

인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향 : 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로

Human Resource Practices and Knowledge Sharing : The Mediating Role of Shared Vision and Codes

허 문 구[†] 경북대학교 경영학부 교수 (moongoo@knu.ac.kr)
문 상 미 경북대학교 경영학부 박사과정 (letter365@hanmail.net)

ABSTRACT

This research investigated the effect of human resource practices on knowledge sharing. We developed and tested a mediation model of how human resource practices affect shared vision and codes which facilitates knowledge sharing. A field study of the R&D centers in knowledge-intensive industries showed that commitment-based human resource management systems were positively related to shared vision and codes and knowledge sharing, and the relationship between HR practices and knowledge sharing was fully mediated through shared vision and codes. This study contributed to the extant literature pertaining to the antecedents of knowledge sharing through focusing on the role of HR practices and shared vision and codes.

Keywords : Human Resource Practices, Commitment-based HRM, Knowledge Sharing, Shared Vision And Codes

1. 서 론

조직의 자원으로서는 지식의 중요성이 증대됨에 따라 조직의 경쟁력 향상을 위해 가치 있는 지식을 어떻게 효과적으로 공유할 것인가가 중요한 이슈로 등장하고 있다. 조직차원에서 지식 공유는 기업이 보유한 지식 자산을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동이므로 전략적 중요성이 매우 크다(Grant, 1996). 또한 조직의 경쟁력을 높이기 위해 지식을 확산하고 공유하려는 노력은 최근 들어 지식자원을 전략적으로 활용하려는 기업이나, 지식

경영을 추진하고 있는 기업에서 주요한 관심사가 되고 있다.

이처럼 이 분야의 연구에 대한 관심이 증대됨에 따라 많은 학자들이 지식공유의 선행요인을 밝히려는 연구를 활발하게 시도하고 있다. 기존 연구를 보면, 경영자의 리더십(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006), 보상시스템 및 인센티브(Fey and Furu, 2008), 신뢰(Cabrera and Cabrera, 2005; Golden and Raghuram, 2009), 조직문화(McDermott and O'Dell, 2001), 정보기술(Davenport et al., 1998; Hansen et al., 1999), 지식특성(Zander and Kogut, 1995), 업무 프로세스(Ruggles, 1998) 등과 같은 다양한 요인들이 지식공유에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나, 지식공유의 선행요인을 밝히려는 많은 연구에도 불구하고, 기업의 인적자원관리에 주목한 연구는

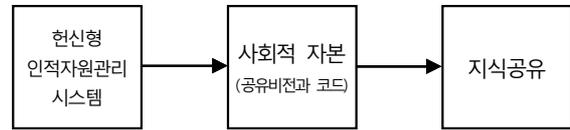
이 논문은 2007년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2007-332-B00129).

[†] 교신저자

논문접수일 : 2010년 3월 16일, 게재확정일 : 2010년 4월 14일

별로 많지 않다. 조직에서 지식창출의 주체는 조직구성원 개인 또는 이들의 집단이며, 지식공유도 주로 구성원들의 상호작용이나 다양한 활동을 통해서 이루어진다는 점을 감안할 때, 지식공유의 선행요인으로 인적자원관리에 주목한 연구가 드물다는 점은 놀라운 일이다. 본 연구는 이러한 문제의식에서 출발한다. 몇몇 연구자들이 보상이 지식공유에 미치는 영향에 대해서 탐구하였으나(Fey and Furu, 2008; Hansen et al., 1999), 이들 연구는 보상이라는 특정 인사제도에만 초점을 두었을 뿐, 전체 인적자원관리 제도가 미치는 영향에 대한 논의는 거의 이루어지지 않았다. 반면, 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 관점(Colbert, 2004; Delery and Doty, 1996)에 기반 하여 기업의 인적자원관리시스템이 지식공유에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 전략적 인적자원관리의 관점에서 개별적인 인적자원관리 제도들은 독립적으로 기능하기 보다는 하나의 집합체(bundle) 혹은 시스템을 구성하며, 이들 간의 상호작용 관계가 구성원과 기업의 경쟁우위에 영향을 미치게 된다(Wright and MacMahan, 1992). 이러한 점에서 지식공유에 영향을 미치는 선행요인으로 인적자원관리 시스템에 대한 연구의 필요성을 찾을 수 있다.

본 연구는 인적자원관리 시스템이 지식공유에 미치는 효과에 대한 구체적인 메커니즘을 규명하는 것을 목적으로 한다. 연구목적을 달성하기 위해 첫째, 인적자원관리 시스템의 유형을 결정하고 둘째, 지식공유를 무엇으로 파악할 것인지 개념을 정립하고 마지막으로 이들 간의 관계를 매개변수를 통해 구체화 하였다. 개별적인 인적자원관리 제도들이 하나의 시스템을 형성할 때 조직 구성원들 간의 공유가치를 높인다는 연구결과(Collins and Smith, 2006; Datta et al., 2005; MacDuffie, 1995)와, 구성원 간의 표현, 해석 및 의미 부여의 공유와 같은 공유언어가 지식의 이전이나 교환 및 결합을 촉진한다는 연구(Collins and Smith, 2006; Hansen, 2002; Szulanski, 1996)를 토대로, 사회적 자본(social capital)의 인지적 차원(cognitive dimension)을 매개변수로 설정하였다(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai



[그림 1] 연구모형

and Ghoshal, 1998). 연구모형은 [그림 1]과 같다. 헌신형 인적자원관리 시스템이 지식 근로자들에게 적합한 인적자원관리 방식으로 알려져 있는 것(Lepak and Snell, 2002)을 감안하여 지식기반산업 내 100개 연구소(또는 연구부문)의 지식근로자를 대상으로 실증분석 하였다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 헌신형 인적자원관리 시스템과 공유비전과 코드

인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 복잡한 상호작용과 경로 의존성으로 인해 쉽게 모방되지 않고 대체되기가 어려워져 경쟁우위의 요소로 작용할 수 있다(배종석, 2006). 그러므로 전략적 인적자원관리 연구에서 인적자원관리 시스템의 유형은 매우 중요한 의미를 갖는다. 헌신형 인적자원관리 시스템(commitment-based HRM system)은 전략적 인적자원관리 연구에서 사용되는 인적자원관리 시스템의 한 유형으로 특히 지식 근로자들에게 적합한 인적자원관리 방식으로 알려져 있다(Lepak and Snell, 2002). 따라서 헌신형 인적자원관리 시스템은 본 연구의 종속변수인 지식공유와의 관계를 분석하는데 적합한 인적자원관리 시스템으로 판단된다.

