

## 직무태도와 지식습득 적극성에 관한 실증 연구

이 을 터(제1저자)

군산대학교 경영학과 (교수)

## An Empirical Study on the Impact of Job Attitude on Proactive Knowledge Acquisition

Lee, Eul Teo (First Author)

Department of Business Administration, Kunsan National University (Professor)

### Abstract

This study sought to find influential factors on proactive knowledge acquisition in terms of job attitude, leadership, and demographic characteristics based on learning theory and knowledge management literature. As a result of the analysis, job attitude variables such as achievement motivation, job satisfaction, and organizational commitment showed a positive influence on proactive knowledge acquisition. Developmental leadership also had a positive effect on proactive knowledge acquisition. Demographic characteristics such as age and position had a positive influence on proactive knowledge acquisition. The moderating effect of developmental leadership was found in the relationship between job satisfaction and proactive knowledge acquisition. This result suggests that in order for an organization to encourage members' proactive knowledge acquisition, management of positive job attitudes must be preceded, and training for middle managers to become developmental leaders is necessary.

*Keywords* : Proactive Knowledge Acquisition, Job Satisfaction, Organizational Commitment

접수일(2023년 10월 16일), 수정일(2023년 11월 20일), 게재확정일(2023년 11월 20일)

## I. 서론

개인구성원의 지식습득과 지식창출은 조직 지식창출의 근간이다(Liu, 2012). 구성원의 지식습득과 구성원들간 지식공유를 통해 조직 수준의 지식창출, 즉 창의적인 제품과 서비스 개발, 혁신, 기업성과를 향상시킬 수 있다(Park, et al., 2014). 그리고 조직의 지식창출은 개인구성원에서 시작한다는 점에서, 구성원의 지식창출을 관리하는 것은 기업 경쟁력을 도모할 수 있다(Chang et al., 2014; Nonaka et al., 2000).

개인구성원의 지식창출은 새롭고 유용한 아이디어, 노하우, 그리고 해결책을 만들어 내는 창조적인 행동이다(Oldham and Cummings, 1996). 지식창출은 구성원이 기존과 다른 새롭고 혁신적인 아이디어, 기술, 또는 노하우를 생성하며 자신의 능력과 지식을 높이는 행위를 의미한다(조운형과 방호진, 2016). 개인구성원의 지식창출에 관한 선행연구들로 Liu(2012)는 대만의 하이테크 산업에 종사하는 연구개발인력들을 대상으로 조직성과급이나 집단성과급과 같은 인센티브를 지급하는 것이 지식창출과 긍정적 상관관계가 있음을 실증하였다. Rai and Prakash(2012)는 봉사 리더십과 지식창출의 관계를 논의하였다. 조운형과 방호진(2016)은 상사의 비인격적 감독과 지식창출을 연구하였다.

그런데 지식창출의 핵심적인 선행요소인 지식습득(knowledge acquisition)은 국제 합작투자나 다국적 기업의 파트너기업에 대한 지식습득과 같이 조직 수준의 연구가 제한적으로 이루어지고 있고(왕호양 외, 2021; 박용석과 정윤진, 2010; Li et al., 2010), 개인구성원의 적극적인 지식습득에 관한 연구를 찾기는 힘든 실정이다. 이 연구에서는 개인구성원의 지식습득 적극성을 논의하고 한다. 적극적인 지식습득은 구성원이 새로운 지식을 소유하는 것에 대한 동기를 갖고 다양한 방법을 통해 형식지와 암묵지를 얻게 되는 것을 의미한다. 구성원의 적극적 지식습득은 조직혁신의 핵심이며, 조직지식창출의 선행요소이다. Nonaka and Takeuchi(1995)가 제시한 조직의 지식변환프로세스와 지식창출은 구성원이 조직 내부와 외부의 다양한 지식을 수집·획득에 의해서 시작되기 때문에, 구성원이 지식을 적극적으로 습득하는 것은 중요하다.

이 연구에서는 적극적 지식습득의 영향요소로 직무태도(성취동기, 직무만족, 조직몰입), 개발적 리더십, 그리고 인구통계특성 측면(연령, 직위, 직종)에서 제시하고자 한다. 학습이론과 지식경영에 관한 문헌들에서 긍정적인 태도와 리더십 요건 그리고 개인특성 측면을 강조하고 있기 때문에(Jackson et al., 2003), 각 요소들은 적극적 지식습득에도 긍정적인 영향이 있을 것으로 예측하였다. 이 연구를 통해서 지식습득 활성화를 위한 방안을 이론적 및 실무적으로 제시할 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 지식습득

지식습득은 외부로부터 정보와 지식을 수집하고 획득하는 것이다(Zack et al., 2009). Nonaka and Takeuchi(1995)는 Polanyi(1966)의 지식 분류에 근거하여 지식을 형식지와 암묵지로 구분하였다. 형식지(explicit knowledge)는 문서, 단어, 숫자와 같이 표현된 성문화된 지식으로, 객관적이고 공유하기가 상대적으로 용이하다는 특징이 있으며, 암묵지(tacit knowledge)는 표현하기 어렵고 성문화되지 않은 지식으로, 주관적이며 개인의 경험에 기초한다는 특징이 있다. 이러한 두 가지 지식을 획득하는 것을 지식습득이라고 하는데, Nonaka et al.(2000)는 'Ba'의 개념을 통해 지식습득이 이루어지는 장소를 제시하였다. 이 장소에서는 지식습득을 비롯해 지식공유·창출이 이루어진다. 이 장소는 네 가지로 'Originating ba', 'Cyber ba', 'Interating ba', 'Execising ba'를 제시하였다. Zack et al.(2009)은 지식습득의 원천으로 외부와 네트워크, 고객, 피드백 시스템, 파트너와 협력 등을 제시했다. Holsapple et al.(2015)는 지식습득에 관한 구체적인 활동으로 데이터나 자료를 획득하는 것, 외부에 지식을 요청하는 것, 전문적 문헌을 검토하는 것, 기술 발전을 모니터링하는 것, 협동에 참여하는 것, 외부의 교육훈련을 받는 것 등을 제시하였다.

