

상사 지원과 동료 지원이 일몰입을 매개로 지식공유에 미치는 영향¹

The effect of supervisor support and co-worker support on knowledge sharing via work engagement

이 소 정 (sj0216@cau.ac.kr) 중앙대학교 대학원 박사과정

홍 아 정 (ah454@cau.ac.kr) 중앙대학교 교육학과 부교수²

ABSTRACT

Knowledge creation has become one of core assets for companies' survival and success, companies are putting their effort to find the way to stimulate sharing knowledge among their workers. In this vein, the purpose of this study was to examine the effect of supervisor support and co-worker support on knowledge sharing and the mediating effects of work engagement. 328 employees from variety of organizations located in Korea participated for questionnaire survey. Structural equation modeling was used to analyze the data. The result has shown that the static correlation exists between supervisor support, co-worker support and work engagement. Co-worker support had positive influences on knowledge sharing intention. However, supervisor support did not have any influence on knowledge sharing intention. There was a mediate effect of work engagement between both of supervisor and co-worker support and knowledge sharing intention. The study implies that co-worker support is important in order to improve organizational learning and work engagement as a strategy to enhance organizational performance.

Keywords: supervisor support, co-worker support, work engagement, knowledge sharing intention.

1. 서론

지식기반 사회에서 기업의 가치는 보유한 지식과 기술로 평가된다(Drucker 1993). 개인과 기업의 성공과 경쟁 우위는 지식을 창출하고 확보하는 기술로 결정되

는 시대가 된 것이다(Grant 1991; Kogut and Zander, 1992). 조직이 지식과 기술을 확보하여 가치 향상을 도모 할 때 조직 구성원들의 지식을 어떻게 결합하고 공유하는지에 따라 조직의 혁신 여부가 달려있다(Grant 1991). 성공적인 지식경영을 위해서는 지식공유를 통

¹ 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046711)

논문접수일: 2016년 11월 13일; 1차 수정: 2017년 2월 28일; 게재확정일: 2017년 3월 10일

² 교신저자

한 가치창출을 촉진할 수 있는 조직문화를 형성해야 하며(Connelly, Zwig, Webster and Trougakos 2012; Davenport and Prusak 1998; Wang and Noe 2010), 구성원의 자발적인 지식공유를 통해 조직 내 지식의 흐름이 활발해질 수 있도록 유도 할 필요가 있다.

활발한 지식공유를 위해서는 조직문화를 형성하는 주체인 조직 구성원 개인의 특성과 사회적 행동에 대한 이해가 선행되어야 한다. 그러나 지금까지는 조직 구조적 차원이나 시스템에 초점을 맞추어 제도적 방법으로만 지식공유를 촉진하고자 하였다(Wang and Noe 2010). 개인 특성을 고려한 경우도 최근 나타나고 있으나(김보영 2016), 동기부여의 차원에서만 일부 연구되고 있어 심리적 특성과 상태에 대한 전반적인 검증이 여전히 필요한 실정이다.

이 연구에서는 개인의 심리적 상태에 주목하여 기업 구성원의 일몰입이 지식공유의도에 미치는 영향을 파악하고, 상사지원과 동료지원이 어떤 역할을 하는지 알아보는데 목적을 두었다. 세부적으로는 첫째, 상사지원과 동료지원을 비교하여 지식공유의도에 미치는 영향력을 고찰하고자 한다. 조직 내 지식공유와 학습전이를 촉진하는 방법으로 사회교환이론(social exchange theory)의 관점에서 접근한 상사 지원이 대표적이다. 흔히 리더십으로 인식되는 상사의 지원 행동은 부하직원의 행동에 지대한 영향을 미치며 조직활성화 전략에 큰 비중을 차지하고 있다. 그러나 지식공유에 영향을 미치는 변인으로 네트워크 시스템 관점의 연구가 주류를 이루어 개인의 특성을 고려하지 못한 한계점이 있다(진동철·홍아정 2012). 조직 내 네트워크에 대해 연구한 경우에도 상사에 대한 변인과 동료에 대한 변인을 개별적으로 분석하지 않아 통합적 효과의 차이를 확인하기 어렵다는 단점도 존재한다.

동료 지원은 조직 구성원의 태도에 영향을 미치는 주요 요소로 인식되어 여러 연구를 통해 영향력이 검증되었다(Ruyle, Eichinger and De Meuse 2009). 동료의

지원을 통해 조직구성원으로써 인정과 존중 받는다는 인식을 가질 수 있고, 더 나아가 조직생활의 질과 업무의 결과물까지 결정하는 원인으로 작용한다. 따라서 동료 지원은 지식공유에 직접적으로 영향을 미치는 변수가 될 수 있다. 동료는 상사보다 심리적으로 더 가까운 존재이며, 더 많은 내재적 지식을 공유하는 경우가 많기 때문에 동료지원의 영향력에 대한 실질적인 검증이 필요하다. 한편 실제 조직에서는 한 개인을 중심으로 상사나 동료와의 동시다발적인 소통이 일어난다. 따라서 대인관계를 포괄적으로 바라보아 상사지원과 동료지원의 영향력을 함께 검증 할 필요가 있다.

둘째, 상사지원과 동료지원이 일몰입에 미치는 영향력을 비교 분석하여 제시한다. 이 연구에서는 개인의 특성요인에 주목하였다. 긍정심리학을 바탕으로 하는 일몰입은 조직의 성과에 영향을 주는 변인으로 알려져 최근 주목받고 있다(Rich, LePine and Crawford 2010). 일몰입의 정도가 높은 개인은 일을 할 때 행복함을 느끼며 활력과 열정을 잃지 않는다. 이들은 일을 매우 가치롭고 의미있게 여기기 때문에 주변 사람들에게 자신이 가진 기운을 전파하는 경향이 있다. 따라서 주변 사람들과 긍정적 관계를 맺는다. 이런 특징을 통해 일몰입이 높은 사람은 상사지원과 동료지원을 긍정적으로 수용할 가능성이 높을 것으로 기대하였다. 이 연구에서는 실제로 일몰입이 높은 사람이 상사지원과 동료지원에 더욱 적극적으로 반응하는지 여부를 알아보고자 한다.

셋째, 지식공유의 주체로써 개인이 가진 일몰입의 정도가 지식공유에 어떤 영향을 미치는지 검증하였다. 지식공유의도에 영향을 미치는 요인 중에서 환경보다 개인적 요인이 더욱 직접적으로 작용하는 변인으로 간주되고 있다(Colquitt et al. 2000). 개인의 행동을 유발하는 요소로는 일몰입, 자기 효능감, 동기부여, 개인의 특질(traits) 등이 제시되고 있다(Colquitt et al. 2000). 특히 일몰입은 개인의 특성에 따라 달라지는 변인이므로

로 개인이 가진 심리적 상태에 초점을 맞춰 지식공유 활성화 전략을 세울 수 있다는 점에서 고찰 해 볼 필요가 있다. 일몰입은 구성원에 대한 동기부여를 높이고 이직의도를 낮추어 조직효과성 향상에 긍정적으로 작용한다고 보고되고 있다(Salanova and Schaufeli 2008; Song, Kim, Chai and Bae 2014). 하지만 기존의 연구가 이직의도나 직무만족에 미치는 영향을 확인한 것에 치우쳐 있으므로 조직의 성과를 높일 수 있는 다양한 변인의 영향력을 추가로 검증 할 필요가 있다. 이에 지식공유에 대한 일몰입의 영향력이 실제로 효과가 있는지 확인하였다.

넷째, 일몰입이 갖는 매개효과를 검증하였다. 일몰입은 도움, 개인 주도성, 시민행동, 학습 행동과 같은 개인의 적극적 행동을 유도하는 변인으로 알려져 있다(Chen and Chiu 2009; Kahn 1990; Saks 2006). 일몰입을 높이기 위해서는 직무자원이거나 직무요구와 같은 환경이 전제되어야 하는데, 세부 항목에는 기술 다양성이나 성과에 대한 피드백, 자율성과 같은 환경적 요인과 함께 낙천주의나 자기효능감, 자부심과 같은 개인적 요인이 있다(Kim, 2014). 선행연구를 통해 검증된 일몰입의 선행요인과 결과요인을 종합 해 볼 때, 일몰입이 상사 지원과 동료 지원, 지식공유의도 관계에서 매개 역할을 할 것으로 유추하였다.

