

박사학위논문

**호텔 종사원의 조직 내 신뢰가
조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향**
- 호텔경영형태를 중심으로 -



제주대학교 대학원

관광경영학과

조 익 준

2010년 2월

호텔 종사원의 조직 내 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향

- 호텔경영형태를 중심으로 -

지도교수 조문수

조익준

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

2010년 2월

조익준의 관광학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 1952 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

관광경영학과

2010년 2월

A Study on the Effects of Trust on
Organizational Commitment and Organizational
Citizenship Behavior of Hotel Employees
- In Two Different Hotel Managements

Ik-Joon Cho
(Supervised by Professor Moon-Soo Cho)

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

FEBRUARY, 2010

This thesis has been examined and approved.

FEBRUARY, 2010

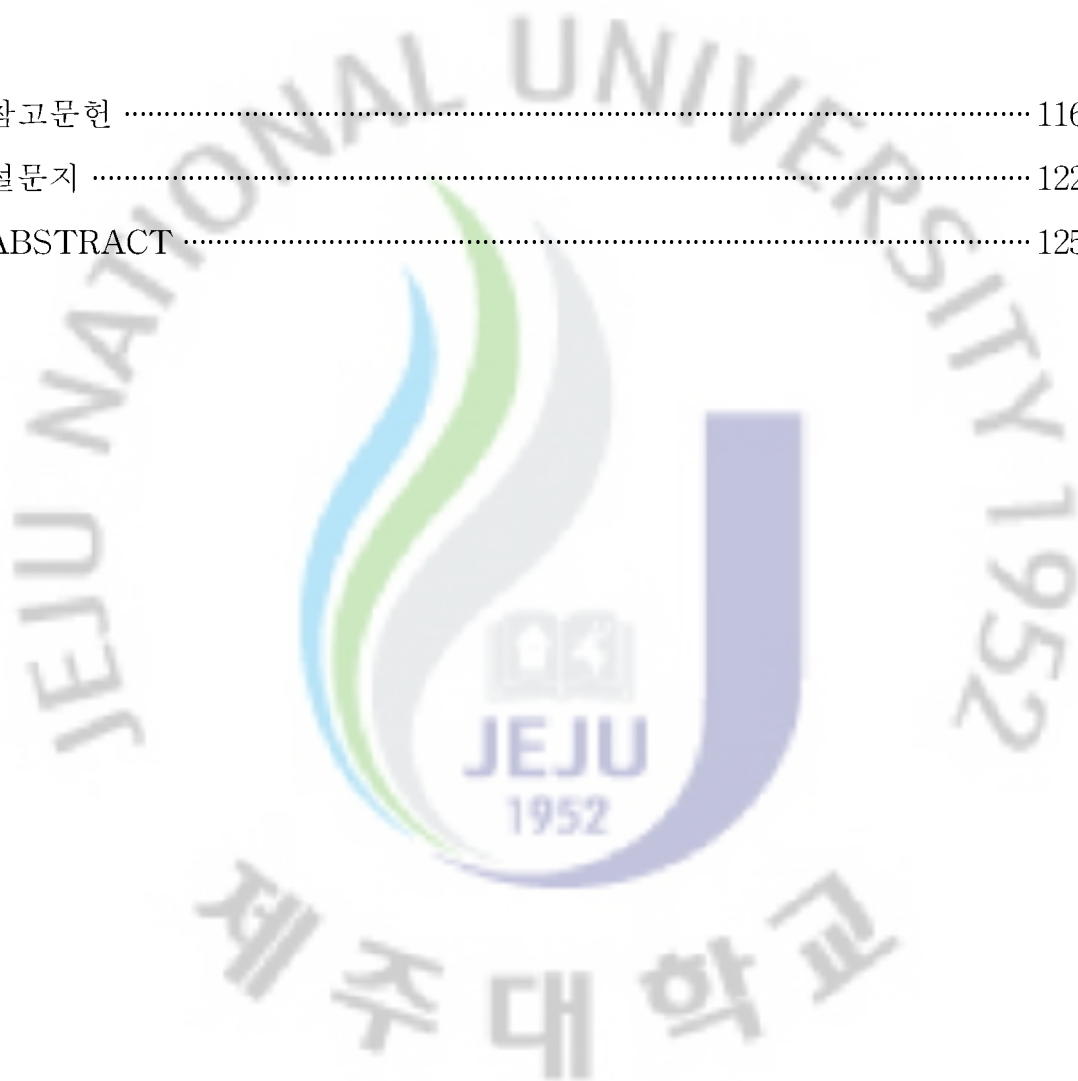
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구방법 및 범위	4
제2장 이론적 고찰	7
제1절 호텔종사원의 신뢰	7
1. 신뢰	7
2. 신뢰관련 선행연구	12
3. 호텔종사원의 신뢰 유형	16
제2절 조직몰입과 조직몰입의 형태	20
1. 조직몰입	20
2. 조직몰입관련 선행연구	23
3. 조직몰입의 형태	25
제3절 조직시민행동과 구성요소	29
1. 조직시민행동	29
2. 조직시민행동관련 선행연구	32
3. 조직시민행동의 구성요소	35
제4절 호텔의 경영형태와 기업문화	41
1. 호텔기업의 경영형태	41
2. 호텔 기업문화	46
3. 사례호텔 개요	54
제5절 선행연구	61

1. 신뢰와 조직몰입	61
2. 신뢰와 조직시민행동	63
3. 조직몰입과 조직시민행동	65
4. 호텔기업관련 선행연구	66
제3장 연구 설계	69
제1절 연구모형 및 가설 설정	69
1. 연구모형	69
2. 가설의 설정	70
3. 변수의 조작적 정의	72
제2절 조사 설계	74
1. 설문지 구성 및 자료의 측정	74
2. 자료수집 및 분석방법	74
제4장 실증분석	76
제1절 표본의 특성	76
제2절 측정항목의 평가	78
1. 신뢰성 및 타당성 분석	78
제3절 가설 검증	82
1. 가설1의 검증	82
2. 가설2의 검증	83
3. 가설3의 검증	88
4. 가설4의 검증	91
제4절 분석결과 요약	107

제5장 결론	110
제1절 연구의 결과와 시사점	110
1. 연구의 결과	110
2. 연구의 시사점	112
제2절 연구의 한계와 향후 연구방향	115
참고문헌	116
설문지	122
ABSTRACT	125



< 표 차례 >

<표 2-1> 신뢰의 개념 정의	10
<표 2-2> 신뢰관련 선행연구	13
<표 2-3> 조직몰입의 개념 정의	22
<표 2-4> 조직몰입관련 선행연구	24
<표 2-5> 조직몰입의 구성요인	26
<표 2-6> 조직시민행동의 개념 정의	31
<표 2-7> 조직시민행동관련 선행연구	34
<표 2-8> 조직시민행동의 구성요인	36
<표 2-9> 위탁경영방식의 장단점	43
<표 2-10> 기업문화의 정의	47
<표 2-11> 연구대상 사례호텔 특성과 차이점 비교	57
<표 2-12> 신뢰와 조직몰입에 관한 연구	62
<표 2-13> 조직몰입과 조직시민행동에 관한 연구	66
<표 2-14> 호텔기업관련 선행연구	68
<표 3-1> 설문지 구성	74
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	76
<표 4-2> 신뢰에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	79
<표 4-3> 조직몰입에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	80
<표 4-4> 조직시민행동에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	81
<표 4-5> 가설1의 검증	82
<표 4-6> 가설2-1의 검증	84
<표 4-7> 가설2-2의 검증	85
<표 4-8> 가설2-3의 검증	86
<표 4-9> 가설2-4의 검증	87

<표 4-10> 가설 3-1의 검증	88
<표 4-11> 가설 3-2의 검증	89
<표 4-12> 가설 3-3의 검증	90
<표 4-13> 가설 3-4의 검증	90
<표 4-14> 요인 간 차이 검증	92
<표 4-15> 가설4-1의 검증	94
<표 4-16> 가설4-2의 검증	95
<표 4-17> 가설4-3의 검증	96
<표 4-18> 가설4-4의 검증	97
<표 4-19> 가설4-4의 추가분석	98
<표 4-20> 가설4-5의 검증	99
<표 4-21> 가설4-5의 추가분석	100
<표 4-22> 가설4-6의 검증	101
<표 4-23> 가설4-7의 검증	102
<표 4-24> 가설4-8의 검증	103
<표 4-25> 가설4-8의 추가분석	104
<표 4-26> 가설4-9의 검증	105
<표 4-27> 가설4-9의 추가분석	105
<표 4-28> 가설검증의 요약	108

< 그림 차례 >

<그림 1-1> 연구흐름	6
<그림 2-1> 신뢰효과	8
<그림 3-1> 연구모형	69

제1장 서론

제1절 연구의 배경

21세기 글로벌 무한경쟁이라는 급변하는 경영환경에서 기업들이 생존하고 성장하기 위해서는 주어진 상황에 능동적으로 대처하며 종업원들의 능력을 향상시켜 조직성과를 높일 수 있는 환경조성이 필요하다. 빠르게 변화되고 불확실성 상황인 현대의 다원화된 사회에서 조직구성원들은 조직과 개인의 목적을 달성하기 위하여 상호 관련을 맺고 협동하며 영향력을 행사하며 상호 의존적인 관계를 형성하고 있다. 이점이 조직 내 신뢰형성이 중요한 이유이며 조직 내에서의 신뢰의 중요성에 대해서는 학자들이나 실무자들 모두가 강조하고 있다.

Cook & Wall(1980)¹⁾은 조직 내에서의 개인과 그룹간의 신뢰는 조직의 장기적인 지속과 조직구성원들의 안정을 위한 중요한 요소라고 주장하였다.²⁾ Mishra(1996)³⁾도 신뢰는 위기상황에서는 물론 평상시 조차도 공기업과 사기업 모두에 조직운영과 조직의 생존을 위한 중심적 요소라고 결론지었다.

조직 내 신뢰와 더불어 기업체, 특히 호텔 기업에서 관심을 가지는 부분이 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동이다. 그 이유는 조직에 대한 애착이나 동일시를 나타내는 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 안정된 개념으로서 조직의 성과를 결정하는 중요한 변수이기 때문이다. 이는 조직구성원들의 조직몰입 정도가 조직관리의 효율성 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념이며, 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전 지표로 활용될 수 있기 때문이다.⁴⁾

또한 호텔조직의 생존과 발전을 위해서는 역할 내의 규정된 행동뿐만 아니라 조직구성원들에 의해 자발적으로 수행되는 조직시민행동이 필요하다. 그 이유는

- 1) Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- 2) McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review & Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*, 16(2). 265.
- 3) Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R.(Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* London: Sage Publications. 25.
- 4) 신형섭 · 강종천(2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『관광경영학연구』, 9(1), 167-191.

오늘날 호텔기업의 급속한 경영환경 변화에 호텔의 공식적이고 사전적인 매뉴얼에 규정된 직무수행만으로는 적절히 대응할 수 없게 되었고, 변화에 대한 조직구성원들의 유연한 적응성 및 조직의 성과나 효과를 증대시키기 위한 새로운 역할 행동(extra-role behavior)이 요구되기 때문이다. 조직시민행동은 일반적으로 조직의 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적 또는 구체적으로 인정되지 않는 자발적 행동으로서, 조직의 효과적 운영에 공헌하는 개인의 행동으로 정의된다.⁵⁾ 특히, 관리자의 직무를 수월하게 할뿐만 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 호텔 특성상 관심을 갖고 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동에 더욱 집중하고 있다.

우리나라 호텔업계의 가장 두드러진 특징 중의 하나가 호텔체인을 통한 브랜드화 추세이다. 국내에서 신축이나 개·보수되는 대형호텔의 경우 체인호텔로서 강력한 브랜드 구축을 도모하고 있다. 호텔도 하나의 조직체로서 독특한 조직문화가 존재하며 이러한 조직문화가 조직구성원의 가치체계와 행동유형에 직·간접적으로 영향을 미친다. 이러한 점이 호텔기업문화에 대한 관심이 커지는 이유이다.

이와 같은 상황에서 체인호텔과 독립경영호텔, 즉 조직문화가 다른 호텔경영형태에 따른 조직 내 신뢰, 종사원들의 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동과 관련한 인적자원관리와 조직관리, 조직성과 및 경영의 효율성 등 많은 분야에 대한 관심과 연구의 필요성이 증가하고 있다.

현재까지의 선행연구를 보면 다음과 같다. 우선 조직효과성 변수에 대한 리더십 등의 직접적인 영향관계에 연구(표용태, 1998; 김일석, 2001; 서준호·윤위석, 2003; 신동식·김홍규, 2005)가 있다. 그리고 신뢰를 매개변수로 한 연구(이덕로·서도원·김용순, 2003; 채순화, 2004; 서인덕·이원형, 2006; 김호균, 2007)가 있으며 이들 연구결과는 많이 축적되어 있다.

호텔산업에서도 변혁적 리더십이나 권한이양 등이 직무만족, 서비스품질, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성에 대한 영향관계나 직무만족, 직무성과 등의 성과변수에 대한 영향관계를 주제로 한 연구가 주를 이루며 활발하게 연구(홍성화, 1999; 남택영, 2000; 김용순, 2001; 강종천, 2004; 최금창, 2004; 심선아, 2005;

5) Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478

신동식·김홍규, 2005;곽용섭, 2006; 김창한, 2006; 권형섭, 2006; 조선배·권형섭, 2007; 손현중, 2007; 윤지현·김태경, 2008)되고 있다.

조직문화, 권한이양, 변혁적 리더십 등의 독립변수를 사용하여 조직에 대한 태도변수를 통한 조직시민행동 및 역할행동에 어떠한 영향을 미치는지에 초점을 맞춘 최근의 실증연구가 다양한 분야에서 많이 연구되어져 왔다. 하지만 신뢰의 유형(조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰)을 독립변수로 하여 조직몰입이나 조직시민행동의 종속변수에 영향을 미치는지에 대해 체계적이고 실증적인 연구⁶⁾가 부족한 실정이다. 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 관계를 호텔기업에 적용하고 분석한 연구는 더욱 미흡한 실정이다. 특히 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 요인들의 관계를 동일오너십 하에서의 조직문화가 다른 호텔경영형태에 따른 차이의 연구를 시도한 사례는 거의 찾아볼 수 없다.

본 연구에서는 기존 호텔기업관련 연구에서 소홀했던 조직 내 신뢰를 독립변수로 하여 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향관계를 살펴보고, 또한 호텔경영형태에 따른 요인 간 영향관계의 차이까지 확인하고자 한다. Cook & Wall(1980)⁷⁾의 연구에 근거한 신뢰(조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰)와 조직몰입, 조직시민행동이라는 세 가지 개념을 중심으로 연구모형과 연구가설을 도출하였으며, 각 요인 간의 영향관계를 확인한다. 특히, 기업문화의 차이인 호텔경영형태에 따른 각 요인 간 영향관계의 차이를 확인하기 위한 연구도 시도하였다.

제2절 연구의 목적

본 연구는 최근의 연구와 시대적 환경변화 추세를 반영하여 조직의 효과성 변수 중에서 조직몰입과 조직시민행동에 초점을 맞추되 이 같은 태도변수가 신뢰변수와 어떠한 상관관계를 가지는가를 실증적으로 분석하고자 한다. 또한, 조직구성원들의 신뢰가 중요해지는 상황 하에서 호텔조직 내에서 효율성이 발휘되고 종사원과 조직, 상사, 그리고 동료에 대한 신뢰확보의 당위성과 신뢰확보를 위한 실제

6) 최익봉(2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. 『인사관리연구』. 29(4). 169-204.

7) Cook, J., & Wall, T. (1980). op. cit, 39-52.

적 방안을 제시해보고자 한다. 특히, 조직문화 차이에 따른 변수 간의 영향관계 차이를 확인하기 위하여 동일오너십 하에서의 호텔경영형태에 따른 차이에 대한 연구를 시도하고자 한다. 본 연구의 목적을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 문헌연구를 통해 신뢰(조직·상사·동료신뢰), 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 호텔경영형태와 조직문화를 이론적으로 고찰하고 선행연구를 정리한다.

둘째, 상기의 이론적 정리를 바탕으로 신뢰와 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 있어 신뢰와 조직몰입의 역할을 중심으로 가설을 설정하고 이를 실증적으로 검증함으로써 신뢰가 조직몰입, 조직시민행동과 어떠한 관계를 가지는지를 알아보려고 한다.

셋째, 동일오너십 하에서 기업문화가 다른 호텔경영형태(체인경영호텔과 독립경영호텔)에 따른 요인 간 영향관계의 차이점을 확인해보는 시도를 한다. 조직내 신뢰, 조직몰입과 조직시민행동 간의 영향관계를 호텔기업에 적용하여 확인하고 또한 기업문화가 다른 호텔경영형태에 따른 이들 요인 간 영향관계의 차이점을 확인하는 시도는 기존 선행연구에서 찾아보기 어렵다. 이 점이 본 연구가 가지는 의의라고 할 수 있다.

마지막으로 이상의 연구결과를 바탕으로 그 결과를 종합하고 또한 급변하는 환경 속에서 오늘날 호텔경영자의 끊임없는 관심사인 조직구성원들의 조직몰입과 조직시민행동을 위한 신뢰구축의 당위성과 시사점, 연구의 한계와 향후연구 방향을 제안한다.

제3절 연구방법 및 범위

과학의 기본목적은 사회현상 및 자연현상을 포함하여 모든 현상을 체계적으로 설명하는 이론을 제시하는 것이고, 연구방법이란 연구에서 제기된 모든 유형의 문제를 해결하는데 필요한 방법이나 절차를 말한다.⁸⁾

본 연구에서 연구목적을 달성하기 위하여 도입된 연구방법은 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 문헌연구는 국내·외 서적, 논문, 기타 각종

8) 채서일(1992). 『사회과학 조사방법론』. 서울: 학연사. 7

간행물을 검토하여 신뢰, 조직몰입과 조직시민행동에 관한 일반적인 이론과 주요 특징 및 속성, 관련 변인들을 파악하여 정리하였다.

실증연구는 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 직접적으로 미치는 영향관계를 알아보기 위하여 각각의 변인들을 설정하여 변인들 간의 관계를 통합적으로 분석하였는데 설문조사 및 통계적 분석을 통해 이루어졌다.

연구가설을 기초로 하여 설문조사 내용이 구체화되었으며, 자료의 분석을 통하여 가설검증을 위한 분석방법으로는 유효표본을 이용하여 가설을 검증하기 위한 통계패키지 프로그램인 SPSS 12.0을 이용하였다. 표본의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 하였고, 구성개념의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도검증 및 요인분석을 실시하였다. 또한, 신뢰가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 하였으며, 호텔경영형태에 따른 변수집단 간의 차이와 영향관계의 차이를 확인하기 위한 분석을 실시하였다.

본 연구의 공간적, 시간적, 내용적 범위는 다음과 같다. 공간적 범위는 본 연구의 표본으로 설정한 동일오너십 하에서 운영되고 있는 관광호텔의 최고등급인 특 1등급 호텔 두 곳이 소재한 인천과 제주지역으로 설정하였으며, 설문대상자는 해당 호텔기업의 조직구성원으로 한정하였다. 시간적 범위로는 본 연구의 실증분석을 위한 설문조사기간인 2009년 10월 5일부터 10월 26일까지로 한정하였다.

내용적 범위를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

제1장은 배경, 연구의 목적 그리고 연구방법 및 범위에 대해 기술하였다.

제2장은 이론적 고찰 부분으로 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동, 호텔경영형태와 조직문화에 대한 개념과 유형을 살펴보고 각 요인 간의 상관관계를 고찰하였다.

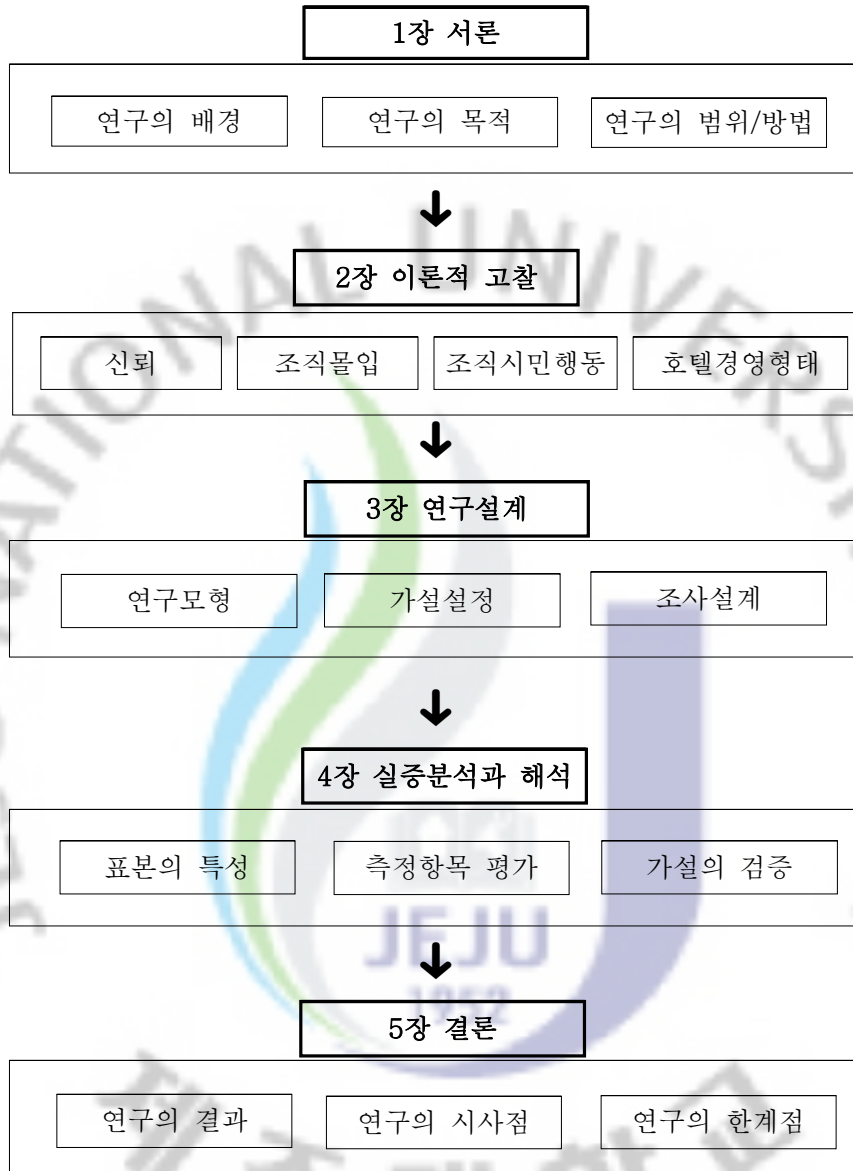
제3장 연구모형 및 연구설계에서는 연구모형 및 연구가설 설정, 분석방법, 측정변수의 조작적 정의 등으로 구성하였다.

제4장 분석결과에서는 연구모형에 따라 설정된 가설을 검증하고 분석결과의 시사점을 도출하고자 하였다.

제5장 결론부분에서는 연구결과에 대한 논의 및 시사점, 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하고자 하였다.

연구방법과 범위와 관련해 보다 구체적인 연구의 구성을 제시하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구 흐름



제2장 이론적 고찰

제1절 호텔종사원의 신뢰

1. 신뢰

경쟁이 심하지 않은 사회에서 신뢰는 크게 부각되지 않았으며 기업의 생존에 대해서 별다른 차이를 주지 않았지만 경쟁이 심각한 상황에서 신뢰는 반드시 조직이 보유해야 할 중요한 문제이다. 결국, 신뢰는 비즈니스에 있어서 핵심 이슈이기 때문에 비즈니스에 관련된 사람들이 신뢰가 무엇이며 어떻게 구축되는지 이해하는 것이 매우 중요하다.⁹⁾

급격한 사회적 변화와 경영환경의 변화, 그리고 불확실성으로 인하여 상호신뢰에 대한 중요성이 부각되면서 다양한 분야에서 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이러한 시대적 중요성에 부응해서 조직 내 신뢰 역시 여러 분야에서 중요하게 다뤄지고 있다.¹⁰⁾ 그 이유는 조직 내 신뢰는 조직통제의 중요한 메커니즘으로 인식되고 있으며 대리인이론과 거래비용이론 그리고 기회주의에 대한 대응책으로 기능하기도하며 관리적 믿음과 철학의 중요한 요소로서 조직운영에 있어서 필수적인 요소로 인식되기 때문이다.

기업경영은 경영진과 조직구성원 간의 관계형성을 기초로 이루어지는 현상이라고 할 수 있다. 이 과정에서 경영진의 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 경영진과 구성원 간의 신뢰관계의 구축이 필연적으로 요구되며, 이 신뢰관계는 리더와 구성원 간의 협력적 관계유지를 위한 필요·충분조건인 것으로 제시되고 있다.¹¹⁾ 이는 조직 내에서 신뢰의 형성이 조직의 안정과 발전을 위한 핵심적 요인임을 의미한다.

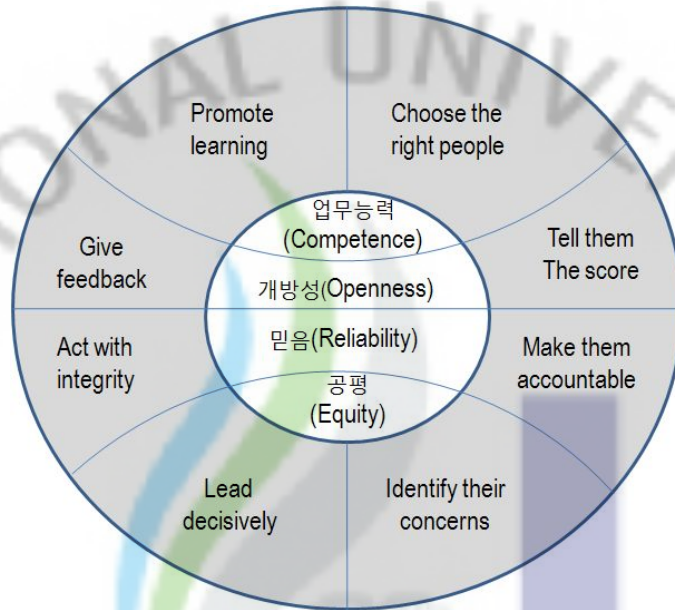
9) Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited. 4-5.

10) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 709-734.

11) Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1999). Managers as Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Journal*, 23, 513-530.

Reynolds(1997)¹²⁾는 신뢰는 조직 내에서 사람들 간에 관계가 행해지는 방식의 표출이며 따라서 조직구성원 자신들이 아닌 구성원들 간의 관계이며 뛰어난 조직과 평범한 조직을 구분 짓는다고 하였다. 신뢰의 중요성을 강조하면서 신뢰의 효과라는 제목으로 <그림 2-1>과 같이 표현하였다.

<그림 2-1> 신뢰효과



자료: Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited. 2.

Reynold(1997)은 신뢰관계의 핵심은 업무능력(competence), 개방성(openness), 공평(equity), 그리고 믿음(reliability)이라고 하였다. 업무능력은 적합한 인력을 선발하고 학습을 촉진시킴으로써, 개방성은 조직구성원들에게 그들의 성과를 알려주고 피드백을 줌으로써, 공평함은 구성원들의 관심사항을 확인하고 단호히 이끌어 감으로써, 그리고 믿음은 정직한 모습을 보여주며 구성원들을 책임감을 갖도록 함으로써 형성된다고 하였다.

조직에 있어서 신뢰에 대한 필요성이 더욱 강조되는 또 하나의 이유는 다음과 같은 이유들 때문이기도 하다. 첫째, 조직구성원의 충성심과 몰입은 모든 구성원이 믿을 수 있는 조직적 목표를 설정하고 정직성, 성실과 타인에 대한 진정한 관

12) Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited. 4-5.

심에 근거한 신뢰가 존재하는 관계를 구축함으로써 얻어져야 한다는 점. 둘째, 조직구성원의 전체적인 교육수준이 향상되어 지식적 수준이 높아지고 독립적인 측면이 강하게 됨으로써 자신 이외에는 신뢰감을 갖지 않으려고 한다는 점. 셋째, 점점 다양한 인종에 의한 조직구성원과 여성의 비중이 높아지게 되면서 다수의 연구를 통해 비교문화적인 측면에서의 신뢰수준이 낮게 나타나고 있다¹³⁾는 점이다.

조직적 측면에서의 신뢰는 맹목적으로 생겨 난다기 보다는 개인적인 존중과 조직구성원으로서의 역할을 훌륭하게 달성하고자 하는 진실 된 관심에 근거한 지속적인 행동의 결과로써 서서히 얻어지는 것이라고 할 수 있다. 일반적으로 신뢰는 신념, 확신, 기대, 일관성, 안전 등과 유사한 개념으로 활용되어지고 있으나 신뢰에 대한 연구의 관점과 상황, 그리고 대상 등에 따라 다양하게 그 개념이 정립되고 있어 명확한 정의를 내리기는 어렵다.¹⁴⁾

신뢰의 정의에 포함되어야 할 몇 가지 구성요소에 대하여 구체적으로 살펴보면¹⁵⁾ 첫째, 신뢰의 대상이란 신뢰객체의 무엇을 신뢰하는가에 대한 물음이다. 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상자 간의 상호의존관계에서 발생되며, 이러한 상호의존관계 속에서 상대방이 보여주는 행동과 그러한 행동을 통해 지각된 상대방의 의도에 많은 관심을 가지게 된다. 따라서 신뢰의 정의에 있어서 상대방의 행동과 의도는 매우 중요한 의미를 갖는다.

둘째, 신뢰의 속성은 상대방의 행동과 의도에 대해 신뢰하는 사람이 지각하는 것을 의미한다. 지각이란 인지적 측면과 정서적 측면을 모두 포함하는 개념으로, 신뢰를 형성하기 위해서는 상대방의 의도에 대해 인지적 판단과 정서적 경험의 선행되어야 한다. 결국, 신뢰의 정의 속에는 상대방에 대한 신뢰가 인지적 판단에 의한 것인지 또는 정서적 경험에 의한 것인지가 명확히 포함되어야 하는 것이다.

셋째, 신뢰의 결과란 신뢰를 통해 형성된 신뢰하는 사람의 심리적 상태를 의미한다. 신뢰는 상호의존적 관계를 지속하고자 할 때 갖게 되는 자신의 취약성에 대한 행동의도를 포함해야 한다. 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험

13) Scott, D. (1980). The Causal Relationships Between Trust and the Assessed Value of MBO. *Journal of Management*. Vol, 157-175.

14) Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 61(3), 967-985.

15) 이영석(2003). 『회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구』. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.

부담을 수용하려는 의지가 있어야 하는데, 이러한 심리상태가 신뢰를 확신, 기대, 협동, 예측성 등의 유사개념과 구별되는 신뢰의 특성인 것이다.

신뢰에 대한 정의는 다양하지만, 연구자들의 주요 정의를 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 신뢰의 개념 정의

년도	연구자	개념 정의
1967	Rotter	한 개인이 다른 개인이나 집단이 구두나 문서로 작성한 약속을 믿을 것이라는 것에 대한 일반화된 기대
1967	Giffin	자신의 기대가 이루어지길 바라지만 위협하고 불확실한 상황이 존재하기 때문에 타인과의 의사소통 행동에 의존하는 것
1975	Golembiewski & McConkie	어떤 사건이나 프로세스 또는 사람에 가지는 의존성이나 믿음. 긍정적인 결과에 대한 기대를 반영하고 성과에 대한 기대에 나타날 수 있는 어떤 위협을 의미하고 결과로서 나타나는 불확실성의 정도를 의미
1982	Johnson-George & Swap	모든 신뢰상황에 공통적으로 적용될 수 있는 위협들을 가까이 감수하고자 하는 자발적 의지
1984	Heimovices	다른 개인이나 집단의 행동이 이타적이고 개인적으로 혜택을 주는 것으로 개인이 가지는 기대
1985	Lewis & Weigert	특정 행동을 같이하는 사람들이 유능하게 소임을 다하는 자세로 행동할 것이라는 확실한 근거에 기대하여 위험한 행동을 떠맡는 자세
1994	Morgan & Hunt	교환파트너의 신뢰도와 정직에 대해 확신을 가질 때 존재하는 것
1986	Baier	상대방이 자신에게 해로운 일을 할 수 있다는 가능성이 용인된 것으로 깨지기 쉬운 것으로 상대방이 신뢰를 깨뜨리면서 자신의 이득을 취하지 않을 것이라는 기대
1986	Zucker	교환관계에 의해서 공유되는 기대들의 집합
1988	Gambetta	타인이나 집단이 특정행동을 수행할 것이라고 믿는 기대의 주관적 확률수준
1995	Mayer	내가 상대방을 감시하거나 통제할 수 없는 상황에서도 그 사람이 나에게 중요한 행동을 해줄 것이라는 근거로 가까이 취약성을 감수하려는 의도
1996	Chiles & McMackin	단기간의 인센티브와 장기간의 이익에 대한 불확실성을 상쇄하는 것에 직면하더라도 거래상대가 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라는 기대
1996	Robinson	타인의 이익에 해를 주지 않을 것이라는 가능성에 대한 기대와 가장 그리고 믿음
1998	Jones & George	교환관계에 있는 두 사람 간에 있어서 확신의 표현으로서 상대방의 행동에 의하여 자신이 해를 받지 않거나 위협에 처해지지 않을 것이라는 자신감 또는 상대방이 자신의 취약성을 악용하지 않을 것이라는 자신감
1998	Rousseau	타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적인 상태

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성

<표 2-1>에서 보는 바와 같이 다양하게 신뢰가 정의되고 있다. 조직심리학자인 Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998)¹⁶⁾는 신뢰에 대한 정의를 제시한 바 있는데, 이것은 신뢰에 대한 가장 포괄적인 정의로 받아들여지고 있다. 이들은 신

16) Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.