지식습득의 영향요소에 관한 연구들은 다음과 같다. Koskinen et al.(2003)는 지식습득의 영향요소로 상호작용을 강조하였고, 프로젝트팀의 팀원들간 빈번한 면대면 상호작용은 암묵적 지식의 공유와 습득을 용이하게 한다고 실증하였다. Rotgans and Schmidt(2017)는 싱가포르 학생들을 대상으로 개인의 관심과 지식습득에 긍정적 영향이 있다는 것을 실증하였다. Rowold(2007)는 독일의 콜센터 직원들을 대상으로 피교육자의 교육수준, 학습 동기부여, 그리고 교육훈련에 대한 기대 충족이 지식습득을 활성화한다는 것을 실증하였다. Kwok and Vogel(2014)은 집단의 참여, 피드백의 질, 의사소통 장벽 제거 등 집단후원시스템이 지식습득에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증하였다.

### 2.2 지식습득 적극성의 영향요소

조직행동 분야에서 적극성(proactivity) 개념은 적극적 성격(Thompson, 2005), 경력 적극성(Jiang et al., 2023), 조직사회화 적극성(Ashforth et al., 2007), 부하의

적극성(Presbitero and Teng-Calleja, 2017) 등 다양하게 논의되고 있다. 적극성의 개념은 지식습득과도 연관성이 높는데, 관련 연구는 다음과 같다. Thompson(2005)은 적극적 특성을 지닌 구성원은 업무성과를 향상시킬 수 있는 새로운 방법을 적극적으로 마련하고, 새로운 작업 방법과 발전을 찾기 위해 지식과 기술을 습득하고 개발하는 경향이 높다고 하였다. Parker et al.(2010)는 적극적인 사람은 현상 유지보다는 적극적으로 도전하고 성과를 향상시키기 위해 새로운 정보, 지식 및 방법을 추구하며, 자신의 능력이 향상되도록 동기부여한다고 했다. 지식습득 적극성도 마찬가지로 지식습득 적극성이 높은 구성원은 새로운 지식을 소유하는 것에 대한 강한 동기를 갖고, 다양한 방법을 적극적으로 동원하여 새로운 형식지와 암묵지를 얻는 노력 정도가 높을 것이다. 지식경영 분야에서 지식습득 적극성에 관한 논의는 Pulakos et al.(2003)의 논의가 유일한 편이다. 그들은 지식습득 적극성을 전문적 지식에 대한 학습과 지식진보를 위한 열의, 업무성과에 결정적인 역할을 하는 전문적 기술의 유지 노력이라고 정의하였다. 그리고 구체적인 측정도구로 ‘업무관련 전문지식 정도’, ‘해당 분야 전문지식 탐독 정도’, ‘업무관련 전문지식에 대한 호기심’, ‘전문지식 습득에 대한 부단한 노력’, ‘세미나에서 발표’, ‘팀 회의시 전문지식 피력 정도’를 제시하고 측정하였다.

본 연구에서는 지식습득 적극성의 영향요소를 직무태도, 개발적 리더십, 그리고 인구통계특성 측면에서 제시하고자 한다. 긍정적인 직무태도는 직무성과에 긍정적 상관관계가 있다는 연구가 다수 있는데(Wright and Cropanzano, 2000), 긍정적 직무태도는 적극적 지식습득, 즉 적극적인 지식이나 기술 습득을 유도하여 직무성과를 높인다고 할 수 있다. 개발적 리더십 연구에서도 리더의 부하에 대한 지도, 교육, 코칭은 부하의 성과와 긍정적 상관관계를 제시하고 있는데(Zhang and Chen, 2013; Gilley et al., 2011), 개발적 리더가 부하의 적극적 지식습득에 도움을 주기 때문이다. 적극성은 개인특성을 반영한 개념으로(Jiang et al., 2023; Thompson, 2005), 인구통계특성으로 연령, 직위, 직종을 고려하였다.

긍정적 직무태도는 성취동기, 직무만족, 조직몰입이며, 개인속성과 직무 및 조직에 대한 태도 측면을 고려하여 선정하였다. 이 변수들과 지식습득 적극성의 관련성은 다음과 같다. 성취동기는 구성원이 수행하는 과업에서 성장과 성취를 달성하고자 하는 강한 심리적 동기(Yamaguchi, 2003). 성취동기가 높은 구성원은 도전을 추구하며 경쟁적인 행동을 보이고 목표에 대한 몰입과 성과가 높다(Liu et al., 2010). 학습이론 분야에서 Dweck(2006)은 성취동기를 숙련지향과 성과지향으로 구분하고, 숙련지향 성취동기가 강한 사람은 어떤 혼란이나 어려움을 도전과 성공의 기회로 여기는 경향이 있고, 성과지향 성취동기는 도전을 회피하고 자신의 능력과 직접적인 성과를 나타내려는 욕구가 강하다고 하였다. 성취동기는 직무성과의 주요한 선행요소로 논의되고 있다(Brunstein and Heckhausen, 2018). Cantarelli et al.(2015)가 수행한 메타분석

에서도 성취동기와 직무성과는 긍정적 상관관계를 나타냈다. 그래서 성취동기가 높은 구성원은 직무에서의 특별한 성과와 성취를 달성하기 위해서 정보, 물적, 재정적 자원 등 다양한 자원을 동원할 수 있는데, 새로운 지식을 적극적으로 습득하는 것도 그 일환이 될 것으로 예상할 수 있다. Dweck(2006)는 성취동기가 학습을 유도한다고 했는데, 성취동기가 적극적인 지식습득의 영향요소임을 보여준다. Breu and Hemingway(2002)는 인터뷰 사례연구를 통해 실행공동체와 지식창출의 관계를 파악하였는데, 참여자들의 성취동기가 지식습득을 가능하게 하여 지식창출을 도모한다고 하였다. DeCaro et al.(2015)도 성취동기는 지식습득을 통한 새로운 지식개발에 유용하다고 했다.

