

## 지각된 과잉자격과 상대적 박탈감이 지식은폐 동기에 미치는 영향: 일의 의미의 조절된 매개효과

김 영 일                      유 태 용<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 지각된 과잉자격이 지식은폐 동기에 미치는 영향에서 상대적 박탈감의 매개효과를 확인하고, 일의 의미의 조절된 매개효과를 확인해 보았다. 가설 검증을 위해 국내 다양한 기업에서 근무하는 408명의 직장인을 대상으로 온라인 설문 조사를 실시하였다. 설문 응답을 분석한 결과, 지각된 과잉자격이 지식은폐 동기에 미치는 영향에서 상대적 박탈감의 매개효과가 유의하였다. 일의 의미는 지각된 과잉자격과 지식은폐 동기 간 관계에서 상대적 박탈감의 매개효과를 조절하여 조절된 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서 지각된 과잉자격이 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기가 높아짐을 확인하였다. 또한 지각된 과잉자격이 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기를 높이는 과정을 일의 의미가 조절한다는 것을 확인하였다. 구체적으로 일의 의미 수준이 높을수록 지각된 과잉자격이 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기를 높이는 영향을 강화한다는 점을 확인하였다. 본 연구 결과를 토대로 본 연구의 의의, 시사점, 한계점을 논의하였다.

주요어 : 지각된 과잉자격, 일의 의미, 상대적 박탈감, 지식은폐 동기

<sup>†</sup> 교신저자 : 유태용 광운대학교 산업심리학과, Tel: 02-940-5422, E-mail: tyoo@kw.ac.kr



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

한국은행 보고서에 따르면 한국 경제는 고용 없는 성장이 나타나고 있으며(송상윤, 김하은, 2022), 2014년부터 2019년까지 기업 매출 증가율이 1% 상승할 때 고용 증가율은 0.29%만 올라갔다고 밝혔다. 이는 기업들의 매출이 증가하여도 일자리가 매출 증가만큼 늘어나지는 않았다는 것이다. 이러한 상반된 모습은 오랜 기간 지속되고 있으며, 이로 인해 괜찮은 일자리의 포화상태가 지속되고 있다. 또한 각 기업은 글로벌 경제의 불확실성과 인공지능을 비롯한 기술환경의 변화 등으로 인력수급 계획을 세우는 것이 어렵게 되었다. 이러한 노동시장에서 구직자들은 선호하는 기업에 취업하기 위해 과거보다 더 높은 수준의 자격을 얻기 위한 노력을 하게 되었고, 그 결과 근로자 혹은 취업준비생들은 과거에 비해 KSA(지식, 기술, 능력)로 대표되는 과잉자격을 갖추게 되었다(Liu et al., 2015; Erdogan & Bauer, 2009). 미국 직원의 20-25%는 본인이 과잉자격이라고 인식하고 있으며(Zhang et al., 2017), 국내에서도 자신이 원하는 곳에 취업을 하기 위해 더 높은 스펙을 확보하려는 취업준비생이 늘어나고 있음을 심심치 않게 확인할 수 있다. 2020년 OECD 보고서에 따르면 한국 청년층의 고등교육 등록 비율이 69.8%로 OECD 국가 평균인 45%보다 월등하게 높은 수치를 보이고 있다(남상희 등, 2021). 그러다 보니 노동시장의 양질의 일자리는 한정적이지만 고학력자의 공급은 초과하게 되었다. 이러한 교육과잉 현상은 고용의 지속성이 보장되지 않는 불완전고용을 초래하게 되었다(Dooley & Prause, 1997; Feldman, 1996; Mottaz, 1984). 지각된 과잉자격 연구는 이러한 불완전고용과 관련된 연구에서 시작되었다.

과거 과잉자격에 대한 관심은 취업준비생이

나 신입과 같은 초기 경력자에 초점을 두고 있었다. 하지만 양질의 일자리 부족이 오랜 기간 지속되다 보니 조직 내에서 과잉자격을 인식하는 구성원들이 점차 늘어나게 되었고, 지각된 과잉자격의 연구대상을 고학력자에서 조직 구성원 전반으로 확대하여 개인의 태도나 행동과 더불어 조직성과까지 확인해 볼 필요성이 늘어났다.

자신의 능력이 수행할 직무에서 요구되는 자격요건보다 높다고 지각하는 경우를 지각된 과잉자격(perceived overqualification: POQ)이라고 부른다(김미소, 유태용, 2020). 노동시장에서 취업 준비생들의 수준에 맞는 일자리가 충분히 공급되지 않으면서 부정적 효과가 발생하기 시작하였다. 왜냐하면 구직기간이 길어질수록 개인의 역량과 경력에 비해 낮은 수준의 직무를 선택할 가능성이 높기 때문이다. 이러한 상황은 개인의 능력 및 경험과 직무 요구간의 부적합을 의미한다. 이러한 부적합은 개인의 욕구를 충족시켜 주지 못하기 때문에 부정적 정서를 유발하게 된다(Wassermann et al., 2017). 대표적인 부정적 정서로는 상대적 박탈감이 있는데, POQ가 있는 직원들은 주로 사회적 비교 과정을 거쳐 상대적 박탈감이 생성된다(Yu et al., 2018).

이러한 부정적 정서로 인해 지각된 과잉자격은 대체로 부정적 직무태도를 초래하는 것으로 나타났다. Erdogan과 Bauer(2020)에 따르면 지각된 과잉자격은 조직시민행동, 경력성공, 직무만족과 같은 직무태도 수준을 낮추고, 높은 수준의 이직의도, 반생산적 행동, 개인의 건강악화를 보였다. 더불어 조직원의 경력만족과 긍정정서에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Erdogan et al., 2018).

POQ가 개인에게 부정적으로 영향을 미칠

경우 직원과 경영진의 사회적 교환을 감소시키고, 직원은 조직에 대해 불공정성, 부당함 및 분노가 증가하는 것으로 나타났다(Van Dijk et al., 2020). 직원과 경영진의 사회적 교환이 감소된다는 것은 조직원이 가지고 있는 지식의 사회적 교환도 감소될 수 있는 것이다. 왜냐하면 POQ 직원의 가장 대표적인 자원이 지식이기 때문이다. 지식의 중요성은 매년 증가하고 있다. 조직이 효율적이고 효과적으로 기능하기 위해서는 지식에 의존할 수 밖에 없다(Abualoush et al., 2018). 조직의 성공과 장기적 발전을 위해서는 지식 관리의 중요성을 인식할 필요가 있다(Ragab & Arisha, 2013). 즉 POQ가 높은 직원이 사회적 교환 관점에서 지식을 어떻게 다룰 것인지 살펴볼 필요가 있을 것이다.

하지만 이러한 POQ의 부정적 결과에도 불구하고 다수의 조직에서는 조직 경쟁력 강화를 위해 높은 자격과 경험을 갖춘 역량 있는 직원을 찾고 있다. 그래서 최근 일부 연구자들은 지각된 과잉자격의 긍정적 측면을 살펴보기 시작하였다. Erdogan과 Bauer(2020)의 연구에 따르면 POQ는 직무수행과 대인관계 측면에서 긍정적 결과와 부정적 결과가 혼재되어 나타났으며, Lee 등(2021)도 POQ가 직무수행에 긍정적 영향과 부정적 영향을 동시에 줄 수 있음을 주장하였다. POQ 직원의 경우 높은 수준의 지식과 역량으로 개인 업무를 빠르게 숙지하고 대응할 수 있으며, 해당 능력을 적절히 활용한다면 조직에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 특히 조직의 핵심 기술과 관련된 POQ 인력의 영향력에 대해서 조직은 충분히 고려해야 한다(Harari et al., 2017; Van Dijk et al., 2020).

조직은 POQ 직원의 초과된 KSA가 조직의

생산성에 긍정적 영향을 줄 수 있다고 믿고 있다(Dar & Rahman, 2020). 특히 조직은 KSA 중 지식 측면에 관심을 두고 있다. 왜냐하면 직무별로 차이가 있을 수 있지만, POQ는 높은 수준의 학력을 기반으로 한 지식의 활용도가 높기 때문이다. 지식은 조직이 무한경쟁에서 경쟁 우위를 선점할 수 있게 하는 핵심적인 부분이며(Wang & Noe, 2010), 과업을 수행하는 데 필요한 형식적 직무 관련 정보와 암묵적인 기술 그리고 경험으로 볼 수 있다(한태영, 이진영, 2021). 조직은 효율적이고 효과적으로 작동하기 위해 지식에 의존하게 된다(Abualoush et al., 2018). 그렇기에 많은 기업들은 지식을 소중한 자산으로 인식하고 이를 확보하기 위해 노력하였지만 투자한 노력에 비해 성과는 낮았다.

POQ 직원이 지식공유를 하지 않는 것을 넘어 지식을 은폐하려는 모습을 보이는 것은 POQ에 대한 조직의 부정적 인식을 확대하는 것에 영향을 미칠 것이다. 포춘지 선정 500대 기업들을 조사한 결과 기업들이 지식공유에 실패하여 연간 최소 315억 달러의 손해를 보는 것으로 나타났다(Babcock, 2004). 이러한 지식공유 부재 문제를 해결하기 위해 조직에서는 학습지향적인 조직문화를 만들고, 보상을 충실히 하며 사회적 네트워크 구축 등을 실행하였다. 더불어 IT 기술을 활용하여 지식 관리 시스템을 만들고 조직에 필요한 다양한 지식을 축적하고자 노력하였다. 하지만 업무를 기획하고 해당 업무를 진행하는 과정에서 축적되는 조직원의 노하우를 모두 IT 시스템에 확보하는 것은 쉽지 않다. 이러한 무형의 암묵적 지식의 공유는 지식 보유자의 의지가 중요하기 때문이다. 아무리 좋은 시스템과 지식 관리 프로세스가 있다고 하여도 특정 개인이

의도적으로 지식을 독점하고 공유하지 않는다면 조직에서 지식경영의 효과는 낮을 수 밖에 없다(최병권, 2002). 하지만 POQ 직원이 지식을 공유하지 않는 것을 넘어 은폐하려는 이유를 파악하려는 연구는 매우 부족하다.

