

## 개방적 소통이 지식공유 의도에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과 및 상호작용 공정성의 매개효과

강수돌\*

오늘날 기업은 ‘지식경영’ 시대를 맞이하여 조직 전반에 걸쳐 조직학습은 물론 지식공유의 활성화를 요한다. 그러나 조직 구성원의 입장에서는 지식공유로 인해 자신의 강점과 우수성을 잃지 않을까 하는 두려움 탓에 지식공유는 ‘딜레마’에 빠지기 쉽다. 이런 상황에서 지식공유를 활성화하기 위해선 조직문화나 관계방식을 전향적으로 바꿀 필요가 있다.

본 연구는 이 점에 착안, 한편으로 여전히 수직적 문화가 잔존하고, 다른 한편으로 유연화 및 성과주의 혁신이 강한 금융산업(은행 및 보험)을 중심으로 개방적 소통과 상호작용 공정성 인지, 지식공유 의도 간 인과성을 탐색하되, 고용 유연화의 조절효과와 상호작용 공정성의 매개효과를 분석한다.

자료는 수도권에 재직 중인 금융업계 직원 239명으로부터 확보한 설문지였으며, 인과관계 및 조절효과, 매개효과 분석을 위해 SPSS 21.0 및 PROCESS macro 기법을 활용했다.

분석 결과, 1) 개방적 소통은 상호작용 공정성 및 지식공유 의도를 촉진하고, 2) 상호작용 공정성이 높을수록 지식공유 의도가 촉진되며, 3) 상호작용 공정성은 개방적 소통과 지식공유 의도의 관계를 매개하고, 4) 고용 유연화는 개방적 소통의 상호작용 공정성 인지와 의도와의 관계에서는 직접적 조절작용을 했지만, 지식공유 의도와 의 관계에서는 직접적 조절작용이 없었다.

논문접수일: 2017년 12월 26일, 심사의뢰일: 2017년 12월 28일, 심사완료일: 2018년 1월 11일

\* 고려대 융합경영학부 교수(ksd@korea.ac.kr)

5) 전체적으로는 고용 유연화와 상호작용 공정성은 개방적 소통이 지식공유 의도에 영향을 주는 관계에서 ‘조절된 매개효과’를 나타냈다.

끝으로, 본 연구 결과가 갖는 이론적 기여와 실무적 시사점, 향후 연구 과제를 논의한다.

핵심용어 : 개방적 소통, 고용 유연화, 상호작용 공정성, 지식공유 의도, 조절된 매개효과

## I. 서론

경영학계에서 ‘지식사회’ 담론(Drucker, 1968)이 무려 50년 지난 지금에도, 급변하는 경영환경 속에서 지식경영(knowledge management)을 통한 부단한 혁신의 중요성은 여전하다. 복잡하고 역동적인 환경에 얼마나 유연하게 대응하는가가 그 조직의 생명력을 결정하기 때문이다. 여기서, 환경에의 유연한 대응과 혁신을 지속하기 위해서라도 조직 구성원 간의 조화로운 소통과 지식이나 경험 공유가 부각된다. 지식공유란 조직 구성원들이 업무와 연관된 아이디어와 정보, 제안, 공식지, 경험지, 암묵지 등을 서로 나누는 행위다(Srivastava et al., 2006). 이것이 조직혁신이나 생존력에 중요한 것은 지식이나 경험, 기술이나 기능이 뛰어난 구성원들이 자신의 역량을 조직 내에서 폭넓게 공유할수록 시너지 효과 및 창의력 증진 효과가 발생, 새로운 혁신을 촉진하기 때문이다(Nonaka, 1994; Small & Sage, 2005). 이런 맥락에서 국내외 학자들은 지식창출, 지식전이, 지식공유에 관한 이론적, 경험적 연구를 축적해왔다(김동영 · 한인수, 2004; 김현진 · 설현도, 2016; 박문수 · 문형구, 2004; 박희태 외, 2011; 설현도, 2015; 장승훈 외, 2014; 전정호, 2012; 최진희, 2017; 허문구 · 문상미, 2010; Abrams et al., 2003; Bock et al., 2005; Boer et al., 2011; Hong et al., 2011; Nonaka, 1994; Renzl, 2008; Srivastava et al., 2006). 이로써 지식공유와 관련, 갈수록 많은 선행변수와 결과변수들이 규명되었다. 그럼에도 지식공유를 촉진하는 조직적 메커니즘에 대한 규명은 아직 충분하지 못하다. 특히, 지식경영의 조직적

메커니즘을 보다 세밀히 규명하기 위해선 개인 특성이나 업무 특성보다 “관계의 맥락”(Boer et al., 2011; Fiske, 1992)을 해명하는 작업이 매우 절실하다. 조직 내 인간의 행위는 그것이 생성, 실행되는 관계맥락에 따라 달라질 수 있다. 또, 최근 고용 유연화와 관련해서도 이것이 지식공유 메커니즘과 어떤 관련을 맺는지 규명할 필요도 있다. 나아가, 산별·업종별 특수성을 감안한 지식공유의 메커니즘 규명은 더욱 절실하다(설현도, 2006).

이에 본 연구는 지식공유 의도의 선행변수와 연관된 메커니즘을 한걸음 더 해명하고자 그간의 선행 연구들에서 구조적·관계적 변수로 밝혀진 변수 중, ‘관계 맥락’에 중요하다고 판단되는 개방적 소통과 상호작용 공정성, 그리고 고용 유연화에 초점을 맞추어 실증 연구를 수행한다. 즉, 누군가 어느 조직에 소속되었다고 해서 저절로 지식공유를 하지는 않기 때문에, 과연 조직구조나 조직과정의 어떤 요소들이 실질적으로 지식공유 의지를 갖게 돕는지(또는 방해하는지)를 규명하는 연구가 더욱 절실하다.

이와 같이 본 연구는 조직적 차원의 구조나 과정 그 자체(예, 조직 설계, 보상 체계 등)보다 구성원들이 매일 경험하는 소통 방식과 공정성 인지에 주목, 개방적 소통의 경험 및 상호작용 공정성 인지도가 지식공유 의도와 맺는 인과성, 나아가 상호작용 공정성 인지도가 개방적 소통과 지식공유 의도 간의 관계를 매개하는지 분석한다. 왜냐하면 동일한 조직구조나 과정 안에서도 구성원들이 구체적으로 경험하고 인지하는 내용에 따라 조직적 결과는 얼마든지 달라지기 때문이다.

특히, 한국의 노사관계는 신뢰, 협력, 수평의 문화보다 불신, 대립, 수직의 문화가 강한 편이다. 이것은 무엇보다 조직 구성원들이 지식공유 등 협력 행동을 통해 조직 효율성 향상을 이룬 결과가 노동조건 향상이나 삶의 질 향상으로 돌아오기는커녕 많은 경우 정리해고로 상징되는 구조조정으로 다가오는 ‘생산성 역설’ 때문이다. 이 역설적 상황은 조직의 분위기를 개방적 소통의 방향으로 전환하거나 상하 간, 특히 부하 직원들이 조직이나 상사로부터 진정으로 존중받는다는 느낌을 갖도록 상호작용 공정성을 높이는 경우, 오히려 지식공유를 촉진하고 동시에 노사 간 신뢰 회복을 촉진함으로써 극복될 수 있다. 이런 면에서 본 연구는 개방적 소통을 독립변수로, 상호작용 공정성 인지를 매개변수로, 지

식공유 의도를 종속변수로 한 연구 모형을 설정한다.

한편, 본 연구가 포커스 그룹으로 삼은 금융업은 은행이나 보험 분야를 포괄하는데, 멀리는 1997년 외환위기 이후, 가까이는 2008년 세계금융위기 이후 급격한 구조변동을 겪는다. 특히 인사조직 측면에서는 성과주의의 확산과 비정규직 확대를 핵심으로 하는 고용 유연화가 그 핵심이다. 그런데 지나친 성과주의나 고용 유연화는 자칫 조직 공동체를 전제로 수행되는 지식공유에 장애물로 작용할 위험이 있다. 일례로, 어떤 구성원은 자기만의 지식이나 경험을 여타 구성원과 공유했을 때 그것이 자신의 온전한 개별 성과로 평가되지 않을 가능성에 대한 의구심이나 자기만의 고유한 가치를 상실할지 모른다는 두려움, 즉 ‘지식공유의 딜레마’를 느낄 수 있다. 특히, 고용의 유연화와 더불어 상당한 비중으로 도입된 비정규직(임시직, 계약직, 촉탁사원, 시간제 근로 등)은 정년이 보장된 정규직 사원에 비해 고용안정이 보장되지 않기에 다른 구성원들과 폭넓게 지식을 공유할 가능성이 낮을 것으로 예측된다. 이런 면에서 본 연구는 고용의 유연화 변수(비정규직)가 갖는 조절작용을 동시에 검토함으로써, 결국, 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계에서 고용 유연화 및 상호작용 공정성이 갖는 ‘조절된 매개’ 효과를 검증한다.

요컨대, 본 연구는 개방적 소통, 고용형태, 상호작용 공정성, 지식공유 의도 간 상호 인과적 관계를 실증적으로 검토함으로써 지식공유 의도의 선행변수와 연관된 블랙박스를 한층 더 해명, 지식공유의 조직 내적 메커니즘을 밝히는 데 기여하고자 한다. 보다 구체적으로 본 연구의 목적은, 첫째, 개방적 소통, 고용형태, 상호작용 공정성 등이 지식공유 의도에 미치는 영향을 규명하고, 둘째, 개방적 소통이 지식공유 의도에 영향을 주는 과정에서 고용형태(고용 유연화) 및 상호작용 공정성 변인이 어떤 조절·매개 역할을 하는지 해명하고자 한다. 셋째, 본 연구를 통해 조직경영의 실무적 관점에서도 조직공유를 통한 조직역량 및 생존력 강화를 위해 어떤 노력을 기울여야 할지, 근거 있는 혁신 과제를 도출하고자 한다.

본 연구가 선행 연구와 갖는 차별성은 개방적 소통과 지식공유 간 관계에서 고용형태 및 상호작용 공정성의 조절·매개 역할 등에 초점을 맞추어 그 내적 연관 메커니즘을 해명하고 이를 기초로 경영조직 내의 지식공유 딜레마 문제를

해소하고 경영조직의 지식공유 활동을 활성화하려는 데 있다.

## II. 이론적 배경과 가설 도출

### 1. 지식공유 의도와 지식공유 딜레마

지식공유(knowledge sharing)란 자신이 획득하거나 창조한 지식을 다른 조직 구성원들과 기꺼이 공유하려는 의지, 또는 직무와 관련된 정보와 아이디어 등을 타인과 공유하는 개인들 사이의 활동이다(Srivastava et al., 2006). 여기서 중요한 점은 지식공유라는 행위 내지 실천이 결코 저절로 일어나거나 지시와 통제에 의해 일어나는 것이 아니라 조직 구성원들에 의해 자발적으로, 즉 기꺼이 일어나야 의미가 있다는 것이다(설현도, 2006; Jeung et al., 2017; Wang & Hou, 2015).

