

# 호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계에서 신뢰의 조절효과

안 관 영 · 홍 광 희  
상지대학교 경영학과 · 상지대학교 관광학부

## The Relationship between Pro-social Behavior and Service Quality, and Moderating Effects of Trust

Ahn, Kwan Young · Hong, Kwang Hee  
Sangji University

### I. 문제제기 및 연구목적

환경의 변화에 따른 조직 구성원들의 적절한 대응이 중시되고 있다. Katz(1964)는 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 사람들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 그리고 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할내 행위를 충실히 이행하며, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 역할의 행위를 수행하여야 할 것을 꼽았다. 특히 역할외 행위가 조직에 미치는 효과는 상당하다고 볼 수 있다. 우선 구성원들은 역할외 행위를 통하여 현장에서의 직무수행과 관련하여 기존의 작업체계나 기법보다 효과적인 방법을 자발적으로 찾으려 할 것이며, 그러한 자발성은 환경변화에 대한 조직의 적응성을 제고시키게 될 것이란 점이다.

조직시민행동이란 조직내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동들을 말한다. 예를 들면 결근한 동료의 일을 대신 해주는 것, 요청 받지 않은 일에 자발적으로 지원하는 것, 개인적인 전화대화나 잡담으로 많은 시간을 소비하지 않는 것, 사소한 불편함을 참는 것 등이다. 이러한 행동들은 직무상 반드시 수행하여야 할 것은 아니다. 또한 구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상을 받는 것도 아니다. 그렇지만 구성원들의 그러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 초래한다.

오늘날 관광산업은 국가간의 경쟁이 치열해지면서 무한경쟁시대에 들어서고 있으며, 관광

객의 욕구도 다양해지고 수준 높은 서비스를 요구함에 따라 호텔도 전략적인 기업경영과 함께 서비스품질의 개념을 도입하고 있다. 서비스품질의 대상이 고객이므로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 품질우위가 호텔전략의 중심개념으로 자리매김하고 있어 서비스품질이 그만큼 중요하게 인식되고 있다.

신뢰경영의 주창자인 레버링(Levering)은 많은 초일류기업을 상대로 조직관리와 리더십에 관한 컨설팅을 하면서 얻은 결론은 기업내부의 신뢰관계가 경쟁력의 근원임을 주장하였다. 그의 주장에 따르면 테일러의 과학적 관리는 오로지 대량생산과 단순작업에서만 힘을 발휘할 수 있는 낡은 이론이 되었으며, 메이요의 동기부여이론은 신뢰의 토대가 없는 한 조작된 착취의 형태로 전략하게 될 것이라 하였다. 그는 신뢰를 상하간 신뢰, 동료간 신뢰, 일터에 대한 신뢰 등 세가지 측면으로 구분하고, 경쟁력 있는 기업들은 상하간 신뢰가 돈독하며, 동료들 간에 재미있게 일을 하고 자신의 업무나 회사에 대하여 충만한 자부심을 가지고 있다는 것이다(안관영, 2004).

최근 구조조정이 일반화되면서 구성원들의 상급자나 조직에 대한 신뢰의 저하가 우려되고 있는 실정이다. 이러한 신뢰저하는 조직의 경쟁력 활성화 방안이 효과적으로 현장에 적용되고 결실을 맺는데 많은 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구는 이러한 최근의 기업 현실을 조사하기 위하여 조직시민행동이 서비스 품질에 미치는 효과와 그러한 효과가 신뢰수준에 따라 어떠한 차이가 있는 가를 살펴보고자

한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 신뢰의 개념과 효과

신뢰에 관한 연구는 심리학, 사회학, 정치학, 경제학 등의 여러 사회과학 분야에서 주목을 받아왔던 개념으로서 최근에는 조직관리에서도 그 중요성이 인식되면서 많은 연구가 이루어지고 있다.