헌신형 인적자원관리 시스템의 정의나 특징에 대한 선행 연구를 살펴보면, Arthur(1994)는 헌신형 인적자원관리 시스템이 조직과 종업원 목표에 대한 심리적인 연계를 형성시켜서 바람직한 종업원 행동과 태도를 형성하도록 하며, 조직목표와 일관성을 가지는 방식으로 직무를 수행할 수 있는 헌신된 종업원을 개발하는 것에 초점을 두고 있다고 주장한다. Datta et

al.(2005)은 고성과 또는 고참여형 인적자원관리 시스템은 종업원들의 스킬, 헌신 및 생산성을 높이는 인적자원관리 제도들의 시스템이라고 정의하고 있으며, Collins and Smith(2006)는 헌신에 기반한 인적자원관리 시스템은 종업원과 조직 관심의 연계와 종업원과 조직 간의 관계에서 상호투자 관계의 창출을 통해 종업원들이 높은 수준의 재량적 행동을 하도록 동기부여 시키는 인적자원관리 시스템을 의미한다고 설명하고 있다. 이상의 기존 연구에 대한 이해를 바탕으로 본 연구에서는 헌신형 인적자원관리 시스템을 “종업원과 조직 목표의 연계와 종업원과 조직 간의 관계에서 상호투자 관계의 창출을 통해 종업원들이 높은 수준의 재량적 행동을 하도록 동기부여 시키는 인적자원관리 시스템”으로 정의하였다.

헌신형 인적자원관리 시스템을 구성하는 제도들은 학자들에 따라 다양하게 연구되어 왔으며 아직까지 합의된 제도들의 집합은 존재하지 않는다. 단지 대표적인 제도들로는 종업원에 대한 선별적 채용(selective staffing), 고용보장, 광범위한 교육훈련, 광범위한 직무 설계, 직무순환, 성과기반의 평가, 팀 또는 조직성과 기반의 보상, 종업원 참여제도, 분권화/권한위임, 지위 격차 해소 등을 들 수 있다(Arthur, 1994; Bae and Lawler, 2000; Batt, 2002; Collins and Smith, 2006; Datta et al., 2005; Huselid, 1995; Lepak and Snell, 2002; Youndt et al., 1996). 이를 바탕으로 본 논문에서는 지식기반 산업에서 헌신형 인적자원관리의 특성을 잘 나타낼 것으로 판단되는 선발, 고용보장, 교육훈련, 의사결정 참여, 보상과 관련한 제도를 선택했다.

본 연구에서 매개변수로 제시한 공유비전과 코드(shared vision and codes)는 사회적 자본의 인지적 차원으로서(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 조직 내에서 조직단위나 구성원들이 공유하는 비전, 코드 및 언어 등을 의미한다. 공유비전과 코드는 조직에서 구성원들이 의미 체계를 공유하고 공통의 이해를 갖도록 해주는 자원이다(Inkpen and Tsang, 2005). 공유비전과 코드의 개념을 좀 더 명확히 하기 위해 관련된 기존

연구들을 간략히 언급한다. Tsai and Ghoshal(1998)은 공유된 비전(shared vision)을 조직의 공동 목적 또는 구성원들의 목표라고 표현하였다. 즉, 조직 구성원들이 다른 사람들과 상호작용하는 방법에 대해 같은 인식을 가질 때, 그들은 의사소통상의 오해를 피할 수 있고 또한 아이디어나 자원을 자유롭게 교환할 가능성을 더 많이 가지게 되고, 그 결과 비전을 공유한 조직 구성원들은 기꺼이 그들의 자원을 파트너와 공유하거나 교환하려고 한다는 것이다. 이러한 논의를 통해 Tsai and Ghoshal(1998)은 조직의 공유비전을 조직 단위간 자원 결합을 촉진하는 결합 메커니즘으로 보았다. Nahapiet and Ghoshal(1998)은 사회적 자본과 지적자본의 관계에 대한 이론적 연구에서, 공유된 코드와 언어는 구성원 각자가 효율적인 의사소통을 가능하게 하는 공통된 용어나 상징 또는 이해로 구성된다고 주장하였다. 이를 통해 조직 내 구성원들은 표현, 해석 및 의미부여 등을 공유하고 동일한 방향으로 나아갈 수 있게 된다.

헌신형 인적자원관리 시스템은 개인이나 조직 중 한 가지만을 강조하는 것이 아니라 개인과 조직 모두의 균형적인 발전을 추구한다. 조직은 개인들에게 충분한 자율성, 권한위임, 다양한 학습과 성장의 기회를 제공하여 종업원들이 역량을 개발하고, 동기부여 될 수 있도록 한다. 이에 대한 보답으로 개인들은 조직이 추구하는 목표를 성취하기 위해 헌신적으로 노력하게 된다(Baron and Kreps, 1999). 헌신형 인적자원관리 시스템을 구성하는 제도들의 특징을 살펴보면, 공유비전과 코드의 구성 요소를 강화시킬 수 있음을 알 수 있다. 우선 헌신형 인적자원관리 시스템은 현재 수행하는 업무를 위해서 뿐만이 아니라 다양하고 광범위한 분야의 교육훈련을 강조한다. 또한 관련된 분야의 직무 순환 등을 통하여 기존 업무 이외에 추가적으로 다른 업무를 경험함으로써 종업원들이 환경의 변화에 따라 요구되는 다양한 기술을 학습하도록 한다(Collins and Smith, 2006; Datta et al., 2005). 이러한 교육훈련, 내부승진, 멘토링은 조직의 지식근로자들이 다른 부서의 기능적인 영역이나 단계에 사용되는 전문어나 관

점들을 접할 수 있게 하여 종업원 간 공유된 언어의 발전을 촉진 한다(Noe, 1999). 또한, 이러한 인적자원관리 제도들은 종업원들에 대한 투자의 의미로서 종업원들이 가까이 기업 특수적인 숙련(firm-specific skills)을 발전시키도록 한다(MacDuffie, 1995). 이렇게 교육훈련과 같은 종업원과 조직 간의 상호투자관계가 이루어질 때, 종업원은 공유된 언어와 같은 기업 특수적인 숙련을 더욱 발전시키려한다(Rousseau, 1995). 이러한 논의를 종합해 볼 때, 현신행 인적자원관리 시스템은 공유비전과 코드에 긍정적인 역할을 하는 것으로 판단된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1 : 현신행 인적자원관리 시스템은 공유비전과 코드에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2 공유비전과 코드가 지식공유에 미치는 영향

지식공유의 선행요인을 살펴보기 이전에 먼저 지식공유의 개념을 명확히 이해할 필요가 있다. Henderson and Clark(1990)은 지식공유란 관계를 가지는 조직구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호간의 이해라고 정의하였다. 이러한 지식공유의 정도가 조직이나 개인들 간의 관계형성에 중요한 요소가 되기 때문에 상대방의 역할에 대한 정확한 이해가 효과적인 업무관계에 중요함을 주장하였다. 그리고 Nelson and Coopridner(1996)는 지식공유란 집단성과에 영향을 주기 위한 상호 간의 과정이라고 정의하였다. Grant(1996)는 조직차원에서 지식공유의 프로세스는 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동이라고 하였으며, Chakravarthy et al.(1999)은 조직 내 한 부서나 타 부서의 특출한 역량이 되는 지식에 접근 할 수 있도록 하는 과정이라고 하였다. 또한, Hansen(1999)은 타 부서 사람들과의 견고한 상관관계(네트워크)를 통해 이루어지는 과정이라고 정의하였다. 이들은 지식공유에 대해 공통적으로 공유 수준(level of sharing), 상호작용에 근거하며, 여러 행위에 대하여 ‘넓은 행위과정’

을 포괄하는 개념으로 정의하고 있다. O'dell and Grayson(1998)은 조직 내 지식이전을 구성원들 간 상호작용으로 정의하면서 인간관계의 동태적인 측면을 강조하였다. 즉, 지식의 대부분은 글로 표현될 수 없기 때문에 문제해결을 위해서는 직접 만나서 대화하고 교감을 나누며 상호관계를 친밀하게 함으로써 지식공유를 촉진할 수 있다고 주장하였다.

