

## 형평성 민감도가 조직시민행동 및 지식공유에 미치는 영향: 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과

박 승 립

서 용 원<sup>†</sup>

성균관대학교

본 연구는 형평성 민감도의 자비형과 독점형의 조직시민행동 및 지식공유에 대한 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과를 살펴보았다. 분석결과 자비형은 경쟁이 강조되는 개인성과주의 조직문화와 LMX 차별화가 클 때보다 협력이 강조되는 집단성과주의 조직문화와 LMX 차별화가 작을 때 조직시민행동과 지식공유가 더 많았다. 반면에 독점형은 성과주의 조직문화와 LMX 차별화에 관계없이 조직시민행동과 지식공유가 낮았다. 더욱이 LMX 차별화의 조절효과는 LMX 질에 따라 다르게 나타났다. 형평성 민감도와 지식공유에 대한 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과는 유의하였다. 그러나 형평성 민감도와 지식공유의 관계에 대한 LMX 차별화의 효과는 LMX 질에 따라 다르게 나타나 해석에서 제한되었다. 이러한 결과를 토대로 논의 부분에서 연구의 시사점과 제한점 그리고 후속 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 형평성민감도, 성과주의 조직문화, LMX 차별화, 조직시민행동, 지식공유

<sup>†</sup> 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@skku.edu, 02-760-0491

본 연구에서는 형평성 민감도(Huseman, Hatfield & Miles, 1985, 1987)와 관련된 선행 연구들에서 보고된 일관되지 않은 연구 결과들의 대안적인 설명을 제시할 수 있는 가능성을 살펴보고자 한다. 형평이론(Adams, 1963)에서 설명하는 과소/과다지급과 같은 불형평 조건에 대한 해석의 차이를 개인 차원에서 설명하기 위해 Huseman 등(1985, 1987)은 형평성 민감도(equity sensitivity)라는 개념을 제안하였다. 형평성 민감도는 작업장에서 형평성과 관련된 환경 조건에 대한 개인의 반응 차이에 따라 사람들을 자비형(benevolent), 형평형(equity sensitive) 그리고 독점형(entitled)으로 구분하고 있다. 조직 맥락에서 이타적 성향이 큰 자비형(Mudrack, Mason, & Stepanski, 1999)의 협력 행동을 살펴보기 위해 실시된 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구들은 독점형보다 자비형의 조직시민행동이 더 크다는 것을 보여주었지만(예, Akan, Allen, & White, 2009; Fok, Hartman, Patti, & Razek, 2000), 자비형과 독점형에 따른 유의한 차이가 없기도 하는 등(예, Konovsky & Organ, 1996) 일관되지 않은 결과를 보고하였다. 더욱이 이러한 결과들에 대해서 표집의 오차(Blakely, Andrews, & Moorman, 2005) 이외에는 대안적인 설명이 제시되지 않았다.

본 연구에서는 선행 연구들의 일관되지 않은 결과에 대한 대안적인 설명을 제시하기 위해 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 영향을 주는 조절 변수로서 조직맥락에서 협력 또는 경쟁과 같은 환경적 요인을 살펴보고자 한다. 사람들은 경쟁과 협력이 혼재하는 상황에서 협력을 선택할지 경쟁을 선택할지에 대한 갈등을 경험하며(Kollock, 1998), 조직 현장에서 구성원들은 조직의 목표 달성을 위

해 협력하기도 하지만, 개인의 승진 및 보상을 위해 동료들과 경쟁하기도 한다(예, Kerr & Slocum, 2005). 협력보다 경쟁이 더 강조되는 환경에서 사람들은 타인의 협력을 기대하지 않는 경향이 있으며(Krueger et al., 2012; Ferrin & Dirks, 2003) 이타적인 사람들도 타인으로부터 협력을 기대할 수 없을 때에는 협력하려고 하지 않는다(Fehr & Fischbacher, 2003). 동기적 동화(motivational assimilation) (Kelley & Stepanski, 1970; Van Lange, 1999) 이론에 따르면 협력적인 사람일지라도 상대방이 지속적으로 경쟁을 선택하는 경우 그에 상응하여 경쟁적인 행동이 증가한다. 즉, 협력지향적인 사람들은 상대방이 협력보다는 경쟁을 선택하는 경우 상대방을 자신과 다른 유형의 사람으로 간주하고 비협력적인 행동을 선택하게 된다. 따라서 이타적이며(Mudrack et al., 1999) 협력적인(예, 박승립, 서용원, 2018) 자비형일지라도 동료들과의 경쟁이 강조되는 환경에서는 동료들과 협력이 감소할 것이며, 조직 구성원들의 수행을 촉진시키는데 필요한 협력의 한 유형으로서 조직시민행동(Blakely, Andrew, & Moorman, 2005)이 감소할 것이라는 추론이 가능하다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 성과주의 조직문화(Kerr & Slocum, 2005)와 LMX 차별화(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009)를 통해 협력과 경쟁의 조절 효과를 살펴보고자 한다. 비교 문화 맥락에서 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계를 살펴본 Fok, Hartman, Villere 및 Freibert(1996)의 연구는 이타적인 성향이 큰 자비형(Mudrack et al., 1999)일지라도 조직문화와 같은 환경적 요인에 따라서 친사회적 행동으로서 조직시민행동이 달라질 수 있다는 가능성을 제시하고 있다. 개인의 성과를 강조하는 조직문화에서는 조

직 구성원들간 경쟁이 촉진된다(예, Kerr & Slocum, 2005). 반면에 집단 구성원들의 공동 성과를 강조하는 조직문화에서는 구성원들의 공동 책임과 협력이 더 강조된다(Cooke, 1992; Estrin & Wadhvani, 1990). 동일한 관점에서 LMX 차별화(Henderson et al., 2009)는 자비형과 독점형의 조직시민행동에 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다. LMX 차별화는 리더가 개인의 수행 능력에 따라 조직 구성원들과 차별적인 관계의 질을 유지하는 것이다(예, Maslyn & Uhl-Bien, 2001). 따라서 LMX 차별화가 작다는 것은 리더가 구성원들을 동일하게 대우함으로써 협력을 강조하지만, LMX 차별화가 크다는 것은 개인의 노력이나 기여에 따른 차별을 두는 것이기 때문에 경쟁이 강조된다(Erdogan & Bauer, 2010; Harris et al., 2014; Henderson et al., 2009).

마지막으로, 본 연구에서는 친사회적 행동으로서 조직시민행동뿐 아니라, 지식공유(Cummings, 2004)와 형평성 민감도와의 관계를 살펴봄으로써 조직 효과성에 대한 연구의 영역을 확대하고자 한다. 친사회적 행동은 자신보다 타인을 이롭게 하려는 자발적 행동이라는 점에서(Eisenberg, 1986), 동료들의 학습 및 성장을 촉진하고 효율적인 문제해결 방법을 동료들에게 전달하는 지식공유(Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009)를 친사회적 행동으로 볼 수 있다. 이러한 지식공유는 동료들과 공유하려는 개인의 의지가 중요하며(Brink, 2003), 금전적인 보상보다는 내적동기가 더 강조된다는 점에서(Lee & Ahn, 2007), 내적동기 요인을 중요하게 생각하는 자비형(Miles et al., 1994)과 관련성이 있을 것이다. 또한, 지식공유는 개인적 특성 이외에도, 동료간 상호 관심과 신뢰 및 개방적 풍토 등에 의해서도 촉진될 수 있

다(von Krogh, 1998). 즉, 사람들은 자신의 의견을 제시할 때 돌아올 긍정/부정적인 결과의 비용을 고려하여 개인의 생각을 공유할지 결정한다(Morrison & Phelps, 1999). 경쟁적인 환경에서 도움이나 의견을 구하는 것은 자신의 무능을 드러내는 위험에 노출되는 것이기 때문에 사람들은 타인으로부터 적극적으로 의견을 공유하려고 하지 않는다(Lee, 1997; Morrison & Bies, 1991). 따라서 친사회적 행동으로서 조직시민행동뿐 아니라 지식공유와 형평성 민감도와의 관계를 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 맥락에서 살펴봄으로써 일관되지 않은 선행 연구 결과를 설명할 수 있는 가능성을 살펴보고 후속 연구의 방향을 제안해보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 형평성 민감도와 친사회적 행동으로서 조직시민행동 및 지식공유와의 관계를 먼저 살펴본 후, 개인성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과를 검증하고자 한다.

#### 형평성 민감도

Huseman 등(1985, 1987)은 형평이론(Adams, 1965)에서 제안하는 것과 같이 투입 대비 결과에 대한 비율이 항상 형평규범(equity norm)을 따르지 않을지라도 자신이 받는 결과에 대한 민감도에 따라 사람들의 반응이 다를 수 있다며, 형평성 민감도라는 개념을 제안하였다. 형평성 민감도는 형평성 민감도 척도(equity sensitivity instrument: ESI)(Husman et al., 1985)를 사용하여 측정하며, 응답자들의 평균에서 +1/2 표준편차를 더한 값보다 큰 경우 자비형, 평균에서 -1/2 표준편차를 빼 값보다 작은 경우 독점형, 평균을 포함한 ±1/2 표준편차 안에 들어가면 형평형으로 분류한다. 형평

성 민감도의 초기 모형(Huseman et al., 1985, 1987)은 자비형이 과소지급 조건을 선호하며 이 조건에서 만족이 가장 높지만, 독점형은 투입보다는 과다지급 조건을 더 선호하며 이 조건에서 만족이 가장 높다고 제안하였다. 후속 연구에서 King, Miles 및 Day(1993)는 과소지급 조건을 선호하는 것이 아니라, 그 조건이 불공정하지만 관대한(tolerant) 태도를 갖고 있기 때문이라는 것을 경험적 연구를 통해 증명함으로써 개념적 설명을 더 정교화 하였다.

형평성 민감도를 측정하는 ESI는 5개의 문항으로 구성되어 있으며 각 문항에는 각각 자비형과 독점형을 반영하는 두 개의 진술문이 있다. 설문에 참여하는 응답자들은 10점의 점수를 개인의 생각과 일치하는 정도에 따라서 두 개의 진술문에 배분할 수 있다. 예를 들어, '나에게 더 중요한 것은 (A) 조직으로부터 이익을 얻어내는 것이다 (B) 조직에 이익을 제공하는 것이다'의 문항에서 A, B 두 개의 진술문이 모두 균등하게 개인의 생각을 반영하고 있다면 각각 5점씩 배분할 수 있다. 이는 이론적으로 형평형을 의미한다. 반면에 A의 진술문이 개인의 생각과 일치하지만, B의 진술문은 개인의 생각과 완전히 다르다면 응답자는 각각의 진술문에 10점과 0점을 부여할 수 있다. 실제 분석에서는 자비형의 진술문에 표시된 점수만을 사용하여 분석하며 형평성 민감도의 점수는 0~50점의 범위 내에서 측정된다. 따라서 점수가 높으면 자비형을 점수가 낮으면 독점형을 의미하며, 단일차원 상에서 설명되는 개념이다. Sauley와 Bededian(2000)은 ESI 척도가 체계적인 문항 개발 절차를 따르지 않고 연구자의 직관적 통찰에 의해서 개발되었다고 비판하였으나, 형평성 민감도와 관련된 대부분의 연구들은 여전히 ESI 척도를 사용하

고 있다.

형평성 민감도 척도(ESI)에 대한 타당화 연구들(King & Miles, 1994; Mudrack et al., 1999)은 유사 개념들과 변별이 되며 준거 변수들(예, 직무만족, 조직몰입)을 잘 예측한다는 것을 보여주었다. 형평성 민감도에 대한 경험적 연구들은 자비형이 독점형보다 더 이타적이며 직무에 대한 만족 및 조직몰입이 더 높다는 것을 보여주었다(King & Miles, 1994; Mudrack et al., 1999). 동기적인 측면에서 자비형은 일의 성취나 업무의 자율성과 같은 내적동기 요인을 더 중요하게 생각하지만, 독점형은 금전적 보상과 같은 외적 동기 요인을 더 중요하게 생각한다(King et al., 1993; Miles et al., 1994). Kickul과 Lester(2001)는 자비형이 업무의 자율성과 같은 내적동기 요인에서 심리적 계약이 위반되었을 때 조직시민행동이 감소하지만, 독점형은 금전적 보상등과 관련된 외적동기 요인에서 심리적 계약이 위반되었을 때 조직시민행동이 감소한다는 것을 경험적 연구를 통해 보여주었다. 더욱이 자비형은 독점형보다 공동체 의식이 더 높기 때문에(박승립, 2017) 자비형은 동료들과 자발적으로 협력하며 일을 통한 성취를 더 중요하게 생각하지만, 독점형은 개인의 이익을 최대화하는 것을 더 중요하게 생각한다는 추론이 가능하다. 형평성은 전통적인 형평이론 모델과 가장 잘 부합하는 유형으로써 형평이론으로 충분히 설명이 가능하기 때문에 형평성 민감도의 연구는 대부분 자비형과 독점형의 특성을 규명하는데 초점이 두어졌다.

