

## 협력적 커뮤니케이션이 지식공유 의도에 미치는 영향: 업무 상호의존성과 지식 영역성의 조절 효과 분석

황인호

국민대학교 교양대학 조교수

### The Influence of Collaborative Communication on the Intention to Share Knowledge: Analysis of the Moderating Effect of Task Interdependence and Territoriality

Inho Hwang

Assistant Professor, College of General Education, Kookmin University

**요약** 지식경영이 조직의 중요한 역량으로 인식되면서, 조직들은 지식경영 정책, 기술 등에 지속적으로 투자를 하고 있다. 지식경영은 조직원의 핵심 지식에 대한 공유가 선제적으로 요구되나, 지속적인 지식경영 활동을 위한 공유 활동이 이루어지지 못하고 있다. 본 연구의 목적은 조직의 협력적 커뮤니케이션을 통한 상호 교환 노력이 구성원의 지식공유 의도에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 연구는 지식경영 정책을 도입한 조직의 근로자들을 대상으로 설문을 하였으며, 326개의 표본을 구조방정식모델링에 적용하여 연구 가설을 검증하였다. 분석 결과, 협력적 커뮤니케이션 구성 요인(합리성, 상호 피드백, 공식성)이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 주었으며, 업무 상호의존성과 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션과 지식공유 의도 간의 관계를 조절하였다. 연구는 구성원의 지식공유 향상을 위해 조직이 추진해야 할 활동 전략을 제시하였다는 측면에서 시사점을 가진다.

**주제어** : 지식공유 의도, 합리성, 상호피드백, 공식성, 업무 상호의존성, 지식영역성

**Abstract** As knowledge management is recognized as an important competency of organizations, organizations are continuously investing in knowledge management policies and technologies. Knowledge management preemptively requires employees to share knowledge, but sharing activities for continuous knowledge management have not been performed. The purpose of this study is to verify the effect of the organization's mutual exchange efforts through collaborative communication on the knowledge sharing intention of its employees. The study surveyed workers of organizations that operate knowledge management policies and verified the research hypothesis by applying 326 samples to structural equation modeling. As a result of the analysis, factors of collaborative communication(rationality, reciprocal feedback, formality) had a positive effect on the intention to share knowledge, and task interdependence and territoriality had a moderating effect on the relationship between collaborative communication and intention to share knowledge. The study has implications in terms of suggesting an activity strategy that an organization should pursue to improve knowledge sharing among its employees.

**Key Words** : Intention to share knowledge, Rationality, Reciprocal Feedback, Formality, Task interdependence, Territoriality

\*Corresponding Author : Inho Hwang([hwanginho@kookmin.ac.kr](mailto:hwanginho@kookmin.ac.kr))

Received June 11, 2021

Revised July 2, 2021

Accepted July 20, 2021

Published July 28, 2021

## 1. 서론

지식경영이 조직의 지속적 성장에 중요한 관점으로 인식되면서, 조직들은 구조적으로 지식경영 관련 표준화 정책 및 지식관리시스템 등을 도입하고, 구성원 참여를 유도하기 위한 인센티브 제공 등을 통해 지식경영 기반의 성과 창출을 위한 활동을 진행해오고 있다[1]. 실제로, 글로벌 시장은 지식관리시스템을 중심으로 연 22%씩 성장하고 있으며, 2025년에는 12,320억 달러에 이를 것으로 예측된다[2]. 그럼에도 불구하고, 지식경영에 대한 초기 준비 부족 또는 지속적 운영 체계 부족으로 인해 실패 사례 등이 계속 발생하고 있다[3].

지식경영 관련 선행연구는 경영학을 필두로 기술 적용 관점, 이해관계자 행동 관점 등 다양한 접근 방향에서 접근되어 왔다. 대표적으로, 지식관리시스템 핵심 성공 요인 기반의 시스템 활용성 증대 및 성과 향상 관련 연구[4-6], 지식 접근, 저장, 활용, 공유 등 지식 관리의 프로세스별 인식 증대를 위한 조직의 지원체계 확대에 관한 연구[1,7], 개인의 지식공유 행동에 대한 긍정적 또는 부정적 동기 형성 원인 및 영향을 제시한 연구[8-10] 등 다양한 분야에서 연구가 진행되었다. 관련 선행연구들은 조직과 개인의 상호관계에서 개인의 지식공유 및 전달 등 능동적인 지식경영 참여를 위한 정책, 기술, 지원 프로그램 등 조직이 추진해야 할 전략적 행동 방향을 제시한 관점에서 시사점을 가진다. 하지만, 지식경영 실패 사례는 지식경영의 지속적 운영에 대한 현실적 우려가 제기되고 있는데, 대표적으로 조직 및 리더의 지속적 관심 부족, 교류 지식의 진정성 부족, 직원들의 능동적인 참여 부족 등의 원인이 제기되고 있다[3]. 결국, 지식경영이 체계적으로 운영되기 위해서는, 조직이 구성원에게 지식 교환에 대한 필요성을 인식시키고 공유 행동 수준을 높이도록 하는 것이 중요하다[8]. 즉, 상호 교환관계에 있는 조직과 개인 간의 지식경영을 위한 커뮤니케이션 등 교류가 활발하게 진행될 수 있도록 해야 하는데, 관련 연구가 부족한 상황이다.

이에, 본 연구는 조직과 구성원의 상호 교환관계에서 진정성 있고 공식적으로 제공되는 커뮤니케이션 활동이 성과를 창출한다는 관점인 협력적 커뮤니케이션을 지식경영 분야에 적용하여[11], 구성원의 지식공유 인식에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 즉, 조직과 구성원의 상호 교환이 활발하게 이루어질 때, 지식공유 관련 행동의도가 높아짐을 확인함으로써, 지식경영 활성

화를 위한 조직이 추진해야 할 방향성을 제안하고자 한다.

또한, 조직 구성원들의 지식 교류 활동은 지식 관련 특성에 의해 영향을 받는다. 대표적으로, 업무 상호의존성과 지식 영역성이 있다. 업무 상호의존성은 업무가 동료들 간의 연계를 통해 이루어진다고 판단할 때, 지식 교환이 잘 이루어진다는 개념이며[12,13], 지식 영역성은 개인이 생성한 지식에 대한 소유에 대한 인식 수준으로 소유욕이 높을수록 지식을 은폐하려는 경향을 보인다는 개념이다[14]. 즉, 지식 교환은 개인의 지식 협력적 활용 및 소유에 대한 인식에 따라 다르게 나타날 수 있다. 따라서, 조직이 구축한 협력적 커뮤니케이션의 지식공유 의도에 미치는 영향이 업무 상호의존성과 지식 영역성의 수준에 따라 달라질 수 있을 것으로 판단하고, 조절효과를 확인하고자 한다. 연구 결과는 지속적인 지식경영 활동에 필요한 구성원의 지식공유 의도 향상 방안을 조직 활동 관점, 지식 특성 관점에서 제시함으로써, 전략적 방향성을 제안한다는 측면에서 학술적, 실무적 시사점을 가진다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 지식경영 및 지식공유 의도

지식경영(Knowledge Management)은 조직 차원에서 지식을 생성, 보관, 전달, 적용하기 위하여 개발한 비즈니스 프로세스로서, 정책, 시스템, 업무 프로세스, 그리고 성과까지 지식의 효율적 운용을 위한 전반적인 체계를 말한다[15]. 지식경영을 통한 효과적인 성과 창출을 위해 조직들은 컨설팅, 솔루션 도입 등 표준화된 체계 구축을 위하여 분야별 많은 투자를 하고 있다[15]. 하지만, 지식 생성, 보관, 전달 등의 활동이 지속성을 가져야 하는 지식경영의 특성상, 많은 조직이 리더십 부재, 구성원 참여 부족, 공유 지식의 진정성 부족 등으로 성과 창출에 어려움을 겪고 있다[3]. 조직 내 지식경영 참여 분위기 및 문화가 형성되기 위해서는 조직 내 모든 구성원이 자신의 핵심 지식을 공유하고 재생성할 수 있도록 의지를 가지는 것이 필요하다[16].

