

## LMX 차별화가 절차공정성과 상호작용공정성을 통해 지식공유행동에 미치는 영향: 형평성 민감도의 조절효과\*

송 수 아                      박 형 인<sup>†</sup>

성균관대학교 심리학과

본 연구는 LMX 차별화가 절차공정성과 상호작용공정성을 거쳐서 지식공유행동에 영향을 미칠 것이며, 이러한 간접경로를 형평성 민감도가 조절하여 민감할수록(즉, 독점형) LMX 차별화와 공정성 간 관계가 강화될 것으로 예상하였다. 가설 검정을 위해 상사 및 동료와 함께 근무하는 전일제 직장인을 대상으로 일회의 설문조사를 시행하였고, 총 300명의 응답을 통계분석에 사용하였다. 연구 결과, LMX 차별화는 지식공유행동과 유의한 부적 관계가 있었다. 또한 LMX 차별화와 공정성 간 부적 관계는 독점형일수록 강화되는 상승적 조절효과가 나타났다. 나아가 형평성 민감도의 조절효과는 LMX 차별화가 상호작용공정성을 통해 지식공유행동에 영향을 미치는 간접경로를 강화하는 조절된 매개효과로 이어졌다. 반면, LMX 차별화가 절차공정성을 통해 지식공유행동에 영향을 미치는 간접경로에서는 조절된 매개효과가 관찰되지 않았으나, 절차공정성과 상호작용공정성이 동시에 투입된 병렬 매개모형이 아닌 각각 투입한 모형에서는 절차공정성을 통해 지식공유행동에 영향을 미치는 간접경로에서도 형평성 민감도의 조절된 매개효과가 관찰되었다. 이러한 결과에 근거하여 연구의 학문적 및 실무적 함의를 제시하였다.

주요어 : LMX 차별화, 형평성 민감도, 절차공정성, 상호작용공정성, 지식공유행동

\* 본 연구의 자료는 정부의 4단계 BK21 사업에서 지원을 받아서 수집되었음. 또한 본 연구는 성균관대학교 및 교육부, 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업 대학원혁신의 지원을 받았음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 부교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2

Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu



Copyright © 2024, 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.

## 서론

오늘날과 같은 지식 기반 사회에서는 새로운 지식을 창출하는 것만큼이나 개인 간 또는 집단 간 이루어지는 직원들의 지식공유가 조직의 경쟁력을 높이는 중요한 방법으로 제시되고 있다(Kogut & Zander, 1992). 이에 따라 조직은 경쟁력 향상을 위해 직원들의 지식공유행동(knowledge sharing behavior)을 증진시키기 위한 투자를 한다(Chang et al., 2015). 지식공유행동에 영향을 미치는 다양한 선행변수 중 하나로 상사-부하 교환관계(leader-member exchange, LMX)를 들 수 있다(Su et al., 2013). 그러나 상사는 한정된 자원으로 인해 각각의 부하들과 서로 다른 LMX를 형성할 수 있다. 상사가 각각의 부하들과 서로 다른 양과 질의 LMX를 형성하는 정도를 LMX 차별화(LMX differentiation)라고 하며, LMX 차별화가 클 경우 조직 내 경쟁적인 환경을 조성하게 된다(Dienesch & Liden, 1986). 경쟁이 심화되면 직원들이 서로에게 배타적인 태도를 취해 정보를 공유하지 않으려고 할 수 있다. 이와 비슷한 맥락으로 Henderson 등(2008)은 높은 수준의 LMX 차별화가 조직에 도움이 되는 행동들을 억제한다고 주장하였다. Li와 Liao(2014)의 연구에서도 팀 내부의 LMX 차별화는 팀의 조화를 해치고 이를 통해 팀의 수행도 감소시키는 것으로 나타났다. 즉, LMX 차별화는 팀과 조직에 이익이 되는 긍정적인 행동을 감소시킬 수 있다. 그럼에도 불구하고 한국 내 선행 연구가 보고한 상관관계수에 따르면 LMX 차별화와 지식공유행동 간 부적 관계는 유의하지 않았다(박승립, 서용원, 2018). 하지만 코로나바이러스감염증-19(코로나19) 이후 개인적 및 사회적 수준에서 여러 가지 변화가

관찰되었다. 죽음의 가능성이 더 뚜렷하게 인식되고(Hu et al., 2020), 경제적 불평등이 심화되며(강유덕, 2023), 경제적 불안정성의 영향이 더 강화되는(Probst et al., 2020) 등의 변화는 유한한 자원을 대하는 태도나 경쟁의식에도 영향을 주면서 지식공유행동에 영향을 미치는 예측변수도 변화가 가능하다. LMX 차별화는 유한한 자원에 대한 경쟁을 더 조장하기 때문에(Boies & Howell, 2006), 예전보다 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계가 더 강화되었을 가능성이 있다. 코로나19를 겪으면서 조직과 사회 전반에 걸쳐 많은 변화가 있었으므로 본 연구는 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 재조사하고자 한다.

여기에 더해 LMX 차별화와 지식공유행동의 관계를 연결하는 심리적 기제를 살펴보고자 한다. LMX 차별화가 지식공유행동을 낮추는 관계의 기제를 밝히면 그 관계의 연결고리를 약화시키는 데 도움이 되는 제반 지식을 얻는다. 본 연구는 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 설명하는 기제로 절차공정성(procedural justice)과 상호작용공정성(interactional justice)을 조사한다. 조직 구성원들은 개인의 기여에 따라 보상이 주어지는 높은 LMX 차별화 조건에서 공정성 인식을 낮게 지각하는 것으로 나타났고(Choi et al., 2020), 특히, 한 팀과 같이 조직원들과의 상호작용이 계속해서 예상되는 집단(Shapiro, 1975)이거나 한국과 같이 구성원들의 조화와 연대를 중요시하는 집단(Meindl, 1989)일수록 구성원들은 균등한 보상을 받는 조건을 선호하였다(Yu et al., 2018). 이러한 선행 연구들을 바탕으로 균등한 조건이 아닌 LMX 차별화 상황이 낮은 지식공유행동으로 이어지는 관계를 설명하는 기제로 공정성 인식을 제안하며, 특히 Folger에 의해 수

정된 공정성 이론(fairness theory; Cropanzano et al., 2001)을 활용하여 이 관계를 설명하고자 한다. Folger의 공정성 이론에서는 비우호적인 상황이 직원들의 공정성 지각 수준을 낮춘다고 주장한다(Folger & Cropanzano, 1998). 이 이론을 바탕으로, LMX 차별화는 경쟁적인 환경을 반영하고 비우호적인 상황을 조성하여 불공정성을 인식하게 할 것으로 예상된다. 불공정성 인식은 다시 부정적인 결과로 이어져(Cropanzano et al., 2001) 순차적으로 지식공유행동을 낮출 것으로 예상하였다. 둘째, 이러한 매개모형의 첫 번째 경로인 LMX 차별화와 공정성 간 관계에서 형평성 민감도(equity sensitivity)의 조절효과를 조사할 예정이다. 형평이론(equity theory)에 따르면, 사람들은 투입과 산출의 비율이 균형적이기를 원한다(Adams, 1965). 하지만 현실에서는 항상 균형이 맞지는 않으며, 사람들 개인마다 투입과 산출의 비율이나 균형에 예민한 정도, 즉 형평성 민감도 역시 다르다. 이러한 형평성 민감도는 공정성에 영향을 미치는 심리적, 개인차 변수로 제시되었는데(Huseman et al., 1987; King et al., 1993), LMX 차별화와 공정성 간 관계 역시 개인차 변수인 형평성 민감도에 의해 달라지는지를 확인할 예정이다. 형평성 민감도의 조절효과에 대한 연구는 LMX 차별화와 공정성 간 관계를 변화시키고 궁극적으로 지식공유행동에도 영향을 미치는 요인에 대한 시사점을 제시할 것이다. 즉, LMX 차별화가 지식공유행동에 영향을 미치는 것을 확인하고 나아가 이 관계의 구체적인 심층 기제를 규명하여, 상사와 조직 구성원의 상호작용에 따른 부정적 영향력을 줄이고 구성원의 지식공유행동을 일정 수준 유지하는 데 필요한 개입(intervention) 방안을 수립하는 데 도움이

되고자 한다.

## LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계

지식은 새로운 것을 배우고 문제를 해결하는 데 쓰이며, 핵심 역량을 창출하고 개인과 조직을 위해 새로운 환경을 조성할 수 있는 중요한 자원이다(Liao, 2003). 이러한 지식을 전달하는 지식공유행동은 지식을 소유한 사람과 이를 전달받는 사람 간 상호작용으로 정의될 수 있다(Andrews & Delahaye, 2000). 본질적으로 상호작용을 바탕으로 하기 때문에 이러한 행위는 타인과의 관계 특성(Burmeister & Deller, 2016) 및 대인 간 맥락의 영향을 받는다(Wang & Noe, 2010). 직원들의 지식공유행동은 조직 공동체가 협력할 수 있도록 하고 조직의 학습 능력을 강화하며 개인 및 조직의 목표를 달성하기 위한 능력을 향상시킨다(Dyer & Nobeoka, 2000). 이에 따라 혁신적인 조직의 목표를 달성하기 위해서 직원들의 역할과 행동의 중요성이 강조되고 있다(Chang et al., 2021). 또한 개인이 소유하고 있는 암묵적 또는 명시적 지식을 공유함으로써 새로운 지식도 창출이 가능하다(van den Hooff & de Ridder, 2004). 그러므로 직원들의 지식공유행동은 조직의 경쟁력을 높이는 방법 중 하나가 된다(Kogut & Zander, 1992).

직원들의 지식공유행동을 증진하는 예측 요인들을 조사한 선행 연구들에 따르면 지식공유행동은 개인의 성격(Cabrera et al., 2006), 조직의 호혜성 규범(Chiu et al., 2006), 조직구조(Kim & Lee, 2006) 그리고 상사의 행동(Carmeli et al., 2013) 및 리더십(Bavik et al., 2018; Srivastava et al., 2006) 등에 의해 촉진된다. 본 연구는 이 중 호혜성과도 관련이 깊은 상사와

구성원 간 관계에 초점을 맞추고자 한다. LMX 이론은 상사와 부하가 인식하는 관계의 질을 다룬다(Day & Miscenko, 2016). 상사와 부하는 자원, 정보, 지지 등을 서로 주고받으며 신뢰를 쌓고 높은 LMX를 형성한다(Dansereau et al., 1975). 그러나 상사들은 한정된 자원으로 인해 모든 부하들과 똑같은 LMX를 형성하지 않으며, 이는 조직 구성원들에게도 인식된다(Dienesch & Liden, 1986). 일반적으로 LMX가 높은 직원들은 낮은 직원들에 비해 상사로부터 더 많은 자원을 받게 된다. 이와 같이 팀 내에서 상사가 부하와 갖는 LMX의 수준이 동일하지 않는 정도를 LMX 차별화로 표현한다(Maslyn & Uhl-Bien, 2001). LMX 차별화가 높다는 것은 상사가 각 부하들과 맺는 관계에서 질적 차이가 크다는 의미이고, LMX 차별화가 낮다면 상사가 여러 명의 부하들과 비슷한 관계를 형성하고 있다는 의미이다.

