

# 지식 미공유 원인 완화 연구: 목표 공유, 가치 일치, 업무 상호의존성의 역할

A Study on Mitigation of the Cause of Non-shared Knowledge:  
The Role of Shared Goal, Value Congruence, and Task Interdependence

황인호 (Hwang Inho)

국민대학교 교양대학<sup>1)</sup>

## 〈 국문초록 〉

조직 내 개별적으로 산재했던 지식의 통합적 관리가 업무 효율성 및 성과 창출에 기여함에 따라, 조직들은 지식관리 정책과 기술 등에 대한 투자를 높이고 있다. 지속가능성 관점에서 지식관리가 성과를 내기 위해서는 지식관리 체계 정립도 중요하지만, 실제 업무에서 지식교류 활동을 수행하는 조직원의 참여가 무엇보다 중요하다. 본 연구는 조직 내 구성원들의 지식공유 의도를 감소시키는 부정적 원인과 관련된 요인을 밝히고, 부정적 원인 완화를 위한 다각적 조건을 제시한다. 세부적으로, 본 연구는 관계 및 업무 갈등이 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 목표 공유, 가치 일치, 그리고 업무 상호의존성이 어떻게 감소시키는지 제시한다. 본 연구는 50인 이상의 지식관리 정책을 적용하고 있는 조직의 근로자를 대상으로 설문조사를 수행하였으며, 381개의 표본을 가설검증에 활용하였다. 가설검증 결과, 목표 공유가 가치 일치, 관계 갈등, 그리고 업무 갈등 각각의 요인을 매개로 지식공유 의도에 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였다. 또한, 가치 일치와 업무 상호의존성이 지식공유 의도에 부정적 영향을 주는 갈등을 조절하여, 갈등의 영향을 완화하는 것을 확인하였다. 본 연구는 조직원의 지식공유 활동에 영향을 주는 조건을 개인 측면, 조직 측면, 업무 구조 측면에서 확인하였기 때문에, 결과는 조직이 조직 내부의 지식관리 활동의 성과 창출을 위한 전략 수립에 기여 한다.

주제어: 지식공유 의도, 목표 공유, 가치 일치, 관계 갈등, 업무 갈등, 업무 상호의존성

1) hwanginho@kookmin.ac.kr

## 1. 서론

조직에 산재했던 지식의 통합적 관리가 지식의 체계적 활용을 통한 조직원의 생산성 향상 및 조직 전체의 성과 창출에 기여하는 것으로 인식되면서(Hayacian et al., 2021), 조직들은 지식관리 정책, 규정, 프로세스 개선 등 지식의 효과적 관리를 위한 조직 구조 개편에 대한 투자와 효율적 지식교환 및 관리를 할 수 있도록 지원하는 지식관리시스템 등 각종 기술에 대한 투자를 강화하고 있다. 실제로 글로벌 지식관리 솔루션 시장은 연평균 성장률이 22%에 달하고 있으며, 2025년에는 12억 3,000만 달러 시장으로 성장할 것으로 기대되고 있다(Zion Market Research, 2018). 반면, 조직 차원의 지식관리 체계의 구축 및 솔루션 지원에도 불구하고 지속 관점에서의 지식관리 관련 실패 사례가 지속해서 제시되고 있다. 지식관리 운영에 대한 실패의 원인은 리더의 지식관리에 대한 지속적 관심 부족, 지식교류 활동 및 통합적 정보 관리에 대한 분위기, 문화 등의 부재, 교환되거나 조직에 저장된 지식의 품질의 저조, 그리고 지식교류 활동에 대한 조직원의 미지근한 참여 등이 제시되고 있다(Tooranloo et al., 2018). 조직 내 지식이 선순환하는 구조가 운용되기 위해서는 조직 내 이해관계자들의 자발적인 참여와 관심이 무엇보다 중요하다. 이를 통해, 고품질의 지식을 보유하고 있는 조직원이 지식을 편하게 제공하고, 지식 요구자가 적시에 해당 지식을 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다(Wang & Noe, 2010). 또한, 조직 관점에서 조직원의 지식교류에 대한 이타적인 참여가 증가할 수 있도록 구조적 설계를 보완함으로써, 지식을 공유하는 조직 또는 팀의 성과가 높아지고 다시 고품질의 지식이 전달될 수 있도록 조직 내 생태계 구축이 요구된다(Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

사람에 의한 지식교류 활동 증진을 위한 방향성을

제시한 선행연구 또한 유사한 맥락에서 결과를 제시해왔다. 조직이 도입한 지식관리시스템에 대한 사용자 수용과 적극적 활용이 무엇보다 중요함을 인식하고, 지식관리시스템의 지식, 서비스, 시스템 등의 품질 향상 등 사용자들의 해당 시스템 사용성 증진을 위한 방안을 제시한 연구(Chan et al., 2015; Arpaci et al., 2020), 조직의 지식관리 정책이 조직원에게 뿌리내리기 위해서는 지식공유와 관련된 조직 환경과 지식공유 활동 및 협력적 행동에 대한 조직 차원의 지원 등이 선제적으로 요구된다는 연구(Bock et al., 2005; Lyu et al., 2020), 조직원이 보유한 지식은 본인의 경험 등에서 산출된 소유권이 존재하는 영역이며, 개인의 성과 확보를 위한 지식 보호에 대한 욕망이 존재하여 지식 은폐 또는 지식 축적 활동으로 이어질 수 있음을 지적한 연구(Huo et al., 2016; Nadeem et al., 2020; Zhang & Min, 2021) 등이 대표적이다. 관련 선행연구는 조직 내 지식 활용은 결국 개인이 보유한 심리적 조건과 조직의 환경적 대처를 통해 결정될 수 있음을 지적한 측면에서 높은 시사점을 가진다.

최근에는 지식공유에 대한 행동을 감소시키는 조건 관련 연구가 제시되고 있다. 즉, 지식공유 활동이 사람 간의 관계에서 발생하므로 관계가 깨어질 때 문제가 발생할 수 있는데, 지식관리를 위한 업무적 지원이 개인의 업무 수행에 부담을 주거나 적정한 정보의 부족 등으로 어려움을 호소하는 상황이 지속할 때, 지식교류 행동을 회피하거나 지식 은폐로 이어질 수 있음을 제시해 왔다(Semerci, 2019; Losada-Otálora et al., 2020). 특히, 지식 은폐와 관련된 리뷰 연구에서는 개인 관점, 조직 관점, 직업 관점, 그리고 동료 관점에서 다양한 지식 은폐 원인이 있을 수 있으므로, 조직원의 지식 활용 행동 원인을 명료하게 확인하고 지원하는 것이 필요함을 제시하고 있다(Connelly et al., 2012; Anand & Hassan, 2019). 즉, 선행연구는 지식관리를 불

편하게 하는 조직 내 특정 상황이 존재할 수 있으며, 결과는 부정적 행동으로 이어질 수 있음을 연구적으로 밝혀왔다.

하지만, 지식공유 활동에 영향을 주는 조건은 조직 환경 등에 따라 긍정적 측면과 부정적 측면이 복합적으로 작용할 수 있으며, 긍정적 조건이 강화될 때 개인은 자신의 이익향상을 위해 지식공유 행동을 발현시킬 수 있다(Huo et al., 2016; Xing, 2022). 즉, 조직에서 지식관리에 부정적 영향을 주는 조건은 다른 환경 또는 현실적 가치 등에 따라 변화할 수 있으므로, 지식공유 활동에 부정적 영향을 주는 조건에 대한 완화 방향을 다각적으로 확인하여 조직 차원의 대처 전략을 수립하도록 지원하는 것이 요구된다.

본 연구는 조직 구성원의 지식공유 의도에 부정적 영향을 주는 스트레스 조건을 제시하고, 해당 조건을 감소시킬 수 있는 다각적 요인을 제시하는 것을 목적으로 한다. 특히, 본 연구는 조직에서 개인이 스트레스를 발현시키는 조건을 체계적으로 설명하는 적합성 개념을 반영한다. 적합성은 조직 내 특정 대상에 대한 주변의 요구사항과 개인이 보유한 자원 및 역량을 비교하여 균형을 유지하려는 관점으로, 외부 요구가 증가하거나 개인 역량의 감소 시 균형이 흐트러져 스트레스를 발현할 수 있음을 제시한다. 이에, 본 연구는 지식관리와 관련된 불균형 상황을 다각적으로 고려하여 관계 갈등과 업무 갈등을 제시하고, 해당 요인을 감소시키기 위한 조직 환경 조건, 업무 조건, 그리고 개인의 인식 조건을 밝힌다. 즉, 본 연구는 조직원의 지식 교류 활동은 사람 간의 관계에서 업무적 상황에서 발생된다고 판단하고 관계 갈등과 업무 갈등이 지식공유 의도에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 밝힌다. 또한, 개인의 스트레스 상황은 조직의 지원 방식에 의해 변화할 수 있음을 기반으로 조직 차원의 지식공유 활동의 필요성과 가치에 대한 공유(목표 공유)가 갈등

요소들을 완화할 수 있음을 밝힌다. 더불어, 지식관리의 가치 일치에 대한 개인의 인식과 지식교류가 가능한 업무 구조(업무 상호작용성)가 갈등 요소들이 지식공유 의도에 미치는 영향을 조절할 수 있음을 밝히고자 한다. 본 연구의 결과는 지식관리와 관련된 조직 환경과 업무적 구조 특성이 개인의 지식공유 의도에 영향을 주는 부정적 조건을 변화시킬 수 있음을 확인하여, 지속적 지식관리를 위한 조직원 관리 방향을 제안할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 지식관리 및 지식공유 의도

지식관리(knowledge management)는 조직 내 개인 또는 개별 하드웨어에 산재해 있던 유, 무형의 지식을 조직 차원에서 체계적으로 관리하여, 지식 수집, 저장, 보급, 그리고 재생산에 이르는 일련의 과정을 효율적으로 운용하는 전사적 활동을 지칭한다(Zhang & Min, 2021). 지식관리는 고품질의 지식을 교환함으로써 지식이 필요한 장소에 적시에 제공되고 대상자가 활용할 수 있도록 지원하는 것을 목적으로 하므로, 지식관리를 위한 규정 및 성과 체계와 같은 탑 레벨의 정책 수립과 리더 및 이사회 차원에서의 지식공유 활용의 필요성을 강조하고 독려하는 활동과 지식교류 활동에 핵심 주체인 이해관계자가 지속해서 참여하는 것을 요구한다(Choi & Lee, 2002; Hayaecian et al., 2021). 또한, 지식교류 활동이 체계적으로 운영될 수 있도록 조직 특성에 맞는 지식관리시스템을 구축하여 지원하게 된다. 특히, 지식관리시스템은 어느 하나의 지식 개선을 위한 솔루션을 지칭하는 것이 아니라, 정책, 매뉴얼, 표준 문서에서부터 개인이 보유한 개별적 정보가

지 아우르는 지식을 정보로 구축하는 문서화(codification) 지원 활동과 개인이 보유한 경험, 노하우와 같은 암묵적 지식을 효과적으로 전이할 수 있도록 대면 또는 비대면 연계하는 개별화(personalization) 지원 활동에 이르는 구조적 구축까지를 포함한다(Arias-Pérez & Cepeda-Cardona, 2022). 즉, 지식관리는 모든 이해관계자가 지식을 체계적으로 활용하기 위한 노력을 하며, 효과적인 지식관리를 위한 조직 전반의 구조를 설계 및 지원하는 활동을 말한다. 지속적 운용 관점에서, 조직 내 구축된 지식관리 체계가 효율적으로 운용되기 위해서는 실제 지식을 생성 및 제공, 활용하는 사람들의 지속적인 참여가 무엇보다 중요하다(이동운 등, 2018). 즉, 지식관리에 대한 경영진의 지속적인 관심 및 운용에 대한 리더십도 중요하지만, 고품질의 지식이 조직에 제공되고 업무에 활용되기 위해서는 지식을 제공하는 조직원의 관점을 이해하고 조직 차원에서 지원하는 것이 요구된다(Tooranloo et al., 2018). 즉, 조직원이 조직의 지식관리 필요성을 이해하고, 본인이 보유한 유무형의 지식을 선뜻 제공하여 조직 차원에서 관리할 수 있도록 지원하는 전략이 필요하다.

