

# 조직 구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향 분석

## Analysis of the Influence of Organizational Members' Trust on Knowledge Sharing

조진현	한국정보보호진흥원(KISA)	(hyuni@kisa.or.kr)
김정균	KAIST 테크노경영대학원	(kimjk70@kgsm.kaist.ac.kr)
최병구	KAIST 테크노경영대학원	(bgchoi@kgsm.kaist.ac.kr)
이희석	KAIST 테크노경영대학원	(hsl@kgsm.kaist.ac.kr)

### ABSTRACT

Many companies have tried, with mixed success, to leverage knowledge resources by knowledge sharing functions. Trust is one of the integral factors for fostering knowledge sharing. This paper categorizes trust on the basis of its multi-dimension and multi-level. In view of this category, it investigates the relationship between trust and knowledge sharing. A sample of 191 employees from 24 companies is used for an empirical exploration. Our analysis results imply that both organizational trust and trust among peers are crucial for effective knowledge sharing.

*Keywords:* Trust, Knowledge Sharing, Knowledge Management

## 1. 서론

정보기술의 발전에 의해서 외부 환경의 변화 속도가 더욱 빨라지고 있다. 경쟁이 격심한 외부 상황에서 조직 내 지식의 중요성이 더욱 높아지고 있다. Drucker(1993)는 정보기술을 기반으로 한 지식 사회 내에서는 핵심적인 경제 자원이 전통적인 자원(자본, 자연 자원, 노동력)이 아니라, 지식이 될 것이라고 주장하였다. Kogut과 Zander(1992)은 기업 조직과 관련한 지식 자원의 중요성에 대해서 설명하면서 기업의 핵심적인 경쟁 측면은 지식을 효과적으로 창출하고 전달하는 것이라고 주장하였다.

개인으로서 지식 근로자는 조직 내의 많은 정보와

지식의 원천이다(Brown & Woodland, 1999). 지식 근로자는 조직 내 주요 프로세스에 대한 경험을 통하여, 지식을 창출, 발견 및 축적한다. 전통적으로 이런 지식의 일부분이 같은 부서 내의 다른 부서원에게 공유되고, 공유된 지식 중 일부가 내재화 되어 개인의 지식과 성과 원천의 근간이 된다. 일반적으로, 대부분의 조직 지식은 처음 창출하거나 획득하는 개인들에 속하게 된다 (Jarvenpaa & Staples, 2001). 기업경쟁력 강화 측면에서는 한 개인이 소유한 지식을 다른 조직 구성원들도 활용할 수 있는 조직 지식으로 전환하여 한 개인의 지식으로 남아 있지 않도록 해야 한다. 그러나 Davenport(1997)는 지식 공유가 대부분의 경우 조직 구성원들에게 있어서 부자연스러운 것이라고 주

장하였다.

다수의 지식경영 연구(Zand, 1972, Roberts & O'Reilly, 1974, Andrews & Delahaye, 2000)에서 조직 내 지식 공유의 중요한 요소로서 신뢰를 언급하고 있다. 신뢰는 조직 구성원의 만족, 협력에 긍정적인 효과를 미치는, 조직 성공에 있어서 핵심적인 요소 중의 하나이다. 지식공유 선행 요소로서 신뢰의 중요성에 대해 다수의 연구가 있었지만, 다양한 함축적인 의미를 가지는 신뢰에 대한 체계적인 연구와 조직 구성원의 신뢰 관계를 기반으로 한 연구는 부족하였다. 본 연구에서는 신뢰의 다계층성과 다차원성을 고려하여 신뢰를 파악하고 구성원의 신뢰와 조직 내의 지식공유에 대한 영향관계에 대한 실증연구를 수행하였다.

## II. 신뢰 및 지식공유

### 2.1 신뢰

많은 연구자들이 조직 내 신뢰에 관한 연구를 해 오고 있으며 신뢰의 중요성에 대하여 주장하였다. Cook과 Wall(1980)은 조직 내의 개인간 및 부서간의 신뢰가 조직의 장기적인 안정과 조직 구성원의 복지를 위해서 가장 중요한 요소라고 결론지었다. Mishra(1996)는 다운사이징과 같은 조직의 위기에서는 신뢰가 가장 중요한 요소이며 신뢰는 조직의 장기적인 생존과 성공을 촉진할 수 있는 중심적인 요소라고 주장했다.

신뢰의 중요성은 일반적으로 잘 이해되고 있지만 정확한 신뢰의 정의에 대한 합의는 신뢰 연구 간에 존재하지 않는다(Hosmer, 1995). Zucker(1986)는 신뢰에 대한 공통된 정의가 존재하지 않는 사실에 대하여 비판하였고 Shapiro(1987)는 각 연구의 대상과 분석 수준에서만 적용 가능한 혼돈스러운 개념으로 파악하였다.

이러한 신뢰 개념의 혼란은 신뢰가 다양한 학문에서 연구되는 특성에 기인한다. 신뢰는 사회학, 심리학, 경제학, 조직 행동 등의 서로 다른 학문에서 연구

되고 있다. 각 연구자는 자신이 속한 학문분야의 연구전통을 따라 신뢰를 연구하고 있다. 이로 인해 신뢰에 관한 기존 연구들은 신뢰를 개인적인 특성에서 구조적인 현상 등으로 다양하게 정의하였다(McKnight & Chervany, 1996). 이러한 신뢰의 정의는 각 학문의 관점을 반영하고 있다(Lewicki & Bunker, 1995; Lewis & Weigert, 1985). 사회학자는 신뢰를 구조적인 것으로 접근하고(Lewis & Weigert, 1985, Zucker, 1986), 심리학자는 대인 간의 현상으로 접근하며(Rotter, 1967), 경제학자는 신뢰를 합리적 선택 메커니즘으로 접근한다(Williamson, 1993, North, 1990). 이러한 신뢰에 대한 접근 방식의 차이를 표로 정리하면 [표 1]과 같다.

[표 1] 신뢰에 대한 접근 방식의 차이

연구	내용
경제학	계산적이거나 제도적인 것으로 인식
심리학	신뢰자와 피신뢰자의 특성 측면으로 신뢰를 평가하고, 개인적인 특성을 포함하는 내부적인 인식의 중심에 초점
사회학	사람, 조직 간의 관계 내에 사회적으로 내재된 특성

본 연구에서는 조직내 신뢰를 연구하기 위해 사회학적 접근, 즉 구성원간 관계에 초점을 두었다. 이와 같은 관계를 다계층적이고 다차원적으로 파악하였다.

Mishra(1996)는 기존의 신뢰 연구가 개인, 집단, 조직을 분석 단위로 하여 신뢰의 일차원적 개념화와 조작화를 통해 연구를 진행했다고 비판하고 신뢰의 다계층성을 주장하였다. 예를 들어, 조직 구성원 자신이 속한 조직은 신뢰하지만 자신의 상사는 신뢰하지 않을 수 있는 것처럼 조직 내 신뢰의 대상은 조직, 최고 경영진, 그리고 조직구성과 함께 업무를 수행하는 상사, 동료, 부하, 다른 부서나 팀의 조직 구성원 등으로 다계층적이다. Fox(1974)는 신뢰 대상에 따라서 조직 내의 신뢰를 수직적 신뢰(vertical trust), 수평적 신뢰(lateral trust), 제도적 신뢰(institutional trust)로 분류하였다.