직무만족은 구성원의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 감정이며, 직무 자체를 비롯해 직무 환경에 대한 정서적인 만족 상태이다(Linz and Semykina, 2012). 직무만족은 구성원이 수행하는 직무 자체의 자율성, 성취감, 책임감뿐만 아니라 직무 환경인 승진, 상사 및 동료관계, 임금, 작업환경 등에 대한 만족 여부를 파악할 수 있다(이은희, 2023; 김성윤과 박종우, 2022). 심리학 분야의 Fredrickson(2001)은 긍정적 감정 상태란 즐거움, 관심, 자부심, 사랑 등의 정서 상태라고 했으며, 이러한 감정들은 특별하며 긍정적인 행동을 유발한다고 했다. 구성원의 직무도 마찬가지로, 직무에 대한 긍정적인 감정 상태는 특별하며 긍정적인 행동을 유발할 수 있는데, 구성원이 자신이 수행하는 직무의 성과를 높이기 위해서 적극적으로 과업 수행에 임하며, 그 일환으로 적극적으로 지식을 습득하려고 할 것이다. 이와 관련한 연구로 Latham(2012)은 직무만족과 같은 동기부여는 인지적 자원활동 과정에 의해서 어떤 목적을 달성하기 위해 보다 많은 시간과 에너지를 투입하게 한다고 하면서, 목적 달성을 위한 강도, 방향, 그리고 지속성을 강조하였다. 그래서 직무만족한 구성원은 성과 달성을 위해 적극적으로 지식을 습득하는데 시간과 에너지를 할애할 것이다. Ajzen(1991)은 사회적 인지이론을 통해서 직무만족과 같은 긍정적인 태도는 직무성과와 같은 긍정적인 결과를 유도한다고 했으며, Harrison et al.(2006)의 메타분석에서도 기존의 직무만족과 성과의 관계를 지지하는 결과를 제시하였다. 지식습득 적극성도 마찬가지로 직무만족을 통해 동기부여된 구성원은 긍정적인 결과의 일환으로 보다 적극적으로 지식을 습득하여 성과 향상을 도모할 것이다.

조직몰입은 구성원이 조직에 대해 강하게 동일시하며, 심리적인 일체감을 갖는 상태이다(Allen and Meyer, 1990). Allen and Meyer(1990)는 세 가지 차원의 몰입(정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입)을 제시하였고, 많은 연구에서 조직몰입은 직무성과, 초역할행동, 창의성, 갈등해결 등과 긍정적 상관관계를, 이직의도와는 부정적 상관관계를 제시하고 있다(Brunetto et al., 2012). 조직몰입이 구성원의 조직에 대한 동일시라는 점에서, 구성원은 자신이 수행하는 과업의 성과가 곧 조직의 성공과

발전을 제공한다는 것을 인식할 수 있다(Ng, 2015). 그래서 조직몰입이 높은 구성원은 조직의 성장과 발전을 위해 노력하며, 그 일환으로 새롭고 다양한 지식을 습득하는데 적극적인 것으로 예측할 수 있다. 예를 들어, Settoon et al.(1996)은 조직몰입의 긍정적인 결과로 책임감, 직무몰입, 조직시민행동 등을 제시하였는데, 적극적인 지식습득도 충분히 가능한 결과라고 할 수 있다. Swailes(2000)는 연구조직 구성원들을 대상으로 조직몰입이 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증하였는데, 창의성이 새로운 지식습득을 통해서 가능하다는 점에서 조직몰입이 적극적인 지식습득을 유도할 수 있다고 할 수 있다. 이상의 논의를 통해 아래의 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 성취동기는 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 직무만족은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 조직몰입은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

인구통계특성과 지식습득 적극성에 관한 직접적인 연구가 없지만, 교육훈련과 성인 학습에 관한 연구들을 통해서 연령, 직위와 지식습득 적극성을 유추할 수 있다. 우선 연령과 지식습득 적극성의 관계는 다음과 같다. 성인개발 분야에서 연령에 관한 대표적인 이론인 선택·최적화·보상이론에서는 연령이 높을수록 성장동기와 내적 동기부여가 낮아지며 안전과 사회적 욕구가 높아지며(Baltes et al., 1999), 연령이 높은 사람보다 연령이 낮은 사람이 학습에 대한 관심이 많고 일에 대한 즐거움이 높다는 것이다(Kooij et al., 2011). 이 이론에 근거해 Freund(2006)는 연령이 낮은 사람은 어떤 일이나 성과에 대한 최적화에 대한 동기가 높다고 하였다. 지식습득 적극성은 어떤 지식과 기술을 얻고자 하는 적극적인 의지와 노력으로, 성장과 학습에 대한 동기부여에 관한 것이기 때문에 연령이 낮을수록 지식습득 적극성이 높을 것으로 예상할 수 있다. 관련 연구로 Kanfer and Ackerman(2004)는 연령과 학습동기를 연구하였고, 그 결과 젊은 성인들의 학습동기가 연령이 높은 사람들보다 높다고 하였다. Kooij et al.(2011)은 메타분석을 통해 연령이 낮을수록 성장동기가 높다고 했다. 성장동기는 학습을 동반한 개념이기 때문에 연령이 낮을수록 지식습득 적극성이 높을 것으로 예측할 수 있다.

직위는 직무 관련 관리감독의 권한과 책임에 대한 서열이라고 할 수 있다. 그래서 직위가 높으면 권한과 책임도 많아지고, 관리하고 지도나 교육해야 할 부하직원들이 많아지기 때문에 직위가 높은 사람은 적극적으로 새로운 지식을 습득하고자 할 것이다. 이와 관련한 연구로 Cigularov and Dillulio(2020)는 미국 근로자 1,493명을 대상으로 감독자와 비감독자 신분인지에 따라 교육훈련 욕구의 차이가 있을 것으로 예측하고 연구하였다. 그 결과 가설과는 반대였지만 비감독자보다 직위가 높은 감독자일 경우에 교육훈련에 대한 욕구가 높게 나타났다. 즉, 직위가 높은 감독자일 경우에는

교육훈련을 통해 적극적으로 지식을 습득하고자 한다는 것을 보여준다.

