

# 지식공유 의도에 대한 관계적 요인의 영향 분석\*

## : 지방정부 관료의 지식공유 의도 예측변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동의 영향 분석을 중심으로

Analysis on Relational Factors Affecting Local Government  
Employees's Intention for Knowledge Sharing

김 대 원\*\*

Kim, Dae-Won

### Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서 론
- II. 이론적 논의 및 연구 가설
- III. 연구 방법
- IV. 가설 검증 및 논의
- V. 결론 및 정책제언

본 연구는 정보 및 지식사회에서 지방정부가 지식경영을 통해 행정서비스의 질을 높이기 위해서는 업무 수행과 관련하여 관료들간 지식공유가 필요하다는 전제하에 이에 영향을 미치는 변인으로 상호작용 공정성과 조직시민행동을 선정하여 이들 간의 관계를 분석하는 데 목적을 둔다. 지식공유는 조직 구성원이 조직을 위한 자발적 역할외 행동에 속하기 때문에 조직구성원의 정서적·심리적인 요인 등 정서적 유대감에 기반한 관계적 요인이 지식공유의 중요 영향변수가 될 수 있다. 특히, 최근 들어 성과지향적 리더십이 강조되면서 조직 구성원간 경쟁이 심화되고, 그 결과 지식공유 회피 경향이 높아질 수 있다는 것을 고려하면, 지식공유 활성화 수단으로서 신뢰 및 정서적 안녕감 등 관계적 요인은 중요한 영향 변인으로 판단된다. 따라서 지식공유 의도는 상관 및 동료와의 관계에 의해 직접적인 영향을 받을 뿐만 아니라 자발적인 역할외 활동에 속한다는 사실을 고려하면, 이들을 잘

\* 본 논문의 질적 향상에 도움을 주신 심사위원님들께 감사드린다.

\*\* 신라대학교 보건행정학부 교수

논문 접수일: 2011. 5. 9, 심사기간(1,2차): 2011. 5. 10 ~ 2011. 6. 29, 게재확정일: 2011. 6. 29

설명해 줄 수 있는 상호작용 공정성과 조직시민행동은 예측변수로서 의미가 있다.

분석은 이론적 논의를 통해 가설을 설정하고, 3단계 매개회귀분석법(hierarchical regression analysis)을 이용하여 가설을 검증하였다. 분석 결과, 상호작용 공정성과 조직 시민행동은 지방정부 관료들의 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 조직시민행동은 상호작용 공정성과 지식공유 의도의 중간에서 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구는 신자유주의 가치관의 지배로 인한 경쟁적인 조직문화가 관료들의 지식공유 의도를 회피하게 만들 우려가 있는 현실에서 구성원간 정서적 유대를 통한 지식 공유 활성화 방안을 제시한다는 점에서 의미를 가진다.

□ 주제어: 상호작용 공정성, 조직시민행동, 지식공유, Sobel test

Knowledge sharing is a fundamental requirement of knowledge management, so it is essential that organizations develop means of encouraging knowledge sharing among organization members. Using a sample of 207 public workers from local government organizations located at Kyungnam province in Korea, this article aims to investigate the relationship between interactional justice(IJ) and knowledge sharing(KS) with organizational citizenship behavior(OCB) of the followers as a moderator. Data were collected on a structured questionnaire containing standard scales of IJ, OCB, and KS.

After setting up hypotheses for the analysis that both IJ and OCB(OCB-I and OCB-O) might make a positive effect on KS, the study analyzed the effect being affected by each concept respectively - IJ to OCB & KS, and OCB to KS - through statistical analysis of the data including hierarchical regression analysis and Sobel test. The reliabilities of the scales has been verified through using Cronbach's  $\alpha$  coefficient. All scales have been proved to be over 0.8, signifying that they are reliable for the model analysis.

The results indicate that there seems to be not only a significantly strong relationship between IJ, OCB, and KS, but a moderately strong effects of OCB on the relationship between IJ and KS.

An important implication of this study's findings is, as a result, that an emotionally interactional relationship should be taken into consideration to induce the intention of KS among local government employees.

□ Keywords: Interactional Justice, Knowledge Sharing, Organizational Citizenship Behavior, Sobel Test

# I. 서론

## 1. 연구목적

공사행정을 막론하고 현대 조직은 시민사회의 성장, 가치의 다원화, 지식정보화 등의 영향으로 복잡성은 물론 급속한 환경변화에 따른 불확실성의 문제를 안고 있기 때문에 조직관리에 있어서도 이러한 전문화 및 변혁의 특성을 충족시키기 위한 지식경영은 중요한 패러다임으로 인식되고 있다(O'Tool & Meier, 2004; Weber & Khademian, 2008). 그 결과 지식경영의 중요성과 더불어 이를 위한 중요 수단인 지식공유에 대한 관심이 민간부문 뿐만 아니라 정부조직에까지 급속히 확산되고 있다(Addicott, McGivern & Ferlie 2006). 지식경영은 조직 구성원들의 지식공유 의도에 의해 그 성패가 좌우된다는 것을 고려하면, 지식공유는 지식경영의 필수조건이라는 데 대해서는 공감대가 형성되고 있다(Hendriks, 1999).

그런데 조직 구성원의 지식공유 의도는 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 어떤 특정 요인을 한정하는 것은 쉽지 않다. Bock, Zmud, Kim, & Lee(2005)에 의하면 지식공유 의도는 외재적 보상, 상호 호혜적 관계, 자기 가치감, 혁신성, 공정성 등의 요인에 의해 영향을 받는다고 주장하고 있으며, Roos & Roos(1997) 등은 구성원간 신뢰와 관심, 개방성, 네트워크 능력을 지식공유의 선행변수로 제시하고 있다. 그런데 지식공유는 단순히 시스템이나 제도를 통해 이루어지는 것이 아니라, 공유하는 사람간의 사회적 상호작용을 통해 발생한다는 특성이 있다. Charkavarthy, Zaheer, & Zaheer(1999)는 구성원 개인간의 면대면 접촉과 상호작용이 없이 시스템적 요소만으로는 지식공유가 불가능하기 때문에 지식공유를 위해서는 구성원간 관계가 중요하다는 것을 강조하고 있다. Davenport & Prusak(1998)도 지식은 인간의 관계망을 통해 이동한다고 주장하고 있는 데, 이것도 지식 이전은 기술이 아니라, 사람간의 관계를 통해 이루어진다는 것을 강조하는 것이다. 이러한 주장들은 지식공유자가 조직내에서 상관 및 동료간 신뢰, 조직신뢰 등 관계적 요인<sup>1)</sup>을 근거로 정서적 안녕감과 행복감을 가질 때 지식공유 의도는 높아질 수 있다는 것을 강조한다(Roos & Roos, 1997; Bock et al., 2005; O'Dell, Grayson, & Essaides., 1999; Davenport et al., 1998).<sup>2)</sup> 왜냐하면, 경직되고 경쟁적인 조직하에서는 구성원들은 자신의 생존을 위해

1) 지식공유 의도의 선행 변수들을 정리하면 조직적 요인, 관계적 요인, 그리고 개인적 요인으로 구분할 수 있다(허명숙·천명중, 2007). 이중 관계적인 요인에는 신뢰 및 리더십 등이 포함된다.

