

진성 리더십이 조직 동일시와 조직 몰입을 통해 지식공유 의도에 미치는 영향: 상호피드백과 업무 상호의존성 조절효과 분석*

황인호 (국민대학교 교양대학 조교수)**

국 문 요 약

조직 내 개인 및 개별 기기에 산재 되어 있는 지식의 체계적 관리가 조직의 지속적 성장을 위한 핵심 요인으로 인식되면서, 조직들은 지식경영에 대한 관심을 높이고 있다. 하지만, 조직 지식경영의 지속적 운영은 지식을 생산하는 구성원의 능동적인 공유 행동을 필수적으로 요구하지만, 리더 및 조직원의 참여 부족과 같은 이유로 실패 사례들이 제시되고 있다. 본 연구는 지식 생산 역량이 상대적으로 부족한 중소기업 내 리더의 진성 리더십이 조직에 대한 가치 인식을 통해 개인의 지식공유 의도로 이어지는 매커니즘을 제시하는 것을 목적으로 한다. 또한, 업무적 활동의 상호교환 관점에서 상호피드백과 업무 상호의존성이 지식공유 의도에 미치는 영향을 조절하는 것을 확인한다.

연구는 선행연구를 기반으로 연구 모델을 도출하였으며, 지식경영 정책을 도입한 중소기업에 근무하는 직원들을 대상으로 설문을 실시하여 272개의 표본을 확보하였다. 또한, 연구는 AMOS 22.0 기반의 구조방정식모델링을 적용하여 가설을 검증하였다. 연구 결과는 진성 리더십이 조직 동일시와 조직 몰입을 매개로 지식공유 의도에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 상호피드백과 업무 상호의존성이 지식공유 의도에 영향을 주는 선행요인들에 대한 조절 효과를 가지는 것을 확인하였다.

본 연구는 중소기업의 리더의 진정성 있는 행동이 구성원의 지식공유 행동에 미치는 절차를 제시하고, 업무적 협력이 절차의 영향을 강화하는 것을 제시하였기 때문에, 지식경영을 위해 중소기업 리더와 조직 차원에서 접근해야 할 행동 방향을 제시한다.

핵심주제어: 진성 리더십, 지식공유 의도, 조직 동일시, 조직 몰입, 상호피드백, 업무 상호의존성

1. 서론

지식경영(Knowledge Management)은 조직 내 생성되는 지식에 대한 체계적 관리 및 확산을 통해서 지속가능 경영 상태를 유지하기 위하여 도입하는 조직 차원의 경영철학으로서 (Zhang & Min, 2021), 많은 조직이 그들의 특성에 맞추어진 지식 운용을 위해 자원 투자 및 지속적 운영을 위한 인력 교육 등의 노력을 해왔다. 실제로, 세계적으로 지식경영 시장 규모는 2016년 207억 달러에서 2025년 1,232억 달러로 연평균 20% 이상 커질 것으로 예측될 정도로 지식경영에 대한 조직의 관심은 높다(Zion Market Research, 2018). 특히, 코비드(COVID)-19사태가 발생하면서 조직들은 구성원의 밀집도 최소화를 위하여 재택근무 등 조직 내 업무 구조 변화를 요구 받고 있다. 이에, 조직은 개인 또는 조직이 보유한 지식의 생성 및 교환을 보다 체계적으로 도와줄 수 있는 비대면 기술(미팅 및 공유 시스템 등)을 도입하는 등의 노력을 하고 있다 (Markets and Markets, 2019).

조직이 지식경영을 체계적으로 도입 및 운영하기 위해서는 여러 자원의 투자와 더불어, 구성원의 지식경영 필요성에 대

한 인식 개선의 노력을 함께 요구한다(Wang et al., 2017). 도입한 지식경영 체계의 효과적인 운용을 위해서는 조직구성원의 능동적이고 자발적인 지식 생성 및 보존, 교환 등의 활동을 통해, 질 높은 지식의 순환 수준을 높여야 하는데, 해당 영역은 단순히 많은 자원의 투자를 통해 도입한 정책, 기술과 같은 구조적 설계로만 해결되는 것이 아니라, 사람들의 지식 공유 관련 행동 변화에 의해 달성되는 것이기 때문이다(Bock et al., 2005). 이러한 이슈는 대기업보다 중소기업에서 더욱 큰 문제일 수 있다. 많은 자원의 투입이 가능하고, 상대적으로 많은 수의 인력을 통해 파생되는 지식의 양과 해당 지식을 인프라 관점에서 쉽게 유지할 수 있는 대기업과 달리, 중소기업은 구축할 수 있는 지식 인프라의 한계와 인적 자원의 부족으로 인하여 지식경영을 실행하는 것에서부터 운영하는 부분까지 어려움을 겪을 수 있기 때문이다(Lin et al., 2020). 더욱이, 최근 지식경영은 지속가능성 관점에서 운영적 한계를 보이는 조직 사례들이 대두되고 있다. 높은 수준의 지식경영에 대한 투자를 통해 외면적으로 지식 생성, 보관, 공유 및 업무 적용을 위한 지식경영 구조는 구축하였으나, 조직 내부의 협력 및 참여 부족으로 질적 측면에서 지식공유를 실패한

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2018S1A5A8027420)

** 주저자, 국민대학교 교양대학 조교수, hwanginho@kookmin.ac.kr

· 투고일: 2021-07-22 · 수정일: 2021-11-09 · 게재확정일: 2021-12-08

경우가 대표적이다(Tooranloo et al., 2018). 즉, 성공적인 지식 경영 운영을 위해서는 조직 내부 구성원들의 지식경영에 대한 참여가 필수적으로 요구된다.

조직 내부의 지식경영 관점과 관련된 선행연구들은 성과 창출을 위한 지식경영의 구조적 형태 또는 구성원의 참여 확대를 위한 동기적 관점에서 중점적으로 연구를 진행해왔다. 대표적으로 지식경영의 효과적 도입을 위한 정책 및 기술 적용에 대한 전사적 프레임워크를 제시한 연구(Liao & Wu, 2010; Wang et al., 2017), 조직과 개인 간의 관계에서 조직이 추구하는 지식경영에 대한 조직원의 능동적 참여를 위한 개인 차원 또는 조직 차원의 동기적 요인을 제시한 연구(Bock et al., 2005; Langfred, 2005; Rhee & Choi, 2017) 등이 있다. 선행연구는 조직의 지식경영 목표 달성을 위해 구축해야 할 조직 내부의 구조적 설계 방향 및 긍정적 지식공유 행동을 위한 개인 차원의 동기를 제시한 관점에서 시사점을 가진다. 최근, 지식경영 성과 달성에 중요한 조직 차원의 선제 조건으로 제시되고 있는 요인이 진성 리더십(Authentic Leadership)이다. 리더십 관련 연구들은 지식경영과 같은 전사 단위의 행동을 요구하는 조직 활동은 최고 경영층의 의지로부터 나오게 된다고 보고, 경영층의 리더십에 의해 조직문화가 형성되고 개인의 행동 의지로 이어지는 메커니즘이 존재함을 제시해 왔다(Guo et al., 2020; Lin et al., 2020). 이중 진성 리더십은 최고 경영자가 사회적으로 바람직하고 본인에게 진실되어 구성원들에게 진정성 있게 다가설 때, 구성원들의 행동을 보다 명확하게 선도할 수 있다는 관점으로, 국내외에서 집단과 개인 간의 관계에서 개인의 행동 변화를 일으키는 집단적 선행 요인으로 연구가 지속 되어 왔다(Elrehail et al., 2018; Leroy et al., 2012). 특히, 진성 리더십은 개인의 특정 대상에 대한 소유 또는 조직 인식 등을 높여 긍정 행동으로 이어지도록 돕는 역할을 하는 것으로 연구되어 왔다(김규한·허철무, 2019; 김일외, 2019; Fallatah et al., 2017). 개인의 조직에 대한 인식 요인은 다양하게 제시되고 있으나, 대표적으로 조직과 일체감을 형성하는 요인인 조직 동일시(Organziation Identification)와 조직에 대한 애착 및 믿음을 통해 조직과 함께하려 하는 마음가짐인 조직 몰입(Organization Commitment)이 있으며(Jaramillo et al., 2006; Smale et al., 2015), 중소기업 영역에서 해당 요인들은 조직 관련 행동에 높은 영향을 주는 조건으로 알려져 있다. 하지만, 지식경영 관점에서 진성 리더십이 개인의 행동 의지인 지식공유 의도에 미치는 영향을 개인의 조직에 대한 긍정적 인식 관련 요인별 매개 효과를 확인한 연구는 부족한 상황이다. 또한, 지식공유는 지식 제공자와 대상자가 존재하며, 교환 대상자 간의 상호 연계성이 강화될수록 지식경영이 활성화된다(Fallatah et al., 2017). 대표적인 상호 연계 방안으로 피드백(Feedback)과 업무 상호의존성(Task Interdependence)이 존재한다. 해당 조건들은 조직 차원에서 정책적으로 제시할 수 있는 지식공유 활성화 요인이다. 본 연구는 개인의 지식공유 의도가 진성 리더십에 의해서 향상될 수 있으나, 조직 차원에서 구축하고 지원하는 상호교환 활동(상호피드백, 업무

상호의존성)을 통해 추가로 조절될 수 있을 것으로 판단한다. 즉, 진성 리더십은 직접적으로 구성원의 지식공유 관련 행동에 영향을 줄 수 있으나(Zeb et al., 2019), 중소기업에서 리더가 보이는 객관적이고 도덕적인 모습인 진성 리더십에 의한 영향을 교환이 가능한 조직 구조적 설계가 조절하는 것을 확인할 때, 조직이 리더십과 더불어 상호 교류를 위한 조직 설계를 적용할 필요성이 있음을 실무적으로 제시할 수 있을 것으로 판단한다.

따라서, 본 연구는 진성 리더십과 지식의 상호교환 구조가 구성원의 지식공유 의도에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 첫째, 연구는 진성 리더십이 지식공유 의도에 미치는 영향에 있어 개인의 조직에 대한 긍정적 인식 요인인 조직 동일시와 조직 몰입의 영향을 확인하고, 둘째, 연구는 조직이 설계한 업무적 상호교환 활동(상호피드백, 업무 상호의존성)이 진성 리더십에 의해 형성된 지식공유 의도에 미치는 영향을 어떻게 강화하는지를 확인하고자 한다. 연구의 결과는 중소기업 리더의 진성 리더십과 업무적 상호교환 활동 인식의 구성원 개인의 지식공유 의도에 미치는 영향적 메커니즘을 제시함으로써, 학술적, 실무적 시사점을 제시한다.

II. 이론적 배경

2.1. 중소기업 지식경영 및 지식공유 의도

지식경영(Knowledge Management)은 조직 내 생성, 보관, 공유 및 재생성되는 유·무형의 지식을 운영 및 관리하기 위하여 개발한 구조적 체계로서, 지식경영을 위한 목표 및 정책 수립, 기술, 성과 체계, 구성원의 행동까지 전사적인 단위의 활동 체계를 의미한다(Zhang & Min, 2021). 즉, 지식경영은 조직 차원의 지식경영 정책에서부터 개인들의 지식 생성, 보관, 전달 등의 지식 운용을 위한 활동 전반을 아우른다. 최근 글로벌 지식관리 솔루션 시장은 지식관리 프로세스, 지식관리 시스템, 지식관리 메커니즘 및 기술, 그리고 지식관리 인프라로 분류되어 시장을 형성하고 조직의 투자를 요구하고 있을 정도로 높은 수준의 자원 투입을 요구한다(Zion Market Research, 2018). 실제로, 글로벌 콘텐츠 관리 시장에서 중소기업들은 해당 솔루션 도입이 대기업보다 늦을 것으로 예측되고 있는데 이유는 투자에 대한 부담감과 해당 시스템 필요성 인식 부재에 기인하는 것으로 나타나고 있다(Markets and Markets, 2019). 더욱이, 도입한 지식경영이 효과적으로 운용되기 위해서는 실제 조직원들이 지식경영의 필요성을 인식하고 능동적이고 자발적인 지식경영 참여 행동을 보임으로써, 생성되는 지식의 양과 질이 지속적으로 유지되는 것이 필요하다(Bock et al., 2005). 즉, 효과적인 지식경영을 위해서는 인프라 등 기반 요소 투자뿐 아니라, 조직 내부자들의 긍정적 참여를 위한 인식 개선이 필연적이다(Zhang & Min, 2021).