신뢰 대상의 다계층성을 고려하면 크게 3가지 정도의 신뢰로 구분할 수 있다. 즉, 조직에 대한 신뢰(Robinson, 1996), 상사에 대한 신뢰(Davis et al., 1996), 동료에 대한 신뢰(McAllister, 1995)로 구성된다. 조직에 대한 신뢰는 상사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰와는 구분되는 특성을 가진다. 여타 신뢰와 달리 비인격적이며 제도적이다. 조직에 대한 신뢰는 조직에 대한 확신과 지지의 감정이다(Gilbert & Tang, 1998). 즉, 구성원이 조직의 개방성, 공정성, 일관성과 같은 조직 차원의 요인에 대해서 믿음을 가지는 것으로 실제적인 상호 작용에 기반하지 않는다. 이에 반해, 상사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰는 직접적인 사람과 사람의 관계에서 발생하는 대인적 신뢰(interpersonal trust)이며, 조직 구성원 간의 상호 작용에 기반한 신뢰이다(Costigan et al., 1998).

신뢰는 다계층적일 뿐 아니라 다차원적인 개념으로 1950년대 신뢰 초기 연구에서는 일반화된 신뢰의 단면적 접근을 하였으나, 최근에 들어서는 많은 연구자들이 신뢰의 한가지 이상의 차원에 대한 연구를 해 오고 있다(Rousseau et al., 1998). 신뢰의 다차원성에 대해 체계적인 접근을 시도한 초기의 연구자는 Lewis와 Weigert(1985)이다. 신뢰는 합리성(rationality)과 감정(emotionality)의 두 요인에 의해서 형성되며, 두 요인의 고저에 따라서 네 가지의 서로 다른 신뢰유형이 존재한다고 하였다. [표 2]는 Lewis와 Weigert(1985)의 네가지 신뢰유형을 나타내고 있다.

[표 2] 이성과 감성에 기초한 신뢰의 형태

감성 이성	높음	낮음
높음	이상적 신뢰	인지적 신뢰
낮음	감성적 신뢰	세속적, 일상적 신뢰

감성적 신뢰(affect-based trust)는 타인의 이익과 복지에 대한 진정한 관심과 배려를 표현함으로써 확인될 수 있는 신뢰이고 인지적 신뢰(cognition-based trust)는 누군가를 신뢰하는데 있어서 그 사람을 왜

신뢰하는지에 대한 합당한 근거가 스스로에게 제시될 수 있을 때의 신뢰를 말한다. 역으로 왜 그 사람을 신뢰하지 못하는가에 대한 합당한 근거가 있을 때는 불신이 형성될 수 있을 것이라는 뜻을 내포하고 있다(Lewis & Weigert, 1985).

## 2.2 지식공유

Grant(1991)는 지식의 가치는 지식의 유지가능성(지식의 가치 효율성이 떨어지는 비율), 투명성(다른 조직이 동일한 지식을 개발하는 속도), 이전가능성(조직 지식의 이전 및 공유의 용이성), 복사가능성(지식의 재생산 및 활용의 용이성)에서 나온다고 주장하였다. 조직 내 지식 관련 프로세스는 지식의 창조, 저장, 공유, 활용의 4단계로 정리할 수 있으며 이들 단계 중 지식 공유단계는 기술적, 조직적 기반을 제공하여 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반 과정이다. 즉, 지식공유는 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여, 조직 역량을 강화하려는 활동으로 정의할 수 있다(Grant, 1996).

지식공유와 유사한 개념으로 지식이전이 있다. 지식이전(knowledge transfer)은 다른 사람에게 지식을 전달, 습득 시키는 행동이다. 이전은 지식 이동의 단계적 보급이 아니라 지식의 이동에 참여하는 사람들의 특성에 의존한다는 면에서 확산과 구분이 된다. 지식 이전은 혁신적이고 빠른 성장을 하고 있는 시장에서 모방과 함께 경쟁력의 중요한 요소이다.

Hedlund(1994)는 지식경영 모형을 제시하면서, 변환과 이전을 구분하였다. 기존의 대부분의 연구는 지식의 저장과 이전에 관한 논의에서 변환에 관한 논의를 하지 않는 경우가 많았다. 예를 들면, Kogut와 Zander(1992)의 연구에서도 조직을 '지식의 저장소'로 간주하고 지식의 모방과 복제에 중점을 두었다. 이러한 지식의 모방과 복제는 지식의 이전으로 평가되며, 지식의 변환으로 볼 수 없다. 조직 내에서 지식이 이동하는 것을 확장, 전용과 대화라고 정의하고 있다. 확장은 조직 내 하위 단위에서 상위 단위로의 지식의

이전을 말하며, 전용은 이와 반대의 과정을 의미한다. 또한 대화는 이들의 상호작용을 말한다.

Davenport(1998)는 지식의 이전은 지식의 전파와 흡수의 두 가지 활동을 포함한다고 주장하였다. 지식의 전파는 지식을 잠재적인 수령인에게 보내주거나, 제시하는 것이다. 따라서 지식이 흡수되지 않은 경우에는 지식이 이전되지 않은 것이며, 단순히 지식을 이용 가능하도록 하는 것은 지식 이전이 아니라고 설명하였다.

Bock과 Kim(2002)는 지식공유를 “조직 내에서 개인간 지식의 이전 또는 배포 활동”으로 정의하고 합리적 행위 이론 (Theory of Reasoned Action)을 기반으로 지식공유에 미치는 영향요인을 검증하였다.

이와 같이 조직 내에서의 지식의 공유, 이전, 전파, 확산, 배포 등의 개념이 각 연구에서 활용될 때마다 서로 다른 수준과 폭으로 정의되고 있다. 본 연구에서는 Bock과 Kim(2002)의 연구를 기반으로 지식공유를 정의하고자 한다. 왜냐하면, 다른 연구들이 개념적 연구에 한정되어 있는 반면 Bock과 Kim(2002)의 연구는 실증 연구를 통하여 지식공유 개념의 타당성을 검증하였을 뿐 만 아니라 개인간 지식공유에 초점을 두고 있는 본 연구의 연구 목적에 가장 부합되기 때문이다.

### III. 관련연구

Zand(1972)는 중간 관리자 집단을 대상으로 실험을 통해서 신뢰와 지식공유의 영향관계를 실험하였다. 조직내 상대방에 대한 신뢰가 없다면 필요한 정보를 숨기거나 왜곡하게 되며 이로 인해 상대방에게 제공되는 정보는 정확성, 포괄성, 및 적시성이 낮을 것이라고 주장하였다. 집단 내 구성원간에 신뢰가 낮으면 서로간의 지식 및 정보의 공유가 원활히 이루어지지 않고, 이로 인해서 문제 해결에 대한 집단 구성원의 노력이 줄어들게 된다. 결과적으로 문제해결의 효과성이 낮아진다. 이를 바탕으로 그는 개인간의 신뢰가 지식공유에 있어서 중요한 요소이며 지식공유가 문제

해결의 효과성에 영향을 미친다고 주장하였다.

