

분배 불공정성과 관계 갈등이 지식축적에 미치는 영향: 인센티브 민감성 및 업무 의존도의 역할

(Influence of Distributive Injustice and Relation Conflict on Knowledge Hoarding: Role of Sensitivity to Incentive and Task Interdependence)

황 인 호^{1)*}
(Inho Hwang)

요약 코로나19 사태를 겪으면서, 조직들은 지식 자원의 체계적인 관리가 조직 내 업무 효율성 및 성과를 높임을 인식하게 되었으며, 지식관리에 많은 투자를 하고 있다. 하지만, 지속성 관점에서 지식관리 체계가 확립되기 위해서는 조직원의 능동적인 지식공유 참여 활동이 요구된다. 본 연구는 개인이 지식을 소유하고자 하는 관점인 지식축적을 적용하고, 조직 환경, 개인 특성, 업무 특성을 반영하여 지식축적 원인에 대한 메커니즘을 설명하고자 한다. 연구는 지식관리 정책 또는 시스템을 구축한 기업에 다니는 근로자를 대상으로 설문하였으며, 확보한 381건의 표본을 AMOS 22.0과 Process 3.1 매크로에 반영하여 가설을 검증하였다. 결과는 지식공유에 대한 분배 불공정성이 지식공유와 관련된 관계 갈등을 유발하여, 개인의 지식축적을 높이는 것으로 나타났다. 또한, 인센티브 민감성이 분배 불공정성과 상호작용 효과를 일으켜 지식축적을 높였으며, 업무 상호작용성이 분배 불공정성 및 관계 갈등과 상호작용 효과를 일으켜 지식축적을 감소시켰다. 본 연구의 결과는 조직 내부의 지식축적을 억제하기 위한 조직의 지식관리 전략의 수립에 기여 한다.

핵심주제어: 관계 갈등, 분배 불공정성, 업무 상호의존성, 인센티브 민감성, 지식축적

Abstract In light of the COVID-19 incident, organizations have recognized the importance of systematically managing knowledge resources to enhance work efficiency and performance within the organization. We have adopted the perspective of knowledge hoarding, which entails the ownership of individual knowledge, and aim to elucidate the underlying mechanisms that contribute to knowledge hoarding by considering the organizational environment, personal characteristics, and task characteristics. To test our hypothesis, we conducted a survey among employees working in companies that have implemented knowledge management policies or systems. We obtained a total of 381 samples, which were analyzed using AMOS 22.0 and Process 3.1 macros. Our findings reveal that distributive injustice leads to conflicts relationships and subsequently increases individual knowledge hoarding. Furthermore, we found that sensitivity to incentive interacts with distributive injustice, further exacerbating knowledge hoarding. Conversely, task interdependence mitigates knowledge hoarding by interacting with distributive injustice and relation conflict. These results contribute to the development of effective organizational knowledge management strategies aimed at curbing knowledge hoarding within the organization.

Keywords: Relation Conflict, Distributive Injustice, Task Interdependence, Sensitivity to Incentive, Knowledge Hoarding

* Corresponding Author: hwanginho@kookmin.ac.kr
Manuscript received September 14, 2023 / revised October

15, 2023 / accepted October 25, 2023
1) 국민대학교 교양대학, 제1저자, 교신저자

1. 서론

코로나19 사태를 겪으면서, 많은 조직이 내부에 산재한 지식 자원에 대한 체계적인 관리의 필요성을 인식하게 되었다. 특히, 사회적으로 급격한 전염병 사태는 사람 간의 직접적인 만남을 억제하고, 재택근무 등 근무 방식을 변화시키는 등 기존 업무 환경을 빠르게 변화시켰다. 이에, 조직들은 효율적으로 정보를 교환하고, 업무에 적용할 수 있는 시스템 구축의 필요성을 느끼게 되었다(Albana and Yeşiltaş, 2022). 실제로, 전 세계 지식관리(Knowledge Management) 시장 규모는 2026년에 약 1조 1,000억 달러로 성장할 것으로 기대되는데, 특히, 지식의 체계적인 운용을 돕는 지식관리시스템의 시장은 동일 기간 4,445억 달러에 달할 것으로 예측된다(Market Research, 2022).

하지만, 조직의 지식관리는 실제 운영 주체인 조직원들의 능동적인 참여 및 기술 수용 활동이 업무에 연계되지 않을 경우, 실패로 이어질 가능성이 높다(Huo et al., 2016). 특히, 지속성 관점에서 조직의 지식관리에 대한 실패 원인을 살펴보면, 리더의 무관심, 조직의 지식교류 문화 부재, 조직원의 지속적인 참여 의식 부재, 그리고 지식관리 시스템에 공유된 지식 품질의 저하 등에 있는 것으로 나타났다(Tooranloo et al., 2018). 즉, 실사용자인 조직원의 지속적인 지식관리 참여 활동이 유지될 때, 지식관리를 통한 조직 전체의 성과를 확보할 수 있다.

조직 내부의 이해관계자에 대한 지식관리 활동 강화를 위한 선행연구 또한 유사한 맥락에서 방향성을 제시해왔다. 첫째, 콘텐츠, 지식 자원 등을 효율적으로 관리하기 위해 도입한 기술은 사용자가 능동적으로 활용할 수 있을 때, 성과로 발현될 수 있음을 제시한 연구(Alalwan et al., 2014; Hwang, 2021), 조직원의 지식공유 활동은 조직 환경(분위기, 문화 등)을 통해 개인의 지식공유 동기 및 행동으로 연계되므로, 지식공유 환경 구축의 중요성을 제시한 연구(Jiacheng et al., 2010; Venkatesh et al., 2022), 개인이 소유한 지식의 공유는 공유 활동을 통해 발생 가능한 이익 또는 손실을 통해 결정되므로, 이익

을 높이는 것이 필요함을 제시한 연구(Connelly et al., 2012; Huo et al., 2016; Jahanzeb et al., 2021) 등이 대표적이다. 선행연구는 지식 자원의 교류가 개인과 조직 전체에 도움을 줄 수 있을 때, 공유행동으로 이어짐을 지적한 측면에서 높은 의미를 지닌다.

개인별 소유한 지식 자원을 동료들에게 제공하고 교류할 수 있는 구조적 기반을 마련하기 위해서는, 조직 차원의 지식관리에 대한 보상 체계, 동료들과의 관계성 등 지식관리 관련 환경 측면의 강화(Jahanzeb et al., 2021), 개인이 수행해야 할 업무의 협력 체계의 강화(Zhang and Min, 2021), 그리고 복합적 환경에 대한 개인별 차이를 설명하는 민감성(Venkatesh et al., 2022) 등을 종합적으로 고려하여 전략을 수립하는 것이 필요하다. 실제, 개인의 지식 은폐 조건과 지식공유를 위한 복합적 조건을 설명한 Connelly et al.(2012)과 Anald and Hassan (2019)은 개인의 지식교류에 대한 의사결정이 교환 대상자와의 관계, 업무적 특성, 조직 환경적 특성, 개인적 특성 등이 종합적으로 적용되어 공유 또는 소유 행동 등 나타나게 됨을 설명하였다. 하지만, 선행연구는 특정 환경 또는 상황에서 개인의 공유 또는 은폐 행동의 원인을 찾는 방향에 주목하여, 지식공유 활동에 대한 조직 환경, 동료들과의 관계, 업무적 특성, 개인 특성을 연계한 통합적 메커니즘을 설명한 실증 연구는 부족한 상황이다.

본 연구는 조직에서 개인 중심의 지식 소유 및 개인적 활용을 위한 지식축적 행동에 영향을 주는 환경, 관계, 업무, 개인적 조건을 밝힘으로써, 역설적으로 조직이 지속 가능한 지식관리 체계를 운용하기 위한 복합적 방향을 제언하는 것을 목적으로 한다.

첫째, 본 연구는 지식공유에 대한 보상의 관점인 분배 불공정성이 동료들과의 지식공유 관련 관계 갈등을 형성하여 지식축적으로 이어지는 메커니즘을 설명한다. 보상은 개인의 특정 행동에 영향을 주는 조직 구조적 조건으로(Jahanzeb et al., 2021), 개인행동뿐 아니라, 개인과 관련된 이해관계자와의 관계성에도 영향을 줄 수 있다(Semerici, 2019). 본 연구는 보상적

환경이 조직원 간의 관계에 영향을 주고, 행동으로 연계될 수 있음을 고려하여, 지식축적과 관련된 조직 내 영향 요소를 설명하고자 한다.

둘째, 본 연구는 지식축적에 영향을 주는 보상 환경이 보상과 관련된 개인의 인센티브 민감성에 의해 조절할 수 있음을 제시한다. 개인을 둘러싼 특정 환경에서의 행동은 본인의 성격, 민감성 등에 따라 다르게 발생할 수 있다(Venkatesh et al., 2022). 특히, 보상은 개인이 조직으로부터 얻고자 하는 주요 외적 동기이므로, 보상 정책에 대한 개인의 민감성의 수준은 보상을 통해 얻고자 하는 개인의 행동에 영향을 줄 수 있다(Schreurs et al., 2015). 이를 통해, 연구는 분배환경이 개인의 민감성과 연계하여 지식축적에 영향을 줄 수 있음을 밝힘으로써, 개인적 특성을 반영한 전략 수립에 기여한다.

