



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

박사학위논문

호텔 직원의 핵심가치 인식,
혁신행동, 조직유효성 간의 관계 연구

제주대학교 대학원

관광경영학과

현 계 담

2015년 8월

호텔 직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계 연구

지도교수 조문수

현 계 담

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 8월

현계담의 관광학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장

홍해¹²

위

원

박시사

위

원

서용건

위

원

박중환

위

원

趙文秀

제주대학교 대학원

2015년 8월

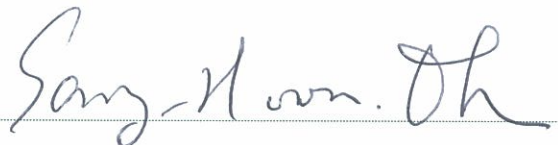
A Study on The Relationship between Hotel Employee's Core Value Recognition, Innovative Behavior, and Organization Effectiveness.

Gye-Dam Hyun
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

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

AUGUST 2015.

This thesis has been examined and approved.



SI SA. PARK



Jung Hwan Park



AUGUST 2015.

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	5
II. 이론적 고찰	7
1. 핵심가치 인식	7
1) 핵심가치의 개념과 전개	7
2) 핵심가치의 기능 및 효과	15
3) 호텔의 핵심가치 인식	17
2. 혁신행동	27
1) 혁신행동의 개념	27
2) 혁신행동의 역할	32
3) 혁신행동의 유형	35
3. 조직유효성	37
1) 조직유효성의 개념	37
2) 조직유효성의 구성	38
3) 조직유효성의 평가지표	40
4. 선행연구의 검토	49
1) 핵심가치 인식과 혁신행동	49
2) 혁신행동과 조직유효성	51

3) 핵심가치 인식과 조직유효성	53
III. 연구의 설계	58
1. 연구모형 및 가설의 설정	58
1) 연구모형	58
2) 가설의 설정	59
3) 용어의 조작적 정의	61
2. 연구의 조사 설계 및 분석방법	62
1) 조사의 설계	62
2) 설문지의 구성	63
3) 자료의 분석방법	64
IV. 분석결과	65
1. 표본의 특성	65
1) 인구통계학적 특성	65
2) 근무형태별 특성	66
2. 측정항목의 평가	67
1) 탐색적 요인분석	67
2) 확인적 요인분석	70
3) 상관관계 분석	71
3. 연구모형 및 가설검증	73
1) 연구모형 및 효과분석	73
2) 가설검증	74
3) 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 차이분석	77
4. 분석결과의 요약 및 시사점	81
1) 가설검증의 요약	81
2) 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 차이분석 요약	82

3) 분석결과의 논의 및 시사점 83

V. 결론 87

1. 연구의 요약 87

2. 연구의 한계 및 제언 89

<참고문헌> 91

<설문지> 102

<Abstract> 105

<표 목 차>

<표 1-1> 연구의 흐름	6
<표 2-1> 학자들의 핵심가치에 대한 개념 및 핵심어	10
<표 2-2> 제주지역 호텔의 핵심가치 구성	13
<표 2-3> 년대별 학자들의 핵심가치 변화	16
<표 2-4> 핵심가치 도출 및 정착 프로세스	18
<표 2-5> 선진기업의 가치전파·교육방법	24
<표 2-6> H 호텔의 핵심가치와 행동규범 사례	26
<표 2-7> 호텔의 핵심가치 전개활동 단계 사례	26
<표 2-8> 국내·외 학자들의 혁신행동에 대한 개념 및 핵심어	30
<표 2-9> 기업의 핵심가치와 조직유효성에 대한 선행연구	39
<표 2-10> Campbell의 조직유효성 측정을 위한 지표	41
<표 2-11> 직무만족의 개념	43
<표 2-12> 직무만족의 중요성	44
<표 2-13> 조직몰입의 개념	48
<표 3-1> 연구의 조사 절차	63
<표 3-2> 설문지 구성	64
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	65
<표 4-2> 표본의 근무형태별 특성	66
<표 4-3> 핵심가치 인식의 탐색적 요인분석	68
<표 4-4> 혁신행동의 탐색적 요인분석	69
<표 4-5> 조직유효성의 탐색적 요인분석	69
<표 4-6> 구성개념의 확인적 요인분석	70
<표 4-7> 구성개념 간 상관계수와 AVE	72
<표 4-8> 구조방정식 모형의 적합도 지수	73
<표 4-9> 가설 1의 경로별 경로계수 및 유의성	74
<표 4-10> 가설 2의 경로별 경로계수 및 유의성	75
<표 4-11> 가설 3의 경로별 경로계수 및 유의성	76
<표 4-12> 가설 경로별 경로계수 및 유의성	77
<표 4-13> 집단 인구통계학적, 근무형태적 특성	78

<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 집단 간 차이분석	78
<표 4-15> 근무형태적 특성에 따른 집단 간 차이분석	80
<표 4-16> 연구가설 채택여부	82

<그림 목 차>

<그림 2-1> 핵심가치 정립과정	20
<그림 2-2> 핵심가치와 내재화 교육과정 3단계 로드맵	23
<그림 2-3> GE 문화의 변화단계	25
<그림 2-4> 리더의 역할, 혁신행동 연구	33
<그림 2-5> 개방형 모델과 폐쇄형 모델	36
<그림 3-1> 연구모형	58
<그림 4-1> 구조방정식 모형검증 결과	73

I. 서론

1. 연구의 배경

현대 기업이 경영전략을 구상함에 있어 기업 경영활동의 핵심적인 패러다임이 상생과 지속성장 그리고 내부 구성원에게로 옮겨지면서 기업 경영활동이 구성원 중심으로 바뀌지 않으면 안 된다는 경영 환경변화가 기업문화, 특히 기업의 핵심가치에 주목하게 만들었다. 즉 조직이 대형화 될수록 구성원들이 통일된 생각을 가지고 다양한 경영 현장에서 하나의 공동의 목적을 달성할 수 있는 공통의 핵심가치가 요구되고 있다.

핵심가치는 기업문화의 핵심요소로 기업문화의 기저에는 공통된 가치관과 사고방식, 그리고 행동규범이 존재한다. 기업문화를 효율적으로 가시화시키기 위해 고민하던 기업 조직이 찾은 해법이 바로 핵심가치의 표방이며, 핵심가치의 인식 및 내재화 교육이다. 따라서 선진 기업을 비롯한 국내외 기업들이 종전의 기업문화 대신 핵심가치에 기반을 둔 경영을 내세우고 있다.¹⁾ 즉 호텔 기업은 기존의 단순한 생산과 수익 극대화를 위하여 인력관리에 집중하던 운영방식을 탈피하여 기업의 핵심가치를 기반으로 하여 직원의 혁신행동과 연계하여 조직유효성과 이윤추구를 모색하여야 한다. 또한 이윤에 따른 보상과 기업의 경영철학을 공유하여 조직의 유효성을 극대화하기 위한 형태의 운영이 필요 시 되고 있다. 그러므로 핵심가치는 구성원의 의사결정과 가치를 형성하는데 중요한 요소임²⁾으로 조직과 구성원의 이득을 위하여 상호협력과 지원으로 기존의 자원을 공유하고 새로운 가치를 창출하여야 한다고 지적하고 있다.³⁾

핵심가치를 조직구성원들에게 인식시키고 전파, 공유하기 위한 활동이 활발해지면서 직무만족, 조직몰입, 경영성과, 조직시민행동 등의 영향관계(신대균, 2006; 장정관, 2011; 유은영, 2011; 이혜민, 2011; 박주훈, 2012; 김만식, 2013; 장우변, 2013; 김순원, 2013)와 같이 조직구성원들에 대한 기업의 핵심가치와 직무만족, 조직몰입에 대한 영

1) 허욱(2013). 『핵심가치』, 서울: 이콘출판(주), p.130-131.

2) T. Brosch & D. Sander(2013). Neurocognitive mechanisms underlying value-based decision-making: from core values to economic value, *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, p.1

3) J. Nahapiet & S. Ghoshal(1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.

향관계 연구가 이루어지고 있다. 또한 호텔기업을 대상으로 종사원의 부서별 지향하는 가치와 공유가치, 호텔기업의 공유가치 창출활동이 기업이미지, 신뢰도와 고객의 소비가치, 공유가치와 조직몰입, 동료신뢰가 협력에 미치는 영향(김시중, 2002; 지성구·장성희, 2007; 정주영, 2014) 등이 연구되어 지고 있다. 하지만, 서비스기업의 조직구성원들이 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다. Trevino⁴⁾는 서비스기업에서의 가치를 양적으로 측정하기 위한 연구가 필요하다고 하였다. 따라서 조직 구성원들이 핵심가치와 혁신행동에 대한 활동이 조직유효성에 어떠한 영향을 주고 있는지에 대한 연구의 필요성이 제기되었다.

기업이 급변하는 환경에 적응하여 조직의 유효성을 높이기 위해서는 조직구성원들의 공유된 가치나 신념의 체계적인 조직문화에 대한 이해와 관리를 통해서 구성원들의 일치된 공유의식과 행동⁵⁾과 호텔의 지속적인 성장과 발전을 위해 핵심적인 조직역량이 확보되어야 한다.⁶⁾ 즉 호텔 기업의 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성과의 관계연구를 어떠한 영향을 미치는지 실증 연구의 결과를 토대로 호텔 기업의 조직 구성원들이 통일된 가치관과 혁신행동으로 업무와의 연결성이 강화되어 조직몰입을 증가되고 직무만족을 향상시킬 것으로 판단된다.

호텔 직원의 혁신행동은 호텔 서비스 개선의 출발점이자 호텔 기업이 추구해야 할 핵심가치로 등장하고 있다. 호텔 직원들의 창의성에 기반을 둔 혁신행동의 토대로 환경변화에 대처하고 혁신활동이 전개되어야 할 필요가 있다.⁷⁾ 혁신활동에 대한 사례 연구에서 보면 경영자가 주도한 혁신보다 조직구성원이 주도한 혁신이 조직성과 향상에 미치는 효과가 더욱 강력한 것으로 발표되었다.⁸⁾ 이는 조직 구성원에게 적극적인 혁신행동을 강조하고 있다고 할 수 있다.

혁신행동에 관한 선행연구들의 다수에서 혁신행동을 단일차원에서 측정하여 변수들 간의 관계를 확인할 수 있다. 다만 소수의 연구자들 권미경(2013), 이수원(2010), 이건표(2007), 김종우·이지우(2007), Kleysen & Street(2001), Krause(2004)은 혁신행동을 다차원적(혁신창조, 혁신전파, 혁신적용) 관점에서 측정하고 변수들 간의 관계를 확인하고

4) L.K, Trevino(1986). Ethical decision making in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), pp.601-617.

5) 이학중(1989). 『기업문화론』, 서울: 학문사.

6) R.E, Kelly(1994). *The power of followership*, New York: Doubleday Dell, pp.7-8.

7) 설경진(2009). 변혁적 리더십이 호텔 종사자의 혁신행동에 미치는 영향 연구, 『관광·레저연구』, 21(3), pp.431-451.

8) 최진남(2010). 『경영자가 주도한 혁신, 성과에 영향 못 미쳐』, 서울: Dong-A Business Review, 54, p.122.

있다. 본 연구에서도 호텔 기업의 혁신행동을 다차원적으로 접근하여 다른 변수들과의 관계를 확인할 필요성이 있었다. 따라서 호텔의 조직특성을 파악하였다. 이에 혁신전과는 특정 혁신 리더들만이 역할을 수행하고 있어서 연구에 적용할 수 없는 것으로 판단하여, 혁신전과를 제외하였다. 즉, 혁신행동의 하위요인으로 혁신창조, 혁신적용을 측정하였다. 단일차원에서 혁신행동을 측정하고 분석한 기존의 연구들에 비해 본 연구는 혁신행동과 변수들 간의 관계에 관한 정보들을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

호텔 기업의 핵심가치 인식과 실천 활동은 형식적 테두리에서 단순 교육을 통하여 전파하는 실정이다. 그리고 일부 특1급 호텔은 핵심가치가 도출이 되고 있지 않은 상태에서 경영이 되고 있으며, 핵심가치와 혁신행동에 대한 인식이 부족하며 연구가 미비한 상황이다. 따라서 핵심가치 인식이 호텔 직원의 혁신행동, 조직유효성에 영향 관계에 있어서 어떠한 영향관계 미치는지에 대한 연구모형과 연구가설이 도출되었다. 그리고 호텔 기업의 핵심가치 인식에 대한 인구통계학적, 근무형태적 집단 간 차이분석에 대한 연구 시도가 거의 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 추가적으로 인구통계학적, 근무형태적인 집단 간 차이분석을 통하여 어떠한 차이가 있는지에 대하여 검증하고자 한다. 본 연구의 검증 결과에 따라서 호텔 조직이 기업문화, 핵심가치의 방향성, 경쟁력 향상, 전략적 시사점을 제시함으로써 보다 큰 의의를 찾을 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

최근 호텔 기업은 규모면에서 대형화, 체계화 되었으나 급변하는 환경과 시장의 불확실성 속에서 경쟁력을 유지하지 못하고 있다. 이러한 환경 속에서 호텔기업이 경쟁에서 생존하기 위해서는 개인의 능력을 향상시킴으로 달성되는 것이 아니라 조직구성원 간의 상호 신뢰를 바탕으로 하는 기업의 핵심가치를 지속적으로 전개하고 기업문화로써 정착이 필요하다. 또한 혁신행동을 통하여 기업의 핵심가치를 발전시켜 나가야 한다. 이러한 혁신행동과 핵심가치를 통하여 직원의 전사적 활동과 조직유효성 향상을 위한 전략이 필요한 시점에 있다.

본 연구에서는 호텔 직원의 핵심가치 인식이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 핵심가치 인식과 혁신행동에 대한 개념, 구성요인, 적용사례를 고찰하고

영향관계를 구조적으로 살펴보고자 한다. 이에 따라서 호텔 직원이 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성 구성개념 간의 인과관계를 검증하여 호텔 직원의 조직유효성을 극대화하고 기업이 지속 성장하는데 기초자료를 제공하고자 한다. 그리고 각 변수에 대한 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 집단을 나누어 집단 간의 차이를 살펴보고자 한다. 이를 검증하기 위하여 다음과 같이 세부적인 연구 질문을 가지게 되었고, 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 일반 기업들에 비해 인적의존도가 높은 호텔 기업의 직원들을 대상으로 핵심가치 인식에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 실증적 검증을 한다. 그리고 호텔 직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성의 세 개념들에 대해 호텔 측면에서 정리한다. 둘째, 구성개념 간의 이론적 고찰을 통하여 구조모형을 설계하고 연구의 변수인 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 구성변수들 간의 인과관계를 규명한다. 셋째, 연구 변수에 대한 조직 구성원의 인구통계학적, 근무형태별로 집단을 구분하여 차이를 검증한다. 그리고 호텔의 핵심가치에 대한 인구통계학적, 근무형태적 차이 연구는 찾아보기 힘들다. 이 점은 본 연구가 가지는 중요한 의의라고 할 수 있다. 마지막으로, 검증결과를 중심으로 선행연구와의 공통점 및 차이점을 심층적으로 논의하여 향후 연구방향을 제시하고, 실증분석으로 도출된 결과를 바탕으로 호텔직원이 핵심가치 인식과 혁신행동에 대한 이론적, 실무적 시사점 도출하고 활용방안을 제시하고자 한다.

핵심가치는 조직의 성과를 향상시키는 중요한 자원⁹⁾이며 충성도와 만족도¹⁰⁾의 수준을 높여준다. 따라서 호텔 직원이 핵심가치 인식과 조직유효성 사이에서 인지하는 다차원적 혁신행동에 관계한 설명과 연구를 더 이상 미룰 수 없는 중요한 과제라고 판단하였다. 그럼으로 본 연구는 호텔 분야 연구에서 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 이론 등을 연계하여 적용한 사례가 될 것이다.

즉, 이론적인 세 개념들을 호텔 측면에서 파악하고 선행연구를 바탕으로 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성에 대한 개념과 중요성 그리고 다차원적 혁신행동을 파악한다면 호텔기업의 긍정적인 기업문화로 환경변화에 적극적인 대응을 할 수 있을 것이다. 또한, 호텔 직원의 업무, 호텔기업의 경쟁력 확보와 지속적인 성장에 도움을 줄 수 있는 시사점을 제시하여 하고자 한다.

9) J. A. Belohlav., L.S. Cook. & J.R. Olson., D.E. Drehmer(2011). Core Values in Hospitals: A Comparative Study, *Quality control and applied statistics*, p.43.

10) F. M. Pedersen., C. Lee & T.H. Yoh., M.K. Park(2007). Commitment to Core Values and Organizational Effectiveness: A Proposed Conceptual Model For Intercollegiate Athletic Programs In the United States. *International Journal of Sport Management*, 8(2), p.218.

3. 연구의 방법 및 범위

1) 연구의 방법

관광학은 학문의 성격상 종합학문의 성격이 강하므로 어느 특정 학문적 연구에 의존하기 보다는 다양한 학문분야로 부터의 다각적인 접근이 이루어지는 학제적 접근방법이 유용하다.¹¹⁾ 따라서 호텔기업에서 핵심가치 인식이 직원들의 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해 문헌적 연구(documentary study)와 구체적인 조사대상자 선정을 통한 실증적 연구(empirical study)를 병행하고자 한다. 우선 문헌연구에서는 핵심가치, 공유가치, 기업문화와 관련된 인식과 전개활동의 개념 및 기능, 효과에 대한 이론적 고찰을 하였다. 그리고 국내·외 연구논문 중심으로 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성의 개념, 구성변수 간의 관계를 종합적으로 검토하였다.

실증적 연구는 핵심가치의 인식과 혁신행동, 조직유효성 간의 결과를 도출하기 위하여 실시하였다. 연구의 목적을 달성하기 위한 자료 수집은 구조화된 설문지(structured questionnaire)를 이용하였다. 자료 수집은 제주특별자치도의 200실 이상 특1급 호텔의 핵심가치와 혁신 담당자들에 대하여 인터뷰를 실시하였다. 자료를 통해 일정한 모집단의 태도, 의견들을 양적으로 기술하고 변수와 변수 사이의 인과관계를 파악하기 위하여 연구가설 검증을 위한 모집단에서 추출된 표본으로부터 구조화된 설문지를 사용¹²⁾하여 통계적으로 처리하였다.

표본의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 하였고, 구성개념의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도 검증 및 요인분석을 실시하였다. 또한 확인적 요인분석을 실시하여 변수 간의 영향관계를 파악하기 위하여 구조방정식을 실시하였고, 추가적으로 인구통계학적, 근무형태적 차이를 분석을 실시하였다.

2) 연구의 범위

본 연구에서는 호텔 직원이 핵심가치 인식을 실시함에 있어서 혁신행동의 영향과 조

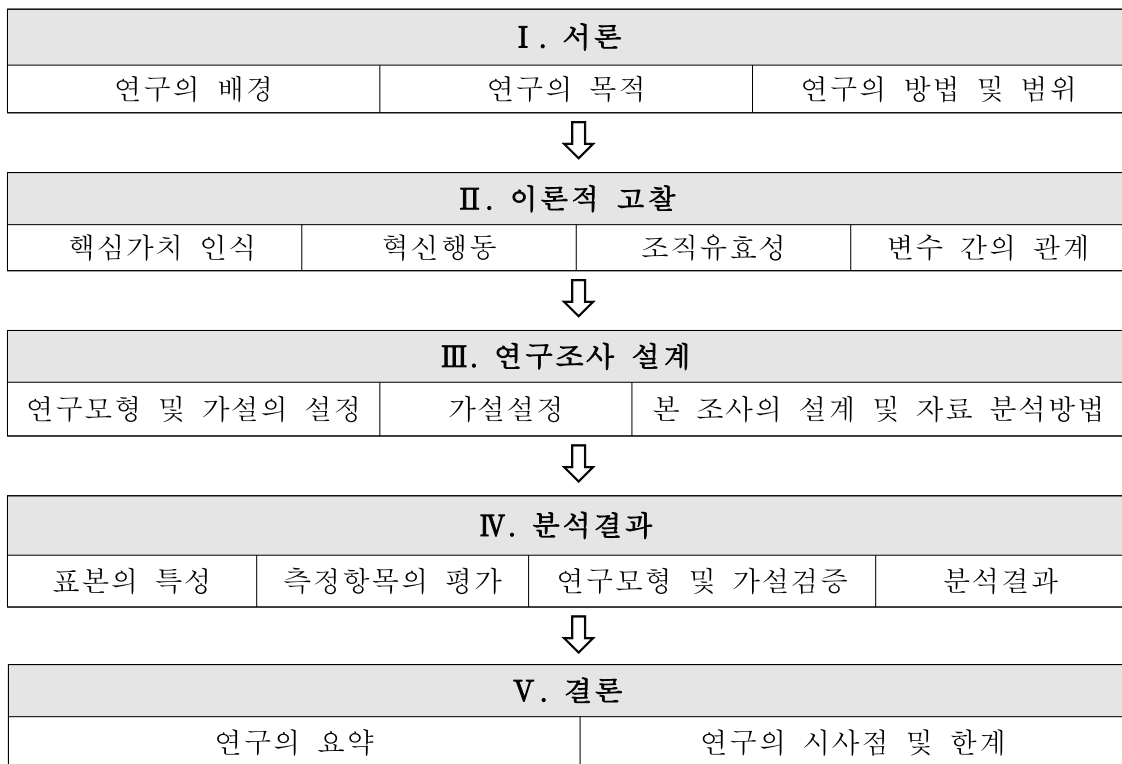
11) 손대현(1993). 『관광론: 관광학 어떻게 볼 것인가』. 서울: 일신사, pp.108-119.

12) 여정성·전상민·김소연(2012). 『소비자 연구방법, 정량적 분석과 정성적 분석』, 서울: ㈜교문사, p.11.

직유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지, 그리고 핵심가치의 특성에 따른 집단 간의 영향관계가 어떻게 다른지를 살펴보고자 한다. 연구의 목적에 부합하기 위한 내용적 범위로는 첫째, 본 연구의 전체를 개괄하는 배경 및 문제제기, 목적, 연구 방법과 범위를 기술하고 둘째, 이론적 고찰로 문헌연구를 통해 호텔 직원의 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성의 개념과 이론 관계들을 종합적으로 살펴보고자 한다. 셋째, 실증연구의 설계부분으로 연구 목적에 맞는 연구 모형을 제시하고 제안된 모형에서 설정된 개념 간의 가설을 설정하고 가설 검증에 사용될 변수의 측정항목과 척도를 개발하여 설문지 항목을 구성하고 실증분석을 통하여 연구의 인과관계를 밝혀내고자 한다.

공간적 범위는 제주특별자치도의 특1급 호텔 중에서 핵심가치를 선포하고 인식을 실시하고 있는 4곳을 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문대상자는 해당 호텔의 직원으로 한정하였고, 표본추출 방법은 비확률표본추출 방법으로 편의표본추출법 및 판단표본추출법을 사용하였다. 시간적 범위로는 본 연구의 실증분석을 위한 설문기간인 2015년 4월 9일부터 2015년 4월 22일까지로 한정하였다. 이와 같은 연구 방법에 의한 본 연구의 전체적인 흐름은 다음<표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 연구의 흐름



II. 이론적 고찰

1. 핵심가치 인식

1) 핵심가치의 개념과 전개

기업들의 핵심가치(core value)에 대한 연구는 1980년대 이후 기업문화를 중심으로 본격적으로 이루어져 약 20여 년의 짧은 역사를 가지고 있다. 1990년대 들어서 다운사이징이 일상화 되면서 핵심가치의 중요성이 확산되었다. 호텔 기업에서의 가치에 대한 논의는 핵심가치 혹은 기업윤리와 같이 주로 고객중심의 외재적 가치에 중심으로 이루어져 왔다. 즉, 목표와 핵심가치의 달성을 위해 전 구성원에게 전사적으로 요구되는 행동가치 기준을 설정하고, 핵심가치 인식(core value recognition)을 통한 기업문화로 정착시키고자 하고 있다.

이처럼 기업의 핵심가치는 기업문화의 한 핵심요소이기 때문에 핵심가치의 이해를 위해서는 먼저 기업문화에 대한 정의와 이해가 선행이 되어야 한다. 또한 핵심가치와 기업문화의 기능이 무엇이며 기업의 핵심가치와 성과 연구가 미비한 부분을 핵심가치의 상위개념인 기업문화¹³⁾를 활용하여 기업의 장기적 성과에 영향을 미치는 결과 요인에 대한 영향을 살펴보아야 한다. 또한 핵심가치와 같은 의미로 분류하고 있는 공유가치¹⁴⁾에 대한 정의와 선행연구를 정리할 필요가 있다.

핵심가치가 정립이 되어있는 기업은 다양한 기업 환경 변화의 도전에 직면하면 모든 직원들에게 체계적인 기업가치의 전파와 활동 그리고 계획적인 경영을 통해 효과적인 핵심가치 관리와 경영성과를 창출해 나가고 있다. 따라서 최고 경영자와 기업의 리더가 혁신적인 사고와 함께 리더십과 신뢰의 높은 지각을 통해 지속적인 성과를 도출하려고 노력을 하고 있다. 즉 기업에서 모든 활동을 원활하게 수행되기 위해서는 최고경영층의 관심과 지원이 필수적이기 때문이다.¹⁵⁾ 또한 호텔의 기업의

13) 신태균(2006). 『기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 박사학위 논문, p.6.

14) 허욱(2013). 『핵심가치』, 서울: 이콘출판, p.131.

15) 강제정·서용건(2007). 호텔정보시스템 아웃소싱 성과에 영향을 미치는 요인, 『관광연구저널』,

지속적인 발전과 직원의 만족도, 몰입도, 이직을 감소할 수 있는 탁월한 기업문화와 경영성과의 기반을 구성하는 것은 바로 기업의 핵심가치를 정립하고 공유하는 것이다. 이에 핵심가치에 대한 정의와 함께 보편적인 의미에서의 기업문화와 공유가치에 대한 개념을 정리하였다.

가치는 인식적 수준으로 조직구성원들이 일반적으로 인식하고 있는 행동의 지침으로서 조직구성원들이 상황, 행동, 대상, 사람들을 판단하기 위하여 사용되는 공유된 평가의 기초이다. 또한 가치는 어떤 조직의 진정한 목표, 이상, 표준을 나타내는 동시에 그 조직의 문제해결을 위한 구성원들이 선호하는 수단을 나타낸다. 일반적인 가치란 개인이 대상에 부여한 의미와 가중치로, 각 개인의 삶의 방식과 방향을 결정하는 삶에 대한 형식 기준이며, 개인들이 추구하는 가치는 각기 다양하게 얽혀 있다고 하였다.¹⁶⁾ 따라서 가치는 조직의 행위나 방식을 결정하며 조직 구성원의 통합과 대외 적응력을 향상시키는 중요한 기능으로 인식이 되어 지고 있다.

Kreitner & Kinicki(1995)는 가치란 내재적인 상태나 행동의 한 방식으로서 이에 대한 변하지 않는 신념이다.¹⁷⁾ 그리고 가치는 서로 독립적으로 존재하는 것이 아니라 각 가치의 상대적인 중요성에 따라 개인의 행위가 유도 된다.¹⁸⁾ 이러한 가치는 인간이 행동의 바람직한 방식 또는 결과를 낳고 싶은 믿음으로써 관련된 추상적인 구조이다.¹⁹⁾ 따라서 가치는 인간의 행동에 대한 의사결정에 영향을 주는 중요한 척도가 되고 있다.

핵심가치는 조직 내에서 회사의 방향설정 및 목표를 제시하고 같은 생각과 신뢰로 기업의 경쟁에서 지속적인 성장을 추구하기 위한 전 직원이 전사적으로 추진해야 하는 중요한 요소이며 과제라고 할 수 있다. 이러한 핵심가치는 개인이 혼자 추진하고 이루어 낼 수 있는 것이 아니고 전 직원이 같이 공유하고 혁신적인 생각으로 실천 방향을 추진해 나가는 것이다. 핵심가치는 간결하고 명확하게 구성이 되어야 조직 구성원에게 효과적으로 전파를 하여 집중화 시킬 수 있다. 이에 호텔 기업에서는 개인적 내적요인에 의한 행동들이 중요시 여기면서 핵심가치에 대한 전사적 활동이 주목받고 있으며 교육과 함께 공유와 내재화에 중점을 두어 기업의 경영 집

21(2), p.46.

16) 김도남(2004). 문학 독서에서의 가치 교육 방법. 『독서연구』, 12, pp.1-30.

17) R. Kreitner & A. Kinicki(1995). *Organizational Behavior*. 3th., Richard Irwin

18) 박시사·홍성화·노경국(2009). 개인가치가 여행상품 만족과 관광목적지 이미지에 미치는 영향, 『한국관광학회 발표논문집』, p.322.

19) N. Feather(1995). Values, Valences, and Choice: The Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), p.1135.

중도를 높이고 있다.

Collins & Porras(1994)는 핵심가치는 특수한 문화나 운영지침과 혼동되어서는 안 되며 경제적 이익이나 근시안적인 기대치와도 타협해서는 안 되는 조직의 필수적이고 영속적인 신념이라고 정의하였고, Charles & Hill(2006)은 조직의 미션이나 비전을 성취하는데 도움을 줄 수 있는 비즈니스 방식이나 구성원들의 활동 방식에 대한 규범.²⁰⁾ 그리고 핵심가치는 조직의 미션이나 비전을 성취하는데 도움을 줄 수 있는 비즈니스 방식이나 구성원들의 활동 방식에 대한 규범이라고 하였다.²¹⁾

Peter & Waterman는 그의 저서 “in search of excellence”에서 초우량 기업들의 핵심가치를 분석한 결과 8개의 중요한 공통점을 발견하였다. 첫째, 최고가 되겠다는 신념. 둘째, 세밀한 업무수행과 훌륭한 일처리의 중요성의 신념. 셋째, 대부분의 구성원들이 개혁가가 되어야 한다는 신념. 여섯째, 필연적 결과인 실패를 격려하는 의지. 일곱째, 격의 없는 대화의 중요성에 대한 신념. 여덟째, 경제적 성장과 이익의 중요성에 대한 신념이라고 공통점을 제시하였다.²²⁾

국내의 연구에서도 핵심가치를 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범이라 제시하며 초일류기업들의 핵심가치 연구에서 핵심가치를 기업구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념, 장기간 변하지 않는 특징을 가지고 있다고 하였다. 그리고 개인의 중요성에 대한 신념이나 품질과 서비스에 대한 신념 등 다양하게 나타날 수 있다고 하였다.²³⁾ 또한 세계적인 기업의 핵심가치 연구에서 사회적 책임, 국제적인 명성과 매출극대화의 핵심가치를 확인 할 수 있었다.²⁴⁾ 신태균(2006)은 핵심가치를 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범이고, 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이며 신념이고 장기간 변하지 않는 특징들의 결합체라고 하였다.²⁵⁾ 그리고 핵심가치를 미션 및 비전을 쫓아가는데 있어서의 일하는 방식²⁶⁾, 타협할 수 없는 것임을 강조하면서 핵심가치를 상대방의 행동에 대한 낙관적인 기

20) J. Collins & J. I. Porras(1994). Build to last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business. 김순원(2013). 『기업의 핵심가치 내재화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, pp.8-10. 재인용.

21) K. R. Charles & L. H. Marshall(1992). Motivational preferences of caribbean hotel workers: An exploratory study. *International journal of contemporary hospitality Management*, 4(3), pp.25-29.

22) T. J. Peters & R. H. Waterman(1982). *In search of Excellence*, New Work: Warner Books. 신태균(2006). 전개논문, p.13. 재인용

23) 노용진(2003). 『CEO Report: 초우량 기업의 길』, 서울: LG주간경제, 759, pp.19-24.

24) M. A. Barchiesi & A. L. Bella(2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies, *Knowledge and Process Management*, 21(3), p.165.

25) 신태균(2006). 전개논문, p.13.

26) 김동철·서양우(2008). 『경영전략수립방법론』, 서울: 시그마사이트.

대로 상대방의 행동에 의존하면서 위험을 자발적으로 수용하고자 하는 의지이며 우리가 나아가는 방향을 알려주는 핵심 DNA라고 하였다.²⁷⁾

호텔의 핵심가치란 조직과 고객에게 초점을 두고 공유하고 전파를 하고 있다. 무엇보다도 고객중심에 대한 경영철학과 핵심가치를 두어 경영을 한다. 즉 핵심가치란 바람직한 기업문화를 실현하기 위해 임직원이 공유해야 할 신념과 태도이다. 또한 전 구성원들이 목표를 공유하고 지속적인 성장과 혁신할 수 있는 전사적 신념이며 가치들의 총합이다. 호텔기업에서도 일반 기업과 마찬가지로 전 직원이 공감대가 형성이 될 수 있는 최고경영자의 신념과 목표들이 지속적으로 전사적 혁신활동을 할 수 있는 공간과 조직을 구성할 필요가 있다. 이는 경영자의 인식차이에 따라 경영전략이 바뀌고 궁극적으로 경영성과에 미치는 영향요인으로 크게 작용하기 때문이다.²⁸⁾ 이와 같이 핵심가치에 대한 학자들의 정의와 핵심어는 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> 학자들의 핵심가치에 대한 개념 및 핵심어

연구자	핵심가치의 개념	규범	가치	신념	비전 미션
Charles & Marshall(1995)	핵심가치는 조직의 미션이나 비전을 성취하는데 도움을 줄 수 있는 비즈니스 방식이나 구성원들의 활동 방식에 대한 규범	●			●
Porras(1994)	핵심가치는 특수한 문화나 운영지침과 혼동 되서는 안 되며 경제적 이익이나 근시안적인 기대치와도 타협해서는 안 되는 조직의 필수적, 영속적인 신념			●	
Klenke(2005)	우선순위에 대해 조직구성원들이 이전에 해놓은 결정으로써 개인과 조직의 성과를 이끌어 내는 역할을 하는 가치		●		
Charles & Hill(2006)	조직의 미션이나 비전을 성취에 도움을 줄 수 있는 비즈니스 혹은 구성원들의 활동 방식에 대한 규범	●			●
신태균(2006)	조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범, 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이며 신념이고 장기간 변하지 않는 특징들의 결합체	●	●	●	
김동철 & 서양우(2008)	핵심가치를 미션 및 비전을 쫓아가는데 있어서의 일하는 방식				●
장정관(2011)	조직을 위한 본질적이고 지속적인 신조로 조직의 정체성, 확보, 비전 전달을 위한 조직 구성원들의 사고, 행동을 한 방향으로 정렬하는 신념이나 원칙			●	●

27) 송영수(2007). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로 『교육정보미디어연구』, 13(2), pp.139-160.

