http://dx.doi.org/10.15813/kmr.2017.18.3.002

지식은폐의도와 지식전이의도의 영향요인에 관한 실증분석 -공기업 현장근로자와 사무실근로자의 비교분석[1]-

Empirical study of the intention of knowledge hiding and knowledge transfer -A comparative analysis of front-line workers and office workers in a public enterprise-

김 남 열 (Nam Yeol Kim) 경희대학교 경영대학[2]
전 현 규 (Hyeon Gyu Jeon) 성균관대학교 경영대학[3]
김 민 용 (Min Yong Kim) 경희대학교 경영대학

ABSTRACT

Most of the managers know that knowledge sharing has to be precede to create knowledge which has competitive advantage of organizations. Until now the study on knowledge management placed emphasis on knowledge creation and knowledge sharing but there is few study on knowledge hiding. This study investigates the factors implicate on knowledge hiding intention and knowledge transfer intention of front-line workers and office workers and the implication on job performance of knowledge hiding intention and knowledge transfer intention. We collected sample data from 100 front-line workers and 250 office workers and verified hypotheses using Multiple Linear Regression. The result described that factors affect active and passive knowledge hiding intentions and factors affect knowledge hiding intentions of front-line workers and office workers are different.

Keywords: Knowledge transfer intention, Active knowledge hiding intention, Passive knowledge hiding intention, knowledge management, Job performance

1. 서론

인류의 역사는 지식과 함께해 왔고 미래의 인류도 지식과 함께 발전해 나갈 것으로 예측된다. 따라서 지식은 문명의 발달과정에서 빼놓을 수 없는 가장 중요한 가치라 해도 과언이 아니다. 특히 오늘날과 같이 급격하게 변화하는 경영환경 속에서는 새로운 지식을 창출하는 것뿐만 아니라 기존의 지식을 효율적으로 관리하고 활용하는 것이 기업의 성장과 발전에 기여한다는 것을 대부분의 기업들은 인식하고 있다. 따라서 기업

[1] 논문접수일: 2017년 4월 29일; 1차 수정: 2017년 7월 18일; 2차 수정: 2017년 7월 26일
[2] 제 1 저자
[3] 제 2 저자

들이 경쟁우위를 지속하기 위해서는 그들의 지식을 효율적인 방법으로 관리해야 한다. 지식관리의 방법으로서 지식공유는 조직이 보유하고 있는 지식을 조직구성원들 상호간에 공유하는 것으로 정의할 수 있으며 이러한 조직의 능력은 그 조직이나 기업의 성과에 기여하며(Argote et al. 2000), 사람들이 가지고 있는 정보나 우수사례, 개인들의 경험과 통찰력을 다른 구성원들과 공유할 경우 그 성과는 더욱 향상된다(von Krogh G. 2002).

뿐만아니라 지식공유는 조직의 내부적인 효율성에 기여한다는 점에서 조직경영에 있어 중요한 이슈 중 하나로 여겨지고 있다(Nonaka 1994; Nahapiet and Ghoshal 1998). 따라서 조직의 경쟁우위를 가져올 수 있는 지식을 창출하기 위해서는 구성원들의 지식공유가 선행되어야 한다(Nonaka 1994; Nahapiet and Ghoshal 1998).

그러나 사람들은 그들의 지식을 가치 있는 자산으로 여기고 공유하려고 하지 않는다. 따라서 효율적인 지식공유가 당연한 것은 아니며 현실적으로 조직 내 지식공유는 여러 장애요인으로 인해 원활하게 이루어지지 않는 경우가 빈번하게 발생하고 있다. 실제로 지식공유의 장애요인은 Ruggles(1998)의 연구 외에도 Connelly et al.(2012), Lin et al.(2010), Kräkel(2005) 등의 연구에서 입증되고 있다. 그러므로 지식전이가 조직의 생산성을 향상시킨다는 측면에서 보면 지식을 은폐하는 요인들을 살펴보고 이들을 제거하는 것이 중요한 과제라고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 측면을 고려하여 공기업의 현장근로자와 사무실근로자들을 대상으로 지식은폐요인들을 실증적으로 규명해보고자 하며 이는 조직의 지식경영 전략을 수립하는데 중요한 논리적 근거를 마련해 줄 것이다.

현장에서 근무하는 근로자들의 경우 오랜 경험을 통해 획득한 자신만의 노하우(know-how)를 가지고 있을 것이며, 이러한 지식은 대부분 문서화되어 있지 않은 암묵적 지식이 대부분이다. 그런 까닭에 현장근로자들의 지식은 전이가 용이하지 않다는 지식적 특성뿐만 아니라, 현실적으로 순조롭게 지식을 전이하기 어렵다는 업무환경적 특성 등으로 인해 현장근로자들의 적극적 또는 소극적 은폐의도가 발생할 수밖에 없는 상황이다. 한편 이러한 현장근로자들의 특성과 달리 사무실 근로자들은 사무실 내에서 업무를 수행하므로 신체적 위험에 노출되는 정도가 낮으며 주로 정신적 노동이 대부분을 차지한다. 그러므로 지금까지의 지식공유에 대한 여러 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 일반적으로 지식공유에 영향을 미치는 요인들이 사무실 근로자의 지식공유에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있지만 본 연구에서는 선행연구와 달리 공기업 특히, 도로를 유지관리하는 공기업에 종사하는 직원들을 대상으로 한 연구라는 특성이 있기 때문에 그 관계를 밝히는 것은 연구의 가치가 있다고 본다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 4가지 연구과제를 설정하고 이를 실증적으로 분석하고자 한다.

첫째, 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐의도와 전이의도에 미치는 영향요인은 무엇인가?

둘째, 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐의도에서 적극적인 은폐의도와 소극적인 은폐의도의 영향요인에는 차이가 있는가?

셋째, 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 적극적인 은폐의도와 소극적인 은폐의도 및 지식의 전이의도는 개인의 직무성과와 어떤 관련이 있는가?

넷째, 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐 및 지식전이의도의 영향요인에는 차이가 있는가?

이상의 연구결과는 현장근로자들을 고려하지 못한 그동안의 연구결과에 대한 지식의 간극을 좁히는데 큰 기여를 할 뿐만 아니라, 사무실근로자와의 비교연구는 현장근로자들의 특성을 이해하는데 크게 기여할 것으로 본다.

2. 이론적 배경

2.1 지식전이의도

지식공유의 성공여부는 개인이 소유한 지식을 다른 구성원들과 공유하려고하는 구성원들의 의지에 달려 있으며(Hargadon 1998), 이러한 지식공유 의도는 정보나 지식, 업무노하우 등을 실제로 공유하고자 하는 의지를 뜻한다(Kramer 1999). 이러한 지식공유는 지식전이와 구분하지 않고 사용하는 경우도 많으므로 (Jiacheng and Francesco 2010) 본 연구에서도 이를 구분하지 않고 혼용하여 사용하고자 한다.

한편 김현경과 강수돌(2015)이 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 지식공유행동과 의도를 구분하여 설명하고 있는 것처럼 연구자들은 위와 같이 지식공유 행동과 지식공유 의도로 구분하기도 한다. 즉, Ajzen and Fishbein(1980)의 경우 행위는 행위의 의도로부터 예측가능하며, 행위를 정확하고 직접적으로 예측할 수 있는 것은 행위의도로부터 가능하다고 함은 물론 합리적 행위모델에서 개인의 행동은 행위를 하려는 의도에 의해 발생되고 행위 의도는 개인의 태도와 주관적 규범에 의해 영향을 받는다고 하였다(Fishbein and Ajzen 1975).

합리적 행위이론에 따르면 특정한 행동에 대한 성과는 그 행동을 하려는 행위의도에 의해 결정되며, 그 의도는 사람의 태도, 행위와 관련한 주관적 규범에 의해 결정된다. 그 다음에 행동에 대한 사람의 태도는 그 행동을 하는 결과에 대한 믿음에 의해서 결정되고 개인의 주관적 규범은 개인이 특정한 행동을 하거나 하지 말아야 하는 믿음에 의해 결정된다. Bock and Kim(2002)은 개인이 타인과의 관계에서 관계개선을 기대하는 것이 지식공유의 태도에 영향을 미치고 지식공유태도는 지식공유의도에 영향을 미치고 이는 다시 지식공유행동에 영향을 미친다고 함으로써 이들의 순차적인 영향관계를 주장하였다. Davis et al.(1989)가 개인의 컴퓨터 사용행동을 설명하기 위해 합리적 행동이론을 적용한 것처럼 합리적 행위이론은 조직에서 지식공유 행동을 설명하는데 유용한 모델이다(Bock and Kim 2002).

계획적 행동이론은 합리적 행위이론에서 주장하는 행위의도를 통해서 행동을 예측할 수 없다는 한계를 극복하기 위한 이론이다. (Ajzen 1991)은 기존의 합리적 행위이론을 기반으로 행동에 대한 지각된 통제감이라는 변수를 추가하여 개인의 태도와 행동과의 관계를 설명했다. 계획적 행동이론에서 가장 중심이 되는 것은 인지된 행위의 통제이다. 의도는 행동에 영향을 미치는 동기적 요인을 따를 것으로 추정된다. 이와 같이 계획된 행위이론에서도 개인에게서 일어나는 어떤 행위는 그 행위의도에 의해서 예측이 가능하다고 가정하며, 여기서 의도는 합리적 행위이론뿐만 아니라 계획된 행위이론의 핵심이다(전현규· 김민용 2013).

2.2 적극적 행위와 소극적 행위

여러 선행연구들은 인간의 행동을 적극적 행동과 소극적 행동으로 구분하고 있다. 추호정과 윤남희(2011)는 스마트폰 사용자들의 적극적인 사용행동을 새롭게 출시된 스마트폰 어플리케이션과 관련한 정보를 지속적으로 찾으려하고 추가적인 구매의도를 가지는 것이라고 하였으며, Richins(1983)은 적극적 행동을 어떤 특정 소비자가 자신외의 다른 사람들에게 아무런 손해를 끼치지 않으면서 자기 자신과 관련한 권리를 적극적으로 주장하는 것이라고 하였을 뿐만 아니라 박소진과 최낙환(2002)은 소비행동과 관련한 연구를 통해서 적극성을 질적인 측면으로 보고 소비자가 제품을 소비하기 위한 궁극적 목적을 충족시키기 위해 능동적으로 활동하는 것이라고 하였다. Bateman & Crant(1993)은 주어진 환경에 어떤 변화를 이루고자 하는 개인의 기질이나 행동특성을 적극적 성격으로 정의하였으며, Albarracín et al.(2005)는 전염병 예방과 관련한 활동

에서 고객 맞춤형 상담과 같은 행동을 적극적 개입으로 정의하였다.

