Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society
Vol. 23, No. 12 pp. 858-867, 2022

https://doi.org/10.5762/KAIS.2022.23.12.858
ISSN 1975-4701 / eISSN 2288-4688

성과입증 목표성향과 성과회피 목표성향이 지식공유에 미치는 영향: 동료 과업관련 명성의 조절효과를 중심으로

채희선, 전수아*
부경대학교 경영학부

The Effects of Performance Prove-goal Orientation and Performance Avoid-goal Orientation on Knowledge Sharing: The Moderating Role of Coworker Professional Respect

Heesun Chae, Xueqin Tian*
College of Business Administration, Pukyong National University

요 약 본 논문은 목표성향의 하위 차원 중에 하나인 성과성향이 지식공유에 미치는 영향을 살펴보았다. 성과성향의 효과를 구체화하기 위해서 2가지 차원(성과입증 목표성향과 성과회피 목표성향)으로 개념을 다원화하여 독립된 효과를 살펴보았다. 이에 더하여 본 연구는 상황변수로 중요성이 커지고 있는 동료의 특성을 고려하여, 성과성향이 어떠한 상황에서 발현될 수 있는지를 구체화하였다. 특성 활성화 이론을 적용하여, 지식공유와 관련이 높은 동료의 과업관련 명성의 조절효과를 살펴보았다. 이러한 관계를 검증하기 위해서 구성원-동료 162쌍의 설문 데이터를 분석하였고, 그 결과 성과입증 목표성향이 지식공유에 미치는 효과는 확인되지 않았지만 동료의 과업관련 명성이 높은 수준일 때 정(+)적 효과가 강화되었다. 성과회피 목표성향의 경우도 지식공유에 미치는 유의미한 관계가 입증되지는 않았지만, 동료의 과업관련 명성이 높은 수준일 때 지식공유와 부(-)적인 관계가 강하게 나타나는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 동료가 상황적 변수로 의미있는 주체라는 것을 보여주는 결과가 할 수 있으며, 지식공유에 관심이 없던 구성원을 동기부여 시킬 수 있는 단서를 제공해주었다는 점에서 이론적·실무적 시사점이 크다고 하겠다.

Abstract This paper examined the effect of performance goal orientation, one of the sub-dimensions of goal orientation, on knowledge sharing. To evaluate this effect, the concept was divided into two dimensions(performance prove-goal orientation and performance avoid-goal orientation), and the effect of each dimension was examined independently. In addition, this study considered the characteristics of colleagues whose importance is increasing as providers of situational cues and specified the circumstances under which performance orientation could be optimized. By applying the trait-activation theory, the moderating effect of coworker professional respect, which is highly related to knowledge sharing, was examined. To verify this relationship, the data from 162 employee-coworker dyads were analyzed. The results could not confirm the effect of performance 'prove-goal' orientation on knowledge sharing but showed that the positive effect was strengthened when the level of coworker professional respect was high. In the case of performance 'avoid-goal' orientation, the analysis did not prove that there was a significant relationship between this orientation and knowledge sharing, but it was confirmed that a negative relationship with knowledge sharing was strong when the level of coworker professional respect was high. These results revealed that colleagues constitute meaningful subjects as situational cues, and this has great theoretical and practical implications in that it provides clues to motivate employees who are not interested in knowledge sharing.

Keywords : Performance Prove-goal Orientation, Performance Avoid-goal Orientation Knowledge Sharing, Coworker Professional Respect, Trait-activation Theory

본 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임. (NRF-2019S1A5B5A07106805)
*Corresponding Author : Xueqin Tian(College of Business Administration, Pukyong National University)
email: tianxq523@pukyong.ac.kr
Received October 24, 2022 Revised November 22, 2022
Accepted December 7, 2022 Published December 31, 2022

1. 서론

지식은 기업의 지속적인 성장과 경쟁력 우위 달성을 가능하게 하는 중요한 요소로 인식되고 있다[1]. 기업은 구성원들에게 지식의 활발한 공유를 통해 기업의 높은 성과 달성을 기대한다. 하지만 개별 구성원에게 암묵지의 성격을 가진 지식공유는 자신이 가진 경쟁력 상실을 초래하기 때문에 큰 위험을 동반하는 행동이다[2]. 이에 자신이 가진 노하우나 핵심 기술을 다른 동료들에게 공유하도록 동기부여 시키기 위한 유인책으로 물질적인 보상이나 평가체계에 집중된 연구가 진행되었다[3-5]. 하지만 최근에 구성원 개인의 자발적인 성향 및 의지에 의해 동기부여된 지식공유 행동에 대한 관심이 증가하고 있다[6]. 이러한 관점은 기업 입장에서는 제도 구축이나 시스템 설계에 대한 비용 없이, 구성원의 의지에 의해 경쟁력 원천인 지식공유를 가능하게 하는 매커니즘이기 때문에 큰 실무적 시사점을 가진다. 구체적으로, 개인의 성향과 기질에 대한 연구들이 진행되었고, 지식공유 행동이 내포한 위험성을 완화시켜줄 수 있는 이타주의적이며 타인지향적인 특성 위주의 변수에 치중되어 연구가 진행되고 있다[6-8]. 이와 맥락을 같이하여 목표성향에 대한 연구를 살펴보면, 학습 목표성향(Learning goal orientation)이 가진 긍정적인 측면에 대한 연구가 주를 이룬다[9,10]. 이에 반해 지식공유와 성과성향(Performance goal orientation)에 대한 연구는 상대적으로 미흡하며, 일부 연구결과도 일치된 패턴을 보이고 있지 않다[11,12]. 즉, 관련 선행연구에서는 학습 목표성향과 병렬구조로 성과성향이 지식공유에 부(-)적 관계를 가짐을 가설화하고 있다. 안타깝게도, 학습 목표성향의 중요성만이 강조되고 있으며, 성과성향만이 가지고 있는 의미가 축소되어 논의가 진행되고 있다. 더불어 일부 연구에서는 성과성향과 지식공유의 관계가 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있지 않거나, 심지어 정(+)적인 상관관계를 보이기도 한다[11,12]. 이에 VandeWalle[13]가 구분한 성과성향의 두가지 차원을 통해 그간의 불일치된 연구결과에 대한 해답을 찾아보고자 한다.

