

조직원의 심리적 지식 소유와 지식 은폐: 성과 분위기와 업무 상호의존성의 규칙

황인호
국민대학교 교양대학

Employees' Psychological Knowledge Ownership and Knowledge Hiding: The Rules of Performance Climate and Task Interdependence

Inho Hwang
College of General Education, Kookmin University

요약 조직이 지식관리를 통해 지속적인 성과를 창출하기 위해서는 조직 구성원의 능동적인 참여 및 지식공유 행동이 요구된다. 반면, 어렵게 확보된 지식은 개인의 성과 창출을 위한 중요 자원으로 인식되므로, 개인이 개별적으로 소유한 고품질의 지식공유는 쉽지 않다. 본 연구는 조직원이 보유한 암묵적, 명시적 지식에 대한 은폐 행동은 심리적 지식 소유에 있다고 보고, 지식 소유에 영향을 주는 조직 환경 및 업무 조건을 다각적으로 제시한다. 특히, 연구는 성공 분위기, 심리적 지식 소유, 그리고 지식 은폐 간의 매커니즘을 밝히고, 업무 상호의존성이 지식 은폐를 완화하는 방법을 제시한다. 본 연구는 선행연구를 통해 가설을 도출하였으며, 선정된 설문 대상에게 설문을 수행하여 399개의 표본을 확보하였다. AMOS 22.0과 Process 3.1을 활용한 가설 검증을 수행한 결과, 성과 분위기는 심리적 지식 소유를 매개로 암묵적, 명시적 지식 은폐에 영향을 주었다. 또한, 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유와 상호작용 효과를 가져, 심리적 지식 소유의 부정적 영향을 감소시켰다. 연구 결과는 조직원의 지식 은폐 원인과 완화 조건을 제시하였기 때문에, 조직이 지식 은폐 보완 전략을 수립하는데 기여한다.

Abstract For an organization to achieve continuous performance through knowledge management, employees must actively participate and adopt knowledge-sharing behaviors. However, hard-earned knowledge is an important resource for self-performance, and thus, it is not easy to persuade individuals to share high-quality knowledge. We present mechanisms linking performance climate, psychological knowledge ownership, and knowledge hiding and explain how task interdependence mitigates knowledge hiding. We established hypotheses based on reviewing previous studies, obtained 399 samples by surveying selected subjects, and performed hypothesis testing using AMOS 22.0 and Process 3.1. As a result, performance climate was found to influence tacit and explicit knowledge hiding through psychological knowledge ownership, and task interdependence reduced knowledge hiding due to its interaction with psychological knowledge ownership. Our findings suggest the causes and conditions that mitigate knowledge hiding by employees and should help establish an organization's knowledge hiding supplementary strategy.

Keywords : Knowledge Hiding, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Performance Climate, Psychological Knowledge Ownership, Task Interdependence

*Corresponding Author : Inho Hwang(Kookmin Univ.)

email: hwanginho@kookmin.ac.kr

Received August 1, 2022

Accepted September 2, 2022

Revised September 1, 2022

Published September 30, 2022

1. 서론

조직에 있어 지식관리는 오래되었으나 지속적 성장에 있어 필수적인 조건이다. 조직은 성장하면서 지식 자원이 분산되는데, 조직과 조직원이 지속해서 성과를 창출하기 위해서는 지식관리를 통해 필요한 지식이 명확하게 전달되어 업무 효율성을 높이도록 하는 것이 요구된다[1]. 전 세계적으로 지식관리 시장은 코로나19 사태가 발생하면서 급격히 성장하고 있는데, 연평균성장률 19.8%에 달하고, 2026년에는 미화 1조 1,000억 달러에 달할 것으로 예측된다[2]. 그 중, 조직 내 퍼져 있는 지식 자원을 통합 및 보관하고 적시에 필요한 사람에게 전달될 수 있도록 돕는 지식관리시스템 시장은 동일연도에 미화 4,445억 달러에 이를 것으로 예측된다[2]. 하지만, 지식관리는 지식과 관련된 조직 내 모든 이해관계자가 참여하되 조직 구조를 변화시키고 지속해서 지식교류 활동을 독려해야 하는 어려움이 있어, 체계적으로 운영되기가 쉽지 않다[3]. 또한, 지식관리는 결국 지식을 소유한 사람이 적시에 지식을 조직 또는 동료에게 제공하고, 재생산할 수 있도록 참여하는 것이 요구되기 때문에, 조직원 관점에서 지식교류 활동을 증진하기 위한 관심 또한 중요하다[4].

지식관리에 참여하는 조직원의 행동과 관련된 선행연구는 개인의 심리적 변화를 추구하는 것이 무엇보다 중요하며 조직 차원의 지원이 필요함을 제시해왔다. 조직 내 지식을 통합관리 하고, 조직원 간의 지식을 교류할 수 있도록 지원하는 지식관리시스템 활용 확산을 위한 지원이 필요하다는 연구[5,6], 지식공유 행동 강화는 개인의 내적, 외적 동기에 의해 결정되고 조직 차원의 동기 강화 노력이 요구된다는 연구[1,7] 등이 대표적이다. 관련 연구는 개인의 지식공유 등 긍정적 행동 강화를 위한 선행조건을 다양하게 제언한 측면에서 시사점을 가진다. 최근에는 고품질의 지식 자원은 결국 개인이 보유하고 있는 것이므로, 개인은 본인의 이익과 손실을 종합적으로 판단하여 지식 은폐 행동으로 이어질 수 있음을 밝히고 있다[8-10]. 지식 은폐와 관련된 선행연구는 개인이 지식을 제공하지 않는 조직 내 조건을 다각적으로 제시한 측면에서 의미를 지닌다. 하지만, 선행연구는 지식 은폐 원인을 개인 차원, 조직 차원에서 개별적으로 세밀하게 제시하여, 시사점을 밝혔으나, 조직 환경에 따른 지식을 보유하고 은폐하고자 하는 개인의 인식에 대한 변화 조건과 지식 은폐에 대한 선행 조건의 영향을 완화하기 위한 접근은 부족한 상황이다.

본 연구는 개인이 확보한 암묵적, 명시적 지식 자원에 대한 소유 관점에서 지식 은폐 원인을 밝히는 것에 주력하고, 지식 소유에 대한 개인 인식의 부정적 영향을 협력 기반의 의존적 업무 구조가 감소할 수 있음을 밝히고자 한다. 세부적으로, 조직 내 성과 중심의 분위기 형성이 개인의 심리적 지식 소유를 통해 개인이 보유한 암묵적, 명시적 지식에 대한 은폐 행동으로 이어지는 매커니즘을 밝힌다. 더불어, 업무 상호의존성이 심리적 지식 소유를 통해 높아질 수 있는 지식 은폐 수준을 완화함을 밝힌다. 연구 결과는 조직의 특정 분위기와 업무 구조 체계가 개인의 지식 소유 및 지식 은폐에 미치는 영향을 다각적으로 확인함으로써, 고품질의 지식을 보유한 조직원의 지식 제공 활동을 높이기 위한 조직 전략 수립에 기여 한다.

