

# 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구

## An Empirical Study on Factors Influencing Knowledge Sharing among Groups

박문수† 한화S&C KM컨설팅팀장, 경영학박사 (pms@hanwha.co.kr)  
문형구 고려대학교 경영대학 교수 (hkmoon@mail.korea.ac.kr)

### ABSTRACT

Knowledge sharing, as well as knowledge creation, is the basis for an organization to maintain its competitive advantage. Organizations trying to use knowledge resources for strategic purposes or pursuing knowledge management are now paying more attention to methods to facilitate knowledge sharing. This study aims to find out the answers to the questions below. (1) Which relational or structural factors influence the intentions to share knowledge among groups? (2) Does the intention to share knowledge among groups really influence the knowledge sharing behavior? (3) What are the roles of accessibility on the relationship between intention to share knowledge and behavior of knowledge sharing? (4) Does the behavior of knowledge sharing really improve the effectiveness of knowledge sharing among groups? Findings of this study are summarized as follows. First, the positive relations of the relational and structural factors with the intention to share knowledge among groups are found. However, crisis intensity was found to have no meaningful influence on the intention to share knowledge among groups. After all we could see through additional analysis that it is in curvilinear relation, not linear relation. Second, we examined relation of the intention to share knowledge with the behavior of knowledge sharing among groups. Multiple regression analysis showed that intention to share knowledge among groups had a statistically significant influence on the behavior of knowledge sharing among groups. Third, the moderating effect of accessibility on the relation between the intention to share knowledge and the behavior of knowledge sharing was found to be statistically significant. Fourth, the relation between behavior of knowledge sharing and the effectiveness among groups was found to be statistically significant, but in a negative direction. The findings imply that the quantity of knowledge sharing does not always lead to the effectiveness of knowledge sharing.

*Keywords:* Knowledge sharing, Knowledge transfer, Knowledge management

### I. 서 론

조직내 개인 및 집단간 지식공유는 지식창출과 마찬가지로 기업의 핵심역량 확보를 위한 중요한 프로세스라고 할 수 있으며(Kogut & Zander, 1992), 새로운 지식창출도 지식공유의 토대 위에서 발생할

수 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996). 또한 지식공유는 남에게 전달하고자 하는 인간의 원초적인 욕구를 충족시켜주는 과정이며, 사람간의 상호작용에 의해서 이루어지는 역동적이고, 동태적인 현상이다(O'Dell & Grayson, 1998). 조직차원에서 지식공유의 프로세스는 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동으로 전략적 중요성이 때

\* 제1저자

논문접수일 : 2004년 4월 2일; 계제확정일 : 2004년 6월 18일

우크다고 할 수 있다(Grant, 1996). 조직의 경쟁력을 높이기 위해서 지식을 확산하고 공유하려는 노력은 최근 들어 지식자원을 전략적으로 활용하려는 기업이나, 지식경영을 추진하고 있는 기업에서 주요한 이슈가 되고 있다. 지식공유가 원활하게 이루어지지 않는 근본원인은 지식을 공유하는 당사자인 사람의 문제일 수도 있고, 이를 지원하는 제도, 시스템, 문화 등 환경의 문제일 수도 있다(Pfeffer & Sutton, 1999). 특히 IMF 경제위기 이후 기업에서의 상시적인 구조조정 행태는 조직 구성원의 의식구조 및 조직행위에 많은 영향을 주었으며, 조직내 지식공유 활동에도 영향을 주고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 문제의식을 가지고 집단간 지식공유의도와 행위에 미치는 영향요인을 실증적 연구를 통해 규명함으로써 기존연구의 한계점을 극복하고자 한다. 본 연구에서의 연구과제들은 다음과 같다.

첫째, 집단간 관계적/구조적 영향요인이 집단간 지식공유의도에 미치는 영향은 어떠한가?

둘째, 집단간 지식공유 의도가 집단간 지식공유 행위에 미치는 영향은 어떠한가?

셋째, 집단간 지식공유 의도와 집단간 지식공유 행위간에 접근용이성의 조절효과는 존재하는가?

마지막으로 집단간 공유행위와 집단간 공유결과와의 관계는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 위기-반응에 대한 이론들

위기에 대한 반응은 위기 자체보다는 위기에 대한 개인, 집단, 조직이 어떻게 인식하느냐에 따라서 달라진다. 즉 동일한 위기상황이라도 느끼는 위기의 내용과 정도는 다를 수 있다는 것이다(Hermann, 1972). 조직내 다운사이징이라는 위기상황이 개인, 집단에 어떻게 반응할 것인가에 대한 연구결과들을 종합해보면, 크게 조직내에 경직성을 증가시킨다는 가설과 반대로 조직의 적응력을 강화시킨다는 가설로 대별할 수 있다.

### 1.1 경직성 증가 가설

위기상황에서 조직이 경직된다는 가설은 가장 일반화된 이론이다. Staw et al(1981)은 위협-경직반응(threat-rigidity response)이론을 통해서 조직내에 보수성향(conservatism)과 단기지향성(short-term orientation)이 나타난다고 주장하고 있다. 그들은 위협-경직 사이클을 제시하고 이를 개인/집단/조직차원에서 각각으로 접근하고 있다. 긴박한 위기상황에서는 정보가 제한되고, 통제는 더욱 더 증가됨으로써 조직 및 집단, 개인반응에 있어서 경직성을 가져온다는 것이다. 또한 위기상황에서는 가장 잘 학습된 지배적인 반응이 나오게 되며, 이러한 반응이 외부환경에 따라 전체적으로 부적절하게 나올 수 있다는 것이다.

위협-경직이론의 본질은 많은 학자들에 의해서 폭넓게 지지되고 있다. 또한 위기감이 조직의 효과성(effectiveness)보다 효율(efficiency)에 더 영향력을 미친다는 연구결과도 있으며(Staw et al 1981, Cameron 1983, Whetten 1981), 위기의식이 오히려 조직의 위험감수(risk taking)와 창의성을 감소시킨다는 주장도 제시되고 있다(Boyd 1979). 또한 의사결정의 집중화(centralization)가 증가되고, 이러한 집중화는 의사소통채널을 방해하며, 리더의 이직률을 증가시켜 리더십 결핍(leadership anemia)을 일으킬 수 있다고 주장하고 있다(Whetten 1981). 이러한 위기에 대한 전반적인 반응들은 개인 및 집단, 조직에 동일하게 역기능(dysfunctions)을 가져온다는 것이다(Cameron, Whetten, Kim 1987). 이러한 역기능을 구체적으로 나열하면, 집중화(centralization), 장기계획의 부재, 실험정신 감소, 리더의 속죄양화, 변화에 대한 저항, 이직 증가, 도덕심 저하, 여유자원(slack) 부족, 다원주의(pluralism) 증대, 책임감(credibility) 저하, 갈등 증대 등이다.

### 1.2 적응력 강화 가설

최근의 연구에서는 조직위기가 조직내 경직성을 증가시킨다는 이론에 전적으로 동의하기보다는 위기

를 오히려 기회로 삼는 관점들이 실증적으로 제시되고 있다. 즉 위기를 조직 적응력 (adaptation)을 강화시킬 수 있는 기회로 보는 것이다. 위기는 학습에 있어서 중요한 촉진요인으로 작용할 수 있으며, 위기를 조성하고, 조성된 위기(constructed crisis)를 해결함으로서 획기적인 학습을 할 수 있다는 것이다 (Kim, 1998). 여기서의 조성된 위기란 외부위기에 대응하여 또는 외부의 위기가 없이 최고경영진에 의해서 만들어진 위기를 말한다(Pitt, 1990). Cyert & March는 실증연구를 통해 비교적 성공하지 못한 기업이 성공한 기업보다 더욱 더 혁신적이 되려고 한다는 사실을 밝힌 바 있다. Bolton(1993)은 수준이 하의 성과를 거둔 하이테크(high-technology)기업에서 혁신을 더욱 더 자주했다는 사실을 실증적 연구를 통해 입증했으며, Miles & Cameron(1982), McKinley(1984)등에 의해서도 위기가 적응력 (adaptive behaviour)을 강화시킨다는 것을 밝힌 바 있다.

## 2. 의도, 행동에 관한 이론적 고찰

### 2.1 합리적 행위이론

태도 형성 및 태도가 행동의도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구가 오랫동안 연구의 관심이 되어 왔으며, 이러한 관계를 가장 설득력 있게 설명한 이론이 합리적 행위이론이다. 이 이론은 지금도 사회심리학에서 널리 연구되고 있는 중심개념이다. 이 이론은 인간이 항상 이성적이며, 그들에게 필요한 정보를 체계적으로 사용한다는 전제하에 설계되었다 (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). Fishbein & Ajzen의 이론은 병원에서의 다양한 임상실험을 통한 경험적 자료로부터 상당한 지지를 받고 있다(Finlay et al., 1999). 그들의 이론을 구체적으로 살펴보면, 행동의 가장 가까운 결정요인은 행동의도(intention to behaviors)이며, 행동의도는 태도(attitude)와 주관적 규범(subjective norm)에 의해서 결정된다는 것이다. 태

도란 개인 혹은 집단이 행동으로 옮기기를 얼마나 좋아하느냐 혹은 싫어하느냐 하는 것이며, 주관적 규범은 한 개인에게 있어 중요하게 인식되는 상대방이 당사자가 행동을 옮기는 것을 원하느냐, 원하지 않느냐 하는 것이다(Ajzen & Fishbein, 1980). Fishbein에 의하면, 사람들은 모든 대상에 대해서 태도를 가지며, 이것은 긍정적이거나 부정적, 혹은 중성적일 수 있다는 것이다. 즉 태도란 목표하는 행동을 수행하는데 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적 감정으로 정의할 수 있고, 주관적 규범은 그에게 중요한 대부분의 사람들이 그가 행동해 주었으면 혹은 행동하지 않았으면 하고 생각하는 그 사람의 인식 (perception)인 것이다. 여기서의 신념(beliefs)은 목표하는 행동을 수행한 결과가 어떻게 될 것인가에 대한 개인의 주관적 확률(subjective probability)로 정의할 수 있다.