Bennis & Nanus(1985)는 신뢰란 “조직의 결속을 유지시키는 접착제”로 정의함으로써 신뢰가 조직의 결속에 얼마나 중요한 것인지를 지적하고 있다. 이에 대하여 Cook & Wall(1980)은 신뢰란 “상사의 행동에 대해 믿고 따르고자 하는 부하의 의지”로 표현하고 있어서 Podsakoff et al.(1996)과 같이 상사에 대한 부하의 신뢰가 더욱 중요하다고 말한다. 신뢰에 관한 연구를 함에 있어서 리더십과의 관계를 고려하여 조직 내의 상사와 부하 간의 관계에 있어서 발생하는 신뢰에 대한 정의를 내린 Lewis & Weigert(1985)에 따르면 “신뢰는 사회체계 내의 사람들 간의 관계에 기초한 집단적 특성의 하나로 관계 당사자들 간의 사회적 결속을 가능케 하는 토대로서 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜주는 핵심적 매커니즘”이라고 정의하였다. 즉 신뢰는 조직 속에서 상사와 부하 간에 유기적으로 형성되는 어떤 관계인 것이다.

Lewicki & Bunker(1996)는 신뢰의 유형을 제재기반(deterrence-based) 신뢰, 지식기반(knowledge-based) 신뢰, 그리고 동일시 기반(identification-based) 신뢰로 구분하였다. 제재기반 신뢰는 신뢰를 지키지 못하였을 때 따르는 제재(처벌)의 두려움에서 기인하는 신뢰이며, 지식기반 신뢰는 피신뢰자가 어떻게 행동할 것인가를 예상할 수 있는 기대를 기반으로 한 신뢰이다. 동일시기반 신뢰는 상호간의 동일시와 일체감을 바탕으로 한 신뢰를 의미한다. 이외에도 신뢰의 구성요소에 대하여도 많은 연구들이 이루어졌다. Butler(1991)는 신뢰의 구성요소로서 역량, 충성, 개방성, 수용성, 이용가능성, 일관성, 신중함, 공정성, 정직성, 약속준수 등의 요인을 제시하였다. 또한

Good(1988)은 능력, 의도, 어떻게 할 것인가에 대한 상대방의 주장을, Sitkin & Roth(1993)는 능력, 그리고 가치관의 일치, Mishra(1996)는 유능성, 개방성, 배려, 확실성을 신뢰의 구성요소로서 제시하였다(Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

### 2.2 서비스품질의 개념과 평가

서비스품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념이며, 고객의 가치가 반영된다는 점과 다양성이 있다는 점에서도 연구자마다 서비스품질에 대한 해석에는 차이가 있다. 그러나 연구자들은 공통적으로 서비스품질은 고객에 의한 주관적인 판단이며, 그 평가가 결과되어지는 것이 아니라 서비스를 제공받는 전 과정에서 연속적으로 작용하는 것으로 판단하고 있다.

서비스품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 가빈(Garvin, 1988)은 품질연구의 접근방법을 선형적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다. 클라우스(Klous, 1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다.

서비스품질은 추상적이고 주관적이어서 객관적인 평가방법을 개발하는 것은 어려운 일이다. 대체적으로 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 Parasuraman 등(1988)의 연구로부터 시작되었다. 이들의 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성과간의 차이를 통하여 파악된다는 논리로 이루어져 있다. 따라서 gap 이론은 실제 성과가 고객의 기대한 서비스 수준 이상인 경우에 품질 수준이 충분히 확보된 것으로 보고 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 그들은 SERVQUAL이라고 하는 서비스 품질 측정 항목들을 개발하였다. 이는 22개의 구체적인 측정항목으로 이루어져 있으며 개별 항목별로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하도록 구성되어 있고, 이들간의 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다. 또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 감정이입으로 제기하였다(서창적·권영훈, 2002; 전주형, 1996).

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap 이론에 바탕을 둔다는 것은 문제점이 있다는 반박을 제기하였다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

### 2.3 조직시민행동의 정의 및 구성요소

최근 들어 직무의 역할에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심대상이 되어 왔으나 비교적 짧은 연구기간으로 인하여 용어적인 통일은 되지 않았다.

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있다. 앞서의 조직시민행동에 대한 정의에서도 나타난 바와 같이 많은 학자들의 견해가 다양하듯 구성요소에 대한 견해 또한 다양하다. 구성요소에 대하여는 Graham(1986)이 정치체계에서의 권리와 의무에 대비되는 5가지 구성요소를 개발함으로써 체계화되었다. 그 첫째가 규칙준수(rule obedience)로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 다른 사람을 돕는 것(helping others)으로 앞서의 이타성과 비슷한 개념이다. 셋째로는 우월성 추구(pursuit of excellence)로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 충성심(loyalty)으로서 일반 대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 시민정신(civic virtue)으로 조직의 전체적인 부에 대하여 관심을 갖는 것을 의미한다. 이러한 구성요소에 대한 Graham의 연구는 개인을 조직 통제에 대한 단순한 반응자로 보기보다는 적극적인 창조자로 보려는 것이다. 이러한 관점은 조직시민행동의 범주를 단순히 순응과 이타주의

에 머무르지 않고, 보다 적극적으로 조직의 현상을 파악·검토(monitoring & reviewing)하여 이를 시정함으로써 결과적으로 조직의 생존에 공헌하는 요소들(우월성추구, 충성심, 시민정신)을 포함가능케 하였다.