지식공유 의도(Intention to Share Knowledge)는 유형 또는 무형의 지식공유 활동을 지속할 것이라는 믿음의 수준으로서[8,10], 지식공유는 지식을 확보하고 전달하는 역할을 하기때문에 지식경영을 위해 가장 필요한 활동이다[10]. 본 연구는 상호 교환관계에서 진정성 있는 지식 교환 및 공식적 커뮤니케이션 채널의 증

요성을 강조하는 협력적 커뮤니케이션 활동과 지식공유 의도의 관계, 그리고 업무적 특성의 조절 효과를 확인하여 지식공유 의도 향상 방안을 제시한다.

## 2.2 협력적 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 집단 내 구성원들의 일관된 행동 및 성과 창출을 위해 상호작용 및 연계적 활동 과정을 의미한다[17]. 즉, 커뮤니케이션은 집단 간 또는 집단 내 구성원 간의 상호 교환관계에서 성과 창출 및 목표 달성에 필요한 지식을 확보하도록 돕는 과정을 말한다[11]. 이해관계자 간 커뮤니케이션이 꾸준히 이루어지기 위해서는 커뮤니케이션에 대한 신뢰 형성이 무엇보다 중요한데, 신뢰 형성을 위해서는 커뮤니케이션을 통해 확보한 지식이 유용한가, 추가적으로 필요한 지식 전달이 이루어지는가, 그리고 지식을 공식적으로 누구에게나 전달할 수 있는가가 중요한 요건이다[18-20].

협력적 커뮤니케이션(Collaborative Communication)은 이해관계자 간 상호 교환관계가 통제가 아닌 협력 중심으로 구성되어 있을 때, 보다 강화된 커뮤니케이션 및 성과로 이어질 수 있다는 개념이다[21]. 협력적 커뮤니케이션을 측정하는 세부 요인은 연구자별 접근 관점에 따라 다르게 반영하고 있다. Mohr et al(1996)와 Joshi(2006)은 커뮤니케이션 활동과 인식 수준을 함께 구성하였으며, 2차 요인으로서 빈도, 합리성, 상호피드백, 그리고 공식성을 제시하였으며[11,22], Nam and Kang(2014)은 협력적 커뮤니케이션을 상대방과 교환에 대한 인식 수준으로 판단하고 단일 요인을 제시하였다[20]. 본 연구는 Mohr et al(1996)의 협력적 커뮤니케이션에 대한 개인의 인식 수준을 적용함으로써, 인식 수준에 따른 공유의도의 변화를 확인하고자 한다. 즉, 합리성, 상호 피드백, 그리고 공식성을 연구에 반영한다.

조직 내 커뮤니케이션 활동 관련 연구들은 지식경영과 관련하여, 커뮤니케이션 활성화가 지식관리(지식생성-보관-공유-재생성) 및 지속적 지식공유 활동을 높여 개인 및 조직 차원의 지식관리에 의한 성과를 향상시킨다고 본다[19,23]. 즉, 조직 내부의 커뮤니케이션 활동은 구성원의 지식에 대한 가시성을 높이고, 상호 공유된 지식에 대한 믿음을 형성시켜, 자신의 핵심 지식공유에 대한 불안적 요소를 감소시키는 역할을 하므로, 지식공유 활동에 도움이 된다[19,24]. 특히, 협력적 커뮤니케이션의 활성화는 거래 파트너 간 신뢰를 형성

시키고, 협력적 활동을 증가시켜, 상호 교환관계에 있는 당사자 및 집단적 성과에 긍정적 영향을 준다. Mohr et al(1996)은 협력적 커뮤니케이션이 개인의 몰입, 만족을 높이는 것을 확인하였으며[11], Pemartin et al(2018)은 협력적 커뮤니케이션은 조직에 대한 신뢰를 형성시켜 조직 차원의 긍정적 협력 결과인 품질을 증가시키고, 예산 및 소요 시간을 감소킨다고 하였다[21]. Joshi(2009)는 파트너의 협력적 커뮤니케이션이 상호 필요 지식 수준을 향상시켜 지속적 성과 향상에 영향을 준다고 하였다[22]. 즉, 조직 내 커뮤니케이션을 통해 형성된 지식공유의 필요성 및 효과 인식은 추가적인 지식공유 행동에 긍정적 영향을 주기 때문에, 진정한 기반의 협력적 커뮤니케이션 또한 지식공유 활동에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하고, 연구 가설을 제시한다.

- H1. 커뮤니케이션 합리성은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.
- H2. 커뮤니케이션 상호피드백은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.
- H3. 커뮤니케이션 공식성은 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다.

## 2.3 업무 상호의존성

조직의 업무가 분업화되면서, 구성원 간 협력 및 공유와 같은 상호작용 활동은 조직 내 특정 활동을 효율적으로 완료하기 위한 중요한 토대가 되고 있다[12]. 업무 상호의존성(Task Interdependence)은 상호 교환 대상인 자원 또는 목표 범위 등에 따라 정의가 조금씩 다르기는 하지만[25], 조직 내 구성원이 다른 구성원과 함께 일하거나 업무를 완료하기 위해 상호 간에 자원을 교환하는 정도를 의미한다[13]. 즉, 업무 상호의존성은 조직 또는 팀 내 구성원 간의 업무가 개별성을 가지는 것이 아닌 협력적 관계에 있는 것을 말한다.

업무 상호의존성은 지식경영 관점에서 지식공유 및 생성, 활용에 도움을 주어 개인 및 조직의 성과로 이어지도록 돕는 중요한 선행 조건이다[26]. 조직 내 서로 다른 작업 간에 높은 상관관계가 있을 때, 구성원들은 해당 작업의 목적 및 성과를 달성하기 위해 자신이 보유한 유형 또는 무형의 지식을 공유하고 협력하는 것이 본인에게 이익이라는 것을 판단하며, 행동하는 경향을 보인다[12]. 즉, 조직 내 업무가 동료들과 상호 의존적인 관계에 있다고 판단할 때, 당사자는 동료가 가진 지

식의 가치를 높게 인식하고 목표를 달성하기 위해 일정량의 지식 교환을 기꺼이 고려하는 경향을 보인다[13].

구성원은 업무에 대한 상호 의존적 관계가 형성되었다고 판단할 때, 조직이 제공하는 지식공유 증대를 위한 지식경영 메커니즘을 보다 높게 받아들이려는 경향을 보인다. Zhang and Min(2021)은 지식경영을 위한 조직의 재무적, 비재무적 보상이 지식경영에 미치는 긍정적 영향에 있어, 업무 상호의존성이 높을 경우 조직의 지식경영 환경적 요소를 더욱 크게 받아들이는 것을 확인하였으며[13]. Langfred(2005)는 팀 분위기와 팀 성과 간의 관계에서 업무 상호의존성이 높을 경우 팀 분위기에 의한 성과 영향을 더욱 강화하는 것을 확인하였다[26]. 또한, Huo et al(2016)은 개인에게 내재된 지식 가치가 지식 은폐에 미치는 영향을 조직 차원에서 구조화된 업무 의존성이 완화 효과를 가지는 것을 확인하였다[12]. 즉, 업무 상호의존성은 지식경영을 위해 필요한 활동의 긍정적 영향을 조절하는 요인이기 때문에, 본 연구는 업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션에 의한 지식공유 의도의 긍정적 영향을 조절할 것으로 판단하고 연구 가설을 제시한다.

