

# 주도적 성격과 지식 공유행위, 직무 특성, 그리고 조직의 인정 간 관계에 관한 연구: 비싼 신호보내기 이론을 중심으로

박지성<sup>1</sup>, 채희선<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>충남대학교 경영학부, <sup>2</sup>서울대학교 노사관계연구소

## Proactive Personality, Knowledge Sharing Behavior, Job Characteristics, and Organizational Recognition: An Application of Costly Signaling Theory

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

<sup>1</sup>School of Business, Chungnam National University

<sup>2</sup>Institute of Industrial Relations, Seoul National University

**요약** 본 논문은 비싼 신호보내기 이론과 자기향상동기를 중심으로 주도적 성격과 지식 공유 행위 간 관계, 그리고 더 나아가 조직의 인정 간 관계를 검증하였다. 개인의 성격적 특질에 더하여, 상황적 요인으로 직무 특성을 고려하였는데, 본 논문에서는 직무 복잡성과 다양성이 주도적 성격과 지식 공유 행위, 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절할 것이라는 조절된 매개모형을 제안하였다. 한국 기업들을 대상으로 상사-부하 쌍(dyad) 설문을 실시하여 총 166쌍의 응답을 실증 분석한 결과, 예측한대로 주도적 성격을 가진 구성원일수록 지식 공유 행위를 보다 많이 보이는 것으로 나타났으며, 이러한 지식 공유 행위는 조직 내 상사가 평가한 조직 인정을 궁극적으로 높이는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 직무 복잡성과 다양성이 높을 때가 낮을 때보다 지식 공유 행위에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 보다 강화하는 것으로 나타나 예측한대로 조절변수 관련 가설들도 지지되었다. 이러한 결과들은 조직 공유의 동기가 무엇이고, 이를 활성화시키는 경계조건들이 무엇인지를 밝힘으로써 지식경영 분야에 이론적·실무적 함의를 제공한다고 할 수 있다.

**Abstract** Drawing on costly signaling theory and self-enhancement motive, this study examines the relationships among proactive personality, knowledge sharing behavior, and organizational recognition. In addition to the individual characteristic, this study considers job characteristics as conditional factors, and especially proposes the moderated mediation model in which job complexity and variety moderate the relationships among proactive personality, knowledge sharing behavior, and organizational recognition. To prove these hypotheses, empirical analyses are conducted with 166 dyad samples collected from various industries. As predicted, individuals with high proactive personality are more likely to become involved in knowledge sharing behavior, and this behavior increases organizational recognition rated by their supervisors. Moreover, job complexity and variety moderate the positive relationship between proactive personality and organizational recognition is mediated by knowledge sharing behavior. These results reveal the motive in knowledge sharing and the boundary condition that is necessary to increase such behavior. The study findings will ultimately contribute theoretical and empirical implications to the knowledge management literature.

**Keywords** : Costly Signaling Theory, Job Complexity, Job Variety, Knowledge Sharing Behavior, Organizational Recognition, Proactive Personality, Self-enhancement Motive

---

이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A5B5A07917688).

\*Corresponding Author : Heesun Chae(Seoul National Univ.)

Tel: +82-10-7434-3606 email: namusori@snu.ac.kr

Received August 28, 2018

Revised (1st September 13, 2018, 2nd September 27, 2018, 3rd October 2, 2018)

Accepted December 7, 2018

Published December 31, 2018

## 1. 서론

사람들이 왜 자신의 지식을 기꺼이 공유하는가 하는 것은 지식경영 분야에서 지속적으로 논의되어 온 주제이다[1,2,3]. 이는 해당 지식(특히 암묵적 지식)을 축적하는데 있어 상당한 정도의 시간과 노력을 투자해야 하는데, 이러한 가치 있고 배타적으로 소유할 수 있는 지식을 기꺼이 공유한다는 것은 개인의 입장에서 근원적인 딜레마를 발생시키기 때문이다[1,3]. 즉, 직원이 가진 전문성이나 노하우는 해당 개인의 현재 지위나 고용의 이유가 되기 때문에 이를 공유하는 것은 곧 조직 내 자신의 위치를 위협받는 일일 수 있기 때문이며[4], 지식은 일종의 공공재(public good)이므로 일단 공유되고 나면 모든 사람들이 접근 가능하고 이를 통해 이익을 얻을 수 있어 무임승차(free ride) 가능성이 증가하기 때문이다[5]. 지식 공유에 있어 이러한 개인의 딜레마와는 달리 조직의 입장에서 지식은 조직 성과와 혁신에 있어 근원적 투입요소로서 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 핵심 자산으로 기능하기 때문에[3], 조직에서는 직원들이 자신의 암묵적 지식을 다른 구성원들과 공유하도록 다양한 제도를 시행하거나 각종 인센티브를 제공하고 있다[5,6,7].

이러한 이유로 현실에서의 수많은 조직들에서는 개인의 지식 공유에 대한 대가로 금전적 보상이나 명예와 같은 외재적 보상을 제공하거나 조직에 대한 충성을 강조하며 개인의 자발적 헌신을 강조해 왔으며, 기존 지식 공유 관련 연구들 역시 이러한 외부적 혜택에 대해 논의를 집중해 왔다[5,6,7]. 그러나 점차 개인이 자신의 지식을 기꺼이 공유하고자 하는 능동적 측면에 대해서는 간과하고 있다는 비판이 지속적으로 제기되면서 지식 공유에 있어 개인이 가진 보다 적극적인(proactive) 측면들에 대해 주목해야 한다는 연구들이 등장하게 된다[3,8].

