을 돕는 행위이지만 지식이전 행위가 자신의 이익에 반하거나 해를 끼친다고 판단되면 지식을 이전하지 않게 된다[25]. 지식을 공유함으로써 발생하는 비용(노력, 시간투자, 지적권력의 상실)에 대해 공정한 처우가 제공된다고 인지하는 것은 지식공유에 있어서 매우 중요하다. 따라서 시간과 자원을 헌신하려는 의지는 종업원이 공정성을 인지하게 됨으로써 보다 강화된다[26]. 절차적 공정성이란 조직 내 의사결정 절차가 편향됨이 없이 일관성을 가지며, 종업원의 의견이 의사결정 과정에 반영되는 정도를 의미한다[27].

조직이 절차적 공정성을 가지고 있다는 것은 종업원들이 조직으로부터 정당한 처우를 받고 있다고 인식하는 것을 의미하며, 이것은 본인의 희생에 대한 대가가 공정하게 평가될 것이라고 믿기 때문이다[28,29]. 이러한 믿음은 자신의 역할을 보다 성실하게 수행하게 되는 결과를 나타나게 되며, 경쟁적 협력 팀 분위기에서는 지식의 공유 및 재창출의 형태로 나타날 수 있을 것이다[30].

개인의 처우 및 이익과 관련된 결정을 이끄는 절차의 공정성에 대한 개인적 지각은 개인과 조직간의 이해가 상충되는 사회적 딜레마를 가지고 있는 지식공유의 딜레마를 극복할 수 있도록 도움을 주게 된다[25,31]. 즉, 절차적 공정성을 통하여 조직에 대한 신뢰가 형성되고 이는 경쟁적 협력 팀 분위기가 지식공유에 미치는 효과를 보다 강화하는 역할을 하게 된다. 이상의 내용을 바탕으로 가설을 설정하면 다음과 같다.

H2. 개인의 절차적 공정성에 대한 지각은 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유 관계를 보다 긍정적으로 강화시킬 것이다.

3.2.3 개인 주도성의 조절효과

동일한 조직에 속해 있는 개인들도 개인 특성에 따라 팀 분위기가 개인에게 미치는 영향은 차이가 존재한다. 특히 경쟁적 협력 분위기를 지각하는 과정에서 지식공유와 같이 다른 종업원이나 조직을 위한 도움행위를 수행하는데 있어서는 개인의 특성(personality)이 중요한 영향요인이라 할 수 있다[26].

본 연구에서는 경쟁적 협력 팀 분위기를 보다 긍정적으로 파악하며, 지식공유에 대한 영향관계를 강화할 수 있는 요인으로 개인 주도성을 제안한다. 개인주도성은 종업원이 자신에게 최소한으로 요구되는 수준이나 일반적으로 기대되는 수준 이상으로 직무 관련 행동에 자발적으로 그리고 능동적으로 참여하는 것을 의미한다[12]. 따라서 목표 달성을 위하여 공식적으로 부여 받은 직무 이상의 활동을 스스로 변화시키거나 수정하여 행동하는 특성을 나타낸다[12,32]. 이러한 개인 주도성이 높은 개인은 학습에 대한 새로운 기회를 찾고자 노력하며, 학습에 대한 열의를 보인다[12,33,34].

개인주도성이 높은 종업원은 자신의 직무 수행을 능동적으로 잘하는 장점 이외에도 조직에 대한 기여를 높이기 위한 창의적인 역할 수행을 적극적으로 찾는다[35,36]. 또한 자신의 직무 이외에도 동료의 일을 돕거나 기업에 도움이 될 만한 일들을 스스로 찾아서 수행하게 된다[37].