90년대 중반이후의 지식관련 문헌들에서는 정보와 지식의 개념을 비교적 엄격하게 구분하여 사용하는데 비해서, 지식공유(sharing)의 개념은 지식이전(transfer)과 함께 명확한 개념의 구분 없이 혼용되어 사용되고 있다. Allee(1997)와 같은 학자는 이러한 원인을 연구자의 지식을 보는 관점에 대한 인식이 불명확한데 있다고 주장한다. 즉 지식을 전이할 수 있는 객체(object)로 인식할 경우에는 지식이전이라는 개념이 적절하고, 지식을 전이하기가 어려운 프로세스(process)로 인식할 경우에는 지식공유라는 개념이 적합하다는 주장이다. 실제로 Allee(1997)는 지식이전에 비해서 지식공유는 사회적 상호작용을 강조하는 좀 더 폭넓은 의미로 사용된다고 설명하고 있다. 이는 지식공유의 개념이 형식적 지식과 함께 암묵적 지식까지 포괄하고 있기 때문이다. 인식론적 지식관점에서는 지식공유와 지식이전이 서로 분명히 구별되는 개념이라고 가정하고 있지만, 이러한 인식론적 차이점에도 불구하고 문헌들의 개념정의를 살펴보면, 지식이전의 경우 지식을 주고 받는 당사자를 강조하는 것 외에는 별다른 차이점이 없는 것을 알 수 있다. 이처럼 학자들 간에 지식공유와 지식이전이 동일한 개념으로 사용되고 있는 이유는 아직까지 지식에 대한 관점뿐만 아니라, 지식공유의 개념에 대해서도 합의가 이루어지지 않았기 때문이다. 이에 따라, 본 연구에서는 지식공유와 지식이전을 동일한 개념으로 보고자 한다. 이러한 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 지식 공유를 “개인 간, 집단 간 상호작용을 통해 지식을 이전하고 전파하는 활동”으로 정의한다.

지식 공유에 대한 기존 문헌을 검토하는 과정에서 논의되어야 할 내용은 지식 공유의 선행요인과 관련된 것이다. 기존 연구를 살펴보면 Nelson and Coopridner

(1996)는 집단 간 신뢰 정도가 높을수록 집단 간 지식 공유가 증가한다고 강조하였으며, Butler(1999) 또한 초기 신뢰 기대감은 정보공유를 촉진한다고 주장하였다. Cabrera and Cabrera(2005), Golden and Raghuran (2009) 등의 연구자들 역시 신뢰가 지식공유의 중요한 선행요인임을 언급하고 있다. Chakravarthy et al.(1999)은 집단의 지식공유성향 및 공유기회, 공유동기가 중요하다고 주장하였으며 지식공유를 강화하기 위해서는 최고 경영진의 직접적인 개입보다는 지식공유를 위한 환경을 만들어 주는 역할이 더 중요하다고 강조하였다. Ruggles(1998)는 지식을 개별적 관리 대상이 아닌 일련의 프로세스라고 주장하면서 지식에 초점을 둔 활동을 주요한 8가지로 범주화하고 지식이전을 방해하는 업무 프로세스에 대해 언급하면서 이를 개선하기 위한 경영자의 리더십까지 지식공유의 선행변수로 연구하였다. 조직문화를 선행요인으로 본 McDermott and O'Dell (2001)는 조직문화를 세분화하여 설명하고 지식공유를 위해 조직의 가치와 방식을 일치시키고, 기존에 조직 내에 존재하는 지식공유 네트워크를 활용할 것을 주장했다. 지식의 특성이나 가치를 지식공유의 선행변수로 본 연구들도 있다. Szulanski(1996)는 전수집단의 공유 동기, 전달지식을 믿을만한 것으로 인식하는 정도, 수혜집단의 동기가 직접적인 원인이 될 수 있다고 하였으며, 지식자체의 인과적 모호성(causal ambiguity)이 제거되어야 하고, 충분히 검증된 지식일수록 전이가 용이하며, 수혜집단의 흡수능력 (absorptive capacity) 및 유지능력(retentive capacity)도 전이를 촉진시키는 요소가 된다고 밝히고 있다. 또한 Zander and Kogut(1995)는 지식의 명문화가능성(codifiability), 교수 가능성(teachability)을 선행요인으로 들었다. Simonin(1999)은 지식의 모호성(ambiguity)이 지식이전에 부정적 영향을 끼친다고 주장하면서 지식의 특성을 선행변수로 연구하였다.

공유비전은 조직의 구성원들이 가지고 있는 집단적 목표와 열망을 구체화한 것으로, 구성원들이 상호작용 방법에 대한 동일한 이해를 갖도록 하며, 의사소통에서의 오해를 줄이고, 아이디어나 자원을 자유롭게 교

환할 기회를 제공하는 역할을 한다(Tsai and Ghoshal, 1998). 마찬가지로, 공유 부호나 언어(shared codes and language)는 구성원들이 공통적으로 활용하거나 보유하고 있는 사물, 상징, 용어에 대한 이해방식을 의미하며, 이는 구성원들간의 효과적 의사소통을 촉진하며 (Jacobs and Coghlan, 2005), 정보에 대한 접근과 교환된 지식의 통합을 촉진 한다 (Collins and Smith, 2006). 예를 들어, 언어의 차이는 개인 간의 정보 교류를 줄일 것이다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 또한 흡수역량의 관점에서든 공유된 이해의 정도는 개인이 다른 조직 구성원들과의 교환으로부터 얻을 수 있는 새로운 지식을 이해하고 통합하는 본질적 요소임을 알 수 있다 (Collins and Smith, 2006; Hansen, 2002). 이처럼 공유비전과 코드는 구성원들의 상호작용과 의사소통을 촉진하고, 이 과정에서 사물에 대한 공통의 이해 기반을 제공하며 정보와 지식에 대한 접근과 교환 및 통합을 촉진하는 역할을 한다. 따라서, 지식 근로자들 사이에 공유비전과 코드는 지식공유를 촉진하는 역할을 할 것이다.

가설 2 : 공유비전과 코드는 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 공유비전과 코드의 매개 효과

이상에서 보듯이, 지식공유의 선행요인에 대해서는 비교적 많은 연구가 이루어졌음에도 불구하고, 지식공유의 선행요인으로 기업의 인적자원관리 제도에 주목한 연구는 많지 않다. 인적자원관리 제도 중에서 보상제도가 지식공유에 미치는 영향에 대해서만 몇몇 선행연구(Fey and Furu, 2008; Hansen, 1999; Teece, 1998)가 있을 뿐, 전략적 인적자원관리 관점에서 기업의 인적자원관리 시스템과 지식공유의 관계를 검증한 연구는 찾기 어렵다. 최근 Gagne(2009)가 인적자원관리 제도가 지식공유(공유동기, 공유의도, 지식공유 행위)에 미치는 영향을 제시하였으나, 개념적 논의에 그치고 있으며, 개별 인사제도에 초점을 두고 있다는 점에서

한계가 있다. 서론에서 언급하였듯이 선행 연구들을 살펴본 결과, 지식 공유의 선행요소로서 인적자원관리 시스템과 관련한 연구가 부족한 것을 확인하였다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리 시스템이 지식공유에 영향을 미치는 경로에 주목하였다.