### 2.2 계획적 행동이론

Ajzen(1991)의 계획된 행동이론은 기존의 합리적 행위이론(Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980)을 확장시킨 이론이다(Conner & Armitage, 1998). 구체적으로 기존의 합리적 행위이론에서 자기 존중감(self-efficacy)(Bandura, 1977, 1986)과 비슷한 구조의 인지된 행동 통제(perceived behavioral control)를 포함시킨 모형이다. 계획적 행동이론의 주요 핵심은 행동을 수행하는데 있어서 쉽게 생각하느냐 어렵게 생각하느냐에 따라서 행동 의도에 많은 영향을 줄 수 있다는 것이다. 즉 행동 수행의 용이함 혹은 곤란성이 태도와 주관적 규범과는 별도로 영향을 준다는 점이다. 자기 존중감 (self-efficacy)의 개념과의 관계에 있어서는 많은 논란이 있지만, 인지된 행동 통제와 자기 존중감 둘다 행동의 평가(appraisals of ability)와 잠재적 성공 가능성(potential success)이 행동의도의 선형요인이라 점에서 동일하다(Sheeran & Taylor, 1999). Ajzen (1991)은 계획적 행위이론이 인지된 행동통제(perceived behavioral control)의 개념추가에 의해서 합

리적 행위이론과는 차별화 되었으며, 인지된 행동통제가 Rotter(1966)의 인지된 행동통제개념과는 크게 다르다고 주장한다. 인지된 행동통제의 개념을 행동수행에 대한 용이성 혹은 곤란성에 대한 사람들의 인식(perception)이라고 정의하고 있다. 인지된 행동통제는 다음과 같은 상황에서 현실적이지 않을 수 있다. 첫째, 사람들이 행동에 대한 거의 빈약한 정보를 가지고 있을 때, 둘째, 요구사항이나 필요한 자원이 변화할 경우, 셋째, 새롭고 친숙하지 않은 요소들이 상황속으로 들어왔을 때이다. 이러한 조건하에서는 행동예견의 정확성이 떨어질 수 있다는 것이다. 그러나 인지된 통제(perceived control)가 현실적인 정도에 따라서 성공적인 행동시도의 가능성을 높일 수 있다는 것이다(Ajzen, 1985).

### 3. 지식공유에 대한 이론적 고찰

#### 3.1 지식공유의 개념

90년 중반이후의 지식관련 문헌들에서는 정보와 지식의 개념을 비교적 엄격하게 구분하여 사용하는데 비해서, 지식공유(sharing)의 개념은 지식전이

(transfer)와 함께 명확한 개념의 구분없이 혼용되어 사용되고 있다(박문수 & 문형구, 2001). 본 연구에서는 지식공유의 영향요인을 종합적으로 분석해 보려는 것이기 때문에, 지식공유와 지식전이를 동일한 개념으로 함께 분석하고자 한다.

#### 3.2 지식공유 영향요인에 관한 이론적 고찰

지식공유에 관한 문헌들의 연구결과로써 규명된 영향요인들을 분류한 결과, 전체적으로 크게 3가지 요인으로 묶어졌다. 즉 지식을 공유, 전이하는 맥락과 상황(setting)에 관련된 요인들로 조직 문화, 리더십, 조직 구조, 정보 기술, 보상 제도 등이 포함되었고, 지식을 전수하고, 전수받는 당사자(집단, 조직) 간의 관계에서 발생하는 요인들로 신뢰수준, 커뮤니케이션, 친밀감, 상호 영향력, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식보유자에 대한 정보, 집단간 경쟁관계 등이 여기에 해당되었다. 마지막으로 어떤 속성의 지식이 공유되느냐에 따른 지식의 특성에 관련된 요인들로 지식의 명문화 가능성, 인과적 모호성, 지식의 유용성/가치 등이 포함되었다(박문수 & 문형구, 2001).

[도표 2-1] 지식 공유, 지식 전이의 개념

구분	연구자	개념정의
지식 공유	Nelson & Cooprider (1996)	- 집단성과(performance)에 영향을 주기 위한 상호간의 과정 (process)
	Chakravarthy et al (1999)	- 조직내 한 부서(unit)가 타부서의 특출한 역량 (competence)이 되는 지식에 접근 할 수 있도록 하는 과정
	Hansen (1999)	- 타부서 사람들과의 견고한 상호관계(네트워크 연결)를 통해 이루어지는 과정
	Gupta & Govindarajan(b) (2000)	- 지식구분(identification), 전수(outflow), 이동(transmission), 흡수(inflow) 모두를 포함하는 과정
지식 전이	Zander & Kogut (1995)	- 새로운 스킬이나 역량 강화를 위해 조직내 네트워크 구조와 성문화된 공유 스키마(schemes)를 가지고, 커뮤니케이션하는 과정
	Szulanski (1996)	- 전수 부서와 수혜 부서 사이의 조직내 지식의 상호간 교환과정
	O'Dell & Grayson (1998)	- 전수자와 수혜자간의 상호작용이며 동태적인 과정
	Kostova (1999)	- 전이된 지식이 수혜 부서(recipient unit)의 실행을 위해 세도화되는 과정

자료 : 연구자가 정리

### 3.2.1 구조적 요인

조직내 지식공유는 지식을 공유, 전이하는 맥락과 상황(setting)에 의해서 많은 영향을 받을 수 있다. 이러한 상황에 관련된 요인들로 조직 문화, 리더십, 조직 구조, 정보 기술, 보상 제도 등이 포함된다.

구조적 요인 분석을 정리하면, 모든 문헌에서 가장 많이 언급되고 있는 영향요인이 조직 문화이다. 그 이유는 Schein(1985)이 정의한 것처럼, 조직문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념이며, 조직전체의 행동에 가장 많은 영향을 끼치는 요인인기 때문이다. 조직 문화는 지식공유뿐만 아니라 성공적인 지식 경영을 위해서도 중요한 환경 요인으로 제시되고 있다(김상수 & 김용우, 2000). 그리고 조직 문화 다음으로 제시되는 영향요인은 조직 구조의 적합성과 최고 경영자의 리더십이다. 보상 제도의 경우, 권태형 외(1999)의 연구에서 밝혀진 것처럼, 한국적 기업 상황에서 특히 영향력이 큰 것으로 나온 점은 시사하는 바가 크다고 할 것이다. 전체적으로 조직 문화, 조직 구조, 보상 제도 등의 구조적 요인들에 대한 실증적 연구가 이론적 연구에 비해 상대적으로 미흡한 점도 보완되어야 할 것이다.

### 3.2.2 관계적 요인

지식공유는 지식을 전수하고, 전수받는 당사자(집단, 조직)간의 관계에서 발생하는 다양한 요인들에 의해서 그 성과가 달리 나타날 수 있다. 관계적 요인은 사람 혹은 조직간의 상호관계에서 발생되는 요인들로 신뢰수준, 커뮤니케이션, 친밀감, 상호 영향력, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식보유자에 대한 정보, 집단간 경쟁관계 등이 해당된다.

관계적 요인분석을 정리하면, 연구결과로 가장 많이 제시되는 영향요인으로 신뢰정도, 전수자(집단)와 수혜자(집단)간의 상호관계, 전수자(집단)의 공유의지, 수혜집단(조직)의 흡수능력, 지식보유자 정보

(transactive memory) 등을 들 수 있다. 신뢰에 관한 연구는 주로 개인수준에서 이루어졌기 때문에 앞으로는 집단, 조직수준의 실증적 연구가 수행되어야 할 것이다. 그리고 지식공유 자체가 사회적 상호작용 현상을 다루고 있기 때문에 최근에 부각되고 있는 사회적 자본(social capital)에도 관심을 보여야 할 것이다. 특히 지식공유 현상을 심층적으로 분석하기 위해서는 인지 심리학에서 연구되고 있는 transactive memory에 관심을 가져야 할 것이다. 또한 지식공유 연구는 상호작용에서 일어나는 현상을 연구하는 학문이기 때문에, 관계적 요인들을 심층적으로 규명하기 위해서는 심리학이나 사회학 등 관련 학문적 성과와의 연계가 필요하다고 본다.

### 3.2.3 지식특성과 관련된 요인

조직내 지식공유는 지식의 특성에 따라서 영향을 받는다. 지식특성요인에는 지식의 명문화 가능성, 인과적 모호성(causal ambiguity) 및 지식의 유용성/가치 등을 포함한다.