따라서 이러한 개인 주도성의 특성에 기반 해 본다면 개인 주도성이 높은 종업원과 낮은 종업원들이 팀 분위기를 동일하게 인식하였다고 하더라도 그것을 적극적으로 행동으로 실행하는 수준이 상이할 것이다. 개인 주도성이 높은 종업원들은 보다 적극적이고 능동적으로 본인이 인식한 팀 분위기의 특성에 따라 지식공유 활동을 더욱 많이 할 가능성이 높고, 상대적으로 주도성이 낮은 종업원은 지식공유 활동의 수준이 낮을 것이다. 이를 바탕으로 가설을 설정하면 다음과 같다.

H3. 개인 주도성은 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유 관계를 보다 긍정적으로 강화시킬 것이다.

4. 실증분석

4.1 표본의 선정 및 자료 수집

연구의 가설을 검증하기 위하여 국내 대기업 부설 2개

연구소에 근무하고 있는 연구원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구대상인 2개 연구소는 프로젝트 팀단위로 운영되며, 연구원들의 경우 개인성과를 높이기 위해서는 경쟁을 해야 하지만 프로젝트 팀 평가가 개인평가에 반영되기 때문에 팀원들간의 협력도 동시에 요구된다. 따라서 본 연구의 목적에 적합한 연구대상으로 판단하였다.

설문조사를 위하여 먼저 연구소 인사관리자에게 설문지의 취지를 설명하고 설문을 부탁하였다. 연구원들은 최소 근무연수가 1년 이상인 사람들만을 대상으로 하였으며, 총 90명의 설문지가 회수되었는데 이 중에서 불성실한 응답을 제외하고 총 83명의 응답 자료를 분석에 활용하였다. 설문조사기간은 2013년 10월 20일부터 2013년 12월 5일까지였다.

4.2 변수의 측정

경쟁적 협력 팀 분위기 인식은 경쟁을 강조하는 팀 분위기와 협력을 강조하는 팀 분위기를 각각 측정한 후 두 변수의 평균값을 곱하여 측정하였다. 이러한 방식은 조직 양면성(organizational ambidexterity)을 측정하는 연구에서 참고하였다[38,39]. 이들 연구에서도 탐색적 혁신과 활용적 혁신의 값들을 곱하여 양면성 수준을 측정하였다. 경쟁적 팀 분위기는 DeCotiis & Koys(1980), Fletcher, Major, & Davis(2008) 등의 연구를 참고하여, 총 3개 문항으로 측정하였다. “우리 팀은 개인별 연구성과에 대한 기대수준이 높다.”, “우리 팀원들은 최고가 되고자 하는 욕구가 강하다.”, “팀원들은 목표달성을 위한 압박으로 긴장감을 느낀다.” 협력적 팀 분위기는 Chatman & Flynn (2001), Collins & Smith (2006)의 연구를 참고하였으며 총 4개 문항으로 측정하였는데, 그것은. “팀원들은 팀의 이익을 위해 개인적인 이익을 기꺼이 희생한다.”, “우리 팀은 팀원들간의 화합을 매우 중요하게 생각한다.”, “팀원들간의 협력이 잘 이루어진다.”, “팀원들은 다양한 것들을 공유한다.” 이다.

절차적 공정성은 Niehoff & Moorman(1993)의 연구를 참고하였다. 총 5개 문항이며 문항은 다음과 같다. “나의 팀장은 업무에 관한 의사결정을 편중된 없이 잘 한다.”, “나의 팀장은 일에 관한 의사결정을 내리기 전에 모든 사람이 숙지하고 있는가를 확인한다.”, “나의 팀장은 부하들이 요청할 경우 의사결정이 어떻게 이루어졌는가를 밝히고 추가적인 정보도 제공한다.”, “나의 팀장은 일에 관

한 의사결정을 내리기 전에 정확하고 완벽한 정보를 수집한다.”, “일에 관한 의사결정은 부하가 누구인가에 상관없이 일관되게 적용된다.”