뢰를 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태로 정의하고 있는데, 다른 정의들에 비해 체계적이고 명확하며 방향성을 지니고 있고, 또한 전제조건을 설정하고 있다는 특징을 지닌다. 이들의 정의를 살펴보면, 신뢰의 정의에 포함되어야 할 몇 가지 구성요소를 찾을 수 있다. 즉, 무엇에 대한 것인가(신뢰의 대상), 무엇을 바탕으로 하는가(신뢰의 속성), 무엇을 하는 것인가(신뢰의 결과)이다.

기존 선행연구의 개념들을 종합해 보면 신뢰는 첫째, 믿음 속에서 거래의 상대방에 의존하려는 의도. 둘째, 미래에 발생하는 상대방의 행동에 대해 다른 일방이 필요하다고 믿는 것. 셋째, 상대방이 원하는 조정에 대하여 성실한 수행과 관계가 있어 높은 비중으로 인식하는 것. 넷째, 상대방의 말이나 약속이 믿을만하고 거래 관계에 있어서 성실히 임할 것이라는 믿음이라고 공통적인 내용이 존재하고 있다. 따라서 신뢰란 어느 한 사람이 타인의 언행과 결정에 입각하여 행동하려는 의지, 상대의 기회주의적 행동에 따른 손실이나 위협을 자발적으로 수용하겠다는 의지, 또는 타인의 행동에 대한 기대, 타인의 능력, 일관성 등에 대한 믿음 등의 성격을 포함하는 것으로 볼 수 있다.¹⁷⁾

Baxter(1983)¹⁸⁾는 상호 간의 관계를 전제로 이루어지는 신뢰의 형성을 다음과 같은 단계로 설명하고 있다.

첫 번째 단계는 인식의 단계이다. 이 단계에서는 거래 상대방이 거래 파트너로서 가능한지에 대해 인지하며 이러한 인지는 상황적 근접성, 즉 지리적 근접성과 인지도 등에 의해서 증가하게 된다. 이 단계에서는 거래 당사자 간의 상호접촉은 거의 이루어지지 않는다.

두 번째 단계는 탐색단계이다. 이 단계에서는 관계적 교환관계를 형성하는데 있어 조사 및 초기 시도단계이다. 잠재적인 파트너와 의무와 이익정도, 교환가능성 정도에 대한 신중한 고려 후 최소한의 상호의존성과 투자가 이루어지는데 거래 당사자들로 하여금 상대방과의 목표양립 가능성과 상대방의 성과추진을 가능하도록 한다.

17) 김양호(2003). 『신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한연구』. 경희대학교 대학원 박사학위 논문

18) Baxter, L. A. (1983). Relationship Disengagement: An Examination of Reversal Hypothesis. *Western Journal of Speech Communication*, Vol, 85-98.

세 번째 단계는 확장단계이다. 상대방과의 관계를 통한 이익과 상호의존성이 지속적인 증가를 하게 되는데, 거래상대방과의 역할성과 및 보상에 대한 만족의 결과로써 확장이 이루어지며 상호의존성의 정도가 보다 증가하게 된다.

네 번째 단계는 몰입의 단계이다. 거래당사자들 간의 지속적인 관계에 대한 명시적이고 암묵적인 약속이 이루어지게 된다. 상호 간의 상호의존성이 가장 긴밀한 정도를 의미하며 이로 인해 다른 대체적인 교환 당사자와의 교환은 하지 않게 된다.

마지막 단계는 소멸단계이다. 상호관계의 형성이 쌍방에 의해 달성되는데 반해 소멸은 일방에 의해 시작되는 경우가 많다. 소멸은 거래관계를 계속하는 경우의 비용과 이익의 비교를 통하여 비용이 이익을 초과하는 경우에 발생한다.

기존 연구를 종합해 보면, 신뢰는 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음으로, 따라서 신뢰는 상대방에 대한 지각에서 자신에게 피해를 끼치지 않을 것이며 자신의 관심과 이익을 고려해 줄 것이라는 상대방에 대한 믿음, 기대로 볼 수 있으며, 상대방에 대한 행동에서 상대방의 행동에 의한 피해 가능성을 기꺼이 감수하려고 하거나 이해관계를 떠나 상대방에게 도움을 주는 방식으로 행동하려는 상태라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 신뢰를 부하가 조직에 대해, 상사에 대해, 그리고 동료에 대해 그의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것으로 정의한다.

2. 신뢰관련 선행연구

조직 내에서 신뢰관계가 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치고 조직효율성을 발휘하게 하는 역할을 한다는 연구결과에 따라 신뢰에 관련한 연구는 지속적으로 활발하게 연구되고 있다.

조직행동과 조직이론학자들 사이에서 여러 가지 이유로 신뢰가 중요하다는 공통된 인식을 찾아 볼 수 있다. 이들 연구 중에서 최근까지의 연구들을 정리해 보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 신뢰관련 선행연구

년도	연구자	연구주제 및 내용	신뢰	조직 몰입	조직 시민 행동
1980	Cook & Wall	New work attitude measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Fulfillment.	○	○	
1985	Lewis & Weigert	Trust as a Social Reality	○		
1992	McCaughey & Kuhnert	A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management	○		
1995	Fukuyama	Trust: the social virtues and the creation of prosperity	○		
1995	Mayer, Davis & Schoorman	An Integrative Model of Organizational Trust	○		
1996	Mishra	Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust	○		
1996	Podsakoff, Mackenzie & Bommer	Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors	○	○	○
1997	Reynolds	The Trust Effect. London	○		
1998	Rousseau	Not so different after all: A cross-discipline view of trust	○		
2000	Levering	A Great Place to Work: What makes some employers so good (and most so bad)	○		
2003	김양호	신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구 : 구성원 개인특성의 조절효과를 중심으로	○		○
2004	채순화	변혁적리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계 : 다차원적 접근	○	○	
2005	최익봉	신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구 : 조직몰입의 매개적 역할	○	○	○
2005	최창명	윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향	○	○	
2006	서인덕 이원형	조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 관계	○	○	○
2007	이상갑	경영자에 대한 신뢰의 형성요인과 종업원의 태도 및 행동과의 관계	○		
2007	지성구 장성희	호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향	○	○	
2007	김학준	상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 : 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로	○		○
2008	조병하 양해술	조직시민행동의 리더십 영향에 대한 신뢰의 매개효과	○		○
2008	박종승	호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간 구조적관계에 관한 연구	○	○	
2008	김윤식	조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로	○		○

자료 : 연구자 정리

조직 내에서의 신뢰의 중요성을 주장하는 선행연구의 예를 보면 다음과 같다. Zucker(1986)는 협력적 분위기를 유지하는데 있어서 신뢰는 가장 중요한 역할

을 하며 모든 일상의 사회적 관계의 기초로서 필수적인 요소라고 함으로써 신뢰가 사회적 관계 및 조직체계에서 갖게 되는 중요성을 강조하였다. Mishra(1996)는 전반적인 경기하강 국면에서 조직의 성과와 생존에 가장 중요한 요인이 신뢰라고 하였다.

Rousseau 등(1998)¹⁹⁾은 다음과 같은 이유로 조직 내에서의 신뢰의 중요성을 주장하고 있다. 첫째, 구성원 및 집단 간의 협력적 행동을 가능하게 한다. 둘째, 네트워크 조직과 같은 새로운 조직구조에의 적응을 촉진한다. 셋째, 조직 내의 갈등을 감소시킨다. 넷째, 거래비용을 감소시킨다. 다섯째, 유기적 조직의 형성을 신속하게 한다. 마지막으로 위기에 효과적으로 대처할 수 있다고 하였다.

Cook & Wall(1980)의 연구에서는 동료에 대한 신뢰가 조직에 대한 동일시와 조직에 대한 상대적 몰입을 의미하는 조직몰입과 유의적인 상관관계가 있으며, 또한 조직신뢰는 동료신뢰보다 더 높은 상관관계가 있음을 확인하였다. 또한, 조직 내에서 개인들과 그룹들이 서로 간에 신뢰를 갖는 것은 조직이 오래도록 안정적으로 유지되기 위하여 상당히 중요한 요소이며, 구성원들이 잘 지내도록 하는데 매우 중요한 것이라는 결론을 내렸다.

Mayer & Davis(1995)²⁰⁾는 리더비전에 대한 부하들의 몰입도가 부하들과의 신뢰를 형성하기 위한 리더의 노력과 능력에 달려있는데, 부하들은 리더가 능력이 있고 자신들에게 호의를 갖고 있으며 자신들을 수용할 수 있을 때 리더를 신뢰하게 된다고 하였다.

Mishra(1996)²¹⁾는 신뢰대상이 가진 능력 또는 의도에 대한 신뢰자의 판단은 신뢰대상을 믿을 것인가의 여부를 결정함에 있어서 중요한 원인이라고 하였다.

Reynolds(1997)²²⁾는 신뢰를 조직구성원들 간의 관계를 의미하는 것으로 보고 신뢰가 높다는 것은 관계의 질이 높은 것을 의미하며, 관계의 질이란 조직 내의 신뢰수준을 반영하는 것으로 일터에서 구성원들이 열린 마음과 업무추진 능력, 그리고 진실성과 공정성을 핵심원칙으로 삼아 행동할 때 신뢰가 축적된다고 하였다.

19) Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). op. cit, 393-404.

20) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). op. cit, 709-734.

21) Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R.(Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications. 1-32.

22) Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited. 4-5.

이유진(1999)²³)은 신뢰로 구축된 상사와 부하와의 관계는 조직의 지원을 조직 구성원이 인식을 하는데 영향을 미치게 되고 모든 관계의 핵심이라고 할 수 있는 신뢰를 통하여 자신의 의견을 상사와 자유롭게 토의할 수 있으며, 상사의 의사결정을 받아들임으로써 조직의 활동에 더욱 관심을 기울이게 되고 조직을 위해 더욱 노력하게 된다고 하였다.

서재현(2000)²⁴)은 상사에 대한 신뢰형성이 조직 내에서 구성원들이 형성하게 되는 공정성에 대한 인식에 의해서 영향을 받을 수 있으며 상사에 대한 신뢰의 형성은 조직 내에서 개인이 보여주게 되는 태도 및 행동에 영향을 미친다고 하였다.

Levering(2000)은 신뢰의 핵심은 구성원들이 자신의 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있는가에 달려 있으며 이러한 신뢰를 보다 구체적인 행동패턴으로 이해하기 위하여 진실성, 개인 존중 및 공정성의 3개 범주로 나누어 정의하였다. 3개의 범주는 구성원과 상사 간에 형성된 관계의 질을 반영하는 척도이기도 하다. 즉, 구성원의 입장에서 리더를 신뢰한다는 것은 리더가 진실하고, 부하를 존중하며, 나아가 업무의 배분과 조정 및 평가에서 공정함을 뜻한다.

김일석(2001)²⁵)은 신뢰는 신뢰대상과 신뢰자의 관계에 따라 상이하게 나타나는 관념적 개념으로서 상사·부하 간의 관계의 질이 중요한 요인으로 작용하는데, 즉 신뢰의 개념은 리더가 신뢰받을 만한 요인이 있을 때 형성된다고 하였다.

최익봉(2004)²⁶)의 실증연구의 결과 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 순으로 조직몰입에 정(+)적으로 유의하였고, 조직시민행동에 관한 신뢰의 효과에 있어서는 동료신뢰는 조직시민행동의 전체에 정(+)적으로 유의하였고, 상사신뢰는 이타행동, 예의행동, 양심행동에 유의하였으며, 조직신뢰는 시민의식에만 정(+)적으로 유의하였다.

결국, 조직 내에서 형성된 신뢰관계는 조직구성원들의 태도와 행동에 직접적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 특히, 조직에 대한 신뢰는 일관된 경영방

23) 이유진(1999). 절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『인사조직학회』. Vol, 175-200.

24) 서재현(2000). 직무와 관련된 역할과 조직 내 대인관계가 결론에 미치는 연구. 『경영학연구』. 26(2). 633-655.

25) 김일석(2001). 『리더행동과 신뢰인식유형이 직무반응에 미치는 영향 연구』. 대전대학교 대학원 박사학위 논문.

26) 최익봉(2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. 『인사관리연구』. 29(4). 169-204.

침, 공정성이 중요하고, 조직 내의 신뢰형성의 주도자인 상사에 대한 신뢰의 정도는 결과적으로 조직의 효과성을 올리는데 중요한 역할을 하고 있는 것으로 나타나고 있기 때문이다.²⁷⁾

3. 호텔종사원의 신뢰 유형

신뢰에 대한 주요 학자들의 관점을 조직 내의 신뢰를 중심으로 정리하면 다음과 같다. Mishra(1996)²⁸⁾는 신뢰의 다(多)계층성을 강조한다. 즉 조직 내 신뢰의 대상은 조직, 최고관리자, 조직구성원과 업무를 함께하는 상사, 동료, 부하, 타 부서나 팀의 조직구성원 등 다양하다는 점을 강조하였고, 신뢰효과의 핵심은 업무능력(competence), 개방성(openness), 공평(equity), 그리고 믿음직함(reliability)으로 구성된다고 하였다.

Zalabak(2000)²⁹⁾은 Mishra(1996)의 네 가지 차원, 즉 능력, 개방성, 배려, 일관성에 추가적인 차원으로 커뮤니케이션과 직무만족 문헌에 근거하여 동일성(identification)차원을 제시하였다. 이러한 동일성 차원은 조직의 구성원이 조직의 목표, 가치, 규범, 신념에 동조하는지 여부의 중요성에 초점을 맞춘 것이다.

McCauley & Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰)의 3가지로 범주화하였다. 신뢰는 다차원적 변수이며 조직구성원 개인은 동료를 신뢰하면서도 그의 상사나 최고경영진을 불신할 수도 있는 것이다. Fox(1974)는 수직적 신뢰와 수평적 신뢰 간의 특성을 확인했는데, 수평적 신뢰는 비슷한 업무환경을 공유하는 동등한 직원들 간의 신뢰를 의미하며 수직적 신뢰는 조직구성원 개인들과 그들의 직속상관이나 최고경영진 혹은 조직 간의 신뢰를 의미한다고 하였다.³⁰⁾

신뢰는 호텔종사원이 호텔조직에 대해, 상사에 대해, 그리고 동료에 대해 그의

27) Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

28) Mishra, A. K. (1996). op. cit, 1-32.

29) Zalabak, O. E., Kathleen, E., & Gaynelle, W. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, Vol, 38-40.

30) McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). op. cit, 265-285.

능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것으로 정의한다.

신뢰대상의 다계층성을 감안하는 경우 신뢰는 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰의 3가지로 구분할 수 있다.³¹⁾ 본 연구에서는 신뢰의 다계층성을 전제로 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 그리고 동료에 대한 신뢰에 초점을 두고 논의하고자 한다.

1) 조직에 대한 신뢰

Cook & Wall(1980)은 조직신뢰를 조직구성원들이 조직으로부터 느끼는 의견충족도, 정직성, 현장관리의 효율성 정도를 의미한다고 하였으며 조직신뢰 척도는 다음과 같다. 첫째, 우리 조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다. 둘째, 우리 조직은 항상 나를 공정히 대우하려 한다고 나는 확신한다. 셋째, 우리 조직은 직원들을 속여서 이익을 챙기려 한다. 넷째, 우리 조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 믿는다. 다섯째, 현장관리는 능률적으로 이루어지는 것 같다.

이시원(1999)³²⁾은 조직신뢰를 조직구성원들이 그들이 몸담고 있는 조직의 방침이나 운영 등이 그들의 기대에 부합하여 믿고 따를만하다고 생각하는 긍정적인 평가적 태도로 정의하고 이를 측정하기 위한 문항들은 미시건 대학의 SRC에서 정보신뢰도를 측정하기 위해 사용했던 문항과 개인 간의 신뢰관계를 측정하기 위해 개발, 사용된 문항들을 참고로 하여 다음과 같은 문항을 사용하였다.

첫째, 인사관리가 공정하게 이루어지고 있는가? 둘째, 평생직장으로서 믿음을 갖고 있는가? 셋째, 자신이 근무하고 있는 기관에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 생각하나? 넷째, 조직구성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를만한가? 다섯째, 외부의 영향에 좌우됨이 없이 안심하고 일할 수 있는 직장인가?

박광국·도운섭·박선희(1999)³³⁾는 조직신뢰를 조직이나 최고관리자가 충분한

31) 김호균(2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 『행정논총』, 45(4), 167-193.

32) 이시원(2000). 지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한 연구. 『정책분석평가학회보』, 9(2), 1-19.

능력을 갖고 있을 뿐만 아니라 의도와 행위 등이 조직구성원의 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 조직구성원들의 긍정적인 평가적 태도라고 정의하고 조직신뢰를 측정하는 항목으로 '나는 우리 조직의 관리자가 하는 일을 믿고 의지할 수 있다' 등 7개 문항을 사용하였다.

김현옥(2001)³⁴⁾은 조직신뢰의 개념을 불확실한 상황에서 신뢰대상의 행위에 대한 신뢰자의 긍정적 기대의 의미로 사용하였다.

본 연구에서 조직신뢰는 Cook & Wall(1980)과 Rousseau 등(1998)의 정의를 바탕으로 호텔종사원들이 조직으로부터 느끼는 믿음 등의 정도이며, 조직의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태를 말한다.

호텔에서 조직신뢰가 호텔종사원의 호텔조직에 대한 신뢰라면 호텔종사원 신뢰는 호텔조직의 종사원 개인에 대한 신뢰이다. 본 연구에서는 호텔종사원의 호텔조직에 대한 신뢰를 연구대상으로 한다.

2) 상사에 대한 신뢰

Lewicki & Bunk(1996), Rousseau 등(1998)과 김호균(2007) 등의 정의를 바탕으로 상사신뢰는 호텔종사원이 상사로부터 느끼는 공정성, 충성심, 지지 등의 정도를 의미하며 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말한다.

원숙연·박통희(2000)³⁵⁾의 연구에 따르면 상사에 대한 부하의 신뢰에 있어서 상사의 특성(능력, 호의, 진실성)에 대한 부하의 인지가 중요하게 작용하리라는 가설을 설정하고 있으며 연구결과, 상관의 능력과 호의 및 진실성의 영향력을 발견하였다. 또한, 대부분의 대인간 신뢰에서와 같이 상사의 공정성과 일관성은 신뢰형성에 있어서 중요한 요인임을 보여주고 있다. 상사에 대한 신뢰에 있어서 부하가 인지하는 상사와의 관계의 친밀성은 직접적인 영향은 물론 상사의 특성에

33) 박광국·도운섭·박선희(1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구. 『한국정책학회보』, 8(3). 121-144.

34) 김현옥(2001). 정부개혁과 조직신뢰: 정부조직 인사개혁 사례. 『한국사회학』, 35(4). 57-93.

35) 원숙연·박통희(2000). 정부조직 내에서의 상관에 대한 부하의 신뢰: 상관의 개인적 특성과 관계적 특성을 중심으로. 『한국행정연구』, 9(4). 49-71.

대한 인지를 매개로 한 간접적인 영향력도 매우 큰 것으로 나타났다. 핵심적인 결과는 상사와의 관계가 친밀할수록 능력을 비롯한 상사의 특성을 긍정적으로 인지한다는 것이다. 한편, 부하와 상사와의 관계에 있어서 친밀성을 향상시키는 것은 상사 개인의 인식과 노력만으로는 한계가 있기 때문에 조직의 구조와 분위기가 이를 촉진하는 방향으로 바뀌어야 한다는 연구결과의 시사점을 보여주고 있다.

본 연구에서 상사에 대한 신뢰에서 상사는 부서의 직속상사를 포함하여 해당 호텔종사원의 고과나 추천 등에 현실적인 관여를 할 수 있거나 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 타 부서의 상사까지를 포함한다.

3) 동료에 대한 신뢰

신뢰는 심리학, 사회학, 경제학, 그리고 경영학과 같은 다양한 학문영역에서 오랫동안 많은 연구가 수행되어온 주제이다. 이에 따라 신뢰에 대한 정의도 학문영역의 분야별 고유한 특색과 학자들의 학문적 시각에 따라 다양한 의미와 구성개념으로 되어 왔는데, Rousseau(1998) 등은 이러한 연구를 종합하여 신뢰의 개념을 다른 사람의 의도나 행위에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 취약성을 기꺼이 감수하겠다는 의지로 형성된 심리상태로 정의하였으며, Mayer(1995) 등은 역시 이와 유사한 맥락에서 신뢰를 객체가 통제나 감시의 능력과는 무관하게 주체에게 중요한 특정 행동을 할 것이라는 믿음에 기초하여 취약성을 감수하겠다는 의지로 정의하고 있다.

본 연구에서는 Mayer(1995) 등과 Rousseau(1998) 등과 유사한 맥락에서 대인적 신뢰를 타인의 의도가 진실한 것이라는 믿음과 타인의 능력에 대한 확신이라는 일반적 개념으로 정의한 Cook & Wall(1980)의 개념을 사용하고 있다. 조직구성원이 동료의 약속과 행동에 대하여 가지는 확신과 동료를 향한 호의적인 성향의 정도를 기초하여 동료신뢰를 호텔 내에서 동료로부터 느끼는 지원, 진실성, 능력의 정도를 의미한다고 하였으며 신뢰측정 항목은 그의 연구에서 사용한 4개 설문항목을 기초하여 측정하였다.

제2절 조직몰입과 조직몰입의 형태

1. 조직몰입

조직몰입에 관한 초기연구에서 Becker(1960)는 몰입을 “사람들이 이전에 투자한 것 때문에 어떤 행위를 지속하려는 현상”이라고 정의하였다. 조직몰입에 관한 사회심리학자인 Kiesler & Sakumura(1966)는 “개인이 어떤 행위를 할 것이라는 서약”으로 정의하고, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지, 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지로 보았다.³⁶⁾

조직에 대한 애착이나 동일시를 나타내며 쉽게 변하지 않는 안정된 개념으로써 조직의 성과를 결정하는 중요한 태도변수³⁷⁾인 조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭 넓게 연구되어 왔다. 조직몰입이 중요한 연구 분야로 인식되는 이유는 조직몰입이 직무만족보다 이직을 더욱 효과적으로 예측할 수 있고 조직유효성의 예측지표가 될 수 있기 때문이며 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 종사원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다.³⁸⁾

초기 몰입연구에서는 단일 차원적 조직몰입에 근거를 두고 있었으나 최근에 와서는 다중형태의 조직몰입에 대한 연구가 시작되고 있다. 이러한 연구결과는 조직이론과 실무에 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.³⁹⁾ 이러한 조직몰입에 대한 연구는 1960년대 처음 시작된 이래 최근까지 많은 관심이 집중되고 있다.

Anderson & Williams(1991) 등에 따르면 조직몰입은 “한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도”, 즉 “한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 갖고 몰두하느냐 하는 정도”를 가리킨다고 정의할 수 있다. Mowday(1982)

36) 채순화(2004). 『변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근』. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.

37) Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-5.

38) 광용섭(2006). 호텔 중간관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 정서적, 지속적, 규범적 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 8(3), 119-132.

39) 윤지현·김태경(2008). 호텔기업 관리자의 리더십 효과분석. 『관광경영학연구』, 12(1), 115-139.

등은 태도 주의적 관점에서 조직몰입을 조직에 대한 적극적이고 긍정적인 성향으로 정의하고 개념적으로는 첫째, 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용. 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사.

셋째, 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕구라고 정의하였다. Gupta & Taylor(1993)는 조직몰입을 구성하는 특성들로 노력에 대한 외재적 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적 측면, 조직을 위해서 보다 많은 노력을 투입하고 다른 조직으로 옮기는 확률이 적은 행동적 측면으로 구분하였다.⁴⁰⁾

Allen & Meyer(1991)⁴¹⁾는 조직몰입을 정서적(affective)·계속적(continuance)·규범적(normative) 몰입의 세 가지로 구분하였다. 정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 갖는 것을 의미하며, 계속적 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 따른 몰입을 말한다. 규범적 몰입은 종사원이 조직에 대해 갖고 있는 도덕적 의무의 관점에서 설명되는데, 도덕적 의무감 때문에 조직에 충직하고 의무를 성심성의껏 수행해야 한다는 내적 가치관을 뜻한다. 이는 조직의 목적 달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미하는데, 구성원이 이러한 내적 규범이 강할수록 조직몰입이 깊어지는 것이다.⁴²⁾

조직몰입에 대한 정의는 다양하지만, 연구자들의 주요정의를 보면 <표 2-3>과 같다.

40) 장은미(1995). 정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구. 『인사관리연구』, 19, 301-321.

41) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

42) 권형섭(2006). 『변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.

<표 2-3> 조직몰입의 개념 정의

년도	연구자	개념 정의
1960	Becker	조직에서 근무하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 쌓여서 몰입되는 형태
1970	Hall, Schneider, & Nygren	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정
1971	Sheldon	개인의 정체성을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성
1972	Hrebibiak & Alutto	시간의 흐름에 따른 부수적 투자의 변경과 투자에 있어 개인과 조직의 거래결과로 발생하는 구조적 현상
1974	Buchanan	조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직구성원이 가지는 정서적인 애착
1977	Salancik	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태
1982	Weiner	조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체
1982	Mowday	조직에 대한 적극적이고 긍정적인 성향. 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사, 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕구
1987	McGee & Ford	자신의 조직에 대하여 지니는 긍지, 조직목표와 가치의 내면화, 조직을 위해 개인적으로 헌신하고자 하는 의지
1990	Aller & Mayer	조직구성원과 조직 간의 심리적 연계
1991	Anderson & Williams	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 갖고 몰두하느냐 하는 정도
1993	Shore & Wayne	현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 의도
1997	양창삼	자신이 속한 조직에 대해 동일시, 관여, 일체감, 애착심을 나타내 주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지
1998	신유근	자기회사에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도
1999	김정주	조직구성원이 조직에 대하여 갖는 태도로서 조직구성원으로 남아서 조직발전을 위하여 노력하려는 의지
2000	최종인, 이진규 & 김강중	구성원이 자신의 조직에 대해 사로잡히거나 몰두하는 것으로 조직에 대한 개인의 심리적 일체감

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 재구성

이렇듯 조직몰입의 정의는 연구자들의 관점과 측정의 방법에 따라 차이를 보이고 있는데 이러한 관점의 차이는 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 심리적 관점을 나타내는 태도적 몰입으로써, 이는 조직몰입을 개인의 자발적인 심리상태로 보는 관점이다. 이러한 관점에서의 정의는 조직몰입을 개인과 조직의 목표가 점차로 일치해 가는 과정으로 보고 있다. 둘째, 교환적 관점을 나타내는 행동적 몰입으로써, 이는 조직몰입을 하나의 계산된 결과로 본다. 즉, 개인의 조직에 대한 몰입의 정도는 그들이 조직으로부터 얻을 수 있는 보상의 정도와 그들이 조직을 위해서 투입한 노력의 정도에 따라 결정된다는 것이다.⁴³⁾

43) 신철우(1998). 『조직행동론』. 서울: 문영사.

2. 조직몰입관련 선행연구

초기의 몰입연구에서는 단일 차원적 조직몰입에 근거를 두고 있었으나 Allen & Meyer(1984) 등의 연구를 통하여 다중형태의 조직몰입 연구가 시작되었다.

조직몰입에 대한 기존 연구는 대체로 다음 세 가지 방향에서 이루어 졌다. 첫 번째는 조직몰입의 개념과 관련된 연구로서 조직몰입을 어떻게 정의하고 이해할 것인가를 주로 연구되어 왔으나, 최근에는 조직몰입의 구성요소에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 두 번째는 조직몰입의 선행요인결정에 관한 연구로 조직몰입에 영향을 주는 변수들을 실증조사와 통계분석을 통하여 밝히고, 조직 입장에서 구성원들의 조직몰입을 증대시키기 위한 방안을 모색하는 것으로 조직몰입과 관련된 연구 중 가장 많은 부분을 차지하고 있으며 선행결정요인들과 조직몰입 간의 관계를 회귀분석을 통해 연구하는 것이 일반적이다. 마지막으로 조직몰입이 원인이 되어 나타나는 여러 가지 결과를 연구하는 부류이다. 여기에 속하는 연구들의 특징은 조직몰입을 독립변수로 하여 나타나는 조직상의 결과를 파악하고 있다.

Allen & Meyer(1990)의 연구 이후 많은 연구들은 다차원적 몰입을 중심으로 이론적 기반을 구축해 가고 있다. 국내연구에서 조직몰입을 다차원적으로 접근한 연구에서는 호텔조직구성원을 대상으로 분석했고(강승권, 1990; 김성동, 2003), 국내의 기업체를 대상으로(구본동, 1999; 양관석, 2001; 강신규, 2001; 배성현·채순화, 2004) 한 실증분석에서 조직몰입을 감정적 측면뿐만 아니라 정서적, 계속적, 규범적 차원으로 분석하여 그 타당성을 검증하였다. 한편, 일부 연구에서는 규범적 몰입을 제외하기도 하였다.