마지막으로, 조직원의 업무의 형태에 따라 지식교류 행동 수준의 차이가 있음을 고려하여, 업무 상호의존성을 지식축적 행동에 대한 조절요인으로 반영한다. 조직원이 조직에서 업무 목표를 달성하는 과정에서 구조적으로 다른 동료와 협력이 요구될 때, 동료들 간의 협력적 활동은 필연적으로 강화된다(Sharma and Yetton, 2007). 특히, 업무 상호작용성은 조직 분위기, 환경 등과 연계되어, 개인의 공유 활동에 영향을 줄 수 있다(Erkutlu and Chafra, 2015). 연구는 업무 상호의존성이 보상 불공정성과 관계 갈등이 지식축적에 미치는 영향을 완화할 수 있음을 확인함으로써, 조직이 고려해야 할 지식공유를 위한 구조적 체계를 설명하고자 한다.

연구 결과는 조직 보상 환경, 동료와의 관계, 업무적 특성, 그리고 개인적 특성이 상호 작용하여 지식 제공 행동으로 연계됨을 밝힘으로써, 조직이 지식관리의 지속성 측면에서 고려해야 할 전략적 방향을 제안할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1 지식축적

지식(Knowledge)은 개인이 보유한 정보와 정

보를 활용할 수 있도록 돕는 경험, 통찰력 등 요소들이 유기적으로 결합한 상태를 의미한다(Dalkir, 2013). 특히, 지식은 집단 내 활용되는 매뉴얼, 표준화 문서 등 추적 및 관찰 가능한 형식지로 구성된 자원에서부터, 개인이 경험을 통해 확보한 노하우와 같은 암묵지로 구성된 자원까지 다양하기 때문에, 개인이 보유한 지식 자원이 적재적소에 활용될 수 있도록 하는 것은 조직의 중요한 과제이다(Venkatesh et al., 2022). 지식관리(Knowledge Management)는 조직이 보유하고 있는 다양한 정보를 유통, 관리 및 통제함으로써, 지식자원을 조직의 경영에 반영하고 분야별 활용할 수 있도록 구체화하는 역량 수준으로서(Huo et al., 2016), 조직 운영에 필요한 지식 자원을 효율적으로 관리하기 위하여 구조화하는 방법 및 활동을 의미한다(Alalwan et al., 2014).

즉, 조직은 지속가능성 관점에서 내부에 산재한 지식 자원에 대하여 통합적 관리의 필요성을 가진다(Huo et al., 2016; Chatterjee et al., 2021). 조직은 목적별 차이가 있으나 개인에게 주어진 업무 달성을 빠르게 달성할 수 있도록 지식을 적시에 제공하여 업무 효율성을 높이고, 특정 업무 수행의 결과를 확보하거나 혁신적인 아이디어 등을 도출하기 위해 지식 자원을 공유한다(Albana and Yeşiltaş, 2022). 즉, 조직은 조직 내 산재한 정보 및 지식 자원에 대한 포착, 통합, 그리고 제공 및 재생성하는 활동인 지식 관리 체계를 구축함으로써, 조직의 지속가능성을 확보하고자 한다(Alalwan et al., 2014). 예를 들어, 최근 여러 조직이 클라우드 기반 지식관리 시스템을 도입하여 중앙집중식 데이터 관리 체계를 구축하여 권한을 보유한 조직원에게 적절히 지식을 연계하는 노력을 하고 있으며, 개인별 보유하고 있는 업무에 필요한 문서, 방법론 또는 내재화된 경험, 노하우 등의 지식 자원을 공유할 수 있도록 보상 정책을 수립하고 있다(Venkatesh et al., 2022).

반면, 개인에게 있어, 조직이 요구하는 지식관리 정책에 대한 참여가 본인에게 불리하다고 인식될 경우, 당사자는 소유하고 있는 지식 자원을 공유하지 않거나, 다른 지식 자원을 본인을

위해 추가로 확보하려는 모습을 보인다(Connelly et al., 2012; Huo et al., 2016; Hwang, 2021). 예를 들어, 개인의 지식공유 활동에 의한 결과가 공정하지 않아 본인에게 적은 보상이 반영되거나, 조직에 개인 중심의 성과 창출 및 보상 분위기가 확산할 경우 지식을 공유하지 않고 개인 중심으로 소유하려는 모습을 보일 수 있다(Albana and Yeşiltaş, 2022).

본 연구는 조직의 비합리적인 지식관리 체계에 의한 개인의 반응을 확인하기 위해, 지식축적(Knowledge Hoarding) 요인을 반영한다. 지식축적은 개인이 보유한 지식 자원에 대해 깊게 소유하거나, 본인에 필요한 지식 자원을 지속해서 확보하고자 하는 의도를 지칭한다(Connelly et al., 2012). 즉, 지식축적은 지식을 상호 교류함으로써 얻는 이익보다 소유하고 있을 때 더욱 높은 이익을 가진다고 판단할 때 형성되는 개념이다(Albana and Yeşiltaş, 2022). 따라서, 지식축적을 추구하는 조직원이 증가할수록, 조직 내 지식관리 활동은 형식적인 문서 교류 등 다소 불필요한 지식공유 수준에 그치는 모습으로 나타날 수 있으며, 지식축적을 위해 조직이 요구하는 공유 요구사항을 외면할 수 있다. 즉, 조직이 추구하는 지식관리 정책을 전사적으로 확산하기 위해서는, 개별적으로 보유한 핵심 지식 자원에 대한 미공유 또는 본인 중심의 축적 활동을 감소시키는 것이 필요하다(Chatterjee et al., 2021). 본 연구는 개인의 지식축적에 영향을 주는 요소를 조직 환경 측면, 업무 구조 측면, 개인 특성 측면에서 확인함으로써, 역설적으로 지식축적을 억제하기 위한 조직 전략을 제언하고자 한다.

2.2 지식공유 불공정성

조직 공정성(Organization Justice)은 조직과 연계된 이해관계자(조직, 조직원, 파트너 등) 간에 공정한 교환, 거래 등 활동이 상호 간의 행동에 긍정적 반응을 도출할 수 있다는 관점에서(Colquitt, 2001), 공정성의 기본적 가정은 사람들은 거래 활동 등 상호 간의 특정 관계에서 공평한 상황과 결과를 중요하게 판단하며, 상호

신뢰를 보임으로써 형성된 공정성을 유지하려는 모습을 보인다는 것이다(Hystad et al., 2014). 특히, 공정성에 대한 평가는 제공자가 아닌 취득자가 하며, 유사한 상황과 상대적 비교를 통해 수행한다(Afshan et al., 2022). 따라서, 조직에서 조직원이 수행한 행동의 결과에 대한 공정성 평가는 조직원이 하며, 수행 행동과 유사한 상황과 상호 비교함으로써 상대적으로 만족스러울 때 공정하다고 판단한다.

초기에 공정성 연구는 결과에 대한 보상인 분배의 공정성에 주목하였다(Adams, 1965). 즉, 상호 거래 관계에서, 상대방이 요구하는 행동을 수행한 후 받게 되는 결과에 적절하게 대우받았는지에 대한 평가를 통해 공정성을 인식한다고 보았다. 이후, 조직 관련 연구에서 공정성은 결과를 도출하기 위한 과정에서부터 적절하게 대우하고 정보 등을 제공할 때 높아질 수 있다고 보았으며, 결과적으로 조직원은 특정 활동에 대한 전반적인 지원과 보상에 대한 수준을 평가한다고 보았다(Colquitt, 2001; Judge and Colquitt, 2004).

반대로, 조직 불공정성(Organization Injustice)은 조직에서 개인이 공평하게 대우받고 있지 못하다고 인식하는 수준을 의미한다(Liu and Berry, 2013). 즉, 개인의 행위에 대하여 조직의 보상 또는 외부의 인정이 다소 부족하다고 느낄 때, 조직 불공정성을 인식하게 된다(Jahanzeb et al., 2021). 지식공유 활동과 관련하여, 본 연구는 선행연구에서 제시하는 다양한 불공정 유형 중, 행동에 직접적 영향을 미치는 분배 불공정성을 반영한다.

분배 불공정성(Distributive Injustice)은 조직 내 조직원의 특정 활동의 결과에 적합한 보상을 받지 않았다고 판단하는 수준을 의미한다(Hystad et al., 2014; Khan et al., 2013). 지식공유와 관련하여, 지식은 표준화할 수 있는 문서와 같은 유형의 형태에서부터, 경험, 노하우 와 같이 특정 문제를 쉽게 해결할 수 있는 무형의 형태까지 다양하게 존재하는데, 지식 보유자는 자신이 소유한 지식의 중요도를 각자 다르게 평가하는 모습을 보인다(Huo et al., 2016). 이럴 때, 공유된 지식에 대한 가치와 보상에 대한 평가는 조

직과 개인 간에 차이가 있을 수 있으며, 조직원은 조직에 대하여 지식공유 활동의 보상에 대한 불공정성을 쉽게 인식할 수 있다(Jahanzeb et al. 2021).

2.3 관계 갈등

집단에서 개인은 조직, 동료 등 자신의 이해관계자와의 관계성을 유지하기 위한 노력을 함으로써, 일관성을 확보하고자 한다(Ayyagari et al., 2011). 즉, 개인은 본인을 둘러싼 환경의 요소와 균형을 가짐으로써, 안정성을 유지하고 본인에게 이익이 되는 측면을 찾고자 한다(Wang and Li, 2019). 반대로, 개인이 주변 요소에 대처할 수 없다고 판단하거나, 주변 요소가 빠르게 변화하여 균형점을 유지하는 데 있어 추가적인 노력을 해야 하는 상황에 직면할 때, 스트레스를 일으켜 본인 중심의 행동을 하거나, 변화를 일으킨 주변 요소를 회피하는 등의 행동 전환을 추구하게 된다(Ayyagari et al., 2011).