중소기업의 경우, 대기업과 달리 지식경영 도입뿐 아니라

유지가 매우 어렵다(김규환·허철무, 2019). 그 이유는 대기업과 중소기업의 규모의 차이에 기인할 수 있다. 즉, 지식경영은 최고 경영층의 리더십과 구성원의 지식공유를 위한 능동적인 참여가 필수적 조건인데, 대기업과 달리 중소기업의 경우 상대적으로 직원의 규모가 적어 소수 직원의 지식경영에 대한 미참여가 조직 전체로 이어져, 공유 지식의 수준에 문제를 발생시킬 가능성이 높기 때문이다(Wong & Aspinwall, 2005). 즉, 조직 내 구성원 전체가 본인과 조직의 성과 창출을 위해 자발적인 참여 및 초기 희생을 요구할 수밖에 없는데, 중소기업 구성원의 업무적 다양성과 조직 지원의 부족 등의 문제는 지식공유 행동을 감소시킬 수 있어 질적으로 실패할 가능성이 존재한다.

따라서, 도입한 지식경영이 효과적으로 운용되기 위해서는 조직 최고 경영자의 관심과 지식경영을 위한 조직문화 형성, 그리고 지식경영 성과 달성을 위한 구성원들의 참여가 무엇보다 중요하다(Wang et al., 2017). 즉, 지속적인 관점에서 지식경영이 운영되기 위해서는 최고 경영자의 리더십을 중심으로 구성원들의 참여 의지가 형성되어, 자발적으로 지식공유 행동을 할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다(이세운 외, 2016; Lyu et al., 2020).

지식공유 의도(Intention to Share Knowledge)는 조직 구성원 간 정보 및 정보 활용을 위한 노하우 등 양질의 지식을 공유할 것이라는 의지의 수준으로 정의된다(Bock et al., 2005). 즉, 지식공유 의도는 개인이 보유한 양적 데이터에서부터 질적 방법론, 노하우 등 유형, 무형의 지식으로 표현될 수 있는 정보를 타인에게 전달하고, 활용할 수 있도록 지원하고자 하는 의지의 수준이기 때문에, 조직 내 지식공유 의도가 형성된 사람이 많을수록 지속적인 지식경영 행동이 가능해진다(Lyu et al., 2020). 이에 본 연구는 경영층의 진성 리더십과 이에 따른 조직에 대한 인식 수준, 그리고 업무적 교환관계에 있는 활동요인을 다각적으로 고려함으로써, 조직과 개인 간의 관계에서 개인의 지식공유 의도 향상을 위한 메커니즘을 제시하고자 한다.

2.2. 진성 리더십

리더십(Leadership)은 사회적 집단 또는 조직과 같이 특정 집단의 성공 또는 실패 원인 관점에서 지속적으로 제기되어온 원천 요인으로서(Lin et al., 2020), 집단 구성원에게 비전 및 목적에 대한 동기적 방향을 제시하고, 개개인들의 개인적 성공 또는 집단적 목표 달성을 위해 공헌할 수 있는 리더의 자질을 의미한다(Fallatah et al., 2017). 리더십은 시대별 집단의 성장에 영향을 주는 리더의 역량을 다각적으로 분석해왔으며, 이에 따라 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 진성 리더십 등 시대별 다양한 리더십이 채택되어 왔다(Elrehail et al., 2018). 최근, 세계적으로 성공한 조직이 갖추어야 할 덕목으로서, 사회적 바람직성, 도덕성, 투명성 등 조직과 사회가 상호기여 하

고 교류할 수 있는 기반을 만드는 것이 중요하다는 기류가 형성됨에 따라, 리더 또한 진성 리더십(Authentic Leadership)을 중심으로 조직을 운영하는 것이 필요함을 제기하고 있다.

진성 리더십을 선도적으로 도입한 Luthans & Avolio(2009)는 리더가 보유해야 할 윤리적 태도, 행동이 이해관계자에게 강력한 영향을 준다고 보고, 윤리 및 투명성을 기반으로 한 진성 리더십의 중요성을 제시해왔다. 진성 리더십은 리더가 자신의 강점, 약점을 명확하게 인식하고, 자신의 고유 역량을 활용하여, 부족 부분을 해결해나가는 노력 수준으로서(George, 2003), 리더와 구성원들이 문제를 공유함으로써, 투명하고 도덕적으로 문제를 해결해나가는 과정을 의미한다(Luthans & Avolio, 2009). 즉, 진정성을 가진 리더는 본인과 조직 운영에 대한 명료한 철학을 보유하고, 도덕적으로 문제가 없으며, 구성원들과 상호작용을 하는 사람을 의미한다(Leroy et al., 2012). 진성 리더십은 리더가 가져야 할 복합적이되 일치된 방향성을 의미하기 때문에, 일반적으로 자기인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점, 그리고 균형 잡힌 정보처리를 함께 보유한 리더를 의미한다. 첫째, 자기인식(Self-awareness)은 리더 본인이 가지고 있는 가치 및 철학 등을 명료하게 인식하고 있는 수준을 의미한다(Neider & Schriesheim, 2011). 즉, 자기인식을 확보한 리더는 특정 대상에 대하여 본인만의 진솔한 태도를 형성하고 있으며, 이에 따라 행동하는 수준을 의미한다(Walumbwa et al., 2008). 둘째, 관계적 투명성(Relational Transparency)은 리더가 보유한 강점, 약점들을 인식하고, 주변에 솔직하게 개방하여, 함께 문제를 해결해나가는 수준을 의미한다(Neider & Schriesheim, 2011). 즉, 관계적 투명성을 보유한 리더는 부적절한 자신만의 감정을 최소화하고 주변에 자신의 철학과 가치를 명확하게 제시하기 때문에, 팀워크 등을 쉽게 확보할 수 있다(Walumbwa et al., 2008). 셋째, 내재화된 도덕적 관점(Internalized Moral Perspective)은 리더가 자신만의 도덕적, 윤리적 가치를 중심으로 자기조절을 하는 수준을 의미한다(Neider & Schriesheim, 2011). 즉, 내재화된 도덕적 관점이 높은 리더는 사회적으로 적정한 도덕적 관점 중심의 행동을 보이기 때문에, 구성원들의 능동적인 참여를 쉽게 유도할 수 있다(Luthans & Avolio, 2009). 마지막으로, 균형화된 정보처리(Balanced Processing of Information)는 리더가 객관적 정보를 기반으로 일을 처리하는 수준을 의미한다(Neider & Schriesheim, 2011). 즉, 균형화된 정보처리 기반의 리더는 의사결정 환경에서 객관적으로 업무를 처리하고 평가하고자 하는 경향을 보이기 때문에, 구성원들로부터 공정하다는 평가를 받아 공정하고 상호 믿을 수 있는 조직 분위기를 형성할 수 있다(Walumbwa et al., 2008).

진성 리더십을 기반으로 보여지는 리더의 모습은 조직 내 개인의 행동을 변화시키고, 진정성 있는 조직문화를 형성시켜 개인 및 조직의 목표 달성에 영향을 준다(김일 외, 2019; George, 2003). 즉, 진성 리더십은 리더가 보유한 역량에 대한 객관적인 자기 평가와 업무 수행 시 필요한 객관적 정보를 중심으로 조직 내 업무를 수행하기 때문에 구성원들의 능동

적인 참여를 요구할 수 있으며, 리더의 행동이 도덕적 윤리적으로도 어긋나지 않기 때문에, 구성원들의 긍정적 신념을 향상시켜 일체화하려는 경향을 보이도록 한다(Neider & Schriesheim, 2011; Leroy et al., 2012). 특히, 진성 리더십은 대기업보다 중소기업에서 개인의 행동 변화 또는 성과 달성에 더 높은 영향을 줄 수 있다. Koon & Ho(2021)는 중소기업의 경우 리더의 행동과 역할의 결과가 대기업보다 상대적으로 가까이에서 직접적으로 구성원에게 투영되기 때문에, 진성 리더십을 통한 구성원의 행동 변화를 확보할 수 있다고 하였으며, Gao et al.(2021)은 객관적 정보를 기반으로 하는 진성 리더십이 혁신 성과 창출에 도움을 줄 수 있다고 보았다. 국내의 경우, 김규한·허철무(2019)는 중소기업 내 진성 리더십의 발현이 개인의 긍정심리자본을 높여 변화지지 행동을 보이도록 하는 선행 요인임을 제시하였으며, 이정·정수진(2019)은 중국 내 중소기업에서의 진성 리더십은 개인의 심리적 권한을 통해 직무 설계에 영향을 주는 조건임을 제시하였다. 즉, 진성 리더십은 중소기업의 방향성을 제시하는 리더의 자질로서 보유하고 제시해야 할 투명성, 도덕성 등의 세분화된 개념을 제시하는 요인이며, 구성원들의 행동 의지를 변화시키는 중요한 선행 조건이다.

2.3. 조직 동일시

조직 내 개인의 특정 행동은 사전 동기를 형성함으로써 행동으로 이어진다(Frey & Osterloh, 2001). 동기(Motivation)는 작업 관련 행동에 대한 형태, 방향, 강도, 지속시간 등을 결정하기 위해 자신의 내적 또는 외적인 부분에서 발생하는 힘의 수준을 정의된다(Pinder, 2014). 즉, 조직에서 동기의 형성은 특정 방향의 행동을 일으키고 행동을 유지하도록 돕는 행동 원천이다. 동기는 일반적으로 자신의 내면에서 발생하는 동기, 즉 내재적 동기와 자신을 둘러싼 환경에서 발생하는 동기, 즉 외재적 동기로 구분된다. 개인의 지속적 행동에 관여하는 동기는 일반적으로 내재적 동기로 판명되고 있으며 (Edu-Valsania et al., 2016), 대표적인 내재적 동기로서 조직 동일시가 있다(Fallatah et al., 2017). 조직 동일시(Organization Identification)는 개인의 소속감을 유발하는 자아정체성의 개념으로 조직과 공유된 특성과 목표에 대한 공통된 인식을 통해, 집단 내 구성원으로 포함되고자 하는 인식의 수준을 의미한다(Smale et al., 2015). 즉, 개인이 조직으로부터 확보한 조직의 목표, 가치에서부터 분위기와 같은 환경적 특성까지 종합적으로 고려해서, 자신의 특정한 이익을 위해 내부자가 되고자 하는 동기를 지칭한다(Fallatah et al., 2017).

조직 동일시가 발현된 개인은 조직이 추구하는 가치 및 목표가 자신의 성장 방향과 가치관과 유사하다고 인식하기 때문에, 자신의 목표 달성을 위해서 조직의 목표를 달성하고자 하는 의지를 확보하고, 구성원으로서 의미를 부여하게 된다 (Smale et al., 2015). 즉, 조직의 사명, 가치 및 기능을 자신의

행동 동기로서 채택함으로써, 비교적 오랫동안 해당 가치를 추구하기 위하여 노력하는 경향을 보인다(Edu-Valsania et al., 2016). 특히, 조직 동일시는 조직의 규모와 무관하게 개인의 긍정적 동기를 형성하는 요인으로 인식되고 있다.