조직몰입에 관한 연구는 조직몰입을 독립변수로 보는 연구와 종속변수로 보는 연구로 크게 구분하여 볼 수 있다. 조직몰입을 독립변수로 보는 연구는 조직몰입 수준이 업무성과, 이직, 결근, 근무태만 등에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구를 하는 것이고, 조직몰입을 종속변수로 보는 연구는 조직몰입에 영향을 주는 결정요인을 규명하는데 초점을 두는 연구들이다.⁴⁴⁾

44) 강중천(2004). 『호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

조직몰입의 중요성이 인식되면서 그 연구도 활발하게 진행되어 왔는데 그 연구들 중에서 본 연구와 관계된 최근까지의 연구현황은 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 조직몰입관련 선행연구

년도	연구자	연구주제 및 내용	신뢰	조직몰입	조직시민행동
1960	Becker	Notes on the Concept of Commitment		○	
1968	Kanter	Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities		○	
1981	Angl & Perry	An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness		○	
1986	O'Reilly & Chatman	Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior		○	
1990	강승권	근속, 응집, 규범적 몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구		○	
1990	Mathieu & Zajac	A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment		○	
1990	Allen & Meyer	Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation		○	
1992	정연양	조직몰입의 결정요인에 관한 연구		○	
1996	Podsakoff, Mackenzie & Bommer	Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors	○	○	○
1998	심원술	조직몰입과 업무성과의 관계에 대한 상황이론 개발을 위한 연구		○	
2001	강신규	리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향		○	
2002	송기숙	사회복지전담공무원의 직무만족·조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구		○	
2002	김형철	리더십유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구	○	○	
2003	김성동	변혁적 리더십이 종사원 임파워먼트 및 몰입에 미치는 영향 연구		○	
2004	채순화	변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계 : 다차원적 접근	○	○	
2005	최익봉	신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구 : 조직몰입의 매개적 역할	○	○	○
2005	구정대 이방식	변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 자긍심과 조직몰입에 미치는 영향		○	
2005	최창명	윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향	○	○	
2006	곽용섭	호텔중간관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 정서적, 지속적, 규범적 조직몰입에 미치는 영향		○	
2006	서인덕 이원형	조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 관계	○	○	○
2007	신형섭 강종천	호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향		○	○
2007	조선배 권형섭	변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향		○	
2008	박종승	호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간 구조적관계에 관한 연구	○	○	

자료 : 연구자 정리

3. 조직몰입의 형태

초기의 몰입연구에서는 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)의 단일 차원적 조직몰입에 근거를 두고 있었으나, 점차 Allen & Meyer(1984) 및 O'Reilly & Chatman(1986)의 연구를 통하여 다중형태의 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 이러한 연구결과는 조직이론과 실무에 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다. 즉, 조직몰입에 관한 초기의 연구는 조직몰입의 일차원성을 가정하고 조직몰입을 조직에 대한 전반적인 몰입으로 이해하고 따라서 측정의 문제와의 관련 하에서도 단일 차원의 측정이 활용되었다. 그러나 Kanter(1968)는 조직몰입을 계속적 몰입, 응집몰입, 통제몰입으로, Etzioni(1975)는 도덕적 몰입, 타산적 몰입, 소외적 몰입으로, Angle & Perry(1981)는 계속적 몰입과 가치몰입으로, Staw & Salancik(1983)은 태도적 몰입과 행위적 몰입으로, McGee & Ford(1987)는 계속적 몰입과 정서 몰입으로, Penley & Gould(1988)는 도덕적 몰입, 소외적 몰입, 타산적 몰입으로 구분하기도 하였다.⁴⁵⁾

Kanter(1968)의 세 가지 유형 구분과 Staw & Salancik(1983)의 두 가지 몰입 구분의 연구에서 조직몰입이 다양한 구성요소로 이루어지고 있음을 보여주고는 있으나 공통적인 구성요소가 무엇인지에 대한 협의가 없는 상황이다. 또한, 이들 조직몰입의 구성요소에 관한 실증적인 측정을 위한 적절한 도구를 제시하지 못하고 있다. 반면에 Allen & Meyer(1990, 1991)의 연구에서는 조직몰입의 개념과 유형에 대한 연구를 검토하여 조직몰입이 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지로 구성되는 것을 제시하고 이를 실증적으로 측정할 수 있는 척도를 제시하고 있다. 특히 조직몰입의 연구에서 널리 사용되고 있는 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)가 정서적인 측면을 측정하는데 비해 계속적 측면과 규범적 측면을 모두 측정하고 있어서 조직몰입을 종합적으로 이해할 수 있도록 하는 것으로 볼 수 있다.⁴⁶⁾

조직몰입의 구성요인에 대한 선행연구를 정리해 보면 <표 2-5>와 같다.

45) 박찬우(1999). 『한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구』. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.

46) 박종혁(2005). 『호텔종사원의 이중몰입에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

<표 2-5> 조직몰입의 구성요인

연구자	구성요인	개념 정의
Kanter (1968)	계속적 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위해 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제몰입	조직 가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동 하려는 조직규범에 대한 애착
Etzioni (1975)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 긍정적 성향
	타산적 몰입	혜택(benefits)과 보상(rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Staw & Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 조직들에 의한 조직에의 강한 동질성 또는 조직에의 성취 (조직행위론적 접근법)
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태(사회심리학적 접근법)
Allen & Meyer (1990)	정서적 몰입	조직에 대한 구성원이 갖는 감정적 애착과 조직과의 일체감
	계속적 몰입	구성원이 조직을 이탈함으로써 발생하는 손실비용이 크기 때문에 조직에 계속 남아있으려는 몰입
	규범적 몰입	조직에의 의무에 대한 조직구성원으로 남으려는 도덕적 의무감

자료 : Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

조직몰입의 다차원성에 관한 대표적인 연구인 Allen & Meyer(1990)의 다차원 몰입에 대해 살펴보기로 한다.

정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대하여 구성원이 느끼는 심리적 애착심 즉, 충성심, 호의, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하며, 정서적 몰입은 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지⁴⁷⁾이며, 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정이다.⁴⁸⁾

이러한 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타나며, 조직 내에서 자신들의 욕구나 기대에 부합하는 경험을 많이 쌓아온 조직구성원들이 그렇지 않은 구성원들보다 조직에 대해 더 강한 애착을 가진다.⁴⁹⁾

47) Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

48) O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.

조직몰입의 두 번째 차원인 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에의 의무에 대한 구성원의 믿음으로 정의된다.⁵⁰⁾ Wiener(1982)는 도덕적인 의무감으로 해석하면서 규범적 몰입을 조직에 대해 의무를 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 규범체계라고 주장하였다. Allen & Meyer(1990)에 따르면 규범적 몰입은 구성원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착 정도라고 하였다. 즉 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이다.

조직몰입의 세 번째 차원인 계속적 몰입(continuance commitment)은 조직과의 실제적인 상호작용에서 구성원이 이를 얼마나 선호 하는가 또는 구성원이 그러한 거래를 지속하려는 행위를 보이는 성향 등으로 인식된다. 즉, 조직을 떠나는 손실 비용이 크기 때문에 현 조직에 구성원으로 잔류하고 싶은 개인적 경험의 정도로서, 현 조직을 떠나면 잃게 될 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들을 인지하게 될 때, 그리고 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성된다.⁵¹⁾

Allen & Meyer(1990)는 이러한 이해관계 이론에 기초하여 조직몰입에 대한 태도적 모델의 한 유형으로 계속적 몰입을 개발하였다. Jaros, Jermier, Koehler & Sincich(1993)의 연구에서 계속적 몰입은 조직구성원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로 남아 있다고 느끼는 개인적인 경험의 정도라고 하였다. Allen & Meyer(1990)의 연구에서는 정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 반해 계속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 경제적 측면의 몰입으로써 비자발적인 몰입이다. 따라서 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 계속적 몰입은 필요에 의해서 구성원들이 조직에 남아있기 때문에 최소한의 노력만으로 직무에 임할 수 있기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.⁵²⁾

49) Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

50) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). op. cit, 61-98.

51) Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 30-36.

Ko, Price & Mueller(1997)⁵³⁾의 연구에 의하면 Allen & Meyer(1991)의 분류에 의한 연구가 거의 모두 서구사회를 중심으로 이루어졌기에 이론의 일반화라는 관점에서 볼 때 한국적 상황에서 정서적 몰입과 규범적 몰입 간에 개념적 구분이 어렵다고 주장하고 있다. 또한, 규범적 몰입은 직원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로 회사에 충성하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이며 조직의 목표나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계이다.

본 연구에서는 조직몰입을 직원이 스스로 원하여 자발적으로 행하는 조직에 대한 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이며, 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정적 애착으로 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 정서적 몰입으로 정의하고, 측정변수는 Allen & Meyer(1991)의 측정항목을 토대로 하였다.

52) 강중천(2004). 진계논문.

53) Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

제3절 조직시민행동과 구성요소

1. 조직시민행동

조직유효성과 성과간의 관계에 대한 논쟁에서 비롯된 조직시민행동(organizational citizenship behavior : OCB)은 일반적으로 조직의 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적으로 또는 구체적으로 인정되지 않는 자발적 행동으로서 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 행동으로 정의⁵⁴⁾된다. 이는 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐만 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 호텔기업에서도 종사원의 조직몰입과 더불어 많은 관심을 가져야 하는 부분이다.

호텔의 서비스접점에서 고객을 직접 접하는 호텔종사원들의 조직시민행동의 정도는 해당 호텔의 서비스 수준을 결정하며 이는 고객만족과 연결되고 고객들의 재방문과 구전효과로 이어져, 결국 매출까지 연결이 되므로 호텔경영자들에게 있어서 종사원들의 조직시민행동의 정도는 매우 중요하여 이를 높이기 위한 여러 가지 방안들이 연구되고 시행되고 있다.

Bateman & Organ(1983)은 보상에 대한 계약적 보증에 의해서 도출되거나 공식적 역할규범의 기초 하에서 강제되어질 수 없는 조직의 효율성을 증진시키는 직무행동을 나타내기 위하여 조직시민행동이라는 용어를 제시하였다.

조직시민행동에 대한 개념을 처음 제기했던 Smith, Organ & Near(1983)⁵⁵⁾는 조직시민행동은 조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무외의 행동이라고 하면서 작업과 관련하여 동료들 자발적으로 돕는 이타행동과 조직전체에 도움을 주는 일반화된 순응의 두 가지를 제시하였다. 이들의 연구에서 의미하는 조직시민행동이란 금전적인 역할 내 행동이나 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 보상받지 않는 건설적이고 협력적인 행동을 나타낸다. 고전적 연구자들은 조직 내 구성원들은 자발적으로 협력하려는 능력이나 성향을 가지고 있지 않으며

54) Organ, D. W. (1994). op. cit, 465-478

55) Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

조직 관리에 의해서 강제되는 공식적 구조와 통제만이 이러한 기능을 수행할 수 있다고 주장하고 있다.

반면에 Barnard(1968)는 협력적 체계에서는 노력하려는 인간의 자발성이 필수적이라고 주장하면서 조직의 본질적 조건으로서 개방적이고 확산적으로 협력하려는 자발성을 강조하였으며, 이것이 조직의 효율성을 증대시키는 행동으로서 현재 연구자들의 주의를 끌고 있는 조직시민행동에 대한 초기적 관심이었다.⁵⁶⁾

Organ(1990)이 조직시민행동을 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 또는 명확하게 인식되지 않는 자유재량적이고 총체적으로 조직의 효과적인 기능을 조정하는 개인의 행동이라고 정의하고 있다. 이러한 개념 규정에 내포되어 있는 의미는 다음과 같다. 첫째, 자발적이라는 용어에서와 같이 강제적인 역할요구사항이나 직무기술서상의 행동, 즉 조직과의 계약에 의한 행동이 아니라는 것을 의미하고 그러한 행동이 없다고 해서 처벌을 가하는 것도 아닌 개인적인 선택의 문제라는 것이다. 둘째, 조직의 보상시스템에 의해서 직접적 또는 공식적으로 보상받지 않는다. 그러나 그렇다고 해서 보상과 완전히 별개임을 의미하는 것은 아니다. 조직시민행동을 통해 상사나 동료에게 좋은 인상을 심어줌으로서 궁극적으로는 보상을 받을 수 있다. 여기에서 중요한 것은 보상이 어떤 정책이나 절차에 의해서 계약상 보장되어 있지 않다는 것이다. 셋째, 조직시민행동은 조직의 기능을 향상시킨다.⁵⁷⁾

Organ(1988)⁵⁸⁾은 조직의 유효성에 대해 자원을 완성된 제품 또는 서비스로 전환하는 과정에서의 효율성과 필요한 자원을 확보하는 능력의 두 가지 측면에서 설명한다. 또한 사회적 교환이론의 관점에서 조직시민행동을 개인과 개인, 또는 개인과 조직 간의 교환관계는 크게 경제적 교환관계와 사회적 교환관계로 구분하여 조직시민행동이 사회적 교환관계에서 발생 할 가능성이 높을 것이라고 주장하였다.

조직시민행동의 정의에 대한 선행 연구를 정리해 보면 <표 2-6>과 같다.

56) Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol, 43-72.

57) 김양호(2003). 전개논문.

58) Organ, D. W. (1988). Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.

<표 2-6> 조직시민행동의 개념 정의

년도	연구자	개념 정의
1964	Katz	조직시민행동을 조직 내에서 조직구성원들의 협동관계로 인식 조직시민행동의 중요성을 조직구성원이 알아야 한다고 강조
1983	Smith, Organ & Near	조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무 외의 행동
1986	Graham	조직원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 전 세계적으로 공통적으로 쓰일 수 있는 개념
1988	Organ	자유재량의 행동으로 공식적인 보상시스템에 의해서 공식적이거나 직접적으로 인식되지 않지만 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동
1998	이희자	조직구성원의 자발적 조직행동이며 이러한 행동을 규명할 때는 문화적 요인을 고려해야 한다

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 구성

조직시민행동은 조직에서의 작업 상황보다는 조직 내의 사회적인 상황을 강조함으로써 조직 내 작업의 성과에 필요한 수많은 개인 간의 상호작용을 원활하게 하는데 도움을 준다. 또한, 조직시민행동은 부족한 인적자원을 보다 효율적으로 이용하는데 기여한다고 하겠다. 그 이유는 조직시민행동은 조직구성원들의 자발적 참여를 돕고 다른 동료와의 관계를 원만하게 유지함으로써 조직 내의 인적 자원을 효율적으로 이용할 수 있게 해주기 때문이다. 예를 들어 동료를 도와주는 이타행동은 부족한 인적자원을 더욱 효과적으로 부서에 사용할 수 있게 만들고, 자발적으로 우러나 남을 돕는 행동은 발생된 문제해결을 위한 의사소통에 필요한 시간 및 도구들을 불필요하게 만들어 인적 자원 이용의 효율성에 도움을 준다는 것이다.⁵⁹⁾

조직시민행동이 상황에 따라서 단기적으로 개인의 성과에 어느 정도 부정적인 효과가 있을 수도 있지만, 특히 장기적으로 볼 때 조직시민행동은 조직 내 구성원들의 자발적인 동기부여와 자발적인 참여를 촉진시키고, 협동을 하고 좋은 분위기를 만들어 조직의 성과를 높이는데 기여하게 한다. 결국, 조직시민행동은 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 조직목표와 가치를 공유하고 협동하고 자발적으로 봉사하는 일련의 행동을 의미하는데, 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 모든 행동을 포함한다고 할 수 있다. 이러한 행동에 대한 조직 구성원들의

59) 장호익(2002). 『직부만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』. 부산대학교 대학원 박사학위 논문.

인식이 증가할수록 보다 원만한 인간관계가 형성된다고 볼 수 있다. 이러한 유용성으로 인하여 조직시민행동에 대한 관심과 연구에 대한 중요성이 점차 증가하고 있는 것이다.⁶⁰⁾

2. 조직시민행동관련 선행연구

오늘날 호텔기업 경영환경의 급속한 변화로 더 이상 규정된 역할 내 행동만으로는 환경변화에 대한 대응이 어려워 졌다. 이에 조직구성원들의 환경변화에 대한 유연한 적응성과 조직성과나 효과를 달성하기 위한 자발적인 역할 외 행동인 조직시민행동의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

조직시민행동에 관한 선행연구는 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 조직시민행동에 대한 개념과 구성요소의 규명과 관련된 연구이다. 둘째, 조직시민행동의 선행요소를 규명하는 연구이다. 셋째, 조직시민행동과 직무성과와 조직의 유효성과의 관계를 밝히는 연구이다.⁶¹⁾

첫 번째로 제시한 조직시민행동의 개념과 구성요소의 규명과 관련하여 Kats(1964)는 조직시민행동을 조직 내에서 조직구성원들의 협동관계로 인식하여 조직시민행동의 중요성을 조직구성원이 알아야 한다고 강조하였다. Smith, Organ & Near(1983)는 조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무 외의 행동이라고 하였으며, Organ(1988)은 자유재량의 행동으로 종식적인 보상시스템에 의해서 공식적이거나 직접적으로 인식되지 않지만 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동이라고 정의하였다. 이희자(1998)는 조직구성원의 자발적 조직행동이며 이러한 행동을 규명할 때는 문화적 요인을 고려해야 한다고 하였다. 조직시민행동의 구성요소와 관련하여 Smith, Organ & Near(1983)는 이타행동(altruism), 순응(generalized compliance)요인을 주장하였고 Van Dyne, Graham & Dienesch(1986)는 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)라고 주장하였다. Organ(1988)은 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의행동(courtesy), 시민정신(civic

60) 김창환(2006). 『호텔메니저의 서번트리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향』. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.

61) 강종천(2004). 전제논문.

virtue), 스포츠맨십(sportsmanship)의 다섯 가지 요인을 주장하였으며 Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach(2000)는 이타행동(Helping behavior), 스포츠맨십(sportsmanship), 충성행동(organizational loyalty), 조직순응(organizational compliance), 개인솔선(individual initiative), 시민정신(civic virtue), 자기계발(self development)을 구성요인으로 주장하였다. 한편 국내 연구에서 최창희(1994)는 사회·문화적 차이를 고려하여 측정도구를 개발하여 적용한 연구에서 그 구성요인을 충성행동, 양심행동, 자기계발 행동, 이타적 행동, 대인관계행동, 정보활동을 들었으며, 이 연구를 바탕으로 이회자(1998)는 충성행동(loyalty), 양심행동(conscientiousness), 자기계발행동(self-development), 이타행동(altruism), 대인관계행동(relationship)이라고 주장하였다.

두 번째로 제시된 조직시민행동의 선행요소를 규명한 연구는 조직시민행동의 개념과 구성요인에 대한 연구에 이어서 진행이 되었는데, 이러한 연구들의 결과 선행요소로 직무만족, 상사 등에 대한 신뢰, 조직몰입, 정당성, 리더십 유형, 공정성, 조직문화 등이 연구되었다. 이회자(1998)는 리더에 대한 신뢰, 조직몰입, 조직공정성에 대한 요인을 밝히고 구성원들이 조직시민행동에 미치는 영향관계가 있다고 주장하였다.

마지막으로 제시된 조직시민행동과 직무성과와 조직의 유효성과 관계를 밝히는 연구에 대해서는 조직시민행동이 직무성과와 조직의 유효성에 기여한다는 가정들이 실증분석을 통해 입증되고 있다. Katz & Kahn(1978)는 실제 조직시민행동을 보이는 조직구성원들은 단기적으로 자신의 직무성과 수행에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있지만 장기적으로 보면 조직 내 구성원들의 자발적 참여를 촉진시키고 조직 전체의 유효성을 높이는데 기여할 수 있다고 하였다. Organ(1988)은 조직시민행동은 부족한 인적자원의 보다 효율적인 이용을 가능하게 함으로써 더욱 생산적인 목적에 부합하여 이들 자원을 이용할 수 있게 한다고 규명하였다. Bettencourt & Brown(1997)⁶²⁾은 점점종업원의 고객에 대한 조직시민행동을 연구한 결과 직무만족과 역할 외 고객서비스 간에 정(+)의 관계가 있다는 것을 실증적으로 분석하였다.

조직시민행동에 관한 연구는 오래지 않은 역사를 가지고 있지만 그에 대한 중

62) Bettencourt, L. A., & Brown, S. W.(1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

요성이 인식되면서 관심의 폭이 계속 넓어지고 그 양적인 면에서도 최근 들어 증가하고 있음을 알 수 있다. 국내에서도 조직시민행동과 여러 선행변수들 간의 영향관계에 대한 연구들이 있으며, 이러한 연구들 중에서 본 연구와 관계된 최근까지의 연구현황은 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 조직시민행동 관련 선행연구

년도	연구자	연구주제 및 내용	신뢰	조직몰입	조직시민행동
1983	Smith, Organ & Near	Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents			○
1994	Organ	Personality and Organizational Citizenship Behavior			○
1995	Robinson & Morrison	Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior			○
2000	Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach	Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research			○
2003	김양호	신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구 : 구성원 개인특성의 조절효과를 중심으로	○		○
2005	최익봉	신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구 : 조직몰입의 매개적 역할	○	○	○
2006	김경석	조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고			○
2006	김경석	조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구 : 소진의 매개역할을 중심으로			○
2006	서인덕 이원형	조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 관계	○	○	○
2007	이원형	조직문화와 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과		○	○
2008	김윤식	조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로	○		○
2008	조병하 양해술	조직시민행동의 리더십 영향에 대한 신뢰의 매개효과	○		○
2007	김학준	상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 : 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로	○		○

자료 : 연구자 정리

조직시민행동의 본질에 대한 연구, 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구에서부터 조직문화, 신뢰, 리더십유형이 조직시민행동에 미치는 연구와 신뢰나 조직몰입, 임파워먼트나 커뮤니케이션의 매개역할을 주제로 다룬 연구에 이르기까지 다양하게 진행되고 있다.

3. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 연구가 지속되고 증가함에도 불구하고 그 구성요소에 대한 부분은 아직까지 명확하게 통일되지 못하고 있는 실정이다. 조직시민행동의 개념을 처음으로 사용했던 Bateman & Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동에 대한 개념뿐만 아니라 그 구성요소에 대해서도 구체적인 설명이 곁여되어 있다.

조직시민행동의 구성요소가 처음으로 분류된 것으로 평가받고 있는 연구는 Smith, Organ & Near(1983)⁶³⁾의 연구로서 조직시민행동을 16개 항목으로 조사한 연구인데 조직의 관점에서 역할 내 행위와 새로운 역할행위를 정의한 것으로 볼 수 있으며 조직시민행동을 측정인을 대상으로 하는 이타행동과 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응이라는 두 차원으로 분류하였으며 현재까지 조직시민행동 연구의 기초가 되고 있다. 이타행동은 새로운 구성원에게 오리엔테이션, 즉 조직에 관한 제반사항을 알려주거나 힘든 일을 하고 있는 동료들을 돕는 것과 같은 대면상황(face to face situation)에서 특정개인을 직접적으로 그리고 의도적으로 돕는 행동을 의미하고, 일반화된 순응은 특정개인을 직접적으로 돕기보다는 조직 내 구성원들을 간접적으로 돕는 양심의 비개인적인 형태를 띠는데 시 간섭수나 사적인 전화 등으로 시간을 소비하지 않는 등 조직의 규칙과 절차를 준수하는 행동을 의미한다.

Van Dyne, Graham & Dienesch(1986)는 조직시민행동의 구성요소를 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)를 들고 있으며, Organ(1988)⁶⁴⁾은 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의행동(courtesy), 시민정신(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship)의 5가지 하위 차원들을 들고 있는데 이는 조직시민행동을 가장 포괄적으로 반영하고 있다고 하겠다.

조직시민행동의 구성요인에 대한 연구자들의 주요정의를 보면 <표 2-8>과 같다.

63) Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). op. cit., 653-663.

64) Organ, D. W. (1988). op. cit., 547-557.

<표 2-8> 조직시민행동의 구성요인

연도	연구자	구성 요인
1983	Smith, Organ & Near	이타행동(altruism), 순응(generalized compliance)
1986	Van Dyne, Graham & Dienesch	충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)
1988	Organ	이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의행동(courtesy), 시민정신(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship)
1989	Graham	규칙복종(rule obedience), 타인지원(enabling others), 우수성추구(pursuit of excellence), 충성행동(loyalty), 시민정신(civic virtue)
1994	최창희	충성행동, 양심행동, 이타적 행동, 자기계발 행동, 대인관계행동, 정보활동
1998	이희자	충성행동(loyalty), 양심행동(conscientiousness), 이타행동(altruism), 자기계발행동(self development), 대인관계행동(relationship)
2000	Mackenzie, Paine, Podsakoff & Bachrach	이타행동(Helping behavior), 스포츠맨십(sportsmanship), 충성행동(organizational loyalty), 조직순응(organizational compliance), 개인솔선(individual initiative), 시민정신(civic virtue), 자기계발(self development)

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 재구성

조직관련 과업에 관한 임의행동인 이타행동은 조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동이며, 구체적으로 결근한 동료의 일을 대신해 주거나 과중한 업무를 수행중인 동료를 돕는 등 조직 내·외의 모든 대상에 대한 이타행동으로 나눌 수 있다. 조직에서 요구하는 최소한 역할을 뛰어넘는 행동인 양심행동은 정해진 출근시간보다 더 일찍 출근을 한다거나 요구되는 작업량보다 더 많은 일을 한다거나 보는 사람이 없어도 조직의 규칙과 규정을 지키는 것을 말한다. 타인의 직무와 관련된 문제들을 예방하기 위한 행동인 예의행동은 일과 관련하여 타인과 문제를 일으키는 것을 미리 예방하는 행동인데 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 고려하여 행동을 하거나 동료와 문제 또는 마찰을 일으키지 않으려는 행위를 말한다. 회의에서 논쟁이나 토론 등 조직에 책임감을 갖고 참여하는 시민정신은 조직 내의 활동에 관심을 갖고 적극 참여하고 몰입하는 것으로써 조직의 이미지 제고에 도움이 되는 활동에 자발적으로 참여한다거나 조직행사에 적극 동참하여 도움을 주고 협조하는 것이다. 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 스포츠맨십은 조직에 대한 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동이다.⁶⁵⁾

65) Organ, D. W. (1988). op. cit., 547-557.

Podsakoff, Mackenzie & Bachrach(2000)⁶⁶⁾는 Organ(1998)과 Van Dyne(1994)의 논의를 중점적으로 재조명함으로써 Organ이 분류한 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민행동(civic virtue)으로 분류하는 것이 타당하다고 하였다.

한편, 국내연구에 있어서 Smith, Organ & Near(1983)의 연구에서 사용된 측정도구를 한국기업의 실정에 맞게 수정·보완하여 개발한 측정도구로 국내 대기업의 사무직에 종사하는 관리자와 근로자를 대상으로 한 최창희(1994)의 연구에서는 조직시민행동의 하위 변인을 충성행동, 양심행동, 자기개발행동, 이타적 행동, 대인관계행동, 정보활동 등의 변수를 실증분석 하였다.

최근의 많은 연구들에서 이를 토대로 조직시민행동에 대한 연구를 진행시켜 오고 있으며, 이희자(1998)⁶⁷⁾와 김윤성(2002)은 국내기업의 조직시민행동의 차원을 새롭게 규명하기 위한 사회문화적 차이를 고려한 연구를 수행하였는데, 연구결과 국내 기업과 외국 기업의 문화적 특성의 차이로 인해 조직시민행동의 차원과 문항들이 서로 다르게 적용되어야 함을 밝혔다. 그 결과 조직시민행동의 구성요소로서 충성행동(loyalty), 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 자기개발행동(self-development), 대인관계행동(relationship)의 다섯 가지 요소를 제시하였다.

(1) 충성행동(loyalty)

조직의 충성행동은 충성적인 열렬한 지지(loyal boosterism), 조직 충성심(organizational loyalty), 호의 선전(spreading goodwill)과 조직 보호(protecting the organization), 조직 지지(endorsing), 후원(supporting), 방어(defending) 등으로 구성된다.⁶⁸⁾

Graham(1986)의 연구에서는 역할 내 행동과 새로운 역할행동을 포함하는 충성행동 내용으로서 '경쟁기업에서 더 좋은 급여조건을 제의한다고 해도 그런 제의에 대해 거부할 것이다'와 '규정된 의무와 책임 이외의 일도 자진해서 한다', '우

66) Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

67) 이희자(1998). 『조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.

68) Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research. *Human Performance*. 10. 99-109.

리 회사의 제품과 서비스에 대한 정보를 알고 있으며, 다른 사람에게 적극 홍보 할 것이다' 등의 행동을 충성행동으로 개념화 하였다.

이와 같이 충성행동은 조직의 이익을 위하고 조직의 평판에 기여하는 긍정적인 행동으로서 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 애착심이다. 즉, 외부사람에게 조직에 대한 긍정적인 홍보나, 조직의 목적이나 목표에 대해서 우호적이 행동으로서 적극적인 조직의 이익을 지키고 조직이 좋은 이미지 형성에 기여하는 행동을 충성행동이라고 볼 수 있다. 이는 직간접적으로 고객과의 상호작용에 대한 그들의 협조를 통해 호텔의 서비스 품질에 대한 고객의 지각에 영향을 주게 된다.⁶⁹⁾

(2) 이타행동(altruism)

조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동을 포함하고 있다.⁷⁰⁾ 이타행동은 도움행동이라고 할 수 있으며, Graham(1986)은 이를 친밀성이라고 하였고 Puffer(1987)⁷¹⁾는 친사회적 행동이라고 표현하고 있다.

이타행동은 동료구성원과 같은 조직 내 구성원과 관계되는 것이 보통이지만 조직의 외부구성원(고객, 공급자)에 대한 행동도 조직과 관련된 것이라면 이에 포함될 수도 있다. 결국, 이타행동은 조직과 관계된 업무나 관심이 있는 문제에 대하여 특정한 구성원에게 도움을 주려는 자유재량의 행동이다. 즉 호텔기업에서 경험이 많은 직원이 컴퓨터 예약시스템의 활용에 어려움을 겪고 있는 프런트 데스크 클락을 돕는다든지, 신입사원에게 더 나은 서비스 제공방법을 가르쳐 줌으로써 고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 행동들은 사소한 것 같지만 전반적으로 좋은 이미지를 창출하고 서비스에 대한 고객의 경험을 향상시킬 수 있다.⁷²⁾ 이러한 이타행동은 Bateman & Organ(1983), Smith 등(1983) 등의 연구를 통해서 밝혀진 차원과 일치한다.⁷³⁾

69) 강종천(2004). 전제논문.

70) Organ, D. W. (1988). op. cit., 547-557.

71) Puffer, S. M. (1987). Pro-social Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*. 72. 615-621.

72) 김용순(2001). 『호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향』. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.

73) 최창희(1993). 『조직시민행동의 차원구명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계』. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.

(3) 양심 행동(conscientiousness)

Bateman & Organ(1983), Smith(1983) 등에 따르면 양심행동은 조직시민행동의 하위차원과 일치하며 조직구성원들이 최소한으로 요구되는 수준 이상의 어떤 역할을 수행하는 여러 가지의 경우에 발생한다고 규명하였다. 양심행동은 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것으로서 기존의 자원을 보다 효율적으로 만들뿐만 아니라 조직의 자원을 더욱 많이 공동으로 이용할 수 있게 하는데, 즉, 생산을 직접적으로 배분하거나 계획, 문제해결, 혁신 등과 같은 활동에 대한 투자로서의 투입증대에 대한 비용의 절감에 따라 간접적으로 조직유효성을 증가시킨다고 주장하였다.⁷⁴⁾

또한 Organ(1988)은 업무시작 전에 출근하는 것, 청소, 시간엄수 휴식 시간의 활용, 마감일을 맞추는 것, 그리고 규칙준수 등 양심행동은 최소한으로 요구되는 일정수준 이상의 출석과 작업장의 청결성 향상과 유지 등도 양심행동의 차원에 포함시키고 있다. 즉, 조직구성원이 연회행사 등의 특별업무로 인하여 시간외 근무나 휴일근무가 필요한 경우 자발적으로 지원해서 근무를 하거나 가정문제나 건강문제로 인해 결근이 허용되는데도 출근하는 행동도 조직시민행동에 포함시킬 수 있다.⁷⁵⁾

(4) 자기개발행동(self-development)

자기개발행동은 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위한 행동으로 구성원 자신도 위하고 조직도 위하는 행동이다. 이는 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위하여 업무나 친교활동 및 교양목적의 욕구충족 등의 목적으로 행하는 자발적 행동이다. 외국어나 전산에 대한 공부를 하거나 자신의 취미활동이나 업무에 필요한 강좌나 워크숍에 참가하여 전문지식을 익히는 행동을 포함한다. 또한, 자신의 건강관리를 위한 행동이나 경영기법, 업무수행방식, 신상품의 개발의 핵심요소나 비법을 자신의 것으로 취하는 행동으로서 개인과 조직을 동시에 위한 자발적인 행동을 자기개발행동으로 개념규정을 하였다.⁷⁶⁾

74) 김용순(2001). 전계논문.

75) 최창희(1993). 전계논문.

76) 이희자(1998). 전계논문.

(5) 대인관계 행동(relationship)

대인관계 행동은 조직구성원 개인이 대인관계활동에서 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하기 위한 행동을 말하는데 즉, 조직에 도움을 주는 행동으로서 조직구성원의 개인적인 모임이나 부서원의 경조사, 부서 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극 참석하여 같은 부서의 상사나 동료와 친밀한 관계를 형성하려고 하는 행동이다. 또한 타사의 구성원들과 자주 접촉을 하거나 상사와 동료의 단점은 덮어주고 장점은 부각시키는 행위이다.⁷⁷⁾ 즉, 상대방에 대한 우호적인 관계를 위하여 원만한 인간관계를 유지하여 조직도 위하고 자신도 위하는 행동이다.

77) 이희자(1998). 진계논문.