2. 선행 연구

2.1 지식관리와 지식 은폐

지식관리(Knowledge Management)는 조직 내 개별적으로 존재했던 지식 자원을 조직이 효과적이고 효율적인 방식으로 사용할 수 있도록 구조적, 운영적 관점의 매커니즘을 지칭한다[11]. 즉, 지식관리는 산재한 지식 자원을 수집하고, 효과적으로 보관하고, 지식 또는 정보를 분석하고 관리하여 필요성 있는 지식으로 전환하고, 제공하되 재생산할 수 있도록 운영 및 통제를 하는 활동 전반을 의미한다[12]. 이를 위해, 조직은 체계적 지식관리를 위해 조직 구조, 즉 지식 자원을 활용하는 업무 체계에 대한 표준화와 활동을 뒷받침할 수 있는 정책 및 규정 등을 확립하여, 조직원이 보유한 고품질의 지식이 조직에서 가치를 가질 수 있도록 지원하는 것이 요구된다[13]. 이에, 조직은 조직의 지식 보유 특성에 기반한 지식관리시스템(Knowledge Management System)을 적절하게 도입하여, 조직원이 효과적으로 지식을 교류할 수 있도록 돕는 등의 노력을 하고 있다[5,6]. 최근 조직들은 지식교류 활동에 필요한 다양한 정보 등을 제공하기 위한 교육 및 훈련, 매뉴얼 등을 시스템으로 보급하는 것부터, 무형의 정보 교환에 대한 활동이 이루어질 수 있는 대면 및 비대면 회의 지원 시스템 등을 적극적으로 활용하고 있다[14].

하지만, 조직원 관점에서 당사자가 개인적 경험으로 확보한 지식 자원이 조직 내 누군가에게 제공됨으로써 본인이 확보할 성과에 대한 보상을 적게 받을 수 있음을 자각할 때, 지식 자원에 대한 공유 및 협력 활동을 하지

않을 가능성이 존재한다[8,15]. 지식 은폐(Knowledge Hiding)는 협력적 관계 또는 교환관계에 있는 대상자가 요청하는 지식 또는 정보를 의도적으로 숨기고자 하는 행동을 지칭하며[3], 개인이 자신의 이익을 극대화하기 위해 지식 자원을 소유하고자 하는 행동의 표현을 의미한다[15]. 지식 은폐는 조직에서 개인이 얻고자 하는 욕구에 대한 행동, 즉 업무 성과 창출 또는 빠른 성장과 같은 특정 욕구 달성을 위한 행동적의 표현이므로 잘못된 행동이라고 지칭하는 것은 어려울 수 있다. 하지만, 지식 관리의 목적이 전체 지식 자원의 체계적인 활용을 통한 성장에 있다는 것을 감안하면, 개인 중심의 지식 은폐 활동이 증가할 경우 지속적 지식관리 운용의 어려움이 발생할 수 있으며, 기대하는 혁신 성과가 감소할 가능성이 있다[16].

지식 은폐는 지식을 은폐하려는 의도에 따라 연구자별 조금씩 상이한 형태로 나타나는데, Connelly et al.[2012]은 지식 제공자의 행동 방식을 기준으로 회피적 은폐, 바보처럼 하기, 합리적 은폐로 구분하였으며[3], Duan et al.[2022]은 개인이 보유한 지식 형태를 기준으로 암묵적, 명시적 지식 은폐로 구분하였다[15]. 본 연구는 조직에서 활용되는 지식이 문서와 같은 명시적 지식과 노하우, 경험 같은 암묵적 지식으로 구분된다는 것을 감안하여, Duan et al.[2022]의 세부 지식 은폐 요인을 적용한다. 암묵적 지식(Tacit Knowledge)은 개인 경험 및 학습 활동을 통해 획득되며 지식의 본질성, 즉 가치를 포함하고 있으므로 중요성이 높으며, 명시적 지식(Explicit Knowledge)은 형식 언어로 전달할 수 있는 지식으로 공식적 또는 유형의 문서, 가이드 등과 같이 구성되어 즉시 활용 가능한 지식을 의미한다[12]. 조직에서 개인이 요구하는 지식은 상황별 차이가 있으나 암묵적 지식과 명시적 지식 모두 필요하며, 개인이 본인 중심의 행동 의식을 보유할 때, 암묵적 지식과 명시적 지식 모두 은폐할 가능성이 있다[15]. 본 연구는 암묵적 지식과 명시적 지식을 은폐하게 되는 원인과 이를 완화하기 위한 조건을 제시함으로써, 지식관리 전략 수립에 도움을 주고자 한다.

2.2 심리적 지식 소유

심리적 소유는 개인이 특정 대상에 대하여 인식하는 소유권에 대한 수준을 의미한다[8]. 심리적 소유는 개인이 확보하고자 하는 대상에 대한 통제와 영향을 줄 수 있다고 믿을 때 형성된다. 조직 내 지식과 관련하여, 조직원이 특정 업무 또는 활동을 통해 확보한 경험, 노하우, 특수 문서 등과 같은 지식 자원은 소유 관점에서 접근하

기 쉽다[17]. 특히 암묵적 지식의 경우, 개인이 어렵게 확보했고, 본인만 가지고 있어 활용에 대한 통제가 가능하므로 소유권에 대한 인식을 가질 수 있다[8]. 이러한 심리적 지식 소유는 조직에서 본인만 보유한 지식이므로 독점적으로 활용함으로써 본인 중심의 성과 창출에 활용할 가능성이 있다[18]. 또한, 개인이 소유한 지식은 조직 내 교환 대상자와의 교섭 관계에서 우위를 가지도록 돕는다. 즉, 개인 중심으로 통제된 지식의 제공 과정은 해당 지식을 원하는 당사자에게 불공정한 교섭 형태를 이끌게 되어 개인은 더 많은 이익을 확보할 가능성이 있다[11].

심리적 지식 소유 관련 인식의 강화는 조직이 요구하는 지식공유 정책에 반하는 행동을 드러낼 수 있다. 개인은 어렵게 소유한 지식 자원을 남에게 드러내지 않는다면, 개인 중심으로 활용하여 업무 목표 달성을 통해 남보다 우월한 보상을 가질 수 있다고 판단하므로, 통제 가능하며 남이 쉽게 확보하지 못하는 지식에 대하여 은폐할 가능성이 높다[8]. Muhammad and Sarwar[2021]는 심리적 지식 자본을 보유하고 있다고 판단한 개인은 지식 은폐를 강하게 가진다고 하였으며, Shirahada and Zhang[2021]은 지식 소유에 대한 태도 형성이 비생산적 지식 행동에 긍정적 영향을 주는 조건임을 확인하였다[19]. 또한, Peng and Pierce[2015]는 직업과 조직에 대한 소유권 인식은 직업 만족을 높이고 조직시민 행동과 같은 이타적 행동을 강화한다고 하였다[20]. 즉, 특정 지식에 대한 소유권 인식은 조직 내 교환 대상자에 대한 지식 은폐 수준을 높일 것으로 판단하며, 연구가설을 구성하였다.

H1a : 심리적 지식 소유는 암묵적 지식 은폐에 정(+)의 영향을 준다.

H1b : 심리적 지식 소유는 명시적 지식 은폐에 정(+)의 영향을 준다.