지식특성요인을 정리하면, 크게 지식의 암묵적인 특성과 지식의 유용성/가치를 들 수 있다. 암묵성과 밀접한 인과적 모호성은 조직차원에서는 경쟁우위의 요소가 될 수 있기 때문에 중요한 가치를 지닐 수 있지만, 조직내 지식공유를 위해서는 제약점이 될 수 있는 양면성을 지니고 있다. 지식의 유용성/가치 면에서는 일상 지식(common knowledge)과 과업지향 지식의 중요성이 부각되고 있다. 일상 지식은 Nonaka & Takeuchi(1995)의 ‘중첩(redundancy)’의 개념과 유사하다. 중첩성은 불필요한 낭비 또는 과부하가 아니라 기업 전체의 지식, 정보를 의도적으로 이중화시키는 것을 의미한다. Nonaka & Takeuchi는 지식창조를 위해서는 개인, 집단에서 생성한 지식을 그 지식이 당장 필요치 않는 개인들과도 공유할 필요가 있다고 강조한다. 이러한 중첩정보를 공유함으로써 암묵지를 더 많이 공유하게 된다는 것이다. 일상 지식에 대한 개념은 이론적으로만 제시되고 있지만, 실증적으로 검증해 볼 필요가 있을 것

이다. 마지막으로 과업지향 지식(task-oriented knowledge)의 공유문제는 지식 경영을 추진하는 기업에서 어떤 지식을 공유해야 할 것인가를 의사 결정할 때 많은 시사점이 될 수 있을 것이다.

### III. 연구의 개념적 틀과 가설

앞장에서 논의한 이론적 배경과 집단간 지식공유와 관련된 주요 변수들과의 관계를 종합하여, <도표 3-1>과 같은 이론적 모형을 도출하였다.

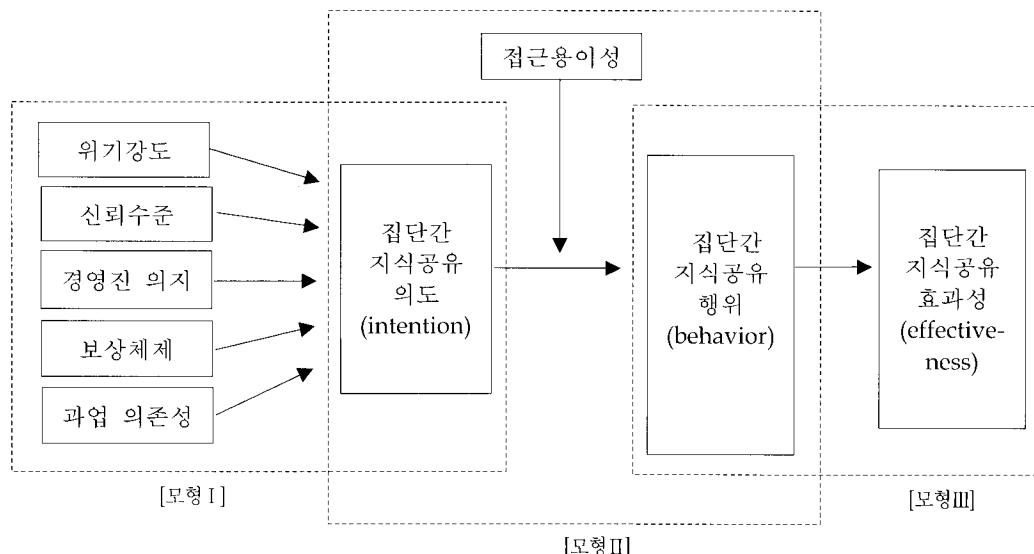
특히 본 연구 모형은 다음 3가지 관점(모형 I ~ III)으로 재구조화하였다.

첫째, 지식공유의 영향 요인을 이론적 문헌 연구를 통해 구조적 요인, 관계적 요인, 지식특성요인으로 구분하여 제시한 바 있다. 이러한 요인들 중에서 집단(BU)간 공유의도에 영향을 줄 수 있는 변수들을 선별하였고, 특히 선행 연구에서 아직 실증적으로 검증이 되지 않았거나, 검증이 되었더라도 상이한 연구 결과를 도출한 변수들에 관심을 두었다. 이러한 과정을 통해 선별된 변수가 집단간 관계적 요인인 신뢰수준과 집단간 구조적 요인에 해당하는 경영진 의지, 보상 체제, 과업 의존성, 위기 강도 등이다. 상기 변수들이 독립변수로 작용하여 집단간 지

식공유의도에 얼마만큼의 영향력을 미칠 수 있는지가 연구의 초점이다. 특히 위기라는 변수는 실증 연구가 거의 없는 상태에서 조작화의 어려움이 있었지만, 다른 영향 요인들을 촉발할 수 있다는 점에서 중요한 변수로 고려될 수 있을 것이다.

둘째, 개인, 집단, 조직 수준을 망라해서 지식공유의도는 행위로 옮겨질 때에만 조직성과에 기여할 수 있다(Pfeffer & Sutton, 1999). 이처럼 집단간 지식공유의도가 집단간 지식공유행위로 실제적으로 이전되는지를 파악하는 것은 의미가 크다. Ajzen & Fishbein(1980)의 이론적 모형을 논의의 틀로 삼아, 의도와 행동의 관계를 살펴보고, Ajzen(1991)의 인지된 행동통제(perceived behavioral control)의 개념을 도입하여, 집단간 접근 용이성 변수가 집단간 공유의도와 행위사이에서 조절효과를 가질 수 있는지를 파악하는데 있다.

셋째, 집단간 지식공유행위가 질적인 효과성을 가져올 수 있는지를 파악하고자 한다. 지식공유 효과성은 궁극적으로 조직의 이익 창출 및 성과로 이어질 수 있는데, 여기에 대한 검증을 위해서 실제적인 데이터를 활용한 정성적 분석을 추가 실시하였다(박문수, 2004).



<도표 3-1> 연구 모형

## 1. 집단간 관계적/구조적 요인과 집단간 지식공유의도와의 관계

### 1.1 위기강도와 집단간 지식공유의도와의 관계

다운사이징을 통한 인력의 의도적 감소는 조직 구성원들에게 심리적 저항감 및 위기감을 불러일으킬 수 있다. 다운사이징을 실시할 것이라는 루머자체도 심리적으로 위축감을 가져올 수 있다. 특히 사업부(BU) 혹은 팀단위로 퇴출인력에 대한 T/O를 주어 인위적으로 추진할 경우엔 퇴출인력의 범위와 정도에 따라 집단별로 위기감이 다르게 나타날 수 있다. 이러한 결과를 종합해볼 때, 위기강도(strength)에 따라서 집단간 지식공유의도에 다른 영향을 줄 수 있다는 가설을 제시할 수 있을 것이다.

**가설 1 : 위기의 강도(strength)는 집단간 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 1.2 집단간 신뢰와 집단간 지식공유의도와의 관계

이론적 배경에서 전술한 바와 같이 집단간 신뢰수준은 집단간 지식공유 의도와 깊이 연관되어 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 신뢰수준은 조직이나 집단이 위기감을 인식하는 상황에서도 동일한 영향력을 줄 수 있다. 집단간에 인식하는 신뢰정도에 따라서 집단간의 지식공유의도에 다른 영향을 줄 것이다. 왜냐하면 신뢰는 집단간의 갈등을 해결해서 더욱 더 상호 협력적이 될 수 있도록 할 수 있기 때문이다. Mayer et al (1995)도 신뢰가 관계에서의 위험 감수를 통해 협력적 행위(cooperative behavior)를 이끌어 낼 수 있다고 하였다.

이상의 결과를 종합하여 볼 때, 위기 상황에서 집단간 신뢰수준이 집단간에 협력적 분위기를 조성하여 지식을 공유하고자 하는 의도를 증대시킬 수 있다는 가설을 세울 수 있을 것이다.

**가설 2 : 집단간 신뢰수준은 집단간 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 1.3 경영진 의지와 집단간 지식공유의도와의 관계

최고 경영자 및 집단장의 직접적인 메시지 전달 및 관심 표명은 집단간 지식공유의도를 높이는데 영향을 미칠 수 있다. Ruggles(1998)는 지식전이의 장애물로 조직 문화에 이어 최고 경영자의 지식공유 중요성에 대한 전파노력을 두번째 장애 요인으로 지적하고 있다. Chakravarthy et al(1999) 또한 최고 경영진의 역할을 강조하면서 직접적인 개입보다는 지식공유를 위한 환경을 만들어 주는 역할이 더 중요하다고 지적한다. 특히 평가, 보상 제도의 추진 및 조직 구조의 개선 등을 통한 최고 경영자의 변화 주도적인 리더십을 강조하고 있다. Fishbein & Ajzen (1975)의 주장에 의하면, 주관적 규범(subjective norm)이 행동 의도에 많은 영향을 미친다는 것이다. 주관적 규범은 한 개인에게 있어 중요한 타인이 당사자가 행동을 옮기는 것을 원하느냐, 원하지 않느냐 하는 것이다(Ajzen & Fishbein, 1980). 즉 주관적 규범은 그에게 중요한 대부분의 사람들이 그가 행동해 주었으면 혹은 행동하지 말았으면 하고 생각하는 그 사람의 인식인 것이다. 최고 경영자와 사업부별 경영진의 의지가 지식공유 당사자에게 이러한 주관적 규범에 의한 인식을 높여줄 수 있는 것이다. 그리고 최고 경영자의 의지는 사업부별 경영진에게 그대로 전파되어 한 목소리로 전 조직에 전달될 수 있기 때문에 최고 경영자와 집단장을 동일한 대상으로 볼 수 있다. 따라서 상기 논의한 바와 같이, 집단간 지식공유가 지식공유의 효과성에 긍정적인 영향을 주는 과정에서 경영진의 지식공유 의지가 영향을 줄 것이라는 가설을 세울 수 있을 것이다.