제4절 호텔의 경영형태와 기업문화

1. 호텔기업의 경영형태

1) 호텔경영 형태

오늘날 세계 각국은 관광산업이 미치는 경제적 파급효과의 중요성을 인식하여 관광산업을 국가의 전략사업으로 육성하고 있다. 관광산업에서 높은 비중을 차지하고 있는 호텔산업은 대규모 국제행사를 유치하면서 양적 팽창과 함께 대규모화와 고급화되었다. 이러한 변화와 더불어 호텔산업의 경쟁 또한 더욱 심화되었는데 호텔소유주는 보다 효율적인 경영형태를 선택해야하는 필요성을 인식하게 되었는데 그 이유는 급변하는 다양한 환경에서 적합한 경영 전략이 더 나은 경영 성과를 얻는데 필수적임을 느끼기 때문이다.⁷⁸⁾

국내 호텔시장은 대규모 국제행사 유치와 더불어 세계적인 호텔체인이 국내에 진출하였으며 기존의 국내호텔들은 자기 호텔만의 문화를 창조하면서도 서비스 수준과 경영수준 및 경영성과를 향상시키기 위하여 체인호텔들과 경쟁을 하거나 외국의 호텔과 체인을 맺음으로써 국내에서의 호텔경영의 유형은 국내 독립경영 호텔과 체인호텔의 두 가지 형태로 구분되어 진다.

(1) 독립경영호텔

독립경영호텔이란 개인이 1개 호텔을 운영하는 경우이거나, 대기업들의 경우 호텔기업에 투자해서 전문관리인으로 하여금 경영하게 하는 형태이다. 따라서 독립경영호텔은 체인경영호텔과 같이 경영기법 및 상호의 일치성이 없고 독자적으로 기업을 경영하므로 경영의 자율성이 보장되고 시장변화에 신속하게 대처할 수 있는 유연성을 가지는 장점을 가지고 있다. 그러나 독립경영호텔은 경영기술개발이나 홍보 및 광고비를 개인이 부담해야 하는 어려움이 있다.

20세기 초 미국에서 스타틀러 호텔이 탄생하기 까지는 대부분의 호텔들이 개인의 소유로 운영되는 독립경영호텔이었다. 독립경영호텔의 장점으로는 독자적 경

78) 백승우(2002). 『체인호텔과 국내 호텔의 경영성과에 관한 분석』. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.

영형태로 영업을 함으로써 독특한 경영기법을 개발할 수 있으며 상표이미지 유지가 가능하고, 수익성이 높으며 통제가 용이하다. 또한 탄력적 정책변화가 가능하고 피드백이 빠르며, 시장조사나 전산화와 중앙회계를 시행하는데 편리하다. 그리고 경영자의 재량권이 많으며 법적문제를 비롯한 여러 가지 중요한 사안에 대한 빠른 의사결정과 신속한 대응이 가능하다. 반면에 재무적인 위험이 높으며 자본력과 필요한 인력을 구하거나 운영하기 어렵고 효율성이 낮다는 단점이 있다.

(2) 체인경영호텔

체인경영호텔은 일반적으로 3개 이상의 호텔이 하나의 그룹을 형성하여 운영되는 것을 말한다. 호텔경영자들은 체인에 가입함으로써 사업규모의 확대에 따른 서비스 수준의 향상, 비용절감, 매출증대, 인지도 향상 등의 경제적 효과를 얻고 마케팅 측면에서는 이미 잘 알려진 브랜드를 사용함으로써 시장 점유와 단골고객 확보라는 이점을 얻을 수 있다.

국내호텔이 체인화로 변화하게 된 동기는 여행자들의 상표에 대한 선호와 판매 촉진 및 비용절감을 통한 경영효율성 증대와 호텔사업 규모의 확대라고 할 수 있다. 이러한 체인화 변화에는 주로 경영계약에 의해 체인화가 되는데 이는 턴키 베이스(turnkey base)에 의한 관리기술 이전의 최후 단계로서 기업경영 일반에 관한 소프트웨어 기술을 대상으로 하여 제공되는 경영시스템과 경영관리 노하우의 대가로 호텔투자자는 체인화의 대가인 경영수수료(management fee)를 지급한다.⁷⁹⁾

국내 호텔업계의 체인 브랜드 도입은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 경영계약방식이다. 이는 가장 많이 도입된 형태로 소유와 경영이 완전히 분리된 전문경영인체제이다. 이 방식은 우수한 호텔경영기법을 보유한 호텔기업이 토지 및 건물 소유회사와 상호계약을 통해서 그 자산을 이용하고 호텔기업을 집단적으로 경영하며, 자산소유회사는 일정의 경영대가로 수수료를 지불한다.

둘째, 프랜차이즈 시스템이다. 외국계 브랜드 도입 중에 국내에서 두 번째로 비중이 높은 것이다. 이 방식은 프랜차이저가 프랜차이지에게 상표 사용권을 허가해 주고 사업체의 조직과 경영방법의 이전을 통해 계속 운영을 지원해주는 방식

79) 심재현(1996). 『국제경영론』. 서울: 학문사.

이다.

프랜차이즈 시스템을 채택하고 있는 호텔들은 경영계약방식과는 달리 경영권은 독립되어 있다. 경영계약방식과 프랜차이즈 시스템 모두 상표권과 마케팅을 지원해주는 대가로 일정의 로열티를 지불해야 되고, 이들 중 경영계약방식의 호텔들은 로열티 외에 경영책임에 대한 대가로 연간 총매출액의 일정 퍼센트를 경영수수료를 지불해야 한다. 단, 프랜차이즈 시스템의 호텔들은 객실매출에 대해서만 로열티를 지불하는 것이 차이점이다.

셋째, 리퍼럴 경영방식이다. 가장 최근에 등장한 방식으로 이미 존재하고 있는 호텔 및 모텔기업이 각각 독립성을 유지하면서 상호 협력하기 위해서 조직적으로 연합하는 형태를 취한다. 이 방식 역시 상표권을 사용하는 대가로 로열티를 지불하지만 액수가 적고 계약기간이 짧은 점이 특징이며, 오너의 독립성이 강하게 유지되는 것이 장점이다.

위탁경영형태는 소유와 경영이 분리된 경영형태의 하나로 소유주는 운영에 필요한 토지, 건물, 시설, 집기, 운영자금 등을 제공하고 위탁경영을 맡은 자는 호텔 경영에 필요한 권한을 소유주로부터 위임받아 경영하는 것으로 오늘날 가장 많이 도입된 형태이다.

위탁경영형태의 장점으로는 경영노하우의 전수가 용이하고 유능한 인력을 활용할 수 있으며, 단점으로는 직접적인 경영참여가 불가능하고 로열티 지불부담 등을 들 수 있는데 <표 2-9>는 위탁경영방식의 장단점을 정리한 것이다.

<표 2-9> 위탁경영방식의 장단점

구분	소유회사		경영회사	
	장점	단점	장점	단점
위탁경영	효율적 경영가능 인력확보 용이 시행착오 방지 자금조달 용이	경영권 제한 과다한 수수료 장기계약 부담 개관 후 운영비 지급	초기 자본위험 회피 경영권 확보 지속적 수익 발생 체인 간 인력활용 및 시스템 공유	자본 의존성 단기계약 부담 - 인원활용 어려움 체인확대에 따른 인력확보 어려움

자료 : 선행연구 바탕으로 연구자 작성

보통 체인호텔본부나 전문호텔경영기업과 특정호텔 간의 위탁경영계약에 의해

서 성립되는데, 1946년 초에 Inter-Continental Hotel이 식당판매계약을 시작한데서부터 비롯되었다. 현재 국내의 많은 호텔들이 이러한 경영형태에 의해 운영되고 있는데 Hyatt 호텔도 이들 중의 하나이다. 이 형태는 우수한 호텔경영기법을 보유한 호텔기업이 소유회사와 상호계약을 통해서 그 자산을 이용하고 호텔기업을 집단적으로 경영하며, 상표권과 마케팅을 지원해주는 대가로 일정의 로열티를 받는다.

본 연구에서 표본으로 채택한 두 개 호텔의 경영형태는 독립경영호텔과 위탁경영계약방식의 체인호텔이다. 모기업의 조직문화가 소속 호텔의 조직문화에 영향을 미친다는 연구 결과에 따라서 동일오너십 하의 독립경영호텔과 체인호텔을 선정하였다.

2) 호텔기업의 경영형태 비교

(1) 체인경영호텔과 국내 독립경영호텔의 비교

호텔의 경우 체인경영은 일반적으로 위탁경영을 통해 체인경영을 하는 것으로 호텔기업 내에서는 힐튼(C. Hilton)이 고안한 협약방식으로 일명 힐튼방식(Hilton Method)이라고 하는 것으로, 가맹호텔이 해당 고정자산 및 집기 등을 포함한 사업운영 자본을 책임지고 호텔체인본부는 경영만을 위탁받아 일정 비율로 이익금 또는 매출의 일정부분을 배당받는 경영형태로 우리나라 체인뿐만 아니라 해외 대부분의 호텔에서 맺고 있는 계약형태이다.

체인호텔의 유형에 대한 분류는 학자마다 조금씩 차이를 보이고 있는데, 일반적으로 단독경영호텔과 체인호텔을 구분하며, 다시 체인호텔을 직영소유 방식, 위탁경영, 프랜차이즈, 리스, 리퍼럴 방식으로 구분하고 있다.

김의근(1989)⁸⁰의 경우 체인호텔을 직영소유 방식(company owned), 합작투자 방식(joint venture), 임대 방식(lease), 프랜차이즈 방식(franchise), 경영위탁 방식(management contract)으로 구분해 투자형태에 따라 구분하기도 하였다. 해외 체인이 직접투자를 통해 경영하거나 위탁경영을 하는 체인호텔과 국내호텔의 주요

80) 김의근(1987). 국내에 진출한 다국적 호텔기업에 관한 대응책. 『경영연구』. 1. 191-219.

차이점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 체인호텔은 집단경영활동이나 협동체제를 통하여 경영 및 관리가 이뤄지지만 국내 독립경영호텔은 집단 및 협동체제 구축이 없는 게 대부분이다. 둘째, 체인호텔은 식자재를 비롯한 가구, 집기, 비품들의 모든 물품을 체인본부를 중심으로 집중구매 또는 대량구입을 실시하지만 국내 독립경영호텔의 경우 단독으로 실시한다. 셋째, 체인호텔의 경우 체인간의 여러 분야의 전무가나 그 외에 풍부한 경험을 갖는 직원들을 교류하는 게 가능하지만 국내 독립경영호텔의 경우 불가능하다. 넷째, 체인호텔의 경우 공동 전산예약시스템의 활용으로 호텔예약의 편리성과 신속성을 가져오고 그룹 내의 호텔 간 고객이동을 꾀할 수 있지만 국내호텔의 경우 어렵다. 다섯째, 체인호텔들이 일정한 형식의 재무제표 등 통계자료를 상호 교환함으로써 전체적인 경영상황을 파악할 수 있고, 종합적인 경영정책을 수립, 시행토록 할 수 있으며, 호텔경영자에게 정확한 경영실태 자료를 제공하여 경영능률을 높이는데 기여할 수 있으나, 국내호텔의 경우 서로 비교할 수 있는 표준경영자료 자체가 확립되어 있지 않다. 마지막으로 체인본부 호텔이나 체인에 가입한 타 호텔에 경영사고가 발생하였을 경우 그 여파로 인하여 호텔의 경영 상태나 이미지가 악화될 수 있으나 국내호텔의 경우 그럴 위험이 없다.

(2) 체인경영호텔과 국내 독립경영호텔의 경영의 장단점

체인호텔을 통해 제공되는 장점으로는 다음과 같은 사항을 들 수 있다. 첫째, 체인호텔과의 호텔경영계약을 통해 전문경영인을 영입할 수 있고 축적된 경험을 통해 강력한 인력관리를 할 수 있다. 둘째, 지명도 있는 경영자로부터 직간접적인 자금지원도 가능하며 금융기관으로부터 자금 차용이 용이하며 보다 유리한 조건으로 차용이 가능하다. 셋째, 마케팅 이익으로서 지역에 상관없이 체인 내의 모든 호텔이 같은 서비스 수준, 같은 조건으로 동시에 홍보가 가능하다. 넷째, 대량구매로 공급자 측에 대해 유리한 조건을 제시받는다.⁸¹⁾

또한 체인호텔의 장점은 크게 생산적인 측면과 마케팅 측면으로 나누어 볼 수 있다.⁸²⁾ 생산적인 측면에서는 첫째, 자본조달이 용이하며 둘째, 설비, 재료의 조달이 용이하고 셋째, 노동생산성이 향상된다. 마케팅 측면에서는 첫째, 전 제품의

81) 백승우(2002). 전제논문.

82) 김정근(1995). 호텔의 체인경영과 동향에 관한 연구. 『호텔 경영연구』. 4. 45-46.

표준화의 이점이 있으며 둘째, 상표(brand)의 사용으로 인한 높은 광고 효과가 있으며 셋째, 공동예약시스템을 활용할 수 있으며 넷째, 공동관측을 할 수 있다는 점이다.

체인호텔은 위와 같은 유리한 점들이 많지만 경영 위탁에 따른 단점도 많다. 첫째, 투자자는 영업의사 결정에 수동적인 지위를 갖는다. 다만 최근에 체결된 경영계약의 경향은 투자자가 예산편성이나 인사의 승인권 일부를 요구하고 있다. 둘째, 로얄티나 경영위탁료 지급의 부담이다. 셋째, 인건비 및 기타 경비의 지출이 심하다. 넷째, 일반적으로 경영자의 중과실이나 사기를 증명할 수 있을 때만 계약을 파기할 수 있으며, 이러한 중과실의 증명이 매우 어려우므로 계약변경이나 파기가 어렵다.

2. 호텔 기업문화

1) 기업문화

기업문화란 조직구성원들이 공동적으로 생각하는 사고방식, 느끼는 또는 행동하는 패턴의 세계를 의미한다.⁸³⁾ 기업문화에 대한 연구는 기업체를 사회적 관점에서 보기 시작한 1930년대 호손실험에서 기원을 찾을 수 있다.⁸⁴⁾ 그러나 실제로 용어의 사용은 몇몇 학자들에 의해서 사용되고 일반화되지 못하였다. 기업문화라는 용어는 Deal & Kennedy(1982)가 그의 저서에서 사용, 널리 이용하게 되었으며, 조직문화라는 용어는 기업조직을 포함하는 모든 조직에 해당되며, 기업문화란 기업이라는 한정된 조직의 문화를 말한다.

문화라는 용어는 많은 의미와 함축성을 지니고 있는데, 문화는 사회구성원들의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결, 조정하는 종합요소라고 할 수 있다. 이러한 거시적 문화의 개념을 미시적 조직수준에 적용시킨 것이 기업문화 개념인데, 문화의 개념이 다양하듯이 기업문화의 개념 역시 학자들의 관점과 연구초점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 왜냐하면, 기업문화란 인류학, 사회학의 문화개

83) 박내희(1989). 『조직행동론』, 서울: 박영사, 461.

84) 박민생(1993). 『한국 기업문화 개발에 관한 연구』. 동아대 대학원 박사학위 논문.

념과 조직이론의 조직개념이 결합된 것이기 때문이다.

기업문화의 개념을 많은 학자들이 제시하고 있는데 주요 정의를 보면 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 기업문화의 정의

년도	연구자	개념 정의
1982	Deal & Kennedy	다양한 조직상황에서 구성원들의 행동방향과 내용을 명시해주는 비공식적 지침
1983	Uttal	조직구성원의 활동지침이 되는 행동규범을 창출하는 공동된 가치관과 신념의 체계
1983	Sathe	일정한 집단에서 표면으로 나타나는 행동양식, 풍습, 언어, 사회적 산물 등의 행동수준의 특성과 사람들이 마음속에서 공유하는 가치, 규범, 신념 등의 인식수준의 모든 것을 포괄하는 개념
1983	Smircich	인적자원관리에 영향을 미치는 내부환경이며 기업의 사회적, 심리적 분위기로 기업의 구성원들이 공유하는 가치관, 고유의 언어체계
1991	박내희	조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법, 느끼는 방향, 행동하는 패턴의 체계
1994	이학종	한 기업의 구성원 모두가 공유하고 있는 가치, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 지식과 기술
2002	유희화·신재준	모든 구성원들이 인정하고 공유하고 있는 그 기업의 가치관 및 목표체계

자료 : 선행연구 바탕으로 연구자 작성

이상의 개념 정의를 토대로 볼 때, 기업문화를 조직구성원 개개인의 행동과 조직구성원 전체의 행동에 영향을 미치는 기업의 조직구성원이 공유하는 고유한 가치, 신념, 규범, 그리고 행동양식의 총체라고 할 수 있으며, 이러한 기업문화는 기업 구성원의 가치관 및 신념에 영향을 주게 되며 이는 곧 조직구성원들의 행동에 영향을 미친다. 따라서 기업문화는 조직구성원들의 결집을 유도하여 조직에 긍정적인 행동을 유발하여 조직유효성과 조직성과에 영향을 미치게 되는 것이다.

기업문화는 가치관, 신념, 규범, 관습 등 여러 가지 요소로 구성되어 있는데 이러한 기업문화의 구성요소에 대한 견해는 학자마다 다르게 주장하고 있다.

Deal & Kennedy(1982)⁸⁵⁾는 기업문화의 구성요소로 조직문화를 형성하는 가장 중요한 요인인 기업환경(business environment), 조직구성원이 공유하는 기본적인 개념, 신념으로 구성원의 행동과 기업전체의 행동에 직접적인 영향을 미치는

85) Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA : Addison-Wesley. 김영호(2005). 『호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문에서 재인용.

가치(values), 가치가 인격화된 역할모형으로 나타난 것으로 기업의 창업자 및 경영자가 중요한 내적 요소인 중심인물(heros), 조직 내에서 행해지는 체계적이고 계획된 일상적 의식으로 구성원들의 구체적인 학습 또는 행동패턴으로 형성되는 의례와 의식(rites and rituals), 조직의 가치와 중심인물이 추구하는 목적과 구성원들 사이의 상호전달을 통해 조직문화 형성에 중요한 역할을 하는 문화네트워크(cultural network)를 제시하였다.

Pascal & Athos(1981)⁸⁶)에 따르면 기업문화의 구성요소로 기업의 장기적 방향과 계획, 기본성격을 결정하는 경영전략으로 장기적인 자원배분패턴을 의미하고 장기적인 목적과 이념을 달성하기 위한 요소인 전략(strategy), 기업이 목적을 달성하기 위한 경영계획과 목표설정 시스템으로 적절한 보상제도와 인센티브, 경영정보 의사결정 시스템, 결과측정과 통제 등의 경영요소를 의미하는 관리제도(system), 구성원들의 능력, 전문성, 가치관, 신념, 욕구, 동기, 지각, 태도 등의 구성원 행동체계를 의미하는 요소로서 기본가치에 영향을 받는 구성원(staff), 조직관리스타일로 구성원들의 행동체계가 조직분위기에 직접적인 영향을 주는 중요 요소이며 기업의 개방적, 참여적, 온정적, 유기적 성격에 영향을 미치는 행동관리 스타일(style), 구성원들에게 동기를 부여하고 행동을 강화하는 등의 기업에 적용되는 관리기술과 기법인 기술(skill), 기업문화의 형성에 가장 중요한 요소로서 구성원들이 인식하고 지각하는 가치관과 신념, 전통가치, 기본적인 기업의 목적 등을 포함하는 공유가치(shared value)라는 7S모형을 제시하였다.

조직마다 서로 다른 문화를 가지고 있듯이 기업도 각 사업의 특성에 따른 각기 다른 독특한 문화를 가지고 있다. 기업문화는 여러 구성요소의 결합으로 형성되며 이러한 기업문화 유형은 조직의 여러 가지 영향요인과 구성원의 조직행동에 의해 결정된다. 기업문화유형에 대해서 여러 학자들에 의해 제시되고 있다. Harrison(1972)은 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화라는 5개의 기업문화유형을 제시하였으며, Handy(1978)는 Harrison의 기업문화유형을 바탕으로 기업문화유형을 희랍신화의 수호신을 인용하여 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로

86) Pascal, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. NY: Penguin Books.202. 송기욱(2005). 『호텔기업 문화가 품질 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문에서 재인용.

구분하였으며, 이 네 가지 유형에 따라 특정산업의 기업문화 유형화를 시도하면서 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있기 때문에 그 어떤 형태든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가가 중요한 문제라고 주장하였다.⁸⁷⁾

Deal & Kennedy(1982)는 남성적 문화(macho culture), 열심히 일하고 잘 노는 문화(work hard, play hard culture), 기업에 운명을 거는 문화(bet your company culture), 과정적 문화(process culture) 등으로 구분하였다.

김남수(2001)⁸⁸⁾의 한국기업의 문화적 특성에 관한 고찰 연구에 따르면, 합리·보존적 문화성향이 공통된 특성으로 비교적 높게 나타나며, 성과가 높은 기업에서는 다른 기업에 비해 보존적 문화보다는 진취적 문화와 친화적 문화성향이 약간 높게 나타났는데, 이처럼 성과가 높은 기업이 그렇지 못한 기업에 비하여 진취적 문화성향과 보존적 문화성향에 차이를 보이고 있는 점은 기업의 기업문화 개발방향에 중요한 의미를 시사하는 것이라고 할 수 있다.

2) 호텔기업문화의 특징

호텔조직문화는 호텔이라는 특정조직에서 형성된 문화로 호텔경영이념이나 가치의식, 신념, 상징 등이 반영되어 호텔기업이 지향하는 가치로 나타나게 되며, 조직구성원인 호텔직원들이 공유하는 가치관, 신념, 규범, 행동양식을 포함한다.

호텔기업조직도 독특한 특성의 조직문화가 존재하며 조직구성원의 가치체계와 행동유형에 직간접으로 영향을 미친다. 우수한 문화를 보유한 기업이 환경에의 적응력이 높고, 바람직한 성과를 산출하기 때문에 어떠한 문화를 보유하느냐가 고객과의 접촉이 많은 호텔의 특성상 결국 경영성으로 나타나게 된다.

이훈구(1999)⁸⁹⁾는 관광호텔의 기업문화연구를 통해 호텔기업문화 유형을 인간적 문화, 혁신적 문화, 합리적 문화, 관료적 문화, 진취적 문화, 고객·서비스 지향적 문화로 구분하였다. 이러한 호텔조직이 종사원지향 및 고개지행을 실현하려면 기업의 여러 내부활동이 통합적으로 구축되어야 하며 종사원의 만족을 목표로

87) 이훈구(1999). 『관광호텔의 기업문화에 대한 실증적 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

88) 김남수(2001). 한국 기업의 문화적 특성에 관한 고찰. 『사회과학논총』, 11, 25-46.

89) 이훈구(1999). 전제논문.

하는 직무와 직무환경을 제공하려면 동기부여를 높여야 하고 종사원이 고객의식을 갖고 고객에게 최상의 서비스를 제공하도록 개발하고 다른 부서가 종사원을 지원할 수 있도록 내부서비스 체제를 갖추어야 한다고 하였다.

정경일(2002)⁹⁰은 호텔기업 조직문화를 호텔기업 조직구성원으로서 호텔기업업무에 종사하거나 또는 그 관리 운영에 관련된 조직 근무자들이 집단적으로 공유하는 가치관, 행동양식과 의식구조 또는 신념의 복합체라고 하였다. 호텔기업이 경영합리화를 이루기 위해서는 조직구성원들의 일치된 공헌의욕과 행동이 요구되며, 이는 강한 조직문화를 형성하여 조직 내에 정착시킴으로써 가능해진다고 하였다. 이 경우 조직문화는 조직구성원들 사이에 가치관, 신념, 관습, 기술과 지식 등을 공유하게 하여 그들을 결합시키고 이들의 직무에 의미와 목적을 부여하고, 조직구성원들의 사고와 행동에 영향을 미쳐 조직을 통합시키는 역할을 한다고 보았다.

신형섭(2002)⁹¹은 호텔기업문화를 호텔구성원들이 의식·무의식적으로 상호작용하여 공유하게 되는 가치와 사고방식, 신념 등을 포함하여 호텔조직구성원이 지각하여 공유되는 행동체계로 정의하였다. 호텔기업은 조직구성원의 관리가 매우 중요하며 호텔기업의 발전을 위해서는 인적 서비스의 질 향상과 경쟁력 제고를 위해 창의력이 풍부한 인적자원을 확보하고 육성하여 적극적으로 활용해야 한다고 하였다.

이렇듯 호텔기업의 조직성과까지 연결되는 호텔조직문화를 이해하기 위해서는 다른 기업들과 다른 호텔기업의 특징을 살펴보는 것이 필요하다.

원용희(1996)⁹²와 오석태(2003)⁹³ 등은 호텔의 일반적인 특징에 대하여, 호텔기업은 호텔의 위치, 경영형태, 규모 및 자원의 운영방식에 따라 호텔마다 서로 다른 점은 있지만 호텔업의 본질 면에서는 동일한 것이므로 다음과 같이 설명할 수 있다고 하였다.

첫째, 고정자산의 구성비가 일반 기업에 비해서 높게 나타나며, 상품자체가 고

90) 정경일(2002). 『한국미국 호텔기업의 문화차이가 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

91) 신형섭(2002). 『호텔기업문화가 조직구조특성과 노사안정성 및 조직성과에 미치는 영향』. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

92) 원용희(1996). 『호텔경영론』, 서울: 대왕사. 42-43.

93) 오석태(2002). 『호텔 조리사 문화가 조직유효성에 미치는 영향』. 대전대학교 대학원 박사학위 논문.

정되어 있어 점유율에 의해 수익과 손실이 발생한다. 둘째, 시설의 노후화가 빨리 일어난다. 호텔을 이용하는 고객들은 유행에 민감하고, 시설의 회전속도가 높기 때문에 결과적으로 상품의 경제적 효용가치가 가속화되어 상실된다. 셋째, 공산품과 달리 특수 상품으로 구분되며, 호텔상품은 양적, 시간적 제약을 많이 받는 비신축성 상품이다. 따라서 호텔상품의 초과예약 범위는 5-10% 미만이어야 하며, 한정된 상품 내에서 고객을 유치해야 한다. 넷째, 호텔은 24시간의 생활기능을 상품으로 판매하고 있다. 그러므로 고객의 하루 일과에 따라 만족도 높은 서비스를 제공해야 하므로 24시간 동안 잠시도 쉬지 않는 지속적인 서비스가 제공되어야 한다. 다섯째, 인적 자원에 대한 의존성이 높다. 호텔의 개념이 안락하고 쾌적하면서도 인간적인 서비스를 상품으로 하는 기업이므로 기계적인 서비스보다는 훈련이 잘된 종사원들의 서비스가 기본을 이뤄야 한다.

이처럼 일반기업과는 달리 인적 구성요소에 대한 의존도가 높은 호텔기업의 문화는 일반기업에 비해 독특한 부분이 있으며, 경영형태에 따른 외국브랜드의 경영위탁 체인호텔과 국내 독립경영호텔의 기업문화에도 차이가 있는 것이다.

호텔기업체마다의 독특한 기업문화를 형성하는데 있어서 영향을 미치는 근본적이고 대표적인 요인으로 다음의 다섯 가지 항목을 들 수 있다.⁹⁴⁾

첫째, 경영이념은 기업 창업 시에 존재하는 것이냐, 아니면 기업이 어느 정도 성숙한 후에 발생하는 것이냐에 대해서는 논란이 많다. 현재의 기업이 이루어지기까지는 창업자 또는 최고경영자가 기업문화에 지대한 영향을 미치고 있고, 또 경영이념이 기업의 가치라는 문화로 나타나는 경우가 많으며, 이들이 기업을 창설하고 역경을 헤쳐오는 과정에서 생성된 조직탄생설화, 일화들은 기업문화의 요소를 이룬다.

둘째, 기업의 역사와 안정적인 멤버십으로서, 문화라는 개념 자체가 역사성을 내포하고 있는 만큼 기업문화가 형성되려면 어느 정도의 역사와 구성원이 안정적이어야 할 것이다.

셋째, 대체문화의 존재 여부로서, 오랜 역사와 안정적인 멤버십이 유지된다고

94) Ouchi, W., & Wilkins, A.(1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 28. 472-473. 송기욱(2005). 『호텔기업 문화가 품질 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문에서 재인용.

해도 구성원들이 현재의 문화와 다른 문화적 대체 안에 접하게 될 때에는 기업 특유의 문화형성이 어렵게 된다. 즉, 대체할 수 있는 문화의 부재가 기업문화의 형성을 촉진한다.

넷째, 기업이 속해 있는 특유의 문화권은 비교경영학에서 다루어지는 바와 같이 한 기업의 문화는 그 기업이 속한 문화권의 영향을 받으며, 전반적인 기업문화의 특성을 연구하는데 중요한 요인이 된다.

마지막으로 업종, 경쟁 등의 환경으로, 기업이 어떤 업종 또는 산업에 속해 있는가도 그 기업의 문화를 특정 짓는데 많은 영향을 미친다. 업종의 다양화와 환경변화의 수용에 따라 기업문화의 형성이 다르기 때문이다. 또 어떤 기업은 판매를 강조하고, 어떤 기업은 서비스 혹은 혁신을 강조하며, 그리고 어떤 기업은 비용의 최소화에 중점을 두기도 한다. 기업마다 차이가 나타나는 것은 기업 내의 특정 기능이나 활동에 차별적으로 강조점을 두고 있기 때문이다.

Deal & Kennedy(1982)⁹⁵⁾의 기업문화 유형분석에 의한 호텔기업의 국외브랜드 호텔과 국내브랜드 호텔의 차이를 보면 다음과 같다.

국외브랜드 호텔은 과업·여가병존문화, 과정적 문화를 강조하며, 개방형, 민주형의 경영방식을 추구하고 있다. 특히 외부의 환경변화 요인들을 중요시하며 소비자의 변화에 적극적으로 대처하고 시스템에 대한 경영철학이 잘 구축되어 있으며, 종업원의 성과에 대한 영향력 및 관리측면에서 국내 호텔보다 우수하다고 할 수 있다.

국내브랜드 호텔의 경우 남성적 문화, 투기적 문화를 중요시하며 권위형, 폐쇄형의 경영방식을 추구하고 트렌드 변화에 대한 소극적 대응방안을 모색하고 경영자의 시스템이 주가 되며 성과에 대한 반영이 낮다고 할 수 있다.

호텔기업 서비스는 입지와 비가시적인 인적 서비스가 중요한 요소로 작용하므로 호텔산업은 일반산업보다도 종사자에 대한 의존성이 높으며, 대부분의 호텔기업들이 제일 강조하는 것도 종사자들의 서비스이며 조직원들의 인적 서비스가 중시되는 호텔기업은 조직원의 공유된 가치체계로서 그들 행동에 영향을 미치고 있는 기업의 조직문화를 정립함으로써 조직내부를 통합하여 경영합리화를 기할 수

95) Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA : Addison-Wesley.

있다. 호텔기업들이 인적자원의 효율화를 통해 경영합리화를 이루기 위해서는 조직구성원들의 일치된 공헌의욕과 행동이 요구되며, 이러한 노력은 합리적인 조직문화를 형성하여 조직 내에 정착시킴으로써 가능하다.⁹⁶⁾

결국, 호텔에서 고객에 대한 서비스를 제공할 때 호텔조직에 대한 신뢰와 구성원 상호 간의 신뢰가 형성된 환경에서 조직에 대한 애착심을 바탕으로 조직에 도움이 되는 긍정적 행동이 자연스럽게 발휘될 수 있는 조직문화가 필요하다. 특히 경쟁이 치열한 최근의 경영환경에서 타 호텔과의 차별성과 더불어 경영성과 창출을 위한 필수조건이라고 할 수 있다.

3) 조직문화와 조직성과

조직문화는 조직 내에서 구성원들이 공유하고 있는 가치로서 일체감을 제공해주고 구성원 각각에 대한 인식을 하게 하여 개인의 이익보다는 조직의 몰입을 유도하고 있다. 또한 구성원들에게 현재의 조직상황을 공통적으로 이해하고 통합된 관점을 갖도록 하여 조직구성원들의 행동에 정당성을 제공하고, 더불어 조직에 대한 안정감을 갖게 하는 조직자산으로서의 기능을 한다고 볼 수 있다.⁹⁷⁾

1980년대에 들어와 조직문화에 대한 관심은 조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이 되며, 조직성과의 향상을 가져오는 요인도 된다는 다분히 개념적인 인식에 바탕을 두고 있다. 진유근은 조직문화의 확립도와 애착도가 높을수록 직무만족, 동조성, 애착심의 정도가 높다고 하였다. 김영조·박상언(1998)⁹⁸⁾의 연구에서는 관계지향, 혁신지향 및 과업지향 문화는 직장생활만족과 조직몰입 등 심리적 차원의 조직성과와 정(+)의 관계가 있으며 위계지향문화는 이들 성과변수와 상관이 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구들의 결과를 검토할 때, 조직문화는 조직의 성과, 즉 종업원의 조직만족, 종업원의 고객지향성, 그리고 사업성과 등에 영향관계가 있음을 알 수 있다.