사회교환이론(social exchange theory; Gouldner, 1960)에 따르면 조직 구성원은 자신을 도와준 사람에게 그 도움을 되갚는 경향이 있다. 이 이론에 근거하자면, 부하가 상사와 높은 수준의 교환관계를 맺을 때 부하의 친조직적 도움 행동들이 증가할 가능성이 높다. 선행 연구에서도 높은 LMX는 직원들의 지식공유행동을 촉진시킬 수 있음을 밝혔다(Kim et al., 2017). 그러나 전술한 것과 같이 상사는 각 부하들과 서로 다른 교환관계의 질을 맺을 수 있으며, 이러한 현상을 나타내는 LMX 차별화 역시 지식공유행동과 같은 친사회적 행동과 관련이 있을 것으로 예상된다. 조직에 따라서 보상을 받는 기준이 다르며 개인의 기여와 관계없이 비교적 균등한 보상을 받는 상황이 존재하는데(Adams, 1965), 낮은 LMX 차별화는 균등하게 보상받는 상황을 반영할 수 있다. 균등한

상황은 구성원 간 협력을 조성하고(Sinclair, 2003), 팀 내의 사회적 지지를 높이며 팀의 성과로 이어질 수 있다(Stanne et al., 1999). 반대로 팀에 대한 개인의 기여에 따라 보상이 다르게 이루어지는 상황도 존재하며(Adams, 1965), 높은 LMX 차별화는 차등적으로 보상받는 상황을 반영할 수 있다. 개인의 기여에 따라 보상이 주어지면 구성원 간 경쟁을 조장하는 조직 풍토를 보이고 개인의 목표를 팀의 성과보다 더 강조하는 경향이 나타날 수 있다(Deutsch, 1975; Greenberg, 1982). 즉, 높은 LMX 차별화는 개인의 기여에 따라 보상이 주어지기 때문에 경쟁적인 조직문화를 형성할 수 있다. 이로 인해 높은 LMX 차별화는 내집단과 외집단의 구분을 심화시키고 갈등을 증가시킬 수 있다(Boies & Howell, 2006). Li와 Liao(2014)의 연구에서는 팀이 두 하위집단으로 나뉘어져 상사가 부하들과 서로 다른 교환관계를 형성할 때 구성원 간 경쟁을 촉진하여 팀의 조화를 해쳤으며, 결국 팀의 수행도 감소시켰다. 또한 LMX 차별화가 공정한 방식으로 이루어졌을지라도 팀원 간의 관계 불균형을 초래할 수 있다(Sherony & Green, 2002). 팀원 간의 관계 불균형은 구성원들의 사회 비교를 통해 팀원 간 정서적 적대감을 형성하며 결국 직원 간 도움 행동을 감소시키는 결과로 이어질 가능성이 있다(Tse et al., 2013). 비슷하게, 높은 LMX 차별화는 스포츠맨십, 동료들에 대한 도움 행동 등과 같은 친조직적 행동들을 억제하는 것으로 밝혀졌다(Henderson et al., 2008). 따라서 LMX 차별화가 높으면 결과적으로 조직 구성원은 동료들에게 지식공유행동을 보이지 않을 것이다. 이에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** LMX 차별화는 지식공유행동과 부적 관계를 보일 것이다.

### LMX 차별화와 절차공정성 및 상호작용공정성 간 관계

본 연구는 Folger의 준거인지이론(referent cognitions theory)을 수정한 Folger의 공정성 이론(Cropanzano et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998)에 기반하여 LMX 차별화와 지식공유행동의 부적 관계를 절차공정성과 상호작용공정성이 매개할 것으로 보았다. 절차공정성은 업무와 관련된 의사결정의 절차가 합리적인지를 인식하는 정도이다(Folger & Knovsky, 1989; Leventhal et al., 1980). 이에 비해 상호작용공정성은 절차가 시행될 때 타인으로부터 자신이 얼마나 존중받고 있는지를 인식하는 정도이다(Bies & Moag, 1986). 절차공정성과 상호작용공정성은 이론적인 개념뿐만 아니라 실증적으로도 구분이 되기 때문에(Bies & Moag, 1986; Colquitt et al., 2001; Moorman, 1991), 본 연구도 절차공정성과 상호작용공정성을 독립된 개념으로 구분할 것이다. LMX 차별화는 상사와의 관계를 다루기 때문에 조직 내 인간적 대우가 공정한지를 판단하는 상호작용공정성이 상사와의 관계에 특히 더 밀접하게 관련되어 LMX 차별화에 의해 영향을 받을 것으로 보았다. 또한 상사는 업무와 관련된 의사결정을 전달하는 등의 역할을 한다. 이에 따라 개개인의 직원들에게 상사는 조직의 대리인으로 인식되며(Eisenberger et al., 2010), 상사가 중간 역할을 어떻게 하느냐에 따라서 절차공정성에 대한 지각도 변할 수 있다.

LMX 차별화와 공정성 간 관계는 Folger의 공정성 이론(Cropanzano et al., 2001; Folger &

Cropanzano, 1998)을 활용하여 설명할 수 있다. Folger의 공정성 이론에 따르면 사람들은 사후가정적 사고(counterfactual thinking)에 해당하는 세 가지 조건에 기반하여 공정성을 판단한다(Cropanzano et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Shukla, 2019). 사후가정적 사고란 실제로 발생하지는 않았으나 일어날 수도 있었던 대안적 사건에 대한 생각이다(허태균, 2002). Folger의 공정성 이론에서 주장하는 이 세 가지 조건은 1) 상황이 비우호적인지(would 조건), 2) 불공정성에 대한 책임 소재가 어디에 있는지(could 조건), 그리고 3) 불공정한 정도가 도덕적 기준을 위반했는지(should 조건)로 풀이될 수 있다. LMX 차별화는 이 세 가지 조건 중 비우호적인 상황 및 책임 소재와 관련이 있어 보인다. 우선, 첫 번째 조건(would 조건)은 상사가 부하들과 각기 다른 LMX를 맺을 때 개인이 그 상황을 비우호적으로 인식한다면 충족된다(Folger & Cropanzano, 1998). LMX가 높은 직원이라고 해도 팀의 전반적인 분위기가 경쟁적이라고 평가할 수 있으며, LMX가 낮은 직원은 그러한 상황이 본인에게 특히 비우호적이라고 지각할 가능성이 크다. 선행 연구에서도 이와 일치하게 비우호적인 상황이 불공정성의 인식을 높이는 결과를 보고하였다(예, Ambrose et al., 1991; Conlon & Ross, 1993). 따라서 LMX 차별화가 높을 때 직원은 업무 환경이 대체로 비우호적이라고 인식할 것이다. 두 번째 조건(could 조건)은 상황의 당사자가 다르게 행동할 수 있었느냐에 대한 판단인데(Cropanzano et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998), 대부분의 상황에서 조직이나 상사에게는 다른 대안을 선택할 수 있는 여지가 주어질 것이다. 조직이나 상사가 다른 선택을 할 수 있는 상황

에서 불공정한 선택을 할 경우, 이에 대한 책임 소재는 조직이나 상사에게 있다고 인식할 것이다. 또한 공정성 휴리스틱스(fairness heuristics)에 따르면 조직 구성원은 자신이 받는 대우를 바탕으로 자신이 내집단 또는 외집단에 속하는지를 판단하며, 상사가 자신과 같은 집단이라고 인식할 때 상사의 의사결정 과정이 공정성 인식에 더 영향을 미친다고 주장한다(Cropanzano et al., 2001; Lind, 2001). 상사로부터 좋은 대우를 받지 못하면 자신을 아예 외집단의 일원으로 인식할 것이며, 자신을 내집단이라고 인식함에도 불구하고 상사로부터 높은 LMX 차별화를 경험한다면 낮은 공정성 인식으로 이어질 것이다. 실제로 여러 경험 연구에서도 LMX 차별화가 직원들의 공정성 인식과 관계가 있음이 관찰되었다(Choi et al., 2020; Yu et al., 2018). 구체적으로, LMX 차별화는 절차공정성(Choi et al., 2020) 및 상호작용공정성(Yu et al., 2018)과 유의한 부적 관계를 보였다. 이처럼 조직 구성원이 높은 LMX 차별화를 인식할수록 의사결정을 하는 절차와 상사 등 조직 내 관계에 대한 공정성 판단은 낮아질 것으로 보았다. 공정성 이론과 선행 연구들을 종합적으로 고려하여, 높은 LMX 차별화는 직원들의 절차공정성과 상호작용공정성을 낮출 것으로 예상하였다.

**가설 2.** LMX 차별화는 (a) 절차공정성과 (b) 상호작용공정성과 부적 관계를 보일 것이다.

#### 형평성 민감도의 조절효과

전술한 것과 같이, 상사가 조직 내 구성원들과 서로 다른 관계를 맺는 LMX 차별화 정도가 높다고 지각하면 직원들은 절차공정성

및 상호작용공정성이 낮다고 인식할 가능성이 있다. 그러나 LMX 차별화가 공정성과 갖는 관계에 대한 경험 연구의 결과가 혼재되어 있다(Choi et al., 2020; Haynie et al., 2014; Yu et al., 2018). 즉, LMX 차별화가 절차공정성(Choi et al., 2020) 및 상호작용공정성(Yu et al., 2018)과 유의한 부적 관계를 보이기도 하지만, 유의한 관계가 없었던 연구 역시 존재한다(Haynie et al., 2014). 이와 같이, 동일한 변수 간 관계라고 해도 참가자의 특성, 조직이 속한 문화 등에 의해 연구마다 관계의 강도가 다르게 나타날 수 있고(예, Beehr, 1998; Rohim & Budhiasa, 2019), 이렇게 관계의 강도를 변화시키는 조건을 경계조건(boundary condition) 혹은 조절변수(moderator)라고 지칭한다(Baron & Kenny, 1986). 즉, 혼재되는 결과는 조절변수의 영향으로부터 나올 가능성이 높다(Schmidt & Hunter, 2015). 따라서 LMX 차별화와 공정성 간 관계를 조절하는 변수가 존재할 것으로 예상하였다. 본 연구는 LMX 차별화와 공정성 간 관계에 조절변수가 존재할 수 있는 이론적 근거를 위에서 언급한 공정성 이론의 세 번째 조건에서 찾고자 한다. Folger의 공정성 이론에 따르면, 세 가지 조건이 모두 충족해야 해당 상황을 불공정하다고 인식하기 때문이다(Cropanzano et al., 2001; Folger & Cropanzano, 1998). 높은 수준의 LMX 차별화로 인해서 상황이 비우호적이고 상사나 조직이 다르게 행동할 수 있었다고 판단할지라도 대인관계에서의 도덕적 기준을 위반했는지(should 조건)에 대한 의견이 개인마다 다를 수 있다. 즉, 높은 LMX 차별화는 불공정성 지각에 영향을 주는 첫 번째 조건과 두 번째 조건은 대체로 충족하지만 도덕적 기준까지 위반했는지는 LMX 차별화의 수준뿐만 아니라 개인의 도덕적 판

단에 영향을 주는 다른 요인까지 고려해야 하고, 이 다른 요인에 따라 LMX 차별화가 공정성 인식에 미치는 영향이 달라질 가능성이 크다. 본 연구는 공정성에 영향을 미치는 개인차 변수 중 형평성 민감도가 이 관계를 조절할 것으로 보았다. 형평성 민감도는 보통 심리적 요인으로 제시되고 있으며(Huseman et al., 1987; King et al., 1993), 도덕적 판단과도 밀접한 관련이 있다(Mudrack et al., 1999). 따라서 참가자의 형평성 민감도에 따라 동일 수준의 LMX 차별화에서도 윤리적으로 부당한 대우를 받았는지에 대한 지각이 다를 것이다.