한편 김남순·박수만(2010)은 스트레스 대처행동과 관련하여 스트레스를 스스로의 힘으로 직접 해결하려고 하는 것이 아니라 스트레스에 의해 나타나는 부정적인 정서를 해소하려 하거나 어떤 신비적인 힘으로 해결하려는 것을 '소극적 대처행동'이라 하였으며, Schneider, L. G., & Currim, I. S.(1991)은 상점 내에 제품의 전시를 통해 구매를 유도하는 행위를 소극적 판촉성향이라고 하였으며, Bandler et al.(2000)는 스트레스에 대한 감정적 대처방법으로 침묵과 움직이지 않는 것(immobility)과 같은 행동을 소극적 감정대처라고 하였다. 또한 고보선(2005)은 어떠한 상황에 대하여 대처하는 행동에 대한 연구를 통해 소극적 대처행동을 정의하였다. 여기서 그는 가해자와 피해자의 관계에서 가해자가 상대방에게 가하는 특정한 학대에 대하여 피해자가 자기 혼자서 참으며 속으로 삭이거나 자신의 원인이라고 생각하면서 적극적으로 대응하는 것을 피하는 행동이라고 하였다. 이들 연구를 통해서 알 수 있듯이 선행연구들은 사람의 행동을 적극적 행동과 소극적 행동으로 구분하여 정의하고 있다. 이러한 개념들이 미치는 영향관계에 대한 연구로는 발달장애아동 어머니들을 대상으로 한 연구에서 적극 대처방식을 사용하는 것이 사회적 지지와 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미친다는 것과(이숙자, 오수성 2006) 스트레스에 대한 대처방법으로서 적극적 대처는 우울현상을 감소시키지만(Coyne 1976; Abramson 등 1978) 소극적 대처는 우울현상에 정의 영향관계를 미친다는 연구(Mitchell 등 1983; Felton 등 1984), 적극적 성격을 가진 집단의 경우 직무를 통제하게 되면 직무소진현상이 감소하게 된다는 연구(박상언, 윤석화 2006)등 여러 연구가 있다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 지식은폐의도를 적극적 은폐의도와 소극적 은폐의도로 구분함으로써 은폐의도를 실증적으로 분석하고자 하였다.

<표 1> 적극적 대처와 소극적 대처의 개념

연구자	개념	
	적극적 대처(성격)	소극적 대처(성격)
이장호, 김정희(1988)	문제의 원인을 해결하려 하거나 스트레스로 인한 감정적 위협을 통제하려는 노력	스트레스의 원인을 피하려하고 희망하는 방향으로 문제에 대처하려는 행동 또는 다른 사람과 상의하거나 도움을 요청하여 해결하려는 행동
Bateman & Crant(1993)	주어진 환경에 어떤 변화를 이루고자 하는 개인의 기질이나 행동특성	현재의 상황을 유지하거나 자연스러운 흐름에 맡기려는 행동
민하영, & 유안진.(1998)	스트레스를 직접 해결하기 위해 계획을 세우거나 정보를 탐색하는 등의 행동	스트레스를 울음이나 글로 나타내거나 신비적인 기적을 통해 해결하려는 행동
Schneider, L. G., & Currim, I. S. (1991)	쿠폰이나 상점의 특성을 홍보함으로써 소비자들의 구매를 유도하는 행동(적극적 판촉성향)	상점 내에 제품의 전시를 통해 구매를 유도하는 행위(소극적 판촉성향)
Albarracín, et al.(2005)	전염병 예방과 관련한 활동에서 고객 맞춤형 상담과 같은 행동(적극적 개입)	전염병 예방과 관련한 활동에서 최소한의 참가를 하는 사람들에게 자료를 제시하는 행동(소극적 개입)
Bandler, et al. (2000)	싸움이나 탈출과 같은 스트레스 대처행동	침묵과 움직이지 않는 것 과 같은 스트레스 대처행동
박상언, 윤석화(2006)	주어진 자신의 환경을 감내하거나 수동적으로 대하는 개인의 행동특성	주어진 자신의 환경을 감내하거나 수동적으로 대하는 개인의 행동특성

2.3 지식은폐의도

지식공유가 기업의 혁신성과에 영향을 주기 때문에(Harlow 2008) 조직의 경쟁우위를 확보하기 위해서는 조직 내에 존재하는 지식을 적극적으로 활용할 수 있도록 하여 구성원들이 공유할 수 있도록 하여야 한다(Simon 1991). 그러나 조직 내의 구성원들은 자기가 가지고 있는 지식을 다른 구성원들과 공유함으로 인해 단기적으로 발생하는 불이익과 장기적으로 발생하는 이익 사이에서 갈등을 경험하게 된다(Cabrera and Cabrera 2002). 조직의 구성원들은 그 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 자기 자신만의 지식을 가지고 있으면 조직뿐만 아니라 동료들도 자신에게 의존하게 되고 결국에는 지식을 가지고 있는 것이 조직 내에서 중요한 권력으로 작용할 수 있다. 반면에 조직적 측면에서 보면 각 구성원들이 자신이 가지고 있는 지식을 공유할 경우에는 조직에 도움이 될 수 있다는 것을 알고 있지만 구성원 개인에게는 자신만이 가질 수 있는 전문적인 능력을 잃게 되는 불이익을 안게 된다(Bock et al. 2005). 이러한 지식공유의 특성으로 인해 개인은 혼란을 경험하게 되고 이는 지식공유의 장애요인으로 작용하게 된다.

지금까지 지식공유에 대한 연구는 신뢰, 사회적 자본, 보상기대, 업무기술 적합성 등과 같은 긍정적 관점에서 연구해 왔으며 절차적 공정성, 분배공정성, 과업의 가능성, 처벌과 갈등 같은 부정적 관점에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 그리고 긍정적 행동변수는 부정적 행동변수의 반대개념이 아니다. (Lin and Huang 2010).

이전의 지식공유에 대한 연구자들은 지식공유와 지식은폐를 하나의 개념으로 통합하여 지식공유라 하였다. 이들 연구자들은 지식은폐행동을 지식공유행동의 부정적인 것으로 생각했으며, 이들 2개의 개념에 대한 분리는 고려하지 않았다(Kang 2016). 그러나 최근에는 Lin and Huang(2010) 등이 지식은폐에 대한 개념을 도입하여 지식공유를 설명하고 있다. 지식은폐와 관련하여 Lin and Huang(2010)은 지식은폐 노력(withholding effort)은 개인이 직업과 관련한 과업에 전적인 노력을 하지 않을 가능성을 의미한다고 정의하고 그것은 회피(shirking), 직무태만(job neglect), 사회적 태만(social loafing), 무임승차(free riding)와 공통점이 있다고 하였다. 회피는 지식을 기여하는데 전적인 노력을 하지 않는데 중점을 두며, 직무태만은 직무와 관련한 의무로부터 부분적으로나 전적으로 물러나 있는 것으로써 둘은 모두 혼자서 일하는 상황을 염두에 둔다. 반면 사회적 태만은 전적인 노력을 하지 않는 것을 의미하며, 무임승차는 기여는 하지 않고 수익을 즐길 때 발생하는 것으로써 이 둘은 그룹 맥락에서 일어나는 과정에 초점을 둔다.

Connelly(2012)는 지식은폐(hiding)를 단순히 공유가 없는 것이 아니라 다른 사람들에 의해 요구되는 지식을 은폐(withhold)하거나 숨기려고(conceal) 하는 개인의 의도적인 시도라고 정의한다. 지식은폐와 지식공유는 서로 반대적인 개념이 아니라 개념적으로 다른 구조이다. 예를들면 어떤 근로자가 동료에게 보고서의 카피를 요구할 때 그 동료가 그것은 비밀이기 때문에 공개할 수 없다고 하는 경우에 어떤 속임수(deception)가 포함되어 있지 않을지라도 알려주지 않을 것이다. 한편 Kang(2016)은 Herzberg의 2요인이론(two-factor theory)을 토대로 지식공유와 지식은폐(knowledge withholding)의 개념을 설명하고 있다. 2요인이론에서 만족과 불만족은 서로 다른 연속체이며 만족의 반대가 불만족이 아니라고 하였듯이 지식공유가 항상 직접적으로 지식은폐와 관련되지는 않으며 독립적인 개념이라고 하였다.

이상의 결과에서 볼 때 지식공유가 적으면 적을수록 반드시 지식은폐가 많다는 것을 의미하지는 않는다. Webster et al.(2008)은 지식은폐(knowledge withholding)를 의도적 지식은폐(knowledge hiding)와 비의도적 지식저장(knowledge hording)로 구분

하고 의도적 지식은폐는 다른 사람으로부터 요구받은 지식을 의도적으로 가지고 있는 것이라고 하면서 이에는 회피적 은폐(evasive hiding), 모르는 체하는 것(playing dumb), 합리적 은폐(rationalized hiding)가 있다고 하였다. 그리고 비의도적 지식저장(knowledge hording)은 지식이 다른 사람에게 가치가 있다는 것을 알지 못하고 단순히 보유하고 있는 행동이라고 하였으며, Matej(2014)는 지식은폐를 다른 사람이 요구한 지식을 숨기거나 주지 않는 의도적인 시도라고 하는 등 선행연구에서는 지식은폐와 지식공유의 차이점을 설명하고 있다.

