



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

포용적리더십과 조직정치지각의
지식숨김행동에 대한 영향:
팀몰입과 친사회적동기의 매개효과를 중심으로

제주대학교 대학원

경영학과

김 봉 현

2022년 8월

포용적리더십과 조직정치지각의 지식숨김행동에 대한 영향: 팀몰입과 친사회적동기의 매개효과를 중심으로

지도교수 방 호 진
김 봉 현

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함
2022년 6월

김봉현의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 강 영 슌 (인)
위 원 김 정 훈 (인)
위 원 박 설 우 (인)
위 원 하 순 복 (인)
위 원 방 호 진 (인)

제주대학교 대학원

2022년 6월

The Effects of Inclusive Leadership and
Perceived Organizational Politics on
Knowledge Hiding Behavior

: Focusing on the mediating effect of team
commitment and pro-social motivation


Bonghyun Kim

(Supervised by professor Hojin Bang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

June. 2022.

This thesis has been examined and approved.


.....
Thesis director, Youngsoon Kang, Prof. of Business Administration

Junghoon Kim 

Seolwoo Park 

Sun-Bok Ha 

Hojin Bang 

June. 2022.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

【 국문초록 】

포용적리더십과 조직정치지각의 지식숨김행동에 대한 영향: 팀몰입과 친사회적동기의 매개효과를 중심으로

제주대학교 일반대학원
경영학과 박사과정
김봉현

기업의 생존을 위한 지속적 경쟁우위 요소가 새로운 기술 환경에의 적응과 선도에 초점이 맞춰지면서, 빠르게 변화하는 기술 환경에의 기민한 대응과 조직의 기술적 우월성을 확보하기 위한 지식경영(knowledge management)의 중요성이 지속적으로 강조되고 있다. 1990년대부터 많은 연구자들에 의해 연구되고 알려져 온 지식경영이 새로운 경영관리의 개념은 아니지만, 지식의 확산과 창출이라는 지식경영의 본질은 환경변화의 대응을 위한 핵심요소로서 현대 기업들에게 여전히 유효하다.

이에 지식공유는 조직유효성과 관련된 핵심적인 변수로 주목되어왔고, 이런 환경에서 조직의 환경 대응력을 확보하기 위한 요소로서 구성원의 지식공유행동(knowledge sharing behavior)에 대한 수많은 연구들이 제시되었다. 그러나 실제 기업 현장에서는 지식공유에 의한 긍정적 효과와 더불어, 업무에 필요한 지식들이 제때에 공유되지 않는 상황을 넘어서 의도적으로 지식을 은폐하거나 지식공유의 요구에 대해 제대로 된 지식을 전달하지 않는 부정적 상황이 동시에 발생하고 있다.

그동안 대부분의 연구들이 지식공유의 활성화를 위한 선행변수의 탐색에 초점이 맞춰져 왔지만, 지식공유가 제대로 이루어지지 않거나 또는 의도적으로 지식이 은폐되는 상황에 관련된 지식숨김행동(knowledge hiding behavior)이 새로운

개념의 변수로 제시되고 있다.

본 연구에서는 ‘어떻게 구성원 간 지식공유를 최대화 할 것인가?’가 아닌 ‘어떻게 구성원 간 지식 숨김 행동을 최소화 할 것인가?’에 초점을 맞추고 있다.

지식공유행동과 지식 숨김 행동의 효과를 구분하여 좀 더 깊게 살펴보기 위해서는 이러한 선행요인들의 효과를 구체적으로 분리하여 살펴볼 필요가 있다. 아직까지 이러한 관점에서 기존의 지식전이에 대한 선행요인들을 동기요인과 위생요인의 측면으로 분리하여 검토한 연구는 제기되지 않고 있는데, 본 연구에서는 연구문제의 도출과 가설의 설정을 위하여 기존 연구에 대한 검토를 통해 가설적인 구분을 시도하고, 이를 토대로 가설과 연구모형을 설정하였다.

선행연구의 검토를 통하여 본 연구에서는 지식 숨김 행동에 미치는 선행변수로서 조직차원의 변수 중 조직정치지각을 제시하였고, 부서차원의 변수로서 리더의 포용적리더십을 설정하였다. 이러한 선행변수들이 지식 숨김 행동에 미치는 영향을 체계적으로 매개할 것으로 예측되는 매개변수로는 구성원의 팀 몰입과 친사회적동기를 설정하였다. 구체적인 가설 관계로서는 포용적리더십이 구성원의 지식 숨김 행동에 주는 부(-)의 영향, 구성원이 인식하는 조직정치지각이 구성원의 지식 숨김 행동에 주는 정(+)의 영향, 조직정치지각과 포용적리더십의 지식 숨김 행동에 대한 구성원 팀몰입의 매개 영향, 조직정치지각과 포용적리더십의 지식 숨김행동에 대한 구성원 친사회적동기의 매개 영향, 구성원의 친사회적동기 및 팀 몰입과 지식 숨김행동의 관계에 대한 구성원이 인지하는 심리적 경쟁 분위기의 조절효과를 검증하는 것으로 가설을 설정하였다.

본 연구의 실증분석을 위하여 국내 서울, 부산, 경남, 제주지역 등에 소재한 제조업, 금융업, 서비스업, 유통업 등 다양한 업종의 기업체 종사자중 상사와의 재직기간이 최소 3개월 이상인 팀 및 구성원 600명을 대상으로 설문지를 배포하여 445부의 설문을 회수하였으며, 연구모형 검증을 위해 SPSS 24.0과 AMOS 24.0 통계 소프트웨어를 활용하였다.

자료를 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 탐색적 요인분석 결과는 최초 연구모형에서 지식 숨김 행동이 총 3개의 하위요인(모르는 척 하기, 회피적 숨김, 합리적 숨김)으로 구성되었으나, 본 연구에서는 모르는 척하기와 회피적 숨김이 단일 요인으로 구분되는 2요인(의도적 숨김 행동, 합리적 숨김 행동)으로 분석되었

다. 이는 선행 연구결과에서 제시되었던 부분과 측정도구의 내용상 서구와 국내의 문화적 맥락 차이를 고려할 때 사전에 예상이 될 수 있었던 부분이다. 둘째, 구조모형 분석 결과 직접효과로는 <조직정치지각→팀몰입>, <친사회적동기→합리적 지식 숨김>의 2개 경로계수가 유의하지 않게 나타났고, 간접효과로는 <조직정치지각→합리적 지식 숨김>의 관계가 유의하지 않게 나타났다. 셋째, 조절효과에 대한 검증 결과는 가설을 모두 지지하여 심리적 경쟁분위기가 높은 경우 팀 몰입과 친사회적 동기가 구성원의 지식 숨김 행동을 낮추는 효과가 약해지는 결과가 나타났다.

본 연구결과의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조직 내 지식의 전이와 확산을 저해하는 지식 숨김 행동에 대한 이해의 폭을 넓히고, 이에 영향을 주는 영향요인을 탐색하였다. 둘째, 실증적 분석을 통하여 지식 숨김 행동에 영향을 미칠 수 있는 선행변수를 확인하였다. 셋째, 지식 숨김 행동의 하위요인이 본 연구에서는 의도적인 숨김 행동과 합리화된 숨김 행동의 2요인 구조로 도출되었는데, 이는 캐나다 등에서 수행된 기존의 연구결과와는 다소 다른 결과이다. 넷째, 기존의 지식전이 관련 연구에서 많이 다루어지지 못했던 심리적 경쟁분위기의 조절효과를 확인할 수 있었다.

본 연구의 수행과정과 결과를 토대로 제시할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식 숨김 행동을 위생요인의 관점에서 이해하는 경우, 조직 내 지식 숨김 행동을 최소화하지 않고서는 보다 적극적인 지식공유와 확산이 이루어질 수 없다는 해석이 가능하다. 둘째, 지식공유와 지식 숨김은 사회적 교환관계로 해석할 수 있으며, 원활한 지식공유가 이루어지기 위해서는 사회적 교환관계에서의 비용과 효익에 대한 인식이 균형을 나타내야 한다. 셋째, 조직정치지각이 지식 숨김 행동에 미치는 효과에 대한 검토는, 조직 전체의 경영관리 프로세스에 대한 구성원의 절차적 타당성 인식이 가지는 중요성으로 연계된다.

본 연구의 몇 가지 연구 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 나타내고 있다. 첫째, 본 연구의 연구모형에 포함된 변수들을 측정하기 위한 측정도구가 모두 구성원 개인의 자가 응답 설문문에 의존하고 있기에 심각한 공통방법편의의 문제를 나타낼 수 있다. 둘째, 구성원의 지식 숨김 행동은 자기보고식 설문이 아닌 동료 또는 상사의 평가를 통해 보다 신뢰성

높은 측정이 가능하지만 본 연구에서는 이러한 지식 숨김 행동에 대해서도 자기 보고식 설문을 통해 측정하고 있다. 셋째, 심리적경쟁분위기는 본 연구에서 맥락 변수로 가설화 되었으나, 실제 실증분석결과 지식 숨김 행동에 대한 직접효과가 존재할 수 있는 것으로 확인되었다. 넷째, 지식 숨김 행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요소들에 대해 충분히 검토하지 못하였다. 다섯째, 조직정치지각의 효과에 대한 가설이 일부 기각되었는데, 기존 선행연구에서는 유의한 결과를 나타내었지만 본 연구에서는 유의하지 않게 나타난 결과에 대해서 충분한 설명이 이루어지지 못했다.

따라서 향후 연구 제언을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 지식공유행동과 지식 숨김 행동에 대한 영향요인의 구조를 종합적으로 검토하고 실증분석과 이론적 고찰을 통해 발전시켜 나아가야 한다. 둘째, 지식전이 과정은 본질적으로 사회적 교환관계이다. 이러한 교환관계는 관계의 시작과 반복, 그리고 발전의 과정을 거쳐 변화되어갈 수 있다. 본 연구에서는 지식 숨김 행동을 이러한 순환적이고 연속적인 과정으로 살펴보지 못하고 있기에 향후 연구에서는 종단적 연구 설계 등을 통하여 이러한 역동적 교환관계의 특징을 검토할 필요가 있다. 셋째, 지식 숨김 행동의 구성개념에 대한 지속적 연구 및 보완이 지속 되어야 할 것이다.

주제어: 지식공유, 지식숨김, 지식경영, 위생요인, 동기요인, 포용적 리더십, 조직정치지각, 팀 몰입, 친사회적동기, 심리적 경쟁 분위기

【목 차】

I. 서 론	1
제 1절 연구배경 및 연구목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	3
제 2절 연구방법 및 논문의 구성	5
1. 연구방법	5
2. 논문의 구성	5
II. 이론적 배경	7
제 1절 지식과 지식경영	7
1. 지식	7
2. 지식경영	12
3. 지식경영의 성공요인	16
제 2절 지식교환행동	19
1. 지식교환행동의 개념	19
2. 지식공유행동	19
3. 지식공유의 선행요인	23
4. 지식조작행동	26
제 3절 지식숨김행동	27
1. 지식숨김행동의 개념	27
2. 지식숨김행동의 선행요인	31
제 4절 포용적리더십	35
제 5절 조직정치지각	41

제 6절 친사회적동기	47
제 7절 팀몰입	51
제 8절 심리적경쟁분위기	54
Ⅲ. 연구 설계	57
제 1절 연구모형 및 연구가설	57
1. 기존 연구의 종합 검토	57
1. 1. 지식전이의 선행요인에 대한 종합 검토	57
1. 2. 연구문제 제기	60
2. 연구모형 및 연구가설 설정	61
2. 1. 포용적리더십과 지식숨김행동	61
2. 2. 조직정치지각과 지식숨김행동	62
2. 3. 팀몰입의 매개효과	63
2. 4. 친사회적 동기의 매개효과	65
2. 5. 심리적경쟁분위기의 조절효과	66
3. 연구모형	68
제 2절 변수의 정의 및 조사 설계	69
1. 변수의 정의	69
1. 1. 지식숨김행동	69
1. 2. 포용적리더십	71
1. 3. 조직정치지각	72
1. 4. 팀몰입	73
1. 5. 친사회적 동기	73
1. 6. 심리적경쟁분위기	74
1. 7. 통제변수	75
2. 조사 설계	75
2. 1. 분석방법	77

IV. 실증분석	78
제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증	78
1. 표본의 특성	78
2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증	79
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석	84
제 2절 가설검증	86
1. 확인적 요인분석	86
2. 구조모형 분석	92
3. 조절효과 분석	95
4. 가설 검증결과 종합	101
V. 결 론	103
제 1절 연구결과의 요약 및 시사점	103
1. 연구결과의 요약	103
2. 연구결과의 시사점	105
제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	108
1. 연구의 한계	108
2. 향후 연구방향	109
【참고문헌】	111
1. 국내 참고문헌	111
2. 국외 참고문헌	114
【ABSTRACT】	130
【설문지】	135

【표 목 차】

<표 II-1> 지식의 유형	8
<표 II-2> 지식에 대한 다양한 정의	10
<표 II-3> 지식경영 프로세스 종합	13
<표 II-4> 지식경영에 대한 다양한 정의	15
<표 II-5> 지식공유의 개념	22
<표 II-6> 지식숨김행동의 선행요인에 대한 연구	33
<표 II-7> 포용적리더십의 결과 요인	37
<표 II-8> 조직정치의 정의	42
<표 III-1> 지식숨김행동의 측정문항	70
<표 III-2> 포용적리더십의 측정문항	71
<표 III-3> 조직정치지각의 측정문항	72
<표 III-4> 팀몰입의 측정문항	73
<표 III-5> 친사회적동기의 측정문항	74
<표 III-6> 심리적경쟁분위기의 측정문항	75
<표 IV-1> 표본의 특성	78
<표 IV-2> 탐색적 요인분석결과	81
<표 IV-3> 기술적 통계 및 상관관계	84
<표 IV-4> 모형적합도 지수	88
<표 IV-5> 확인적 요인분석 결과	89
<표 IV-6> 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)	91
<표 IV-7> 구조모형 검증 결과	93
<표 IV-8> 조절효과 검증(팀몰입 - 의도적 지식숨김)	95
<표 IV-9> 조절효과 검증(팀몰입 - 합리적 지식숨김)	96
<표 IV-10> 조절효과 검증(친사회적동기 - 의도적 지식숨김)	97
<표 IV-11> 조절효과 검증(친사회적동기 - 합리적 지식숨김)	97
<표 IV-12> 가설 검증결과	102

【그림 목차】

<그림 I-1> 논문의 구성	6
<그림 II-1> 지식공유의 선행요인 종합	25
<그림 II-2> 지식숨김행동과 유사 개념	29
<그림 II-3> 지식공유와 지식숨김행동의 차이	32
<그림 III-1> 지식전이 선행요인의 재분류	58
<그림 III-2> 핵심 연구문제 요약	61
<그림 III-3> 연구모형	68
<그림 III-4> 분석방법 및 절차	77
<그림 IV-1> 측정모형	87
<그림 IV-2> 구조모형	92
<그림 IV-3> 구조모형 검증결과	94
<그림 IV-4> 조절효과 분석(1)	98
<그림 IV-5> 조절효과 분석(2)	99
<그림 IV-6> 조절효과 분석(3)	99
<그림 IV-7> 조절효과 분석(4)	100
<그림 IV-8> 연구모형의 표준화 경로계수	101

I. 서론

제 1절 연구배경 및 연구목적

1. 연구배경

4차 산업혁명 시대의 도래와 동시에 코로나19가 우리 시대를 강타하고 있다. 인공지능과 빅데이터 등 게임의 판도를 뒤집는 새로운 기술의 발전과 사상 초유의 비대면 상황을 맞으면서 인류의 삶은 극적인 전환기를 맞이하고 있다. 환경의 급격한 변화는 산업과 기업환경에도 심대한 영향을 미치고 있으며, 기업들은 바야흐로 조직생태학에서 논의하고 있는 자연선택과 생존의 기로에 놓여 있다 (Hannan & Freeman, 1984).

블록체인과 메타버스 등 소프트웨어 분야의 비약적인 발전과 더불어 양자 컴퓨팅과 인공지능 등 하드웨어 측면의 기술적 발전은 기업의 지속적 경쟁우위 (competitive advantage)와 전략 자산(strategic resource)의 구조를 근본적으로 재정립하고 있다. 2021년 국내 신문기사에 따르면 우리나라의 주요 건설사들은 코로나19 사태의 장기화와 더불어 발전된 기술의 활용을 위해 메타버스 기술을 도입하고 있다고 전했다(조선비즈, 2021.09.04.). 단순한 온라인 분양 홍보관을 넘어서 가상혁신 사무실과 회의실, 교육장 등 사업 수행의 방식 자체를 변화시키려는 노력이 진행 중이며, 이러한 노력은 건설업, 대학교, 지자체 등 영역의 경계를 넘어 활발히 나타나고 있다.

기업의 생존을 위한 지속적 경쟁우위 요소가 새로운 기술 환경에 대한 적응과 선도에 초점이 맞춰지면서, 빠르게 변화하는 기술 환경에 대한 기민한 대응과 조직의 기술적 수월성을 확보하기 위한 지식경영의 중요성이 지속적으로 강조되고 있다. 1990년대부터 많은 연구자들에 의해 연구되고 알려져 온 지식경영이 새로운 경영관리의 개념은 아니지만, 지식의 확산과 창출이라는 지식경영의 본질은 환경변화의 대응을 위한 핵심요소로서 현대 기업들에게 여전히 유효하다.

지식경영의 핵심은 조직 내에서 새로운 지식의 창출과 확산이 원활하게 이루어지게 하는 데에 있다(Nonaka, 1995). 지식경영이란 조직의 경쟁력을 유지하고 조직목적을 달성하기 위하여 지식을 창조하고 조직 내 확산 및 전이를 유도하는 조직의 시스템이라고 정의된다(Chong & Besharati, 2014). 지식은 조직 내 다른 자원들보다 높은 가치를 가지고 있다. 또한 지식의 효과는 즉시 나타나지 않고 다소의 시간과 복잡한 프로세스를 통해 나타나기에 이러한 지식의 관리 및 공유에 특별한 관심과 노력이 요구된다. 지식경영에서 가장 핵심이 되는 개념인 “지식관리”는 지식을 개인 및 조직 차원에서 효과적으로 획득하고 이를 다른 구성원들과 효율적으로 공유하며, 조직 내에서 체계적으로 저장하여 지식기반 경영활동을 가능케 하는 종합적인 경영 과정으로 이해된다. 가속되고 있는 경영환경의 변화 속에서 지식경영은 조직의 핵심적인 생존요인으로 이해될 수 있다(김준, 2008).

이러한 지식경영을 구성하는 다양한 개념 중 인사조직 분야에서 집중적으로 검토되어온 개념은 지식공유이다. 지식공유란 조직 및 개인이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하고자 하는 활동을 의미한다(Gupta & Govindarajan, 2000). 지식공유는 지식의 공유자와 수혜자간 이루어지는 지식의 흐름이고, 조직 구성원들이 자신의 지식에 대해 공개하고 조직 내 확산, 저장, 공유하여 타 조직 구성원들 자신의 업무에 활용하여 조직 유효성을 높이는 활동이다. 그리고 이러한 지식공유의 효과에 대해서는 많은 연구들이 진행되어오고 있다.

그러나, 조직 구성원들은 대부분 자신의 지식과 유용한 정보를 가치 있는 자산으로 인식하고 이를 타인과 공유하고 싶어 하지 않는 태도를 나타낼 수 있기에, 지식공유는 조직 내 당연히 일어나는 현상은 아닐 수 있다(Liu et al., 2012). 현실적으로 조직 내에서 지식공유가 이루어지지 못하게 만드는 다양한 장애요인도 수없이 존재한다. 특히, 지식근로자로 칭해지는 분야의 구성원들은 자신의 지식을 개인적 성장을 위한 핵심요소로 인식하면서 타인과 공유하고자 하는 경향이 낮아질 가능성도 존재한다.(Bock and Kim, 2005).

조직 구성원들은 조직이 소유한 자산이 아니며, 조직 내의 지적자산들도 마찬가지로 조직이 소유하고 있지 않다. 이에 따라 조직은 조직 구성원들에게 개인의

지적 자산(정보)을 타인과 공유하라고 강요할 수 없다(Kelloway & Barling, 2000). 이에 따라 수많은 지식공유의 활성화 노력들은 실패로 돌아가고 있으며 (Hislop, 2002), 조직 구성원들에게 지식공유에 대한 명시적인 보상을 제공하더라도 지식 공유에 대한 저항은 여전히 존재하는 경우가 많다(예, Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001).

2. 연구목적

본 연구는 조직 내 지식관리의 핵심 요소인 지식전이 과정을 다루고 있으며, 구체적으로는 “어떻게 구성원 간 지식공유행동을 최대화할 것인가?”에 대한 논의가 아닌 “어떻게 구성원 간 지식숨김행동을 최소화할 것인가?”에 대한 질문에 초점을 맞추고 있다.

기존의 지식전이에 대한 연구들은 대부분 지식공유에 대한 긍정적 영향요인과 부정적 영향요인들을 살펴보고 있는데, 이러한 연구들은 Connelly et al.(2012)등의 연구에서 제시하고 있는 지식전이의 동기요인 및 위생요인의 관점을 적용하고 있지 않기 때문에 각 선행요인들의 효과가 혼재되어 제시되고 있는 상황이다.

즉, 지식공유행동과 지식숨김행동의 효과를 좀 더 깊게 살펴보기 위해서는 이러한 선행요인들의 효과를 구체적으로 분리하여 살펴볼 필요가 있다. 아직까지 이러한 관점에서 기존의 지식전이에 대한 선행요인들을 동기요인과 위생요인의 측면으로 분리하여 검토한 연구는 제기되지 않고 있는데, 본 연구에서는 연구문제의 도출과 가설의 설정을 위하여 기존 연구에 대한 검토를 통해 가설적인 구분을 시도하고, 이를 토대로 가설과 연구모형을 설정하였다.

구체적인 연구가설과 연구모형의 설정을 위하여 지식숨김행동을 낮추거나 최소화할 수 있는 선행요인에 대하여 조직과 집단수준에서 각각 검토하였다. 조직수준에서는 구성원의 지식공유에 수반되는 위험(risk)와 손해와 관련된 변수를 검토하여, 지식공유에 수반되는 손해 또는 위험을 높일 수 있는 부정적 인식의 해소에 초점을 맞추었다. 집단수준에서는 직접적으로 지식교환이 이루어지는 부서 또는 팀 단위에서의 사회적 교환관계의 장애요인을 제거하거나 최소화할 수 있는 리더십 행동 측면에서 초점을 맞추었다.

이러한 선행변수들은 구성원들의 조직과 집단에 대한 긍정적 인식을 제고하고, 타인의 업무지원에 대한 필요성 및 긍정적 판단을 통해 지식숨김행동을 낮출 것으로 예측하고 있다.

제 2절 연구방법 및 논문의 구성

1. 연구방법

본 연구는 구성원의 지식 숨김행동에 대한 선행요인을 탐색하기 위해 다음과 같은 방법과 과정을 통해 수행하였다. 첫째, 선행연구 고찰을 통하여 본 연구에 포함된 변수들에 대해 개념적으로 정의한다. 본 연구 내에서 활용되는 변수들에 대해 다양하게 정의되고 있으며, 선행연구의 고찰을 통하여 연구모형에 포함되는 변수 전부에 대해 개념을 설명한다. 둘째, 연구 가설을 설정하여 각 독립 변수들 간의 상호작용과 종속변수와의 관계를 설명하고자 한다. 셋째, 이러한 변수들의 가설을 입증하기 위해 설문조사와 실증조사를 실시하고 통계적 분석을 통하여 가설을 검증한다. 넷째, 연구결과를 토대로 연구의 시사점을 정리하고 연구의 한계점과 향후 연구 방향성에 대한 제언을 제시한다.

2. 논문의 구성

본 논문은 총 5장으로 구성 되었으며, 각 장의 구성은 다음과 같다. 제 I 장 서론은 연구 배경과 목적을 제시하고, 연구방법과 논문의 구성을 설명한다. 제 II 장 이론적 배경에서는 리더의 포용적 리더십, 구성원이 인지하는 조직정치지각, 팀몰입 및 친사회적동기, 그리고 구성원의 지식숨김행동 및 조절변수로서 심리적 경쟁 분위기의 개념을 검토하며, 제 III 장은 연구설계로 연구 모형 및 연구 가설을 설정하고 가설 검증을 위해 변수들의 정의 하고 분석방법 및 절차에 대해 설계하고 제 IV 장에서 실증분석을 통해 가설을 검증한다. 마지막으로 결론에서는 연구결과의 요약과 시사점, 그리고 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해서 논의한다.

<그림 I-1> 논문의 구성

I. 서론

1. 연구배경 및 연구목적
2. 연구방법 및 논문의 구성



II. 연구변수의 이론적 고찰

1. 지식숨김행동에 대한 고찰
2. 지식숨김행동의 선행변수에 대한 이론적 고찰
 - 포용적리더십, 조직정치지각
3. 매개변수에 대한 이론적 고찰
 - 팀몰입, 친사회적동기



III. 연구 설계

1. 연구모형 및 연구가설
2. 변수의 정의 및 조사 설계



IV. 실증분석

1. 표본의 특성
2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석
4. 가설검증



V. 결론 및 논의

1. 연구결과의 요약 및 시사점
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

II. 이론적 배경

제 1절 지식과 지식경영

1. 지식

인류 문명의 발달은 인류 지식의 발전과 궤를 같이 한다. 자연과학의 눈부신 발전으로 과학자들은 최근 지구로부터 156억 광년의 거리에 있는 원시 은하를 발견하였다고 한다. 이는 우주가 생성된 빅뱅이후 겨우 10억년 정도가 지난 시점의 까마득히 오래전 생성된 빛으로, 인류의 지적 경계가 상상하기 힘든 수준까지 확대되고 있다는 여러 가지 사례 중 하나이다. 고대 그리스 철학자들은 인간과 자연에 대한 사유를 통해 자연철학의 학문적 토대를 형성하였으며, 이는 이어지는 문명 발전의 중요한 자양분이 되었음을 우리는 이미 주지하고 있다. 이러한 지식의 발전은 사실 인류의 발전의 근간이 되어왔고, 끊임없는 지적 도전과 응전의 과정을 통해 인류는 계속 발전해 오고 있다. 이러한 관점에서 지식의 근원적 개념을 탐구하는 시도는 본 연구의 범위를 아득하게 넘어서는 경지이기에 본 연구의 관점에서 지식에 대해서는 주로 조직과 조직 구성원의 개념적 경계에서 논의하고자 한다.

애덤스미스는 국부론을 통해 조직 내 근로자들이 성장하고 생산성을 높여 나아가는 가장 중요한 요소로 조직 내 경험과 학습을 제시한 바 있다. 빅토리아 왕조시대의 경제학자인 알프레드 마셜은 경제구조에서 가장 중요한 생산자원으로서 지식을 강조한 바 있다. 조직의 성장과 발전의 측면에서 조직 내 지식의 축적과 발전이 가지는 중요성은 이미 오래전부터 지목되어 온 것이다.

다양한 학문분야를 망라할 수 있는 지식(knowledge)에 대한 일반명제와 정의는 없으며, 상황과 연구자에 따라 다양하게 정의되어 왔다. Drucker(1993)는 전통적 의미에서의 생산요소인 토지, 노동, 자본 외에 지식을 제4의 생산요소로 정의하였으며, Davenport & Prusak(1998)은 극심한 경쟁과 급변하는 경영환경 하에서 지속적 경쟁우위를 위한 핵심적 자원이라고 정의하였다. Nonaka &

Takeuchi(1995)는 조직 구성원들의 다양한 경험과 믿음을 통해 획득된 가치 있는 기술(skill)을 지식 이라고 정의하기도 하였다. Ruggles(1998)는 지식을 가치, 정보, 규칙, 경험 등의 복합물이라고 정의하였고, Wiig(1997)의 경우 특정한 문제를 해결하기 위해 축적되고 통합되어 오랜기간 보유된 기대, 믿음, 판단, 방법 및 노하우 등을 지식이라고 정의하였다. Toffler(1991)는 앞으로 다가올 것으로 예상되고 이미 진행되고 있는 거대한 변화의 물결을 권력의 이동이라는 개념으로 제시하였고, 이러한 권력이동의 핵심요소를 지식이라고 제시하였다. 이러한 개념상의 모호성으로 인해 사실 조직 내 지식은 매우 다양한 형태로 존재하게 된다. 다음의 <표 II-1>은 다양한 지식의 형태를 정리한 것이다.

<표 II-1> 지식의 유형

지식의 형태	사례	객관성 여부	주관성 여부
개인이 마음속으로 지니고 있는 신념	의견		○
집단의 구성원이 공동으로 가진 신념	업무 프로세스		○
조직의 구성원이 공동으로 가진 신념	기업 전략		○
기록물 형식으로 나타낸 주장	보고서	○	
컴퓨터로 나타낸 주장	전자우편	○	
시청각으로 나타낸 주장	영상자료	○	
개인의 구술로 표현한 내용	강연	○	

출처 : 서도원, 이덕로 & 김찬중 (2006), 저자 일부 수정

지식과 개념적으로 유사하거나 중첩되는 변수로서 정보(information)가 있는데, 일부 연구자들의 경우 유용한 정보와 지식을 개념적으로 구분하는 것은 실익이 없다는 주장을 하기도 하며(예, Wang & Noe, 2010), 일부 연구자들은 자료(data), 정보(information), 그리고 지식(knowledge)은 명백히 구분되어야 할 서로 다른 개념이라고 주장하기도 한다(Fahey & Prusak, 1998). 이들은 자료와 정보를 지식이라고 정의한다면, 경영 분야의 한 요소가 되어 가고 있는 지식경영이라는 분야가 의미가 없어진다고 언급하기도 하였다. Smith & Saint-Onge(1996)의 연구와 Maglitta(1996)의 관련 연구에서는 이러한 논란에 대하여, 자료는 가공되지 않은 숫자와 사실의 집합이며, 정보(information)는 이러한 자료들을 의미

는 형태로 가공하여 정리한 것이며, 지식(knowledge)은 이러한 정보가 조직 내에서 의미 있는 요소가 될 수 있도록 전환된 것이라고 정의하였다. 지식과 정보에 대한 논의는 아직 명확히 정리되지 못한 상황인데, Hurber(1991)의 경우 정보와 지식을 굳이 구분하여 사용하기 보다는 모호한 상황을 묘사할 수 있는 1차 자료들에 대해서는 정보의 개념을 사용하고, 노하우(know-how)와 같이 추상적이거나 복잡한 개념에 대해서는 지식의 개념을 사용하기도 하였다. 비슷한 관점에서 Kogut & Zander(1992)는 지식의 경우 어떤 특정한 개념이 무엇을 의미하는지를 알고 있거나 이를 정리한 것이며, 노하우는 무엇인가를 효율적으로 수행할 수 있는 기술을 의미한다고 제시하였다. 노하우는 조직 구성원간의 사회적 학습과 조직 구성원 스스로의 학습과정을 통해 터득되고 축적되어진다.

지식과 정보 등 유사 개념간의 명확한 정의가 다소 부족한 상황이지만, 지식의 유형에 대한 학자들 간의 의견도 다소 다양하게 존재한다. 예를 들어 Nonaka(1994)는 조직 내 존재하고 있는 지식을 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 구분하였다. 암묵지는 주관적이며 행동, 경험, 학습을 통해 습득된 지식을 의미한다. 여기에는 인지적 요소와 기술적 요소가 결합되어 있다고 볼 수 있다. 인지적 요소의 가장 대표적인 사례는 특정한 개념에 대한 개인의 인지적 지도와 신념으로서의 모델(mental model)을 예로 들 수 있다. 기술적 요소의 대표적 사례는 특정 업무를 원활히 수행하기 위한 경험 기반의 노하우를 예로 들 수 있다. 형식지는 공식적이고 논리적이며 언어나 도표, 그림 등으로 표현되고 성문화된 형태로 전달될 수 있는 지식을 의미한다. 이러한 지식의 종류에 대해서는 다양한 학자들이 수많은 형태로 개념을 제시하고 있기에 다음의 종합정리를 통해 이를 요약하고자 한다.

<표 II-2> 지식에 대한 다양한 정의

지식의 정의	연구자
개인의 경험이나 상황, 그리고 인간이 가지는 인지적 활동과 정보가 서로 결합해서 생성되어지는 실질적인 의사결정 또는 행동에 즉시 활용될 수 있는 고부가가치 정보	Davenport, de Long & Beers(1998)
앞으로 다가올 것으로 예상되는 새로운 권력이동의 핵심 요소	Toffler(1991)
어떤 문제를 해결하기 위해 필요한 정보를 인식하고 사고하는 인간의 행동에 대한 결과	McDermott(1999)
정당하고 진실한 체험과 믿음을 통해 획득되어진 기술(skill)	Nonaka & Takeuchi(1995)
진실, 믿음, 기대, 판단, 방법, 노하우 등으로 이루어지며, 특정한 상황이나 문제를 해결하기 위해 축적되고 통합되어 오랜 기간 보유되어 있는 요소	Wiig(1997)
경험이나 교육 등을 통해 확보된 개인 수준의 아이디어 또는 노하우	Chadha & Ritika(2012)
문제해결 뿐 아니라 다양한 의사결정에 적용할 수 있도록 취합, 분석 및 체계적으로 정리된 정보	Turban(1992)
증명과정을 통해 타당성이 입증된 정보	Leibeskind(1996)
행동을 가능토록 하는 관행이나 이론, 그리고 기술 등 체계적으로 조직화된 정보	Demarest(1997)
시스템을 구성하고 있는 개인의 이동과 관계없이 조직이 보유하여 사용할 수 있고, 조직의 운영에 활용할 수 있는 의미있는 정보	Heibeler(1996)
성과, 문제해결, 의사결정, 학습, 교육을 가능케 하는 정보와 데이터의 추론결과	Alavi(1997)
지식에는 정보가 포함되지만, 정보는 반드시 지식 요소가 되는 것은 아님 (즉, 정보는 지식의 구성 요소이지만, 모든 정보가 지식은 아님)	Jennex & Olfman(2008)

출처 : 김남열(2017), 저자 일부 수정

지식을 분류하는 여러 가지 방법 중에, 지식의 내용적 특성을 중심으로 절차적 지식(know-how), 서술적 지식(know-about), 원인적 지식(know-why), 관계적 지식(know-with), 조건적 지식(know-when)등으로 분류하는 경우도 있다(전현규, 2013). 이렇게 다양한 지식에 대한 개념 정의가 제시되고 있지만, 실제로 중

요한 것으로 이러한 지식이 조직 내에서 생성되고 체계적으로 관리되어 조직의 유효성 증대에 긍정적으로 기여해야 한다는 것이다. 이러한 지식의 활용 측면에서 가장 최초로 제시된 개념은 바로 지식전환모델(knowledge transition model)이다. SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization) 모델로도 일컬어지는 지식전환모델은 지식의 창조와 확산 과정을 체계적으로 제시하고 있다. 기본적으로 지식은 기존 지식들의 상호작용을 통해 재창조되고 확산되어진다고 보고 있다. 전환모델의 과정은 다음과 같다. 첫째, 사회화 과정으로서 암묵지가 또 다른 확장된 암묵지의 형태로 구성원간의 대화 또는 다양한 의사소통을 통해 공유되는 과정을 의미한다. 이러한 과정을 통해 지식은 다른 조직 구성원에게 전달될 수 있다. 둘째, 외재화 과정으로 각 개인들이 보유하고 있는 암묵지들이 형식지로 전환되는 단계이다. 암묵지를 형식지로 전환하기 위해서는 다소 무질서한 형태로 존재하는 개념적 정보와 노하우들을 체계적인 정보와 기술의 형태로 정리하는 과정이 요구된다. 셋째, 결합 과정으로서 분산되어 있는 형식지들을 수집하고, 체계적으로 정리한 이후 새로운 형태의 종합적인 형식지로 전환하는 것이다. 넷째는 내면화 과정으로서 결국 체계적인 형식지 형태의 지식이 개인의 업무수행과 문제해결을 위하여 개인화된 암묵지 형태로 이해되고 축적되는 단계를 의미한다. 결과적으로 지식은 암묵지와 형식지의 형태를 순환적으로 이행하는 순환곡선을 형성하게 되고, 이러한 과정에서 지식의 생성과 발전을 위한 조직적 노력과 시스템의 중요성이 제기된다. 이러한 지식전환모델의 개념이 이후 지식경영의 개념으로 발전되었다.

지식경영 분야를 대표하는 학자인 Nonaka(1994)는 무형의 지식이 유형의 지식으로 전환되고 이러한 과정에서 지식이 창조되고 확산되는 과정을 밝히며, 이러한 과정이 이루어지는 기업을 지식창조기업이라 칭한 바 있다. 지식경영 분야에서 가장 저명한 학자 중 한 명인 Drucker(1968)는 이미 반세기전 지식근로자(knowledge worker)라는 개념을 제안하기도 하였다. 실증적인 관점에서 지식의 중요성을 제안하는 연구는 수없이 많이 진행되어 왔는데, 예를 들어 조직이론의 한 분야인 자원거점관점(resource-based view)에서는 지식의 지속적 경쟁우위(sustained competitive advantage)의 가장 핵심적인 요소로 타 기업에서 쉽게 모방하고 이전하기 어려운 사회적 맥락 속에 무형화된 상태의 조직 내 지식을

제시하고 있다(Barney, 1991). 결국 이러한 논의는 이후 조직의 핵심역량(core capability)에 대한 일련의 연구 분야를 만들어 내었고, 급변하는 경영환경 속에서 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 결과적으로 물질적 자원보다는 무형의 자원과 역량을 확보해야 한다는 공감대로 이어져 왔다. 기업의 차원에서 핵심 경쟁력을 유지하기 위한 원천으로서의 지식에 대한 공감대와 인식은 결국 조직의 핵심 프로세스로서 지식 경영 시스템으로 구체화되었다.

