



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

박사학위 청구논문

호텔 직원의 자기효능감, 창의성,
서비스혁신인식, 혁신행동 간의 관계

제주대학교 대학원

관광경영학과

강 태 완

2013년 2월

호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 관계

지도교수 조 문 수

강 태 완

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 2월

강태완의 관광학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

2013년 2월

The Relationship Between Hotel Employees' Self-efficacy, Creativity, Perception of Service Innovation, and Innovative Behavior.

Tae-Wan Kang
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

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

FEBRUARY 2013

This thesis has been examined and approved.

.....
.....
.....
.....
.....

.....
FEBRUARY 2013
.....

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 목 차 >

I. 서론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	5
II. 이론적 배경	6
1. 호텔 직원의 자기효능감	6
1) 자기효능감의 개념과 특성	6
2) 자기효능감의 영향요인	10
3) 호텔 직원의 자기효능감 측정과 분석	12
2. 호텔 직원의 창의성	14
1) 창의성의 개념과 연구관점	14
2) 창의성의 구성요소 및 영향요인	19
3) 호텔 직원의 창의성 측정과 분석	21
3. 호텔 서비스혁신인식	23
1) 혁신의 개념과 분석수준	23
2) 서비스혁신의 개념과 연구관점	26
3) 서비스혁신과 제조업 혁신의 차이	29
4) 호텔 서비스혁신 측정과 분석	33
4. 호텔 직원의 혁신행동	37
1) 혁신행동과 영향요인	37

2) 혁신행동과 창의성	41
3) 호텔 직원의 혁신행동 측정과 분석	42
5. 선행연구의 검토	44
1) 자기효능감, 창의성, 혁신의 관계	44
2) 서비스혁신 인식과 혁신행동	47
3) 혁신행동 연구분석 틀	50
Ⅲ. 연구의 설계	53
1. 연구모형 및 가설설정	53
1) 연구모형	53
2) 연구가설의 설정	54
3) 변수의 조작적 정의	57
2. 연구의 조사설계	60
1) 설문지의 구성과 자료측정	60
2) 자료의 수집 및 분석방법	61
Ⅳ. 분석결과	64
1. 표본의 특성	64
2. 측정변수의 신뢰성 타당성 검증	65
1) 신뢰성 및 타당성 검토	65
2) 확인적 요인분석	68

3. 연구모형 및 가설검증	71
1) 연구모형 및 효과 분석	71
2) 가설검증	72
3) 분석결과의 요약 및 시사점	76
V. 결론	87
1. 연구의 요약 및 시사점	87
1) 연구의 요약	87
2) 연구의 시사점	88
2. 연구의 한계 및 제언	91
<참고문헌>	93
<설문지>	103
<ABSTRACT>	108

<표 차례>

<표 2-1> 자기효능감에 대한 Bandura의 개념 정의	7
<표 2-2> 창의성 연구의 접근 관점	17
<표 2-3> 서비스 혁신과 제조업 혁신의 차이점	30
<표 2-4> 서비스업 6시그마 혁신사례	31
<표 2-5> 제조업 6시그마 혁신사례	32
<표 2-6> 혁신행동과 창의성의 구분	41
<표 3-1> 설문지 구성	61
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	64
<표 4-2> 자기효능감의 타당도와 신뢰도	66
<표 4-3> 창의성의 타당도와 신뢰도	67
<표 4-4> 서비스혁신 인식의 타당도와 신뢰도	67
<표 4-5> 혁신행동의 타당도와 신뢰도	68
<표 4-6> 측정변수의 적합도	69
<표 4-7> 연구모형에 대한 확인적 요인분석 적합도	69
<표 4-8> 측정 변수 간 상관관계 및 판별타당성	70
<표 4-9> 비제약모델과 제약모델 간의 χ^2 차이	70
<표 4-10> 구조방정식 모형의 적합도 지수	71
<표 4-11> 경로별 경로계수 및 유의성	73
<표 4-12> 호텔 유형별 평균 차이 분석	74
<표 4-13> 개인적 특성에 따른 집단 차이 분석	75
<표 4-14> 연구 가설 채택 여부	81

<그림 차례>

<그림 2-1> Farr & Ford(1990)의 연구모형	51
<그림 3-1> 연구모형	54
<그림 4-1> 구조방정식 모형 검증 결과	71

I. 서론

1. 문제의 제기

현재 전 지구적인 차원에서 세계 경제의 중심축이 제조업에서 서비스산업으로 이동하고 있으며, 세계 경제는 점점 서비스화 되어가고 있다. 기업 경영 역시 제조업 패러다임에서 서비스업 패러다임으로 바뀌고 있는 것이다¹⁾ 이렇게 서비스 산업의 중요성이 강조되는 가운데, 21세기 글로벌 시대의 극심한 경쟁 환경은 서비스 기업들에게 부단한 변화와 혁신을 요구하고 있다.