28) 최병길·오승철(2000). 호텔특성에 따른 호텔관리자의 환경요인 인식차이에 관한 연구, 『경영경제연구』, 2, p.497.

문동철(2013)	장기간, 지속적으로 조직구성원이 공유하고 지켜야 할 가치관, 신념으로써 조직이 방향이나 바람직한 행동을 위해 조직구성원이 지켜야할 원칙이자 규범	●	●	●	
김성건·이재진 (2013)	조직의 미션, 비전을 달성하기 위한 창업자나 최고 경영자가 추구하는 정신이 반영되어 일하는 방식으로 이는 바람직한 행동을 제시하는 규범이자 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념체계	●	●	●	●
허욱(2013)	조직 구성원들의 생각을 바꾸는 가장 좋은 방법은 같은 가치성향을 갖게 하는 것이고 그러한 면에는 바로 핵심가치를 정립하고, 전파하며 실천하는 것		●		

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

선행연구의 개념을 분석하여 보면 외국학자와 국내학자의 차이점을 발견할 수 있는데 외국학자들의 개념에는 조직의 성과를 포함하는 반면 국내학자들은 조직 구성원들의 규범, 가치, 신념, 비전에 초점을 두는 것 외에 지속성과 영구성을 강조하는 것을 알 수 있다.

보편적인 의미에서의 기업문화를 살펴보면, 기업문화가 1980년대 이후 경영학분야에서 기업의 성과에 영향을 미친다는 연구결과가 발표되면서부터 경영학 분야에서도 기업문화에 관한 연구가 수행되기 시작하였다. 사회학과 심리학 등의 영역에서는 조직문화라는 용어를 사용하고 있으며, 경영학분야에서는 기업문화라는 용어를 특징적으로 사용하고 있다. 용어상의 차이는 있지만 기업문화와 조직문화에 대한 선행 연구들을 보면, 상호배타적으로 사용되는 것이 아니라 동일한 이론적 배경하에 용어만 달리하여 사용하고 있다.²⁹⁾

기업문화는 눈에 보이지 않는 해당 기업의 고유의 무형자산이다. 그리고 기업 구성원의 공유된 가치와 신념 체계가 기업문화를 형성한다.³⁰⁾ 기업문화에 대하여 Dension은 조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴이라고 정의하였고,³¹⁾ Tichy는 조직을 결속시키는 사회적, 규범적 집합체로 정의하고 이것이 조직 구성원이 공유하는 가치 사회적 이상, 신념을 표현한다는 견해가 일반적이다 라고 주장하였다.³²⁾ 또한 기업 문화란 기업 구성원들이 사물의 중요성을 조직적 맥락에서 적절하게 평가할 수 있도록

29) 이경일(2013). 『호텔기업문화가 관계마케팅 전략 및 경영성과에 미치는 영향』, 건국대학교 대학원 박사학위논문, pp.6-7.

30) 허욱(2013). 견게서, p.127.

31) D.R. Dension(1985). *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*, Organizational Dynamics, Autumn 1984, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Wiley.

32) N.M. Tichy(1982). *Managing Change Strategically: The Technical, Political. and Cultural Keys*, *Organizational Dynamics*, pp.257-273.

하여 주는 공유된 이해, 해석, 관점의 집합,³³⁾ 기업의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범, 및 사업 방법의 수단이라고 정의하였다.³⁴⁾ 기업문화에 대한 학자들의 정의는 다양하지만 공통적인 요인이 있다. 즉 구성원들의 활동 지침이 되는 공유된 이해나, 공유된 가치와 신념의 체계라는 것이다.

기업문화는 문화를 미시적 수준에서 분석하는 조직문화의 하위개념으로 이해하며 기업의 구성원들이 공유하는 가치, 신념, 행위 등 총체적인 집합이라고 하였다.³⁵⁾ 하지만 호텔기업의 기업문화와 조직문화를 동일개념으로 보고 호텔의 기업문화를 연구하고 있기도 하다.³⁶⁾ 호텔경영도 경영의 특수한 형태로서 기업문화의 영향 하에 있으며, 특히 호텔에서의 문화는 내부마케팅을 필수로 시행해야만 하는 서비스의 조직구조상 중요한 부분으로 인식되어지고 있다.³⁷⁾ 이는 호텔산업 구성이 내부의 인적자원에 많은 영향을 받고, 일반 기업과는 달리 현장에서 종사원이 직접적으로 바로 의사 결정을 해야만 하는 경우가 많기 때문이다. 이때 적절하고 현명한 의사 결정은 기업의 경영에 많은 영향을 주며 원가 절감에도 영향을 준다.

반면에 조직의 기업문화는 혁신행동에 순기능을 한다는 주장이 대부분이지만 일부 학자들은 조직문화가 혁신행동을 저하시킨다고 주장을 하고 있다. 이는 어떤 공유된 유형의 기업문화는 구성원들에게 다양한 기회를 축소시키거나 변화하는 현상에 대한 경험을 방해할 수 있고, 조직구성원들이 기업문화와 일치하지 않은 활동에 대하여 제한을 설정함으로써 변화에 대한 저항의 기능을 주지시키기 때문이라고 한다. 즉, 조직문화로서의 핵심가치는 긍정적인 측면과 더불어 조직구성원들의 활동과 변화에 대한 다양성을 제약하는 문제점이 대두되고 있다고 할 수 있다. 따라서 다양성을 인정할 수 있는 기업문화의 형성이 필요하다고 판단된다. 즉 호텔기업문화는 거시적인 사회체계를 분석단위로 하는 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 것 보다 미시적인 조직 수준에 적용시킨 조직문화에 기업조직의 이론과 개념을 결합한 것으로 조직문화의 한 유형으로 파악된다.³⁸⁾

일반기업의 핵심가치 구성 요인을 보면, 독일의 화학, 의학 관련 기업 중 오래된 기업인

33) M.R. Louis(1980). On Surprise and Sense Marking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.226-248.

34) W.B. Trunstall(1983). Culture Transition at AT & T. *Sloan Management Review*, p.15.

35) 변유란(2008). 『기업의 핵심가치가 구성원들의 업무성과에 미치는 영향』, 숭실대학교 대학원 석사학위논문, pp.8-10.

36) 이경일, 이윤보, 이준혁(2013). 호텔기업문화가 관계마케팅전략 및 경영성과에 미치는 영향, 『호텔경영학연구』, 22(1), pp.95-112.

37) 정규엽(2011). 『호텔·외식·관광 마케팅』, 서울: 연경문화사.

38) P. L Berger(1984). *Cultural Analysis*, Boston: Routledge & Kegan Paul, pp.2-5.

Merck그룹은 용기, 성취, 존중, 진실, 투명성, 책임감, 그리고 인도의 TATA 그룹은 청렴, 이해, 최고지향, 연합, 책임감, 등의 핵심가치를 기반으로 하여 지속적 성장을 하고 있다. 그리고 2008년 아모레퍼시픽은 핵심가치를 AMOREPACIFIC WAY로 개방, 혁신, 친밀, 정직, 도전을 핵심가치로 선포하여 행동원칙을 만들었다. 그리고 한국항공공사인 경우 외부 전문기관에 자문을 얻어 2020년까지의 비전을 담은 VISION 2020을 발표하면서 핵심가치를 고객지향, 도전추구, 상생경영을 발표하였다.

호텔 조직이 규모가 커지고 다양해질수록 구성원들이 동일한 생각을 가지고 조직의 목표를 향하는 공통의 핵심가치가 요구된다고 할 수 있다. 호텔 기업문화를 어떻게 활성화 시킬 것인가에 대한 해법이 바로 긍정적이며 적극적인 핵심가치의 인식이 이라고 할 수 있다. 이처럼 기업의 문화에 따라 핵심가치는 다양하게 구성이 되어 있다. 그리고 제주 지역의 호텔 기업을 대상으로 핵심가치가 정립 및 전파, 공유 되어있는 호텔의 핵심가치의 구성요소를 조사하여 다음 <표 2-2>으로 구성되었다.

<표 2-2> 제주지역 호텔의 핵심가치 구성

호텔	핵심가치요소
H Hotel	인재, 존중, 혁신, 열정, 성장
S Hotel	최고지향, 고객정성, 업무혁신, 서로존중
L Hotel	고객중심, 창의성, 협력, 책임감, 열정
G Hotel	창조, 변화, 용기, 화합

출처: 연구자 구성

앞서 일반기업과 호텔기업의 핵심가치 요소의 차이점은 일반 기업은 청렴과 투명성 같은 정직 중심적 요소와 변화 중심적 핵심가치를 지향하고 있는 반면에 호텔기업은 고객 중심적, 혁신 중심적 핵심가치를 지향하여 구성하고 있음을 알 수 있었다. 또한 일반기업은 사회적 책임과 같은 공공성에 대한 핵심가치를 정하는 반면 호텔기업에서는 이러한 사회적 책임에 대한 핵심가치 구성이 이루어지지 않고 있음을 알 수 있었다. 즉 이것은 호텔이 서비스 산업으로서 고객에 대한 포커싱이 이루어지고, 혁신을 통한 경쟁우위와 지속 성장을 도모하려는 것으로만 볼 수 있다.

공유가치(shared value)의 개념은 조직과 개인의 가치가 일치하여 형성되며, 기업의 공유가치는 얼마나 많은 구성원들이 조직의 가치관을 수용하고 있는가를 의미한다.³⁹⁾ 이는 기업이 발전하기 위해서 사회가 발전해야 하고 사회가 발전하면 다시

39) 양리나(2004). 의류기업 종사원의 지향가치와 공유가치에 관한 연구, 『복식문화연구』, 12(2), pp.

기업이 발전하는 촉진적 선순환 구조에 있다. 기업과 사회가 서로의 발전을 함께 도모할 수 있는 가치를 말하는 것이다.⁴⁰⁾ 이런 개념은 혁신을 동반하고 이윤극대화를 토대로 기업 전체의 예산에 공유가치창출의 개념을 반영하고 있다.⁴¹⁾

경영학자 O'reilly(1996)는 공유가치를 가치가 있는 것이나 중요성에 대한 믿음, 즉 특정개인이나 집단이 중요하게 여기는 원칙이나 기준이라고 하였다. 따라서 특정 집단의 구성원들이 강하게 동의하고 공유되고 있는 가치들의 집합이라고 할 수 있다. 다만 공유가치와 핵심가치의 차이를 보면 공유가치는 구성원 전체의 동의가 이루어져야 한다는 점을 강조한 것이다. 그러나 구성원의 동의와 공유가 없는 핵심가치는 의미가 없기 때문에 공유가치는 핵심가치와 같은 의미로 분류한다.⁴²⁾

기업은 성과성향을 위해 전 구성원에게 공동으로 요구되는 행동가치 기준을 설정하고 이를 공유된 가치로 발전시켜 조직문화로 정착하고자 노력하고 있다.⁴³⁾ 즉 공유가치는 다른 여러 가지 인적, 경영, 기업문화 요소에 지배적으로 영향을 미치면서 조직의 전략기획과 조직구성원들이 행동지침결정 등 조직문화의 형성에 중요한 역할을 한다. 또한 공유가치 요인은 기업문화의 핵심가치와 더불어 가장 핵심적인 요소로서 전통성을 중시하고 구성원들에게 전파하고 강조해온 가치관과 이념, 기본적인 목적을 포함하여 조직의 궁극적인 전략목표의 달성과 조직구성원들의 활동분석의 틀에 영향을 줌으로 기업문화 형성과 발전에 중요한 영향을 주고 있다.

본 연구에서는 공유된 가치와 신념 체계가 기업문화를 형성하고, 공유가치는 기업문화에서 핵심가치와 같은 의미로 사용되고 분류하였다. 그리고 구성원들의 활동지침이 되는 공유된 이해나, 공유된 가치와 신념의 체계로 정의되는 기업문화에 대한 선행 연구의 정의 해석에 따라서 본 연구에서도 핵심가치를 포함하여 공유가치, 기업문화, 조직문화를 같은 의미로 사용하여 연구를 진행하였다. 결과적으로 핵심가치에 기반을 둔 경영활동이 새삼 강조되는 시점에서 호텔기업에서도 핵심가치 인식이 호텔 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지 모색할 시기이다.

239-248.

40) 박병진·김도희(2013). 공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례, 『KB R』,17(2), pp.73-99.

41) 정진섭·이민재(2012). 적정기술을 활용한 과학기술 ODA전략: 공유가치창출(CSV)를 기반으로, 『경영건설터연구』,12(4), pp.421-443.

42) 허욱(2013). 전개서, p.131.

43) 임선예·박소연(2009). 사회적 자본과 조직몰입관계에서 핵심가치 공유 활동의 매개 효과분석, 『인력개발연구』, 11(3), pp.253-275.

2) 핵심가치의 기능 및 효과

21세기에는 가치가 강한 기업이 발전한다는 강한 믿음 하에 핵심가치는 기업의 주요 이슈로 부상하고 있다. 기업문화가 제5의 경영자원이라는 말이 나온 지 오래 되었으며 최근에는 기업문화의 요체인 핵심가치의 중요성이 대두되고 있다.⁴⁴⁾ 호텔 기업에서도 국내 그룹과 글로벌 체인 그룹들이 핵심경영을 바탕에 둔 핵심가치의 인식이 활발해 지고 있다. 이러한 호텔의 핵심가치는 호텔의 기업이념에 포함되어 회사의 경영방식과 방침 등에 대한 기본적인 생각과 이념을 표현한다. 이에 따라 그룹차원의 핵심가치 혹은 경영이념 등의 선포식을 가지고 전 직원들에게 공동의 목표와 핵심가치 별 행동요소를 전파시키고 있다.

핵심가치는 조직의 의사결정이나 전략수립에 대한 지침이 되는 가치들 중에서 가장 중요하게 여기고 있다. 또한 핵심가치는 기업 이념체계 및 비전체계의 핵심적인 요소이다. 그런데 여러 경영학자들이 각자의 관점에 따라 기업이념 및 비전체계를 다양한 방식으로 설명하고 있어 핵심가치의 체계를 분명히 하는데 애로가 있는 것이 현실이다.⁴⁵⁾

1980년대 이후 핵심가치의 필요성이 점차 부각되어 시대적 경영의 상황 변화에 따라 핵심가치의 중요성은 더욱 강조되었다. 일본기업의 약진과 미국기업의 추락으로 인한 대외적인 경영환경의 변화로 인해 사람을 자산으로 한 경쟁력 있는 기업을 핵심가치로 삼게 되었다. 그 후 1990년대 초일류기업으로 성장하기 위한 경쟁우위를 차지하기 위해 다운사이징 본격화 등 핵심가치의 필요성이 강조되었다.

2000년대에 접어들어 다른 기업과 상생하며 글로벌화 시키고 지속적 선진기업으로 남기위해 핵심가치가 중요해 졌다. 핵심가치의 필요성에 대하여 1980년도에는 사람이 자산이며 경쟁력 있는 기업을 목표로 하였고, 1990년대에는 경쟁우위를 핵심가치의 필요성으로 정하여 기업의 목표를 초일류 기업으로 변화하였다. 2000년대에는 핵심가치의 필요성을 상생과 지속가능을 중요시하며 기업의 목표를 존경받는 기업으로 발전되었다.⁴⁶⁾ <표 2-3>는 년대별 학자들의 핵심가치 변화에 대하여 정리하였다.

44) 김성건·이재진(2013). 소비자만족과 지속가능 경영을 위한 기업의 핵심가치의 역할과 중요성, 『디지털정책연구』, 11(5), pp.211-223.

45) 허욱(2013). 전계서, p.114.

46) 삼성경제연구소(2011). CEO Information, p.479.

<표 2-3> 년대별 학자들의 핵심가치 변화

구분	1980년대	1990년대	2000년대
핵심가치 필요성	사람이 자산	경쟁 우위	상생과 지속가능
비즈니스 상황	일본기업의 대약진 미국기업 경쟁력 추락	다운사이징 본격화	글로벌화, 기업윤리와 책임
기업 목표	경쟁력 있는 기업	초일류기업	존경받는 기업
방향제시자	톰 피터슨 외 “In search of Excellence” (1982)	짐 콜린스 외 “Built to Last” (1994)	피터 드러커 재조명 “Management Challenges for the 21st Century”(1999)

자료: 삼성경제연구소 CEO Information. p.479.

Abreu, Macedo & Camarinha-Matos(2009)는 기업의 핵심가치는 기업의 구성원을 한 방향으로 정렬시키는 역할을 한다고 하였다. 또한, 기업에서는 주로 협력을 통해 성과가 창출되므로 구성원간의 네트워크 강화가 매우 중요하다고 하였다. 이는 구성원간의 공통성에 의해 강화될 수 있는데, 핵심가치는 정신적 공통성을 형성하는 기반을 제공하여⁴⁷⁾ 조직의 개인 및 부서의 가장 기본적인 규범이며 직원의 직무에 대한 자부심을 가지며 동기부여를 준다. 또한 미션과 비전의 결정 및 전략의 방향 등을 인식⁴⁸⁾ 시킨다는 역할을 강조하였다.

이에 핵심가치의 중요성은 첫째, 조직구성원들의 조직에 대한 감정적 몰입을 유도하여 회사 생활이나 업무에 보다 적극적으로 일할 수 있도록 한다. 또한 기업은 핵심가치를 명확하게 제시하고 전사적으로 공유함으로써 구성원들의 조직에 대한 몰입을 촉진하여 목표달성을 위한 잠재력을 발휘하도록 한다. 둘째, 핵심가치는 구성원들의 팀워크를 강화시켜 주고 동일한 가치를 추구함에 따라 구성원들은 감정적인 유대감을 느끼게 한다. 그리고 명시적인 기준이나 규범이 없어도 핵심가치에 근거하여 서로 간에 기대하는 바를 암묵적으로 알 수 있기 때문이라고 할 수 있다.⁴⁹⁾

또한 기업의 핵심가치에 있어 사회적 책임이 강조되면서 기업들이 사회적 책임에 대한 예산을 사전에 책정하여 활동을 하고 있다. 따라서 중요성과 책임에 대한 강도는 높아지게 되는 기업의 사회적 책임에 대하여, Kotter & Heskett(1992)은 사회

47) A. Abreu., P. Macedo & L. M. Camarinha-Matos(2009). Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks. *International journal of production research*, 47(17), pp.4907-4934.

48) M. A. Barchiesi & A. L. Bella(2014). *op.cit.* p.161.

49) 황인경(2003). 『핵심가치를 살아 숨 쉬게 하라』, 서울: LG주간경제, 716, pp.30-34.

적 책임을 중시하는 기업이 성공한다는 연구결과를 발표하였다. 종업원과 고객, 주주, 등 모든 이해 관계자 집단에 가치를 부여하는 기업이 이윤만을 중시하는 기업보다 매출 증가율 4배, 주가 상승률에서 12배의 더 큰 성공을 이루었음을 통계적으로 검증하였다. 즉, 기업의 사회적 책임을 경영의 핵심원천으로 명분화하고 이 원칙을 실제행동으로 옮기는 기업이 더 성공한다는 것이다.⁵⁰⁾

호텔의 브랜드와 관련하여 가치에 대한 지각이 중요성을 확인 할 수 있다. 이는 호텔산업이 이질적이며 고객의 심리적 성과(긍정적인 목적행동, 만족도, 신뢰) 등이 서로 조화가 되어야 하는 중요성과 호텔의 가치지각과 직원 개인의 가치 사이에서 적절한 핵심가치의 조율과 협력이 필요하기 때문이다.⁵¹⁾ 따라서 이런 중요성을 인식한 현대의 호텔 기업들은 자신만의 독특한 기업문화를 지향하고자 하고 있으며 불확실한 환경 속에서 핵심가치는 기업이 나아갈 방향을 제시하는 방향타로서 역할을 강조하면서 중요성과 조직의 내재화의 필요성을 전파하고 있다.

3) 호텔의 핵심가치 인식

핵심가치의 목적은 정립 및 도출에 있는 것이 아니라 구성원들이 실천할 수 있도록 제도나 조직 시스템에 연계시키는 데 있다. 따라서 핵심가치가 단지 도출되어서 형식적으로 존재하는 형태가 되어서는 안 되며 관심과 참여, 실천으로 이루어지는 프로그램이 필요하다. 따라서 실질적으로 구성원들의 태도와 행동으로 실천되기 위해서는 핵심가치 인식과 정착이 될 수 있게 하는 핵심가치 전개활동을 하고 있다. 즉 핵심가치 인식을 향상시키기 위해서는 핵심가치의 전개활동과의 연계가 필수적이라고 할 수 있다. 즉 핵심가치에 대한 정립을 통한 교육과 실천에 대한 타당성을 구성원들에게 인식시키는 활동이 필요하다. 이러한 인식활동은 조직 구성원들이 핵심가치를 보다 더 효율적으로 공유하고 전개할 수 있기 때문이다. 따라서 기업에서는 핵심가치에 대한 선포와 핵심가치에 따른 핵심요소를 구성하고 공유할 수 있는 교육과 내재 프로그램을 진행하여 조직 구성원들의 핵심가치 인식 수준을 높이려는 기업의 노력이 필요하다.

50) J. P. Kotter & J. L. Heskett(1992). Corporate Culture and Performance, New York, The Free Press. 신태균(2006). 전개논문, pp.16-17. 재인용.

51) A. Lee., M-Y. Jeong(2014). Enhancing online brand experiences: An application of congruity theory, *International Journal of Hospitality Management*, 40, p.51.

핵심가치 전개활동이란 핵심가치의 도출, 가치별 행동요소 추출, 선포, 핵심가치에 기반을 둔 채용, 배치 및 육성 등 시스템 정렬, 핵심가치의 실천수준 조사 사례 공유 등의 강화 활동으로 5단계로 진행되는 일련의 과정이라고 정의하면서 핵심가치 전개활동을 단일변수로 연구를 진행 하였다.⁵²⁾ 즉 핵심가치를 정립하고 이를 교육하며 핵심가치의 실천수준을 조사하고 인사제도와 연계 등 다양한 활동을 통해 구성원들에게 핵심가치를 내재화 시키는 정립, 선포, 시스템 정렬, 실천, 강화하는 단계이다.⁵³⁾

반면 채나래(2011)는 핵심가치 전개활동을 도출, 가치별 행동요소 추출, 강화, “시스템연결, 문동철(2013), 핵심가치 정립, 선포 및 공유, 시스템연계, 강화로 나누어 연구되었고, 김만식(2013)은 가치별 행동요소 추출, 선포, 시스템정렬, 강화 등 4단계로 나누어 연구되었다. 또한 김순원(2013)은 핵심가치의 내재화 수준, 이지연(2012)는 핵심가치 공유에서의 인식과 실천, 김명신(2011)은 핵심가치 교육 등으로 핵심가치 전개활동에 대하여 연구를 하고 있음을 알 수 있었다. 선행연구에서 <표 2-4>와 같이 핵심가치 전개활동 과정을 정리하고 있다.

<표 2-4> 핵심가치 도출과 정착 프로세스

단계	방법	중요 포인트	
1단계	핵심가치 도출.	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO 이니셔티브 분석. (신년사, 사보, 이념, 비전 등을 통한 가치 체계분석) ● 창업자 시점에서 현재까지를 관통하는 성공요인 도출. ● 전 직원 대상 서베이. ● Top-down, Bottom-up의견수렴,의사결정. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 핵심가치를 선정하는 것이 아니라 발굴하겠다는 자세로 접근. ● 필요에 따라 열망가치의 배합도 가능.
2단계	가치별 행동요소	<ul style="list-style-type: none"> ● 전 직원 대상 심층 서베이 및 인터뷰. ● 직군별 가치의 세부행동 요소 정의. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 행동요소가 설득력이 있을 때 실천을 유도하기가 용이.
3단계	선포	<ul style="list-style-type: none"> ● 전 직원에게 내용과 의미전달. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 선포식을 해도 좋으나 월례조회 등을 이용할 수 있음.
4단계	시스템 정렬	<ul style="list-style-type: none"> ● 채용, 배치, 육성, 평가시스템에 핵심가치 적용. ● 역량평가에 활용. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 특히 평가 결과의 이행이 중요..
5단계	강화	<ul style="list-style-type: none"> ● 정기적 서베이를 통해 점검 및 피드백 ● 일화나 사례를 발굴한 후 전파. ● 글로벌 기업-현재의 가치 일체화 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ● 서베이는 연 1회 혹은 연 2회. 반드시 지속적으로 실시.

자료: 고현철·강우란(2004). 기업핵심가치의 재발견, 삼성경제연구소, CEO 인포메이션, 제476호, p.19;

하지만 본 연구에서는 제주 지역의 호텔산업에서 핵심가치에 대한 지각과 인식을

52) 장정관(2011). 『조직의 핵심가치 전개활동과 조직시민행동의 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.42.

53) 유은영(2011). 『핵심가치 전개활동이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원, 석사학위논문, p.16.

고려하여 선행 연구자 유은영(2011), 장정관(2011), 박주훈(2012)의 단일차원의 선행 연구를 바탕으로 핵심가치 인식을 하나의 단일차원으로 연구를 실시하였다.

호텔 기업에 대하여 핵심가치를 중심으로 한 직접적 연구는 드물다. 그러나 최근 그 중요성에 대한 기업의 인식도 많이 달라졌고 호텔 기업 자체에서 핵심가치에 대한 브레인스토밍이나 회의를 통해 그 핵심가치를 선정하며 전개활동이 활발해지고 있는 추세이다. 하지만 기업은 핵심가치를 쉽게 공포하지 않고 직원들과의 일반적인 소통을 통하여 그들의 기업 가치를 공식적으로 알리게 된다.⁵⁴⁾

따라서 호텔 기업의 핵심가치 도출은 하나의 혁신활동의 결과로도 볼 수 있다. 혁신활동의 기초가 되는 제안 프로그램의 형식을 예를 들면, 제안을 심사하고 우수한 제안을 선별하고 이를 개발 발전시켜 나가서 그 결과를 도출하고 정착시키면서 지속 관리하는 것과 마찬가지로 할 수 있다. 즉 핵심가치를 도출하기 위한 가장 기본적인 것은 전 구성원의 공감대를 얻을 수 있어야 하는 것이다. 이를 위해 구성원들로부터 아이디어와 핵심가치에 대한 설문 등을 통해 핵심가치를 선정해야만 한다.

핵심가치는 호텔기업이 핵심가치에 대한 발표로 그치지 않고 이를 어떻게 전사적으로 정착화 시킬 것인가에 대한 고민과 함께 계획하고 실천하는 것이 중요하다. 최근에는 핵심가치 전개활동이 조직구성원을 한 방향으로 결집시키고 도출된 가치를 내재화하는 프로세스를 통해 궁극적으로 조직의 성과를 추구한다고 설명하고 있다.⁵⁵⁾ 그러므로 이것을 실행하고 호텔 직원들의 혁신적 행동으로 발현되어 정착될 수 있도록 다음과 같은 핵심가치 인식과 전개활동이 필요하다. 따라서 호텔 기업의 핵심가치에 대한 인식과 전개활동을 기존 선행연구를 참고하여 정리를 하였다.

(1) 핵심가치의 정립

핵심가치의 정립은 조직 구성원 사이에서 공유되고 있는 기업의 경영이념과 최고 경영자의 신념과 목표, 가치관 등을 정립하여 핵심가치로 도출시키는 과정을 말한다. 이 과정에서 중요한 점은 전 조직 구성원이 참여하여 도출하고 실행할 수 있는 행동 지침을 스스로 만들 수 있도록 하는 것이 필요하다. 즉 도출된 핵심가치들은 전 직원이 공감대가 형성되어 있어야 한다. 그리고 이것은 실천 가능한 내용으

54) T. A. Helmlinger(2005). The essence of centennial campus: A public/private strategic alliance that responds to corporate core values of innovation. *NCS University PhD*, p.109.

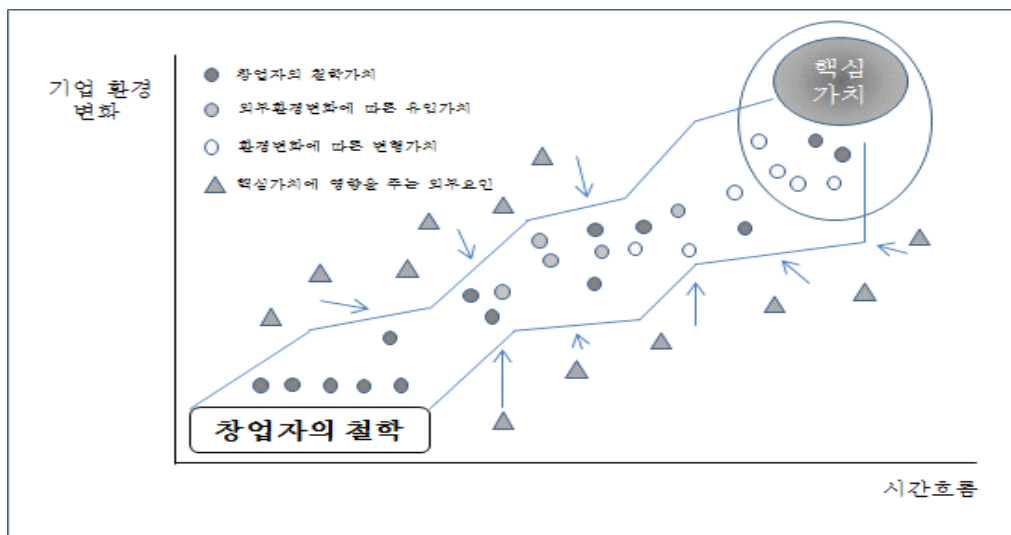
55) 문동철(2013). 『H그룹의 핵심가치 전개활동이 조직학습 역량구축에 미치는 영향』. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, p.31.

로 구성이 되어야 한다.

기업의 경영손실이나 위기 등을 내부적으로 겪고 있을 때는 전 조직 구성원의 내부 결속력을 강화하는데 핵심가치의 정립이 매우 중요하다. 일반적으로 조직 내 위기의식이 결여되고, 전통적 가치관이 붕괴하고, 개인 이기주의나 집단이기주의로 인해 사업부문간 또는 부서 간 파벌주의가 심화되는 등 조직 결속력이 와해되어 가고 있을 때 조직변혁을 위한 핵심가치의 재발견은 반드시 필요한 것이 된다. 이러한 필요성에 따라 핵심가치의 정립부터 내재화까지 그 과정을 잘 운영할 필요가 있다.

기업은 공통적으로 창업자의 철학을 바탕으로 핵심가치를 정립하였으나 시간이 흐름에 따라 많은 외부 환경적 요인들을 반영하여 초기에 설립한 기업의 핵심가치는 제거되거나 혹은 변형되어 왔고 여기에 환경의 요구에 따른 새로운 핵심가치를 유입시켜 현재에 이르게 되었다. 곧, 시간의 변인에 따라 기업은 성장과 발전을 거듭하며 새로운 핵심가치로의 변화를 꾀하였고 필요에 따라 새로운 가치를 수용하였을 뿐만 아니라 기존에 가지고 있는 기업의 가치를 제거하기도 한다. <그림 2-1>는 이러한 핵심가치의 정립 과정을 나타내고 있다.

<그림 2-1> 핵심가치 정립과정



자료: 신태균(2006) 상계논문, p.162.

또한 앞서 핵심가치의 정립하고 전개하는 과정에서 있어서 리더의 영향력이 중요하다. 이는 기업의 핵심가치가 최고 경영자의 경영이념, 지향하는 목표를 기반으로 하고 있고 그를 통한 혁신적인 프로그램의 개발과 지원을 하며 핵심가치 전개 과정

에서 제기되는 문제가 되는 부분을 단 기간 안에 적극적으로 해결할 수 있기 때문이다. 따라서 훌륭한 리더를 보유하고 있는 기업은 핵심가치의 정립과 전개과정을 잘 이행하여 지속적으로 높은 성과를 유지한다.

기업의 핵심가치에 대한 한·미·일 대표적인 기업의 GE, Toyota, Samsung 사례연구에서 핵심가치 정립과정을 비교해보면 크게 3가지특징의 결과를 얻었다. 첫째, 핵심가치 정립은 기업의 추구하는 본질적 지향점을 지속적으로 제시해 준다. 따라서 핵심가치는 기업의 환경변화에 따라 함께 변천해 가면서 장기적으로 기업성과에 미치게 된다. 둘째, 기업의 핵심가치 정립은 임직원의 구심력을 증대시킨다. 즉 기업의 존재의미와 실천 목표를 설정해 줌으로 구성원을 행동 지향적으로 이끈다. 셋째, 핵심가치 정립은 변화하는 환경에 대한 적응력을 증대시킨다. 기업이 환경변화에 적응하는 것은 사회적 환경의 필요에 따른 것일 수도 있지만 변화하는 환경을 미리 예측하여 이에 맞게 준비하는 과정이 중요하므로 이는 기업의 핵심가치 정립으로 해결할 수 있다.⁵⁶⁾

Posner, Kouzes, Schmidt(1985)의 연구에서는 강한문화가 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 가장 직접적인 독립변인이 바로 기업의 핵심가치인 만큼 핵심가치를 확고히 정립한 기업들은 이러한 문화의 효과를 얻어 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다.⁵⁷⁾ 따라서 기업의 성과를 최대화시키기 위해서는 정립된 핵심가치를 어떻게 선포, 공유하는가에 따라 핵심가치의 인식이 결과에 많은 영향을 주는 것으로 나타났다.

