

조직 공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향*

박희태

서울대학교 경영대학 박사과정
(pheetae@snu.ac.kr)

이수진

서울대학교 경영대학 박사과정
(insis@snu.ac.kr)

손승연

서울대학교 경영대학 박사과정
(faithnet153@snu.ac.kr)

김석영

서울대학교 경영대학 박사과정
(loretta75@naver.com)

윤석화(교신저자)

서울대학교 경영대학 부교수
(syun@snu.ac.kr)

지식기반 경쟁사회에서 많은 조직들이 새로운 지식을 창출하고 이를 바탕으로 경쟁우위를 차지하고자 많은 노력을 하고 있다. 이러한 지식경영에서 핵심중의 하나는 구성원들이 가지고 있는 지식을 다른 구성원들과 공유하도록 유도하는 것이다. 본 연구에서는 공정성 휴리스틱 이론을 적용하여 지식공유에 따르는 딜레마를 공정성지각이 줄여줄 수 있음에 착안하여, 공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향을 살펴보았다. 특히, 기존 소수의 조직 공정성과 지식공유 간의 연구에서는 분배, 절차 공정성 효과 검증은 일부 이루어졌으나, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 효과 검증은 이루어지지 않았다. 이에 본 연구에서는 분배, 절차 공정성과 함께 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 지식공유에 미치는 영향을 살펴보았다. 상사에 의한 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 구성원의 지식공유에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만, 분배, 절차 공정성의 효과를 감소시키거나 증가시킬 수 있는 촉진제로서의 역할이 가능하므로 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 상호작용 효과도 예상해 볼 수 있다. 결과적으로 본 연구의 목적은 분배, 절차 공정성과 함께 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 직접효과와 상호작용효과를 함께 검증하는 것이다.

연구결과 분배, 대인관련 공정성과 지식공유 간의 관계는 정적 관계(+)가 나타났으나, 절차 공정성과 정보 공정성은 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 또한, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 상호작용효과는 분배 공정성과 지식공유 간의 관계에서는 유의미하게 나타났지만, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서는 예상과 달리 나타났다. 본 연구의 시사점을 크게 세가지로 구분하여 볼 수 있다. 첫째, 이론적 시사점으로 조직 공정성과 지식공유 간의 관계를 설명함에 있어 지식공유를 사회적 딜레마의 측면에서 접근하여 공정성 휴리스틱 이론으로 설명하였다는 점이다. 둘째, 기존 조직 공정성과 지식공유 간의 연구에서 다루지 않은 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 직접효과와 분배 및 절차 공정성과의 상호작용효과를 검증하였다는 점이다. 셋째, 실무적인 시사점으로 조직 내 구성원들의 지식공유를 촉진하기 위해서는 조직에 의해서 수행되는 분배, 절차 공정성뿐만 아니라 상사에 의해서 수행되는 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 중요성을 확인하였다는 점이다.

주제어: 지식공유, 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)

논문접수일: 2010. 11 게재확정일: 2011. 2

* 본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소와 서울대학교 노사관계연구소의 지원을 받았습니다. 이 연구는 서울대학교 인문사회계열 해외연수 지원금으로 연구되었음. 본 논문에 대해 건설적인 비판과 조언 그리고 격려를 아끼지 않으신 익명의 심사위원님들께 깊은 감사사를 드립니다.

1. 서론

지식경영(knowledge management)은 조직의 생존을 보장하고, 성과를 증진시키며, 내부적인 효율성에 기여한다는 점에서 조직경영에 있어 중요한 이슈 중 하나이며(Small & Sage, 2005), 다양한 조직에서 폭넓게 적용되고 있다(Davenport & Volpel, 2001). 조직 내에서 지식경영을 성공적으로 수행하고, 조직의 경쟁우위를 가져올 수 있는 지식을 창출하기 위해서는 구성원들의 지식공유가 선행되어야 한다(Hendriks, 1999; Nonaka, 1994; Nahapiet & Ghoshal, 1998). 이는 조직 내에서 새로운 지식의 창출은 구성원들이 가지고 있는 지식을 서로 공유하고 새롭게 재구성하는 과정에서 이루어진다고 볼 수 있다. Mesmer-Magnus & DeChurch(2009)는 72개의 실증연구를 바탕으로 메타분석(meta-analysis)을 수행하였고, 구성원들의 정보 즉 지식공유가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

그러나, 조직구성원들은 자신이 가지고 있는 지식을 공유함에 있어서 딜레마에 봉착하게 된다(Connolly & Thorn, 1990). Cabrera & Cabrera(2002)에 따르면, 구성원들은 자신의 지식을 공유함으로써 발생하는 단기적인 불이익과 장기적인 이익 간에 딜레마를 경험하게 된다고 하였다. 더욱이 French & Raven(1959)은 권력의 원천을 크게 다섯 가지로 분류하면서, 지식 또는 전문성(expertise)도 권력의 원천중의 하나로 제시하였다. 조직의 성과에 공헌할 수 있는 자신만의 독특한 지식을 보유하고 있다면, 조직 및 동료들이 지식보유자에게 의존적이 되고 이는 곧 지식보유자에게 주요한 권력의 원천으로 작용할 수 있을 것이다. 하지만, 개별구

성원이 자신의 전문성 또는 지식을 공유하게 되면, 조직에게는 도움이 될 수 있으나, 구성원 자신에게는 전문성에서 발휘되는 권력(expertise power)을 상실하게 되는 불이익을 초래할 수도 있다. 결국 이러한 딜레마가 구성원들의 적극적이고 자발적인 지식공유를 가로막게 되는데, 조직과 경영자는 구성원들이 겪고 있는 딜레마를 해결하게 도와줌으로써 구성원들의 지식공유, 나아가 지식경영을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 본 연구는 이러한 맥락하에서 구성원들로 하여금 자신의 지식을 공유하게 만드는 선행요인이 무엇인가를 살펴보고자 한다. 특히, 공정성 휴리스틱 이론을 적용하여 구성원들의 공정성지각이 지식공유에 미치는 영향을 살펴보았다.

지식공유(knowledge sharing)는 그 대상과 내용에 따라 다양하게 정의되고 있지만, 대체로 대인관계에서 나타나는 지식(암묵적, 명시적 지식)의 전달을 의미하고 있다(Srivastava, Bartol & Locke, 2006). 지식공유에 대한 대부분의 연구는 “어떻게 조직구성원들로 하여금 다른 조직구성원들에게 지식공유를 잘 하도록 촉진할 것인가?” 즉, 지식공유의 선행변수에 대한 연구에 초점이 맞추어져 있다(예, 한동효·김주찬·조현준, 2007; Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Collins & Smith, 2006; De Dreu, 2007; Fey & Furu, 2008; Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007; Siemsen, Balasubramanian, & Roth, 2007; Srivastava et al., 2006). 지식공유의 선행변수에 대한 연구는 주로 조직/구조적인 요소와 관계적인 요소로 구분하여 진행되었다. 조직/구조적인 요소는 조직문화, 조직구조, 정보기술, 보상제도 등의 환경적인 측면의 요소들이며, 관계적인 요소는 신뢰, 리더십, 지식공유의 주체와 객체의 특성 등 다양한 요

소들을 고려하고 있다(박문수·문형구, 2001; 한동효 등, 2007). 그러나 조직 공정성(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Simons & Roberson, 2003)이 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 미흡한 편이다(Bock et al., 2005; Lin, 2007; Schepers & Van den Berg, 2007).

조직 공정성과 지식공유 간의 관계를 연구한 소수의 연구들은(Bock et al., 2005; Lin, 2007; Schepers & Van den Berg, 2007) 주로 사회교환이론(social exchange theory)을 바탕으로 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계를 연구하였다. 이는 지식공유를 조직시민행동과 같이 사회적 교환관계에서 나타나는 구성원들의 협력적인 행동이나 역할 외 행동(Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Farh, Early, & Linn, 1997; Lee, 1995)으로 간주하였기 때문이다. 그런데 조직시민행동과 지식공유는 역할 외 행동이라는 점에서는 유사하지만 교환대상에 있어서는 차이가 있기 때문에 조직 공정성과 지식공유의 관계를 사회교환이론만으로 설명하기에는 다소 무리가 있다고 여겨진다. 왜냐하면 교환 대상을 중요하게 여기는 사회교환이론의 관점으로(예, Cropanzano, et al., 2002; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Roch & Shanock, 2006; Rupp & Cropanzano, 2002), 조직이나 상사에 대한 공정성 인식과 조직 또는 상사를 직접적으로 지향하는 조직시민행동간의 정적 관계를 예측하기는 어렵지 않아도(Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002), 조직 공정성이 왜 직접적인 교환 대상(즉, 조직 또는 상사)이 아닌 조직의 다른 구성원들(예, 동료)에게 지식 공유를 하게 만드는지를 설명하기란 쉽지 않기 때문이다. 따라서 이러한 조직 공정성과 조직시민행동을 설명하는 사회교환이론의 관점을

지식공유에도 적용을 하려면 구체적으로 동료들을 대상으로 한 지식공유가 왜 발생하는지에 대한 설명이 추가적으로 필요하다. 또한, 사회교환이론의 관점으로 설명한 기존 대부분 연구들은 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계를 직접적으로 연구한 것이 아니라 매개효과(조직분위기, 신뢰)(Bock et al., 2005; Schepers & Van den Berg, 2007)를 통한 지식공유를 설명하고 있다. 그러나, 공정성 휴리스틱 이론에서는 조직분위기와 신뢰들을 파악하기 어려운 상황에서 공정성의 판단만으로 개인의 딜레마가 해결되고 동기부여 된다는 점을 강조하는데(Lind, 2001), 이러한 관점에서 구성원의 태도와 행동에 가장 근접한 변수로서 공정성을 고려하는 공정성 휴리스틱 이론을 통하여 조직 공정성과 지식공유 간의 직접적인 효과를 설명하고자 한다.

조직 공정성은 크게 분배, 절차, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 네 가지 하위 개념으로 구성되어 있다(Colquitt, 2001). 조직 공정성과 지식공유 간의 관계에 대한 기존 연구들은 주로 분배, 절차 공정성에 초점이 맞추어져 있다(Lin, 2007; Schepers & Van den Berg, 2007). 물론, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 절차 공정성에 포함하여 연구를 하였으나, 최근 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 절차 공정성과 분명히 구분되어 연구된다는 점을 감안한다면(Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000) 지식공유에 대해서도 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 독립적인 효과 검증이 필요하다. 특히, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 대인관계에서 상사에 의해 발휘되는 공정성으로(Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000) 상사의

직접적인 영향을 받는 구성원의 태도 및 행동에 강한 영향을 미칠 수 있다. Folger & Cropanzano (1998)는 이러한 측면에서 다른 조직관련 공정성(분배 공정성, 절차 공정성)보다 상호작용 공정성은 행동을 예측하는 강력한 독립변수로서의 역할을 한다고 하였는데, 구성원들은 재량권을 가지고 자신의 행동을 통제할 수 있는 상사와 관리자에 대한 공정성 평가가 절차나 분배를 하는 얼굴이 없는 조직에 대한 공정성 평가보다 훨씬 쉽다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 그 동안 지식공유에 대하여 실증하지 못한 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 직접적인 효과를 다른 공정성과 함께 검증하는 것이 첫 번째 연구 목적이다.

상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 직접적인 효과뿐만 아니라 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용효과도 예상해 볼 수 있다. 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)과 분배, 절차 공정성과의 가장 두드러진 차이점은 공정성이 발현되는 주체가 다르다는 것이다. 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 조직의 대리인인 상사에 의한 것인 반면, 분배와 절차 공정성은 조직에 의해서 나타나는 것이다(Colquitt et al., 2001). 이러한 공정성 발현 주체의 차이점은 지식공유를 사회적 딜레마 관점에서 접근할 경우 중요한 시사점을 제시한다. 즉, 조직에 의한 분배나 절차 공정성에 의해서 딜레마가 감소하더라도 조직의 대리인인 상사가 오히려 딜레마를 증가시키는 불공정한 행동을 할 경우 조직에 의한 공정성의 효과가 감소할 수 있는 개연성이 존재한다. 반대로, 상사가 딜레마를 감소시키는 행동을 한다면 조직에 의한 공정성의 효과는 더 증가될 수 있다. 즉, 상사의 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 지식공유의 딜레마에 대한

조직의 분배, 절차 공정성의 효과를 촉진 또는 약화시키는 역할이 기대된다. 따라서 본 연구에서는 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 직접적인 효과뿐만 아니라 각 분배 공정성 및 절차 공정성과의 상호작용효과를 검증하는 것이 두 번째 연구 목적이다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 지식공유

지식공유(knowledge sharing)는 자신이 가지고 있는 지식을 다른 사람과 나누는 것을 의미하고 있지만, 그 대상과 내용에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 지식공유에 대한 다양한 정의들을 살펴보면 <표 1>과 같이 요약할 수 있다. 기존 지식공유에 대한 개념은 대상에 따라 조직과 조직, 부서와 부서, 개인과 조직, 개인과 개인 간의 지식공유 개념으로 다양하게 연구되어졌음을 알 수 있다. 먼저, 조직과 조직 간의 지식공유 또는 부서와 부서 간의 지식공유는 '조직과 부서가 보유한 지식을 타 부서 또는 타 조직에 전달하는 과정 또는 활동'으로 정의되고 있다. 이는 그 대상이 개인이 아닌 조직 또는 부서 간의 지식공유를 의미하는 것으로 주로 조직을 대상으로 한 거시적인 연구에서 주로 다루어지고 있다(예, Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996). 또한, 일부 조직을 대상으로 한 연구에서는 개인과 조직 간의 지식공유도 다루고 있다(예, Crossan, Lane, & White, 1999). 이는 '개인과 그룹 조직 간 상호작용을 통해 지식을 교환하는 과정 또는 활동'으로 지식공유를 정의하

는데, 이러한 연구들은 지식공유의 발생이 단순히 조직 수준에서 나타나는 것이 아니라 개인과 그룹 간의 상호작용에 의해서 발생하는 것으로 보고 있다. 이상과 같은 거시적인 접근과는 달리 미시적인 조직행동 연구에서는 개인과 개인 간에 발생하는 지식공유를 주로 다루고 있는데(예, Srivastava

et al., 2006), 이때 지식공유는 대체로 ‘개인이 가지고 있는 지식을 타인에게 전달하는 과정 또는 활동’으로 정의되고 있다.