2) Ryff(1989)은 심리적 안녕감의 6가지 차원에 긍정적 대인관계(positive relation with others)를 포함시키고 있다. 이들 주장은 심리적 안녕감에 근거한 관계적 요인이 지식공유 의도의 중요한 영향

자기만의 영역을 확고히 하려는 경향이 강하고, 그 결과 지식 및 정보를 독점화하려는 현상이 나타나기 때문이다. 많은 연구에서도 구성원의 정서적·심리적 영향력이 공유 의도에 중요한 영향변인으로 작용한다는 것을 강조하고 있다(Davenport & Pursak, 1998; Constant et al., 1994). Brief & Weiss(2002) 등도 조직구성원의 정서적·심리적인 요인이 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치고, 이것이 구성원의 성과를 결정한다고 주장함으로써 관계적 요인이 지식공유의 중요 영향변수가 될 수 있다는 것을 시사하고 있다.

한편, 지식공유 의도의 관계적 요인에는 다양한 요인들이 포함될 수 있다. 본 연구에서는 지식공유 의도는 상관 및 동료와의 관계에 의해 직접적인 영향을 받을 뿐만 아니라 자발적인 역할의 활동에 속한다는 사실을 고려하여 이들을 잘 설명해 줄 수 있는 예측변수로 상호작용 공정성과 조직시민행동을 선정하였다. 특히, 조직시민행동의 개인 친화적 시민행동은 지식공유 의도와 마찬가지로 개인보다는 전체 조직의 성과를 높이는데 기여하기 때문에(Connelly & Kelloway, 2003) 매개변인으로서의 역할도 기대된다. 이들 변인들의 지식공유 의도 예측변수로서의 논리적 타당성은 다음 장에서 상술한다.

따라서 본 연구는 지식공유 의도의 영향변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동이 독립변인으로서 그리고 매개변인으로서 관료들의 지식공유 의도에 어떤 영향을 미치는 가를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 지식공유 의도와 상호작용 공정성 및 조직시민행동간의 관계를 이론적 논의를 통해 밝히고, 이를 근거로 변인들간 인과모형을 설정한다. 그리고 수집된 자료를 이용하여 가설을 검증하고, 분석 결과를 근거로 지식공유 의도를 자극할 수 있는 방안을 제시한다.

## 2. 선행 연구의 검토

조직 구성원의 지식공유 의도는 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 어떤 특정 요인을 한정하는 것은 쉽지 않다. 지금까지 지식공유 관련 연구는 대부분 제도 개선이나 통제 시스템의 효율성 증대 등에 치중되어 왔다(Cross, Parker, Prusak & Borgatti, 2001). 국내의 경우도 이와 별 차이가 없다. 먼저, 정영환·김영환·박희서의 연구(2005)는 지식공유를 직무만족과 조직몰입의 선행변수로 선정하여 분석하고 있다. 이들은 지식공유의 영향 요인으로 관리자의 리더십, 지식 지향적 조직문화, 정보기술 그리고 평가 및 보상 등을 제시하고 있다. 그리고 이향수의 연구(2009)는 인적네트워크와 정보기술 활용을 선행변수로, 지식획득을 매개매수로 하여 지식공유를 분석하고 있다. 이 연구는 부분적으로 인적 네트워크 등 관

---

변인이 될 수 있다는 것을 강조한다.

계적 요인의 중요성을 제시하지만 정보의 기술적 측면에 더 치중하고 있다(이향수, 2009: 297). 이외에도 지식공유를 영향변수로 선정하여 조직성이나 조직몰입을 분석한 연구들도 있다(박문수·문형구, 2004; 이홍재·차용진, 2006).

이상의 연구들 중에는 지식공유를 결과 변인으로 한 연구도 있지만 영향변인으로 분석한 연구가 많으며, 지식공유를 결과 변인으로 분석한 연구들도 대부분 제도나 구조 중심에 치중하고 있다. 그런데 지식공유 의도는 조직 구성원의 자발적 역할의 활동이기 때문에(Kamdar, Nosworthy, Chia, & Chay, 2004; Cope III, Cope, & Root, 2007) 구성원의 공유 의지가 없다면 아무리 제도와 절차, 그리고 평가 및 보상제도가 마련되어도 이들의 공유의도를 유도하는 데는 한계가 존재할 수밖에 없다. 이는 조직 구성원들의 지식공유 의도는 궁극적으로 구성원 자신의 자발적 의지에 의해 결정되기 때문에 이들의 지식공유 의도를 자극하기 위해서는 심리적·정서적 안녕감 등 정서적 유대감을 높이기 위한 방안의 모색이 선행되어야 한다는 것을 의미한다. 지식친화적인 조직문화를 만들고 지식공유를 활성화하기 위해서 가장 시급한 문제는 동료간의 신뢰라고 주장한 Von Krogh(1998: 136)의 연구도 이와 맥락을 같이한다.

이처럼 지식공유 의도는 구성원의 자발적 역할의 행동의 결과로 나타나기 때문에 구성원들의 심리적·정서적 안녕감에 근거한 정서적 유대감이 없이는 불가능하다. 그럼에도 불구하고 이에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 지식공유 의도를 회피하게 만드는 경쟁적인 조직문화가 지배하고 있는 현실의 지방정부에서 관료들의 정서적 유대감 충족을 통한 지식공유 의도를 높이기 위한 연구는 가치가 있는 것으로 판단된다.

### 3. 연구방법

본 연구는 문헌고찰과 실증분석으로 이루어진다. 지식공유 및 이의 영향 요인으로 선정된 상호작용 공정성과 조직시민행동에 대한 논의는 선행연구의 검토와 기존 문헌의 고찰에 의존한다. 그리고 실증 연구는 이론적 논의에 근거하여 추출된 가설을 설정하고, 실증자료를 이용하여 분석·검증한다. 가설을 검증하기 위해 먼저, 분석모형에 포함된 변수들의 신뢰도를 분석하고, 동시에 측정항목의 타당성에 대한 분석을 실시한다. 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's alpha를 이용하며, 타당성 검증을 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)이 사용된다. 그리고 분석모형의 적합도 분석은 절대부합지수와 증분부합지수 등을 이용한다. 그리고 가설 검증에 있어서 상호작용 공정성과 조직시민행동 그리고 지식공유간의 관계에 대한 분석은 계층적 다중회귀분석법에 의존하며, 상호작용 공정성과 지식공유간의 관계에서 조직시민행동의 매개효과에 대한 분석은 Sobel test와 부츠트래핑(bootstrapping) 방법을 이용한다.

## Ⅱ. 이론적 논의 및 연구 가설

### 1. 지식공유(Knowledge Sharing)

지식공유는 개인 또는 조직의 지식을 조직의 다른 구성원들과 공유할 수 있도록 이전하는 것으로 조직의 민첩한 대응력과 성과 향상을 위해 매우 중요한 개념으로 받아들여지고 있다(Ruggles, 1998: 81). 왜냐하면, 지식공유를 통해 조직내 분산되어 있는 개인지식이나 소집단에 의해 보유된 지식이 조직내에서 확산되어야 새로운 조직 지식과 조직 역량이 창출될 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 지식공유는 조직의 경쟁우위 확보를 위한 기초가 되는 중요한 상호작용의 프로세스이며(Kogut & Zander, 1993), 이를 통해 새로운 지식이 창출되기 때문에(Nonaka & Takeuchi, 1995) 조직의 효율화에 중요한 역할을 하게 된다.