다수의 연구자들은 지식공유에 개인 특성이 많은 영향을 준다고 이야기하지만, 조직 내 지식공유가 필요한 상황에서 개인특성이 어떻게 영향을 미치는지 구체적으로 고려하지 못하고 있다고 주장하였다(Carter & Scarbrough, 2001; Kim & Shim, 2018; Voelpel et al., 2005). 단순히 지식공유를 하지 않는 것을 넘어 자신의 지식을 숨기거나 감추기 위한 노력을 지식은폐행동이라고 한다(Connelly et al., 2012). 연구자들은 지식은폐행동이 단순히 지식공유를 하지 않는 것이 아니라고 생각한다. 신가희와곽선화(2017)의 연구에서도 지식공유와 지식은폐의 선행 요인이 다름을 확인하였고, 지식공유와 달리 지식은폐는 동료가 요청하는 시점에서 행동이 시작되며 반사회적인 부분이 지식은폐의 동기가 될 수 있다(Connelly et al., 2012). 지식은폐행동에 관한 연구는 최근 늘어나고 있지만 지식은폐가 왜 발생하는지 파악하기 위한 연구는 부족하다. 고윤진과 유태용(2022)은 조직원이 지식을 숨기는 원인을 제시하고 있다. 우선 지식을 공유하는 것은 조직과 동료를 돕는 친사회적 행동으로 볼 수 있지만, 개인 입장에서는 오랜 경험을 통해 얻은 자신의 노하우를 공유하는 과정이기도 하다. 해당 과정에서 발생하는 높은 지식소유감이 지식공유를 저해할 수 있는 것이다. 또한 조직원이 지식을 숨기는 것을 조직에서 알아차리기 어렵기 때문에, 개인 차원에서 이러한 지식은폐가 자신의 가치와 영향력을 높이는 방법이 되기도 한다(Peng, 2013). 하지만

Connelly 등(2012)이 개발한 지식은폐 척도 문항은 지식을 의도적으로 숨기려는 시도나 행동을 확인하고자 하지만 그 시도와 행동의 원인을 구체적으로 고려하는 것은 미흡하다. 즉 지식은폐행동의 원인이 되는 구체적인 동기가 무엇인지 확인하기 어렵다. 현재 지식은폐 동기와 관련된 연구는 매우 부족한 실정이며, 조직원들의 지식은폐 동기에 영향을 미치는 요인들에 대한 다양하고 구체적인 연구가 요구되는 시점이다.

POQ가 조직에 미치는 부정적인 영향력이 다수 보고되고 있지만, 기업은 경쟁시장에서 우위를 차지하기 위해 우수한 지식과 능력을 가진 종업원들을 확보하려는 근본적인 동기가 있다. 조직원의 지식을 활용하지 못하는 것은 조직의 효과성에 부정적 영향을 유발한다. 그렇기 때문에 조직은 우수한 인재의 적극적 활용을 통해 경쟁시장에서 우위를 점해야 한다. 하지만 개인 입장에서 보면 양질의 일자리가 한정적이다 보니 자신이 가지고 있는 능력이나 자격보다 낮은 수준의 기업에 입사했다고 생각하는 경향이 높아질 것이다. 즉 이러한 상황에서 조직은 개인이 가지고 있는 우수한 지식이나 능력을 활용하고 싶지만, 조직원은 자신의 지식이나 능력이 업무 수행에서 충분히 활용되지 못한다고 느낄 경우 과잉자격을 지각하게 된다. POQ는 상대적 박탈감을 비롯한 지식과 관련된 태도에 영향을 줄 수 있다.

본 연구에서는 POQ가 상대적 박탈감과 더불어 지식은폐 동기에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 상대적 박탈감은 직무 상황에서 내가 하는 일에 대한 의미를 다시 한 번 생각하게 하고, 자신이 보유한 지식과 관련하여 부정적 태도로 이어질 수 있다. POQ가 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기로 이어진다

는 것을 본 연구를 통해서 밝히고자 한다. 또한 일과 관련하여 의미를 느끼는 구성원들이 POQ로 인한 부정적 동기에 더 취약한지 파악해보고자 한다. 즉 일에서 지각하는 의미 수준에 따라 POQ로 인한 상대적 박탈감과 지식은폐 동기와의 관계가 달라질 수 있을 것으로 예상하였다. 이를 통해 POQ로 인한 상대적 박탈감과 지식은폐 동기를 막기 위해서 조직이나 개인이 어떠한 노력이 필요한지 파악해보고자 한다.

#### 지각된 과잉자격과 지식은폐 동기

지각된 과잉자격(POQ)이란 본인 직무에서 요구되는 것보다 더 높은 수준의 과잉교육, 지식, 기술, 능력 및 기타 특성을 가지고 있는 것을 의미한다(Maynard et al., 2006). Johnson 등 (2002)은 Feldman(1996)의 불완전 고용과 관련된 연구를 바탕으로 불완전 고용의 5가지 차원 중 (1)직무에서 요구하는 수준 이상의 교육을 받았다고 느끼는 것과 (2)직무 요구 수준보다 더 많은 기술과 지식을 보유하고 있다고 느끼는 정도가 POQ를 의미한다고 주장하였으며, 개인의 성장과 발전의 기회 차원에서 접근하기도 하였다. Purohit(2018)은 높은 업무 능력을 가진 구성원과 업무 수요간의 불일치로 과잉자격을 설명하고 있으며, Fine와 Nevo (2011)는 POQ를 개인-직무 부적합(mis-match)으로 정의하며 인지능력 측면에서 바라보았다.

POQ를 설명하기 위해 주로 활용되는 이론은 상대적 박탈이론(Crosby, 1976), 형평성 이론(Adams, 1963), 사회적 비교이론(Festinger, 1954), 그리고 개인-직무 부합 이론 등이 있다(Edwards et al., 1998). 해당 이론들에 따르면 조직원의 상황에 대한 반응은 주관적 비교를

포함한 인지적 평가가 포함되기 때문에(Erdogan & Bauer, 2009; Kristof, 1996), 객관적 과잉자격 보다는 주관적 과잉자격을 살펴보는 것이 타당하다고 볼 수 있다.

POQ와 관련된 다수의 선행연구는 POQ가 조직에 부정적인 결과로 이어진다는 것을 확인하였다. 연구자들은 POQ를 설명함에 있어 POQ와 관련된 다양한 이론들을 연합하여 설명하고 있다. 예를 들어 동료와의 사회적 비교 과정 이후 자신이 받는 유무형의 보상에 비해 투입한 양이 많다고 지각하고, 이에 개인은 업무 수행 중 투입의 양을 줄이게 되어 부정적 직무태도로 이어지는 것이다(Liu & Wang, 2012). 혹은 POQ 직원이 사회적 비교 과정을 거친 후 불공정함이나 상대적 박탈감을 느낄 수도 있다. POQ 관련 연구들을 살펴보면 경력만족(Erdogan et al., 2018), 조직몰입(Harari et al., 2017), 직무태도(Bolino & Feldman, 2000; Fine & Nevo, 2008), 직무만족(Arvan et al., 2019)이 낮으며, 반생산적 행동(Liu et al., 2015; Luksyte et al., 2011), 이직의도(Simon et al., 2019; 김미소, 유태용, 2020), 스트레스(Johnson & Johnson, 1996)는 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 POQ 관련 연구가 과잉된 자격의 지각 수준을 중심으로 진행되다 보니 직원 본인에 초점을 두고 대부분 진행되었다. 그 결과 POQ 직원의 주변 동료 조직원을 대하는 태도와 관련된 연구는 부족하다(Li et al., 2022). 일부 연구에서만 POQ가 대인관계적 측면에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다(Erdogan et al., 2020; Hu et al., 2015).

과잉자격을 가진 개인을 조직에서 선발하고자 하는 가장 큰 이유는 깊은 지식을 바탕으로 한 높은 수준의 역량에 있다. 왜냐하면 이러한 지식은 경쟁적이고 급변하는 경영환경에

서 조직에 큰 이점을 제공하는 중요한 자원이기 때문이다(Spender & Grant, 1996). 하지만 많은 기업들이 지식공유를 실패하고 있어, 조직 입장에서 지식 관리의 중요성이 높아지고 있다. 지식공유에 있어 가장 중요한 부분은 지식제공자의 노력과 의도이다(고윤진, 유태용 2022). 지식은 지식을 가지고 있는 제공자의 의지에 따라 공유되는 지식의 양과 질이 달라질 수 있기 때문이다(최병권, 2002). 하지만 POQ 직원의 태도와 관련된 선행 연구는 존재하지만, 지식 관리와 관련된 태도 연구는 부족한 상황이다.

POQ는 조직이나 동료들에게 이익을 줄 수도 있지만, 주변 조직원과 상호작용에 따라 오히려 악영향을 미칠 수도 있기 때문에 주변 조직원을 대하는 행동이나 태도의 관리 필요성이 제기되었다(Sikora et al., 2016). 조직 구성원들은 주변 동료와의 상호작용을 통해 정서적, 물리적 자원을 주고 받으며(Ferris & Mitchell, 1987), 이를 기반으로 주변 동료에 대한 자신의 태도와 행동을 결정한다. 특히 POQ 직원의 경우 많은 지식을 보유하고 있을 가능성이 크기 때문에 주변 동료와 지식을 상호 교환하는 것보다 자신의 지식을 다른 동료에게 공유해야 하는 경우가 더 많을 것이다. 이러한 상황에서 조직이나 동료 조직원이 POQ 직원의 지식공유를 당연하게 생각한다면 오히려 분노나 좌절감과 같은 부정적 정서를 유발하여 본인의 행동에 대한 통제력을 저하시킬 수 있다(Joiner, 2005).

POQ 직원들에게 불공정한 대우를 할 경우 지식은폐와 같은 부정적 행동을 초래한다(Ma & Zhang, 2022). POQ가 조직에 필요한 대표적 이유가 높은 지식의 활용이라는 관점에서 지식은폐를 줄이기 위한 지식 관리 측면의 연구

가 필요하다. POQ 직원들의 학력이나 지식 등은 직업 요구 조건을 초과하기 때문에 지식이 부족하여 숨길 가능성 보다는 의도적인 지식은폐가 발생할 가능성이 높다. 형평성 이론에 따르면 조직원이 자신의 자격 수준에 맞는 대우를 받지 못한다고 느끼면 불공정함(Zhao et al., 2021; Erdogan et al., 2020)과 상대적 박탈감(Connelly et al., 2019)을 느끼며 이러한 감정은 지식은폐행동 증가로 이어진다(Strik et al., 2021; Koay & Lim, 2021; Arain et al., 2022). 연구자들은 지식공유와 지식은폐의 주된 차이는 동기적 측면임을 강조하고 있다(Zhong et al., 2021; Agarwal et al., 2022). 선행 연구에서는 POQ 직원들의 지식공유 수준(Zhao et al., 2021; Khan et al., 2021; Zhang et al., 2017)이나, POQ와 지식은폐행동을 살펴보았다(Khan, et al., 2023; Shafique, et al., 2023; Yeşiltaş, et al., 2023). 따라서 본 연구에서는 선행 연구에서 살펴보지 않았던 POQ와 지식은폐 동기와 관련성을 살펴 기존의 선행 연구와 차이점을 가지려 한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 도출하여 검증하고자 하였다.