H4a. 업무 상호의존성은 커뮤니케이션 합리성과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

H4b. 업무 상호의존성은 커뮤니케이션 상호 피드백과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

H4c. 업무 상호의존성은 커뮤니케이션 공식성과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

## 2.4 지식 영역성

조직에서 영역성(Territoriality)은 물리적 또는 사회적 대상에 대해 인식한 소유권 수준을 표현하기 위한 행동적 표현으로 정의되며[12], 개인 또는 팀 등이 영역성으로 인식한 유형적 대상(물건, 장소 등), 무형적 대상(지식 등)에 대하여 보호하고자 하는 행동 수준을 의미한다[27]. 즉, 영역성은 개인 또는 집단의 사물에 대한 소속을 구분하는 사회적 특징을 가지며, 소유에 대한 영역의 대상으로 물리적(물건) 또는 비물리적 대상(지식) 모두를 포함한다. 따라서, 개인 또는 집단이 영역성으로 인식한 물건 등 대상이 존재할 때, 해당 대상을 지속적으로 확보 및 유지하고 남에게 빼앗기지 않으려는 경향을 보인다.

지식과 관련하여 영역성은 심리적 소유권에 대한 개념

으로서, 자신이 가지고 있는 지식에 대하여 강한 심리적 소유권을 인식한다면, 자신의 지식을 강하게 보호하고자 하는 경향을 보인다[14]. 개인이 지식을 확보하기 위하여 노력한 만큼, 해당 지식에 대한 강한 소유권을 가지고 있다고 믿고 이러한 상황을 유지하기 위해 노력한다[28]. 그러므로, 영역성은 조직이 추구하는 지식경영 관점에서 개인의 핵심 지식을 공유하지 않고, 은폐하도록 결정짓는 선행 조건이 된다. 따라서, 개인 또는 팀이 가진 지식에 대한 영역성을 최소화하는 것이 조직 관점에서 지식경영에 대한 성과를 높일 수 있다[14,28].

확보한 지식에 대하여 심리적 소유권 개념인 영역성은 어렵게 지식을 확보할수록 즉, 쉽게 학습 또는 체화되지 않은 지식일수록 심리적인 소유 의지가 강해진다[9]. 즉, 지식 영역성이 높아질수록 지식공유 활동에 대한 성과에 부정적인 영향을 준다. Li et al(2020)은 조직 내 지식 은폐 활동이 아이디어 실행 성과에 미치는 부정적인 영향에 대하여 지식 영역 분위기가 높이는 조절 효과를 확인하였는데, 아이디어와 같이 어렵게 창출한 지식은 구성원들에게 공유하지 않으려는 소유욕을 발생시키기 때문이라고 보았다[29]. 또한, Huo et al(2016)은 조직의 공정성이 지식 영역성의 부정적 행동에 대한 완화 효과를 가지는 것을 확인하였으며[12]. Singh(2019)는 지식 영역성이 지식 은폐 및 업무 성과에 부정적 영향을 주는 요인임을 확인하였다[28]. 즉, 지식경영 확산을 위한 조직의 환경과 지식 영역성의 관계는 음의 상관관계를 가지기 때문에, 연구는 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션과 지식공유 의도 간의 관계를 조절할 것으로 판단하고 연구 가설을 제시한다.

H5a. 지식 영역성은 커뮤니케이션 합리성과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

H5b. 지식 영역성은 커뮤니케이션 상호 피드백과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

H5c. 지식 영역성은 커뮤니케이션 공식성과 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다.

## 3. 연구 가설 및 분석 방법

### 3.1 연구 모델

본 연구는 조직 내 교환관계에 있는 구성원들의 지식공유 의도에 미치는 영향을 제시한다. 이에, 지식 교환을 위한 협력적 커뮤니케이션과 업무적 특성인 업무

상호의존성, 지식 영역성을 연계하여, 지식공유 의도 향상을 위한 연구 모델을 제시한다.

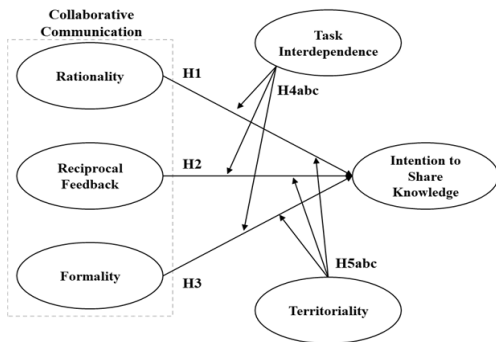


Fig. 1. Research Model

### 3.2 조작적 정의 및 데이터 수집

본 연구는 지식공유 의도 향상 요인을 제시하기 위하여, 선행연구를 통해 연구 가설 요인별 다 항목 기반의 설문 항목을 도출하였으며, 지식경영을 위한 지식공유 관점으로 설문을 추가 수정하였다. 척도는 7점 리커트 척도(1점: 매우 그렇지 않다 - 7점: 매우 그렇다)로 구성하였다. 또한, 설문 항목 중 협력적 커뮤니케이션은 조직의 상황에 대하여 개인이 인식하는 수준으로 측정하였으며, 업무 상호의존성과 지식 영역성, 그리고 지식공유 의도는 개인의 상황에 대한 인식 수준으로 측정하였다.

협력적 커뮤니케이션은 Joshi(2009)와 Pearnin et al(2018)의 연구를 참조하여 문항을 구성하였다 [21,22]. 세부적으로 합리성은 커뮤니케이션의 내용으로서, 커뮤니케이션을 통해 공유된 지식의 활용 가능한 수준으로 정의한다. “조직과 나는 상호 간에 원하는 지식관리 행동 과정에 대한 사례를 만들기 위해 관련 정보를 제공함”, “조직과 나는 상호 간에 제공한 결과를 통해 지식관리 행동 과정에 대한 정당성을 제공함”, “조직과 나는 상호 간에 지식관리 관련 사례 및 경험의 결과를 공유함”의 3개 문항을 적용하였다. 상호 피드백은 조직과 구성원 간 상호 의견 교환을 지원하는 수준으로 정의하며, “조직은 지속적으로 새로운 지식관리 아이디어에 대한 의견을 요청함”, “조직은 지식관리에 대한 요청에 신속하게 응답함”, “조직은 지식관리 성과에 대한 다양한 피드백을 제공함”, “조직은 지속적으로 지식관리 운영 프로세스의 개선에 대한 의견을 요청함”의 4개 문항을 적용하였다. 공식성은 지식경영을 위한 커뮤니-

케이션이 일상적이고 구조화된 정도로 정의하며, “조직은 지식관리 활동을 조정할 때 공식적인 커뮤니케이션 채널을 적용함”, “조직은 조직의 정확한 지식관리 요구 사항을 명확하게 전달함”, “조직은 지식관리에 대한 조건을 명시적으로 전달하고 논의함”, “조직은 지식관리에 대하여 기대하는 바를 자세히 전달함”의 4개 문항을 적용하였다.

업무 상호의존성은 Zhang and Min(2021)의 연구를 참조하였으며[13], 자신의 업무를 동료들과 협력해야 하는 수준으로 정의하며, “내가 업무를 잘 수행하려면 동료들과 자주 협력해야 함”, “나의 업무를 마무리하려면 동료에게 의존하는 것이 중요함”, “내가 수행한 업무는 다른 동료들과 관련이 있음”의 3개 문항을 적용하였다.

지식 영역성은 Peng(2013)과 Singh(2019)의 연구를 참조하였으며[14,28], 자신의 전문 지식을 보호해야 한다고 판단하는 수준으로 정의하며, “내 아이디어가 조직의 다른 사람들에게 사용되지 않도록 보호하고자 함”, “함께 일하는 사람들이 내 허락 없이 내 아이디어를 사용 하면 안됨”, “회사에서 다른 사람들로부터 나의 지식을 보호하고자 함”, “동료들에게 나의 정보, 아이디어, 지식을 사용하지 못하도록 함”의 4개 문항을 적용하였다.