한편, 지식공유는 그 대상과 내용에 따라 다양하게 정의되고 있다. Henderson & Clark(1990)는 지식공유를 구성원 상호간의 이해로 정의하고 있으며, Chakravarthy et al.(1999) 등은 조직내 한 부서(unit)가 다른 부서의 역량있는 자식에 접근할 수 있도록 하는 과정으로 정의하고 있다. 그리고 Ruggles(1998)는 개인 또는 조직의 지식을 조직의 다른 구성원들과 공유할 수 있도록 이전하는 활동으로 정의하고 있다. 이처럼 지식공유는 조직의 운영능력과 역량을 개발하는 데 도움을 줄 뿐만 아니라 조직의 가치증대와 경쟁 우위에도 기여하기 때문에 조직 관리에 있어서 매우 중요한 기능을 하는 것으로 판단된다. 물론, 지식공유는 연구의 목적에 따라 정보와 지식을 구분하여 설명을 할 수도 있지만, 조직의 효율적 운영과 관련된 정보와 지식을 포함하기 때문에 조직의 유효성에 중요한 영향을 미친다(Srivastava et al., 2006). 지식공유를 통한 지식 및 관리방법의 습득은 조직업무 관련하여 시간 절약에 도움을 주며, 또한 조언, 경험 및 정보와 같은 조직 구성원 개인적 전문지식은 작업환경의 질을 개선시키고, 나아가 조직의 생산성 향상에 기여하게 된다(Haas & Hansen, 2007).<sup>3)</sup>

그런데 구성원이 소유하고 있는 개인적 전문 지식은 공유되지 않는 경향이 강하다. Jarvenpa & Staples(2000)에 의하면 구성원 개인이 소유하고 있는 지식 및 정보는 자신의 경쟁력으로 생각하기 때문에 이를 다른 사람에게 이전하는 것은 자신의 경쟁력을 약화시키는 것으로 판단한다. 따라서 자신의 조직내 입지를 높이기 위해서는 자신이 획득한 정보 및 지식을 자

3) 정보관련 지식(product knowledge)은 문서형태로 전달되는 지식이며 이는 조직의 업무 수행을 위한 시간의 절약에 도움을 준다. 이에 반해 전문지식(expert knowledge)은 조언이나 경험 등과 같은 지식으로 업무의 질적 향상은 물론 성과의 증대로 연결된다(Haas & Hansen, 2007).

신의 능력 증대를 위한 수단으로만 활용하게 된다. 특히, 성과급제도 등의 시행으로 구성원 간 경쟁이 강조되고 있는 현대 조직에서는 이러한 지식공유의 회피성향은 더욱 강할 수밖에 없다. 따라서 지식공유에 대한 연구는 지식공유의 촉진방안에 초점을 맞추고 있으며, 그 결과 지식공유에 미치는 영향요인에 대한 연구가 주를 이루고 있다(Srivastava et al., 2006). 실제 경험적 연구도 상관에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰가 높을수록 업무와 관련된 지식공유 활동은 증가하는 것으로 나타나고 있다(원영숙·천면중, 2002). Chakravarthy et al.(1999) 역시 구성원들의 지식공유 성향과 공유 동기가 지식공유를 촉진하는 요인이라고 주장함으로써 이와 유사한 입장을 취하고 있다. 따라서 지식공유는 상관 및 동료와의 관계에 의해 직접적인 영향을 받기 때문에 구성원간의 관계에 중점을 두는 상호작용 공정성과 자발적인 역할외 활동에 근거하고 있는 조직시민행동은 지식공유 의도의 중요 영향 변인으로서의 역할이 기대된다.

## 2. 지식공유 의도의 선행변수

### 1) 상호작용 공정성(Interactional Justice)

최근 공정성에 관한 연구는 개인적 시각에서 벗어나 사회구조적 측면이나 상호관계를 강조하는 집단적 관점에 중점을 두고 있다(Colquitt, 2004). 조직 공정성에 대한 연구는 형평이론에서 시작된 분배 공정성에서부터 시작하여 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 연구가 이어져 왔다(Colquitt et al., 2001). 이 가운데 상호작용 공정성은 조직의 공식적인 절차의 실행과정에서 상관으로부터 어떻게 대우받는가에 대한 구성원의 지각과 관련 있다(Colquitt et al., 2001). 상관이 신뢰할 수 있고 타당성 있게 조직의 절차를 수행할 때, 그리고 그에 대한 정보가 적시에 합리적이고 구체적일 때 상호작용 공정성이 나타난다(Shapiro et al., 1994). 조직에서 공정한 대우를 받는다는 느낌은 조직 구성원에게 높은 수준의 자아 존중감을 가지게 만들어 조직 기여로 이어지게 된다. 뿐만 아니라 상호작용 공정성은 구조적 측면의 공정성은 물론 인간관계 측면의 공정성 요인을 동시에 고려한다는 특성을 가지고 있다. Folger & Cropanzano(1998) 등은 상호작용 공정성은 다른 조직 공정성(분배 및 절차 공정성)보다 구성원들의 행동을 예측하는 강력한 독립변수로서의 역할을 한다고 하였으며, Colquitt, Greenberg, & Zapataphelan(2005) 등도 절차의 구조적 측면뿐만 아니라 절차를 집행하는 가운데 발생하는 상호관계의 질이 전체 조직의 공정성을 판단하는 핵심적 요소라고 지적하여 상호작용 공정성의 중요성을 강조하였다.

이처럼 상호작용 공정성은 조직에 의해서 수행되는 분배 및 절차 공정성과는 달리 상관에

의해서 수행되는 대인관계에서 발생하는 공정성으로 인식되면서(Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002) 조직 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 선행 변수로 간주되고 있다. 이는 조직 구성원은 상호작용 공정성을 인식하게 되면 공식적 절차 그 자체보다는 그러한 절차를 실행하는 상관을 공정성의 출처로 지각하게 되어 상관에 대한 신뢰를 형성하게 된다는 것을 의미한다. 따라서 상호작용 공정성은 조직의 상관 및 구성원간 관계를 통해 정서적 유대감을 증대시키고 그 결과 구성원의 자발적인 역할의 활동을 유도할 수 있기 때문에 조직시민행동은 물론 지식공유 의도에도 중요한 영향 변인이 될 수 있다.

## 2) 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors)

조직시민행동은 조직이 효과적으로 기능하는데 필요한 구성원의 자발적 조직행동으로서 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않지만 전체 조직의 효과적 운영을 촉진하는 역할을 의미한다(Organ, 1988). 따라서 조직시민행동은 자발적 역할의 활동이라는 점에서 지식공유 의도와 유사한 점이 있기 때문에 두 변인은 상호 교호적 작용을 하는 상관관계를 가진다.

한편, 조직시민행동의 하위 구성 요소<sup>4)</sup>는 학자들의 연구 관점에 따라 다소 차이가 있으나 기본적으로 조직구성원은 시민이라는 이념적 가치를 추구하는 이성적 존재라는 신념에 근거하고 있다는 점은 공통적이다. 최근에는 LePine et al.(2002) 등은 메타분석을 통해 조직 친화적 행동(affiliative behaviors)과 변화지향적 행동(change-oriented behavior)으로 구분하고 있다.<sup>5)</sup> 본 연구에서는 LePine(2002) 등의 주장을 근거로 조직의 내적 운영의 효율화 활동에 중점을 두는 조직 친화적 행동(affiliative behaviors)과 조직의 발전지향에 중점을 두는 변화 지향적 행동(change-oriented behaviors)으로 구분한다. 이는 Williams & Anderson(1991) 등이 제시한 개인 수준의 시민행동(OCB-I)과 조직 수준의 시민행동(OCB-O)의 구분 유형과 유사하다. 본 연구에서는 이를 근거로 조직시민행동을 조직 친화적 행동(OCB-I)과 발전 지향적 행동(OCB-O)로 구분한다.

4) Podsakoff et al.(2000)은 조직시민행동과 관련된 문헌을 종합하여 약 30여개의 하위 구성 요소가 있는 것으로 지적하면서 그중 공통적인 특성을 가지는 요소로 Helping behavior, Sportsmanship, Organizational loyalty, Organizational compliance, Individual initiative, civic virtue, 그리고 Self development 등 7가지 요인을 제시하고 있다.