2.3 성과 분위기

조직에서 구성원들은 조직 분위기와 같은 환경에 높은 행동적 영향을 받는다[21]. 조직원은 조직으로부터 특정 욕구를 가지는데, 대표적인 욕망이 멤버십이다. 멤버십을 통해 조직원은 안정감을 가지고자 하는데, 멤버십을 가진 조직원은 조직 내 갈등을 최소화하기 위해 환경에 따르고자 하는 경향을 보인다[22].

성과 분위기(Performance Climate)는 팀, 단체 등 집단 내 경쟁을 강조하고, 동료보다 더 나은 실적을 가지고자 하는 목표가 형성된 환경을 의미한다[21]. 성과 달성에 대한 목표는 개인과 조직이 보유한 욕구로서, 성장

을 통해 조직 또는 내부 이해관계자들에게 인정을 받고자 하는 조건이다. 하지만, 과도한 성과 분위기는 조직 전체보다 개인 중심의 행동과 이에 따른 성과 창출을 위한 노력을 기대하므로, 친 사회적 행동을 보이지 않는 형태가 발생한다[21]. 특히, 지식공유 활동 관점에서 동료 간의 성과 비교는 개인에게 주어지는 보상을 비교하는 것과 같으므로, 개인이 보유한 지식에 대한 공유 활동은 억제된다[9]. 따라서, 적절한 성과 창출을 위한 조직 규정은 요구되지만, 지식을 공유함으로써, 개인에게 발생하는 손실에 대한 보상 체계를 함께 갖추는 것이 요구된다[4].

성과 극대화와 같은 경쟁과 관련된 분위기가 형성된 조직에서 개인은 지식을 주요 자산으로 활용하려는 경향을 보인다. 즉, 목표 중심의 환경에서 개인은 본인이 어렵게 확보한 지식에 대한 소유를 높이려 한다[8]. 특히, He et al.[2021]은 지식 은폐 관련 리뷰 연구에서 성과 및 경쟁적 분위기가 개인차 변인인 심리적 소유, 업무적 특성 등에 영향을 주어 동료에 대한 지식 은폐 행동으로 이어진다고 하였다[4]. 즉, 조직의 성과 중심 환경은 개인의 심리적 지식 소유에 영향을 줄 것으로 판단하며, 요인 간의 연구가설을 구성하였다.

H2a : 성과 분위기는 개인의 심리적 지식 소유에 정(+)의 영향을 준다.

더불어, 경쟁적 성과와 같이 동료 간의 경쟁을 강하게 추진하는 조직 환경은 지식 은폐에 직접적인 영향을 준다. Feng and Wang[2019]은 성과 분위기가 자신의 권한을 남용하는 동료에 대한 인식과 연계되어 지식 은폐 행동을 높이도록 하는 선행 조건이라고 하였으며[9], Peng et al.[2020]은 조직 내 암묵적 경쟁 상황이 내부 관계자들과의 관계적 갈등과 연계되어 지식 은폐로 이어지는 것을 확인하였다[23]. 즉, 경쟁 중심 환경은 개인의 지식 은폐에 영향을 주며, 본 연구는 성과 분위기와 지식 은폐에 대한 연구가설을 구성하였다.

H2b : 성과 분위기는 암묵적 지식 은폐에 정(+)의 영향을 준다.

H2c : 성과 분위기는 명시적 지식 은폐에 정(+)의 영향을 준다.

2.4 업무 상호의존성

현대 조직들은 분업화 중심의 업무 체계를 기반으로 상호 책임 기반의 업무 효율성과 성과 목표를 달성해왔다. 하지만, 분업화가 급변하는 외적 환경에 빠른 대처의

어려움을 가지고 혁신적 성과 달성에 문제를 발생시킬 수 있음을 인식하면서, 조직들은 수평적 조직 구조 또는 협력형 업무 기반의 성과 달성에 초점을 맞추고 있다[10].

업무 상호의존성(Task Interdependence)은 이해관계자 간 업무 목표 달성을 위해 업무 수행과정에서 지식, 정보 등 특정 자원을 교류해야 한다고 인식하는 수준을 의미한다[16,24]. 즉, 업무 상호의존성은 조직 내 특정 업무가 개인 책임을 중심으로 달성되는 것이 아닌, 동료, 팀과의 협력을 통해 동질의 업무 성과를 달성하는 것이 요구되는 것을 가리킨다[5]. 조직원이 상호의존성이 높은 업무에 참여할 경우, 자신이 소유하고 있는 지식 자원을 적정 수준까지 공유함으로써 결과를 달성함으로써, 이에 따른 물질적, 정서적 보상을 확보하고자 한다[25]. 다시 말해, 개인은 적절한 업무 결과를 도출하기 위해 상호 협력이 필요하다고 판단할 경우, 조직에서 본인이 확보하고자 하는 욕구 달성을 위해 기꺼이 협력적 활동을 높이려는 의지를 지닌다[10]. 따라서, 조직은 조직원의 업무 수행과정에서 협력과 교류 활동을 통해 이루어질 수 있도록 업무 구조를 변화시키거나, 심리적으로 교류 활동을 강화할 수 있도록 분위기를 형성하는 것이 요구된다[26].

조직 내 개인이 부여받은 업무가 복잡성 등의 이유로 협력 기반의 활동이 요구될 경우, 개인은 성과 창출을 위해 본인의 지식 자원을 제공하거나 은폐를 최소화하려는 모습을 보인다. Chae et al.[2015]은 팀 업무의 다양성과 분석 가능성으로 구성된 업무 복잡성에 대한 인식은 효과적 업무 수행을 위해 지식공유 행동에 영향을 준다고 하였으며[7], Sharma and Yetton[2011]은 개인이 인식한 업무에 대한 의존성은 커질수록 협력적 활동에 도움을 주는 정보시스템 활용에 기여한다고 하였다. 또한, Lin and Huang[2008]은 업무 상호의존성이 강화된 조직에서 개인은 지식관리시스템 활용을 통해 협력 활동을 강화한다고 하였다[5]. 즉, 업무 의존성은 개인이 소유한 지식의 제공 수준을 높인다. 본 연구는 업무 상호의존성이 개인이 보유한 암묵적, 명시적 지식 은폐 활동을 줄일 것으로 예상하며, 다음 연구가설을 구성하였다.

H3a : 업무 상호의존성은 암묵적 지식 은폐에 부(-)의 영향을 준다.

H3b : 업무 상호의존성은 명시적 지식 은폐에 부(-)의 영향을 준다.

또한, 업무 상호의존성은 지식 은폐에 영향을 주는 개인의 인식을 조절하는 역할을 한다. Huo et al.[2016]은 팀 단위의 업무 의존성을 높게 인식한 개인은 본인이 보

유한 지식의 가치가 높아 소유 욕구가 존재하더라도, 본인과 팀의 성과 창출을 위해 지식 은폐를 감소시키려는 모습을 보인다고 하였으며[8], Zhang and Min[2021]은 조직이 지식관리와 관련된 물질적, 정서적 보상에 대한 개인의 인식이 지식 은폐 행동에 미치는 영향을 업무 상호의존성과 업무 복잡성이 조절하는 것을 확인하였다[10]. 또한, Fong et al.[2018]은 지식 은폐 활동이 지식 흡수 역량을 통해 팀 창조성에 미치는 부정적 영향을 업무 상호의존성이 조절한다고 하였다[16]. 즉, 업무 상호의존성은 개인의 지식교류 활동을 위한 선행 원인의 영향을 조절한다. 본 연구는 지식에 대한 소유 인식이 지식 은폐 활동에 미치는 영향을 강화 효과를 가질 것으로 판단하며, 다음 연구가설을 구성하였다.

