

지각된 고성과작업시스템과 지식활동 및 성과에 관한 실증 연구

이 을 터 (제1저자)
국립군산대학교 경영학부

A Study on the Relationship Between Perceived High-Performance Work System, Knowledge Activities, and Performance

Lee, Eul-Teo (First Author)
School of Business Administration, Kunsan National University

Abstract

This study sought to identify the relationship between perceived high-performance work systems and knowledge activities, and set knowledge activities as a mediating variable in the relationship between high-performance work systems and firm performance. The survey targeted workers at companies with more than 100 full-time employees in Korea. The analysis results showed that the perceived high-performance work system had a positive effect on knowledge activities. The influence of perceived high-performance work system practices on knowledge activities such as knowledge acquisition, sharing, and creation differed by practice. The mediating effect of knowledge activities were statistically significant in the relationship between perceived high-performance work system, knowledge activities, and firm performance. This study suggests that it is necessary for organizations to introduce and operate a high-performance work system, and that this system can promote knowledge activities and ultimately increase organizational competitiveness.

Keywords : High-performance work system, Knowledge activities, Firm Performance

접수일(2024년 10월 07일), 수정일(2024년 11월 27일), 게재확정일(2024년 11월 29일)

I. 서론

얼마 전 대한상공회의소가 매출액 상위 500대 기업에 속하는 국내 대기업 31개와 중견기업 69개 등 100개 기업의 임직원 4만 명을 대상으로 ‘조직 건강도’와 ‘인적자원관리 실태’를 조사하였다. 그 결과, 2/3 이상 기업들(77%)의 ‘조직 건강도’가 글로벌 기업에 비해 하위권 수준이고, 상습적 야근·상명하복 지시·비합리적 평가시스템 등 인적자원관리도 후진적이라고 발표하였다(한국경제신문, 2024.7.13.). 그 동안 재계에서 기업경쟁력 약화 요인으로 세계 경제 침체, 반기업 정서, 정부의 과도한 규제 등 기업 외부요인을 주로 꼽아왔는데, 이번 조사에서 오히려 기업 내부의 인적자원관리 요인이 기업경쟁력을 떨어뜨리고 있다는 것을 확인한 것이다. 기업들은 조직경쟁력의 원천이 효과적인 인적자원관리에 있다는 것을 인지하고 관리할 필요가 있다.

학계에서는 인사시스템을 통해 조직경쟁력을 확보할 수 있는 인사 패러다임으로 ‘고성과작업시스템’을 제시하고 있다. 이 시스템은 구성원들의 역량, 동기, 참여를 강화하는 인적자원관리 제도들의 묶음이며, 기업성과와 밀접하게 연관되어 있다(Ali et al., 2024; Chatterjee et al., 2021).

이 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템과 지식활동(지식습득·공유·창출)의 관계를 규명한다. 고성과작업시스템과 기업성과에 관한 연구는 많지만(조은미·이영면, 2020; 박지성·안성익, 2017; Wang et al, 2024; Liu et al., 2017), 고성과작업시스템을 지식활동의 영향요소로 제시한 연구는 부족한 실정이다. 지식활동이 조직의 창의성, 신제품/서비스성과·조직혁신 등의 결과를 유도한다는 것을 고려할 때(Yiu et al., 2019; Chang, et al., 2014), 이 연구를 통해 인사시스템에 의한 지식활동과 조직경쟁력의 관계를 유추할 수 있다. 둘째, 고성과작업시스템과 기업성과의 관계에서 지식활동을 매개변수로 설정하고 분석한다. 기존 연구에서는 고성과작업시스템과 기업성과의 관계에서 노동조합 및 인사 부서 파워, 조직문화, 인적자원 성과 등을 매개변수로 제시하고 있는데(박지성·안성익, 2017; 이명주 외, 2015; Den Hartog & Verburg, 2004), 이 연구에서는 새로운 매개변수로 지식활동을 설정하여 인사시스템, 지식활동, 그리고 기업성과의 인과관계를 확인하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 고성과작업시스템

인적자원관리 분야에서 고성과작업시스템에 대한 연구는 지속적으로 증가하고 있고, 인사 패러다임이라고 할 수 있다(Ali et al., 2024). 고성과작업시스템(high performance work system) 또는 고성과인사시스템(high performance HR system)은 인적자원을 경쟁우위의 원천으로 여기고 구성원들의 역량강화, 동기부여, 의사결정 참여를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행하는 인적자원관리 제도들의 묶음이다(Wang et al., 2024). 이 시스템은 차별적 임금, 엄격한 선발, 지위격차 해소, 광범위한 교육, 객관적 성과평가, 정보공유, 고용안정 등이 대표적인 프랙티스들이 있다(Chen et al., 2019; Youndt & Snell, 2004). 이 프랙티스들은 구성원의 적극적인 참여와 자발적인 헌신을 유도하고, 조직과 개인의 호혜성과 장기적인 고용관계를 형성하게 하는 인사 제도들의 조합이며 인사시스템이다(Chen et al., 2019).

고성과작업시스템 연구는 전략적 인적자원관리 이후 인사시스템에 관한 접근(보편적, 상황적, 구성적) 가운데 최근의 접근 방식으로, 인적자원관리의 보편성과 하나의 시스템을 이루기 위한 구성적(configurational) 접근을 동시에 취하고 있다는 특징이 있다. 많은 연구들이 고성과작업시스템과 기업성과의 정(+)의 관계를 실증적으로 제시하고 있다(조은미·이영면, 2020; Chen et al., 2019; Liu et al., 2017). 초기 연구에서는 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 실증하는 것에 치중했었다(Youndt & Snell, 2004; Batt, 2002). 최근에는 고성과작업시스템과 기업성과 사이의 인적자원 성과, 노동조합 및 인사부서 권력, 조직문화 등을 매개변수나 조절변수로 설정하여 연구하고 있다(박지성·안성익, 2017; 이명주 외, 2015; 나인장, 2014). 한편 고성과작업시스템과 기업성과의 정(+)의 관계가 일관적이지 않고, 오히려 부(-)의 관계를 제시한 연구도 있다(노세리 외, 2019). 중소기업에서는 고성과작업시스템과 기업성과가 부(-)의 관계인 경우가 있으며, 고성과작업시스템을 도입하지 않는 기업들로 많은 편이다(엄동욱 외, 2007).