본 연구에서는 기업의 인적자원관리는 지식공유에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 사회적 자본, 즉 공유비전과 코드가 두 변수의 관계를 매개하는 역할을 한다고 본다. 왜냐하면 전략적 인적자원관리의 여러 연구들이 인적자원관리의 제도나 시스템이 조직 문화나 조직 분위기, 그리고 종업원 기반적 역량(employee-based capabilities)을 발전시킬 때 조직의 높은 성과를 이끌 수 있다고 주장하고 있기 때문이다(Bowen and Ostroff, 2004; Collins and Clark, 2003; Collins and Smith, 2006). 특히, Collins and Smith(2006)는 전략적 인적자원관리 시스템을 통해 조직의 사회적 분위기(organizational social climates)를 강화시킬 수 있고 이것이 궁극적으로 지식공유를 향상시키는 중요한 역할을 하고 있음을 보여주었다. 따라서 앞에서 논의한 바와 같이 현신형 인적자원관리 시스템이 직접적으로 지식공유에 영향을 주기 보다는 현신형 인적자원관리 시스템은 지식공유를 위해 요구되는 조직의 공유비전과 코드에 영향을 미치고, 이러한 공유비전과 코드가 성공적인 지식공유를 가능하게 할 것임을 추론할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 공유비전과 코드가 현신형 인적자원관리 시스템과 지식공유 간의 관계를 매개 한다는 가설을 설정하였다.

가설 3 : 공유비전과 코드는 현신형 인적자원관리 시스템과 지식공유 간의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 표본과 자료수집

본 연구는 우리나라 지식기반 산업의 연구소를 대

상으로 한다. 일반적으로 하나의 조직에서도 직군이나 사업단위별로 인적자원관리 시스템이 차별화되는 추세이므로 전사 단위 보다는 연구소 등과 같은 비교적 동질적인 조직단위를 대상으로 하는 연구가 보다 바람직하다. 또한, 지식공유가 기업의 경쟁력과 긴밀한 관련을 가지는 지식기반 산업의 연구소(또는 연구부문)를 그 대상으로 함으로써 연구의 의의와 시사점을 제고하고자 하였다.

본 연구는 지식기반 산업의 개념과 분류에 있어 산업연구원(김영수, 2003)의 정의와 분류기준을 따랐다.¹⁾ 표본은 다음 두 가지 조건을 충족하는 기업으로 한정하였다. 첫째, 독립적인 연구소나 연구기관을 보유하고 있으며 둘째, 제조업의 경우 종업원 80인 이상, 서비스업의 경우 종업원 50인 이상의 기업을 대상으로 하였다. 대부분의 전략적 인적자원관리 연구들이 종업원이 최소 100인 이상인 기업을 분석 대상으로 삼고 있다 (Huselid, 1995). 그러나 100명을 기준으로 하면 표본에서 너무 많은 기업이 빠지게 되어 지식기반제조업의 경우는 종업원 80인 이상으로 기준을 낮추었다. 지식기반서비스업은 규모가 작을 뿐만 아니라, 제조업이 아니므로 50명도 제조업과 비교하면 꽤 큰 규모에 속한다고 볼 수 있다. 또한 이런 규모의 지식기반서비스업은 사람이 가장 중요한 자원이므로 인사부서 및 인사관리제도가 비교적 잘 확립되어 있음을 예비조사(pilot study)를 통해 발견할 수 있었으

1) 산업별 지식집약도에 기반 하여 지식기반 산업을 선정한다. 이때 지식집약도는 R&D 활동 정도와 인적자본의 투입정도로 측정하고 지식기반 산업은 크게 지식기반 제조업과 지식기반 서비스업으로 분류한다. 지식기반 제조업의 경우, 선정 기준은 생산액 대비 연구기술개발비(기술개발비+기술도입비)의 비중이 1998~2000년 산술 평균값이 제조업 평균 수준보다 30% 이상 높은 세세분류 단위의 산업으로 둔다. 지식기반 서비스업이란 정보와 기술, 지식, 창의성 등과 같은 무형의 지식을 핵심 역량화 하여 고부가가치의 지식서비스를 생산하거나 생산된 지식서비스를 가공, 활용하여 유통시키는 지식 관련 소프트웨어산업군이라 정의한다. 이러한 특성 상 지식기반 서비스업은 지식기반 제조업과 달리 지식집약도를 계량적으로 지표화하기가 매우 어렵고 언급하면서 업종별 지식집약도를 측정하여 일정수준 이상의 지식집약업종을 지식기반 서비스업으로 규정하고 있다.

므로 위와 같은 조건을 정하였다. 본 연구에서는 이러한 조건을 만족하는 기업 중 200개의 기업을 추출하여 분석 대상으로 활용하였다.

설문의 배포와 수집은 2008년 5월부터 2008년 10월까지 이루어 졌다. 설문지 배포와 수집은 연구자가 직접 접촉하는 방식을 사용하였다. 대상기업의 최고 경영자나 연구소 책임자를 전화 또는 이메일로 접촉한 후 연구의 취지를 설명하고 조사 협조를 요청하였으며, 협조를 약속한 기업을 대상으로 2명의 연구원이 직접 해당기업을 방문하여 설문작성 및 수집하는 방법을 선택함으로써 자료의 신뢰성 및 타당성 제고를 위해 노력하였다. 최종적으로 방문조사를 실시한 연구소는 158개이다. 이 중 자료의 신뢰성에 문제가 있거나 결측치가 많은 경우를 제외하고, 총 100개 연구소를 대상으로 분석을 실시하였다. 최종적으로 분석 대상이 된 표본의 특성을 살펴보면 산업유형에 따라 지식기반 제조업 52개 지식기반 서비스업 48개의 연구소를 대상으로 하였고, 연구원 수에 따라 아래의 <표 1>과 같이 나누어진다.

2. 변수의 측정

통제변수를 제외한 모든 변수의 측정은 연구원을 대상으로 하였으며, 설문 문항은 Likert 7점 척도로 구성하였다. 각 연구소의 평균 연구원 수는 6.87명이고 설문 응답자 수의 범위는 3~27명이다.

2.1 현신형 인적자원관리 시스템

현신형 인적자원관리 시스템은 종업원과 조직 관

<표 1> 표본 특성

연구원	표본 수	산업유형	표본 수
4~50명	72	지식기반 제조업	52
51~100명	15		
101~150명	4		
151~200명	4	지식기반 서비스업	48
200명 이상	7		
총	100	총	100

심의 연계와 종업원과 조직 간의 관계에서 상호 투자 관계의 창출을 통해 종업원들이 높은 수준의 재량적 행동을 하도록 동기부여 시키는 인적자원관리 시스템을 의미한다. 본 연구에서는 선행연구를 참고하여 우리나라 지식근로자에 대해 의미있는 인적자원관리 제도 및 관행을 선발, 고용안정, 의사결정 참여, 보상, 교육 훈련과 같은 다섯 가지 영역으로 구분하여 인적자원 관리 제도 및 관행을 측정하였다. 각 영역별 설문문항은 Sun et al.(2007), Bae and Lawler(2000), Delery and Doty(1996), Collins and Smith(2006)의 연구를 참고하였다. 특히, Collins and Smith(2006)의 연구는 연구 대상이 하이테크 기업이었기 때문에 본 연구의 대상인 R&D 연구소와 유사한 특성을 가진다.