**가설 3 : 경영진(최고경영자 및 집단장)의 지식공유 의지는 집단간 지식공유의도간의 관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 1.4 보상 체제와 집단간 지식공유의도와의 관계

보상 체제는 지식공유의도에 영향을 미치는 주요 요인인 될 수 있다. Huber(1991)는 전수자가 기대

하는 보상 및 문책정도가 개인/집단간 정보전달에 영향을 준다고 주장하고 있으며, O'Dell & Grayson (1998), Ruggles(1998) 또한 보상 시스템의 구축이 지식공유를 촉진할 수 있는 요인임을 강조하고 있다. McDermott & O'Dell(2001) 역시 Ford사 등 5개 기업에 대한 사례연구를 통해 보상과 인정 시스템이 지식공유를 촉진시킬 수 있다고 밝히고 있다. 권태형외(1999)의 연구에서는 ‘적절한 보상 시스템의 부재’가 Ruggles의 연구에서는 여덟번째(19%)인데 반해, 국내기업들은 네번째(40%) 큰 장애 요인으로 꼽아 차이점을 보여주고 있다. 따라서 지식공유에 대한 내외재적 보상 수준, 보상의 적절성, 보상의 공정성이 지식공유의도에 영향을 줄 것이라는 가설을 세울 수 있을 것이다.

**가설 4 : 보상체제에 대한 집단 구성원의 인식은 집단간 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 1.5 과업의 상호의존성과 집단간 지식공유의도와의 관계

과업의 상호의존성은 어느 한 집단이 다른 집단의 업무수행과 자원획득에 대해서 관련을 맺는다는 의미에서 지식공유의도의 직접적인 영향요인이 될 수 있다. Walton & Dutton(1969)의 정의에 따르면 의존성이라 두 부서가 각각의 과업을 수행하기 위해서 상대방의 조력, 정보 및 조정행위에 의존하는 정도이다. 상대집단과 상호 작용할 필요가 없다면 집단간 관계 형성 및 지식공유도 필요성이 약화될 수 있다.

따라서 집단간 과업의 상호의존성이 집단간 지식공유의도에 영향을 줄 것이라는 가설을 세울 수 있을 것이다.

**가설 5 : 집단간 과업의 상호의존성은 집단간 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 2. 지식공유의도와 지식공유행위, 접근용이성과의 관계

의도와 행위와의 관계는 Fishbein & Ajzen (1975)의 합리적 행위이론과 Ajzen(1991)의 계획적 행동이론에 의해서 입증되었다. 인간은 항상 이성적이며, 그들에게 필요한 정보를 체계적으로 사용한다는 것이다. 지식공유의지와 지식공유행위와의 사이에는 다양한 상황이 발생할 수 있다. 그러나 지식공유의 실제적인 성과를 높이기 위해서 가장 중요시되는 특성은 공유당사자(집단)간의 공유의지가 있느냐 하는 것이다. Pfeffer & Sutton(1999)은 조직내 지식공유 활성화를 위해서는 지식공유의도도 중요하지만 지식공유를 행동으로 옮기는 실행력이 더욱 더 중요하다고 주장한다. 이러한 생각과 행동의 격차(gap)를 줄이기 위해서는 공유행위자체에 대한 깊은 공감대 형성 및 강력한 공유의도(motivation)가 뒷받침되어야 할 것이다. Szulanski(1996)는 전수자의 지식공유 동기가 있는지의 의지와 전달할 지식을 스스로 믿을만한 것으로 받아드리는 정도에 따라서 지식공유현상이 촉진될 수 있음을 밝히고 있다. Chakravarthy et al(1999) 또한 조직내 사업부간의 지식공유 영향요인으로 공유성향과 공유동기를 제시하고 있는데 이러한 집단내 구성원의 자발적인 공유의지가 없이는 근본적이고 자연발생적인 지식의 흐름이 어렵다는 것을 강조하고 있다. 전수의지와 마찬가지로 남의 지식을 과감히 수용하고, 수혜받으려는 의도도 중요하다. Kostova (1999)는 전수조직에 대한 수혜조직의 긍정적인 수용태도가 중요하다는 것을 실증적으로 제시하고 있다.

이상의 결과를 종합하여 볼 때, 집단간 지식공유의도는 집단간 지식공유행위에 중요한 요인임을 알 수 있다.

**가설 6 : 집단간 지식공유의도는 집단의 지식공유행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

접근용이성은 집단간 지식공유행동 수행의 용이성(easy) 혹은 곤란성(difficulty)에 대한 집단구성원의 인식이다. Kogut & Zander(1993, 1995)는 신규

인력이 기존 기술 인력과 대화를 통해 쉽게 학습할 수 있는지의 정도가 지식공유 효과를 좌우한다고 하였고, Inkpen & Dinur(1998) 또한 이론 연구를 통해 형식지가 암묵지보다 접근하고 전달하는 것이 훨씬 쉽고 용이하기 때문에 지식 전달 효과가 크다는 가설을 제시하고 있다. 즉 행동을 수행하는데 있어서 쉽게 생각하느냐 혹은 어렵게 생각하느냐가 성공적인 행동 시도의 가능성을 높일 수 있다는 것이다(Ajzen, 1991).

**가설 7 : 집단간 접근용이성이 집단간 지식공유의도와 지식공유행위의 관계를 조절할 것이다.** 즉 접근용이성이 높을수록, 지식공유 의도가 지식공유행위에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

### 3. 집단간 지식공유행위와 지식공유 효과성 와의 관계

집단간 지식공유행위는 어떤 결과로든 집단 구성원들에게 영향을 미칠 것이다. 지식공유의 효과성은 지식공유행위의 결과로써 인식하는 것으로 집단간 지식공유행위를 통해서 집단 구성원이 얻을 수 있는 산출물을 의미한다. Wathne et al(1996)은 지식공유의 효과성을 파악할 수 있는 지표로써 제공받는 지식을 통해 과업 수행시 새로운 통찰력을 얻을 수 있는지의 여부, 과업 수행시 새로운 수행방식을 배울 수 있는지의 여부, 집단간에 지속적인 협조풍토의 조성 등을 제시하고 있다.

이상의 결과를 종합하여 볼 때, 집단간 지식공유 행위는 집단간 지식공유효과성에 직접적인 요인임을 알 수 있다. 즉, 집단간 지식공유 행위 자체가 과업수행 기여 및 새로운 통찰에 대한 기여, 새로운 방식에 대한 적용정도 등을 높일 수 있다는 가설을 세울 수 있을 것이다.

**가설 8 : 집단간 지식공유행위는 집단의 지식공유효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## IV. 연구조사방법

### 1. 연구변수의 조작적 정의와 측정방법

#### 1.1 위기 강도

위기 강도란 집단구성원들이 위기의 정도를 어느 정도로 인식하느냐를 의미하는 것으로서, Mishra(1996)의 문항을 약간 수정하여 사용하였는데, 본 연구에서는 이들의 3문항을 사용하였다. 예를들어 ‘우리 회사는 현재 총체적인 조직 위기에 직면해 있다고 생각한다’로서 7점 척도(1=전혀 동의하지 않는다, 7=전적으로 동의한다)로 측정하였다. Mishra는 조직의 위기를 시스템의 생존에 중대한 위협이나 반응하는 사람이 적은 경우, 구조화가 잘 되어 있지 않은(ill-structured) 상태, 자원이 상황에 대응하는데 부적절한 때로 정의하고 있다.

#### 1.2 신뢰수준

신뢰의 정의는 학자에 따라서 다양하게 해석되고 있지만(Lewis & Weigert, 1995), Bromiley & Cummings(1995)는 신뢰는 집단내에서 이루어지는 상대방(개인 또는 집단)에 대한 세가지의 믿음이라고 주장한다. 첫째, 명시적이든 암시적이든 계약에 상응하는 선의의 노력을 할 것인가와 둘째, 계약을 진전시키는 어떠한 교섭하에서도 정직할 것인가? 셋째 가능하다 하더라도 상대방을 과도하게 이용하지 않으려고 하는가? 하는 믿음이다. 본 연구에서는 Cummings & Bromiley(1996)의 OTI (Organizational Trust Inventory) 문항중 집단수준에 개발된 12개문항을 사용하였다. 12개문항은 하위요인으로 인지적 신뢰(6문항), 정서적 신뢰(6문항)로 구성되어 있으며, 예를들어 ‘우리는 ○○사업부는 우리와 논의를 할 때 진실을 말하고 있다고 생각한다’ ‘우리는 ○○사업부는 우리 사업부와의 약속된 사항들을 지키고 있다고 생각한다’로서 7점 척도로 측정하였다.

#### 1.3 경영진의 의지

Chakravarthy et al(1999)는 지식공유를 위한 환

경을 만들어주는 최고경영진의 역할을 강조하였으며, O'Dell & Grayson(1998) 역시 지식공유 환경을 조성하려는 집단장의 리더십을 강조하고 있다.

