

# 동료의 과업관련 도움요청과 이들의 특징이 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구

## The Effect of Coworkers' Task-related Help Seeking and Their Characteristics on Knowledge Sharing in Coworker Relationship

김 보 영† 국민대학교 경영학과 조교수 (bykim7@kookmin.ac.kr)  
이 수 진 서울대학교 경영대학 박사과정 (insis@snu.ac.kr)

### ABSTRACT

Knowledge management system is crucial for increasing organizational performance. However, despite this importance of knowledge management system, many companies fail to facilitate individual employees' knowledge sharing. One of reasons for this failure is the lack of consideration of how individual employees' characteristics and their interpersonal relationship influence on individual-level knowledge sharing. To explain individual-level knowledge sharing, this study investigates the mechanism that employees engage in knowledge sharing activities with their coworkers from the social exchange perspective. We have two purposes of study. First, we examine whether coworker's task-related help seeking affects employee's knowledge sharing with them. Second, we investigate the influence of help-seeker's characteristics as moderators on the relationship between task-related help seeking and knowledge sharing. Specifically, we considered coworker's maladjustment, LMX, and ability as moderators. Our analysis of 192 employees shows that the main effect of coworker's task-related help seeking on knowledge sharing is not significant. However, coworker's maladjustment and LMX moderate the relationship between task-related help seeking and knowledge sharing. The positive relationship between task-related help seeking and knowledge sharing is stronger when help seeker's maladjustment is high than when it is low. And the positive relationship between task-related help seeking and knowledge sharing is weaker when help seeker's LMX is high than when LMX is low. The results of this study have theoretical implications that enrich our understanding of individual-level knowledge sharing, and managerial implications that suggest employees' appropriate attitudes to facilitate knowledge sharing in a coworker relationship.

Keywords: *knowledge sharing, task-related help seeking, maladjustment, leader-member exchange, ability, social exchange theory*

### I. 서론

지식공유(knowledge sharing)는 상호 학습의 기회를 제공하여(Huber, 1991), 궁극적으로 조직성과 증진에

기여한다는 점에서 중요하다(Davenport & Prusak, 1998; Foss & Pedersen, 2002; Hansen, 2002; Kogut & Zander, 1992). 조직이 경쟁우위를 획득하기 위해서는 인사관리 시스템에서 제공하는 교육과 훈련 이외에도 조직구성원들이 가지고 있는 지식, 정보, 그리고 기술을 다른 구성원들에게 확산시키고 이를 활용할

본 논문은 국민대학교 교내연구비를 지원받아 수행된 연구임  
†제1저자  
논문접수일: 2012년 11월 27일; 게재확정일: 2012년 12월 13일

수 있도록 하는 지식공유를 적극적으로 권장할 필요가 있다. 특히 동료들 간의 수평적 관계에서는 상사-부하의 수직적 관계에서와는 달리 조직의 공식적 계층구조에서 기인하는 강제성이 약하기 때문에 무엇보다 조직구성원의 자발적인 동기가 지식공유 활동에 주요한 영향을 미친다. 이와 같이 수평적 계층관계인 동료 간에는 지식의 요청과 제공이 조직구성원의 자발적 동기에 의해 좀 더 자유롭게 일어날 수 있다는 점에서 자발적으로 수행되는 역할 외 행동(extra-role behaviors)으로서의 지식공유의 긍정적 기능이 더욱 강화될 수 있다(Ewing & Keenan, 2001; Stevens, 2000).

하지만 이와 같은 긍정적 기능에도 불구하고 오늘날의 많은 조직들이 개별 조직구성원들의 지식공유를 활성화하는데 실패하고 있다(Babcock, 2004; Wang & Noe, 2010). 개별 조직구성원들의 지식공유 활성화의 실패는 결국 조직차원의 지식경영시스템(knowledge management system)의 실패로 이어진다는 점에서 중요한 의미를 갖는다(강문상, 강성배, 신문봉, 2012). 개별 조직구성원들 간의 지식공유를 설명하기 위해서는 무엇보다도 개인 차원의 특징들과 대인관계적 맥락의 특징을 중심으로 한 고찰이 선행되어야 할 것이다. 하지만 이제까지 선행연구들에서는 주로 조직차원의 지식경영시스템에 초점을 맞추거나, 사회적 네트워크의 구조적 측면에 초점을 맞추어 조직구성원 간의 지식공유를 설명하였으며(진동철, 홍아정, 2012; Burt, 1992; Granovetter, 1973; Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011), 아직까지 조직구성원들의 지식공유에 영향을 미치는 개인 특징들과 대인관계적 맥락의 특징들에 대한 연구는 미흡하다(Carter & Scarbrough, 2001; Voelpel, Dous, & Davenport, 2005; Wang & Noe, 2010).

이에 본 연구는 개인 차원에서 조직구성원들의 지식공유 활동을 설명하기 위하여 이들의 대인관계적 속성에 초점을 맞추었다. 구체적으로 본 연구에서는 수평적 동료관계에서 자발적인 지식공유 활동이 발생하는 메커니즘을 고찰하였다. 제한된 자원 조건하에서 주어진 과업을 수행해야 하는 조직구성원에게 지식공유는 그만큼 심리적 혹은 사회적 비용을

수반하는 활동이다(Obstfeld, 2005; Reagans & McEvily, 2003). 예를 들어 지식 제공자는 자신의 권력의 원천이 될 수 있는 지식을 타인과 공유하게 됨으로써 그 가치가 약화될 수 있으며(Cabrera & Cabrera, 2002), 타 구성원에게 지식을 요청하는 행위 역시 요청자의 이미지를 손상시키거나 지식 제공자와의 권력 비대칭을 초래하는 비용을 발생시킬 수 있다(강민형, 2011; Bamberger, 2009; Li-Fen, 2008; Renzl, 2008). 이러한 비용에도 불구하고 조직구성원들 간의 지식공유가 발생하는 현상을 설명하기 위해서는 이들이 지니고 있는 개인적 특징들, 그리고 이러한 특징들을 인식하여 지식공유 행동을 하는데 영향을 미치는 개인의 복잡한 동기(motives)를 이해할 필요가 있다.