본 연구 역시 지식 공유에 있어 개인의 주도적인 측면에 주목함으로써 사람들이 기꺼이 자신의 지식을 타인과 공유하고자 하는 선행요인을 살펴보는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 인류학, 생물학, 심리학 등 다양한 학문 분야들[9,10,11]에서 자신의 귀중한 자원을 기꺼이 공유하는 숨겨진 동기를 설명하는데 사용되는 비싼 신호보내기 이론(Costly Signaling Theory: CST)을 주된 이론적 틀로 활용한다. 비싼 신호보내기 이론은 자원 공유 행위를 자신이 가진 우월한 특성을 드러내기(showing off) 위해 일종의 신호를 보내는 것(signaling)

으로 간주한다[12,13]. 이러한 비싼 신호보내기 이론은 조직 상황에서 가치 있는 자원을 공유하는 적극적 측면을 설명하는데 유용한 논거를 제공할 수 있다. 현대 사회의 조직 상황에서 지식(특히 암묵적 지식)은 개인이 오랜 기간 상당한 시간과 노력을 투자한 배타적이고 차별화된 자산이라 할 수 있다[4,5]. 이러한 가치 있는 지식을 기꺼이 공유하는 행위는 곧 그 사람의 우월한 자질을 드러내는 값비싼 신호를 보내는 것이라 할 수 있다. 특히 이러한 드러내기는 개인의 성격적 특징, 즉 주도적 성격 정도에 따라 달리 나타날 수 있으며, 현 시점에서의 자원 손실인 지식 공유는 보다 장기적인 관점에서 해당 커뮤니티 또는 집단 내에서의 사회적 지위 또는 인정을 증가시키는 형식으로 보상 받을 가능성이 크다[10,11]. 이러한 측면에서 본 연구의 첫 번째 목적은 개인의 주도적 성격, 지식 공유 행위, 그리고 더 나아가 조직의 인정 간 관계를 규명하는 것이다.

적극적 지식 공유를 촉진하는 이러한 개인적 특성에 더하여, 조직 내 행위는 적절한 상황적 맥락에 대한 이해 없이는 충분히 설명될 수 없다는 점에서 지식 공유 행위를 보다 강화하는 맥락적 요인들을 추가적으로 고려하고자 한다. 개인들의 지식 공유 수준에 영향을 미치는 다양한 상황적 요인이 존재할 수 있으나, 본 연구에서는 연구의 핵심 이론인 비싼 신호보내기 이론과 관련성이 높은 직무 특성 두 가지인 직무 복잡성(job complexity)과 직무 다양성(task variety)을 핵심 경계조건들(boundary conditions)로 고려한다[14,15]. 이는 직무를 수행하면서 축적되는 암묵적 지식의 특성상 직무가 보다 복잡하고 다양할수록 해당 지식이 갖는 가치는 클 수밖에 없으며, 이러한 지식을 공유하는 것은 개인에게는 더 큰 비용을 감내하게 하지만 이는 궁극적으로 보다 높은 조직의 인정과 평가를 이끌어낼 가능성이 크기 때문이다. 이러한 측면에서 본 연구의 두 번째 목적은 직무 특성이 지식 공유에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 관계를 어떻게 조절하는지를 규명하는 것이라 할 수 있다. 이러한 두 가지 목적을 기반으로 가설들을 제시하고 166개의 상사-부하 쌍(dyad) 샘플을 통해 가설들을 검증한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 비싼 신호보내기 이론과 자기향상 동기

왜 사람들은 자신의 소중한 자원을 타인과 공유하는가 하는 점을 밝히기 위해 다양한 주장들이 개진되었는데, 그 중 생물학에 기반을 두고 제안된 비싼 신호보내기 이론은 친족 선택 주장이 갖는 좁은 설명 범위나 상호호혜성 주장이 근원적으로 담고 있는 주고 받음의 불확실성을 넘어 사람들의 자원 공유에 대해 새로운 시각을 제공하고 있다[13]. 비싼 신호보내기 이론에 따르면, 사람들이 자원을 공유하는 것은 일종의 신호보내기로, 이를 통해 사람들은 자신의 숨겨진 우월성을 드러낼 수 있다[12,13]. 이러한 측면에서 보자면, 단순히 보기에는 자기희생적인 행위라 할지라도 이러한 행위는 다른 측면에서 보자면 다른 사람들과 차별화되는 자신들의 특출함을 비이기적인 행위인 자원 공유를 통해 표출하는 것일 수도 있다. 이러한 자기희생적 행위가 비싼 신호보내기의 일종인 이유는 이러한 자원의 막대한 손실이 남들이 쉽게 할 수 없기 때문에 ‘비싼’ 대가를 치를 수 있다는 능력의 표식인 동시에, 타인과 집단을 위한 자원의 공유는 전체 공동체의 이익을 증진시킴으로써 비록 단기적으로는 자원의 손실일지 모르나 장기적인 관점에서는 이러한 자원 손실을 회복할 수 있는 더 큰 효익이 주어지게 된다[10,11,12,13].

실제로 실증 연구들에 따르면, 비싼 신호보내기를 통해 자원 손실을 하더라도 장기적으로는 해당 집단 내에서 유능한 파트너나 우월한 협력자로 사회적 평판이 상승하게 되었다[9,10,11]. 이러한 비싼 신호보내기 이론은 원래 주장의 발생지인 생물학뿐만 아니라[13], 사회심리학, 인류학, 경영학 등에까지 영향을 미쳤으며 이들 연구들에서 역시 자기희생적으로 보이는 막대한 자원의 손실은 자신의 유능함을 드러내어 타인과 차별화시킴으로써 결국 자신의 사회적 평판이나 지위를 높이는 것으로 보상받는다는 점을 일관되게 보여주고 있다[9,10,11,12].