(2) 핵심가치의 공유

핵심가치의 선포는 대체로 최고경영자와 구성원들 사이의 핵심가치 선포식과 같은 행사를 통해 발표된다. 주로 창립기념일 또는 중장기 목표 달성, 합병 등 조직의 주요 행사일이나 시무식 등에 발표되곤 한다. 그리고 사내외의 홍보를 위해 사내방송, 사보 등 다양한 채널을 활용함으로써 전체 구성원들이 핵심가치 선포에 대한 내용들을 공유할 수 있게 한다.⁵⁸⁾ 핵심가치 선포는 구성원들의 가치관과 행동으로 연결되기 때문에 기업문화로 정착시키는데 있어 최고경영자를 포함한 경영진의 의

56) 신태균(2006). 전개논문, pp.152-159.

57) B.Z. Posner & J.M. Kouzes., W.H. Schmidt(1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Cultures, *Human Resource Management*, 24, pp.293-309.

58) 고현철, 강우란(2004). 기업 핵심가치의 재발견. 『삼성경제연구소, CEO Information』, 476, pp.1-21.

지와 참여가 매우 중요하다. 또한 구성원들이 지속적으로 관심을 갖고 핵심가치를 실천하게 하기 위해서는 모든 구성원이 핵심가치 공유 활동에 직접적으로 참여하게 함으로써 긍정적 사고와 행동 변화를 추진해야 한다.

핵심가치가 성공적인 기업문화로 정착하기 위하여 전사적인 핵심가치 공유가 필요하다는 것은 경영적 측면에서 확실하게 제시되고 있는 것이다. 또한 Deal & Kennedy(1982)도 일반적으로 강한 기업문화를 가지고 있는 기업은 강한 핵심가치와 신념을 공유하고 있으며 이는 높은 성과로 이어진다고 하였다.⁵⁹⁾

서비스 기업의 고객을 유지하는 능력은 그들에게 지속적으로 가치를 전달할 수 있느냐에 달려있다. 따라서 제조기업의 품질 목표는 무결점(zero defects) 이지만 서비스 기업의 목표는 고객의 무이탈(zero customer defection)이다.⁶⁰⁾ 따라서 기업이 핵심가치 공유와 관련한 과정 개발과 운영을 하고 있다. 이에 다른 핵심가치 사이버과정을 개설하여 노동부의 고용보험 환급을 통한 비용절감과 동시에 성과를 이루고 있다. 예를 들면 철도공사는 2006년 철도 파업으로 어려움이 대두되는 상황에서 어떻게 어려운 상황을 벗어날 수 있을가에 대한 대답으로 공사의 비전과 미션 그리고 핵심가치를 선포하고 국제화시대에 맞는 목표를 야심차게 발표하였다. 하지만 조직원 개개인의 마음속에 다가가는 조직문화를 만들기에 상황은 좋지 않았다. 이때 제기가 된 것이 핵심가치 공유의 중요성이다. 이에 따라 2010년 사이버과정을 개발하고 노동부 환급과정을 통해서 2010년 12월부터 2011년 11월까지 약2만 명의 교육을 이수하고 4억 4천만원의 수익을 창출하였다. 그리고 직원들이 자신의 직무를 조직의 비전과 목표로 연계하여 한 방향으로 정렬하도록 하였고, 노·사간 상생화합에 기여했다는 평가를 받았다. 이러한 핵심가치 공유 활동을 통하여 회사만이 아니라 개인이 성장이 기회가 되었고, 긍정적인 직장문화를 달성하는 계기가 되었다.⁶¹⁾

이러한 결과는 개인의 직무만족과 조직몰입 그리고 이직에 영향을 가져다주는 것이라고 판단된다. 그만큼 인적 의존도가 높은 호텔 기업에 있어서 핵심가치 공유의 중요성은 부각될 수밖에 없는데 따라 어떻게 직원 전체가 솔선수범하여 적극적인 참여와 직원 간의 조직의 핵심가치를 공유하고 전파하는지는 경영의 성과와 기업문화에 직접적인 영향을 준다. 따라서 긍정의 기업문화와 직원의 발전을 이루어 나가

59) T.E. Deal & A. Kennedy(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co, p.232.

60) 김태영· 최현정(2014). 『호텔외식관광마케팅』, 서울:석정, p.45.

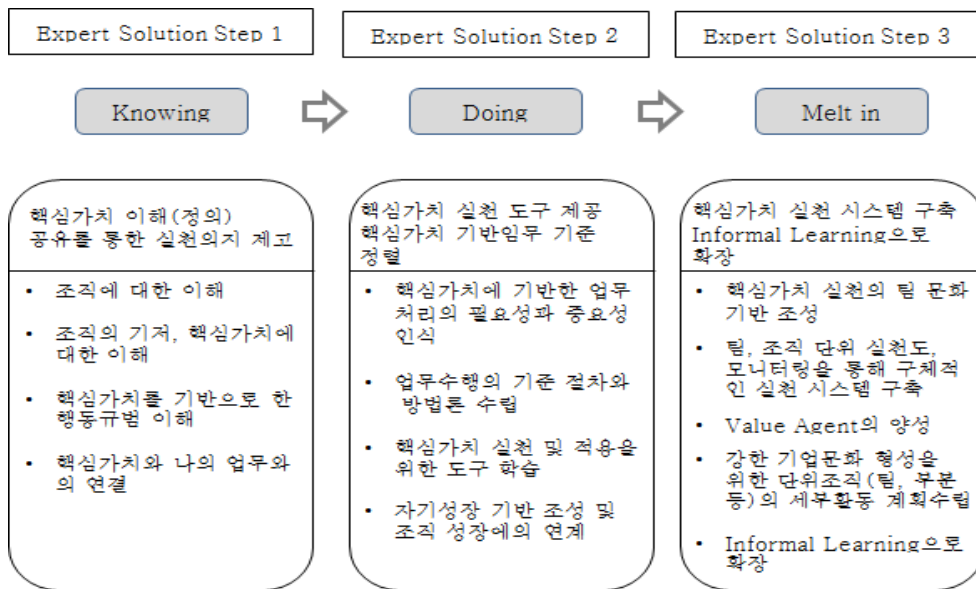
61) 조명민(2012). 위대한 조직은 핵심가치로 무장한다, 『공무원HRD』, 62, pp.35-44.

는 핵심가치의 내재화가 완성되어야 한다.

(3) 핵심가치의 내재화

핵심가치의 내재화란 조직 구성원 개개인에게 핵심가치를 인식시키는 것을 말한다.⁶²⁾ 기업의 핵심가치가 선포되면 홍보·교육·실천운동을 통해 전임직원들이 인지하고 공유할 수 있도록 폭넓은 기회를 제공해야 한다. 핵심가치를 훌륭하게 만들어 놓아도 구성원들이 관심을 보이지 않으면 무용지물이 될 수밖에 없다. 그러므로 기업들은 구성원들이 핵심가치에 관심을 보이고 적극 수용할 수 있도록 하여야 한다. 그리고 핵심가치의 시스템 정렬을 위한 구체적인 행동요소로 인사제도에 접목을 시킬 수 있도록 사전 평가항목을 공고하여 조직의 역량과 개인을 평가하는 기준으로 사용, 정착시킬 수 있도록 하여야 한다. 또한 핵심가치가 선순환 구조가 될 수 있도록 지속적인 교육과 성공적이고 훌륭한 사례 연구를 선정하여 발표 혹은 보고회를 통하여 전 직원이 공유할 수 있도록 하며 우수 직원에게는 합리적인 포상을 함으로써 조직 구성원들에게 동기부여를 제공하고 핵심가치의 효과를 기대할 수가 있다.

<그림 2-2> 핵심가치 내재화 교육과정 3단계 로드맵



자료: 허욱(2013), p.171.

<그림 2-2>은 핵심가치 내재화 교육과정 3단계 로드맵으로, 1단계 교육에서는

62) 김순원(2013). 『기업의 핵심가치 내재화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, p.14.

조직의 핵심가치 이해, 공유를 통한 실천의지 제고, 2단계에서는 핵심가치 실천을 도구 제공, 핵심가치에 기반임무 기준정렬, 끝으로 핵심가치 실천 시스템 구축, 나아가 각 부문별 핵심가치 전파자를 양성하고, 비공식적 학습이 이뤄지도록 함으로써 핵심가치가 조직문화로 정착될 수 있도록 한다.⁶³⁾ 그리고 <표 2-5>는 다양한 전파 방식과 그 세부 내용들을 정립하여 현장에서 핵심가치의 커뮤니케이션 활동과 활동결과에 대한 모니터링과 개선활동을 지속적으로 하여야 하는 가치전파 교육 방법을 제시하고 있다.⁶⁴⁾

<표 2-5> 선진기업의 가치전파·교육방법

스타일	전파방식	세부내용
제도연계형(미국)	인사제도와 연계	채용기준, 평가·보상 연계, 리더십 시스템과 연계 등
	Audit 및 측정·평가	가치질차에 대한 Survey, 현장 확인, Audit를 통한 반가치적행동통제 등
현장전파형(미국,일본)	OJT, 멘토링	현장에서 가치의 커뮤니케이션 활동
	현장리더에 의한 교육	현장 리더에 의한 가치 전파교육, 행사
교육주도형(삼성)	집합교육	주로 신규인력에 대한 오리엔테이션. 연수원을 통한 1:多 전파교육
	문화의 암묵적 공유	조직문화에 스며든 암묵적 가치공유

자료: 이송원(2007), 핵심가치와 조직문화, p.69.

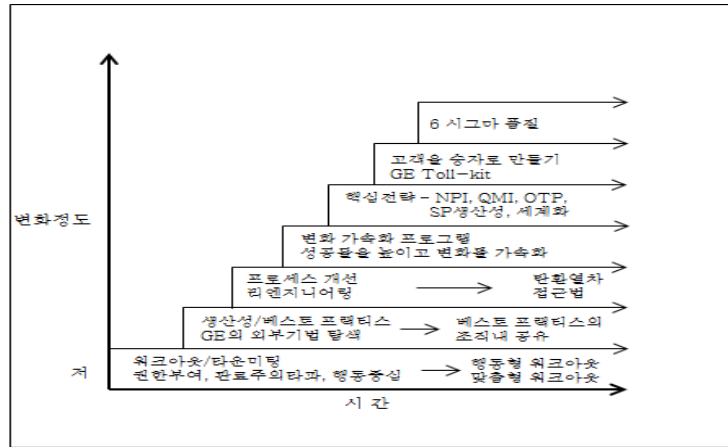
핵심가치 교육의 필요성과 실행에 있어 그 중요성을 강조하였다면 가장 핵심적인 내재화 수단이 포함 되어야 하는 것은 조직의 일상 활동에서 핵심가치가 발현이 되도록 하는 것이다. 즉 핵심가치가 제도와 문화 속에 녹아 들어가는 것이다. 다시 말해서 조직 구성원들이 핵심가치를 진심으로 신뢰하고 일관성 있게 유지되려면 리더의 솔선수범과 적극적인 지원 외에도 제도와 연계시켜야 한다는 것이다.

GE(general electric)의 핵심가치 전개활동을 보면, GE는 100년 이상 지속적인 성장을 보이며 핵심가치를 보존하고 유지하고 있는 기업이다. 1980년대에 들어서 많은 변화를 거치면서 핵심가치도 따라 변화하게 되었다. 새롭게 정립한 GE의 핵심가치 전파, 공유, 실천하는데 여러 가지 프로그램을 활용하였다. 이를 정리하면 <그림 2-3>과 같다.

63) 허욱(2013). 전게서, p.171.

64) 이송원(2007). 『핵심가치와 조직문화』, 월간인재경영, pp.66-71.

<그림 2-3> GE 문화의 변화단계



출처: Robert Slater(2004). The GE Way Fieldbook, McGrawHill, p.56

여러 프로그램 중에서 첫째로, work out 프로그램으로 직원들이 회사의 문제점에 대해서 거리낌 없이 임직원에게 발표하도록 독려하는 전사적인 프로그램이다. 즉 혁신과 창조의 기회를 자유롭게 제공하여 더 높은 성과를 가져오게 하였다. 또한 town meeting 과 생산성 best practice는 벽 없는 기업의 창조에 기여하여 고객으로 확장되고 생산성이 향상된다고 하였다. 둘째는, 6시그마 품질 운동으로 GE는 1995년 후반에 200개의 프로젝트와 대규모 연수프로그램으로 품질혁신운동을 시작하여 기록적인 수익을 창출하였다. 그 외에도 학습문화 창조, 리더쉽 모델을 개발하고 지속적인 핵심가치 전개활동을 이루어 나갔다. 2000년 이후 핵심가치의 전개활동을 보면 상상력 돌파 프로젝트(imagination breakthrough project), 해외 신흥시장(emerging market)의 적극 진출과 조직개편, ecomagination(환경을 의미하는 ecology의 eco와 GE의 슬로건 “imagination at work의 imagination”의 합성어) 전략추진(환경 친화형 제품 및 기술개발), 마케팅 중심적 조직 문화 혁신, 고객 서비스 관련 노하우 벤치마킹 등의 프로그램을 실시하며 전사적인 공유와 전개활동을 펼쳐 나가고 있다.

호텔의 핵심가치 인식과 전개활동에 대한 사례조사에서 H Hotel은 2006년도에 선포하였던 핵심가치를 현대 환경에 맞게 2013년에 긍정과 기쁨의 그룹정신을 바탕으로 5가지 핵심가치를 새롭게 선포하여 경영을 하고 있다. H Hotel 그룹은 지난 50년간의 경영철학에서 향후 100년 기업을 위한 그룹의 정신의 “긍정과 기쁨”의 기업 문화를 정착시키기 위해서 새로운 H Hotel의 핵심가치 선정을 통해 핵심가치 전개 활동을 실시하였다. H Hotel의 핵심가치와 행동규범을 <표 2-6>을 정리하였다.

<표 2-6> H 호텔의 핵심가치와 행동규범 사례

핵심가치	핵심가치 별 행동규범
배우는 인재	끊임없이 학습하고 그 내용을 업무에 적용한다. 자부심을 가지고 더 좋은 그룹을 만들자고 최선을 지향한다.
따뜻한 존중	동료, 부하직원, 상사를 신뢰하고 배려한다. 열린 마음으로 경청하고 적극적으로 소통한다.
창조적 혁신	고객의 입장에서 생각하고 모든 업무를 고객 중심으로 처리한다. 항상 새로운 시각을 가지고 창조적인 것을 제안한다.
행동하는 열정	불가능에 도전하고, 실패는 발전 기회로 삼는다. 모든 일에 굳건한 의지를 가지고 혼신의 힘을 다한다.
함께하는 성장	조직과 함께 개인이 성장하도록 지원하고 격려한다. 회사의 장기적 이익과 사회적, 윤리적 책임을 중심으로 의사결정을 한다.

자료: A Hotel 혁신팀 자료 참조하여 연구자 구성.

그리고 <표 2-7>는 핵심가치 전개활동을 단계별로 방법과 중요 포인트를 3단계 6가지 주요 세부항목으로 전개하는 과정의 사례를 정리하였다.

<표 2-7> 호텔의 핵심가치 전개활동 단계 사례

단계	세부항목	방법	중요 포인트
1단계	핵심가치 정립	<ul style="list-style-type: none"> 기업문화 위원회 구성. CEO 이니셔티브 분석. (신년사, 사보, 기고, 교육, 이념, 비전 등을 통한 가치 체계분석) 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 키워드 검증을 위한 워크샵 실시. 국내, 외 핵심가치 내용 파악 국내, 외 환경변화 분석 부서 세부행동 요소는 부서 전 직원이 동참하여 도출. 응모제도에 선정된 직원 보상. 설문조사 및 직원 인터뷰 실시
	가치별 행동규범	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 키워드 분류 및 정리 핵심가치 도출. 가치별 세부 행동 요소 도출 및 명료화. 	
2단계	핵심가치 공유	<ul style="list-style-type: none"> 전 직원에게 내용과 의미 전달(선포). 그룹차원에서 선포 및 교육 내부 홍보판 혹은 VCR을 통해 선포된 핵심가치 노출 부서별 공유 실시. 호텔 내 공유-drive 활용 . 	<ul style="list-style-type: none"> 선포식 혹은 월례 조회 이용. 기업문화 위원회 의장의 참여. 부서장의 구성원들 관심과 참여 유도. 월별 1개 핵심가치 선정하여 중점 실행 활동
3단계	시스템 정렬	<ul style="list-style-type: none"> 채용, 배치, 평가 시스템에 핵심가치 적용. 	<ul style="list-style-type: none"> 채용, 인사 평가 항목 발표. 포상은 분기, 매년 지속적으로 실시. 직원 전체 행사 시 분기별/년 발표 및 시상. 리더의 솔선수범 및 참여. 공동의 목표 지향 의식 전달.
	교육	<ul style="list-style-type: none"> 기업문화 변화관리 마스터 플랜 수립 및 진행. 평가 및 보상제도 실시 	
	강화	<ul style="list-style-type: none"> 정기적인 내재화 교육 실시. 우수사례 발표회 및 포상. 선진사례 벤치마킹 실시. 	

자료: H Hotel 혁신팀 자료 참조하여 연구자 구성.

호텔 기업의 최고경영자나 최고관리자는 기업의 가치에 지대한 영향을 미친다. 따라서 서비스 기업의 최고경영자나 혹은 최고관리자는 기업의 이해관계자에게 기업의 가치에 대하여 정보를 전달하고 또한 일반직원을 포함하여 지배인 및 중간관리자들까지 빠른 시간 내에 전사적으로 핵심가치 및 가치시스템을 전달하고 확인을 시켜주어야 한다.⁶⁵⁾ 따라서 기업들이 지속적으로 실시하고 있는 핵심가치 전개 및 기업문화 내재화, 공유 활동들이 더욱 효과를 발휘하기 위해서는 구성원들 간의 강한 신뢰관계가 전제되고, 공동체라는 의식을 심어 줄 수 있는 조직을 구성, 실시간 공유하여 종사원들에게 동기부여 줌으로써 핵심가치를 실천할 수 있을 것이다. 핵심가치의 실천과 인식, 전개활동에 있어서 중요한 것은 전 직원이 같이 동참하여 지속적인 성과와 변화를 통한 긍정적 선 순환구조를 이루어야 한다. 이런 연관성에 비추어 볼 때 조직이 핵심가치 인식과 전개활동을 추진함에 있어서 혁신행동은 조직유효성에 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 호텔 직원의 핵심가치 인식이 혁신행동과 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 이를 규명하고자 한다.

2. 혁신행동

1) 혁신행동의 개념

혁신의 용어는 15세기에 처음 등장하였다. 혁신은 ‘다시 새롭게 한다.(makenew)’는 의미를 지닌 라틴어 ‘인노바레’(innovare)’에서 나온 것이다. ‘innovare’는 in 과 novare를 합한 말로 ‘in’은 포함(within)과 방향(toward)을 나타내는 접두어이고, ‘novare’는 ‘new’를 나타내는 novos(newness라는 의미)라는 단어에서 유래하였다.⁶⁶⁾

21세기 들어 지식정보화 사회로 나아가면서 상상력, 혁신을 강조하는 시대로 바뀌어 가고 있다. 따라서 기업은 경쟁기업과 차별화된 독창성을 추구해야 하고, 지속적

65) C. A. Enz(2010). *Hospitality Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp.95-96.

66) 한윤자(2012). 『조직문화 인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향』, 단국대학교 대학원 박사학위논문, p.17.

인 창조와 혁신을 바탕으로 유지, 발전하게 된다. 기업이 지속가능한 혁신을 위해서는 더 빠른 속도로 혁신해야 한다는 압력은 앞으로도 계속해서 가중될 것이다. 서비스, 품질, 기능성, 유통망, 가격, 비용, 효율성 등 모든 관련 사항이 차별성의 문제로 좁혀지면서 혁신은 경쟁에서 살아남는 데 가장 중요한 관리 요인이 되었다. 하지만 대부분의 기업이 핵심적인 가치보다는 끊임없이 신상품을 출시하여 소비자들의 관심을 끄는 데만 치중하는 방향으로 잘못 흘러가고 있다.

그동안 시대와 상황에 따라 혁신에 대한 개념이 다양하게 정의되어 왔다. Schumpeter가 혁신이라는 용어를 처음 사용하여 새로운 상품의 도입, 새로운 제조 방법의 도입, 새로운 시장의 개척, 원료 및 반제품 공급원의 확보, 새로운 조직의 수행 등으로 구분을 하였다.⁶⁷⁾ 이후 혁신은 새로운 결합으로서 시장의 균형을 창조적으로 파괴하는 변화로 시작되어 새로운 기술적 아이디어, 관리적 아이디어를 조직 내에서 실행하거나 포착하는 행위라고 정의를 내리고 있다. 또한 Farr & Ford는 조직 구성원이 자신의 과업을 수행하기 위해 개발 또는 도입해 활용하는 혁신을 과업역할 혁신으로 개념화하였다. 그리고 자신의 과업활동에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과의 향상을 도모하는 일련의 행동으로 정의하였다.⁶⁸⁾

혁신이 기존 질서에 대한 새로운 태도나 사고방식 등 관념적인 개념이라면 혁신 행동은 자신의 직무나 조직의 성과에 기여할 수 있는 일련의 활동으로 실제적인 행동에 초점을 두고 있다. 그리고 서비스 혁신행동은 종사원의 과업이나 기업의 성과 향상에 기여할 수 있도록 새로운 아이디어, 절차, 서비스 상품을 의도적으로 도입하고 적용하는 것이라 한다.⁶⁹⁾ 하지만 혁신행동은 창의적 활동을 구현하기 위한 구체적인 실행을 포함하는 총체적 행동⁷⁰⁾, 구성원 개개인이 자신의 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 활용하기 위한 노력⁷¹⁾ 등으로 정의되었다. 또한 조직경쟁력과 고객만족을 높이기 위하여 새로운 업무효율화 방안과 문제해결 방안을 끊임없이 창출하며 이를 업무현장에 적용하는 것으로 볼 수 있다.⁷²⁾

67) 최창열(2012). 『조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과 연구』, 고려대학교 대학원, 석사학위논문, p.18.

68) 최창열(2012). 상계논문, p.18.

69) 박만주(2012). 『골프장 조직구성원의 서비스 혁신행동에 관한 연구』, 호남대학교 대학원 박사학위논문, p.52.

70) 김홍재(2012). 『조직 구성원 혁신행동의 영향요인에 관한 연구』, 창원대학교 대학원 박사학위논문, pp.54-55.

71) 이강수(2014). 『가족친화제도가 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향』, 전북대학교 대학원 박사학위논문, p.76.

Scott & Bruce는 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 의미하는 혁신행동이라는 개념을 제시하였다.⁷³⁾ 이지우(2003), Janssen(2000)은 Scott & Bruce가 제시한 혁신행동이라는 개념은 개인수준의 혁신행동의 현상을 가장 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다고 하였다. OECD(2005)에서는 조직 내부 혹은 외부에서의 사업 영역 안에서 새로운 조직의 구성 혹은 다른 마케팅 방법, 프로세스, 서비스나 제품을 향상시키고 개선을 실행하는 것이라고 하였다.⁷⁴⁾ 또한 기존 자원이 부를 창출하도록 새로운 능력을 부여하는 활동⁷⁵⁾이며, 일정 수준 이상의 변화를 가져오는 과정이라 정의하였다.⁷⁶⁾

West & Farr(1989)는 혁신행동은 새로운 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과 조직 및 사회의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것,⁷⁷⁾ 즉 유용한 아이디어 개발, 도입 및 실행을 포괄하는 개념으로써 다른 조직이나 구성원들이 개발한 아이디어를 자신의 과업을 수행함에 있어 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신행동은 창의성과 차이가 있으며 구성 범위도 넓다고 할 수 있다.⁷⁸⁾

국내에서는 1990년대 혁신 과정의 첫 단계를 혁신의 실천을 위한 전제가 되는 비전 만들기,⁷⁹⁾ 경쟁력 강화를 도모하기 위한 조직 전체의 체질 변화를 시키는 것이라고 하였다. 2000년대 들어서는 문제인식 및 아이디어 창출, 제품 개발, 수용, 실천 등으로 변환과 동시에 실천하고 확산까지의 모든 과정이라 하였으며,⁸⁰⁾ 혁신행동을 조직구성원이 문제해결과정에서 과업 및 조직의 성과향상을 목표로 새롭고 유용한

72) 전상철(2013). 『다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계』, 조선대학교 대학원 박사학위논문, p.65.

73) S.G. Scott & R.A. Bruce(1994). Determinants of Innovative Behavior: A path Model Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.

74) N. Andrea(2013). The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry. *Procedia social and behavioral Sciences*, 124, p.1.

89) 박정수·치봉현·이상호(2011). 『서비스산업 혁신활동 제고를 위한 정책과제』, 서울: 산업연구원, pp.48-49.

76) M. K. Thomas(2012). *THE INNOVATION ZONE*, 서울: 대성 Korea.com, 정윤미, p.50.

77) A. West & J. L. Farr(1990). Innovation at work. In *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*, Eds. by M. A. West & J. L. Farr. (Oxford: John Wiley & Sons), pp.3-13. 강태완(2013). 『호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 관계』, 제주대학교 대학원 박사학위논문, pp.37-38. 재인용.

78) *Ibid.*, pp.580-607.

79) 조동성·신철호(1996). 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』, 서울: 아이,비,에스 컨설팅 그룹, p.26.

80) 송병식(2005). 직무특성과 혁신행동 간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구, 『경영학회』, 28(2), pp.10-25.

아이디어를 개발하고, 아이디어의 홍보를 통해 지지자의 도움을 얻어 아이디어를 실현, 확산하는 활동이라 하였다.⁸¹⁾ 다음 <표 2-8>은 선행연구자들의 혁신의 개념 및 핵심어를 정리하였다.

<표 2-8> 국내·외 학자들의 혁신행동에 대한 개념 및 핵심어

연구자	혁신행동의 개념	문제 인식	아이디어 창출	지지자 확보	아이디어 실현	변화 과정
Scott & Bruce(1994)	새로운 아이디어를 획득하고 그것을 제품, 서비스, 프로세스에 유용하도록 변화시키는 과정		●		●	●
Tidd, Bessant & Pavit(1997)	아이디어가 확산되고 효과적으로 활용되는 모든 과정.		●		●	●
West & Farr (1990), West & Rickards(1999)	이익을 달성할 수 있도록 고안된 새로운 아이디어, 프로세스, 제품 또는 공정을 직무, 작업팀, 또는 조직에 의도적으로 도입하고 적용하는 것		●		●	●
Janssen (2000)	혁신행동을 아이디어 개발과 홍보, 실현으로 구분하여, 과업역할이나 조직의 성과향상에 도움이 되는 아이디어를 창조, 도입, 적용하는 활동		●		●	●
Carmeliet al (2006)	문제에 발생 시 아이디어나 해결책을 제시, 지원을 얻어냄으로 아이디어에 대한 신뢰와 타당성을 구축, 실현가능한 모델이나 활용 가능한 견본을 생산하는 등 조직의 이익을 위한 과정	●	●	●	●	●
Delgerjargal 2011	새롭고 유용한 아이디어를 도입하여 과업 정리 방법, 과정, 절차 등의 획기적으로 변화시켜 과업 수행 결과의 향상을 꾀하는 개인적인 행동		●		●	●
송병식(2005)	문제인식 및 아이디어 창출, 제품 개발, 수용, 실천으로 변환과 실천, 확산까지의 과정	●	●		●	●
백재석(2012)	조직구성원이 문제해결과정에서 과업, 조직의 성과향상 목표로 아이디어를 개발, 홍보를 통해 지지자의 도움을 얻어 실현, 확산하는 활동	●	●	●	●	●
최재훈(2012)	문제가 파악되면 행동의 주체가 동료들과 창조적이고 아이디어를 제안, 문제점을 해결하고 개인, 조직의 성과창출을 위한 일련의 행동과정	●	●		●	●
이민호(2012)	조직구성원이 과업을 진행함에 있어 문제점을 인지, 해결하기 위해 변화를 주도, 구성원 또는 후원자를 통한 문제해결로 조직의 효과를 이루는 아이디어를 개발, 홍보, 확산시키는 과정	●	●	●	●	●
이주영(2012)	문제에 대한 인식과 새로운 아이디어를 채택하고, 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행	●	●	●	●	●

81) 백재석(2012). 『A그룹 CEO의 전략적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.19.

	동과 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획을 개발한 것을 측정하는 행동과정					
이강수(2014)	구성원 개개인이 자신의 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 활용하기 위한 노력		●		●	●

자료: 선행연구 참조하여 연구자 재구성.

반면 혁신행동을 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 계획적으로 창조, 도입, 적용하는 일련의 활동으로 정의하고 있지만 기업 활동에서 어떤 창의적인 활동이 있다고 하여 모두 혁신이라거나 혁신 활동이라고 볼 수는 없으며 어떤 측면에서 혁신 혹은 혁신활동은 그 결과로서 판단이 될 수도 있다는 의견을 제기하기도 한다.⁸²⁾

Amabile(1988)은 개인들이 주어진 임무를 수행하는 방법을 선택할 수 있다고 스스로 인지할 때 보다 더 창의적인 업무 수행이 가능하다고 하였고,⁸³⁾ Russell(1990)은 업무와 관련된 새로운 아이디어를 자발적으로 탐색, 개발, 시험하는 혁신적인 업무행동을 구성원들로부터 유도하기 위해 의사결정권이 조직 내에 골고루 분산되어야 함을 강조하고 있다.⁸⁴⁾ Amo(2006)는 병원 종사자의 혁신행동은 조직의 위계순위에 따라 관리자의 격려와 동료의 혁신행동으로부터 영향을 받는다고 하였다. 즉, 간호사들은 관리자의 격려에 영향을 더 받고, 간호조무사나 기타 직원들은 동료로부터 영향을 더 받는 것으로 나타났다.⁸⁵⁾

다른 선행연구들에서는 개인의 변화 지향 태도, 조직의 특성(Rogers, 1995), 조직구성원과 상급자, 동료 간 상호관계(Scott와 Bruce,1994; Onne, 2003; Amo, 2006), 지식공유(Hoarau & Kline,2014) 호텔 객실점유율(Sintres & Mattsson,2009), 조직유효성(Ashraf,2014) 직무만족(Daulatram, 2003), 조직환경(Williams와 McMurray, 2003) 인적자원관계(Nieves & Cipres) 등을 혁신행동의 주요한 변수로 정해 연구를 해왔다. 또한 국내에서도 품질경영활동(박송춘,2013), 리더-멤버와 교환관계의 질, 혁신에 대한 태도(백영미, 1998), 개인, 과업, 관계, 조직특성(김일천, 2003), 행정조직문화와의 관계(장동걸, 2006), 리더십(김륜현, 2014; 박만주, 2012; 조운근, 2007; 김철의, 2008), 상사

82) 이지우(2000). 분해공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계, 『인사관리연구』, 26(1), pp.113-130.

83) T.M. Amabile(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organization Behavior*. 10, pp.187-209.

84) R.D. Russell(1990). Innovation in Organizations of Toward an Integrated Model. *Review of Business*, 12(2), pp.19-47.

85) B.W. Amo(2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *Int Nurs Rev*. Sep. 53(3), pp.231-237.

에 대한 신뢰(김학준, 2007), 직무성과(김영목, 2012), 조직문화(문계환, 2009), 인적자원과 조직몰입(전상철, 2013) 등을 혁신행동의 주요 변수로 제시 한 바 있다.

혁신행동의 개념에 대한 선행연구들(김종우·이지우, 2007; 이문선·강연순, 2003; Janssen, 2000; Kleysen & Street, 2001; Krause, 2004)에서의 혁신행동은 문제의식, 아이디어 개발, 선택, 홍보, 수용, 실천, 확산의 과정을 거치며 다양한 행동으로 이루어져 있다며 긍정적 수용을 보이고 있다. 하지만 많은 선행연구에서 보면 혁신행동을 단일차원으로 구성하여 측정하고 있다. 본 연구에서는 혁신행동을 Kanter(1988), Scott & Bruce(1994), West & Farr(2002), 송병식(2005), 백재석(2012)등의 개념을 바탕으로 하여 다차원적 관점에서 연구한 Kleysen & Street(2001), 이건표(2007), 이수원(2010), 권미경(2013)의 새로운 아이디어나 해결책을 찾는 것과 관련된 “아이디어의 혁신창조(개발)”, 아이디어의 확산과 관련된 “혁신전파(홍보)”는 동료들이 새로운 아이디어의 중요성을 깨닫도록 설득, 도입하도록 요구하는 정도 및 “혁신적용”은 해결책의 실행, 수정과 새로운 아이디어를 과업에 적용하는 정도라는 혁신행동의 과업행동으로 이루어진 개념을 수용하였다. 따라서 본 연구에서는 연구의 배경에서 서술한 것처럼 호텔기업의 특성을 고려하여 혁신행동을 혁신창조, 혁신적용 등 두 가지 차원으로 연구에 적용하였다.

2) 혁신행동의 역할

우리나라 기업의 인력구성은 다양해졌지만 인력 다양성 관리는 아직 걸음마 수준으로 여성, 외국인, 핵심인재, 신세대 등 새로운 인적자원을 확보, 활용하여 시너지를 창출하는 데 미흡하다고 여겨진다.⁸⁶⁾ 이에 여러 연구자들의 조직 및 인력자원 등 다양한 형태, 범위에서 혁신행동의 연구가 지속되고 있다. 그만큼 기업에서의 혁신행동에 대한 역할과 중요성이 강조되고 있다고 볼 수 있다.