갈등(Conflict)은 대표적인 스트레스 발현 조건으로서, 환경 또는 사람 등 대상자와의 접근 방식, 인식 등의 차이로 인하여 발생하는 대립 현상을 말한다(Peng et al., 2020). 즉, 특정 이슈에 대한 인식이나 감정의 차이가 존재하는 상황이 유지되는 것을 지칭하며, 갈등 수준이 높아지게 될 경우, 대상자에 대한 불안 등의 심리적 상태에서부터 불일치와 같은 가치의 불균형 상태까지 다양한 결과로 나타날 수 있다(Aibinu et al., 2011). 조직에서 사람과의 갈등이 관계 갈등(Relation Conflict)이다. 관계 갈등은 거래 대상자와의 성격, 욕구 등의 차이 또는 업무에 대한 목표 및 접근 방식 등의 차이로 인하여 발생하는 대립적 인식의 수준을 의미한다(Semerci, 2019). 즉, 관계 갈등은 개인이 대상자와의 관계 형성에서 이익보다 손실이 지속해서 발생하거나, 관계 해지가 높은 이익을 가질 것으로 판단시 발생하게 된다(Peng et al., 2021). 상호 간에 관계 갈등이 강화될 때, 개인은 업무 등에서 협력적 활동보다, 개인의 이익을 위한 회피 활동을 통해 본인의 이익을 추구하려는 모습을 보이게 된다(Losada-Otolora et al., 2020). 특히, 지

식을 교류하는 동료의 업무적 목표, 방법이 당사자와 크게 차이가 나거나, 동료가 자신의 이익 중심으로 행동한다고 느낄 경우, 높은 반감을 보유하게 되고 불편한 감정을 가지거나 반대적 행동을 보인다(Semerci, 2019).

2.4 인센티브 민감성

조직원들은 조직과의 교환관계에서 조직이 일관성 있게 제시하는 특정 가치에 대하여 모두 동일한 수준으로 받아들이지 않는다(Venkatesh et al., 2022). 즉, 사람들은 대상의 가치에 대해 각자 자신이 가진 민감성 수준에 의해, 가치를 평가한다(Yazdanmehr et al, 2020). 개인들은 특정 활동에 대한 가치에 대하여 개인별 다른 가치 수준을 부여하며, 대상에 가치를 높게 부여하는 사람은 타인보다 더욱 열심히 참여하려는 모습을 보인다(Blakely et al., 2005). 특히, 조직에서 개인은 업무 성과에 대한 보상으로 금전적 가치를 받게 되는데, 금전적 가치 또한 개인별 다른 수준의 민감성을 가질 수 있다(Schreurs et al., 2015).

인센티브 민감성(Sensitivity to Incentive)은 조직 내 부여된 특정 활동 수행에 있어, 제시된 금전적 가치가 개인에게 호소력을 가지는 수준으로 정의된다(Venkatesh et al., 2022). 조직들은 일반적으로 조직원에게 지식관리 정책 등 특수한 활동에 참여하도록 유도하기 위해 금전적 보상을 제시하며, 개인들은 보상 수준을 높이기 위해 활동에 참여한다(Jiacheng et al., 2010).

지식공유 관점에서, 조직은 개인이 업무를 수행하는 과정에서 지식을 확보하는 노력이 선행되어야 본인의 성과를 높일 수 있으므로, 지식공유 활동에 대한 보상 체계는 크지 않을 수 있다. 반면, 지식을 공유하려는 조직원에게 지식은 본인이 소유하고, 성과를 위해 필요한 가치 있는 요소이므로, 해당 지식을 공유하기 위해서는 높은 수준의 인센티브를 요구할 수 있다. 이럴 경우, 인센티브 민감성이 높은 사람은 공유행동을 최소화하는 등 맞춤형 행동을 보일 가능성이 존재한다(Venkatesh et al., 2022). 따라서, 조직이 창출한 핵심 지식이 조직원들 간에 공유로

이여지기 위해서는 지식공유를 통해 얻을 수 있는 인센티브의 가치를 강화하는 노력이 선행되어야 한다.

2.5 업무 상호의존성

현대 조직들은 조직의 목적 및 특성을 반영하고, 전문성을 고려한 세분화한 업무 구조를 설계하고 있다(Huo et al., 2016). 공공기관, 전통적인 제조업 등은 수직적 업무 구조를 기반으로 업무의 책임성을 강조하고 있으며, 혁신을 추구하는 IT 기업들은 수평적 업무 구조 형태를 반영하여 문제 최소화 등의 위험 관리를 하고 있다(Kim and Hwang, 2020).

조직의 특성에 따라 업무 형태의 차이는 존재하나, 조직들은 전문성을 기반으로 분산된 업무의 문제점을 해결하기 위해 노력하고 있다(Fong et al., 2018; Sharma and Yetton, 2007). 특히, 조직들은 반강제적으로 업무 협력이 가능하도록 업무 구조를 설계 및 반영하고 있다.

업무 상호의존성(Task Interdependence)은 업무 형식, 범위 등 환경적 차이는 있을 수 있으나, 업무 수행과정에서 업무와 관련된 동료들과 업무에 필요한 자원들을 교환하고 협력하는 수준을 의미한다(Zhang and Min, 2021). 특히, 업무 상호의존성은 개인의 심리적 상태와 별개로 업무 교류 대상자와 상호 협력하는 상황 내에 있는 것을 의미한다(Erkutlu and Chafra, 2015). 예를 들어, IT 기업은 프로그래밍 결과의 안정성을 높이기 위해 2인 이상의 담당자가 상호 협력을 통해 산출물을 도출하도록 하거나, 제조업들은 마케팅 부서와 생산관리 부서 간에 업무 목표 및 생산량 조정을 협의하도록 강제함으로써, 조직 내 정보 교류 체계를 강화하는 노력을 하고 있다. 동료 간에 업무 상호의존성이 높을 경우, 그들은 협력 기반의 성과를 도출해야 하는 목표를 부여받기 때문에, 상호의존적 관계에 직면하게 된다(Huo et al., 2016). 특히, 조직이 상호의존성이 강화된 업무에 대하여 공동의 보상 체계를 제공할 경우, 담당자들은 상호의존성을 강화하여 높은 성과를 창출할 수 있다. 따라서, 조직들은 협력적 요소가 필요한 업무에 대

한 상호의존적인 업무 설계를 고려하는 것이 요구된다(Rosenbaum et al., 1980).

3. 연구 모델 및 가설 설정

3.1 연구 모델

본 연구는 지식공유와 관련된 조직 분배 불공정성이 관계 갈등을 통해, 지식축적으로 연계되는 메커니즘을 밝히고, 개인 특성(인센티브 민감성)과 업무적 특성(업무 상호의존성)이 지식축적에 미치는 영향을 변화시키는 것을 확인하고자 하며, 설정된 연구 모델은 Fig. 1과 같다.

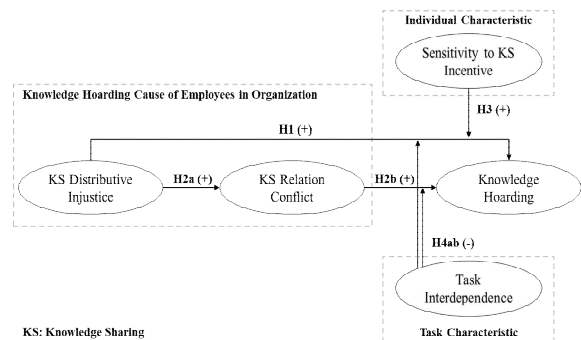


Fig. 1 Research Model

3.2 연구 가설

3.2.1 분배 불공정성과 지식축적과의 관계

조직에서 개인이 본인의 행동 결과에 대하여 느낀 불공정성은 조직의 요구사항을 부정하거나 회피하도록 한다. Hystad et al.(2014)은 조직 불공정성과 개인의 부정적 행동에 대한 메커니즘을 설명하였으며, 분배, 절차, 대인 간, 그리고 정보에 대한 불공정성은 미준수, 참여 회피, 그리고 위험 감수와 같은 부정적 행동으로 나타날 수 있음을 설명하였다. 지식관리 관점에서, Abubakar et al.(2019)은 조직의 불공정한 지식관리 환경은 개인의 지식 은폐를 높이며, Oubrich et al.(2021)은 지식관리 공정성 강화를 위한 조직 차원의 지원이 지식 은폐를 낮추는 요소임을 제시하였다. 즉, 선행연구는 지식공유 행동에 대한

조직의 분배 불공정성이 직접 개인의 지식 소유 수준에 영향을 줄 수 있는 요인임을 설명하고 있다. 본 연구는 지식공유 분배 불공정성이 지식축적 수준을 높일 것으로 판단하고 다음의 가설을 제시한다.

H1: 조직의 지식공유 분배 불공정성은 조직원의 지식축적에 양(+)의 영향을 준다.

3.2.2 분배 불공정성과 관계 갈등과의 관계

공정성은 개인이 보유할 수 있는 갈등을 변화시키는 선행 요소이다. Judge and Colquitt (2004)은 조직 공정성의 긍정적 측면을 밝혔으며, 개인이 조직과 가정 간의 갈등을 감소시켜 스트레스를 낮추거나 직업 만족도를 높이는 선행 요인이라고 하였으며, Aibinu et al.(2011)은 개인의 의사결정 결과에 대한 공평함이 프로젝트에서 갈등 강도를 낮춘다고 하였다. 또한, Afshan et al.(2022)는 조직 공정성이 조직에서 개인이 느낄 수 있는 관계성, 절차, 그리고 업무에 대한 갈등을 낮추는 조건임을 밝혔다. Jahanzeb et al.(2021)은 지식관리와 관련하여 조직의 불공정성은 조직원의 조직 불일치성을 높여 지식 은폐 행동으로 발전됨을 밝혔다. 즉, 선행연구는 조직 내 개인의 특정 행동에 대한 대우의 불공정성이 관련 행동에 갈등 또는 조직에 대한 동일성을 떨어뜨리는 효과를 가짐을 설명한다. 선행연구를 기반으로 지식공유 행동과 관련된 분배의 불공정성은 지식공유와 관련된 관계 갈등을 높일 것으로 판단하며, 다음 가설을 제시한다.