H4a : 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유와 암묵적 지식 은폐 간의 관계를 강화한다.

H4b : 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유와 명시적 지식 은폐 간의 관계를 강화한다.

3. 연구모델 수립 및 측정

3.1 연구모델

본 연구는 지식 자원에 대한 개인의 심리적 소유가 암묵적, 명시적 지식 은폐에 미치는 영향을 확인하고, 심리적 지식 소유에 영향을 주는 조직 분위기와 업무 환경 측면 요인을 제시하는 것에 방점을 두고 있으며, 선행연구를 기반으로 Fig. 1의 연구모델을 수립하였다.

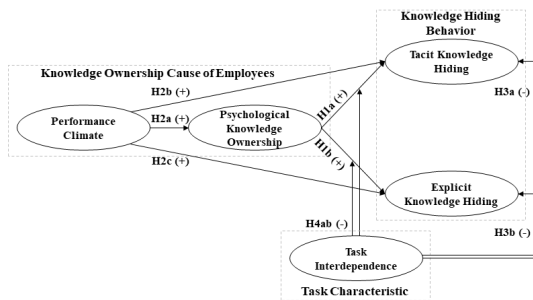


Fig. 1. Research Model

3.2 측정 문항

연구모델에 적용된 요인들은 선행연구에서 기적용된 다 항목 기반의 측정 문항을 지식관리 분야의 특성에 맞추어 수정하였으며, 설문지 기법으로 확보한 표본을 중

심으로 가설 검증에 적용하고자 한다. 이에, 연구는 측정 문항의 적합성을 높이기 위하여, 경영학과 대학원에 다니는 직장인 10명에게 해당 설문을 확인시켰으며, 수정 후 최종 문항을 결정하였다. 적용 요인별 항목들의 척도는 7점으로 구성된 등간 척도를 반영하였다.

성과 분위기는 Nerstad et al.[2013] 연구에서 반영하였으며[21], “우리 조직의 업무 성취도는 동료의 성취도와 비교해서 측정함”, “우리 조직에서는 직원 간의 경쟁이 권장됨”, “우리 조직에서는 금전적 보상을 얻기 위해서 최적의 성과를 내도록 권장됨”, “우리 조직에서는 직원들 사이의 경쟁이 존재함”과 같이 4개 문항을 적용하고, 크론바흐 알파 값은 0.921로 나왔다. 심리적 지식 소유는 Shirahada and Zhang[2022]의 연구에서 반영하였으며[17], “나는 내가 활동하면서 사용한 노하우와 지식의 소유권은 나에게 있다고 생각함”, “나는 활동에 대한 나의 노하우와 지식을 다른 구성원과 공유하는 것은 쉽지 않다고 생각함”, “나의 활동에 도움이 되는 노하우와 지식을 조직에 익명으로 배포해서는 안된다고 생각함”과 같이 3개 문항을 적용하고, 크론바흐 알파 값은 0.901로 나왔다. 암묵적 지식 은폐는 Duan et al.[2022]의 연구에서 반영하였으며[15], 동료가 업무와 관련된 암묵적 지식/정보를 요청했을 때, 1) 나는 요청된 것을 알면서도 모른척 하거나 이해하지 못한 척함, 2) 나는 동료를 돕기로 했지만 오랫동안 그렇게 하는 것을 미룸, 3) 나는 동료를 돕기로 했지만 유용한 콘텐츠를 제공하지 않음(제외) 중 2개 문항을 반영하였고 0.900의 크론바흐 알파 값이 나왔다. 명시적 지식 은폐는 Duan et al.[2022]의 연구에서 반영하였으며[15], 동료가 업무와 관련된 명시적 지식/정보를 요청했을 때, 1) 나는 동료를 돕기로 했지만 실제로 도움을 시행할 의도는 없음, 2) 나는 요청된 것을 알면서도 모른척 하거나 이해하지 못한 척함, 3) 나는 동료를 도움 의향을 표명했으나 지식을 공유하지 않음과 같이 3개 문항을 적용하고, 크론바흐 알파 값은 0.916이 나왔다. 마지막으로 업무 상호의존성은 Zhang and Min[2021]의 연구에서 반영하였으며[10], “나는 업무를 수행하기 위해 동료들과 자주 협력해야 함”, “나는 내일을 잘하기 위해 동료와 협력하는 것이 중요하다고 생각함”, “내가 하는 일에는 다른 동료들이 포함됨”과 같이 3개 문항을 적용하고, 크론바흐 알파 값은 0.884로 나왔다.

3.3 설문 대상 및 표본 특성

본 연구는 선정된 대상에게 연구모델에 적용된 요인을

반영한 설문을 통하여 표본을 확보함으로써 요인 간의 관계를 확인하므로, 대상 선정이 중요하다. 설문 대상은 연구 목적에서 제시했듯, 지식관리 정책과 규정을 기반으로 관련 활동을 조직 내 업무에 적용하고 있는 조직원이며, 설문 확보는 M리서치 기업의 직장인 회원 중 대상과 일치하는 사람을 통해 온라인 설문으로 수행하였다. 특히, 연구는 조직 규모가 작을수록 지식관리 정책 등에 대한 관심이 적다는 판단하에, 50인 이상의 규모를 가진 조직에 다니는 직장인과 지식관리 정책에 관련 활동을 수행하는 사람만 응답할 수 있도록 구조화하였다.

Table 1. Characteristics of Samples

Categories		Frequency	%
Gender	Male	200	50.1
	Female	199	49.9
Age	< 30	78	19.5
	31 - 40	152	38.1
	41 - 50	114	28.6
	> 51	55	13.8
Industry	Manufacture	120	30.1
	Service	279	69.9
Size	51 - 100	111	27.8
	101 - 300	103	25.8
	> 301	185	46.4
Job Position	Under Manager	292	73.2
	Manager	70	17.5
	Over Manager	37	9.3
Total		399	100.0

선정된 응답자에게 연구를 통해 확보하고자 하는 목적과 표본확보 결과의 통계적인 활용방법을 응답 전에 알렸으며, 이를 허가한 사람만 본 설문에 참여하도록 하였다. 확보한 유효 표본은 399건이었다. 확보한 표본은 Table 1과 같은 통계적 특성을 가진다. 성별, 나이가 비슷한 비율로 확보되었으며, 응답자가 근무하는 조직의 업종, 직위는 국내 근로자 비율과 비슷한 수준으로 확보되었다. 특히, 조직 규모는 300인 이상으로 갈수록 많은 수를 확보하였으므로, 적절한 표본을 확보한 것으로 판단되었다.