이러한 제안을 수정·보완하여 최근에는 비교적 많은 연구들이 Organ(1988)이 제시한 예의성, 시민정신, 양심성, 이타성, 스포츠맨십을 조직시민행동의 5개 구성요인으로 꼽고있다(Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, MacKensie, Moorman and Fetter, 1990; Organ, 1988).

*가설 1: 조직시민행동은 서비스품질의 인지도에 정의 영향을 미칠 것이다.*

신뢰와 관련하여 연구를 수행한 대표적인 학자들로 Lewis & Weigert(1985), McAllister(1995), Mishra(1996) 등을 들 수 있다. 그 중에 McAllister(1995)는 신뢰를 변수로 하여 여러 형태의 실증연구를 수행하였는데 그에 따르면 개인간의 신뢰는 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 구분할 수 있다고 하였다. 즉 신뢰의 유형은 신뢰대상에 대한 강한 긍정적 감정(정서적 신뢰)과 신뢰에 따른 보상에 대한 합리적 이유(인지적 신뢰)가 있다고 주장하였다. 정서적 신뢰란 “개인간의 감정적 측면을 바탕으로 한 것으로, 파트너의 복지를 위하여 진실에서 우리나라오는 관심과 걱정을 표현하고, 이러한 관계의 내재적인 가치를 믿으며, 이러한 생각들이 상호 교환된다고 믿는 것”이라고 하였고, 인지적 신뢰란 “어떤 상황 아래서 사람들이 신뢰하는 사람의 어떤 면을 보고 선택하거나, 사람들이 신뢰의 증거를 구성하는 타당한 이유를 기초로 선택하는 것”이라고 하였다.

*가설 2: 조직시민행동과 서비스품질간에는 정의 관계가 있으며, 신뢰수준이 높을수록 조직시민행동과 서비스품질수준은 더욱 강한 정의 관계를 보일 것이다.*

## III. 연구의 틀 설계

### 3.1 변수의 정의 및 측정

본 연구목적 달성을 위하여 제시된 신뢰, 서비스품질, 조직시민행동을 측정하기 위한 각 변수에 대한 조작적 정의와 측정은 선행연구를 바탕으로 이루어졌다.

먼저 상급자 신뢰의 경우 McAllister(1995)가 검증하여 제시한 정의적 신뢰(affect-based trust)를 바탕으로 하여 설문을 구성하였으며, 조직시민행동의 구성요소에 대하여는 Bateman et al.(1983)의 초기 연구와 이를 바탕으로 5개의 구성요소를 규명한 Organ(1988)과 Podsakoff et al.(1990)의 구분에 따른다. 이들의 체계적이고 광범위한 연구결과 조직시민행동은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5개 요소로 요약되었다. 서비스품질의 구성요인에 대하여는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 서비스품질의 측정도구 중 가장되지 않은

SERVPERF를 측정하기 위한 22개의 설문을 바탕으로 하여 구성하였다.

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 서울·경기지역에 위치한 63개 호텔의 구성원 및 그들의 차상급자를 대상으로 하였다. 또한 응답자가 특정의 호텔에 편중되는 것을 막기 위하여 한 호텔에서의 응답자수를 10명에서 15명 수준으로 제한하였다.

구성원들의 조직시민행동과 서비스품질 수준을 비교적 객관적으로 측정하기 위하여 이에 대한 평가는 상급자평가에 의존하고, 신뢰수준은 본인평가에 의존하였다.

독립변수와 종속변수간의 관계가 신뢰수준에 따라 어떤 차이가 있는가 즉, 조절효과를 분석하기 위해서는 조절회귀분석을 이용하였다.