본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 첫째, 일대일 동료 관계에서 동료의 과업관련 도움요청과 조직구성원의 지식공유 정도와의 관계를 살펴본다. 직장 내 도움행동 연구에 의하면 조직구성원 간의 도움 교환의 대부분이 도움 요청으로부터 시작된다(Anderson & Williams, 1996; Burke, Duncan, & Weir, 1976; Kaplan & Cowen, 1981). 본 연구에서는 이러한 선행연구의 결과를 조직구성원들의 지식공유에 적용하여 동료의 과업관련 도움요청 행동이 조직구성원 간의 지식공유를 이끌어 낼 것이라 예상하고 이를 검증하였다. 둘째, 일대일 동료 관계에서 동료의 과업관련 도움요청과 조직구성원의 지식공유와의 관계를 조절하는 동료의 특징들의 효과를 검증해 보고자 한다. 사회적 교환관계에 있어 사회적 교환 파트너가 가지고 있는 능력, 기술, 정보, 그리고 지위 등의 특징들은 상호성 기대(expected reciprocity)의 관점에서 볼 때, 파트너로부터 획득할 수 있는 추후 보상을 가늠할 수 있는 지표가 된다(김보영, 2011). 본 연구에서는 동료 관계에서 추후 보상 가능성의 지표가 될 수 있는 동료의 특징들로서 조직부적응(maladjustment), 상사부하 교환관계(LMX: quality of leader-member exchange), 그리고 능력(ability)의 조절효과를 고찰하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 이론적·실무적인 공헌을 가지고 있다. 먼저 이론적으로 본 연구는 조직

구성원들이 동료와 지식을 공유하는 동기부여 메커니즘에 대한 함의를 제공한다. 이제까지 지식공유와 관련된 연구들은 주로 조직차원에서 수행되었다. 본 연구에서는 개인 차원, 특히 일대일 동료관계의 데이터를 바탕으로 조직구성원들 간의 지식공유 현상을 고찰한다는 점에서 이론적 공헌이 있다. 실무적으로 본 연구의 결과들은 기업들이 개인 간 지식공유를 촉진시켜 지식경영시스템을 성공적으로 운영하기 위한 시사점을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경과 가설<sup>3)</sup>

### 1. 과업관련 도움 요청과 지식공유

지식공유(knowledge sharing)란 문제해결이나 새로운 아이디어 개발, 혹은 정책이나 절차 개선을 목적으로 다른 사람과 협력하거나 이들을 돕기 위하여 과업정보나 노하우를 제공하는 행동을 의미한다(Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey, & Borman, 2003)<sup>4)</sup>. 이러한 조직구성원들 간의 지식공유는 개인이 보유하고 있는 전문적 지식, 정보, 그리고 기술 등을 전파함으로써, 조직에서 제공하는 교육훈련을 통해 습득할 수 있는 역량을 뛰어넘는 역량을 획득할 수 있다는 긍정적인 효과가 있다(Brown & Duguid, 1991; Huber, 1991). 결과적으로 개인 간의 지식공유 활동이 조직 전체 차원의 창의성이나 혁신으로 확산될 수 있다는 점에서(Small & Sage, 2006) 이를 촉진시키고 장려해야 할 필요성이 있다.

3) 본 연구에서는 명확한 개념전달을 위하여 일대일 동료관계에서 지식공유(지식제공)를 하는 주체를 “조직구성원”으로, 이들에게 과업관련 도움을 요청하는 자를 “동료”로 표기하며, 이들 두 사람은 한 상사에게 평가를 받는 동료관계임을 밝혀둔다.

4) 지식공유(knowledge sharing)는 지식이전(knowledge transfer)와 지식교환(knowledge exchange)의 개념과는 차이가 있다(Wang & Noe, 2010). 지식이전은 지식제공자에 의한 지식공유와 수혜자의 획득과 응용의 개념을 모두 포함한다. 지식교환은 지식공유(혹은 지식제공)와 지식요청(knowledge seeking)을 모두 포함하는 개념이다. 본 연구에서 과업관련 도움요청은 지식요청의 개념과 유사하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서의 지식공유 활동은 지식교환의 일환으로 볼 수 있다.

이러한 지식공유 활동은 주어진 과업수행 요건을 넘어선 역할 외 행동이라 할 수 있다(Ewing & Keenan, 2001; Stevens, 2000). 따라서 지식공유에는 조직구성원의 자발성이 전제된다. 그렇다면 조직구성원들은 왜 자신의 과업책임을 넘어 지식을 공유하는 활동에 참여할까? 지식공유 본연의 기능에 의하면 조직구성원들은 타 구성원들 간의 지식공유를 통해 새로운 지식을 습득하고 자신이 가지고 있는 지식을 발전시킬 수 있다. 또한 지식공유는 직접적인 지식의 교환 기능 이외에도 지식공유 대상과 사회적 관계를 맺는 수단이 될 수 있다(Reinholt et al., 2011; Wang & Noe, 2010). 이러한 지식공유의 긍정적 효과는 조직구성원으로 하여금 자발적으로 동료들과의 지식공유에 참여하게 하는 원인이 될 것이다.

한편, 조직에서 조직구성원들이 행하는 대표적인 역할 외 행동인 도움행동 연구에서는 직무 환경에서 대부분의 도움행동이 구체적인 과업 요청에 의해 유발된다고 제안하고 있다(Burke et al., 1976; Kaplan & Cowen, 1981). Burke et al. (1976)의 연구에 의하면, 조직구성원들 간의 도움행동의 90%가 타인으로부터(혹은 잠재적 도움 수혜자) 도움 요청을 받아 시작되는 것으로 나타났다. Anderson and Williams (1996)의 연구에서도 동료 관계에서 도움요청은 도움 제공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 도움행동 연구를 조직구성원들의 지식공유 활동에 적용하면, 역할 외 행동인 동료 간의 지식공유 역시 과업관련 조언이나 정보, 기술에 대한 요청에 의해 유발될 것이라 예상할 수 있다(Bolino, 1999).

하지만 타인에게 도움이나 지식을 요청하는 행위는 여러 가지 측면에서 위험요소를 지니고 있다. 예를 들어 상대방부터 거절당할 가능성이 있으며(Blau, 1955; Shapiro, 1984), 무능하다는 이미지가 형성되거나, 도움이나 지식을 제공받은 사람에게 의존성(dependence)이 생겨 권력 불균형을 초래할 수 있다(Bamberger, 2009; Li-Fen, 2008; Renzl, 2008). 특히 경쟁 환경에서 타 구성원들과 장기적인 관계를 맺고 있는 기업의 조직구성원들에게 이러한 요청행위의 부정적 측면은 큰 비용이 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 타 구성원에게 도움이나 지식을 요청하는 이

유는 단순히 문제해결을 위한 이유만은 아니다. 사회적 교환이론(social exchange theory)에 의하면 다른 사람에게 도움을 요청하거나 제공하는 행위는 그 사람과 사회적 관계를 맺기 위한 수단이 될 수 있다 (Blau, 1964). 즉, 사람들은 단지 문제해결을 위한 이유를 넘어서 다른 사람과 사회적 네트워크를 맺기 위해서 도움을 요청하는 것이다. 지식에 대한 요청 역시 단지 지식, 정보, 기술을 획득하기 위한 목적에서뿐만 아니라, 파트너와의 사회적 교류를 위한 목적으로 행해지기도 한다(Wang & Noe, 2010). 이상의 논의에 의하면 동료 관계에서 과업관련 도움 요청은 이 동료와의 지식공유에 긍정적 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다. 가설을 제시하면 다음과 같다.