따라서 호텔경영형태에 조직문화가 상이한 체인경영호텔(경영계약)과 국내 독

96) 정경일(2002). 전제논문.

97) 문창희(2002). 『호텔기업 문화가 시장지향성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경성대학교 대학원 박사학위 논문.

98) 김영조·박상언(1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『인사조직연구』, 6(2), 195-238.

립경영호텔 간에 조직문화가 다른 만큼 호텔종사원들의 조직 내의 신뢰나 조직몰입, 그리고 조직시민행동에도 차이가 있을 것이며 이들 간의 영향관계에 있어서도 차이가 있음을 알 수 있다.

3. 사례호텔 개요

1) H호텔의 개요

(1) H호텔 소속체인의 개요

HC(Hyatt Corporation)이 1957년 9월 27일 개관한 이래 현재 전 세계에 걸쳐 200여개의 호텔을 운영하고 있다. HC는 HIC(Hyatt International Corporation)과 HHC(Hyatt Hotels Corporation)으로 구분되어 있다. HIC는 경영관리를 통하여 30여개 국가에 60여개 호텔과 20여개 리조트를 운영하고 있으며, HHC는 미국과 캐나다 그리고 카리브해 지역에 120여개 호텔과 리조트를 운영하고 있다.

Los Angeles 국제공항에 있었던 Hyatt의 첫 번째 소유호텔은 원래 Hyatt House라고 불렸다. Hyatt House의 소유주는 지방 기업가인 Hyatt R. von Dehn 이었다. Hyatt 호텔들은 1960년대 미국 서부해안을 따라 크게 확장되어 갔는데, 1967년 세계 최초의 아트리움(atrium) 호텔을 개관하면서 Hyatt라는 이름이 세계에 알려지게 되었다. 1969년까지 미국 내에 13개 호텔이 들어섰고, 이해에 첫 번째 국제호텔인 Hyatt Regency Hong Kong이 새로이 설립된 Hyatt International에 의해 개관, 운영되었다.

Hyatt 체인에는 핵심 브랜드인 Hyatt Regency Hotels를 포함하여 3개의 브랜드가 있는데 각각의 특징은 다음과 같다.

첫째, Hyatt Regency Hotels는 Hyatt의 핵심 브랜드로서 로비와 객실은 그 나라, 그 지방의 문화를 최대한 반영하여 디자인했으며, 식음료업장은 창조적이고, 독특한 기술 개발, 회의시설, fitness 시설이 가능하다.

둘째, Grand Hyatt는 대규모의 회의나 컨벤션은 물론이고 휴가여행자나 상용여행자들에게 흥미를 끄는 문화적으로 풍부한 지역에서 개관되었다.

셋째, Park Hyatt는 프라이버시, 개별적인 서비스와 유럽의 작은 호텔의 우아

함을 찾는 특별한 고객들을 위하여 디자인된 작지만 호화로운 호텔, 즉 전 객실이 스위트(suite) 개념의 호텔이다.

(2) H호텔 개요

H호텔은 H체인의 핵심브랜드인 Regency Hotel이다. 인천국제공항에 국제비즈니스 센터에 의치하고 있는데 공항에서 셔틀버스로 3분 거리에 위치한 특1급 비즈니스호텔이다. 총 523개의 객실은 초고속 인터넷 접속과 4계절 개별작동이 가능한 냉·난방시설이 완비되어 있으며, 대규모 컨퍼런스 와 세미나를 위한 최첨단 컨벤션 시설을 갖추고 있어 인천공항에서 서울까지 이동하지 않고도 고객의 모든 비즈니스 일정을 소화할 수 있도록 서비스를 제공하고 있는 호텔이다. 항공사 승무원이 주요 고객층을 이루며 개관 이래 높은 객실점유율을 유지하며 안정적인 운영을 하고 있다. 직원의 총수는 520명으로 객실 1실 당 직원 1명 비율이다.

조직구성은 객실, 식음료, 조리, 관측의 영업부서와 재경, 인사, 시설의 영업지원부서로 구성되어 있다. 전 직원의 약 40%에 달하는 직원들이 협력업체 소속으로 구성되어 있는데 객실정비, 시설, 미화, 경비, 세탁, 도어와 주차서비스가 해당되는데, 관리책임자를 호텔소속으로 두어 운영하고 있다.

2) K호텔의 개요

K호텔은 제주국제공항에서 10분 거리의 제주시 중심가에 위치하고 있으며 1974년 개관 이래 1993년부터 약 3년 동안 개·보수를 통하여 한층 더 높은 특1급 호텔로서의 수준을 유지하고 있다. 5개 국어 첨단동시통역시스템, 전문요원들의 회의 보조진행서비스 등 국제회의와 학술세미나를 위해 완벽한 조건을 갖춘 대연회장과 가족연회실에 이르기까지 세련된 분위기 속에 최고의 시간을 제공할 수 있는 서비스를 제공하고 있으며, 미식가들을 위한 한·일·중·양식 전문레스토랑에서 미각의 향연을 즐기실 수 있게 영업장을 운영하고 있는데. 특히 1층 상설뷔페와 19층 중식당의 주말 정통뷔페는 이미 정평이 나있다.

제주를 대표하는 정상의 비즈니스, 리조트 호텔로서 1974년에 개관한 K1과 더불어 서귀포 바닷가에 1985년에 개관한 K2호텔은 그 풍경이 제주 최고로 꼽힐

정도로 유명하다. 하나의 통합된 조직으로 제주와 서귀포 두 곳에 위치한 호텔을 운영 중이며 객실 수 합계는 507개이며 종사원 총수는 488명이다.

조직구성은 객실, 식음료, 조리, 판촉의 영업부서와 재무, 총무의 영업지원부서로 구성되어 있다. 전 직원의 약 50%에 달하는 직원들이 협력업체소속으로 구성되어 있는데 시설관리책임자는 호텔소속직원을 배치하였으나 객실정비, 미화, 경비, 세탁, 교환업무는 협력업체에서 운영을 한다.

3) 사례호텔 특성과 차이점 비교

호텔기업문화가 조직 동일시나 조직몰입과 직무만족이라는 조직유효성과 생산성 등의 조직성과에 영향을 미치며, 모기업의 조직문화가 해당 호텔기업의 조직문화에 영향을 미치고 있다는 연구결과들이 있다. 따라서 조직문화가 다른 호텔 경영형태에 따른 여러 요인 간의 차이를 연구할 때 동일한 모기업이라는 조건을 충족시킬 때 그 차이를 제대로 확인할 수 있다. 특히, 상당수의 그룹기업의 계열 호텔의 경우 호텔조직문화는 그룹기업문화의 영향을 받게 된다. 우리나라 그룹기업의 경우 각 계열회사가 비서실이나 그룹 총괄부서의 통제 하에 운영되며 그 통제의 정도는 그룹마다 다르다.⁹⁹⁾

2개 이상의 호텔을 보유한 국내기업체들 중에서 특1급 체인경영호텔과 독립경영호텔을 동시에 보유한 경우는 K사가 거의 유일하다. 그러므로 본 연구의 사례로 이 K기업이 오너십으로 있는 두 호텔(위탁경영, 독립경영호텔)을 선정하였는데 세계적으로 유명한 H체인 소속으로 인천에 위치한 H호텔과 오랜 호텔경영 전통을 보유한 제주도에 위치한 K호텔이다. 이 두 호텔에 대한 개요와 특성을 보면 조직구성이나 경영방법은 물론이고 조직문화에 이르기까지 많은 차이가 있음을 알 수 있는데 이를 정리하면 <표 2-11>과 같다.

99) 김남수(2001). 전계논문.

<표 2-11> 연구대상 사례호텔 특성과 차이점 비교

구분	H 호텔	K 호텔
경영형태	체인(경영계약) 경영	독립경영
문화	혁신, 다국적문화 공존, 팀, 배려, 개인발전	보수적, 단일문화, 책임/봉사, 협조, 조직발전
총지배인	체인본부에서 파견, 외국인(영국)	내부 임명(내국인)
매뉴얼	업무/관리 매뉴얼 체인본부에서 제공	자체 제작
교육/훈련	체계적/지속적/체인본사 중점 관심사항	체계화중/지속노력/호텔본사 관심사항
평가/보상	매뉴얼 절차 평가/보상	고과절차 평가/보상
업무영역	국제적(체인본사 연결업무)	지역적
글로벌화	업무, 복지, 교육, 사례 등 글로벌화	국내
주요외국고객	영어권	일본
직원주요외국어	영어	일본어

자료 : 연구자 작성

(1) 호텔조직의 문화

호텔의 조직문화는 호텔조직 내에서 구성원들이 공유하고 있는 가치로써 일체감을 제공해 주고 구성원 각각에 대한 인식을 하게 하여 개인의 이익보다는 조직의 몰입을 유도하고 있다. 조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이 되며, 조직성과의 향상을 가져오기 때문에 호텔의 조직문화가 어떠한지는 매우 중요한 일이다.

조직문화의 확립도와 애착도가 높을수록 직무만족, 동조성, 애착심의 정도가 높고, 관계지향, 혁신지향 및 과업지향 문화는 직장생활만족과 조직몰입 등 심리적 차원의 조직성과와 정(+)의 관계가 있으며 위계지향문화는 이들 성과변수와 상관이 없다는 선행연구¹⁰⁰⁾의 결과에 따르면, 조직문화는 조직의 성과와 관련하여 종사원들의 조직 내 신뢰나 조직몰입, 조직시민행동과 관계가 있음을 알 수 있다.

H호텔의 조직문화를 다국적 문화 공존, 혁신, 팀, 배려, 개인발전 등으로 표현할 수 있다. 호텔체인이 세계적인 체인망을 형성하여 운영하므로 H호텔의 조직 구성원은 물론 고객층에 이르기까지 여러 문화가 복합되어 있다. 항상 새로움을 추구하여 종사원들의 아이디어창출을 장려하며 개인의 발전과 팀워크강화를 위한 분위기가 정착되어 있다. 채택된 종사원의 아이디어나 자기계발에 충실하고 역량이 우수한 직원과 팀에 대한 인정과 보상이 체계적이고 일관성을 보인다. 따라서

100) 김영조·박상언(1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『인사조직연구』, 6(2), 195-238.

종사원들의 호텔조직에 대한 신뢰의 정도를 높이는데 조직 내부의 문화가 큰 역할을 하고 있다.

K호텔의 조직문화를 단일문화, 보수적, 책임·봉사, 협조, 조직발전 등으로 표현할 수 있다. 오랜 전통의 국내 대기업 중의 하나인 모기업의 조직문화의 영향을 받아 보수적인 조직분위기와 책임과 봉사가 강조되며 조직의 발전을 중시한다. 따라서 변화와 혁신보다는 모기업의 경영방침과 맞물려 운영되므로 조직의 하부에서 상부로의 창의적인 의견개진보다는 경영진의 의사결정에 따른 조직운영 체제이다.

(2) 호텔경영과 조직

H호텔의 경우 체인경영 방침에 따라 체인본부에서 경영책임자인 총지배인과 주요 경영진을 본사에서 파견하여 운영을 총괄하도록 한다. 임기를 기본 2년으로 하고 1, 2년 연장하는 경우가 많다. 체인본부의 방침에 따라 최대한 효율적인 조직운영과 전 세계적으로 연결된 마케팅과 예약망을 통하여 매출과 경영수지에 초점을 맞추고 있다. 업무와 인력의 효율적 운영을 위하여 교환, 예약, 룸서비스와 하우스키핑의 오더테이커, 고객정보 및 안내 등의 업무를 통합한 종합 커뮤니케이션 센터의 운영과 여러 식당을 한곳에 모아 운영하는 시스템의 적용은 이 호텔의 경영방침의 단면을 보여준다. 2009년 11월 현재 객실점유율이 90%를 육박하고 있으며 호텔의 전체 매출액도 전년 대비 100%를 상회하고 있다.

K호텔은 별도의 법인체로 독립되어 인력운동을 별도로 하고 있으며 정책수립이나 전반적인 경영에 있어서는 K기업 내의 호텔사업본부의 지휘를 받는다. 총지배인은 외부영입이 주를 이루어 왔으나 최근에는 호텔의 내부에서 발탁하여 임명하고 있다. 하나의 조직으로 운영되고 있으나 호텔이 두 곳에 위치하여 조직운영에 있어서 효율성 저하라는 문제를 안고 있다. 또한, K사의 호텔사업본부관리하의 체인호텔인 H호텔과 미국 LA에 위치한 W호텔, 그리고 하와이에서 운영 중인 WR 호텔과 운영과 실적관련 상시비교가 되고 필요한 부분에서는 상호 교류가 되기도 한다. 2009년 11월 현재 객실점유율이 80%에 육박하고 있으며 호텔 전체 매출액도 전년 대비 100%를 훨씬 상회하고 있다.

(3) 운영체계와 조직신뢰

H호텔은 업무나 관리, 서비스, 교육훈련 관련 아주 체계화된 매뉴얼에 기반하여 이루어진다. 수십 년에 걸친 본사차원의 노력으로 체계화된 매뉴얼을 바탕으로 경영진반에 걸쳐, 그리고 인적자원관리, 교육훈련은 조직의 일관성과 전직원에 대한 평가와 보상의 공정함, 자기계발과 실적에 따른 형평성을 나타내 주어 직원들의 조직에 대한 신뢰를 높이고 역량강화에 대한 동기부여 기능을 하고 있다. 반면에 체계적인 교육훈련과 업무관련 역량을 강화한 직원들의 타사로의 높은 이직은 이 호텔의 해결해야 할 과제가 되고 있다.

K호텔은 개관 이래 36년간의 경영 노하우를 체계화 시키는데 주력하고 있으며, 그에 따른 업무와 서비스 매뉴얼의 Up-date와 관리 및 운영시스템의 교체, 교육전담자 별도 배치, K사의 호텔사업본부 하의 호텔들과의 교류를 진행하고 있다. 직원들의 사기와 조직에 대한 신뢰형성을 위한 직원단합 이벤트 개최, 평가와 보상시스템 강화, 우수직원 선발과 포상 프로그램 추진 등이 활발하게 추진되고 있다. 다만, 2000년대 초에 세 번에 걸쳐 단행된 구조조정의 영향으로 종사원들의 조직에 대한 불신감을 해소하고 신뢰를 회복해야 할 부분이 이 호텔의 과제로 남아 있다.

(4) 주요고객층과 조직의 글로벌화

H호텔은 외국인 고객의 대부분이 영어권 고객이며, 총지배인을 비롯한 핵심 간부진이 외국인이 주를 이루어 주요 회의에서도 영어를 사용한다. 직원들이 대부분이 영어구사 능력이 우수하며 해외에서 호텔관련 교육을 이수한 직원도 상당수에 이른다. 따라서 이 호텔의 조직문화도 개방적이며 다국적 문화가 공존하여 상호존중과 배려가 기본적인 틀이 되고 있으며, 개인의 발전과 더불어 팀워크를 중시하여 팀빌딩과 부서단합을 이끌어 내는 이벤트가 정기적으로 진행된다.

또한 체인본부와 연결되어 업무가 진행되고 각국에서 발생한 사례들을 공유하며, 또한 호텔 소속직원이면 누구나 전 세계에 위치한 체인 소속호텔을 무료로 이용할 수 있는 직원복지정책, 이에 따른 각 체인호텔 소속직원들 간의 교류는 직원들로 하여금 더욱 개방적이고 진취적이며 글로벌 화된 자세를 독려하는 기능을 한다. 경우에 따라서는 해외 체인 소속호텔에서 근무할 수 있으며, 이러한 정

책이 지속적이고 일관되게 유지되어 직원들이 조직에 대한 신뢰를 더욱 깊게 하는 역할도 한다.

K호텔의 이용 고객들 중에서 40% 정도가 일본인 고객들이며 일본 인바운드 관련 매출이 전체 객실매출에서 중요한 부분을 차지하고 있다. 직원들 대부분이 일본어 구사능력이 우수하며 일본어 능력배양 분위기가 호텔 내의 하나의 문화로 형성되었다. 호텔조직의 문화는 책임과 봉사, 협조와 조직발전을 강조하는 보수적인 분위기이며 직원들 간의 겸손과 배려가 장려되고 있다. 고객서비스에 있어서도 차분하고 세심한 서비스가 주를 이루고 있다.

(5) 동기부여와 자기개발

H호텔은 정기적으로 본사 주관으로 전 세계 체인호텔이 공통으로 조직의 비전을 공유한다. 본사는 물론 총지배인의 주요업무인 체계적인 교육시스템을 활용하여 호텔 내의 전 종사원이 자연스럽게 공유할 수 있게 한다. 경력과 직급에 따라 차등적, 체계적인 교육을 습득하도록 하며 상급보직의 업무를 수행할 수 있는 역량을 습득하게 하여 승진이 되어도 업무수행에 어려움이 없다. 전 종사원들은 상급보직의 업무를 수행할 수 있도록 준비를 하게 되는 동기부여가 된다. 자신의 능력여하에 따라 정해진 매뉴얼에 근거하여 평가되고 인정받고, 보상을 받음으로써 자신의 부족한 부분을 채우려는 노력을 한다.

K호텔은 모기업 관리 하에 인천에 H호텔과 하와이와 LA 두 곳에 호텔이 운영되고 있다. 상호 간에 매출이나 운영 등에서 비교되기는 하나 직접적인 교류는 적은 편이다. 체계적인 교육을 위해서 교육전담자를 채용하여 2년째 자체 노력을 집중하고 있다. 상급보직으로 승진을 하게 되는 경우 별도의 교육을 이수하게 하는 교육시스템을 체계화 중이다. 또한, 인사고과를 통한 평가 방법과 그에 따른 처우 등에 체계화를 이루어 가고 있다.

이상에서 살펴본 것처럼 두 호텔 간에는 경영형태와 조직구성, 시스템과 매뉴얼의 체계화된 정도, 주요 외국인 고객층과 서비스분위기, 직원들의 조직에 대한 신뢰와 몰입정도, 동기부여와 자기개발 등 여러 부분에서 많은 차이를 알 수 있다. 조직의 환경차이에서 기인하는 호텔 간의 조직문화가 조직구성원들의 조직과 상사에 대한 신뢰, 조직몰입과 조직시민행동의 차이를 만들었다고 볼 수 있다.

제5절 선행연구

1. 신뢰와 조직몰입

기업경영은 본질적으로 리더와 구성원 간의 관계형성을 기초로 이루어지는 현상으로 이 과정에서 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 리더와 구성원 간의 신뢰관계의 구축이 필연적으로 요구되며, 이 신뢰관계는 리더와 구성원 간의 협력적 관계유지를 위한 필요·충분조건인 것으로 제시되고 있다.

효율성과 효과성이라는 명분 하에 현재의 조직들은 구조조정과 리엔지니어링과 같은 많은 경영혁신을 하고 있기 때문에 신뢰는 조직풍토와 조직구성원들의 성과와 조직몰입을 결정하는데 있어서 점차적으로 중요한 요소가 되었고, 많은 연구자들은 대인간신뢰는 커뮤니케이션의 양, 성과, 조직시민행동, 문제해결, 협력과 같은 많은 조직변수들과 유의한 관련성을 가지는 것으로 보이고 있다.¹⁰¹⁾

조직몰입이 조직에 대한 애착이나 동일시를 나타내며 쉽게 변하지 않는 안정된 개념으로써 조직의 성과를 결정하는 중요한 태도변수라는 관점에서 신뢰요인을 리더십과 조직몰입 간의 관계를 연구하는데 도입하면 신뢰 자체가 조직몰입형성에 어떠한 역할을 파악할 수 있으며, 이에 따라 조직몰입의 강화방안은 물론 신뢰의 중요성을 확인할 수 있다. 리더십과 조직몰입 간의 직접적인 관계는 물론이고 이들 사이의 관계에서 신뢰의 효과에 관한 연구도 활발하게 이루어지고 있다.

신뢰와 조직구성원들의 조직몰입과의 영향관계를 연구한 주요 내용을 정리해보면 <표 2-12>와 같다.

101) 최익봉(2005). 전제논문.

<표 2-12> 신뢰와 조직몰입에 관한 연구

년도	연구자	연구 결과
1980	Cook & Wall	동료에 대한 신뢰는 조직에 대한 동일시와 조직에 대한 상대적 몰입을 의미하는 조직몰입과 유의적인 상관관계가 있다.
1984	Podsakoff	리더의 보상과 별의 행동 간에 상황적 매개요인이 게재될 수 있다.
1985	Bennis Nanus	변혁적 리더는 부하들의 신뢰를 획득하기 때문에 더욱 더 효과적인 기업성과를 거둘 수 있으며 이들 관계에서 매개효과가 있음을 확인.
1991	Heenan	미국기업이 근로자들에게서 충성심을 다시 획득하기 위해서는 신뢰와 배려의 가치를 재정립해야 한다.
1994	Morgan & Hunt	협력을 생성시키는 신뢰가 특정한 작업관계는 갈등을 감소시키고 조직에 대한 몰입을 증대시키고 이직에 대한 의도를 감소시킨다.
1995	Liou	상사신뢰, 처우지향태도, 직무만족, 직무몰입과 조직신뢰는 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있다.
1999	Pillai Schriesheim	변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 공정성과 신뢰의 매개효과를 찾아봄. 절차적 공정성이 신뢰보다 매개효과가 더 큼.
1999	김호정	조직신뢰가 조직몰입의 중요한 결정요인이며 영향요인이 된다.
2000	Wagner & Rush	상사신뢰가 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있다.
2003	박상언	경영진에 대한 신뢰감은 직무성어나 이타적 행동에 미치는 영향력 보다는 조직몰입에 상대적으로 더 큰 영향력이 존재한다.
2004	김해룡	조직신뢰가 조직몰입에 유의한 영향을 미친다.
2004	채순화	변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계 : 다차원적 접근에서 신뢰가 중간 매개역할을 함
2005	최익봉	신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구 : 조직몰입의 매개적 역할연구에서 신뢰는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향 있다.
2005	최창명	윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향연구에서 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 영향을 미침.
2006	서인덕 이원형	조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 관계에서 대인간 신뢰가 구성원의 조직몰입과 조직시민행동을 증대시킬 수 있는 관리상의 전략적 개념임을 부각시킴.
2008	박종승	호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간 구조적관계에 관한 연구에서 조직신뢰와 조직몰입을 연계함.

자료 : 선행연구 바탕으로 연구자 작성

조직구성원의 신뢰인식은 조직 내의 조직구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉, 신뢰는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주며 이는 조직의 유효성제고에 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

2. 신뢰와 조직시민행동

리더와 구성원 간의 협력적 신뢰관계를 통하여 조직구성원들의 조직몰입이나 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구 결과가 나왔다. 신뢰와 조직시민행동에 관한 연구는 Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter(1990), Robinson과 Morrison(1995) 등에 의해서 이루어 졌으며, Konovsky와 Pugh(1994)는 신뢰가 조직시민행동의 선행요인임을 규명하였다.¹⁰²⁾ Podsakoff(1990) 등은 대인적 신뢰는 변혁적 리더행동과 조직시민행동 사이에서 중요한 매개적 역할을 수행하는 것으로 검증하였는데, 조직구성원이 기대 이상으로 과업을 수행하도록 리더에 의해 동기부여 되는 핵심적인 이유는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존경이다. 즉, 변혁적 리더의 행동은 조직구성원들로 하여금 신뢰가 발생하도록 하고 이러한 리더에 대한 신뢰에 의해서 조직구성원들은 조직시민행동을 한다는 것이다.

또한 Robinson과 Morrison(1995)¹⁰³⁾의 연구결과는 신뢰가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다는 사실을 증명하고 있으며 다음과 같은 공통점을 나타내고 있다. 첫째, 신뢰를 신뢰로움에 대한 믿음의 측면에서 정의하고 조직화하였다는 점이고 둘째, 이들의 연구는 신뢰의 대상이 상사나 고용주라고 하는 특정인으로 한정되어 있다는 점이며, 상사나 고용주를 신뢰롭다고 믿는 것이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다는 점이다.

신뢰는 여타의 많은 연구에서 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 더 나아가 자발적이고 적극적이고 헌신적인 조직시민행동과 상관관계가 있거나 직·간접적으로 촉진하는 중요한 변수로 나타나고 있다. Kramer & Tyler(1996)에 따르면 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진하며, 집단이나 조직의 목표 달성을 위한 협력과 협동행위를 가능하게 하며, Tyler & DeGoey(1996)에 따르면 조직구성원들이 강한 공동체의식 또는 조직에 대한 일체의를 갖고 조직의 운영 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써, 공식적인 규정과 절차 위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적 조직운영을 가능하게 할뿐만 아니라 신뢰는 구성원들 상호 간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인

102) 김양호(2003). 전계논문.

103) Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligation on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 289-298..

정하고 수용하도록 한다.¹⁰⁴⁾

McAllister(1995)의 연구에서도 대상에 대한 높은 수준의 대인적 신뢰가 조직시민행동을 유발시킨다고 하는 가정이 검증되고 있다. 조직 내 경영자들과 그들을 지원하고 보조하는 전문가들 사이의 신뢰관계에 대한 연구에서 대인적 신뢰 그 중에서도 정서적 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. Clark & Waddell(1985)은 역할로써 규정된 것 보다는 오히려 개인적으로 선택한 것으로서 인정되는 행동을 취하고 개인의 이익보다는 대인적 관심과 배려를 나타내는 것이 정서적 신뢰의 발달을 위해서 중요할 것이며 이러한 행동은 조직시민행동의 특징과도 부합되는 것이라고 하였다. 이상에서와 같이 신뢰는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.¹⁰⁵⁾

국내연구에서는 김양호(2003), 최익봉(2005), 그리고 김학준(2007) 등이 신뢰가 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향에 대하여 연구하였으며 이덕로·서도원(2003), 정연현·변상우(2005), 조병하(2008), 김윤식(2008) 등이 조직시민행동에 대한 신뢰의 매개역할을 연구하였다.

최익봉(2005)의 연구결과, 동료신뢰는 조직시민행동 전체에 정(+)적으로 유의하였으며, 상사신뢰는 이타행동, 예의행동, 양심행동에 유의한 정(+)적 영향력이 있었고 조직신뢰는 시민의식에만 정(+)적으로 유의하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직구성원이 조직 내에서 형성된 신뢰는 조직구성원의 자발적 행동인 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

104) 최익봉(2005). 전계논문.

105) 김양호(2003). 전계논문.

3. 조직몰입과 조직시민행동

조직몰입은 조직에 대한 애착이나 동일시를 나타내며 쉽게 변하지 않는 안정된 개념으로써 조직의 성과를 결정하는 중요한 태도변수¹⁰⁶⁾이다. 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적으로 또는 구체적으로 인정되지 않는 자발적 행동으로서 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 행동으로 정의¹⁰⁷⁾한다.

조직시민행동과의 관련성 연구에서 가장 많이 연구되어온 변수는 직무만족과 더불어 조직몰입이며 조직몰입은 오랫동안 조직연구에 있어서 중요한 주제가 되어왔다. 조직의 성과와 조직관리의 효율성을 나타내는 조직몰입과 조직의 효과적인 운영에 기여하며 특히, 관리자의 직무를 수월하게 해주는 조직시민행동은 호텔의 특성상 호텔기업에서도 더욱 중요한 관심사가 되어왔다.

조직몰입과 조직시민행동 간의 영향관계에 대한 선행연구를 살펴보면, O'Reilly & Chatman(1986)은 “조직몰입은 조직시민행동의 유의한 예측인자”라고 하였으며 Becker(1986)는 “조직몰입은 조직시민행동의 강한 선행변수”라고 주장하였다. Moorman, Niehoff, Organ(1993)의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

국내의 조직몰입과 조직시민행동 간의 영향에 대한 김남현·박봉규·송경수(1999), 서재현(2003), 최익봉(2005) 등의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)¹⁰⁷⁾의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 조직몰입과 조직구성원들의 조직시민행동과의 영향 관계를 연구한 주요 내용을 정리해 보면 <표 2-13>과 같다.

106) Angle, H. L., & Perry, J. L.(1981). op. cit., 1-5.

107) Organ, D. W. A. (1994). op. cit., 465-478

<표 2-13> 조직몰입과 조직시민행동에 관한 연구

년도	연구자	연구 결과
1983	Organ, Smith & Near	조직몰입이 조직시민행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미친다.
1986	O'Reilly & Chatman	조직몰입은 조직시민행동의 유의한 예측인자이다.
1992	Becker	조직몰입은 조직시민행동의 강한 선행변인이다.
1993	Moorman, Niehoff & Organ	감정적 몰입과 조직시민행동의 5개 하위차원 간에는 모두 정(+)의 상관관계가 존재하였다.
1999	김남현, 박봉규, 송경수	조직구성원의 OCB 관련 연구에서 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다.
2000	이문선, 강연순	조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다.
2003	서재현	상사신뢰와 조직시민행동 간에 팀몰입과 조직몰입의 간접적 영향력이 나타났다..
2005	최익봉	신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구에서 조직몰입은 조직시민행동 전체에 유의한 정(+)의 영향이 있다.
2006	서인덕, 이원형	리더에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입을 높여서 궁극적으로 구성원의 조직시민행동을 높인다.

자료 : 선행연구 바탕으로 연구자 작성

위와 같은 연구결과로 볼 때, 조직구성원의 조직몰입은 조직 내의 조직구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉, 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 주며, 이는 조직의 성과나 효과적인 운영에 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

4. 호텔기업관련 선행연구

신뢰, 조직몰입, 그리고 조직시민행동, 조직문화, 리더십 등에 대한 연구에 있어서 호텔조직을 대상으로 한 연구도 활발하게 진행되고 있다. 호텔기업은 특히, 인적 서비스의존도가 높아 인적 자원의 효율적 관리와 활용 및 조직의 활성화를 위해 적합한 리더십의 유형을 개발하고 적용시키는 일은 중요하며, 이윤을 창출하고 종사원 개개인의 업무와 자긍심을 갖게 하고 응집력과 직무성과를 높여야 하는 리더십의 연구는 중요한 의미를 지닌다.¹⁰⁸⁾

조직구성원 스스로가 서비스제공자가 되어 고객을 만족시킬 때 호텔은 그 최종 목표인 호텔상품의 판매증진과 경영이익을 제고시킬 수 있다. 따라서 고객접점에 있는 조직구성원들이 동기부여가 되고 조직몰입이 된다. 또한 조직시민행동의 깊이를 더할 수 있도록 하는 환경은 호텔업에서 핵심요소라 할 수 있을 것이다. 그러므로 호텔업은 상하 동료 간의 신뢰와 협동을 바탕으로 팀워크를 중요시하며, 구성원 상호 간의 깊은 이해를 필요로 한다.

남택영(2000)¹⁰⁹의 사례연구에서 회사가 지향해야 할 비전을 창의적으로 개발하여 분명하게 제시하고 실무종사자들이 잠재력을 최대한 발휘하여 효율성을 극대화하도록 사내 환경여건을 개발하고 조성하는 것이 가장 중요한 관건이라고 지적하였다. 김용순(2001)¹¹⁰의 호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향연구에서 상사의 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하여 호텔종사원을 대상으로 실증분석 하였다. 그 결과를 보면 호텔조직에 있어 조직시민행동을 위한 동기부여로는 변혁적 리더십을 육성하고, 리더와 조직구성원 간의 신뢰구축이 매우 중요함을 제시하였다.

신동석·김홍규(2005), 신형섭·강종천(2007) 등의 연구에서도 리더십과 조직몰입과 조직시민행동과의 영향관계를 밝히고 있다.

최근 국내연구들 중에서 호텔관련, 본 연구에서 다루는 변수와 관련된 주요 연구들을 보면 <표 2-14>와 같다.

108) 신동석·김홍규(2005). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(5), 35-61.

109) 남택영(2000). 호텔기업 총지배인 리더십 연구. 『관광정책연구』, 6(2), 159-191.

110) 김용순(2001). 전제논문.

