

조직구성원은 언제, 왜 지식을 은폐하는가?: 직무불안정성이 지식은폐에 미치는 영향

When and Why do Employee Hide Knowledge in Organizations? The Impact of Job Insecurity on Knowledge Hiding

임은정(주저자) · 권기욱(교신저자) · 채연주(공저자)

Eunjung Yim(First Author) · Kiwook Kwon(Corresponding Author) · Yeon Joo Chae(Co-Author)

건국대학교 경영학과 박사과정 Ph.D student, Department of Business Administration, Konkuk University(eunjung.serena@gmail.com)

건국대학교 경영학과 Department of Business Administration, Konkuk University(kwkwon@konkuk.ac.kr)

전북대학교 경영학과 Department of Business Administration, Jeonbuk National University(yjchae@jbnu.ac.kr)

.....

불확실성이 심화되는 경영환경에서 조직이 경쟁우위를 확보하고 유지하는데 지식은 중요한 자산임에도 불구하고, 조직 내에 구성원들의 지식은폐(knowledge hiding) 현상이 광범위하게 나타나고 있다. 본 연구는 구성원의 지식은폐에 직무불안정성(job insecurity)이 미치는 영향을 살펴보고, 이 관계에서 조직냉소주의(Organizational cynicism)의 매개효과 및 절차공정성(Procedural justice)의 조절효과와 조절된 매개효과를 검증하였다.

사회교환이론(Social Exchange Theory)을 포함한 다양한 이론적 관점을 활용하여 가설을 도출하였으며, 도출한 가설의 검정은 국내 직장인을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 실증분석 결과, 직무불안정성은 조직냉소주의와 지식은폐에 정(+)적 영향을 미치며, 조직냉소주의는 이 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 한편, 절차공정성의 조절효과는 흥미롭지만 이론적 예측과 상반되게 나타났다. 본 연구는 직무불안정성이 지식은폐에 미치는 영향을 이론적으로 설명하는데 공헌할 뿐만 아니라 지식은폐를 관리하기 위해 노력하는 조직에게 중요한 실무적인 시사점을 제공한다.

주제어: 직무불안정성, 지식은폐, 조직냉소주의, 절차공정성, 사회교환이론

In an increasingly uncertain business environment, knowledge is a critical asset for organizations aiming to secure and sustain competitive advantage. Despite its importance, employees often engage in knowledge hiding, which undermines organizational learning and innovation. This study examines the impact of job insecurity on employees' knowledge hiding, focusing on the mediating role of organizational cynicism and the moderating role of procedural justice. Drawing on Social Exchange Theory, we developed hypotheses and tested them using hierarchical regression analysis on survey data collected from Korean employees. The results indicate that job insecurity is positively associated with both organizational cynicism and knowledge hiding. Furthermore, organizational cynicism mediates the relationship between job insecurity and knowledge hiding. Interestingly, procedural justice demonstrated a significant moderating effect, though this effect was observed in the opposite direction of theoretical expectations. These findings contribute to a deeper theoretical understanding of how job insecurity shapes knowledge-related behavior and offer practical implications for organizations seeking to reduce knowledge hiding in times of uncertainty.

Keyword: Job insecurity, Knowledge hiding, Organizational cynicism, Procedural justice, Social Exchange Theory

.....

1. 서론

지식의 창출과 공유를 포함한 지식관리 활동은 불확실한 경쟁환경에서 조직이 효과적으로 대응하기 위한 필수적 활동이다(Navimipour and Charband, 2016). 그러나 실제 조직 내에서는 지식이 공유되기보다 은폐되는 현상이 빈번하게 발생하면서 조직은 지식관리에 어려움을 겪고 있다. 일례로 캐나다 일간지 The Globe & Mail이 실시한 설문에서 조직 구성원의 76%가 지식을 숨기거나 늦게 전달한 적이 있다고 응답한 바 있다(Connelly et al., 2012). 공유되지 못한 지식은 조직의 자산으로 기능하지 못해 결과적으로 조직의 혁신 역량과 집단학습을 저해할 수 밖에 없다.

지식은폐는 조직 구성원의 자기보호 방식의 일환으로 불안이 주요한 원인으로 회자된다(Connelly, 2012; Morrison and Milliken, 2000). 지식은폐의 선행요인에 대한 연구들이 직무불안정(Serenko and Bontis, 2016; Feng and Wang, 2019), 조직 내 갈등(Semerci, 2019), 불신(신가희&곽선화, 2017) 등에 주목해온 것은 불안이 핵심 기저요인이기 때문이다. 불안이라는 자기 상태에 대한 지각은 직접적으로 자기보호의 행동으로 이어지기도 하지만, 불안을 조성하는 대상에 대한 태도에 영향을 미쳐 궁극적으로 자기보호 행동을 유발할 수 있다. 그러나 지식공유 연구에 비해 지식은폐에 대한 이론 및 실증적 연구는 상대적으로 부족한 실정이다(Connelly and Zweig, 2015; Guo et al., 2022; Peng, 2013). 더 나아가 불안이 직접적으로 지식은폐를 야기하기도 하지만, 불안을 야기한 대상에 대한 부정적 태도를 형성하여 간접적으로 지식은폐를 유발하는 경로 역시 간과할 수 없다. 이에 본 연구는 불안이 지식은폐에

미치는 직접적 영향을 중심으로 진행되어 온 기존 연구를 넘어 그 메커니즘을 살펴보고자 한다. 특히 조직 맥락에서 불안은 조직에 의해 야기된 상태로, 조직에 대한 부정적 태도를 형성하여 자기보호적 행동인 지식은폐로 이어질 수 있다. 따라서 본 연구는 직무불안정성이 지식은폐에 미치는 직접효과와 더불어 직무불안정성이 조직에 대한 부정적 태도인 조직냉소주의에 영향을 미쳐 결과적으로 지식은폐로 이어지는지도 함께 살펴보고자 한다.

조직은 지식을 공유자원으로 활용하려는 반면, 구성원들은 지식을 보호대상으로 인식하여 은폐하려는 경향을 보이는데, 이는 조직과 개인의 상충적 이해관계를 보여준다. 불안정성을 인지하는 구성원들은 불안을 조장하는 조직에 대해 불신을 갖게 되고, 조직을 자신과 상충된 이해관계를 가진 존재로 인식하면서 지식은폐라는 자기보호를 강화하게 될 것이다(Connelly et al., 2012). 이러한 맥락에서 본 연구는 조직 맥락에서 불신으로서, 조직에 대해 부정적 감정을 갖고 비판적이고 경멸적인 태도를 드러내는 개념인 조직냉소주의(Andersson, 1996)가 직무불안정성이 자기보호 기제인 지식은폐에 영향을 미치는 과정에서 주요한 매개요인으로 작동할 것으로 상정한다.

더불어 본 연구는 이러한 매개관계를 완화하는 요인으로 절차공정성에 주목한다. 조직에 대한 불신과 냉소는 지식이라는 자신의 전략적 자원을 보호하려는 지식은폐로 이어질 수 있다(Peng, 2013). 그러나 불안으로 인해 조직에 대한 부정적 태도가 증폭된 상황이라도 조직이 제도적으로 투명하고 객관적인 절차를 중시하는 모습을 보인다면 지식은폐와 같은 부정적 태도는 완화될 수 있을 것이다. 지식은 개인 수준에서 자신의 시간과 노력, 경험 등을 통해 축적한 귀중한 자산이자 개인의 경쟁우위를 보장하는 수

단이기에(Peng, 2013), 구성원들이 절차공정성과 같은 조직의 제도적 공정성을 확보하고자 하는 노력을 인식할 경우 조직내소주의가 지식은폐에 미치는 영향은 완화될 것이다.

요컨대 본 연구는 직무불안정성과 지식은폐의 직접적 관계 뿐만 아니라 직무불안정성이라는 현상에 대한 인지가 조직내소주의라는 조직에 대한 태도에 영향을 미쳐 지식은폐라는 자기보호 행동으로 이어지는 메커니즘을 규명하고, 이러한 관계를 완화할 수 있는 조직의 제도적 측면의 노력으로 절차공정성의 역할을 살펴보고자 한다. 이를 통해 지식은폐라는 방어적 행위를 유발하는 심리적, 구조적 조건을 통합적으로 이해하고, 조직이 지식의 공유자원화를 실현시키고 지식경영의 효과적 운영을 위해 어떠한 환경적 토대를 구축해야 하는지에 대해 실무적 시사점을 제공할 뿐만 아니라 지식은폐 현상에 대한 이론적 확장을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 직무불안정성과 지식은폐

직무불안정성(Job insecurity)은 비자발적으로 위협받는 상황에서 직무를 연속할 수 없다는 무력감으로 정의된다(Greenhalgh and Rosenblatt, 1984). 이는 직업 상실에 대한 두려움 뿐만 아니라, 직업 지위(Job Status)에 대한 잠재적인 위협에 대한 불안까지 포함하며(Gallie et al., 2017), 동일한 환경에서 개인의 인지적 해석에 따라 그 강도와 반응 양상이 달라질 수 있다(Greenhalgh and Rosenblatt, 1984; Roskies and Louis-Guerin, 1990). 한편

지식은폐(Knowledge hiding)는 타인의 요청에도 불구하고 자신이 보유한 지식을 의도적으로 보류하거나 은폐하는 행위로 지식공유의 부재와는 개념적으로 구분된다(Connelly et al., 2012). 일반적으로 지식은폐는 세 가지 하위유형, 즉 자신이 알고 있음에도 모른다고 응답하는 모르는 척 하기(playing dumb), 요청 받은 지식과 다른 잘못된 정보를 제공하거나, 지식전달에서 최대한 시간을 끌거나 일부만 전달하는 회피적 은폐(evasive hiding), 타당한 이유로 요청 받은 지식을 제공하지 않는 합리적 은폐(rationalized hiding)로 구분된다(Connelly et al., 2012).