혁신행동의 영향요인에 관한 연구에서 혁신적 행동에서 직관적, 체계적 문제해결 스타일과 리더-멤버 교환관계의 질, 혁신에 대한 태도, 조직의 경쟁압력에 대한 지각을 선행요인으로 분석하였다.⁸⁷⁾ 그 결과 직관적인 문제해결 스타일은 혁신적인 행동과 가장 연관이 높은 변수로 다른 변수들보다도 연관성이 강하게 나타났다. 그

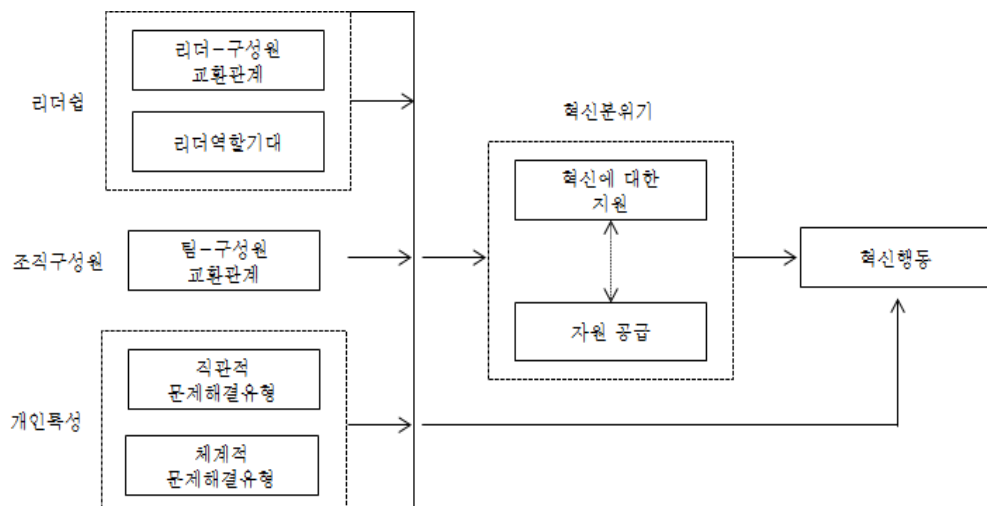
86) 태원유(2011). 창의와 혁신의 원동력, 인력 다양성 관리, 『삼성경제연구원』, 822, 요약.

87) 백영미(1998). 『개인 혁신행동의 영향요인에 관한 연구』, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문, pp.93-101.

리고 개인의 혁신에 대한 태도가 혁신적인 행동에 미치는 영향은 매우 강력한 것으로 나타났다. 또한 혁신적인 행동이 활발하게 일어나고 혁신적인 조직이 되기 위해서는 무엇보다도 일반적인 조직구성원들이 혁신적이어야 하지만, 특별히 그들에게 주어지는 과업과 직무의 특성이 매우 자율적이며 자원을 제공해 주며 합법적인 것으로 인식되어야 한다는 것이 중요하다고 강조 하였다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신 행동에 있어서 아이디어가 새로 개발된 것인지 아니면 이미 다른 곳에서 활용되었던 것인지는 과업의 역할 혁신을 규정하는데 별 의미가 없으며, 중요한 것은 역할 담당자가 새로운 아이디어를 자발적으로 혁신활동에 활용한다는 점이라는 것을 강조하였다.⁸⁸⁾ 또한 리더쉽, 구성원들의 문제해결 유형, 작업 집단관계, 그리고 혁신분위기를 개별구성원이 나타내는 혁신적 업무행동의 선행요인으로 <그림 2-4>과 같이 제시하였다.

<그림 2-4> 리더의 역할, 혁신행동 연구.



자료: Scott & Bruce(1994), 김천일(2003), p.13. 재인용

리더의 역할기대와 리더 구성원 교환관계를 통해 리더쉽을 파악했으며, 직관적, 체계적 문제해결 유형을 통해 개별구성원의 문제 유형을 구분하였다. 그리고 작업 집단관계는 팀-구성원 교환관계를 통해 평가하였으며, 혁신에 대한 지원과 자원공급의 문제해결 유형, 작업 집단관계는 혁신적 업무행동에 직접 영향을 줄 뿐만 아니라, 혁신 분위기의 매개를 통해 간접적으로도 영향을 미친다고 하였다.⁸⁹⁾

88) S. G. Scott & R. A. Bruce(1994). *op.cit*, pp.580-607.

89) 김일천(2003). 『혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, pp.12-13.

호텔직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 연구에서는⁹⁰⁾ 호텔 서비스혁신은 생산과 소비가 동시에 이뤄지는 현장에서 일어나기 때문에 고객접점 구성원들의 혁신행동이 요구되고 서비스혁신에서는 제조업에 비해 상대적으로 구성원의 주도적 역할이 더 중요함을 주장하였다. 연구 결과를 보면 호텔 직원의 자기효능감이 창의성의 선행요인임을 증명되었고, 혁신의 개인적 특성요인으로서 호텔 직원의 서비스혁신인식 및 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있었다. 그리고 서비스혁신인식과 혁신행동의 관계에서는 조직에서의 혁신수행에 대한 구성원들의 인식이 개인 혁신행동에 유의한 결과를 보였다.

위와 같은 결과로 볼 때 구성원들이 새로운 아이디어를 창출하여 업무현장에 적용시키기 위해서는 다양한 인력을 채용하기 위해 노력해야 할 것으로 보이며, 평가절차의 공정성이 중요할 것으로 보인다고 하였다.⁹¹⁾ 그리고 호텔 직원의 갈등관리와 혁신행동이 조직유효성에 미치는 연구에서는 향후 호텔조직에서 혁신활동을 강화하여 직무만족을 높이고 혁신행동을 통하여 이직의도를 낮출 수 있는 방안이 필요하다고 주장하였다.⁹²⁾

그리고 현대 혁신행동이 중요성은 혁신의 개별화에 큰 변화를 일으키고 있다는 점이다. 결국 시장은 구매자들의 기호만큼 다양해져서 여러 가지 옵션을 내놓을 것이며 그에 따라 혁신의 방향도 정해질 것이며 공동혁신 혹은 협동적혁신은 새로운 아이디어를 개발하는 데 필수적인 요소로 리더의 역할이 중요하게 영향을 미치며 리더는 혁신을 직접 이루는 것이 아니라 혁신이 일어날 분위기를 조성하고 유지하는데 노력을 기울여야 필요가 있다. 또한 중간관리자는 혁신행동을 개발하고 정착시키며 직원들의 혁신적 성향을 증대시킨다. 이처럼 높은 직위에 있는 직원일수록 최고 관리자들과의 상호작용이 더 활발하다.⁹³⁾

이러한 선행연구를 살펴보듯이 혁신행동은 불확실한 경영환경 속에서 중요한 성과 변수로써 조직 내에서 새로운 아이디어를 개발하고 발전시켜나가 결과물을 창출하고 기업의 발전과 개인의 발전을 향상시키는 것을 알 수 있다. 호텔기업을 대상으로 혁신행동에 대한 실증연구는 부족하나, 이 연구를 통하여 혁신행동이 호텔의 핵심가치의 관련성과를 도출하여 호텔기업의 조직유효성을 향상시킬 수 있는 중요한 자료로 활용될 것으로 판단된다.

90) 강태완(2013). 전계논문, pp.87-91.

91) 전상철(2013). 전계논문, pp.92-94.

92) 현계담·장혜원·조문수(2014). 호텔 직원의 갈등관리와 혁신행동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국관광·레저학회』, 26(4), pp.81-100.

93) B.W. Amo(2006). op.cit pp.231-237.

3) 혁신행동의 유형

호텔 기업을 포함한 서비스 산업은 고객과 직원 그리고 공급업자 등의 사이에 복잡한 연결망이 형성되어 있어 소유권의 관계가 복잡하고 서비스 종류도 매우 다양하다. 예를 들면 고객 한명이 투숙할 때 모든 부서의 협력을 받아야 하고, 예약부터 체크인, 식사, 교통편, 불만접수 등 확인해야 할 사항들이 아주 많다. 호텔 경영의 문제점 중 한 가지는 여러 가지 시스템이 서로 복잡하게 연결되어 있다 보니 연계가 잘 되지 않아 많은 정보를 놓친다는 것이다. 이러한 문제는 어느 한 호텔만이 개선한다고 해결되지 않고 호텔 산업 전체를 개편하는 것 외에는 방법이 없다.

하지만, 호텔 업계는 경쟁이 치열한 분야로 이러한 변화를 기대하기 힘들지만 최근 스타우드, 메리어트, 하얏트, 인터콘티넨탈 등 유명 호텔들이 위스콘에 있는 마커스 주식회사 같은 독립적인 호텔 경영 기법과 힘을 합쳐 차세대 호텔 혁신 기술로 알려진 비영리 단체를 결성을 했다. 이 단체의 목적은 단순한데 지금까지 기업의 전유물로 여겨진 비즈니스 모델을 혁신하는 것은 무척 어려운 일이지만 호텔 업계의 비즈니스 모델을 고객 중심 형으로 혁신하는 것이다. 왜냐하면 경쟁 업계들과 유통업계 전체에 걸쳐 고객을 이해하는 공통적인 토대를 만들어 주기 때문이다.⁹⁴⁾ 따라서 혁신이라는 핵심경쟁력을 통해 고객 지향 기업으로 변해야만 한다.⁹⁵⁾

혁신행동은 특정 상품이나 서비스, 기업 경영 과정의 일부를 변화시켜 가치를 창출하는 것이다. Thomas(2009)는 혁신을 혁신의 범위 측면에서 기업 요소에 기반을 두는 혁신과 전반적인 혁신으로 나누고 혁신의 규모측면에서 전술적 혁신과 급진적 혁신으로 나누어 혁신행동을 설명하였다. 기업 요소에 기반을 둔 혁신은 규모가 큰 상품이나 기업 경영 방식의 일부분에 가치를 증대시키는 것을 말하고, 규모측면의 급진적인 혁신 저변에는 수십 가지의 요소에 기반을 둔 혁신이 자리 잡고 있다. 이렇게 다양한 요소에 기반을 둔 혁신이 축적이 되어 전반적인 혁신이 된다고 하였다. 즉 혁신의 주기에 따라 혁신의 종류가 어떻게 서로 맞물려 있는지 파악을 할 수 있다. 전술적·요소 기반 혁신이 상향류 혁신을 지지 할 뿐 아니라 전반적·급진적 혁신 역시 더 작은 규모의 혁신을 위해 하향류의 지원을 아끼지 않는다는 점이 있다. 그리고 성공적인 전반적·급진적 혁신은 요소 기반·전술적 혁신단계에서 이루어

94) M. K. Thomas(2012). *op.cit*, pp.62-63.

95) T. Nancy & L. D. Deborah(2013). 『Unleashing Innovation』, 서울: 다른세상, 최재영외, p.18.

지는 수많은 부차적인 혁신으로 이루어진다. 또한, 그는 혁신의 형태를 개방형, 폐쇄형 형태의 모델에 긍정적 혁신, 부정적 혁신, 중립적 혁신, 개방적 혁신으로 나누어 <그림 2-5>과 같이 제시를 하였다.⁹⁶⁾

<그림 2-5> 개방형 모델과 폐쇄형 모델



자료: Thomas ,M. K(2012). THE INNOVATION ZONE, 혁신의탄생, 서울: 대성Korea.com. 정윤미 p.84.

위의 그림은 시장 개방성과 비즈니스 모델의 개방성이 서로 어떤 연관성을 갖는지를 보여주고 있다. 첫째, 개방형 혁신은 기업이 서비스, 비즈니스 모델 등을 기존 시장보다 더 넓게 확대하면 시장 모델은 개방적이 된다. 여기에서 제시하는 시장 개방성은 기업이 주도하는 개방성으로 기존 소비자들이나 시장 내에서 기업의 상품, 서비스 및 비즈니스 모델을 확장할 수 있는 정도를 뜻한다. 즉 이 영역은 총수의 확대 가능성과 장기적인 혁신이 가장 용이한 지역이다. 둘째, 중립적 혁신은 어느 시장이든 공통적으로 적용되는 상황으로 현재 비즈니스 모델과 시장 기회가 모여 있는 곳이며 점층적인 요소 기반 혁신을 도모할 여지가 있는 것이다. 셋째는, 긍정적 혁신으로 최소한의 혁신과 기존 소비자들이 주도하는 프로세스 변화만으로도 시장 점유율을 그대로 보유할 수 있다. 이는 기존 상품이나 경쟁적 혁신에 대한 관심이 감소하거나 새로운 관심거리를 보여 달라는 수요가 늘어나는 형태로 나타날 수 있다. 마지막, 부정적 혁신으로 기업이 새로운 개방시장의 요구에 부응하기 위해 사실상 기존 상품, 서비스 혹은 프로세스를 전혀 바꾸지 않고 사용하려 든다면 그

96) M. K. Thomas(2012). *op.cit*, pp.177-213.

기업은 도표 상에서 왼쪽 상단의 영역에 서게 된다. 시대 뒤떨어진 비즈니스 모델을 앞세워 시장점유율을 유지하려는 기업이라는 비판을 받을 우려가 있는 것이다.

근본적인 혁신은 현재까지 해결이 되지 않은 문제를 해결하는데 적용이 되는 것이다. 호텔 산업에서 많은 혁신의 요소들이 있어 이것은 미래에 발전 요소로 작용이 될 것이지만 서로 다른 유형의 직원과 문화 조직구조가 형성이 되어있어서 혁신의 요소를 개발하는데 쉽지는 않을 것이다.⁹⁷⁾ 하지만 최소한의 경영혁신은 호텔 기업에서 성과를 도출하는데 중요한 부분으로 경제적으로 기업을 안정화 시키고 지속적인 경쟁 이득을 생산해 낼 것이다.⁹⁸⁾ 또한 긍정적 혁신행동은 조직유효성에 긍정적인 영향을 줄 것으로 판단된다.

3. 조직유효성

1) 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직과 조직구성원의 생존과 발전 및 욕구충족으로⁹⁹⁾ 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 하였다.¹⁰⁰⁾ 개인 수준에서는 직무 만족, 조직몰입, 이직률, 판매량, 원가 절감액 등과 같이 계량적인 수치를 의미하는 개인의 성과 등이 사용되며, 조직 수준에서의 조직 유효성은 조직을 보다 생산적이고 효율적으로 만듦과 동시에 일터와 일 자체를 보다 만족스럽고 유쾌하게 만드는 것이라고 할 수 있다.¹⁰¹⁾ 즉 조직이 얼마나 효과적으로 잘 운영되고 있는지를 나타내는 개념으로 조직의 목표만을 표현하는 것뿐만 아니라 조직 구성원의 목표와 조직 목표를 모두 포함한다고 할 수 있다.

Robbins(1990)는 조직유효성을 장·단기목표의 달성 정도이며, 목표를 설정할 때

97) R. Sebastjan(2013). Case studies of innovation activity in the hotel industry, *QUAESTUS multi disciplinary research journal*, pp.141-163.

98) J. Nieves & M. S. Cipres(2014). Management innovation in the hotel industry, *Tourism Management Journal*, 46, pp.51-58.

99) 박희봉(2005). 조직유효성에 대한 비판적 고찰, 『한국조직학회』, 2, P.6.

100) R. M. Steers & J. S. Black.(1994). *Organizational Behavior*(5th ed.), New York: Harper Collins College Publishers.

101) B. Kabanoff(1991). Equity, equality, power, and conflict, *Academy of Management Review*, 16(2). pp.416-441.

에는 전략적 환경요소가 반영되어야 하고, 평가자의 이해관계와 조직의 라이프사이클 단계의 특성을 반영하여야 한다.¹⁰²⁾ 이러한 조직유효성은 직원들의 행동들에 대하여 상호영향을 미치게 된다.¹⁰³⁾ 호텔 조직유효성이란 호텔 조직구성원의 경제적 측면에서의 목표달성을 위한 생산적 조직능력의 정도와 심리적·관리적 측면에서의 조직 행동적 직무태도로 개념을 정리하였다.¹⁰⁴⁾ 그리고 조직유효성은 개인과 조직을 보다 생산적, 효율적으로 만들고 직무 자체를 보다 증대시키고 몰입하게 만드는 것이다. 또한 조직의 사회적 규범성을 확보하기 위한 수단이 되며 조직 활동의 성과로 표현되는 조직유효성은 중요한 기능과 역할을 한다. 즉 이러한 조직 유효성은 개인 수준에서 기업에 대한 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 매출, 원가절감 등의 성과를 나타내며, 조직 차원에서의 조직유효성은 조직을 보다 효율적이고 생산적으로 관리하고 근로조건을 한층 향상시키는 것이라고 할 수 있다.

그리고 인적자원의 의존도가 높은 호텔기업에서는 종사원의 조직유효성을 중요성을 인식하고 보다 다양한 연구가 필요하다. 최근 호텔기업부문을 비롯하여 공공 사회부문에 새롭게 기획되고 있는 각종 개혁 및 혁신 전략들이 궁극적으로 조직유효성 향상이라는 목적으로 귀결되는 것을 통해 알 수 있다. 이러한 차원에서 조직유효성은 호텔 구성원이 경제적 성장을 통한 개인의 만족과 조직에 대한 충성도를 의미하고 조직의 환경에 대한 근로 조건과 만족도를 표시하는 개인의 평가 기준이라고 할 수 있다.

2) 조직유효성 구성

조직유효성의 평가는 조직의 유형, 목표나 기능에 따라 접근방법이 달라지는데 조직유효성의 초점을 어디에 두느냐 하는 것과 조직적 상황을 어떻게 이해하는가에 따라 평가기준을 다양하게 분류하고 있다.¹⁰⁵⁾ 따라서 조직유효성을 선택하는 기준의 문제는 아직도 논의 중이고 다차원적일 수밖에 없어서 주로 이전의 경험적 연구에서 이용되는 변수는 주로 자산증가, 성장률, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는

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

103) J. H. Lee(2012). The Effects of Leadership Behavior on Workplace Harassment, Employee Outcomes, and Organizational Effectiveness in Small Businesses. The Faculty of School of Business of The George Washington University, *Partial fulfillment of the requirements for the Phd*, p.59.

104) 주종대(2008). 『호텔 조직 환경이 조직유효성에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.46.

105) 김연숙(2014). 『시민단체의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, pp.30-31.

객관적 지표와 조직몰입, 직무만족, 적응성, 충성심 등의 주관적 지표로 구분할 수 있다.¹⁰⁶⁾ 호텔 기업부문을 비롯하여 공공부문에 새롭게 시도되고 있는 각종 개혁 및 조직혁신 전략들이 궁극적으로 조직유효성 향상이라는 목적으로 귀결되는 것을 통해 알 수 있다. 따라서 최근까지의 호텔기업과 행동과학 연구에서는 조직유효성을 측정하는 대안변수들로서 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 이직의사(구경희, 2012; 강성관, 2007) 등을 사용하는 것이 일반적인 경향이다. 그리고 경영성과도 조직유효성에 포함을 한다. 즉 한 조직의 구성원들의 직무만족도와 조직몰입이 높고 이직의사가 낮을수록 조직 관리의 유효성이 높은 것으로 선행연구를 통해서 알 수 있다

반면, 조직유효성의 문제는 호텔의 조직관리라는 실천적인 분야에서는 물론이고 조직이론에서의 핵심 결과변수의 주제이지만 조직유효성이 엄밀히 무엇을 의미하는 지에 대해서는 보편적인 합의가 이루어지지 않고 있다. 이로 인해 조직유효성에 대한 이론을 연구하는 것보다는 조직유효성을 평가할 수 있는 분석틀인 측정지표를 개발하는 것이 더욱 가치가 있을 수 있다는 지적이 계속되어 왔다. 이에 따라서 기업 직원의 핵심가치에 대한 연구에서 조직유효성에 대한 요인을 <표 2-9>과 같이 정리를 하였다.

<표 2-9> 기업의 핵심가치와 조직유효성에 대한 선행연구

연구자	구성 요인	연구주제 및 결과
Posner & Kouzes Schmidt(1985)	기업성과	(공유가치의 차이점 연구/ 기업문화의 실증연구)강한 기업의 문화를 가진 기업은 기업의 성과에 긍정적인 영향.
Abreu & Macedo, Matos(2009)	기업성과 네트워크	(기업의 협력적 네트워크에서의 핵심가치 정립의 방법론적 원리) 협력을 통한 성과 창출 및 네트워크 강화에 영향.
Denison, Haaland, Goelzer(2003)	이익증대 품질개선 직무만족	(기업문화와 조직효과성에 관한 연구) 기업문화는 매출신장, 이익증대, 품질개선, 직무만족에 영향.
Yoh & Park Pedersen, Lee (2007)	직무만족 조직충성도 재무성과	(핵심가치 몰입과 조직유효성과의 영향) 핵심가치에 대한 몰입도 정도에 따라 차의 발생하고 몰입도가 높을수록 조직유효성에 긍정적 영향.
Amo & Weathington (2008)	직무만족	(직원의 사고방식과 조직가치의 일치에 대한 연구) 개인의 가치와 기업의 핵심가치가 일치되는 정도는 직무만족에 긍정적 영향.
장현석(2006)	조직몰입	(기업 핵심가치로서의 신뢰와 열정: 영향요인, 조직몰입과의 관계)핵심가치와 조직몰입과의 관계에서 감정적 몰입에 유의.

106) 정연웅(2011). 『호텔조직문화와 인적요소가 조직유효성에 미치는 영향연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.99.

지성구, 장성희 (2007)	조직몰입	(호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입, 동료신뢰가 협력에 미치는 영향) 공유가치는 신뢰와 조직몰입에 긍정적인 영향.
윤백열(2011)	직무만족 조직몰입	(신뢰 및 셀프에피커시와 직무성과와의 관계에서 공유가치의 조절효과)공유가치의 인식도와 실천도에 따라 직무만족은 유의하니 않았고 조직몰입에는 유의한 결과.
박주훈(2012)	조직몰입	(H그룹 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입과의 관계연구)핵심가치 전개활동 수분이 높아질수록 조직몰입에 유의미한 정의 영향.
최창열(2012)	직무성과	(조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동 매개효과 연구) 핵심가치 공유는 개인의 직무성과에 긍정적인 영향.
문동철(2013)	조직성과	(H그룹의 핵심가치전개활동이 조직학습 역량구축 영향) 핵심가치를 내재화 프로세스는 궁극적 조직성과 구축.
김순원(2013)	직무만족, 조직몰입, 조직충성도	(기업의 핵심가치 내재화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향) 핵심가치 내재화 수준이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 관계성, 조직충성도가 높아지는 경향을 보임.
김만식(2013)	직무만족,	(L그룹의 핵심가치 전개활동이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향) 핵심가치를 독립변인으로 설정하였을 경우 직무만족에 유의한 정의 영향.
장우변(2013)	직무만족 조직몰입	(학습조직과 조직유효성의 관계에서 공유가치 조절효과) 공유가치는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향.

자료: 연구자 정리.

호텔의 핵심가치와 조직유효성과의 선행연구 외에 호텔 기업에 대한 조직유효성의 측정 요인으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 조직유효성(김원동, 2009; 주종대, 2007; 강성관, 2007; 김경민, 2012; 김명희, 2012; 장윤선, 2012)으로 연구가 이루어지고 있다. 이에 따라 앞의 연구자들이 호텔 기업의 조직유효성 주관적 평가지표의 기본 틀로 활용되고 있다.

3) 조직유효성 평가지표

조직유효성의 궁극적인 효과는 조직의 환경 속에서 개인이 근무 환경의 변화와 긍정적인 수용태세 및 분위기 조성을 통하여 종사원들의 태도에 영향을 미친다는 것이다. 즉, 수익성, 시장점유, 성장, 적응성, 혁신, 조직문화 등이 인적·물적 자원으로 구성된 기업조직의 생존에 중요한 만큼 종사원들의 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직율의 감소도 중요하다고 할 수 있다.

조직유효성에 대한 평가 지표로 Campbell¹⁰⁷⁾이 제시한 심리적 지표, 경제적 지표, 그리고 관리적 지표 등 3가지 지표를 기반으로 연구가 이루어지고 있으나, 호텔 기업은 호텔의 특성으로 인하여 조직유효성 평가 지표로는 심리적 지표에 많은 연구를 하고 있다. 그 호텔의 특성은 종사원을 대상으로 연구가 이루어지고 있다 보니 정량적인 성과를 측정하기가 어렵다는 특성이 있기 때문이다. Campbell은 조직유효성에 대한 측정변수로 <표 2-10>과 같이 제시하였다.

<표 2-10> Campbell의 조직유효성 측정을 위한 지표

지표	주요 내용
심리적 지표	직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 협조성, 조직목표의 내면화.
경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원가치, 목표달성도.
관리적 지표	사과의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 동시성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 경영지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정참가, 훈련과 개발의 역할 강조.

자료: Campbell(1977).

Dalton, Toder, Spendolini, Fielding & Porter도 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과지표와 심리적 성과지표로 구분하였으며, 기존의 연구자들은 경제적 성과지표 보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행(이호길, 2005),¹⁰⁸⁾(양형교, 2009)하여 왔다고 주장하면서, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 보았다.¹⁰⁹⁾

조직유효성 변수는 연구목적에 따라 다양하게 설정할 수 있으나, 조직유효성의 평가기준에 관한 논란에도 불구하고 조직문화와 조직유효성의 관련성 연구에서는 직무만족과 같은 행동적 결과변수가 조직유효성 변수로 많이 채택되고 있는 현실 속

107) J. P. Campbell(1977). On the Nature of Organizational Effectiveness, In Goodman, P, S., Pennins, J. M. & Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.36-41.

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

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

에서 Steers는 조직몰입도는 조직유효성의 유용한 지표중의 하나가 된다고 주장하였다.¹¹⁰⁾ 조직유효성과 관련한 개인목표 측면에서의 과정지표로는 직무만족의 증대, 조직몰입의 제고, 결과지표로는 이직율의 감소, 개인성과의 향상 등을 들 수 있다.

본 연구에서는 연구의 수준이 개인이며, 핵심가치 인식과 조직유효성을 각 개인에 있어서 심리과정으로 파악하고 있기 때문에, 이러한 조직유효성의 여러 가지 변수가운데에서 Dalton, Toder, Spendolini, Fielding & Porter(1980), Kasemsap(2013)¹¹¹⁾의 심리적 성과지표 및 과정지표를 참고하여 조직유효성을 측정하였다. 따라서 선행연구를 통해 서비스기업과 관련성이 입증된 성과지표인 직무만족, 조직몰입을 측정 요인으로 설정하였다.

(1) 직무만족

직무만족에 대한 연구는 조직심리학이나 산업심리학, 경영학 등 사회과학분야에서 효율적인 조직 관리를 위해 무수히 많이 다루어진 주제이다. 이것은 직무에 대한 조직 구성원의 의식이나 태도가 조직의 목표를 달성하는데 중요한 변수가 됨을 의미하며 직무활동에 보다 긍정적으로 접근하는 요인이 될 수 있기 때문이다.¹¹²⁾ 따라서 조직구성원이 자신의 업무를 위해 자신의 핵심역량을 최대한 발휘하고 그에 따른 정신적, 물질적 보상의 동기부여가 따른다면 조직구성원의 직무에 만족하고 조직몰입을 통하여 효과적인 업무를 수행하게 될 것이다.

직무만족의 선행연구자 Hoppock은 조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 하였고, McComick & Tiflin에 의하면 직무만족은 욕구 및 가치 등과 관련되어 있는 것으로 보고 직무만족은 행동과 활동의 개념보다는 감정적 개념으로 이해되어야 한다고 했다.¹¹³⁾ 또한 Constance & Becker(1993)는 직무만족이란 감정적 반응으로 조직구성원들이 자기직무에 대한 평가에서 획득하고 긍정적이고 유쾌한 감정 상태, 자신의 직무에 대한 태도와 마음가짐이라 하였다.¹¹⁴⁾

110) R.M. Steers(1975). Problems in the measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.248-249.

111) K. Kasemsap(2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(5), pp.198-204

112) 김상진·한진수(2006). 호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연』, 15(2), pp.41-63.

113) R. Hoppock(1960). A Twenty-Seven Year Follow-up On Job Satisfaction of Employed Adult, *Personnel & Guidance Journal*, 38(6),pp.489-492. 김희기·정용혜(2008). 호텔 조리·식음료 종사원의 갈등, 조직몰입, 조직유효성, 경영성과 관계연구, 『호텔관광연구』, 30(3), pp.262-280. 재인용.

114) N. A. Constance & M. J. Becker(1993). Job Satisfaction and Performance: An Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2),

국내 연구에서는 직무만족을 조직구성원의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 구성원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태,¹¹⁵⁾ 또한 개인이 직무에 가지고 있는 태도이며, 자기직무와 연관되어 경험하는 긍정적, 유쾌한 감정으로 강도와 일관성의 정도가 변화 될 수 있을 뿐만 아니라 개인에 대해 여러 가지 기능을 수행하는 것이라 하였다.¹¹⁶⁾ 대체적으로 종사원이 자신의 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 조직 구성원들의 감정적 반응을 반영하는 긍정적인 정서 상태로 간주되고 있다.¹¹⁷⁾ <표 2-11>은 학자들이 직무만족에 대한 정의를 정리한 것이다.

<표 2-11> 직무만족의 개념

연구자	개념 정의
Constance & Becker(1993)	감정적 반응으로 조직구성원들이 자기직무에 대한 평가에서 획득하고 긍정적이고 유쾌한 감정 상태
Brown & Peterson(1994)	직무만족은 직무상황과 직무경험에 대한 종업원의 전반적인 감정적 평가
Bargal & Guterman(2000)	직무에 대해 구성원들이 갖는 감정적 반응으로서, 개개인의 가치나 욕구와 관련되어 있으며 조직구성원들의 태도와 관련된 특정요소.
Robbins(2003)	자신의 직무에 대한 태도와 마음가짐
정경미(2010)	개인이 자신의 직무에 대하여 가지는 감정들의 총체이고 이득과 삶의 질에 대한 관심을 추구하고 있는 상태.
박종철(2011)	개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 같은 심리적 상태, 보상과 같은 인지 수준을 기준
구경희(2012)	개인의 직무에 대한 하나의 태도이며, 조직구성원들이 각자의 직무에서 얻어지는 긍정적이고 유쾌한 감정 상태
김난영(2005)	종사원이 자신의 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 조직 구성원들의 감정적 반응을 반영하는 긍정적인 정서 상태
이해성(2013)	자신의 직무에 대해서 느끼는 전체적이고 주관적인 평가로 정의하고 타 변수와의 상호 관련성을 줄이고 직무에 대해 느끼는 단일차원으로 접근하는 방법

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재정리.

호텔 종업원의 직무만족 정도는 직무성과와 경영성과에 크게 영향을 주기 때문에 호텔 종사원 개인의 욕구와 호텔기업의 목표를 통합하는 역할을 수행함으로 그 중요성이 확대되고 있다. 직무만족의 중요성에 대하여 우선 종업원의 직무만족이 높

pp.267-279.

115) 정효현(2001). 『갈등관리전략에 관한 연구』, 고려대학교 대학원 박사학위논문, p.51.

116) 우성근·김현주·류용현(2007). 호텔 종사원의 고용형태에 따른 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔리조트카지노연구』, 6(1), pp.55-68.

117) 김난영(2005). 『호텔·관광산업의 조직윤리풍토 인과모형에 관한 연구』, 조직윤리가치와 조직유효성과의 관계를 중심으로, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.43.

으면 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 되며, 이직율과 결근율이 감소되는 것은 물론 생산성 효과도 얻을 수 있으며, 대중으로 하여금 자기 조직에 관해 호의적인 마음을 갖게 하여 조직 활동의 합법성과 목적을 고양시키고, 조직 내에서 원만한 인간관계를 유지해 나간다고 하였다.

또한 직무만족이 높을수록 스트레스를 적게 받고 직장 및 삶 자체에 대한 긍정적인 태도를 보이게 되며, 건강이나 수명에도 영향을 주게 됨으로써 구성원 자신뿐만 아니라 조직에도 중요한 결과를 가져온다는 것이다.¹¹⁸⁾ 직무만족의 중요성을 개인과 조직차원으로 나누어 <표 2-12>과 같이 중요성을 설명하고 있다.

<표 2-12> 직무만족의 중요성

구분	직무만족의 중요성
개인차원	<ul style="list-style-type: none"> ■ 삶의 가치판단적인 측면 ■ 신체적인 건강적인 측면 ■ 정신 건강적인 측면 ■ 조직몰입의 측면 ■ 경제적 측면 ■ 사회적 자본 측면
조직차원	<ul style="list-style-type: none"> ■ 근로자의 성취감 ■ 직무생활에 대한 긍정적인 감정 ■ 원만한 인간관계 ■ 생산성 증가 ■ 조직의 신뢰, 네트워크

자료: 선행연구를 참조하여 연구자 재구성.

직무만족에 대한 요인을 여러 학자들이 분류하여 제시하고 있는데 Kohli & Jaworski(1990)는 안전, 승진의 기회, 복리후생, 작업유형, 조직, 동료, 임금, 근무시간, 감독 등으로 분류하였고¹¹⁹⁾ Gilmer(1996)는 직무만족의 요인으로 안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경 및 복리후생 등으로 분류하고 있다¹²⁰⁾. Poter & Steers는 직무만족을 4가지 중요 요인으로 분류하였는데 그 요인을 직무전체의 요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 나누어 제시하였다. 첫째, 직무전체 요인은 급여 및 승진의 기회, 회사정책과 절차, 조직구조. 둘째, 작업환경 요인에는 감독스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업조건. 셋째, 직무내용 요인으로는 직무자체(개인의 능력과 기능, 직무에 대한 교육훈련 기회, 직무순환, 창의성, 다양성, 책임), 역할보호성, 역할갈등. 넷째, 개인적 요소로는 사회 인구학적 요인, 개인적 요인으로 분류하였다.¹²¹⁾

118) 오석태(2007). 호텔 조리사의 조직의 임파워먼트 인식정도의 직무만족, 조직몰입, 경영성과와의 상관관계연구, 『한국조리학회지』, 13(1), pp.11-23.