2.2 지식활동 연구

지식활동은 지식습득, 지식공유, 지식창출을 의미한다(Nonaka and Takeuchi, 1995). 지식습득은 구성원이 조직 내·외부에서 다양한 정보와 지식을 수집·획득하는

것이다(Zack et al., 2009). Nonaka and Takeuchi(1995)는 지식을 개인의 전문성과 같은 암묵지와 문서 형태의 형식지로 구분하여 제시하였고, 많은 연구들이 두 유형의 지식을 논의하였다(Rotgans and Schmidt, 2017; Koskinen et al., 2003). 선행 연구들은 지식습득 영향요소로 빈번한 상호작용(Koskinen et al., 2003), 개인적 관심(Rotgans and Schmidt, 2017), 장소('ba')(Nonaka et al., 2000), 사회적 참여(Koskinen et al., 2003), 집단후원시스템(의사결정 참여, 의사소통 장벽 제거, 각종 피드백)(Kwok and Vogel, 2014) 등을 제시하였다.

지식공유는 암묵지나 형식지를 다른 사람에게 전수하는 행동이다(Bock et al., 2005). 지식공유가 다른 사람에게 지식을 제공하는 것이기 때문에 지식공유를 조직시민행동이나 친사회적 도움행동으로도 간주하는 경향이 있다(von Krogh et al., 2000). 선행연구들은 지식공유 영향요소로 자기효능감(이동운 외, 2018), 성격(Anwar, 2017), 변혁적 리더십(Han et al., 2016) 등을 논의하고 있다. 최근에는 지식공유의 반대 개념인 지식숨김(knowledge hiding)에 관한 연구도 이루어지고 있는데, 지식숨김은 창의성, 프로젝트팀 성과, 기업성과와 부(+)의 관계로 나타났다(Chatterjee et al., 2021).

지식창출은 구성원이 새롭고 유용한 아이디어나 노하우, 그리고 해결방안을 모색하는 창조적 행동이며, 개인이 어떤 특정한 문제나 영역에서 지속적으로 경험한 것들을 지식으로 변환시키는 행동이다(Awad and Ghaziri, 2004). 지식창출의 분석수준은 주로 개인수준과 조직수준으로 구분할 수 있다(Zack et al., 2009). 선행연구들은 개인수준 지식창출 영향요소로 봉사리더십(Rai and Prakash, 2012), 비인격적 감독(-)(조운형·방호진, 2016), 과업갈등(-)(허명숙·천면중, 2013) 등을 제시하고 있다. 조직수준의 지식창출 영향요소는 조직문화, 전략, 평가와 보상, 교육훈련을 통한 학습, 직무 등을 논의하고 있다(이홍재·차용진, 2006; von Krogh, et al., 2000).

2.3 고성과작업시스템, 지식활동, 그리고 기업성과의 관계

고성과작업시스템은 구성원들의 역량강화, 동기부여, 의사결정 참여를 제고하는 인사제도들의 묶음 또는 조합이며(Ali et al., 2024), 구성원들의 직무와 조직에 대한 헌신을 유도하는 인적자원관리이다(허문구, 2014; Chatterjee et al., 2021). 구성원들의 노력과 헌신의 대상은 직무와 조직이며, 고성과작업시스템에 의해 구성원들은 직무와 조직성과를 위해서 지식습득·공유·창출 등의 지식활동을 적극적으로 할 것이다.

사회적 교환관계이론은 고성과작업시스템과 지식활동의 정(+)의 관계를 가능하게 한다. 이 이론은 호혜성 규범을 강조하면서, 혜택을 받은 당사자는 혜택을 제공한 대상에 대해서 보답하려고 하고, 높은 책임감을 갖으며 몰입한다고 하였다(Settoon et

al., 1996). 고성과작업시스템은 구성원들에게 혜택을 제공하여 헌신을 유도하는 것이기 때문에 이 시스템은 구성원들에게 호혜성 규범을 갖게 한다. 그 결과 구성원들은 성과 향상을 위해 노력과 헌신을 할 것이며(Graen & Scandura, 1987), 그 방안으로 지식활동에 적극적일 것이다. 조직지원인식에 관한 이론으로도 고성과작업시스템과 지식활동의 정(+)²의 관계를 설명할 수 있다. 이 이론은 조직이 구성원들에게 다양한 후원, 보상, 고용조건 등을 제공하여 구성원들이 조직의 배려와 지원을 강하게 인식할 때, 보답의 일환으로 책임감, 조직몰입, 조직시민행동이 높아진다고 하였다(Settoon et al., 1996). 고성과작업시스템은 구성원들의 노력과 헌신을 유도하기 때문에 구성원들의 조직지원인식을 높이며, 그 결과 구성원들은 성과 향상을 위한 책임감과 몰입의 일환으로 지식활동에 적극적일 것이다.