형평성 민감도란 개인이 투입한 정도와 산출되는 정도의 비율에 대한 이해 또는 반응을 의미하며(Huseman et al., 1987), 이는 곧 과소 또는 과다 지급 상황에 대한 반응이 개인마다 다를 수 있음을 내포한다. 그러므로 형평성 민감도는 개인차를 나타내는 다양한 특성들과 관련이 있으며(Konovsky & Organ, 1996; Mudrack et al., 1999; Raja et al., 2004), 형평성 민감도 수준을 기준으로 한 개인을 자비형(benevolent), 형평형(equity sensitive), 또는 독점형(entitled)으로 분류가 가능하다(Huseman et al., 1985). 해외에서는 형평성 민감도를 측정하는 다른 척도도 존재하지만(예, Sauley & Bedeian, 2000), 국내 연구에서는 Huseman 등(1985, 1987)이 개발한 형평성 민감도 척도(equity sensitivity instrument; 이하 ESI)를 주로 사용하여 왔다(예, 박승립, 서용원, 2018; 박승립 등, 2022). ESI 척도는, 개인의 점수가 자료의 평균 수준이면 형평형(평균 - 1/2표준편차 ≤ 형평형 ≤ 평균 + 1/2표준편차), 평균보다 높으면 자비형(자비형 > 평균 + 1/2표준편차), 그리고 평균보다 낮으면 독점형(독

점형 < 평균 - 1/2표준편차)으로 분류한다(Huseman et al., 1987). 자비형은 개인의 성취나 업무의 자율성과 같은 내적동기 요인에 의해 영향을 받으며(King et al., 1993; Miles et al., 1994), 공동의 이익과 동료들과의 관계를 중요하게 생각한다(박승립, 2017; King & Hinson, 1994). King 등(1993)은 자비형이 관계적인 특성을 중요시하기 때문에 자신이 투입한 것에 비해 산출이 적은 과소 지급 상황에 대해 관대한 태도를 보인다고 주장한다. 반면 독점형은 금전적 보상과 같은 외적동기 요인에 의해 영향을 더 받으며(Kickul & Lester, 2001; King et al., 1993; Miles et al., 1994), 개인의 이익을 공동의 이익보다 더 중요하게 생각한다(박승립, 2017; King & Hinson, 1994). 이를 반영하듯 독점형은 자신이 투입한 것에 비해 산출이 많은 과다 지급 상황을 선호한다(박승립, 2017; King & Hinson, 1994; King & Miles, 1994). 따라서 독점형은 상사가 더 많은 자원을 제공해주기를 바라고 타인과의 비교 열위에 더 민감하게 반응할 것이다. 이에 따라 상사와의 관계에서도 자비형은 내적 동기 요인 및 공동의 이익을 토대로 상황을 판단하는 반면, 독점형은 외적 동기 요인 및 개인의 이익을 토대로 상황을 인식할 것이다. 실제로 Allen과 White(2002)의 연구에서 자비형보다 독점형이 급여와 같은 외적 보상에서의 불평등에 민감하게 반응하여 자신이 투입하는 노력을 감소시키거나 조직을 떠나는 선택을 했다.

이처럼 개인의 형평성 민감도에 따라 상황이나 공정성에 대한 인식이 달라지기 때문에(King & Hinson, 1994; King & Miles, 1994), LMX 차별화가 공정성 인식에 미치는 효과가 개인의 형평성 민감도에 따라 다른 양상으로

나타날 것이다. 구체적으로, 개인의 이익을 중요시하는 독점형은 경쟁이 더 강조되는 LMX 차별화에 더 민감하게 반응할 것으로 예상된다. 자비형과 대조적으로 독점형은 자기가 투입한 노력에 비해 상사로부터 더 많은 자원을 지원받아야 한다는 생각이 강하기 때문에 팀 내 여러 가지 사회경제적 교환의 상황을 주시하고 남들과 끊임없이 비교하며 형평성을 계산할 가능성이 크다. 또한 남들과 비교하여 자신이 상사와 더 좋은 관계를 맺고 있는 조건에서도 상사가 조직 내 부하들과 서로 다른 교환관계의 질을 맺는 LMX 차별화의 수준이 높으면 자신보다 더 많은 자원을 받는 사람이 생겨날 수도 있으므로 상황에 예민하게 반응할 것이다. 즉, LMX 차별화와 공정성 간 부적 관계는 독점형일수록 강화될 것이다. 반대로 관계적인 특성을 중요시하여 불공정한 상황에도 관대한 태도를 보이는 자비형은 독점형에 비해 LMX 차별화로 인한 영향을 덜 받을 것으로 예상하였다. 다시 말해, 높은 LMX 차별화가 공정성 인식에 미치는 부정적인 영향은 독점형일수록 더 강화되는 상승적 조절효과를

보일 것이라고 예상하였다.

**가설 3.** 형평성 민감도는 LMX 차별화와 (a) 절차공정성과 (b) 상호작용공정성 간 관계를 조절하여, 자비형보다 독점형일수록 부적 관계가 강화될 것이다.

### 조절된 매개효과

공정성 이론을 통해 설명하면(Cropanzano et al., 2001), 직원들의 불공정성 인식은 부정적인 결과로 이어진다. 이를 바탕으로 불공정성 인식은 조직에 도움이 되는 지식공유행동을 낮추는 부정적인 결과를 초래할 것으로 보았다. 실제 선행 연구(Hameed et al., 2019)에서도 높은 공정성 인식은 직원들의 지식공유행동을 높였다. 따라서 상사가 직원들과 각기 다른 교환관계를 맺게 된다면 직원들은 불공정성을 인식하고, 이는 결국 낮은 지식공유행동으로 이어질 것이다. 다시 말해, 높은 LMX 차별화는 직원들의 공정성 인식을 낮추고, 불공정성 인식은 직원들의 지식공유행동을 감소시키는 매개효과가 나타날 것이다.

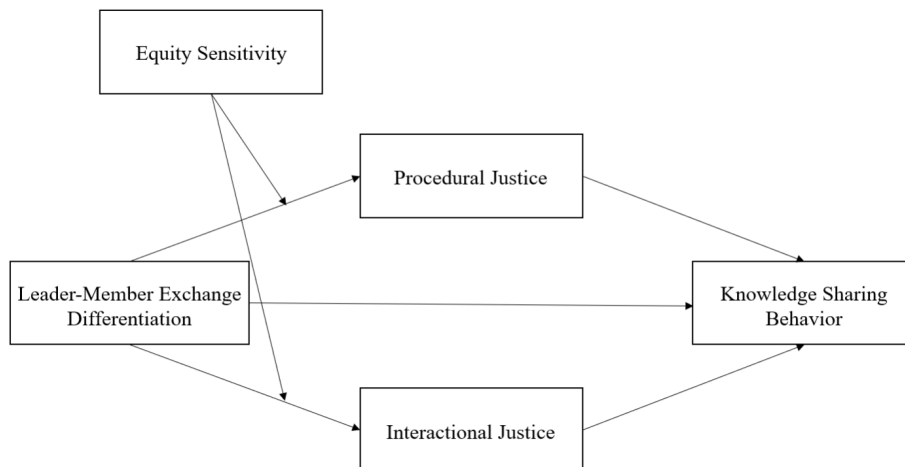


Figure 1. Moderated Parallel Mediation Model



그렇지만 LMX 차별화와 공정성 인식 간 관계(매개효과의 첫 번째 경로)가 형평성 민감도에 의해 조절될 것으로 예상하기 때문에, 궁극적으로 LMX 차별화가 지식공유행동에 갖는 간접효과는 직원들의 형평성 민감도에 따라 다르게 나타날 것이다(그림 1). 구체적으로, 독점형일수록 LMX 차별화가 공정성 인식에 미치는 부정적인 효과가 증가하여 LMX 차별화가 지식공유행동에 갖는 간접효과가 강화될 것으로 예상하였다. 즉, LMX 차별화가 절차공정성 및 상호작용공정성에 미치는 부적 영향은 독점형일수록 강화되고, LMX 차별화가 공정성을 통해 지식공유행동에 미치는 간접효과도 상대적으로 더 강화될 것이다.

**가설 4.** 형평성 민감도는 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계에 대한 (a) 절차공정성과 (b) 상호작용공정성의 매개효과를 조절하여, 자비형보다 독점형일수록 간접효과가 강화될 것이다.

## 방 법

### 연구절차 및 대상

본 연구는 대학 소속 생명윤리심의위원회 (institutional review board)의 승인을 얻은 후, 국내 온라인 설문조사회사를 통해 2023년 10월 31일부터 11월 2일까지 횡단자료를 수집하였다. 연구의 대상은 자신의 업무를 감독하는 직속 상사가 있고 그 상사가 감독하는 동료와 함께 근무하는 만 19세 이상의 전일제 직장인을 대상으로 한정하여, 선별문항을 거쳐 해당 조건에 부합하는 패널들만 연구에 참여할 수

있도록 하였다. 선별조건을 통과한 대상자들이 연구 설명문을 읽은 후에 자발적으로 연구 참여에 동의한 경우 본 설문에 참여하도록 하였으며, 최종적으로 300명의 참가자가 설문을 완료하였다. 참가자들은 설문조사회사로부터 소정의 적립금을 지급 받았다.