이러한 자신의 숨겨진 우월적 특성을 드러내고자 하는 것은 자기향상 동기에 기반한다. 여기서 자기향상 동기(self-enhancement motive)는 자아 개념에 대한 긍정성을 채고하거나 부정성을 감소시키기 위한 사람들의 욕망(people's desire to enhance the positivity or decrease the negativity of the self-concept)으로 정의된다[17]. 선행연구들에 따르면, 자기향상 동기가 클수록 자신의 이미지를 타인에게 우호적으로 형성시키기 위해서 사람들은 보다 가치 있고, 바람직하며, 선행이라고 여겨지는 활동들에 자신의 자원들을 투입하는 경향이 있는 것으로 나타났다[16,17]. 즉, 자기 향상 동기가 높은 사람일수록

자신에게 직접적으로 관계되는 직무 성과뿐 아니라, 타인이나 조직에게 도움이 되는 도움 행위나 조직시민행동의 빈도 또한 높아지는 것으로 나타났다[16,18]. 이러한 측면에서 보자면, 자기 향상동기에 기반하여 조직이나 집단, 타인에게 자기희생적 행동을 하는 자원 공유나 손실 행위는 궁극적으로 자신에게 도움이 되는 행위일 수 있다는 것이 비싼 신호보내기 이론과 자기 향상동기 주장의 공통된, 그리고 일관된 논지라 할 수 있다.

## 2.2 주도적 성격, 지식 공유, 조직 인정

이러한 자기향상 동기는 성격적 측면이 이루어질 때 이를 제대로 발현시킬 수 있다. 즉, 개인들이 자기향상에 대한 동기를 갖고 있다하더라도 본인의 성격적 특질에 의해 실제 표출 여부와 정도가 결정된다. 많은 성격적 특성들 중 특히 주도적 성격은 능동적으로 본인의 자기향상 동기를 구체화하는데 있어 가장 긴밀히 연결되는 개인적 특질로 알려져 있다[19]. 주도적 성격(proactive personality)은 “개인적인 주도권을 갖고 주도적으로 행동하는 것과 관련된 안정적인 성격적 특질(a stable personality trait related to taking personal initiative and behaving proactively) [20]로 정의된다. 이러한 주도성으로 인해 주도적 성격을 가질수록 사람들은 자신이 맡은 역할을 수동적으로 받아들이기 보다는 적극적인 역할 지향성(active role orientation)을 갖고 자신의 삶과 경력 등에서 현재의 상태에서 도전하고 진취적인 계획을 실천한다[19,21]. 주도적 성격과 관련된 선행 연구들에 따르면, 주도적 성격을 가진 사람들일수록 직업적으로 보다 빨리, 그리고 보다 많이 성공하였으며, 직업적 만족도 역시 높은 것으로 나타났다[19,21]. 이러한 개인적 성취뿐만 아니라, 주도적 성격을 가진 구성원들이 많을수록 집단이나 조직성과가 증가하였으며, 고객 만족도와 전반적인 운영 효율성 역시 증가하는 것으로 나타났다[19,20,21]. 이러한 집단 또는 조직 수준의 성과는 주도적 성격을 가진 사람들이 진취적이고 적극적으로 자신의 현재 직무 성과를 뛰어 넘는 성취를 하고자 하는 측면을 인한 개인 수준의 직무 내 성과(in-role performance)의 전반적인 향상과 더불어 조직에 도움이 되는 직무 외 성과(extra-role behavior)인 조직시민행동을 활발히 보이기 때문이다[20]. 이처럼 주도적 성격은 자신의 성과 향상에 직접적인 부분뿐만 아니라 자신의 이미지 향상 등을 위해 보다 장기적으로 본인의 평판이나 성과에 도움

이 될 수 있는 측면에 대해서도 적극적으로 행위하게 된다. 이러한 성격적 특질은 자신의 자원을 단기적으로 소비하는 지식 공유 행위 역시 자기향상 동기를 증진시킬 수 있는 기회로 여기고 적극적으로 이러한 행위를 보일 가능성이 높다[19]. 이와 같이, 주도적 성격은 자기향상 동기를 현실에서 발현하게 하는데 있어 주요 성격적 특질이므로, 주도적 성격을 가진 개인일수록 지식 공유 행위를 보다 활발히 할 것임을 예측할 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이, 조직 내에서 지식이 매우 중요한 가치를 지님에도 불구하고 조직 자체는 지식을 만들어낼 수 없다. 즉, 개개인이 지식의 창출자이며 개인이 축적한 암묵적 지식이 타인이나 조직에 공유될 때 그 지식은 조직의 지속적 경쟁우위 확보에 기여할 수 있다. 이러한 측면에서 지식 공유 행위는 조직이 매우 가치 있게 여기고 장려해야 하므로 조직 내 구성원들 간 지식 공유가 활발히 이루어지도록 각종 보상과 혜택을 제공하게 된다[5,6,7]. 비싼 신호보내기 이론 역시 자원의 공유는 장기적인 관점에서 사회적 평판 제고와 지위 상승이라는 이점을 가져다 주장하고 있다[12]. 조직의 맥락에서 본다면, 이러한 평가는 보다 직접적으로 상사에 의해 이루어질 수 있다. 조직의 대리인인 상사는 조직이 가치 있게 여기는 지식을 공유한 구성원들에게 보다 높은 평가를 할 가능성이 높다. 조직 내에서 조직의 인정은 상사에 의해 이루어지며, 상사는 금전적 인센티브, 보다 상위직으로의 승진기회, 사회적 평판 등을 제공할 수 있는 공식적 권한을 부여받았기 때문에 지식 공유 행위는 상사가 평가한 조직 인정 정도를 높일 것으로 예측할 수 있다. 이를 앞서 주도적 성격과 지식 공유 간 관계와 연계하여 볼 때, 주도적 성격을 가진 구성원일수록 지식 공유 행위를 보다 활발히 할 것이며, 지식 공유를 활발히 할수록 조직 내 인정은 높아질 것임을 예상할 수 있다. 이에 다음과 같은 매개효과 가설을 설정한다.