5) 조직시민행동을 이렇게 단정적으로 구분하고 있지는 않지만 LePine et al.(2002) 등은 이타성(altruism), 예의성(courtesy), 그리고 정당함(sportsmanship) 등을 하나의 범주로 통합하고, 참여행동인 civic virtue를 변화 지향적 행동(change-oriented behaviors) 요인으로 개념화하였다.

## 2. 연구 가설

### 1) 상호작용 공정성과 지식공유

사회교환이론<sup>6)</sup>에 따르면 사회적 교환관계에서 공정성을 인식한 조직 구성원들은 그에 대한 보답으로 조직에 대해 협력적인 행동을 하게 된다(Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). 지식공유는 동료들에 대한 협력적인 행동의 한 형태이기 때문에(Farh, Early, & Linn, 1997) 상호작용 공정성은 지식공유 의도의 중요 영향변인이 될 수 있다. 조직 공정성과 지식공유 의도간의 관계를 분석한 대부분의 연구들(Bock et al., 2005; Lin, 2007)이 사회교환이론에 근거하고 있다는 사실이 이를 잘 설명해 준다. Fassina et al.(2008)은 조직 구성원의 공정성 인식은 협력적인 행동으로 간주되는 지식공유 의도에 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있으며(Moorman, 1991), Jones(2008)는 상관의 공정성에 대한 부정적 인식(negative perceptions of procedural, interpersonal justice)은 조직 업무에도 부정적인 영향을 미친다는 것을 지적함으로써 상호작용 공정성에 대한 인식은 구성원들의 정서적 신뢰를 형성하기 때문에 지식공유 의도의 영향 요인이 될 수 있다는 것을 강조하고 있다. 이처럼 상관과의 관계에 중점을 두고 있는 상호작용 공정성은 조직내에서 구성원의 심리적·정서적 안녕감에 영향을 미치고, 그 결과 지식공유 의도를 유도할 수 있다(Roch & Shanock, 2006; Colquitt, 2001).

이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1: 상호작용 공정성은 지식공유 의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2) 조직시민행동과 지식공유

지식공유 의도는 조직을 위한 자발적 행동이라는 점에서 조직시민행동과 유사하다. 두 개념 모두 조직 구성원의 역할외 활동을 전제로 하고 있다는 점, 구성원의 자발적이고 재량적인 활동이라는 점, 그리고 개인보다는 전체 조직의 성과를 높이는데 기여한다는 점 등에서 공통점을 가진다(Connelly & Kelloway, 2003). 이는 지식공유와 조직시민행동은 같은 의미는 아니지만 두 개념 모두 구성원의 노력과 희생정신에 근거하고 있다는 점은 유사하다.

6) 사회교환이론은 작업현장에서 사람들의 행동을 이해하기 위한 가장 영향력 있는 개념으로(Cropanzano & Mitchell, 2005) 지식공유의 선행변수를 설명하는데 유용하게 사용되었다(Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Lin, 2007).

따라서 지식공유와 조직시민행동은 모두 동등한 쌍방향적 영향 및 반응의 연결 구조를 가지고 있을 뿐만 아니라 교호적 인과관계에 있기 때문에 영향변인과 결과변인에 대한 상반적 대응의 특성을 가진다(Kamdar et al., 2004). Cope III et al.(2007) 등도 실증 분석을 통해 조직시민행동은 지식공유의 다른 형태이면서 상호 교호작용을 한다고 주장하고 있다. 이는 두 변인이 각각 영향변인이 될 수도 있고 동시에 결과변인이 될 수도 있다는 것을 의미한다. 또한, 지식공유는 조직 구성원 자신이 소유하고 있는 지식 및 정보를 조직을 위해 기꺼이 기여하고자하는 의지와 관련있기 때문에 조직구성원이 근무환경에 대해 긍정적인 정서 반응을 가지게 되면 구성원간의 애착행위가 발생하고, 이것이 구성원의 조직몰입을 유도하여 지식공유에 긍정적인 영향을 미치게 된다(권업·김규정, 2002). 이는 조직시민행동의 중요 구성 요소들 특히, 이타주의가 지식공유의 중요 영향 요인이 될 수 있다는 것을 의미한다(Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991).

따라서 조직 구성원의 시민행동은 조직의 경쟁력을 향상시키는 창조성과 같은 역할의 활동을 촉진하며, 그 결과 지식공유 의도에 기여하기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H2: 조직시민행동의 OCB-I(가설 H2a)와 OCB-O(가설 H2b)는 지식공유 의도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 상호작용 공정성과 지식공유 의도에 대한 조직시민행동의 매개효과

상호작용 공정성과 지식공유 의도간 관계에서 조직시민행동이 매개역할을 하기 위해서는 상호작용 공정성과 조직시민행동간의 유의한 관계뿐만 아니라 조직시민행동과 지식공유 의도간에도 유의한 관계가 존재해야 한다.

먼저, 상호작용 공정성은 조직시민행동의 중요 영향 변인이 될 수 있다는 것은 이론적 논의를 통해 분석이 가능하다. Cropanzano, Prehar, & Chen(2002) 등에 따르면, 분배 및 절차 공정성과는 달리 상관에 의해서 수행되는 대인관계에서 발생하는 공정성으로 인식되는 상호작용 공정성은 조직 구성원의 태도와 행동의 중요한 선행변수가 될 수 있다. 상호작용 공정성은 조직 내에서 구성원의 사회적 유대 관계를 강화시키는 것은 물론 심리적 만족감을 높여 주기 때문에 조직시민행동의 유발 요인으로 작용할 수 있다(Folger & Cropanzano, 1998; Colquitt, Greenberg, & Zapataphelan, 2005). 이는 Organ(1988)의 형평성 이론(equity theory)에 의해서도 설명이 가능하다. 조직 내에서 상관과 구성원간의 관계가 경제적인 것보다 사회적인 맥락에서 인식될 때 조직 구성원의 상호작용 공정성은 높아지고, 그 결과 구성원들의 조직시민행동이 더욱 높아지게 된다. 실제 상호작용 공정성이 조직시민

행동과 높은 상관관계가 있다는 것을 경험적으로 입증한 연구는 많다(George, 1991; Konovsky & Folger, 1991). Moorman(1991)은 상호작용 공정성과 조직시민행동의 이타주의, 예의성, 양심적 행동, 스포츠맨십은 유의한 상관관계를 가진다는 것을 경험적으로 분석하였으며, Niehoff & Moorman(1993) 등도 상호작용 공정성이 조직시민행동의 하위 요소인 스포츠맨십에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하고 있다.

따라서 이상의 이론적 논의와 경험적 분석을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3: 상호작용 공정성은 조직시민행동의 OCB-I(가설 H3a) 및 OCB-O(가설 H3b)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 전술한 바와 같이(가설 H2) 조직 내에서 상관과 구성원간의 관계가 경제적인 것보다 사회 관계적인 맥락에서 인식될 때 조직구성원들의 조직시민행동은 더욱 높아지게 되며(Organ, 1988), 그 결과 구성원간 정서적 유대감이 형성되어 조직 구성원은 자신의 지식과 경험 등을 자연스럽게 공유하려는 의지를 가지게 된다. 조직시민행동은 조직구성원들의 조직에 대한 긍정적인 정서 반응을 유도함으로써 구성원간의 애착행위를 유발하기 때문에 정서적 유대감을 가지게 만들며, 그 결과 조직 구성원은 자신이 소유하고 있는 지식 및 정보를 공유하고자 하는 의도를 가지게 된다.

이처럼 조직시민행동은 상호작용 공정성에 의해 영향을 받으면서, 동시에 지식공유 의도에 대해서는 설명변인으로서의 역할이 인정된다. 따라서 조직시민행동은 상호작용 공정성에 의해 영향을 받으면서 동시에 지식공유 의도에는 영향 변인으로 작용하기 때문에 양 개념의 중간에서 매개역할을 한다는 추론이 가능하다.