개인 주도성은 Frese et al.(1997)과 Tsui et al.(1997)의 연구를 참고하여 설문 문항을 구성하였다. 총 5개 문항으로 구체적으로 “나는 업무와 관련된 중요한 사안에 대해서는 타인과 생각이 다르더라도 자신의 의견을 말한다.”, “나는 프로젝트 성과에 도움이 되는 혁신적인 아이디어를 찾아내는 데 적극적이다.”, “나는 프로젝트 목표 달성을 위해 개선이 필요한 사항은 프로젝트 팀장에게 직접 이야기 한다.”, “나는 나 자신에게 요구되는 업무보다 더 많은 업무를 자발적으로 수행한다.”, “나는 자신의 아이디어를 신속하게 실행에 옮긴다.” 등과 같다.

개인들의 지식공유 행동은 Ruggles(1998)의 연구를 참고하였으며, 총 4문항이다. 그것은 “팀원들과 다양한 정보, 지식, 노하우 등을 이야기 한다.”, “업무수행에 필요한 정보나 지식을 연구소 내 다른 사람들과 교환한다.”, “팀원들과 비공식적인 자리에서도 프로젝트 관련 새로운 정보나 지식을 나눈다.”, “노하우나 정보를 프로젝트 팀 내 다른 사람들과 자발적으로 공유한다.”이다.

마지막으로 통제변수로 활용된 변수는 성별, 근속연수, 학력이다. 성별과 학력은 더미변수를 활용하였는데, 성별의 경우 여자를 학력의 경우 석사이하를 준거집단으로 설정하였다.

4.3 기초분석

먼저 분석에 활용된 표본의 특성은 다음과 같다. 연구 소별 분포는 A연구소가 46명, B연구소가 37명이며, 근속연수별로 보면 2년 미만인 33명, 2~5년이 26명, 5년 이상은 24명이었다. 학력별 분포는 학사 1명, 석사 77명, 박사 5명이고, 성별로는 남성이 77명, 여성은 6명이었다.

가설에 대한 검증을 하기 위해 측정도구에 대한 신뢰도, 타당도 검증을 실시하였다. 신뢰성 분석은 Cronbach's alpha 계수를 활용하였는데, 경쟁적 분위기는 0.67, 협력적 분위기는 0.88, 절차적 공정성은 0.94, 개인주도성은 0.85, 지식공유는 0.74의 값을 보였다. 계수값이 모두 0.6 이상이기 때문에 항목들 간 높은 수준의 내적 일관성을 보인다고 판단된다. 또한 변수들간의 타당성 분석을 위하여 경쟁적 분위기, 협력적 분위기, 절차적 공정성, 개인주도성 및 지식공유의 다섯 개 요인으로 구

성된 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)를 실시하였다. 분석결과 비교적 높은 수준의 적합도 수치를 확인할 수 있었다($\chi^2 = 283.12$, d.f. = 179, CFI = 0.898, IFI = 0.903, RMSEA = 0.084). 이러한 분석을 통해 측정변수들의 신뢰성과 타당성을 확인할 수 있었다. 다음의 Table 1은 주요변수의 기술 통계량 및 변수들간의 상관관계 값을 보여준다. 지식공유는 경쟁적 협력 분위기, 절차적 공정성 및 개인주도성과 높은 수준의 양의 상관관계 값을 보인다.

[Table 1] Descriptive Statistics and Correlations

| | Mean | s.d. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------|-------|------|---------|-------------------|--------|--------|
| 1. Knowledge Sharing | 5.06 | .81 | - | | | |
| 2. Perceived Climate for Cooperation | 30.90 | .93 | 0.40*** | - | | |
| 3. Procedural Justice | 5.28 | .80 | 0.47*** | 0.64*** | - | |
| 4. Personal Initiative | 5.05 | .99 | 0.48*** | 0.27 ⁺ | 0.37** | - |
| 5. Tenure | 3.71 | .74 | 0.06 | 0.15 | -0.01 | 0.32** |