본 연구에서는 경영진의 의지를 지식공유 분위기를 만들기 위한 의지가 되어 있는 가를 의미하는 것으로서 Chakravarthy et al의 문항을 일부 수정하여 사용하였다. 예를 들어 ‘나의 회사에서는 지식공유 활동에 대해서 최고경영진의 관심과 지원이 높은 편이다’ 등이며 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.4 보상 체제

Huber(1991)는 전수자가 기대하는 보상 및 문책 정도가 개인/집단간 정보전달에 영향을 준다고 주장하고 있으며, McDermott & O'Dell(2001) 또한 보상시스템을 통한 평가, 보상이 지식공유를 촉진할 수 있는 요인임을 강조하고 있다. 본 연구에서는 McDermott & O'Dell의 연구를 바탕으로 보상의 유무, 평가의 적절성 및 공정성을 측정하였다. 예를 들어 ‘나의 회사에서는 지식을 공유할 경우에 충분한 금전적 보상을 하고 있다’ ‘나의 회사에서는 지식을 공유할 경우에 대한 평가, 보상이 적절한 편이다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.5 과업 상호의존성

과업의 상호의존성은 한 집단의 업무수행과 필요 한 자원의 확보에 있어서 다른 집단에 얼마나 의존하는가의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Campion (1993) 등이 개발한 문항을 사용하였다. 예를 들어, ‘우리 사업부는 타사업부로부터 지식(영업노하우), 정보나 자료를 제공받지 못하면 일상 업무수행이 어렵다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.6 접근용이성

접근용이성은 행동 수행의 용이성(ease) 혹은 곤란성(difficulty)에 대한 사람들의 인식이다. 본 연구에서는 Ajzen(1991)의 연구결과를 바탕으로 설문지를 구성하였다. 예를 들어, ‘우리는 다양한 매체 (지

식공유시스템, 그룹웨어, 각종 커뮤니티 모임 등)를 통해서 사업부간에 알고 있는 영업노하우나 정보를 공유하기가 쉬운 편이다’ ‘우리는 사업부간에 마음만 먹으면 다양한 방법을 통해서 쉽게 지식을 공유 할 수 있다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.7 지식공유의도

지식공유 의도는 지식을 전달하고 받고자 하는 의도가 있느냐를 의미한다. Szulanski(1996)는 전수자의 지식공유 동기(motivation)와 전달할 지식을 스스로 믿을만한 것으로 받아드리는 정도에 따라서 지식공유 의도가 생겨난다고 밝히고 있다. Gupta & Govindarajan(b)(2000)도 지식전수자 스스로가 지식 공유를 잘하도록 고무(encouraging)된 지식전달(outflow) 및 지식수용(inflow)의 내재적 의도가 중요하다고 주장하고 있다. 본 연구에서는 Szulanski (1996)와 Gupta & Govindarajan의 연구를 바탕으로 하여 설문 문항을 구성하였다. 하부 요인으로 지식을 전수하려는 의도(2문항)와 지식을 받으려는 의도(2문항)로 구분하여 측정하였다. 예를 들어 ‘우리 사업부의 사람들은 ○○사업부에 대해서 언제든지 지식(영업노하우)를 제공하려는 의지를 가지고 있다’ ‘우리 사업부의 사람들은 ○○사업부에 대해서 언제든지 지식(영업노하우)을 전수받으려는 의지를 가지고 있다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.8 지식공유행위

지식공유행위는 집단간에 지식을 실제로 제공하고, 수혜받고 있는 지식의 양(정도)과 빈도를 의미한다. 본 연구에서는 Ajzen(1991)의 연구 결과를 바탕으로 설문지를 구성하였다. 예를 들어 ‘우리 사업부의 사람들은 각종 공유방법을 통해 ○○사업부에게 많은 양의 지식을 제공하고 있다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

#### 1.9 지식공유 효과성

지식공유 효과성은 지식공유 의도를 가지고 실제

행동으로 옮겼을 경우의 효과성을 의미한다. 즉 지식공유행위를 통해서 과업수행시 새로운 통찰력을 제공받았는가와 새로운 과업 수행방식을 터득한 정도, 새로운 과제수행시 협력 증대 등을 의미한다. 본 연구에서는 Wathne et al(1996)이 사용한 문항을 사용하여 지식공유 효과성을 측정하는 설문 문항을 구성하였다. 예를 들어 ‘우리 사업부의 사람들이 ○○사업부에게 각종 공유방법을 통해 제공한 지식 등은 ○○사업부의 과업수행에 새로운 통찰력을 제공해준다’ 등으로 7점 척도를 사용하였다.

## V. 실증분석

### 1. 가설 검증

#### 1.1 위기강도, 신뢰수준, 경영진 의지, 보상체제, 과업 상호의존성과 집단간 지식공유의도에 대한 가설 검증

위기강도, 신뢰수준, 경영진 의지, 보상체제, 과업 상호의존성이 집단간 지식공유의도에 어떠한 영향을 미치는지를 회귀 분석한 결과는 다음과 같다.

(도표 5-1) 위기강도, 신뢰수준, 경영진 의지, 보상체제, 과업 상호의존성과 집단간 지식공유의도 회귀분석결과

독립변수	집단간 지식공유의도	
	표준화된 Beta 값	t 값
위기강도	0.139	1.742
신뢰수준	0.170	2.259*
경영진 의지	0.333	6.362***
보상체제	0.189	3.166**
과업 상호의존성	0.857	17.984***
Adj R^2	0.912	
F	85.707***	
df	41	

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

위기강도는 집단간 지식공유의도에 85.707의 영향력을 주고 있었으나 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 1은 기각되었다. 신뢰수준은 집단간 지식공유의도에 유의한 영향( $\beta = 0.170$ ,  $p < 0.5$ )을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도의 전체분산의 91%정도를 설명하고 있었다. 따라서, 집단간 신뢰수준이 집단간 지식공유 의도에 정(+)적인 영향을 줄 것이라는 가설 2는 지지되었다. 그리고 경영진 의지는 집단간 지식공유의도에 유의한 영향( $\beta = 0.333$ ,  $p < 0.001$ )을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도의 전체분산의 91%정도를 설명하고 있었다.

따라서, 경영진 의지가 집단간 지식공유 의도에 정(+)적인 영향을 줄 것이라는 가설 3은 지지되었다. 또한 보상체제도 집단간 지식공유의도에 유의한 영향( $\beta = 0.189$ ,  $p < 0.01$ )을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도의 전체분산의 91%정도를 설명하고 있었다. 따라서, 경영진 의지가 집단간 지식공유 의도에 정(+)적인 영향을 줄 것이라는 가설 4는 지지되었다.

마지막으로 과업의 상호의존성도 집단간 지식공유의도에 유의한 영향( $\beta = 0.857$ ,  $p < 0.001$ )을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도의 전체분산의 91%정도를 설명하고 있었다. 과업의 상호의존성 또한 집단간 지식공유 의도에 정(+)적인 영향을 줄 것이라는 가설 5는 지지되었다.

#### 1.2 위기강도와 집단간 지식공유의도에 대한 추가 검증

가설 1은 기각되었으나 재검증하기 위하여 지각되는 위기 강도를 독립변수로 하고, 지식공유의도를 종속변수로 하여 비선형회귀분석(curve estimation regression analysis)를 실시하였다. 본 연구의 가설이 두 변수사이의 관계를 선형적으로 가정하였으나, U자형 관계(curve linear relationship)일 수도 있다는 가정하에 접근하였다. 검증은 SPSS의 curve estimation의 ‘quadratic method’와 ‘cubic method’를

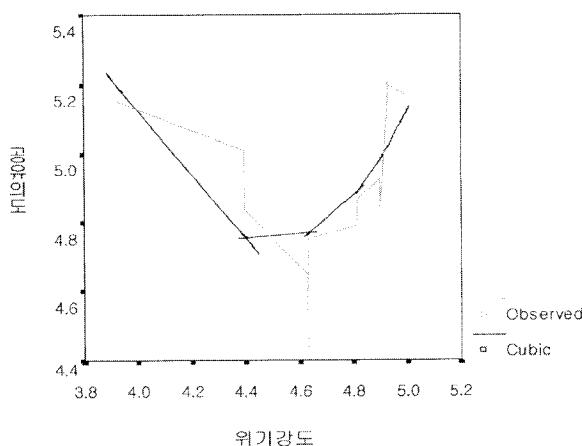
(도표 5-2) 위기 강도와 집단간 지식공유의도의 회귀분석결과(method=cubic)

독립변수	집단간 지식공유의도	
	표준화된 Beta값	t 값
위기강도	-11.429	-7.283***
위기 강도 <sup>3</sup>	11.380	7.251***
상수항	24.498	9.137***
Adj R <sup>2</sup>	0.554	
F	26.543***	
df	41	

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

이용하여 2차항, 3차항이 있는 회귀모형 분석방법을 사용하였다.

회귀 분석결과 위기강도는 집단간 지식공유의도에 유의한 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 영향력의 결과를 살펴보기 위하여 회귀식과 실제 관측치를 표시한 그림은 아래와 같다.



위기강도와 집단간 지식공유의도와의 관계는 3차 항의 함수관계인 것으로 추정되기 때문에 위기강도가 중간값(3.5)이하에선 위기강도에 비례해서 공유의도가 상승곡선을 그리다가 위기강도가 4.0이 되면서 공유의도가 하락하기 시작하며, 4.6정도의 높은 위기감하에서 다시 재상승하는 모습을 보여주고 있다.

이는 위기강도와 지식공유의도와의 관계가 비선형적 관계에 있다는 것을 시사하고 있다. 단, 본 연구에서는 위기강도가 아주 낮거나(위기강도 2.0이하) 또는 아주 높은 경우(위기강도 6.0이상)의 표본을 확보하지 못한 점이 분석상 한계점이라고 할 수 있다.