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

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

즉 직무만족은 조직구성원의 개인적 차원에서 접근되는 개념이기 때문에 조직구성원 개인과 관련된 다양한 내·외적 환경요인들에 의해 영향을 받는다. 그러므로 직무만족에 미치는 영향요인으로는 의사결정과정에 참여할 수 있는 기회, 직무특성에 대한 인식의 차이, 자신의 발전에 대한 인식차이, 자신의 노력 정도에 따른 보상 및 승진 체계의 차이, 조직체계 및 근무 형태 등 근무환경적인 조직구조, 조직을 이끌어가는 조직의 책임자 리더십과 신뢰 그리고 개인의 성격·교육·연령 등 다양한 요인들에 따라 많은 영향을 받는다. 이러한 영향은 직원의 개인적인 조직에 대한 만족감을 얻을 수 있고 혹은 신뢰하지 않음으로서 조직의 경제적, 조직문화, 그리고 이직의도에 영향을 주기 때문에 호텔기업에서는 직무만족을 향상시키기 위한 혁신적 노력이 필요하다.

(2) 조직몰입

조직몰입은 종사자를 유지해야하고 종사자의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 직원의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔다. 하지만 많은 학자들에 의해 연구되었어도 각 학자들마다의 입장에서 다양한 분야의 개념을 정의하고 있다. 즉 학문적 영역이 다양하고, 적용하는 부분이 서로 달라 분석이 틀이 다르기 때문이라고 할 수 있다.

조직몰입에 대한 연구가 주요과제로 등장하게 된 배경은 다음과 같다. 첫째, 인적 자원관리의 효율성을 높이기 위해서 조직몰입이라는 변수가 조직 전반에 영향을 미치는 변수로 설정되기 때문이다. 즉, 직무만족, 성과, 이직 등 다양한 변수가 연구되었지만, 조직몰입이라는 변수는 이와 같은 다양한 변수의 포괄적 개념 범위를 포함하고 있기 때문이다. 둘째, 조직몰입이 직무만족보다 안정적이고 지속적 태도로 설명되므로 일정기간 조직구성원의 심리적 상태를 파악할 수 있기 때문이다.¹²¹⁾

이러한 배경에 따라 조직몰입의 선행연구자 Becker는 조직몰입을 조직 구성원들이 조직에서의 박탈을 두려워하여 조직에 대해 일정한 행위를 지속하려는 현상으로 정의하였다. Morrow는 조직몰입의 수준이 높은 구성원은 자신의 목표와 가치가 기업의 목표나 가치와 근접함으로써 기업에 대한 강한 애착심과 신념을 구축하며 기

121) L. W. Poter & R. M. Steers(1973). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. psychological Bulletin, 80. 김희기·정용해(2008). 전개논문, p.265. 재인용.

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

업의 이익을 위해 헌신하고 기업의 구성원으로서의 신분을 지속적으로 유지하려는 특성을 지닌다고 하였다. 즉, 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착을 가지고 헌신하려고 하는가를 보여주는 지표이며 조직에 대한 충성뿐 만아니라 지속적인 관심과 유지를 위한 과정을 의미한다.¹²³⁾

그리고 Williams & Anderson(1991)은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 조직의 일원으로 계속해서 남아있으려는 태도라고 정의하였다.¹²⁴⁾ Kohli & Jaworski(1990)은 조직과 자신의 미래, 조직의 이익을 위한 헌신정도 구성원들 간의 결속력과 자부심, 사명감,¹²⁵⁾ Kinicki & Kreitner(2006)은 조직몰입을 개인이 조직과 정체감을 갖거나 조직목표에 일체감을 갖는 것, Robbins & Judge(2011)은 자신과 직무를 동일시하여 적극적으로 직무를 수행하며, 직무성고가 자신의 가치매김에 있어서 중요하다고 여기는 수준이라고 하였다.¹²⁶⁾

또한 Meyer & Allen(1990)은 조직몰입을 세 가지 차원으로 나누었으며 특정한 조직에 애착을 가지고 일체감을 통한 강한 참여 의지를 나타내는 정서적몰입, 경제적인 기준에 의해 지각하는 것으로 조직을 떠나게 되면 발생하는 손익을 고려하여 조직에 계속 연대하는 경우, 부수적 가치를 잃어버릴 것이라는 인식에서 발생하는 것으로써 지속적 혹은 근속몰입, 회사에 대한 만족이나 제공되는 보상과 상관없이 조직에 대한 책임감, 도덕적 의무감으로 조직의 목적이나 이득을 위해 남아 있으려고 하는 의지를 나타내는 규범적(normative)몰입으로 나누어 설명하였다.¹²⁷⁾ 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성고가 높고 근속년수가 길며 결근율, 이직률, 근무 태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있다. 성과조직인 기업에서 종업원들의 조직 몰입도를 증대시키는 것은 조직 관리의 극대화과 경제적인측면에서 매우 중요한 의미를 가진다. 결국 조직몰입에 대한 기존의 관심과 연구의 대상은 주로 높은 몰입도가 조직과 긍정적인 관계에 있음을 증명하고 있다.

123) P. C. Morrow(1983). Concept Redundancy in Organization Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8, pp.486-500. 김상진·한진수(2006). 전계논문, pp.49. 재인용.

124) L. J. Williams & S. E. Anderson(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, pp.601-617.

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

126) S. P. Robbins & T. A. Judge(2011). *Organizational behavior*(13th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson. 구경희(2012). 전계논문, p.42. 재인용.

127) J. P. Meyer & A J. Allen(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Nonnative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.

국내 연구에서 레스토랑 구성원의 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 관리시스템의 주요 구성요소를 인적자원유동, 작업 시스템, 보상제도, 종업원의 영향력으로 구성되었다고 하였으며 인적관리 시스템은 경영성과에 직접적 영향을 미치고 있음을 밝혔다.¹²⁸⁾ 또한 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다.¹²⁹⁾ 그리고 조직몰입은 종업원 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념으로서 직무만족과 더불어 종업원의 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표라고 하였다.¹³⁰⁾ 반면, 조직몰입은 직무만족과 구별되면서, 직무몰입보다 더욱 포괄적인 의미로 조직과 관련한 개인의 심리적 상태로 개인과 조직 간의 목표나 가치가 일치되는 핵심적인 개념이라고 주장하였다.¹³¹⁾

이러한 개념에 따른 실증연구에서 부하직원이 지각한 상사의 의사소통능력은 부하직원의 조직몰입도의 하위요인인 정서적 조직몰입, 규범적 조직몰입 및 지속적 조직몰입에서 정(+)¹³²⁾의 영향을 보였다. 중간관리자 의사소통 집단 상담프로그램은 중간관리자 자신뿐만 아니라 그들이 속한 부하직원들의 대인관계와 의사소통능력을 높이고, 조직몰입을 향상시킬 수 있는 가능성을 인지하였다.¹³²⁾

호텔 기업의 연구에서는 조직구성원이 조직에 대한 관여와 헌신의 정도이며 조직의 목표수행에 대한 역할과 조직의 가치관에 대한 감정적 애착이라고 정의하였다.¹³³⁾ 즉 조직몰입은 자기가 근무하고 있는 호텔에 대한 호의적인 태도를 나타내는 것으로 자기 자신과 호텔을 동일시하고 호텔조직에 적극적으로 관여하여 참여하고자 하는 정도를 말한다. 그리고 종사원의 스스로 업무수행에 대한 욕구를 통해 일을 진행 시키고자 하는 정도¹³⁴⁾ 조직 구성원들이 인식하고 있는 주관적인 측정을 말하며 조직에서의 지속적인 근무의지와 조직의 핵심가치를 공감하는 정도를 의미

128) 배중석·사정혜(2001). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 『인사조직연구』, 11(2), pp.133-169.

129) 최철수(2002). 여행사 종사원의 조직몰입에 관한 연구, 『관광품질시스템연구』, 8(1), pp.217-218.

130) 김형섭(2007). 호텔종업원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구, 『관광학연구』, p.207.

131) 박중승(2008). 『호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간의 구조적 관계에 관한 연구』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.26-27.

132) 정경미(2013). 기업의 중간관리자 의사소통능력이 조직의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 대구대학교 대학원 박사학위논문, pp.90-91.

133) 김상진(2006). 『호텔의 사회자본이 기업성과에 미치는 영향; 직무만족, 조직몰입, 경영성과 중심으로』, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.70.

134) 오상훈(2000). 한국 호텔기업의 종사원 권한위임에 관한 연구, 『관광지리학』, 13, p.208.

한다.¹³⁵⁾ <표 2-13>은 학자들이 조직몰입에 대한 정의를 정리한 것이다.

<표 2-13> 조직몰입의 개념

연구자	개념 정의
Scholl(1981)	조직구성원으로 남아서 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이고 자발적인 행위를 하게 하는 잠재적인 힘.
Williams & Anderson(1991)	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도 즉, 조직에 대해 얼마나 일체감을 갖고 몰두하느냐 하는 정도.
Luthans(2003)	조직에 남아있으려는 열망, 조직을 위하여 최선의 노력을 다하려는 의지, 조직의 가치와 목표를 수용하는 확고한 믿음.
Kinicki & Kreiter(2006)	개인이 조직과 정체감을 갖거나 조직목표에 일체감을 갖는 것.
Robbins & Judge (2011)	자신과 직무를 동일시하여 적극적으로 직무를 수행하며, 직무성고가 자신의 가치매김에 있어서 중요하다고 여기는 수준.
Kijpokin(2013)	조직 구성원들이 인식하고 있는 주관적인 측정을 말하며 조직에서의 지속적인 근무의지와 조직의 핵심가치를 공감하는 정도.
최철수(2002)	조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구.
김상진(2006)	조직구성원이 조직에 대한 관여와 헌신의 정도이며 조직의 목표수행에 대한 역할과 조직의 가치관에 대한 감정적 애착.
박승중(2008)	직무만족과 구별되면서, 직무몰입보다 더욱 포괄적인 의미로 조직과 관련한 개인의 심리적 상태로 개인과 조직간의 목표나 가치가 일치되는 핵심적인 개념.
김석영(2010)	개인이 직무에 전념하여 그 직무에 열과 성을 다하여 심리적으로 직무에 대한 애착감을 느끼는 정도.
최정수(2011)	조직몰입은 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 것과 또는 직무활동에 대한 심리적 몰두, 조직 그 자체에 대한 열렬한 애착 등으로 표현.
곽서연 (2012)	조직 구성원이 조직의 목표를 받아들여 자신의 역할을 성실히 수행함으로써 적극적으로 조직의 목표를 달성하는데 동참하고자 하는 태도.
정경미(2013)	자기회사에 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미.

자료: 선행연구를 참고하여 연구자 재구성.

조직몰입의 중요성에 따라 가장 중요하게 다루는 부분이 인적관리로 볼 수 있다 이에 인적관리에서 조직몰입은 조직의 이익을 위해 행동하는 심리 상태이며 몰입도

135) K. Kijpokin(2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance, *Journal of Social and Development Science*, 4(5), pp.200-201.

가 높으면 동기가 부여되어 조직에 긍정적인 행동을 할 것으로 기대하기 때문이다.¹³⁶⁾ 그 배경은 호텔에서 인적자원의 관리가 중요하고 효율성을 증대시키는데 조직몰입이 중요한 요인으로 작용하고 기업문화 측면에서 조직원이 조직에 충성도와 직원들의 심리적 상태를 확인 할 수 있기 때문이다. 즉 조직몰입의 요인은 개인적, 조직적인 성과 및 이직 등 다양하고 포괄적인 개념 범위를 포함하고 있기 때문이다. 따라서 호텔의 조직몰입은 자기가 속해있는 조직에 열의를 가지고, 직원 상호 간의 호의적인 태도 및 애착과 신뢰를 포함하는 긍정적인 충성도로 정의할 수 있다.

결과적으로 선행연구를 검토해 보면 조직유효성은 조직구성원이 조직에 충성심을 가지고 근무할 수 있도록 효과를 발생시키는 것으로써 심리적 지표의 결과에 따라 경제적 지표의 긍정적 결과로 나타나고 있음을 증명하고 있다. 따라서 호텔 조직에서 더욱 적극적으로 직원들의 조직유효성을 위한 방안을 검토하여 발전시켜 나가야 할 것이라고 판단된다.

4. 선행연구의 검토

1) 핵심가치 인식과 혁신행동

호텔 기업에서의 가치에 대한 활동을 핵심가치 혹은 기업문화, 기업윤리와 같이 주로 조직과 관련되어 외재적 가치에 중심을 두어오고 있다. 기업은 성과향상과 조직의 유효성을 극대화를 위해 전 직원들에게 공동으로 요구되는 핵심가치의 기준을 설정하고 공유하여 조직문화로의 정착을 위해 노력을 하고 있다. 그리고 혁신적인 기업의 직원들은 혁신행동을 지지하고 현재의 도전적 상황을 하나의 자기의 업무라 생각하고 조직의 장기적인 성장에 집중한다. 그리고 기업들은 혁신, 적응, 그리고 창의성 등의 다양한 핵심가치들이 있다. 이러한 핵심가치는 혁신을 확장하기 위하여 사업에 소비되는 비용들을 전략적 제휴를 통해 가능성 있는 투자를 한다.¹³⁷⁾

136) 정운호·섭원술(2004). 인구통계학적 특성에 따른 조직 구성원의 조직몰입의 차이에 관한 연구, 『인력개발연구』, 6(2), pp.95-126.

137) A.H. Teresa(2005). *The Essence of Centennial Campus: A Public/Private Strategic Alliance That Responds To Corporate Core Values of Innovation*, North Carolina State University Phd, p.133.

기업의 구성원을 대상으로 신뢰와 셀프에피커시가 직무성과의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향관계 연구에서 공유가치의 조절효과를 연구에서 공유가치의 인식도와 실천도에 따라 혁신행동은 유의한 결과를 보였다.¹³⁸⁾ 그리고 학습조직과 조직유효성의 관계의 공유가치 조절효과 연구에서 공유가치가 학습조직의 세가지 차원과 혁신행동 간에 조절 효과가 있는지에 대한 검증 결과로 공유가치가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹³⁹⁾ 또한 Hu(2009)은 호텔문화에 있어 팀 문화(팀의 지원, 협력, 팀의 단결력) 등은 종사원의 서비스 혁신성과 및 신상품개발에 유의적 영향을 미친다고 하였다.¹⁴⁰⁾

대학병원 간호사를 대상으로 상사신뢰, 조직신뢰와 공유가치 인식도가 혁신행동에 미치는 영향연구에서 일반적 특성과 직무특성에 따른 상사신뢰, 조직신뢰, 공유가치 인식도와 혁신행동 간의 상관성과 영향을 분석하였다. 주요개념간인 상사신뢰, 조직신뢰, 공유가치 인식도 및 혁신행동 상호간의 상관분석 결과 혁신행동과 상사신뢰는 유의한 상관관계를 보였으며, 조직신뢰와도 정의 상관관계를 보였다. 일반적 특성 가운데 연령이 증가할수록 혁신행동이 유의하게 높았으며, 학력이 높을수록 혁신행동이 높았다. 근속년수는 사후검정 결과 11-15년, 16-20년인 경우가 1-5년, 6-10년에 비해 혁신행동이 높게 나타났으며, 직무특성 중에서는 자기개발 활동을 하는 경우 혁신행동이 높은 것으로 나타났다.¹⁴¹⁾ 특히 공유가치 인식도가 높아질 경우 조직 혁신행동은 더욱 강화된다고 설명할 수 있다.

Amabile(1998)는 기업문화에서의 중요한 인적자본이 혁신행동에 미치는 영향에 대해 구성원의 지식, 기술능력, 창의력 등의 인적자본이 높게 축적될수록 구성원들의 혁신행동을 증대 시킨다고 한다.¹⁴²⁾ 또한 Amo & Kolvereid(2005)는 조직의 기업가 정신과 기업 내 기업가 정신은 직원들의 주도한 혁신으로부터 점진적으로 나타나며 기업의 전략방향과 이와 관련한 요인들을 조절하는 조직의 기업가 정신과 기업 내 기업가 정신은 조직의 구성원들의 혁신행동에 중요한 긍정적인 관련이 있다고 하였다.¹⁴³⁾ 기업 내 기업가 정신은 내부의 혁신을 뜻하며 자발적인 개인의 창

138) 윤백열(2011). 『신뢰 및 셀프에피커시와 직무성과와의 관계에서 공유가치의 조절효과』, 대전대학교 대학원 박사학위논문, pp.96-97.

139) 장우변(2013). 『학습조직과 조직유효성의 관계에서 공유가치의 조절효과』, 대전대학교 대학원 박사학위논문, p.106.

140) M-L.M. Hu., J.S. Horng & Y-H.C. Sun(2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance, *Tourism Management*.30(1), pp.41-50.

141) 민순·신철화·신명기(2014). 일개 대학병원 간호사의 상사신뢰, 조직신뢰와 공유가치 인식도가 혁신행동에 미치는 영향, 『병원경영학회지』, 19(2), pp.89-98.

142) T. M. Amabile(1988). *op.cit*, pp.123-130.

의성이 아래로부터 위를 자극할 수 있는 것을 말한다. 이러한 기업가 정신은 내부만이 아니라 외부에서도 선순환하고 기업이 중심이 되어 기업 생태계 전체를 긍정적으로 발전시킨다. 즉 종사원의 창의성과 혁신성을 살리려면 종사원이 주도적으로 문제를 해결하는 조직문화의 혁신이 필요하다. 따라서 급변하는 시장에 민첩하게 대응하기 위해 사내 기업가정신이 강조되고 있다.

따라서 기업들이 지속적으로 실시하는 핵심가치 공유, 기업문화, 혁신행동들이 더욱 효과를 발휘하기 위해서는 구성원들 간의 강한 신뢰관계가 전제되고, 공동체라는 의식을 심어줄 수 있는 핵심가치의 전개, 내재화, 교육, 공유의 활동이 우선시되어야 한다. 하지만 아직까지 호텔 기업에서는 이러한 중요성을 간과하고 있어 경영 및 직원관리에 문제점을 도출되고 있다. 또한 단독 혹은 체인 호텔이든 그룹이 운영하는 국내 체인호텔이든 핵심가치 전개활동에 있어서 혁신적 행동을 할 수 있도록 독려하며 추진해 나가야만 앞으로의 불확실한 미래에 지속성장과 고객만족을 시킬 수 있는 포괄적인 핵심가치를 추진하고 선순환 구조를 이룰 수 있을 것이다.

2) 혁신행동과 조직유효성

혁신행동은 호텔 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 및 조직의 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동이기 때문에 구성원들의 혁신행동이 증가할수록 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념과 조직에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 호텔의 혁신행동과 조직유효성 간의 관계에서 혁신행동은 조직몰입과 직무만족 정의 관계를 보인다. 하지만 혁신행동이 이직의도에는 부의 방향성을 나타냈지만 유의하지 않았다. 즉, 혁신행동을 중심으로 한 경로에서 협동적 갈등관리는 조직몰입과 직무만족에 직접효과로서 영향력을 가지고 있으나 혁신행동을 거치면서 더 강력하게 기여하고 있었다.¹⁴³⁾ 그러므로 조직유효성을 증대시키기 위해서는 조직원들의 혁신행동을 강화함으로써 조직유효성을 끌어 올릴 수 있다고 해석하였다.

또한 조직몰입이 높은 구성원은 혁신목표 달성을 위해 헌신하며, 조직이 원하는 변화의 방향에 충성스러운 태도를 보이기 때문에 혁신행동에 가장 많은 영향을 미

143) B.W. Amo & L. Kolvereid(2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior, *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), pp.7-20.

144) 현계담·장혜원·조문수(2014). 전개논문, pp.81-100.

친다. 즉 구성원들의 혁신행동이 활발하면 인식된 경영성과도 높고 구성원의 혁신행동이 활발할수록 인식된 경영성과 또한 높아지는 현상이라 할 수 있다. 따라서 조직의 경영성과를 향상시키기 위해 구성원들의 혁신행동을 강화하여야 한다.¹⁴⁵⁾ 그리고 어윤선(2013)은 외식업체 직원의 성격특성에 따른 혁신행동과 조직몰입간의 관계 연구에서 혁신행동은 조직몰입에 정의 영향을 보여 구성원들이 조직에 대한 애착심과 충성심을 가지고 몰입할 수 있는 긍정적인 영향을 가져다 줄 것이라고 하였다.¹⁴⁶⁾ 혁신행동은 조직문화와 개인직무성과의 관계에게 과업지향조직문화와 위계지향조직문화에서 완전매개효과를 보이는 것으로 나타난다. 그리고 관리혁신과 기술혁신과 같은 혁신을 운영하는 혁신적 조직은 조직의 조직 유효성을 증대하는 긍정적인 중요한 요인이다.¹⁴⁷⁾ 그리고 호텔의 혁신행동은 객실점유율에 관계¹⁴⁸⁾하고, 체인 호텔이 기술혁신과 함께 평균 수익률이 높으며 소규모 호텔보다 좀 더 혁신적인 활동¹⁴⁹⁾을 하고 있음을 연구를 통해 증명되었다.

박송춘(2013)은 구성원들의 개인 또는 조직의 혁신행동은 VP(Visual Planning)와 품질경영활동을 통해서 경영성과에 영향을 주며, 경영성과에 기여하기 위해서는 개인 또는 구성원들의 혁신적인 행동이 중요한 요소이므로 구성원의 혁신행동을 유발할 수 있는 것을 적절히 도입한다면 경영성과 극대화로 이어질 수 있음을 증명하였다.¹⁵⁰⁾ 이 결과는 혁신행동이 경영성과로 직접 연결되기 보다는 품질향상으로 이어지고 품질의 향상이 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 기업가정신이 조직유효성에 미치는 실증연구에서는 혁신적이며, 진취적인 기업가정신을 보일수록 조직구성원의 이직의사가 낮아지는 것을 알 수 있었다.¹⁵¹⁾

그리고 호텔 기업에서 혁신을 찾아내는 것은 다양한 계층의 직원, 조직문화, 조직구조가 서로 다르기 때문에 쉽지는 않다.¹⁵²⁾ 하지만 최소한의 경영혁신은 호텔 기

145) 김홍재(2012). 전개논문, pp.93-95.

146) 어윤선(2013). 외식업체 직원의 성격특성에 따른 혁신행동과 조직몰입간의 관계 연구, 『대한경영학회지』, 26(2), pp.371-387.

147) G. Ashraf., S. A. Kadir & Z. A. L. Pihie., A. M. Rashid(2014). Relationship between Organizational Innovativeness Types and Organizational Effectiveness in Private Universities in Iran, *Journal of Studies in Education*, 4(1), p.143

148) F. O. Sintes & J. Mattsson(2009). Innovation behavior in the hotel industry, *The international Journal of Management Science*, 37, p.386.

149) F. O. Sintes & R. C. Cladera., E. M. Ros(2005). Innovation activity in the hotel industry, *Tourism Management*, 26, p.181.

150) 박송춘(2013). 『VP 및 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-혁신행동의 조절효과를 중심으로』, 목원대학교 대학원 박사학위논문, p.85.

151) 김상용(2008). 『기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구』, 용인대학교 대학원 박사학위논문, p.125.

업에서 성과를 도출하는데 중요한 부분으로 이것은 경제적으로 기업을 안정화 시키고 지속적인 경쟁 이득을 생산해 낼 것이다.¹⁵³⁾ 이에 본 연구에서는 제주지역 호텔기업의 혁신행동이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 조사하는 것이 필요하다고 판단하였다.

3) 핵심가치 인식과 조직유효성

호텔이든 어떤 조직이든 항상 목적과 목표가 있으며 이 목적과 목표의 달성을 위하여 조직 구성원이 노력한다. 이 목표달성은 조직성과이며 이 성과를 달성하기 위해서는 여러 가지 전략을 세우고 자본을 투자하기도 한다. 하지만 기본적으로 물질적 자본이나 인적 자본에 치중한 것을 알 수 있다. 하지만 최근 호텔기업이 목표를 달성하고 지속가능 경영을 조직과 기업차원의 핵심가치에 따른 조직 구성원의 핵심가치 전개가 부각되고 있다. 특히 호텔기업은 다른 기업과 달리 호텔 안에서 생산되어 판매까지 이루어지는 과정에서 많은 부서들이 연관이 되어 있어 직원들 간의 상호 소통과 팀워크로 핵심가치를 극대화하여 기업이익과 고객만족을 지속적으로 이루어져야 하는 산업으로서 그 핵심가치의 중요성을 더 주목받고 있다고 할 수 있다. 이에 장형석(2006)의 연구에서 기업 핵심가치와 조직몰입관계에서 감정적 몰입에 유의한 결과를 보이고 있었다.¹⁵⁴⁾

기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 사례연구에서 모든 기업들이 기업의 핵심가치를 중요시 여기고 핵심가치를 전파하고 실천하기 위해 노력하고 있지만 실질적으로 구성원들 사이에 적용되는 성과를 낸 사례는 그리 많지 않았다고 한다. 하지만 기업이 핵심가치가 최고경영자의 의지 속에서 꾸준히 실천될 수 있다면 좋은 성과를 낼 수 있음을 확인할 수 있다.¹⁵⁵⁾ 또한 개인의 가치와 기업의 핵심가치가 일치되는 정도와 직무만족의 긍정적인 관계에 관한 연구들을 찾아볼 수 있다. 조직을 구성하는 조직구성원간의 가치에 대한 일체감은 조직구성원들에게 좀 더 긍정적인 태도를 이끌어낼 수 있어 중요하다. 따라서 조직에서 인재를 채용할 때 그들이

152) S. Repnik(2014). Case studies of innovation activity in the hotel industry, *QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal*, p.141.

153) N. Julia & S. C. Mercedes(2014). Management innovation in the hotel industry, *Tourism Management Journal*, 46, pp.51-58.

154) 장현석(2006). 『기업 핵심가치로서의 신뢰와 열정: 영향요인, 조직몰입과의 관계 및 증진방안에 대한 연구』, 부산대학교 대학원 박사학위논문, p.67.

155) 신태균(2006). 전개논문, p.191.

어떤 가치를 지니고 있는지를 판단하는 것이 매우 중요하다고 주장하였다.¹⁵⁶⁾

기업 내 핵심가치 인식 및 실천수준과 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향연구에서 핵심가치의 인식은 직무만족에 정적인 관계¹⁵⁷⁾, 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입과의 영향을 분석에서는 핵심가치 전개활동은 조직몰입에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 핵심가치 전개활동의 수준이 높아질수록 조직몰입의 세 하위변인인 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 정도도 함께 높아짐을 알 수 있다.¹⁵⁸⁾ 또한 핵심가치의 내재화 수준이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 관계성, 조직충성도가 높아지는 경향을 보이며¹⁵⁹⁾ 명확한 목표설정과 결과 지향적이고 통제와 안정 지향적인 집단이 공유하는 핵심가치가 개인의 직무성과에 긍정적인 영향,¹⁶⁰⁾ 그리고 핵심가치에 대한 높은 수준의 몰입은 조직 전체적인 조직효과성에 영향을 준다. 반대로 낮은 수준의 핵심가치 몰입은 조직 전체에 악영향을 미친다는 것을 보여주었다.¹⁶¹⁾

또한 조직구성원들이 인식하고 생활하는데 있어서 실천될 수 있도록 하는 핵심가치 인식은 조직구성원 개개인의 가치관이 기업의 핵심가치와 그 맥락이 동일함을 의미하므로 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그러므로 기업의 핵심가치 인식은 조직구성원들에게 만족감을 주고 정착된다면 직무만족은 더 높아질 것으로 예측할 수 있다. 핵심가치에 대한 선행연구에서 결과변수로서 조직학습(문동철, 2013), 직무성과(채나래, 2014), 핵심가치실천(최재영, 2014), 기업문화형성(이태형, 2009), 조직시민행동(장정관, 2011)에 대한 긍정적 영향관계를 확인할 수 있었다. 그리고 학습조직과 조직유효성의 관계의 공유가치 조절효과 연구에서 공유가치가 학습조직의 세 가지 차원과 직무만족, 조직몰입 간에 조절 효과가 있는지에 대한 검증 결과로 공유가치가 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁶²⁾

156) E. A. Amos & B. L. Weathington(2008). An analysis of relation between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of psychology*, 142(6), pp. 615-631.

157) 이혜민(2011). 『기업 내 핵심가치의 인식 및 실천수준과 핵심가치교육이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 석사학위논문, p.73.

158) 박주훈(2012). 『H그룹 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입과의 관계에서 관리자 코칭행동의 조절효과』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.69.

159) 김순원(2013). 전계논문, pp.77-84.

160) 최창열(2012). 전계논문, p.68.

161) T.H. Yoh., M.G. Park & P.M. Pedersen., C. Lee(2007). Commitment to Core Values and Organizational Effectiveness: A Proposed Conceptual Model For Intercollegiate Athletic Programs In the United States, *International Journal of Sport Management*, 8(2), pp.201-225.

국제회의 산업에서의 기획, 조정하는 미팅 플래너의 전문인 성향과 공유가치가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서도 긍정적인 영향관계가 도출되었다.¹⁶³⁾ 이는 Cohen(1999), 박계홍·조철호(2006)의 연구 결과를 지지하는 것이다. 반면 윤백열(2011)의 기업의 구성원을 대상으로 신뢰와 셀프에피커시가 직무성과의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향관계 연구에서 공유가치의 조절효과를 연구하였다. 그 결과 공유가치의 인식도와 실천도에 따라 직무만족은 유의하지 않았지만 조직몰입에는 유의한 결과를 보였다.¹⁶⁴⁾

유럽과 아시아, 남아프리카 지역의 230개 기업에서 36,820명, 218개 슈퍼마켓을 대상으로 2,162명을 5년간에 걸쳐 기업문화와 조직효과성에 대한 연구에서도 핵심가치는 전 지역에서 종사원의 조직효과성에 대하여 비슷한 상관관계를 나타내고 있었다. 또한 별도로 매출신장과 이익증대, 품질개선, 직무만족도에도 영향이 있음을 나타내고 있었다.¹⁶⁵⁾ VanDyne, Graham & Dienesch(1994)은 조직에서 개인이 창의적이고 다양한 학습을 통해서 획득한 아이디어가 넘쳐도 조직문화가 폐쇄적이면 결국 획일화되어 버린다. 그러나 구성원들의 학습활동을 통해서 조직의 가치를 받아들이고 실천하는 공유된 가치가 형성되면 학습활동에 긍정적인 요인으로 작용하여 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁶⁶⁾

그리고 병원 기업에 대한 실증연구에서 핵심가치는 낮은 수준의 핵심가치를 개선, 직원의 능력 수준을 파악할 수 있어 이에 따른 능력을 향상시킬 수 있으며, 병원의 안전 확보에 중요한 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.¹⁶⁷⁾ 즉 조직 구성원의 핵심가치 실천 수준이 조직의 성과와 긴밀하게 연결되어 있으며 보다 지속적으로 긍정적인 성과를 창출하기 위해서는 무엇보다 구성원의 핵심가치 인식을 통해 실천수준을 높이는 것이 중요하다.

핵심가치와 공유가치 그리고 기업문화, 조직문화에 대한 이론적 배경을 중심을 그 의미의 공통성을 확인하였다. 따라서 이에 대한 선행연구를 정리하면, 호텔 기업의

162) 장우변(2013). 전개논문, p.106.

163) 서운원·서현석(2007). 미팅 플래너의 전문인 성향과 공유가치가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향, 『국제지역연구』, 11(1), pp.742-760.

164) 윤백열(2011). 전개논문, pp.96-97.

165) D.R. Denison, S. Haaland & P. Goelzer(2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around The World, *Advances in Global Leadership*, 3, pp.205-227.

166) D.L. Van., J.W. Graham & R.M. Dienesch(1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, pp.765-802.

167) J.A, Belohlav., L. S. Cook, & J. R, Olson., D. E. Drehmer(2011). *op.cit*, pp.43-44.

조직문화가 조직의 유효성에 미치는 영향을 분석하였는데 조직문화는 직무만족, 조직몰입도¹⁶⁸⁾, 이직의도 등에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 따라서 조직구성원의 신뢰와 네트워크를 형성하는 결과로서 조직문화의 필요성을 확인할 수 있었다.¹⁶⁹⁾ 하지만 최근 연구에서 호텔 직원의 만족도에 가장 중요한 것으로 재무적 보상인 연봉 인상이 가장 중요한 직원 만족도의 요인이 되고 있기도 하다.¹⁷⁰⁾

호텔기업의 공유가치 실증 연구에서 공유가치는 동료 간의 신뢰에 긍정적인 영향을 미치며 또한 공유가치는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁷¹⁾ 또한, 외식기업의 연구에서의 조직가치는 직무만족과 조직몰입에 정(+)¹⁷²⁾의 영향을 주는 것으로 분석된 결과는 곧 외식기업에서의 조직가치가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침으로 인해 조직가치 부여를 통해 종사원의 직무만족 및 조직몰입에 대한 성과를 향상시킬 수 있음을 보여주었다.¹⁷²⁾ 이러한 결과는 심광수(2003), 이정로(2006), 엄준하(2006) 등의 선행연구와 일치하는 것이다.

조직문화와 기업문화에 대한 연구에서는 일반기업(이태형, 2009; 장정관, 2011; 문동철, 2013; 채나래, 2014; 최재영, 2014)을 대상으로 많이 이루어져 있다. 그러나 핵심가치와 공유, 인식에 대한 연구는 일부 병원기업(한운자, 2011; 민순, 신철화, 신명기, 2014)과 일반기업에서 이루어지고 있을 뿐 호텔기업을 대상(지성구, 장성희, 2007)에 관한 실증연구는 부족한 것으로 나타나고 있다.