지식공유 의도는 Bock et al(2005)의 연구를 참조하여 문항을 구성하였으며[8], 보유하고 있는 데이터 및 노하우 등 관련 지식을 공유하고자 하는 의도의 수준으로 정의하며, “나는 앞으로 더 자주 내가 가지고 있는 문서를 동료와 공유할 것”, “나는 항상 동료를 위해 매뉴얼, 방법론 등을 제공할 것”, “나는 업무 경험이나 노하우를 동료들과 자주 공유할 것”, “나는 교육이나 훈련을 통해 얻은 전문 지식을 효과적으로 공유하려고 노력할 것”의 4개 문항을 적용하였다.

설문 대상은 지식경영 정책을 보유하고, 조직 구성원들에게 지식 공유적 활동을 지속적으로 요구하는 조직에 다니는 조직원으로 하였다. 이에, 설문은 M리서치 기업이 보유한 직장인 패널들에게 온라인으로 실시하였다. 사전에 지식경영 정책 보유 여부를 확인하였으며, 지식관리시스템이 정책적으로 운용되는 기업의 경우 규모가 어느 정도는 되어야 한다고 판단하여 50인 이상의 조직에 다니는 직장인만 응답하도록 하였다. 또한, 응답자들이 응답을 실시하기 전, 연구 목적 및 데이터의 통계적 활용 방향을 설명하고 허가한 사람만 설문을 진행하도록 하였다. 응답 결과, 유효한 설문은 326개가

나왔으며, 표본의 특성은 Table 1과 같다.

**Table 1. Demographic Characteristics of Samples**

Demographic Categories		Frequency	%
Total		326	100.0
Industry	Manufacturer	116	35.6
	Service	210	64.4
Gender	Male	161	49.4
	Female	165	50.6
Job Position	Staff	91	27.9
	Assistant Manager	96	29.4
	Manager	72	22.1
	General Manager	62	19.0

### 4. 검증

#### 4.1 자료 점검

본 연구는 AMOS 22.0 툴을 활용하여 구조방정식모델링을 통해 가설 검증을 실시한다. 특히 연구는 최대우도법(Maximum Likelihood)을 적용한다. 최대우도법은 정규분포를 따르는 것을 가정하므로, 정규성을 확인하는 절차를 가진다. 정규성 가정은 측정 항목들의 왜도가 절대값 2 이하, 첨도가 절대값 4 이하가 되었을 때 충족하였다고 본다. 분석 결과 Table 2와 같이 요구사항을 충족한 것으로 나타났다.

**Table 2. Descriptive Statistics of Questionnaire**

Constructs	Item	M	SD	Skewness	Kurtosis
Rationality	Rat1	5.313	1.233	-0.443	-0.267
	Rat2	5.298	1.236	-0.334	-0.634
	Rat3	5.276	1.264	-0.456	-0.462
Reciprocal Feedback	RF1	4.957	1.351	-0.514	-0.111
	RF2	4.890	1.375	-0.541	-0.043
	RF3	4.914	1.363	-0.560	0.083
	RF4	4.850	1.427	-0.549	-0.084
Formality	For1	4.985	1.435	-0.462	-0.330
	For2	4.816	1.346	-0.322	-0.255
	For3	5.113	1.473	-0.567	-0.238
	For4	5.113	1.506	-0.578	-0.246
Task Inter-dependence	TI1	5.077	1.312	-0.478	0.042
	TI2	5.074	1.459	-0.568	-0.077
	TI3	5.239	1.340	-0.642	0.212
Territoriality	Ter1	3.169	1.301	0.450	-0.053
	Ter2	3.080	1.284	0.419	-0.106
	Ter3	3.055	1.295	0.281	-0.392
	Ter4	3.178	1.274	0.397	0.156
Intention to Share Knowledge	ISK1	5.252	1.269	-1.004	1.120
	ISK2	5.215	1.269	-0.870	0.618
	ISK3	5.184	1.321	-0.927	0.725
	ISK4	5.307	1.269	-0.915	0.933

#### 4.2 신뢰성 및 타당성

또한, 연구는 구조방정식모델링 기반 연구가설 검증

에 적용한 요인들의 신뢰성과 타당성을 확인하였다.

첫째, 신뢰성 검증은 측정 요인들의 도구 및 방법의 적정성, 즉 문항들의 일관성을 확인하는 것으로, 본 연구는 SPSS 21.0을 활용하여, 베리맥스 기반 탐색적 요인 분석 및 크론바흐 알파 값을 확인하였다. 연구모델에 적용한 6개 요인(22개 측정 항목)에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 신뢰도에 문제가 있는 2개 항목(For4, ISK4)를 제거하였다. 분석결과 Table 3과 같이 KMO가 0.9 이상 나왔으며, 요인부하량 또한 가장 낮은 항목이 0.677로 문제가 없는 것으로 나타났다.

**Table 3. Result for Exploratory Factor Analysis**

Constructs	Item	factor					
		1	2	3	4	5	6
Rationality	Rat1	.202	.209	.208	.301	.746	.239
	Rat2	.260	.206	.220	.308	.754	.216
	Rat3	.267	.262	.225	.243	.750	.228
Reciprocal Feedback	RF1	.173	.735	.320	.230	.174	.260
	RF2	.172	.812	.292	.194	.207	.187
	RF3	.167	.818	.318	.175	.169	.163
	RF4	.179	.780	.346	.104	.166	.117
Formality	For1	.172	.382	.768	.228	.163	.137
	For2	.163	.350	.762	.205	.164	.142
	For3	.156	.311	.786	.162	.202	.223
Task Inter-dependence	TI1	.155	.168	.199	.834	.265	.144
	TI2	.278	.271	.241	.729	.247	.207
	TI3	.257	.187	.173	.738	.280	.308
Territoriality	Ter1	-.849	-.112	-.149	-.139	-.139	-.120
	Ter2	-.846	-.156	-.139	-.106	-.196	-.133
	Ter3	-.791	-.194	-.096	-.214	-.105	-.188
	Ter4	-.812	-.113	-.168	-.137	-.169	-.173
Intention to Share Knowledge	ISK1	.328	.250	.291	.261	.275	.677
	ISK2	.251	.258	.261	.251	.296	.716
	ISK3	.293	.257	.245	.265	.241	.708
Eigenvalue		3.58	3.55	3.27	2.58	2.49	2.20
% of Variance		17.06	16.89	15.55	12.29	11.84	10.47

KMO = 0.949, Bartlett's  $\chi^2 = 6595.677$  (p<0.01)

또한, 크론바흐 알파 값은 Table 4와 같이 가장 낮은 값이 업무 상호의존성(0.908)으로 신뢰성 요구사항인 0.7 이상을 충족한 것으로 나타났다[30].

**Table 4. Result for Reliability and Validity**

Constructs	Cronbach's Alpha	Construct Reliability	Average Variance Extracted
Rationality	0.914	0.875	0.700
Reciprocal Feedback	0.939	0.893	0.675
Formality	0.914	0.845	0.645
Task Interdependence	0.908	0.842	0.640
Territoriality	0.911	0.861	0.609
Intention to Share Knowledge	0.915	0.868	0.687

둘째, 타당성 검증은 측정 도구의 적정성을 판단하는 것으로 구조방정식모델링에서는 확인적 요인분석을 통해, 집중타당성과 판별타당성의 수준을 확인하여 타당성 검증을 한다. 따라서, 연구는 6개 요인에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 해당 모델의 적합성 분석 결과 전체적으로 구조방정식모델링 기준값보다 높은 것으로 나타났다( $\chi^2/df = 1.595$ , RMR = 0.049 GFI = 0.931, AGFI = 0.906, TLI = 0.981, CFI = 0.985 RMSEA = 0.043). 이후, 집중타당성을 확인하였는데, AMOS에서 해당 방법은 개념신뢰도와 평균분산추출을 구함으로써 확인한다. 개념신뢰도는 요인별 0.7 이상, 평균분산추출은 요인별 0.5이상의 값을 요구한다[31]. 분석결과, Table 4와 같이 전체적으로 집중타당성이 존재하는 것으로 확인되었다.