+ p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

4.4 가설검증결과

가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석이란 예측변수의 숫자를 증가시켜가면서 추가되는 새로운 예측변수들의 기여도가 유의한지를 판단하는 분석방법이다[47]. 본 연구에서는 통제변수만을 포함한 모델을 기본모델로 설정한 후 독립변수 그리고 조절변수를 단계적으로 추가하면서 주효과 및 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석 방법을 사용하였다. 우선 모델 1에서는 통제변수인 성별, 근속연수, 학력을 독립변수로 포함하여 회귀분석하였으며, 모델 2는 여기에 경쟁적 협력 팀 분위기를 추가하였다. 또한 모델 3에서는 통제, 독립변수 이외에 조절변수인 절차적 공정성과 개인 주도성을 추가하여 분석하였으며, 마지막으로 모델 4에서는 조절효과를 파악하기 위하여 상호작용항을 포함하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 Table 2와 같다.

[Table 2] Results of Regression Analysis

| | Knowledge Sharing | | | |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
| Gender | 0.01 (0.06) | -0.02 (-0.16) | -0.04 (-0.38) | -0.01 (-0.05) |
| Tenure | 0.08 (0.71) | 0.02 (0.16) | -0.07 (-0.63) | -0.09 (-0.87) |
| Education | 0.17 (1.48) | 0.14 (1.32) | 0.08 (0.85) | 0.11 (1.19) |
| Perceived Climate for cooperation (A) | | 0.39*** (3.78) | 0.17 (1.40) | 0.21* (1.70) |
| Procedural justice (B) | | | 0.22* (1.72) | 0.27* (2.03) |
| Personal initiative (C) | | | 0.36** (3.33) | 0.33** (3.10) |
| A X B | | | | 0.20* (2.00) |
| A X C | | | | 0.06 (0.59) |
| <hr/> | | | | |
| R ² | .03 | .18 | .35 | .39 |
| F | 0.83 | 4.30** | 6.87*** | 5.91*** |
| df | 3, 79 | 4, 78 | 6, 76 | 8, 74 |
| Δ R ² | - | .15 | .17 | .04 |
| F for Δ R ² | - | 14.29*** | 10.03*** | 2.30* |

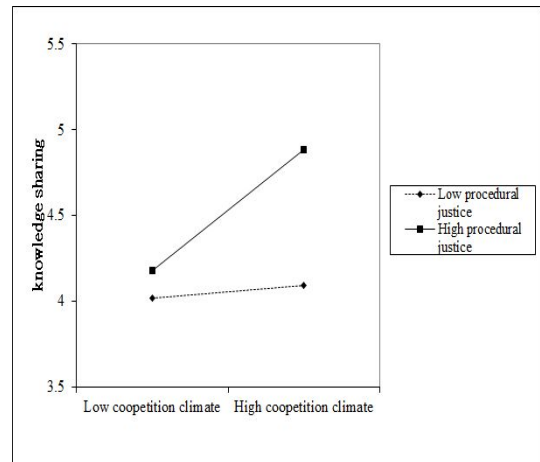
+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

두 개의 가설이 상호작용 효과를 분석하는 것이기 때문에 변수들간의 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 원 자료를 평균변환하여 분석에 활용하였다[47].

Table 2의 모델 2에서 확인할 수 있듯이 개인들의 경쟁적 협력 팀 분위기 인식은 지식공유에 긍정적인 영향을 주고 있다 ($\beta = .39, t = 3.78, p < .001$). 이러한 사실을 통해 가설 1은 지지되었다고 할 수 있다. 다음으로 절차적 공정성과 개인 주도성의 조절효과는 모델 4를 통해 확인할 수 있다. 모델 4와 같이 경쟁적 협력 팀 분위기와 절차적 공정성의 상호작용항은 유의하게 지식공유에 긍정적인 영향을 주었지만 ($\beta = .20, t = 2.00, p < .05$), 개인주도성의 상호작용항은 유의하지 않았다. 따라서 가설 2는 지지되었지만 가설 3은 지지되지 않았다.