가설1: 지식 공유는 주도적 성격과 조직 인정 간 관계를 매개할 것이다.

### 2.3 직무 특성의 조절효과: 직무 복잡성과 다양성

사람의 행동이라는 결과물은 인적 특성과 상황적 맥락 간 상호작용으로 이루어지기 때문에, 주도적 성격이 지식 공유와 조직의 인정에 미치는 영향을 보다 자세히 파악하기 위해서는 맥락적 요인들을 고려할 필요가 있

다. 지식의 축적은 수행하는 직무를 통해 주로 얻어진다. 이는 점에서 직무 특성을 고려하는 것은 적절한 맥락적 고려요인이라 할 수 있을 것이다[14,15]. 다양한 직무 특성들 중에는 대표적인 직무 특성들로 직무 복잡성, 직무 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 직무로부터의 피드백이 다섯 가지를 선정한 바 있으며[14,15], 이 다섯 가지 직무 특성들은 오늘날에도 직무 특성의 대표적인 분류로 여겨진다[22].

이 다섯 가지 직무 특성들 중 본 연구의 주요 이론적 근거인 비싼 신호보내기 이론과 주도적 성격을 보다 활성화시킬 수 있는 상황적 조건들을 고려할 때, 본 연구에서는 직무 복잡성과 직무 다양성에 집중해서 논의한다. 비싼 신호보내기 이론의 주장에 따르면, 자원 공유가 보다 가치 있기 위해서는 해당 지식이 복잡하거나 다양해서 타인들이 손쉽게 습득하기 힘들어 지식 축적에 있어 개인의 시간과 노력을 보다 많이 투자해야 하는 암묵적 지식으로의 속성이 많이 포함되어 있어야 한다. 이러한 측면에서 직무 복잡성과 다양성은 직무 속성이 복잡하거나 다양할수록 해당 직무에 대한 지식을 타인이 손쉽게 습득하기 힘들어 이러한 암묵적 지식을 가진 개인들이 자신들의 지식을 공유할 때 효용이 보다 커진다는 점에서 이러한 조건을 만족시킨다고 할 수 있다[20].

이 두 가지 직무 특성들 중 먼저 직무 복잡성에 대해 살펴보면, 직무 복잡성(task complexity)은 직무에 대한 과업이 수행하는데 있어 얼마나 복잡하고 어려운가 하는 정도를 의미한다[19,20,21]. 직무 복잡성이 높은 경우 해당 직무를 수행함에 있어 높은 수준의 기술이 필요하며 정신적으로, 그리고 육체적으로도 보다 도전적인 측면이 요구된다. 그럼에도 불구하고 어느 정도의 직무 복잡성은 성취 의식을 자극하기 때문에 직원들을 동기부여시키는 긍정적인 요소로 기능한다[14,15]. 앞서 살펴본 것처럼, 지식 공유에 대한 가치가 타인 또는 조직에 더 큰 공헌이라고 여겨지기 위해서는 그러한 지식 자체가 복잡하고 난해하여 축적하기 어려워야 한다. 이러한 측면에서 직무 복잡성이 높다는 것은 해당 업무 수행에 있어 보다 고도의 전문성이 요구된다는 것이며, 이러한 전문성을 통해서 암묵적 지식들을 축적할 수 있다. 이처럼 직무가 보다 복잡할수록 단순한 직무에 비해 해당 지식이 갖는 가치는 클 수밖에 없으며, 이러한 가치 있는 지식을 공유하는 것은 개인에게는 더 큰 비용을 감내하게 하지만 이는 궁극적으로 보다 높은 조직의 인정과 평가를 이끌어

널 가능성이 크다[22]. 즉, 직무 복잡성이 높을 때 주도적 성격을 가진 사람의 경우 자신이 가진 보다 가치 있는 지식들을 공유하고자 하는 유인이 클 것이므로 이러한 맥락적 상황 하에서 주도적 성격이 지식 공유에 미치는 영향이 보다 강화될 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 직무 복잡성이 지식 공유에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절할 것이라는 조절된 매개효과 가설을 설정한다. 즉, 직무 복잡성이 낮을 때보다 높을 때 매개된 정(+)의 관계가 보다 강하게 나타날 것임을 예측한다.

가설2: 직무 복잡성은 지식 공유에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 직무 복잡성이 높을 때가 낮을 때보다 매개된 관계가 보다 강하게 나타날 것이다.

다음으로 본 연구에서 초점을 두고 있는 또 다른 직무 특성이인 직무 다양성(task variety)은 해당 직무의 과업을 직원들이 얼마나 폭넓은 범위로 수행하도록 요구받느냐 하는 것을 의미한다. 직무는 상이한 업무 활동들을 포함하고 있다[19,20,21]. 해당 직무를 완결적으로 수행하느냐에 있어 얼마나 다른 기술들이 필요하느냐를 의미한다. 직무 다양성은 다양한 기술들을 활용할 소중한 기회를 갖게 함으로써 의미와 동기부여를 촉진하고 경험하게 한다. 선행연구들에 따르면, 다른 직무 활동들이 혼합되어 있는 경우 직원들은 업무 수행을 보다 흥미 있고 즐기는 것으로 나타났다. 반면, 직무 다양성이 낮을 경우에는 현상을 유지하는 수준에서 추가적인 노력만을 요구하므로 지속적인 동기부여를 가져오기 힘들다고 보고된다 [19,20]. 이러한 측면에서 직무 다양성이 높을수록 해당 직무에 대한 지식을 습득하기 힘들고 주도적 성격의 사람일수록 이렇게 힘들게 습득한 지식을 공유하고자 하는 유인이 크기 때문에 직무 다양성이 높을 때 주도적 성격이 지식 공유에 미치는 영향을 강화할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 직무 다양성이 지식 공유에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절할 것이라는 조절된 매개효과 가설을 설정한다. 즉, 직무 다양성이 낮을 때보다 높을 때 매개된 정(+)의 관계가 보다 강하게 나타날 것임을 예측한다.