<표 2-14> 호텔기업관련 선행연구

년도	연구자	연구주제	신뢰	조직 몰입	조직 시민 행동
2001	김용순	호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향연구	○		○
2003	김홍범 장상태	호텔레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향		○	
2005	한승엽 홍광희	호텔종사원의 변혁적 리더십인지도, 신뢰 및 서비스품질의 관계와 신뢰의 매개효과	○		
2005	신동석 김홍규	호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향		○	○
2005	박종혁	호텔종사원의 이중몰입에 관한 연구		○	
2005	강종천	호텔관리자의 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향		○	○
2006	곽용섭	호텔중간관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 정서적, 지속적, 규범적 조직몰입에 미치는 영향		○	
2007	송기옥 신인철	호텔 부서장의 리더십이 신뢰 및 조직성장에 미치는 영향	○		
2007	신형섭 강종천	호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향		○	○
2007	조선배 권형섭	변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향		○	
2007	손현중	특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 영향관계		○	
2007	지성구 장성희	호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향	○	○	
2008	박종승	호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간 구조적관계에 관한 연구	○	○	

자료 : 선행연구를 검토하여 연구자 재정리

위 <표 2-14>의 최근 호텔기업을 대상으로 한 연구내용들을 보면, 조직의 효과성 발휘를 위해서는 리더와 구성원 간의 신뢰관계의 구축이 필요하고, 이 신뢰관계는 리더와 구성원 간의 협력적 관계유지를 위한 필요·충분조건이므로 호텔 종사원의 조직몰입과 조직시민행동연구에서 신뢰가 핵심적 요인으로 고려되어야 함에도 그 연구가 부족함을 알 수 있다.

제3장 연구 설계

제1절 연구모형 및 가설 설정

1. 연구모형

호텔기업의 특성상 조직 내에서의 개인과 그룹 간의 신뢰는 조직의 장기적인 지속과 조직구성원들의 안정을 위한 아주 중요한 요소이며, 또한 위기상황에서는 물론 평상 시 조차도 공기업과 사기업 모두에 조직운영과 조직의 생존을 위한 중심적 요소이다. 조직 내 신뢰와 더불어 기업체, 특히 호텔기업에서 관심을 가지는 부분이 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동이다.

본 연구는 이렇듯 호텔기업에 있어서 그 중요성을 더하는 조직 내 신뢰가 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향관계를 실증적으로 밝혀내어 호텔기업의 중요한 가치로써 그 역할을 규명하고, 또한 기업문화가 다른 호텔경영형태에 따른 영향관계의 차이를 분석하기 위하여 다음과 같이 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

Cook & Wall(1980), 김호정(1999), Hassay(1999), 권석균(2000), 배성현·채순화(2004), 김정원·채순화·배성현(2005)의 연구에서처럼 종사원과 조직, 상사, 동료 간의 신뢰는 한 조직에 대한 몰입을 강화시킬 수 있으며 이러한 관계는 직접적 효과로 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

조직 내의 작업관계에 있어, 대인간의 정서적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰)가 높게 형성될수록 조직에 대한 개인의 정서적 애착과 몰입강도는 더욱 높게 나타날 것이라는 이론적 주장과 실증적 지지에 근거해 볼 때, 신뢰와 조직몰입 간에는 강한 정(+)적인 상관관계가 존재하며, 따라서 본 연구에서도 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설1을 설정하였다.

H1 : 신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기존의 여러 선행연구에서 신뢰가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치고 더 나아가 자발적이고 적극적이고 헌신적인 조직시민행동과 상관관계가 있거나 조직시민행동을 직간접적으로 촉진하는 중요한 변수로 나타나고 있다. 조직구성원이 조직과 상사 그리고 동료에 대해 신뢰하면 조직의 목표를 달성하기 위해 행사하는 권한을 자발적이고 적극적으로 수용하여 일을 처리할 수 있게 한다.

Konovsky와 Pugh(1994)는 신뢰가 조직시민행동의 선행요인임을 규명하였고 Podsakoff(1990) 등은 대인적 신뢰는 변혁적 리더행동과 조직시민행동 사이에서 중요한 매개적 역할을 수행하는 것으로 검증하였다. 또한 Robinson과 Morrison(1995)의 연구결과는 신뢰가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다는 사실을 증명하고 있는데, 이러한 선행연구를 바탕으로 하여 다음과 같이 가설2를 설정하였다.

H2 : 신뢰는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다

조직시민행동과의 관련성 연구에서 가장 많이 연구되어온 변수는 직무만족과 더불어 조직몰입이며 조직몰입은 오랫동안 조직연구에 있어서 중요한 주제가 되어왔다. 조직에 대한 일체감이며 애착심인 조직몰입이 조직의 효과적인 운영에 기여하며 특히 관리자의 직무를 수월하게 해주는 조직시민행동에 영향을 미치고

있음은 이미 여러 선행연구에서 확인되어 왔다.

O'Reilly & Chatman(1986), Becker(1986), Moorman, Niehoff & Organ(1993)의 연구에서 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 김남현·박봉규·송경수(1999), 서재현(2003), 최익봉(2005) 등의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미친다는 선행연구들의 결과에 따라서 다음과 같이 가설3을 설정하였다.

H3 : 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다

국내의 호텔경영형태를 크게 나누어 보면 독립경영호텔과 체인호텔로 구분해 볼 수 있다. 경영형태를 달리하는 호텔은 상호 경영이념과 경영방식, 총지배인을 포함한 최고경영진 임명과 조직구성뿐만 아니라 조직에서의 채용절차, 근무여건, 복지와 상호 간의 신뢰, 종사원의 조직몰입과 조직시민행동의 정도에 이르기까지 전반적인 조직문화에서 상이하다.

진유근은 조직문화의 확립도와 애착도가 높을수록 직무만족, 동조성, 애착심의 정도가 높다고 하였다. 김영조·박상언(1998)¹¹¹⁾의 연구에서는 관계지향, 혁신지향 및 과업지향 문화는 직장생활만족과 조직몰입 등 심리적 차원의 조직성과와 정(+)의 관계가 있다고 확인하였다. 호텔경영형태에 따라서 조직문화가 상이한 체인경영호텔(경영계약)과 국내 독립경영호텔 간에 조직문화가 다른 만큼 호텔종사원들의 조직 내의 신뢰나 조직몰입, 그리고 조직시민행동에도 차이가 있을 것이며 이들 간의 영향관계에 있어서도 차이가 있다는 가정 하에서 다음과 같이 가설4를 설정하였다.

H4 : 호텔경영형태에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다

111) 김영조·박상언(1998). 전계논문.

3. 변수의 조작적 정의

1) 신뢰

신뢰는 호텔종사원이 호텔조직에 대해, 상사에 대해, 그리고 동료에 대해 그의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도를 의미하는 것으로 정의한다.

조직신뢰는 Cook & Wall(1980)과 Rousseau 등(1998)의 정의를 바탕으로 호텔종사원들이 조직으로부터 느끼는 믿음 등의 정도이며 조직의 정책실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태를 말하며 Cook & Wall(1980)의 연구에서 사용했던 문항들을 기초로 하여 측정하였다.

상사신뢰는 Lewicki & Bunker(1996)와 Rousseau 등(1998)과 김호균(2007) 등의 정의를 바탕으로 호텔종사원이 상사로부터 느끼는 공정성, 충성심, 지지 등의 정도를 의미하며 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말하며 신뢰에 대한 측정변수는 Lewicki & Bunker(1996)와 김호균(2007) 등 선행연구에서 사용한 설문문항과 항목 등을 참고하여 7개의 문항으로 구성하였다.

동료신뢰는 동료로부터 느끼는 지원, 진실성, 능력의 정도를 의미하는 것으로써 동료의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말하며 “나는 동료들의 역량을 믿는다”는 Cook & Wall(1980)의 연구에서 사용한 설문항목을 기초하여 측정하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 Mowday(1982), Allen & Meyer(1991), 최익봉(2005), 박종승(2008)의 연구를 근거로 조직몰입을 직원이 스스로 원하여 자발적으로 행하는 조직에 대한 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이며, 조직에 대한 자긍심이나 조

직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정적 애착으로 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 조직몰입으로 정의하고, 측정변수는 Allen & Meyer(1991)의 측정항목을 토대로 하였다.

3) 조직시민행동

조직시민행동은 Organ(1994)이 정의한 일반적으로 조직의 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적으로 또는 구체적으로 인정되지 않는 자발적 행동으로써 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 행동이며, 조직시민행동의 다섯 가지 하위차원을 이타적 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 호의적 행동(courtesy), 정정당당한 행동(sportsmanship), 공익시민 행동(civic virtue)으로 제시하였다. 본 연구에서는 이회자(1998)가 최창희(1994)의 연구 즉, 사회·문화적 차이를 고려하여 측정도구를 개발하여 적용한 연구에서 그 구성요인을 충성행동, 양심행동, 자기계발 행동, 이타적 행동, 대인관계행동, 정보활동을 들었는데, 이 연구를 바탕으로 주장한 충성행동, 양심행동, 자기계발 행동, 이타적 행동, 대인관계행동으로 설정하였다.

본 연구에서는 요인분석결과에 따라 충성행동, 이타양심행동, 자기계발행동, 대인관계행동으로 설정하였다. 충성행동은 조직에 대하여 갖는 애착심을 기반으로 조직의 이익을 위하고 조직의 평판에 기여하는 긍정적인 행동이다.

이타양심행동은 조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 직원을 도와주는 임의적 행동과 조직에서 요구하는 최저 수준이상의 역할을 수행하는 행동이다.

자기계발행동은 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위한 행동으로 구성원 자신도 위하고 조직도 위하는 행동이다.

대인관계행동은 조직구성원 개인이 대인관계활동에서 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하기 위한 행동으로, 조직에 도움을 주는 행동으로써 조직구성원의 개인적인 모임이나 부서원의 경조사, 부서 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극 참석하여 같은 부서의 상사나 동료와 친밀한 관계를 형성하려고 하는 행동이다.

제2절 조사 설계

1. 설문지 구성 및 자료의 측정

본 연구는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로 설문지를 활용한 실증적 연구방법을 채택하였는데 설문지의 총 문항은 49개 문항으로 구성되었으며 내용상으로는 크게 4개 부분으로 나눌 수 있다.

<표 3-1> 설문지의 구성

조사내용	문항 수	척도
표본의 특성	8	명목, 서열, 등간, 비율척도
신뢰	21	5점 Likert 척도
조직몰입	5	5점 Likert 척도
조직시민행동	15	5점 Likert 척도

인구통계적 특성을 묻는 총 8개 문항, 신뢰 관련한 5점 Likert 척도를 활용한 21개 문항, 조직몰입과 관련해서는 5점 Likert 척도를 활용한 5개 문항, 조직시민행동 관련해서는 5점 Likert 척도를 활용한 15개의 문항으로 구성되어 있다.

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록 조사 자료는 다음과 같은 조사 설계에 의해서 수집하였다.

첫째, 조사대상지역은 제1장 연구의 범위에서 제시하였듯이 본 연구의 표본으로 설정한 동일오너십 하에서 운영되고 있는 관광호텔의 최고등급인 특1등급 호텔 두 곳이 소재한 인천과 제주지역으로 설정하였다.

둘째, 본 연구의 목적이 동일오너십 하에서 호텔경영형태에 따른 신뢰유형이 호텔종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향연구이므로 해당 특급호텔 종사자를 대상으로 하여 설문조사가 실시되었으며 연구자가 직접 설명한 후 설문

조사를 실시하였다.

셋째, 본 연구의 대상은 인천과 제주지역에 위치한 두 호텔의 종사자로 설정하였다.

넷째, 설문조사시점은 2009년 10월 5일부터 10월 26일까지이며 22일 간 연구대상자의 표집방법은 편의표본추출법으로 설문조사를 실시하였다.

다섯째, 회수된 설문지 387매 중에서 불성실한 응답을 한 설문지 34매를 제외한 353매의 설문지를 분석에 이용하였다.

여섯째, 실증적 연구는 설문조사 및 통계적 분석을 통해 이루어졌다. 우선 표본의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 하였고, 구성개념의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 신뢰성검증 및 요인분석을 실시하였다. 또한 신뢰가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 하였으며, 호텔경영형태에 따른 영향의 차이를 위한 분석을 실시하였다. 실증분석은 통계패키지 프로그램인 SPSS 12.0을 이용하였다.

제4장 실증분석

제1절 표본의 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위한 표본구성은 연구의 대상호텔에 근무하는 호텔 종사원으로서 설문지에 응답한 353명이며, 그 결과는 <표 4-1>과 같았다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
호텔	K호텔	200	56.7	호텔 근무 경력	1년 미만	22	6.2
	H호텔	153	43.3		1-5년	125	35.4
성별	남성	205	58.1		6-10년	123	34.8
	여성	148	41.9		11-15년	51	14.5
연령	20대	141	39.9		16년 이상	32	9.1
	30대	170	48.1	근무 부서	객실	105	29.7
	40대 이상	35	12.0		식음료	133	37.7
결혼여부	기혼	168	47.6		조리	90	25.5
	미혼	185	52.4	관리부	25	7.1	
학력	고졸	18	5.1	직급	사원	213	60.3
	대졸 이상	335	94.9		주임/대리	101	28.6
총 계		353	100		과장 이상	39	11.1

표본의 인구통계적 특성을 파악한 결과, 성별에서는 남성이 58.1%(205명), 여성이 41.9%(148명)로 남성이 높았으며, 결혼여부에 있어서는 기혼이 47.6%(168명), 미혼이 52.4%(185명)로 미혼자가 조금 많았다.

연령대에 있어서는 30대가 48.1%(170명), 20대가 39.9%(141명), 40대 이상이 12.0%(35명)으로 20·30대가 상대적으로 높았다. 학력을 보면 대졸 이상이 94.9%(335명), 고졸이 5.1%(18명)로 설문대상자 대부분이 대졸 이상의 학력자로 나타났다.

현재 근무하고 있는 호텔에서의 경력을 살펴보면 1년에서 5년이 35.4%(125명), 6년에서 10년이 34.8%(123명), 11년에서 15년이 14.5%(51명), 16년 이상이 9.1%(32명), 1년 미만인 6.2%(22명)로 나타났다.

근무부서는 식음료부서가 37.7%(133명), 객실부서가 29.7%(105명), 조리부서가 25.5%(90명), 관리(영업지원)부서가 7.1%(25명)로 대부분이 영업부서 직원들로 나타났다. 직급은 사원이 60.3%(213명), 주임·대리가 28.6%(101명), 과장 이상이 11.1%(39명)로 사원의 수가 상대적으로 많았다.



제2절 측정항목의 평가

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 어느 정도 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한 것인가를 확인하기 위하여 우선 신뢰성검증을 실시하였다.

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 보통 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 크론바하 알파계수(cronbach's alpha)를 이용한 내적일관성 검증을 한다. 일반적으로 사회과학 분야에서 알파계수는 0과 1 사이의 값을 가지며, 사회과학 자료의 경우 0.8이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 할 수 있으며 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높아 측정도구의 신뢰성에 큰 문제가 없다고 보고 있다.¹¹²⁾

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가 방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도 측정할 수 있는가를 보여주는 것으로서 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.¹¹³⁾

112) 채서일(2005). 『사회조사방법론』, B&M Book, 179-183.

113) 정충영·최이규(2006). 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사.

1) 신뢰 측정항목의 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 결과 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 신뢰에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	변수	성분			공통성	항목제거 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3			
조직신뢰	인사관리 공정	.831	.188	.245	.785	.931	.942
	현명한 미래 결정	.819	.104	.276	.758	.933	
	나를 공정 대우	.801	.207	.364	.816	.927	
	조직에 의존	.791	.246	.224	.735	.933	
	조직은 정직	.781	.167	.240	.696	.936	
	나를 인정	.768	.199	.373	.768	.930	
	의견 수렴/충족	.713	.321	.240	.670	.938	
동료신뢰	동료와 의논	.107	.839	.190	.752	.875	.901
	많은 대화	.013	.792	.183	.662	.892	
	나를 인정	.218	.780	.359	.785	.869	
	나를 공정 대우	.266	.746	.309	.723	.875	
	동료능력 믿음	.336	.726	.099	.650	.886	
	동료는 힘이됨	.322	.680	.132	.584	.893	
상사신뢰	이해와 인정	.316	.239	.843	.869	.891	.924
	나를 공정 대우	.412	.194	.779	.814	.902	
	많은 대화	.262	.235	.766	.710	.918	
	상사 의존	.274	.304	.764	.751	.909	
	믿고 따름	.384	.253	.700	.701	.914	
고유치		9.715	2.178	1.337	총 분산설명력=73.501		
분산설명력		53.971	12.101	7.428			

KMO=.925, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=5877.776, 유의확률=.000***

신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석을 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 결과 KMO값은 .925, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱값은 5877.776으로 나타났고 이는 유의한 값으로 나타나 요인분석이 타당한 것으로 확인되었다. 신뢰성분석 결과 각 요인에 대한 신뢰도계수는 .942, .901, .924로 신뢰성이 높은 것으로 나타났고 각 요인에 대해서는 조직신뢰, 동료신뢰, 상사신뢰라 명명하였다. 총 분산설명력은 73.501로 나타났다.

2) 조직몰입 측정항목의 신뢰성 및 타당성 분석

조직몰입에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 결과 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 조직몰입에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분	성분	공통성	항목제거 시 신뢰도계수	신뢰도계수
	1			
소속감	.884	.743	.906	.926
정서적 애착	.882	.767	.907	
업무에 개인적 보람	.871	.790	.909	
호텔문제는 나의 문제	.860	.780	.910	
한 가족의 일원	.828	.791	.913	
고유치	4.925			
분산설명력	69.497			

KMO=.837, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=3504.305, 유의확률=.000***

조직몰입에 대한 타당성 및 신뢰성을 확인하기 위하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 KMO값은 .837, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱값은 3504.305로 나타났고 이에 대한 유의확률은 .000으로 요인분석이 타당하게 되었음을 확인할 수 있다. 요인분석결과 1개의 요인이 추출되었으며 신뢰도계수를 살펴보면 .926, 높은 신뢰성을 나타내고 있다.

3) 조직시민행동 측정항목의 신뢰성 및 타당성 분석

조직시민행동에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 결과 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 조직시민행동에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	변수	성분				공통성	항목제거 시 신뢰도계수	신뢰도 계수
		1	2	3	4			
이타양심행동	동료 대신/대변	.881	.105	.051	.027	.791	.835	.857
	동료에 도움	.792	.198	.060	.176	.701	.837	
	타부서직원 도움	.631	-.029	.474	.140	.643	.845	
	신입직원 챙기기	.573	.336	.323	.211	.591	.819	
	적극적 업무수행	.525	.476	.255	.213	.612	.832	
	필요시 자발근무	.523	.189	.404	.305	.565	.828	
자기계발행동	외국어 익히기	.105	.856	.205	.020	.786	.822	.872
	기술/지식 습득	.186	.833	.243	.150	.811	.756	
	효율적 업무노력	.209	.727	.277	.232	.703	.857	
충성행동	조직홍보 자랑	.111	.329	.791	.160	.772	.663	.819
	조직방어 변호	.242	.202	.746	.163	.682	.799	
	조직/상사 호평	.130	.368	.680	.113	.627	.777	
대인관계행동	적극적 참여	.025	.202	.099	.826	.733	.598	.721
	부서직원 원만	.314	.297	.060	.718	.706	.560	
	타부서 직원 원만	.203	-.100	.330	.691	.637	.712	
고유치		6.532	1.555	1.246	1.025	총 분산설명력=69.058		
분산설명력		43.546	10.369	8.306	6.836			
KMO=.862, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱=3069.207, 유의확률=.000***								

조직시민행동에 대한 타당성 및 신뢰성을 파악하기 위하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 KMO값은 .862, Bartlett의 구형성검정 근사카이제곱값은 3069.207이며 이에 대한 유의확률은 .000으로 요인분석이 타당함을 확인할 수 있었다. 요인분석결과 4개의 요인이 추출되었으며 각 요인에 대하여 “이타양심행동”, “자기계발행동”, “충성행동”, “대인관계행동”이라 명명하였으며, 각 요인에 대한 신뢰성계수를 살펴보면 .857, .872, .819, .721로 전반적으로 높은 신뢰성 계수를 나타내고 있다. 4개 요인에 대한 총 분산설명력을 살펴보면 69.058%의 비율을 나타내는 것을 확인할 수 있다.

제3절 가설 검증

1. 가설1의 검증

1) 가설1의 검증

‘신뢰가 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설1의 검증을 위하여 신뢰를 구성하는 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 신뢰가 종속변수인 정서적 몰입을 53.0% 설명하는 것으로 나타났으며, 각 요인별 베타 값을 살펴보면 조직신뢰가 .421로 가장 높은 영향을 미치고 있으며, 상사신뢰가 .211, 동료신뢰가 .161의 베타 값을 나타냈다. 각각의 베타 값은 .000에서 유의한 수준을 나타냈고 VIF 값을 살펴볼 때 모두 3보다 낮은 값을 나타내어 독립변수 간에는 공선성이 없는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-5> 가설1의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
조직 몰입	(상수)	.803	.186		4.324	.000***	
	조직신뢰	.421	.045	.483	9.436	.000***	.510
	상사신뢰	.211	.051	.222	4.180	.000***	.474
	동료신뢰	.161	.061	.121	2.662	.008**	.641
R ² =.534		수정된 R ² =.530		F값=133.464		유의확률=.000***	

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

신뢰가 조직몰입에 미치는 영향관계에 대한 선행연구를 살펴보면 Liou(1995), 김호정(1999), Wagner & Rush(2000), 박상언(2003), 김해룡(2004), 최창명(2005), 박종승(2008) 등의 연구가 있다. 연구결과를 보면 대부분 신뢰가 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였으며 본 연구의 결과와 대부분 유사하다.

또한 조직신뢰가 상사신뢰나 동료신뢰보다 조직몰입에 더 큰 정(+)적 영향력을

미치는 것으로 나타나고 있다. 이 결과는 조직몰입에 대한 조직신뢰를 강조한 Cook & Wall(1980), Tan & Tan(2000), 김호정(1999), 최익봉(2005) 등의 연구 결과와 동일하다.

직원이 조직에 대한 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이자 조직에 대한 감정적 애착으로 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 조직 몰입, 즉 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 일체감과 애착심을 제고하기 위해서는 조직 내의 신뢰형성이 중요하다. 또한 여러 선행연구와 같이 동료신뢰, 상사신뢰보다 조직신뢰 인식도를 높이는 것이 필요하다.

조직에 대한 신뢰는 조직의 일관된 경영방침, 업무 및 관리, 서비스 매뉴얼화, 평가와 보상절차의 공정성 유지, 지속적인 교육·훈련, 그리고 종사원들과의 약속 이행 등을 통해 향상될 수 있을 것으로 사료된다. 상사의 신뢰도 조직몰입에 영향을 미치고 있으므로 부서 내에서 모범적인 업무 수행 및 공정하고 일관된 모습의 상사는 조직구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 끼칠 것이다. 동료 간의 신뢰를 쌓을 수 있는 조직 내 분위기 형성도 중요하다.

2. 가설2의 검증

‘신뢰가 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2의 검증과 관련하여 기존 국내·외의 많은 선행연구에서는 그 유의한 영향관계를 확인하고 있다. 다만 대부분의 연구에서 조직시민행동의 하위 구성요소를 Organ(1988)이 주장한 충성행동, 이타행동, 양심행동, 시민행동, 스포츠맨십의 5가지를 기준으로 하고 있다. 본 연구에서는 최창희(1994)와 이희자(1998)가 한국 기업의 실정에 맞게 수정·보완하여 개발한 척도를 바탕으로 충성행동, 이타양심행동, 자기계발행동, 대인관계행동을 기준으로 하였다.

1) 가설2-1의 검증

‘신뢰가 충성행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설2-1의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 신뢰가 종속변수인 충성행동을

38.0% 설명하는 것으로 나타났다. 각 요인별 베타값을 살펴보면 조직신뢰와 동료신뢰가 유의확률 .000 수준에서 .281의 값을 나타냈고, 상사신뢰의 경우 .049 수준에서 .102에 비해 상대적으로 높은 영향을 나타냈다. 각각의 베타값은 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. VIF 값을 살펴볼 때 모두 3보다 낮은 값을 나타내어 독립변수 간에는 공선성이 없는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-6> 가설2-1의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
총성 행동	(상수)	1.302	.189		6.876	.000***		
	조직신뢰	.281	.046	.363	6.170	.000***	.510	1.960
	상사신뢰	.102	.052	.120	1.973	.049*	.474	2.108
	동료신뢰	.281	.062	.238	4.543	.000***	.641	1.560
R ² =.385		수정된 R ² =.380		F값=72.836	유의확률=.000***			

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

호텔종사원의 조직에 대한 애착심을 기반으로 조직의 이익을 위하고 조직의 평판에 기여하는 긍정적인 행동을 끌어내기 위해서는 조직신뢰와 동료신뢰가 중요하다. 특히 조직신뢰가 더 영향을 미친다. 앞에서 살펴본 것처럼 조직에 대한 신뢰는 조직의 일관된 경영방침, 업무 및 관리, 서비스 매뉴얼 화, 평가와 보상절차의 공정성 유지, 지속적인 교육·훈련, 그리고 약속의 이행 등을 통해 향상될 수 있으므로 장기적인 관점에서 하나의 조직문화로 정착시켜야 할 것으로 사료된다.

2) 가설2-2의 검증

‘신뢰가 이타양심행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설2-2의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 신뢰가 종속변수인 이타양심행동을 24.7% 설명하는 것으로 나타났다. 각 요인별 베타 값을 살펴보면 동료신뢰가 .000의 유의확률에서 .432의 값을 나타냈고, 조직신뢰는 .05의 유의확률에서 .096으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 상사신뢰는 유의한 영향을

미치지 않는 것으로 확인되었다. 회귀계수를 살펴볼 때 동료신뢰가 상대적으로 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 가설2-2의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
이타양 심행동	(상수)	1.550	.192		8.056	.000***		
	조직신뢰	.096	.046	.135	2.086	.038*	.510	1.960
	상사신뢰	.024	.052	.031	.466	.642	.474	2.108
	동료신뢰	.432	.063	.398	6.880	.000***	.641	1.560
R ² =.253		수정된 R ² =.247		F값=39.467	유의확률=.000***			

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

호텔종사원의 조직 내에서 업무나 문제와 관련하여 특정 타인을 돕는 자발적 행동과 자신에게 주어진 기본업무 이상을 수행하도록 하기 위해서는 동료신뢰가 특히 중요하다. 직원 간에 서로 대화를 통하여 이해를 할 수 있고 좋은 이미지를 만들어 믿음을 갖도록 정책적인 검토와 그에 대한 실천이 필요하다.

3) 가설2-3의 검증

'신뢰가 자기계발행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설2-3의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 신뢰가 종속변수인 자기계발행동을 45.0% 설명하는 것으로 나타났다. 각 요인별 베타 값을 살펴보면 조직신뢰가 유의확률 .000 수준에서 .437의 베타 값을 나타냈고, 동료신뢰가 .000의 유의수준에서 .364의 베타 값을 나타내, 조직신뢰와 동료신뢰가 자기계발행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 회귀계수를 살펴볼 때 조직신뢰가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 가설2-3의 검증

구분		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
자기계 발행동	(상수)	.691	.225		3.070	.002**		
	조직신뢰	.437	.054	.447	8.081	.000***	.510	1.960
	상사신뢰	.088	.061	.082	1.432	.153	.474	2.108
	동료신뢰	.364	.073	.245	4.953	.000***	.641	1.560
		R ² =.454		수정된 R ² =.450	F값=96.808	유의확률=.000***		

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

호텔종사원들의 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위하여 필요한 외국어나 업무 지식을 습득하여 종사원 자신도 위하면서 호텔조직도 위할 수 있는 행동을 촉진하기 위해서는 조직신뢰와 동료신뢰가 중요하다. 특히 조직신뢰의 영향이 큰데, 이는 자신의 역량을 강화하여 조직에 이바지 하는 종사원에 대해 평가와 보상이나 그에 대한 혜택을 공정하고 지속적으로 제공하여 동기부여가 되도록 하고 조직 내에 자기계발행동이 일반적인 조직문화로 정착시킬 필요가 있다.

4) 가설2-4의 검증

‘신뢰가 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설2-4의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 신뢰가 종속변수인 대인관계행동을 18.5% 설명하는 것으로 나타났다. 동료신뢰가 .000의 수준에서 베타값이 .221로 나타났고, 상사신뢰는 .001의 유의수준에서 .166의 베타값을 나타내 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-9> 가설2-4의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
대인 관계 행동	(상수)	2.150	.181		11.875	.000***		
	조직신뢰	.025	.044	.039	.573	.567	.509	1.965
	상사신뢰	.166	.049	.237	3.367	.001**	.471	2.121
	동료신뢰	.221	.059	.226	3.747	.000***	.642	1.557
R ² =.192		수정된 R ² =.185		F값=27.329	유의확률=.000***			

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

원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하는 행동으로서 조직에 도움을 주는 행동인 대인관계행동에 대하여 동료신뢰와 상사신뢰가 영향을 미치고 있다. 이는 종사원들이 부서단합대회나 회식, 그리고 모임이나 부서원의 경조사에 참석을 하면서 부서의 상사나 동료와 친밀한 관계를 형성하게 하기 위해서는 동료와 상사의 역할이 큰 것을 알 수 있다. 따라서 각 부서의 책임자는 부서 내의 주요 간부들이 종사원들로 하여금 부서행사나 모임, 부서원의 경조사에 대한 참여를 독려하고 팀워크를 다질 필요가 있다.

Liou(1995), Robinson & Morrison(1995), 최익봉(2005) 등의 연구에서 조직신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구결과를 내놓았다. Moorman & Fetter(1990), 이희자(1998), 윤만희(2000), 이덕로·서도원·김용순(2003), 최익봉(2005), 조병하·양해술(2008) 등이 상사신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, 동료신뢰가 조직시민행동에 대한 영향관계는 최익봉(2005) 등의 연구결과에서 찾아볼 수 있다. 본 연구에서도 '신뢰가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다'라는 가설2의 검증결과 선행연구에서와 같이 조직신뢰, 상사신뢰, 그리고 동료신뢰가 조직시민행동의 하위차원의 구성요소에 차별적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

3. 가설3의 검증

‘조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 3의 검증과 관련하여 기존 국내·외의 많은 선행연구에서는 그 유의한 영향관계를 확인하고 있다. 앞서 언급했지만, 조직시민행동의 하위 구성요소를 본 연구에서는 최창희(1994)와 이희자(1998)가 한국기업의 실정에 맞게 수정·보완하여 개발한 척도를 바탕으로 충성행동, 이타양심행동, 자기계발행동, 대인관계행동을 기준으로 하였다.

1) 가설3-1의 검증

조직몰입이 충성행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 단순선형회귀분석을 실시한 결과 조직몰입이 충성행동을 설명하는 설명력은 42.9%의 높은 값을 나타냈다. 회귀계수를 살펴보면 .582로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 가설 3-1의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
충성행동	(상수)	1.589	.128	12.383	.000***
	조직몰입	.582	.036	.657	16.310
R ² =.431		수정된 R ² =.429	F값=256.001	유의확률=.000***	

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

호텔종사원의 조직에 대한 애착심을 기반으로 조직의 이익을 위하고 조직의 평판에 기여하는 긍정적인 행동인 충성행동은 조직에 대한 일체감과 애착심으로 조직을 위해 애쓰려는 의사와 조직구성원으로 남아 있고자 하는 조직몰입이 높게 형성될수록 많아진다는 것을 의미한다. 전사적 관측전략 수행과 조직몰입을 연계하여 고려할 필요가 있다.

2) 가설3-2의 검증

조직몰입이 이타양심행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 독립변수가 종속변수를 설명하는 설명력은 25.6%의 값을 나타냈다. 회귀계수를 살펴볼 때 유의한 수준에서 .424로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<표 4-11> 가설 3-2의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	
	B	표준오차	베타			
이타	(상수)	2.091	.134		15.592	.000***
양심행동	조직몰입	.424	.037	.518	11.350	.000***
		$R^2=.258$	수정된 $R^2=.256$	$F값=128.831$	유의확률=.000***	

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

호텔종사원의 조직몰입이 높게 형성될수록 조직 내에서 업무나 문제와 관련하여 특정 타인을 돕는 자발적 이타행동과 자신에게 주어진 기본업무 이상을 수행하도록 하는 양심행동이 더욱 많아진다는 의미이다. 최근에 인력을 최소화하여 운영하는 호텔경영 추세로 볼 때, 종사원 간에 업무관련 서로 도움을 주며 주어진 업무를 스스로 행하는 자발적 조직행동을 이끌어 내는데 조직몰입의 기능을 고려할 필요가 있다.