즉, 선행연구를 종합하여보면 기업에서는 핵심가치 인식, 전개활동, 내재화와 조직유효성에 대한 연구가 이루어지고 있지만 본 연구에서처럼 핵심가치와 혁신행동에 대한 관계 연구가 미비한 실정으로 본 연구를 통하여 핵심가치 인식과 혁신행동 영향관계를 제시하여 시사점을 제시할 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 핵심가치에 대한 전반적인 결과에 대하여 객관적으로 측정하기는 어렵지만 핵심가치 인식에 관한 연구를 종합하여 조직 구성원이 조직유효성에 어떠한 영향을 나

168) 최학수·김만술(2002). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 18(2), pp.301-312.

169) 정규엽·이준혁·서창석(2002). 호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 11(1), pp.217-244.

170) F. L. Bustamanm., S. S. Teng & F. Z. Abdullah(2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, p.132.

171) 지성구·장성희(2007). 호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향, 『한국관광레저학회』, 19(3), pp.87-105.

172) 민계홍(2006). 『외식기업의 서비스지향성이 조직가치와 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, pp.83-85.

타내는지 살펴보고자 한다. 그 결과에 따라서 조직구성원들의 핵심가치 인식이 조직의 성과에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 인식하고 구성원들에게 핵심가치를 효과적으로 인식, 전개, 실천할 수 있는 방안과 혁신활동의 방향을 마련하기 위해 노력해야 한다.

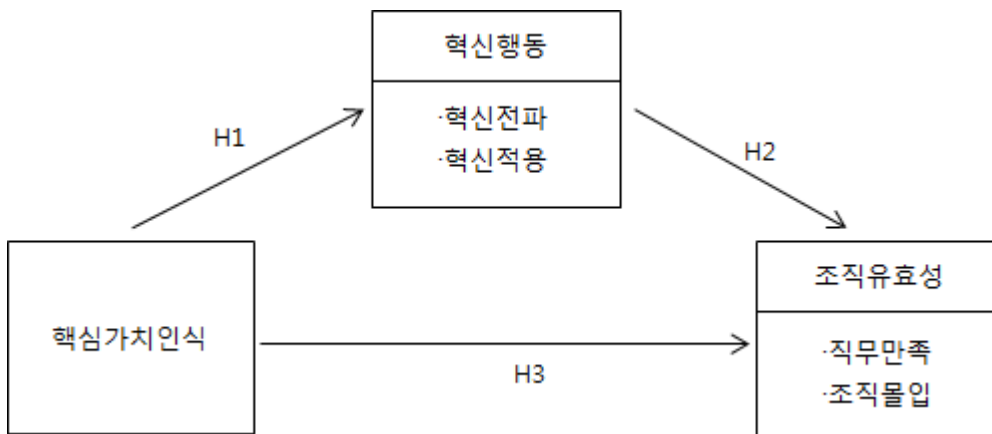
Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

1) 연구모형

본 연구의 목적은 호텔직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 그리고 조직유효성 간의 구조적 관계를 검증하는 것이다. 추가적으로 호텔 직원의 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따라 차이가 있는지도 검증하고자 한다. 이와 같은 목적을 위하여 앞에서 논의된 이론을 근거로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



호텔은 서비스산업으로서 인적자원의 역할이 조직의 성과에 중요한 영향을 미치는 특성을 가지고 있다. 따라서 조직의 성과를 높이기 위해서는 핵심가치를 전개함으로써 구성원들의 정신적인 공통성(Macedo & Matos, 2009)을 형성할 필요가 있다. 조직에서의 구심점이 강해질수록 내부 결속력이 강화되면서 어려운 상황을 극복하는데 유리하며, 미래 성장과 생존을 위한 혁신행동을 유발함으로써 조직의 성과를 높이는데 긍정적으로 작용할 것이다. 결과적으로 핵심가치 인식 및 혁신행동과 조직유효성 간의 영향관계는 유의미할 것이라는 가정을 할 수 있다.

2) 가설의 설정

개인의 태도에서 조직에 대한 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성 등 일련의 총체적 과정은 혁신행동과 관련된다(Kanter, 1998). 선행연구에서 혁신행동의 선행변수로서 조직구조나 수요자, 공급자, 경쟁자 등의 환경적 요소 등이 있으며, 연구개발능력, 재무능력, 생산능력 등의 내부능력, 그리고 전략, 조직문화 등이 논의되어왔다. 그 중에서도 공유가치를 비롯하여 규범, 관행으로 조직 구성원들의 생각과 의사결정 및 행동에 방향과 힘을 부여하고 특히 구성원 행위특성과 밀접한 관계가 있는 것으로 보고 되어왔다(Tushman & Nadler, 1986; 민순 외, 2014 재인용). 박계홍(2013)은 공유가치인식도는 혁신행동에 유의한 영향을 미치며, 특히 공유가치의 인식도와 실천도가 상호작용을 통해서 혁신행동에 영향을 미친다고 하였다. 민순 외(2014)는 공유가치 인식도가 높아질 경우 혁신행동은 더욱 강화된다고 하였다. 이와 같은 결과를 바탕으로 공유가치를 포함하는 개념으로 핵심가치는 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 핵심가치 인식은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 핵심가치 인식은 혁신창조에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 핵심가치 인식은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

경영혁신은 혁신에 의해 예상되는 이익까지 포함하는 것으로, 혁신으로 인한 예상 이익은 기업의 수익성과 같은 재무적 이익은 물론 혁신을 받아들이는 조직의 이미지 제고와 같은 상징적 이익도 포함된다(김영호, 2009). 기업의 혁신활동은 기업들이 경쟁에서 차별화되고 비교우위를 확보하기 위한 가장 중요한 전략적 수단이므로 경영혁신을 추진하면 기업성고가 호전된다(Daft, 1982). 이지웅(2012)의 연구에서 혁신행동은 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 조영복 외(2006)의 연구에서는 경영혁신에 영향을 미치는 CEO의 혁신성은 기업의 재무성과와 기술성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이춘우(1999)는 기업가의 혁신성은 기업의 성과와 지속적 번영에 매우 중요한 역할을 한다고 하였다. 이와 같은 연구결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 혁신행동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 혁신창조는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 혁신창조는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 혁신적용은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 혁신적용은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

기업은 핵심가치를 명확히 제시하고 전사적으로 공유함으로써 구성원들이 목표달성을 위한 잠재력을 발휘하도록 유도할 수 있다(황인경, 2001). 따라서 기업들은 핵심가치에 기반 한 경영을 강조하면서 조직이 새롭게 직면하고 있는 도전들을 헤치고 나가서 성과 목표를 달성을 위해 핵심가치를 중시하게 되었다(고현철, 2003). Fisher(2000), Weiss(2002)는 직무에서의 조직의 가치가 조직 및 직무의 만족의 선행변수라고 하였으며, Klenke(2005)는 조직구성원들은 핵심가치에 기반을 둔 결정을 통해서 개인과 조직의 성과를 위해 더욱 기여하게 된다고 하였다.

문동철(2013)은 핵심가치 전개활동이 조직구성원을 한 방향으로 결집시키고 도출된 가치를 내재화하는 프로세스를 통해 궁극적으로 조직의 성과를 창출한다고 한다.¹⁷³⁾ 그리고 이재혁(2011)은 성과 창출을 위한 핵심가치의 역할을 제시하며 핵심가치 전개활동이 성과지향적인 기업문화를 형성하고 성과 창출에 기여한다고 하였다.¹⁷⁴⁾ 위와 같은 연구로 미루어 보아 핵심가치 인식은 직무만족과 조직몰입을 포함하는 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 이와 같은 결과에 근거하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 핵심가치 인식은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 핵심가치 인식은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 핵심가치 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

173) 문동철(2013). 전개논문, p.31

174) 이재혁(2011). 『기업 핵심가치 이해도 및 실천도가 성과, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향』, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문, p.22

3) 용어의 조작적 정의

용어의 조작적 정의는 측정에 앞서 본 연구의 사용 목적에 맞게 기존 연구자들의 정의를 바탕으로 개념을 보다 연구의 목적과 방향에 알맞게 구체적인 형태로 표현한 것으로 이는 실증검증의 전제인 측정가능성과 관련된다. 조작적 정의는 어떤 개념에 대해 응답자가 구체적으로 측정 가능할 수 있도록 형태를 부여할 수 있는 상태로 정의를 내린 것으로, 본 연구에서는 해당 용어들에 대해 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

(1) 핵심가치 인식

핵심가치 인식은 핵심가치의 도출부터 정착까지의 실천과 가치공유, 핵심가치의 내재화 및 교육활동을 통한 기업문화 정착 과정에 대한 인식 정도를 의미한다.

(2) 혁신행동

혁신행동은 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창조하거나 적용하여 실행하는 과정의 포괄적 활동이라고 정의하였다.

(3) 조직유효성

조직유효성이란 호텔 구성원이 경제적 성장을 통한 개인의 만족과 조직에 대한 충성도로 정의하였다. 조직유효성의 측정 변수는 직원들의 심리적 지표로 구성이 되는 직무만족, 조직몰입 등으로 설정하여 검증하고자 한다.

가. 직무만족

직무만족은 자신의 직무 및 직무경험으로 구성원이 자기직무에 만족을 느껴 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 긍정적인 정서 상태로 정의하였다.

나. 조직몰입

조직몰입은 자기가 속해있는 조직에 열의를 가지며, 직원의 호의적인 태도 및 애착과 신뢰를 포함하는 조직에 대한 적극적인 충성도로 정의하였다.

2. 연구 조사의 설계 및 분석방법

1) 조사의 설계

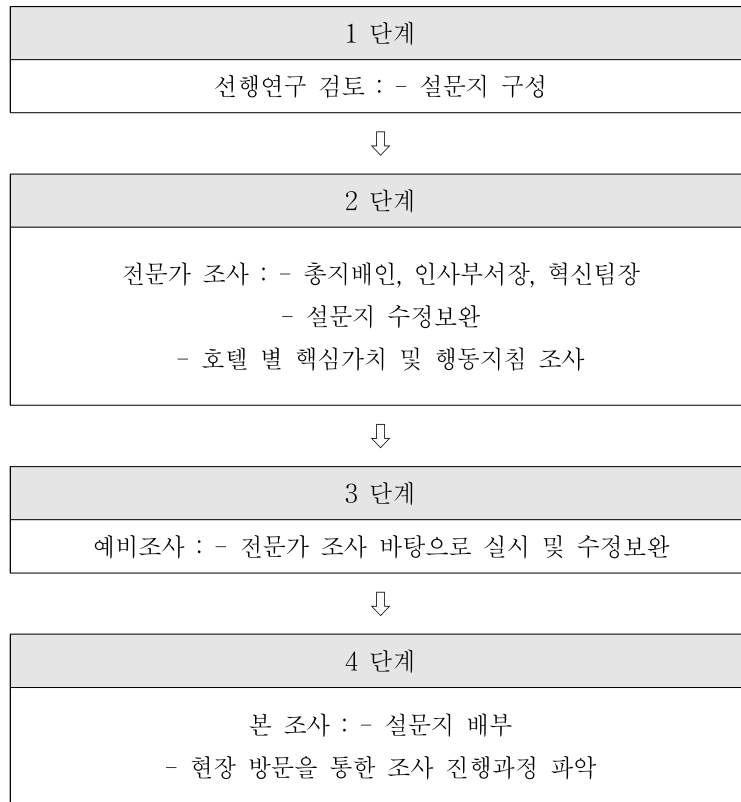
본 연구는 제주 지역의 특급 호텔 직원들의 핵심가치 인식, 혁신행동과 조직유효성 간의 영향관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 조사 대상은 제주특별자치도에 위치한 특1급 호텔 4곳에 종사하고 있는 정규직 직원이다. 중·소규모의 호텔에서는 현실적으로 혁신행동이나 핵심가치에 대한 지각이 부족할 것으로 판단되어 특1급 호텔로 한정하였다.

핵심가치는 제주특별자치도의 특급호텔 4개 호텔 총지배인, 인사부서장, 혁신담당자 등과의 면접을 통하여 파악하였으며, 예비조사에 사용할 설문지에 대한 감수를 의뢰하였다. 면접결과에서 평소 핵심가치를 선포하고 전개활동을 잘 하고 있는지에 대한 평가결과를 바탕으로 H호텔, S호텔, L호텔, G호텔 등 총 4곳을 선정하였다. 구조화된 설문지를 이용하여 실증조사를 하였으며, 비확률 표본추출에 의한 자기기입법 방식을 적용하였다.

예비조사는 전문가 면접결과를 바탕으로 수정 및 보완된 설문지를 통하여 실시하였다. 3월 25일부터 3월 30일까지 1곳의 호텔에서 실시하였는데, 60부를 배포하였으며, 이 중 50부를 회수(83%)하였다. 이에 대한 타당도와 신뢰도 검정을 통하여 문항을 수정하고 보완하여 최종적으로 설문지를 구성하였다.

본 조사는 2015년 4월 9일부터 2015년 4월 22일까지 14일간 조사하였다. 각 호텔 부서별 담당자를 선정하여 이들로 하여금 설문지를 배포하고 이에 대한 응답을 받도록 하였다. 설문조사 기간에 연구자가 총 4회를 방문하여 조사 진행과정을 파악함으로써 설문지의 응답률 및 신뢰도를 제고하고자 하였다. 4곳의 호텔에 각각 100부씩 총 400부를 배포하였으며 372부(93%)를 회수하였다. 이 중 불성실한 응답을 보인 22부를 제외한 350부(88%)를 실증분석에 이용하였다. 전체적인 연구 조사의 절차를 다음 <표 3-1>과 같이 정리하였다.

<표 3-1> 연구의 조사 절차



2) 설문지의 구성

본 설문 문항은 선행연구에서 추출된 항목에 대해 전문가 심층면접을 통해 감수를 실시한 후 의미전달이 불확실한 문항 5개를 제외시켰다. 이를 바탕으로 작성한 설문지를 통하여 예비조사를 실시한 후 이에 타당도와 신뢰도를 분석결과를 바탕으로 문항을 조정하였다.

설문지 구성은 <표 3-2>와 같이 핵심가치 인식 4문항, 혁신행동 7문항, 그리고 조직유효성 6문항, 인구통계학적 특성 4문항과 근무형태적 특성 4문항 등 총 25문항으로 구성하였다. 이에 대한 측정은 5점 리커트 척도가 이용되었으며, 이밖에 인구통계학적 특성과 근무 형태적 특성은 명목척도로 측정되었다.

<표 3-2> 설문지의 구성

구 분	문항 수	척 도	출 처	
근무형태적 특성	4	명목척도	-	
핵심가치 인식	4	리커트 5점 척도	Denison, Haaland & Goelzer(2003) 채나래(2014), 문동철(2013), 최재영(2013) 박주훈(2012), 유은영(2011)	
혁신행동	7		Scott & Bruce(1994), Kleysen & Street(2001), 이진표(2007), 이지웅(2012), 장우변(2013)	
조직유효성	직무만족		3	Meyer et al.(2002), Wu & Norman(2006), 송민경(2013), 양형교(2009), 김상진(2006)
	조직몰입		3	Meyer & Allen(1991), 윤수선(2013) 박종승(2008), 정경미(2013)
인구통계학적 특성	4	명목척도	-	
계			25	

3) 자료 분석방법

본 연구를 위해 수집한 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다. 표본의 인구통계적 특성과 근무형태적 특성에 대해 빈도분석을 실시하여 표본의 특성을 파악하였다. 다음으로 본 연구의 주요 목적인 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성의 구조관계를 규명하기 위하여 구성 개념별 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 추출된 요인에 대해서는 확인적 요인분석을 실시하여 단일차원성을 검정하였으며, 최종적으로 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성의 구조관계에 대해 구조방정식 모형을 이용하여 전체 모형의 적합도를 측정하였다. 그리고 인구통계적 특성 및 근무형태적 특성에 대한 집단 간의 차이 분석을 위해 t-test 및 ANOVA 분석을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

1) 인구통계학적 특성

본 연구의 표본에 대한 분석결과 인구통계학적 특성은 다음의 <표 4-1>과 같다. 성별은 남성이 239명(68.0%), 여성이 112명(32.0%)을 차지하고 있어 남성이 상대적으로 높은 비율을 나타냈다. 연령은 20대 109명(31.1%), 30대 145명(41.4%), 40대 83명(23.7%), 50대 이상이 13명(3.7%)으로 나타나 30대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 결혼 여부에서는 기혼이 165명(47.1%), 미혼이 185명(52.9%)으로 미혼이 상대적으로 많았다. 학력은 고졸이 13명 (3.7%), 전문대 졸업이 184명(52.6%), 대학교 졸업이 143명(40.9%), 대학원 이상이 10명(2.9%)로 전문대 졸업 이하가 197명(56.3%), 대학교 졸업 이상이 153명(43.7%)의 비율로 확인되었다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

	구 분	빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	238	68.0
	여성	112	32.0
연 령	20대	109	31.1
	30대	145	41.4
	40대	83	23.7
	50대 이상	13	3.7
결 혼	기혼	165	47.1
	미혼	185	52.9
학 력	고졸	13	3.7
	전문대 졸업	184	52.6
	대학교 졸업	143	40.9
	대학원 이상	10	2.9
계		350(명)	100(%)

2) 근무형태별 특성

본 연구의 근무형태별 특성은 다음의 <표 4-2>와 같다. 경력은 3년 미만이 106명(30.3%), 3년에서 5년 미만이 56명(16.0%), 5년에서 10년 미만이 76명(16.0%), 10년에서 15년 미만이 62명(17.7%), 15년 이상이 50명(14.3%)를 차지하고 있어서, 직원 5년 미만 근무경력이 162명(46.3%)이고, 5년 이상 근무경력이 112명(53.7%)의 비율을 보였다.

<표 4-2> 표본의 근무형태별 특성

	구 분	빈도(명)	비율(%)
호텔 경력	3년 미만	106	30.3
	3년~5년 미만	56	16.0
	5년~10년 미만	76	21.7
	10년~15년 미만	62	17.7
	15년 이상	50	14.3
연봉	2,000만원 미만	87	24.9
	2,000만원~3,000만원 미만	116	33.1
	3,000만원~4,000만원 미만	74	21.1
	4,000만원~5,000만원 미만	49	14.0
	5,000만원 이상	24	6.9
근무부서	객실	75	21.4
	식음료	96	27.4
	조리	94	26.9
	세일즈 & 마케팅	34	9.7
	관리팀(인사, 총무, 구매, 기획실, 회계, 기타)	30	8.6
	시설	10	2.9
	기타	11	3.1
직급 유형	사원	191	54.6
	주임(캡틴 포함)	69	19.7
	업장 지배인급	59	16.9
	과장급	22	6.3
	팀장급 이상	9	2.6
	총계	350(명)	100(%)

연봉에서는 2,000만원 미만인 87명(24.9%), 2,000만원에서 3,000만원 미만인 116명(33.1%), 3,000만원에서 4,000만원 미만인 74명(21.1%), 4,000만원에서 5,000만원 미만인 49명(14.0%), 5,000만원 이상이 24명(6.9%)를 차지하고 있어서, 전체적으로 3,000만원 이하가 203명(58.0%)이고 3,000만원 이상이 147명(42.0%)의 비율을 보였다.

근무부서에서는 서비스접점부서(객실, 식음료) 171명(48.8%), 지원부서(조리팀, 관리팀, 마케팅팀, 시설팀, 기타) 179명(51.2%)으로 서로 비슷한 비율로 확인되었다. 직급은 사원 191명(54.6%), 주임급 69명(19.7%), 입장 지배인급 59명(16.9%), 그리고 과장급 22명(6.3%), 팀장급 9명(2.6%)으로 나타나 사원이 전체의 절반 이상을 차지하고 있다.

2. 측정항목의 평가

1) 탐색적 요인분석

본 연구의 주요 목적인 핵심가치 인식과 혁신행동, 조직유효성의 구조관계를 규명하기 위하여 구성 개념별 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분요인분석, 회전방식은 Varimax 방식을 이용하였다. 추출된 요인에 대한 개념의 내적 일관성 검정을 위하여 신뢰도분석을 실시하였다.

연구의 문항 선택기준은 요인적재치 0.6이상, 고유값(eigen values)은 1.0이상을 기준으로 하였다. 또한 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 설명되는 정도를 나타내 주는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett 구형성 검정을 실시하였다. KMO값이 0.5보다 크면 요인분석을 진행할 수 있으며, 0.8 이상이면 우수한 것으로 판단하였고, Bartlett 구형성 검정에서는 유의 확률로 파악하였다.¹⁷⁵⁾

따라서 핵심가치 인식은 단일차원으로 추출하였으며, 혁신행동과 조직유효성은 2개의 요인으로 각각 추출되었다. 요인명은 선행연구와 본 연구의 성격을 고려하여 명명하였다.

175) 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래, pp.145-224.

(1) 핵심가치 인식의 탐색적 요인분석

핵심가치 인식의 탐색적 요인분석을 실시한 결과 단일차원으로 추출되었다. KMO값은 .841, Bartlett의 구형성검정의 χ^2 는 889.695($p < .001$)로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다. 총 분산설명력은 77.653%로 확인되었다. 신뢰도 계수는 .903로 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 이를 정리하면 <표 4-3>와 같다.

<표 4-3> 핵심가치 인식의 탐색적 요인분석

구분	요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
호텔의 핵심가치는 명료하고 구체적	.899	.809			
호텔의 핵심가치는 호텔의 특성에 맞게 도출	.894	.799			
호텔의 핵심가치는 각 요소별로 구체적인 행동지침 보유	.891	.795	77.563	3.103	.903
호텔의 직원들은 핵심가치를 잘 인지	.837	.700			
KMO=.841, Bartlett 구형성검정 $\chi^2=889.695$, 유의확률=.001, 총분산설명력=77.563					

(2) 혁신행동의 탐색적 요인분석

혁신행동에 대한 탐색적 요인분석 결과 두 개의 하위차원으로 추출되었다. 요인1은 혁신창조, 요인2는 혁신적용으로 명명하였다. 혁신창조에 대한 요인은 3개 항목, 혁신적용에 대한 요인은 4개 항목이 모두 적합한 것으로 확인되었다. 총분산설명력은 77.927%, KMO값은 .915, Bartlett의 구형성검정의 χ^2 는 1653.295 ($p < .000$)로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다.

먼저 요인1은 분산설명력이 42.089%, 고유치는 2.946로 나타났다. 신뢰도 계수인 Cronbach'a 값은 .872로 0.6을 상회하였다. 요인2는 분산설명력이 35.847% 고유치는 2.509로 나타났다. 신뢰도 계수는 .898으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있었다. 이를 정리하면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 혁신행동의 탐색적 요인분석

구분		요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
혁신 창조	어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어 개발	.826	.809			
	문제의 해결을 위한 아이디어나 문제해결 방안 생각	.821	.802	42.089	2.946	.872
	업무와 관련된 창조적 아이디어를 찾기 위해 노력	.837	.778			
	다양한 변화들을 받아들여 실행하고 적용	.824	.756			
혁신 적용	업무처리 과정, 기술, 제품 및 서비스에 적용할 때 다양한 방법	.839	.781	35.847	2.509	.898
	자기개발을 통해 배운 것을 업무에 적용하고자 노력	.824	.755			
	아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있게 함	.838	.773			
KMO=.915, Bartlett 구형성검정 $\chi^2=1653.295$, 유의확률=.000, 총분산 설명력 77.927						

(3) 조직유효성의 탐색적 요인분석

조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 결과 두 개의 하위차원으로 추출되었다. 총 분산설명력은 83.397%, KMO값은 .897, Bartlett의 구형성검정의 χ^2 는 1640.059, ($p<.000$)로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다.

요인1은 직무만족, 요인2는 조직몰입으로 명명하였다. 먼저 요인1은 분산설명력이 40.524%, 고유치는 2.431로 나타났다. 신뢰도 계수는 .신뢰도 계수인 Cronbach'a 값은 .886로 0.6을 상회하였다. 요인2는 분산설명력이 42.867% 고유치는 2.572로 나타났다. 신뢰도 계수는 .907으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있었다.

<표 4-5> 조직유효성의 탐색적 요인분석

구분		요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
직무만족	현재의 업무를 수행하는데 기쁨과 보람을 느낌	.834	.842			
	현재 호텔의 구성원임을 자랑스럽게 생각함	.761	.820	40.524	2.431	.886
	현재 직무조건에 대해 만족함	.838	.803			
조직몰입	호텔에 애착을 가짐	.808	.844			
	호텔에 소속감을 가짐	.852	.872	42.867	2.572	.907
	호텔의 문제가 곧 나의 문제라 생각함.	.840	.823			
KMO=.897, Bartlett 구형성검정 $\chi^2=1640.059$, 유의확률=.000, 총분산 설명력 83.397						

2) 확인적 요인분석

확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하면 요인과 측정변수 사이의 이론적 배경의 논리구조를 확인할 수 있다. 이는 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인분석을 하는 경우를 말하는데, 연구자의 지식에 근거하여 내재된 요인 차원 및 가설을 확인하는 수단으로 사용되는 경우를 말한다.¹⁷⁶⁾

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통하여 검증된 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 구성개념에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다. 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 등의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 자료의 적합도를 검증하기 위해 RMR, GFI, AGFI, NFI, RFI, CFI, RMSEA 값을 사용하였다.

<표 4-6> 구성개념의 확인적 요인분석

구성 개념	요인 적재치	표준요인 적재치	C.R	개념 신뢰도	분산 추출값
핵심가치 인식	1.000	.864	-	.926	.759
	.983	.866	20.907		
	.982	.853	20.398		
	.865	.767	17.163		
혁신창조	1.000	.846	-	.915	.783
	.961	.841	18.639		
	.971	.815	17.825		
혁신적용	1.000	.814	-	.933	.777
	1.024	.827	17.277		
	.998	.836	17.522		
	.985	.816	19.330		
직무만족	1.000	.863	-	.872	.772
	1.070	.902	22.197		
	1.005	.789	17.694		
조직몰입	1.000	.896	-	.921	.792
	1.018	.904	24.721		
	1.040	.835	21.273		

$\chi^2=120.965$, $df=108$, $p=.000$, $RMR=.017$, $GFI=.961$, $AGFI=.944$, $NFI=.974$, $CFI=.997$, $RMSEA=.019$

176) 김계수(2011). 전계서, pp.345-386.

한편 내적일관성 측정을 위해 구성개념별 개념 신뢰도와 집중타당성을 측정하기 위하여 분산추출지수(AVE)를 이용하였다. 측정모형분석에서 변수의 표준화계수값과 오차항값을 이용하여 구성개념신뢰성(construct reliability)과 평균분산추출값(averaged variance extracted)이 잘 계산되었을 경우에 평균분산추출값의 제곱근값은 요인 간의 상관행렬분석에서 요인 간의 판단타당성을 검증하는 데 기준이 된다. 각 요인들 간의 판별타당성의 충족정도를 확인하기 위하여 평균분산추출지수의 제곱근값과 잠재변인의 상관계수값을 비교하게 된다. 즉 평균분산추출지수의 양의 제곱근값이 잠재변인의 상관계수값 보다 크다는 결과를 보여야 한다(Fornell & Larcker, 1981). 또한 개념 신뢰도의 경우 일반적으로 0.7 이상, 분산추출지수의 경우 일반적으로 0.5 이상이며 측정모형을 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-6>에 제시되어 있듯이 요인적재치가 .6 이상이기 때문에 개념타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 분산추출지수도 .5 이상으로서 수렴타당도(convergent validity)가 확보되었고, 각 개념의 신뢰도 또한 .7이상이어서 내적일관성(internal consistency)도 적절하다고 할 수 있다.

한편 본 연구에서는 Fornell & Larcker의 기준(확인분석)을 통하여 잠재변수의 신뢰성과 타당성 검사를 하였으며 특별히 단일차원성에 대한 측정은 이루어 지지 않았다. 왜냐하면 확인요인분석은 관측변수가 단 하나의 잠재변수와 상관관계를 가지기 때문에 확인분석의 적합도가 적절하게 나왔다는 사실만으로도 신뢰성과 타당성이 어느 정도 인정되기 때문이다.

전체 잠재요인 대상 확인적 요인분석의 결과, 측정모형의 적합도지수는 각각 $X^2=120.965(df=108, p=.000)$, $RMR=.017$, $GFI=.961$, $AGFI=.944$, $CFI=.997$, $NFI=.974$, $RMSEA=.019$ 로 나타나 X^2/df (권장수준 3이하), RMR (권장지수 .05 이하), GFI (권장수준 .9이상), NFI (권장수준 .9이상), CFI (권장수준 .9이상), $RMSEA$ (권장수준 .08이하) 등의 권고지수를 충족시키고 있다.¹⁷⁷⁾ 따라서 본 연구의 측정모형은 적합하다고 할 수 있다.

3) 상관관계분석

가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 구성개념 간 상관계수를

177) C. Fornell & D. Larcker(1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobserved Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, 1, pp.39-50.

이용하여 측정하였다. 요인들 간의 상관분석 목적은 첫째, 요인 간의 판별타당성을 입증하기 위함이다. 즉 인과관계를 검정할 요인들이 서로 상이한 개념이어서 서로 구별됨을 통계적으로 밝히기 위함이다. 요인 간의 판별타당성을 입증하는 방법에는 두 가지가 있는데 첫 번째 방법은 서로 다른 요인 간의 상관계수가 1 이하이어서 동일하지 않은 개념임을 밝혀 판별타당성을 입증하는 방법이며, 두 번째 방법은 요인의 분산추출값의 제곱근값이 다른 요인들의 상관계수값 보다 큰 경우에 판별타당성을 입증하는 방법이다.

둘째, 요인 간의 기준타당성을 입증하기 위함이다. 연구자가 가설을 설정함에 있어서 대부분의 경우에 “A는 B에 정(+)의 영향을 미치게 될 것이다”처럼 가설과 함께 가설의 방향을 설정하게 되는데 요인 간의 상관분석을 통하여 검증된 가설의 인과관계 방향을 어느 정도 예측할 수 있다. 이처럼 예측이 가능하다면 이들 요인 간의 관계는 향후 인과적 기준이 될 수 있기에 이를 예측타당성 또는 기준타당성이라고 한다.¹⁷⁸⁾

<표 4-7> 구성개념 간 상관계수와 AVE

구성 개념	AVE	핵심가치 인식	혁신창조	혁신적용	직무만족	조직몰입
핵심가치 인식	.759	-				
혁신창조	.783	.568**	-			
혁신적용	.777	.586**	.753**	-		
직무만족	.772	.596**	.530**	.531**	-	
조직몰입	.792	.609**	.544**	.536**	.773**	-

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

검증결과 <표 4-7>과 같이 직무만족과 조직몰입이 .773, 혁신창조와 혁신적용이 .753, 핵심가치 인식과 조직몰입이 .609로 상대적으로 높은 상관관계를 보였다. 한편 판별타당도 검증은 Fornell & Larcker(1981)가 제안한 평균분산추출값(AVE)의 제곱근을 이용하여 검증하였다. 검증결과 AVE제곱근 값이 인접한 다른 상관계수보다 큰 것으로 나타나 측정도의 판별타당도에는 문제가 없다고 판단하였다.

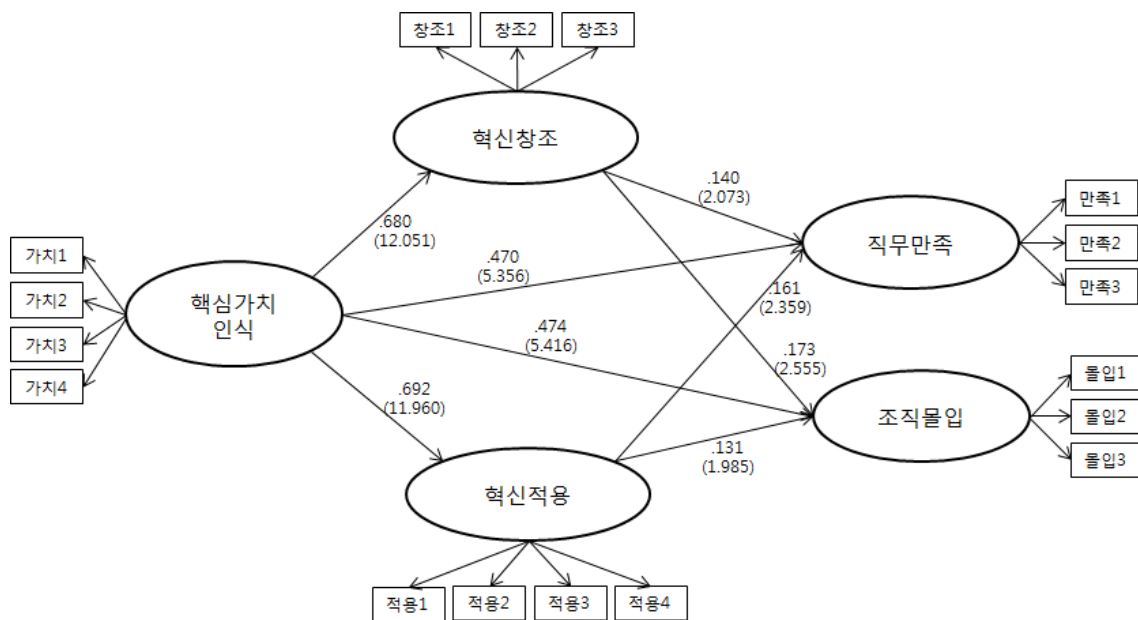
178) 조철호(2014). 『SPSS/AMOS 활용 구조방정식모형 논문통계분석』, 서울, 도서출판청람, pp.161-162.

3. 연구모형 및 가설검정

1) 연구모형 및 효과분석

호텔 직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 구조적 관계를 파악하기 위한 연구모형에 관한 검증은 공분산 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 이용하여 분석한 결과 <그림 4-1>과 같이 도출되었다.