가설3: 직무 다양성은 지식 공유에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 직무 다양성이 높을 때가 낮을 때보다 매개된 관계가 보다 강하게 나타날 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해 전자, 제조, 통신 등 다양한 산업분야에 속하는 국내 기업들을 대상으로 설문조사가 진행되었다. 설문은 정규직원들과 그들의 직속상사를 대상으로 서로 다른 2개의 설문지 세트로 구성되었다. 이는 동일방법편의를 제거하기 위함이며, 독립변수(주도적 성격)와 조절변수(직무복잡성과 직무 다양성)는 종업원들을 통해서 데이터를 수집하였고, 매개변수(지식 공유 행위)와 결과변수(조직 인정)는 직속상사를 통해서 데이터를 수집하였다. 총 200부의 설문지가 배포되었고, 이 중에 180부가 회수 되었으며, 불성실한 설문지를 제외하고 실제 데이터 분석에 총 166부가 활용되었다. 표본의 인구통계학적 구성분포를 살펴보면, 남성이 92명으로 55.4%를 차지하고 여성이 74명으로 44.6%를 차지했다. 연령은 30대가 80명(48.2%)으로 가장 많이 차지했으며, 다음으로 40대 37명(22.3%), 20대 41명(24.70%), 50대 8명(4.8%)순으로 분포하였다. 학력은 대

Table 1. Demographic characteristics of respondents

	Spec.	Frequency	Percentage
Gender	Male	92	55.4
	Female	74	44.6
Age	20'	41	24.7
	30'	80	48.2
	40'	37	22.3
	over 50'	8	4.8
Education	high school graduated	3	1.8
	university graduated	148	89.2
	over graduate school	15	9.0
Tenure	under 5 years	94	56.6
	5-10 years	37	22.3
	10-15 years	21	12.7
	15-20 years	6	3.6
	over 20years	8	4.8

학졸업이 148명(89.2%)로 가장 많았으며, 대학원 이상의 학력자가 15명(9.0%), 고등학교 졸업자가 3명(1.8%)으로 나타났다. 마지막으로 응답자의 절반 이상이 94명(56.6%)이 5년 미만의 근속년수를 나타냈고, 5년 이상 10년 미만은 37명(22.3%), 10년 이상 15년 미만은 21명(12.7%), 15년 이상 20년 미만은 6명(3.6%), 20년 이상은 8명(4.8%)으로 나타났다.

### 3.2 측정변수

본 논문에 사용된 설문 문항의 척도는 선행연구에서 타당성과 신뢰성을 인정받은 것을 사용하였으며, 인구통계학적 변수를 제외하고는 모두 리커트 7점 척도를 사용하였다.

#### 3.2.1 주도적 성격

본 논문에서 주도적 성격은 개인적인 주도권을 갖고 주도적으로 행동하는 것과 관련된 안정적인 성격적 특질을 의미한다. 주도적 성격은 [21]이 개발한 4개의 측정항목을 사용하였으며, 설문 항목의 예시는 “나는 업무를 하면서 보다 개선된 방식에 대해 고려한다”, “나는 다른 사람들보다 좋은 기회를 먼저 알아본다” 이다. 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .88이다.

#### 3.2.2 직무 복잡성

본 연구에서 직무 복잡성을 측정하기 위해서[22]가 개발한 4개의 측정항목을 사용하였으며, 설문 항목의 예시는 “나는 직무 수행 시 한 번에 하나의 일만 수행하면 된다(역코딩), ”나의 직무는 상대적으로 단순한 과업들을 포함한다(역코딩)“ 이다. 신뢰계수는 .87이다.

#### 3.2.3 직무 다양성

본 연구에서 직무 다양성을 측정하기 위해서 [15]가 개발한 3개의 측정항목을 사용하였으며, 설문 항목의 예시는 “ 현재 내게 맡겨진 업무를 수행하기 위해서는 다양한 기술과 지식이 필요하다”, “나는 업무상 다양한 일을 수행할 기회가 많다”이다. 신뢰계수는 .80이다.

#### 3.2.4 지식 공유 행위

본 연구에서 지식 공유 행위는 조직구성원들이 적절한 정보, 아이디어, 제안, 전문성을 다른 직원들과 공유하는 자발적인 개인의 행동을 의미한다. 동일방법편의를

제거하기 위해 직속상사가 종업원의 지식 공유 행위 정도를 측정하였다. 구체적으로 [7]이 개발한 7개의 측정항목을 사용하였으며, 설문 항목의 예시는 “이 직원은 자신이 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 사람들과 공유한다”, “이 직원은 자신이 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람들에게 기꺼이 알려준다” 이다. 신뢰계수는 .96이다.

#### 3.2.5 조직 인정

본 연구에서 조직 인정은 동일방법편의를 제거하기 위해 직속상사가 종업원의 조직 인정 정도를 측정하였다. 구체적으로 [23]이 개발한 3개의 측정항목을 사용하였으며, 구체적인 설문항목은 “이 직원은 우리 회사에 있어서 매우 가치 있는 사람이다”, “이 직원은 우리 회사의 매우 중요한 일부분이다”, “ 이 직원을 다른 사람으로 대체한다면, 매우 손실이 심할 것이다”이다. 신뢰계수는 .97이다.