3) 가설3-3의 검증

조직몰입이 자기계발행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 독립변수가 종속변수를 설명하는 설명력은 35.0%의 값을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴본 결과 .654로 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<표 4-12> 가설 3-3의 검증

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
자기 계발행동	(상수)	1.513	.174		8.700	.000***
	조직몰입	.654	.048	.585	13.515	.000***
		$R^2=.342$	수정된 $R^2=.350$	$F값=182.649$	유의확률=.000***	

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

호텔종사원들의 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위하여 필요한 외국어나 업무 지식을 습득하여 종사원 자신도 위하면서 호텔조직도 위할 수 있는 행동은 조직에 대한 일체감과 애착심이 클수록 더 많아진다는 것을 의미한다.

4) 가설3-4의 검증

조직몰입이 대인관계행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 독립변수가 종속변수를 설명하는 설명력은 42.9%의 값을 나타냈다. 회귀계수를 살펴보면 .301로 유의한 수준에서 조직몰입이 대인관계행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<표 4-13> 가설 3-4의 검증

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
대인 관계행동	(상수)	2.565	.130		19.662	.000***
	조직몰입	.301	.036	.406	8.276	.000***
		$R^2=.431$	수정된 $R^2=.429$	$F값=256.001$	유의확률=.000***	

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

호텔종사원들의 조직에 대한 일체감이나 애착심이인 조직몰입이 강하면 강할수록 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하는 행동으로서 조직에 도움을 주는 행동인 대인관계행동이 커진다는 것을 의미한다.

‘조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미친다’는 가설3의 검증결과, 조직시민행동의 하위차원 4개의 구성요소에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. Moorman, Niehoff와 Organ(1993)의 연구에서 조직몰입은 조직시민행동의 모든 하위차원 구성요소에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Smith, Organ & Near(1983)의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내의 이희자(1998), 김남현·박봉규·송경수(1999)의 연구와 이문선·강연순(2000), 최익봉(2005), 그리고 서인덕·이원형(2006)의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 본 연구의 결과는 기존의 선행연구들과 일치하는 결과를 보여주고 있다.

조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 행동인 종사원의 조직시민행동을 높이기 위해서는 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 일체감과 애착심을 의미하는 조직 몰입이 중요하다. 직원이 스스로 원하여 자발적으로 행하는 조직에 대한 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이며, 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정적 애착으로 조직성장에 긍정적 영향을 미치는 조직몰입을 조직 내에서 평상시 정책이나 조직운영을 통해서 그 몰입정도가 더할 수 있도록 관심과 실천이 요구된다.

또한 조직몰입은 조직 내의 신뢰, 즉 조직신뢰, 상사신뢰, 그리고 동료신뢰 중에서 특히 조직에 대한 신뢰의 영향이 크므로 이점을 참고하여 조직운영의 일관성이나 공정성 등 조직에 대한 신뢰를 더할 수 있는 방안을 연구하고 실천하여야 하고 경영진 및 간부직원들의 모범이 될 수 있도록 해야 할 것으로 사료된다.

4. 가설4의 검증

‘호텔경영형태에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다’라는 가설4의 검증을 위해 우선 각각의 요인이 호텔경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것으로 설정하고 이를 파악하기 위하여 독립표본t검증을 실시하였다. 이어서 요인 간 영향관계의 차이를 파악하기 위하여 더미변수(호텔경영형태)를 활용한 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 유의한 영향관계의 결과에 대해서는 추가로 호텔경영형태별로 집단을 구분하여 다중선행회귀분석을 실시

하여 호텔경영형태 별로 요인 간 영향관계를 확인하였다. 각각의 검증결과는 다음과 같다.

1) 독립표본t검증

‘호텔경영형태에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다’라는 가설4의 검증을 위하여 본 연구에서는 연구모형에서 설정한 개념 간의 관계를 파악한 후에 각각의 요인이 호텔경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것으로 설정하고 이를 파악하기 위하여 독립표본t검증을 실시하였다.

<표 4-14> 요인 간 차이 검증

구분		N	평균	표준편차	t값	유의확률
조직신뢰	독립경영호텔	200	2.9789	.60160	-17.863	.000***
	체인호텔	153	3.9211	.38909		
상사신뢰	독립경영호텔	200	3.1171	.64012	-10.224	.000***
	체인호텔	153	3.7119	.45261		
동료신뢰	독립경영호텔	200	3.6452	.45702	-7.696	.000***
	체인호텔	153	3.9907	.38189		
조직몰입	독립경영호텔	200	3.3152	.61298	-9.940	.000***
	체인호텔	153	3.8699	.43525		
충성행동	독립경영호텔	200	3.4937	.56310	-7.432	.000***
	체인호텔	153	3.8811	.41567		
이타양심행동	독립경영호텔	200	3.5048	.51684	-4.152	.000***
	체인호텔	153	3.7191	.44643		
자기계발행동	독립경영호텔	200	3.4873	.55825	-14.535	.000***
	체인호텔	153	4.3333	.52182		
대인관계행동	독립경영호텔	200	3.5937	.46455	-1.857	.064
	체인호텔	153	3.6833	.42752		

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

검증 결과 대인관계행동을 제외한 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰, 정서적 몰입, 충성행동, 이타양심행동, 자기계발행동 모두에 유의한 차이가 있는 것으로 확인되

었다.

평균값에서 확인할 수 있는 주목할 점은 모든 부문에서 독립경영호텔인 K호텔이 체인호텔인 H호텔에 비해 낮은 값을 나타내고 있다는 점이다. 이와 같은 유의한 차이나 평균값에서의 차이의 이유는 업무나 관리, 서비스, 교육·훈련, 직원 복지와 평가·보상에 이르기까지 체계화된 시스템이 매뉴얼로 구축되어 시행됨으로써 조직에 대한 신뢰를 높이며 이를 통한 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치고 있다고 보인다. 특히 조직신뢰와 자기계발행동에서 평균값이 제일 크게 나고 있는데, 조직과 자신에 도움이 되는 자기계발행동에 대한 적절한 조직의 인정과 보상체계가 얼마나 잘 구축되어 시행되는지가 그 차이의 원인이라고 사료된다.

호텔기업의 종사원들이 호텔조직의 비전과 약속을 믿고 업무수행을 함으로써 조직의 신뢰가 높아지면 조직몰입과 조직시민행동도 높아진다. 따라서 호텔경영에 일관성을 유지하고 호텔조직에서 제공하는 정보, 적절한 지원, 공정한 평가와 보상이 이루어지고, 지속적인 교육훈련이 진행되며, 하나의 체계적인 시스템인 조직문화로 구축이 되고, 이에 대한 호텔종사원들이 신뢰하는 조직이라면 자신들의 조직에 몰입하여 업무의 효율성과 업무성과를 극대화 할 수 있게 된다.

독립표본t검증에 이어서 호텔경영형태별(독립경영 K호텔과 체인경영 H호텔) 각 요인 간 영향관계의 차이를 확인하고자 더미변수(호텔경영형태)를 활용한 다중회귀분석을 실시하였다. 그 검증을 위하여 세부가설을 ‘신뢰와 호텔경영형태가 조직몰입에 대한 영향관계(4-1)’, ‘신뢰와 호텔경영형태가 조직시민행동에 대한 영향관계(4-2에서 4-5까지)’, 그리고 ‘조직몰입과 호텔경영형태가 조직시민행동에 대한 영향관계(4-4에서 4-9까지)’로 설정하였다.

또한 더미변수(호텔경영형태)가 유의한 영향을 미친다는 세부가설의 결과에 대해서는 추가로 호텔경영형태별로 집단을 구분하여 다중선행회귀분석을 실시하여 호텔별로 요인 간 영향관계를 확인하였다. 그 결과를 앞의 가설 1, 가설2, 그리고 가설3의 결과와 비교하여 차이점을 확인하였다.

2) 가설4-1의 검증

신뢰가 조직몰입에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 유의한 수준에서 설명력이 53.0%의 비율을 나타냈고 회귀계수를 살펴보면 유의수준에서 조직신뢰가 .440으로 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 상사신뢰가 .211, 동료신뢰가 .163의 값을 나타냈다. DUM1은 -.042의 회귀계수값을 나타내고 있지만 유의한 수준이 아닌 것으로 확인되었다.

<표 4-15> 가설 4-1의 검증

구분	비표준화 계수		준화계수	t	유의확률	공신성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
(Constant)	.709	.230		3.076	.002**			
조직 몰입	조직신뢰	.440	.052	.504	8.395	.000***	.370	2.701
	상사신뢰	.211	.051	.222	4.176	.000***	.474	2.108
	동료신뢰	.163	.061	.123	2.682	.008**	.640	1.562
	DUM1	-.042	.061	-.034	-.695	.487	.562	1.780
R ² =.535		수정된 R ² =.530		F값=100.071		유의확률=.000***		

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

호텔경영형태에 관계없이 조직 내 신뢰가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. 앞의 ‘신뢰는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다’라는 가설1의 검증 결과에서도 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4-1의 검증 결과, 호텔종사원의 조직몰입에 조직신뢰가 제일 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 업무나 관리, 서비스, 교육·훈련, 직원복지와 평가·보상에 이르기까지 체계화된 시스템이 구축되어 있어 조직에 대한 신뢰를 높이고, 이를 통하여 종사원들의 조직몰입에 영향을 미치고 있다고 여겨진다. 호텔기업의 종사원들이 호텔조직의 비전과 약속을 믿고 업무수행을 함으로써 조직의 신뢰가 높아지면 조직몰입도 높아진다. 호텔조직에서 제공하는 정보, 적절한 지원, 공정한 평가와 보상이 이루어지고, 이에 대한 호텔종사원들이 신뢰하는 조직이라면 자신들의 조직에 몰입하여 업무의 효율성과 업무성적을 극대화 할 수

있게 된다. 따라서 업무나 관리, 서비스 매뉴얼과 평가와 보상, 그리고 교육·훈련 등에서 더욱 체계화를 시키는 노력과 상사들이 신뢰형성을 위한 모범을 보이는 행동이 필요하다. 동료 간 신뢰형성에 도움이 될 수 있는 프로그램이나 이벤트를 통하여 조직 내의 신뢰를 끌어올려 종사원들의 조직몰입을 강화할 필요가 있다고 하겠다.

3) 가설4-2의 검증

신뢰가 충성행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 충성행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 38.0%의 비율을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴보면 조직신뢰가 .309로 유의수준에서 가장 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 동료신뢰가 .283, 상사신뢰가 .102의 값을 나타내고 있다. 호텔의 유형인 DUM1은 -.062의 값을 나타내고 있지만 유의한 수준이 아닌 것으로 확인되었다.

<표 4-16> 가설 4-2의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
충성 행동	(상수)	1.226	.204		5.996	.000***		
	조직신뢰	.309	.053	.399	5.778	.000***	.370	2.701
	상사신뢰	.102	.052	.120	1.972	.049*	.474	2.108
	동료신뢰	.283	.062	.240	4.574	.000***	.640	1.562
	DUM1	-.062	.062	-.056	-.997	.319	.562	1.780
		R ² =.387	수정된 R ² =.380	F값=54.875	유의확률=.000***			

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

호텔경영형태에 관계없이 조직의 평판에 기여하고 조직에 대한 방어역할을 하는 자발적 긍정행동인 충성행동에 조직신뢰, 동료신뢰, 상사신뢰가 영향을 미치고 있다. 앞의 ‘신뢰는 충성행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설2-1의 검증 결과에서도 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 모두가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔경영형태에 상관없이 호텔 종사원들이 조직에 대하여 긍정

적인 평가를 하고 홍보하고 좋게 말하게 하려면 조직에 대한 신뢰와 동료신뢰 및 상사에 대한 신뢰를 높여야 하고 체계적으로 신뢰를 쌓을 수 있도록 장기적인 관점에서 하나의 조직문화로 정착시켜 나가야 한다는 의미이다.

4) 가설4-3의 검증

신뢰가 이타양심행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 이타양심행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 24.8%의 비율을 나타냈다. 회귀계수값을 살펴보면 유의수준에서 동료신뢰가 .435로 가장 큰 영향을 미치고 있으며 조직신뢰가 .129의 값을 나타내고 있다. 상사신뢰는 .024의 값을 나타내고, DUM1은 -.072의 값을 나타내고 있지만 유의한 수준이 아닌 것으로 나타났다.

<표 4-17> 가설 4-3의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
이타양 심행동	(상수)	1.461	.208		7.039	.000***		
	조직신뢰	.129	.054	.181	2.375	.018*	.370	2.701
	상사신뢰	.024	.052	.031	.464	.643	.474	2.108
	동료신뢰	.435	.063	.400	6.918	.000***	.640	1.562
	DUM1	-.072	.063	-.070	-1.142	.254	.562	1.780
		$R^2=.256$	수정된 $R^2=.248$	$F값=29.952$	유의확률=.000***			

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

검증결과, 호텔경영형태에 관계없이 조직 내 신뢰가 이타양심행동에 영향을 미치고 있다. 앞의 ‘신뢰는 이타양심행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-2의 검증 결과에서도 동료신뢰(43.2%)와 조직신뢰(9.2%)가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 과중한 업무를 하거나 문제에 직면한 직원을 돕는 행동과 자신에게 주어진 기본업무 이상을 스스로 수행하는 행동을 위해서는 동료에 대한 신뢰와 조직에 대한 신뢰가 높아지면 이런 행동도 늘어난다는 의미이다.

조직에 대한 신뢰와 더불어 동료가 정직하고 믿을 수 있으며 업무수행 능력이

있고 업무에 충실하다고 생각될수록 서로 도움을 주고 주어진 업무를 더욱 잘 수행하게 된다. 따라서 직원들의 직무교육과 역량교육을 체계적이고 지속적으로 실시하여야 하며, 또한 평상시에 동료 간 신뢰를 쌓고 유지할 수 있는 분위기 형성은 물론 체육대회나 야유회, 직원연말파티 등 이벤트를 활용하여 신뢰형성 분위기를 지속적으로 유지할 필요가 있다.

5) 가설4-4의 검증

신뢰가 자기계발행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 자기계발행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 50.9%의 비율을 나타냈다. 회귀계수값을 살펴보면 DUM1이 .457로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 동료신뢰가 .348, 조직신뢰가 .230의 값을 나타냈다. 상사신뢰는 .088의 값을 나타냈지만 유의수준이 아닌 것으로 확인되었다.

<표 4-18> 가설 4-4의 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
자기계발행동	(상수)	1.259	.229		5.490	.000***		
	조직신뢰	.230	.060	.235	3.836	.000***	.370	2.701
	상사신뢰	.088	.058	.083	1.525	.128	.474	2.108
	동료신뢰	.348	.069	.234	5.015	.000***	.640	1.562
	DUM1	.457	.069	.328	6.589	.000***	.562	1.780
		R ² =.515	수정된 R ² =.509	F값=92.284	유의확률=.000***			

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

호텔경영형태가 조직 내 신뢰와 더불어 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다. ‘호텔경영형태에 따라 신뢰가 자기계발행동에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라’는 가설4-4의 검증결과를 바탕으로 두 집단 간의 영향관계의 차이를 추가로 확인하기 위하여 집단을 구분하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

<표 4-19> 가설4-4의 추가분석

구분		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
K 호텔	자기 계발 행동	(상수)	1.220	.283		4.312	.000***		
		조직신뢰	.158	.067	.170	2.345	.020*	.689	1.452
		상사신뢰	.122	.066	.140	1.842	.167	.629	1.589
		동료신뢰	.388	.082	.318	4.707	.000***	.797	1.254
			R ² =.251	수정된 R ² =.240	F값=22.997	유의확률=.000***			
H 호텔	자기 계발 행동	(상수)	1.540	.447		3.445	.001**		
		조직신뢰	.566	.135	.422	4.180	.000***	.537	1.861
		상사신뢰	-.032	.120	-.027	-.264	.792	.507	1.973
		동료신뢰	.173	.136	.127	1.227	.204	.555	1.801
			R ² =.239	수정된 R ² =.222	F값=14.529	유의확률=.000***			

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

추가분석결과 H호텔에서 신뢰가 이타양심행동을 설명하는 설명력이 22.2%, K호텔은 24.0%의 값을 나타냈고, 영향관계를 보면 K호텔의 경우 동료신뢰(.388)와 조직신뢰(.158)가 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있으며, H호텔의 경우 조직신뢰(.566)만이 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

앞의 '신뢰는 자기계발행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설2-3에서 집단을 구분하지 않은 검증 결과에서는 조직신뢰(.437), 동료신뢰(.364) 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 집단을 구분하여 분석한 결과는 K호텔에서 동료신뢰, 조직신뢰 순으로 영향을 미치지만, H호텔에서는 조직신뢰만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 두 집단 간에 차이를 확인할 수 있다.

K호텔에서는 종사원의 자기계발행동에 동료신뢰가 오히려 큰 영향을 미치고 있다. 자기계발에 충실하고 우수한 역량을 갖추는 직원에 대한 공정한 평가, 그에 따른 처우부분에 확실한 체계를 갖추어 시행함으로써 조직에 대한 신뢰를 높여야 할 필요를 H호텔과의 비교에서 짐작할 수 있다. H호텔에서는 자기계발행동에 조직신뢰만이 큰 영향을 미치고 있는데 이는 부하 직원에 대한 성과 측정을 시행할 경우 매뉴얼에 준해서 평가업무를 수행하고 그 결과에 의해서 적절한 보상을 하는데, 평가와 보상 부분에 있어서 체계화된 시스템을 통한 공정성과 일관성 있는

적용이 종사원들의 자기계발행동에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 사료된다.

국내의 많은 독립경영호텔에서 종사원들의 역량을 끌어올리는 데에 관심을 가지고 여러 가지 아이디어를 가지고 동기부여책으로 활용하고 있다. 하지만 일회성으로 끝나버리거나 자기계발에 집중하고 뛰어난 역량을 보이는 직원들이 좋은 대우를 받는 조직문화를 정착시키지 못하고 있는 경우가 많다.

검증 결과에서 알 수 있듯이 호텔조직이 종사원에 대해 공평하고 지속적인 평가를 실시하고, 그에 따른 보상체계를 유지하면 조직에 대한 신뢰가 높아지고 종사원들의 자기계발 노력이 뒤따른다. 종사원들의 끊임없는 자기계발 노력은 결국 전반적인 호텔의 서비스 수준을 높이고 경쟁력을 강화시키는 중요한 요소임으로 종사원들이 조직을 신뢰하고 자기계발에 힘쓸 수 있는 체계를 갖추고 이를 하나의 조직문화로 정착시켜 나가야 할 것으로 보인다.

6) 가설4-5의 검증

신뢰가 대인관계행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 대인관계행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 20.6%의 비율을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴보면 동료신뢰가 .227로 가장 큰 영향을 미치는 것을 확인해볼 수 있으며, DUM1이 -.196의 값을 나타내고, 상사신뢰가 .169, 조직신뢰가 .109의 값을 나타내고 있다.

<표 4-20> 가설 4-5의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
대인관계행동	(상수)	1.915	.192		9.988	.000***		
	조직신뢰	.109	.050	.170	2.175	.030*	.370	2.701
	상사신뢰	.169	.048	.241	3.496	.001**	.474	2.108
	동료신뢰	.227	.058	.232	3.908	.000***	.640	1.562
	DUM1	-.196	.058	-.214	-3.378	.001**	.562	1.780
		R ² =.215	수정된 R ² =.206	F값=23.887	유의확률=.000***			

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

조직 내 신뢰가 대인관계행동에 정(+의 영향을 미치는 것과 달리 호텔경영형태는 대인관계행동에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 앞의 '신뢰는 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설2-4의 검증 결과에서는 동료신뢰와 상사신뢰 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

'호텔경영형태에 따라 신뢰가 대인관계행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다'라는 가설4-5의 검증결과를 바탕으로 두 집단 간의 영향관계의 차이를 추가로 확인하기 위하여 집단을 구분하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

<표 4-21> 가설4-5의 추가분석

구분		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
K 호텔	대인 관계 행동	(상수)	2.064	.077		8.501	.000***		
		조직신뢰	.213	.058	.276	3.682	.000***	.689	1.452
		상사신뢰	.087	.057	.120	1.534	.127	.629	1.589
		동료신뢰	.171	.071	.168	2.417	.017*	.797	1.254
			R ² =.204		수정된 R ² =.192	F값=17.582	유의확률=.000		
H 호텔	대인 관계 행동	(상수)	1.704	.334		5.106	.000***		
		조직신뢰	-.365	.102	-.333	-3.574	.000***	.432	2.315
		상사신뢰	.466	.091	.493	5.107	.000***	.422	2.372
		동료신뢰	.420	.101	.379	4.147	.000***	.511	1.956
			R ² =.372		수정된 R ² =.358	F값=26.813	유의확률=.000***		

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

추가분석결과 H호텔에서 신뢰가 이타양심행동을 설명하는 설명력이 35.8%로 K호텔의 19.2%보다 높은 값을 나타내었다. K호텔의 경우 조직신뢰(.213)와 동료신뢰(.171)가 유의한 수준에서 정(+의 영향을 미치는데 반해, H호텔의 경우 조직신뢰(-.365)가 유의한 수준에서 부(-)의 영향을 미치며, 상사신뢰(.466)와 동료신뢰(.420)는 유의한 수준에서 정(+의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

앞의 '신뢰는 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설2-4에서 집단을 구분하지 않은 검증 결과에서는 동료신뢰(.221)와 상사신뢰(.166) 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 집단을 구분하여 분석한 결과는 K호텔에서 조직신뢰, 동료신뢰가 영향을 미치며, H호텔에서는 상사신뢰와 동료신

뢰가 유의한 정(+)영향을 미치며 조직신뢰는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 두 집단 간에 차이를 확인할 수 있다.

K호텔에서는 조직구성원 개인이 대인관계활동에서 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하기 위한 행동으로, 조직에 도움을 주는 행동을 높이기 위해서는 평상시에 종사원들이 조직에 대한 신뢰를 더할 수 있도록 하고 동료 간 신뢰를 쌓을 수 있는 조직분위기가 중요하다. H호텔에서는 이는 상사에 대한 신뢰와 동료신뢰가 부서 내의 단합대회나 회식, 야유회, 부서원의 경조사 등에 참석을 유도하며 대인관계행동을 끌어 올리는데 큰 영향을 미친다는 의미로 조직 내의 경영진과 간부 직원들의 본보기도 중요하다.

검증결과에서 나타났듯이, 두 호텔 간의 조직문화의 차이를 확연히 알 수 있다. 조직신뢰와 상사신뢰가 대인관계행동에 영향을 미치는지와 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미치는 지가 두 호텔 간의 조직문화의 차이를 나타내고 있다.

7) 가설4-6의 검증

조직몰입이 충성행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 충성행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 20.6%의 비율을 나타냈다. 회귀계수값을 살펴보면 조직몰입이 .554로 유의한 수준에서 충성행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, DUM1은 .080의 값이지만 유의한 수준이 아닌 것으로 확인되었다.

<표 4-22> 가설4-6의 검증

구분		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
충성 행동	(상수)	1.658	.135		12.286	.000***		
	조직몰입	.554	.040	.624	13.908	.000***	.801	1.248
	DUM1	.080	.050	.073	1.623	.106	.801	1.248
		$R^2=.435$	수정된 $R^2=.432$	$F값=134.936$	$유의확률=.000***$			

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

검증결과, 호텔경영형태에 관계없이 조직몰입이 충성행동에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 앞의 ‘조직몰입은 충성행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설3-1에서도 회귀계수가 .582로 조직몰입이 충성행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔종사원의 조직에 대한 애착심을 기반으로 조직의 이익을 위하고 조직의 평판에 기여하는 긍정적인 행동인 충성행동은 호텔경영형태에 관계없이 조직에 대한 일체감과 애착심으로 조직을 위해 애쓰려는 의사와 조직구성원으로 남아 있고자 하는 정서적몰입이 높게 형성될수록 많아진다는 것을 의미한다.

7) 가설4-7의 검증

조직몰입이 이타양심행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 이타양심행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 26.5%의 비율을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴보면 조직몰입이 유의수준에서 .433의 정(+)의 영향을 미침을 확인할 수 있고, DUM1은 -.026의 값을 나타내고 있지만 유의한 값이 아닌 것으로 확인되었다.

<표 4-23> 가설4-7의 검증

구분		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
이타	(상수)	2.069	.142		14.614	.000***		
양심	조직몰입	.433	.042	.530	10.370	.000***	.801	1.248
행동	DUM1	-.026	.052	-.025	-.498	.619	.801	1.248
		R=.269		수정된 R ² =.265	F값=64.401	유의확률=.000***		

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

검증결과, 호텔경영형태에 관계없이 조직몰입이 이타양심행동에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 앞의 ‘조직몰입은 이타양심행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설3-2에서도 회귀계수가 .424로 조직몰입이 이타양심행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔경영형태에 관계없이 호텔종사원의 조

직에 대한 일체감과 애착심으로 조직을 위해 애쓰려는 의사와 조직구성원으로 남아 있고자 하는 정서적몰입이 높게 형성될수록 조직 내에서 업무나 문제와 관련하여 특정 타인을 돕는 자발적 행동과 자신에게 주어진 기본업무 이상을 수행하도록 하는 양심행동이 더 많아진다는 의미이다.

8) 가설4-8의 검증

조직몰입이 자기계발행동에 미치는 영향과 함께 호텔유형이 자기계발행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 49.0%의 비율을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴보면 DUM1이 .603으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입이 .438의 값을 나타냈다.

<표 4-24> 가설4-8의 검증

구분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
자기계발행동	(상수)	2.034	.161		12.611	.000***		
	조직몰입	.438	.048	.392	9.211	.000***	.801	1.248
	DUM1	.603	.059	.433	10.188	.000***	.801	1.248
		$R^2=.493$	수정된 $R^2=.490$	$F값=169.960$	유의확률=.000***			

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001
DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

호텔경영형태가 자기계발행동에 큰 영향을 미치고 있다. 앞의 ‘조직몰입은 자기계발행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설3-3에서도 회귀계수가 .654로 조직몰입이 자기계발행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. ‘호텔경영형태에 따라 조직몰입이 자기계발행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다’라는 가설4-8의 검증결과를 바탕으로 두 집단 간의 영향관계의 차이를 추가로 확인하기 위하여 집단을 구분하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

<표 4-25> 가설4-8의 추가분석

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	
		B	표준오차	베타			
K 호텔	조직몰입	(상수)	1.973	.184		10.713	.000***
		자기계발행동	.457	.055	.502	8.362	.000***
			R ² =.252	수정된 R ² =.248	F값=69.928	유의확률=.000***	
H 호텔	조직몰입	(상수)	2.847	.372		7.643	.000***
		자기계발행동	.384	.096	.320	4.016	.000***
			R ² =.103	수정된 R ² =.096	F값=16.130	유의확률=.000***	

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

추가분석결과 H호텔에서 조직몰입이 자기계발행동을 설명하는 설명력이 9.6%, K호텔은 24.8%의 값을 나타내었다. K호텔과 H호텔의 경우 조직몰입이 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

앞의 가설3-3에서 집단을 구분하지 않은 검증 결과에서 회귀계수가 .654로 조직몰입이 자기계발행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔종사원들의 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위하여 필요한 외국어나 업무지식을 습득하여 종사원 자신도 위하면서 호텔조직도 위할 수 있는 행동은 조직에 대한 일체감과 애착심이 클수록 더 많아진다는 것을 의미한다.

검증 결과에서 알 수 있듯이, K호텔에서 설명력이 훨씬 높고 영향력도 크다. 이는 K호텔에서 H호텔에 비해서 종사원들이 조직몰입이 커지면 그만큼 자기계발행동도 더욱 많아진다는 의미, 즉 직접적인 영향력이 크므로 종사원들이 조직몰입을 할 수 있는 내부 환경을 더욱 강화하는 것이 필요하다.

9) 가설4-9의 검증

조직몰입이 대인관계행동에 미치는 영향과 함께 호텔 유형이 대인관계행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 더미변수를 활용한 다중회귀분석을 실시한 결과 유의한 수준에서 설명력이 16.3%의 비율을 나타냈다. 회귀계수 값을 살펴보면 조직몰입이 유의수준에서 .327의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 유의

한 수준에서 DUM1이 -.096의 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-26> 가설4-9의 검증

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
대인	(상수)	2.509	.136		18.457	.000***		
관계	조직몰입	.327	.040	.445	8.163	.000***	.801	1.248
행동	DUM1	-.096	.050	-.105	-1.919	.046*	.801	1.248
		R ² =.167		수정된 R ² =.163	F값=35.168	유의확률=.000***		

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

DUM1(호텔변수) 0=K호텔, 1=H호텔

검증결과, 호텔경영형태는 대인관계행동에 영향을 부(-)의 영향을 미치고 있다. 앞의 ‘조직몰입은 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설3-4에서도 회귀계수가 .301로 조직몰입이 대인관계행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입이 대인관계행동에 미치는 영향은 호텔경영형태에 따라 차이가 있을 것이라는 가설4-9의 검증결과를 바탕으로 두 집단 간의 영향관계의 차이를 추가로 확인하기 위하여 집단을 구분하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

<표 4-27> 가설4-9의 추가분석

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
K 호텔	조직몰입	(상수)	2.315	.152	15.180	.000***
		대인관계 행동	.386	.045	.509	8.531
			R ² =.259	수정된 R ² =.256	F값=72.781	유의확률=.000***
H 호텔	조직몰입	(상수)	3.010	.324	9.279	.000***
		대인관계 행동	.174	.084	.175	2.088
			R ² =.031	수정된 R ² =.024	F값=4.358	유의확률=.000***

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

추가분석결과 H호텔에서 조직몰입이 대인관계행동을 설명하는 설명력이 2.4%, K호텔은 25.6%의 값을 나타내었다. K호텔과 H호텔의 경우 조직몰입이 유의한

수준에서 정(+)²의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. K호텔에서 영향을 미치는 정도가 H호텔에서보다 큰 영향을 미치고 있다.

앞의 가설3-3에서 집단을 구분하지 않은 검증결과에서 회귀계수가 .301로 조직몰입이 대인관계행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔종사원들의 조직에 대한 일체감이나 애착심, 조직몰입이 강하면 강할수록 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하는 행동으로써 조직에 도움을 주는 행동인 대인관계행동이 커진다는 것을 의미한다.

검증결과를 보면, 조직몰입이 대인관계행동에 미치는 관계가 호텔 간에 차이가 있음을 알 수 있는데 K호텔에서 종사원들이 조직몰입이 된 만큼 대인관계행동에 직접적인 영향을 미치고 있다. H호텔에서는 조직에 대한 애착심과 일체감을 나타내는 조직몰입이 대인관계행동에 미치는 영향관계에서 설명력이 아주 낮고 영향력이 적다. 하지만 전부서 모든 종사원이 일체가 되어 대고객 서비스에 임해야 하는 호텔의 특성상 종사원들이 폭넓은 인간관계를 유지하며 조직에 도움을 주는 대인관계행동을 높이는 방안을 검토할 필요가 있다.

‘호텔경영형태(독립경영 K호텔과 체인경영 H호텔)에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다’라는 가설4의 검증을 위해 집단 간의 차이를 확인하고자 독립표본t검증을 실시하였다. 이어서 호텔경영형태별 각 요인 간 영향관계의 차이를 확인하고자 더미변수(호텔경영형태)를 활용한 다중회귀분석을 실시하였다.

또한 더미변수(호텔경영형태)가 유의한 영향을 미친다는 세부가설의 결과에 대해서는 추가로 호텔경영형태별로 집단을 구분하여 다중선형회귀분석을 실시하여 호텔별로 요인 간 영향관계를 확인하였다. 그 결과 호텔경영형태는 신뢰가 조직시민행동의 자기계발행동과 대인관계행동에, 그리고 조직몰입이 자기계발행동과 대인관계행동에 미치는 영향관계에서 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 결과를 앞의 가설1, 가설2, 그리고 가설3의 결과와도 비교하여 차이점을 확인하였다.