이상의 연구목적에 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 조직성과와 직접적 관련이 있는 지식공유와 일몰입 변인에 영향을 미치는 요소로 상사 지원과 동료지원의 효과를 비교하여 개인의 행동에 더 크게 작용하는 조건이 무엇인지 실증하고자 하였다. 이를 통해 조직의 경쟁력 향상에 필요한 전략이 무엇인지 판단할 수 있는 근거를 제공하려 한다. 둘째, 지식공유에 영향을 미치는 개인적 요소로 일몰입을 검증하여 학계와 기업 현장에서 가진 일몰입에 대한 관심에 부합하려 한다. 일몰입이 조직 구성원의 지식공유에 미치는 영향을 확인하여 중요한 변인임을 검증하고, 일몰입을

높이기 위한 조직활성화 전략의 당위성을 도출하고자 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 지원과 일몰입

일몰입은 주어진 직무에 몰입하고 집중하는 긍정적 심리상태를 말한다(Kahn 1990; Noe, Clarke and Klein 2014). Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova and Bakker(2002)는 일몰입을 직무와 관련된 긍정적이며 성취감 높은 정신 상태로 정의하면서, 활력, 헌신, 몰두로 하위변인을 구성하였다. 몰입하는 구성원은 스스로 의욕을 높이고 성과 향상을 위해 업무 수행에 필요한 자원을 알아서 확보한다. 직원의 몰입 정도가 높아지면 생산성이나 수익성, 안정성이 향상 될 뿐 아니라 이직율이나 결근율도 줄어드는 효과가 있어(Shuck and Herd 2012) 일터 내 생산성 개선 전략으로 일몰입이 주목받고 있다.

긍정심리학에서 출발한 일몰입 변인은 개인의 심리적 상태에 주목하기 때문에 조직 시스템이나 물질적 보상을 포괄하는 기존의 몰입과는 다른 개념이다. 일몰입은 업무를 대하는 직원 개인의 심리적 표출이라는 점에서 조직 내 공유된 가치나 직무 특성에 영향을 받는 조직몰입과 구분된다. 따라서 일몰입을 높이고자 할 때에는 개인의 특성과 심리적 상태에 대한 이해가 필수적이다. Salanova and Schaufeli(2008)는 일몰입을 높이기 위한 방법으로 특정한 과업이나 상황 변화보다도 지속적 동기부여가 필요하다고 주장했다. 지속적인 동기부여를 위해서는 개인의 노력과 함께 주변의 지지가 필요하며, 긍정적 감정을 높일 수 있는 관계 구축이 병행되어야 한다. 함께 일하는 상사나 동료의 정서적 지원을 통해 관계 구축이 활발한 경우 동기부여가 높아져 일에 몰입 할 것으로 예상할 수 있는 부분이다.

상사 지원은 직속 상사의 직접적인 지원에 대해 팀 구성원이 인식하는 정도를 말한다(Hutchison, Sowa, Eisenberger and Huntington 1986). 상사의 직접적인 지원에는 부하직원이 가진 생각이나 의도에 대해 상사가 갖는 관심이나 신뢰, 우정이 포함된다(Michaels and Spector 1982). 즉 상사의 지원은 구성원에 대한 물질적, 제도적 지원 보다는 정서적 지원에 주목한 개념이다. 상사가 활력이 넘치면 구성원에게도 그 영향이 미치게 되며(Brief and Weiss 2002), 근무하는 조직 내에서 긍정적 정서를 느낄 때 조직의 성과 또한 높아지는 경향이 있다(Simpson 2009). 구성원이 일에 몰입하고 창의적 성과를 도출하도록 유도하기 위해서는 상사의 권위적 통제보다 긍정적 격려가 도움이 된다(Burnside 1990).

상사 지원은 일몰입의 하위요소인 활력을 불어넣고, 헌신을 유도하며, 몰두를 강화한다. 지원하는 상사는 부하직원의 안녕과 업무 만족도에 신경을 쓴다. 또한 도움 요청에 기꺼이 응하며 의견을 존중하여 부하직원이 가진 잠재력을 최대한 끌어내고자 애쓴다. 이런 상사와 함께 생활하는 부하직원은 상사가 자신에 대해 인정하고 자랑스럽게 생각한다고 인식하여 적극적으로 관계 형성에 참여하며, 일몰입의 특성인 활력이나 헌신하는 태도를 갖게 된다. 상사와 긍정적인 관계가 유지되는 경우 업무에 대한 자존감이 높아지며(Grimm-Thomas and Perry-Jenkin, 1994), 근무 환경의 정서가 지지적이라고 느끼게 되어 일에 몰입할 가능성 또한 높아지게 될 것으로 예상할 수 있다. 이상의 연구 결과를 통해 다음의 가설을 도출하였다.

H1: 상사 지원은 조직 구성원의 일몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

일몰입을 높이는 조직 내 정서적 요소로 동료의 지원도 효과적이다. 동료 지원은 조직 내 유사한 위치에 있

는 동료들 간의 지원이라는 점에서 상사 지원과 다르며, 동료들이 제공하는 감정적 위로나 도움을 포함한다(Dunst, Trivette and Deal 1988). 동료 지원을 통해 업무에 대한 정보를 얻는 것은 물론 스트레스 해소, 위로, 활력, 동기부여의 효과도 기대할 수 있다. Kahn(1990)은 동료 지원을 통해 개인이 심리적 안정을 찾을 수 있고 일몰입 정도가 높아진다고 하였다. 지지적인 동료들은 친절할 뿐 아니라 업무에 능숙한 기술을 보유하고 있어 도움을 요청하면 적극적 응한다는 특징이 있다. 서로 격려하고 타인에게 관심을 갖기 때문에 활발한 상호작용을 기대할 수 있고, 이를 통해 동료들과 함께 업무에 즐겁게 몰입할 수 있는 환경이 조성될 수 있다.

사회교환이론에서도 관계가 헌신적인 경우 시간이 지남에 따라 신뢰와 충성이 강해지고 가진 자원을 서로 교환하게 되어 조직의 성과로 이어진다고 보았다(Saks 2006). 공동의 목표를 추구하고, 보다 가치있는 업무를 하려는 차원에서도 동료와의 상호 의존관계를 유지하고 지원하는 것은 조직의 성과에 있어 중요한 일이다(Scott and Bruce 1994). 동료와의 상호 협력을 통해 동등한 위치에서 가장 필요하고 긴밀한 정보를 얻을 수 있으므로 공감대가 형성된다는 특징이 있으며, 동료의 지원 정도가 개인의 직무에 대한 애착이나 몰입, 조직을 바라보는 시각에도 긍정적 영향을 미친다(Ko, Price and Mueller 1997). 이상의 선행연구를 통해 상사의 지원과 동료의 지원이 구성원의 일몰입에 영향을 미칠 것으로 보고 연구 가설을 설정하였다.

H2: 동료 지원은 조직 구성원의 일몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.2 지원과 지식공유의도

지식공유는 조직 구성원 개인 간 이루어지는 지식 전이 활동을 말한다(Bock, Zmud, Kim and Lee 2005). 조직 구성원이 지식 자원을 활용하는 정도에 따라 조직

의 지식경영 수준이 달라지기 때문에 지식공유는 성공적 지식경영의 필수 요소로 인식되고 있다(Wang and Noe 2010). 수집된 정보를 관리하고 자원으로 탈바꿈하여 조직의 가치 창출에 보탬이 되는 기술은 구성원의 능력에 달려있으며, 습득된 지식 자원을 조직 내에 전파하는 일도 개인의 의지에 따라 달라질 수 있으므로 개인의 지식공유의도를 파악하는 일은 매우 중요하다.

조직에서 활용되는 지식은 크게 암묵지와 형식지로 구분되는데, 지식공유에서 말하는 지식은 상황에 따른 정보나 가치, 경험, 전문가의 견해를 포함하는 암묵적 특성이 강하다(Devenport and Prusak 1998). 이런 지식은 전이나 구조화가 어렵고, 개인의 경쟁력을 높여주는 전문성이나 핵심 지식인 경우가 많아 지식공유를 활발히 하는데 제약이 된다. 지식 공유를 막는 대표적 요인은 타인에 대한 신뢰 부족이다. 타인이 나를 해하거나 적의를 가지고 있을 것이라는 생각에서 불신이 발생하며, 자신이 가진 암묵적 핵심 문화가치를 공유하지 않게 된다(Connelly et al. 2012).

개인이 가진 민감한 사안이 노출되지 않기를 바라는 심리도 지식공유 방해요인으로 작용한다. 전문지식의 경우 나만의 독보적인 경쟁력을 보장하기 위해, 개인의 민감한 정보인 경우 루머로 확산되어 사회적 지위와 명성을 잃는 상황을 방지하기 위해서이다. 특히 전문지식의 경우 모든 구성원에게 전수하여 기업의 경쟁력을 키우는 것이 지식경영 측면에서 바람직하기 때문에 개인과 조직의 입장이 상충하는 딜레마가 발생하기도 한다. 이런 문제를 극복하기 위해서는 지식공유 활성화를 위한 개인 차원의 동기부여 방안이 필요하다.

일반적으로 리더는 조직의 규범이나 질서를 만들어 내고 조직문화에 가장 강력한 영향력을 행사하는 구성원이다. 리더가 구성원의 지식 전이를 지원하는 경우 전이 행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있다(이찬·정보영·이재은 2013). 조직 구성원의 동기는 상사의 리더십에 따라 달라질 수 있으며, 리더의 의도나 성향에 따라

구성원에게 지적 자극을 제공할 수 있게 된다(Avolio 2010). 조직 구성원과 가장 많은 시간을 함께 보내는 직속 상사의 영향력은 그 누구보다 막대할 수 있으며, 리더의 성향과 감정, 만들어내는 분위기에 따라 개인이 가진 지식공유의도는 달라질 것으로 예상할 수 있다.

