



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

호텔직원의 조직공정성 인식,
조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성
간의 관계

濟州大學校 大學院

觀光經營學科

金 宰 慶

2020年 8月

호텔직원의 조직공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성 간의 관계

指導教授 박 시 사

김 재 경

이 論文을 觀光學 博士學位 論文으로 提出함

2020年 6月

金宰慶의 觀光學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 崔 燮 吉
委 員 서 용 건
委 員 박 시 사
委 員 李 續 孟
委 員 洪 聖 和

濟州大學校 大學院

2020年 6月

The Relationship among Organizational Justice Perception of Hotel Staff, Organizational Trust, Knowledge Sharing, and Organizational Effectiveness

Jae-Kyung Kim
(Supervised by professor Si-Sa Park)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Doctor of Tourism Science

JUNE. 2020.

This thesis has been examined and approved.

Byang Ki-Choo

Yong Kun Suh

PRRICK SZ SA

Lee, Yeonu

Hong, Sung-Hwa

JUNE 2020.

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

| | |
|---------------------------|----|
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구 배경 | 1 |
| 2. 연구 목적 | 3 |
| 3. 연구 방법 및 범위 | 4 |
| II. 이론적 배경 | 6 |
| 1. 조직공정성 | 6 |
| 1) 조직공정성 개념 | 6 |
| 2) 조직공정성 구성요소 | 10 |
| 3) 조직공정성 연구동향 | 17 |
| 2. 조직신뢰 | 22 |
| 1) 조직신뢰 개념 | 22 |
| 2) 신뢰 유형 및 특징 | 24 |
| 3) 조직신뢰 연구동향 | 28 |
| 3. 지식공유 | 30 |
| 1) 지식공유 개념 | 30 |
| 2) 지식공유 구성요소와 선행요인 | 33 |
| 3) 지식공유 연구동향 | 37 |
| 4. 조직유효성 | 40 |
| 1) 조직유효성 개념 | 40 |
| 2) 조직유효성 평가지표와 영향요인 | 42 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 5. 변수 간의 관계 고찰 | 53 |
| 1) 조직공정성과 조직유효성 관계 | 53 |
| 2) 조직공정성, 조직신뢰 및 조직유효성 관계 | 55 |
| 3) 조직공정성, 지식공유 및 조직유효성 관계 | 56 |
| III. 연구 설계 | 57 |
| 1. 연구모형 및 가설의 설정 | 57 |
| 1) 연구모형 | 57 |
| 2) 연구가설 | 58 |
| 3) 변수의 조작적 정의 | 62 |
| 2. 연구의 조사 설계 및 분석방법 | 65 |
| 1) 조사 설계 | 65 |
| 2) 설문지 구성 | 66 |
| 3) 통계분석방법 | 79 |
| IV. 분석결과 | 70 |
| 1. 표본의 특성 | 70 |
| 1) 인구통계학적 특성 | 70 |
| 2) 근무형태별 특성 | 71 |
| 2. 측정항목의 평가 | 72 |
| 1) 기술통계분석 | 72 |
| 2) 상관관계분석 | 73 |
| 3) 확인적 요인분석 | 75 |
| 3. 가설검정 | 78 |
| 1) 연구모형 적합도 | 78 |
| 2) 구조모형 경로분석 | 78 |
| 3) 직·간접효과 분석 | 80 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 4) 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 | 82 |
| 5) 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 검증 | 86 |
| 6) 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 검증 | 86 |
| | |
| 4. 연구대상 특성의 차이분석 | 89 |
| 1) 성별의 차이분석 | 89 |
| 2) 연령대의 차이분석 | 90 |
| 3) 근무경력 of 차이분석 | 91 |
| 4) 부서의 차이분석 | 92 |
| 5) 직위의 차이분석 | 94 |
| 6) 고용형태의 차이분석 | 95 |
| | |
| 5. 분석결과 요약 | 96 |
| 1) 가설검정 요약 | 96 |
| 2) 연구대상 특성의 차이분석 요약 | 99 |
| | |
| V. 결론 | 101 |
| 1. 연구 요약 및 시사점 | 101 |
| 2. 연구의 한계 및 제언 | 106 |
| | |
| 참고문헌 | 107 |
| 설문지 | 124 |
| Abstract | 128 |

<표 목 차>

| | |
|--------------------------------|----|
| <표 2-1> 조직공정성 개념 유형화 | 7 |
| <표 2-2> 조직공정성 개념정의 및 핵심어 | 9 |
| <표 2-3> 분배공정성 개념정의 | 12 |
| <표 2-4> 절차공정성 개념정의 | 14 |
| <표 2-5> 상호공정성 개념정의 | 16 |
| <표 2-6> 조직신뢰 개념정의 | 23 |
| <표 2-7> 신뢰 유형 | 26 |
| <표 2-8> 조직관행 대비 조직신뢰 비교 | 27 |
| <표 2-9> 지식공유 개념정의 | 32 |
| <표 2-10> 형식지와 암묵지 비교 | 35 |
| <표 2-11> 지식공유의 주요 영향요인 | 36 |
| <표 2-12> 조직유효성 측정지표 분석 | 43 |
| <표 2-13> 직무만족 개념정의 | 45 |
| <표 2-14> 직무만족 영향요인 | 48 |
| <표 2-15> 조직몰입 개념정의 | 50 |
| <표 2-16> 조직몰입 구성요소 | 52 |
| <표 3-1> 설문 구성 | 68 |
| <표 3-2> 통계분석방법 | 69 |
| <표 4-1> 인구통계학적 특성 | 70 |
| <표 4-2> 근무형태별 특성 | 71 |
| <표 4-3> 기술통계분석 | 72 |
| <표 4-4> 상관관계분석 | 74 |
| <표 4-5> 확인적 요인분석 결과 | 78 |
| <표 4-6> 구조모형 경로분석 결과 | 79 |

| | |
|--|----|
| <표 4-7> 직·간접효과 분해 | 80 |
| <표 4-8> 간접효과 검증결과 | 81 |
| <표 4-9> 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 | 82 |
| <표 4-10> 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 검증 .. | 84 |
| <표 4-11> 소벨 테스트를 통한 조직신뢰의 매개효과 검증결과 | 85 |
| <표 4-12> 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 검증 .. | 87 |
| <표 4-13> 소벨 테스트를 통한 지식공유의 매개효과 검증결과 | 88 |
| <표 4-14> 성별에 따른 차이 | 89 |
| <표 4-15> 연령대에 따른 차이 | 90 |
| <표 4-16> 근무경력에 따른 차이 | 91 |
| <표 4-17> 부서에 따른 차이 | 92 |
| <표 4-18> 직위에 따른 차이 | 94 |
| <표 4-19> 고용형태에 따른 차이 | 95 |
| <표 4-20> 가설검정 결과요약 | 98 |

<그림 목 차>

| | |
|---|----|
| <그림 1-1> 연구 흐름 | 5 |
| <그림 2-1> 공정성 이론 원리 | 6 |
| <그림 2-2> 조직공정성 구성요소 구분 | 10 |
| <그림 3-1> 연구모형 | 57 |
| <그림 3-2> 연구조사 절차 | 66 |
| <그림 4-1> 확인적 요인분석 모형 | 77 |
| <그림 4-2> 연구모형 분석결과 | 79 |
| <그림 4-3> 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 모형 | 84 |
| <그림 4-4> 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 모형 | 87 |

I. 서론

1. 연구 배경

기업 조직구성원이 공정하게 대우받으면 직무만족도가 증가하면서 조직헌신으로 이어지는 변인으로 구성원의 공정성 인식이 주요한 영향 요인이라 할 수 있다.¹⁾ 즉, 조직구성원이 공정하게 대우를 받는 인식 정도에 따라 구성원의 업무태도에 영향을 미쳐 조직유효성을 향상시키고, 긍정적인 역할을 통해 기업의 경쟁력을 제고 할 수 있다는 것이다.²⁾ 내부구성원은 다양한 직무수행을 통해서 조직공정성과 불공정성을 인지하게 된다. 조직공정성 인식이 조직행동에 유의한 상관성이 있다고 볼 수 있다. 특히 환대서비스산업인 호텔기업은 조직유효성을 어떻게 향상시키나가 주요 변인이 될 수 있다. 호텔서비스 품질은 내부구성원에 따라 달라질 수 있으며, 조직유효성을 향상시키는 관점에서 공정한 조직문화 조성의 중요성이 갈수록 증가하고 있다.³⁾ 따라서 조직구성원을 대상으로 조직공정성 인식에 관한 연구는 호텔기업의 조직관리 연구에 유의미하다고 할 수 있다.

최근 미증유의 신종 바이러스 리스크로 인해 기업경영환경의 불확실성이 더욱 증가하며 뉴 노멀 시대를 대비하여 기업은 생존을 위한 대응전략이 요구되고 있다. 따라서 호텔기업은 지속적인 외부 고객가치 창출과 동시에 내부고객 즉 호텔직원들이 호텔조직에 대한 공헌도를 유도하는 평가지표의 향상에 집중하여야 할 것이다. 한편 기업 조직은 성과주의와 실적에 매진하기보다는 예측과 다른 결과에 대응되는 문제점을 파악하여 신속히 방향전환이 가능한 유연성을 제고하는 것이 중요하다. 또한 내부구성원이 역량을 발휘할 수 있도록 하는 조직문화의 다양성을 수용하는 조직문화의 변화가 중요시되고 있다.⁴⁾

-
- 1) M. Ángeles López-Cabarcos, Ana Isabel Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, & Paula Vázquez-Rodríguez(2014). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), pp.258-272.
 - 2) 조보은(2019). 『항공사 객실 승무원이 지각하는 조직 공정성이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향』 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.2.
 - 3) 박무규(2019). 『호텔직원의 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 유리천장의 매개효과와 성과 타 기업 유리천장 지각의 조절효과』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.3.
 - 4) 강미옥(2019). 『바이오기업 여성근로자의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 조직지원의 매개효과를 중심으로』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, pp.1-2.

최근 조직공정성 연구에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 크게 조직공정성과 조직구성원의 심리, 태도 및 행동에 유의한 영향을 미치는 변인 간의 연구가 주로 이루어지고 있다. 또한 조직공정성 자체를 매개효과 또는 조절효과로 선정하여 검증하는 연구로 구분하여 볼 수 있다. 조직공정성을 측정하기 위해 분배공정성, 절차공정성 및 상호공정성을 하위요인, 관측변수로 연구가 진행되었다. 조직공정성이 영향을 미치는 종속변수로는 직무만족, 직무몰입, 직무태도, 경영성과, 조직성과, 혁신행동, 조직시민행동, 이직의도, 일탈행위 등이 사용되었다. 또한 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰, 조직환경, 조직지원, 지식공유, 심리적 주인의식, 팔로우십, 임파워먼트의 역할에 관한 연구가 진행되었다. 이는 Shawabkeh(2019), Nazir(2019), Darko(2019), Iftikhar(2019), Hameed(2019), Mauludin(2018), 조보은(2019), 이장범(2019), 김성훈(2019), 이규돈(2019), 강미옥(2019), 양난희(2018), 한경혜(2018), 안광섭(2018), 엄재규(2017), 유정화(2017)의 선행연구를 통해 이루어졌다. 한편으로 조직공정성 자체를 조절 또는 매개변수로 설정하고 선행 요인으로 청렴성, 조직냉소주의, 이직의도, 상사의 특성, 소명행위의 영향 관계를 확인하는 연구가 Ozfidan(2019), Jesus(2015), 광량(2019), 전빛나(2019), 송웅범(2019)에 의해 진행되었다. 기업의 조직공정성이 조직신뢰에 영향을 미쳐 조직유효성으로 귀결된 연구로는 Zhoa et. al.(2019), Qaiser(2016), Chen et. al.(2015), 이종익(2018), 이영수(2017), 이철(2017)에 의해 진행되었다. 또한 조직의 과업 달성과 성과를 창출하기 위한 직무몰입의 정도는 공유된 지식과 밀접한 관계성을 가지고 있다고 할 수 있다.⁵⁾ 이는 Natàlia et. al.(2019), Zahid et. al.(2019), 김선우(2019), 김미숙(2013)의 선행연구를 통해 이루어졌다. 이와 같이 최근 국내외 조직공정성에 관한 선행연구는 주로 조직공정성이 조직행동에 유의미한 심리적 영향 요인을 확인하는 연구와 함께 조직공정성에 영향을 주는 선행요인에 관한 연구가 진행되고 있다.

특히 호텔부문에서 내부구성원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 인적자원관리에서 중요한 조직신뢰와 지식공유 변수의 역할을 동시에 살펴보는 다차원적인 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 따라서 호텔기업 직원을 대상으로 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 효과를 동시에 검증하는 연구의 필요성이 제기되었다. 이를 통해 조직공정성 인식을 기반으로 호텔기업의 전략적 조직관리에 시사점을 제시함으로써 의의가 있을 것이다.

5) 현재호(2019). 『지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 직무성과의 관계』, 가천대학교 대학원 박사학위 논문, p.2.

2. 연구 목적

산업생태계 변화에 따라 기업의 조직경쟁력을 강화하려는 다양한 조직관리전략이 도입되고 있으며, 내부구성원 만족도 향상을 위해 조직공정성을 확보하는 것이 중요하다고 할 수 있다.⁶⁾ 또한 무한경쟁과 각자도생 사회의 관점에서 공정성에 민감하게 반응하는 사회적 시류로 인해 기업경영에 조직공정성이 강조되고 있다.

조직공정성에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 주로 조직공정성이 조직유효성에 영향을 미치는 변인과 선행요인을 확인하였다. 하지만 환대서비스산업인 호텔부문에 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유의 효과를 동시에 검정한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 따라서 호텔기업 구성원의 조직공정성 인식을 독립변수로 하고 관련 선행연구에 근거하여 분배공정성 인식, 절차공정성 인식, 상호공정성 인식을 하위요인으로, 직무만족 및 직무몰입을 조직유효성의 하위요인으로 설정하였다. 또한 내부구성원이 지각하는 조직신뢰와 지식공유를 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에 간접효과를 확인하기 위한 매개변수로 설정하였다.

연구 목표 수행을 위한 연구 과제를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향을 검정하고자 한다. 둘째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰의 효과를 규명하고자 한다. 셋째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 지식공유의 효과를 확인하고자 한다. 추가적으로 연구대상의 일반적 특성 즉 인구통계학적, 근무형태별 특성에 따른 차이를 분석하고자 한다.

연구 목표를 요약하면 호텔기업 직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계를 확인하고, 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 역할을 검정하는 것이며, 추가로 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하고자 한다. 이러한 연구결과에 따라 호텔기업 내부구성원의 조직공정성 인식이 조직신뢰와 지식공유를 통해 조직유효성을 향상시켜 호텔기업에 전략적 조직관리의 경쟁력 확보를 위한 방향성을 제시하는 것이 연구 목적이다.

6) 이정길(2017). 『조직공정성 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임금만족 매개효과』, 금오공과대학교 일반대학원 박사학위논문, p.1.

3. 연구 방법 및 범위

1) 연구 방법

본 연구는 호텔직원을 대상으로 조직공정성 인식, 조직신뢰와 지식공유 그리고 조직유효성 간의 영향 관계를 검증하고자 하였다. 이를 위해 문헌연구와 호텔업계에 근무하는 직원을 대상으로 실증연구를 병행하여 조사하였다. 문헌연구에서 국내외 논문과 서적 및 기타 관련 자료를 참고하여 조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성의 개념과 유형, 구성요인을 살펴보고, 제 개념 간 관계를 복합적으로 검토하였다. 연구 목표 달성을 위해 제주특별자치도내 5성급호텔에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 선행연구를 통해 구조화된 설문지를 이용하여 자기기입법으로 응답하도록 한 후 통계기법으로 처리하였다. 연구대상의 일반적 특성을 파악하고 기술통계분석과 상관관계분석을 실시하였다. 잠재변수의 타당성 검정을 위한 확인적 요인분석과 연구모형의 효과를 확인하기 위해 구조방정식모형분석을 실시하였으며, 매개효과 검증을 위해 부트스트랩분석을 실시하였다. 또한 독립변수의 하위요인 검정을 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 독립변수 하위요인이 종속변수에 미치는 영향 관계에서 매개효과 검정을 위해 회귀분석을 하였으며, 소벨 테스트로 재검정을 하였다. 그리고 연구대상의 특성에 따른 차이분석을 하였다.

2) 연구 범위

연구 주제인 호텔직원의 조직공정성 인식, 직원의 조직신뢰와 지식공유 및 조직유효성 간의 관계를 검증하기 위한 연구의 내용과 범위를 살펴보면 다음과 같다.

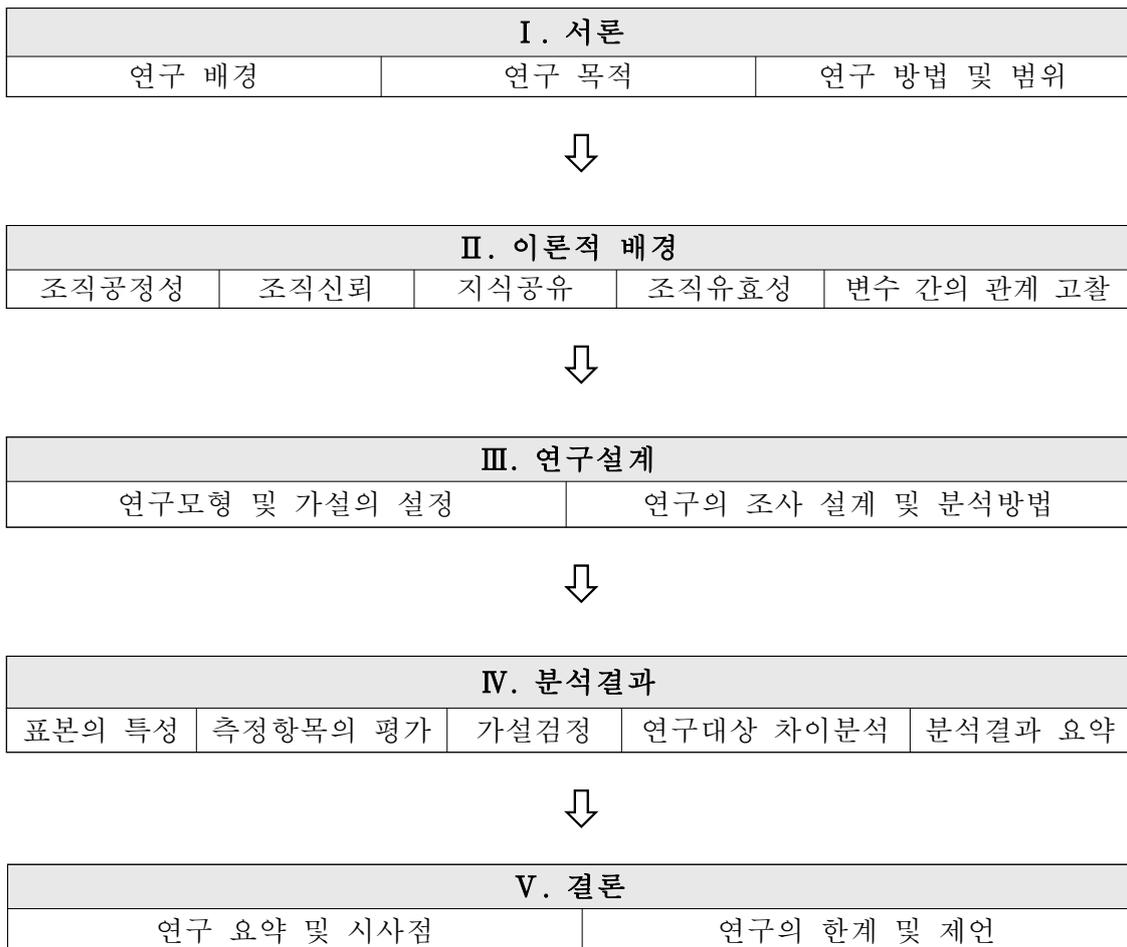
제1장 ‘서론’은 본 연구 전체계획 설계도로, 연구의 주제어인 조직공정성과 관련한 선행연구 동향과 연구의 필요성 및 연구 목표와 목적을 명확하게 제시하였다. 또한 연구 방법과 범위에 대한 개요를 기술하였다.

제2장 ‘이론적 배경’에서 문헌연구를 통해 연구의 핵심어인 조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성의 개념 및 이론적 근거에 대한 고찰과 변수 간의 관계를 포괄하여 살펴보았다.

제3장 ‘연구 설계’는 연구방법론으로 연구 목표에 부합되는 연구모형을 제시하고 제안된 모형에서 개념 간의 가설 설정과 근거를 제시하였다. 또한 가설검정에 사용될 변수의 조작적 정의와 측정항목을 개발하여 설문을 구성하였으며, 자료 분석방법을 설명하였다.

제4장 ‘분석결과’는 실증분석으로 표본의 특성과 측정항목을 평가하였다. 연구모형과 가설을 검정하였으며, 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하였다. 또한 분석결과를 요약하였다.

제5장 ‘결론’으로 연구 전체를 종합하여 요약하고, 연구의 시사점을 논의하였다. 끝으로 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제언하였다. 이와 같이 연구 흐름은 다음의 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구 흐름

II. 이론적 배경

1. 조직공정성

1) 조직공정성 개념

조직공정성(organizational justice) 개념의 기본 이론은 개인이 목적을 위해 투입한 사회적 행동과 노력에 대한 보상이나 대우의 기대치 개념인 ‘공정성 이론(equity theory)’에 기초를 두고 있다. 이는 개인이 자신에 일관된 지각을 가지기를 원하지만 의사결정이나 행동에 부조화를 유발한다는 Festinger(1957)의 ‘인지부조화이론(cognitive dissonance theory)’, 자신의 신념과 태도에 일관성을 유지하려는 심리적 상태인 Heider(1946)의 ‘균형이론(balance theory)’, 인간행동에 대한 사회적 상호작용 분석방법으로 개인이 결과를 위해 투자한 자원에 비해 획득한 자원의 적절성에 관한 Homans(1961)의 ‘교환이론(exchange theory)’을 바탕으로 하고 있다.⁷⁾ 조직공정성은 구성원을 위한 공정한 대우와 연관된 것으로 국내외 다양한 연구자가 조직공정성 개념화를 시도하였으며, 중요한 조직문제를 다루는데 유용한 개념으로 인식하고 있다. 또한 공정성 이론의 핵심은 조직이나 집단에서 개인이 타인과 비교하여 정당하고 공평한 대우를 받고 있는가에 대해 인지하고 판단하여 공정성을 유지하려는 동기가 부여된다고 하였다.⁸⁾ 따라서 공정성 이론 원리는 다음의 <그림 2-1>과 같이 표현할 수 있다.



<그림 2-1> 공정성 이론 원리

자료: 신철우·최병우·김영복(2016). 『조직의 인간행동』, 탐북스, p.225. 이종식(2019). p.19. 재인용.

7) 조보은(2019). 전계논문, pp.7-8.

8) 이종식(2019). 『조직공정성과 협력적 노사관계가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 발전산업의 공공조직과 민간조직의 비교연구』, 숭실대학교 대학원 박사학위논문, p.19.

공정성의 개념은 1980년대 후반에 이르러 조직공정성 개념으로 확대되어 다루어지기 시작하였다. 이는 기업 내 인적자원 활용에 대한 관심이 증대되면서 경영자가 다양한 인적자원관리 시스템과 의사결정에 구성원이 일으킬 반응을 알아야 할 필요성이 증가한 요인으로 볼 수 있다.⁹⁾ 또한 조직공정성 개념은 희소자원과 다양한 사회적 가치와 배분을 다루는 문제로 볼 수 있다. 즉 조직공정성 연구의 주요 논제는 한정된 조직자원의 분배에 관한 것으로 조직 내 공정성이 나타나는 방법과 절차과정을 규명하였다.¹⁰⁾ 이와 같이 조직공정성 개념을 유형화하여 분류하면 다음의 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 조직공정성 개념 유형화

| 구분 | 내용 |
|-------------------------------|----------------------------------|
| 반응성 내용 (reactive content) | 구성원이 불공정한 보상에 어떻게 반응하는가? |
| 선제적 내용 (proactive content) | 구성원이 공정한 보상을 이끌어내기 위해 어떻게 하는가? |
| 반응적 과정 (reactive process) | 구성원이 조직이 불공정한 절차에 맞서 어떻게 하는가? |
| 선제적 과정 (proactive process) | 구성원이 공정한 조직 절차를 도출하기 위해 어떻게 하는가? |

자료: J. Greenberg(1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12(1), pp.9-22. 이영수(2017). p.21. 재인용.

조직공정성 개념은 선행연구자의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 국외 선행연구를 살펴보면 조직공정성이란 조직 구성원이 상호관계에서 투입되는 희생을 최소화하며 교환으로 얻어지는 보상을 확보하려는 개념으로 정의하였다. 이는 교환이론을 통해 개인이 투자에 대비해서 얻어지는 이익을 다른 사람과 비교를 통해 정서적 반응이 다를 것으로 볼 수 있는 것이다.¹¹⁾ 즉 조직구성원이 자원 투입과 산출에 관한 성과보상비율의 인식으로 성과

9) 박재희(2018). 『성과관리시스템의 조직공정성 요인이 직무태도와 경영성과에 미치는 영향』, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.16.

10) 이영수(2017). 『건설기업의 조직공정성이 조직신뢰와 직무태도를 통해 조직시민행동에 미치는 영향』, 서울벤처대학원대학교, 박사학위논문, p.21.

11) G.C. Homans(1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace and World.

비율이 공정하다고 지각하면 유지하려는 노력을 한다고 주장하였다.¹²⁾ 또한 조직구성원에 보상을 결정하는 수단과 절차가 공정한가에 대한 인식에 따라 구성원이 지각하는 조직공정성은 달라진다고 한다.¹³⁾ 사회적 교환과정에 기초한 조직공정성은 직무성과에 보상과 분배타당성으로 향후 직무수행 동기 요인으로 작용한다고 하였으며¹⁴⁾, 조직 내 의사결정을 진행하는 과정에서 수행방법에 초점을 맞춘 구성원 인식으로 정의하였다.¹⁵⁾ 조직공정성에 관한 최근 국내 연구자의 개념정의를 살펴보면, 조직공정성이란 조직구성원으로 분배, 절차 및 상호 간 심리적, 물질적 보상을 정당하게 받는 것으로 정의하고 있다.¹⁶⁾ 또한 조직공정성은 조직구성원이 조직을 위해 투입한 노력에 결과로 받게 되는 보상에 대한 정당한 기대치와 균형에 결정되는 개념이라고 주장하였다.¹⁷⁾ 조직구성원이 조직 내 시행되고 있는 제도와 의사결정 절차가 공평한지에 대한 인식으로 정의하였으며,¹⁸⁾ 조직 내 성과에 따라 보상이 분배되는 것과 조직 의사결정이 공정한 절차에 따라 이루어지는지 지각하는 정도라고 하였다.¹⁹⁾ 또한 조직 내 모든 제도 및 제반 의사결정이 공정하게 실시되는지 조직구성원이 지각하는 정도로 정의하였다.²⁰⁾

선행연구자의 연구내용을 종합해보면 조직공정성이란 조직구성원이 조직에 투입한 자원에 비해 받는 보상 분배 및 대우와 절차 과정 및 상하 간의 관계가 공평하고 공정한지를 기대하는 인식 정도로 개념정의 할 수 있다. 따라서 국내외 선행연구를 통해 조직공정성에 관한 개념을 핵심어와 정리하면 다음의 <표 2-2>와 같다.

-
- 12) J.S. Adams(1965). *Inequity in Social Exchanges*, in L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp.267-300.
- 13) S. Alexander & M. Ruderman(1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organization behavior, *Social Justice Research*, 1(2), pp.177-198.
- 14) A. Isamail, Y. Ismail, Z. Ibrahim, C.O.G. Leng, & P.T.C. Kiong(2016). Relationship between Pay Level, Pay Structure and Job Commitment in Malaysian Public Community College: The Mediation Role fo Distributive Justice, *The South East Asian Journal of Management*, 3, pp.99-112.
- 15) L. Mazerolle, E. Antrobus, S. Bennett, & T.R. Tyler(2013). Shaping Citizen Perceptions of Police Legitimacy: A Randomized Field Trial of Procedural Justice, *Criminology*, 51(1), pp. 127-142.
- 16) 이채아(2013). 『어린이집 보육과정실행의 영향요인에 관한 연구』, 광주대학교 사회복지대학원 박사학위논문, p.10.
- 17) 안광섭(2018). 『조직공정성, 심리적 주인의식, 직무열의의 관계 및 변혁적 리더십의 조절효과: 육군 초급간부를 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 18) 박무규(2019). 전계논문, p.68.
- 19) 남현주(2019). 『외식업체에서 비인격적 감독에 관한 연구: 선행변수로 상사의 성격, 조직공정성과 결과변수로 상사신뢰, 부하 저항행동 및 조직시민행동을 중심으로』, 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문, p.46.
- 20) 유정화((2017). 『항공사 객실승무원의 조직공정성 지각이 지식공유와 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.72.

<표 2-2> 조직공정성 개념정의 및 핵심어

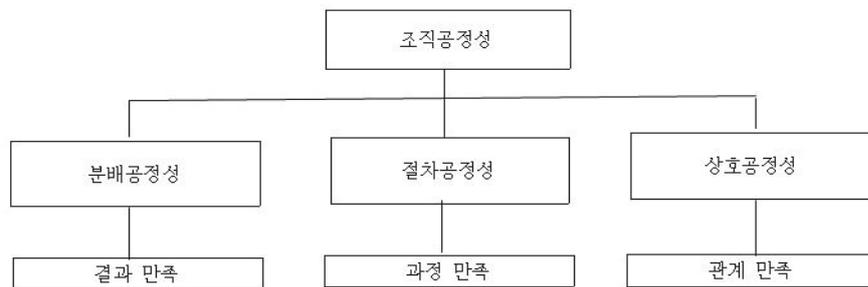
| 연구자 | 조직공정성 개념정의 | 분배 | 절차 | 상호 | 공정 |
|----------------------------------|---|----|----|----|----|
| Isamail et al. (2016) | 사회적 교환과정에 기초하여 직무성과에 대한 보상과 분배 타당성이 공정한 것으로 향후 직무수행 동기 요인으로 작용 | ● | | | ● |
| Mazerolle et al (2013) | 조직 내 분배와 의사결정을 진행 절차 과정에서 수행 방법이 공정한지 초점인 구성원 인식 | | ● | | ● |
| Colquitt, et. al. (2001) | 방법, 절차, 의사결정과정에서 타인으로부터 받는 처우의 상호간에 공정성 인식 정도 | | | ● | ● |
| Alexander and Ruderman (1987) | 조직구성원에 대한 보상을 결정하는 수단과 절차가 공정한가에 대한 인식 정도 | | ● | | ● |
| 남현주 (2019) | 조직구성원이 조직 내에서 성과에 따라 보상과 분배와 조직 의사결정이 공정한 절차에 따라 이루어지는지 지각하는 정도 | ● | ● | | ● |
| 박무규 (2019) | 조직 내 시행되고 있는 제도와 의사 결정 절차가 공평하게 실시되는지 기대에 대한 조직 구성원 인식 | | ● | | ● |
| 정순천 (2018) | 조직구성원이 절차 시행과정에서 발생하는 상호작용의 공정한 정도 | | | ● | ● |
| 유정화 (2017) | 조직 내 제도와 제반 의사결정이 공정하게 실시되는지 조직구성원이 지각하는 정도 | | | | ● |
| 이채아 (2013) | 조직구성원으로 분배, 절차 및 상호 간에 심리적, 물질적 보상을 공정하고 정당하게 받는 것 | ● | ● | | ● |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

2) 조직공정성 구성요소

조직공정성 이론은 조직구성원 태도와 행위를 설명하는 이론으로 기업 인적자원 관리 부문에서 조직유효성을 유발하여 직무생산성을 향상시키는 관점으로 연구되고 있다. 조직공정성 이론은 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성으로 구분하는 세 가지 유형과 상호공정성을 대인공정성과 정보공정성으로 세분하는 유형이 있다.²¹⁾

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 연구를 종합하여 조직공정성의 주요 구성 차원인 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성의 세 가지로 구분하여 살펴보고자 한다.²²⁾ 첫째, 분배공정성은 분배결과에 대한 개인 심리적 평가에 중점을 두며 둘째, 절차공정성은 분배 과정에서 절차에 관한 심리에, 셋째, 상호공정성은 절차 실행 과정상 대인관계 처우에 관한 공정성을 의미한다.²³⁾ 이를 모델화하여 정리하면 다음의 <그림 2-2>와 같다.



<그림 2-2> 조직공정성 구성요소 구분

자료: J. Greenberg(1990). Looking fair vs. being fair: Managing impression of organizational justice, *Research in Organization Behavior*, 12, pp.111-157. 이영수(2017). 전계논문, p.20. 재인용.

21) 이영수(2017). 전계논문, p.20.

22) 유정화(2017). 상계논문, p.12.

23) 이장범(2019). 『지역아동센터 종사자가 지각하는 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트 매개효과를 중심으로』, 칼빈대학교 대학원 박사학위논문, p.16.

(1) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)이란 개인이 조직에 노력한 결과로부터 얻어지는 보상비율이 타인의 보상비율에 일치하는 기대치라고 할 수 있다. 즉 개인이 노력한 정도에 상응하는 적정 배분에 대한 인식 정도라고 볼 수 있다. 또한 조직에서 의사결정과정을 통해 받는 임금, 승진, 조직 내 인정 등 결과물에 대한 분배에 조직구성원이 가지는 공정성에 대한 지각의 정도라고 하였다.²⁴⁾

초창기 분배공정성 이론 체계를 세운 Homans에 따르면 개개인은 자신의 노력 정도에 따라 상응하는 보상을 받게 될 때 공정함을 느끼게 될 것이라고 주장하였다. 또한 인간의 사회적 행동을 상호교환으로 얻는 보상을 최대화하려는 것으로 분석하였다. 이는 Adams가 주장한 사회적 교환관점에서 공정성 이론으로 공정성에 대해 본격적으로 연구할 수 있는 토대가 마련되었다.²⁵⁾

분배공정성은 성과를 분배하는 가치를 기반으로 공정성 판단에 따라 세 가지 법칙이 있다. 구성원 기여도에 따라 보상하는 공평분배 법칙과 구성원에게 성과나 보상을 개인 능력과 기여도에 구별하지 않고 균등하게 배분하는 평등분배 법칙, 보상을 받을 사람을 고려하여 분배하는 필요분배 법칙이다. 어떤 법칙이 가장 공정한가에 대한 의견이 일치하지 않으며 분배 법칙이 가치에 기초하고 있어서 판단하는 정해진 규칙은 없다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 조직은 구성원에게 공정한 법칙에 대해 일치된 의견을 구하거나 적절한 다른 방법을 적용해 의견 차이를 좁힐 수 있다.²⁶⁾

분배공정성에 관한 국내외 학자들의 개념정의를 살펴보면 다음과 같다. 분배공정성은 개인별 공헌도에 따라 조직의 자원과 보상이 배분되는 특정한 기준을 활용하는 공식으로 정의하였고,²⁷⁾ 자신이 처한 상황에 적합한 공정성 규범을 받아들여 공정한 분배 결정을 수용하고자 하는 ‘공정성 판단 모형(justice judgement model)’을 제시하였다.²⁸⁾ 분배공정성은 조직구성원이 조직 공헌도의 보상 결과의 적절성에 대해 인식하는 정도라고 하였으며,²⁹⁾ 의사결정과정을 통해 얻어지는 임금, 승진, 직장

24) 조보은(2019). 전계논문, p.12.

25) 유정화(2017). 전계논문, pp.12-13.

26) 유태용(2013). 『산업 및 조직심리학(제10판)』, 서울: Σ시그마프레스.

27) G. S. Leventhal(1976). *Fairness in social relations*. Morris Town, NJ: General Learning Press.

28) 유정화(2017). 전계논문, p.13.

29) J.L. Price & C.W. Mueller(1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pitman.

내 인정 등 결과물 배분과 구성원이 지각하는 공정성 정도라고 하였으며,³⁰⁾ 조직구성원이 가치를 부여하는 자원 배분과 보상 결정에 지각된 공정성으로 개념정의 하였다.³¹⁾ 또한 분배공정성은 조직에서 개인의 기여도에 대한 보상의 심리적 기대 형평성이라고 하였으며, 조직구성원이 자신의 기여도에 비해 조직으로부터 공정한 배나 보상을 받는지에 대한 인식 정도라고 하였다. 또한 조직 내 의사결정과정을 거쳐 부여되는 승진이나 성과급 등 보상결과에 공정성 지각 정도를 분배공정성이라고 개념정의 하였다.³²⁾ 이와 같이 분배공정성에 대한 선행연구자의 개념정의를 정리하면 다음의 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 분배공정성 개념정의

| 연구자 | 분배공정성 정의 |
|----------------------------|--|
| Price & Mueller (1986) | 구성원이 조직 공헌도 보상 결과 적절성에 대해 구성원이 인식하는 정도 |
| Rutte & Messick (1995) | 의사결정과정을 통해 얻는 임금, 승진 등 결과물 배분에 지각하는 공정성 |
| Cropanzano & Folger (1996) | 조직구성원이 가치를 부여하는 자원 배분과 보상 결정에 지각된 공정성 |
| 이재모 (2014) | 조직에서 개인이 기여도에 보상에 대한 심리적 기대 형평성 |
| 김호균 (2015) | 구성원이 조직에 기여도에 따라 공정한 보상을 받는지 인식하는 정도 |
| 금광연 (2016) | 조직 내 의사결정으로 승진이나 성과급 등 결과에 대한 공정성 지각의 차이 |
| 곽미정·서선호 (2016) | 구성원이 보상을 받는 결과에 대해 지각하는 정도 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

30) C. Rutte & D. Messick(1995). An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organization. *Social Justice Research*, 8(3), pp.239-261.