선행연구에서도 고성과작업시스템과 지식활동의 정(+)²의 관계를 논의하였다. 허문구(2014)는 고성과작업시스템을 헌신형 인사시스템으로 규정하고, 고성과작업시스템과 지식창출의 정(+)²의 관계를 실증하였다. Chiang et al.(2011)은 고성과작업시스템과 같은 헌신형 인사시스템은 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 몰입을 높여서 지식공유에 정(+)²의 영향을 미친다는 것을 실증하였다. Youndt and Snell(2004)은 광범위한 교육, 개발적 성과평가와 지식창출(지식개발)의 정(+)²의 관계를 비롯해 평등임금, 지위격차 최소화, 임파워먼트 등과 지식공유의 정(+)²의 관계를 실증하였다. Choi and Jacobs(2011)는 공식적 학습, 개인적 학습, 상사의 비공식적 학습 등 다양한 학습 및 광범위한 교육과 지식습득의 정(+)²의 관계를 실증하였다. Hwang et al.(2009)은 인센티브와 같은 차별적 성과급과 지식공유의 정(+)²의 관계를 실증하였다. 이상의 논의를 통해서 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1. 고성과작업시스템은 지식활동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1. 고성과작업시스템은 지식습득에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 고성과작업시스템은 지식공유에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 고성과작업시스템은 지식창출에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

지식활동과 기업성과에 관한 주요 이론과 다양한 논의가 있다. Nonaka and Takeuchi(1995)는 지식창출이론을 통해 지식습득·공유·창출 등의 지식활동과 프로세스는 조직의 혁신과 성과에 기여한다고 하였다. Grant(1996)는 지식기반이론을 논의하면서 조직이 다양한 지식활동과 지식의 활용은 기업성과 향상과 조직경쟁력을 높인다고 하였다. Barney(1991)는 자원준거관점을 통해 조직의 자원 이질성(가치성, 모방불가능성, 희소성)은 기업성과와 산업 내 경쟁우위를 창출할 수 있다고 강조하였는데, 지식활동은 인적자원의 이질성에 관한 것이기 때문에 지식활동은 기업성과에 긍정적

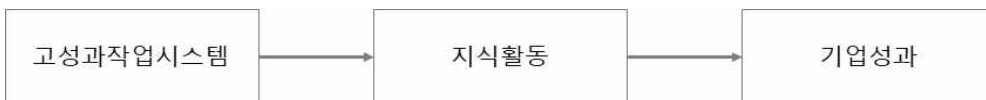
인 영향을 미칠 것이다. Chang et al.(2014)는 지식창출과 신제품성과(판매, 시장점유율, 수익) 사이에 정(+의 관계가 있음을 실증하였다. Li et al.(2009)는 지식활동 프로세스와 기업성과(ROI, ROE, ROA)의 정(+의 관계를 실증하였다. Zhang et al.(2004)는 지식활동과 같은 혁신적 학습은 신제품개발과 기업성과에 정(+의 관계가 있음을 실증하였다. 이상의 논의를 통해서 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 2. 지식활동은 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-1. 지식습득은 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 지식공유는 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3. 지식창출은 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

이상의 논의를 통해 고성과작업시스템과 지식활동의 관계는 사회적 교환관계이론과 조직지원인식이론 관점에서 정(+의 관계를 예상할 수 있으며, 지식활동과 기업성과의 관계는 지식창출이론, 지식기반이론, 자원준거관점 등에서 정(+의 관계를 추측할 수 있다. 종합적으로 고성과작업시스템은 지식활동을 촉진시키며, 그 결과 기업성과를 향상시킬 것으로 가정할 수 있고, <그림 1>과 같이 연구모형을 제시할 수 있다. Nonaka and Takeuchi(1995)도 지식창출이론에서 지식활동과 프로세스의 영향요인으로 인사 프랙티스들을 언급하였고, 지식활동의 결과로 기업성과와 혁신을 제시하였다. von Krogh et al.(2000)도 인사 프랙티스들을 통해 구성원들의 지식활동을 촉진할 수 있어야 하며, 그 결과 기업성과와 혁신을 도모할 수 있다고 하였다. 특히, 지식활동은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 매개할 것으로 예상할 수 있고, 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 3. 지식활동은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 3-1. 지식습득은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 3-2. 지식공유는 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 3-3. 지식창출은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계를 매개할 것이다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구조사방법

변수들에 대한 측정은 다음과 같다. 고성과작업시스템의 대표적인 프랙티스들(엄격한 채용, 광범위한 교육, 객관적 평가, 차별적 보상, 지위격차 해소, 정보공유, 고용안정)을 포함하며, 국내기업 상황에 맞는 프랙티스들로 ‘여러 단계에 의한 채용,’ ‘다양한 교육훈련 제공,’ ‘다면평가나 목표관리에 의한 평가,’ ‘높은 성과급 비중,’ ‘적은 승진단계,’ ‘정보공유와 노사협회의 적극성,’ ‘강제해고 않는 것’ 등으로 측정하였다. 각 프랙티스들에 대한 측정은 기존 연구들의 측정문항과 방식을 참고하였으며(Ali et al., 2024; Liu et al. 2017; Youndt and Snell, 2004), 리커트 5점 척도로 조사하였다. 예를 들어, “우리 회사의 직원 채용과정은 여러 단계에 걸쳐 엄격하게 이루어진다(a1),” “우리 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련(경력개발)을 제공한다(a2),” “우리 회사는 다면평가나 목표관리를 통해 인사고과(성과평가)를 한다(a3),” “우리 회사는 직원 개인의 연봉 또는 임금을 책정할 때, 성과급 비중이 상당히 높다(a4),” “귀사의 신입사원에서 임원/최고경영자까지의 직위체계(승진단계)에 해당하는 번호를 선택하십시오(a5): ①매우 단순(1~2단계), ②단순(3~4단계), ③중간(4~5단계), ④복잡(6~7단계), ⑤매우 복잡(8~10단계)(역질문),” “우리 회사는 직원들과 회사의 정보공유나 노사협의를 적극적으로 운영한다(a6),” “우리 회사는 직원들을 강제로 해고하지 않는다(a7)” 등이다.

지식활동은 지식습득, 지식공유, 지식창출을 측정하였다. 지식습득은 Pulakos et al.(2003)의 연구를 참고해 4개 문항을 리커트 5점 척도로 조사하였다. 문항은 “직원들은 직무수행에 필요한 전문적 지식을 학습/습득하고자 하는 열의가 강하다(b1),” “직원들은 직무성과에 관한 지식과 기술을 유지하기 위해 노력한다(b2),” “직원들은 직무에 관한 새로운 지식을 습득하기 위해서 세미나·온라인 교육 등 다양한 학습기회에 적극적으로 참여한다(b3),” “직원들은 새로운 직무 지식을 습득하기 위해 전문가들의 조언과 도움을 자주 받는다(b4)(요인분석 후 제거함)” 등이다.