성과성향의 두 차원이 지식공유에 미치는 영향에 더하여, 본 연구에서는 성과성향과 상황적 요인의 상호작용 패턴에 관해서도 살펴본다. 지식공유는 자신이 가진 노하우를 다른 사람들에게 공유하는 것을 의미한다. 이에 지식공유 행동은 지식을 공유하는 사람과 공유된 지식의 수혜자 두 대상 간의 관계 속에서 발생한다[2,14]. 특히 최근에 조직 구조가 수평화되고 직급의 구분이 모호해지면서 동료들 간의 상호작용이 빈번해지고 있다. 이런 상황 속에서 유사한 직급에서 비슷한 업무를 수행하는 동료들 간 지식공유의 중요성은 더욱 강조되고 있다[15]. Tett와 Guterman [16]의 특성 활성화 이론에서도 개인 기질 발현에 있어서 동료를 중요한 상황적 변수로 여기고 있다. 하지만 놀랍게도 동료와의 관계 속에서 지식공유를 설명하는 접근은 극히 드물다[17-19]. 구체적으로, 구성원의 자기효능감과 지식공유의 관계에서 동료 자기효능감의 조절효과를 살펴본 논문[17], 동료지원과 지식공유와의 관계에서 지식공유자의 암묵적 지식의 조절효과를 살펴본 논문[18], 그리고 지식수혜자와 지식공유자의 특징들(학습태도, 개인적 관계)이 지식공유에 미치는 영향에 대한 연구[19] 등이 있다. 이에 본 논문은 지식공유자의 특성과 지식 수혜자인 동료의 특성이 지식공유 행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 심도 있는 연구를 진행하고자 한다. 구체적으로, 동료의 특성 중 지식공유의 유인이 될 수 있는 과업관련 명성을 중심으로 성과성향의 기질이 어떻게 발현될 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

이에 본 연구는 지식공유자의 성과성향이 지식 수혜자인 동료의 특성과 어떤 상호작용효과를 보이는가에 초점을 맞추어 연구모형을 이론화하였다. 구성원과 동료 162쌍의 데이터를 활용하여 실증 분석한 결과를 바탕으로 그간 부정적으로만 여겨졌던 성과목표 성향이 지식공유와 어떤 관련성을 갖고 있는지에 대한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 성과성향과 지식공유

지식공유는 '적절한 정보, 아이디어, 제안, 전문성을 다른 구성원들과 공유하는 개인적인 행동'[20]으로, 지식공유자와 지식수혜자 사이의 교환관계에 의해서 이루어진다[2,14]. 지식공유자에게 지식은 자신의 가진 경쟁력의 원천인 자산을 지식수혜자에게 공유하여 공공재화 하는 것이므로, 지식을 공유해야만 하는 명확한 동기와 유인이 제공되어야 한다[6]. 이에 개인의 성향과 기질에 대한 연구들이 진행되었고, 그 중에 목표성향은 도전적인 상황에서 개인들의 다른 행동 패턴에 대한 시사점을 주는 변수이다[11]. 지식공유가 위험을 동반하는 위험하고 모험적인 속성을 지닌 행동이기 때문에, 목표성향의 서로 다른 효과가 뚜렷하게 드러나게 된다.

Dweck[21]은 목표성향을, 두 가지 유형으로 구분하였다. 학습성향을 가진 사람은 자신의 능력 개발을 중요하게 여기며, 새롭고 도전적인 과업을 스스로 성장할 수 있는 기회로 인식한다[22]. 반면에, 성과성향을 가진 사람의 경우에는 무엇을 성취할 수 있는지를 중요하게 여기며, 자신이 가진 능력과 명성을 향상시키는 것에 관심을 갖고 있다[23,24]. 이러한 상반된 성향은 지식공유를 다르게 해석하고 받아들이게 만든다. 즉, 학습성향을 가진 사람은 지식공유를 또다른 학습의 기회로 인식하여, 지식공유 활동에 적극적으로 참여한다는 것이 기존 연구의 일치된 결과이다[9,10]. 그러나 아쉽게도 성과성향과 지식공유의 관계는 일관되지 않은 결과가 보고되고 있다[11]. 이에 성과성향을 2가지 세부영역으로 세분화하여 그 영향을 독립적으로 탐색하려는 시도들이 진행되고 있다[25-27]. 본 연구에서도 2가지 성과성향의 세부 하위영역을 적용하여 지식공유에 미치는 영향을 독립적으로 살펴보고자 한다.

첫 번째 성과성향의 하위영역은 성과입증 목표성향(Performance prove-goal orientation)이다. 성과입증 목표성향은 다른 사람과의 비교를 통해서 자신의 능력을 검증하고 어떻게 해서든 좋은 평가를 얻는 것에 중점을 둔다[21]. 자신이 가진 역량에 대해서 긍정적인 평가를 받을 수 있는 동기를 강조한 성과입증 목표성향은 지식공유 행동을 역량 뽐내기의 수단으로 사용할 것이다. 다른 비교 대상보다 우월한 능력을 가지고 있음을 입증할 수 있는 기회를 포착하여 활용하고자 하는 기회주의적이며 다소 계산적인 성향[28,29]을 가지고 있기 때문이다. 자신이 가진 지식을 공유하여 다른 동료의 성과창출에 기여했다는 것은 자신의 우월한 능력을 과시하기에 아주 좋은 수단이 된다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 성과입증 목표성향은 지식공유와 정(+)적 관계를 갖는다.

