

# 조직공정성, 동료신뢰와 지식공유 간의 관계에 관한 연구 - 정부출연 연구기관을 중심으로

## The Study of Relationship among Organizational Justice, Coworker Trust and Knowledge Sharing: Focusing on Government-funded Research Institute

문성옥  
연세대학교 경영학과

Sung-Ok Moon(msok@yonsei.ac.kr)

### 요약

본 연구는 동료신뢰가 발생하기 위한 선행요인인 조직공정성과 동료신뢰와의 관계에 대해서 살펴보고, 동료신뢰로 인해 지식공유 행동이 증가할 수 있음을 밝히고자 한다. 대전 및 세종 지역에 위치한 정부 출연 연구기관을 중심으로 설문조사를 실시하여, 최종적으로 유효한 255명의 설문지를 통계 분석에 사용하였다. 가설을 검증하기 위해 상관관계 분석 및 회귀분석, 음이항 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 분배공정성과 절차공정성 모두 동료신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 동료신뢰 역시 지식공유에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직공정성이 동료들 사이의 신뢰에도 영향을 주며, 결과적으로 동료신뢰를 통해 지식공유가 증가할 수 있다는 시사점을 제공한다.

■ 중심어 : | 조직공정성 | 동료신뢰 | 지식공유 | 연구기관 | 음이항회귀분석 |

### Abstract

This study examines the relationship between organizational justice and coworker trust, and reveals that coworker trust can increase knowledge sharing. A survey was conducted on government funded research institutes located in Daejeon and Sejong regions, and finally, a questionnaire of 255 valid people was used for statistical analysis. To test the hypotheses, correlation analysis, regression analysis, and negative binomial regression analysis were used. As a result of the analysis, both distributive justice and procedural justice were found to have a positive effect on coworker trust, and coworker trust also have a positive effect on knowledge sharing. This study provides implications that organizational justice affects trust in coworkers, and as a result, knowledge sharing can be increased through coworker trust.

■ keyword : | Organizational Justice | Coworker Trust | Knowledge Sharing | Research Institute | Negative Binomial Regression |

## I. 서론

지식의 힘은 공유함으로써 강화된다[1]. 오늘날 지식

경영은 조직의 생존과 경쟁우위와 직결되는 중요한 요인 중에 하나이다. 현대사회는 협업의 중요성을 강조하고 있으며, 수행하는 업무는 점점 더 복잡해지고 상호

접수일자 : 2021년 03월 25일  
수정일자 : 2021년 04월 19일

심사완료일 : 2021년 04월 19일  
교신저자 : 문성옥, e-mail : msok@yonsei.ac.kr

의존적이어서 자신의 정보와 지식을 다른 팀원과 통합하여 의사결정을 내려야 한다[2]. 특히, 전문지식을 활용하는 연구기관에서의 지식경영은 더욱 중요하다. 연구과제의 복잡성과 대형화를 고려하면 지식 근로자인 연구자들 간에 지식공유는 필수적이라고 할 수 있다. 그러나 연구기관이나 대학 등의 조직에서 지식공유가 어떻게 일어나는지에 대한 연구는 매우 부족하다[3].

2020년 기준 정부출연 연구기관은 경제인문사회연구회 소속 26개 기관, 국가과학기술연구회 소속 25개 기관, 부처 소관 13개 기관이 있다. 2020년 정부의 R&D투자는 기초원천기술 및 응용기술의 개발과 같은 과학기술 R&D 및 정부출연연구기관의 사업비 및 운영비, 그리고 연구시설 및 장비 구축과 관련된 예산으로서 총 24.2조였다[4]. 이들 정부출연 연구기관은 지식 집약적 조직으로서 지식을 생산하고, 전달하는 역할을 한다. 정부출연연구기관에 속한 연구자들의 특성은 일반 기업과는 다르다. 전문가로서의 인정 욕구가 강하며, 자신이 소유한 지식을 경쟁력의 근원으로 삼고 있기 때문이다[5]. 이들 조직의 경쟁력은 다양한 관점과 이론을 통해서 창의적인 지식을 생산하는데서 발생한다. 또한 이들의 지식은 사회경제문화적으로 다방면으로 영향을 미치기 때문에 더욱 신중하게 생산되어야 한다. 그러기 위해서는 지식공유가 발생하도록 하는 선행 요인에 대해서도 함께 생각해볼 필요가 있다. 대학과 더불어 연구기관은 사회적 지식 생산의 플랫폼 역할을 한다[6]. 사회적 문제를 해결하고 갈등을 완화시키며, 새로운 방향을 제시하는 지식을 생산한다. 개인 혼자 힘으로 해결하기 힘든 상황이 많아서 단독으로 연구를 진행하는 경우 오류 발생 가능성이 높으며 시간 관리의 어려움, 행정 업무 증가 등 비효율성이 높아질 가능성이 크다. 이러한 문제점들을 해결하고자 공동연구가 증가하고 있다. 공동연구를 통해서 다양한 관점을 받아들일 수 있게 되며, 오류나 실수를 줄일 수 있어서 연구의 효율성과 효과성을 동시에 확보할 수 있기 때문이다.

그러나 공동연구를 가로막는 장벽 또한 존재한다. 자신만의 지식과 정보를 동료와 공유해야 한다는 점이다. 연구자들에게 있어서 개인이 갖고 있는 특별한 지식 또는 창의적인 지식은 개인의 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 지식을 동료와 공유한다는 것은 개인

의 성과가 그만큼 낮아질 수 있다는 위험성을 내포하고 있다[7]. 그러나 동료를 신뢰하면 이러한 위험에 놓이게 되는 것을 두려워하지 않으며, 지식공유가 활발하게 일어날 것이다. 조직은 지식을 공유함으로써 발생할 수 있는 개인의 성과 저하를 막아 공정하게 평가받도록 해야 하며, 근로자들이 서로를 신뢰할 수 있는 동기를 제공해야 한다.