2. 지식경영

지식경영이란 조직의 경쟁력을 유지하고 조직목적을 달성하기 위하여 지식을 창조하고 조직 내 확산 및 전이를 유도하는 조직의 시스템이라고 정의된다(Chong & Besharati, 2014). 지식경영 시스템은 조직의 장기적 생존을 보장하고 조직성과의 향상을 위한 핵심요소가 되어가고 있다. 이러한 지식 경영 시스템을 통해 강화되는 지식공유는 단위 조직의 성과 개선이 조직 내 확산될 수 있고, 조직 전반의 효과성과 효율성을 손쉽게 개선할 수 있다는 점에서 가장 중요한 메커니즘으로 지목되고 있다(Nonaka, 1994). 지식이 조직 내에서 원활하게 공유될 때 조직 내의 유·무형 조직들이 전이와 진보의 과정을 통해 조직의 핵심역량으로 자리 잡을 수 있다(Gupta & Sharma, 2004).

Nonaka(1995)는 조직 수준에서의 지식 뿐 아니라 개인 수준에서 존재하는 지식들을 발굴하고 이를 기업 내부에 축적하고 공유함으로써 기업의 경쟁력을 제고해야 하며 이러한 과정을 지식경영이라 정의하였다. Drucker(1995)는 기존의 업무 방식을 개선하고 새로운 방식과 아이디어를 개발하거나 기존의 프로세스를 개선하는 혁신과정을 통해 조직 내 부가가치를 창출하는 과정을 지식경영 프로세스라 하였다. Gold(2002)는 지식경영을 구성하는 요소로서 문화, 보상제도, 사람 그리고 시스템등과 같은 기술적 요인을 제시하였다. Davenport & Prusak(1998)은 지식을 획득하고 저장하여 이를 공유하고 활용하는 프로세스를 지식경영으로 지칭하였다. 지식경영의 구성요소를 다음과 같이 종합적으로 정리하여 볼 수 있다.

<표 II-3> 지식경영 프로세스 종합

요소	구성 내용
지식 생산	창조(creation) 구축(building) 예측(anticipation) 생산(generation)
지식 저장	취득(capture) 조합(assemble) 취득(acquisition) 적용(appropriation) 선택(adoption) 구분(identification) 세분화(articulation) 추출(extraction) 수집(collection) 취합(gathering) 축적(accumulation) 보존(securing) 조직화(organizing) 연결(linking) 개발(development) 발표(presentation) 초기화(formating) 공표(publication) 저장(archiving)
지식 공유	분배(distribution) 확산(diffusion) 이전(transfer) 공유(sharing) 전환(conversion) 협력(collaboration)
지식 활용	적용(application) 전개(deploying) 활용(exploiting) 평가(evaluation) 유효화(validation) 검토 및 개정(review & revision)

출처 : 서준석(2012), 저자 일부 수정

지금까지 경영활동의 대상은 주로 물리적이고 가시적인 인적/물적 자원에 주로 초점이 맞추어져 왔으나, 소프트웨어 측면의 중요성이 강조되면서 이러한 지식경영이 새로운 경영활동의 한 분야로 자리잡게 되었다. 지식경영의 개념이 널리 확산된 데에는 1986년 유럽경영컨퍼런스에서 “지식경영: 새로운 기회의 모색”을 주제로 논의가 시작되면서 본격화되었다. 1996년 경제협력개발기구(OECD)에서 기존의 산업화사회를 대체하는 새로운 패러다임으로서 미래사회를 지식기반사회로 선언하기도 하였다. 2020년대를 넘어서는 지금 시점에서 지식기반사회와 지식경영이라는 개념은 더 이상 새로운 개념이 아니다. 그러나 조직 내에서 지식의 생산, 저장, 이를 공유하고 활용을 촉진하고자 하는 지식경영의 중요성이 낮아지고 있는 것은 아니며, 오히려 메타버스와 인공지능 등 새로운 기술요소의 확산과 게임체인저들의 등장으로 인해 더욱 중요성이 부각되고 있는 상황이다.

지식경영은 기업의 유효성과 생존을 가능케 하기 위한 수단으로 이해되어야 하며, 이러한 지식경영의 성과는 결국 기업의 성과와 생존으로 평가되어야 할 것이다(이도열, 2007). 지식은 기존의 조직 내 자료들과는 다른 높은 가치를 가지고 있다. 또한 지식의 효과는 즉시 나타나지 않고 다소의 시간과 복잡한 프로세스를 통해 나타나기에 이러한 지식의 관리 및 공유에 특별한 관심과 노력이 요구된다. 지식경영에서 가장 핵심이 되는 개념인 “지식관리”는 지식을 개인과 조직 차원에서 효과적으로 취득하고 이것을 다른 조직원들과 효율적으로 공유하며, 조직 내에서 체계적 저장으로 지식기반의 경영활동을 가능하게 하는 종합적인 경영 과정으로 이해된다. 가속되고 있는 경영환경의 변화 속에서 지식경영은 조직의 핵심적인 생존요인으로 이해될 수 있다(김준, 2008).

Wiig(1997)은 지식경영을 기업의 지식 관련 경영활동의 효과성을 극대화하고 기업의 성공을 위해 지식자산에 의한 최고 부가가치 창출을 위해 지식을 창출 적용, 갱신 및 재활용하는 활동이라고 정의하고 있다.

Nonaka(1995)의 연구흐름을 잇는 Szulanski(1999)는 기업의 암묵적이고 형식적인 지식자산의 창출, 보전, 이전 및 활용하는 공식적 접근방식을 지식경영이라 정의하였다. 유사한 관점에서 Carlucci & Schiuma(2006)는 지식경영에 대해 조직성과를 향상시키기 위해 조직내 지식을 개발 및 활용하기 위한 원칙, 접근방법이나 모델등 기법들의 집합으로 정의했다. Gao et al.(2008)은 지식경영을 통하여

조직의 성과 달성을 위해 조직 목표를 달성하기 위한 개인의 지식을 활성화해야 하며, 보유한 조직 내 지식을 효율 및 효과적으로 활용할 수 있는 체계와 목표를 가져야 한다고 주장하였다. 개념적으로 다소간의 차이가 있어도 기존의 연구들에서 지식경영은 중요한 공통요소들을 가지고 있다. 지식경영은 조직의 경쟁력 증진과 업무 효율성 증진을 위해 조직 내에 기존지식과 새로운 지식을 창출하여 이를 저장하고 습득하여 업무 수행에 활용하는 과정인 것이다(심형섭, 2010; 서준석, 2011).

지식경영의 다양한 과정은 결국 지식의 창출과 이전의 순환적 과정 속에서 이루어지는 것이고, 본 연구에서 관심을 가지고 있는 연구문제인 구성원간의 지식교환이 가장 중요한 연결요소 중 하나인 것으로 정리될 수 있다.

<표 II-4> 지식경영에 대한 다양한 정의

연구자	정의 및 분류
Tichy & Sherman(1993)	조직이 지니는 지적자산 뿐 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 것
Nonaka(1995)	조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적하고 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영활동
Prusak(1995)	단순히 데이터와 정보의 저장과 처리가 아니라, 개인에게 산재되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원의 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화하는 프로세스
Sveiby(1996)	우수한 인력을 유치하고 보유하는 일, 고객을 모으고 자사의 역량을 고객에 적합하게 조정하는 과정 등 무형의 자산을 최대한 활용하여 새로운 가치를 창출하는 것
O'Dell(1998)	가치를 창조하는 지식을 찾고, 이해하고, 사용하기 위한 체계적 접근
Malhotra(1997)	예측할 수 없을 정도로 급변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추는 경영으로 정보기술로서의 데이터, 정보의 가공능력과 인간의 창조적 혁신능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 기업의 조직적 프로세스
Wiig(1997)	기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터

	최대의 부가가치를 창출하기 위하여 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적, 명시적이며 의도적인 활동
Backman(1997)	새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 성과를 향상시키며, 혁신적 활동을 촉진하는 동시에, 고객가치를 제고할 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 활동으로, 지식에 보다 자유롭게 접근하여 쉽게 활용할 수 있도록 추진되는 경영 과정
Quintas et al.(1997)	이미 발생하여 현존하는 필요를 충족시키기 위해 획득한 지식자산을 규명하고 개발하기 위해 그리고 새로운 기회를 확보하기 위해 지속적으로 모든 종류의 지식을 관리하는 프로세스
Vander, Spek, & Spijkervet(1997)	기업의 목표를 달성하기 위하여 기업 내의 암묵지와 형식지를 확인하고, 획득 및 조직화하고, 축적 및 공유하여 이를 활용하는 일련의 체계적인 절차
Hibbard(1997)	다양한 곳에 내재된 기업의 집합적 전문지식을 획득하고, 가장 큰 성과를 낼 수 있는 곳에 배포하는 과정
Ruggles(1998)	조직내부 또는 많은 경우 조직외부에 존재하는 노하우, 경험 및 판단을 활동적으로 활용하여 기업의 가치를 증대시키거나 창조하는 과정
Davenport(1998)	지식창고를 구축하여 지식활용을 촉진시킴으로서 지식을 자산으로 관리하는 것
Holtshouse(1999)	지적자본을 실용적인 가치로 전환하는 과정으로서 각 조직 구성원들의 지식을 획득, 창출, 그리고 공유하여 지식의 가치를 극대화하는 것
Hary Srinivas(1999)	경영활동을 위해 요구되는 지식을 확인, 분석하여 조직 목적에 기여할 수 있도록 지식자산을 관리하는 과정으로, 지식의 축적, 체계화, 전환, 제공 등의 순환과정을 통해 기업에 공헌하는 것
Cepeda & Vera(2007)	형식지와 암묵지 등 지식자산을 개발, 이전, 저장 및 활용하는 과정
Rosenberg(2007)	조직의 노하우(know-how) 뿐 아니라 노후(know-who)를 식별해서 활용하는 것

출처 : 강경숙(2014), p 18, 저자 일부 수정

3. 지식경영의 성공요인

지식경영을 도입한 기업이 성공적 성과를 얻기 위해서는 기업 내 조직문화, 경영전략, 조직구조, 구성원 참여 및 지원시스템 등 지식경영을 활성화하기 위한 전반의 구성요소들이 필요하다. 이러한 기반 요소들이 작동하면서 앞서 논의되었

던 지식전환의 프로세스가 작동하게 되는 것이다.

과거의 기업 경영활동에서는 유·무형의 특정 자산과 투입요소, 시장요소 등이 경쟁력을 좌우 했지만 현대의 경영환경에서는 조직 내 지식활용 능력이 이를 빠르게 대체하고 있다. 특히 다른 기업에 대해 지속적인 경쟁우위를 제공할 수 있는 비교 우위요소를 식별하고 이를 확보하는 능력이 생존의 열쇠가 되고 있다. 이러한 관점에서 지식경영의 성공을 위한 다양한 조직 내 성공요인의 검토 및 확보가 중요하다. 조직 구조적 관점에서 기존의 조직구조는 조직혁신 및 인력개발과 관련된 대부분의 절차가 경영진에게 집중된 수직적 체계를 갖추고 있었으나, 이제는 그러한 조직체계가 충분한 유연성과 환경대응력을 제공하지 못하고 있다. 빠르게 변하는 경영환경과 고객의 요구변화는 결과적으로 현장관리자의 높은 자율성과 의사 결정 권한을 요하고 있고, 이는 결국 분권화된 수평적 조직체계를 요구하는 상황이다. 또한 기업의 경쟁력은 단순히 기업 내부에만 존재하는 것이 아니라 외부 이해관계자와의 관계 속에서도 생성될 수 있는데, 이는 충성스러운 고객집단과 협력사 구조 등에서 경쟁사를 앞설 수 있는 경쟁우위 요소가 발현될 수 있기 때문이다.

조직 내부의 관점에서 지식경영의 활성화는 기존 기능식 조직구조의 사일로 효과에 의해 부정적 영향을 받게 될 가능성이 커진다. 즉, 조직 내 노하우의 빠른 획득과 전파의 과정은 조직간 원활한 의사소통과 협력구조를 전제로 하고 있기 때문이다. 따라서 지식경영활동의 전제는 조직 간의 기능적 장벽을 해소하는 데에서 출발해야 한다. 결과적으로 조직의 수직적·수평적 장벽의 해소는 지식경영 프로세스의 가장 중요한 성공요인이라 할 수 있다.(신건호·김길생·송영렬, 2003).

지식경영활동을 위해 강조되고 있는 또 다른 요소는 조직문화이다. 지식공유문화라는 개념으로도 제시되는데, 구성원들이 지식을 통해 혜택을 경험하고 그 필요성을 인식하여 자발적으로 지식의 생성과 전환에 참여 함으로서 지식전이 프로세스가 발현될 수 있기 때문이다. 따라서 구성원간의 생산적이고 적극적인 지식전이가 가능한 조직문화의 구현은 두 말 할 나위 없는 중요성을 가지게 된다.

특히 지식전이 프로세스의 핵심은 개인이 보유한 노하우와 경험 등 암묵적 지식을 타인에게 전달하고 이를 형식지로 전환하는 것인데, 개인적 노하우와 스킬

은 개인의 조직 내 성장과 성과창출을 위해 매우 중요한 요소이기에 구성원들의 자발적 지식공유가 이루어지기 위해서는 조직의 문화적 측면에서 많은 변화를 요하게 된다.

이러한 지식전이 과정이 제대로 이행되고 지속적으로 활용되기 위해서는, 이러한 과정에 대한 동기를 부여하고 제도화하기 위한 제도화과정이 필요한데, 이러한 제도화 과정은 IT 인프라 측면에서의 접근 뿐 아니라 지식공유 및 전이에 대한 구성원의 인센티브 부여 및 보상체계 수립 등 다양한 관점에서의 접근이 필요하다(하정출, 2005).

지식경영의 활성화를 위해 요구되는 이러한 조직구조, 조직문화 및 제도적 측면에서 가장 많은 시간이 요구되며 실제로 변화의 성공확률이 낮은 요소가 조직문화의 소프트웨어 측면이라 할 수 있다. 향후 지식경영을 기업의 핵심적인 경쟁우위로 이해하고 이를 활성화하기 위해서는 우선적으로 지식의 축적 및 이전이 원활하게 이루어질 수 있는 조직의 전반적인 여건 조성에 힘을 쏟아야 하는 것이다. 특히 조직문화와 분위기의 측면에서 구성원들이 적극적으로 지식전이 프로세스에 참여하기 위해서는 조직문화 형성을 위한 리더들의 다양한 지원적 활동이 중요성을 가진다.

제 2절 지식교환행동

1. 지식교환행동의 개념

앞서 관련 이론 검토를 통해 지식의 공유, 전이 및 확산 등의 행동은 구성원들의 사회적 관계를 토대로 하는 사회적 교환행동으로 정의한 바 있다. 이러한 지식의 사회적 교환행동을 통합적 구성개념으로서 정의한 것이 지식교환행동(knowledge exchange behavior)이다. 지식교환행동은 연구자에 따라 지식을 요구하는 당사자와 제공하는 당사자의 1:1 관계(dyadic relationship)으로 이해할 수 있지만, 상황에 따라서는 팀과 집단의 단위에서 동시에 발생하는 집단 수준의 현상으로 이해할 수도 있다(Rhee & Choi, 2014),.

Rhee & Choi(2014)의 연구에 따르면 지식교환행동은 지식공유(knowledge sharing), 지식숨김(knowledge hiding) 및 지식조작(knowledge manipulation)행동으로 구성된다. 본 연구에서는 이러한 지식교환행동의 틀을 기본으로 지식과 관련된 사회적 상호작용 관계를 논의하고자 한다.

2. 지식공유행동

지식공유란 조직 및 개인이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하고자 하는 활동을 의미한다(Gupta & Govindarajan, 2000). 지식공유는 지식의 공유자와 수혜자간 이루어지는 상호 지식의 흐름이고, 조직 구성원들이 자신의 가지고 있는 지식을 공개하고 그 지식에 대해 조직 내 저장, 공유, 확산하여 타 조직 구성원들 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 기업의 조직 유효성을 상승 시키는 활동이다.

앞서 논의한 바와 같이 지식공유는 지식경영의 가장 핵심적인 요소이며, 지식창출과 마찬가지로 조직의 경쟁우위를 확보하기 위한 기초요소이며 동시에 순환적인 지식창출의 요소이기도 하다. 지식공유는 자신의 지식을 타인에게 알리고자 하는 개인의 원초적인 욕구에 의해 발생되기도 하며, 대부분의 경우 개인과 집단의 성과에 영향을 주는 상호작용의 형태로 나타난다. 따라서 지식공유의 과정은 기계적이고 자동적인 과정이 아니라, 개인의 동기와 태도, 그리고 상호작용의 관

계가 복합적으로 작용하는 다차원적 메커니즘으로 이해될 수 있다. 지식공유에 대해서도 다양한 학자들의 견해가 제시되고 있다.

Kogut & Zander(1992)는 조직 구성원들이 보유하고 있는 지식을 서로 주고받으며, 그 지식을 통한 또다른 지식을 창출하는 과정을 지식공유로 정의하였다. 다른 구성원들이 보유하고 있었던 기존 지식들을 공유함으로써 지식과 지식들의 통합을 통해 새로운 지식이 생성된다는 관점이다.

Nelson & Coopridge(1996)는 조직 내 지식경영시스템의 관점에서 지식공유를 정의하였는데, 이들은 일선관리자와 정보시스템 관리자가 상호 업무 성과에 미치는 영향 요인들에 대하여 상호 이해하고 인지하는 정도라는 다소 협소한 정의를 제시하기도 하였다. 이러한 과정에서 지식공유의 부존재는 개인 간 혹은 부서 간 갈등을 초래할 수 있으며 이는 조직 목표 달성에 장애가 된다는 것이다. 이러한 관점에서 바라보면 조직 내 모든 협업과정에서는 어느 정도 상대방과 상대부서의 업무에 대한 이해가 있어야 원활히 업무가 진행될 수 있다는 논리이며, 이는 적극적인 지식공유 뿐 아니라 상대방의 업무에 대한 이해와 같은 다소 수동적인 지식공유활동의 필요성을 강조하는 개념이라 할 수 있다.

Gupta & Govindarajan(2000)은 지식공유에 대해, 지식의 공유자(sender)와 수혜자(receiver) 간 이루어지는 지식의 흐름이라고 정의하였다. 또한 이러한 지식공유는 조직 내 구성원들이 자신의 지식을 공개하고 그를 조직 내 공유, 저장, 확산하여 타 조직 구성원 본인의 업무에 활용하여 기업의 조직유효성을 높이는 활동이라 하였다. 이러한 논의를 통해 지식공유는 지식경영의 4단계인 지식의 창출(creation), 공유(sharing), 저장(repository), 활용(use) 중 가장 핵심이 되는 과정이며, 이러한 의미에서 지식경영은 곧 지식공유라 해도 무방하다고 주장하였다.

Chakavarthy(1997)의 연구에서 지식공유는 조직 내 타 부서의 우수한 지식에 접근하고 활용할 수 있는 과정이라고 제시하였다.

Davenport 등(1998)은 지식경영의 과정은 지식의 획득, 사용, 저장, 공유의 과정으로 정의하였고, 지식공유는 개인 차원의 지식 습득 혹은 학습이 아닌 조직 차원의 프로세스로 이해해야 한다고 제시하였다. Henderson & Clark(1990)의 경우 지식공유에 대해 조직구성원 상호간의 이해를 통해 필요한 지식을 공유하는

활동으로 정의하였다.

Zack & Mckeen(2009)은 지식공유에 대해 개인 소유의 지식을 자신이 속한 조직 내 타 구성원에게 전파하는 것으로 정의했으며, Hansen(1999)은 지식공유를 조직구성원이 조직 내 업무수행에 필요한 지식을 탐구하고 습득하여 자신의 지식으로 만드는 통합 행위로 정의하였다. 이러한 정의에 따르면 지식공유는 크게 보면 두 가지의 과정으로 구성이 되는데, 하나는 지식을 탐색하는 과정으로 조직 내에서 자신에게 필요한 지식을 찾아내고 그에 대한 위치를 확인하는 과정이다. 다른 과정은 본인에게 필요한 지식을 탐색한 이후, 지식을 습득 받는 과정이다. 즉, 지식보유자와 상호작용을 통하여 지식을 전수받고 자신의 지식으로 만들어 가는 통합 과정을 의미한다.

박재린 & 박재현(2000)의 연구에 따르면 지식공유는 개인에게 내재화되어 있는 다양한 지식을 학습조직 관점 혹은 전보기술의 매체로 조직 구성원 상호간의 지식 축적 과정으로 묘사하였다. 이재규(2004)는 지식경영에 대해 새로운 지식의 창출, 지식의 공유, 그리고 효과적 활용과정으로 정의하였고, 그 중 가장 핵심적인 요인은 구성원간의 폭넓은 지식공유라고 주장하였다.

이홍(2001)은 지식경영의 과정에서 지식공유는 지식을 저장하고 전파하며, 습득하는 개념으로 제시하였다. 지식의 저장은 지식을 다른 사람들이 접근 가능하도록 지식창고에 보관한다는 관점에서 지식공유의 일부로 이해할 수 있으며, 구체적인 전달은 이러한 지식을 필요로 하는 사람에게 알려주는 적극적 행위라고 하였다.

일반적으로 지식을 습득하는 과정은 타인과 다른 객체로부터 지식을 이전받는 형태로 이루어진다. 따라서 지식의 습득과정은 항상 지식의 전달 과정을 수반하게 된다. 또한 지식공유는 지식의 보유자와 수혜자간에 이루어지는 지식의 흐름이다. 지식공유 과정을 통해 조직 내 분산되어 있는 개인지식과 소집단에 편중된 지식들이 조직 내 확산되면서 새로운 조직지식과 역량의 창출에 기여할 수 있는 중요한 정보 흐름인 것이다.

과거의 연구들에서 지식전이(knowledge transfer)의 개념이 별도의 개념으로 활용되어 왔으나, 1990년대 이후에는 지식전리와 지식공유의 개념이 개념상 구분 없이 혼용되어 활용되고 있다(박문수·문형구, 2004). 지식을 형식지의 관점에서

이해하는 경우 이는 상대적으로 손쉽게 타인에게 원형의 손실 없이 전달될 수 있기에 지식전이의 관점으로도 이해할 수 있지만, 노하우와 경험 등 암묵지의 경우 지식의 온전한 전이보다는 상대방과의 의사소통 과정을 통한 이해와 암묵적 공유가 필요하기 때문에 지식전이보다는 좀 더 포괄적인 개념의 지식공유가 활용되고 있는 것이다(김숙희, 2009).

<표 II-5> 지식공유의 개념

연구자	정의 및 분류
Henderson & Clark(1990)	조직구성원간의 지식을 공유하는 것으로 구성원 상호간의 이해를 전제로 함
Kogut & Zander(1995)	조직 내 구성원들이 자신들이 보유한 지식을 교환하며 새로운 지식을 창출하는 과정
Nelson & Coopriider(1996)	현장 관리자와 정보시스템 관리자 상호간의 업무성과에 대한 영향요인을 상호 이해하고 이를 업무에 활용하는 정도
Grant(1996)	기업이 보유한 지적자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하는 활동
Chakavathy(1997)	조직 내에서 다른 부서의 우수한 지식에 접근하고 공유할 수 있는 과정
Hansen(1999)	조직 구성원이 조직 내에서 업무수행에 필요한 지식을 찾고 습득하여 자신의 지식으로 통합하는 행위
Gupta & Govindarajan(2000)	지식의 공유자(sender)와 수혜자(receiver)간 이루어지는 지식의 흐름. 조직 구성원들이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내 확산, 공유, 저장하여 다른 조직 구성원들이 자신의 업무에 활용하여 기업의 조직유효성을 높이는 활동
Zack & Mckeen(2009)	개인이 소유한 지식을 자신이 속한 조직 내 타 구성원에게 전파하는 활동
박재린·박재현(2000)	개인에게 내재화되어 있는 다양한 지식을 학습조직 관점 또는 정보기술 매체를 통하여 조직 구성원들 상호간에 축적해 가는 과정
박문수·문형구(2001)	형식지 및 암묵지를 포함한 지식들에 대해 조직 내 구성원들이 사회적 상호작용을 통해 습득해 가는 과정
최병권(2002)	지식경영활동을 신지식의 창출, 지식의 공유, 효과적인 활동 등 3가지의 구성요소로 구분하고, 그 중 가장 중요한 핵심요인은 구성원간의 폭넓은 지식공유라 제시
김정욱(2007)	지식공유와 지식전이를 동일한 개념으로 제시. 조직의 특정 부분에서 확보된 지식이 그 조직의 구성원들에 의해 다른 구성원들에게 전파되는 것

출처 : 강경숙(2014), p 18, 저자 수정

결과적으로 조직에서의 지식공유는 지식의 창출, 공유, 활용으로 이어지는 지식경영 프로세스의 핵심요소이며, 이러한 지식경영의 성과는 조직 구성원들에게 분산되어 있는 유용한 지식들이 얼마나 정확하게, 그리고 얼마나 빠르게 조직 내 다른 구성원들에게 확산될 수 있는가에 달려 있다. 지식은 조직 내에서 확산될수록 그 효과가 커질 수 있지만, 자신의 오랜 경험과 노하우의 형태로 축적된 암묵지들을 조직 내 구성원들에게 전달한다는 것은 상당히 많은 고민이 소요되는 행동이다. 특히, 조직간 경쟁 뿐 아니라 조직 내 상대적 경쟁이 점차 심화되는 인사관리 시스템 하에서 과연 구성원들이 자신의 핵심적인 스킬과 노하우를 조직 내 경쟁자들에게 정확히 전달할 수 있을 것인가에 대한 고민이 여기에 있다.

3. 지식공유의 선행요인

개인이 보유한 지식 또는 조직 내 분산되어 있는 지식들을 다른 구성원들과 공유하기 위해서는 지식이 누구나 활용하고 공유될 수 있는 공공재로서 인식되어야 한다. 그런데 그러한 지식을 공공재로 인식하는 것은 그 인식의 생성과 확산과정에서 특정한 기여도 없이 그 지식을 습득할 수 있는 효익만 가지게 된다는 의미이다(King, 1997). 결과적으로 이는 그 지식을 창조하고 유지하는데 필요한 비용이 최초의 지식을 만들어 낸 소수에게 전가된다는 문제점을 나타낸다(Gargiulo et al., 2009). 또한 이러한 노하우와 경험 등의 암묵적 지식은 조직 내의 공식적인 정보소통 창구나 회의같은 공식적 의사결정구조가 아닌 개인화된 비공식적 의사소통 채널을 통해 이루어지는 경우가 더 많다(Zahra et al., 2007). 따라서 조직 내의 구성원들간 실제로 유용한 정보와 지식이 원활히 소통될 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다도 그들의 지식 공유를 위한 동기부여에 관심을 가져야 한다(Zahra et al., 2007). 이러한 지식공유에 대한 구성원의 동기부여가 낮아질 경우, 때에 따라서는 조직 내에서 반드시 공유되어야 할 핵심적인 지식이 공유되거나 제대로 전달되지 못하여 업무의 비효율성이 초래되는 문제가 발생할 수 있는 것이다.

지식공유의 영향요인에 대해서는 매우 다양한 분류기준이 적용되고 있는데, 대체적으로 분석수준에 따른 분류, 속성에 따른 분류, 그리고 영향을 미치는 방식

에 따른 분류의 3가지 분류기준이 많이 활용된다(정동일, 2009).

지식공유의 영향요인에 대한 분석수준에 따른 분류는 각 영향요인들을 조직수준, 집단수준, 그리고 개인수준으로 분류하고 있다. 지식공유에 영향을 미치는 속성을 기준으로 하는 경우에는 조직관리적 요인, 관계적 요인, 지식특성요인, 정보기술활용 요인 등의 분류기준이 적용된다. 마지막으로 지식공유에 영향을 미치는 방식에 따른 분류로는 지식공유 저해요인과 활성화 요인을 구분하기도 하였다.

주요 연구들을 살펴보면, 박문수·문형구(2001)의 연구에서는 지식공유에 대한 영향요인을 관계적 요인, 지식특성요인, 구조적 요인으로 구분하였으며, 김성희(2001)는 지식의 내용적 특성과 정보 기술, 조직문화, 평가와 동기부여 조직 내의 지식경영 기반 등 다양한 속성을 특별한 위계분류 없이 활용하기도 하였다.

설현도(2006)의 연구에서는 지식공유에 대한 영향요인을 관계적 요인, 구조적 요인, 업무적 요인, 개인적 요인의 4가지로 분류하였다. 김태구·이계희(2012)의 연구에서는 지식공유에 대한 영향요인을 조직적 요인과 개인적 요인으로 구분하고, 개인적 요인은 다시 외적동기와 내적동기로 구분하였다. 내적동기 요소로는 자아효능감과 남을 돕는 즐거움의 변수를 제시하였다.

Nahapiet & Ghoshal(1998)은 지식공유행위의 선행요인에 대해 사회적 자본(social capital)의 관점을 활용하여 관계적 자본, 인지적 자본, 구조적 자본으로 구분하고 이 자본들이 지식공유에 영향을 줄 수 있다고 주장하였다.

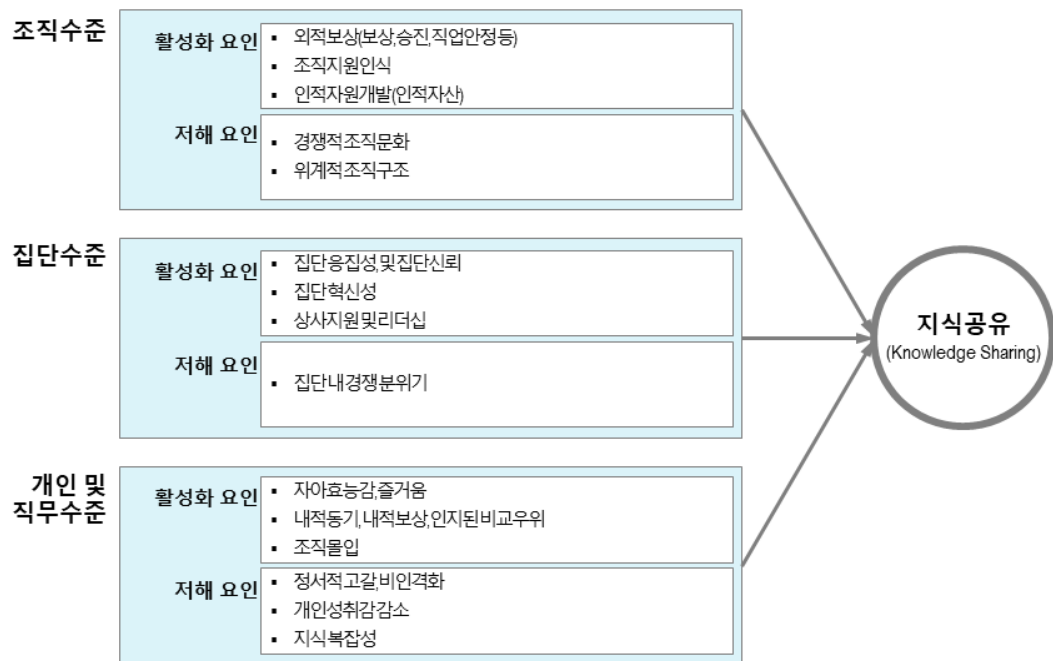
지식공유에 대한 선행요인을 활성화 요인과 장애요인으로 구분한 연구도 최근 제기되고 있다. 예를 들어 O'Dell & Grayson(1998) 및 Vashisth et al.(2010) 등의 연구에서는 지식공유에 대한 활성화요인과 장애요인을 구분하여 제시하였다. 송충근(2013)의 연구도 이와 비슷한 방식으로 선행요인을 구분하였고, 개인적인 수준에서의 장애요인으로서 지식을 가지고 있거나 필요로 하는 사람을 확인할 시간의 부족, 지식공유와 이전에 대한 인식의 부족, 지식의 원천과 접촉 시간 부족, 지식공유에 의한 권력의 상실 위기 인식 등을 제시하였다. 개인수준에서 지식공유의 장애요인 중 기술적 요인으로는 지식등록도구의 사용경험부족, 실제 업무지원 방식의 부적절성 등을 제시하였다. 조직적 요인으로는 형식적인 업무협의, 인센티브 부족, 엄격한 상하관계 및 권위주의 문화, 부서 간의 장벽과 치열한 경쟁, 부서간 의사소통 부재 등을 제시하였다. 이와 반대로 활성화 요인으로는

조직 내의 아이디어 존중 분위기, 상급관리자의 리더십, 최고경영진의 이해 및 지원 등을 제시하였다. 최준호 등(2007)의 연구에서는 조직 구성원 간 형성되는 개방적 네트워크와 신뢰성, 그리고 유연성 및 창의성을 중시하는 조직문화적 요소가 지식공유의 중요한 선행요인이라 주장하였다.

Xue(2011)의 연구에서는 개인이 속한 집단의 특성(응집성, 신뢰, 혁신성)이 구성원간 지식공유의 핵심요소라 하였으며, 이는 집단 구성원간 지식공유가 1차적인 지식공유의 단계라 할 수 있기 때문이다. 구체적으로 집단의 강한 응집력과 상호 신뢰는 구성원들에게 규범적으로 지식을 공유하도록 하는 압력의 기제로 작용할 것이라고 주장하였다. 이는 결국 지식공유에 있어 내적 동기 뿐 아니라 규범적 압력과 같은 외재적 동기도 중요하다는 결과로 해석된다.

Ruggles(1998)의 연구에서는 지식전이를 위해 가장 중요한 요소가 조직문화이고, 최고경영자의 확산노력과 전략의 공유, 그리고 조직 구조적 특성이 영향을 미친다고 제시하였다. Earl(1999)은 구성원들의 지식시스템 활용, 지식 네트워크 구축, 그리고 조직구조적 특성을 제시하였다.

<그림 II-1> 지식공유의 선행요인 종합



4. 지식조작 행동

지식조작 행동(knowledge manipulation)은 조직 구성원이 지식에 대해 불필요한 잡음과 정보를 더하여 타인에게 제공함으로써 정보의 가치와 내용에 의도적으로 영향을 미치는 행동으로 정의된다(Rhee & Choi, 2014). 지식을 공유하는 행동에 포함되지만, 의도적인 정보의 왜곡과 훼손을 통해 타인에게 부정적 영향을 미치기 위해 의도하였거나 또는 의도치 않더라도 이러한 결과를 야기하는 부정적 행동을 의미한다. 예를 들어, 본인이 제공하는 정보의 가치를 의도적으로 부풀리거나, 해당 정보에 포함된 위험 요소를 의도적으로 감추는 행동이 이에 포함된다(Hislop, 2013; Steinel et al., 2010). 이러한 의도적 행동은 조직 구성원들이 개인 간 경쟁에 기반한 인사제도 하에서 개인의 목표를 달성하기 위한 의도로 행해지는 경우가 많다. Rhee & Choi(2014)는 구성원 개인의 사회적 지위에 대한 인식이 이러한 지식조작 행위와 유의한 관계를 가지고 있음을 밝혔다.

지식조작 행위에 대한 연구가 많이 존재하지는 않지만, 이와 유사한 관점에서 의도적 발언행위(intentional voice)의 효과에 대한 연구가 존재한다. Dutton, Ashford, O'Neill, and Lawrence (2001)의 연구에서는 구성원들이 자신의 아이디어를 재포장하거나 성공적으로 상대방에게 설득하는 과정을 통해 구성원들이 자신의 조직내 사회적 지위를 상승시킬 수 있다고 제시하였다.

그러나, 이러한 지식조작행위는 결과적으로 자신이 제공한 정보가 실제보다는 큰 가치를 가지지 않거나 오히려 부정적으로 작용하는 경우가 나타날 수 있고, 이는 정보 제공자의 신뢰수준과 사회적 평판에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과도 나타나고 있다(Marr & Thau, 2014).

결과적으로 지식조작 행동은 지식교환행동 중 가장 부정적이면서도 직접적인 의도를 가진 사회적 교환 행동으로서, 어떠한 경우에도 조직 전반적인 관점에서 유의한 가치를 나타낼 가능성이 낮은 행동이다. 따라서 조직의 관점에서 이러한 지식조작 행동을 최소화하기 위한 노력을 지속해야 하며, 이러한 지식조작행동이 발생하는 경우에는 지식공유를 위한 다양한 노력들이 오히려 조직 내 정보의 혼선과 왜곡을 양산하는 부정적 순환 체계로 작용할 수 있는 위험을 가진다.

제 3절 지식숨김행동

1. 지식숨김행동의 개념

지식공유의 긍정적 효과에 대해서는 대부분의 연구자들이 동의하고 있으나, 조직 구성원들은 대부분 자신의 지식과 유용한 정보를 가치 있는 자산으로 인식하고 이를 타인과 공유하고 싶어 하지 않는 태도를 나타낼 수 있기에, 지식공유는 조직 내 당연히 일어나는 현상은 아니라는 지적이 있으며(Liu et al., 2012), 현실적으로 조직 내에서 지식공유가 이루어지지 못하게 만드는 다양한 장애요인도 수없이 존재한다. 특히, 지식근로자로 칭해지는 분야의 구성원들은 자신의 지식을 개인적 성장을 위한 핵심요소로 인식하면서 타인과 공유하고자 하는 경향이 낮아질 가능성도 존재한다(Bock and Kim, 2005).