따라서 이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H4 : 조직시민행동의 OCB-I(가설 H4a) 및 OCB-O(가설 H4b)는 상호작용 공정성과 지식공유 의도사이에서 매개역할을 할 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 표본 및 자료 수집

가설 검증을 위한 자료는 경남 시·군 산하 조직 등 행정기관의 관료들을 대상으로 수집되

었다. 이 경우 표본이 특정 지역에 한정된다는 문제점이 있지만, 신자유주의 가치관의 확산에 따른 국가경영 이념이 대부분의 지방정부에 공통적으로 영향을 미치기 때문에 접근이 용이한 특정 지방정부를 대상으로 하더라도 자료의 지역적 편중에 따른 왜곡 문제가 발생하지 않을 것으로 판단된다. 뿐만 아니라 지식공유 의도의 관계적 요인은 지역적 특성이 아니라 구성원간의 정서적·심리적 요인에 의해 영향을 받는다는 점을 고려하면, 분석 자료의 지역 편중 문제는 고려하지 않아도 될 것으로 판단된다. 그리고 설문지는 300명의 지방 관료들에게 배부되어 불성실한 응답지 93부 등을 제외한 207부의 유효한 설문지가 회수되었다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법과 층화추출법을 이용하였으며, 표본 수는 성별, 연령, 학력, 총 근속 연수 등 모집단의 크기를 고려하여 각 범주별로 고른 분포가 되도록 하는 층화추출을 하였다. 그리고 설문지는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정 항목을 토대로 작성하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의존한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 연구변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열하려고 노력하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Lindell & Whitney(2001) 등이 제안한 방법을 이용하여 진단한 결과, 동일방법 편의문제는 연구결과를 왜곡할 정도는 아닌 것으로 나타났다.<sup>7)</sup>

그리고 표본은 60.3%의 남성과 39.7%의 여성으로 구성되었으며, 연령별로는 20대 23%, 30대가 36%, 40대가 28%, 50대 이상 13%의 분포를 보였다. 이들의 학력은 표본의 71%가 2-4년제 대학 졸업자, 고졸 14%, 대학원 이상 15%로 나타났다.

## 2. 분석 척도

### 1) 상호작용 공정성

상호작용공정을 측정하기 위해 Colquitt(2001)가 개발한 척도와 Bies 등이 개발한 척도를 병행하여 사용하였다(Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). 설문은 “상관은 친절하고 배려심이 있는가?” “상관은 나의 권리에 관심을 보이며, 동시에 나의 의견을 존중해주는가?” 등의 항목으로 구성되었다. 모든 문항의 측정은 Likert식 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 변수의 Chronbach's alpha 값은 .94로 나타나 척도의 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다.

7) 이에 대한 구체적인 방법 등은 Lindell & Whitney(2001)의 연구와 Paul E. Spector(2006)의 Method Variance in Organizational Research 참조.

## 2) 조직시민행동

조직시민행동에 대한 측정은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 14 항목 척도를 이용한다. 설문에는 “업무부담이 과중한 동료 직원들을 도와주는가?” 그리고 “조직발전과 관련된 회의에 자주 참석하는가?” 등이 포함되어 있다. 모든 문항의 측정은 Likert식 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 그리고 측정 변수인 OCB-I와 OCB-O가 분석 척도로서의 타당성은 이미 선행 연구에서 입증되었다(Williams & Anderson, 1991). 본 연구에서도 각 변수의 Chronbach's alpha 값은 각각 .92와 .89로 나타나 척도의 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다.

## 3) 지식공유

지식공유는 조직구성원이 조직의 다른 구성원과 지식을 공유하는 정도를 의미하기 때문에 본 연구에서는 Bock & Kim(2002) 등이 개발한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, 설문지에는 “현재 조직구성원들과 자주 지식을 공유하고 있는가?” 그리고 “업무의 효율성을 위해 지식을 공유하고 있는가?” 등의 항목이 포함되어 있다. 모든 문항의 측정은 Likert식 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 그리고 이들 측정 항목의 타당성은 이미 입증되었다(Bock & Kim, 2002). 본 연구에서도 변수의 Chronbach's alpha 값은 .87로 나타나 척도의 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다.

## 4) 통제변수

본 연구에서는 성별, 연령, 학력, 재직기간 등 인구통계학적 변수들이 상호작용 공정성, 조직시민행동, 그리고 지식공유 등의 변수들에 유의한 영향을 미치는 가를 파악하기 위해 이들 변수들을 통제하였다.

## 3. 측정 항목의 타당성

타당성 검증을 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)이 사용된다. 그리고 신뢰성 검증을 거친 측정 항목들의 개념타당성을 파악하기 위해 구성개념 신뢰도(수용범위: 0.7 이상)<sup>8)</sup>와 평균분산추출(average variance extracted: AVE, 수용범위: 0.5 이상)<sup>9)</sup>을 분

8) 개념신뢰도 =  $(\sum \text{표준적재량})^2 / [(\sum \text{표준적재량})^2 + \text{측정지표의 오차합}]$

석하였으며, 그 결과는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정모형의 확인적 요인분석 결과

측정항목		표준화 적재치	구성개념 신뢰도	문항수 (최초)	AVE	
상호작용공정성	IAJ	IAJ1	.786	.89	8(8)	.564
		IAJ2	.791			
		IAJ3	.773			
		IAJ4	.775			
		IAJ5	.792			
		IAJ6	.801			
		IAJ7	.752			
		IAJ8	.773			
조직시민행동	OCB-I	OCB-I1	.751	.93	7(7)	.586
		OCB-I2	.764			
		OCB-I3	.748			
		OCB-I4	.763			
		OCB-I5	.784			
		OCB-I6	.747			
		OCB-I7	.736			
	OCB-O	OCB-O1	.733	.94	7(7)	.574
		OCB-O2	.755			
		OCB-O3	.763			
		OCB-O4	.796			
		OCB-O5	.786			
		OCB-O6	.785			
		OCB-O7	.774			
지식공유	KS	KS1	.726	.93	4(4)	.578
		KS2	.747			
		KS3	.773			
		KS4	.768			

9) 평균분산추출 =  $(\sum \text{표준적재량}^2) / [(\sum \text{표준적재량}^2) + \text{측정지표의 오차합}]$

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 각 변수에 대한 측정 지표들의 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이기 때문에 내용 타당성은 충족되었으며, 변수의 분산추출지수 역시 0.5이상으로 나타나 예측타당성(predictive validity)은 확보된 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정도구는 구성타당도(construct validity)를 유지하고 있는 것으로 판단된다 (Anderson & Cerbing, 1988).

그리고 확증적 요인분석 결과, 제안된 4개 요인으로 구성된 연구모형과 자료의 적합도는 매우 우수한 것으로 나타났다. 본 연구에서는 자료의 속성을 훼손하지 않고 분석모형의 적합도를 높이기 위해 모수의 수정지수(modification index: MI) 가운데, MI지수가 4이상인 값 중에서 그 값이 큰 순서에 따라 반복적으로 모수를 자유화시키는 수정을 통하여 모형의 적합도를 개선시켰다. 기초모형 및 최종 수정모형의 적합도 비교는 다음 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 모형별 적합도 지수

모형	$\chi^2$	df	p값	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
기준치				> 0.8	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.06
기초(null)모형	653.93	212	0.000	0.871	0.897	0.917	0.886	0.031
제안 1 모형	563.17	210	0.156	0.896	0.904	0.923	0.894	0.020
제안 2 모형	437.21	207	0.254	0.865	0.916	0.932	0.905	0.016
제안 3 모형	373.12	204	0.368	0.907	0.927	0.937	0.921	0.015
최종모형	338.27	202	0.546	0.913	0.942	0.948	0.936	0.013

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 최종모형은  $\chi^2/df$ 는 1.675로 기준치(1-5: Schumacker & Lomax, 1996) 범위내에 속하며, GFI는 0.913(기준치 0.8이하), IFI는 0.942(기준치 0.9이상), NFI는 0.948(기준치 0.9이상), CFI는 0.936(기준치 0.9이상), 그리고 RMSEA는 0.013(기준치 0.06이하)로 모두 수용범위 내에 존재하기 때문에 연구모형은 타당성이 인정된다. 이는 본 연구에 사용된 모든 관측변수가 각각의 구성개념을 잘 반영하고 있다는 것을 나타낸다.