Roberts과 O'Reilly(1974)는 계층 구조 조직에서 부하가 상사에게 의사소통을 하는 경우 상사에 대한 신뢰가 중요한 요소라고 주장하였다. 이들은 상사에 대하여 신뢰할 경우 상사에게 제공받은 정보를 정확하다고 생각하고 상사가 많은 영향력이 있다고 생각하며 부하가 상사에 대해서 신뢰하지 않을 경우에는 상사에게 정보를 제공하지 않고 숨기게 되며 상향 정보 흐름을 왜곡하게 된다고 주장하였다.

Nelson과 Coopridge(1996)는 현업 부서와 정보시스템 간의 신뢰와 지식 공유에 관한 연구를 통해 정보시스템 개발부서와 현업 부서간의 상호 신뢰와 상호 영향력이 지식 공유에 영향을 미치며 이는 곧 정보시스템 부서의 업무 성과를 높인다고 주장하였다.

Andrews와 Delahaye(2000)는 생물학 기업 내의 과학자들을 대상으로 한 연구를 바탕으로 개인 수준의 지식 교환 프로세스 내에서 사회 심리적 필터 (psychosocial filter)의 개념을 소개하였다. 이들은 지식 교환을 지식의 수용과 지식의 공유로 분류하였다. 지식 교환 과정에서 사회 심리적 필터는 지식 수용(외부 원천으로부터 획득되는 지식)과 지식 공유(다른 사람과 공유하는 개인적인 지식)에 대한 결정에 영향을 미치는 요인이다. 지식 수용 결정 영향요인으로 사회적 확신과 확실성(credibility)을 파악했으며, 지식 공유 결정 영향 요인은 인지된 신뢰성이라고 주장하였다. 이를 바탕으로 신뢰가 없이는 비록 지식공유의 필요성이 아무리 높다고 하더라도, 조직 구성원은 지식을 공유하지 않을 것이라고 주장하였다.

신뢰와 정보공유 관련 기존연구는 신뢰가 조직의 정보공유 정도에 미치는 영향을 설명하고 있지만 신뢰의 다차원적인 성격과 조직 내 신뢰의 다계층성에 기반한 연구는 부족하였다. 본 연구에서는 신뢰의 다계층성과 다차원성을 고려하여 조직 구성원간의 신뢰가 조직내 정보공유에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

이상의 신뢰와 정보공유에 관한 주요 연구를 비교 요약하면 [표 3]과 같다.

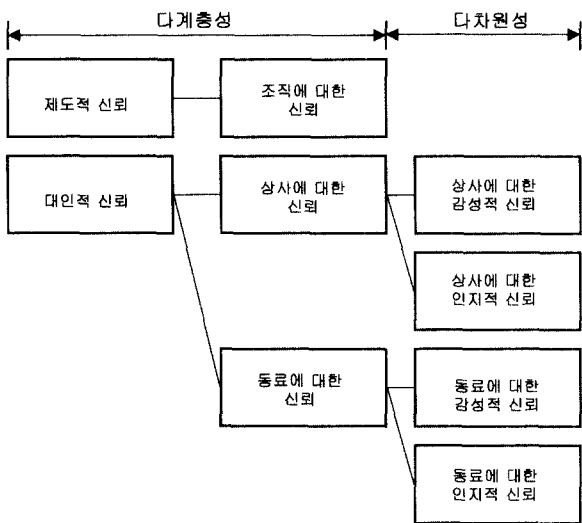
[표 3] 신뢰의 정보공유에의 영향에 관한 주요연구

연구자	분석단위	신뢰차원	신뢰계층
Zand (1972)	개인	일반화된 신뢰	개인간 수평적 신뢰
Roberts & O'Reilly (1974)	개인	일반화된 신뢰	상사와 부하간의 신뢰
Nelson & Coopriider (1996)	집단	일반화된 신뢰	개인간의 수평적 신뢰
Andrew & Delahaye (2000)	개인	일반화된 신뢰	부서간의 신뢰
본 연구	개인	인지적 신뢰와 감성적 신뢰의 차원으로 구분	조직내 계층적 신뢰

## IV. 연구 모형

### 4.1 연구모형

대부분의 기존 연구는 지식공유 당사자 간의 신뢰만을 영향요인으로 연구하였으나 본 연구는 신뢰의 다계층성과 다차원성을 고려하여 연구모형을 설정하였다. [그림 1]은 본 연구모형에 사용된 신뢰 변수의 다계층성과 다차원성을 나타내고 있다.

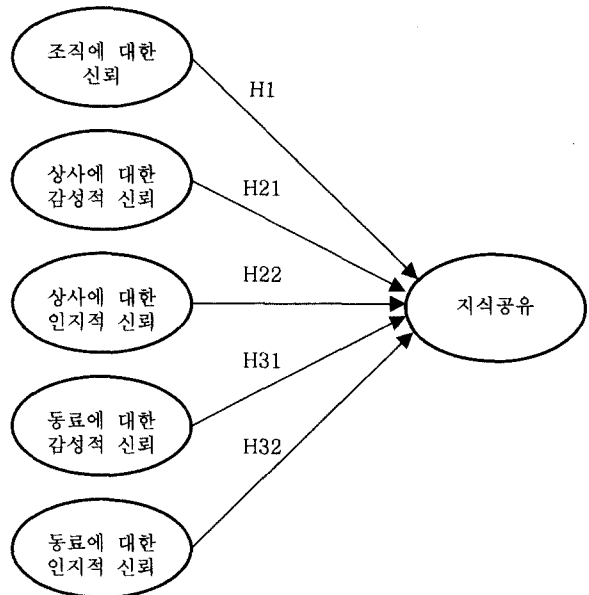


[그림 1] 신뢰변수

조직에 대한 신뢰는 조직에 대한 확신과 지지의 감정으로(Gilbert & Tang, 1998) 신뢰는 구성원이 조직의 개방성, 공정성, 일관성등과 같은 조직 차원의 요인에 대해서 믿음을 가지는 것이다. 상사에 대한 감성적 신뢰는 상대에 대한 관심과 배려를 표현하는

것으로 서로에 대한 내재적 가치를 믿는 것이다. 상사에 대한 인지적 신뢰는 상사를 좋아하는 이유에 대한 믿음을 말하며 과거 경험을 통해 신뢰가 형성된다. 동료에 대한 감성적 신뢰는 동료에 대한 애정과 관심을 표현이고 동료에 대한 인지적 신뢰는 동료에 대한 좋은 이유에 대한 믿음을 말하며 동료와의 과거 경험을 통해 신뢰가 형성된다(Lewis & Weigert, 1985).

이상의 변수를 모두 고려한 연구모형을 도식화 하면 [그림 2]와 같다. 본 연구의 주요목적은 개인이 느끼는 조직과 상사 그리고 동료에 대한 신뢰가 지식공유에 미치는 영향을 파악하는 것이므로 본 연구의 신뢰와 지식공유는 개인 수준으로 한정한다.