즉, 지식공유 행위는 결국 사람들이 가진 내생적 의지의 결과로 나타난다. 실제로, 합리적 인간행위 이론(Theory of Reasoned Action)에 따르면, 인간의 행위는 행위 의도로부터 예측될 수 있으며, 행위의 가장 직접적이며 정확한 예측요인이 곧 행위 의도이다(Ajzen & Fishbein, 1980). 자발적 의지가 없다면 지속적이고도 체계적인 행위가 일어나기 어려운 셈이다. 이런 의미에서 지식공유 행위의 선행요인으로 지식공유 의도(knowledge sharing intention)가 중요해진다(Kramer, 1999). 국내의 실증연구에서도 지식공유 의도는 지식공유 행동이나 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인된 바 있다(김현진·설현도, 2016; 박문수·문형구, 2004; 설현도, 2015; 설현도, 2006). 이 지식공유 의도는 지식공유의 딜레마나 지식공유의 위험 인식과 반대의 방향성을 갖는다. 즉, 조직 구성원들은 지식공유와 관련하여 딜레마나 위험, 두려움을 덜 느낄수록 공유 의도를 갖게 되며 공유 행위를 하게 된다(조옥래 외, 2007; Hwang & Burgers, 1997).

이렇게 지식공유 의도란 정보나 지식, 기술과 기능, 지혜와 통찰 등을 실제로 타인과 기꺼이 공유하려는 자발적 의지로(Bock & Kim, 2002; Kramer, 1999), 지식공유의 성공 여부를 결정한다.

그런데, 개인의 지식공유 행위는 조직 차원에서는 조직 전체의 역량이나 유효성을 증진할 수 있지만, 개인적 차원에서는 지식공유로 인해 어쩌면 자신의 역량과 강점, 또는 잠정적 경쟁력을 잃을지도 모른다는 두려움을 낳을 수 있다. 이것이 곧 ‘지식공유 딜레마’다(Bock et al., 2005; Renzl, 2008). 요컨대, 지식경영과 관련, 구성원들이 얼마나 지식공유 의지를 갖도록 만드는가 하는 문제는 구성원들이 조직 생활에서 지식공유의 딜레마나 위험성을 가능한 한 느끼지 않도록(또는 덜 느끼도록) 여건을 조성하는 일과 맞물린다. 이것은 지식공유가 단순한 개별 행위가 아니라 ‘지속적 대화’(Nonaka, 1994)를 포함하는 집단 행위 내지 팀 과정이기 때문이다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Renzl, 2008; Tetlock & Gardner, 2015).

흥미롭게도 Tetlock & Gardner(2015)는 평범한 사람들조차 다양한 사회경제적 미래에 대해 비교적 정확한 ‘슈퍼 예측’을 할 수 있는데, 그것은 이들이 ‘팀’ 속에서 상호작용을 했고, 특히 타인의 의견을 경청하고 더 나은 의견이 나오면 자신의 견해를 수정하기를 반복했던 ‘과정’에 있었다고 지적한다. 요컨대, 지식창출과 지식공유의 핵심전제는 열린 사고, 상호 존중, 팀워크, 경청과 겸손한 참여 등이라 할 수 있다.

특히, 조직 분위기가 협력보다 경쟁을, 연대보다 분열을, 화합보다 대립을 조장하는 풍토라면 지식공유의 딜레마가 더 커져 조직 구성원들은 지식공유를 주저하기 쉽다(조옥래 외, 2007; Connelly et al., 2014). 그렇게 되면 조직 혁신력이나 역동성이 저하할 것이고 결국 구성원들이나 조직 모두 해로운 결과를 얻게 된다. 특히, 1997년 외환위기 이후나 2008년 세계금융위기 이후 금융을 비롯한 모든 기업들은 생존을 위해 범지구적 경쟁을 하는 가운데, 다양한 조직 혁신을 가속화한다. 하지만 과연 그런 혁신들이 조직 구성원들에게 일관성과 타당성을 가지면서도 조직적 발전에 이바지하는지라는 문제는 여전히 의문이다. 이런 면에서 조직 구성원들이 동일한 조건 아래서도 자신의 고용형태(정규직 여부)에 따라 얼마나 다른 조직 내 인식을 하는지, 또 그것이 궁극적으로 지식공유 의도에 어떤 차이를 낳는지 학술적으로 검토하는 작업은 의미가 있다.

한편, 조직 경영 실무의 입장에서도 그 구성원들이 지식공유의 딜레마 상황

을 딜레마로 인식하지 않고 기꺼이 두루 공유할 수 있는 조직 분위기를 창출하는 것이 현실적 과제로 등장한다.

선행 연구에 따르면 지식공유를 촉진하는 요인들은 구조적 요인, 관계적 요인, 개인적 요인, 개인 특성, 직무 특성, 지식 특성 등으로 나뉜다(김동영·한인수, 2004; 박문수·문형구, 2004; 설현도, 2006; 최진희, 2017; Connelly et al., 2014; Jeung et al., 2017; Trong Tuan, 2017; Wang & Hou, 2015). 달리 말하면, 이 다차원 요인들은 전술한 지식공유 딜레마 내지 장애물을 완화 내지 제거할 수 있는 조직관리 차원의 요소들이다. 본 연구는 그중에서도 관계적 요인들에 주목한다. 그것은 구성원들이 구체적으로 경험하는 ‘관계의 맥락’(공동체 관계, 권력 관계, 평등권 관계, 시장 관계)에 따라 동일한 조직구조 안에서도 다양한 태도나 의식, 행위가 나타난다고 보기 때문이다(Boer et al., 2011; Fiske, 1992). 이 ‘관계 맥락 이론’에 따를 때, 지식공유 친화적인 관계 맥락은 공동체 내지 평등 관계 맥락이다. 공동체 관계에서는 모든 구성원들이 서로를 차별 없이 존중하며 지식이나 정보를 사유재가 아닌 공유재로 본다. 이들은 공동의 정체성을 갖고 상호 친밀함을 추구한다. 따라서 동일한 정체성을 갖지 않는다고 느끼는 자에겐 지식공유 의도를 느끼지 않지만, 같은 공동체 성원이라 판단하는 한 조건 없는 지식공유가 이뤄진다. 한편, 평등 관계에서는 사회교환이론에서 강조한바, 일대일 대응 또는 평등한 균형을 중시한다. 이들은 균형 있는 상호성을 추구하기에, 만일 누군가 은혜를 입고도 감사할 줄 모르거나 보은하지 않는다고 판단되면 그와는 지식공유가 더 이상 일어나지 않는다. 반면, 호혜 관계가 지속되는 한 지식의 가치나 중요도와 무관하게 다양한 지식과 정보가 교류된다. 반면, 권력 관계나 시장 관계의 맥락에서는 각기 권력 추구 욕구 내지 이익 추구 욕구가 작동하기에 권력이나 이익 증진에 도움이 되는 한에서만 선별적 지식공유가 일어날 뿐이다. 요컨대, 동일한 조직이라는 공동체 안의 평등한 구성원들로서 아무런 두려움이나 거리낌 없이 지식공유가 일어날 수 있는 조건은, 공동체 관계 내지 평등 관계가 지배적 맥락으로 존재하는 경우다. 조직의 지식경영을 제대로 추진하려면 바로 이러한 공동체 내지 평등한 관계 맥락을 적극 촉진할 필요가 있다.

기존 연구들에서 확인된바, 지식공유 의도에 긍정적 영향을 미치는 구조적·

관계적 요인들은 리더십, 보상체계, 비전 공유, 인지된 조직 공정성, 조직 동일시, 과업 간 상호의존성, 조직 신뢰 수준, 개방적 의사소통 등 다양한 측면을 아우른다(김동영 · 한인수, 2004; 김미숙 · 홍관수, 2013; 박문수 · 문형구, 2004; 박희태 외, 2011; 설현도, 2006; 유선욱 · 신호창, 2011; 조옥래 외, 2007; 조윤희, 2014; 최진희, 2017; Hong et al., 2011; Pace & Faules, 1993; Roos & Roos, 1997; Trong Tuan, 2017). 본 연구는 그중(조직 내 신뢰관계 형성과 밀접한) 개방적 소통과(조직 공정성 중 대인관계인) 상호작용 공정성이 지식공유의 도와 관련해 가장 중요한 ‘관계 맥락’ 요인이라 본다.

여기서 개방적 소통(또는 소통의 개방성)은 조직 전반적으로 구성원들이 조직 위계상의 상하 간, 동료 간에 아무런 부담 없이 의견 및 정보 교환을 할 수 있는 정도를 말하는 것으로(Ayoko, 2007; Schiller & Cui, 2010; Thomas et al., 2009), 조직 전반적 차원에서의 관계적 요인으로 이해된다(Rogers, 1987). 실제로, 개방적 · 참여적 소통이 가능하다고 느낄수록 구성원들은 조직 구성원으로서의 소속감 또는 통합성을 더 많이 느낀다(Al-Omari et al., 2008; Breen et al., 2005). 나아가 개방적 소통은 구성원들의 커뮤니케이션 만족이나 조직 신뢰와 유의미한 상관성을 지닌다(Pettit et al., 1997). 반면, 상호작용 공정성(또는 대인관계 공정성)은 조직 공정성의 한 측면으로, 보상 공정성이나 절차 공정성이 조직 자체와 연관된다면 이것은 사회적 측면인 대인 관계, 특히 직원들이 ‘조직의 대리인’(Jensen & Meckling, 1976)인 상사와 맺는 관계에서 얼마나 존중받는다고 느끼는지가 관심의 초점이다(Bies & Moag, 1986; Brockner & Siegel, 1996; Colquitt & Rodell, 2011; Lind, 2001). 이런 면에서 개방적 소통은 구성원이 느끼는 조직 전반적 · 간접적 차원의 관계 맥락 요인이라면, 상호작용 공정성은 구성원이 느끼는 개별적 · 직접적 차원의 관계 맥락 요인이다. 요컨대, 개방적 소통 과정에서 구성원들이 조직과 일체감 내지 소속감을 느낄수록 조직 신뢰가 높아져 지식공유 의도를 갖게 될 것이고, 특히 상사와의 일상적 관계 속에서 상호작용 공정성을 많이 인지할수록 자신이 진정으로 존중받는다고 느껴 자신의 지식공유 행위가 배신당할 위험이 낮다고 인지하기에 지식공유 의도를 더 많이 가질 것이다. 요컨대, 본 연구는 개방적 소통이라는 조직 전반의 관계적 요인과 상호작용 공정성이라는 대인관계 요인이 높ی 인지될수록 지식공



유의 딜레마가 현저히 완화하거나 사라짐으로써 지식공유 의도를 높일 것이라 본다. 이런 배경에서 다음 가설을 설정한다.