31) R. Cropanzano & R. Folger(1996). *Procedural justice and worker motivation*. In R.M. Steers, L.W. Porter & G.A. Bigley(Eds.), *Motivation and Leadership at Work, 6th ed.*, New York: McGraw-Hill Inc. pp.72-81.

32) 곽미정·서선호(2016). 사회복지조직 구성원의 임파워먼트와 조직공정성 지각이 조직몰입과 직무성 과에 미치는 영향, 『사회과학연구』, 27(2), pp.133-154.

(2) 절차공정성

절차공정성(procedural justice)이란 분배공정성이 진행되는 과정에서 수단이나 절차적 공정성의 인식 정도를 나타낸다고 할 수 있다. 즉 조직의 보상분배에 적용된 절차와 규칙에 대해 개인이 지각하는 공정성으로 보상 분배에 과정이 어떻게 결정되었는가의 개념으로 이해 할 수 있다. 본격적인 절차공정성에 대한 연구에서 절차공정성을 의사결정과정에서 공정성으로 보고 사회 심리학적 이론을 법적 분쟁 해결 상황에 적용하는 과정에서 절차공정성과 중요한 요소에 맞춘 과거통제와 결과통제 두 가지 통제유형을 개발하여 가상의 분쟁해결절차에 개인이 반응하는 정도를 비교하였다. 이 실험에서 분쟁해결 증거 개발과 선택에 과정통제권을 부여한 판결에 대해 개인은 보다 공정하게 인식한다는 결과를 보여주었다.³³⁾

절차공정성에 대한 대표적인 판단 기준으로 절차와 규칙 등에 따른 결정은 항상 일관된 결과를 도출하는 ‘일관성’, 의사결정자의 이해관계나 기득권에서 독립하여 편견 없이 결정하는 ‘편파배제’, 의사결정을 위한 정확한 정보를 적용하는 ‘정확성’, 의사결정의 오류나 하자 등 문제가 있을 경우에 시정되도록 허용하는 ‘교정성’, 사회통념상의 윤리나 도덕적 기준 등에 부합하는 ‘윤리성’, 관련 당사자들이 다양한 의견과 관심사항 등이 반영되어 결정하는 ‘대표성’ 등 여섯 가지 결정요인을 구분하여 제시하였다.³⁴⁾ 절차공정성에 대한 또 다른 여섯 가지 결정요인으로 구성원에 대한 적절한 보상과 처벌에 대한 ‘책임성’, 구성원이 직무 수행에 필요한 ‘정보제공 여부’, 의사결정 과정의 ‘합리성’, 구조적 ‘통합성’, 의사소통의 ‘정확성’, ‘역할 분장’으로 구분하였다.³⁵⁾ 또한 절차상 공정성을 높게 인지하는 구성원일수록 자신이 상사나 조직에 영향력을 인정받고 있다고 생각하는 것을 긍정적으로 인식하게 된다고 주장하였다. 한편 인사업무와 관련한 306개의 사례를 분류하여 국내 상황에 적절한 일곱 가지의 공정성의 평가기준을 발견하였는데, 형평과 균등 두 가지 분배공정성 기준과 일관성, 편파배제, 윤리성, 객관성, 참여 등 다섯 가지는 절차공정성 기준으로 분류하였다. 이 중 편파배제, 일관성, 윤리성은 Leventhal의 기준과 일치하며 참여는 교정성과 대표성을 포함하는 것으로 볼 수 있다.³⁶⁾ 이와 같이 절차공정성에 대한

33) 유정화(2017). 전계논문, p.15.

34) G.S. Leventhal(1976). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of Fairness in Social Relationships*. MI: Wayne State University.

35) B. Sheppard & R. Lewicki(1987). Toward General Principles of Managerial Fairness, *Social Justice Research*, 1, pp.161-176.

36) 김명언·이현정(1992). 조직 공정성, 『한국심리학회지 사회 및 성격』, 6(2), pp.11-28.

선행연구자의 개념정의를 정리하면 다음의 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 절차공정성 개념정의

| 연구자 | 절차공정성 정의 |
|-----------------------------|---|
| Folger & Konovsky (1989) | 보상의 총합을 산정하는데 사용되는 절차나 수단이 어느 정도 공정한가에 대한 지각의 정도 |
| Moorman (1991) | 배분 관련 의사결정 절차나 규정에 대해 인식하는 정도 |
| Greenberg (1993) | 조직구성원들이 받는 성과에 대한 공정성 |
| 정승아 (2010) | 조직 내에서 보상 배분에 활용되는 절차나 규칙에 관해 조직구성원이 지각하는 정도 |
| 김호균 (2015) | 조직이 구성원에 대한 보상을 산정할 때 보상의 기준과 절차가 공평한지에 대한 구성원의 지각이나 인식 |
| 곽미정·서선호 (2016) | 조직구성원이 보상에 대한 분배절차나 과정에 지각하는 정도 |
| 금광연 (2016) | 업무평가 기준 또는 인사 관련 의사 결정 시 사용되는 과정과 절차가 공정한가에 대한 지각의 형태 |
| 엄재규 (2017) | 자신이 받게 될 혜택과 합리적 보상을 결정하는 과정 및 절차에 관해 공정성을 지각 하는 정도 |
| 조보은 (2019) | 조직내부의 의사결정을 진행하는 과정에서 의사결정의 합리성, 절차와 기준의 공정성에 구성원들이 인식하는 정도 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

(3) 상호공정성

상호공정성(interactional justice)이란 분배나 배분을 위해 설정된 절차가 실제로 시행될 때 상사와 부하 즉 구성원들 간에 의사소통의 공정성을 의미한다. 즉 절차공정성의 절차가 상사와 부하 간 상호작용 부분을 간과하였다는 점에서 처우의 질에 관한 비공식적 측면을 상호공정성으로 개념화한 것이다.³⁷⁾ 기존 공정성에 대한 연구가 분배와 절차공정성 두 가지 공정성의 개념으로만 설명이 부족한 조직 내 상호관계에 나타나는 공정성을 지각하는 관점을 인식함에 따라 연구가 시작되었다.³⁸⁾

상호공정성에 대한 체계화된 연구로 상호공정성은 조직구성원이 과업수행에서 상사나 다른 구성원들 간에 관계성 의사소통으로 공정성 인식이 영향을 미친다고 보았다.³⁹⁾ 절차공정성에 관한 선행연구로 절차의 비공식 부분을 보충하려는 목적으로 절차를 공식절차 외에 비공식 절차까지 포함하여 상호작용으로 구분하고, 공정성 3단계 ‘절차-상호작용-결과’로 도식을 제시하면서, 중간단계인 상호작용에 공정성 역시 분배나 절차공정성 못지않게 중요함을 주장하였다.⁴⁰⁾ 또한 상호공정성을 대인공정성과 정보공정성으로 구별하고 대인공정성은 분배의 과정에서 나타나는 상사의 대우에 따라 효과가 다르게 나타나는 것을 의미한다고 하였다.⁴¹⁾ 절차공정성이 의사결정 과정에 합리성으로 하드웨어의 성격이라면 상호공정성은 이를 운영하는 소프트웨어의 성격을 가진다. 상호공정성은 절차가 진행되는 과정에서 조직으로부터 받는 대우, 관심과 존중의 공정성을 의미한다. 이는 절차공정성에서 중시되는 공식적 절차와 대인 관계적 측면과 처우의 비공식적 측면에 사람들은 더 민감한 반응을 보인다는 점을 강조한 관점이다. 상호공정성은 의사결정자의 공정한 대우로 구성원들이 조직에서 대우받고, 존중받는 존재로 판단하게 함으로써, 구성원의 긍정적인 반응을 이끌어 낸다. 예를 들어, 구성원들이 공정한 대우를 받게 될 경우, 구성원들은 의사결정, 리더 및 조직에 대한 신뢰, 적극적 지원 등에 긍정적인 반응을 나타내게 된다. 절차공정성에 관해 많은 연구자로부터 심화되면서 절차공정성 개념에서 상호공정성 개념이 분산되어 독립된 두 차원의 개념으로 발전하게 되었다.⁴²⁾ 이와

37) 조보은(2019). 상계논문, p.19.

38) 이종식(2019). 전계논문, p.27.

39) R.J. Bies & J.S. Moag(1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. *In Research on Negotiation in Organization* edited by Lewick, R.J. Sheppard, B.H., & Bazerman, M.H. Greenwich CT: JAI Press, 1986: pp.43-55; 이장범(2019). 전계논문, p.21.

40) 유정화(2017). 전계논문, p.19.

41) J. Greenberg(1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp.393-432. 이장범(2019). 전계논문, p.21. 재인용.

42) 이규돈(2019). 『IT기업의 전략적 지향성과 조직간 공정성이 적응적 판매행위를 매개로 조직유효

같이 상호공정성에 관한 선행연구자의 개념정의를 정리하면 다음의 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 상호공정성 개념정의

| 연구자 | 상호공정성 정의 |
|-----------------------------|---|
| Bies & Moag (1986) | 조직구성원이 보상절차 시행 과정에 상사의 처우와 방식에 대한 공정성의 지각하는 정도 |
| Folger & Konovsky (1989) | 조직구성원이 의사결정 결과에 보상 과정에서 일반적 교감에 인지하는 정도 |
| Greenberg (1990) | 조직구성원이 절차 시행과정에서 받은 공정한 대우에 대한 인식 정도 |
| Greenberg & Lindi (1990) | 조직구성원이 절차과정에서 조직구성원이 지각하는 대인적 처우의 공정성 |
| Moorman (1991) | 설정된 절차가 실제로 시행 될 때 발생하는 상하 간에 의사소통의 공정성 |
| 정홍술 · 이경근 (2005) | 조직구성원이 의사결정 절차나 제도 시행 과정에서 겪는 대인관계 처우에 대한 개개인의 평가 |
| 이철기 · 이동진 (2012) | 조직구성원이 의사결정 과정에서 권한자의 상대방에 대한 처우나 절차 실행과정에 지각하는 정도 |
| 박인석 (2015) | 보상 배분과 절차 과정에서 나타나는 상하 간에 대인관계 처우의 질 |
| 박찬영 · 이지은 · 이수영 (2015) | 의사결정 및 인간관계 상호작용 과정에서 상사로부터 받는 대우에 대해 인지하는 상호간 처우에 대한 지각하는 정도 |
| 금광연 (2016) | 조직구성원이 상사로부터 지각되는 편견배제, 의견존중 등 대인적 처우에 대한 공정성 |
| 이미경 (2017) | 조직구성원이 절차수행과정에서 받는 설명, 공손함, 정직, 최선의 노력, 공감 등 의사소통의 질 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

성에 미치는 영향』, 건국대학교 대학원 박사학위논문, p.22.

3) 조직공정성 연구동향

조직공정성에 관한 연구는 주로 조직행동 및 조직심리와 관련된 변인들로 다양한 연구가 이루어지고 있다. 또한 효과적인 조직운영의 필요성과 그에 따른 공정성 역할의 중요성이 증가한다고 볼 수 있다. 연구의 주제어인 조직공정성과 관련한 최근 국내외 선행연구를 크게 환대서비스산업 부문(hospitality sector)과 비환대서비스산업 부문(non-hospitality sector)으로 구분하여 살펴보았다. 비환대서비스산업 부문에서 조직공정성에 관한 선행연구로는 요르단 정부 부처의 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 정부 부처의 의사결정자에게 분배공정성 수준 제고의 필요성과 조직공정성 실천을 촉진하고 계도하는 권장사항을 제시하였다.⁴³⁾ 터키 교육기관을 대상으로 교육기관 청렴성과 조직시민행동 간의 관계에서 조직공정성 조절효과를 규명한 연구에서 교육기관의 조직공정성은 청렴성과 조직시민행동간 관계에서 조절효과가 나타나 관리자들은 효율적인 조직운영과 성과를 위해 조직공정성에 중요성을 부각해야 한다고 하였다.⁴⁴⁾ 인도네시아 경찰 공무원을 대상으로 조직공정성과 조직 기후가 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 직무만족의 매개변수로 조직공정성이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 성과에 따른 보상을 제공하면 직원들이 업무수행에 만족하여 조직에 대한 몰입이 커질 것이라고 하였다.⁴⁵⁾ 또한 세무서 직원을 대상으로 조직공정성은 조직신뢰와 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치며, 직원 성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 개별적으로 설정된 정책, 구조적 변경 및 일반 성과지수의 평가와 일치하지 않기 때문인 것으로 확인되었다.⁴⁶⁾ 또한 국내 지역아동센터 종사자를 대상으로 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스 공급자인 지역아동센터 종사자를 중심으로 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의

43) Yazan Taher, Shawabkeh, Musa Al-Lozi, & Ra'ed Masa'deh(2019). The Influence of Organizational Justice on Job Commitment in the Jordanian Ministries, *Journal of Social Sciences*, 8(2), pp.230-269.

44) B. Ozfidan, A.C. Savas, & H. Demir(2019). The Moderating Effect of Organizational Justice on the Relationship between Integrity and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, pp.75-87.

45) Yasri & Aris Setia Budi(2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Climate on Organizational Commitments, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, pp.517-524.

46) Mauludin Hanif & Endang Sulistyorini(2018). The Influences of Transformational Leadership, Organizational Justice, Trust, and Organizational Commitment Toward Employee Performance, *RJOAS*, 10(82), pp.118-131.

인과관계와 임파워먼트의 매개효과를 규명하여 조직공정성의 효과성을 확인하였다.⁴⁷⁾ 경찰조직을 대상으로 조직공정성이 조직성과에 미치는 영향 관계 연구에서 조직공정성이 조직성과에 미치는 영향 관계에서 조직지원인식의 매개역할을 규명하였다.⁴⁸⁾ 사회복지기관을 대상으로 절차공정성의 조절효과를 중심으로 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향 관계 연구에서 복지시설단체장은 보수, 승진 및 보직을 결정하는데 있어서 정확한 정보에 근거한 공정한 의사결정 과정에서 조직구성원들에게 공평한 절차공정성을 제고하는 노력이 절실히 필요하다고 하였다.⁴⁹⁾ 학교전문상담인력을 대상으로 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구에서 학교상담인력의 조직몰입 발전방안에 대한 기초자료를 마련하였다고 볼 수 있으며, 학교 전문상담인력의 조직몰입에 대한 연구가 지속적으로 진행된다면 학교전문 상담인력에 대한 처우 및 차별이 상당부분 감소하고 개선될 것이라고 제안하였다.⁵⁰⁾ 파키스탄 통신기업 직원들을 대상으로 조직공정성이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치며, 조직공정성과 조직유효성 간에 조직신뢰의 매개역할을 검증하였다.⁵¹⁾ 다국적 기업을 대상으로 조직공정성이 지식공유행동에 미치는 영향 관계에서 심리적 주인의식과 조직지원 인식의 역할에 관한 연구에서 절차공정성은 직원의 심리적 주인의식을 향상시키고, 경영진은 직원 간에 평등인식을 조성하여 지식공유에 도움을 줄 수 있다고 하였다.⁵²⁾ 중국 통신기업 직원들을 대상으로 조직공정성이 지식공유에 미치는 영향을 규명하여 직원들이 조직공정성에 긍정적인 인식을 가지기위해 동료들과 지식공유를 권장하였다.⁵³⁾ 금융기업 부문에서 조직공정성, 신뢰 및 조직몰입 영향 관계에서 조직공정성은 조직몰입에 긍정적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나

47) 이장범(2019). 전계논문, p.118.

48) 김성훈(2019). 『조직 공정성이 조직성과에 미치는 영향: 경찰의 조직지원인식 매개효과 검증』, 한세대학교 대학원 박사학위논문, p.77.

49) 한경혜(2018). 『사회복지시설에서 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과 중심으로』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, p.102.

50) 박창희(2017). 『학교전문 상담인력의 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구』, 한성대학교 벤처대학원 박사학위논문, p.109.

51) Umer Iftikhar, Marryam Shams, & Ahtesham Ali Raja(2019). The Influence of Organizational Justice on Organizational Effectiveness: Mediating Role of Trust, *Journal of Managerial Sciences*, 13(1), pp.1-25.

52) Zahid Hameed, Ikram Ullah Khan, Zaryab Sheikh, Tahir Islam, Muhammad Imran Rasheed, Rana, & Muhammad Naeem(2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior, *Personnel Review*, 48(3), pp.748-773.

53) Tayyaba Akrama, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, Syed Talib Hussain, Lillan Consuelo, & Mustelie Puig(2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), pp.134-145.

타났으며, 조직공정성과 조직몰입 간에 신뢰의 매개역할을 규명하였다.⁵⁴⁾ 한편 국내 바이오기업 여성근로자들을 대상으로 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 여성근로자들의 조직몰입을 높이기 위한 방안으로 조직공정성이 선행되어야 하며, 조직에서 다양한 지원을 제공하여 경쟁력을 갖춘 우수한 여성 인재를 유지하고 육성하는 인사전략 시스템과 조직문화가 필요하다고 주장하였다.⁵⁵⁾ IT기업의 전략적 지향성과 조직 간의 공정성이 적응적 판매행위를 매개로 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직유효성을 개선하기 위해서 조직 차원의 전략적 지향성과 조직 간의 공정성, 관계신뢰 등 광범위한 변수를 고려하여 무모순성이 유지되는 노력이 요구된다고 제안하였다.⁵⁶⁾ 중소·중견 제조기업을 연구표본으로 선정하여 성과관리 시스템의 조직공정성 요인이 직무태도와 경영성과에 미치는 영향 관계 연구에서 성과관리 시스템을 중심으로 하는 중소·중견기업의 경영 통제과정에서 조직공정성요인의 역할과 기능이 더욱 중시될 필요가 있다는 점을 시사점으로 강조하였다.⁵⁷⁾ 건강보조식품 판매회사 가맹점을 대상으로 조직공정성과 리더의 의사결정 형태가 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무스트레스가 직무몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 점에서 직무에 대한 부담감을 줄일 수 있는 매뉴얼과 협업 방안을 강구해야 할 것이다. 그리고 조직구성원의 조직몰입을 높이기 위한 선제조건으로 직무스트레스를 받지 않는 조직 근무환경을 만들려는 노력을 해야 할 것이라고 주장하였다.⁵⁸⁾ 건설기업 종사자들을 대상으로 조직공정성이 조직신뢰와 직무태도를 통해 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 일반적으로 조직 인사에서 활용하는 매개변수인 조직신뢰와 직무태도와 종속변수인 조직시민행동을 확인한 것이 건설기업 부문에서 이론적 시사점이라고 하였다.⁵⁹⁾

한편 환대서비스산업 부문을 대상으로 조직공정성에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 캐나다의 환대관광산업 종사자들을 대상으로 조직공정성, 임금만족, 직무만족과 직원 이직의도에 관한 실증분석 결과, 임금만족도는 이직의도와 관련이 적은 것으로 나타났으며, 직무만족도는 이직의도와 부(-)의 영향 관계가 있는 것으로

54) Qaisar Iqbal & Basheer Ahmad(2016). Organizational justice, trust, and organizational commitment in banking sector of Pakistan, *Journal of Applied Economics and Business*, 4(1), pp.26-43.

55) 강미옥(2019). 전계논문, p.88.

56) 이규돈(2019). 전계논문, p.125.

57) 박재희(2018). 전계논문, p.79.

58) 김수명(2018). 『조직공정성과 리더의 의사결정 형태가 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: P기업 영업조직을 중심으로』, 인제대학교 일반대학원 박사학위논문, p.79.

59) 이영수(2017). 전계논문, p.92.

로 밝혀졌다.⁶⁰⁾ 대만의 병원 간호사를 대상으로 조직공정성, 신뢰 및 신분 영향이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 병원 관리자는 조직공정성, 조직신뢰 및 소속감을 최대화하여 일선 간호사들의 태도를 향상 시킬 수 있으며, 개선된 서비스 태도는 팀워크를 촉진하고 이직을 감소시킨다고 하였다.⁶¹⁾ 또한 포르투갈 북부의 호텔 직원들을 대상으로 조직공정성과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 공정하게 대우받는 직원은 직무만족과 조직몰입이 더 높게 나타난다고 확인되었다. 국내 항공사 객실승무원을 대상으로 조직공정성이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 항공사 객실승무원이 인지하는 조직공정성 인식에서 상호공정성과 절차공정성이 신뢰와 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 규명되었다.⁶²⁾ 5성급호텔 직원들을 대상으로 조직공정성이 임파워먼트를 통해 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직몰입이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 공정성과 관련하여 신뢰성 있고 공정한 조직시스템이 반드시 필요하다는 시사점을 제시하였다. 따라서 호텔직원의 인사평가와 관리에 명확하고 투명한 분배와 절차에 의해 심리적인 요인들이 개인의 역량을 발휘하여 조직몰입을 통해 호텔조직의 경영성과를 높일 수 있다고 하였다.⁶³⁾

최근 조직공정성에 관한 국내외 연구동향에서 조직공정성의 조절효과 또는 매개효과를 검정한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 조직공정성의 조절효과를 규명한 연구로는 터키의 교육기관 청렴성과 조직시민행동의 관계에서 조직공정성은 청렴성과 조직시민행동 간의 관계에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관리자와 교육자들은 보다 효율적인 조직성과를 위해 조직공정성에 중요성을 부여해야한다고 주장하였다.⁶⁴⁾ 국내 공공부문과 민간기업 근무자를 대상으로 고성과작업 시스템(HPWS)이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구에서, 조직구성원의 심리적 웰빙의 관계에서 조직공정성 인식의 조절효과를 통해 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났

60) Tianyue Yue(2019). *Examining employees' turnover intention based on organizational justice, pay satisfaction and job satisfaction in the hospitality and tourism industry*, Thesis, Master of Science in Tourism and Hospitality, The University of Guelph.

61) Su-Yueh Chen, Wen-Chuan Wu, Ching-Sheng Chang, Chia-Tzu Lin, Jung-Yuan Kung, Hui-Ching Weng, Yu-Tz Lin, & Shu-I Lee(2015) Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff, *BMC Health Services Research*, 15.

62) 조보은(2019). 전계논문, p.82.

63) 김동규(2017). 『특급호텔 종사원의 조직공정성이 임파워먼트를 통하여 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향』, 경주대학교 대학원 박사학위논문, p.107.

64) Burhan Ozfidan, Ahmet Cezmi Savas, & Husameddin Demir(2019). The Moderating Effect of Organizational Justice on the Relationship between Integrity and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, pp.75-87.

다. 고성과작업 시스템이 잘 갖춰진 환경일수록 높은 조직 공정성 인식을 가진 구성원 집단은 더 많은 심리적 웰빙을 느끼는 것으로 밝혀졌다.⁶⁵⁾ 중소기업체를 대상으로 조직문화, 종업원침묵, 조직효과성의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 분석한 결과, 위계문화와 종업원침묵의 관계에서 분배공정성은 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.⁶⁶⁾ 한편 조직공정성의 매개효과를 규명한 연구로는 브라질의 고등교육 기관 교직원들 대상으로 인적자원 관리정책 인식과 조직몰입에 관한 연구에서 조직공정성의 긍정적 인식은 정서적 규범 기반에 더 큰 비중을 두면서 조직몰입을 증가시킨다고 주장하였다.⁶⁷⁾ 변혁적 리더십과 간호사의 직장생활의 질 사이의 관계에 관한 연구에서 분배공정성, 상호공정성은 변혁적 리더십과 간호사의 삶의 질 사이의 관계를 완전 매개하는 것으로 규명되었으며 간호사의 업무의 질은 업무 참여와 긍정적인 관련이 있으며, 변혁적 리더는 간호사의 업무 질을 보장하여 업무 참여도를 높일 수 있다고 하였다.⁶⁸⁾ 이와 같이 최근 조직공정성에 관한 국내외 선행연구의 동향을 환대서비스산업 부문과 비환대서비스산업 부문으로 구분하여 살펴보았다. 또한 조직공정성의 조절효과 또는 매개효과를 규명한 사례를 조사하였다. 이에 조직구성원의 행동과 태도에 미치는 다양한 변인 간의 영향 관계를 규명하며 조직유효성을 제고하는 방안을 제시하며 이론적, 실무적 시사점을 제공하였다.

따라서 본 연구에서는 호텔조직 구성원의 조직공정성 인식을 파악하기 위해 Greenberg(1990)의 연구를 기반으로 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성을 관측변수, 하위요인으로 설정하고 연구를 진행하였다.

65) 조준(2019). 『고성과작업시스템(HPWS)이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 중심으로』, 울산대학교 일반대학원 박사학위논문, p.64.

66) 정일영(2019). 『조직문화, 종업원침묵 및 조직효과성의 관계: 조직공정성의 조절효과를 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.93.

67) Renata Gomes de Jesus & Diva Ester Okazaki Rowe(2015). Perception of human resources management policies and organizational commitment: the mediating role of perception of organizational justice, *Tourism & Management Studies*, 11(2), pp.211-218.

68) Nicolas Gillet, Evelyne Fouquereau, Ange'lique Bonnaud-Antignac, Rene' okoukolo, & Philippe Colombat(2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 50, pp.1359 - 1367.

2. 조직신뢰

1) 조직신뢰 개념

신뢰란 상대방의 행위에 대한 믿음으로 어떤 리스크를 감안하려는 의지이며, 개인이나 조직이 특정 대상과 교환관계로 타인의 언행에 대한 긍정적 기대를 기반으로 위험부담을 감수할 수 있는 심리상태로 이해된다. 또한 타인의 행동이 예측 가능한 범주에서 이루어진다는 기대나 믿음을 의미한다고 하였다.⁶⁹⁾

신뢰의 개념은 다양한 관점과 개념적 요소로 구성되고 있으나 신뢰의 바탕에 깔려 있는 본질적 요소로는 첫째, 타인과의 관계에서 상호작용이 일어나 신뢰로 발전된다는 점, 둘째, 사람의 행동유형을 이해하거나 신뢰에 영향을 미치는 행동에 대한 예측가능성과 진실성을 파악해야 한다는 점, 셋째, 신뢰의 구축과 발전은 타인과의 관계에서 비롯되며, 지속적인 상호작용 과정에서 타인의 행동을 이해하며 진정성이 일관성이나 예측가능성을 담고 있는 것으로 파악할 수 있다.⁷⁰⁾

대인관계와 조직은 개별적인 구조로 신뢰는 협상 프로세스 및 협상결과에 영향을 미치며, 서로 다른 역할이지만, 조직간 교환 관계에서 매우 중요하다고 하였다. 따라서 신뢰는 전략적으로 매우 중요한 역할을 수행하며 최적의 신뢰는 기업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직수준의 신뢰는 조직구성원 개개인 심리상태가 다양하게 작용하여 조직이 구성원의 기여에 부여하는 가치에 대한 관심의 정도라고 할 수 있다.⁷¹⁾

조직신뢰(organizational trust)란 조직에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 자신에게 미칠 수 있는 리스크를 기꺼이 수용하려는 심리상태로 정의되고 있다. 또한 신뢰가 가치관 공유를 통해 상호 이해에서 조직구성원의 충성과 몰입에 필요불가결하다고 주장하였다. 그리고 조직신뢰는 구성원들이 조직의 상사에 대해 신념과 아울러 조직 내 행동이 구성원에게 유익할 것이라는 믿음이라고 정의하였다.⁷²⁾ 이와 같

69) 조보은(2019). 전계논문, p.22.

70) 김구(2013). 공공조직 구성원의 신뢰기반에 따른 신뢰유형이 지식공유에 미치는 영향, 『정보화정책』, 20(4), p.25.

71) 양중희(2018). 『외식프랜차이즈 조직의 공정성이 관계결속과 재계약의도에 미치는 영향』, 안양대학교 일반대학원 박사학위논문, p.41.

72) 이철(2017). 『조직 구성원의 임금체계에 대한 공정성 지각이 조직의 신뢰 및 조직행동에 미치는 영향』, 동의대학교 대학원 박사학위논문, pp.14-15.

이 조직신뢰에 관한 선행연구의 개념정의를 정리하면 다음의 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 조직신뢰 개념정의

| 연구자 | 조직신뢰 정의 |
|---|--|
| Eisenberger et al. (1986) | 사회적 교환이론에 근거하여 조직이 구성원들의 기여에 대하여 부여하는 가치, 기리고 구성원들의 복지에 대한 관심도와 구성원들의 일반 인식 |
| Rousseai et al. (1998) | 조직의 정책실행이나 의도에 대해 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태 |
| Marshall (1999) | 조직신뢰에 대해 구성원들의 자발성과 협력, 헌신을 기대할 수 있어 성과가 높은 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력 |
| Tan & Tan (2000) | 조직과 구성원들 간에 객관적 고용관계 신뢰로 구성원들에게 조직이 유익하거나 해롭지 않은 행동을 수행 할 것이라는 구성원들의 평가와 확신 |
| Laschinger, Finegam, & Shamian (2001) | 조직을 믿고 조직으로부터 손해를 보지 않을 것이라는 전제하에 조직을 위해 행동하는 것 |
| Spence et al. (2001) | 구성원들이 조직의 리더에 신념과 조직 내 행동이 궁극적으로 직원에게 이익을 줄 것이라는 믿음 |
| Laschinger, Finegan, & Shamian (2001) | 종업원들이 조직의 리더에 대한 신념과 궁극적으로 조직 내에서 행동이 직원에게 이익을 줄 것이라는 믿음 |
| 신유근 (1999) | 구성원들이 강한 공동체 의식을 갖고 조직의 운영문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 규정과 절차 위주의 운영에 얽매이지 않고 유기적이고 인간 중심적인 탄력적 조직운명을 가능하게 해주는 것 |
| 구관모 · 이규만 (2007) | 구성원이 불확실하거나 위험한 상황에 직면하였을 때 조직이 도움이 될 것이라고 믿고 조직이 일관성이 있다고 보는 구성원의 감정 |
| 현병무 (2016) | 조직과 관련되어 불확실성과 위험을 감수 할 수 있는 사회 심리적 상태 |
| 이준호 (2017) | 구성원들이 조직의 경영정책에 대한 신용성과 전문성을 믿는 정도 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

2) 신뢰 유형 및 특징

(1) 신뢰 대상 및 형성기반에 따른 신뢰 유형

신뢰에 대한 연구는 조직행동과 조직이론 분야에서 많이 이루어지고 있으며 대인간, 부문간, 조직간, 그리고 사회관계 네트워크의 연구를 통해 신뢰가 개인의 유효성과 조직유효성을 지속하는데 주요한 요인임이 Cummings and Bromiely(1996), 이경호(2010)의 연구에 의해 밝혀지고 있다. 이와 같이 신뢰를 통해 설명하려는 사회현상이 다소 차이가 남에 따라 신뢰를 세부적으로 구분하려는 시도가 이어져 왔다.⁷³⁾

새로운 조직의 경우 구성원 사이에 초기의 조직신뢰가 형성되는 과정을 설명하면서 신뢰하려는 믿음과 신뢰하려는 의향, 의도를 모두 조직신뢰의 범주 안에서 설명하였다(McKnight, 1998). 하나는 구성원이 상대방을 신뢰하고자 하는 개인적 특성으로서 신뢰성향에 따른 것이고 다른 하나는 조직적 특성으로서 제도기반 신뢰에 근거한 것이라고 설명하고, 신뢰성향은 제도기반 신뢰와 조직 신뢰에 영향을 미치며, 제도기반 신뢰는 조직신뢰에 영향을 미친다. 이 과정에서 인지적 과정은 신뢰하려는 믿음의 형성에 영향을 미치고, 신뢰하려는 의향을 가지게 함으로써 조직신뢰를 형성하게 한다고 설명하였다.⁷⁴⁾

신뢰의 유형에 관한 선행연구를 살펴보면 신뢰의 대상과 신뢰 형성기반에 따라 구분하여 볼 수 있다. 신뢰의 대상에 따른 유형으로 수평적 신뢰(lateral trust), 수직적 신뢰(vertical trust), 조직신뢰(organizational trust)로 세분화 할 수 있다. 첫째, 수평적 신뢰는 심리학적·사회적·경제적 관점의 접근방법으로 구분할 수 있다. 심리학적 접근법에서 인성론적 관점으로 개인의 특성과 경험을 바탕으로 구체화되는 조직을 같이 구성하는 동료에 대한 일반적 기대이다. 또한 사회심리학 관점으로 의존적이며 불확실한 상황에 조직구성에서 선정되는 동료에 대한 기대로 볼 수 있다. 사회적 접근법 관점에서는 심리적 영향에서 자유로운 동료에 대한 기대이며, 경제적 접근방법은 위험상황에서 동료의 도움과 협력에 대한 개인의 기대라고 볼 수 있다.⁷⁵⁾ 둘째, 수직적 신뢰는 상사와 부하 상호간 관계로 부하가 상사에 대해 긍정

73) 이종완(2015). 『성과연계보상에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과 및 기업규모의 조절효과 중심으로』, 영남대학교 대학원 박사학위논문, p.74.

74) 이종익(2018). 『중소기업에서 직장인이 지각하는 조직공정성과 공유가치가 혁신행동에 미치는 영향』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, pp.35-36.

75) 박통희·원숙연(200). 조직구성원간 신뢰와 연줄. 『한국행정학보』, 34(2), pp.101-120.

적인 기대를 가지고 위험부담을 기꺼이 수용하려고 하는 조직 내 구성원들의 심리적 상태라고 할 수 있다. 수직적 신뢰가 중요한 이유는 리더십과 영향이 있으며 조직유효성에 중요한 역할을 하기 때문이다. 또 다른 관점은 수직적 신뢰를 관계기반 관점으로 상사가 보이는 배려와 관심에 부하가 보답하려는 사회 교환적 수준에서 보는 것이다. 즉 수직적 신뢰가 높을수록 부하직원은 상사와 좋은 관계를 유지하게 되고 상사가 추구하는 목표를 달성하기 위해 자발적이라고 볼 수 있다. 이러한 행위는 특성기반 관점과는 차이가 있다고 할 수 있는데, 보상적 측면보다 인간관계에서 오는 우호관계에 기반을 두고 있기 때문이라고 할 수 있다.⁷⁶⁾ 셋째, 조직신뢰는 기관, 시스템에 대한 신뢰로 구성요소는 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성과 피드백 등을 주장하였다. 즉 조직신뢰 축진의 요소로 개방적 의사소통, 의사결정에 구성원에게 더 많은 위임, 주요 정보공유, 감정의 진실한 공감 등 네 가지를 제시하였다. 또한 조직신뢰의 구성요인으로 사원과 관리자, 경영진과의 관계인 신뢰, 사원과 사원의 일과의 관계인 자부심, 동료와 관계를 재미로 분류하고 신뢰를 진실성, 개인 존중, 공정성 요인의 복합 개념이라 주장하였다.⁷⁷⁾

신뢰의 형성기반을 중점으로 하는 신뢰 유형으로 인지적 신뢰(cognitive trust)와 정서적 신뢰(affective trust)가 있다. ‘기대-실행’에 형성된 신뢰는 ‘실행·실적’의 인식이 인지적 신뢰에서 전제가 된다. 불확실한 상황에서 신뢰할 대상을 선택하고 개인적인 이해득실을 계산함으로써 동기부여 되는 인지적 성격의 신뢰라고 하는 한편, 정서적 신뢰는 ‘상대방은 신뢰 할 수 있을 것 같다’ 등 감정적인 면이 강조되고 동료 간 상호 성격이나 소속 조직의 기업문화 등이 영향을 준다. 신뢰를 상대방과의 관계에 몰입을 통해 동기부여 되는 감정적인 성격의 신뢰를 정서적 신뢰로 지칭하고 있다. 인지적 신뢰와 감정적 신뢰 간의 관계도 양방향이다. 인지적 신뢰 ‘기대-실행’이라는 반복에 의해 조성되면 ‘상대방은 신뢰할만한 좋은 사람’으로 감정적 신뢰가 생긴다. 반면에, ‘상대방은 믿을 수 있을 것 같다’라고 하는 감정적 신뢰 관계에서 시작해서 ‘기대-실행’이 반복되면 인지적 신뢰가 부가되는 것이다. 즉, 신뢰라는 관계성은 인지차원과 감정차원이 혼합해야 성립된다고 할 수 있다.⁷⁸⁾

정서적 신뢰란 상대방에 의한 배려와 관심으로 생기는 감정상태라고 하였다. 정서

76) 조보은(2019). 전계논문, p.31.

77) 정옥영(2015). 『위탁급식 업체의 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로』, 경주대학교 일반대학원 박사학위논문, p.26. 재인용.

78) 이철92017). 전계논문, pp.16-17. 재인용.