지식공유는 Bock et al.(2005)이 측정한 3개 문항을 참고하여 리커트 5점 척도로 조사하였다. 문항은 “직원들은 직무에 관한 자료들을 동료들에게 항상 제공한다(c1),” “직원들은 동료들이 원하면, 직무 관련 자료나 지식을 어떻게 구하고, 누구에게 있는지를 기꺼이 알려준다(c2),” “직원들은 교육훈련에서 습득한 나만의 지식과 전문성을 동료들과 공유한다(c3)” 등이다.

지식창출은 Choo et al.(2007)이 사용한 3개 문항을 참고하여 리커트 5점 척도로 조사하였다. 문항은 “직원들은 직무를 수행하면서 다양한 아이디어를 만들어 낸다(d1),” “직원들이 직무를 수행하면서 발견한 방법이나 해결책들은 상당히 독특하고 혁신적이다(d2),” “직원들은 직무를 수행하면서 능력과 지식을 향상시킨다(d3)” 등이다.

기업성과는 기업의 산업 내 성장 부분을 판매와 시장점유율 측면에서 측정한 Alegre and Ricardo(2013)의 문항을 리커트 5점 척도로 조사하였다. 문항은 “지난 몇 년 동안 귀사는 산업 내 다른 기업들과 비교할 때 판매실적이 향상되었습니까?(e1),” “지난 몇 년 동안 귀사는 산업 내 다른 기업들과 비교할 때 시장점유율이 향상되었습니까?(e2),” “지난 몇 년 동안 귀사의 산업 내 판매성장률을 만족하십니까?(e3)” 등이다.

통제변수는 업종과 조직규모이다. 업종은 서비스기업들이 고객과 혁신에 대한 민감도가 높고, 이로 인해 지식활동에 적극적으로 참여할 가능성이 높기 때문에 통제하였다(서비스업=1, 제조업=0). 조직규모는 종업원들이 많을수록, 조직에서 고성과작업시스템의 활용 정도가 높을 수 있기 때문에 통제하였다.

조사는 상시고용인 100인 이상의 국내 기업에서 정규직원으로 근무하는 근로자 205명이며, 조사는 2024년 3월부터 4월 사이에 설문조사 전문업체를 통해 이루어졌다. 분석은 SPSS Win 28, SPSS AMOS, 그리고 소벨테스트와 부스트래핑을 하였다.

표본의 인구통계는 다음과 같다. 업종은 서비스업체 근로자 114명(55.6%), 제조업체 근로자 91명(45.4%)이다. 남성이 145명(70.7%), 여성이 60명(29.3%)이며, 평균 연령은 37세이다. 평균 근속기간은 8.3년이며, 직무는 기술직 63명(30.7%), 사무직 142명(69.3%)이다. 조직규모는 종업원 수가 100명~300명 업체 근로자가 98명(47.8%), 301명~500명 업체 근로자가 38명(18.5%), 500명~1,000명 업체 근로자가 29명(14.1%), 1,000명 이상 업체 근로자가 43명(21.0%)이다.

IV. 분석결과

4.1 기초분석

신뢰도분석, 요인분석, 상관관계분석을 하였다. 일반적으로 고성과작업시스템 프랙티스들을 하나의 인사제도로 개별적 변수로 분석하기 때문에, 고성과작업시스템 프랙티스들에 대한 요인분석을 실시하지 않지만(Batt, 2002), 이 연구에서 선정된 프랙티스들을 인사시스템으로 간주할 수 있는지 여부를 확인하기 위해서 기업성과 측정문항들을 포함하여 요인 분석하였다. 분석은 고유치 1 이상의 베리맥스 회전 방식으로 하였다. 분석결과, <표 1>에 제시한 것처럼 ‘적은 승진단계’(a5)와 ‘강제해고 안함’(a7)의 요인 적재량이 적절하지 않아서(1단계), 2개 프랙티스를 제외하고 2단계 요인분석을 실시하였다(2단계). 그 결과, 5개 프랙티스들이 하나의 요인으로 적재되어서(2단계), 5개 프랙티스들의 인사시스템으로 가능성 여부를 확인하였고, 가설검증 시 고성과작업시스템 변수를 5개 프랙티스들의 평균값으로 사용하였다. 지식활동에 관한 요인분석도 고유치 1 이상의 베리맥스 회전 방식으로 실시하였고, 지식습득·지식공유·지식창출의 측정문항들이 각 요인별로 유의하게 적재되었다(<표 1>). 각 변수들에 관한 신뢰도분석을 하였으며, 분석결과는 <표 1>에 제시한 바와 같이 변수들의 크롬바 a값은 모두 0.7 이상으로 나타났다.

<표 1> 신뢰도 및 요인분석 결과

변수	1단계			2단계		크롬바호 α	
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 1	요인 2		
HPWS	a1	.798	.088	.000	.797	.078	.796
	a2	.635	.195	.078	.637	.136	
	a3	.792	.186	-.110	.800	.169	
	a4	.693	.124	-.200	.702	.101	
	a5	.183	.101	-.587	-	-	
	a6	.657	-.063	.304	.653	-.057	
	a7	.037	.183	.759	-	-	
PE	e1	.131	.884	.019	.146	.889	.838
	e2	.111	.875	.032	.117	.875	
	e3	.058	.817	.075	.066	.816	
고유값	2.933	1.778	1.190	2.883	1.753		
설명분산(%)	29.328	17.784	11.901	36.037	21.913		
누적분산(%)	29.328	47.112	59.012	36.037	57.949		

