

호텔 기업의 지식공유문화와 전략이 MZ세대 종사원의 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향¹⁾

The Effects of Knowledge Sharing Culture and Strategy of Hotel
Companies on the Psychological Ownership and Organizational Citizenship
Behavior of MZ Generation Employees

박소현 (Sohyun Park)	경희대학교 스마트관광원 ²⁾
김현규 (Hyunkyu Kim)	경희대학교 스마트관광원 ³⁾
최정원 (Jeongwon Choi)	경희대학교 대학원 ⁴⁾
정남호 (Namho Chung)	경희대학교 스마트관광원 ⁵⁾

〈 국문초록 〉

본 연구는 호텔 기업의 지식공유문화가 MZ 세대 종사원의 지식공유를 매개로 심리적 주인의식, 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 또한 추가적으로 암묵지와 형식지 등 두가지 지식유형에 따른 각기 다른 경영전략이 지식공유문화와 지식공유를 조절하는 효과가 있을 것이라 가정하였다. 수도권 호텔에 종사하는 종사원 138명을 대상으로 데이터 수집 후 실증분석을 수행한 결과 호텔 기업의 지식공유문화는 지식공유에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 더 나아가 심리적 주인의식과 조직적시민행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 호텔 기업의 경우 형식지 지향 전략보다 암묵지 지향 전략이 종사원들의 지식공유를 유도하는데 효과적인 것을 보아 기업이 다양한 형태의 암묵지 전략을 이용하여 지식공유문화를 제공한다면 MZ세대 종사원의 조직 시민행동과 심리적 주인의식을 높일 수 있을 것으로 예상된다.

주제어: 지식공유문화, 지식공유, 조직시민행동, 지식유형, 심리적 주인의식

1) 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2019S1A3A2098438)
2) 제1저자, thgus2483@khu.ac.kr
3) 제2저자, hkk3405@khu.ac.kr
4) 제3저자, jwchoii@khu.ac.kr
5) 교신저자, nhchung@khu.ac.kr

1. 서론

코로나 19 전염병의 확산은 관광산업에 전례 없는 피해를 초래하였다. 코로나 19가 발발한 2020년 국내 관광산업 사업체의 전년 대비 총 매출액 감소율은 약 8.0%로 타 산업의 평균인 1.1% 보다 7배 이상 높은 것으로 나타났다. 호텔 산업의 피해 또한 두드러진다. 코로나 장기화로 인한 영업손실을 버티지 못한 많은 유명 브랜드 호텔들이 줄줄이 폐업을 하였고, 남아 있는 호텔도 누적된 운영에 적자로 어려움을 호소하고 있다.

그런데, 호텔 기업의 위기는 단기적 매출 감소에 그치지 않는다. 불가피한 인력감축으로 인해 많은 숙련된 종사원들이 호텔 산업을 떠났으며, 남아있는 종사원들 또한 임금삭감, 고용불안, 의욕상실 등을 겪고 있다(서정운, 2022). 기존 연구에 따르면 이러한 호텔 종사원들의 직무스트레스는 낮은 심리적 주인의식, 조직시민행동 등으로 이어져 조직의 효율성을 떨어뜨리고, 고객에 대한 서비스에 악영향을 미칠 수 있다(Yu & Hyun, 2021).

사실 호텔 종업원들의 낮은 심리적 주인의식은 코로나 19로 인하여 증폭된 측면이 있으나, 그 이전부터 산업 전반에 내재해왔던 문제라고 할 수 있다. 이는 타 산업분야에 비해 이직이 잦은 호텔 종업원의 특성 과도 무관하지 않으며, 최근의 경우 조직문화에 거부감이 큰 MZ 세대 종사원의 유입과도 맞물려 있다. 특히 MZ 세대 종사원은 장기근속 의지가 약하고 애사심이 적어 조직차원에서 동기부여를 하는데 어려움을 겪는 것으로 나타났다(사람인, 2021). 따라서, 호텔은 젊은 종사원들의 심리적 주인의식과 조직시민행동을 이끌어내기 위한 전략을 구상할 필요가 있으며, 이는 장기적으로 기업의 경쟁력을 유지하는데 매우 중요할 것이라 판단된다.

기존 연구에서는 호텔 종업원의 조직시민행동을 높

이는 핵심요인으로 조직문화에 주목해왔다. 일반적으로 조직의 통제 및 질서를 강조하는 위계문화에 비해 소통을 강조하는 관계지향적 문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다(김태욱, 2021). 이는 사회적 교환이론에 따라 직장 내 상사 및 동료와 긍정적인 교류가 많을수록 조직시민행동에 대한 동기부여가 늘어난다는 기존의 연구와 연결된다(Ma & Qu, 2011).

이러한 맥락에서, 조직문화로서 호텔 기업의 지식 공유문화는 종업원의 심리적 주인의식과 조직시민행동에 긍정적 기여를 할 수 있다. 이는 지식공유문화가 기본적으로 구성원 상호 간의 높은 신뢰와 상호개방성을 전제로 하며, 발전적인 소통과 교류를 활성화하기 때문이다(황인호, 2021). 이러한 지식공유문화의 조성은 개개인의 실무 경험과 같은 암묵적 지식의 공유가 전반적인 서비스의 질과 연결될 수 있는 호텔 산업에서 더욱 그 중요성이 두드러진다.

지금까지 지식경영 분야에서 지식 공유는 주로 기업의 경쟁우위를 위한 지적 자산 축적 및 활용이라는 측면에서 논의되어 왔다(신가희, 광선화, 2017; Smith & McKeen, 2003). 하지만, 최근의 연구에 따르면 지식 공유는 지식 자체의 내부적 확산을 촉진하는 역할을 넘어 종업원의 주인의식과 조직시민행동을 이끌어내는 전략적 수단이 될 수 있다(이지혜, 2019). 이는 종업원이 지식공유 행동을 위해 지속적으로 내부 구성원들과 소통해야 하며, 이 과정에서 공통의 과업 목표를 인지하고 재확인하는 노력이 수반되기 때문이다.

본 연구는 지식공유를 조직의 자산 축적이 아닌 조직내 발전적 소통의 활성화라는 측면에서 조명한다. 이에 따라, 호텔기업의 지식공유문화가 MZ세대 종사원의 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 구체적으로, 기업의 지식공유문화는 종사원을 이타적인 지식공유에 참여하도록 유도하여 심리적 주인의식을 높이고 조직시민행동을 촉진

할 것이라 가정한다.

한편, 기업의 지식경영전략 유형은 지식공유문화가 종사원의 지식공유에 미치는 영향을 조절하는 효과가 있을 것이다. 지식경영전략 유형은 암묵지를 중심으로 하는 전략과 형식지를 중심으로 하는 전략으로 구분할 수 있다(김형구 등, 2009). 각 유형의 전략 모두 그 수준이 올라갈수록 종사원의 지식공유문화의 지식 공유에 대한 영향력을 높일 것이라 예상할 수 있지만, 이 중에서 구성원들 간의 소통의 접점을 더 많이 발생시키고, 호텔 기업의 주요 지식 유형과 더 부합하는 암묵지 지향적 전략이 형식지 지향적 전략보다 더 높은 효과를 발휘할 것이라 판단된다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 지식 공유문화와 지식공유사이에 미치는 영향관계를 살펴보고 두 가지 개념이 어떤 관계를 가지는 지 살펴보고자 한다. 이때 암묵지와 형식지를 조절변수를 두어 두 가지 유형이 지식공유에 미치는 영향과 그 차이를 분석하고자 한다. 이를 통해 지식공유문화를 도입하고자 하는 기업들에게 효과적으로 지식공유를 활성화하는 전략에 도움을 주고자 한다.