[그림 2] 연구모형

## 4.2 가 설

### 4.2.1 조직에 대한 신뢰의 지식공유에의 영향

기존 연구에서는 조직 구성원 간의 지식공유에 있어서 조직 구성원 간의 신뢰만을 지식공유의 영향 요인으로 연구하였다. 조직 내 구성원의 활동은 조직의 개방성과 같은 문화적 특성과 정책의 일관성, 구성원에 대한 배려 등에 대한 조직 구성원의 믿음과 같은 조직차원의 요인에 의해서 많은 영향을 받는다. 조직에 대한 신뢰는 구성원의 조직을 위한 행동을 촉진하는 중요한 요소이다. 지식공유는 개인 지식을 조직 지식으로 확산하는 조직을 위한 행동의 일종이라 할 수 있다. 그러므로, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 조직구성원의 지식공유 정도가 높을 것으로 추정하였다.

H1 : 조직에 대한 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

### 4.2.2 상사에 대한 신뢰의 지식공유에의 영향

조직 내에서 조직 구성원의 업무 환경을 결정하는 중요한 인간 관계는 상사와 동료의 관계이다. Roberts와 O'Reilly(1974)는 조직 구성원의 지식공유에 있어서 상사에 대한 경우 지위의 차이로 인하여 정보를 왜곡하고 감추게 된다고 주장하였다. 이와 관련하여 Davis(1997)는 정량적 연구를 통해서 상사에 대한 신뢰가 없을 경우 조직 구성원은 지식의 공유를 하지 않을 것이라고 주장하였다. 본 연구에서는 상사에 대한 신뢰의 다차원성을 고려하여 상사에 대한 감성적 신뢰와 인지적 신뢰가 높을수록 조직구성원의 지식공유 정도가 높을 것으로 추정하였다.

H2 : 상사에 대한 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

H21 : 상사에 대한 감성적 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

H22 : 상사에 대한 인지적 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

### 4.2.3 동료에 대한 신뢰의 지식공유에의 영향

Zand(1972)는 신뢰와 문제해결의 효과성에 관한 연구에서 집단 내의 신뢰 관계가 지식공유에 영향을 미치고 이것이 집단의 성과인 문제해결의 효과성에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 함께 Andrews와 Delahaye(2000)의 연구에서는 신뢰가 지식공유에 있어서 가장 중요한 요소라고 주장하였다. 본 연구에서는 동료에 대한 신뢰의 다차원성을 고려하여 동료에 대한 감성적 신뢰와 인지적 신뢰가 높을수록 조직 구성원의 지식공유 정도가 높을 것으로 추정하였다.

H3 : 동료에 대한 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

H31 : 동료에 대한 감성적 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

H32 : 동료에 대한 인지적 신뢰는 조직구성원의 지식 공유에 영향을 미친다.

## V. 연구 방법

### 5.1 표본 및 자료 수집

본 연구는 조직구성원의 지식공유에 관한 연구로서 지식공유에 있어서 중요한 영향 요인인 신뢰가 지식공유에 대하여 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 목적으로 하고 있기 때문에 연구의 분석 단위는 개인이다.

본 연구는 신뢰와 지식공유에 대한 조직 구성원의 일반적인 태도와 행동에 관한 연구이기 때문에 기존의 많은 지식경영 연구에서 대상으로 삼았던 지식경영 추진 기업이 아니라 국내의 일반적인 조직의 구성원을 표본으로 하고자 하였다.

자료의 수집은 방문 조사 및 우편설문 조사를 병행하였다. 국내의 일반기업, 연구기관, 정부기관 중 40개 조직에 사전연락을 통하여 설문 조사에 대한 취지를 설명하고 양해를 구했다. 30개 조직에서 설문조사에 대한 참여 의사를 밝혀 각 설문대상 기관을 방

문하여 설문을 배포한 후 3일 후에 방문하여 설문지를 회수하였다. 방문 회수가 어려운 10개의 조직은 우편으로 설문을 회수하였다.

## 5.2 측정 방법

측정에 대한 신뢰도와 타당성의 확보를 위해서, 변수를 구성하는 모든 개념에 대하여 측정 항목을 복수 항목의 척도로 구성하였다. 측정도구는 관련 선행 실증연구 및 이론적 문헌을 검토하여 이를 측정 항목으로 활용하였다. 설문응답의 단순화를 위해 모든 측정 항목에 단일균형 리커트 5점 척도(single balanced 5 point Likert scale)를 사용하였다.

본 연구의 연구변수는 개인이 느끼는 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 인지적 신뢰, 상사에 대한 감성적 신뢰, 동료에 대한 인지적 신뢰, 동료에 대한 감성적 신뢰와 정보공유로 구성되었다. 또한 본 연구의 분석수준이 개인이므로 모두 개인수준의 신뢰와 정보공유의 개념을 표현하도록 조작화되었다. 대인간 신뢰 항목은 Lewis & Weigert (1985)과 McAllister(1996)의 연구에 기초하여 본 연구의 목적에 맞도록 변형하여 활용하였다. 조직에

대한 신뢰 항목은 Cook과 Wall (1980) 및 Gabarro와 Athos (1976)의 연구에 기초하였고 정보공유 항목은 Fisher와 Jaworski(1997) 및 Bock과 Lee(2002)의 연구에 기초하여 본 연구의 목적에 맞도록 변형하여 사용하였다. [표 4]는 본 연구 연구변수의 조작적 정의와 관련연구를 보여주고 있다.

## 5.3 자료분석 방법

본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰성과 타당성은 내적일관성법과 확인적 요인분석을 통하여 검증하였다. 내적일관성법은 신뢰성 검증 방법 중 가장 일반적인 것으로 신뢰성 계수인 크론바 알파값이 0.6 이상의 경우 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 신뢰성 분석결과를 바탕으로 각 변수별로 신뢰도가 떨어지는 문항은 제거하고 자료를 분석하였다. 신뢰성 검증 후 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 측정변수의 판별타당성을 검토하였고 신뢰성과 타당성을 확보한 각 변수의 대표값을 활용한 선행분석을 통해 본 논문의 가설을 검증하였다.

본 연구의 통계 분석에 사용된 통계 패키지는 SPSS Windows 10.0이다.

[표 4] 신뢰 변수의 조작적 정의와 관련 연구

변수	조작적 정의	관련연구
상사에 대한 감성적 신뢰	개인이 느끼는 상사에 대한 관심이나 배려 등에 대한 믿음	Lewis & Weigert (1985) McAllister(1995)
상사에 대한 인지적 신뢰	개인이 느끼는 상사의 과거 업무 성과, 전문가적인 자세 및 능력 등의 인지적 지각 상태	Lewis & Weigert (1985) McAllister (1995)
동료에 대한 감성적 신뢰	개인이 느끼는 동료에 대한 관심이나 배려 등의 상호 호혜적인 감정 상태	Lewis & Weigert (1985) McAllister (1995)
동료에 대한 인지적 신뢰	개인이 느끼는 동료의 과거 업무 성과, 전문가적인 자세 및 능력 등의 인지적 지각 상태	Lewis & Weigert (1985) McAllister (1995)
조직에 대한 신뢰	개인이 느끼는 조직의 공정성, 개방성 및 구성원에 대한 배려에 대한 신뢰 정도	Cook & Wall (1980) Gabarro & Athos (1976)
지식공유	개인이 느끼는 구성원 개인의 지식을 타 구성원에게 공유하는 정도	Fisher&Jaworski(1997) Bock & Lee(2002)

## VI. 연구 분석

### 6.1 표본특성

본 연구에서는 30개 조직이 설문 조사에 참여 의사를 밝혔으나 실제로는 교육/연구, 금융, 서비스, 통신, 정부 기관, 제조/유통, 컨설팅 산업의 7개 산업에 속한 24개 조직 구성원의 설문을 분석에 사용하였다. 표본의 산업별 구성은 [표 5]와 같다.