#### 조직시민행동

조직시민행동은 업무 수행에서 보상과 연계

되어 의무적으로 수행하는 것이 아니라 조직이 기능적으로 원활하게 움직이도록 하기 위해 직무 이상의 행동을 자발적으로 수행하는 것이다(Konovsky & Pugh, 1994). 조직시민행동은 조직 구성원들이 자신의 역할과 상호작용하는 개인, 집단 및 조직의 복리를 향상시키려는 의도로 행동한다는 측면에서 친사회적 조직행동으로 설명되기도 하며(prosocial organizational behavior)(Brief & Motowildo, 1986), 자신이 수행하는 과업과는 직접적인 관련은 없으나 타인을 돕거나 조직의 목적을 지지하는 것과 같이 조직의 효과성을 증진시킨다는 관점에서 조직 자발성(organizational spontaneity)으로 간주되기도 한다(George & Brief, 1992). 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 선행 연구들(Akan et al., 2009; Fok, et al., 2000; Konovsky & Organ, 1996)은 다소 일관되지 않은 결과를 보고하고 있으나, 조직시민행동은 동료들에게 도움이 되는 행동을 하며 좋은 관계를 유지하고 싶은 친사회적 동기(prosocial motive)와 자신이 속한 조직이 잘 되기를 바라고 조직에 대한 몰입을 의미하는 조직 관심 동기(organizational concern motives)를 반영하고 있다(Rioux & Penner, 2001). 따라서 이타적인 성향이 크며(Mudrack et al., 1999) 내적동기가 높은(Miles et al., 1994) 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 높을 것이다. 더욱이 사회 교환적 관점(Blau, 1964)에서 조직으로부터 지원에 대한 인식은 조직에 대한 신뢰와 조직시민행동을 증가시키기 때문에(예, Hofmann & Morgeson, 1999), 조직에 대한 신뢰(Kickul et al., 2005)와 몰입이 높은(Vella et al., 2012) 자비형은 독점형보다 조직시민행동이 더 높을 것이라는 추론이 가능하다.

**가설 1.** 형평성 민감도와 조직시민행동은 정적인 상관관계가 있을 것이다. 형평성 민감도가 독점형일 때보다 자비형일 때 조직시민행동이 더 클 것이다

#### 지식공유

지식공유는 조직에서 직무관련 정보와 아이디어를 타인과 공유 또는 업무 지식과 노하우의 제공을 포함한 개인간 지식의 이전 또는 전파하는 활동이며, 정보 및 아이디어의 교환을 가능하게 한다는 측면에서 소통을 의미하기도 한다(Ancona & Caldwell, 1992; Cummings, 2004). 사회적 궁지(social dilemma)의 관점에서 지식공유는 단기적으로 개인에게는 불이익이지만 장기적으로 조직 발전에 기여함으로써 이익이 되는 역설적인 상황이 발생하게 된다(Cabrera & Cabrera, 2002). 즉, 조직의 관점에서 개인의 지식이나 노하우를 공유하는 것은 동료의 수행을 향상시키거나 조직 전체에 긍정적인 결과를 이끌어 낼 수 있으나, 개인의 관점에서는 개인의 이익이나 가치를 극대화할 수 있는 기회를 상실하는 것이다. 따라서 지식이나 노하우를 축적하기 위해 시간과 노력을 투자한 개인이 지식 공유에 따른 아무런 대가나 보상이 없는 경우 개인의 관점에서 손해가 되기 때문에, 결과적으로 지식을 공유하지 않음으로써 더 많은 개인적 이익을 획득하려고 할 가능성이 존재한다(Cabrera & Cabrera, 2002; Cress & Hesse, 2004). 그러나 지식공유는 금전적인 보상(Lee & Ahn, 2007)이나 지식공유 활동 지원(Dennis, 1996) 등과 같이 환경적인 요인들에 의해 촉진되기도 하지만, 업무 자체로부터의 보상과 같은 내적동기(Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005)와 개인의 생각을 공유하려

는(Brink, 2003) 개인적인 차이에 의해서도 달라진다. 이러한 맥락에서, 자비형은 독점형보다 개인이 속한 조직(Huseman et al., 1985)뿐 아니라, 일의 성취와 같은 내적동기 요인(Miles et al., 1994)을 중요하게 생각하기 때문에, 동료들과 더 적극적으로 지식을 공유함으로써 조직의 목표를 달성하려는 경향이 더 클 것이다. 반면에, 자신의 이익을 극대화하는데 초점을 두고 있는 독점형(King & Hinson, 1994)에게 있어서 지식의 공유는 자신의 이익을 극대화할 수 있는 기회를 동료들에게 양보하는 것이기 때문에, 지식공유를 하려고 하지 않을 것이다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 2.** 형평성 민감도와 지식공유는 정적인 상관이 있을 것이다. 형평성 민감도가 독점형일 때보다 자비형일 때 지식공유가 더 클 것이다.

#### 성과주의 조직문화

성과주의 조직문화는 개인의 성과를 강조하는지 아니면 사업부 또는 팀 등의 공동성과를 더 강조하는지에 따라서 개인 성과주의와 집단 성과주의로 구분할 수 있다(이학중, 양혁수, 2005; Welbourne et al., 1995). 개인의 성과를 강조하는 조직문화는 개인의 직무 수행 노력에 긍정적인 영향을 주기도 하지만(Hatcher & Loss, 1991), 협력보다는 경쟁을 촉진하며 개인의 이익을 더 추구하도록 하기 때문에 구성원 상호간 위화감 조성과 같은 인간관계에 부정적인 영향을 준다(신지은 등, 2013; Kerr & Slocum, 2005; Pfeffer, 1998). 반면에 집단성과를 강조하는 조직문화는 구성원간 협력(Estrin &

Waldwani, 1990)과 정보공유(Kruse, 1992)를 촉진한다. 이렇듯 성과주의는 개인의 성과에 초점을 두는지 아니면 집단의 성과에 초점을 두는지에 따라 경쟁 또는 협력을 강조하는 조직문화가 형성될 수 있다. 개인성과 또는 집단 성과를 강조하는 조직문화는 그 자체로서 조직 구성원들의 태도 및 행동에 긍정 또는 부정적인 영향을 주기보다는 개인의 특성에 따라 결정된다고 할 수 있다(박준혁, 최장호, 정연암, 2013; Lee, Iijima, & Reade, 2011). 예를 들어, 경쟁지향적인 사람일수록 개인 연봉제도에 대한 선호도가 더 높으며(박찬욱, 1995; Lee et al., 2011) 개인의 가치와 조직의 가치가 부합할수록 조직시민행동이 증가한다(박준혁 등, 2013).

이러한 맥락에서 개인성과주의는 동료들과의 경쟁을 강조할 뿐 아니라(예, Kerr & Slocum, 2005) 일에 대한 통제감을 감소시키기 때문에(Vallerand, Gauvin, & Halliwell, 1986) 업무 수행의 자율성과 같은 내적동기(예, Miles et al., 1994)와 동료와의 관계(King & Hinson, 1994)를 중요하게 생각하는 자비형의 조직시민행동은 감소할 것이다. 반면에, 집단성과를 강조하는 조직문화는 구성원들간 협력이 강조될 뿐 아니라(예, Thor, 1999) 동료들간 소통을 촉진하기 때문에(Kruse, 1992) 관계를 중요하게 생각하는 자비형의 조직시민행동은 증가할 것이라고 예상할 수 있다. 그러나 자비형보다 경쟁지향적인 성향이 더 큰 독점형(박승립, 서용원, 2018)은 동료들간 경쟁과 개인의 성과가 강조되는 조직문화를 더 선호할 것이라는 추론이 가능하다. 개인성과를 강조하는 조직문화에서는 성과가 높은 개인에게 그에 상응하는 금전적 보상을 제공함으로써 수행 동기를 증가시킨다(예, Heneman, 1992). 조직시민행동

은 동료 및 리더로부터 평판과 같은 인상관리 뿐 아니라(예, Rioux & Penner, 2001) 성과 평가와도 밀접하게 관련이 있기 때문에(Liden et al., 1997), 이타적인 동기가 낮은 독점형일지라도(Mudrack et al., 1999) 개인의 성과를 강조하는 조직문화에서는 조직시민행동을 통해 개인의 성과를 강조하는 도구로 사용할 가능성이 크다. 그러나 집단성적을 강조하는 조직문화에서 독점형은 개인의 기여를 인정받을 가능성이 낮다고 인식할 것이며, 상대적으로 조직시민행동이 크지 않을 것이다.

성과주의 조직문화는 형평성 민감도와 조직시민행동의 관계뿐 아니라 지식공유의 관계에도 영향을 줄 것이다. 조직구성원들은 동료들과 지속적인 소통을 통해 자신이 갖고 있는 지식이나 경험에 대한 확신과 자신감을 증진시킴으로써 개인이 갖고 있는 지식을 적극적으로 공유한다(Siemsens et al., 2009). 따라서 지식공유를 촉진하기 위해서는 조직 및 동료에 대한 신뢰와 협조가 중요한 역할을 한다(조진현, 김정균, 최병구, 이희석, 2002; Collins & Smith, 2006). 반대로 개인의 성과와 경쟁이 강조되는 조직 환경에서는 개인의 의견 제시에 따른 비판과 다양한 관점에 대한 해석의 차이에 따른 갈등으로 인해 사람들이 신중해 지기 때문에 지식공유 활동이 감소하는 경향이 있다(Ardichvili, Page, & Wentling, 2002; O'Dell & Grayson, 1998; Hendricks, 1999). 더욱이 내부 경쟁이 큰 환경에서 지식공유는 개인이 가질 수 있는 경쟁력을 노출시키는 것이기 때문에 개인에게는 기회 손실이 될 가능성이 증가한다(Cabrera & Cabrera, 2002). 따라서 개인 성과보다는 집단성적이 강조되는 조직문화에서 지식공유가 더 활발하게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 관점에서 동료들과 조직에

대한 이타적인 동기가 높으며(Huseman et al., 1985, 1987; Mudrack et al., 1999) 동료들과 관계를 중요하게 생각하는(King & Hinson, 1994) 자비형일지라도 동료들간 경쟁이 강조되는 개인성과주의 조직문화에서 조직시민행동과 마찬가지로 지식공유가 더 감소할 것이다. 반면에 경쟁적이고 이기적인 성향이 높으며(King & Miles, 1994) 관계보다는 개인의 이익을 더 중요하게 생각하는(King & Hinson, 1994) 독점형은 성과주의 조직문화에 관계없이 동료들과 지식공유 활동이 크지 않을 것이다.

지식공유 활동에서 나타날 수 있는 잠재적인 문제 중의 하나는 무임승차(free-riding)(Sweeney, 1973)이다. 즉, 개인의 자원을 투입하지 않으면서 다른 사람들의 자원을 공유하는 것이다. 동료들의 아이디어나 노하우의 사용은 그것의 잠재적 가치를 손상시키지 않기 때문에 사회적 공지의 상황에서 최선의 전략은 개인의 지식이나 정보를 공유하기 보다는 독점하는 것이다(Cabrera & Cabrera, 2002). 더욱이 지식공유는 조직의 새로운 가치를 만드는데 도움이 되는 행동이지만 궁극적인 성과가 아닌 과정이기 때문에 성과 평가나 보상으로 연결되지 않는 경향이 있다(Lin, 2007). 즉, 개인 또는 조직에 공유된 지식은 그 가치가 가시적인 결과로 나타나지 않으면 성과로서 인정받기 어려울 뿐 아니라, 지식 공유자의 기여 부분을 정확하게 평가에 반영하기 어려운 점이 있다. 오히려 지식공유는 개인의 성과로서 인정받기 보다는 개인이 갖고 있는 경쟁력을 상실할 수 있는 가능성이 증가한다(Huang, Davison, & Gu, 2008). 결과적으로, 조직이나 동료 보다는 개인의 이익을 극대화하는 것에 초점을 두고 있는 독점형에게 있어서 개인의 성과 평가에 직접적인 영향을 주거나 반영될 수

있는 조직시민행동과(Liden et al., 1997)는 다르게 지식공유를 통한 조직의 수행 증진(Kang, Kim, & Chang, 2008)보다는 개인의 경쟁력 상실(Huang et al., 2008)에 초점을 둘 것이며, 지식공유를 통한 공동의 성과 증대 보다는 무임승차를 통한 정보의 독점을 더 선호할 것이라는 추론이 가능하다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 3.** 성과주의 조직문화는 형평성 민감도와 조직시민행동간의 관계를 조절할 것이다. 집단성과주의에서는 형평성 민감도의 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 크지만, 개인성과주의에서는 형평성 민감도의 자비형보다 독점형의 조직시민행동이 더 클 것이다.

**가설 4.** 성과주의 조직문화는 형평성 민감도와 지식공유의 관계를 조절할 것이다. 집단성과주의에서는 형평성 민감도의 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 크지만, 개인성과주의에서는 자비형과 독점형에 따른 차이가 없을 것이다.