### 1.3 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위에 대한 가설 검증

집단간 지식공유의도가 집단간 지식공유행위에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

(도표 5-3) 집단간 지식공유의도와 지식공유행위의 회귀분석결과

독립변수	집단간 지식공유행위	
	표준화된 Beta값	t 값
지식공유의도	0.893	12.565***
Adj R <sup>2</sup>	0.793	
F	157.882***	
df	41	

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

집단간 지식공유의도는 집단간 지식공유행위에 유의한 영향력(beta=0.893, p<0.001)을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도는 집단간 지식공유행동의 전체 분산의 79%정도를 설명하고 있었다. 따라서 가설 6는 지지되었다.

### 1.4 접근용이성의 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위와의 관계에 대한 조절효과 검증

접근용이성이 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위와의 관계를 조절하는지를 살펴보기 위하여 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 사용하였다. 조절회귀분석은 첫째, 독립변수와, 독립변

수와 조절변수들의 곱으로 형성된 변수들 종속변수와 회귀분석함으로서 조절효과를 살펴볼 수 있다 (Baron & Kenny, 1986). 그러나, 독립변수와 조절 변수의 곱으로 형성된 변수는 독립변수와 상당히 높은 상관관계를 가질 수 있는 가능성이 있으며, 따라서 다중공선성의 문제가 발생할 소지가 있다. 따라서, 본 연구에서는 이러한 다중공선성의 문제점을 살펴보기 위하여, 분산팽창지수(variance inflation factor)를 이용하였고, 또한, 외생변수들간의 자동상관관계(autocorrelation)를 살펴보기 위하여 Durbin-Watson d-statistic을 살펴보았다(Kim & Moubougne, 1993).

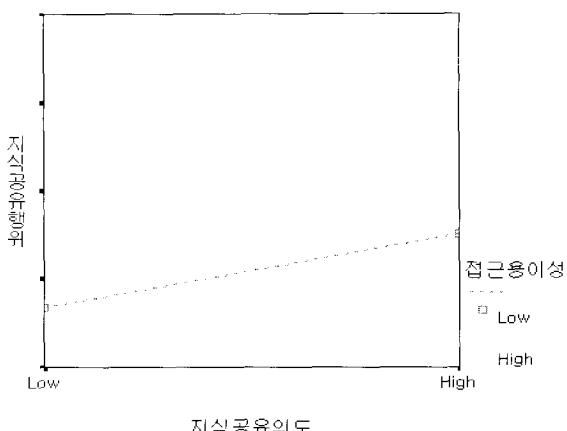
각 변수들의 조절효과를 검증하기 위하여, 첫번째 단계에서는 종속변수를 독립변수들과 회귀분석하였으며, 두 번째 단계에서는 상호작용변수를 포함하여 종속변수와 회귀분석하였다.

집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위사이의 관계를 접근용이성이 조절하는가를 검증하기 위하여 지식공유의도와 접근용이성을 곱한 새로운 변수를 독립변수에 포함하여 회귀분석을 실시한 결과, 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위간에서 접근용이성이 유의한 영향(beta=0.244, p<0.01)을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도의 전체분산의 82% 정도를 설명하고 있었다. 따라서 집단간 접근용

이성에 인식이 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위간의 관계를 조절할 것이라는 가설 7은 채택되었다.

집단간 지식공유의도와 집단간 공유행위사이에 접근용이성이 어떤 식으로 조절효과가 있느냐를 알아보기 위해서 SPSS의 General Linear Model을 사용하여 독립변수가 두개 이상인 다원배치법 분산분석을 실시하였다. 접근용이성이 높은 그룹과 접근용이성이 낮은 그룹별로 상호작용(interaction)을 알아본 결과, 아래의 <도표 5-5>로 도출되었다.

(도표 5-5) 높은 접근용이성 집단과 낮은 접근용이성 집단사이의 조절효과를 알기 위한 분산분석 결과



(도표 5-4) 접근용이성의 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위간의 관계에 대한 조절효과분석결과

독립변수	집단간 지식공유행위					
	1단계			2단계		
	표준화된 Beta값	t 값	VIF	표준화된 Beta값	t 값	VIF
지식공유의도	0.893	12.565***	1.000	0.741	8.886***	1.636
지식공유의도* 접근용이성	-	-	-	0.244	2.921**	1.636
Adj R^2	0.793			0.826		
△ R^2	0.036					
F	157.882***			98.076***		
df /d-statistic	41 / 0.868					

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

집단간 접근용이성이 높은 집단과 낮은 집단 모두가 집단간 지식공유의도와 집단간 공유행위간에는 정(+)의 관계가 있음을 알 수 있다. 그리고 접근용이성이 높은 집단이 낮은 집단보다 상대적으로 기울기가 큰 점을 감안하면, 집단간 공유의도에 더욱더 민감하게 반응함을 알 수 있으며, 접근용이성이 높은 집단의 경우에는 공유의도보다 접근용이성이 더 중요함을 알 수 있다. 즉 접근용이성이 높으면 높을 수록 지식공유의도에 대한 지식공유행위를 더욱 더 증폭시키는 조절역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이러한 연구 결과는 집단간에 지식공유의도가 지식공유행위로 옮겨지려면, 지식을 주고 받는 여건이 우선적으로 갖추어져야 함을 의미하고 있다.

### 1.5 집단간 지식공유행위와 집단간 지식공유효과성에 대한 가설 검증

집단간 지식공유행위가 집단간 지식공유효과에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

(도표 5-6) 집단간 지식공유의도와 지식공유행위의 회귀분석결과

독립변수	집단간 지식공유 효과성	
	표준화된 Beta값	t 값
지식공유행위	-0.627	-5.087***
Adj R^2	0.378	
F	25.875***	
df	41	

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

집단간 지식공유의도는 집단간 지식공유행동에 부(-)적으로 유의한 영향력( $\beta = -0.627$ ,  $p < 0.001$ )을 주고 있었으며, 집단간 지식공유의도는 집단간 지식공유행동의 전체 분산의 38% 정도를 설명하고 있었다. 그러나 애초의 가설이 정(+)적으로 영향력을 줄 것으로 가정하였기 때문에 가설 8은 기각되었다. 이

러한 분석결과는 집단간 지식공유를 할 경우 양적으로 많은 지식공유행위가 반드시 질적인 공유효과를 높이지 않는다는 것을 의미한다. 공유되는 지식, 정보의 품질이 떨어지고 별로 효용이 없다고 인식할 경우에는 효과성과는 역으로 작용할 가능성이 크다는 점이다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구의 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 집단간 지식공유의도에 영향을 미치는 관계적, 구조적 요인들과의 관계 규명이다. 먼저 위기 강도는 집단간 지식공유의도에 유의한 영향이 나타나지 않았다. 그러나 추가분석을 통해서 선형적인 관계가 아닌 비선형적 관계에 있음을 확인할 수 있었다. 이는 집단간에서는 위기감이 높아질수록 공유의도가 선형적으로 높아지지 않는다는 것을 의미한다. 그리고 집단간 신뢰수준, 경영진 의지, 보상 체제, 과업의 상호의존성 모두 집단간 지식공유의도에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

둘째, 집단간 지식공유의도와 집단간 지식공유행위의 관계를 규명하였다. 회귀분석결과 집단간 공유의도는 집단간 공유행위에 유의한 정(+)적 영향력을 미치는 요인임을 확인하였다.

셋째, 접근용이성이 지식공유의도와 행위와의 관계에 미치는 조절효과에 대한 규명이다. 회귀분석결과 접근용이성은 지식공유의도와 행동사이에 유의한 영향력을 주는 것으로 확인되었다. 또한 접근용이성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해서 지식공유행위를 더욱 더 증폭시키는 효과가 있음을 분산분석을 통해 확인할 수 있었다.

넷째, 집단간 지식공유행위와 집단간 효과성과의 관계에 대한 규명이다. 애초에 정(+)적으로 영향력을 줄 것이라는 가정하였으나, 결과는 부(-)적으로 유의

한 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 집단간 지식공유를 할 경우, 양적으로 많은 지식공유행위가 반드시 질적인 공유효과를 높이지 않는다는 것을 의미한다. 설명력을 높이기 위한 추가 질적 분석을 통해서 이러한 결과가 연구대상 집단간에 공유되는 지식의 형태(질적 수준)와 긴밀한 관계가 있음을 확인할 수 있었다.

## 2. 연구의 의의

### 2.1 이론적 의의

본 연구의 의의는 이론적인 의미와 실무적인 의미로 나누어 살펴볼 수 있다. 이론적인 의미에서 볼 때, 첫째로 본 연구는 집단간 지식공유에 관한 종합적인 모형을 수립하고, 영향 요인들과 집단간 지식공유의도와 행위와의 관계를 7개 사업부(BU)간을 대상으로 실증적으로 검증하였다는 점이다. 기존의 지식공유연구는 주로 개인수준에서 성격과 인지적 측면에 초점을 둔 연구가 대부분이었고, 집단수준의 지식공유연구는 미흡한 편이었다. 본 연구에서는 지식공유에 영향을 미치는 집단간 관계 변수인 신뢰수준, 접근 용이성 등과 구조적 변수인 경영진의 의지와 보상체제, 과업 상호의존성 등을 도입하여 영향요인간의 상호작용 관계를 살펴봄으로써 집단간 영향요인에 대한 이해의 폭을 넓혔다. 이러한 집단간 지식공유 연구는 앞으로 개인간 연구와 조직간 지식공유연구를 연결해주는 역할을 수행할 수 있을 것이다. 둘째로 정량적 연구를 통해 설명할 수 없거나, 미흡한 부분은 실제 데이터와 심층 인터뷰, 집단 면담, 관찰 등의 방법을 활용한 정성적 연구를 병행함으로써, 연구의 설명력을 높일 수 있었다. 특히 지식공유행위를 집단의 인지도를 통해 측정함으로써 올 수 있는 문제점(common method bias)을 일부 실제 공유행위에 관한 데이터를 대용물(proxy)로 활용함으로써 이를 극복할 수 있었다. 또한 42개 집단 표본의 상호간(dyadic) 관계의 특성을 측정하여 검토한 점도 기여점이라 하겠다.