적 신뢰에 대한 개념은 정서적으로 두드러지는 상황에서 선택적 또는 정서적으로 지지하는 밀접한 타인에게 가까이 하려는 경향으로 이미 관계가 형성되어 있는 친한 대상에게 선택적으로 정서적 신뢰를 지각하고 있음을 말한다.⁷⁹⁾ 정서적 신뢰 메커니즘은 두 가지 프로세스로 구성되어 있다. 먼저 ‘누적 프로세스’는 사회적 교환 횟수가 겹치며 장기적 인간관계 기반이 쌓여 간다는 것이며, ‘동기부여 프로세스’는 긍정적인 인간관계가 장기적으로 상호 이익과 이타적 행동의 동기를 부여한다는 것이다. 환대서비스 부문에서 인지적 신뢰란 고객 신용, 서비스 제공자의 역량과 믿음에 의존하려는 태도라고 하였다. 또한 인지적 신뢰는 ‘능력별 기대’, ‘선의에 기대’, ‘윤리 도덕에 기대’라는 세 개의 하위 차원이 있다(McKnight, 2002). 인지적 신뢰 메커니즘은 두 개의 정보 처리과정으로 구성되어 있는데, 과거의 사회적 교환의 성과를 바탕으로 상사의 유능함과 윤리적 정직성을 추정하고, 그 특성에 대해 지식으로 축적한다는 ‘특성 추정 과정’과 또 하나는 상사의 특성에 대해 지식을 바탕으로 향후 회사 조직으로 교환성과에 대한 예측을 수립하는 ‘성과 예측 과정’이다.⁸⁰⁾ 이와 같이 신뢰 유형에 대한 선행연구자의 연구를 정리하면 다음의 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 신뢰 유형

| 연구자 | 신뢰 유형 | 비고 |
|---|----------------------------|--------|
| Colquitt et al.(2007) 현병무(2015), 이종찬(2015) | 수평적 신뢰, 수직적 신뢰, 조직 신뢰 | 신뢰의 대상 |
| McAllister(1985), Aryee(2002) 김성은(2010) | 정서기반 신뢰, 인지기반 신뢰 | 신뢰형성기반 |
| Zucker(1986) | 과정기반 신뢰, 특성기반 신뢰, 제도기반 신뢰 | |
| Shapiro et al.(1992) | 제재기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 동일시기반 신뢰 | |
| Lewicki & Bunker(1996) | 계산기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 동일시기반 신뢰 | |
| Jones & George(1998) | 조건적 신뢰, 비 조건적 신뢰 | |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

79) 이흥균(2009). 『청소년의 정서적 신뢰가 주관적 안녕감에 미치는 영향: 기본 심리적 욕구를 매개로』, 아주대학교 대학원 석사학위논문, p.6. 재인용.

80) 배효진(2006). 『서비스제공자에 대한 인지적, 정서적 신뢰형성이 구매의도에 미치는 영향』, 연세대학교 대학원 석사학위논문. 재인용.

(2) 조직신뢰의 결정요인 및 기능

국내외 조직신뢰에 관한 선행연구에서 많은 변수들이 조직신뢰의 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직신뢰의 결정요인으로 고용안정성, 편파배제, 의견개진의 기회, 교육 가능성(Leventhal, 1980), 의사결정 참여의 증가, 임파워먼트, 성과정보 피드백(Higginson and Waxler, 1989), 공개적 의사소통, 의사결정 참여, 정보공유, 정서적 공유(Mishra and Morrissey, 1990), 정보공유, 의사소통, 의사결정참여(Laschinger, Finegan, and Shamian, 2001), 그리고 조직역량, 배려, 공정성, 도덕성, 사회적 책임(이영석 외, 2004), 분배공정성, 상호공정성(이재훈·최익봉, 2004), 고용안정성(서재현, 2005) 등으로 나누어 볼 수 있다.⁸¹⁾ 조직신뢰의 기능면에서 높은 신뢰관계가 형성될수록 조직 내 통제기능 대체, 상호간 교환관계에서 신뢰는 일종의 거래 비용과 노력의 감소를 가져다주는 상호 간 거래비용 절감 그리고 구성원 상호간 협력증진, 공동목표 달성, 높은 상호 영향력을 이끌어내는 위대한 기업을 만드는 원동력으로 볼 수 있다.⁸²⁾ 조직신뢰의 수준에 따라 조직 내 관행을 비교해보면 신뢰가 낮은 조직의 경우 조직에 대한 부정적인 태도를 보이는 반면에, 높은 신뢰를 보이는 조직의 경우 구성원들 간 커뮤니케이션이 원활하고 적극적인 참여를 유도해 낼 수 있다고 하였다.⁸³⁾ 이와 같이 조직관행에 따른 조직신뢰를 비교 정리하면 다음의 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 조직관행 대비 조직신뢰 비교

| 조직관행 | 低 신뢰조직 | 高 신뢰조직 |
|---------|--------------|-----------------|
| 선발 | 형식적, 임의 | 장시간 면접, 검토 |
| 업무성과 태도 | 냉소적 | 객관적, 사실적 |
| 책임 | 타인에 전가 | 지원 |
| 구성원 배려 | 없음 | 적극적, 경청 |
| 의사결정 | 독단적, 경영진 | 구성원 참여 |
| 언행일치 | 위선 | 일관성, 윤리적, 약속 엄수 |
| 피드백 | 정치행동, 비난 | 피드백 적극 |
| 학습 | 훈련, 계발 기회 없음 | 훈련, 계발 장려 |

자료: L. Reynolds(1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance organization*, London: Nicholas Brealey Publishing. 서효민(2015). p.59., 이종완(2015). p.79. 재인용.

81) 이종완(2015). 전계논문, pp.80-81.

82) 이영수(2017). 전계논문, p.28.

83) 서효민(2015). 『스포츠조직 구성원들의 조직공정성 인식이 혁신저항에 미치는 영향』, 성균관대학교 일반대학원 박사학위논문, p.59.

3) 조직신뢰 연구동향

신뢰는 단순한 개인의 내적 심리상태를 말하는 것이 아니라 지속적인 상호관계에 따라 발생하는 사회적 속성을 나타내며, 대인간에 발생하는 사회현상으로 관계적 계약과 사회적 교환의 기초에서 형성된다. 따라서 신뢰는 지속적인 상호관계를 통해 당사자 간 상호 기대에 맞도록 행동할 것이라는 공정성의 개념을 포함하는 믿음이라고 할 수 있다.⁸⁴⁾ 이러한 측면에서 조직공정성 인식과 구성원들의 조직신뢰는 밀접한 연관성이 있다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 조직구성원이 비 시민행동과 배려에 대해 조직신뢰가 미치는 영향에 관한 연구에서 조직신뢰가 직무만족에 큰 영향을 미치며 직장 내 소그룹 내 인간관계와 상호신뢰의 중요성을 강조하였다.⁸⁵⁾ 조직신뢰, 조직시민행동과 지각된 조직지원의 관계에서 개인적 욕구가 미치는 영향에 관한 연구에서 권력과 성취 같은 개인의 욕구를 위해 노력하는 구성원은 욕구의 달성을 위해 역할 내 활동에 에너지를 쓰느라 조직시민행동에는 소극적인 것으로 나타났다고 하였다. 오히려 성취 욕구가 낮은 구성원은 남은 에너지를 조직시민행동에 투입한다고 설명하였다.⁸⁶⁾ 중국 푸젠 지방의 고기술산업 부문에서 조직신뢰가 조직학습과 창의활동에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였는데, 조직신뢰는 조직학습에, 조직학습은 조직창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 조직신뢰는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.⁸⁷⁾ 구성원들이 공정한 절차를 인식하게 되면 속한 집단과 리더, 그리고 조직에 호의적인 태도를 형성하게 된다고 하면서 절차공정성이 조직신뢰에 영향을 미치는 중요한 변수임을 확인하였다.⁸⁸⁾ 국내 공공기관 관계자를 대상으로 거래적 리더십이 구성원 일탈행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 거래적 리더십과 분배공정성은 유의하지 않은 결과가 나타났으며, 상사신뢰가 낮은 경우 먼저 신뢰를 높이는 노력이

84) 한광현(2004). 조직공정성이 반 생산적 과업행동에 미치는 영향: 부정적 감정 성향의 조절효과를 중심으로, 『조직과 인사관리연구』, 28(4), pp.57-84.

85) K.M. Rubino & W.D. Reed(2010). Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), pp.3148-3168.

86) J.A. Duffy & J. Lilly((2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support?, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), pp.185-197.

87) Yi. Jiang & W.K. Chen(2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and creativity, *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), pp.2057-2068.

88) E.A. Lind & T.R. Tyler(1988). *The Social psychology of procedural justice*. New York: Plenum press.

선행되지 않으면 상사와 구성원 간에 불신이 높아져 나온 결과로 공공기관에서 정책을 수립 시 반영해야한다는 시사점을 제시하였다.⁸⁹⁾ 외식 프랜차이즈 조직의 공정성이 관계결속과 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 가맹본부와 가맹점 간의 공정성은 긴밀한 소통 채널을 확보하고 시스템화한 공정성 과정을 잘 구축하며 관계를 긍정적으로 인식시키려는 노력으로 가맹점의 신뢰를 증진시키는 것이 중요하다고 하였다.⁹⁰⁾ 중소기업 근로자를 대상으로 조직공정성과 공유가치가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 사회적 자본의 축적과 강한 조직역량을 구축하려고 조직의 산업별 특징과 발전단계에 따른 조직진단으로 현상파악과 지향성을 조사하고 실행전략을 마련하여 지속적 실행과 관리가 필요하다고 제언하였다.⁹¹⁾ 건설기업 부문에서 조직공정성이 조직신뢰와 직무태도를 통해 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직 인사부문에 매개변수인 조직신뢰, 직무태도와 종속변수인 조직시민행동 간의 연관성을 규명하여 건설기업 종사자 연구 분야의 학문적인 의의라 할 수 있다.⁹²⁾ 교사를 대상으로 교원성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행동 간 관계에 관한 연구에서 조직 구성원의 성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행동을 학교 현장에 함께 적용한 연구가 많지 않은 실정에서 이러한 변인들 간 관계를 학교 현장에 적용한 연구를 진행하였다는데 의의가 있다고 할 수 있다.⁹³⁾ 이와 같이 조직신뢰는 주로 조직구성원의 태도와 행동에 연관되는 조직효과성, 조직유효성에 영향을 미치는 변인이나 매개역할을 제공하였다.

이에 본 연구는 호텔직원의 조직공정성 인식을 조사하는 연구에서 조직신뢰가 나타내는 효과를 확인하였다.

89) 송웅범(2019). 『공공기관의 거래적 리더십이 구성원의 일탈행위에 미치는 영향: 조직공정성과 상사신뢰의 조절된 매개효과』, 울산관대학교 일반대학원 박사학위논문, p.91.

90) 양중희(2018). 전계논문, p.95.

91) 이종익(2018). 전계논문, p.94.

92) 이영수(2017). 전계논문, p.92.

93) 이재운(2017). 『교사의 교원성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 구조 관계』, 인하대학교 대학원 박사학위논문, p.148.

3. 지식공유

1) 지식공유 개념

지식공유(knowledge sharing)란 조직의 경쟁우위를 좌우하는 지식경영의 한 부분으로 지식경영 프로세스 중 핵심적인 역할을 하며, 지식공유가 얼마나 효과적으로 이루어지는지에 따라 조직의 성과가 달려있기 때문에 지식경영의 핵심 성공요소라 할 수 있다.⁹⁴⁾ 지식공유는 조직 내 구성원들 간에 자신이 보유한 지식과 정보 등을 조직적으로 타인에게 전파하는 행동으로 정의된다.⁹⁵⁾ 지식공유에 있어 비공식 커뮤니케이션 혹은 공식 커뮤니케이션, 지식저장 공간에 자유로운 접근을 통해 원활하게 전개되며, 필요하고 적절한 지식을 탐색, 획득, 활용하려는 기반이 된다.⁹⁶⁾

지식 가치를 실천하는 과정을 ‘지식 창출’, ‘획득-축적’, ‘저장-보급’, 및 ‘공유-활용과 응용’의 4단계로 구분할 수 있다. 이 가운데 지식공유 단계가 가장 달성하기 어려운 부분으로 본다고 한다. 또한 지식은 단순히 보유하는 것으로는 가치가 없다고 한다. 그렇기 때문에 조직은 지식을 바탕으로 가치를 실현하기 위해서 지식을 공유하고 이를 활용 할 때 비로소 지식이 가치 생산적이 된다.⁹⁷⁾ 지식공유는 조직 내 지식 소유자와 지식을 획득하려는 구성원 간에 관계를 포함하며, 지식이 다른 개인에게 이해, 이전하는 형태로 변환되는 과정이다.⁹⁸⁾

지식공유 개념에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 지식공유를 지식의 전수자와 수혜자 간에 이루어지는 지식의 흐름이고 지식의 구분과 전수, 이동 및 흡수를 포함하는 조직유효성을 높이는 활동이라고 하였다.⁹⁹⁾ 또한 지식공유는 지식 기여자가 지식을 필요로 하는 다른 구성원에게 자신의 경험이나 노하우 등 지식을 기꺼이 전달해 제공하는 일련의 활동이라고 하였다.¹⁰⁰⁾ 지식공유는 조직구성원

94) 박선화(2007). 지식경영 성공을 위한 인적자원관리 전략에 관한 연구. 『인적자원관리 연구』, 14, pp.25-41.

95) S. Ryu, S.H. Ho, & I. Han(2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals, *Expert Systems with Applications*, 25(1), pp.113-122.

96) 강황선(2002). 『서울시 지식관리 활성화 방안』, 서울: 서울시정 개발연구원.

97) 이재규(2003). 『글로벌 지식사회의 지식경영학원론』, 서울: 박영사.

98) M. Ipe(2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human Resource Development Review*, 2(4), pp.337-359.

99) A.K. Gupta & V. Govindarajan(2000). Knowledge Flows within Multi-national Corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), pp.473-496.

개인이 소유한 지식을 다른 구성원들에게 전달, 이전하거나 자문을 구하는 상호작용 활동이라고 하였다.¹⁰¹⁾ 지식공유를 조직구성원들이 직무와 연관된 아이디어와 정보와 새로운 제안을 타인과 공유하는 것이라고 하였다.¹⁰²⁾ 그리고 지식공유를 개인이 가진 지식을 조직 내 다른 구성원에게 전파하는 것으로 개념정의 하였다.¹⁰³⁾

지식공유에 관한 국내 학자들의 개념정의로 지식공유는 기업 내 중요하게 다루어지는 구성원과 구성원간의 공유에서 초점을 맞추고 개인의 지식을 상호간 지식으로 전파해 가는 과정이라고 하였다.¹⁰⁴⁾ 개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직 간의 사회적 상호작용을 통해 조직 내 지식을 탐색, 전파, 습득 및 활용하는 일련의 과정으로 이를 통해 조직역량을 강화시킬 수 있는 매우 중요한 활동이라고 하였다.¹⁰⁵⁾ 아울러 개인의 지식을 타인과 상호 공유하여 타인에게 지원하는 적극성으로 보았다.¹⁰⁶⁾ 지식공유는 교육과 개인으로 학습한 업무수행 지식뿐 아니라 업무수행 시 획득한 경험이나 노하우를 공유하고 이를 조직 내 확산하고 장려하며, 자신의 업무에 활용하는 활동이라고 하였다.¹⁰⁷⁾ 그리고 지식공유는 개인과 개인, 혹은 집단과 집단에서 서로 지식을 공유해 상호보완적 협력관계를 모색하는 일련의 활동으로 정의하였다.¹⁰⁸⁾

이와 같이 선행연구의 지식공유 개념을 종합하여 보았을 때, 지식공유는 조직 내 구성원 간에 업무와 관련한 유무형의 경험과 개별 형식의 정보를 다양한 표현방식으로 상호 교환하는 일련의 활동이라고 할 수 있다. 따라서 지식공유에 관한 선행

100) M. Gibbert & H. Krause(2002). *Practice exchange in a best practice marketplace*. In T.H. Davenport & G. J.B. Probst(Eds.), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, pp.89-105.

101) B. van den Hooff & J. A. de Ridder(2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp.117-130

102) A. Srivastava, K. M. Bartol, & E. A. Locke(2006). Empowering Leadership in Management Teams: Ethics on Knowledge Sharing, Efficiency, and Performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1239-1251.

103) M.I. Zack & Mckeen(2009). Knowledge Management and Organizational Performance: As Exploratory Analysis, *Journal of Knowledge Management*, 13(6), pp.392-409.

104) 김미숙(2013). 『서비스기업의 지식공유와 조직공정성, 사회자본 및 조직유효성 간의 관계』, 계명대학교 대학원 박사학위논문. p.12.

105) 엄유경(2014). 『조직정치가 교사들의 지식공유에 미치는 영향』, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문. p.14.

106) 노수근(2015). 『지식공유가 흡수역량, 심리적 자본 및 혁신행동에 미치는 영향』, 경일대학교 대학원 박사학위논문. p.54.

107) 양지혜(2015). 『항공사 객실 승무원의 관계적 요인, 조직몰입, 지식공유, 서비스혁신행동의 구조적 관계』, 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문. p.79.

108) 배순환·백승익(2016). 개인의 네트워크 위치가 지식공유의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, 『한국전자거래학회지』, 21(3), pp.29-50.

연구들의 개념정의를 정리하면 다음의 <표 2-9>와 같다.

<표 2-9> 지식공유 개념정의

| 연구자 | 지식공유 정의 |
|-----------------------------------|--|
| Gupta & Govindarajan (2000) | 지식의 전수자와 수혜자간에 이루어지는 지식의 흐름이고 지식의 구분과 전수, 이동 및 흡수를 포함하는 조직유효성을 높이는 활동 |
| Gibbert & Krause (2002) | 지식을 필요로 하는 다른 구성원에게 자신의 경험이나 노하우 등 지식을 기꺼이 제공하는 일련의 활동 |
| Vanden Hooff와 De Ridder (2004) | 개인이 소유한 지식을 타 구성원에게 이전, 또는 지식 획득을 위해 다른 구성원들에게 자문하는 활동 |
| Srivastava et al. (2006) | 조직 구성원들이 직무와 연관된 아이디어와 정보, 새로운 제안을 타인과 공유하는 것 |
| Zack & Mckeen (2009) | 개인이 가진 지식을 조직 내의 다른 구성원에게 전파하는 것 |
| Wang & Noe (2010) | 과업 정보, 노하우를 제공하여 동료들 돕거나 문제해결, 아이디어 창출 및 수행에 있어 협력하는 것 |
| Amayah (2013) | 새로운 아이디어를 창출, 문제를 해결하고 다른 사람을 돕거나 절차를 적용할 수 있는 노하우의 교환 |
| 엄유경 (2014) | 개인과 개인, 조직, 조직 간의 사회적 상호작용으로 조직 내 지식은 전파, 습득 및 활용 과정 |
| 노수근 (2015) | 개인이 보유한 지식을 타인과 공유하는 상호공유, 적극적으로 타인에게 지원하는 적극성 |
| 양지혜 (2015) | 교육 및 개인으로 학습한 업무수행지식뿐만 아니라 업무수행 시 획득한 경험이나 노하우를 공유하고 이를 조직 내에 유도하여 자신의 업무에 활용하는 활동 |
| 배순한·백승익 (2016) | 개인 혹은 집단에서 서로 지식을 공유하여 상호보완적인 협동관계를 모색하는 일련의 활동 |
| 현재호 (2019) | 양도된 지식의 양과 질을 의미하며, 그것을 조직구성원들이 자신의 지식을 전달하려는 자발적 의지 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

2) 지식공유 구성요소와 선행요인

지식공유는 공유하고자 하는 행위 중심의 관리차원에서 개인이나 조직 간의 상호작용에서 지식을 주고받는 일체의 활동을 지식공유로 규정하고 있다. 암묵적 지식이 공동체 구성원 사이의 상호작용을 통해 공유되는 과정이 이루어질 때 새로운 지식이 생성되고 축진된다고 주장함으로써 지식공유의 필요성을 강조하였다.¹⁰⁹⁾ 즉 지식공유는 새로운 지식의 창조과정이 일상적인 자원들이 서로 학습과 혁신으로 연결된 결과로 공동체의 지식으로 축적되며,¹¹⁰⁾ 이런 맥락에서 지식공유는 개인들이 취득하거나 창조한 지식을 조직구성원들과 기꺼이 공유하려는 의지 및 행위를 의미하는 것이다.¹¹¹⁾ 따라서 지식공유의 구성요인으로 지식의 특성에 기초하여 ‘형식지’와 ‘암묵지’로, 지식공유의 행위자를 기준으로 ‘기부’와 ‘수집’으로 구분하고 있다.

(1) 지식 기부와 지식 수집

지식공유의 구성요소로 행위자를 기준으로 조직구성원에 대한 ‘지식 기부(knowledge donating)’와 ‘지식 수집(knowledge collecting)’으로 구분할 수 있다.¹¹²⁾ 즉 지식공유는 전달과정과 축적과정으로 수행된다. 이를 기부와 수집행위로 규정하였으며, 수집된 지식은 다른 구성원에게 기부 가능성이 커지기 때문에, 기부행위의 중요한 영향요인이며 동시에 지식공유에 대한 태도는 지식공유 의도 영향에 미치게 된다고 하였다.¹¹³⁾

지식공유의 기부는 지식 제공자의 행위로 개인이 가진 지식을 조직 구성원에게 전파하는 행위이다.¹¹⁴⁾ 기부에서 공식적, 비공식적 프로세스를 모두 포함하여 개인의 지식을 타인에게 전달하는 방법이 가장 중요하다.¹¹⁵⁾ 반면에 지식공유의 수집은 다른 구성원이 자신의 지적 자원을 공유하도록 유도하려는 행위인데, 지식을 외부

109) I. Nonaka & H. Takeuchi(1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.

110) 김기홍(2015). 상사신뢰가 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기 부여의 매개효과, 『인적자원관리연구』, 22(2), pp.39-63.

111) M. Gibbert & H. Krause(2002). *op.cit.* pp.89-105.

112) B. van den Hooff & J. A. de Ridder(2004). *op.cit.* pp.117-130.

113) U.C. Eze, G.G. Gerald Guan, Y.G. Choon, & T.L. Tan(2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing, *VINE*, 43(2), 210-236.

114) 이홍재·김선아(2010). 공공부문에서의 지식기여 영향요인에 관한 연구, 『정보관리학회지』, 27(3), pp.169-187.

115) J. Liebowitz(2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert systems with applications*, 20(1), pp.1-6.

로부터 습득하고 활용하는 것이다. 즉 개인 또는 조직이 가진 한정된 지식으로는 급변하는 산업 생태계 환경에서 생존의 한계가 있기 때문에 외부 지식 습득이 필요한 것이다.¹¹⁶⁾ 지식 수집을 외부 지식을 습득하고자 하는 활동으로, 외부환경 변화를 인지하고 적응하려는 기업조직의 노력으로 규정하여 지식 수집활동의 중요성이 강조된다.¹¹⁷⁾ 이러한 지식공유는 지식교환의 당사자 간 발생하는 다양한 요인들에 성과가 다르게 나타난다고 볼 수 있으며, 구성원 간 상호관계에 영향을 미친다. 또한 상호관계에 영향력을 많이 인식할수록 공유지식은 증가하게 된다고 볼 수 있으며,¹¹⁸⁾ 효과적인 지식공유를 위해서 조직 내 의사소통의 분위기 조성 과 개방적 의사소통의 환경 구축이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 의사소통 개방성은 지식 전달과 전수 당사자 간 관계성 정도에 좌우되므로, 지식공유를 원하는 당사자에게 영향을 미치는 주요 요인으로 볼 수 있다.

기부자와 수집자 간의 성공적인 지식 상호작용관계는 구성원이 지식 분산에 기여할 수 있는 기본수단이며, 팀과 조직 생산성과 성과에 기여할 수 있다. 또한 지식공유가 기부와 수집 중심으로 활발해질 때 지식 기부자와 수집자 간 관계를 확장할 수 있으며, 팀워크나 응집력 향상에 기여 할 수 있다고 볼 수 있다.¹¹⁹⁾ 지식공유 활성화에 관한 연구로 생산비 절감, 신제품 개발 프로젝트 신속한 완료, 팀 성과 등 지식공유와 성과지표 간에 긍정적 연관성이 있다는 연구결과도 제시되었다.¹²⁰⁾

116) 장평·홍관수(2010). 외부지식이전이 지식 공유의 선행요인과 성과에 미치는 조절효과, 『금융지식 연구』, 8(1), pp.117-147.

117) X. Yin & E.J. Zajac(2004). The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25(4), pp.365-383.

118) K.M. Nelson & J.G. Coopriider(1996). The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. *MIS Quarterly*, 20(4), pp.409-432.

119) R.E. De Vries, B. Van den Hooff, & J.A. De Ridder(2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), pp.115-135.

120) S. Wang & R.A. Noe(2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), pp.115-131.

(2) 형식지와 암묵지

지식공유의 구성요소로 지식 특성에 기초한 지식을 객관적으로 측정하고 관찰하는 ‘형식지(explicit knowledge)’와 주관적 경험으로 구성되어 외형으로 표현하기 쉽지 않은 ‘암묵지(tacit knowledge)’로 구분하였다.¹²¹⁾ 형식지는 파악이 용이하고, 체계화가 가능하며, 전달이 쉬운 말과 글로 표현할 수 있고 공유 할 수 있는 것으로 각종 문서와 매뉴얼, 제품사양, 컴퓨터 프로그램 등과 같이 일정한 형태를 지닌다. 반면에 암묵지는 반복적 경험에서 형성된 사고력과 시행착오를 통해 쌓이는 ‘노하우(know-how)’를 말한다. 즉 말이나 문장으로 표현하거나 타인에게 전달, 공유하기 어려운 것이다. 또한 개인의 견해, 직관, 신념, 세계 관, 가치관 등이 반영되고 토론이나 개인적 상호작용을 통해 공유되는 경향이 있다. 경험, 이미지, 숙련된 기능, 조직문화, 풍토 등이 이에 해당된다. 이와 같이 형식지와 암묵지를 비교 정리하면 다음의 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 형식지와 암묵지 비교

| 구분 | 형식지(Explicit Knowledge) | 암묵지(Tacit Knowledge) |
|---------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 개념 | 언어로 표현가능한 객관적 지식 | 언어로 표현하기 곤란한 주관적 지식 |
| 획득 | 언어로 습득된 지식 | 경험으로 습득된 지식 |
| 특성 | 객관적, 합리적 지식 저장, 모방이 용이함. know-what | 주관적, 경험적 지식 저장과 전파, 모방이 어려움. know-how |
| 축적 및 전달 | 언어적 전달 | 은유적 전달 |
| | 타인에게 전수가 상대적으로 쉬움 | 타인에게 전수가 어려움 |
| 예 | 매뉴얼, 책자 등 | 자전거 타기 등 |

자료: 현재호(2019). 전개논문, p.16. 재인용.

121) I. Nonaka & H. Takeuchi(1995). *op.cit.*, pp.14-37

(3) 지식공유의 선행요인

지식공유에 영향을 미치는 선행요인으로 구조적 요인, 관계적 요인과 지식 특성 요인 등 세 가지로 구분할 수 있다. 구조적 요인은 조직문화, 리더십, 조직구조, 정조기술, 보상제도를 포함하고, 관계적 요인은 신뢰수준, 상호관계, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식 소유자 정보, 집단 간 경쟁을 포함하며, 지식 특성적 요인으로 지식의 특성, 지식 유용성 가치를 포함하였다.¹²²⁾ 지식공유의 선행요인을 정리하면 다음의 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 지식공유의 주요 영향요인

| 분류기준 | | 주요 영향요인 |
|-----------|-----------|--|
| 구조적 요인 | 조직문화 | 지식공유의 조직문화, 지식문화, 문화양립성, 공유맥락, 비전, 협동과 공유문화 |
| | 리더십 | 경영진의 중요성 전파노력, 최고 경영진의 환경 조성, 중간관리자의 리더십 |
| | 조직구조 | 조직구조의 접합성, 수평적 조직구조 |
| | 정보기술 | 정보기술, 지식구조화 기술, 전달채널의 풍요성, 네트워크 구축력, 상호작용의 채널구축 |
| | 보상제도 | 보상시스템, 공식/비공식 보상 |
| 관계적 요인 | 신뢰 수준 | 상호신뢰, 팀원 간 신뢰 |
| | 상호관계 | 커뮤니케이션 강도, 친밀감, 상호 간 영향력, 인식 정도 |
| | 전수자 특성 | 전수자의 공유 동기, 지식공유성향, 공유 참여의지, 자발적 협력, 업무가중 정도 정보 전달비용, 과업 헌신성, 시스템 활용능력 |
| | 수혜자 특성 | 수혜자의 수행동기, 학습의지, 흡수능력, 결합능력 사전경험, 유지능력, 시스템 활용능력 |
| | 지식 소유자 정보 | 개인의 교환 기억, 타인의 지식에 대한 지식, 집단 내 지식 소유자에 대한 인식 |
| 지식 특성적 요인 | 집단 간 경쟁 | 집단 간 유사 프로젝트의 동시개발, 프로젝트 완료시기에 대한 압박감, 조직 so 스트레스 정도 |
| | 지식 특성 | 명문화 가능성, 교수 가능성, 복잡성, 인과적 모호성 |
| | 지식 유용성 가치 | 직무관련성, 과업지향 지식, 믿을만한 지식으로 받아들이는 정도, 검증된 지식, 지식의존성, 일반지식 |

자료: 이경호(2009). 상계논문, p.48. 재인용.

122) 이경호(2009). 『학교조직의 지식공유 선행요인이 업무성과에 미치는 영향에 관한 구조적 분석』, 고려대학교 대학원 박사학위논문, p.47.

3) 지식공유 연구동향

지식공유는 조직 내 구성원들 간의 역량을 강화시키고, 공통의 새로운 지식을 창출하게 하며, 조직의 역량을 강화시킬 수 있어 지식관리에서 가장 중요한 부분으로 고려되어 왔다(Bock and Kim, 2002).¹²³⁾ 지식공유는 지속가능한 조직운동을 위한 생산성 제고와 경쟁우위의 확보에 중요한 역할을 수행하며, 이를 통해 조직 내 성과향상을 도모한다고 강조하였다. 특히 지식공유가 활성화될수록, 개별 구성원들의 업무처리시간의 단축과 업무절차 변화 등이 이루어져서 업무의 효율성과 생산성이 향상된다고 주장하였다. 지식공유와 업무성과의 긍정적 영향관계는 다수의 선행연구에서 확인되었으며, 혁신능력의 향상이나 팀의 성과촉진에 도움을 제공한다. 이외에도 효율적인 조직운동을 위한 구성원들의 태도와 행동과 관련한 다양한 요인과 지식공유 간의 관계 연구들이 수행되었다. 다수의 지식공유 선행연구에서 구성원의 학습지향과 성과지향, 팀 신뢰, 팀 의사소통의 유형, 상사에 의한 지원, 리더십, 사회적 자본, 조직몰입 등과 같이 다양한 요인이 지식공유에 영향을 미치고 있다.

지식공유와 관련한 국내외 다양한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 중국기업을 대상으로 불확실한 경쟁 환경에서 성공적으로 기업을 운영하기 위한 핵심요인이 지식공유이며, 조직 내 구성원의 업무와 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Cheng, 2008). 또 지식공유는 개인 지식을 자신이 소속한 조직 내 다른 구성원에게 전파하는 활동으로, 조직이나 개인 간의 관계형성에 중요한 요소로 작용하고 효과적 업무관계에 핵심역할을 수행한다고 밝히고 있다(Zack and Mckeen, 2009). 조직 내 신뢰수준은 구성원의 지식공유에 대한 위험부담이 감소하고, 지식공유에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 제시되었다. 또한 구성원의 지식공유에는 최고 경영진이 지식공유를 위한 환경적인 여건을 조성해주는 지원이 직접적 개입보다 더 중요하다고 하였다(Chakravarthy, 1999). 지식공유 강화를 위한 선행요인으로 지식공유 시스템의 필요성을 명확히 하고 있다. 지식공유에 대한 영향요인을 경영진의 지원, 보상시스템, 신뢰, 의사소통의 개방성 등이 제시되었다.¹²⁴⁾ 지식공유와 관련된 보상에 초점을 맞춘 연구로 개개인들이 지식공유를 촉진하려면 보상을 조직적 수단으로 사용해야 한다고 공통으로 강조하고 있다. 신뢰, 협조, 공유된 언어 등과

123) 유정화(2017). 전개논문, p.44.

124) 박태호·정동섭(2002). 지식공유가 직무만족에 미치는 영향, 『인적자원관리연구』, 4. pp.109-132.

같은 조직 내 분위기는 지식공유를 촉진하는 환경으로 작용하였으며, 조직 커뮤니케이션의 정도가 지식공유의 연결성을 촉진하는 주요 요인임을 강조하였다. 또한 환경적 요인으로 신뢰와 지식공유, 자기효능감, 개인적 성과기대 및 커뮤니티 관련 성과기대 등이 지식공유를 유발시킨다고 주장하였다. 특히 최고경영자의 지원과 보상제도, 조직문화 등이 지식공유의 촉진요인이며, 조직구성원 간에 공유 지식의 활용은 혁신적인 서비스행동을 가능하게 함으로써 조직몰입을 통해 조직유효성을 향상시킨다고 주장하였다. 또한 조직 경영자들에게 조직문화와 지식공유의 중요성을 강조하였으며, 이를 통해 기업이미지 제고와 고객충성도를 유도하는 것이 기업의 경쟁력 제고에 유효하다고 하였다.¹²⁵⁾ 지식공유가 업무성과와 업무만족에 상관관계가 있으며, 지식공유의 영향요인과 업무성과 관계에서 상사의 지원이 주요한 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 따라서 지식공유는 모든 조직성과 요인에 긍정적인 영향관계가 있음을 증명하였다.¹²⁶⁾ 조직 내 구성원들 간에 지식공유는 조직성과를 높이는 핵심요인으로 간주하고, 지식공유를 지식기여와 지식활용 요인으로 구분하여 개인 및 조직의 직무성과와 영향관계를 실증분석한 결과 지식기여 요인은 개인적 직무성과에 영향을 미치는 반면, 조직적 직무성과는 유의하지 않는 영향관계가 있는 것으로 나타났다.¹²⁷⁾ 아울러 지식활용 요인은 개인뿐만 아니라 조직의 직무성과에 모두 유의한 영향관계가 있음을 증명하였다. 지식공유는 개인의 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 지식공유에 활발한 개인은 즐거움을 느끼게 되며, 자신의 이미지를 긍정적으로 구축할 수 있게 되며, 동료들에 대한 사회적 신뢰감을 갖게 됨을 알 수 있다고 하였다.¹²⁸⁾ 구성원의 혁신과 혁신행동에 대한 연구에서 조직 구성원들의 공동체적 의식에 따른 지식공유는 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였고, 실증분석을 통해 기업체 구성원들 간의 지식공유는 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 기업의 경쟁우위를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구에서 조직 내외부의 정보를 다양하게 공유할 때 구성원들의 혁신성과는 높아지며, 문제해결을 위한 새

125) 김호섭·이혜미·한진수(2015). 호텔 기업의 사회적 책임 활동에 따른 기업 명성이 기업 이미지 및 고객 충성도에 미치는 영향 연구, 『호텔관광연구』, 17(1), pp.123-144.

126) 김준(2009). 『지식경영자산 및 지식공유와 조직성과 간의 관계에 관한연구』, 안양대학교 대학원 박사학위논문.

127) 이석훈(2013). 『여행사 종사원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향』, 계명대학교 대학원 박사학위논문.

128) 김형진(2016). 『지식공유의 선행요인 및 효과에 관한 연구: 과업상호 의존성과 임파워링 리더십의 조절효과 검증』, 전남대학교 대학원 박사학위논문.

롭고 유용한 아이디어를 얻을 수 있다고 하였다.¹²⁹⁾ 중국 체육대학 교수들의 지식공유와 혁신행동 간의 관계에서 지식공유는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것을 확인하였다.¹³⁰⁾ 구성원들이 의미 있는 업무로 인지할 때 혁신적 사고와 행동이 촉진되며, 구성원 간에 지식의 공유와 교환을 통해 혁신적 성과와 실질적인 경영성과에 유의한 정(+)의 영향 관계를 확인하였다.¹³¹⁾ 또한 Liao(2007), Lin(2007), Strivastava(2006), Darroch(2005), Tsai(2001), Dyer and Nobeoka(2000)의 선행연구에서 지식공유가 혁신능력의 향상, 팀 성과의 촉진 등과 같이 조직효과성에 많은 이점을 제공해준다고 주장하였다. 이와 같이 선행연구를 종합하여 보았을 때, 지식공유는 개인뿐만 아니라 집단 및 조직의 성과에 영향을 미치고, 조직구성원의 태도와 행동 즉, 직무만족 및 조직몰입과 같은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구는 상기와 같은 선행연구 결과에 근거하여 호텔기업 구성원들의 조직공정성 인식을 파악하는 연구에서 인적자원관리 차원의 중요한 역할을 하는 지식공유의 역할을 살펴보고자 하였다.

129) 이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구, 『조직과 인사관리연구』, 23(1), pp.89-113.

130) 임정근(2015). 『조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동의 인과관계 연구: 중국체육대학 교수들을 중심으로』, 계명대학교 대학원 박사학위논문, p.72.