**가설 1.** 지각된 과잉자격과 지식은폐 동기는 정적인 관련이 있을 것이다.

지각된 과잉자격과 지식은폐 동기의 관계에서 상대적 박탈감의 매개효과

Liu와 Wang(2012)은 POQ에 대한 이론적 모델을 제시하며 매개변인으로 자기효능감과 같은 인지적 반응과 화남과 같은 정서적 반응을 제시하였다. 이중 정서적 반응은 업무를 수행하는 조직 내 다른 구성원과 비교 과정에서

발생한다. 이러한 사회적 비교(Festinger, 1954)에 근거한 상대적 박탈감은 개인이 느끼는 감정이 중심적인 역할을 한다(Schachter, 1959; Suls & Wheeler, 2000). 조직원들은 CEO 같은 높은 위치의 대상과 비교하는 것이 아닌 같은 위치에 있는 동료들과 사회적 비교를 할 가능성이 높다(Festinger, 1954). 실제 연구에 따르면 조직원들은 같은 위치의 동료들이 잠재적인 장점을 가지고 있다고 인식하면 동료들을 부러워 하지만(Reh et al., 2018), 능력이 낮다고 생각되는 주변 동료와 사회적 비교 과정에서 동등한 대우를 받는다고 느끼게 되면 상대적 박탈감이나 질투가 생성될 수 있다. 이론적(Leheta et al., 2017) 연구와 경험적(Yu et al., 2018) 연구에서 높은 능력의 직원들은 주변 동료와의 비교 과정 이후 상대적 박탈감이나 질투를 인식하였다. 이러한 연구결과는 상대적 박탈감에 기초한 기존 POQ 연구와 관점이 일치한다. 예를 들면 POQ 직원은 더 많은 인정과 보상을 받아야 한다고 생각하지만 이런 기대가 충족되지 않을 경우 불행하다고 느낀다(Liu & Wang, 2012). 본인 스스로를 평가하기 위한 객관적 방법이 존재하지 않기에, 많은 사람들은 타인과의 비교를 실행하고 비교에 대한 판단 기준을 스스로 설정한 후 비교하는 방법에 의존한다(Crosby, 1984). 즉 조직원이 자신의 자격 수준에 맞는 대우나 보상을 받아야 한다고 생각하지만 받지 못할 때 상대적 박탈감을 느끼는 것이다. POQ 직원들은 자신이 직무요구 수준보다 높은 KSA를 가지고 있으며 더 수준 높은 직무를 수행할 수 있다고 생각한다(Liu & Wang, 2012). KSA 중 특히 지식은 직원들이 가지고 있는 명시적, 암시적, 상황별 지식 등 다양한 형태로 구성되어 있고 POQ 조직원 스스로 소유하고 있다고

생각한다(Nonaka & Takeuchi, 1995). POQ 직원의 직무수행에 자신이 소유하고 있는 지식이 활용되지 않을 때 상대적인 박탈감이 초래된다(Liu & Wang, 2012). 왜냐하면 높은 지식이나 능력이 직무 수행에 활용되지 않을 경우 높은 직무성으로 이어지기 어렵고 이는 POQ 직원이 원하는 보상이나 인정을 받기 어렵기 때문이다.

POQ 직원이 상대적 박탈감을 높게 지각하면 이는 좌절감으로 발전하여 공격적이거나 파괴적인 반응과 같은 부정적 행동으로 나타날 수 있다(Liu & Wang, 2012; Osborne et al., 2012; Smith et al., 2012). 또한 자신보다 자격이나 역량이 낮은 수준의 직원이 본인보다 높거나 동등한 위치(예: 직급 등)에 있다면 질투를 느낄 수도 있다(Li, et al., 2022). 질투 수준을 넘어 자신보다 열등하게 생각하여 경멸의 감정을 느낀다는 연구도 보고되었다(Fisher & Roseman, 2007). POQ 조직원은 다른 동료직원들이 성공하지 못하기 위한 은밀한 행동을 실행하도록 동기부여를 받을 수 있으며(Yu et al., 2018), 대표적인 예로 자신의 지식을 숨기려는 동기가 우선 높아질 수 있는 것이다. 이는 자신보다 역량 수준이 낮다고 인식되는 동료는 자신의 지식을 습득할 가치가 없다고 생각할 수 있기 때문이다(Li, et al., 2022). 이와 같이 지식을 숨기려는 동기나 행동으로 POQ 직원은 다른 동료와 사회적 거리를 만들고 자신과 동료사이에 차별화를 시도하는 것이다. 즉 POQ와 상대적 박탈감의 관계에서 직무수행에 미치는 영향을 살펴보면, 본인이 과잉자격이라고 인식하고 조직 내 상대적 박탈을 받고 있다고 느끼게 되면 지식은폐를 하려는 동기가 증가할 수 있다.

POQ 직원의 태도나 행동을 예측하기 위해

서는 개인과 환경을 함께 이해하는 것이 중요하다. 실제로 많은 연구에서 개인과 환경을 함께 통합하여 연구하는 것이 개별적으로 예측하는 것보다 개인의 태도나 행동을 더 잘 예측한다는 것을 발견하였다(van Vianen, 2018). Erdogan 등(2018)은 POQ가 상대적 박탈감을 매개로 부정 정서는 높이고 긍정 정서는 낮추는 것을 확인하였다. 또한 Schreurs 등(2020)도 POQ가 상대적 박탈감을 매개로 반생산적행동을 높인다는 것을 보여주었다. 따라서 상대적 박탈감은 POQ와 개인의 부정적 태도나 행동간의 관계를 매개하는 것으로 기대할 수 있다. 선행연구의 논리와 결과를 기반으로, POQ 직원의 개인 특성과 다른 조직원과의 비교 상황을 통합적으로 확인하고 이해할 필요가 있기에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 상대적 박탈감은 지각된 과잉자격과 지식은폐 동기 사이의 관계를 매개할 것이다. 구체적으로 지각된 과잉자격이 높을수록 상대적 박탈감이 높을 것이고, 이에 따라 지식은폐 동기가 높을 것이다.

#### 일의 의미의 조절효과

Liu와 Wang(2012)은 POQ의 이론적 모델을 제시하면서 POQ가 개인의 부정적 감정(예: 화남, 권태 등)에 미치는 영향이 개인적 요인에 의해 달라질 수 있다고 주장하였다. Lee 등(2018)은 직무불안정성이 냉소주의에 미치는 영향이 개인적 요인에 의해 달라질 수 있다고 주장하였다. POQ 직원의 경우 직무 요구와 개인의 능력이 불안정한 상태로 직무불안정성이 높다고 볼 수 있으며 이는 냉소주의와 같은 부정적 결과를 초래한다. 즉 직무불안정성

이 직무 태도 및 결과에 영향을 미칠 때, 개인의 기질이나 일을 바라보는 태도에 따라 달라지는 것이다. 또한 일을 수행하며 발생하는 사건들을 부정적으로 바라 보는 경향은 직무 불안정성과 상호작용하여 개인의 정서에 영향을 준다(Lee et al., 2018). 다양한 요인 중 개인의 일의 의미 수준에 따라 POQ와 상대적 박탈감과의 관계가 달라질 수 있을 것이다. 일의 의미는 개인이 수행하는 일이 삶의 목적을 달성하는 데 의미 있는 경력이라고 생각하는 ‘일에서의 긍정적 의미’, 일이 개인의 주변 환경과 세계를 이해하는 데 도움이 된다고 생각하는 ‘일을 통한 의미 만들기’ 및 개인의 일이 더 큰 목적에 기여한다는 ‘더 큰 선을 위한 동기’로 구성된다(Steger, Dik & Duffy, 2012). Purohit(2018)은 POQ를 개인-직무 불일치(misfit) 관점에서 살펴보았다. 이와 같은 개인-직무 불일치 관점은 직무불안정성을 기반으로 하며, 이러한 직무불안정성은 말은 업무에서의 불안정성이라고 볼 수 있다. POQ는 직무불안정성과 관계가 있다고 볼 수 있으며, 직무불안정성은 개인이 일을 바라보는 관점에 따라 직무 태도 및 결과에 영향을 미친다. 직무를 수행하며 발생하는 다양한 사건들을 부정적으로 바라보는 경향 및 통제감 수준은 직무불안정성과 상호작용하여 정서적 태도에 영향을 미치는 것이다(Lee et al., 2018). Lysova 등(2019)은 일을 하며 느끼는 의미 수준은 일에 대한 생각과 태도를 형성한다고 언급하였다. 즉 일의 의미 수준에 따라 POQ가 상대적 박탈감에 미치는 영향이 달라질 수 있을 것이다.