지식공유의 중요성에 대해서는 모두가 공감하고 있지만 지식공유행동을 측정하는 방식에 있어서는 한계가 있었다. 국내외 선행연구[8-10]에서는 지식공유와 관련하여 설문으로 공유자의 의도를 파악했기 때문에 동일방법편이(common method bias) 또는 사회적 바람직성(social desirability)이 발생할 가능성이 높다. 본 연구는 이러한 문제점을 보완하면서, 조직에 대한 공정성 인식과 동료신뢰, 지식공유 사이의 관계에 대해서 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 1. 조직공정성

조직공정성의 초기 연구들은 분배의 결과에 초점을 둔 분배공정성(distributive justice)을 중심으로 이루어져 왔다. Adams[11]의 연구는 개인은 자신의 노력(input) 대비 보상(output)의 비율과 다른 사람의 비율을 비교하고 있음을 보여주었다. 이 비율이 비슷하면 공평(equity)하다고 느끼지만 비율이 다르면 불공평하다고 인식한다는 것이다. 이후 Thibaut & Walker[12]는 의사결정의 과정이 중요함을 강조하며 절차적 공정성(procedural justice) 개념을 제시했다. Levinthal[13]은 절차적 공정성의 개념을 자원분배에 관한 의사결정 상황까지 확장하였다. 그는 자원분배 의사결정 과정이 규정에 의해서 결정되고, 일관적으로 편향됨이 없이 이루어진다면 개인은 공정하게 인식한다고 주장했다. Greenberg[14]는 앞선 연구들을 통합하여 조직공정성(organizational justice) 개념을 제시하였다. 조직공정성은 조직에서 근로자가 인식하는 공정성 정도를 의미한다[15].

조직공정성을 실증적으로 연구한 초기의 논문[14]

[16]을 보면, 분배공정성과 절차공정성을 분리하여 연구하였다. 선행연구에서는 전반적으로 분배공정성은 개인의 성과나 태도에 강한 효과를 보였으며, 절차공정성은 조직 및 제도 관련 변수에 더 강한 효과를 보였다 [17]. 분배공정성과 절차공정성을 독립적으로 구별한 연구들은 각 변수들이 미치는 효과를 알아볼 수 있으며, 효과의 크기를 비교할 수 있기 때문에 조직공정성 개념에 대해서 깊이 있게 이해할 수 있다는 장점이 있다 [18].

공정성 인식은 근로자의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 변수이다. Rupp & Cropanzano [19]는 사회적 교환이론을 활용하여 조직공정성이 근로자의 성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했으며, Liao & Rupp [20]는 다수준 분석을 통해 조직몰입, 상사몰입, 직무만족, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. Ambrose & Schminke [21]는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 효과를 전반적 조직공정성이 매개한다고 주장했다. 조직공정성에 관한 국내 연구를 살펴보면, 김희철, 김두경·강영순 [22]은 임금만족과 직무만족의 개인성과변수와 조직몰입, 조직신뢰와 같은 조직성과변수에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. 이재훈·최익봉 [23]은 조직공정성이 조직신뢰와 상사신뢰를 매개로 하여 조직유효성에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였고, 박동진·이광희 [24]의 연구는 조직공정성이 조직지원인식에 긍정적인 효과가 있음을 보여주었다.

앞서 언급한 선행연구에서 보는 바와 같이, 조직공정성의 결과변수로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 관한 연구는 많았다 [25]. 그러나 공정성과 신뢰의 관계를 연구한 많은 연구에서 신뢰의 대상이 조직신뢰 [23] 또는 상사신뢰 [26]로 한정되었으며, 동료신뢰에 미치는 효과를 살펴본 연구는 거의 없었다. 일부 공정성과 동료신뢰 사이의 관계를 연구한 논문 [27]도 존재하나 성과평가에 대한 공정성으로 제한되어 있어 연구결과의 해석에 한계가 있다. 이처럼 선행연구에서는 공정성 인식에서 발견되는 근로자의 태도가 조직의 성과로 이어지는 중간 메커니즘으로 조직신뢰와 상사신뢰를 살펴보았지만, 연구기관에서의 조직성과는 창의적이

고 다양한 종류의 연구결과에서 비롯된다고 할 수 있으며 이러한 연구는 동료 연구자와의 협업으로 달성 가능하다. 협업을 위해서는 신뢰가 선행되어야 한다는 Deutsch [28]와 McAllister [29] 연구의 연결선상에서, 조직공정성과 동료신뢰의 관계를 살펴보는 것은 중요한 의의가 있다.

## 2. 조직공정성과 동료신뢰

신뢰(trust)란, 상대방의 의도나 행동에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 상대방에 대하여 취약해짐(vulnerability)을 받아들일려는 심리적 상태이다 [30]. 그러나 이러한 일반적 정의의 신뢰는 업무상황(at work)에서의 신뢰를 정확히 반영하기 어렵기 때문에 Cook & Wall [31]은 신뢰를 상대방의 의도와 동기에 대하여 갖고 있는 긍정적 기대를 바탕으로 한 자신감(confidence)이라고 정의하였다. 이들은 개인이 신뢰 대상에 대하여 갖고 있는 자신감과 긍정적 기대를 바탕으로 신뢰의 측정도구를 만들었다.

신뢰는 조직의 경쟁력 강화를 위한 중요한 요인으로 간주되어 왔다. 예를 들어, Tan & Lim [32]은 신뢰가 근로자의 조직몰입과 성과에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔으며, Ferrer, Connell, & Travaglione [33]은 동료신뢰가 조직후원인식을 높이고 이직의도를 낮춘다고 주장하였다.