131) 이금실(2017). 『개인창의성과조직구성원의가치혁신문화인식이혁신성과및경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과』, 건양대학교 대학원 박사학위논문.

4. 조직유효성

1) 조직유효성 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직의 목표달성 과정에 효과적인 수행 평가지표의 개념이며, 조직의 효율성, 생산성, 직무만족 및 고객만족 등의 개념을 포함하는 의미로 사용되고 있다.¹³²⁾ 조직유효성에 관한 개념적 기준을 크게 두 가지로 나누어 설명해 볼 수 있는데, 첫째, 조직유효성은 조직목표에 중점을 두고 조직구성원의 협동체제로 조직 시스템을 인식하며 유지하는 정도이다. 둘째, 조직유효성은 조직행동을 외적인 환경에 대한 변화에 적응시키는 것이다. 또한 구성원의 직무성과와 동기유발 및 리더십 등에 따라서 조직은 적합한 의사결정과 변화에 적응과 갈등의 최소화 방향으로 가야한다고 보았다.¹³³⁾ 조직유효성은 장·단기 목표의 달성 정도이며, 목표 설정시 전략적인 환경요소, 평가자의 이해관계와 조직의 생태계 주기 등 단계의 특성을 반영하여야 한다.¹³⁴⁾ 조직유효성은 조직이 달성해야 할 목표가 질, 양과 시간 등 물리적 비용 관점에서 검토되어야 하며, 이러한 요소가 모두 포함된 목표의 달성 정도가 조직유효성이고, 목표달성에 의해 투입된 각 요소에 대한 성과비가 효율성이라고 하였다.¹³⁵⁾ 또한 조직유효성은 조직에 필요한 자원을 획득하여 조직 환경에 적응시키면서 조직구성원들의 욕구 및 조직의 목표를 달성하는 정도를 의미한다.¹³⁶⁾

조직유효성이 가지는 성격을 Cameron은 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 조직유효성은 조직이나 사회적 정당성을 확보하기 위한 수단이 되며, 조직에서 성과로 표현되는 조직유효성의 판단은 상당히 중요한 기능을 가진다. 둘째, 조직유효성은 구성의 개념이다. 개념은 객관적인 사실의 관찰로 정의되며, 구체화되면 경계를 명확히

132) 이상영(2017). 『중소기업 CEO 리더십 유형이 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 잡 크래프팅 매개효과를 중심으로』, 호남대학교 벤처대학원 박사학위논문, p.44.

133) 민경호·김일순(2004). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 개인관련 특성변수를 중심으로, 『한문경상연구』, 14, pp.59-85.

134) S.P. Robbins(1990). *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

135) 신유근(1992). 인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구 방법, 『한국인사조직학회』, 1(1), pp.1-41.

136) 최준섭(2017). 『중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS 활용특성 간의 관계분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구』, 건국대학교 대학원 박사학위논문, pp.60-61.

설정되는 것임에 비해, 구성의 개념은 추상적이며 객관적 현실성이 부족하며, 이러한 구성의 개념은 관찰이나 계산될 수 없고 추론으로 존재하게 되며, 의미부여 또는 해석의 수단으로 존재하게 된다. 이는 조직유효성에 통합된 의미가 존재하지 않는 구성의 개념 속성 때문이다. 그리고 셋째, 조직유효성은 다차원적 접근법으로 설명된다. 조직은 일반적으로 복수 영역 내에서 존재하며 활동하므로 조직 내 여러 구역의 이해관계는 그 성격이 상이하다. 구역 내에서 모두에게 유효성을 극대화하는 것은 불가능하며 제한된 구역에서만 실효적이다. 따라서 기업 내 모든 구성원이 외부환경과 어떤 관계를 형성하느냐에 따라 기업의 목표달성 정도인 조직유효성에 대한 평가 기준을 결정할 수도 있다. 또한 조직유효성은 개인목표와 조직목표의 균형의 문제로서, 기업경영에서부터 관리 가능한 것으로 구체화시킬 수 있다.¹³⁷⁾

호텔의 조직유효성이란 호텔 구성원의 경제적 측면에서의 목표달성을 위한 생산적 조직능력의 정도와 심리적·관리적 측면의 조직 행동적인 직무태도로 개념을 정의하였다.¹³⁸⁾ 조직유효성은 개인과 조직을 보다 생산적, 효율적으로 만들고 직무 자체를 보다 증대시키고 몰입하게 만드는 것이다. 또한 조직의 사회적 규범성을 확충하기 위한 수단이 되며 조직 활동의 성과로 표현되는 조직유효성은 중요한 기능과 역할을 한다. 인적자원의 의존도가 높은 호텔기업에서는 직원들의 조직유효성의 중요성을 인식하면서 보다 다양한 연구의 필요성이 증대된다.

최근 호텔기업을 비롯하여 공공 사회부문에 요구되고 있는 리더십들이 궁극적으로 조직유효성 제고라는 목적으로 귀결되는 것이라 할 수 있다. 이러한 차원에서 조직유효성은 호텔기업 구성원들이 경제적 성장을 통한 개인의 만족과 조직에 대한 충성도 즉 조직의 환경에 대한 만족도를 측정하는 개인의 평가기준이라고 할 수 있다.¹³⁹⁾

137) K. Cameron(1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities, *Academy of Management Journal*, 24(1), pp.25-47. 최준섭(2017). pp.60-61.

138) 주종대(2008). 『호텔조직 환경이 조직유효성에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.46.

139) 현계담(2015). 『호텔 직원의 핵심가치인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계 연구』, 제주대학교 대학원 박사학위논문, p.38.

2) 조직유효성 평가지표와 영향요인

조직유효성에 관한 평가지표에 관한 연구는 Campbell에 의해 심리적 지표, 경제적 지표 및 관리적 지표의 세 가지 지표를 기반으로 시작되었다. 조직유효성 평가지표로 첫째, 심리적 지표는 직무만족, 동기부여, 유연성과 조직목표에 조직원으로서 응집성과 내재화 등이 있다. 둘째, 평가지표로 경제적 지표는 전반적인 유효성, 생산성, 효율성, 수익 및 이해관계 집단에 평가와 인적자원 가치 및 목표달성도 등이 있다. 그리고 셋째, 평가지표로 관리적 지표로는 결근율, 통제, 목표 설정, 역할, 규범 일치성, 경영자 인간관계 관리능력, 경영자 과업 지향성, 정보관리, 안정성, 조직구성원 의사결정 참가 등 30여 가지 변수 평가지표가 있다.¹⁴⁰⁾ 선행연구자들이 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과지표와 심리적 성과지표로 구분하였다. 기존의 연구자들은 심리적 성과지표에 대한 연구를 경제적 성과지표보다 더 많이 진행하여 왔다고 보면서,¹⁴¹⁾ 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성 등이 있고, 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 보았다.¹⁴²⁾ 한편 Miles는 조직건전성 개념을 사용해 조직유효성 평가기준을 제시하였으며, 조직유효성 측정의 준거로 목표지향성과 의사소통의 적절성, 응집성, 사기, 혁신성과, 자율성, 적절한 권한의 배분, 적응성 및 문제해결의 적합성 등을 제시하였다.¹⁴³⁾ 국내에서 근로자들을 대상으로 조직유효성에 관해 조직의 효율성, 조직의 유연성, 구성원 만족도 등 세 가지 지표로 측정하였다.¹⁴⁴⁾ 조직유효성의 평가기준은 여러 선행연구자의 연구방법에 따라 다양하게 나타나기도 하는데 조직유효성 요소 간의 인과관계에 대한 연구들이 주로 진행되었다. 이와 같이 선행연구자들이 제시한 조직유효성에 관한 측정지표를 정리하면 다음의 <표 2-12>와 같다.

140) 최준섭(2017). 진계논문, p.62. 재인용.

141) 이호길(2005). 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, 『대한관광경영학회』, 19(1), p.6

142) D.R. Dalton., W.D. Toder, M.J. Spendolimi, G.J. Fielding, & L. Porter(1980). Organizational Structure and Performance: A Critical Review, *Academy of Management Review*, 5(1), pp.49-64. 재인용.

143) Miles(1980). *Macro-Organizational Behavior*, Santa Monica, CA: Good Year Publishing Co. Inc., pp.355-359. 재인용.

144) 최종태(1996). 『근로자 참가의 모형과 선택』, 한국경영자총협회연구총서, 24.

<표 2-12> 조직유효성 측정지표 분석

| 연구자 | 측정지표 | | | |
|--------------------------|------|------|--------|----------------------------------|
| | 직무만족 | 직무몰입 | 조직시민행동 | 기타 |
| Dalton et. al. (1980) | ○ | ○ | | 확실성, 성장, 생산성, 총매출, 도덕 |
| Angle & Perry (1981) | | ○ | | 확실성, 생산성, 총매출, 도덕, 직무성과, 이직의도 |
| 최혜금(2008) | ○ | ○ | | 환자 만족도 |
| 김세기, 채명신 (2008) | ○ | ○ | ○ | |
| 박광철(2010) | ○ | ○ | | |
| 강희락(2010) | ○ | ○ | | 이직의도 |
| 최백연(2010) | ○ | ○ | | |
| 홍성화(2011) | ○ | ○ | ○ | |
| 송진구(2014) | ○ | ○ | | |
| 예지은(2015) | | ○ | | 직무몰입 |
| 최인경(2015) | ○ | | | 고객지향성 |
| 윤창섭(2015) | ○ | ○ | | |
| 노윤구(2015) | | ○ | ○ | |
| 한동희(2016) | | | ○ | 집단주의, 이직의도 |
| 이근환(2016) | | ○ | ○ | |
| 이성호(2016) | ○ | ○ | | 이직의도 |
| 김남균(2017) | | ○ | | 집단주의, 이직의도 |

자료: 김인경(2018). 『간호 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 긍정심리자본과 직무 재창조 매개효과를 중심으로』, 서울대학교 대학원 박사학위논문, p.31.

본 연구에서는 조직구성원의 행동 특성에 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타난 선행연구를 통해 서비스산업과 연관성이 규명된 심리적 성과지표인 직무만족, 조직몰입을 조직유효성을 측정하기 위한 관측변수로 설정하였다.

(1) 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 직무조건에 관한 정서적 반응으로 직무에 대한 만족이라는 감정에 대한 반응이며, 생산적인 과정으로 미루어 생각하여 논하는 과정을 통해 판단 가능한 관점에서 정의되고 있다.¹⁴⁵⁾ 직무만족의 개념은 미국의 시카고 웨스틴 전기회사의 호손공장에서의 호손 실험 이후로 대두되기 시작되면서, 헤르츠버그의 2요인이론을 바탕으로 구성원을 동기부여 시켜 조직목표를 달성하도록 하는 연구들이 진행되었다.¹⁴⁶⁾

직무만족에 대한 국내외 선행연구자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다. 직무만족은 조직구성원들의 감정적 반응으로 자기직무에 대한 평가에서 획득하고 긍정적인고 유쾌한 감정상태, 자신의 직무에 대한 태도와 마음가짐이라 하였다.¹⁴⁷⁾ 또한 조직원이 경험하는 감정의 균형 또는 조화의 상태에 따라 변하는 정도를 말한다.¹⁴⁸⁾ 직무만족은 개인태도, 신념과 욕구 등 충족수준에 직무와 연관되어 가지는 감정적 상태라고 보았으며, 조직구성원이 직무 그 자체, 직무수행과 직무경험 평가시 직무에 대해 가지는 회의적 감정의 척도라고 하였다. 직무만족을 개인의 직무나 직무경험을 평가할 경우 생기는 긍정적인 정서 상태이며, 직무를 포함한 다양한 유형에 대한 자세들의 종합적 개념이라 할 수 있다.¹⁴⁹⁾ 아울러 현재 직무와 관련하여 직무요인에 대해 만족하는 심리적 상태로 정의하였으며, 구성원 개인의 자세와 태도, 신념과 가치와 욕구 등의 수준에 따라 조직구성원의 직무와 관련하여 가지게 되는 심리적 상태라고 할 수 있다.¹⁵⁰⁾ 직무만족을 조직행동 측면에서 개인의 태도, 가치 그리고 신념 및 욕구의 수준이나 차원에 따라 조직원이 직무와 관련되어 가지게 되는 감정적 상태라고 정의하였다.¹⁵¹⁾ 그리고 개인의 중요성, 자세나 입장, 신념, 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 구성원이 직무와 연관되어 느끼는 감정적인 상태로 개인의 정서적 반응이라고 할 수 있다.¹⁵²⁾ 이와 같이 직무만족에 관한 선행연구자의 개

145) 최준섭(2017). 전계논문, p.53.

146) 김인경(2018). 전계논문, p.31.

147) N.A. Constance & M.J. Becker(1993). Job Satisfaction and Performance: An Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), pp.267-279. 현재담(2015). 전계논문, p.42. 재인용.

148) H.C. Smith(1995). *Psychology of Industrial Behavior*. NY: McGraw-Hill Book.

149) R. Kreitner & A. Kinicki(2001). *Organizational behavior*(5th ed), Boston: Irwin/McGraw-Hill. 최준섭(2017). 상계논문, p.64. 재인용.

150) 박형인 · 남숙경 · 양은주(2011). 직무소진과 직무태도 및 이직의도와와의 관계: 메타분석적 문헌고찰, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 24(3), pp. 457-491.

151) 최준섭(2017). 전계논문, p.65.

152) 김인경(2018). 전계논문, p.32. 재인용.

념을 정리하면 다음의 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 직무만족 개념정의

| 연구자 | 직무만족 정의 |
|------------------------------|---|
| Constance & Becker (1993) | 조직구성원들이 자기 직무에 대한 평가에서 획득하고 긍정적 이고 유쾌한 감정 상태, 직무에 대한 체제와 마음가짐 |
| Smith (1995) | 조직원이 경험하는 감정의 균형 또는 조화의 상태에 따라 변하는 정도 |
| Kreitner & Kinicki (2001) | 개인의 직무나 직무경험을 평가할 경우 생기는 긍정적인 정서 상태이며, 직무를 포함한 다양한 차원에 대한 태도들의 종합적 개념 |
| 전용득 (1998) | 개인 태도와 가치, 신념과 욕구 등 충족 수준에 따라 직무와 연관되어 가지는 감정적 상태 |
| 권승언 (2001) | 조직구성원이 직무수행과 직무경험 평가 시 직무에 가지는 회의적 감정 척도 |
| 박영수 (2008) | 현재 직무와 관련하여 직무요인에 대해 만족하는 심리적 상태 |
| 박형인 외 (2011) | 조직구성원이 개인 태도와 신념 및 욕구 등 차원에 따라 직무와 연관하여 가지는 심리 상태 |
| 최준섭 (2017) | 조직행동 측면에서 개인 입장, 가치, 신념 및 욕구 수준에 따라 직무와 관련된 감정 상태 |
| 추재엽 (2017) | 종사자가 직무나 직무의 환경에 대해 갖고 있는 포괄적 감정 상태 |
| 유정민 (2018) | 조직구성원이 직무수행 과정과 결과로 얻는 긍정적인 감정 |
| 김인경 (2018) | 조직구성원이 개인의 태도, 가치, 신념, 욕구 등 수준이나 차원에 따라 직무와 연관되어 지각하는 감정 상태로 개인의 정서적 반응 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

조직구성원에게 직무만족의 중요성은 크게 개인과 조직 차원으로 구분할 수 있다. 먼저 개인 차원으로 삶의 가치를 판단하는 측면, 신체적인 건강 측면, 정신 건강 측면, 조직몰입의 측면, 경제적 측면, 사회적 자본 측면 등이 있으며, 근로자의 성취감, 직무생활에 대한 긍정적인 감정, 원만한 인간관계, 생산성 증가, 그리고 조직의 신뢰, 네트워크 등이 조직차원의 중요성이라고 할 수 있다.

호텔 조직구성원들의 직무만족 정도는 곧 직무성과 및 경영성과에 크게 영향을 주기 때문에 호텔 구성원 개인의 바람과 기업조직의 목표를 합치하는 역할을 수행함으로써 중요성이 확대되고 있다. 직무만족의 중요성에 관해 조직구성원의 직무만족이 상승하면 능률과 효율적이 되어 이직률과 결근율이 감소되면서 생산성 효과도 얻을 수 있다. 또한 귀속된 조직에 긍정적인 사고를 통해 조직 활동의 합리성과 목적을 고양 시키며, 조직 내에서 원만한 대인관계를 유지해 나간다고 하였다.¹⁵³⁾

직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 국내외 선행연구자의 연구를 살펴보면 다음과 같다. 직무만족에 영향을 주는 요인으로 직무전체 요인, 직무환경 요인, 직무내용 요인 및 개인적 요소 네 가지 요인으로 구분하여 제시하였다. 첫째, 직무전체 요인은 급여 및 승진의 기회, 회사정책과 절차, 조직구조, 둘째, 직무환경 요인은 감독 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 셋째, 직무내용 요인으로 직무자체에 대한 교육훈련 기회, 직무순환 창의성, 다양성, 역할 모호성 및 갈등, 넷째, 개인적 요소로는 사회 인구학적 요인, 개인적 요인으로 분류하였다.¹⁵⁴⁾ 또한 직무만족 요인으로 안전, 승진의 기회, 복리후생, 작업유형, 조직, 동료, 임금, 근무시간, 감독 등으로 분류하였다.¹⁵⁵⁾ 또는 승진, 급여, 안정, 감독, 직무의 본질적 측면과 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 및 복리후생 등을 직무만족 영향요인으로 보았다.¹⁵⁶⁾ 직무만족 요인을 한국기업 경영조직, 경영전략, 인사관리에 대한 현상분석에서 보면 직무환경 요인, 직무내용 요인 및 인사정책 요인으로 구분하였으며 다음과 같이 설명하였다.

153) 현계담(2015). 진계논문, pp.43-44.

154) L.W. Poter & R.M. Steers(1973). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism, *psychological Bulletin*, 80.

155) A.K. Kohli & B.J. Jaworski(1990). Market orientation the construct, Research, propositions and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54(1), pp.89-112.

156) B.H. Gilmer(1996). *Industrial psychology*, 2nd ed., Tokyo: Mcgraw-Hill Kogakusha.

① 직무환경 요인

직무만족에 대한 영향요인으로 직무환경 요인은 구성원 간에 우호적 관계, 감독자 유형, 의사결정 등 세 가지 요인으로 구분할 수 있다. 첫째, 동료 및 상하간의 협조, 친밀성 등이 포함되는데, 특히 동료와 관계성이 중요하다. 둘째, 감독자의 유형으로 조직구성원으로 하여금 최대의 성과를 이루게 하는 영향력과 관리 역량 등이 구성원들의 직무만족 요인과 밀접한 관계가 있다. 셋째, 의사결정 기회로 구성원이 의사결정에 참여하는 것은 만족도 제고의 요인으로 나타나고 있다고 하였다.¹⁵⁷⁾

② 직무내용 요인

직무특성이론에 따르면 직무차원의 핵심은 개인의 심리상태를 변화시켜 작업의 질 향상과 이직이나 결근율의 감소와 내재적 직무만족 등을 기대할 수 있다.¹⁵⁸⁾ 또한 직무의 성격, 직무의 범위가 클수록 직무만족이 높다는 연구결과가 제시되고 있으며, 직무내용 요인을 다음의 다섯 가지로 설명할 수 있다. 첫째, 직무를 수행할 때 요구되는 다양한 기량을 발휘하는 정도인 ‘기술의 다양성’, 둘째, 직무를 맡은 담당자가 일을 처음부터 마지막까지 수행해야하는 인식의 정도인 ‘직무의 정체성’, 셋째, 직무가 타인이나 업무에 관해 어떤 영향력을 발휘하는 정도를 의미하는 ‘직무의 중요성’, 넷째, 직무수행에 있어서 자유와 독립성이 주어지는 정도인 ‘자율성’, 다섯째, 업무수행에 있어서 성과의 유효성에 관해 직접적이고 명확한 정보를 교환하는 것을 의미하는 ‘피드백’을 말한다.¹⁵⁹⁾

③ 인사정책 요인

조직정책에 대한 공정성 인식이란 의사결정과정을 거쳐서 최종적으로 지급되는 임금과 승진, 조직에서의 인정 등 산출물에 분배와 관련되어 구성원이 지각하는 정도를 의미한다.¹⁶⁰⁾ 인사정책 요인인 복리후생, 승진, 가능성, 공정한 평가 및 교육훈련 기회에 대하여 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직 내 구성원의 생활수준을 향상하려고 시행하는 의료혜택이나 직접 또는 간접적인 부가급여 및 모든 급부를 의미하는 ‘후생복리’, 둘째, 외향적 보상으로 개인의 심리적 성장욕구와 지위 욕구를 의미하는 ‘승진’, 셋째, 업적에 대한 신뢰와 비판을 포함한 ‘공정한 평가’, 넷째, 조직원의 사회, 교육, 직무에 관한 전반적인 교육을 의미하는 ‘교육훈련 기회’ 라고 할 수 있다.¹⁶¹⁾

157) 신유근(1992), 한국기업의 경영조직, 경영전략, 인사관리에 대한 현상 분석, 서울대학교 경영대학 노사관계 연구소, 『노사관계연구』, pp.251-322. 최준섭(2017). 전개논문, p.66.

158) J.R. Hackman & G.R. Oldham(1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

159) 최준섭(2017). 전개논문, p.66.

160) C.G. Rutte & D.M. Messick(1995). *op.cit*, pp.239-261.

직무만족의 요인을 회사조직 외부에서 다른 사람의 가족을 첨가하고, 일 자체와 일에 대한 보수, 조직 내 승진, 타인으로부터 인정, 근무자 작업조건, 복리후생, 자신의 가치, 기술, 역량, 감독, 동료, 고객, 가족 및 기타 그 지위에 따라 구분하기도 하였다.¹⁶²⁾ 또한 보수, 직무, 승진의 기회, 신분의 안정, 동료 간 관계, 근무조건, 감독의 성격 등을 제시하였다.¹⁶³⁾ 이와 같이 선행연구자의 직무만족 영향요인을 정리하면 다음의 <표 2-14>와 같다.

<표 2-14> 직무만족 영향요인

| 연구자 | 직무만족 영향요인 |
|----------------------------|---|
| Kohli & Jaworski (1990) | 안전, 승진의 기회, 복리후생, 작업유형, 조직, 동료, 임금, 근무시간, 감독 |
| Gilmer (1996) | 승진, 임금, 본업의 본질적 측면, 본업의 사회적 측면, 감독, 의사소통, 작업 환경, 및 복리후생 |
| Spector (1997) | 존중, 의사소통, 복리후생, 승진기회, 인정, 개인적 성장, 조직, 동료, 근무조건, 조직 정책과 절차, 급여, 안전 및 감독, 직무자체 |
| Beck (2004) | 회사 밖에서 타인의 범위에서 가족을 포함, 일 자체, 일에 대한 임금, 조직 내 승진, 타인으로부터 인정, 자신의 중요성, 기술, 능력, 감독, 동료, 고객, 가족 및 기타 그 지위 |
| 신유근 (1992) | 직무환경 요인, 직무내용 요인과 인사정책 요인 |
| 최은숙 (2013) | 보수, 승진의 기회, 신분의 안정, 동료와의 관계, 근무조건, 감독의 성격 |
| 유정민 (2018) | 업무연결성, 전공만족도, 업무수준 적절성 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성

161) 최준섭(2017). 전계논문, p.67.

162) Beck(2004). Motivation: Theories and Principles, New Jersey: Person/Prentice Hall. Upper Saddle River. 최준섭(2017). 전계논문, pp.67-68. 재인용.

163) 최은숙(2013). 『비정규직 보건인력의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구: 대학보건실 간호사를 중심으로』, 명지대학교 대학원 박사학위논문, p.37. 이상영(2017). 전계논문, p.52. 재인용.

(2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 자신이 소속된 조직에 대한 일체감 정도로 정의한다.¹⁶⁴⁾ 조직몰입을 다룬 연구가 주요 이슈로 부각하게 된 배경은 첫째, 조직몰입이 인적자원관리 효율성을 제고하여 조직 전체에 영향을 미치는 변수로 선정되기 때문이다. 둘째, 조직몰입이 직무만족 보다 지속적이고 안정적인 태도로 이해되므로 일정한 시점동안 조직구성원의 심리적 상황을 파악할 수 있기 때문이다.¹⁶⁵⁾

국내의 선행연구자의 조직몰입의 개념정의에 대해 살펴보면 다음과 같다. 국외 연구자들의 경우 조직몰입은 개인의 조직충성도, 조직과 자신을 동일시하는 자세, 가치관의 수용 태도, 기업과 조직에 지속해서 잔류하려는 태도를 의미한다고 하였다.¹⁶⁶⁾ 조직몰입을 조직의 목표와 조직구성원들이 기대하는 일체감에 따라 몰입수준의 정도라고 하고, 충성심, 신뢰와 수용, 자발적 의지, 조직에 종속하려는 강한 욕구 등이 포함된다고 하였다.¹⁶⁷⁾ 조직몰입은 조직과 자신의 미래와 조직의 이익을 위해 헌신하며, 구성원 간의 응집력, 자긍심 및 사명감이라고 하였다.¹⁶⁸⁾ 또한 자신과 직무 즉 일을 동일시하여 적극적으로 직무를 수행하며, 직무성과가 자신의 가치 매김에 중요하게 느끼는 수준이라고 하였다.¹⁶⁹⁾

조직몰입에 대한 국내 선행연구자의 연구를 살펴보면 조직몰입이란 조직에 대한 구성원의 심리적 상태로 조직의 중요성, 보상 등 조직구성원이 목표달성을 위해 적극적으로 행동하려는 노력이나 관계라고 하였다.¹⁷⁰⁾ 조직몰입은 조직목표를 위해 스스로 노력하고자 하는 의지, 조직에 대한 믿음, 조직에 대한 애착심으로 표현할 수 있다.¹⁷¹⁾ 조직몰입을 조직구성원이 조직목표나 가치에 돈독한 신뢰와 수용, 조직에

164) N.J. Allen & J.P. Meyer(1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63.

165) 신형재(2000). 『조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단응집성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.81.

166) R.T. Mowday, R.M. Steers, & L.W. Porter(1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Review*, 14(2), pp.224-247. 김인경(2018). 전계논문, p.33.

167) T.S. Bateman & S.A. Strasser(1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), pp.95-112. 김인경(2018). 전계논문, p.33.

168) A. K. Kohli & B. J. Jaworski(1990). *op.cit.*, pp.89-112.

169) S.P. Robbins & T.A. Judge(2011). *Organizational behavior*(13th ed.), NJ: Pearson/Upper Saddle River. 현계담(2015). 전계논문, p.46.

170) 김성환·조영하(2011). 대학행정직원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국교육행정학회』, 28(3), pp.79-106.

171) 최병호(2014). 호텔식음료부서 종사원이 지각하는 사회적 지지가 동기부여 및 조직몰입에 미치는 영향, 『한국외식산업학회지』, 10(4), pp.111-123.

헌신하려는 자세와 조직구성원으로 남으려는 분명한 의지로 개념을 규정하고 있다.¹⁷²⁾ 조직몰입은 자신이 소속해 있는 조직과 동일시하고 일체감을 느끼는 긍정적인 감정으로 정의하였다.¹⁷³⁾ 또한 조직구성원이 자신들의 가치와 목표를 조직목표와 일체화하고, 조직에 남고자 하는 잔류 의사의 상대적 정도이며, 조직구성원이 조직에 애착을 두고 조직을 위해 노력하려는 의지와 태도가 행동으로 나타나는 것이라고 규정할 수 있다.¹⁷⁴⁾ 이와 같이 조직몰입에 대한 국내외 선행연구학자들의 개념을 정리하면 다음의 <표 2-15>와 같다.

<표 2-15> 조직몰입 개념정의

| 연구자 | 조직몰입 정의 |
|-------------------------|---|
| Kohli & Jaworski (1990) | 조직과 자신의 미래, 조직 이익을 위한 헌신 정도로 사명감 또한 구성원 간에 응집력과 자부심 |
| Robbins & Judge (2011) | 직무와 본인을 동일시하고 능동적으로 직무를 수행하며, 직무성과가 자신의 가치 정립에 느껴지는 수준 |
| 최병호(2014) | 조직 목표를 위해 스스로 노력하고자 하는 의지, 조직에 대한 믿음, 조직에 대한 애착심 |
| 강인주(2015) | 조직구성원이 조직 목표에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 최선을 다하려는 자세와 조직구성원으로 남으려는 강한 의지 |
| 이린나(2017) | 자신이 소속해 있는 조직과 동일시하고 일체감을 느끼는 긍정적인 감정 |
| 이성오(2019) | 조직구성원이 자신들의 가치와 목표를 조직목표와 일체화하고, 조직에 남고자 하는 잔류 의사의 상대적 정도이며, 조직구성원이 조직에 애착을 두고 조직을 위해 노력하려는 의지와 태도가 행동으로 나타나는 것 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성

결국 구성원들의 조직몰입이 높아지면 보다 생산적이고, 책임감이 높아질 것이며, 조직에 대해서는 더욱 정서적으로 애착을 가지고 가치 있는 기여를 하고 있다는 생

172) 강인주(2015). 『대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계』, 서울대학교 대학원 박사학위논문.

173) 이린나(2017). 『특급호텔 상사의 진정성 리더십이 임파워먼트, 신뢰 및 조직유효성에 관한 연구』, 영산대학교 대학원 박사학위논문.

174) 이성오(2019). 『대학 행정직원이 지각하는 상사의 리더십 유형과 상사 신뢰, 직무열의, 조직몰입 간의 관계: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로』, 호남대학교 대학원 박사학위논문. p.45.

각에 행복을 느끼게 된다.¹⁷⁵⁾ 조직몰입이 높아지면 내적동기가 높아지고 자신의 일과 경력에서 안정성과 만족을 느껴서 이직의도가 크게 줄어들게 된다. 또 훈련비절감, 조직목표 달성, 서비스품질 개선 등이 가능해지고 타인에게 조직추천을 적극적으로 하는 것으로 나타났다.¹⁷⁶⁾

조직몰입의 구성요소는 ‘지속적 몰입(continuance commitment)’과 ‘가치몰입(value commitment)’으로 구분하고 있는데, 지속적 몰입은 조직에 지속적으로 잔류하는 욕구이며, 가치몰입은 조직에 대해 자부심을 가지고 조직목표를 애용하며 조직을 위해 헌신하는 형태를 말한다.¹⁷⁷⁾ 또한 조직몰입에 대해 계산적 몰입과 감정적 몰입으로 구분하였다. 계산적 몰입은 조직구성원이 물리적, 사회적 보상에 대한 댓가로서 조직에 충성과 노력을 제공하는 것을 말하며, 감정적 몰입은 경제적 관점과는 반대로 조직에 대해 감정적 연결로써 조직을 자기 자신과 동일시하였다.¹⁷⁸⁾

한편 조직몰입의 구성요소를 ‘정서적 몰입(affective commitment)’, ‘지속적 몰입(continuance commitment)’, ‘규범적 몰입(normative commitment)’으로 구분이 된다. 정서적 몰입은 조직을 대상으로 감정적 애착과 조직에 대해 동일시하는 일체감을 가지며, 강한 참여의지와 심리적인 결속상태를 나타낸다. 따라서 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 느끼는 감정적인 측면을 질문하는 방법으로 측정된다. 지속적 몰입은 구성원이 이직할 때 발생하는 손익을 고려하여 조직에 잔류하겠다고 느끼는 개인적 경험의 정도이다. 정서적 몰입은 조직에 대한 구성원들의 감정적 애착과 관련된 자발적 몰입이지만 지속적 몰입은 구성원이 조직 간의 손익과 관계되어 나타나는 비자발적 몰입이다. 규범적 몰입은 조직구성원이 책임감과 의무감을 가지고 조직의 목적을 위해 성실히 자신의 의무를 다해야 한다는 신념이나 가치관과 관련되어 있으며, 정서적 몰입, 지속적 몰입 그리고 도덕적 몰입으로 분류하였다. 정서적 몰입은 충성도, 친밀성 등 조직에 대한 심리적 애착이 포함된다. 지속적 몰입에는 조직을 벗어나는 비용을 감안하여 조직에 잔류하려는 태도이다. 그리고

175) F. Karim & O. Rehman(2012). Impact of Job Satisfaction Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), pp.92-104. 이상영(2017). 전계논문, p.50.

176) S.M. Azeem & N. Akhtar(2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), pp.127-133. 이상영(2017). p.50. 재인용

177) H.L. Angle & J.L. Perry(1981). The Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26. 이상호(2015). 전계논문, p.33.

178) R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa(1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p.500. 이상호(2015). 상계논문, p.33

도덕적 몰입은 조직목표, 가치, 임무의 내재화를 통해서 조직에 느끼는 심리적인 애착 정도를 말한다.¹⁷⁹⁾

또한 조직몰입의 구성요소로 정서적 몰입, 조직적 몰입, 규범적 몰입 요소로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 애착과 일체감을 통해 조직 내에 남으려는 욕구로 몰입하게 되는 것이다. 조직적 몰입은 조직구성원 개인이 경제적인 면에서 비용손실을 감안하여 조직에 몰입하는 것이며, 규범적 몰입은 의무감이나 조직에 대한 충성심에서 비롯되어 조직에 남게 되는 것이라 하였다.¹⁸⁰⁾ 이와 같은 선행연구자들의 조직몰입에 대한 구성요소를 정리하면 다음의 <표 2-16>과 같다.

<표 2-16> 조직몰입 구성요소

| 연구자 | 조직몰입 구성요소 |
|----------------|------------------------|
| Imamoglu(2019) | 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 |
| Demir(2011) | 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 |
| Khan(2018) | 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 |
| Jaros(1993) | 정서적 몰입, 지속적 몰입, 도덕적 몰입 |
| 이재용(2008) | 정서적 몰입, 조직적 몰입, 규범적 몰입 |

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성

선행연구 검토결과 조직유효성은 조직구성원이 조직에 충성심을 가지고 근무할 수 있도록 효과를 발생시키는 것으로 심리적 지표의 결과에 따라 경제적 지표의 긍정적 결과로 규명되었다. 따라서 호텔조직에서 더욱 적극적으로 직원들의 조직유효성을 검토하여 발전시켜 나가야 할 것이라고 판단된다.¹⁸¹⁾

따라서 호텔기업 구성원의 조직공정성 인식에 관한 연구에서 조직유효성의 영향 관계를 살펴보고자 하였으며, 직무만족과 조직몰입을 관측변수로 설정하였다.

179) S.T. Jaros, J.M. Jermier, J.W. Koehler, & T. Sincich(1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, 36, pp.951-995.

180) 이상호(2015). 『호텔조직의 리더십 유형이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향』, 동명대학교 대학원 박사학위논문. p.34.

181) 현계담(2015). 전개논문, p.49.

5. 변수 간의 관계 고찰

1) 조직공정성과 조직유효성 관계

본 연구의 목표에 따라 독립변수인 조직공정성과 종속변수인 조직유효성 간의 관계에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

가나의 회계기업 부문 사례연구에서 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 효과적인 조직공정성이 확립되도록 보장하고 직원이 소속감을 가지고 참여 독려하도록 하고 조직공정성을 향한 높은 지각을 활용하여 조직정책에 반영할 것을 권장하였다.¹⁸²⁾ 아일랜드의 의료기관을 대상으로 조직공정성이 보건전문가의 조직시민행동과 의료기관 종사자들의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직공정성, 조직시민행동, 직무만족 및 이직의도 간에 영향관계에 관한 의료기관조직의 새로운 관점을 제공하였다.¹⁸³⁾

파키스탄 교육기관을 대상으로 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 결과에서 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 교직원의 직무몰입 향상에 조직공정성 확보를 위한 교육당국에 통찰력을 제공하였다는 점이 의의라고 볼 수 있다.¹⁸⁴⁾

국내 호텔부문 조리사들을 대상으로 초과근무 보상과 관련하여 조직공정성 인식과 직무만족, 이직의도 간의 영향관계에 관한 연구에 따르면 개인의 초과근무에 대한 적절한 보상체계가 효과적인 조직성과 달성의 필요조건이라고 보았으며, 특히 직무만족을 제고하기 위해서 개인의 노력에 대한 적절한 보상이 필요하며, 이직의도를 감소시키기 위해 구성원이 의견을 자유롭게 표출하며 수용하는 조직의 공정한

182) Georgette Darko(2019). *The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Case Study of Accounting Firms in Ghana*, Study Case, Master of Business Administration at University of Ghana.

183) Syed Jilani(2019). *Does organizational justice affect the organizational citizenship behaviour of health professionals and have an impact on job satisfaction and turnover intention in the healthcare organization?*, Dissertation, Master of Business Administration at Dublin Business School.

184) Asim Rahman, Naveed Shahzad, Kiran Mustafa, Muhammad Fayaz Khan, & Faizan Qurashi(2016). Effects of organizational justice on organizational commitment, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), pp.188-196.