**가설 1.** 일대일 동료관계에서 동료의 과업관련 도움요청은 조직구성원의 지식공유에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 과업관련 도움요청과 동료의 특징과의 상호작용효과

기업에서 조직구성원들 간의 지식공유 활동은 조직 전체로 파급되어 긍정적 성과를 창출할 수 있다. 조직구성원들 역시 동료들과의 지식공유를 통해 다른 구성원들이 지니고 있는 고유한 지식, 정보, 혹은 기술을 습득하고, 자신이 가지고 있는 지식을 더욱 발전시킬 수 있는 기회를 가지게 된다(Kogut & Zander, 1992; Tsai, 2001; Tsai & Ghoshal, 1998). 이러한 지식공유의 이점에도 불구하고 실제로 조직구성원들은 자신이 지니고 있는 지식을 다른 사람들과 무차별하게 공유하지 않는다. 이와 같은 지식공유에 있어 조직구성원들의 비개방적인 성향은 오늘날 기업이 시행하고 있는 지식경영시스템(knowledge management system)의 실패 이유 중 하나라 할 수 있다. 권력이론에 따르면 조직구성원들이 무차별적으로 타 구성원과 지식을 공유하지 않는 가장 큰 이유 중 하나는 직무환경에서 개인이 지니고 있는 고유한 지식이 결국 인사평가에 긍정적인 영향을 미치는 역량이 되기 때문이라 할 수 있다(Husted &

Michailova, 2002). 권력과 우월성의 원천이 되는 지식이나 정보를 타인과 공유하게 되면 그만큼 경쟁우위의 원천으로서의 가치가 하락하게 된다. 따라서 조직구성원들은 자신이 가진 역량인 지식을 공유하기 위한 사회적 교환의 파트너를 선택하는데 있어 이익-비용을 고려하게 된다. 즉, 특정 동료와 자신이 가지고 있는 고유한 지식을 공유함으로써 획득할 수 있는 이득과 발생하는 비용을 고려하여 지식공유 파트너를 선택하는 것이다. 이 때 동료가 지니고 있는 특징들은 사회적 교환의 파트너로서의 가치를 나타내는 지표가 될 수 있다. 따라서 동료가 어떠한 특징을 지니고 있는가에 따라 이 동료와 지식을 공유함으로써 획득할 수 있는 추후 보상의 가능성을 예측할 수 있게 된다. 본 연구에서는 도움요청과 지식공유 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 조절변수로서 동료의 특징들로서 동료의 조직부적응, 이들의 상사부하-교환관계, 그리고 능력을 고려하였다. 이들에게 가지 특징들은 조직구성원의 과업수행에 직접적인 영향을 미치는 변수들로서 지식공유를 통한 추후 보상의 가능성을 예측하는 지표가 될 수 있다.

먼저 조직부적응은 업무와 역할 수행에 어려움을 겪거나, 타 구성원과의 관계에 있어 어려움을 겪는 상태를 의미한다(Black, 1988; Fenner & Selmer, 2008). 조직부적응은 조직에서 발생하는 다양한 부적응 원인들에 잘 대처하지 못할 때 발생한다. 예를 들어 조직부적응은 개인속성적 요인(e.g., 소심한 성격, 자신감 부족, 능력부족 등), 과업적 요인(e.g., 과도한 업무량, 어려운 업무, 역할 갈등 등), 혹은 조직외적 요인(e.g., 일-가정 갈등 등) 등 다양한 요인에 의해 발생할 수 있다. 이러한 조직부적응을 겪고 있는 조직구성원은 주변으로부터의 업무에 대한 도움이 필요한 상황에 처해 있다고 할 수 있다. 따라서 조직부적응을 겪고 있는 동료와 지식을 공유하는 이유는 대체로 직접적으로 이들의 문제 해결을 위한 목적이 강할 것이다. 즉, 조직구성원이 조직부적응을 겪는 동료에게 일방적으로 지식을 제공하는 형태로 지식공유가 일어나기 때문에, 제공자 입장에서는 새로운 지식을 개발하거나 발전시킬 수 있는 지식공유의 긍정적 효과를 기대하기 힘들다. 또한 조직부적

응을 겪고 있는 조직구성원들로부터 추후에 어떠한 형태로든 직접적인 보상을 받을 수 있는 가능성도 적다. 즉, 지식공유에 있어 상호성 기대에 기반한 사회적 교환의 파트너로서 매력도가 적어지는 것이다. 따라서 조직부적응을 겪고 있는 동료가 요청하지도 않았는데 이들에게 지식이나 정보를 자발적으로 제공할 유인은 약해진다. 이상의 논의에 의하면 과업 관련 도움 요청과 지식공유 간의 긍정적 관계는 동료의 조직부적응 정도가 낮을 때보다 높을 때 더욱 강해질 것이라 예상할 수 있다. 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

**가설 2.1** 동료의 조직부적응은 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유 간의 긍정적 관계는 동료의 조직부적응 정도가 낮을 때보다 높을 때에 더욱 강해질 것이다.

다음으로 본 연구에서 고려한 동료의 특징은 상사부하 교환관계(LMX)이다. 상사부하 교환관계란 상사와 부하와의 관계에 있어 형성된 상호 존경과 신뢰, 그리고 충성(Graen & Uhl-Bien, 1995)을 의미한다. LMX 이론에 의하면 상사와의 관계의 질이 높은 조직구성원들은 내집단(in-group)으로서, 상사와 신뢰와 충성의 관계가 형성되어 있으며, 상사와의 네트워크를 통해 조직 내에서 좀 더 중요한 정보나 자원에 쉽게 접근할 수 있게 된다. 이러한 내집단 조직구성원들과 사회적 교류를 맺게 되면 이들이 상사로부터 제공 받는 정보나 지식을 획득하게 될 가능성이 높아질 것이다. 즉, 상사와 좋은 관계를 맺고 있는 조직구성원들은 이들과의 지식공유를 통해 추후 보상을 획득할 수 있는 가능성이 높은 사회적 교환 파트너로 인식되는 것이다. Burke et al. (1976)의 연구결과에 의하면 조직구성원들이 사회적 네트워크 속에서 전략적으로 주요한 위치에 있거나 중요한 정보나 자원에 접근할 수 있는 사람들에게 도움을 제공하려는 성향을 가지고 있다. 이러한 성향은 지식공유 행위에도 마찬가지로 적용할 수 있을 것이다. 따라서 상사부하 교환관계의 질이 높은 동료들과는 이들이