변수		요인 1	요인 2	요인 3	크롬바흐 α
KA	b1	.671	.241	.264	.745
	b2	.670	.360	.247	
	b3	.708	.169	.211	
KS	c1	-.007	.812	.303	.784
	c2	.303	.815	.045	
	c3	.370	.738	.102	
KC	d1	.248	.100	.780	.744
	d2	.348	.145	.810	
	d3	.285	.189	.823	
고유값		4.401	1.164	1.012	
설명분산(%)		48.895	12.933	10.412	
누적분산(%)		48.895	61.828	72.240	

HPWS: 고성과작업시스템, PE: 기업성과, KA: 지식습득, KS: 지식공유, KC: 지식창출

피어슨 상관관계분석을 실시하였고, <표 2>에 결과를 제시하였다. 이 연구의 매개 변수인 지식습득($r=.340, p<.01$), 공유($r=.237, p<.01$), 창출($r=.319, p<.01$)은 중 속변수인 기업성과와 모두 정(+의 상관관계가 있었다. 고성과작업시스템의 개별 프 랙티스들도 적은 승진단계와 정보공유·노사협의를 제외한 모든 프랙티스들이 기업성 과와 정(+의 상관관계를 보였다. 통제변수에서 조직규모는 기업성과($.177, p<.01$)와 상관관계를 나타냈다. 변수들의 기술통계 분석결과도 <표 2>에 제시하였다. 지식 활동 변수들 가운데 지식공유의 평균값(3.643)이 가장 높았고, 고성과작업시스템에서 는 ‘강제하고 안함’의 평균값(3.563)이 가장 높았으며, ‘정보공유·노사협의 적극성’의 평균값(2.845)이 가장 낮게 나타났다.

<표 2> 기술통계 및 상관관계분석 결과

변수들	평균 (s.d)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. PE	3.231 (.766)	1												
2. KA	3.476 (.649)	.340**	1											
3. KS	3.643 (.634)	.237**	.497**	1										
4. KC	3.371 (.654)	.319**	.312**	.492**	1									
5. HPWS 1	3.481	.179**	.269**	.204**	.213**	1								

	(.928)													
6. HPWS 2	2.818 (.990)	.170*	.089	.077	.170*	.220**	1							
7. HPWS 3	3.1955 (1.08)	.272**	.300**	.238**	.257**	.567**	.165*	1						
8. HPWS 4	3.0864 (1.16)	.185**	.253**	.183**	.274**	.385**	.065	.555**	1					
9. HPWS 5	2.995 (.976)	.056	.110	.005	.084	.138*	-.020	.083	.069	1				
10. HPWS 6	2.804 (.980)	.054	.220**	.102	.227**	.410**	.203**	.306**	.272**	.094	1			
11. HPWS 7	3.563 (1.03)	.145*	.179**	.159*	.264**	.044	.069	.015	-.033	-.146*	.176**	1		
12. SI	2.195 (1.26)	.177**	.106	.043	.115	.188**	.135*	.179**	.048	.012	.168*	.062	1	
13. BUa	1.141 (.500)	-.007	.127	.080	.069	.029	-.007	.019	.014	-.136*	-.105	.143*	-.049	1

PE: 기업성과, KA: 지식습득, KS: 지식공유, KC: 지식창출, HPWS 1: 여러 단계 채용, HPWS 2: 다양한 교육훈련 제공, HPWS 3: 다면평가/목표관리 평가, HPWS 4: 높은 성과급 비중, HPWS 5: 적은 승진단계, HPWS 6: 정보공유/노사협의 적극성, HPWS 7: 강제해고 안함, SI: 조직규모, BU: 업종

a: 서비스업체=1, 제조업체=0. **: p<.01, *: p<.05

4.2 가설검증

가설검증을 위해 <표 3>과 같이 회귀모형을 구성하고 분석하였다. 매개변수 분석을 위해서 Baron and Kenny(1986)의 분석절차에 의해 회귀모형을 구성하였다(<표 3>). 회귀모형은 크게 두 가지로 구분하여 분석하였다. 첫째, 7개의 고성과작업시스템 개별 프랙티스들과 지식활동 및 기업성과에 대한 것이다(모델 13 ~ 모델 24). 이 분석을 통해 개별 프랙티스들의 지식활동과 기업성과에 대한 영향력을 파악하였다. 둘째, 요인분석에서 고성과작업시스템 요인으로 유의하게 적재된 5개 프랙티스들의 평균 값을 고성과작업시스템으로 규정하고, 고성과작업시스템과 지식활동 및 기업성과에 대한 것이다(모델 1~ 모델 12). 이 분석을 통해 고성과작업시스템 전체가 지식활동과 기업성과에 미치는 영향력을 파악하고자 하였다. 5개 프랙티스는 ‘여러 단계에 의한 채용,’ ‘다양한 교육훈련 제공,’ ‘다면평가나 목표관리에 의한 평가,’ ‘높은 성과급 비중,’ ‘정보공유와 노사협의 적극성’ 등이다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템과 지식활동의 관계는 <표 3>에 제시한 바와 같이 고성과작업시스템이 지식습득, 공유, 창출에 정(+)의 영향을 미치고 있었다(모델 1, 모델 4, 모델 7). 이 결과를 통해 조직이 고성과작업시스템을 도입·운영하면 구성원들의 지식활동을 촉진시킬 수 있다는 것을 알 수 있다. 개별 프랙

티스들의 지식활동에 대한 분석을 실시하였다. 그 결과 지식습득에 정(+)¹의 영향을 미치는 프랙티스들은 ‘다면평가/목표관리 평가,’ ‘강제하고 안함’이었고(모델 13), 지식공유에 정(+)¹의 영향을 미치는 프랙티스들은 ‘강제하고 안함’이었으며(모델 16), 지식창출에 정(+)¹의 영향을 미치는 프랙티스들은 ‘다양한 교육훈련 제공,’ ‘높은 성과급 비중,’ ‘강제하고 안함’이었다(모델 19). 지식습득, 공유, 창출을 모두 포함하는 전체지식활동에 영향을 미치는 개별 프랙티스들도 분석하였다. 그 결과 전체 지식활동에 정(+)¹의 영향을 미치는 프랙티스들은 ‘다면평가/목표관리 평가,’ ‘높은 성과급 비중,’ ‘강제하고 안함’이었다(모델 22). 이 결과들을 종합하여 가설 1을 포함해 가설 1-1, 1-2, 1-3을 지지할 수 있다.