둘째, 지식공유와 심리적주인의식, 조직시민행동과의 영향을 살펴보고 이에 따른 결과로 조직 내 지식공유가 MZ세대의 심리적 주인의식을 향상시킬 수 있는 실무적 방안을 제시하고자 한다.

2. 기존문헌 연구

2.1. 지식공유와 지식공유문화

지식공유란 지식을 필요로 하는 다른 구성원들에게 자신의 경험이나 노하우를 제공하는 행위로 정의된다(Seba et al., 2012). 이러한 지식공유는 조직구성원들이

자신의 지식을 공개하여 지식이 확산시키는 것뿐만 아니라 적절히 활용하여 조직의 유효성을 높이는 활동을 포괄하는 의미를 가진다. 이지혜 (2019)에 따르면 지식공유는 장기적으로 조직 구성원들의 업무 성과를 향상시키고 조직의 경쟁력을 높이는데 기여한다고 밝혔다.

한편, 지식공유문화(Knowledge sharing culture)는 일반적으로 조직 내 구성원들이 보유한 지식을 자유롭게 상호 간 공유하도록 형성된 분위기를 말한다(Serenko & Bontis, 2016). Alavi and Kwon (2002)는 지식공유문화를 크게 지식의 창출, 저장, 전파, 활용 네 가지 형태로 구분하였는데 이때, 조직 구성원들이 높은 신뢰를 바탕으로 자신들의 지식을 다른 구성원들과 함께 공유하도록 함으로써, 공통의 목표를 달성하고 산업 내에서 우위를 확보할 수 있는 토대가 될 수 있다. 선행연구에 따르면 조직의 관점에서 이러한 지식공유문화는 산업 내에서 종업원의 직무능력 향상에 도 영향을 미치며 지식경영목적에 긍정적 가치를 지향하기 때문에 구성원들에게 소속감을 부여하고 직무소진을 완화할 수 있다(황인호, 2021). 또한 조직 내 지식공유문화를 통해 경쟁우위를 확보하게 되면 지식공유문화를 통한 지식의 재사용으로 원가 절감 및 새로운 지식 창출에 대한 비용도 절감할 수 있는 효과가 있는 것으로 나타났다(Hansen et al., 1999).

2.2. 심리적 주인의식

심리적주인의식은 ‘나의 것’이라고 느끼는 주인의식의 개념에서 확장된 것으로 법적인 소유권이 없더라도 자신이 소유하고 있다고 느끼는 인지상태라고 정의된다(Pierce et al., 2001). 즉, 조직 내 구성원이 이러한 심리적 주인의식을 가지고 있다면 조직에 대해 법적인 소유권이 없더라도 ‘나의 조직’과 같은 애착과

조직 몰입이 발생하게 된다. 더 나아가 심리적 주인의식은 조직 구성원으로 하여금 조직을 자아의 확장된 일부로 인식하게 하여 개인적 희생이나 위험을 감수하는 태도를 유발하기도 한다(김홍민, 임헌진, 2020).

호텔 산업분야는 산업 특성상 종사원들의 서비스 질이 고객만족에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 조직 구성원들이 조직에 대한 긍정적인 인식을 가지게 되면 이는 종사원의 직무태도 및 행동으로 나타난다. 심리적 주인의식과 관련된 선행연구를 살펴보면, 조원섭 (2019)은 환경적 특수성이 강한 호텔과 같은 서비스 분야에서는 종사원의 마인드와 태도 관리가 중요한 요소로 인식된다고 밝혔으며 조직의 공동 목표 달성에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

Pierce et al. (2003)는 이러한 심리적 주인의식이 발생하기 위해서는 대상에 대한 통제력을 가지는 것이 그 대상을 자신의 것으로 인지하는 경향이 높기 때문에 조직은 종사원들이 대상에 대한 통제력이 가지게 할 필요가 있다고 주장했다. 또한 대상에 대한 특별한 의미를 부여함으로써 그 대상에 대한 소유권을 가지고 있는 것처럼 느끼게 하는 것도 중요하다(윤용보, 2015).

2.3. 조직시민행동

빠르게 변화하는 시대에서 조직이 경쟁력을 갖추기 위해서는 능동적으로 조직 내의 문제를 해결하려는 의지가 필요하다. 이를 기반으로 Katz (1964)는 조직시민행동이란 주어진 업무 외에도 조직 내 구성원들이 자발적인 행동을 통해 조직 공동의 목표를 달성하기 위해 행동하는 것으로 정의하였다. 또한 고용계약에 명시되지 않았음에도 불구하고 대가를 바라지 않고 조직의 성과를 높이기 위하여 자발적으로 협력하는 행동으로도 정의된다(Organ, 1988). 선행연구에서 조직시민행동은 다양한 형태로 구분되었는데 공통적으로

이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려 행동, 참여적 행동 등 5가지 요인을 확인할 수 있다(Podsakoff et al., 1996). 이러한 조직시민행동은 조직전체를 효과적으로 운영할 수 있는 수단이며 조직구성원들의 자발적 행동으로 조직 전체의 긍정적인 운영을 촉진한다(홍영옥, 이형룡, 2012). 더 나아가 Organ (1988)은 조직시민행동이 구성원에게 직접적인 보상을 주지는 않지만 조직 내 종사원들의 관계를 향상시키고 협력적인 조직 분위기를 만들어 낼 수 있다는 연구결과를 제시한 바 있다. 따라서 조직은 조직 내 공동의 목표 달성을 위해 다양한 측면에서 종사원의 조직시민행동을 향상시키는 방안연구가 필요한 실정이다.

2.4. 지식 유형과 지식경영전략

일반적으로 지식은 생성방식, 내용, 표현 방식에 따라 분류된다. 본 연구는 표현방식에 따라 암묵지 중심과 형식지 중심이라는 두 가지 유형으로 분류하였다(최병구, 2004). 지식공유는 기본적으로 구성원 간의 소통을 바탕으로 이루어진다는 것을 전제할 때, 두 가지 유형의 지식은 서로 다른 소통을 매개로 공유된다고 볼 수 있다. 즉, 형식지는 문서를 통한 간접적인 소통을 통해 공유될 수 있다면, 암묵지는 구성원 간의 대면을 통한 직접적인 소통을 통해 공유되는 것으로 정의된다(김형구 등, 2009). 따라서 암묵지는 경험과 학습에 의해 체득된 지식으로서 형체가 겉으로 드러나지 않아 확산이 어려운 반면, 형식지는 문서, 규정과 같이 체계화되어 기록된 지식으로서 전달과 확산이 상대적으로 쉬운 형태를 말한다. 형식지의 지식은 객관적으로 명백한 것으로 간주되고 있지만 초기 암묵지의 개념을 제시한 Polanyi (1974)에 따르면 겉으로 증명된 것만으로 지식을 전부 설명하기는 어렵다고 주장하면서 암묵지 지식의 중요성을 강조했다. 이후

Nonaka (1990)는 암묵지를 형식화하기 힘든 개인의 경험, 숙련된 노하우, 조직 문화 경험과 같은 주관적인 형태로 존재한다고 정의했다.