직접적으로 과업관련 도움을 요청하지 않아도 자발적으로 지식을 공유하려 할 것이라 예상할 수 있다. 즉, 동료의 상사부하 교환관계의 질이 높을 때에는 도움요청과 지식공유와의 긍정적 관계가 약해질 것이라 예상할 수 있다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

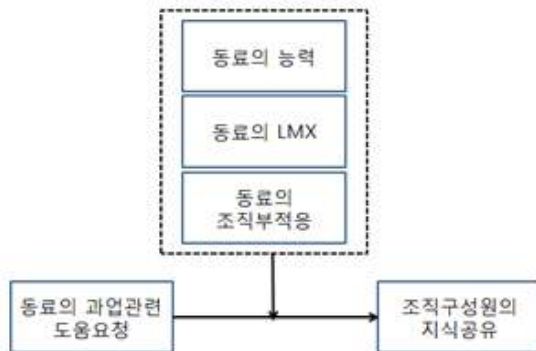
**가설 2.2** 동료의 LMX는 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유 간의 긍정적 관계는 동료의 LMX가 낮을 때보다 높을 때에 더욱 약해질 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 동료의 능력의 조절효과를 고려하였다. 능력이란 과업수행 시 조직구성원들이 구체적인 영역에서 영향력을 갖도록 하는 기술, 기능과 그 외 특징들의 집합을 의미한다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 능력이 높은 구성원들은 과업을 빠르고 효율적으로 잘 해내며, 대체적으로 과업수행에 있어 유용한 지식이나 기술을 다른 구성원들보다 많이 소유하고 있는데, 이러한 지식이나 기술은 조언이나 직접적인 제공의 형태로 교환됨으로써 다른 구성원들이 과업을 성취하는데 유용하게 사용될 수 있다. 따라서 능력이 있는 조직구성원들과 지식공유를 하게 되면, 이들이 지니고 있는 양질의 기술 정보를 공유할 수 있다는 이점이 있다. 즉, 능력이 높은 구성원들은 지식공유의 파트너로서 매력도가 높아지게 되는 것이다. 그만큼 조직구성원들은 능력이 높은 구성원들과 자발적으로 지식을 공유함으로써 이들과 관계를 맺으려 노력할 것이라 예상할 수 있다. 또한 조직구성원이 지니고 있는 능력은 조직 내에서 조직구성원이 가지는 영향력(power) 혹은 위상(status)과 긍정적인 관계에 있는데(Blau, 1964; Emerson, 1962 ; French & Raven, 1959), 인간관계에서의 의존성(dependence)에 관한 연구에 의하면 일대일 관계에서 의존 받는 대상에 대해 의존하는 대상이 관계에 더욱 헌신하는 것으로 나타났다(e.g., Wieselquist, Rusbult, Foster, & Agnew, 1999). 따라서 능력이 높은 동료에게는 이들이 특별히 과업관

런 도움을 청하지 않아도 지식공유를 하려 할 것이라 예상할 수 있다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

**가설 2.3** 동료의 능력은 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유 간의 긍정적 관계는 동료의 능력이 낮을 때보다 높을 때에 더욱 약해질 것이다.

이상의 가설들을 연구모형으로 도식화 하면 다음의 <그림 1>과 같다.



[그림 1] 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 절차

연구가설을 검증하기 위하여 각각 300명의 조직구성원과 그들의 동료에게 설문지를 배포하였다. 설문은 국내 대기업에 종사하고 있는 직장인들을 대상으로 실시하였다. 배포한 총 설문지 중 227 쌍의 설문지가 회수되어 회수율은 75.7%였다. 이 중 조직구성원과 그의 동료의 설문지가 모두 회수되지 않았거나, 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 총 192쌍의 설문지를 분석에 이용하였다. 조직구성원의 평균연령은 34.31세(SD = 6.70), 성별의 74.5%가 남자, 현재 직장에서의 재직 기간은 평균 7.85년(SD = 5.42)이며, 동

료의 평균연령은 33.35세(SD = 7.12), 성별의 67.2%가 남자, 현재 직장에서의 재직 기간은 평균 7.44년(SD = 5.49)이다. 응답자들의 직종은 사무관리직, 영업직, 생산기술직, 연구개발직, 전문직 등으로 다양하게 분포되어 있었다. 설문은 참가자들이 조직구성원과 그들의 동료에게 해당하는 두 개의 설문지를 미리 설문지를 회수할 연구자의 주소를 적어놓은 봉투와 함께 조직구성원이 동료에게 전달하도록 하였으며, 설문지를 작성한 후 각자 우편으로 연구자에게 배송하도록 하였다.

#### 2. 변수의 정의 및 측정

조직구성원에게는 동료의 도움요청 정도와 동료의 조직부적응, 동료의 LMX, 동료의 능력을 측정하였으며, 동료에게는 이 조직구성원이 자신과 얼마나 지식을 공유하였는지를 측정하였다. 모든 변수는 7점 리커트 척도로 측정하였다.

**과업관련 도움요청(Help seeking):** 과업관련 도움요청이란 동료가 얼마나 업무 관련 정보나 지식, 조언을 요청하였는지를 의미한다. 본 연구에서는 동료가 조직구성원에게 얼마나 과업관련 도움을 요청하였는지의 정도를 Anderson and Williams (1996)에서 사용한 7개 항목 7점 척도로 측정하였다. 신뢰계수의 값은 .91이다. (e.g., 이 동료는 종종 업무에 관련된 정보를 알려달라고 나에게 요청한다. 이 동료는 업무를 수행하는데 나에게 조언이나 도움을 자주 구한다).

**조직부적응(Maladjustment):** 조직부적응은 조직구성원들이 조직 내에서 업무나 역할 수행에 어려움을 겪고 있거나 조직 생활 전반에 걸쳐 잘 적응하지 못하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 조직구성원이 지각한 동료의 조직부적응의 정도를 Black(1988)의 연구에서 해외주재 근무원의 부적응 문항 중 조직 내에서의 부적응과 관련된 5개 항목을 7점 척도로 측정하였다. 신뢰계수의 값은 .90이다. (e.g., 이 동료는 주어진 업무와 역할 수행에 어려움을 겪고 있다. 이 동료는 전반적으로 조직에 잘 적응하지 못하고 있다).

**상사부하 교환관계(LMX - Quality of leader-member exchange):** 조직구성원이 지각한 동료의 LMX의 정도

를 측정하였으며, Scandura and Graen (1984)이 그들의 연구에서 이용한 7개 항목을 7점 척도로 측정하였다. 신뢰계수의 값은 .95이다. (e.g., 상사는 이 동료가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다. 업무에 있어서 이 동료와 상사는 매우 효율적인 관계를 맺고 있다.)