두 번째 성과성향의 하위영역은 성과회피 목표성향(Performance avoid-goal orientation)이다. 성과회피 목표성향을 가진 사람들은 자신의 무능함을 감추는 전략을 활용하여 자신의 이익을 극대화시키고자 한다[30]. 부정적인 판단을 피하려고 노력하는 성과회피 목표성향은 지식공유가 가진 위험적 요소를 크게 인식하게 된다. 또한 성과회피 목표성향은 실패에 대한 두려움을 감추기 위한 행동을 더 선호한다[31]. 이런 성향을 가진 개인들은 무능력해 보이지 않기 위해서 목표를 달성하려는 행동을 한다. 특히 실패 위험이 상대적으로 높고 위험하고 도전적인 행동은 그들의 회피성향을 더욱 강하게 만든다. 공유된 지식이 유용하지 않다고 수혜자에게 인식되거나, 지식을 공유하는 과정에서 자신의 무능을 들킬 수 있기 때문에 지식공유를 위협요인으로 인식하여 지식공유를 꺼리게 된다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 성과회피 목표성향은 지식공유와 부(-)적 관계를 갖는다.

2.2 동료 특성 조절효과: 동료 과업관련 명성

Tett와 Guterman[16]은 특성 활성화 이론을 통해서 개인의 기질 및 성향 발현에 대한 이해를 위해서는 상황변수들(Trait-relevant situational cues)에 대한 고려가 필요함을 강조하였다. 즉, 개인의 기질 및 특성에 잘 부합하는 상황인 경우(조직, 사회적, 과업적 상황요소) 해당 특성이 정(+)적으로 활성화되고, 이에 반해 상황에 의한 제약이 있을 시 그 특성이 약화된다고 설명한다. 사회적 상황단서 중 특히 동료는 함께 업무를 수행하는 협업자이면서 같은 자리나 제한된 자원을 놓고 경쟁을 벌이는 라이벌이기도 하다[32]. 동료는 업무를 수행하면서 상호작용 빈도가 높은 대상으로, 지식공유의 실질적인 수혜자이다. 더욱이 성과성향이 타인과의 비교를 통해 동기부여되는 특성[33]을 갖기 때문에 상황변수로 중요성이 강조된다. 지식공유가 과업간의 지식을 상호 공유하여 시너지를 얻고자 하는 행동임을 고려하여 과업 관련 동료의 특성인 과업관련 명성(Professional respect)을 고려하였다. 이때 동료와의 관계에서 인식된 특성이므로 과업관련 존경이 아닌 과업관련 명성이라는 용어를 사용하였다.

성과입증 목표성향은 타인과의 비교를 통해서 자신의 능력과 성과의 우월함을 증명하고자 노력한다 [33,34]. 성과입증 목표성향을 가진 구성원들은 성과를 높이 올려야만 남들에게 좋은 평가를 받는다고 믿기 때문에 성공관련 정보에 민감하게 반응한다[35]. 동료의 과업관련 명성은 자신의 업무분야에서 얼마나 일을 잘하는 사람으로 존경받는가를 의미한다[36]. 타인으로부터 해당 전문분야의 지식이나 기술, 필요한 경험을 획득하였음을 검증받은 것으로, 효율적 업무 수행을 통해 높은 성과가 기대됨을 의미한다. 즉, 성공관련 정보와 인적 네트워크를 많이 가졌다는 것을 의미하며, 이는 성과입증 목표성향을 가진 개인에게 능력 향상 및 높은 성과 창출에 중요한 자원이 된다. 더불어 성과입증 목표 성향이 가진 기회주의적이고 활용적(Exploitative)인 특성[28,29]은 높은 과

업관련 명성을 가진 동료를 상호호혜성을 형성하기 적합한 주체로 인식하게 된다. 이에 자신이 가진 지식을 공유함으로 그들이 가진 지식과 평판, 인적 네크워크를 활용하고자 하는 동기가 강해진다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 동료의 과업관련 명성은 성과입증 목표성향과 지식공유 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 동료의 과업관련 명성이 높을수록 성과입증 목표성향과 지식공유 간 정(+)의 관계가 강화될 것이다.

성과회피 목표성향은 실패에 대한 두려움과 무능력을 감추려고하는 동기가 행동의 근거가 된다[30]. 이런 성향의 소유자들에게 자신의 무능력을 드러낼 여지가 있는 지식공유는 위험이 큰 행동이다. 이때 지식공유의 대상이 해당 분야에서 높은 전문성과 과업관련 인지도를 갖고 있는 동료라면 더욱 회피성향이 강해지게 된다. 이들은 부정적인 자극에 민감하기 때문에[37] 과업과 관련 지식과 기술을 가진 동료로부터 부정적인 피드백을 받을 것을 두려워하게 된다. 더불어 이들은 실수를 저지르는 것에 대한 두려움을 갖고 있으므로[31], 전문성이 높은 동료에게 지식공유 과정에서 부족하거나 잘못된 정보의 전달로 인한 실수의 공포를 더욱 느끼게 될 것이다. 따라서 높은 과업관련 명성을 가진 동료는 성과회피 목표성향이 지식공유에 미치는 부정적인 기질을 더욱 강화시키는 기제로 작동하게 된다. 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. 동료의 과업관련 명성은 성과회피 목표성향과 지식공유 간 부(-)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 동료의 과업관련 명성이 높을수록 성과회피 목표성향과 지식공유 간 부(-)의 관계가 강화될 것이다.