#### 3.2.6 통제변수

본 연구에서는 지식 공유 행위와 조직 인정과 관련된 이전 연구들을 참고하여, 잠재적으로 연구 모형의 변수들의 관계에 영향을 미칠 수 있는 4개의 인구통계학적 변수를 통제하였다. 연령과 근속년수는 연수로 측정하였다. 성별은 남성의 경우는 0으로, 여성의 경우는 1로 더미 코딩하였고, 학력은 고졸은 ‘1’, 대학 졸업은 ‘2’, 대학원 졸업은 ‘3’으로 더미 코딩하였다.

### 3.3 가설 검증 결과

#### 3.3.1 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계를 분석한 결과는 아래 표와 같다. 독립변수인 주도적 성격은 매개변수인 지식 공유 행위( $r=.24, p<.01$ )와 결과변수인 조직 인정( $r=.28, p<.001$ )과 높은 상관관계를 보였다. 매개변수인 지식 공유 행위와 결과 변수인 조직 인정( $r=.69, p<.001$ ) 또한 높은 상관 관계를 보였다. 이러한 변수들 간 상관관계는 이후 회귀분석을 통하여 재검증되었다.

**Table 2.** Correlation analysis between variables

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4
1. PP	4.48	.75				
2. TC	4.78	1.10	.42***			
3. TV	4.71	1.09	.46***	.57***		
4. KS	4.88	.99	.24**	.33***	.27***	
5. OR	5.06	1.20	.28***	.34***	.28***	.69***

N= 174, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001  
 Abbreviation: PP: Proactive personality, TC: Task complexity, TV: Task variety, KS: Knowledge sharing behavior, OR: Organizational recognition.

**3.3.2 회귀 분석 결과**

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다. 가설 1에서 지식 공유 행위가 주도적 성격과 조직 인정 간 관계를 매개하는 것을 예측하였다. 표 4의 2번째 단계에서 볼 수 있듯이, 주도적 성격은 조직 인정(Beta=.24, p<.01)과 통계적으로 유의미 하였다. 하지만 5번째 단계에서 지식 공유 행위가 추가되면서 주도적 성격은 조직 인정(Beta=.10, ns.)에 더 이상 통계적으로 유의미하지 않고 매개변수인 지식 공유 행위 (Beta=.78, p<.001)는 통계적으로 유의미 하였다. 이는 지식 공유가 주도적 성격과 조직 인정 간 관계에 있어 완전매개 역할을 함을 보여준다. 부스트래핑 절차에 의한 매개효과 분석[24] 결과 역시 지식 공유 행위의 완전 매개효과가 확인 되었다 (point estimate = .23, p<.01, 95% confidence interval(CI) of .03 and .45). 따라서 가설 1은 지지되었다.

가설 2에서 직무 복잡성이 지식 공유 행위에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 관계를 조절 할 것이라 예측하였다. 매개된 조절효과를 검증하기 위해 [24]가 제시한 2가지 방법에 의해 검증하였다. 첫째로 주도적 성격과 직무 복잡성의 상호작용이 지식 공유 행위를 유의미하게 예측하는가를 검증하고, 둘째로 지식 공유 행위의 간접적 효과가 직무 복잡성의 수준에 따라 유의미성이 달라지는지를 살펴보았다. 표 3의 4번째 단계에서 볼 수 있듯이, 직무 복잡성(Beta=.18, p<.05)은 유의미하게 주도적 성격과 지식 공유 행위의 관계를 조절하였다.

**Table 3.** Results of hierarchical regression analysis on knowledge sharing behavior

Variable	Knowledge sharing Behavior			
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
<b>Control variables</b>				
Age	-.04	-.02	.02	-.02
Gender	-.19*	-.15	-.14	-.17*
Education	.19*	.17*	.12	.12
Tenure	.15	.16	.14	.14
<b>Main variable</b>				
Proactive personality(PP)		.19*	.10	.02
<b>Moderators</b>				
Task complexity			-.26**	-.34**
Task variety			-.01	-.02
<b>Moderating effects</b>				
PP X Task complexity				.18*
PP X Task variety				.20*
<b>Model Summary</b>				
R <sup>2</sup>	.09	.13	.17	.28
R <sup>2</sup> change		.04*	.04*	.11***

N= 166, \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

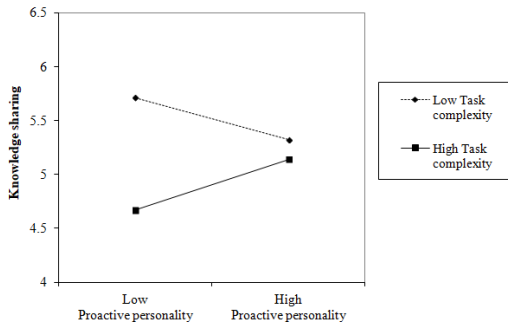
직무 복잡성의 유의미한 조절효과 결과를 보다 자세히 살펴보기 위해 [25]가 제시한 절차에 따라서 평균을 중심으로 표준편차 +1, -1 집단을 구분하여 상호작용효과를 그림으로 제시하였다. 아래 제시된 그림 1을 살펴보면 직무 복잡성이 높을 때 적극적 성격과 지식 공유 행위 간의 정(+)의 관계가 강화되는 반면, 직무 복잡성이 낮을 때는 주도적 성격이 지식 공유 행위에 미치는 정(+)의 효과가 오히려 감소하는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 주도적 성격을 활성화시키는 상황적 맥락이 갖추어질 때 지식 공유를 촉진할 수 있다는 점을 보여준다.