일의 의미는 일반적으로 조직원에게 긍정적인 직무 태도 및 성과와 관계된다고 알려져 왔다(Grant, 2008; Lysova et al., 2019). 하지만 본인의 직무를 적극적으로 수행하고자 하지만



이를 위협하는 상황이 존재할 경우 일의 의미가 높은 직원들은 오히려 부정적인 행동을 하기도 한다(Keller et al., 2016; Oelberger, 2019). 일의 의미 수준이 높은 사람들은 오랜 기간 자신의 일을 수행하기 위한 사회적, 행동적 투자를 많이 한 사람으로(Dobrow, 2013), 교육 수준이나 기술 수준이 높다. 조직은 이러한 높은 교육수준이나 기술을 적극적으로 활용하고 싶지만, 직무 수행과정에 지식이나 기술의 활용 수준이 낮으면 해당 업무 수행을 통해 얻을 수 있는 일에 대한 의미수준이 낮아질 수 있다. 또한 같이 근무하는 동료 직원들이 POQ 직원들을 시기 및 질투할 수 있다(Li et al., 2022). 일의 의미에 높은 가치를 부여하는 사람들은 자신의 일에 대한 가치를 인정하지 않는 사람들과 정서적 거리를 경험하거나 충돌을 일으키게 된다(Oelberger, 2019). 더불어 자신의 일의 의미를 강하게 인식하는 소명의식이 높은 사람들은 주변 환경이 경쟁적이라고 인식할수록 오히려 일을 더 많이 하는 모습이 관찰되기도 하였다(Keller et al., 2016). 이러한 점을 설명하기 위해 Oelberger(2019)는 ‘경계 제한(boundary inhibition)’이라는 개념을 언급하였는데, 일의 의미 수준이 높은 사람들이 주변 환경에 영향을 받아 오히려 업무에 대해 스스로 경계를 짓지 못하기 때문에 일을 과도하게 하거나 불규칙하게 대응한다는 것이다.

상기한 바를 종합하면, POQ가 높은 구성원이 일의 의미 수준도 높을 경우 오히려 상대적 박탈감이 높아질 수 있다. 일에서 높은 의미를 가지는 사람들은 상황이 좋지 않아도 직무 소진이 올 정도로 높은 강도로 일한다(Bunderson & Thompson, 2009; Keller et al., 2016). 왜냐하면 일의 의미를 높게 지각 하는

사람들은 보통 미래를 선제적으로 대비하고자 하며, 자신이 처한 상황이나 환경을 개선하기 위해 더 적극적으로 행동하기 때문이다(Keller et al., 2016). POQ 조직원의 경우 개인-직무 불합치를 해소하기 위해 자신에게 적합하거나 오히려 높은 수준의 직무를 맡기를 원할 것이다. 하지만 POQ 조직원이 열심히 일하고 싶어도 자신의 수준에 맞지 않는 직무를 수행하거나 주변 동료들의 부정적 정서가 표출된다면 오히려 불안을 경험할 수 있다. 불확실한 상황에서 사람들은 미래를 예상할 때 더 극단적인 생각을 하는 경향이 있다(Caruso, et al., 2008). 즉, POQ 조직원은 현 직장에서 자신의 능력에 부합하지 않은 직무를 수행함으로써 상대적 박탈감을 느끼게 된다. 특히, 개인의 경력상 목표하는 바를 달성하기 어려운 조직 환경이라 판단되면서 일의 의미가 충족되지 않을 때 지식은폐를 시도하려는 동기 수준이 높아질 수 있다.

다른 관점으로 형평이론에 따르면(Adams, 1965), 조직성과에 대한 자신의 기여나 노력에 비해 보상이 적거나 부당하다고 여겨질 때 개인은 자신의 업무 수행 수준을 하향조정하는 등 철회 행동을 취할 가능성이 있다(박천오, 2007; Colquitt et al., 2001). 왜냐하면 사람들은 자신이 투입한 시간과 노력과 투자를 기반으로 보상을 받을 것이라 예상하기 때문이다

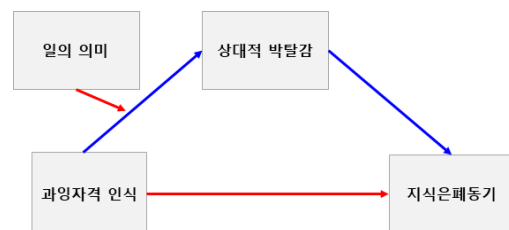


Figure 1. Research Model

(Rousseau, 2001). 일의 의미가 높은 사람들은 자신이 원하는 조직에서 직무를 수행하기 위해 현재 자신의 일이 중요하다는 점을 인식하고 있다. 그래서 자신의 직무를 수행함에 있어 많은 노력과 투자를 하였지만 자신이 원하는 일정 수준의 보상이 이루어지지 않을 경우 교환 불균형을 인식하고 이는 상대적 박탈감을 유발시키는 바탕이 될 수 있다. 자신이 생각하는 일에 대한 가치와 현재 직무를 수행하며 느끼는 일에 대한 현실적 가치가 일치하지 않는 경우 현실의 벽을 느낄 것이다. 이러한 현실 제약을 느끼게 되면 자신의 일에 대해 냉소를 느끼 수 있다(Oelberger, 2019). 이와 같은 연구 결과를 바탕으로, POQ와 상대적 박탈감과의 관계를 일의 의미가 조절할 것이라고 예상하였다. 또한 POQ와 지식은폐 동기와의 관계에서 상대적 박탈감의 매개효과를 일의 의미 수준이 조절할 것이라고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 지각된 과잉자격과 상대적 박탈감과의 관계를 일의 의미가 조절할 것이다. 구체적으로 일의 의미 수준이 높을 경우 낮을 때보다 정적 관계가 강화될 것이다.

**가설 4.** 지각된 과잉자격과 지식은폐 동기와 관계에 있어 일의 의미는 상대적 박탈감의 매개효과를 조절할 것이다.

## 방 법

### 연구대상

설문조사는 리서치 회사를 통해 온라인으로

자료를 수집하였다. 국내 기업의 다양한 직종에서 근무 경력이 6개월 이상 되는 현직자를 대상으로 설문 조사를 실시하여 총 444명으로부터 자료를 수집하였다. 수집된 설문지 중 불성실 응답을 제외하고 최종적으로 408명의 자료를 분석에 사용하였다. 대상자 408명의 성별은 남성이 202명(49.5%), 여성 206명(50.5%)로 남녀 비중은 거의 동일하였다. 전체 대상자 나이의 평균은 39.53세, 표준 편차는 9.98세 이다. 세부적으로 연령대는 20대가 101명(24.8%), 30대가 109명(26.7%), 40대가 104명(25.5%), 50대 이상이 94명(23.0%)으로 각 연령대별로 23% 이상 자료를 수집하였다. 최종 학력은 4년제 대학교 졸업이 248명(60.8%)로 가장 높은 비율을 차지하였고 그 다음으로는 전문대 졸업 71명(17.4%), 대학원 졸업 이상 48명(11.8%), 고졸 이하가 41명(10.0%)이었다. 직급은 과·차장급 151명(37.0%), 사원급 98명(24.0%), 대리급 96명(23.5%), 부장급 53명(13.0%), 임원급 이상 10명(2.5%)이었다.

### 측정도구

#### 지각된 과잉자격(POQ)

POQ 측정하기 위하여 Fine와 Nevo(2008)의 아홉 문항 중 내용이 중복되는 한 문항을 제외한 후 총 여덟 문항을 사용하였다. POQ는 구성원의 직무 부적합(mismatch)과 조직 내에서 성장 기회 부재(no-grow)의 두 가지 요인으로 구성되어 있다. 직무 부적합 문항의 예로는 ‘내 일에서 필요한 수준보다 더 많은 지식을 가지고 있다.’, ‘내 일에서 요구하는 것보다 더 높은 지적 능력을 가지고 있다.’ 이다. 조직 내 성장기회의 부재 문항의 예로는 ‘현재 업무에 대해 많은 생각을 하지 않아도 처리가

가능하다.’, ‘현재 나의 일은 도전적인 수준이 아니다.’ 이다. POQ의 내적 일치 신뢰도 계수 (Cronbach’s  $\alpha$ )는 .711이다.

### 상대적 박탈감

상대적 박탈감을 측정하기 위해 Buunk 등 (2003)의 여덟 문항 중 일곱 문항을 사용하였다. 총 일곱 문항의 예는 ‘현재 나의 경력은 기대했던 수준보다 낮다고 생각한다.’, ‘주변의 불공정한 환경 때문에 현재까지 원하는 경력을 이루지 못하고 있다.’ 등이다. 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach’s  $\alpha$ )는 .807이다. 본 연구에서 제외된 한 문항은 ‘내 경력에 있어서 현재까지 성취했던 것보다 더 많은 것을 성취하고자 한다.’로 요인부하량이 낮고 상대적 박탈감을 측정하기 보다는 성취동기 측면을 묻고 있는 것으로 판단되어 활용하지 않았다.

### 일의 의미

일의 의미를 측정하기 위해 Steger 등(2012)이 개발한 WAMI(The Work and Meaning Inventory)의 10개 문항 중 내용이 중복되는 문항을 제외한 후 아홉 문항을 사용하였다. 대표적 문항으로는 ‘나는 의미 있는 일을 하고 있다.’, ‘내가 하는 일이 세상에 긍정적인 변화를 일으킨다는 것을 안다.’ 등으로 구성되어 있다. 일의 의미의 내적 일치 신뢰도 계수 (Cronbach’s  $\alpha$ )는 .920이다.

### 지식은폐 동기

지식은폐 동기를 측정하기 위해 고운진과 유태용(2020)이 개발한 17개 문항의 척도를 사용하였다. 문항의 예로는 ‘내가 가진 지식은 자산이라고 생각하기 때문이다.’, ‘전달한 지식을 업무에 활용하여 내 자리를 위협할 수 있

기 때문이다.’ 등이다. 내적 일치 신뢰도 계수 (Cronbach’s  $\alpha$ )는 .907이다.

### 분석방법

본 연구에서는 먼저 SPSS 25.0, Mplus 7.0, SPSS PROCESS Macro v3.5를 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 먼저 모형의 적합성을 확인하기 위해 Mplus 7.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구모형과 대안모형을 비교하여 데이터에 잘 가장 잘 부합하는 모형을 최종적으로 선택하는 경쟁모형 전략을 사용하였다. 다음으로 SPSS 25.0을 사용하여 빈도분석, 기술통계, 신뢰도분석, 상관분석을 실시하였다. 다음으로 상대적 박탈감의 매개효과 검증, 일의 의미의 조절효과 검증, 지각된 과잉자격이 상대적 박탈감을 매개하여 지식은폐 동기에 미치는 효과가 일의 의미에 의해 조절되는지를 검증하고자 SPSS PROCESS Macro v3.5의 Model 1, 4 및 7을 사용하였다.