## LMX 차별화

LMX 차별화에 대한 연구는 비교적 최근에 시작되었으나, LMX 차별화는 조직에서 발생하는 일반적인 현상이며 이러한 차별화된 관계에 대해서 조직 구성원들은 충분히 인식하고 있다는 주장은 지속적으로 제기되어 왔다(예, Dienesch & Liden, 1986; Duchon, Green, & Taber, 1986; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). LMX 차별화는 형평성에 기초하여 개인의 능력이나 노력 등 개인의 기여에 대한 교환 관계로서 평가 및 보상을 차별적으로 제공하는 것을 의

미한다(예, Bolino & Turnley, 2009). 이러한 맥락에서, LMX 차별화는 리더와 조직원간 관계를 발전시키는데 투자된 노력의 함수로서(예, Maslyn & Uhl-Bien, 2001), 또는 LMX 차별화는 리더가 의도적으로 조직의 성과를 위해 구성원간 경쟁을 유발함으로써 나타나기도 한다(Dienesch & Liden, 1986; Liden et al., 1997). 따라서, 한 집단내 리더와 조직 구성원들간 LMX 질의 수준이 구성원에 따라 차이를 두면 LMX 차별화가 큰 것이며 구성원간 경쟁이 강조된다. 반면에 구성원에 따른 질적인 관계 수준의 차이가 크지 않으면 LMX 차별화가 작은 것이며, 협력을 강조하는 것으로 해석할 수 있다(Henderson et al., 2009).

Erdogan과 Liden(2002)은 LMX 차별화가 항상 조직 구성원들에게 부정적인 영향을 주는 것이 아니라 개인이 어떻게 받아들이는가에 따라 긍정적인 반응과 부정적인 반응이 나타날 수 있다고 주장하였다. 이러한 맥락에서 자비형과 독점형은 LMX 차별화에 대한 해석과 반응이 다를 것이라는 추론이 가능하다. LMX 차별화가 작을 때는 구성원들이 균등하게 대우를 받으며 상호 협력을 통해 집단 구성원으로서 정체성을 강화한다(Hooper & Martin, 2008; Harris et al., 2014; Tyler & Blader, 2003). 따라서 동료들과의 관계(King & Hinson, 1994)와 협력을 중요하게 생각하는(Fok et al., 2000) 자비형은 LMX 차별화가 작을 때 자신이 속한 집단에 대한 몰입이 증가할 것이며 조직시민행동이 증가할 것이다. 반면에 LMX 차별화가 클 때 집단 구성원들의 내·외집단의 구분과 갈등이 촉진되며(예, Boies & Howell, 2006; van Knippenberg & Schippers, 2007) 수행이 감소하기 때문에(Liden et al., 2006) 일에 대한 자율성 및 성취를 강조하는 자비형은 수행 업무에 대



한 성취 경험이 감소하고(Miles et al., 1994), 내적동기 요인과 관련된 심리적 계약이 위배된 것으로 해석할 가능성이 크다(Kickul & Lester, 2001). 결과적으로 LMX 차별화가 클 때 자비형의 조직시민행동이 감소할 것이다. 반면에 경쟁지향적이며(박승립, 서용원, 2018) 관계 보다는 금전적인 보상을 더 중요하게 생각하는 독점형(King & Hinson, 1994)은 LMX 차별화가 큰 환경에 대해서 더 긍정적으로 생각할 것이다. LMX 차별화가 크다는 것은 개인의 노력이나 기여한 부분에 상응하여 보상과 인정을 제공한다는 점에서 형평성(equity)에 기초한 경쟁을 강조한다(Erdogan & Bauer, 2010). 따라서 독점형은 차별화가 클 때 개인의 이익을 극대화할 수 있을 것이라고 해석하지만, LMX 차별화가 작을 때에는 개인의 능력이나 기여를 올바르게 인정받지 못하는 과소 지급으로 해석할 가능성이 더 크다. 독점형은 금전적 보상과 관련된 심리적 계약의 위반을 경험할 때 조직시민행동이 감소하기 때문에(Kickul & Lester, 2001) LMX 차별화가 클 때보다 작을 때 조직시민행동이 감소할 것이라고 추론할 수 있다.

LMX 차별화에 따른 자비형과 독점형의 조직시민행동과의 관계는 지식공유와의 관계에도 적용하여 생각해 볼 수 있다. 사회적 교환 관계(Blau, 1964)의 관점에서 지식의 공유는 서로 만족할 수 있는 교환 관계가 성립되어야 한다. 즉, 사람들은 한 집단에 소속되어 사회적 네트워크를 형성하고 있다고 해서 반드시 지식공유가 일어나는 것이 아니며, 그 집단에 소속한 구성원들간 상호 신뢰 및 배려와 집단에 대한 개인의 소속 의식 및 공동체 의식이 필요하다(예, Constant, Kiesler, & Sproull, 1994; White, Vanc, & Stafford, 2010). LMX 차별화가 클 때에는 협력 보다는 경쟁이 강조되기

때문에 집단 목표 보다는 개인을 강조하며 구성원들간 불일치가 증가한다(Hooper & Martin, 2008; Stanne, Johnson, & Johnson, 1999). 따라서 물질적인 이익보다는 동료들과의 관계를 더 중요하게 생각하며(King & Hinson, 1994) 동료들과의 협력을 더 중요하게 생각하는 자비형(박승립, 서용원, 2018)은 LMX 차별화가 클 때 공동체의식이 감소하며, 결과적으로 지식공유가 감소할 것이라는 추론이 가능하다. 반면에, 동료와의 관계보다 개인의 이익을 극대화하는데 더 관심을 갖고 있으며(King & Hinson, 1994) 이기적인 성향이 큰 독점형(King & Miles, 1994)은 지식 공유를 통한 자신과 동료의 수행 증진(Kang et al., 2008) 보다는 개인의 경쟁력 상실(Huang et al., 2008)에 더 초점을 둘 것이다. 따라서 독점형은 지식공유 보다는 지식의 독점을 통해 개인의 이익을 극대화하는 것에 초점을 둘 것이며, LMX 차별화에 관계없이 지식공유가 낮을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 5.** LMX 차별화는 형평성 민감도와 조직시민행동간의 관계를 조절할 것이다. LMX 차별화가 작을 때에는 형평성 민감도의 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 크지만, LMX 차별화가 클 때에는 형평성 민감도의 독점형이 자비형보다 조직시민행동이 더 클 것이다.

**가설 6.** LMX 차별화는 형평성 민감도와 지식공유와의 관계를 조절할 것이다. LMX 차별화가 작을 때에는 형평성 민감도의 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 크지만, LMX 차별화가 클 때에는 형평성 민감도의 자비형과 독점형에 따른 지식공유의 차이가 없을 것이다.

형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유에 대한 LMX 차별화의 조절 효과는 LMX 질에 따라 달라질 것이다. 일반적으로 LMX 질이 높을 때에는 조직시민행동을 포함한 협력 행동이 증가한다(Cogliser & Schriesheim, 2000; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). 그러나 LMX의 질이 높을지라도 항상 조직시민행동이 높은 것이 아니며, 동료들과 협력을 포함한 긍정적인 교환관계가 중요한 역할을 한다(Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992; Harris et al., 2014). 협력은 상호간의 관계를 지속하려는 의지를 반영하고 있는 것이기 때문에 (Ring & Ven de ven, 1983) 동료들과의 관계를 더 중요하게 생각하는 자비형(King & Hinson, 1994)은 LMX 질이 높을지라도 LMX 차별화가 클 때에는 동료간 경쟁이 강조되기 때문에 조직시민행동이 더 감소할 것이다. 반면에 개인의 능력에 관계없이 항상 조직으로부터 더 많은 것을 받아야 한다고 생각하는 독점형은 (O'Neil & Mone, 1998) 리더와 높은 수준의 LMX 질을 유지함으로써 받는 혜택을 당연한 것으로 생각할 것이다. 따라서 LMX 질이 높은 독점형은 현재 상태를 유지할 수 있는 수준 이상의 조직시민행동을 보이지 않을 것이다. 더욱이 독점형은 동료와의 관계보다는 개인의 이익을 더 중요하게 생각하기 때문에 (King & Hinson, 1994) LMX 차별화로 인한 동료간 경쟁이나 갈등에 대해서 자비형만큼 민감하게 반응하지 않을 것이며, 결과적으로 LMX 차별화에 따른 조직시민행동의 차이가 없을 것이다.

LMX 질이 높은 사람들이 항상 긍정적인 태도를 유지하지 않는 것처럼, LMX 질이 낮은 사람들이 항상 부정적인 태도만을 형성하는 것은 아니다(Duchon et al., 1986; Harris et al.,

2005). 즉, 조직 구성원들은 LMX 질이 낮을지라도 반드시 리더로부터 소외되었다고 생각하거나, 만족이 감소하지 않으며 개인의 능력 때문에 차별적인 대우를 받는 경우에는 사람들이 공정한 것으로 생각한다(Duchon et al., 1986; Sias & Jablin, 1995). 이러한 결과는 LMX 질이 낮을지라도 개인에 따라서 자신과 리더와의 관계 및 동료와 리더와의 관계를 어떻게 인식하는가에 따라 긍정적인 태도 및 행동이 나타날 수 있다는 것을 보여주는 것이다. 이러한 맥락에서 자비형은 리더로부터 지원이나 개인의 능력에 관계없이 독점형보다 직무만족이 높기 때문에(O'Neil & Mone, 1998; Shore et al., 2006) 동료들과 긍정적인 관계를 유지할 수 있는 한 조직시민행동이 감소하지 않을 것이다. 따라서 자비형은 동료들과 LMX 질이 낮을지라도 협력이 강조되며 동료들간에 긍정적인 관계를 유지할 수 있는 LMX 차별화가 작은 조건에서 조직시민행동이 더 클 것이라고 예상할 수 있다. 반면에 독점형은 개인의 능력에 관계없이 보상에 대한 기대가 항상 높기 때문에(O'Neil & Mone, 1998) LMX 질이 낮은 독점형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동을 통해 개인의 능력이나 기여를 인정받을 수 있는 기회가 더 많을 것이라고 생각할 것이다. 조직시민행동은 성과 평가와도 밀접하게 관련이 있기 때문에(Liden et al., 1997) LMX 질이 낮은 독점형은 조직시민행동을 통해 자신의 성과를 인정받으려는 경향이 클 것이다. 즉, LMX 차별화가 크다는 것은 리더가 개인의 기여 정도에 따라 보상을 제공한다는 것을 의미하기 때문에 LMX 질이 낮은 독점형은 LMX 차별화가 클 때 자신의 기여에 따른 보상을 받을 수 있는 기회가 더 많고 공정하다고 생각할 것이다. LMX 차별화가 클지라도

공정성에 대한 지각이 높으면 협력 행동이 증가하기 때문에(Erdogon & Bauer, 2010) LMX 질이 낮은 독점형은 LMX 차별화가 클 때 조직 시민행동이 더 증가할 것이다.

**가설 7.** 형평성 민감도와 조직시민행동의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 개인의 LMX 질에 따라 다를 것이다.

**가설 7a.** LMX 질이 높은 조건에서는 LMX 차별화가 작을 때 형평성 민감도의 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 크지만, LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형에 따른 조직시민행동의 차이가 없을 것이다.

**가설 7b.** LMX 질이 낮은 조건에서는 LMX 차별화가 작을 때 형평성 민감도의 자비형과 독점형의 조직시민행동에서 차이가 가장 크며, LMX 차별화가 클 때에는 형평성 민감도와 독점형에 따른 조직시민행동의 차이가 작을 것이다.

LMX 질이 높은 사람들은 리더로부터 인정뿐만 아니라 중요한 정보 및 지원을 받기 때문에 지식 공유에 따른 특권이나 경쟁력 상실에 대한 부담이 크지 않을 것이다(Huang et al., 2008; Liden et al., 1997). 더욱이 일에 대한 숙련도가 높은 사람들은 일에 대한 경험과 자신감이 높기 때문에 개인의 경험을 공유하거나 상이한 의견 제시에 따른 부담이 크지 않으며 동료들과 지식 공유 수준이 높을 것이다(Ardichvili et al., 2002; Cabrera, Collins, & Salgado, 2007). 따라서 LMX 질이 높은 자비형과 독점형 모두 LMX 차별화에 따른 지식공유에 큰 차이가 없을 것이다. 그러나 독점형은

본질적으로 이기적이며(King & Miles, 1994) 관계보다는 개인의 이익을 극대화하는 것에 초점을 두고 있기 때문에(King & Hinson, 1994) LMX 질이 높을지라도 LMX 질이 높은 자비형보다는 지식공유가 작을 것이라고 예상할 수 있다.