2.3 연구모형

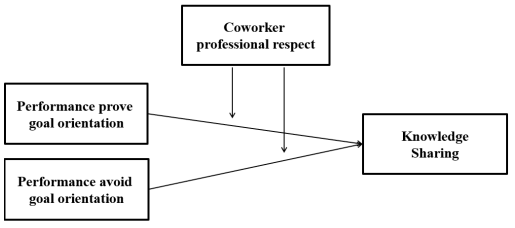

Fig. 1. Conceptual framework

3. 방법론

3.1 연구대상

본 연구는 성과입증 목표성향과 성과회피 목표성향이 지식공유에 미치는 효과를 검증하기 위해 서울에 소재하는 기업(제조업, 금융업, IT 기업, 건설업)의 직장인들을 대상으로 설문을 진행하였다. 동료 특성의 조절효과를 확인하기 위해서 데이터는 조직구성원-동료 간 쌍 관계에서 수집하였다. 설문지를 배포하기 전에 상사의 협조하에, 업무의 상호의존성이 높고 지속적인 상호작용을 하는 부하직원 2명을 한 쌍으로 설정하였다. 쌍을 이룬 한 명은 자신의 목표성향과 해당 동료의 특성에 대한 설문지 A 유형에 대해 답하고, 다른 한 명은 해당 동료의 지식공유행동 정도에 관한 내용인 설문지 B 유형에 답하였다. 설문을 마친 구성원은 해당 설문지를 봉인한 다음 직접 설문 수집자에게 전달하였다. 설문응답의 신뢰성을 높이기 위해서, 본 설문은 응답자들의 자발적인 참여에 의해 이루어졌으며, 설문을 시작하기 전에 수집된 데이터는 익명으로 처리되며 개인의 신분이나 소속이 노출되지 않음을 공지하였다.

총 200쌍에게 설문지를 배포하였고, 그 중에 170쌍이 회수되었다(설문응답률=85%) 이 중에 쌍이 일치하지 않거나, 설문에 불성실하게 답한 설문지를 제외하고 총 162쌍이 가설 검증에 사용되었다. 최종 포함된 연구 데이터의 구체적인 인구통계학적 내용은 다음과 같다. 남성이 126명으로 77.8%, 여성이 36명으로 22.2%로 구성되었다. 연령은 20대가 41명(25.3%), 30대가 84명(51.9%), 40대가 31명(19.1%), 50대 이상 6명(3.7%)으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업 16명(9.9%), 전문대 졸업 26명(16.0%), 4년대 대학 졸업 90명(55.6%), 대학원 졸업 30명(18.5%)으로 나타났다. 조직근무기간은 5년 미만이 66명(40.7%), 5년 이상 10년 미만이 48명(29.7%), 10년 이상 15년 미만이 24명(14.8%), 15년 이상 20년 미만이 18명(11.1%), 그리고 50대 이상이 6명(3.7%)로 나타났다. 아래 Table 1은 표본의 자세한 인구통계적 특성을 정리한 것이다.

Table 1. Demographic characteristics of respondents

Spec.		Frequency	Percentage
Gender	Male	126	77.8
	Female	36	22.2
Age	20'	41	25.3
	30'	84	51.9
	40'	31	19.1
	over 50'	6	3.7
Education	high school graduated	16	9.9
	college graduated	26	16.0
	university graduated	90	55.6
	over graduate school	30	18.5
Tenure	under 5years	66	40.7
	5-10 years	48	29.7
	10-15 years	24	14.8
	15-20 years	18	11.1
	over 20years	6	3.7

3.2 측정변수

본 연구에서 사용한 모든 변수는 7점 리커트척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.1 목표성향

목표성향은 VandeWalle[13]이 개발한 측정도구를 사용하였다. 통제변수로 사용한 학습목표성향은 5문항(신뢰계수 = .92)이며, “나는 많은 것을 배울 수 있는 도전적인 일을 기꺼이 선택할 것이다”등의 문항을 사용하였다. 독립변수인 성과목표성향은 성과입증 목표성향과 성과회피 목표성향으로 구분하여 측정하였다. 성과입증 목표성향은 4개 문항(신뢰계수 = .88)이며, “나는 다른 동료보다 내가 일을 더 잘한다는 것을 보여주고 싶다” 등의 문항을 사용하였다. 성과회피 목표성향은 4개 문항(신뢰계수 = .82)이며, “나는 다른 사람보다 능력이 부족하다 비추어질 가능성이 있는 업무는 피할 것이다”등의 문항이다.

3.2.2 동료의 과업관련 명성

동료의 과업관련 명성은 Liden과 Maslyn[36]이 개발한 3개 문항(신뢰계수 = .92)을 사용하여 측정하였다. 구체적으로 “이 동료는 전문적 기술에 있어 다른 구성원들로부터 존경을 받고 있다 ”등의 문항으로 구성되어 있다.

3.2.3 지식공유

지식공유는 동일방법편의를 제거하기 위해 업무의 상호의존성이 높은 동료를 통해 측정하였다. Srivastava와 그의 동료들[38]이 개발한 7개 설문문항(신뢰계수 = .95)을 사용하였고, “이 동료는 자신이 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람들에게 기꺼이 알려준다” 등의 문항이다.

3.2.4 통제변수

본 연구에서는 4개의 인구통계학적 변수(성별, 연령, 학력, 조직근속년수)를 통제하였다. 이는 기존 지식공유와 목표성향 연구에서 변수들간 관계에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 요소들이다[11]. 성별(남성=’0‘, 여성=’1‘)과 학력(고등학교 졸업=’1‘, 전문대 졸업=’2‘, 대학교 졸업=’3‘, 대학원 졸업=’4‘)은 더미코딩 하여 분석에 사용하였다. 연령과 조직근속년수는 개월수로 측정하였다.

4. 분석결과

4.1 측정도구의 신뢰성 분석

내적 일치도 분석을 통해 본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰성을 분석하였다. 모든 측정 설문문항들의 Cronbach' Alpha 값이 적정 수준인 0.70 이상[39]으로 나타났다. 따라서 설문문항들이 일관성을 갖고 있음이 확인되었고, 구체적인 값은 아래 Table 2와 같다.