이러한 다양한 지식공유의 개념 중에서 대인관계에서 나타나는 지식공유는 인적자원관리 차원에서 중요하게 다루어지고 있다. Martinez(1988)은 대

〈표 1〉 지식공유의 개념

구분	연구자	개 념
조직-조직 / 부서-부서	Henderson & Clark(1990)	관계를 가지는 조직구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호 간의 이해
	Grant(1996)	조직이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하려는 활동
	Davenport, Jarvenpaa, & Beers(1996)	개인적 차원의 지식습득이나 학습이 아닌, 조직적 차원의 활동
	Chakravarthy, Zaheer & Zaheer(1999)	조직 내의 차별적인 역량을 지닌 부서들이 자신들이 가지고 있는 지식을 다른 부서가 필요로 하는 경우 사용이 가능하게 하는 과정
	Hansen(1999)	타 부서간의 견고한 상호관계(네트워크 연결)을 통해 이루어가는 과정
개인-조직	Crossan, Lane, & White(1999)	개인과 그룹 조직의 분석수준을 통해 발생하는 과정
	삼성경제연구소(1999)	개인 간이나 조직 간에 상호작용을 통해 지식을 교환하는 일체의 활동
	강황선(2002)	조직 내 구성원 간 조직 간의 상호작용을 통하여 지식을 교환하는 활동
	한동효 · 김주찬 · 조현준 (2007)	개개인에 내재화되어 있는 지식을 다양한 채널을 통해 전체 조직구성원의 지식으로 축적되어 조직의 성과를 창출하는 활동
개인-개인	Nonaka & Takeuchi(1995)	사람과 사람 간의 과정
	Nelson & Cooprider(1996)	정보시스템 관리자와 일선 관리자가 서로의 업무성과에 영향을 미치는 요인에 대하여 이해하고 인지하는 정도
	Liebowitz(2001)	개인이 소유한 지식을 자신이 속한 조직 내의 다른 구성원에게 전파는 활동
	Bock & Kim(2002), 김동영 · 한인수(2004)	개인이 자신의 지식을 타인들과 실제로 공유하려고 하는 정도
	박재린 · 박재현(2000)	개인에게 내재화되어 있는 다양한 지식을 학습조직관점 또는 정보기술매체를 통하여 조직 구성원들 상호 간에 지식을 축적해가는 과정
	Srivastava et al.(2006)	직무관련 정보와 아이디어를 타인과 공유하는 것

* 출처: 김동영 · 한인수(2004), 박문수 · 문형구(2001), 한동효 · 김주찬 · 조현준 (2007)의 연구자들이 정리한 것을 조직-조직(부서-부서), 개인-조직, 개인-개인으로 구분하여 재 작성 한 것임.

인관계에서 개인이 갖고 있는 지식을 공유하게 하는 방법을 발견한 기업은 시장에서 성공할 것이며, 지식과 경험을 공유하는 직원들은 회사에서 좀 더 가치 있고 중요한 사람으로 대우받는다(김동영 · 한인수, 2004: 84 재인용). 따라서 본 연구에서는 조직 내에서 중요하게 다루어지는 대인관계에서 발생하는 지식공유에 초점을 맞추고자 한다.

또한, 대상에 따른 지식공유의 개념뿐 만 아니라 어떤 지식을 공유하느냐에 따라 지식공유와 지식전이로 구분될 수 있다. 이에 박문수 · 문형구(2001)는 기존 연구들을 바탕으로 <표 2>와 같이 지식에 대한 관점을 객체로서의 관점과 과정으로서의 관점으로 구분하였다. 지식전이는 객체로서의 관점으로 이전이 가능한 명시적인 데이터와 정보가 그 대상이 된다면, 지식공유는 과정으로서의 관점으로 명시적인 지식뿐만 아니라 이전이 어려운 암묵적인 지식을 모두 포함하는 개념으로 구분된다고 하였다. 따라서 연구의 목적에 따라 정보와 지식을 구분하여 설명을 할 수도 있지만, 일반적으로 지식공유는 정보와 지식을 모두 포함하는 포괄적인 개념

으로 사용하는 경향이 두드러진다(Srivastava et al., 2006). Srivastava et al.(2006)는 지식공유에 대한 연구에서 Faraj & Sproull(2000)의 암묵적 지식의 정도와 Durham(1997)이 명시적 지식의 공유 정도를 함께 포함하였는데, 이는 지식공유의 대상으로 암묵적 지식과 명시적 지식을 모두 포함하는 경우라고 할 수 있다. 결과적으로, 본 연구에서는 대인관계에서 발생하는 지식공유에 초점을 맞추고 동시에 지식공유의 내용에 있어서는 암묵적, 명시적 지식을 모두 포함하는 것으로 직무 관련 정보와 아이디어를 타인과 공유하는 것'이라고 정의한 Srivastava et al.(2006)의 개념을 적용하였다.

2.2 지식공유의 선행변수로서 조직 공정성

조직 공정성에 대한 연구는 형평이론에서 시작된 분배 공정성에서부터 시작하여 절차 공정성, 상호 작용 공정성을 포함하는 개념으로 확장되어 왔다 (Colquitt et al., 2001). 사회교환이론 관점에서

<표 2> 지식의 관점에 따른 구분

구분	객체(object)로서의 관점	과정(process)으로서의 관점
주요속성	- 지식은 객관적인 것이며, 소유, 유지, 폐기가 가능 - 보다 명시적이고, 전이가 용이함 - 데이터와 정보에 가까움	- 지식은 주관적인 것이며, 원재료를 가지고, 역동적으로 전환, 혼합, 통합이 가능 - 종종 암묵적이며, 전이가 어려움 - 지식, 지혜에 가까움
배경철학	- 합리주의, 현상학 - 인지주의 - 표상주의	- 경험주의, 실존주의, 실용주의 - 구성주의 - 반 표상주의
지식유형	- 형식적 지식을 강조 - 선언적 지식	- 형식지와 암묵적 지식까지 포괄 - 절차적 지식
관련용어	- 전이, 배분, 교환, 저장, 측정	- 공유, 창조, 학습, 적용

* 출처: 박문수 · 문형구(2001: 3 재인용)

사람들은 자신이 투자한 노력과 그 결과를 고려하여 얼마나 형평성이 있는지에 초점을 맞춘(Adams, 1965) 이후 분배 공정성에 대한 학문적 관심이 증대되면서, 1960-70년대 분배의 규칙은 연구자들의 주된 관심을 받았다. 그러나 Leventhal(1980)이 분배규칙에 있어서 절차의 공정성 문제를 제기한 이후 절차 공정성에 대한 연구들이 조직 공정성에 있어 중요한 문제로 대두되었다. 특히, Thibaut & Walker(1975)의 연구는 절차 공정성의 개념을 소개한 최초의 연구로 분쟁해결과정을 자신이 통제할 수 있다고 인식하면 절차 공정성이 있다고 인식하게 된다고 하였다. 이러한 과정통제의 개념은 이후에도 발언효과(voice effect)라는 개념으로 여러 학자들에 의해 연구되었다. 그러나 이러한 절차 공정성에 대한 연구에도 불구하고 절차 공정성이 분배 공정성과 명확히 구분되는 개념인지에 대한 논란이 지속되어 오다가, Brockner & Wiesenfeld(1996)은 1978년에서부터 1996년에 수행된 45개의 연구를 통합하여 분배와 절차 공정성이 분명히 독립적인 개념임을 확인하였다.

한편, Bies & Moag(1986)는 대인관계에서 상대를 어떻게 대우하느냐의 문제는 절차의 구조적인 문제와는 다르다고 주장하면서 상호작용 공정성의 문제를 언급하였다. 상호작용 공정성은 절차의 실행과정에서 상사로부터 어떻게 대우받는지에 대한 공정성을 의미한다(Bies & Moag, 1986). 따라서 상호작용 공정성은 조직에 의해서 수행되는 분배와 절차 공정성과는 달리 상사에 의해서 수행되는 대인관계에서 발생하는 공정성으로 인식되었으며(Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000), 구성원들의 태도와 행동변수의 중요한 선행변수로 간주되었다. Bies(2005)는 공정성 인식에 있어 조직 내에서 매일 접촉하는 사람의

해 발생하는 공정성이 가장 중요하다고 하였으며, 상호작용 공정성은 자원 할당을 하는 동안 발생하는 대인관계를 통해서뿐만 아니라 조직의 권위자와의 관계를 통해서도 인식하게 된다고 하였다. 따라서 상호작용 공정성과 관련된 사건은 다른 공정성과 관련된 사건보다 더 자주 경험하게 되고 이러한 빈번한 경험은 상호작용 공정성에 따른 결과를 더욱 촉진시킨다고 하였다. 더욱이, Folger & Cropanzano(1998)은 다른 조직관련 공정성(분배 및 절차 공정성)보다 상호작용 공정성은 행동을 예측하는 강력한 독립변수로서의 역할을 한다고 하였다. 이는 사람들은 재량권을 가지고 구성원의 행동을 통제할 수 있는 상사와 관리자에 대한 평가가 절차나 분배를 하는 얼굴이 없는 조직에 대한 평가보다 훨씬 쉽다는 것이다. 최근에는 상사의 상호작용 공정성이 대인관련 공정성과 정보 공정성으로 구분된다(Colquitt, 2001). 대인관련 공정성(interpersonal justice)은 상사가 구성원들을 존중하는 행동을 의미하며, 정보 공정성(informational justice)은 상사가 구성원들에게 투명한 의사소통을 하고, 상세하게 정보를 나누는 행동을 의미한다. 따라서 대인관련 공정성과 정보 공정성은 개념적으로, 그리고 그 행동의 내용상 구분되기도 하지만, 공정성의 원천이 동일하게 상사라는 측면에서 하나의 요인으로 연구가 되기도 한다(Ambrose & Schminke, 2003; 2007). 따라서 본 연구에서는 상호작용 공정성을 대인관련 공정성과 정보 공정성으로 구분하되 상사에 의한 공정성이라는 측면에서 상호작용 공정성에 초점을(Ambrose & Schminke, 2003; 2007) 맞추어 연구를 진행하였다.

2.2.1 공정성 휴리스틱 이론(justice heuristic theory: Lind, 2001)¹⁾과 지식공유 딜레마

Lind(2001)는 구성원이 타인이나 집단, 조직에 대하여 협력적인 행동을 할 것인가를 결정함에 있어, 만약 자신이 공정한 대우를 받는다고 인식하면 이러한 인식만으로도 공정성 휴리스틱이 발생하여 협력적인 행동을 하게 된다는 것이다. 불확실한 조직상황에서 조직 구성원들은 협력적인 행동에 필요한 대표적인 정보인 신뢰를 쉽게 인식하기가 어렵기 때문에 공정성에 대한 정보만으로 신속하게 판단하는 경향이 있기 때문이라고 하였다. 실제로 Tyler & Lind(1992)는 공정성 휴리스틱 모델에서 구성원들이 권력주체(상사)에 대한 협력적인 행동을 함에 있어 공정성이 신뢰를 대체하여 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 공정성의 인식만으로도 구성원들의 협력적인 행동을 유발할 수 있다고 본 것이다. 그런데 이때 구성원들의 협력적인 행동을 교환관점에서 설명하지 않고, 사회적 딜레

마 관점에서 접근하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다(Lind, 2001; Tyler & Lind, 1992).

많은 연구에서 구성원의 협력적인 행동은 개인의 사회적 딜레마로 간주되었다(Cabrera & Cabrera, 2002; Connolly & Thorn, 1990; De Cremer, 2002a, 2002b; Kollock, 1998). Kollock(1998)는 사회적 딜레마는 단기적 개인의 합리성이 장기적으로는 집단적 비합리성을 초래하는 현상으로 설명하였다. 즉, 조직의 구성원이 단기적으로 개인의 이익(또는 불이익)에 따라 행동하게 된다면, 이것이 장기적으로 조직의 불이익(또는 이익)으로 나타나게 되고 결국 개인의 불이익(또는 이익)으로 이어지게 된다는 것이다. 따라서 협력행동을 할 것인가, 하지 않을 것인가의 딜레마는 단기적인 개인의 이익과 장기적인 조직의 불이익 간의 딜레마이기도 하지만, 조직의 손실이 자신의 불이익으로 이어진다는 점을 감안한다면, 결국 단기적인 개인의 이익과 장기적인 개인의 불이익 간의 딜레마로도 설명이 가능하다. 이러한 관점에서 Cabrera & Cabrera

1) Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp (2001)은 구성원들이 조직 공정성을 어떻게 인식하는가에 대한 이론들을 크게 네 가지로 구분하여 설명하였다. (1) 공평성 이론(equity theory)(Adams, 1965)은 다른 사람과 비교해서 얼마나 공정하게 대우받고 있는냐에 따라 공정성을 인식한다고 설명하였는데 이는 주로 분배공정성 인식에 한정된 이론이라는 한계점이 있다. (2) 준거적 인지이론(referent cognitive theory)(Folger, 1986)은 절차적 대안의 유무에 따라 공정성을 인식하게 된다고 하였는데, 분배 공정성뿐 만 아니라 절차 공정성을 함께 설명한 이론이지만, 절차적 대안에 대한 판단 과정에 대한 설명이 미흡하다는 점과 공평성 이론과 같이 물질적, 경제적 측면에 한정되었다는 한계점이 있다. (3) 공정성 이론(fairness theory)(Folger & Cropanzano, 1998)은 준거적 인지이론을 보완한 이론으로 공정성 인식과정을 세 단계로 설명하였는데, 첫째 비우호적인 상황(경제적, 사회감정적 요소)과 자신의 기대와의 비교를 통해 공정성 인식, 둘째 불공정할 경우 불공정성에 대한 책임 소재를 판단, 이때 상사와 조직에 의한 공정성 구분이 가능, 셋째 불공정한 정도가 도덕적 기준을 위반했는지를 판단하여 공정성을 인식한다고 하였다. 그러나, 실증연구가 미흡하여 구체적으로 검증되지 않았다는 한계점이 있다. 마지막으로 공정성 휴리스틱 이론(Lind, 2001)은 구성원들이 조직에서 근본적인 사회적 딜레마, 즉 권위를 따라야 하는 상황과 권위에 따름으로서 발생하는 개인 자원의 착취 상황의 사회적 딜레마를 항상 경험하고 있다고 강조하면서 이러한 딜레마를 해결하기 위해 조직과 상사와의 관계에서 신뢰를 확인하려 하지만, 구성원들은 신뢰를 확인할 수 있는 정확한 정보를 획득하기 어려워 공정성의 휴리스틱(또는 단축된 인지과정)에 의존하여 공정성을 인식한다고 하였다. Cropanzano et al.(2001)은 기존 이론들(공평성 이론, 준거적 인지이론, 공정성 이론)과 공정성 휴리스틱 이론과의 차이점을 설명하였다. 첫째, 기존 이론들은 판단 기준(다른 사람의 성과, 절차적 대안, 비우호적인 상황)에 따라 의식적이고 주의 깊게 공정성을 판단한다고 주장하였지만, 공정성 휴리스틱 이론은 더 자동적이고 휴리스틱(또는 단축된)한 인지과정을 통해 공정성을 판단한다고 하였다. 둘째, 기존 이론들의 공정성의 판단은 기준에 따라서 변화될 가능성이 있지만, 공정성 휴리스틱 이론은 초기 공정성의 판단이 잘 변화되지 않고 이후의 공정성 판단에 지속적으로 영향을 미친다고 하였다. 마지막으로 기존 공정성 이론과는 달리 공정성 휴리스틱 이론은 조직(또는 상사)과의 관계에서 구성원들의 사회적 딜레마 상황을 가정하고 공정성 인식에 따른 구성원들의 태도와 행동을 설명하려는 점에서 다른 이론과 차이를 보인다고 설명하였다.