## 결 과

### 기술통계 및 상호상관분석

본 연구에서 측정한 주요 변인인 지각된 과잉자격(POQ), 상대적 박탈감, 지식은폐 동기, 일의 의미의 평균, 표준편차 및 상관관계를 Tabel 1에 제시 하였다. 주요 변인들의 상관분석 결과는 다음과 같다. 우선 POQ는 연구 모형의 다른 모든 변인과 유의한 정적인 상관관계를 보였다. 세부적으로 POQ는 상대적 박탈감( $r = .214, p < .001$ ), 지식은폐 동기( $r = .114, p < .05$ ), 일의 의미( $r = .290, p < .001$ )

Table 1. Descriptive statistics and correlations among variables

Variable	M	SD	1	2	3	4
1 Perceived Overqualification (POQ)	3.396	0.467	(.711)			
2 Relative Deprivation	3.014	0.599	.214***	(.807)		
3 Knowledge Hiding Motivation	2.832	0.600	.114*	.402***	(.920)	
4 Work Meaningfulness	3.390	0.661	.290***	-.042	-.020	(.907)

Note. N = 408. \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

와 유의하게 관련된 것으로 나타났다. 또한 상대적 박탈감은 지식은폐 동기(r = .402, p < .001)와 유의한 정적 상관을 나타냈다.

측정모형 검증

연구 모형의 적합도를 평가하기 위한 적합도 지수는 SRMR, CFI, TLI, RMSEA를 사용하였다. CFI와 TLI는 .95 이상이면 좋은 수준, .90-.94이면 양호한 수준, SRMR은 .08보다 낮으면 좋은 수준, RMSEA는 .05이하이면 좋은 수준의 모형 적합도로 해석한다(Hu & Bentler, 1999). 측정모형은 POQ, 상대적 박탈감, 지식은폐 동기, 일의 의미로 구성되어 있으며, POQ와 일의 의미를 하나의 요인으로 본 3요인 모형과 모든 요인 전체를 하나의 요인으로 본 1요인 모형을 대안 모형으로 설정하여 적합도를 비교하였다. 4요인 측정모형의 적합도

는  $\chi^2 = 674.284(df = 326, p < .001)$ , CFI = .927, TLI = .915, RMSEA = .051, SRMR = .065으로 모든 지수들이 경쟁모형인 3요인과 1요인보다 양호하여 최종적으로 4요인 모형을 선정하였다.

매개효과 검증

POQ가 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기에 영향을 미치는 매개모형을 검증하기 위해 PROCESS Macro Model 4를 이용하여 분석 후, 분석 결과는 Table 3에 제시하였다. Table 3을 살펴보면, Model 1에서 POQ가 지식은폐 동기에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .146, p < .05$ ). 이는 POQ가 높은 조직원일수록 자신이 가지고 있는 지식에 대한 은폐동기가 높다는 것을 의미하여 가설 1이 지지되었다. Model 2에서는 POQ가 상대적 박

Table 2. Fit Indices for four different measurement models

Model	$\chi^2$	df	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
4 factor	674.284	326	.065	.927	.915	.051
3 factor	1504.667	344	.098	.756	.732	.091
1 factor	2725.263	354	.148	.502	.469	.128

Note. N = 408. \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Table 3. The mediating effect of Relative Deprivation

Variables	Model 1			Model 2			Model 3		
	knowledge hiding motivation			relative deprivation			knowledge hiding motivation		
	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t
Perceived Overqualification	.146	.063	2.302*	.274	.062	4.414***	.037	.060	0.617
Relative Deprivation							.397	.047	8.513***

Note. N = 408. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

탈감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .274, p < .001$ ). Model 3에서는 POQ의 효과를 통제된 상태에서 상대적 박탈감이 지식은폐 동기에 미치는 영향이 정적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .397, p < .001$ ). 이러한 결과는 상대적 박탈감이 POQ와 지식은폐 동기 간의 관계를 매개한다는 것을 의미한다.

상대적 박탈감의 매개효과 크기를 통계적으로 검증하기 위해, Hayes(2013)의 PROCESS Macro Model 4를 적용한 bias-corrected bootstrap 분석을 실시하여 결과를 Table 4에 제시하였다. 간접효과의 확인은 Hayes(2013)의 부트스트랩핑 방식을 이용하여 표본을 5,000회 반복 추출하여 검증하였다. 부트스트랩핑 방식은 매개효과의 추정치가 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 영(0.000)을 포함하지 않는 경우 간접효과가 존재한다고 해석한다(Hayes, 2013). 분석 결과, POQ가 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기에 미치는 간접효과는 95% 신뢰

구간에서 영을 포함하고 있지 않아(indirect effect = .085, SE = .026, 95%, CI [.036, .139]) 매개효과가 존재하여 가설 2가 지지되었다.

#### 일의 의미의 조절효과

POQ와 상대적 박탈감 간의 관계를 일의 의미가 조절하는지 검증하기 위하여 SPSS PROCESS Macro Model 1을 사용하였다. 부트스트랩핑 방식을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과를 검증하였다. 조절효과 분석 결과 Table 5와 같이 POQ와 일의 의미의 상호작용항이 상대적 박탈감을 정적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다( $\beta = .231, p < .01$ ). 또한 전체 모형의 설명량이 유의미하였으며( $R^2 = .076, p < .001$ ), 상호작용항이 추가됨에 따른  $R^2$  변화량 또한 .018( $p < .01$ )로 유의하게 증가하여 일의 의미의 조절효과가 검증되었다. 이는 POQ와 상대적 박탈감의 관계 정도가 일의 의미 수준

Table 4. Results of bootstrapping analyses for mediation effects

Path	Bootstrapped 95% CI			
	Coefficient	SE	Lower limit	Upper limit
POQ → Relative Deprivation → Knowledge Hiding Motivation	.085	.026	0.036	0.139

Table 5. Results of Moderation effect of work meaningfulness

Variables	DV = Relative Deprivation				
	$\beta$	SE	t	Lower limit	Upper limit
constant	4.990 <sup>***</sup>	.982	5.083	3.060	6.920
poq(A)	-.486	.291	-1.672	-1.058	0.085
Work Meaningfulness(B)	-.886 <sup>**</sup>	.280	-3.159	-1.437	-0.335
A × B	.231 <sup>**</sup>	.082	2.829	0.070	0.391
$R^2$ increase by interaction	$R^2$		F		p
	.018		8.004 <sup>**</sup>		.005

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

에 따라 달라짐을 의미한다.

한편 조절변인인 일의 의미의 조건부효과(conditional effect)를 탐색하기 위해 Aiken과 West(1991)의 특정값(-1SD, Mean, +1SD) 선택 방법을 사용하여 조절효과를 탐색한 결과를 Table 6에 제시하였다. 세부적으로 살펴보면 일의 의미가 낮은 수준(-1SD)에서는 조건부 효과의 신뢰구간이 영을 포함하고 있어 조절효과가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 일의 의미가 평균 수준과 높은 수준(+1SD)에서는 조건부 효과의 신뢰구간에 영이 포함되지 않아 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 일의 의미가 높은 수준에서 POQ가 높

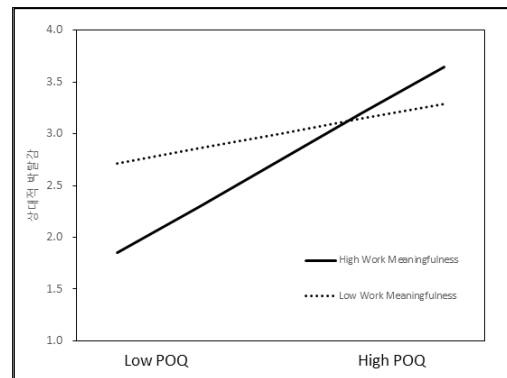


Figure 2. The moderating effect of work meaningfulness

Table 6. Conditional effects at values of Work Meaningfulness

Work Meaningfulness	Effect	SE	t	Bootstrapped 95% CI	
				Lower limit	Upper limit
-1SD	.155	.086	1.806	-0.014	0.323
Mean	.309 <sup>***</sup>	.064	4.818	0.183	0.435
+1SD	.437 <sup>***</sup>	.077	5.681	0.286	0.588

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

아질수록 상대적 박탈감도 높아진다고 볼 수 있으며, 그 결과를 그림 2에 제시하였다. 따라서 일의 의미가 POQ와 상대적 박탈감 간의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이라 예측한 가설 3은 지지되었다.

**상대적 박탈감과 일의 의미의 조절된 매개효과**

POQ가 상대적 박탈감을 거쳐 지식은폐 동기로 가는 간접효과 전체가 일의 의미 수준에 따라서 달라지는지 검증하기 위해 조절된 매개효과 분석을 실시하였다. 우선 조절된 매개효과 분석에 앞서 지식은폐 동기에 대한 POQ와 일의 의미의 상호작용 효과가 통계적으로 유의하지 않음을 확인하였다. 조절된 매개효과 확인을 위해 PROCESS Macro Model 7를 적용하였고, 부트스트래핑 방식을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출

하여 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 분석 결과는 Table 7에 제시하였다. 분석 결과 POQ와 지식은폐 동기 간의 관계에서 상대적 박탈감의 매개효과에 대한 일의 의미의 상호작용이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며( $\beta = .231, t = 2.830, p < .01$ ), 이에 가설 4는 지지되었다. 이때 POQ는 지식은폐 동기를 유의미하게 예측하지 않는 것으로 나타나 상대적 박탈감이 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 상호작용항이 유의미함에 따라 일의 의미 수준에 따른 연구 모형의 매개효과에 미치는 영향을  $\pm 1SD$  수준으로 탐색한 결과는 Table 8과 같다. Table 8과 같이 일의 의미가 낮은 수준(-1SD)에서는 신뢰구간이 영을 포함하고 있어 조절된 매개효과가 존재하지 않았다. 반면에 일의 의미가 평균 수준 또는 높은 수준(+1SD)에서는 신뢰구간에 영이 포함되지 않아 조절된 매개효과가 존재하였다. 마지막으로 Table 9에 제시된 바와 같이 조절

Table 7. The moderated mediation effect of Work Meaningfulness by Relative Deprivation

Variables	DV = Relative Deprivation				
	Bootstrapped 95% CI				
	$\beta$	SE	t	Lower limit	Upper limit
constant	4.990	.982	5.083***	3.060	6.920
poq(A)	-.486	.290	-1.672	-1.058	-0.085
Work Meaningfulness(B)	-.886	.280	-3.160**	-1.437	-0.335
A × B	.231	.082	2.830**	0.070	0.391
DV = Knowledge Hiding Motivation					
Bootstrapped 95% CI					
$\beta$	SE	t	Lower limit	Upper limit	
constant	1.510	.222	6.795***	1.073	1.947
poq	.037	.060	0.617	-0.081	0.154
Relative Deprivation	.397	.047	8.513***	0.305	0.489

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Table 8. The moderated mediation effect of Work Meaningfulness by Relative Deprivation

Work Meaningfulness	Effect	SE	Bootstrapped 95% CI	
			Lower limit	Upper limit
-1SD	.061	.036	-0.090	0.133
Mean	.123	.032	0.061	0.189
+1SD	.173	.047	0.083	0.267

Note. POQ = Perceived Overqualification. All control variables from regression analyses are entered. N = 408.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Table 9. Moderated Mediation Indices

Work Meaningfulness	SE	Bootstrapped 95% CI	
		Lower limit	Upper limit
.092	.047	0.010	0.178

된 매개지수는 95% 신뢰구간 내 영을 포함하지 않아 전체 모형의 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다.