H2a: 조직의 지식공유 분배 불공정성은 조직원의 지식공유 관계 갈등에 양(+)의 영향을 준다.

3.2.3 관계 갈등과 지식축적과의 관계

교환 대상자 간에 발현된 갈등의 지속은 상대방에 대한 부정적 반응 또는 행동을 가지도록 한다. Kim(2010)은 정보시스템 인력 간에 갈등이 높아질 때, 동료 간의 관계 질이 나빠져 이직 의도를 높이는 것을 확인하였다. 갈등은 지

식관리 분야에서도 개인의 지식공유에 부정적 영향을 주는 조건으로 작용한다. Semerci(2019)는 조직원의 지식 은폐 행동은 개인의 경쟁에 대한 인식이 높아질 때 발현되며, 동료들과 업무적 갈등 및 관계적 갈등이 심화할 때 발현된다고 하였다. Losada-Otalora et al.(2020)은 업무상 대인 간 갈등이 조직원의 웰빙에 부정적 영향을 미쳐 지식 은폐 행동을 높인다고 하였다. 나아가, Peng et al.(2021)은 내부 집단의 관계적 갈등은 경쟁 기반의 조직 분위기와 연계되어 개인들의 지식 은폐를 높임을 밝혔다. 선행연구는 교환 대상자와의 관계가 부정적일 때, 개인은 지식공유 등의 활동을 억제하려는 모습을 보임을 지적하였다. 즉, 조직 환경에 의해 형성된 개인간의 관계 갈등은 조직이 요구하는 지식공유 활동을 억제하고, 지식축적으로 이어지도록 한다. 본 연구는 지식공유와 관련된 관계 갈등이 본인의 지식축적을 높일 것으로 판단하며, 다음의 가설을 제시한다.

H2b: 조직원의 지식공유 관계 갈등은 조직원의 지식축적에 양(+)의 영향을 준다.

3.2.4 지식공유 인센티브 민감성의 조절 효과

대상에 대한 개인의 민감성은 조직 환경이 행동을 변화시키는데 조절 효과를 가진다. Yazdanmehr et al.(2020)은 보안 분야에서, 조직 차원의 정보 통제 활동이 보안 준수에 미치는 긍정적 영향에 있어, 대인 간 민감성이 조절 효과를 가짐을 설명하였다. 그들은 대인 간 민감성을 규범과 정보로 구분하였는데, 조직에 소속되고자 하는 민감성의 수준에 따라 행동 원인에 다른 영향을 줄 수 있음을 밝혔다. Liu and Berry(2013)은 조직의 불공정성이 조직 동일시를 감소시킴에 있어, 공평 민감성이 해당 관계에 영향을 주어 조직 동일시의 부정적 영향을 완화할 수 있음을 밝혔다. 지식관리 분야에서, Huo et al.(2016)은 지식공유 활동에서 개인이 인식한 지식 소유인식인 지식 영역성은 조직의 공정성과 상호작용 효과를 가져 지식 은폐 수준을 완화할 수 있음을 밝혔다. 즉, 그들은 조직이 지식공유에 대해 공정한 대우를 할 때, 지식 소유인식의 부정적

영향을 감소할 수 있음을 제시하였다. 즉, 선행 연구는 민감성과 같은 개인적 특성은 조직이 제시하는 공정성과 연계되어 조절 효과를 가짐을 설명한다. 본 연구는 지식공유에 대한 인센티브 민감성이 지식공유 활동에 대한 분배 불공정성과 상호작용 효과를 가져 지식축적에 영향을 줄 것으로 기대한다. 특히, 인센티브 민감성이 높은 사람은 불공정성에 더욱 크게 반응하여 본인 중심의 행동을 추구할 것으로 판단한다. 이에 본 연구는 다음의 가설을 제시한다.

H3: 조직원의 지식공유 인센티브 민감성은 조직의 분배 불공정성과 조직원의 지식축적 간에 조절 효과를 가진다.

3.2.5 업무 상호의존성의 조절 효과

업무 상호의존성은 개인이 부여받은 목표 또는 조직 성과에 영향을 주는 환경과 개인 인식 요인과 조절 효과를 가진다. 첫째, 업무 상호의존성은 조직의 환경 또는 지원 요소와 상호작용 효과를 가져 행동에 영향을 준다. Sharma and Yetton(2007)은 정보시스템에 대한 조직 차원의 훈련 지원이 정보시스템 이행 성과에 미치는 긍정적 영향에 대해, 업무 상호의존성이 강화될 때, 성과를 강화할 수 있음을 밝혔다. 또한, Erkutlu and Chafra(2015)은 조직 내 리더십과 정책이 직업 만족에 미치는 영향에 대해, 업무 상호의존성이 조절 효과를 가지는 것을 확인하였다. 둘째, 업무 상호의존성은 조직에서 개인이 보유한 행동 동기 또는 인식이 특정 행동에 미치는 영향을 조절한다. Fong et al.(2018)은 업무 상호의존성이 높을 때, 개인이 소유한 지식에 대한 은폐 의도를 낮추어 팀 혁신성을 높이고 조절 효과를 가지는 것을 확인하였다. 또한, Chan et al.(2015)은 조직이 도입한 의사결정 시스템에 대한 긍정적 동기 형성이 실제 사용에 미치는 영향을 조직 내 업무 간 복잡성에 의해 조절됨을 밝혔는데, 업무 복잡성이 강화될수록 협력 기반 업무의 필요성을 인식하기 때문이라 하였다. 즉, 선행연구는 조직원 간의 업무 협력 구조가 강화될수록 본인의 성과 창출을 위해 환경 조건과 조절 효과를 가져 행동을 변화

시킬 수 있음을 설명한다. 본 연구는 업무 상호의존성이 개인 중심적 관점인 지식축적을 감소시키는 역할을 할 뿐아니라, 조직의 환경 및 개인 인식 조건과 상호작용 효과를 가져, 지식축적에 영향을 줄 것으로 기대한다. 이에, 본 연구는 다음의 가설을 제시한다.

H4a: 조직원의 업무 상호의존성은 조직의 분배 불공정성과 조직원의 지식축적 간에 조절 효과를 가진다.

H4b: 조직원의 업무 상호의존성은 조직원의 관계 갈등과 조직원의 지식축적 간에 조절 효과를 가진다.

3.3 데이터 측정 방법 및 수집

가설 검증에 적용된 데이터는 연구 모델에 반영된 요인별 다 항목으로 구성된 설문 문항을 도출한다. 그리고, 연구 목적에 맞는 대상을 설정하여, 설문을 통해 데이터를 확보하였다. 본 연구는 다양한 조직 관련 연구에서 적용되었던 요인별 설문 문항을 기반으로 조직 내 지식공유 활동과 관련된 항목으로 변경하였다. 또한, 도출된 설문 문항들이 적절하게 구성되었는지 확인하기 위해, 경영대학원에 다니는 10명의 직장인에게 문항들의 적절성을 확인하였으며, 최종적으로 반영하였다. 연구 모델에 반영된 요인들은 모두 7점 리커트 척도(1점: 매우 그렇지 않다 - 7점: 매우 그렇다)를 반영하였다.

본 연구에서 적용하는 지식은 조직이 확보하여 조직원의 업무에 적용하는 암묵적, 형식적 형태로 구성된 지식 자원 전반을 지칭한다.

지식공유 관련 분배 불공정성은 개인의 지식공유 활동에 따른 분배가 불공정하다고 판단되는 수준으로 정의하며, Hystad et al.(2014) 연구에서 문항을 도출하였다. 지식공유 관련 관계갈등은 지식공유와 관련하여 동료와 발생하는 갈등의 수준으로 정의하며, Semerci(2019) 연구에서 문항을 도출하였다. 지식축적은 자신을 위해 조직의 지식을 확보하려는 인식의 수준으로 Connelly et al.(2012) 연구에서 문항을 도출하였다. 지식공유 관련 인센티브 민감성은 조직 내

지식공유 활동에 대한 인센티브 중요성 인식 수준으로 정의하며, Venkatesh et al.(2022) 연구에서 문항을 도출하였다. 업무 상호의존성은 동료와의 협력이 업무 진행에 도움을 준다고 판단하는 수준으로 정의하며, Zhang and Min(2021) 연구에서 문항을 도출하였다. 요인별 측정 문항은 Table 1과 같다.

Table 1 Item Descriptions

Construct	Item	Reference
DI	(DI1) My knowledge sharing activities are not well reflected in my work results.	Hystad et al. (2014)
	(DI2) My knowledge sharing activities are not appropriate for producing results.	
	(DI3) My knowledge sharing activities do not appear to be contributing to organizational performance.	
RC	(RC1) Conflicts with colleagues often arise regarding knowledge sharing.	Semerci (2019)
	(RC2) Personality conflicts with colleagues often arise regarding knowledge sharing.	
	(RC3) When sharing knowledge, emotional conflicts often arise with colleagues.	
KH	(KH1) I tend to accumulate and store information in the organization.	Connelly et al. (2012)
	(KH2) I like to stockpile information just in case I might need it.	
	(KH3) I never throw away any information that I think might be useful in the future.	
SI	(SI1) I believe that financial incentives are important for knowledge sharing in organizations.	Venkatesh et al. (2022)
	(SI2) I believe that additional bonuses are important for knowledge sharing in organization.	