그러나 신뢰 연구에서 신뢰의 대상은 주로 조직, 경영진, 상사였다 [32]. 반면, 수평적 관계에서 동료에 대한 신뢰를 다룬 연구는 상대적으로 적었다 [33][34]. 오늘날의 조직환경을 고려할 때, 동료 신뢰는 팀 또는 조직의 성과에 중요한 영향력을 미친다. 첫째, 팀체가 널리 퍼져있으며, 업무의 특성상 동료 간 상호의존성이 높다. 이러한 업무는 상호 신뢰가 전제되어야 팀의 목표나 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있다. 둘째, 업무가 상호의존적이기 때문에 보상 또한 팀의 성과와 연동될 수밖에 없다. 신뢰의 정의에 내포된 것처럼 동료를 신뢰한다는 것은 동료의 행동이 나를 해롭게 하지 않을 것이라는 전제로 한다. 그러므로 팀의 성과를 높이기 위해서는 동료들도 각자의 역할에 충실할 것이라는 믿음이 있어야 하며, 이러한 믿음을 바탕으로 해당 근로자도 열심히 업무를 수행하게 될 것이다. 셋째, 동

로 간 신뢰가 존재하면 사회적 교환이론에 따라 동료들 간의 관계가 강화된다. 한 근로자가 다른 근로자들을 신뢰하며 도와주려고 한다면, 다른 근로자들 역시 호혜적으로 행동할 것이다.

사회적 정보처리이론(Social Information-processing Theory; Salancik & Pfeffer[35])에 따르면, 근로자의 태도는 사회적 맥락에서 획득한 정보에 따라 형성된다. 개인은 동료 근로자와의 관계를 형성하는 과정에서 작업장 또는 조직에서 발생하는 정보를 인식하고 활용하기 때문이다[36][37]. 근로자의 조직공정성 인식이 함께 일하는 동료에 대한 태도를 결정한다는 점에서, 같은 팀(조직)에 속한 동료 간 신뢰 형성 과정에 조직에 대한 공정성 인식이 중요한 역할을 한다.

분배공정성은 조직의 자원 분배에 대하여 구성원이 공정하다고 인식하는 정도를 의미하고[15], 이러한 인식은 동료들 간의 신뢰를 증가시킬 것이다. 분배공정성을 인식한 근로자들은 자신의 노력에 따라 보상이 이루어진다고 생각할 것이며, 다른 근로자들과 비교하여 착취당하거나 성과에 미치지 못하는 보상을 받을 것이라는 두려움이 적을 것이다. 분배공정성은 동료와의 사회적 교환 관계를 긍정적으로 강화하기도 한다. 업무의 상호의존성이 높은 오늘날에는 관계 형성이 빈번하게 발생하게 되는데, 보상의 분배에 대한 염려가 없다면 동료와의 협업이 원활하게 이루어질 것이다. 또한 동료들이 받는 자원 또는 보상을 통해 동료의 역량에 대한 정보를 획득할 수 있으며, 이를 바탕으로 동료들의 역량에 대해 자신감과 긍정적인 기대를 갖게 된다. 예를 들어, 분배가 공정하게 이루어진 상황이라면 높은 보상을 받은 근로자는 높은 역량을 갖고 있다고 추론할 수 있으며, 이는 신뢰 대상에 대한 자신감에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 그러나 반대로, 분배가 불공정하게 이루어진다고 생각하는 근로자들은 동료를 의심하거나 동료가 받은 보상에 대해서 불평과 불만을 갖게 될 것이며, 분배에 관한 정보로 동료의 역량을 파악할 수 없기 때문에 동료를 신뢰하지 않게 될 것이다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

H1: 분배공정성은 동료신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

절차공정성은 자원의 분배과정에 대한 공정성 인식을 말한다. 절차공정성을 인식하기 위해서는 자원의 분배 과정에 일관성 있는 규정과 객관적 평가, 정확한 정보, 절차를 수정할 수 있는 공식적인 방법 등이 있어야 한다[13]. 특히 조직 내에서의 절차공정성은 동일한 규정을 가지고 자원을 분배하는가에 영향을 많이 받는다. 이는 동료들 사이에 차별 없이 규정을 적용되는 것을 의미하며, 근로자들 사이에 신뢰를 증가시키고 갈등을 줄여준다. 또한 명확하고 일관된 규정을 통해 성과에 대한 보상이 이루어진다면, 상호의존성이 높은 업무 상황에서도 자신과 동료의 보상에 대해서 예측할 수 있게 된다. 이는 협업과정에서 발생할 수 있는 태만이나 무임승차(free-riding)를 방지할 수 있으며, 개인과 동료 모두 업무에 몰입하여 높은 성과를 달성하고자 노력할 것이다. 팀 또는 조직구성원이 같은 목표를 달성하기 위해 노력하는 상황이 마련된다면, 개인은 동료의 행동에 대한 의도와 동기에 대해서 긍정적 기대를 할 수 있을 것이다. 따라서 동료들 간의 신뢰가 증가할 것이다.

분배 절차에 대한 공식적이고 합리적인 개선 방법이 존재한다면 동료들 간의 신뢰도 증가할 것이다. 오늘날에는 빠르고 복잡한 기술 변화로 인해 기존의 절차와 규정에 대한 변경이 필요한 상황이 발생할 수도 있다. 이러한 상황에서 과거의 규정과 절차를 통해 분배가 이루어진다면 불공정한 분배가 발생할 가능성이 존재한다. 그러나 환경변화로 발생하는 오류를 방지할 수 있는 절차가 존재한다면 불공정한 절차에 따른 분배를 방지할 수 있기 때문에 동료 간 신뢰가 증가할 것으로 보고 다음의 가설을 설정하였다.

H2: 절차공정성은 동료신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 동료신뢰와 지식공유의 관계

동료를 신뢰하는 개인은 다양한 긍정적인 태도와 행동을 보인다. Cook & Wall[31]은 동료에 대한 신뢰가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 관계가 있음을 주장했으며, Kiffin-Petersen & Cordery[38]은 동료를 신뢰하는 개인은 팀으로 일하는 것을 선호한다고 하였다. Ferres, Connell, & Travaglione[33]은 동료 신뢰가

조직후원인식(+), 이직의도(-), 조직몰입(+)<sup>1</sup>과 관계가 있다고 밝혔다. 국내 연구를 살펴보면, 지성구·장성희 [39]는 국내 특급호텔 근무 종사자들을 대상으로 한 연구를 통해 동료들 간의 공유가치와 의사소통 등의 요인이 동료신뢰를 통해 조직몰입, 직무만족, 종사원협력에 긍정적인 효과가 있음을 보여주었고, 황호영·최영균·김영구·김웅[40]의 연구에서는 270명의 학생을 대상으로 동료들 간의 신뢰가 팀 프로젝트 성과와 협력적 시민행동을 증가시킨다고 주장했다. 또한 김대원[41]의 신뢰와 지식공유에 관한 연구에서 정서적 신뢰가 지식공유의도에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혀냈다.