### 논 의

본 연구는 국내 직장인들을 대상으로 POQ와 지식은폐 동기 간의 관계를 확인하였다. 특히, POQ와 지식은폐 동기 간의 관계에서 상대적 박탈감의 매개효과와 매개과정에서 일의 의미의 조절효과를 살펴보았다. 실증분석 결과 네 개의 가설 모두 지지하는 것으로 나타났다으며, 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, POQ는 구성원의 지식은폐 동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직에서 POQ에 관심을 두지 않는다면 지식은폐 동기가 높아질 수 있다는 점을 의미한다. 이러한 연구결과는 Li 등(2022)의 연구결과와

유사한 것으로 POQ 조직원은 본인의 지식을 은폐하려는 동기가 발현될 수 있다는 것을 의미한다. 기존 연구에서 지각된 과잉자격과 지식공유의 부적인 관계를 확인하였지만(Erdogan et al., 2020; Van Der Vegt et al., 2006), 본 연구에서는 단순히 지식공유를 하지 않는 수준을 넘어 자신의 지식을 의도적으로 숨기려는 의도가 있다는 점을 확인하였다. 이러한 결과는 POQ가 조직에 더 큰 부정적 영향을 줄 수 있음을 의미한다. 그러므로 조직은 POQ 구성원을 선발하려는 이유인 지식의 활용 측면에서 지식은폐 동기를 줄일 수 있는 환경을 조성하는 노력이 요구된다.

둘째, 상대적 박탈감은 POQ와 지식은폐 동기를 매개하는 것으로 나타났다. 즉 POQ의 수준이 높을 경우 상대적 박탈감이 높아지며, 상대적 박탈감은 지식은폐 동기를 촉진한다. 이러한 연구 결과는 POQ 직원은 주변 구성원과의 상대적 비교 후 질투를 매개로 지식은폐



행동이 높아진다는 Li 등(2022)의 연구결과와 맥을 같이 한다. 상대적 박탈감은 대부분의 선행연구에서 부정적 태도와 행동은 강화시키며 긍정적 태도와 행동은 약화시키는 것으로 나타났다(Erdogan et al., 2018; Lee et al., 2021; Luksyte et al., 2022). 상대적 박탈감은 모든 구성원이 느끼는 것은 아닐 수 있으며 수준도 모두 다를 것이다. POQ 수준이 높은 직원은 현재 조직이나 직무가 자신의 역량 수준에 맞지 않다고 느끼고, 이런 상황에서 주변 동료 구성원과 비교를 통해 더 많은 상대적 박탈감이 생겨서 개인의 태도에 부정적 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 일의 의미는 POQ와 상대적 박탈감 간의 관계를 강화시키는 조절효과가 나타났다. 일의 의미가 보통 조직에 긍정적 역할을 하는 선행연구와는 다른 결과이다. 이는 POQ 변인의 특성에서 그 이유를 파악할 수 있다. POQ 수준이 높다는 것은 현재 자신의 위치가 불안정할 수 있다는 것을 의미한다. 즉 자신이 가지고 있는 높은 수준의 지식을 현재 조직이나 직무에서는 사용하기가 쉽지 않다는 것이다. 이러한 상황에서 일의 의미가 높다는 것은 오히려 해당 구성원의 불안감을 높이는 결과를 초래하는 것이다. 자신이 가지고 있는 일의 의미를 실현하기 위해 높은 수준의 자격을 갖추었지만 이를 활용하기 어렵다면 오히려 개인에게 부정적으로 영향을 미치는 것이다. 일의 의미가 높은 구성원이 오히려 냉소주의가 높아졌다는 박지영과 정예슬(2020)의 연구결과와 맥을 같이 한다.

넷째, POQ가 상대적 박탈감을 통해 지식은폐 동기에 미치는 간접효과 수준은 일의 의미 수준이 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 즉 일의 의미 수준이 높은 구성원들은 일을

통해 자신이 추구하는 의미를 달성하고자 하지만, 자신이 생각하는 직무수행 환경이 아니라면 오히려 박탈감과 같은 부정정서에 영향을 주어 자신이 가지고 있는 지식을 은폐하려는 동기가 생길 수 있는 것이다. 이러한 연구 결과는 일의 의미가 높지만 현재 자신의 일을 통해 자신이 추구하고자 하는 것을 획득하기 어렵다면 오히려 개인에게 부정적 영향을 끼칠 수 있다는 Oelberger(2019)의 연구와 일맥상통한다. 일을 하기 위해 많은 투자와 노력을 하였지만 이를 적절히 활용하기 어려운 업무수행 환경이라면 자신의 노력에 대한 보상을 받기 어렵다는 생각을 할 것이다. 이런 경우 교환 불균형을 느낄 수 밖에 없어 본 연구에서 지식은폐 동기가 높아진 것으로 보인다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 상대적으로 많은 연구가 이루어지지 않은 POQ와 지식은폐 동기를 변인으로 활용하여 그 관계를 살펴봄으로써 해당 변인들의 연구 범위를 확장하였다는 측면에서 의의가 있다. POQ가 조직에 부정적인 영향을 끼친다는 것은 다수의 연구에서 확인되었다(Harari et al., 2017). 하지만 조직입장에서는 POQ 직원들이 가지고 있는 높은 수준의 지식이나 기술 등의 역량이 조직에 도움이 될 것이라는 믿음이 있다. 더 나아가 POQ 직원들의 높은 지식을 동료들과 공유할 것이라는 희망을 가지고 있지만(Sikora et al., 2016), POQ 직원은 주변 동료와 지식공유를 꺼려하는 수준을 넘어(Erdogan et al., 2020; Van Der Vegt et al., 2006), 의도적으로 지식을 숨기는 동기가 높을 수 있다는 점을 확인하였다. 이전 연구에서는 조직원에 대한 불공정한 대우가 지식은폐를 유발한다고 생각하였지만(Connelly et al., 2012; Huo et al., 2016), 본 연구에서는 직

접적인 불공정한 대우가 아니더라도 POQ 직원이 사회적 비교를 통해 직무나 대우에서 불공정성을 느낀다면 지식은폐 동기로 이어질 수 있음을 확인하였다. Li 등(2022)의 연구에 따르면 자신보다 역량 수준이 낮은 동료들과 본인이 같은 직위에 있을 경우 경멸감을 유발하고 이는 지식은폐로 이어진다. 이와 같이 어떠한 상황에서 지식은폐행동을 유발하는 동기가 발생하는지 상황적 요인을 구체적으로 파악하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 상대적 박탈감이 지식은폐 동기의 선행요인임을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 지금까지는 지식공유, 지식은폐행동 등 지식을 주고 받는 과정에서의 개인 행동을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 기존 연구자들은 지식은폐행동의 선행 요인을 탐색해야 한다는 점을 언급하였다(Peng, 2013; Webster et al., 2008). 하지만 지식은폐 동기를 주요 변인으로 다룬 실제 연구는 부족하였다(Connelly et al., 2019). 지식은폐행동은 직무 수행 시 필요한 정보, 아이디어, 노하우 등 지식을 다른 사람에게 공유하고 싶지 않다고 느낄 때, 조직원들이 행하는 행동과 시도를 의미한다(Connelly et al., 2019). 개인의 행동을 파악하기 위해서는 우선 동기를 파악해야 하지만, 일부 연구(고운진, 유태용, 2022)를 제외하고 지식은폐 동기와 관련된 연구는 거의 수행되지 않았다. 따라서 본 연구에서 지식은폐 동기를 중심으로 연구를 진행하였고, 지식은폐 동기에 상대적 박탈감이 영향을 미친다는 것을 확인하였다는데 의의가 있다.

셋째, 일의 의미가 지각된 과잉자격과 상대적 박탈감을 높이는 조절효과가 있음을 확인하였다는 점에 의의가 있다. 일반적으로 기존 연구에서 일의 의미는 조직이나 개인에 긍정

적인 효과가 있는 것으로 알려져 있다. 그러나 본 연구에서는 일의 의미가 POQ 직원의 상대적 박탈감을 높이는 역할을 하였다. 일의 의미 수준이 높은 사람들은 일 자체가 삶의 중심이라고 생각하는 경향이 강하며, 조직과 일에 헌신하는 사람들이다(Bunderson & Thompson, 2009). 일의 의미가 높은 사람들은 일과 조직에 헌신할 마음이 있지만 주변 동료 직원보다 자신이 더 높은 수준이라고 느끼는 과잉자격을 인식할 경우 오히려 상대적 박탈감이 높아졌다. 일의 의미 수준이 높은 사람들은 현재 자신의 일에 많은 노력을 할 준비가 되어 있지만 이러한 노력이 보상으로 이어지지 않을 수 있다는 생각과 더불어 자신이 가지고 있는 일에 대한 의미를 충족시킬 수 있는 미래에 대한 선제적 준비의 필요성을 느낄 수 있다. 즉 본 연구는 일의 의미 수준이 높은 사람이 교환 불균형을 느낄 경우 오히려 더 부정적인 결과를 야기할 수 있다는 기존 연구와 유사하다고 볼 수 있다(Keller et al., 2016; Oelberger, 2019).