이러한 지식은폐에 관한 연구를 위해 본 연구의 대상인 공기업 현장근로자들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 근로자들이 그들의 지식을 은폐하려고 하는 적극적인 의도가 없더라도 지식을 은폐하는 사례가 발생한다는 것을 발견할 수 있었다. 즉, 설문 응답자들이 그들의 동료들과 지식을 공유하고 싶은 의지는 있지만 업무 여건상 시간이 부족하거나 여력이 없는 경우 또는 자신의 지식이 부족하다고 생각하는 경우 지식을 공유하지 않으려는 사례가 발생하고 있다는 것을 발견하였다. 이러한 현상을 적극적인 의도와 구분하여 소극적인 의도로 구분하여 연구하는 것이 합리적이라고 판단되어 지식은폐에 대한 선행연구를 통해 적극적 지식은폐와 소극적 지식은폐의 사례를 찾아보았으나 이러한 연구를 찾아볼 수 없었다. 따라서 사람의 행동과 관련한 선행연구에서 밝힌 적극적 행동과 소극적 행동을 토대로 적극적인 은폐와 소극적인 은폐로 구분하여 연구를 수행하였다.

2.4 지식전이의 성과

지식경영의 핵심이라 할 수 있는 지식공유를 활성화하는 목적은 조직의 성과를 향상시키는 것이다. 따라서 지식공유는 조직구성원들이 조직에 몰입하는 것은 물론 혁신행동과도 관련이 있다(Hue et al. 2009). 이는 결국 조직의 성과와 경쟁우위를 확보하는데 영향을 미친다(Kirkman et al. 2002). 그러나 조직구성원 개인이 혼자서만 가지고 있는 지식이나 외부로부터 새로운 지식을 받아들이지 않는 경우 그 지식은 가치를 상실하게 된다. 때문에 조직의 내·외부에 존재하는 지식을 효율적으로 관리하고 적극적으로 업무에 활용하기 위해서는 지식공유가 필요하다.

이와 같은 이유로 조직의 지식경영 도입과 관련한 성과에 대한 연구가 활발하게 이루어져 왔으나, 지식 자체는 무형적이고 이와 관련한 활동으로 나타나는 성과도 비재무적이고 무형적인 특성을 가지고 있기 때문에 그 성과를 측정하는 것은 어렵다(Kaplan and Nortn 2005). 설현도(2006)는 지식공유의 성과에 대한 개념을 지식공유를 통해 경쟁력이나 성과가 향상된 정도로 정의하면서 이를 측정하기 위한 측정지표로 업무능력 향상, 새로운 서비스 창출, 업무방식의 개선과 질의 향상, 목표달성에의 도움 등으로 설정하였다. 장평과 홍관수(2010)는 지식공유의 성과를 측정하기 위해 운영적 성과와 전략적 성과로 나누고 운영적 성과는 지식공유 활동을 통해 나타나는 단기적이고 일상적인 특성을 가진 양적 성과가 향상된 정도라고 정의하고 전략적 성과는 장기적이면서 전략적인 활동과 관련된 성과가 향상된 정도라고 규정하고 연구를 수행하였다. 이러한 측정의 어려움에도 불구하고 선행연구들은 지식공유가 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하고 있다(Yli-Renko 2001; 한수진 등 2013; Cho and Korte 2014; Quigley et al. 2007). Yli-Renko는 지식을 획득한 결과는 기업의 신제품개발과 매출원가 절감 등 지식의 활용성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으며, 한수진 등(2013)은 지식이전이 개인과 팀 그리고 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 증명하였다. Cho and Korte(2014) 또한 중간관리자를 대상으로 한 연구에서 지식공유 활동이 고객과의 관계, 조직구성원의 발전과 성장 그리고 조직의 내

부 프로세스에 긍정적인 영향을 미치고 이는 조직의 재무적 성과로 나타난다고 주장하였다. 한편 Cheng et al.(2008)은 국영기업을 대상으로 한 연구에서 지식공유에 의해 기업의 성과가 향상된다고 하면서 불확실한 경영환경에서 기업의 성공적인 운영을 위해서는 지식공유가 중요하다고 하였으며, Drew(1997)는 조직구성원들 상호간에 일어나는 지식공유는 구성원 개인의 업무성과를 향상시키는데 중요한 영향을 미친다고 하였다. Yang(2007)은 지식공유가 업무의 효율성을 높임으로써 잠재적으로 구성원의 만족을 향상시키고 직무성과에 정의 영향을 미친다고 하였다. 이외에도 Hu et al.(2009) 서비스 혁신성과(직원의 서비스 혁신행동, 새로운 서비스 개발), Ku and Fan(2009)은 직원만족, 권순재·노정희(2009)는 업무효율성이 각각 지식공유의 성과로 나타난다고 하였다.

이와 같이 지식공유와 관련한 선행연구에서 지식공유의 성과를 밝힌 것처럼 지식공유가 활성화되면 될수록 개인의 업무처리시간이 단축되고 업무프로세스가 개선되는 등 개인적인 측면에서 업무의 생산성이 향상되는 성과가 발생한다(Nonaka and Konno 1998).

3. 연구모형 및 가설설정

연구에서는 현장근로자들과 사무실 근로자들의 지식전이와 지식은폐에 미치는 영향요인을 비교분석하기 위해 Connelly et al.(2012)의 연구를 바탕으로 연구의 개념적 분석의 틀을 구성하였다. 먼저 Connelly et al.(2012)의 연구모델 중에서 본 연구의 목적인 개인적 차원의 영향요인에 적합하다고 판단되는 권력(power)만을 영향요인변수로 채택하였으며, 힘의 상실에 대한 두려움(fear of losing power)은 Chong and Besharati(2014)의 연구를 바탕으로 선행변수로 구성하였다. 또한 Wasko and Faraj(2005)의 연구모델을 기반으로 하여 개인적 동기요인인 돕는 즐거움(enjoy helping)을 모두 변인으로 선정하였고 기술수용모델(TAM)에서의 노력기대와 인지된 유용성의 관계를 바탕으로 노력기대를 변수로 선정하였다.

그리고 Connelly et al.(2012)의 연구모델에서 미래의 연구변수로 제시하고 있는 결과변수 중에서 개인의 성과로써 직무성과를 투입하였으며, 이들과의 관계를 알아보기 위해 지식전이의도와 적극적 지식은폐의도, 소극적 지식은폐의도를 매개변수로 선정하였다.

3.1 선행변인과 지식은폐의도 및

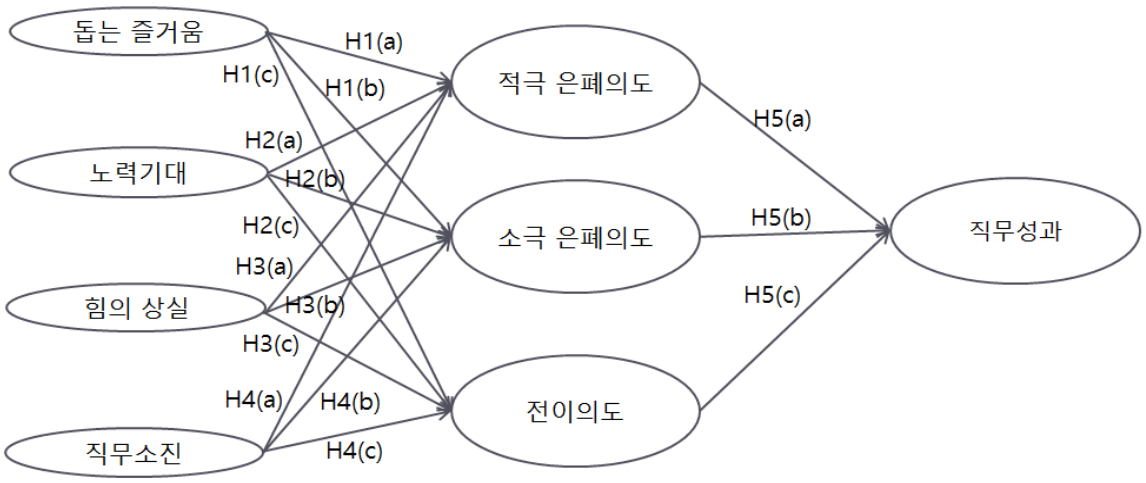

그림 1. 연구모형

지식전이의도의 관계

지식기여에 영향을 미치는 요인으로는 평판, 물질적인 보상 등과 같은 외재적 동기요인 뿐만아니라 내재적인 요인이 있다. 내재적 동기의 하나인 돕는 즐거움은 아무런 보상을 기대하지 않고 다른 사람을 돕는 이타주의와 관련이 있다. 사회적 교환을 통해 얻게되는 내재적 이익도 어떤 행동을 함으로 인해서 얻는 즐거움을 의미하며, Lai and Chen(2014)는 돕는 즐거움을 지식공유를 통해 다른 사람을 도움으로써 얻는 즐거움의 정도라고 주장하였다. Liu & Fang(2010)은 이러한 내재적 동기부여가 지식공유 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Wasko와 Faraj(2005)도 온라인상에서 활동중인 지식네트워크를 대상으로 한 연구에서 다른 사람을 돕는 것이 즐겁다고 느끼는 경우 지식기여에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 이재홍(2012)은 가상의 지식실행공동체를 대상으로 한 연구에서 돕는 즐거움이 지식공유의 질에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였으며, 전현규와 김민용(2013)은 온라인상에서 활동하고 있는 채용시험 커뮤니티를 대상으로 한 연구에서 각각 돕는 즐거움이 커뮤니티 구성원들의 지식공유의도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 그러나 돕는 즐거움이 지식은폐의도에 영향을 미친다는 연구는 찾기가 어렵다. 따라서 이러한 돕는 즐거움이 지식공유에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 토대로 지식은폐의도에도 영향을 미칠 것으로 예측되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1(a). 돕는 즐거움은 지식은폐의도(적극)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H1(b). 돕는 즐거움은 지식은폐의도(소극)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H1(c). 돕는 즐거움은 지식전이의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