## IV. 가설 검증 및 논의

### 1. 상관분석

가설 검증에 앞서 변수들간 관련성에 대한 개괄적인 이해를 위해 연구에 사용된 모든 변수들의 기초 통계치 및 변수간 상관관계를 분석하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정 변수들간 상관관계

측정 변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	
성별	1.36	0.22	1							
연령	37.4	0.42	.05	1						
학력	2.73	0.35	.02	.03	1					
재직기간	16.32	0.41	.03	.06	.03	1				
상호작용공정성	3.29	0.22	.07	.09	-.09	.07	1			
OCB-I	3.18	0.46	.08	-.15*	.07	.08	.48**	1		
OCB-O	3.25	0.43	.09	-.08	.09	-.07	.42**	.27**	1	
지식공유	3.42	0.32	.09	.08	.08	.08	.32**	.36**	.33**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

참고: 성별: 0=남성, 1=여성. 학력: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸. 연령 및 재직기간: 실제 기간

위의 표에서 보는 바와 같이 측정 변수들 모두 유의한 상관관계를 가지고 있기 때문에 측정 항목으로서의 타당성도 동시에 가지는 것으로 판단된다. 이는 연구 가설을 검증하기 위한 변인들의 타당성은 물론 변인들간의 관계도 유의하다는 것을 의미한다.

### 2. 가설 검증

#### 1) 상호작용 공정성과 조직시민행동 및 지식공유간 관계 검증

전술한 논의에 근거하여 설정된 가설들을 검증하기 위해 계층적 다중회귀분석을 실시한다. 선행변수들과 지식공유 의도간 관계(지식공유에 대한 상호작용 공정성 및 조직시민행동)에 관한 가설을 검증하기 위하여 2단계에 걸쳐 통제변수들(성별, 연령, 학력, 재직기간)과 선행

변수들(상호작용 공정성, 조직시민행동, 그리고 상호작용 공정성)을 순차적으로 회귀식에 추가하였다. 분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 지식공유에 대한 상호작용 공정성 및 조직시민행동의 회귀분석

		상호작용 공정성				조직시민행동			
		모형 1		모형 2		모형 1		모형 2	
		표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값
통제 변수	성별	-0.06	-1.53	0.05	0.53	-0.11	-1.53	0.11	-1.53
	연령	0.10	0.98	-0.13	1.88	-0.10	-1.75	-0.09	0.98
	교육수준	0.12	1.78	-0.11	1.64	0.08	0.98	0.12	1.78
	재직기간	0.11	1.69	0.10	1.61	0.12	1.73	0.11	1.69
설명 변수	상호작용 공정성			0.46	7.96**				
	OCB-I							0.28	5.99**
	OCB-O							0.23	5.34**
	F	2.14*		10.69**		2.89**		9.47**	
	R <sup>2</sup>	0.12		0.35		0.13		0.33	
	Adj R <sup>2</sup>	0.10		0.23		0.11		0.20	

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

먼저, 지식공유에 대한 상호작용 공정성의 회귀분석 결과를 보면, 1단계 회귀식에서 통제 변수만을 투입했을 때 지식공유 의도에 대한 모형의 설명력은 12%로 낮게 나타났으며, 동시에 연령과 학력 등 통제변수들은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 상호작용 공정성을 투입했을 경우 설명력은 35%로 크게 증가하였다. 뿐만 아니라 회귀계수(표준화 회귀계수 = .36, p<.05)도 통계적으로 유의한 것으로 나타나 상호작용공정성과 지식공유 의도간 관계에 대한 가설 H1은 수용된다.

둘째, 지식공유에 대한 조직시민행동의 회귀분석 결과를 보면, 1단계 회귀식에서 통제 변수만을 투입했을 때 지식공유 의도에 대한 모형의 설명력은 13%로 낮게 나타났으며, 동시에 연령과 학력 등 통제변수들은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 조직시민행동 변수(OCB-I와 OCB-O)를 투입했을 경우 설명력은 33%로 크게 증가하였다. 조직시민행동의 두 가지 차원인 OCB-I(표준화 회귀계수 = .28, p<.001)와 OCB-O(표준화 회귀계수 = .23, p<.001)의 회귀계수들은 모두 통계적으로 유의하기 때문에 조직시민행동과 지식공유의 관계에 대한 가설 H2a와 H2b는 모두 수용된다.

셋째, 조직시민행동에 대한 상호작용공정성의 회귀분석 결과는 다음 <표 5>와 같다. <표 5>에서 보는 바와 같이 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 지식공유에 대한 모형의 설명력은 11%(OCB-I)와 10%(OCB-O)로 낮게 나타났으며, 동시에 연령과 학력 등 통제변수들은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 상호작용 공정성을 투입했을 경우 설명력은 33%(OCB-I)와 31%(OCB-O)로 크게 증가하였다. 따라서 상호작용공정성은 조직시민행동의 두 차원인 OCB-I(표준화 회귀계수 = .36,  $p < .01$ )와 OCB-O(표준화 회귀계수 = .34,  $p < .01$ )에 대해 모두 유의한 통계치를 보이고 있기 때문에 조직시민행동과 지식공유의 관계에 대한 가설 H3a와 H3b는 모두 지지된다.

<표 5> 조직시민행동에 대한 상호작용 공정성의 회귀분석

		개인 수준의 조직시민행동				조직 수준의 조직시민행동			
		모형 1		모형 2		모형 1		모형 2	
		표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값
통제 변수	성별	-0.09	-1.03	0.07	0.83	-0.06	-1.53	0.09	1.13
	연령	0.12	1.68	-0.10	-1.38	0.10	0.98	-0.12	1.73
	교육수준	0.11	1.46	0.09	1.18	0.11	1.64	0.11	1.62
	재직기간	0.12	1.69	0.10	1.39	0.12	1.72	0.09	1.19
설명 변수	상호작용 공정성			0.36	6.83**			0.34	6.21**
	F	1.94**		9.84**		1.89*		9.69**	
	R <sup>2</sup>	0.11		0.33		0.10		0.31	
	Adj R <sup>2</sup>	0.09		0.22		0.08		0.21	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

## 2) 매개효과 검증

매개 효과에 대한 검증 방법은 주로 3단계 매개회귀분석(Mediating regression) 기법(Baron & Kenny, 1986)과 Sobel test(Sobel, 1982: 290-312) 등이 이용된다. 여기서는 Sobel test를 이용한다. 그런데 이 방법은 검증력이 감소되어 유의한 매개효과에 대한 정확한 확인이 어려운 경우도 존재할 수 있다. 이를 해결하기 위한 방안으로 최근에 부트스트래핑(bootstrapping)<sup>10)</sup>이 개발되었다. 이 방법은 Sobel test와 3단계 회귀분석법에 의한

10) 이 방법은 신뢰구간을 이용하여 검증하는 방법으로 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의