본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 조직에서는 POQ와 지식은폐 동기를 이해하고 상대적 박탈감을 줄일 수 있는 방법을 모색할 필요가 있다. POQ와 관련된 많은 연구에서 POQ는 조직에 부정적인 영향을 미친다고 주장하지만, 기업 입장에서는 조직의 경쟁력 확보를 위해 POQ 직원의 지식이나 기술이 필요하다고 생각하며 더 나아가 적극적으로 지식을 공유해 주기를 원한다. 하지만 POQ 직원 입장에서는 동료나 직무 등을 기준으로 조직 내 다양한 사회적 비교 과정을 통해 상대적 박탈감이 생길 가능성이 높다. 이러한 상대적 박탈감이 유발되지 않도록 조직에서는 POQ 직원에게 자신의 역량을 펼치기

적합한 직무를 개발하거나 배치하여 맡기는 것이 필요하다. 더불어 POQ 직원의 높은 수준의 지식이나 기술을 활용할 수 있게끔 난이도가 있는 도전적 업무를 지속적으로 부여하거나 권한을 부여하여 직장 내 자율성을 높이는 것이 필요할 것이다. 이러한 방안들은 조직이 POQ 직원을 얼마나 중요하게 생각하고 존중하는지 보여줄 수 있기 때문이다.

둘째, 일의 의미 수준이 높은 사람들은 낮은 사람들에 비해 상대적 박탈감과 지식은폐 동기 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 일반적으로 일의 의미는 조직이나 개인에 긍정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 하지만 POQ 수준이 높은 직원의 경우 자신이 생각하는 수준의 업무를 수행하지 않고 있다고 생각하고, 이는 자신의 일에 대한 목표나 의미에 부정적 영향을 줄 수 있다. 이러한 상황에서 조직이나 상사가 다양한 상황적 요인을 고려하지 않고 POQ 직원에게 일의 의미만을 단편적으로 강조하려고 한다면 오히려 부정적 효과가 발생할 수 있는 것이다. 최근 급격한 기술의 발달로 인해 일의 본질과 일의 의미에 대한 재논의가 진행 중이다(Lee et al., 2018; Peters, 2017). POQ 직원이 늘어나고 있는 것은 개별기업의 문제라기 보다는 다수의 기업에 나타나고 있는 현상이다. 즉 POQ 직원에게 현 조직에서 수행하고 있는 일에 대한 가치를 어떻게 수립하고 설정하는 것을 도와줄 수 있는지 기업 입장에서는 논의가 필요한 것이다. 더불어 조직의 상황에 맞추어 POQ 직원이 일을 재조명하고 일의 의미를 재구성할 수 있는 방안을 함께 찾아볼 필요가 있다.

본 연구의 제한점 및 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용한 모든 변인은 설문지를 사용하여 자기보고식으로 측

정하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 존재한다. Podsakoff와 Organ(1986)은 두 개 이상의 변수로 연구를 진행할 때 각 변수들을 동일방법으로 측정할 경우 그 상관관계가 실제 상관관계보다 클 수 있다는 점을 지적하였다. 이러한 동일방법편의 발생 여부를 살펴보는 방법으로 단일요인 검증이 있다. 본 연구의 단일요인 검증(Harman's single factor test) 결과, 추출된 단일요인의 설명 변량은 17.5%로 50% 이하의 기준을 충족하였다. 또한 Connelly 등(2012)은 구성원의 지식은폐행동을 평가하기 위해서는 상사나 동료에게 평가받는 것이 오히려 정확한 평가를 확보하기 어렵다고 주장하였다. 더불어 POQ와 지식은폐 동기의 경우 각 개인이 가지고 있는 인식과 동기 차원이므로 다른 사람이 판단하는 것 보다 자기 보고식으로 측정하는 것이 본 연구에 적합하다고 판단하였다. 하지만 향후에는 다양한 방법론의 적용으로 보다 체계적이고 다각화된 시도도 필요하다. POQ와 지식은폐 동기를 타인 평정 결과와 자기 평정 결과를 함께 비교하여 연구를 진행해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 일의 의미는 조절변인으로 역할을 하였지만 결론적으로는 상대적 박탈감을 높이는 변인으로 확인되었다. 일반적으로 일의 의미는 개인의 부정적 태도나 행동을 약화시키는 것으로 알려져왔다. 본 연구에서 POQ 직원에게 일의 의미가 부정적 역할을 할 수 있음을 확인하였지만, 어떠한 상황에서 일의 의미가 긍정적 역할을 할 수 있을지 추가 연구가 진행될 필요가 있다. 일의 의미는 개인의 개별적인 직업이나 업무와 더불어 구성원간 상호작용(예: 동료, 상사 등)을 통해 형성될 수 있다. 그러므로 어떤 상황에서 어떤

게 구성원과 상호작용을 하였을 때, 일의 의미의 부정적 영향의 완화 혹은 긍정적 변인의 역할을 할 수 있을지 확인해 볼 필요가 있는 것이다. 예를 들어 팀장 혹은 주변 동료 직원의 적극적인 지지나 도움이 있다면 일의 의미의 부정적 영향이 완화되거나 긍정적 역할을 할 수도 있을 것이다. 혹은 개인의 심리적 특성 차원에서 일의 의미에 영향을 주는 변인을 찾아 볼 수도 있을 것이다. 정유선과 박형인(2017)의 연구에서 심리적 임파워먼트가 요구-능력 불일치에 따른 부정적 영향을 줄여주는 것으로 나타났음을 고려해 보면, 심리적 임파워먼트와 같은 다양한 추가 변인을 고려해 보아야 한다.

셋째, 본 연구에서는 POQ가 발생하는 다양한 조건이나 차원을 고려해 보지 못하였다. POQ는 개인의 업무경력이나 취업 준비기간 등 다양한 상황에 따라 달라질 수 있다. 신입사원의 POQ와 중장년 이상 혹은 재취업자의 POQ는 조직에 다른 영향을 미칠 수 있다. 혹은 취업 준비기간에 따른 POQ의 영향력이 조직에 미치는 수준의 차이도 있을 수 있을 것이다. 예를 들어 취업 준비 기간이 길지 않았던 신입사원의 경우 POQ 수준이 상대적으로 높을 수 있지만, 재취업 기간이 길었던 직원의 POQ는 상대적으로 낮을 수 있을 것이다. 취업의 준비 기간이 긴 경우 조직 내 생존을 좀 더 고려하여 조직에 긍정적 행동을 조금 더 표현하고 부정적 모습은 표현하지 않을 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 직원의 연령, 이직 횟수, 재취업 기간, 현 직장의 규모 및 인지도 등 POQ에 영향을 미치는 다양한 변인을 추가로 고려해 볼 필요가 있다. 추가로 POQ에서 과잉자력의 능력을 차원별로 구분하여 상대적 박탈감, 일의 의미 그리고

지식은폐 동기와 관계를 볼 필요가 있다. 정유선과 박형인(2017)의 연구에서는 능력을 사회관계 차원과 리더십 차원으로 구분하여 이직의도와 의 관계를 살펴보았다. 이와 같이 과잉능력을 세분화하여 연구를 진행할 필요도 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 지식은폐 동기를 종속 변인으로 한정하여 연구를 진행하였다. 동기가 행동을 이끌기는 하지만 부정적 동기인 지식은폐 동기가 지식은폐행동으로 실제 이어지는 매커니즘에 대한 연구를 추가로 진행해 볼 필요가 있다. 우선 지식은폐 동기 관점에서 살펴보면 지식은폐 동기 자체를 줄일 수 있는 방안과 발생한 지식은폐 동기를 완화하여 지식은폐행동으로 이어지지 않을 수 있는 방안을 추가로 고려해 보아야 할 것이다. 또한 개인차원과 조직차원으로 구분하여 지식은폐 동기나 행동이 낮은 개인특성은 무엇인지 파악하고 해당 과정에서 조직은 어떠한 지원이나 제도적 보완이 필요할지 고려해 보아야 한다.

마지막으로, 본 연구에서는 일의 의미가 상대적 박탈감을 오히려 높여주는 결과를 보였다. 하지만 본 연구는 일의 의미 전반을 측정하여 이러한 결과가 나타났을 수 있다. 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)에 따르면 핵심직무 차원 중 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성은 자신의 과업에 대한 경험적인 의미부여에 영향을 미친다. 이러한 과업에 대한 경험적인 의미부여는 일반적인 일의 의미와 다른 방향으로 개인에게 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 핵심직무 차원을 자신의 직무 수행 과정에서 조직에 반영할 수 있는 제도나 문화를 만든다면 동기부여와 성장욕구 강도가 높아질 수 있다. 그러므로 일반적인 일의 의미와 핵심직무 차원에서의 의미를 구분하여

추가 연구를 진행할 필요가 있다.

### 참고문헌

고윤진, 유태용 (2020). 지식은폐 동기 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(1), 61-92.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i1.61-92>

고윤진, 유태용 (2022). 지식요청 동료의 심리적 특권의식에 대한 지식제공자의 인식이 지식은폐 행동에 미치는 영향: 지식은폐 동기의 매개효과와 상사 모니터링의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(1), 29-63.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i1.29-63>

김미소, 유태용 (2020). 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 영향: 조직지원인식과 분배공정성 및 조절초점 성향의 상호작용을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(3), 297-318.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.297-318>

남상희, 장재운, 문혜진 (2021). 성취귀인과 진로미결정이 지각된 과잉자격에 미치는 영향: 전공몰입의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 36(2), 213-238.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i3.319-348>

박지영, 정예슬 (2020). 인공지능의 유능함에 대한 인식이 직장인의 직무불안정성과 냉소주의에 미치는 영향: 일의 의미의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(2), 145-175.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i2.145-175>

박천오 (2007). 우리나라의 공무원 징계와 퇴출. *한국행정학보*, 41(3), 221-241.

세계일보 (2022). 사람인, 2022 채용결산 설문조사 발표

송상윤, 김하은 (2022). 성장과 고용 간 관계: 기업자료를 이용한 분석. *BOK 이슈노트*, 2022-11호.

신가희, 광선화 (2017). 지식은폐와 지식공유의 영향요인과 관계에 관한 연구. *지식경영연구*, 18(2), 129-157.

<https://doi.org/10.15813/kmr.2017.18.2.007>

전국경제인연합회 (2022). 2022년 대학생 취업인식도조사.

[https://www.fki.or.kr/main/news/statement\\_detail.do?bbs\\_id=00034698&category=ST](https://www.fki.or.kr/main/news/statement_detail.do?bbs_id=00034698&category=ST)

정유선, 박형인 (2017). 개인-직무 부합이 이직의도에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(2), 147-176.