### 2.2 실무적 의의

본 연구에서는 인식된(perceptual) 지표뿐만 아니라, 실제 지식공유 데이터를 동시에 고려하여 사업부간 지식공유 양상을 살펴봄으로써, 지식경영을 추진하는 실무자에게도 많은 시사점을 제공하고 있다. 집단간 지식공유를 활성화시키기 위한 관리적 의미로써 경영자와 관리자들은 집단 상호간의 관계적 요인 및 구조, 제도적인 요인들을 잘 관리해 나가야 할 것이다. 첫째, 경영진의 지속적인 관심과 노력이 중요하다. 특히 사업부 단위 집단장의 지식공유에 대한 태도는 구성원의 행동 유발에 많은 영향을 줄 수 있다. 경영진이 앞서서 보상 제도 등을 제도화시킴으로써 지식공유 문화를 확산시킬 수 있을 것이다. 또한 적절한 위기 창출을 통해 집단 구성원들에게 창조적 긴장감을 불러일으키는 것도 지식공유 활성화에 도움이 될 것이다. 둘째, 조직내 지식공유문화를 정착시키기 위한 변화 주도적 노력을 기울여야 할 것이다. 이를 위해 가장 중요한 것이 구성원간 신뢰구축이다. 집단간 신뢰를 증진시킬 수 있는 변화관리 프로그램을 개발해야 할 것이다. 셋째, 보상체제는 지식창출, 지식활용을 기준으로 한 성과위주의 보상을 실시하고 이를 구성원들이 공정하다고 인식하도록 관리해야 할 것이다. 성과위주의 보상을 할수록 구성원들이 조직이 어디에 가치를 두는지를 파악하게 되어 지식공유 활동이 유발되고 나아가 지식공유문화로서 정착될 수 있을 것이다. 또한 보상방법 및 내용에 대해서도 구성원의 니즈를 충분히 반영하여 적용하여야 할 것이다.

## 3. 본 연구의 한계 및 향후 연구방향

### 3.1 본 연구의 한계

첫째, 본 연구에서 사용된 설문지를 수집하는 것이 용이하지 않았다. 200여개에 달하는 설문 문항에 응답을 구하는 작업은 의외로 어려움이 있었다. 그 결과 연구의 표본 수도 충분하다고는 볼 수 없는 것이 사실이다. 표본 수의 제약으로 말미암아, 보다 의

미있는 변수간 분석이 이루어지지 못했다.

둘째, 본 연구는 분석수준이 집단단위이며, 집단수준과 관련된 변수들이 우선적으로 고려되었다. 어떤 면에서는 연구의 초점을 흐리지 않기 위해서 어쩔 수 없는 선택이었다고 할 수 있다. 향후 이러한 연구 성과가 축적되어 나가고 거시적인 조직차원의 경험 연구들이 진행된다면, 조직내 지식이 어떤 경우에, 어떤 형태로 공유되고 통합되는지에 대한 이론 정립도 가능할 것이다.

셋째, 위기강도가 지식공유의도에 비선형적으로 유의함을 보여 주었으나, 위기강도가 아주 높거나, 낮은 경우의 표본을 확보할 수 없었기 때문에 분석상의 한계를 보여 주었다.

마지막으로, 본 연구는 집단간 지식공유의 전체 프로세스상 인과관계를 밝힐 수준의 단계에 이르지 못하고, 상관관계를 밝히는 수준에 머물고 있다.

### 3.2 향후 연구방향

본 연구의 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 다음과 같은 방향에서 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 지식공유행동에 대한 효과성을 높일 수 있는 조절 변수로써, 공유되는 지식의 속성 및 전달 매체에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 도입한 변수중 특히 ‘위기감’이라는 변수는 향후 지식경영 및 혁신 연구에서 중요한 요인으로 고려해야 할 것이다. 비록 위기에 대한 실증 연구가 부족한 상태에서 조직화에 어려움이 있었지만, 위기감이라는 변수는 다른 영향 요인들을 촉발하는데 영향을 미치기 때문에 이에 대한 깊이 있는 연구가 뒤따라야 할 것이다.

셋째, 복잡하고 다양한 지식공유의 상호작용 현상을 체계적으로 규명할 수 있는 연구 방법론이 수행되어야 할 것이다. 특히 공유현상의 심층 연구를 위해서는 심리학, 사회학 등 학제간 연계가 시도되어야 할 것이다. 이를 통해 한국적 조직상황에 적합한 지식공유이론의 창출과 함께 실제적인 대안을 제시하는 처방적 이론들이 지속적으로 개발되어야 할 것이다.

## 참고문헌

### [국내 문헌]

- [1] 권태형 외 (1999), 국내 지식경영 프로젝트 동향 및 장애요인에 관한 연구, 학술심포지엄 자료집 (제3회), 한국지식경영학회.
- [2] 김상수 & 김용우 (2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학연구, 제 29권, 제 4호, 585-616.
- [3] 박기우 (2001), 조직내 개인의 지식공유행위에 관한 결정요인 연구: 합리적 행위이론관점, 한국과학기술원 테크노 경영대학원 박사학위 논문
- [4] 박문수 (2004), 집단간 지식흐름(Knowledge Flow)의 영향요인 연구, 지식연구, 제2권, 제1호, 79-103.
- [5] 박문수, 문형구 (2001), 지식공유 영향요인: 연구동향과 과제, 지식경영연구, 제2권, 제1호, 1-23.
- [6] 신원무 (1998), 지식경영: 경영혁신에 있어 효과적인 지식전파의 조건에 관한 연구, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- [7] 이승한 (2002), 지식관리시스템을 활용한 지식공유행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 한국과학기술원 테크노 경영대학원 석사학위 논문.
- [8] 이장환, 김영걸 (2000), 지식경영의 관리적 요소와 조직분위기 성숙이 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식품질 및 공유관점, 학술심포지엄 자료집(제5회), 한국지식경영학회.
- [9] 채서일 (2000), “사회과학 조사방법론”, 학현사.

### [국외 문헌]

- [1] Aadne, J.H., Von Krogh G. and Roos J. (1996), *Representationism: the Traditional Approach to Cooperative Strategies*, in Von Krogh, G. and Roos, J.(eds), *Managing knowledge*, London; Sage, 9-31.
- [2] Allee, V. (1997), *The Knowledge Evolution*

- : *Expanding Organizational Intelligence*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- [3] Anderson, J.R. (1976), *Language, Memory and Thought*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [4] Appleyard, M.M. (1996), How does Knowledge Flow? Interfirm patterns in the Semiconductor Industry, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special issue, 137-154.
- [5] Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [6] Ajzen, I. (1988), *Attitudes, Personality, and Behavior*, Chicago: Dorsey Press.
- [7] Ajzen, I. (1991), The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- [8] Bhatt, G. (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- [9] Baumard, P. (1999), *Tacit Knowledge in Organizations*, London: Sage.
- [10] Bennett, R. and Gabriel H. (1999), Organizational Factors and knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study, *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 212-225.
- [11] Bolton, M.K. (1993), Organizational Innovation and Substandard Performance: When is necessary the mother of innovation?, *Organization Science*, 4: 57-75.
- [12] Brown, J.S. and Duguid P. (1991), Organizational learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, 2, 40-57.
- [13] Burt, R.S. (1997), The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- [14] Bhatt, G. (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- [15] Bromiley, P. and Cummings L.L. (1995), *Transactions Costs in Organizations with Trust*, in Bies, R., Sheppard, B. and Lewicki, R.(Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*(Vol. 5, 219-247). Greenwich, CT: JAI.
- [16] Bukowitz, W. (1998), At the Core of a Knowledge Base, *Journal of Knowledge Management*, 3, 215-224.
- [17] Buckley, P.J. and Carter M.J. (1999), Managing Cross-Border Complementary Knowledge, *International Studies of Management & Organization*, 29, 80-104.
- [18] Butler, J.K. (1999), Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Effectiveness and Efficiency, *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.
- [19] Cameron, K.S., Freeman S.J. and Mishra A.K. (1994), *Best Practice in White-Collar Downsizing*, in Noe, R.A. and Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M.(Eds.), *Reading in Human Resource Management*, 288-307, Irwin Inc.
- [20] Campion, M.A., Medsker, G.J. and Higgs C.A. (1993), Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness, *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