[표 5] 산업별 설문대상 조직 분류

산업구분 (참여조직 수)	빈도	비율	누적 비율
교육/연구 (3)	15	7.8	7.8 %
금융 (5)	38	19.8	27.6 %
서비스 (3)	23	12	39.6 %
통신 (5)	40	21	60.6 %
정부기관 (1)	12	6.2	66.8 %
제조/유통 (3)	16	8.4	75.2 %
컨설팅 (4)	40	21	96.2 %
기타	7	3.8	100 %

배포한 설문은 300부 중 223부가 회수되었고, 이중 불성실한 설문 32부를 제외한 191부의 설문이 자료 분석에 사용되었다. 설문 응답자 특성을 종합하면, 과반수 이상의 설문 응답자가 26세에서 35세 사이에 속하며, 설문 응답자의 72%가 남자로 여자 응답자에 비하여 비율이 상당히 높다. 설문 응답자의 68% 정도가 하부 관리직 구성원인 사원 및 대리/주임에 속한다. 설문 응답자의 직장 경력은 1년에서 5년 사이가 가장 많았으며(56%), 학력 상으로는 조직 내의 관리직 업무를 담당하는 구성원을 대상으로 하였기 때문에 대졸의 비율이 67%로 가장 높았다. 설문 대상의 인구통계학적 특징은 [부록 1]에 기술되어 있다.

### 6.2 변수의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에는 내적일관성(internal consistency)을 사용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 알파 값이 0.6

이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다.

[표 6]은 각 변수들에 대한 신뢰성 분석 결과를 보여 주고 있다. 신뢰성 분석결과 설문 문항들이 기존 연구의 신뢰성이 검증된 측정 도구를 활용하여 전체적으로 크론바 계수가 0.8 이상으로 높은 신뢰성을 보였다.

[표 6] 신뢰성 검증 결과

측정항목	Cronbach's Alpha	Alpha if Item Deleted
상사에 대한 감성적 신뢰	.8607	.8367 .8193 .8044 .8282
상사에 대한 인지적 신뢰	.9057	.8813 .8902 .8742 .8659
동료에 대한 감성적 신뢰	.8215	.7838 .7468 .7602 .8075
동료에 대한 인지적 신뢰	.8752	.8294 .8581 .8265 .8453
조직에 대한 신뢰	.8623	.8553 .8319 .8209 .8055 .8520
지식 공유	.9008	.8964 .8835 .8883 .8855 .8830 .8828 .8837 .9015(삭제)

측정의 판별타당성(discriminant validity)과 집중타당성(convergent validity)을 검증하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 방식은 주성분분석법(principal component analysis)을 사용하였고 아이겐 값(eigenvalue) 1을 기준으로 요인을 추출하였다. 요인회전은 varimax 방식을 사용하였다. [표 7]은 독립 변수로 설정한 신뢰 변수에 대한 요인분석 결과이다.

요인분석결과 동료에 대한 신뢰는 본 연구의 의도대로 감성적 신뢰와 인지적 신뢰로 구분되어 서로 다른 요인으로 추출되었으나, 상사에 대한 신뢰의 경우 감성적 신뢰와 인지적 신뢰가 다른 요인으로 추출되지 못하고 하나의 요인으로 나타났다. 이 결과는 동료에 대해서는 호의와 능력에 대해서는 서로 구분되는 요인으로 인식하고 있지만, 상사에 대해서는 능력과 호의에 대해서 같은 요인으로 인식하고 있다고 판단할 수 있다. 비록 상사에 대한 신뢰가 감성적 신뢰



[표 7] 신뢰 변수의 요인분석

변수	요인 1 (상사에 대한 신뢰)	요인 2 (조직에 대한 신뢰)	요인 3 (동료에 대한 감성적 신뢰)	요인 4 (동료에 대한 인지적 신뢰)
CTS4	.769	.309	-.039	.299
CTS1	.768	.226	.007	.304
CTS3	.762	.212	.017	.288
CTS2	.730	.180	-.054	.365
ATS1	.724	.036	.355	.051
ATS2	.727	.148	.324	.023
ATS3	.780	.282	.210	.066
ATS4	.720	.195	.280	.043
OT1	.303	.649	.036	.131
OT2	.246	.769	.038	.110
OT3	.152	.804	.232	.106
OT4	.204	.853	.014	.157
OT5	.122	.713	.197	.181
ATP1	.159	.700	.785	.110
ATP2	.165	.089	.804	.173
ATP3	.070	.093	.727	.332
ATP4	.124	.184	.626	.309
CTP1	.269	.207	.413	.672
CTP2	.158	.221	.241	.761
CTP3	.195	.106	.331	.769
CTP4	.391	.259	.240	.654
EigenValue	8.932	2.382	1.908	1.164
설명 변량	24.119	16.598	14.442	13.348
누적 변량	24.119	40.716	55.158	68.506

\* CTS (cognition-based trust toward supervisor): 상사에 대한 인지적 신뢰, ATS (affect-based trust toward supervisor): 상사에 대한 감성적 신뢰, OT (organizational trust): 조직에 대한 신뢰, ATP (affect-based trust toward peer): 동료에 대한 감성적 신뢰, CTP (cognition-based trust toward peer): 동료에 대한 인지적 신뢰

와 인지적 신뢰의 서로 다른 요인으로 구분되지는 않았지만, 상사에 대한 신뢰라는 하나의 요인으로 추출되었기 때문에 상사에 대한 인지적 신뢰와 감성적 신뢰를 상사에 대한 신뢰라는 하나의 변수로 사용하였다.

### 6.3 분석결과

본 연구의 연구 변수인 신뢰 변수와 지식공유 변수에 대한 상관관계분석 결과이다. 상관관계분석 결

과 유의수준 0.01 수준에서 조직 구성원의 신뢰와 지식 공유 간에 모두 유의한 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 조직에 대한 신뢰가 지식공유에 대하여 가장 큰 상관관계를 보였다.

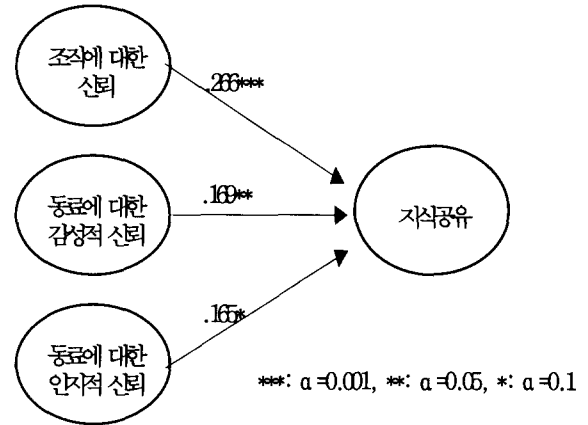
다중회귀분석을 실시하기 전 독립변수 간의 다중공선성(multicollinearity)의 존재여부를 확인하였다. 본 연구의 독립변수로 설정된 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰 모두 VIF 값이 2.2를 넘지 않으므로 신뢰 변수들간의 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 판단하였다.