Table 2. Results of scale's reliability

Variables	Item Number	Cronbach' α
Learning goal orientation	5	.92
Performance prove-goal orientation	4	.88
Performance avoid-goal orientation	4	.82
Professional respect	3	.92
Knowledge sharing	7	.95

4.2 측정도구의 타당성 분석

요인분석을 통해 본 연구에서 사용한 측정도구의 타당성을 측정하였다. 구체적으로, 구성개념들 간 변별 타당

성(Discriminant validity) 분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 직교회전방식(Varimax)을 사용하여 인구통계학적 변수를 제외하고 연구에 사용된 모든 변수들의(독립변수, 조절변수, 결과변수) 측정항목들을 동시에 투입하여 분석하였다. 분석 결과 모든 설문 문항의 요인 적재량이 유의성을 갖는 0.4 이상[40]을 나타났다. 총 5개 요인이 추출되었으며, 설명된 총 분산은 77.2%로 나타났다. 구체적인 요인분석 결과는 Table 3과 같다.

Table 3. Result of exploratory factor analysis

Iteams	Factor 1 (KS)	Factor 2 (LGO)	Factor 3 (PPGO)	Factor 4 (PAGO)	Factor 5 (PR)
KS1	.84	.12	-.01	-.07	.24
KS2	.86	.07	-.11	-.07	.20
KS3	.89	.11	.02	-.03	.06
KS4	.87	.11	.00	-.04	.16
KS5	.85	.00	.05	.00	.23
KS6	.86	.05	.03	-.03	.15
KS7	.79	.03	.01	-.10	.12
LGO1	.12	.82	.18	-.16	.07
LGO2	.10	.84	.21	-.06	.04
LGO3	.10	.88	.19	-.11	.06
LGO4	.10	.81	.27	-.08	.00
LGO5	.05	.70	.45	-.04	.14
PPGO1	-.05	.44	.73	.04	.06
PPGO2	-.12	.51	.73	.11	.06
PPGO3	.02	.24	.87	.04	.02
PPGO4	.09	.50	.68	.16	.13
PAGO1	-.07	.12	.02	.79	-.02
PAGO2	.01	-.04	.12	.74	-.08
PAGO3	-.03	-.25	.03	.79	-.06
PAGO4	-.16	-.16	.00	.84	-.02
PR1	.31	.15	.05	-.11	.83
PR2	.32	.07	.09	-.02	.88
PR3	.35	.04	.08	-.08	.85
Eigenvalues	5.50	4.25	2.72	2.63	2.46
Variance explained (%)	23.90	18.46	11.84	11.42	10.69
Accumulative Variance explained (%)	23.90	42.36	54.20	65.62	76.31

Abbreviation: KS=Knowledge sharing, LGO=Learning goal orientation, PPGO=Performance prove-goal orientation, PAGO=Performance avoid-goal orientation, PR=Professional respect.

4.3 가설의 검증

4.3.1 기술통계 및 상관관계

상관관계 분석 결과, 결과변수인 지식공유는 통제변수인 학습목표성향(r=.17, p<.05)과 조절변수인 과업관련 명성(r=.56, p<.001)과 유의미한 정적 상관관계가 나타났다. 독립변수인 성과입증 목표성향(r=.15, *ns.*)과 성과회피 목표성향(r=-.07, *ns.*)은 지식공유와 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나지는 않았지만, 가설 예측 방향과는 동일하게 나왔다. 자세한 상관관계는 Table 4와 같다.

Table 4. Correlation analysis between variables

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	.22	.42								
2. Age	34.38	6.67	-.41***							
3. Edu	2.85	.88	-.30***	.33***						
4. OT	7.36	5.70	-.03	.33***	-.01					
5. LGO	5.10	.86	-.20*	.17*	.21**	-.02				
6. PPGO	5.00	.88	-.17*	.04	.21**	-.05	.70***			
7. PAGO	3.62	1.04	-.10	-.17*	.03	-.21**	-.19*	.09		
8. PR	5.19	.98	-.22*	.07	.22**	-.03	.22**	.27*	-.11	
9. KS	5.42	.88	.00	-.03	.02	-.03	.17*	.15	-.07	.56***

N=162, * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001.
Edu=Education, OT=Organizational tenure, LGO=Learning goal orientation, PPGO=Performance prove-goal orientation, PAGO=Performance avoid-goal orientation, PR=Professional respect, KS=Knowledge sharing.

4.3.2 회귀분석 결과

위계적 회귀분석 결과는 아래 Table 5를 통해 살펴볼 수 있다. 우선 다중공선성 진단 결과, 분산팽창지수가 10 이하로 다중공선성이 존재하지 않음을 확인할 수 있다[41]. 본 연구의 주효과인 성과입증 목표성향과 지식공유의 관계(β=.10, *ns.*), 성과회피 목표성향과 지식공유(β=-.07, *ns.*)는 통계적으로 유의미하지 않은 결과가 나왔지만, 관계의 방향성은 가설의 예측방향과 동일하였다. 따라서, 가설 1과 2는 지지되지 않았다.

동료의 과업관련 명성의 조절효과는 가설 3과 4를 통해 살펴보았다. 위계적 회귀분석 결과, 성과입증 목표성향과 지식공유와의 관계는 동료의 과업관련 명성(β=.26, p<.05)에 의해 정(+)적으로 유의미한 조절효과가 있음을 확인하였다. 이에 반해 성과회피 목표성향과 지식공유와의 관계는 동료의 과업관련 명성(β=-.21, p<.05)에 의해 부(-)적으로 유의미한 조절효과가 있음을 확인하였다.