노력기대라는 용어는 연구의 주제에 따라서 각기 다르게 정의되고 있으며, 용어의 개념은 기술수용모델(TAM)을 바탕으로 발전되어 왔다. TAM은 시스템의 사용과 관련하여 이용자의 사용용이성(perceived ease of use)이 이용자의 사용태도와 사용하려는 행위의도에 영향을 미치고 종국적으로는 행위의 의도가 실제 사용행위에 영향을 미친다고 한다(Davis et al., 1989). 인지된 유용성에 대한 개념은 기술수용모형이론(technology acceptance model; Davis 1989)에 근거하고 있지만 조직의 지식관리시스템의 연구에서나 조직외부를 포함한 온라인 지식네트워크에서도 지식활용행위를 설명할 경우에 많이 사용되고 있다(정재휜 등 2009). 한편 전현규(2013)는 경쟁적 온라인커뮤니티를 대상으로 한 연구에서 노력기대를 커뮤니티 내에서 개인들이 지식공유 행위가 용이하다고 믿는 정도라고 정의하고 노력기대가 지식기여의도에 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이와 같이 선행연구를 통해서 노력기대는 시스템 사용의 용이성뿐만 아니라 지식활용행위와 지식공유행위에 대한 연구에서도 원용하여 사용해 오고 있다. 또한 지식공유와 관련한 연구에서 노력기대와 같이 어떤 개인의 기대에 대한 연구로서 Hsu et al.(2007)는 성과기대에 대하여 연구하였으며 여기서 그는 성과기대가 지식공유에 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이와 같은 선행연구 결과를 토대로 보면 노력기대는 시스템의 사용의도에 긍정적인 영향을 미치고 지식기여의도에도 긍정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 지식을 공유하는데 많은 노력이 필요로하지 않는 경우에는 지식공유의도가 증가할 것으로 예측되고 지식은폐의도에는 부정적 영향을 미칠 것으로 예측되므로 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2(a). 노력기대는 지식은폐의도(적극)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2(b). 노력기대는 지식은폐의도(소극)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2(c). 노력기대는 지식전이의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Bartol & Srivastava(2002)는 자기 자신만이 가지고 있는 고유한 경험이나 지식을 조직 내의 다른 구성원들과 공유할 경우 그 지식에 대한 소유권을 잃거나 다른 구성원들과의 관계에서 경쟁적인 우위를 상실하게 될 것을 염려하기 때문에 자신의 고유한 지식을 공유하려 하지 않는다고 한다. 여기서 힘(Power)은 회사 내에서의 영향력이나 힘으로서의 지식을 의미하며, Lai and Chen(2011)는 힘의 상실을 지식공유로 인해 조직 내에서 영향력을 잃게 되는 정도라고 정의하였다. 근로자들은 그들 사이에 경쟁관계가 있기 때문에 지식을 공유하는 것을 두려워하고 이것은 회사 내에서의 힘을 상실하는 결과를 초래하므로 공유하지 않으려고 하며(Chong & Besharati 2014), 한편으로는 지식을 자기 자신의 힘으로 생각하기 때문에 사람들은 그들이 가지고 있는 지식을 공유하려고 하지 않는 경향이 있으며, 자신의 지식을 간직하고 싶어 한다(King 2006). 특히 소유권, 특권적 지위와 우월적 지위를 잃는 것은 조직 내에서 지식공유에 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문에(Szulanski 1996) 자신의 유일한 가치를 상실하는데 대한 두려움은 지식공유에 중요한 영향을 미친다(Empson 2008). Yao et al.(2007)은 홍콩 정부의 공무원들을 대상으로 한 연구에서 많은 사람들이 그들이 가지고 있는 지식을 자신의 힘이라고 생각하기 때문에 지식을 공유할 경우 그 힘을 잃게되므로 지식공유를 방해한다는 것을 증명하였다. 이와 같이 구성원들이 간직하고 있는 지식이 구성원 개인의 힘이 될 수 있기 때문에 지식공유의 장애요인이 된다(Wang and Noe 2010).

이러한 선행연구에서 나타난 것과 같이 지식을 자기 자신의 힘으로 생각하는 경우 지식을 다른 구성원들과 공유하지 않고 은폐하려고 하므로 이러한 현상이 현장근로자의 지식은폐의도에 영향관계를 미칠 것으로 예측되며, 같은 조직 내의 사무실근로자에게도 영향관계를 미칠 것으로 예측되지만 이들간에 차이점이 있는지를 비교·연구하는 것은 의미가 있을 것으로 본다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H3(a). 힘의 상실은 지식은폐의도(적극)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3(b). 힘의 상실은 지식은폐의도(소극)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3(c). 힘의 상실은 지식전이의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Freudnberger(1974)는 Altermative Health Care Center에서 치료하는 사람들이 정서적으로나 신체적으로 경험하게 되는 소진 현상을 설명하기 위해 소진이라는 용어를 처음 사용했다. Freudenberger는 직무를 성공적으로 수행하기 위해서 요구되는 조직 내부와 외부의 압력과 자신의 능력을 초과하는 많은 것들에 대하여 가지는 신체적 또는 정신적인 고갈을 소진으로 보았다. Maslach and Jackson(1981)은 소진 증후군(burnout syndrome)을 만성적이고 부정적인 심리적 요인으로 정의하면서 직무소진(job burnout)을 감정소진과 몰개인화(depersonalization-cynicism), 낮은 개인적 성취감 등 3가지 차원이 있다고 주장했으나 신체적 소진도 포함시켜야 한다는 견해도 있다(Shirom 2003). Corder et al.(1997)은 인적자원 전문가를 대상으로 직무소진을 일반화 할 수 있는지를 연구하였으며, Schutter et al.(2000)은 관리자와 기술자, 노동자를 대상으로 직무소진을 일반화할 수 있는지를 연구하였다. 이와 같이 직무소진은 인적서비스외의 다른 직종에도 나타나는 증상이므로 일반화가 가능하다는 것을 알 수 있다(주단 2009).

지식공유와 관련한 연구에서도 직무소진이 조직 내

의 구성원간이나 조직 간의 지식전이를 저하시키는 것으로 나타났다(Rutner et al. 2008). 이러한 선행연구의 결과를 고려해 보면 신체적 소진이 많은 현장근로자들의 경우 직무소진 현상이 더 클 것으로 기대되며 이와 같은 현상이 지식은폐의 양상으로 나타날 것으로 예측되고 사무실 근로자의 경우에도 직무소진에 따른 지식은폐 현상이 나타날 것으로 예측되어 다음과 같이 가설을 설정한다.

H4(a). 직무소진은 지식은폐의도(적극)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4(b). 직무소진은 지식은폐의도(소극)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4(c). 직무소진은 지식전이의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 지식전이의도 및 지식은폐의도와 직무성과의 관계

Blumberg and Pringle(1982)는 직무성과를 조직구성원의 특성 및 업무에 대한 노력과 조직의 지원결과로 얻게 되는 것이라고 하였으며, Steve and Paul(1999)은 조직구성원들이 이루고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 개인의 목표를 달성할 수 있는 정도나 담당하고 있는 과업에 대한 개인의 성취도라고 정의하였다. 따라서 본고에서는 이러한 선행연구를 토대로 개인의 성과를 직무성과 측면에서 연구하고자 한다.

이러한 직무성과가 지식공유에 미치는 영향에 관한 주요한 연구로는 Tseng and Huang(2011)의 연구가 있으며, 이들은 위키백과(Wikipedia)가 제공하는 정보와 지식공유가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 통해서 직무성과에 지식공유가 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 그리고 Yang(2007) 또한 지식공유에 대한 연구를 통해서 지식공유가 업무의 효율성을 향상시키고 구성원들의 만족을 증가시키는 결과를 가져옴으로써 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

그러나 지식은폐의도가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 없는 것 같지만 지식전이의도가 높을수록 직무성과가 높게 나타난다는 선행연구의 결과(Drew, 1997; Hu et al., 2009)를 보면 지식은폐의도와 지식전이의도가 반대의 개념은 아니라는 주장이 있을지라도(Connelly, 2012) 직무성과에는 부정적인 영향을 미칠 것으로 추측된다. 따라서 지식전이의도와 지식은폐의도가 직무성과에 미치는 영향관계에 대한 가설을 다음과 제시한다.

H5(a). 지식은폐의도(적극)는 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H5(b). 지식은폐의도(소극)는 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H5(c). 지식전이의도는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 자료수집 및 표본의 특성

위에서 설정한 연구모형을 실증적으로 검증하기 위하여 약 1개월간 현장근로자의 경우에는 모두 200부를 배포하여 111부가 회수되어 불성실한 답변이라고 판단되는 11부를 제외한 100부를 대상으로 분석하였으며, 사무실근로자의 경우 모두 450부를 배포하여 252부가 회수되어 불성실한 답변 2부를 제외한 250부를 연구의 대상으로 분석하였다.

현장근로자들과 사무실 근로자들의 인구통계학적 특성은 각각 <표 2> 및 <표 3>와 같다. 여기서 현장근로자들의 경우 대부분 직급이 4급이하의 직원으로 구성되어 있으므로 직무를 기준으로 구분하였으며, 사무실 근로자들의 경우 수행하는 업무가 사무, 토목, 조경,

전기 등의 직종으로 구성되어 있지만 주로 행정업무를 수행하므로 이들을 직급으로 구분하는 것이 합리적이라고 판단되어 직급을 기준으로 표기하였다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성(현장근로자)

구 분		빈도(명)	비율(%)	구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	99	99.0	직무	도로관리	23	23.0
	여자	1	1.0				
	소계	100	100.0		기계정비	5	5.0
나이	30세 미만	1	1.0				
	30~39세	17	17.0		운전	72	72.0
	40~49세	51	51.0				
	50~60세	31	31.0				
	소계	100	100.0		소계	100	100.0
학력	고졸 이하	55	55.0	근무 기간	4년 이하	12	12.0
	전문대 졸업	26	26.0		5~10년	12	12.0
	대학재학 및 졸업	17	17.0		11~15년	18	18.0
	대학원 재학 이상	2	2.0		15~19년	9	9.0
					20년 이상	49	49.0
	소계	100	100.0		소계	100	100.0

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성(사무실 근로자)

구 분		빈도(명)	비율(%)	구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	216	86.4	직급	3급이상	70	28.0
	여자	34	13.6				
	소계	250	100		4급~8급	158	63.2
나이	30세 미만	23	9.2				
	30~39세	64	25.6		전문직, 실무직	22	8.8
	40~49세	98	39.2				
	50~60세	65	26.0				
	소계	250	100.0		소계	250	100.0
학력	고졸 이하	39	15.6	근무 기간	4년 이하	45	18.0
	전문대 졸업	34	13.6		5~10년	25	10.0
	대학재학 및 졸업	144	57.6		11~15년	46	18.4
	대학원 재학 이상	33	13.2		15~19년	32	12.8
					20년 이상	102	40.8
	소계	250	100.0		소계	250	100.0

4.2 측정도구

측정도구는 타당성이 검증된 기존연구의 설문문항을 토대로 구성하였으며 본 연구의 환경을 감안하여 연구자가 일부 수정하거나 신규로 개발하였다. 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성을 고려하여 복수개의 측정항목으로 구성하였으며, 모든 측정항목은 7점 리커트 척도로 측정되었다. 변수의 조작적 정의는 <표 4>와 같으며, 설문항목은 <표 5>와 같다.