또한, 본 연구는 요인 간의 차별성을 확인하는 판별 타당성 분석을 하였다. 판별타당성은 평균분산추출 제곱근 값과 상관계수 값을 비교하되, 평균분산추출이 상관계수보다 높으면 차별성이 있다고 판단한다[31]. 분석 결과는 Table 5와 같으며, 판별타당성이 존재하는 것을 확인하였다. 하지만, 요인 간의 상관계수가 다소 높은 것으로 나타나, 다중공선성분석을 하였다. 다중공선성은 분산팽창지수(VIF)를 통해서 확인하는데, VIF 10 이하의 값을 요구한다. 분석 결과 지식공유 의도에 대하여 합리성(2.510), 상호피드백(2.613), 공식성(2.615), 업무 상호의존성(2.371), 그리고 지식 영역성(1.563) 모두 요구사항을 충족하였다.

**Table 5. Result for Correlation and Discriminant Validity**

Constructs	1	2	3	4	5	6
Rationality	<i>0.836<sup>a</sup></i>					
Reciprocal Feedback	.605**	<i>0.822<sup>a</sup></i>				
Formality	.602**	.751**	<i>0.803<sup>a</sup></i>			
Task Inter-dependence	.721**	.581**	.590**	<i>0.800<sup>a</sup></i>		
Territoriality	-.554**	-.466**	-.456**	-.534**	<i>0.780<sup>a</sup></i>	
Intention to Share Knowledge	.727**	.653**	.656**	.703**	-.609**	<i>0.829<sup>a</sup></i>

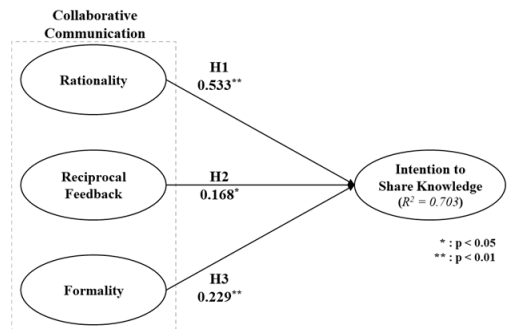
a: The values in italics on the diagonal line present the square root of AVE estimate, \*\*:  $p < 0.01$

마지막으로, 본 연구는 설문지 기법으로 대상자의 응답 당시 생각을 기준으로 변수간의 관계를 확인하고자 했기 때문에, 동일방법편의 문제가 발생할 수 있다. 동일방법편의 문제 해결 방법은 상황별, 접근 방식별 다양한 접근 방식들이 접근하나, 본 연구는 단일 비측정

잠재방법 요인 기법을 활용하였다[32]. 해당 기법은 요인들이 적용된 구조모델에 추가적으로 단일 요인을 더 해서 모델을 구축했을 때, 측정 도구들의 변화량이 적은지를 확인하는 기법이다. 단일 모델을 추가하지 않은 구조모델의 적합도( $\chi^2/df = 1.595$ , RMR = 0.049 GFI = 0.931, AGFI = 0.906, TLI = 0.981, CFI = 0.985 RMSEA = 0.043)와 단일 모델을 추가한 구조모델의 적합도( $\chi^2/df = 1.386$ , RMR = 0.040 GFI = 0.945, AGFI = 0.916, TLI = 0.988, CFI = 0.991, RMSEA = 0.034) 모두 요구사항을 충족시켰으며, 두 모델 내 동일 측정 도구들의 변화량이 0.2 이하로 나타나 동일 방법편의 문제는 높지 않은 것으로 판단되어, 가설검증을 실시한다.

**4.3 구조모형 주효과 분석**

주 효과 관련 검정은 첫째, 구조모델의 적합성 검증, 둘째, 구조모델 요인 간의 경로 검증( $\beta$ ), 셋째, 종속 변수에 대한 독립 변수들의 영향력 검증( $R^2$ )을 실시하여 요인 간의 특성을 확인한다. 주효과 분석에 적용한 구조모형의 적합도는  $\chi^2/df = 1.681$ , RMR = 0.039, GFI = 0.955, AGFI = 0.930, TLI = 0.987, CFI = 0.990, 그리고 RMSEA = 0.046으로 모든 값이 기준값보다 높은 것으로 나타났다. 이후, 구조모델 내 요인 간 경로 검증( $\beta$ )을 실시하였으며, 결과는 Fig. 2와 Table 6과 같다.



**Fig. 2. Results of the Main Effect**

**Table 6. Summary of Hypothesis Tests (Main Effect)**

	Path	Coefficient	t-value	Results
H1	Rat → ISK	0.533	9.347**	Support
H2	RF → ISK	0.168	2.345*	Support
H3	For → ISK	0.229	3.102**	Support

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

Rat(Rationality), RF(Reciprocal Feedback), For(Formality), ISK(Intention to Share Knowledge)

연구 가설 1은 협력적 커뮤니케이션의 합리성이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로 검증( $\beta$ ) 결과, 유의수준 5% 기준으로 채택된 것으로 확인되었다(H1:  $\beta = 0.533, p < 0.01$ ). 이러한 결과는 협력적 커뮤니케이션이 고객 관련 성과에 긍정적 영향을 준다는 Chen et al(2013)의 연구와 유사한 결과이다[24]. 즉, 조직과 구성원 간의 커뮤니케이션 활동을 통해 확보한 적절한 지식에 대한 인식은 지식공유 활동으로 이어지도록 하므로, 조직은 커뮤니케이션을 통한 정보의 높은 활용성을 제시하는 것이 필요하다.

연구 가설 2는 협력적 커뮤니케이션의 상호 피드백이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로 검증( $\beta$ ) 결과, 유의수준 5% 기준으로 채택된 것으로 확인되었다(H2:  $\beta = 0.168, p < 0.05$ ). 이러한 결과는 조직 내 커뮤니케이션 분위기 형성이 구성원들의 지식공유 활동에 긍정적 영향을 준다는 Van Den Hooff and De Ridder(2004)의 연구와 유사한 결과이다[23]. 즉, 조직과 구성원 간의 상호 피드백 기반의 협력적 커뮤니케이션 활성화는 구성원 간 지식공유의 필요성을 인식시키기 때문에, 조직은 구성원들과의 지속적인 피드백을 통해 지식경영에 대한 명확한 정보를 확보하도록 지원해야 하는 것이 필요하다.

연구 가설 3은 협력적 커뮤니케이션의 공식성이 지식공유 의도에 긍정적 영향을 준다는 것으로, 경로 검증( $\beta$ ) 결과, 유의수준 5% 기준으로 채택된 것으로 확인되었다(H3:  $\beta = 0.229, p < 0.01$ ). 이러한 결과는 커뮤니케이션, 협력의 활동이 공유 행동에 영향을 준다는 Presbitero and Attar(2018)의 연구와 유사한 결과이다[19]. 즉, 공식적으로 제시한 커뮤니케이션 채널을 통한 정보 전달이 의미를 가질 때, 조직원들은 다른 사람들과 지식공유 활동을 한다. 따라서, 조직은 지식경영 활동이 가능한 공식적 커뮤니케이션 채널을 제공하는 것이 필요하다.

마지막으로, 연구는 결정계수( $R^2$ )를 확인함으로써, 선행 변수들의 종속변수에 미치는 영향력을 확인하였다. 협력적 커뮤니케이션의 합리성, 상호 피드백, 그리고 공식성은 지식공유 의도에 70.3%의 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

4.4 조절효과 분석

연구 가설 4abc는 업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션과 조직원의 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다는 것이다.

