

# 동료의 사회적 태만과 지식 공유: 성별의 조절효과를 중심으로

박지성<sup>1</sup>, 채희선<sup>2</sup>

<sup>1</sup>조선대학교 경영학부, <sup>2</sup>서울대학교 경영학과

## Coworker Social Loafing and Knowledge Sharing: The Moderating Role of Gender Effects

Jisung Park<sup>1</sup>\*, Heesun Chae<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Business, Chosun University

<sup>2</sup>College of Business Administration, Seoul National University

**요약** 본 논문은 조직 내 지식 공유에 있어 동료 효과와 성별 효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 즉, 본 논문은 동료의 사회적 태만과 지식 공유 간 어떠한 관계가 있는지, 그리고 동료의 사회적 태만과 지식 공유 간 관계에 있어 성별 차이가 어떠한 상이한 영향을 미치는지를 살펴본다. 이를 위해 본 연구에서는 경제적·사회적 교환관계이론에 근거하여 동료의 사회적 태만에 대해 강하게 인지할수록 개인의 지식 공유 정도는 감소할 것이라고 예측하였다. 이에 더하여, 이러한 지식 공유 감소 효과는 여성에 비해 남성의 경우 보다 크게 작용할 것이라고 가설화하였다. 이러한 가설 검증을 위하여 상사-부하 설문(170부)을 바탕으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 이론 부분에서 예측한 바와 같이 동료의 사회적 태만은 개인의 지식 공유 행동을 저하시키는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 이러한 지식 공유 저하 효과는 여성에 비해 남성의 경우 감소 폭이 보다 큰 것으로 나타났다. 이러한 이론적 논의와 실증 결과를 바탕으로 본 연구가 가진 함의와 한계를 결론에 제시한다.

**Abstract** This study examined the peer and gender effects in knowledge-sharing behavior. More specifically, this paper examined how coworker social loafing is related to knowledge sharing and how gender differences moderate the relationship between coworker social loafing and knowledge-sharing behavior. Drawing on economic and social exchange theory, this study predicts that coworker social loafing will decrease the knowledge-sharing behavior. In addition, this paper hypothesized that men will be more likely to withdraw knowledge-sharing behavior than women when they faced coworker social loafing. To test these hypotheses, this paper conducted a hierarchical regression test with the supervisor-employee dyad samples. The empirical results showed that in the relationship between coworker social loafing and knowledge-sharing behavior, coworker social loafing decreased the knowledge-sharing behavior, and the negative effect was larger in the case of men rather than women. In the discussion section, this paper proposes the theoretical and practical implications based on theoretical arguments and empirical findings.

**Keywords** : Coworker Effect, Exchange Theory, Gender Effect, Knowledge Sharing, Social Loafing

### 1. 서론

현대 사회에서 지식은 조직의 지속적인 경쟁우위 확보에 있어 가장 핵심적인 원천으로 여겨진다[1]. 그런데 지식의 보유 주체는 개인이므로, 조직에서는 개인이 가진 지식을 조직 내부에 적극적으로 공유하도록 다양한

내재적·외재적 보상방안들을 활용하고 있다[2,3]. 그러나 조직의 이러한 지식 공유 활성화 노력에도 불구하고 개인들은 자신들이 가진 가치 있는 자원인 지식을 공유하기를 꺼려하게 되는 경우가 많은데[4-6], 이러한 지식 공유 저해 요인들은 개인(예. 경험, 나이, 위계 등)·팀(예. 상사, 동료, 직무 등)·조직(예. 조직문화, 규정, 보상체계

\*Corresponding Author : Jisung Park(Chosun Univ.)

Tel: +82-62-230-6837 email: jspark1@chosun.ac.kr

Received April 4, 2017

Revised April 24, 2017

Accepted June 9, 2017

Published June 30, 2017

등) 수준에서 다양하게 나타나고 있다[1-6].

이러한 요인들 중 본 논문에서는 특히 동료 효과(peer effect)와 성별 효과(gender effect)에 주목하고자 한다. 이는 지식이라는 자원의 교환 관계가 직접적으로 이루어지는 대상이 동료라는 점[7,8]과 동료와의 관계를 통한 지식 공유 결정에 있어 성별이라는 요소가 크게 작용하기 때문이다[9,10]. 그럼에도 불구하고 기존 지식 공유 관련 연구들은 지식 공유를 어떻게 활성화시킬 것인가에 대해 조직 수준의 방안 도출에 집중함으로써 오히려 교환 관계의 최접점인 동료라는 요소에 대해서는 간과해온 측면이 크다. 뿐만 아니라, 성별 효과 역시 대부분의 연구들이 통제변수로 설정함으로써 남녀가 가지는 지식 공유의 상이한 전략들을 제대로 논의하지 못한 한계가 있었다.