둘째, 지식활동과 기업성과의 관계는 <표 3>에 제시한 바와 같이 지식습득, 공유, 창출 모두 기업성과에 정(+)¹의 영향을 미치고 있었고(모델3, 6, 9), 전체지식활동도 기업성과에 정(+)¹의 영향을 보였다(모델 12). 이 결과를 통해 가설 2를 포함해 가설 2-1, 2-2, 2-3을 지지할 수 있다.

셋째, 지식활동의 매개효과를 Baron and Kenny(1986)의 분석절차에 의해 분석하였다. 그 결과 지식습득은 개별 프랙티스 가운데 ‘다면평가/목표관리 평가,’ ‘강제하고 안함’과 기업성과의 관계에서 매개효과가 있었다(모델 15). 지식공유는 개별 프랙티스에서 ‘강제하고 안함’과 기업성과의 관계에서 매개효과가 있었다(모델 18). 지식창출은 개별 프랙티스 가운데 ‘다양한 교육훈련 제공’과 기업성과의 관계에서 매개효과가 있었다(모델 21). 전체지식활동은 고성과작업시스템과 기업성과의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다(모델 24).

넷째, 구조방정식모델의 경로분석을 통해서 변수들의 인과관계를 분석하였다. 분석 결과는 <표 4>의 모델 4에 제시한 바와 같이 통계적으로 유의한 고성과작업시스템-전체지식활동-기업성과의 경로를 나타냈다. 고성과작업시스템의 개별 프랙티스들-지식활동-기업성과에 대한 분석도 실시하였다. 그 결과, 개별 프랙티스별로 지식습득·공유·창출에 대한 유의한 경로가 있었다(모델 1, 2, 3).

다섯째, 지식활동의 매개효과 유의성을 검증하기 위해서 소벨테스트와 부스트래핑을 하였다. 소벨테스트의 결과값은 3.047($p < .000$)이며, 결과값이 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개효과가 유의하다고 판정하기 때문에(Baron and Kenny, 1986), 지식활동의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 부스트래핑 결과는 <표 5>에 제시한 바와 같이 재추출한 표본의 수는 5,000이며 매개효과 계수는 .1207이고, 매개효과 계수의 신뢰구간 하한값은 .0241, 상한값은 .1801로 나타났다. Preacher and Hayes(2004)가 제안한 바와 같이 신뢰구간에서 0을 포함하지 않기 때문에 지식활동의 매개효과는 유의하다고 할 수 있다. 이 결과들을 통해 가설 3을 포함해 가설 3-1, 3-2, 3-3을 지지할 수 있다.

<표 4> 매개변수 회귀분석 결과

변수	모델 1: KA	모델 2: PE	모델 3: PE	모델 4: KS	모델 5: PE	모델 6: PE	모델 7: KC	모델 8: PE	모델 9: PE	모델 10: OKA	모델 11: PE	모델 12: PE
HPWS	.319***	.258***	.169*	.249***	.258***	.213**	.321***	.258***	.178**	.347***	.258***	.159**
KA			.277***									
KS						.180**						
KC									.248***			
OKA												.285***
SI	.050	.127†	-.039	-.002	.127†	-.018	.055	.127†	.113†	.041	.127†	.115†
BUa	.125*	-.004	.277***	.077	-.004	.180**	.068	-.004	-.021	.105†	-.004	-.034
F-value	10.425***	7.585***	10.428***	5.287**	7.585***	7.714***	9.637***	7.585***	9.466***	11.606***	7.585***	10.629***
R2	.126	.095	.162	.068	.095	.126	.118	.095	.150	.139	.095	.165
Adjusted R2	.114	.083	.147	.055	.083	.109	.106	.083	.134	.127	.083	.150

변수	모델 13: KA	모델 14: PE	모델 15: PE	모델 16: KS	모델 17: PE	모델 18: PE	모델 19: KC	모델 20: PE	모델 21: PE	모델 22: OKA	모델 23: PE	모델 24: PE
HPWS 1	.073	.015	-.005	.090	.015	.001	.000	.015	.015	.063	.015	-.002
HPWS 2	.012	.126†	.122†	.024	.126†	.122†	.108†	.126†	.109†	.056	.126†	.110†
HPWS 3	.147†	.201*	.161†	.146	.201*	.178*	.086	.201*	.181*	.147†	.201*	.162†
HPWS 4	.114	.088	.057	.078	.088	.076	.199**	.088	.042	.153*	.088	.047
HPWS 5	-.112†	.063	.033	.007	.063	.062	.102	.063	.040	.087	.063	.040
HPWS 6	.080	-.122	-.143*	-.027	-.122	-.118	.068	-.122	-.138†	.048	-.122	-.135†
HPWS 7	.159*	.163*	.120†	.153*	.163*	.139*	.254***	.163*	.104	.221**	.163*	.104
KA			.271***									
KS						.159*						
KC									.231**			
OKA												.268***
SI	.041	.125†	.114†	-.010	.125†	.127†	.049	.125†	.114†	.032	.125†	.117†
BUa	.123*	-.033	-.066	.050	-.033	-.041	.053	-.033	-.045	.088	-.033	-.056
F-value	4.841***	3.735***	5.181***	2.436*	3.735***	4.007***	5.670***	3.735***	4.619***	5.603***	3.735***	5.089***
R2	.172	.138	.199	.095	.138	.161	.195	.138	.181	.194	.138	.196
Adjusted R2	.136	.101	.160	.056	.101	.121	.161	.101	.142	.159	.101	.157