다음으로 상호작용 효과를 그림으로 나타내면 Fig. 2와 같다. Fig. 2에서 볼 수 있듯이 절차적 공정성이 높은 집단의 경우 낮은 집단에비해서 경쟁적 협력 팀분위기 인식이 지식공유에 미치는 긍정적 효과가 더욱 강하며, 두 집단간의 기울기의 차이를 확인할 수 있다. 또한 단순

기울기검증(simple slope test)을 실시한 결과 높은 집단의 경우 기울기가 유의한 반면 ($\beta = .35, t = 2.50, p < .05$), 낮은 집단의 경우 유의하지 않았다 ($\beta = .04, t = 0.30, n.s.$). 이를 통해 절차적 공정성에 대한 인식이 낮은 집단의 경우 경쟁적 협력 팀분위기 인식은 지식공유에 영향을 미치지 못하는 반면, 절차적 공정성에 대한 인식이 높은 집단에서는 경쟁적 협력 팀분위기 인식이 지식공유에 매우 긍정적인 영향을 가짐을 확인할 수 있다.



[Fig. 2] Interaction Plots for Procedural Justice

본 연구에서는 직접효과를 보다 상세하게 파악하기 위하여 추가적으로 경쟁적 분위기와 협력적 분위기의 수준에 따라 집단을 구분한 후 네 개 집단 (경쟁과 협력이 모두 높은 집단, 경쟁만 높은 집단, 협력만 높은 집단, 경쟁과 협력이 모두 낮은 집단)간의 지식공유 수준을 분석하였다. ANOVA 분석을 실시한 결과 지식공유의 수준이 경쟁과 협력이 모두 높은 집단 (5.43), 협력만 높은 집단 (5.33), 경쟁만 높은 집단(4.85), 경쟁과 협력이 모두 낮은 집단(4.66)의 순으로 나타나는 것을 확인하였다 (F값: 4.507, $p < .01$).

5. 결론 및 시사점

본 연구에서는 개인들이 인식하는 경쟁적 협력의 팀 분위기가 개인들의 지식공유 활동에 미치는 효과 및 절차적 공정성과 개인 주도성의 조절효과에 대해 실증분석하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인

들이 인식하는 경쟁적 협력의 팀 분위기는 개인들의 지식 공유에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 팀에서는 경쟁 또는 협력의 한가지만을 강조하는 것보다는 경쟁과 협력을 동시에 강조할수록 팀원들간의 지식이나 정보의 공유를 높일 수 있을 것으로 판단된다. 둘째, 경쟁적 협력과 지식공유간의 상황적 요인으로 절차적 공정성과 개인 주도성의 조절효과를 분석한 결과 절차적 공정성은 경쟁적 협력이 지식공유에 미치는 긍정적 효과를 더욱 강화하는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 개인 주도성의 경우에는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 즉, 경쟁적 협력 팀 분위기와 개인 주도성간에는 상호작용 효과가 없으며, 지식공유에 대한 직접 효과만이 존재하였다. 본 연구에서는 팀 분위기가 개인의 행동에 영향을 줄 수 있다는 주장[48,49]에 착안하여 추가적으로 개인 주도성이 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유간의 관계를 매개하는 매개변수일 가능성에 대해서 분석하였다. 분석결과 개인주도성은 경쟁적 협력 팀 분위기와 지식공유간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 향후에는 이러한 부분에 대하여 보다 추가적인 연구가 필요하다.

이와 같은 연구결과들을 토대로 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 정리할 수 있다. 첫째, 경쟁적 협력의 효과성이 개인수준에서도 적용될 수 있음을 확인하였다. 이를 통해 경쟁적 협력의 분석수준을 확장하였다는 측면에서 연구의 의의를 가진다. 또한 경쟁적 협력의 효과성을 강화시킬 수 있는 상황적 요인을 규명함으로써 향후 관련 분야 연구에 도움을 줄 것으로 판단된다.