LMX 질이 높은 자비형 및 독점형과는 달리 LMX 질이 낮은 자비형과 독점형은 LMX 차별화에 따른 영향을 받을 것이라고 예상할 수 있다. LMX 질은 업무 수행 능력과 관련이 있기 때문에(예, Bauer & Green, 1996; Wayne & Ferris, 1990), LMX 질이 낮은 사람들은 상대적으로 일에 대한 숙련도가 낮을 것이라는 추론이 가능하다. 동료들과 적극적으로 정보를 공유한다는 것은 개인이 갖고 있는 정보가 유용하며, 동료들이 그 정보를 가치 있는 것으로 인식하고 사용할 것이라는 정보관련 자기 효능감이 중요하다(Ardichvili et al., 2002; Cabrera & Cabrera, 2002). 또한 사람들은 동료들과 지속적인 소통을 통해 자신이 갖고 있는 지식에 대한 확신과 자신감이 증가할 때 적극적으로 공유하려는 경향이 있다(Siemsens, et al., 2009). 반면에 동일한 내용에 대해서 동료들이 자신과 다른 관점을 갖고 있거나 해석을 할 때, 지식공유를 주저하는 경향이 증가한다(Hendricks, 1999). 따라서 LMX 차별화가 작을 때에는 구성원들은 상호간에 지지를 받고 있다고 생각하는 경향이 있으며 도움행동이 증가하기 때문에(Schyns, 2006) LMX 질이 낮은 자비형은 LMX 차별화가 작을 때 동료들과 지속적인 소통을 통해 더 적극적으로 지식을 공유하려고 하지만, LMX 차별화가 클 때에는 지식공유가 감소할 것이다. 그러나 동료들과의 관계 보다는 개인의 이익에만 초점을 두고 있는 독점형(King & Hinson, 1994)은 정보공유

를 통해 동료들과의 관계나 집단의 목표 달성 보다는 개인의 기여를 인정받으면서 자신의 이익을 최대화 할 수 있는 기회에만 초점을 둘 것이다. LMX 차별화가 낮은 조건과 같이 협력이 강조되는 환경에서 동료들간 지식공유가 활발하게 이루어지기 때문에(조진현 등, 2002; Collins & Smith, 2006) LMX 차별화가 낮은 집단에서 LMX 질이 낮은 독점형은 지식공유를 통해 개인의 능력이나 기여한 부분을 인정받을 수 있는 기회가 적다고 생각할 것이다. 반면에 LMX 차별화가 클 때 LMX 질이 낮은 독점형은 동료들과 공유하는 정보의 내용이나 질적 수준에 관계없이 개인의 경험과 지식을 공유하는 것이 리더로부터 개인의 능력을 인정받을 수 있는 기회를 증진시키는 것이라고 생각할 것이다. 독점형은 동료들과의 관계보다 개인의 이익을 더 중요하게 생각하기 때문에(King & Hinson, 1994) LMX 질이 낮은 자비형과 달리 LMX 질이 낮은 독점형은 동료들과의 갈등에 민감하지 않고 개인의 이익을 극대화하는 것에 초점을 둘 것이며, LMX 차별화가 클 때 더 적극적으로 지식공유를 통해 개인의 기여를 인정받으려고 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 8.** 형평성 민감도와 지식공유에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 개인의 LMX 질에 따라 다를 것이다.

**가설 8a.** 개인 LMX 질이 높은 조건에서는 LMX 차별화에 관계없이 형평성 민감도의 자비형이 독점정보보다 지식공유가 더 클 것이다.

**가설 8b.** LMX 질이 낮은 조건에서는 LMX 차별화가 작을 때 형평성 민감도의 자비형과

독점형의 지식공유에서 차이가 가장 크며, LMX 차별화가 클 때에는 형평성 민감도와 독점형에 따른 지식공유의 차이가 작을 것이다.

## 연구방법 및 절차

### 조사 대상

본 연구에서 조사 대상은 300명 이상의 근로자가 근무하는 국내 기업 직장인을 대상으로 하였다. 연구 결과의 일반화 가능성을 높이기 위해 직군에 관계없이 직장생활을 하고 있는 남녀 직장인 458명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 불성실한 응답을 한 24명을 제외한 434명을 분석에서 사용하였다. 전체 응답자 중 남성은 296명(68.2%), 여성은 138명(31.8%)이었으며, 학력은 대졸이 329명(75.8%), 대학원이상이 58명(13.4%), 전문대졸이 35명(8.1%), 고졸이하가 12명(2.8%)이었다. 연령은 20대가 70명(16.1%), 30대가 256명(59%), 40대가 93명(21.4%), 50대가 15명(3.5%), 직급은 사원이 78명(18%), 대리 156명(35.9%), 과장 125명(28.8%)이었고, 차/부장이 75명(17.2%)이었다. 응답자들의 평균 재직기간은 8.87년이었으며, 5년 이상 10년 미만이 153명(35.3%)으로 가장 많았다.

### 조사 방법

조사 대상자 중 12%(52명)는 해당 기업의 인사 또는 교육 담당자를 개별 접촉하여 설문조사를 요청하여 응답을 받았다. 300명 이상의 종업원을 둔 7개 기업에 300부의 설문지를 배포하여, 이 중 58명(19%)이 회신하였고 그 중

불성실하게 응답한 6명의 자료는 분석에서 제외하였다. 응답자들이 소속된 직군은 유통 9명(17%), 제조 16명(31%), 서비스 23명(44%), 및 건설 4명(8%)이었다.

나머지 88%(382명)는 인터넷 조사 업체를 통해 설문지를 인터넷에 올린 뒤 응답하도록 하였다. 400명의 응답자중 불성실한 응답자 18명의 자료를 제외한 382명의 자료를 분석에서 사용하였다. 온라인 설문 조사에서도 마찬가지로 300명 이상의 종업원들 둔 기업을 대상으로 조사를 실시하였다. 응답자들의 직군은 금융 29명(8%), 제조 160명(42%), 유통 20명(5%), 서비스 66명(17%), IT 75명(20%), 기타 32명(8%)이었다. 본 연구에서 응답자들은 모두 공공부문을 제외한 일반 기업에서 근무하는 종업원들만 참여하였다. 설문지를 통해 수집한 응답 자료들은 회사별로 5명에서 10명 내외였기 때문에 분석에서 특정 회사의 문화가 분석에 미치는 영향이 크지 않을 것이라고 보았다. 더욱이 일반 설문지를 사용한 조사와 온라인을 통한 조사에서는 심리적 속성에 대한 응답에서 실질적인 차이가 없기 때문에 (Eckford & Barnett, 2016; Roberts, 2007; Sarracino, Riillo, Mikucka, 2017) 본 연구에서는 두 자료를 모두 분석에서 사용하였다.

#### 측정 도구

본 연구에서 사용된 모든 척도는 5점 척도를 사용하였으며(1=매우 부동의, 5=매우 동의), LMX 차별화만 척도의 명칭이 다르게 사용되었다.(1=0%~20%, 5=81%~100%).

#### 형평성 민감도

형평성 민감도를 측정하기 위해 ESI를 사용

하였다. ESI는 강제배분법을 사용하는 5가지 문항으로 구성되어 있으며, 각 문항에는 독점형으로 채점되는 항목과 자비형으로 채점되는 항목의 두 가지 세부 진술문이 주어져서, 응답자들은 개인의 성향에 따라 주어진 10점을 두 항목에 나누어 배분한다. 내용은 ‘나는 내가 회사로부터 무엇인가를 얻는 것이 더 중요하다고 생각한다.’ ‘나는 내가 회사에게 무엇인가를 주는 것이 더 중요하다고 생각한다.’, ‘나는 다른 사람들을 돕는 것이 더 중요하다고 생각한다.’ 등이다. 본 연구에서 신뢰도는 .75이다.

#### 성과주의 조직문화

본 연구에서 성과주의 척도는 손동현(2006)이 사용한 집단 성과급에 관한 5개의 문항 내용의 일부를 수정하여 개인성과를 강조하는 정도와 집단성과를 강조하는 정도에 대한 응답자들의 인식 수준을 측정하였다. 총 4개의 문항이 사용되었으며, ‘우리 회사의 보상제도는 개인보다는 공동체를 강조한다.’, ‘우리 회사의 성과급 제도는 개인성과보다 팀의 성과를 더 중시한다.’ 등이다. ‘전혀 그렇지 않다=1’에 가까울수록 개인성과를 강조하는 것이며, ‘매우 그렇다=5’에 가까울수록 집단성과를 강조하는 조직문화로 해석할 수 있다. 본 연구에서 신뢰도는 .82이다.

#### 리더-구성원 교환 관계의 질

LMX 질을 측정하기 위해 Graen과 Uhl-Bien (1995)이 제안한 척도를 사용하였다. 총 7개의 문항이며, 내용은 ‘나의 상사는 내가 하는 일에 얼마나 만족해하는지 알고 있다.’, ‘나의 상사는 내가 가진 문제점과 필요사항을 잘 이해하고 있다.’, ‘나의 상사는 나의 잠재적인 능력

을 인식하고 있다.’ 등이다. 본 연구에서 신뢰도는 .91이다.

### 지각된 LMX 차별화

본 연구에서는 하연희(2015)가 사용한 4개의 문항으로 구성된 지각된 LMX 차별화 척도를 사용하였다. 내용은 ‘귀하가 속한 팀(부서)의 팀원 중에서 상사가 잘 도와주고 지원하는 팀원의 비율은 얼마입니까?’, ‘귀하가 속한 팀(부서)의 팀원 중 상사가 아끼고 인정하는 팀원의 비율은 얼마입니까?’ 등이다. 이 문항에 대해 응답한 %가 작을수록 리더가 팀 내 구성원 중 소수의 직원만을 차별적으로 대우한다는 것을 의미하며, %가 클수록 LMX 차별화가 작다는 것을 의미한다. 본 연구에서 신뢰도는 .88이다.

### 지식공유

지식공유는 Faraj와 Sproull(2000)이 개발한 4개의 문항과 이선영(2013)이 사용한 4개의 문항을 수정 보완하여 5개의 문항으로 측정하였다. 내용은 ‘나는 내가 갖고 있는 전문 지식을 동료들과 공유한다.’, ‘나는 내가 알고 있는 업무 수행 노하우를 다른 사람들에게 기꺼이 제공한다.’, ‘나는 업무와 관련된 아이디어를 동료들과 자유롭게 이야기한다.’ 등이다. 본 연구에서 신뢰도는 .89이다.

### 조직시민행동

본 연구에서 조직시민행동을 측정하기 위해 최창희(1994)가 개발한 한국형 조직시민행동 척도를 구성하는 26개의 문항 중 6개 요인(이타행동, 양심활동, 정보활동, 자기개발, 대인관계, 충성행동)에서 요인부하량이 높은 2문항씩 총 12문항을 사용하였다. 내용은 ‘나는 결

근한, 또는 피치 못할 사정이 있는 동료의 일을 대신 해준다.’, ‘나는 평소에 남보다 먼저 출근하여 일할 준비를 한다.’, ‘나는 친구나 가족 등 아는 사람에게 우리 회사 또는 계열사 제품을 사용할 것을 적극 권한다.’ 등이다. 본 연구에서 신뢰도는 .81다.

### 분석 방법

먼저 본 연구에서 사용한 척도들의 모형 적합도를 검증하기 위해 M-Plus 7.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 검증을 위해서  $\chi^2$ 과 CFI, TLI, SRMR, RMSEA 지수를 활용하였다. 각 측정 변수들간의 상관계수와 내적 일치도계수(Chronbach  $\alpha$ ) 그리고 가설 검증을 위한 위계적 회귀 분석에는 SAS 14.0을 사용하였다. 형평성 민감도의 효과 및 성과주의 조직문화, LMX 차별화 그리고 LMX 질의 조절효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. LMX 차별화는 분석과 해석을 위해 원자료를 역코딩하여 분석하였다. 따라서 본 연구의 분석 결과에서 점수가 클수록 LMX 차별화가 큰 것을 의미하며, 작을수록 LMX 차별화가 작은 것을 의미한다.

### 분석 결과

측정 모형에 대한 확인적 요인분석 및 신뢰도 검증

본 연구의 측정 모형의 전반적 합치도를 살펴보기 위해 M-Plus 7을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였으며, 그 결과는 표 1에 제시하였다. 먼저

표 1. 측정 모형의 적합도 지수

| 합치도 지수 | $\chi^2(df)$ | CFI | TLI | SRMR | RMSEA |
|--------|--------------|-----|-----|------|-------|
| 모델 1   | 330.74(80)   | .79 | .72 | .14  | .12   |
| 모델 2   | 107.46(75)   | .97 | .96 | .04  | .05   |

조직시민행동과 지식공유는 공동의 이익을 위한 친사회적 행동이라는 점에서 유사한 개념으로 간주될 수 있기 때문에 이 두 개의 변수를 하나의 요인으로 묶어 5개 변수를 갖고서 확인적 요인분석(모델 1)을 실시하였다. 그리고 본 연구에서 사용하려는 6개의 변수를 갖고서 확인적 요인분석(모델 2)을 실시하여 두 모델의 적합성을 비교하였다.

표 1에서 보듯이 5개의 변수를 갖고서 실시한 확인적 요인분석 결과(모델 1)는 CFI, .79, TLI는 .72, SRMR은 .14, 그리고 RMSEA는 .12였다. 반면에 6개의 변수를 갖고 실시한 확인적 요인분석의 결과(모델 2)는 CFI는 .973, TLI는 .962, SRMR은 .041, 그리고 RMSEA는 .045였다. 모델 2만 Bentler와 Bonett(1980)가 제시한 CFI와 TLI의 우수한 적합도 .95보다 컸으며, Browne과 Cudeck(1993)이 제안한 SRMR과 RMSEA의 좋은 적합도 지수인 .08보다 작았다.

확인적 요인 분석 결과는 5개의 변수를 사용한 연구 모형 보다는 6개의 변수를 사용한 연구 모형의 전반적인 합치도 지수가 더 우수한 것으로 확인되었다. 따라서 조직시민행동과 지식공유는 각각 독립된 변수로 살펴보는 것이 더 적합하며, 본 연구에서 측정된 변수들이 잘 변별되는 것으로 판단하고 가설 검증을 위한 분석을 실시하였다.