4. 가설 검증

4.1 신뢰성, 타당성 분석

연구가설 검증은 확보한 표본을 활용하여, AMOS 22.0 패키지의 구조방정식 모형과 Process 3.1 툴을 적

용한다. 우선, 연구에서 확보한 측정치들은 요인별 다 항목 중심으로 구성되어 있으므로, 요인의 신뢰성과 타당성 분석을 수행하였다. 첫째, 신뢰성은 측정된 항목들을 반복 측정 시 요인별 일관성을 가지는지를 확인하는 것으로, 본 연구는 SPSS 21.0 패키지의 크론바흐 알파를 통해 신뢰성을 확인하였다. 선행연구는 요인별 0.7 이상의 크론바흐 알파를 요구하며[27], 각 값은 3.2 측정 문항에 개별 요인별 제시하였다. 가장 적은 크론바흐 알파가 나온 요인은 업무 상호의존성으로 0.884가 나와 요구사항보다 모두 높은 것으로 나타났다.

둘째, 타당성은 요인에 대한 측정항목의 일관성(집중 타당성)과 요인 간의 차별성(판별 타당성) 수준을 확인하는 것으로서, 본 연구는 AMOS 22.0 패키지의 확인적 요인분석을 통해 각 요구되는 값들을 확인하였다. 확인적 요인분석 모형의 적합도를 우선 확인한 결과, $\chi^2/df = 1.567$, NFI = 0.974, TLI = 0.987, CFI = 0.990, GFI = 0.960, AGFI = 0.940, 그리고 RMSEA = 0.038와 같이 나타나, 모든 수치가 구조방정식 적합도 요구사항을 확보한 것으로 나타났다. 집중 타당성은 개념 신뢰도(0.7 이상)와 평균분산추출(0.5 이상)을 각각 구하여 확인한다[28]. Table 2는 적용 요인에 대한 각 집중 타당성에 대한 값을 제시한 결과이며, 요구사항이 충족된 것으로 나타났다.

Table 2. Validity of Variables

Variables		Estimate	SRW Estimate	Critical Ratio	CR	AVE
PC	PC4	1.000	0.866			
	PC3	0.988	0.879	23.490**	0.900	0.693
	PC2	1.009	0.884	23.753**		
	PC1	0.925	0.820	20.795**		
PKO	PKO3	1.000	0.867		0.877	0.704
	PKO2	0.996	0.887	22.985**		
	PKO1	1.023	0.852	21.642**		
TKH	TKH2	1.000	0.936		0.830	0.710
	TKH1	0.892	0.812	17.395**		
EKH	EKH3	1.000	0.854		0.893	0.735
	EKH2	1.101	0.911	24.316**		
	EKH1	1.028	0.894	23.623**		
TID	TID3	1.000	0.883		0.858	0.669
	TID2	1.020	0.860	21.437**		
	TID1	0.940	0.802	19.441**		

PC(Performance Climate), PKO(Psychological Knowledge Ownership), TKH(Tacit Knowledge Hiding), EKH(Explicit Knowledge Hiding), TID(Task Interdependence), SRW(Standardized Regression Weights), CR(Construct Reliability), AVE(Average Variance Extracted)

** : $p < 0.01$

판별 타당성은 요인 간 차별성이 있는지를 확인하는

것으로 선행연구는 요인 간의 상관계수 값과 평균분산추출 값을 비교하되, 평균분산추출의 제공근 중 가장 작은 값이 모든 상관계수보다 클 때 판별 타당성을 확보했다고 본다[28]. 판별 타당성 분석 결과는 Table 3과 같으며, 요구사항이 충족된 것으로 나타났다.

Table 3. Discriminant Validity

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5
PC	2.991	1.023	0.832				
PKO	2.970	1.037	.579**	0.839			
TKH	2.915	0.974	.547**	.542**	0.834		
EKH	2.772	0.962	.637**	.681**	.654**	0.857	
TID	4.695	1.016	-.525**	-.526**	-.555**	-.631**	0.818

PC(Performance Climate), PKO(Psychological Knowledge Ownership), TKH(Tacit Knowledge Hiding), EKH(Explicit Knowledge Hiding), TID(Task Interdependence), SD(Standard Deviation)

a: square root of the AVE, **: $p < 0.01$

또한, 동일시점에 응답자의 인식을 기반으로 설문을 수행하였기 때문에, 응답 항목 간의 편향인 공통방법편의 문제가 있을 수 있다. 연구는 공통방법편의의 문제 확인 방법 중 단일 요인측정 방법을 적용하였다. 해당 방법은 요인들을 전체 연결한 모형과 해당 모형에 추가로 단일 요인을 추가한 모형을 구하고, 두 모형의 측정항목의 변화량을 확인하는 것이다[29]. 본 연구는 요인 전체를 연결한 모형의 적합도($\chi^2/df = 1.567$, NFI = 0.974, TLI = 0.987, CFI = 0.990, GFI = 0.960, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.038)와 단일 요인을 추가하되 측정항목에 단일 요인을 연계한 모형의 적합도($\chi^2/df = 1.165$, NFI = 0.984, TLI = 0.996, CFI = 0.998, GFI = 0.976, AGFI = 0.956, RMSEA = 0.020)를 각각 확인하였으며 적합도 우려는 없는 것으로 파악되었다. 이후, 측정항목의 변화량을 확인하였는데, 각 변화량이 0.3보다 낮은 것으로 나타나 해당 문제에 대한 우려는 크지 않았다.

4.2 경로검증

연구가설 검증은 주 효과 분석과 조절 효과 분석을 분리하여 확인한다. 주 효과 분석은 구조방정식 모형 기반 경로검증을 한다. 우선 주 효과 모형의 적합도를 확인하였는데($\chi^2/df = 2.102$, NFI = 0.964, TLI = 0.975, CFI = 0.981, GFI = 0.946, AGFI = 0.921, RMSEA = 0.053), NFI, TLI, CFI, GFI, AGFI는 0.9 이상을 요구하는 수준을 확보하였으나, RMSEA는 요구수준인 0.05보다 큰 것으로 나타났다. 비록 RMSEA가 요구수준보다 크지만, 0.1까지 허용하고 그 외 수치가 충족하였으므로,

해당 모형의 경로검증은 문제가 되지 않는다고 판단하였다.

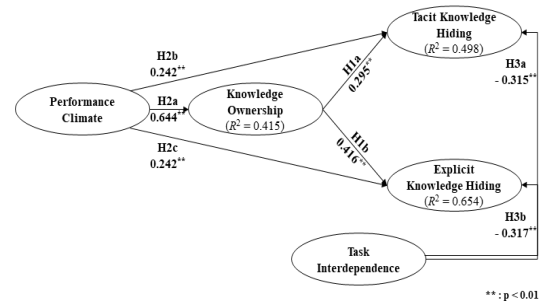


Fig. 2. Results of Direct Effects

Table 4. Results of Direct Effects

	Path	Coefficient	t-value	Results
H1a	PKO → TKH	0.295	4.798**	Supported
H1b	PKO → EKH	0.416	7.903**	Supported
H2a	PC → PKO	0.644	12.540**	Supported
H2b	PC → TKH	0.242	3.417**	Supported
H2c	PC → EKH	0.242	4.072**	Supported
H3a	TID → TKH	-0.315	-5.377**	Supported
H3b	TID → EKH	-0.317	-6.504**	Supported

PC(Performance Climate), PKO(Psychological Knowledge Ownership), TKH(Tacit Knowledge Hiding), EKH(Explicit Knowledge Hiding), TID(Task Interdependence)

**: $p < 0.01$

경로검증의 결과는 Fig. 2와 Table 4에 제시하였다.