Eniola(2014)는 중소기업의 경쟁력 향상을 위해서는 구성원의 조직 동일시가 무엇보다 중요한 개념인데, 일반적으로 중소기업에서 개인의 역할이 더욱 많고, 한 사람의 행동 결과의 영향이 높을 수 있기 때문이라고 하였다. 또한, Phookan et al.(2021)은 지식경영과 관련하여 조직 동일시를 형성한 개인은 조직이 추구하는 지식경영 정책에 대한 이행이 자신의 조직 내 성과를 이룰 수 있는 조건으로 판단하는 경향을 보인다고 하였다. 즉, 조직 동일시는 중소기업의 지식경영 등 조직의 특정 행동 요구 사항에 대한 개인의 의도를 높이는 선제 조건이다.

2.4. 조직 몰입

몰입(Commitment)은 대상에 대한 가치 등 의미를 부여하여 해당 대상에 대한 높은 애착을 가지도록 유도하는 요인이며 (Safa et al., 2018), 조직과 관련하여 개인이 조직에 집중하도록 돕는 요인이 조직 몰입이다(Herath & Rao, 2009). 조직 몰입(Organizational Commitment)은 조직원이 조직의 비전, 목표, 가치를 이해하고 수용함으로써, 조직과 일체감을 형성하는 수준을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 즉, 조직 몰입은 조직의 추진 방향에 대한 이해를 통해 조직과 동일시하고자 하는 수준이다(Leroy et al., 2012).

조직 몰입은 당사자에게 동료와 조직에 도움이 되는 자발적인 행동을 유도한다(Jaramillo et al., 2006). 강한 조직 몰입을 형성한 사람은 조직에 대한 높은 헌신도를 가지고, 조직에서 좋은 결과를 달성하는데 집중하는 경향이 있다(Meyer et al., 2002). 조직들은 윤리적 분위기를 형성함으로써, 조직의 가치가 사회적 바람직성을 유지하고 있음을 알리고 개인이 조직에 대한 좋은 인식을 가질 수 있도록 지원할 수 있으며 (Jaramillo et al., 2006), 리더가 진실 되고, 투명하고, 도덕적인 행동을 보이는 등 진정성을 보일 때, 조직 몰입을 형성할 수 있다(Leroy et al., 2012). 또한, 조직 몰입은 중소기업의 성과를 높이는데 기여 한다. 이인성·강인원(2019)은 조직에 대하여 애착 및 믿음이 생긴 개인은 조직에 대한 몰입을 형성하며, 이타적 행동을 하도록 돕는다고 보았으며, Curado & Vieira(2019)는 중소기업의 지식공유 행동에 있어, 조직 차원에서 구성원들의 몰입 형성지원은 조직 신뢰를 형성하여 지식공유 행동을 일으키는 조건이 된다고 하였다. 즉, 조직 몰입은 조직의 지식경영과 같은 요구 행동에 대한 긍정적 의미를 부여하기 때문에, 조직의 특정 성과 달성에 도움을 주는 선행 요인이다.

2.5. 상호피드백

조직에서 직무는 직무의 특징에 따라 개인의 심리적, 육체적 영향을 미치는 중요한 조건이다. 일찍이 Hackman & Oldham(1980)은 직무 특성이 개인의 심리상태 및 연관된 성과에 영향을 주는 조건임을 제시하며, 직무 정체성, 직무 중요성, 자율성, 기술 다양성, 피드백의 직무 차원을 제시한바 있다(Hackman & Oldham, 1980). 이중 피드백(Feedback)은 개인이 주어진 직무 특성(직무 선행 조건, 절차, 예상 결과 등)을 이해하도록 돕는 직무 차원으로서, 개인이 해당 직무 목표를 달성하는데 필요한 행동 정보 및 고려사항 등을 확보할 수 있도록 주어지는 정보의 수준을 의미한다(Bandura, 1997). 즉, 피드백은 업무에 필요한 정보를 확보하도록 돕기 때문에 개인의 업무 수행 동기 형성에 도움을 준다. 만일, 피드백이 충분히 이루어지지 않으면 직무 수행 및 목표 달성에 어려움을 겪을 가능성이 존재하므로, 조직에 대한 불만족 또는 이직 의도까지 발현될 수 있다(Steelman & Rutkowski, 2004). 반대로 활발한 피드백 활동은 혁신 행동 과정 및 결과에 대한 정보 확보를 돕기 때문에 사내 벤처와 같은 혁신적 성과 창출을 요구하는 조직의 성과 달성에 영향을 준다(황인호 외, 2019).

피드백 활동이 조직 내 개인의 업무 만족 및 성과에 긍정적인 영향을 주는 것이 밝혀지면서, 다양한 관점에서의 피드백 관련 연구가 진행되어 왔다. Jaworski & Kohli(1991)는 피드백을 긍정-부정, 결과-행동 관점으로 구성된 4개의 피드백 차원을 통해, 조직 내 업무 및 개인의 행동 성과에 미치는 메커니즘을 제시한 바 있으며, Domurath et al.(2020)은 부정적 피드백을 외부와 내부로 구분하여 팀 경험과 성과 간의 관계를 연계하는 것을 확인하였다. 또한, Joshi(2009)는 조직 내 주변 동료 또는 조직 단위의 성과 향상에 협력적 커뮤니케이션 활동의 중요성을 제시하고, 교환관계에서의 협력적 피드백 활동인 상호피드백을 제시한 바 있다. 본 연구는 지식경영의 가치가 지식 생성 및 공유를 통한 개인의 업무 효율성 확대 및 조직 성과 창출에 있음을 고려하여, 상호피드백 수준이 중소기업 구성원의 지식공유 의도에 미치는 영향을 살펴본다.

상호피드백(Reciprocal Feedback)은 개인 또는 집단과 같은 교환대상자 간에 상호적으로 업무적 정보 또는 의견 등을 제공 및 교환하는 수준을 의미한다(Joshi, 2009). 즉, 상호피드백은 조직과 개인, 조직과 조직 등 특정한 교환관계에 있는 당사자 간에 업무적으로 필요한 행동 정보 또는 데이터 등에 대한 지원과 요구가 활발한 수준이다. 따라서, 개인의 혁신 활동이 기업의 성과에 직접적인 영향을 주는 벤처창업 기업에서 상호피드백이 활발할수록 상호 간에 커뮤니케이션이 활발하게 이루어져 성과로 이어질 가능성이 있다.

2.6. 업무 상호의존성

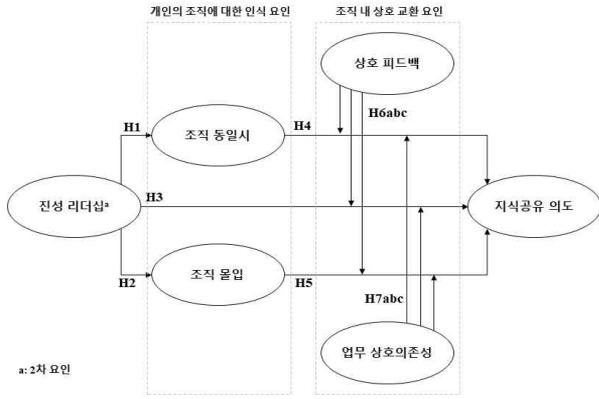
업무의 분업화가 업무 효과 및 성과 달성에 중요한 역할을 하면서, 오늘날 조직들은 조직원들의 업무를 분업화하되 업무의 단절에 의한 전사적 성과 감소를 방지하기 위하여 노력하고 있다(Huo et al., 2016). 대표적으로, 조직들은 개인들의 특정 업무 수행에 있어, 조직 단위, 팀 단위, 또는 개인 단위에서 이해관계자 간의 협력 및 보완을 할 수 있도록 업무 지원 및 업무 분배를 하고 있으며, 이를 통해, 자율적이면서 능동적인 상호 교류 활동을 독려하고 있다(Langfred, 2005). 지식경영은 대표적인 업무 상호교환 활동의 구조적 형태로서, 개인 또는 개별적으로 보관되던 지식을 이해관계자 상호 간의 교류를 통해 공유 및 재생성을 할 수 있도록 지원하는 체계이다(Zhang & Min, 2021). 이와 같은 관점에서 업무에 있어 조직원들의 의존성이 높을수록 지식공유 활동은 활발하게 이루어진다.

업무 상호의존성(Task Interdependence)은 교환관계의 대상별 범위의 차이는 존재하나, 업무 연관자 간 업무를 수행하기 위하여 상호 간에 보유한 물질적, 육체적, 심리적 자원 등을 필요로 하는 수준을 의미한다(Zhang & Min, 2021). 즉, 업무 상호의존성은 업무 성과 달성에 있어 상대방의 데이터, 정보, 노하우 등 보이지 않는 지식에서부터, 육체적 및 물질적 도움과 같은 다양한 자원이 필요하다고 인식하는 정도로서, 업무 상호의존성이 높을수록 상호 필요에 의해 업무와 관련된 각종 자원을 공유할 가능성이 높다(Erktulu & Chafra, 2015). 특히, 조직 차원의 구조적, 관계적 상호의존성은 인적 자원이 한정된 중소기업에서 높게 반응하며, 구성원의 지식공유 행동 및 기업가적 성향을 높이는 조건이 된다(De Clercq et al., 2015). 특히, 팀 단위 업무와 관련된 상호 의존적 관계설정은 구성원들의 행동 변화에 영향을 줄 수 있다(Van der Vegt & Janssen, 2003). 따라서, 중소기업을 비롯한 조직 및 팀 단위의 업무 상호의존성을 강화하는 것은 교환 대상을 대상을 쉽게 확대하고, 상호 필요성을 견지하도록 돕기 때문에, 지식 공유를 활성화할 수 있다.

III. 연구 방법

3.1. 연구 모형 및 가설 설정

본 연구는 중소기업의 지속적인 지식경영 활동에 영향을 주는 조직원의 지식공유 의도 향상을 위한 조건으로, 진성 리더십을 제시하고 조직 동일시와 조직 몰입, 그리고 업무 상호교환 관계 요인을 연계하는 메커니즘을 제시하며, 다음과 같은 연구 모델 및 연구 가설을 제시한다.



<그림 1> 연구 모형

3.1.1. 진성 리더십 관련 연구가설

리더의 진성 리더십은 중소기업 구성원에게 조직에 대한 동일시 및 몰입을 형성시키는 선행 조건이며, 궁극적으로 개인의 긍정적 행동 및 조직 성과에 긍정적 영향을 준다.

첫째, 진성 리더십은 개인의 조직에 대한 일체감을 형성시켜, 긍정적 행동을 유발시킨다. Fallatah et al.(2017)은 병원 조직의 진성 리더십이 개인과 조직의 동일시를 형성시켜, 이직 의도를 감소시키는 것을 제시하였다. 특히, 그들은 리더가 제시하는 행동 가치에 대한 진정성은 개인이 가지고 있는 가치와 상호비교를 하도록 하여, 조직의 방향에 대한 이해가 높아진다고 하였다. 또한, Edú-Valsania et al.(2016)은 진성 리더십이 혁신적 조직 분위기와 조직 그룹 일체화를 높여 지식공유 행동에 긍정적 영향을 준다고 하였다. Koon & Ho(2021)과 Gao et al.(2021)은 중소기업에서 리더가 제시하는 진성 리더십이 조직에 맞는 개인의 행동 변화를 일으킨다고 보았으며, 김규한-허철무(2019)는 중소기업 리더의 진성 리더십이 긍정 심리자본을 통해 변화행동을 보이는 것을 확인하였다.

둘째, 진성 리더십은 조직 몰입에 긍정적 영향을 주어, 성과 달성에 도움을 준다. Neider & Schriesheim(2011)은 진성 리더십 요인을 도출하면서, 4개의 세부 진성 리더십 요인들이 구성원의 직업 만족도와 조직 몰입을 형성시키는 것을 확인하였다. Leroy et al.(2012)은 조직 단위에 형성된 진성 리더십이 개인의 행동 무결성을 형성시켜, 긍정적인 조직 몰입을 갖추도록 함으로써, 소속된 개인의 업무 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. Elrehail et al.(2018)은 진성 리더십이 개개인의 지식공유 활동과 연계되어, 프로세스 및 제품 혁신성을 높인다고 하였다. 특히, 이정·정수진(2019)은 중소기업의 경우 진성 리더십에 대한 구성원들의 인식이 긍정적 동기인 심리적 자본에 영향을 주어 긍정적 행동으로 이어지는 것을 확인하였다. 즉, 지식경영 관점에서 진성 리더십은 조직 동일시와 조직 몰입과 연계하여 구성원의 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하며, 가설을 제시한다.