직무불안정성과 지식은폐의 관계는 개인과 조직의 관계성 차원으로 사회교환이론(Social Exchange Theory; Blau, 1964)으로 설명될 수 있다. 사회교환이론은 기본적으로 호혜적인 상호성(Gouldner, 1960)에 기반하나 교환 당사자 사이에 불공정하고 일방적인 대우가 반복될 경우, 이러한 교환관계는 파괴될 수 있다(Rousseau, 1990). 조직과 구성원 간 관계에서 구성원은 조직이 기대한 교환의무를 위반했다고 판단하면, 그에 상응하는 방식으로 위협을 돌려주는 것이 정당하다는 규범적 신념을 갖게 되어(Eisenberger et al., 2004), 보복행동을 하며 이를 정당화하게 된다(Mitchell and Ambrose, 2007).

직무불안정성을 경험하게 되면 구성원은 조직이 구성원에게 약속한 심리적 안정과 보호를 제공하지 못한다고 인식하여 기대한 교환의무를 위반했다고 판단하게 될 것이다(Morrison and Robinson, 1997). 그로 인해 구성원은 조직에 대한 정서적 유대와 신뢰를 철회하고, 조직과의 교환관계를 제한하거나 재조정하려는 경향을 보일 수 있으며, 이는 구성원의 자발적인 협력행동을 중단하게 하거나 회피하게 할 수 있다. 이러한 협력중단과 회피가 빈번히 일어날 수 있는 상황은 지식이 오가는 상황일 것이다. 지식은 개

인이 보유한 핵심자원으로, 자신의 의도에 따라 공유할 것인가 숨길 것인가를 선택할 수 있기 때문이다.

신뢰를 상실한 관계에서는 자원교환이 제한되는 것을 넘어, 개인은 자신이 통제할 수 있는 자원을 보호하여 은폐하려는 경향을 강화할 수 있다(Connelly et al., 2012; Zhang et al., 2025). 일종의 ‘조용한 보복(silent retaliation)’으로(Peng, 2013), 직무불안정성과 같이 조직으로부터 기대되지 않는 부정적 인식을 갖게 되면 구성원들은 그것을 위협으로 생각하고, 자신의 자원을 보존하고 조직과의 관계에서 협상력을 유지하기 위한 전략으로 지식을 은폐하는 행위를 하게 될 가능성이 높아질 것이다.

이러한 대응의 심리적 메커니즘은 자원보존이론(Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989)으로 보다 구체적으로 이해할 수 있다. 이 이론에 따르면 개인은 자신의 보유 자원이 위협받거나 상실 가능성을 인식하게 되면, 추가적 자원 손실을 방지하기 위해 보유자원 활용을 최소화하거나 철회하는 경향을 보인다고 한다(Hobfoll et al., 2018). 지식은 높은 내재적 가치와 희소성을 가진 자원임으로 지식은폐 행동은 구성원들이 자신의 자원 유출을 방지하고 잠재적인 경쟁우위를 유지하고자 하는 보존 전략으로 해석될 수 있다(Serenko and Bontis, 2016; Guo et al., 2022). 특히 직무불안정성은 조직이 제공하는 가장 핵심적인 자원인 고용 안정성이 위협받고 있는 상황으로 구성원으로 하여금 자신의 전략적 자원을 보호하려는 심리를 자극할 수 있으며(Serenko and Bontis, 2016), 조직과의 교환 관계에 대해 부정적 상호성의 표현으로 지식을 은폐함으로써 교환 균형을 회복하고자 할 가능성이 크다(Zhang et al., 2025).

따라서 직무불안정성을 조직과의 교환관계가 훼손된 상황으로 인식하여 부정적 정서 및 심리상태를 경

험하게 되면, 구성원은 개인의 자원에 대한 통제권을 강화함으로써 지식을 은폐할 수 있다. 이를 통해 구성원의 직무불안정성은 지식은폐에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다.

가설 1: 구성원의 직무불안정성은 지식은폐에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 조직냉소주의의 매개효과

조직냉소주의는 조직에 대한 부정적인 태도로 구성원이 조직의 성실성에 대한 믿음을 상실하여 조직에 대해 비판적이고 경멸적인 태도를 갖는 상태를 의미한다(Andersson, 1996). 이러한 태도는 단기적인 조직 환경의 변화에 대한 반응보다는 지속적이고 반복적인 부정적 경험의 축적을 통해 형성되며, 구성원의 행동에 장기적이고 구조적인 영향을 미친다. 무능한 경영, 가혹인 인력 감축 등의 조직환경은 구성원에게 조직에 대한 신뢰 상실과 도덕적 환멸을 유발시킬 수 있는데, 이러한 경험으로 인해 구성원은 조직이 자신을 배려하거나 보호하지 않는다고 느껴 조직냉소주의를 경험하게 된다(Andersson and Bateman, 1997; Flores et al., 2019).

직무불안정성은 불확실성과 위협을 인지하는 심리상태로, 고용 및 직무 특성을 유지하는 것에 대한 통제력을 상실했다는 무력감을 동반한다(Greenhalgh and Rosenblatt, 1984). 사회교환이론에 따르면, 구성원은 조직이 안정과 지원을 제공할 것이라는 기대를 바탕으로 조직에 헌신하는데, 직무불안정성은 구성원의 이러한 기대를 위협하여 심리적 계약 위반(Psychological contract breach)으로 인식될 것이다(박상언&이영면, 2004). 이는 조직에 대한 실망과 분노, 피해의식, 더 나아가 조직에 대한 냉소적

태도로 이어질 수 있다(Andersson, 1996; Johnson and O'Leary-Kelly, 2003).

Mirvis and Kanter(1989)는 사회·정치적 환경의 변화를 냉소주의의 원인으로 보았고, 산업화 과정에서 발생된 노동력의 착취와 함께 기업이 '삶의 질 향상'이라는 노동자와의 약속을 이행하지 못해 냉소주의가 발생하였다고 주장하였다. 또한 조직변화와 관련한 경영진의 비효율적 관리방식(Wanous et al., 1994), 변화에 대한 부정적 경험(Wanous et al., 2000) 등이 조직냉소주의를 발생·확산시키는 것으로 나타났으며, 국내 연구에서도 구성원의 직무 특성의 상실가능성이나 직무불안정성을 높게 지각할수록 조직냉소주의가 심화되는 것을 확인하였다(박종철 & 안대희, 2009). 조직냉소주의는 심리적 계약 위반, 조직 내 정치적 환경에 대한 인식, 조직지원의 부재, 불공정성 지각 등의 영향을 크게 받으며, 이는 조직냉소주의가 상황적, 맥락적 요인에 민감하게 반응하는 상태적 태도임을 시사한다(Chiaburu et al., 2013).

변동성이 큰 최근의 경영환경에서 직무불안정성은 구성원에게 중요한 자원으로 인식될 수 있는데, 안정이라는 핵심 자원에 대한 위협 및 상실은 조직이 구성원의 이익을 보호해주지 못한다고 느끼게 함으로써 조직에 대한 부정적 태도인 조직냉소주의로 이어질 수 있다. 직무불안정성은 단순한 미래 고용에 대한 불안감 이상으로, 구성원이 조직과의 관계를 재정의하고 정서적으로 단절하게 만드는 출발점이 될 수 있기 때문에, 조직냉소주의의 형성에 핵심적 요인으로 작용할 수 있다.

가설 2: 구성원의 직무불안정성은 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직냉소주의는 조직과의 관계를 비협조적이고 방

어적인 방향으로 전환시키는 정향성을 가진다(Dean et al., 1998). 사회교환이론의 관점에서 보면, 조직이 기대된 역할을 이행하지 않거나 도덕성과 진정성을 상실했다고 인식될 경우, 구성원은 자발적인 협력행동을 철회한다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 조직냉소주의는 구성원의 조직시민행동(OCB)과 같은 자발적이고 친조직적 행동을 감소시킬 뿐만 아니라, 조직에 대한 비판적 언행과 무관심한 태도로까지 이어질 수 있다(Dean et al., 1998). 특히 조직에 대한 불신과 경멸의 표현인 조직냉소주의가 높은 상태라면 구성원은 조직과의 호혜적 관계에서 이탈하여 자기보호의 일환으로 자신이 보유한 자원을 더 이상 조직에 제공하지 않으려는 방향으로 행동할 수 있다.