(2002)는 구성원의 협력적인 행동 중 하나인 지식 공유를 사회적 딜레마 현상으로 설명하였다. 예를 들어, 조직에서 새로운 기술과 방법을 개발해야 하는 A와 지식을 보유한 B라는 구성원이 있다고 가정하자. 이때 지식을 보유한 B라는 구성원이 자신의 지식을 공유할 경우 그 지식을 공유함으로써 발생하는 비용(예, 노력, 시간투자 등) 때문에 단기적으로는 불이익을 보지만, 장기적으로는 회사의 발전에 기여하게 됨으로써 주위사람들에게 전문가로서 인정받고, 지위를 획득하여 회사의 이익을 함께 공유할 수 있는 이익을 얻을 수 있다. 이때 개인의 공유비용이 적게 소요될 경우에는 딜레마의 정도가 낮게 발생하지만, 그렇지 않을 경우에는 지식공유를 하기 보다 자신의 지식을 보유하고 있는 쪽을 선택하게 된다는 것이다. 따라서 조직상황에서 구성원들은 지식공유를 할 것인지, 하지 말아야 될 것인지에 대한 딜레마를 경험하게 된다는 것이다.

앞서 살펴본 공정성 휴리스틱 이론(Lind, 2001)에 따르면, 조직공정성은 조직 내에서 발생하는 사회적 딜레마를 해결하여 조직 내에서 지식공유를 더욱 촉진하는 요소로 작용할 수 있다. 위에 제시되어 있는 예를 그대로 적용해 보면 지식공유와 관련된 딜레마를 겪고 있는 B가 조직이 구성원들을 공정하게 처우한다고 인지한다면, 타 구성원과의 지식공유에 따르는 딜레마와 불안감이 감소하게 되고, 그에 따라 지식공유를 더 많이 하게 된다는 것이다. 더욱이, 지식공유를 사회적 딜레마의 입장에서 접근한 이러한 설명은 기존 사회적 교환관계에서 명확하게 설명하지 못하는 조직과 상사로부터 받는 공정성의 인식이 왜 다른 조직 구성원에 대한 지식공유를 촉진하는지에 대한 설명을 좀 더 명확히 할 수 있다. 왜냐하면, 타 구성원에게 지식공유를 할 것인지 또는 하지 않을 것인지에 대한 사회

적 딜레마를 경험하고 있는 구성원이 자신이 조직과 상사로부터 공정하게 대우 받고 있다고 인식하게 되면, 딜레마가 감소하게 되고 결국 직접적인 교환대상이 아닌 구성원들일지라도 지식공유를 하게 되기 때문이다.

지식공유의 딜레마를 감소시킴에 있어 조직 공정성의 역할을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 분배 공정성과 지식공유 간의 관계이다. 앞서 살펴본 것과 같이 지식공유의 딜레마는 자신의 지식공유에 따른 단기적인 불이익과 장기적인 이익 간의 갈등으로 표현되었는데, 이러한 딜레마를 줄여주는 방법은 지식공유에 따른 비용이 비록 발생하더라도 장기적인 이익에 대한 인식을 증가시키는 것이다. Cabrera & Cabrera(2002)는 이러한 측면에서 보상구조의 재설계를 통하여 각 개인이 지식공유를 함으로써 얻게 되는 보상구조를 명확하게 제시하는 것이 중요하다고 하였다. 따라서 공정한 보상구조의 재설계 측면에서 조직의 분배 공정성은 개인의 지식공유 딜레마를 감소시킬 수 있는 중요한 요인으로 인식될 수 있다. Quigley et al.(2007)은 유인이론(incentive theory: Lawler III, 1981)에 따라 보상은 지식공유의 유인요인으로 작용하여 지식공유를 촉진할 수 있다고 하였다. 따라서 조직의 분배 공정성이 높다고 인식하게 되면, 자신이 지식공유를 할 경우 그에 따른 보상이 제대로 이루어 질 것이라고 인식하게 되고, 결과적으로 분배 공정성은 지식공유 딜레마를 줄여주는 역할을 할 것이다.

둘째, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계이다. 지식공유의 딜레마를 경험하는 구성원들이 단기적인 개인의 이익에만 초점을 맞춘다면 지식공유를 하지 않게 된다. 이러한 구성원은 조직의 이익을 추구하는 사람이라기 보다는 개인의 이익을 더 우

선시하는 사람일 것이다. 물론 단기적인 개인의 이익이 장기적인 개인의 이익으로 나타나는 것이 어느 정도 확실할 경우에는 비록 단기적으로 불이익이 있을지라도 지식공유를 하게 되겠지만, 불확실한 조직상황으로 장기적인 이익이 보장되지 않을 때는 개인의 이익에 따라 행동하게 되고 결국 지식공유를 하지 않는 방향으로 행동하게 된다. 이러한 측면에서 Cabrera & Cabrera(2002)는 집단 정체성의 증가가 지식공유 딜레마를 줄여 주어 지식공유를 증가시키는 방향으로 딜레마가 해결될 수 있다고 하였다. 이는 집단 내의 개인들이 집단 정체성과 집단 내 개인 책임감을 강하게 인식하는 구성원은 개인의 이익보다 집단의 이익을 더 우선시하기 때문에 집단 내의 다른 구성원들과의 관계에 있어 지식공유의 딜레마를 덜 경험하게 된다는 것이다. Bonacich & Schneider(1992)는 집단 정체성을 높이 인식한 구성원들이 지식공유를 더 많이 한다는 것을 실증하기도 하였다. 이러한 집단 정체성은 절차 공정성을 통해서 증가될 수 있다. Lind & Tyler(1988)은 집단-가치 이론에서 조직에 의한 공정한 절차는 구성원들로 하여금 자신이 조직 내에서 매우 가치 있는 존재로 인정받도록 인식하게 만들고 집단정체성을 높여주는 역할을 한다고 하였다. 따라서 절차 공정성은 개인들로 하여금 집단 정체성과 같은 소속감을 강하게 만드는 효과를 가져오기 때문에 지식공유의 딜레마를 줄여주는 역할을 할 것이다.

셋째, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)과 지식공유 간의 관계이다. Clark & Lee(2005)는 팀원들이 사회적 딜레마로 인하여 협력적인 행동을 하지 않을 경우 그러한 협력적인 행동을 촉진하기 위한 팀 리더 역할을 강조하였다. 그들에 따르면 사회적 딜레마를 줄여주는 좋은 리더

는 팀원들의 팀에 대한 정체성을 향상시킴으로써 개인의 이익에 따라 행동하기보다 집단의 이익에 따라 행동하도록 동기 부여하여 협력적인 행동을 촉진시킨다는 것이다. 이는 앞서 언급한 Lind & Tyler(1988)의 집단-가치 이론에서도 동일하게 설명하고 있는 내용이다. 집단-가치 이론에서는 조직에 의한 절차 공정성뿐 만 아니라 상사에 의한 상호작용 공정성도 중요하게 다루고 있다. 즉, 상사가 구성원들을 존중하고 인정해주면 구성원 자신에 대한 가치 인식이 높아지게 되고 집단 정체성과 집단에 대한 소속감이 증가하여 딜레마가 감소하게 된다는 것이다. 특히, De Cremer(2002b)는 실험연구를 통하여 상사에 의한 상호작용 공정성을 인식할 경우 즉, 구성원들이 자신이 존중 받는다고 인식할 경우 집단에 대한 소속감이 더욱 증가하였고, 협력적인 행동도 훨씬 강하게 나타나는 것을 검증하였다. 따라서 이러한 상사의 상호작용 공정성은 구성원의 협력적인 행동 중 하나인 지식공유의 딜레마를 줄여주는 역할도 할 것이다. Srivastava et al.(2006)은 임파워링 리더십과 지식공유간의 관계를 설명하면서 구성원들을 공정하게 대우해 주고 팀에 기여하는 지식과 정보를 가치 있게 여기도록 하는 임파워링 리더십은 지식공유를 더욱 촉진시킨다고 주장하였다. 따라서 상사에 의한 상호작용 공정성은 지식공유를 촉진하는 요소로 작용할 수 있다. 결과적으로, 앞서 기술한 내용을 종합적으로 고려해 볼 때 조직 공정성의 인식은 지식공유를 촉진하는 선행변수로서의 역할을 예상해 볼 수 있다. 이에 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 분배 공정성과 지식공유는 정적 관계(+)가 나타날 것이다.

가설 2: 절차 공정성과 지식공유는 정적 관계(+)가 나타날 것이다.

가 나타날 것이다.

가설 3: 상호작용 공정성(a: 대인관련 공정성, b: 정보 공정성)과 지식공유는 정적 관계(+)가 나타날 것이다.

2.2.2 분배 및 절차 공정성에 대한 상호작용 공정성의 조절효과

상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 직접적인 효과뿐만 아니라 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 조절효과도 예상해 볼 수 있다. Folger(1986)의 준거 인지이론(referent cognitive theory)에 따르면, 구성원들은 분배 공정성을 판단함에 있어 절차가 얼마나 공정한지를 함께 고려한다고 하였다. 이때 실질적으로 절차를 실행하는 상사의 상호작용 공정성이 중요한 역할을 수행할 수 있다. 다시 말해서, 상사에 의한 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 분배 공정성의 효과를 감소시키거나 증가시킬 수 있는 촉진제로서의 역할이 가능하다는 것이다. 만약, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 낮으면 분배 공정성의 효과는 감소할 것이며, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 높으면 분배 공정성의 효과는 증가할 것이다. 특히, 지식공유를 사회적 딜레마의 한 현상으로 설명할 경우 이러한 현상은 더욱 두드러지게 나타날 수 있다. 예를 들어, 분배 공정성을 높이 인식한 구성원 A는 자신의 지식에 대한 보상이 제대로 이루어진다고 인식하여 딜레마가 감소하고 지식공유를 더 하게 될 것이다. 이때 상사가 자신의 지식공유에 대해 인정하고 존중하거나(대인관련 공정성), 투명하게 의사소통을 할 경우(정보 공정성) 지식공유에 대한 딜레마는 더욱 감소하여 더 많은 지식공유를

하게 될 것이다. 그러나, 만약 상사가 자신의 지식공유를 인정하지 않고, 존중하지 않거나, 투명한 의사소통을 하지 않는다면 분배 공정성이 비록 높더라도 지식공유에 대한 딜레마는 여전히 존재할 수 있다. 따라서 분배 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상사의 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 조절효과를 나타낼 수 있다.

또한, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서도 분배 공정성과의 관계와 거의 동일하게 이러한 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 효과 검증이 가능하다. 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 개념은 절차의 실행과정에서 그러한 절차를 수행하는 상사의 공정성의 정도가 영향을 줄 수 있다는 가정에서(Bies & Moag, 1986) 출발한 개념이다. 따라서 구성원들의 지식공유에 대한 절차 공정성의 효과는 상사의 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)에 의하여 영향을 받을 수 있다. 예를 들어, 절차 공정성이 높은 조직이 있다고 가정하자. 이러한 조직에서 지식공유에 대한 딜레마를 경험하고 있는 구성원 B는 구성원들의 지식공유에 대한 시스템이 제대로 작동한다고 인식하게 되면, 결국 개인의 딜레마가 감소하여 지식공유를 더하게 될 것이다. 이때 그러한 절차를 수행하는 상사가 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 높게 발휘할 경우 구성원 B의 지식공유의 딜레마가 더욱 감소하여 지식공유가 더 촉진될 수 있다. 그러나, 절차 공정성이 높을 경우에도 불구하고 절차를 집행하는 상사가 구성원 A에게 상호작용을 공정하게 하지 않을 경우에는 감소되었던 딜레마가 다시 증가되어, 지식공유에 대한 딜레마는 여전히 존재하게 될 것이다.