소통창구, 구성원과 조직 간 상호 존중 및 배려의 태도가 요구된다고 주장하였다.¹⁸⁵⁾ 대학 축구선수를 대상으로 조직공정성 인식과 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계에 관한 연구에서 축구선수의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증분석 결과 두 요인 간 경로계수 값이 검증되어 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.¹⁸⁶⁾ 지자체 공직자를 대상으로 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로 조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구결과에서 조직공정성 중에서 상호공정성만이 인과관계가 나타났으며, 공무원 관료조직에는 각종 규정을 통해 또는 조직 내 공정한 인간관계 대우에 따라 직무만족에 더 영향을 준다는 것을 확인하였다.¹⁸⁷⁾ 또한 소방직 공무원을 대상으로 조직구성원의 공정성 인식과 조직효과성에 관한 연구에서 조직공정성의 세부요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성은 조직효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 모든 구성원이 정당하게 분배를 받고 인정할 때, 직무몰입과 높은 성과를 창출한다는 것을 확인하였다.¹⁸⁸⁾ 지방의 사회복지사를 대상으로 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구에서 사회복지사의 조직공정성 인식은 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직공정성 확보는 구성원 이직을 감소시켜 조직효과성이 검증되는 결과가 도출되었다.¹⁸⁹⁾ 직업군인을 대상으로 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 구조방정식분석을 통해서 검증한 결과, 분배공정성, 상호공정성은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면, 절차공정성은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 보상배분 결과나 의사결정자의 인간적 처우가 더 영향을 미친다고 보았다.¹⁹⁰⁾ 이상과 같은 선행연구 결과에 따라 조직공정성 인식과 조직유효성의 영향 관계를 확인하는 것이 필요하다고 보았다.

185) 장재협(2019). 조직공정성 인식과 직무만족, 이직의도 간의 영향관계: 초과근무 보상과 관련한 호텔주방 종사원의 인식을 중심으로, 『관광경영연구』, 23(5), pp.397-425.

186) 이장관(2018). 『대학 축구선수의 조직공정성 인식과 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계』, 용인대학교 일반대학원 박사학위논문, p.62.

187) 추재엽(2017). 『조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.108.

188) 진도성(2016). 『조직 구성원의 공정성 인식과 조직효과성: 충청북도 일반직, 소방직, 경영직 공무원을 중심으로』, 충북대학교 일반대학원 박사학위논문, p.151.

189) 정순천(2014). 『사회복지사의 조직공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로』, 영남대학교 대학원 박사학위논문, pp.101-102.

190) 박정도(2013). 『전문직업군인의 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 한남대학교 대학원 박사학위논문, p.129.

2) 조직공정성, 조직신뢰 및 조직유효성 관계

본 연구의 독립변수인 조직공정성과 종속변수인 조직유효성 간에 조직신뢰의 매개효과를 확인한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

인도 공공기관의 정규직을 대상으로 조직신뢰가 분배공정성 절차공정성과 직무만족, 이직의도 및 조직몰입 등 직무태도 간의 관계를 부분 매개하고 상호공정성과 직무태도 간 관계에서는 조직신뢰가 완전 매개함을 보여주었다. 상사신뢰는 상호공정성과 과업수행과 같은 근로행위와 상호공정성과 조직시민행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다(Aryee, 2002). 기업 구조조정을 실시한 기업에서 생존한 구성원을 대상으로 분배공정성 절차공정성, 조직몰입, 조직만족, 이직의도에 관한 연구에서 조직신뢰가 분배공정성과 조직만족 및 정서적 몰입의 관계를 부분 매개하였으며, 절차공정성과 이직의도 간의 관계에서도 조직신뢰가 부분 매개한다는 것을 보여주었다(Hopkins and Weathington, 2006).

국내 프랜차이즈 한식당 종사원을 대상으로 조직공정성이 조직시민행동에 대한 인과관계 연구결과 조직공정성과 조직시민행동 간에 조직신뢰는 부분매개하고 있는 것으로 나타났다(정상열, 2016). 또한 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성은 경영혁신에 인과관계가 없었으며, 경영자 신뢰를 매개로 절차공정성만이 경영혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김봉환·조남신, 2015). 성과급의 공정성 지각이 경영자 신뢰도에 미치는 영향에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 높을수록 경영진에 대한 신뢰도 역시 증가한다고 하였다(김성건·김중화, 2015). 중소기업인을 대상으로 조직공정성과 경영자특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직공정성이 조직유효성에 직접 영향을 미치며, 신뢰를 매개로 하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.¹⁹¹⁾

이와 같이 본 연구에서는 선행연구 결과에 근거하여 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 조직신뢰의 효과를 규명하는 것이 필요하다고 보았다.

191) 황두모(2013). 『조직공정성과 경영자 특성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로』, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문, p.103.

3) 조직공정성, 지식공유 및 조직유효성 관계

본 연구의 독립변수인 조직공정성과 종속변수인 조직유효성 간에 지식공유의 매개효과를 확인한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

지식공유와 업무성과의 관계 실증분석에서 다수의 연구들이 지식공유가 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 Gueutal and Stone(1984), Igbaria and Tan(1997), Nonaka and Konno(1998)의 선행연구에서 확인하였다. 또한 지식공유는 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 Davenportetal(1996), Nonaka and Konno(1998), Davenport and Prusak(1998)의 연구에서 나타났다.¹⁹²⁾

절차적 공정성과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유가 간접효과가 있는 것으로 나타났다(Kim and Park, 2017). 또한 조직공정성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 기존의 관련 연구는 매우 희소하지만, 탐색적 차원에서 조직의 공정성과 혁신행동 간의 관계에서 업무몰입과 지식공유를 거치는 간접효과를 측정하였다.¹⁹³⁾

한편 일반 직장인을 대상으로 조직공정성이 구성원의 혁신적 행동과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직공정성과 혁신행동 간의 관계에 미치는 지식공유 조직·상사지원인식의 매개효과를 확인하여, 조직공정성이 어떠한 과정을 통해 혁신행동에 영향을 미치는지를 규명하였다.¹⁹⁴⁾ 그리고 기존의 조직공정성, 지식공유, 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 바탕으로 조직공정성은 조직구성원의 지식공유 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 지식공유 수준이 높아지면 조직구성원의 직무태도에 유의한 긍정적인 역할을 미치는 것으로 나타나 조직공정성과 조직유효성 간에 지식공유의 매개 역할을 확인하였다.¹⁹⁵⁾

이와 같이 본 연구에서는 선행연구 결과에 근거하여 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 지식공유의 효과를 규명하는 것이 필요하다고 보았다.

192) 김영목(2012). 『조직공정성이 구성원의 혁신적 행동과 직무성과에 미치는 영향: 지식공유와 조직상사지원인식의 매개효과』, 수원대학교 대학원 박사학위논문, pp.43-44.

193) 김선우(2019). 『조직의 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 업무몰입과 지식공유의 매개변수 효과를 중심으로』, 호서대학교 일반대학원 박사학위논문, p.62.

194) 김영목(2012). 전제논문, p.79.

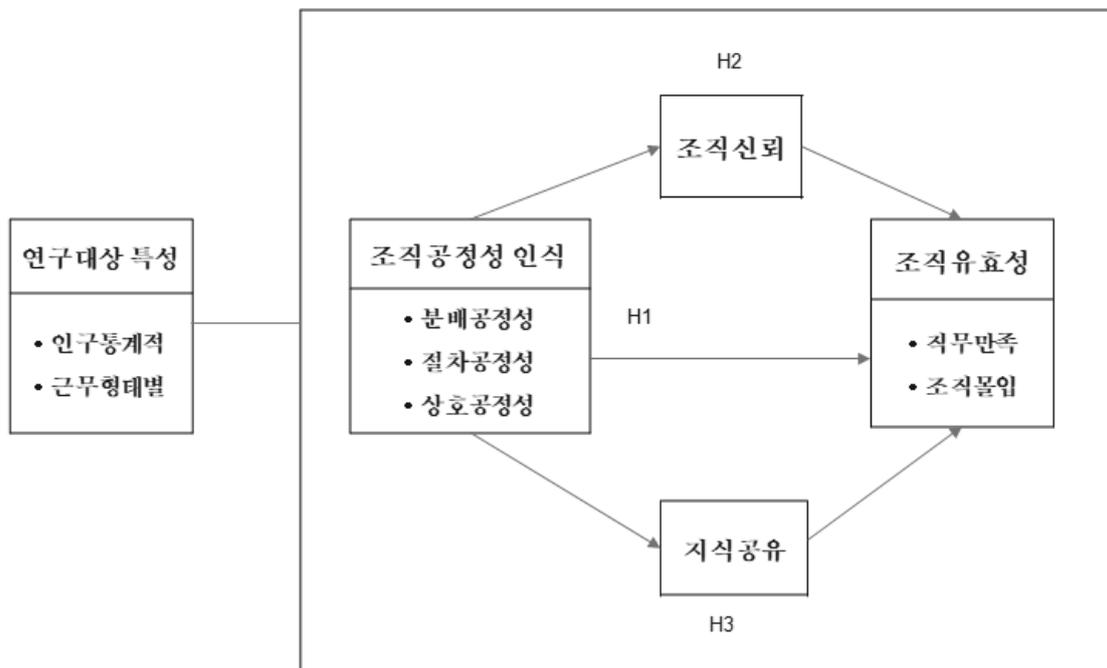
195) 김동주(2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 신 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로, 『기업경영연구』, 19(2), pp.227-258.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

1) 연구모형

본 연구의 목표는 호텔기업의 직원을 대상으로 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 역할을 검증하는 것이다. 또한 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하는 것이다. 따라서 앞에서 논의된 이론을 근거로 다음과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

2) 연구가설

본 연구의 이론적 고찰에서 살펴본 바와 같이 조직공정성 인식과 조직유효성 간의 영향 관계를 분석하는 다수의 연구들이 진행되었으며 관련된 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 캐나다 관광산업 종사자를 대상으로 조직공정성, 임금만족, 직무만족 및 이직의도에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다.¹⁹⁶⁾ 필리핀 유명관광지 호텔리어를 대상으로 호텔환경에서 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 분배공정성과 상호공정성은 직원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면 절차공정성은 유의한 영향을 미치지 않았다고 밝혔다.¹⁹⁷⁾ 교사의 조직공정성 인식과 조직몰입 및 직무만족 간 관계를 연구한 결과 분배공정성은 교사의 직업만족도에 절차공정성은 교사의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 상호공정성은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁹⁸⁾ 국내 IT기업의 전략적 지향성과 조직 간 공정성이 적응적 판매행위를 매개로 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 분배공정성, 절차공정성 모두 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성보다는 분배공정성이 조직유효성에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.¹⁹⁹⁾ 해병대 군무원을 대상으로 성과상여금제도에 대한 공정성 인식이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 성과상여금에 대한 구성원들의 분배공정성과 절차공정성의 인식은 모두 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.²⁰⁰⁾

이상의 선행연구에서 조직공정성 인식은 직무만족, 조직몰입 등 조직유효성의 관계에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 연구결과를 종합적으로 살펴보았을 때, 조직공정성 인식이 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

196) Tianyue Yue(2019). *op.cit.*

197) Leahlizbeth Angbetic Sia & Tiffany Adelaine G. Tan(2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting, *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), pp.17-29.

198) Kamile Demir(2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), pp.1408-1417.

199) 이규돈(2019). 전계논문, p.105.

200) 이상화·김지성(2019). 軍 성과상여금 제도에 대한 공정성 인식이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『한국공공관리학보연구』, 33(2), pp.79-102.

H1. 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 호텔직원의 분배공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 호텔직원의 절차공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 호텔직원의 상호공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직공정성, 조직신뢰, 조직유효성 간의 관계에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 파키스탄 금융부문 관계자들을 대상으로 조직공정성 인식, 조직신뢰 및 조직몰입 간의 관계에 관한 연구에서 조직공정성 인식과 조직몰입 간에 조직신뢰는 매개역할을 한다고 확인하였다.²⁰¹⁾ 또한 시리아 민간은행을 대상으로 조직신뢰가 조직공정성과 조직시민행동 간에 매개역할을 한다는 것을 확인하였다.²⁰²⁾ 국내 중소기업 직장인이 지각하는 조직공정성 인식과 고유가치가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직신뢰는 조직공정성의 세 가지 하위차원인 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성과 혁신행동 간의 관계에서 매개효과를 가지는 것이 확인되었으며, 분배공정성과 절차공정성은 부분 매개효과로 나타나고, 상호공정성과 조직혁신성은 완전 매개효과를 갖는 것으로 확인되었다.²⁰³⁾ 건설기업 종사자의 조직공정성 인식이 조직신뢰와 직무태도와 직무태도를 통해 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 통계적으로 모두 유의한 정(+)의 영향을 나타냈고, 조직시민행동 간에 조직신뢰는 매개효과를 가진다는 것을 확인하였다. 조직신뢰는 절차공정성과 조직시민행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났으며, 조직신뢰는 분배공정성과 조직시민행동 간의 관계를 완전 매개하며, 조직신뢰는 상호공정성과 조직시민행동 간에 완전 매개하는 것으로 나타났다.²⁰⁴⁾ 성과연계보상에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 신뢰의 매개효과를 확인한 결과 분배공정성과 조직시민행동, 절차공정성과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 상사신뢰 모두 매개

201) Qaisar Iqbal, & Basheer Ahmad(2016). *op.cit.*, pp.26-43.

202) Hassan Ismail.(2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust, *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), pp.86-96.

203) 이종익(2018). 전계논문, p.89-90.

204) 이영수(2017). 전계논문, pp.81-82.

역할을 하는 것으로 나타났다.²⁰⁵⁾ 다수의 선행연구에서 조직공정성과 조직유효성 간에 조직신뢰는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 호텔직원의 조직신뢰가 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H2-1. 호텔직원의 조직신뢰가 분배공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H2-2. 호텔직원의 조직신뢰가 절차공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H2-3. 호텔직원의 조직신뢰가 상호공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

조직공정성 인식, 지식공유, 조직유효성 간의 관계에 관한 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 중국 통신기관을 대상으로 조직공정성이 직원의 혁신행동 간의 관계에서 지식공유의 매개역할을 규명하였다.²⁰⁶⁾ 조직공정성 인식과 혁신행동 간의 관계에서 조직공정성 인식이 직무몰입과 지식공유 간의 관계는 직무몰입만을 통해 지지되었으나, 조직공정성과 혁신행동의 관계에서 조직공정성 인식과 업무활력과 지식공유의 관계는 부분적으로 지지되었다. 즉 절차공정성과 혁신행동에 지식공유의 간접역할은 지지되었으나, 분배공정과 혁신행동 간에 지식공유의 간접역할은 부분적인 지지로 확인되었다.²⁰⁷⁾ 조직공정성 인식이 직무성과에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과를 규명한 결과 지식공유는 분배공정성, 대인공정성, 정보공정성과 구성원의 혁신행동 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 또한 지식공유는 분배공정성, 대인공정성, 정보공정성과 구성원의 직무성과 간의 관계를 부분 매개하였으며, 절차공정성과 직무성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다.²⁰⁸⁾ 다수의 선행연구에서 조직공정성과 조직유효성 간에 지식공유는 유의한 영향을 미치

205) 이종완(2015). 전계논문, p.155.

206) Tayyaba Akram, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, & Syed Talib Hussain(2019). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*.

207) 김선우(2019). 전계논문, pp.91-92.

208) 김영목(2012). 전계논문, p.76.

는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 호텔직원의 지식공유가 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H3-1. 호텔직원의 지식공유가 분배공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H3-2. 호텔직원의 지식공유가 절차공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

H3-3. 호텔직원의 지식공유가 상호공정성 인식과 조직유효성 간에 매개역할을 할 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의(operational definition)란 가설검증을 위해 구체적인 실제 현상과 연결하여 측정이 가능한 형태로 변환하는 것을 말한다. 다시 말해서 논문의 연구목표에 적합한 변수를 정의하여 그 개념을 측정하고자 한다. 즉 통계분석을 위해 설문문항을 작성하고자 어떤 개념에 대해 응답자가 구체적으로 측정 가능하도록 변수들에 대해 다음과 같이 측정을 위한 조작적 정의를 하였다.²⁰⁹⁾

(1) 조직공정성 인식

환대서비스산업의 대표적인 호텔기업의 경우 고객과의 상호작용 등 인적서비스 수준이 곧 기업의 경쟁력 우위로 가늠할 수 있으며 그에 따른 전략적 인적자원관리를 위해 내부 구성원의 보상 분배, 절차 규칙 및 조직문화 등 조직 전반 시스템의 공정성이 필수적이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서 조직공정성 인식이란 호텔기업의 조직구성원이 조직에 기여한 공헌도에 비해 조직에서 받는 대우가 분배와 절차 및 상호작용이 공정한지 지각하는 정도로 정의하였다. 또한 선행연구를 바탕으로 조직공정성 인식의 측정을 위해 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성의 세 가지 관측변수를 설정하였다.

가. 분배공정성 인식

조직공정성의 관측변수인 분배공정성에 관해 선행연구에서 살펴보면 자신이 투입한 것과 상대방의 투입과 산출비교에 의한 결과의 분배(조보은, 2019), 보상분배 결정을 위해 활용되는 절차나 과정 규칙이 지각된 공정성(박무규, 2019), 조직공헌도의 보상결과의 적절성에 인식하는 정도(Price and Mueller, 1986), 조직구성원이 가치를 부여하는 자원 배분과 보상 결정에 지각된 공정성(Cropanzano and Folger, 1996)으로 정의하였다. 또한 분배공정성의 측정은 업무경력, 교육수준, 업무책임, 직무스트레스, 업무성과, 업무량의 공평성의 항목으로 선정하였다.

따라서 본 연구에서 분배공정성 인식은 호텔기업의 '조직구성원이 조직에 투입한 노력에 비해 받는 보상배분의 적절성에 대한 형평성 또는 심리적 기대의 인식'으로 조작적 정의하였다.

209) 채서일·김주영(2017). 『사회과학조사방법론(4판)』, 서울: 비엔엠북스, p.79.

나. 절차공정성 인식

절차공정성은 조직의 보상분배에 적용된 절차와 규칙에 개인이 지각하는 공정성으로 보상 기준에 대한 구성원의 주관적 판단(강미옥, 2019), 자원의 분배에 사용되어진 의사 결정절차와 과정에 대해 지각한 공정성(박준현, 2019), 배분의 의사결정절차나 규정에 인식하는 정도(Mooeman, 1991)로 정의하였다. 또한 절차공정성의 측정은 공정한 의사결정 제도 마련, 의사결정절차의 공정한 운영, 의사결정에 직원의견 반영, 의사결정에 대한 이의제기 가능, 공정한 인사평가 시행과 인사평가의 일관성의 항목으로 선정하였다.

따라서 본 연구에서 절차공정성 인식은 호텔기업의 ‘조직구성원이 조직 내 보상분배에 관한 의사결정과정의 규칙이 합리적이고 공평한지에 대한 인식’으로 조작적 정의하였다.

다. 상호공정성 인식

상호공정성은 보상에 대한 배분의 절차가 실행되는 과정에서 상사와 조직구성원 간의 발생하는 대인적 처우의 질(Bies and Moag, 1986), 조직구성원이 의사결정과정에서 일반적 교감에 인지하는 정도(Folger and Konovsky, 1989), 조직구성원이 절차의 수행 과정에서 상하간의 의사소통의 질(이미경, 2017)로 정의하였다. 또한 상호공정성의 측정은 상사의 직원 존중, 상사 결정의 사려 깊음, 상사의 개인 편견 배제, 남녀 공평한 기회 제공, 상하 간 상세하게 소통, 업무 수행에 적시 피드백으로 항목을 구성하였다.

따라서 본 연구에서 상호공정성 인식이란 호텔기업의 ‘조직구성원이 조직 내부의 의사결정과정에서 구성원 간에 의사소통이 공평한지에 대한 인식’으로 정의하였다.

(2) 조직신뢰

조직신뢰의 측정은 선행연구에서 확인된 구성원의 호텔조직 신뢰, 조직이 직원과의 약속 준수, 직원의견 충족, 직원이해 노력, 필요 시 도움, 호텔 의사결정 존중으로 항목을 구성하였다.

따라서 본 연구에서 조직신뢰란 호텔기업의 ‘조직구성원이 조직을 향한 긍정적인 기대에 부응하는 믿음이나 심리상태’로 조작적 정의하였다.

(3) 지식공유

지식공유에 관한 측정을 선행연구에서 확인된 동료 간의 문서자료 공유, 요청 자료에 대해 기꺼이 제공, 동료 간 새로운 정보 공유, 지식 전파, 동료 지식 업무에 활용, 교육사항을 업무에 활용으로 항목을 구성하여 측정하였다.

따라서 본 연구에서 지식공유란 호텔기업의 ‘조직구성원이 직무와 관련된 경험과 정보를 다양한 표현방식으로 교환하는 일련의 지식활동’으로 조작적 정의하였다.

(4) 조직유효성

본 연구에서 조직유효성이란 호텔기업 조직의 과업성과를 위해 효율적인 조직운영에 요구되는 기준으로 조직구성원의 공헌도를 유도하는 평가지표로 정의하였다. 또한 선행연구를 근거로 서비스 과업과 연관되는 심리적 성과지표인 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’을 조직유효성의 관측변수로 설정하였다.

가. 직무만족

직무만족에 관한 선행연구를 통해 업무만족, 직무성취감, 업무인정, 근무환경 만족, 직무에 접합, 자긍심으로 항목을 구성하여 정의하여 측정하였다.

따라서 본 연구에서 직무만족이란 호텔기업의 ‘조직구성원이 직무조건 등 개인 상황에 따라 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 감정 상태와 정서적 반응’으로 조작적 정의하였다.

나. 조직몰입

조직몰입에 관한 선행연구에서 구성원의 조직의 목표달성에 자발적인 노력, 소속감, 애착심, 문제 동일 시, 지속 근무, 업무 중요성 인식으로 항목을 구성하여 측정하였다.

따라서 본 연구에서 조직몰입이란 호텔기업의 ‘조직구성원이 조직과 동일시하는 긍정적인 일체감, 소속감, 애착 및 헌신과 조직에 남으려는 의사의 상대적 정도’로 조작적 정의하였다.

2. 연구의 조사 설계 및 분석방법

1) 조사 설계

본 연구 목표는 제주지역 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수가 나타내는 역할을 검증하는 것이다. 추가로 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하는 것이다. 따라서 연구의 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록 다음과 같은 조사 설계에 따라 자료를 수집하였다.

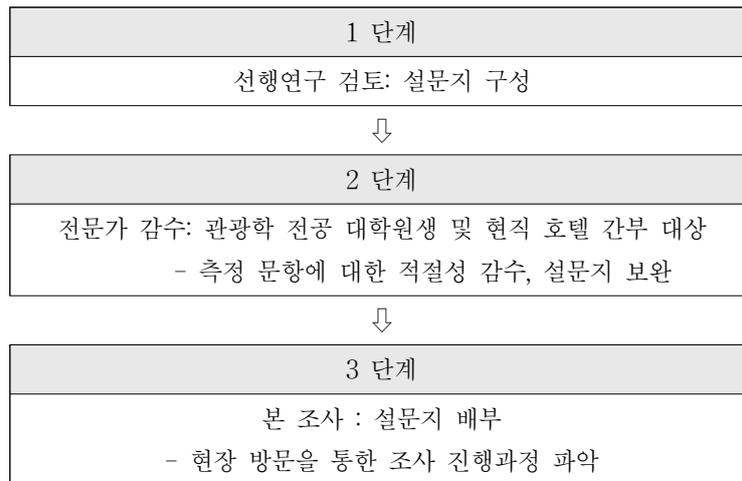
설문 모집단은 제주도내 5성급호텔에서 근무하는 직원을 대상으로 설정하였다. 중·소규모의 호텔과 5성급호텔 간에 조직 규모와 조직공정성 인식의 편차를 감안하여 비교분석의 객관성을 제고하는 차원에서 조사대상을 한정하였다.

설문지법을 이용하여 설문 응답은 조사 대상자에게 설문 의도를 설명한 후 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로 기입하도록 하는 자기기입법을 사용하였다.

예비조사를 위해 지역 내 관광학을 전공하는 대학원생 10명과 현직 호텔의 간부직원 10명 총 20명을 대상으로 설문항목의 적정성에 대한 감수를 의뢰하였다. 또한 본 조사는 2019년 12월 6일부터 2019년 12월 27일(21일간)까지 제주도내 5성급호텔 총 10개사를 선정하여 각각 30여부씩 총 320부를 배부하였다. 회수된 설문지 304부 중 일부 불성실한 응답을 보인 것을 제외하고 300부(93.8%)를 최종 실증분석에 사용하였다.

본 설문조사는 연구자가 직접 각 호텔에 부서별 담당자를 선정하여 이들로 하여금 설문지를 배부하고, 이에 대한 응답을 받도록 하였는데 설문조사 기간에 연구자가 개별 호텔을 방문하여 조사 진행과정을 파악함으로써 설문의 응답률 및 신뢰도를 제고하였다.

이에 전체적인 연구조사의 절차를 다음의 <그림 3-2>와 같이 정리하였다.



<그림 3-2> 연구조사 절차

2) 설문지 구성

연구조사 설문지의 설계를 위해 선행연구 등 문헌조사와 함께 연구의 목표와 방법에 적절하게 수정하여 구성하였다. 설문지 구성은 해당 호텔직원의 ‘조직공정성 인식’ 18문항, ‘조직신뢰’ 6문항, ‘지식공유’ 6문항, ‘조직유효성’ 12문항, 그리고 인구통계학적 특성 6문항 등 5개 부문 총 48문항으로 구성하였으며, 이에 대한 세부항목을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 호텔직원 ‘조직공정성 인식’은 세 가지 관측변수 18개 문항으로 구성하였다. 분배공정성 인식 6개(1-6번), 절차공정성 인식 6개(7-12번)와 상호공정성 인식 6개(13-18번) 문항으로 구성하였다. 조직공정성 인식의 측정항목은 Yue(2019), Jilani(2019), Darko(2019), Rahman(2016), Sia(2016)의 선행연구를 참조하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 분배공정성 인식의 측정 항목은 직원의 업무경력, 교육수준, 업무책임, 직무스트레스, 업무성과 등에 대한 공정한 대우와 보상, 공평한 업무량으로 Niehoff and Moorman(1993)²¹⁰Price and Mueller(1980)²¹¹, 조보은(2019), 강미옥(2019)의 연구를 참조하여 구성하였다. 절차공정성 인식의 측정항목은

210) B.P. Niehoff & R. H. Moorman(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3): pp.527-556.

211) J.L. Price & C. W. Mueller.(1986). *Absenteeism and turnover of hospital employee*, Greenwich, CT: JAI Press.

Leventhal(1980)²¹²⁾의 일관성, 편향 배제, 정확성, 대표성, 수정가능성, 윤리성 등 여섯 가지 기준으로 이장범(2019) 이종식(2019)의 연구를 참조하였다. 즉 호텔조직의 공정한 의사결정 제도, 공정한 의사결정 절차 운영, 직원의견 의사결정 반영, 조직 의사결정에 이의 제기 가능, 공정한 인사평가, 인사평가의 일관성으로 절차공정성 인식 정도에 따라 리커트 5점 척도로 측정하였다. 또한 상호공정성 인식의 측정항목은 박무규(2019), 유정화(2017)의 연구를 참조하여 조직 내 직원의견 존중, 사려깊은 의사결정, 개인 편파 배제, 남녀 공평한 기회제공, 상세하게 소통, 적시에 피드백 제공으로 상호공정성 인식 정도에 따라 리커트 5점 척도로 측정하였다

둘째, ‘조직신뢰’는 Mauludin(2018), Mayer(2007), 이종익(2018), 이영수(2017)의 연구를 참조하여 호텔직원의 호텔 신뢰(1번), 호텔조직의 직원과 약속 준수(2번), 호텔조직의 직원의견 충족 노력(3번), 호텔조직의 직원이해 노력(4번), 호텔조직이 필요시 도움(5번), 직원의 호텔 의사결정 존중(6번) 등 6개 문항으로 구성하여 조직신뢰의 정도에 따라 리커트 5점 척도로 측정하였다.

셋째, ‘지식공유’는 Natàlia(2019), Bock.(2005), 김선우(2019), 손정미(2019)의 연구를 참조하여 동료 간 문서자료 공유(1번), 동료가 자료요청 시 기꺼이 제공(2번), 동료 간 새로운 정보공유(3번), 동료 지식정보를 다른 동료와 공유(4번), 동료 지식을 업무활용(5번), 호텔의 교육학습의 업무활용(6번)의 6개 문항으로 지식공유의 정도에 따라 리커트 5점 척도로 측정하였다.

넷째, ‘조직유효성’은 Iftikhar(2019), Imamoglu(2019), 이장범(2019), 이규돈(2019) 등의 연구를 참조하여 직무만족(1-6번)과 조직몰입(7-12번)으로 구성하였다. 직무만족은 현재 업무만족(1번), 직무에 성취감(2번), 현재 업무에 인정받음(3번), 근무환경에 만족(4번), 현재 직무에 적합(5번), 호텔에 자긍심(6번) 등 6가지 문항으로 측정하였다. 또한 직무몰입은 직원의 자발적 목표달성 노력(7번), 호텔에 소속감(8번), 호텔에 애착심(9번), 호텔-직원 문제 동일 시(10번), 호텔에 계속 근무 의사(11번), 맡은 업무에 중요성 인식(12번)의 6개 항목으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

다섯째, 인구통계학적 특성은 성별, 연령대의 일반적인 특성 2개 문항과 근무형태별 특성은 근무경력, 업무부서, 직위, 고용형태로 4개의 문항을 명목척도와 서열척도를 사용하여 구성하였다. 본 연구의 설문 구성은 다음의 <표 3-1>과 같다.

212) G.S. Leventhal(1980), *Social Exchange : Advances in Theory and Research : What Should be Done with Equity Theory?*, New York : Plenum, pp.27-55.

<표 3-1> 설문 구성

| 변수 | 설문항목 | 문항번호 | 문항수 | 출처 | |
|----------|-------|--|----------|----|--|
| 독립변수 | 분배공정성 | 1업무경력 대우, 2교육수준 대우 3업무책임 보상,4스트레스보상 5업무성과 보상,6공평한 업무량 | I.1-6 | 18 | Yue(2019), Jilani(2019) Darko(2019) Rahman(2016), Sia(2016) Demir(2016) Hermans & Lederer(2009) Cropanza(2007) 조보은(2019),강미옥(2019) 이장범(2019),이종식(2019) 박무규(2019),유정화(2017) |
| | 절차공정성 | 1의사결정 공정, 2공정한 운영, 3직원의견 반영, 4이의제기 가능 5공정한 인사평가, 6일관성 | I.7-12 | | |
| | 상호공정성 | 1직원의견 존중, 2사려깊은 결정 3개인 편파배제,4남녀기회공평 5상세하게 소통, 6적시피드백 | I.13-18 | | |
| 매개변수 | 조직신뢰 | 1직원의 호텔신뢰, 2조직이 직원과 약속 준수, 3직원의견 충족노력, 4직원이해노력, 5직원이 필요시 도움, 6조직의 의사결정에 존중 | II.1-6 | 6 | Mauludin(2018),Jiang(2017) Hanif & Sulistyorini(2018) Jiang(2017), Iqbal & Ahmad(2016) 이종익(2018),이영수(2017) 이철(2017) |
| | 지식공유 | 1동료간 문서자료 공유, 2자료 기꺼이 제공, 3새로운 정보공유 4다른 동료에 지식 공유, 5동료 지식을 업무에 활용, 6교육학습을 업무에 활용 | III.1-6 | 6 | Natàlia(2019),Fikran(2018, Wang & Wang(2012) Bock(2005), Hooff(2003) David(2018) 김선우(2019), 손정미(2019) 유정화(2017) |
| 종속변수 | 직무만족 | 1현재업무 만족, 2직무 성취감, 3업무에 인정받음, 4근무 환경 만족, 5현재직무에 적합, 6호텔 에 자긍심 | IV.1 - 6 | 12 | Iftikhar(2019),Imamoglu(2019) Gashtasebi.(2015) Tong(2015), Demir(2011) Salanova(2005) 이장범(2019), 이규돈(2019) 한경혜(2018), 엄재규(2017) 이정길(2017), 남상민(2016) |
| | 조직몰입 | 1직원의 자발적 목표달성 노력 2호텔에 소속감, 3호텔 애착심, 4호텔-직원 간 문제 동일 시, 5계속 근무 의사, 6맡은 업무 의 중요성 인식 | IV.7-12 | | |
| 일반 특성 | 인구통계 | 성별, 연령 | V.1-2 | 6 | - |
| | 근무형태 | 근무경력, 업무부서, 직위, 고용형태 | V.3-6 | | |
| 계 | | | | 48 | |

3) 통계분석방법

본 연구의 조사자료는 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 통계프로그램을 사용하여 다음과 같은 방법으로 분석을 실시하였다. 첫째, 연구대상의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 연구변인의 수준을 파악하기 위해 기술통계분석을 실시하였다. 둘째, 측정항목의 타당성 확인을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 크론바하 알파 계수를 이용하여 항목들의 신뢰도를 분석하였다. 셋째, 연구변인 간의 연관성을 알아보기 위해 피어슨의 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 측정모형의 적합도를 입증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 다섯째, 연구대상의 특성에 따른 차이를 보고자 독립표본 t검정과 일원배치 분산분석 및 Scheffe의 사후검정을 실시하였다. 여섯째, 변수 간의 효과를 규명하기 위해 구조방정식모형분석을 활용하여 경로분석을 하였으며, 간접효과의 유의성을 규명하기 위해 가상변수를 활용한 부트스트랩분석을 실시하였으며, 유의수준 5% 기준으로 통계적 유의성 여부를 판단하였다. 일곱째, 조직공정성의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향을 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 여덟째, 조직공정성의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 매개효과 검정을 위해 회귀분석을 실시하였으며, 소벨 테스트로 재검정을 하였다.

<표 3-2> 통계분석방법

| 구분 | 내용 |
|---------------------|----------------------|
| 분석프로그램 | SPSS 22.0, AMOS 22.0 |
| 빈도분석 | 응답자 일반적 특성 파악 |
| 기술통계분석 | 표본 특성 파악(평균, 표준편차) |
| 상관관계분석 | 변인 간의 연관성 파악 |
| 확인적 요인분석 | 측정항목의 개념 타당성 확인 |
| 독립표본 t검정, 일원배치 분산분석 | 연구대상 특성의 차이 |
| 경로분석, 부트스트랩분석 | 가설검증(직·간접효과) |
| 다중회귀분석 | 독립변수의 하위요인 검정 |
| 회귀분석, 소벨 테스트 | 매개효과 검정 |

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

1) 인구통계학적 특성

본 연구는 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 효과를 검증하고, 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하고자 하였다. 이에 제주특별자치도내 5성급호텔 10개사 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 총 320부를 배부하여 최종 유효표본으로 300명을 선정하여 조사하였으며, 연구대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

표본의 특성을 살펴보면 성별은 남성이 175명, 여성이 125명으로 집계되어 남녀 성비는 58:42의 비율로 나타났다. 연령대를 보면 20대가 111명으로 37.0%, 30대가 94명으로 31.3%, 40대가 59명으로 19.7%, 50대 이상이 36명으로 12.0%의 비율로 20~30대가 68.3%로 40~50대가 20.3%의 비율로 나타나 표본이 상대적으로 젊은 연령대로 다소 편중되어 모집된 것으로 나타났다. 이와 같이 조사 표본의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

| Characteristics | Categories | N | % |
|-----------------|------------|-----|-------|
| 성별 | 남성 | 175 | 58.3 |
| | 여성 | 125 | 41.7 |
| 연령대 | 20대 | 111 | 37.0 |
| | 30대 | 94 | 31.3 |
| | 40대 | 59 | 19.7 |
| | 50대 이상 | 36 | 12.0 |
| total | | 300 | 100.0 |

2) 근무형태별 특성

연구대상의 근무형태별 특성에서, 근무경력은 2년 미만이 55명으로 18.3%, 2년~5년 미만이 99명으로 33.0%, 5년~10년 미만이 57명으로 19.0%, 10년~15년 미만이 55명으로 18.3%, 15년 이상이 34명으로 11.3%으로 나타났고, 부서별로는 객실이 77명으로 25.7%, 식음료가 84명으로 28.0%, 조리가 58명으로 19.3%, 세일즈&마케팅이 34명으로 11.3%, 지원부서가 39명으로 13.0%, 기타가 8명으로 2.7%로 나타났다. 직위별로는 사원이 152명으로 50.7%, 주임(캡틴)이 47명으로 15.7%, 대리(지배인)가 42명으로 14.0%, 과장이 45명으로 15.0%, 차장급 이상이 14명으로 4.7%로 나타났고, 고용형태는 정규직이 247명으로 82.3%, 비정규직(계약직, 기간제 등)이 53명으로 17.7%의 비율로 나타났다. 이와 같이 연구 표본의 근무형태별 특성은 다음의 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 근무형태별 특성

| Characteristics | Categories | N | % |
|-----------------|------------------|-----|-------|
| 근무경력 | 2년 미만 | 55 | 18.3 |
| | 2년~5년 미만 | 99 | 33.0 |
| | 5년~10년 미만 | 57 | 19.0 |
| | 10년~15년 미만 | 55 | 18.3 |
| | 15년 이상 | 34 | 11.3 |
| 부서 | 객실 | 77 | 25.7 |
| | 식음료 | 84 | 28.0 |
| | 조리 | 58 | 19.3 |
| | 세일즈&마케팅 | 34 | 11.3 |
| | 지원부서 | 39 | 13.0 |
| | 기타 | 8 | 2.7 |
| 직위 | 사원 | 152 | 50.7 |
| | 주임(캡틴) | 47 | 15.7 |
| | 대리(지배인) | 42 | 14.0 |
| | 과장 | 45 | 15.0 |
| | 차장급 이상 | 14 | 4.7 |
| 고용형태 | 정규직 | 247 | 82.3 |
| | 비정규직(계약직, 기간제 등) | 53 | 17.7 |
| total | | 300 | 100.0 |

2. 측정항목의 평가

1) 기술통계분석

기술통계(descriptive statistics)는 표본을 분석한 결과를 바탕으로 표본의 특성을 그대로 설명하는 것으로, 측정된 연구변인의 수준을 파악하기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다.²¹³⁾ 응답자의 조직공정성 인식은 세 가지 하위요인의 평균(Mean)이 5점 만점에 3.18로 나타났으며, 하위요인별 평균은 상호공정성 3.40, 분배공정성 3.19, 절차공정성 2.96 순으로 나타났다. 조직신뢰의 평균은 3.08, 지식공유는 3.76, 조직유효성의 평균은 3.33, 하위요인인 직무만족은 3.31, 조직몰입은 3.35로 나타났다. 특히 변수 중에 평균이 지식공유가 가장 높은 것으로 나타났는데, 상대적으로 부(-)의 영향을 적게 받는 특성으로 이해 할 수 있다. 또한 변수들의 정규성(normality) 가정 충족여부를 판단하는 왜도(skewness)는 절댓값 3 미만, 첨도(kurtosis)는 절댓값 10 미만이면 정규분포에 근사하는 것으로 판단하는데(Kline, 2005),²¹⁴⁾ 모든 변수가 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났다. 이와 같이 연구변수의 기술통계를 실시한 결과는 다음의 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 기술통계분석 결과

| Variables | | Min. | Max. | Mean | S.D | Skewness | Kurtosis |
|-----------|-------|------|------|------|------|----------|----------|
| 조직공정성 | 분배공정성 | 1.33 | 5.00 | 3.19 | 0.68 | -0.03 | -0.23 |
| | 절차공정성 | 1.00 | 5.00 | 2.96 | 0.78 | -0.03 | -0.23 |
| | 상호공정성 | 1.00 | 5.00 | 3.40 | 0.73 | -0.11 | -0.18 |
| | total | 1.28 | 5.00 | 3.18 | 0.64 | 0.07 | -0.17 |
| 조직신뢰 | | 1.00 | 5.00 | 3.08 | 0.76 | -0.09 | -0.09 |
| 지식공유 | | 1.67 | 5.00 | 3.76 | 0.71 | -0.31 | -0.04 |
| 조직유효성 | 직무만족 | 1.40 | 5.00 | 3.31 | 0.66 | -0.16 | -0.13 |
| | 조직몰입 | 1.00 | 5.00 | 3.35 | 0.66 | -0.19 | 0.74 |
| | total | 1.36 | 5.00 | 3.33 | 0.61 | -0.13 | 0.51 |

213) 노경섭(2015). 『제대로 알고 쓰는 논문 통계분석; SPSS & AMOS 21』, 서울: 한빛아카데미,p.50.