<그림 4-1> 구조방정식 모형검증 결과



<그림 4-1>연구모형의 적합도를 확인한 결과 $X^2=120.965$, $df=108$, $p=.000$, $RMR=.017$, $GFI=.961$, $AGFI=.944$, $NFI=.974$, $CFI=.997$, $RMSEA=.019$ 의 적합도 지수를 얻었다. 모든 지수들이 권고치에 부합하는 양호한 값을 얻어서 연구 분석에 적합한 모형으로 확인이 되었다. 이를 정리하면 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 구조방정식 모형의 적합도 지수

X^2	df	p	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
120.965	108	.000	.017	.961	.944	.974	.997	.965	.019

2) 가설검증

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 <그림 3-1>의 모형을 통하여 설정된 연구가설을 검증하였다. 가설검증은 크게 변수 간의 인과관계 가설 검증과 집단 간의 구조관계 등으로 나누어 실시하였다. 집단 간의 구조관계는 전체적인 가설검증을 살펴보고 다음에 정리를 하였다.

가설1. “핵심가치 인식은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다”에 대한 하위 가설1-1. “핵심가치 인식은 혁신창조에 영향을 미칠 것이다”에 대한 검증결과, 경로계수가 .680, C.R값이 12.051(p=.000)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1-1은 채택이 되었다.

가설1-2. “핵심가치 인식은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다”에 대한 검증에서는 경로계수가 .692, C.R값이 11.960(p=.000)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1-2도 채택이 되었다.

<표 4-9> 가설 1의 경로별 경로계수 및 유의성

가설		계수값	C.R	p값	채택 여부
가설1 핵심가치 인식 → 혁신행동	핵심가치 인식 → 혁신창조	.680	12.051	.000	채택
	핵심가치 인식 → 혁신적용	.692	11.960	.000	채택

이러한 결과는 장우변(2013)의 공유가치와 혁신행동과의 연구결과에서 정(+)의 관계(179)를 가지는 것과 일치하는 결과를 보이고 있었다. 즉 핵심가치 인식, 공유와 전개 등을 적극적으로 활동의 결과는 다차원적인 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있고, 핵심가치 인식이 직원들에게 긍정적인 혁신행동으로 전개되고 있음을 알 수 있다.

가설2. “혁신행동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다”에 대한 하위 가설 2-1. “혁신창조는 직무만족에 영향을 미칠 것이다”에 대한 검증결과, 경로계수가 .140, C.R값이 2.555(p=.011)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2-1은 채택이 되었다.

가설2-2. “혁신창조는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다”에 대한 검증결과, 경로계

179) 장우변(2013). 전개논문, p.106.

수가 .173, C.R값이 2.073(p=.038)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2-2도 채택이 되었다.

가설2-3. “혁신적용은 직무만족에 영향을 미칠 것이다” 대한 검증결과, 경로계수가 .161, C.R값이 2.359(p=.018)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2-3은 채택이 되었다.

가설2-4. “혁신적용은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다” 대한 검증결과, 경로계수가 .131, C.R값이 1.985(p=.047)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2-4도 채택이 되었다.

<표 4-10> 가설 2의 경로별 경로계수 및 유의성

가설		계수값	C.R	p값	채택 여부
가설2 혁신행동 → 조직유효성	혁신창조 → 직무만족	.140	2.073	.038	채택
	혁신창조 → 조직몰입	.173	2.555	.011	채택
	혁신적용 → 직무만족	.161	2.359	.018	채택
	혁신적용 → 조직몰입	.131	1.985	.047	채택

혁신창조는 직무만족보다 조직몰입에 더 기여하고 있었다. 그리고 혁신적용은 조직몰입보다 직무만족에 더 기여하고 있었다. 이러한 결과는 혁신행동이 조직몰입에 긍정적 영향,¹⁸⁰⁾ 김상용(2008), 현계담 외(2012) 연구에서도 혁신성은 조직몰입, 직무만족에 긍정적 영향,¹⁸¹⁾ 혁신행동과 조직유효성 관계에서 긍정적인 영향을 보이고 있는 것과 일치하는 결과이다. 반면, 현계담 외(2012)의 연구에서는 혁신행동과 조직유효성 관계에서 조직몰입 경로계수 .655, (C.R=7.115), 직무만족 .472, (C.R=4.318)로 나타나 본 연구의 계수값 보다 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 표본의 선정에 있어서 4개 호텔의 직원을 대상으로만 연구를 하여 계수값이 낮게 나타나고 있다고 판단이 된다. 따라서 향후 다차원적 혁신행동에 대하여 제주지역의 표본을 좀 더 포괄적으로 연구가 되어야 하겠다. 그리고 혁신행동이 창조나 적용이 업무에 강도를 더 높이고 있어 직원들에게는 조직유효성에 도달하고 있지 않다고 판단이 된다. 결과적으로 직무만족을 위하여 호텔조직에서는 혁신화

180) 어윤선(2013). 전계논문, p.371.

181) 현계담·장혜원·조문수(2014). 전계논문, p.95.

동을 강화하여 애착심과 충성도를 가지고 기업에 대한 자신의 만족도를 높일 수 있도록 하여야 한다고 판단된다. 또한 혁신행동을 좀 더 다차원적으로 관리할 필요가 있음을 의미한다.

가설 3. “핵심가치 인식은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다”에 대한 하위 가설 3-1. “핵심가치 인식은 직무만족에 영향을 미칠 것이다”대한 검증결과, 경로계수가 .470, C.R값이 5.356(p=.000)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3-1은 채택이 되었다.

가설 3-2. “핵심가치 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다”에 대한 검증결과, 경로계수가 .474, C.R값이 5.416(p=.000)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3-2도 채택이 되었다.

<표 4-11> 가설 3의 경로별 경로계수 및 유의성

가설		계수값	C.R	p값	채택 여부
가설3 핵심가치 인식 → 조직유효성	핵심가치 인식 → 직무만족	.470	5.356	.000	채택
	핵심가치 인식 → 조직몰입	.474	5.416	.000	채택

이 결과는 김만식(2013)의 핵심가치 전개활동과 직무만족에 유의한 영향¹⁸²⁾, 조직몰입에 유의한 영향관계¹⁸³⁾ 연구와 일치하는 것으로 나타났다. 즉 기업의 핵심가치 인식이 잘 될수록 조직 구성원들이 직무만족이 높아지는 것으로 알 수 있다. 이는 직원들의 직무만족과 조직몰입에 있어서 핵심가치의 중요성을 보여주고 있는 것이다. 따라서 핵심가치의 인식과 전개활동을 혁신적 변화를 바탕으로 지속적으로 관리해 나가야 할 프로그램을 계획하여야 할 것이다. 본 연구의 분석결과는 전체적인 경로에서 모두 채택이 되었다. 이를 정리하면 <표 4-12>과 같다.

182) 김만식(2013). 『L그룹의 핵심가치 전개활동이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.45.

183) 유은영(2011). 전개논문, p.80.

<표 4-12> 가설 경로별 경로계수 및 유의성

가설		계수값	C.R	p값	채택 여부
가설1 핵심가치 인식 → 혁신행동	핵심가치 인식 → 혁신창조	.680	12.051	.000	채택
	핵심가치 인식 → 혁신적용	.692	11.960	.000	채택
가설2 혁신행동 → 조직유효성	혁신창조 → 직무만족	.140	2.073	.038	채택
	혁신창조 → 조직몰입	.173	2.555	.011	채택
	혁신적용 → 직무만족	.161	2.359	.018	채택
	혁신적용 → 조직몰입	.131	1.985	.047	채택
가설3 핵심가치 인식 → 조직유효성	핵심가치 인식 → 직무만족	.470	5.356	.000	채택
	핵심가치 인식 → 조직몰입	.474	5.416	.000	채택

3) 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 차이분석

실증분석 결과의 시사점을 심도 있게 도출하기 위하여 추가 인구통계학적, 근무형태적 특성인 성별, 연령, 근무부서, 근무경력, 연봉, 직급유형에 따른 추가분석을 실시하였다. 추가 분석의 결과, 대부분의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다. 직급유형과 연령은 3 집단으로 분류하였기 때문에 일원배치 분산분석(ANOVA)을 사용하였고, 근무부서, 근무경력, 성별, 연봉에 대해서는 t-test를 이용하여 차이분석을 실시하였다. 분석 결과에 따른 집단의 인구통계학적, 근무형태적 특성을 정리하면 <표 4-10>와 같다. 성별은 남자가 238명(68.0%), 여자 112명(32.0%)이고 연령은 20대 109명(31.1%), 30대 145명(41.4%), 40대 이상 96명(27.4%)로 나타났다.

그리고 근무형태적 특성에서는 근무부서를 서비스 접점부서와 지원부서로 나누어 구분하였다. 서비스접점부서에는 주방을 포함하여 구성하였다. 주방은 식음료부서와 협력하여 동시에 같이 고객에게 서비스, 혁신행동을 하는 경향이 두드러지고 있기 때문에 같은 집단에 구성을 하였다. 서비스접점부서는 265명(75.7%), 지원부서는 85명(24.3%)로 구성되었고 근무경력을 10년 미만이 238명(68.0%), 10년 이상이 112명(32.0%), 그리고 연봉은 3,000만원 이하가 203명(58.0%), 3,000만원 이상이 147명(42.0%)로 나타났다. 마지막으로 직급유형에서는 사원이 191명(54.6%), 중간간부(캡틴, 업장지배인급)은 69명(19.7%), 간부(과장, 팀장급이상)은 90명(25.7%)로 나타나고 있다.

<표 4-13> 집단 인구통계학적, 근무형태적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	238	68.0
	여	112	32.0
연령	20대	109	31.1
	30대	145	41.4
	40대 이상	96	27.4
근무부서	서비스접점부서	265	75.7
	지원부서	85	24.3
근무경력	10년 미만	238	68.0
	10년 이상	112	32.0
연봉	3,000만원 미만	203	58.0
	3,000만원 이상	147	42.0
직급유형	사원	191	54.6
	중간간부(캡틴, 업장지배인급)	69	19.7
	간부(과장, 팀장급 이상)	90	25.7
총계		350(명)	100(%)

인구통계학적 차이 분석은 다음 <표 4-14>와 같이 도출이 되었다. 분석결과, 성별에서는 핵심가치 인식, 혁신행동과 조직유효성 모든 부분에서 남성이 여성보다 평균값이 유의하게 높게 나타나고 있다. 이는 남성이 조직 내의 조직문화 및 핵심가치의 정착을 위한 노력과 혁신적인 활동을 더 적극적으로 하고 있음을 알 수 있다. 이해민(2011), 한윤자(2012)의 연구를 지지하고 있다.

<표 4-14> 인구통계학적 특성에 따른 집단 간 차이분석

구분		핵심가치 인식	혁신행동		조직유효성	
			혁신창조	혁신적용	직무만족	조직몰입
성별	남	3.7595**	3.7325***	3.8498***	3.5364**	3.7171**
	여	3.4665	3.4077	3.4464	3.3363	3.3958
연령	20대	3.5596	3.3945	3.4954	3.4526	3.5015
	30대	3.6103	3.6644	3.7603	3.4483	3.5931
	40대 이상	3.8698**	3.8403**	3.9167**	3.4724	3.7743

표의 수치(평균값). **p<.05, ***p<.01

연령에 따른 차이 분석을 위해 ANOVA를 실시한 결과, 40대 이상이 20대, 30대 보다 핵심가치 인식과 혁신행동에 있어서 높다. 이는 정태웅(2005)의 리조트 기업문화에 관한 실증연구의 연령에 따른 분산분석에서 연령이 높을수록 기업문화 요인에 높은 유의한 차이를 보이고 있다¹⁸⁴⁾. 선행연구에서도 연령이 높을수록 조직몰입도(최철현, 2007)¹⁸⁵⁾, 직무만족(이혜민, 2011; 한윤자, 2012), 강태완(2013), 공유가치 인식도(민순·신철화·신명기, 2014)¹⁸⁶⁾가 높게 평가되어 본 연구를 지지하고 있다. 반면, 40대 이상이 핵심가치 실천수준과 인식에 있어서 40대 이하보다 상대적으로 낮게 유의한 결과 차이¹⁸⁷⁾를 보이고 있었다. 그리고 20대보다는 30대가 좀 더 높은 평균값을 보이며 유의하게 나타나고 있지만 모든 변수에서 조직유효성에 있어서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 연령이 많을수록 조직의 핵심가치 인식과 혁신행동에 있어서 더 활발하고 적극적으로 리드하고 있다고 할 수 있다. 반면 이러한 활동들이 조직구성원들의 조직유효성에는 영향을 주지 못하고 있는 실정이라고 할 수 있다.

인구통계학적 차이 분석은 다음 <표 4-15>와 같이 도출이 되었다. 분석결과, 근무부서에 대한 분석결과에서는 핵심가치 인식에 대해서는 서비스접점부서가 지원부서보다 평균값이 유의하게 높게 나타나고 있다. 그리고 혁신행동에 있어서도 서비스접점 부서가 지원부서보다 혁신적용에 있어서 높은 유의한 차이를 보이고 있다. 반면 혁신창조와 조직유효성에서는 유의한 차이가 없었다. 근무경력에 대한 분석결과로는 5년 이상이 경력을 가지고 있는 직원이 5년 미만의 직원들보다 직무만족을 제외하고 모든 변수에서 유의한 높은 평균값을 보이고 있다. 이는 근무경력이 많을수록 기업의 추진하고 있는 목표에 대한 인식과 적극적인 혁신행동에 동참하고 있으며 이를 통하여 직무에 대한 충성도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있었다. 이는 정태웅(2005)의 리조트 기업문화 연구에서 부서에 따른 분산 분석의 결과에서 영업지원, 관리지원이 기업문화요인에 더 높은 집단차이를 보이고 있어, 본 연구의 결과와 대치하는 결과를 보였다. 반면 강태완(2013), 최철현(2007), 한윤자(2012), 민순·신철화·신명기(2014), 김종선(2014)의 연구를 지지하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타나는 것은 핵심가치의 인식과 혁신행동을 통한 직원의 보상 프로그램

184) 정태웅(2005). 『리조트 기업문화에 관한 실증연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.89-98.
 185) 최철현(2007). 『조직문화 유형과 노동민주화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 창원대학교 대학원 박사학위논문, pp.112-123.
 186) 민순, 신철화, 신명기(2014). 전개논문, 19(2), pp.94-95.
 187) 최재영(2014). 대기업 종사자가 인식한 핵심가치 실천과 핵심가치교육, 핵심가치 전개활동 및 조직신뢰의 관계, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, p.66.

램이나 평가가 잘 이루어지고 있지 않다고 판단할 수 있다.

<표 4-15> 근무형태적 특성에 따른 집단 간 차이분석

구분		핵심가치 인식	혁신행동		조직유효성	
			혁신창조	혁신적용	직무만족	조직몰입
근무부서	서비스접점	3.7236**	3.6667	3.7745**	3.4994	3.6591
	지원	3.4853	3.5098	3.5529	3.3882	3.4745
근무경력	5년 미만	3.5672	3.5280	3.6282	3.4216	3.5378
	5년 이상	3.8750***	3.7423***	3.9174***	3.5804	3.7768**
연봉	3,000만원 미만	3.5382	3.4696	3.5665	3.3514	3.4696
	3,000만원 이상	3.8418***	3.8481***	3.9337***	3.6395**	3.8141***
직급유형	사원	3.5170	3.4346	3.5471	3.3700	3.4956
	중간관리	3.7428	3.8599	3.8841	3.6473	3.7198
	간부	3.9222***	3.8630***	3.9639***	3.5556	3.7852**

표의 수치(평균값). **p<.05, ***p<.01

연봉에 대한 분석결과에서는 모든 변수에 유의하게 높게 나타나고 있다. 이는 근무경력, 직급유형의 결과와 마찬가지로 연봉이 많고 직급이 높은 경험이 많은 직원들이 좀 더 기업의 가치에 대한 높은 인지수준과 혁신적 활동을 활발하게 하고 있음을 보여주고 있다. 이는 정태웅(2005)의 연구와 대치하는 결과를 보여주고 있다. 반면, 최철현(2007)의 연구를 지지하고 있다. 즉 본 연구에서는 기업문화의 인식과 혁신행동들은 많은 경험을 필요로 하고 있다고 할 수 있다.

끝으로 직급유형 분석결과에서는 전체 집단에서 직무만족에는 근무경력과 마찬가지로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 정태웅(2005), 민순·신철화·신명기(2014)의 연구를 지지하는 결과를 나타내고 있다. 반면 이혜민(2011), 최재영(2013), 김종선(2014)의 연구를 지지하지 않는 결과이다. 즉 핵심가치와 혁신행동에 대한 개인적인 직원의 보상과 만족에는 유의한 영향을 주고 있지 않음을 알 수 있었다. 따라서 좀 더 핵심가치와 직원의 혁신행동을 통한 직원의 만족도를 높일 수 있는 전략과 방향을 기업은 제시할 필요가 있다고 판단된다.

분석결과를 토대로 내용을 정리한다면 전체적으로 남자가 핵심가치와 혁신행동을 통하여 조직유효성에 높은 유의한 차이를 나타내고 있으며, 연령이 높을수록 그리

고 연봉과 직급, 경력이 높을수록 유의한 높은 차이를 보이고 있는 것은 반대로 근무경력과 직급이 낮을수록 모든 부분에서 소극적인 태도를 보이고 있다. 따라서 어떻게 전사적으로 핵심가치의 인식과 혁신행동을 전개하고 보상프로그램을 실시해야 하는가에 대한 전략구상이 호텔기업에서는 필요한 부분 중에 하나라고 판단이 된다. 또한 고객접점에 있는 직원일수록 핵심가치의 인식과 혁신행동에 적극적 활동을 하고 있는데 반해 지원 부서에서는 소극적인 역할을 하고 있다는 결과에 대한 지원부서에 적당한 프로그램이 필요한 시점이라고 할 수 있다.

4. 분석결과 요약 및 시사점

1) 가설검증의 요약

본 연구는 제주특별자치도 특급호텔 4곳의 정규직 직원을 대상으로 호텔 직원이 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계를 검증하기 위하여 실증분석을 실시하였다. 즉, 핵심가치 인식의 다차원적인 혁신행동의 혁신창조와 혁신적용과 조직유효성의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다. 그리고 혁신행동의 혁신창조와 혁신적용이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지에 대하여 검증하였다.

본 연구의 분석결과 내용을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 핵심가치 인식은 혁신행동(혁신창조, 혁신적용)에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 채택되었다.

둘째, 혁신행동(혁신창조, 혁신적용)은 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 채택되었다.

셋째, 핵심가치 인식은 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 채택되었다.

이와 같이 연구모형 및 연구가설의 검증결과, 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계는 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 정리하면 <표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 연구가설 채택여부

가설	내 용	채택여부	
가설 1	가설1-1	핵심가치 인식은 혁신창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설1-2	핵심가치 인식은 혁신적용에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	가설2-1	혁신창조는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설2-2	혁신창조는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설2-3	혁신적용은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설2-4	혁신적용은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	가설3-1	핵심가치 인식은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설3-2	핵심가치 인식은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

2) 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 차이분석 요약

집단의 인구통계학적, 근무형태적 특성을 정리하면, 성별은 남자가 238명(68.0%), 여자 112명(32.0%)이고 연령은 20대 109명(31.1%), 30대 145명(41.4%), 40대 이상 96명(27.4%)로 나타났다. 서비스접점부서는 265명(75.7%), 지원부서는 85명(24.3%)로 구성되었고 근무경력을 10년 미만이 238명(68.0%), 10년 이상이 112명(32.0%), 그리고 연봉은 3,000만원 이하가 203명(58.0%), 3,000만원 이상이 147명(42.0%)로 나타났다. 마지막으로 직급유형에서는 사원이 191명(54.6%), 중간간부(캡틴, 업장지배인급)은 69명(19.7%), 간부(과장, 팀장급이상)은 90명(25.7%)로 나타나고 있다.

성별에서는 핵심가치 인식, 혁신행동과 조직유효성 모든 부분에서 남성이 여성보다 평균값이 유의하게 높게 나타나고 있다. 연령은 40대 이상이 20대, 30대 보다 핵심가치 인식과 혁신행동에 있어서 높다. 20대보다는 30대가 좀 더 높은 평균값을 보이며 유의하게 나타나고 있지만 모든 변수에서 조직유효성에 있어서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 근무부서에 대한 분석결과에서는 핵심가치 인식, 혁신행동에 대해서는 서비스접점부서가 지원부서 보다 평균값이 유의하게 높게 나타나고 있다. 반면 혁신창조와 조직유효성에서는 유의한 차이가 없었다. 근무경력의 분석결과로는 5년 이상이 경력을 가지고 있는 직원이 5년 미만의 직원들 보다 직무만족을 제외하고 모든

변수에서 유의한 높은 평균값을 보이고 있다.

연봉에 대한 분석결과에서는 모든 변수에 유의하게 높게 나타나고 있다. 이는 근무경력, 직급유형의 결과와 마찬가지로 연봉이 많고 직급이 높은 경험이 많은 직원들이 좀 더 기업의 가치에 대한 높은 인지수준과 혁신적 활동을 활발하게 하고 있음을 보여주고 있다. 끝으로 직급유형 분석결과에서는 전체 집단에서 직무만족에는 근무경력과 마찬가지로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

3) 분석결과의 논의 및 시사점

(1) 이론적 시사점

본 연구에서는 핵심가치, 가치공유, 기업문화와 관련 문헌연구와 선행연구를 참고로 하여 직원의 가치를 중요시 하는 개념인 핵심가치 인식을 선행변수로 하여, 제주특별자치도 특급호텔 4곳의 정규직 직원을 대상으로 호텔 직원이 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 구조관계 및 인구통계학적, 근무형태적 특성에 따른 차이를 검증하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 추론할 수 있다.

첫째, 문헌 연구를 통하여 핵심가치와 공유가치 그리고 기업문화, 조직문화에 대한 이론적 배경을 중심을 그 의미의 공통성을 확인하였다. Charles & Marshall(1995), Abreu, Macedo & Camarinha-Matos(2009)의 핵심가치 개념을 바탕으로 핵심가치 전개활동에 대한 연구에서 핵심가치가 직무만족에 긍정적 몰입을 보이고 있고 조직몰입을 감정적 몰입, 타산적몰입, 정서적 몰입, 지속적몰입, 규범적 몰입 (장형석, 2006), (박주훈, 2012)등으로 하위변인으로 구성하였다 이 변인 중에서 타산적몰입을 제외한 감정적, 정서적, 지속적, 규범적 몰입에 상관정도가 높게 분석되고 있다. 본 연구에서도 핵심가치 인식은 직무만족과 조직몰입에 긍정적 유의한 결과를 보이고 있으며, 즉 호텔 기업의 핵심가치 인식은 조직구성원에게 만족감을 주고 직무만족은 더 향상되고 또한 조직몰입에 대한 충성도는 더 높아지는 것으로 파악할 수 있다는 연구를 지지하는 것으로 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 향후 호텔기업에서 핵심가치와 관련된 연구를 수행함에 있어 이론적 근거로 뒷받침할 수 있을 것이다.

둘째, 핵심가치와 혁신행동 간의 영향관계에 대해서 호텔기업을 대상으로 연구는 기존의 연구에서는 찾아보기 어렵다. 이러한 연구결과는 향후 호텔 기업이 핵심가치와 혁신행동을 다차원적으로 연구를 수행하는데 있어서 새로운 방안을 제시하고

요인들 간의 연구범위를 확장하였다.

셋째, Kanter(1988), Scott & Bruce(1994), West & Farr(2002)의 혁신행동에 대한 개념을 바탕으로 다차원적 혁신행동(Kleysen & Street, 2001)에 대한 하위변인으로 혁신창조, 혁신전파, 혁신적용(이건표, 2007), (이수원, 2010) 혹은 혁신개발, 혁신격려, 혁신실현 (권미경, 2013) 등으로 나누어 결과변수로 연구한 결과에서 전체적으로 유의한 결과를 보이고 있었다. 하지만 본 연구에서는 기존의 다차원적 혁신행동의 하위변위 중에서 혁신전파를 제외하여 호텔의 특성에 맞게 혁신창조와 혁신적용의 두 하위변위를 사용하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

넷째, 그 동안 호텔연구에서 보면, 경영형태별(조익준, 2010; 송보형, 2013; 조민숙, 2014), 호텔유형(유능희, 2013), 한국계호텔과 외국계호텔(최영준, 2001), 호텔의 입지(김홍범·박태수, 2004; 김창준, 2009) 등을 주로 연구해 왔다. 하지만 본 연구에서는 호텔기업의 인구통계학적 특성과 근무형태적 특성에 따른 집단 간 차이 분석을 제시하여 향후 호텔 기업의 핵심가치와 혁신행동에 대한 연구에서의 중요한 기초 자료를 제공할 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구는 핵심가치 인식의 개념을 실증적으로 검증하는데 있어 한계가 있을 수 있으며, 상대적으로 부족한 국·내외 호텔분야 연구에서 핵심가치 개념의 중요성을 다시금 재확인하는 연구로서 의의를 갖는다. 그리고 핵심가치가 최근 호텔분야에서 중요하게 다루어지고 있는 만큼 핵심가치 인식을 극대화 시켜야 할 필요가 있음을 제시하여 주고 있다. 그러나 현재까지 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계에 대한 연구는 서로 독립적으로 이루어져 왔던 것에 비해 세 변수 간의 관계에 대한 연구는 아주 미비하다. 따라서 조직의 성과를 높이는 혁신행동과 조직유효성에 결정적인 영향을 미치는 선행변수를 핵심가치 인식으로 하여 유의한 영향을 미치는지를 알아본다는 것은 매우 의미 있는 연구라고 생각된다.

(2) 실무적 시사점

본 연구의 분석결과와 선행연구를 토대로 살펴 본 핵심가치 인식은 기업들이 핵심가치를 중요시 여기고 핵심가치를 전개, 실천하기 위해 활동하고 있지만, 실질적으로 구성원들 사이에 적용되는 성과를 내는 것은 쉽지 않은 일이다. 하지만 기업이 핵심가치가 최고경영자의 의지 속에서 꾸준히 실천될 수 있다면 좋은 성과를 낼 수 있음을 알 수 있다. 조직을 구성하는 조직구성원 간의 핵심가치에 대한 일체감은 조직구성원들에게

좀 더 긍정적인 태도를 이끌어낼 수 있어 중요하다. 따라서 조직에서 인재를 채용할 때 그들이 어떤 가치를 지니고 있는지를 판단하는 것이 매우 중요하다.

특히 핵심가치는 기업의 인적자원관리 분야에서 새롭게 떠오르는 핵심적인 조직의 구성 변수이며, 기업의 경영성과와 조직유효성을 차별화할 수 있는 경쟁요인으로, 향후 조직 구성원들이 조직의 핵심가치에 대한 신뢰와 조직이 잠재하여있는 미래 지향적인 가치관을 인식하고 종사원들의 향후 방향을 설정할 수 있다. 또한 조직유효성을 통한 기업 가치의 극대화를 위한 중요한 관리전략수립 요인으로서 도움을 줄 것으로 판단된다.

본 연구는 제주지역에서 핵심가치가 정확하게 정해져 있는 특급호텔 4곳의 정규직 직원을 대상으로 연구하였는데 의의가 있으며, 실무적으로 시사하는 점은 다음과 같다. 첫째, 호텔 기업에서 핵심가치 인식 및 혁신행동이 중요한 요소임을 확인하였다. 호텔 기업이 핵심가치 인식을 실시함에 있어서 혁신행동을 전사적으로 인지하고 적극 활용할 수 있는 방안을 강구하여야 하겠다. 또한, 조직의 핵심가치를 도출하는 것도 중요하지만 이것을 어떻게 전파하고 공유하여 하나의 가치관으로 통일시켜 나갈 것인지를 고민하여야 할 것이다. 그리고 직원의 충원과 선발에 있어서 개인의 가치에 대한 분석이 요구가 된다. 결국 이러한 혁신행동과 핵심가치 인식은 전사적으로 실행되어야 하는 만큼 조직을 하나로 통일시켜 목표를 위한 동질성과 공동의 목표달성을 위한 가치 공유가 부합되어 직원들이 소속감에 대한 자긍심을 갖고, 혁신행동, 직무만족과 조직에 대한 몰입도를 높이는 효과를 도모할 수 있을 것이다.

둘째, 조직 구성원의 혁신행동은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있다. 혁신행동을 통한 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 직원들이 혁신행동을 긍정적으로 지각할 수 있도록 기업의 핵심가치를 공유하고 혁신행동을 전사적으로 실시하여야 한다. 또한 직원들의 자율성과 경영진 및 중간 간부들의 먼저 솔선수범을 하는 모습을 보여줘야 한다. 또한 내부적으로 혁신활동에 대한 긍정적인 홍보와 교육이 이루어져야 하며, 혁신성과에 대한 보상이 주기적으로 실행이 되어서 성과에 대한 충분한 보상, 인사프로그램이 구축이 되어야 하겠다.

셋째, 조직 구성원의 핵심가치 인식은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있다. 조직의 핵심가치 인식이 활발하게 실시되면 구성원들을 동일한 목표를 가지게 하고 서로의 신뢰를 통한 핵심가치 인식은 조직구성원들의 나아가야 할 방향과 생각을 집결시켜 목적에 대한 공감과 인식이 높아진다. 따라서 직무만족과 조직몰입을 위하여 핵심

가치 인식의 단순한 교육을 통하여 내용을 공유하고 전파하는 것보다 실질적인 사례나 일화를 발굴하여 핵심가치 인식에 적극 활용할 필요가 있다. 그리고 체계적이고 장기적인 핵심가치 인식 프로그램이 내재화 될 수 있도록 방안을 강구하여야 한다.

추가적으로 핵심가치와 혁신활동을 함에 있어서 신입사원, 여성과 지원부서가 적극적인 참여 유도과 여성과 지원부서를 위한 추가적인 프로그램을 구성하여야 할 필요가 있다. 연령은 40대 이상이 20대, 30대 보다 핵심가치 인식과 혁신행동에 있어서 높다. 따라서 조직 구성원 전체가 전사적으로 핵심가치와 혁신의 내재화를 위한 전략을 구성하여야 한다. 연봉에 대한 분석결과에서는 모든 변수에 유의하게 높게 나타나고 있다. 끝으로 직급유형 분석결과에서는 전체 집단에서 직무만족에는 근무경력과 마찬가지로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 따라서 호텔 기업에서는 전사적으로 실시를 함에 있어서 직급과 근무경력이 많은 직원과 새로운 신입사원과 경력이 낮은 직원을 구분하여 핵심가치와 혁신행동을 통한 조직유효성, 기업문화를 정착할 수 있는 계획을 세워야 할 것으로 판단된다.

V. 결 론

1. 연구의 요약

제주특별자치도 특1급 호텔 4곳의 정규직 직원을 대상으로 호텔 직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 구조관계를 검증하기 위하여 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 목적은 호텔 기업의 핵심가치 인식과 다차원적 혁신행동을 통한 종사원들의 느끼고 있는 정도에 따라 조직유효성에 영향관계가 있을 것으로 보았고, 또한 인구통계학적 특성과 근무형태적 특성에 따른 집단 간의 핵심가치 인식과 혁신행동을 통하여 조직유효성에 차이가 있을 것으로 판단하였다. 즉 본 연구가 복합적인 개념을 가진 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성을 측정하여 구성개념 간의 관계를 검증하고 인구통계학적 특성과 근무형태적 특성에 따른 집단 간의 차이를 분석하여 이론적·실무적으로 시사점을 제공하고자 하였다.

따라서 본 연구의 구성을 요약하면 다음과 같다. 본 연구에서 핵심가치 인식을 단일차원으로 구성하고 4문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 혁신행동의 개념은 조직의 성과를 높이는 핵심적인 의제로 다루어져 왔으며, 다차원적인 혁신행동 연구를 위하여 혁신창조와 혁신적용으로 나누어 구성하였다. 그 개념은 '직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 과정의 포괄적 활동을 의미한다. 이는 일반적인 혁신창조 3문항, 혁신적용 4문항 등 총 7개 문항을 사용하고 5점 척도로 측정하였다. 직무만족의 개념은 조직유효성에서 핵심적인 의제로 다루어져 왔으며, 그 개념은 자신의 직무 및 직무경험으로 구성원이 자기직무에 만족을 느껴 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 긍정적인 정서 상태를 의미한다. 이를 일반적인 3개 문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 조직몰입의 개념은 조직유효성에서 핵심적인 의제로 다루어져 왔으며, 그 개념은 '자기가 속해 있는 조직에 열의를 가지며, 직원의 호의적인 태도 및 애착과 신뢰를 포함하는 조직에 대한 적극적인 충성도를 의미한다. 이를 일반적인 3개 문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다.

연구의 목적을 달성하기 위해 연구의 구성개념의 측정변수를 선행연구를 통해 도출한 후, 선행연구의 고찰을 통해 연구모형 및 가설을 설정하였다. 이를 검증하기 위해 설문지에 대한 예비조사를 실시한 후 25개 문항을 도출한 후 설문지를 완성하였다. 연구의 대상자는 핵심가치 정립이 확실하게 공유된 제주특별자치도 특1급호텔 4곳의 정규직 직원을 대상으로 하였다. 표본 추출은 총 400부를 배포하여 372부를 회수 하였으며, 회수된 설문지 중에서 350부를 최종 분석에 이용하였다.

연구모형의 검증결과, 호텔 직원의 핵심가치 인식과 혁신행동(혁신창조, 혁신전파), 그리고 조직유효성(직무만족, 조직몰입)의 구조관계가 정의 영향관계를 나타내고 있음이 검증되었다. 즉 구성 변수 간의 경로를 형성하고 있었고, 핵심가치 인식과 혁신행동(혁신창조, 혁신전파), 그리고 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

추가분석에서 핵심가치와 혁신활동을 함에 있어서 여성보다 남성이 그리고 경력이 낮은 직원보다 경력이 많고 직급이 높은 직원일수록 유의한 차이가 높게 나타나고 있었다. 또 연령은 40대 이상이 20대, 30대 보다 핵심가치 인식과 혁신행동에 있어서 높다. 연봉에 대한 분석결과에서는 모든 변수에 유의하게 높게 나타나고 있다.