또한 매개된 조절효과는 부스트래핑 절차에 의해서도 확인 되었다. 지식 공유 행위의 간접적 매개효과는 직무 복잡성이 높을 때(point estimate = .46, p < .01, 95% CI of .20 and .78) 유의미 하고, 직무 복잡성이 낮을 때 (point estimate = -.17, ns., 95% CI of -.49 and .02) 유의미하지 않은 것으로 확인 되었다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

**Table 4.** Results of hierarchical regression analysis on organizational recognition

Variable	Organizational recognition				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
Control variables					
Age	-.01	.02	.06	.02	.03
Gender	-.20**	-.15*	-.15*	-.15*	-.03
Education	.15	.12	.07	.07	-.03
Tenure	.15	.16	.15	.15	.04
Main variable					
Proactive personality(PP)		.24**	.15	.12	.10
Moderators					
Task complexity			-.27**	-.30**	-.03
Task variety			-.02	-.01	.01
Moderating effects					
PP X Task complexity				.23*	.09
PP X Task variety				-.01	-.16*
Mediator					
Knowledge sharing behavior					.78***
R <sup>2</sup>	.09	.14	.19	.24	.68
R <sup>2</sup> change		.05**	.05**	.05**	.44***

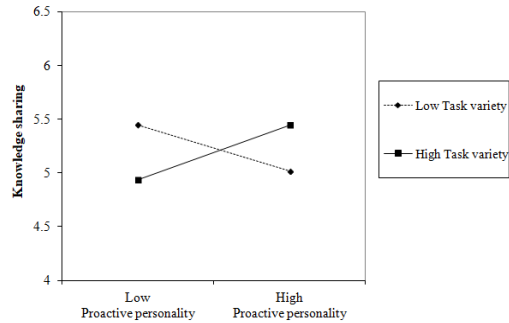
N = 174, \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001



**Fig. 1.** Interaction between proactive personality and task complexity in prediction knowledge sharing behavior

가설 3에서 직무 다양성이 지식 공유 행위에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 관계를 조절 할 것이라 예측하였다. 표 3의 4번째 단계에서 볼 수 있듯이, 직무 다양성(Beta=.20, p<.05)은 유의미하게 주도적 성격과 지식 공유 행위의 관계를 조절하였다. 아래 그림 2를 살펴보면, 직무 다양성이 높을 때 적극적 성격과 지식

공유 행위 간의 정(+)의 관계가 강화된다. 반면, 직무 다양성이 낮을 때는 적극적 성격과 지식 공유 행위 간의 정(+)의 관계는 오히려 약화되는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 직무 복잡성의 경우와 동일하지만, 직무 복잡성의 경우 직무 복잡성이 높고 주도적 성격이 높아도 이 상호작용이 지식 공유 행위에 미치는 수준은 직무 복잡성이 낮고 주도적 성격이 높은 상호작용 효과 수준에 비해 낮은 것으로 확인된다. 이는 직무 복잡성이라는 상황적 맥락도 효과가 있지만, 주도적 성격이 가진 효과가 더 강력함을 의미한다. 반면, 그림 2의 경우 직무 다양성과 주도적 성격 모두가 높은 경우 직무 다양성이 낮고 주도적 성격이 높은 경우보다 지식 공유 행위에 미치는 효과가 보다 크게 나타나므로 직무 다양성이 직무 복잡성에 비해 주도적 성격과의 시너지 효과가 더 큰 것으로 해석할 수 있다.



**Fig. 2.** Interaction between proactive personality and task variety in prediction knowledge sharing behavior

이러한 결과는 부스트래핑 절차에 의해서도 확인 되었다. 지식 공유 행위의 간접적 매개효과는 직무 다양성이 높을 때(point estimate = .40, p < .01, 95% CI of .13 and .65) 유의미 하고, 직무 다양성이 낮을 때(point estimate = -.12, ns., 95% CI of -.48 and .08) 유의미하지 않은 것으로 확인 되었다. 따라서 가설 3 역시 지지되었다.

#### 4. 결론

본 연구는 주도적 성격이 지식 공유에 미치는 영향과 지식 공유를 통해 결국 조직의 인정이 올라간다는 점을



비싼 신호보내기 이론과 자기 향상동기 이론을 통해 제시하였으며, 한국 기업 직원들을 대상으로 검증하였다. 검증 결과, 예측한 바와 같이 주도적 성격이 높은 개인일수록 지식 공유 행위에 보다 활발히 참여하는 것으로 나타났다. 이러한 지식 공유 행위에의 참여는 상사가 평가한 조직 인정을 높이는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 직무 복잡성과 다양성은 지식 공유 행위에 의해 매개된 주도적 성격과 조직 인정 간 정(+)의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

이러한 결과들을 바탕으로 본 논문이 가진 이론적·실무적 함의를 제시하면 다음과 같다. 먼저 이론적으로는 사람들은 왜 자신의 지식을 기꺼이 공유하는가라는 질문에 대해 그간 제대로 다루어지지 않았던 비싼 신호보내기 이론과 자기향상동기를 통해 설명함으로써 이론적 설명의 범위를 확장하였다는 점을 들 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 지식 공유와 관련된 논의들은 주로 사회적 교환이론이나 상호호혜성 주장을 기반으로 조직이나 구성원들과의 주고 받음에 대해 주목하였다. 그러나 본 연구에서는 오히려 지식 공유자의 전략적이고 적극적인 측면에 주목하여 주도적 성격과 지식 공유, 조직 인정 간 관계를 살펴보고자 하였으며, 이러한 개인의 전략적·적극적 측면을 가장 잘 보여줄 수 있는 비싼 신호보내기 이론과 자기 향상 동기 이론을 활용하였다. 이러한 접근은 그간 제한적이었던 지식 공유 선행요인들에 대한 이론적 논의의 외연을 확장시켜줄 수 있을 것이라 생각한다.