가설 1 : 상하 간 개방적 소통은 지식공유 의도에 정(+ )의 영향을 줄 것이다.

가설 2 : 인지된 상호작용 공정성은 지식공유 의도에 정(+ )의 영향을 줄 것이다.

## 2. 개방적 의사소통과 상호작용 공정성 인지

조직 내 개방적이고 원활한 소통을 통한 상호관계 형성과 집단 협업은 조직 유효성과 기업성장에 긍정적 영향을 미친다(Quirke, 2000). 또한 질 높은 커뮤니케이션의 실현은 조직 구성원들 간의 상호 이해와 의미 공유, 나아가 신뢰관계를 촉진한다(Welch & Jackson, 2007). 물론, 오늘날과 같이 온라인 소통이나 SNS 소통처럼 즉각적이고 신속하되 간접적인 소통도 중요하지만, 인간적 신뢰감을 고양하는 데는 역시 직접적이고도 친밀한 대인관계에 기초한 소통이 더욱 필요하다(Schiller & Cui, 2010).

이와 같이 기업 현실에서 우호적·개방적 소통은, 학자에 따라 강조점은 다르지만, 대체로 구성원에 대한 조직(상사)의 지원, 의사결정 참여, 신뢰, 개방성, 진지함, 도전적 목표 제시 등이 개방적 소통과 높은 상관을 보인다(유선욱·신호창, 2011; Likert, 1967; van Riel & Fombrun, 2007).

본 연구 역시 이런 맥락에서 상하 간 ‘개방적 소통’이 상호 신뢰 관계를 촉진하고 구성원들은 자신이 조직과정에 참여하고 있다는 소속감과 함께 조직 내에서 존중받는다고 느낄 것이라 본다. 왜냐하면 개방적 소통 자체가 이미 조직 내 구성원들이 아무 의구심이나 두려움 없이 자신의 의견이나 아이디어를 (특히 상사들과) 상호 교류하는 것이기 때문이다(Thomas et al., 2009). Rogers (1987)의 ‘의사소통 개방성 모형’에 따르면 상사나 직원들이 서로 불평이나 제안을 경청하거나 서로 아이디어를 요청하며 새로운 생각이나 의견을 존중하여 따르고자 하는 정도가 높을수록 개방적 소통이 이뤄진다고 본다. 즉, 상사-부하 간 관계가 위계적, 수직적으로 짜인 구조 안에서조차, 나아가 상호 대립되는 의견이 팽팽히 맞서는 조직적 상황에서조차 두려움이나 부담 없는 소통이 이뤄질 때, 이를 참된 개방적 소통이라 한다(Ayoko, 2007). 실제로, 상하 간 소통 중에

서도 개방성을 중시한 상황적 소통이 신뢰와 커뮤니케이션 만족에 유의한 영향을 미친다(Pettit et al., 1997).

특히, 한국 사회는 권력 간격 지수(Power Distance Index, PDI)가 매우 높은 나라다(Hofstede, 1980; Merritt, 2000). PDI는 특정 문화가 권위, 권력, 위계질서를 얼마나 존중하는지 측정하는 척도로, 관리자 의견에 동의하지 않음에도 직원들이 두려움 때문에 자신의 의견을 표현하지 못하는 정도로 정의된다. 이는 상급자의 권력에 대한 하급자들의 개방적 소통이 어느 정도 가능한지를 재는 데도 응용될 수 있다. 한편, 상사의 권위적 소통은 물론 사회적 소통조차 그것이 간접 내지 잔소리처럼 들리는 경우 부하들은 진심으로 존중받지 못한다고 느낄 수 있다(황보아·박영석, 2016). 이렇듯 업종이나 영역을 가리지 않고 한국기업에서의 소통 풍토는 수직적 권력 질서로 인한 폐쇄성이 크다(Morden & Bowles, 1998). 이런 점에서 위계적, 수직적 질서를 넘어 구성원들이 인식하는 개방적 소통 풍토는, 한편으로는 조직 전반의 자유로운 분위기를 통해, 다른 한편으로는 구체적인 의사소통 과정에의 참여를 통해, 회사 내지 상사가 구성원들을 얼마나 진정으로 존중하는지, 얼마나 인격적 대우를 하는지라는 의미에서의 상호작용 공정성 인지에도 영향을 줄 것으로 예측된다. 이런 배경에서 다음 가설을 설정한다.

가설 3 : 상하 간 개방적 소통은 상호작용 공정성 인지에 정(+ )의 영향을 미친다.

### 3. 상호작용 공정성의 매개효과

한편, 선행 연구들은 개방적 소통이나 상호작용 공정성 각각이 지식공유나 지식공유 의도와 맺는 직·간접적 관계에만 초점을 맞춘 경향이 있고, 개방적 소통, 상호작용 공정성, 지식공유 의도 간 상호 인과성 검증은 없었다. 즉, 의사소통 방식과 조직 공정성 인식의 관계(황보아·박영석, 2016), 조직 공정성과 신뢰·지식공유의 관계(김미숙·홍관수, 2013; 박희태 외, 2011; 설현도, 2006; Bock et al., 2005; Rousseau et al., 1998; Zand, 1972), 상호작용 공정성과 혁신행동의 관계(조운형, 2014), 개방적 소통과 신뢰 형성·지식공유의 관계(김동영·한인수, 2004; 설현도, 2006; 유선욱·신호창, 2011; 최진희, 2017; Hong et

al., 2011; Thomas et al., 2009) 등 연구가 주를 이루었다.

그런데, 개방적 소통이 지식공유를 촉진한다 하더라도 과연 그것이 무매개적으로 긍정적 영향을 미칠 것인지, 아니면 어떤 매개변수의 개입을 필요로 하는지라는 문제는 지식공유의 메커니즘을 전방위적으로 해명하는 누적적 연구 과정에서 매우 중요한 질문이다. 전술한바, 개방적 소통이 상호작용 공정성에 영향을 주고, 또 동시에 상호작용 공정성이 지식공유 의도에 영향을 준다면, 논리적으로 상호작용 공정성은 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계를 매개할 것으로 추론할 수 있다.

그런데, 조직 내 개방적 소통이 구성원들의 지식공유 의도를 촉진한다 하더라도, 당해 조직 구성원들 사이의 친밀하고도 인간적인 관계, 신뢰 관계와 유기적으로 결합되는 것이 지식기반 경제에서의 지식공유나 학습 조직의 발전에 중요하다. 왜냐하면 오늘날 아무리 온라인이나 SNS, 인트라넷 등을 통해 개방적 소통이 촉진된다 하더라도 ‘사람’이 직접 접촉하면서 존중받는다고 느끼지 못하면 그 소통은 지속성과 발전성의 차원에 큰 기여를 못할 것이기 때문이다 (Schiller & Cui, 2010).

이런 면에서 조직 구성원 간 상호 존중을 기초로 친밀한 상호작용을 하는 가운데 느끼게 되는 대인관계 공정성, 즉 상호작용 공정성이 개방적 소통의 효과를 조직적 성과로 매개한다면 지식공유는 더욱 활성화할 것이다. 그 근거는 다음과 같다.

첫째, 동일한 개방적 소통 가능성 속에서도 사람들은 조직이나 상사에 의한 지식이나 경험의 탈취 가능성 때문에 ‘두려움’을 느껴 지식공유를 억제할 수 있다(Empson, 2001; Hwang & Burgers, 1997; Renzl, 2008). 반면, 그러한 두려움을 줄여줄 수 있는 친밀하고 인간적인 상호작용이 왕성한 경우, 이로 인해 개방적 소통의 실효성이 높아지고 마침내 구성원들은 지식공유 의도를 갖게 될 것이다.

둘째, 상하 간 개방적 소통이 잘 이뤄지는 경우 상호신뢰가 형성됨으로 말미암아(Greenberg & Lind, 2000; Srivastava et al., 2006; Thomas et al., 2009) 전체 구성원들 사이엔 상호 존중하는 조직 분위기, 즉 ‘공동체 관계 맥락’ 내지 ‘평등 관계 맥락’이 만들어질 가능성이 높으며(Boer et al., 2011; Fiske, 1992), 이는 당사자가 조직(상사)으로부터 진심으로 존중받는다고 느끼는, 상호작용

공정성 인지도를 높일 것이다. 즉, 개방적 소통이 상사와 부하, 그리고 동료 간 상호 신뢰를 촉진하면 조직 구성원들은 자신의 조직이 우호적이고 상호 존중하는 분위기를 갖고 있다고 느낄 것이며, 이로 인해 결국 자신이 노동력의 관점이 아니라 인격체의 관점으로 대우받는다고 느낄 것이다(Quirke, 2000). 결과적으로, 개방적 소통은 신뢰관계나 친밀한 인간관계를 통해 상호작용 공정성을 높게 인식하게 만들고, 이는 결과적으로 조직 내 협력 행동, 특히 지식공유 의도를 높일 것이다.

셋째, 조직 구성원들은 개방적 소통에의 참여와 함께 자신이 진심으로 존중받는다고 느낄 경우 그 조직에 지속적으로 머물면서 헌신하고자 하는 마음을 갖기 쉬우며, 다른 구성원들이나 그 조직과의 관계를 지속적으로 유지하려는 경향이 있다(Armeli et al., 1998). 즉, 조직 구성원들은 자신이 속한 조직에서 진심으로 존중받는다고 느낄 경우, 달리 말해, 단순한 부품이 아니라 인격체로서 상호 관계한다고 느끼는 경우, 감사한 마음과 함께 ‘조직 동일시’를 함으로써 조직에 더욱 몰입·헌신하려는 의지를 갖게 된다(장승훈 외, 2014; 최진희, 2017). 그 한 결과가 자신의 경험이나 지식을 다른 구성원들과 널리 공유함으로써 자기효능감의 증대는 물론 조직의 효율이나 생산성 향상에 이바지하려는 모습으로 표현된다(박희태 외, 2011).

요컨대, 본 연구가 상호작용 공정성의 매개효과에 주목하는 까닭은, 위 선행 연구들의 종합적 결과에서 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계를 매개할 수 있다는 예측과 더불어 사회교환이론에서 강조하는 ‘신뢰’ 때문이다. 원래 Homans(1961)와 Blau(1964)가 제시한 사회교환이론에 따르면, 사람들은 손실은 최소화하고 보상은 최대화하려는 경향이 있는데, 지식공유 행위 여부도 이런 식으로 결정될 수 있다. 경제적 교환과 달리 사회적 교환의 경우, 개인들은 타자에게 베푼 만큼 언젠가 돌려받을 수 있다는 기대(권리)를 할 뿐 아니라, 또 타자로부터 받은 만큼 언젠가는 갚아야 한다는 의무감(도리)도 느낀다. 그런데 사회적 교환은 기본적으로 비교적 장기간에 걸쳐 이루어지므로 대가나 보상의 불확실성으로 인해 ‘상호 신뢰’가 공고히 전제되어야 원활해진다(최진희, 2017; Blau, 1964; Renzl, 2008). 이것은 시장 교환이 상호 명시적 계약에 의해 이뤄지고 대체로 대등한 가격 등가물의 교환으로 이뤄지는 것에 대비된다. 결과적으로, 조

직 구성원들이 조직생활에서 신뢰 및 존중의 느낌을 많이 받을수록, 즉 상호작용 공정성을 높이 인지할수록, 조직헌신이나 협력행동, 지식공유 등에 기꺼이 참여할 가능성이 높다(Armeli et al., 1998). 따라서 본 연구는 ‘개방적 소통 → 상호작용 공정성 → 지식공유 의도’ 간 인과관계에 대한 예측을 하고 다음 가설을 설정한다.