**능력(ability):** 조직구성원이 지각한 동료의 업무 수행과 관련된 능력의 정도를 측정하였으며, Mayer and Davis (1999)의 연구에서 이용한 trustworthy의 하위 영역 중 하나인 ability를 6개 항목 7점 척도를 측정하였다. 신뢰계수는 .95이다. (e.g., 이 동료는 자신의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다. 나는 이 동료의 업무능력에 대해 확신한다.)

**지식공유(Knowledge sharing):** 조직구성원이 동료와 얼마나 지식을 공유하였는지를 동료가 측정하였으며, Srivastava, Bartol, and Locke (2006)에서 사용한 7개 항목을 7점 척도를 측정하였다. 신뢰계수는 .95이다. (e.g., 이 동료는 자신이 알고 있는 특수한 지식이나 노하우를 나와 공유한다. 이 동료는 나와 많은 정보를 공유한다.)

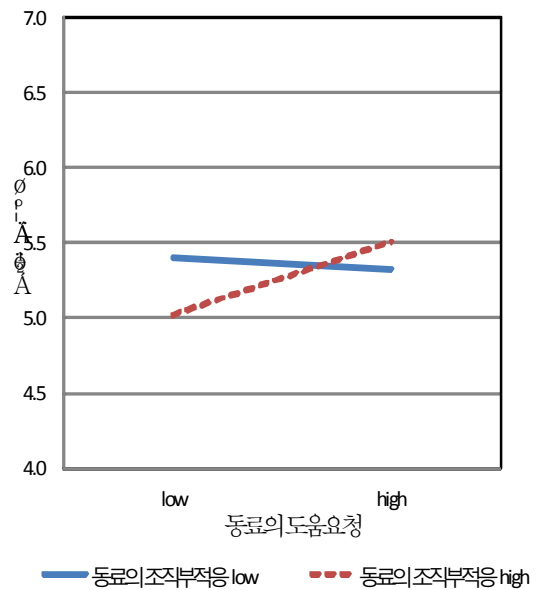
**통제변수:** 본 연구에서는 조직구성원과 동료의 성별, 연령, 학력을 모두 통제하였으며, 지식을 공유하는 행위자인 조직구성원의 조직근속년수를 통제하였다.

#### IV. 연구결과

<표 1>은 변수의 평균과 표준표차, 그리고 상관계수이다. 독립변수들 간의 상관관계들이 모두 .30을 넘지 않았다. 이는 본 연구의 데이터가 다중공선성(multicollinearity) 문제를 내포하고 있지 않음을 의미한다. 또한 각 변수의 상관계수가 가설에서 제시한 방향과 일치함을 알 수 있다.

<표 2>는 조직구성원이 얼마나 동료와 지식을 공유했는지를 종속변수로 한 계층적 회귀분석 결과이다. 모델 1-4는 각각의 단계에 해당하는 표준회귀계수 값을 보여주고 있다. 먼저 조직구성원의 지식공유에 대한 동료의 도움요청의 주효과가 유의하지 않았다( $\beta = .08, n.s.$ ). 따라서 가설 1은 기각되었다.

다음으로 조직구성원의 지식공유에 미치는 동료의



주) low점수 = M-1SD, high점수=M+1SD

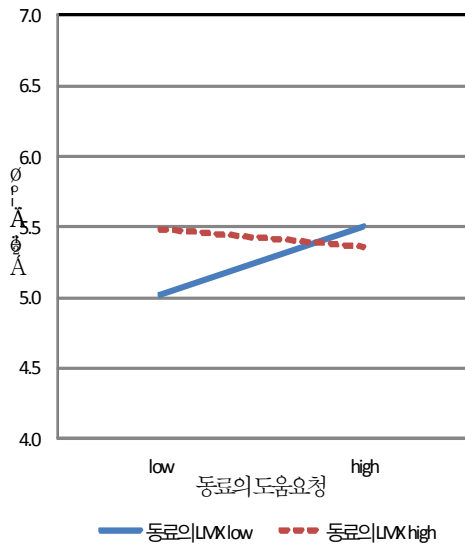
[그림 2] 지식공유에 대한 도움요청과 동료의 조직부적응의 상호작용효과

도움요청과 동료의 조직부적응과의 상호작용 효과가 유의하였다( $\beta = .15, p < .05$ ). 모델 3과 모델 4 사이의 F값 증가도 유의하여( $\Delta F = 4.00, p < .05$ ), 동료의 조직부적응의 조절효과에 관한 가설 2.1이 지지되었다. <그림 2>를 보면, 동료의 조직부적응이 낮을 때보다 높을 때에 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유와의 긍정적 관계가 더욱 강함을 알 수 있다. 단순 기울기 분석 (Simple-slope test) 결과 조직부적응이 낮을 때에는 회귀식의 기울기가 유의하지 않으나( $\beta = -.04, t = -.05, p = .63, n. s.$ ), 조직부적응이 높을 때에는 동료의 도움요청과 조직구성원의 지식공유와의 긍정적 관계가 유의함을 알 수 있다( $\beta = .25, t = 2.05, p < .05$ )(Aiken & West, 1991).

다음으로 도움요청과 지식공유와의 관계에 있어 동료 LMX의 조절효과가 유의하였으며( $\beta = -.16, p < .05$ ), 모델 3과 모델 4 사이의 F값 증가도 유의하였다( $\Delta F = 4.90, p < .05$ ).

<그림 3>을 보면, 동료의 LMX가 높을 때보다( $\beta = -.06, t = -.65, p = .52, n.s.$ ) 낮을 때에( $\beta = .25, t = 2.19, p < .05$ ) 동료의 도움요청과 조직구성원 지식공





주) low 점수 = M-1SD, high 점수=M+1SD

[그림 3] 지식공유에 대한 도움요청과 동료 LMX의 상호작용효과

유 간의 긍정적 관계가 강하다. 이로서 가설 2.2이 지지되었다. 하지만 동료 능력의 조절효과는 유의미하지 않아( $\beta = -.09, n.s.$ ), 가설 2.3는 기각되었다.

## V. 토의 및 결론

### 1. 연구결론 및 시사점

많은 기업들이 지식공유의 이점과 중요성을 인식하고 이를 활성화시키기 위하여 지식경영시스템 구축에 시간과 노력을 투자하고 있다. 하지만 기업에서 투자한 지식경영시스템의 대부분이 조직구성원들의 지식공유를 촉진시키는데 실패하고 있다(Babcock, 2004). 그 이유는 지식공유에 영향을 미치는 조직구성원들의 대인관계적 속성이나 개인적 속성에 대한 고찰이 부족했기 때문이다(Wang & Noe, 2010). 이에 본 연구는 일대일 동료관계에서 특정 조직구성원을 대상으로 지식공유를 행하는 직접적인 선행요인으로 사회적 교환관계의 파트너로서의 개인적 속성에 초점을 맞추어 지식공유 현상을 고찰하였다는 점에서 이론적 의의가 있다.