다음으로 실무적 측면에서의 함의로는 그간 지식 공유를 촉진하기 위해 조직에서는 여러 가지 금전적 인센티브를 제공하는데 주력하였는데, 본 연구의 결과에 따르면 이러한 금전적 보상에 연연하기 보다는 인력 선발 시 주도적 성격이 강한 직원들에 주목할 필요가 있으며, 직무 환경 역시 이들 직원들에게는 보다 복잡하고 다양한 형태로 제공하는 것이 효과성 면에서 바람직하다는 점을 제안하고 있다. 즉, 본 연구 결과에 따르면, 주도적 성격을 가진 직원의 선발은 비단 본인의 경력 성취뿐 아니라 이들이 지식 공유에 적극적으로 참여함으로써 조직의 지식 축적 측면에서도 도움이 되며, 조직에 들어온 이후에는 적절한 맥락적 상황을 제공함으로써 이러한 특성들을 보다 활성화시킬 수 있으므로 직무 배치 등에 있어 적합성을 높일 필요가 있다는 점 역시 제시하고 있다. 특히 본 연구의 실증 결과에 따르면, 지식 공유가 주도적 성격과 조직 인정 간 관계에 있어 완전매개 역할을 하고 있

다고 나타났는데, 조직에서는 이러한 측면을 보다 효과적으로 활용하여 주도적 성격 특질이 높은 직원들에게는 단순한 금전적 보상보다는 조직의 전반적인 인정, 즉 사회적 지위 등을 높이는 제도적 방안을 강구해 볼 수 있을 것이다.

이러한 함의에도 불구하고, 향후 연구를 위한 과제가 자 본 연구의 한계 역시 존재한다. 먼저 횡단면적 자료를 통해 엄정한 인과성을 규명하는 데에는 한계가 있다는 점이다. 이에 대해서는 이론을 통해 성격·행위-결과 간 관계를 예측하였으므로 이러한 비판이 최소화될 수 있겠으나, 보다 엄정한 인과성을 규명하기 위해서는 종단 자료를 통한 검증이 요구된다. 다음으로 본 연구에서는 주도적 성격을 핵심적인 특질 변수로 고려하였으나, 다른 개인적 특성들 역시 지식 공유 행위에 영향을 미칠 수 있으므로 논의의 다양성을 위해 향후 연구들에서는 보다 다양한 요인들을 고려하여 검증할 필요가 있다.

지식의 중요성이 보다 강조되는 오늘날, 본 연구가 지식 공유에 미치는 효과에 관련된 후속 연구들을 보다 활성화시킬 수 있도록 시사점을 제공하는 의미 있는 출발점이 되기를 기대한다.

## References

- [1] 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>
- [2] 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>
- [3] 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>
- [4] 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>
- [5] 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>
- [6] 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>
- [7] 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>
- [8] M. M. Wasko, S. Faraj, "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, Vol.20, No.2 pp. 115-131, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- [9] H. Gintis, E. A. Smith, S. Bowles, "Costly Signaling and Cooperation", *Journal of Theoretical Biology*, Vol.213, No.1 pp. 103-119, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1006/jtbi.2001.2406>
- [10] 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>
- [11] K. Hawkes, R. Bliede Bird, "Showing off, Handicap Signaling, and the Evolution of Men's Work", *Evolutionary Anthropology*, Vol.11, No.2 pp. 58-67, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/evan.20005>
- [12] B. L. Connelly, S. T. Certo, R. D. Ireland, C. R. Reutzel, "Signaling Theory: A Review and Assessment", *Journal of Management*, Vol.37, No.1 pp. 39-67, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- [13] A. Zahavi, "Altruism as handicap: The Limitations of Kin Selection and Reciprocity", *Journal of Avian Biology*, Vol.26, No.1 pp. 1-3, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3677205>
- [14] J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2 pp. 159-170, 1975. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- [15] J. R. Hackman, G. R. Oldham, *Work Design*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- [16] S. J. Wayne, S. A. Green, "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, Vol.46, No.12 pp. 1431-1440, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>
- [17] S. Yun, R. Takeuchi, W. Liu, "Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.3 pp. 745-756, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.745>
- [18] M. C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors", *Academy of Management*, Vol.24, No.1 pp. 82-98, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580442>
- [19] J. M. Crant, "Proactive Behaviors in Organizations", *Journal of Management*, Vol.26, No.3 pp. 435-462, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- [20] D. M. Bergeron, T. D. Schroeder, M. A. Martinez, "Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More?", *Journal of Business and Psychology*, Vol.29, No.1 pp. 71-86, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
- [21] T. S. Bateman, J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.2 pp. 103-118, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- [22] F. P. Morgeson, S. E. Humphrey, "The Work Design Questionnaire(WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.6 pp. 1321-1339, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- [23] A. D. Allen, M. C. Rush, "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance judgements: A Field Study and Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.2 pp. 247-260, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.24>
- [24] K. J. Preacher, D. D. Rucker, A. F. Hayes, "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions", *Multivariate Behavior Research*, Vol.42, No.1 pp. 185-227, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- [25] 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 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 조교수

<관심분야>  
지식경영, 인사관리

**채 희 선(Heesun Chae)**

[정회원]



- 2010년 8월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2018년 2월 : 서울대학교 경영학과 박사
- 2018년 3월 ~ 현재 : 서울대학교 노사관계연구소 객원연구원

<관심분야>  
지식경영, 리더십