그러나 앞서 언급한 연구들의 결과변수는 팀 또는 조직 수준의 성과에 초점이 맞춰져 있기 때문에 중간 메커니즘에 대한 설명이 필요하며, 동료 신뢰와 분석수준이 상이하기 때문에 해석에 주의가 요구된다. 따라서 본 연구에서는 선행연구의 간극을 메움과 동시에 직접적이고 명시적인 결과변수인 지식 공유에 대해서 살펴보고자 한다.

지식공유(Knowledge sharing)란, 조직 내에서 개인이 자신의 지식과 정보, 기술을 다른 사람에게 이전 또는 배포하는 활동을 말한다[42]. 동료신뢰의 결과변수로 지식공유는 다음과 같은 중요성을 갖는다. 첫째, 동료 신뢰로 인해 발생하는 태도와 행동의 대상이 동료라는 점이다. 선행연구에서는 원인과 결과의 분석수준이 달라서 인과관계를 간접적으로 추론해야 했다. 그러나 지식공유는 신뢰의 대상에 대한 결과변수이므로 직접적인 추론이 가능하다. 둘째, 신뢰와 마찬가지로 지식공유 역시 동료와의 지속적인 상호작용 속에서 이루어진다는 점이다. 동료에 대한 신뢰가 지속적으로 유지되어야만 지식공유 활동 또한 계속될 수 있다. 특히, 본 연구의 대상인 연구자 집단의 지식공유는 장기적이고 지속적인 신뢰가 없다면 이루어질 수 없다. 예를 들어, 공동으로 수행하는 연구나 특허출원 등은 공동연구자 간의 신뢰가 장기적으로 유지되지 않는다면 최종 연구 결과물에 도달하기 어렵다. 이러한 중요성은 일반 기업에도 적용될 수 있다. 지식을 공유하는 행위는 개인이 자신만이 지닌 지적 가치의 하락 위험을 내포하고 있다. 그럼에도 불구하고 지식공유 행위를 하는 이유는 동료에 대한 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 호혜성

(reciprocity)을 기대하기 때문이다[43].

신뢰는 개인의 협력적 행동과 긍정적인 관계가 있다 [29]. Nonaka[44]는 지식이 생산되는 과정에서 신뢰의 필요성을 강조하였고, Morgan & Hunt[45]는 지식을 공유하는 것은 권력(power)을 나누는 행위이므로 위험이 동반되는데 동료신뢰는 이러한 위험을 감소시켜주고 건설적인 지식생산을 촉진한다고 주장하였다. Hislop[46]는 조직몰입과 동료신뢰가 높은 근로자들은 암묵지(tacit knowledge) 공유에 더욱 적극적임을 주장하였다. 지식 공유는 결과적으로 조직의 성과에는 도움이 되지만, 근로자 개인의 성과에는 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 특히 공동 연구나 특허의 경우, 공동 연구진이 많으면 상대적으로 저평가 받는 성과평가 시스템이 존재하고 있으며, 동료의 무임승차 위험성도 있다. 동료들 간의 신뢰가 있어야만 지식공유 행위는 이루어질 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 동료신뢰는 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

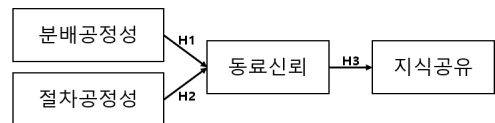


그림 1. 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 표본의 특성

대전 및 세종 지역에 위치한 국가과학기술회 및 경제인문사회연구원 소속 연구기관의 연구원 및 행정원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 최종적으로 300명으로부터 설문지를 회수하였으며, 그 중 불성실한 응답자를 제외하고 총 255명의 설문지를 최종 통계 분석에 사용하였다. 불성실 응답자와 표본과의 비교결과 통계적으로 유의미한 차이가 없어 성실히 응답한 표본만 통계 분석에 포함하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별 분포는 남자 183명(72%), 여자 72명

(28%)이었으며, 나이는 20대 38명(15%), 30대 153명(60%), 40대 56명(22%), 50대 8명(3%)로 나타났다. 학력은 학사 74명(29%), 석사 133명(52%), 박사 48명(19%)이었고, 정규직이 184명(72%), 비정규직이 71명(28%)이었다. 직급은 연구원급 119명(47%), 선임연구원급 96명(38%), 책임연구원급 40명(15%)로 나타났다. 과제의 책임을 맡고 있는 연구원은 39명(15%), 공동연구원은 216명(85%)이었다.

## 2. 변수의 정의 및 측정

본 연구에서는 Likert 5점 척도를 통해 조직공정성과 동료신뢰에 응답자의 인식을 물어보았다. 분배공정성은 자신의 노력 혹은 투입의 결과로 얻어지는 보상이 공정한지에 대한 개인의 인식으로 정의하고 Price & Mueller[47]의 설문을 활용하여 측정하였다. 구체적으로 살펴보면, “나는 책임에 비해 보상이 공정하게 이루어졌다.”, “나는 경험에 비추어 볼 때 보상이 공정하게 이루어졌다.” 등으로 측정하였다.

절차공정성은 의사결정을 규제하는 공식적 절차의 공정성에 대한 개인의 인식으로 정의하고 Moorman[48]의 7개 문항을 사용하여 측정하였다. 그 예시는 다음과 같다. “우리 회사의 공식 절차들은 의사결정에 필요한 정확한 정보를 수집하도록 되어 있다.”, “우리 회사의 공식 절차들은 결정사항에 대한 의견수렴의 기회를 줄 수 있도록 되어 있다.” 등이다.