제4절 분석결과 요약

본 연구는 호텔종사원의 조직 내 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 호텔경영형태에 따른 그 영향관계의 차이를 살펴보기 위해서 실증분석을 하였다. 이를 위하여 호텔종사원의 조직 내 신뢰를 조직신뢰, 상사신뢰, 그리고 동료신뢰로 구분하여 이들 신뢰가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 또한 이들 신뢰가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 그리고 동일오너십 하의 체인호텔과 독립경영호텔, 즉 호텔경영형태에 따른 이들 영향관계의 차이를 분석하였다. 그 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자들이 남성이 상대적으로 높았으며 30대와 20대가 주를 이루었으며 대졸 이상의 학력자가 거의 대부분으로 호텔 종사원들의 학력이 예전에 비해 높아졌음을 알 수 있다. 또한 근무연수는 1년 이상 10년 이하가 주를 이루었으며 근무부서는 식음료, 객실, 조리가 대부분을 차지하고 있으며 주로 계장, 대리급 이하의 직원들이었다.

둘째, 신뢰도와 타당성 검증 결과, 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 모두의 신뢰계수가 대부분 .8 이상으로 매우 높은 것을 확인할 수 있었다. 또한 요인분석의 적합성을 검증하는 지수인 KMO 값도 .8 이상 높게 나타나 요인분석이 타당함을 알 수 있었다.

셋째, 각각의 요인분석 결과 신뢰는 3개(조직, 상사, 동료신뢰), 조직몰입은 1개(정서적 몰입), 그리고 조직시민행동은 4개(충성, 이타양심, 자기계발, 대인관계행동) 요인으로 나타났다.

넷째, '신뢰가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다'라는 가설 1, '신뢰가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2, '조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다'라는 가설 3, 그리고 '호텔경영형태에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다'라는 가설 4에 대한 연구가설의 검증결과는 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28> 가설검증의 요약

구분	가설	검증결과	
가설1	신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택	
가설2	가설2	신뢰는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	부분채택
	가설2-1	신뢰는 충성행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
	가설2-2	신뢰는 이타양심행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	부분채택
	가설2-3	신뢰는 자기계발행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	부분채택
	가설2-4	신뢰는 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	부분채택
가설3	가설3	조직몰입은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
	가설3-1	조직몰입은 충성행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
	가설3-2	조직몰입은 이타양심행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
	가설3-3	조직몰입은 자기계발행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
	가설3-4	조직몰입은 대인관계행동에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
가설4	가설4	호텔경영형태에 따라 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향관계에 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
	가설4-1	호텔경영형태에 따라 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	기각
	가설4-2	호텔경영형태에 따라 신뢰가 충성행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	기각
	가설4-3	호텔경영형태에 따라 신뢰가 이타양심행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	기각
	가설4-4	호텔경영형태에 따라 신뢰가 자기계발행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	채택
	가설4-5	호텔경영형태에 따라 신뢰가 대인관계행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	채택
	가설4-6	호텔경영형태에 따라 조직몰입이 충성행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	기각
	가설4-7	호텔경영형태에 따라 조직몰입이 이타양심행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	기각
	가설4-8	호텔경영형태에 따라 조직몰입이 자기계발행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	채택
가설4-9	호텔경영형태에 따라 조직몰입이 대인관계행동에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이다	채택	

가설검증에 따른 결과를 요약해보면 다음과 같다.

첫째, 조직신뢰, 상사신뢰, 조직신뢰 모두가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직신뢰가 상사신뢰와 동료신뢰에 비해 가장 높은 영향을 미치고 있다. Liou(1995), 김호정(1999), Wagner & Rush(2000), 박상언(2003), 김해룡(2004), 최창명(2005), 박종승(2008) 등의 선행연구 결과를 보면 대부분 신뢰가

조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였으며 본 연구의 결과와 대부분 유사하다. 또한 조직신뢰가 상사신뢰나 동료신뢰보다 조직몰입에 더 큰 정(+)적 영향력을 미치는 것으로 나타나고 있는데 이 결과는 조직몰입에 대한 조직신뢰를 강조한 Cook & Wall(1980), Tan & Tan(2000), 김호정(1999), 최익봉(2005) 등의 연구 결과와 동일하다. 이는 종사원의 조직에 대한 일체감과 애착심을 나타내는 조직몰입을 높이기 위해서는 조직에 대한 신뢰를 더욱 높여야 할 것이다.

둘째, 조직 내 신뢰는 조직시민행동에 차별적 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Robinson & Morrison(1995), Liou(1995), 최익봉(2005) 등의 선행연구와 Moorman & Fetter(1990), 이희자(1998), 윤만희(2000), 이덕로·서도원·김용순(2003), 최익봉(2005), 조병하·양해술(2008) 등의 연구결과와 본 연구결과와 유사하다. 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 조직시민행동을 높이기 위해서는 조직 내에 신뢰관계가 더욱 높게 형성되어야 할 것이다.

셋째, 조직몰입은 4개의 하위차원의 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Moorman, Niehoff와 Organ(1993), Smith, Organ & Near(1983)의 연구와 이희자(1998), 김남현·박봉규·송경수(1999)의 연구와 이문선·강연순(2000), 최익봉(2005), 그리고 서인덕·이원형(2006)의 선행연구들에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 본 연구의 결과와 유사한 결과를 보여주고 있다. 이 연구결과는 호텔기업 조직에서도 조직구성원들의 조직에 대한 일체감과 애착심인 조직몰입을 높여주면 장기적으로 조직을 건전하게 만들고 조직관리를 수월하게 해주는 조직시민행동이 증대될 수 있음을 시사한다.

넷째, 호텔경영형태에 따른 각 요인의 차이를 위한 독립표본 t검증 결과, 신뢰와 조직몰입에 있어서는 유의한 차이를 보였으며 조직시민행동에서는 하위구성요소 중에서 대인관계행동을 제외하고 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 호텔경영형태에 따라 요인 간의 영향관계에 대한 차이분석의 결과, 신뢰와 조직몰입이 자기계발행동과 대인관계행동에 미치는 영향관계에서 차이가 것으로 확인되었다. 이는 기존 선행연구에서 찾아보기 어려운 부분으로 향후 조직문화가 다른 유사규모의 호텔, 국내의 체인호텔 간, 혹은 규모가 다른 호텔 간의 비교, 지역별 호텔 간 비교연구나 다른 주요 변수를 활용한 추가연구 등의 시발점이 될 수 있을 것으로 사료된다.

제5장 결론

제1절 연구의 결과와 시사점

1. 연구의 결과

본 연구는 호텔기업에 있어서 그 중요성을 더하는 호텔종사원의 조직 내 신뢰가 호텔기업의 주요 관심사항인 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구이다. 그리고 기업문화가 다른 호텔경영형태에 따른 영향요인 간의 차이를 분석하여 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

연구 결과, 신뢰와 조직몰입, 신뢰와 조직시민행동, 그리고 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계는 기존 선행연구와 유사하게 나타났다. 또한 호텔경영형태에 따른 영향요인 간의 유의한 차이도 확인하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 직원이 조직에 대한 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이자 조직에 대한 감정적 애착으로 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 조직 몰입을 제고하기 위해서는 조직 내의 신뢰형성이 중요하다. 조직 내에서의 개인과 그룹간의 신뢰는 조직의 장기적인 지속과 조직구성원들의 안정을 위한 아주 중요한 요소이며 위기상황에서는 물론 평상시에 조차도 조직운영과 조직의 생존을 위한 중심적 요소이기 때문이다. 조직 내 신뢰 중에서도 특히 조직에 대한 신뢰가 중요하므로 종사원들이 조직에 대한 신뢰를 높일 수 있는 지속적인 노력이 필요하다.

둘째, 조직 내의 신뢰가 깊어질수록 조직시민행동이 높아지고, 호텔종사원의 조직에 대한 애착심과 일체감인 조직몰입을 기반으로 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 종사원의 긍정적인 조직시민행동 끌어낼 수 있다. 호텔기업에서 조직몰입은 조직의 성과를 결정하는 중요한 변수이고 조직시민행동은 조직의 효과적인 운영에 공헌하기 때문에 더욱 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동에 집중하여야 하

는 것이다. 이는 호텔조직에서도 타 조직에서와 마찬가지로 조직 내 신뢰와 종사원의 조직몰입, 그리고 조직시민행동의 기능이 중요하며 특히 호텔조직의 특성상 서비스접점에 있는 종사원들의 역할이 강조되는 만큼 더욱 중요하다고 할 수 있다.

셋째, 조직문화가 다른 호텔경영형태에 따라 요인 간에 유의한 차이가 있다는 결과를 확인하였는데 특히 조직신뢰의 중요성이 두드러졌다. 이점이 기존의 여러 호텔에서 경영환경 어려움의 타개책으로 인력구조조정을 통한 수지개선을 시도함으로써 호텔종사자들의 애사심과 사기가 저하되고 조직 내에서 조직과 경영진, 그리고 상사에 대한 신뢰가 약해지고 있는 상황에서 조직구성원들에 대한 중·장기적 관리가 필요한 이유이다. 호텔경영형태에 따른 요인 간의 영향관계 차이 연구는 선행연구에서 거의 찾아볼 수 없는 부분이다.

호텔종사원의 조직에 대한 신뢰는 조직의 일관된 경영방침, 업무 및 관리, 서비스 매뉴얼 화, 평가와 보상절차의 공정성 유지, 지속적인 교육·훈련, 그리고 종사원들과의 약속 이행 등을 통해 향상될 수 있을 것으로 사료된다. 상사신뢰도 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치고 있으므로 부서 내에서 모범적인 업무 수행 및 공정하고 일관된 모습의 상사는 조직구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 끼칠 것이다. 또한 동료신뢰도 중요한 역할을 하고 있으므로 동료에 대한 신뢰를 쌓을 수 있는 조직 내 분위기 형성도 중요하다.

21세기 글로벌 무한경쟁이라는 급변하는 기업환경에서 기업들이 생존하고 성장하기 위해서는 조직성과를 높일 수 있는 환경조성이 필요하다. 호텔기업의 특성상 고객서비스 접점직원들의 동기부여와 조직 내 신뢰를 바탕으로 형성된 조직몰입과 조직시민행동 없이는 대고객서비스 수준을 높이고 경쟁력을 강화할 수는 없다. 호텔을 구성하는 전 부서의 모든 직원의 마음에서 우러나오는 긍정적 열정은 최근의 어려운 경영상황에서도 경쟁력을 바탕으로 성장을 지속할 수 있는 바탕이 된다. 이점이 호텔 종사원의 조직 내 신뢰와 조직몰입, 그리고 조직시민행동이 중요한 이유이며 호텔기업이 지속적으로 관심을 갖고 실천해야 하는 부분이다.

2. 연구의 시사점

이상과 같은 연구결과에 따라 본 연구는 이론적 측면과 경영관리적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공해 준다.

1) 이론적 시사점

첫째, 본 연구에서는 문헌연구와 실증연구를 통하여 호텔기업에서 기업의 생존과 존속에 중요한 신뢰와 조직의 유효성 측정변수인 조직몰입, 그리고 자발적 행동으로써 조직운영을 수월하게 하는 조직시민행동에 관한 통합적이고 체계적인 연구를 시도하였다. 기존의 선행연구에서는 주로 리더십 유형을 중심으로 직무만족이나 임파워먼트 등이 서비스 질, 조직몰입, 조직성과, 조직시민행동에 미치는 영향관계가 주를 이루었다. 본 연구에서는 호텔기업의 특성상 인적자원의 중요성에 따라 신뢰와 조직몰입, 그리고 조직시민행동 간의 관련성을 검토하여 체계화를 시도하였다.

둘째, 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 주는 선행요인으로 조직 내 신뢰(조직, 상사, 동료신뢰)요인의 영향관계와 그 중요성을 확인하였다. 이는 각각의 조직 내 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 차별적 영향을 보여줌으로써 요인들 간의 연구범위를 확장하였다.

셋째, 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에, 그리고 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미친다는 논의를 입증함으로써 조직 내의 신뢰와 조직몰입에 대한 연구의 유용성을 높였다. 조직 내 신뢰와 긍정적이고 자발적인 조직구성원의 조직몰입, 그리고 조직시민행동을 연계하여 호텔기업에 적용한 연구를 기존의 연구에서는 거의 찾아볼 수 없었다.

넷째, 동일오너십 하에서의 기업문화가 다른 호텔경영형태에 따른 요인 간 영향관계 차이의 확인을 시도하였다. 이는 체인경영호텔과 국내 독립경영호텔에 있어서 주요 영향요인의 비교를 시작하여 향후 또 다른 요인의 비교나, 국내에 진출한 체인호텔 간의 비교 또는 호텔 규모의 차이에 따른 비교연구 등의 시발점이 되었다고 할 수 있다.

2) 경영관리적 시사점

조직구성원의 신뢰와 조직몰입, 조직시민행동은 조직 내에서 자연스럽게 발생하여 사소한 부분으로 간주될 수 있으므로 관리자들은 이것을 당연시 여기기도 한다. 그러나 신뢰나 조직몰입, 조직시민행동은 조직이 생존이나 존속, 그리고 조직의 성과와 관리의 효율성과 관련이 있으며 기업이 위기에 처하거나 팀워크가 필요할 때 부각되므로 평상시에 조직 내에서 위축되지 않고, 강화될 수 있도록 이에 대한 관심이 더욱 필요하다. 이러한 조직의 인적자원관리와 관련하여 경영관리적 시사점을 검토해 본다.

첫째, 조직과의 일체감과 애착심을 나타내는 조직몰입을 제고시키기 위해서는 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰에 대한 인식의 제고가 중요한 것으로 해석할 수 있다. 특히 조직몰입을 제고시키기 위해서는 다른 신뢰요인보다 조직신뢰가 더욱 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 조직 내에서의 동료 간 수평적 신뢰와 부하와 상사, 그리고 조직구성원과 조직 간의 수직적 신뢰가 높게 형성되면 조직구성원들의 자발적 역할 외 행동인 조직시민행동이 늘어나게 되며 이는 조직의 운영을 수월하게 하며 장기적으로는 조직의 유효성을 제고시키는 중요한 선행요인이 될 수 있음을 유추할 수 있다.

구체적인 실천을 위하여 신입사원을 채용할 때부터 직원이 자발적인 조직행동을 할 수 있는지 하는 개인의 특성을 파악하는 일은 물론, 기존 종사원들이 평상시에 조직 내에 신뢰관계가 구축될 수 있는 분위기 형성을 위한 실천이 중요하다. 급여체계에서부터 인사고과 평가와 보상에도 종사원의 조직몰입과 조직시민행동을 강화할 수 있도록 전체적인 공헌을 기준으로 삼을 필요가 있다. 그리고 이러한 종사원들의 자발적인 조직몰입과 조직시민행동을 유지하고 향상시키기 위해서는 무엇보다 조직의 일관되고 공정한 경영과 더불어 경영진을 포함한 상위직급 간부들의 자발적 행동을 부하 직원에게 보여줄 수 있어야 한다.

둘째, 호텔경영형태에 따라 요인 간의 영향관계에 대한 차이와 관련하여 체인호텔에서 일관성 있는 경영정책과 본사 차원의 매뉴얼을 바탕으로 업무, 관리 교육·훈련, 복지 등 여러 분야에서 오랜 기간을 거쳐 하나의 시스템이 구축, 체계화되어 그 결과로 종사원들의 조직에 대한 신뢰가 높아진 것으로 보인다. 이는

선진화된 시스템으로 일관성과 공정성이 조직에 대한 신뢰가 높아서 조직몰입과 직접적 영향관계가 있다는 의미로 사료된다.

독립경영호텔에서는 중장기적인 조직 내 신뢰강화를 목표로 전 직원이 공유할 비전과 더욱 신뢰할 수 있는 업무 및 관리, 서비스 매뉴얼의 정립이 필요하다. 또한 평가와 보상, 교육과 훈련 및 복지에 이르기까지 더욱 체계화 시켜가야 할 것으로 보인다. 특히, 호텔업의 비용항목 중, 매출액 대비 인건비의 비율이 높아짐에 따른 대안으로 아웃소싱, 파트타임제, 일정기간 수습기간을 통한 계약직 등 비정규직 종사원의 증가로 조직충성도가 열악하고, 정규직 종사원들의 성향도 예전보다 조직몰입 수준이 저하되고 있는 최근의 상황에서 특히 조직신뢰 형성의 중요성은 더욱 크다.

결론적으로, 조직의 안정과 발전을 위한 핵심적 요인인 조직 내의 신뢰형성을 바탕으로 종사원들의 조직몰입과 조직시민행동에 경영진은 물론 조직구성원 전체가 항상 관심을 갖고 개선 및 강화 방안을 논하는 기업문화 조성이 필요하다. 또한 그 구체적인 실천을 할 수 있도록 체계를 갖추면 치열한 경쟁으로 더욱 어려워진 경영환경에서 경쟁호텔들과의 차별성은 물론 경영성과의 제고까지도 가능하게 하는 호텔의 생존과 발전을 지속할 수 있는 중요한 인사관리 전략이 될 수 있다.

호텔 조직 내에서 긍정적인 미래비전을 바탕으로 필요한 정보공유, 공정한 평가와 그에 상응하는 보상, 지속적인 교육·훈련, 약속 이행, 그리고 일관성이 있고 공유되는 매뉴얼에 따른 업무처리와 관리 등을 통하여 신뢰를 형성하는 관심과 노력이 필요하다고 하겠다. 호텔기업의 경영진은 신년 계획을 세울 때, 직원행사나 교육계획의 우선순위를 살펴 볼 필요가 있다. 이는 호텔종사원들의 조직몰입과 조직시민행동을 높이기 위한 환경과 조직문화 형성을 위한 조직의 노력의 유무를 알 수 있기 때문이다.

제2절 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 동일오너십 하의 호텔경영의 다른 형태의 두 호텔을 대상으로 조직 내 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하고 호텔경영형태에 따른 그 영향요인 간 차이의 규명을 시도 하였다. 하지만 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다.

첫째, 방법론 측면에서, 표본이 된 호텔 수가 적다는 점이다. 물론 동일오너십 하의 경영형태가 체인호텔과 독립경영호텔인 특1급 호텔을 대상으로 함으로써 이 조건에 맞는 호텔이 제한될 수밖에 없었으나 대상호텔의 제한된 수는 본 연구의 한계점으로 나타났다. 이점은 '연구대상이 된 호텔들이 각각 체인호텔과 독립경영호텔을 대표한다고 볼 수 있는가'라는, 즉 본 연구결과를 일반화하는데 한계점을 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서 측정된 종속변수인 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 주는 독립변수로 신뢰만을 다루었다. 이 점은 조직몰입과 조직시민행동을 더욱 효과적으로 유도할 수 있는 다른 변수들을 제외하였다는 한계를 지닌다.

본 연구의 제한된 표본 수와 독립변수라는 한계점을 극복할 수 있는 다음과 같은 향후의 연구를 제안한다.

첫째, 모기업의 조직문화가 소속 호텔기업에 영향을 미친다는 연구결과에 따른 동일오너십 하에서의 동일 등급의 다른 호텔경영형태 조건을 탈피하여 표본 수를 확대하는 연구가 필요하다. 예를 들어 한국, 혹은 특정지역의 체인호텔과 독립경영호텔들, 국내의 체인호텔들 간의 비교나 등급이 다른 호텔 간의 비교를 연구의 대상을 삼으면 표본 수가 적다는 한계를 극복하며 연구를 진행할 수 있다.

둘째, 호텔조직 내의 신뢰라는 단일 독립변수, 물론 조직 내의 신뢰가 조직운영과 생존 및 지속에 있어서 아주 중요한 요소이지만 신뢰 외에 리더십, 조직문화, 직무만족 등 다양한 변수들을 통한 폭 넓은 연구와 이들 독립변수들이 신뢰를 매개변수로 조직몰입과 조직시민행동에 대한 영향관계에 관한 연구가 필요하다. 표본 수의 확대와 변수의 다양화를 통하여 호텔경영형태에 따른 여러 변수들 간의 차이에 대한 연구도 필요하다고 하겠다.

<참 고 문 헌>

1. 국내자료

- 강중천(2004). 『호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 곽용섭(2006). 호텔 중간관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 정서적, 지속적, 규범적 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 8(3), 119-132.
- 권형섭(2006). 『변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김남수(2001). 한국 기업의 문화적 특성에 관한 고찰. 『사회과학논총』, 11, 25-46.
- 김양호(2003). 『신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영조·박상언(1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『인사조직연구』, 6(2), 195-238.
- 김영호(2005). 『호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문.
- 김용순(2001). 『호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향』. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김의근(1987). 국내에 진출한 다국적 호텔기업에 관한 대응책. 『경영연구』, 1, 191-219.
- 김일석(2001). 『리더행동과 신뢰인식유형이 직무반응에 미치는 영향 연구』. 대전대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김정근(1995). 호텔의 체인경영과 동향에 관한 연구. 『호텔 경영연구』, 4, 45-46.
- 김정원·채순화·배성현(2005). 변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과검증. 『한국인사관리학회지』, 29(4), 31-61.
- 김창한(2006). 『호텔메니저의 서번트리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향』. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김현욱(2001). 정부개혁과 조직신뢰: 정부조직 인사개혁 사례 『한국사회학』, 35(4), 57-93.
- 김호균(2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개

- 역할을 중심으로. 『행정논총』, 45(4), 167-193.
- 남택영(2000). 호텔기업 총지배인 리더십 연구. 『관광정책연구』, 6(2), 159-191.
- 문창희(2002). 『호텔기업 문화가 시장지향성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박광국·도운섭·박선희(1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구 『한국정책학회보』, 8(3), 121-144.
- 박내희(1989). 『조직행동론』, 서울: 박영사, 461.
- 박민생(1993). 『한국 기업문화 개발에 관한 연구』. 동아대 대학원 박사학위 논문.
- 박중혁(2005). 『호텔종사원의 이중몰입에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박찬우(1999). 『한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구』. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 배성현·채순화(2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중몰입관의 관계연구. 『경영연구』, 19(2), 317-349.
- 백승우(2002). 『체인호텔과 국내 호텔의 경영성과에 관한 분석』. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서인덕·이원형(2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더 신뢰 및 조직몰입의 매개 효과. 『인적자원관리연구』, 13(4), 71-106.
- 서재현(2000). 직무와 관련된 역할과 조직 내 대인관계가 결론에 미치는 연구. 『경영학연구』, 26(2), 633-655.
- 서준호·윤위석(2003). 리더십 유형이 신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『산업관계연구』, 13(2), 41-67.
- 손현중(2007). 『특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 영향관계』. 제주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 송기욱(2005). 『호텔기업 문화가 품질 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문.
- 신동식·김홍규(2005). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(5), 35-61.
- 신철우(1998). 『조직행동론』. 서울: 문영사.
- 신형섭(2002). 『호텔기업문화가 조직구조특성과 노사안정성 및 조직성과에 미치는 영향』. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신형섭·강종천(2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『관광경

- 영학연구』, 9(1), 167-191.
- 심재현(1996). 『국제경영론』. 서울: 학문사.
- 오석태(2002). 『호텔 조리사 문화가 조직유효성에 미치는 영향』. 대전대학교 대학원 박사학위 논문.
- 원숙연·박통희(2000). 정부조직 내에서의 상관에 대한 부하의 신뢰: 상관의 개인적 특성과 관계적 특성을 중심으로. 『한국행정연구』.9(4). 49-71.
- 원용희(1996). 『호텔경영론』, 서울: 대왕사. 42-43.
- 윤지현·김태경(2008). 호텔기업 관리자의 리더십 효과분석. 『관광경영학연구』, 12(1), 115-139.
- 이덕로·서도원·김용순(2003). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 『경영학연구』. 32(2), 449-474.
- 이시원(2000). 지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한 연구 『정책분석평가학회보』, 9(2), 1-19.
- 이영석(2003). 『회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구』. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이유진(1999). 절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한연구. 『인사조직학회』. 175-200.
- 이훈구(1999). 『관광호텔의 기업문화에 대한 실증적 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이희자(1998). 『조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장은미(1995). 정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구. 『인사관리연구』, 19, 301-321.
- 장호익(2002). 『직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』. 부산대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정경일(2002). 『한국미국 호텔기업의 문화차이가 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정충영·최이규(2006). 『SPSSWIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사.
- 채서일(1992). 『사회과학 조사방법론』. 서울: 학연사. 7
- 채순화(2004). 『변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근』. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최익봉(2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. 『인사관리연구』. 29(4). 169-204.
- 최창희(1993). 『조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계』. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.

2. 국외자료

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-5.
- Athos, A. G. & Pascal, R. T. (1981). *The Art of Japanese Management*, NY: Penguin Books, 202.
- Baxter, L. A. (1983). Relationship Disengagement: An Examination of Reversal Hypothesis. *Western Journal of Speech Communication*, Vol, 85-98.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 30-36.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering The Soul of Service*. New York: The Free Press.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Pro-social Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Borman, W. C., & Motowidlo. S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research. *Human Performance*. 10. 99-109.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Kanter, R. M (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 61(3), 967-985.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 709-734.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review & Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R.(Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications. 1-32.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*. 14. 547-557.
- _____ (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol, 43-72.
- _____ (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 28. 472-473.
- Pascal, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*, NY: Penguin Books. 202. 송기욱(2005).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Puffer, S. M. (1987). Pro-social Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance. *Journal of Applied Psychology*. 72. 615-621.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All:

- A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited. 4-5.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligation on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 289-298.
- Scott, D. (1980). The Causal Relationships Between Trust and the Assessed Value of MBO. *Journal of Management*. 157-175.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 40. 82-111.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Zalabak, O. E., Ellis Kathleen. & Gaynelle, W. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, Vol, 38-40.

설문지

본 설문지는 **호텔종사원의 조직 내 신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구**를 하기 위한 것으로써 귀하의 고견은 저의 연구와 학문적 발전에 커다란 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해 주시는 내용에는 정답과 오답이 없으며 귀하의 주관적인 느낌과 생각을 솔직하게 기입하여 주시면 됩니다. 본 설문지 내용은 오로지 통계적인 목적을 위하여 활용될 것이며, 아울러 특정기업이나 응답자 개인적인 내용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

2009년 10월

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 조 문 수

연구자 : 제주대학교 관광경영학과 박사과정 조 익 준

(jclub2000@daum.net / 010-9484-9686)

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은? (만)세
3. 귀하의 결혼 여부는? ① 결혼 ② 미혼
4. 귀하의 최종 학력은? ① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원 이상
5. 귀하의 현재 근무하는 호텔 근무 경력은?
① 1년 미만 ② 1년-5년 ③ 6년-10년 ④ 11년-15년 ⑤ 16년 이상
6. 귀하의 전체 호텔 근무 경력은?
① 1년 미만 ② 1년-5년 ③ 6년-10년 ④ 11년-15년 ⑤ 16년 이상
7. 귀하의 근무부서는?
① 객실 ② 식음료 ③ 조리 ④ 관리(영업지원)
8. 귀하의 직급은?
① 사원 ② 주임-대리 ③ 과장이상

9. 다음은 조직 내 신뢰에 대한 설문입니다.

구 분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 조직은 직원들의 의견을 수렴하여 충족시키려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 조직의 인사관리는 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 조직은 내가 도움이 필요한 경우 의존할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 조직은 조직의 장래를 위해서 현명한 결정을 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 가능한 한 조직은 나를 이해하고 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 조직은 항상 나를 공정하게 대우하려 한다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7. 조직은 직원들을 속여 조직의 이익을 챙기려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

구 분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 직장생활을 하는데 상사는 큰 힘이 된다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 전반적으로 상사를 믿고 따른다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 도움이 필요한 경우 상사에게 의존한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직장에서 상사와 많은 대화를 나눈다.	①	②	③	④	⑤
5. 가능한 한 상사는 나를 이해하고 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 상사는 항상 나를 공정하게 대우하려 한다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7. 상사는 부하들을 속여 자신의 이익을 챙기려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

구 분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 직장생활을 하는데 동료는 큰 힘이 된다.	①	②	③	④	⑤
2. 전반적으로 동료들의 능력을 믿는다.	①	②	③	④	⑤
3. 도움이 필요한 경우 동료에게 의논한다.	①	②	③	④	⑤
4. 직장에서 동료와 많은 대화를 나눈다.	①	②	③	④	⑤
5. 동료들은 나를 이해하고 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 동료는 항상 나를 공정하게 대우하려 한다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
7. 동료는 나를 속여 자신의 이익을 챙기려 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

10. 다음은 귀하의 조직몰입에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 호텔에 감정적(정서적)으로 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 호텔에서 하는 일이 개인적으로 보람이 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 호텔에 대한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 호텔의 문제는 나의 문제로 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 호텔에서 내 자신이 “한 가족의 일원”인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤

11. 다음은 귀하의 조직시민행동에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리호텔을 외부사람이 비난할 때 회사를 방어하고 변호한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리호텔에 대하여 주위 사람들에게 홍보하고 자랑한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리호텔과 직장상사에 대하여 외부사람들에게 좋게 말한다.	①	②	③	④	⑤
4. 과중한 업무 수행하는 동료에게 적극적인 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
5. 동료가 결근이나 피치 못할 사정이 있으면 일을 대신해 주거나 입장을 적극적으로 대변해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 어려움에 처한 타부서 직원을 도우려고 한다	①	②	③	④	⑤
7. 호텔업무로 인하여 시간외 근무나 휴일근무가 필요한 경우 자발적으로 근무하려고 나서는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 상사로부터 공식적인 지시가 없어도 신입직원들을 자발적으로 나서서 업무지도를 해준다.	①	②	③	④	⑤
9. 고객을 위한 일이라면 힘든 업무라도 적극적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
10. 고객응대에 필요한 외국어를 익히기 위하여 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무에 필요한 기술과 지식을 습득하려고 열심히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
12. 업무와 관련된 효율적인 방식을 생각해내려고 애쓰고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 부서의 동료나 상사와 친밀하고 원만한 관계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
14. 부서의 단합대회나 회식 등에 적극적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 타부서 직원들과 자주 접하며 원만한 관계를 유지한다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

A Study on the Effects of Trust on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees

- In Two Different Hotel Managements -

by Ik-Joon Cho

Department of Tourism Management

The Graduate School of Cheju National University

Hotel business depends on human resources, and this labor-oriented industry sets goals through the interaction of members of hotel organizations. Within the rapidly-changing hotel management environment, organic interaction and active cooperation among the members of a hotel staff are indispensable. In order to achieve this kind of interaction and cooperation, their trust in the organization should be a prerequisite.

The significance of trust within organizations has been expressed by both researchers and practitioners. Trust is the backbone of "esprit de corps" among organizational members. It provides hotel employees with initiatives and commitments toward getting their goals, and enhances organizational performance, such as productivity and profitability. Trust consists of three types: trust in coworkers, trust in the organization, and trust in supervisors.

Organizational commitment has three major components: a strong belief in, and acceptance of, the organization's goals, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain

organizational membership. Employees are likely to exert effort, and contribute to organizational effectiveness, as a means of maintaining equity in their relationship with the organization.

Organizational citizenship behavior(OCB) refers to employee behavior that is extra-role, that promotes organizational effectiveness, and that is not explicitly recognized by an organization's reward system. It is widely believed that organizations could not survive unless employees were willing to occasionally engage in organizational citizenship behavior.

The purpose of this study was to review earlier theoretical studies on trust, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, and examine the relationships regarding trust, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in hotels. This study also focused on researching the differences in the relationships, as they relate to those three factors, between employees of chain management hotels and local hotels.

The analysis data was collected by a questionnaire survey from October 5 to October. 26, 2009, and a statistical analysis was executed. The data were collected from a random sample of all employees in two deluxe hotels which are owned by the same company.

The following is the summary of this study. First, trust has a positive influence on organizational commitment. Three types of trust exhibited a significantly positive influence to organizational commitment. Second, trust has a positive influence on organizational citizenship behavior. Three types of trust exhibited significantly positive influence upon organizational citizenship behavior. Third, organizational commitment has a positive influence on organizational citizenship behavior. Fourth, the two types of hotel management (chain management hotel and local hotel) are influenced differently by those factors.

The results of this study generally supported the hypothesized model, and indicate that, as a motivation for employees' organizational commitment, organizational citizenship behavior and trust-building between hotel employees

and their organization and supervisors are critical.

This study suggested that building mutual trust between employees and their organization and supervisors is crucial in organizational culture. Positive culture in hotels may lead to a positive impact on employees' organizational commitment and organizational citizenship behavior. It also provides hotel managers with valuable information for their organizational effectiveness in order to build consistent organizational trust. This will, therefore, enhance organizational commitment and organizational citizenship behavior, creating a competitive advantage in the new, intensely-competitive world. Therefore, top executives should provide employees with the motivation and working environment to create a positive organizational culture. The education of hotel employees is also necessary in order to share the vision and goals of the organization.