H1: 진성 리더십은 조직 동일시에 긍정적 영향을 준다.

H2: 진성 리더십은 조직 몰입에 긍정적 영향을 준다.

H3: 진성 리더십은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.

3.1.2. 조직 동일시 관련 연구가설

조직이 추구하는 가치, 목표 등과 동일한 가치관을 보유하고 판단한 개인은 조직 동일시를 형성하고, 조직이 요구하는 행동을 하려는 의지를 가진다. Fallatah et al.(2017)은 개인적 일체감이 조직과 동일하다고 판단할 경우, 조직 내 특정 문제에 대한 자기효능감이 높아져 이직 의도를 낮춘다고 하였으며, Edú-Valsania et al.(2016)은 조직 내부자들의 지식공유 행동은 조직의 혁신적 분위기와 업무 그룹 간의 동일시를 통해 높아짐을 밝혔다. Phookan et al.(2021)은 조직 내 구성원 간의 지식 이전 행동에 있어 조직 동일시가 선행요인으로 작용함을 확인하였다. 즉, 중소기업 영역에서 조직 동일시는 지식경영 활성화를 위한 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 줄 것으로 판단하고, 가설을 제시한다.

H4: 조직 동일시는 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.

3.1.3. 조직 몰입 관련 연구가설

조직원의 조직에 대한 몰입 형성은 조직이 요구하는 행동 및 성과에 긍정적 영향을 준다. Herath & Rao(2009)는 조직이 수립한 정보보안 정책 관련 행동에 조직 몰입이 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였으며, Safa et al.(2018)은 정보보안 몰입이 개인의 정보보안 미준수 태도 및 의도를 감소시킨다고 하였다. Leroy et al.(2012)은 진성 리더십에 의해 형성된 긍정적인 조직 몰입은 자신에게 부여된 업무 성과에 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였다. 또한, Svendsen & Joensson(2016)은 긍정적 몰입 형성이 조직을 위한 제언 행동 수준을 높이는 것을 제시하였다. 더욱이, Curado & Vieira(2019)는 중소기업 영역에서도 조직 몰입과 지식공유 행동 간에 긍정적 영향 관계가 있음을 확인하였다. 즉, 지식경영과 관련하여 조직 몰입은 개인의 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하고, 가설을 제시한다.

H5: 조직 몰입은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.

3.1.4. 상호피드백 관련 연구가설

직무 관련 이해관계자 간의 피드백은 직무에 대한 사전 행동 정보 및 결과 등의 정보를 확보하여 행동 방향을 인지하도록 돕기 때문에, 조직이 개인에게 제공하는 특정 행동 또는 개인에게 형성된 동기가 행동으로 전환됨에 있어 조건을 더욱 강화하는 역할을 한다. 첫째, 피드백은 경영층 및 조직의 활동과 행동 간의 관계를 조절한다. Steelman & Rutkowski(2004)는 피

드백 품질과 피드백 전달 방식이 조직에서 제공된 부정적 피드백 횟수와 업무 만족도, 성과 동기간의 관계를 조절하는 것을 확인한 바 있으며, 피드백 품질 및 전달 방식이 개선될수록 부정적 피드백에 의한 영향을 완화할 수 있음을 증명하였다. 또한, 황인호(2021)는 조직원의 정보보안 정책 준수 행동에 있어, 최고 경영층의 지원과 조직문화가 미치는 긍정적 영향을 정보보안 관련 피드백 활동이 조절하는 것을 확인하였으며, 개인에게 형성된 보안 관련 행동에 대한 걱정과 같은 부정적 동기의 영향을 조절하는 것을 추가로 확인하였다. 둘째, 피드백은 내적 동기와 조직이 요구하는 행동 의도 간의 관계를 조절한다. 이종건·곽원준(2015)은 조직 내 개인의 내재적 동기가 조직 몰입에 미치는 영향에 있어, 조직피드백이 조절 관계에 있음을 확인하였으며, Domurath et al.(2020)은 부정적 외부 피드백과 부정적 내부 피드백이 팀에 대한 경험과 연계하여 조직 동일시 강화에 영향을 주는 요인임을 확인하였다. 나아가, 황인호 외(2019)는 과정 및 결과 피드백이 사내 기업가정신의 혁신적 아이디어 성과에 미치는 긍정적 영향에 조절효과를 가지는 것을 확인하였으며, 조직 차원의 행동 정보에 대한 반응이 중요함을 제안하였다. 즉, 중소기업의 지식경영과 관련하여 상호피드백은 경영층의 진성 리더십과 개인의 지식공유 의도 간의 긍정적 관계를 조절하고, 개인이 조직에 대하여 형성한 일체감 요인인 조직 동일시와 조직 몰입과 지식공유 의도 간의 긍정적 관계를 조절할 것으로 판단한다.

- H6a: 상호피드백은 조직 동일시와 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.
- H6b: 상호피드백은 진성 리더십과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.
- H6c: 상호피드백은 조직 몰입과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

3.1.5. 업무 상호의존성 관련 연구가설

업무 상호의존성은 지식공유를 위하여 조직 단위에서 제공하는 활동과 개인의 행동 간의 관계를 조절하며, 개인에게 형성된 동기로 인한 행동 변화에 대한 부분을 조절한다.

첫째, 업무 상호의존성은 조직 또는 리더십에 의한 개인의 행동 변화를 조절한다. Erkutlu & Chafra(2015)는 임파워링 리더십과 조직의 업무 정책이 개인의 업무 인식에 미치는 긍정적 영향에 업무 상호의존성이 조절하는 것을 확인하였으며, Zhang & Min(2021)은 조직이 제공한 재무적 보상과 비재무적 보상 체계와 지식 은폐와의 부정적 영향 관계를 업무 상호의존성이 조절하여 지식 은폐 감소에 더욱 큰 영향을 주는 것을 확인하였다. 또한, Langfred(2005)는 팀 단위의 자율성 분위기와 성과 간의 긍정적 관계를 업무 상호의존성이 조절하는 것을 확인하였다.

둘째, 업무 상호의존성은 개인의 동기에 의한 행동 변화를 조절한다. Huo et al.(2016)은 지식공유의 반대 개념인 지식 은

폐의 선행요인을 제시하였으며, 지식 가치와 소유욕으로 인하여 형성된 동기와 지식 은폐 간의 긍정적 관계를 팀 단위의 업무 상호의존성이 완화함을 확인하였다. Weng et al.(2020)은 협력적인 업무의존 목표 인식이 조직 내 동료들 향한 부러움의 지식 은폐에 미치는 영향을 조절하여 부정적 영향을 감소시키는 것을 확인하였다. 즉, 업무 상호의존성이 높을 때, 개인의 지식에 대한 소유욕을 감소시켜 지식공유로 이어지도록 한다. 이와 같은 관점에서 업무 상호의존성은 리더의 진성 리더십과 지식공유 의도와 관계와 조직 동일시, 조직 몰입과 지식공유 의도와 관계를 조절할 것으로 판단하고, 가설을 제시한다.

- H7a: 업무 상호의존성은 조직 동일시와 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.
- H7b: 업무 상호의존성은 진성 리더십과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.
- H7c: 업무 상호의존성은 조직 몰입과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

3.2. 측정항목 구성 및 자료 수집

본 연구는 설문을 통해 확보한 표본에 대하여 구조방정식 모델링을 실시함으로써, 연구 가설을 검증하고자 한다. 이에 연구는 <표 1>과 같이 요인별 측정항목을 구성하였다.

적용 요인 중 진성 리더십은 2차 요인이고, 그 외 요인들은 1차 요인으로 구성된다. 진성 리더십은 조직의 리더가 자신의 강, 약점을 명확하게 인식하고, 투명한 관계를 유지하려고 하며, 객관적인 정보를 활용하여 의사결정을 하며, 도덕적 신념을 보유하고 있는 수준으로서, Neider & Schriesheim(2011) 연구를 기반으로 자기인식, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리, 내재화된 도덕적 관점 4개 요인 및 측정항목을 적용한다.

조직 동일시는 조직의 가치 및 목표가 나와 동일하다고 판단하는 수준으로서, Smale et al.(2015) 연구의 측정항목을 적용한다. 조직 몰입은 조직에 대한 수용을 통해 애착을 가지는 수준으로, Herath & Rao(2009) 연구의 측정항목을 적용한다. 지식공유 의도는 조직 동료들에게 자신이 보유한 지식을 공유하고자 하는 의도의 수준으로서, Bock et al.(2005) 연구의 측정항목을 적용한다. 상호피드백은 업무와 관련하여 조직과 상호의견 교환하는 수준으로서, Joshi(2009) 연구의 측정항목을 적용한다. 업무 상호의존성은 업무 수행을 위해 타인과 협업해야 한다고 생각하는 수준으로서, Zhang & Min(2021) 연구의 측정항목을 적용한다. 2차 요인을 포함한 총 9개의 세부 요인의 측정항목들을 지식경영 분야에 맞게 설문에 적용하였으며, 척도는 7점 리커트 척도(1점: 매우 그렇지 않다-7점: 매우 그렇다)를 적용하였다. 설문은 지식경영 정책을 도입하여 조직 차원에서 지식경영 활동을 수행하고 있는 중소기업의 근로자들을 대상으로 한다.

첫째, 본 연구는 설문을 M리서치 회사가 보유하고 있는 직장인 패널 중 300인 미만의 조직에서 근무하고, 자신이 근무하고 있는 회사가 콘텐츠관리시스템을 보유하고 있거나, 조직이 지식경영 정책을 선언하여, 조직 차원에서 지식공유 등 지식 활성화를 위한 지식경영 활동을 요구하고 있다고 응답한 사람들을 표본으로 선정하였다. 둘째, 중소기업을 선정하기 위하여 300인 미만의 조직에 근무하는 사람들만을 교집합으로 선정하였다. 이유는 우리나라는 2014년 이후 중소기업이 연 매출 기반으로 변경되었으나, 업종별 매출 요구사항이 틀리고 직장인들이 작년 매출을 명확하게 알기 힘들다고 판단하여, 대략적으로 활용하는 300인 미만의 조직 규모를 중소기업으로 판단하고 표본으로 선정하였다.

본 연구는 조직 및 지식경영 관련 선행연구에서 도출한 설문 문항을 재 구성한 설문지를 웹으로 설계하고, 온라인 설문을 실시하였다. 설문 응답자에 대해서는 M리서치 회사가 자체적으로 사용가능한 포인트를 제공하도록 구성하였다.

온라인 설문은 2021년 5월 2주 동안 실시하였다. 우선, 적절한 설문 대상자를 확보하기 위하여 앞서 제시한 지식경영을 하고 있는 중소기업의 근로자만 선정하였으며, 선정된 근로자들 중 연구의 목적 및 통계적 활용 방향에 대하여 사전 고지 후, 동의한 사람만 응답에 참여하도록 하였다. 최종적으로 연구는 272명의 지식경영 정책을 수행하고 있는 중소기업의 직장인 표본을 확보하였다.