이와 같은 맥락에서 지식은폐는 조직냉소주의의 대표적인 결과 행동으로 해석될 수 있다. 지식은 개인의 노력과 시간, 경험이 축적된 결과물로서, 구성원은 이를 자신의 전략적 자산으로 간주하기에 조직이 신뢰할 수 없는 파트너라고 인식하게 되면 지식공유를 위험한 행동으로 치부하고 자신의 통제력과 전략적 자산을 유지하기 위해 지식을 은폐하려는 경향을 강화할 것이다(Guo et al., 2022; Connelly et al., 2012).

이러한 경향성의 내적 메커니즘은 심리적 주인의식 이론(Psychological Ownership Theory)으로 이해할 수 있다. 이 이론은 개인이 시간과 노력을 투자해 획득한 지식을 자신의 것으로 인식하고, 이를 조직의 자산이 아닌 개인 자원으로 간주하는 경향을 설명한다(Pierce et al., 2001). 조직냉소주의가 증가할수록 구성원은 조직에 대한 정체성과 유대가 약화되기 때문에 지식을 공동의 자산이 아닌 통제해야 할 개인의 소유물로 인식하여 보호할 자원으로 전환하게 되며, 조직이 경쟁적이고 신뢰가 부족한 업무환경이

라고 느끼는 상황에서는 다른 구성원에게 지식을 공유하는 것이 자신에게 오히려 불리하게 작용될 수 있다는 우려로 인해 자신의 입지를 강화하기 위해 지식을 숨기고자 하는 경향이 강화될 수 있다.

가설 3: 조직냉소주의는 지식은폐에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

전술한 내용을 바탕으로, 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계는 직접 관계를 넘어 구성원이 조직을 어떻게 인식하고 태도를 형성하는가에 대한 정서적 경로의 과정으로도 설명할 수 있다. 즉, 직무불안정성은 부정적 업무 태도와 조직에 대한 신뢰 저하를 초래하여(Ashford et al., 1989; Roskies and Louis-Guerin, 1990) 부정적 정서 반응인 조직냉소주의를 강화할 수 있으며, 조직냉소주의는 불신하는 대상에 대한 협력보다 자신의 통제력과 전략적 자산을 지키려는 보호행동인 지식은폐로 이어질 수 있다(Andersson and Bateman, 1997).

여기서 조직냉소주의는 단순한 정서적인 반응뿐만 아니라, 구성원의 인식, 정서, 행동을 연결하는 심리적 매개체로 작용함을 의미하며, 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계를 보다 정교하게 설명하는 요인이 라고 상정할 수 있다. 따라서 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계는 단순히 불안정한 상황에 대한 구성원의 반응이 아니라, 교환 규범의 파기 및 자원 손실에 대한 심리적 대응을 통해 복합적으로 형성됨을 예상할 수 있다.

가설 4: 조직냉소주의는 직무불안정성과 지식은폐의 관계를 매개할 것이다.

2.3 절차공정성의 조절효과

조직공정성(Organizational justice)은 조직 내 자원배분, 의사결정 등에 있어 조직으로부터 공정하게 대우를 받는지에 대한 구성원의 인식으로(Greenberg, 1990), 구성원들의 태도와 행동, 조직유효성 등에 상당한 영향을 미친다고 알려져 있다(Price and Muller, 1986). 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등으로 구분되는데, 각각은 서로 다른 요인 구조를 가진 독립적 공정성 영역으로 구분된다(Colquitt, 2001). 본 연구는 이 중 절차공정성(Procedural justice)에 주목하여 이것의 조절효과를 살펴보고자 한다. 절차공정성은 조직 내 의사결정이나 자원배분과 관련된 절차의 공정성에 대한 구성원의 지각을 의미하며(Leventhal, 1980; Colquitt, 2001), 분배공정성 대비 구성원의 신뢰와 몰입을 유지하게 만드는데 더 강한 예측력을 가진다고 보고된다(Tyler, 1989; 임준철&윤정구, 1998). 더 나아가 직무 자체 혹은 지위에 대한 불안인 직무불안정성과 불신을 바탕으로 한 조직에 경멸적인 태도인 조직냉소주의가 미치는 영향을 규명하는 본 연구의 맥락에서 여타의 공정성 개념보다는 객관적으로 투명한 절차와 제도를 마련하고 있는가 라는 인식은 중요한 상황적 요인이 될 것이라고 판단하였다.

먼저 조직냉소주의와 지식은폐 간의 관계에서 절차공정성의 영향을 살펴보면, 조직에 대한 실망, 불신, 무의미한 감정을 바탕으로 조직에 갖는 냉소적 태도는 구성원의 조직에 대한 비협조적 행동, 대표적으로 소극적 보복행동인 지식은폐를 야기할 것이다(Dean et al., 1998; Mirvis and Kanter, 1989). 이 때 절차공정성은 조직과 구성원 간의 사회적 관계의 질을 복원하거나 강화하는 역할을 할 수 있다. 집단가치 모형(Group-Value Model)에 따르면, 사람들은

절차를 단순한 의사결정의 도구가 아닌, 자신이 조직 내에서 얼마나 존중받고 가치있는 존재로 인식되는가를 판단하는 신호로서 해석할 수 있다(Lind and Tyler, 1988). 즉, 조직의 절차가 공정하다는 인식은 구성원이 조직으로부터 자신이 더 가치있는 존재로서 존중받고 있다는 신호가 될 수 있고, 사회적 소속감 및 집단 정체성을 높이고 자존감을 확인할 수 있는 요인으로 작용하게 된다(Tyler and Lind, 1992; 박희태 외, 2011). 비록 조직에 대한 냉소로 지식은폐라는 보호행동을 하지만 조직에게 정의와 존중을 기대할 수 있다고 판단하게 되면 보호행동을 약화할 것이라고 예상해볼 수 있다. 반대로 절차공정성이 훼손되어 조직으로부터 공정한 대우를 받지 못한다고 인지할수록, 더 이상 조직에 기대할 것이 없다는 지각 아래서 조직냉소주의로 야기된 지식은폐 행동은 더욱 강화될 것이라 예측할 수 있다(Skarlicki and Folger, 1997; Tsay et al., 2014).

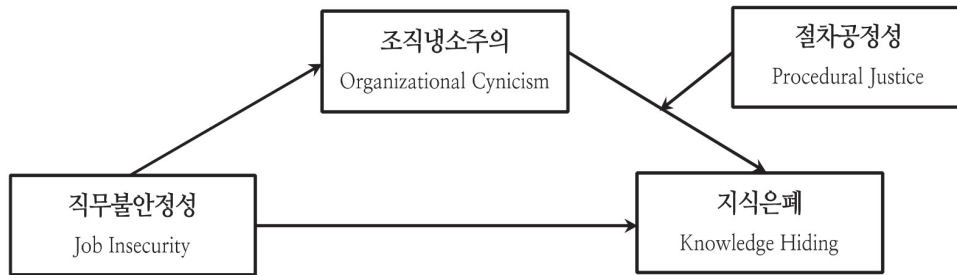
가설 5: 절차공정성 인식은 조직냉소주의와 지식은폐 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 절차공정성 인식이 높아질수록 조직냉소주의가 지식은폐에 미치는 부정적인 영향을 약화시킬 것이다.

직무불안정성은 구성원이 현재의 직무가 미래에도 계속 유지될 수 있을지에 대한 불안과 위협을 지각하는 상태로서 조직에 대한 신뢰와 정서적 안정감을 약화시켜(Cheng and Chan, 2008), 결과적으로 조직냉소주의를 유발시키고 지식은폐 행동으로 이어질 수 있다. 이처럼 직무불안정성은 구성원으로 하여금 조직을 불공정하고 신뢰할 수 없는 환경으로 인식하게 만들어 부정적인 정서반응을 일으키고 이를 행동화하게 한다(Witt et al., 2001).

하지만, 구성원이 지각하는 절차공정성의 수준에 따라 직무불안정성과 조직냉소주의, 지식은폐 간의 부정적 전이 경로는 약화될 수 있다. 공정성 휴리스틱(Fairness Heuristic Theory)에 따르면, 사람들은 불확실하거나 위협적인 상황에서 조직과 상사에 대한 신뢰를 판단할 수 있는 명확한 정보가 부족할 때, 공정성이라는 단순한 판단 기준(heuristic)을 사용하여 조직에 대한 신뢰성과 정당성을 평가한다고 한다(Lind, 2001). 즉, 절차공정성은 조직의 정당성과 신뢰성에 대한 인식의 재정립하게 하는 핵심 요인으로 작용할 수 있다(Tyler and Blader, 2003).

직무불안정성으로 조직냉소주의가 야기되더라도, 절차가 공정하다고 인식하는 경우 지식은폐라는 소극적 보복행동으로 이어지는 경향을 약화시킬 수 있을 것이다. 불안으로 인해 냉담한 태도를 갖는 개인에게 절차공정성은 조직에 대해 판단할 수 있는 하나의 판단기준이 될 수 있다. 절차공정성은 편향을 억제하고 일관성을 확보하려는 조직의 노력을 반영한 개념이기에(Leventhal, 1980), 자신의 자산인 지식을 보호하려는 강한 동기를 약화시킬 수 있는 판단의 근거가 될 수 있을 것이다. 즉, 불안으로 야기된 냉담한 태도로 인해 조직으로부터 자신을 보호하려는 경향이 강해질 수 있지만, 그 과정에서 절차공정성의 강하게 인식할수록 조직은 자신의 전략적 자산인 지식을 공정하게 활용할 것이라 판단하게 되므로 결과적으로 지식을 보호할 필요성이 약화될 것이다.