조절효과 패턴의 확인은 Aiken과 West[41]가 제안한 절차에 따라 그래프로 시각화하여 제시하였다(평균 중심 ±1 표준편차 집단). 더불어 보다 자세한 상호작용 패턴 검증을 위해 단순 기울기 분석(simple-slope analysis)을 실시하여 보고하였다. Fig. 2를 살펴보면, 동료의 과

업관련 명성이 높을 때(b=-.73 t=-2.02, p<.05), 성과입증 목표성향과 지식공유의 정(+)적 관계가 더욱 강화됨을 확인할 수 있다. 이에 반해 동료의 과업관련 명성이 낮을 때(b=.32, t=.60, *ns.*), 성과입증 목표성향과 지식공유 관계의 조절효과 패턴이 통계적으로 유의미하지 않았다.

Table 5. Results of hierarchical regression analysis on knowledge sharing

Variable	Knowledge sharing				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	VIF
Control variables					
Gender	.00	.00	.03	.00	1.43
Age	-.16	-.17	-.16	-.10	2.81
Education	.09	.07	.07	.09	1.49
Organizational tenure	.16	.15	.12	.09	2.17
Main variable					
LGO		.21*	.17	.15	2.61
PPGO		.10	.10	07	2.38
PAGO		-.07	-.04	-.01	1.20
Moderator					
Professional respect(PR)			.21*	.29**	1.24
Moderating effect					
PPGO X PR				.26*	2.37
PAGO X PR				-.21*	2.10
R^2	.01	.08	.11	.14	
R^2 change		.07**	.03*	.03*	

N=162, * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001.
LGO=Learning goal orientation, PPGO=Performance prove-goal orientation, PAGO=Performance avoid-goal orientation, PR=Professional respect, KS=Knowledge sharing.

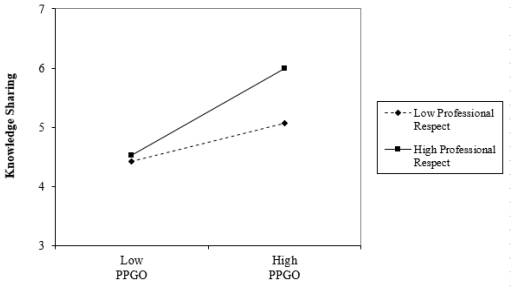

Fig. 2. Moderating effect of professional respect on the relationship between PPGO and knowledge sharing

Fig. 3을 살펴보면, 동료의 과업관련 명성이 높을 때(b=-.69, t=-2.03, p<.05), 성과회피 목표성향과 지식공유의 부(-)적 관계가 있음을 확인할 수 있다. 이에 반해 동료의 과업관련 명성이 낮을 때(b=-.38, t=-.80, *ns.*), 성과회피 목표성향과 지식공유 관계의 조절효과 패턴이 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서, 가설 3과 4는 지지되었다.

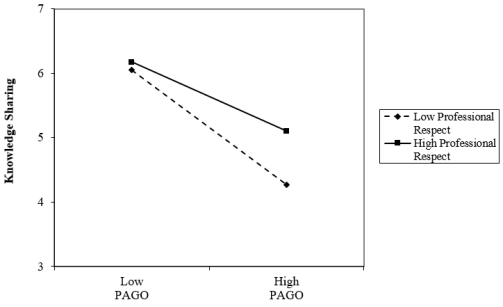

Fig. 3. Moderating effect of professional respect on the relationship between PAGO and knowledge sharing

5. 결론

지식은 기업의 경쟁력 우위 달성에 핵심요소이기 때문에 많은 기업들은 지식공유를 예측하는 선행변수에 큰 관심을 가지고 있다[3-6]. 이에 대한 관심의 연장선으로써, 본 연구는 지식공유자 성과성향과 지식수혜자의 과업관련 명성과의 상호작용을 통해 지식공유 활성화 방안에 대해 살펴보았다. 구체적으로, 162쌍의 구성원-동료 데이터를 활용하여, 지식공유자의 성과입증 목표성향의 긍정적인 효과와 지식공유자의 성과회피 목표성향의 부정적인 효과가 과업관련 명성이 높은 동료에게서 강해진다는 것을 증명하였다.

본 연구가 가지는 학술적 측면의 의의는 다음과 같다. 첫째, 지식은 개인에게 내재되어 있고[42] 그것을 다른 동료들에게 공유했을 때 기업은 비로서 그 지식을 효율적으로 활용·관리 할 수 있다. 때문에 지식공유에 참여하고자 하는 개인의 동기와 의지가 중요하다. 이에 본 논문은 지식공유 활성화 방안으로 평가제도 및 조직구조 측면의 요소들에 집중된 기존의 관점에서 벗어나[3-5], 구성원 개인의 특성 및 의지에 의해 동기부여된 지식공유 행동을 연구대상으로 하였다는 점에서 이론적 함의가 있

다고 하겠다.

둘째, 학습성향에 비해 그간 연구의 관심이 부족했던 성과성향이 지식공유에 미치는 영향을 살펴보았다. 그간 성과성향의 일관되지 않은 연구결과[11]에 대한 설명을 보충하기 위해 성과성향의 2가지 하위영역의 독립적인 효과를 구체화 하였다. 가설의 예측 방향성과는 동일하였으나 안타깝게도 통계적으로 유의미한 결과는 나타나지 않았다. 이러한 결과가 나온 이유는 성과성향이 주어진 과업에서의 성취와 성공을 중요하게 여기는 개념이라는 측면에서 해석이 가능할 것이다. 지식공유는 역할외 행동(Extra-role behavior)으로서[2], 구성원의 자발적인 참여에 의한 행동일 뿐 반드시 이행되도록 요구되는 업무 행동이 아니다. 때문에 성취성향을 가진 구성원들은 지식공유를 통해서 성과를 입증하거나 능력이 우월함을 과시할 성과로 인식하지 않을 가능성이 있다. 오히려 명시적으로 부여된 과제 수행에 집중하여 성향 발휘를 할 가능성이 크다. 그럼에도 불구하고 적합한 상황요인에서 지식공유와의 유의미한 관계가 확인된 것은 본 연구의 큰 기여점이라 할 수 있다.