지식공유 의도(intention to share knowledge)는 집단 내 이해관계자 간 역할에 필요한 다양한 지식, 즉 공식적 문서에서부터 비공식적인 노하우, 정보 등을 공유할 것이라는 의지를 지칭한다(Bock et al., 2005; Lyu et al., 2020). 지식공유 의도는 개인이 보유한 양질의 지식을 제공함으로써, 적시에 해당 지식을 활용할 수 있도록 지원하는 행동 의지이므로, 지식공유 의도가 형성될 때 자발적이고 능동적인 지식공유 행동으로 이어질 수 있다(Reychav & Weisberg, 2010). 따라서, 조직은 조직원이 보유한 양질의 지식을 공유할 수 있도록 심리적 관점 등을 고려하여 지식교류 전략을 수립할 필요성이 있다. 본 연구는 조직원 관점에서 균형

의 변화로 인해 발생하는 관계 및 업무 갈등의 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 확인하고, 갈등 요소들을 완화하기 위한 다각적 조건들을 제시함으로써, 지속적 관점의 지식공유 활동 개선 방안을 제언하고자 한다.

## 2.2. 갈등

조직에서 개인이 취하는 행동 원인을 조직과 개인 간의 균형을 중심으로 설명하는 관점이 적합성이다(Ayyagari et al., 2011). 적합성과 관련된 외적 조건은 조직, 업무, 환경 등 다양하게 존재하여, 개인-조직 적합성, 개인-업무 적합성, 개인-기술 적합성 등으로 나타나며, 개인은 외적 조건이 자신에게 요구하는 특정한 행동에 대하여 자신이 보유하고 있는 적정 수준의 자원과 역량을 투입함으로써, 균형점을 유지하고자 한다(Jawad et al., 2013). 즉, 외적 조건과 본인의 역량 간의 균형점이 갖추어져 있을 때, 개인은 만족감 또는 몰입 등 긍정적 감정을 가진다. 반면, 개인에 대한 외적 조건의 요구사항이 변화하거나 환경적 조건이 변화하여, 보유하고 있는 자원 및 역량으로 대처하기 힘들다는 상황이 지속할 경우, 균형점이 깨어지고 해당 상황에 적응하지 못하는 상황에 직면한다(Farzaneh et al., 2014). 특히, 지속적인 불균형적 상황은 심리적, 육체적 측면에서 부정적 반응인 스트레스를 일으키고 해당 불균형 상황에 대한 회피 또는 부정적 행동을 하게 된다(Chen et al., 2016). 따라서, 조직에서 개인들의 스트레스는 조직이 개인에게 요구하는 특정 조건에 대한 역량의 한계를 느끼게 될 때 발현되며, 강화된 스트레스는 부정적 행동 또는 개인 중심적 행동을 일으키는 핵심 조건이다.

스트레스를 발현시키는 조직 내 조건은 다양하게 있을 수 있으나, 사람 또는 업무적 측면에서의 갈등은

대표적인 부정적 행동 원인이 되는 요인이다. 본 연구는 지식관리 관점에서 조직원이 받을 수 있는 갈등 상황이 사람과의 관계에서 발생하고, 지식관리를 업무에 적용하는 상황에서 발생할 것으로 판단하고, 관계 갈등과 업무 갈등을 갈등 원인으로 제시한다.

첫째, 관계 갈등(relation conflict)은 자신과 연계된 이해관계자(동료, 파트너사, 고객 등)와의 업무적 목표 및 가치의 차이, 상호 간의 성격의 차이, 업무 방식 등의 차이로 인하여 발현되는 갈등을 의미한다(Semerci, 2019). 사람은 누구나 교환관계에서 자신이 만족할만한 교환 과정과 결과를 확보하고자 한다. 즉, 교환 과정에서 상대방의 호의성과 역량 등을 인식함으로써 감정적 기대를 하며, 수행된 교환이 적절하게 보상으로 나타났을 때, 지속해서 관계를 유지하고자 한다(Losada-Otálora et al., 2020). 즉, 관계 갈등은 교환관계의 과정과 결과가 이익보다 손실이 크다고 느낄 때 발생한다. 지식관리 관점에서 개인이 보유한 지식을 제공 및 확보한다는 것은 교환 상대방에 대한 인식과 기존 교환 행동의 결과에 대한 부분까지 함께 고려한다는 측면이므로, 대상자와의 관계가 부정적인 상황이 지속할 경우, 저품질의 지식만을 부분적으로 제공하거나 지식을 은폐하려는 경향을 보일 수 있다(Jehn, 1995). 둘째, 업무 갈등(role conflict)은 개인에게 요구된 역할 수행에 있어 조직, 동료 등과 같은 외부 요구 사항의 변화 등으로 적절한 행동을 하지 못하는 상황을 지칭한다(Ragu-Nathan et al., 2008). 즉, 개인이 요구 받은 활동에 대하여 충분한 정보를 사전에 확보하지 못하는 상황이 발생하거나, 환경적 변화로 인하여 본인이 구축한 활동 프로세스를 변경해야 하는 상황이 발생하는 등의 대처에 문제가 발생하여 목표 달성에 어려움을 겪을 것이라는 판단이 도출될 때 발현된다(Semerci, 2019). 지식관리 관점에서 조직이 요구하는 지식공유, 저장, 그리고 재생성과 관련된 다양한 추가

적 활동이 본인에게 부여된 본연의 역할을 하는데 어려움을 준다고 판단할 때 지식관리로 인한 업무 갈등이 발생할 수 있다(Ackfeldt & Malhotra, 2013). 특히, 사람은 기본적으로 경쟁을 통해 자신의 욕구를 확보하고자 하는 경향이 있는데, 자신이 소유한 고품질의 지식교류가 상대적으로 동료들의 성과 달성에 높은 영향을 주어, 본인에게 손실이 커지게 된다고 판단할 때 갈등 요소가 커질 수 있다. 따라서, 조직은 조직원 관점에서 지식교류 활동과 연계된 동료 간의 갈등 조건, 업무 수행 과정에서 지식공유 활동이 미칠 수 있는 조건 등을 충분히 고려함으로써, 지식공유 활동의 필요성을 인식할 수 있도록 지원하는 것이 요구된다.

### 2.3. 지식관리 목표 공유

조직이 수립하고 제공한 목표는 조직원에게 관련된 행동을 강화하여, 조직 전체의 성과를 높이는 조건이다(Wright, 2004). 따라서, 특정 역할에 대하여 조직이 수립한 목표는 구체적이어야 하며, 난이도를 요구한다. 즉, 목표는 현재 달성하기 어려운 수준의 난이도를 가지되 구성원이 목표를 달성하기 위한 절차가 구체적으로 제시될 때, 대상자들은 목표 달성을 위해 노력한다(Locke & Latham, 2006). 하지만, 특정 활동에 대한 목표를 수립하는 것과 조직원이 해당 목표를 이해하고 있는 것은 다른 관점이다. 수립된 목표를 조직원이 명확하게 이해하지 못한다면, 조직이 요구하는 목표 행동을 취할 수 없다. 즉, 역할과 관련된 조직원에게 적절하게 목표가 공유될 때, 조직원은 자신이 수행해야 할 역할 및 활동에 대한 목적과 가치를 분명하게 이해하게 되고 적합한 행동을 취할 수 있다(Zineldin & Jonsson, 2000).

목표 공유(shared goal)는 집단 내 특정 역할 또는 활동에 대하여 모든 구성원이 행동의 목적과 가치를 공

통으로 보유하고 있는 수준을 의미한다(Nadeem et al., 2020). 활동 목적에 대한 공유는 이해관계자들이 행동의 필요성과 가치 등을 이해하고, 효율적으로 활동을 수행할 수 있도록 지식을 확보하도록 한다. 즉, 이해관계자 간에 아이디어, 노하우, 경험, 활동 정보 등을 상호 교류하도록 도움으로써 목표 성과 달성에 기여할 뿐 아니라, 대상자 간에 교환 과정에서 서로를 이해하는 등의 일체감 등을 가질 수 있도록 돕는다(Willem & Scarbrough, 2006).

지식관리 정책에 대한 목표 공유 활동은 조직의 지식관리 활동이 가지는 비전, 가치에서부터 활동 체계, 예상 성과까지 조직원이 확보할 수 있도록 돕는다. 즉, 지식관리에 대한 공유는 조직 차원에서 조직 내 산재한 지식을 통합적으로 관리할 때 단순히 다른 동료의 성과 창출에 기여하는 것이 아니라, 잠재적으로 본인의 업무 효율성 확보에 도움을 주며 나아가 조직 전체의 지속 가능한 성장에 도움을 줄 수 있음을 알 수 있도록 한다(유동근 등, 2012). 따라서, 지식관리 정책 및 운용 방향성에 대한 목표를 조직 내부자 전체가 명확하게 이해하고 있을 때, 그들은 자신과 동료, 그리고 조직과 동일시하여 본인이 소유하고 있는 지식을 순환시키려는 경향을 가진다(Chow & Chan, 2008). 따라서, 조직은 지식관리 목표 및 활동 체계 등과 같은 인식과 행동에 필요한 정보를 조직원에게 지속해서 제공함으로써, 자발적 참여를 유도할 필요가 있다.

## 2.4. 가치 일치

가치 일치(value congruence)는 대표적인 조직 내 개인의 행동 변화를 설명하는 요인으로서, 조직과 개인 간에 가치가 유사한 수준으로 정의된다(Chatman, 1989). Edwards and Cable(2009)은 가치 일치가 개인의 행동으로 연계되는 매커니즘을 제시하면서, 개인에게

가치는 개인이 특정 활동을 수행하는데 의사결정을 하도록 지원하는 가이드 역할을 한다고 보았으며, 조직의 가치는 구성원들이 대상에 대한 목적을 이루기 위해 조직 내 자원의 할당 및 관리를 어떻게 할 것인지를 설명하는 조건이라고 하였다. 또한, 그들은 조직과 개인은 각자 가치 기반의 목적이 존재하며, 서로가 보유하고 있는 가치가 유사할수록 상호 간에 신뢰를 형성하고 매력성을 가지게 된다고 하였다(Edwards & Cable, 2009). 즉, 조직과 개인은 자신이 보유한 가치가 상대방의 가치와 유사하다고 판단할 때, 동질성을 가지고 호의적인 태도를 형성하게 된다(Kristof-Brown et al., 2005). 따라서, 상호 간에 가치가 일치함을 알기 위해서는 지속적인 대화가 이루어져야 하고, 상대방의 행동에 대한 예측이 가능해야 한다.