<표 4> 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	연구자
독립 변수	돕는즐거움	지식공유를 통해 다른 사람을 도움으로써 얻는 즐거움의 정도	Lai and Chen(2014)
	노력기대	지식을 공유하는 것이 용이한 정도	Venkatesh et al. (2003)
	힘의 상실	지식공유로 인해 조직 내에서 영향력을 잃게 되는 정도	Lai and Chen(2011)
	소진	업무적인 요인 때문에 정신적으로 지친 느낌	Shih et al.(2013)
매개 변수	은폐의도 (적극)	지식을 의도적으로 은폐하려고 하는 정도	Connelly et al.(2012), Lin and Huang(2010)
	은폐의도 (소극)	여건이 허락되지 않아 지식을 은폐하려고 하는 정도	Connelly et al.(2012), Lin and Huang(2010)
	전이의도	유용한 지식을 다른 사람에게 이전하고 다른사람의 지식을 사용하는 정도	Gooderham et al. (2011)
종속 변수	직무성과	조직구성원들 개인이 설정한 업무목표를 달성하는 정도	Kats and Kahn(1978), Tseng and Huang (2011)

<표 5> 변수의 측정문항

변수		측정 항목
독립 변수	돕는 즐거움	1. 나는 동료들과 지식을 공유하는 것이 즐겁다. 2. 나는 지식공유로 동료들을 돕는 것이 즐겁다. 3. 나는 지식공유를 통해 누군가를 도우면 기분이 좋다. 4. 나는 동료들과 지식을 공유하는 것이 기분이 좋다.
	노력 기대	1. 회사 내에서 지식을 공유하는 것은 쉽다. 2. 회사 내에서 지식공유과정은 명확하고 이해하기 쉽다. 3. 회사 내에서 동료들에게 지식을 공유하는 것은 쉽다.
	힘의 상실	1. 나의 지식을 동료들과 공유하면 나의 가치가 추락할 것이다. 2. 나의 지식을 동료들과 공유하면 나의 영향력이 약해질 것이다. 3. 나의 지식을 동료들과 공유하면 나만의 노하우를 상실할 것이다.

	소진	1. 나는 업무에 지친 기분이 든다. 2. 나는 완전히 지친 상태로 퇴근하곤 한다. 3. 나는 아침마다 피곤하지만 업무 때문에 똑같은 날들을 반복해야만 한다. 4. 나는 온종일 일하는 것이 부담스럽다. 5. 나는 업무에 지친 것 같다.
매개 변수	은폐의도 (적극)	1. 나는 그 정보를 모르는 척 할 것이다. 2. 나는 내가 그 업무를 수행했지만 모른다고 할 것이다. 3. 나는 동료가 말하는 정보를 모르는 척 할 것이다. 4. 나는 그 주제에 대해 모른다고 말할 것이다. 5. 나는 동료에게 말해주고 싶지만 할 수 없다고 할 것이다. 6. 나는 동료의 질문에 대답하지 않을 것이다.
	은폐의도 (소극)	1. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 시간이 부족하여 공유하지 못할 것이다. 2. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 여력이 없어서 공유하지 못할 것이다. 3. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 지식이 없어서 공유하지 못할 것이다. 4. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 동료가 원하는 지식이 무엇인지를 몰라서 공유하지 못할 것이다. 5. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 설명력(말, 글)이 부족하여 공유하지 못할 것이다. 6. 나는 지식을 공유하고 싶지만 때로는 제반 여건이 허락하지 않아서 공유하지 못할 것이다.
	전이의도	1. 나는 우리 부서 동료들의 지식을 사용할 것이다. 2. 나는 다른 부서 동료들의 지식을 사용할 것이다. 3. 우리부서 동료들도 나의 지식을 사용할 것이다. 4. 다른 부서 동료들도 나의 지식을 사용할 것이다.
종속변수	직무성과	1. 지식을 공유하는 것이 업무효율을 높이는 것 같다. 2. 지식을 공유하는 것이 업무 중 문제해결에 도움이 되는 것 같다. 3. 지식을 공유하는 것이 임무수행에 도움이 되는 것 같다. 4. 지식을 공유하는 것이 나의 지식을 확장시키는 것 같다. 5. 지식을 공유하는 것이 나의 문제해결 능력에 도움이 되는 것 같다.

5. 분석 및 결과

5.1 측정모형

본 연구를 수행하기 위해 수집된 데이터는 자료는 SmartPLS를 이용하여 PLS(Partial Least Squares) 구조방정식모델 분석으로 처리하였다(Ringle, Wende, & Becker, 2015). 확인적 요인분석을 통해, 본 연구에서 사용된 측정항목들에 대한 개별항목의 신뢰도, 집중(수렴)타당성, 내적일관성, 및 판별타당성을 확인적 요인분석을 통해 살펴보았다.

분석결과, 모든 측정문항들의 표준요인부하량이 기

준치인 0.7이상으로 나타났으며, Chronbach's alpha와 개념신뢰도(CR) 및 평균분산추출(AVE) 값 모두 기준치 이상으로 나타났고, 판별타당도 검증 결과에서도 모든 요인들의 상관계수가 AVE의 제곱근보다 낮게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 검증되었다. 분석결과는 <표 6> 및 <표 7>와 같다.

<표 6> 신뢰성과 타당성 분석결과

Factors		현장직 근로자 (n=100)					사무직 근로자 (n=250)				
FL		CR	AVE	R2	Chron-bach's alpha	FL	CR	AVE	R2	Chron-bach's alpha	
노력기대	노력1	0.879	0.948	0.859	-	0.918	0.933	0.959	0.887	-	0.936
	노력2	0.962					0.959				
	노력3	0.938					0.933				
돕는 즐거움	즐거움1	0.919	0.971	0.895	-	0.961	0.927	0.955	0.842	-	0.937
	즐거움2	0.963					0.946				
	즐거움3	0.944					0.915				
	즐거움4	0.956					0.881				
두려움	힘상실1	0.973	0.980	0.941	-	0.969	0.920	0.960	0.889	-	0.937
	힘상실2	0.968					0.960				
	힘상실3	0.970					0.947				
직무소진	소진1	0.880	0.921	0.701	-	0.893	0.901	0.935	0.743	-	0.913
	소진2	0.869					0.877				
	소진3	0.790					0.787				
	소진4	0.768					0.835				
	소진5	0.873					0.903				
은폐의도 (소극)	소극1	0.799	0.934	0.704	0.428	0.916	0.879	0.938	0.717	0.222	0.921
	소극2	0.864					0.874				
	소극3	0.865					0.862				
	소극4	0.855					0.823				
	소극5	0.785					0.748				
	소극6	0.862					0.887				
은폐의도 (적극)	적극1	0.889	0.977	0.878	0.507	0.972	0.859	0.978	0.879	0.451	0.972
	적극2	0.901					0.938				
	적극3	0.966					0.972				
	적극4	0.974					0.963				
	적극5	0.941					0.958				
	적극6	0.950					0.930				
전이의도	전이1	0.910	0.963	0.866	0.604	0.948	0.924	0.955	0.843	0.513	0.938
	전이2	0.929					0.925				
	전이3	0.944					0.923				
	전이4	0.938					0.900				
직무성과	성과1	0.921	0.968	0.860	0.686	0.959	0.847	0.967	0.856	0.307	0.957
	성과2	0.946					0.944				
	성과3	0.965					0.953				
	성과4	0.893					0.932				
	성과5	0.909					0.946				

<표 7> 판별타당성 분석결과

요 인		노력기대	돕는즐거움	두려움	소진	은폐(소극)	은폐(적극)	전이의도	직무성과
현장직 (n=100)	노력기대	0.927							
	돕는즐거움	0.488	0.946						
	두려움	-0.226	-0.479	0.970					
	소진	-0.229	-0.192	0.567	0.837				
	은폐의도(소극)	-0.457	-0.277	0.494	0.542	0.839			
	은폐의도(적극)	-0.259	-0.479	0.703	0.445	0.507	0.937		
	전이 의도	0.615	0.692	-0.335	-0.347	-0.314	-0.406	0.930	
	직무성과	0.565	0.652	-0.390	-0.300	-0.347	-0.574	0.786	0.927
요 인		노력기대	돕는즐거움	두려움	소진	은폐(소극)	은폐(적극)	전이의도	직무성과
사무직 (n=250)	노력기대	0.942							
	돕는즐거움	0.392	0.918						
	두려움	-0.083	-0.345	0.943					
	소진	-0.149	-0.186	0.311	0.862				
	은폐의도(소극)	-0.252	-0.094	0.306	0.381	0.847			
	은폐의도(적극)	-0.121	-0.375	0.646	0.331	0.378	0.938		
	전이 의도	0.560	0.620	-0.268	-0.267	-0.112	-0.315	0.918	
	직무성과	0.362	0.597	-0.235	-0.050	-0.034	-0.297	0.539	0.925

5.2 구조모형 및 가설검증

측정모형의 확인적 요인분석을 통해 요인의 신뢰도와 타당도가 검증되었고, 전체적인 구조모형의 적합도 역시 유의한 것으로 판단되므로, SmartPLS를 이용한 구조방정식모델 분석으로 본 연구의 가설을 검증하였다.

구조모형의 검증은 경로계수의 크기, 방향성, 통계적 유의성 및 종속변수의 R-square 등을 통해 이루어진다. 본 연구에서는 모든 경로의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑을 수행하였다(Chin, 2010). 분석결과, 모든 변수의 R2값이 0.26에 가깝거나 그 이상의 결과가 나와 본 연구의 구조모형은 그 적합성이 높다고 볼 수 있다. 이를 바탕으로 가설을 검증하였다.