독립변수, 조절변수, 그리고 종속변수 모두 연속형 척도로 구성되어 있으므로, 독립변수와 조절변수간의 상호작용항을 만들어서 상호작용항이 종속변수에 미치는 영향을 확인함으로써 조절효과를 검증한다. 본 연구는 상호작용항을 도출하기 위하여, 상호작용항의 비표준화잔차를 구하여 적용하는 직교화접근법(orthogonalizing approach)을 활용한다[33]. 업무 상호의존성의 조절효과 분석 결과는 Table 7과 같다.

Table 7. Summary of Moderating Effect Tests (H4)

	Path	Coefficient	t-value	Results
H4a	Rat → ISK	0.479	6.822**	Support
	TI → ISK	0.396	5.666**	
	Rat x TI → ISK	-0.194	-5.159**	
H4b	RF → ISK	0.344	6.703**	Support
	TI → ISK	0.557	10.198**	
	RF x TI → ISK	-0.211	-5.363**	
H4c	For → ISK	0.365	6.703**	Support
	TI → ISK	0.538	10.198**	
	For x TI → ISK	-0.174	-5.363**	

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

Rat(Rationality), RF(Reciprocal Feedback), For(Formality), ISK(Intention to Share Knowledge), TI(Task Interdependence)

가설검증 결과, 업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션 합리성과 지식공유 의도와의 관계를 조절하는 것으로 나타나(4Ha), Fig. 3과 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 업무 상호의존성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석 결과, 합리성이 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향 관계에서, 높은 업무 상호의존성이 낮은 경우보다 긍정적 영향을 더욱 높이는 것으로 나타났다.

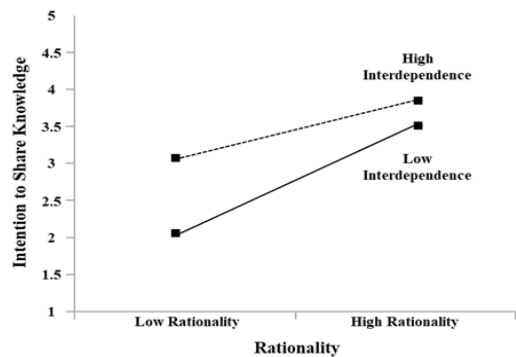


Fig. 3. Moderation Effect of Task Inter-dependence(H4a)



또한, 업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션 상호 피드백과 지식공유 의도와와의 관계를 조절하는 것으로 나타나(4Hb), Fig. 4와 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 업무 상호의존성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석결과 상호 피드백이 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향 관계에서, 높은 업무 상호의존성이 낮은 경우보다 긍정적 영향을 더욱 높이는 것으로 나타났다.

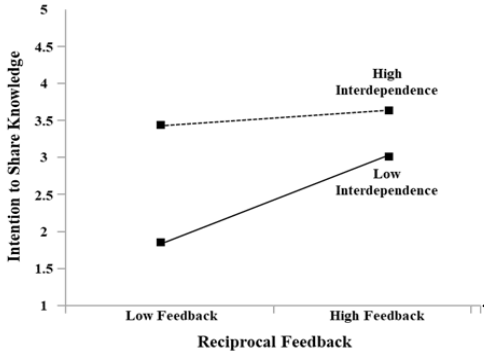


Fig. 4. Moderation Effect of Task Inter-dependence(H4b)

업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션 공식성과 지식공유 의도와와의 관계를 조절하는 것으로 나타나 (4Hc), Fig. 5와 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 업무 상호의존성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석 결과, 공식성이 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향 관계에서, 높은 업무 상호의존성이 낮은 경우보다 긍정적 영향을 더욱 높이는 것으로 나타났다.

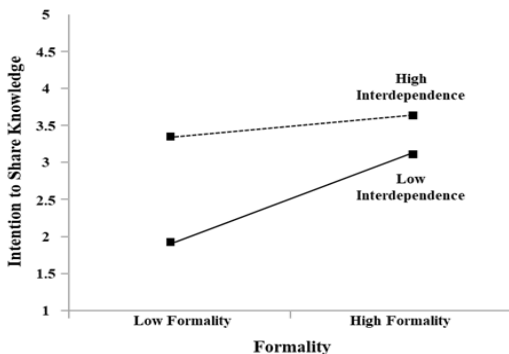


Fig. 5. Moderation Effect of Task Inter-dependence(H4c)

즉, 조직 구성원 간의 업무 상호의존성이 높을수록 자신의 성과 향상을 위해 정보를 공유하고자 하는데,

특히, 조직 내 커뮤니케이션 채널이 명확하고, 상호 피드백을 제공하고, 공식적으로 지식을 공유할 수 있도록 구축된 상황에서 업무 상호의존성은 더욱 크게 지식공유 의도에 영향을 준다. 따라서, 조직은 지식공유를 위해 업무 상호의존성이 형성된 조직원들에게 믿을 수 있는 커뮤니케이션 활동을 지원하는 것이 필요하다.

연구 가설 5abc는 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션과 조직원의 지식공유 의도 간의 관계를 조절한다는 것이다. 도출한 조절효과 분석 결과는 Table 8과 같다.

Table 8. Summary of Moderating Effect Tests (H5)

	Path	Coefficient	t-value	Results
H5a	Rat → ISK	0.627	12.155**	Support
	Ter → ISK	-0.276	-5.579**	
	Rat x Ter → ISK	0.271	6.473**	
H5b	RF → ISK	0.498	10.624**	Support
	Ter → ISK	-0.411	-8.338**	
	RF x Ter → ISK	0.275	6.683**	
H5c	For → ISK	0.521	10.725**	Support
	Ter → ISK	-0.397	-8.048**	
	For x Ter → ISK	0.263	6.074**	

\*\* : p < 0.01, \* : p < 0.05

Rat(Rationality), RF(Reciprocal Feedback), For(Formality), ISK(Intention to Share Knowledge), Ter(Territoriality)

가설검증 결과, 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션 합리성과 지식공유 의도와와의 관계를 조절하는 것으로 나타나(5Ha), Fig. 6과 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 지식 영역성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석 결과, 지식 영역성이 높은 경우, 낮은 합리성 집단에서 높은 합리성 집단보다 크게 지식공유 의도를 낮추는 것을 확인하였다.

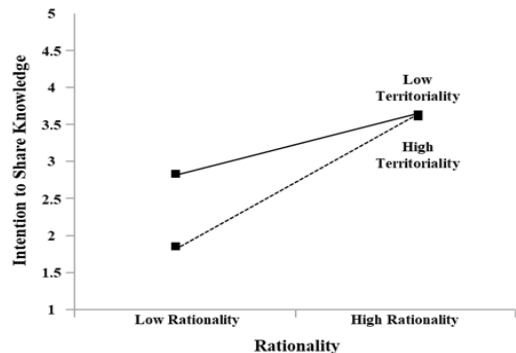


Fig. 6. Moderation Effect of Task Territoriality(H5a)

또한, 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션 상호피드백과 지식공유 의도와와의 관계를 조절하는 것으로 나타나(5Hb), Fig. 7과 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 지식 영역성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석 결과, 지식 영역성이 높은 경우, 낮은 상호 피드백 집단에서 높은 상호 피드백 집단보다 크게 지식공유 의도를 낮추는 것을 확인하였다.