이를 지식경영 관점에서 보자면, 형식지 지향적 지식경영전략은 지식을 문서화하여 재사용하는데 중점을 두고 이를 가능하게 하는 시스템 구축에 집중하는 반면, 암묵지 지향적 지식경영전략은 조직구성원이 동료나 전문가에게 자문을 구할 수 있도록 하는 대인 네트워크 시스템 구축에 집중하는 전략이다(김형구 등, 2009).

3. 연구모형 및 가설수립

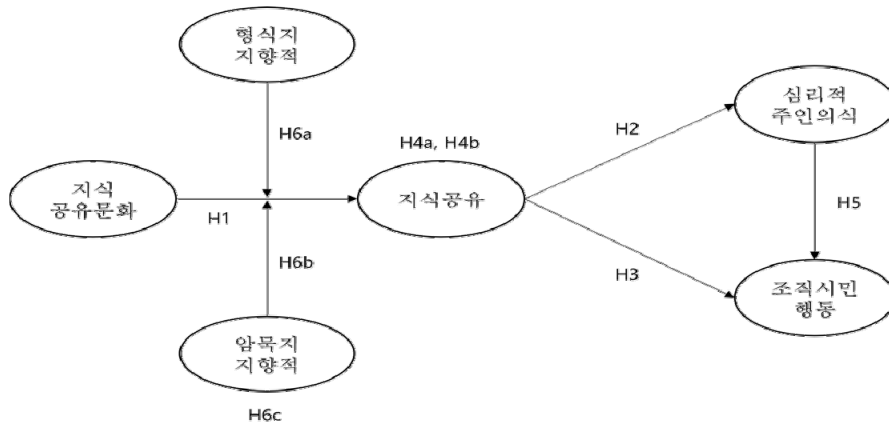
본 연구모형은 호텔 기업의 지식공유문화가 MZ세대 종사원의 지식공유와 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 가정하에 설정되었다. 또한 지식경영 전략의 관점에서 형식지 지향적 전략과 암묵지 지향적 전략이 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 조절할 것이라 가정하였다. 이에 따라 <그림 1>과 같은 연구 모형을 제시한다.

Gurteen (1999)에 따르면, 조직문화는 하나의 패러다임으로서 구성원들에게 조직의 방향, 지침 등을 무의식적으로 주입하는 역할을 한다. 또한 지식공유는

조직의 공동의 목표를 달성하기 위한 상호간의 과정으로 정의된다(Nelson & Coopriider, 1996). 이러한 맥락에서 지식공유문화는 ‘지식이 공유되는 것’에 가치를 부여하는 조직의 지향을 구성원들에게 전달하며, 실제 지식공유 활동을 이끌어내는데 용이하다. 신가희, 광선화 (2017)에 따르면 지식공유는 조직 구성원들이 자신의 지식을 공유하면서 기업내에서 지식을 재생산하고 확산시키면서 지식경영의 중요성을 강조했다. 여기서 문화의 비강제적이고 암묵적 특성은 매우 중요하게 작용한다고 할 수 있다. 보통의 구성원들이 조직의 갑작스러운 변화나 강제적 지침을 거부하려는 경향을 보일 수 있기 때문이다(Gurteen, 1999). 따라서, 지식공유문화는 조직구성원들의 지식공유 활동을 자연스럽게 유도하고 독려하는데 매우 효과적인 전략이 될 것이라 가정할 수 있다. 이에 다음의 가설을 설정한다.

H1: 지식공유문화는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직에 내재하는 지식공유문화는 구성원들이 실제 지식공유활동에 참여하도록 하는데 기여한다. 그런데, 지식공유의 가치는 기업의 자산으로서 지식을 축적하고 확산한다는 직접적인 측면에서만 찾을 수 있는 것은 아니다. 지식공유는 기본적으로 조직의 사업



<그림 1> 연구모형

적 목표를 염두에 두고 이를 달성하기 위한 실천의 형태로 이루어지기 때문에 조직 구성원들이 공통의 목표에 집중하도록 하는데 도움을 준다(Gurteen, 1999). 또한 지식공유는 대화, 회의 등 다양한 매체를 통해 이루어지는데, 이러한 매체들은 모두 구성원들 간의 직간접적 소통을 이끌어내는데 기여한다. 또한 Smith and McKeen (2003)는 지식공유가 구성원들로 하여금 공유 활동을 통해 조직이 지향하는 가치를 내면화하고 그에 따라 조직의 목표와 부합하는 행동을 하도록 유도한다는 측면에서도 그 가치를 발견할 수 있다고 주장했다. 따라서 조직 구성원들의 지식공유활동은 구성원들 간의 정서적 유대감을 형성시키고 이는 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치는 요소가 된다(Siemsens et al., 2009). 한편, 지식공유는 조직의 지식공유문화에 의해 유도되는 측면이 있으므로, 지식공유문화와 심리적 주인의식, 조직시민행동 간의 관계를 각각 매개하는 역할을 할 것이라 가정해볼 수 있다. 이에 따라 다음의 가설을 설정한다.

H2: 지식공유는 심리적 주인의식에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3: 지식공유는 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H4a: 지식공유는 지식공유문화와 심리적 주인의식의 영향 관계를 매개할 것이다.

H4b: 지식공유는 지식공유문화와 조직시민행동의 영향관계를 매개할 것이다.

Linn and Jon (2004)에 따르면 심리적 주인의식은 사람들로 하여금 대상을 ‘나의 확장된 일부’로 받아들이도록 하며, 대상에 대한 소유감과 관련이 있다는 것을 확인할 수 있다. 일반적으로, 사람들은 자신이 소유한다고 느끼는 대상을 지키기 위해 책임감 있는 행동을 할 가능성이 크다는 것을 고려할 때, 조직의 차원에서 구성원의 심리적 주인의식은 조직에 대한 헌신, 시민행동 등을 유도할 수 있다. 선행연구에 따르면 조직

시민행동에 영향을 미치는 영향변수로 조직 구성원의 개인적 특성, 직무태도, 직무 적합성, 조직 문화 등을 확인할 수 있었다(하미승, 2017). 또한 Bettencourt (2021)는 호텔 산업과 같은 서비스 분야에서 종사원의 서비스 자세는 종사원의 참여적 행동을 증가시키는 변수가 될 수 있다고 밝혔다. 이와 같은 맥락에서 임지은 (2018)은 호텔 직원의 심리적 주인의식이 성격특성과 조직시민행동을 매개하는 역할을 한다는 것을 검증한 바 있다. 이에 다음의 가설을 설정한다.

H5: 심리적 주인의식은 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

암묵지 지향적 경영전략과 형식지 지향적 경영전략은 각기 다른 형태로 지식공유문화의 지식공유에 대한 효과를 증대할 수 있다. 선행연구에 따르면 두 가지 경영전략 모두 호텔 기업의 경쟁우위를 증가시키는데(김형구 등, 2009), 효과적으로 작동한다. 이를 통해 문서화를 통한 지식 공유와 대면관계를 통한 지식공유가 전략적인 측면에서 양자택일의 문제가 아니며, 모두 조직의 지식공유 활성화에 기여할 수 있다는 사실을 추론할 수 있다.