사실 조직 구성원들은 조직이 소유한 자산이 아니며, 조직 내의 지적자산들도 마찬가지로 조직이 소유하고 있지 않다. 이에 따라 조직은 조직 구성원들에게 개인의 지적 자산(정보)를 타인과 공유하라고 강요할 수 없다(Kelloway & Barling, 2000). 이에 따라 수 많은 지식공유의 활성화 노력들은 실패로 돌아가고 있으며(Hislop, 2002), 조직 구성원들에게 지식 공유에 대한 명시적인 보상을 제공하더라도 지식 공유에 대한 저항은 여전히 존재하는 경우가 많다(예, Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001). 결과적으로 지식공유는 실제 기업상황에서 매우 어려운 활동이지만 조직은 구성원들이 지식공유에 나서도록 하기 위해서 끊임없이 동기를 제공해야 한다고 주장된다(예, Husted & Michailova, 2002; Wittenbaum, Hollingshead, & Botero, 2004). 이러한 문제를 해소하기 위하여 연구자들은 지식공유를 통하여 구성원 개인이 사회적 지위와 명성을 강화할 수 있도록 지원하고(Wasko & Faraj, 2005), 사회적 교환관계를 활성화 시키며(Ko, Kirsh, & King, 2005), 어떻게 조직과 집단의 규범을 형성할 것인가에 대해 연구해왔다(Bock et al., 2005). 그 외에도 다양한 선행요인들을 연구해 왔는데, 예를 들어 인센티브 시스템(Bartol & Srivastava, 2002), 조직 공정성(Bouty, 2002), 심리적 계약인식(Scarborough & Carter, 2000), 그리고 지식공유분위기(Connelly & Kelloway, 2003; Jarvenpaa & Staples, 2001) 등 다양한 연

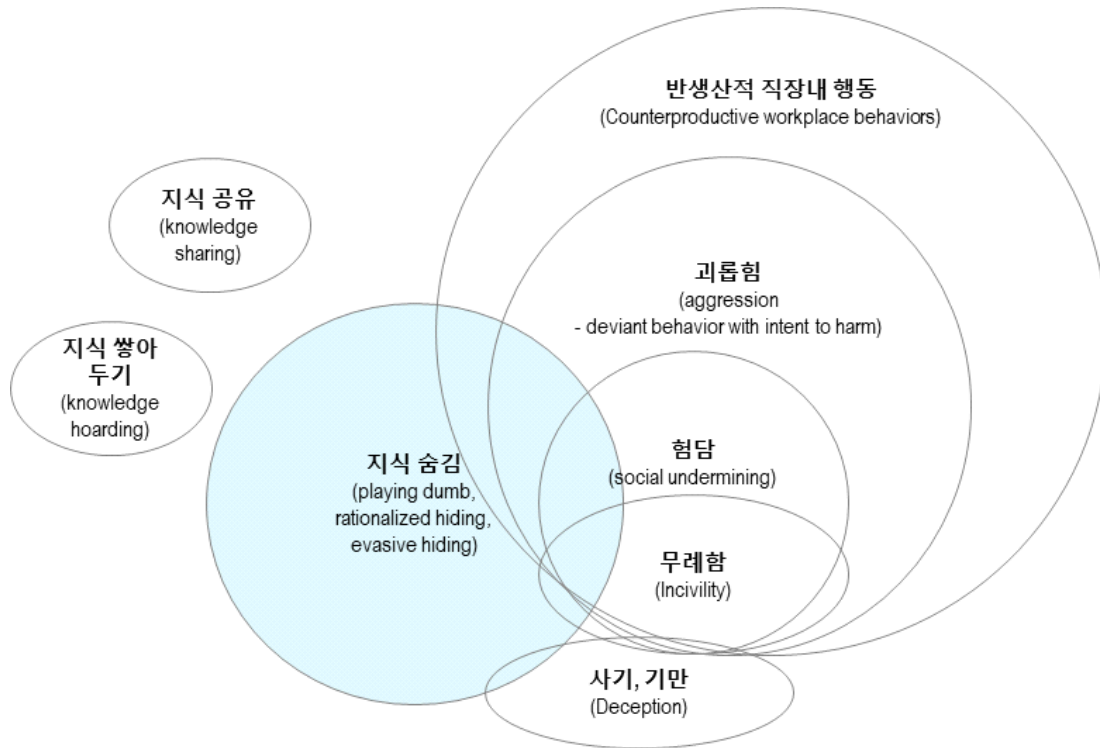
구들이 진행되어 왔다.

그럼에도 불구하고 여전히 지식공유에 대한 결정적인 대안과 해결책을 제시하지 못하고 있는 현재의 상황은 결국 현실적인 접근을 요구하고 있으며, 이와 관련하여 몇몇 연구자들은 매우 바람직하지만 실제로는 완전한 성취가 매우 어려운 지식공유보다는 이와 반대되는 지식숨김행동의 최소화를 위한 연구가 필요하다는 주장을 제기하였다(예, Davenport & Prusak, 1997). The Globe & Mail(2006)의 조사에 따르면 1,700명의 독자를 대상으로 한 설문조사에서 76%의 근로자들이 자신의 업무상 지식을 다른 동료들로부터 숨기는 행동을 하였다고 밝힌 바 있다. 이러한 충격적인 현실에도 불구하고 지식숨김행동에 대한 체계적 연구는 아직 충분하지 않은 상황이다(Carlson & George, 2004).

지식숨김행동을 체계적으로 정리한 대표적 연구인 Connelly et al.(2012)의 연구에서 지식숨김행동은 ‘다른 구성원에게 필요한 지식을 의도적으로 숨기거나 전달하지 않으려는 의도적인 행동’으로 정의하였다. 이러한 정의는 통상적인 지식전이의 과정보다는 다른 구성원으로부터 지식의 전달을 요청받는 특정한 상황을 전제로 하고 있다는 점에서 기존의 연구들보다 구체적인 특징을 가진다. 이러한 지식의 숨김행동에는 개인적인 기만(deception)행위가 전제되지 않는다. 예를 들어 특정 구성원이 자료의 복사를 요청한 경우, 이에 대해 자료가 기밀이기에 복사가 불가능하다는 응답을 할 수도 있다. 또 다른 사례로는 이러한 동일 상황에서 중요한 부분이 아닌 별로 필요가 없는 부분만을 발췌하여 복사하고 이를 제공해줄 수도 있다. 이러한 경우에는 기만의 의도가 일정 수준 포함되어 있다고 해석될 수 있다. 즉, 모든 지식숨김행동을 지식 전달자의 기만적 행위라고 이해할 필요는 없는 것이다(Takala & Urpilainen, 1999). 때로는 ‘하얀 거짓말’이라는 표현과 같이 긍정적인 취지에서 정보를 제공하지 않는 경우도 발생할 수 있다(Saxe, 1991). 즉, 당사자에게 불리하게 작용할 수 있는 정보를 제공하지 않거나, 또는 정보의 제공으로 제3자에게 불리한 상황이 발생할 경우를 방지하기 위한 의도일 수도 있는 것이다. 이러한 경우까지 모두 부정적이고 기만적인 지식의 의도적 은폐행위로 이해할 필요는 없다.

Connelly et al.(2012)의 연구에서는 이러한 고찰을 토대로 지식숨김과 유사한 개념을 도식화하여 제시하고 있다.

<그림 II-2> 지식숨김행동과 유사 개념



출처: Connelly et al.(2012), p.33.

위의 그림에서 지식 숨김은 지식저장(knowledge hoarding), 지식공유(knowledge sharing), 비생산적 직장 내 행동(counterproductive workplace behavior), 직장 내 괴롭힘(workplace aggression), 험담(social undermining), 무례함(incivility), 속임수(decption) 등의 변수와 잠재적으로 관련되어 있지만 구분되는 별개의 개념이다.

여기서 지식 숨김 행동은 지식공유와는 구분되는 별개의 변수이자 구성개념으로 제시되고 있다. 지식 숨김 행동은 단순히 지식을 공유하지 않는 것이 아니라, 다른 구성원에게 요구를 받은 지식의 의도적 숨김 행동으로 이해하는 것이다. 정보의 공유를 요청받는 경우 당사자는 지식을 공유할 것인지, 아니면 숨길 것인지를 판단하게 되는 2분법적 상황이지만, 지식의 공유와 숨김은 별개의 변수로 구분하여 이해할 필요가 있다. 즉, 지식을 공유하고자 하는 의도 또는 동기와 지식

을 숨기고자 하는 의도 또는 동기는 매우 상이하기 때문이다(Connelly et al., 2012). 간단한 예를 들면, 정보의 제공을 요청받는 경우 그러한 정보를 소유하고 있지 않다면, 요구 받은 당사자는 아무리 좋은 의도와 동기를 가지고 있더라도 지식공유를 실행할 수가 없다. 이러한 경우는 지식이 공유되지 않았더라도 지식을 숨긴 행위로 볼 수 없다. 또는 그러한 지식 공유의 요청을 실수로 놓치거나 기억하지 못하여 전달되지 않은 경우에도 의도적 숨김 행동으로 볼 수 없다. 따라서 개념적으로 지식공유의 행위가 낮게 나타난 것과 지식 숨김 행동이 발생한 것은 명백히 다른 개념과 행동으로 이해해야 한다는 것이다. Bock et al.(2005)의 연구에서는 구체적인 지식 숨김 행동 이전 단계의 구성원들이 나타내는 지식 은폐 의도(knowledge withholding intentions)를 별도의 변수로 설정하고 실증연구를 진행한 바 있다. 향후 연구에서 이러한 지식은폐의도와 지식 숨김 행동을 별도의 구성개념으로 구분할 것인지, 아니면 이를 통합한 별도의 구성개념을 설정할 것인지에 대한 논의가 요구되는 상황이다.

Connelly et al.(2012)의 연구에서는 지식숨김행동을 3개의 하위요인으로 구분하고 있다. 첫째는 모르는 척 하기(playing dumb)로서, 다른 구성원에게 지식을 요청받는 경우 해당 지식에 대하여 의도적으로 모르는 척하는 행동을 나타내는 것이다. 두 번째 요인은 회피적 숨김(evasive hiding)으로, 지식 제공자가 의도적으로 부정확한 정보를 제공하거나 잘못된 결과를 나타낼 수도 있는 정보를 제공하는 경우이다. 이 두 가지 요인들은 정보 제공자의 의도적인 숨김행동으로 분류된다. 마지막 요인은 합리화된 숨김(rationalized hiding)으로 정보 제공을 요청받는 경우 해당 정보를 기밀 등의 이유로 제공이 불가능하다고 밝히거나, 이러한 상사 또는 다른 조직으로부터의 요구에 의해 정보 제공이 어렵다고 이야기하는 경우를 의미한다. 이러한 경우에는 기만의 의도가 들어 있는 경우도 있고, 실제로 정보를 제공하기 어려운 경우도 포함될 수 있다.

2. 지식 숨김 행동의 선행요인

조직 내 구성원들은 자신이 보유한 지식을 타 구성원들과 공유함으로써 단기적 발생의 불이익과 장기적 발생이익의 사이에서 갈등을 경험하게 된다(Cabrera

& Cabrera, 2002). 구성원들은 조직의 성과에 영향을 줄 수 있는 자기만의 지식을 가지고 있으면, 조직과 함께 더 나아가 동료들도 자신에 대한 의존성을 가지게 되고 결국 이러한 지식이 조직 내에서 중요한 권력의 원천이 될 것이라는 믿음과 경험을 가지게 된다. 조직의 관점에서 지식의 공유는 분명한 경쟁력 강화의 요소가 되지만, 개인의 입장에서는 개인만의 독특한 경쟁원천을 잃게 되는 위험이 존재한다. 이러한 상황 속에서 개인은 혼란을 경험하게 되고, 이는 지식공유를 방해하는 요인으로 작용한다.

이러한 상황은 지식을 공유하고자 하는 의도와 지식을 공유하지 않고자 하는 의도가 매우 상이한 요소라는 해석으로 연계된다.

앞서 논의한 바와 같이, 개인의 의도를 제외하더라도 지식의 속성(비밀, 특허, 저작권, 개인정보 등)에 따라 개인의 지식을 공유하고자 하는 경우 고려해야 할 요인들이 많아질 수 있으며 이러한 상황에서 사회적 관계의 긴장이 발생할 수 있다.

본 연구에서는 지식공유에 대한 장애요인과 의도적인 지식숨김행동을 명확히 구분되는 개념으로 정의하고 있으나, 지식숨김행동의 선행요인에 대한 연구가 충분하지 않은 상황을 감안하여 우선 지식공유에 대한 장애요인으로서의 선행요인을 우선 탐색하고자 한다.

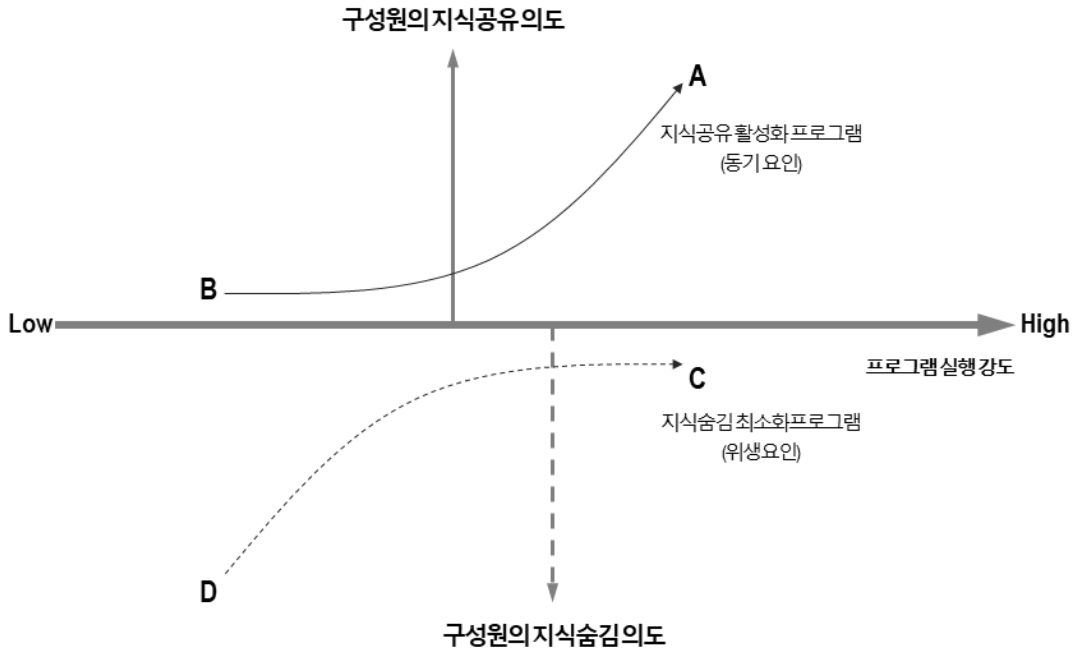
Barson et al.(2000)의 연구에서는 지식공유의 장애요인을 인적 장애요인, 조직적 장애요인, 기술적 장애요인으로 구분하였고, Riege(2005)의 연구에서도 마찬가지로 인적, 조직적, 기술적 장애요인을 구분하고 구체적으로 39개의 변수들을 제안하고 있다. Chong & Besharati(2014) 또한 마찬가지로 지식공유의 장애요인으로 개인적, 조직적, 기술적 요인을 제시한 바 있다.

Lilleoere & Hansen(2011)의 연구에서는 동료들간의 물리적 거리가 큰 경우, 지식공유 과정에서 자신의 부족함이 드러나는 것을 꺼리는 경우, 지식을 권력의 원천으로 이해하는 경우 등을 장애요인으로 제시하였다. Begosian & Stefanichin(2013)은 직원의 침묵(silence)을 지식공유의 핵심적인 장애요인으로 지목하였다.

Kang(2016)의 연구에서는 전통적 동기부여 이론 중 하나인 Herzberg(의 2요인 이론(two-factor theory)을 토대로 지식공유와 지식 숨김의 개념을 설명하고 있

다. 2요인 이론에서 만족의 낮은 수준과 불만족은 서로 다른 개념이듯이, 지식공유가 낮은 상황과 지식숨김은 서로 다른 개념으로 제시하였다.

<그림 II-3> 지식공유와 지식 숨김 행동의 차이



출처: Kang(2016), 저자 수정

위의 그림에서 구성원의 지식공유 의도와 지식 숨김 의도는 서로 다른 방향의 구분되는 개념으로 제시되고 있다. 즉, 구성원의 지식 숨김 의도가 최소화되더라도 지식공유 의도가 높아지는 것은 아니라는 개념이다. 따라서 A에 표시되어 있는 최고 수준의 지식공유수준에 도달하기 위해서는 위생요인의 제거가 아닌 동기요인의 강화가 필요한 것이다.

Connelly et al.(2012)의 실증연구에서는 지식 내 지식 숨김 행동이 발생하는지 여부를 확인하였는데, 113개의 지식공유 사례에서 11개의 지식 숨김 행동이 발생한 것으로 확인되었다. 해당 연구에서 지식숨김행동의 선행요인으로 불신(distrust)은 3개의 지식 숨김 행동에 대해 모두 유의한 영향을 미치고 있었으며, 지식의 복잡성(complexity)은 회피적 숨김 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식의 과업관련성 변수에 대한 연구에서는 이러한 관련성이 높을수록

합리적 숨김 행동은 낮아지고 회피적 숨김 행동은 높아지는 것으로 확인되었다.

Peng(2013)의 연구에서는 심리적 소유이론(psychological ownership theory)을 기반으로 사람들이 지식에 대해 소유의식을 가지기 때문에 지식을 숨기는 행동을 한다고 주장하였다. 다른 사람과의 정보 공유는 개인적인 통제감 상실로 이어지기 때문에 이러한 행동을 하지 않도록 동기부여 된다는 것이다.

또한 개인의 노력을 통해 획득된 정보와 지식은 일종의 지적 영역(territory)을 형성하기 때문에 지식의 공유를 일종의 지적 영역의 침범행위로 인지하게 될 수 있다. 이와 유사한 연구로서 Lin et al.(201)의 연구에서는 개인의 Big-5 특질이 사회적 정체성(social identity)의 형성에 영향을 미치고, 이러한 사회적 정체성 수준이 높을수록 지식을 숨기고자 하는 의도가 커진다고 밝혔다.

<표 II-6> 지식숨김행동의 선행요인에 대한 연구

연구자	선행 요인	연구대상	연구결과
Lin & Huang(2010)	분배정의, 신뢰, 팀 성과기대, 개인 성과기대	대학졸업생 300명	분배정의, 신뢰, 팀 성과기대, 개인 성과기대는 지식 숨김 행동에 부정적 영향을 미침
Chong & Besharati(2014)	신뢰, 통제력 상실, 의사소통, 조직계층, 보상, 정보시스템	석유화학회사 종업원 302명	신뢰의 부족, 통제력 상실, 의사소통 부족, 조직계층, 보상부족 및 정보시스템의 결여가 지식 숨김 행동으로 연계됨
Begosian & Stefanchin(2013)	근로자 침묵 (silence)	문헌연구	근로자 침묵은 지식공유의 저해요인 및 지식 숨김의 활성화 요인
Wang, Lin, Li, & Lin(2014)	기대된 보상, 기대된 협조, 사회적 정체성	대학생 365명 (대만)	기대된 보상, 기대된 협조 및 사회적 정체성은 지식 숨김 의도에 영향을 미침
Krakerl(2005)	노동비용감소, 대리인과의 지속관계	시뮬레이션 모델 (Agent Model)	노동비용감소를 위해 지식을 숨기고, 대리인과의

			관계가 지속되기 어려운 경우 지식을 숨김
이현정·김효근 (2005)	낮은 지식공유 윤리성, 부정적 관계감정, 자기이익	지식경영 도입기업 의 지식공유 경험 자 537명	지식공유 윤리성과 자기 이익이 낮을수록 지식 숨 김 행동이 높아짐. 관계감정이 부정적일수록 지식 숨김 행동이 높아짐
Peng(2013)	지식기반 심리적 소유감	상하이 IT회사 직원 190명	지식기반 심리적 소유감 이 높을수록 지식 숨김 행동이 높게 나타남
Connelly et al. (2012)	불신, 지식 복잡성, 과업관련성, 지식공유분위기	캐나다 대학원생 105명	개인 간 불신은 지식 숨 김 행동에 영향을 미침 지식복잡성은 회피적 숨 김에 영향을 미침 과업관련성은 합리적 숨 김에는 부정적 영향, 회피 적 숨김에는 긍정적 영향 지식공유 분위기는 회피 적 숨김에 부정적 영향

출처: 김남열(2017), p.37. 저자 수정 인용

제 4절 포용적리더십

리더와 구성원의 사회적 관계에서 리더십의 이해가 강조되면서 포용적 리더십 (inclusive leadership) 또는 리더의 포용적 행동에 대한 연구가 촉발되었다. 경영학 분야에서 포용적리더십의 개념은 Nembhard & Edmondson(2006)에 의해 최초로 제안되었다. Nembhard & Edmondson(2006)은 포용적 리더십에 대해 리더가 구성원의 다양한 의견을 받아들이고 감사하는 등 리더의 포괄성에 초점을 두고 "구성원 공헌에 따른 감사와 독려를 나타내는 리더 혹은 리더의 말과 행동"으로 정의하였다.

Hollander(2009)는 포용적리더십을 리더와 부하가 동일한 목표와 비전을 갖고 상호의존적인 관계에서의 윈-윈을 추구하는 상황으로 정의하면서 리더의 적극적 역할을 강조하였다. Carmeli et al.(2010)은 포용적 리더십에 대해 관계적 리더십의 한 유형으로써 리더의 포용적 행동을 강조하였다. 해당 연구에서 포용적리더십은 구성원과 상호작용하는 과정에서 개방성, 유용성, 접근가능성을 보이는 리더의 행동으로 정의되었다.

Ospina, Hadidy, Caicedo, & Jones(2011)는 포용적 리더십을 모든 구성원이 다름을 받아들이고 결과에 책임을 지는 가치 있는 리더의 행동으로 정의하였다. 또한 포용적 리더는 포용적인 조직을 형성하는 데에 있어 중요한 역할을 강조하였다. 유사한 맥락으로 Groysberg & Slind(2012)은 포용적리더십을 구성원의 서로 다른 생각들을 경청하고 수용하며, 의사결정에 반영하는 등의 포용적 행동을 실천하는 리더십으로 정의하였다.

이러한 기존 연구들의 정의를 바탕으로 포용적리더십의 특징을 다음과 같이 열거 할 수 있다. 첫째, 포용적리더십은 개방성, 유용성, 접근가능성을 통해 구성원의 의견을 주의 깊게 들어주고 구성원들이 실수를 하였을 때 실망하지 않도록 격려와 지도를 제공한다.

둘째, 포용적리더십은 구성원들에게 리더를 적극적으로 이용 가능하다는 인식을 심어주고 구성원들과 열린 소통을 유지한다(Hollander, 2009). 셋째, 포용적 리더는 조직 내의 구성원들이 의사결정 과정에서 최대한 참여할 수 있도록 독려하고, 모든 구성원들을 동등한 입장에서 이해하려 하며, 또한 그들을 위해 행동한

다(Edmondson, 1999). 넷째, 포용적 리더는 구성원들이 소유하고 있는 능력을 조직 내 활동을 통하여 발휘될 수 있게 격려한다(Qi et al., 2019). 이처럼 포용적 리더들은 지원적 행동들을 통해 구성원의 불안감, 불확실성, 역할 스트레스등을 최소화하고 조직에 대한 구성원들의 헌신을 더 강화한다(Hollander, 2009).

포용적리더십의 효과에 대한 선행연구에서는 포용적리더십이 구성원의 정서적 몰입, 심리적 안전 및 활력, 역할 내 성과 및 직무성과 등을 향상시키는 것으로 제시된다(임현명·정원호, 2016; 차동욱 등, 2013; Carmeli et al., 2010; Edmondson, 2004; Hirak et al., 2012). 조직에서 리더들은 조직 구성원의 성과 개선을 위해 노력하는 것도 중요하지만 개인의 성과를 발휘하기 위해서는 구성원간의 협력적 관계를 형성해야 하고 심리적 안정감을 제공해야 한다(Carmeli et al., 2010). 리더의 포용적 리더십은 구성원의 헌신을 높이고 구성원들이 작업의 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여할 수 있다(Carmeli et al., 2010). 즉 포용적 리더십은 직접적으로 목표를 제시하고 피드백을 통해 업무 과정에 관여하기보다는 포용적 행동들을 통해 구성원 스스로 동기 부여될 수 있도록 지원한다. 이에 따라 포용적리더십은 포용적인 작업환경을 형성할 수 있고 다양한 배경을 가진 구성원들 간의 심리적 장벽을 허물고 높은 성과를 유도할 수 있다(Wasserman, Gallegos, & Ferdman, 2008; Shore et al., 2011). Hirak et al.(2012)의 연구에서는 리더의 포용적 행동들은 구성원들의 근무 태도를 변화시킬 수 있고 리더십과 조직에 대한 신뢰를 증가시킨다고 주장하였다.

포용적리더십은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있으나 최근의 연구에서는 Carmeli et al.(2010)의 정의가 널리 받아들여지고 있다. Carmeli et al.(2010)는 관계적 리더십의 관점에서 포용적 리더십을 강조하였다. 리더가 조직 내 구성원들의 다양한 생각과 아이디어에 대한 개방성적 태도를 보이고, 구성원들에게 심리적으로 유능하며 접근하기 쉬운 리더로 인식될 때 포용적리더십을 발휘하고 있는 것으로 이해할 수 있다(차동욱 등, 2013). 포용적 리더는 조직 내 구성원들과 장벽 없는 소통을 위해 개방적 행동을 하면서(Nembhard & Edmondson, 2006), 긍정적 관계 형성 또한 가능하다. 포용적리더십의 긍정적인 관계형성은 사회적 교환이론으로 설명가능하다.

사회적 교환이론에 따르면 상호작용의 과정중에 도움을 받은 구성원은 받은

만큼 깊어줘야 한다는 의무적인 인식이 생긴다(Blau, 1964). 즉 포용적리더십을 경험한 조직 구성원은 리더에 대한 보답의 의무감이 형성되어 사회적 교환관계가 성립될 수 있다. 보답하고자 하는 의무감은 조직 또는 리더에게 도움이 되는 바람직한 태도 및 행동을 유도할 수 있다. 다음의 표는 포용적 리더십의 결과변수에 대한 대표적인 연구들을 정리하고 있다.

<표 II-7> 포용적 리더십의 결과요인

연구자	선행 요인	비고
권용주·김지은(2017)	에너지 감정 (매개변수) 창의적 업무관여도	태도 측면
임현명·정원호(2016)	상태적 핵심자기평가 (매개변수) 정서적 몰입	태도 측면
조영복 등(2018)	심리적 안정(매개변수) 조직몰입	태도 측면
Carmeli et al.(2010)	심리적 안전감 (매개변수) 창의적 업무몰입	태도 측면
Choi et al.(2015)	정서적 몰입 (매개변수) 창의성 (매개변수) 직무열의	태도 측면
Choi et al.(2017)	개인-직무 적합성 (매개변수) 웰빙	태도 측면
Qi et al.(2019)	조직지원인식 (매개변수) 혁신적 행동	행동 측면
차동욱 등(2013)	활력 (매개변수) 역할 내 성과 발언행동	성과 및 행동
Qi & Liu(2017)	윤리적 풍토 (매개변수) 팀 성과, 구성원 발언	성과 및 행동
Ye et al.(2019)	팀의 발언행동 (매개변수) 팀 혁신성	팀 성과 및 행동

포용적리더십의 조직 구성원의 태도, 행동 및 성과 변수에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이러한 영향관계에 대해서는 다양한 매개효과들이 제시되고 있는데 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 포용적리더십은 구성원의 심리 상태를 변화시켜 구성원의 태도, 행동, 또

는 성과로 이어진다. 예를 들어 포용적리더십은 평소에 의견을 제시할 기회가 없거나, 부족한 구성원들을 의사결정에 참여시키고 구성원들이 실패나 오류에 대해 보고할 수 있도록 독려하는 행동을 통해(차동욱 등, 2013) 구성원들의 심리적 안정감에 영향을 미치고 이는 조직몰입과 성과로 연결된다(조영복 등, 2018; Carmeli et al., 2010). 포용적리더십을 경험한 구성원들은 두려움 없이 자신의 생각을 잘 표현하게 되고(Edmondson, 2004) 이를 통해 의견공유가 가능해져 몰입을 증가시키는 것이다. 차동욱 등(2013)은 포용적리더십과 역할 내 성과 및 발언행동의 관계에서 구성원의 활력의 매개효과를 확인하였다. 활력은 주관적 경험에 따른 구성원의 긍정적인 상태이며 사회적, 심리적, 신체적 자원을 강화시키고 성과향상에 기여한다(Fredrickson, 2001). 포용적리더십은 구성원을 긍정적인 상태로 변화시킴으로써 구성원은 활력을 바탕으로 역량을 증가시키게 되고 자신에게 직면한 업무에 대한 성과를 높이는 것과 발언행동을 촉진하는 것으로 이해가능하다. 같은 맥락으로 포용적리더십은 구성원의 에너지 감정을 이끌어내고 이를 통해 창의적 업무관여도를 높여주는 효과가 있다(권용주·김지은, 2017).

둘째, 포용적리더십은 구성원의 태도 변화를 가져오고, 이런 변화를 통해 행동 변화 또는 성과향상으로 연결된다. 포용적리더십과 관련된 선행연구에서는 태도 변수의 매개효과를 확인할 수 있다. Choi et al.(2015)에 따르면 포용적리더십은 구성원의 정서적 몰입과 창의성을 강화시킨다. 이는 구성원의 직무열의에 긍정적인 영향을 나타내고 있다. 포용적 리더가 구성원의 필요를 충족시켜주기 위해 노력함에 따라 구성원들은 조직에 대한 애착을 느끼게 되고(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), 구성원에게 개방적이면서 자원을 제공하는 포용적 리더의 지원적 특성이 구성원의 창의성을 향상 시키기도 한다(Amabile et al., 1996; Hollander, 2009). 임현명·정원호(2016)는 포용적리더십과 정서적 몰입의 관계에서 상태적 핵심자기평가의 매개효과를 실증하였다. 포용적리더십을 경험한 구성원은 자기 존중감, 심리적 안전감, 자기 효능감, 내적통제위치가 높아지고 조직에 대한 애착이 강하게 나타났다. Ye et al.(2019)는 포용적리더십과 팀의 혁신성의 관계에서 구성원의 발언행동의 매개효과를 확인하였다. 또한, 포용적리더십은 구성원의 아이디어 제안에 개방적이고 격려하는 행동을 통해 구성원들이 도전적인 행동으로 인해 처벌이나 비난 등의 부정적인 결과가 초래되지 않을 것이라는 안전

한 환경을 제공해 준다(Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2004). 이에 따라 구성원은 발언행동을 강화시키고 혁신성이 높아진다는 해석이다.

Qi & Liu(2017)는 포용적리더십과 팀 성과, 구성원의 발언 행동 관계에서 윤리적 풍토의 매개효과를 확인하였다. 포용적 리더는 구성원들의 서로 다른 요구에 주의를 기울이고(Yukl, 2006) 의사결정에 참여시키고, 팀워크 맥락에서 구성원들이 윤리적 인식과 가치를 공유할 수 있는 환경을 조성해준다. 윤리적 풍토는 구성원들의 태도, 믿음, 동기를 이끌어내면서(Qi & Liu, 2017) 배려하는 팀의 분위기를 형성하여 팀 성과를 창출하게 된다는 맥락이다.

셋째, 포용적 리더십은 구성원의 관계 변화를 가져오고, 이러한 변화를 통해 구성원의 행동 변화 또는 조직 성과향상으로 연결된다. Qi et al.(2019)는 포용적 리더십과 혁신적 행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 확인하였다. 리더가 포용적이고 구성원들의 도전을 격려하면 구성원들은 더 많은 조직지원을 인식하는 등 긍정적인 관계를 확립할 수 있고 나아가 혁신적 행동을 도출해낼 수 있다고 설명한다(Qi et al., 2019). Choi et al.(2017)은 포용적리더십과 웰빙의 관계에서 개인-직무 적합성의 매개효과를 확인하였다. 포용적 리더는 구성원들과 긍정적인 관계 형성이 가능하다(Carmeli et al., 2010). LMX 이론(Graen & Uhl-Bien, 1995)에 따라 질 높은 관계에서 리더는 구성원에게 더 많은 자원을 제공한다(Eisenberger et al., 2010). 이를 통해 구성원들은 필요한 요구를 충족할 수 있고 개인-직무 적합성에 대한 인식이 강화되면서 구성원의 복지와 같은 긍정적인 결과를 촉진시킨다는 것으로 이해가능하다. 이처럼 포용적 리더십은 긍정적인 결과를 직접적으로 창출하기도 하지만 다양한 매개변수를 통해서도 영향력을 발휘한다.

이러한 연구결과들은 모두 일관적으로 구성원의 정서적, 행동적 측면에서의 긍정적 결과를 지목하고 있으며, 특히 조직 내에서 다양한 의견과 견해를 제시하고 건설적인 제안을 하는 데에 있어 제약이 되었던 조직의 폐쇄적 분위기를 개선하는 데에 긍정적 효과를 나타낼 것으로 예측되고 있다.

본 연구에서는 조직 구성원의 지식 숨김 행동에 대한 선행 요인으로 지목되고 있는 조직 내 불신과 낮은 수준의 사회적 관계가 야기하는 문제를 최소화하거나 해소하는 데에 리더의 포용적 행동이 긍정적 효과를 나타낼 것으로 예측하고 있

다. 즉, 포용적리더십을 발휘하는 경우 조직 구성원들의 긍정적 태도와 분위기가 형성되고, 이는 조직 내에서 지식 숨김 행동을 나타내고자 하는 조직에 대한 부정적 인식을 약화 시키는 효과를 기대할 수 있다.

제 5절 조직정치지각

본 연구에서는 구성원들의 지식숨김행동을 활성화할 것으로 기대되는 요소로 구성원들이 인식하는 조직정치지각을 제시하고 있다.

조직정치(organizational politics)의 개념은 연합, 권력, 사회적 연결망, 의사결정, 사회적 영향 전략, 팀 그리고 최고 경영등과 관련된 이론화 연구를 통하여 주로 사용되어 오기도 했다.(Douglas, & Michael, 2012). 조직정치와 관련해서 학문적으로 관심이 급격히 증가 했음에도, 체계적인 측정 방법이 어렵고(Kacmar & Ferris, 1991), 연구자마다 강조하는 내용과 그 관점이 상이하기 때문에, 연구마다 조직정치와 관련한 정의가 아주 다양하게 제시되고 있고 아직까지 이에 대한 개념의 동의 충분하게 이루어지지 않고 있는 실정이다(Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, & Howard, 1996). 그럼에도 조직정치 연구에서 공통적 관심주제는 조직 내에서 허용되지 않는 조직원들의 개인적인 이익 추구 행동에 집중되고 있다. Mintzberg(1983)는 이런 조직 내 정치를 동의한 이념이나 전문성, 공식적인 권한으로부터 오는 적법성을 가지지 않고, 비공식적이며, 표면적으로 지역적인 전형적으로 분열을 초래하는 집단 또는 개의 행동이라고 언급하였다.

조직정치의 개념 정의와 관련해서 Pfeffer(1981)와 Mintzberg(1983)는 정치활동의 이론화 기초 연구 제시를 통하여, 조직 정치에 대해 권력과 더욱 직접적으로 연결 지었다. Pfeffer(1981)는 조직정치에 대해 타인과 비교하며 가치가 있는 자원의 획득이나 통제 가능한 행위자의 능력과 동일시하였다. 또한 그의 권력은 카리스마 등과 같은 개인적 특성이 아닌 자원과 의존성을 기초로 한 관계에서 나오는 구조적 특성을 가지고, 권력이 가능한 것은 선택의 불확실성이 잔존하는 정치적 상황 속에서 의사결정으로 생기는 결과와도 같다고 주장했다. 이와는 다르게 Mintzberg (1983)는 조직정치를 조직 내 사회적인 영향을 가지는 공식적인 체계와도 함께 사용되면서 이를 대체 가능한 비공식적 체계로 보고 있기도 하다. 그의 주장대로라면, 조직 내 적법성을 가진 공식적인 체계의 권력보다 적법하지 않은 비공식적인 체계의 권력이 중요하다고 언급하였다.

이상의 논의를 종합해보면 조직정치 구성의 공통적인 5가지 요소를 발견 할 수 있다(Douglas, & Michael, 2012). 조직정치는 (1) 집단 혹은 개인이 (2) 사익

추구 목적에 의해 (3) 수행되고 있는 권력 및 사회적 영향력이 있는 행위를 포함하며, (4) 이 행위 내에서 두가지 이상의 상호 의존성의 사회적 행위자가 존재한다. 또한 (5) 이를 행하기 위한 조직 내에서 허용되지 않은 비공식적 수단과 방법이 동원된다는 것이다.