동료신뢰는 동료의 말과 행동을 선한 의도로 여기며 확신하는 정도와 동기에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 한 확신이라고 정의하고[31], 이를 설문에 활용하여 측정하였다.

지식공유는 오늘날과 같이 업무의 상호의존성이 높은 상황에서는 측정하기 어려운 변수이다. 지식공유를 측정할 선행연구를 살펴보면, 지식공유도[43][49]로 대신하여 측정하거나, 지식공유행위를 측정하더라도 지식을 공유하는 정도를 설문하였다[50]. 그러나 이와 같은 측정방법은 동일방법편이(common method bias)를 발생시킬 가능성이 존재하며, 의도와 행동이 불일치할 가능성이 있다. 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하고자 지식공유를 동료 연구자와의 공동연구 및 공동특허 건수로 정의하고 지난 3년간 연구 성과 증에서

단독 연구 및 특허를 제외한 2인 이상이 참여한 건수를 합계하였다.

통계변수로는 성별(남=1, 여=0), 나이, 학력(대졸, 석사, 박사), 근속연수, 고용형태(정규직=1, 비정규직=0), 직급(연구원급, 선임연구원급, 책임연구원급), 과제책임자 여부 등을 포함하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 분석결과

본 연구는 STATA 13 프로그램을 활용하여 분석하였다. 기초통계분석과 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석 및 신뢰도분석을 수행하였다. 가설 검증을 위하여 상관관계 분석 및 회귀분석, 음이항 회귀분석(negative binomial regression)을 실시하였다.

먼저 [표 1]에 제시한 것처럼, 측정 도구의 신뢰성과 타당성을 검증하고자 독립변수에 대하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 주성분분석과 직교회전방식(varimax) 방식을 통해 요인적재값(factor loadings)이 0.7 이상인 설문 항목(item)을 포함하였고, 고유택(eigen value)이 1.0 이상인 요인(factor)을 추출하여 분석에 사용하였다. 누적분산비율은 80.02%로 분석에 적합하다고 판단하였다. 측정도구의 신뢰도 분석 결과 분배공정성은 0.97, 절차공정성은 0.96, 동료신뢰는 0.91로 나타나 측정도구는 신뢰도가 높은 것으로 판단하였다.

표 1. 탐색적 요인분석

	설문 항목	요인			신뢰도
		1	2	3	
분배 공정성	DJ1		.871		0.97
	DJ2		.873		
	DJ3		.892		
	DJ4		.859		
	DJ5		.801		
절차 공정성	PJ1	.804			0.96
	PJ2	.832			
	PJ3	.867			
	PJ4	.841			
	PJ5	.867			
	PJ6	.864			
	PJ7	.867			
동료신뢰	CoTr1			.831	0.91
	CoTr2			.856	
	CoTr3			.842	
	CoTr4			.809	

	CoTr5			.793
	CoTr6			.703
Eigen value	9.69	2.83	1.88	
Rotated Variance(%)	31.81	24.17	24.04	
Cumulated Variance (%)	31.81	55.98	80.02	

가설의 검증을 위해서 상관관계 분석과 회귀분석을 실시하였다. [표 2]는 본 연구에 사용된 변수의 기술통계 및 상관관계를 보여주고 있다. 주요 변수의 상관관계를 살펴보면, 분배공정성과 절차공정성은 0.62(p<0.01)의 상관계수를 나타냈으며, 동료신뢰는 분배공정성, 절차공정성과 각각 0.45(p<0.01), 0.41(p<0.01)의 상관계수를 보였다.

표 2. 상관관계분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	.72	.45										
2.나이	35.78	6.01	.31									
3.교육	1.90	.69	.10	.47								
4.근속연수	6.47	5.25	.13	.75	.19							
5.고용형태	.72	.45	.10	.29	.11	.41						
6.직급	1.69	.73	.14	.63	.27	.57	.17					
7.과제책임자	.15	.36	.12	.37	.32	.24	.22	.20				
8.분배공정성	2.90	.79	.18	-.20	-.08	-.20	-.07	-.30	-.11			
9.절차공정성	2.80	.77	-.01	-.14	-.11	-.18	-.15	-.18	-.14	.62		
10.동료신뢰	3.75	.60	.02	-.27	-.12	-.22	-.09	-.18	-.15	.45	.41	
11.자식공유	2.92	5.10	.06	.13	.45	0.00	.20	.13	.32	-.02	-.02	-.02

All values above absolute 0.13 are p<0.05

분배공정성과 절차공정성이 동료신뢰에 미치는 효과를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. [표 3]의 모형 1은 통제변수만 투입한 결과이다. 본 연구의 가설 1과 가설 2를 검증하기 위해서 [표 3]의 모형 2에 분배공정성과 절차공정성을 투입하였다. 투입결과 모형의 설명력은 모형 1보다 0.16(p<0.01) 증가하였으며, 분배공정성과 절차공정성은 모두 동료신뢰에 긍정적인 효과를 보였다.

표 3. 조직공정성이 동료신뢰에 미치는 효과

	모형 1		모형 2	
	B	s.e	B	s.e
상수	4.40**	.34	3.32**	.35
성별	.19 <sup>†</sup>	.09	.08	.08
나이	-.02 <sup>†</sup>	.01	-.02 <sup>†</sup>	.01
교육(석사)	.20	.09	.18 <sup>†</sup>	.08
교육(박사)	-.03	.13	-.02	.12
근속연수	-.01	.01	-.00	.01

고용형태	.07	.09	.06	.09
부연구위원	-.20 <sup>†</sup>	.09	-.04	.09
연구위원	.07	.13	.19	.12
과제책임자	.00	.11	.03	.10
분배공정성			.21**	.06
절차공정성			.16**	.06
F	4.32**		9.32**	
R2	.14		.30	
Adj R2	.11		.27	
△ R2			.16**	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

구체적으로 살펴보면, 분배공정성은 0.21(p<0.01), 절차공정성은 0.16(p<0.01)로 나타나서 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 본 연구의 가설은 아니지만, 분배공정성이 동료신뢰에 미치는 효과가 절차공정성보다 높게 나타났다. 이러한 결과는 공동 연구의 성과에 대한 분배가 공정하게 이루어지는 것이 동료신뢰에 더 큰 영향을 미친다는 시사점을 제공한다. 또한, 분배공정성은 개인수준의 결과변수와 관련이 깊고, 절차공정성은 조직수준의 결과변수와 관련이 있다는 선행연구[17]와 맥락이 유사하다고 볼 수 있다.