가설 6: 절차공정성은 직무불안정성이 조직냉소주의를 거쳐 지식은폐로 이어지는 매개경로를 조절할 것이다. 즉, 직무불안정성이 조직냉소주의에 영향을 미치더라도 절차공정성 인식이 높아질수록 지식은폐에 미치는 부정적인 영향을 약화시킬 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

이러한 가설을 바탕으로 〈그림 1〉과 같이 다음의 연구 모형을 도식화하였다.

III. 연구방법

3.1 자료 수집 및 연구 표본의 특성

본 연구는 제시한 가설의 검증을 위해 온라인 전문 설문 업체를 통해 국내의 다양한 산업군에 속한 20대~50대 직장인을 대상으로 설문을 실시하여 자료를 수집하였다. 총 300부의 설문이 회수되었으며, 이를 최종 분석에 활용하였다. 설문응답자의 인구통계학적 특성은 남성 145명(48.3%), 여성 155명(51.7%)로 나타났으며, 연령의 평균은 41.5세(표준편차 9.45)로 40대가 93명(31.0%)로 가장 많았고, 30대가 92명(30.7%)로 그 뒤를 이었다. 직급은 사원/주임급이 113명(37.7%)로 가장 많은 비중을 차지했고, 과장급이 52명(17.3%), 대리급이 49명(16.3%)로 뒤를 이었다. 고용형태는 정규직 267명(89.0%), 비정규직 33명(11.0%)로 정규직이 더 많은 비중을 차지하였으며, 최종학력은 대졸이 165명(55.0%), 전문대졸 48명(16.0%), 대학원 이상 46명(15.3%), 고

졸 이하 41명(13.7%) 순으로 나타났다. 직무는 관리직이 89명(29.7%)로 가장 많았고, 서비스 59명(19.7%), 연구개발 40명(13.3%)으로 그 뒤를 이었다. 현 직장에서의 근속연수는 평균 10년 근무하고 있는 것으로 나타났다(평균 124.8개월, 표준편차 104.28). 또한 설문응답자의 40.3%는 1,000인 이상의 기업에서 근무하는 것으로 나타났으며, 500인 이상~1,000인 미만인 69명(23.0%), 300인 이상~500인 미만인 44명(14.7%)로 그 뒤를 이었다. 설문응답자는 다양한 산업군에 종사하고 있었으며, 제조업이 90명(30.0%)로 가장 많은 비중을 차지하였다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 직무불안정성

직무불안정성은 직무 자체의 연속성에 대한 인지된 위협인 양적 직무불안정성과 직무 특성의 연속성에 대한 위협인 질적 직무불안정성을 함께 살펴본 Hellgren et al.(1999)의 7개 문항으로 측정하였다. 예시 문항은 ‘나는 내가 원하는 시기보다 더 일찍 직장을 그만두게 될까봐 걱정된다.’, ‘나는 우리 조직에서 앞으로 나의 경력 기회가 줄어들까봐 걱정된다.’, ‘나는 우리 조직이 앞으로 나의 역량을 필요로 하지

않을 것이라 생각한다.’ 등이다. 직무불안정성의 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .891로 나타났다.

3.2.2 조직냉소주의

조직냉소주의는 Atwater et al.(2000)에서 제시된 6개 문항을 활용하여 측정하였다. 예시 문항은 ‘우리 조직은 구성원들의 기본 자세가 결여되어 있어서 조직의 미래가 희망적이지 않다.’, ‘우리 조직은 구성원들의 개선 및 향상에 대한 노력을 인정하는 편이다(R).’ 등이다. 이 항목들 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .821로 나타났다.

3.2.3 지식은폐

지식은폐는 Connelly et al.(2012)의 연구에서 제시된 12개 문항을 활용하였다. 예시 문항은 동료(상사, 부하)가 내게 특별한 정보를 물어볼 때, ‘나는 동료를 도와주지만, 동료가 원하는 정보와 다른 정보를 준다.’, ‘나는 동료에게 도와주겠다고 말하지만, 최대한 시간을 끌어 늦게 도와준다.’, ‘나는 동료가 원하는 정보에 대해 잘 모르는 척 한다.’, ‘나는 동료가 원하는 정보에 대해 말해주고 싶지만, 그럴 수 없다고 말한다.’ 등이며, 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .949로 나타났다.

3.2.4 절차공정성

절차공정성은 Colquitt(2001)의 연구에서 제시된 7문항으로 측정하였다. 예시 문항은 ‘나는 조직 내의 다양한 의사결정 절차(보상, 승진, 인사평가 등)가 일관되게 적용되었다고 느낀다.’, ‘나는 조직 내의 다양한 의사결정 절차(보상, 승진, 인사평가 등)가 정확

한 정보에 기반하여 이루어졌다고 느낀다.’ 등이며, 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .925로 나타났다.

3.2.5 통제변수

조직행동(OB), 인사관리(HRM), 응용심리학 연구에서의 통제변수(Control variable)의 사용실태를 고찰한 Bernerth and Aguinis(2016)의 메타연구에 따르면 조직시민행동(OCB), 조직공정성, 반생산적 행동(CWB)과 관련한 연구에서는 성별, 연령, 근속연수, 교육수준, 조직/집단 규모 등의 인구통계학적 변수들이 통제변수로 가장 많이 활용되고 있었다. 또한, 지식은폐와 관련한 선행연구 중 Connelly et al.(2012)의 연구에서는 연령과 성별을, Peng(2013)의 연구에서는 성별, 연령, 조직 근속연수, 직위를 통제 변수로 설정하였다. 조직냉소주의와 관련한 Andersson and Bateman(1997)의 연구에서는 성별, 연령, 근속기간, 학력을 통제변수로 사용하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 기본적인 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수와 기업규모를 통제하였다.

IV. 연구결과

4.1 타당도와 신뢰도 분석

본 연구에서는 설정한 측정모형의 구조적 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하고, 대안모형과의 비교를 통해 판별타당도를 검증하였다. <표 1>에 제시된 결과를 보면 가설화한 4요인의 적합도 지수가

다른 대안모형 대비 전반적으로 우수한 적합도를 보여 직무불안정성, 조직냉소주의, 절차공정성, 지식은폐가 각각 구별되는 요인임을 확인할 수 있었다. 그러나 4요인 모형이 $\chi^2(458)=1,423$, $p<.001$, CFI=.860, TLI=.848, SRMR=.069, RMSEA=.084 (90% CI [.079, .089])로 나타나 요인 간의 상관이 다소 높게 관찰됨에 따라 이 요인들이 보다 상위 차원에 의해 설명될 수 있는 가능성을 검토하고자 2차 확인적 요인분석을 추가적으로 실시하였다.

2차 확인적 요인분석(Second-order Confirmatory Factor Analysis, 2차 CFA)을 실시한 결과는 <표 2>에 제시된 것처럼 $\chi^2=1,071.052(df=453)$, $p<.001$, $\chi^2/df=2.364$, CFI=.910, TLI=.902, RMSEA=.068 (90% CI: [.062, .073])로 나타났다. 이 결과는 통상적 기준(Hu and Bentler, 1999; Browne and Cudeck, 1993)을 모두 충족한 것으

로 모형의 적합도는 양호하며, 주요 변인들이 독립적이면서도 동시에 포괄적인 상위 요인으로 설명될 수 있음을 확인하였다.

또한 각 측정변인의 수렴타당성 검증 결과, 직무불안정성(AVE=.564, CR=.899), 지식은폐(AVE=.750, CR=.973), 절차공정성(AVE=.660, CR=.930)은 모두 Fornell & Larcker(1981)이 제시한 기준치를 충족하였고, 조직냉소주의의 AVE는 .473으로 다소 낮게 나타났으나 CR=.837로 .70 이상의 기준을 충족하였고, 각 문항의 요인부하량이 전반적으로 .60 이상으로 나타나(Hair et al., 2010) 수렴타당성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단하였다.