<표 II-8> 조직정치의 정의

연구자	정의	비고
Burns(1961)	조직정치는 개인들의 자원 사용에 대한 경쟁적 상황에서 만들어지는 것 물질적 자원 및 인적자원을 개발, 활용하여 타인에 대한 통제를 증대시키려는 행위	
Pettigrew(1973)	정치적 과정은 자원 요구 발생과 발생된 요구에 대한 지지를 획득하는 과정	
Frost & Hayes(1977)	자신의 이익을 증진할 목적으로 수행하는 행동	
Mayes & Allen(1977)	조직정치는 조직에 의해 승인되지 않는 목표를 획득하기 위해 또는 승인되지 않는 영향력 수단을 통해서 승인된 결과를 얻기 위해 영향력을 관리 조작하는 것	
Tushman(1977)	조직의 목표, 방향, 다른 주요 현상에 영향을 미치기 위해 사용하는 권위와 권력을 사용하는 것	
Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayes(1979)	개인이나 그룹의 자기이익을 강화하거나 보호하기 위해 영향을 미치는 의도적인 활동을 하는 것	
Wildavsky(1979)	조직정책 입안에 있어 지배적 선호성향이 누구에게 있는가에 대한 갈등	
Quinn(1980)	개인 또는 그룹들의 준거적, 합법적 권력을 향상시키기 위한 행동	
Bacharach & Lawler(1981)	개인 또는 이해집단이 권력을 통해 실제적, 상징적 자원을 통제하거나 유지하기 위해 사용하는 과정	
Cobb & Margulies(1981)	변화에 대해 조직의 구조를 변경하거나 또는 보호하기 위해 권력을 사용하는 것	
Pfeffer(1981)	어떤 선택에 대해서 불확실하거나 의견이 불일치가 되는 상황에서 원하는 결과를 얻기 위해 영향력을 행사하는 과정	
Porter(1981)	조직에 바람직하지 않은 행동이며 개인이나 하부단위들의 이해관계를 위해 사용하는 과정	

Porter, Allen & Angle(1981)	타인의 이익을 위협하고 개인이나 집단의 이익을 보호하거나 촉진하기 위한 의도로 사회 영향력을 행사하는 것	
Farrell & Petersen(1982)	조직의 공식적 요구사항이 아닌 행동, 조직 내에서 이익과 불이익의 분배에 영향을 미치거나 영향력을 행사하는 활동	
Wallace & Szilagyi(1982)	개인이 조직에서 성장하기 위한 방법	
Mintzberg(1983)	비공식적이고, 표면적으로 편협하고, 전형적이므로 분과적 이고 무엇보다 비합법적인 개인이나 집단의 행동	
Porter et al.(1983)	사회적 영향력, 개인 또는 그룹들의 이해관계 증진 및 보호를 위한 의도적 행동, 타인 또는 타집단의 이해관계를 위협하는 행동	
Durbin(1984)	조직전체의 목표보다는 개인의 이해증대를 지향하는 이기적 행동, 사기와 기만을 암시하는 행동	
Vredenburg & Maurer(1984)	타인에 대하여 직, 간접적으로 자신의 영향을 받아들이게 하는 행동이며, 목표와 수단의 일치가 조직에서 공식적이거나 긍정적으로 인가되지 않고 비공식적 규범에 의해 인가됨	
Ferris, Russ & Fandt(1989)	타인의 이익을 희생하거나 또는 타인의 이익과 보조를 맞추거나 하여 장·단기적으로 자기이익을 극대화하기 위해, 사회적 영향을 미치려는 전략적 행동으로 간주	
Cropanzano, Kacmar & Bozeman(1995)	자신의 이익을 보호하거나 촉진시키는 데 도움을 준 사람은 보상을 받을 수 있도록 사회 영향력을 행사하는 것	
Bacharach & Lawler(1998)	자신들의 이익을 위해 조직전략, 정책, 규칙을 지지하거나반대하는 곳으로 행동을 동원해서 개인이나 집단에게 영향을 미치는 것	
Kacmar & Baron(1999)	타인이나 자신의 조직에 대한 웰빙(wellbeing; 건전성)을 고려하지 않고 자신의 이익을 추구하기 위한 목표를 지향 하는 개인의 행동	
Andrew & Kacmar(2001)	조직에 의해 비공식적이고 명시적으로 금지되지 않은 행동이나 비공식적으로 행동하는 것	
Byrne(2005)	어떤 사건이나 행동에 대해 지각하는 사람들이 어떻게 이해하는지에 기반을 두고 발생하는 행동	

Harris, Harris & Harvey(2007)	조직이나 다른 구성원들과는 상관없이 일어나는 이기적인 개인행동	
-------------------------------	------------------------------------	--

출처 : 김정호(2017) 재인용

이같이 조직정치의 정의에 대한 의견이 학자들마다 다른 부분이 존재하지만 크게는 거시적인 관점과 함께 미시적인 관점으로 나뉠 수 있다(김미선, 2009; 김하얀, 2014; 김철영, 2015; 박정일, 2015; 박지원, 2013; 엄은주, 2013). 조직정치를 일반적으로 거시적인 관점으로 보고 있는 학자들은 조직정치는 사라져야 할 악으로 보기 보다는, 역으로 조직을 작동시키기 위한 필수적인 요소로 바라보고 있다(Hochwarter, 2012). 그리고 정치적인 권력은 부정적인 영향만 있는게 아니라 긍정적인 영향으로 행사될 수 있다는 인식을 전제로 한다(Pfeffer, 1992). 이는 조직정치가 조직의 목표를 저해 시키는 효과보다 내부적 갈등을 통하여 조직의 성과 혁신에 영향을 끼칠 수 있는 필수 요소라고 보기 때문이다. 그러나 거시적 관점에서의 조직정치는 부정적 측면만 존재 할 뿐, 긍정적 측면을 포함하지 않기 때문에 정치적인 행동을 조작적으로 측정하게 할 수 있는 도구를 설계 하는데 어려움이 있다(Valle & Perrewe, 2000).

1980년대 후반 이후부터 조직정치는 조직 내 목표 달성 과정에서 긍정적 기능을 강조하는 거시적인 관점보다 조직정치를 조직 내 사익 추구를 위한 행위를 알아보고자 하는 미시적인 관점에서 더 강조되기 시작하였다. 미시적인 관점에서 보는 학자들은 개인 혹은 조직의 안정을 고려하지 않고 개인의 사적 이익과 목표만을 추구하는 행위라고 정의하고 있다(김철영, 2015). 그리고 이한 관점에서 조직정치는 부정적인 결과를 가져오며(Gandz & Murray, 1980; Ferris & Judge, 1991; Ferris, Brand, Rowland, Gilmore, King, & Burton, 1993) 조직 내에서 허용되지는 않지만, 개인의 사익 추구만을 위한 전략적인 행위로의 개념화하는 데 그 초점을 두고 있다.

조직정치는 객관적인 실체로 파악할 수 있는 거시적 관점의 가정과는 다르게 미시적 관점에서는 각 개개인의 주관적 지각만을 강조하고 있다. Lewin(1936)은 구성원들은 객관적인 현실 그 자체 보다 주관적 현실 지각에 대한 기반을 바탕으로 반응을 한다고 주장하였다. 이후 Gandz & Murray(1980)는 조직 정치에 대

해 배타적인 객관적 상태보다는 개인의 주관적인 평가로서 바라보는 것이 바람직하며, Porter(1976)는 각 구성원 개개인이 실제 사건에 대한 오해로 조직정치를 지각하였더라도 조직정치지각은 이해되고 연구가 지속적으로 연구되어야 한다고 주장하였다.

이를 종합하여 보면 조직 내에서의 정치적 행위는 은밀하게 발생되어 관찰되기 어려울 수 있을 뿐만 아니라, 조직정치에 대해 주관적 지각은 각 개개인의 경험과 가치에 의해 결정되어지기 때문에(Kacmar et al., 1999) 본 연구에서는 거시적인 관점보다는 경험적으로 검증할 수 있는 가능성이 높은 미시적 관점에서 조직정치지각에 그 초점을 맞추고자 한다.

오늘날 조직 내에서의 정치는 일상적인 현상으로 조직의 생활 일부분이라 할 수 있기 때문에(Ferris & Kacmar, 1992), 조직 구성원들은 자연스럽게 그런 정치 행동을 지각할 수밖에 없다. Vigoda(2000)는 조직정치는 전반적으로 조직 효율성과 효과성에 잠재적 영향력을 미칠 뿐만 아니라 개인에게도 이직, 분노, 불만 등 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 그에 대한 중요성이 부각되고 있다고 하였다. 조직정치는 개인에게 미치는 영향성과 조직의 효과성을 관련해서 바라볼 때, 조직정치 연구를 위해서는 먼저 정치적 과업 환경에 대해 각 개개인의 주관적 지각에 대한 공통적 정의를 내리는 것이 필요하다.

Ferris & Kacmar(1991, 1992)는 조직정치지각을 타 구성원의 정치적 행위와 자신이 소속된 직무환경에 대한 정치적 인식이라고 정의하였다. Vigoda-Gadot & Talmud(2010)는 조직정치지각은 구성원이 직무환경을 불공평하고, 부당하고 정치적인 것으로 인식하는 정도라고 정의하였으며, Vigoda(2000)는 구성원이 처한 직무환경을 본인의 이익만을 추구하는 불공평한 것으로 인식하는 것이라고 하였다.

이를 정리하면 첫째, 조직정치지각은 타 구성원들의 자기 이익추구행위에 의한 직무환경이 정치적으로 인식되며 둘째, 이런 직무환경에 대하여 이익추구 행동의 만연이 불공정한 장으로 인식된다하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직정치지각은 타 종업원들의 정치적 행위에 의한 직무환경을 이익추구 행동의 만연이 불공정평 장으로 인식하는 이상의 연구결과를 적용하였다.

1980년대 이후 조직정치지각을 측정하는 신뢰성과 타당성이 확보된 도구가 개

발되기 시작하였다(Ferris et al., 2002). Ferris & Kacmar(1989)이 처음 개발된 척도 5문항은 조직정치지각이 단일한 차원으로 측정되는 것이었지만 이후 개발된 31개의 문항과 40문항에 대해 탐색적 요인분석을 통한 조직정치지각이 단일의 차원이 아닌 다차원적 구성개념임을 밝혔다(Kacmar & Ferris, 1991; Ferris & Kacmar, 1992). 최근의 연구에서는 Kacmar & Ferris(1991)에 의해 최종 12문항으로 확정하여 갈등회피 분위기, 승진에 대한 보상정책, 일반적 정치행동으로 구분하는 3가지 차원이 가장 일반적인 것으로 받아들여지고 있다(김미선, 2009; 김하얀, 2014; 김용권, 2015; 박정일, 2015; 이재원, 2006; 박지원, 2013).

여기서 일반적인 정치행동의 차원은 조직 내 구성원에게 그 가치가 있는 자원을 얻기 위해서 이기적인 행동이 만연한 정도의 인식을 의미한다. 그리고 갈등회피분위기 차원은 조직 내 구성원들의 사익을 위한 의도적 행동을 삼가하는 정도에 대한 인식이며, 승진과 보상정책은 구성원 개인의 승진이나 보상에 대한 결과가 정치적 영향에 의해 결정되고 있다는 인식하는 정도를 의미한다. 이후 Kacmar & Carlson(1997)은 구조 방정식 모형 기법을 사용해, 이전에 사용된 12개 문항을 개정한 15개 문항으로 구성되어진 조직정치지각의 척도가 그 이전의 결과와 동일하게 조직 정치지각이 3개의 차원으로 구성되어 진다는 것을 밝혔다(Hochwarter, Kiewitz, Castro, Perrewew & Ferris, 2000; Vigoda, 2000).

미시적 접근에서의 조직정치지각이 나타내는 효과는 대부분 부정적 태도와 행동 변수로 정의되는데, Ferris 등(2002)은 개인에 대한 조직정치지각의 결과변인으로 제시된 직무 결근, 직무 만족, 불안에 대한 실증적 연구를 통하여 상당한 지지를 얻었다(Kacmar & Baron, 1999). 그러나 기존 연구에서 조직정치지각에 대한 대표적인 결과변수로 예측되었던 직무 몰입의 경우는 모형에 포함시키는데 충분히 실증적 지지를 얻지 못하였기 때문에 이후 수정된 종합 모형에서는 이를 제외시켰다. 추가적으로 공정성 반응과 조직 몰입, 조직 시민행동, 조직 냉소주의, 신뢰 등이 조직정치지각에 의해 영향을 받는 주요 조직유효성 변수로 제시되었다.

조직 구성원들이 조직의 운영이 정치적 특성을 지니고 객관적이고 신뢰성이 높은 의사결정보다는 정치적 의사결정에 좌우된다고 인식하는 경우(즉, 조직정치지각이 높은 경우), 자신의 경험과 노하우 등 지식을 타인에게 제공하는 노력이 개인에게 손해를 끼치거나 위험이 될 수 있다는 인식으로 연계될 수 있다.

제 6절 친사회적동기

동기(motive)는 행동을 야기하는 욕구(desire) 또는 이유를 의미하며, “친사회적”이라는 용어는 타인들을 유익하게 하고 돕고자 하는 의도를 담고 있다(Oxford English Dictionary, 2009). 따라서, 친사회적동기란 타인 또는 집단에 유익한 도움을 제공 하고자 하는 욕구가 반영된 심리적 상태를 의미한다(Grant, 2007). 또한 친사회적동기는 타인에게 좋은 결과를 제공하기 위한 문제 해결에 노력을 기울이는 행동과도 관련이 있다(De Dreu, Weingart & Kwon, 2000).

친사회적동기가 높으면 자신에게 다소의 희생이 따르거나 비용이 발생하더라도 동료와 조직에게 이익이 되는 것에 가치를 두고, 그 자체에 대한 책임감을 바탕으로 이타적 행동을 위해 더욱 노력하게 된다(Grant, 2008; Ilies, Scott, Judge, 2006; Meglino & Korsgaard, 2004). 즉, 자신의 행동에 대한 보상을 바라기보다는 이타적 행동 자체에 의미를 두고, 그로 인해 나타나는 긍정적 결과를 통해 자신의 목적을 달성한 것으로 여기는 것이다. 친사회적동기는 개인의 내적 상태로 부터 발현될 수도 있지만, 상황적 요인으로부터도 나타날 수 있다(Grant, 2008).

Batson(1994)에 따르면 공익을 위한 친사회적 행동의 동기는 네 가지 형태 - 자기중심주의(egoism), 이타주의(altruism), 집단주의(collectivism), 원리주의(principlism) - 로 간주할 수 있다. 자기 중심 주의는 자신의 개인적 이익과 안녕을 목표로 하는 유형이며, 이타주의는 타인에게 이익이 되거나 돕는 행동 자체가 목표인 유형이다. 집단주의는 특정 집단이나 커뮤니티의 안녕을 증진시키는 것이 목표인 유형이며, 원리주의는 의무감에 바탕을 둔 도덕적 원칙을 유지하는 것이 목표인 유형이다.

친사회적동기는 자기결정성 이론의 관점에서도 살펴볼 수 있다. 자기결정성 이론에 따르면 개인의 기본적 심리 욕구는 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)의 추구를 바탕으로 욕구가 충족되는 과정에서 개인의 안녕감을 증진시킬 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 이 중 핵심 요인이라 할 수 있는 자율성을 바탕으로 동기를 보다 세분화 할 수 있다. 즉, 자기 결정성 이론에서는 개인의 의지를 바탕으로 선택한 자기 결정성을 동기 발현의 핵심 기제로 간주한다. 자기결정성의 수준에 따라 동기는 외적 조절 (external regulation), 무동기(amotivation), 부과

된 조절(introjected regulation), 통합된 조절(integrated regulation), 내적 조절(intrinsic regulation), 확인된 조절(identified regulation)로 구분할 수 있다(Ryan & Deci, 2000; 류영주 & 양수진, 2017). 이 가운데 외적 조절과 부과된 조절은 통제된 동기이며, 확인된 조절과 통합된 조절, 내적 조절은 자율적 동기로 나눌 수 있다. 자율적 동기는 통제된 동기와 달리 활동에 내재 되어 있는 가치를 스스로가 인식하고 그 가치가 내적으로 통합되는 것을 의미한다. 자율적 동기의 하위 유형으로 내재적 동기와 친사회적동기가 있다. 내재적 동기가 활동 자체에 대한 흥미와 즐거움을 통해 자신의 만족을 추구하는 개인적 측면의 동기라면, 친사회적동기는 타인이나 소속 집단의 이익에 더 큰 관심을 갖는다(Grant, 2008). 개인에 초점을 맞추는 내재적 동기와 근본적 차이가 있으나, 내재적 동기와 친사회적 동기는 상호배타적이지 않고 보완적 관계를 가지며 개념적으로는 두 측면의 동기를 동시에 가질 수도 있다(De Dreu & Nauta, 2009).

이러한 기존 연구들을 토대로 종합하여 보면, 친사회적동기는 다음과 같은 특성을 지닌다(Grant, 2008; Gagne & Deci, 2005; 김동현, 박희태, 손승연, 2019). 첫째, 친사회적동기는 개인 스스로의 의식적인 자기 규제와 통제의 과정을 통해 나타날 수 있다. 둘째, 친사회적동기는 도움을 제공하려는 결과에 초점을 둔다. 즉, 타인의 행복과 안녕이 목적이며 도움을 주고자 하는 결과 중심적 성격을 갖고 있다. 셋째, 친사회적동기는 미래 지향적 속성을 갖고 있다. 개인의 의도적 노력을 통해 타인에게 도움을 주고, 그로 인한 결과가 나타나는 미래 시점을 지향한다.

친사회적동기는 구성원들이 동료와의 사회적 관계를 강화시킬 수 있는 행동의 원동력이며 조직 차원에서는 성과뿐만 아니라 조직시민행동, 주도적 행동 등 구성원들의 역할 외 행동에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Hu & Liden, 2015; Schott, Neumann, Baertschi & Ritz, 2019). 이러한 관점에서 본 연구는 구성원들의 지식숨김행동을 낮추고 나아가서는 적극적 지식공유행동을 활성화할 수 있는 동기요인이면서 동시에 위생요인으로서 친사회적동기의 효과를 검토하고 있다.

조직 내 이타주의적 행동에 대한 연구에서 오랜 기간 중점적으로 다루어져 왔던 부분은 구성원들이 어떠한 상황에서 자발적으로 역할 외 행동을 수행하는가

에 대한 문제였다(Bolino, 1999; Colquitt et al., 2013; Takeuchi, Bolino & Lin, 2015). 공식적 보상이 이루어지지 않음에도 불구하고 자발적으로 조직시민행동을 이행하는 구성원들의 행동 동기에 관한 연구는 지속적으로 발전해 왔으며, 친사회적 가치를 바탕으로 한 동기는 역할 외 행동이 발현되는 타인 본위적(other-serving) 요인으로 주목받아 왔다.

친사회적동기가 내재된 조직 구성원은 타인의 안녕과 복지에 책임감을 느끼고, 이를 향상시키는 것에 그에 가치를 둔다. 따라서, 자신에게 실질적 보상이 이루어지지 않더라도 타인을 위한 조직시민행동에 적극적으로 참여한다(Grant, 2007, 2008; Ilies et al., 2006; Bolino & Turnley, 2005; Meglino & Koragaard, 2004).

또한, 자율적 동기에 대한 선행 연구에서 통제된 동기에 비해 자율적 동기가 좀 더 높은 성과예측력을 가지는 것으로 확인되었다(류영주, 양수진, 2017). Weinstein & Ryan(2010)의 연구에 따르면 자율적 동기에 기반하여 도움 행동을 한 사람들은 도움 행동을 수행하지 않은 집단에 비해 더 높은 자존감과 주관적 안녕감을 경험하였다. 반면, 통제된 동기에 기반하여 도움 행동을 한 경우는 수행하지 않은 집단에 비해서도 더 낮은 자존감과 주관적 안녕감을 나타냈다.

자율적 동기 집단은 목표 달성을 위해 더욱 세부적인 계획을 수립하고 목표 수준에 달성하는 비율도 더 높게 나타났다. 하지만 통제된 동기 집단은 목표 달성 수준과의 관련성이 나타나지 않았다(Koestner, Otis, Powers, Pelletier & Gagnon, 2008).

친사회적 행동에 대한 예측에서도, 자율적 동기 집단은 유의한 예측력을 나타냈다(Gagné, 2003). 친사회적 행동은 자신이 아닌 타인과 집단의 이익을 목적으로 하는 행동을 의미하며, 도움(helping), 위로(comforting), 나눔(sharing), 협력(cooperating) 행동 등의 범주를 포함한다(Baston & Powell, 2003).

친사회적동기는 직접적 영향요인으로서 많이 연구되어 왔으나, 최근 조직 구성원들의 조직 내 행동의 상황적 요건(boundary condition)으로도 연구되고 있으며 국내에서도 관련 연구가 활발히 진행되고 있다. 홍운기, 이선우, 김미정(2021)의 연구에서는 과거의 도움 행동이 향후 도움 교환 관계에 미치는 영향에서 친사회적동기의 조절 효과를 실증적으로 검증하였다. 도움 수여자의 친사회적동기 수준이 높을수록, 도움 행위와 수여자에게 도움을 요청할 의향 간의 관계가 더욱 약

하게 나타남을 확인했다. 이환우(2021)는 인지다양성이 직무만족에 미치는 부정적 영향을 친사회적 동기가 상쇄하는 조절 효과를 분석하였다. 친사회적동기가 높으면 조직내 타인과의 상호작용에 높은 가치를 부여하고, 현재 손해가 발생하더라도 타인의 안녕과 행복을 위한 기여를 우선적으로 고려한다는 점에 착안하였다. 김동현, 박희태 & 손승연(2019)은 관계적 에너지가 지식공유에 미치는 영향에 대해 친사회적동기의 조절 효과를 검증하였다. 친사회적동기가 높을수록 관계적 에너지가 지식 공유에 미치는 영향이 강해진 것으로 나타났다.

이와 같이, 친사회적동기는 조직 내 구성원들의 자발적 행동에 영향을 미치는 주요한 변수로서 지속적으로 연구되어 오고 있으며 이론적·실무적 관심 또한 증대되고 있다. 또한, 구성원간 교환관계, 지식공유 등 친사회적동기에 따른 친사회적 행동의 범주가 점차 확대되고 있음을 알 수 있다.

이러한 연구결과를 토대로 본 연구에서는 구성원의 지식 숨김 행동을 최소화하고 나아가 지식공유행동을 활성화하는 선행변인의 한 요소로서 친사회적 동기를 검토하고 있으며, 구체적으로는 리더의 포용적 리더십이 가지는 긍정적 효과를 매개하면서 동시에 구성원이 인지하는 조직정치지각의 부정적 효과를 매개할 것으로 예측하고 있다.

제 7절 팀몰입

조직 내에서 팀은 목표의 달성과 문제의 해결을 위한 상호작용을 함으로써 성과 창출을 하는 구성원들이 모인 집단으로(Kozlowski & Bell, 2003), 그 중요성은 나날이 커지고 있다. 팀은 집단적으로 필요한 지식을 획득하고 공유하며(Argote, 1999; Edmondson, 1999), 이러한 팀 프로세스를 통해 팀과 조직의 효과성은 향상된다 (Kozlowski, Chao, & Jensen, 2010; Yoon & Kayes, 2016). 특히, 불확실성이 증가되고 신속하게 변화하는 최근의 경영 환경에서는 조직 구성원들이 소속된 팀과 담당할 업무에 몰입하여 팀 성과를 극대화하려는 노력이 필수적이다.

팀에 대한 연구가 주도적으로 이루어지는 분야는 팀을 구성하고 있는 사람들이 어떤 특성을 가지고 있는지 (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Langfred, 2005; Lubatkin et al., 2006), 팀은 어떤 방식으로 일하는지(Edmondson,1999; Mathieu et al., 2006; Kirkman et al.,2004), 팀 구성원들이 하는 일은 성과 창출과 어떤 관련이 있는 지 (Jehn & Shah, 1997; Kirkman & Rosen, 1999) 등에 관한 것으로, 이러한 팀과 관련된 연구는 조직 구성원들이 소속된 조직이나 팀에 몰입되어 있을 때 바람직한 결과 도출이 된다는 것을 보여준다(Bishop & Scott, 1997; Bishop et al., 1997).

몰입은 조직 구성원들의 태도를 형성하는 데 중요한 역할을 하며, 개인이 특정 조직에 몰입하면 그 조직에 지속적으로 잔류하려는 의향을 가지게 되며, 그 조직을 위해 자발적으로 노력을 다하고, 자신이 맡은 역할을 훌륭하게 수행해낸다 (Cohen, 2007).

조직 행동 분야에서 조직 몰입에 대한 연구는 수많은 학자들에 의해 연구되어진 바 있고 (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991; Porter et al., 1974), 직무성과 (Koch & Steers, 1978; Mowday, Porter & Dubin, 1974), 이직 및 결근 (Koch & Steers, 1978) 등 구성원의 행동은 물론, 직무 만족 (Salancik & Pfeffer, 1978)이나 조직 시민 행동(Mowday, Porter, & Steers, 1982)과 같은 태도에도 영향을 미친다는 측면에서 관심을 받아왔다. 조직 몰입에 대한 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의 되어지고 있으나, 조직 구성원이 소속된 조직에 대한 자긍심을 바탕

으로 긍정적으로 조직을 평가하며(Angle & Perry, 1981), 조직의 일원으로 잔류하고 싶어하는 의지(Cohen, 2007)를 나타내는 동시에 심리적 유대감, 소속감을 가진 정서적 애착 상태(Meyer & Allen, 1991; Bergman 2006)를 의미한다고 할 수 있다. 조직 구성원이 거시적인 조직에의 소속에 대한 태도를 보여주고 있는 조직 몰입에 비해 팀몰입은 직접 업무를 수행하며 상호 대인관계를 맺고 있는 그 팀에 대한 몰입이란 측면에서 그 개념이 조직 몰입과 차별화 되지만(Bishop & Scott, 2000; Ellemers et al., 1998), 팀몰입에 대한 연구는 상대적으로 부족하여 연구의 필요성이 제기되고 있다.

최근 팀 몰입과 조직 몰입의 개념적 정의를 구분하는 연구들로 인해 팀 몰입과 조직 몰입이 몰입대상과 범위 측면에서 차별적 개념이라는 것이 학계에 보고되기 시작하였다 (Bishop & Scott, 2000; Ellemers et al., 1998). 즉, 조직 구성원은 팀에 대한 몰입과 조직에 대한 몰입을 구분하여 이해한다(Bishop, Scott, Goldsby, & Cropanzano, 2005). 조직 구성원에게 팀은 직접적 업무를 수행하는 1차 소속 집단이므로 팀과 관련된 환경적 요소들에 대한 근접성과 중요성이 조직보다 중요한 역할을 하게 되어(Bishop & Scott, 2000), 조직보다 팀과 더 강한 연계가 형성되고, 조직 몰입 보다 팀 몰입을 강한 수준으로 느끼는 것이 용이하다는 주장이 제기되고 있다(Zoghbi & Espino, 2007). 따라서 최근의 경영환경에서 조직에 대한 개인의 몰입도를 조직 유효성 변수로 이해하고자 할 때는 조직 전체에 대한 몰입도에 비해 직접적으로 소속감을 가지는 부서와 팀에 대한 몰입도가 더욱 유의한 조직유효성 변수라 볼 수 있다.

Bishop & Scott (2000)은 생산직 근로자로 구성된 팀을 대상으로 실시한 연구를 통해 조직 구성원들이 조직 내에서 경험하게 되는 인적 관계와 직무 자원 등과 같은 변수를 활용하여 조직 몰입과 팀몰입에 영향을 미치는 요인을 파악함으로써, 팀 몰입이 조직 몰입과는 차별화되는 변수임을 밝혔다. 구체적으로 대인관계의 갈등 및 같이 일하는 팀 구성원에 대한 만족도가 팀 몰입에 큰 영향력을 미치는 한편 직무 자원에 대한 갈등이나 상사에 대한 만족은 조직 몰입과 관련되어 있다는 연구 결과를 제시한바 있다.

팀 몰입은 ‘팀 구성원이 인식하는 팀에 대한 일체감과 소속감의 강도’로 정의된다(Bishop & Scott, 2000). 즉, 팀의 구성원으로 잔류하고자 하는 욕구를 가지고

있으며, 소속되어 있는 팀의 직무, 동료, 상사에 대한 유대감과 소속감을 갖는 정도라고 할 수 있다. 또한, 팀의 목표와 가치에 대한 신뢰의 정도와 수용의 폭이 강력하여 팀 목표를 달성하기 위해 노력하고자 하는 의지도 강하게 나타나는 특징이 있다. 팀에 몰입된 구성원은 긍정적인 태도의 일관성을 위해 팀이 소속된 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하기 위해서도 노력하며(Ajzen & Fishbein, 1975), 궁극적으로 팀이 속한 조직에 대한 긍정적 태도로 이어지게 된다.

이러한 연구결과를 토대로 본 연구에서는 리더의 포용적 리더십과 구성원이 지각하는 부정적 조직 특성으로서 조직정치지각의 지식 숨김 행동에 대한 효과에 대하여 이러한 영향관계를 체계적으로 매개할 것으로 보이는 구성원의 대표적인 태도측면의 변수로서 팀 몰입 변수를 검토하고 있다. 일반적으로 지식공유는 업무상 긴밀한 관계에 놓인 부서 및 팀 내에서 이루어지는 경우가 빈번하며, 이러한 지식 숨김 행동에 대한 영향변인의 관점에서 조직 전반에 대한 몰입보다는 부서 또는 팀에 대한 몰입이 더욱 직접적인 매개효과를 나타낼 것으로 예측되어 진다.

제 8절 심리적경쟁분위기

본 연구에서 지식 숨김 행동에 대한 맥락적 효과의 조절변수로서 심리적 경쟁 분위기에 대한 인식을 지목하고 있다. 이는 기존 지식공유행동에 대한 연구에서 경쟁분위기가 가지는 부정적 효과가 일부 제시된 바가 있으며, 또한 구성원이 자신의 노하우와 지식을 공유하지 않고 감추고자 하는 동기에 대해 체계적인 조절 효과를 나타낼 것으로 예측되기 때문이다.

심리적경쟁분위기(competitive psychological climate)는 조직 구조, 프로세스와 다양한 이벤트들로부터 발생하는 경쟁적 상황에 대해 구성원들이 인지하는 심리적 상태로 정의된다(James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; Rousseau, 1988). 쉽게 정리하자면 조직이 얼마나 경쟁적인지에 대한 구성원의 인지수준으로 이해할 수 있다.

팀 수준에서의 분위기는 팀 내에서 지지되는 행동, 관행, 업무 절차 등에 대하여 팀 구성원들이 공유하고 있는 인식을 의미하며(Chen, Lam, & Zhong, 2007; Maruping & Magni, 2012; Siebert, Silver, & Randolph, 2004), 사회적 정보 처리 과정을 통해 팀 구성원들의 행동에 영향을 미친다(Maruping & Magni, 2012; Siebert et al., 2004). 팀의 분위기는 팀이 기대하는 행동, 보상이 주어질 것으로 예상되는 행동에 대한 이해를 돕는 역할을 수행하며(Zohar & Luria, 2005; Schulte, Ostroff, Shmulyian, Kinicki, & Angelo, 2009), 팀의 구성원은 팀의 분위기에 의해 전달된 정보에 기반하여 팀에서의 그들의 행동을 조절하는 경향을 나타낸다(Scott & Bruce, 1994).

많은 선행 연구들이 팀 및 조직의 분위기가 구성원들의 직무 태도, 동기, 그리고 성과와 관련이 있음을 제시한 바 있으며(Schneider & Bowen, 1985; Scott & Bruce, 1994; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost, & Roberts, 2003), 주로 부서 및 팀 단위에서 나타나는 구성원 간 지식공유 또는 지식 숨김 행동 또한 팀의 분위기를 비롯한 맥락에 의해 활성화되거나 제한될 수 있다(Birkinshaw & Gibson, 2004).

예를 들어, 팀 및 조직의 분위기가 지원적(Supportive)일 경우, 구성원들은 조직에 몰입하고(Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Rhoades, Eisenberger,

& Armeli, 2001), 조직에 대해 만족하는 태도를 보이며(Luthans et al., 2008; Parker et al., 2003), 조직의 이익을 위한 위험 감수나 그 과정에서 발생할 것으로 예상되는 실수를 상대적으로 두려워하지 않는 경향(Eisenberger et al., 2001; Parker et al., 2003)을 보인다. 기존 연구들은 실험적인 시도에 대해 지원적 분위기가 강한 팀일수록 높은 혁신 성과를 달성한다는 점을 제시하였으며(Amabile, 1996), 혁신에 지원적 팀 분위기 조성이 혁신 성과의 달성에 중요함을 강조했다(Ahuja & Thatcher, 2005). 한편, 팀 및 조직의 절차적 공정성 분위기(procedural justice climate)는 개인이 인식하는 절차적 공정성을 통제할 이후에도 구성원들 간의 돕는 행위에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Neumann & Bennett, 2000).

이러한 팀 수준의 분위기 변수 중 본 연구는 팀의 경쟁적 분위기에 초점을 맞추고 있다. 심리적 수준에서의 경쟁적 분위기(psychological competitive climate)는 구성원 개인의 보상 수준이 동료들의 성과와 자신의 성과에 대한 비교에 기반한다고 인식하는 정도를 의미한다(Brown, Cron, & Slocum, 1998; Fletcher, Major, & Davis, 2008; Kohn, 1992). 즉, 자신의 보상이 부서/팀 내 구성원들과의 비교를 통해 결정되기 때문에 부서 내 동료들은 보상의 측면에서는 경쟁자로 인식이 되는 분위기인 것이다.

심리적 경쟁적 분위기의 조직 구성원에 대한 영향력에 대해서는 상대적으로 연구가 부족한 상황이다. 이는 일정 부분 조직의 경쟁적 분위기에 대해 상반되는 두 가지 관점이 존재한다는 것에 기인하는 것으로 보인다. 팀 및 조직의 경쟁적 분위기에 대하여, 개별 조직 구성원들의 잠재력을 최대한 끌어낼 수 있는 촉매로 작용할 수 있다는 긍정적 관점과, 서로를 지나치게 의식하게 되어 높은 성과를 달성하는 구성원을 비방하거나 정보를 공유하지 않는 등의 비생산적 결과를 초래할 수 있다는 부정적 관점이 모두 제시될 수 있다.

팀 분위기가 경쟁적인 것으로 개인에게 인식될 경우, 경쟁의 핵심인 ‘사회적 비교 과정(social comparison processes)’이 활성화된다. 사회적 비교 이론(Social comparison theory)에 의하면, 개인은 그들과 다른 사람들을 비교하여 자신의 위치를 확인하는 경향이 있다. 따라서 자신의 성과가 타인과 비교될 것임을 의식하게 되면, 스스로의 능력에 대한 고민이 증가하며 이에 대해 예민해지게 될 것을

예측할 수 있다. 이러한 상황에서, 개인은 다른 사람들과 최선을 다하여 경쟁할 것을 선택할 수도 있으며, 경쟁을 회피하는 소극적 대처 방식을 택할 수도 있다.

심리적경쟁분위기와 관련된 선행 연구에서는 경쟁적 분위기의 심화가 다른 사람들의 성과를 폄하하거나 팀원들끼리 서로 돕지 않으려고 하는 행동으로 연결될 수 있으며, 이는 부정적인 성과로 나타날 수 있다고 제시한 바 있다 (Arnold et al., 2009; Fletcher, Major, & Davis, 2008; Kohn, 1992). Arnold et al.(2009)은 경쟁적 분위기에 의해 팀원들 간의 인지적 비교 과정이 활성화되면, 직무 스트레스 요인들이 갖는 부정적 효과가 더욱 강화되는 결과를 야기할 수 있다는 점을 지적하였다. 경쟁은 그 자체로 스트레스 요인이 될 뿐만 아니라, 팀원들 간의 협력과 지원적 행동을 저하 시키기도 한다. 이는 직무 스트레스 요인들을 더욱 자극시키는 방향으로 작용하기 때문에, 팀의 전반적인 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

또한, 팀의 경쟁적 분위기는 팀 구성원들의 전반적인 내적 직무 동기수준을 저하시킬 수도 있다. 특히, 선행연구들은 지식공유행동을 활성화하고 지식 숨김 행동을 최소화하기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 내적 동기가 중요함을 지적한 바 있다. 조직 구성원들의 직무에 대한 내적 동기를 향상 시키기 위해서는 스스로 성과를 통제할 수 있는 믿음을 가지고 있어야 하며, 이를 위해서는 조직의 분위기가 자유로워야 한다(Amabile et al., 1996).

한 가지 분명한 것은 구성원들 사이에서 지식을 공유하는 것이 아니라 지식을 숨기고자 하는 지식 숨김 행동의 관점에서는 심리적 경쟁 분위기가 지식 숨김 행동을 최소화할 수 있는 다양한 선행변인의 효과를 체계적으로 낮추는 조절효과를 나타낼 것이라는 것이다. 따라서 본 연구에서는 구성원들이 인지하는 심리적경쟁분위기를 주 효과에 대한 조절작용을 나타내는 조절변수로 살펴보고 있다.

Ⅲ. 연구설계

제 1절 연구모형 및 연구가설

1. 기존 연구의 종합 검토

1.1. 지식전이의 선행요인에 대한 종합 검토

본 연구는 조직 내 지식관리의 핵심 요소인 지식전이 과정을 다루고 있으며, 구체적으로는 “어떻게 구성원 간 지식공유행동을 최대화할 것인가?”에 대한 논의가 아닌 “어떻게 구성원 간 지식숨김행동을 최소화할 것인가?”에 대한 질문에 초점을 맞추고 있다.

앞서 논의와 같이 기존의 지식전이에 대한 연구들은 대부분 지식공유에 대한 긍정적 영향요인과 부정적 영향요인들을 살펴보고 있는데, 이러한 연구들은 Connelly et al.(2012)등의 연구에서 제시하고 있는 지식전이의 동기요인 및 위생요인의 관점을 적용하고 있지 않기 때문에 각 선행요인들의 효과가 혼재되어 제시되고 있는 상황이다. 즉, 지식공유를 증가시킬 것으로 예측되는 특정 요인을 가정하는 경우, 아무리 그 요인의 효과를 최대화하더라도 지식공유행동이 일정수준이상 증가하지 않는 효과(즉, 위생요인의 효과)를 가질 수 있으며, 특정 요인은 다른 위생요인들이 모두 만족된 이후에야 비로소 효과를 나타낼 수도 있는 것이다(즉, 동기요인의 효과).