지식습득 적극성은 구성원이 수행하는 직무 종류에 따라 달라질 가능성이 있다. 생산기술직은 단순 반복적인 일을 수행하는 경우가 많기 때문에 생산기술직 구성원은 새로운 지식에 대한 욕구가 크지 않을 것이다. 반면 사무관리직은 급변하는 경영환경에 대응하기 위해서 새로운 지식이 필요하기 때문에(Regan and Delaney, 2011) 사무관리직 구성원은 지식습득을 적극적으로 할 가능성이 높다. Decius et al.(2023)도 증가하는 디지털화와 글로벌화는 사무관리직들의 지속적인 교육과 학습을 통해 새로운 지식을 습득할 필요가 있다고 하였다. 그리고 그들은 독일의 695명의 사무관리직 근로자들을 대상으로 사무관리직 구성원들이 비공식학습을 통해 적극적으로 지식을 습득한다는 것을 실증하였다. 이상의 논의를 통해 아래의 가설을 설정할 수 있다.

가설 4. 연령이 낮을수록 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 높은 직위는 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 사무관리직은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 개발적 리더십

개발적 리더십은 코칭, 멘토링, 훈련 등을 통해 부하의 능력과 성과를 향상시키는 과정이며, 부하가 개인적 및 직업적 지식과 기술을 개발할 수 있도록 동기부여하는 상사의 행동을 의미한다(Zhang and Chen, 2013). 개발적 리더십은 일종의 리더-멤버의 관계에서 긍정적인 사회적 상호작용이라고도 할 수 있는데, 이것은 부하로 하여금 새로운 지식에 대한 인식과 평가를 가능하게 하여 지식의 교환 및 처리와 관련된 일련의 프로세스에서도 순기능을 한다(Yli-Renko et al., 2001). 특히, 개발적 리더십은 상사가 부하에 대해 코칭, 멘토링, 훈련을 제공하기 때문에 지식습득 적극성과 밀접하게 관련되어 있을 것이다. 개발적 리더는 부하에게 업무에 관한 지식이나 기술을 코칭하기 때문에 부하는 리더로부터 새로운 지식을 적극적으로 습득할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 개발적 리더는 멘토링을 통해 부하의 성장을 위해서 다양하고 필요한 교육훈련을 제안하고 용기를 북돋는데, 이를 통해 부하는 교육훈련과 같이 새로운 지식을 습득하는 것에 동기부여되고 새로운 지식습득을 위해 적극적으로 노력할 수 있다. Bass(1985)가 개발적 리더십을 경력 카운슬링, 주의 깊은 관찰, 부하의 발전을 기록하고, 기술적 교육과정 참여를 장려하는 것이라고 한 것처럼, 개발적 리더십은 부하의 지식습득의 적극성을 높일 것이다. 또한 Bass(1985)는 개발적 리더는 부하가 지적자극이 되는 역할모델로 작용할 수 있다고 했는데, 이는 개발적 리더를 통해 부하 스스로가 지식습득을 위해 적극적일 수 있음을 의미한다. 개발적 리더십과 적극적 지식습득은 조직지원인식에 관한 이론과도 관련이 있다. 개발적 리더십은 일종의 상

사의 지원이라고도 할 수 있는데, Yoon and Lim(1999)는 상사의 지원은 구성원들로 하여금 조직이 자신에게 관심을 갖고 지원해준다는 인식을 갖게 하여 긍정적인 결과를 유도한다고 했다. 그래서 개발적 리더십은 부하가 성과를 위해 적극적으로 지식을 습득할 수 있게 할 것이다. 이상의 논의를 통해 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 7. 개발적 리더십은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

개발적 리더십은 직무태도와 지식습득 적극성의 관계를 보다 긍정적으로 강화할 수 있는 조절효과가 있을 것으로 가정할 수 있다. 성취동기, 직무만족, 조직몰입 등 긍정적인 직무태도를 갖고 있는 구성원에게 상사가 지식과 기술에 관한 지도와 개발 방법을 제시할 경우, 부하는 성과 향상 및 새로운 지식창출에 대한 동기부여가 높아져 더욱 적극적으로 지식습득을 위해 노력할 수 있다. 직무태도와 지식습득 적극성의 관계에서 개발적 리더십의 조절변수의 역할은 사회적 교환관계이론의 호혜성 규범 측면에서 근거하고 있다. 사회적 교환이론에서는 상사로부터 지도와 같은 후원을 받은 부하는 상사에게 보답하려고 하기 때문에(김미경과 문재승, 2019) 부하는 성과를 향상시키기 위해서 지식습득을 적극적으로 할 것으로 예상할 수 있다. Settoon et al.(1996)은 리더-부하의 사회적 교환관계는 부하의 높은 직무몰입과 책임감을 갖게 한다고 했다. 그래서 개발적 리더십은 구성원이 성과 향상을 위해 적극적으로 지식을 습득하게 할 것으로 가정할 수 있다. 이에 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 8. 개발적 리더십은 직무태도와 지식습득 적극성의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 8-1. 개발적 리더십은 성취동기와 지식습득 적극성의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 8-2. 개발적 리더십은 직무만족과 지식습득 적극성의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 8-3. 개발적 리더십은 조직몰입과 지식습득 적극성의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

### III. 연구방법

지식습득 적극성은 Pulakos et al.(2003)의 논의에 기초해 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 “나는 업무에 관한 전문적 지식을 학습하고자 하는 열의가 강하다,” “나는 업무성과에 결정적인 역할을 하는 지식이나 기술을 유지하기 위해 노력한다,” “나는 업무에 관한 새로운 지식을 얻기 위해 자발적으로 다양한 학습기회(예:

각종 세미나, 온라인교육)에 적극적으로 참여하고 있다,” “나는 업무에 관한 새로운 지식을 얻기 위해 회사 내외 전문가의 도움/조언을 자주 받는다”이다.

성취동기는 Yamaguchi(2003)가 측정한 4개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 “나는 직무 수행을 통해 성장하고 싶다,” “나는 직무를 수행할 때 도전적인 일을 즐긴다,” “나는 업무 목표를 설정하고 달성하는 것을 즐긴다”등이다.

직무만족은 Rafferty and Griffin(2006)이 측정한 문항들을 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 국내 기업에서는 구성원이 여러 가지 직무를 동시에 수행하는 경우가 많기 때문에 전반적인 측면의 직무만족도를 측정하였다. 설문문항은 “나는 전반적으로 회사에서 수행하는 일들에 대해서 만족한다,” “나는 전반적으로 회사에서 수행하는 여러 가지 일들에 대해 만족한다”이다.