이에 본 연구에서는 교환 이론을 바탕으로 동료가 개인의 지식 공유 행위에 미치는 영향을 사회적 태만에 중점을 두고 주변 동료들이 얼마나 사회적 태만을 하느냐를 인식하는 정도가 개인의 지식 공유 정도에 어떠한 영향을 주는지를 살펴본다. 또한 개인의 성별에 따라 동료의 사회적 태만이 지식 공유에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지를 살펴본다. 이러한 가설들을 검증하기 위하여 본 연구에서는 다양한 산업군의 조직에서 근무하는 직원과 상사를 대상으로 한 설문을 활용하여 분석한다.

## 2. 본론

### 2.1 동료의 사회적 태만과 지식 공유

동료의 사회적 태만(coworker social loafing)은 개인들이 집단으로 함께 일할 때 자신들의 투입 노력을 줄이려는 경향성을 의미한다[11]. 이러한 집단 내 개인의 투입 노력 감소는 개인의 자원 보전 측면에서는 합리적 판단의 결과물이지만, 집단과 조직 차원에서는 다른 구성원들의 동기과 개인 및 조직 생산성 측면에서는 장기적으로 부정적인 영향을 미친다[11,12]. 이러한 이유로 사회적 태만 초기 연구들은 주로 사람들이 왜 사회적 태만을 하는가하는 동기(motive)에 초점을 두었다면, 최근에는 어떠한 요인들이 사회적 태만을 강화시키는지와 다른 사람의 사회적 태만이 주변 사람들에게 어떠한 영향을 미치는가 하는 측면에서의 논의가 보다 활성화되고 있다[11].

기존 연구들에 따르면, 동료의 사회적 태만이 발생했다고 개인이 인식할 경우 직원들은 직무 만족이 감소되었으며, 공정성이 훼손되었다고 인지했으며, 조직 몰입이 저하되고 개인 및 팀 성과가 낮아지는 것으로 나타났다[11-13]. 이처럼 동료의 사회적 태만이 주변 개인들에게 이러한 부정적 영향을 미치는 것은 동료의 업무 수행에 대한 노력 투입 감소는 자신의 노력 및 시간 등과 같은 제반 자원들의 투입을 증대시키기 때문이다[6,14,15].

이러한 측면과 관련하여 교환 이론 중 경제적 교환관계의 주장에 따르면[15,16], 사람들은 자원 투입에 대해 반대급부가 주어지지 않는 경우 자신의 소중한 자원이 손실된다고 강하게 인지하기 때문에 추가적인 자원 투입을 꺼려하게 될 가능성이 높다. 특히 지식의 경우 다른 제 자원들과 달리 자신이 지금까지 축적한 전문성과 노하우의 집합체이나 일단 이를 공식적으로 공유한 후에는 공공재적 성격을 띠게 되므로 무임승차 문제와 상호호혜성(reciprocity) 이슈를 발생시킨다[6,7,14,17]. 이러한 자원 공유에 대한 회수(return) 또는 보상(reward)의 불확실성이 커질수록 지식 공유가 오히려 자신의 조직 내 입지를 약화시킬 수 있는 위협 행동이 될 수 있다[14,17]. 이러한 측면에서 보자면, 동료의 사회적 태만이 높다고 개인이 인식할 경우 경제적 교환관계에 있어 자원의 손실이 발생하거나 발생할 가능성이 크다는 점 때문에 개인은 자신의 지식을 공유할 유인이 줄어들게 될 것이다.

가설 1: 동료의 사회적 태만은 지식 공유를 감소시킬 것이다.

### 2.2 성별의 조절 효과

조직 내에서 사람들은 동료들과 경제적 교환관계뿐만 아니라 다양한 사회적 교환관계를 맺고 있다[16]. 이러한 사회적 교환관계는 비록 주고 받음에 대한 정도나 기간이 명확히 규정되어 있지 않은 “명시되지 않은 의무(unspecified obligations)”이고 시간상의 제약에 기반한 경제적 관계에 비해 장기적인 시간 지향성(the time orientation of the relationship)을 담고 있으나, 기본적으로 받은 것에 대한 보답을 요구하는 철저한 교환관계에 기초한다[6,15,16].