즉, 지식공유행동과 지식 숨김 행동의 효과를 좀 더 깊게 살펴보기 위해서는 이러한 선행요인들의 효과를 구체적으로 분리하여 살펴볼 필요가 있다. 아직까지 이러한 관점에서 기존의 지식전이에 대한 선행요인들을 동기요인과 위생요인의 측면으로 분리하여 검토한 연구는 제기되지 않고 있는데, 본 연구에서는 연구문제의 도출과 가설의 설정을 위하여 기존 연구에 대한 검토를 통해 가설적인 구분을 시도해 보고 있다.

<그림 III-1> 지식전이 선행요인의 재분류



출처 : 기존 연구 결과 토대로 연구자 작성

Kogut & Zander(1992)에 의하면 조직 구성원들은 자신이 보유한 지식에 대해 상호 작용을 통하여 서로 주고 받으며, 이를 통하여 또다른 지식을 창출해 나가는 과정을 지식공유로 정의하였다. 타 구성원들이 기존에 보유한 지식들을 공유함으로써 본인의 지식과 지식들의 통합을 통해 새로운 지식이 생성된다는 관점이다.

조직에서의 지식공유는 지식의 창출, 공유, 활용으로 이어지는 지식경영 프로세스의 핵심요소이며, 이러한 지식경영의 성과는 조직 구성원들에게 분산되어 있는 유용한 지식들이 얼마나 정확하게, 그리고 얼마나 빠르게 조직 내 다른 구성원들에게 확산될 수 있는가에 달려 있다. 지식은 조직 내에서 확산 될수록 그 효과가 커질 수 있지만, 자신의 오랜 경험과 노하우의 형태로 축적된 암묵지들을 조직 내 구성원들에게 전달한다는 것은 상당히 많은 고민과 노력이 소요되는 행동이다. 특히, 조직간 경쟁 뿐 아니라 조직 내 상대적 경쟁이 점차 심화되는 인사관리 시스템 하에서 과연 구성원들이 자신의 핵심적인 스킬과 노하우를 조직 내 경쟁자들에게 정확히 전달할 수 있을 것인가에 대한 고민이 여기에 있다.

개인이 보유한 지식 또는 조직 내 분산되어 있는 지식들을 다른 구성원들과 공유하기 위해서는 지식이 누구나 활용하고 공유될 수 있는 공공재로서 인식되어야 한다. 그런데 그러한 지식을 공공재로 인식하는 것은 그 인식의 생성과 확산과정에서 특정한 기여도 없이 그 지식을 습득할 수 있는 효익만 가지게 된다는 의미이다(King, 19097). 결과적으로 이는 그 지식을 창조하고 유지하는데 필요한 비용이 최초의 지식을 만들어 낸 소수에게 전가된다는 문제점을 나타낸다(Gargiulo et al., 2009).

이러한 관점에서 지식공유의 활성화 및 장애요인에 대한 연구들이 진행되어 왔는데, 예를 들어 O'Dell & Grayson(1998) 및 Vashisth et al.(2010), 송충근(2013)의 연구에서 이러한 방식으로 선행요인을 구분하였고, 개인적인 수준에서의 장애 요인으로서 지식을 가지고 있거나 필요로 하는 사람을 확인할 시간의 부족, 지식공유와 이전에 대한 인식의 부족, 지식의 원천과 접촉 시간 부족, 지식공유에 의한 권력의 상실 위기 인식 등을 제시하였다. 개인수준에서 지식공유의 장애요인 중 기술적 요인으로는 지식등록도구의 사용경험부족, 실제 업무지원 방식의 부적절성 등을 제시하였다. 조직적 요인으로는 인센티브 부족, 형식적인 업무협약, 권위주의 및 엄격한 상하관계 문화, 부서 간 의사소통 부재, 부서 간의 장벽과 치열한 경쟁등을 제시하였다. 이와 반대로 활성화 요인으로는 조직 내의 아이디어 존중 분위기, 상급관리자의 리더십, 최고경영진의 이해 및 지원 등을 제시하였다. 최준호 등(2007)의 연구에서는 조직 구성원 간 형성되는 개방적 네트워크와 신뢰성, 그리고 유연성 및 창의성을 중시하는 조직 문화적 요소가 지식공유의 중요한 선행요인이라 주장하였다.

그러나 이러한 선행요인들에 대한 연구는 장애요인을 제거하는 경우 즉시 지식공유행동이 증가될 것이라는 인과관계를 전제하고 있다는 문제점이 제기될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 <그림 III-1>을 통해 기존의 연구들에서 지식전이 행동의 선행요인으로 제시되었던 변수들을 검토하여, 지식 숨김 행동을 최소화할 수 있는 위생 요인적 관점의 변수들과 지식공유행동을 최대화할 수 있는 동기 요인적 관점의 변수들을 재정리하였다. 물론, 이러한 변수의 분류 시도는 기존의 연구에서 제시되지 않은 새로운 개념에 대한 탐색적 연구의 특성을 가지고 있기에, 향후 관련 연구를 통해 지속적으로 개선 및 보완되어야 할 것이다.

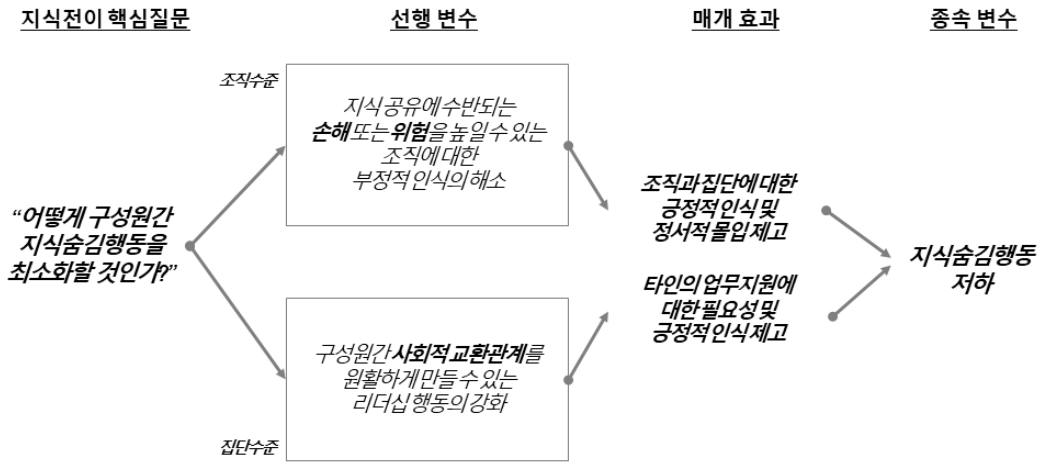
1.2. 연구문제 제기

본 연구에서는 지식공유행동과 지식숨김행동을 별도로 구분된 구성개념으로 이해하고 있다. 지식 숨김 행동은 단순히 지식을 공유하지 않는 것이 아니라, 다른 구성원에게 요구를 받은 지식의 의도적 숨김 행동인 것이다. 정보의 공유를 요청받는 경우 당사자는 지식을 공유할 것인지, 아니면 숨길 것인지를 판단하게 되는 2분법적 상황에 놓이게 된다. 결과적으로 당사자는 지식을 공유하거나 공유하지 않는 선택을 하게 될 것인데(물론 지식의 부분적 공유 또는 조작행동과 같은 별도의 구성개념도 앞서 논의한 바 있다), 지식을 실제로 숨겨서 전달이 되지 않은 상황과 전달하고자 하였는데 정보가 미흡했던 사례 등 지식전이의 결과는 그 과정의 내용에 대한 정확한 이해 없이 해석이 쉽지 않게 된다.

이렇게 지식의 공유와 숨김은 별개의 변수로 구분하여 이해할 필요가 있다. 즉, 지식을 공유하고자 하는 의도 또는 동기와 지식을 숨기하고자 하는 의도 또는 동기는 매우 상이하기 때문이다(Connelly et al., 2012).

간단한 예를 들면, 정보의 제공을 요청받는 경우 그러한 정보를 소유하고 있지 않다면, 요구 받은 당사자는 아무리 좋은 의도와 동기를 가지고 있더라도 지식공유를 실행할 수가 없다. 이러한 경우는 지식이 공유되지 않았더라도 지식을 숨김 행위로 볼 수 없다. 또는 그러한 지식공유의 요청을 실수로 놓치거나 기억하지 못하여 전달되지 않은 경우에도 의도적 숨김 행동으로 볼 수 없다. 따라서 개념적으로 지식공유의 행위가 낮게 나타난 것과 지식 숨김 행동이 발생한 것은 명백히 다른 개념과 행동으로 이해해야 한다는 것이다. Bock et al.(2005)의 연구에서는 구체적인 지식 숨김 행동 이전 단계의 구성원들이 나타내는 지식 은폐 의도(knowledge withholding intentions)를 별도의 변수로 설정하고 실증연구를 진행한 바 있다. 기존의 지식공유행동에 대한 선행요인의 검토와 지식 숨김 행동에 대한 일련의 연구결과를 토대로 본 연구의 핵심적인 연구문제를 다음과 같이 정리하였다.

<그림 III-2> 핵심 연구문제 요약



선행연구 검토과정을 통하여 지식 숨김 행동을 낮추거나 최소화할 수 있는 선행요인에 대하여 조직과 집단수준에서 각각 검토하였다. 조직 수준에서는 구성원의 지식공유에 수반되는 위험(risk)과 손해와 관련된 변수를 검토하여, 지식공유에 수반되는 손해 또는 위험을 높일 수 있는 부정적 인식의 해소에 초점을 맞추었다. 집단수준에서는 직접적으로 지식교환이 이루어지는 부서 또는 팀 단위에서의 사회적 교환관계의 장애요인을 제거하거나 최소화할 수 있는 리더십 행동 측면에서 초점을 맞추었다.

이러한 선행변수들은 구성원들의 조직과 집단에 대한 긍정적 인식을 제고하고, 타인의 업무지원에 대한 필요성 및 긍정적 판단을 통해 지식숨김행동을 낮출 것으로 예측하고 있다.

2. 연구모형 및 연구가설 설정

2.1. 포용적리더십과 지식숨김 행동

본 연구에서 구성원의 지식 숨김 행동에 대한 영향요인으로 검토되고 있는 집단수준의 선행변수는 포용적리더십(inclusive leadership behavior)이다. Carmeli et al.(2010)는 리더가 각 구성원들의 다양한 아이디어와 생각에 대한 개방성을 보이고, 그 구성원들에게 심리적으로 유능하고 접근하기 쉬운 리더로 인식될 때

포용적리더십을 발휘하는 것으로 제시하였다. 포용적 리더는 조직 구성원들과 장벽 없는 소통을 위하여 개방적으로 행동하면서(Nembhard & Edmondson, 2006), 긍정적 관계 형성이 가능하다. 사회적 교환이론에 의하면 상호작용 과정속에서 도움을 받은 조직원은 받은 만큼 다시 되 갚아줘야 한다는 의무감이 생길 수 있다(Blau, 1964). 이는 즉 포용적리더십을 경험한 조직 내 구성원들은 리더에게 그에 대한 보답을 해야 한다는 의무감이 형성되어 사회적인 교환관계를 성립할 수 있다. 보답하고자 하는 의무감은 조직 또는 리더에게 도움이 되는 바람직한 태도 및 행동을 유도할 수 있다.

본 연구에서는 지식 숨김 행동에 대한 대표적인 선행 요인으로 지목되고 있는 조직 내 불신과 낮은 수준의 사회적 관계의 문제를 최소화하거나 해소하는 데에 리더의 포용적 행동이 긍정적 효과를 나타낼 것으로 예측하였다. 즉, 포용적 리더십을 발휘하는 경우 조직 구성원들의 긍정적 태도와 분위기가 형성되고, 이는 조직 내에서 지식 숨김 행동을 나타내고자 하는 조직에 대한 부정적 인식을 약화시키는 효과를 기대할 수 있다.

가설 1: 리더의 포용적리더십은 구성원의 지식숨김행동에 부(-) 영향을 미칠 것이다.

2.2. 조직정치지각과 지식숨김행동

본 연구에서 구성원의 지식 숨김 행동에 대한 영향요인으로 검토되고 있는 조직수준의 선행변수는 조직정치지각(perception on organizational politics)이다. Ferris & Kacmar(1991, 1992)는 조직정치지각에 대해 타 구성원의 정치적 행위와 자신이 속한 직무환경에서의 정치적인 인식이라고 정의하였다. Vigoda-Gadot & Talmud (2010)는 조직정치지각을 조직 구성원이 직무환경을 정치적이고 불공평하고 부당하게 인식하는 정도라고 정의했으며, Vigoda(2000)에 의해서는 구성원이 처한 직무환경을 자신만의 이익을 추구하는 불공평한 것으로 인식하는 것이라고 하였다.

만약 조직 구성원들이 조직의 운영체계와 관행에 대해 인식함에 있어, 조직의

운영이 정치적 특성을 지니고 객관적이고 신뢰성이 높은 의사결정보다는 정치적인 의사결정에 좌우된다고 인식하는 경우(즉, 조직정치지각이 높은 경우), 자신의 경험과 노하우 등 지식을 타인에게 제공하는 노력이 개인에게 손해를 끼치거나 위험이 될 수 있다는 인식으로 연계될 수 있다.

지식공유는 단순한 형식지의 이전 뿐 아니라 개인이 암묵적으로 보유하고 있는 다양한 경험과 노하우를 공유하고 상대방의 업무에 대한 이해를 도모한다는 측면에서 매우 적극적인 사회적 교환관계(social exchange)이며 상호작용 과정이라 하였다(Nahapiet et. al., 1998). 이러한 사회 상호작용은 구성원간 상호호혜성과 신뢰가 핵심이라 할 수 있으며, 사회적 교환(social exchange)은 상호간의 신뢰를 바탕으로 한 혜택을 받는 수혜자는 언젠가는 그와 상응하는 대가에 대한 지불을 할 것으로 기대하는 교환관계를 의미한다(BI며, 1964). 따라서 지식공유는 지식의 흐름과 관련한 사회적 교환행위로서 조직 구성원간의 상호작용을 통해 일어나는 역동적인 현상으로 이해해야 한다(최준호 등, 2007). 그러나 조직의 운영 과정에서 개인의 선의가 정치적으로 악용될 수 있거나, 정보 제공자의 노력이 상호호혜성의 관계로 이어지지 않을 것이라는 인식/신념이 있는 경우, 구성원들은 자신의 지식과 정보를 타인에게 제공하지 않고 적극적으로 숨기려는 노력을 나타낼 것이라는 예측을 할 수 있다.

가설 2: 구성원이 인식하는 조직정치지각은 구성원의 지식숨김행동에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

2.3. 팀몰입의 매개효과

본 연구에서 지식 숨김 행동의 선행변수와 종속변수간의 체계적 메커니즘, 즉 매개효과를 나타낼 것으로 예측하고 있는 첫 번째 변수는 팀몰입(commitment to team)이다. 기본적으로 본 연구의 독립변수는 위생요인의 관점에서 부정적 효과의 저감효과를 가질 것이라는 영향관계를 설정하고 있는데, 이와는 다소 상이한 긍정적 효과를 가진 매개변수를 설정하는 데에 일정 부분 고민이 따르게 된다. 즉, 독립변수가 위생변수로서 효과를 나타낼 것으로 이해되는데 과연 매개변수의

효과가 위생변수의 동일한 방향성을 나타낼 것인지, 아니면 매개변수에서는 동기요인으로의 효과도 나타낼 수 있을 것인지에 대한 논의이다. 본 연구에서는 기존의 내생적 동기부여 이론과 연결되어 자기결정성이론(self-determination theory) 중 인지평가이론의 관점을 토대로, 일정부분 자율성을 바탕으로 업무를 수행하고 있는 최근 기업의 팀 단위 조직에서 구성원들이 위생요인의 감소가 나타난 경우 일정부분 동기요인의 효과까지 기대할 수 있을 것이라는 논리적 추측에 기인하여 긍정적 특성을 가진 매개변수를 설정하고 있다.

일반적으로 지식공유는 업무상 긴밀한 관계에 놓인 부서 및 팀 내에서 이루어지는 경우가 빈번하며, 이러한 지식 숨김 행동에 대한 영향변인의 관점에서 조직 전반에 대한 몰입보다는 부서 또는 팀에 대한 몰입이 더욱 직접적인 매개효과를 나타낼 것으로 예측되어 진다.

또한, 구성원이 지식을 숨기고자 하는 의도에는 지식을 본인이 소유하고 있는 핵심적인 자산으로 인식하고 이를 타인과 분리된 개인의 지적 영역의 범위 내에서 소유하고자 하는 욕구 때문으로 이해할 수 있다. 예를 들어, Peng(2013)의 연구에서는 심리적 소유이론(psychological ownership theory)에 바탕으로 구성원들이 가지고 있는 지식에 대해 소유의식이 있기 때문에 지식에 대한 숨기는 행동을 한다고 주장하였다. 다른 사람과의 정보 공유는 개인적인 통제감 상실로 이어지기 때문에 이러한 행동을 하지 않도록 동기부여 된다는 것이다.

그리고 개인의 노력을 통해 획득된 정보와 지식은 일종의 지적 영역(territory)을 형성하기 때문에 지식의 공유를 일종의 지적 영역의 침범행위로 인지하게 될 수 있다. 이와 유사한 연구로서 Lin et al.(201)의 연구에서는 개인의 Big-5 특질이 사회적 정체성(social identity)의 형성에 영향을 미치고, 이러한 사회적 정체성 수준이 높을수록 지식을 숨기고자 하는 의도가 커진다고 밝혔다.

만약 조직과 집단에 대한 정서적 애착과 일체감(identity)을 향상시켜 이러한 지적 영역에 대한 경계인식을 약화시키고, 지식의 공동소유에 대한 정서적 불만 또는 손해인식을 최소화할 수 있다면 이는 지식 숨김 행동을 낮추는 효과로 이어질 수 있다. 따라서 이러한 집단에 대한 정서적 애착으로 정의되는 팀 몰입을 지식 숨김 행동의 선행변수와 지식 숨김 행동의 관계에 대해 체계적인 매개효과를 나타내는 매개변수로 설정하였다.

가설 3: 조직정치지각의 지식습김행동에 대한 영향관계는 구성원의 팀몰입에 의해 매개될 것이다.

가설 4: 포용적리더십의 지식습김행동에 대한 영향관계는 구성원의 팀몰입에 의해 매개될 것이다.

2.4. 친사회적동기의 매개효과

Van den Hooff & De Ridder(2004)는 지식공유를 지식제공과 지식습득의 쌍방향 과정으로 정의하면서, 지식제공은 조직 내 개인이 가지고 있는 지식을 조직 내의 타 구성원들에게 전이하는 활동이라 정의하였고, 그 지식의 습득은 지식을 얻기 위해 타 구성원들에게 도움을 요청하는 행위로 정의하였다. 지식제공은 조직 내 개인이 가지고 있는 지식을 타 구성원들이 습득 할 수 있도록 제공해야 하므로 이런 행위는 타 구성원들의 이익을 위한 이타적 행동으로 볼 수 있다(Fang & Chiu, 2010). 따라서 지식 제공자는 본인이 가지고 있었던 지식을 습득한 사람들이 이해하기 쉽도록 설명 해주거나 행동으로 보여 줄 수도 있어야 하며, 코딩과정을 통하여 외부화해야 할 필요도 있고, 때에 따라 지식의 전달만을 목적으로 기존의 지식을 정리하거나 다시 탐색하는 등의 노력이 수반된다(김미숙, 2013).

따라서 이러한 적극적이고 이타적인 행동으로서 지식공유 행동을 이해하는 경우, 지식습김행동의 경우 타인을 돕고자 하는 이타적이고 적극적인 행동이 부족한 경우 나타나게 될 것으로 예측할 수 있다. 사회적 상호작용과 사회적 교환관계를 적극적으로 수행하며, 타인의 호혜성에 대해서 낙관적인 전망을 가지는 구성원의 이타적 태도가 바로 본 연구에서 검토하고 있는 친사회적동기(prosocial motive)라 할 수 있으며, 이러한 기존의 연구결과에 대한 검토를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 조직정치지각의 지식습김행동에 대한 영향관계는 구성원의 친사회적동기에 의해 매개될 것이다.

가설 7: 포용적리더십의 지식 습김 행동에 대한 영향관계는 구성원의 친사회적동기에 의해 매개될 것이다.

2.5. 심리적경쟁분위기의 조절효과

본 연구에서는 조직과 집단의 선행변수와 구성원의 지식 숨김 행동 전반에 대해 영향을 미치는 맥락 변수로서 심리적경쟁분위기를 제시하고 있다. 지식공유 행동에 대한 선행연구에서는 지식공유 분위기(Connelly & Kelloway, 2003; Jarvenpaa & Staples, 2001) 등의 맥락 변수들이 독립변수 또는 조절변수로 활용된 바 있으나, 경쟁적 분위기가 지식공유 또는 지식 숨김 행동의 선행변수로 연구되어진 바는 없다.

심리적경쟁분위기(competitive psychological climate)는 조직 구조, 프로세스와 다양한 이벤트들로부터 발생하는 경쟁적 상황에 대해 구성원들이 인지하는 심리적 상태로 정의된다(James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; Rousseau, 1988). 쉽게 정리하자면 조직이 얼마나 경쟁적인지에 대한 구성원의 인지수준으로 이해할 수 있다.

팀 분위기가 경쟁적인 것으로 개인에게 인식될 경우, 경쟁의 핵심인 ‘사회적 비교 과정(social comparison processes)’이 활성화된다. 사회적 비교 이론(Social comparison theory)에 의하면, 개인은 그들과 다른 사람들을 비교하여 자신의 위치를 확인하는 경향이 있다. 따라서 자신의 성과가 타인과 비교될 것임을 의식하게 되면, 스스로의 능력에 대한 고민이 증가하며 이에 대해 예민해지게 될 것을 예측할 수 있다. 이러한 상황에서, 개인은 다른 사람들과 최선을 다하여 경쟁할 것을 선택할 수도 있으며, 경쟁을 회피하는 소극적 대처 방식을 택할 수도 있다. 이러한 경쟁의 구조가 강화되는 경우 잠재적 경쟁 대상인 부서 동료들에게 적극적으로 지식을 공유하기 보다는 자신의 결정적인 지식과 노하우를 숨기거나, 제대로 공개하지 않고자 하는 동기가 강화될 수 있을 것으로 예측된다. 예를 들어, 심리적 경쟁분위기와 관련된 선행 연구에서는 경쟁적 분위기의 심화가 다른 사람들의 성과를 폄하하거나 팀원들끼리 서로 돕지 않으려고 하는 행동으로 연결될 수 있으며, 이는 부정적인 성과로 나타날 수 있다고 제시한 바 있다 (Arnold et al., 2009; Fletcher, Major, & Davis, 2008; Kohn, 1992).

또한, 팀의 경쟁적 분위기는 팀 구성원들의 전반적인 내적 직무 동기수준을 저하시킬 수도 있다. 특히, 선행연구들은 지식공유행동을 활성화하고 지식 숨김 행

동을 최소화하기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 내적 동기가 중요함을 지적한 바 있다. 조직 구성원들의 직무에 대한 내적 동기를 향상시키기 위해서는 스스로 성과를 통제할 수 있는 믿음을 가지고 있어야 하며, 이를 위해서는 조직의 분위기가 자유로워야 한다(Amabile et al., 1996).

한 가지 분명한 것은 구성원들 사이에서 지식을 공유하는 것이 아니라 지식을 숨기고자 하는 지식 숨김 행동의 관점에서는 심리적 경쟁 분위기가 지식 숨김 행동을 최소화할 수 있는 다양한 선행변인의 효과를 체계적으로 낮추는 조절효과를 나타낼 것이라는 것이다. 따라서 본 연구에서는 구성원들이 인지하는 심리적 경쟁 분위기를 주 효과에 대한 조절작용을 나타내는 조절변수로 살펴보고 있다.

가설 8: 구성원의 친사회적동기와 지식숨김행동의 관계는 구성원이 인지하는 심리적경쟁분위기에 의해 체계적으로 조절될 것이다.

구체적으로는 심리적경쟁분위기가 높아질수록 친사회적동기의 지식숨김행동에 대한 부(-)의 효과가 낮아질 것이다.

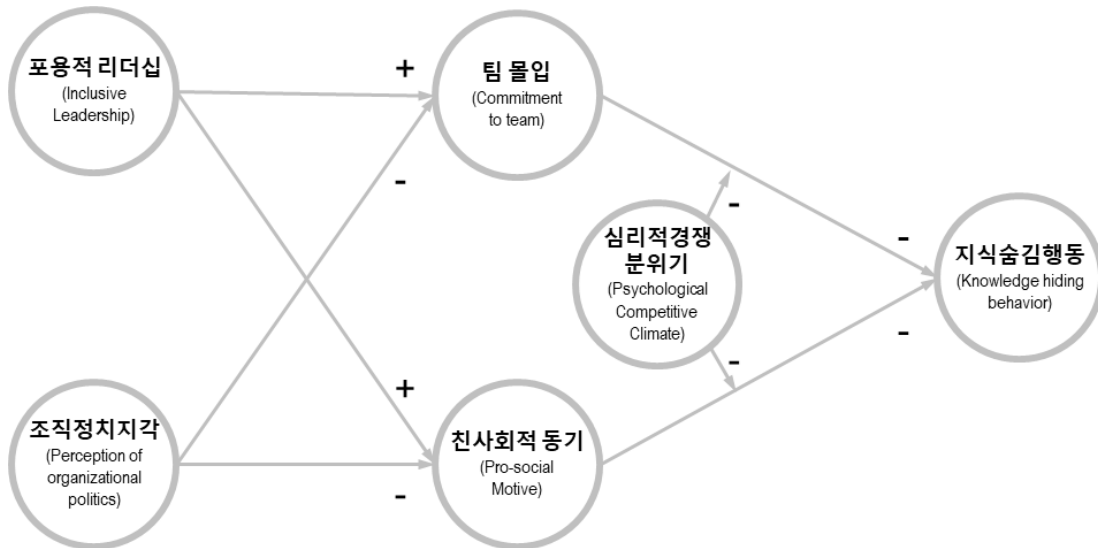
가설 9: 구성원의 팀몰입과 지식숨김행동의 관계는 구성원이 인지하는 심리적경쟁분위기에 의해 체계적으로 조절될 것이다.

구체적으로는 심리적경쟁분위기가 높아질수록 팀몰입의 지식숨김행동에 대한 부(-)의 효과가 낮아질 것이다.

3. 연구모형

이러한 가설 도출결과를 다음의 연구모형으로 정리하였다.

<그림 III-3> 연구모형



제 2절 변수의 정의 및 조사 설계

1. 변수의 정의

본 연구는 앞서 제시된 연구주제와 가설의 검증을 위해 연구모형에 적합한 변수의 개념적 정의와 측정도구를 검토하였으며, 이를 기반으로 실증 자료의 취합 및 통계적 분석과정을 진행하였다.

연구모형에 포함된 각각의 변수들의 측정은 선행연구를 통하여 타당성과 신뢰성이 입증된 문항에 대한 측정으로 본 연구의 목적에 맞게 활용하였다.

1.1. 지식숨김 행동

지식 숨김 행동을 개념과 측정도구를 체계적으로 정리한 대표적 연구인 Connelly et al.(2012)의 연구에서 지식숨김행동은 “다른 구성원에게 필요한 지식을 의도적으로 숨기거나 전달하지 않으려는 의도적인 행동(an intentional attempt by an individual to withhold or conceal knowledge that has been requested by another person)”으로 정의되고 있고, 본 연구에서도 이러한 개념적 정의를 활용하고 있다.

이러한 지식 숨김 행동을 측정하기 위한 측정도구 또한 Connelly et al.(2012)의 연구에서 제시된 12개의 설문문항을 활용하였는데, 해당 연구에서 지식 숨김 행동은 3개의 하위요인으로 구분된다. 모르는 척 하기(playing dumb), 회피적 숨김(evasive hiding), 합리화된 숨김(rationalized hiding). 모르는 척 하기는 다른 구성원에게 지식을 요청받는 경우 해당 지식에 대하여 의도적으로 모르는 척하는 행동을 나타내는 것이며, 회피적 숨김은 지식 제공자가 의도적으로 부정확한 정보를 제공하거나 잘못된 결과를 나타낼 수도 있는 정보를 제공하는 경우이다. 마지막으로 합리화된 숨김은 정보 제공을 요청받는 경우 해당 정보를 기밀 등의 이유로 제공이 불가능하다고 밝히거나, 이러한 상사 또는 다른 조직으로부터의 요구에 의해 정보 제공이 어렵다고 이야기하는 경우를 의미한다. 앞서의 2가지 하위 요인은 지식의 숨김 행동 자체에 명백히 기만의 의도가 포함되게 되며, 마지막 합리화된 숨김의 경우 실제로 지식을 공유하기 곤란한 상황이 발생하여 기

만의 의도가 없어도 지식을 공유하지 못하는 경우도 포함하고 있다.

12개의 설문문항에 대해서는 아직까지 국내에서 많이 활용되고 있는 측정도구가 아니기에 원문과 한글번역을 동시에 표기하였다. 본 연구에서 활용된 측정문항은 모두 Likert-type 5점 척도를 활용하여 측정되었다.

<표 III-1> 지식 숨김 행동의 측정문항

측정 문항	측정 문항 원문	요인	연구자
나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 알려주겠다고 했지만, 진정으로 그럴 의도는 없었다	I agreed to help him/her but never really intended to		
나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 알려주겠다고 했지만, 실제로는 다른 정보를 주었다	I agreed to help him/her but instead gave him/her information different from what s/he wanted	회피적 숨김	
나는 동료의 정보 요청에 알겠다고 답했으나 도움을 최대한 지연시켰다	I told him/her that I would help him/her out later but stalled as much as possible	(evasive hiding)	
나는 동료가 요청한 지식과 정보 대신 다른 정보를 제공하였다.	I offered him/her some other information instead of what he/she really wanted		
나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 모르는 척을 하였다	I pretended that I did not know the information		
나는 사실은 알고 있는 정보에 대해 '잘 모르겠다'는 대답을 하였다.	I said that I did not know, even though I did	모르는 척 하기	Connelly et al. (2012)
나는 동료가 궁금한 지식이나 정보에 대해 말을 꺼냈을 때, 무슨 말인지 이해 못하는 척을 하였다	Pretended I did not know what s/he was talking about	(playing dumb)	
나는 동료가 요청하는 자료에 대해 아는 바가 별로 없다고 말하였다	I said that i was not very knowledgeable about the topic		
나는 정보를 제공하고 싶지만, 상황상 그럴 수가 없다고 설명하였다	I explained that I would like to tell him/her, but was not supposed to		
나는 동료가 필요로 하는 정보에 대해, 기밀유지 문제로 일부 소수에게만 공개될 수 없다고 설명하였다	I explained that the information is confidential and only available to people on a particular project	합리화된 숨김	
나는 상사의 지시로 인해 정보를 공유할 수 없다고 말하였다	I told him/her that my boss would not let anyone share this knowledge	(rationalize d hiding)	
나는 동료의 요청에 대해 대답하기 어렵다고 하였다	I said that I would not answer his/her questions		

1.2. 포용적리더십

포용적리더십은 리더가 구성원들과 장벽 없이 소통하기 위해 개방적으로 행동하면서 리더에 대한 접근가능성을 높이는 행동(involving modeling openness and providing accessibility in interactions with followers)으로 정의하였다 (Nembhard & Edmondson, 2006).

포용적리더십을 측정하기 위해서는 Carmeli et al.(2010)에서 개발된 9개의 측정문항을 활용하였으며, 해당 측정 도구는 차동옥 등(2013)의 연구 등 국내에서 이미 널리 활용되면서 우리나라의 맥락적 상황에 대해 검토가 충분히 이루어졌으며, 측정도구의 번역에 따른 오류도 최소화되어 있어 별도의 번역 없이 이를 활용하였다.

<표 III-2> 포용적리더십의 측정문항

측정 문항	요인	연구자
나의 상사는 새로운 아이디어에 개방적이다.		
나의 상사는 업무 프로세스를 개선하기 위한 새로운 기회를 모색한다.		
나의 상사는 목표를 달성하기 위한 새로운 방법을 항상 추구한다.		
나의 상사는 문제가 발생할 때 언제나 의견을 구할 수 있다.		
나의 상사는 팀원들과 언제나 함께 있는 사람이다.	단일 요인	Carmeli et al.(2010) 차동옥 등 (2013)
나의 상사는 내가 상의하고자 하는 문제에 대해 전문적인 답변을 해줄 수 있다.		
나의 상사는 나의 요청에 귀 기울일 준비가 되어 있는 사람이다.		
나의 상사는 문제가 발생하면 언제든지 찾아오라고 나에게 말한다.		
나의 상사는 문제에 대해 논의 할 수 있을 만큼 포용적이다.		

1.3. 조직정치지각

본 연구에서 조직정치지각은 조직구성원이 그들의 직무환경에 조직의 정치적 관계가 연계되고, 이에 따라 불공정한 상황이 발생하는 정도에 대한 인식(Vigoda-Gadot & Talmud, 2010)으로 정의되었다. 이러한 조직정치지각의 개념은 조직정치에 대한 거시적 관점과 미시적 관점 중 최근 조직 행동론 분야에서 주로 다루어지고 있는 미시적 관점을 적용하였다.

조직정치지각 수준을 측정하기 위한 측정도구로는 Kacmar & Carlson(1997)의 연구에서 제시한 조직정치지각 측정도구 중 ‘일반적 정치인식’에 포함되는 9개 항목을 활용하였다. 해당 연구는 박지원(2013)의 연구 등을 통해 번안되고 국내 연구 환경에서 타당성을 검증받은 측정 문항을 활용하였다.

<표 III-3> 조직정치지각의 측정문항

측정 문항	요인	연구자
우리 조직 사람들은 다른 사람들을 깎아내려서 자기들을 높이려고 한다.		
우리 조직에는 절대적인 영향력을 행사하는 유력한 집단이 있다.		
우리 조직은 이미 결정된 일에 대해서는 문제제기하지 않는 분위기다.		
우리 조직은 에스맨이 출세하는 분위기다.		
우리 조직에서는 힘 있는 사람에게 동조하는 것이 좋은 처세술이다.	단일 요인 (일반적 정치 인식)	Kacmar & Carlson(1997) 박지원(2013)
우리 조직에서는 괜한 분란을 일으키지 않는 것이 최선이다		
우리 조직에서는 시스템에 반발하기보다 가만히 있는 것이 좋다.		
우리 조직에서는 진실보다 듣기 좋은 말을 하는 것이 더 좋다.		
우리 조직에서는 자기 의견을 말하기보다는 시키는 대로 하는 것이 더 안전하다.		

1.4. 팀몰입

본 연구에서 팀 몰입은 -개인이 팀의 가치와 목표에 대해 강한 신뢰와 수용, 팀을 위해서 열심히 일을 하고자 하는 의지, 팀에 소속되고자 하는 욕구(Bishop & Scott, 2000)로 정의된다. 팀 몰입을 측정하기 위한 설문문항은 Bishop & Scott(2000)의 연구에서 제시된 7문항을 활용하였다. 앞서와 마찬가지로 팀 몰입에 대한 측정문항은 국내 연구에서 다수 활용되면서 타당성을 검토해왔기에 별도의 원문에 대한 번역을 수행하지 않고 활용하였다.

<표 III-4> 팀몰입의 측정문항

측정 문항	요인	연구자
내가 속한 팀에 도움이 된다면 나는 부가적인 업무를 할 준비가 되어 있다.	단일 요인	Bishop & Scott (2000)
나는 팀 동료들과 함께 있을 때 편안함을 느낀다.		
나는 내가 속한 팀의 분위기를 좋게 만들기 위하여 노력한다.		
나는 조직에서 팀의 목표 달성을 위하여 내 자신을 몰두하도록 노력하고 있다.		
팀 내의 비공식적 모임에서 나는 주최자를 돕고자 한다.		
내가 속한 팀이 내게 중요하다.		
나는 우리 팀의 성공이 중요하다고 생각한다.		

1.5. 친사회적동기

친사회적동기는 Batson(1987)의 초기 연구에서 타인을 위해서 추가적인 노력을 하고자 하는 열망으로 정의되었고, 이후 Grant(2008)의 연구에서는 타인의 이익을 추구하고자 하는 바람으로 정의되었다. 두 연구의 개념정의가 표현상의 차이를 제외하고는 동일한 구성 개념을 포함하고 있어 이러한 정의를 본 연구에서도 활용하였다.

친사회적동기의 측정을 위해서는 Rioux & Penner(2001)의 연구에서 개발한 척

도를 변국도(2008)의 연구에서 번안하여 사용한 10개의 문항을 활용하였다.

<표 III-5> 친사회적동기의 측정문항

측정 문항	요인	연구자
나는 도움이 필요한 사람을 돕는 것은 중요하다고 느낀다.		
나는 다른 사람에게 예의 바른 사람이 되어야 한다고 믿는다.		
나는 다른 사람의 감정에 대해서 고려를 많이 한다.		
나는 내가 할수만 있다면 동료들을 도와주고 싶어한다.		
나에게 있어서 도움을 준다는 것은 쉬운일이다.	단일 요인	Rioux & Penner (2001) 변국도(2008)
나는 동료들과 교류하는 것을 좋아한다.		
나는 동료들과 재미있게 지내는 것을 좋아한다.		
나는 내 동료에 대해서 더 잘 알고 싶어 한다.		
나는 다른 사람과 친하게 지내고 싶어 한다.		
나는 다른 사람의 입장에서 생각하는 편이다.		