조직몰입은 Wang et al.(2013)이 사용한 문항들을 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 “나는 현재 재직하고 있는 회사에서 일하는 것이 기쁘다,” “나는 재직하고 있는 회사의 장래를 걱정한다,” “나는 다른 사람들에게 현재 재직하고 있는 회사의 구성원임을 자랑스럽게 얘기한다”이다.

개발적 리더십은 Rafferty and Griffin(2006)이 사용한 3개 문항들을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 “내 상사는 나의 직무 수행 능력을 높이기 위해서 교육훈련을 제안한다,” “내 상사는 내가 직무성과를 높일 수 있도록 조언하고 코치한다,” “내 상사는 내가 직무 수행 능력을 향상시키도록 용기를 북돋는다”이다.

조사는 신뢰할 수 있는 설문조사업체를 통해서 상시고용인 100인 이상의 국내 사업장에서 정규직 근로자 237명(표본 218명)을 대상으로 2022년 11월~12월 사이에 실시하였다. 인구통계 특성은 다음과 같다. 남성이 151명(69.3%), 여성이 67명(30.7%)이며, 평균 연령은 38세이다. 근속기간 평균은 9.21년이며, 직종은 생산기술직이 72명(33%), 사무관리직이 146명(67.6%)이다. 직위는 임원 8명(3.7%), 부장 44명(20.2%), 과장 53명(24.3%), 대리 60명(27.5%), 사원 49명(22.5%)이다. 업종은 제조업체 근로자가 112명(51.4%), 서비스업체 근로자가 106명(48.6%)이다.

## IV. 분석결과

### 4.1 기초분석

가설검증에 앞서 신뢰도분석, 요인분석, 기술통계 및 상관관계분석을 하였다. 신뢰도 분석 결과, <표 1>에 제시한 바와 같이 변수들의 크로마흐 α값은 지식습득 적극성 .764, 조직몰입 .766, 직무만족 .796, 개발적 리더십 .853으로 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 요인분석은 고유값 1 이상으로 하였으며, 베리맥스 회전하여 분석하였다. 분석 결과, <표 1>에 제시한 바와 같이 누적 분산은 71.2%이며, 각 요인별 적재량은 0.6 이상으로 통계적으로 유의하게 나타났다.

<표 1> 신뢰도 및 요인분석 결과

| 변수       | 요인 1   | 요인 2   | 요인 3   | 요인 4   | 요인 5   | 크로마흐 α |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 지식습득 적극성 | .141   | .187   | .229   | .629   | -.057  | .764   |
|          | .152   | .130   | .247   | .647   | .078   |        |
|          | .150   | .214   | .147   | .698   | .049   |        |
|          | .193   | .157   | .047   | .771   | -.020  |        |
| 성취동기     | .211   | .666   | .163   | .214   | .092   | .743   |
|          | .152   | .785   | .147   | .147   | .027   |        |
|          | .073   | .707   | .143   | .187   | -.009  |        |
|          | .160   | .795   | .002   | .065   | -.020  |        |
| 직무만족     | .724   | .192   | .214   | -.012  | .103   | .796   |
|          | .761   | .190   | .286   | .180   | .177   |        |
| 조직몰입     | .083   | .136   | .654   | .211   | .218   | .766   |
|          | .154   | .134   | .781   | .219   | .164   |        |
|          | .147   | .190   | .761   | .198   | .177   |        |
| 개발적 리더십  | .238   | .093   | .130   | .046   | .822   | .853   |
|          | .253   | .052   | .192   | .133   | .791   |        |
|          | .218   | .116   | .153   | -.047  | .856   |        |
| 고유값      | 6.031  | 3.310  | 2.804  | 1.310  | 1.123  |        |
| 설명분산(%)  | 16.519 | 16.129 | 15.272 | 14.128 | 13.148 |        |
| 누적분산(%)  | 16.519 | 32.648 | 57.920 | 68.610 | 71.212 |        |

피어슨상관관계 분석결과는 <표 2>에 제시하였다. 이 연구의 종속변수인 지식습득 적극성에는 성취동기( $r=.554$ ,  $p<.01$ ), 직무만족( $r=.443$ ,  $p<.01$ ), 조직몰입( $r=.515$ ,  $p<.01$ ), 개발적 리더십( $r=.427$ ,  $p<.01$ )이 정(+)의 상관관계를 보였다. 인구통계변수는 직위( $r=.146$ ,  $p<.01$ )가 지식습득 적극성과 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 조절변수

<표 2> 기술통계 및 상관관계분석 결과

| 변수들                | 평균<br>(s.d)       | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7      | 8      | 9     | 10   | 11 |
|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|------|----|
| 1.지식습득<br>적극성      | 3.4761<br>(.6492) | 1      |        |        |        |       |        |        |        |       |      |    |
| 2.성취동기             | 3.5852<br>(.6154) | .554** | 1      |        |        |       |        |        |        |       |      |    |
| 3.직무만족             | 3.3182<br>(.7531) | .443** | .425** | 1      |        |       |        |        |        |       |      |    |
| 4.조직몰입             | 3.3833<br>(.6817) | .515** | .440** | .587** | 1      |       |        |        |        |       |      |    |
| 5.개발적<br>리더십       | 3.1561<br>(.8898) | .427** | .304** | .519** | .500** | 1     |        |        |        |       |      |    |
| 6.연령               | 39.4<br>(7.94)    | .019   | -.076  | .133*  | -.001  | -.014 | 1      |        |        |       |      |    |
| 7.직위               | 2.6136<br>(1.238) | .146*  | .027   | .184** | .052   | .120  | .653** | 1      |        |       |      |    |
| 8.직종 <sup>a</sup>  | .6727<br>(.4702)  | .116   | .093   | -.072  | -.020  | .013  | .045   | .150*  | 1      |       |      |    |
| 9.성별 <sup>b</sup>  | .6955<br>(.4612)  | .044   | .040   | .004   | .005   | .061  | .296** | .257** | -.146* | 1     |      |    |
| 10.근속기간            | 9.26<br>(7.60)    | .096   | -.050  | .210** | .174** | .107  | .616** | .528** | .070   | .140* | 1    |    |
| 11.업종 <sup>c</sup> | .4818<br>(.5008)  | .127   | .062   | -.039  | -.035  | -.009 | .056   | .154** | .673** | -.093 | .081 | 1  |

a: 사무관리직=1, 생산기술직=0, b: 남성=1, 여성=0, c: 서비스업=1, 제조업=0

\*\* : p<.01, \* : p<.05

인 개발적 리더십에는 성취동기( $r=.304$ ,  $p<.01$ ), 직무만족( $r=.519$ ,  $p<.01$ ), 조직몰입( $r=.500$ ,  $p<.01$ )이 정(+)의 상관관계를 보였다. <표 2>에 기술통계 결과도 제시하였다. 변수들 가운데 성취동기의 평균값(3.5852)이 가장 높았고, 개발적 리더십의 평균값(3.1561)은 상대적으로 낮게 나타났으며, 지식습득 적극성의 평균값은 3.4761이다.