연구 참가자 300명의 인구통계학적 정보는 다음과 같다. 평균 연령은 만 40.0세( $SD = 9.1$ )였고, 여성이 168명(56.0%)이었으며, 기혼자는 167명(55.7%)이었다. 거주 지역은 경기도 92명(30.7%), 서울 77명(25.7%), 인천 20명(6.7%)의 순서로 이어졌다. 최종 학력은 4년제 대학교 졸업 195명(65.0%), 전문대 졸업 46명(15.3%), 대학원 졸업 이상 30명(10.0%), 고등학교 졸업 28명(9.3%)으로 절반 이상이 4년제 대학교 졸업생이었다. 다음으로 정규직은 272명(90.7%), 비정규직은 28명(9.3%)으로 정규직 직장인이 대부분이었다. 직군의 경우, 사무직 192명(64.0%), 전문직 32명(10.7%), 서비스직 25명(8.3%) 등으로 사무직이 절반 이상이었다. 직위는 대리급 88명(29.3%), 사원급 84명(28.0%), 과장급 69명(23.0%) 등으로 나타났다. 근무지와 관련하여 평균 근속연수는 7.3년( $SD = 7.0$ )이었고, 주당 평균 근무시간은 42.8시간( $SD = 6.1$ )이었다.

### 측정도구

#### LMX 차별화

LMX 차별화를 측정하기 위해 하연희(2015)가 개발한 지각된 LMX 차별화 척도를 사용하였다. 해당 척도는 총 네 문항으로 구성되어 있으며, 각 문항에 해당한다고 생각하는 비율(%)을 범주화(1 = “0% ~ 20%”, 5 = “81% ~ 100%”)하여 응답하도록 하였다. 문항의 예시

로는 “귀하가 속한 팀(부서)의 팀원 중 상사가 아끼고 인정하는 팀원의 비율은 얼마입니까?”, “귀하가 속한 팀(부서)의 팀원 중 상사가 장 단점을 잘 파악해서 피드백해주는 팀원의 비율은 얼마입니까?” 등이 있다. 이 문항에 대해 응답한 비율이 높을수록 리더가 팀 내 구성원 다수와 모두 좋은 LMX를 형성하고 있는 것을 의미하며, 비율이 낮을수록 LMX 차별화가 크다는 것을 의미한다. 본 자료에서 이 척도의 내적일치도 계수는 .904인 것으로 나타났다.

#### 형평성 민감도

형평성 민감도는 Huseman 등(1985, 1987)의 형평성 민감도 척도(ESI)를 박승립(2017)이 번안한 것을 사용하였다. ESI는 총 다섯 문항으로 구성되어 있으며, 하나의 자비형 문장과 하나의 독점형 문장을 포함해 총 두 개의 문장이 각 문항에 포함되었다. 문항의 예시로는 “나에게 더 중요한 것은 A. 조직으로부터 이익을 얻어내는 것이다(독점형), B. 조직에 이익을 제공하는 것이다(자비형)”, “내가 열심히 일하는 것은 A. 조직에게 이익이 되어야 한다(자비형), B. 나에게 이익이 되어야 한다(독점형)” 등이 있다. 각 문항에는 총 10점의 점수를 배분할 수 있으며, 자비형 문장에 배분한 점수를 바탕으로 평균을 구하였다. 평균 점수에서 표준편차의 반(0.5SD)을 더한 값보다 크다면 자비형, 표준편차의 반을 뺀 값보다 작으면 독점형, 그리고 평균을 포함하여 표준편차의 반만큼 더하거나 뺀 값의 범위에 포함되면 형평형으로 분류하여 사용하도록 설계되었다(Huseman et al., 1987). 총 0점에서 50점까지의 점수가 산출될 수 있으며, 단일차원에서 점수가 클수록 자비형, 작을수록 독점형으로

설명할 수 있다. 본 자료에서 이 척도의 내적일치도 계수는 .846인 것으로 나타났다.

#### 절차공정성

절차공정성을 측정하기 위해 Niehoff와 Moorman(1993)이 Moorman(1991)의 연구를 바탕으로 개발한 척도를 박혜광(2013)이 번안한 버전을 사용하였다. 해당 척도는 총 여섯 문항으로 구성되어 있으며, Likert 척도로 측정되었다(1.000 = “전혀 그렇지 않다”, 5.000 = “매우 그렇다”). 문항의 예시로는 “나의 상사는 업무에 대해서 공정하게 의사결정을 하는 편이다.”, “나의 상사는 의사결정을 하기 전에 모든 구성원들을 고려하는 편이다.”, “나의 상사는 의사결정을 하기 위해 정확하고 철저히 정보를 수집한다.” 등이 있다. 본 자료에서 이 척도의 내적일치도 계수는 .910인 것으로 나타났다.

#### 상호작용공정성

상호작용공정성을 측정하기 위해 Niehoff와 Moorman(1993)이 개발한 조직공정성 척도의 20개 문항 중 상호작용공정성과 관련된 문항들을 최승화(2019)가 번안한 척도를 사용하였다. 해당 하위요인은 총 아홉 문항으로 구성되어 있으며, Likert식 응답으로 측정되었다(1.000 = “전혀 그렇지 않다”, 5.000 = “매우 그렇다”). 문항의 예시로는 “나의 팀장은 내 직무와 관련된 결정을 할 때, 나를 친절과 배려로 대해준다.”, “나의 팀장은 내 직무와 관련된 결정을 할 때, 나를 존중과 품위를 가지고 대해준다.”, “나의 팀장은 내 직무와 관련된 결정을 할 때, 나의 개인적 욕구를 신경 써준다.” 등이 있다. 본 자료에서 이 척도의 내적일치도 계수는 .959인 것으로 나타났다.

### 지식공유행동

지식공유행동은 Faraj과 Sproull(2000)이 개발한 척도와 이선영(2014)이 사용한 척도를 바탕으로 박승립(2017)이 수정 보완한 다섯 문항 척도를 Likert식 응답으로 측정하였다(1.000 = “전혀 그렇지 않다”, 5.000 = “매우 그렇다”). 문항의 예시로는 “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.” 등이 있다. 본 자료에서 이 척도의 내적일치도 계수는 .850인 것으로 나타났다.

### 통제변수

선행 연구들에 따르면 성별에 따라 공정성에 대한 지각이 다를 수 있으며(Olowookere et al., 2020), 연령은 공정성과 지식공유행동 모두에 영향을 미칠 수 있다(Caldwell et al., 2009; Lazazzara & Za, 2020). 또한 선행 연구에 따르면 조직원들은 자신이 소유하고 있는 지식을 경쟁력으로 인식해서 공유하지 않으려는 경향이 있다(Jeung et al., 2017). 이를 바탕으로 학력이 높은 사람보다 낮은 사람이 스스로 경쟁력이 떨어진다고 인식하여 지식을 공유하지 않으려는 경향이 있을 것으로 예상하였다. 실제로도 Park 등(2020)의 연구에서 학력과 지식공유행동이 정적으로 관련이 있음이 확인되어 본 연구는 성별, 연령, 그리고 학력을 통제변수로 채택하여 준거변수인 절차공정성, 상호작용공정성, 그리고 지식공유행동 간 상관을 확인하였다. 성별은 남성을 기준으로 더미코딩 하였다. 분석 결과 연령은 절차공정성과만 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났고( $r = -.125, p < .05$ ), 학력은 지식공유행동과

유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r = .114, p < .05$ ). 그렇지만 성별은 공정성 지각과 유의한 상관이 없었다. 이론적으로 관련이 있더라도 자료에서 실제 관계가 확인된 변수만 통제해야 한다는 권고를 바탕으로(Becker et al., 2016), 조절된 매개모형의 매개변수 중 하나인 절차공정성에서만 연령을 통제하고, 결과변수인 지식공유행동에는 학력을 통제하였다. 그 결과, 통제변수가 포함된 모형과 포함되지 않은 모형의 결과가 크게 다르지 않음을 확인하여, 간결성을 위하여 통제변수가 포함되지 않은 모형의 결과를 표로 보고하였다.

### 자료분석

조직공정성의 하위요인 중 절차공정성과 상호작용공정성이 본 연구의 자료에서도 서로 구분되는지 조사하기 위해 LISREL 9.30(Jöreskog & Sörbom, 2017)을 통해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 두 변수를 서로 다른 요인으로 설정한 2요인모형을 연구모형으로 설정하고, 하나의 요인으로 묶은 1요인모형을 대안모형으로 설정하여 분석한 후 서로 비교하였다. 카이제곱( $\chi^2$ )과 root mean square error of approximation(RMSEA), comparative fit index(CFI), 그리고 standardized root mean square residual(SRMR) 지수를 통해 모형의 적합도를 확인하였다. CFA의 결과, 절차공정성과 상호작용공정성을 하나의 요인으로 묶은 1요인모형보다,  $\chi^2(90) = 584.632, p < .001, RMSEA = .135, CFI = .902, SRMR = .041$ , 서로 다른 요인으로 분류한 2요인모형이 더 좋은 적합도를 보였다,  $\chi^2(89) = 422.258, p < .001, RMSEA = .112$ ,

CFI = .934, SRMR = .030. 카이제곱 차이검정 분석결과에서도 모형 간 유의한 차이가 나타나,  $\Delta\chi^2(1) = 162.37, p < .001$ , 1요인모형보다 2요인모형이 통계적으로 더 우수하였다. 따라서 절차공정성과 상호작용공정성은 서로 구분된다는 것을 확인하였다.

가설은 SPSS 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 모든 연구변수의 평균, 표준편차를 구하였고, 변수 간 관계를 확인하기 위하여 상관분석을 수행하였다. 이후, 조절된 병렬 매개모형을 검증하기 위해 Hayes(2022)의 PROCESS 4.0 macro에서 Model 7을 이용하였으며, 매개변수인 절차공정성과 상호작용공정성은 한 모형에 동시 투입되었다(병렬 매개모형). 결과를 보다 의미 있게 해석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하기 전 예측변수인 LMX 차별화와 조절변수인 형평성 민감도를 평균중심화 하였다(Aiken & West, 1991). 형평성 민감도 측정도구의 개발자들이 권고한 대로(Hooper & Martin, 2008), 평균 점수에서 +0.5SD 조건을 자비형, 그리고 평균에서 -0.5SD 조건을 독점형으로 나누어서 분석하였으며, 해당 방법을 사용한 수치를 표로 기술

하였다. 상호작용항이 유의한 경우 조절효과와 양상을 알아보기 용이하도록 단순기울기차이검정을 바탕으로 그래프를 작성하였다(Aiken & West, 1991). 그래프에는 단순기울기차이검정의 관습적 방식을 적용하여,  $\pm 1.0SD$ 를 사용한 분석 결과를 활용하였다. 각 조절된 매개효과를 확인하기 위해서는 조절된 매개효과 지수(index)를 확인하였으며, 신뢰구간(confidence interval, CI)에 영(0.000)이 포함되지 않을 경우 조절된 매개효과가 존재한다고 해석하였다. 모든 수치 간 구체적인 비교를 위해 소수점 셋째 자리까지 보고하였으며, 0.0001과 같은 수치는 양수라는 의미로  $> 0.000$ 으로 표현하였다.