가설 1은 심리적 지식 소유가 암묵적 지식 은폐(H1a)와 명시적 지식 은폐(H1b)에 정(+)의 영향을 미친다는 것으로, 경로 분석 결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H1a: $\beta = 0.295$, $p < 0.01$, H1b: $\beta = 0.416$, $p < 0.01$). 해당 결과는 지식 소유에 대한 인식이 지식 은폐 행동에 높은 영향을 준다는 Huo et al.[2016]의 연구와 동일한 결과이다. 가설 2는 성과 분위기가 조직원의 심리적 지식 소유(H2a)와 암묵적 지식 은폐(H2b), 그리고 명시적 지식 은폐(H2c)에 정(+)의 영향을 준다는 것으로, 경로 분석 결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다(H2a: $\beta = 0.644$, $p < 0.01$, H2b: $\beta = 0.242$, $p < 0.01$; H2c: $\beta = 0.242$, $p < 0.01$). 해당 결과는 조직 내 경쟁 및 성과 분위기가 개인의 특성 및 업무 특성 등과 연계하여 지식 은폐 행동으로 이어질 수 있음을 밝힌 He et al.[2021]의 연구와 유사하다. 가설 3은 업무 상호의존성이 조직원의 암묵적 지식 은폐(H3a)와 명시적 지식 은폐(H3b)에 부(-)의 영향을 준다는 것으로, 경로 분석 결과는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었다

(H3a: $\beta = -0.315$, $p < 0.01$, H3b: $\beta = -0.317$, $p < 0.01$). 해당 결과는 업무 상호의존성은 조직의 정보시스템 활용을 통해 협력적 활동을 증진한다는 Lin and Huang[2008]의 연구와 유사하다.

더불어, 연구는 선행 변수의 영향력인 결정계수(R^2)를 제시하였다. 성과 분위기는 심리적 지식 소유에 41.5%, 성과 분위기, 심리적 지식 소유, 그리고 업무 상호의존성은 암묵적 지식 은폐에 49.8%, 명시적 지식 은폐에 65.4%의 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

4.3 조절 효과 검증

가설 4는 업무 상호의존성이 심리적 지식 소유가 암묵적, 명시적 지식 은폐에 미치는 영향을 강화한다는 것으로서, 본 연구는 Hayes[2017]의 Process 3.1 툴을 적용하였다. 적용된 요인들은 모두 등간 척도로 구성되어 있으므로, 연구는 모델 1(붓스트래핑 5,000, 신뢰수준 95%)을 적용하였으며[30], 결과는 Table 5에 제시하였다. 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유의 부정적 영향 중 암묵적 지식 은폐에 대한 상호작용 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 명시적 지식 은폐에는 심리적 지식 소유와 상호작용 효과가 높지 않았다(유의수준 10%에서 채택).

Table 5. Results of Moderating Effect of TID

		Coefficient	t-value	Result
PKO x TID → TKH (H4a)	Constant	2.873	69.831**	Supported
	PKO	0.294	6.605**	
	TID	-0.343	-7.772**	
	Interaction	-0.075	-2.572*	
	F = 89.3154, R ² = 0.4042			
PKO x TID → EKH (H4b)	Constant	2.746	79.727**	Not Supported
	PKO	0.429	11.531**	
	TID	-0.348	-9.417**	
	Interaction	-0.045	-1.846	
	F = 175.3421, R ² = 0.5711			

PKO(Psychological Knowledge Ownership), TKH(Tacit Knowledge Hiding), EKH(Explicit Knowledge Hiding), TID(Task Interdependence)

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

암묵적 지식 은폐에 대한 업무 상호의존성과 심리적 지식 소유의 상호작용 효과가 어떠한 영향을 가지는지 SPSS 21.0을 통해 단순기울기 그래프로 표현하였다 <Fig. 3>. 심리적 지식 소유가 암묵적 지식 은폐에 미치는 정의 영향 관계 중, 심리적 지식 소유가 높은 집단에서 업무 상호의존성이 높을 경우 암묵적 지식 은폐를 감소시키는 것으로 나타났다. 즉, 업무 상호의존성은 지식

을 소유하고 있다고 느끼더라도 본인과 협력자 간의 성과를 위하여 지식 은폐를 줄이려는 경향을 보이는 것으로 나타났다.

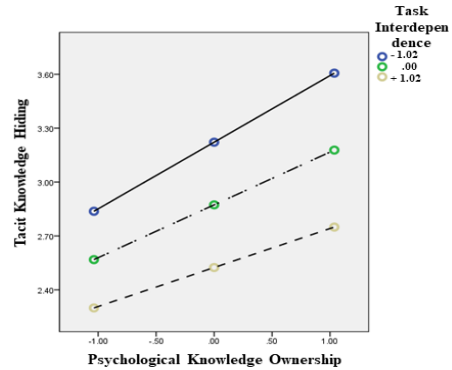


Fig. 3. Moderating Effect of TID (H4a)

5. 결론

5.1 요약

조직이 성공적인 지식관리를 위해서는 관련 정책에 대한 조직 내 모든 이해관계자의 능동적인 참여와 지속적인 지식 제공 활동이 요구된다. 하지만, 개인 관점에서 어렵게 확보한 경험 기반의 지식은 개인에게 성과 창출을 위한 중요한 자원으로 인식될 수 있으므로, 고품질의 지식을 누군가에게 제공한다는 것은 어려움이 있을 수 있다. 본 연구는 조직원이 보유한 암묵적, 명시적 지식에 대한 은폐 활동이 본인에게 인식된 심리적 지식 소유에 있다고 보고, 지식 소유를 높이는 조직 환경 조건과 높아진 지식 소유에 대한 인식이 지식 은폐에 미치는 부정적 영향을 업무 상호의존성이 조절하는 것을 확인하고자 하였다.

본 연구는 선행연구를 통해 연구모델과 가설을 도출하였으며, 다 항목으로 구성된 요인별 측정 도구를 활용하여 선정한 설문 대상에게 온라인 설문을 수행하여 표본을 확보하였다. 설문 대상은 50인 이상의 인력 규모를 가진 조직에 근무하면서 지식관리 정책을 업무에 적용하고 보유 지식의 공유 활동을 요구받는 근로자로 하였다. 399건의 확보된 표본을 활용하여, 주 효과 분석은 구조방정식 모델을 적용하였으며, 조절 효과 분석은 Process 3.1을 적용하였다. 분석 결과, 조직의 성과 분위기가 조직원의 심리적 지식 소유를 통해 암묵적 지식과 명시적 지식 은폐를 높이는 것으로 파악되었으며, 업무 상호의

존성이 암묵적, 명시적 지식 은폐를 줄이는 것으로 파악되었다. 또한, 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유와 상호작용 효과를 가져, 암묵적 지식 은폐에 미치는 부정적 영향을 완화하는 것으로 파악되었다.