구성원의 행동을 변화시키고 조직 성과를 향상시키기 위해서는 조직의 리더가 신뢰와 자율성을 지원하고 보장해야만 한다(Amabile and Gryskiewicz 1987; Scott and Bruce 1994). 리더가 지식을 적극적으로 전파하려 애쓰며 학습하는 문화를 형성하게 되면 구성원 스스로 도전을 시도하며 위험을 감내하려는 특성을 가지게 된다(Nadler and Nadler 1989). 학습지향적 문화를 형성하고 지식공유 의도나 태도를 유도하는 리더의 역할이 매우 중요한 것이다(Ruyle et al. 2009; Senge 1990). 학습지향적 문화를 장려하는 리더를 바라보며 구성원은 내가 공유한 지식을 어떤 형태로든 보상받을 수 있다는 믿음을 가질 수 있으므로 지식공유 활동이 활발해 질 것으로 기대할 수 있다. 따라서 상사 지원은 지식공유행동에 영향을 미칠 것으로 보고 다음의 가설을 제시하였다.

**H3: 상사 지원은 조직 구성원의 지식공유의도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

동료 지원 또한 지식공유의도를 높일 수 있는 선행변인으로 작용할 수 있다. 사회적 관계망 내에서 타인과 맺게 되는 유대관계는 지식공유에 영향을 미치기 때문이다(Cross and Cummings 2004). 동료 지원은 사회교환이론에서 제시된 상호성 원칙을 바탕으로 이루어진다(Blau, 1964). 개인은 타인으로부터 제공받은 지식에 대한 기대로 자신이 가진 지식을 제공하게 되며, 타인에게서 제공받은 지식에 대한 보상으로 자신의 지식을 제공하는 의무를 이행한다는 것이다(Blau 1964). 따라서 조직 내에서 지식공유가 활발하기 위해서는 공유

기회나 공유할 수 있는 관계가 마련되어야 하며, 자발적 행동을 위한 동기부여가 필수적이다(Gagne 2009). 이처럼 자신이 보유한 자원에 대해 교환하고자 하는 동기가 뚜렷하다면 지식공유 활동이 빈번할 것으로 기대할 수 있다.

동료가 협조적이고 지원 해 주는 성향을 가졌다면 새로운 생각을 공유하기 쉬워진다(Scott and Bruce 1994). 직원들 간에 정보를 공유하고 피드백하면서 혁신적인 솔루션을 도출하거나(Ruyle et al. 2009), 동료가 제공한 지식과 기술을 통해 새로운 방안을 창출할 수도 있다(Woodman, Sawyer and Griffin 1993). 직원들끼리의 비공식학습에 몰입하면 일터학습의 분위기가 형성되고 지식공유로 이어질 수 있다(Yoon, You, Yun and Hyun 2011). 일터학습 분위기는 서로에 대한 존중과 인정을 바탕으로 하기 때문에 개인이 지식을 공유할 가치가 있다고 느끼게 되어 자연스러운 동기부여가 가능하다. 이와 같은 연구 결과를 통해 동료의 지원이 지식공유의도에 영향을 미칠 것으로 보고 연구 가설을 설정하였다.

**H4: 동료 지원은 조직 구성원의 지식공유의도에 정(+)
영향을 미칠 것이다.**

2.3 일몰입과 지식공유의도

일몰입은 지식공유의도에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 크다. 몰입의 정도가 높은 구성원은 내 일에 대해 의미있고 가치있는 일이라 여기며, 자부심을 갖는다는 점이 선행연구를 통해 검증되었기 때문이다(Bock et al. 2005; Chen and Chiu 2009; Saks 2006). 이들은 업무를 수행하는 동안 높은 수준의 활력과 집중력을 유지하며, 일이 잘 되지 않더라도 인내심을 갖고 끝까지 해내는 성향을 가진다. 이런 성향을 가진 사람들은 일반적으로 하나의 목표를 정해두고 그 목표를 달성하려는 모습을 보인다. 목표를 달성하려는 개인의 의도는 주

변의 지인에게 조언과 피드백을 얻거나 내가 가진 지식과 교환하는 지식공유나 학습전이 활동으로도 이어질 수 있다(Perugini and Conner 2000). 몰입한 구성원은 스스로의 동기부여나 기술을 습득하는 데 더 능동적이며 습득한 지식을 전파하려는 행동을 보인다(Noe, Tews and Dachner 2010). 즉 일몰입이 높은 구성원은 스스로의 목표 달성을 위해 자기동기부여가 되기도 하지만, 이들의 몰입하는 행동이나 기운이 타인에게 전파되어 타인의 몰입까지 높일 수 있다는 것이다. 이렇게 전파된 몰입은 타인의 동기부여를 높이게 되고 서로 간의 지식공유가 높아지는 선순환 구조가 만들어진다.

Blau(1964)의 사회교환이론에 따르면 몰입하는 정도가 높은 개인이 타인에게 보이는 호의적인 태도가 자신에게 다시 돌아오는 현상을 혜택으로 인식된다. 호의적인 태도로 인해 사회구성원 간 신뢰가 형성되고 몰입을 통해 개인의 발전은 물론 대인 관계와 학습에 대한 발전을 유발하게 되는 것이다(Cashman 2010). 구성원 개개인의 발전이 곧 조직의 발전으로 이어진다는 점에서 일몰입과 지식공유의 관계성을 유추할 수 있다. 이는 개인이 업무에 몰입하는 경우 업무에 대한 참여도가 높아지고 업무와 관련된 생각이나 경험, 창의적 아이디어를 타인과 나눈다는 Kahn(1990)의 주장과도 통하는 부분이다. 이러한 선행연구를 바탕으로 일몰입은 지식공유의도에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**H5: 조직 구성원의 일몰입은 지식공유의도에 정(+)
영향을 미칠 것이다.**

2.4 일몰입의 매개효과

일몰입은 상사지원과 지식공유 간의 관계를 매개할 가능성이 크다. 상사지원이 원활하다고 인식하는 구성원은 일에 재미를 느끼게 되고 업무에 만족하며 개인이 가진 목표와 가치에 집중할 수 있게 된다. 상사가 제공

한 만족스러운 업무 환경은 자연스럽게 개인의 일몰입으로 이어질 수 있는 것이다. 회사에 대한 자신의 공로를 인정 해 주는 상사를 만나면 경쟁심리가 낮아져 지식 공유 동기가 촉진된다.

일몰입에는 개인의 심리적 동인이 크게 작용하기 때문에 조직 시스템이나 외재적 보상 보다는 인간관계에서 받는 정서적 보상이 더 효과적인 선행변인이다. 따라서 많은 시간 업무를 함께하며 부하직원에게 큰 영향력을 행사하는 상사의 역할은 구성원의 일몰입과 지식공유행동에 결정적 요인이다. 상사의 역할은 구성원의 조직시민행동을 강화시키며 이 관계에서 일몰입이 매개 역할을 할 수 있다는 선행연구를 통해서도 밝혀졌다(이미현 2014). 따라서 상사 지원이 일몰입을 통해 지식공유를 촉진할 것으로 예측할 수 있다. 이상의 연구에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H6: 상사 지원과 조직 구성원의 지식공유의도 관계에서 일몰입이 매개효과를 가질 것이다.

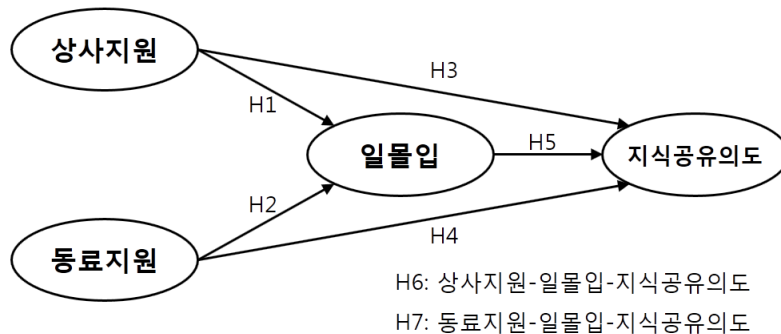
동료 지원이 원활한 경우에도 지식공유 행동이 높아질 것으로 기대할 수 있다. 동료들과의 사회적 관계가 원활하고, 서로 격려하며 호의적인 태도를 보이는 경우 인간관계에 대한 신뢰도가 높아져 지식공유에 따른 위험이나 피해를 낮게 인식하기 때문이다. 더불어 지식공유에 따른 평판 향상이나 추가 지식 습득과 같은 혜택을 기대할 수 있게 되므로 동료 지원이 원활한 환경에서는 지식공유가 활발할 가능성이 크다. 이때 개인이

가진 일몰입의 정도에 따라서 지식공유에 대한 의도에 차이가 날 것으로 예상할 수 있다.