HPWS: 고성능작업시스템, HPWS 1: 여러 단계 채용, HPWS 2: 다양한 교육훈련 제공, HPWS 3: 다면평가/목표관리 평가, HPWS 4: 높은 성과급 비중, HPWS 5: 적은 승진단계, HPWS 6: 정보공유/노사협의, HPWS 7: 강제하고 안함, OKA: 전체지식활동, SI: 조직규모, BU: 업종

a: 서비스업=1, 제조업=0. ***: p<.001, **: p<.01, *: p<.05, †: p<.10

<표 4> 경로분석 결과

Model	Path	Estimate	S.E	C.R	Model Fit
모델 1	HPWS 1 → KA	.039	.030	1.283	$\chi^2=579.04^{***}$ df=55 GFI=.790, AGFI=.661, NFI=.660, CFI=.659, RMSEA=.209
	HPWS 2 → KA	.042	.029	1.478	
	HPWS 3 → KA	.144 ^{***}	.036	3.947	
	HPWS 4 → KA	.072 ^{**}	.027	2.684	
	HPWS 5 → KA	.073 [*]	.031	2.352	
	HPWS 6 → KA	-.017	.028	- .590	
	HPWS 7 → KA	.147 ^{***}	.038	3.904	
	KA → PE	.895 ^{**}	.286	3.123	
모델 2	HPWS 1 → KS	.049	.030	1.642	$\chi^2=631.15^{***}$ df=55 GFI=.770, AGFI=.632, NFI=.635, CFI=.632, RMSEA=.219
	HPWS 2 → KS	.070 [*]	.030	2.367	
	HPWS 3 → KS	.140 ^{***}	.035	4.000	
	HPWS 4 → KS	.060 [*]	.025	2.369	
	HPWS 5 → KS	.031	.028	1.122	
	HPWS 6 → KS	-.068 [*]	.030	-2.298	
	HPWS 7 → KS	.136 ^{***}	.035	3.857	
	KS → PE	1.078 ^{***}	.312	3.451	
모델 3	HPWS 1 → KC	.017	.021	.829	$\chi^2=573.54^{***}$ df=55 GFI=.796, AGFI=.668, NFI=.693, CFI=.695, RMSEA=.207
	HPWS 2 → KC	.068 ^{**}	.026	2.581	
	HPWS 3 → KC	.074 ^{**}	.026	2.804	
	HPWS 4 → KC	.080 ^{**}	.027	2.984	
	HPWS 5 → KC	.041	.022	1.854	
	HPWS 6 → KC	-.005	.019	- .243	
	HPWS 7 → KC	.129 ^{***}	.039	3.314	
	KC → PE	1.118 ^{**}	.416	2.684	
모델 4	HPWS → OKA	1.425 ^{***}	.249	5.718	$\chi^2=333.37^{***}$ df=35 GFI=.865, AGFI=.730, NFI=.752, CFI=.773, RMSEA=.197
	OKA → PE	.687 ^{***}	.110	6.244	

HPWS: 고성과작업시스템, HPWS 1: 여러 단계 채용, HPWS 2: 다양한 교육훈련 제공, HPWS 3: 다면평가/목표 관리 평가, HPWS 4: 높은 성과급 비중, HPWS 5: 적은 승진단계, HPWS 6: 정보공유/노사협의 적극성, HPWS 7: 강제해고 안함, OKA: 전체지식활동

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

V. 결 론

이 연구는 고성과작업시스템, 지식활동, 그리고 기업성과의 관계를 분석하였고, 그 결과 구성원들이 지각하는 고성과작업시스템은 구성원들의 지식습득·공유·창출을 촉진하고, 그 결과 기업성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 구성원들의 지식활동을 촉진시킬 수 있는 인사 프랙티스들을 파악하였다. 지식경영 문헌에서 다양한 지식활동 영향요소를 제시하고 있지만(이동윤 외, 2018; 조유희·방호진, 2016; Wang et al, 2024; Anwar, 2017; Rotgans & Schmidt, 2017), 인사시스템과 지식활동의 관계에 대한 연구는 부족한 실정이었다. 이 연구를 통해 학술과 실무 분야에서 고성과작업시스템을 고려한 지식경영이 필요함을 시사하고 있다. 이 연구에서는 구성원들이 지식활동을 촉진할 수 있는 고성과작업시스템으로 ‘다면평가/목표관리 평가,’ ‘높은 성과급 비중,’ ‘강제해고 안함’ 등을 확인하였고, 조직에서 각 프랙티스들에 대한 운영과 관리가 필요함을 제시한다. 둘째, 지식활동이 기업성과를 향상시킬 수 있다는 것을 확인하였다. 이 결과를 통해 조직은 구성원들의 지식습득·공유·창출을 위한 다양한 방법들을 마련할 필요가 있음을 알 수 있다. 이 연구의 고성과작업시스템에 의한 방법 이외에도 빈번한 상호작용, 의사결정 참여, 프로젝트팀 운영 등이 있다(Chang et al., 2014).

연구의 한계점과 향후 연구제언은 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템 가운데 ‘여러 단계 충원’과 ‘적은 승진단계’ 등 지식활동에 통계적으로 유의하지 않은 프랙티스들이 존재하였다. 향후에는 사전에 프랙티스들의 내용타당성을 확인하고, 국내 상황에 적합한 프랙티스들을 제시할 필요가 있다. 이를 위해서 실무자들을 대상으로 인터뷰하여 현실적인 프랙티스들을 파악할 수 있다. 둘째, 고성과작업시스템과 기업성과의 관계에서 다른 매개변수에 대한 규명이 필요하다. 예를 들어 조직몰입을 매개변수로 고려할 수 있다(Den Hartog & Verburg, 2004). 고성과작업시스템이 조직구성원들의 몰입과 헌신을 높이는 것이기 때문에 조직 수준에서 구성원들이 몰입 수준을 파악하고, 기업 성과와의 관련성을 분석할 수 있다. 셋째, 이 연구는 개인 수준에서 구성원이 지각하는 고성과작업시스템을 연구하였다. 고성과작업시스템을 개인 수준의 인식 정도로 연구할 경우는 기존에 조직 수준에서 논의하고 있는 고성과작업시스템의 영향요소와 결과가 다를 수 있기 때문에, 개인 수준의 특별한 변수나 과정에 관한 연구가 필요하다. 예를 들어, Bowen & Ostroff(2004)는 구성원들이 인식하는 ‘강한 인적자원관리시스템’으로 인사시스템의 특이성·일관성·합의성을 논의하였다.