<표 1> 측정항목의 구성

구성개념	측정항목	크론바흐 알파	선행연구
자기인식	인식1 조직의 대표는 자신이 가지고 있는 문제에 대한 개선 의견을 구하는 편임	0.859	Neider & Schriesheim (2011)
	인식2 조직의 대표는 자신의 능력을 명확하게 인식하고 있는 편임		
	인식3 조직의 대표는 자신의 약점과 강점을 잘 인식하고 있는 편임		
	인식4 조직의 대표는 자신의 행동인 조직원에게 미치는 영향을 잘 인식하고 있음(제외)		
관계적 투명성	투명성1 조직의 대표는 자신의 행동 이유를 제시하는 편임(제외)	0.907	Neider & Schriesheim (2011)
	투명성2 조직의 대표는 자신의 실수에 대하여 명확하게 인정하는 편임		
	투명성3 조직의 대표는 조직원들과 지식 및 정보를 공유하는 편임		
	투명성4 조직의 대표는 공개적으로 자신의 생각을 표현하는 편임		
균형잡힌 정보처리	정보처리1 조직의 대표는 자신의 신념에 반대되는 의견들을 확인하는 편임	0.933	Neider & Schriesheim (2011)
	정보처리2 조직의 대표는 결론을 얻기 전, 다른 측면의 의견을 잘 듣는 편임		
	정보처리3 조직의 대표는 데이터를 활용하여 의견을 결정하는 편임		
	정보처리4 조직의 대표는 구성원들이 반대 의견을 말하도록 제시하는 편임		
내재화된 도덕적 관점	도덕관점1 조직의 대표는 행동과 신념 간에 일치성을 가지고 있는 편임(제외)	0.929	Neider & Schriesheim (2011)

도덕관점	도덕관점2 조직의 대표는 믿음을 기반으로 행동을 결정하는 편임	0.945	Smale et al. (2015)
	도덕관점3 조직의 대표는 믿음에 반하는 일을 하는 것을 싫어하는 편임		
	도덕관점4 조직의 대표는 자신의 도덕에 따라 행동하는 편임		
조직 동일시	동일시1 우리 조직의 관행은 나의 가치와 일치함	0.903	Herath & Rao (2009)
	동일시2 나의 가치관과 우리 조직의 가치관은 같음		
	동일시3 나는 내가 우리 조직의 구성원이라는 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 말할 수 있음		
조직 몰입	몰입1 조직에서 나의 인생의 나머지를 소비하는 것이 행복함	0.917	Bock et al. (2005)
	몰입2 나는 조직에 대하여 다른 사람들과 의견을 나누는 것을 즐김(제외)		
	몰입3 나는 조직의 문제를 나의 것과 같이 느낌		
	몰입4 우리 조직은 나에게 개인적으로 강한 의미를 지님		
지식공유 의도	공유1 나는 향후 자주 내가 가지고 있는 정보를 조직구성원과 공유할 것	0.944	Joshi (2009)
	공유2 나는 언제나 조직구성원을 위해 방법 등 필요 자료 등을 제공할 것		
	공유3 나는 업무에 필요한 경험과 같은 정성적 지식을 동료들과 자주 공유할 것		
	공유4 나는 훈련을 통해 확보한 전문지식을 잘 공유하기 위하여 노력할 것 (제외)		
상호피드백	피드백1 조직은 자주 지식관리 업무에 대한 새로운 아이디어 관련 의견을 요청함	0.899	Zhang & Min (2021)
	피드백2 조직은 지식관리 업무 관련 요청에 신속하게 응답함		
	피드백3 조직은 지식공유 등 관리적 활동에 대한 다양한 의견을 제공함		
	피드백4 조직은 자주 지식관리 절차 개선에 대한 의견을 요청함		
업무 상호의존성	의존성1 나의 업무를 잘 수행하기 위해서는 조직구성원과 협력해야 함	0.899	Zhang & Min (2021)
	의존성2 나의 업무를 마무리하려면 조직구성원의 도움을 받는 것이 중요함		
	의존성3 내가 수행한 업무는 다른 구성원들과 관련이 있음		

IV. 실증 분석 결과

4.1. 표본의 특성 분석

본 연구가 연구 모델 검증에 위해 확보한 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다. 총 272명의 표본 중 성별 기준으로 남성 133명, 여성 139명으로 비슷한 비율로 응답을 확보한 것으로 나타났으며, 연령은 31세~50세가 193명으로 절반 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 응답자가 근무하는 조직의 업종은 서비스업이 175명으로 약 65%를 차지하는 것으로 나타났으며, 조직 규모는 11인~300인 사이가 244명으로 약 90%를 차지한 것으로 나타났다. 마지막으로 직급은 대리급 이하가 156명으로 57.4%를 차지하는 것으로 나타나, 표본에서 큰 문제는 발견되지 않았다.

<표 2> 표본의 특성

구분		빈도	비중(%)
전체		272	100
성별	남성	133	48.9
	여성	139	51.1
연령	30세 이하	53	19.5
	31세~40세	120	44.1
	41세~50세	73	26.8
	51세 이상	26	9.6
업종	제조업	96	35.3
	서비스업	176	64.7
조직규모	10인 이하	28	10.3
	11인~100인	130	47.8
	101인~300인	114	41.9
직급	대리급 이하	156	57.4
	과장급	62	22.8
	차부장급 이상	54	19.9

<표 3> 신뢰성 및 타당성 분석

구성개념	항목	요인적재량	크롬바흐 알파	개념 신뢰도	평균분산 추출
진성리더십 ^a	자기인식 투명성	0.684	0.931	0.919	0.738
	정보처리 도덕적관점	0.705			
		0.621			
		0.680			
조직 동일시	동일시1	0.776	0.945	0.903	0.756
	동일시2	0.801			
	동일시3	0.739			
조직 몰입	몰입1	0.699	0.903	0.807	0.583
	몰입3	0.823			
	몰입4	0.822			
지식공유 의도	공유1	0.776	0.917	0.865	0.681
	공유2	0.801			
	공유3	0.739			
상호피드백	피드백1	0.781	0.944	0.889	0.668
	피드백2	0.854			
	피드백3	0.867			
	피드백4	0.836			
업무 상호의존성	의존성1	0.840	0.899	0.831	0.621
	의존성2	0.740			
	의존성3	0.720			

a: 진성리더십 2차 요인

4.2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 AMOS 22.0과 SPSS 21.0을 활용하여, 구조방정식 모델링을 위한 조건 검토를 실시한다. 연구에 적용된 요인들은 1차 요인 기준으로 총 9개의 요인으로 구성되어 있으며, 요인별 다 항목 기반의 측정항목을 활용하여 표본을 확보하였다. 따라서, 구조방정식모델링을 하기 앞서 요인들의 일관성 확보를 확인하기 위한 신뢰성 분석과 측정하고자 하는 요인의 속성을 정확하게 측정했는지를 판단하는 타당성 분석을 하였다. 첫째, 신뢰성 분석은 SPSS 21.0을 활용하여 모든 1차 요인에 대하여 탐색적 요인분석을 하였다. 신뢰성은 크롬바흐 알파를 확인하되 0.7이상의 값을 요구한다(Nunnally, 1978).

결과는 <표 3>과 같이 신뢰성에 문제를 가진 5개 측정항목(인식 4, 투명성 1, 도덕관점 1, 몰입 2, 공유 4)을 제외하였으며, 크롬바흐 알파 분석 결과, 신뢰성이 가장 낮은 요인은 자기인식으로 0.859로 나타나, 신뢰성 요구사항인 0.7이상을 확보한 것으로 나타났다. 이후, 2차 요인인 진성 리더십도 크롬바흐 알파 분석을 하였으며, 신뢰성 요구사항보다 높은 것으로 나타났다. 둘째, 타당성 분석은 AMOS 22.0을 활용하되 2차 확인적 요인분석을 하였다. 타당성 분석은 집중 타당성과 판별 타당성 분석을 실시한다. 집중 타당성은 요인의 측정항목들의 상관성을 확인하는 개념으로 개념 신뢰도(0.7 이상)와 평균분산추출(0.5 이상)을 구하여 확인한다(Fornell & Larcker, 1981). 연구는 2차 확인적 요인분석을 실시하였으며, 모델의 적합도를 확인한 결과, $\chi^2/df=1.430$, $GFI=0.888$, $AGFI=0.863$, $CFI=0.981$, $NFI=0.978$, 그리고 $RMSEA=0.04$ 와 같이 나타났다. 비록, GFI 가 0.9보다 작으나 0.8이상까지 허가하는 연구도 존재하고, 그 외 값들은 요구사항에 충족했기 때문에, 타당성 분석을 하였다. <표 3>은 개념 신뢰도와 평균분산추출의 결과를 보여주며, 모든 요인이 집중 타당성을 확보한 것으로 나타났다.

또한, 연구는 요인 간의 차별성을 확인하는 판별 타당성 분석을 하였다. 판별 타당성 분석은 요인의 상관계수와 평균분산추출의 제곱근을 비교하되, 평균분산추출 관련 값이 높을 때 판별 타당성을 확보한 것으로 본다(Fornell & Larcker, 1981). 분석 결과는 <표 4>와 같으며, 판별 타당성을 확보하였다. 다만, 상관계수가 전체적으로 높은 것으로 나타나, 다중공선성 분석을 하였다. 지식공유 의도를 종속변수, 그 외 요인들을 독립변수로 놓고 다중공선성 분석을 한 결과 모든 요인의 분산팽창요인(VIF)이 10이하로 나타났다(진성 리더십=3.960, 조직 동일시=2.797, 조직 몰입=2.380, 상호피드백=2.342, 업무 상호의존성=2.256). 즉, 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

<표 4> 판별 타당성 분석

구성개념	1	2	3	4	5	6
진성리더십 ^a	0.859 ^b					
조직 동일시	.760**	0.870 ^b				
조직 몰입	.714**	.705**	0.764 ^b			
지식공유 의도	.704**	.655**	.682**	0.825 ^b		
상호피드백	.669**	.566**	.567**	.499**	0.817 ^b	
업무 상호의존성	.727**	.634**	.579**	.606**	.609**	0.788 ^b

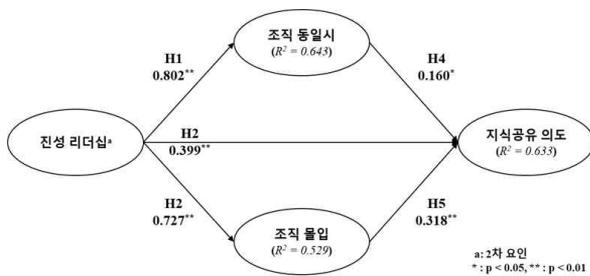
a: 진성리더십 2차 요인, b: 평균분산추출의 제곱근
**: $p<0.01$

마지막으로 연구는 공통방법편의 문제를 확인하였다. 본 연구는 양적 분석을 위하여 설문 응답자에게 독립변수와 종속변수를 동일 시점에 당사자의 인지를 기반으로 측정하였다. 공통방법편의 문제는 편향적 오차가 발생할 수 있음을 지적한 것인데, 구조방정식모델링의 공통방법편의 확인 기법 중 일반적으로 활용하는 단일 비측정잠재변수 기법을 활용하였다(Podsakoff et al., 2003). 본 방식은 확인적 요인분석 모델에 추가로 공통요인을 적용했을 때, 측정항목의 추정치의 변화량

을 확인하는 기법이다. 확인적 요인분석 모델과 공통요인 추가모델의 측정항목 추정치의 변화량은 0.3이하로 나타나 공통 방법편의가 높은 수준은 아닌 것으로 나타나, 주 효과 검정을 실시한다.

4.3. 주효과 검정

본 연구는 주효과 검정과 조절 효과 검정으로 구분된다. 주효과 검정은 진성 리더십의 지식공유 의도에 미치는 영향에 있어 조직 동일시와 조직 몰입의 영향을 추가로 확인하는 것으로, 구조방정식모델링의 주효과 검정은 적용 모델의 적합성 판단, 경로계수(β) 도출을 통한 연구 가설 검증, 그리고 독립변수의 영향력을 확인하는 결정 계수(R^2) 분석을 함께 실시한다. 우선, 주효과를 확인하기 위한 연구의 구조모델 적합성을 검증하였다. 결과는 $\chi^2/df=2.211$, $GFI=0.937$ $AGFI=0.899$, $CFI=0.980$, $NFI=0.973$, 그리고 $RMSEA=0.067$ 로 나타났는데, 비록, $AGFI$ 가 요구사항 보다 0.001이 낮고, $RMSEA$ 가 0.05보다 높으나 0.1까지 허가하기 때문에 경로 분석에 큰 문제가 없는 것으로 판단하고, 가설 검증을 실시하였다<그림 2>, <표 5>.