일몰입은 개인의 특성 변인이지만 조직의 자원에 영향을 받는 경향이 있으며, 특히 인간관계에서 받는 정서적 지원에 따라 달라진다. 동료에게서 격려 받고 함께 일을 처리 하는 환경에 놓인 사람은 심리적 안정감을 느끼며 학습목표나 업무에 대해 더 몰입 할 가능성이 높다. 또한 이렇게 이뤄낸 성과나 습득한 지식을 다시 동료들과 나누는 사회교환 행동을 할 가능성도 높아진다. 지식공유에서 기인하는 위험이나 손해를 감수하도록 하는 신뢰가 형성되면 상호성 원칙에 따라 타인에게 기여하고자 하는 동기가 높아지기 때문이다.

동료와 소통을 자주 하는 구성원은 일몰입의 정도가 높고, 직무 성과도 더불어 높아지기 때문에(Bakker and Xanthopoulou 2009) 동료지원과 지식공유의도의 관계에서 일몰입이 높은 경우 구성원 간에 더욱 활발한 지식공유를 기대할 수 있다. 동료 지원을 인식하는 경우 자기 효능감이 높아지기도 하는데, 자기효능감은 일몰입을 높이는 선행변인으로 알려져있다. 따라서 동료지원이 원활한 경우 일몰입이 높아져 지식공유로 이어질 것을 기대할 수 있다. 위와 같은 연구 결과를 통해 지원과 지식공유의도의 관계에서 일몰입이 매개효과를 가질 것으로 예상하고 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

H7: 동료 지원과 조직 구성원의 지식공유의도 관계에서 일몰입이 매개효과를 가질 것이다.



<그림 1> 연구 모형

3. 연구방법

3.1 연구 대상

상사 지원과 동료 지원이 일몰입을 매개로 지식공유에 미치는 영향을 알아보기 위해 국내 기업에 근무하는 근로자를 대상으로 설문을 실시하였다. 참여 조건은 현재 조직에 근무한 기간이 1년 이상이고, 2인 이상 팀으로 구성된 부서에 근무하며 직속 상사와 함께 일하는 근로자로 하였다. 참여도를 높이기 위해 편의표집방법을 택하였으며, 온라인 설문도구(google docs.)를 활용하여 응답의 편의성을 높였다. 총 429부를 회수하여 응답이 성실하지 않은 설문지를 제외하고 최종 328부를 분석하였다.

응답자의 연령은 30대가 66%를 차지하였으며, 20대와 40대가 각각 19%, 13%의 참여도를 보였다. 성별은 남성과 여성이 각각 50%의 비중이었으며, 미혼이 55%,

4년제 졸업 이상의 학력자가 81%였다. 현재 회사에서 근속기간은 5년 미만인 약 67%였으며, 이직 경험이 1회 이상인 참여자가 63%로 나타났다. 직급은 사원 39%, 대리 32%로 과장 이상의 관리자 보다 비중이 높았으며, 직군은 영업, 생산, R&D, 지원으로 다양하였다. 고용형태는 정규직이 80%였다.

자기응답으로 인한 동일방법편의 오류를 검증하기 위해 Harmon의 단일요인 검증법을 실시하였다. 모든 관측변인을 동시에 투입 후 요인분석 한 결과 고유치가 1 이상인 요인이 여러 개이거나 모든 요인의 설명력이 50% 미만이라면 오류가 없다고 판단할 수 있다(Podsakoff, Mackenzie, Lee and Podsakoff 2003). 단일 요인분석 결과 고유치 1 이상인 요인이 4개로 추출되었고, 첫 번째 요인의 설명력이 37% 수준이므로 동일방법편의 오류가 없다고 판단하였다.

<표 1> 단일요인분석 결과

구분	초기 고유값			추출 제곱합 적재값		
	합계	%분산	%누적	합계	%분산	%누적
1	14.090	37.079	37.079	14.090	37.079	37.079
2	3.665	9.644	46.723	3.665	9.644	46.723
3	3.219	8.470	55.194	3.219	8.470	55.194
4	1.850	4.868	60.062	1.850	4.868	60.062
5	1.259	3.312	63.374			
...			

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 상사지원(supervisor support)

독립변인인 상사 지원은 ‘부하직원이 가진 욕구에 대한 상사의 관심, 신뢰, 우정이며 부하직원이 인식하는 정도’이다(Michaels and Spector 1982). 측정도구는 Hutchison et al.(1986)의 도구 중 9개 문항을 활용하

였다. 구체적인 문항에는 ‘나의 상사는 나의 업무 만족도에 대해 신경을 쓴다.’ 등이 있으며, 신뢰도는 .95로 나타났다. 측정은 Likert 5점 척도로 하였다.

3.2.2 동료지원(co-worker support)

동료지원은 ‘함께 근무하는 동료에게서 얻는 업무적,

감정적, 정서적 지원에 대한 서로의 믿음'을 말한다(Ba-ruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan and Schwartz 2002). 측정에는 Baruch-Feldman과 동료들이 개발한 7문항의 도구를 사용하여 5점 척도로 응답 받았다. 구 체적 문항에는 '나의 동료들은 서로 격려하여 함께 일 하도록 한다.' 등이 있으며, 신뢰도는 .86이다.

3.2.3 일몰입(work engagement)

일몰입은 Schaufeli et al.(2002)의 정의에 따라 '일 과 관련된 긍정적 마음의 상태'로 보았으며, 활력, 헌신, 몰두를 하위 개념으로 하였다. 동일 저자가 만든 일몰 입 측정도구(UWES-17) 17문항을 활용하였으며 문항 예시로는 '나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다.' 등이 있다. 측정은 5점 척도로 하였으며, 신뢰도는 .94이다.

3.2.4 지식공유의도(knowledge sharing intention)

지식공유의도는 '개인이 지닌 지식을 스스로 조직 내 구성원과 공유하려는 성향' (Bock et al. 2005)이며, 지 식은 업무나 기술과 같은 명시적 지식은 물론 노하우나 전략과 같은 암묵적 지식을 포함하는 개념이다. 측정도 구는 Bock et al.(2005)가 개발한 5문항을 활용하였다. 측정은 5점 척도로 하였으며, 신뢰도는 .91로 나타났다.

4. 연구결과

데이터의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위한 기술통계 및 요인분석에는 SPSS 21.0, 가설 검증을 위한 구조방 정식 분석에는 AMOS 21.0 통계패키지를 활용하였다.

4.1 기술통계 및 상관관계

측정 변인의 신뢰도와 타당성 검증을 위해 신뢰도 계수 검정과 요인분석을 실시하여 <표 2>와 같이 나 타났다. 모든 설문 항목을 투입하여 분석한 결과 설

정한 잠재변인인 4개로 구분되었다. 상사지원, 동료지 원, 일몰입, 지식공유 순으로 각 요인의 고유값은 3.37, 3.21, 14.09, 1.85, 분산설명은 9.64%, 8.47%, 37.07%, 4.86%, 신뢰도는 .95, .86, .94, .91였다.

가설을 검증하기에 앞서 데이터의 정규성과 변인 간 상관관계를 검증하였다. 구조방정식 모형 분석을 위해 서는 데이터의 다변량 정규성이 확보되어야 하므로 측 정 변인이 연속적이며 정규분포(normal distribution) 를 갖는지 검증하는 절차가 선행되어야 한다(Chou and Bentler 1995; Kline 2011). 측정 변인의 정규성 은 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 값으로 확인할 수 있다. 정규성을 만족하는 절대값은 왜도 3, 첨도 8 을 기준으로 그 이하인 경우 구조방정식 모형 분석방법 을 활용하기에 적합한 정규성을 지닌 데이터라고 판단 한다(Chou and Bentler 1995; Kline 2011). 정규성을 검증한 결과를 보면 왜도의 값은 최소 -.121에서 최대 -1.037, 첨도는 최소 -.042에서 최대 -2.249으로 나타나 정규성이 있는 데이터로 나타났으며 가설 검증에 적합 하다고 판단하였다. KMO와 Bartlett의 검정 결과에서 도 KMO값이 .936으로 나타나 가설 검증을 위한 변수 선정이 적절한 것으로 판단하였다.

연구변인의 인과관계 파악하고 가설 검증의 의미를 확보하기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시하였 다. 상관관계 분석의 결과는 0과 ±1 사이이며, ±.4 이상 이면 상관관계가 있다, ±.7 이상이면 매우 높은 상관관 계를 가진다고 판단할 수 있다. 상관관계 분석 결과 잠 재 변인 간 상관관계는 $p < .01$ 수준에서 모두 유의한 관 계가 있었다. 상사지원과 동료지원이 일몰입에 대해 갖 는 상관관계는 각각 .52, .40이었으며, 종속변인인 지식 공유의도에 대해서는 각각 .39, .50으로 나타났다. 이는 변인 간 상관관계가 있다고 판단할 수 있는 수준이다. 일몰입과 지식공유의도의 상관관계 또한 .49로 나타나 유의한 수준에서 상관관계가 있었다.