결과적으로, 지식공유에 대한 분배, 절차 공정성의 효과는 상사의 상호작용 공정성(대인관련 공정

성, 정보 공정성)이 어떠한가에 따라 조절될 수 있음을 시사한다. 실제로 조직 공정성과 다른 결과변수 간의 관계에서 이러한 상호작용 공정성의 조절효과는 이미 실증적으로 검증되기도 하였다(김희철 · 김두경 · 강영순, 2005; Luo, 2007). 김희철 등(2005)은 분배, 절차 공정성과 개인성과(임금만족, 직무만족), 조직성과(조직몰입, 조직신뢰) 간의 관계에서 상호작용 공정성의 조절효과를 검증하였으며, Luo(2007)는 상호작용 공정성이 분배, 절차 공정성을 더욱 강하게 인식하게 만드는 촉진제로서 역할을 검증하기도 하였다. 따라서 아래와 같이 가설을 설정하였으며, 특히, 기존 연구와는 달리 상호작용 공정성을 두 개의 요인으로 구분하여 대인관련 공정성과 정보 공정성에 대한 가설을 설정하였다. 가설 검증을 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

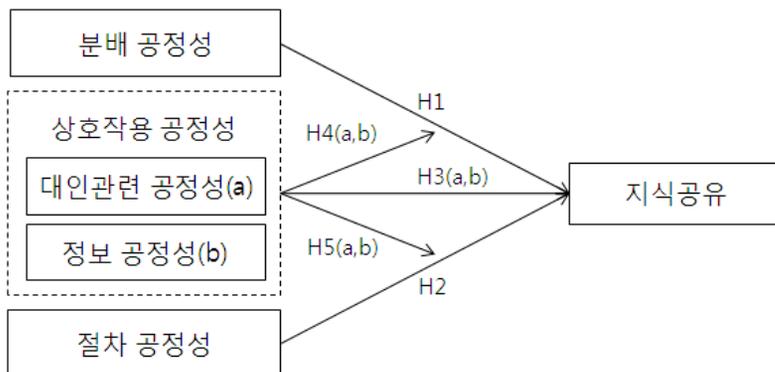
가설 4: 상호작용 공정성(a: 대인관련 공정성, b: 정보 공정성)이 낮을 경우보다 높을 경우에 분배 공정성과 지식공유 간의 관계는 더 강한 정적 관계(+)를 나타낼 것이다.

가설 5: 상호작용 공정성(a: 대인관련 공정성, b: 정보 공정성)이 낮을 경우보다 높을 경우에 절차 공정성과 지식공유 간의 관계는 더 강한 정적 관계(+)를 나타낼 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

표본의 구성에 있어 연구의 목적이 일반적인 구성원들의 조직 공정성 인식에 따른 지식공유의 정도를 알아보고자 하는 연구 인 만큼 연구자들이 다양한 기업들의 구성원들이 포함될 수 있도록 국내 기업 중 비 확률 표본추출을 통하여 표본을 선정하였으며(채서일, 2002), 그 결과 사기업 중 대기업 4개사(조선업체, 통신업체, 전자업체, 제조업체)와 중소기업 6개사(언론사, 금융업체, 제조업체 2개사, 서비스업체, 보험업체), 공기업 1개사로 표본을 구성하였다. 그리고 표본에서 연구자들이 연구



<그림 1> 연구 모형

목적 달성을 위하여 상사와 구성원 간의 쌍(dyad) 관계에서(예, Richard, Ismail, Bhuian, & Taylor, 2009; Tepper, 1995 등) 설문조사가 가능한 사무직 구성원들을 대상으로 무작위로 435쌍을 추출하여 설문을 실시하였으며, 설문 응답의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 직접 방문을 통해 설문의 목적과 설문 결과의 보안성을 설명하고, 설문을 작성한 구성원과 직속 상사는 개별적으로 설문지를 연구자들에게 직접 전달 또는 우편으로 발송하도록 하였다. 또한, 구성원에게 배포된 구성원용 설문지와 그 구성원의 직속상사에게 배포된 상사용 설문지는 같은 코드번호가 부여되어 응답 설문지를 용이하게 맞출 수 있도록 하였다. 그 결과 총 435쌍의 설문지를 배포하여 360쌍의 설문지를 회수하였으며, 이중 결측치가 포함된 설문과 불성실한 응답 38쌍을 제외하고 최종적으로 322쌍을 분석에 사용하였다. 사기업과 공기업의 공정성 인식의 정도가 다를 수 있기 때문에(윤정구·임준철, 1998) 기업의 특성을 더미변수로 전환하여 통제하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자의 나이별 분포는(M=32.51, SD=4.75) 20대가 96명으로 30%, 30대가 196명으로 62%, 40대가 23명으로 7%, 50대가 1명이며, 무응답이 6명으로 나타났다. 결혼유무는 기혼이 155명으로 48%, 미혼은 158명으로 49%, 무응답 9명으로 기혼과 미혼의 비율이 비슷하게 나타났다. 성별 분포는 남자가 194명으로 60%, 여자는 126명으로 39%, 무응답은 2명으로 나타났다. 조직 내 근속기간(개월)은(M=72.13, SD=48.53) 1년(12개월)이하가 13명으로 4%, 2년~5년(13개월~60개월)이 157명으로 49%, 6년~10년(61개월~120개월)이 106명으로 33%, 11년~20년(121개월~240개월)이 41명으로 13% 21년(241

월) 이상 2명 및 무응답 3명으로 나타났다. 교육 수준의 분포는(M=2.87, SD=0.66), 고등학교 졸업(1)이 20명으로 6%, 2년제 대학 졸업(2)이 29명으로 9%, 4년제 대학 졸업(3)이 246명으로 76%, 대학원 졸업(4)이 25명으로 8%로 각각 나타났으며, 기타와 무응답은 2명으로 나타났다. 직급의 분포는(M=2.00, SD=1.12), 사원(1)은 138명으로 43%, 대리(2)는 81명으로 25%, 과장(3)은 8명으로 3%, 차장(4)은 82명으로 25%, 부장(5)은 10명으로 3%, 임원(1) 1명, 무응답 2명으로 나타났다. 상사와의 근무기간(개월)은(M=17.79, SD=19.74) 1년(12개월)이하가 184명으로 57%, 2년~5년(13개월~60개월)이 120명으로 37%, 5년(61개월)이상은 15명으로 5%로 나타났으며, 무응답은 3명이었다. 사기업에 속한 표본은 137명으로 43%이고, 공기업에 속한 표본은 185명으로 57%로 나타났다.

3.2 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 독립변수, 조절변수, 종속변수로 구분된다. 독립변수는 조직 공정성 인식이며, 이 중에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)은 조절변수로도 사용되었다. 종속변수는 구성원의 지식공유이다. 이들 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였고(1=전혀 그렇지 않다, 4=중간, 7=매우 그렇다), 조직 공정성은 구성원에게, 구성원의 지식공유는 상사에게 측정하였다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

3.2.1 조직 공정성

조직 공정성 측정 시 최근 가장 많이 사용되는

설문지는 Colquitt(2001)이 개발한 설문지이다. Colquitt(2001)은 기존 연구들을 바탕으로 요인 분석을 실시한 결과 분배 공정성 4개 문항, 절차 공정성 7개 문항과 상호작용 공정성은 대인관련 공정성 4개 문항, 정보 공정성 5개 문항으로 구분하여 설문지를 개발하였다. 따라서 본 연구도 Colquitt(2001)에 의해서 개발된 설문을 사용하였다.

3.2.2 지식공유

지식공유는 Srivastava et al.(2001)가 개발한 설문지를 사용하였다. 이 설문지에서는 특수한 지식과 일반적인 정보를 모두 측정하여, 특수한 지식에 대한 측정을 위해 Faraj & Sproull(2000)이 소프트웨어 회사를 대상으로 실증연구를 통해 개발한 4개 문항과 일반적인 정보에 대한 측정을 위해 Durham(1997)이 일반기업의 정보공유 정도를 측정하는 3개 문항을 포함하여 7개 문항으로 구성되어 있다.

3.3 분석방법

측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 AMOS 7.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 특히, 구성신뢰성(composite reliability)과 평균분산지수(average variance extracted)를 통해 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 확인하였다(Bagozzi, 1991; Fornell & Larcker, 1981). 가설검증을 위한 통계분석은 SPSS 15.0을 이용하였다. 또한 각 변수 별 다 문항 측정값들의 평균값을 구하여 변수간 상관관계분석과 위계적 다중회귀 분석을 실행하였다. 또한, 위계적 다중회귀분석 결

과 상호작용효과가 유의미하게 나올 경우, Aiken & West(1991)이 제시한 방법에 따라 상호작용효과를 그래프를 제시하였으며, 그래프의 단순기울기 유의도를 검증하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였다(Preacher, Curran, & Bauer, 2006).

IV. 결 과

4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 집중타당성 평가를 위해서는 측정변수들의 내적 일관성을 측정하는 구성신뢰성(CR: composite reliability)과 잠재변수를 측정변수들이 설명할 수 있는 분산의 크기인 평균분산지수(AVE: average variance extracted)를 적용하여 확인이 가능한데, 구성신뢰성이 0.7이상이고, 평균분산지수가 0.5이상이면 집중타당성이 인정된다. 또한, 판별타당성은 평균분산지수(AVE)의 제곱근이 각 변수간의 상관관계보다 크다면 판별타당성이 인정된다(Bagozzi, 1991; Fornell & Larcker, 1981). 따라서 확인적 요인분석을 실시하여 구성신뢰성(CR)과 평균분산지수(AVE)를 확인한 결과 아래 <표 3>과 같이 나타났으며, 그 값들이 모두 기준값보다 높게 나타나 집중타당성이 확인되었다. 그리고 <표 4>와 같이 평균분산지수(AVE)의 제곱근이 변수 간의 상관관계보다 높게 나타났으므로 각 변수의 판별타당성도 확인되었다. 따라서 집중타당성과 판별타당성의 기준에 따르면 대인관련 공정성과 정보 공정성을 상호작용 공정성 하나의 요인으로 분석하는 것도 가능하나(예, 김희

철 등, 2005; Ambrose & Schminke, 2003; 2007; Kang, 2007; Niehoff & Moorman, 1993), 모델의 적합성을 검증한 결과 <표 5>와 같이 상호 작용 공정성을 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 구분한 모델 5가 가장 적합한 모델로 상호작용 공

정성은 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 구분된다.

4.2 변수들 간의 상관관계

연구모델에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수

<표 3> 확인적 요인분석 결과에 따른 구성신뢰성(CR) 및 평균분산지수(AVE)

문항		변수명	표준화 적재값	구성신뢰성 (CR)	평균분산지수 (AVE)
분배 1	←	분배 공정성	0.852	0.93	0.76
분배 2	←	분배 공정성	0.858		
분배 3	←	분배 공정성	0.922		
분배 4	←	분배 공정성	0.853		
절차 1	←	절차 공정성	0.717	0.90	0.55
절차 2	←	절차 공정성	0.673		
절차 3	←	절차 공정성	0.742		
절차 4	←	절차 공정성	0.818		
절차 5	←	절차 공정성	0.840		
절차 6	←	절차 공정성	0.700		
절차 7	←	절차 공정성	0.696		
대인관련 1	←	상호작용 공정성	0.749	0.96	0.71
대인관련 2	←	상호작용 공정성	0.846		
대인관련 3	←	상호작용 공정성	0.853		
대인관련 4	←	상호작용 공정성	0.729		
정보 1	←	상호작용 공정성	0.846		
정보 2	←	상호작용 공정성	0.887		
정보 3	←	상호작용 공정성	0.901		
정보 4	←	상호작용 공정성	0.896		
정보 5	←	상호작용 공정성	0.871		
지식공유 1	←	지식공유	0.795		
지식공유 2	←	지식공유	0.877		
지식공유 3	←	지식공유	0.905		
지식공유 4	←	지식공유	0.869		
지식공유 5	←	지식공유	0.850		
지식공유 6	←	지식공유	0.881		
지식공유 7	←	지식공유	0.660		

〈표 4〉 판별타당성 확인을 위한 평균분산지수(AVE) 제공근과 변수간 상관관계 비교

구분	1	2	3	4
1. 분배 공정성	(.87)			
2. 절차 공정성	.72	(.74)		
3. 상호작용 공정성	.49	.46	(.84)	
4. 지식공유	.17	.11	.24	(.84)

주) 대각선 셀에 표시된 값은 평균분산지수(AVE)의 제공근임.

〈표 5〉 확증적 요인분석 결과

구분	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1(1요인)	4930.97	324	15.22		.414	.430	.381	.428	.210
모형 2(2요인)	3117.85	323	9.65	1813.12(1)***	.628	.654	.622	.652	.164
모형 3(3요인)	1764.95	321	5.50	1352.90(2)***	.790	.821	.804	.820	.118
모형 4(4요인)	1397.80	318	4.40	367.15(3)***	.833	.866	.852	.866	.103
모형 5(5요인)	900.04	314	2.86	497.76(4)***	.897	.929	.920	.927	.076

주1) N=322, ***p<.001, NFI=Normed fit index; IFI=Incremental fit index; TLI=Tucker-Lewis index; CFI=Comparative fit index; RMSEA=Root-mean-square error of approximation

주2) 모형1(1요인): 모든 항목들이 1요인

모형2(2요인): 조직공정성(분배, 절차, 대인관련, 정보 공정성), 지식공유

모형3(3요인): 조직에 의한 공정성(분배, 절차 공정성), 상사에 의한 공정성(대인관련, 정보 공정성), 지식공유

모형4(4요인): 분배공정성, 절차 공정성, 상사에 의한 공정성(대인관련, 정보 공정성), 지식공유

모형5(5요인): 분배공정성, 절차 공정성, 대인관련 공정성, 정보 공정성, 지식공유

간 상관관계는 〈표 6〉에 나타나 있다. 대체로 공정성간에는 높은 상관관계를 나타내고 있으나, 분배 공정성, 절차 공정성과 지식공유간에는 상관관계수가 각각 0.15(p<0.01), 0.09(p<0.1)로 대체로 약한 관계를 나타내고 있으며, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)과는 각각 0.24(p<0.001), 0.21(p<0.001)로 상대적으로 강한 관계를 나타낸다. 따라서 상관관계에 의하면 가설 1, 2, 3(a, b)는 모두 지지되는 것으로 나타났다. 구체적인 가설검증은 회귀분석을 통해 알아본다.