특히, 가치 일치는 조직이 구축한 규정 등을 개인이 따르도록 하는 내적 욕구를 형성시키는 조건이다. Tyler and Blader(2005)는 조직원이 윤리적 관점에서 조직의 가치가 본인과 일치한다고 느낄수록 조직 정책을 유지하기 위하여 노력한다고 하였다. 즉, 그들은 가치 일치가 조직이 제시하는 규칙에 대하여 평가하도록 하는 조건이며, 공정하고 믿을 수 있는 규칙에 대한 가치는 높은 평가를 받아 내적 동기를 형성하도록 돕는다고 하였다. 따라서, 가치 일치는 특정 역할에 대한 개인의 평가를 기반으로 형성되며, 형성된 가치 일치는 조직을 위해 활동하도록 돕는 조건이 된다(King & Lenox, 2000). 그러므로, 조직은 지식관리 등 조직이 추구하는 활동에 대하여 목표와 가치에 대하여 조직원들이 인지할 수 있도록 정보 제공 활동 수준을 높이는 것이 요구된다.

## 2.5. 업무 상호의존성

조직 내 분산된 업무 체계는 책임 중심의 성과 체계

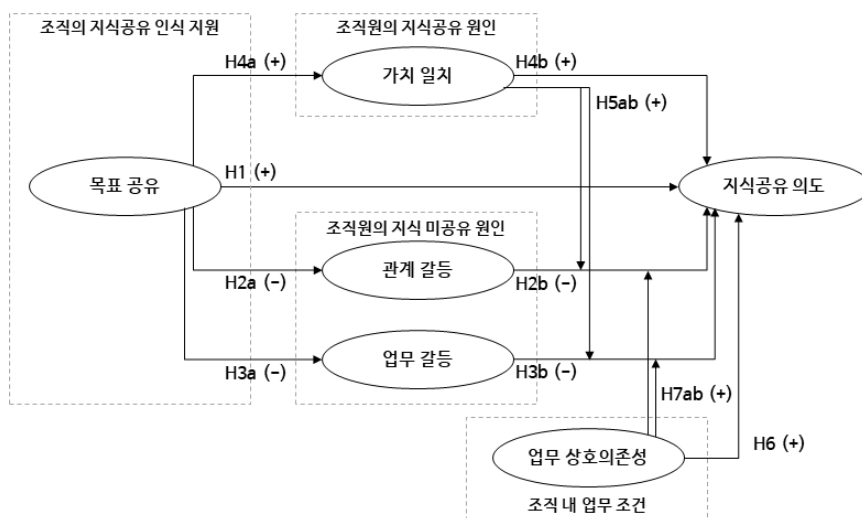
달성에 기여하고, 개인 및 조직 성과 달성에 영향을 준다. 현대 조직들은 조직 특성에 맞는 조직 구조를 설계 및 반영함으로써, 분업화에 따른 효율성 극대화를 추구한다. 하지만, 최근 책임 중심의 수직적 조직 구조가 급변하는 환경 변화에 대처가 어렵다는 측면이 제기되면서, 많은 조직이 협력이 가능한 수평적 조직 또는 부분적으로 협력 체계를 적용 및 연계하고 있다(Huo et al., 2016). 조직들은 조직 내 이해관계자가 처한 상황에 따라서, 개인 관점, 팀 관점, 그리고 조직 관점에서 상호 협력적 활동을 할 수 있도록 시스템으로 구축하거나 조직 정책으로 지원하고 있으며, 성과 달성에 기여하고 있다(Langfred, 2005).

지식관리는 대표적인 협력 기반의 상호작용성을 추구하는 활동이다. 즉, 개인 및 개별 하드웨어에 보관되어 있던 고품질의 지식을 실시간 필요한 사람에게 전달하고 활용할 수 있도록 하며, 재생산된 지식을 보관 관리함으로써 지속가능성을 확보하는 체계이므로, 조직 내 이해관계자들과의 상호작용성은 무엇보다 중요하다(Erkatlu & Chafra, 2015). 업무 상호의존성(task interdependence)은 교환 대상별 의존 범위의 차이는 있을 수 있으나, 업무 수행에 있어서 특정 대상자와

업무에 필요한 각종 자원을 교환하는 상황의 수준을 지칭한다(Zhang & Min, 2021). 상호의존성에서 지칭하는 의존 대상은 업무 연계자가 보유하고 있는 각종 유무형의 지식에서부터, 대면 기반의 물질적 협력 체계, 그리고 심리적 의존까지 포함된다(Erkatlu & Chafra, 2015). 즉, 업무 상호의존성은 대상자와 좋은 삶든 조직 내 업무적, 활동적 측면 등에서 상호 협력해야 하는 상황에 직면한 것을 의미하며, 상호의존성이 높은 업무에서 조직원들은 개인 또는 협력적 보상 창출을 위하여 보완 활동을 수행해야 한다(Van der Vegt & Janssen, 2003). 따라서, 협력 기반의 혁신 활동을 추진하고자 하는 조직들은 인적 자원의 효과적 활용을 위하여 업무 구조를 상호의존성이 높도록 구조화하여, 개인이 자신에게 주어진 보상 체계를 달성하기 위하여 협력 활동을 하도록 지원하는 것이 요구된다(De Clercq et al., 2015).

### 3. 연구 가설 및 데이터 수집

본 연구는 조직의 지속적 지식관리 목표 달성에 반



〈그림 1〉 연구모델

드시 요구되는 조직원의 지식공유 의도에 미치는 영향 조건을 다각적으로 확인하되, 부정적 영향을 주는 조건인 갈등 요소들을 완화하기 위한 조직 환경 조건, 업무 구조 조건, 그리고 개인 인식 조건을 제시하여, 내부 지식관리 전략 수립에 기여하는 것을 목적으로 한다. 이에, 본 연구는 선행연구를 기반으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 도출하였으며, 가설을 수립하였다.

### 3.1. 가설 수립

#### 3.1.1. 목표 공유와 지식공유 의도 관련 가설

조직 내 개인의 행동은 조직의 환경(문화, 분위기 등)에 영향을 받는다. 같은 맥락에서 특정 목표에 대한 공유가 된 조직원들은 조직에 대한 몰입, 동일시 등을 추구하기 위해 동질의 행동을 하려는 경향을 지닌다. Chow and Chan(2008)은 조직에서 사회적 네트워크 구축 지원, 신뢰 형성, 그리고 지식관리에 대한 목표를 공유할 때, 태도 및 주관적 규범을 형성하여 지식공유 의도로 이어지는 것을 밝혔으며, Nadeem et al.(2020)은 지식관리에 대한 조직의 목표 공유 활동의 증진은 조직원의 지식 은폐 활동을 감소시켜, 개인이 개발하고 확보했다고 느끼는 지식에 대한 소유를 줄이는 역할을 한다고 하였다. 또한, Chatterjee et al.(2021)은 조직이 구축한 지식공유 분위기는 조직 내 지식 은폐를 감소시켜 개인 및 조직 성과를 향상할 수 있음을 확인하였다. 즉, 지식관리에 대한 조직 차원의 목표 공유 활동은 조직원의 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하고, 다음 가설을 수립하였다.

H1: 지식관리 목표 공유는 조직원의 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

#### 3.1.2. 목표 공유, 갈등, 그리고 지식공유 의도 관련 가설

조직 내 특정 활동에 대한 목표 공유는 조직 구성원 간에 공통 목표에 대한 행동 필요성을 인식시켜, 대상 목표와 관련된 활동 시 발생할 수 있는 갈등을 감소시켜 긍정적 행동으로 이어지도록 한다. 첫째, 조직 내 특정 활동에 대한 목표 수립 및 제공 활동은 개인의 갈등과 같은 업무 스트레스를 감소시킨다. 일찍이, Lee and Schuler(1980)는 목표-업무 스트레스-만족도 간의 관계를 설명하면서, 리더의 행동과 목표 설정 수준(난이도, 구체성)이 업무 갈등과 업무 모호성을 감소시켜, 상사 만족도 및 전체 만족도를 높일 수 있다고 하였다. 또한, 서희창 등 (2012)은 건설업에 새로운 그래픽 시뮬레이션 도입 시 발현되는 실무자들의 직무 스트레스 원인에 대한 실태조사를 수행하였으며, 목표 공유, 공정성과 같은 조직 구조가 체계적으로 구축되지 않을 때, 직무 스트레스를 일으킬 수 있음을 확인하였으며, 황인호(2021)는 지식관리 관련 목표 공유가 스트레스의 발현 요인인 직무 소진을 감소시키는 것을 확인하였다. 특히, 특정 활동에 대한 동료들의 협력 및 정보 제공은 스트레스를 감소시킬 수 있는데, Wolgast and Fischer(2017)는 학교에서 동료들 간의 협력적 행동에 대한 빈도의 증가, 업무에 대한 정보제공 등 동료들의 지원이 교사의 인지된 스트레스를 감소시킨다고 하였다. 둘째, 개인에게 발생하는 다양한 갈등은 부정적 행동을 일으킨다. Jaramillo et al.(2006)은 업무 관련 갈등이 직업 만족도를 감소시켜 이직 의도에 영향을 준다고 하였으며, Mulki et al.(2008)는 형성된 업무 갈등이 감정 고갈을 감정 고갈을 높여 직업 만족도에 부정적 영향을 준다고 하였다. 지식관리 측면에서 Semerci(2019)는 업무 갈등과 관계 갈등이 지식 은폐 행동을 높이는 조건이며, 허명숙, 천명중 (2013)은 조직 내 구성원 간의 업무 갈등과 관계 갈등



이 지식창출의 진성성 태도를 감소시켜 혁신 행동에 부정적 영향을 준다고 하였다. 즉, 특정 활동과 관련되어 수립된 목표에 대한 정보 확산의 노력은 해당 활동을 수행하는 직원에게 발생 가능한 갈등적 조건을 완화할 수 있으며, 감소한 갈등은 부정적 행동까지 줄일 수 있다. 따라서, 본 연구는 지식공유와 관련하여 지식관리 목표 공유는 관계 갈등 및 업무 갈등을 감소시켜 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단한다.

H2: 지식관리 목표 공유는 관계 갈등을 통해 지식공유 의도에 영향을 줄 것이다.

H2a: 지식관리 목표 공유는 조직원의 관계 갈등에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H2b: 조직원의 관계 갈등은 지식공유 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H3: 지식관리 목표 공유는 업무 갈등을 통해 지식공유 의도에 영향을 줄 것이다.

H3a: 지식관리 목표 공유는 조직원의 업무 갈등에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H3b: 조직원의 업무 갈등은 지식공유 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

### 3.1.3. 목표 공유, 가치 일치, 지식공유 의도 관련 가설

조직 내 특정 활동에 대한 목표 공유는 조직원이 활동에 대한 가치를 이해하고, 수행 방향을 정립함에 도움을 주어, 요구 활동에 대한 긍정적 행동을 기대하도록 한다. 첫째, 조직이 목표, 비전 등 추진하는 방향에 대한 정보제공 노력은 조직원이 조직에 대한 가치 일치를 결정하도록 돕는다. 권재현, 서영욱(2020)은 조직의 목표, 지식, 전문성 등을 직원에게 제공하는 기술적 수단인 조직 메모리를 제공하는 것이, 직무 및 환경에 대한 가치 지각을 통해 형성되는 적합성에 긍정적 영향을 주는 조건이며, 조직 성과에 영향을 준다

고 하였다. Ryu(2015)는 조직이 직원에게 조직이 추진하는 긍정적인 가치를 공유할 때 본인의 가치와 비교를 하게 되고, 형성된 가치 일치하는 조직의 비전 수용을 통해 직업 만족도 및 조직 몰입으로 이어진다고 하였으며, Vveinhardt and Gulbovaite(2017)은 리뷰 연구를 통해 조직에서 개인이 고려하는 가치 일치에 대한 매커니즘을 제시하였으며, 제공된 비전, 가치에 대해 개인의 가치 적합성 평가가 이루어지고 조직에서 행동으로 발현된다고 보았다. 둘째, 조직과 개인 간에 특정 영역에 대한 가치 일치하는 대상 행동을 변화시키도록 돕는다. Edwards and Cable(2009)은 가치 일치 대상자에 대한 신뢰와 매력성을 형성시켜 직업 만족도를 형성시키고, 조직 동일시를 높여 조직과 함께 하려는 행동 의도를 가지도록 돕는다고 하였다. Son(2011)은 정보보안 분야에서 조직이 제공한 정보 보호 목적에 대한 조직원의 일치성 인식은 조직과 본인을 위해 조직 내 정보자산을 보호하는 의도를 형성하는 것을 확인하였다. 또한, Xing(2022)은 윤리적 측면의 가치 일치하는 팀에서의 지식 은폐 행동을 감소시키는 조건임을 확인하였다. 즉, 지식관리와 관련된 가치 일치하는 직원에게 지식 자원의 효율적 활용의 필요성을 인식시켜 지식공유 의도를 높일 것으로 판단한다. 이에, 연구는 목표 공유와 가치 일치, 그리고 지식공유 의도 간의 관계를 연계한 가설을 수립하였다.