1.6. 심리적경쟁분위기

본 연구에서 조절변수로 활용되는 심리적경쟁분위기는 구성원 개인의 보상수준이 다른 구성원과의 비교를 통해 결정된다는 인식 수준으로 정의된다(Brown, Cron, & Slocum, 1998). 심리적경쟁분위기의 측정을 위하여 보다 최근 연구에서 활용된 측정도구를 검토하였으며, Fletcher et al.(2008)이 개발한 4개 측정 문항을 활용하였다. 본 측정도구는 국내 연구에서 거의 활용되지 않고 있기에 원문과 번안문을 같이 제시하고 있다.

<표 III-6> 심리적경쟁분위기의 측정문항

측정 문항	측정 문항 원문	요인	연구자
우리 조직에서는 나와 동료의 성과가 자주 비교된다.	My manager frequently compares my performance with that of my coworkers.		
우리 조직에서 보상 수준은 다른 동료와 비교된 성과 수준에 따라 달라진다.	The amount of recognition you get in this company depends on how you perform compared to others.	단일 요인	Brown, Cron & Slocum(1998)
조직 내 모든 구성원들은 최고의 성과를 내도록 기대된다.	Everybody is concerned with being the top performers.		Fletcher et al(2008)
내 동료들은 자신의 성과와 나의 성과를 종종 비교한다.	My coworkers frequently compare their performance with mine.		

1.7. 통제변수

본 연구에서는 선행연구들을 통해 일반적으로 조직구성원들의 직무수행과 태도형성에 영향을 미칠 수 있는 인구 통계적 변수들과 소속된 조직의 특성을 통제변수로 설정하였다. 응답자의 성별과 연령, 직급, 담당직군, 조직 규모, 재직기간을 통제변수에 포함시켰다. 그리고 상사와 부하 간의 사회적 맥락을 인식하고 관계 형성에 필요한 시간을 고려하여, 현재 조직에서의 근무기간을 최소 3개월 이상인 구성원들을 대상으로 하였다.

2. 조사 설계

본 연구의 조사는 국내의 서울, 부산, 경남, 제주지역 등에 소재하고 있는 기업체의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집했다. 업종은 금융업, 제조업, 유통업, 서비스업 등 다양한 업종의 종사자들을 대상으로 하여 구성하였다.

조사방법은 연구자가 조사대상의 기업을 방문하여 해당 기업 내의 조사지원자에게 연구목적과 자료수집 방법에 대해 설명을 하고, 설문지를 배부하였다. 각

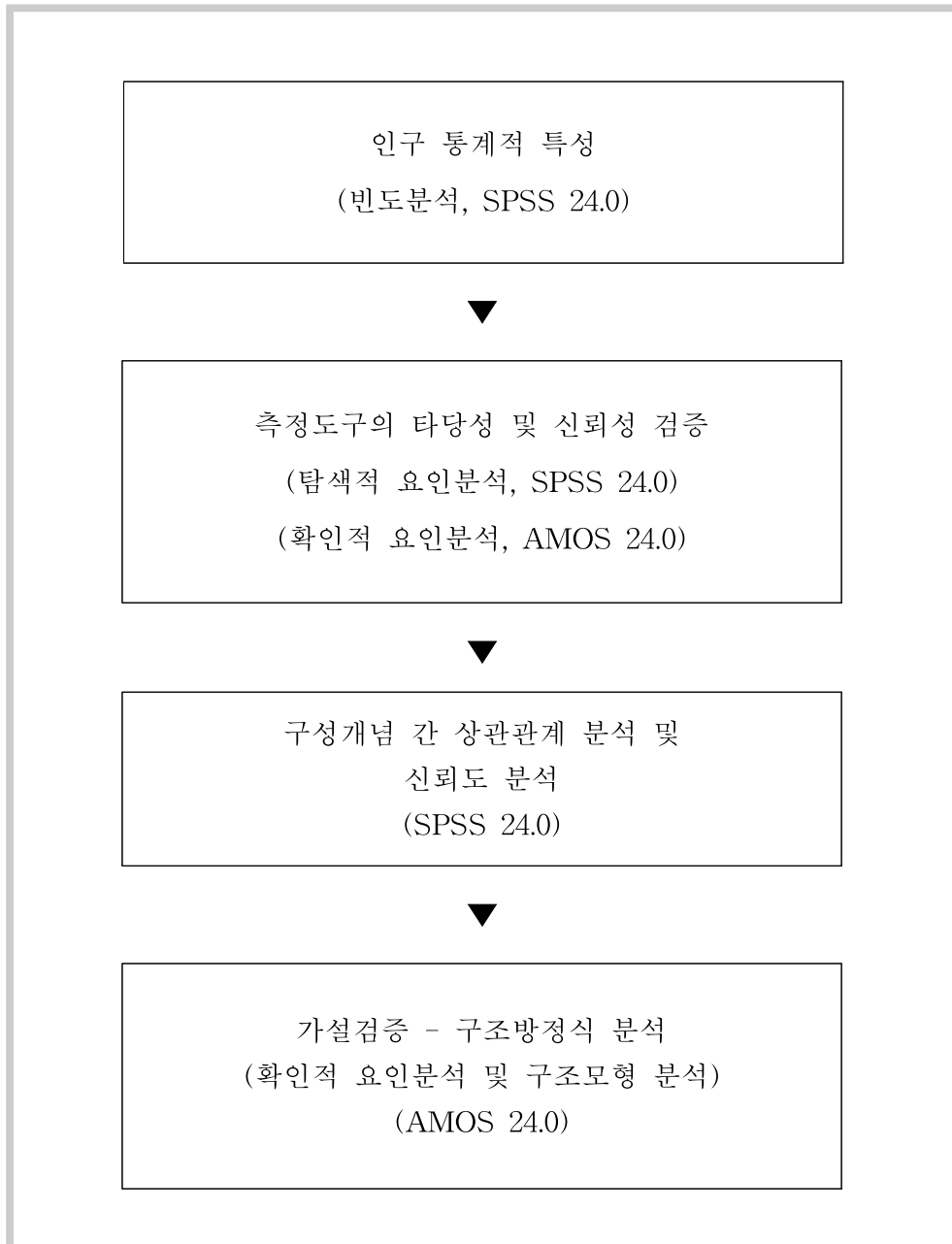
설문지의 표지에는 안내문의 형태로 본 연구의 주제와 조사 목적, 응답방법에 대해 공지하였다. 또한, 설문지 표지의 오른쪽 상단에 약호(code)를 기재하여 비밀 보호에 관한 사항에 대해 설문지 표지에 명시하였다.

조사기간은 2021년 6월 30일부터 8월 15일까지 소요되었으며, 상사와의 재직기간이 최소 3개월 이상인 팀 및 구성원들을 대상으로 하였다. 조사 개시 총 600부의 설문지를 배포하였고, 445부의 설문을 회수하여 회수율은 74.2%였다.

2.1. 분석 방법

본 연구에서는 연구모형 검증을 위해 SPSS 24.0과 AMOS 24.0 통계 소프트웨어를 활용하였다. 분석방법 및 절차를 정리하면 <그림 III-3>와 같다.

<그림 III-4> 분석방법 및 절차



IV. 실증분석

제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증

1. 표본의 특성

본 연구에서 실증분석을 위하여 취합된 표본은 총 445부의 설문으로 구성되어 있으며, 남성(220명, 49.4%), 여성(225명, 50.6%)의 인력구성과 평균 44.5세의 응답자 특성을 나타내고 있다. 1,000인 이상 대기업에서 근무 중인 응답자가 62명(13.9%), 100인 미만 기업 근무 중인 응답자가 257명(57.8%)로 나타났다. 기타 표본의 특성에 대한 상세 내용은 다음의 표에 정리하고 있다.

<표 IV-1> 표본의 특성

변수		빈도	%	비고
성별	남성	220	49.4%	
	여성	225	50.6%	
연령	평균연령	45.5세		
회사규모	100인 미만	257	57.8%	
	100인 ~ 300인 미만	77	17.3%	
	300인 ~ 1,000인 미만	49	11.0%	
	1,000인 이상	62	13.9%	
직급	사원급	147	33.0%	
	주임급	45	10.1%	
	대리급	69	15.5%	
	과장급	71	16.0%	
	차장급	47	10.6%	
	팀장급 이상	66	14.8%	

직종	영업	23	5.2%
	관리 및 지원	172	38.7%
	연구/개발	43	9.7%
	생산/기술	72	16.2%
	서비스	95	21.3%
	기타	40	9.0%
총 경력기간	평균 경력기간	14.8년	
근속기간	현 직장 근속기간	7.7년	
회사 업종	제조업	107	24.0%
	건설업	20	4.5%
	정보/통신업	33	7.4%
	물류/유통업	31	7.0%
	금융업	20	4.5%
	서비스업	134	30.1%
	공공부문	38	8.5%
	기타	62	13.9%

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 활용한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 1차적으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 목적에 따라 크게 두 가지로 나뉘는데, 측정 자료내의 요인 모형에 대한 사전적 가정 없이 주어진 자료가 몇 가지의 요인으로 개략화 될 수 있는가에 중점을 두는 경우를 탐색적 요인분석이라 하고, 기존 연구를 통해 유추된 요인모형에 대한 기본적 가정을 바탕으로 이를 실증 자료에 비추어 검증하는 경우를 확인적 요인분석이라 한다(이순목, 2000).

이러한 관점에서, 기존 선행연구를 통해 검증된 변수와 이에 대한 측정문항

및 가설적 요인모형을 토대로 진행된 본 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)이 큰 의미를 가지지 않지만, 사회과학 연구의 특성상 기존 선행연구와 측정 환경의 차이(예, 언어 및 조직환경등)를 고려할 필요가 있으며, 연구 가설의 검증 과정에 앞서 측정도구의 타당성을 확인하고 필요 시 측정모형을 수정하기 위한 목적으로 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인분석을 수행하기 위한 접근방식은 크게 공통요인(common factor) 모형과 주성분(principle component) 모형으로 구분되는데, 공통요인모형은 측정변수 간 상관을 설명하는 공통요인을 추출하는 모형이고, 주성분모형은 측정변수들의 분산을 설명하기 위하여 측정변수의 선형결합으로서의 주성분을 추출하는 모형이다. 본 연구에서의 탐색적 요인분석은 미지의 잠재 요인에 대한 탐색의 관점보다는, 이론적 요인모형과 측정변수의 구조가 알려져 있지만, 맥락적 차이 등을 고려하여 해당 측정문항이 본격적인 가설 검증에 앞서 동일한 요인구조를 전제로 사용될 수 있는지를 검토하고자 하는 목적이기에 측정변수들의 개념적 상관보다는 가시적 분산에 초점을 맞춘 주성분모형(principle component)을 활용하였다. 물론, 측정변수의 고유요인이 무시할 정도로 작다고 가정될 수 있는 경우에는 이러한 두 가지의 접근방식이 무차별하다고 할 수 있다(이순목, 2000).

탐색적 요인분석을 위해 본 연구에서는 두 단계의 과정을 거치고 있는데, 첫째 각각의 개별 요인(또는 잠재 변수)을 측정하기 위하여 사용된 측정 문항들이 하나의 차원(dimension)으로 묶이는지 여부를 검증하기 위한 단일차원 검증을 실시하였고, 둘째 각각의 요인들 간 상관관계에 대한 검토를 통해 요인들이 이론적 가정에 따라 구분되고 있는지, 그리고 각각의 측정변수들이 다른 요인이 아닌 본래의 요인에 적절히 적재(factor loading)되고 있는지를 검토하기 위한 주성분 분석을 실시하였다.

요인추출 기준의 설정 과정에서 추출 요인의 수는 고유값(eigenvalue) 1이상, 요인 부하량(factor loading)은 0.5이상인 경우, 기준에 부합하는 것으로 판단하였고, 요인별 분산은 초기 고유치 분산을 활용하였다. 요인 계수의 도출을 위해 요인 구조의 공간에서 큰 값을 가지는 요인계수는 더 크게, 작은 값의 계수는 0에 가깝게 수렴시켜 요인공간상의 요인구조를 더 명확하게 나타내기 위한 요인구조의 회전을 적용하였는데, 이를 위해 사용되는 직각회전과 사각회전 중 이론적으

로 간명하고 해석이 용이한 직각회전을 적용하였다. 직각회전의 기준으로는 Quartimax와 Varimax가 일반적으로 사용되는데, Quartimax의 경우 첫 번째 Column의 계수를 극대화하는 특성으로 인해 잠재변수가 1요인으로 추정될 때 사용되며, Varimax의 경우 잠재변수가 2개 이상인 경우 사용되는 점을 고려하여 본 연구에서는 Varimax 회전 기준을 적용하였다.

<표 IV-2> 탐색적 요인분석결과

측정문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	공통성
지식공유3	.857	-.042	.052	-.062	-.038	.114	.096	.634
지식공유4	.832	.009	.021	-.001	-.032	.080	.079	.708
지식공유2	.829	-.019	.004	-.037	-.012	.083	.097	.688
지식공유7	.816	-.076	.073	-.122	-.117	.208	.073	.688
지식공유5	.807	-.080	.120	-.114	-.124	.184	.134	.768
지식공유6	.804	-.073	.133	-.157	-.095	.182	.010	.706
지식공유8	.795	-.079	.131	-.106	-.152	.179	.091	.792
지식공유1	.762	-.082	.140	-.080	-.095	.125	.098	.663
포용적리더십7	-.037	.847	-.175	.077	.155	-.069	-.051	.786
포용적리더십9	-.071	.833	-.205	.109	.162	-.057	-.023	.593
포용적리더십5	-.008	.832	-.141	.071	.185	-.070	-.042	.533
포용적리더십6	-.059	.797	-.133	.055	.135	-.019	.050	.398
포용적리더십4	-.024	.779	-.119	.052	.189	.009	-.025	.661
포용적리더십2	-.082	.779	-.080	.118	.154	.134	.033	.712
포용적리더십8	-.058	.770	-.108	.163	.135	-.009	-.016	.722
포용적리더십3	.008	.759	-.124	.115	.189	.057	.139	.756
포용적리더십1	-.102	.747	-.082	.084	.148	-.024	.048	.676
조직정치지각7	.059	-.156	.841	.006	-.023	.066	.014	.731
조직정치지각9	.037	-.172	.816	.014	-.060	.017	.048	.529
조직정치지각5	.148	-.164	.804	.010	-.027	.024	.100	.565
조직정치지각8	.075	-.193	.779	-.012	-.111	.083	.080	.623
조직정치지각6	.045	-.053	.778	.017	.050	.036	.013	.582
조직정치지각5	.005	-.245	.727	.006	-.050	-.033	.167	.597
조직정치지각2	.096	-.099	.667	-.068	.029	.034	.193	.659
조직정치지각3	.049	.048	.621	.009	-.006	.083	-.030	.708
조직정치지각1	.295	-.238	.590	-.007	-.108	.042	.167	.634
친사회적동기9	.018	.053	.022	.793	.159	-.043	-.027	.549

친사회적동기7	-.078	.101	.028	.780	.161	-.024	-.096	.472
친사회적동기6	.022	.098	-.042	.779	.200	-.035	.021	.637
친사회적동기8	.047	.141	-.034	.739	.171	-.093	.133	.349
친사회적동기10	-.144	.089	-.032	.718	.128	-.017	.167	.723
친사회적동기4	-.154	.039	-.055	.697	.196	-.019	.041	.683
친사회적동기5	-.108	.044	-.016	.545	.118	.086	.065	.694
친사회적동기3	-.127	.173	.077	.544	.070	-.078	.173	.665
친사회적동기10	-.192	.121	.019	.542	.217	.027	.095	.591
친사회적동기2	-.206	.167	.128	.490	.135	.005	-.017	.652
팀몰입7	-.142	.254	-.013	.213	.752	-.015	.006	.718
팀몰입6	-.178	.323	-.044	.216	.682	.020	-.016	.771
팀몰입3	-.078	.235	-.006	.349	.652	-.109	.031	.723
팀몰입4	-.146	.263	-.002	.288	.609	-.158	.084	.752
팀몰입1	-.227	.224	-.075	.145	.607	.065	.129	.737
팀몰입5	.019	.206	-.010	.307	.606	-.001	.120	.755
팀몰입2	-.003	.324	-.156	.253	.581	-.133	-.095	.730
지식숨김행동11	.427	.003	.131	-.035	-.097	.766	.089	.710
지식숨김행동10	.406	-.018	.096	-.051	-.037	.765	.089	.773
지식숨김행동12	.491	.020	.098	-.039	-.124	.718	.097	.805
지식숨김행동9	.474	-.028	.091	-.029	.004	.685	.076	.793
심리적경쟁분위기2	.219	-.005	.194	.064	.015	.043	.785	.713
심리적경쟁분위기4	.282	.009	.221	.129	.058	.126	.732	.708
심리적경쟁분위기1	.147	-.098	.303	.116	-.001	.203	.729	.640
심리적경쟁분위기3	.094	.229	-.060	.141	.163	-.052	.663	.727

탐색적 요인분석결과 각 요인의 고유값은 해당 요인에 적재된 모든 적재량의 제곱합(sum of squared loadings)이며 표준화된 분산값으로 해석할 수 있고, 일반적으로 1 이상의 값을 가져야 한다(Hair *et al.*, 1998). 분석결과에서 요인별 고유값은 모두 1이상으로 정상 수준이며 요인 적재량과 공통성(communality) 모두 0.4 이상으로 유의한 수준에서 나타나고 있다.

탐색적 요인분석 결과 연구변수의 개념적 요인 7개가 추출되었다. 본 연구모형에서는 지식 숨김 행동이 총 3개의 하위요인(모르는 척 하기, 회피적 숨김, 합리화된 숨김)으로 구성되어 있기에, 총 8개의 요인이 추출되어야 하나 현재 측정도구에 대한 조사 및 분석을 통해서 3개의 하위 요인 중 모르는 척 하기와 회피적 숨김의 측정도구는 1개의 요인으로 결합되어 나타났다. 이에 총 7개의 개념적 요

인이 추출되었으며, 기존의 합리화된 숨김 요인은 구분된 요인으로 도출되었다. 국내에서는 아직까지 지식 숨김 행동에 대한 측정도구의 활용이 많지 않았으며, 지식 숨김 행동에 대한 서구와 국내의 문화적 맥락의 차이 등을 고려할 때 지식 숨김 행동의 모르는 척하기와 회피적 숨김 행동은 동일한 구성개념으로 인식될 수도 있다는 해석이 가능하다. Connelly et al.(2012)의 연구에서도 회피적 숨김과 모르는 척 하기의 숨김 행동은 지식 제공자의 숨기고자 하는 기만(deception) 의도가 개입되었다는 측면에서 합리화된 숨김 행동과는 차이가 있다는 결과를 제시하고 있고, 이와 연계되어 회피적 숨김 행동과 모르는 척 하기의 요인 간 유의한 상관계수가 나타나고 있어, 본 연구의 요인분석 결과와도 일맥상통한 해석이 가능하다.

이에 본 연구에서는 지식 숨김 행동의 기존 연구에서 제시하고 있는 모르는 척하기와 회피적 숨김에 대한 8개 측정도구를 하나의 구성개념을 측정하는 도구로 설정하여 ‘의도적 숨김 행동’으로 정의하고, 둘러대기의 4개 측정도구를 하나의 구성개념을 측정하는 도구로 설정하여 ‘합리적 숨김 행동’으로 구성하였다. 이러한 요인의 재구성에 대해서는 기존의 연구에서 제시된 바와 다르게 본 연구에서의 측정이 이루어진 맥락적 특수성이 반영된 것으로 1차적으로 해석되며, 이에 나아가 국내에서 관련 연구를 수행할 때 이러한 구성개념의 맥락적 특수성에 대한 보다 심도 깊은 연구의 필요성이 제기되는 부분이다.

7개 요인의 설명된 총 누적 분산(설명력)은 64.624%로 나타났다. 본 연구는 모든 측정도구를 단일한 설문을 통해 진행함으로써 인해 공통방법편의(common method bias)의 문제를 나타낼 가능성이 큰데, 이러한 한계점을 극복하기 위한 방법으로서 Harman(1976)이 제시한 단일요인검증(single factor method)를 적용하였다. 탐색적 요인분석결과 초기 고유값이 가장 높은 1번 요인은 12.369의 초기 고유값을 나타내었고, 분산(설명력)이 24.254%로 나타났다. 이 값은 전체 설명력인 64.624에 비해 50% 이내의 수준에 머물기 때문에 Harman(1976)이 제시한 단일요인검증에서 제시하는 기준을 충족하고 있으며, 본 연구가 공통방법편의 현상이 나타날 수는 있지만, 연구결과를 왜곡할 수준까지는 아니라는 해석이 가능하다.

사실 이러한 요인분석 과정은 엄밀한 의미에서 탐색적 성격보다는, 가설적 이

론모형을 도출한 이후 이를 측정하기 위한 측정도구의 적합성을 확인하는 확인적 성격이 강하기 때문에 확인적 요인분석으로 구분하는 것이 적절하나, 이후 구조방정식의 분석 과정이 기본적으로 측정모형에 대한 공통요인모형을 검증하는 단계가 포함되어 있어, 해당 요인분석 단계와의 구분 차원에서도 탐색적 요인분석으로 편의적으로 구분하고 있다.

3. 기술적 통계 및 상관관계 분석

본 연구모형에 포함된 모든 변수들의 평균 및 표준편차와 상관계수 값을 아래의 <표 IV-3>에 제시하였다. 상관관계 분석은 SPSS 24.0 통계 소프트웨어를 활용하여 Pearson 상관관계 분석을 수행하였다. 상관계수의 값은 향후 변수들 간의 관계성 도출 여부를 사전에 점검이 가능하게 한다. 이와 함께 변수들에 대한 측정문항들의 신뢰도를 확인하기 위한 검토 지표로 Cronbach's α 값을 포함시켰다 (표의 대각선의 괄호 값은 신뢰도 지수).

<표 IV-3> 기술적 통계 및 상관관계

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
성별	1.51	.501											
연령	44.49	12.93	-.028										
직급	3.05	1.83	-.357**	.340**									
직장경력	7.68	7.19	-.046	.413**	.373**								
포용적리더십	3.32	.84	-.005	-.018	-.022	-.091							(.94)
조직정치지각	3.08	.79	-.048	-.026	.024	.056	-.346**						(.91)
심리적경쟁 분위기	2.88	.78	-.172**	.154**	.192**	.186**	.031	.326**					(.81)
팀몰입	3.46	.62	-.061	.183**	.192**	.100*	.557**	-.177**	.113*				(.87)
친사회적동기	3.71	.53	-.111*	.135**	.119*	.089	.295**	-.038	.192**	.577**			(.89)
지식숨김 _합리적 숨김	2.48	.89	-.068	-.049	-.001	.005	-.080	.233**	.313**	-.203**	-.138**		(.94)
지식숨김 _의도적 숨김	2.13	.81	-.048	-.098*	-.062	-.004	-.163**	.242**	.326**	-.285**	-.235**	.653**	(.91)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

측정도구에 대한 신뢰도 계수는 0.81(심리적 경쟁 분위기) 이상으로, 측정도구의

동일 개념을 측정하는 신뢰도 수준이 적절한 것으로 해석된다. 상관관계의 분석에서 직급수준이 높아질수록 심리적 경쟁분위기의 인식이 통계적으로 유의한 수준에서 낮게 나타나고 있는데, 이는 조직 내 하위 직급에서 경쟁적 조직 분위기에 대해 좀더 민감하게 반응하거나 실제로 경쟁이 더욱 치열한 환경이 조성된 것으로 해석이 될 수도 있다. 그러나 직장경력이 많아질수록 심리적 경쟁분위기를 높게 인식하는 부분이 나타나고 있어 추후 관련 연구가 필요한 상황이다.

제 2절 가설검증

1. 확인적 요인분석

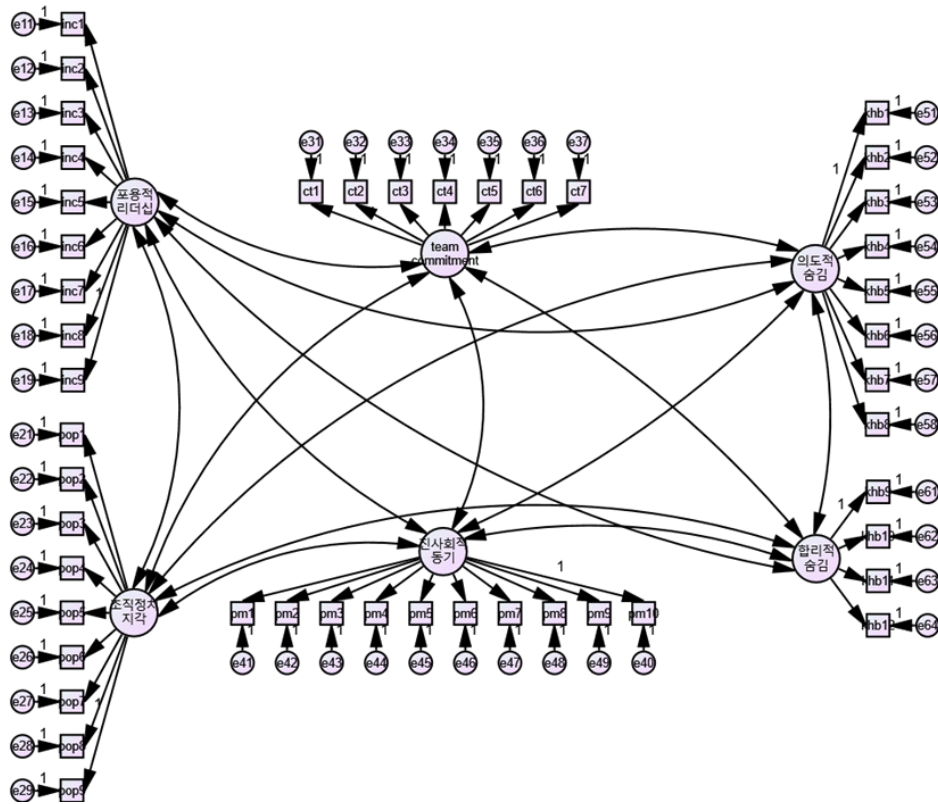
확인적 요인 분석은 요인분석의 두 모형(주성분모형, 공통요인모형) 중에서 공통요인모형을 확인적 목적에서 사용하는 방법론이다(이순목, 2000). 따라서 모든 측정변수에서 공통요인을 나타내는 부분과 고유요인을 나타내는 부분을 분리해서 명시하는 것이 관행이다. 확인적 요인분석이 탐색적 요인분석과 가장 다른 부분은 탐색적 요인분석에서는 최종 구조를 도출하기 위해서 일반적으로 회전을 적용하지만 확인적 요인분석에서는 제시되는 모형이 일종의 최종모형이기 때문에 요인구조의 회전이 불필요하며, 고유 요인간의 공분산이 계수로 포함된다는 점이다.

구조방정식 모형은 측정변수를 사용해서 이론변수를 정의하는 영역과 이론변수간의 관계를 나타내는 부분으로 구성되는데, 전자는 측정모형(measurement model)이고 후자는 구조모형(structural model)이다. 측정모형의 표현 방식은 수학적으로 공통요인모형과 동일하다. 연구자가 본인의 이론적 근거를 토대로 주요 측정변수들을 정의하고 이를 실제 측정된 자료에 비추어 검증한다는 관점에서 구조방정식 모형의 측정모형에 대한 검증을 확인적 공통요인 분석, 또는 확인적 요인분석이라 지칭한다. 일반적으로 측정모형에서도 2개 이상의 요인들이 포함되어 있는 경우 이론적 요인들 간의 관계 유무에 대한 설정을 하게 되는데, 이러한 관계에 대한 가정이 보다 명확한 경로의 형태로 정의된 것이 구조방정식의 구조모형이다.

본 연구에서는 연구모형과 가설을 토대로 도출된 구조방정식의 이론적 모형, 즉 측정모형(measurement model)에 대한 검증을 토대로 이론적 잠재변인과 측정변수의 설정이 적절한지 여부를 판단하고 있다. 구체적인 통계적 분석을 위해서 AMOS 6.0의 통계 소프트웨어를 활용하여 이론모형을 설정하였으며, 모델의 추정을 위해 기본 추정방법인 최대 우도법(maximum likelihood estimates)을 사용하였다. 최대 우도법은 측정변수가 다변량 정규분포를 따를 때 정확한 미지수의 추정을 가능케 하며 표본 수가 일정 규모가 된다면 다변량 정규분포의 가정을

일부 벗어나도 미지수 추정에 큰 문제가 없는 장점이 있다. 다음의 그림은 본 연구모형을 토대로 작성된 구조방정식의 측정 모형이다. 측정모형에서는 탐색적 요인분석을 통해 2개의 요인구조로 구분된 지식 숨김 행동이 제시되어 있고, 이를 잠정적으로 “의도적 숨김”, “합리적 숨김”으로 제시하고 있다.

<그림 IV-1> 측정모형



측정모형을 토대로 확인적 요인분석을 실시하는 경우 해당 제안모델의 자료에 대한 적합도(model fit) 지수를 확인해야 한다. 적합도 지수는 크게 3가지 종류로 구분되는데, 모델의 전반적 적합도를 평가할 수 있는 절대적합지수(absolute fit index), 기초모델에 대한 제안모델의 적합도를 평가하는 증분적합지수 (incremental fit index), 그리고 모델의 간명도와 관련된 간명적합지수 (parsimonious fit index)다.

모델적합도 지수를 선택할 때 주의해야 할 부분은 표본의 크기이다. 이를 테면 χ^2 값은 표본크기의 함수로 표현되기 때문에 표본이 지나치게 크면 근소한 차이

에 대해서도 심각한 차이(significant poor fit)라는 신호를 보내게 된다.

또한 일반적으로 사용되는 절대적합지수 중 GFI(goodness of fit index)의 경우 표본의 크기가 200이 넘는 경우의 사용이 적합하며, 표본의 크기가 이보다 작은 경우에는 표본의 크기에 영향을 덜 받는 지수의 적용이 필요하다(이순목, 1990). 표본의 크기가 100~150 정도인 경우에는 표본의 크기에 영향을 덜 받는 CFI, RMSEA, NNFI(TLI)와 같은 적합도 지수의 활용이 권장된다(이순목, 2000). 팀 규모가 110개인 본 연구에서는 이러한 제안에 따라 χ^2 와 χ^2/df (Q score; normed χ^2)(Kline, 2005), CFI, RMSEA, RMR, NNFI(TLI)의 적합도 지수를 활용하였다

<표 IV-4> 모형적합도 지수

주요 활용지표	개념	판정 기준	적용 여부	근거
χ^2/df (normed χ^2)	정규분포의 가정과 모델간의 통계적 차이 (비적합도)	< 3	O	100이상, 단 지나치게 큰 표본엔 부적절
RMR	재생산공변량과 분석자료 공변량의 차이 (최도차이에 민감)	< 0.05	O	본 연구는 5점 동일 척도 사용
GFI	전체 변량 중 오차변량을 제외한 부분 (R^2 와 유사)	≥ 0.9	X	표본 수 200이상에 적절
NFI	기초자료와 연구자료의 부합함수 최소치의 차이	≥ 0.9	X	작은 표본에 부적합
TLI (NNFI)	가장 잘 맞는 모델과 맞지 않는 모델간의 통계적 거리	≥ 0.9	O	표본크기에 영향을 덜 받음
RMSEA	모형과 모집단간의 일치도 평가	< 0.10	O	표본크기에 영향을 덜 받음

모형 적합도의 판단은 절대적인 기준이 있는 것이 아니기 때문에 적합도 지수 전반에 대한 종합적 판단을 요한다. 모형의 표본 규모 등 연구의 맥락에 대한 종합적인 검토가 병행되어 해석도 필요하다. [표 IV-4]에 따르면 표준 χ^2 (χ^2/df ; Q-score)는 3이하(Kline, 2005), NFI, NNFI, CFI는 0.9 이상, RMR은 0.05이하, 그리고 RMSEA는 작을수록 좋은데 0.05~0.08사이면 적합하고 0.10이하면 수용 가능하다고 보고, 최근에는 상하위 90% 수준의 사이에 존재하면 적합하다고 판단하고 있다(배병렬, 2006).

<표 IV-5> 확인적 요인분석 결과

이론변수	측정변수	regression weights	표준화 regression weights	표준 오차	C.R.	SMC
포용적리더십	Inc9	1.0	0.889			.790
	Inc8	.875	0.794	.040	22.061	.630
	Inc7	.950	0.886	.034	27.568	.785
	Inc6	.877	0.808	.038	22.792	.652
	Inc5	.943	0.863	.036	26.048	.746
	Inc4	.852	0.792	.039	21.986	.627
	Inc3	.760	0.736	.039	19.393	.542
	Inc2	.752	0.744	.038	18.704	.553
	Inc1	.718	0.708	.039	18.221	.502
조직정치지각	Pop9	1.0	0.832			.692
	Pop8	1.023	0.813	.050	20.397	.660
	Pop7	1.054	0.862	.047	22.344	.743
	Pop6	.883	0.743	.049	17.899	.552
	Pop5	1.027	0.807	.051	20.184	.651
	Pop4	.938	0.722	.055	17.209	.521
	Pop3	.617	0.52	.054	11.401	.270
	Pop2	.813	0.622	.057	14.166	.387
	Pop1	.723	0.613	.052	13.899	.376
팀몰입	Tc7	1.0	0.615			.379
	Tc6	1.137	0.662	.098	11.571	.439
	Tc5	1.177	0.744	.093	12.606	.553
	Tc4	1.107	0.713	.091	12.230	.509
	Tc3	1.052	0.612	.096	10.878	.374
	Tc2	1.213	0.776	.093	12.985	.602
	Tc1	1.277	0.787	.097	13.109	.619
친사회적동기	Pm10	1.0	0.704			.496
	Pm9	1.172	0.773	.077	15.220	.597
	Pm8	1.115	0.694	.081	13.724	.481
	Pm7	1.100	0.788	.071	15.508	.621
	Pm6	1.109	0.727	.077	14.367	.529
	Pm5	.726	0.490	.074	9.764	.240
	Pm4	.992	0.736	.068	14.524	.541
	Pm3	.746	0.566	.066	11.256	.320
	Pm2	.693	0.567	.062	11.270	.321
	Pm1	.762	0.64	.060	12.698	.410
지식숨김 행동 : 의도적 숨김	Kh1	1.0	0.749			.562
	Kh2	1.062	0.762	.064	16.689	.580
	Kh3	1.160	0.832	.063	18.468	.692
	Kh4	1.108	0.766	.066	16.803	.587
	Kh5	1.109	0.869	.057	19.439	.756
	Kh6	1.148	0.852	.060	18.979	.725
	Kh7	1.198	0.883	.061	19.791	.779
	Kh8	1.164	0.858	.061	19.152	.737
지식숨김 행동 : 합리적 숨김	Kh9	1.0	0.765			.585
	Kh10	1.107	0.804	.062	17.811	.646
	Kh11	1.218	0.893	.061	20.113	.797
	Kh12	1.152	0.893	.057	20.109	.797

	$\chi^2 = 2699.142, df=1,019, p<0.01$
모형 적합도	$\chi^2/df=2.649, RMR=0.052, TLI(NNFI)=0.897, CFI=0.904$
	RMSEA=0.061 (LO 90=0.058, HI 90=0.064)

확인적 요인분석 과정에서 도출된 표준화 회귀계수는 해당 측정변수의 요인 적재량과 동일 개념이며, 해당 계수가 유의한 경우 측정변수의 개념타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 통계적 유의수준은 결정계수(C.R.)의 절대값이 2.58을 넘는 경우 $p<0.01$ 수준(양측)에서 유의하다고 판단하며, SMC(squared multiple correlations)는 일반적으로 >0.4 의 경우 적합하다고 판단한다.

위의 확인적 요인분석 결과 모형의 전반적인 적합도는 기준치를 중심으로 약간 상회하거나(예, CFI, RMSEA 등), 약간 하회(예, TLI)하는 경우가 나타나고 있는데, 전반적으로 적합도 지수의 요건을 확보하고 있는 것으로 확인할 수 있어, 이후 단계의 분석을 진행하였다.

표준화 회귀계수(즉, 요인 적재량)가 각 각의 측정변수들에 대한 개별적인 개념적 타당성을 검토하기 위한 계수라고 한다면, 해당 이론변수를 측정하기 위하여 사용된 측정도구 전반의 타당성을 검토하기 위한 검증 과정이 필요할 수 있는데, 이러한 타당성 분석은 크게 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)으로 구분된다.

수렴타당성은 해당 변수를 측정하기 위하여 사용된 다른 측정 도구들 간 높은 상관관계가 존재해야 한다는 의미이며, 본 연구에서는 일반적으로 사용되는 합성 신뢰도(composite reliability)를 사용하였다. 합성신뢰도는 지표의 내적 일관성을 측정하는 지표로 개념 신뢰도(construct reliability)라고도 한다. Hair와 동료들(1998)은 합성신뢰도가 최소 0.7을 넘어야 한다고 판단 기준을 제시하고 있다. 판별타당성을 판단하기 위한 평균분산추출(AVE)의 경우 서로 다른 구성개념에 대한 측정지표의 차별성을 판단하기 위한 지표로서 일반적으로 상관계수의 제곱값과 비교하여 상관계수의 제곱값에 비해 높은 경우 이를 타당성이 확보된 것으로 해석하게 된다.