[표 9]는 본 연구모형의 다중회귀분석 결과를 보여주고 있다.

[그림 4]는 분석결과를 요약하여 보여주고 있다. 대부분의 가설이 채택되었으나 전체 모형의 설명력(R2)은 0.228로 낮았다.

다중회귀분석 결과 지식공유에 대해 조직에 대한

신뢰와 동료에 대한 감성적 신뢰, 동료에 대한 인지적 신뢰는 유의한 영향관계가 있으나 상사에 대한 신뢰는 유의한 영향관계가 나타나지 않았다.



(그림 4) 신뢰의 지식공유에 대한 영향관계

[표 8] 변수간 상관관계 분석결과

변수	상사에 대한 신뢰	동료에 대한 감성적 신뢰	동료에 대한 인지적 신뢰	조직에 대한 신뢰	지식공유
상사에 대한 신뢰	1.000				
동료에 대한 감성적 신뢰	.400 **	1.000			
동료에 대한 인지적 신뢰	.576 **	.612 **	1.000		
조직에 대한 신뢰	.526 **	.332 **	.486 **	1.000	
지식공유	.294**	.354 **	.392 **	.398 **	1.000

\*\* : α=0.01

[표 9] 신뢰의 지식공유에 대한 회귀분석 결과

	B	β (표준화 베타)	T	유의확률
조직에 대한 신뢰	.269	.266	3.385	.001
상사에 대한 신뢰	-8.085E-03	-.009	-.102	.919
동료에 대한 감성적 신뢰	.200	.169	2.063	.041
동료에 대한 인지적 신뢰	.180	.165	1.757	.081

본 연구의 결과는 동료에 대한 신뢰를 연구한 기존 연구의 결과와 일치하고 있다. 즉, Zand (1972)의 연구와 같이 개인간의 신뢰가 증가할수록 지식공유가 증가한다. 그러나 상사에 대한 신뢰를 강조한 기존 연구와는 다른 결과를 보이고 있다. 즉, Roberts와 O'Reilly (1974)의 연구에서는 상사에 대한 신뢰가 증가할수록 지식공유가 증가할 것이라고 주장했으나 본 연구에서는 이들간의 유의한 관계가 발견되지 않았다. 이는 아직까지 국내기업의 조직구조가 계층구조를 띄고 있기 때문으로 판단된다. 마지막으로 본 연구는 기존 연구와 달리 조직에 대한 신뢰가 지식공유에 미치는 영향을 파악함으로써 기존 연구를 좀 더 발전시켰다.

## VII. 시사점

본 연구의 분석결과를 통한 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 조직에 대한 신뢰, 동료에 대한 감성적 신뢰, 동료에 대한 인지적 신뢰가 지식 공유에 대한 유의한 영향 요인이라는 사실이다. 즉, 조직 내 신뢰가 중요하다는 것을 함축하며 구성원의 조직에 대한 헌신을 이끌어 내는 것이 중요함을 의미한다.

둘째, 조직구성원의 신뢰와 지식공유의 관계에 있어서 구성원의 소속조직에 대한 신뢰가 가장 중요한 것으로 나타났다. Altman과 Post(1996)는 평생직장의 안정적인 직업을 바탕으로 조직에 대해서 헌신하고자 하는 전통적인 조직과 구성원간의 관계가 급속히 사라지고 있다고 주장하였다. 이와 함께 경영환경의 변화에 따른 급격한 조직 축소 및 조직의 변화가 지속되면서 조직 구성원들은 자신이 속한 조직을 신뢰하지 못하는 경우가 많다. 이와 같은 조직 구조의 급속한 변화와 조직 구성원 인식의 변화는 조직의 장기적인 생존과 성장에 있어서 가장 중요한 요소(Mishra, 1996)인 조직에 대한 신뢰를 약화시킬 가능성이 높다. 따라서 조직전체의 지식공유 활동을 강화하기 위해서는 조

직에 대한 신뢰를 높일 필요가 있다. 조직에 대한 신뢰는 조직 정책의 일관성, 공정성 및 조직의 개방성 등과 같은 조직 전체 차원의 요인에 많은 영향을 받기 때문에 이의 향상을 위해서는 구성원간의 노력 보다는 조직차원의 노력이 필요하다고 판단된다. 이는 개인적 능력의 수월성 보다 조직 내 단결을 우선시해온 국내기업 정서에 일치하는 측면이다. 외향적으로 드러나지 않는 내재적 의미의 리더십이 의미가 있다 하겠다(Meyerson D., 2001).

셋째, 동료간의 감성적 신뢰와 인지적 신뢰는 모두 지식공유에 유의한 영향관계를 보였다. 이는 지식공유를 위해서는 동료간의 신뢰구축이 중요함을 의미한다. 반면에 상사에 대한 신뢰는 지식공유와 유의한 영향관계를 발견할 수 없었다. 이는 국내기업의 문화와 관련이 있는 것으로 생각된다. 아직 국내기업의 상사와 부하의 관계는 수직적인 관계이기 때문에 상사에 대한 신뢰는 지식공유에 의미 있는 관계를 보이지 않은 것으로 판단된다. 경직된 상하관계를 유연하게 전이하여 상사에 대한 신뢰를 확보함이 지식경영 활성화에 필요한 것으로 추정된다.

마지막으로, 본 연구에서는 신뢰가 지식공유를 증진시킴을 실증하였다. 따라서 조직의 관리자 들은 조직 구성원들의 구성원간, 상하간, 그리고 조직에 대한 신뢰를 증대시켜야만 한다. 이를 위해 다양한 방법을 고려할 수 있을 것이다. 예를 들면, 조직구조를 보다 유연하게 함으로써 개인간 커뮤니케이션을 증진시키고 이를 통해 지식공유가 활발하게 할 수 있을 것이다. Hedlund (1994)의 N형 조직구조 또는 Noanka 와 Takeuci (1995)의 하이퍼 텍스트 구조가 한 예가 될 것이다. 또한 구성원들 간의 관심 (care) 관계를 증진시킬 필요가 있다. 관심 (care)관계란 타인에 대한 인내, 적극적인 도움, 관대한 평가 등에 기인한다 (Krogh, 1998). 따라서 이러한 관계 형성이 가능하도록 조직차원의 적극적인 지원이 필요하다. 예를 들면 공식적, 비공식적 커뮤니티 활동의 지원이 한 예가 될 것이다.

## VIII. 결 론

본 연구의 의의는 다음의 세가지로 요약할 수 있다. 첫째, 조직 구성원의 신뢰가 지식공유에 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 기존 연구에서는 지식공유 참여자 간의 신뢰만을 영향 요인으로 고려하였지만 본 연구에서는 조직에 대한 신뢰를 영향요인으로 고려하고 영향관계를 보였다.