## 4.1 가설검증

가설을 검증을 위해서 다양한 회귀모델을 구성하고 회귀분석 하였다. 회귀분석시 통제변수를 포함하여 분석하였으며, 다중공선성도 파악하였다. 그 결과 다중공선성 지수는 모두 1.0 수준에 있어서 회귀모형에서 다중공선성은 없는 것을 확인하였다. 우선 지식습

득 적극성에 대해 회귀분석 하였고, 분석결과는 <표 3>과 같다. 구체적으로 보면 직무태도에 관한 모델 1~모델 4에서 성취동기, 직무만족, 조직몰입, 개발적 리더십은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타내고 있었다, 즉, 구성원의 성취동기·직무만족·조직몰입이 높고, 상사의 개발적 리더십은 구성원이 적극적으로 지식을 습득할 수 있게 한다는 것이다(가설 1, 2, 3, 7 지지). 모델 4의 인구통계변수에서 연령은 지식습득 적극성에 부정적 영향을, 직위는 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타내고 있었다. 즉, 연령이 낮고 직위가 높은 경우에 지식습득 적극성에 긍정적인 영향을 나타냈다(가설 4, 5 지지). 하지만 직종은 지식습득 적극성과 통계적으로 유의하지 않았다(가설 6 기각).

모델 5~모델 6의 변수 전체를 회귀분석한 결과에서는 직무태도 변수들과 개발적 리더십은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냈지만, 인구통계 변수들은 통계적으로 유의하지 않았다. 그래서 연령, 직위와 지식습득 적극성의 관계는 개별적으로는 지식습득 적극성에 긍정적 영향이 있지만, 직무태도와 개발적 리더십이 동시에 존재할 경우에는 지식습득 적극성에 대한 영향력이 없어진다는 점을 유의할 필요가 있다. 통제변수로 설정한 성별, 근속기간, 회사 업종도 지식습득 적극성에 대해 통계적으로 유의하지 않았고, 직무태도 변수들만 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냈다(모델 7). 따라서 지식습득 적극성에는 인구통계특성보다는 성취동기, 직무만족, 조직몰입과 같은 긍정적 직무태도와 개발적 리더십 요소가 더 크게 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

<표 3> 지식습득 적극성에 대한 회귀분석

| 종속변수               | 지식습득 적극성  |           |           |        |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|
|                    | 모델 1      | 모델 2      | 모델 3      | 모델 4   | 모델 5      | 모델 6      |
| 성취동기               | .382***   |           | .377***   |        | .366***   | .364***   |
| 직무만족               | .178*     |           | .161*     |        | .157*     | .155*     |
| 조직몰입               | .278***   |           | .231***   |        | .241***   | .243***   |
| 개발적 리더십            |           | .427***   | .166**    |        | .153*     | .154*     |
| 연령                 |           |           |           | -.178† | -.028     | -.031     |
| 직위                 |           |           |           | .182*  | .102      | .093      |
| 직종                 |           |           |           | .049   | .075      | .015      |
| 성별                 |           |           |           | .051   |           | .015      |
| 근속기간               |           |           |           | .093   |           | .002      |
| 업종                 |           |           |           | .072   |           | .095      |
| R <sup>2</sup>     | .407      | .183      | .426      | .049   | .440      | .446      |
| 수정된 R <sup>2</sup> | .399      | .179      | .415      | .022   | .422      | .419      |
| F값                 | 49.429*** | 48.705*** | 39.820*** | 1.839  | 23.842*** | 16.793*** |

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

조절변수에 관한 가설을 검증을 위해서 Baron and Kenny(1986)의 3단계 절차에

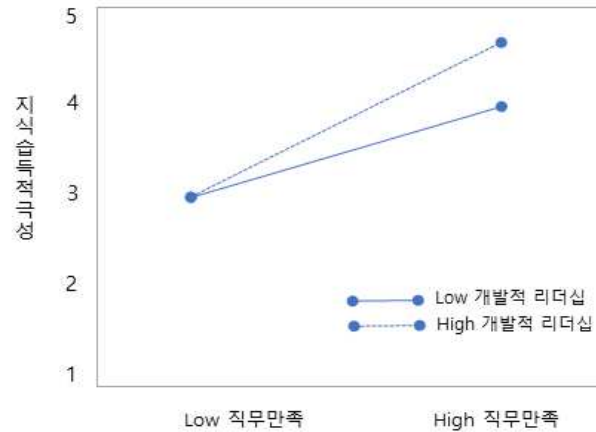
의한 위계적 회귀분석을 하였다. 상호작용변수의 다중공선성 문제를 제어하기 위해 상호작용변수는 평균 중심화 과정을 거쳐서 만들었고, 상호작용변수의 다중공선성을 확인하였다. 분석결과를 <표 4>에 제시하였는데, 개발적 리더십의 조절효과는 직무만족과 지식습득 적극성의 관계에서 나타났다. 직무만족은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타내고(모델 10), 직무만족과 개발적 리더십을 동시에 투입했을 때도 직무만족은 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냈으며(모델 11), 직무만족과 개발적 리더십의 상호작용변수도 지식습득 적극성에 정(正)의 영향을 나타냈다(모델 12)(가설 8-2 지지). 추가적으로 특정 값 선택방법(pick-a-point approach(Aiken et al., 1991)에 따라 평균보다 1 표준편차가 높은(+1SD) 집단과 1 표준편차가 낮은(-1SD) 집단을 구분하여 상호작용 효과를 확인하였다. 그 결과는 <그림 1>과 같이 개발적 리더십이 높은 조건에서 직무만족과 지식습득 적극성의 긍정적 관계가 강화됨을 확인할 수 있었다. 성취동기, 조직몰입과 지식습득 적극성의 관계에서 개발적 리더십의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않았다(가설 8-1, 8-3 기각).