<표 2> 측정도구의 신뢰도와 타당도 검증결과

	요인			
	EN	SS	CS	KS
나는 나의 직무에 푹 빠져있다.	.79	.19	.04	.01
나의 직무를 수행하는데 있어서 나는 열정적이다.	.75	.18	.19	.16
나는 일을 하면서 원기 왕성함을 느낀다.	.75	.20	.08	.10
일을 할 때, 나는 넘치는 힘을 느낀다.	.74	.29	.11	.11
나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다.	.73	.20	.18	.11
나의 일은 나를 열심히 일하도록 만든다.	.72	.29	.11	.17
나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다	.71	.20	.10	.01
직무를 수행할 때, 나는 일에 매우 몰입해서 한다.	.70	.17	.12	.19
직무를 수행할 때, 나는 시간가는 줄을 모른다.	.69	.09	.11	.16
내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.	.68	.18	.16	.11
내가 생각할 때 나의 일은 도전적이다.	.66	.21	.12	.09
나는 일을 하면서 정신적으로 쉽게 원기를 회복한다.	.64	.10	.11	.20
아침에 일어났을 때, 나는 회사에 가고 싶다.	.63	.26	.09	.10
직무를 수행할 때 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.	.58	-.01	.03	.20
나 자신을 직무와 분리시켜 생각하기 어렵다.	.55	.12	-.03	.01
나는 한 번에 장시간동안 계속 일을 할 수 있다.	.44	.00	.20	.29
일을 할 때, 일이 뜻대로 되지 않아도 나는 언제나 인내심을 갖는다.	.44	.13	.13	.19
나의 상사는 나의 안녕에 대해 진심으로 배려한다.	.12	.83	.18	.13
나의 상사는 나의 업무 만족도에 대해 신경을 쓴다.	.18	.82	.17	.07
나의 상사는 나의 목표와 가치를 충분히 고려한다.	.20	.82	.11	.18
나의 상사는 내가 특별한 도움을 필요로 할 때 기꺼이 도와준다.	.17	.81	.15	.13
나의 상사는 나의 업적에 대해 자랑스럽게 생각한다.	.29	.78	.15	.14
나의 상사는 나의 의견을 존중한다.	.29	.77	.11	.15
나의 상사는 가능한 한 내 일을 흥미롭게 만들기 위해 노력한다.	.25	.77	.14	-.01
나의 상사는 회사를 위한 나의 공로를 인정한다.	.21	.77	.14	.21
나의 상사는 내가 잘 할 수 있는 최선의 직무를 부여한다.	.31	.75	.17	-.04
나의 동료들은 친절하다.	.11	.16	.80	.18
나의 동료들은 서로 격려하여 함께 일하도록 한다.	.13	.14	.80	.18
나의 동료들은 내가 일을 처리하는 것에 도움을 준다.	.16	.25	.76	.20
나의 동료들은 나에게 개인적인 관심을 가져준다.	.20	.20	.66	.14
나의 동료들은 나에게 대해 신경을 써준다.	.17	.31	.65	.15
나의 동료들은 각자의 업무에 능숙하다.	.12	.14	.63	.11
나의 동료들은 나에게 반감을 가지고 있거나 갈등을 빚고 있다.	.03	-.02	.48	.05
나는 업무 매뉴얼과 방법론, 작업 모델을 회사 구성원들에게 제공할 것이다.	.20	.08	.17	.85
나는 회사동료가 원한다면 나만의 정보소스를 제공할 의향이 있다.	.19	.14	.20	.81
나는 교육훈련을 통해서 얻은 나의 전문지식을 효과적으로 공유하려고 노력할 것이다.	.25	.23	.15	.79
나는 작업 보고서 및 공식문서를 회사구성원들과 공유할 것이다.	.22	.15	.26	.76
나는 회사구성원들과 나의 경험 또는 노하우를 공유할 것이다.	.28	.16	.30	.70
고유값	14.09	3.37	3.21	1.85
분산 설명(%)	37.07	9.64	8.47	4.86
신뢰도(Cronbach's α)	.94	.95	.86	.91

Note. EN = 일몰입, SS = 상사지원, CS = 동료지원, KS = 지식공유

<표 3> KMO와 Bartlett의 검정 결과

표준형성 적절성의 Kariser-Meyer-Olkin 측도		.936
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	8870.340
	자유도	703
	유의확률	.000

<표 4> 정규성 검증 결과

변인	최소값	최대값	왜도	기각률(C.R.)	첨도	기각률(C.R.)
상사지원1	1.000	5.000	-.769	-5.687	1.782	6.589
상사지원2	1.500	5.000	-.663	-4.900	1.062	3.926
상사지원3	1.000	5.000	-.863	-6.381	1.751	6.474
동료지원1	1.000	5.000	-.592	-4.379	-.042	-.154
동료지원2	1.000	5.000	-.632	-4.673	.233	.860
동료지원3	1.000	5.000	-.426	-3.151	.148	.548
일몰입1	1.000	5.000	-.234	-1.731	.886	3.276
일몰입2	1.000	5.000	-.435	-3.218	.211	.781
일몰입3	1.000	5.000	-.121	-.893	.320	1.184
지식공유1	1.000	5.000	-.996	-7.365	2.035	7.523
지식공유2	1.000	5.000	-.759	-5.614	.980	3.622
지식공유3	1.000	5.000	-1.037	-7.665	2.249	8.314
다변량 정규성					48.642	24.030

<표 5> 변인 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
성별(1)	1.50	.50	1											
연령(2)	1.97	.61	-.26**	1										
결혼여부(3)	1.55	.50	.23**	-.49**	1									
학력(4)	3.06	.70	-.01	.31**	-.19**	1								
직무(5)	3.29	1.02	.15**	.14*	-.04	.10	1							
직위(6)	2.05	1.09	-.25**	.60**	-.40**	.29**	.10	1						
이직여부(7)	2.02	.89	.20**	.35**	-.24**	.13*	.05	.27**	1					
근무기간(8)	2.28	.86	-.15**	.54**	-.34**	.19**	.06	.48**	-.09	1				
고용형태(9)	1.79	.41	-.18**	.07	-.08	.10	.03	.29**	-.15**	.19**	1			
상사지원(10)	3.17	.81	-.11	.10	-.04	.08	-.06	.20**	-.07	.06	.07	1		
동료지원(11)	3.65	.57	.02	-.06	.03	.06	-.09	.01	-.17**	.00	-.03	.45**	1	
일몰입(12)	3.28	.65	.01	.26**	-.16**	.17**	-.03	.28**	.08	.23**	-.04	.52**	.40**	1
지식공유의도	3.83	.70	-.02	.10	.04	.08	-.01	.10	-.16**	.13*	.13*	.39**	.50**	.49**

* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2 가설 검증

가설 검증을 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 이 연구에 활용된 변인의 경우 일몰입을 제외한 나머지 변인은 하위항목이 존재하지 않는 단일요인 변인이다. 이 경우 설문도구 각 항목을 모두 관측변인으로 보아 검증하게 되면 모형의 적합성이 낮아지고 추정 오차가 늘어나 잠재변인 간 효과를 측정하기 어려워진다. 구조방정식 모형 분석 시 관측변인이 많은 경우 모델의 적합성을 해치고 경로 유의성에 영향을 미치게 되므로 항목 합산을 권장한다(홍세희 2015). 항목 합산을 하는 경우 추정 오차가 감소하고 자료의 연속성이나 정상성이 확보된다는 장점이 있다(Bandalos and Finney 2001). 관측 변인에 하위항목이 존재하는 경우 내적 일관성 방법, 하위항목이 없는 일차원 구조인 경우 임의 할당 방법이 적합하다(홍세희 2015). 따라서 하위변인이 존재하는 매개변인은 내적 일관성 방법, 독립변인과 종속변인은 임의할당 방법을 활용하여 총 12개의 변인으로 합산하였다. 항목합산 결과는 <표 6>에 제시하였다.

모형의 적합도를 검증할 때 활용하는 카이제곱 검증(χ^2)의 경우 영가설이 너무 엄격하여 기각률이 높고, 기각률이 표본의 크기에 좌우되므로 이를 보완하기 위해 적합도 지수를 함께 제시해야 한다(홍세희 2000). 연구모형 평가에 활용한 적합도 지수는 구조방정식 모형의 적합도 시뮬레이션 연구(Hu and Bentler 1999; Kline 2011; Lei and Wu 2007)에서 권고하는 적합도 지수를 4가지(CFI, TLI, RMSEA, SRMR)을 활용하였다. 모형의 상대적 적합도인 CFI와 TLI는 .90 이상이면 양호하며, 절대적 적합도 지수인 RMSEA는 .06 이하인 경우 우수하며, 0.1보다 크면 적합하지 않다고 판단한다(Hu and Bentler 1999). SRMR은 .08을 기준으로 그 이하인 경우 적합도가 좋다고 할 수 있다(홍세희 2000). 적합도 검증의 결과는 <그림 2>와 함께 제시하였다.