본 연구의 결과에 따르면 가설에서의 예측과는 달리 동료의 과업관련 도움요청이 이 동료와의 지식공유를 직접적으로 촉진시키지는 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원들 간 지식공유의 어려움을 보여주는 결과라 할 수 있다. 주효과가 유의미하지 않은 이유를 설명하기 위해서는 먼저 지식공유 행위의 독특한 특성을 살펴보아야 할 것이다.

첫째, 조직 차원의 지식공유 선행연구에 의하면, 다른 조직으로부터 지식을 획득하기 위해서는 지식을 보유하고 있는 조직에 접근할 수 있는 기회와 획득한 지식을 응용하고 이로부터 이득을 창출할 수 있는 능력이 동시에 필요하다(Tsai, 2001). 개인차원의 연구에서 역시 조직구성원의 사회적 네트워크에서의 지위와 자발적 동기, 그리고 능력이 지식공유에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다(Reinholt et al., 2011). 이와 같이 “지식”이라는 사회적 교환 자원은 교환 당사자들이 이 자원을 이해하고 응용할 능력이 반드시 수반되어야 한다. 따라서 도움행동과는 달리, 지식공유에 대해 단순히 지식이나 정보를 요청하는 행위의 주효과가 유의하지 않았을 것이라 예상할 수 있다.

둘째, 조직구성원들은 가치 있는 지식 자원을 보유하기 위해 상당히 많은 투자를 한다. 예를 들어 시간과 비용을 투자하여 다른 구성원들보다 더 많은 교육을 받거나, 더욱 활발한 네트워킹 활동을 함으로써 남들과는 차별적인 지식을 획득하게 된다. 이러한 과정은 개별적인 투자가 수반되기 때문에, 다른 조직구성원과 지식을 공유함에 있어 상호성 기대 원칙이 더욱 엄격하게 적용될 것이라 예상할 수 있다. 즉, 조직구성원이 보유하고 있는 지식을 공유함으로써 추후에 받게 될 보상이 보장될 경우에 지식을 공유하는 것이다. 이는 과업관련 도움요청과 지식공유와의 관계의 직접 효과는 유의하지 않을지라도, 상호성 기대원칙과 관련된 조절변수가 존재할 가능성을 시사한다.



[표 1] 변수의 평균, 표준편차와 상관계수

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.연령	34.31	6.70												
2.성별 0=남성 1=여성	74.50% 25.50%		-.44**											
3.학력 1=고졸 2=전문대졸 3=4년제대졸 4=대학원졸 5=기타	13.50% 17.20% 51.00% 17.20% 1.00%		.34**	-.39**										
4.조직근속년수	7.85	5.45	.62**	-.02	-.12									
5.동료의연령	33.35	7.12	.66**	-.34**	.31**	.37**								
6.동료의성별 0=남성 1=여성	67.20% 32.80%		-.36**	.61**	-.29**	-.04	-.48**							
7.동료의학력 1=고졸 2=전문대졸 3=4년제대졸 4=대학원졸 5=기타	16.70% 15.60% 51.60% 14.60% 1.50%		.54**	-.30**	.48**	.23**	.37**	-.32**						
8.동료의도움요청	4.37	.98	-.12	.02	-.02	.05	-.08	.05	-.05	-.91				
9.동료의조직부작용	2.47	.90	.07	-.03	.06	-.01	.11	-.09	-.02	-.11	-.96			
10.동료의LMX	4.96	.92	.05	.01	-.04	.11	.00	-.03	.14*	.11	-.60**	-.90		
11.동료의능력	5.58	.85	.00	-.01	-.01	.02	.04	-.06	.13	.09	-.59**	.59**	-.95	
12.지식공유	5.31	1.04	-.08	.05	-.01	.04	-.05	.00	.07	.57**	-.18*	.20**	.22**	-.95

N = 192, \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$  (two-tailed). 괄호 안의 숫자는 신뢰계수를 의미함.

[표 2] 지식공유에 대한 회귀분석 결과

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4-a	Model 4-b	Model 4-c
<b>Step 1 통제변수</b>						
연령	-.31*	-.31*	-.28*	-.29*	-.29*	-.28*
성별	.04	.05	.05	.05	.06	.06
학력	.06	.06	.08	.07	.09	.08
조직근속년수	.21	.20	.18	.17	.18	.18
동료의연령	-.01	.00	-.01	.00	.00	.01
동료의성별	-.06	-.06	-.06	-.06	-.05	-.05
동료의학력	.19*	.18*	.14	.14	.14	.14
<b>Step 2 독립변수</b>						
동료의도움요청		.08	.06	.10	.09	.10
<b>Step 3 조절변수</b>						
동료의조직부적응			-.04	-.05	-.03	-.04
동료의LMX			.05	.06	.08	.06
동료의능력			.15	.13	.14	.14
<b>Step 4 상호작용효과</b>						
도움요청*조직부적응				.15*		
도움요청*LMX					-.16*	
도움요청*능력						-.09
Overall F	1.40	1.38	1.78	2.00*	2.08*	1.74
R <sup>2</sup>	.05	.06	.10	.12	.12	.11
Change in F	1.40	1.24	2.74*	4.00*	4.90*	1.27
Change in R <sup>2</sup>	.05	.01	.04	.02	.02	.01

N = 192, \* p ≤ .05, \*\* p ≤ .01 (two-tailed).

다음으로 동료의 조직부적응과 LMX의 조절효과가 가설의 예상과 일치하였으나, 동료의 능력의 조절효과는 유의하지 않았다. 이에 대해서는 여러 가지 해석이 가능하다. 첫째, 동료의 능력이 낮을 때에는 조직부적응이 높거나 LMX가 낮은 경우와는 달리, 요청을 해도 지식을 공유하지 않을 가능성이 존재한다. 지식공유가 성공하기 위해서는 기본적으로 교환 당사자들 간에 지식을 이해하고 응용할 수 있는 능력이 수반되어야 한다(Reinholt et al., 2011; Tsai, 2001). 따라서 동료가 지식을 공유할 능력이 낮다는 것은 상호성 기대를 고려하기 이전에 이들과의 지식공유 자체가 실패할 가능성이 높음을 의미한다. 따라서, 동료의 능력이 높을 때에는 이들을 대상으로 자발적으로 지