가설 4 : 상호작용 공정성은 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계를 매개할 것이다.

#### 4. 고용 유연화의 조절효과

한편, 본 연구 대상인 금융(은행 및 보험)업계는 1997년 외환위기 및 2008년 세계금융위기를 겪으면서 구조조정을 가속화하는 가운데, 성과급 제도의 강화나 비정규직 고용 증가 등 경영혁신이 추진되면서 조직 분위기는 물론 구성원 간 관계에 악영향을 낳았다. 즉, 한쪽에서는 지식공유를 통한 가치 창출 및 조직 혁신의 필요가 강한 반면, 다른 쪽에서는 개별적 성과를 인정받기 위한 내부 경쟁이 치열하다. 이런 경쟁과 압박의 분위기는 지식공유 행동은 물론, 장기적 조직헌신이나 개인-조직 간 관계의 지속가능성을 낮출 것이다(조옥래 외, 2007; Connelly et al., 2014).

“개별 성과연봉제가 들어온 뒤로 회사 분위기는 크게 변했다. 동료나 선후배들은 모두 경쟁 상대가 됐다. 업무 노하우를 공유하는 조직문화는 사라졌다. 부서장이나 팀장 눈치를 보는 데 급급해졌다. 달성하기 쉬운 목표를 부여받아야 하고, 좋은 평가를 받아야 하기 때문이다.”(김학태, 2016)

나아가, 본 연구의 포커스 그룹인 금융업에서는 갈수록 고용 유연화의 맥락 속에 정규직에 비해 비정규직(임시직, 계약직, 축탁직, 시간제 근로 등)이 많이 늘었다. 이제, 정규직 내의 경쟁만이 아니라 비정규직과 정규직 간 경쟁도 치열하다. 따라서 정규직과 비정규직 등 고용형태에 따라 대인 공정성 인지는 물론, 소속감이나 충성심, 조직시민행동이 달라짐으로써 지식공유라는 사회적 교환 행위에 참여할 의도도 달라질 가능성이 있다.

“현재 금융산업은 신규채용이 줄어들고 있고 비정규직이 높은 비중을 차지하고 있다. 통계청 자료에 따르면 2012년 11,242명이었던 신규채용 정원이

2016년에 4,957명까지 절반 가까이 하락했다. 그중 3,699명이 비정규직이다. 금융업계 비정규직 실태조사를 실시한 김영근 사무금융노조 본부장은 “정규직 대비 비정규직 수가 손해보험 업체는 2배, 생명보험 업체는 5배가 넘는다”라고 지적했다. 한국비정규직노동센터에 따르면 금융업 전체 종사자 중 비정규직의 비율은 약 42%로 추산된다.”(고관혁, 2017)

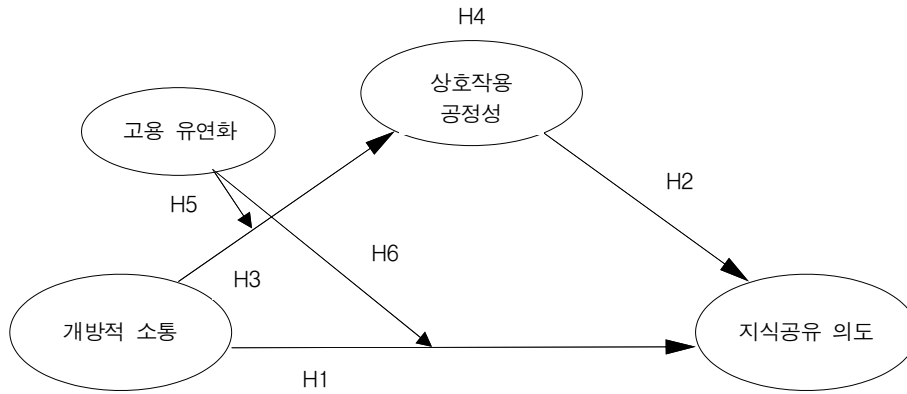
그런데 고용형태별 지식공유 의도의 차이를 직접 연구한 선행 연구는 드물고, 단지 조직공정성 인지, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 직무태도, 직무스트레스 등의 차이를 검토한 선행 연구는 많다(권순식, 2006; 김찬중, 2007; 전은숙 외, 2009; Allan & Sienko, 1997; Eberhardt & Shani, 1984). 이 연구들에 따르면, 정규직에 비해 비정규직은 고용불안과 차별 대우로 인해 조직공정성이나 조직몰입, 직무만족, 직무동일시를 덜 느끼고 결과적으로 스트레스가 더 높으며 조직시민행동을 덜 한다. 이런 맥락에서 본 연구는 비정규직의 경우 동일한 개방적 소통 아래서도 대인공정성 인지가 낮아질 수 있다고 본다. 흥미롭게도 Jeung et al.(2017)은 인지된 조직 지원이 구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입을 높임으로써 지식공유 의도를 촉진함을 실증했는데, 여기서 인지된 조직 지원과 정서적 조직몰입 사이의 관계를 근속연수가 조절함을 확인했다. 즉, 근속연수가 낮은 직원들은 동일한 조직적 지원 속에서도 정서적 조직몰입이 낮아 지식공유 의도가 낮음을 실증한 바 있다. 이런 면에서 본 연구는 고용형태(비정규직)를 고용 유연화 변수로 놓고, 이것이 개방적 소통의 (상호작용 공정성 및 지식공유 의도에 미치는) 효과를 얼마나 조절하는지 검토한다. 이렇게 되면 개방적 소통과 지식공유 의도의 관계에서 고용형태(조절) 및 상호작용 공정성(매개)의 ‘조절된 매개’ 효과를 검증할 수 있게 된다.

가설 5 : 고용 유연화는 개방적 소통과 상호작용 공정성 간 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다. 즉, 비정규직의 경우, 개방적 소통이 높아지더라도 상호작용 공정성 인지가 정규직에 비해 높지 않아, 결국 지식공유 의도는 별 영향을 받지 못할 것이다.

가설 6 : 고용 유연화는 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다.

이상의 연구 가설들을 하나의 연구 모형으로 요약하면 다음과 같다.

(그림 1) 연구 모형과 연구 가설



### Ⅲ. 실증 연구

#### 1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 지식공유 의도에 미치는 개방적 소통 및 상호작용 공정성의 영향력을 검증함과 동시에 그 과정에서 상호작용 공정성의 매개효과를 규명하고자

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

		빈도	%			빈도	%
성별	남	74	31.0	월급	200만 원 이하	16	6.7
	여	165	69.0		201만~300만 원	104	43.5
연령	30세 이하	87	36.4	근속 연수	301만~400만 원	56	23.4
	31~40세	106	44.4		401만~500만 원	31	13.0
	40세 이상	46	19.2		500만 원 이상	32	13.4
학력	고졸 이하	27	11.3	직위	3년 이하	73	30.5
	전문대졸	54	22.6		4~10년	95	39.7
	4년대학졸	146	61.1		11~20년	51	21.3
	대학원졸	12	5.0		21년 이상	20	8.4
고용 형태	정규직	126	52.7	직위	일반직원	189	79.1
	계약직	74	31.0		대리급	27	11.3
	파트타임	23	9.6		과장급	16	6.7
	축탁	16	6.7		과장 초과	7	2.9

하며, 그리고 고용 유연화가 개방적 소통의 영향력을 조절하는 역할을 하는지 검토한다.

실증연구를 위해 2017년 11월 1일부터 15일까지 수도권 금융업(은행 및 보험업) 직원들에게 총 300부의 설문지를 배포, 267부를 수거했으나 불성실한 응답지를 제외한 239부를 분석에 활용했다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구의 독립변수는 개방적 소통, 종속변수는 지식공유 의도이고, 조절변수는 고용 유연화(비정규직=1), 매개변수는 상호작용 공정성이다. 인구통계학적 변수는 통제변수로 설정했다. 분석수준은 개인수준이며, 설문 문항은 Likert 식 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 사용했다. 인구통계변인 중 지식공유 의도에 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 학력, 근속연수 등을 통제변수 군에 포함했다.

### 가. 지식공유 의도

지식공유 의도는, 조직 구성원들이 지식을 공유하려는 생각이나 계획이다(Bock & Kim, 2002; Kramer, 1999). 이의 측정을 위해 여러 선행 연구에서 타당도와 신뢰도가 입증된 Bock et al.(2005)의 ‘지식공유 의도’ 측정도구 5문항을 사용했다. 일례로, “나는 회사 구성원들과 나의 경험 또는 노하우를 공유할 것이다”, “나는 동료가 원한다면 나만의 정보 소스를 제공할 의향이 있다”, “나는 업무 매뉴얼과 방법론, 작업 모델을 다른 직원들에게 제공할 것이다” 등이 있다.

### 나. 개방적 소통

개방적 소통, 특히 조직에서 상하 간 거리낌 없이 이뤄지는 개방적 소통이란 조직의 공식적 업무환경에서 상사의 의도나 압력에 구애받지 않고 자유롭고 명



확히 소통할 수 있으며, 부하의 의견이 상사에 의해 비교적 잘 수용되는 분위기를 말한다(Thomas et al., 2009). 측정도구는 유선욱·신호창(2011)이 Thomas et al.(2009) 등의 개방성 척도를 참고해 개발한 3문항이다. 그것은 “우리 회사에서는 업무 지시나 보고 시 상하 간에 명확하고 개방적인 커뮤니케이션이 이루어진다”, “우리 회사에서는 부하 직원들의 의견이나 제안이 상사에게 잘 전달되고 의사결정 시 반영된다”, “우리 회사에서는 회의나 토론을 할 때 부하직원들의 다양한 의견과 아이디어가 자유롭게 표출되어 반영된다” 등이다.

#### 다. 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 의사결정 과정에서 권한 보유자가 나타내는 정책이나 절차의 실행과정에서 특히 대인적 처우에 대한 조직 구성원들의 공정성 지각 정도이다(Greenberg & Lind, 2000; Srivastava et al., 2006). 상호작용 공정성 인지가 높다는 것은 조직 구성원들이 무엇보다 인격체 그 자체로 존중받고 신뢰 받는다는 느낌이 강함을 뜻한다.