<표 IV-6> 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)

구분	포용적 리더십	조직정치 지각	팀몰입	친사회적 동기	지식습득_의도적	지식습득_합리적
합성신뢰도	.942	.905	.908	.936	.948	.905
평균분산추출	.643	.521	.587	.598	.695	.705

이러한 확인적 요인분석 결과를 종합하였을 때, 전반적인 모형 적합도 수준은 분석을 진행할 수 있는 수준으로 확인되었으며, 모든 측정지표의 결정계수(C.R.)가 통계적으로 유의한 수준으로 확인되었다. 일부 측정지표에서 SMC(squared multiple correlation) 값이 0.2~0.3 수준의 값이 나타나고 있으나, 전반적인 적합도의 수준과 결정계수의 유의도를 고려하여 종합적으로 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 타당한 것으로 해석할 수 있다.

측정도구의 수렴타당성과 판별타당성을 확인하기 위한 합성신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE) 값을 확인한 경우, 합성신뢰도는 모두 0.9 이상의 결과가 나타났고, 평균분산추출의 경우에도 변수 간 상관계수의 최대값인 0.577의 제곱값보다 모두 크게 나타나고 있어 판별타당성을 확보하였다고 판단하였다.

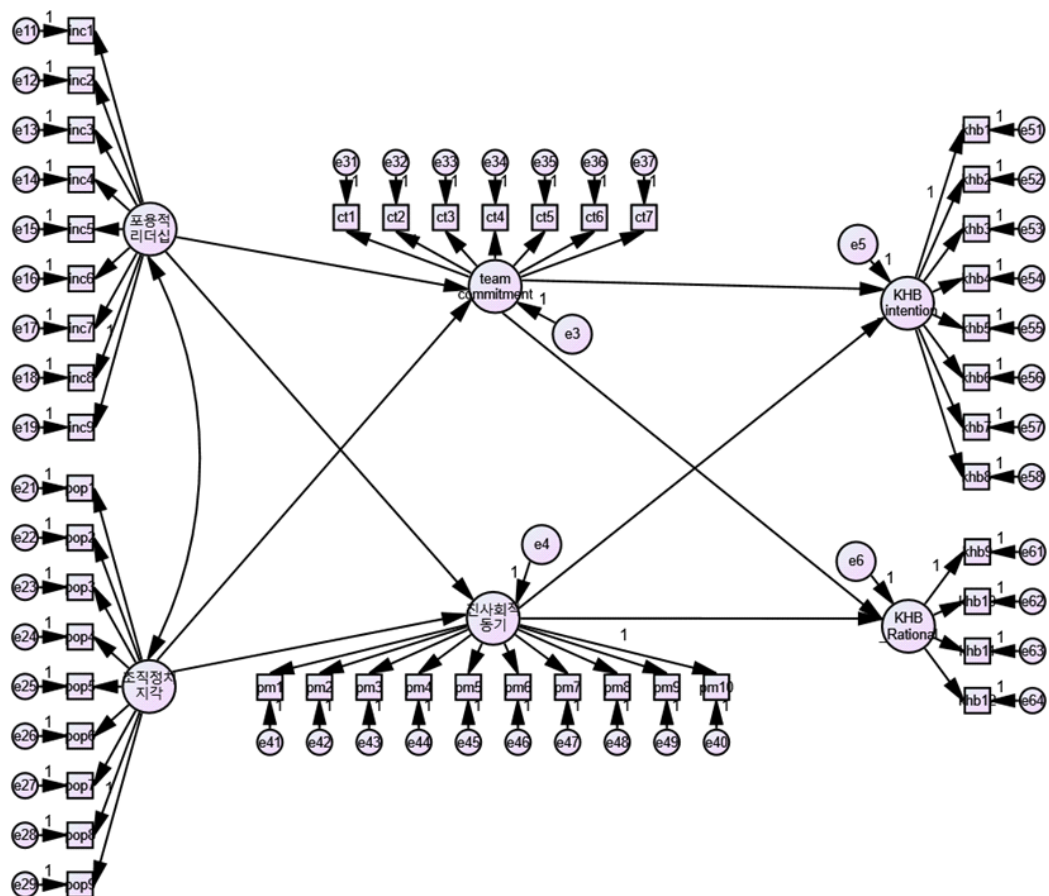
이와 같은 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과를 토대로 이후의 구조모형 분석을 통한 가설검증 과정을 진행하였다.

2. 구조모형 분석

본 연구의 연구주제와 핵심 가설을 토대로 도출된 연구모형을 아래와 같이 구조모형으로 정의하였다. 구조모형은 이론모형(또는 측정모형)의 잠재변인 간 이론적 관계를 경로도의 형태로 명확히 표시한 것으로 연구가설의 검증을 위한 분석의 대상이 된다.

본 연구의 핵심가설을 토대로 구성된 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같은 구조방정식모형의 구조모형을 설정하였다.

<그림 IV-2> 구조모형



본 연구모형의 구조모형은 포용적 리더십과 조직정치지각이 팀 몰입과 친사회

적 동기를 매개변수로 하여 지식 숨김 행동(의도적 및 합리적)에 완전매개효과를 나타낼 것으로 가설화되었다.

<표 IV-7> 구조모형 검증 결과

경로	경로계수				총효과 행렬	
	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준 직접효과	표준 간접효과
포용적리더십 → 팀몰입	.334**	.621	.034	9.946	.621**	
포용적리더십 → 친사회적동기	.202**	.360	.032	6.356	.360**	
조직정치지각 → 팀몰입	.023	.038	.029	.800	.038	
조직정치지각 → 친사회적동기	-.070*	-.120	.034	2.347	-.120*	
직접 팀몰입 → 지식숨김(의도적)	-.418**	-.308	.075	-5.557	-.308**	
팀몰입 → 지식숨김(합리적)	-.362**	-.251	.080	-4.515	-.251**	
친사회적동기 → 지식숨김(의도적)	-.133*	-.097	.065	-2.335	-.097*	
친사회적동기 → 지식숨김(합리적)	-.014	-.010	.072	-1.199	-.010	
<hr/>						
포용적리더십 → 지식숨김(의도적)						-.223**
포용적리더십 → 지식숨김(합리적)						-.160**
간접 조직정치지각 → 지식숨김(의도적)						-.090*
조직정치지각 → 지식숨김(합리적)						-.011
<hr/>						
모형 적합도	$\chi^2 = 3,077.680$ $df=1,025$ ($p<.01$) $\chi^2/df = 3.00$, RMR = .099, NNFI(TLI) = .891, RMSEA=0.067 (LO 90=0.064, HI 90=0.070)					

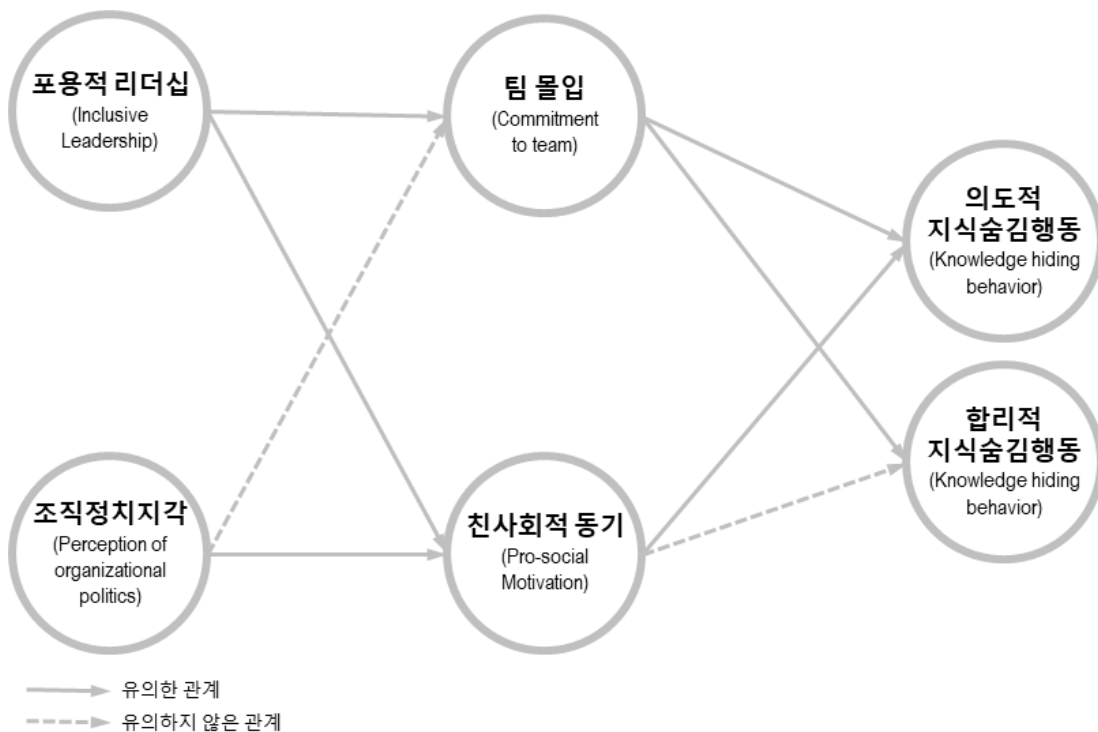
* $p<0.05$, ** $p<0.01$ (양측)

※간접효과 유의도는 오차조정 퍼센타일(bias-corrected percentile) 양측검증 결과

구조모형에 대한 검증결과, 독립변수인 포용적 리더십의 매개변수에 대한 직접 효과와 지식 숨김 행동(의도적 및 합리적)에 대한 간접효과가 모두 유의하게 나타나고 있다. 구성원이 인지하는 조직정치지각의 효과에 대한 검증에서는 조직정치지각의 친사회적동기에 대해서는 통계적으로 유의한 효과가 나타나고 있으나

($p < .05$), 조직정치지각의 팀 몰입에 대한 효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있다. 팀몰입의 지식 숨김 행동에 대한 직접효과는 모두 통계적으로 유의하게 나타나고 있으나, 친사회적동기의 지식 숨김 행동에 대한 직접효과는 의도적 지식숨김에 대해서는 유의하게 나타났고($p < .05$), 합리적 지식숨김행동에 대해서는 유의하지 않게 나타나고 있다. 조직정치지각의 지식 숨김 행동에 대한 간접효과에 대한 분석에서도 마찬가지로 의도적 지식 숨김 행동에 대해서는 유의한 간접효과가 나타나고 있으나($p < .05$), 합리적 지식 숨김 행동에 대해서는 통계적으로 유의한 간접효과가 나타나지 않고 있다. 이러한 구조모형에 대한 검증결과를 다음과 같이 <그림 IV-3>에서 요약하여 제시하고 있다.

<그림 IV-3> 구조모형 검증결과



3. 조절효과 분석

본 연구에서 팀 몰입과 친사회적동기의 지식 숨김 행동에 대한 영향관계는 구성원이 인지하는 심리적경쟁분위기에 의해 강화될 것이라는 조절효과를 가설로 설정하고 있다. 이러한 조절효과는 구조방정식 모형에 의한 검증이 사실상 많은 제약을 가지고 있어, 본 연구에서는 조절효과의 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)이 제시한 전통적인 위계적 회귀분석을 통한 상호 작용항의 유의성과 상호작용효과 모델의 적합성을 검증하는 단계적 분석 방법을 활용하였다.

본 연구에서 조절효과의 가설은 지식 숨김이라는 단일 변수를 종속변수로 설정하여 가설화되었지만, 탐색적 요인분석을 통하여 지식 숨김이 2개의 상이한 하위 요인으로 구분되는 것을 확인하였기에, 조절효과의 가설 또한 2개의 하위요인 별로 별도의 효과를 구분하여 분석하였다.

<표 IV-8> 조절효과 검증 (팀몰입 - 의도적 지식 숨김)

종속변수 : 의도적 지식 숨김		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통제	직급	-.020	-.820				
	연령	-.006	-1.432				
	근속연수	.007	1.066				
	총 경력	-.001	-.177				
독립	팀 몰입			-.363**	-5.925	-.712**	-10.260
조절	팀 몰입 × 심리적 경쟁 분위기					.113**	8.699
모형 적합도		R ² = .013		R ² = .086		R ² = .221	
		F = 1.463		F = 8.283**		F = 20.688**	
		$\Delta R^2 = .013$		$\Delta R^2 = .073$		$\Delta R^2 = .135$	
		$\Delta F = 1.463$		$\Delta F = 35.111**$		$\Delta F = 75.665**$	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

팀몰입의 의도적 지식 숨김에 대한 효과를 심리적경쟁분위기가 조절할 것이라는 본 연구에서의 연구 가설을 좀 더 구체적으로 표현하면 다음과 같다. 팀 몰입

이 증가할수록 구성원의 의도적 지식 숨김 행동은 줄어들 것으로 예측되는데(-의 영향관계), 만약 심리적 경쟁 분위기가 높은 경우에는 이러한 부(-)의 영향관계가 약해질 것이며 반대로 심리적경쟁분위기가 낮은 경우에는 팀 몰입의 의도적 지식 숨김 행동에 대한 영향력이 더욱 커질 것이라는 내용이다. 따라서 이러한 방식으로 조절변수가 독립변수의 주효과를 낮추는 방식의 가설에서는 상호작용항의 계수가 독립변수의 계수(여기에서는 -)와는 반대의 부호(여기에서는 +)가 나타나야 하며, 이러한 상호작용 계수가 통계적으로 유의하며 상호 작용항이 포함된 회귀모형이 유의한 수준의 적합도 증가를 나타내야 한다. 위의 회귀분석 결과는 이러한 조건을 모두 충족하고 있어 통계적으로 지지되고 있다.

<표 IV-9> 조절효과 검증 (팀몰입 - 합리적 지식숨김)

종속변수 : 합리적 지식 숨김		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
	직급	-0.006	.238				
통제	연령	-0.004	-.817				
	근속연수	.004	.545				
	총 경력	-.001	-.182				
독립	팀 몰입			-.296**	-4.332	-.654**	-8.322
조절	팀 몰입 × 심리적 경쟁 분위기					.115**	7.867
모형 적합도		$R^2 = .003$		$R^2 = .044$		$R^2 = .163$	
		F = .369		F = 4.061**		F = 14.170**	
		$\Delta R^2 = .003$		$\Delta R^2 = .041$		$\Delta R^2 = .118$	
		$\Delta F = .369$		$\Delta F = 18.769**$		$\Delta F = 61.896**$	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

<표 IV-9>는 팀 몰입과 합리적 지식 숨김의 관계를 심리적 경쟁 분위기가 체계적으로 조절할 것이라는 연구가설에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 마찬가지로 상호 작용항의 계수가 통계적으로 유의하며, 가설에서 제시한 바와 같이 독립변수의 계수와 반대 부호(여기에서는 +)를 나타내고 있고, 모형3의 적합도가 통계적으로 유의한 수준에서 증가하였기에 조절효과에 대한 가설이 지지되고 있다.

<표 IV-10> 조절효과 검증 (친사회적 동기 - 의도적 지식 숨김)

종속변수 : 의도적 지식 숨김		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통계	직급	-.020	-.820				
	연령	-.006	-1.432				
	근속연수	.007	1.066				
	총 경력	-.001	-.177				
독립	친사회적 동기			-.343**	-4.831	-.743**	-9.500
조절	친사회적 동기 × 심리적 경쟁 분위기					.110**	9.213
모형 적합도		$R^2 = .013$		$R^2 = .063$		$R^2 = .215$	
		F = 1.463		F = 5.897**		F = 19.998**	
		$\Delta R^2 = .013$		$\Delta R^2 = .050$		$\Delta R^2 = .152$	
		$\Delta F = 1.463$		$\Delta F = 23.336**$		$\Delta F = 84.871**$	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

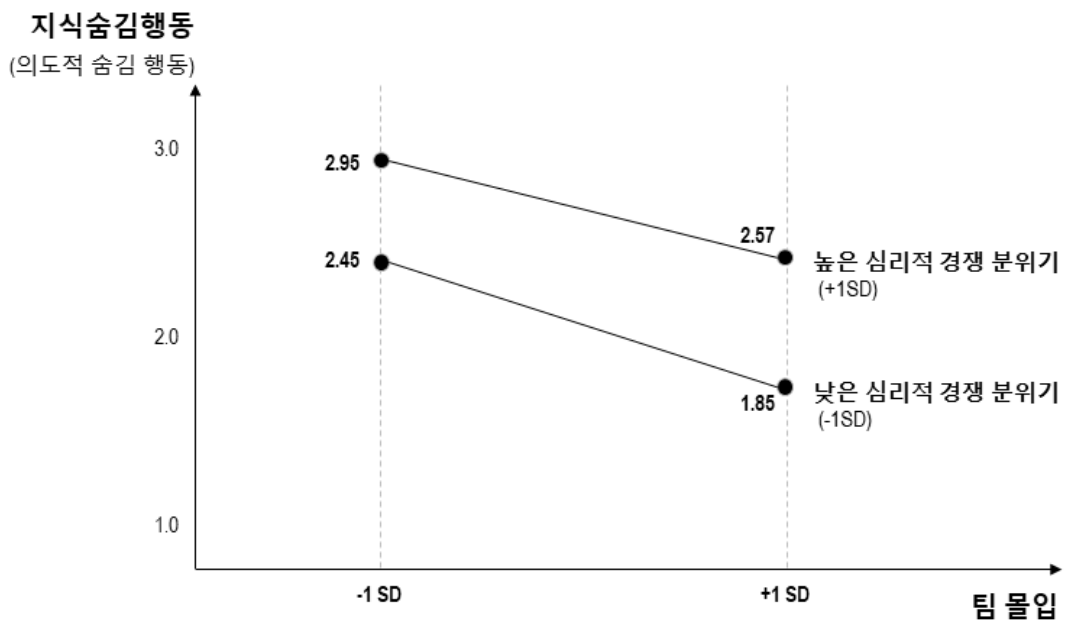
<표 IV-11> 조절효과 검증 (친사회적 동기 - 합리적 지식 숨김)

종속변수 : 의도적 지식 숨김		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
통계	직급	.006	.238				
	연령	-.004	-.817				
	근속연수	.004	.545				
	총 경력	-.001	-.182				
독립	친사회적 동기			-.226**	-2.852	-.626**	-7.038
조절	친사회적 동기 × 심리적 경쟁 분위기					.110**	8.100
모형 적합도		$R^2 = .003$		$R^2 = .021$		$R^2 = .149$	
		F = .369		F = 1.927		F = 12.778**	
		$\Delta R^2 = .003$		$\Delta R^2 = .018$		$\Delta R^2 = .127$	
		$\Delta F = .369$		$\Delta F = 8.133*$		$\Delta F = 65.616**$	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (양측)

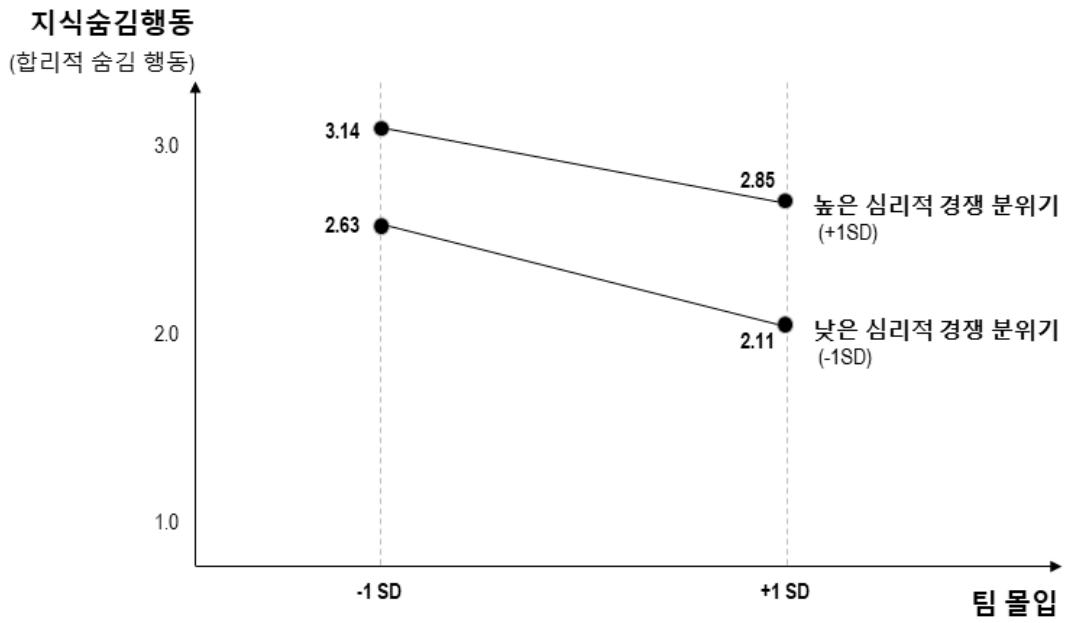
<표 IV-10>과 <표 IV-11>은 친사회적동기가 각각의 지식 숨김 행동에 대해 미치는 영향관계를 심리적경쟁분위기가 조절할 것이라는 연구가설에 대한 검증 결과이며, 마찬가지로 상호 작용항의 계수가 통계적으로 유의하며 예측된 방향의 부호를 나타내고 있으며, 회귀모형의 적합도가 통계적으로 유의한 수준에서 증가되었기에 통계적으로 지지되고 있다. 이러한 분석결과를 시각적인 그래프를 통해 확인하면 다음과 같다.

<그림 IV-4> 조절효과 분석 (1)

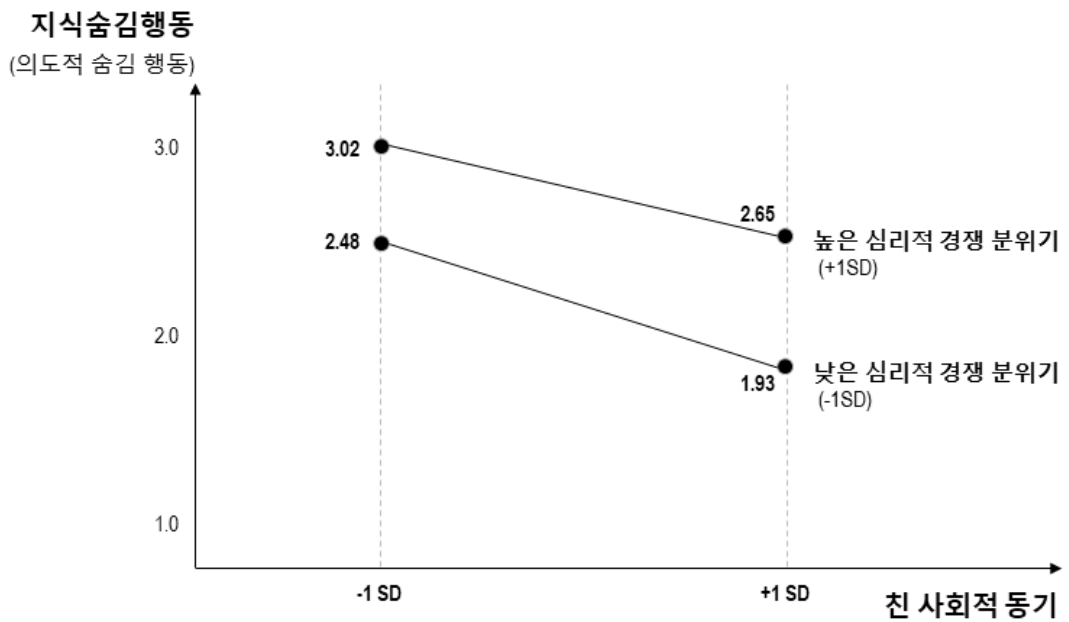


독립변수의 평균값 기준 -1 및 +1 표준편차 값을 활용하여 조절효과를 그래프로 나타낸 경우, 심리적경쟁분위기가 높은 경우 전반적으로 지식 숨김 행동이 높게 나타나는 주효과(직접 효과)도 나타나면서 동시에 심리적경쟁분위기가 높은 경우 독립변수인 팀 몰입이 종속변수에 미치는 주 효과가 다소 낮아지는 상황을 시각적으로 확인할 수 있다. 본 연구에서는 심리적경쟁분위기를 조직의 맥락요소로 활용하여 조절효과를 살펴보고 있으나, 향후 연구에서는 심리적경쟁분위기가 구성원의 지식숨김행동에 미치는 직접 효과를 연구가설로 설정하여 심층적으로 탐색하여야 할 필요성도 발견되고 있다.

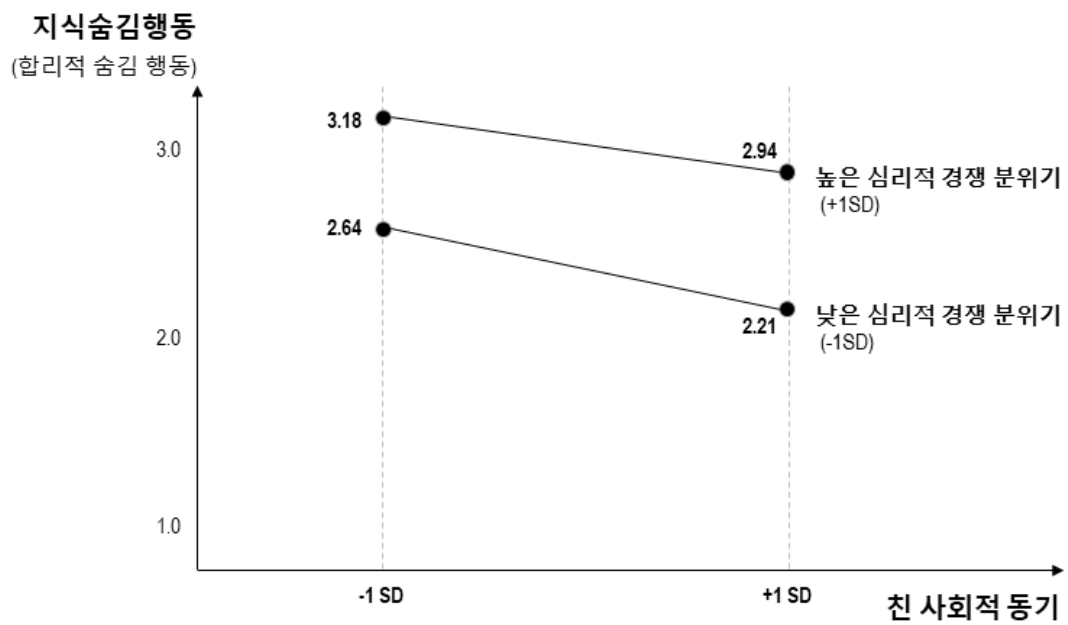
<그림 IV-5> 조절효과 분석 (2)



<그림 IV-6> 조절효과 분석 (3)



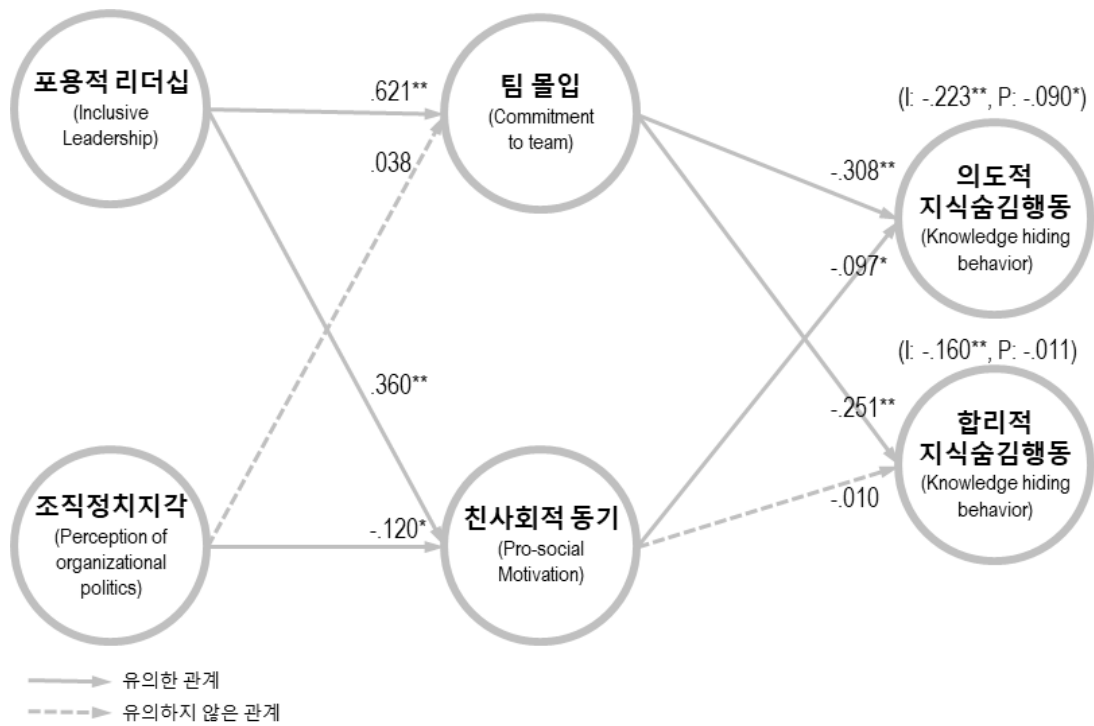
<그림 IV-7> 조절효과 분석 (4)



4. 가설 검증결과 종합

본 연구는 구성원의 지식공유가 아닌 지식 숨김 행동에 대한 선행요인을 모색하는 연구문제에서 출발하였으며, 동기부여의 2요인 이론과 같이 지식공유활동은 지식숨김행동과 별도로 구분되는 개념으로, 지식 숨김 행동의 최소화를 위한 선행요인의 검토는 단순히 지식공유의 장애요인에 대한 검토와는 다른 관점에서 연구의 진행이 필요하다는 문제의식을 기반으로 하고 있다.

<그림 IV-8> 연구모형의 표준화 경로계수



** p<0.01 유의(양측), * p<0.05 유의(양측)

() 간접효과, (I: 포용적리더십의 효과), (P: 조직정치지각의 효과)

지식경영 및 지식전이와 관련된 포괄적 선행연구의 검토를 통해 지식 숨김 행동에 영향을 미치는 독립변수로서 리더의 포용적리더십과 구성원의 조직정치지각을 독립변수로 설정하였으며, 이러한 독립변수와 종속변수간의 관계를 매개하는 매개변수로서 팀 몰입과 친사회적 동기를 포함하여 연구모형을 설정하였다.

연구모형에 대한 구조방정식 설정 및 통계적 분석 결과 대부분의 연구가설에

서 제시된 관계들이 통계적으로 유의하게 나타났으나, 조직정치지각의 팀몰입에 대한 직접효과와 친사회적동기의 합리적 숨김 행동에 대한 직접효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 조직정치지각의 합리적 지식 숨김 행동에 대한 간접효과가 통계적으로 유의 하진 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-12> 가설 검증결과

	경로	직접 효과	간접 효과	가설검증
직접 효과	포용적리더십 → 팀몰입	.621**		지지
	포용적리더십 → 친사회적동기	.360**		지지
	조직정치지각 → 팀몰입	.038		기각
	조직정치지각 → 친사회적동기	-.120*		지지
	팀몰입 → 지식 숨김(의도적)	-.308**		지지
	팀몰입 → 지식 숨김(합리적)	-.251**		지지
	친사회적동기 → 지식 숨김(의도적)	-.097*		지지
	친사회적동기 → 지식 숨김(합리적)	-.010		기각
간접 효과	포용적리더십 → 지식 숨김(의도적)		-.223**	지지
	포용적리더십 → 지식 숨김(합리적)		-.160**	지지
	조직정치지각 → 지식 숨김(의도적)		-.090*	지지
	조직정치지각 → 지식 숨김(합리적)		-.011	기각
조절 효과	심리적경쟁분위기 ↓ 팀몰입 → 지식 숨김(의도적)		회귀계수 및 모형적합도 검토	지지
	심리적경쟁분위기 ↓ 팀몰입 → 지식 숨김(합리적)		회귀계수 및 모형적합도 검토	지지
	심리적경쟁분위기 ↓ 친사회적동기 → 지식 숨김(의도적)		회귀계수 및 모형적합도 검토	지지
	심리적경쟁분위기 ↓ 친사회적동기 → 지식 숨김(합리적)		회귀계수 및 모형적합도 검토	지지

** p<0.01 유의(양측), * p<0.05 유의(양측)

V. 결론

제 1절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구는 조직 내 지식관리의 핵심 요소인 지식전이 과정을 다루고 있으며, 구체적으로는 “어떻게 구성원 간 지식공유행동을 최대화할 것인가?”에 대한 논의가 아닌 “어떻게 구성원 간 지식숨김행동을 최소화할 것인가?”에 대한 질문에 초점을 맞추고 있다.

급변하는 경영환경에서 지식은 조직의 생존 요소이며, 경쟁을 위한 가장 중요한 무기이다. 따라서 조직 내에서는 지식의 창출과 확산이 원활하게 이루어져야 하며, 이를 지식경영의 관점에서 많은 연구자들이 집중적으로 연구의 노력을 쏟고 있는 것이다. 이렇게 조직에서의 지식공유는 지식의 창출, 공유, 활용으로 이어지는 지식경영 프로세스의 핵심요소이며, 이러한 지식경영의 성과는 조직 구성원들에게 분산되어 있는 유용한 지식들이 얼마나 정확하게, 그리고 얼마나 빠르게 조직 내 다른 구성원들에게 확산될 수 있는가에 달려 있다.

지식은 조직 내에서 확산 될수록 그 효과가 커질 수 있지만, 자신의 오랜 경험과 노하우를 축적하여 쌓아 올린 소중한 암묵지들을 조직 내 다른 구성원들에게 전달한다는 것은 상당히 고민이 되는 상황일 수 밖에 없다. 특히, 조직 내 상대적 경쟁이 점차 심화되는 성과주의 인사관리 시스템 하에서 과연 구성원들이 자신의 핵심적인 스킬과 노하우를 조직 내 경쟁자들에게 온전히 전달할 수 있을 것인가에 대한 고민이 여기에 있다.

본 연구에서는 지식전이와 관련된 최근의 연구결과를 토대로 지식공유행동과 지식숨김행동을 별도로 구분된 구성개념으로 이해하였다. 지식을 공유하고자 하는 의도 또는 동기와 지식을 숨기고자 하는 의도 또는 동기는 매우 상이하기 때문이다(Connelly et al., 2012). 개념적으로 지식공유의 행위가 낮게 나타난 것과 지식 숨김 행동이 발생한 것은 명백히 다른 개념과 행동으로 이해해야 한다는

것이다.

지식 숨김 행동과 관련된 주요 선행연구 검토과정을 통하여 지식숨김행동을 낮추거나 최소화할 수 있는 선행요인을 도출하였다. 조직 수준에서는 구성원의 지식공유에 수반되는 위험(risk)와 손해와 관련된 변수를 검토하여, 자신이 보유한 중요한 경쟁자산으로서의 지식공유에 수반되는 손해 또는 위험을 높일 수 있는 부정적 인식의 해소에 초점을 맞추었다. 집단수준에서는 직접적으로 지식교환이 이루어지는 부서 또는 팀 단위에서의 사회적 교환관계의 장애요인을 제거하거나 최소화할 수 있는 리더십 행동 측면에서 초점을 맞추었다. 또한 이러한 독립변수와 종속변수간의 관계를 체계적으로 연계할 것으로 예상되는 매개변수로서 팀몰입과 친사회적동기를 설정하였고, 심리적경쟁분위기가 맥락 변수로서 조절효과를 나타낼 것으로 예측하였다.

도출된 가설과 연구모형을 검증하기 위하여 국내 팀 단위 조직에 소속되어 업무를 수행 중인 445명의 응답자를 대상으로 설문조사 및 통계분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석 결과, 지식 숨김 행동의 하위 요인이 기존의 3개 요인의 구조가 아니라, 모르는 척 하기와 회피적 숨김 행동이 단일 요인으로 구분되는 2요인 구조의 결과를 나타내었다. 이는 Connelly et al.(2012)의 연구에서도 지적하고 있듯이, 이 두 가지의 숨김 행동이 적극적이고 기만적인 지식 숨김의 의도를 전제로 하고 있다는 측면에서 공통점을 가지기 때문일 것으로 해석된다.

이후 연구모형의 검증을 위하여 확인적 요인분석과 구조모형 분석을 실시하였으며, 직접효과로는 <조직정치지각 → 팀몰입>, <친사회적동기 → 합리적 지식 숨김>의 2개 경로계수가 유의하지 않게 나타났고, 간접효과로는 <조직정치지각 → 합리적 지식 숨김>의 관계가 유의하지 않게 나타났다.

조절효과에 대한 검증결과는 가설을 모두 지지하고 있으며, 심리적 경쟁 분위기가 높은 경우 팀 몰입과 친사회적동기가 구성원의 지식 숨김 행동을 낮추는 효과가 약해지는 결과를 나타내었다. 심리적경쟁분위기가 높은 경우 전반적인 지식숨김행동의 값이 높게 나타나는 그래프를 통해 심리적경쟁분위기는 조절효과와 직접효과를 모두 나타내는 변수로 해석될 수 있다.

실증연구 결과, 구성원의 조직에 대한 정치지각이 높아지는 경우 팀 몰입이 낮아질 것이라는 가설이 기각 되었는데, 이는 조직이 정치적인 행동을 나타낸다고

해서 이러한 인식이 구성원의 정서적 애착이 직접적으로 부정적 효과를 나타내는 것은 아니라는 해석이 가능하며, 또는 거시적 관점의 정치지각에 대한 논의와 같이 정치지각 자체가 반드시 부정적인 평가와 정서를 수반하지 않을 수도 있다는 결과로 해석될 가능성도 있다.