식을 공유하여 과업도움 요청과 지식공유와의 긍정적 관계가 약해지며, 동료의 능력이 낮을 때에는 요청을 하나 하지 않으나 이들과 지식을 공유하지 않기 때문에 과업관련 도움 요청과 지식공유와의 긍정적 관계가 역시 약해진다. 비록 사회적 교환 파트너의 능력이 높을 때와 낮을 때에 그 매커니즘은 다르지만, 도움요청과 지식공유와의 관계가 유사한 형태를 가지기 때문에 조절효과가 유의미하지 않았을 가능성이 있다. 반면에 조직부적응은 조직구성원이 능력이 있어도 여러 가지 이유로 인하여(e.g., 대인관계 문제, 역할 갈등 등) 발생할 수 있으며, LMX 또한 개인의 능력 외의 다른 요인들에 의해(e.g., 상사와의 적합성 등) 영향을 받을 수 있다. 조직부적응이 높거나 LMX

가 낮은 것이 지식을 이해하거나 응용할 능력이 낮다는 것을 직접적으로 의미하지는 않는다. 따라서 과업관련 도움요청과 지식공유와의 관계에 대해 동료의 조직부적응과 LMX의 조절효과는 유의미하게 나타난 것이라 설명할 수 있다.

둘째, 능력이 낮은 동료들이 요청하는 지식의 특성을 고려해야 할 필요가 있다. 능력이 낮은 동료가 요청하는 지식이나 정보는 평균적인 과업수행 능력을 지닌 조직구성원들이 필요로 하는 지식의 수준보다 낮을 것이라 예상할 수 있다. 예를 들어 이들은 즉각적인 문제해결을 위한 목적으로 지식이나 정보를 제공받기를 원할 것이다. 이들에게 필요한 지식이나 정보는 특수하거나 희소한 가치가 있는 정보라기보다 일반적인 업무 수행 요령 수준일 가능성이 높다. 따라서 능력이 낮은 동료들이 요청을 해서 이들에게 지식이나 정보를 준다 해도, 진정한 의미의 지식공유가 될 가능성이 낮다. 즉, 동료의 능력이 낮을 때에도 과업도움 요청과 지식공유 간의 긍정적 관계가 약해지는 것이다.

마지막으로 능력이 낮은 동료가 조직구성원으로부터 제공받은 지식을 어떻게 지각하는지를 생각해 볼 수 있다. 본 연구에서는 동료의 도움요청과 특징들은 지식을 제공한 조직구성원이 측정하고, 지식을 얼마나 공유하였는지의 정도는 도움을 요청한 동료가 측정하였다. 즉, 조직구성원에게 도움을 요청하여 양질의 지식을 제공받고도 이를 이해하거나 응용할 능력이 없기 때문에 자신이 제공받은 지식의 가치나 조직구성원의 지식공유 노력을 인식하지 못하는 경우가 있을 수 있다. 이상의 동료 능력의 조절효과와 관계된 해석들은 조직구성원들 간의 지식공유를 활성화시키기 위한 조직의 역할에 대한 시사점을 제공한다. 즉, 지식경영시스템을 구축하고 조직구성원들에게 지식을 공유할 것을 장려하기에 앞서, 조직구성원들이 기본적인 업무 수행 능력을 갖출 수 있도록 교육 훈련을 제공하고, 새로운 지식을 획득하고 응용하기 위해 필요로 하는 기초적인 지식을 습득하기 위한 지원을 조직 차원에서 실시해야 할 것이다.

한편, 동료가 조직부적응을 겪거나 LMX가 낮을 때 도움 요청과 지식공유와의 긍정적 관계가 유의미한

본 연구의 결과는 실무에 시사점을 제공할 수 있다. 즉, 조직 내에서 어려움을 겪고 있는 조직구성원들은 다른 동료로부터의 자발적인 지식 제공이 없을 지라도, 적극적으로 도움을 요청하면 이들과의 지식공유에 참여할 가능성이 높아진다는 것이다. 도움행동 연구에 의하면 도움 요청행위 역시 여러 가지 사회적 비용이 발생한다(Bamberger, 2009; Blau, 1955; Renzl, 2008; Shapiro, 1984). 예를 들어 이미지가 손상되거나 도움을 거절당할 가능성이 존재한다. 특히 조직부적응이나 상사와의 관계가 좋지 못한 조직구성원들은 직장 내에서 자신감이 크게 떨어져 있을 가능성이 높기 때문에 이러한 사회적 비용을 인식하고 더욱 더 방어적인 태도를 가질 가능성이 있다. 하지만 이러한 수동적이고 방어적인 태도는 장기적으로 볼 때 조직구성원들에게 부정적인 결과를 가져올 것이다. 본 연구결과는 조직에서 어려움을 겪고 있는 구성원들이 적극적으로 도움을 요청하는 행위를 통해 긍정적 결과를 창출할 수 있을 것이라는 시사점을 제공한다.

## 2. 연구의 한계점 및 추후연구과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 데이터를 한 시점에서 수집하였다. 따라서 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 검증하는데 한계가 있음을 밝혀둔다. 둘째, 본 연구에서는 각 변수의 측정 소스를 다르게 하여 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해 노력하였다. 하지만 지식을 제공하였다고 지각한 사람과 이를 받았다고 지각한 사람의 의견이 일치하지 않을 수도 있다. 이러한 인식의 차이에 대해서는 추후 연구를 통해 그 메커니즘을 규명해 볼 필요가 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 한국의 대기업 종업원들을 대상으로 데이터를 수집하였다. 문화적 성향이 다른 서구의 종업원들을 대상으로 하면 지식공유에 관련된 본 연구의 결과가 다르게 나타날 수도 있다. 따라서 추후 문화 간 비교연구를 통해 연구결과의 타당성을 검증해 볼 필요가 있다. 예를 들어 개인주의 성향이 강한 서구에서는 조직부적응이 높거나 LMX가 낮은 동료가 도움을 한다 해도 이들과 지식을 공유하지 않을 가능

성이 있다. 반면 집단주의 성향이 상대적으로 강한 한국의 경우 조직부적응이 높거나 LMX가 낮은 동료 일지라도 집단 전체의 이익을 위해서 혹은 온정주의(溫情主義)에 의해 이들이 요청했을 경우 지식을 공유하는 성향이 강하게 나왔을 가능성이 있다. 마지막으로 본 연구에서는 직접적으로 지식을 요청한 정도를 측정하는 것이 아니라 과업과 관련된 도움을 요청한 정도를 측정하였다. 개념적으로 도움 요청의 범위는 지식 요청의 범위보다 더 넓다. 따라서 추후 연구에서는 지식을 얼마나 요청하였는지의 정도를 직접적으로 측정하여 연구결과를 살펴볼 필요가 있다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 조직 차원에서 주로 이루어졌던 지식공유 연구에 비하여 부족했던 동료들 간의 지식공유에 관한 연구이며, 일대일 관계 데이터를 기반으로 지식공유의 사회적 교환 파트너의 속성들을 고찰하였다는 점에서 이론적 의미를 갖는다. 또한 실무적으로 개인 간 지식공유를 장려하는데 취약점을 지니고 있는 지식경영시스템 운용에 실질적인 시사점을 제공하고 있다는 점에서 실무적 의의를 지닌다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