(SI3) I think it's important for organizations to offer other benefits (training, paid time off, etc.) to encourage knowledge sharing.

(TI1) To do my task well, I must frequently coordinate with my colleagues.

TI (TI2) To complete my task, it is important to depend on my colleagues. Zhang and Min (2021)

(TI3) Tasks performed by me are related to other colleagues.

DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), KH(Knowledge Hoarding), SI(Sensitivity to Incentive), TI(Task Interdependence)

연구 목적은 조직의 지식공유 활동에 제약을 주는 조직원의 지식축적 조건과 완화 조건을 확인하는 것이다. 이에, 본 연구는 연구 대상을 지식 관리체계가 시스템적으로 구축되어, 개인의 업무 과정 또는 성과를 위해 본인의 지식을 공유해야 하는 조직의 근로자로 설정하였다.

설정된 대상에 맞는 표본들을 확보하기 위하여, 본 연구는 많은 직장인을 회원으로 보유하고 있는 M 리서치의 도움을 받아, 온라인 설문을 수행하였다. 직장인 회원 중 설정 대상만을 도출하기 위하여, 다음의 조건에 합당한 회원만 본 설문에 참여하도록 하였다. 첫째, 50인 이상의 근로자를 보유한 조직의 직장인이면서, 둘째, 조직이 지식관리 시스템을 구축하여, 업무적으로 지식공유가 구조화되어 있거나, 지식공유 정책을 보유하고 있어 개인의 지식공유 활동에 대한 성과지표를 보유하고 있는 조직의 직장인으로 한정하였다. 50인 이상의 근로자로 한정하는 이유는 지식관리 정책에 대한 조직의 투자가 쉽지 않은 부분과 규모가 커질 때 지식 관련 예외 사항이 높게 발생하는 측면을 고려하였다. 또한, 지식 관리체계 부분은 시스템적 접근과 정책적 접근을 동시에 고려하였으며, 어느 하나라도 수행하고 있는 기업의 근로자는 참여할 수 있도록 하였다. 마지막으로, 연구는 연구의 목적과 통계적 활용 방법에 대하여 정보를 사전에 제공하였으며, 해당 내용을 충분히 숙지하고 참여를 허

가한 사람들만 본 설문을 할 수 있도록 구조화하였다. 설문은 2022년 12월 2주간 온라인 설문으로 진행하였다.

Table 2 Demographic Characteristics

Demographic Categories		Frequency	%
Total		381	100.0
Industry	Manufacture	113	29.7
	Service	268	70.3
Firm Size	50~100	100	26.2
	101~300	101	26.5
	over 300	180	47.2
Job Position	Staff	163	42.8
	Assistant Manager	98	25.7
	Manager	70	18.4
Gender	General Manager	50	13.1
	Male	189	49.6
Age	Female	192	50.4
	under 30	71	18.6
Age	31~40	145	38.1
	41~50	110	28.9
	over 50	55	14.4

설문 결과, 381건의 표본을 확보하였으며, 표본은 Table 2와 같다. 조직 관점에서, 응답자가 속한 조직의 업종은 서비스업과 제조업이 약 7 대 3의 비율로 확보되었으며, 기업 규모의 경우 300인 이상이 가장 많은 47.2%를 확보하였다.

응답자의 개인별 특성을 살펴보면, 남성과 여성이 약 5대 5로 비슷한 비율을 확보하였으며, 나이의 경우 30대와 40대가 가장 많았다. 그리고, 직위는 사원급이 가장 많았으나 직위 유형별 고르게 확보한 것으로 나타났다. 즉, 국내 직장인이 보유한 특성을 적절하게 표본이 보유한 것으로 판단되었다.

4. 연구 결과

4.1 신뢰성 및 타당성 분석

가설 검정을 위해 확보된 데이터는 모두 요인별 다 항목으로 구성되어 있으므로, 본 연구는 각 측정 도구들이 요인을 충분히 설명할 수 있

는지 신뢰성과 타당성 분석을 수행하였다.

Table 3 Result for Construct Validity and Reliability

Construct	Item	Estimates	Standardized Estimates	Critical Ratio	Cronbach's Alpha
DI	DI3	1.000	0.800	-	0.851
	DI2	1.016	0.812	16.162**	
	DI1	1.043	0.817	16.249**	
RC	RC3	1.000	0.856	-	0.866
	RC2	0.951	0.826	18.229**	
	RC1	0.887	0.795	17.428**	
KH	KH3	1.000	0.843	-	0.904
	KH2	1.109	0.898	22.126**	
	KH1	1.018	0.877	21.394**	
SI	SI3	1.000	0.873	-	0.895
	SI2	0.983	0.888	21.961**	
	SI1	0.920	0.821	19.767**	
TI	TI3	1.000	0.865	-	0.901
	TI2	1.010	0.894	22.685**	
	TI1	1.026	0.847	20.927**	

DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), KH(Knowledge Hoarding), SI(Sensitivity to Incentive), TI(Task Interdependence)

** : p < 0.01

첫째, 신뢰성은 요인별 적용된 측정 도구가 지속해서 측정하더라도 일관성을 가지며 요인을 설명하고 있는지를 확인하는 것이며, 본 연구는 SPSS 21.0 패키지의 신뢰성 분석 기법(크론바흐 알파)을 적용하여 확인하였다. 선행연구는 요인별 0.7 보다 높은 크론바흐 알파 값을 요구한다(Nunnally, 1978). 분석 결과는 Table 3과 같으며, 해당 값은 0.851에서 0.904까지 존재하는 것으로 나타났다.

둘째, 타당성은 측정 도구가 적용 요인에 대하여 일관성을 보유하고 있으며, 요인 간에 차이를 분명하게 보이는지를 확인하는 것이며, 본 연구는 AMOS 22.0 패키지의 확인적 요인분석 기법을 적용하여 확인하였다. 우선, 연구는 5개 요인의 확인적 요인분석을 반영한 모델의 적합도를 확인하였다. 결과는 $\chi^2/df = 1.223$, RMR = 0.032, GFI = 0.967, AGFI = 0.951, CFI = 0.995,

NFI = 0.976, 그리고, RMSEA = 0.024로 나타났다. 선행연구는 RMR과 RMSEA에 대하여 0.05 미만의 수치를 요구하며, GFI, AGFI, CFI, NFI에 대해 0.9 이상의 수치를 요구한다(Bentler, 1990). 확인 결과, 모든 수치가 적합도 요구 기준에 충족한 것으로 나타났다. 이후, 요인에 대한 일관성 수준을 확인하기 위하여, 집중 타당성을 분석하였다. 구조방정식 모델링에서 집중 타당성은 개념 신뢰도(CR: construct reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted)을 확인한다. 선행연구는 적용 요인에 대해 개념 신뢰도 0.7 이상의 값을 요구하며, 평균분산추출 0.5 이상의 값을 요구한다(Wixom and Watson, 2001). 분석 결과는 Table 3과 같으며 개념 신뢰도는 0.79에서 0.88 사이, 평균분산추출은 0.56에서 0.72 사이인 것으로 나타났다.

Table 4 Result for Discriminant Validity

Construct	CR	AVE	1	2	3	4	5
DI	0.79	0.56	0.75				
RC	0.84	0.64	.54**	0.79			
KH	0.88	0.72	.52**	.59*	0.85		
SI	0.87	0.70	-.54**	-.43**	-.54**	0.84	
TI	0.87	0.70	-.54**	-.49**	-.67**	-.49**	0.84

·DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), KH(Knowledge Hoarding), SI(Sensitivity to Incentive), TI(Task Interdependence)
 ·CR(construct reliability), AVE(average variance extracted)
 ·Values in bold type = the square root of the AVE
 **: p < 0.01

또한, 연구는 적용 요인별 차별성 수준을 확인하는 판별 타당성을 분석하였다. 판별 타당성은 평균분산추출과 상관계수를 비교하되, 모든 상관계수가 모든 평균분산추출의 제곱근보다 작을 것을 요구한다(Fornell and Larcker, 1981). 결과는 Table 4와 같으며, 판별 타당성 요구사항을 충족한 것으로 나타났다.

그리고, 본 연구는 공통방법편의 문제를 확인하였다. 대상 문제는 특정 시점에 대한 응답자

의 인식을 확인하는 설문지 기법에서 쉽게 발생할 수 있는 문제로, 앞선 변수에 의해 뒤에 측정되는 변수의 편차가 발생할 수 있는 것을 지칭한다. 본 연구는 공통방법편의 문제 측정 기법 중 단일 비측정 잠재방법 요인의 효과조절법을 적용하였다. 해당 기법은 일차요인을 적용한 공분산 모델에, 공통 요인을 추가하여 개별 측정 항목에 연결한 모델을 도출하고, 기존 공분산 모델과 공통 요인 추가 모델의 측정치 변화량을 확인한다(Podsakoff et al., 2003). 기존 요인 모델의 적합도($\chi^2/df = 1.223$, RMR = 0.032, GFI = 0.967, AGFI = 0.951, CFI = 0.995, NFI = 0.976, RMSEA = 0.024)와 공통 요인 추가 모델의 적합도($\chi^2/df = 1.165$, RMR = 0.024, GFI = 0.975, AGFI = 0.953, CFI = 0.997, NFI = 0.981, RMSEA = 0.021) 모두 적합도 요구사항을 충족하였으며, 두 모델의 측정치의 변화량의 차이가 가장 큰 항목이 0.3보다 크지 않아, 공통 방법편의 문제는 높지 않다고 판단되었다.