동료신뢰가 지식공유행위에 미치는 효과를 알아보기 위해 음이항 회귀분석(negative binomial regression)을 실시하였다. 앞서 서술한 바와 같이 본 연구에서의 지식공유행위는 동료 연구자와의 공동연구 및 특허 건수로 측정하였다. 이렇게 측정된 지식공유행위는 가산자료(count data)이며, 음수가 없는 정수의 분포를 갖고 있다. 따라서 종속변수가 실수 전체에 분포할 수 있다는 가정을 갖고 있는 최소자승법(ordinary least squares)으로 추정하게 되면 왜곡된 결과가 발생할 수 있다[51]. 일반적으로 가산자료의 분석에는 포아송 모형(Poisson model)이 주로 사용되지만, 포아송 모형은 자료의 평균과 분산이 동일하다는 가정을 충족시켜야 하는 제약조건이 있다. 본 연구의 지식공유행위는 평균이 2.92, 분산이 5.10으로 과산포 검증 결과  $\alpha^1 = 1.44(p<0.01)$ 로 나타나 지식공유행위는 과산포 문제를 갖고 있다고 할 수 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 음이항 분포 모형을 사용하는 것이 적합하다[52].

1  $\alpha^1$ 가 0과 같다면 포아송 모형을 사용한 결과와 음이항 모형을 사용한 결과가 동일하다.

표 4. 동료신뢰가 지식공유에 미치는 효과

	모형 3		모형 4	
	B	s.e	B	s.e
상수	-.39	.90	-2.10	1.24
성별	.37	.23	.27	.23
나이	-.04	.03	-.03	.03
교육(석사)	1.71**	.26	1.65**	.27
교육(박사)	2.67**	.34	2.71**	.34
근속연수	-.01	.03	-.01	.03
고용형태	.83**	.25	.93**	.25
부연구위원	.09	.25	.16	.25
연구위원	-.03	.35	-.02	.35
과제책임자	.53	.28	.56*	.27
동료신뢰			.38*	.18
F	94.20**		98.62**	
R2	.09		.09	
Adj R2			.004*	
△ R2			.16**	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

분석결과를 살펴보면, [표 4]의 모형 4와 같이 동료신뢰는 지식공유행위에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되어(b=0.38, p<0.05), 가설 3은 지지되었다.

표 5. 가설검증 결과의 요약

가설	내용	채택여부
1	분배공정성은 동료신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	절차공정성은 동료신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	동료신뢰는 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

## V. 결론

### 1. 시사점과 의의

신뢰에 관한 많은 연구가 이루어졌음에도 불구하고 기존의 연구들은 신뢰의 대상이 주로 상사나 조직으로 한정되었고[53], 동료 간 신뢰는 상대적으로 소수의 연구에서만 다뤄져왔다. 그러나 본 연구에서는 동료신뢰를 포함하였고, 이는 조직, 경영진, 상사 등에 대한 신뢰와 달리 균형적 권한 관계 속에서 형성되는 신뢰이므로 기존의 신뢰 연구와는 다른 시사점을 제공할 수 있다. 불균형적인 권력관계에서 신뢰 형성은 심리적 계약 또는 호혜적 관계가 상호작용을 통해 발전하기 어렵기 때문이다. 본 연구에서는 동료신뢰의 선행요인과 결과요인에 대해 밝힘으로써 신뢰에 관한 연구를 확장하는 의의가 있다.

그리고 동료신뢰의 선행요인으로 조직공정성(분배공

정성, 절차공정성)을 살펴보았다는 점에서 선행연구들과 차별점을 갖는다. 기존의 연구들은 동료신뢰의 선행요인으로 동료의 역량(ability), 선의(benevolence), 진실성(integrity) 등 속인적 요인에 초점을 두거나 [32], 리더와의 관계[34]를 살펴보았다. 그러나 본 연구에서는 개인의 조직에 대한 인식을 기반으로 동료 간 신뢰가 형성되는 과정을 밝혔다. 이는 동료 간 신뢰 형성에 조직이 중요한 역할을 할 수 있음을 시사한다. 동료에 대한 태도 형성에 조직이 제공하는 정보가 활용되기 때문이다[35]. 이런 이유로 조직은 공정한 분배와 절차적 제도를 구축하는데 관심을 기울여야할 필요가 있다.

오늘날과 같이 업무가 복잡하고 상호의존성이 높은 경우 근로자 사이의 협력은 필수적이다. 특히, 연구기관에서의 공동연구는 새로운 지식의 창출과정에서 매우 중요한 역할을 하며, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 지식을 공유하는 행위는 자신의 고유한 지식이 갖고 있는 가치의 하락이라는 위험을 내포하고 있어서[54], 위험을 감수할 만한 유인이 없다면 자연스럽게 발생하지는 않는 행위이다. 즉, 신뢰와 지식공유행위 사이에는 위험감수(risk taking)라는 공통된 요인이 존재하는 것이다. 선행연구에서는 조직 문화나 분위기 [55], 경영진의 지원[56], 조직구조와 보상시스템[57]을 지식공유의 선행요인으로 살펴보았다. 국내 연구 중에서 설현도[58]는 구조적요인, 관계적요인, 개인특성, 업무특성 등을 선행요인으로 보았으며, 최호진[59]은 평가 및 보상 수준, 최고관리자의 지원 유형, 조직신뢰 수준 요인이 지식공유행위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고했다. 이들 연구에서도 지식공유로 인해 발생하는 개인의 위험(지식의 가치하락)에 대한 보상이 존재해야 함을 직간접적으로 주장하고 있다. 그렇기 때문에 동료신뢰의 결과변수로 지식공유행위를 살펴보는 것은 이론적 정합성 측면에서 중요한 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구는 방법론적 측면에서도 시사점을 제공하고 있다. 대다수의 선행연구[43][49][50]에서 지식공유행위를 설문은 통하여 자기보고(self-report) 형식으로 자료를 수집하였다. 이는 앞서 서술한 바와 같이 동일 방법편이가 발생할 가능성이 높는데 반해 본 연구에서