둘째, 지식공유에 있어 상황적 요인의 중요성을 실증하였다. 기존 지식공유 관련한 연구들에서는 지식을 공유하려는 개인의지(willingness)에 초점을 두고 있어 지식 공유의 선행요인에 대한 연구들이 많이 진행되었었다[22]. 그런데 본 연구에서는 지식 공유를 유발하는 경쟁적 협력이라는 팀 분위기, 그리고 절차적 공정성 등에 대한 지식공유 영향요인을 파악함으로써 지식공유에 있어 상황요인(contextual forces)의 중요성을 확인할 수 있었다[2,3].

실무적인 측면에서 본다면 첫째, 개인이 자신의 지식 공유 행위를 증가시키기 위해서는 경쟁적 협력분위기를 인지하는 것이 중요하다. 이를 위해 인적자원관리 제도, 리더십, 그리고 커뮤니케이션 등에 대한 조직적 차원의 고려가 필요할 것이다[50]. 분위기는 조직의 시스템이나 제도에 의해 영향을 받기 때문에 경쟁적 협력분위기를 높이는 구체적인 방안으로 인센티브 시스템을 고려할 수

있다. 예를 들어 개인성과에 따른 인센티브와 집단성과에 따른 인센티브를 모두 적용한다면 이것은 경쟁과 협력을 모두 촉진시키는 방식이기 때문에 경쟁적 협력 분위기를 높일 수 있을 것이다.

둘째, 경쟁적 협력 분위기의 강조와 함께 조직 내 제도의 실행이나 의사결정에 있어서 절차적공정성을 확보하고 종업원들이 그것을 납득시키는 것이 지식공유에 중요한 과정임을 파악할 수 있다. 특히 그러한 것을 실행해 나가는 과정에서 리더의 역할이 매우 중요하기 때문에 리더들을 대상으로 하는 적절한 교육 및 모니터링이 요구된다.

본 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 모든 문항을 동일한 사람이 응답한 한계를 가진다. 이것은 동일방법편의(common method bias)의 문제점을 가질 수 있다. 따라서 향후 연구에는 보다 다양한 응답자들의 자료를 확보하여 분석을 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구결과를 일반화하기 위해서는 표본의 규모(sample size)나 표본의 다양성 측면에서 보완이 필요하다. 향후 연구에서는 분석에 활용되는 표본의 숫자를 더욱 늘릴 필요가 있으며, 분석 대상도 보다 다양한 연구소를 포함하여 연구결과를 일반화를 위해 노력해야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 지식공유를 종속 변수로 사용하였지만 향후 연구에서는 객관적인 팀 성과 변수를 경쟁적 협력의 결과변수로 파악하여 이들 간의 관계를 분석할 필요가 있다. 프로젝트 팀 내에서 지식공유가 활발할수록 높은 팀 성과를 달성할 가능성은 높다[51]. 그럼에도 불구하고 지식공유는 과정변수의 성격이 강하기 때문에 향후 연구에서는 객관적인 팀 성과 자료를 확보하여 경쟁적 협력 팀 분위기의 효과를 확인할 필요가 있다. 넷째, 경쟁적 협력 팀 분위기가 지식공유 활동을 유발하는 과정에서의 블랙박스를 찾는 노력이 필요할 것이다. 팀 분위기는 개인의 태도 및 인식을 변화시키며, 이를 통하여 행동변화를 유발한다[48]. 따라서 이들 간의 관계를 매개하는 다양한 변수에 대한 분석의 필요성이 제기된다.

References

- [1] J. Nahapiet and S. Ghoshal, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of management review*, 23(2), pp. 242-266, 1998.

- DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259373>
- [2] G. W. Bock, R. W. Zmud, Y. G. Kim and J. N. Lee, "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS quarterly*, pp. 87-111, 2005
- [3] Y. Yoo and B. Torrey, "National culture and knowledge management in a global learning organization", Oxford University Press, Oxford, England, 2002
- [4] A. Brandenburger and B. Nalebuff, "Co-opetition", Currency Double day, New York, 1996.
- [5] A. A. Lado, N. G. Boyd and S. C. Hanlon, "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, 22, pp. 110-141, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259226>
- [6] W. Tsai, "Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing", *Organization Science*, 13(2), pp. 179-190, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- [7] G. Hamel, Y. L. Doz and C. K. Prahalad, "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 133-139, 1989.
- [8] M. H. Morris, A. Kocak and A. Ozer, "Coopetition as a small business strategy: Implications for performance", *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), pp. 35-55, 2007.
- [9] X. Luo, R. J. Slotegraaf and X. Pan, "Cross-Functional copetition: The simultaneous role of cooperation and competition within firms", *Journal of Marketing*, 70, pp. 67-80, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.2.67>
- [10] C. Quintana-Garcia and C. A. Benavides-Velasco, "Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms", *Technovation*, 24, pp. 927-938, 2004.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)
- [11] M. S. Chien, J. S. Lawler and J. Uen, "Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: Evidence from the Taiwanese high-tech sector", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), pp. 2234-2248, 2010.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509626>
- [12] M. Frese, D. Fay, T. Hilburger, K. Leng and A. Tag, "The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, pp. 139 - 161, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- [13] B. Beersma, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, H. Moon, D. E. Conlon and D. R. Ilgen, "Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach", *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 572-590, 2003.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/30040650>
- [14] J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, "Organizational behavior and management (5th Eds.)", McGraw-Hill, Boston, 1999.
- [15] B. Latane, K. Williams and S. G. Harkins, "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 822-832, 1979.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>
- [16] D. R. Gnyawali and B. J. R. Park, "Coopetition and technological innovation in small and medium sized enterprises: A multilevel conceptual model", *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp. 308-330, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- [17] R. Khanna, R. Gulati and N. Nohria, "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 193-210, 1998.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C)
- [18] R. M. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122, 1996.
- [19] U. Zander and B. Kogut, "Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, 6, pp. 76-92, 1995.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>
- [20] D. C. Pelz and F. M. Andrews, "Scientists in organizations", John Wiley and Sons, NewYork, 1966.
- [21] D. C. Pelz, "Creative tensions in the research and development climate technical achievement of scientists and engineers was high under conditions that seemed antithetical", *Science*, 157(3785), pp. 160-165, 1967.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1126/science.157.3785.160>
- [22] M. Gibbert and H. Krause, "Practice exchange in a best practice marketplace. Knowledge management case book: Siemens best practices", pp. 89-105, 2002.