## 결 과

연구변수들의 기술통계, 신뢰도, 그리고 변수들 간 상관계수를 표 1에 정리하였다. 먼저, LMX 차별화는 지식공유행동( $r = -.147, p < .05$ )과 유의한 부적 상관을 보였다. 따라서 가설 1이 지지되었다. 또한 LMX 차별화는 절차

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

Variables	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4
1. LMXD	3.592	1.197	.904				
2. Equity Sensitivity	4.645	1.633	.846	-.116*			
3. Procedural Justice	3.301	0.872	.910	-.453***	.139*		
4. Interactional Justice	3.279	0.910	.959	-.442***	.171**	.851***	
5. KSB	3.851	0.617	.850	-.147*	.238***	.231***	.268***

Note. N = 300; LMXD = leader-member exchange differentiation, KSB = knowledge sharing behavior; Except for equity sensitivity, items for all variables were rated from 1.000 to 5.000; Equity sensitivity was measured by distributing 10 points between two statements (A, B).

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

공정성( $r = -.453, p < .001$ ) 및 상호작용공정성( $r = -.442, p < .001$ )과 유의한 부적 상관을 보였다. 이에 따라 가설 2-a와 2-b 모두 지지되었다. 추가적으로, 절차공정성( $r = .231, p < .001$ )과 상호작용공정성( $r = .268, p < .001$ )은 지식공유행동과 강한 정적 상관을 보였다.

표 2는 전체 연구모형을 검정한 결과를 기술하였다. 먼저 첫 번째 매개변수인 절차공정성을 설명하는 결과에서, LMX 차별화와 형평성 민감도의 상호작용은 유의하였다( $b =$

$0.066, p < .01$ ). 그림 2의 좌측 그래프를 살펴 보면, LMX 차별화와 절차공정성 간 부적 관계가 자비형일 때보다( $\beta = -.299, p < .001$ ) 독점형일 때에 강화되었다( $\beta = -.596, p < .001$ ). 즉, 형평성 민감도가 LMX 차별화와 절차공정성 간 부적 관계에서 상승적 조절효과를 보여 가설 3-a가 지지되었다. 그렇지만 두 번째 경로에서 절차공정성이 지식공유행동을 유의하게 설명하지 않았으며( $b = .002, ns$ ), 궁극적으로 이 경로에서 조절된 매개지수는 신

Table 2. Results of the Moderated Mediation Model: Parallel Mediation

Criterion	Predictors	$R^2$	$b$	95% CI	
				LL	UL
1-1. Procedural Justice	1. LMXD		-0.326***	-0.400	-0.253
	2. Equity Sensitivity	.232***	0.035	-0.020	0.090
	3. (1) × (2)		0.066**	0.018	0.114
1-2. Interactional Justice	1. LMXD		-0.329***	-0.406	-0.252
	2. Equity Sensitivity	.229***	0.056	-0.002	0.113
	3. (1) × (2)		0.068**	0.018	0.118
2. KSB	1. LMXD		-0.018	-0.082	0.046
	2. Procedural Justice	.073***	0.002	-0.148	0.152
	3. Interactional Justice		0.170*	0.027	0.313
Direct effect		N/A	-0.018	-0.082	0.046
Indirect effect via Procedural Justice		Low	-0.001	-0.057	0.061
		High	-0.001	-0.040	0.044
Index of Moderated Mediation (Procedural Justice)			> 0.000	-0.012	0.011
Indirect effect via Interactional Justice		Low	-0.065	-0.133	-0.010
		High	-0.046	-0.092	-0.007
Index of Moderated Mediation (Interactional Justice)			0.012	0.001	0.030

Note.  $N = 300$ ;  $b$  = unstandardized regression coefficient; CI = confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; LMXD = leader-member exchange differentiation, KSB = knowledge sharing behavior; N/A = not applicable.

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

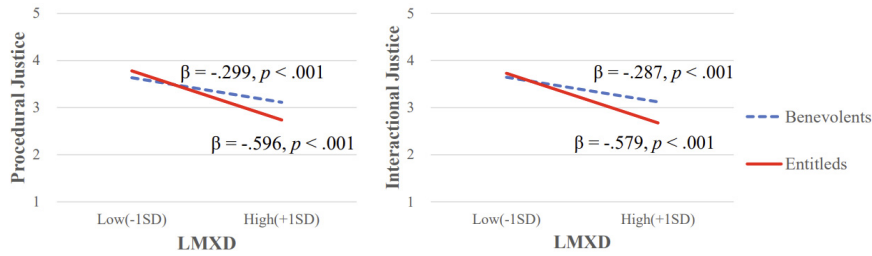


Figure 2. Interaction between LMXD and Equity Sensitivity

되구간에 영을 포함하여 조절된 매개효과가 없는 것으로 나타났다,  $b = 0.000$ , 95% CI [-0.012, 0.011]. 따라서 가설 4-a는 지지되지 않았다.

또한, 두 번째 매개변수인 상호작용공정성도 LMX 차별화와 형평성 민감도의 상호작용이 유의하게 설명하였다( $b = 0.068$ ,  $p < .01$ ). 그림 2의 우측 그래프를 통해 조절효과의 구체적인 양상을 살펴보면, LMX 차별화와 상호작용공정성 간 부적 관계가 자비형일 때보다 ( $\beta = -.287$ ,  $p < .001$ ) 독점형일 때에 강화되었다( $\beta = -.579$ ,  $p < .001$ ). 이에 따라 형평성 민감도가 LMX 차별화와 상호작용공정성 간 관계에서 상승적 조절효과를 보여 가설 3-b가 지지되었다. 또한, 매개모형의 두 번째 경로에서 상호작용공정성이 지식공유행동을 유의하게 설명하였으며( $b = .170$ ,  $p < .05$ ), 이 전체 경로에서 조절된 매개지수는 신뢰구간에 영을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 있는 것으로 나타났다,  $b = 0.012$ , 95% CI [0.001, 0.030]. 구체적으로, LMX 차별화가 지식공유행동에 갖는 간접효과의 크기가 자비형일 때보다,  $b = -0.046$ , 95% CI [-0.092, -0.007], 독점형일 때,  $b = -0.065$ , 95% CI [-0.133, -0.010], 더 크게 나타났다. 이에 따라 가설 4-b가 지지되었다.

### 사후 검정

추가적으로, 매개변수인 절차공정성과 상호작용공정성이 한 모형에 동시 투입된 병렬 매개모형과 비교하여 각각 투입되었을 때 차이가 있는지 확인하기 위해 사후 검정을 실시하여 그 결과를 표 3에 정리하였다. 다른 매개변수와 함께 투입된 모형과 비교하여 하나씩 투입되었을 때 절차공정성을 통한 조절된 매개지수의 신뢰구간에도 영을 포함하지 않았다,  $b = 0.010$ , 95% CI [0.002, 0.022]. 따라서 조절된 매개효과가 관찰되었으며, 구체적으로는 LMX 차별화가 지식공유행동에 갖는 간접효과의 크기가 자비형일 때보다,  $b = -0.040$ , 95% CI [-0.068, -0.014], 독점형일 때,  $b = -0.056$ , 95% CI [-0.096, -0.019], 크게 나타나서 가설과 같은 양상이 관찰되었다. 매개변수가 상호작용공정성인 모형에서는 크게 다른 결과가 나타나지 않았다.

### 논 의

본 연구는 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 확인하고 그 심층적인 기제를 밝히기 위해 조직공정성의 하위요인 중 절차공정성과

Table 3. Post Hoc Results of the Moderated Mediation Models: Simple Mediation

Criterion	Predictors	Mediator							
		Procedural Justice				Interactional Justice			
		$R^2$	$b$	95% CI		$R^2$	$b$	95% CI	
		LL	UL	LL	UL	LL	UL		
Mediator	1. LMXD		-0.326***	-0.400	-0.253		-0.329***	-0.406	-0.252
	2. Equity Sensitivity	.232***	0.035	-0.020	0.090	.229***	0.056	-0.002	0.113
	3. (1) × (2)		0.066**	0.018	0.114		0.068**	0.018	0.118
KSB	1. LMXD		-0.027	-0.091	0.037		-0.018	-0.081	0.045
	2. Mediator	.056***	0.147**	0.059	0.235	.073***	0.171***	0.088	0.254
	Direct effect	N/A	-0.027	-0.091	0.037	N/A	-0.018	-0.081	0.045
Indirect effect via Mediator		Low	-0.056	-0.096	-0.019	Low	-0.066	-0.110	-0.028
		High	-0.040	-0.068	-0.014	High	-0.047	-0.076	-0.021
	Index of Moderated Mediation		0.010	0.002	0.022		0.012	0.002	0.027

Note.  $N = 300$ ;  $b$  = unstandardized regression coefficient; CI = confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; LMXD = leader-member exchange differentiation, KSB = knowledge sharing behavior; N/A = not applicable.

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

상호작용공정성을 매개변수로 설정하였다. 또한 직원 개인의 형평성 민감도에 따라 매개모형의 첫 번째 경로인 LMX 차별화와 공정성 간 관계가 달라지는지를 조사하고자 하였다. 이를 위해 국내 온라인 설문조사회사의 패널 중 자신의 업무를 감독하는 직속 상사가 존재하고 동일한 상사가 감독하는 동료와 함께 근무하는 만 19세 이상의 전일제 직장인 300명을 대상으로 일회의 설문조사를 실시하였다.