<그림 2> 주효과 검정

<표 5> 가설검정 결과: 주효과

가설	경로	경로계수	표준오차	t-값	결과
H1	진성리더십 → 조직 일체화	0.802	0.057	16.062**	채택
H2	진성리더십 → 조직 몰입	0.727	0.063	12.366**	채택
H3	진성리더십 → 지식공유 의도	0.399	0.097	4.099**	채택
H4	조직 동일시 → 지식공유 의도	0.160	0.069	2.045*	채택
H5	조직 몰입 → 지식공유 의도	0.318	0.065	4.532**	채택

*, $p < 0.05$, **, $p < 0.01$

가설 1은 리더의 진성 리더십이 개인의 조직 동일시에 긍정적인 영향을 준다는 것으로, 경로계수(β) 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H1: $\beta=0.802$, $p < 0.01$). 이와 같은 결과는 진성 리더십이 개인의 가치 인식을 통해 조직 가치 인식을 평가하여 일체감을 형성한다는 Fallatah et al.(2017) 연구와 동일한 결과이다. 즉, 리더가 제시하는 진실되고 투명하며, 도덕적인 태도 및 행동이 구성원들에게 조직 가치를 이해하도록 도우며, 조직 동일 시로 나타남을 의미한다. 가설 2는 리더의 진성 리더십이 개인의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것으로, 경로계수(β) 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나

타났다(H2: $\beta=0.727$, $p < 0.01$). 이와 같은 결과는 진성 리더십이 조직에 대한 몰입, 업무 만족도를 높인다는 Neider & Schriesheim(2011) 연구와 동일한 결과이다. 즉, 리더의 조직 내 진정성 있는 행동이 구성원들에게 조직에 대한 가치 수준 이해 및 애착을 가지도록 돕는다는 것을 의미한다. 가설 3은 리더의 진성 리더십이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로계수(β) 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H3: $\beta=0.399$, $p < 0.01$). 이와 같은 결과는 진성 리더십이 개인의 목표 달성에 긍정적 영향을 준다는 Leroy et al.(2012) 연구와 유사한 결과이다. 즉, 리더의 진정성은 구성원들에게 조직 내 행동의 적절성 및 행동의 필요성을 인식하도록 함으로써, 지식공유 의도와 같은 행동 의도를 향상시키는 것을 의미한다.

가설 4는 조직 동일시가 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로계수(β) 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H4: $\beta=0.160$, $p < 0.05$). 이와 같은 결과는 조직에 대한 동일한 가치를 형성한 사람이 조직이 요구하는 지식 이전 행동을 높인다는 Phookan et al.(2021) 연구와 유사한 결과이다. 즉, 개인이 조직을 위해서 구성원들에게 지식을 공유하기 위해서는 조직에 대한 일체감의 형성이 선행되어야 함을 의미한다. 가설 5는 조직 몰입이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로계수(β) 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H5: $\beta=0.318$, $p < 0.01$). 이와 같은 결과는 긍정적 조직 몰입 형성이 개인의 조직을 위한 제언 행동에 영향을 준다는 Svendsen & Joensson(2016) 연구와 유사한 결과이다. 즉, 조직 몰입이 형성된 사람은 조직의 가치 실현을 위해 우선적으로 행동하려는 경향을 보이는데, 지식경영 관점에서도 조직 몰입이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 주는 요인임을 확인하였다. 따라서, 조직 차원에서 구성원의 조직에 대한 몰입 형성을 위한 지원이 필요함을 의미한다. 마지막으로, 연구는 결정 계수(R^2)를 확인함으로써, 독립변수의 종속변수에 대한 영향력을 확인한다. 조직 동일시는 진성 리더십으로부터 64.3%의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 조직 몰입은 진성 리더십으로부터 52.9%의 영향을 받는 것으로 나타났다. 그리고 지식공유 의도는 진성 리더십, 조직 동일시, 조직 몰입으로부터 63.3%의 영향을 받는 것으로 나타났다.

4.4. 조절효과 검정

가설 6과 가설 7은 각각 상호피드백과 업무 상호의존성이 지식공유 의도와 지식공유 의도에 긍정적 영향을 주는 선행 요인(조직 동일시, 진성 리더십, 조직 몰입) 간의 관계를 조절한다는 것으로서, 모든 요인이 리커트 척도로 구성되어 있으므로, 구조방정식모델링에서는 독립변수와 조절변수 간에 결합된 상호작용항을 도출하여, 상호작용항이 종속변수에 미치는 영향을 확인함으로써, 가설을 검증한다.

<표 6> 가설검정 결과: 조절효과

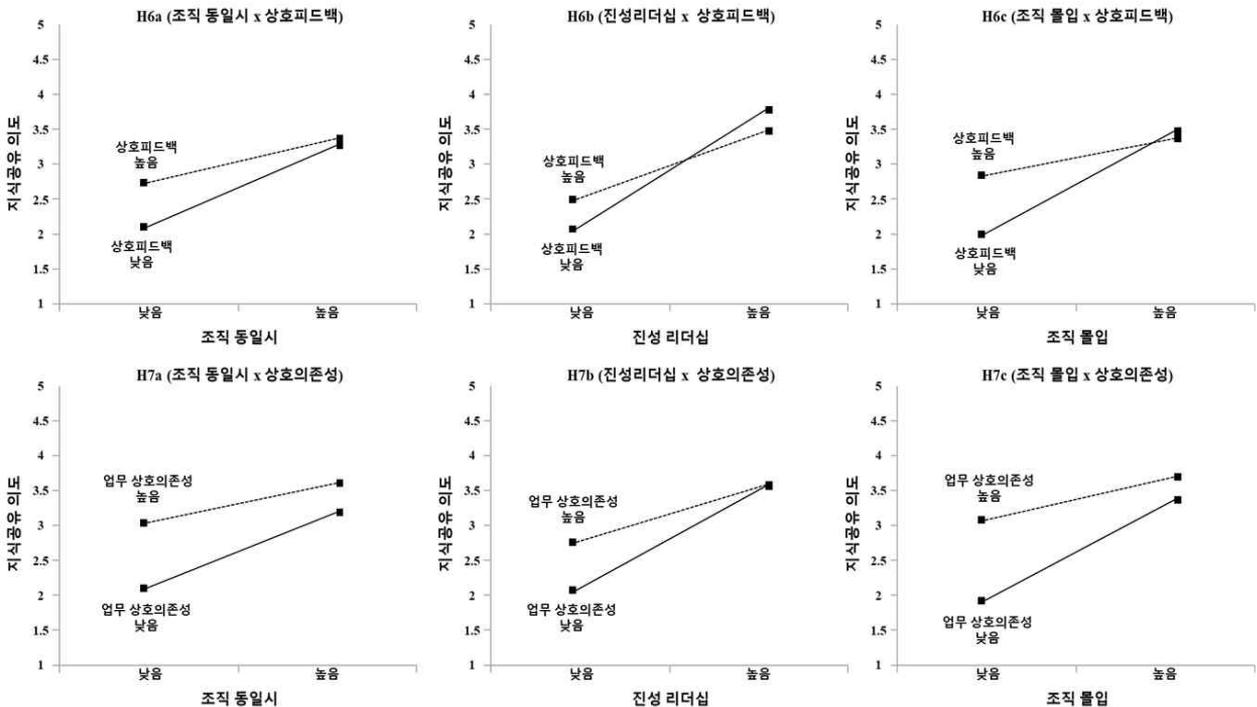
가설	경로	경로계수	표준오차	t-value	결과
H6a	조직 동일시 → 지식공유 의도	0.588	0.056	9.324**	채택
	상호피드백 → 지식공유 의도	0.178	0.056	2.956**	
	조직 동일시 x 상호피드백 → 지식공유 의도	-0.159	0.033	-3.307**	
H6b	진성리더십 → 지식공유 의도	0.761	0.084	9.759**	채택
	상호피드백 → 지식공유 의도	-0.009	0.064	-0.138	
	진성리더십 x 상호피드백 → 지식공유 의도	-0.204	0.041	-4.241**	
H6c	조직 몰입 → 지식공유 의도	0.611	0.058	9.659**	채택
	상호피드백 → 지식공유 의도	0.18	0.054	3.132**	
	조직 몰입 x 상호피드백 → 지식공유 의도	-0.234	0.028	-4.922**	
H7a	조직 동일시 → 지식공유 의도	0.441	0.06	6.49**	채택
	상호의존성 → 지식공유 의도	0.372	0.07	5.341**	
	조직 동일시 x 상호의존성 → 지식공유 의도	-0.138	0.04	-2.854**	
H7b	진성리더십 → 지식공유 의도	0.6	0.101	6.438**	채택
	상호의존성 → 지식공유 의도	0.193	0.09	2.149*	
	진성리더십 x 상호의존성 → 지식공유 의도	-0.194	0.04	-4.018**	
H7c	조직 몰입 → 지식공유 의도	0.482	0.056	7.857**	채택
	상호의존성 → 지식공유 의도	0.387	0.061	6.399**	
	조직 몰입 x 상호의존성 → 지식공유 의도	-0.185	0.041	-4.029**	

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

본 연구는 상호작용항 도출을 위하여, 엄격한 상호작용항 도출 기법인 직교화접근법(Orthogonalizing Approach)을 적용하였다(Lin et al., 2010). 본 기법은 독립변수와 조절변수 모든 항을 연결하여 상호작용항을 만들고, 비표준화잔차를 다시 도출하여 측정항목으로 활용하는 기법이다. 가설 6과 가설 7에 대한 조절효과 검증 결과는 <표 6>과 같다.

가설 6abc는 상호피드백의 조절 효과를 확인한 것으로 경로 계수 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H6a: $\beta = -0.159$, $p < 0.01$, H6b: $\beta = -0.204$, $p < 0.01$, H6c: $\beta = -0.234$, $p < 0.01$). 상호피드백의 조절 효과를 명확하게 판단하기 위하여 그래프로 표현한 결과는 <그림 3>과 같다. 상호피드백은 조직 동일시, 진성 리더십, 그리고 조직 몰입 각각 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향을 조절하는데, 특히, 선행 요인들의 영향이 낮은 집단에서 상호피드백이 높을수록 지식공유 의도가 높아지는 것을 확인하였다. 즉, 이러한 결과는 조직과 개인 간에 상호피드백을 통해 업무 관련 정보를 명확하게 판단할 수 있을 때, 구성원들은 자신과 조직을 위해 지식을 공유하려는 의지를 높이는 것을 의미한다.

가설 7abc는 업무 상호의존성의 조절 효과를 확인한 것으로 경로계수 확인 결과, 가설은 채택된 것으로 나타났다(H7a: $\beta = -0.138$, $p < 0.01$, H7b: $\beta = -0.194$, $p < 0.01$, H7c: $\beta = -0.185$, $p < 0.01$). 업무 상호의존성의 조절 효과를 명확하게 판단하기 위하여 그래프로 표현한 결과는 <그림 3>과 같다. 업무 상호의존성은 조직 동일시, 진성 리더십, 그리고 조직 몰입 각각 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향을 조절하는데, 특히, 선행 요인의 영향이 낮은 집단에서 업무 상호의존성이 높을수록 지식공유 의도가 높아지는 것을 확인하였다. 즉, 업무 상호의존성은 본인의 업무 성과 달성을 위해 타인과의 협력 활동이 필요한 상황을 의미하는데, 이러한 상황이 높아질수록 조직 동일시, 진성 리더십, 조직 몰입에 의해 높아진 지식공유 의도에 더욱 높은 영향을 줄 수 있음을 의미한다.