H4: 지식관리 목표 공유는 가치 일치를 통해 지식공유 의도에 영향을 줄 것이다.

H4a: 지식관리 목표 공유는 조직원의 지식공유 가치 일치 인식에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H4b: 조직원의 지식공유 가치 일치 인식은 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

또한, 개인이 조직의 추진 가치가 본인의 가치와 유사하다고 인식하는 것은 특정 행동에 부정적 영향을 주는 스트레스 및 관련 영향을 완화하는 역할을 한다

(Rabenu et al., 2021). Erkutlu and Chafra(2016)는 개인에게 스트레스를 일으킬 수 있는 직장 내 왕따 활동과 가치 일치는 부정적 상관관계에 있으며, 왕따 활동과 가치 일치의 상호작용 효과를 확인하여, 부정적 행동을 변화시키는 것을 확인하였다. Jiménez et al.(2015)은 동료들과의 관계에서 동료들의 무시에 의한 스트레스 형성의 영향을 밝혔으며, 동료와 상사로 인한 무시 활동은 개인의 전반적인 스트레스를 형성하여 이탈 의도를 높이지만, 가치 일치는 스트레스를 감소시키는 조건임을 확인하였다. 반대로 가치 일치 개인의 내적 동기의 긍정적 영향을 강화하는 역할을 한다. Lee(2020)는 개인이 보유한 창의성에 대한 전문성, 감성 지능, 그리고 내적 동기 부여가 조직을 위한 혁신 행동에 미치는 영향을 가치 일치가 조절 효과를 가진다고 하였는데, 창의적 행동에 대한 원인인 내적 동기의 영향을 높임을 확인하였다. 같은 맥락에서 가치 일치 지식관리와 관련한 갈등 조건인 동료와의 관계에 의한 갈등과 업무적 갈등이 지식공유 의도를 감소시키는 과정에서 조절 효과를 가질 것으로 판단하며, 다음 가설을 수립하였다.

H5: 가치 일치는 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

H5a: 가치 일치 관계 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

H5b: 가치 일치 업무 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

### 3.1.4. 업무 상호의존성 관련 가설

업무 상호의존성은 업무와 관련된 협력성을 강화하는 조건이므로 개인의 업무에 대한 협력적 활동을 강화하는 역할을 한다. 유동근 등 (2012)은 프랜차이즈의 파트너십 활성화를 위한 정보시스템 활용 관련 연구에서, 정보시스템 공급자와 지식공유, 상호의존성, 그리고 상호 이익 공유가 활발해질수록 공급자 신뢰

를 높여 성과를 창출할 수 있다고 하였다. De Clercq et al.(2015)은 조직의 구조적(업무 상호의존성, 보상 상호의존성), 관계적 상호의존성(사회적 상호작용, 신뢰)이 조직 내부의 지식공유 행동에 영향을 주어 기업 가정신 지향성을 강화하는 것을 확인하였다. Van der Vegt and Janssen(2003)은 조직원의 인지된 업무 상호의존성은 개인의 혁신 행동에 긍정적 영향을 주므로, 업무에 대한 구조적 설계의 중요성을 강조하였다. 즉, 업무 상호의존성은 지식공유 활동 및 교류 기반의 혁신적 활동을 강화하는 역할을 하므로, 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하고, 다음의 가설을 수립하였다.

H6: 업무 상호의존성은 조직원의 지식공유 의도에 정(+의 영향을 줄 것이다.

또한, 업무 상호의존성은 조직 내 개인의 특정 행동에 영향을 주는 동기와 상호작용을 하여 행동 변화를 추가로 일으킨다. Huo et al.(2016)은 지식에 대한 개인의 소유 가치 인식은 보상에 대한 개인 중심의 사고를 발현시켜, 지식을 은폐하는 활동으로 이어진다고 보았으며, 업무 의존상태가 지속할 경우 협력에 대한 보상의 중요성을 인식하여 지식 가치 인식의 영향을 조절한다고 하였다. Chan et al.(2015)은 업무 효율성 증대를 위한 의사결정시스템에 대한 사용 동기 향상이 시스템 사용에 긍정적 영향을 주며, 업무적으로 연계성이 강할 때 사용 동기와 상호작용을 하여 동기의 영향을 강화하는 것을 확인하였다. 또한, Li et al.(2020)은 팀의 혁신적 아이디어 이행에 부정적 영향을 주는 개인의 지식 영역성에 대한 인식을 팀 내 정보 교환 활동의 강화가 완화 효과를 가질 수 있음을 확인하였다. 즉, 업무 상호의존성은 개인의 특정 행동을 일으키는 내적 원인 변수의 영향을 조절하여, 긍정적 행동을 강화하거나 부정적 행동을 완화하는 역할을 한다.

본 연구는 선행연구를 기반으로 업무 상호의존성이 개인이 인식한 갈등이 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 감소시킬 것으로 판단하고 다음의 가설을 수립하였다.

H7: 업무 상호의존성은 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

H7a: 업무 상호의존성은 관계 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

H7b: 업무 상호의존성은 업무 갈등과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것이다.

### 3.2. 측정항목 도출

본 연구는 가설검증을 위해 적정 설문 대상을 선정하고 표본으로부터 요인별 인식 수준을 측정하여 데이터를 확보하고자 한다. 이에, 연구는 지식관리, 조직 내 스트레스 등 분야의 선행연구에서 연구모델의 요

인별 다 항목 중심의 측정항목을 도출하였다. 측정 도구가 지식관리에서 조직원의 지식공유 활동에 대한 조직 내 인식 수준을 명확하게 질문하는지를 확인하기 위하여, 경영학과 대학원에 재학 중인 직장인 10명을 대상으로 설문 문항에 대하여 검토를 받았으며, 문항에 대한 어려움 등을 개선 한 후 최종 문항으로 활용하였다. 연구모델 내 요인별 측정항목은 <표 1>과 같으며, 1점(매우 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)으로 구성된 리커트 척도를 반영하였다.

### 3.3. 데이터 수집

본 연구에서 설정한 연구 대상은 지식관리 정책을 정의하여 조직 내 구성원들에게 지식공유, 저장, 활용을 업무 과정에서 요구하고 있는 조직에 다니는 근로자들을 대상으로 한다. 특히, 연구는 지식관리 정책에

<표 1> 구성요인의 측정항목

구성요인	측정 항목	참고 문헌
목표 공유	(목표1) 지식관리 업무에 대하여 동료들은 공통의 비전을 인식하고 있음 (목표2) 동료들은 공통으로 지식관리 목표를 달성하는데 열성을 다함 (목표3) 우리 조직의 동료들은 지식관리라는 목표의 공통점이 있음 (목표4) 우리 조직의 동료들은 지식관리 목표 달성을 위해 협업을 하고 있음 (제외)	Nadeem et al.(2020)
가치 일치	(가치 일치1) 정보에 대한 나의 가치가 조직의 가치와 유사하다는 것을 알게 되었음 (가치 일치2) 나는 우리 조직이 추진하는 지식관리가 가지는 가치에 동의함 (가치 일치3) 우리 조직의 지식관리 정책이 의미하는 바는 나에게 중요함	Son(2011)
관계 갈등	(관계 갈등1) 나는 지식관리 활동 시 자주 조직의 동료들과 갈등이 발생함 (관계 갈등2) 나는 지식관리 활동 시 성격이 맞지 않는 경우가 발생함 (관계 갈등3) 나는 지식관리 활동 시 자주 정서적으로 갈등이 발생함	Jehn(1995) Semerci(2019)
업무 갈등	(업무 갈등1) 나는 지식관리 관련 업무에 대해 좋은 판단과 반대되는 상황에 직면하는 경우가 종종 있음 (업무 갈등2) 나는 지식관리 관련 업무에 대해 관련 지원이 적은 상황에서 일하는 경우가 종종 있음 (업무 갈등3) 나는 지식관리 관련 업무 성과를 달성하기 위해 조직의 규칙을 외면하는 경우가 가끔 있음 (업무 갈등4) 나는 지식관리 규정에 어긋난 사항을 종종 동료들에게 요청 받음 (제외)	Ragu-Nathan et al. (2008)
업무 상호의존성	(상호 의존성1) 나는 나의 업무 성과 달성을 위해 동료들과 협력해야 함 (상호 의존성2) 나의 업무 성과를 위해 동료들의 지원을 받는 것이 필요함 (상호 의존성3) 조직에서 내가 수행한 업무는 다른 동료들의 업무와 관련이 있음	Zhang and Min (2021)
지식공유 의도	(공유 의도1) 나는 소유하고 있는 지식을 앞으로 동료들과 공유할 것 (공유 의도2) 나는 동료들에게 업무 방법 등과 같은 주요 자료를 제공할 것임 (공유 의도3) 나는 효과적인 업무 수행에 요구되는 경험, 노하우 등을 동료들과 공유할 것 (공유 의도4) 나는 교육 등을 통해 얻은 전문적인 지식을 잘 공유하도록 노력할 것임	Bock et al.(2005)

대한 투자가 소규모의 기업에게 있어 부담스러운 점을 고려하여, 50인 이상의 기업 규모에서 재직 중인 직장인에게 설문을 받는 것을 목표로 하였다.

또한, 연구는 선정된 연구 대상과 적절하게 연계된 사람들을 설문하기 위하여, M리서치 기업이 보유하고 있는 직장인 회원을 표본 대상으로 선정하였다. 연구는 온라인 설문을 설계하였으며, 본 설문 이전에 다음의 질문하고 목적에 맞는 사람들만 설문 참여하도록 구조화하였다. 첫째, 응답자에게 직업 관련 질문을 하였으며, 직장인이라 답한 사람만 선정하였다. 둘째, 조직의 규모를 확인하였으며, 50인 이상의 기업에 다니는 사람만 선정하였다. 셋째, 근무하는 회사가 개인이 보유한 지식을 통합적으로 관리하고자 하거나, 지식공유 활동에 대하여 독려하는 등 활동을 하고 있는지를 확인하였다. 즉, 50인 이상의 기업에 근무하며, 지식관리 정책이 있는 직장인을 선정하였다. 이후, 연구는 설문의 목적과 통계적 활용에 대한 방법을 공지하였으며, 그럼에도 설문 참여하고자 하는 사람만

본 설문에 응답하도록 하였다.