하지만 호텔 산업이라는 맥락에서 어떤 전략이 종사원의 지식공유 활동을 이끌어내는데 더욱 효과적인지에 관해 답을 하기 위해서는 좀 더 심층적인 고찰이 필요하다. 일반적으로 호텔 기업에서 종사원들이 보유하고 있는 지식은 형식지보다는 암묵지적인 성격이 강하며, 쉽게 문서화되기 어려운 실제 경험 기반의 스킬과 노하우 등이 타 산업분야에 비해 많이 포함된다(이지혜, 2019). 따라서, 호텔 기업의 경우 암묵지 지향적인 지식 공유 문화가 조성되었을 때 종사원들은 더욱 손쉽게 지식공유활동에 참여할 수 있을 것이라 판단된다. 한편, 지식공유활동은 조직 구성원이 자신의 지식을 자발적으로 꺼내어 다른 구성원들과 나누는 것을

의미하는데(홍영옥, 이형룡, 2012), 이러한 ‘자발성’은 공유라는 행동 자체가 쉽고 편리할수록 더 활성화될 수 있다. 이러한 맥락에서 형식지 지향적 경영전략은 시스템을 통해 지식의 체계화와 빠른 확산에 큰 강점을 가지지만, 구성원들이 이를 활용하여 지식을 공유하기 위해서는 어느정도 기술에 대한 활용능력, 입력 및 관리를 위한 시간 투자 등의 별도의 노력을 수반한다. 반면, 암묵지 지향적 전략에 따른 암묵지 지향적 공유문화에서는 지식을 필요로 하는 다른 조직 구성원에게 쉽게 접근해서 전통적인 방식의 대화와 접촉을 통해 지식을 공유할 수 있으므로 상대적으로 지식 공유활동을 위한 장벽이 낮다고 할 수 있다(김형구 등, 2009). 이러한 경향은 지식의 암묵지적인 특성이 강한 호텔 기업에서 더욱 두드러질 것이다. 따라서, 이러한 관점들을 종합할 때, 형식지 지향적 경영전략과 암묵지 지향적 경영전략은 모두 지식공유문화가 지식공유에 미치는 영향을 긍정적인 방향으로 조절할 것으로 추론할 수 있지만, 호텔 기업의 특수한 맥락을 고려하면 암묵지 지향적 전략이 형식지 지향적 전략보다 그 영향력이 더 클 것이라 가정해볼 수 있다. 이에 다음의 가설을 설정한다.

- H6a: 형식지 지향적 전략은 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.
- H6b: 암묵지 지향적 전략은 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.
- H6c: 형식지 지향적 전략에 비해 암묵지 지향적 전략에서 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절하는 효과가 더 크게 나타날 것이다.

4. 연구방법

4.1. 측정도구의 개발

본 연구의 표본으로 추출된 응답자들에게 최종으로

질의한 항목은 [부록-설문지]에 나타난 바와 같다. 본 연구에서 사용된 개념들은 기존 선행연구에서 신뢰도 및 타당도가 검증된 요인을 활용하여 측정되었으며 지식공유문화(5문항), 지식공유(6문항), 심리적 주인의식(5문항), 조직시민행동(4문항), 형식지 지향(4문항) 그리고 암묵지 지향(4문항) 등 28개의 문항으로 구성되어 있다.

지식공유문화는 이영찬 등 (2008)의 연구를 기반으로 개인 및 조직단위의 학습을 통한 지식공유문화를 측정하기 위한 5가지 항목을 사용하였다. 지식공유는 Lin and Joe (2012)의 연구를 기반으로 조직 내에서 지식공유가 활발하게 일어날 때 조직 전체의 업무성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 보고 이를 기반으로 6가지 문항으로 재구성하여 측정하였다. 심리적 주인의식은 Avey et al. (2009)의 연구에 착안하여 “직원이 특정 지식이나 정보를 자신의 것으로 인식하는 정도”로 정의하며 본 연구목적에 부합하도록 5문항으로 정제하였다. 조직시민행동은 Bateman and Organ (1983)와 손재근, 박진영 (2007) 등의 연구를 기반으로 “공식적으로 규정되진 않았지만 조직에 의해 요구되는 행동”으로 정의하여 선행연구에서 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 4가지 문항으로 재구성하였다. 마지막으로 지식공유의 유형을 Hansen et al. (1999), Choi and Lee (2002), 명성신 등 (2003) 등의 연구에 근거하여 형식지 지향과 암묵지 지향을 중심으로 2가지 요인으로 구분하여 전체 8문항으로 측정하였다.

이와 같이 수집된 자료는 SPSS 10.0을 사용하여 응답자의 특성을 확인하기 위한 빈도분석 및 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석을 실시하였으며, 모든 측정항목은 Likert 7점 척도를 사용하여 1점 ‘매우 그렇지 않다’, 7점 ‘매우 그렇다’로 측정하였다. 또한 구조모형 분석을 위해 smartPLS(Partial Least Square)를 사용하여 확인적 요인분석, 독립변수와 매개변수와의 상관관계

를 분석하였다. PLS 구조방정식은 모형추정과정에서 발생하는 오차를 최소화하여 예측력을 강화시키는데 목적이 있다. 이는 일반적으로 사용되는 다변량분석과는 달리 관찰이 불가능한 잠재변수를 간접적으로 측정하고 예측하여 각 변수들의 오차를 설명해 줄 수 있으며 표본의 크기가 상대적으로 작아도 분석이 가능하여 여러 개념간의 인과관계를 검증할 수 있다 (Wetzels et al., 2009). 본 연구의 경우 호텔에 종사하는 MZ세대를 연구 대상으로 설정한 만큼 많은 표본을 확보하기 쉽지 않은 점을 고려하여 구조방정식 모형 접근법을 선택하게 되었다. 이러한 PLS 구조방정식모형을 활용하여 지식공유문화가 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

4.2. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 최근 MZ세대가 사회 전반에 진입하면서 호텔 산업에 핵심인 지식공유문화, 지식공유, 심리적 주인의식, 조직시민행동과 MZ세대 간의 관계를 규명하고자 호텔 산업에 종사하는 MZ세대 직원들을 모집단으로 설정하였다. MZ세대는 일반적으로 1980년~1995년 사이에 태어난 ‘밀레니얼 세대’와 1996년~2010년 사이에 태어난 ‘Z 세대’를 아우르는 용어로 사용되고 있다(사람인, 2021). 통계청에 따르면 2019년 국내 인구의 약 34%를 차지하고 있고 이들은 서비스와 재화의 주 이용주체로서 생산과 소비능력이 가장 좋은 세대로 구분된다(통계청, 2020). 본 연구의 설문은 호텔의 등급, 호텔의 특성, 재직 중인 부서에 대한

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

Variables		Frequency	%
성별	남자	59	42.8
	여자	79	57.2
나이	20-29	67	48.6
	30-39	71	51.4
최종학력	고등학교 졸업	9	6.5
	대학교 졸업	108	78.3
	대학원 졸업	19	13.8
	기타	2	1.4
결혼 여부	미혼	106	76.8
	기혼	30	21.7
	기타	2	1.4
소득	100-150 미만	4	2.9
	150-250 미만	75	54.3
	250-350 미만	43	31.2
	350-450 미만	13	9.4
	450 이상	2	1.4
	소득 없음	1	0.7
부서	객실	55	39.9
	기타 자원 부서	20	14.5
	세일즈 및 마케팅	30	21.7
	식음료	33	23.9

세부적인 조사를 통해 신뢰성을 높였다. 설문 대상자들은 수도권 지역 호텔에 근무하는 직원들로 한정하였으며, 온라인을 통해 2021년 10월 17일부터 27일까지 진행되었다. 이에 최종적으로 138부의 유효한 데이터를 확보하였으며 이를 기반으로 실제 분석을 실시하였다. <표 1>은 인구통계 분석 결과를 나타낸다.