다음으로 본 연구에서 사용된 각 측정 변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관계수 그리고 신뢰도 계수를 표 2에 제시하였다. 표에서 보듯이 변수들간 상관 계수의 범위는 -.105에서 .586에 걸쳐 있었으며 통계적으로 유의미하였다. 지식공유만 LMX 차별화와 유의한 상관을 보이지 않았다. 형평성 민감도의 신뢰도 계수는 .749 이었으며, LMX 질의 신뢰도 계수가 .914로 가장 높았으며, 성과주의 조직문화와, LMX 차별화, 조직시민행동 그리고 지식공유

표 2. 측정 변수들의 평균, 표준 편차, 상관 및 신뢰도 계수 (N=434)

| 변수           | 평균    | 표준편차 | 1       | 2      | 3       | 4      | 5      | 6      |
|--------------|-------|------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|
| 1. 형평성 민감도   | 22.65 | 6.44 | (.749)  |        |         |        |        |        |
| 2. 성과주의 조직문화 | 3.43  | 0.74 | .173**  | (.821) |         |        |        |        |
| 3. LMX 차별화   | 3.80  | 1.10 | -.123** | .115*  | (.884)  |        |        |        |
| 4. LMX 질     | 3.29  | 0.68 | .181**  | .250** | -.523** | (.914) |        |        |
| 5. 조직시민행동    | 3.31  | 0.48 | .296**  | .213** | -.105*  | .327** | (.805) |        |
| 6. 지식공유      | 3.60  | 0.60 | .304**  | .209** | -.077   | .256** | .586** | (.893) |

\*\* p<.01, \* p<.05, 괄호안은 신뢰도 계수

는 모두 .805에서 .893의 범위에 걸쳐 있었다. 일반적으로 신뢰도 계수가 .70이상이면 측정 도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 인정되기 때문에(Van de Ven과 Ferry, 1980) 본 연구에서 사용된 변수들이 가설 검증을 위해 사용하는 데 문제가 없다고 할 수 있다.

### 형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유의 관계

가설 검증에 앞서 조직시민행동과 지식공유에 대한 인구통계 변수들의 효과를 먼저 살펴본 결과 조직시민행동에 대해서는 성별만 유의하게 영향을 주고 있었다,  $F(1, 43)=8.27, p<.00$ . 반면에, 지식공유에 대해서는 인구 통계 변수들의 효과가 모두 유의하지 않았다,  $F(7, 43)=1.67, n.s$ . 따라서 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 성과주의 조직문화, LMX 차별화 그리고 LMX 질의 조절효과 검증에서 통제 변수로 성별을 모형에 포함하였지만, 형평성 민감도와 지식공유의 관계에 대한 모든 분석에서는 인구통계 변수를 제외하였다. 표 3에서 보듯이 인구통계 변수의 효과를 통제하였을 때 형평성 민감도와 조직시민행동의 관계는 유의하였다( $\beta=.26, p<.00$ ). 따라서 자비형일 때 조직시민행동이 더 클 것이라는 가설 1은 지지되었다. 이 결과는 대부분의 선행 연구들과서와 일관되게 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 크다는 것을 보여주었다. 형평성 민감도와 지식공유와의 관계 또한 유의하였다( $\beta = .25, p<.00$ ). 따라서 자비형의 지식공유가 독점형보다 더 클 것이라는 가설 2는 지지되었다. 이 결과는 자비형이 독점형보다 조직에서 동료들과의 협력 뿐 아니라 자신이 갖고 있는 전문 지식이나

노하우를 더 잘 공유한다는 것을 보여주는 것이다.

### 성과주의 조직문화의 조절효과

형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 성과주의 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 3에서 보듯이 성과주의 조직문화의 조절효과는 유의하였다( $\beta=.63, p<.00$ ). 이러한 결과는 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계를 성과주의 조직문화가 조절할 것이라는 가설 3을 지지하는 것이다. 이 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지 확인하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식을 적용하여 살펴보았다. 성과주의 조직문화에 따른 기울기의 차이를 살펴보기 위해 형평성 민감도와 성과주의 조직문화 그리고 조직시민행동을 표준점수로 환산하여(Dawson, 2014) 살펴보았다. 분석결과 집단성과주의 조직문화( $\beta=.37, p<.00$ )와 개인성과주의 조직문화( $\beta=.17, p<.00$ )의 기울기가 모두 유의하였으며, 두 기울기의 차이 또한 유의하였다( $t=2.38, p<.02$ ). 형평성 민감도의 자비형과 독점형의 반응 패턴을 살펴보기 위해 Huseman 등(1987)이 제안한 방식을 적용하여 평균으로부터 상위 응답자의 30%를 자비형, 하위 응답자의 30%를 독점형으로 구분하였다. 성과주의 조직문화에도 동일한 방식을 적용하여 응답자 상위 30%를 집단성과주의, 그리고 하위 응답자 30%를 개인성과주의로 구분한 후 그림 1에 제시하였다. 그림 1에서 보듯이 집단성과주의 조직문화에서 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 컸으나, 가설과 달리 개인성과주의 조직문화에서도 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 컸다. 따



표 3. 형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유와 관계에 대한 성과주의 조직문화 조절효과

| 종속 변수    | 단계 | 변수                  | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ | 종속 변수 | 단계 | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|----------|----|---------------------|---------|-------|--------------|-------|----|---------|-------|--------------|
| 조직 시민 행동 | 1  | 성별                  | .14     | .02** |              | 지식 공유 | 1  | .25**   | .11** |              |
|          | 2  | 형평성 민감도             | .26**   | .13** | .11**        |       | 2  | .17**   | .12** | .01**        |
|          |    | 성과주의 조직문화           | .17*    |       |              |       |    |         |       |              |
|          | 3  | 형평성 민감도 x 성과주의 조직문화 | .63**   | .15** | .02**        |       |    |         |       |              |

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

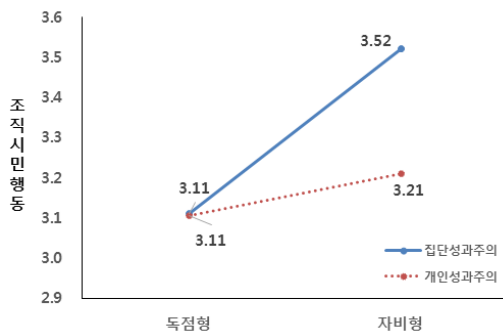


그림 1. 성과주의 조직문화 조절효과

라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

형평성 민감도와 지식공유와의 관계에 대한 성과주의 조직문화 조절효과는 유의하였다( $\beta = .48, p < .03$ ). 이러한 결과는 형평성 민감도와

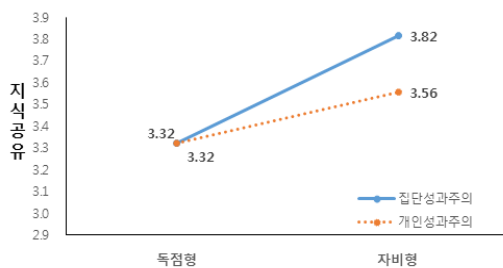


그림 2. 성과주의 조직문화 조절효과

지식공유와의 관계를 성과주의 조직문화가 조절할 것이라는 가설을 지지하는 것이다. 이러한 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지 살펴보기 위해 기울기를 분석하였다. 먼저 집단성과주의 조직문화( $\beta = .35, p < .00$ )와 개인성과주의 조직문화( $\beta = .20, p < .00$ )에서 모두 유의하였으며, 두 기울기의 차이 또한 유의하였다( $t = 1.997, p < .046$ ). 그림 2에서 보듯이, 개인성과주의 보다는 집단성과주의 조직문화에서 자비형과 독점형의 지식공유 차이가 더 크게 나타났다. 독점형은 성과주의 조직문화에 관계없이 지식공유에서 차이가 없었다. 개인성과주의 조직문화에서 자비형과 독점형의 지식공유에서 큰 차이가 없을 것이라는 예측과 달리, 개인성과주의 조직문화에서도 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았다. 따라서 가설은 부분적으로 지지되었다.

#### LMX 차별화의 조절효과

LMX 차별화의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 4에서 보듯이 1단계서 인구통계 변수 및 2단계 형평성

표 4. 형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과

| 종속 변수  | 단계 | 변수               | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ | 종속 변수 | 단계 | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|--------|----|------------------|---------|-------|--------------|-------|----|---------|-------|--------------|
| 조직시민행동 | 1  | 성별               | .14     | .02** |              | 지식공유  | 1  | .27**   | .08** |              |
|        | 2  | 형평성 민감도          | .28**   | .10** |              |       | 2  | -.05    |       |              |
|        | 3  | LMX 차별화          | -.08    |       |              |       | 3  | -.50**  | .09** | .01**        |
|        |    | 형평성 민감도 x LMX차별화 | -.58*   | .12** | .02**        |       |    |         |       |              |

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

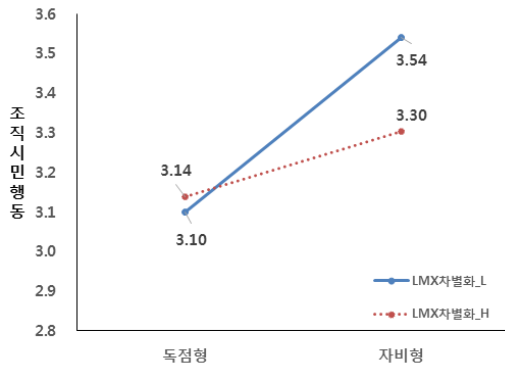


그림 3. LMX 차별화 조절효과

민감도와 LMX 차별화 효과를 통제된 후에, 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 유의하였다( $\beta = -.58, p < .00$ ). 이 결과는 LMX 차별화가 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이라는 가설 5를 지지하는 것이다. 이러한 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지 확인하기 위해 앞서와 동일한 방법을 사용하여 그림 3에 제시하였다.

그림 3에서 보듯이 가설 5에서 제안한 것처럼 LMX 차별화가 작을 때에는 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 컸다. 그러나 LMX 차별화가 클 때에는 가설에서 제안한 것과 달

리 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 많았다. 이 두 기울기에 대한 분석 결과 LMX 차별화가 작을 때( $\beta = .38, p < .00$ )와 LMX 차별화가 클 때( $\beta = .15, p < .02$ ) 모두 유의하였으며, 두 기울기의 차이 또한 유의하였다( $t = 2.67, p < .01$ ). 따라서 가설 5는 부분적으로 지지되었다.

형평성 민감도와 지식공유와의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과 역시 표 4에서 보듯이 유의하였다( $\beta = -.50, p < .01$ ). 이 결과는 LMX 차별화가 형평성 민감도와 지식공유와의 관계를 조절할 것이라는 가설 6을 지지하는 것이다. 이 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지 확인하기 위해 앞서와 같이 동일한 방식을 적용하여 그림 4에 제시하였다. 그림 4에서 보듯이 LMX 차별화가 클 때보다 LMX 차별화가 작을 때 기울기가 더 컸다. LMX 차별화가 작을 때에는 가설에서 제안한 대로 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았다. 반면에 LMX 차별화가 클 때에는 가설에서 제안한 것과 달리 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았다. 이 두 기울기에 대한 분석결과 LMX 차별화가 작을 때( $\beta = .38, p < .00$ )와 LMX 차별화가 클 때( $\beta = .20, p < .00$ ) 모두 유의하였

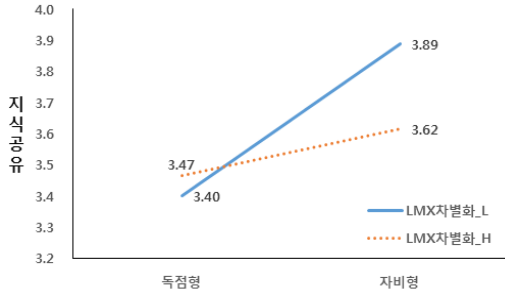


그림 4. LMX 차별화 조절효과

으며, 두 기울기의 차이 또한 경계선에서 유의하였다( $t=1.90, p<.06$ ). 따라서 가설 6은 부분적으로 지지되었다.

LMX 질에 따른 형평성 민감도와 조직시민행동과의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 표 5에서 보듯이 유의하였다( $\beta=2.29, p<.04$ ). 이러한 결과는 형평성 민감도와 조직시민행동에 대한 LMX 차별화의 조절효과가

개인의 LMX 질에 따라 달라질 것이라는 가설 7을 지지하는 것이다. LMX 질에 따른 LMX 차별화의 조절효과를 살펴보기 위해 그래프를 그려 그림 5와 그림 6에 제시하였다.