4.3 가설의 검증

조직 공정성과 지식공유와의 관계의 가설 1, 2, 3(a, b), 4(a, b), 5(a, b)를 검증하기 위하여 실시된 회귀분석의 결과는 〈표 7〉와 같다. 조직 공정성과 지식공유 간에 정적 관계(+)에 대한 가설1, 2, 3(a, b)을 검증하기 위하여 단계1에서 인구통계학적 변수와 터미변수인 기업의 특성을 입력하고, 단계2에서 분배, 절차 공정성과 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 입력하여 회귀 분석한 결과 분배 공정성은 0.11(p<0.1), 상호작용 공정성 중 대인관련 공정성은 0.12(p<0.1)

〈표 6〉 주요 변수들의 기술통계량과 변수 간 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 분배 공정성	4.16	1.09				
2. 절차 공정성	4.03	0.93	.67***			
3. 대인관련 공정성	5.16	1.10	.42***	.35***		
4. 정보 공정성	5.02	1.13	.46***	.43***	.80***	
5. 지식공유	5.24	0.85	.15**	.09 [†]	.24***	.21***

주1) N=322

주2) [†] p<0.1, *p<.05, **p<.01, *** p<.001, 양측검증

〈표 7〉 가설 검증 결과

변수	지식공유				
	Model 1	Model 2	Model 4	Model 3	Model 5
단계1: 통제변수	5.66(0.67)	5.69(0.67)	5.69(0.67)	5.90(0.67)	5.76(0.67)
나이	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)
결혼유무	-0.04(0.11)	-0.05(0.11)	-0.06(0.11)	-0.08(0.11)	-0.06(0.11)
성	-0.06(0.11)	-0.06(0.11)	-0.07(0.11)	-0.09(0.11)	-0.08(0.11)
조직 내 근속년수	0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
교육수준	0.12(0.07)	0.13(0.07)[†]	0.13(0.07)[†]	0.11(0.07)	0.12(0.07)
직급	-0.10(0.06)[†]	-0.10(0.06)[†]	-0.09(0.06)	-0.10(0.06)[†]	-0.10(0.06)[†]
상사와의 근무년수	-0.01(0.01)[†]	-0.01(0.01)[†]	-0.01(0.01)[†]	-0.01(0.01)[†]	-0.01(0.01)[†]
더미변수	0.06(0.12)	0.07(0.12)	0.08(0.12)	0.06(0.12)	0.07(0.12)
단계2: 주효과					
분배 공정성	0.11(0.06)[†]	0.10(0.06)	0.10(0.06)	0.09(0.06)	0.10(0.06)
절차 공정성	-0.04(0.07)	-0.04(0.07)	-0.04(0.07)	-0.04(0.07)	-0.04(0.07)
대인관련 공정성	0.12(0.07)[†]	0.14(0.07)*	0.12(0.07)[†]	0.14(0.07)*	0.12(0.07)[†]
정보 공정성	0.04(0.07)	0.04(0.07)	0.06(0.07)	0.04(0.07)	0.06(0.07)
단계3: 상호작용효과					
분배 공정성 × 대인관련 공정성		0.07(0.04)[†]			
분배 공정성 × 절차 공정성			0.07(0.04)*		
절차 공정성 × 대인관련 공정성				0.11(0.04)**	
절차 공정성 × 정보 공정성					0.10(0.04)*
R ²	0.1	0.11	0.11	0.12	0.11
F 변화량	5.41***	3.25 [†]	4.16*	8.01**	5.01*
R ² 변화량	0.06	0.01	0.01	0.02	0.02

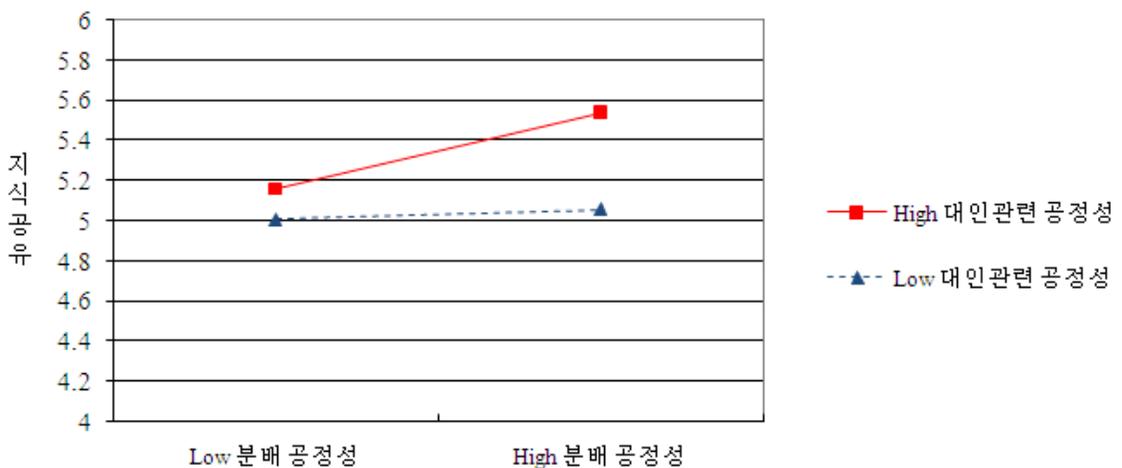
주1) N=322, 주2) [†] p<0.1, *p<.05, **p<.01, *** p<.001, 양측검증

으로 유의미한 관계가 나타났다. 따라서 가설 1, 3a는 지지되었으나, 가설 2, 3b는 기각되었다.

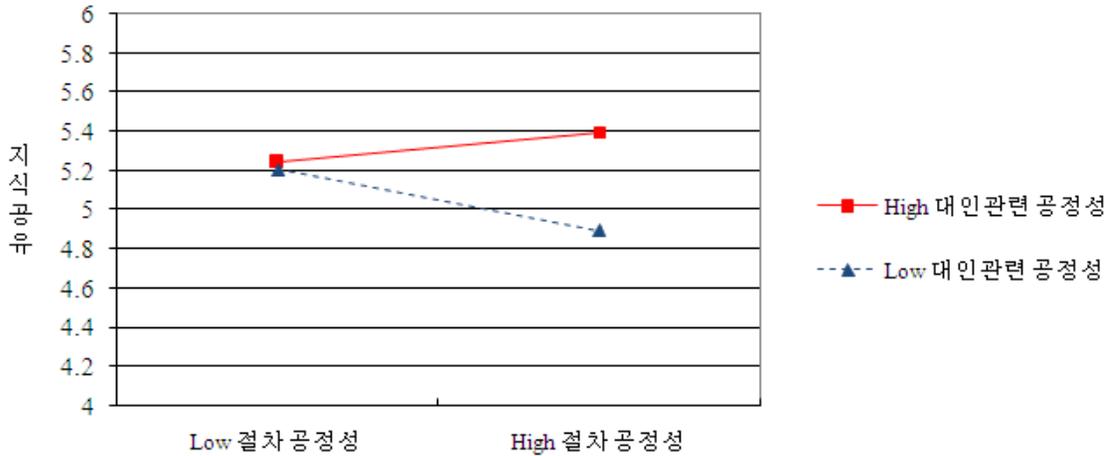
분배 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 조절효과에 대한 가설 4(a, b)를 검증하기 위하여 단계1에서 인구통계학적 변수와 기업의 특성을 통제변수로 입력하고, 단계2에서 분배, 절차, 상호작용 공정성을 입력한 이후 단계3에서 분배 공정성과 대인관계 공정성, 분배 공정성과 정보 공정성 곱의 값을 입력한 결과 각각 0.07(p<0.1), 0.07(p<0.05)로 통계적으로 유의미한 관계를 나타내었다. 또한, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 조절효과에 대한 가설 5(a, b)를 검증하기 위하여 단계1, 2단계에서 가설4와 동일하게 입력하고, 단계3에서 절차 공정성과 대인관계 공정성, 절차 공정성과 정보 공정성 곱의 값을 입력한 결과 각각 0.11(p<0.01), 0.10(p<0.05)로 통계적으로는 유의미하게 나타났다.

위의 가설 4(a, b)와 5(a, b)의 조절효과를 다

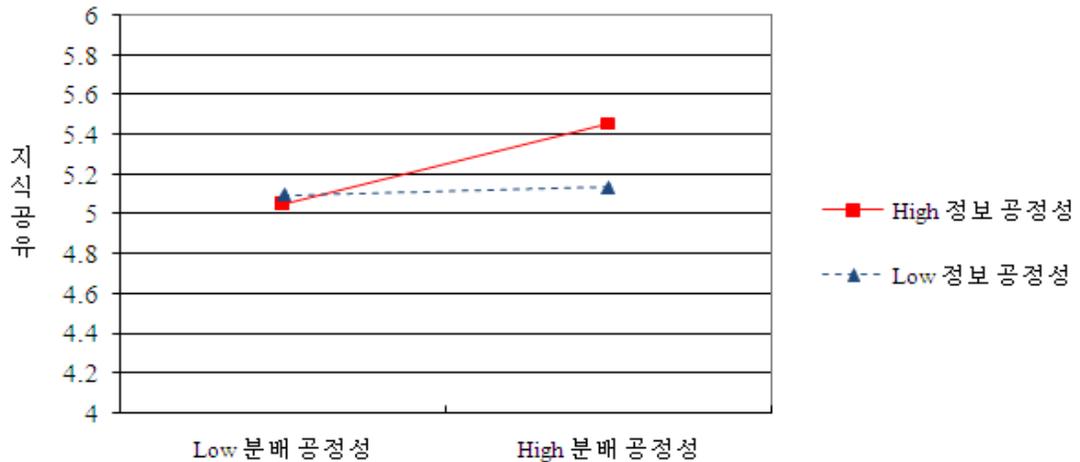
시 각 변수를 표준화하여 각각 상호작용 공정성의 평균을 기준으로 표준편차 +1, -1 집단으로 나누고, 그 결과를 그림으로 나타내면(Aiken & West, 1991), <그림 2>, <그림 3>, <그림 4>, <그림 5>와 같이 나타낼 수 있다. 그리고 상호작용 공정성에 따른 기울기의 유의한 정도를 확인하기 위하여 단순 기울기 분석을 실시하였으며(Preacher et al., 2006) 그 결과는 <표 8>과 같다. 먼저, 분배 공정성과 지식공유 간의 관계에서 대인관계 공정성이 높을 경우에 단순 기울기는 0.12로 t검정 결과 1.66(p<0.1)로 유의미하게 나타났지만, 대인관련 공정성이 낮을 경우에는 0.01로 t검정 결과 0.06으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 4a는 지지되었다. 그러나, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서는 대인관련 공정성이 높을 경우에 단순 기울기는 0.07로 t검정 결과 0.90로 유의미하지 않게 나타났으며, 대인관련 공정성이 낮을 경우에는 오히려 단순 기울기가 -0.16으로 t검정 결과 -1.98(p<0.05)로 유의미한 것으로 나타났다.



<그림 2> 분배 공정성과 대인관련 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과



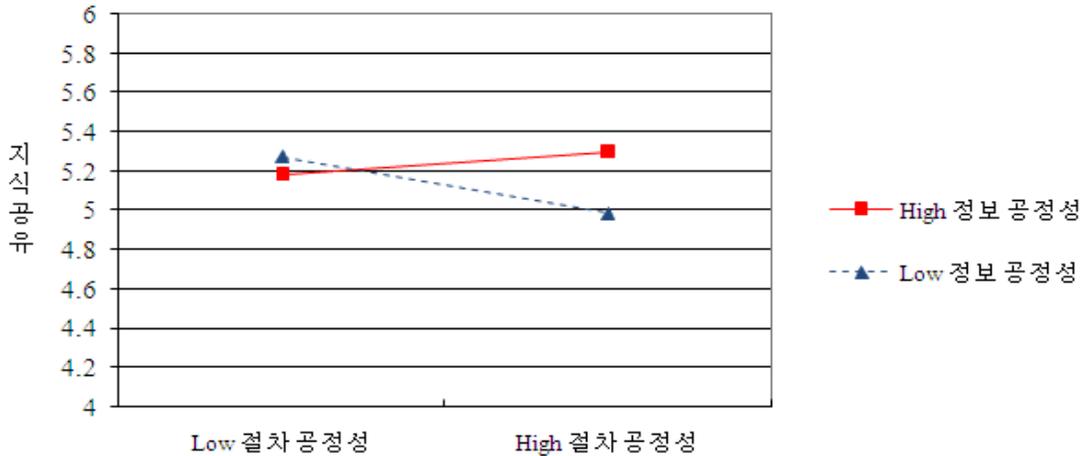
〈그림 3〉 절차 공정성과 대인관련 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과



〈그림 4〉 분배 공정성과 정보 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과

하지만 가설 4b는 기각되었다. 그리고 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 대인관련 공정성과 정보 공정성의 상호작용효과의 기울기는 분배 공정성과 지식공유 간의 관계에서와 거의 동일하게 나타났다. 즉, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에

서 대인관련 공정성이 높을 경우에 단순 기울기는 0.13로 t검정 결과 1.93($p < 0.05$)로 유의미하게 나타났지만, 대인관련 공정성이 낮을 경우에는 단순 기울기가 0.01로 t검정 결과 0.25로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 가설 5a는 지지되었다.



〈그림 5〉 절차 공정성과 정보 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과

〈표 8〉 상호작용효과에 대한 단순기울기 검증 결과

구분		단순 기울기	표준 편차	t검증
분배 공정성	High 대인관련 공정성	0.12	0.07	1.66[†]
	Low 대인관련 공정성	0.01	0.07	0.06
	High 정보 공정성	0.07	0.08	0.90
	Low 정보 공정성	-0.16	0.08	-1.98[*]
절차 공정성	High 대인관련 공정성	0.13	0.07	1.93[*]
	Low 대인관련 공정성	0.01	0.07	0.25
	High 정보 공정성	0.03	0.08	0.40
	Low 정보 공정성	-0.15	0.08	-1.76[†]

주) [†] p<0.1, *p<0.05, 양측검증

그러나, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 정보 공정성이 높을 경우에 단순 기울기는 0.03로 t검정 결과 0.40로 유의미하지 않게 나타났으며, 정보 공정성이 낮을 경우에는 오히려 단순 기울기가 -0.15로 t검정 결과 -1.76(p<0.1)로 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 가설 5b는 기각되었다.