구체적인 설문 문항은 조직 공정성 측정에서 타당도와 신뢰도가 검증된 Colquitt(2001)의 측정 도구를 사용했다. 상호작용 공정성은 “나의 상사는 직원들을 정중하고 예의 바르게 대한다”, “나의 상사는 직원들에 대해 부당한 비평이나 비난을 자제한다”, “나의 상사는 직원들에게 각종 절차에 대해 합리적으로 설명해준다”, “나의 상사는 직원들을 귀하게 대한다” 등 총 9문항으로 구성되었다.

### 3. 구성 개념의 타당도 및 신뢰도

인구통계 변수를 제외한 본 연구의 주요 개념들이 실제 현실을 적절히 측정했는지를 나타내는 타당도 측정을 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시했다. 특히, 요인 간 상호 독립성이 매우 중요하기에 주요 변수 세 가지를 동시에 투입했다. 판별 타당성 검증을 위해 주성분분석(PCA)을 실시했고 고유값 1 이상이면서 요인 적재량 0.5 이상인 항목만 추출했다. 회전 방식은 베리맥스 직각회전 방법으로, 요인 간 독립성을 유지하면서 상호관계를 왜곡하지 않는 요인들이 추

출되었다(Hair et al., 1998). 상관계수 중 공통요인의 비중을 나타내는 KMO값은 0.9 이상으로 적절했고, Barlett 구형성 검정 결과도 유효해 요인분석이 적절했다. 분석 결과 개방적 소통, 상호작용 공정성, 지식공유 의도는 뚜렷이 다른 요인들로 구분되었다. 이어 AMOS 20.0을 활용, 측정 문항들이 잠재요인을 적절히 구성하는지 검토하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과,  $\chi^2=451.728$ ,  $df=116$ ,  $\chi^2/df=3.89$ ,  $IFI=.899$ ,  $TLI=.881$ ,  $CFI=.898$ ,  $RMSEA=.110$ 으로, 모형의 적합도 지수가 아주 우수하지는 않지만 분석하는 데는 지장이 없을 정도였다. 이 모든 결과를 <표 2>에 제시했다.

여기서 각 요인의 신뢰도인 크론바흐  $\alpha$  값은 모두 0.8을 넘었고, 집중(수렴) 타당도를 보여주는 표준적재량은 모두 0.7을 상회했으며, 합성 신뢰도(composite reliability) 내지 구성 타당도(construct reliability)를 나타내는 CR값도 모두 0.8~0.9를 넘었다.

<표 2> 구성 개념의 타당도 및 신뢰도

요인	항목	요인 적재값	설명 분산(%)	크론 바흐 $\alpha$	표준적 재량	표준 오차	CR	AVE
지식 공유 의도	share1	.875	24.249	.927	.774	.216	.923	.707
	share2	.848			.822	.175		
	share3	.846			.857	.143		
	share4	.843			.890	.118		
	share5	.803			.894	.122		
개방적 소통	open1	.836	14.939	.859	.797	.251	.888	.726
	open2	.785			.830	.216		
	open3	.682			.812	.281		
상호 작용 공정성	inter1	.805	34.605	.943	.795	.283	.966	.760
	inter2	.813			.831	.267		
	inter3	.809			.858	.244		
	inter4	.722			.841	.365		
	inter5	.765			.781	.331		
	inter6	.813			.708	.239		
	inter7	.828			.791	.233		
	inter8	.787			.809	.263		
	inter9	.762			.779	.309		

주: \* KMO=.931,  $\chi^2=3508.748$ ,  $d.f.=136$ ,  $p=.000$ , 설명 분산 계=73.793%, CR=구성타당도, AVE=평균분산추출.

그리고 변수 간 상관관계를 나타낸 <표 3>에서 괄호 속 숫자는 평균분산추출(AVE)인데, 주요 요인 간 판별타당도(discriminative validity) 검증은 이 값이 다른 변수들의 상관관계 제곱값보다 큰지 여부로 결정된다. 본 연구의 변수들 간 최대 상관계수 0.707의 제곱값 0.4998 역시 최소 AVE값보다 작기 때문에 판별타당성이 확보된 것으로 판단한다(설현도, 2015).

#### 4. 기초통계 및 상관관계 분석

통계 분석과 가설 검증을 위해 SPSS 21.0과 AMOS 20.0 및 PROCESS macro by Hayes(2013)를 사용했다. 기술통계 분석결과, 지식공유 의도의 평균은 3.93, 표준편차는 0.66으로 나타났다. 개방적 소통(M=3.21, SD=0.77)과 상호작용 공정성 인지(M=3.52, SD=0.74)의 평균도 모두 3점을 상회했다.

상관관계 분석 결과, 종속변수인 지식공유 의도와 독립변수인 개방적 소통과 매개변수인 상호작용 공정성 간에는 모두 유의한 정(+ )의 상관관계가 있었다. 또 매개변수인 상호작용 공정성과 독립변수인 개방적 소통 간에도 유의한 정(+ )의 상관관계가 확인되었다. 한편, 지식공유 의도와 통제변수들(성별, 연령, 학력, 월급, 직위 등) 간 상관관계는 유의하지 않았으나, 고용형태는 유의했다(표 3 참조).

<표 3> 주요 변수의 기술통계 및 상관관계

	mean	SD	1	2	3
1. 지식공유 의도	3.93	.655	(.707)		
2. 개방적 소통	3.20	.765	.423**	(.726)	
3. 상호작용 공정성	3.52	.740	.491**	.707**	(.760)
4. 고용형태(비정규=1)	1.06	.315	-.150*	-.042*	-.004*

주: \* p<.05, \*\* p<.01(괄호 속 수치는 주요 변수의 AVE).

특히, 본 연구에서는 고용 유연화의 조절효과를 검증하고자 t-검증을 통해 고용형태에 따른 변수별 차이를 분석했다(표 4 참조). 분석 결과, 비정규직은 정규직에 비해 지식공유 의도의 평균이 낮았고(각기 3.46, 4.34), 그 차이는 통계

〈표 4〉 주요 변수의 고용형태별 평균 차이 검증

주요 변수	고용형태	N	평균	SD	d.f.	t값
지식공유 의도	정규직	126	4.34	0.43	237	-13.705**
	비정규직	113	3.46	0.56		
개방적 소통	정규직	126	3.43	0.70	237	-5.465**
	비정규직	113	2.93	0.72		
상호작용 공정성	정규직	126	3.76	0.64	237	-6.085**
	비정규직	113	3.22	0.73		

주: \*\*  $p < .01$ .

적으로 유의미했다( $p < 0.01$ ). 또, 비정규직은 정규직에 비해 개방적 소통(각기 2.93, 3.43)이나 상호작용 공정성 인지(각기 3.22, 3.76)에 있어서도 낮은 평균 값을 보였고, 모두 통계적으로 유의했다( $p < 0.01$ ).

## 5. PROCESS macro by Hayes(2013)를 통한 가설 검증

Hayes(2013)가 제시한 PROCESS macro 기법은 기존의 매개효과 검증법인 Baron & Kenny(1986)의 3단계법이나 Sobel(1982)의 Sobel Test가 가졌던 결함을 넘어갈 수 있는 새 검증법이다. 우선, Baron & Kenny(1986) 검증법은 실제 매개효과를 직접 검증하는 것이 아니라 3단계 인과추론을 통해 매개효과를 ‘논리적으로’ 예측한다는 점에서 정확성이 떨어질 뿐 아니라, 만일 매개변수가 2개 이상 존재하여 매개변수끼리 ‘상쇄효과’를 지니는 경우 오히려 매개효과가 없는 것으로 드러날 위험도 있다(최현정, 2015; Preacher & Hayes, 2004). 또한 매개효과의 크기를 직접 산출하는 Sobel Test는 유의성 검증 시 표본분포의 정규성 가정을 전제한다. 하지만 많은 연구자들은 매개효과가 대체로 정규분포보다는 편중분포를 보인다고 지적한다(Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002). 이런 면에서 Hayes(2013)의 PROCESS 기법은 OLS 회귀분석에서 독립변수의 직접효과와 간접효과 검증을 통해 매개효과나 조절효과, 조절된 매개효과를 ‘일괄’ 검증할 뿐 아니라 간접효과를 정확히 산출해주는 장점이 있다.

이에 본 연구는 Hayes(2013)의 PROCESS macro 기법 중 ‘Model=4’ 및 ‘Model=8’을 적용한 가설 재검증을 실시했다. 왜냐하면 본 연구 모형에서는 상호작용 공정성의 매개효과를 예측함과 동시에 고용 유연화의 조절효과를 기대하기 때문이다.

‘Model=4’를 활용한 분석 결과는 <표 5>로, 그리고 ‘Model=8’을 활용한 분석 결과는 <표 6>으로 요약된다. ‘Model=4, 8’ 검증 시 공변량(covariates)으로 인구통계 변인들을 넣었으나 유효하지 않아 제외했다.

<표 5> PROCESS macro에 의한 단순 매개효과 검증(Model=4)

독립변수	종속변수	계수	S.E	t	p	LLCI	ULCI
개방 소통	지식공유	.3588	.0589	6.0887	.000	.2615	.4561
R <sup>2</sup> =.1686, F=37.0725(p=0.0000), 독립변수의 총효과							
개방 소통	상호공정성	.6804	.0527	12.9077	.000	.5933	.7644
R <sup>2</sup> =.4892, F=166.6097(p=0.0000)							
개방 소통	지식공유	.1280	.0660	1.9401	.0536	.0190	.2369
상호공정성		.3392	.0816	4.1578	.000	.2045	.4739
R <sup>2</sup> =.2415, F=21.4068(p=0.0000), 독립변수의 직접효과(36%)							
독립변수	종속변수	매개 변수	간접효과 (64%)	S.E	Z	신뢰구간 95%	
						BS LLCI	BS ULCI
개방 소통	지식공유	상호 공정성	.2308	.0585	3.9468**	.1412	.3273

주: \*\* p<0.01.

가. 가설 1의 검증

독립변수인 개방적 소통이 종속변수인 지식공유 의도에 미치는 영향을 분석한 결과, F값이 37.0725이며 유의해(P<.01), 모형이 적합했다. 독립변수인 개방적 소통의 표준화된 경로계수(.3588)가 p<.01에서 유의했다. 또, 부트스트래핑 추정치로 신뢰구간 내의 최소계수값(LLCI) 0.2615와 최대계수값(ULCI) 0.4561 사이에 0이 없기에 관계의 유의성이 재확인되었다(Shrout & Bolger, 2002). 그

런데 이는 독립변수인 개방적 소통이 종속변수인 지식공유 의도에 미치는 총효과, 즉 직접효과와 간접효과의 총합이다. 한편, <표 5>의 중간처럼, 독립·매개 변수를 동시 투입한 회귀모형의 결과, 독립변수가 종속변수에 대해 갖는 직접효과가 0.1280으로 나타났고  $p=0.0536$ 으로서 유의수준 0.05에서는 유의하지 않지만 유의수준 0.1에서는 유의했다. 이는 매개변수를 통한 간접효과를 강하게 암시한다. 결론적으로, 가설 1은 채택되었다.