4.2 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 기술통계량과

<표 1> 대안모형 비교

모형	χ^2	df	p	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
									Lower	Upper
4요인 ^a	1,423	458	<.001	3.106	.860	.848	.069	.084	.079	.089
3요인 ^b	1,920	461	<.001	4.164	.789	.772	.116	.103	.098	.107
3요인 ^c	2,957	461	<.001	6.417	.638	.611	.160	.134	.130	.139
2요인 ^d	3,498	463	<.001	7.557	.560	.529	.175	.148	.143	.152
2요인 ^e	2,943	463	<.001	6.356	.641	.615	.167	.134	.129	.138
1요인 ^f	4,437	464	<.001	9.562	.424	.384	.195	.169	.164	.173

a. 직무불안정성, 조직냉소주의, 절차공정성, 지식은폐 / b. 직무불안정성, 조직냉소주의 + 절차공정성, 지식은폐 / c. 직무불안정성, 조직냉소주의, 절차공정성 + 지식은폐 / d. 직무불안정성 + 조직냉소주의, 절차공정성 + 지식은폐 / e. 직무불안정성 + 조직냉소주의 + 절차공정성, 지식은폐 / f. 직무불안정성 + 조직냉소주의 + 절차공정성 + 지식은폐

<표 2> 2차적 확인적 요인분석 결과

Model fit								
χ^2	df	p	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
							Lower	Upper
1,071.052	453	<.001	2.364	.910	.902	.068	.062	.073

〈표 3〉 기술통계 및 상관관계 분석

구분	평균	표준 편차	직무 불안정성	지식 은폐	조직 냉소주의	절차 공정성	성별	연령	최종 학력	기업 규모	고용 형태	근속 연수	직급
직무불안정성	2.76	0.91	1										
지식은폐	1.78	0.69	.284**	1									
조직냉소주의	2.76	0.71	.279**	.289**	1								
절차공정성	2.80	0.79	-.184**	.126*	-.354**	1							
성별	0.52	0.50	.106	-.090	.050	-.137*	1						
연령	41.56	9.45	-.040	-.023	-.130*	.102	-.357**	1					
최종학력	2.72	0.89	-.062	-.034	-.005	-.070	-.088	.019	1				
기업규모	4.53	1.71	-.110	.070	-.094	-.020	-.233**	.019	.184**	1			
고용형태	0.11	0.31	.241**	-.073	.036	-.130*	.212**	-.073	.003	.041	1		
근속연수	10.40	8.69	-.098	.060	-.021	.073	-.360**	.660**	.015	.235**	-.210**	1	
직급	2.54	1.53	-.078	.114*	-.065	.231**	-.334**	.504**	.301**	.063	-.244**	.525**	1

N=300, * $p < .05$, ** $p < .01$;

성별: 0=남성, 1=여성; 최종학력: 1=고졸이하, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원이상;

기업규모: 1=50인미만, 2=50인이상~100인미만, 3=100인이상~300인미만, 4=300인이상~500인미만,

5=500인이상~1,000인미만, 6=1,000인이상; 고용형태: 0=정규직, 1=비정규직; 근속연수: 개월;

직급: 1=사원/주임급, 2=대리급, 3=과장급, 4=차장급, 5=부장급, 6=임원이상

변수들 간의 상관관계는 〈표 3〉과 같다. 직무불안정성과 지식은폐($r=.284$, $p < .01$), 직무불안정성과 조직냉소주의($r=.279$, $p < .01$) 관계에서 유의미한 정적 상관을 확인하였다. 절차공정성은 직무불안정성과 유의한 부적 상관($r=-.184$, $p < .01$)을, 조직냉소주의와도 강한 부적 상관($r=-.354$, $p < .01$)을 보였다. 한편, 절차공정성과 지식은폐 간에는 비교적 약한 정적 상관관계($r=.126$, $p < .05$)가 나타났다.

4.3 가설 검증 결과

가설 1, 2, 3은 위계적 회귀분석으로 검증하였으며 그 결과는 〈표 4〉에 제시하였다. 먼저 〈표 4〉의 model 2에서 직무불안정성은 지식은폐에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=.333$, $p < .001$) 가설 1을 지지하는 결과를 보였다. model 1과

비교하여 $\Delta R^2=.102$, $F=6.057$ ($p < .001$)로 전체 모형 역시 유의미한 것으로 나타났다. 이는 직무불안정성이 증가할수록 구성원이 지식을 은폐하려는 경향이 증가하는 것으로, 기존의 연구 결과(Razmerita et al., 2016; Serenko and Bontis, 2016)와도 일치하였다.

직무불안정성이 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 2의 검증 결과는 〈표 4〉의 model 3, 4에 제시되어 있다. 직무불안정성은 조직냉소주의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.280$, $p < .001$). model 4의 $R^2=.118$, 모형 전체는 $F=4.846$ ($p < .001$)로 나타났으며, model 3과 비교하여 통계적으로도 유의미한 수준으로 직무불안정성이 조직냉소주의의 변화량을 추가적으로 설명하고 있음을 보여주었다. 이로써 가설 2도 실증적으로 지지하였다.

〈표 4〉 매개효과 및 조절된 매개효과에 대한 위계적 회계분석 결과

구분	주효과		매개효과				조절효과		
결과변수	지식은폐		조직냉소주의		지식은폐		지식은폐		
Model	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
통제변수									
성별	-.067	-.075	-.023	-.030	-.060	-.068	-.060	-.040	-.042
연령	-.156	-.153	-.242**	-.240**	-.083	-.098	-.083	-.065	-.047
최종학력	-.100	-.084	.034	.048	-.111	-.095	-.111	-.075	-.039
기업규모	.058	.092	-.148	-.120	.103	.120*	.103	.113	.114
고용형태	-.023	-.104	.062	-.006	-.042	-.102	-.042	-.032	-.024
근속연수	.031	.038	.200*	.206*	-.030	-.010	-.030	-.015	-.025
직급	.175*	.166*	-.042	-.049	.187*	.177*	.187*	.121	.102
독립변수									
직무불안정성		.333***		.280***		.268***			
매개변수									
조직냉소주의					.303***	.231***	.303***	.382***	.415***
조절변수									
절차공정성								.228***	.233***
상호작용변수									
조직냉소주의 × 절차공정성									.222***
R ²	.040	.143	.045	.118	.128	.190	.128	.170	.217
Adj R ²	.017	.119	.022	.093	.104	.165	.104	.144	.190
ΔR ²	.040	.102	.045	.073	.088	.061	.128	.041	.047
F for ΔR ²	1.760	34.713***	1.963	23.948***	29.331***	21.949***	5.356***	14.464***	17.323***
Overall F	1.760	6.057***	1.963	4.846***	5.356***	7.542***	5.356***	6.588***	7.995***

N=300, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 표준화된 회귀계수 β 기준

가설 3은 조직냉소주의가 지식은폐에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 주장으로 〈표 4〉의 model 1과 5에 제시된 것처럼, 조직냉소주의는 지식은폐에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .303$, $p < .001$). model 1과 비교하여 통계적으로 유의미한 수준에서 조직냉소주의가 지식은폐의 변량을 추가적으로 설명하고 있다($\Delta R^2 = .088$). 이 결과는 조직에 대한 냉소적인 태도가 구성원들로 하여금 지식을

은폐하려는 행동으로 이어질 수 있음을 보여주었으며, 가설 3은 지지되었다.

다음으로 조직냉소주의가 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증 방법에 따라 회귀분석을 실시하였다. 〈표 4〉의 결과를 보면, model 2에서 독립변수(직무불안정성)와 종속변수(지식은폐) 간의 유의한 관계가

확인되었고($\beta = .333, p < .001$), 다음으로 model 4에서 직무불안정성은 매개변수인 조직냉소주의에 유의한 정적 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .280, p < .001$). 마지막으로 model 6에서 직무불안정성을 통제된 상황에서 조직냉소주의는 지식은폐에 유의한 정적인 영향($\beta = .231, p < .001$)을 미치는 것을 확인하였는데, 이때 직무불안정성의 β 값은 .268($p < .001$)로 model 2($\beta = .333, p < .001$)에 비해 다소 감소한 것으로 나타났다. 통계적으로 모두 유의한 수준임에 따라 조직냉소주의는 직무불안정성과 지식은폐의 관계에서 부분매개된다는 것을 알 수 있다.

부분매개 효과의 통계적 유의성을 보다 정밀하게 검증하기 위해 Sobel-test를 실시한 결과, 조직냉소주의의 부분매개 효과를 지지하는 것($Z = 3.154, p < .001$)으로 나타났다(〈표 5〉 참조).

가설 5의 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 변수들 간의 다중공선성 문제를 방지하고 해석의 명확성을 높이기 위해 매개변수인 조직냉소주의와 조절변수인 절차공정성은 평균중심화(Mean-centering)를 하여 분석을 수행하였다. 먼저 〈표 4〉의 위계적 회귀분석 결과에 따르면, model 9에서 조직냉소주의는 지식은폐에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .415, p < .001$), 절차공정성 또한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .233, p < .001$). 조직냉소주의와 절차공정성의 상호작용항($\beta = .222, p < .001$)은 유의하게 나타나, 절차공정성이 조직냉소주의와 지식은폐 간의 관계를

조절함을 확인하였다. 절차공정성이 조절변수로 투입된 model 9의 설명력은 $R^2 = .217$ 로, model 8($R^2 = .170$) 대비 $\Delta R^2 = .047$ 만큼 유의하게 증가하였다($F = 7.995, p < .001$). 그러나 통계적으로는 조절효과가 유의하나, 가설 5의 예상과는 다르게 절차공정성이 높을수록 조직냉소주의의 지식은폐에 대한 영향력이 완화된 것이 아니라 오히려 강화되는 결과로 나타났다. 따라서 가설 5는 통계적으로는 유의하나, 조절효과의 방향이 가설과 일치하지 않아 지지되지 않았다.

마지막으로 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과가 존재하며, 매개경로 전반에 대해 절차공정성의 조절효과를 확인하기 위해 SPSS PROCESS macro v4.2를 사용하여 조절된 매개효과를 분석하였다.