<표 4> 직무태도의 지식습득 적극성에 대한 위계적 회귀분석 결과

| 종속변수                 | 지식습득 적극성 |         |         |          |          |          |          |          |          |
|----------------------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                      | 모델<br>7  | 모델<br>8 | 모델<br>9 | 모델<br>10 | 모델<br>11 | 모델<br>12 | 모델<br>13 | 모델<br>14 | 모델<br>15 |
| 성취동기<br>직무만족<br>조직몰입 | .554***  | .468*** | .469**  | .443***  | .302***  | .137**   | 515***   | .402***  | .365*    |
| 개발적 리더십              |          | .285*** | .288    |          | .270***  | .206**   |          | .226***  | .172     |
| 성취동기 ×<br>개발적 리더십    |          |         | -.003   |          |          |          |          |          |          |
| 직무만족 ×<br>개발적 리더십    |          |         |         |          |          | .903**   |          |          |          |
| 조직몰입 ×<br>개발적 리더십    |          |         |         |          |          |          |          |          | .081     |
| R <sup>2</sup>       | .307     | .381    | .381    | .196     | .249     | .275     | .265     | .304     | .304     |
| 수정된 R <sup>2</sup>   | .304     | .376    | .373    | .192     | .242     | .265     | .262     | 0.297    | .294     |
| ΔR <sup>2</sup>      |          | .074*** | .000    |          | .026***  | .053**   |          | .038***  | .000     |
| F값***                | 96.694   | 66.840  | 44.355  | 53.175   | 27.362   | 36.053   | 78.729   | 47.348   | 31.443   |

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

&lt;그림 1&gt; 조절효과



## V. 결 론

이 연구는 구성원의 지식습득 적극성의 영향요소를 직무태도 측면(성취동기, 직무만족, 조직몰입)과 리더십 측면(개발적 리더십), 그리고 인구통계특성 측면(연령, 직위, 직종)에서 규명하였다. 그리고 직무태도와 지식습득 적극성의 관계에서 개발적 리더십의 조절효과를 파악하였다. 분석결과, 구성원의 긍정적인 직무태도인 성취동기, 직무만족, 조직몰입과 상사의 개발적 리더십, 그리고 개인특성인 연령, 직위는 구성원의 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냈다. 그리고 개발적 리더십은 직무만족과 지식습득 적극성의 관계에서 조절효과가 나타났다.

연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 적극성에 관한 주제들(예: 적극적 성격(Thompson, 2005), 적극적 경력(Jiang et al, 2022), 적극적 조직사회화(Ashforth et al, 2007))의 개념을 지식습득 측면의 적극성으로 확장하여 논의하였고, 적극적 지식습득의 영향요소를 직무태도와 개인속성, 그리고 리더십 측면에서 제시하였다. 둘째, 직무태도가 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냄에 따라, 조직에서는 구성원들의 긍정적 직무태도를 위한 방안들을 마련할 필요가 있음을 보여주고 있다. 이와 관련해 기존 연구들을 고려할 수 있는데, 성취동기는 승진, 성과급과 같은 보상을 통해 가능할 것이다. 직무만족은 직무 관련 요소(자율성, 책임감 부여)를 비롯해 상사의 리더십, 동료관계, 위라벨과 같은 복리후생, 조직의 공정한 정책 등이 필요할 것이다. 조직몰입을 위해서는 조직성과급, 조직지원인식, 복리후생 등이 필요할 것이다. 셋째, 개발

적 리더십이 지식습득 적극성에 긍정적 영향을 나타냄에 따라, 조직은 리더십 개발을 마련할 필요가 있다. 개발적 리더십을 위해 부하에 대한 코칭, 멘토링, 교육훈련을 강조해야 하며(Wilson, 2004), 상사의 부하의 역량에 대한 진단·평가·개발의 과정(Gilley et al, 2011)도 필요하고, 부하의 직무 및 다양한 지식과 기술 개발을 위한 동기부여(Zhang and Chen, 2013) 방안도 마련할 필요가 있다.