먼저, 현장직 근로자(n=100)에 대한 분석결과는 다음과 같다. 돕는 즐거움은 전이의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.559, p<0.01). 노력기대는 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤고(β= -0.368, p<0.01), 전이의도에는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.318, p<0.01). 두려움은 은폐의도(적극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고(β= 0.562, p<0.01), 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.275, p<0.01). 직무소진은 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고(β= 0.320, p<0.01), 전이의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다(β= -0.250, p<0.01). 은폐의도(적극)은 직무성과에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다(β= -0.315, p<0.01). 전이의도는 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.664, p<0.01).

반면, 사무직 근로자(n=250) 대한 분석결과는 다음과 같다. 돕는 즐거움은 은폐의도(적극)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤고(β= -0.165, p<0.05), 전이의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.437, p<0.01). 노력기대는 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤고(β= -0.243, p<0.01), 전이의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β= 0.367, p<0.01). 두려움은 은폐의도(적

극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고(β = 0.550, p<0.01), 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β = 0.242, p<0.01). 직무소진은 은폐의도(적극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며(β = 0.131, p<0.01), 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고(β = 0.295, p<0.01), 전이의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다(β = -0.115, p<0.05). 은폐의도(적극)은 직무성과에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다(β = -0.175, p<0.01). 전이의도는 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(β = 0.494, p<0.01).

그러나 돕는 즐거움은 은폐의도(소극)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤으나(β = 0.139, p<0.05), 제시된 가설과 역방향으로 영향을 미침으로써 가설이 기각되었다. 가설검정 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 가설검증 결과

Path	현장직 근로자 (n=100)					사무직 근로자 (n=250)				
	Coefficient	Mean	STDE	T Statistics	가설 채택	Coefficient	Mean	STDE	T Statistics	가설 채택
H1(a). 돕는즐거움 → 은폐의도(적극)	-0.182	-0.188	0.113	1.616	기각	-0.165	-0.167	0.067	2.455**	채택
H1(b). 돕는즐거움 → 은폐의도(소극)	0.095	0.091	0.088	1.088	기각	0.139	0.138	0.071	1.968**	기각
H1(c). 돕는즐거움 → 전이의도	0.559	0.549	0.090	6.229***	채택	0.437	0.432	0.067	6.525***	채택
H2(a). 노력기대 → 은폐의도(적극)	-0.024	-0.018	0.069	0.340	기각	0.008	0.008	0.052	0.158	기각
H2(b). 노력기대 → 은폐의도(소극)	-0.368	-0.379	0.084	4.401***	채택	-0.243	-0.249	0.062	3.936***	채택
H2(c). 노력기대 → 전이의도	0.318	0.311	0.083	3.830***	채택	0.367	0.366	0.057	6.461***	채택
H3(a). 두려움 → 은폐의도(적극)	0.562	0.568	0.092	6.072***	채택	0.550	0.548	0.067	8.252***	채택
H3(b). 두려움 → 은폐의도(소극)	0.275	0.265	0.094	2.934***	채택	0.242	0.238	0.079	3.069***	채택
H3(c). 두려움 → 전이의도	0.146	0.141	0.114	1.278	기각	-0.051	-0.054	0.055	0.929	기각
H4(a). 소진 → 은폐의도(적극)	0.087	0.086	0.088	0.991	기각	0.131	0.132	0.047	2.807***	채택
H4(b). 소진 → 은폐의도(소극)	0.320	0.321	0.095	3.385***	채택	0.295	0.301	0.058	5.079***	채택
H4(c). 소진 → 전이의도	-0.250	-0.254	0.093	2.674***	채택	-0.115	-0.120	0.053	2.192**	채택
H5(a). 은폐의도(적극) → 직무성과	-0.315	-0.319	0.089	3.524***	채택	-0.175	-0.176	0.060	2.908***	채택
H5(b). 은폐의도(소극) → 직무성과	0.021	0.012	0.070	0.304	기각	0.088	0.084	0.047	1.867	기각
H5(c). 전이의도 → 직무성과	0.664	0.654	0.088	7.516***	채택	0.494	0.489	0.073	6.724***	채택

. p<0.05, *. p<0.01

5.3 결과논의

위와 같은 결과는 본 연구에서 밝히고자 하는 연구문제와 관련하여 다음과 같이 설명할 수 있을 것이다.

첫 번째 연구과제인 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐의도와 전이의도에 미치는 영향요인은 무엇인가? 와 관련해서 살펴보면 지식은폐의도에는 적극과 소극에 미치는 영향요인이 다르게 나타나고 있지만 돕는즐거움과 노력기대, 힘의상실, 소진이 영향을 미치며, 지식전이의도에는 돕는 즐거움과 노력기대, 소진이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 지식은폐의도와 전이의도에 미치는 영향요인에는 차이가 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 힘의 상실에 대한 두려움이 지식은폐의도에 영향을 미친다는 기존 연구결과와 일치하며(Szulanski 1996), 직무소진은 직무만족이나 직무몰입 등에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구결과 (Maslach 1998)를 고려해 보면 지식은폐의도에 영향을 미친다는 것은 충분히 예측가능한 결과라고 할 수 있다. 한편 돕는즐거움과 노력기대가 지식은폐의도에 영향을 미친다는 것은 본 연구의 새로운 성과라 할 수 있다.

그리고 지식전이와 관련하여 보면 돕는 즐거움(Hau et al. 2013)이 높을수록 그리고 노력기대(전현규 2013)가 높을수록 더 큰 영향을 미친다는 것도 기존의 연구결과와 일치한다고 볼 수 있으며, 소진이 높을수록 지식전이가 감소한다는 것은 소진이 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 기존의 연구와(Rutner et al., 2008) 결부해 본다면 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

두 번째 연구과제인 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐의도에서 적극적인 은폐의도와 소극적인 은폐의도의 영향요인에는 차이가 있는가? 와 관련하여 살펴보면 적극적인 지식은폐의도에는 현장근로자의 경우 힘의 상실에 대한 두려움이 영향을 미치고 사무실근로자의 경우 돕는즐거움과 힘의상실, 소진이 영향을 미치고 소극적인 지식은폐의도에는 현장근로자의 경우 노력기대, 힘의상실, 소진이 영향을 미치며, 사무실근로자의 경우 노력기대와 힘의 상실, 소진이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 적극적인 지식은폐의도와 소극적인 지식은폐의도에 미치는 영향요인은 다르게 나타나고 있으며, 현장근로자뿐만 아니라 사무실근로자에 따라서도 각각 다르게 나타났다.

돕는즐거움과 노력기대, 소진이 현장근로자들의 적극적인 지식은폐의도에 영향을 미치지 않는 것은 그들이 수행하는 업무가 고속도로라는 위험한 환경이므로 이러한 위험을 최대한 회피하려는 의도가 강하기 때문에 돕는즐거움과 노력기대 및 소진에 영향을 받지 않는 것으로 판단된다. 그리고 현장근로자와 사무실근로자의 경우 모두 노력기대와 힘의 상실에 대한 두려움, 소진이 소극적 지식은폐의도에 영향을 미치는 것은 지식을 적극적으로 은폐하려는 의지가 강한 것이 아니라 본 연구의 대상인 공기업의 조직도상에서 가장 하위에 위치하는 기관에 근무하는 직원들의 업무특성상 형식지 보다는 현장에서 경험을 통해 습득한 그들만의 암묵적 지식을 전이하기가 곤란하다고 볼 수 있으며, 이와 같은 여건이 불가피하게 은폐하려는 의도로 나타난다고 할 수 있다. 따라서 이러한 은폐를 소극적 은폐로서 정의하는 것은 매우 의미 있는 결과라고 할 수 있다.

세 번째 연구과제인 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 적극적인 은폐의도와 소극적인 은폐의도 및 지식의 전이의도는 개인의 직무성과와 어떤 관련이 있는가? 와 관련하여서는 먼저 은폐의도가 미치는 영향을 살펴보면 적극적인 지식은폐의도가 높으면 높을수록 현장근로자와 사무실근로자 모두 직무성과가 저하되는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 지식공유가 직무성과에 영향을 미친다는(Tseng and Huang 2011) 선행연구와 같은 맥락에서 해석할 수 있으며, 본 연구의 결과에서 밝혀진 지식전이의도가 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 현상으로도 설명할 수 있을 것이다. 즉, 지식공유와 지식

은폐가 반대의 개념은 아니라는 견해가 있지만(Connelly et al. 2012) 본 연구에서는 적극적인 지식은폐의도와 지식공유(또는 지식전이)의도가 직무성과에 미치는 영향에 있어서는 반대의 결과로 나타나고 있다. 한편, 소극적인 지식은폐의도는 개인의 성과와 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 개인의 성과에 미치는 영향요인의 경우 지식을 적극적으로 은폐하려는 의도가 있어야만 영향을 미치고 소극적인 은폐의 경우에는 그 은폐의 정도가 적극적 은폐에 비해 상대적으로 낮기 때문에 성과를 좌우할 만큼 그 영향력이 낮다고 볼 수 있다.

전이의도가 미치는 영향을 살펴보면 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구결과와 같은(Yang 2007; Hu et al. 2009; 송민경 & 윤혜현 2014) 결과를 얻었다. 이러한 연구결과는 사무실보다는 주로 현장에서 근무를 하는 현장근로자들의 경우에도 동료들 간의 관계에서 발생하는 지식에 대한 관념은 지금까지의 연구결과와 그 맥을 같이한다고 볼 수 있다.