상관분석 결과, LMX 차별화는 지식공유행동과 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 따라서 높은 LMX 차별화는 조직에 도움이 되는 행동들을 억제한다는 해외 사례(Henderson et al., 2008)와 같이, 국내 직장인에게서도 LMX 차별화와 지식공유행동 간 실질

적인 관계가 있음을 확인하였다. 그러나 이러한 관계는 이전 국내 연구의 결과(박승립, 서용원, 2018)와는 대비된다. 이러한 차이는 서두에서 언급한 것과 같이 사회적 변화에 따른 결과일 수 있다. 지난 6년의 시간 동안 코로나19 등 여러 가지 변화가 있었고, 조직 환경도 예외가 아니어서 비대면 업무의 일상화와 같은 변화를 겪으면서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미쳤다(예, 송세경, 송지훈, 2022; 이승희, 박형인, 2022; Noh & Lee, 2022). 시간이 흐르고 환경이 변하면서 기존에는 LMX 차별화와 지식공유행동 사이에 뚜렷한 연관이 없었으나 이제는 LMX 차별화의 수준에 따라 지식공유행동의 수준이 달라지는 결과가 관찰된 것으로 해석 가능하다. 나아가 사회교환이

론(Gouldner, 1960)을 적용하여 이러한 결과를 해석하자면, 팀 내 높은 LMX 차별화로 인해 직원들의 지식공유행동이 감소할 수 있다. 구성원들은 자신이 배타적으로 소유하고 있는 지식을 자신의 주요 자원으로 인식하여 지식을 공유할 강력한 이유가 없으면 이를 공유하지 않으려는 경향이 있다(Jeung et al., 2017). 상사가 팀 내 구성원들과 서로 다른 교환관계의 질을 맺음으로써 갈등과 긴장이 조성되는 경우, 직원들은 자신의 경쟁력을 높이기 위해 친조직적 행동인 지식공유행동을 보이지 않을 수 있다. 본 연구의 자료는 횡단설계를 바탕으로 했기 때문에 LMX 차별화와 지식공유행동 간 인과관계를 확인하기 어려우나, 최소한 LMX 차별화와 지식공유행동 간 연관성이 관찰되었다.

LMX 차별화는 절차공정성 및 상호작용공정성과도 유의한 부적 상관을 보였다. 상관분석 결과를 구체적으로 살펴보면, LMX 차별화는 절차공정성보다 상호작용공정성과 더 강한 부적 상관을 보였다. LMX 차별화는 상사와 부하 간 관계를 다루기 때문에 대인 관계의 공정성을 다루는 상호작용공정성과 더 밀접한 관련이 있을 가능성이 있다. LMX 차별화가 절차공정성 및 상호작용공정성과 유의한 부적 관계를 보인 결과에 공정성 이론(Cropanzano et al., 2001)을 적용하자면, 높은 LMX 차별화는 직원들의 공정성 인식을 감소시켰다고 해석할 수 있다. 즉, 직원들은 LMX 차별화가 높은 상황을 비우호적으로 지각하고 이로 인해 공정성 인식이 낮아졌을 수 있음을 시사한다. 높은 LMX 차별화가 낮은 공정성 인식으로 이어진다는 인과관계를 정확히 확인할 수는 없지만, LMX 차별화가 공정성 인식에 영향을 미치는 변수가 될 수도 있음을 의미한다. 이러

한 결과는 높은 LMX 차별화가 직원들의 공정성 인식에 영향을 미칠 수 있다는 선행 연구(Choi et al., 2020; Yu et al., 2018)와도 일치하는 연구 결과이다.

나아가, LMX 차별화와 절차공정성 및 상호작용공정성의 부적 관계는 형평성 민감도에 의해 조절될 것이라 예상하였다. 형평이론(Adams, 1965)에 근거하여, 개인에 따라 다른 과소 지급 또는 과다 지급의 상황에 대한 인식이 LMX 차별화와 공정성 간 부적 관계를 변화시킬 것으로 보았다. 조절효과의 분석 결과, 실제로 형평성 민감도는 LMX 차별화와 절차공정성 및 상호작용공정성 간 부적 관계에서 상승적 조절효과를 보였다. 구체적으로, 독점형일수록 높은 LMX 차별화가 절차공정성 및 상호작용공정성과 갖는 부적 관계는 강화되었다. 다시 말해, 독점형은 상사가 차별화된 관계를 맺는 것을 상대적으로 더 불공정하다고 인식하여, 상사가 의사결정을 내리는 절차와 자신이 상사와 맺는 관계에 대한 공정성이 낮다고 인식할 수 있음을 암시한다. 이러한 결과는 개인에 따라 다른 형평성 민감도가 공정성 인식, 즉 절차공정성 및 상호작용공정성에 영향을 준다는 선행 연구(Blakely et al., 2005)와도 동일한 결과이다.

또한 공정성 이론(Cropanzano et al., 2001)을 근거로 낮은 공정성 인식은 직원들의 지식공유행동을 낮출 것으로 예상하였다. 따라서 LMX 차별화가 높으면 직원들의 공정성 인식이 낮아지고, 이러한 불공정성 인식은 직원들의 지식공유행동을 감소시키는 매개효과가 나타날 것으로 보았다. 그러나 두 유형의 공정성 인식을 병렬적 매개변수로 함께 투입하여 검증했을 때, LMX 차별화가 상호작용공정성을 통해 지식공유행동으로 가는 경로에서만만



매개효과가 존재했다. 구체적으로, 매개모형의 두 번째 경로인 공정성과 지식공유행동 간 관계에서 상호작용공정성과 지식공유행동 간 관계만 유의하고 절차공정성과 지식공유행동 간 관계는 유의하지 않았다. 지식공유행동이라는 행위 자체가 사람 간 이루어지기 때문에 대인 간 맥락의 영향을 받는다(Wang & Noe, 2010). 따라서 의사결정의 절차를 판단하는 절차공정성보다 관계 안에서 합당한 대우를 받는지를 판단하는 상호작용공정성에 의해 매개효과가 강하게 나타났을 가능성이 있다. 이러한 결과는 LMX 차별화가 절차공정성으로 가는 경로와, 절차공정성이 지식공유행동으로 가는 경로에서 각각 연령과 학력을 통제한 모형에서도 동일한 양상이 나타났다.

결과적으로 상호작용공정성을 통한 매개경로에서만 조절된 매개효과가 존재했다. 다시 말해, LMX 차별화가 상호작용공정성을 통해 지식공유행동에 미치는 간접효과는 독점형일수록 강화되었다. 높은 LMX 차별화는 직원들의 공정성 인식에 영향을 미치는 맥락적 특성 중 하나이며(Harris & Kirkman, 2014), 서론에서도 언급한 것과 같이, 높은 LMX 차별화는 그 자체로 개인의 성과에 따라 다르게 보상받는 경쟁적인 풍토를 반영(Deutsch, 1975; Greenberg, 1982; Hooper & Martin, 2008)하는 반면, 낮은 LMX 차별화는 협력적인 풍토를 반영한 결과일 수 있다(Sinclair, 2003; Stanne et al., 1999). 경쟁과 협력은 모두 타인과의 상호작용을 나타내기 때문에 대인 관계의 공정성을 다루는 상호작용공정성만이 이 관계의 설명기제로 작용했을 수 있다. 구체적으로, 상사가 직원들과 맺는 관계의 질의 차이가 클수록 대인 관계가 공정하지 않다고 인식하는 상호작용공정성이 감소하고, 이 부적 관계는 독점

형일수록 강화되어 직원들의 낮은 상호작용공정성이 궁극적으로 사람 간 이루어지는 직원들의 지식공유행동을 감소시켰다고 해석이 가능하다.

상호작용공정성만 실제로 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 설명하는 유일한 기제인지, 혹은 절차공정성도 단독으로 설명기제가 되기는 하지만 상호작용공정성이 상대적으로 더 중요한 기제인지를 확인하기 위해 사후검정을 시행하였다. 그 결과, 매개변수인 절차공정성과 상호작용공정성을 한 모형에 동시 투입한 병렬 매개모형과 각각 투입한 모형의 결과가 다를 것을 확인하였다. 병렬 매개모형의 경우, LMX 차별화가 상호작용공정성을 통해 지식공유행동에 영향을 미치는 매개모형에서만 조절된 매개효과가 존재했다. 절차공정성과 상호작용공정성이 각각 투입된 두 개의 모형에서는 조절된 매개효과가 모두 관찰되었다. 절차공정성과 상호작용공정성 간 높은 상관관이 관찰된 것을 비추어 추정컨대, 절차공정성과 상호작용공정성이 지식공유행동에 미치는 영향이 중첩되어 병렬 매개모형에서는 상대적으로 절차공정성보다 상호작용공정성의 효과가 더 중요하게 나타났을 수 있다. 즉, 절차공정성이 단독으로 지식공유행동을 설명할 때의 변량은 상호작용공정성이 설명하는 변량에 포함되는 변량이어서, 결국 동시에 투입되면 절차공정성이 설명하는 변량이 없어지게 되므로 절차공정성의 매개모형에서는 조절된 매개효과가 나타나지 않았음을 암시한다. 반면, 상호작용공정성의 경우에는 절차공정성과 중첩되는 변량을 제외하고도 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 설명하는 고유한 변량이 관찰되어 조절된 매개효과가 존재했다고 볼 수 있다.

본 연구가 갖는 이론적 함의는 다음과 같다. 첫째, LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 직접적으로 확인했다. LMX 차별화가 직원들의 지식공유행동을 감소시킬 것으로 예상된 가운데 LMX와 지식공유행동 간 관계를 다른 경험 연구들만 다소 존재하고(Kim et al., 2023; Hao et al., 2019) LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 조사한 연구는 부족한 실정이었다. 본 연구는 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계를 명시적으로 조사하고 그 관계의 기제를 설명하고자 시도했다는 의의를 가진다. 둘째, LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계의 기제를 설명하고자 조직공정성의 하위요인을 구분하여 상사에 의해 영향을 더 받을 것으로 예상되는 절차공정성과 상호작용공정성을 각각 병렬 매개변수로서 모형에 투입하였다. 조직공정성의 하위요인은 개념적으로도 (Adams, 1965; Bies & Moag, 1986; Folger & Knovsky, 1989), 그리고 경험적으로도(Colquitt et al., 2001) 서로 구분되지만, 상호작용공정성이 절차공정성의 하위요인인지와 관련한 논쟁이 존재했다. 본 연구는 절차공정성과 상호작용공정성이 병렬 매개변수로서 결과변수에 미치는 영향이 서로 다르다는 것을 확인함으로써 상호작용공정성은 절차공정성의 하위요인이 아니라는 사실을 재확인하였다(Bies & Moag, 1986; Moorman, 1991). 구체적으로, 절차공정성보다 상호작용공정성이 LMX 차별화와 지식공유행동과 더 밀접한 관련이 있었다. LMX 차별화는 상사와 부하 간 관계를 다루고, 지식공유행동은 직원 간 이루어지는 행위이기 때문에 대인 관계의 공정성을 다루는 상호작용공정성과 더 관련이 있다는 사실을 밝혔다. 따라서 본 연구는 상호작용공정성이 절차공정성의 하위요인이 아니라는 것을 경험적

으로 재검정한 이론적 함의가 있다. 셋째, LMX 차별화와 상호작용공정성 간 관계는 개인의 형평성 민감도에 의해 조절되고, 궁극적으로 LMX 차별화가 낮아진 직원들의 상호작용공정성 인식을 통해 지식공유행동을 감소시키는 매개효과가 형평성 민감도에 의해 변화하는 조절된 매개효과를 확인하였다. 즉, 개인에 따라 다른 형평성 민감도는 LMX 차별화와 공정성 간 관계를 변화시켜 궁극적으로 지식공유행동에도 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이처럼 LMX 차별화와 지식공유행동 간 관계의 구체적인 기제를 심층적으로 조사함으로써 실증연구의 폭을 확장하였다.