<그림 3> 조절효과 검증

4.5. 매개 효과 검증

조직 동일시와 조직 몰입은 매개요인으로 구성되어 있으므로, 조직 동일시와 조직 몰입이 진성 리더십과 지식공유 의도 간의 관계를 매개하는지 확인하였다. 연구는 Hoyle & Kenny(1999) 방식의 매개 효과 검증을 한다. 본 방법은 구조방정식모델링을 적용하며, 2단계의 확인절차를 진행한다. 첫째, 독립변수가 종속변수에 영향을 주는지 확인한다. 둘째, 부트스트래핑을 활용하여 매개 효과를 확인한다. 본 연구는 부트스트래핑 1,000과 신뢰도 95%를 적용하였으며, 결과는 <표 7>과 같다. 분석 결과 조직 동일시와 조직 몰입 모두 진성 리더십과 지식공유 의도 간의 긍정적 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

<표 7> 매개 효과 검증 결과

경로		경로계수	t-value	결과	
진성 리더십 → 조직 동일시 → 지식공유 의도	단계1	리더십 → 의도	0.750	13.607**	부분 매개 효과
	단계2	리더십 → 의도	0.536	6.509**	
		리더십 → 동일시	0.792	15.713**	
		동일시 → 의도	0.269	3.370**	
		단계2 조직 동일시의 간접효과 = 0.212**			
진성 리더십 → 조직 몰입 → 지식공유 의도	단계1	리더십 → 의도	0.750	13.607**	부분 매개 효과
	단계2	리더십 → 의도	0.487	7.035**	
		리더십 → 몰입	0.714	11.973**	
		몰입 → 의도	0.367	5.273**	
		단계2 조직 몰입의 간접효과 = 0.263**			

** : p<0.01

V. 결론

5.1. 요약

조직 내 산재한 지식을 체계적으로 취합, 보관, 공유함으로써, 지속 가능 조직으로 전환하기 위한 지식경영에 대한 조직들의 시도는 계속 해왔다. 하지만, 지식경영이 지속적으로 운영되기 위해서는 최고 경영층의 지속적 관심 및 참여와 조직 내 구성원의 자발적인 지식공유 활동, 그리고 조직 차원의 지원이 무엇보다 중요하다.

본 연구는 지식 생성을 위한 인력이 상대적으로 부족한 중소기업에 있어, 지식경영의 첫걸음을 위한 구성원들의 지식공유 행동을 위한 선행 조건을 제시하는 것을 목적으로 한다. 세부적으로 중소기업 리더가 제시해야 할 진성 리더십이 개인의 지식공유 의도에 미치는 영향을 체계적으로 제시하기 위하여, 조직 동일시와 조직 몰입의 매개적 역할을 검토하고자 하였다. 또한, 지식공유 활동은 결국 지식공유 이해관계자 간의 상호교환 활동의 필요성에 의해 발현된다는 것에 착안하여, 상호피드백과 업무 상호의존성의 조절 효과를 확인하고자 하였다. 이에 연구는 300인 이하 규모의 조직에 근무하는 근로자 중 지식경영 정책을 보유하고, 업무에 지식공유 활동

을 하는 사람들을 대상으로 설문을 하였으며, AMOS 22.0을 활용한 구조방정식모델링을 적용하여 경로 검증을 하였다. 분석 결과, 진성 리더십이 조직 동일시와 조직 몰입을 통해 개인의 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 주었으며, 상호피드백과 업무 상호의존성이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 미치는 요인들(진성 리더십, 조직 동일시, 조직 몰입)에게 조절 효과를 가지는 것을 확인하였다.

5.2. 연구의 시사점

본 연구는 중소기업의 지식경영에 핵심 행동인 조직원의 지식공유 의도에 영향을 주는 선행 조건들의 메커니즘을 제시한 관점에서 다음과 같은 측면의 학술적 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구는 구성원의 지식공유 의도에 영향을 주는 조건으로 최고 경영자의 리더십이 적절하게 선행되는 것이 필요하다는 관점에서 최근 중요성이 높아지고 있는 진성 리더십을 적용하였다는 측면에서 시사점을 가진다. 진성 리더십은 리더가 가져야 할 덕목으로서 자기에 대한 명확한 인식, 투명성, 객관적 정보에 기반한 업무 처리, 그리고 도덕적 측면을 강조한 것이다. 진성 리더십 관련 선행연구는 대부분 규모가 있는 조직 내 개인의 만족도 또는 성과 달성을 위한 리더의 행동 조건에 대한 관점을 제시하거나(Elrehal et al., 2018), 중소기업의 경우 개인의 특정 행동에 직접적으로 영향을 주는 조건으로 중점적으로 연구되어 왔다(이정·정수진, 2019; Koon & Ho, 2021). 본 연구는 중소기업의 지식경영 분야에서 진성 리더십이 적용되며, 진성 리더십이 개인의 지식공유의도에 미치는 영향을 조직에 대한 개인의 긍정적 인식 요인인 조직 동일시와 조직 몰입이 매개할 수 있을 것으로 판단하고 연관관계를 제시하였다. 즉, 본 연구는 진성 리더십이 구성원의 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향에 있어, 진성 리더십을 통해 개인은 조직에 대한 가치, 목표 등을 보다 명확하게 이해함으로써, 조직과 가치적으로 일체화하려는 조직 동일시와 조직에 대한 강한 수용을 통해 헌신하고자 하는 조직 몰입을 형성하여 지식공유 행동으로 이어지는 리더 - 조직 인식 - 행동 관련 메커니즘이 지식경영에도 적용될 수 있음을 확인하였다. 따라서, 본 연구는 중소기업 구성원들의 능동적 공유 의도를 확보하기 위한 리더의 행동 조건과 개인 인식의 연관관계를 제언한 관점에서 학술적 시사점을 가진다. 둘째, 조직 내 구성원 간의 지식공유 활동은 상호 교환관계에 있는 대상자들의 연계성이 높아야 활성화될 수 있음을 파악하고, 조직 내 지식 교환 요인을 상호피드백과 업무 상호의존성 요인을 조절변수로서 제시하였다. 개인의 지식공유 관련 선행연구는 조직구성원 간의 업무적 관련성 또는 개인적 친밀성 등이 높을 때, 지식공유 행동으로 이루어진다고 보고 지식적 차원, 개인의 인적 차원에서 지식공유 활동 조건을 제시해왔다(Erkutlu & Chafra, 2015; Zhang & Min, 2021). 반면, 본 연구는 조직 내 상호교환 요인에 대한 조직 차원의 지원이 진성

리더십이 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향을 강화할 것으로 판단하고 영향 관계를 확인하였다. 즉, 연구는 개인의 지식공유 행동에 있어 리더의 진정성 있는 활동과 조직 가치에 대한 이해가 미치는 영향을 업무적 관점에서 상호 협력의 필요성과 상호 정보를 제공하는 관계로 상향될 때 더욱 강화된 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서, 본 연구는 중소기업 지식경영에 상호교환 관계성에 대한 요인이 리더십에 의한 긍정적 영향을 강화할 수 있다는 선행연구로서 학술적 시사점을 가진다.

또한, 본 연구는 다음과 같은 측면에서 실무적 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구는 중소기업의 지식경영 운영의 지속성을 강화하기 위해, 상대적으로 부족한 지식 생성 인력들의 지식공유 활동을 증진시키기 위한 방안을 제시하였다. 세부적으로, 중소기업 리더의 역할이 무엇보다 중요하다는 관점에서 리더의 진정성 있는 활동(자기에 대한 명확한 인식 기반의 활동, 관계에 대한 투명성, 객관적 정보의 활용, 그리고 도덕적 신념 기반 행동)이 구성원들의 조직이 추구하는 가치를 명확하게 이해하고 함께하고자 하는 측면인 조직 동일시 및 조직 몰입을 통해 개인의 지식공유 의도에 미치는 영향을 제시하였다. 즉, 중소기업은 대기업과 달리 최고 경영층의 영향이 강조될 수밖에 없으므로, 조직원을 인정하고 함께 문제를 해결해나가는 의지, 그리고 사회적 바람직성에 기반한 행동을 보일 때, 조직원은 조직에 대한 애착 등이 발생할 수 있음을 제시하였다. 따라서, 본 연구는 진성 리더십 기반의 행동 메커니즘에 대한 조직의 적용 방향을 제시한 관점에서 높은 실무적 시사점을 가진다. 이에 따라, 중소기업은 구성원들의 지식경영 활동을 지속적으로 유지시키기 위해서 리더의 객관적, 도덕적 행동 정보 및 행동 결과 관련 정보를 구성원에게 제공하는 것이 요구된다. 이를 통해 구성원들이 조직에 대한 애착, 믿음 등을 형성시켜 긍정적 인식을 가지게 하는 것이 필요하다. 둘째, 본 연구는 기업 내 공유 및 협력의 활동은 결국, 개인의 협력적 활동의 필요성을 인식시키는데 있음을 확인하는 측면을 제시하였다. 즉, 업무적으로 업무에 필요한 정보 및 예상 결과 등에 대한 피드백 활동이 활발할 때, 그리고 자신에게 주어진 업무의 성과 달성을 위해서는 동료들의 협력이 필요하다는 것을 인식할 때, 조직 및 리더에 대한 긍정적 인식을 통한 행동 변화를 보다 강화할 수 있음을 확인하였다. 따라서, 조직은 구성원들의 업무적 협력 방안을 보다 강화하고, 조직 차원 또는 상호 교류 관계에 있는 이해관계자간에 활발한 피드백 활동이 이루어질 수 있도록 지원하는 것이 필요함을 제시한 관점에서 높은 실무적 시사점을 가진다. 이에 따라, 중소기업은 지식경영을 위해 도입한 정책 및 규범 등에 따라 행동한 구성원들의 행동 결과를 제언하는 것과 더불어, 구성원이 지식경영에 참여하고 있다는 것을 알리기 위한 활동을 하는 것이 필요하다. 또한, 조직원의 업무 설계 시 동료 간의 업무적 연계를 강화하도록 설계함으로써, 원천적으로 업무 성과 달성을 위해서는 지식공유 활동을 할 수밖에 없도록 구조화하는 것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 다음과 같은 측면의 정책적 시사점을 가진다. 첫째, 중소기업의 지식경영 도입 및 활성화 관련 실태조사가 필요하다. 약 20년 전부터 필요성이 제시되기 시작한 지식경영 활동은 조직에 필요가 없어진 것이 아니라 필수적으로 운영해야 할 핵심 가치로 인식된다. 또한, 지식경영을 위한 필요 시스템 및 인프라는 콘텐츠관리시스템, 콘텐츠관리 프로세스, 인프라 영역 등으로 보다 분화되어 민간 시장에서 자리잡고 있는 실정이다. 하지만, 국내 중소기업의 지식경영 관련 실태조사는 2000년대 초반에 진행되다 더 이상 진행되지 않고 있는 상황이다. 비대면과 가상의 중요성이 높아지고 있는 현재, 지식경영은 또다른 모습으로 변화할 가능성이 높는데, 중소기업들의 대처를 위한 통계적 자료가 필요하다. 둘째, 중소기업의 지식경영 도입 성공 및 실패 사례 관련 정보가 필요하다. 지식경영은 자원 투자를 통해 기술적 도입 이외에 성공적으로 관리 및 운영하기 위한 체계가 무엇보다 중요하다. 중소기업 지식경영실태조사로는 지식경영 도입 과정별 애로사항 극복 등 과정별 핵심성공요인 도출에 어려움이 크다. 따라서, 성공 또는 실패 사례를 제시함으로써, 중소기업이 지식경영을 보다 체계적으로 진행할 수 있도록 지원 하는 것이 필요하다.