214) R.B, Kline(2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford publications.

2) 상관관계분석

본 연구의 변수 간 연관성을 확인하는 상관관계를 파악하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 상관계수 r 은 변수 X와 Y 사이 선형관계를 나타내는 지표로서, 상관계수는 $-1 \leq r \leq 1$ 사이의 값을 갖게 되고, (-)값은 역의 상관관계를, (+)값은 양의 상관관계를 의미한다. 즉 r 값이 0에 가까울수록 상관관계가 약한 것을 의미하고 (+)에 가까울수록 강한 상관관계를 의미한다.²¹⁵⁾ 하지만 상관관계분석은 변수 간 일대일 상관성만 확인할 수 있기 때문에, 실질적인 영향력과는 거리가 있다. 따라서 가설검정 이전에 변수의 특성을 파악하는데 주로 활용하며 예비 분석의 성격이 강하다.²¹⁶⁾

조직유효성은 조직공정성과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였고($r=.657$, $p<.001$), 조직공정성의 하위요인인 분배공정성($r=.614$, $p<.001$), 절차공정성($r=.611$, $p<.001$), 상호공정성($r=.488$, $p<.001$)과도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 조직유효성은 조직신뢰($r=.668$, $p<.001$), 지식공유($r=.456$, $p<.001$)와도 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

조직유효성의 직무만족은 조직공정성과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였고($r=.674$, $p<.001$), 조직공정성의 하위요인인 분배공정성($r=.652$, $p<.001$), 절차공정성($r=.602$, $p<.001$), 상호공정성($r=.507$, $p<.001$)과도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 직무만족은 조직신뢰($r=.634$, $p<.001$), 지식공유($r=.427$, $p<.001$)와도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

조직유효성의 조직몰입은 조직공정성과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였고($r=.543$, $p<.001$), 조직공정성의 하위요인인 분배공정성($r=.490$, $p<.001$), 절차공정성($r=.526$, $p<.001$), 상호공정성($r=.399$, $p<.001$)과도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 조직몰입은 조직신뢰($r=.596$, $p<.001$), 지식공유($r=.412$, $p<.001$)와도 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

또한 잠재변인 간 상관계수의 절대값이 .80 미만으로 독립변수들 간에 상관관계가 없다는 가정이 깨진 경우로서, 독립변수들 간에 상당한 상관관계가 있을 경우 발생하는 다중공선성(multicollinearity)의 문제는 나타나지 않았다. 이와 같이 연구 변인

215) 채서일·김주영(2017). 전계서, pp.299-300.

216) 김성은 외(2018). 전계서, p.310.

간의 상관관계분석 결과는 다음의 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 상관관계분석 결과

| | 조직공정성 | 분배공정성 | 절차공정성 | 상호공정성 | 조직신뢰 | 지식공유 | 조직유효성 | 직무만족 | 조직몰입 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 조직공정성 | 1 | | | | | | | | |
| 분배공정성 | .881*** | 1 | | | | | | | |
| 절차공정성 | .872*** | .665*** | 1 | | | | | | |
| 상호공정성 | .858*** | .655*** | .588*** | 1 | | | | | |
| 조직신뢰 | .730*** | .649*** | .742*** | .509*** | 1 | | | | |
| 지식공유 | .474*** | .391*** | .304*** | .549*** | .334*** | 1 | | | |
| 조직유효성 | .657*** | .614*** | .611*** | .488*** | .668*** | .456*** | 1 | | |
| 직무만족 | .674*** | .652*** | .602*** | .507*** | .634*** | .427*** | .901*** | 1 | |
| 조직몰입 | .543*** | .490*** | .526*** | .399*** | .596*** | .412*** | .932*** | .683*** | 1 |

*** p<.001

3) 확인적 요인분석

구조방정식모형분석을 진행하기 전에 관측변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있는지 살펴보는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하여 측정모형의 전반적인 적합도를 확인하였으며, 측정모형의 모수 추정을 위해 최대우도법(maximum likelihood)을 사용하였다. 조직공정성과 조직유효성은 하위요인을 바탕으로 두 개 이상의 개별문항 점수를 합산하거나 평균을 내어 만드는 문항묶음(Item parceling)으로 관측변인을 구성하였으며(Sass and Smith, 2006),²¹⁷⁾ 조직신뢰와 지식공유는 구성항목으로 관측변인을 구성하였다. 측정모형의 적합도를 살펴보기 위해 집단 간의 차이가 유의한지 판단하는 $\chi^2(df=113)$ 값은 380.057($p<.001$)로 나타났으나, χ^2 값은 표본의 크기와 모형의 복잡성에 많은 영향을 받기 때문에 다른 적합도 지수를 확인하였다.²¹⁸⁾ 연구모델 절대적합도 지수에서 연구모형을 표본이 아닌 모집단에서 추정할 경우의 적합도(.05 이하)인 RMSEA=.089로 적합했는데, 본 연구에서 적용할 RMSEA의 참조 기준값은 .1 이하로 설정하였다.²¹⁹⁾ 또한 연구모델과 가설모델 비교한 개선 정도를 나타내는 IFI=.931, TLI=.916으로, CFI=.931로 모두 양호한 수준으로 나타나 측정모형이 적합한 것으로 판단되었다. 동일개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는지 확인하는 집중타당성(convergent validity)을 확인하려고 각 변수에 대한 개념신뢰도(Composite Construct Reliability: CCR.)와 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)값을 산출하였다. CCR은 .70 이상, AVE값은 .50 이상이면 집중타당성이 양호한 것으로 판단하는데²²⁰⁾, 모든 항목에서 기준치를 상회하여 본 모형은 집중타당성이 높은 것으로 판단되었다. 확인적 요인분석에서 각 관측변인이 잠재변인을 잘 반영하는지 파악하기 위해 관측변인들의 요인부하량을 확인한 결과, 모든 요인부하량이 유의하게 나타나 관측변인들이 해당 잠재변인을 잘 반영하는 것으로 판단되었다.

217) D.A. Sass & P.L. Smith(2006). The effects of parceling unidimensional scales on structural parameter estimates in structural equation modeling, *Structural equation modeling*, 13(4), pp.566-586.

218) J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, & R.L. Tatham(1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. 5(3), pp.207-219.

219) J.C. Anderson & D.W. Gerbing(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Developmental psychology*, 1(10), pp.271-285.

이희숙(2015). 플립러닝의 학습효과 관련 요인 간의 구조적 관계 분석, 『한국컴퓨터교육학회 논문지』, 19(1), pp.87-100.

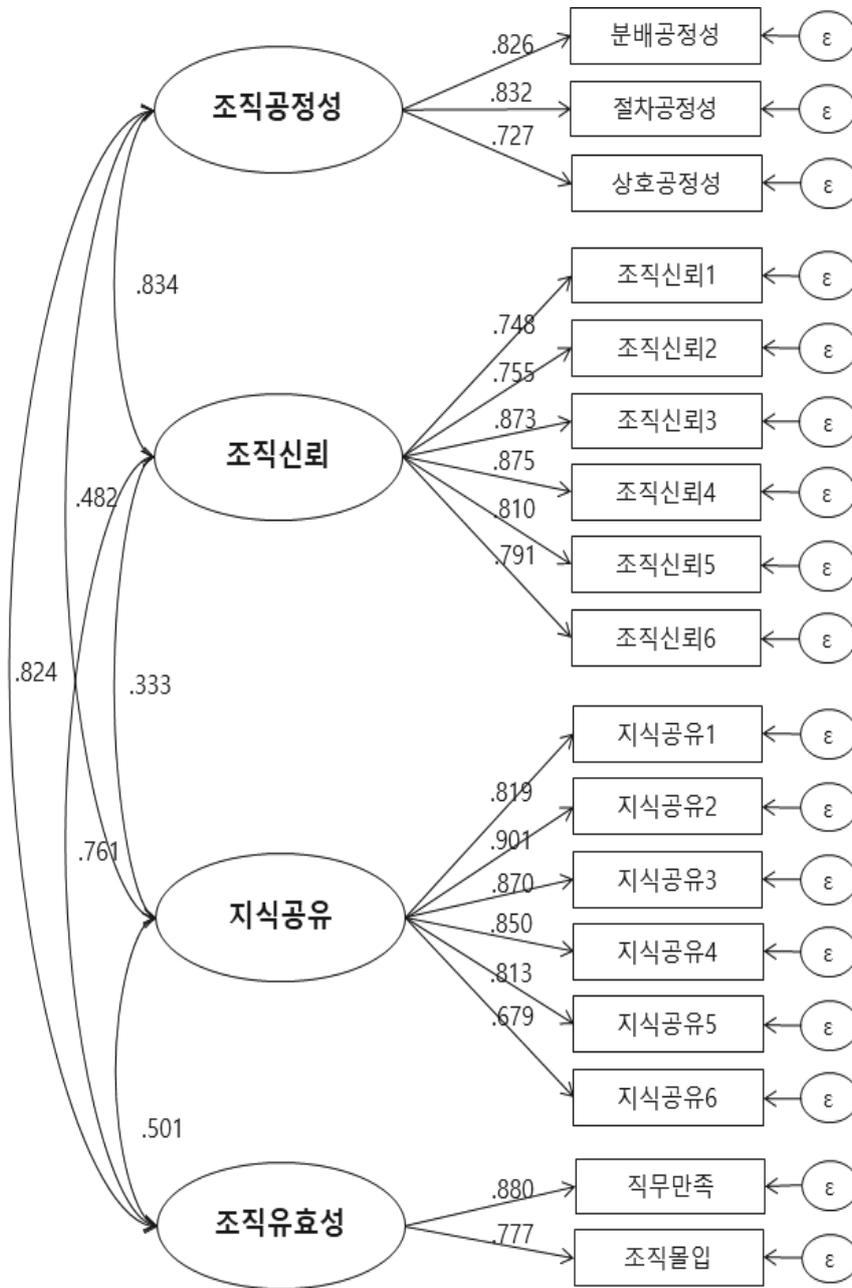
220) 우종필(2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나래.

<표 4-5> 확인적 요인분석 결과

| Factor | Item | Standardized estimates | S.E. | t-value | p-value | CCR | AVE |
|--------|--|------------------------|-------|-----------|---------|------|------|
| | 분배공정성(6): | | | | | | |
| | 업무경력 대우, 교육수준 대우, 업무책임 보상, 직무스트레스 보상 | .826 | | | | | |
| | 업무성과 보상, 공평한 업무량 | | | | | | |
| | 절차공정성(6): | | | | | | |
| 조직공정성 | 의사결정 공정, 공정한 제도운영 | .832 | 0.071 | 16.220*** | .001 | .907 | .765 |
| (18) | 직원의견 반영, 이익제기 가능, 공정한 인사평가, 인사평가 일관성 | | | | | | |
| | 상호공정성(6): | | | | | | |
| | 직원의견 존중, 사려깊은 의사결정, 개인 편파 배제, 남녀 공평한 기회, 상세하게 소통, 적시에 피드백 | .727 | 0.069 | 13.610*** | .001 | | |
| | 조직신뢰 | | | | | | |
| | 호텔직원은 호텔을 신뢰 | .748 | | | | | |
| | 호텔조직은 직원과의 약속 준수 | .755 | 0.077 | 13.378*** | .001 | | |
| (6) | 호텔조직은 직원의견 충족에 노력 | .873 | 0.079 | 15.766*** | .001 | .935 | .707 |
| | 호텔조직은 직원이해 노력 | .875 | 0.079 | 15.812*** | .001 | | |
| | 호텔조직은 직원 필요시 도움 | .810 | 0.080 | 14.479*** | .001 | | |
| | 호텔직원은 호텔의 결정에 존중 | .791 | 0.072 | 14.097*** | .001 | | |
| | 지식공유 | | | | | | |
| | 동료 간 문서자료 공유 | .819 | | | | | |
| | 동료가 자료요청 시 기꺼이 제공 | .901 | 0.058 | 19.333*** | .001 | | |
| (6) | 동료 간 새로운 정보공유 | .870 | 0.059 | 18.294*** | .001 | .949 | .759 |
| | 동료 지식정보를 다른 동료와 공유 | .850 | 0.057 | 17.680*** | .001 | | |
| | 동료 지식을 업무활용 | .813 | 0.056 | 16.525*** | .001 | | |
| | 호텔의 교육학습을 업무에 활용 | .679 | 0.062 | 12.914*** | .001 | | |
| | 직무만족(5): | | | | | | |
| | 현재 업무만족, 직무 성취감, 업무 인정받음, 근무환경 만족, 현재 직 무에 적합 | .880 | | | | .910 | .835 |
| (11) | 조직몰입(6): | | | | | | |
| | 자발적 달성 노력, 호텔에 소속감, 호텔 애착심, 문제 동일 시, 호텔에 계속 근무 의사, 맡은 업무 중요성 | .777 | 0.061 | 14.542*** | .001 | | |

*** p<.001

$\chi^2=380.057(df=113, p<.001)$, IFI=.931, TLI=.916, CFI=.931, RMSEA=.089



<그림 4-1> 확인적 요인분석 모형

3. 가설검정

1) 연구모형 적합도

본 연구는 호텔직원의 조직공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성 간의 관계를 확인하고자 하였다. 즉 호텔기업의 내부구성원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수가 매개역할을 하는지를 검증하고자 하였다.

연구모형 적합도를 보면, $\chi^2(df=113)$ 값은 380.057($p<.001$)로 나타났으나, χ^2 값은 표본의 크기와 모형의 복잡성에 많은 영향을 받기 때문에 다른 적합도 지수를 확인하였다(Hair, 1998)²²¹⁾. 그 결과, GFI=0.87, AGFI=0.825, IFI=0.931, TLI=0.916, CFI=0.931로 모두 양호한 수준이며, RMSEA=.089($\leq .10$)로 연구모형이 적합한 것으로 판단되었다.

2) 구조모형 경로분석

구조모형의 잠재변인 간 직접적 영향 관계 유의성을 검정한 결과는 다음과 같다.

조직공정성 인식은 조직유효성(.515, $p<.001$)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰는 조직유효성(.278, $p<.01$), 지식공유는 조직유효성(.160, $p<.01$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

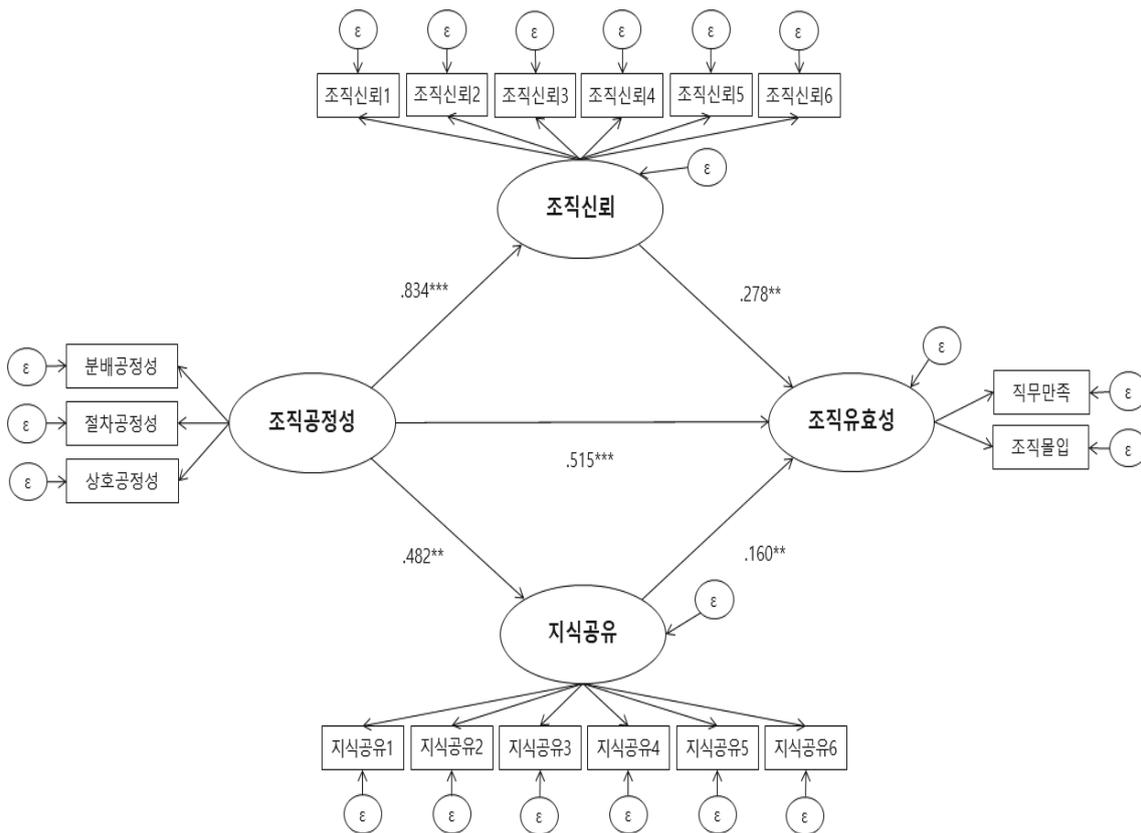
즉 조직공정성 인식이 높을수록 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성은 높아지고, 조직신뢰와 지식공유가 높을수록 조직유효성은 높아진다고 볼 수 있다. 이와 같이 연구모형의 직접효과 분석결과는 다음의 <표 4-6>와 같다.

221) J.F. Hair, W.C. Black, B.J., Babin, R.E. Anderson, & R.L. Tatham(1998). *op.cit.* pp.207-219.

<표 4-6> 구조모형 경로분석 결과

| Path | Standardized estimates | S.E. | C.R. | p |
|---------------|------------------------|-------|--------|---------|
| 조직공정성 → 조직유효성 | .515 | 0.125 | 4.257 | .001** |
| 조직공정성 → 조직신뢰 | .834 | 0.080 | 12.041 | .001*** |
| 조직공정성 → 지식공유 | .482 | 0.079 | 7.478 | .001*** |
| 조직신뢰 → 조직유효성 | .278 | 0.095 | 2.625 | .009** |
| 지식공유 → 조직유효성 | .160 | 0.046 | 2.918 | .004** |

** p<.01 *** p<.001



<그림 4-2> 연구모형 분석결과

3) 직·간접효과 분석

매개역할의 유의성 검정방법으로 사용되는 소벨 테스트는 정규분포를 가정한 상태에서 분석을 진행하여 매개변수 유의성의 오차를 판단하지 못하는 단점이 있는 반면에 부트스트랩(bootstrapping)은 정규분포를 가정하지 않고 현상을 반영한 분석 방법이다.²²²⁾ Amos를 통한 매개효과 검정에서 소벨 테스트와 부트스트랩 결과가 다르게 나타날 수 있는데, 소벨 테스트보다는 부트스트랩 결과를 참고하는 것이 바람직하다는 연구결과가 있다(Cheung and Lau, 2008).²²³⁾ 따라서 부트스트랩을 통해 간접효과, 총효과의 크기를 산출하고, 그 유의성을 검정하였다. 간접효과 분석결과, 조직공정성 인식이 조직유효성에 간접적으로 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다(.309, $p<.05$). 따라서 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직신뢰와 지식공유는 매개역할을 한다고 볼 수 있다.

<표 4-7> 직·간접효과 분해

| Path | | Direct Effects | Indirect Effects | Total Effects |
|-------|---------|----------------|------------------|---------------|
| 조직공정성 | → 조직신뢰 | .834*** | (.000) | .834 |
| 조직공정성 | → 지식공유 | .482*** | (.000) | .48* |
| 조직공정성 | → 조직유효성 | .515*** | .309* | .824 |
| 조직신뢰 | → 조직유효성 | .278** | (.000) | .278 |
| 지식공유 | → 조직유효성 | .160** | (.000) | .160 |

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

일반적으로 AMOS 프로그램의 부트스트랩 분석을 통해 간접효과 검정을 진행할 때 매개변인이 2개 이상인 경우 매개변인 각각의 매개효과가 도출되지 않는다. 왜냐하면 부트스트랩을 통한 매개효과 검정은 2개 이상이라도 전체 매개효과에 검정결과만 제시하기 때문이다. 따라서 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에

222) 김성은·정규형·허영희·우종훈(2019). 『한번에 통과하는 논문: Amos 구조방정식 활용과 SPSS 고급 분석』, 서울: 한빛아카데미. p.126, 296, 412.

223) Gordon W. Cheung & Rebecca S. Lau(2007). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models, *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.296-325.

미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 다중매개효과를 살펴보기 위해 가상의 변수인 팬텀변수(phantom variables)를 생성하여 부트스트랩을 실시하였다. 부트스트랩 분석에서 95% 신뢰구간이 0을 포함할 때, 통계적으로 유의하지 않은 이유는 간접효과의 영향력이 정(+)이 될 수도 있고 부(-)가 될 수도 있다는 뜻이 된다. 오차를 고려했을 때 나올 수 있는 숫자가 0보다 크다는 의미는 간접효과가 정(+)의 유의하다고 할 수 있다. 또한 신뢰구간은 통계적인 오차를 고려했을 때 나올 수 있는 간접효과 크기의 범위를 의미하는데, 상위구간(ULCI)과 하위구간(LLCI)이 나타나는 이유는 반복적인 작업을 시행하는 부트스트랩 기법이 적용되었기 때문이다. SPSS를 활용한 위계적 회귀분석이나 소벨 테스트로 매개효과 검정을 할 때는 신뢰구간이라는 개념이 없이 매개효과의 유의성과 간접효과 영향력을 1개만 표기했지만, 매크로 프로세스를 활용했을 때는 부트스트랩이 적용되었기 때문에 상위구간과 하위구간의 개념이 적용되었다.²²⁴⁾ 그 결과, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직신뢰를 매개하여 조직유효성에 미치는 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다($Se=.232, p<.05$). 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치고, 조직신뢰를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미치므로 조직신뢰는 호텔직원의 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 부분 매개한다고 할 수 있다. 또한 호텔직원의 조직공정성 인식이 지식공유를 매개하여 조직유효성에 미치는 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 규명되었다($.077, p<.05$). 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치며, 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미치므로 지식공유는 호텔직원의 조직공정성 인식과 조직유효성의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다.

<표 4-8> 간접효과 검정결과

| Path | Effect | 95% CI | | p |
|----------------------|--------|--------|------|-------|
| | | LLCI | ULCI | |
| 조직공정성 → 조직신뢰 → 조직유효성 | .232* | .011 | .466 | .032* |
| 조직공정성 → 지식공유 → 조직유효성 | .077* | .010 | .167 | .011* |

* $p<.05$

224) 김성은·정규형·허영희·우종훈(2019). 상계서. pp.425-426.

4) 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향

조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중 회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시하였다.

회귀모형을 검정한 결과, $F=81.550(p<.001)$ 으로 회귀모형이 적합했으며, 모형의 설명력은 약 45.3%로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.792로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없었고, 공차한계(tolerance)는 모두 0.1 이상, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 10 미만으로 다중공선성 문제는 나타나지 않았다.

회귀계수의 유의성 검정결과, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직공정성 인식의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 높을수록 조직유효성은 높아진다고 볼 수 있다.

절차공정성 인식(.347, $p<.001$), 분배공정성 인식(.346, $p<.001$) 순으로 조직유효성에 영향을 미쳤고, 그에 비해 상호공정성 인식은 조직유효성에 유의한 영향을 미치지 않았다($p>.05$).

<표 4-9> 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향

| 독립변수 | Standardized estimates | S.E | t | p | 공차한계 | VIF |
|-------|------------------------|-------|-----------|-------|------|-------|
| (상수) | | 0.137 | 10.130*** | <.001 | | |
| 분배공정성 | .346 | 0.057 | 5.407*** | <.001 | .451 | 2.215 |
| 절차공정성 | .347 | 0.047 | 5.799*** | <.001 | .517 | 1.932 |
| 상호공정성 | .058 | 0.049 | 0.976 | .330 | .529 | 1.890 |

$F=81.550(p<.001)$, $R^2=.453$, adjusted $R^2=.447$, Durbin-Watson=1.792

*** $p<.001$

5) 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 검증

호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)²²⁵⁾가 제안한 3단계에 걸친 회귀분석을 진행하였다.

1단계에서 독립변수인 분배공정성 인식(.280, $p < .001$)과 절차공정성 인식(.557, $p < .001$)이 매개변수인 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서 독립변수인 분배공정성 인식(.346, $p < .001$)과 절차공정성 인식(.347, $p < .001$)이 종속변수인 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 3단계에서는 독립변수인 분배공정성 인식(.238, $p < .001$)과 절차공정성 인식(.131, $p < .001$), 매개변수인 조직신뢰(.387, $p < .001$)가 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

1단계에서 독립변수인 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 매개변수인 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 3단계에서 매개변수인 조직신뢰가 종속변수인 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으므로 조직신뢰를 통한 분배공정성 인식과 절차공정성 인식의 조직유효성에 대한 간접효과가 유의한 것으로 나타났다.

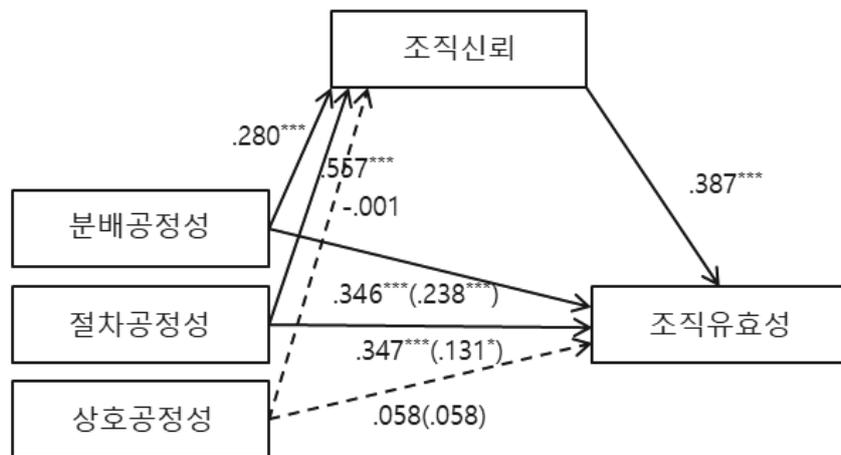
분배공정성 인식의 조직유효성에 대한 3단계(.238)의 영향력이 2단계(.346)보다 감소되었으므로 조직신뢰는 분배공정성 인식과 조직유효성 인식의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있고, 절차공정성 인식의 조직유효성에 대한 3단계(.131)의 영향력이 2단계(.347)보다 감소되었으므로 조직신뢰는 절차공정성 인식과 조직유효성의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 즉 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치고, 조직신뢰를 통해 조직유효성에 간접적인 영향도 미친다고 할 수 있다.

225) Reuben M. Baron & David A. Kenny(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.

<표 4-10> 조직공정성과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 검증결과

| 단계 | Standardized estimates | S.E | t | p | F(R ²) |
|-------------|------------------------|-------|-----------|-------|--------------------|
| 1단계 (독립→매개) | | | | | |
| 분배공정성→조직신뢰 | .280 | 0.061 | 5.070*** | <.001 | 144.064*** |
| 절차공정성→조직신뢰 | .557 | 0.050 | 10.805*** | <.001 | (.594) |
| 상호공정성→조직신뢰 | -.001 | 0.053 | -0.026 | .979 | |
| 2단계 (독립→종속) | | | | | |
| 분배공정성→조직유효성 | .346 | 0.057 | 5.407*** | <.001 | 81.550*** |
| 절차공정성→조직유효성 | .347 | 0.047 | 5.799*** | <.001 | (.453) |
| 상호공정성→조직유효성 | .058 | 0.049 | 0.976 | .330 | |
| 3단계 (독립→종속) | | | | | |
| 분배공정성→조직유효성 | .238 | 0.056 | 3.775*** | <.001 | |
| 절차공정성→조직유효성 | .131 | 0.052 | 1.972* | .050 | 77.779*** |
| 상호공정성→조직유효성 | .058 | 0.046 | 1.043 | .298 | (.513) |
| 3단계 (매개→종속) | | | | | |
| 조직신뢰→조직유효성 | .387 | 0.051 | 6.070*** | <.001 | |

* p<.05 *** p<.001



<그림 4-3> 조직공정성과 조직유효성 관계에서 조직신뢰의 매개효과 모형

앞서 진행한 Baron과 Kenny의 매개효과 검정에 추가적으로 소벨 테스트²²⁶⁾를 통하여 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, Baron과 Kenny의 매개효과 검정결과와 동일하게 분배공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과가 유의하게 나타났고(Z=3.897, p<.001), 절차공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과가 유의하게 나타났다(Z=5.310, p<.001).

$$\text{Sobel test : } Z_{ab} = \frac{a \times b}{\sqrt{(a^2 \times se_b^2) + (b^2 \times se_a^2)}}$$

<표 4-11> 소벨 테스트를 통한 조직신뢰의 매개효과 검정결과

| 경로 | Z | p |
|------------------|----------|-------|
| 분배공정성→조직신뢰→조직유효성 | 3.897*** | <.001 |
| 절차공정성→조직신뢰→조직유효성 | 5.310*** | <.001 |
| 상호공정성→조직신뢰→조직유효성 | 0.019 | .985 |

*** p<.001

226) M.E. Sobel(1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models, In: Leinhardt, S.(Ed.), *Sociological methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.290-312.

6) 조직공정성 인식과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 검증

호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 3단계에 걸친 회귀 분석을 진행하였다.

1단계에서 독립변수인 상호공정성 인식이 매개변수인 지식공유에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있고(.531, $p < .001$), 2단계에서 독립변수인 분배공정성 인식(.346, $p < .001$)과 절차공정성 인식(.347, $p < .001$)이 종속변수인 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 3단계에서는 독립변수인 분배공정성 인식(.323, $p < .001$)과 절차공정성 인식(.364, $p < .001$), 매개변수인 지식공유(.265, $p < .001$)가 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

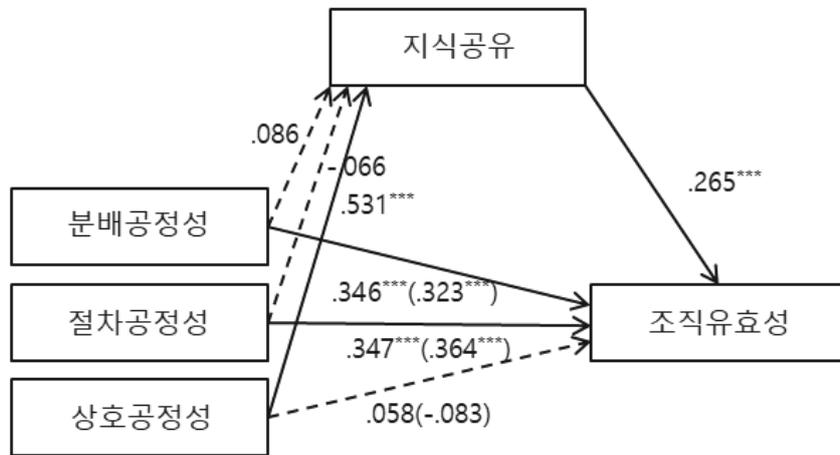
1단계에서 독립변수인 상호공정성 인식이 매개변수인 지식공유에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 3단계에서 매개변수인 지식공유가 종속변수인 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으므로 지식공유를 통한 상호공정성 인식이 조직유효성에 대한 간접효과가 유의한 것으로 나타났다.

상호공정성 인식의 조직유효성에 대한 2단계와 3단계의 영향력이 유의하지 않았으므로 지식공유는 상호공정성 인식과 조직유효성의 관계를 완전 매개한다고 할 수 있다. 즉 상호공정성 인식은 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

<표 4-12> 조직공정성과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 검증결과

| 단계 | Standardized estimates | S.E | t | p | F(R ²) |
|-------------|------------------------|-------|----------|-------|--------------------|
| 1단계 (독립→매개) | | | | | |
| 분배공정성→지식공유 | .086 | 0.075 | 1.197 | .232 | 43.345*** |
| 절차공정성→지식공유 | -.066 | 0.061 | -0.976 | .330 | (.305) |
| 상호공정성→지식공유 | .531 | 0.065 | 7.972*** | <.001 | |
| 2단계 (독립→종속) | | | | | |
| 분배공정성→조직유효성 | .346 | 0.057 | 5.407*** | <.001 | 81.550*** |
| 절차공정성→조직유효성 | .347 | 0.047 | 5.799*** | <.001 | (.453) |
| 상호공정성→조직유효성 | .058 | 0.049 | 0.976 | .330 | |
| 3단계 (독립→종속) | | | | | |
| 분배공정성→조직유효성 | .323 | 0.055 | 5.269*** | <.001 | |
| 절차공정성→조직유효성 | .364 | 0.045 | 6.360*** | <.001 | 74.109*** |
| 상호공정성→조직유효성 | -.083 | 0.052 | -1.330 | .184 | (.501) |
| 3단계 (매개→종속) | | | | | |
| 지식공유→조직유효성 | .265 | 0.042 | 5.367*** | <.001 | |

*** p<.001



<그림 4-4> 조직공정성과 조직유효성 관계에서 지식공유의 매개효과 모형

앞서 진행한 Baron과 Kenny의 매개효과 검정에 추가적으로 소벨 테스트를 통하여 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, Baron과 Kenny의 매개효과 검정결과와 동일하게 상호공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과가 유의하게 나타났다($Z=4.465$, $p<.001$).

<표 4-13> 소벨 테스트를 통한 지식공유의 매개효과 검정결과

| 경로 | Z | p |
|------------------|----------|-------|
| 분배공정성→지식공유→조직유효성 | 1.159 | .246 |
| 절차공정성→지식공유→조직유효성 | 0.968 | .333 |
| 상호공정성→지식공유→조직유효성 | 4.465*** | <.001 |

*** $p<.001$

가설검정 결과, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 연구모형의 매개효과를 검정한 결과, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과가 유의하게 나타났고, 상호공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과가 유의하게 나타났다.

4. 연구대상 특성의 차이분석

본 연구 표본들의 평균 차이를 비교하려고 t검정 분석을 사용하였다. 연구대상의 특성에 따른 차이를 파악하려고 2개의 표본을 측정해 판단하는 독립표본 t검정과 표본이 3개 이상일 때, 평균값을 비교하는 분산분석(ANOVA; analysis of variance) 중에 단일변량 분산분석인 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였다. 또한 더욱 정교한 차이 판별을 위해 Scheffe 방법으로 사후분석을 실시하였다.