다음으로 본 연구의 실무적 함의는 다음과 같다. 상사가 직원들과 서로 다른 관계의 질을 맺는 LMX 차별화가 직원들의 공정성 인식과 지식공유행동에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 상사가 직원들과 비슷한 수준의 교환관계의 질을 맺어야 직원들의 공정성 인식과 지식공유행동이 증가할 수 있음을 의미한다. 그러나 이러한 관계는 개인에 따라 과소 또는 과다 지급 상황에 대한 인식에 영향을 주는 형평성 민감도에 따라 변화되어, 독점형일수록 LMX 차별화와 공정성 간 부적 관계가 더 강하게 나타났을 수 있다. 궁극적으로 LMX 차별화가 공정성 인식을 통해 지식공유행동으로 이르는 매개효과 역시 형평성 민감도의 수준에 따라 결과가 다르게 나타났다. 구체적으로, 자원을 더 많이 원하는 독점형일수록 불공정성의 인식에 있어 LMX 차별화로부터 더 많은 영향을 받았고, 이는 순차적으로 직원들의 지식공유행동을 감소시켰다. 그러므로 조직은 직원들의 형평성 민감도에 따라 상사와의 관계에 대한 공정성 지각이 달라질 수 있다는 점을 잘 인지하여 상사와

조직원 수준에 따라 서로 다른 개입 방법을 사용해야 한다. 먼저 조직은 상사가 관리할 수 있는 정도의 집단 규모를 형성해야 한다. Henderson 등(2009)은 상사의 한정된 자원으로 집단이 클수록 LMX 차별화가 커질 수 있다고 주장했다. 이와 같이 상사가 관리할 수 있는 정도의 집단 규모를 형성해주는 것이 중요하다. 또한 조직은 상사가 직원들의 형평성 민감도를 고려하여 관계를 맺을 수 있도록 추가적인 자원을 제공할 필요가 있다. Dansereau (1995)와 Dansereau 등(1995, 1998)의 연구에서 제안한 개별적 리더십 모델(individualized leadership model)에 따르면 성공적인 상사는 모든 구성원을 똑같이 대우하지 않고 직원들의 욕구와 동기에 따라 다르게 대우한다. 이처럼 상사가 개인의 성향인 형평성 민감도를 고려하여 직원들을 다르게 대우한다면 LMX 차별화가 공정성 인식에 미치는 부정적인 영향이 완화될 가능성이 있다. 또한 조직은 상사가 아닌 개인 차원에서 개입할 필요가 있다. 개인에게 자신의 형평성 민감도에 대한 자기인식(self-awareness)을 갖도록 훈련을 제공할 필요가 있다. 자기인식이란 자신의 행동, 생각, 감정 등을 아는 것이며, 자기인식이 뛰어나면 자신을 객관적으로 평가하고 감정을 관리할 수 있다(Duval & Wicklund, 1972). 같은 수준의 LMX를 맺더라도 독점형은 상대적으로 불공정하다고 인식할 수 있다. 형평성 민감도와 같은 개인차 변수가 쉽게 변화되지는 않지만, 그렇다고 개인차 변수의 변화가 아예 불가능하지는 않다. 특히 최근의 심리학은 개인과 환경의 상호작용을 강조하는 학자들(Kammrath et al., 2005; Mischel, 1984)의 영향으로 성격도 특질(trait)과 상태(state)로 구분하여 연구하고 있으며(예, 이윤주, 박형인, 2022; Geukes et al.,

2017), 이들의 연구 결과는 개인차 변수라고 해도 상황에 따라서 가변적임을 시사한다. 나아가 개인차 변수 역시 훈련(training)과 같은 개입을 통해 향상될 수 있다(Buruck et al., 2016; Park & Nam, 2020). 이와 같은 추세에서 최근의 학자들은 형평성 민감도 또한 상황에 따라 변화될 수 있다고 주장한다(Ananvoranich & Tsang, 2004). 예를 들어, 한 개인의 직장 내 형평성 민감도가 같은 개인의 가정 내 형평성 민감도와 다를 가능성이 충분히 있다는 것이다. 게다가 이렇게 상황에 따라 활성화의 정도가 달라지는 형평성 민감도 역시 개입을 통해 변화될 수 있다(Tuli et al., 2023). 자신의 행동이 어떠한 결과로 이어지는지에 대한 인식은 행동 변화의 결정적인 요인이 되기 때문에(Mischel, 1973, 1977) 자기인식을 통해 독점형이 자신의 불공정 지각이 개인의 성향에서 기인한 것임을 이해한다면 같은 상황에서도 보다 덜 예민하게 반응할 가능성이 있다. 즉, 자신에 대한 객관적인 이해를 통해 상황을 다른 관점으로 바라볼 수 있을 것이다. 따라서 조직은 자기인식 훈련을 통해 개인이 상황을 더 객관적으로 해석하여 불공정성 인식이 완화될 수 있도록 해야 한다. 이와 같이 상사가 직원들을 형평성 민감도에 따라 다르게 대우하고 직원들은 형평성 민감도에 대한 자기인식을 높이면, LMX 차별화가 높더라도 공정성 인식이 크게 영향을 받지 않고 낮은 지식공유 행동으로도 이어지지 않을 수 있다. 조직의 입장에서 사용되지 않거나 공유되지 않은 지식은 가치가 없어지기 때문에(Hidding & Shireen, 1998) 이러한 개입을 통해 조직의 경쟁력을 증진시키는 지식공유행동을 보호할 수 있을 것이다.

이러한 이론적 및 실무적 함의에도 불구하고

고 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 부하의 관점에서만 LMX 차별화를 측정하였다. LMX 이론은 상사와 부하가 서로 인식하는 교환관계의 질을 다룬다(Day & Miscenko, 2016). 이처럼 LMX 이론의 관계적인 특성을 반영하기 위해서는 상사와 부하가 모두 인식하는 교환관계의 질을 측정하는 것이 바람직하지만, 본 연구는 부하가 인식하는 LMX 차별화만 측정하였다. 따라서 후속 연구에서는 부하뿐만 아니라 상사가 인식하는 LMX 또는 LMX 차별화의 정도도 측정할 것을 권장한다. 둘째, 모든 변수의 자료들은 단일 시점에서 자기보고식(self-report) 방법으로 수집되었다. 이로 인해 단일 원천(single source) 측정에 의한 편향이 존재할 수 있다. 특히 직원들은 조직을 위해 역할외행동(extra-role behavior)으로 구분되는 지식공유행동을 더 많이 한다고 응답하고자 하는 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)이 발생했을 수 있다(Holden & Passey, 2009). 후속 연구에서는 위에서 언급한 상사가 인식하는 LMX 또는 LMX 차별화 이외에도 사회적 바람직성에 의해 영향을 받을 수 있는 준거변수인 지식공유행동 역시 상사의 평정 또는 동료 평정과 같은 객관적인 방법으로 측정함으로써 이와 같은 문제를 해결할 수 있다. 셋째, 본 연구는 모든 변수들을 한 시점에서 측정하는 횡단 설계를 바탕으로 진행하였다. 횡단연구의 설계 특성상 변수 간 인과관계를 확인하기 어렵다. 따라서 후속 연구에서는 변수들을 다른 시점에서 측정하는 종단연구를 시행하여 변수 간 인과관계를 파악할 것을 제안한다. 또한 종단연구를 시행함으로써 변수 간 내적 타당도(internal validity)를 향상시킬 수 있다는 이점이 있다. 위에서 언급한 세 가지 사항은 모두 동

일방법편향(common method bias, Podsakoff & Organ, 1986)과 관련이 있다. 이처럼 후속 연구에서는 다중 원천(multiple source)을 사용하거나 종단연구를 시행하여 같은 결과가 도출되는지 반복하여 확인할 필요가 있다. 마지막으로 공정성을 측정하는 과정에서 귀인편향(Sias & Jablin, 1995)이 발생했을 수 있다. 즉, 자신이 타인보다 더 좋은 대우를 받는 것은 공정하다고 인식하는 반면에, 타인이 자신보다 더 좋은 대우를 받는 것은 공정하지 않다고 인식할 수 있다(Hooper & Martin, 2008). LMX가 낮은 직원들은 조직에 더 많은 기여를 해야만 높은 LMX를 형성한다고 생각하지 않으며(Henderson & Liden, 2007), 따라서 LMX가 남들보다 낮은 이유가 자신이 관계를 위해 투명한 노력이 부족하기 때문이라고(즉, 자신의 탓이라고) 생각하지 않을 수 있다(Henderson et al., 2008). 또한 LMX 차별화를 똑같이 불공정하다고 지각하더라도 자신이 내집단과 외집단 중 어디에 속해있는지에 따라서 불공정성 지각으로 인한 결과에 있어서는 차이를 갖고 올 수 있다. 본 연구는 이를 염두에 두어 상사와 높은 LMX를 형성한 팀원의 비율(즉, LMX 차별화 문항)을 조사한 직후에 설문 응답자 본인이 이 집단에 속하는지를 추가로 응답하도록 하였다. 이 응답 정보를 포함한 조절효과 분석 결과, LMX 차별화가 지식공유행동에 미치는 관계에 있어 자신이 좋은 대우를 받는지(내집단) 혹은 받지 않는지(외집단)에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 개인의 형평성 민감도에 따라 LMX 차별화와 공정성 인식 간 관계가 다르게 나타나는 본 연구의 결과가 그 개인의 내집단/외집단 인식에 의해 변화되지 않았다. 그럼에도 불구하고 귀인편향은 팀 내 다른 구성원과의 소통이나 신뢰에도 영향

을 주는 등(Sias & Jablin, 1995) 다른 방식으로 직원의 행동을 변화시킬 가능성이 존재하기 때문에 향후에는 더 정교한 연구를 통해 해당 문제를 다루어야 한다.

전술한 한계점에도 불구하고, 본 연구는 국내 직장인을 대상으로 LMX 차별화가 지식공유행동에 미치는 영향을 조사하여 직원 행동에 있어 상사의 중요성을 재확인하였다는 데 의의가 있다. 나아가 LMX 차별화와 공정성 간 관계에 있어 절차공정성과 상호작용공정성의 매개효과와 형평성 민감도의 조절효과를 확인하여 이 관계의 구체적인 기제를 발견하였다. 본 연구의 결과를 바탕으로 상사가 직원들의 행동에 미치는 영향에 대한 이해를 넓히고, 궁극적으로 조직의 경쟁력을 높이는 방법의 하나인 직원들의 지식공유행동을 증진할 수 있기를 기대한다.