〈표 6〉의 결과를 살펴보면 조직냉소주의와 절차공정성의 상호작용 항이 지식은폐에 미치는 효과는 유의하였고($t = 4.279, p < .001$), 조직냉소주의($t = 6.113, p < .001$)와 절차공정성($t = 4.598, p < .001$)이 각각 지식은폐에 미치는 효과 역시 유의하게 나타났다. 또한, 〈표 7〉과 같이 절차공정성의 조건부 값이 높아짐에 따라 간접효과 계수가 점차 증가하는 것으로 나타났으며, 모든 수준에서 95%의 신뢰구간(Boot LLCI - Boot ULCI)이 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의하였다.

조절된 매개효과 존재 여부를 평가하는 조절된 매개효과 지수(Index of Moderated Mediation)

〈표 5〉 Sobel-test 결과

구분	비표준화 계수		Sobel Test Statistic	One-tailed probability
	B	표준오차		
독립변수 → 매개변수	.220	.045	3.154	.001
매개변수 → 종속변수	.223	.054		

는 .046, BootSE=.016, 95% 부트스트래핑 신뢰 구간 [.019, .081]로 유의한 것으로 나타나(〈표 8〉 참조), 절차공정성이 직무불안정성이 조직냉소주의를 거쳐 지식은폐로 이어지는 전체 매개경로의 강도를 유의하게 조절함을 확인할 수 있다. 하지만 가설 6 역시 절차공정성이 매개효과를 완화시킬 것이라는

이론적 방향성과는 다르게 분석 결과에서는 오히려 절차공정성이 높을수록 매개효과가 강화되는 조절효과가 확인되었다. 이에 가설 6은 통계적으로는 유의하나, 이론적 방향성과는 불일치하여 지지되지 않았다.

〈표 6〉 절차공정성의 조절된 매개효과

결과변인 : 조직냉소주의						
비표준화 계수			t	p	LLCI	ULCI
변수	B	SE				
직무불안정성	.220	.045	4.894	.000	.132	.309
결과변인 : 지식은폐						
비표준화 계수			t	p	LLCI	ULCI
변수	B	SE				
직무불안정성	.217	.041	5.273	.000	.136	.298
조직냉소주의	.335	.055	6.113	.000	.227	.442
절차공정성	.226	.049	4.598	.000	.129	.323
조직냉소주의×절차공정성	.209	.049	4.279	.000	.113	.306

〈표 7〉 절차공정성의 조건부 값에 따른 조절된 매개효과

결과변인 : 지식은폐								
구분		절차 공정성	간접효과계수 (Effect)	SE	t	p	95% 신뢰구간	
							LLCI	ULCI
매개변인 : 조직냉소주의	낮은 절차공정성 (Mean - 1SD)	-.789	.170	.062	2.714	.007	.047	.293
	평균 절차공정성	.000	.335	.055	6.113	.000	.227	.442
	높은 절차공정성 (Mean + 1SD)	.789	.500	.071	7.022	.000	.360	.640

〈표 8〉 조절된 매개효과 부트스트래핑 결과

직무불안정성 → 조직냉소주의 → 지식은폐	Index	SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
조절변수 : 절차공정성	.046	.016	.019	.081

V. 연구결과

5.1 연구 결과의 요약 및 논의

지식은폐(Knowledge hiding)는 오랫동안 개인 차원의 방어적 행위로 연구되어 왔으나, 오늘날 조직과 기술 환경의 급격한 변화 속에서 그 관리의 중요성이 한층 더 부각되고 있다. 전통적으로 지식은폐는 '지식공유가 개인의 경쟁력을 약화시킬 수 있다'는 불안감에서 기인했으나, 최근에는 생성형 인공지능(generative AI)과 같은 외부 도구의 확산으로 조직 지식이 외부로 유출될 위험이 커짐에 따라 개인 차원을 넘어 조직 차원에서의 지식보호도 핵심 과제가 되고 있다. 이 과정에서 지식경영(Knowledge Management)의 본래 목적이었던 지식공유와 활용의 극대화가 오히려 지식보호와 충돌하는 딜레마를 드러내고 있는데, 이는 지식은폐가 단순히 개인의 비협조적 행동이 아니라 조직전략 차원의 관리 문제로 확장되었음을 시사한다. 또한 사회적 맥락 변화 역시 지식은폐의 학술적, 실무적 중요성을 고조시키고 있다. 예컨대 '조용한 사직(quiet quitting)' 같은 현상은 구성원들이 명시적 의무 이외의 자발적인 지식공유를 제한하도록 하는 의도적 경계 설정 행위를 유발하기도 한다.

조직 내에서 가장 빈번히 지식은폐가 발생하는 상황 중 하나는 과도한 경쟁 문화와 성과 중심의 보상체계가 결합된 경우이다. 예를 들어, 동료와 비교하여 개인의 평가 및 보상이 결정되거나, 승진이 임박한 상황에서 동료를 잠재적 경쟁자로 인식하는 경우, 구성원은 자신의 경쟁우위를 유지하고 보상을 극대화하기 위해 지식공유를 주저하거나 적극적으로 은폐할 가능성이 크다. 이처럼 개인의 고용 불안감과 조직 내 불

신, 불공정성은 지식은폐를 촉발하는 핵심적 요인으로 작동할 수 있으며, 조직 내 지식창출과 순환을 제한하는 구조적 장벽으로 기능한다.

이에 본 연구는 직무불안정성이 지식은폐에 미치는 영향을 검토하고, 이 관계에서 조직냉소주의의 매개효과 및 절차공정성의 조절효과를 통합적으로 분석하였다. 실증분석 결과, 첫째, 직무불안정성은 지식은폐에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 불확실한 고용환경에서 구성원이 자신이 보유한 지식을 보호하려는 방어적 전략을 취할 가능성을 보여준다. 조직이 제공하는 자원이거나 고용안정성에 대한 기대가 무너질 경우, 구성원은 조직과의 관계를 신뢰하지 않으며, 정보 공유나 지식 전달과 같은 협력적 행동에서 이탈하게 된다. 이는 사회교환이론(Blau, 1964)과 부정적 상호성의 규범(negative reciprocity norm)을 기반으로 조직과의 교환관계에서 위협을 인식하게 되면 교환 관계의 균형을 회복하고자 하며, 그 관계가 제한적일 때 구성원은 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따라 자신이 보유한 자원을 보존하고자 하는 심리적 반응으로 해석할 수 있다.

둘째, 조직냉소주의는 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계를 부분 매개하였다. 직무불안정성으로 인해 조직에 대한 신뢰가 무너진 구성원은 조직을 냉소적으로 바라보게 되고, 이는 다시 지식은폐와 같은 비협력적 행위로 이어진다. 이는 직무불안정성이라는 구조적 요인이 개인의 감정적 반응을 매개로 하여 행동적 결과로 이어지는 정서 기반의 전이 메커니즘을 보여준다. 즉, 구성원이 조직에 대해 실망, 불신, 무기력감을 느끼는 과정이 지식공유의 단절로 구체화되는 과정을 실증적으로 확인한 것이다.

셋째, 절차공정성은 조절효과를 가설과는 정반대의 통계적 유의도를 보였다. 예측과 달리 절차공정성이 높은 경우, 조직냉소주의와 지식은폐의 정적 관계는

더 강화되는 것으로 나타났다. 더불어 절차공정성은 조절된 매개효과에서도 가설의 예측과는 반대의 통계적 유의성을 보였다. 절차공정성은 조직에 대한 부정적 태도 등이 미치는 부정적 영향을 완화하는 중요한 요인으로 알려져 있다(Colquitt et al., 2001). 그럼에도 본 연구에서 이러한 결과가 도출된 것에 대해서는 공정성 지각이 구성원의 정서적 상태를 전환시키는 데에는 제한적일 수 있다고 해석해 볼 수 있다.

보다 심도 있게 논의해 보면, 냉소는 심리적 방어 상태로 위협과 배신의 상황에서 자아를 지키려는 방식의 일환이다(Cartwright and Holmes, 2006). 조직에 대한 불신으로 심리적 방어기제가 작동한 상황에서 절차공정성의 인식은 개인에게 상충적인 상황인식으로 다가와 자아보호 경향을 더욱 강화할 수도 있다. 인지부조화이론(Cognitive Dissonance Theory: Festinger, 1962)에 따르면, 개인 내 태도 간 혹은 태도와 행동 간 충돌이 일어나면 개인은 심리적 불편함(부조화)을 경험한다. 직무불안정성으로 조직을 향해 발현된 냉소주의와 조직이 공정하고 투명하다는 절차공정성은 충돌적인 인지로, 상당한 심리적 긴장을 유발할 수 있다. 이때 구성원은 이러한 불편함을 줄이고 내적 일관성을 회복하기 위해 두 가지 인지 중 하나를 변경하고자 할 것인데, 본 연구결과는 이러한 부조화를 해결하기 위한 전략이자 최소한의 저항 경로로 절차공정성에 대한 의미를 부정적으로 해석한 결과라고 할 수 있다.