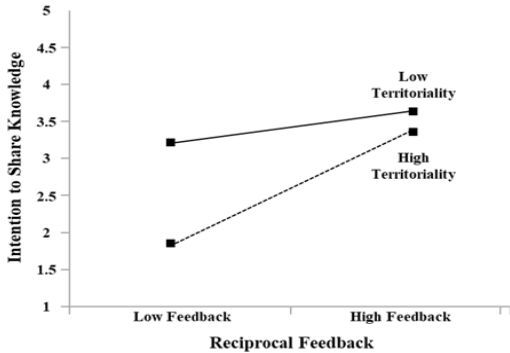


Fig. 7. Moderation Effect of Task Territoriality(H5b)

지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션 공식성과 지식공유 의도와와의 관계를 조절하는 것으로 나타나(5Hc), Fig. 8과 같이 평균을 중심으로 적용한 그래프를 통해, 지식 영역성의 조절효과 특성을 확인하였다. 분석 결과, 지식 영역성이 높은 경우, 낮은 공식성 집단에서 높은 공식성 집단보다 크게 지식공유 의도를 낮추는 것을 확인하였다.

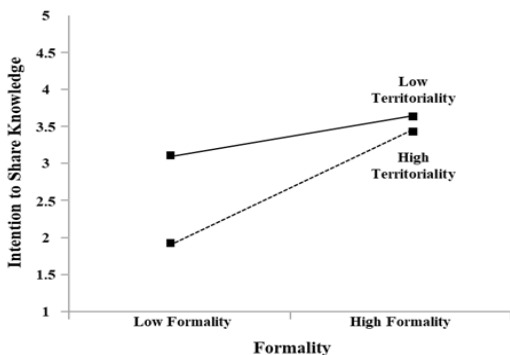


Fig. 8. Moderation Effect of Task Territoriality(H5c)

즉, 특정 지식에 대하여 타인과 공유하면 안된다고 판단할 때 공유 행동은 이루어지지 않는데, 조직 내 협력적 커뮤니케이션 수준(합리성, 상호 피드백, 그리고 혁신성)이 낮을 때, 더욱 높게 지식 공유의도를 낮춘다.

따라서, 조직은 개인의 지식 영역성이 높더라도 협력적 커뮤니케이션 활동을 활발히 진행함으로써, 지식공유 활동이 감소하지 않도록 하는 것이 필요하다.

## 5. 결론

지식경영이 조직의 중요한 가치로 인식되면서, 조직들은 지식경영 정책 및 관련 기술 도입을 위하여 노력하고 있다. 하지만, 조직들의 지식경영에 대한 다각적 투자에도 불구하고, 지식생성을 위한 정보공유 활동이 조직 전체적인 공유 문화 형성까지 이루어지지 않고 있다. 본 연구는 조직 내 구성원들의 상호 교환관계에 기반하여 조직이 제공하는 협력적 커뮤니케이션 활동의 구성원들의 지식공유에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 특히, 구성원이 판단하는 업무 상호의존성과 지식 영역성에 따라, 조직의 커뮤니케이션 제공 노력의 영향의 차이가 발생할 수 있음을 제시하였다.

이에, 본 연구는 다음과 같은 학술적 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구는 조직과 개인 간의 상호 교환관계 속에서 커뮤니케이션 활동이 활발하게 이루어질수록 성과에 영향을 미친다는 협력적 커뮤니케이션을 지식경영 분야에 적용하였으며, 지식공유 의도와와의 연계성을 확인하였다. 협력적 커뮤니케이션은 조직 또는 타인으로부터 정보 교환이 합리적이고, 상호 보완적이고, 그리고 공식적인 채널로 구성될 때, 상호 간의 믿음을 형성하고 상호 간의 성과를 창출할 수 있다는 이론으로서, 본 연구는 협력적 커뮤니케이션(합리성, 상호 피드백, 공식성)이 조직 내 개인들의 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 즉, 학술적 측면에서 지식경영 분야에 협력적 커뮤니케이션 세부 요인이 선행요인으로 활용될 수 있음을 확인한 측면에서 시사점을 가진다.

둘째, 본 연구는 조직 내 지식의 교환은 결국 개인의 업무적 특성에 영향을 받는다는 것을 착안하여, 업무 상호의존성이 조직의 커뮤니케이션 노력에 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 즉, 업무 상호의존성은 성과 달성을 위해서는 동료들과의 협력이 필요한 업무들을 의미하며, 조직 내 업무 상호의존성이 높으면, 협력적 커뮤니케이션에 의한 지식공유 의도를 보다 크게 높일 수 있음을 확인하였다. 즉, 학술적 관점에서 조직 차원의 커뮤니케이션 활동의 성과에 업무 상호의존성이 반영될 수 있음을 제시하였다는 측면에서 시사점을 가진다.

셋째, 본 연구는 조직이 요구하는 지식공유 행동은 개인에게 필요한 지식이기 때문에, 해당 지식이 필요하다고 판단할 때 공유 행동을 최소화하려는 행동을 보인다는 관점을 착안하여, 지식 영역성이 조직의 커뮤니케이션 노력에 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 즉, 지식 영역성은 자신에게 필요한 지식의 범위를 한정한다는 개념이며, 개인의 지식 영역성이 높으면, 협력적 커뮤니케이션에 의한 지식공유 의도를 낮출 수 있음을 확인하였다. 즉, 학술적 관점에서 지식 영역성에 대한 관점을 지식경영 분야에 적용하였다는 측면에서 시사점을 가진다.

더불어, 본 연구는 다음과 같은 실무적 가치를 가진다. 첫째, 조직의 지식경영 정책의 지속적 성과 창출에 필요한 구성원들이 보유한 지식의 공유 활동에 있어, 조직이 추진해야 할 노력 요인을 제시하였다. 특히, 조직이 개인과의 교환관계에서, 개인에게 커뮤니케이션 활동에 의한 정보 수준의 만족감을 제공하고(합리성), 상호 간 정보 교환 및 피드백을 위한 노력을 하고(상호 피드백), 그리고 공식적인 커뮤니케이션 채널을 운영할 때(공식성), 개인은 조직이 요구하는 지식공유 활동을 하려는 의도를 보이는 것을 확인하였다. 따라서, 실무적 관점에서 조직은 구성원간에 공식적 커뮤니케이션 채널을 통해 정보 교환이 명료하고 정확하게 이루어질 수 있도록 하고, 특정 문제에 대한 빠른 해결을 위한 지원이 필요하다.

둘째, 본 연구는 구성원들의 업무 상호의존성이 협력적 커뮤니케이션 노력에 따른 정보공유에 도움을 주는 것을 확인하였다. 특히 업무 상호의존성이 높을 경우, 협력적 커뮤니케이션 세부 요인인 합리성, 상호 피드백, 그리고 공식성이 정보공유 의도에 미치는 긍정적인 영향에 강화 효과를 가지는 것을 확인하였다. 따라서, 실무적 관점에서 조직은 업무적으로 상호 연계성을 가진 구성원 간에 강화된 공식적인 커뮤니케이션 채널을 제공하고, 문제 해결을 위해 빠른 피드백 체계를 제공하는 것이 요구된다. 그리고 지속적으로 커뮤니케이션이 공유 활동에 도움을 줄 수 있음을 알리는 캠페인, 홍보 등의 다양한 활동을 하는 것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 개인의 지식 영역성이 협력적 커뮤니케이션 활동에 의한 정보공유 의도를 감소시키는 요인임을 확인하였다. 특히, 협력적 커뮤니케이션 활동에 대한 인식 수준이 낮은 경우, 지식 영역성에 의한 영향이 더욱 크게 발생하여 지식공유 의도를 감소시키는 것을 확인하였다. 따라서, 실무적 관점에서, 지식 영

역성은 개인이 가지는 자신만의 핵심 지식을 보존하려는 범위이기 때문에, 조직은 본 요인의 부정적 영향을 최소화하기 위해 협력적 커뮤니케이션 활동을 강화하고, 커뮤니케이션이 효과가 있음을 지속적으로 인식시키는 것이 필요하다.