### 참고문헌

강유덕 (2023). 코로나 19 팬데믹은 경제적 불평등을 심화시켰는가? 유럽 국가를 대상으로 한 미시데이터 실증연구. *유럽연구*, 41(1), 155-190.

박승립 (2017). 형평성 민감도가 조직시민행동 및 지식공유에 미치는 영향. *성균관대학교 박사학위논문*.

박승립, 서용원 (2018). 형평성 민감도가 조직시민행동 및 지식공유에 미치는 영향: 성과주의 조직문화와 LMX 차별화의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(2), 519-553.

<https://doi.org/10.24230/ksiop.31.2.201805.519>

박승립, 송지영, 서용원 (2022). 형평성 민감도

와 조직시민행동 및 지식공유의 관계에 대한 일터영성의 매개효과 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(4), 747-769, <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.747-769>

박혜광 (2013). 중국 공공기관 내 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. *숭실대학교 석사학위논문*.

송세경, 송지훈 (2022). 원격근무에서 직장 고립에 대한 연구: 직장 고립 인식 확인과 직무 열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(3), 559-581. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.559-581>

이선영 (2014). 직무에 대한 심리적 주인의식이 직무열의와 지식공유 및 협력에 미치는 영향. *성균관대학교 석사학위논문*.

이승희, 박형인 (2022). 양날의 검으로 작용하는 재택근무: 일-가정 경계 특성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(3), 415-446. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.415-446>

이윤주, 박형인 (2022). 상태 성실성의 변산성이 특질 성실성과 개인수행 간 관계에 미치는 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(1), 1-27. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i1.1-27>

최승화 (2019). 리더의 행동적 성실성과 상호작용공정성이 진정성 리더십과 직무만족에 미치는 영향. *성균관대학교 석사학위논문*.

하연희 (2015). LMX, LMX 차별화, 개인-집합주의 성향이 직무수행과 조직시민행동에 미치는 영향. *성균관대학교 석사학위논문*.

허태균 (2002). 사후가정사고의 심리적 기능과 응용적 가치. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 8(2), 171-190.

- <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artId=ART000901789>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Allen, R. S., & White, C. S. (2002). Equity sensitivity theory: A test of responses to two types of under-reward situations. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 435-451.  
<https://www.jstor.org/stable/40604403>
- Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 239-246.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.239>
- Ananvoranich, O., & Tsang, E. W. (2004). The Asian financial crisis and human resource management in Thailand: The impact on equity perceptions. *International Studies of Management and Organization*, 34(1), 83-103.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2004.11043697>
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00204>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.
- Beehr, T. A. (1998). An organizational psychology meta-model of occupational stress. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 6-27). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0002>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- 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 behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-8263-3>
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in

- explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246-257.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87-104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 480-493.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Caldwell, S., Liu, Y., Fedor, D. B., & Herold, D. M. (2009). Why are perceptions of change in the “eye of the beholder”? The role of age, sex, and tenure in procedural justice judgments. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 437-459.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Chang, W. J., Hu, D. C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: A study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274-2292. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>
- Chang, Y. W., Hsu, P. Y., Shiau, W. L., & Tsai, C. C. (2015). Knowledge sharing intention in the United States and China: A cross-cultural study. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 262-277. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.28>
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Choi, D., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader-member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 567-586. <https://doi.org/10.1002/job.2451>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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>
- Conlon, D. E., & Ross, W. H. (1993). The effects of partisan third parties on negotiator behavior and outcome perceptions. *Journal of*

- Applied Psychology*, 78(2), 280-290.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.280>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.  
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. *The Oxford handbook of leader-member exchange*, 9-28.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.  
<https://doi.org/10.2307/258314>
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self awareness*. Academic Press.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N)
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.  
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46(12), 1554-1568.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage Publications, Inc.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.  
<https://doi.org/10.2307/256422>
- Folger, R., & Shukla, J. (2019). A fairness theory update. In E. A. Lind (Eds.), *Social psychology and justice* (pp. 110-133). Routledge.
- Geukes, K., Nestler, S., Hutteman, R., Küfner, A. C., & Back, M. D. (2017). Trait personality and state variability: Predicting individual differences in within-and cross-context fluctuations in affect, self-evaluations, and behavior in everyday life. *Journal of Research in Personality*, 69, 124-138.



- <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.003>
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389–435). New York: Academic Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.  
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*, 48(3), 748-773.  
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How leader-member exchange affects knowledge sharing behavior: understanding the effects of commitment and employee characteristics. *Frontiers in Psychology*, 10(2768), 1-13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02768>
- 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. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314-328.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed). Guilford.
- Haynie, J. J., Cullen, K. L., Lester, H. F., Winter, J., & Syvanteck, D. J. (2014). Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 912-922.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.007>
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.  
<https://doi.org/10.1037/a0012678>
- Hidding, G. J., & Catterall, S. M. (1998). Anatomy of a learning organization: Turning knowledge into capital at Andersen Consulting. *Knowledge and Process Management*, 5(1), 3-13.
- Holden, R. R., & Passey, J. (2009). Social desirability. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 441-454). Guilford.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job

- engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218-1233.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000620>
- 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(3), 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.  
<https://doi.org/10.2307/258531>
- Jeung, C. W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: A moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 946-960.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0530>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2017). *LISREL 9.30 for Windows* [Computer software]. Skokie, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kammrath, L. K., Mendoza-Denton, R., & Mischel, W. (2005). Incorporating if... then... personality signatures in person perception: Beyond the person-situation dichotomy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 605-618.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.605>
- 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,  
<https://doi.org/10.1023/A:1011105132252>
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W. W., & Gully, S. M. (2023). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: the roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1442-1469.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886150>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kim, S. L., Han, S., Son, S. Y., & Yun, S. (2017). Exchange ideology in supervisor-subordinate dyads, LMX, and knowledge sharing: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 147-172.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-016-9483-y>
- King Jr, W. C., Miles, E. W., & Day, D. D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 301-317.  
<https://www.jstor.org/stable/2488284>
- King, W. C., & Hinson, T. D. (1994). The influence of sex and equity sensitivity on relationship preferences, assessment of opponent, and outcomes in a negotiation experiment. *Journal of Management*, 20(3), 605-624.  
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90005-1)
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*,

- 3(3), 383-397.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Lazazzara, A., & Za, S. (2020). The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. *Personnel Review*, 49(1), 303-323.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 847-866. <https://doi.org/10.1037/a0037233>
- Liao, S. H. (2003). Knowledge management technologies and applications—literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems with Applications*, 25(2), 155-164.  
[https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00043-5](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00043-5)
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 56-88). Stanford University Press.
- 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(4), 697-708.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Meindl, J. R. (1989). Managing to be fair: An exploration of values, motives, and leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 252-276.  
<https://doi.org/10.2307/2989898>
- Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 585-596.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030150704>
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252-283.  
<https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32(4), 246-254.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.4.246>
- Mischel, W. (1984). Convergences and challenges in the search for consistency. *American Psychologist*, 39(4), 351-364.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.351>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mudrack, P. E., Mason, E. S., & Stepeanski, K. M. (1999). Equity sensitivity and business ethics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 539-560.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166833>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice

- as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.  
<https://doi.org/10.2307/256591>
- Noh, E., & Lee, K. H. (2022). The empirical research on professional isolation during remote work in context of COVID-19 and organizational citizenship behavior: Sequential mediation effect of psychological empowerment and affective organizational commitment. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 35(3), 513-558,  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.513-558>
- Olowookere, E. I., Odukoya, J. A., Omonijo, D. O., Adekeye, O. A., Igbokwe, D. O., Elegbeleye, A. O., & Okojide, A. C. (2020). Gender differences in the perception of organisational justice among selected employees in lagos state. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1-8.
- Park, H. I., & Nam, S. K. (2020). From role conflict to job burnout: A mediation model moderated by mindfulness. *The Career Development Quarterly*, 68(2), 129-144.  
<https://doi.org/10.1002/cdq.12218>
- Park, J. E., Jin, B. U., Park, E. J., Park, J. E., Jin, B. U., & Park, E. J. (2020). Knowledge sharing between beauty industry workers based on general individual and organizational characteristics. *Asian Journal of Beauty and Cosmetology*, 18(1), 79-93.
- 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>
- Probst, T. M., Lee, H. J., & Bazzoli, A. (2020). Economic stressors and the enactment of CDC-recommended COVID-19 prevention behaviors: The impact of state-level context. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1397-1407. <https://doi.org/10.1037/apl0000797>
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.  
<https://doi.org/10.5465/20159586>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538-560.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Sauley, K. S., & Bedeian, A. G. (2000). Equity sensitivity: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 26(5), 885-910.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600507>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2015). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Shapiro, E. G. (1975). Effect of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: Equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 873-880.  
<https://doi.org/10.1037/h0076703>
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker

- exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.542>
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x>
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100. <https://doi.org/10.1177/1046496402239578>
- Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(1), 133-154. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.1.133>
- Su, T., Wang, Z., Lei, X., & Ye, T. (2013). Interaction between Chinese employees' traditionality and leader-member exchange in relation to knowledge-sharing behaviors. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(7), 1071-1081. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1071>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974-988. <https://doi.org/10.1037/a0033862>
- Tuli, N., Shrivastava, K., & Khattar, D. (2023). Understanding equity sensitivity through the lens of personality: A review of associations and underlying nature. *Management Research Review*, 46(9), 1261-1277. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2021-0739>
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- 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>
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). Is leader-member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158-1188. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1212>

투고일자 : 2024-04-12

수정일자 : 2024-06-14

게재일자 : 2024-08-22

## Effects of Leader-Member Exchange Differentiation on Knowledge Sharing Behavior via Procedural and Interactional Justice: Equity Sensitivity as the Moderator

Sua Song

Hyung In Park

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study tested a moderated mediation model whether employees with higher equity sensitivity (i.e., the entitled) would strengthen the indirect paths from leader-member exchange differentiation (LMXD) to knowledge sharing (KSB) via procedural and interactional justice compared to lower equity sensitivity (i.e., the benevolent). To test our hypotheses, a survey was conducted on 300 South Korean employees working with colleagues under the same direct supervisor. The results implicated that LMXD was negatively related to KSB. Moreover, the relationships of LMXD with procedural and interactional justice were stronger for entitled employees than benevolent employees. Furthermore, equity sensitivity strengthened the indirect path from LMXD to KSB via interactional justice in the parallel mediation model where both procedural and interactional justice were simultaneously input, whereas equity sensitivity did not change the indirect path from LMXD to KSB via procedural justice. However, when procedural and interactional justice were input separately, equity sensitivity also strengthened the indirect path from LMXD to KSB via procedural justice. Based on these research findings, implications of this study were discussed along with suggestions for future research.

*Key words* : leader-member exchange differentiation, equity sensitivity, procedural justice, interactional justice, knowledge sharing behavior