1) 성별의 차이분석

성별에 따른 조직공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유, 조직유효성은 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>.05$). 성별과 상관없이 분배공정성 인식, 절차공정성 인식, 상호공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유, 직무만족, 조직몰입이 비슷한 수준을 보였다고 할 수 있다.

<표 4-14> 성별에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | t | p | |
|-----------|------------|-----|-----------|-----------|--------|------|
| 조직 공정성 | 분배공정성 | 남성 | 175 | 3.17±0.73 | -0.718 | .473 |
| | | 여성 | 125 | 3.23±0.62 | | |
| | 절차공정성 | 남성 | 175 | 2.90±0.81 | -1.389 | .166 |
| | | 여성 | 125 | 3.03±0.73 | | |
| | 상호공정성 | 남성 | 175 | 3.41±0.74 | 0.381 | .704 |
| | | 여성 | 125 | 3.38±0.71 | | |
| 조직신뢰 | 남성 | 175 | 3.04±0.77 | -1.089 | .277 | |
| | 여성 | 125 | 3.14±0.74 | | | |
| 지식공유 | 남성 | 175 | 3.77±0.70 | 0.312 | .755 | |
| | 여성 | 125 | 3.74±0.72 | | | |
| 조직 유효성 | 직무만족 | 남성 | 175 | 3.32±0.70 | 0.224 | .823 |
| | | 여성 | 125 | 3.30±0.61 | | |
| | 조직몰입 | 남성 | 175 | 3.39±0.71 | 1.383 | .168 |
| | | 여성 | 125 | 3.29±0.59 | | |

2) 연령대의 차이분석

연령대에 따른 조직공정성 인식의 분배공정성 인식은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직공정성 인식의 분배공정성 인식($F=5.237$, $p<.01$)은 50대 이상이 30대와 40대보다 높게 나타났다.

<표 4-15> 연령대에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | F | p (Scheffe) |
|-----------|---------------------|-----|-----------|---------|--------------------|
| 분배공정성 | 20대 ^a | 111 | 3.28±0.67 | 5.237** | .002** (b,c<d)) |
| | 30대 ^b | 94 | 3.08±0.71 | | |
| | 40대 ^c | 59 | 3.03±0.64 | | |
| | 50대 이상 ^d | 36 | 3.50±0.60 | | |
| 조직 공정성 | 20대 | 111 | 3.01±0.75 | 0.475 | .700 |
| | 30대 | 94 | 2.90±0.80 | | |
| | 40대 | 59 | 2.90±0.82 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.02±0.76 | | |
| 상호공정성 | 20대 | 111 | 3.44±0.69 | 2.162 | .093 |
| | 30대 | 94 | 3.31±0.76 | | |
| | 40대 | 59 | 3.30±0.73 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.63±0.74 | | |
| 조직신뢰 | 20대 | 111 | 3.15±0.75 | 1.037 | .377 |
| | 30대 | 94 | 3.00±0.84 | | |
| | 40대 | 59 | 3.01±0.67 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.19±0.67 | | |
| 지식공유 | 20대 | 111 | 3.81±0.74 | 0.437 | .727 |
| | 30대 | 94 | 3.72±0.68 | | |
| | 40대 | 59 | 3.70±0.75 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.78±0.62 | | |
| 조직 유효성 | 20대 | 111 | 3.35±0.64 | 0.849 | .468 |
| | 30대 | 94 | 3.24±0.71 | | |
| | 40대 | 59 | 3.26±0.63 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.41±0.66 | | |
| 조직몰입 | 20대 | 111 | 3.35±0.67 | 0.267 | .849 |
| | 30대 | 94 | 3.34±0.70 | | |
| | 40대 | 59 | 3.41±0.59 | | |
| | 50대 이상 | 36 | 3.29±0.68 | | |

* $p<.05$ ** $p<.01$

3) 근무경력에 따른 차이분석

근무경력에 따른 조직공정성 인식의 분배공정성 인식, 절차공정성 인식, 상호공정성 인식과 조직신뢰, 직무만족은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 근무경력에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | F | p (Scheffe) | |
|-----------|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------------|-------------------|
| 조직 공정성 | 분배공정성 | 2년 미만 ^a | 55 | 3.47±0.62 | 4.496** | .002** (c,e<a) |
| | | 2년~5년 미만 ^b | 99 | 3.16±0.72 | | |
| | | 5년~10년 미만 ^c | 57 | 3.00±0.67 | | |
| | | 10년~15년 미만 ^d | 55 | 3.29±0.63 | | |
| | | 15년 이상 ^e | 34 | 3.01±0.65 | | |
| | 절차공정성 | 2년 미만 ^a | 55 | 3.20±0.73 | 2.581* | .037* (e<a) |
| | | 2년~5년 미만 ^b | 99 | 2.97±0.80 | | |
| | | 5년~10년 미만 ^c | 57 | 2.87±0.71 | | |
| | | 10년~15년 미만 ^d | 55 | 2.95±0.82 | | |
| | | 15년 이상 ^e | 34 | 2.69±0.75 | | |
| | 상호공정성 | 2년 미만 ^a | 55 | 3.68±0.67 | 3.719** | .006** (c,e<a) |
| | | 2년~5년 미만 ^b | 99 | 3.36±0.68 | | |
| | | 5년~10년 미만 ^c | 57 | 3.22±0.82 | | |
| | | 10년~15년 미만 ^d | 55 | 3.46±0.74 | | |
| | | 15년 이상 ^e | 34 | 3.23±0.67 | | |
| 조직신뢰 | 2년 미만 ^a | 55 | 3.41±0.73 | 3.609** | .007** (c<a) | |
| | 2년~5년 미만 ^b | 99 | 3.06±0.80 | | | |
| | 5년~10년 미만 ^c | 57 | 2.92±0.71 | | | |
| | 10년~15년 미만 ^d | 55 | 2.98±0.65 | | | |
| | 15년 이상 ^e | 34 | 3.03±0.78 | | | |
| 지식공유 | 2년 미만 | 55 | 3.93±0.65 | 2.129 | .077 | |
| | 2년~5년 미만 | 99 | 3.71±0.81 | | | |
| | 5년~10년 미만 | 57 | 3.58±0.69 | | | |
| | 10년~15년 미만 | 55 | 3.85±0.63 | | | |
| | 15년 이상 | 34 | 3.77±0.59 | | | |
| 조직유효성 | 직무만족 | 2년 미만 ^a | 55 | 3.52±0.65 | 2.608* | .036* (c<a) |
| | | 2년~5년 미만 ^b | 99 | 3.32±0.68 | | |
| | | 5년~10년 미만 ^c | 57 | 3.12±0.62 | | |
| | | 10년~15년 미만 ^d | 55 | 3.31±0.60 | | |
| | | 15년 이상 ^e | 34 | 3.25±0.72 | | |
| 조직유효성 | 조직몰입 | 2년 미만 | 55 | 3.52±0.66 | 1.842 | .121 |
| | | 2년~5년 미만 | 99 | 3.29±0.67 | | |
| | | 5년~10년 미만 | 57 | 3.22±0.60 | | |
| | | 10년~15년 미만 | 55 | 3.34±0.69 | | |
| | | 15년 이상 | 34 | 3.46±0.66 | | |

* p<.05 ** p<.01

조직공정성 인식의 분배공정성 인식(F=4.496, p<.01), 상호공정성 인식(F=3.719, p<.01)은 2년 미만이 5년~10년 미만과 15년 이상보다 높게 나타났고, 절차공정성 인식(F=2.581, p<.05), 조직신뢰(F=3.609, p<.01), 직무만족(F=2.608 p<.05)은 2년 미만이 5년~10년 미만보다 높게 나타났다.

4) 부서의 차이분석

부서에 따른 분배공정성 인식, 상호공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분배공정성 인식은 조리가 세일즈&마케팅과 기타보다 높게 나타났고(F=2.414, p<.05), 상호공정성 인식은 조리가 세일즈&마케팅보다 높게 나타났다(F=2.282, p<.05). 조직신뢰는 식음료와 지원부가 세일즈&마케팅보다 높게 나타났고(F=2.659, p<.05), 지식공유는 객실이 지원부보다 높게 나타났다(F=3.496, p<.01).

<표 4-17> 부서에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | F | p (Scheffe) |
|-----------|----------------------|----|-----------|--------|------------------|
| 분배공정성 | 객실 ^a | 77 | 3.21±0.74 | 2.414* | .036* (d,f<c) |
| | 식음료 ^b | 84 | 3.17±0.72 | | |
| | 조리 ^c | 58 | 3.42±0.64 | | |
| | 세일즈&마케팅 ^d | 34 | 2.97±0.62 | | |
| | 지원부 ^e | 39 | 3.15±0.58 | | |
| 조직공정성 | 객실 | 77 | 2.93±0.92 | 1.395 | .226 |
| | 식음료 | 84 | 2.99±0.68 | | |
| | 조리 | 58 | 3.09±0.76 | | |
| | 세일즈&마케팅 | 34 | 2.66±0.74 | | |
| | 지원부 | 39 | 2.97±0.71 | | |
| 상호공정성 | 객실 ^a | 77 | 3.54±0.66 | 2.282* | .047* (d<c) |
| | 식음료 ^b | 84 | 3.30±0.71 | | |
| | 조리 ^c | 58 | 3.55±0.76 | | |
| | 세일즈&마케팅 ^d | 34 | 3.17±0.87 | | |
| | 지원부 ^e | 39 | 3.29±0.63 | | |
| 조직신뢰 | 객실 ^a | 77 | 3.10±0.86 | 2.659* | .023 (d<b,e) |
| | 식음료 ^b | 84 | 3.22±0.66 | | |
| | 조리 ^c | 58 | 3.08±0.79 | | |
| | 세일즈&마케팅 ^d | 34 | 2.67±0.72 | | |
| | 지원부 ^e | 39 | 3.12±0.59 | | |

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | F | p (Scheffe) |
|-----------|----------------------|----|-----------|---------|-----------------|
| 지식공유 | 객실 ^a | 77 | 3.98±0.64 | 3.496** | .004** (e<a) |
| | 식음료 ^b | 84 | 3.61±0.69 | | |
| | 조리 ^c | 58 | 3.78±0.71 | | |
| | 세일즈&마케팅 ^d | 34 | 3.89±0.84 | | |
| | 지원부 ^e | 39 | 3.53±0.65 | | |
| 직무만족 | 객실 | 77 | 3.40±0.73 | 2.122 | .063 |
| | 식음료 | 84 | 3.32±0.69 | | |
| | 조리 | 58 | 3.41±0.54 | | |
| | 세일즈&마케팅 | 34 | 3.06±0.70 | | |
| | 지원부 | 39 | 3.22±0.56 | | |
| 조직유효성 | 객실 | 77 | 3.41±0.75 | 2.024 | .075 |
| | 식음료 | 84 | 3.44±0.56 | | |
| | 조리 | 58 | 3.40±0.63 | | |
| | 세일즈&마케팅 | 34 | 3.11±0.78 | | |
| | 지원부 | 39 | 3.17±0.56 | | |

* p<.05 ** p<.01

이를 세부적으로 살펴보면 분배공정성 인식은 평균값이 조리가 제일 높게 나타났고, 다음으로 객실>식음료>지원부서>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 상호공정성 인식은 평균값이 조리가 제일 높게 나타났고, 다음으로 객실>식음료>지원부서>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 조직신뢰는 식음료가 평균값이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 지원부서>객실>조리>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 또한 지식공유는 평균값이 객실이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 세일즈&마케팅>조리>식음료>지원부서 순으로 높게 나타났다.

5) 직위의 차이분석

직위에 따른 조직공정성 인식의 분배공정성 인식, 절차공정성 인식, 상호공정성 인식, 조직신뢰, 직무만족에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 절차공정성 인식(F=3.042, p<.05), 분배공정성 인식(F=3.902, p<.01) 및 상호공정성 인식(F=2.816, p<.05)은 과장이 대리보다 높게 나타났다. 조직신뢰와 직무만족도 평균 값이 과장이 제일 높게 나타났고, 다음으로 사원>주임>대리 순으로 높게 나타났다.

<표 4-18> 직위에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | F | p (Scheffe) |
|-----------|-----------------|-----|-----------|---------|---------------------|
| 분배공정성 | 사원 ^a | 152 | 3.24±0.69 | 3.902** | .004** (c<e) |
| | 주임 ^b | 47 | 3.04±0.67 | | |
| | 대리 ^c | 42 | 2.92±0.66 | | |
| | 과장 ^d | 45 | 3.37±0.65 | | |
| 절차공정성 | 사원 ^a | 152 | 3.02±0.77 | 3.042* | .018 (c<d) |
| | 주임 ^b | 47 | 2.84±0.69 | | |
| | 대리 ^c | 42 | 2.63±0.83 | | |
| | 과장 ^d | 45 | 3.14±0.75 | | |
| 상호공정성 | 사원 ^a | 152 | 3.43±0.69 | 2.816* | .026* (c<d,e) |
| | 주임 ^b | 47 | 3.26±0.79 | | |
| | 대리 ^c | 42 | 3.15±0.73 | | |
| | 과장 ^d | 45 | 3.59±0.76 | | |
| 조직신뢰 | 사원 ^a | 152 | 3.17±0.76 | 3.480** | .009** (c<a,d,e) |
| | 주임 ^b | 47 | 2.91±0.80 | | |
| | 대리 ^c | 42 | 2.77±0.76 | | |
| | 과장 ^d | 45 | 3.21±0.65 | | |
| 지식공유 | 사원 | 152 | 3.75±0.72 | 0.758 | .553 |
| | 주임 | 47 | 3.78±0.72 | | |
| | 대리 | 42 | 3.62±0.73 | | |
| | 과장 | 45 | 3.88±0.62 | | |
| 직무만족 | 사원 ^a | 152 | 3.36±0.66 | 3.357 | .010* (c<e) |
| | 주임 ^b | 47 | 3.19±0.60 | | |
| | 대리 ^c | 42 | 3.04±0.72 | | |
| | 과장 ^d | 45 | 3.42±0.60 | | |
| 조직몰입 | 사원 | 152 | 3.36±0.67 | 0.518 | .722 |
| | 주임 | 47 | 3.27±0.61 | | |
| | 대리 | 42 | 3.27±0.64 | | |
| | 과장 | 45 | 3.43±0.70 | | |

* p<.05 ** p<.01

6) 고용형태의 차이분석

고용형태에 따른 조직신뢰, 지식공유는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>.05$). 고용형태와 상관없이 비슷한 수준의 조직신뢰, 지식공유를 보였다고 할 수 있다.

<표 4-19> 고용형태에 따른 차이

| Variables | Categories | N | Mean±S.D | t | p |
|-----------|------------|-----|-----------|--------|------|
| 분배공정성 | 정규직 | 247 | 3.19±0.68 | -0.117 | .907 |
| | 비정규직 | 53 | 3.20±0.73 | | |
| 절차공정성 | 정규직 | 247 | 2.95±0.79 | -0.101 | .919 |
| | 비정규직 | 53 | 2.97±0.74 | | |
| 상호공정성 | 정규직 | 247 | 3.39±0.74 | -0.255 | .799 |
| | 비정규직 | 53 | 3.42±0.67 | | |
| 조직신뢰 | 정규직 | 247 | 3.07±0.78 | -0.433 | .666 |
| | 비정규직 | 53 | 3.12±0.62 | | |
| 지식공유 | 정규직 | 247 | 3.75±0.73 | -0.499 | .618 |
| | 비정규직 | 53 | 3.80±0.59 | | |
| 직무만족 | 정규직 | 247 | 3.30±0.65 | -0.779 | .437 |
| | 비정규직 | 53 | 3.37±0.70 | | |
| 조직몰입 | 정규직 | 247 | 3.36±0.67 | 0.861 | .390 |
| | 비정규직 | 53 | 3.28±0.65 | | |

5. 분석결과 요약

1) 가설검정 요약

본 연구는 제주특별자치도내 5성급호텔 직원들을 대상으로 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰, 지식공유가 나타내는 효과를 확인하였다. 다시 말해서 조직공정성 인식의 하위요인인 분배공정성 인식, 절차공정성 인식 및 상호공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유의 역할을 규명하였으며, 가설의 검정결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔직원의 조직공정성 인식 전체가 조직유효성에 미치는 영향을 검정하기 위해 경로분석을 실시한 결과, 표준화계수와 유의확률(.515, $p < .001$)은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직공정성 인식이 높을수록 조직유효성은 높아진다고 볼 수 있다. 이는 yue(2019), Leahizbeth(2016), 이규돈(2016)의 선행연구 결과에 지지되었다.

호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향을 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀모형을 검정한 결과, 회귀모형은 적합하였으며, 다중공선성 문제는 나타나지 않았다. 회귀계수의 유의성 검정결과, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성 인식(.347, $p < .001$), 분배공정성 인식(.346, $p < .001$) 순으로 조직유효성에 영향을 미쳤으나, 상호공정성 인식은 조직유효성에 유의한 영향을 미치지 않았다($p > .05$). 호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 가설에서 분배공정성 인식(가설1-1)과 절차공정성 인식(가설1-2)은 채택되었으나, 상호공정성 인식(가설1-3)은 확인되지 않았다. 따라서 가설1은 부분 채택되었다.

둘째, 호텔직원의 조직공정성 인식 전체와 조직유효성 간에 조직신뢰는 95% 신뢰구간에서 간접효과가 통계적으로 유의(.232, $p < .05$)한 것으로 나타났다. 이는 이영수(2017), 이종완(2015), Hassan(2014)의 선행연구 결과와 일치하였다.

호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검정하기 위해 Baron과 Kenny가 제안한 3단계 회귀분석을

실시하였다. 분배공정성 인식이 조직유효성에 대한 3단계(.238)의 영향력이 2단계(.346)보다 줄어들었으며, 절차공정성 인식이 조직유효성에 대한 3단계(.131)의 영향력이 2단계(.347)보다 줄어들었으므로 조직신뢰는 분배공정성 인식, 절차공정성 인식과 조직유효성의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 앞서 진행한 매개효과 검정에 추가적으로 소벨 테스트를 통해 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, 분배공정성 인식이 조직유효성의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 유의하게 나타났으며 ($Z=3.897, p<0.001$), 절차공정성이 인식이 조직유효성의 관계에서 매개효과가 유의하게 나타났다($Z=5.310, p<.001$). 호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인과 조직유효성간에 조직신뢰가 매개역할을 한다는 가설에서 분배공정성 인식(가설2-1)과 절차공정성 인식(가설2-2)은 채택되었으나, 상호공정성 인식(가설2-3)은 확인되지 않았다. 따라서 가설2는 부분 채택되었다.

셋째, 호텔직원의 조직공정성 인식 전체와 조직유효성에 지식공유는 95% 신뢰구간에서 통계적으로 유의(.077, $p<.05$)한 것으로 규명되었다. 이는 Akram(2019), 김선우(2019), 김영목(2012)의 선행연구와 맥락을 같이하였다.

호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 상호공정성 인식의 조직유효성에 대한 2단계와 3단계의 영향력이 유의하지 않았으므로 지식공유는 상호공정성 인식과 조직유효성의 관계를 완전 매개한다고 할 수 있다. 앞서 진행한 매개효과 검정에 추가적으로 소벨 테스트를 통해 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, 동일하게 상호공정성 인식이 조직유효성 간의 관계에서 지식공유의 매개효과가 유의하게 나타났다($Z=4.465, p<.001$). 호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인에서 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성의 관계에서 매개역할을 하지 않는 것으로 나타나 가설3-1, 가설3-2는 확인되지 않았다. 그에 비해 상호공정성 인식은 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않지만 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 완전 매개역할을 하는 것으로 나타나 가설3-3은 채택되었다. 따라서 가설3은 부분 채택되었다.

이와 같이 연구가설 검정결과에 따른 가설의 채택여부를 요약하면 다음의 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 가설검정 결과요약

| 가설 | 가설 내용 | 분석기법 | 결과 |
|------|--|----------------|---------------|
| H1 | 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | | 부분 채택 |
| H1-1 | 호텔직원의 분배공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | | 채택 |
| H1-2 | 호텔직원의 절차공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 다중회귀 분석 | 채택 |
| H1-3 | 호텔직원의 상호공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | | 기각 |
| H2 | 호텔직원의 조직신뢰가 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 부분 채택 |
| H2-1 | 호텔직원의 조직신뢰가 분배공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 채택 (부분 매개) |
| H2-2 | 호텔직원의 조직신뢰가 절차공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | 회귀분석 소벨 테스트 | 채택 (부분 매개) |
| H2-3 | 호텔직원의 조직신뢰가 상호공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 기각 |
| H3 | 호텔직원의 지식공유가 조직공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 부분 채택 |
| H3-1 | 호텔직원의 지식공유가 분배공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 기각 |
| H3-2 | 호텔직원의 지식공유가 절차공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | 회귀분석 소벨 테스트 | 기각 |
| H3-3 | 호텔직원의 지식공유가 상호공정성 인식과 조직유효성 간에 매개 역할을 할 것이다. | | 채택 (완전 매개) |

2) 연구대상 특성의 차이분석 요약

본 연구는 제주특별자치도내 5성급호텔을 대상으로 설문을 진행하여 최종적으로 300부를 유효 분석에 사용하였으며, 연구대상 특성에 따른 차이의 분석결과는 다음과 같다.

성별에 따르면 조직신뢰, 지식공유, 조직유효성은 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다($p>.05$). 성별과 관계없이 유사한 수준을 보였다고 할 수 있다.

연령대에 따른 차이는 분배공정성($F=5.237, p<.01$)은 50대>20대>30대>40대 순으로 평균값이 높게 나타났다. 이는 50대를 제외하고 해당 호텔직원의 연령층이 젊을수록 특히 분배공정성에 대해 긍정적인 지각을 차리는 것으로 볼 수 있는 반면에 40대는 분배공정성에 대한 인식이 부족한 것으로 볼 수 있다.

근무경력에 따른 차이는 근무경력이 적을수록 해당 호텔기업에 대한 조직공정성 인식이 높은 반면에 장기근속자일수록 인식이 부족한 것으로 볼 수 있다. 조직신뢰($F=3.609, p<.01$)는 2년 미만인 평균값이 가장 높게 나타났으며, 2년~5년 미만>15년 이상>10년~15년 미만>5년~10년 미만 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업 직원이 대체로 근무경력이 적을수록 조직신뢰에 인식이 높은 반면에 근무경력이 많을수록 조직신뢰에 냉소적인 경향으로 볼 수 있다. 또한 직무만족($F=2.608, p<.05$)은 2년 미만의 평균값이 가장 높게 나타났으며, 2년~5년 미만>10년~15년 미만>15년 이상>5년~10년 미만 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업의 직원이 근무경력이 적을수록 직무만족에 긍정적인 인식이 높은 반면에 장기근속자일수록 대체로 직무만족에 인식이 부족한 것으로 볼 수 있다.

부서에 따른 차이를 살펴보면 분배공정성 인식($F=2.414, p<.05$)은 조리가 가장 높게 평균값이 유의하게 나타났고, 객실>식음료>지원부서>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 상호공정성($F=2.282, p<.05$)은 조리가 제일 평균값이 높게 나타났고, 객실>식음료>지원부서>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업의 분배공정성 인식과 상호공정성 인식은 조리>객실>식음의 고객접점부서가 지원부서보다 더 높게 지각을 차리는 것으로 볼 수 있다. 조직신뢰($F=2.659, p<.05$)는 식음의 평균값이 가장 높게 나타났으며, 지원부>객실>조리>세일즈&마케팅 순으로 높게 나타났다. 또한 지식공유($F=3.496, p<.01$)는 객실의 평균값이 가장 높게 나타났으며, 세일즈&마케팅>조리>식음>지원부 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업에 대한 조직신뢰와 지식공유는 식음과 객실이 가장 긍정적으로 지각을 차리는 것으로 볼 수 있으며, 특히 지원부서가

지식공유에 가장 낮은 부서로 나타났는데, 이는 지원부서의 인사, 총무, 재무, 시설, 감사 등 독립적이면서 전문화된 직무특성으로 인해 지식공유 활동이 소극적인 것으로 볼 수 있다.

직위에 따른 차이를 보면 분배공정성 인식($F=3.902, p<.01$)과 상호공정성 인식($F=2.816, p<.05$)은 동일하게 과장이 평균값이 제일 높게 나타났으며, 사원>주임>대리 순으로 높게 나타났다. 절차공정성 인식($F=3.042, p<.05$)은 과장이 평균값이 제일 높게 나타났으며, 사원>주임>대리 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업에서 직위가 높을수록 상호공정성 인식을 포함한 조직공정성 인식이 높은 것으로 보이는 반면에 절차공정성 인식에 대해서는 직위 순위가 비례적으로 나타나지 않은 것으로 볼 수 있다. 조직신뢰($F=3.480, p<.01$)는 과장이 평균값이 제일 높게 나타났고, 사원>주임>대리 순으로 높게 나타났다. 이는 해당 호텔기업에서 직위에 따른 편차가 큰 것으로 볼 수 있다. 직무만족($F=3.357, p<.05$)은 과장이 평균값이 제일 높게 나타났고, 사원>주임>대리 순으로 높게 나타났다. 특히 중간직위인 대리는 조직공정성 인식과 조직신뢰 및 직무만족에 공통적으로 가장 낮게 나타나 이에 대한 방안이 필요하다고 볼 수 있다.

마지막으로 고용형태의 차이는 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다($p>.05$). 즉 고용형태와 관계없이 유사한 수준을 보였다고 할 수 있다. 이에 관한 선행연구로 학교전문상담인력의 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구에서 고용형태에 따라 조직공정성 전체에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 정규직의 조직공정성 인식이 더 높게 나타났으며, 특히 분배공정성 인식에서 정규직이 더 높게 나타났다. 또한 직무만족의 차이는 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났으나, 조직몰입의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않았다.²²⁷⁾ 이와 같이 조사대상에 따른 고용형태의 차이는 대상자의 직무 특성을 포함한 직무만족 영향요인에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

227) 박창희(2017). 『학교전문 상담인력의 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구』, 한성대학교 대학원 박사학위논문, pp.74-77.

V. 결론

1. 연구 요약 및 시사점

본 연구는 환대서비스산업의 호텔부문에서 내부구성원을 대상으로 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 역할을 검증하고자 연구의 필요성이 제기되었다. 연구 목표는 호텔직원을 대상으로 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계를 확인하고, 조직신뢰와 지식공유가 나타내는 다중매개효과를 검증하는 것이다. 추가로 연구대상의 특성에 따른 차이를 분석하는 것이다. 이러한 호텔직원의 조직공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성 간의 관계를 검증한 연구결과에 따라 전략적 조직관리에 유의미한 방향성을 제시하여 호텔기업의 경쟁력 확보에 기여하는 것이 연구 목적이다.

연구의 설문 문항은 일반적 특성을 포함하여 5개 부문 총 48문항으로 구성하였다. 독립변수인 호텔직원의 조직공정성 인식은 분배공정성 인식, 절차공정성 인식 및 상호공정성 인식의 세 가지 관측변수로 각 6문항씩 18문항으로 구성하였다. 매개변수인 조직신뢰와 지식공유는 각 6문항씩, 종속변수인 조직유효성은 직무만족 및 조직몰입 두 가지 관측변수로 6문항씩 12문항으로 구성하였다. 또한 일반적 특성 6문항을 명목척도와 서열척도로 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

연구조사의 설문 모집단은 제주특별자치도내 5성급호텔 10개사 직원들을 대상으로 총 320부를 배부하였는데, 304부를 회수하였으며, 불성실한 답변을 한 4부를 제외하고 300부를 최종 실증분석에 사용하였다.

조사의 분석은 SPSS 22.0과 Amos 22.0 통계프로그램을 사용하였다. 표본의 일반적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 조사표본의 평균과 표준편차를 파악하는 기술통계분석과 변인 간의 연관성을 살펴보는 상관관계분석을 실시하였다. 구조모형의 적합도를 입증하려고 확인적 요인분석을 실시하였으며, 동일개념을 측정하는 복수의 문항들이 일치하는 정도를 확인하는 집중타당성을 확인하였다. 또한 연구대상 특성에 따른 차이분석을 위해 독립표본 t검증과 단일변량 분산분석인 일원배치분산분석을 실시하고 더 정확한 차이 판별을 위해 사후분석으로 Sheffe 방법

을 실시하였다. 구조모형의 직·간접효과의 유의성을 규명하기 위해 경로분석과 부트스트랩 테스트를 실시하였다. 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향을 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 조직신뢰와 지식공유의 매개효과 검정을 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 회귀분석을 실시하였으며, 소벨 테스트로 재검정을 하였다.

연구의 가설검정 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향을 검정한 결과, 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 호텔직원의 분배공정성 인식, 절차공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 가설1-1과 가설1-2는 채택되었다. 하지만 상호공정성 인식이 조직유효성에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 가설1-3은 확인되지 않았다. 따라서 가설1은 부분 채택되었다.

둘째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰의 효과를 3단계에 걸친 회귀분석을 진행하고, 소벨 테스트를 통해 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, 동일하게 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과가 유의하게 나타났다. 따라서 가설2-1과 가설2-2는 채택되었으나, 상호공정성 인식이 조직유효성의 관계에서 조직신뢰는 매개역할을 하지 않는 것으로 나타나 가설2-3은 확인되지 않았다. 따라서 가설2는 부분 채택되었다.

셋째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 지식공유의 효과를 3단계에 걸친 회귀분석을 진행하고, 소벨 테스트를 통해 매개효과의 유의성을 재검정한 결과, 동일하게 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과가 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설3-1, 가설3-2는 확인되지 않았다. 그에 비해 상호공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않지만 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 완전 매개역할을 하는 것으로 나타나 가설3-3은 채택되었다. 따라서 가설3은 부분 채택되었다.

연구결과의 이론적 시사점은 다음과 같이 추론할 수 있다.

첫째, 호텔직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유 변수의 다중매개역할을 검정하였다는 것이 의의라고 할 수 있다. 이

러한 연구는 조직공정성 관련 선행연구에서 찾아보기 어려우며, 선행연구와의 차별화로 이론적 가치를 부여 할 수 있다.

둘째, 호텔직원의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 직접적으로 유의미한 영향(+) 요인임이 확인되었다. 이는 지역아동센터 종사자를 대상으로 조직공정성의 하위요인이 조직유효성(조직몰입)에 미치는 영향 관계를 조사한 이장범(2019)의 연구와 미용사를 대상으로 조직공정성의 하위요인이 조직유효성(직무만족)에 미치는 영향 관계를 규명한 양난희(2018)의 선행연구 결과에 지지하였다. 특히 본 연구에서는 호텔직원의 조직공정성 인식에서 조직유효성에 유의미한 영향 요인으로 과정만족인 절차공정성을 우선적인 영향 요인으로 지각하며, 다음으로 결과만족인 분배공정성을 유의미한 요인으로 인식하고 기대하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 호텔직원의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 직접적으로 유의한 영향(+) 관계에서 조직신뢰를 통해 조직유효성에 간접적인 영향도 미치는 것으로 나타나 조직신뢰의 부분 매개효과를 검정하였다. 이에 관한 선행연구로 직장인을 상대로 온라인 서베이를 실시한 이종익(2018)의 연구에서 조직신뢰가 분배공정성 인식과 절차공정성 인식을 통해 조직유효성(혁신행동) 간에 부분 매개효과를 나타내었으며, 상호공정성 인식을 통해 조직신뢰의 완전 매개효과를 확인하였다. 또한 건설기술자를 대상으로 조사한 이영수(2017)의 연구에서 조직신뢰가 조직공정성의 하위요인 전부 조직유효성(조직시민행동) 간에 완전 매개효과를 규명하였다. 그에 비해 본 연구에서는 호텔직원의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직신뢰를 통해 조직유효성에 유의미한 요인으로 확인되었다. 이러한 결과는 호텔직원의 조직신뢰를 향상시키려면 직원의 결과보상의 공평성과 절차적 정당성을 확보하는 것이 유효한 요인으로 볼 수 있다.

넷째, 호텔직원의 상호공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않지만 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이에 관한 선행연구로 제조업 종사자를 대상으로 조사한 김선우(2019)의 연구에서 지식공유가 절차공정성 인식을 통해 조직유효성(혁신행동) 간에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 분배공정성 인식을 통해 조직유효성 간에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직장인을 대상으로 조사한 김영목(2012)의 연구에서 지식공유가 분배공정성 인식을 통해 조직유효성(직무성과) 간에 부분 매개효과를 규명하였으며, 절차공정성 인식을 통해 조직유효성에

완전 매개하는 것으로 확인하였다. 하지만 본 연구에서는 호텔직원의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 지식공유를 통해 조직유효성 간에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면에 호텔직원의 상호공정성 인식이 지식공유를 통해 조직유효성 간에 유의미한 영향 요인으로 지각하였다. 이는 호텔직원의 지식공유의 활성화를 통해 구성원 간에 상호작용을 중요하게 인식하는 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 조사표본의 연구대상 특성의 차이에 따른 분석을 실시하였는데, 호텔기업의 조직공정성 인식에 관한 후속 연구에 중요한 기초가 될 것으로 판단되며, 조직공정성에 관한 호텔부문 선행연구와 차별성으로 볼 수 있다. 특히 연령대, 근무경력, 업무부서 및 직위에 따라 변인 간에 평균값이 유의한 차이가 나타났다.

연구결과를 통해 실무적으로 시사하는 점은 다음과 같다.

첫째, 연구결과에서 호텔직원의 절차공정성 인식과 분배공정성 인식이 높을수록 조직유효성은 높아지는 것으로 확인되었다. 이에 호텔기업은 무엇보다 조직 내 제도운영과 의사결정을 공정하게 운영하여야 하며, 직원의 의견을 적극 반영하며, 이의제기를 수용하는 절차공정성 인식을 개선하여야 할 것이다. 다음으로 호텔직원의 직무스트레스 보상, 직원의 교육수준과 업무경력에 적절한 대우, 업무책임과 성과에 대한 적절한 보상과 공평한 업무분담을 통해 분배공정성 인식을 함양함으로써 조직유효성을 제고할 수 있을 것이다.

둘째, 호텔직원의 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 직접적으로 유의한 영향(+) 관계에서 조직신뢰를 통해 조직유효성에 간접적인 영향도 미치는 것으로 나타나 조직신뢰의 부분 매개효과를 검정하였다. 이에 호텔조직은 우선 직원을 이해하려고 해야 하며, 직원의 의견을 충족시키는 노력과 직원이 필요 시 도움을 줄 수 있어야 하며, 직원과의 약속을 준수하여야 할 것이다. 또한 호텔직원도 무엇보다 호텔조직을 신뢰하고 의사결정을 존중하는 조직신뢰를 통해 조직공정성 인식을 통한 조직유효성 향상을 충족시킬 수 있을 것이다.

셋째, 호텔직원의 상호공정성 인식이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 지식공유를 통해 조직유효성에 간접적인 영향 관계가 확인되었다. 이에 호텔조직은 경영진 및 간부와 직원간의 상호관계에서 우선 대화 과정에 상세하게 소통하여야 하며, 사려 깊은 의사결정과 업무와 관련하여 적시에 피드백을 제공하여야 할 것이다. 한편 호텔조직의 상사는 부하 직원에게나 상대방의 의견을 존중하고 특히 개인적인 편파를 배제하여야 할 것이다. 한편 호텔직원은 구성원 상호간에 적극

적으로 자료와 정보를 공유하고 이를 업무에 활용하여야 하며, 호텔에서 교육받고 학습한 지식을 업무에 적용함으로써 지식공유를 자기 주도적인 관점으로 확대하고 실천하여야 할 것이다.

넷째, 표본 조사에서 연구특성의 차이에 따른 분석결과로 연령대가 비교적 젊을수록 근무경력이 적을수록 조직공정성 인식, 조직신뢰 및 조직유효성에서 비교적 높게 나타난 반면에 상대적으로 연령대와 근무경력이 많은 직원들의 조직공정성 인식, 조직신뢰 및 조직유효성을 향상시키는 방안이 마련되어야 하겠다. 고객접점부서가 지원부서보다 조직공정성, 지식공유 면에서 높게 나타났는데, 지식공유가 상대적으로 부족한 지원부서에 세부 방안이 필요할 것으로 판단되었다. 또한 조직공정성 인식, 조직신뢰 및 직무만족에서 특히 중간직위인 대리가 가장 부족하게 나타나 이에 따른 대안을 강구하여야 하겠다.

본 연구를 요약하면 제주지역 5성급호텔 직원을 대상으로 실시한 연구 결과, 호텔직원의 조직공정성 인식의 하위요인에서 우선적으로 절차공정성 인식, 다음으로 분배공정성 인식이 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구모형의 매개효과를 검정한 결과, 조직공정성 인식의 하위요인 중에 분배공정성 인식과 절차공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 나타났다. 또한 상호공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 지식공유의 매개효과가 나타났다. 즉 조직공정성 인식의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 조직신뢰와 지식공유가 부분적으로 유효한 영향 요인으로 검정되었다. 추가로 연구대상의 특성에 따른 차이분석을 통해 문제점을 도출하고 대안을 모색하였다.