V. 논의

5.1 결과요약

본 연구는 크게 두 가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 지식공유를 사회적 딜레마 현상으로 접

근하여 공정성 휴리스틱 이론을 적용하여 조직 공정성과 지식공유 간의 직접효과를 검증하는 것이며, 둘째, 분배, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 조절효과를 검증하는 것이다. 실증연구 결과 먼저 분배 공정성, 대인관련 공정성은 지식공유와 정적 관계(+)가 유의미하게 나타났으나, 절차 공정성과 정보 공정성은 지식공유와 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 둘째, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 조절효과는 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 높을 경우에 분배 공정성과 지식공유 간의 관계는 더 강한 정적(+) 관계가 나타났으나, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났으며, 오히려 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 낮을 경우에 부적(-) 관계가 나타났다.

5.2 결론논의

조직 공정성 중 절차 공정성 및 정보 공정성과 지식공유의 관계는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이는 크게 두 가지로 해석이 가능하다. 첫째, 지식공유를 설명하는 절차 공정성과 정보 공정성의 설명력이 다른 공정성의 설명력으로 인하여 축소된 경향이 있다. <표 6>의 모델1에서는 분배, 절차, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 모두 포함시킨 상태에서 회귀계수 값이 유의미하지 않은 것으로 나타났으나, 분배, 대인관련 공정성을 제외시킨 상태에서 절차 공정성 또는 정보 공정성만을 고려한 상태에서는 각각 0.11($p < 0.05$), 0.16($p < 0.001$)로 유의미하게 나타났다. 이는 지식공유에 대한 분배, 대인관련 공정성의 효과로 인

하여 절차 공정성 및 정보 공정성의 효과가 나타나지 않았다고 볼 수 있다. 더욱이, 대인관계 공정성과 정보 공정성의 상관관계가 0.80($p < 0.001$)로 상당히 높은 상관관계를 보이고 있다. 따라서 상사에 의한 상호작용 공정성의 효과를 보다 명확히 보기 위해서는 하나의 요인으로 연구를 하는 것도 의미가 있으리라 판단된다. 예를 들어, Ambrose & Schminke(2003, 2007)는 본 연구와 같이 Colquitt(2001)의 측정도구를 사용하였으나, 대인관련 공정성과 정보 공정성을 상호작용 공정성 하나의 요인으로 연구를 진행하기도 하였다. 이에 추가적으로 대인관련 공정성과 정보 공정성을 하나의 요인으로 분석한 한 결과는 <부록>과 같으며, <표 9>의 탐색적 요인분석의 결과로 Cronbach's α 값이 모두 0.7이상으로 높게 나타났으며, 각 변수의 상관관계는 <표 10>과 같으며, 가설검정 결과 <표 11>과 같이 상사의 상호작용 공정성은 예상대로 그 직접효과가 0.16($p < 0.01$)으로 대인관련 공정성보다 더 강하게 나타났다. 그리고 상호작용효과는 거의 동일한 형태를 보였다. 따라서 이러한 결과는 분배 공정성, 절차공정성보다 상사에 의한 상호작용 공정성이 조직시민행동에 더 큰 영향을 미친다는 것(Fassina, Jones, & Uggerslev, 2007; Moorman, 1991)과 유사한 결과이다.

둘째, 절차 공정성의 경우 절차공정성과 지식공유 간의 관계에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 상호작용효과 결과를 통해 절차 공정성과 지식공유 간의 관계가 유의미하지 않은 이유를 유추해 볼 수 있다. <그림 3>, <그림 5>에서 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 높을 경우에는 비록 유의미하지는 않지만 절차 공정성과 지식공유 간의 관계가 정적(+) 관계가 나타난 반면, 상호작용 공정성(대인관련 공정

성, 정보 공정성)이 낮을 경우에는 부적(-) 관계가 나타났는데, 지식공유에 대한 절차 공정성의 직접 효과가 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 고려하지 않을 경우 서로 정적 효과(+)와 부적 효과(-)가 상쇄되어 유의미한 관계가 나타나지 않은 것이다. 따라서 절차 공정성과 지식공유의 관계를 확인할 경우에는 반드시 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 절차 공정성)이 어떠한지를 고려할 필요가 있다.

상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 상호작용효과의 경우를 살펴보면 다음과 같다. 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 높이 인식한 경우 분배 공정성과 지식공유 간의 관계는 더 강한 정적 관계(+)가 나타났지만, 절차 공정성과 지식공유 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 대신 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 낮을 경우에는 절차 공정성과 지식공유 간의 관계는 더 강한 부적 관계(-)를 나타내었다. 이는 기존 연구(김희철 등, 2005; Luo, 2007)에서 검증된 절차 공정성에 대한 상호작용 공정성의 상호작용효과와는 반대의 결과이다. 기존 연구에서는 상호작용 공정성이 낮은 경우에도 절차 공정성과 결과변수 간에는 정적 관계(+)를 나타낸다고 하였다. 그러나, 본 연구에서는 그와 반대로 나타났다. 이러한 결과에 대해 두 가지 해석이 가능하다. 첫째, 기존 연구에서는 상호작용 공정성의 상호작용효과를 살펴봄에 있어 주로 그 결과변수가 조직과 관련된 변수였다. 김희철 등(2005)은 절차 공정성과 조직몰입, 조직신뢰 간의 관계에서 상호작용 공정성의 상호작용효과를 살펴보았고, Luo(2007)은 절차 공정성과 자금 회수율(asset turnover) 간의 관계에서 상호작용 공정성의 상호작용효과를 살펴보았다. 그리고 이러한

관계에서는 상호작용 공정성이 비록 낮더라도 조직 관련 결과변수에 대한 조직에 의해서 수행되는 절차 공정성의 영향이 강하게 나타났다. 그러나, 본 연구에서는 결과변수로 조직관련 변수가 아닌 개인 관련 변수인 지식공유를 사용하였기 때문에, 상호작용 공정성이 절차 공정성보다 더 강한 영향을 미칠 수 있다. 특히, 구성원들은 재량권을 가지고 구성원의 행동을 통제할 수 있는 상사와 관리자에 대한 공정성의 평가가 절차나 분배를 하는 얼굴이 없는 조직에 대한 공정성 평가보다 훨씬 쉬울 뿐만 아니라(Folger & Cropanzano, 1998), 자신에 대한 많은 통제권을 가진 상사에 의한 공정성이 조직의 공정성을 대표할 수 있는 가능성을 배제할 수 없다. 비록 절차 공정성이 높더라도 상호작용 공정성이 낮을 경우에는 지식공유를 낮게 하는 경향이 나타날 수 있다. 더욱이 조직에 의한 공정성과 상사에 의한 공정성이 서로 불일치할 경우 개인의 딜레마는 더 가중될 것이고 이에 따라 지식공유를 더 낮게 할 수 있다.

둘째, 대립과정이론(opponent process theory)을 통해 해석이 가능하다. 대립과정이론은 “기대가 클수록 실망이 크다”라는 말로 대변되는 이론이다(Solomon & Corbit, 1974). 이 이론을 적용하여 설명하면, 절차 공정성을 인식한 구성원은 그 절차를 수행하는 상사로부터 좋은 대우를 받을 수 있다고 기대할 수 있다. 그러나, 자신의 기대와는 달리 상사의 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 낮을 때 높은 기대에 대한 상대적인 강한 실망감을 느끼게 되고 이는 집단의 소속감이나 정체성을 증가시키기 보다 개인의 이익에 더욱 초점을 맞추도록 작용하여 지식공유를 덜 할 수 있다. 이는 절차 공정성이 낮을 때 보다 높을 때 상호작용 공정성에 대한 기대와 실제 간의 차이가 더

높게 나타나는 결과로 지식공유가 더 감소하는 본 연구의 현상에 대한 설명이 가능하다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 공정성 휴리스틱 이론을 바탕으로 조직 공정성과 지식공유 간의 관계를 실증한 연구로서 그 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식공유의 선행변수로서 조직 공정성의 역할을 확인한 점이다. 지식공유의 선행변수에 대한 다양한 연구에도 불구하고, 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 조직 공정성에 대한 연구는 많이 미흡한 편이다. 이에 본 연구는 조직 공정성과 지식공유 간의 관계를 실증하였다. 특히, 기존연구와는 달리, 본 연구는 지식공유를 조직 내에서 발생하는 사회적 딜레마의 관점에서 접근하여 공정성 휴리스틱 이론으로 두 관계를 설명하였다. 이는 조직 공정성의 인식이 어떻게 지식공유를 촉진하는지에 대한 메커니즘을 더욱 명확히 설명할 수 있는 이론적 토대를 제공한다고 할 수 있다. 왜냐하면, 기존 사회교환이론에서는 조직 공정성과 지식공유 간의 관계에서 조직과 상사로부터 공정성의 보답으로 조직과 상사에 대한 지식공유에 대한 설명은 가능하나, 다른 구성원들에 대한 지식공유를 명확하게 설명이 되지 않기 때문이다. 그러나, 개인의 사회적 딜레마의 관점에서는 조직 공정성의 인식은 구성원들의 딜레마가 감소되는 결과로 지식공유가 발생한다고 본다면 그 대상에 상관없이 지식공유를 하게 된다. 결과적으로, 조직 공정성의 인식은 타 구성원에 대한 지식공유에 중요한 선행변수로서 역할이 검증되었으므로 조직 내 구성원 간 지식공유의 증진을 위해 조

직과 상사에 의해 공정성 발휘가 중요함을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구는 지식공유에 대한 조직 공정성의 효과 중에서도 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 직접, 상호작용효과를 확인하였다는 점에서 중요한 시사점을 제시한다. 기존 조직 공정성에 대한 연구가 크게 분배, 절차, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)에 대하여 연구되어 왔음에도, 조직 공정성과 지식공유에 대한 기존 연구는 주로 분배, 절차 공정성에 초점이 맞추어져 있었고, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)과 지식공유의 관계에 관한 연구가 미흡하였다. 특히, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)의 상호작용효과 확인은 조직에 의한 분배, 절차 공정성과 더불어 조직 내 상사 역할의 중요성을 확인하였다는 점에서 중요하다. 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 높을 경우에는 지식공유에 대한 분배 공정성의 효과가 증가하였고, 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)이 낮을 경우에는 분배 공정성의 효과가 감소할 뿐 만 아니라 절차 공정성의 효과가 오히려 반대로 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 분배, 절차 공정성의 효과를 극대화시키기 위해서는 무엇보다도 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성) 발휘가 중요함을 시사하고 있다. 이에 조직에서는 조직차원의 공정성뿐만 아니라, 조직 내 상사들이 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성)을 잘 발휘할 수 있도록 독려하고, 그에 따른 교육과 훈련이 필요하다. 더욱이 상사는 조직의 대리인으로서 구성원들의 행동과 태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Berry, Ones, & Sackett,

2007). 특히, 상사의 다양한 리더십이 개인의 사회적 딜레마를 줄여준다는 점을 감안한다면(De Cremer, 2002a, 2002b; Srivastava et al., 2006) 상사는 구성원들의 지식공유 딜레마를 감소시키기 위하여 단기적인 개인의 이익에만 초점을 맞추지 않도록 동기 부여하고, 구성원들의 지식공유 행동을 존중할 뿐만 아니라, 지식공유가 얼마나 가치 있는 행동인지를 인식시키는 노력을 해야 할 것이다. 예를 들어, De Cremer(2002a)가 주장한 것처럼 리더의 자기희생적인 행동을 통하여 구성원들로 하여금 개인의 이익을 추구하기보다 집단 이익을 추구하도록 리더가 먼저 솔선수범함으로써 구성원들을 동기 부여하거나, Srivastava et al. (2006)의 연구에서와 같이 임파워링 리더십을 발휘하여 각 개인이 더욱 지식공유를 할 수 있도록 동기 부여해야 할 것이다.

셋째, 지식공유 정도를 평가하는 주체인 상사에게 지식공유의 정도를 평가함으로써 조직 공정성과 객관적인 지식공유 간의 관계를 밝힌 점이다. 기존 조직 공정성과 지식공유 간의 소수 연구들은 대부분 구성원들에게 두 변수를 모두 측정할 값을 이용함으로써 객관적인 지식공유가 아니라 주관적인 지식공유의 정도를 측정하였다고 할 수 있다. 그러나, 본 연구는 개인이 인식한 자신의 지식공유의 정도가 아니라, 상사에 의한 평가를 통해 조직관리 차원에서 조직에 시사하는 바가 크다 하겠다. 더욱이 본 연구는 국내 다양한 기업들을 대상으로 실시한 연구로 일반화의 문제를 어느 정도 극복하였다는 점에서도 지식공유를 촉진하려는 국내 기업에게 조직 공정성의 중요성을 되새기게 하는 계기가 될 것이다.

Ⅶ. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 횡단적 연구로 인과관계를 정확하게 밝히지 못했다는 점이다. 물론, 변수의 개념적 특성상 기존 연구에서 조직 공정성은 선행변수로, 지식공유는 결과변수로 연구하였기 때문에 연구 모형에는 큰 문제가 없지만, 더욱 확실한 인과관계 검증을 위해서는 종단적 연구가 필요하다고 할 수 있다. 또한, 본 연구는 조직 공정성은 구성원 개인에게, 지식공유는 상사에게 설문함으로써 동일방법편의의 문제를 해결하려고 노력하였다. 그러나, 타 구성원에 대한 지식공유의 정도를 상사가 아닌 지식공유의 대상인 동료에게 측정한다면 더 명확한 결과를 얻을 수 있을 것이다. 물론, 본 연구는 개인을 평가하는 상사의 입장에서 지식공유가 어떻게 평가되는지를 살펴본다는 점에서 실무적인 시사점이 있지만, 동료에 대한 지식공유를 보다 객관적인 측정하기 위해 향후 연구에서는 다른 동료들로부터 지식공유를 측정할 필요가 있다.