네 번째 연구과제인 공기업 현장근로자와 사무실근로자의 지식은폐 및 지식전이의도의 영향요인에는 차이가 있는가? 와 관련하여 살펴보면 사무실근로자의 경우에는 돕는 즐거움과 소진이 적극적 지식은폐의도와 영향관계가 있는 것으로 밝혀졌지만 현장근로자의 경우에는 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사무실 근로자의 경우에는 다른 사람을 도움으로써 즐거움을 느끼는 경우 지식을 공유하게 된다는 선행연구들의 결과와 일치하는(Kollock 1999) 현상이라 할 수 있다. 그러나 현장근로자들의 경우에는 고속도로 현장에서 업무를 수행하므로 위험에 노출되어 있기 때문에 서로가 협력하여 업무를 처리해야하는 경우가 대부분이다. 따라서 돕는 즐거움이 지식을 은폐하는데 영향을 미치는 것이 아니라 항상 위험을 예방하기 위한 지식을 같이 공유해야하는 어떤 의무감이 앞서기 때문에 돕는즐거움과 관계없이 지식을 당연히 공유하게 된다고 이해할 수 있다. 이러한 맥락에서 보면 현장근로자들의 경우 작업 현장에서의 위험을 회피하려는 강한 의지 또한 소진현상보다 우선하기 때문에 소진의 발생이 지식을 은폐하려는 의지에 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다. 한편 사무실 근로자들의 경우에는 현장근로자들과 비교하면 다소 신체적 위험이 적은 근무환경에서 업무를 수행하게 된다. 따라서 소진현상이 발생하게 되면 현장근로자들과 같이 위험을 회피해야한다는 다른 어떤 우선적 가치가 존재한다고 볼 수 없으므로 소진현상에 따른 영향이 지식은폐의 결과로 나타난다고 할 수 있다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 현장근로자와 사무실근로자의 특성으로 인해 지식은폐의도에 미치는 영향요인이 다르게 나타난다고 볼 수 있다. 이와 같은 발견은 지금까지의 지식공유와 지식은폐의도와 관련한 연구의 맥락과 비교할 때 그 의미가 있다고 판단된다.

6. 결론

6.1 연구의 의의 및 시사점

이상의 연구결과를 통해 학문적 측면에서 다음과 같이 3개의 의의를 찾을 수 있다.

첫째, 지식은폐의도에 대하여 연구하였다는데 그 의의가 있다. 지금까지의 지식경영에 관한 연구는 지식공유와 지식창출 등에 대한 연구가 대부분이었으며 지식은폐에 대한 연구는 거의 없었으며, 특히 국내의 지식공유에 대한 연구에서는 지식은폐의 개념 자체가 매우 생소한 실정이다. 따라서 지식은폐에 미치는 영향요인을 밝힘으로써 지식은폐가 발생하는 원인을 연구하였다는데 그 의의가 크다고 할 수 있다.

둘째, 현장근로자를 대상으로 지식공유와 지식은폐에 대한 연구를 수행했다는 점이다. 연구의 결과에서

나타나는 바와 같이 육체적인 노동을 주로하는 현장근로자들도 업무경험을 통해 축적한 그들만의 노하우를 소중한 가치와 힘으로 인식하고 있기 때문에 지식은폐의도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다는 점은 매우 의미있는 연구라고 판단된다.

셋째, 같은 조직 내의 구성원들의 특성을 분리하여 비교연구를 수행하였다는데 연구의 의의를 찾을 수 있다. 지금까지의 지식공유에 대한 연구가 주로 한 개 조직 내부의 구성원 전체를 대상으로 이루어져 왔으나 조직 내의 구성원 특성에 따른 비교연구는 거의 이루어지지 않았다. 이와 같이 업무여건상 특성이 상이한 구성원들을 구분하여 지식은폐와 지식전이에 미치는 영향요인과 이들이 미치는 결과요인을 연구했다는 점에서 학문적 의의를 찾을 수 있다.

한편으로는 본 연구의 결과는 조직의 지식경영 관리자와 경영진 등에게 실무적 측면에서 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 본 연구의 결과에서 나타난 것과 같이 현장근로자들과 사무실 근로자들의 지식은폐와 지식전이의도에 미치는 영향요인은 각각 다르게 나타났다. 따라서 같은 조직 내의 구성원들이라고 하더라도 동일한 조건과 동일한 방향으로 지식경영을 추진할 경우 그 성과는 현장근로자와 사무실근로자에게 동일하게 나타날 수 없을 것으로 예측된다. 따라서 각각의 구성원들의 특성에 맞는 지식경영 추진방안을 마련하여 시행할 필요가 있다. 특히 현장근로자의 경우에는 적극적 지식은폐의도에 힘의 상실만이 영향을 미치므로 지식을 전이함으로 인해서 자신이 가진 힘을 상실하지 않도록 하기 위한 인센티브를 부여하는 방안을 마련할 필요가 있을 것이다. 둘째, 지식경영을 추진함에 있어서 구성원들이 어떠한 경우에 지식을 은폐하려고 하는지를 파악하고 지식을 은폐하려는 요인들을 해소하는 노력이 필요하다. 왜냐하면 선행연구에서도 주장하고 있지만 지식공유를 촉진하는 요인이 높아진다고 하여 반드시 지식은폐가 감소하지는 않기 때문이다. 셋째, 본 연구의 대상인 현장근로자들의 경우 고속도로를 유지관리하기 위해 대부분의 업무를 현장에서 수행하기 때문에 그들이 가지고 있는 지식을 전이할 기회를 가지지 못함으로서 소극적 은폐현상이 나타남을 알 수 있다. 따라서 현장근로자들이 간직하고 있는 그들만의 노하우라 할 수 있는 암묵지를 조직의 형식지로 흡수하기 위한 방안을 마련해야 할 필요가 있다. 이러한 노력의 일환으로 정기적으로 지식을 전이할 수 있는 시간을 별도로 마련하는 것도 좋은 방법이 될 것이다.

6.2 연구의 한계 및 향후 방향

공기업 근로자를 대상으로 실증적 연구를 수행하였지만 몇가지 연구의 한계점이 나타났으므로 이를 극복하기 위한 향후의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 지식은폐의도를 적극적 지식은폐의도와 소극적 지식은폐의도로 구분하여 그 개념을 정의하고 연구를 수행하였지만 지금까지의 지식은폐에 대한 연구에서는 은폐의도에 대한 개념을 적극과 소극으로 구분하여 연구한 사례는 거의 찾아볼 수 없었다. 따라서 본 연구의 지식은폐의도에 대한 다양한 연구가 필요하다고 본다. 또한 노력기대에 대한 조작적 정의를 TAM 모델을 바탕으로 전개함으로써 그 명확성에 논리적 한계가 있을 수 있으므로 이에 대한 정의를 명확히 하기 위한 추가 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서 나타난 바와 같이 현장근로자들의 안전에 대한 의식이 지식은폐의도에 영향을 미친 것으로 판단되므로 실제로 그들의 안전에 대한 의식이 지식공유와 지식은폐에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 그 영향관계를 증명할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서의 연구대상 표본이 고속도로로를 관리하는 1개의 공기업에 한정되어 있으므로 본 연구의 결과를 일반화하기에는 한계가 있을 것으로 판단된다. 그리고 연구의 독립변수로써 개인적인 요인을 중심

으로 연구하였다. 그러나 지금까지의 선행연구에서 지식공유의도에 미치는 영향요인을 관계적 요인과 시스템적 요인으로 구분하여 분석한 결과 이들이 지식공유의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이들 요인들이 지식은폐의도에도 영향을 미치는지에 대하여 밝힐 필요가 있다.

[알림]

본 논문은 선행연구(김남열 등, 2016)를 확장하기 위해 변수를 추가하고 엄격하게 검증된 연구모형을 수립하여 분석한 연구로써, 해당 논문과 동일 설문자료와 일부 데이터를 사용하였음을 밝힙니다.

김남열, 전현규, & 김민용. (2016), 공기업 현장근로자의 지식은폐 및 지식전이 의도에 관한 실증연구. 경영교육연구, 31(6), 337-364.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 강경숙 2014. “지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향-평가제도와 인센티브제도의 조절효과를 중심으로,” 박*사학위논문. 인하대학교 대학원.*
2. 고보선 2005. “학대받는 노인의 학대 대처행동에 관한 연구-제주 노인을 중심으로,” *박사학위 논문. 숭실대학교 대학원*.
3. 권순재, 노정희 2009. “호텔기업에서의 지식경영 순환활동에 관한 탐색,” *호텔경영학연구* (18:6), pp. 107-127.
4. 김현경, 강수돌 2015. “커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향,” *경영교육연구* (30), pp. 405-433.
5. 박소진, 최낙한 2002. “소비행동의 적극성에 대한 매몰비용압력과 거래커플링의 효과에 관한 연구,” *마케팅연구* (17:1), pp. 97-132.
6. 설현도 2006. “금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증연구,” *지식경영연구* (7:2), pp. 97-122.
7. 소영원 2006. “초등학생의 사회적 지지와 스트레스 및 스트레스 대처행동과의 관계,” 박사학위 논문. *홍익대학교 대학원*.
8. 송민경·윤혜현 2014. 외식업체 종사원의 인적· 구조적 자산이 지식공유활동, 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. *호텔경영학연구* 23(5), 23-41.
9. 장평, 홍관수 2010. “환경불확실성이 기업간 지식이전과 지식이전성과에 미치는 영향,” *경영경제* (43:2), pp. 161-183
10. 전현규, 김민용 2013. “잠재적 경쟁상황에서 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” *경영교육연구* (28:4), pp. 553-582.
11. 정재휜, 양성병, 김영걸 2009. “온라인 지식네트워

크 내에서의 지식기여 및 지식활용 활동에 영향을 미치는 요인," 한국경영과학회지 (34:3), pp. 1-27.

12. 주단 2009. "직무소진의 영향요인과 결과요인에 관한 연구," *충남대학교 박사학위 논문*.
13. 추호정, 윤남희 2011. "연구논문: 사용만족과 소비자 혁신성이 스마트폰 적극적 사용행동에 미치는 영향," *마케팅관리연구* (16:4), pp. 153-176.
14. 한수진, 강소라, 이종원 2013. "내외집단 형성 및 관계강도가 지식이전 및 성과에 미치는 효과," *한국산학기술학회논문지* (14:9), pp. 4227-4239.