4.2 가설 검증

본 연구의 가설 검증은 2가지 방법론을 적용한다. 첫째, 가설1과 가설2는 조직 내 개인의 지식축적에 미치는 영향을 확인하는 메커니즘 관련 가설이므로, 구조방정식 모델링을 한다. 본 연구는 해당 모델링을 위해 AMOS 22.0 패키지를 적용하였다. 둘째, 가설 3과 가설 4는 개인 특성과 업무적 특성에 따라 개인의 지식축적 영향의 변화를 확인하는 것이므로, Process 3.1 매크로를 반영하여 조절 효과를 확인한다.

가설 1과 2를 확인하기 위해, 본 연구는 분배 불공정성, 관계 갈등, 그리고 지식축적 관점의 메커니즘을 구조 모델로 구현하였다.

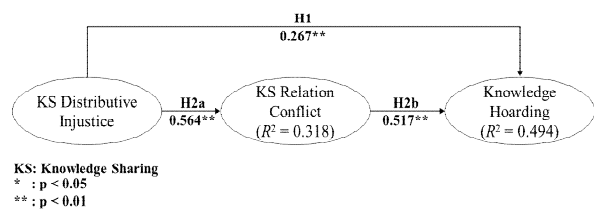


Fig. 2 Results of Hypothesis Tests(H1~H2)

Table 5 Summary of Hypothesis Tests

	Path	Coefficient	t-value	Results
H1	DI → KH	0.267	4.490**	Support
H2a	DI → RC	0.564	9.259**	Support
H2b	RC → KH	0.517	8.266**	Support

DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), KH(Knowledge Hoarding)

** : $p < 0.01$

연구는 구현된 구조모델의 적합성을 확인하였다. 결과는 $\chi^2/df = 1.309$, RMR = 0.037, GFI = 0.983, AGFI = 0.967, CFI = 0.996, NFI = 0.985, 그리고, RMSEA = 0.028로 나타났다. 모든 수치가 구조방정식에 대한 적합도 요구사항을 충족하였기 때문에, 구조모델 내 요인 간의 경로(β) 기반 가설 검정을 수행하였으며, Fig. 2와 Table 5와 같다.

가설 1은 지식공유 분배 불공정성이 조직원의 지식축적에 양(+)의 영향을 준다는 것으로, 경로(β)의 결과는 유의수준 0.01을 기준으로 채택되었다(H1: $\beta = 0.267$, $p < 0.01$). 이러한 결과는 조직 공정성이 명확한 집단에서 조직원의 지식 은폐를 감소시킬 수 있음을 제시한 Abubakar et al.(2019)의 연구와 유사한 결과이다. 즉, 조직이 추진하는 특정 활동에 대한 공정한 환경 구축으로 형성된 공정성 인식이 개인의 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다. 따라서, 지식공유 활동의 결과에 대한 불평등한 대우가 조직 내부에 확산할 때, 조직원은 본인의 이익 극대화를 위해 본인 중심의 지식을 축적하려는 모습을 보일 수 있으므로, 역설적으로 조직이 지식공유 활동의 결과를 명확하게 밝히고 체계적인 분배 절차를 구축하여 보상하는 것이 요구된다.

가설 2는 지식공유 분배 불공정성이 지식공유 관련 관계 갈등을 통해 지식축적에 양(+)의 영향을 준다는 것으로, 경로(β)의 결과는 유의수준 0.01을 기준으로 채택되었다(H2a: $\beta = 0.564$, $p < 0.01$; H2b: $\beta = 0.517$, $p < 0.01$). 이러한 결과는 개인에게 인지된 조직 불공정성이 조직에 대한 불일치성을 높인다는 Jahanzeb et al.(2021) 연구와 유사하며, 조직에서 개인에게 형성된 업무상 갈등과 다른 동료와의 관계에 의한 갈등이

지식 은폐에 영향을 준다는 Semerci(2019) 연구와 유사한 결과이다. 즉, 정보 공유 활동과 관련된 결과의 분배에 대한 불평등성이 높아진 조직에서, 개인은 다른 동료들과 지식공유 활동에 대한 관계 갈등이 발생할 수 있으며, 높아진 관계 갈등 상황은 개인의 효용 확대를 위한 지식축적 활동으로 연계됨을 의미한다. 따라서, 조직은 개인 중심의 지식축적 활동에서 벗어나 공유 활동으로 전환을 위해, 조직 내부에서의 사람들 간의 지식공유 관련 관계 갈등을 감소시키는 것이 필요하며, 환경적으로 지식공유에 대한 공정한 지원을 보장하는 조직 분위기를 형성하는 것이 요구된다.

가설 3은 개인 특성(인센티브 민감성)이 분배 불공정성과 지식축적 간의 관계에 조절 효과를 가진다는 것이며, 가설 4는 업무 특성(업무 상호의존성)이 분배 불공정성 및 관계 갈등이 지식축적에 미치는 영향을 조절한다는 것이다. 본 연구는 Hayes(2017)의 Process 3.1 매크로를 반영하여 가설 검정을 하였다. 결과는 Table 6과 같다.

가설 3에 대하여, 분배 불공정성과 개인의 인센티브 민감성에 대한 상호 작용항의 영향을 확인하였으며, 상호 작용항의 하한값과 상한값이 0을 지나치지 않아 지식축적에 영향을 주는 것으로 나타났다(H3: $t = 3.595$, $p < 0.01$). 더불어, 연구는 개인 특성 요인과 업무 특성 요인의 상호작용 효과를 명확하게 확인하기 위하여, 해당 결과를 SPSS 21.0의 단순 기울기 그래프로 반영하였다. 편차 1.01을 기준으로 분석한 인센티브 민감성 집단 간 차이의 결과는 Fig. 3과 같다. 즉, 분배 불공정성에 의해 높아진 개인의 지식축적에 대하여, 인센티브 민감성이 높은 집단은 낮은 집단보다 지식축적을 강화하려는 모습을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 특정 환경에 대한 개인의 민감성이 조직 환경에 대처하는 개인의 행동에 조절 효과를 가진다는 Yazdanmehr et al.(2020)의 연구와 유사하다. 즉, 특정 대상에 대해 개인이 가진 민감성은 조직 환경 등과 연계하여 강한 영향을 줄 수 있음을 의미한다. 따라서, 조직은 인센티브 민감성이 높은 조직원이 환경 불확실성에 의해 지식축적

이 높아질 수 있음을 고려하여, 공정한 분배 정책 및 체계를 구축하는 것이 요구된다.

Table 6 Summary of Moderating Effect Tests

	Coefficient	t-value	LLCI	ULCI	Results	
H3	Constant	2.81	62.51**	2.73	2.91	Support
	DI	0.27	5.54**	0.17	0.36	
	SI	0.34	6.98**	0.24	0.44	
	Interaction	0.11	3.59**	0.05	0.18	
$F = 78.6699, R^2 = 0.3850$						
H4a	Constant	2.82	70.34**	2.74	2.90	Support
	DI	0.16	3.64**	0.07	0.25	
	TI	-0.53	-12.69**	-0.62	-0.45	
	Interaction	-0.09	-3.60**	-0.15	-0.04	
$F = 130.2798, R^2 = 0.5090$						
H4b	Constant	2.83	74.02**	2.75	2.90	Support
	RC	0.34	8.55**	0.26	0.43	
	TI	-0.46	-11.67**	-0.54	-0.38	
	Interaction	-0.11	-3.42**	-0.16	-0.05	
$F = 159.4687, R^2 = 0.5593$						

DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), SI(Sensitivity to Incentive), TI(Task Interdependence)
 **: $p < 0.01$

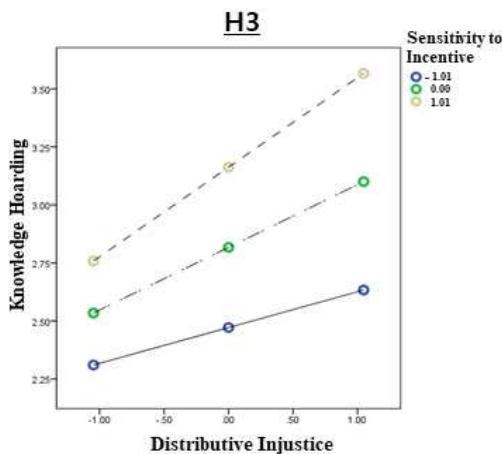


Fig. 3 Moderation Effect (H3)

가설 4에 대하여, 분배 불공정성과 업무 상호 의존성의 상호 작용항(H4a), 관계 갈등과 업무 상호 의존성의 상호 작용항(H4b)의 영향을 확인하였으며, 각 항의 하한값과 상한값이 0을 지나치지 않아 지식축적에 영향을 주는 것으로 나타났다(H4a: $t = -3.603, p < 0.01$; H4b: $t = -3.427, p < 0.01$).