설문문항은 ‘연구원 채용은 지원자의 잠재력을 중시한다.’ ‘채용 과정에 많은 노력과 시간을 투자한다.’ 등의 선발(selection)관련 5문항, ‘회사가 위기에 처해도 인력 감축은 최후의 수단으로만 활용될 것이다.’ 등의 고용안정 3문항, ‘팀(부서)의 평가를 중요시 한다.’ ‘연구원에 대한 보수는 타사에 비해 높은 편이다.’ 등의 보상 4문항, ‘연구원의 능력향상을 위한 투자는 아끼지 않는다.’ ‘연구원들의 육성이나 능력개발을 위해 코칭이나 멘토링 제도를 적극 운영한다.’ 등의 교육훈련 5문항, ‘자신의 업무수행에 재량권을 가진다.’ ‘회사의 전략이나 경영 방침 등과 같은 중요한 정보는 연구원들에게 잘 전달된다.’ 등의 종업원의 의사결정 참여 4문항으로 구성하여, 총 21개 문항으로 측정하였다. <표 2>의 요인 분석 결과에서 보는 바와 같이 각 영역별 설문문항은 대체로 타당하였으며, 신뢰성도 만족할만한 수준이었다 (Cronbach’s $\alpha = .93$). 또한, 본 연구에서는 개인의 응답을 합산하여 조직 수준의 변수로 사용하였는데, 자료 합산(data aggregation)은 정당화될 수 있는 것으로 나타났다(ICC(1) = .25, ICC(2) = .64).

한편, 이론적 배경에서 제시한 것처럼, 본 연구는 인적자원관리를 개별 차원별로 나누어서 변수화하는 것이 아니라, 전략적 인적자원관리 관점에서 현신형 인적자원관리 시스템으로 개념화하였다. 이에 따라 타당성이 뒷받침되지 않은 보상 관련 두 문항을 제외하고,

<표 2> 변수의 요인 분석 결과

연구변수 (하위차원)	요인						
	1	2	3	4	5	6	7
지식공유3	.849	.083	.156	.050	.134	.189	.111
지식공유5	.840	.192	.205	.132	.054	.111	.039
지식공유2	.828	.100	.197	.080	.098	.173	.100
지식공유4	.818	.188	.187	.130	.039	.042	.030
지식공유6	.781	.220	.118	.193	.101	.073	.023
지식공유1	.769	.145	.233	.107	.125	.181	.109
지식공유7	.714	.305	.152	.208	.056	.074	.012
교육훈련3	.184	.819	.085	.178	.126	.227	.055
교육훈련2	.202	.819	.134	.147	.061	.176	.017
교육훈련1	.190	.808	.127	.153	.043	.095	.066
교육훈련4	.195	.676	.097	.192	.195	.269	.072
교육훈련5	.271	.676	.094	.310	.030	.167	.027
공유비전1	.146	.105	.839	.146	.008	.084	.122
공유비전3	.183	.030	.828	.119	.065	.068	.093
공유비전2	.179	.121	.811	.154	-.007	.084	.174
공유비전5	.235	.108	.722	.043	.124	.102	.023
공유비전4	.246	.135	.667	.088	.176	.092	-.098
선발1	.137	.196	.176	.767	.006	.048	.070
선발4	.198	.355	.096	.748	.146	.054	.086
선발5	.157	.239	.050	.724	.276	.143	.050
선발3	.147	.101	.156	.688	.143	.246	.176
선발2	.147	.233	.178	.614	.192	.264	.216
고용안정2	.120	.141	.099	.118	.854	.141	.108
고용안정1	.138	.041	.099	.186	.833	.126	.112
고용안정3	.085	.211	.078	.152	.773	.167	.034
참여3	.229	.167	.100	.160	.201	.758	.151
참여2	.206	.281	.184	.192	.194	.741	.068
참여1	.195	.306	.159	.196	.150	.636	.177
참여4	.274	.415	.113	.307	.136	.465	.140
보상2	.190	.160	.113	.092	.184	.163	.786
보상4	.023	.062	.109	.212	.039	.145	.742
고유값	12.783	3.059	2.230	1.852	1.445	1.213	1.075
설명분산(%)	38.735	9.286	6.759	5.612	4.379	3.675	3.259
누적분산(%)	38.735	48.004	54.762	60.375	64.754	68.429	71.688

다섯 가지 하위차원을 측정하는 문항들의 전체 평균에 의해 현신형 인적자원관리 시스템을 측정하였다. 인적자원관리 시스템의 측정에 있어서 가법적 방법(additive index)으로서, 선행 연구(Bae and Lawler, 2000; Batt, 2002; Sun et al., 2007)에서 공통적으로 받아들여지고 그 타당성이 입증된 방법이다. 이러한 가법적 방법에 대해 Becker and Huselid(2006)는 전략적 인적자원관리와 관련된 문헌 고찰을 통해 실무적이나 이론적으로 적절한 일련의 인적자원관리 제도들을 포함하는 통합된 단일 변수를 산출하는 방법으로 합산 지표(additive index)가 선호된다는 점을 제시하였다.

2.2 공유비전과 코드

공유비전과 코드는 조직 구성원들 간에 비전과 코드 및 언어의 공유 정도를 의미하는 것으로, 사회적 자본의 인지적 차원을 구성하는 개념이다. 공유비전과 코드는 각각 공유비전과 공유코드 및 언어의 두 측면으로 나누어 설문을 구성하였다. 공유비전(shared vision)은 Tsai and Ghoshal(1998)이 제시한 두 문항을 활용하였다. 공유 코드와 언어(shared codes and language)는 Nahapiet and Ghoshal(1998)의 이론적 논의에 기반하고, Collins and Smith(2006)의 설문문항을 참고하여 세 문항으로 개발하였다. 따라서 공유 비전과 코드는 전체 다섯 문항으로 측정하였다. 공유비전은 ‘조직구성원들의 비전 공유 정도’, ‘조직구성원들의 목표 달성을 위한 노력 정도’와 같은 2개 문항이며, 공유코드와 언어는 ‘우리 연구소의 구성원들은 일에 대해 대화 할 때, 항상 같은 내용으로 이해한다.’ ‘우리 연구소의 구성원들은 서로 코드가 잘 맞다’, ‘우리 연구소의 구성원들은 각자의 전문분야가 무엇인지 서로 잘 알고 있다’ 등과 같은 3개 문항으로 측정하였다(Cronbach's $\alpha = .88$, ICC(1) = .34, ICC(2) = .71).