서비스산업에 대한 혁신 필요성에 따라 서비스 혁신 연구가 90년대 후반부터 본격적으로 진행되기 시작하였다. 그러나 여전히 제조업에 비해 서비스산업의 경우 혁신에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 편이다.

그동안 제조업을 중심으로 혁신의 결정 요인을 밝히려는 연구가 많이 이루어져왔다. 이들 연구는 혁신을 창조하거나 채택하는 단위로 조직, 집단, 개인 중 어느 것에 초점을 맞추고 있는지에 따라 조직수준, 집단수준, 개인수준의 연구로 구분된다.

지금까지의 혁신에 대한 연구는 조직수준이 주를 이루고 있으나, 개인수준 혁신의 중요성이 강조되면서, 개인 혁신행동에 대한 연구가 점차 증가하고 있다. 어떠한 혁신이든 혁신의 유형이 어떠하든 그 출발은 조직구성원들의 혁신행동에서 비롯된다. 혁신은 새로운 아이디어에 바탕을 두고 있고, 그 아이디어를 창출하고 실행하는 주체가 바로 개별 구성원들이기 때문이다.²⁾

국내 중견기업이 지난 30년간 도입한 다양한 혁신의 전개상황을 연구 분석한 제조업 대상 사례 연구에서도, 경영자가 주도한 혁신보다 조직구성원이 주도한 혁신이 조직성과 향상에 미치는 효과가 더욱 강력한 것으로 발표 되었다.³⁾ 조직 구성원의 혁신행동 연구의 중요성에 많은 시사점을 주고 있다.

호텔 기업에 있어서, 그 구성원의 혁신행동은 호텔 서비스 개선의 출발점이자 호

1) 이정학(2009). 『서비스경영』, 서울: 기문사, p.20.

2) Scott & Bruce(1994). Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.

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

텔 기업이 추구해야 할 핵심적 가치로 등장하고 있다.⁴⁾ 호텔 직원들의 창의성에 기반한 혁신행동을 토대로 환경변화에 대처하고 혁신을 이뤄야 할 필요가 있다. 그러나 제조업 중심의 개인 혁신행동에 대한 많은 연구들이 과연 서비스업인 호텔 산업에도 여전히 유효한지는 의문이다.

서비스는 행위라는 무형적 특성으로 인해 특허를 통해 보호받기가 어렵고, 따라서 모방이 쉽게 이루어진다.⁵⁾ 또한 혁신적인 서비스는 시장에 판매되기 전에 시험하기 힘들기 때문에 새로운 서비스 개념은 실험실 상황에서도 현장에서 입증되어야 한다. 혁신 실패율이 상대적으로 높게 나타나는 것이다. 서비스는 비가시적이어서 측정이 어렵고, 불균등하며 인적 자원에 대한 높은 의존성 때문에 지금까지 혁신에 대한 노력이 제조업에 비해 미진했다.⁶⁾

제조업은 생산을 먼저 한 후에 판매되고 소비되는 과정을 거치므로 혁신활동도 이러한 프로세스에 따라 수행된다. 반면에 서비스는 고객접점의 현장에서 고객과 직원이 상호작용을 통하여 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문에, 서비스혁신은 제조업과 달리 서비스가 공급되는 현장에서 이루어진다.

또한 호텔 직원들에 의한 서비스혁신은 기존의 업무 수행을 조금씩 개량해 나가며 개선적 의미를 가지므로 점진적 혁신으로 볼 수 있다. 호텔 서비스혁신이 점진적 혁신이라는 점은 일반 기업과 달리 혁신에 대해 구성원들이 주도적으로 역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 호텔의 혁신 성공은 대부분 구성원인 호텔 직원에 의존하는 바가 매우 크다.⁷⁾

이와 같은 특성들로 인해 일반 제조업에서의 혁신행동 선행연구를 기반으로 하여, 서비스업인 호텔 산업관점에서 호텔 직원의 혁신행동을 연구할 필요성이 제기된다.

호텔 서비스는 고객들과 직접적 상호작용을 통하여 서비스를 제공하는 감정노동의 성격을 가지고 있다. 자기효능감은 서비스 제공자의 감정노동의 부정적 결과를 완화시키고,⁸⁾ 조직의 성과에도 긍정적 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 또한 혁신은 창의적 아이디어에서 시작된다. 호텔 직원의 혁신행동 선행요인으로 자기효능

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

5) 서성한·최덕철·이신모(1993). 『관광마케팅론』, 서울: 법경사, pp.98-99.

6) 정지혜(2011). 개방과 소통이 만드는 서비스 사업의 혁신. 『LGBI리포트』, p.18-32.

7) Chang, Gong & Shum,(2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.812-818.