- [1] 강문상, 강성배, 신문봉 (2011), 지식관리시스템의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 주관적 규범, 성격특성을 중심으로, 지식경영연구, 제 12권 제4호, 71-87.
- [2] 강민형 (2011), 지식이전행위, 어떻게 측정해야 하나?-제공자와 수용자의 관점비교, 지식경영연구, 제12권 제2호, 1-16.
- [3] 김보영 (2011), 동료관계에서 도움행동에 관한 연구, 서울대학교 박사학위논문.
- [4] 진동철, 홍아정 (2012), 조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향, 지식경영연구, 제13권, 제2호, 1-18.

### [국외 문헌]

- [1] Aiken, L. S., and S. G. West (1991), Multiple regression: Testing and interpreting interactions, Newbury Park, CA: Sage
- [2] Anderson, S. E., and L. J. Williams (1996), Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes, at work, Journal of Applied Psychology, 81(3), 282-296.
- [3] Babcock, P. (2004), Shedding light on knowledge management. (cover story), HR Magazine, 49(5), 46-50.
- [4] Bamberger, P. (2009), Employee help-seeking: Antecedents, consequences and new insights for future research. In J. Martocchio, H. Liao, & A. Joshi(Eds.), Research in personnel and human resources management, Vol. 28, Bingley, U. K.: Emerald, 49-98.
- [5] Black, J. S. (1988), Work role transitions: A study of american expatriate managers in Japan, Journal of International Business Studies, 19(2), 277-294.
- [6] Blau, P. M. (1955), The dynamics of bureaucracy, Chicago: University of Chicago Press.
- [7] Blau, P. M. (1964), Exchange and power in social life, New York: Wiley.
- [8] Bolino, M. C. (1999), Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?, Academy of Management Review, 24(1), 82-98.
- [9] Brown, J. S., and P. Duguid (1991), Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovating,

- Organization Science, 2(1), 40-57.
- [10] Burke, R. J., G. Duncan, and R. J. Weir (1976), Informal helping relationships in work organizations, *Academy of Management Journal*, 10, 370-377.
- [11] Burt, R. S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press. .
- [12] Cabrera, Á., and E. F. Cabrera (2002), Knowledge-sharing dilemmas, *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 23(5), 687-710.
- [13] Carter, C., and H. Scarbrough (2001 ), *Towards a second generation of km? The people management challenge*, *Education & Training*, 43(4), 215-224.
- [14] Cummings, J. N. (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, *Management Science*, 50(3), 352-364.
- [15] Davenport, T. H., and L. Prusak (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- [16] Emerson, R. M. (1962 ), *Power-dependence relations*, *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- [17] Ewing, J., and F. Keenan. 2001. *Sharing the wealth*, *Business Week*, Vol. 3724, EB36-39.
- [18] Fenner, C. R., and J. Selmer (2008), Public sector expatriate managers: Psychological adjustment, personal characteristics and job factors, *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1237-1252.
- [19] Foss, N. J., and T. Pedersen (2002), Transferring knowledge in mncs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context, *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- [20] French, J., and B. H. Raven (1959), *The bases of social power, studies in social power*, Ann Arbor: MI: Institutes for Social Research.
- [21] Graen, G. B., and M. Uhl-Bien (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [22] Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- [23] Hansen, M. T. (2002), Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- [24] Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- [25] Husted, K., and S. Michailova (2002), Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility, *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- [26] Kaplan, E. M., and E. L. Cowen (1981), Interpersonal helping behavior of industrial foreman, *Journal of Applied Psychology*, 66, 633-638.
- [27] Kogut, B., and U. Zander (1992), The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In N. Nohria, & R.

- Eccles(Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 216-239.
- [28] Li-Fen, L. (2008), Impact of manager's social power on r&d employees' knowledge-sharing behaviour, *International Journal of Technology Management*, 41(1/2), 169-182.
- [29] Mayer, R. C., and J. H. Davis (1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- [30] Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [31] Obstfeld, D. (2005), Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation, *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- [32] Pulakos, E. D., D. W. Dorsey, and W. C. Borman (2003), Hiring for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & D. A. S(Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*, San Francisco: Jossey-Bass, 155-176.
- [33] Reagans, R., and B. McEvily (2003), Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- [34] Reinholt, M. I. A., T. Pedersen, and N. J. Foss (2011), Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks, *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297.
- [35] Renzl, B. (2008), Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation, *Omega*, 36(2), 206-220.
- [36] Scandura, T. A., and G. B. Graen (1984), Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- [37] Shapiro, E. G. (1984), Help seeking: Why people don't, *Research in the Sociology of Organizations*, 3(213-236).
- [38] Small, C. T., and A. P. Sage (2006), Knowledge management and knowledge sharing: A review, *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.
- [39] Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke (2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- [40] Stevens, L. (2000), Incentives for sharing, *Knowledge management*, October, 54-60.
- [41] Tsai, W. (2001), Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- [42] Tsai, W., and S. Ghoshal (1998), Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of*

- Management Journal, 41(4), 464-476.
- [43] Voelpel, S. C., M. Dous, and T. H. Davenport (2005), Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' sharenet, *Academy of Management Executive*, 19(2), 9-23.
- [44] Wang, S., and R. A. Noe (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- [45] Wieselquist, J., C. E. Rusbult, C. A. Foster, and C. R. Agnew (1999), Commitment, pro-relationship behavior, and trust in close relationships, *Journal of Personality & Social Psychology*, 77(5), 942-966.



● 저 자 소 개 ●

---



김 보 영 (Boyoung, Kim)

현재 국민대학교 경영학과 조교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교에서 조직행동론 분야에서 석사, 박사 학위를 취득하였다. 관심 연구 주제는 도움행동, 지식공유 등의 역할 외 행동, 리더십, 그리고 귀인이론 등이다.



이 수 진 (Soojin Lee)

현재 서울대학교 대학원 경영학과 박사수료 후, 졸업논문을 준비중에 있다. 연세대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 석사 과정을 진학 후, 석박사 통합과정으로 박사과정에 입학하였다. 연구의 주요 관심 분야는 리더십, 영향력 전술, 지식경영, OCB 등이다. 논문은 International Journal of Business Research 등의 국제학술지와 경영학연구, 인사조직연구, 조직과인사관리연구 등의 국내학술지에 발표되었다.