본 연구는 381건의 표본을 확보하였으며, 확보한 표본의 특성은 <표 2>와 같다. 특히, 연구는 성별은 비슷한 규모, 연령은 30세에서 50세 사이, 업종은 제조업과 서비스업이 3대 7 수준으로 이어질 수 있도록 사전에 응답을 조절하였다. 또한, 조직 규모는 50인 이상만 확보하였으며, 조직 내 직급은 사원, 대리, 과장 순으로 이어지는 것으로 나타나, 목적에 맞는 적정 표본을 확보한 것으로 판단된다.

## 4. 가설검증

### 4.1. 신뢰성 및 타당성

연구모델에 적용된 요인에 대한 측정이 다 항목으로 구성되어 있으므로, 본 연구는 요인의 구성 항목이 적정하고 일관성 있게 구성되었는지를 확인하기 위해

<표 2> 표본의 통계 특성

구분		빈도	비율(%)
전체		381	100.0
성별	남성	189	49.6
	여성	192	50.4
연령	30세 이하	76	19.9
	31세 - 40세	169	44.4
	41세 - 50세	100	26.2
	51세 이상	36	9.4
조직 업종	제조업	135	35.4
	서비스업	246	64.6
조직 규모	51인 - 100인	169	44.4
	101인 - 300인	150	39.4
	301인 이상	62	16.3
조직 내 직급	사원	113	29.7
	대리	115	30.2
	과장	79	20.7
	차·부장	66	17.3
	임원	8	2.1

신뢰성 및 타당성 분석을 하였다. 첫째, 신뢰성은 SPSS 21.0 패키지의 크론바흐 알파를 확인하였다. 크론바흐 알파와 관련된 선행연구는 적용된 모든 요인이 0.7 이상의 값을 필요하다고 보고 있다(Nunnally, 1978). 본 연구는 6개 요인의 21개 측정 문항을 초기에 적용하였으나, 신뢰성에 문제가 있는 2개 문항(목표 4, 업무 갈등4)을 제거하였다. 분석결과는 <표 3>에 제시하였으며, 해당 값이 가장 작은 요인은 업무 갈등으로 0.907로 나타나 신뢰성 요구사항을 충족시켰다.

둘째, 타당성은 AMOS 22.0 패키지를 적용하고, 적용된 요인에 대한 확인적 요인분석을 하였다. 연구는 우선 확인적 요인분석의 적합도를 확인하였으며, 2/df = 1.916, NFI = 0.963, CFI = 0.982, GFI = 0.929, AGFI = 0.904, 그리고, RMSEA = 0.049와 같이 나타났다. NFI, CFI, GFI, AGFI는 0.9 이상을 요구하고, RMSEA

는 0.05이하의 값을 요구하는데(Fornell & Larcker, 1981), 모든 수치가 요구된 적합성을 충족하였다. 구조방정식을 통한 타당성은 요인의 일관성을 확인하는 집중 타당성 분석과 요인 간의 차이가 명확한지를 확인하는 판별 타당성 분석을 수행한다. 집중 타당성은 개념 신뢰도와 평균분산추출 값을 도출하여 확인하였으며, 선행연구는 0.7 이상의 개념 신뢰도 값을 요인별 요구하며, 0.5 이상의 평균분산추출 값을 요인별 요구한다. 분석결과는 <표 3>에 제시하였으며, 모든 요인이 집중 타당성을 확보하여, 요인별 측정항목에 대한 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

판별 타당성은 요인 간의 차이가 존재하는지를 확인하는 것으로서, 선행연구는 요인들의 상관계수 값과 평균분산추출의 값을 비교하되, 평균분산추출의 제곱근들이 모든 상관계수보다 클 때, 판별 타당성을

<표 3> 타당성 및 신뢰성 분석 결과

구성 요인	측정 항목	요인적재량	집중 타당성		크론바흐 알파
			개념 신뢰도	평균분산추출	
목표 공유	목표1	0.877	0.897	0.745	0.939
	목표2	0.939			
	목표3	0.924			
가치 일치	가치 일치1	0.906	0.904	0.758	0.944
	가치 일치2	0.933			
	가치 일치3	0.927			
상호의존성	상호의존성1	0.872	0.853	0.660	0.918
	상호의존성2	0.899			
	상호의존성3	0.895			
관계 갈등	관계 갈등1	0.916	0.870	0.690	0.934
	관계 갈등2	0.915			
	관계 갈등3	0.896			
업무 갈등	업무 갈등1	0.871	0.854	0.661	0.907
	업무 갈등2	0.924			
	업무 갈등3	0.835			
지식공유 의도	공유 의도1	0.899	0.883	0.655	0.927
	공유 의도2	0.876			
	공유 의도3	0.863			
	공유 의도4	0.852			

확보했다고 본다(Fornell & Larcker, 1981). <표 4>는 판별 타당성 결과이며, 해당 요인에 대한 판별 타당성 요구사항은 모두 충족된 것으로 나타났다. 다만, 요인 간에 상관계수가 다소 높은 것으로 나타나, 다중공선성에 대한 우려를 확인하였으며, SPSS 21.0 패키지의 분산팽창지수를 확인하였다. 분산팽창지수는 10 이하의 값을 요구하는데, 결과변수인 지식공유 의도에 대한 독립 변수의 분산팽창지수는 목표 공유(2.159), 가치 일치(2.172), 관계 갈등(2.001), 업무 갈등(2.181), 그리고 업무 상호의존성(2.205) 모두 10 이하의 값으로 나타나 다중공선성 문제는 낮은 것으로 나타났다.

마지막으로, 본 연구는 공통방법편의 문제를 확인하였다. 해당 문제는 설문지 기법에서 잘 나타나는데, 선행 변수와 결과변수를 동일 시점에 측정할 때 발생할 수 있는 편향을 의미한다. Podsakoff et al.(2003)은 다양한 공통방법편의 확인 방법을 제시하고 있으며, 필요성에 맞는 방법 적용의 필요성을 제시하였다. 본 연구는 단일요인공통방법 분석을 적용하였다. 해당 방법은 확인적 요인분석 모델에 단일 요인을 추가하여 측정 문항과 연계한 모델 간을 비교하여, 측정 문항의 측정치 변화량이 작은지 확인하는 방법이다. 우선, 본 연구는 두 모델의 적합도를 확인하였다. 단일 요인 미적용 모델의 적합도( $\chi^2/df = 1.916$ , NFI = 0.963, CFI = 0.982, GFI = 0.929, AGFI = 0.904, 그리고,

RMSEA = 0.049)와 단일 요인 적용 모델의 적합도( $\chi^2/df = 1.543$ , NFI = 0.974, CFI = 0.991, GFI = 0.951, AGFI = 0.923, RMSEA = 0.038)가 모두 적합도 요구사항을 충족하였다. 이후, 연구는 두 모델의 측정치들의 변화량을 확인하였으며, 모든 측정치가 0.3 미만의 변화량을 가지는 것으로 나타났다. 즉, 모델 측정치의 변화량이 적어, 연구에서 공통방법편의 관련 오류는 없는 것으로 나타났다.

#### 4.2. 주효과 검증

본 연구의 가설 검증은 주효과 검증과 조절 효과 검증으로 구분된다. 주효과 검증은 구조방정식모델링을 적용하여, 전체적인 구조 내 경로 간의 영향 관계를 확인하고자 하였으며, AMOS 22.0 패키지를 적용하였다. 또한, 조절 효과 검증은 매크로 Process 3.1을 적용하여 갈등 요인들이 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 어떤 요인이 감소시킬 수 있는지를 확인하였다.

주효과 분석은 구조방정식 모형을 적용하였으므로, 주효과 모형의 적합도를 확인하였다. 결과는  $\chi^2/df = 2.872$ , NFI = 0.946, CFI = 0.964, GFI = 0.891, AGFI = 0.854, RMSEA = 0.07와 같이 나타났다. 비록, GFI와 AGFI는 요구사항이 0.9보다 낮으나, 0.8까지 허용하고

<표 4> 상관계수 및 판별 타당성 분석 결과

구성 요인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
목표 공유	5.047	1.244	<b>0.863</b>					
가치 일치	5.066	1.277	.653**	<b>0.871</b>				
관계 갈등	2.980	1.375	-.513**	-.553**	<b>0.831</b>			
업무 갈등	3.081	1.194	-.565**	-.567**	.663**	<b>0.813</b>		
상호의존성	5.122	1.297	.648**	.636**	-.552**	-.595**	<b>0.812</b>	
지식공유 의도	5.216	1.179	.700**	.723**	-.683**	-.702**	.703**	<b>0.809</b>

주: 대각선의 이탤릭체로 구성된 값은 평균분산추출의 제곱근이며, 그 외 값은 상관계수임

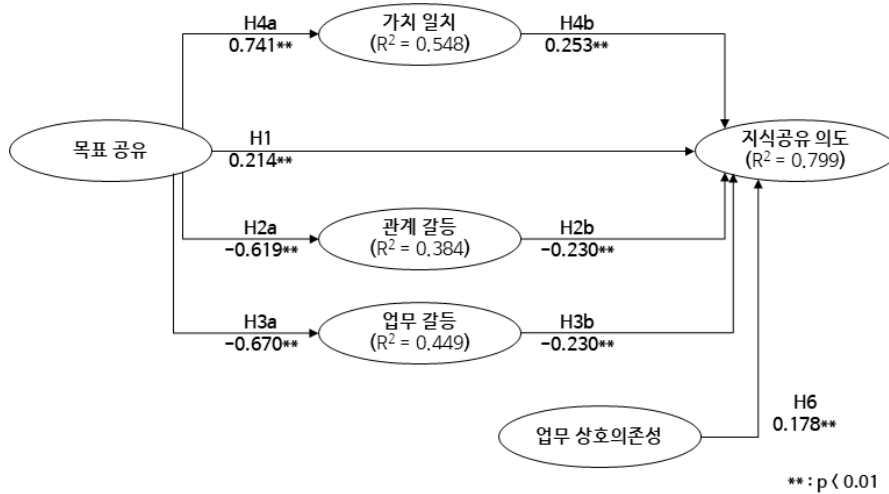
\*\* :  $p < 0.01$

RMSEA는 0.05보다 낮으나 0.1까지 허용하며 그 외의 수치들이 요구사항을 충족하였다. 이에, 전체적인 적합도는 적절한 수준인 것으로 판단되어, 모델 내 요인 간 경로 검증( $\beta$ )을 수행하였다. <그림 2>와 <표 5>는 주효과 검증 결과이다.

가설 1은 조직의 지식관리에 대한 목표 공유가 조직원의 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 구조모델 내 두 요인 간의 경로 분석결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H1:  $\beta = 0.214$ ,  $p < 0.01$ ). 해당 결과는 목표 공유가 조직원의 지식은 폐를 감소시킨다는 Nadeem et al.(2020)의 연구와 유사

한 결과이다. 즉, 조직 차원에서 지식관리 목적과 가치를 명확하게 조직원에게 전달할 때, 조직원은 조직이 요구하는 지식공유 활동을 수행한다는 것을 의미한다. 따라서, 조직은 지식관리 목표에 대한 정보를 조직원이 충분히 이해할 수 있도록 다양한 방법으로 제공하는 것이 요구된다.