셋째, 특성활성화 이론을 적용하여 개인의 기질 발현에 있어서 사회적 상황변수의 중요성을 동료의 특성을 통해 입증하였다. 지식공유가 지식공유자와 지식수혜자 사이의 관계 속에서 이루어지는 행동임을 본 연구모형에 반영하여, 동료특성과의 상호작용을 통해 그 관련성을 구체적으로 밝혔다. 수평적 조직구조나 팀제의 확산에 따라 동료와의 빈번한 상호작용이 증가하고, 이에 동일한 위계구조에서 유사한 업무를 수행하고 있는 동료의 중요성이 부각되고 있다[15]. 어떠한 동료의 특성이 성과성향의 기질에 영향을 미치는지를 살펴보았고, 이를 통해 지식공유에 미치는 부정적인 효과를 상쇄할 수도 또는 강화시킬 수도 있음을 보여주었다. 즉, 부정적인 기질로만 여겨온 성과성향이 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다는 측면에서 이론적 기여점이 크다고 하겠다.

본 논문은 지식공유를 강화하기 위해서 팀내 구성원들 간의 다이나믹스에 대한 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 협업 및 많은 지식공유 활동을 필요로 하는 업무의 경우에 어떤 특성을 지닌 동료와 업무 배치를 시켜야 하는지, 어떤 특성을 가진 동료들과의 조합이 도움이 되는지에 대한 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 본 연구의 결과를 적용하여 구성원과 동료의 적합성(Fitness)에 대해 언급하면, 성과입증 목표성향을 가진 구성원은 자신의 능력이나 업적 발휘에 도움이 되는 지식이나 명성을 가진 동료와 함께 배치 시킬 때 지식공유 행동을 한다. 이에 반해 성과회피 목표성향을 가진 구성원은 위협의 대상으로 이들을 인지하여 더욱 지식공유 행동을 꺼리게 된다. 따라서, 지식공유의 중요성이 강조되는 팀 단위 업무를 진행하고 있는 관리자들은 팀원들의 특성을 고려하여 효율적인 팀 구성과 팀원들과의 적합한 업무 배치에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.

본 논문이 가진 한계점은 다음과 같다. 우선 본 논문은 개인의 성향에 영향을 미치는 사회적 상황변수로 동료의 특성만을 살펴보았다. 하지만 업무 성과평과와 제한된 자원의 분배에 해당하는 권한을 가진 상사도 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 상황변수이다[43]. 따라서, 지식공유를 촉진 시키기 위한 상황변수로 상사와 관련된 변수들(예, 상사와 부하의 성과성향 적합도, 상사의 평가 민감도 등)에 대한 고려가 추가로 필요하다. 또한 본 연구는 설문자료를 활용하여 개인 단위의 지식공유 활성화 방안에 대해서 실증하였으나, 그룹 수준(예, 팀 지식공유, 팀 동적능력)이나 조직 차원에서 중요한 요소들에 대한 연구를 통해서 보다 다차원적인 함의들을 이끌어 낼 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 동일방법편의를 제거하기 위해 개인과 동료 2가지 설문원천을 사용하기는 하였으나, 동일한 시점에 측정한 설문 시기에 대한 한계를 가진다. 향후 연구에서는 종단연구모형 설계를 통해서 본 연구의 데이터가 가진 한계를 극복할 필요가 있다.

References

[1] C. Phelps, R. Heidl, A. Wadhwa, "Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda", *Journal of Management*, Vol.38, No.4, pp. 1115-1166, Jul. 2012.
DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311432640

[2] A. Cabrera, E. F. Cabrera, "Knowledge-sharing dilemmas", *Organization Studies*, Vol.23, No.5, pp. 687-710, Sep. 2002.
DOI: https://doi.org/10.1177/0170840602235001

[3] T. J. Chang, S. P. Yeh, I. J. Yeh, "The effects of joint reward system in new product development", *International Journal of Manpower*, Vol.28, No. 3/4, pp. 276-297, Jun. 2007.
DOI: https://doi.org/10.1108/01437720710755254

[4] K. Matzler, B. Renzl, J. Müller, S. Herting, T. A. Mooradian, "Personality traits and knowledge sharing", *Journal of Economic Psychology*, Vol.29, No.3, pp. 301-313, Jun. 2008.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004

[5] S. Lee, Y. Yoo, S. Yun, "Sharing my knowledge? An interactional perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.30, No.8, pp.986-1002, Nov. 2015.
DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0355

[6] H. Chae, J. N. Choi, "Contextualizing the effects of job complexity on creativity and task performance: Extending job design theory with social and contextual contingencies", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.91, No.2, pp.316-339, Feb. 2018.
DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12204

[7] J. Park, H. Chae, J. N. Choi, "The need for status as a hidden motive of knowledge sharing behavior: An Application of Costly Signaling Theory", *Human Performance*, Vol.30, No.1, pp. 21-37, Jan. 2017.
DOI: https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1263636

[8] C. O. L. H. Porter, "Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, pp.811-818, 2005.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.811

[9] P. M. Poortvliet, C. Darnon, "Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals", *Current Directions in Psychological Science*, Vol.19, No.5, pp.324-328, Oct. 2010.
DOI: https://doi.org/10.1177/0963721410383246

[10] M. Swift, D. B. Balkin, S. F. Matusik, "Goal orientations and the motivation to share knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, No.3, pp. 378-393, Jun. 2010.
DOI: https://doi.org/10.1108/13673271011050111

[11] S. C. Payne, S. S. Youngcourt, J. M. Beaubien, "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.128-150, 2007.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128

[12] D. Vandewalle, C. G. Nerstad, A. Dysvik, "Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.6, pp.115-144, Jan. 2019.
DOI: http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547

[13] D. VandeWalle, "Development and validation of a work domain goal orientation instrument", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.57, No.6, pp.995-1015, Dec. 1997.
DOI: https://doi.org/10.1177/0013164497057006009