부조화의 해결이 절차공정성에 대한 부정적 귀인으로 이어지는 것은 귀인이론(Attribution Theory) 관점에서, 불편한 상황을 외적 요소에 귀인하는 사람들의 경향성에서 찾아볼 수 있다. 조직냉소주의가 높은 상황에서 절차공정성을 높게 지각하게 되면, 개인은 공정성을 확보하려는 조직의 모습을 긍정보다는 부정으로, 즉 형식적인 조작적 책략으로 해석할 수 있

다. 현재 자신이 경험하는 불안과 냉담, 자기보호 행위를 이해하는 데 있어 조직이라는 외적 요소에 대한 부정적 귀인, 즉 절차공정성을 책략으로 이해하면서 자신의 상태를 정당화할 수도 있을 것이다. 냉담과 공정이라는 조직에 대한 상충적 인지 아래, 사람들은 조직이 높은 수준으로 절차공정성을 실행하는 것이 조직을 개선하기 위한 진정한 노력이라는 믿음보다는 실제 문제로부터 주의를 돌리거나 통제를 강화하기 위한 조작이라고 받아들여, 결과적으로 조직에 대한 불신은 더 강화되고 인식된 조직의 위선에 보복하기 위해 개인의 자원을 더 보호하려 할 수 있다고 해석해 볼 수 있다.

본 연구결과는 절차공정성이 특정한 심리적 조건에서는 오히려 부정적으로 기능할 수 있음을 시사하는데, 이러한 역설적 상황이 본 연구대상에 한정된 문제인 것인지 보편적으로 일어날 수 있는 것인지에 대해서는 향후 연구에서 보다 면밀히 연구해 볼 필요성이 있다.

5.2 이론적, 실무적 시사점

본 연구는 다음과 같은 측면에서 이론적 시사점을 갖는다. 본 연구는 지식은폐에 영향을 미치는 중요한 조직환경적 변수로서 직무불안정성을 실증적으로 검증하였으며, 기존의 개인 특성 중심의 연구를 넘어 조직의 구조적 요인이 구성원의 비협력적 행동에 영향을 미칠 수 있음을 강조함으로써 지식은폐 연구를 확장하는데 기여하였다.

그리고 조직냉소주의가 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계를 매개함을 실증적으로 확인함으로써 정서 기반의 행동 전이 모델을 확인하였으며, 사회교환 이론과 자원보존이론을 통합적으로 접근하여 살펴봄으로써 조직구성원이 지각하는 위협이 냉소적 정서와

태도로 표출되고 결과적으로 부정적 조직행동으로 연결됨을 설명하였다.

또한 절차공정성의 조절효과가 통계적으로는 유의하지만 가설이 지지되지 않았다는 점은 공정성의 작용이 단선적이지 않으며, 기대와 실망 간의 간극이 오히려 부정적 반응을 강화할 수 있음을 보여준다. 이는 인지부조화이론과 귀인이론으로 해석해볼 수 있다. 절차공정성 인식이 높은 구성원일수록 더 깊은 배신감과 정체성 위협을 경험할 수 있음을 시사하는 것으로, 향후 연구에서는 구성원이 느끼는 공정성의 심리적 맥락을 보다 정교하게 살펴볼 필요가 있다. 더불어 절차공정성의 효과가 고정된 완충기제로 늘 긍정적 요인으로만 작용되지 않을 수 있으며, 상황과 감정 상태에 따라 다르게 작용될 수 있다는 점을 보여 주었다는 점에서 큰 의의가 있다.

본 연구는 조직관리 측면에서 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 조직 내 지식은폐 예방을 위해 단순히 지식 공유를 장려하는 제도적 장치만으로는 한계가 존재하며, 구성원이 조직에 갖는 정서적 반응과 인지적 요소들을 보다 면밀하게 관리하고, 보다 신뢰를 강화하는 조직문화 형성을 통해 구성원이 느끼는 조직에 대한 정서적 불신과 심리적 거리감을 줄이는 노력이 필요하다. 구성원이 조직으로부터 존중받고 있다는 정서적 경험을 지속적으로 제공하는 것이 지식은폐라는 자기보호 행동을 약화시킬 수 있을 것이다.

둘째, 지식은폐는 조직냉소주의나 불신의 결과이기도 하지만, 경쟁적 분위기, 성과주의 문화, 정보 독점 구조, 낮은 심리적 안전감 등의 구조적 문제에서 유도될 수 있는 행동이므로 지식은폐를 감소시키기 위해서는 구성원 개인의 개별 태도 변화 뿐만 아니라 조직 내 정보의 흐름을 점검하고 협력과 지식공유 인식 강화를 위한 정책이 병행되어야 할 것이다.

셋째, 절차공정성은 단순한 제도적 공정성 확보를 넘어서, 구성원이 '조직으로부터 존중받고 있다'고 인식할 수 있는 정서적 신호로 기능해야 한다. 본 연구의 결과에서 보여준 바와 같이 공정성을 인식하더라도 부정적인 행동이 강화되는 경우가 발생할 수 있기 때문에 조직은 공정성에 대한 기대와 실제 경험 간의 괴리를 줄이기 위한 지속적 신뢰 관리와 감정관리 시스템을 마련할 필요가 있다. 또한 공정한 절차 자체보다 정서적 반응에 더 큰 영향을 받을 수 있음을 인식하고 불안정한 환경일수록 공정한 구조설계와 동시에 교환관계를 긍정적으로 전환시킬 수 있는 소통을 강화할 필요가 있다.

넷째, 지식은폐는 개인의 일탈이 아니라 조직 환경의 산물일 수 있음을 인식하고, 신뢰 기반의 협력문화 조성을 위한 인사제도와 리더십 교육, 성과관리 체계의 재설계 등이 병행되어야 한다. 특히 조직이 절차공정성을 유지하더라도 구성원이 정서적으로 조직에 거리감을 느끼지 않도록, 상시적 피드백과 감정 기반 리더십의 실천이 강조되어야 한다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 직무불안정성과 지식은폐 간의 관계를 조직냉소주의의 매개효과와 절차공정성의 조절효과를 통해 통합적으로 검토함으로써 이론적, 실무적 시사점을 제시하였으나 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 횡단적 설계(Cross-sectional design)를 바탕으로 데이터를 수집하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)의 가능성이 존재하며, 변수 간 시간적 인과관계를 명확히 입증하기 어렵다. 특히 조직냉소주의에서 지식은폐로의 전이 과정은 시간적 순차성이 중요함에도 불구하고, 단일 시점에서의 측정으로 인한 제한점을 가진다. 이러한

동일방법편의에 대한 잠재적인 우려를 보완하기 위해 Harman의 단일요인 검증(Harman's single-factor test; Podsakoff et al., 2003)을 실시한 결과, 첫 번째 요인이 설명하는 분산은 전체의 29.41%로 나타나 단일 요인이 공분산의 대부분을 설명하지 않는 것으로 확인하였다. 이는 일반적으로 CMV(Common Method Variance)의 심각성을 판단하는 기준인 50%를 충족하지 않는 수준으로 동일방법편의가 본 연구의 주요 결과에 중대한 영향을 미쳤다고 보기 어렵다. Harman의 단일 요인 검증이 CMV 문제를 완벽히 배제할 수 없기에 향후 연구에서는 시차를 둔 반복측정이나 실험적 접근 등을 통해 시간에 따른 인과성을 보다 명확하게 검증할 필요가 있다.

둘째, 자기보고식 설문을 기반으로 측정되었기 때문에 특히 조직냉소주의 및 지식은폐와 같은 민감한 변수는 사회적 바람직성(Social desirability)에 영향을 받을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 상사 평가나 동료 평가 등을 활용하여 다양한 관점에서의 다차원적 자료원(multi-source data)의 확보하는 것이 필요하다. 이러한 접근은 동일방법편의의 위험을 줄이는 동시에 연구 결과의 타당성을 한층 더 강화할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 구조적, 환경적 요소와 정서적 요소를 기반으로 지식은폐를 살펴보았으나, 지식은폐는 관계적 요소에 따른 영향도 클 것으로 판단됨에 따라 향후 지식은폐에 영향을 미칠 수 있는 개인의 특성, 관계적 요소 등을 함께 고려해볼 필요가 있다. 더불어 지식공유 및 은폐는 문화 및 조직환경에 따라 달라질 수 있으므로 문화 혹은 업종 등에 따라 비교 분석함으로써 보다 실무적 시사점을 확장할 수 있을 것이다.

넷째, 절차공정성의 조절효과가 통계적으로는 유의하였으나, 본 연구의 예측과는 상반된 결과로 나타났

다. 이에 연구자들은 절차공정성이 조직냉소주의와 지식은폐 간 관계 뿐만 아니라 직무불안정성과 조직냉소주의 관계에서 유의미할 것인지 추가적으로 확인해보았으나 이 역시 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못했다. 이를 통해 최소한 본 연구대상 하에서는 절차공정성이, 앞서 언급한 것처럼 구성원에게 상충적 인지의 한 부분이 되어 오히려 역효과를 가져온다는 해석을 할 수 있다. 그러나 이는 본 연구에 한정된 연구 결과로 향후 연구에서는 절차공정성이 조절변수로 작동하기 위한 인지적, 정서적, 조직적 전제조건을 보다 면밀히 고려할 필요가 있다. 예를 들어 공정성 민감성(equity sensitivity)을 제안할 수 있는데, 공정성 민감성은 공정성에 대한 선호에서 개인차가 있다는 개념으로(Huseman, Hatfield and Miles, 1987), 과소보상(under-reward)에도 관대한 경우(benevolents), 표준적인 공정성 기준을 선호하는 경우(equity sensitives), 과대보상(over-reward)이 당연하다고 생각하는 경우(entitleds)로 구분된다. 절차공정성을 동일한 척도 점수로 표기하더라도 공정성 민감성에 따라 실제 본인이 공정하다고 인식하는 정도는 달라져 결과적으로 구성원의 자기보호 행동의 정도에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 본 연구에서 미처 고려하지 못한 다양한 요인들을 포함해 공정성의 영향에 대한 보다 깊이 있는 연구가 진행되기를 기대한다.