[국외 문헌]

1. Alavi, M., and D. E. Leidner. 1999. "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits," *Communications of the Association for Information Systems* (1:7), pp. 1-37.
2. Ajzen, I. and Fishbein, M. 1980. "Understanding attitudes and predicting social behavior"
3. Ajzen, I. 1991. "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50:2), pp. 179-211.
4. Argote L, Ingram P, Levine JM, Moreland RL. (2000). Knowledge transfer in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
5. Bandura, A. 1986. "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory," *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*, NJ.
6. Bartol, K. M., and Srivastava, A. 2002. "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward system," *Journal of Leadership & Organizational Studies* (9:1), pp. 64-76.
7. Blau, G. J., and Boal, K. R. 1987. "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism," *Academy of Management Review*, (12:2), pp. 288-300
8. Blumberg, M., and Pringle, C.D. 1982. "The missing opportunity in work performance," *Academy of Management Review* (7), pp. 565-575.
9. Bock, G. W., & Kim Y. G. 2002. "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing," *Information Resources Management Journal* (15:2), pp. 14-21.
10. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. and Lee, J. N. 2005. "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *MIS Quarterly* (29:1), pp. 87-111.
11. Brooking, A., 1996. "Intellectual Capital," *International Thomson Publishing Company*.
12. Cabrera, E. F., and Cabrera, A. 2002. "Knowl e dge shar i ng di l e mmas," *Organization Studies* (23:5), pp. 687-710.
13. Cabrera, Á., Collins, W. C., and Salgado, J. F. 2006. "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *International Journal of Human Resource Management* (17:2), pp. 245-264.
14. Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., and Škerlavaj, M. 2014. "What goes around

comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity," *Academy of Management Journal* (57:1), pp. 172-192.

15. Cheng, W., Hailin, L., and Hongming, X 2008. "Does knowledge sharing mediate the relationship between trust and firm performance?," *2008 International Sympositions on Information Processing*(May 23-May 25), pp. 449-453.
16. Chin, W. W. (2010). Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In Handbook of partial least squares (pp. 83-97). Springer Berlin Heidelberg.
17. Cho, T., and Korte, R. 2014. "Managing knowledge performance: Testing the components of a knowledge management system on organizational performance," *Asia Pacific Education Review* (15:2), pp. 313-327.
18. Chong, C. W. and Besharati, J. 2014. "Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry," *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)* (6:2), pp. 171-187.
19. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J. P. 2012. "Knowledge hiding in organizations," *Journal of Organizational Behavior* (33:1), pp. 64-88.
20. Crawford, A. B. 1982. "Corporate Electronic Mail: A Communication-Intensive Application of Information Technology," *MIS Quartely* (6:3), pp. 1-13.
21. Davis F. D, Bagozzi R. P. and Warshaw P. R. 1989. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models," *Management Science* (35:8), pp. 982-1003.
22. Drew, S. A. W. 1997. "From knowledge to action: The impact of bench marketing on or ganizational performance," *Long Range Planning* (30:3), pp. 427–441.
23. Empson L. 2001. "Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge sharing in mergers between professional service firms," Human Relations (54:7), pp. 839–862.
24. Fishbein, M. and Ajzen, I. 1975. "Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research," *Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA*
25. Freudnberger, H. 1974. "Staff Burnout," *Journal of S ocial Issues* (36:1), pp. 159-165.
26. Gooderham, P., Minbaeva, D. B. and Pedersen, T. 2011. "Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations," *Journal of Management Studies* (48:1), pp. 123-150.
27. Hargadon, A.B. 1998. "Firms as knowledge brokers : Lessons in pursuing continuous innovations," *California Management Review* (40:3), pp. 209 - 227.
28. Harlow, H. 2008. "The effect of tacit knowledge on firm performance," *Journal of Knowledge Management*,(12:1), pp. 148-163.
29. Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International*

Journal of Information Management, 33(2), 356-366.

30. Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., and Chang, C. M. 2007. "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations," *International journal of human-computer studies* (65:2), pp. 153-169.
31. Hue, M. M., Horng, J., and Sun, Y. C. 2009. "Hospitality teams: Knowledge sharing and service i nnovation performance," *Tourism Management* (30:1), pp. 41-50.
32. Igbaria, M., and Tan, M. 1997. "The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance," *Information & management* (32:3), pp. 113-121.
33. Jiacheng, W., Lu, L. and Francesco, C. A. 2010. "A cognitive model of intra- organizational knowledge sharing motivations in the view of cross culture," *International Journal of Information Management* (30:3), pp. 220-230
34. Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2005. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (83:7), pp. 170-180.
35. Katz, D., and Kahn, R. L. 1978. *"The social psychology of organizations."*
36. King, W. R. 2006. "Knowledge sharing. In D. G. Schwartz(ED.). Encyclopedia Management," *Idea Group Reference (an imprint of Idea* Group Inc).
37. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., and McPherson, S. O. 2002. "Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre, Inc," *The Academy of Management Executive* (16:3), pp. 67-79.
38. Kollock, P. "The Economies of Online Coopera- tion: Gifts and Public Goods in Cyberspace," in Communities in Cyberspace, M. Smith and P. Kollock (Eds.), Routledge, NewYork, 1999, pp. 220-239.
39. Kräkel, M. 2005. "On the benefits of withholding knowledge in organizations," *International Journal of the Economics of Business* (12:2), pp. 193-209.
40. Kramer, R. M. 1999. "Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt, Shared cognition in organizations," *The Management of Knowledge*, pp. 163-194.
41. Ku, E. C. S., & Fan, Y. W. 2009. "Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances," *Total Quality Management* (20:2), pp. 1407-1421.
42. Lai, H. M., and Chen, T. T. 2014. "Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers," *Computers in Human Behavior* (35). Pp. 295-306.
43. Lai, H. M. and Chen, C. P. 2011. "Factors influencing secondary school teachers' adoption of teaching blogs," *Computers & Education* (56:4), pp. 948-960.
44. Lai, J., Lui, S. S. and Tsang, E. W. 2016. "Intrafirm Knowledge Transfer and Employee

Innovative Behavior: The Role of Total and Balanced Knowledge Flows," *Journal of Product Innovation Management* (33:1), pp. 90-103.

45. Lin, T. C., and Huang, C. C. 2010. "Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams," *Information & Management* (47:3), pp. 188-196.
46. Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. Theories of organizational stress, 68.
47. Maslach, C. and Jackson, S. E. 1981. "The measurement of experienced burnout," *Journal of occupational behavior* (2:2), pp. 99-113.
48. Matej Cerne. 2014. "What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate and creativity," *Academy of Management Journal* (57:1), pp. 172-192.
49. Nahapiet, J., and S. Ghoshal 1998. "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," Academy of Management Review (23:2), pp. 242-266.
50. Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science* (5:1), pp. 14-36.
51. Nonaka, I., and Konno, N. 1998. "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation," *California management review* (40:3), pp. 40-54.
52. Osterloh, M., and Frey, B. S. 2000. "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms," *Organization Science* (11:5), pp. 538-550.
53. Peng, H. 2013. "Why and when do people hide knowledge?," *Journal of Knowledge Management* (17:3), pp. 398-415.
54. Pierce, J.L., Kostova, T. and Dirks, K.T. 2003. ''The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research,'' *Review of General Psychology* (7:1), pp. 84-107.
55. Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., and Bartol, K. M. 2007. "A multilevelinvestigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance," *Organization Science* (18:1), pp. 71-88.
56. Richins, M. L. 1983. "An analysis of consumer interaction styles in the marketplace," *Journal of Consumer Research* (10:1), pp. 73-82.
57. Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.M. (2015). Smart PLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.
58. Rutner, P.S., Hardgrave, B.C., and McKnight, D.H. 2008. "Emotional Dissonance and the Information Technology Professional," *MIS Quarterly* (32:3), pp. 635-652.
59. Ryan, R. M., and Deci, E. L. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions," *Contemporary Educational Psychology* (25:1), pp. 54-67.
60. Shih, S. P., Jiang, J. J., Klein, G., and Wang, E. 2013. "Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment," *Information & Management* (50:7), pp. 582-589.

61. Shirom, A. 2003. "Job-related burnout: A review."
62. Simon, H.A. 1991. "Bounded rationality and organizational learning," *Organization Science* (2:1), pp. 125-134.
63. Steve, M. J., and Paul, D. B. 1999. "Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multiple study" *Journal of Applied Psychology* (84:1), pp. 349-36.
64. Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. 1978. "Assessing personal, role & organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal* (21:3), pp. 380-387.
65. Szulanski, G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal* (17: winter), pp. 27–43.
66. Teh, P. L., and Sun, H. 2012. "Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behavior," *Industrial Management & Data Systems* (112:1), pp. 64-82.
67. Tseng, S. M., and Huang, J. S. 2011. "The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance," *Expert systems with applications* (38:5), pp. 6118-6124.
68. Venkatesh, V., Morris, M. G., and Davis, G. B. 2003. "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View MIS quarterly," *Management Information Systems* (27:3), pp. 425-478.
69. von Krogh G. (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(2), 85–107.
70. Wang, S., & Noe, R. A. 2010. "Knowledge sharing: A review and directions for future research," *Human Resource Management Review* (20:2), pp. 115-131.
71. Wasko, M. M., and Faraj, S. 2005. "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice," *MIS quarterly* (29:1), pp. 35-57.
72. Yang, J. 2004. "Job-relation knowledge sharing: Comparative case studies," *Journal of Knowledge Management* (8), pp. 118– 126.
73. Yang, J.-T. 2007. "Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture," *Tourism Management* (28:2), pp. 530- 543.
74. Yao, L. J., Kam, T. H. Y., and Chan, S. H. 2007. "Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management* (20:1), pp. 51-69.
75. Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J. 2001. "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms," *Strategic management journal* (22:6–7), pp. 587-613.
76. Zack, M., I. McKeen, et al. 2009. "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis," *Journal of Knowledge Management* (13:6), pp. 392-409.

저 자 소 개

김 남 열 (Nam Yeol Kim, E-mail: knyeol@ex.co.kr)
경희대학교에서 경영학 박사학위를 받았으며, 주요 연구 분야는 지식경영, 경영전략, 비즈니스커뮤니케이션 등이다.

전 현 규 (Hyeon Gyu Jeon, E-mail: howgosi@naver.com)
성균관대학교 경영대학 연구/겸임교수로 재직 중이며, 경희대학교 경영학 박사학위를 받았다. 주요 연구 분야는 헬스 인포매틱스, 지식경영, 창의성과학, 데이터마이닝, 전자상거래, 비즈니스 커뮤니케이션, 경영전략 등이다.

김 민 용 (Min Yong Kim, E-mail: andy@khu.ac.kr)
경희대학교 경영대학 교수로 재직 중이며, 서울대학교 경영대학(학사), KAIST 경영과학과 석사학위와 공학 박사학위를 받았다.

주요 연구 분야는 지식경영, 빅데이터경영, 비즈니스 커뮤니케이션 등이다.