연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, Nonaka and Takeuchi(1995)는 Polanyi(1966)의 지식 분류에 근거하여 지식을 형식지와 암묵지로 구분하였는데, 이 연구에서는 지식의 종류에 따른 지식습득을 파악하지 못하였다. 향후에는 암묵지나 형식지를 구분하여 지식습득 적극성을 연구할 필요가 있다. 둘째, 개발적 리더십은 직무만족과 지식습득 적극성의 관계에서 조절효과가 있었지만, 성취동기, 조직몰입과 지식습득 적극성의 관계에서는 조절효과가 나타나지 않았다. 성취동기와 조직몰입이 직접적으로 적극적 지식습득에 긍정적 영향을 나타낸 것과는 다르게, 두 변수는 개발적 리더십과의 상호작용은 지식습득 적극성을 높이지는 않는다는 것이다. 향후에는 개발적 리더십이 성취동기와 같은 개인속성과 조직몰입과 같은 조직에 대한 태도에 대한 상호작용효과가 나타나지 않는 이유에 대한 연구도 필요할 것이다. 또한 이 연구는 인구통계변수들과 지식습득 적극성의 관계에서 개발적 리더십의 조절효과에 대한 가설을 설정하지 않았는데, 향후에는 이론적 개발을 통해 가설을 설정하고 검증하는 것이 필요하다. 셋째, 이 연구에서 지식습득 적극성에 대한 개인특성의 효과에 비해 개발적 리더십의 효과는 크게 나타나지 않았다. 그러나 개발적 리더십은 리더가 상당 기간을 투자하여 부하에 대한 교육훈련, 코칭, 조언이 이루어진다는 점을 주목할 필요가 있다(Zhang and Chen, 2013). Gilley et al.(2011)도 개발적 리더십은 상사가 부하를 진단과 평가하는 과정이 필요하다고 하였다. 향후에는 사례 연구나 종단적 연구를 통해 개발적 리더십을 통한 구성원들의 지식습득 적극성 변화를 규명할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김미경, 문재승 (2019), 포용적 리더십이 창의적 성과에 미치는 영향: 심리적 안전감과 피드백 추구 행동의 매개효과와 권력거리의 조절효과, *인적자원개발연구*, 22(4), 181-205.
- 김성윤, 박종우 (2022), 유아교육서비스 종사자의 직무환경 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, *서비스경영학회지*, 23(2), 164-183.
- 박용석, 정윤진 (2010), 국제합작투자에서 한국기업의 지식경영에 관한 연구: 지식이전과 지식습득 설명변수에 관한 분석, *국제경영연구*, 21(1), 59-90.
- 왕호양, 김추연, 서은하 (2021), 국제합작투자 상황에서 신흥국 현지파트너 기업의 통제, 지식습득, 그리고 혁신성과 간의 관계에 대한 연구, *국제지역연구*, 25(1), 55-85.
- 조운형, 방호진 (2016), 상사의 비인격적 감독이 지식창출과 지식공유에 미치는 영향: 고용안정성의 조절효과, *생산성논집*, 30(3), 53-80.
- 이은희 (2023), 항공사 객실승무원의 긍정심리자본이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 24(3), 1-23.
- Aiken, L. S., West, S. G. and Reno, R. R. (1991), Multiple regression: Testing and interpreting interactions, *Sage Publishing Inc.*
- Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. and Saks, A. M. (2007), Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: *Integrating socialization models*, *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Awad, E. and Ghaziri, H. (2004), Knowledge management. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M. and Lindenberger, U. (1999), Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning, *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507
- 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.
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press.
- Breu, K. and Hemingway, C. (2002), Collaborative processes and knowledge creation in communities-of-practice, *Creative and Innovation Management*, 11(3), 147–153.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, k. and Farr-Wharton, R. (2012), Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing, *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441.
- Brunstein, J. C. and Heckhausen, H. (2018), Achievement Motivation, *Encyclopedia of Adolescence*, 50(2), 10–19.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P. and Belle, N. (2015), A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature, *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144.
- 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.
- Cigularov, K. P. and Dillulio, P. (2020), Does rater job position matter in training needs assessment? A study of municipal employees in the USA, *International Journal of Training and Development*, 24(4), 337–356.
- DeCaro, D. A., DeCaro, M. S., and Rittle-Johnson, B. (2015), Achievement motivation and knoweldge development during exploratory learning, 37(1), 13–26.
- Dweck, C. S. (2006), *Mindset: The new psychology of success*, New York, NY: Random House.
- Fredrickson, B. L. (2001), The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Freund, A. M. (2006). Differential motivational consequences of goal focus in younger and older adults, *Psychology and Aging*, 21(2), 240–252.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M. and Gilley, A. (2011), Developmental leadership: A new perspective for human resource development, *Advances in Developing*

- Human Resources*, 13(3), 386-405.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. and Roth, P. L. (2006), How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Holsapple, C. W., Jones, K. and Leonard, L. N. K. (2015), Knowledge acquisition and its impact on competitiveness, *Knowledge and Process Management*, 22(3), 157-166.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., and DeNisi, A. S. (2003), Managing knowledge for sustained competitive advantage, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jiang, Li, Y., W., Peng, K. Z. and Wu, C. (2023), Career proactivity: A bibliometric literature review and a future research agenda, 72(1), 144-184.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004), Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. D., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. and Dikker, J. S. E. (2011), Age and work-related motives: Results of a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. and Vanharanta, H. (2003), Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context, *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290.
- Kwok, R. C. and Vogel, D. R. (2014), Effects of group support systems and content facilitation on knowledge acquisition, *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 185-229.
- Latham, G. (2012), Work motivation: History, theory, research, and practice, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Li, Y., Wei, Z. and Liu, Y. (2010), Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing, *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482.
- Linz, S. J. and Semykina, A. (2012), What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction, *Industrial Relations*, 51(4), 811-844.
- Liu, M-S. (2012), Impact of knowledge incentive mechanisms on individual knowledge creation behavior: An empirical study for Taiwanese R&D professionals, *International Journal of Information Management*, 32(5),

- 442-450.
- Liu, Y., Liu, J. and Wu, L. (2010), Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth, *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- 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.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., and Kim, J. W. (2014), The Influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context, *Human Resource Development International*, 17(2), 203-221.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K. (2010), Making things happen: A model of proactive motivation, *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Polanyi, M. (1966), The logic of tacit inference, *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Presbitero, A. and Teng-Calleja, M. (2019), Subordinates's proactivity in performance management systems, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(1), 24-39.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. and Borman, W. C. (2003), Hiring for knowledge-based competition, 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.
- Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2006), Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Rai, R. and Prakash, A. (2012), A relational perspective to knowledge creation: Role of servant leadership, *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 61-85.
- Regan, E. and Delaney, C. (2011), *Brave new workplace: The impact of*

- technology on location and job structures. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, and B. N. O'Connor (Eds.), *The SAGE handbook of workplace learning* (pp. 431-442), Sage Publications Inc.
- Rotgans, J. and Schmidt, H. G. (2017), The relation between individual interest and knowledge acquisition, *British Educational Research Journal*, 43(2), 350-371.
- Rowold, J. (2007), Individual influences on knowledge acquisition in a call center training context in Germany, *International Journal of Training and Development*, 11(1), 21-34.
- 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.
- Swales, S. (2000), Goals, creativity and achievement: Commitment in contemporary organizations, *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185-194.
- Thompson, J. A. (2005), Proactive personality and job performance: A social capital perspective, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Wang, Y., Tsai, Y. and Lin, C. (2013), Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator, *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218-233.
- Wright, T. A. and Cropanzano, R. (2000), Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yamaguchi, I. (2003), The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 324-344.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001), Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- Yoon, J. and Lim, J. C. (1999), Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees, *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- 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, Y. and Chen, C. C. (2013), Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification, *Leadership Quarterly*, 24(4), 534–543.

**\* 저자소개 \***

· 이 을 터(eulteo@ksnu.ac.kr)

고려대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 군산대학교 경영학과 교수로 재직 중이며, 주요 강의 및 연구 분야는 인적자원관리, 조직행동, 고용관계 등이다.