또한 조직정치지각의 독립변수는 매개변수를 고려하는 경우 친사회적동기와 의도적 숨김 행동 간의 경로에서만 유의한 결과가 나타나고 있다는 점을 주의 깊게 살펴볼 필요가 있다. 결과적으로 조직정치지각을 높게 인식하는 경우 구성원의 친사회적동기가 낮아지고 이는 지식숨김행동 중 기만적 의도가 반영된 의도적 숨김 행동에 영향을 주지만, 합리적 숨김 행동에 대해서는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 즉, 조직정치지각에 대한 인지수준은 실제로 정보의 제공이 어렵거나 여건이 되지 않는 합리화된 숨김 행동의 수준에 영향을 미치지 않는다는 것이다. 그러나 팀 몰입의 매개변수가 포함된 경로에서는 팀 몰입의 수준이 높아지는 경우, 합리적 숨김 행동도 낮아지는 결과를 나타내고 있다. 이에 대해서는 친사회적 동기가 맥락변수에 의해 영향을 받을 수 있는 태도변수로 정의되지만, 개념상 개인의 본질적 요소가 반영된 성격 또는 특질 변수로서의 성격을 가지기 때문이라는 해석도 가능하다. 팀몰입에 비해서는 친사회적 동기의 경우 맥락변수의 효과에 의한 변수의 영향에 더 많은 시간이 소요될 수 있기 때문이다. 친사회적 동기와 팀 몰입의 매개효과가 이러한 차별적 결과를 나타내는 데에 향후 추가적인 연구가 필요하다.

2. 연구결과의 시사점

본 연구를 수행하는 과정과 그 결과를 토대로 제시할 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조직 내 지식의 전이와 확산을 저해하는 지식 숨김 행동에 대한 이해의 폭을 넓히고, 이에 영향을 주는 영향요인을 탐색하였다. 본 연구는 지식공유와 지식 숨김을 서로 다른 구성개념으로 전제하고 연구모형과 가설을 도출하였기에, 지식공유와 지식 숨김 행동이 서로 구별되는 변수인지 여부에 대해서는 본 연구의 결과만으로는 정확한 추론이 불가능하다. 그러나, 동기부여의 2요인 이론과 같은 동기요인과 위생요인의 관점을 활용하여 지식공

유행동에 대한 영향요인과 지식 숨김 행동에 대한 영향요인을 분리하여 정리한 것은 향후 관련 연구의 발전을 위해 중요한 이론적 탐색의 노력이라 할 수 있다. 또한 지식 숨김 행동이 발현되는 이론적 토대를 검토하는 과정에서 사회적 교환 관계 이론과 지식의 영역이론(territory theory)등 기존의 설명을 보완할 수 있는 다양한 이론적 배경을 제시하면서 지식 숨김 행동의 특성에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있었다.

둘째, 실증적 분석을 통하여 지식 숨김 행동에 영향을 미칠 수 있는 선행변수를 확인하였다. 지식 숨김 행동에 수반되는 부정적 태도 및 인식을 낮출 수 있는 리더십의 특성으로서 포용적 리더십을 검토하였고, 자신의 지식공유행동에 대한 비용과 위험을 높일 수 있는 조직정치지각의 변수를 검토하여 이들의 지식 숨김 행동에 대한 효과를 통계적으로 확인하였다. 향후 지식 숨김 행동 분야의 발전을 위하여 조직 및 집단, 그리고 개인 수준의 변수를 검토하기 위한 기초적인 토대를 제시할 수 있었다.

셋째, 지식 숨김 행동의 하위요인이 본 연구에서는 의도적인 숨김 행동과 합리화된 숨김 행동의 2요인 구조로 도출되었는데, 이는 캐나다 등에서 수행된 기존의 연구결과와는 다소 다른 결과이다. 이러한 결과는 지식 숨김 행동에 대한 맥락변수의 중요성을 암시하고 있다. 우리나라의 경우 모르는 척 숨기는 행동과 의도적 숨김 행동이 서로 구분되는 구성개념이 아닌 것으로 인식되고 있으며, 사실상 이 두 가지의 숨김 행동의 전략을 구별 없이 사용하는 상황으로 해석할 수 있다. 또한, 조직의 문화적/ 맥락적 배경의 차이에 따라 조직 내 수평적 협력과 의사소통에 대한 규범과 분위기가 서로 다르기 때문에, 지식숨김행동에 수반되는 죄의식과 이를 해소하기 위한 심리적 전략이 서로 다르게 시도될 수도 있는 것이다.

넷째, 기존의 지식전이 관련 연구에서 많이 다루어지지 못했던 심리적경쟁분위기의 조절효과를 확인할 수 있었다. 실증분석결과 심리적경쟁분위기는 매개변수들과 종속 변수들 간의 관계에 체계적인 조절효과를 나타내는 것으로 확인되었다.

본 연구를 수행하는 과정과 그 결과를 토대로 제시할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식숨김행동을 위생요인의 관점에서 이해하는 경우, 조직

내 지식 숨김 행동을 최소화하지 않고서는 보다 적극적인 지식공유와 확산이 이루어질 수 없다는 해석이 가능하다. 이는 그 동안 수많은 기업들에서 지식경영 프로세스를 도입하고 지식관리 및 학습조직 형성을 위해 노력을 해 왔지만 여전히 제대로 된 성과를 나타내지 못하고 있는 이유에 대한 중요한 해석이 될 수 있다. 결과적으로 지식경영의 첫 단계는 지식 숨김 행동을 최소화하기 위한 진단 및 조직개발 전략의 수립이라 할 수 있으며, 구성원들이 어떠한 측면에서 지식의 공유에 대해 부정적 인식을 나타내고 있는지 면밀한 진단이 수행 되어져야 한다.

둘째, 지식공유와 지식 숨김은 사회적 교환관계로 해석할 수 있으며, 원활한 지식공유가 이루어지기 위해서는 사회적 교환관계에서의 비용과 효익에 대한 인식이 균형을 나타내야 한다. 따라서 지식공유는 단순히 필요한 지식을 요청하고, 이에 대한 정보 제공자의 호의에 의지할 것이 아니라 합리적으로 이해가 되고 남득이 되는 사회적 교환관계를 형성하여야 하는 것이다. 기업의 경우 가장 대표적으로 제시할 수 있는 사례는 지식공유에 대한 사회적 인정(social cognition)을 통해 조직 내 평판과 사회적 수준(social status)을 향상시키는 전략이라 할 수 있다. 이러한 사회적 인정은 내재적 보상의 성격을 가지며, 외재적 보상에 비해 지속적으로 유지되며 위생요인이 아닌 동기요인의 특성을 가진다. 따라서 사회적 인정 전략은 지식 숨김 행동과 지식공유행동에 대해 모두 긍정적 영향을 미칠 수 있는 중요한 접근방법이다.

셋째, 조직정치지각이 지식 숨김 행동에 미치는 효과에 대한 검토는, 조직 전체의 경영관리 프로세스에 대한 구성원의 절차적 타당성 인식이 가지는 중요성으로 연계된다. 조직의 운영 관점이 합리적이고 투명하여 정치적 행동이 영향을 미치지 힘들다고 인식하는 경우, 구성원들은 지식공유에 대한 비용과 손해를 크게 인식하지 않고, 이에 따라 지식 숨김 행동이 최소화될 수 있는 것이다. 결과적으로 지식 숨김 행동을 최소화하기 위한 실천 전략은 완전히 새로운 개념이 아니라, 그동안 경영학 분야에서 오랜 기간 검토되어 온 효과적인 조직 형성의 기본적인 접근방법에서 시작되어야 한다는 해석이 가능하다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계

본 연구의 몇 가지 연구 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 나타내고 있다. 첫째, 본 연구의 연구모형에 포함된 변수들을 측정하기 위한 측정도구가 모두 구성원 개인의 자가 응답 설문에 의존하고 있기에 심각한 공통방법편의의 문제를 나타낼 수 있다. 측정도구의 판별타당성을 검토하기 위한 요인분석과 요인분석을 통한 단일요인검정 등을 수행하였지만, 동일한 측정도구로 동일한 시점에 동일 대상으로 변수를 측정하는 데에서 따르는 공통방법편의를 완벽히 해소하였다고 보기는 어렵다.

둘째, 구성원의 지식 숨김 행동은 자기보고식 설문이 아닌 동료 또는 상사의 평가를 통해 보다 신뢰성 높은 측정이 가능하지만 본 연구에서는 이러한 지식 숨김 행동에 대해서도 자기보고식 설문을 통해 측정하고 있다. 본인의 지식 숨김 행동에 대하여서는 사회적 온당성(social desirability) 효과 등을 통해 실제보다 적게 나타날 수 있는 등의 문제점이 충분히 해소되지 못하였다. 특히, 지식 숨김 행동이 부정적인 행동특성으로 이해되기에 본인의 행동에 대해 얼마나 솔직하게 평가할 수 있는지에 대해서는 여전히 측정상의 문제점이 존재한다.

셋째, 심리적경쟁분위기는 본 연구에서 맥락변수로 가설화되었으나, 실제 실증 분석결과 지식 숨김 행동에 대한 직접효과가 존재할 수 있는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서는 조절효과의 측면에서 검토되어진 심리적경쟁분위기에 대해서는 향후 독립변수 및 매개변수 등 다양한 관점에서의 역할이 검토될 필요가 있다.

넷째, 지식숨김행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요소들에 대해 충분히 검토하지 못하였다. 예를 들어 개인과 직무특성은 기존 연구에서도 직무공유 또는 직무 숨김 행동에 유의한 영향을 미칠 것으로 예측되고 있는데, 본 연구에서는 실증조사의 한계 등으로 인해 이러한 변수들을 충분히 검토하지 못하고 있다. 향후 다양한 선행요인을 포함한 실증연구와 더불어 메타분석 등 다양한 질적 연구방법을 활용하여 지식숨김행동에 대한 종합적인 검토가 수행되어야 할 것이다.

다섯째, 조직정치지각의 효과에 대한 가설이 일부 기각되었는데, 기존 선행연구에서는 유의한 결과를 나타내었지만 본 연구에서는 유의하지 않게 나타난 결과에 대해서 충분한 설명이 이루어지지 못했다.

마지막으로 본 연구는 지식공유행동과 지식숨김행동을 동기요인 및 위생요인의 관점에서 분리하고 이에 대한 선행변수들을 구분하여 제시하였는데, 이러한 구분은 엄밀한 실증분석과 귀납적 고찰에 기반 하지 않고 연구자 개인의 해석에 의지하고 있다는 문제점이 존재한다. 기존의 관련 연구가 부재하지만 좀더 엄밀한 문헌 연구와 고찰을 통해 납득성을 확보하여야 하나 다소 부족한 측면이 존재하며, 이는 향후 연구의 핵심 과제로 제시하고자 한다.

2. 향후 연구방향

구성원의 지식숨김행동에 대한 향후 연구 제언을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 지식공유행동과 지식숨김행동에 대한 영향요인의 구조를 종합적으로 검토하고 실증분석과 이론적 고찰을 통해 발전시켜 나아가야 한다. 본 연구에서도 팀몰입과 친사회적동기요인이 단순히 지식숨김행동을 낮추는 위생요인에만 포함될 것인지, 아니면 지식공유행동을 강화할 수 있는 동기요인의 특성을 동시에 가질 것인지에 대한 충분한 확신이 제시되지 못하고 있다. 동기부여 이론에서도 특정 요소는 위생요인과 동기요인의 성격을 동시에 나타내기도 하기 때문에, 지식 숨김 행동의 연구에서도 이러한 선행요인의 성격을 규명하는 데에 많은 관심이 요구된다.

둘째, 지식전이 과정은 본질적으로 사회적 교환관계이다. 이러한 교환관계는 관계의 시작과 반복, 그리고 발전의 과정을 거쳐 변화되어갈 수 있다. 본 연구에서는 지식 숨김 행동을 이러한 순환적이고 연속적인 과정으로 살펴보지 못하고 있기에 향후 연구에서는 종단적 연구설계 등을 통하여 이러한 역동적 교환관계의 특징을 검토할 필요가 있다.

셋째, 지식 숨김 행동의 구성개념에 대한 지속적 연구 및 보완이 필요하다. 본 연구에서는 Connelly et al.(2012)의 연구를 토대로 구성개념의 정의와 연구모형을 설정하고 있으나, 다양한 문화적 맥락과 조직의 프로세스 특성, 그리고 개인

이 수행하는 직무와 정보의 속성 등을 고려한 다양한 숨김 행동의 양식에 대해 살펴볼 필요가 있다. 특히, 기업의 업무 과정이 ERP 등의 시스템을 통해 점차 비대면화의 특성이 확대되고 있으며, COVID-19 이후 재택근무의 확산으로 상호 소통과 업무수행 방식에 근본적 변화를 맞고 있는 상황에서 종래의 지식공유와 지식전이 프로세스가 계속 동일한 형태로 유지될 것이라고 추측하기는 매우 어렵다. 따라서 지식전이의 프로세스가 변화되는 과정에서 결국 지식공유와 지식 숨김의 형태 또한 기존에 존재하지 않았던 다양한 방식으로 확산되거나 변화될 수 있는 것이다. 급변하는 경영환경 속에서 조직은 지속적으로 변화와 혁신을 도모하고 있다. 따라서 조직과 조직행동에 대한 연구 또한 조직의 이러한 심대한 변화의 내용을 반영하여 지속적으로 구성개념을 보완하고 수정해 나가야 할 것으로 사료된다.

【참고 문헌】

1. 국내 문헌

- 강경숙. (2014). 지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향: 평가제도와 인센티브제도의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문. 인하대학교 대학원.
- 권용주, & 김지은. (2017). 호텔산업에서 포용적 리더십에 의한 에너지감정이 창의적 업무 참여도에 미치는 영향. 호텔관광연구, 19(4), 21-40.
- 김남열, 전현규, & 김민용. (2017). 지식은폐의도와 지식전이의도의 영향요인에 관한 실증분석-공기업 현장근로자와 사무실근로자의 비교분석. 지식경영연구, 18(3), 37-62.
- 김동현, 박희태, & 손승연. (2019). 리더의 행동적 진실성이 지식공유에 미치는 영향-관계적 에너지의 매개효과와 친사회적 동기의 조절효과. 인적자원관리연구, 26(4), 129-149.
- 김미선. (2009). 조직정치지각과 조직공정성이 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도에 미치는 영향 및 조직지원인식의 매개효과. 영남대학교 박사학위논문, 34.
- 김숙희. (2009). 지식공유요인과 지식공유수준, 조직몰입과의 관계에 관한 연구.
- 김인호, & 김준. (2008). 지식공유가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 복지행정연구, 24, 1-26.
- 김정호. (2017). 조직정치지각이 지식습김에 미치는 영향: 동료신뢰의 매개효과 및 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김태구, & 이계희. (2012). 호텔직원의 지식공유행동과 서비스 혁신행동-수정 및 확장된 Triandis 모형의 적용. 관광학연구, 36(8), 25-49.
- 김하얀. (2014). 서비스종사원의 조직정치지각과 조직몰입의 영향관계-조직냉소주의의 매개효과. Tourism Research, 39(3), 219-240.
- 류영주, & 양수진. (2017). 내재적·친사회적 동기와 삶 만족도의 관계에서 그릿(Grit) 과 친사회적 행동의 매개효과. 한국심리학회지: 발달, 30(4),

93-115.

- 문형구, & 박문수. (2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구. 지식경영연구, 5(2), 1-23.
- 박재린, & 박재현. (2000). 조직구성원의 지식공유와 경쟁우위와의 관계성에 관한 연구. 인적자원관리연구, 1, 127-147.
- 박지원. (2013). 중앙정부에서 조직정치와조직몰입의 관계: 조직정치지각과 정치적 기술을 중심으로, 이화여자대학교 박사학위논문. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 배병렬. (2006). LISREL 구조방정식모델. 서울: 청람.
- 서준석, & 정상철. (2012). 가치창출을 위한 성공적 지식경영프레임웍의 구축. 한국산학기술학회 논문지, 13(6), 2528-2539.
- 설현도. (2006). 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증 연구. 지식경영연구, 7(2), 97-122.
- 송충근. (2013). 커뮤니티 텔레센터의 지속가능성에 관한 비교연구. 한국지역정보학회지, 16(2), 123-148.
- 심형섭, 이정우, & 정덕훈. (2010). 재난관리에 있어서 지식경영의 성공요인과 활동이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국전자거래학회지, 15(1), 173-189.
- 엄은주. (2013). 호텔종사원의 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향-개인조직적합성의 조절효과. 호텔리조트연구, 12(2), 59-75.
- 이도열. (2007). 지식자산, 지식공유, 조직유효성의 관계에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이순목. (2000). 요인분석의 기초. 서울: 교육과학사.
- 이홍. (2001). 사례: 한국 기업의 지식진화와 노나카의 하이퍼텍스트 조직이 한국 기업에게 주는 시사점: 현대자동차의 지식진화 사례를 통하여. 지식경영연구, 2(1), 95-108.
- 이환우. (2021). 인지 다양성이 직무만족도에 미치는 부정적 영향: 친사회적 동기의 상쇄 조절효과. 유통경영학회지, 24(4), 101-112.
- 임현명, & 정원호. (2016). 포용적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한

- 다층모형연구: 상대적 핵심자기평가의 매개효과와 특성적 핵심자기평가의 조절효과. 인사조직연구, 24(4), 33-59.
- 전현규, & 김민용. (2013). 온라인 채용시험정보 커뮤니티 내에서 지식공유의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 지식경영연구, 14(2), 72-88.
- 정동일. (2009). 자격과 자격생태계, 그리고 직업집단의 이해: 국가기술자격의 도입, 1974~ 2004. 한국사회학, 43(2), 166-202.
- 조영복, 이나영, & 박광휘. (2018). 사회적기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안정의 매개효과. 사회적기업연구, 10(2), 231-259.
- 차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진, & 문지영. (2013). 포용적 리더십이 부하의 역할 내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력 (Vitality) 의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 26(8), 2147-2166.
- 하정출. (2005). 서평: e-Learning (디지털시대의 지식 확산 전략)-E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age (McGraw-Hill, 2001, Mark J. Rosenberg, 물푸레, 2001, 유영만 역). 금융지식연구, 3(2), 272-274.
- 홍운기, 이선우, & 김미정. (2021). 과거 도움행동이 향후 도움 교환 관계에 미치는 영향 및 친사회적 동기의 조절효과. 대한경영학회지, 34(1), 95-116.

2. 국외 문헌

- Ahuja, M. K., & Thatcher, J. B. (2005). Moving beyond intentions and toward the theory of trying: Effects of work environment and gender on post-adoption information technology use. *MIS quarterly*, 427-459.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin*, 82(2), 261.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446.
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., & Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, 85(2), 194-205.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.
- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality*

- and *Social Psychology Bulletin*, 20(5), 603-610.
- Batson, C. D., & Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 645-663.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003).
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (1997). How commitment affects team performance. *Hr Magazine*, 42, 107-112.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Bogosian, R., & Stefanchin, J. E. (2013, April). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. In *Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities* (pp. 1-21).
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship

behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740.

Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.

Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of management journal*, 45(5), 875-893.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.

Carlson, J. R., & George, J. F. (2004). Media appropriateness in the conduct and discovery of deceptive communication: The relative influence of richness and synchronicity. *Group Decision and Negotiation*, 13(2), 191-210.

Carlucci, D., & Schiuma, G. (2006). Knowledge asset value spiral: linking knowledge assets to company's performance. *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35-46.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

Chakravarthy, B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *MIT Sloan Management Review*, 38(2), 69.

Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate.

- Journal of applied psychology, 92(1), 202.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 6(2), 171-187.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of applied psychology*, 94(4), 913.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 889.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4),

869-884.

- Drucker, P. F. (1968). Worker and Work in the Metropolis. *Daedalus*, 1243-1262.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736.
- Earl, M. J., & Scott, I. A. (1999). Opinion: what is a chief knowledge officer?. *MIT Sloan Management Review*, 40(2), 29.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The journal of applied behavioral science*, 40(1), 66-90.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader - member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, 83(5), 717.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*, 40(3), 265-276.
- Ferris, G. R., Brand, J. F., Brand, S., Rowland, K. M., Gilmore, D. C., King, T. R., ... & Burton, C. A. (1993). Politics and control in organizations. *Advances in group processes*, 10, 83-111.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., &

- Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-922.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and emotion*, 27(3), 199-223.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management journal*, 23(2), 237-251.
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of knowledge management*.
- Gargiulo, M., Ertug, G., & Galunic, C. (2009). The two faces of control: Network closure and individual performance among knowledge workers. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 299-333.
- Gold, A. H. (2002). Towards a theory of organizational knowledge management capabilities. The University of North Carolina at Chapel

Hill.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard business review*, 90(6), 76-84.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Gupta, J. N., & Sharma, S. K. (Eds.). (2004). *Creating knowledge based organizations*. Igi Global.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hislop, D. (2002). Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of information Technology*, 17(3),

165-177.

- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics.
- Hochwarter, W. A., Kiewitz, C., Castro, S. L., Perrewè, P. L., & Ferris, G. R. (2003). Positive affectivity and collective efficacy as moderators of the relationship between perceived politics and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(5), 1009-1035.
- Hollander, E. P. (2013). Inclusive leadership and idiosyncrasy credit in leader-follower relations.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Hurber, G. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*, 1(2), 88-115.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational dynamics*, 31(1), 60-73.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 49(3), 561-575.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of management information systems*, 18(1), 151-183.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of personality and social psychology*, 72(4), 775.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions

- of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Kang, S. W. (2016). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management journal*, 47(2), 175-192.
- Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 59-85.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.
- Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous motivation, controlled motivation, and goal progress. *Journal of personality*, 76(5), 1201-1230.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

- Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations.
- Kozlowski, S. W., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.
- Lewin, K. (1936). A dynamic theory of personality: Selected papers. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 84(5), 612-613.
- Lilleoere, A. M., & Hansen, E. H. (2011). Knowledge sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of knowledge management*.
- Liu, H. C., Liu, L., Lin, Q. L., & Liu, N. (2012). Knowledge acquisition and representation using fuzzy evidential reasoning and dynamic adaptive fuzzy Petri nets. *IEEE transactions on cybernetics*, 43(3), 1059-1072.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 29(2), 219-238.
- Malhotra, Y. (1997). *Knowledge management in inquiring organizations*.
- Marr, J. C., & Thau, S. (2014). *Falling from great (and not-so-great) heights*:

- How initial status position influences performance after status loss. *Academy of Management Journal*, 57(1), 223-248.
- Maruping, L. M., & Magni, M. (2012). What's the weather like? The effect of team learning climate, empowerment climate, and gender on individuals' technology exploration and use. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 79-114.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *Journal of applied psychology*, 91(1), 97.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational behavior and human performance*, 12(2), 231-248.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, K. M., & Coopridge, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS quarterly*, 409-432.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,*

- Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941-966.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of knowledge management*.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Classics of organization theory*, 3, 404-423.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2, 8.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.
- Rhee, H. Y., & Choi, K. (2014). Development and implementation of science and technology ethics education program for prospective science teachers. *Science & Education*, 23(5), 1101-1130.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to

- the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306.
- Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Saxe, L. (1991). Lying: Thoughts of an applied social psychologist. *American Psychologist*, 46(4), 409.
- Scarborough, H., & Carter, C. (2000). : Investigating Knowledge Management. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M., & Ritz, A. (2019). Public service motivation, prosocial motivation and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200-1211.

- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of applied psychology*, 94(3), 618.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Smith, P. A., & Saint Onge, H. (1996). *The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate*. The Learning Organization.
- Steinel, W., Utz, S., & Koning, L. (2010). The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 85-96.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.
- Takala, T., & Urpilainen, J. (1999). Managerial work and lying: A conceptual

- framework and an explorative case study. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 181-195.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239.
- Toffler, A. (1991, 2022). *Powershift: Knowledge, wealth, and power at the edge of the 21st century*. Bantam.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human relations*, 53(3), 359-386.
- Vashisth, R., Kumar, R., & Chandra, A. (2010). Barriers and facilitators to knowledge management: evidence from selected Indian universities. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(4).
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of applied social psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance. *Diversity resistance in organizations*, 175-200.
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for

- the helper and recipient. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 222.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., & Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71(3), 286-310.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business research*, 60(10), 1070-1079.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Espino Rodríguez, T. F., & Guerra-Báez, R. M. (2014). Cómo reacciona el personal de hotel cuando observa un trato (in) justo hacia los huéspedes.

【 ABSTRACT 】

The Effects of Inclusive Leadership and Perceived Organizational Politics on Knowledge Hiding Behavior

: Focusing on the mediating effect of team
commitment and pro-social motivation

Bong-Hyun Kim

Department of Business Administration
Graduate School, Jeju National University

As the competitive advantage factor for the survival of a companies is focused on adapting to and leading new technological environment, the importance of knowledge management to ensure agile response to the rapidly changing technological environment and technological superiority of the organization is continuously emphasized. Knowledge management, which has been studied and known by many researchers since the 1990s, is not a new concept in management field, but the essence of knowledge management, which is the diffusion and creation of knowledge, is still valid for modern companies as a key factor for responding to environmental changes.

Therefore, knowledge sharing has been pointed out as a key variable related to organizational effectiveness, and numerous studies have been conducted on the knowledge sharing behavior of members as a factor to secure the organization's ability to respond to the environment in such an environment. However, in actual business field, in addition to the positive effects of knowledge sharing, there are also negative situations in which knowledge necessary for work is not shared in a timely manner, intentionally concealing

knowledge or failing to deliver proper knowledge in response to the need for knowledge sharing. is currently occurring.

Most studies have focused on the search for antecedent variables that can activate knowledge sharing.

Therefore, in this study, we would like to focus on the question of 'how to minimize knowledge hiding behavior between members?' rather than 'how to maximize knowledge sharing among members?'. .

In order to examine the effects of knowledge sharing behavior and knowledge hiding behavior in more depth, it is necessary to separately examine the effects of these antecedent factors. From this point of view, no studies have yet been conducted to separate and examine the prior factors for knowledge transfer into motivating factors and hygiene factors. Hypothetical classification was attempted through review, and hypotheses and research models were established based on this.

The contents of the study were the negative (-) effect of inclusive leadership on the knowledge hiding behavior of members, the positive (+) effect of the organizational political perception perceived by the members on the knowledge hiding behavior of the members, the organizational political perception and inclusive leadership The mediating effect of team commitment on knowledge hiding behavior of members, the mediating effect of member prosocial motivation on organizational political perception and knowledge hiding behavior of inclusive leadership, the relationship between members' prosocial motivation and team commitment and knowledge hiding behavior This is to verify the moderating effect of the psychological competitive atmosphere perceived by members.

The survey of this study was conducted on 600 teams and members with at least 3 months of tenure with their superiors among employees of various industries such as manufacturing, finance, service, and distribution located in Seoul, Busan, Gyeongnam, and Jeju in Korea. 445 questionnaires were collected by distribution, and SPSS 24.0 and AMOS 24.0 statistical software were used to verify the research model.

The results of data analysis are as follows. First, as a result of exploratory

factor analysis, knowledge hiding behavior was composed of a total of three sub-factors (pretending not to know, avoiding hiding, and rational hiding) in the initial research model. It was analyzed as two factors (intentional hiding behavior, rational hiding behavior). This was the part that was expected in advance considering the difference in cultural context between the West and Korea in terms of the content of the measurement tools and the parts suggested in the previous research results. Second, as a result of structural model analysis, two path coefficients of <organizational political perception→team commitment> and <prosocial motivation→rational knowledge hiding> were found to be insignificant as a direct effect, and as an indirect effect, <organizational political perception→rational knowledge hiding> The relationship of knowledge hiding> was found to be insignificant. Third, the results of the verification of the moderating effect supported all the hypotheses, and when the psychological competitive atmosphere was high, the effect of team commitment and pro-social motivation to lower the knowledge hiding behavior of members was weakened.

The theoretical implications obtained through the results of this study are as follows. First, this study broadened the understanding of knowledge hiding behavior that hinders the transfer and diffusion of knowledge within the organization, and explored the factors affecting it. Second, the antecedent variables that can affect knowledge hiding behavior were identified through empirical analysis. Third, the sub-factor of knowledge hiding behavior was derived in this study as a two-factor structure of intentional hiding behavior and rationalized hiding behavior, which is somewhat different from the results of previous studies conducted in Canada and the like. Fourth, it was possible to confirm the moderating effect of the psychological competitive atmosphere, which was not dealt with much in existing knowledge transfer related studies.

The practical implications that can be presented based on the process and results of this study are as follows. First, if knowledge hiding behavior is understood in terms of hygiene factors, it can be interpreted that more active knowledge sharing and diffusion cannot be achieved without minimizing

knowledge hiding behavior within the organization. Second, knowledge sharing and knowledge hiding can be interpreted as a social exchange relationship, and for smooth knowledge sharing to take place, the perception of costs and benefits in the social exchange relationship must be balanced. Third, the review of the effect of organizational political perception on knowledge hiding behavior is linked to the importance of members' perception of procedural validity for the entire organization's management process.

Despite several studies and practical implications of this study, this study has the following limitations. First, since the measurement tools for measuring the variables included in the research model of this study all depend on the self-response questionnaire of each member, it may represent a serious problem of common method bias. Second, the knowledge hiding behavior of members can be measured more reliably through the evaluation of colleagues or superiors rather than the self-report questionnaire, but in this study, such knowledge hiding behavior is also measured through the self-report questionnaire. Third, the psychological competitive atmosphere was hypothesized as a context variable in this study, but as a result of actual empirical analysis, it was confirmed that a direct effect on knowledge hiding behavior may exist. Fourth, various factors that can affect knowledge hiding behavior were not sufficiently reviewed. Fifth, some hypotheses on the effect of organizational political perception were rejected. Existing previous studies showed significant results, but this study did not provide sufficient explanation for the insignificant results.

Therefore, future research proposals are presented as follows. First, the structure of factors affecting knowledge sharing behavior and knowledge hiding behavior should be comprehensively reviewed and developed through empirical analysis and theoretical consideration. Second, the knowledge transfer process is essentially a social exchange relationship. This exchange relationship can be changed through the process of initiation, repetition, and development of the relationship. Since this study does not examine knowledge hiding behavior as such a cyclical and continuous process, it is necessary to examine the characteristics of this dynamic exchange relationship through

longitudinal research design in future studies. Third, continuous research and supplementation on the constituent concepts of knowledge hiding behavior should be continued.

Key words: knowledge sharing, knowledge hiding, knowledge management, hygiene factors, motivation factors, inclusive leadership, organizational politics perception, Team commitment, pro-social motivation, psychological competitive atmosphere

【설문지】

ID. _____

지식숨김행동에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문조사는 조직 내 지식숨김행동 관련 연구의 진행을 위하여 실시됩니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답 결과는 모두 통계 처리되며, **순수하게 연구목적**으로만 사용됩니다. 또한 모든 응답 내용은 통계법 제 13조에 의거하여 **절대 비밀이 보장**됩니다.

응답에 소요되는 시간은 **약 5분**이며, 본 조사의 질문들에는 정해진 답이 없습니다. 유사한 문항이 나오더라도 개의치 마시고 한 문장도 빠짐없이 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

귀하의 정성 어린 응답은 본 연구에서 소중한 자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 조금만 시간을 할애하여 주셔서 본 연구가 소정의 결실을 맺을 수 있도록, 귀하의 진솔한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

2021년 8월

본 조사에 대해 궁금한 점이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주십시오.

연구책임자 : 김봉현 (제주대학교 일반대학원 경영학과 박사과정)

[E-mail] :

[H.P] :

지도교수 : 방호진 (제주대학교 경영학과 교수)

I. 다음은 귀하가 속한 조직의 리더에 관한 질문 문항입니다. 해당되는 부분에 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 새로운 아이디어에 개방적이다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 업무 프로세스를 개선하기 위한 새로운 기회를 모색한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 목표를 달성하기 위한 새로운 방법을 항상 추구한다.	①	②	③	④	⑤
4	문제가 발생할 때 언제나 나의 상사에게 의견을 구할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 팀원들과 언제나 함께 하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 내가 상의하고자 하는 문제에 대해 전문적인 답변을 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 나의 요청에 귀 기울일 준비가 되어 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 문제가 발생하면 언제든지 찾아오라고 나에게 말한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 여러 문제들에 대해 논의할 수 있을 만큼 포용적이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 속한 조직에 대한 질문입니다. 평소 귀하가 조직에 대해 느끼고 계셨던 내용을 떠올리며 질문 항목을 읽어 보신 후, 해당되는 부분에 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직 사람들은 다른 사람들을 깎아내려서 자기들을 높이려고 한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직에는 절대적인 영향력을 행사하는 유력한 집단이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직은 이미 결정된 일에 대해서는 문제제기하지 않는 분위기다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 에스맨이 출세하는 분위기다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직에서는 힘 있는 사람에게 동조하는 것이 좋은 처세술이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직에서는 괜한 분란을 일으키지 않는 것이 최선이다	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직에서는 시스템에 반발하기보다 가만히 있는 것이 좋다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 조직에서는 진실보다 듣기 좋은 말을 하는 것이 더 좋다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직에서는 자기의견을 말하기보다는 시키는 대로 하는 것이 더 안전하다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하가 속한 조직의 분위기에 대한 질문입니다. 평소 귀하가 조직에 대해 느끼시고 계셨던 내용을 떠올리며 질문 항목을 읽어 보신 후, 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직에서는 나와 동료의 성과가 자주 비교된다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직에서 보상 수준은 다른 동료와 비교된 성과 수준에 따라 달라진다.	①	②	③	④	⑤
3	조직 내 모든 구성원들은 최고의 성과를 내도록 기대된다.	①	②	③	④	⑤
4	내 동료들은 자신의 성과와 나의 성과를 종종 비교한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하가 속한 업무 부서(또는 팀)에서 일하는 상황에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 속한 팀에 도움이 된다면 나는 부가적인 업무를 할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 팀 동료들과 함께 있을 때 편안함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 속한 팀의 분위기를 좋게 만들기 위하여 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 조직에서 팀의 목표 달성을 위하여 내 자신을 몰두하도록 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	팀 내의 비공식적 모임에서 나는 주최자를 돕고자 한다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 속한 팀이 내게 중요하다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 팀의 성공이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하가 평소 자신에 대해 느끼고 계셨던 부분에 대한 질문입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시면 감사하겠습니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 도움이 필요한 사람을 돕는 것은 중요하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 다른 사람에게 예의 바른 사람이 되어야 한다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 다른 사람의 감정에 대해서 고려를 많이 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 할 수만 있다면 동료들을 도와주고 싶어한다.	①	②	③	④	⑤
5	나에게 있어서 도움을 준다는 것은 쉬운 일이다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 동료들과 교류하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 동료들과 재미있게 지내는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내 동료에 대해서 더 잘 알고 싶어 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 다른 사람과 친하게 지내고 싶어 한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 다른 사람의 입장에서 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하가 조직 내에서 평소 업무 중 수행하는 행동에 관한 질문입니다. 해당되는 부분에 대한 귀하의 평소 행동을 솔직하게 체크(√)해 주시면 감사하겠습니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	
다음에 제시되는 예문들은 일반적인 조직에서 구성원들이 다른 구성원들에게 필요한 정보를 요청하는 상황에서 자주 발생하는 상황입니다. 평소 귀하의 동료들이 귀하에게 정보제공을 요청하는 경우에 다음의 예문에서 제시되는 행동을 얼마나 자주 나타내었는지 답해 주시기 바랍니다.						
1	나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 알려주겠다고 했지만, 진정으로 그럴 의도는 없었다	①	②	③	④	⑤
2	나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 알려주겠다고 했지만, 실제로는 다른 정보를 주었다	①	②	③	④	⑤
3	나는 동료의 정보 요청에 알겠다고 답했으나 도움을 최대한 지연시켰다	①	②	③	④	⑤
4	나는 동료가 요청한 지식과 정보 대신 다른 정보를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 동료가 요청한 지식과 정보에 대해 모르는 척을 하였다	①	②	③	④	⑤
6	나는 사실은 알고 있는 정보에 대해 '잘 모르겠다'는 대답을 하였다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 동료가 궁금한 지식이나 정보에 대해 말을 꺼냈을 때, 무슨 말인지 이해 못하는 척을 하였다	①	②	③	④	⑤
8	나는 동료가 요청하는 자료에 대해 아는 바가 별로 없다고 말하였다	①	②	③	④	⑤
9	나는 정보를 제공하고 싶지만, 상황상 그럴 수가 없다고 설명하였다	①	②	③	④	⑤
10	나는 동료가 필요로 하는 정보에 대해, 기밀유지 문제로 일부 소수에게만 공개될 수 밖에 없다고 설명하였다	①	②	③	④	⑤
11	나는 상사의 지시로 인해 정보를 공유할 수 없다고 말하였다	①	②	③	④	⑤
12	나는 동료의 요청에 대해 대답하기 어렵다고 하였다	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 귀하의 일반적인 사항을 알아보는 문항입니다. 해당되는 곳에 체크 (√)해 주시면 감사하겠습니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	세 (만 연령)
3. 직 급	① 사원급 ② 주임급 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 ⑥ 팀장급이상
4. 직 종	① 영업 ② 관리 및 지원 ③ 연구/개발 ④ 생산/기술 ⑤ 서비스 ⑥ 기타
5. 총 경력기간	년 (소수점 가능)
6. 해당직장 내 근무기간	년 (소수점 가능)
6. 기업규모	① 100인 미만 ② 100~300인 미만 ③ 300 ~ 1,000인 미만 ④ 1,000인 이상
7. 업 종	① 제조업 ② 건설업 ③ 정보/통신업 ④ 물류/유통업 ⑤ 금융업 ⑥ 서비스업 ⑦ 공공부문 ⑧ 기타

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.