적합도가 확인된 연구 모형의 가설 검증을 실시하였다. 독립변인이 매개변인에 미치는 영향을 파악한 결과 일몰입에 미치는 영향력은 상사지원 0.450($p<.001$), 동료지원 0.222($p<.001$)로 나타났다. 이는 상사지원과 동료지원 모두 일몰입에 영향을 미친다는 의미이므로 가설 1과 2는 채택되었다. 특히 경로계수를 기준으로 상사지원($RW=.351$, $SRW=.450$)이 동료지원($RW=.199$, $SRW=.222$)보다 일몰입에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

독립변인이 종속변인에 미치는 영향은 상사지원 0.042($p>.05$), 동료지원 0.379($p<.001$)로 나타났다. 동료지원의 경우 지식공유의도를 높여주는 반면 상사지원의 경우 영향력이 없는 것으로 나타나 가설 3은 기각, 가설 4는 채택되었다. 일몰입이 지식공유에 미치는 영향은 0.349($p<.001$)로 나타나 정(+)적 관계가 확인되었다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

매개효과는 두 변인 간의 연결고리 역할을 하며 독립변인과 종속변인의 관계 이면에 숨은 인과적 원인을 구체적으로 이해하고자 할 때 활용한다. 변인 간 직접 영향을 미치는 효과와 달리 매개변인을 거쳐 다른 변인에 영향을 주는 경우 간접효과라 부른다. 간접효과와 직접효과를 합하면 총효과가 되는데, 매개효과 검증에서는 세 효과를 모두 검증하여 제시한다. 이 때 독립변인과 종속변인의 관계에서 간접효과가 유의하면 매개효과가 있다고 판단한다. 이 연구에서 설정한 가설 1~5는 직접효과, 가설 6~7은 매개변인을 거친 변인 간 간접효과를 검증하는 것이다.

매개효과를 검증하는 방법으로 부트스트래핑 방법을 선택하였다. 매개효과 검증 방법 중에서도 부트스트래핑 방법은 효과 크기의 추정이나 표본 분포에 대한 가정을 전제하지 않으므로 기존의 매개효과 검증 방법이 가진 단점을 극복할 수 있다(Efron and Tibshirani 1993). 분석 결과 매개효과가 유의한지 판단하는 기준은 도출된 신뢰구간에 '0'이 포함되지 않는지를 보고

알 수 있다(Shrout and Bolger 2002). 신뢰구간에 '0' 고 해석한다.
이 포함되지 않았다면 설정된 변인의 매개효과가 있다

<표 6> 항목 합산 결과

	항목 합산 전	항목 합산 후
상사지원	상사지원1, 상사지원2, 상사지원3	상사지원 1
	상사지원4, 상사지원5 상사지원6	상사지원2
	상사지원7, 상사지원8 상사지원9	상사지원3
동료지원	동료지원1, 동료지원2 동료지원3	동료지원1
	동료지원4, 동료지원5	동료지원2
	동료지원6, 동료지원7	동료지원3
일몰입	활력 1, 활력 2, 활력 3, 활력 4, 활력 5, 활력 6	일몰입1
	헌신1, 헌신2, 헌신3 헌신4, 헌신5	일몰입2
	몰두1, 몰두2, 몰두3 몰두4, 몰두5, 몰두6	일몰입3
지식공유의도	지식공유의도1, 지식공유의도2	지식공유의도1
	지식공유의도3, 지식공유의도4	지식공유의도2
	지식공유의도5	지식공유의도3

<표 7> 변인 간 경로분석 결과

경로		비표준화 계수(RW)	표준화계수 (SRW, β)	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
상사지원	→ 일몰입	.351	.450	.049	7.170***
동료지원	→ 일몰입	.199	.222	.058	3.460***
상사지원	→ 지식공유의도	.036	.042	.056	.640
동료지원	→ 지식공유의도	.368	.379	.065	5.658***
일몰입	→ 지식공유의도	.378	.349	.073	5.191***

RW=regression weight, SRW=standard regression weight, S.E.=standard error, C.R.=critical ratio

*** $p < .001$

부트스트래핑으로 매개효과 검증을 실시한 결과 상사지원에서 지식공유에 이르는 직접효과는 .036($p>.05$)으로 유의하지 않았으나 일몰입을 통한 간접효과는 .133($p<.01$)으로 유의한 수준임이 확인되었다. 따라서 가설 6은 채택되었다. 동료지원에서 지식공

유에 이르는 직접효과는 .368($p<.01$)로 유의한 수준이었으며, 일몰입을 통한 간접효과 또한 .075($p<.01$)로 유의한 수준이었다. 동료지원이 일몰입을 통해 지식공유의도에 미치는 영향을 확인한 모형에서 일몰입이 부분매개효과를 가진다는 뜻이며, 이와 같은 검증 결과에 따라 가설 7은 채택되었다.

<표 8> 연구모형의 매개효과 분석 결과(비표준화 계수)

경로		직접효과	간접효과	총효과
상사지원	→ 일몰입	.351**		.351**
동료지원	→ 일몰입	.199**		.199**
상사지원	→ 지식공유의도	.036	.133**	.168**
동료지원	→ 지식공유의도	.368**	.075**	.443**
일몰입	→ 지식공유의도	.378**		.378**

** $p<.01$

<표 9> 가설 검증결과

가설		채택여부
1	상사 지원은 조직 구성원의 일몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
2	동료 지원은 조직 구성원의 일몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
3	상사 지원은 조직 구성원의 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
4	동료 지원은 조직 구성원의 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
5	조직 구성원의 일몰입은 지식공유의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
6	상사 지원과 조직 구성원의 지식공유의도 관계에서 일몰입이 매개효과를 가질 것이다.	○
7	동료 지원과 조직 구성원의 지식공유의도 관계에서 일몰입이 매개효과를 가질 것이다.	○

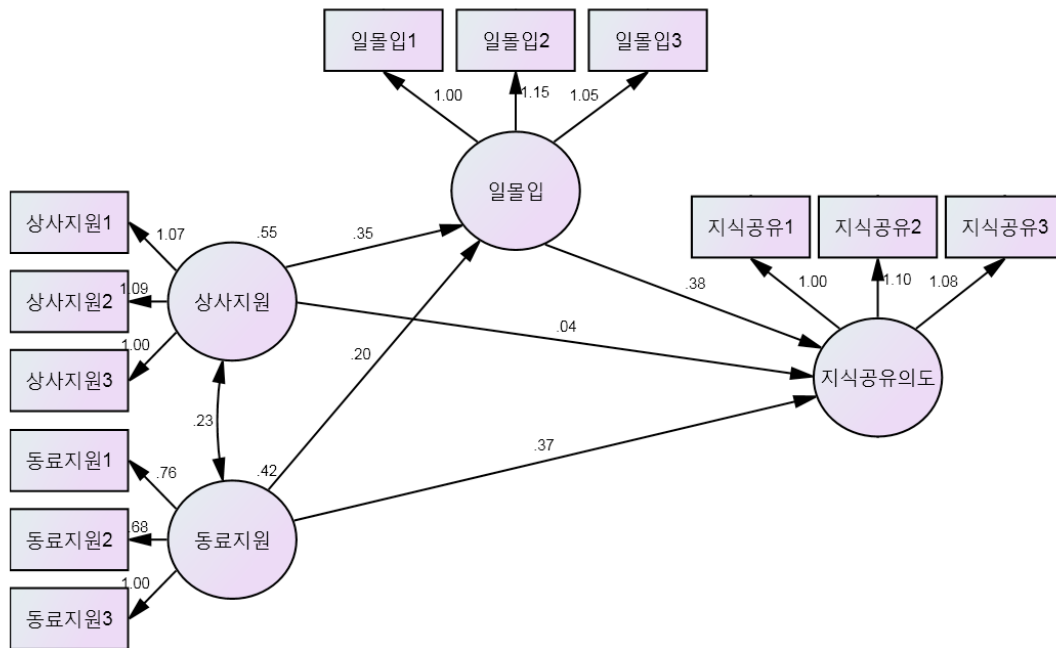
5. 연구결과

5.1 결론 및 논의

이 연구에서는 구성원 간의 관계에 주목하여 상사 지원과 동료지원의 요소가 지식공유의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보고, 그 관계에서 개인이 일에 대해 갖는 몰입의 정도가 매개효과를 갖는지 검증하였다. 먼저 상사지원과 동료지원 모두 조직구성원의 일몰입을 높인다는 결과가 도출되었다. 둘째, 지식공유에 대한 상사

지원, 동료지원, 일몰입의 영향을 검증한 결과에서는 상사지원만 기각되고 동료지원과 일몰입은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 상사지원과 동료지원, 지식공유의도의 관계에서 일몰입의 매개효과를 검증한 결과 상사지원에 대해서는 완전매개효과, 동료지원에 대해서는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과를 토대로 얻은 연구의 논의점은 다음과 같다.

첫째, 상사지원과 동료지원 모두 조직 구성원의 일몰입을 높인다는 연구결과는 선행연구 결과와 일치한다



<그림2> 가설 검증 결과

(Amabile and Gryskiewicz 1987; Baruch-Feldman et al. 2002; Grimm-Thomas and Perry-Jenkins 1994; Scott and Bruce 1994). 구성원이 보이는 태도는 상사 지원에 의해 영향을 받으므로, 구성원의 긍정적 태도를 끌어내기 위해서는 상사의 지원이나 신뢰가 중요하다는 점을 강조하는 결과이다. 일몰입을 위해 필요한 환경을 조성하는 데 상사의 역할은 절대적이며 구성원이 인식할 수 있도록 리더십을 발휘해야 할 필요성을 뒷받침한다.