그런데 이러한 경제적 교환관계와 사회적 교환관계에 대한 가중치 판단은 성별에 따라 다르다[17,18]. 성별 효과에 관련된 선행연구들에 따르면, 일반적으로 남성의

경우 제한된 자원을 활용하여 조직 내 경쟁에서 승리하고자 하는 유인이 크기 때문에 보다 경제적 교환관계에 기반하여 본인의 자원을 공유하려는 경향이 있는 반면, 여성의 경우에는 동료 집단에서의 관계성을 훼손시키지 않기 위해 자신이 단기간에 다소 자원 투입에 있어 손해를 보더라도 보다 사회적 교환관계에 근거하여 자신의 자원을 공유하려는 유인이 크다고 보고된다[9,17,18].

이러한 성별로 상이한 인식은 지식 공유에 있어서도 동일하게 적용될 수 있다. 지식 공유에 있어 성별 차이를 살펴본 연구들에 따르면, 남성들의 경우 자신들에게 유용성이 크다고 생각하거나 영향력을 증대시켜준다는 판단이 들 경우 지식 공유에 활발히 참여하는 것으로 나타난 반면, 여성들의 경우 자신의 이익보다는 집단의 규범과 동료들과의 화합에 보다 가치를 두고 지식을 공유하는 패턴을 보였다[9,10]. 이는 자신이 보상을 받지 못한다는 불확실성이 높은 경우 자원 공유 노력이 전반적으로 감소하나, 여성에 비해 남성이 이러한 불확실성에 보다 더 많은 영향을 받게 됨을 보여준다.

이러한 논의에 기반 할 때, 동료의 사회적 태만으로 인해 자신이 자원 보존 측면에서 손해를 본다고 느낄 경우 본인의 가치 있는 지식을 공유하는 행위는 감소할 것이지만 이러한 감소 효과는 경제적 교환관계에 보다 민감한 남성의 경우 보다 두드러지게 나타나는 반면, 사회적 교환관계에 보다 기초한 여성의 경우 지식 공유 감소 효과는 남성에 비해 훨씬 미미하게 나타날 것임을 예측할 수 있다. 이에 성별은 동료의 사회적 태만과 지식 공유 간 부(-)적 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정한다.

가설 2: 성별은 동료의 사회적 태만과 지식 공유 간 부(-)적 관계를 조절할 것이다. 즉, 남성의 경우 여성에 비해 동료의 사회적 태만과 지식 공유 간 부(-)적 관계가 보다 강하게 나타날 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구에 사용된 데이터는 전자, 제조, 통신 등 다양한 산업분야에 속하는 국내 기업들을 대상으로 설문조사가 진행되었다. 동일방법편의를 제거하기 위해서 본

연구는 정규직원과 직속상사 2개의 다른 소스를 활용하였다. 총 배포된 200부의 설문지 중 180부가 회수되었으며 불성실한 설문지를 제외한 170부가 실제 통계분석에 활용되었다. 표본의 인구통계학적 구성분포를 보면 성별은 남성이 90명으로 52.9%, 여성이 80명으로 47.1%를 차지했다. 연령은 20대 37명(21.8%), 30대 84명(49.4%), 40대 40명(23.5%), 50대 9명(5.3%)으로 나타났으며, 학력은 고등학교 졸업 3명(1.8%), 대학졸업 149명(87.6%), 대학원 이상 18명(10.6%)이며, 근속년수는 5년 미만 93명(54.7%), 5년 이상 10년 미만 40명 (23.3%), 10년 이상 15년 미만 21명(12.4%), 15년 이상 20년 미만 7명(4.1%), 20년 이상 9명(5.5%)으로 나타났다.