[14] G. W. Bock, R. W. Zmud, Y. G. Kim, J. N. Lee, "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.87-111, Mar. 2005.
DOI: https://doi.org/10.2307/25148669

[15] D. S. Chiaburu, D. A. Harrison, "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance", *Journal of Applied Psychology,* Vol.93, No.5, pp.1082-1103, Sep. 2008.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

[16] R. P. Tett, H. A. Guterman, "Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation", *Journal of Research in Personality*, Vol.34, No.4, pp.397-423, Dec. 2000.
DOI: https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292

[17] H. Chae, J. Park, "Interactive effects of employee and coworker general self-efficacy on job performance and knowledge sharing", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol.48, No.7, pp.1-11, Num. 2020.
DOI: https://doi.org/10.2224/sbp.9527

[18] X. Zhang, J. Y. Jiang, "With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol.19, No.2, pp.277-295, Apr. 2015.
DOI: https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184

[19] M. L. Swift, M. Virick, "Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing", *Group & Organization Management*, Vol.38, No.6, pp.717-742, Oct. 2013.
DOI: https://doi.org/10.1177/10596011135075

[20] K. M. Bartol, A. Srivastava, "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems", *Journal of Leadership & Organizational studies*, Vol.9, No.1, pp.64-76, 2002.
DOI: https://doi.org/10.1177/107179190200900105

[21] C. S. Dweck, "Motivational processes affecting learning", *American Psychologist* , Vol.41, No.10, pp. 1040-1048, 1986.
DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040

[22] E. S. Elliott, C. S. Dweck, "Achievement motivation", *Handbook of Child Psychology: Social and Personality Development. New York: Wiley, 1983* pp.643-691.

[23] A. Bandura, Social foundations of thought and action-A social cognitive theory, p.617, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

[24] K. R. Wentzel, "Adolescent classroom goals, standards for performance, and academic achievement: An interactionist perspective", *Journal of Educational Psychology*, Vol.81, No.2, pp.131-142, 1989.
DOI: https://doi.org/10.1037/0022-0663.81.2.131

[25] S. B. Button, J. E. Mathieu, D. M. Zajac, "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.1, pp.26-48, Jul. 1996.
DOI: https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0063

[26] A. J. Elliot, H. A. McGregor, "A 2× 2 achievement goal framework", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.80, No.3, pp.501-519, Mar. 2001.

DOI: https://doi.org/10/1037//0022-3514.80.3.501

[27] D. VandeWalle, W. L. Cron, J. W. Slocum Jr, "The role of goal orientation following performance feedback", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.4, pp.629-640, 2001.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.629

[28] E. M. Anderman, T. Griesinger, G. Westerfield, "Motivation and cheating during early adolescence", *Journal of Educational Psychology*, Vol.90, No.1, pp.84-93, 1998.
DOI: https://doi.org/10.1037/0022-0663.90.1.84

[29] Y. Zhu, T. Chen, M. Wang, Y. Jin, Y. Wang, "Rivals or allies: How performance-prove goal orientation influences knowledge hiding", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.40, No.7, pp.849-868, Apr. 2019.
DOI: https://doi.org/10.1002/job.2372

[30] C. S. Dweck, E. L. Leggett, "A social-cognitive approach to motivation and personality", *Psychological Review*, Vol.95, No.2, pp.256-273, 1988.
DOI: https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256

[31] D. VandeWalle, L. L. Cummings, "A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.3, pp.390-400, 1997.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.390

[32] C. Darnon, J. M. Harackiewicz, F. Butera, G. Mugny, A. Quiamzade, "Performance-approach and performance-avoidance goals: When uncertainty makes a difference", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.33, No.6, pp. 813-827, May 2007.
DOI: https://doi.org/10.1177/0146167207301022

[33] J. G. Nicholls, "Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance", *Psychological Review*, Vol.91, No.3, pp.328-346, 1984.
DOI: https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328

[34] B. Dietz, D. van Knippenberg, G. Hirst, S. L. D. Restubog, "Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification", *Journal of Applied Psychology*, Vol.100, No.6, pp.1811-1824, 2015.
DOI: https://doi.org/10.1037/a0038888

[35] H. Sujan, B. A. Weitz, N. Kumar, "Learning orientation, working smart, and effective selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.39-52, Jul. 1994.
DOI: https://doi.org/10.1177/002224299405800303

[36] R. C. Liden, J. M. Maslyn, "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, Vol.24, No.1, pp.43-72, 1998.
DOI: https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1

[37] C. L. Porath, T. S. Bateman, "Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.1, pp.185-192, 2006.
DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.185

[38] 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

[39] J. Hair, R. Anderson, R. Tatham, W. Black, Multivariate Data Analysis. p.785, London: Prentice Hall, 1998.

[40] L. R. Fabrigar, D. T. Wegener, Exploratory factor analysis. p.176, Oxford University Press, 2011.

[41] L. S. Aiken, S. G. West, R. R. Reno, Multiple regression: Testing and interpreting interactions. p.212, Sage, 1991, pp.35-36.

[42] I. Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.14-37, Feb. 1994.
DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

[43] G. A. Yukl, Leadership in Organizations, p.693, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012, pp.457-467.

채 희 선(Heesun Chae) [정회원]

- 2010년 8월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2018년 2월 : 서울대학교 경영대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2018년 3월 ~ 2020년 8월 : 서울대학교 경영연구소 객원연구원
- 2020년 9월 ~ 현재 : 부경대학교 경영학과 조교수

〈관심분야〉
창의성, 지식공유, 리더십, 팔로워십, 직무특성

전 수 아(Xueqin Tian) [정회원]

- 2012년 2월 : 아주대학교 일반대학원 국어국문학과 (한국학석사)
- 2019년 9월 ~ 현재 : 부경대학교 일반대학원 경영학과 박사 수료

〈관심분야〉
지식공유, 리더십, 직무특성