5.3. 한계점 및 향후 연구

본 연구는 중소기업 지식경영 활동에 진성 리더십과 상호 업무적 교류 인식 요인들을 다각적으로 제시함으로써 연구적 시사점을 제시하였지만, 다음의 연구 한계를 가지며 향후 연구에서 보완될 필요성이 있다. 첫째, 본 연구는 중소기업 중 지식경영 정책을 운용하는 조직에 근무하는 근로자를 대상으로 리더에 대한 인식과 개인의 행동 의도를 종합적으로 확인함으로써, 연구 가설 검증에 하였다. 하지만, 연구는 연구 모델에 적용한 요인들을 동일 시점에 확인하였다는 측면에서 편향에 대한 문제에서 자유로울 수 없고, 리더의 정확한 진정성 수준을 파악할 수 없다는 측면에서 한계를 가진다. 따라서, 향후 실험적 관점 또는 실제 사례 연구관점에서 진성 리더십과 업무적 관계 요인의 영향을 측정한다면, 본 연구의 한계를 보완할 수 있을 것으로 판단한다. 둘째, 본 연구는 일반적 조직 및 개인 특성을 가정하고 설문을 실시하였다. 즉, 중소기업 측면, 지식경영 측면에 포함되는 사람에 대한 설문을 함으로써, 표준화를 가지기 위한 노력을 하였지만, 조직 특성별(개인주의-집합주의 등), 개인 특성별(방어기제-목표기제 등)에 따라 행동의 차이가 존재할 수 있다. 따라서, 향후 조직 및 개인 특성별 차별화된 지식경영 관련 연구를 진행한다면 보다 세심한 학술적, 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단한다. 셋째, 본 연구는 지식경영 정책을 도입한 중소기업의 근로자들을 대상으로 표본을 확보하였으나, 표본이 272개에 불과하여 일반화하기에 어려움이 높다. 또한, 지엽적 특성을 확인하기 위해서는 응답자가 근무하는 기업의 지역적 특

성, 업종별 특성 등을 반영하는 것이 필요하다. 즉, 향후 연구에서는 조직의 인구 통계적 특성을 감안한 표본 확보를 함으로써, 보다 세심한 연구적 시사점을 제시하는 것이 필요하다.

REFERENCE

김규환·허철무(2019). 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지행동에 미치는 영향: 공정심리자본의 매개 효과에 관한 연구. *벤처창업연구*, 14(2), 135-149.

김일·송경수·류태모(2019). 진성리더십이 상사신뢰 및 심리적 주인 의식에 미치는 영향 연구: LMX 의 조절된 매개 효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 26(5), 57-79.

이세운·박준기·이혜정(2016). 과업 갈등상황에서 스타트업 팀의 민첩성 향상을 위한 의사소통과 지식공유 프로세스에 관한 연구. *벤처창업연구*, 11(6), 27-37.

이인성·강인원(2019). 기업의 사회적 책임이 조직몰입, 조직신뢰, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 창업보육센터 입주기업을 중심으로. *벤처창업연구*, 14(2), 235-247.

이정·정수진(2019). 진성리더십이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 심리적 권한 위임의 매개 효과 및 회복탄력성의 조절효과 검증. *경영교육연구*, 34(4), 233-258.

이종건·곽원준(2015). 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할. *벤처창업연구*, 10(5), 165-173.

황인호(2021). 정보보안 준수에 부정적 영향을 미치는 걱정 완화에 대한 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 21(4), 153-165.

황인호·김진수·고혁진(2019). 혁신적 조직 구조와 피드백이 사내 기업가정신과 혁신적 아이디어성과에 미치는 영향. *경영권선행연구*, 19(2), 203-215.

Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. N.Y.: W.H. Freeman and Company.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N.(2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Curado, C., & Vieira, S.(2019). Trust, Knowledge Sharing and Organizational Commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449-1468.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N.(2015). Structural and Relational Interdependence and Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-sized Enterprises: The Mediating Role of Internal Knowledge-Sharing. *International Small Business Journal*, 33(5), 514-536.

Domurath, A., Patzelt, H., & Liebl, A.(2020). Does Negative Feedback Impact New Ventures' Organizational Identity? The Role of Founding Teams' Human Capital and Feedback source. *Journal of Business Venturing*, 35(3), 105987.

Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F.(2016). Authentic Leadership and Employee Knowledge Sharing Behavior: Mediation of the Innovation Climate and Workgroup Identification. *Leadership & Organization Development*, 37(4), 487-506.

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic

leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.

Eniola, A. A.(2014). The Role of SME Firm Performance in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 33-47.

Erkutlu, H., & Chafra, J.(2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10.

Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A.(2017). The Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Occupational Coping Self-Efficacy on New Graduate Nurses' Job Turnover Intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172-183.

Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Frey, B. S., & Osterloh, M.(Eds.)(2001). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. New York; Springer Science & Business Media.

Gao, W., Wang, L., Yan, J., Wu, Y., & Musse, S. Y.(2021). Fostering Workplace Innovation through CSR and Authentic Leadership: Evidence from SME Sector. *Sustainability*, 13(10), 5388.

George, B.(2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Guo, L., Cheng, K., & Luo, J.(2020). The Effect of Exploitative Leadership on Knowledge Hiding: A Conservation of Resources Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herath, T., & Rao, H. R.(2009). Protection Motivation and Deterrence: A Framework for Security Policy Compliance in Organisations. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 106-125.

Hoyle, R. H., & Kenny, D. A.(1999). Sample Size, Reliability, and Tests of Statistical Mediation. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1, 195-222.

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R.(2016). Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-Level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.

Hwang, I. H.(2021). A Study on the Mitigation of Anxiety that Negatively Affect Information Security Compliance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(4), 153-165.

Hwang, I. H., Kim, J. S., & Ko, H. J.(2019). The Effect of Innovative Organizational Structure and Feedback on Corporate Entrepreneurship and Idea Performance. *Korean Management Consulting Review*, 19(2),

- 203-215.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P.(2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.(1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Joshi, A. W.(2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150.
- Kim, I. Song, K. S., & Roo, T. M.(2019). A Study of Authentic Leadership on Leader Trust and Psychological Ownership: The Moderated-mediation Effects of LMX. *Journal of Human Resource Management Research*, 26(5), 57-79.
- Kim, K. H., & Huh, C. M.(2019). An Effects of Authentic Leadership and Transformational Leadership on Change Supportive Behavior in Small and Medium-size Business: Focused on Mediating Effect of Positive Psychological Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 135-149.
- Koon, V. Y., & Ho, T. S.(2021). Authentic Leadership and Employee Engagement: The Role of Employee Well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81-92.
- Langfred, C. W.(2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Lee, I. S., & Kang, I. W.(2019). A Study on the Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior: Focusing on Incorporation Companies in Business Incubator. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 235-247.
- Lee, J. K., & Kwak, W. J.(2015). The Moderating Role of Organizational Feedback in The Relationship Between Employee's Intrinsic Motivation and Organizational Commitment. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 165-173.
- Lee, S. Y., Park, J. G., & Lee, H. J.(2016). The Study of Communication and Knowledge Sharing Processes for Start-up Teams Agility under Task Conflict. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 27-37.
- Li, J., & Chung, S. J.(2019). A Study on the Influence of Authentic Leadership on Job-Crafting: Focused on the Mediating Effect of Psychological Empowerment and the Moderating Effect of Resilience. *Korean Business Education Review*, 34(4), 233-258.
- Liao, S. H., & Wu, C. C.(2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L.(2020). To Empower or not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.
- Lin, G. C., Wen, Z., Marsh, H. W., & Lin, H. S.(2010). Structural Equation Models of Latent Interactions: Clarification of Orthogonalizing and Double-Mean-Centering strategies. *Structural Equation Modeling*, 17(3), 374-391.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T.(2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Luthans, F., & Avolio, B. J.(2009). The "Point" of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S., & Mu, T.(2020). How Do Knowledge Characteristics Affect Firm's Knowledge Sharing Intention in Interfirm Cooperation? An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 115, 48-60.
- Markets and Markets.(2019). *Enterprise Content Management Market with COVID-19 Impact by Business Function, Component (Solutions (Document Management, Record Management, eDiscovery), Services) Deployment Type, Organization Size, Vertical and Region-Global Forecast to 2026*. Retrieved(2021.07.09.) from <https://www.marketsandmarkets.com>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A.(2011). The Authentic Leadership Inventory(ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric Theory(2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Phookan, H., & Sharma, R. R.(2021). Subsidiary Power, Cultural Intelligence and Interpersonal Knowledge Transfer between Subsidiaries within the Multinational Enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100859.
- Pinder, C. C.(2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N.(2017). Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and in-Group Social Status as Moderating Contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832.
- Safa, N. S., Maple, C., Watson, T., & Von Solms, R.(2018). Motivation and Opportunity Based Model to Reduce Information Security Insider Threats in Organisations. *Journal of Information Security and Applications*, 40,

247-257.

- Smale, A., Björkman, I., Ehrnrooth, M., John, S., Mäkelä, K., & Sumelius, J.(2015). Dual Values-Based Organizational Identification in MNC Subsidiaries: A Multilevel Study. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 761-783.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A.(2004). Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18.
- Svendsen, M., & Joensson, T. S.(2016). Transformational Leadership and Change Related Voice Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 357-368.
- Tooranloo, H. S., Ayatollah, A. S., & Alboghobish, S.(2018). Evaluating Knowledge Management Failure Factors Using Intuitionistic Fuzzy FMEA Approach. *Knowledge and Information Systems*, 57(1), 183-205.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O.(2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.(2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Y., Yu, S., & Xu, T.(2017). A User Requirement Driven Framework for Collaborative Design Knowledge Management. *Advanced Engineering Informatics*, 33, 16-28.
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N.(2020). Loaded with Knowledge, yet Green with Envy: Leader-Member Exchange Comparison and Coworkers Directed Knowledge Hiding Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653-1680.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E.(2005). An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge Management Adoption in the SME Sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A.(2019). Authentic Leadership, Knowledge Sharing, and Employees' Creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Zhang, Z., & Min, M.(2021). Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies. *Management Decision*, 59 No. 10, pp. 2385-2404.
- Zion Market Research.(2018). *Knowledge Management Market by Offering; by Organization size: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2016-2025*, Retrieved(2021.07.09.) from <https://www.researchandmarkets.com>

The Influence of Authentic Leadership on Intention to Share Knowledge Through Organization Identification and Organization Commitment: Analysis of the Moderating Effect of Reciprocal Feedback and Task Interdependence*

Inho Hwang**

Abstract

As the systematic management of knowledge within an organization is recognized as a core factor for the continuous growth of an organization, organizations are increasing their interest in knowledge management. Knowledge management requires the active sharing of knowledge by insiders of the organization, but there are cases of failure due to the lack of participation of leaders and employees of the organization. The purpose of this study is to suggest a mechanism by which the authentic leadership of leaders in small and medium-sized enterprises(SME), which are relatively lacking in knowledge production capacity, leads to intention to share knowledge of employees. In addition, the study confirms that reciprocal feedback and task interdependence moderate the relationship between antecedent factors and intention to share knowledge.

In this study, a research model was derived based on precedent research, and 272 samples were obtained by conducting a questionnaire survey on employees of SME that introduced a knowledge management policy. And, the study verified the hypothesis by applying structural equation modeling based on AMOS 22.0. The results of the study proved that authentic leadership has a positive effect on the intention to share knowledge through organization identification and organization commitment, and confirmed that reciprocal feedback and work interdependence moderate the relationship between knowledge sharing intentions and antecedent factors. This study suggests the mechanism by which the authentic behavior of the leaders of SMEs affects the knowledge sharing behavior of employees, and suggests that work cooperation strengthens the influence of the mechanism.

KeyWords: Authentic Leadership, Intention to Share Knowledge, Organization Identification, Organization Commitment, Reciprocal Feedback, Task Interdependence

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2018S1A5A8027420)

** First Author, Assistant Professor, College of General Education, Kookmin University, hwanginho@kookmin.ac.kr