둘째, 본 연구에서는 신뢰의 다차원성과 다계층성을 고려하였다. 본 연구에서는 조직 구성원이 느끼는 신뢰를 각 대상에 따라서 다계층성(조직, 상사, 동료) 및 다차원성(감성적 신뢰, 인지적 신뢰)을 고려한 연구 모형으로 분석하여 차이가 존재함을 보였다.

본 연구를 바탕으로 향후 관련 연구에서는 다음과 같은 점을 고려하여 진행할 수 있겠다. 첫째, 본 연구는 지식공유에 있어 전자 우편, 인트라넷, 그룹웨어와 같은 정보 기술에 대해 고려하지 못했다. 기술적 측면인 정보기술이 추가된 지식공유 모형은 지식공유에 대한 설명력을 제고할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 개인의 지식공유 성과에 초점이 주어졌다. 부서 지식공유 성과변수의 도입은 지식공유가 개인의 성과 뿐만 아니라 부서의 성과를 높일 수 있는 중요한 요소임을 규명할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 지식의 유형별 특징에 따른 지식공유의 특성을 고려하지 못했다. 예를 들어, 형식지와 암묵지 간의 공유의 차이점 또는 개인적 지식과 조직 지식간의 공유에 있어서의 차이점을 규명하는 연구는 매우 흥미로운 과제일 것이다.

## 참 고 문 헌

노형진 (1999), *다변량 데이터의 통계분석*, 석정  
 양병화 (2000), *다변량 자료분석의 이해와 활용*, 학지사  
 채서일 (1999), *사회과학조사방법론*, 2판, 학현사  
 Andrews, K. M. and Delahaye, B. L. (2000) "Influences  
 On Knowledge Processes In Organizational Learning:  
 The Psychosocial Filter," *Journal of Management*

*Studies*, Vol. 37, Iss. 6, pp. 797-810.  
 Bock, G., and Kim, Y.G. (2002) "Breaking the Myths  
 of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes  
 about Knowledge Sharing," *Information Resources  
 Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 14-21.  
 Brown, R.B., and Woodland, M. J. (1999) "Managing  
 Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational  
 Behavior," *Journal of Applied Management Studies*,  
 Vol.8, No. 2, pp. 175-198  
 Cook, J. and Wall, T. (1980) "New Work Attitude  
 Measure of Trust, Organizational Commitment, and  
 Personal Non-Fulfillment.," *Journal of Occupational  
 Psychology*, Vol. 53, pp.39-52.  
 Costigan, R. D., Ilter, S. S., and Berman, J. J. (1998)  
 "A Multi-dimensional Study of Trust in Organi-  
 zations," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10,  
 pp. 303-317.  
 Davenport, T. H. (1998), *Working Knowledge: How  
 Organizations Manage What They Know*, Boston:  
 Harvard Business School Press.  
 Festinger, L. (1950), "Informal Social Communication,"  
*Psychological Review* Vol.57, pp. 217-282.  
 Fisher, R. J., Maltz, E., and Jaworski, B. J. (1997),  
 "Enhancing Communication Between Marketing and  
 Engineering: The Moderating Role of Relative  
 Functional Identification," *Journal of Marketing*,  
 Vol.61, July, pp. 54-70.  
 Fox, A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power, and  
 Trust Relations*, London: Faber and Faber.  
 Gabarro, J. and Athos, J. (1976), *Interpersonal Relations  
 and Communications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-  
 Hall.  
 Gilbert, J. A. and Tang, T. L. (1998), "An Examination  
 of Organizational Trust Antecedents," *Public  
 Personnel Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 321-  
 336.

- Golembiewsk, R. T., and McConkie, M. (1975), "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes", In D. G. Gambetta(Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Wiley, pp. 131-185.
- Grant, R. M., (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R. M., (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
- Javenpaa, S. L. and Staples, D. S. (2001), "Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 151-813.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
- Krogh, G. (1998) "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 133-153.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1995), "Trust in relationships: A model of development and decline", In B. B. Bunker and J. Z. Rubin (Eds.). *Conflict, Cooperation and Justice*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.133-173.
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985), "Trust as Social Reality," *Social Forces*, Vol. 63, pp. 967-985.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- Meyerson D. (2001), "Radical Change, the Quiet Way," *Harvard Business Review*, October, pp. 92-100.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect and Cognition-based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 1, pp 24-59.
- McCauley, D. P., and Kuhnert, K. W. (1992), "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust In Management," *Public Administration Quarterly*, Summer, pp. 265-284.
- McClelland, D. C., and Burnham, D. H. (1976), "Power is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, Vol. 54, pp. 100-110.
- McKnight, D. H. and Chervany, N. L. (1996), "The Meanings of Trust," Unpublished Working Paper.
- Mishra, A. K. (1996), "Organizational Response to Crisis: The Centrality of Trust" In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 261-287.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990), "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers," *Public Personnel Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 443-463.
- Nelson, K. M. and Coopriider, J. G. (1996), "The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, December pp. 409-432.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge-creating Company," Oxford: Oxford University

- Press.
- North, D. C. (1990), "Institutions, Institutional Change and Economic Performance," New York: Cambridge University Press.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1974), "Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 205-215.
- Robinson, S. (1996), "Trust and the Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599
- Ross, W. H. and Wieland, C. (1996), "Effects of Interpersonal Trust and Time Pressure on Managerial Mediation Strategy in a Simulated Organizational Dispute," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, pp. 228-248.
- Rotter, J. B. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, Vol. 35, pp. 651-665.
- Rousseau, D. M. et al., (1998), "Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
- Shapiro, S. P. (1987), "The Social Control of Impersonal Trust," *American Journal of Sociology*, Vol. 3, No. 3, pp. 623-658.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters," *Organizational Development Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 35-48.
- Whitener, E M., Brodt, S E, Korsgaard, M A and Werner, J M (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 513-530.
- Williamson, O. E. (1993), "Calculativeness, trust, and economic organization," *Journal of Law and Economics*, Vol. 34, pp. 453-502
- Zand, D. E. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No 2, pp. 229-239
- Zucker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", In B. M. Staw and L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 8, pp. 53-111.