- [23] M. A. Griffin and J. E. Mathieu, "Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), pp. 731-744, 1997.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<731::AID-JOB814>3.3.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<731::AID-JOB814>3.3.CO;2-7)
- [24] E. F. Cabrera and A. Cabrera, "Knowledge sharing dilemmas", *Organization Studies*, 23(5), pp. 687-710, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840602235001>
- [25] H. Park, S. Lee, S. Y. Son, S. Kim and S. Yun, "The effects of organizational justice on the knowledge sharing of subordinates. Korean Management Review, 40(4), pp. 485-521, 2011.
- [26] S. Kang and H. Kym, "Knowledge transfer for me and us theory: A grounded theory describing the psychological state of organizational members transferring knowledge", *Korean Management Review*, 34(3), pp. 739-781, 2005.
- [27] J. Greenberg, "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16, pp. 399-432, 1990.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>
- [28] R. Cropanzano, C. A. Prehar and P. Y. Chen, "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice", *Group Organizational Management*, 27, pp. 324-351, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- [29] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor, "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, 43, pp. 738-749, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1556364>
- [30] J. Seong, W. Park and S. Yun, "The effect of person-environment(organization, supervisor, coworker) fit on organizational citizenship behavior and performance, and the mediating effect of justice", *Korean Journal of Management*, 16(2), pp. 1-62, 2008.
- [31] P. Bonacich and S. Schneider, "Communication Networks and Collective Action", In W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, and H. A. M. Wilke (Eds.), *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings*, Pergamon, New York, pp. 225-245, 1992.
- [32] S. Ohly, S. Sonnentag and F. Pluntke, "Routinization, work characteristics, and their relationships with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 257 - 279, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.376>
- [33] J. S. Dikkers, P. G. Jansen, A. H. de Lange, C. J. Vinkenburg and D. Kooij, "Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study", *Career Development International*, 15(1), pp. 59-77, 2010.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13620431011020899>
- [34] S. Sonnentag, "Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 518-528, 2003.
- [35] R. M. Grant, "Shifts in the world economy: The drivers of knowledge management. In *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*", Butterworth-Heinemann, Woburn, MA, 2000.
- [36] N. Li, J. Liang and J. M. Crant, "The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective", *Journal of Applied Psychology*, 95(2), pp. 395-404, 2010.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0018079>
- [37] M. C. Bolino, W. H. Turnley and J. M. Bloodgood, "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, 27, pp. 505-522, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/4134400>
- [38] C. B. Gibson and J. Birkinshaw, "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226, 2004.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/20159573>
- [39] Z. L. He and P. K. Wong, "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, 15, pp. 481-494, 2004.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- [40] T. A. DeCotiis and D. J. Koys, "The identification and measurement of the dimension of organizational climate", *Academy of Management Proceeding*, August, pp. 9-13, 1980.
- [41] T. D. Fletcher, D. A. Major and D. D. Davis, "The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance", *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 899-922, 2008.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.503>
- [42] J. A. Chatman and F. J. Flynn, "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and

- consequences of cooperative norms in work teams”, Academy of Management Journal, 44, pp. 956-974, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069440>
- [43] C. J. Collins and K. G. Smith, “Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms”, Academy of Management Journal, 49, pp. 544-560, 2006.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- [44] B. P. Niehoff and R. H. Moorman, “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, Academy of Management Journal, 36, pp. 527-556, 1993.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256591>
- [45] A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter and A. M. Tripoli, “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?”, Academy of Management Journal, 40, pp. 1089-1121, 1997.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256928>
- [46] R. L. Ruggles, “The state of the notion: Knowledge management in practice”, California Management Review, 40(3), pp. 81-89, 1998.
- [47] J. Cohen, P. Cohen, S. G. West and L. S. Aiken, “Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences”, Erlbaum, Mahwah, NJ, 2003.
- [48] A. P. Jones and L. R. James, “Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions”, Organizational behavior and human performance, 23(2), pp. 201-250, 1979.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- [49] B. Schneider, The psychology of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), “Handbook of organizational culture and climate”. Thousand Oaks, Sage, CA, 2000.
- [50] A. Neal, M. A. Griffin and P. M. Hart, “The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior”, Safety Science, 34(1), pp. 99-109, 2000.
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- [51] Y. C. Yuan, J. Fulk and P. R. Monge, “Access to information in connective and communal transactive memory systems”, Communication Research, 34(2), pp. 131-155, 2007.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0093650206298067>

박 오 원(Owwon Park)

[정회원]



- 1995년 2월 : KAIST 경영정책 학과 (경영정책 석사)
- 2008년 2월 : 고려대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2008년 9월 ~ 현재 : 가톨릭대학교 경영학부 교수

<관심분야>

전략적 인적자원관리, 인적자원관리와 혁신성과, 핵심인재관리 등

한 수 진(Sujin Han)

[정회원]



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

<관심분야>

감정노동, 네트워크, 지식공유, 조직변화 실행 등