#### 나. 가설 2의 검증

매개변수인 상호작용 공정성이(독립변수인 개방적 소통과 함께) 종속변수인 지식공유 의도에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, F값이 21.4068이며 유의한 것으로 나타나 모형의 적합성이 확보되었다. 매개변수인 상호작용 공정의 표준화된 경로계수(.3392)가  $p=.01$  이하에서 유의했다. 또, 부트스트래핑 추정치로 신뢰구간 내의 최소계수값(LLCI) 0.2045와 최대계수값(ULCI) 0.4739 사이에 0이 없기에 변수 간 관계의 유의성이 재확인되었다. 결국, 가설 2는 채택되었다.

#### 다. 가설 3의 검증

독립변수인 개방적 소통과 매개변수인 상호작용 공정성 간 관계에 대한 분석 결과, F값이 166.6097로  $p<0.01$ 에서 유의해, 모형의 적합성이 확보되었다. 독립변수인 개방적 소통의 표준화된 경로계수(.6804)가  $p=.01$  이하에서 유의했다. 또, 부트스트래핑 추정치로 신뢰구간 내의 최소계수값(LLCI) 0.5933과 최대계수값(ULCI) 0.7644 사이에 0이 없기에 변수 간 관계의 유의성이 재확인된다. 가설 3도 채택되었다.

#### 라. 가설 4의 검증

가설 4는 독립변수인 개방적 소통과 종속변수인 지식공유 의도 간 관계에서 상호작용 공정성의 매개효과를 검증하는 것이다. 분석에서 부트스트래핑으로 재추출된 표본 수는 10,000개였으며 95% 신뢰구간에서 간접효과 계수의 하한값과 상한값을 보았다. <표 5>에서 보듯, 부트스트래핑을 적용한 간접효과 검

증법에서 간접효과는 0.2308로 나타나, 총효과의 64%를 설명했고, 그 통계적 유의성은 제시된 신뢰구간 내 0의 존재 여부로 결정된다. 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계에서 상호작용 공정성이 매개변수로 투입된 경우, 매개효과 계수 하한값은 0.1412이고 상한값은 0.3273으로 95% 신뢰수준에서 간접효과 의 통계적 유의성이 확보되었다. 따라서, 상호작용 공정성의 매개효과에 관한 가설 4는 채택된다(강한 부분 매개).

〈표 6〉 PROCESS macro에 의한 조절된 매개효과 검증(Model=8)

독립변수	종속변수	계수	S.E	t	p	LLCI	ULCI
개방 소통		.6289	.0562	11.1918	.000	.5361	.7217
고용 유연	상호 공정	-.2161	.0739	-2.9257	.004	-.3381	-.0941
	조절작용	.2161	.1127	1.9175	.0564	.0300	.4023
R <sup>2</sup> =.5202, F=67.0987(p=0.0000)							
개방 소통		.0568	.0670	3.0180	.0028	.0916	.3129
상호 공정	지식공유	.2022	.0793	4.2915	.000	.2109	.4771
고용 유연		-.7371	.0626	-11.7767	.000	-.8405	-.6337
	조절작용	.0545	.1037	.5253	.5998	-.1167	.2256
R <sup>2</sup> =.5091, F=54.0773(p=0.0000)							
개방 소통 → 지식공유						신뢰구간 95%	
조건부 직접효과		계수	S.E	t	p	BC LLCI	BC ULCI
(비정규직)		.0311	.0661	.4698	.6389	-.0781	.1403
(정규직)		.0855	.0867	.9864	.3250	-.0577	.2287
개방 소통 → 상호작용 공정성 → 지식공유						신뢰구간 95%	
조건부 간접효과		계수	(조절된 매개)		Boot S.E	BC LLCI	BC ULCI
(비정규직)		.1065			.0362	.0534	.1739
(정규직)		.1502			.0515	.0739	.2427
조절된 매개 지수(Index of Moderated Mediation)						신뢰구간 95%	
					.0284	.0085	.1041
						.0437	

#### 마. 가설 5의 검증

가설 5는 고용 유연화(비정규직) 변수가 개방적 소통과 상호작용 공정성 간 관계를 조절하는지 검증하는 것이다(표 6 참조). 이것은 가설 6과 더불어 연구 모형을 전체적으로 볼 때, 고용 유연화의 조절효과와 상호작용 공정성의 매개효과를 동시에 검증하는 것으로, 조절된 매개(moderated mediation) 효과 검증의 일부다. Hayes(2013)의 PROCESS macro Model=8을 통한 분석 결과가 <표 6>이다. 가설 5 검증 모형의 회귀식은 표의 상단에 나타난바,  $F=67.0987(p=0.0000)$ 로서 통계적으로 유효했다. 여기서 고용 유연화(비정규직) 변수는 독립적으로(앞의 t-검증에 이어) 상호작용 공정성 변수에 부정적 영향력을 행사함이 재확인되었다(경로계수 $=-.2161$ ,  $p<0.01$ ). 그런데 이 모형의 조절작용 변수(고용 유연화\*개방적 소통)는 p값이 0.0564로 다소 높아 신뢰수준 95%에서 유의하지 않은 듯 보이나, 보다 정밀한 검증치인 편향 수정(Bias-Corrected) 부트스트랩핑 하한값과 상한값 사이에 0이 존재하지 않아 유효한 것으로 판단된다.

즉, 정규직의 경우, 개방적 소통이 상호작용 공정성 인지를 매개로 지식공유 의도에 영향을 주는 간접효과가 0.1502로 나타난 반면(부트스트랩 신뢰구간 .0739~.2427), 비정규직의 경우, 그 간접효과가 이보다 낮은 0.1065로 나타나(부트스트랩 신뢰구간 .0534~.1739), 고용형태(고용 유연화)의 조절작용이 확인되었다. 즉, 본 연구모형에서 제시된, 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계에서 고용형태 및 상호작용 공정성의 ‘조절된 매개효과’가 통계적으로 존재함이 확인되었고(Hayes, 2013), 그 지수는 <표 6>의 하단부에 제시된바, 0.0437로 나타났다(부트스트랩 신뢰구간 .0085~.1041). 이 지수는 조절변수가  $X \rightarrow M \rightarrow Y$ 의 간접효과에 미치는 영향이다. 즉, 독립변수 개방적 소통과 매개변수 상호작용 공정성 인지 간 관계에서 고용 유연화(비정규직)의 조절효과가 통계적으로 검증된다. 다시 말해, 정규직에 비해 비정규직의 경우, 설사 개방적 소통이 높아지더라도 상호작용 공정성 인지가 높지 않아, 결국 지식공유 의도는 정규직 만큼 상승하지 못하게 된다. 이로써 가설 5는 지지되었다.

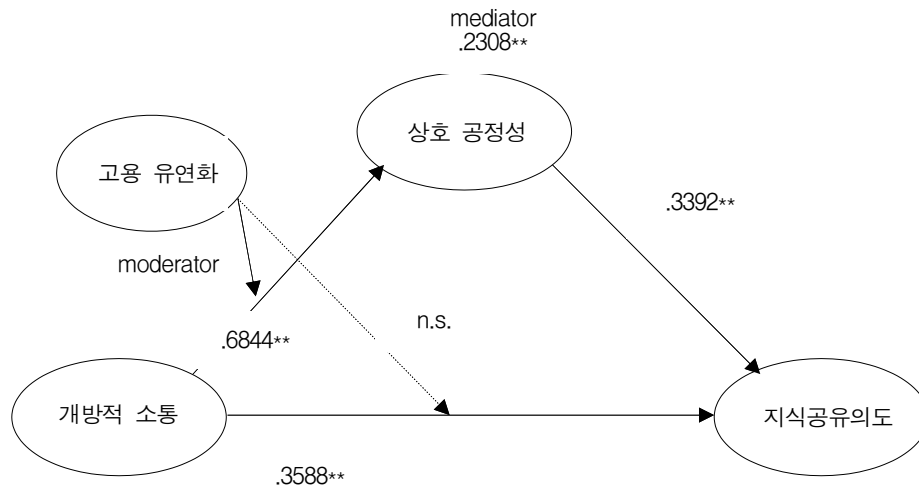


바. 가설 6의 검증

가설 6은 고용 유연화(비정규직) 변수가 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계를 직접 조절하는지 검증하는 것이다. <표 6>의 중간 부분에서 가설 6 검증 모형의 회귀식은  $F=54.0773(p=0.0000)$ 으로서 통계적으로 유효했다. 여기서도 고용 유연화(비정규직) 변수는 독립적으로 (t-검증에 이어) 지식공유 의도 변수에 부정적 영향력을 행사함이 재확인되었다(경로계수 $=-.7371$ ,  $p<0.01$ ). 그런데 가설 6과 관련된 이 모형의 조절작용 변수(고용 유연화\*개방적 소통)의 경로계수(.0545)의 유의확률  $p=0.5998$ 로서 유의하지 않았다. 부트스트래핑 하한값과 상한값 사이에도 0이 존재해 통계적 유의성이 부인되었다. 즉, 독립변수 개방적 소통과 종속변수 지식공유 의도 간 관계에서 고용 유연화(비정규직)의 조절효과가 확인되지 못한 것이다. 이는 <표 6> 중간 아래의 ‘조건부 직접효과’ 역시 두 고용형태 모두에서 부인된 것과 일치한다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

이 모든 결과를 한 그림으로 표시하면 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 가설 검증 결과 종합 정리



## IV. 결론 및 시사점

### 1. 이론적 시사점

본 연구의 목적은 한국의 금융업(은행 및 보험)에서 일하는 조직 구성원들을 대상으로, 개방적 소통, 상호작용 공정성, 지식공유 의도 간의 인과적 관계를 검토하고, 특히 개방적 소통과 지식공유 의도 간의 관계에서 고용 유연화(비정규화)의 조절작용 및 상호작용 공정성의 매개효과를 검증하는 것이다. 본 연구를 통해 금융권 조직들의 개방적 소통 정도가 상호작용 공정성 및 지식공유 의도에 미치는 인과적 영향을 파악함은 물론, 다른 두 변수의 관계를 상호작용 공정성이 매개함도 알 수 있게 되었다. 또한, 고용형태(고용유연화)가 개방적 소통과 상호작용 공정성 인지 간 관계에서 조절작용을 함이 확인되었다. 즉, 본 연구는 이론적으로 지식공유 의도의 선행 요인을 실증함으로써 지식공유 의도의 내적 메커니즘을 소통 및 공정성 차원에서 해명했다. 특히 고용형태와 상호작용 공정성의 ‘조절된 매개효과’를 확인한 점이 특별한 기여라 본다.