본 연구는 협력적 커뮤니케이션과 업무 특성, 개인의 지식 특성 간의 관계를 제시하였다는 시사점을 가지며 향후 연구에서는 개선될 필요가 있다. 첫째, 비록 동일방법편의 문제가 낮다고 하나, 응답자가 생각하는 조직의 커뮤니케이션 특징(조직 차원의 독립변수), 지식공유 의도(개인 차원의 종속변수) 등을 동일 시점에 확인하였다는 한계를 가진다. 특히, 개인에게 조직의 특성을 확인하였기 때문에, 응답자별 상대적 차이가 발생할 수 있다. 따라서, 향후 조직 단위 및 개인 단위의 응답을 달리하거나, 실험적 관점에서 접근하여 요인 간의 관계를 측정한다면 연구의 한계를 극복할 수 있을 것으로 판단한다. 둘째, 연구는 지식경영 정책을 운용하는 조직을 일반화한 장점을 가지나, 역으로 조직의 문화적 특성별 지식경영에 대한 관점적 차이가 발생할 수 있을 것으로 판단한다. 또한, 개인이 가지는 지식 공유에 대한 민감성 등 개별적 특성에 따라 응답의 차이가 발생할 수 있다. 따라서, 향후 조직적 특성, 개인적 특성을 반영하여 관계성을 측정한다면 연구의 한계점을 극복할 수 있을 것으로 판단한다.

## REFERENCES

- [1] C. Lyu, J. Yang, F. Zhang, T. S. Teo & T. Mu. (2020). How Do Knowledge Characteristics Affect Firm's Knowledge Sharing Intention in Interfirm Cooperation? An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 115, 48-60. DOI : 10.1016/j.jbusres.2020.04.045.
- [2] Zion Market Research. (2018). *Knowledge Management Market by Offering; by Organization size: Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2016-2025*, (Online). <https://www.researchandmarkets.com>
- [3] H. S. Tooranloo, A. S. Ayatollah & S. Alboghobish. (2018). Evaluating Knowledge Management Failure Factors Using Intuitionistic Fuzzy FMEA Approach. *Knowledge and Information Systems*, 57(1), 183-205. DOI : 10.1007/s10115-018-1172-3.

- [4] S. Y. Choi, H. Lee & Y. Yoo. (2010). The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870. DOI : 10.2307/25750708.
- [5] H. C. Lin. (2014). An Investigation of the Effects of Cultural Differences on Physicians' Perceptions of Information Technology Acceptance as They Relate to Knowledge Management Systems. *Computers in Human Behavior*, 38, 368-380. DOI : 10.1016/j.chb.2014.05.001.
- [6] M. Al-Emran, V. Mezhyuev & A. Kamaludin. (2020). Towards a Conceptual Model for Examining the Impact of Knowledge Management Factors on Mobile Learning Acceptance. *Technology in Society*, 61, 101247. DOI : 10.1016/j.techsoc.2020.101247.
- [7] S. H. Liao & C. C. Wu. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. DOI : 10.1016/j.eswa.2009.06.109.
- [8] G. W. Bock, R. W. Zmud, Y. G. Kim & J. N. Lee. (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. DOI : 10.2307/25148669.
- [9] A. K. Das & S. Chakraborty. (2018). Knowledge Withholding within an Organization: The Psychological Resistance to Knowledge Sharing Linking with Territoriality. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 9(3), 94-108. DOI : 10.24212/2179-3565.2018v9i3p94-108.
- [10] Y. Hwang, H. Lin & D. Shin. (2018). Knowledge System Commitment and Knowledge Sharing Intention: The Role of Personal Information Management Motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-227. DOI : 10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009.
- [11] J. J. Mohr, R. J. Fisher & J. R. Nevin. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115. DOI : 10.1177/002224299606000307.
- [12] W. Huo, Z. Cai, J. Luo, C. Men & R. Jia. (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. DOI : 10.1108/JKM-11-2015-0451.
- [13] Z. Zhang & M. Min. (2021). *Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies. Management Decision*, Advance online publication. DOI : 10.1108/MD-02-2020-0150.
- [14] H. Peng. (2013). Why and When Do People Hide Knowledge?. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415. DOI : 10.1108/JKM-12-2012-0380.
- [15] S. Jang & K. Kim. (2018). The Effects of the Environmental Factors for ICT Adoption on Globalization Capabilities and Business Performance of SMEs, *Journal of Convergence for Information Technology*, 8(4), 219-224. DOI : 10.22156/CS4SMB.2018.8.4.219.
- [16] X. Chen, S. Wei & R. E. Rice. (2020). Integrating the Bright and Dark Sides of Communication Visibility for Knowledge Management and Creativity: The Moderating Role of Regulatory Focus. *Computers in Human Behavior*, 111, 106421. DOI : 10.1016/j.chb.2020.106421.
- [17] K. Ruck & M. Welch. (2012). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. DOI : 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- [18] H. Shin & S. Yun. (2008). A Study on Relations of Internal Communication and Corporate Culture. *Journal of Public Relations*, 12(2), 44-81.
- [19] A. Presbitero & H. Attar. (2018). Intercultural Communication Effectiveness, Cultural Intelligence and Knowledge Sharing: Extending Anxiety-Uncertainty Management Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35-43. DOI : 10.1016/j.ijintrel.2018.08.004.
- [20] S. Nam & G. Kang. (2014). The Effects of Collaborative Communications, Relational Norms and Opportunistic Behaviors to Interorganizational Relationship Performance: Focusing on the Moderating Effect of Uncertainty. *Korean Journal of Business Administration*, 27(12), 2181-2217.
- [21] M. Pemartín, A. I. Rodríguez-Escudero & J. L. Munuera-Alemán. (2018). Effects of Collaborative Communication on NPD Collaboration Results: Two Routes of Influence. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 184-208. DOI : 10.1111/jpim.12375.

[22] A. W. Joshi. (2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150. DOI : 10.1509/jmkg.73.1.133.

[23] B. Van Den Hooff & J. A. De Ridder. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. DOI : 10.1108/13673270410567675.

[24] Y. C. Chen, P. C. Li & T. J. Arnold. (2013). Effects of Collaborative Communication on the Development of Market-Relating Capabilities and Relational Performance Metrics in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1181-1191. DOI : 10.1016/j.indmarman.2013.03.014.

[25] Y. W. Rhee & J. N. Choi. (2017). Knowledge Management Behavior and Individual Creativity: Goal Orientations as Antecedents and in-Group Social Status as Moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832. DOI : 10.1002/job.2168.

[26] C. W. Langfred. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529. DOI : 10.1177/0149206304272190.

[27] Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594. DOI : 10.5465/amr.2005.17293710

[28] S. K. Singh. (2019). Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19. DOI : 10.1016/j.jbusres.2018.12.034.

[29] X. Li, W. X. Wei, W. Huo, Y. Huang, M. Zheng & J. Yan. (2020). You Reap What You Sow: Knowledge Hiding, Territorial and Idea Implementation. *International Journal of Emerging Markets*, Advance online publication. DOI : 10.1108/IJOEM-05-2019-0339.

[30] J. C. Nunnally. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

[31] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI : 10.2307/3151312.

[32] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee & N. P. Podsakoff. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. DOI : 10.1037/0021-9010.88.5.879.

[33] G. C. Lin, Z. Wen, H. W. Marsh & H. S. Lin. (2010). Structural Equation Models of Latent Interactions: Clarification of Orthogonalizing and Double-Mean-Centering strategies. *Structural Equation Modeling*, 17(3), 374-391. DOI : 10.1080/10705511.2010.488999.

황 인 호(Inho Hwang)

[종신회원]



- 2004년 8월 : 건국대학교 경영학과 (경영학사)
- 2007년 6월 : 중앙대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2014년 2월 : 중앙대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2018년 7월 : 한국산업기술대학교 창업교육센터 연구교수
- 2020년 9월 : 국민대학교 교양대학 조교수
- 관심분야 : IT 핵심성공요인, 디지털 콘텐츠, 정보보안 및 프라이버시 분야 등
- E-Mail : hwanginho@kookmin.ac.kr