가설 2는 목표 공유가 조직 내 동료와의 관계 갈등을 감소시키고(H2a), 관계 갈등이 지식공유 의도에 부정적 영향을 준다는 것으로서(H2b), 구조모델 내 두 요인 간의 경로 분석결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H2a:  $\beta = -0.619$ ,  $p < 0.01$ , H2b:  $\beta = -0.230$ ,



<그림 2> 주효과 분석 결과

<표 5> 주효과 분석 결과

구조모델 내 경로	추정치( $\beta$ )	t값	결과	
H1	목표 공유 → 지식공유 의도	0.214	2,564**	채택
H2a	목표 공유 → 관계 갈등	-0.619	-12,537**	채택
H2b	관계 갈등 → 지식공유 의도	-0.230	-5,767**	채택
H3a	목표 공유 → 업무 갈등	-0.670	-13,396**	채택
H3b	업무 갈등 → 지식공유 의도	-0.230	-5,316**	채택
H4a	목표 공유 → 가치 일치	0.741	16,076**	채택
H4b	가치 일치 → 지식공유 의도	0.253	5,282**	채택
H6	업무 상호의존성 → 지식공유 의도	0.178	3,455**	채택

\*\* : p < 0.01, 가설5는 가치 일치의 조절 효과 분석임

$p < 0.01$ ). 또한, 가설 3은 목표 공유가 지식관리 관련 업무 갈등을 감소시키고(H3a), 업무 갈등이 지식공유 의도에 부정적 영향을 준다는 것으로서(H3b), 구조모델 내 두 요인 간의 경로 분석결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H3a:  $\beta = -0.670, p < 0.01$ , H3b:  $\beta = -0.230, p < 0.01$ ). 해당 결과는 조직이 구축한 윤리적 분위기가 조직원의 업무 스트레스를 감소시켜, 직업 만족도와 조직 몰입을 높이고 나아가 업무 성과에 영향을 주는 것을 밝힌 Jaramillo et al.(2006)의 연구와 유사한 결과이다. 즉, 지식관리 등 특정 활동에 대한 조직 차원에서 정보를 제공하고 조직원의 활동을 독려할 경우, 조직원은 해당 활동에 대한 이해 수준이 높아져 스트레스를 감소시킬 수 있으며, 지식공유 활동을 높일 수 있다. 즉, 조직은 조직원이 지식관리 과정에서 발생할 수 있는 갈등 조건을 이해하고, 맞춤형 정보제공 등 대처 역량을 높이는 것이 요구된다.

가설 4는 목표 공유가 조직원의 지식관리에 대한 가치 일치율을 높이고(H4a), 형성된 가치 일치율이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로서(H4b), 구조모델 내 두 요인 간의 경로 분석결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H4a:  $\beta = 0.741, p < 0.01$ , H4b:  $\beta = 0.253, p < 0.01$ ). 해당 결과는 조직이 제공하는 비전에 대하여 개인의 가치 일치 형성이 조직 몰입과 직업 만족도를 높인다는 Ryu(2015)의 연구와 유사한 결과이다. 즉, 지식관리 목적과 가치를 조직원에게 지속해서 제공하여 목표 공유 수준을 높일 경우, 조직원은 지식관리에 대한 가치를 명확하게 인식하고, 긍정적 동기와 행동으로 이어질 수 있음을 의미한다. 따라서, 조직은 지식관리에 대한 가치를 조직원에게 명확하게 전달하여 조직의 지식관리가 개인의 지식관리 목적과 동질성을 가지고 있음을 알리는 것이 요구된다.

가설 6은 조직원의 업무 상호의존성이 조직원의 지

식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 구조모델 내 두 요인 간의 경로 분석결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H6:  $\beta = 0.178, p < 0.01$ ). 해당 결과는 조직 내 구성원 간에 인지된 업무 상호의존성은 대상자들 간의 업무 교류를 높여 혁신 행동으로 이어지도록 한다는 Van der Vegt and Janssen(2003)의 연구와 유사한 결과이다. 즉, 협력 기반의 업무에 대한 구조적 설계는 조직원에게 업무 성과 달성을 위해 협력 활동을 수행하도록 돕는 조건임을 의미한다. 따라서, 조직은 지식공유 활동이 이루어지기 위해, 조직원들이 유사한 업무 또는 연계성이 높은 업무를 구조화하여 직무 관리를 하는 것이 필요하다.

마지막으로, 연구는 선행 요인이 결과에 미치는 영향력을 확인하였다. 본 연구는 종속변수의 결정계수( $R^2$ )를 확인하였으며, 지식공유 의도는 선행 요인으로부터 79.9%의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 가치 일치율은 54.8%, 관계 갈등은 38.4%, 그리고 업무 갈등은 44.9%의 영향을 각각 받는 것으로 나타났다.

### 4.3. 조절 효과 검증

본 연구는 지식공유 활동에 부정적 영향을 주는 갈등 요인에 대하여, 가치 일치(H5a, H5b)와 업무 상호의존성(H7a, H7b)이 조절 효과를 가지는지를 확인하고자 한다. 또한, 연구는 추가적으로 가치 일치와 지식공유 의도간의 관계에 업무 상호의존성이 조절효과를 가질 수 있는지를 확인하고자 한다. 가치 일치율은 조직의 가치와 개인의 가치를 비교하되 동질성을 확인함으로써 형성되고(Ryu, 2015), 업무 상호의존성은 조직에서 업무적 교류 활동을 하는 수준이므로(Zhang & Min, 2021), 지식관리에 대한 조직의 가치에 대한 동질성을 가진 사람은 업무 상호의존성을 높게 인식하고 지식공유 활동에 상호 영향을 줄 수 있다고 판단



하였다.

조절 효과 검증은 Hayes(2017)의 Process 3.1을 적용하였다. 특히, 조절 효과에 적용된 요인들이 모두 리커트 척도로 구성되어 있으므로, 모델 1을 기반으로 하되 부트스트래핑 5,000과 신뢰수준 95%를 기준으로 조절 효과를 분석하였다. <표 6>은 가치 일치와 업무 상호의존성의 조절 효과 분석 결과이다.

가설 5는 가치 일치가 지식관리 관련 갈등 요소(관계 갈등, 업무 갈등)가 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 조절한다는 것으로서, 관계 갈등과 가치 일

치의 상호작용 효과를 확인한 결과, 통계적으로 유의하였다(H5a: t-value = 4.3402, p < 0.01, H5b: t-value = 4.1749, p < 0.01). 또한, 가설 7은 업무 상호의존성이 지식관리 관련 갈등 요소(관계 갈등, 업무 갈등)가 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 조절한다는 것으로서, 관계 갈등과 가치 일치의 상호작용 효과를 확인한 결과, 통계적으로 유의하였다(H7a: t-value = 4.8054, p < 0.01, H7b: t-value = 4.3521, p < 0.01). 그리고, 추가로 분석한 업무 상호의존성이 가치 일치와 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향을 조절한다는 것

<표 6> 조절 효과 분석 결과

가설		구분	계수	t-값	결과
H5a	관계 갈등 × 가치 일치 → 지식공유 의도	상수	5.2961	132.0614**	채택
		관계 갈등	-0.3174	-9.9226**	
		가치 일치	0.3965	10.8408**	
		상호작용항	0.0828	4.3402**	
		F = 239.3226, R <sup>2</sup> = 0.6557			
H5b	업무 갈등 × 가치 일치 → 지식공유 의도	상수	5.2991	131.2026**	채택
		업무 갈등	-0.3854	-10.4216**	
		가치 일치	0.3789	10.2986**	
		상호작용항	0.0965	4.1749**	
		F = 249.0128, R <sup>2</sup> = 0.6646			
H7a	관계 갈등 × 업무 상호의존성 → 지식공유 의도	상수	5.3057	129.8062**	채택
		관계 갈등	-0.3234	-9.8438**	
		업무 상호의존성	0.3818	10.9359**	
		상호작용항	0.0914	4.8054**	
		F = 224.3040, R <sup>2</sup> = 0.6409			
H7b	업무 갈등 × 업무 상호의존성 → 지식공유 의도	상수	5.3005	128.0329**	채택
		업무 갈등	-0.3967	-10.1510**	
		업무 상호의존성	0.3623	9.9928**	
		상호작용항	0.0920	4.3521**	
		F = 220.4515, R <sup>2</sup> = 0.6369			
추가 분석	가치 일치 × 업무 상호의존성 → 지식공유 의도	상수	5.3052	124.3040**	채택
		가치 일치	0.3690	9.2352**	
		업무 상호의존성	0.3347	8.9029**	
		상호작용항	-0.0851	-4.0386**	
		F = 221.4218, R <sup>2</sup> = 0.6379			

\*\* : p < 0.01, 가설5는 가치 일치의 조절 효과 분석임

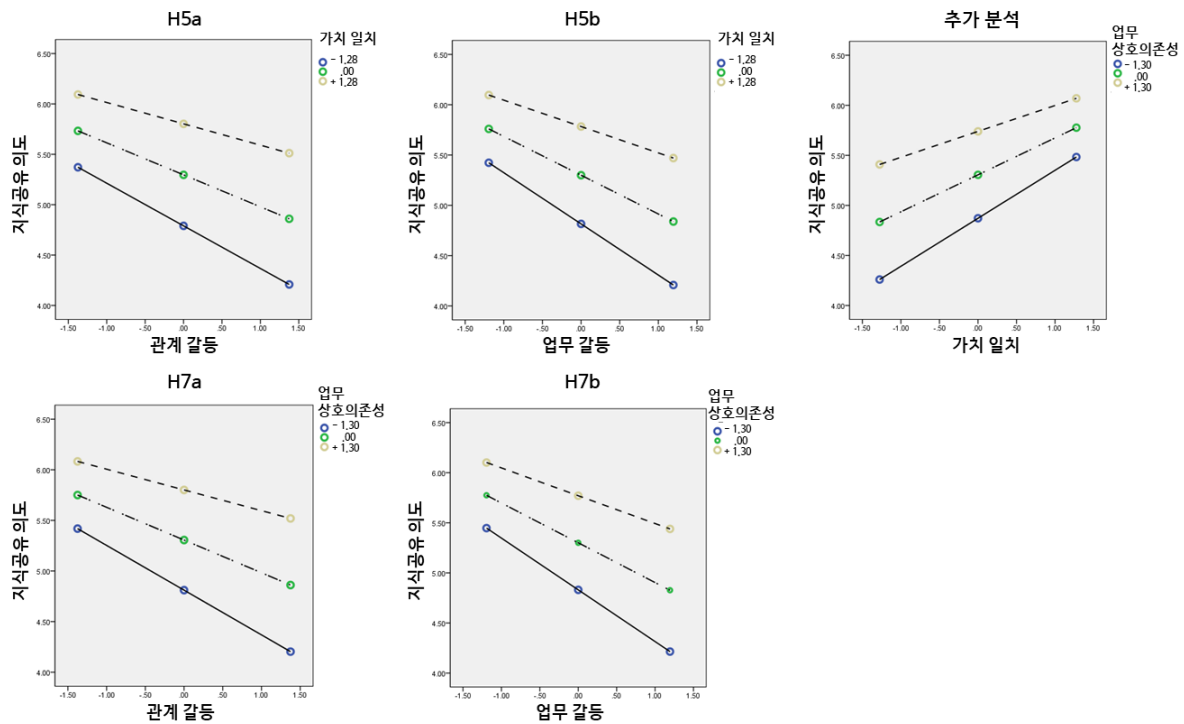
은 통계적으로 유의하였다( $t\text{-value} = -4.0386, p < 0.01$ ).

조절 효과 가설 조건들이 어떻게 영향을 주는지를 확인하기 위해, 연구는 SPSS 21.0의 단순 기울기 그래프를 확인하였다<그림 3>. 갈등 요소(관계 갈등, 업무 갈등)가 지식공유 의도를 감소시키는 관계에서, 가치 일치와 업무 상호의존성은 갈등 요소가 높은 집단으로 갈수록, 각 요인(가치 일치, 업무 상호의존성)들이 높은 집단이 낮은 집단보다 지식공유 의도가 큰 것으로 나타났다. 즉, 가치 일치와 업무 상호의존성은 지식관리와 관련된 갈등의 부정적 영향을 감소시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한, 가치 일치가 지식공유 의도로 긍정적 영향 관계에서, 가치 일치가 낮은 집단에서 업무 상호의존성이 높아질수록 지식공유 의도는 강화되는 것으로 나타났다.