둘째, 연구표본의 편중과 관련해서 비 응답 편향(non-response bias)(Spitzmüller, Glenn, Barr, Rogelberg, & Daniel, 2006)의 문제점이 있을 수 있다. Spitzmüller et al.(2006)은 공정성을 높이 인식한 구성원이 그렇지 않은 구성원보다 설문응답과 같은 도움 행동을 더 많이 한다고 하였다. 따라서 설문에 응답한 구성원들은 설문에 응답하지 구성원들보다 높은 공정성을 인식하고 있다고 할 수 있다. 그러나 본 연구가 단순히 공정성의 높은 정도만을 검증하는 연구라면 이러한 비 응답 편향이 심각한 문제가 될 수 있지만, 응답자들의 공정성의 인식과 지식공유 간 변수간의 관계를 검증

하는 연구 인 만큼, 비 응답 편향의 문제가 그리 심각한 문제가 아니라고 판단된다. 즉, 응답자들에서 공정성과 지식공유 간 정적인 관계를 나타내었는데, 비 응답자들에서도 공정성과 지식공유는 정도의 차이는 있지만 정적인 관계를 나타낸다고 예상해 볼 수 있다. 이러한 예상에도 불구하고, 응답자의 일부만을 선택하여 연구한 본 연구는 전체 기업 구성원들을 대상으로 확률표본 추출을 하지 않은 한계점은 분명히 있다고 할 수 있으며, 차후 연구에서는 이러한 문제점을 더욱 보완할 필요가 있다.

셋째, 통제변수에 대한 것이다. 본 연구에서는 상호작용 공정성과 지식공유 간의 관계에 초점을 맞추어 인구통계학적 변수, 기업특성변수를 통제변수로 사용하였다. 그러나 앞서 이론적 배경에서 논의된 바와 같이 지식공유를 촉진하는 요소는 다양한 요소가 존재하고 있으므로 이에 대한 통제가 요구된다. 그러나 본 연구에서는 기존 영향을 주는 변수들을 통제하지 않고 조직 공정성과 지식공유간의 직접적인 효과만을 확인하였으며 그 이유는 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 무엇보다도 지식공유의 딜레마를 경험하는 조직 구성원들의 딜레마를 해결시켜주는 역할로 조직 공정성에 초점을 맞추어 연구하였다. 따라서 다른 통제변수를 사용하지 않은 것은 통제변수들의 영향력을 간과해서가 아니라 조직 공정성에 초점을 맞추어 효과를 검증하고자 하는 연구목적에서 연구모형을 설계하였다(예, Judge & Colquitt, 2004; Simons & Roberson, 2003; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005; Wiesenfeld, Swann Jr., Brockner, & Bartel, 2007). 또한, 본 연구는 공정성 휴리스틱 이론을 사용하여 공정성과 지식공유 간의 관계를 설명하였다. 공정성 휴리스틱 이론은 조직의 복잡한 상황에서 다른 특성들을 파악하기 어렵기 때문에 공정성에 대한

판단만으로 구성원의 태도와 행동이 동기 부여된다 는 이론이다. 특히, 공정성 휴리스틱 이론에서는 공정성은 신뢰의 proxy로서 기능을 한다고 하였는데, 신뢰는 지식공유의 중요한 선행변수로 역할을 하지만, 이러한 신뢰의 판단보다 공정성의 판단이 더 신속하게 발생하여 구성원의 태도에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 조직의 특성이나, 상사의 특성변수들은 공정성의 통제변수라고 보다는 선행 변수로서 작용하는 것이 더 타당하다고 판단된다. 실제로, Niehoff & Moorman(1993)은 공정성과 조직시민행동의 관계에서 상사의 리더십을 공정성의 선행변수로 연구하였고, Schminke, Cropanzano, & Rupp(2002)는 공정성의 선행변수로 조직의 구조를 연구하였다. 국내 연구에서도 상사의 리더십(박세홍, 2002)과 조직의 특성(평가, 피드백, 다면고과제도, 적합성)(박호환 & 박종영, 1997; 성지영, 박원우, & 윤석화, 2008; 이진규 & 이상훈, 2001)은 공정성의 선행변수로 연구가 이루어졌다. 따라서 본 연구에서는 조직 공정성과 지식공유에 초점을 맞추어 연구를 하였기 때문에 다른 통제변수를 고려하지 않았다. 하지만, 향후 연구에서는 보다 엄격한 연구결과를 위해서 관련된 통제변수를 사용하는 것이 필요하다.

넷째, 다양한 조절변수에 대한 고려가 필요하다. 조절변수와 관련해서는 Quigley et al. (2007)은 사회적 동기부여 이론(social motivation theory)을 바탕으로 지식공유를 촉진시키는 동기부여의 매커니즘을 연구한 결과에서 지식공유와 그것을 촉진하는 선행변수 간의 관계를 더 강화시키는 조직의 상황적 요소가 존재할 수 있음을 시사하였다. 특히, Quigley et al.(2007)은 지식공유를 해야 한다는 팀의 규범이 지식공유와 인센티브 간의 관계를 조절하는 사회적 동기부여 요소로서 작용한다고

하였다. 따라서 조직 공정성과 지식공유 간의 관계에서도 다양한 조절변수에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

이상과 같은 다양한 한계점에도 불구하고, 이 연구는 지식공유를 사회적 딜레마 현상으로 접근하여 조직 공정성과의 관련성을 실증함으로써 지식공유를 촉진시키고자 하는 조직의 실무자들에게 지식공유에 대한 이해의 폭을 넓혀주었다고 할 수 있다. 더욱이 조직의 구성원들은 항상 선택의 딜레마를 경험하고 있고, 지식공유 또한 이러한 딜레마의 한 현상으로 조직 내에서 지속적으로 존재한다는 점을 감안할 때 딜레마를 해결하고자 하는 노력은 성공적인 지식경영을 위한 필수적인 요소일 것이다. 따라서 본 연구는 조직 공정성이 어떻게 지식공유 딜레마를 줄여주는지를 실증적으로 보여주는 연구로써 의미하는 바가 크다고 하겠다. 특히, 지식공유에 대한 상사에 의한 상호작용 공정성의 중요성을 보여줌으로써 조직 리더들의 역할 중요성을 확인시켜주고 있다. 그러나, 이러한 중요성에도 불구하고 지식공유의 딜레마를 해결하기 위한 리더의 역할에 대한 연구가 전무한 상태이다. 따라서 향후 지식공유 딜레마를 줄여주는 다양한 리더십 행동에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김동영 · 한인수(2004), “지식공유에 미치는 개인적 · 조직적 영향요인에 관한 연구: 대덕연구단지 연구개발 조직을 중심으로,” **지식경영연구**, 5(1), 83-98.
- 김희철 · 김두경 · 강영순(2005), “분배 및 절차 공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과,” **인사관리연구**, 29(3), 67-94.
- 박문수 · 문형구(2001), “지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제,” **지식경영연구**, 2(1), 1-23.
- 박세홍(2002), “리더십 성향이 임금의 공정성과 조직몰입도에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 31, 299-322.
- 박호환 · 박종영(1998), “인사고과제도의 특성과 공정성 지각 간의 관계,” **산업관계연구**, 8, 299-322.
- 성지영 · 박원우 · 윤석화(2008), “개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증,” **인사 · 조직연구**, 16(2), 1-62.
- 윤정구 · 임준철(1998), “공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로,” **한국행정정보**, 32(3), 55-72.
- 이진규 · 이상훈(2001), “성과평가의 절차공정성에 대한 영향요인: 상황적 요인 및 평가시스템 특성을 중심으로,” **인사 · 조직연구**, 9(1), 109-136.
- 채서일(2002), 사회과학 조사 방법론, 서울, 학현사.
- 한동효 · 김주찬 · 조현준(2007), “구조방정식모형(SEM)을 이용한 지방공무원의 지식공유 영향요인 분석,” **한국행정정보**, 14(3), 1-30.
- Adams, J. (1965), “Inequity in Social Exchange,” in L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 267 - 299.
- Aiken, L. S. and S. G.. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Ambrose, M. and M. Schminke (2003), “Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust,” *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Ambrose, M. and M. Schminke (2009), “The Role of Overall Justice Judgements in Organizational Justice Research: A Test of Mediation,” *Journal of Applied Psychology*,

- 94(2), 491-500.
- Bagozzi, R. P. (1991), "Further Thoughts on the Validity of Measures of Elation, Gladness, and Joy," *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 98-104.
- Berry, C. M., D. S. Ones, and P. R. Sackett (2007), "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Bies, R. J. (2005), "Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?" in J. Greenberg, and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 85-112.
- Bies, R. J. and J. S. Moag (1986), "Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness," in R. Lewicki, M Bazerman, and B. Sheppards (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, 43-55.
- Bock, G.-W., R. W. Zmud, Y.-G. Kim, and J.-N. Lee (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *Management Information System Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bonacich, P. and S. Schneider (1992), "Communication Networks and Collective Action," in W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, and H. A. M. Wilke (Eds.), *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings*, New York, Pergamon, 225-245.
- Brockner, J. and B. M. Wiesenfeld (1996), "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures," *Psychological Bulletin*, 31, 189-208.
- Cabrera, E. F. and A. Cabrera (2002), "Knowledge-Sharing Dilemmas," *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Collins, C. J. and K. G. Smith (2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter, and K. Y. Ng (2001), "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, 86, 425 - 445.
- Connolly, T. and B. K. Thorn (1990), "Discretionary Databases: Theory, Data, and Implications," in J. Fulk and C. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*, London, Sage, 219-233.
- Cropanzano, R., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel, and D. E. Rupp (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice," *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar, and P. Y. Chen (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice," *Group Organizational management*, 27, 324-351.
- Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White

- (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Davenport, T., S. L. Jarvenpaa, and M. C. Beers (1996), "Improving Knowledge Work Processes," *Sloan Management Review*, 37(4), 53-65.
- Davenport, T. and S. Volpel (2001), "The Rise of Knowledge towards Attention Management," *Journal of Knowledge Management*, 5, 212-221.
- De Cremer, D. (2002a), "Charismatic Leadership and Cooperation in Social Dilemmas: A Matter of Transforming Motives," *Journal of Applied Social Psychology*, 32(5), 997-1016.
- De Cremer, D. (2002b), "Respect and Cooperation in Social Dilemmas: The Importance of Feeling included," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(10), 1335-1341.
- De Dreu, C. K. W. (2007), "Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective," *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.
- Durham, C. C. (1997), *Effects of Interdependence on Motivation, Inter-team Interaction Processes, and Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, and L. Rhoades (2002), "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Faraj, S. and L. Sproull (2000), "Coordinating Expertise in Software Development Teams," *Management Science*, 46.
- Farh, J. L., P. C. Early, and S. C. Linn (1997), "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Fassina, N. E., D. A. Jones, and K. L. Uggerslev (2007), "Meta-Analytic Tests of Relationships Between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared-Variance Models," *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Fey, C. F. and P. Furu (2008), "Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 29, 1301-1323.
- Folger, R. (1986), "Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model," in H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, and J. Greengberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, New York, Plenum Press, 145-162.
- Folger, R. and R. Cropanzano (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Fornell, C. and D. F. Lacker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- French, J. R. P., Jr., and B. Raven (1959), "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (Eds.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI, Institute for Social Research, 150-167.
- Hendriks, P. (1999), "Why Share Knowledge? The

- Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management*, 6, 91-100.
- Judge, T. A. and J. A. Colquitt (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Kang, D. (2007), "Perceived Organisational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training," *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 89-107.
- Kollock, P. (1998), "Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation," *Ann. Rev. Sociol.*, 24, 183-214.
- Lawler III, E. E. (1981), *Pay and Organizational Development*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Lee, C. (1995), "Prosocial Organizational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction," *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 197-206.
- Leventhal, G. S. (1980), "What Should be Done with Equity Theory?" in K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Plenum, 27-55.
- Lin, C.-P. (2007), "To Share or not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents," *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.
- Lind, E. A. (2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations," in J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 6-88.
- Lind, E. A. and T. R. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY, US, Plenum Press.
- Luo, Y. (2007), "The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances," *Academy of Management Journal*, 50(3), 644-664.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M., Goldman, and M. S. Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 738-749.
- Martinez, M. N. (1988), "The Collective Power of Employee Knowledge," *HR Magazine*, 88-94.
- Mesmer-Magnus, J. R. and L. A. DeChurch (2009), "Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Niehoff, B. P. and R. H. Moorman (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 14-37.
- Preacher, K. J., P. J. Curran, and D. J. Bauer (2006), "Computational Tools for Probing Interaction Effects in Multiple Linear Regression, Multilevel Modeling, and Latent Curve Analysis," *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Quigley, N. D., P. E. Tesluk, E. A. Locke, and K. M. Bartol (2007), "A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance," *Organization Science*, 18(1), 71-88.
- Richard, O. C., K. M. Ismail, S. N. Bhuiyan, and E. C. Taylor (2009), "Mentoring in Supervisor-Subordinate Dyads: Antecedents, Consequences, and Test of a Mediation Model of Mentorship," *Journal of Business Research*, 62(11), 1110-1118.
- Roch, S. G. and L. R. Shanock (2006), "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions," *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Rupp, D. E. and R. Cropanzano (2002), "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Schepers, P. and P. T. Van den Berg (2007), "Social Factors of Work Environment Creativity," *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Schminke, M., R. Cropanzano, and D. E. Rupp (2002), "Organizational Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- Small, C. T. and A. P. Sage (2005), "Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review," *Information Knowledge Systems Management*, 5, 153-169.
- Siemsen, E., S. Balasubramanian, and A. V. Roth (2007), "Incentives that Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups," *Management Science*, 53, 1533-1550.
- Simons, A. and Q. Roberson (2003), "Why Managers Should Care about Fairness: the Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 88, 432 - 443.
- Solomon, R. L. and J. D. Corbit (1974), "An Opponent-process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affect," *Psychological Review*, 81(2), 119-145.
- Spitzmüller, C., D. M. Glenn, C. D. Barr, S. G. Rogelberg, and P. Daniel (2006), "If you Treat Me Right, I Reciprocate: Examining the Role of Exchange in Organizational Survey Response," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 19-35.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Tekleab, A. G., R. Takeuchi, and M. S. Taylor (2005), "Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The

- Role of Contract Violations,” *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tepper, B. J. (1995), “Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships,” *Academy of Management Journal*, 38(4), 1191-1206.
- Thibaut, J. W. and L. Walker (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Tyler, T. R. and E. A. Lind (1992), “A Relational Model of Authority in Groups,” in M. Zanna (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, 115-192.
- Wiesenfeld, B. M., W. B. Swann Jr., J. Brockner, and C. A. Bartel (2007), “Is More Fairness always Preferred? Self-esteem Moderates Reactions to Procedural Justice,” *Academy of Management Journal*, 50(5), 1235-1253.