동료 지원을 인식하는 경우 일몰입이 높아진다는 결과를 통해 동료지원의 정도가 높은 환경에서는 일에 대한 애착이 높아지고 몰입하게 된다는 사실을 알 수 있다. 함께 일하는 동료와의 관계에서 지지적인 인상을 받을 경우 일몰입이 높아진다는 점은 업무에 대한 자존감 향상과 심리적 안정으로 이어진다는 사실을 의미한다. 따라서 상사는 물론 함께 근무하는 동료들도 서로에 대한 의무와 책임감을 갖고 상호 지원하는 분위기를 조성할 필요가 있다. 일몰입에 대한 상사지원과 동

료지원의 효과 중에서는 상사지원이 더 큰 것으로 나타났다. 일몰입이 높은 사람은 정서적 안정감이 높고 긍정적이므로 흔히 부담스러운 관계로 여길 수 있는 상사와의 관계도 적극적으로 형성하며 개인의 발전을 돕는 관계로 인식하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 지식공유의도에 대한 동료 지원은 유의한 영향이 있는 반면 상사 지원은 유의하지 않았다. 이는 상사 지원이 지식공유의도에 영향을 미친다는 선행연구(이찬·정보영·이재은 2013; Avolio 2010; Ruyle et al. 2009; Senge 1990)와 반대되는 결과로 상사 지원에 대한 구성원의 인식에 영향을 미치는 추가 변인을 살펴볼 필요가 있다. 흔히 자기효능감이 높은 구성원은 상사의 적극적인 지원과 별개로 지식공유에 대한 의도를 낮게 혹은 높게 가질 수 있다(Bock et al. 2005). 달리 말하면 상사 지원 없이도 지식공유를 할 수 있다는 의미이며, 지식공유의 유발 요인이 개인의 능력과 의지라는 점에서도 상사 지원과 관계가 낮은 원인을 찾을 수 있다. 지식공유의도가 낮아지는 원인은 지식의 종류

에서도 찾아볼 수 있다. 이 연구에서 활용한 측정도구에는 개인이 가진 노하우나 전문지식 등에 대한 공유 의도를 물어보는 문항이 포함되어 있다. 대부분의 암묵적 지식은 개인이 가진 경쟁력의 원천으로 작용할 수 있으며 공유 대상에서 제외될 수 있다(Connelly et al. 2012). 이 경우 상사가 지식공유 문화나 분위기를 만들고 독려하더라도 개인의 경쟁력 유지를 위해 지식을 감추게 되며, 상사 지원과 별개로 지식공유 방해 요소로 작용할 가능성을 유추해 볼 수 있다.

셋째, 동료 지원과 지식공유 관계에서 일몰입이 정적 매개효과를 가진다는 결과는 동료 지원에 대한 관심을 높일 필요가 있다는 것으로 해석할 수 있다. 동료가 협조적이라고 인지하는 경우 조직 구성원의 아이디어 공유가 활발히 일어난다고 본 선행연구와도 일치하는 결과이다(Scott and Bruce 1994; Woodman et al. 1993). 동료의 지원이 일몰입이나 지식공유 의도에 영향을 미친다는 결과를 통해 권위적이고 위계적인 조직구조보다 협조적이고 지지적인 수평적 문화를 선호하는 현 세대의 요구를 확인할 수 있으며, 다른 사회적 지원보다 동료와의 관계를 더 중시한다는 점을 알 수 있다. 현재의 업무환경은 팀중심으로 변하고 있고, 이직을 활발히 장려하는 경력시장의 분위기로 인해 다양한 경험을 가진 사람들이 함께 일하게 될 가능성이 높아졌다. 이는 상명하달식의 조직 운영보다 평등한 관계에서 함께 문제를 헤쳐나가고 목표를 실현하는 방식이 더 유용하다는 의미이기도 하다.

넷째, 상사 지원 단독으로는 지식공유에 영향을 미치지 못했으나 일몰입을 통하는 경우 지식공유를 높이는 변인으로 작용한다는 점을 확인하였다. 구성원의 일몰입이 낮은 경우 상사가 지원을 하더라도 지식공유 행동을 끌어내기 어려우며, 반대로 일몰입이 높은 구성원은 상사의 지원을 긍정적으로 받아들여 호응한다는 것으로 해석할 수 있다. 개인이 지닌 긍정적 상태가 지식공유를 높이는 데 중요하다는 점을 증명하였으며, 몰입

하는 구성원이 지식 공유 의도 또한 높을 것이라 말한 Noe et al.(2010)의 주장을 실증적으로 입증한 결과이다. 즉 일몰입이 높은 구성원은 내재적 동기가 높아 지식공유행동을 하나의 학습기회로 인식하며 상사 지원이 이를 촉진하는 좋은 환경으로 인식할 가능성이 높다. 반면, 일몰입이 낮은 구성원은 상사의 지식공유 유도를 하나의 업무로 받아들여 반감을 갖거나 부담스러워할 수 있다. 이 연구에서는 공유해야 할 지식의 범주에 개인의 경쟁력이나 가치로 인식될 수 있는 전문지식과 노하우를 포함하고 있기 때문에 반발효과가 더 커질 수 있음을 배제할 수 없다.

5.2 시사점 및 한계점

도출된 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시한다. 첫째, 일몰입에 대한 상사지원과 동료지원의 영향력 중 상사지원이 더 큰 것으로 나타남에 따라 향후 리더십 교육과 훈련의 방향을 제공하였다. 조직 구성원이 일에 몰입하여 조직 생산성을 높이고 성과를 이끌어내기 위해서는 함께 근무하는 상사나 동료와의 관계가 우호적일 수 있도록 관심과 노력이 필요하다. 특히 리더와의 관계에서 정서적 안정감을 느낄 수 있도록 조직문화와 환경을 조성하는 것이 중요하다. 일몰입이 높은 사람은 상사나 동료와의 관계 모두를 긍정적으로 받아들이기 때문에 일반적으로 어려워하는 상사와의 관계도 편하게 수용하지만, 일몰입이 낮은 사람은 상사 지원을 인식하더라도 지식공유로 이어지지 못한다. 따라서 지금까지 유지했던 일방향적 리더십 향상 전략에서 벗어나 개인의 일몰입을 높이는 전략을 선행하는 것이 조직 내 지식공유를 활발히 할 수 있는 실천적 지침이 될 수 있다. 상사의 직접적 개입보다 간접적 방향에서 구성원의 지식공유를 높일 수 있는 방안을 마련해야 할 것이며, 현재까지 이루어진 단순한 리더십 훈련 그 이상으로 조직과 팀이 상호작용 할 수 있도록 리더의 역할을 재조정 할 필요가 있다.

둘째, 리더뿐 아니라 동료와의 관계를 개선하고 원활히 유지할 수 있는 방안을 마련하여 지식공유 향상 전략을 도모할 수 있다. 조직에서는 구성원이 자발적 의지를 갖고 지식을 공유할 수 있는 정서적, 환경적 분위기를 만드는 데 집중해야 하며, 각 조직이 가진 문화적 특성을 더욱 면밀히 재검토하여 지식경영의 방향을 수립해야 한다. 특히 동료지원이 일몰입과 지식공유 모두에 정적 영향을 준다는 연구 결과를 통해 의견 개진이 자유로운 조직 문화를 만들기 위한 방안을 마련하여 동료와의 관계를 더욱 중점적으로 보완하고 독려해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

셋째, 조직활성화 전략 및 조직 성과 창출 방안으로 구성원의 개인적 특성인 일몰입에 주목할 필요가 있다. 지금까지 대부분의 기업에서 운영된 조직활성화 방안은 조직 시스템을 변경하거나 새로운 의사소통방식의 도입 등 구조적 변화에 초점을 맞춘 모습이었다. 최근에는 조직 구성원 개개인의 능력과 성과가 곧 조직의 전체의 성과로 직접 연결된다는 관점이 주류를 이루고 있으며, 개인의 심리적 특성인 일몰입에 주목할 필요성이 높아졌다. 연구 결과에서도 드러나듯 일몰입은 지식공유와 같은 조직시민행동을 촉발하는 요인이며, 상사 지원이나 동료 지원과 같은 환경적 변인에 영향을 받지 않더라도 독립적으로 행동하게 하는 강력한 동인이다. 이런 개인적 심리상태를 높게 유지할 수 있는 조직 분위기를 제공하는 것 만으로도 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 전략이 될 것이다.