그림 5를 보면 LMX 질이 높을 때 LMX 차별화와의 관계없이 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 높았으며, 가설과 달리 자비형과 독점형 모두 LMX 차별화가 작을 때보다 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동이 더 높게 나타났다. LMX 차별화에 따른 두 개의 기울기가 의미 있는 차이를 갖는지 살펴보기 위해 기울기의 차이 분석을 실시하였다. 기울기 차이 검증은 회귀 계수의 분산과 공분산을 사용하여 기울기 차이의 표준 오차를 구한 후 기울기의 차이를 표준오차로 나누어 계산하였다 (Dawson & Richter, 2006). 분석 결과 LMX 질이 높을 때에는 LMX 차별화가 작을 때( $\beta=.23,$

표 5. 형평성 민감도와 조직시민행동 및 지식공유 관계에 대한 LMX 차별화와 LMX 질 조절효과

| 종속 변수  | 단 계 | 변수                      | $\beta$          | $R^2$ | $\Delta R^2$ | 종속 변수 | 단 계   | $\beta$ | $R^2$   | $\Delta R^2$ |
|--------|-----|-------------------------|------------------|-------|--------------|-------|-------|---------|---------|--------------|
| 조직시민행동 | 1   | 성별                      | .14              | .02** |              | 지식공유  | 1     | .25**   |         |              |
|        | 2   | 형평성 민감도                 | .24**            | .19** | .17**        |       | .09   | .13**   |         |              |
|        |     | LMX 차별화                 | .10 <sup>+</sup> |       |              |       |       |         |         |              |
|        | 3   | LMX 질                   | .34**            | .21** | .02**        |       | .48   | .18**   |         |              |
|        |     | 형평성 민감도 x LMX차별화        | -.42*            |       |              |       |       |         | -1.07** |              |
|        |     | 형평성 민감도 x LMX질          | -.02             |       |              |       |       |         |         |              |
|        |     | LMX차별화 x LMX질           | -.63**           |       |              |       |       |         |         |              |
|        | 4   | 형평성 민감도 x LMX차별화 x LMX질 | 2.29*            | .22** | .01**        |       | 2.28* | .19**   |         | .01**        |

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

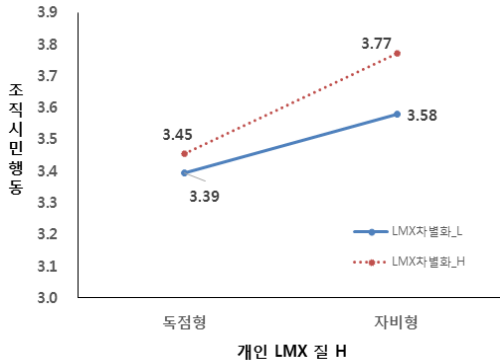


그림 5. LMX 질이 높을 때 LMX 차별화 조절효과

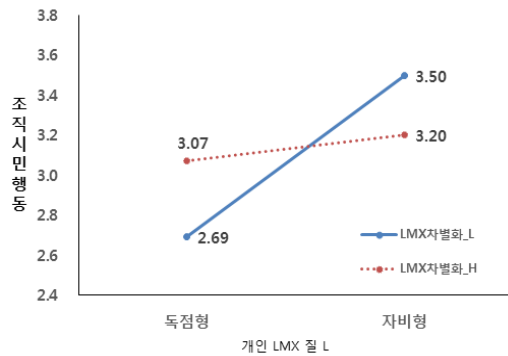


그림 6. LMX 질이 낮을 때 LMX 차별화 조절효과

$p < .00$ )와 LMX 차별화가 클 때( $\beta = .24, p < .01$ ) 모두 기울기가 유의하였으나, 두 기울기의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다( $t = 0.20, n.s.$ ). 따라서 그림 5에서 제시된 두 기울기의 차이는 실질적인 차이가 없는 것으로 해석하였으며, 가설 7a는 부분적으로 지지되었다.

그림 6에서는 LMX 질이 낮을 때 형평성 민감도와 조직시민행동에 대한 LMX 차별화의 조절효과를 살펴보았다. 가설 7b에서 제안한 것과 같이 LMX 차별화가 작을 때에는 자비형이 독점형보다 조직시민행동이 더 컸지만, LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형의 조직시민행동에서 차이가 크지 않았다. 기울

기의 차이 분석 결과 LMX 차별화가 작을 때에는 기울기가 유의하였으나( $\beta = .131, p < .00$ ), LMX 차별화가 클 때에는 기울기가 유의하지 않았다( $\beta = .09, n.s.$ ). 즉, LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형의 조직시민행동에서 차이가 없었다. 따라서 가설 7b는 지지되었다.

표 5에서 보듯이 지식공유에 대한 형평성 민감도와 LMX 차별화 그리고 LMX 질의 3원 상호작용효과가 유의하였다( $\beta = 2.28, p < .03$ ). 이 결과는 형평성 민감도와 지식공유와의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 개인의 LMX 질에 따라 달라질 것이라는 가설 8을 지지하는 것이다. 이러한 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지 확인하기 위해 앞에서와 동일한 방법을 사용하여 그림 7과 그림 8에 제시하였다. 먼저 그림 7을 보면 LMX 질이 높을 때 자비형은 LMX 차별화에 관계없이 지식공유가 높으나, 독점형은 LMX 차별화가 작을 때 지식공유가 더 높았다. 이러한 차이가 실질적인 의미가 있는지를 살펴보기 위해 기울기 분석을 실시하였다. 분석 결과, LMX 차별화가 작을 때( $\beta = .26, p < .00$ )와 LMX 차별화가 클 때( $\beta = .42, p < .00$ ) 모두 기울기가 유의하였으나, 두 기울기의 차이는 유의하지 않았다( $\beta = .08, n.s.$ ). 따라서 LMX 질이 높은 조건에

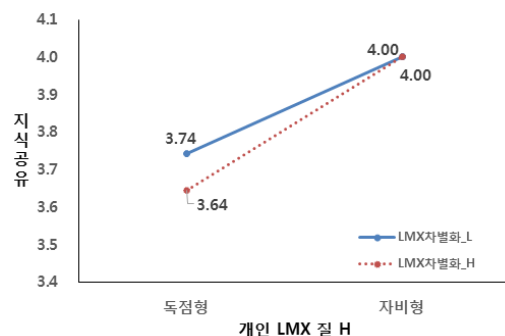


그림 7. LMX 질이 높을 때 LMX 차별화 조절효과

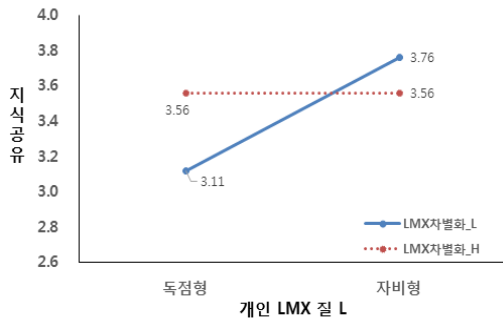


그림 8. LMX 질이 낮을 때 LMX 차별화 조절효과

서는 LMX 차별화에 관계없이 자비형일 때 지식공유가 더 증가하였으며, 두 기울기에 따른 차이가 없다고 해석할 수 있으며 8a는 지지되었다.

그림 8에서는 LMX 질이 낮을 때 LMX 차별화에 따른 자비형과 독점형의 지식공유를 제시하였다. 그림 7에서 보듯이 가설 8b에서 제안한 것처럼 LMX 차별화가 작을 때에는 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았지만, LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형의 지식공유에서 차이가 크지 않았다. 기울기에 대한 차이분석 결과 LMX 차별화가 작을 때에는 기울기가 유의하였지만( $\beta=.36, p<.00$ ), LMX 차별화가 클 때에는 기울기가 유의하지 않았다( $\beta=.11, n.s$ ). 즉, LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형의 지식공유에서 차이가 없었다. 따라서 가설 8b는 지지되었다.

## 논 의

본 연구에서는 협력과 경쟁을 강조하는 조직 맥락 요인으로 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과를 살펴보았다. 즉 개인성과를 강조하는 것은 조직 구성원들간의 경쟁

을 강조하는 것이지만 집단성과를 강조하는 것은 협력을 강조하는 것이다(박상언, 2000; Cooke, 1992). 또한 LMX 차별화가 작다는 것은 리더가 구성원들을 동일하게 대우하는 것이지만, 차별화가 크다는 것은 리더가 조직 구성원에 따라 LMX 질의 차이를 크게 두는 것이기 때문에 구성원간 경쟁을 강조하는 것이다(Henderson et al., 2009; Hooper & Martin, 2008). 자비형은 개인이 추구하는 가치와 조직의 가치가 일치할수록 조직시민행동이 증가한다는 주장과(박준혁 등, 2013) 일관되게 동료들과의 협력이 강조되는 집단성과주의 조직문화에서 조직시민행동이 가장 높았다. 반면에 독점형은 자비형보다 경쟁지향적이기 때문에 개인성과를 강조하는 조직문화에서 조직시민행동이 증가할 것(박준혁 등, 2013)이라는 예상과는 다르게 개인과 조직의 가치 부합(value fit)에 관계없이 조직시민행동이 낮았다. 그러나 이러한 결과는 독점형이 동료들의 협력 또는 경쟁에 관계없이 협력의도가 낮았던 박승립과 서용원(2018)의 실험 연구와 일관되는 것이다. 즉, 협력보다는 경쟁이 개인의 이익을 극대화할 수 있기 때문에(Van Lange & Kuhlman, 1994) 동료들과의 관계 보다는 개인의 이익을 더 추구하는 독점형(King & Hinson, 1994)은 성과주의 조직문화에 관계없이 조직시민행동이 낮은 것이라는 해석이 가능하다.

자비형은 개인성과주의 조직문화에서보다 집단성과주의 조직문화에서 독점형보다 지식공유가 더 많았다. 반면에 독점형은 성과주의 조직문화에 관계없이 낮았다. 비록 가설에서 제안한 것과 달리 개인성과주의 조직문화에서 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았지만, 집단성과주의 조직문화와 개인성과주의 조직문화의 두 기울기가 유의하게 차이가 있었다

는 점에서 자비형은 개인성과주의 조직문화에서 지식공유가 유의하게 더 감소했다는 것을 확인할 수 있었다. 이 결과는 동료들과 협력을 강조하고 조직의 성과를 위해 자발적으로 동료들과 지식공유를 하는 자비형일지라도 동료들과의 경쟁이 강조되는 조직문화에서는 지식공유를 줄이는 동료들과 협력을 줄이는 동기적 동화(Kelley & Stepanski, 1970; Van Lange, 1999) 현상이 나타난다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 독점형은 지식 공유를 통한 조직 전체의 수행 증진보다는(Kang et al., 2008) 개인의 경쟁력 상실(Huang et al., 2008)과 개인의 이익을 극대화하는 것에 더 초점(King & Hinson, 1994)을 두기 때문에 성과주의 조직문화에 관계없이 지식공유가 낮았다는 해석이 가능하다.

리더가 구성원들과 차별적인 교환관계의 정도를 반영하는 LMX 차별화에서 자비형은 LMX 차별화가 클 때보다 LMX 차별화가 작을 때 조직시민행동이 더 많았으며, 독점형은 LMX 차별화에 관계없이 조직시민행동이 자비형보다 적었다. LMX 차별화는 형평성에 기초한 차별을 반영하고 있기 때문에(Bhal & Ansari, 2007) 독점형은 LMX 차별화가 큰 조건을 더 공정한 것으로 인식할 것이며 조직시민행동이 증가할 것이라는 예상과 달리, LMX 차별화에 따른 차이가 크지 않았다. 그러나 이 결과는 박승립과 서용원(2018)의 연구 결과와 일관된다는 점에서 의미가 있다. 즉, 자비형은 타인이 경쟁할 때보다 협력할 때 타인을 더 공정하다고 판단하지만, 독점형은 타인의 협력/경쟁에 관계없이 공정성 판단이 낮았다. 따라서 LMX 차별화가 크다는 것은 구성원들에 대한 균등성(equality)이 깨지는 것이기 때문에(Hooper & Martin, 2008; Harris et al., 2014) 자비형은

LMX 차별화에 따른 공정성 판단이 다르지만, LMX 차별화에 따른 공정성 판단에서 차이가 없다는 추론이 가능하다. 따라서 공정성 판단에서 차이가 없는 독점형은 동료와의 관계 보다는 개인의 이익을 더 추구하기 때문에(King & Hinson, 1994) LMX 차별화에 관계없이 조직시민행동이 작은 것이며, 자비형은 LMX 차별화에 따라 동기적 동화 현상을 일관되게 보여주는 것이라는 해석이 가능하다. 그러나 이러한 LMX 차별화의 조절효과는 개인 LMX 질에 따라 다르기 때문에 LMX 차별화의 조절효과에 대한 해석을 제한하였다.