참고문헌

- 노세리, 노용진, 김하나, 김미희 (2019), 혁신형 중소기업의 인적자원관리 연구. 서울: 한국노동연구원.
- 박지성, 안성익 (2017), 노사관계와 고성과작업시스템 실행 정도: 노동조합 및 인사부분과위의 조절효과, 경영연구, 32(4), 213-238.
- 엄동욱, 이상욱, 양혁승 (2007), 대기업과 중소기업간 전략적 인적자원관리의 차이에 관한 연구, 한국노동연구원 제4회 사업체패널학술대회 논문집, 259-280.
- 이동윤, 심덕섭, 김형진 (2018), 자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증, 지식경영연구, 19(3), 31-46.
- 이명주, 최장호, 조봉순 (2015), 고성과작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로, 생산성논집, 29(3), 143-178.
- 조운형, 방호진 (2016), 상사의 비인격적 감독이 지식창출과 지식공유에 미치는 영향: 고용안정성의 조절효과, 생산성논집, 30(3), 53-80.
- 조은미, 이영면 (2020), 고성과작업시스템의 도입요인, 구성 관행, 그리고 경영성과에 미치는 영향에 대한 최근 국내 실증연구의 분석, 인적자원관리연구, 27(2), 117-136.
- 허명숙, 천면중 (2013), 구성원간의 갈등, 지식창출의 진정성 태도, 그리고 혁신행동 간의 관계에 관한 실증연구, 지식경영연구, 14(4), 47-74.
- 한국경제신문, 국내 기업 77% 조직건강 '세계 하위권', 2024.7.13.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2013), Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance, *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L. and Chudhery, M. A. Z. (2024), High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process, *Personnel Review*, 53(1), 56-75.
- Anwar, C. M. (2017), Linkages between personality and knowledge sharing behavior in workplace: Mediating role of affective states, *Business Administration and Management*, 20(2), 102-115.
- Awad, E. and Ghaziri, H. (2004), *Knowledge Management*. NJ: Pearson.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of*

- Management, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batt. R. (2002), Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-610.
- Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y. and Lee, J. (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.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Chang, J., Hung, K. and Lin, M. J. (2014), Knowledge creation and new product performance: The role of creativity, *R & D Management*, 44(2), 107-123.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2021), Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations, *Journal of Business Research*, 128(2), 303-313.
- Chen, C., Wang, Y., Chen, S., Fosh, P. and Wang, R. (2019), High commitment work system and firm performance: Impact of psychological capital and environmental uncertainty, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 132-151.
- Chiang, H., Han, T. and Chuang, J. (2011), The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators, *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Choi, W. and Jacobs, R. L. (2011), Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning, *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.
- Choo, A. S., Linderman, K. W. and Schroeder, R. G. (2007), Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement

- projects, *Management Science*, 53(3), 437–450.
- Den Hartog, D. N. and Verburg, R. M. (2004), High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
- Graen, G. B. and Scandura, T. A. (1987), Toward a psychology of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9(1), 175–208.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hwang, Y., Erkens, D. H. and Evans, J. H. (2009), Knowledge sharing and incentive design in production environments: Theory and evidence, *The Accounting Review*, 84(4), 1145–1170.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. and Vahnaranta, H. (2003), Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context, *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290.
- LI, Y., Huang, J. and Tsai, M. (2009), Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process, *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J. and Huang, J. (2017), Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership, *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164–1188.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. and Borman, W. C. (2003), Hiring for knowledge-based competition, In S. E. Jackson, M. A. Hitt., and A. S. DeNisi (ed.), *Managing*

- knowledge for sustained competitive advantage (pp. 155–177), San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Rai, R. and Prakash, A. (2012), A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 61–85.
- Rotgans, J. and Schmidt, H. G. (2017), The relation between individual interest and knowledge acquisition, *British Educational Research Journal*, 43(2), 350–371.
- Settoon, R. P., Bennett, N. and Liden, R. C. (1996), Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–member Exchange, and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000), *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Wang, P., Chen, X. and Lawler, J. J. (2024), Linking top management’s HR focus to innovation: the role of ownership structures and high–performance work systems, *The International Journal of Human Resource Management*, 35(13), 2259–2282.
- Yiu, H. L., Ngai, E. W. T. and Lei, C. F. (2019), Impact of service dominant orientation on the innovation performance of technology firms: Roles of knowledge sharing and relationship learning, *Decision Sciences*, 51(3), 620–654.
- Youndt, M. A. and Snell, S. A. (2004), Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance, *Journal of Management Issues*, 16(3), 88–102.
- Zack, M., Mckeen, J. and Singh, S. (2009), Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey, *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392–409.
- Zhang, Q., Lim, J. and Cao, M. (2004), Innovation–driven learning in new product development: A conceptual model, *Industrial Management and Data Systems*, 104(3), 252–261.

*** 저자소개 ***

· 이 을 터 (eulteo@ksnu.ac.kr)

고려대학교에서 경영학 박사학위를 취득하고, 미국 코넬대학교 ILR School에서 Post-Doc과 Visiting Scholar를 하였다. 현재 국립군산대학교 경영학 부 교수로 재직 중이며, 인적자원관리·조직행동·고용관계 분야에 대해 연구·강의하고 있다.