<https://doi.org/10.24230/ksiop.30.2.201705.147>

최병권 (2002). 지식 공유 가로막는 내부의 적을 제거하라, *LG경영연구원 CEO REPORT*, 19-25

한태영, 이진영 (2021). 중장년 근로자의 세대 조화 인식과 지식공유행동의 관계에서 ICT 스트레스 및 목표지향성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 34(1), 81-104.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.81-104>

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209-231.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-10-2020-0789>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Testing and interpreting interactions in multiple regression*. Sage Publications.  
<https://doi.org/10.1177/109821409301400208>
- Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Strologo, A. D., & Dhir, A. (2022). How and when do employees hide knowledge from co-workers? *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1789-1806.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-03-2021-0185>
- Arvan, M. L., Pindék, S., Andel, S. A., & Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103323.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46-51.  
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0504covstory.aspx>
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.  
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8%3C889::aid-job60%3E3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8%3C889::aid-job60%3E3.0.co;2-g)
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez-Roma, V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 370-388.  
[https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00015-5](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00015-5)
- Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education + Training*, 43(4/5), 215-224.  
<https://doi.org/10.1108/eum000000005483>
- Caruso, E. M., Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2008). A wrinkle in time: Asymmetric valuation of past and future events. *Psychological Science*, 19(8), 796-801.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02159.x>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.

- <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.83.2.85>
- Crosby, F. (1984). *Relative deprivation in organizational settings*. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 51-93). Greenwich, CT: JAI Press.
- Dar, N., & Rahman, W. (2020). Two angles of overqualification-the deviant behavior and creative performance: The role of career and survival job. *PLOS ONE*, 15(1), e0226677. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226677>
- Dobrow, S. R. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 431-452. <https://doi.org/10.1002/job.1808>
- Dooley, D., & Prause, J. (1997). School-leavers' self-esteem and unemployment: Turning point or a station on a trajectory? In I. H. Gotlib & B. Wheaton (Eds.), *Trajectories and turning points: Stress and adversity over the life course*. 91-113. New York: Cambridge University Press.
- Edwards, J. Caplan, R. Harrison, V. (1998). *Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N., & Ellis, A. M. (2020). Perceived Overqualification at Work: Implications for Extra-Role Behaviors and Advice Network Centrality. *Journal of Management*, 46(4), 583-606. <https://doi.org/10.1177/0149206318804331>
- Erdogan, B., Karakitapoğlu Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management*, 59(6), 555-567. <https://doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Erdogan, B., Tomás, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 233-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.003>
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90030-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90030-6)
- Ferris, G. R., & Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human resources research. *Research in personnel and human resources management*, 5, 103-128. CT: JAI Press.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

- <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>  
Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355.  
<https://doi.org/10.1080/09585190701799937>  
Fine, S., & Nevo, B. (2011). Overqualified Job Applicants: We Still Need Predictive Models. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 240-242.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01333.x>  
Fischer, A. H., & Roseman, I. J. (2007). Beat them or ban them: The characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 103-115.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.1.103>  
Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>  
Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.  
<https://doi.org/10.1037/h0076546>  
Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.002>  
Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.  
<https://doi.org/10.1111/jedm.12050>  
Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000008>  
Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>  
Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-11-2015-0451>  
Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived Overqualification and Psychological Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 136(4), 435-445.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714025>  
Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An Evaluation of a Perceived Overqualification Scale Across Work Settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.  
<https://doi.org/10.1080/00223980209604169>  
Joiner, T. (2005). *Why people die by suicide*. Harvard University Press.  
Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi,



- A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences, 96*, 122-126.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.061>
- Khan, J., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H. G. (2021). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship between abusive supervision and employee cyberloafing behaviour. *Journal of Management and Research, 160*-178.  
<https://doi.org/10.29145/jmr/81/080107>
- Khan, J., Saeed, I., Fayaz, M., Zada, M., & Jan, D. (2023). Perceived overqualification? Examining its nexus with cyberloafing and knowledge hiding behaviour: harmonious passion as a moderator. *Journal of Knowledge Management, 27*(2), 460-484.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-09-2021-0700>
- Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(6), 2417-2437.  
<https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2016-0392>
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management, 26*(3), 574-591.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-02-2021-0091>
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(1), 80-106.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12323>
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 335-359.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Leheta, D., Dimotakis, N., & Schatten, J. (2017). The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. *Leadership Quarterly, 28*(3), 451-468.  
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.12.002>
- Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2021). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology, 75*(1), 91-118.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12444>
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice. *Research in Occupational Stress and Well-Being, 1*-42.  
[https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2012\)0000010005](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2012)0000010005)
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a

- moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271.  
<https://doi.org/10.1002/job.1979>
- Luksyte, A., Bauer, T. N., Debus, M. E., Erdogan, B., & Wu, C.-H. (2022). Perceived Overqualification and Collectivism Orientation: Implications for Work and Nonwork Outcomes. *Journal of Management*, 48(2), 319-349.  
<https://doi.org/10.1177/0149206320948602>
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296. <https://doi.org/10.1037/a0022709>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Ma, B.; Zhang, J. Are Overqualified Individuals Hiding Knowledge: The Mediating Role of Negative Emotion State. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 506-527.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0022>
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536.  
<https://doi.org/10.1002/job.389>
- Mottaz, C. (1984). Education and work satisfaction. *Human Relations*, 37(11), 985-1004.  
<https://doi.org/10.1177/001872678403701107>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Oelberger, C. R. (2019). The dark side of deeply meaningful work: Work relationship turmoil and the moderating role of occupational value homophily. *Journal of Management Studies*, 56(3), 558-588.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12411>
- Osborne, D., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (2012). More than a feeling: Discrete emotions mediate the relationship between relative deprivation and reactions to workplace furloughs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(5), 628-641.  
<https://doi.org/10.1177/0146167211432766>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Peters, M. A. (2017). Deep Learning, the final stage of automation and the end of work (Again)? *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 5(2), 154-168.  
<https://doi.org/10.22381/PIHRM5220176>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.  
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Purohit, B. (2018). Salesperson performance: role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 79-92.  
<https://doi.org/10.1108/mip-06-2017-0108>
- Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N.

- (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology, 103*(4), 399-415. <https://doi.org/10.1037/apl0000281>
- Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management, 17*(6), 873-901. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2012-0381>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation: Experimental studies of the sources of gregariousness*. Stanford Univer. Press.
- Schreurs, B., Hamstra, M. R. W., Jawahar, I. M., & Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition. *Personnel Review, 50*(3), 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2019-0237>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Pierscieniak, A. (2022). Moral exclusion in hospitality: testing a moderated mediation model of the relationship between perceived overqualification and knowledge-hiding behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(5), 1759-1778. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2022-0067>
- Sikora, D.M., Thompson, K.W., Russell, Z.A. & Ferris, G.R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organisational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3*(1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>
- Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology, 72*(2), 213-240. <https://doi.org/10.1111/peps.12297>
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review, 16*(3), 203-232. <https://doi.org/10.1177/1088868311430825>
- Spender, J.-C. & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Strik, N. P., Hamstra, M. R. W., & Segers, M. S. R. (2021). Antecedents of Knowledge Withholding: A Systematic Review & Integrative Framework. *Group & Organization Management, 46*(2), 223-251. <https://doi.org/10.1177/1059601121994379>
- Suls, J., & Wheeler, L. (2000). A selective history of classic and neo-social comparison theory. Handbook of social comparison: Theory and research, 3-19.

- van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why those who Need the Most Help End Up Getting the Least. *Academy of Management Journal*, 49(5), 877-893.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798169>
- van Dijk, H., Shantz, A., & Alfes, K. (2019). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100688.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.004>
- van Vianen, A. E. (2018). Person - environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 9-23.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2005.16962590>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). *Beyond knowledge sharing: Knowledge withholding at work*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* Vol. 27 (pp. 1-37). Bradford: Emerald Group Publishing.
- Yeşiltaş, M., Arici, H. E., & Sormaz, Ü. (2023). Does perceived overqualification lead employees to further knowledge hiding? The role of relative deprivation and ego depletion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1880-1900.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1392>
- Yu, L., Duffy, M. K., & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2296-2318.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0183>
- Zhang, L. N., Li, Y. M., & Cao, Y. (2017). *The relationship study of perceived over qualification and knowledge sharing on team performance*. In 3rd Annual 2017 International Conference on Management Science and Engineering (MSE 2017) (pp. 229-233). Atlantis Press.
- Zhao, L., Zhao, S., Zeng, H., & Bai, J. (2021). To share or not to share? A moderated mediation model of the relationship between perceived overqualification and knowledge sharing. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 681-698.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0006>

Zhong, J., Zhang, L., Xiao, H., & Wen, Q.  
(2021). Antecedents and consequences of  
follower moqi: leader humility, follower  
humility, and knowledge hiding. *Current  
Psychology*, 42(8), 6564-6575.  
[https://doi.org/10.1007/s12144-021-02001-1465  
/amr.1989.4279067](https://doi.org/10.1007/s12144-021-02001-1465/amr.1989.4279067)

투고일자 : 2023. 07. 07

수정일자 : 2023. 08. 28

게재일자 : 2023. 09. 01

## The effects of perceived overqualification and relative deprivation on knowledge hiding motivation: Moderated mediation of work meaningfulness

Young-Il Kim

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

This study confirmed the mediating effect of relative deprivation in the effect of perceived overqualification on knowledge hiding motivation, and confirmed the moderated mediating effect of work meaningfulness. To verify the hypothesis, an online survey was conducted on 408 office workers working at various domestic companies. As a result of analyzing the survey responses, the mediating effect of relative deprivation was significant in the effect of perceived overqualification on knowledge hiding motivation. The work meaningfulness was found to have a significant mediating effect by moderated mediating effect of relative deprivation in the relationship between perceived overqualification and knowledge. This study confirmed that perceived overqualification increases knowledge hiding motivation through relative deprivation. We also found that work meaningfulness moderates the process by which perceived overqualification increases knowledge hiding motivation through relative deprivation. Specifically, we found that higher levels of work meaningfulness reinforced the effect of perceived overqualification on knowledge hiding motivation through relative deprivation. Based on the results of this study, we discuss the significance, implications, and limitations of this study.

*Key words* : *percieved overqualification, work meaningfulness, relative deprivation, knowldegd hiding motivation*