분석된 매개효과가 통계적으로 유의하지 않을 경우에도 유의한 결과를 얻을 수 있다는 장점이 있다(Mallinckrodt et al., 2006). 뿐만 아니라 부츠트래핑 방법은 비모수적 추론(nonparametric inference)을 제공하기 때문에 모분포에 대한 가정에 거의 의존하지 않는다는 장점을 가지고 있으며, 동시에 추정치의 편의(bias), 표준오차(standard error), 그리고 관심 모수에 대한 신뢰구간을 제공한다. Sobel test 및 Bootstrapping<sup>11)</sup>의 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> Sobel Test를 이용한 조직시민행동의 매개효과 분석

경로	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E)	Sobel-Z Score	Bootstrapping 값	수용여부
상호작용공정성→OCB-I OCB-I→ 지식공유	.509	.663	.126	2.9676**	.0001	수용
	.503	.446	.115		.2412	
상호작용공정성→OCB-O OCB-O→ 지식공유	.535	.534	.117	3.1287*	.0003	수용
	.562	.382	.131		.2317	

\* p< .05 \*\* p<.01

<표 6>에서 보는 바와 같이 조직시민행동은 개인 수준 및 조직 수준 모두 상호작용 공정성과 지식공유 의도와 사이에서 정(+ )의 매개 효과를 보이고 있다. OCB-I의 경우 Sobel-Z 값이 2.9676로 나타났으며, OCB-O의 경우도 Sobel-Z 값이 3.1287로 기준치를 넘어서고 있기 때문에 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 부츠트래핑의 결과에서도 매개효과를 보이고 있다. 따라서 조직시민행동은 상호작용 공정성과 지식공유 사이에서 매개 역할을 할 것이라는 가설(H4a와 H4b)은 모두 수용된다.

### 3) 논의

분석결과에 의하면, 지방정부 행정 관료들이 인식하는 상호작용 공정성과 조직시민행동은 지식공유 의도에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 조직시민행동은 상호작용 공정성의 영향을 받는 한편, 지식공유 의도에는 긍정적인 영향을 미치기 때문에 두

신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함하는지 여부를 통해 매개 효과의 통계적 유의도를 분석한다.

11) 부츠트래핑 방법을 이용하여 매개효과를 검증한 결과, 95% 신뢰구간에서 1,000번의 부츠트래핑을 통해 반복 추출한 표본들에서 구해진 매개효과 하한값과 상한값은 95% 신뢰구간에서 각각 0 이상으로 나타났다.

변인 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 리더와 구성원간의 호혜성을 높일 수 있는 상호작용 공정성 및 조직시민행동 같은 구성원의 심리 및 정서적 안녕감도 관료들의 지식공유 의도의 중요한 영향 변인이 될 수 있다는 것을 경험적으로 입증하고 있다. 회귀식에서 상호작용 공정성과 조직시민행동은 회귀식의 설명력을 상당히 의미있게 증가시키고 있다는 것이 이를 입증한다. 상호작용 공정성은 지식공유 의도에 대해 약 23%(12%에서 35%)의 증가 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 사회교환에 의해 상관과 구성원간 긍정적인 상호작용이 이루어질 경우 구성원에게 높은 수준의 자아 존중감을 가지게 하여 지식공유 의도 등과 같은 자발적 역할의 활동을 유도할 수 있기 때문으로 해석된다(Folger & Cropanzano, 1998). 그리고 조직시민행동은 지식공유 의도에 약 20%(13%에서 33%) 정도 설명력을 증가시킨 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동은 본질적으로 역할외 활동이라는 점과 동시에 지식공유 의도의 다른 형태이면서 상호 교호작용을 하기 때문에 조직시민행동이 활성화 되는 경우 지식공유 의도도 이에 수반하여 높아질 수 있다는 것을 의미한다(Kamdar et al., 2004; Cope III et al., 2007). 따라서 상호작용 공정성을 통해 상관과 구성원간 정서적 유대감이 증가하는 경우 조직의 우호적 분위기가 형성되기 때문에 정서적·심리적 안녕감 등 정서적 유대감에 의해 영향을 받는 지식공유 의도는 높아질 것으로 기대된다. 이러한 분석결과는 지식공유의 선행 조건으로 조직 구성원간 신뢰와 관심, 네트워크 능력 등을 제시한 Roos & Roos(1997)의 연구는 물론 상관의 리더십 및 신뢰, 그리고 구성원간 협동행위 등을 강조한 선행 연구들(Beckman, 1999; O'Dell, Grayson, & Essaides, 1998; 허명숙·천면중, 2007; 이항수, 2009)과도 유사성을 보이고 있다.

이러한 분석결과는 한편으로 지식공유 의도를 활성화시키기 위해서는 현재 확산되고 있는 경쟁적인 조직문화, 예를 들면, 성과지향적 리더십 및 성과급 제도 등의 한계와 문제점에 대한 인식의 단초를 제공하기도 한다. 뿐만 아니라 단순 업무의 수행에 따른 낮은 동기부여와 상급조직으로부터의 일방적인 지시와 통제에 기인한 경직된 조직구조, 그리고 성과 지향적 리더십에 기인한 경쟁적 조직문화 등 지방정부 관료들의 지식공유 회피 요인들이 많은 상황에서 경험적 분석을 통해 구성원의 심리적·정서적 안녕감을 중시하는 관리방법의 중요성을 제시하고 있다. 경쟁적인 조직풍토에서는 중요한 지식일수록 이를 독점하려는 경향이 강하기 때문에 지식공유 의도를 자극하기 위해서는 구성원들의 정서적 유대감이 전제되어야 한다는 점을 고려하면(박문수·문형구, 2004), 이를 자극할 수 있는 방안으로 상호작용 공정성 및 조직시민행동의 활성화 전략은 조직내 개인이 가지고 있는 노하우나 경험 등의 암묵지와 형식지 등의 내부 지식을 조직 지식으로의 전환에 기여할 것으로 판단된다(이홍재·차용진, 2006).

## V. 결론 및 정책제언

### 1. 요약 및 한계

본 연구는 신자유주의 가치관의 지배로 경쟁적 갈등 구조가 심화되고, 이로 인해 자칫 지식공유의 회피 성향이 강하게 제기되고 있는 현대 조직풍토에서 관리자와 구성원 및 구성원 간 관계 등 호혜적 조직문화에 기여하는 변인으로 인식되고 있는 상호작용 공정성과 조직시민행동 등이 지식경영의 전제가 되는 지식공유 의도에 중요한 예측변수로 작용할 수 있다는 점을 확인하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상호작용 공정성이 지식공유 의도에 정(+ )의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 연구가설 H1은 지지되었다. 이는 상호작용 공정성이 높을수록 구성원들의 지식공유 경향은 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 조직시민행동이 지식공유 의도에 정(+ )의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 연구가설 H2a와 H2b는 수용되었다. 이는 조직시민행동이 높을수록 구성원들의 지식공유 경향은 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 상호작용 공정성이 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 조직 친화적 행동 및 변화 지향적 행동 모두에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 H3a와 H3b는 모두 지지되었다. 이는 상호작용 공정성이 높을수록 구성원들의 조직시민행동 의식은 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

마지막으로 조직시민행동의 하위 요소 모두 상호작용 공정성과 지식공유 의도와와의 사이에서 정(+ )의 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 상호작용 공정성이 높을수록 조직시민행동 의식을 자극하여 지식공유 의도를 더욱 높일 수 있다는 것을 의미한다.