<표 1> 위계적 회귀분석결과

| 종속변수<br>단계<br>투입변수 | 유형성     |         | 신뢰성     |         | 반응성     |         | 확신성     |         | 정감성     |                   |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
|                    | 1 단계    | 2 단계    | 1 단계    | 2 단계    | 1 단계    | 2 단계    | 1 단계    | 2 단계    | 1 단계    | 2 단계              |
| 성 <sup>a)</sup>    | .034    | .028    | .079*** | .075    | .063**  | .059    | .028    | .027    | .024    | .021              |
| 재직기간               | -.038   | -.040   | .002    | .002    | -.062** | -.063   | .011    | .008    | .005    | .004              |
| 이타성                | .486*** | .107    | .429*** | .076    | .414*** | .098    | .390*** | .168    | .304*** | .066              |
| 예의성                | .121*** | .449    | .174*** | .329    | .130*** | .348    | .105*** | .423    | .064*   | .244              |
| 시민정신               | .145*** | .117    | .216*** | .302    | .223*** | .270    | .250*** | .114    | .236*** | .185              |
| 스포츠맨십              | .107*** | .352    | .024    | .145    | .095**  | .204    | .158*** | .297    | .249*** | .449              |
| 신뢰                 | .068**  | .272    | .052*   | .055    | .060**  | .131    | .038    | .179    | .064**  | .174              |
| 이타성×신뢰             |         | .617**  |         | .576**  |         | .515*   |         | .360    |         | .386              |
| 예의성×신뢰             |         | .550**  |         | .257    |         | .363    |         | .525**  |         | .305              |
| 시민정신×신뢰            |         | .035    |         | -.135   |         | -.076   |         | .200    |         | .073              |
| 스포츠맨십×신뢰           |         | .363*   |         | -.178   |         | -.163   |         | -.210   |         | -.291             |
| R <sup>2</sup>     | .580*** | .590*** | .556*** | .560*** | .572*** | .576*** | .597*** | .603*** | .534*** | .538 <sup>□</sup> |
| ΔR <sup>2</sup>    |         | .010**  |         | .004    |         | .004    |         | .006*   |         | .004              |

a) 성별은 여성=0, 남성=1로 코딩

\* p < .01; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

## IV. 조사결과의 분석

분석결과 조직시민행동의 구성요소인 이타성, 예의성, 시민정신은 모두 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 정감성에 정의 영향을 미치며, 스포츠맨십은 신뢰성을 제외한 유형성, 반응성, 확신성, 정감성에 정의 영향을 미치는 것으로

나타났다.

그리고 조절효과 분석결과 이타성이 유형성, 신뢰성, 반응성에 미치는 정의 효과는 상급자 신뢰수준이 높을수록 더욱 효과적이며, 예의성이 유형성과 확신성에 미치는 효과도 신뢰수준이 높을수록 더욱 효과적임을 알 수 있다. 또한 스포츠맨십이 유형성에 미치는 효과도 신뢰

수준이 높을수록 더욱 효과적인 것으로 분석되었다.

## V. 결론

다른 선행연구에서 제시된 바와 같이 조직시민행동은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 직무외적 행동인 조직시민행동 수준을 제고시키는 것은 곧 종업원들의 서비스품질의 향상과 직결된다는 점이다. 따라서 조직시민행동 수준을 향상시키기 위한 노력이 뒤따라야 할 것이다. 구체적으로 조직시민행동을 효과적으로 제고시키기 위해서는 주로 직무행위에 대하여만 고과가 이루어지는 현행의 고과제도에서 탈피하여 직무외적 행동에 대하여도 고과에 반영하려는 노력이 필요하다. 그런데 조직시민행동과 같은 직무외적 행위는 私的이면서 눈에 띄지 않게 이루어지는 경우가 많아 고과자인 상급자가 객관적으로 관찰하기 어렵다는 고충이 있다. 이를 극복하기 위해서는 상급자에 의한 고과와 함께 하급자나 동료들에 의한 고과와 같은 다면평가제를 도입하는 것도 한 방법이다.

조절효과에 대한 분석결과 특히 이타성의 경우와 유형성, 신뢰성, 반응성의 관계와, 예의성과 유형성, 확산성의 관계, 그리고 스포츠맨십과 유형성의 관계는 신뢰수준이 높을수록 더욱 긍정적 효과가 큰 것으로 분석되었다. 따라서 조직시민행동과 같은 자발적 행위도 이것이 서비스품질로 연계되기 위해서는 상급자와의 신뢰관계가 전제될 때 더욱 효과적임을 알 수 있다.