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 요약

조직원, 개별 기기에 산재해 있던 지식에 대한 통합적 관리가 조직 내 지식 선순환 체계를 구축하여, 지식 기반 혁신 활동을 증가시킬 수 있음이 인식되면서, 조직들은 지식관리 정책 구축 및 효율적인 지식교류를 지원하기 위한 시스템에 대한 투자를 높이고 있다. 하지만, 업무상 필요한 지식을 적재적소에 제공하기 위해서는 조직 내 이해관계자들의 이타적이면서 능동적인 참여가 무엇보다 요구된다. 특히, 소유 관점에서 지식은 개인의 성과에 영향을 줄 수 있으므로, 개인들은 고품질의 지식을 공유하지 않으려는 모습을 보일 수 있으므로 지식공유 의도 향상을 위한 조직 차원의 노력이 무엇보다 요구된다.



<그림 3> 조절 효과(가치 일치, 업무 상호의존성)의 영향

본 연구는 조직원의 지식공유 의도에 부정적 영향을 주는 갈등 요소들을 제시하되, 해당 갈등 요소를 감소하기 위한 조직 환경 조건, 업무 구조 조건, 그리고 개인 인식 조건을 제시함으로써, 조직 내부에서 지속적으로 지식관리를 위해 추진해야 할 전략적 방향을 제언하고자 하였다. 즉, 적합성 관점에서 조직의 지식관리 요구사항이 조직원의 균형점을 깨어, 스트레스로 발현될 수 있다고 판단하여, 관계 갈등과 업무 갈등을 제시하였으며, 지식관리에 대한 조직 차원의 목표 공유, 개인의 지식관리에 대한 가치 인식, 그리고 업무 구조적 상호의존성에 대한 수준이 갈등 인식을 완화할 수 있을 것으로 판단하고, 연계된 매커니즘을 밝히고자 하였다.

연구에서 설정한 연구 대상은 50인 이상의 조직 규모에서 지식관리 정책을 구축하고 조직원의 참여를 독려하고 있는 조직의 근로자들을 대상으로 하였으며, 온라인 설문을 통해 응답자의 지식관리에 대한 인식 수준을 측정함으로써 표본을 확보하였다. 또한, 선행연구를 기반으로 도출한 연구모델에 대한 검증은 주효과(AMOS 22.0)와 조절 효과(Process 3.1)로 구분하여 수행하였다. 분석결과, 조직의 지식관리에 대한 목표 공유 활동이 조직원의 관계 갈등과 업무 갈등을 감소시키고 가치 일치를 향상하여, 지식공유 의도를 높이는 것으로 나타났다. 또한, 지식공유 의도에 긍정적 영향을 주는 가치 일치와 업무 상호의존성은 지식공유 의도에 부정적 영향을 주는 갈등 요인(관계 갈등, 업무 갈등)과 상호작용 효과를 가져, 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 완화하는 것으로 나타났다.

## 5.2. 연구의 시사점

본 연구는 조직이 지속적 지식관리를 위해 고민해

야 하는 조직원의 지식공유 의도 강화 방안을 복합적 관점에서 제시한 부분에서 학술적 시사점을 가진다.

첫째, 본 연구는 조직 내 특정 환경에 대한 개인의 균형을 기반으로 스트레스 원인을 체계적으로 설명하는 적합성 이론을 기반으로 지식공유 활동에 부정적 영향을 줄 수 있는 갈등 요인을 제시하였다. 특히, 본 연구는 개인이 소유한 지식 자원에 대한 교환 활동은 대상자와 목적이 존재한다고 판단하여, 대상자에 대한 갈등 조건인 관계 갈등과 목적에 대한 갈등 조건인 업무 갈등을 적합성 감소 조건으로 제시하였다. 관련 선행연구가 기술, 업무 중심의 스트레스 연구를 수행하였다면(Ragu-Nathan et al., 2008), 본 연구는 지식관리 활동 시 고려해야 할 갈등적 상황을 기반으로 사람과 업무적 관계에서 지식교류 활동이 이루어진다고 판단하여 관계 및 업무 갈등 요소를 반영하였다. 더불어, 본 연구는 균형을 깨뜨리는 조건에 대한 완화 방향을 조직 환경 측면, 업무 구조 측면, 그리고 지식관리에 대한 개인 인식 측면에서 제시하였다. 즉, 연구는 부정적 행동 원인을 감소하기 위한 다각적 조건을 매개적, 조절적 방법으로 확인한 측면에서 선행연구로서의 학술적 의미를 지닌다.

둘째, 본 연구는 조직원의 지식공유 의도에 대한 긍정적 원인인 가치 일치를 제시하고, 대상 가치에 대한 조직원의 동질성 인식은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 줄 뿐 아니라, 스트레스 조건인 관계 및 업무 갈등의 부정적 영향을 완화할 수 있음을 확인하였다. 기존, 가치 일치는 조직과 개인 간의 관계에서 개인이 조직과 동질성을 느끼고 행동을 강화할 수 있도록 돕는 요인으로서, 조직과 관련된 선행연구에서는 주로 가치 일치를 독립변수로 활용하여 행동의 변화를 어떻게 변화시키는지 확인해왔다(Edwards & Cable, 2009). 본 연구는 지식관리 분야에 가치 일치를 적용한 것과 더불어 지식관리에 대한 가치 일치성을 인식

시킴을 위한 요인인 목표 공유를 제시하였다. 즉, 조직 환경, 개인의 인식, 그리고 행동 의도로 이어지는 매커니즘을 기반으로, 조직이 제공하는 지식관리에 대한 명확한 목적과 가치, 그리고 행동 정보 등에 대한 제공 노력은 개인에게 지식관리의 가치를 인식하도록 하고 지식공유 의도로 이어질 수 있음을 확인하였다. 또한, 형성된 가치 일치 영향이 다각적으로 발현하여, 부정적 인식의 영향을 조절함을 밝혔다. 따라서, 학술적 관점에서 연구는 가치 일치 향상 조건과 가치 일치로 인한 갈등 요소에 대한 완화 방향을 체계적으로 설명한 관점에서 의미를 지닌다.

셋째, 본 연구는 조직원의 지식공유 의도를 향상하기 위한 조직의 행동 조건을 제시하였다. 즉, 연구는 특정 요구사항에 대한 개인의 행동은 관련 정보를 명확하게 이해하고 있는 것에서 출발한다고 보고, 지식관리 목표에 대하여 조직원들이 공유하고 있는 수준을 측정하고자 하였다. 즉, 지식관리 목표 공유는 조직 내 공유 환경을 구축하여 조직원들이 조직에 대한 동일시 조건으로 인식하고 행동으로 이어질 수 있도록 한다고 판단하였으며, 목표 공유가 지식공유 의도에 미치는 영향을 가치 일치, 관계 및 업무 갈등을 통해 이루어질 수 있음을 확인하였다. 조직 환경과 관련된 선행연구는 지식공유 분위기, 문화 등이 개인의 규범 및 태도 등을 형성하여 행동으로 이어짐을 중점적으로 밝혔다면(Bock et al., 2005), 본 연구는 조직 환경이 개인의 복합적 상황 인식을 변화시킬 수 있음을 제시하였다. 특히, 지식관리에 대한 목표 공유가 조직원의 갈등 조건을 사전에 축소할 수 있는 선행 요인임을 밝혔다. 즉, 지식관리 목표, 갈등 완화, 지식공유 의도로 이어지는 매커니즘에 대한 선행연구로서 학술적 의미를 지닌다.

넷째, 본 연구는 구조적 업무 체계가 개인의 지식공유 의도에 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 즉, 연구

는 개인이 수행해야 할 업무가 조직 내 특정 이해관계자와 높은 의존성을 가지게 될 때, 개인은 자신의 보상 수준을 높이기 위해 지식교류 활동에 참여하는 것을 확인하고자 하였다. 선행연구는 업무 상호의존성이 조직 환경과 행동 간의 관계를 조절 또는 매개하는 요인으로 적용해왔다면(Chan et al., 2015), 본 연구는 업무 상호의존성의 지식공유 의도에 미치는 직접적인 영향 외, 갈등과 같은 지식공유 의도에 부정적 영향을 주는 조건에 조절 영향을 주어, 부정적 영향을 완화할 수 있음을 확인하였다. 즉, 연구는 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향 조건을 업무 상호의존성이 감소시킬 수 있음을 밝힌 측면에서 지식관리 분야의 선행 연구로서의 학술적 의미를 지닌다.

본 연구는 조직 내부의 지식관리 체계를 확립하고 지속적 성과 창출을 위한 관점에서 조직이 고려해야 할 방향을 제시하였다. 즉, 연구의 결과는 다음과 같은 활동적 측면의 실무 시사점을 가진다.

첫째, 본 연구는 조직에서 갈등 상황이 조직원의 지식공유 의도에 미치는 부정적 영향을 제시하였으며, 관계 및 업무 갈등에 대한 인식을 감소시키기 위한 조직 환경 조건을 밝혔다. 우선, 연구는 조직에서 개인의 지식교류 활동은 동료와의 관계성에서부터 시작한다고 보고, 관계에 문제가 있을 때 지식 제공 활동을 수행하지 않으려는 모습을 보일 것으로 판단하였으며, 업무 수행에 있어 지식관리 요구사항의 어려움으로 인하여 문제가 발생할 때 부정적 모습을 보일 것으로 판단하였다. 즉, 관계 갈등과 업무 갈등이 지식공유 의도를 감소시키기 때문에, 조직이 환경적으로 갈등 상황을 발현시키지 않도록 하는 것이 요구된다. 또한, 본 연구는 조직이 지식관리와 관련된 정보 및 목표 제공을 하는 것이 무엇보다 중요함을 밝혔다. 따라서, 조직은 지식공유 활동이 개인의 성과 달성에 기여할 수 있음을 명확하게 설명하는 것이 요구되며, 업무

진행 과정에서 지식교류가 꼭 필요한 활동임을 인식시키는 노력이 요구된다. 대표적으로, 조직 차원에서 지식공유 활동에 대한 정책 등을 담은 매뉴얼을 보급하거나, 사람들이 가장 많이 다니는 사내 공간에 지식공유의 가치 및 목적을 제공함으로써, 내부자들이 인식할 수 있도록 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 조직원의 자발적인 지식공유 참여 의지인 지식공유 의도를 향상하는 개인 인식 조건을 제시하였으며, 해당 조건을 강화하기 위한 조직 노력 방향성을 제안하였다. 세부적으로, 본 연구는 가치 일치가 무엇보다 중요한 조직원의 지식공유 의도 향상 조건임을 밝혔다. 지식관리 관점에서 가치 일치는 조직이 추구하는 지식관리 정책과 방향성을 조직원이 이해하고 동질감을 가지는 수준을 의미한다. 가치 일치는 조직원이 업무 과정에서 수행해야 하는 지식교류 활동이 자신의 지식관리 목적과 일치하고, 나아가 지식관리를 통해 얻을 수 있는 가치가 조직과 다르지 않음을 인식하는 것을 의미하므로, 조직은 지식관리에 대한 비전, 목적, 그리고 가치 등과 같은 방향성에 대한 정보를 지속해서 조직원에게 제공함으로써, 조직원이 본인의 가치와 비교하여 동질성을 느낄 수 있도록 지원하는 것이 요구된다. 또한, 가치 일치는 직접 개인의 지식공유 의도를 높이는 조건이기도 하지만, 관계 갈등과 업무 갈등이 지식공유 의도를 감소시키는 상황에서 가치 일치성의 수준은 관계 갈등과 업무 갈등의 부정적 영향을 감소시키는 조건이기도 하다. 따라서, 조직이 지속적 관점에서 개인의 지식공유 의도를 높이기 위해서는 지식관리에 대한 개개인의 가치를 높은 수준으로 일치시키는 것이 요구된다. 지식관리의 가치, 목적, 그리고 업무적 적용 프로세스 등 각종 절차 등을 조직원들이 이해하고 공유하고 있도록 하는 것이 개개인의 가치 일치를 높일 수 있다. 그러므로, 조직은 지식관리 캠페인, 홍보 방

법 등을 지속해서 적용하여 지식관리 관련 정보가 담겨진 내용을 조직원에게 다각적으로 제공하는 것이 요구된다.