LMX 질이 높은 독점형은 LMX 차별화에 따른 조직시민행동에서 차이가 없었지만, 자비형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동이 감소할 것이라는 예상과 반대로 차이가 없었다. 그러나 이러한 결과는 LMX 차별화가 박승립과 서용원(2018)의 연구결과 및 성과주의 조직문화 맥락에서와 달리 리더와 관계에서 발생한 경쟁 조건이라는 점에서 살펴볼 필요가 있다. 즉, 박승립과 서용원(2018)의 연구와 성과주의 조직문화에서는 동료들간 관계에서 발생하는 경쟁이지만, LMX 차별화는 리더와의 관계에 의해서 발생하는 경쟁이라는 점에서 차이가 있다. LMX 차별화가 큰 조건에서 리더는 LMX 질이 높은 구성원에게 필요한 지원과 기회를 차별적으로 더 많이 제공하며(Harris et al., 2005; Henderson et al., 2009) 다른 조직구성원들과 비교해서 더 도전적인 과업들에 집중할 수 있는 기회를 부여하는 것이다(Liden et al., 2006). 리더와 높은 수준의 교환관계 질은 역할 외 행동을 증가시킬 뿐 아니라(Liden & Maslyn, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001) 개인의 역할 이상으로 더 큰 목표 달성을 위해 노력하게 한다(Dienesch & Liden, 1986). 따라서 동

료와 관계를 중요하게 생각하는 자비형은(King & Hinson, 1994) LMX 차별화가 큰 조건에서 더 적극적으로 동료들을 지원하고 협력하여 조직의 목표를 달성하려고 노력하며, 결과적으로 LMX 차별화에 관계없이 조직시민행동이 높게 나타난다는 해석이 가능하다. 더욱이 이러한 결과는 자비형이 갖고 있는 직업 소명으로 또한 설명이 가능하다(박승립, 2017). 즉, 직업 소명이 높은 사람들은 일을 통해 자신이 속한 집단에 기여하려는 친사회적 가치관을 갖고 있을 뿐 아니라(Elangovan et al., 2010) 사회적 지위 상승에 관계없이 일 자체의 의미와 가치를 갖고서 경력을 개발하기 때문에(예, Singhal & Chatterjee, 2006) 독점형보다 직업 소명이 더 큰 자비형은 도전적인 업무 수행을 통해 개인의 경력을 개발할 수 있는 기회를 리더로부터 제공받을 때 자신이 속한 조직을 위해 더 많은 기여를 하기위해 노력을 하며, 결과적으로 조직시민행동이 더 크다는 해석이 가능하다.

LMX 질이 낮은 조건에서는 가설에서 예상한 대로 자비형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동이 감소하지만, 독점형은 조직시민행동이 증가하였다. 이러한 결과는 Harris 등(2005)이 주장한 것과 같이 LMX 질이 낮다고 해서 사람들이 항상 부정적인 태도를 갖지 않는다는 해석이 가능하다. 더욱이 자비형은 LMX 질이 낮을 지라도 리더가 특정 구성원과 LMX 차별화를 크게 두지 않는 한 자발적으로 동료들과 협력하고 도와준다는 것을 본 연구에서 확인할 수 있었다. 또한 LMX 질이 높은 자비형과 달리 LMX 질이 낮은 자비형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동이 감소하였다. 이러한 결과는 자비형일지라도 개인의 능력 수준에 따라 경쟁 환경에 대한 반응이 다르다

는 것을 보여주는 것이다. 반면에 LMX 질이 낮은 독점형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동이 더 증가하였다. 이러한 결과는 독점형이 자발적인 동기(George & Brief, 1992)에 의한 조직시민행동을 발현하는 것이 아니라, 리더와 긍정적인 관계를 유지하거나 업무 수행의 일환(Liden et al., 1997)으로서 인정받기 위한 도구로 사용하려는 경향이 더 강하다는 해석이 가능하다.

본 연구에서 자비형이 독점형보다 지식공유를 더 많이 한다는 것을 확인하였다. 지식공유는 자발적인 협력행동이며(Cabrera et al., 2007) 내적동기가 중요하다는 점(O'Dell & Grayson, 1998)에서 조직시민행동과 마찬가지로 독점형보다는 자비형에게서 더 잘 나타나는 행동이라는 것을 알 수 있었다. 형평성 민감도와 지식공유의 관계에 대한 성과주의 조직문화의 조절효과는 유의하였다. 표 3에서 보듯이 개인성과주의 보다는 집단성과주의 조직문화에서 자비형과 독점형의 지식공유의 차이가 더 크게 나타났다. 또한 이러한 결과는 자비형의 지식공유를 촉진하기 위해서 경쟁보다는 협력의 환경을 조성하는 것이 중요하다는 것을 보여주는 것이다(Collins & Smith, 2006). 자비형은 집단성과주의 보다는 개인성과주의에서 지식공유가 감소하였다. 이러한 결과는 동료들과의 관계를 중요하게 생각하는 자비형(King & Hinson, 1994)들이 동료들과 개인이 갖고 있는 지식을 공유하기 위해서는 신뢰와 협조를 중요하게 생각한다는 것을 보여주는 것이며(Kruse, 1992; Nelson & Coopridge, 1996), 동료들과 경쟁이 강조되는 환경에서는 동료들과의 협력을 중요하게 생각하는 자비형일지라도 협력이 감소하는 동기적 동화 현상이 나타난다는 것을 보여주는 것이다(Kelley & Stepanski,

1970; Van Lange, 1999). 더욱이 개인의 이익을 극대화하는 독점형은 본 연구에서 예측한대로 성과주의 조직문화에 관계없이 지식공유가 낮았다. 즉, 독점형은 협력이 강조되는 상황에서도 개인이 갖고 있는 지식이나 노하우를 동료들과 공유하기 보다는 독점함으로써 무임승차를 한다는 것이며, 공동의 목표와 가치 증진 보다는 개인의 경쟁력을 유지하는 것에 더 초점을 두고 있다는 추론이 가능하다.

형평성 민감도와 지식공유와의 관계 또한 LMX 차별화에 따라 달라질 것이라는 가설 7이 지지되었다. LMX 차별화가 클 때에는 자비형과 독점형의 지식공유에서 차이가 없을 것이라는 가설과 달리 LMX 차별화가 큰 조건에서도 자비형이 독점형보다 지식공유가 더 많았다. 그러나 자비형은 LMX 차별화가 클 때보다 LMX 차별화가 작을 때 지식공유가 유의하게 더 많았으며, 독점형은 LMX 차별화에 관계없이 지식공유가 적었다. 이 결과는 동료들과 협력 및 관계를 중요하게 생각하는 자비형(Blakely et al., 1996; King & Hinson, 1994)이 협력보다는 경쟁이 강조될 때 조직시민행동과 마찬가지로 지식공유에서도 동기적 동화를 보여주며, 독점형은 동료나 조직보다는 개인의 이익과 경쟁력을 더 중요하게 생각한다는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 이러한 LMX 차별화의 조절효과는 개인의 LMX 질에 따라 다르기 때문에 LMX 차별화의 조절효과에 대한 해석을 제한하였다.

형평성 민감도와 지식공유의 관계에 대한 LMX 차별화의 조절효과는 LMX 질에 따라 다르게 나타났다. 이는 개인의 능력을 포함한 리더와의 관계 정도에 따라 LMX 차별화가 형평성 민감도와 지식공유의 관계에 다르게 영향을 준다는 것을 의미한다. LMX 질이 높을

때에는 자비형과 독점형 모두 LMX 차별화에 따른 지식공유의 차이가 없었으며, 자비형이 독점형보다 지식공유가 유의하게 더 높았다. 일에 대한 숙련도가 높은 사람들은 개인의 경험과 지식을 공유하거나 상이한 이견을 제시하는 것에 부담을 느끼지 않는다(Ardichvili et al., 2002). 따라서 LMX 질이 높은 자비형은 자신의 일에 대한 경험과 자신감이 높기 때문에 LMX 차별화가 클지라도 동료들과 지식공유에 대한 부담을 갖지 않아서 지식공유가 높은 것이라는 추론이 가능하다. 반면에 이기적인 성향이 높은 독점형은(King & Miles, 1994) 리더로부터 필요한 인정과 지위를 부여받고 있기 때문에 개인의 인상관리(impression management)나 유능성에 긍정적인 영향(Gerstein, Ginter & Graziano, 1985)을 줄 수 있는 수준 이상으로는 지식을 공유하려고 하지 않는다는 해석이 가능하다.

마지막으로 가설 8b에서 제안한 것과 같이 LMX 질이 낮은 조건에서는 자비형이 LMX 차별화가 클 때 지식공유가 감소하였지만, 독점형은 반대로 지식공유가 증가하였다. 지식공유는 동일한 내용에 대해서 상이한 접근과 해석이 가능하며(Hendricks, 1999), 결과적으로 동료들간 상호 신뢰와 존중(Constant et al., 1994)과 협력(Nelson & Coopridge, 1996)이 중요하다. 더욱이 사람들은 자신이 갖고 있는 지식에 대해 확신을 못하거나 타인으로부터 비판을 받는 것에 대한 부담이 있을 때 지식공유를 꺼리는 경향이 있다(Ardichvili et al., 2002). 또한 동일한 내용에 대해 상이한 접근과 해석이 가능한 경우 지식공유가 감소한다는 점(Hendricks, 1999)에서 LMX 질이 낮은 자비형은 LMX 차별화가 클 때 지식공유가 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 반면에 LMX 질이 낮



을 때 독점형은 LMX 차별화가 작은 조건에서 보다 LMX 차별화가 큰 조건에서 리더로부터 개인의 능력이나 기여에 대한 부분을 인정받을 수 있는(Hooper & Martin, 2008; Harris et al., 2014) 가능성이 더 큰 것으로 기대한다는 추론이 가능하다. 더욱이 독점형은 타인과의 관계나 비판에 큰 관심을 두지 않으며 LMX 차별화가 큰 조건에서 더 적극적으로 동료 및 리더와 지식공유를 함으로써 긍정적인 평가(Gerstein et al., 1985)를 받으려고 시도하기 때문에 지식공유가 더 증가한다는 해석이 가능하다.

본 연구의 결과는 유사한 직무를 수행할지라도 조직에 따라 형평성 민감도가 달라지며(Roehling et al., 2010) 자비형과 독점형의 조직시민행동에서 차이가 없는 이유(Konovsky & Organ, 1996)가 협력 또는 경쟁을 강조하는 환경적 요인일 수 있다는 가능성을 제시하고 후속 연구를 위한 시사점을 제공한다는 점에서 의미가 있을 것이다. 더욱이 본 연구는 박승립과 서용원(2018)의 실험 연구에서 밝힌 것과 같이 자비형이 항상 협력적인 행동을 보이는 것이 아니라 협력 또는 경쟁이 강조되는 환경적인 요인에 따라 동료들과 협력 행동이 달라질 수 있다는 것을 조직 현장에서 검증하였으며, 일반화 가능성을 높였다는 점에서 중요한 의의가 있을 것이다. 본 연구에서 발견한 또 다른 중요한 시사점은 자비형과 독점형의 조직시민행동 및 지식공유가 환경적인 요인 뿐 아니라 개인의 능력 따라 달라진다는 것이다. LMX 질이 높은 자비형은 LMX 차별화에 관계없이 조직시민행동과 지식공유가 높았다. 반면에, LMX 질이 낮은 조건에서 자비형은 LMX 차별화가 클 때 조직시민행동과 지식공유가 감소하였다. LMX 질이 높다는 것은 리

더로부터 인정을 받고 있는 것 뿐 아니라(예, Bauer & Green, 1996) 업무 수행 능력이 높다는 것을 의미한다(예, Wayne & Ferris, 1990). 따라서 박승립과 서용원(2018)의 연구에서 발견한 자비형의 동기적 동화 과정은 수행 능력이 우수한 자비형 보다는 상대적으로 능력이 낮은 자비형에게서 더 잘 나타날 것이라는 추론이 가능하며, 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

본 연구는 조직 현장에 적용을 위한 실용적인 측면에서 또한 의미가 있을 것이다. 본 연구에서는 가설화하여 직접적으로 다루지는 않았으나, 개인성과를 강조하는 조직문화에서 보다는 집단성과를 강조하는 조직문화에서 조직시민행동과 지식공유가 모두 증가하였다. 이 결과는 개인성과를 강조하는 조직문화에서는 조직 구성원들이 업무 환경을 경쟁상황으로 인식하여 동료들과의 경쟁심을 유발하기 때문에(예, Bechtoldt et al., 2010) 집단성과를 강조하는 조직문화에서 보다 상대적으로 구성원들의 자발적인 협력 환경을 조성하기가 더 어려울 수 있다는 시사점을 제시하고 있다. 더욱이 독점형은 개인의 이익을 더 강조하기 때문에 동료들과 지식공유를 하지 않을 것이라는 예상과 달리, 집단성과를 강조하는 조직문화에서는 지식공유가 증가하였다. 이는 협력이 강조될 때에는 협력 행동들이 규범으로 역할을 하여 무임승차를 감소시키기 때문에(Cooke, 1992; Fitzroy & Kraft, 1987) 집단 성과를 강조하는 조직문화가 개인의 이익을 중요하게 생각하는 독점형에게도 동료들과 협력을 촉진시키는 긍정적인 영향을 주고 있다는 해석이 가능하다.