2.3 지식공유

지식공유에 대한 확립된 측정도구는 존재하지 않으며(Golden and Raghuram, 2009), 대부분의 연구가 연구 컨텍스트에 따라 상이한 측정도구를 개발, 활용

하고 있다. 이로 인해, 지식공유 개념의 포괄성을 충분히 반영하지 못하거나 지나치게 추상적이고 자의적인 측정도구를 활용하는 연구도 흔히 발견된다. 본 연구에서는 지식공유를 ‘개인간, 집단간 상호작용을 통해 정보, 아이디어, 지식 등을 이전하고, 전파/확산하는 활동’으로 정의하였다. 그리고, 설문의 개발에 있어서 지식공유의 개념을 지식이전 뿐만 아니라 지식원천의 규명과 확산을 포함하는 포괄적인 활동으로 파악하였으며, 지식의 수준 측면에서는 개인별 지식과 집단적 지식의 공유를 함께 포함하도록 하였다. 개별적인 설문 문항의 개발은 Golden and Raghuram(2009)의 논의를 참고하고, 각각 소프트웨어 개발팀 및 경영팀을 대상으로 한 Faraj and Sproull(2000)과 Srivastava, Bartol, and Locke(2006)의 연구, 그리고 설현도(2006)와 이홍재, 차용진(2006)의 설문 문항을 일부 참고하였다. 구체적인 설문항목은 정보/지식의 원천에 대한 공유, 기꺼이 지식을 전수하고 나누는 정도(willingness), 경험이나 노하우를 제공하여 타인의 업무수행에 대한 도움 제공, 업무 관련 지식의 공유, 정보의 전파와 확산, 업무노하우 및 성공사례의 확산 등을 나타내는 7문항으로 구성하였다. 각 문항은 조직 수준의 연구를 위해 aggregation 한 후 응답자 점수의 평균값으로 변수화 하였다(Cronbach's $\alpha = .94$, ICC(1) = .27, ICC(2) = .65).

2.4 통제변수

통제변수로는 연구원 수, 산업 유형을 사용하였다. 연구소의 규모가 구성원들의 상호작용이나 비공식적 관계에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 다시 연구소내 지식공유 활동이나 비전과 코드의 공유 정도에도 영향을 미칠 수 있다. 한편, 제조업과 서비스업은 혁신의 특성이 다르며 이에 따라 조직내 지식을 공유하는 활동에도 차이를 보일 수 있다. 따라서, 산업 유형을 통제변수로 활용하며, 본 연구에서는 산업을 크게 제조업과 서비스업으로 구분하고, 제조업을 준거 그룹으로 하고 서비스업은 더미 변수로 처리하였다.

3. Common Method bias 검토

본 연구의 주요 변수에 대한 응답 자료는 모두 연구소의 구성원들을 대상으로 수집한 것이다. 따라서 단일 원천으로부터 독립변수와 종속변수를 함께 측정함으로써 인제, 변수들의 연관성이 실제보다 부풀려서 나타나는 왜곡현상, 즉 동일방법오류(common method bias)가 발생할 수 있다(Podasakoff et al., 2003). 따라서 본 연구에서는 자료수집 방식에 의해 야기되는 동일방법 분산(common method variance)이 연구결과에 미치는 영향을 확인하기 위해, 비교적 널리 활용되고 있는 Harman의 단일 요인 검증(single-factor test)을 실시하였다. 이는 Podsakoff and Organ(1986)이 제시하고 있는 방법으로서, 만일 공통방법 변량으로 인한 문제가 심각하다면 모든 변수들이 결국 하나의 요인으로 나타나는지, 여러 개의 요인이 도출된다 할지라도 분산 설명력에 있어서 그 설명력이 절대적인 하나의 요인이 나타나게 된다는 것이다. 이에 본 연구에서는 고려된 모든 변수들에 대해 단일요인 검증을 실시한 결과 <표 2>에서 보는 것처럼, 고유치가 1이상인 요인이 모두 7개가 도출되었고, 첫 번째 요인의 설명력은 총 분산의 38.7% 정도를 나타내었다. 따라서 본 연구의 결과는 동일방법 오류에 따른 문제가 심각하지 않은 것으로 판단된다.

IV. 연구 결과

<표 3>은 본 연구에서 사용한 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 제시한 것이다.

가설검정을 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 우선 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 연구원 수, 산업 유형을 통제변수로 사용하였으며, 독립변수와 매개변수를 차례로 투입하였다. 분석결과는 <표 4>에 제시하였다.

인적자원관리와 지식공유의 관계에서 공유비전과 코드의 매개효과를 회귀 분석한 결과는 위의 <표 4>과 같다. 매개효과 검증은 일반적으로 Baron and

Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀접근법(three step mediated regression approach)을 따라 진행한다. 이 접근법에 따르면 제 1단계에서 독립변수는 매개변수에 유의한 효과를 가져야 한다. 제 2단계에서 독립변수는 종속변수에 유의한 효과를 가져야 한다. 그리고 마지막 제 3단계에서는 독립변수 및 매개변수를 동시에 고려하여 종속변수에서의 효과를 살펴본데, 이 때 매개변수의 종속변수에 대한 효과는 유의하되, 독립변수의 종속변수에 대한 효과는 제 2단계에서의 효과에 비해 작아져야만 한다. 이렇게 매개변수가 통제된 상태에서 만일 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않을 정도까지 변화한다면 완전매개(full mediation) 효과가 인정되며, 만일 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 여전히 유의하지만 그 정도가 줄어들었다면 부분매개(partial mediation) 효과가 인정된다.

먼저 독립변수와 매개변수 간의 관계를 나타낸 가설 1의 검증을 위해 <표 4>의 모델 2를 보면, 독립변수인 현신형 인적자원관리 시스템과 매개변수인 공유비전과 코드 간 회귀계수가 .751로 $p < .001$ 수준에서 유의한 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 다음으로 매개변수인 공유비전/코드와 종속변수인 지식공유 간의 관계를 나타낸 가설 2를 검증하기 위해 모델 4를 살펴보면, 변수 간 회귀계수가 .777로 $p < .001$ 수준에서 유의한 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 지지되었다. 마지막으로 공유비전과 코드의 매개효과를 나타내는 가설 3의 검증을 위해 위에서 언급한 Baron and Kenny(1986)의 3단계 법에 따라 모델을 제시한다. 먼저 첫 번째 단계에서 독립변수인 현신형 인적자원관리 시스템은 모델 5에서 알 수 있듯이 종속변수인 지식 공유에 통계적으로 유의하게 긍정적인 효과를 보였다($\beta = .574, t = 6.684, p < .001$). 두 번째 단계에서 독립변수인 현신형 인적자원관리 시스템은 매개변수인 공유비전과 코드에 통계적으로 유의하게 긍정적인 효과를 보이는 것을 모델 2에서 확인할 수 있다 ($\beta = .751, t = 10.780, p < .001$). 마지막으로 독립변수인 현신형 인적자원관리 시스템과 공유비전과 코드를 동시에 넣고 지식공유와의 관계를 회귀분석

<표 3> 주요 변수들의 기초통계량 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 헌신형	4.52	.48	1				
2. 공유비전과 코드	4.95	.54	.73**	1			
3. 지식공유	4.69	.61	.57**	.72**	1		
4. 연구원 수	58.96	117.64	-.024	-.042	-.071	1	
5. 산업유형	0.47	.50	.196	.143	.093	-.088	1

N = 100, ** p < 0.01, * p < 0.05.