는 지식공유를 통해 발생한 결과물에 대해 측정하여 왜곡된 결과가 도출될 가능성을 낮추었다. 비록 본 연구에서의 공동연구 결과 역시 개인의 기억을 반추하여 기록하도록 하였기 때문에 측정오차의 가능성은 존재한다. 그렇지만 기존의 연구와 달리 객관적 자료를 수집하기 위해 노력했다는 점에서 의의가 있다.

## 2. 연구의 한계

앞서 서술한 의의와 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 횡단 자료를 활용한 연구로써 인과관계의 주장함에 있어 제한점이 있다. 비록 견고한 이론적 배경을 바탕으로 인과관계를 설명하고 있지만 역인과관계(reverse causality)를 주의하여 해석할 필요가 있다. 예를 들어, 공동연구를 많이 하면 동료와의 상호작용이 많아지며, 이것이 다시 동료신뢰나 지식공유로 이어질 가능성이 존재한다 [44,60]. 이후에 동료신뢰와 지식공유행위를 서로 다른 시점에서 측정하면 더욱 견고한 연구가 되리라 생각된다.

둘째, 설문대상이 연구기관에 한정되었다는 점이다. 연구기관의 특성상 석박사 비율이 71%로 매우 높게 나타났다는데, 일반 기업과 비교해서 현저한 차이가 있어서 본 연구결과의 해석을 일반화하기는 어렵다. 특히, 지식공유 행위의 측정도구인 공동연구 건수는 일반 기업에서는 측정하기 어려운 변수일 것이다. 향후에는 이러한 점을 보완해 일반 기업으로 그 연구를 확대하는 바람직할 것이다.

셋째, 조직공정성의 다양한 하위 개념을 포함하지 못했다는 점이다. 조직공정성 연구는 분배공정성, 절차공정성으로부터 시작하여 후에 상호작용공정성, 정보공정성 등 중요한 공정성 개념이 그 하위개념으로 포함되어 발전되어 왔다. 그러나 본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성만을 포함하였다. 상호작용공정성은 의사결정을 하는 과정에서 구성원을 공정하고 합리적으로 대하는 정도이며 [61], 정보공정성은 절차와 관련하여 종업원들이 받는 설명의 정확성과 질적 수준에 대한 공정성을 의미한다 [62]. 이들 개념이 본 연구에 포함되지 않은 이유는 연구기관의 조직구조는 일반 기업에 비해 수평적이기 때문이다. 연구자의 경우 연구주체나 공동연구

대상을 어느 정도 자유롭게 선택할 수 있는 의사결정권한을 이미 갖고 있어서 상사와의 교류과정에서 발생하는 상호작용공정성이나 정보공정성의 효과는 거의 없을 것으로 판단했다. 그럼에도 불구하고 추후 수행할 연구에서는 다양한 하위 개념을 포함한다면 더욱 풍부한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- [1] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press, 1995.
- [2] J. N. Cummings, "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization," *Management science*, Vol.50, No.3, pp.352-364, 2004
- [3] O. F. Al-Kurdi, R. El-Haddadeh, and T. Eldabi, "The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education," *International Journal of Information Management*, Vol.50, pp.217-227, 2020.
- [4] <https://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20200106010002347>
- [5] 이승연, 박수경, "직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증: 정부출연연구소 연구인력을 대상으로," *기술혁신학회지*, 제22권, 제1호, pp.85-118, 2019.
- [6] J. S. Martin and R. Marion, "Higher education leadership roles in knowledge processing," *The Learning Organization: An International Journal*, Vol.12, No.2, pp.140-151, 2005.
- [7] 최인영, 김효근, "의무적 지식 올리기에서 자발적 지식 나눔으로; I사 조직 구성원들의 학습경험에 대한 현상학적 이해," *경영학연구*, 제36권, 제3호, pp.623-655, 2007
- [8] A. Ganguly, A. Talukdar, and D. Chatterjee, "Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation

- capability of an organization,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.23, No.6, pp.1105-1135, 2019.
- [9] 김보영, 김용현, “왜 인기 있는 직원이 지식공유를 하는가: 동기부여 관점에서,” *지식경영연구*, 제21권, 제1호, pp.151-173, 2020
- [10] 송정수, “공유리더십이 조직신뢰, 지식공유 및 혁신 행동에 미치는 영향,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 제9호, pp.485-500, 2019.
- [11] J. S. Adams, “Towards an understanding of inequity,” *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-436, 1963.
- [12] J. Thibaut and L. A. Walker, “Theory of procedure,” *California Law Review*, Vol.66, pp.541-566, 1978.
- [13] G. S. Leventhal, “What should be done with equity theory?,” In *Social exchange*, Springer, Boston, MA, pp.27-55, 1980.
- [14] J. Greenberg, “Determinants of perceived fairness of performance evaluations,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, pp.340-342, 1986.
- [15] J. Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow,” *Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp.399-432, 1990.
- [16] R. Folger and M. A. Konovsky, “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions,” *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.115-130, 1989.
- [17] P. D. Sweeney and D. B. McFarlin, “Workers Evaluations of the “Ends” and the “Means”: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, No.1, pp.23-40, 1993.
- [18] J. Brockner, “Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability,” *The Academy of Management Review*, Vol.27, No.1, pp.58-76, 2002.
- [19] D. E. Rupp and R. Cropanzano, “The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.89, No.1, pp.925-946, 2002.
- [20] H. Liao and D. E. Rupp, “The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.2, pp.242-256, 2005.
- [21] M. L. Ambrose and M. Schminke, “The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.2, pp.491-500, 2009.
- [22] 김희철, 김두경, 강영순, “분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과,” *조직과 인사관리연구*, 제29권, 제3호, pp.71-97, 2005.
- [23] 이재훈, 최익봉, “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구,” *인사조직연구*, 제12권, 제1호, pp.93-132, 2004.
- [24] 박동진, 이광희, “조직공정성과 조직지원인식의 관계에 있어 고과결과의 영향,” *인적자원관리연구*, 제20권, 제2호, pp.97-115, 2013.
- [25] 문형구, 최병권, 고옥, “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제,” *인사조직연구*, 제17권, 제2호, pp.229-306, 2009.
- [26] 정홍술, 이경근, “상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동과의 관계,” *조직과 인사관리연구*, 제29권 제2호, pp.107-137, 2005.
- [27] 박진영, 이성각, 이희수, “특급호텔의 인사평가 공정성이 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향,” *관광연구*, 제26권, 제2호, pp.145-161, 2011.
- [28] M. Deutsch, *The resolution of conflict*, New Haven, CT: Yale, 1973.
- [29] D. J. McAllister, “Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.24-59, 1995.
- [30] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, “Not so different after all: A

- cross-discipline view of trust," *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [31] J. Cook and T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, No.1, pp.39-52, 1980.
- [32] H. H. Tan and A. K. H. Lim, "Trust in Coworkers and Trust in Organizations," *The Journal of Psychology*, Vol.143, No.1, pp.45-66, 2009.
- [33] N. Ferres, J. Connell, and A. Travaglione, "Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No.6, pp.608-622, 2004.
- [34] D. C. Lau and R. C. Liden, "Antecedents of coworker trust: leaders' blessings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.5, pp.1130-1138, 2008.
- [35] G. R. Salancik and J. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2, pp.224-254, 1978.
- [36] C. A. O'Reilly and D. F. Caldwell, "Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.2, pp.157-165, 1979.
- [37] S. E. White and T. R. Mitchell, "Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.1, pp.1-9, 1979.
- [38] S. A. Kiffin-Petersen and J. L. Cordery, "Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.1, pp.93-116, 2003.
- [39] 지성구, 장성희, "호텔 종사원간의 관계요인이 동료 신뢰와 성과에 미치는 영향," *관광연구*, 제23권, 제1호, pp.23-42, 2008.
- [40] 황호영, 최영균, 김영구, 김웅, "동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *산업경제연구*, 제18권, 제4호, pp.1515-1539, 2005.
- [41] 김대원, "변혁적 리더십과 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향," *행정논총*, 제50권, 제2호, pp.325-348, 2012.
- [42] A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, pp.1239-1251, 2006.
- [43] W. L. Wu, B. F. Hsu, and R. S. Yeh, "Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis," *Journal of Information Science*, Vol.33, No.3, pp.326-339, 2007.
- [44] I. Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.14-37, 1994.
- [45] R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38, 1994.
- [46] D. Hislop, "Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda," *Employee Relations*, Vol.25, No.2, pp.182-202, 2003.
- [47] J. L. Price and C. Mueller, *Handbook of organizational measurement*, Marshfield, MA: Pittman, 1986.
- [48] R. H. Moorman, "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.6, pp.845-855, 1991.
- [49] J. S. Holste and D. Fields, "Trust and tacit knowledge sharing and use," *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, No.1, pp.128-140, 2010.
- [50] 이지은, 오상진, "공유리더십이 직무재창조(Job crafting)에 미치는 영향: 학습목표지향성과 지식공유

- 의 매개효과,” 한국콘텐츠학회논문지, 제20권, 제10호, pp.654-678, 2020.
- [51] S. Gurmu and P. K. Trivedi, “Excess Zeros in Count Models for Recreational Trips,” *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol.14, No.4, pp.469-477, 1996.
- [52] P. D. Allison and R. P. Waterman, “Fixed-effects negative binomial regression models,” *Sociological methodology*, Vol.32, No.1, pp.247-265, 2002.
- [53] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628, 2002.
- [54] D. Leonard and S. Sensiper, “The role of tacit knowledge in group innovation,” *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.112-132, 1998.
- [55] W. A. Taylor and G. H. Wright, “Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers,” *Information Resources Management Journal*, Vol.17, No.2, pp.22-37, 2004.
- [56] J. H. Lee, Y. G. Kim, and M. Y. Kim, “Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation,” *Innovative Technologies for Information Resources Management*, Vol.19, No.3, pp.48-60, 2006.
- [57] S. Kim and H. Lee, “The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities,” *Public Administration Review*, Vol.66, No.3, pp.370-385, 2006.
- [58] 설현도, “사회적 자본과 지식공유의 관계에 대한 연구,” *대한경영학회지*, 제28권, 제1호, pp.141-158, 2015.
- [59] 최호진, “한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인 분석,” *한국행정학보*, 제39권, 제1호, pp.171-193, 2005.
- [60] J. M. Schaubroeck, A. C. Peng, and S. T. Hannah, “Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry,” *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.4, pp.1148-1168, 2013.
- [61] R. Cropanzano, C. A. Prehar, and P. Y. Chen, “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice,” *Group & organization management*, Vol.27, No.3, pp.324-351, 2002.
- [62] M. C. Kernan and P. J. Hanges, “Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.5, pp.916-928, 2002.

#### 저 자 소 개

문 성 옥(Sung-Ok Moon)

정희원



- 2012년 : 연세대학교 경영학과(매니지먼트) 석사
- 2016년 : 연세대학교 경영학과(매니지먼트) 박사
- 2018년 4월 ~ 2021년 2월 : 한국관광대학교 호텔경영과 조교수

<관심분야> : 인적자원관리, 신뢰, CSR