- [21] Chakravarthy, B., Zaheer A. and Zaheer S. (1999), Knowledge Sharing in Organizations: A Field Study, *Organization Science Research Workshop on Knowledge Management*.
- [22] Cohen, W.M. and Levinthal D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- [23] Collins, H.M. (1995), Humans, Machines, And The Structure of Knowledge, *Stanford Humanities Review*, 4(2), 67-83.
- [24] Conner M. and Armitage C.J. (1998), Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- [25] Cook, S.D.N. and Brown J.S. (1999), Bridging Epistemology : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- [26] Cummings, L. and Bromiley, P. (1996), *The Organizational Trust Inventory(OTI): Development and Validation*. in Kramer, R.M. and Tyler, T.R.(Eds.), Trust in Organizations: Foundations of Theory and Research, 302-330, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [27] Davenport, T.H., DeLong D.W. and Beers M.D. (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- [28] Davenport, T.H. and Klahr, P. (1998), Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- [29] Fahey, L. and Prusak L. (1998), The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- [30] Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [31] Finlay, K.A., Trafimow, D. and Moroi, E. (1999), The Importance of Subjective Norms on Intentions to Perform Health Behaviors, *Journal of Applied Social Psychology*, 29(11), 2381-2393.
- [32] Goodman, P.S. and Darr E.D. (1998), Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning Distributed Environments, *MIS Quarterly*, 417-440.
- [33] Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- [34] Grant, R.M. (1996), Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- [35] Gupta, A.K. and Govindarajan V. (1991), Knowledge Flows and The Structure of Control within Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- [36] Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000)(a), Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- [37] Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000) (b), Knowledge Management's Social

- Dimension: Lessons From Nucor Steel, *Sloan Management Review*, 71-80.
- [38] Hansen, M.T. (1999), The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-411.
- [39] Hargadon, A.B. (1998), Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation, *California Management Review*, 40(3), 209-227.
- [40] Hermann, C. (1963), Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- [41] Holtshouse, D. (1998), Knowledge Research Issues, *California Management Review*, 40(3), 277-288.
- [42] Hunter, J.E. and Schmidt F.L. (1990), *Methods in Meta-Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.
- [43] Hørem, T., von Krogh, G. and Roos J. (1996), *Knowledge-Based Strategic Change*, in von Kroghm, G. and Roos, J.(Eds.), Managing Knowledge, London; Sage. 116-136.
- [44] Huber, G. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- [45] Inkpen, A.C. (1996), Creating Knowledge through Collaboration, *California Management Review*, 39(1), 123-140.
- [46] Inkpen, A.C. and Dinur A. (1998), Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, 9, 454-468.
- [47] Jick, T. (1979), Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- [48] Kim, Linsu (1998), Crisis Construction and Organization Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- [49] Kogut, B. and Zander U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and The Replication of Technology, *Organization Science*, 3, 383-397.
- [50] Kogut, B. and Zander U. (1993), Knowledge of The Firm and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- [51] Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- [52] Kedia, B. and Bhagat R. (1988), Cultural Constraints on Transfer of Technology across Nations: Implications for Research in International and Comparative management, *Academy of Management Review*, 13, 559-571
- [53] Kramer, R.M., Brewer M.B. and Hanna B.A. (1996), *Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision*, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R.(Eds.). Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research: 357-389. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [54] Kramer, R.M. (1999), *Social Uncertainty and Collective Paranoia in Knowledge*

- Communities: Thinking and Acting in The Shadow of Doubt*, in Thompson, L.L., Levine, J.M. and Messick, D.M. (Eds.). Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge: 163-191, London: LEA, Inc.
- [55] Levitt, B. and March J. (1988), Organizational Learning, *American Review of Sociology*, 14, 319-340.
- [56] Leroy, F. and Ramanantsoa B. (1997), The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study, *Journal of Management Studies*, 34(6), 871-894.
- [57] Leana, C.R. and Van Buren H.J. III (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- [58] Leonard, D. and Sensiper S. (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review*, 33, 112-132.
- [59] Lesser, E. and Prusak L. (1999), Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge, *Information Systems Review*, White Paper.
- [60] Levine, J.M. and Moreland R.L. (1999), *Knowledge Transmission in Work Groups: Helping New comers to Succeed*, in Thompson, L.L., Levine, J.M. and Messick, D.M.(Eds.). Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge: 267-296, London: LEA, Inc.
- [61] Lewicki, R. and Bunker B.B. (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in Kramer, R. and Tyler, T.(Eds.) Trust in Organizations: Foundations of and Research: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [62] Lewis, J.D. and Weigert A.J. (1995), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63, 24-59.
- [63] Katz, R. and Allen T.J. (1982), Investigating the Not Invented Here (NIH), Syndrome : A Look at the Performance, Tenure, and Communication Pattern of 50 R&D Project Groups, *R&D Management*, 12(1), 7-19.
- [64] Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (1993), Procedural Justice, Attitude and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals, Corporate Strategic Decision, *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- [65] Martinez, M.N. (1998), The Collective power of Employee Knowledge, *HR Magazine*, 43(2), 88-94.
- [66] Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman F. D. (1995), An Integration Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- [67] Mayo, A. (1998), Memory Banker, *People management*, 4(2), 34-38.
- [68] McAllister, D.J. (1995), Affects and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- [69] McKinley, W. (1993), Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies, *Organizational Science*, 4, 1-9.
- [70] Marshall, C., Prusak, L. and Shpilberg D. (1996), Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management, *Calif-*

- fornia Management Review*, 38, 77-101.
- [71] McDermott, R. and O'Dell C. (2001), Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- [72] Mishra, A.K. (1996), *Organizational Responses to Crisis*, In Kramer, R.M. and Tyler, T.R.(eds.). Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [73] Mishra, A.K. and Spreitzer G. M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- [74] Moreland, R.L. (1999), *Transactive Memory: Learning who Knows what is Work Groups and Organizations*, in Thompson, L.L., Levine, J.M. and Messick, D.M. (Eds.). Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge: 3-31, London: LEA, Inc.
- [75] Moon, H.K. and Park M.S. (2002)(a), Effective Reward Systems for Knowledge Sharing, *Knowledge Management Review*, 4(6), 22-25.
- [76] Moon, H.K. and Park M. S. (2002)(b), Success Factors of Knowledge Sharing within Organizations: A Review, *Journal of Knowledge Management*, 6(5), (accepted paper).
- [77] Nahapiet, J. and Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- [78] Nelson, K.M. and Cooprider, J. G. (1996), The Contribution of Shared Knowledge to Group Performance, *MIS Quarterly*, December, 409-429.
- [79] Nonaka, I. and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- [80] O'Dell, C. and Grayson J. (1998), If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- [81] Olivera, F. and Argote L. (1999), *Organizational Learning and New Product Development: CORE Process*, in Thompson, L.L., Levine, J.M. and Messick, D.M.(Eds.). Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge: 297-325, London: LEA, Inc.
- [82] O'Dell, C. and Grayson J. (1999), Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition, *Strategy & Leadership*, Mar/Apr. 27(2), 10-13.
- [83] Pan, S.L. and Scarbrough H. (1998), A Socio-technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories, *Journal of Knowledge Management*, 2, 55-66.
- [84] Pfeffer, J. and Sutton R.I. (1999), Knowing to do is not enough: Tuning Knowledge into Action, *California Management Review*, Fall, 42(1), 83-108.
- [85] Pitt, M. (1990), *Crisis Modes of Strategic Transformation: A New Metaphor for Managing Technological Innovation*, The Strategic Management of Technological Innovation, Edited by R. Loveridge & M. Pitt, John Wiley & Sons Ltd., 253-272.
- [86] Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimensions*,

- London: Routledge and Kegan Paul.
- [87] Ruggles, R. (1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 33, 89-113.
- [88] Simonin, B.L. (1999), Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- [89] Spender, J.C. (1996), Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of The Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- [90] Stata, R. (1998), Organizational Learning-The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- [91] Stasser, G. (1999), *The Uncertain Role of Un shared Information in Collective Choice*, in Thompson, L.L., Levine, J.M. and Messick, D.M.(Eds.). Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge: 49-69, London LEA, Inc.
- [92] Staw, B.M., Sandelands, L.E. and Dutton, J.E. (1981), Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- [93] Sutton, R.I. and Hargadon A. (1996), Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm, *Administrative Science Quarterly*, 41, 685-718.
- [94] Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to The Transfer of Best Practice within The Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter special issue, 27-44.
- [95] Teece, D.J. (1998), Research directions for Knowledge Management, *California Management Review*, 40(3), 289-292.
- [96] Von K,G. (1998), Care in Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- [97] Tsai, W. and Ghoshal S. (1998), Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- [98] Wathne, K., Roos, J. and Krogh G. (1996), *Toward a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context*, in von Krogh, G. and Roos, J.(Eds.), Managing Knowledge, London; Sage. 55-81.
- [99] Webb, E. J. (1996), Trust and Crisis, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.). Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research: 288-301. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [100] Wegner, D.M., Erber R. and Raymond P. (1991), Transactive Memory in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 923-929.
- [101] Zander D. and Kogut B. (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- [102] Zack, M.H. (1999), Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, Spring, 41(3), 125-145.

---

● 저자 소개 ●

---



**박문수 (Moonsoo Park)**

고려대학교에서 경영학 석사와 박사학위를 취득하고, 삼성정신문화연구소 선임연구원, 삼성인력개발원 컨설팅팀을 거쳐, 삼성생명 지식경영팀장을 역임하였다. 현재는 한화S&C의 그룹IT효율화팀에서 KM, BPM 등의 컨설팅을 주도하고 있다. Knowledge Management Review, The Journal of Knowledge Management, 지식경영연구 등에 주로 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 지식경영, 지적자산, BSC, e-비즈니스 등이 있다.



**문형구 (Hyounkoo Moon)**

서울대학교 문리대 영문과와 연세대학교 대학원 (경영학 석사)을 졸업한 후 미국 미네소타대학교에서 박사학위 (조직행동론 전공)를 취득하였다. 1993년부터 고려대학교 경영대학 교수로 재직하고 있다. 주요 관심 분야는 지식경영, 신뢰, 윤리경영, 비영리조직에의 경영학적 접근 등이다.