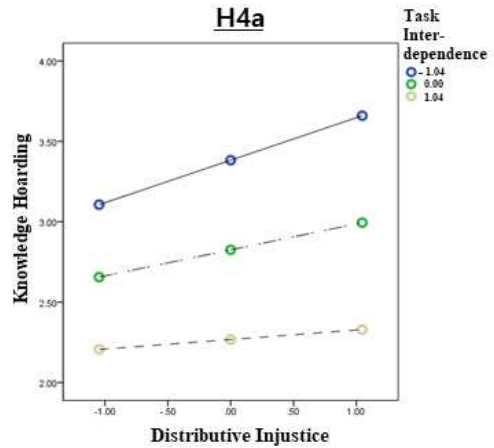


Fig. 4 Moderation Effect (H4a)

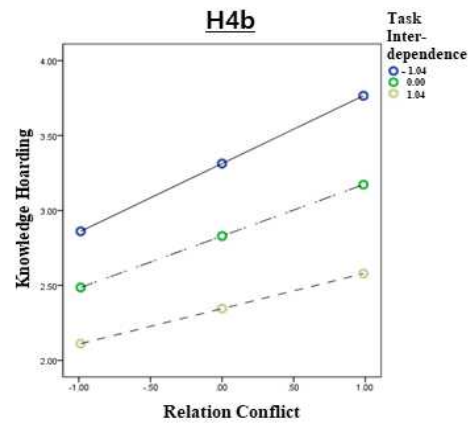


Fig. 5 Moderation Effect (H4b)

더불어, 연구는 해당 조절 효과의 영향을 명확하게 확인하기 위하여 SPSS 21.0 패키지를 활용하여 단순 기울기를 확인하였으며, 편차 1.04를 기준으로 분석한 업무 상호 의존성 집단 간의 차이 결과는 Fig. 4, Fig. 5와 같다. 즉, 분배 불공정성(H4a)과 관계 갈등(H4b)이 각각 지식축적을 높이는 상황에서, 업무 상호 의존성이 높은 집단이 낮은 집단보다 지식축적을 적게 가

지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인이 인지한 업무 복잡성이 업무 관련 동기에 의해 높아진 조직 내 의사결정 시스템 활용에 미치는 영향을 조절한다는 Chan et al.(2015) 결과와 유사하다. 즉, 조직이 조직원 간에 상호 협력을 기본 가정하고 성과를 도출할 수 있는 업무 구조를 요구할 때, 조직원은 환경적으로 불만을 보유하더라도 본인의 성과 달성을 위하여 협력하는 행동을 보일 수 있음을 의미한다.

4.3 매개효과 추가분석

추가로 본 연구는 구조모형을 기반으로 영향을 확인한 가설 1, 가설 2ab의 관계에 대한 매개효과를 확인한다. 매개효과 분석은 조절효과 분석에 적용한 Process 3.1 매크로를 반영하였다. 매개효과 확인을 위해 Process 3.1의 모델 4를 반영하였으며, 신뢰수준 95%를 적용하였다. 결과는 Table 7과 같다. 첫째, 불공정성과 관계 갈등 간의 관계는 유의수준 5%를 기준으로 채택되었으며, 분배 불공정성과 지식축적 간의 관계와 관계 갈등과 지식축적 간의 관계 또한 유의수준 5%를 기준으로 채택되어, 관계 갈등의 매개효과가 있음을 확인하였다. 또한, 분배 불공정성 → 관계 갈등 → 지식축적으로 이어지는 영향에 대한 간접효과 크기는 0.22(SE: 0.02, LLCI: 0.16, ULCI: 0.28)로 나타났다. 즉, 조직의 지식관리와 관련된 불공정성 환경은 개인의 지식공유 활동 과정에서 관계 갈등을 높여, 지식축적으로 연계됨을 확인하였다.

Table 7 Summary of Mediating Effect Tests

	Coefficient	t-value	LLCI	ULCI	Results
DI → RC	0.48	11.65**	0.40	0.56	
DI → KH	0.28	6.45	0.20	0.37	Support
RC → KH	0.45	9.55	0.36	0.54	

DI(Distributive Injustice), RC(Relation Conflict), KH(Knowledge Hoarding), SI(Sensitivity to Incentive), TI(Task Interdependence)

** : p < 0.01

5. 결론

5.1 연구의 요약

많은 조직이 코로나19를 겪으면서 온라인 중심의 정보 교류 및 통합적 지식 관리체계에 투자를 높이고 있다. 하지만, 지속성 관점에서 지식관리가 조직에 뿌리내리기 위해서는 조직원들의 지식공유 활동 등 능동적인 참여가 무엇보다 필요하다. 이에, 본 연구는 역설적으로 개인이 지식을 소유하고자 하는 개념인 지식축적을 적용하고, 지식축적에 영향을 주는 조직 내 조건을 다각적으로 밝히는 것을 확인하고자 하였다. 세부적으로, 본 연구는 조직 환경 측면에서 지식공유 분배 불공정성이 동료 간의 지식공유 관련 관계 갈등을 통해 지식축적으로 연계되는 메커니즘을 적용하고, 해당 메커니즘에서 개인적 특성(인센티브 민감성)과 업무적 특성(업무 상호작용성)이 영향을 줄 수 있음을 밝히고자 하였다. 이를 통해, 조직이 지식관리를 위해 고려해야 할 조직 환경, 관계 특성, 개인 특성, 그리고 업무 특성적 조건을 제시하고자 하였다.

본 연구는 50인 이상의 규모를 가진 기업 중 지식관리 정책 또는 시스템을 구축한 기업에 다니는 근로자를 대상으로 설문하였으며, 확보한 381건의 표본을 AMOS 22.0과 Process 3.1 매크로에 반영하여 가설을 검정하였다. 가설 검정 결과, 지식공유 관련 분배 불공정성이 지식공유와 관련된 관계 갈등을 유발하여 개인의 지식축적을 높이는 것으로 나타났다. 또한, 개인의 인센티브 민감성은 분배 불공정성과 상호작용 효과를 일으켜 지식축적을 높였으며, 업무 상호작용성은 분배 불공정성과 관계 갈등과 상호작용 효과를 일으켜 지식축적을 감소시켰다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 조직 내 개인의 지식축적에 영향을 주는 조건을 다각적으로 밝힌 측면에서 다음의 학술, 실무적 시사점을 가진다.

첫째, 본 연구는 지식공유와 관련된 조직의 환경 요소를 밝히고, 개인의 지식 소유 의식인

지식축적에 미치는 영향을 밝혔다. 선행연구가 지식공유 관련된 공정 환경에 따라 행동에 미치는 영향 등의 직접적인 영향 관계를 밝히는데 주력했다면(Huo et al., 2016), 본 연구는 지식공유와 관련된 불공정한 환경이 개인 간의 지식공유와 관련된 관계를 부정적으로 만들 수 있음을 밝히고, 개인의 지식축적으로 연계됨을 제시한 측면에서 학술적으로 차별성을 가진다. 또한, 실무적으로 조직원의 지식공유 행동을 강화하거나 지식축적 행동을 약화하기 위해, 조직이 취해야 할 정책 방향을 제안하였다. 특히, 보상 관점에서 개인이 소유한 지식의 공유 활동에 대한 분배가 공정하지 못할 때, 개인은 지식공유 활동과 관련하여 동료들과의 갈등 관계에 직면할 수 있으며, 나아가 지식축적으로 연계됨을 밝혔다. 따라서, 조직은 개인 또는 팀 단위 등에서 제공하는 지식 자원에 대해, 상대적으로 객관적으로 비교할 수 있는 보상 정책을 제공하는 것이 요구된다. 나아가, 보상 정책은 단순히 행동에 영향을 주는 것만이 아닌, 조직 내 조직원 간의 갈등까지 영향을 줄 수 있으므로, 조직 공유 분위기, 문화를 확산하기 위해서는 누구나 인정할 수 있는 공정한 보상 체계를 구축하고, 조직원들에게 홍보하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 개인의 지식축적에 영향을 주는 조직 공정성 환경이 행동 결과에 대한 보상의 민감성과 연계되어 조절 효과를 일으킬 수 있음을 확인하였다. 지식 은폐 또는 축적 관련 연구가 조직 지식관리 정책 또는 업무적 환경 특성에 주목하여 세밀한 결과를 제시했다면(Albana and Yeşiltaş, 2022), 본 연구는 개인의 지식축적 행동은 분배에 대한 개인적 민감성, 즉 개인적 특성 따라 영향을 다르게 받을 수 있음을 밝힌 측면에서 선행연구로서의 시사점을 지닌다. 실무적 측면에서, 본 연구는 조직이 제시하는 지식공유 활동에 대한 보상은 공통으로 모든 사람에게 비슷한 효과로 나타나지 않을 수 있음을 확인하였다. 즉, 지식공유 활동의 결과에 대한 인센티브 민감성이 높은 사람이 불공정한 환경에 직면했다고 판단할 때, 본인의 이익에 불리하다고 판단하여 지식축적 관련 행동으로 이어질 수 있음을 제시하였다. 따라서, 조직은

지식공유 활동의 결과 보상 체계가 무엇보다 공정하여, 행동의 결과에 맞추어 적절한 보상을 하고 있음을 지속해서 알림으로써, 민감성이 높은 사람에 대한 부정적 영향을 최소화하는 노력이 요구된다.

셋째, 본 연구는 조직원의 지식축적 행동에 영향을 주는 정책적 환경과 관계적 문제의 영향을 감소하는 방안을 제시하였다. 특히, 연구는 조직이 설계한 업무 구조적 측면에서 구조적인 협력 관계에 직면한 개인의 행동 변화를 제시하였다. 지식공유 분야에서 업무 구조의 중요성을 제시한 연구들이 업무 복잡성, 의존성 등의 직접적인 영향을 밝힘에 주력했다면(Fong et al., 2018), 본 연구는 업무 상호의존성이 환경과 행동과의 관계를 조절 효과를 가짐을 밝힌 측면에서 학술적 의미를 지닌다. 실무적 측면에서, 본 연구는 개인에게 부여된 업무가 상호의존성을 요구하여, 성과 달성을 위해서 이해관계자와의 협력적 활동이 필요하게 될 때, 조직원들은 부정적 환경에 직면하더라도 지식축적을 감소시킬 수 있음을 밝혔다. 즉, 개인의 지식공유 행위에 대한 분배 공정성을 높이고, 개인 간의 갈등을 최소화하는 것이 무엇보다 중요하겠으나, 조직 내 모든 구성원이 해당 환경에 만족할 수 없다. 조직이 지식축적 행위를 감소시키기 위해서는 구조적으로 업무의 협력 체계를 구축하여, 업무를 부여하는 전략적 접근이 필요하다. 예를 들어, 2인 이상의 업무 수행 및 공동 성과 체계를 구축하거나, 팀 단위의 주간 미팅을 의무화하는 등 부여된 협력적 책임을 강조하는 업무 구조를 수립하는 등의 노력이 요구된다.