이러한 연구결과를 통해 호텔기업 구성원의 조직공정성 인식과 조직유효성의 영향 관계에 관한 이론적·실무적 시사점을 제시하는데 미흡하나마 기여한 것으로 사료된다. 또한 호텔기업의 전략적 조직관리의 경쟁력 확보에 도움이 될 것으로 기대된다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 호텔부문에서 직원의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향 관계에서 구성원의 조직신뢰, 지식공유 변수의 역할을 검정하였으며, 추가적으로 연구 대상의 특성에 따른 차이를 분석하였다. 본 연구를 수행함에 있어 연구의 한계점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 연구의 모집단이 제주특별자치도내 5성급호텔 10개사 직원들을 한정하여 조사하였다는 점에서 연구의 결과를 호텔산업 전체의 현상으로 해석하기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 연구대상을 다양한 지역으로 확대하거나 특히 연구대상의 특성에 따른 차이를 지역별로 비교하면 더 의미 있는 연구결과가 있을 것으로 본다. 또한 호텔기업 경영형태별로 비교 연구가 후속 연구에서 이루어진다면 좀 더 유의미한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 표본의 조사방식으로 설문지 방문조사 과정에서 우려되는 신종 바이러스 리스크의 대안으로 후속 연구에서는 스마트폰을 활용한 모바일 서베이를 포함한 다양한 비대면 조사방법으로 시도하기를 권장한다.

셋째, 본 연구를 통해 연구자는 호텔기업에 조직공정성 인식이 조직유효성을 향상시키는 실천 방안으로 ‘호텔기업 조직공정성 프로세스’의 선제적 도입을 제언하고자 한다. 이를 위해 개별 호텔기업에서 전체 직원을 대상으로 조직공정성 인식을 파악하는 ‘조직공정성 인식 모니터링’이 투명하게 선행되어야 한다. 이를 근거로 해당 호텔기업에 실효성 있는 ‘조직공정성 제고 프로그램’을 구축하여야 한다. 또한 호텔기업 자체적으로 조직구성원들의 내재화를 위한 제도 방안과 제도적 규범을 마련하여야 한다. 이러한 제도의 도입과 정착을 위해 호텔기업은 전사적으로 공감대를 조성하는 노력이 필요하며, 특히 경영진의 전폭적인 지원과 관리자급 간부들의 능동적인 참여가 필수적으로 동반되어야 한다.

마지막으로 향후 연구방향은 앞서 제시한 연구의 한계를 극복하여 호텔부문 조직공정성 인식과 조직유효성의 영향 관계에서 다양한 변인의 연구범위가 확장되었으면 한다. 이를 통해 조직공정성 인식 제고를 통해 조직유효성이 향상되는 진일보한 연구가 진행되어야 할 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계점과 문제점을 극복한 연구가 수행되어 이론적·실무적 측면에서 기여할 수 있기를 기대한다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

1) 서적

강황선(2002). 『서울시 지식관리 활성화 방안』, 서울: 서울시정 개발연구원.

김성은·정규형·허영희·우중훈(2018). 『한번에 통과하는 논문: SPSS 결과표 작성과 해석 방법』, 서울: 한빛아카데미. p.141, 145, 310.

_____.(2019). 『한번에 통과하는 논문: Amos 구조방정식 활용과 SPSS 고급 분석』, 서울: 한빛아카데미. p.126, 296, 412, 425-426.

노경섭(2015). 『제대로 알고 쓰는 논문 통계분석; SPSS & AMOS 21』, 서울: 한빛아카데미, p.50.

배병렬(2014). 『Amos 21. 구조방정식 모델링』, 서울: 청람.

신철우·최병우·김영복(2016). 『조직의 인간행동』, 서울: 탐복스, p.225.

우종필(2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나래.

유태용(2013). 『산업 및 조직심리학(제10판)』, 서울: Σ시그마프레스.

이재규(2003). 『글로벌 지식사회의 지식경영학원론』, 서울: 박영사.

채서일·김주영(2017). 『사회과학조사방법론(4판)』, 서울: 비엔엠박스, p.79, pp.299-300.

최종태(1996). 『근로자 참가의 모형과 선택』, 한국경영자총협회연구총서, 24.

2) 논문

강미옥(2019). 『바이오기업 여성근로자의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 조직지원의 매개효과를 중심으로』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, pp.1-2, 88.

강인주(2015). 『대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계』. 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

- 곽미정·서선호(2016). 사회복지조직 구성원의 임파워먼트와 조직공정성 지각이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향, 『사회과학연구』, 27(2), pp.133-154.
- 곽선화(2007). 지식경영 성공을 위한 인적자원관리 전략에 관한 연구. 『인적자원관리 연구』, 14, pp.25-41.
- 김구(2013). 공공조직 구성원의 신뢰기반에 따른 신뢰유형이 지식공유에 미치는 영향, 『정보화정책』, 20(4), p.25.
- 김기홍(2015). 상사신뢰가 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기부여의 매개효과, 『인적자원관리연구』, 22(2), pp.39-63.
- 김동규(2017). 『특급호텔 종사원의 조직공정성이 임파워먼트를 통하여 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향』, 경주대학교 대학원 박사학위논문, p.107.
- 김동주(2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 신 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로, 『기업경영연구』, 19(2), pp.227-258.
- 김명언·이현정(1992). 조직 공정성, 『한국심리학회지 사회 및 성격』, 6(2), pp.11-28.
- 김미숙(2013). 『서비스기업의 지식공유와 조직공정성, 사회자본 및 조직유효성 간의 관계』, 계명대학교 대학원 박사학위논문. p.12.
- 김선우(2019). 『조직의 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 업무몰입과 지식공유의 매개변수 효과를 중심으로』, 호서대학교 일반대학원 박사학위논문, p.62, 91-92.
- 김성환·조영하(2011). 대학행정직원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국교육행정학회』, 28(3), pp.79-106.
- 김성훈(2019). 『조직 공정성이 조직성과에 미치는 영향: 경찰의 조직지원인식 매개효과 검증』, 한세대학교 일반대학원 박사학위논문, p.77.
- 김수명(2018). 『조직공정성과 리더의 의사결정 형태가 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: P기업 영업조직을 중심으로』, 인제대학교 일반대학원 박사학위논문, p.79.
- 김영목(2012). 『조직공정성이 구성원의 혁신적 행동과 직무성과에 미치는 영향: 지식공유와 조직상사지원인식의 매개효과』, 수원대학교 대학원 박사학위논문, pp.43-44, 76-79.
- 김인경(2018). 『간호 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 긍정심

- 리자본과 직무 재창조 매개효과를 중심으로』, 서울대학교 대학원 박사학위논문, p.31-33.
- 김준(2009). 『지식경영자산 및 지식공유와 조직성과 간의 관계에 관한연구』, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김형진(2016). 『지식공유의 선행요인 및 효과에 관한 연구: 과업상호 의존성과 임파워링 리더십의 조절효과 검증』, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호섭·이혜미·한진수(2015). 호텔 기업의 사회적 책임 활동에 따른 기업 명성이 기업 이미지 및 고객 충성도에 미치는 영향 연구, 『호텔관광연구』, 17(1), pp.123-144.
- 남현주(2019). 『외식업체에서의 비인격적 감독에 관한 연구: 선행변수로 상사의 성격, 조직공정성과 결과변수로 상사신뢰, 부하 저항행동 및 조직시민행동을 중심으로』, 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문, p.46.
- 노수근(2015). 『지식공유가 흡수역량, 심리적 자본 및 혁신행동에 미치는 영향』, 경일대학교 대학원 박사학위논문. p.54.
- 민경호·김일순(2004). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 개인관련 특성변수를 중심으로, 『한문경상연구』, 14, pp.59-85.
- 박무규(2019). 『호텔직원의 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 유리천장의 매개효과와 성과 타 기업 유리천장 지각의 조절효과』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.3, 68.
- 박재희(2018). 『성과관리시스템의 조직공정성 요인이 직무태도와 경영성과에 미치는 영향』, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.16, 79.
- 박정도(2013). 『전문직업군인의 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 한남대학교 대학원 박사학위논문, p.129.
- 박창희(2017). 『학교전문 상담인력의 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구』, 한성대학교 대학원 박사학위논문, pp.74-77, 109.
- 박태호·정동섭(2002). 지식공유가 직무만족에 미치는 영향, 『인적자원관리연구』, 4, pp.109-132.
- 박통희·원숙연(200). 조직구성원간 신뢰와 연줄. 『한국행정학보』, 34(2), pp.101-120.
- 박형인·남숙경·양은주(2011). 직무소진과 직무태도 및 이직의도와의 관계: 메

- 타분석적 문헌고찰, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 24(3), pp. 457-491.
- 배순환·백승익(2016). 개인의 네트워크 위치가 지식공유의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, 『한국전자거래학회지』, 21(3), pp.29-50.
- 배효진(2006). 『서비스제공자에 대한 인지적, 정서적 신뢰형성이 구매의도에 미치는 영향』, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 서효민(2015). 『스포츠조직 구성원들의 조직공정성 인식이 혁신저항에 미치는 영향』, 성균관대학교 일반대학원 박사학위논문, p.59.
- 손정미(2019). 『지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 일 몰입 간의 관계, 가천대학교 대학원 박사학위논문』, p.78.
- 송용범(2019). 『공공기관의 거래적 리더십이 구서우연 일탈행위에 미치는 영향: 조직공정성과 상사신뢰의 조절된 매개효과』, 울산대학교 일반대학원 박사학위논문, p.91.
- 신유근(1992). 인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구 방법, 『한국인사조직학회』, 1(1), pp.1-41.
- 신유근(1992), 한국기업의 경영조직, 경영전략, 인사관리에 대한 현상 분석, 서울대학교 경영대학 노사관계 연구소, 『노사관계연구』, pp.251-322.
- 신형재(2000). 『조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단응집성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.81.
- 안광섭(2018). 『조직공정성, 심리적 주인의식, 직무열의 관계 및 변혁적 리더십의 조절효과: 육군 초급간부를 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 양종희(2018). 『외식프랜차이즈 조직의 공정성이 관계결속과 재계약의도에 미치는 영향』, 안양대학교 일반대학원 박사학위논문, p.41, 95.
- 양지혜(2015). 『항공사 객실 승무원의 관계적 요인, 조직몰입, 지식공유, 서비스 혁신행동의 구조적 관계』, 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문. p.79.
- 엄유경(2014). 『조직정치가 교사들의 지식공유에 미치는 영향』, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문. p.14.
- 유정화((2017). 『항공사 객실승무원의 조직공정성 지각이 지식공유와 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.12-13, 15, 19, 22-23, 44, 72.

- 이경호(2009). 『학교조직의 지식공유 선행요인이 업무성과에 미치는 영향에 관한 구조적 분석』, 고려대학교 대학원 박사학위논문, pp.47-48.
- 이규돈(2019). 『IT기업의 전략적 지향성과 조직간 공정성이 적응적 판매행위를 매개로 조직유효성에 미치는 영향』, 건국대학교 대학원 박사학위논문, p.22, 105, 125.
- 이금실(2017). 『개인창의성과조직구성원의가치혁신문화인식이혁신성과및경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과』, 건양대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이린나(2017). 『특급호텔 상사의 진정성 리더십이 임파워먼트, 신뢰 및 조직유효성에 관한 연구』, 영산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상영(2017). 『중소기업 CEO 리더십 유형이 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 잡 크래프팅 매개효과를 중심으로』, 호남대학교 벤처대학원 박사학위논문, p.44, 50.
- 이상호(2015). 『호텔조직의 리더십 유형이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향』, 동명대학교 대학원 박사학위논문, pp.33-34, 53.
- 이상화·김지성(2019). 軍 성과상여금 제도에 대한 공정성 인식이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『한국공공관리학보연구』, 33(2), pp.79-102.
- 이석훈(2013). 『여행사 종사원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향』, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이성오(2019). 『대학 행정직원이 지각하는 상사의 리더십 유형과 상사 신뢰, 직무열의, 조직몰입 간의 관계: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로』, 호남대학교 대학원 박사학위논문. p.45.
- 이영수(2017). 『건설기업의 조직공정성이 조직신뢰와 직무태도를 통해 조직시민 행동에 미치는 영향』, 서울벤처대학원대학교, 박사학위논문, p.20, 21, 28, 81-82, 92.
- 이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구, 『조직과 인사관리연구』, 23(1), pp.89-113.
- 이장관(2018). 『대학 축구선수의 조직공정성 인식과 LMX, 조직몰입 및 조직시민 행동의 관계』, 용인대학교 일반대학원 박사학위논문, p.62.

- 이장범(2019). 『지역아동센터 종사자가 지각하는 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트 매개효과를 중심으로』, 칼빈대학교 대학원 박사학위논문, p.16, 21, 118.
- 이재운(2017). 『교사의 교원성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 구조 관계』, 인하대학교 대학원 박사학위논문, p.148.
- 이정길(2017). 『조직공정성 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임금만족 매개효과』, 금오공과대학교 일반대학원 박사학위논문, p.1.
- 이종식(2019). 『조직공정성과 협력적 노사관계가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 발전 산업의 공공조직과 민간조직의 비교연구』, 숭실대학교 대학원 박사학위논문, p.19, 27.
- 이종완(2015). 『성과연계보상에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과 및 기업규모의 조절효과 중심으로』, 영남대학교 대학원 박사학위논문, p.74, 80-81, 155.
- 이종익(2018). 『중소기업에서 직장인이 지각하는 조직공정성과 공유가치가 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, pp.35-36, 89-90, 94.
- 이채아(2013). 『어린이집 보육과정실행의 영향요인에 관한 연구』, 광주대학교 사회복지대학원 박사학위논문, p.10.
- 이철(2017). 『조직 구성원의 임금체계에 대한 공정성 지각이 조직의 신뢰 및 조직행동에 미치는 영향』, 동의대학교 대학원 박사학위논문, pp.14-15, 16-17.
- 이호길(2005). 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, 『대한관광경영학회』, 19(1), p.6
- 이흥재·김선아(2010). 공공부문에서의 지식기여 영향요인에 관한 연구, 『정보관리학회지』, 27(3), pp.169-187.
- 이희숙(2015). 플립러닝의 학습효과 관련 요인 간의 구조적 관계 분석, 『한국컴퓨터교육학회 논문지』, 19(1), pp.87-100.
- 임정근(2015). 『조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동의 인과관계 연구: 중국체육대학 교수들을 중심으로』, 계명대학교 대학원 박사학위논문, p.72.
- 장재협(2019). 조직공정성 인식과 직무만족, 이직의도 간의 영향관계: 초과근무 보

- 상과 관련한 호텔주방 종사원의 인식을 중심으로, 『관광경영연구』, 23(5), pp.397-425.
- 장평·홍관수(2010). 외부지식이전이 지식 공유의 선행요인과 성과에 미치는 조절 효과, 『금융지식연구』, 8(1), pp.117-147.
- 전도성(2016). 『조직 구성원의 공정성 인식과 조직효과성: 충청북도 일반직, 소방직, 경영직 공무원을 중심으로』, 충북대학교 일반대학원 박사학위논문, p.151.
- 정순천(2014). 『사회복지사의 조직공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로』, 영남대학교 대학원 박사학위논문, pp.101-102.
- 정일영(2019). 『조직문화, 종업원침묵 및 조직효과성의 관계: 조직공정성의 조절효과를 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.93.
- 정육영(2015). 『위탁급식업체의 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로』, 경주대학교 일반대학원 박사학위논문, p.26.
- 조보은(2019). 『항공사 객실승무원이 지각하는 조직공정성이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.2, 7-8, 12, 16-17, 19, 22, 31, 82.
- 조준(2019). 『고성과작업시스템(HPWS)이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 중심으로』, 울산대학교 대학원 박사학위논문, p.64.
- 주종대(2008). 『호텔조직 환경이 조직유효성에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.46.
- 최병호(2014). 호텔식음료부서 종사원이 지각하는 사회적 지지가 동기부여 및 조직몰입에 미치는 영향, 『한국외식산업학회지』, 10(4), pp.111-123.
- 최은숙(2013). 『비정규직 보건인력의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구: 대학보건실 간호사를 중심으로』, 명지대학교 대학원 박사학위논문, p.37.
- 최준섭(2017). 『중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS 활용특성 간의 관계분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구』, 건국대학교 대학원 박사학위논문, pp.53-67.
- 추재엽(2017). 『조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로』, 한양대학교 대학원 박사학

- 위논문, p.108.
- 한경혜(2018). 『사회복지시설에서 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 절차 공정성의 조절효과 중심으로』, 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문, p.102.
- 한광현(2004). 조직공정성이 반 생산적 과업행동에 미치는 영향: 부정적 감정 성향의 조절효과를 중심으로, 『조직과 인사관리연구』, 28(4), pp.57-84.
- 현계담(2015). 『호텔 직원의 핵심가치인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계 연구』, 제주대학교 일반대학원 박사학위논문, p.38, 42, 43, 44, 46, 49, 61.
- 현재호(2019). 『지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 직무성과의 관계』, 가천대학교 대학원 박사학위논문, p.2, 16.
- 황두모(2013). 『조직공정성과 경영자 특성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로』, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문, p.103.

2. 국외문헌

1) 서적

- Adams, J.S.(1965). *Inequity in Social Exchanges*, in Berkowitz, L.(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp.267-300.
- Beck(2004). *Motivation: Theories and Principles*, New Jersey: Person/Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Bies, R.J. & Moag, J.S.(1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In *Research on Negotiation in Organization* edited by Lewick, R. J. Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. Greenwich, CT: JAI Press, 1986: pp.43-55.
- Cropanzano, R. & Folger, R.(1996). *Procedural justice and worker motivation*. In R.M. Steers, L.W. Porter, & G.A. Bigley(Eds.), *Motivation and Leadership at Work, 6th ed.*, New York : McGraw-Hill Inc. pp.72-81.
- Gibbert, M. & Krause, H.(2002). *Practice exchange in a best practice marketplace*. In T. H. Davenport, & G. J. B. Probst(Eds.), *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, Erlangen: Publicis Corporate Publishing, pp.89-105.
- Gilmer, B.H.(1996). *Industrial psychology, 2nd ed.*, Tokyo: Mcgraw-Hill Kogakusha.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J.F. Black, W.C., Babin, B.J. Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. 5(3), pp.207-219.
- Homans, G.C.(1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace and World.
- Kline, R.B.(2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford publications.

- Kreitner, R. & Kinicki, A.(2001). *Organizational behavior(5th ed.)*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Leventhal, G.S.(1976). *Fairness in social relations*, Morris Town, NJ: General Learning Press.
- _____.(1980). *Social Exchange: Advances in Theory and Research :What Should be Done with Equity Theory?*, New York: Plenum, pp.27-55.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R.(1988). *The Social psychology of procedural justice*, New York: Plenum press.
- Miles(1980). *Macro-Organizational Behavior*, Santa Monica, CA: Good Year Publishing Co. Inc., pp.355-359.
- Natàlia Cugueró-Escofet, Pilar Ficapal-Cusí, & Joan Torrent-Sellens.(2019). Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment, *Sustainability 2019*, 11, 5419.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pitman.
- _____.(1986). *Absenteeism and turnover of hospital employee*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Reynolds, L.(1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance organization*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Robbins, S.P.(1990). *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. & Judge, T.A.(2011). *Organizational behavior(13th ed.)*, NJ: Pearson/Upper Saddle River.
- Smith, H.C.(1995). *Psychology of Industrial Behavior*, NY: McGraw-Hill Book.

2) 논문

- Akram, T., Lei S., Haider M.J., & Hussain S.T.(2019). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Developmental psychology*, 1(10), pp.271-285.
- Angle, H.L. & Perry, J.L.(1981). The Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Alexander, S. & Ruderman, M.(1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organization behavior, *Social Justice Research*, 1(2), pp.177-198.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, & Ana Isabel, Vázquez-Rodríguez, Paula(2014). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), pp.258-272.
- Asim Rahman, Naveed Shahzad, Kiran Mustafa, Muhammad Fayaz Khan, & Faizan Qurashi(2016). Effects of organizational justice on organizational commitment, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), pp.188-196.
- Azeem, S.M. & Akhtar, N.(2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, 5(7). pp.127-133.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny (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.
- Bateman, T.S. & Strasser, S.A.(1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), pp.95-112.
- Cameron, K.(1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities, *Academy of Management Journal*, 24(1), pp.25-47.
- Chen, Su-Yueh, Wu, Wen-Chuan, Chang, Ching-Sheng, Lin, Chia-Tzu, Kung, Jung-Yuan, Weng, Hui-Ching, Lin, Yu-Tz, & Lee, Shu-I(2015) Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff, *BMC Health Services Research*, 15.
- Cheung, Gordon W. & Lau, Rebecca S.(2007). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models, *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.296-325.
- Constance, N.A. & Becker, M.J.(1993). Job Satisfaction and Performance: An Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), pp.267-279.
- Dalton, D.R., Toder, W.D., Spendolimi, M.J., Fielding, G.J., & Porter, L.(1980). Organizational Structure and Performance: A Critical Review, *Academy of Management Review*, 5(1), pp.49-64.
- Darko Georgette(2019). *The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Case Study of Accounting Firms in Ghana*, Study Case, Master of Business Administration at University of Ghana.
- De Vries, R.E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J.A.(2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), pp.115-135.
- Demir Kamile(2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis, *International Journal of Human Sciences*, 13(1),

pp.1408-1417.

- Demir Mahmut(2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior, *Anatolia - An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 22(2), pp.204 - 221.
- Duffy, J.A. & Lilly J.(2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support?, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), pp.185-197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p.500.
- Eze, U.C., Gerald Guan, G.G., Choon, Y.G., & Tan, T.L.(2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing, *VINE*, 43(2), 210-236.
- Gillet Nicolas, Fouquereau Evelyne, Bonnaud-Antignac Ange'lique, okounkolo Rene', & Colombat Philippe(2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 50, pp.1359 - 1367.
- Greenberg, J.(1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12(1), pp.9-22.
- _____.(1990). Looking fair vs. being fair: Managing impression of organizational justice, *Research in Organization Behavior*, 12, pp.111-157.
- _____.(1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management* 16, pp.393-432.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V.(2000). Knowledge Flows within Multi-national Corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), pp.473-496.
- Hanif Mauludin & Endang Sulistyorini(2018). The Influences of Transformational Leadership, Organizational Justice, Trust, and Organizational Commitment Toward Employee Performance, *RJOAS*, 10(82), pp.118-131.

- Iftikhar, Umerr, Shams, Marryams, & Raja, Ahtesham Ali(2019). The Influence of Organizational Justice on Organizational Effectiveness: Mediating Role of Trust, *Journal of Managerial Sciences*, 13(1), pp.1-25.
- Ipe, M.(2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human Resource Development Review*, 2(4), pp.337-359.
- Iqbal Qaisar & Ahmad Basheer(2016). Organizational justice, trust, and organizational commitment in banking sector of Pakistan, *Journal of Applied Economics and Business*, 4(1), pp.26-43.
- Isamail, A., Ismail, Y., Ibrahim, Z., Leng, C.O.G., & Kiong, P.T.C.(2016). Relationship between Pay Level, Pay Structure and Job Commitment in Malaysian Public Community College: The Mediation Role fo Distributive Justice, *The South East Asian Journal of Management*, 3, pp.99-112.
- Ismail Hassan(2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust, *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), pp.86-96.
- Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, JW., & Sincich, T.(1993). Effects of Continuance, Affective , and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equat ion Models, *Academy of Management Journal*, 36, pp.951-995.
- Jiang, Yi. & Chen, W.K.(2017). Effets of Organizational Trust on Organizational Learning and creativity, *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), pp.2057-2068.
- Jilani, Syed(2019). *Does organizational justice affect the organizational citizenship behaviour of health professionals and have an impact on job satisfaction and turnover intention in the healthcare organization?*, Dissertation, M. B. A. at Dublin Business School.
- Karim, F. & Rehman, O.(2012). Impact of Job Satisfaction Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), pp.92-104.

- Kohl, A.K. & Jaworski, B.J.(1990). Market orientation the construct, Research, propositions and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54(1), pp.89-112.
- Leventhal, G.S.(1976). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of Fairness in Social Relationships*. MI: Wayne State University.
- Liebowitz, J.(2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert systems with applications*, 20(1), pp.1-6.
- Hanif Mauludin & Sulistyorini Endang(2018). The Influences of Transformational Leadership, Organizational Justice, Trust, and Organizational Commitment Toward Employee Performance, *RJOAS*, 10(82), pp.118-131.
- Mazerolle, L., Antrobus, E., Bennett, S., & Tyler, T.R.(2013). Shaping Citizen Perceptions of Police Legitimacy: A Randomized Field Trial of Procedural Justice, *Criminology*, 51(1), pp. 127-142.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W.(1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Review*, 14(2).
- 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): pp.527-556.
- Nelson, K.M. & Coopriker, J.G.(1996). The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, 20(4), pp.409-432.
- Poter, L.W. & Steers, R.M.(1973). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism, *psychological Bulletin*, 80.
- Ozfidan, B., Savas, A.C., & Demir, H.(2019). The Moderating Effect of Organizational Justice on the Relationship between Integrity and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, pp.75-87.
- Renata Gomes de Jesus & Diva Ester Okazaki Rowe(2015). Perception of human resources management policies and organizational commitment:

- the mediating role of perception of organizational justice, *Tourism & Management Studies*, 11(2), pp.211-218.
- Ryu, S., Ho, S.H., & Han I.(2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals, *Expert Systems with Applications*, 25(1), pp.113-122.
- Rubino, K.M. & Reed W.D.(2010). Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), pp.3148-3168.
- Rutte, C. & Messick, D.(1995). An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organization. *Social Justice Research*, 8(3), pp.239-261.
- Sass, D.A. & Smith, P.L.(2006). The effects of parceling unidimensional scales on structural parameter estimates in structural equation modeling, *Structural equation modeling*, 13(4), pp.566-586.
- Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987). Toward General Principles of Managerial Fairness, *Social Justice Research*, 1, pp.161-176.
- Sia, Leahlizbeth Angbetic & Tan Tiffany Adelaine G.(2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting, *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), pp.17-29.
- Sobel, M.E.(1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models, In: Leinhardt, S.(Ed.), *Sociological methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.290-312.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A.(2006). Empowering Leadership in Management Teams: Ethics on Knowledge Sharing, Efficiency, and Performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1239-1251.
- Taher Yazan, Shawabkeh Taher, Al-Lozi, Musa, & Masa'deh Ra'ed(2019). The Influence of Organizational Justice on Job Commitment in the Jordanian Ministries, *Journal of Social Sciences*, 8(2), pp.230-269.
- Tayyaba Akrama, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider, Syed Talib Hussain, & Lillan Consuelo Mustelie Puig(2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese

- telecommunications sector, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), pp.134-145.
- Van den Hooff, B. & de Ridder, A.J.(2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp.117-130.
- Wang, S. & Noe, R.A.(2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), pp.115-131.
- Yasri & Aris Setiai(2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Climate on Organizational Commitments, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, pp.517-524.
- Yin, X. & Zajac, E.G.(2004). The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements, *Strategic Management Journal*, 25(4), pp.365-383.
- Yue Tianyue(2019). *Examining employees' turnover intention based on organizational justice, pay satisfaction and job satisfaction in the hospitality and tourism industry*, Thesis, Master of Science in Tourism and Hospitality, The University of Guelph.
- Zack, M.I. & Mckeen(2009). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis, *Journal of Knowledge Management*, 13(6), pp.392-409.
- Zahid Hameed, Ikram Ullah Khan, Zaryab Sheikh, Tahir Islam, Muhammad Imran Rasheed, Rana, & Muhammad Naeem(2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior, *Personnel Review*, 48(3), pp.748-773.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

본 설문지는 “호텔직원의 조직공정성 인식, 조직신뢰, 지식공유 및 조직유효성 간의 관계” 를 연구하기 위한 것입니다. 귀하께서 작성한 내용은 통계법으로 비밀보장이 되며, 통계 목적 외에는 사용하지 않으므로 솔직하게 기입해 주시기 바랍니다.

귀중한 시간을 배려해주셔서 진심으로 감사드립니다.

2019년 12월

연구자: 김재경 / 제주대학교 관광경영학과 박사과정수료
(jkim0315@hanmail.net, 010-8576-0219)
지도교수: 박시사 / 제주대학교 관광경영학과 교수

I. 다음은 해당 호텔직원의 “조직공정성” 인식에 관한 질문입니다.

귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

| 조직공정성: 호텔 구성원이 조직에서 받는 대우가 공평, 공정한지를 기대하는 인식 정도 | 부정적 ← | | 보통 | | → 긍정적 |
|--|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 1. 나는 업무경력에 비해 공평한 대우를 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 교육수준에 비해 공평한 대우를 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 업무책임에 비해 공정한 보상을 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 직무 스트레스에 비해 공정한 보상을 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 업무성과에 대해 공정한 보상을 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. 나는 주어진 업무량이 공평 하다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 우리 호텔조직은 공정한 의사결정 체도를 갖추고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 우리 호텔은 의사결정 절차 를 공정하게 운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 우리 호텔은 의사결정에 직원 의견 을 반영하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 우리 호텔은 의사결정에 맞서 직원 이 이의 제기 를 할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 우리 호텔은 인사평가 를 공정하게 하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 우리 호텔은 인사평가 에 일관성 이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. 내 상사는 직원 의견 을 존중 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. 내 상사는 의사결정 시 사려 가 깊다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. 내 상사는 개인 편견 을 배제한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. 내 상사는 남녀 공평 하게 기회를 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. 내 상사는 직원에게 상세 하게 소통 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. 내 상사는 업무수행 시 적시 에 피드백 을 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

II. 다음은 해당 호텔직원의 “조직신뢰”에 관한 질문입니다.

귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

| 조직신뢰: 호텔 구성원이 조직을 향한 긍정적인 기대에 부응하는 믿음이나 심리상태 | 부정적 ← 보통 → 긍정적 | | | | |
|--|----------------|--------|------|-----|--------|
| | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 나는 우리 호텔조직을 신뢰한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 우리 호텔은 직원과 약속을 잘 지킨다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 우리 호텔은 직원 의견을 충족시키려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 우리 호텔은 직원을 이해하려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 우리 호텔은 내가 필요할 때 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 우리 호텔 의사결정을 존중한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음은 해당 호텔직원의 “지식공유”에 관한 질문입니다.

귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

| 지식공유: 호텔 구성원이 직무 경험과 정보를 다양한 표현방식으로 교환하는 일련의 지식 활동 | 부정적 ← 보통 → 긍정적 | | | | |
|--|----------------|--------|------|-----|--------|
| | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 1. 나는 동료와 필요한 문서자료를 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 동료가 자료요청 시 기꺼이 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 새로운 정보는 동료와 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 동료에게서 얻은 지식을 다른 동료와 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 동료에게서 얻은 지식을 업무에 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 호텔에서 교육받은 사항을 업무에 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

IV. 다음은 해당 호텔직원의 “조직유효성”에 관한 질문입니다.

귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

| 조직유효성: 호텔 과업성과를 위한 조직운영 평가 기준으로 공헌도를 유인하는 심리적 성과지표 | 부정적 ← | | 보통 → 긍정적 | | |
|---|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 1. 나는 현재 업무에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 현재 직무에 성취감을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 현재 업무에 인정을 받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 현재 근무환경에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 현재 직무에 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 현재 호텔에 자긍심을 가진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 나는 호텔 목표달성에 자원하여 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 나는 현재 호텔에 소속감을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 나는 현재 호텔에 애착심이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 나는 현재 호텔 문제를 내 문제로 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 나는 현재 호텔에 계속 근무하고 싶다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 나는 맡은 호텔 업무를 중요하게 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

V. 마지막으로 통계처리를 위한 일반사항입니다.

아래 질문에 표시(√)해 주십시오.

- 귀하 **성별**은? ① 남성 ② 여성
- 귀하 **연령대**는? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
- 귀하 호텔 전체 **근무경력**은?
① 2년 미만 ② 2년~5년 미만 ③ 5년~10년 미만 ④ 10년~15년 미만 ⑤ 15년 이상
- 귀하 **업무부서**는?
① 객실 ② 식음료 ③ 조리 ④ 세일즈&마케팅 ⑤ 지원부서 ⑥ 기타
- 귀하 **직위**는?
① 사원 ② 주임(캡틴) ③ 대리(지배인) ④ 과장 ⑤ 차장급 이상
- 귀하 **고용 형태**는? ① 정규직 ② 비정규직(계약직, 기간제 등)

◆ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

The Relationship among Organizational Justice Perception of Hotel Staff, Organizational Trust, Knowledge Sharing, and Organizational Effectiveness

by Jae-Kyung Kim

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

There has been lack of previous research on the effects of organizational trust and knowledge sharing, which are important factors in organizational management, organizational justice and organizational effectiveness. Therefore, the aim of this study is to investigate the relationship among hotel staff's perception of organizational justice, internal organizational trust, knowledge sharing, and organizational effectiveness. Another purpose of this study is to provide theoretical and practical implications for strategic organizational management, and to contribute to securing competitiveness of hotel companies.

The questionnaire for this study, organized into five categories, had a total of 48 questions consisting of 18 questions for the hotel staff's 'organizational justice', 6 questions for the hotel staff's 'organizational trust', 6 questions for 'knowledge sharing' for the hotel staff, 12 questions for 'organizational effectiveness' for the hotel staff, and 6 questions on demographic characteristics.

A total of 320 copies were distributed to employees of 10 five-star hotels in Jeju Special Self-Governing Province, and 304 copies were collected, 300 of which were used for the final empirical analysis.

The statistical program used for the empirical analysis was SPSS 22.0 and Amos 22.0. For data analysis, descriptive statistics was conducted to analyze general characteristics of sample data. Independent sample t-tests, one-way ANOVA, and post-test were performed to identify differences in study variables. In order to examine the conceptual validity of the measurement items, a confirmatory factor analysis was performed, and discriminant validity was computed to see the difference between variables. In addition, structural equation model analysis and bootstrap analysis were conducted to test the significance of direct and indirect effects. Multiple regression analysis was performed to test the effects of sub-factors of organizational justice on organizational effectiveness. In addition, a regression analysis proposed by Baron and Kenny(1986) was conducted for the test of mediating effects, and retested with a Sobel test.

The results of the hypothesis tests are as follows: First, hotel staff's distributive justice perception and procedural justice perception had a significant positive(+) effect on the direct relationship between organizational effectiveness. However, interactional justice perception did not have significant effects on organizational effectiveness. Therefore, the hypothesis 1 was partially adopted. Second, the mediating effect of organizational trust was found in the relationship between distributive justice perception and procedural justice perception. However, it was found that the interactional justice perception did not play a mediating effect on organizational trust in relation to organizational effectiveness. Therefore, Hypothesis 2 was partially adopted. Third, there was no mediating effect of knowledge sharing in the relationship between distributive justice perception and procedural justice perception on organizational effectiveness. However, although interactional justice perception did not have a direct effect on organizational effectiveness, it was shown to have an indirect effect on organizational effectiveness through knowledge sharing and to play a full mediating effect. Therefore, Hypothesis 3 was partially adopted.

The main theoretical implications of this study are as follows: First, the

significance of this study was to identify the indirect effects of organizational trust and knowledge sharing and the role of multiple mediating in the relationship between organizational justice perception and organizational effectiveness among hotel company staff. Second, In hotel staff's organizational justice perception, it can be seen that the procedural justice perception, which is a process satisfaction, is perceived as a primary influencing factor in organizational effectiveness. Third, in order to improve the organizational trust of hotel staff, the justice and procedural justice of result compensation, such as the treatment of staff, can be said to be the main influencing factors. Fourth, it can be said that hotel staffs perceive interactions among themselves as important since these interactions contribute to promoting knowledge sharing and as a consequence lead to organizational effects.

Fifth, it is judged that it will provide an important basis on the research on organizational justice perception and organizational effectiveness for staffs of hotel companies in the future by conducting analysis according to differences in the characteristics of the research subjects.

The practical implications of this study are as follows: First, it was found that the higher the hotel staff's perception of procedural justice and distributive justice, the higher the organizational effectiveness. As a result, hotel companies can improve organizational effectiveness by fostering the staff's perception of procedural justice and distributive justice. Second, hotel organization and hotel staff will be able to meet the organizational justice perception and improvement of organizational effectiveness through organizational trust. Third, hotel companies should be fair and equitable in the relationship among executives, management and staffs of hotel companies, and hotel staffs should expand and practice knowledge sharing among themselves with a self-directed perspective. Lastly, it is necessary to devise an effective program by deriving problems according to differences in age ranges, different work experiences, work departments, and positions which derive from the characteristics of the research subjects.

The limitations and suggestions of this study are as follows: First, the research population is limited in generalizing the results of this study as a phenomenon in the entire hotel industry. In the future, it is expected that there will be more meaningful research results by expanding and comparing the research subjects to various regions. Second, it is recommended future research will attempt to apply various untact survey methods, such as mobile survey, as an alternative to the risk of viral infections that may be a concern of visiting survey questionnaires.

Third, a proactive introduction of the “organizational justice process of hotel companies” is strongly suggested as a practical way to improve organizational effectiveness through enhanced organizational justice perception among hotel company staffs. In addition, it is argued that efforts to create a consensus across the enterprises are necessary for the introduction and settlement of such a system. Lastly, as for the future research directions, it is suggested that research attempts are made that overcome limitations of the previous research and the research scope of various variables will be expanded. It is highly expected that studies that overcome these limitations and problems will contribute to both the theoretical and practical aspects of the field.