이처럼 상호작용 공정성이 조직시민행동은 물론 지식공유 의도에도 직접적인 영향을 미치며, 동시에 조직시민행동을 통해 지식공유 의도에 대해 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 상호작용 공정성은 물론 조직시민행동은 지식공유 의도의 중요 영향 변인이 될 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구는 지식경영이 중요한 관리 패러다임으로 강조되고 있는 현대 조직 관리에서 조직 구성원간 지식공유의 활성화 방안의 필요성을 경험적 분석을 통해 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다.

한편, 본 연구는 제약된 환경 속에서 이루어졌다는 점과 횡단면적 연구라는 점에서 한계가 있을 수 있다. 물론 이들 문제는 대부분의 경험적 연구가 직면하는 보편적인 문제이기 때문에 연구결과를 왜곡시킬 정도의 심각한 문제는 아니지만 연구 결과의 신뢰도를 좀 더 높이기

위해서는 보완되는 것이 바람직하다. 이러한 한계는 후속 연구의 실험적 환경에서 보완되어야 하며, 동시에 지식공유를 촉진하기 위한 보다 나은 모형 개발을 위해 다양한 관계적 요인(예, 서번트 리더십, 영감적 리더십, 정서적 지능(emotional intelligence), 조직지원인식, 그리고 긍정 심리자본(positive psychological capital))의 탐색과 더불어 기타 정보기술의 활용 요인 등을 포함한 통합 모델을 통해 더 다양한 차원에서 지식공유 의도를 강화시킬 수 있는 연구모형이 모색되어야 할 것이다.

## 2. 정책제언

지식공유는 조직운영에 있어서 시행착오를 사전에 예방하고, 행정비용을 절감할 수 있으며, 업무과정의 개선 및 업무수행 능력의 배양 등을 통해 조직 목표를 효율적으로 달성하는데 긍정적인 역할을 하기 때문에 관료들의 지식공유 의도를 자극하기 위한 방안이 적극적으로 모색되어야 한다. 특히, 종합 행정 기능을 수행하는 지방정부의 업무 특성상 해당 업무에 대한 다양한 지식을 가지고 있는 관료들간 지식 및 정보공유는 업무의 효율적 달성은 물론 주민들에 대한 서비스의 질도 제고시킬 수 있다.

그런데 성과지향의 경쟁적인 조직풍토는 관료들로 하여금 생존 수단으로 자신만의 영역을 확고히 하게 만들고, 그 수단으로 정보 및 지식의 독점화 현상이 나타나게 된다. 이러한 환경 하에서 관료들의 지식공유는 일부 친밀도가 높은 동료들 사이에서만 비공식적인 접촉을 통하여 이루어지는 경향이 강하다. 이러한 지식공유 회피 의식을 불식시키기 위해서는 정서적·심리적 안녕감에 기반한 정서적 유대감을 통한 관계지향적인 조직문화가 형성되어야 하며, 이를 위한 방안으로 상호작용 공정성 및 개인 친화적인 시민행동의 고양이 요구된다.

따라서 지방정부는 한편으로는 행정 성과를 높이기 위한 경쟁이 필요하지만, 지나친 경쟁을 부추기는 조직문화는 지식공유를 회피하거나 정보의 독점화를 초래하므로 조직의 리더 및 상관은 공직내부의 선의의 경쟁과 조직내 정서적 유대감과의 균형을 유지시키도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해 경쟁 지향적인 리더십 보다는 조직 구성원의 심리적 안녕감을 높일 수 있는 변혁적 및 서번트 리더십(servant leadership) 등으로의 부분적 전환과 동시에 리더의 정서 지능(emotional intelligence), 긍정심리자본(positive psychological capital) 및 조직지원인식(perceived organization support) 등 정서적 유대감을 높이기 위한 방안 모색이 강구되어야 할 것이다. 동시에 지식공유 의도는 지식과 정보의 축적이 전제되어야 하기 때문에 조직구성원들의 지식 및 정보능력을 높이기 위해 단체장이나 부서장들의 지식 친화적인 분위기 조성 및 지식관리 활동에 대한 관심과 배려가 또한 요구된다.

## 【참고문헌】

- 권업·김규정. (2002). 종업원의 감정반응(PAD), 애착 행위, 지식공유 및 신제품 혁신성간의 상호작용에 관한 연구. 『경영학연구』, 31(4): 1039-1068.
- 박문수·문형구. (2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구. 『지식경영연구』, 5(2): 1-23.
- 원영숙. (2002). 신뢰, 지식공유, 조직유효성의 관계에 관한 연구. 석사학위논문, 충북대.
- 이향수. (2009). 지식획득과 지식공유에 관한 연구: 인적 네트워크와 정보기술을 중심으로. 한국정책학회 동계학술대회: 279-301.
- 이홍재·차용진. (2006). 지식공유와 업무성과에 관한 실증연구: 중앙행정기관을 중심으로. 『한국행정논집』, 18(2): 515-538.
- 정영환·김영환·박희서. (2005). 지방정부에서 지식활동이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『지방행정연구』, 19(2): 65-92.
- 허명숙·천면중. (2007). 플로우의 구성요인, 조직몰입, 지식공유와 직무만족과의 관계에 대한 실증연구. 『정보시스템연구』, 16(4): 1-31.
- Addicott, R., McGivern, G., & Ferlie, E. (2006). Networks, organizational learning and knowledge management: NHS cancer networks. *Public Money & Management*, 26(2): 87 - 94.
- Baron, R. M., & 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: 1173-1182.
- Beckman, T. J. (1999). The current state of knowledge management, in Liebowitz, J. (Ed.). *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton, FL, 111-122.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector(Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*(65-81). Washington, DC: APA.
- Brief, A. P., & Wiess, H. N. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1): 279-307.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14 - 21.

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quartely*, 29(1): 1 - 26.
- Chkravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations: A field study*. Organization Science Research Workshop on Management.
- Colquitt, J., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & 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): 425-445.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg(Ed.) *Organizational Behavior: The State of the Science*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. In J. Greenberg, & J. Colquitt(pp. 12-48). Routledge.
- Constant, D., Keisler, S. & Sproull, L. (1994). What's mine is ours - or is it? A study of attitudes about *information sharing*. *Information Systems Research*, 4(5): 400-421.
- Connelly, C. E. & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24: 294-301.
- Cope III, R. F., Cope, R. F., & Root, T. L. (2007). Effective project management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach. *Journal of Business & Economics Research*, 5(9): 53-62.
- Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27: 324 - 351.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (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., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 805-828.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299-307.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Towards a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28: 1133-1153.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9-30.
- Hendriks, A. J. (1999). Allometric scaling of rate, age and density parameters in ecological models. *Oikos*, 86: 293 - 310.
- Kamdar, D., Nosworthy, G. J., Chia, H. B., & Chay, Y. W. (2004). *Giving up the 'secret of fire': The impact of incentives and self-monitoring on knowledge sharing*. working paper series, Indian School of Business.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Konovsky, M. A., & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21: 630 - 650.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- Lin, C. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of business ethics*, 70(4): 411-428.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86: 114-121.
- MacKinnon, D. P. (2008). *An introduction to statistical mediation analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in

- testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3): 372-378.
- 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.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- O'Dell, C., Grayson, C. J., & Essaiades, N. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York, NY: The Free Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & 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.
- Roch, S., & Shanock, L. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2): 299-322.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3): 413-426.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 1069 - 1081.
- Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1994). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, 74(3): 433-444.

- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2): 221-232.
- Srivastava, A. K., Manohar, R., & Shukla, J. P. (2006). Refractive indices, order parameter and principal polarizability of cholesteric liquid crystals and their mixtures. *Mol. Cryst. Liq. Cryst.* 454: 234-242.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll(Ed.). *Advances in applied social psychology: Business settings*(77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 133-153.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2): 334-349.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.