리더십의 측면에서 LMX 차별화는 관계를 중요하게 생각하는 자비형(King & Hinson,

1994)에게는 부정적인 영향을 줄 것이라는 예상과 달리 LMX 질이 높을 때에는 LMX 차별화의 영향을 받지 않았다. LMX 차별화는 리더가 개인의 수행 능력에 따라 조직 구성원들과 차별적인 관계의 질을 유지한다는 것을 의미하기 때문에(예, Graen & Uhl-Bien, 1995) LMX 질이 높은 자비형은 다른 조직구성원들과 비교해서 더 도전적인 과업들에 집중할 수 있는 기회를 부여 받았을(Liden et al., 2006) 것이다. 이는 성취 동기가 높은 자비형들(King & Miles, 1994)이 동료들과 경쟁에 의한 갈등 보다는 도전적인 업무 수행을 더 중요하게 생각한다는 추론이 가능하다. 자기 효능감이 높은 자비형은 자신이 속한 조직에서 도전적인 업무를 수행할 기회가 감소하는 경우 조직에 대한 몰입이 감소한다는 연구 결과(O'Neil & Mone, 1998)와 일관되는 것이다. 따라서 조직의 리더들은 구성원들의 업무 수행 동기를 포함한 효과적인 조직관리를 위해 조직 구성원들의 개인차 요인을 고려할 필요가 있을 것이다.

#### 연구의 제한점 및 제언

첫째, 본 연구에서 사용된 형평성 민감도와 성과주의 조직문화 그리고 리더십차원 및 조직효과성으로 조직시민행동과 지식공유의 자료들이 동일인의 설문응답으로 측정되었다. 따라서 동일방법 사용의 문제(common method variance problem)에 의한 체계적인 오류가 내포될 수 있는 한계를 갖고 있다. 후속 연구에서는 상사 또는 동료들을 통한 측정을 통해 자기고양 오류(self-serving bias)의 가능성을 해결할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서 성과주의 조직문화와 LMX 차별화를 개인의 인식 수준에서 측정 및 분석하였다. 개인의 인식 수준

이 태도 및 실제 행동에 중요하기 때문에(Ajzen & Fishbein, 1980) 본 연구에서는 개인의 인식에 초점을 두었다. 그러나 조직문화는 조직차원 그리고 LMX 차별화는 조직 및 팀(Hooper et al., 2008) 수준에서 나타나는 현상이기 때문에, 후속 연구에서는 다수준(multi-level)의 접근에서 살펴볼 필요가 있을 것이다. 셋째, 추가적인 조직 효과성의 변인들을 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 조직 현장에서 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절 효과를 검증하기 위해 형평성 민감도의 효과를 협력 행동으로서 조직시민행동과 지식공유에만 초점을 두었다. 후속 연구들에서는 협력 행동 이외에 직무 열의, 조직몰입 그리고 일터 영성과 같이 다양한 변인들에서도 유사한 결과가 나타나는지를 검증할 필요가 있다. 마지막으로, 형평성 민감도의 자비형과 경직된 관계성(unmitigated communion)(Amanatullah, Morris, & Curhan, 2008; Helgeson & Fritz, 2000)의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 경직된 관계성은 동료들에게 도움을 제공함으로써 자신의 자존감을 확인하려는 기질적 특성으로 타인과의 관계 손상을 염려하여 개인의 이해관계를 배제하고 타인의 이해관계에만 초점을 둔다(Helgeson & Fritz, 2000). 자비형은 관계를 중요하게 생각하며(King & Hinson, 1994) 동료들과 협력하는 경향이 크지만(예, Fok et al., 2000) 타인과의 관계에 지나치게 신경을 쓰기 때문에 무조건적으로 도움만을 제공하려는 경직된 관계성(unmitigated communion)을 갖고 있는 사람들이 포함되었을 가능성 또한 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 자비형 중 경직된 관계의 성향이 높은 사람들을 구분하여 협력/경쟁 맥락에서 자비형과 독점형의 조직시민행동 및 지식공유와의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

### 참고문헌

- 박상언 (2000). 성과주의 임금제도의 확산 경향에 대한 비판적 고찰: 연봉제와 개인별 인센티브제를 중심으로. *한국인사·조직학회 춘계학술대회*, 107-134.
- 박승립 (2017). 형평성 민감도가 조직시민행동 및 지식공유에 미치는 영향: 협력/경쟁 맥락의 조절효과를 중심으로. *성균관대학교. 박사학위청구논문*.
- 박승립, 서용원 (2018). 형평성 민감도가 협력 의도에 미치는 영향: 협력/경쟁의 조절효과 및 심리적 과정의 탐색적 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(1), 281-302.
- 박준혁, 최장호, 정연암 (2013). 기업의 공유가치와 개인가치의 부합이 개인의 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입 및 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. *한국인사조직학회 발표논문집*, 2013(1), 1-19.
- 박찬욱 (1995). 급여체계, 보상성향 및 지각된 업무채널지가 판매사원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅연구*, 10(1), 51-63.
- 손동현 (2006). 성과주의 임금형태가 조직시민행동에 미치는 영향. *석사학위청구논문: 연세대학교*.
- 신지은, 최혜원, 서은국, 구재선 (2013). 행복한 청소년은 좋은 시민이 되는가? 긍정 정서와 친사회적 가치관 및 행동. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 27(3), 1-21.
- 이선영 (2013). 직무에 대한 심리적 주인의식이 직무열의와 지식공유 및 협력에 미치는 영향: 일터영성과 동기지향성의 조절효과. *석사학위청구논문. 성균관대학교*.
- 이학중, 양혁승 (2005). 전략적 인사관리. *박영사*.
- 조진현, 김정균, 최병구, 이희석 (2002). 조직구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향분석. *지식경영연구*, 3(1), 19-39.
- 최창희 (1994). 조직시민행동의 차원 규명 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계. *석사학위청구논문. 서울대학교*.
- 하연희 (2015). LMX, LMX 차별화, 개인/집단주의 성향이 직무수행과 조직시민행동에 미치는 영향. *석사학위청구논문. 성균관대학교*.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 76, 422-436.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage Publicatoin.
- Akan, O. H., Allen, R. S., & White, C. S. (2009). Equity Sensitivity and Organizational Citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research*, 40, 94-112.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W., & Curhan, J. R. (2008). Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 723-738.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organizational Science*, 3, 321-341.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2002). Virtual knowledge-sharing communities of practice at Caterpillar: Success factors and

- barriers. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 94-113.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bechtoldt, M. N., De, Dreu, K. W., Choi, H., & Nijstad, B. A. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(4), 622-637.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organizational Developmental Journal*, 28, 20-35.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in exploring team-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brink, P. van den. (2003). Social, organizational, and technological conditions that enable knowledge sharing. Dissertation, Technische Universiteit Delft.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258
- Cabrera, A., & Cabrera, E. (2002). Knowledge-Sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2007). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research & Behavioral Science*, 26, 81-98.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of

- high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours of is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Review*, 5(4), 400-421.
- Cooke, W. (1992). Product quality improvement through employee participation: The effects of Unionization and joint Union-Management administration. *Industrial and Labor Relations*, 46(1), 117-134.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19.
- Dennis, A. R. (1996). Information exchange and use in group decision making: You can lead a group to information, but you can't make it think. *MIS Quarterly*, 20(4), 433-456.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(3), 227-235.
- Eckford, R. D., & Barnett, D. L. (2016). Comparing paper-and-pencil and internet survey methods conducted in a combat-deployed environment. *Military Psychology*, 28, 209-225.
- Eisenberg, N. (1986). *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428-440.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). *Social exchange in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory*. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*(pp. 65-114). Greenwich, CT: Information Age.
- Estrin, S., & Wadhvani, S. (1990). Profit sharing. In D. Sapsford and Z. Tzannatos (eds), *Current Issues in Labour Economics*(227-259), London: Macmillan.
- Faraj, S., L. Sproull. (2000). Coordinating Expertise in Software Development Teams. *Management Science*, 46(12), 1554-1568.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425(23), 785-791.
- Ferrin, D., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects.

- Organization Science*, 14, 18-31.
- Fitzroy, F. R., & Kraft, K. (1987). Cooperation, productivity, and profit sharing. *Quarterly Journal of Economics*, 12(1), 23-35
- Fok, L. Y., Hartman, S. J., Patti, A. L., & Razek, J. R. (2000). The relationship between equity sensitivity, growth need strength, organizational citizenship behavior, and perceived outcomes in the quality environment: A study of accounting professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 99-120.
- Fok, L. Y., Hartman, S. J., Villere, M. F., & Freibert, R. C. (1996). A study of the impact of cross culture differences on perceptions of equity and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management*, 13, 3-14
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gerstein, L. H., Ginter, E. J., & Graziano, W. G. (1985). Self-monitoring, impression management, and interpersonal evaluations. *The Journal of Social Psychology*, 125(3), 379-389.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, I. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-Member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *Leadership Quarterly*, 25, 314-328.
- Hatcher, L., & Loss, T. L. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and products quality. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 169-183.
- Helgeson, V. S., & Fritz, H. L. (2000). The implications of unmitigated agency and unmitigated communion for domains of problem behavior. *Journal of Personality*, 68(6), 1031-1057.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- Hendricks, P. (1999). Why Share Knowledge? The influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Heneman, R. L. (1992). *Merit pay research*, in G. R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.). Research in personnel and human resource management, 8, 203-262. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and Leader-member exchange. *Journal of*

- Applied Psychology*, 84(2), 286-296.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 451-471.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Kang, J. Y., Kim, E. S., & Chang, W. G. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the Public Employees; Perception in Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. (2005). Contribution knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperations' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(1), 66-91.
- Kerr, J., & Slocum, Jr., J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19, 130-138.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, 191-217.
- Kickul, J., Gundry, L. K., & Posig, M. (2005). Does trust matter? The relationship between Equity Sensitivity and perceived organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218.
- King, W. C., & Hinson, T. D. (1994). The influence of sex and equity sensitivity on relationship of opponent, and outcomes in a negotiation experiment. *Journal of Management*, 20(3), 605-624.
- King, W. C., & Miles, E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 133-142.
- King, W. C., Miles, E. W., & Day, D. D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301-317.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Krueger, J. I., DiDonato, T. E., & Freestone, D. (2012). Social Projection Can Solve Social Dilemmas. *Psychological Inquiry*, 23(1), 1-27.

- Kruse, D. L. (1992). Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States. *The Economic Journal*, 102(410), 24-36.
- Lee, D., & Ahn, J. (2007). Reward system for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180, 938-956.
- Lee, H., Iijima, Y., & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2086-2109.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implication for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, (Vol. 15, 47-119). Oxford, England: Elsevier Science
- Lin, C. (2007). To share nor not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-418.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C., (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 585-596.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mudrack, P. E., Mason, E. S., & Stepanski, K. M. (1999). Equity sensitivity and business ethics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 539-560.
- Nelson, K. M., & Coopridge, J. G.(1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409-429.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practice. *California Management Review*, 40(3), 154-74.
- O'Neill, B. S. & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 83, 805-816.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington.



- MA: Lexington Books.
- Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, May-June, 109-119.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robert, C. (2007) Mixing modes of data collection in surveys: A methodological review. *ESRC National Centre for Research Methods NCRM Methods Review Papers*. NCRM/008
- Roehling, M. V., Roehling, P. V., Boswell, W. R. (2010). The potential role of organizational setting in creating "Entitled" employees: An investigation of the antecedents of Equity Sensitivity. *Employee Response Right Journal*, 22, 133-145.
- Sarracino, F., & Riilo, C., & Mikucka, M. (2017). Comparability of web and telephone surveys for the measurement of subjective well-being. *Survey Research Methods*, 11, 141-169.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in leader-member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research*, 37(1), 20-35.
- Shore, T. H., Sy, T., & Straus, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21, 227-241.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operation Management*, 11(3), 429-447.
- Singhal, M., & Chatterjee, L. (2006). A Person-Organization Fit-Based Approach for Spirituality at Work: Development of a Conceptual Framework, *Journal of Human Values* 12, 161-178.
- Stanne, M., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Social interdependence and motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.
- Sweeney, J. (1973). An experimental investigation of the free-rider problem. *Social Science Research*, 2, 277-292.
- Thor, C. G. (1999). *Best management practices: Gainsbaring*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Vallerand, R. J., Gauvin, L. I., & Halliwell, W. R. (1986). Effects of zero-sum competition on children's intrinsic motivation and perceived competence. *The Journal of Social Psychology*, 126, 465-472.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group identity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

- Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and quality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 337-349.
- Van Lange, P. A. M., & Kuhlman, D. M. (1994). Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence: A test of the Might versus morality effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 126-141.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40, 133-154.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice perspective. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899.
- White, C., & Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal communication, information, satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

1차 원고접수 : 2017. 10. 25

2차 원고접수 : 2018. 02. 21

최종게재결정 : 2018. 05. 11

**Influence of Equity Sensitivity on  
Organizational Citizenship behavior and Knowledge Sharing:  
Moderation effect of Performance-based  
organizational culture and LMX Differentiation**

**Seung Rib Park**

**Young Won Suh**

SungKyunKwan University

Current study investigated the moderation effects of the performance-based organizational culture and the LMX differentiation on the associations of equity sensitivity to OCB and knowledge sharing. The result showed that when the gainsharing, compared to individual performance, was more emphasized and when the LMX differentiation was low, the benevolents showed more OCB and knowledge sharing, while there was no difference for entitlements, regardless of performance-based organizational culture and LMX differentiation. Besides, the moderation effect of the LMX differentiation was qualified by the LMX. Based on the results, the implication and future research were discussed.

*Key words : Equity Sensitivity, Performance-based Organizational Culture, LMX Differentiation, OCB, Knowledge sharing*