참고문헌

- 박상언, 이영면 (2004). “고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로.”

- 경영학연구**, 제33권 2호, pp.503-529.
- (Park, S. E. and Lee, Y. M. (2004). "An Empirical Study on the Relationships among the Job Insecurity, Trust and Job Performance of Survivors after the implementation of Organizational Downsizing," *Korean Management Review*, 33(2), pp.503-529.)
- 박종철, 안대희 (2009). "호텔식음료종사원의 직무 불안정성이 경영진의 신뢰 및 조직냉소주의에 미치는 영향," **외식경영연구**, 제12권 3호, pp.171-192.
- (Park, J. C. and Ahn, D. H. (2009). "The Impact of Hotel F & B Employees' Job Insecurity on the Management Trust and Organizational Cynicism," *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 12(3), pp.171-192.)
- 박희태, 이수진, 손승연, 김석영, 윤석화 (2011). "조직공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향," **경영학연구**, 제40권 2호, pp.485-521.
- (Park, H. T., Lee, S. J., Son, S. Y., Kim, S. Y. L. and Yun, S. H. (2011). "The Effects of Organizational Justice on the Knowledge Sharing of Subordinates," *Korean Management Review*, 40(2), pp.485-521.)
- 신가희, 광선화 (2017). "지식은폐와 지식공유의 영향요인과 관계에 관한 연구," **지식경영연구**, 제18권 2호, pp.129-157.
- (Shin, G. H. and Kwag, S. H. (2017). "The relationship between knowledge hiding and knowledge sharing: Through determinants of knowledge hiding and knowledge sharing," *Knowledge Management Research*, 18(2), pp.129-157.)
- 임준철, 윤정구 (1998). "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로," **경영학연구**, 제27권 1호, pp.93-111.
- (Lim, J. C. and Yoon, J. K. (1998). "The Impacts of Procedural and Distributive Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment : The Significance of Culture Contexts in Organizational Orientation," *Korean Management Review*, 27(1), pp.93-111.)
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework," *Human Relations*, 49(11), pp.1395-1418.
- Andersson, L. M., and Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some causes and effects," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), pp.449-469.
- Ashford, S. J., Lee, C., and Bobko, P. (1989). "Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 32(4), pp.803-829.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., and Cartier, P. (2000). "An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates," *Personnel Psychology*, 53(2), pp.275-297.
- 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), pp.1173-1182.
- Bernerth, J. B., and Aguinis, H. (2016). "A critical review and best-practice recommendations for control variable usage," *Personnel Psychology*, 69(1), pp.229-283.
- Blau, P. M. (1964). "Justice in social exchange,"

- Sociological inquiry*, 34(2), pp.193-206.
- Browne, M. W., and Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cartwright, S., and Holmes, N. (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism," *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 199-208.
- Cheng, G. H. L., and Chan, D. K. S. (2008). "Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review," *Applied Psychology*, 57(2), pp.272-303.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., and Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), pp.181-197.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., and Trougakos, J. P. (2012). "Knowledge hiding in organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), pp.64-88.
- Connelly, C. E., and Zweig, D. (2015). "How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), pp. 479-489.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, 31(6), pp.874-900.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism," *Academy of Management Review*, 23(2), pp.341-352.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., and Rohdieck, S. (2004). "Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), pp.787-799.
- Feng, J., and Wang, C. (2019). "Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives," *Journal of Knowledge Management*, 23(7), pp.1455-1474.
- Festinger, L. (1962). "Cognitive dissonance," *Scientific American*, 207(4), pp.93-106.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., and Inanc, H. (2017). "The hidden face of job insecurity," *Work, Employment and Society*, 31(1), pp. 36-53.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, pp.161-178.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, 16(2), pp.399-432.
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (1984). "Job insecurity: Toward conceptual clarity," *Academy of Management Review*, 9(3), pp.438-448.

- Guo, M., Brown, G., and Zhang, L. (2022). "My knowledge: The negative impact of territorial feelings on employee's own innovation through knowledge hiding," *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), pp.801-817.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2010), *Multivariate Data Analysis (7. Baski)*, Pearson.
- Hellgren, J., Sverke, M., and Isaksson, K. (1999). "A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp.179-195.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), pp.513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), pp.103-128.
- Hu, L. T., and Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp.1-55.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., and Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), pp.222-234.
- Johnson, J. L., and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), pp.627-647.
- Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55), Boston, MA: Springer US.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, Springer Science & Business Media.
- Lind, E. A. (2001). "Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations," *Advances in Organizational Justice*, 56(8), pp.56-88.
- Mirvis, P. H., and Kanter, D. L. (1989). "Combating cynicism in the workplace," *National Productivity Review*, 8(4), pp.377-394.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1159-1168.
- Morrison, E. W., and Robinson, S. L. (1997). "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops," *Academy of Management Review*, 22(1), pp.226-256.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world," *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.
- Navimipour, N. J., and Charband, Y. (2016). "Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends," *Computers in Human Behavior*, 62, pp.730-742.
- Peng, H. (2013). "Why and when do people hide

- knowledge?," *Journal of Knowledge Management*, 17(3), pp.398-415.
- Price, J. L., and Mueller, C. W. (1986a), *Handbook of Organizational Measurement*, Scranton, PA: Harper Collins.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2001). "Toward a theory of psychological ownership in organizations," *Academy of Management Review*, 26(2), pp.298-310.
- Razmerita, L., Kirchner, K., and Nielsen, P. (2016). "What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication," *Journal of Knowledge Management*, 20(6), pp.1225-1246.
- Reyes Flores, G., Maynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., and Hernández Gómez, J. A. (2019). "Psychological contract, exhaustion, and cynicism of the employee: Its effect on operational staff turnover in the northern Mexican border," *Contaduría y administración*, 64(2), pp.1-19.
- Roskies, E., and Louis-Guerin, C. (1990). "Job insecurity in managers: Antecedents and consequences," *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp.345-359.
- Rousseau, D. M. (1990). "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp.389-400.
- Semerci, A. B. (2019). "Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values," *International Journal of Konovsky & Pugh Conflict Management*, 30(1), pp. 119-131.
- Serenko, A., and Bontis, N. (2016). "Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding," *Journal of Knowledge Management*, 20(6), pp.1199-1224.
- Skarlicki, D. P., and Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), pp.434-443.
- Tsay, C. H. H., Lin, T. C., Yoon, J., and Huang, C. C. (2014). "Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition," *Decision Support Systems*, 67, pp.53-65.
- Tyler, T. R. (1989). "The psychology of procedural justice: A test of the group-value model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), pp.830-838.
- Tyler, T. R., and Lind, E. A. (1992). "A relational model of authority in groups," In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.25, pp.115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Tyler, T. R., and Blader, S. L. (2003). "The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior," *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), pp.349-361.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (1994, August). "Organizational cynicism: An initial study," In *Academy of Management Proceedings* (Vol.1994, No.1, pp.269-273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change:

- Measurement, antecedents, and correlates,” *Group & Organization Management*, 25(2), pp.132-153.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., and Andrews, M. C. (2001). “The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), pp.505-515.
- Zhang, Z., Takahashi, Y., and Rezwan, R. B. (2025). “Knowledge hiding and social exchange theory: a systematic review and meta-analysis,” *Frontiers in Psychology*, 15:1516815.

-
- 저자 임은정은 현재 건국대학교 경영학과 인사조직전공 박사과정생이며, 현재 인사조직컨설팅펌에 재직중이다. 주요연구분야는 리더십, 지식관리, 조직행동, 공정성 등이다.
 - 저자 권기옥은 현재 건국대학교 경영대학 경영학과 교수로 재직 중이다. University of Illinois at Urbana-Champaign(UIUC)에서 인사관리·노사관계(HRIR) 박사학위를 취득하였으며, 삼성경제연구소 인사조직실 연구원으로 근무하였다. 한국인사관리학회 부회장, 한국경영학회와 한국인사조직학회 등에서 상임이사를 역임하고 있다. 주요연구분야는 전략적 인적자원관리, 핵심인력관리, 이직률과 기업성과, 인사평가와 보상 등이다.
 - 저자 채연주는 현재 전북대학교 경영학과의 인사조직 전공 부교수로 재직 중이다. 이화여자대학교 경영학과를 졸업한 후, 연세대학교 경영학과에서 인사조직 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 감정노동, 리더십, 조직동일시, 원격근무, 지식관리 등이다.