본 연구의 결과를 통해 얻는 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지식기반 경제 내지 지식경영과 관련하여 지식공유 의도에 영향을 미치는 변수들 중, 선행연구에서 검토되지 않거나 부분적으로만 확인된 변수들, 즉 개방적 소통 및 상호작용 공정성 인식 변수가 갖는 직·간접 효과를 실증 분석함으로써 ‘지식공유의 딜레마’ 문제를 해결하는 데 실마리가 될 변수들을 확인해낼 수 있었다는 점이다. 보다 구체적으로, 본 연구는 개방적 소통과 상호작용 공정성 인지가 지식공유 의도에 미치는 긍정적 영향, 그리고 개방적 소통이 지식공유 의도에 영향을 주는 관계에서 상호작용 공정성 인지의 매개 역할을 확인할 수 있었다. 이는 지식공유 의도가 높아지기 위해선 조직 내 관계의 맥락, 즉 권력 관계나 시장 관계보다는 공동체 내지 평등한 관계의 맥락을 형성하는 것이 필수라는 ‘관계 맥락 이론’(Boer et al., 2011; Fiske, 1992)의 중요성을 재확인한 셈이다.

둘째, 본 연구는 또 고용형태(고용 유연화) 변수가 갖는 이중의 조절작용, 즉 개방적 소통이 매개변수인 상호작용 공정성에 영향을 주는 관계에서 조절효과를 가짐과 동시에 개방적 소통이 종속변수인 지식공유 의도에 영향을 주는 관계에서 조절효과를 가진다는 사실을 실증적으로 확인했다. 이는 결국, 개방적 소통이 종속변수인 지식공유 의도에 영향을 주는 관계에서 고용형태의 조절 역할과 상호작용 공정성의 매개 역할이 동시에 존재함으로써 ‘조절된 매개 효과(moderated mediation effect)’를 발휘함을 의미한다.

셋째, 방법론적으로도 본 연구는 PROCESS macro 분석법으로 상호작용 공정성의 매개효과 및 고용형태의 조절효과를 동시에 검증함으로써 시사하는 바가 있다. 즉, 과거에 통상적으로 이뤄진 Baron & Kenny(1986)의 검증법이나 Sobel Test의 한계를 넘어 Hayes(2013)가 제시한 PROCESS macro 분석법(모델=4 및 모델=8)을 활용, 독립변수의 종속변수에 대한 직접효과와 간접효과 크기를 정확히 검출할 수 있었다. 나아가 조절변수와 매개변수의 효과를 하나의 모형에서 일괄 검증함으로써, ‘조절된 매개효과’를 효율적으로 검증할 수 있었다.

## 2. 실무적 시사점

이러한 본 연구 결과는 실무적으로도 시사점을 지닌다. 첫째, 기업 경영 관리자의 입장에서 지식기반 경제 내지 지식 경영에 상응하는 지식공유를 촉진하기 위해선 조직 구성원들이 기존의 위계질서나 상하 관계를 뛰어넘어 아무런 두려움이나 부담감, 불안감 없이 자유롭게 자신의 생각이나 아이디어, 대안, 심지어 사소한 질문이나 불만까지도 이야기할 수 있는 개방적 소통 관계를 만들어갈 필요가 있다(Renzl, 2008). 특히, 성과연봉제 등으로 표현되는, 경쟁과 차별을 조장하는 성과주의 인사 제도가 구성원들 사이의 개방적 소통을 저해할 수 있어 결국 지식공유 의도를 저해할 위험이 있다. 따라서 조직의 성과 향상을 위해서라도 상하, 수평을 막론하고 전사적인 협력 관계와 개방적 소통을 활성화해야 한다. 그 구체적 방법을 찾는 과정에 전 구성원들이 자발적으로 참여하는 것이 바람직하다.

둘째, 조직 구성원들이 상호작용 공정성, 즉 경영진이나 상사, 동료로부터 진정으로 존중받는다는 느낌을 가질 수 있도록 조직 분위기나 인간관계를 혁신할 필요가 있다. 그것은 본 연구에서도 규명된바, 구성원들이 상호작용 공정성을 많이 인지할수록 높은 신뢰가 형성되어 지식공유 행동 등 조직 내 각종 협력 행동에 참여하게 될 것이기 때문이다(조옥래 외, 2007). 보다 구체적으로, 조직 구성원들이 수평적 관계에서는 물론 수직적 관계에서조차 조직 내 다양한 의사 결정과 관련, 서로 진심으로 경청하고 역지사지하는 관계를 조성할 필요가 있다(Rosenberg, 2001). 이것은 이미 Fiske(1992)가 ‘관계 맥락 이론’에서 강조한 바 지식공유 의도를 높이기 위해선 (권력 관계나 시장 관계보다) 공동체 관계나 평등 관계의 맥락이 필수 조건이기 때문이다.

셋째, 본 연구에서 확인된바, 비정규직 확대로 드러난 고용 유연화는 개방적 소통, 상호작용 공정성, 지식공유 의도 등 모든 변수에 부정적 영향을 주었다. 나아가 이는 개방적 소통과 지식공유 의도 간 관계, 또 개방적 소통과 상호작용 공정성 인지 간 관계를 조절했다. 즉, 비정규직일수록 개방적 소통이 다른 변수에 미치는 영향을 하향 조절하고 있는 것이다. 실무적으로 이는, 불가피한 경우를 넘어 과도한 비정규직 사용이 상호작용 공정성 인지의 저하를 가져와 마침내 지식공유 의도를 억제할 수 있어 조직에 악영향을 끼칠 수 있음을 뜻한다. 설사 비정규직 사용이 불가피한 경우에도, 이들이 차별과 소외를 느끼지 않고 두려움 없이 지식공유 활동에 참여할 수 있도록 우호적 여건 조성을 해나가야 할 것이다.

### 3. 본 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 몇 가지 측면에서 한계와 과제를 남긴다. 첫째, 본 연구는 최근 치열한 경쟁 상황에 놓인 금융업(은행 및 보험)을 중심으로 표본을 추출한 경험적 연구로, 연구 결과를 일반화하는 데 일정한 한계를 지닌다. 따라서 김동영·한인수(2004)나 설현도(2006)처럼 영역별 연구를 확장, 전통적 2차 산업에 속하는 금속이나 전자산업, 그리고 첨단 과학기술 및 정보통신 등 분야의 경험 연구를 축적할 필요가 있다. 또한, 갈수록 지식공유가 중요해지는 중앙정부 기관이

나 지방정부 기관 등 공공 부문 조직들에도 실증 연구를 확대해 나가야 한다.

둘째, 본 연구에 사용된 변수들은 동일 응답자가 설문에 답한 내용들이기에 변수들 간 다소 과장된 연관성, 즉 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 있다. 이를 사전에 차단하기 위해 향후 연구에서는 각 변수들의 응답 원천을 달리하는 연구 디자인이 필요하다. 예컨대, 개방적 소통에 대한 설문 문항은 팀 리더나 상사로부터, 상호작용 공정성 인지나 지식공유 의도에 대한 설문은 일반 직원들로부터 받아 다수준(multilevel)으로 수집, 그 자료를 다차원 분석하는 것이 낫다.

셋째, 본 연구에서는 개방적 소통의 측정과 관련, 3항목으로 구성된 개념으로 측정했다. 이것은 상대적으로 적은 수의 항목으로 개념 구성을 한 것으로, 개념 타당성을 왜곡할 수 있다. 특히, 상하 간 소통만이 아니라 동료 간의 수평 소통에서도 장애물이 있을 수 있다는 점도 감안해야 한다. 나아가, 부서나 팀 내만이 아니라 부서 간, 팀 간 개방적 소통을 측정하는 항목도 포함해야 한다. 즉, Rogers(1987), Schiller & Cui(2010) 등을 참고, 더 많은 항목들로 측정할 필요가 있다.

넷째, 향후 지식공유 의도 내지 지식공유 행동과 관련된 기존의 단편적 연구들을 보다 체계적으로 종합해나갈 필요가 있다. 다시 말해, 지식공유 의도 내지 지식공유 행동과 관련해, 전방 및 후방, 측면으로 긴밀히 연결된 핵심 변수들(예, 리더 신뢰 또는 LMX, 성과주의 인사제도 등)을 종합적으로 추출, 보다 포괄적인 연구 모형을 제시함으로써 지식공유의 메커니즘을 한층 세밀히 해명하는 한편, 조직관리 실무 차원에서도 활용할 수 있는 개념적 도구를 제시하는 것이 바람직하다.

다섯째, 본 연구는 지식공유 의도를 다루었는데, 지식경영의 실무에 실질적 함의를 얻기 위해선 지식공유 행동을 종속변수로 한 연구가 더욱 필요하다. 또한, 본 연구는 금융업에서 편의표본추출을 한 결과, 표본의 약 70%가 여성으로 나타나, 전체 금융업의 성별 분포를 정확히 반영하지 못할 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 해당 업종의 성별, 고용형태별 분포를 고려해, 할당 표본추출 또는 비례층화 표본추출을 시도할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 고관혁(2017). 「좋은 일자리와 비정규직 제로를 위한 금융 노사정 토론회 열려」. 『참여와혁신』, 2017. 9. 20.
- 권순식(2006). 「정규직과 비정규직의 공정성 지각, 역할내 활동, 조직시민행위: 고용형태별 동기부여 과정 및 결과에 대한 실증적 분석」. 『인사관리연구』 30 (3): 1~23.
- 김동영 · 한인수(2004). 「지식공유에 영향을 미치는 개인적, 조직적 요인에 관한 연구: 대덕연구단지 연구개발 조직을 중심으로」. 『지식경영연구』 5 (1): 83~99.
- 김미숙 · 홍관수(2013). 「조직공정성이 사회적 자본과 지식공유에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 26 (5): 1123~1148.
- 김찬중(2007). 「고용형태별 직무만족과 조직몰입의 관계: 고용형태의 조절효과를 중심으로」. 『한국콘텐츠학회논문지』 7 (6): 206~216.
- 김학태(2016). 「무한 경쟁, 벼랑 끝 몰린 금융노동자들」. 『매일노동뉴스』, 2016. 9. 20.
- 김현진 · 설현도(2016). 「신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인 창의성에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 29 (5): 711~735.
- 박문수 · 문형구(2004). 「집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구」. 『지식경영연구』 5 (2): 1~23.
- 박희태 · 이수진 · 손승연 · 김석영 · 윤석화(2011). 「조직 공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향」. 『경영학연구』 40 (2): 485~521.
- 설현도(2006). 「금융기관 조직 구성원의 지식공유에 대한 실증 연구」. 『지식경영연구』 7 (2): 97~122.
- \_\_\_\_\_ (2015). 「사회적 자본과 지식공유의 관계에 대한 연구」. 『대한경영학회지』 28 (1): 141~158.
- 유선욱 · 신호창(2011). 「사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원 간