Table 1. Demographic characteristics of respondents

	Spec.	Frequency	Percentage
Gender	Male	90	52.9
	Female	80	47.1
Age	20'	37	21.8
	30'	84	49.4
	40'	40	23.5
	over 50'	9	5.3
Education	high school graduated	3	1.8
	university graduated	149	87.6
	over graduate school	18	10.6
Tenure	under 5 years	93	54.7
	5-10 years	40	23.3
	10-15 years	21	12.4
	15-20 years	7	4.1
	over 20years	9	5.5

### 3.2 측정변수

#### 3.2.1 동료의 사회적 태만

동료의 사회적 태만은 개인들이 집단으로 함께 일할 때 자신들의 투입 노력을 줄이려는 경향성을 의미한다 [10]. 동료의 사회적 태만은 George[21]의 10개 측정도구를 사용하였고, 그 구체적인 문항은 다음과 같다. (1) 나의 동료들 중에는 원래 맡아야 할 책임을 남에게 떠넘기는 사람이 있다. (2) 동료가 자신의 일을 도와줄 때, 일을 하려는 노력을 덜 하는 사람이 있다. (3) 나의 동료들 중에는 주어진 몫의 일을 하지 않는 사람이 있다. (4) 다른 동료가 있을 경우 자신이 출선수범 하지 않는 사람이 있다. (5) 나의 동료들 중에는 같은 집단 내에서 다른 동료에 비해 노력을 덜 하는 사람이 있다. (6) 나의 동료들 중에는 최대한 잡일(잡무)에서 빠지려 하는 사람이 있다.

(7) 나의 동료들 중에는 자신의 일을 다른 사람에게 넘기는 경향이 있는 사람이 있다. (8) 동료들 중에는 대신 일을 해 줄 수 있는 동료가 있는 상황에서는, 좀처럼 일을 먼저 하려고 하지 않는 사람이 있다. (9) 동료들 중에는 대신 일을 해줄 동료가 있는 상황을 편안하게 받아들이는 사람이 있다. (10) 동료들 중에는 주변에 동료가 있는 경우 일을 동료에게 미루는 사람이 있다.

### 3.2.2 성별

성별은 남성의 경우는 0으로, 여성의 경우는 1로 더미 코딩하였다.

### 3.2.3 지식 공유

지식 공유는 조직적으로 적절한 정보, 아이디어, 제안, 전문성을 다른 직원들과 공유하는 개인적인 행동을 말한다[19]. 동일방법편의를 제거하기 위해 직속상사가 종업원의 지식 공유 정도를 측정하였다. 지식 공유는 Strivastava와 그의 동료들[20]이 개발한 7개의 측정항목을 사용하였으며 그 구체적인 문항은 다음과 같다. (1) 이 직원은 자신이 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 사람들과 공유한다. (2) 이 직원은 자신이 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람들에게 기꺼이 알려준다. (3) 이 직원은 정보, 지식, 또는 기술을 다른 사람들과 교환하고 공유한다. (4) 이 직원은 찾기 힘든 지식이나 특수한 기술을 다른 사람들에게 자유롭게 제공한다. (5) 이 직원은 업무수행 방식 또는 전략을 개발하는데 있어 다른 사람들을 도와준다. (6) 이 직원은 많은 정보를 다른 직원들과 공유한다. (7) 이 직원은 다른 사람들에게 제안을 많이 한다.

### 3.2.4 통제변수

연구 분석에 있어서 잠재적으로 변수의 관계에 영향을 미칠 수 있는 3개의 인구통계학적 변수를 통제하였다. 지식 공유에 관련된 이전 연구들[6,23]에서 나이, 근속년수, 학력과 관련된 개인적인 변수들은 지식 공유에 영향을 미치는 변수들로 간주되어 통제되었다. 나이와 근속년수는 연수로 측정하였고, 학력은 고졸은 '1', 대학 졸업은 '2', 대학원 졸업은 '3'으로 더미 코딩하였다.

## 4. 결과

### 4.1 측정 도구의 신뢰성과 타당성

#### 4.1.1 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 측정도구의 설문문항들이 얼마만큼 일관성을 지니고 있는지 밝혀내기 위해 가장 대표적인 방법인 내적 일치도를 적용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. Cronbach' Alpha 값이 0.70 이상 일때 적절한 수준으로 받아들인다[22]. 본 연구의 측정도구의 신뢰도 값은 아래와 같다.