셋째, 본 연구는 개인이 조직에서 수행하는 업무에 대한 구조적 설계가 지식공유 활동에 영향을 주고, 갈등으로 인한 부정적 영향을 감소할 수 있음을 확인하였다. 즉, 연구는 조직원이 상호의존성이 높은 업무에 직면할 때, 조직원은 협력 활동이 자신에게 주어진 성과에 대한 보상을 효율적으로 달성할 수 있다고 판단하였다. 개인은 조직에서 욕구를 달성하고자 하는 의지가 있으며, 금전적, 비금전적 보상이 대표적인 예가 될 수 있다. 협력을 통한 업무 성과 달성이 필요한 상황이 증가하면, 조직원은 협력을 통한 혁신 활동을 하게 되는데, 지식관리 관점에서도 동일한 결과를 도출할 수 있다. 특히, 갈등 상황이 존재하더라도, 업무상 의존성이 높을 때 개인은 고품질의 지식을 제공할 가능성이 존재한다. 따라서, 조직은 조직의 특성에 의해 형성된 업무 구조를 크게 변경할 수 없더라도, 협력 기반의 성과가 이루어질 수 있도록 업무 연계성을 강화할 필요성이 있다.

본 연구는 개인의 지식공유 의도에 영향을 주는 환경, 업무 구조 등 다양한 조건을 제시하고 의미가 있음을 확인한 차원에서 의미를 지니나, 다음 측면의 연구 한계를 가진다. 따라서, 향후 연구에서는 해당 부분을 개선함으로써 깊이 있는 시사점을 제공할 필요성이 있다. 첫째, 본 연구는 지식관리에 대한 조직 조건과 개인 조건에 대한 개인의 인식 수준을 동일 시점에 확인하였다. 비록, 공통방법편의 문제는 높지 않았지만, 지식관리에 대한 개인의 편향은 발생할 가능성이 분명히 존재한다. 따라서, 지식관리와 관련된 조직 환경 조건을 객관적으로 평가할 수 있는 방법을 적용하고, 개인의 인식은 행동 단위로 측정하고 연계성을 확인한다면, 조직이 특성별 맞춤형 전략을 수립하는

데 기여할 것이다. 둘째, 본 연구는 지식관리 정책을 도입한 규모가 있는 조직의 근로자를 대상으로 조사하여, 결과에 대한 표준적 의미를 제시하고자 하였다. 하지만, 협력적 활동은 조직의 구조적 특성에 영향을 많이 받을 수 밖에 없다. 대표적으로 수직적, 수평적 조직의 차이는 분명히 지식공유 활동의 자발성에 영향을 줄 수 있다. 따라서, 향후 특성별 세분된 조직을 구분하고, 조직원들의 행동 변화를 측정한다면, 구조 등 조직 환경적 특성에 따른 행동 전략 수립에 도움을 줄 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 개인차 변인을 고려하지 않고 결과를 도출하였다. 앞서 지칭한 표준화 관점에서 결과는 의미를 지닐 수 있으나, 스트레스에 대한 대처, 환경 변화에 대한 대처 등은 분명히 개인 특성에 따라 다를 수 있다. 따라서, 향후 개인차 변인을 고려한 지식공유 행동에 대한 원인을 제시한다면, 학술적 시사점을 강화할 수 있을 것이다.

## 〈참고문헌〉

### [국내 문헌]

1. 권재현, 서영욱 (2020). 조직 메모리 제공과 개인-직무, 개인-조직 적합성이 조직성공에 미치는 영향: 흡수역량을 매개로. **한국콘텐츠학회논문지**, 20(8), 274-284.
2. 서희창, 오중근, 김재준 (2012). BIM 도입 후 설계사무소 실무자들의 직무스트레스 분석. **한국건설관리학회논문집**, 13(4), 120-131.
3. 유동근, 이용기, 이성훈 (2012). 지식공유, 상호의존, 상호이익 공유가 프랜차이즈 정보시스템 성과에 미치는 영향. **지식경영연구**, 13(2), 53-72.
4. 이동윤, 심덕섭, 김형진 (2018). 지식자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증. **지식경영연구**, 19(3), 31-46.
5. 허명숙, 천면중 (2013). 구성원간의 갈등, 지식창출의 진정성 태도, 그리고 혁신행동 간의 관계에 관한 실증연구. **지식경영연구**, 14(4), 47-74.
6. 황인호 (2021). 조직 구성원의 직무소진 및 지식축적 완화에 대한 연구: 지식공유 문화와 개인조직 적합성을 중심으로. **중소기업연구**, 43(4), 1-25.

### [국외 문헌]

7. Ackfeldt, A. L., & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship: Can managerial interventions help? **European Journal of Marketing**, 47(3/4), 353-374.
8. Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. **Development and Learning in Organizations**, 33(6), 12-15.
9. Arias-P rez, J., & Cepeda-Cardona, J. (2022). Knowledge management strategies and organizational improvisation: What changed after the emergence of technological turbulence caused by artificial intelligence? **Baltic Journal of Management**, 17(2), 250-265.
10. Arpaci, I., Al-Emran, M., & Al-Sharafi, M. A. (2020). The impact of knowledge management practices on the acceptance of Massive Open Online Courses (MOOCs) by engineering students: A cross-cultural comparison. **Telematics and Informatics**, 54, 101468.
11. Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. **MIS Quarterly**, 35(4), 831-858.
12. 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.
13. Chan, S. H., Song, Q., & Yao, L. J. (2015). The moderating roles of subjective (perceived) and objective task complexity in system use and performance. **Computers in Human Behavior**, 51, 393-402.
14. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349.
15. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. **Journal of Business Research**, 128, 303-313.
16. Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, 31(5), 946-959.
17. Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**, 23(3), 173-187.
18. Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Information & Management**, 45(7), 458-465.
19. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 33(1), 64-88.
20. 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.
21. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 654-677.
  22. 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.
  23. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Value congruence and commitment to change in healthcare organizations. *Journal of Advances in Management Research*, *13*(3), 316-333.
  24. Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, *43*(5), 672-691.
  25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.
  26. Hayaeian, S., Hesarzadeh, R., & Abbaszadeh, M. R. (2021). The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: Evidence from SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, *23*(4), 765-798.
  27. Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
  28. 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.
  29. 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.
  30. Jawad, M., Tabassum, T. M., Raja, S., & Abraiz, A. (2013). Study on work place behaviour: Role of person-organization fit, person-job fit & empowerment, evidence from Pakistan. *Journal of Business and Management Sciences*, *1*(4), 47-54.
  31. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 256-282.
  32. Jim nez, P., Dunkl, A., & Peißl, S. (2015). Workplace incivility and its effects on value congruence, recovery-stress-state and the intention to quit. *Psychology*, *6*(14), 1930-1939.
  33. King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 698-716.
  34. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-superior fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.
  35. Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, *31*(4), 513-529.
  36. Lee, C., & Schuler, R. S. (1980). Goal specificity and difficulty and leader initiating structure as strategies for managing role stress. *Journal of Management*, *6*(2), 177-187.
  37. Lee, J. P. (2020). A study on the moderating effect that value congruence influences organizational performance. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, *11*(3), 51-62.
  38. Li, X., Xu, Z., & Men, C. (2020). The transmission mechanism of idea generation on idea implementation: team knowledge territoriality perspective. *Journal of Knowledge Management*, *25*(6), 1508-1525.
  39. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, *15*(5), 265-268.



40. Losada-Ot lora, M., Pe a-Garc a, N., & S nchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: The mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *13*(1), 63–90.
41. 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.
42. Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 535–546.
43. Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, *78*(4), 559–574.
44. Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A., & Xu, Y. (2020). Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: The moderating role of trust. *Management Decision*, *59*(6), 1312–1332.
45. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
46. 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.
47. Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology*, *40*(10), 4825–4842.
48. Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, *19*(4), 417–433.
49. Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *14*(2), 285–300.
50. Ryu, G. (2015). The missing link of value congruence and its consequences: The mediating role of employees' acceptance of organizational vision. *Public Personnel Management*, *44*(4), 473–495.
51. Semerci, A. B. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, *30*(1), 111–131.
52. Son, J. Y. (2011). Out of fear or desire? Toward a better understanding of employees' motivation to follow IS security policies. *Information & Management*, *48*(7), 296–302.
53. 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.
54. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 1143–1158.
55. Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, *29*(5), 729–751.
56. Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: How many points of contact are there between science and practice? *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 111–131.
57. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115–131.
58. Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, *59*(10), 1343–1370.
59. Wolgast, A., & Fischer, N. (2017). You are not alone: Colleague support and goal-oriented cooperation as resources to reduce teachers' stress. *Social Psychology of Education*, *20*(1), 97–114.
60. Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *14*(1), 59–78.

61. Xing, S. (2022). Ethical conflict and knowledge hiding in teams: Moderating role of workplace friendship in education sector. *Frontiers in Psychology, 13*, 824485.
62. Zhang, Z., & Min, M. (2021). Organizational rewards and knowledge hiding: Task attributes as contingencies. *Management Decision, 59*(10), 2385–2404.
63. Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier–dealer relationships: An empirical study of the swedish wood industry. *The TQM Magazine, 12*(4), 245–266.
64. Zion Market Research. (2018). *Knowledge management market by offering; By organization size: Global industry analysis, size, share, growth, trends, and forecast, 2016–2025*.

---

● 저 자 소 개 ●

---



**황 인 호 (Inho Hwang)**

현재 국민대학교 교양대학 조교수로 재직 중이다. 중앙대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 정보보안, 지식공유, 기술창업 등이다. 지금까지 Computers in Human Behavior, Information Technology & People, Online Information Review 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.

〈 Abstract 〉

# **A Study on Mitigation of the Cause of Non-shared Knowledge: The Role of Shared Goal, Value Congruence, and Task Interdependence**

Hwang Inho\*

As integrated management of scattered knowledge in the organization contributes to organizational performance, organizations are increasing their investment in knowledge management(KM) policies and technologies. For KM to be operated efficiently, the participation of employees performing knowledge-sharing activities is important. This study suggests how shared goal, value congruence, and task interdependence reduce the negative effects of relation and role conflict on the intention to share knowledge. We surveyed workers in organizations that have more than 50 employees and have KM policies, and 381 samples were used for hypothesis testing. As a result of hypothesis testing, we confirmed that a shared goal affects the intention to share knowledge through each of the factors of value congruence, relation conflict, and role conflict. In addition, we confirmed that value congruence and task interdependence moderated conflicts that negatively affected the intention to share knowledge. We identified the conditions that affect the knowledge-sharing activities of employees in terms of individual, organizational, and work structure. Therefore, the results contribute to the establishment of strategies for achieving the performance of the organization's KM.

Key words: Intention to share knowledge, Shared goal, Value congruence, Relation conflict, Role conflict, Task interdependence

---

\* College of General Education, Kookmin University