8) 강상목·유양호·이미옥(2009). 호텔종사원의 감정부조화와 고객지향성 간의 관계에서 사회적 지원과 자기효능감의 조절효과. 『관광경영연구』, 13(3), pp.1-19.

감과 창의성이 동시에 고려되어야 한다.

혁신은 이제 기업에서 일반적인 활동이 되고 있는 상황에서, 혁신의 원인과 결과를 찾는 것도 중요하지만, 혁신활동 그 자체가 개인 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 파악할 필요가 있다. 기업이 혁신을 지속적으로 추진하기 위해서는 조직수준에서의 혁신이 개인혁신으로 이어져서 혁신행동으로 나타나야 하기 때문이다. 지금까지의 혁신연구에서는 조직수준의 혁신수행과 개인 혁신행동이 어떻게 연결되는지에 대한 실증적 연구는 거의 찾기 어려운 실정이다. 혁신이 성공적으로 계속 수행되기 위해서는 조직수준의 혁신이 개인 혁신행동에 미치는 영향에 대한 분석도 필요하다.

요약하면, 최근에 일반 기업 경영에서 많이 논의되고, 학계에서도 활발히 연구되고 있는 자기효능감과 창의성, 그리고 혁신과 혁신행동의 개념이 호텔산업에 적용 가능한가라는 문제를 제기할 수 있다. 나아가 이들 세 개념들 간의 인과관계가 어떻게 성립하는가 하는 연구 문제(research problem)가 제기된다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 연구 필요성에 따라 호텔 직원들을 대상으로 하여, 자기효능감, 창의성, 서비스혁신, 혁신행동 등 연구 개념들을 호텔산업에 적용하고 이들 개념들 간의 인과관계를 파악하여 이론적, 실무적 시사점을 제공하는 것이 주 관심사다.

2. 연구의 목적

호텔 서비스혁신에서는 개인적인 직원들의 혁신행동이 혁신의 주체가 된다. 조직 구성원의 개인 혁신이 조직수준의 혁신을 촉발시키는 기본적인 전제조건⁹⁾으로 작용할 뿐만 아니라 조직수준의 혁신 또한 구성원 개인의 혁신행동을 통해 구체적으로 발현하기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 초점은 호텔 산업적 관점에서의 개인 혁신행동이 된다.

혁신은 이제 기업생존의 필수 요건이기 때문에 혁신을 강조 하지 않는 기업이 없다고 해도 과언이 아니다. 혁신이 지속되기 위해서는 도입된 혁신이 계속적으로 개인의 혁신행동으로 이어져야 한다. 본 연구에서는 호텔 조직이 수행하고 있는 서비

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

스혁신에 대해 호텔 직원의 주관적 인식이 개인 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

호텔은 그 입지에 따라 고객 성향이 달라지며 호텔 직원들의 업무성격도 상이해진다. 따라서 호텔 직원의 혁신관련 변수들의 영향력도 차이가 있을 것이다. 또한 호텔에서 직접 고객을 접촉해야 하는 직원들과 이를 후방에서 지원해주는 지원부서 직원들의 업무성격에 차이가 있고, 감정노동의 정도도 다르기 때문에 서비스혁신에 대한 인식이 차이가 난다고 볼 수 있다.接客부서 직원과 지원부서 직원들의 집단 간 차이도 확인하고자 한다.

기타 개인적 특성인 근속기간, 연령, 성별, 직급별로도 자기효능감, 창의성, 서비스혁신 인식, 혁신행동에서 차이가 있을 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서 연구하고자 설정한 변수들은 아이디어 창출, 업무능력, 그리고 경험이라는 요인이 영향력을 가지고 있기 때문이다.

이 같은 호텔 직원들의 주도적 혁신 역할의 중요성을 인식하고 본 연구에서는 호텔 직원들을 대상으로 자기효능감, 개인 창의성, 서비스혁신인식, 그리고 혁신행동의 변수들을 문헌연구에서 도출하고 이를 근거로 인과관계 모형을 설정하여 실증분석을 하고자 한다. 이와 같은 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 제 개념들에 대해 호텔 산업적 관점에서 이론적 체계화를 도모한다.

둘째, 이들 제 개념들에 대한 이론고찰을 통해 구조모형을 설계하여, 연구 변수인 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 그리고 혁신행동 간의 인과관계를 규명한다.

셋째, 본 연구의 제 개념들에 대한 인과관계를 파악한 후 호텔 유형(비즈니스호텔 및 리조트호텔) 및 개인특성(성별, 연령, 근무부서, 근속기간, 직급)에 따른 집단 간 차이를 파악한다.

넷째, 실증분석으로 도출된 결과를 바탕으로 호텔 직원의 혁신행동에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공한다.