성별에서 여자가 57.2% 남자가 42.8%로 여자가 비교적 높은 비율을 차지하였고, 연령별로는 MZ세대 주 연령층인 20대와 30대가 각각 48.6%, 51.4%로 나타났다. 일반적으로 MZ세대는 만 16세부터 40세까지를 포함하지만 본 연구는 호텔에 종사하는 직원을 대상으로

로 하여 20세 이상 40세 이하의 MZ세대로 범위를 한정하였다. 직무부서에서는 객실, 식음료, 세일즈 및 마케팅, 기타지원 부서 순으로 구성비가 높았으며, 객실이 39.9%로 가장 높은 빈도 비율을 보였다.

5. 분석 및 결과

5.1. 측정모델

다음 <표 2>는 모형 검증을 위해 확인적요인분석

<표 2> 확인적 요인분석 결과

	Item	Factor loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
지식공유문화	KM1	0.804	0.845	0.904	0.758
	KM2	0.905			
	KM3	0.898			
지식공유	KS1	0.815	0.875	0.908	0.665
	KS2	0.817			
	KS3	0.874			
	KS4	0.838			
	KS5	0.725			
심리적 주인의식	PO1	0.822	0.918	0.939	0.754
	PO2	0.879			
	PO3	0.903			
	PO4	0.8661			
	PO5	0.875			
조직시민행동	OC1	0.736	0.829	0.886	0.661
	OC2	0.872			
	OC3	0.829			
	OC4	0.810			
형식지 지향	EK1	0.754	0.839	0.888	0.665
	EK2	0.776			
	EK3	0.846			
	EK4	0.879			
암묵지 지향	TK1	0.806	0.804	0.869	0.625
	TK2	0.790			
	TK3	0.740			
	TK4	0.822			

Note: CR=Composite construct reliability, AVE=Average Variance Extracted

(CFA)을 실시한 결과다. 요인 적재량의 경우 최댓값은 0.905 (지식공유문화: KM2)이며 최솟값은 0.725 (지식공유: KS5)로 모두 0.5 이상으로 나타났다. 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 값은 최댓값이 0.918 (심리적 주인의식), 최솟값이 0.804 (암묵지 지향)로 모든 계수 값이 0.6이상으로 분석되어 측정 항목들의 신뢰성은 문제가 없는 것으로 나타났다. 복합신뢰도 (CR)는 최댓값이 0.939 (심리적 주인의식), 최솟값이 0.869 (암묵지 지향)로 모두 기준치인 0.7 이상으로 나타났다. 평균분산추출값(AVE)의 경우도 최댓값이 0.758 (지식공유문화)로, 최솟값이 0.625 (암묵지 지향)로 모두 기준 값인 0.5 이상으로 확인되므로 집중타당성과 신뢰성에 문제가 없는 것을 확인할 수 있었다.

<표 3>은 판별타당성 분석 결과로 <표 2>에 나타난

평균분산추출값(AVE)을 사용하여 분석하였다. 각 구성개념에 대한 평균분산추출값의 제공근 값이 모두 0.7 이상으로 나타난 것으로 보아 판별타당성을 확보했다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

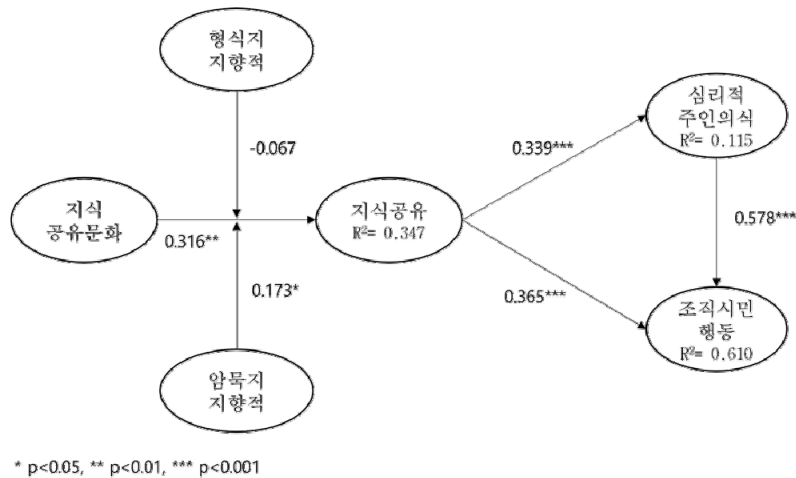
5.2. 구조모델 및 가설검정

실증 분석 결과는 <그림 2>와 같다. 먼저, 호텔 기업의 지식공유문화는 지식공유에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 단순히 지식공유에 대한 필요성을 촉구하거나 종사원에 대한 단발적인 요구를 통해 지식공유활동을 유도하는 것이 아니라 장기적인 관점에서 지식을 공유하는 문화를 구축하는 것이 필요하다는 것을 시사한다. 물론, 본 연구는 조직의 단

<표 3> 판별타당성 분석 결과

Constructs	1	2	3	4	5	6
지식공유문화	0.871					
지식공유	0.452	0.815				
심리적 주인의식	0.606	0.318	0.868			
조직시민행동	0.604	0.559	0.701	0.813		
형식지 지향	0.608	0.507	0.590	0.612	0.815	
암묵지 지향	0.511	0.392	0.560	0.479	0.583	0.790

Note: 대각선은 AVE의 루트 값임



* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

<그림 2> 연구모델 분석 결과(** p<0.01)

발적인 지식 공유 유도와 지식공유문화를 통한 무의식적인 접근의 효과 및 그 영향력의 차이를 드러내는데까지 나아가지는 못했다. 하지만, <표 4>에서 드러나듯 지식공유문화는 지식공유를 매개로 심리적 주인의식과 조직시민행동에 유의미한 영향을 끼친다. 이는 지식공유문화는 구성원들로 하여금 지식공유가 강제적으로 요구되는 활동이 아니라 조직이 지향하는 가치에 부합하는 자연스러운 활동이며, 공통의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 책임감을 갖고 참여하는 활동으로 인식하도록 유도하는 역할을 하기 때문이라 추정할 수 있다.