5.2 연구의 시사점 및 한계점

연구 결과, 본 연구는 지식관리 관련 내부 수준에 영향을 주는 조직원의 행동 변화 원인을 제시하였으며, 연구적 의미를 지닌다. 첫째, 본 연구는 지식 유형에 따른 지식 은폐 요인을 적용하였다. 지식 은폐 연구에서 대표적인 세부적 은폐 요인은 회피적 은폐, 바보처럼 하기, 합리적 은폐와 같이 지식 제공자의 행동 방식으로 구분된 요인을 중점적으로 적용해 왔다[3,4]. 본 연구는 개인의 행동 방식에 따른 차이도 존재하지만, 개인이 보유한 지식 유형에 따라 지식교류에 대한 의미를 달리 가질 것으로 판단하였으며, 암묵적 지식 은폐와 명시적 지식 은폐로 구분하여 연구에 적용하였다. 즉, 본 연구는 개인이 보유한 지식의 원천 유형을 중점적으로 고려하고 은폐 원인을 밝힘으로써, 선행연구로서의 의미를 지닌다.

둘째, 본 연구는 조직 환경과 개인의 행동 동기, 그리고 행동으로 이어지는 매커니즘을 적용하였다. 특히, 지식 은폐에 대한 개인의 인식은 해당 지식이 본인의 성과 창출에 따른 물질적, 정서적 보상에 어떻게 영향을 주는지를 고려하고 발현된다고 판단하였으며, 성과 분위기 - 심리적 지식 소유 - 지식 은폐(암묵적, 명시적)로 이어지는 관계를 밝히고자 하였다. 선행연구가 조직 환경 또는 개인의 인식이 직접 이어지는 관계를 밝히고 시사점을 제시하는 것에 주력하였다면[21], 본 연구는 환경, 원인, 행동으로 이어지는 지식 은폐 조건을 제시한 측면에서 연구적 측면에서 의미를 지닌다.

셋째, 본 연구는 지식 은폐를 감소시킬 수 있는 선행 조건을 제시하였다. 특히, 연구는 지식을 교환해야 하는 관계 및 구조에서 지식 은폐를 감소시킬 수 있다고 보고, 업무 상호의존성을 적용하였다. 선행연구가 협력 기반 업무 체계와 지식 공유 활동의 영향 관계를 중점적으로 밝혔다면[1], 본 연구는 지식 은폐를 축소할 수 있는 협력적 업무 구조가 존재함을 밝혔다는 측면과 업무 상호의존성이 심리적 지식 소유와 상호작용 효과를 가질 수 있다는 측면을 밝혔다는 측면에서 연구적 의미를 지닌다.

더불어, 본 연구는 지속적 관점에서 지식관리에 부정적 영향을 줄 수 있는 은폐 활동에 대한 조건과 개선 방향을 확인한 측면에서 조직 활동적 시사점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 개인이 보유한 경험 및 노하우와 같

이 업무에 간접적으로 활용 가능한 암묵적 지식과 업무에 직접 반영할 수 있는 명시적 지식에 대한 은폐 원인을 밝혔다. 개인은 어렵게 확보하고, 본인 중심으로 통제가 가능한 자원에 대하여 소유 의지를 지니게 되는데, 눈에 보이지 않는 지식 자원에 대해서도 소유 욕구를 가질 수 있다. 특히, 지식이 조직에서 본인이 추구하는 욕구 달성에 기여한다고 판단할 때, 관련 지식을 은폐하고자 하는 모습을 보인다. 이에 본 연구는 성과 중심의 조직 환경이 개인의 심리적 지식 소유를 통해 암묵적, 명시적 지식 은폐 행동으로 이어질 수 있음을 밝혔다.

따라서, 조직은 다음과 같은 측면을 고려하고 조직 특성에 맞게 개선할 필요가 있다. 우선 개인이 보유한 지식에 대한 심리적 소유 의지가 있을 수 있음을 인식할 필요성이 있다. 개인은 조직에서 성장하고자 하는 욕구가 있으며 지식은 개인의 성장에 도움을 준다. 하지만, 적절한 소유 수준을 넘어설 때, 지식관리 차원에서 지속성을 상실할 가능성이 존재한다. 따라서, 조직은 개인이 보유하고 있는 고품질의 지식을 어떻게 조직 전체로 확산할 것인지를 고려하는 것이 요구된다. 특히, 성과 및 경쟁 중심의 조직 분위기는 조직원에게 본인 중심의 사고를 강하게 일으킬 수 있음이 밝혀졌기 때문에, 조직은 적절한 개인 중심의 성과와 협력 기반의 성과 구조를 고려하여 조직 특성에 맞게 적용하는 것이 요구된다. 즉, 개인이 소유한 지식 자원에 대한 공유가 개인의 이익으로 이어짐을 판단한다면, 기꺼이 조직원은 자신의 지식을 내어줄 수 있을 것으로 판단되며, 조직은 성과 체계에 대한 변화와 더불어, 해당 정보를 지속해서 조직원들에게 알리는 활동, 즉 캠페인 및 홍보 등의 활동을 강화할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 개인이 보유한 지식에 대한 은폐 활동을 축소하고 조직 전체의 성과로 이어지는 체계를 제시하였다. 즉, 연구는 업무 상호의존성이 개인이 보유한 암묵적, 명시적 지식의 은폐 활동을 감소시키는 역할을 하는 것을 확인하였으며, 심리적 지식 소유가 암묵적 지식 은폐에 미치는 영향을 조절하는 것까지 제시하였다. 업무 상호의존성은 개인이 업무를 수행하는 과정에서 동료들의 협력이 필요하다고 느끼는 수준으로서, 이러한 협력 필요성에 대한 인식이 높아질 때, 개인은 업무 성과 달성을 통한 보상에 대한 기대 충족을 위해 기꺼이 본인이 보유한 지식을 협력 관계자에게 제공할 생각을 가진다. 특히, 업무 상호의존성은 심리적 지식 소유와 상호작용을 통해 개인이 보유한 암묵적 지식 은폐를 감소하는 역할을 하는데, 암묵적 지식은 업무에 대한 경험 등과 같

이 표준화되지 않았으나 성과 달성에 기여할 수 있는 질적인 지식이다.