이러한 연구결과에 따라 도출된 연구의 시사점을 요약하면 다음과 같다. 먼저 이론적 시사점으로 호텔 기업의 직원에 대한 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성의 관계를 더욱 확장하여 이루어졌으며, 호텔 기업의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성의 구조관계를 실증함으로써, 기존의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성에 직접적인 영향을 미친다는 연구들에 대한 결과를 지지하면서 호텔 기업의 핵심가치 연구의 새로운 연구모형을 제시하는 것으로 볼 수 있다. 본 연구의 연구결과는 향후 호텔 기업이 핵심가치와 혁신행동을 다차원적으로 연구를 수행하는데 있어서 새로운 방안을 제시하고 요인들 간의 연구범위를 확장하였다. 특히 핵심가치와 혁신행동의 영향관계를 분석하여 제시함으로써 기존의 기업에서 제시되지 않았던 내용 분석으로 접근하여 결과를 도출하였다는데 큰 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 최근 호텔 기업에서도 핵심가치의 중요성이 대두되고 있다. 따라서 내부 구성원들의 공동의 목표와 관념을 동일시 시켜 하나의 목표를 지향하는 전사적 활동이 필요하다. 즉 핵심가치 인식과 혁신활동이 적극적이며 긍정적으로 실천되어야 할 것이다. 그리고 핵심가치 인식에 대한 단순한 교육에서 탈피하여 실질적인 사례나 일화를 발굴하여 핵심가치 인식에 적극 활용하여 전

략적이며 지속가능한 핵심가치 인식 프로그램이 필요하다.

뿐만 아니라 호텔 기업의 경영성과와 조직성과, 종사원의 직무성과들을 달성하기 위하여 혁신행동의 프로그램을 다양한 전략과 일반기업의 운용하고 있는 프로그램을 활용하여 내재화 시켜야 할 것이다. 또한, 핵심가치 인식, 혁신행동을 통한 성과에 대한 보상과 채용, 인사 프로그램이 호텔에 알맞게 갖추어져 실행이 된다면 조직 구성원들의 만족도와 충성도는 더욱 증대 될 것이다. 이는 곧 기업의 성과와도 직결될 수 있다. 그리고 인구통계학적 특성과 근무형태적 특성에 따른 결과를 바탕으로 호텔 기업에서는 핵심가치와 혁신행동을 통한 기업문화 정착을 위한 교육 프로그램이나 내재화를 위한 계획 프로그램을 직급과 근무경력이 많은 직원과 새로운 신입사원과 경력이 낮은 직원을 구분하여 실시하고 이를 통한 기업문화를 정착할 수 있는 계획을 세워야 할 것으로 판단된다.

결과적으로, 호텔 기업이 핵심가치 인식과 다차원적 혁신행동은 아주 중요한 가치로서 평가되고 있는 만큼 인적자원관리 영역과 연계한 보상 및 인사제도 프로그램을 기반으로 구성원들의 가치를 차별화하여 명확한 기준을 인식 주는 것이 무엇보다 중요하다. 또한, 핵심가치 인식과 혁신행동을 실행하는 과정에서 경영진과 중간간부들의 자발적이며 적극적인 참여가 전 종사원이 전사적으로 참여하게 하여 긍정적인 기업의 성과를 이루어 낼 수 있을 것이다. 즉 본 연구의 결과를 바탕으로 호텔 기업이 경영전략을 사람 중심의 혁신경영으로 변화시켜 기업문화를 정착시켜 조직 구성원의 조직유효성과 경영성과가 이루어 질 수 있을 것으로 사료된다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 호텔 직원이 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계에서 구조관계를 실증하였다. 본 연구를 수행함에 있어 연구의 한계점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 제주특별자치도 소재의 특1급 호텔 4곳의 정규직 직원만을 대상으로 한정하여 조사하였다는 점에서 일반화의 한계가 있을 수 있다. 향후에는 좀 더 다양한 지역별로 표본을 추출하여 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 핵심가치에 대하여 인구통계학적 특성과 근무형태별 특성에 의한 연구가 이

루어 졌지만 향후 연구에서는 경영형태별로 핵심가치에 대한 연구가 이루어진다면 좀 더 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 혁신행동 변수의 한계이다. 본 연구에서 쓰인 혁신행동은 혁신창조, 혁신적용의 요인들로 구성되어 있다. 혁신창조와 혁신적용 각 요인에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 것도 의미가 있을 것이다. 또한 다차원적인 혁신행동의 요인 중에서 혁신전과를 본 연구에서는 제외하여 연구하였지만 재 요인들을 전부 투입한 연구가 호 텔을 대상으로 이루어 질 필요가 있다.

마지막으로 향후 연구방향은 앞서 제시한 연구의 한계를 극복하고 일반화에 다가갈 수 있는 연구의 필요성이 제기되며, 핵심가치와 정량적, 재무적 성과와의 관계 등에 대한 다양한 연구가 시도되기를 기대한다. 또한 혁신행동에 대한 보다 다차원적인 연구에서 다차원적 변수 간의 인과관계를 살펴볼 필요가 있다. 따라서 핵심가치와 다차원적 혁신행동이 조직 구성원과 기업의 성장을 이끌 수 있는 가치로 기업에 적용할 수 있는 연구가 진행되어야 할 것이다. 그럼으로써 향후 연구에서는 이러한 한계점과 문제를 극복한 연구가 이루어져 이론적 측면과 실무적 측면에서 기여할 수 있기를 기대한다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

1) 서적

- 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래, pp.145-224.
- 김동철·서양우(2008). 『경영전략수립방법론』, 서울: 시그마사이트.
- 김태영·최현정(2014). 『호텔·외식·관광마케팅』, 서울: 석정, p.301.
- 노용진(2003). 『CEO Report: 초우량 기업의 길』, 서울: LG주간경제, 759, pp.19-24.
- 박정수·치봉현·이상호(2011). 『서비스산업 혁신활동 제고를 위한 정책과제』, 서울: 산업연구원, pp.48-49.
- 정규엽(2011). 『호텔외식관광 마케팅』, 서울: 연경문화사.
- 조동성·신철호(1996). 『14가지경영혁신기법의 통합모델』, 서울:아이,비,에스컨설팅.
- 조철호(2014). 『SPSS/AMOS 활용 구조방정식모형 논문통계분석』, 서울: 도서출판청람, pp.161-162.
- 이송원(2007). 『핵심가치와 조직문화』, 월간인재경영, pp.66-71.
- 이학중(1989). 『기업문화론』, 서울: 학문사.
- 우종필(2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울, 한나래, pp.277.
- 여정성·전상민·김소연(2012). 『소비자 연구방법, 정량적 분석과 정성적 분석』, 서울: (주)교문사, p.11.
- 손대현(1993). 『관광론: 관광학 어떻게 볼 것인가』. 서울: 일신사, pp.108-119.
- 최진남(2010). 『경영자가 주도한 혁신, 성과에 영향 못 미쳐』, 서울: Dong-A Business Review, 54, p.122.
- 황인경(2003). 『핵심가치를 살아 숨 쉬게하라』, 서울: LG주간경제, 716, pp.30-34.
- 허욱(2013). 『핵심가치』, 서울: 이콘출판.

2) 논문

- 강태완(2013). 『호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 관계』, 제주대학교 대학원 박사학위논문, pp.37-38.
- 고현철·강우란(2004). 기업핵심가치의 재발견. 『삼성경제연구소, CEO Information』

- 476, pp.1-21.
- 김난영(2005). 『호텔·관광산업의 조직윤리풍토 인과모형에 관한연구: 조직윤리가치와 조직유효성과의 관계를 중심으로』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.43.
- 김도남(2004). 문학 독서에서의 가치 교육 방법. 『독서연구』, 12, pp.1-30.
- 김만식(2013). 『L그룹의 핵심가치 전개활동이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원, 석사학위논문, p.45.
- 김상용(2008). 『기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구』, 용인대학교 대학원 박사학위논문, p.125.
- 김상진(2006). 『호텔의 사회자본이 기업성장에 미치는 영향; 직무만족, 조직몰입, 경영성과 중심으로』, 경희대학교 대학원, 박사학위논문, p.70.
- _____·한진수(2006). 호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔경영학연』, 15(2), pp.41-63.
- 김성건·이재진(2013). 소비자만족과 지속가능 경영을 위한 기업의 핵심가치의 역할과 중요성, 『디지털정책연구』, 11(5), pp.211-223.
- 김순원(2013). 『기업의 핵심가치 내재화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, p.14
- 김일천(2003). 『혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, pp.12-13.
- 김연숙(2014). 『시민단체의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, pp.30-31.
- 김형섭(2007). 호텔종업원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구, 『관광연구』, p.207.
- 김홍재(2012). 『조직 구성원 혁신행동의 영향요인에 관한 연구』, 창원대학교 대학원 박사학위논문, pp.54-55.
- 김희기·정용해(2008). 호텔 조리·식음료 종사원의 갈등, 조직몰입, 조직유효성, 경영성과 관계연구, 『호텔관광연구』, 10(3), pp.262-280.
- 문동철(2013). 『H그룹의 핵심가치 전개활동이 조직학습 역량구축에 미치는 영향』. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, p.31.
- 민계홍(2006). 『외식기업의 서비스지향성이 조직가치와 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.83-85.

- 민순·신철화·신명기(2014). 일개 대학병원 간호사의 상사신뢰, 조직신뢰와 공유가치 인식도가 혁신행동에 미치는 영향, 『병원경영학회지』, 19(2), pp.89-98.
- 박만주(2012). 『골프장 조직구성원의 서비스 혁신행동에 관한 연구』, 호남대학교 대학원 박사학위논문, p.52.
- 박병진·김도희(2013). 공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례, 『KBR』, 17(2), pp.73-99.
- 박송춘(2013). 『VP 및 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-혁신행동의 조절효과를 중심으로』, 목원대학교 대학원 박사학위논문, p.85.
- 박시사·홍성화·노경국(2009). 개인가치가 여행상품만족과 관광목적지 이미지에 미치는 영향, 『한국관광학회 발표논문집』, p.322.
- 박종승(2008). 『호텔기업의 사회적 자본, 조직신뢰, 조직몰입 간의 구조적 관계에 관한 연구』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.26-27
- 박주훈(2012). 『H그룹 구성원의 핵심가치 전개활동과 조직몰입과의 관계에서 관리자 코칭행동의 조절효과』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.69.
- 박희봉(2005). 조직유효성에 대한 비판적 고찰, 『한국조직학회』, 2, p.6.
- 배종석·사정혜(2001). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 『인사조직연구』, 11(2), pp.133-169.
- 백영미(1998). 『개인 혁신행동의 영향요인에 관한 연구』, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문, pp.93-101.
- 백재석(2012). 『A그룹 CEO의 전략적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.19.
- 변유란(2008). 『기업의 핵심가치가 구성원들의 업무성과에 미치는 영향』, 숭실대학교 대학원 석사학위논문, pp.8-10.
- 서윤원·서현석(2007). 미팅 플래너의 전문인 성향과 공유가치가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향, 『국제지역연구』, 11(1), pp.742-760.
- 설경진(2009). 변혁적 리더십이 호텔 종사자의 혁신행동에 미치는 영향 연구. 『관광·레저연구』, 21(3), pp.431-451.
- 송민경(2013). 『특급호텔 식음료부서의 사회적 자본이 경영성과에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 송병식(2005). 직무특성과 혁신행동 간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,

- 『경영학회』, 28(2), pp.10-25.
- 송영수(2007). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식
식을 중심으로 『교육정보미디어연구』, 13(2), pp.139-160.
- 신태균(2006). 『기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 영향』, 경희대학교
대학원 박사학위논문, p.12.
- 신형재(2000). 『조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단응집성이 조직몰입에 미치
는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 박사학위논문, p.81.
- 양리나(2004). 의류기업 종사원의 지향가치와 공유가치에 관한 연구, 『복식문화
연구』, 12(2), pp.239-248.
- 양현교(2009). 『호텔직원의 조직후원인식이 조직유효성에 미치는 영향』, 세종대
학교 대학원 박사학위논문, p.63.
- 어윤선(2013). 외식업체 직원의 성격특성에 따른 혁신행동과 조직몰입간의 관계
연구, 『대한경영학회지』, 26(2), pp.371-387.
- 오상훈(2000). 한국 호텔기업의 종사원 권한위임에 관한 연구, 『관광지리학』, 13, p.208.
- 오석태(2007). 호텔 조리사의 조직의 임파워먼트 인식정도의 직무만족, 조직몰입,
경영성과와의 상관관계연구, 『한국조리학회지』, 13(1), pp.11-23.
- 우성근·김현주·류용현(2007). 호텔 종사원의 고용형태에 따른 직무만족과 조직
몰입에 미치는 영향, 『호텔리조트카지노연구』, 6(1), pp.55-68.
- 유은영(2011). 『핵심가치 전개활동이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향』,
고려대학교 대학원 석사학위논문, p.97.
- 윤수선(2013). 『호텔기업 종사원의 서비스지향성이 조직유효성과 친사회적 행동
에 미치는 영향, 호남대학교 대학원 박사학위논문.』
- 이강수(2014). 『가족친화제도가 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향』,
전북대학교 대학원 박사학위논문, p.76.
- 이건표(2007). 『개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계』, 동양대학
교 대학원 박사학위논문, p.41.
- 이경일(2013). 『호텔기업문화가 관계마케팅 전략 및 경영성과에 미치는 영향』,
건국대학교 대학원 박사학위논문, pp.6-7.
- _____·이윤보·이준혁(2013). 호텔기업문화가 관계마케팅전략 및 경영성과에 미
치는 영향, 『호텔경영학연구』, 22(1), pp.95-112.

- 이지우(2000). 분해공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계, 『인사관리연구』, 26(1), pp.113-130.
- 이지웅(2012). 『지식 경영활동이 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 혁신행동의 매개역할』, 울산대학교 대학원 석사학위논문, p.65.
- 이재혁(2011). 『기업 핵심가치 이해도 및 실천도가 성과, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향』. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문, p.22.
- 이호길(2005). 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, 『대한관광경영학회』, 19(1), p.6
- 임선예·박소연(2009). 사회적 자본과 조직몰입관계에서 핵심가치고유활동의 매개효과분석, 『인력개발연구』, 11(3), pp.253-275.
- 윤백열(2011). 『신뢰 및 셀프에피커시와 직무성과와의 관계에서 공유가치의 조절효과』, 대전대학교 대학원 박사학위논문, pp.96-97.
- 이혜민(2011). 『기업 내 핵심가치의 인식 및 실천수준과 핵심가치교육이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향』. 한양대학교 대학원 석사학위논문, p.73.
- 장우변(2013). 『학습조직과 조직유효성의 관계에서 공유가치의 조절효과』, 대전대학교 대학원 박사학위논문, p.106.
- 장정관(2011). 『조직의 핵심가치 전개활동과 조직시민행동의 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.13.
- 장현석(2006). 『기업 핵심가치로서의 신뢰와 열정: 영향요인, 조직몰입과의 관계 및 증진방안에 대한 연구』, 부산대학교 대학원 박사학위논문, p.67.
- 전상철(2013). 『다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계』, 조선대학교 대학원 박사학위논문, p.65.
- 정경미(2013). 『기업의 중간관리자 의사소통능력이 조직의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 대구대학교 대학원 박사학위논문, pp.114-115.
- 정규엽·이준혁·서창석(2002). 호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 11(1), pp.217-244.
- 정연웅(2011). 『호텔조직문화와 인적요소가 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문. p.99.
- 정윤희·섬원술(2004). 인구통계학적 특성에 따른 조직 구성원의 조직몰입의 차이에 관한 연구, 『인력개발연구』, 6(2), pp.95-126.

- 정진섭·이민재(2012). 적정기술을 활용한 과학기술 ODA 전략: 공유가치창출(CSV)를 기반으로, 『경영컨설팅연구』, 12(4), pp.421-443.
- 정태웅(2005). 『리조트 기업문화에 관한 실증연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.89-98.
- 정효현(2001). 『갈등관리전략에 관한연구』, 고려대학교 대학원 박사학위논문, p.51.
- 조명민(2012). 위대한 조직은 핵심가치로 무장한다, 『공무원HRD』, 62, pp.35-44.
- 주종대(2008). 『호텔 조직환경이 조직유효성에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.46.
- 지성구·장성희(2007). 호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향, 『한국관광레저학회』, 19(3), pp.87-105.
- 채나래(2014). 『D그룹의 구성원들이 인식하는 핵심가치 전개활동이 직무성공에 미치는 영향』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.66.
- 최병길·오승철(2000). 호텔특성에 따른 호텔관리자의 환경요인 인식차이에 관한 연구, 『경영경제연구』, 8(2), p.497.
- 최재영(2013). 『대기업 종사자가 인식한 핵심가치 실천과 핵심가치교육, 핵심가치 전개활동, 조직신뢰의 관계』, 서울대학교 대학원 석사학위논문, pp.103-014.
- 최창열(2012). 『조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과 연구』, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.18.
- 최철수(2002). 여행사 종사원의 조직몰입에 관한 연구, 『관광품질시스템연구』, 8(1), pp.217-218.
- 최철현(2007). 『조직문화 유형과 노동민주화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 창원대학교 대학원 박사학위논문, pp.112-123.
- 최학수·김만술(2002). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 『관광연구』, 18(2), pp.301-312.
- 태원유(2011). 창의와 혁신의 원동력, 인력 다양성 관리, 『삼성경제연구원』, 822.
- 한윤자(2012). 『조직문화 인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향』, 단국대학교대학원 박사학위논문, p.17.
- 현계담·장혜원·조문수(2014). 호텔 직원의 갈등관리와 혁신행동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국관광·레저학회』, 26(4), pp.81-100.

2. 국외문헌

1) 서적

- Berger, P.L.(1984). *Cultural Analysis*, Boston: Routledge & Kegan Paul, pp.2-5.
- Campbell. J.P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*, In Goodman, P, S., Pennins, J. M. & Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.36-41.
- Deal T.E. & Kennedy, A.(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading , Mass : Addison-Wesley Publishing Co., pp.15-19. 232. 107-123.
- Dension, D.R.(1984). *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*, *Organizational Dynamics*, Autumn 1984, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley.
- Enz, C.A.(2010). *Hospitality Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp.95-96.
- Gilmer. B.H.(1996). *Industrial psychology*, 2nd ed, Tokyo, Mcgraw-Hill Kogakusha.
- Kelly, R.E.(1994). *The power of followership*, New York: Doubleday Dell, pp.7-8.
- Kreitner. R. & Kinicki. A.(1995). *Organizational Behavior. 3th*, Richard Irwin
- Nancy. T. & Deborah. L. D.(2013). *Unleashing Innovation*, 서울: 다른세상, 최재영 외, p.18.
- Robbins. S.P.(1990). *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Steers R.M. & J.S. Black.(1994). *Organizational Behavior*(5th ed.), New York: Harper Collins College Publishers.
- Thomas, M.K.(2012). *THE INNOVATION ZONE*, 혁신의 탄생, 서울: 대성 Korea.com, 정윤미 p.84.

2) 논문

- Abreu, A., Macedo, P & Camarinha-Matos, L.M.(2009). Elements of a methodology to assess the alignment of core-values in collaborative networks. *International*

- journal of production research*, 47(17), pp.4907–4934.
- Amabile, T.M.(1988). A Model of Creativity and Innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.123–130.
- Amo, B.W.(2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *Int Nurs Rev*. Sep. 53(3), pp.231–237.
- _____. & Kolvereid, L.(2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior, *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), pp.7–20.
- Amos, E.A. & Weathington, B.L.(2008). An analysis of relation between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of psychology*, 142(6), pp.615–631.
- Andrea, N.(2013). The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry. *Procedia social and behavioral Sciences*,124,p.1.
- Ashraf, G., Kadir, S.A. & Pihie, Z.A.L.. RashidA. M.(2014). Relationship between Organizational Innovativeness Types and Organizational Effectiveness in Private Universities in Iran, *Journal of Studies in Education*, 4(1), p.143
- Barchiesi, M.A. & Bella, A.L.(2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies, *Knowledge and Process Management*, 21(3), p.165.
- Belohlav, J.A., Cook, L.S. & Olson, J.R., Drehmer, D.E.(2011). Core Values in Hospitals: A Comparative Study, *Quality control and applied statistics*,56(5–6), pp.36–50.
- Brosch, T & Sander, D.(2013). Neurocognitive mechanisms underlying value-based decision -making: from core values to economic value, *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, p.1
- Bustamanm, F.L., Teng, S.S. & Abdullah, F.Z.(2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, p.132.
- Charles, K.R & Marshall, L.H.(1992). Motivational preferences of caribbean hotel workers: An exploratory study. *International journal of contemporary hospitality Management*, 4(3), pp.25–29.
- Constance, N.A. & M. J. Becker(1993). Job Satisfaction and Performance: An

- Empirical Test of Some Theoretical Propositions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), pp.267-279.
- Dalton. D.R., Toder, W. D., Spendolimi. M. J. & Fielding., G. J. Porter, L.(1980). Organizational Structure and Performance: A Critical Review, *Academy of Management Review*, 5(1), pp.49-64.
- Denison, D.R., Haaland, S. & Goelzer, P.(2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around The World, *Advances in Global Leadership*, 3, pp.205-227.
- Feather, N.(1995). Values, Valences, and Choice: The Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68,(6), p.1135.
- Fornell C. & LarckerD. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobserved Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, 1, pp.39-50.
- Helmlinger, T.A.(2005). The essence of centennial campus: A public/private strategic alliance that responds to corporate core values of innovation. *NCS University PhD*, p.109.
- Hu, M-L.M., Horng, J.S. & Sun, Y-H.C.(2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance, *Tourism Management*. 30(1),pp.41-50.
- Julia. N. & Mercedes. S.C.(2014). Management innovation in the hotel industry, *Tourism Management Journal*, 46, pp.51-58.
- Kabanoff. B.(1991). Equity, equality, power, and conflict, *Academy of Management Review*, 16(2). pp.416-441.
- Kasemsap, K.(2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(5), pp.198-204
- Kijpokin, K.(2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance, *Journal of Social and*

- Development Science*, 4(5), pp.200-201.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J.(1990). Market orientation the construct, Research, propositions and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54(1), pp.89-112.
- Lee, A. & Jeong, M-Y.(2014). Enhanceing online brand experiences: An application of congruity theory, *International Journal of Hospitality Management*, 40, p.51.
- Lee, J.H.(2012). The Effects of Leadership Behavior on Workplace Harassment, Employee Outcomes, and Organizational Effectiveness in Small Businesses. The Faculty of School of Business of The George Washington University, *Partial fulfillment of the requirements for the Phd*,p.59.
- Louis, M.R.(1980). On Surprise and Sense Marking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.226-248.
- Meyer, J.P. & Allen, A.J.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Nonnative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998).Social Capital, Intellectual Capital, The Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.
- Nieves, J. & Cipres, M.S.(2014). Management innovation in the hotel industry, *Tourism Management Journal*. 46, pp.51-58.
- Russell, R.D.(1990). Innovation in Organizations of Toward an Integrated Model. *Review of Business*, 12(2), pp.19-47.
- Pedersen, F.M., Lee, C. & Yoh, T.H., Park, M.K,(2007). Commitment to Core Values and Organizational Effectiveness: A Proposed Conceptual Model For Intercollegiate Athletic Programs In the United States. *International Journal of Sport Management*, 8(2), p.218.
- Posner, B.Z. & Kouzes, J.M., Schmidt, W.H.(1985), Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Cultures, *Human Resource Management*, 24, pp.293-309.
- Repnik, S.(2014). Case studies of innovation activity in the hotel industry, *QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal*, p.141.

- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994). Determinants of Innovative Behavior: A path Model Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
- Sebastjan, R.(2013). Case studies of innovation activity in the hotel industry, *QUAESTUS multi disciplinary research journal*. pp.141-163.
- Sintes, F.O. & Mattsson, J.(2009). Innovation behavior in the hotel industry, *The international Journal of Management Science*, 37, p.386.
- _____ & Cladera, R.C., Ros, E.M.(2005). Innovation activity in the hotel industry, *Tourism Management*, 26, p.181.
- Steers. R.M.(1975). Problems in the measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.248-249.
- Teresa, A.H.(2005). The Essence of Centennial Campus: A Public/Private Strategic Alliance That Responds To Corporate Core Values of Innovation, *North Carolina State University Phd*, p.133.
- Tichy, N.M.(1982). Managing Change Strategically: The Technical, Political. and Cultural Keys, *Organizational Dynamics*, pp.257-273.
- Trevino, L.K.(1986). Ethical decision making in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), pp.601-617.
- Trunstall, W.B.(1983). Culture Transition at AT & T. *Sloan Management Review*, p.15.
- Van Deth, J.W.(2003). Measuring social capital : orthodoxies and continuing controversies. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1),pp.79-92.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, pp.601-617.
- Yoh, T.H., Park, M.G. & Pedersen, P.M., Lee, C.(2007). Commitment to Core Values and Organizational Effectiveness: A Proposed Conceptual Model For Intercollegiate Athletic Programs In the United States, *International Journal of Sport Management*, 8(2), pp.201-225.

설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 박사학위 청구논문 “호텔 직원의 핵심가치 인식, 혁신행동, 조직유효성 간의 관계”를 연구하기 위해 작성된 것입니다. 귀하의 고견은 저의 연구에 커다란 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해 주시는 내용은 비밀이 보장되며 무기명으로 처리됩니다. 귀하의 느낌과 생각을 솔직하게 기입하여 주시면 됩니다. 본 설문지의 내용은 오로지 통계적인 목적을 위하여 활용될 것입니다.

귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2015년 4월

연구자 : 제주대학교 관광경영학과 박사과정수료 현 계 담
(wegdhyun@naver.com/ 010-6697-6504)

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 조 문 수

I. 다음은 귀하의 근무형태에 관한 질문입니다. 아래 질문에 대해 표시(√)해 주십시오.

1. 귀하의 현재 호텔 근무경력은?

- ① 3년 미만 ② 3년~5년 미만 ③ 5년~10년 미만 ④ 10년~15년 미만
⑤ 15년 이상

2. 귀하의 연봉은?

- ① 2,000만원 미만 ② 2,000만원~3,000만원 미만 ③ 3,000만원~4,000만원 미만
④ 4,000만원~5,000만원 미만 ⑤ 5,000만원 이상

3. 귀하의 근무부서는?

- ① 객실 ② 식음료 ③ 조리 ④ 세일즈 & 마케팅
⑤ 관리(인사, 총무, 회계) ⑥ 시설 ⑦ 기타

4. 귀하의 직급유형은?

- ① 사원 ② 주임(캡틴 포함) ③ 입장 지배인급 ④ 과장급 ⑤ 팀장급 이상

II. 다음은 귀하의 핵심가치 인식에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

핵심가치: 호텔 직원들이 미션이나 비전을 달성하기 위해 호텔의 경영이념 및 신념 등을 공유하고 있는 가치를 의미한다.	부정적 ← 보통 → 긍정적				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

OOO 호텔의 핵심가치는 “4C: 창조, 변화, 용기, 화합”이다.

1. 우리 호텔의 핵심가치는 각 요소별로 구체적인 행동지침을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔의 핵심가치는 명료하고 구체적이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔의 핵심가치는 호텔의 특성에 맞게 도출되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔의 직원들은 핵심가치를 잘 인지하고 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 혁신행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

혁신행동: 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어 창출하고 도입하여 실행하는 포괄적 활동을 의미한다.	부정적 ← 보통 → 긍정적				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 과업수행과 관련된 문제의 해결을 위한 아이디어나 문제해결 방안을 자주 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무와 관련하여 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 업무와 관련된 창조적 아이디어를 찾기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 과업수행에 도움이 되는 다양한 변화들을 받아들여 실행하고 적용한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 새로운 아이디어를 현재의 업무처리 과정, 기술, 제품 및 서비스에 적용할 때 다양한 방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 자기계발을 통해 배운 것을 업무에 적용하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 귀하의 조직유효성에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

직무만족에 대한 항목	부정적 ←		보통		→ 긍정적
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 현재 업무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 호텔의 근무환경(동료, 승진, 보수 등)에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 현재 직무조건에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현재 호텔의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 현재의 업무를 수행하는데 있어 기쁨과 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 조직몰입에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

조직몰입에 대한 항목	부정적 ←		보통		→ 긍정적
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 호텔에 애착을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 호텔에 소속감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 호텔의 문제가 곧 나의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 업무를 몰입하여 근무한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직무는 호텔에서 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 아래 질문에 대해 표시(√)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여
2. 귀하의 연령대는? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 귀하의 결혼여부는? ① 기혼 ② 미혼
4. 귀하의 최종학력은?
 ① 고졸 ② 전문대 졸업 ③ 대학교 졸업 ④ 대학원 이상

◆ 본 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on The Relationship between Hotel Employee's Core Value Recognition, Innovative Behavior, and Organization Effectiveness.

by Gye-Dam Hyun

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

To establish a modern business strategy, the enterprise pays a great attention for the business culture and company's core value, meeting the shift of the core paradigm onto the coexistence, continuous growth with the employees as its center.

The bigger the organization is, more the common core value of employees with the unified idea plays an essential role to achieve the common objectives in various operation fields. The research aims to study if the core value recognition effects on the organization effectiveness and the concept, structuring factors and application case of the core value recognition and the innovation behavior.

The research objectives to offer a basic resource for the continuing business growth and maximize the organization effectiveness by investigating the relationships between the core value recognition, the innovation behavior and the concept of organization effectiveness of the employees.

And the study aims to investigate the variables' gap between the characteristics of groups of demographic and work type.

To conduct a detailed investigation, the following questions arose.

First: The core value recognition will effect positively for the innovation behavior.

Second: The innovation behavior will effect positively for the organization effectiveness.

Third: The core value recognition will effect positively for the organization effectiveness. And the significance difference between the characteristics of

demographic and work type will be investigated.

The 14 day survey was conducted from April 9th to 22nd, 2015. A handling person was selected per each hotel, and the handling person distributed and collected the survey. The researcher visited each hotel 4 times, checking on the procedures and to improve to response ratio and the credibility of the research. 400 surveys, including 100 questionnaires per 4 of first class hotels in Jeju Special Self-Governing Province were handed out, and 392 questionnaires were collected(93%). 22 undependable questionnaires were excluded and total of 350 questionnaires have been analyzed for the empirical test. SPSS 21.0 and AMOS 21.0 have been applied for the collected data analysis. The frequency analysis to study the characteristics of the sample, including the population statistical character and the working characteristics have been applied. The exploratory factor analysis was utilized to investigate the structural relations between the each construct of the core value recognition, innovation behavior and the organization effectiveness. The confirmatory factor analysis were applied for the factor extractions establish the single level approach, while the structural equation modeling confirmed the structural relations between the variables and further established the whole structural goodness-of-fit. t-test and ANOVA analysis were applied to investigate the gap between each group of the population statistical character and the working characteristics.

The result of research includes; first, the core value recognition(Innovation generation, innovation application) of hotel staff is statistically significant for the innovation behavior of himself or herself. The finding indicates the core value recognition of hotel employees will effect positively for the innovation behavior. Second, the innovation behavior of hotel employees is statistically significant for the organization effectiveness(job satisfaction, organizational commitment). The finding emphasizes the necessity of diverse management of the innovation behavior of hotel staff for it effects positively for the job satisfaction and organizational commitment of the staff.

Third, the core value recognition of hotel employees is statistically significant for the organization effectiveness. The finding shows the importance of the core value for the job satisfaction and organizational commitment for the hotel staff. It is essential to plan a continuous program of the core value recognition and its development based on the innovative changes. The Difference Analysis of each population statistical characteristics and the working characteristics shows the 40s show much higher level of core value recognition and the innovation behavior than the 20s and 30s. It is essential for the all level staff to establish the strategy, internalizing the core value and the innovation. The analysis on annual

income also shows a high positive level with all variables. Finally, the job satisfaction analysis on the entire sample like employment history didn't show any positive level gap either. For theoretical implication, the research has expanded the relationships among the hotel's awareness of the core value recognition for the staff, innovation behavior and organization effectiveness. The study result has expanded the research range between the variables and the result also suggests new strategy for hotels for successful multi studies on the core value and the innovation behavior of staff. The study signified its approach with the content analysis, drawing its result by analyzing the influences between the core value and the innovation behavior. For practical implications, a sustainable and strategic development program for the core value and its recognition based on real cases or stories rather than a simple training is essential. In addition, to accomplish the management success of the hotel and the job performance of staff, the innovation behavior program should be internalized, utilizing the existing programs of other enterprises. Also, the satisfaction level and the loyalty of employees can improve with the sound rewards, recruitments and human resource program based on the core value recognition and the innovation behavior. The study suggests to establish separate programs per positions or the employees' work experiences for a new or an internalizing program for the sound business culture establishment thru the core vale and the innovation behavior.

Limitations and suggestions are as follow. First, the research may hold a limit to generalization for the sample were limited to the permanent employees of 4 first class hotels in Jeju Special Self-Governing Province, and the future study may include the larger range samples. Second, the study has focused on the demographic characteristics and working characteristics of the core value, but future study may advance further if a counter analysis of the core value against the various management type can be applied. Third, the limitation of the innovation behavior as a variable exists. The studied innovation behavior includes the innovation creation and innovation application. The impact of the influence on each variable of the innovation creation and innovation application would be significant to research into. The cause-and-effect relationships from the future multi-dimensional study on the innovation behavior may take closer looks at the multi-dimensional variables. I hope the future study to overcome such limitations and problems and contribute a great deal for the theoretical purposes and the practical purposes.