이 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다. 먼저 국내 기업의 일반적 특성 도출의 목표를 갖고 편의표집방법으로 자료를 수집했으나, 집단의 대표성이 명확하지 못하다는 한계점이 있다. 지식공유의도나 상사 지원, 동료 지원은 조직 문화와 분위기에 영향을 받는 변인이므로 특성이 명확한 집단을 선정하여 면밀히 연구하여야 실제 적용 가능한 실천적 방안 도출로 이어질 것이다. 추가로 자기보고식 응답의 오류에서 자유롭지 못하다는

한계점이 있다. 동일방법편의 오류 검증으로 데이터의 정당성을 확보하기는 했으나, 개인의 인식에 따라 측정된 데이터에 주관적 편향이 여전히 존재할 수 있다는 의심을 완벽히 해소하기 어렵다. 인지 편향에서 오는 오류를 보완하기 위해 제 3자의 관찰 방법이나 시간의 흐름에 따른 종단연구 설계를 통해 이를 해결해야 한다. 특히 일몰입이나 지식공유의도와 같이 순간적 판단에 좌우될 수 있는 개인적 변인의 경우 심층적인 해석이 가능하도록 연구할 필요가 있다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 김보영 2016. “동료 간 지식공유에 관한 연구: 동료관계의 질과 목표성향의 상호작용효과,” *지식경영연구* (13:4), pp. 101-116.
2. 이미현 2014. 진정성 리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: *긍정심리자본과 직무열의의 매개효과를 중심으로*, 박사학위논문. 조선대학교 대학원.
3. 이찬, 정보영, 이재은 2013. “조직의 학습지원, 전이동기, 전이기대, 상사의 전이지원이 교육훈련 전이에 미치는 영향,” *기업교육연구* (15:2), pp. 55-80.
4. 진동철, 홍아정 2012. “조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향,” *지식경영연구* (13:2), pp. 1-18.
5. 홍세희 2000. “구조방정식 모형의 적합도지수 선정기준과 그 근거,” *한국심리학회지: 임상* (19:1), pp. 161-177.
6. 홍세희 2015. *구조방정식 모형의 기초 이론과 적용*, 서울: 에스엔엠 리서치 그룹.

[국외 문헌]

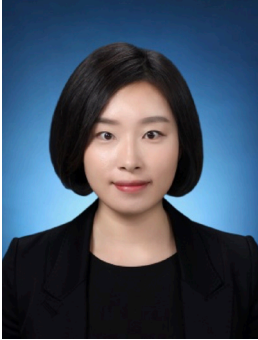
1. Amabile, T., and Gryskiewicz, S. S. 1987. *Creativity in the R&D laboratory*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
2. Avolio, B. J. 2010. *Full range leadership development*, London, UK: Sage.
3. Bakker, A. B., and Xanthopoulou, D. 2009. “The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model,” *Journal of Applied Psychology* (94:6), pp. 1562-1571.
4. Bandalos, D. L., and Finney, S. J. 2001. “Item parceling issues in structural equation modeling,” in *New developments and techniques in structural equation modeling*, Hillsdale, NJ, USA.
5. Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., and Schwartz, J. 2002. “Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity,” *Journal of Occupational Health Psychology* (7:1), pp. 84-93.
6. Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*, New York, NY, USA.
7. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., and Lee, J. N. 2005. “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate,” *MIS Quarterly: Management Information Systems* (29:1), pp. 87-111.
8. Brief, A. P., and Weiss, H. M. 2002. “Organizational behavior: Affect in the workplace,” *Annual Review of Psychology* (53:1), pp. 279-307.
9. Burnside, R. M. 1990. “Improving corporate climates for creativity,” in *Innovation and creativity at work*, Chichester, England.
10. Cashman, K. 2010. “Engagement from the inside out,” *The 2010 Pfeiffer Annual: Leadership Development* (1), pp. 129-147.
11. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. 2012. “Knowledge hiding in organizations,” *Journal of Organizational*

- Behavior* (33), pp. 64-88.
12. Chen, C. C., and Chiu, S. F. 2009. "The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior," *Journal of Social Psychology* (149:4), pp. 474-494.
 13. Chou, C. P., and Bentler, P. M. 1995. *Estimates and tests in structural equation modeling*, Thousand Oaks, CA, USA.
 14. Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Noe, R. A. 2000. "Toward and integrative theory motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research," *Journal of Applied Psychology* (85:5), pp. 678-707.
 15. Cross, R., and Cummings, J. N. 2004. "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work," *Academy of Management Journal* (47:6), pp. 928-937.
 16. Davenport, T. H., and Prusak, L. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, MA, USA.
 17. Drucker, P. 1993. *Post capitalist society*, New York, NY, USA.
 18. Dunst, C. J., Trivette, C. M., and Deal, A. 1988. *Enabling and empowering families: Principles and guidelines for practice*, Cambridge, MA, USA.
 19. Efron, B., and Tibshirani, R. J. 1993. *An introduction to the bootstrap*, Boca Raton, FL, USA.
 20. Gagne, M. 2009. "A model of knowledge-sharing motivation," *Human Resource Management* (48:4), pp. 571-589.
 21. Grant, R. M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review* (33:3), pp. 114-135.
 22. Grimm-Thomas, K., and Perry-Jenkins, M. 1994. "All in a day's work: Job experiences, self-esteem, and fathering in working-class families," *Family Relations* (43), pp. 174-181.
 23. Hu, L. T., and Bentler, P. M. 1999. "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (6:1), pp. 1-55.
 24. Hutchison, S., Sowa, D., Eisenberger, R., and Huntington, R. 1986. "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology* (71:3), pp. 500-507.
 25. Kahn, W. A. 1990. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal* (33:4), pp. 692-724.
 26. Kline, R. B. 2011. *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.), New York, NY, USA.
 27. Ko, J. W., Price, J. L., and Mueller, C. W. 1997. "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea," *Journal of Applied Psychology* (82:6), pp. 961-973.
 28. Kogut, B., and Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization*

- (3:3), pp. 383-397.
29. Kim, W. 2014. *An examination of work engagement in selected major organizations in Korea: Its role as a mediator between antecedents and consequences*, The Pennsylvania State University, USA.
 30. Lei, P. W. and Wu, Q. 2007. "Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations," *Educational Measurement: Issues and Practice* (26:3), pp. 33-43.
 31. Michaels, C. E., and Spector, P. E. 1982. "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model," *Journal of Applied Psychology* (67:1), pp. 53-59.
 32. Nadler, L., and Nadler, N. 1989. *Developing human resources* (3rd ed.), San Francisco, CA, USA.
 33. Noe, R. A., Clarke, A. D. M., and Klein, H. J. 2014. "Learning in the twenty-first century workplace," *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (1:1), pp. 245-247.
 34. Perugini, M., and Conner, M. 2000. "Predicting and understanding behavioral volitions: The interplay between goals and behaviors," *European Journal of Social Psychology* (30:5), pp. 705-731.
 35. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and 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), pp. 879-903.
 36. Rich, B., LePine, J. A., and Crawford, E. R. 2010. "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," *Academy of Management Journal* (53:3), pp. 617-635.
 37. Ruyle, K. E., Eichinger, R. W., and De Meuse, K. P. 2009. *FYI™ for talent engagement: Drivers of best practice for managers and business leaders*, Minneapolis, MN, USA.
 38. Salanova, M., and Schaufeli, W. B. 2008. "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior," *International Journal of Human Resource Management* (19:1), pp. 116-131.
 39. Saks, A. M. 2006. "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology* (21:7), pp. 600-619.
 40. Schaufeli W. B., Martinez, L. M., Pinto, A. M., Salanova, M., and Bakker, A. B. 2002. "Burnout and Engagement in University Students," *Journal of Cross-Cultural Psychology* (33:5), pp. 464-481.
 41. Scott, S. G., and Bruce, R. A. 1994. "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal* (37:3), pp. 580-607.
 42. Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, London, UK.
 43. Shrout, P. E., and Bolger, N. 2002. "Mediation in experimental and nonexperimental

- studies,” *Psychological Methods* (7:4), pp. 422-425.
44. Shuck, B., and Herd, A. M. 2012. “Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD,” *Human Resource Development Review* (11:2), pp. 156-181.
45. Simpson, M. R. 2009. “Engagement at work: A review of the literature,” *International Journal of Nursing Studies* (46:7), pp. 1012-1024.
46. Song, J. H., Kim, W., Chai, D. S., and Bae, S. H. 2014. “The impact of an innovative school climate on teachers’ knowledge creation activities in Korean schools: The mediating role of teachers’ knowledge sharing and work engagement,” *KJEP Journal of Educational Policy* (11:2), pp. 179-203.
47. Wang, S., and Noe, R. A. 2010. “Knowledge sharing: A review and directions for future research,” *Human Resource Management Review* (20:2), pp. 115-131.
48. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. 1993. “Toward a theory of organizational creativity,” *Academy of Management review* (18:2), pp. 293-321.
49. Yoon, D. Y., You, J., Yun, W. S., and Hyun, S. 2011. “The relationship among engagement in workplace learning activities, openness to learning, and the extent of participant involvement in informal learning,” *Journal of Human Resource Management Research* (18:4), pp. 173-190.

● 저 자 소 개 ●



이소정 (E-mail: sj0216@cau.ac.kr)

중앙대학교 인적자원개발학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 분야는 지식경영, 학습조직 등이다.



홍아정 (E-mail: ah454@cau.ac.kr)

현재 중앙대학교 교육학과 부교수로 재직 중이며, 미국 Columbia University에서 Adult Learning & Leadership 전공으로 박사학위를 받았다. 성인 및 조직학습이 주요 연구분야이다.