Table 2. results of scale's reliability

Variables	Item Number	Cronbach' $\alpha$
Coworker social loafing	10	.970
Knowledge sharing	7	.958

#### 4.1.2 타당성 분석

본 연구는 측정도구의 타당성을 측정하기 위해 개념 타당성의 평가 방법 중 하나인 요인분석을 실시하였다. 각 요인적재량의 유의성 기준은 일반적으로 요인적재량이 0.3 이상이면 최소한의 기준을 충족시킨 것으로 보고 0.4 이상이면 유의성을 갖는 것으로 판단한다[22]. 각 측정변수별 요인 분석 결과는 Table 3과 Table 4와 같다.

Table 3. Result of exploratory factor analysis of coworker social loafing

Items	Mean(S.D)	Factor loading
CSL*1	4.12 (1.49)	.87
CSL2	4.05 (1.44)	.86
CSL3	4.08 (1.46)	.87
CSL4	4.16 (1.42)	.90
CSL5	4.12 (1.47)	.89
CSL6	4.21 (1.50)	.85
CSL7	4.08 (1.53)	.92
CSL8	4.05 (1.44)	.88
CSL9	4.26 (1.33)	.76
CSL10	3.91 (1.41)	.90
Eigen value		7.90
Variance explained (%)		78.9

CSL\*: coworker soacial loafing

**Table 4.** Result of exploratory factor analysis of knowledge sharing (KS)

Items	Mean(S.D)	Factor loading
KS1	4.97 (1.11)	.91
KS2	5.05 (1.13)	.90
KS3	4.97 (1.05)	.91
KS4	4.83 (1.15)	.90
KS5	4.90 (1.11)	.89
KS6	4.88 (1.06)	.91
KS7	4.55 (1.20)	.81
Eigen value		5.64
Variance explained (%)		80.6

## 4.2 가설의 검증

### 4.2.1 기술통계 및 상관관계

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용되는 변수들의 상관관계를 분석한 결과, 동료의 사회적 태만이 지식공유와 높은 상관관계를 보였다 ( $r=-.17, p<.05$ ). 또한 성별과 지식공유도 높은 상관관계를 보였다 ( $r=-.23, p<.05$ ). 이러한 변수들간 상관관계는 이후 회귀분석을 통하여 재검증되었다. 구체적인 상관관계는 Table 5와 같다.

**Table 5.** Correlation analysis between variables

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. Age	35.39	7.19					
2. Edu	2.82	.63	-.17*				
3. Tenure	6.08	5.40	.47***	-.12			
4. CSL	4.10	1.29	.22**	-.02	-.01		
5. Gender	.52	.66	.08	-.09	.01	.12	
6. KS	4.88	1.00	-.01	.20**	.15	-.17*	-.23**

\* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$ , \*\*\* :  $p<.001$

Abbreviation: CSL: Coworker social loafing. KS: Knowledge sharing

### 4.2.2 회귀분석 결과

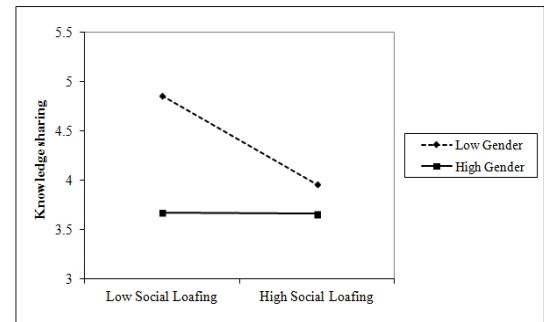
가설 검증을 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다. 가설 1에서 동료의 사회적 태만과 구성원의 지식공유 사이의 부적의 관계를 예측하였다. 표 6에서 보듯이, 동료의 사회적 태만이 구성원의 지식공유에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하였다 ( $Beta=-.16, p<.05$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다. 가설 2에서 성별이 동료의 사회적 태만과 지식공유간의 부(-)적 관계를 조절할 것이라 예측하였는데, 표 6에서 제시되고 있는 바와 같이 성별의 조절효과가 통계적으로 유의미한 것을 확인 할 수 있다

( $Beta=.23, p<.05$ ).