따라서, 조직은 업무가 협력 기반으로 수행될 수 있도록, 구조적 설계를 하는 것이 요구된다. 구조화된 업무 체계는 조직원에게 본인의 목표 달성을 위해 따르도록 하는 역할을 한다. 또한, 협력 기반 업무 활동에 대해 조직 차원에서 성과 체계를 구축하는 것이 요구된다. 협력 기반 성과 달성 관련 사례 등을 부각함으로써, 당사자들에게 정서적 보상을 제공하거나, 협력 성과에 대한 물리적 보상 등을 제공함으로써, 구성원들이 협력을 통해 성과 기대를 높일 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

본 연구는 조직원의 지식 소유 기반 은폐 행동에 미치는 다각적 조건을 제시하였다. 하지만, 부분적으로 연구가 보완될 필요성이 있으며, 향후 연구에서 반영이 필요하다. 첫째, 연구는 조직 환경에 대한 개인의 인식을 기반으로 은폐 행동으로 이어지는 매커니즘을 밝혔다. 조직 환경은 업종, 직무 등에 따라 다르게 인식할 수 있는데, 본 연구는 표준화 관점에서 서비스업, 제조업으로 분류하고 직무는 고려하지 않았다. 향후 연구에서는 세분화된 업종, 직무적 특성을 고려하여 지식 은폐 원인 매커니즘을 밝힘으로써, 세밀한 시사점을 제공하는 것이 요구된다. 둘째, 연구는 응답자의 부정적 상황에 대한 대처 등의 특성을 고려하지 않았다. 사람은 특정 상황에 대한 균열이 발생할 때, 개인이 보유한 특성에 따라 다른 대응을 한다. 성과 중심의 분위기가 개인에게 미치는 영향과 행동에 있어 성격, 직위 등 개인이 보유한 특성에 따라 다른 결과를 가질 수 있을 것으로 판단된다. 따라서, 향후 개인 특성을 고려한 지식 은폐 원인인 행동 변화 연구를 진행한다면 세분화된 연구 의미를 제시할 수 있을 것이다.

References

- [1] C. Lyu, J. Yang, F. Zhang, T. S. Teo, T. Mu, "How Do Knowledge Characteristics Affect Firm's Knowledge Sharing Intention in Interfirm Cooperation? An Empirical Study," *Journal of Business Research*, Vol. 115, pp. 48-60, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.04.045>
- [2] Research and Market, *Knowledge Management - Global Market Trajectory & Analytics*, 2022.
<https://www.researchandmarkets.com>
- [3] C. E. Connelly, D. Zweig, J. Webster, J. P. Trougakos, "Knowledge Hiding in Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 1, pp. 64-88, 2012.
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.737>
- [4] P. He, C. Jiang, Z. Xu, C. Shen, "Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions," *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, pp. 748237, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748237>
- [5] T. C. Lin, C. C. Huang, "Understanding Knowledge Management System Usage Antecedents: An Integration of Social Cognitive Theory and Task Technology Fit," *Information & Management*, Vol. 45, No. 6, pp. 410-417, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.004>
- [6] R. Sharma, P. Yetton, "Top Management Support and IS Implementation: Further Support for the Moderating Role of Task Interdependence," *European Journal of Information Systems*, Vol. 20, No. 6, pp. 703-712, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.39>
- [7] S. Chae, Y. Seo, K. C. Lee, "Effects of Task Complexity on Individual Creativity through Knowledge Interaction: A Comparison of Temporary and Permanent Teams," *Computers in Human Behavior*, Vol. 42, pp. 138-148, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.015>
- [8] W. Huo, Z. Cai, J. Luo, C. Men, R. Jia, "Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 880-897, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>
- [9] J. Feng, C. Wang, "Does Abusive Supervision always Promote Employees to Hide Knowledge? From both Reactance and COR Perspectives," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 1455-1474, 2019.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0737>
- [10] Z. Zhang, M. Min, "Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies," *Management Decision*, Vol. 59, No. 10, pp. 2385-2404, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0150>
- [11] Q. Xia, S. Yan, Y. Zhang, B. Chen, "The Curvilinear Relationship between Knowledge Leadership and Knowledge Hiding: The Moderating Role of Psychological Ownership," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 6, pp. 669-683, 2019.
DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0362>
- [12] C. Dhanaraj, M. A. Lyles, H. K. Steensma, L. Tihanyi, "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 5, pp. 428-442, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- [13] J. Jeong, "The Impact of Work-Related ICT after Works on Knowledge Hiding during the COVID-19

- Pandemic," Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, Vol. 23, No. 4, pp. 467-473, 2022.
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2022.23.4.467>
- [14] I. Hwang, "The Effects of Intra-Organizational Conflict of on Knowledge Hiding through Job Burnout: The Moderating Effect of Competitive Climate," Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, Vol. 22, No. 12, pp. 632-643, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.12.632>
- [15] Y. Duan, M. Yang, L. Huang, T. Chin, F. Fiano, E. de Nuccio, L. Zhou, "Unveiling the Impacts of Explicit vs. Tacit Knowledge Hiding on Innovation Quality: The Moderating Role of Knowledge Flow within a Firm," Journal of Business Research, Vol. 139, pp. 1489-1500, 2022.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.10.068>
- [16] P. S. Fong, C. Men, J. Luo, R. Jia, "Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence," Management Decision, Vol. 56, No. 2, pp. 329-343, 2018.
DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- [17] K. Shirahada, and Y. Zhang, "Counterproductive Knowledge Behavior in Volunteer Work: Perspectives from the Theory of Planned Behavior and Well-being Theory," Journal of Knowledge Management, Vol. 26, No. 11, pp. 22-41, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0612>
- [18] F. M. Renz, R. Posthuma, E. Smith, "Extending the Boundaries of Psychological Ownership Research: Measurement, Outcomes, Cultural Moderators," Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 29, No. 1, pp. 219-243, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2021-0074>
- [19] L. Muhammad, A. Sarwar, "When and Why Organizational Dehumanization Leads to Deviant Work Behaviors in Hospitality Industry," International Journal of Hospitality Management, Vol. 99, pp. 103044, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103044>
- [20] H. Peng, J. Pierce, "Job-and Organization-based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes," Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 2, pp. 151-168, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0201>
- [21] C. G. Nerstad, G. C. Roberts, A. M. Richardsen, "Achieving Success at Work: Development and Validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire(MCWQ)," Journal of Applied Social Psychology, Vol. 43, No. 11, pp. 2231-2250, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- [22] S. L. Blader, T. R. Tyler, "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior," Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, pp. 445-464, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- [23] H. Peng, C. Bell, Y. Li, "How and When Intragroup Relationship Conflict Leads to Knowledge Hiding: The Roles of Envy and Trait Competitiveness," International Journal of Conflict Management, Vol. 32, No. 3, pp. 383-406, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2020-0041>
- [24] H. Lee, J. G. Park, J. Lee, "Knowledge Sharing in ISD Projects: Role of Task Interdependence and Social Capital," International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 14, No. 3, pp. 580-599, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0307>
- [25] J. Zhang, J. Jiang, X. Wu, R. Jiang, "Moderating Effect of Requirements Uncertainty on Task Interdependence and NPD Performance," Industrial Management & Data Systems, Vol. 121, No. 2, pp. 456-477, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0490>
- [26] C. Men, R. Jia, "Knowledge-oriented Leadership, Team Learning and Team Creativity: The Roles of Task Interdependence and Task Complexity," Leadership & Organization Development Journal, Vol. 42, No. 6, pp. pp. 882-898, 2021.
DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0506>
- [27] J. C. Nunnally, Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.
- [28] C. Fornell, D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- [29] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, N. P. Podsakoff, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [30] A. F. Hayes, Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach, New York: Guilford Publications, 2017.

황 인 호(Inho Hwang)

[종신회원]



- 2004년 8월 : 건국대학교 경영학과 (경영학사)
- 2007년 6월 : 중앙대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2014년 2월 : 중앙대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2020년 9월 ~ 현재 : 국민대학교 교양대학 조교수

<관심분야>

IT 핵심성공요인, 디지털 콘텐츠, 정보보안 및 프라이버시 분야 등