## 부록 1: 설문응답자의 인구통계학적 특성

## (a) 연 령

연 령	빈 도	비 율	누적비율
25세 이하	25	13.1	13.1
26 ~ 30 세	88	46.1	59.2
31 ~ 35 세	48	25.1	84.3
35 ~ 40 세	25	13.1	97.4
41 ~45 세	4	2.1	99.5
46세 이상	1	0.5	100
계	191	100.0	

## (b) 성 별

성별	빈도	비율	누적비율
남	139	72.8	72.8
녀	52	27.2	100
Total	191	100.0	

## (c) 직 책

직 책	빈 도	비 율	누적비율
사원	71	37.2	37.2
대리/주임	60	31.4	68.6
과장	37	19.4	88.0
차장	9	4.7	92.7
부장	4	2.1	94.8
이사	5	2.6	97.4
기타	5	2.6	100.0
계	191	100.0	

(d) 직장경력

직장경력	빈도	비율	누적비율
1년 미만	14	7.9	7.9
1 ~ 5년	93	48.1	56.0
6 ~ 10년	52	27.2	83.2
11 ~ 15년	26	13.7	96.9
16 ~ 20년	3	1.5	98.4
20년 이상	3	1.6	100
Total	191	100.0	

(e) 학 력

학 력	빈 도	비 율	누적비율
고졸	6	3.1	3.1
전문대졸	16	8.4	11.5
대졸	128	67.0	78.5
석사졸	33	17.3	95.8
박사졸	5	2.6	98.4
기타	3	1.6	100.0
Total	191	100.0	



## 부록 2: 조직내 신뢰와 지식공유 영향관계 조사를 위한 설문

## 1. 상사에 대한 신뢰

다음의 항목들은 부서(팀) 내의 상사들에 관한 표현들입니다. 상사에 대한 신뢰는 상사에 대한 긍정적인 믿음과 기대를 의미합니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주십시오.

	매우 아니다	조금 아니다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1) 상사들과 나는 서로의 생각 감정, 희망에 대한 의견을 자유롭게 나눈다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 상사들에게 업무상의 어려움에 관해 자유롭게 이야기하며, 상사들은 나의 말을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 상사들이 우리 부서를 떠난다면 상당한 아쉬움과 상실감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
4) 상사들에게 나의 개인적인 문제를 털어놓으면, 상사들은 건설적인 제언과 격려를 해줄 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
5) 상사들은 전문가적이고 헌신적인 자세로 업무를 처리하게 때문에 믿음이 간다.	①	②	③	④	⑤
6) 상사들에 대하여 친하지 않은 사람들을 포함한 대부분의 사람들이 믿고 존경한다.	①	②	③	④	⑤
7) 상사들의 지금까지의 성과를 볼 때, 업무 능력에 관하여 전혀 의심치 않는다.	①	②	③	④	⑤
8) 사람들이 상사들에 대해서 많이 알게 될수록 능력을 더 인정하게 된다.	①	②	③	④	⑤

## 2. 동료에 대한 신뢰

다음의 항목들은 부서(팀) 내의 동료들에 관한 표현들입니다. 동료에 대한 신뢰는 동료에 대한 긍정적인 믿음과 기대를 의미합니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주십시오.

	매우 아니다	조금 아니다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1) 동료들과 나는 서로의 생각 감정, 희망에 대한 의견을 자유롭게 나눈다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 동료들에게 업무상의 어려움에 관해 자유롭게 이야기하며, 동료들은 나의 말을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 동료들이 우리 부서를 떠난다면 상당한 아쉬움과 상실감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
4) 동료들에게 나의 개인적인 문제를 털어놓으면, 동료들은 건설적인 제언과 격려를 해줄 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
5) 동료들은 전문가적이고 헌신적인 자세로 업무를 처리하게 때문에 믿음이 간다.	①	②	③	④	⑤
6) 동료들에 대하여 친하지 않은 사람들을 포함한 대부분의 사람들이 믿고 존경한다	①	②	③	④	⑤
7) 동료들의 지금까지의 성과를 볼 때, 업무 능력에 관하여 전혀 의심치 않는다.	①	②	③	④	⑤
8) 사람들이 동료들에 대해서 많이 알게 될수록 능력을 더 인정하게 된다.	①	②	③	④	⑤

### 3. 조직에 대한 신뢰

다음 항목들은 귀하께서 속하신 조직에 대한 신뢰에 관한 표현들입니다. 조직에 대한 신뢰는 귀하께서 일하고 계신 조직에 대한 긍정적인 믿음과 기대를 의미합니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주십시오.

	매우 아니다	조금 아니다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
나는 ...					
1) 우리 조직이 시행하는 정책 및 그 결과에 대해서 믿을 만 하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 조직이 직원들을 항상 공정하게 대우한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
3) 우리 조직이 직원들의 의견을 잘 반영하기 위해서 많은 노력을 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리 조직이 직원들에게 정직하며 믿음을 준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5) 우리 조직은 직원들에 대해서 매우 개방적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

#### 4. 조직 구성원과의 지식 공유

다음의 항목은 부서(팀) 내의 구성원들과의 지식 공유 정도와 관련된 항목입니다. 여기서 지식이란 '조직의 문제 해결에 도움이 되는 개인이 보유한 사례, 노하우 등을 의미하며, 조직 구성원과의 지식 공유는 귀하의 지식을 다른 조직 구성원에게 제공 혹은 전파하는 활동을 의미하는 것입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주십시오.

나는...	거의하지 않는다	조금하지 않는다	보통 이다	조금 자주한다	매우 자주한다
1) 다른 부서(팀)원들과 보고서, 품의서, 기안서를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
2) 다른 부서(팀)원들과 매뉴얼, 방법론, 업무관련 분석모델을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
3) 다른 부서(팀)원들과 선진기업이나, 타사, 자사의 성공/실패 사례를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
4) 다른 부서(팀)원들과 신문/잡지/TV 등 매스미디어에서 얻은 지식을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
5) 다른 부서(팀)원들과 업무 수행과정에서 얻은 내 경험이나 노하우를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
6) 다른 부서(팀)원들과 어디에 지식이 있는지, 누가 지식을 소유하고 있는지에 대한 지식을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7) 다른 부서(팀)원들과 교육/훈련을 통해 얻은 전문 지식을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
8) 다른 부서(팀)원들과 업무에 관한 통찰력과 직관적인 지식을 공유한다.	①	②	③	④	⑤

○ 저 자 소 개 ○



**조진현 (Jinhyun Cho)**

공동저자 조진현은 고려대학교 경영학과에서 학사, KAIST 경영공학 석사학위를 취득하였으며 현재 한국정보보호진흥원(KISA)에 재직중이다. 주요 관심분야는 지식경영, 인터넷 비즈니스, 정보보안 등이다.



**김정군 (Jeoungkun Kim)**

공동저자 김정군은 한양대학교 경영학과에서 학사, KAIST 경영정보 석사학위를 취득하였으며, 현재 KAIST 테크노경영대학원에서 박사과정을 이수중이다. 주요 관심분야는 인터넷 비즈니스, 지식경영, 정보시스템 평가 등이다.



**최병구 (Byounggu Choi)**

공동저자 최병구는 고려대학교 통계학과에서 학사, KAIST 경영공학 석사학위를 취득하였으며, 현재 KAIST 테크노경영대학원에서 박사과정을 이수중이다. 주요 관심분야는 지식경영, 인터넷 비즈니스, CRM 등이다.



**이희석 (Heeseok Lee)**

공동저자 이희석은 서울대학교 산업공학과 학사, KAIST 산업공학과 석사, 그리고 University of Arizona at Tucson에서 경영정보시스템을 전공하여 경영학 박사 학위를 취득하였으며 University of Nebraska at Omaha에서 MIS를 강의하였다. 현재 KAIST 테크노경영대학원에서 경영정보 분야를 연구하고 있으며 최고정보경영자과정(AIM)의 책임교수로 재직하고 있다. 주요관심분야는 인터넷 비즈니스, 지식경영, 정보전략, 고객기반 경영 등이다.