<표 4> 위계적 회귀분석 결과

	공유비전과 코드		지식공유			
	1	2	3	4	5	6
연구원수	-.004 (-.036)	-.008 (-.113)	-.072 (-.670)	-.069 (-.967)	-.075 (-.849)	-.069 (-.965)
산업유형	-.096 (-.211)	-.017 (-.016)	-.089 (-.155)	.036 (.284)	.024 (.136)	.020 (.131)
헌신형 인적자원관리		.751*** (10.780)			.574*** (6.684)	.026 (.246)
공유비전과 코드				.777*** (12.895)		.730*** (7.012)
F	.422	17.448***	.463	24.652**	6.967***	15.432***
R ²	.028	.570	.029	.624	.346	.576
△F	.422	17.026***	.463	24.189***	6.504***	8.465***
△R ²	.028	.543	.029	.595	.317	.230

표준화된 계수, 괄호안은 t-value. *** p < .001, ** p < .05.

한 결과, 모델 6에서와 같이 헌신형 인적자원관리 시스템의 회귀계수 값은 유의적인 결과를 보여주지 못하였으며($\beta = .026, t = .246$), 공유비전과 코드는 통계적으로 유의하였다($\beta = .730, t = 7.012, p < .001$). 따라서 공유비전과 코드는 인적자원관리와 지식공유의 관계를 완전히 매개(complete mediation)하는 효과를 갖는 것으로 판단할 수 있으며, 가설 3은 지지되었다.

V. 결론 및 토의

본 연구에서는 헌신형 인적자원관리 시스템이 지식공유에 미치는 효과에 대해 분석하였다. 이를 위해

헌신형 인적자원관리 시스템과 지식공유 간의 관계를 매개하는 변수로서 사회적 자본의 인지적 차원을 나타내는 변수인 공유비전과 코드를 제시하고, 이의 매개효과를 검증하였다. 매개효과 검증을 위해 Baron and Kenny(1986)의 3단계 법을 사용하였으며 그 결과 매개 변수인 공유비전과 코드는 완전한 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 본 연구의 시사점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

1. 토의 및 시사점

본 연구의 출발점은 조직 내 지식공유를 증진시키

려면 어떠한 선행 변수가 필요할까하는 것이었다. 특히 지식이 핵심 역량이 될 수 있는 지식기반 산업 내 연구소를 대상으로 하여, 지식근로자에 대한 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향을 구체적으로 규명하고자 하였다. 이를 위하여 조직 구성원이 공통으로 인지하고 있는 표현, 코드 및 언어 등을 나타내는 공유비전과 코드가 헌신형 인적자원관리 시스템과 지식공유의 관계를 매개한다는 연구모형을 제시하고, 이를 실증분석 하였다. 연구결과, 공유비전과 코드가 두 변수의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타나, 본 연구모형이 지지되었다. 본 연구의 종속변수인 지식공유는 기존의 전략적 인적자원관리에서 사용하던 조직성과와는 차별화 된다. 기존 연구는 재무적 성과나 조직생산성 등을 조직성과로 사용하였다. 그런데 최근의 연구에서는 혁신이나 학습과 같은 최종성과의 매개결과와 인적자원관리의 관계에 대한 분석의 필요성을 제기하고 있다(Becker and Huselid, 2006). 환경의 불확실성이 증대되고, 기업간 경쟁이 치열한 지식기반 경제에서, 지식은 조직의 장기적인 경쟁우위에 필수 불가결한 요소이다. 따라서 지식공유를 종속변수로 파악하여 인적자원관리 시스템과의 관계를 분석한 것은 기존에 많이 연구되지 않은 의미 있는 연구라고 판단된다. 또한, 본 연구에서는 R&D 연구소를 분석 대상으로 하여 헌신형 인적자원관리 시스템의 효과를 밝힘으로써 연구의 적용 대상을 확대하였다. 최근의 연구들은 제조업 분야에서 서비스업, 하이테크 기업, 중소기업 등으로 분석 대상을 다양화하고 있다. 특히, 헌신형 인적자원관리 시스템이 지식근로자와 같은 전문가 집단에 적합한 인적자원관리 방식이라는 논의가 많았지만 실제 R&D 전문가 집단인 연구소를 대상으로 한 연구는 거의 없다. 이러한 측면에서 R&D 전문가 집단인 연구소를 대상으로 헌신형 인적자원관리 시스템이 연구소 지식 공유에 긍정적인 효과를 준다는 사실을 밝힘으로써 기존의 이론적 논의를 더욱 명확하게 하는 역할을 하였다.

실무적인 측면에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을

제공할 수 있다. 대부분의 R&D 연구소가 성과를 위해서는 연구원들의 역할이 중요하다는 사실은 공감하고 있다. 또한, 연구소의 핵심 목표 중의 하나인 혁신을 촉진하기 위해서는 연구원 간의 지식공유가 필수적이다. 그러나, 연구소 구성원들 간의 지식공유를 촉진하기 위하여 지식경영시스템의 도입 등 여러 방안에 대한 논의는 있었지만, 상대적으로 인적자원관리 방식에 대한 관심이나 연구는 부족하였다. 이에 본 연구는 연구원 간의 지식공유를 촉진하는데 있어서 인적자원관리가 중요한 역할을 담당할 수 있다는 점을 실증적으로 제시하고 있다. 특히, 헌신형 인적자원관리 시스템이 지식근로자인 연구원들에게도 효과적으로 적용될 수 있다는 점을 구체적으로 제시하고 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계를 이론적 측면과 실증분석 측면으로 구분하여 논의하고자 한다. 우선 이론적 측면의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 헌신형 인적자원관리 시스템과 지식공유 간의 관계에 대한 매개과정에 대한 지속적인 연구가 요구된다. 지금까지의 많은 연구들은 충분한 이론적 논의 없이 현상 중심으로 단편적인 측면에서 접근하는 경우가 많았다. 본 연구에서는 지식공유를 도출하는 중요한 매개 변수로서 공유비전과 코드를 제시하고 실증분석 하였지만, 여전히 미흡한 부분이 있다. 기업의 사회적 자본으로서 공유비전과 코드가 왜 조직에 경쟁우위를 제공할 수 있는지 그리고 그러한 공유비전과 가치는 어떻게 개발할 수 있는지에 대한 보다 근본적인 논의가 뒷받침 되어야 할 것이다. 둘째, 헌신형 인적자원관리의 정의 및 특성에 대한 이론적 논의가 여전히 부족하다. 본 연구에서 이러한 부분에 대해 시도해 보았지만 좀 더 심도 깊은 논의가 요구된다. 기존의 연구들이 대부분 인적자원관리 제도를 통해 헌신형 인적자원관리의 특성을 파악하려는 경향을 보였다. 이러한 접근 뿐만 아니라 이론을 통해 인적자원관리제도의 특성을 설명하는 것이 필요하다.