5.3 연구의 한계점

본 연구는 지속적인 지식관리 체계 구축을 위해, 조직원 중심의 지식축적 방지 방안을 제시한 측면에서 가치를 가지나, 다음과 같은 연구적 한계에 대해, 추가적인 연구가 필요하다. 첫째, 본 연구는 조직원의 지식관리 참여가 필요한 조직의 접근 전략을 수립하기 위해, 50인 이상 규모의 조직 중 지식관리 정책 및 시스템을 보유한 기업만을 설정하여 결과를 확인하였다.

즉, 표준화 관점에서 세분화한 조직 특성을 고려하지 않고 가설 검증에 적용하였다. 하지만, 지식공유 활동은 조직의 특성에 영향을 많이 받을 수 있다. 일례로, 게임업체 등은 결과의 신뢰성 확보를 위하여 2인 이상의 협력 체계 등 협력 기반의 성과를 강조하는 반면, 전통적인 제조업의 경우 팀 단위 성과 또는 개인 단위 성과를 중요시하는 등의 기업 특성별 지식공유 활동에 대한 지원의 차이가 있다. 따라서, 기업 특성을 고려하여 지식공유 활동 원인을 제시한다면, 맞춤형 지식관리 전략을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 둘째, 본 연구는 개인 특성 요인으로 지식공유 결과 보상에 대한 민감성을 반영하였다. 하지만, 갈등과 같은 스트레스 상황에서 대처 방법은 개인별 다를 수 있다. 즉, 지식관리 정책에 참여하는 개인의 행동은 본인의 특성 요인(예: 정서적 대처, 문제 중심 대처)에 의해 조절될 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 업무 환경에 대한 개인의 차별적인 특성 요인을 다각적으로 고려하여, 개인 맞춤형 전략 수립을 위한 방향성을 제시하는 것이 필요하다.

References

- Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H. and Yildiz, S. B. (2019). Applying Artificial Intelligence Technique to Predict Knowledge Hiding Behavior, *International Journal of Information Management*, 49, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.006>.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Riaz, A., Kashif, M. and Khuhro, M. A. (2022). It's not Justice if It's not for All: Cross-level Interaction of Interactional Justice Differentiation and Supervisory Justice on Psychological Safety and Conflict, *International Journal of Conflict Management*, 33(5), 782-811. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0124>.
- Aibinu, A. A., Ling, F. Y. Y. and Ofori, G. (2011). Structural Equation Modelling of Organizational Justice and Cooperative Behaviour in the Construction Project Claims Process: Contractors' Perspectives, *Construction Management and Economics*, 29(5), 463-481. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.564195>.
- Alalwan, J. A., Thomas, M. A. and Weistroffer, H. R. (2014). Decision Support Capabilities of Enterprise Content Management Systems: An Empirical Investigation, *Decision Support Systems*, 68, 39-48. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.09.002>.
- Albana, M. J. and Yeşiltaş, M. (2022). Impact of Linguistic Ostracism on Knowledge Sharing, Hiding and Hoarding and the Moderating Role of Cultural Intelligence, *Kybernetes*, 51(3), 1180-1198. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0906>.
- Anand, P. and Hassan, Y. (2019). Knowledge Hiding in Organizations: Everything That Managers Need to Know, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>.
- Ayyagari, R., Grover, V. and Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications, *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models, *Psychological Bulletin*, 107(2), 238 - 246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. and Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8263-3>.

- Chan, S. H., Song, Q. and Yao, L. J. (2015). The Moderating Roles of Subjective (Perceived) and Objective Task Complexity in System Use and Performance, *Computers in Human Behavior*, 51, 393-402. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.059>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2021). Antecedents and Consequences of Knowledge Hiding: The Moderating Role of Knowledge Hiders and Knowledge Seekers in Organizations, *Journal of Business Research*, 128, 303-313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.033>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington: Routledge.
- Erkutlu, H. and Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.321>.
- Fong, P. S., Men, C., Luo, J. and Jia, R. (2018). Knowledge Hiding and Team Creativity: The Contingent Role of Task Interdependence, *Management Decision*, 56(2), 329-343. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, New York: Guilford Publications.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. and Jia, R. (2016). Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior, *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>.
- Hwang, I. (2021). The Study on Factors to Improve the Intention to Share Knowledge Using KMS: Focusing on Technology Acceptance Model, Task Stress, Knowledge Share Climate, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 26(6), 17-34. <http://dx.doi.org/10.9723/jksiiis.2021.26.6.017>.
- Hystad, S. W., Mearns, K. J. and Eid, J. (2014). Moral Disengagement as a Mechanism between Perceptions of Organisational Injustice and Deviant Work Behaviours, *Safety Science*, 68, 138-145. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012>.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D. and Fatima, T. (2021). Organizational Injustice and Knowledge Hiding: The Roles of Organizational Dis-identification and Benevolence, *Management Decision*, 59(2), 446-462. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0581>.
- Jiacheng, W., Lu, L. and Francesco, C. A. (2010). A Cognitive Model of Intra-organizational Knowledge-sharing Motivations in the View of Cross-culture, *International Journal of Information Management*, 30(3), 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.007>.
- Judge, T. A. and Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89>.

- 3.395.
- Khan, A. K., Quratulain, S. and Crawshaw, J. R. (2013). The Mediating Role of Discrete Emotions in the Relationship between Injustice and Counterproductive Work Behaviors: A Study in Pakistan, *Journal of Business and Psychology*, 28, 49–61. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9269-2>.
- Kim, J. and Hwang, I. (2020). A Study on the Influence of Innovative Structure to Corporate Entrepreneurship and Business Performance, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 42(3), 245–274. <https://doi.org/10.36491/APJSB.42.3.11>.
- Kim, Y. (2010). Impact of IS Employees' Interpersonal Conflict on Turnover Intention, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 15(4), 71–81.
- Liu, Y. and Berry, C. M. (2013). Identity, Moral, and Equity Perspectives on the Relationship between Experienced Injustice and Time Theft, *Journal of Business Ethics*, 118, 73–83. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1554-5>.
- Losada-Otalora, M., Pena-Garcia, N. and Sanchez, I. D. (2020). Interpersonal Conflict at Work and Knowledge Hiding in Service Organizations: The Mediator Role of Employee Well-being, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63–90. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>.
- Market Research (2022). Knowledge Management Market Research Reports & Industry Analysis.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S. and Abdulkader, B. (2021). Impacts of Leadership Style, Organizational Design and HRM Practices on Knowledge Hiding: The Indirect Roles of Organizational Justice and Competitive Work Environment, *Journal of Business Research*, 137, 488–499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>.
- Peng, H., Bell, C. and Li, Y. (2021). How and When Intragroup Relationship Conflict Leads to Knowledge Hiding: The Roles of Envy and Trait Competitiveness, *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 383–406. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2020-0041>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Rosenbaum, M. E., Moore, D. L., Cotton, J. L., Cook, M. S., Hieser, R. A., Shovar, M. N. and Gray, M. J. (1980). Group Productivity and Process: Pure and Mixed Reward Structures and Task Interdependence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 626–642. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.4.626>.
- Schreurs, B., Guenter, H., Jawahar, I. J. and De Cuyper, N. (2015). Speaking Up When Feeling Job Insecure: The Moderating Role of Punishment and Reward Sensitivity, *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1107–1128. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0027>.
- Semerci, B. A. (2019). Examination of Knowledge Hiding with Conflict, Competition and Personal Values, *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111–131. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0044>.
- Sharma, R. and Yetton, P. (2007). The Contingent Effects of Training, Technical Complexity, and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation, *MIS Quarterly*, 31(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/mis.1211>

org/10.2307/25148789.

- Tooranloo, H. S., Ayatollah, A. S. and Alboghobish, S. (2018). Evaluating Knowledge Management Failure Factors Using Intuitionistic Fuzzy FMEA Approach, *Knowledge and Information Systems*, 57(1), 183-205. <https://doi.org/10.1007/s10115-018-1172-3>.
- Venkatesh, V., Davis, F. D. and Zhu, Y. (2022). A Cultural Contingency Model of Knowledge Sharing and Job Performance, *Journal of Business Research*, 140, 202-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.042>
- Wang, X. and Li, B. (2019). Technostress among University Teachers in Higher Education: A Study Using Multidimensional Person-environment Misfit Theory, *Frontiers in Psychology*, 10, 1791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01791>.
- Wixom, B. H. and Watson, H. J. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success, *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41. <https://doi.org/10.2307/3250957>.
- Yazdanmehr, A., Wang, J. and Yang, Z. (2020). Peers Matter: The Moderating Role of Social Influence on Information Security Policy Compliance, *Information Systems Journal*, 30(5), 791-844. <https://doi.org/10.1111/isj.12271>.
- Zhang, Z. and Min, M. (2021). Organizational Rewards and Knowledge Hiding: Task Attributes as Contingencies, *Management Decision*, 59(10), 2385-2404. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0150>.



황 인 호 (Inho Hwang)

- 정회원
- 건국대학교 경영학과 경영학사
- 중앙대학교 경영학과 경영학 석사
- 중앙대학교 경영학과 경영학 박사
- 국민대학교 교양대학 조교수
- 관심분야: IT 핵심성공요인, 디지털 콘텐츠, 정보보안 및 프라이버시 분야 등