<부록> 상호작용 공정성(대인관련 공정성, 정보 공정성) 을1요인으로 한 분석 결과

<표 9> 탐색적 요인분석 결과 및 신뢰도

문 항	요인1	요인2	요인3	요인4	Cronbach's α
1. 우리 회사에서 직원들이 받는 보상은 그들의 노력을 반영한다	.156	.024	.474	.746	0.90
2. 우리 회사에서 직원들이 받는 보상은 그들이 완수한 일들을 고려할 때 적절하다	.213	.068	.373	.790	
3. 우리 회사에서 직원들이 받는 보상은 그들이 회사에 어떠한 기여를 하였는지를 반영하고 있다	.256	.076	.392	.800	
4. 우리 회사에서 직원들이 받는 보상은 그들의 성과에 따라 공정하게 결정된다	.310	.095	.386	.722	
5. 우리 회사는 직원들에 대한 보상을 결정하는 절차에 직원들이 의견을 제시할 수 있도록 허용한다	.137	-.021	.742	.222	0.93
6. 우리 회사는 직원들이 보상 결정 절차에 의해 결정되는 사안(결과)에 영향을 미칠 수 있다	.137	-.010	.710	.187	
7. 우리 회사의 보상 결정 절차는 일관되게 적용된다	.128	.037	.743	.152	
8. 우리 회사의 보상 결정 절차는 편견으로부터 자유롭다	.175	.033	.818	.114	
9. 우리 회사의 보상 결정 절차에 활용되는 정보는 정확하다	.221	.033	.798	.174	
10. 직원들은 회사의 (보상 결정) 절차에 의해 결정된 사안들에 대해 어필할 수 있다	.143	.045	.734	.152	
11. 우리 회사의 (보상) 결정 절차는 윤리적으로나 도덕적 기준을 준수한다	.211	.057	.623	.324	0.96
12. 나의 상사는 직원들을 예의 있고 정중하게 대한다	.778	.137	.040	.194	
13. 나의 상사는 직원들을 귀중하게 대한다	.848	.148	.090	.242	
14. 나의 상사는 직원들을 존중한다	.863	.126	.075	.218	
15. 나의 상사는 직원들에 대해 부적절한 비평이나 비판을 하지 않는다	.762	.082	.156	.022	0.94
16. 나의 상사는 직원들과 솔직하게 의사소통을 한다	.843	.035	.172	.103	
17. 나의 상사는 직원들에게 절차에 대해 상세히 설명해 준다	.837	.119	.246	.064	
18. 나의 상사는 직원들에게 절차에 대하여 합리적으로 설명한다	.857	.096	.242	.079	
19. 나의 상사는 적시에 상세하게 의사소통을 한다	.871	.045	.221	.052	0.94
20. 나의 상사는 직원 개개인의 구체적인 욕구에 맞게 의사소통을 한다	.822	.116	.227	.164	
21. 이 구성원은 자신이 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 사람들과 공유한다	.110	.822	-.029	.005	
22. 이 구성원은 자신이 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람들에게 기꺼이 알려준다	.089	.873	.054	.103	
23. 이 구성원은 정보, 지식, 또는 기술을 다른 사람들과 교환하고 공유한다	.119	.894	.052	.066	
24. 이 구성원은 찾기 힘든 지식이나 특수한 기술을 다른 사람들에게 자유롭게 제공한다	.055	.890	.019	.026	
25. 이 구성원은 업무수행 방식 또는 전략을 개발하는데 있어 다른 사람들을 도와준다	.083	.879	.012	.019	
26. 이 구성원은 많은 정보를 다른 구성원들과 공유한다	.131	.892	.059	.011	
27. 이 구성원은 다른 사람들에게 제안을 많이 한다	.096	.718	.015	.028	
고유치(eigenvalues)	10.175	4.871	3.320	1.244	-
분산비(% of variance)	37.684	18.040	12.297	4.606	-
누적분산비(cumulative % variance)	37.684	55.724	68.021	72.628	-

〈표 10〉 주요 변수들의 기술통계량과 변수 간 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3
1. 분배 공정성	4.16	1.09			
2. 절차 공정성	4.03	0.93	.67***		
3. 상호작용 공정성	5.08	1.06	.46***	.41***	
4. 지식공유	5.24	0.85	.15**	.09 [†]	.23***

주1) N=308

주2) [†] p<0.1, *p<.05, **p<.01, *** p<.001, 양측검증

〈표 11〉 가설검증 결과

변 수	지식공유		
	Model 1	Model 2	Model 3
단계1: 통제변수			
나이	-0.02 (0.02)	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)
결혼유무	-0.04 (0.11)	-0.06(0.11)	-0.07(0.11)
성	-0.06 (0.11)	-0.06(0.11)	-0.08(0.11)
조직 내 근속년수	0.01 (0.00)	0.01(0.00)	0.01(0.00)
교육수준	0.12 (0.07)	0.10[†] (0.07)	0.12(0.07)
직급	-0.10[†] (0.06)	-0.10[†] (0.06)	-0.10[†] (0.06)
상사와의 근무년수	-0.01[†] (0.00)	-0.01[†] (0.00)	-0.01[†] (0.00)
더미변수	0.07(0.11)	0.08(0.11)	0.08(0.12)
단계2: 주효과			
분배 공정성	0.11[†] (0.06)	0.10(0.06)	0.10 (0.06)
절차 공정성	-0.05 (0.07)	-0.05(0.07)	-0.04 (0.07)
상호작용 공정성	0.16** (0.05)	0.18** (0.05)	0.18*** (0.05)
단계3: 상호작용효과			
분배 공정성 ×상호작용 공정성		0.08* (0.04)	
절차 공정성 ×상호작용 공정성			0.12** (0.04)
R ²	0.10	0.11	0.12
F change	9.56**	4.08*	7.03**
R ² change	0.03	0.01	0.02

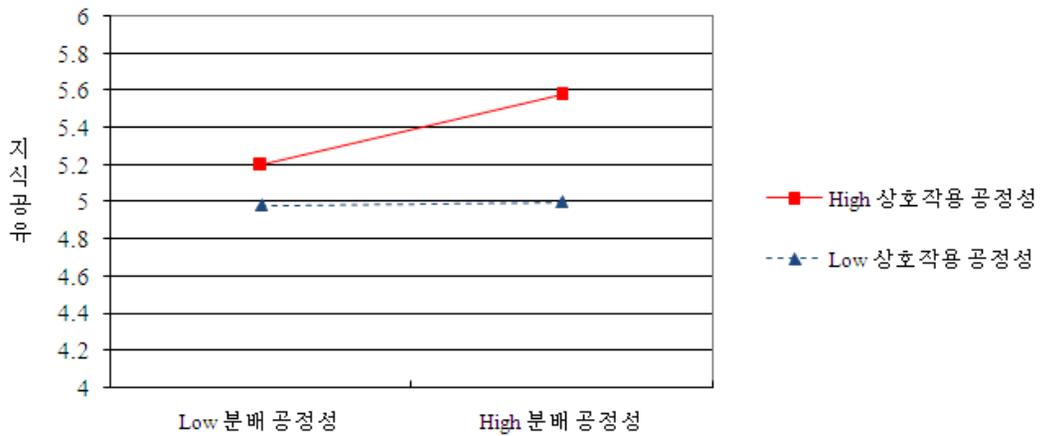
주1) N=308

주2) [†] p<0.1, *p<.05, **p<.01, *** p<.001, 양측검증

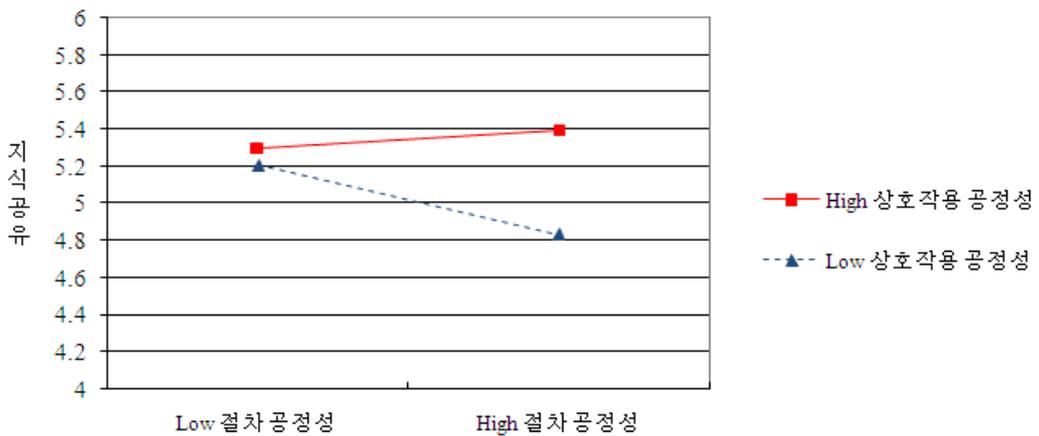
〈표 12〉 상호작용효과에 대한 단순기울기 검증 결과

	구분	단순 기울기	표준 편차	t검증
분배 공정성	High 상호작용 공정성	0.19	0.07	2.47**
	Low 상호작용 공정성	0.02	0.07	0.33
절차 공정성	High 상호작용 공정성	0.08	0.08	0.97
	Low 상호작용 공정성	-0.16	0.08	-1.99*

주) *p<. 05, **p<.01, 양측검증



〈그림 6〉 분배 공정성과 상호작용 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과



〈그림 7〉 절차 공정성과 상호작용 공정성이 지식공유에 미치는 상호작용효과

The Effects of Organizational Justice on the Knowledge Sharing of Subordinates

Heetae Park* · Soojin Lee* · Seung Yeon Son* · Seckyoung Loretta Kim* · Seokhwa Yun**

Abstract

Knowledge Management is the most important issue in the operation of an organization and it has been widely applied in various types of organization. The essential factor to ensure successful Knowledge Management is knowledge sharing. Knowledge sharing is defined in different ways, in general it means the delivery of knowledge (tacit and explicit), and most studies on knowledge sharing focus on “How to motivate subordinates of an organization to share knowledge with others”. However, relatively few has been on the organization justice that affects the behavior and attitude of subordinates.

Organizational justice can be theoretically considered as an important factor of knowledge sharing. According to the social exchange theory, subordinates who recognize organizational justice tend to exhibit cooperative behavior as a reward. In the respect that knowledge sharing is a kind of cooperative behavior for coworkers, the employees who recognize organizational justice is likely to share knowledge in more effective manners. However, the theory set a limitation for us to explain how subordinates who recognize justice from organization or supervisors share their knowledge to coworkers. So we adopted justice heuristic theory to explain the limitation.

According to the justice heuristic theory, knowledge sharing is a social dilemma arising in an organization and being decreased by trust. The theory also says that recognition of organizational justice works as a proxy for trust. Therefore organizational justice as the antecedent to promote knowledge sharing has an important meaning when knowledge sharing is observed from the viewpoint of social dilemma.

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

** Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University

The purpose of this research is to examine the relationships between organizational justice and knowledge sharing based on this theoretical background. Generally, organization justice was studied in terms of distribution, procedures, and interaction (interpersonal and information). Thus, the first goal of this research is to reveal the relationship between distributional, procedural, and interactional justice (interpersonal justice, informational justice) and knowledge sharing. The second goal is to study the moderating effect of interactional justice (interpersonal justice, informational justice) in the relationships between distributional, procedural justice and knowledge sharing. Therefore we hypothesize:

- H1: There is positive relationship between distributional justice and knowledge sharing.*
- H2: There is positive relationship between procedural justice and knowledge sharing.*
- H3: There is positive relationship between interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) and knowledge sharing.*
- H4: The interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) moderates the positive relationship between distributional justice and knowledge sharing such that the relationship will be stronger when the interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) is high than interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) is low.*
- H5: The interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) moderates the positive relationship between procedural justice and knowledge sharing such that the relationship will be stronger when the interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) is high than interactional justice (a: interpersonal justice, b: informational justice) is low.*

Data was collected by giving questionnaire to 435 pairs of a supervisor and his/her immediate employee. 360 questionnaires were collected. Among those, 322 dyadic data were used for analysis.

The results indicated that distributional justice and interpersonal justice were significantly and positively related to knowledge sharing, but procedural justice and informational justice was not. Besides, there was a significant interaction effect of interactional justice (interpersonal justice, informational justice) in the only relationship between distributional justice and knowledge sharing. In sum, Hypotheses 1, 3a, and 4a, 4b were supported.

This research has theoretical and practical implications. First, in explaining relationships between organizational justice and knowledge sharing, this research viewed knowledge sharing as a phenomenon of social dilemma and theoretically refined relationships between organizational justice and knowledge sharing from the perspective of justice heuristic theory. And second, by demonstrating that the moderating effect of interactional justice(interpersonal justice, informational justice) in the relationships between distributive justice and knowledge sharing, it is possible to observe how important fair treatment from their supervisor is in knowledge sharing.

Key words: Knowledge Sharing; Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice (interpersonal justice, informational justice)