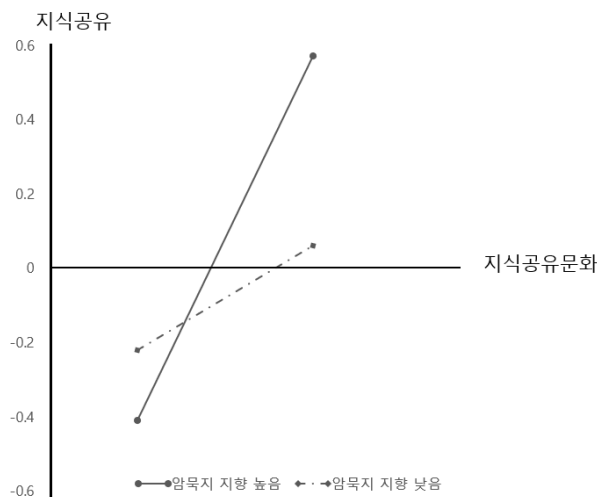
호텔 기업에서 지식공유활동과 심리적 주인의식, 조직시민행동을 이끌어내는 지식공유문화의 역할은 본 연구에서와 같이 MZ 세대 종사원을 대상으로 할 때 더 중요해질 것이라 판단된다. MZ세대는 특히 다른 세대에 비해 공정성과 합리성을 중요시하는 특징을 보이기 때문에, 강제적인 요구나 지침 등으로 이들

을 설득하는 것은 효과적인 전략이 될 수 없다. 따라서 조직 차원에서 지식공유의 필요성에 대한 폭넓은 합의와 공감은 바탕으로 지식을 공유하는 문화를 조성하고 새롭게 유입되는 MZ 세대 종사원들이 이러한 문화에 자연스럽게 스며들 수 있도록 하는 것이 적극적인 지식공유활동으로 유도할 수 있는 유효한 방법이 될 것이다. 또한 더 나아가 이러한 지식공유문화는 조직에 대한 심리적 주인의식이 상대적으로 약한 MZ 세대 종사원들이 조직의 목표와 지향점을 더 잘 인지하고 이를 달성하기 위한 실천적 행동에 더 적극적으로 참여하도록 하는데 기여할 것이라 예상된다.

한편, 지식 유형에 따른 경영전략의 경우 형식지 지향적 전략은 지식공유문화와 지식공유를 조절하는 효과가 나타나지 않은 반면, 암묵지 지향적 전략은 조절 효과가 유의하게 나타난 것으로 확인되었다<그림 3>. 즉, 예상한대로 호텔 기업의 경우 암묵지 지향적인 전략을 통해 지식공유문화를 형성하였을 때, 종사원들

<표 4> 지식공유의 매개효과 검증

	β	S. E	T-value
지식공유문화 → 지식공유 → 심리적 주인의식	0.108	0.039	2.175*
지식공유문화 → 지식공유 → 조직시민행동	0.114	0.048	2.379*



<그림 3> 암묵지 지향의 조절효과

<표 5> 연구가설 검증 결과

NO	연구가설	결과
H1	지식공유문화는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	지식공유는 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	지식공유는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4a	지식공유는 지식공유문화와 심리적 주인의식의 영향관계를 매개할 것이다.	채택
H4b	지식공유는 지식공유문화와 조직시민행동의 영향관계를 매개할 것이다.	
H5	심리적 주인의식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6a	형식지 지향적 전략은 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	부분 채택
H6b	암묵지 지향적 전략은 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	
H6c	형식지 지향적 전략에 비해 암묵지 지향적 전략에서 지식공유문화와 지식공유의 영향관계를 정(+)의 방향으로 조절하는 효과가 더 크게 나타날 것이다.	채택

의 지식공유 활동을 더 활발하게 할 수 있다는 것이다. 따라서 호텔 기업의 경우 다른 산업 분야에 비해 종사원들 사이의 대면적 교류와 네트워크 형성에 투자하는 것이 더 효과적인 지식 경영전략으로 활용될 수 있을 것이다. 또한, 인적 서비스를 기반으로 하는 호텔 기업의 특성을 고려할 때, 이러한 암묵지 지향적인 지식공유문화는 종사원들 사이의 직접적 소통과 교류를 활성화함으로써 종사원들이 더 높은 동기부여를 바탕으로 주인의식과 조직 지향적인 행동을 증진시키는데 긍정적인 영향을 줄 것이라 판단된다.

이러한 결과를 바탕으로 지식공유문화와 지식공유, 심리적 주인의식의 영향관계와 형식지, 암묵지 지향 전략의 매개효과를 분석한 가설 검증 결과는 다음 <표 5>와 같다. 가설 6을 제외하고는 모든 연구가설이 지지되고 있음을 알 수 있다.

6. 결론

코로나 19의 확산으로 많은 기업들의 인력 감축, 임금 삭감 등이 지속되면서 호텔 종사원들의 직무 스트레스는 증가하고 있다. 또한 오늘날 소비와 경제활동의 중심이 되는 MZ세대가 본격적으로 사회에 진출하

면서 기성세대와 다른 세대적 차이에 기업문화도 변화를 도모하고 있다. 기존 호텔산업에서 지식공유문화와 관련된 선행연구들은 기업내 지식활동에 중점을 맞추어 논의되어왔으며(신가희, 광선화, 2017; Smith & McKeen, 2003) 기업의 경쟁우위를 위한 핵심요인으로 간주되었다. 본 연구는 기업이 MZ세대와 소통의 도구로 지식공유 문화를 만드는 것이 조직 전체 발전을 위한 관건이 될 것으로 보고, 선행연구와 실증분석을 통하여 다음과 같은 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 호텔 종사원의 지식공유행동이 심리적 주인의식과 시민행동을 높이는데 기여하는 역할을 시사하고 있다. 선행연구에서는 주로 지식공유행동이 조직구성원들 간의 긍정적인 유대감을 형성시키고 심리적 주인의식을 형성시키는 영향을 검증하는 정도였다. 본 연구는 이러한 비교적 심리적 주인의식이 약하고 소통문화에 익숙하지 않은 MZ세대와의 소통에 유효한 방법을 제시하였다.

둘째, 호텔 기업의 맥락에서 형식지 지향적 전략보다 암묵지 지향적 전략이 종사원들의 지식공유를 이끌어내는데 더 효과적임을 확인하였다. 선행연구에서는 형식지를 통한 공유는 기술에 대한 시간 투자와 활용 능력과 해당 기술을 습득 및 투자를 하기위한 시간을 필요로 하지만 암묵지를 통한 공유는 대화와 같은

전통적인 방식으로 이루어지기 때문에 진입장벽이 비교적 낮다는 것을 확인할 수 있었다(김형구 등, 2019). 본 연구는 이러한 선행연구를 기반으로 형식지와 암묵지 전략이 지식공유문화와 지식공유를 조절하는 효과에 영향을 미치는 지에 주안점을 두고 진행하였고 그 결과 암묵지 전략이 형식지 전략보다 MZ 세대 직원들의 지식공유문화에 더 영향을 미치는 요소로 발견되었다.

셋째, MZ 세대의 호텔 기업에 대한 주인의식을 높이기 위한 전략으로 지식공유문화 형성의 효과를 확인할 수 있었다. 지식공유문화를 통해 향상된 심리적 주인의식은 서비스 분야의 종사원의 적극적인 행동을 증가시킬 수 있다는 결과를 도출하였다. 이는 종사원의 태도가 고객의 서비스 만족도와 직결되는 호텔의 특성상 중요한 요인으로 판단된다. 이렇게 향상된 조직 구성원 심리적 주인의식은 조직 몰입을 발생시켜 구성원의 조직시민행동을 이끌어내는데 기여한다(임지은, 2018).