- 신뢰와의 관계에 대한 연구. 『한국언론학보』 55 (3) : 54~81.
- 장승훈·노명화·안상철·손승연(2014). 「조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향: 직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』 21 (3) : 217~239.
- 전은숙·이강숙·이선영·유재희·홍아름(2009). 「병원 근로자들의 고용형태에 따른 직무 스트레스와 삶의 질의 관계. 『대한직업환경의학회지』 21 (1) : 28~37.
- 전정호(2012). 「조직후원인식과 경영진에 대한 신뢰가 지식공유에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 『경영교육연구』 27 (5) : 154~182.
- 조옥래·이도화·김정만·김미숙(2007). 「신뢰와 경쟁이 조직 구성원의 지식 제공행위에 미치는 영향. 『인사관리연구』 31 (4) : 85~102.
- 조윤형(2014). 「상호작용 공정성, 조직 구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계. 『인적자원관리연구』 21 (4) : 131~152.
- 최진희(2017). 「지식공유 활성화에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 우정사업 분야를 중심으로. 서울대 행정대학원 정책학과 석사학위 논문.
- 최현정(2015). 「사회자본이론에 입각한 상사-직원 교환관계와 일-가족 균형 및 혁신행동의 인과적 관계 연구-PROCESS macro by Hayes(2013)를 적용한 매개효과 검증을 중심으로. 『관광연구저널』 29 (7) : 211~224.
- 허문구·문상미(2010). 「인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로. 『지식경영연구』 11 (2) : 57~73.
- 황보아·박영석(2016). 「상사의 의사소통과 조직 공정성 인식: 긍정심리 자본의 조절효과. 『사회과학연구』 32 : 95~117.
- Abrams, L. C., R. Cross, E. Lesser, and D. Z. Levin(2003). “Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks.” *The Academy of Management Executive* 17 (4) : 64~77.
- Ajzen, I. and M. Fishbein(1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Al-Omari, A., A. M. Qablan, and S. M. Khasawneh(2008). “Faculty members’

- intentions to stay in Jordanian public universities.” *International Journal of Applied Educational Studies* 1 (1) : 25~42.
- Allan, P. and S. Sienko(1997). “A comparison of contingent and core workers’ perceptions of their jobs’ characteristics and motivational properties.” *SAM Advanced Management Journal* 62 (3) : 4~24.
- Armeli, S., E. Eisenberger, P. Fasolo and P. Lynch(1998). “Perceived organizational support and police performance : The moderating influence of socioemotional needs.” *Journal of Applied Psychology* 83 (2) : 288~297.
- Ayoko, O. B.(2007). “Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups.” *Cross Cultural Management : An International Journal* 14 (2) : 105~124.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research.” *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6) : 1173~1182.
- Bies, R. J. and J. S. Moag(1986). “Interactional justice : Communication criteria of fairness.” *Research on Negotiation in Organizations* 1. Greenwich, CT : JAI Press : 43~55.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and power in social life*. N. Y. : John Wiley.
- Bock, G. W. and Y. G. Kim(2002). “Breaking the myths of rewards : An exploratory study of attitudes about knowledge sharing.” *Information Resource Management Journal* 15 (2) : 14~21.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee(2005). “Behavioral intention formation in knowledge sharing : Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate.” *Management Information Science Quarterly* 29 (1) : 87~111.
- Boer, N. I., H. Berends, and P. van Baalen(2011). “Relational models for knowledge sharing behavior.” *European Management Journal* 29 (2) : 85~97.



- Bollen, K. A., R. Stine(1990). "Direct and indirect effects : Classical and bootstrap estimates of variability." *Sociological Methodology* 20 : 115~140.
- Breen, V., R. Fetzner, L. Howard, and R. Preziosi(2005). "Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 17 (4) : 215~229.
- Brockner, J. and P. Siegel(1996). "Understanding the interaction between procedural and distributive justice : the role of trust." In R. M. Kramer & T. Tyler(eds.). *Trust in Organisations*, Thousand Oaks, CA. : Sage. pp.390~413.
- Colquitt, J. A.(2001). "On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure." *Journal of applied psychology* 86 (3) : 386~400.
- Colquitt, J. A., and J. B. Rodell(2011). "Justice, trust, and trustworthiness : A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives." *Academy of Management Journal* 54 (6) : 1183~1206.
- Connelly, C. E., D. P. Ford, O. Turel, B. Gallupe, and D. Zweig(2014). "'I'm busy (and competitive)!' Antecedents of knowledge sharing under pressure." *Knowledge Management Research & Practice* 12 (1) : 74~85.
- Drucker, P.(1968). *The age of discontinuity : Guidelines to our changing society*. New York : Harper & Row.
- Eberhardt, B. J. and A. B. Shani(1984). "The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction." *Academy of Management Journal* 27 (4) : 893~900.
- Empson, L.(2001). "Fear of exploitation and fear of contamination : Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms." *Human Relations* 54 (7) : 839~862.
- Fiske, A. P.(1992). "The four elementary forms of sociality : Framework for a

- unified theory of social relations.” *Psychological Review* 99 (4) : 689~723.
- Greenberg, J. and E. A. Lind(2000). “The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application,” In C. L. Cooper & E. A. Locke(eds.). *Industrial & organizational psychology : What we know about theory and practice*, Oxford: Blackwell, pp.72~105.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*, 5th Edition. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hayes, A. F.(2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*. New York : Guilford.
- Hofstede, G. H.(1980). *Culture’s consequences, international difference in work-related value*. Beverly Hills, C.A. : Sage.
- Homans, G. C.(1961). *Human behavior : Its elementary forms*. NY : Harcourt.
- Hong, D., E. Suh, and C. Koo(2011). “Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management.” *Expert Systems with Application* 38 (2011) : 14417~14427.
- Hwang, P., and W. P. Burgers(1997). “Properties of trust: An analytical view.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69 (1) : 67~73.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling(1976). “Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure.” *Journal of financial economics* 3 (4) : 305~360.
- Jeung, C. W., H. J. Yoon, and M. Choi(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.
- Kernan, M. C., and P. J. Hanges(2002). “Survivor reactions to reorganization : antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice.” *Journal of Applied Psychology* 87 (5) : 916~928.

- Kramer, R. M.(1999) “Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities : Thinking and acting in the shadow of doubt.” In J. M. Levine, L. L. Thompson, D. M. Messick(eds.). *Shared Cognition in Management of Knowledge*. Mahwah, NJ : Erlbaum, pp.163~194.
- Likert, R.(1967). *The human organization*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Lind, E. A.(2001). “Fairness heuristic theory : Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations.” In J. Greenberg & R. Cropanzano (eds.). *Advances in organizational justice*. Stanford, CA : Stanford Univ. Press, pp.56~88.
- Merritt, A.(2000). “Culture in the cockpit : Do Hofstede’s dimensions replicate?” *Journal of Cross-cultural Psychology* 31 (3) : 283~301.
- Morden, T. and D. Bowles(1998). “Management in South Korea: a review.” *Management Decision* 36 (5) : 316~330.
- Nonaka, I.(1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation.” *Organization Science* 5 (1) : 14~37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.
- Pace, R. W. and D. F. Faules(1993). *Organizational communication*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Pettit, J. D., J. R. Goris, and B. C. Vaught(1997). “An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction.” *The Journal of Business Communication* 34 (1) : 81~98.
- Preacher, K. J. and A. F. Hayes(2004). “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in single mediation models.” *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36 (4) : 717~731.
- Quirke, B.(2000). *Making the connections : Using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot : Gower.

- Renzl, B.(2008). "Trust in management and knowledge sharing : The mediating effects of fear and knowledge documentation." *The International Journal of Management Science* 36 : 206~220.
- Rogers, D. P.(1987). "The development of a measure of perceived communication openness." *The Journal of Business Communication* 24 (4) : 53~61.
- Roos, G. and J. Roos(1997). "Measuring your company's intellectual performance." *Long Range Planning* 30 (3) : 413~426.
- Rosenberg, M.(2001). *Nonviolent Communication : A Language of Compassion*. Encinitas, CA : Puddledancer Press.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer(1998). "Not so different after all : A cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review* 23 (3) : 393~404.
- Schiller, S. Z. and J. Cui(2010). "Communication openness in the workplace : The effects of medium (F2F and IM) and culture (US and China)." *Journal of Global Information Technology Management* 13 (2) : 37~75.
- Shrout, P. E. and N. Bolger(2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies." *Psychological Methods* 7 (4) : 422~445.
- Small, C. T. and A. P. Sage(2005). "Knowledge management and knowledge sharing : A review." *Information Knowledge Systems Management* 5 (3) : 153~169.
- Sobel, M. E.(1982). "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models." In S. Leinhardt(ed.). *Sociological Methodology*. San Francisco : Jossey-Bass, pp.290~312.
- Srivastava, A., K. M. Bartol and E. A. Locke(2006). "Empowering leadership in management teams : Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance." *Academy of Management Journal* 49 (6) : 1239~1251.
- Tetlock, P. E. and D. Gardner(2015). *Superforecasting: The art and science of prediction*. New York : Penguin RH(테틀록, P. E., 가드너, D.(2017), 『슈퍼 예측, 그들은 어떻게 미래를 보았는가?』, 이경남 역, 서울 : 알키).

- Thomas, G. F., R. Zolie, and J. L. Hartman(2009). "The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement." *Journal of Business Communication* 46 (3) : 287~310.
- Trong Tuan, L.(2017). "Knowledge sharing in public organizations : The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior." *International Journal of Public Administration* 40 (4) : 361~373.
- van Riel, C. B. M. and C. J. Fombrun(2007). *Essentials of corporate communications : implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Wang, W. T. and Y. P. Hou(2015). "Motivations of employees' knowledge sharing behaviors : A self-determination perspective." *Information and Organization* 25 (1) : 1~26.
- Welch, M. and P. R. Jackson(2007). "Rethinking internal communication : a stakeholder approach." *Corporate Communication : An International Journal* 12 (2) : 177~198.
- Zand, D. E.(1972). "Trust and managerial problem solving." *Administrative Science Quarterly* 7 (2) : 229~239.

## Interactive Justice as a Moderated Mediator between Open Communication and Knowledge-sharing Intention

Kang Sudol

This study was designed to seek more understanding about the effects of open communication on perceived interactive justice and knowledge-sharing intention of frontline employees in financial sectors. In addition, it analyzes the moderated mediation effect of perceived interactive justice and labor flexibility on the basic relationship.

The data were obtained from employees working at banks and insurance companies in Seoul metropolitan area in Korea. Exploratory factor analysis, correlation analysis, frequency analysis and PROCESS macro by Hayes (2013) were performed by using SPSS 21.0.

This study provides five major results: First, open communication has a positive effect on each of perceived interactive justice and knowledge-sharing intention. Second, perceived interactive justice has also a significantly positive effect on knowledge-sharing intention. Third, perceived interactive justice shows a significant mediating role between open communication and knowledge-sharing intention. Fourth, labor flexibility moderates the relationship between open communication and perceived interactive justice. Finally, the moderated mediation effect of perceived interactive justice and labor flexibility on the basic relationship was validated.

Some contributions and limitations of this study are discussed.

Keywords : open communication, employment flexibilization, perceived interactive justice, knowledge-sharing intention, moderated mediation