실증 분석 측면의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 종속변수와 독립변수를 동일한 시점에서 측정하였기 때문에 변수들 간의 인과관계에 대한 명확한 규명이 어렵다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 향후에는 본 연구에서 측정된 연구소의 지식 공유와 모기업의 최종 재무성과 간의 관계를 분석하여 지식 공유가 조직의 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악할 필요가 있다. 이러한 분석을 함으로써 지식공유의 효과를 파악할 수 있을 뿐만 아니라 지식 공유와 조직성과의 측정 시점을 달리하기 때문에 그 인과관계도 분석하는 효과를 가지게 된다. 둘째, 본 연구에서 사용한 변수인 혁신형 인적자원관리, 공유비전과 코드, 지식공유 간에 비교적 높은 상관관계가 나타나고 있다. 물론 지식근로자를 분석 대상으로 한 본 연구의 특성에 비추어, 이들 요인간에 상호 밀접한 관계가 있음을 상정할 수 있다. 그러나, 이러한 관계가 부분적으로 공통방법 분산(common method variance)에 기인할 가능성도 완전히 배제하기는 어렵다. 그러므로, 향후 연구는 공통방법 분산의 영향을 배제하기 위하여, 연구시점의 분리, 다양한 응답대상자의 활용, 동일방법 분산을 제거하기 위한 제 3의 변수의 활용 등과 같은 연구설계가 필요하다고 본다. 셋째, 본 연구는 지식기반 산업을 대상으로 하고 있으며, 이는 지식기반 제조업과 지식기반 서비스업을 포함한다. 향후에는 지식기반 제조업과 지식기반 서비스업의 혁신이 가지는 특징의 차이에 근거하여, 지식공유 활동을 차별적으로 파악하고 접근하는 연구가 필요하다. 이를 통해 지식기반 산업의 혁신과 지식공유 활동에 대한 깊이있는 이해가 가능할 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 김영수 (2003), 지식기반산업의 지역별 발전 동향과 정책시사점, 산업연구원.
- [2] 이홍재, 차용진 (2006), 지식관리활동과 업무성

과에 관한 연구 : 구조방정식 모형 접근, 한국행정학보, 제40권, 제3호, 105-127.

- [3] 설현도 (2006), 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증연구, 지식경영연구, 제7권, 제2호, 9-12.

[국외 문헌]

- [1] Allee, V. (1997), *The Knowledge Evolution : Expanding Organizational Intelligence*, Boston : Butterworth-Heinemann.
- [2] Arthur, J. B. (1994), Effects of Human Resource System on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- [3] Bae, J. and J. Lawler (2000), Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- [4] Baron, J. N. and D. M. Kreps (1999), *Strategic human resources : Frameworks for general managers*, New York, NY : John Wiley and Sons.
- [5] Batt, R. (2002), Managing customer services : Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-797.
- [6] Becker, B. E. and M. A. Huselid (2006), Strategic human resource management : Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- [7] Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004), Understanding HRM-firm performance linkages : The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- [8] Butler, J. K. (1999), Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency, *Group and Organization Management*, 24(2), 217-238.

- [9] Cabrera, E. A. and A. Cabrera (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- [10] Charkravarthy, B., A., Zaheer, and S. Zaheer (1999), Knowledge sharing in organizations : A field study, *Organization Science Research Workshop on Management*.
- [11] Colbert, B. A. (2004), The complex resource-based view : Implications for theory and practice in strategic human resource management, *Academy of Management Journal*, 29(3), 341-358.
- [12] Collins, C. J. and K. D. Clark (2003), Strategic human resource practices, top management social networks, and firm performance : The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- [13] Collins, C. J. and K. G. Smith (2006), Knowledge exchange and combination : The role of human resource practice in the Performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- [14] Datta, D. K., J. P., Guthrie, and P. M. Wright (2005), Human resource management and labor productivity : Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- [15] Davenport, T. H. and P. Klahr (1998), Managing customer support knowledge, *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- [16] Delery, J. E. and D. H. Doty (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 4(39), 802-835.
- [17] Faraj, S. and L. Sproull (2000), Coordinating expertise in software development teams, *Management Science*, 46(12), 1554-1568.
- [18] Fey, C. F., and P. Furu (2008), Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 29, 1301-1323.
- [19] Gagne, M. (2009), A model of knowledge sharing motivation, *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- [20] Golden, T. D. and S. Raghuram (2009), Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions, *Journal of Organizational Behavior*, DOI : 10. 1002/job.
- [21] Grant, R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- [22] Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), Knowledge management's social dimension : Lesson from Nucor steel, *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- [23] Guthrie, J. P. (2001), High-involvement work practices, turnover, and productivity : Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- [24] 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.
- [25] Hansen, M. T. (2002), Knowledge networks : Explaining effective knowledge sharing in multi-unit companies, *Organization Science*, 13, 232-248.
- [26] Hansen, M. T., M. L., Mors and B. Lovas (2005), Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- [27] Henderson, R. and K. Clark (1990), Architecture Innovation : The recognition of exiting product

- and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, 9-30.
- [28] Huselid, M. A. (1995), The impact of Human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- [29] Kogut, B. and U. Zander (1992), knowledge of the firm combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- [30] Lepak, D. P. and S. A. Snell (2002), Examining the human resource architecture : The relationship among human resource configurations, *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- [31] MacDuffie, J. P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production system in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- [32] Marshall, C., L., Prusak and D. Shpilberg (1996), Financial risk and the need for superior knowledge management, *California Management Review*, 38, 77-101.
- [33] McDermott, R. and C. O'Dell (2001), Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-84.
- [34] Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- [35] Nelson, K. M. and J. G. Coopridge (1996), The contribution of knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, 409-432.
- [36] Noe, R. A. (1999), *Employee training and development*, Boston : Irwin McGraw-Hill.
- [37] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, NY : Oxford University Press.
- [38] O'Dell, C. and J. Grayson (1998), If only we new what we know : Identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- [39] Pfeffer, J. (1998), *The human equation : Building profits by putting people first*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [40] Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- [41] Ruggles, R. (1998), The state of the notion : Knowledge management in practices, *California Management Review*, 33, 89-113.
- [42] Snell, S. and J. Dean (1992), Integrated manufacturing and human resource management : a human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- [43] Simonin, B. L. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- [44] Srivastava, A., K., Bartol, and E. Locke (2006), Empowering leadership in management teams : Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- [45] Sun, L. Y., S., Aryee, and K. S. Law (2007), High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance : A relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- [46] Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 27-44.
- [47] Teece, D. J. (1998), Research directions for knowledge management, *California Management Review*,

- 40(3), 289-292.
- [48] Tsai, W. and S. Ghoshal (1998), Social capital and value creation : The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- [49] Wright, P. M. and G. C. McMahan (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 295-320.
- [50] Wright, P. M., B. B., Dunford, and S. A. Snell (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 701-721.
- [51] Youndt, M. A. and S. A. Snell (2004), Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance, *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- [52] Zander, D. and B. Kogut (1995), Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : An empirical test, *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- [53] Zhao, Z. J. and J. Anand (2009), A multilevel perspective on knowledge transfer : Evidence from the Chinese automotive industry, *Strategic Management Journal*, 30, 959-983.

● 저 자 소 개 ●



허 문 구 (Moon-Goo Huh)

현재 경북대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 고려대학교 경영대학을 졸업하고, 동대학원에서 경영전략 및 인사조직을 전공하여 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 현대경제연구원, 산업과학연구원을 거쳐 포스코경영연구소 인적자원연구센터장을 역임하였다. 주요 연구관심분야는 지식과 혁신, 다각화된 기업의 관리, 기술혁신, 사회적 자본, 양면성 조직, 전략적 인적자원관리 등이다.



문 상 미 (Sang-mi Moon)

경북대학교 경영학부를 졸업하고, 경북대학교 경영학과에서 석사학위를 취득하였으며, 동대학원 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 지식경영, 인적자원관리 등이다.