이러한 이론적 시사점을 기반으로 호텔이 MZ세대 종사원들과 소통의 효과를 발전시키고 공통의 과업을 달성하는데 도움을 주고자 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 호텔 기업은 종사원의 지식공유를 이끌어 내기 위해 단발적인 지침이 아니라 지식공유문화를 형성하고자 하는 노력이 필요하다. 특히, 공정성과 합리성을 중시하는 MZ세대를 설득하기 위해서는 공유 문화와 환경 조성이라는 자연스러운 접근이 필요하다. 지식공유 특성상 개인이 아닌 조직 구성원들이 함께 소통과 접촉을 통해 학습된다. 적극적인 지식공유 문화는 조직 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도 형성에 중요한 수단이며 이는 조직의 연속적인 발전에 기여할 것이다.

둘째, 호텔 기업 종사원의 주인의식을 높이기 위한 전략으로 소통과 교류를 활성화 할 수 있는 다양한 형

태의 지식 공유 프로그램을 마련하는 것이 필요할 것으로 보인다. 암묵지 전략을 사용한 지식 공유 문화 강화를 통하여 조직에 대한 심리적 주인의식을 높일 수 있도록 하는 방안을 강구하는 것이 중요하다. 이는 회사를 위한 희생보다는 함께 성장하는 것의 가치를 중요하게 생각하는 MZ세대의 인재를 확보하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

셋째, 호텔 기업의 경우 종사원의 지식공유를 더 활발하게 하기 위해 체계화된 문서를 통한 지식공유 보다 대면적 교류나 네트워크를 형성하는데 더욱 적극적으로 투자할 필요가 있다. 본 연구에서 형식지 전략은 지식공유문화와 지식공유에 미치는 영향에 기각된 것으로 나타났는데, 이는 수직적이고 보수적인 보고 체계보다는 수평적이고 자유로운 의견 공유를 선호하는 MZ세대의 특징인 반영된 결과라고 볼 수 있다. 따라서 숙련된 기능, 개인 경험, 조직 문화와 같은 암묵지 요인(Nonaka, 1990)에 대한 강화를 통하여 조직 구성원의 지식공유를 높일 수 있도록 소통 네트워크가 구축될 필요가 있다.

이러한 이론적, 실무적 시사점을 제공함에도 불구하고 본 연구에는 몇가지 한계점을 가진다. 첫째, 표본대상이 일반인 참가자가 아닌 호텔에 종사하는 MZ세대를 대상으로 하여 충분한 표본 수를 확보하는데 어려움이 있었다. 특정 집단의 표본 수가 작기 때문에 결과를 해석하는데 있어서 오류가 포함될 수 있다. 향후 연구에서 보다 많은 표본을 수집한다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것으로 예상된다. 둘째로, 표본에 대해 개인의 특성이 반영되지 않았다. 호텔의 등급, 종사원의 등급, 직무 특성과 같은 개인의 특성에 따라 영향력이 달라질 수 있다. 본 연구에서는 이러한 통제가 부족하였고 향후 연구에서는 개인의 특성을 구분하여 지식공유와 심리적 주인의식을 향상시킬 수 있는 방안에 관한 연구도 필요할 것으로 보인다.

<참고문헌>

[국내 문헌]

1. 김태욱 (2021). Covid-19: 특급호텔 조직문화와 직무열의 및 조직시민행동과의 관계에 대한 연구-신념회복의 조절효과를 중심으로. *Tourism Research*, 46(4), 57-78.
2. 김형구, 손재영, 선우영수 (2009). 호텔기업의 지식경영전략이 경영성과에 미치는 영향. *한국컴퓨터정보학회 학술발표논문집*, 16(2), 351-359.
3. 김홍민, 임현진 (2020). 포용적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적주인의식의 매개효과. *지역산업연구*, 43(4), 3-23.
4. 명성신, 최병구, 최수영, 이희석 (2003). 지식경영 전략과 과업 특성간의 연관관계 분석. *지식경영연구*, 4(2), 19-34.
5. 서정운 (2022). 코로나-19로 인한 호텔종사원의 직무스트레스가 정신건강, 직무만족 및 조직시민행동, 조직동일시에 미치는 영향 연구-서울경기권에 위치한 호텔을 중심으로-. *호텔리조트연구*, 21(1), 191-208.
6. 손재근, 박진영 (2007). 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. *관광연구*, 22(2), 229-247.
7. 신가희, 곽선화 (2017). 지식은폐와 지식공유의 영향요인과 관계에 관한 연구. *지식경영연구*, 18(2), 129-157.
8. 윤용보 (2015). 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 연구: 심리적 주인의식을 매개로. *한국관광연구학회지*, 29(3), 209-223.
9. 이영찬, 권기택, 이승석 (2008). 기업의 사회적 자본, 지식경영 활동, 그리고 성과 간의 구조적 인과관계. *지식경영연구*, 9(1), 129-146.
10. 이지혜 (2019). 호텔 종사원들의 지식공유가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 다차원신뢰의 조절효과를 중심으로. *관광경영연구*, 91, 255-283.
11. 임지은 (2018). 호텔직원의 성격특성이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 역할. *관광연구*, 33(8), 369-386.
12. 조원섭 (2019). 심리적 주인의식이 정보공유행동에 미치는 영향. *관광연구*, 44(4), 317-330.
13. 최병구 (2004). 효과적 지식경영을 위한 사람 혹은 시스템중심 지식경영전략: 이벤트연구 방법론을 기반으로. *한국경영정보학회지*, 14(3), 57-75.
14. 하미승, 이진만, 공주, 이지훈, 이병진 (2017). 조직시민행동

의 형성요인 연구. *한국행정논집*, 29(1), 109-140.

15. 홍영옥, 이형룡 (2012). 호텔 레스토랑 직원의 지각된 심리적 주인의식이 조직신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향. *외식경영연구*, 15(5), 273-292.
16. 황인호 (2021). 조직 구성원의 직무소진 및 지식축적 완화에 대한 연구: 지식공유 문화와 개인조직 적합성을 중심으로. *중소기업연구*, 43(4), 1-25.

[국외 문헌]

17. Alavi, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
18. Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
19. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.
20. Bettencourt, L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
21. Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Application*, 23, 173-187.
22. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39-50.
23. Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
24. Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
25. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
26. Lin, C. P., & Joe, S. W. (2012). To share or not to

- share: Assessing knowledge sharing, interemployee helping, and their antecedents among online knowledge workers. *Journal of Business Ethics*, *108*(4), 439–449.
27. Linn, V. D., & Jon, L. P. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(4), 439–459.
28. Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(3), 680–688.
29. Nelson, K. M., & Coopridge, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to is group performance. *MIS Quarterly*, *20*, 409–432.
30. Nonaka, I. (1990). *Management of knowledge creation*. Tokyo: Nihon Keizai Shinbun-sha.
31. Organ, D. (1988). *Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
32. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, *7*, 84–107.
33. Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, *26*(2), 298–310.
34. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). A meta analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 380–399.
35. Polanyi, M. (1974). Scientific thought and social reality. *Psychological Issues*, *8*.
36. Seba, I., Rowley, J., & Lambart, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai police force. *International Journal of Information Management*, *32*(4), 372–380.
37. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, *20*(6), 1199–1224.
38. Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, *11*(3), 373–542.
39. Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2003). Instilling a knowledge-sharing culture. *Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises*, *20*(1), 1–17.
40. Wetzels, M., Odekerken-Shroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, *33*(10), 177–195.
41. Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *30*(5), 529–548.