**Table 6.** Results of hierarchical regression analysis on knowledge sharing

Variable	Knowledge sharing			
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Control variables				
Age	-.07	-.03	-.02	-.02
Education	.21*	.22*	.20**	.20**
Tenure	.20*	.18*	.18*	.17*
Main variable				
Coworker social loafing		-.16*	-.14	-.29**
Moderator				
Gender			-.20**	-.25**
Moderating effect				
CSL X Gender				.23*
R <sup>2</sup>	.07	.10	.13	.16
R <sup>2</sup> change		.03*	.03*	.03*

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



**Fig. 1.** Interaction between coworker social loafing and gender in prediction knowledge sharing

성별의 유의미한 조절효과 결과에 대해서 Aiken과 West[24]의 절차에 따라서 평균을 중심으로 표준편차 +1, -1 집단을 구분하여 상호작용효과를 그림으로 제시하였다. 본 연구에서는 성별을 더미변수로 코딩하였으므로, 표준편차 +1 집단(high)은 여성 집단, 표준편차 -1 집단(low)은 남성 집단으로 간주할 수 있다. 그림 1을 살펴보면, 남성의 경우는 동료의 사회적 태만과 지식공유간의 부적의 관계가 더 강하게 나타남을 알 수 있다. 이는 가설2에서 예측한 것과 일치하는 결과이다.

## 5. 결론

실증 분석 결과, 본 연구에서 예측한 것처럼 동료의 사회적 태만은 조직 구성원의 지식 공유 노력을 감소시키는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 이러한 지식 공유 감소 효과는 여성에 비해 남성의 경우 보다 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 통해 본 논문은 학문적·실무적으로 다음과 같은 함의를 제공할 수 있다.

먼저 학문적 측면에서 본 논문은 지식을 가치 있고 유용한 자원으로 간주하여 경제적·사회적 교환관계 이론을 통해 동료의 사회적 태만이 개인들의 지식 공유에 부정적인 영향을 미침을 보였다는 점에서 지식경영 관련 논의의 외연을 확장하였다는 의의를 갖는다. 뿐만 아니라, 그간 지식 공유와 관련하여 성별에 따라 지식 공유 정도나 패턴에 차이가 있는지에 대한 후속연구들이 필요하다는 제안에도 불구하고, 이에 대한 검증 노력은 절대적으로 부족한 상황이었다. 이러한 측면에서 본 연구는 비록 개인적 특성 차이가 있겠으나 일반적으로 남녀가 자원 손실 상황 하에서 향후 추가적인 자원 투입을 할 것인가에 대한 의사결정 시 서로 다른 메커니즘을 통해 상이한 양상을 보인다는 것을 실증했다는 측면에서 의미가 있다고 할 수 있다.

실무적 측면에서 본 연구는 조직이 구성원들에게 지식 공유를 장려하기 위해서 다양한 보상 정책들을 제시하지만, 오히려 개인의 지식 공유를 꺼려하게 하는 태도를 형성하게 하는 중요한 환경적 요인은 동료일 수 있음을 실증함으로써 기업 현장에서 동료들 간 지식 공유를 활성화할 수 있게 만드는 측면이 중요함을 강조하였다는 의의가 있다. 또한 조직에서는 동료의 사회적 태만을 인식하였을 때, 남성과 여성이 상이한 양상을 보인다는 점에 주목하여 이들의 차별적 특성을 활용한 지식 공유 촉진 방안을 마련하는 것이 보편적인 장려안과 더불어 세부적으로 활용 가능한 방식임을 제안하였다는 점에서 의미가 있다고 본다.

이러한 학문적·실무적 함의에도 불구하고 향후 연구에서 보다 보완되어야 할 한계점 역시 존재한다. 첫째, 본 연구는 횡단 자료의 활용으로 인해 인과성에 대한 충분한 검증에 있어 제한적일 수 있다. 그럼에도 불구하고 교환 관계이론을 통해 자원 투입에 대한 손실과 자원 회수에 대한 불확실성을 증대시키는 동료의 사회적 태만이

향후 추가적인 자원 공유에 대한 의사결정에 영향을 준다는 인과적 연결성을 보여준다는 점에서 횡단 자료의 활용으로 인한 인과성 이슈는 줄어들 것으로 생각한다. 물론 향후에는 실험이나 종단자료를 통한 실증이 추가된다면 보다 엄정한 검증이 가능하리라 본다. 둘째, 본 연구는 성별이 갖는 상이한 효과에만 주목하였으나, 향후 연구들에서는 지식을 공유할 것인가, 아니면 독점할 것인가를 결정하는 주요 변인들로 개인의 다양한 특성이나 기질들을 선정하여 이들이 갖는 효과를 살펴볼 수 있다. 이러한 개인의 성향들에 대한 이해는 지식 공유를 촉진시키는 방안들을 도출하는데 있어 유용한 함의를 제공할 수 있을 것이다. 마지막으로 다양한 맥락 요소나 샘플 활용을 통해 본 연구 결과의 일반화 가능성(*generalizability*)을 확보할 필요가 있다. 동료의 사회적 태만에 대한 지식 공유 정도의 차이는 사회적·문화적 맥락에 따라서 다른 양상을 보일 수 있으며, 성별 효과 또한 상황적·맥락적 요인들에 따라 그 효과가 증대되거나 오히려 없을 수도 있다. 향후 연구에서는 다각적인 측면에서의 접근과 실증이 이루어짐으로써 지식 공유에 대한 보다 심층적인 이해가 제고되기를 기대한다.