[URL]

42. 사람인 (2021). https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=108449&listType=news
43. 통계청 (2020). http://sti.kostat.go.kr/window/2020b/main/2020_win_15.html

〈부록〉 설문문항

개념/변수명	문항수	측정문항	참고문헌
지식공유문화	5	우리 호텔은 개인 및 그룹단위 교육을 정기적으로 진행한다.	이영찬 (2008)
		우리 호텔직원들은 조직 내, 외 사건과 경영자들의 결정사항 등에 관한 정보를 부서 내에 신속하게 전달한다.	
		우리 호텔 조직 구성원들은 본인이 보유한 특별한 지식을 동료들과 공유하여 회사 전체의 업무성과에 기여하고 있다.	
		우리 호텔은 업무 추진 시 고객의 요구와 시장 동향에 관한 정보와 지식을 반영한다.	
		우리 호텔은 직원 및 부서 단위의 모범 사례를 업무에 적용해 보고자 한다.	
지식공유	6	나는 현재 조직구성원들과 나의 경험과 노하우를 공유한다.	Lin and Joe (2012)
		나는 조직구성원들이 요청하면 언제나 지식을 제공하고 있다.	
		나는 업무 매뉴얼을 회사구성원에게 공유한다.	
		나의 동료들은 문제 해결에 필요한 중요한 지식을 공유한다.	
		나는 새로운 직원에게 업무에 필요한 지식을 공유한다.	
나는 교육훈련을 통해서 습득한 나의 전문지식을 회사구성원들과 효과적으로 공유한다.			
심리적주인의식	5	나는 이 조직이 “우리” 호텔이라는 것을 느낀다.	Avey et al. (2009)
		나는 이 조직에 대해 매우 높은 개인적 소유권을 느낀다.	
		나는 이것이 “내” 호텔이라는 것을 느낀다.	
		이 조직을 위해 일하는 대부분의 사람들은 호텔을 소유하고 있는 것처럼 느낀다.	
		이 호텔을 “내 것” 이라고 생각하는 것은 어렵지 않다.	
조직시민행동	4	나는 우리 호텔의 브랜드 개발에 기여이 응하겠다	Bateman and Organ (1983)
		나는 다른 사람들이 우리 호텔을 비난할 때 우리 회사를 위해 기여이 방어 할 것이다.	손재근, 박진영 (2007)
		나는 우리 호텔을 자랑스럽게 생각한다.	
		나는 우리 호텔의 이미지를 향상시키기 위한 아이디어를 기여이 제공하고자 한다.	
형식지 지향	4	우리 호텔의 지식(노하우, 기술 또는 문제 해결 방법)은 회사에서 체계적으로 정리되어 있다.	Hansen et al., (1999)
		우리 호텔의 공식 문서 및 매뉴얼을 통해 쉽게 지식을 얻을 수 있다.	Choi and Lee (2002)
		우리 호텔은 프로젝트 및 회의 결과를 회사에 문서화 해야한다.	
		우리 호텔의 지식은 회사의 설명서 또는 문서와 같은 문서화 된 양식을 통해 공유된다.	
암묵지 지향	4	우리 호텔의 전문가 및 동료로부터 지식을 쉽게 얻을 수 있다.	명선신 등 (2003)
		우리 호텔의 전문가들과 직접 대면하는 것이 쉽다.	
		우리 호텔의 비공식적인 대화 및 회의는 회사에서 지식공유에 사용된다.	
		우리 호텔은 일대일 멘토링으로 지식을 습득할 수 있다.	

저 자 소 개



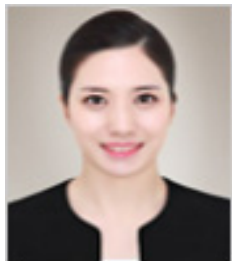
박 소 현(Sohyun Park)

현재 경희대학교 스마트관광원 석사과정에 재학중이며, 텍스코에서 인턴으로 근무하며 국제회의를 서포트하였고 한국관광공사와 경북가을여행주간을 기획하는 등의 업무를 맡아 일했던 경험이 있다. 이 외에도 다양한 국제회의를 서포트 하였다. 주요 관심분야는 스마트 기술과 관광의 결합한 스마트관광과 MICE산업 등이다.



김 현 규 (Hyunkyu Kim)

현재 경희대학교 스마트관광원 박사과정에 재학중이며, 스마트관광연구소에서 연구원으로 활동 중이다. 주요 관심분야는 스마트관광, 도시, 문화관광, 데이터분석 등이다. 지금까지 관광학연구, 관광레저연구, 관광연구저널, 정보시스템연구 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.



최 정 원 (Jeongwon Choi)

경희대학교 호텔경영학과에서 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 지식경영, 관광객의 여행행동 등이며 관광레저연구 등에 논문을 발표하였다.



정 남 호 (Namho Chung)

현재 경희대학교 호텔관광대학 학장을 맡고 있다. 또한, 경희대학교 스마트관광연구소의 소장, BK21 Four 교육사업단장 및 SSK 대형센터장을 맡고 있다. 소비자의 정보시스템 사용과 지식공유활동에 관심을 가지고 이를 호텔 및 관광분야로 확장하여, 스마트관광 연구소를 운영 및 관련 연구를 진행하고 있다. 2013년 그간의 업적을 인정받아 경희대학교 명예의 전당에 이름을 올렸다.

〈 Abstract 〉

The Effects of Knowledge Sharing Culture and Strategy of Hotel Companies on the Psychological Ownership and Organizational Citizenship Behavior of MZ Generation Employees

Sohyun Park^{*}, Hyunkyu Kim^{**}, Jeongwon Choi^{***}, Namho Chung^{****}

This paper aims to verify how the knowledge sharing culture of hotel companies affects psychological ownership awareness and organization citizenship behavior through knowledge sharing of millennials and generation Z employees. It also assumed that two types of knowledge, such as tacit knowledge and explicit knowledge, would have the effect of controlling knowledge sharing culture and knowledge sharing. This paper collected data from 138 employees working in hotels in the metropolitan area. As a result of the empirical analysis, it was found that the knowledge sharing culture of hotel companies influenced knowledge sharing. In addition, it was confirmed that it had a positive effect on psychological ownership and organizational citizenship behavior. In the case of hotel companies, it was found that the tacit knowledge was more effective in inducing knowledge sharing among employees than the explicit knowledge. If a company provides a knowledge-sharing culture using various forms of tacit knowledge strategies, it is expected to increase the organizational citizenship behavior and psychological ownership of MZ generation employees.

Key words: Knowledge sharing culture, Knowledge sharing, Organizational citizenship behavior, Type of knowledge, Psychological ownership

* Smart Tourism Education Platform, Kyung Hee University

** Smart Tourism Education Platform, Kyung Hee University

*** Dept. of Hotel Management, Graduate School, Kyung Hee University

**** Smart Tourism Education Platform, Kyung Hee University