## References

- [1] S. Wang, R. A. Noe, "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, vol. 20, no. 2, pp.115-131, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- [2] A. Cabrera, W. C. Collins, J. F. Salgado, "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no. 2, pp.245-264, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- [3] E. F. Cabrera, A. Cabrera, "Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 5, pp.720-735, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- [4] A. Riege, "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, pp.18-35, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- [5] E. F. Cabrera, A. Cabrera, "Knowledge-sharing Dilemmas", *Organization Studies*, vol. 23, no. 5, pp.687-710, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- [6] C. P. Lin, "To Share or Not to Share: Modeling Sharing Using Exchange Ideology as a Moderator", *Personnel Review*, vol. 36, no. 3, pp.457-475, 2007.

DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480710731374>

[7] T. K. Hung, N. W. Chi, W. L. Lu, "Exploring the Relationship Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive", *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, no. 3, pp. 257-270, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9104-6>

[8] W. Felps, T. R. Mitchell, E. Byington, "How, When, and When Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups", *Research in Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 175-222, 2006. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27005-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27005-9)

[9] C.-P. Lin, "Gender Differs: Modelling Knowledge Sharing from a Perspective of Social Network Ties", *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 9, no. 3, pp. 236-241, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2006.00202.x>

[10] D. L. Miller, L. Karakowsky, "Gender Influences As an Impediment to Knowledge Sharing: When Men and Women Fail to Seek Peer Feedback", *Journal of Psychology*, vol. 139, no. 2, pp. 101-118, 2005. DOI: <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.2.101-118>

[11] S. J. Karau, K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, no. 4, pp. 681-706, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>

[12] R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, vol. 30, no. 2, pp. 285-304, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>

[13] A. Jassawalla, H. Sashittal, A. Sashittal, "Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 8, no. 1, pp. 42-54, 2009. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.37012178>

[14] B. Renzl, "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Moderating Effects of Fear and Knowledge Documentation", *Omega*, vol. 36, no. 2, pp. 206-220, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>

[15] J. A. Sheppard, K. M. Taylor, "Social Loafing and Expectancy-Value Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 25, no. 4, pp. 1147-1158, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/01461672992512008>

[16] Blau PM. *Exchange and Power in Social Life*. NY: The Free Press, 1975.

[17] J. S. Park, H. S. Chae, J. N. Choi, "The Need for Status as a Hidden Motive of Knowledge-sharing Behavior", *Human Performance*, vol. 30, no. 1, pp. 21-37, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1263636>

[18] R. J. Burke, M. G. Rothstein, J. M. Bristol, "Interpersonal Networks of Managerial and Professional Women and Men: Descriptive Characteristics", *Women in Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 21-27, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649429510077458>

[19] K. M. Bartol, A. Srivastava, "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.

9, no. 1, pp. 64-76, 2002.

DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>

[20] A. Srivastava, K. M. Bartol, E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 6, pp. 1239-1251, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>

[21] J. M. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 1, pp. 191-202, 1992. DOI: <https://doi.org/10.2307/256478>

[22] J. F. Hair, W. C. Babin, W. C. Black, B. Anderson, *Multivariate Data Analysis*(7th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010.

[23] C. L. Hardy, M. Van Vugt, "Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 32, no. 10, pp. 1402-1413, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167206291006>

[24] L. S. Aiken, S. G. West, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991.

**박 지 성(Jisung Park)**

[정회원]



- 2007년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 조선대학교 경영학부 조교수

<관심분야>

지식경영, 인사관리

**채 희 선(Heesun Chae)**

[정회원]



- 2010년 8월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 서울대학교 경영학과 박사 수료

<관심분야>

지식경영, 리더십