본 연구결과가 호텔산업에서 서비스 혁신의 지속적 실천방안 수립의 이론적 토대가 될 수 있기를 기대한다.

3. 연구의 방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법으로는 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행한다. 문헌연구에서는 관련 서적, 국내외 논문, 기타 각종 간행물 등을 활용하여 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 그리고 혁신행동 등에 대한 개념을 호텔 산업적 관점에서 정리하고, 제 개념 간의 관계를 종합적으로 검토한다.

이러한 선행연구들 바탕으로 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 인과관계를 모형화 하여 가설을 설정한다. 가설을 검증하기 위하여 호텔 직원들을 대상으로, 구조화된 설문지를 이용하여 자기기입법으로 응답하도록 한다.

연구목적을 달성하기 위하여 규모가 있는 특1급 관광호텔 직원을 응답자로 설정하여 설문조사를 실시한다. 호텔 유형으로 비즈니스호텔과 리조트호텔을 고려하여, 전국적으로 가장 많은 관광호텔이 소재하고 있는 서울지역 호텔과 관광특구인 제주 지역 소재의 호텔을 연구대상으로 설정한다. 표본추출 방법은 비확률표본추출 방법으로서 편의표본추출법 및 판단표본추출법을 사용한다.

실증분석을 위한 통계처리는 통계프로그램인 SPSS 12.0과 AMOS 18을 이용하며, 변수 간 구조적 관계와 집단 간 차이를 확인하기 위하여 빈도분석, 신뢰도 분석, t-test, 일원배치분산분석(ANOVA), 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조방정식 모형 분석 등을 실시한다.

본 연구의 시간적 범위는 2012년 현재를 기준으로 설정하고, 공간적 범위는 대표적인 도시호텔 소재지인 서울과 리조트호텔이 위치한 제주지역으로 설정한다.

내용적 범위로는 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 개념과 각 변수들 간의 인과관계, 그리고 호텔유형 및 개인적 특성에 따른 집단 간 차이를 검증하고, 분석결과를 정리하여 이론적 실무적 시사점을 제공할 수 있도록 한다.

II. 이론적 배경

1. 호텔 직원의 자기효능감

1) 자기효능감의 개념과 특성

(1) 자기효능감의 의의와 개념

최근 불확실한 기업환경에 계속기업이 되기 위해 기업들은 변화와 혁신으로 경쟁력을 제고하고자 노력하고 있다. 변화와 혁신을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직구성원들의 혁신에 대한 태도 및 행동 변화일 것이다. 조직구성원 개인 관련 성향인 창의성과 혁신행동을 효과적으로 유도하고 실행에 옮기도록 하는데 중요한 개념 중 하나가 자기효능감(self-efficacy)이다.¹⁰⁾

자기효능감은 1960대 이후 사회학습이론(social learning theory), 즉 1986년 이후의 사회인지이론(social cognitive theory)과 함께 등장한 개념이다.

자기효능감이란 개인이 어떤 과업의 성공적 수행에 요구되는 행동적, 인지적, 정서적 자원을 보유하고 있다고 생각하는 스스로의 믿음이다. 자기효능감은 개인이 소유하고 있는 구체적인 능력이나 기술 그 자체를 의미하는 객관적 개념이 아니라, 행동 수행을 위해 필요한 활동들을 해 나갈 수 있는 동기가 함께 결합되어 특정 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단과 관련된 개념이다.¹¹⁾

사회인지이론의 대표적 학자인 Bandura(1997)는, 인간의 심리적 기능이 단순히 개인의 내적 성향이나 외적 자극에 의해 자동적으로 조정되기보다는 의식적이고 의도적인 자기조절에 의한 개인과 환경의 상호작용에 의해 결정된다고 보았다. 이는 환경 안에서 일어나는 사건, 개인, 행동 요인이 서로 영향을 미치며, 상호인과관계를 형성함을 의미한다.¹²⁾

10) 유영식(2009). 『변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 셀프 에피커시 및 임파워먼트의 매개효과를 중심으로』, 전남대학교 대학원 박사학위논문, p.110.

11) 상계논문, p.30.

12) A. Bandura(1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, NY: Freeman, 김의철·박영신·양계민 옮김

Bandura는 이 세 가지 요인 중에서 인지적 개인 요인이 되는 자기 참조적 사고 (self-referent thought)가 개인의 심리, 사회적 기능에 매우 중요한 역할을 한다고 보았다. 자기 참조적 사고란 개인이 지각과 행동 사이의 관계를 중재하는 동기적 요인으로서, 개인이 자신의 능력과 효율성에 대해 어떻게 지각하고 판단하느냐가 그의 행동에 영향을 미치며 수행수준을 결정한다는 것이다. Bandura가 사회학습이론에서 제시한 자기 참조적 사고가 바로 자기 효능감이다.¹³⁾

자기 효능감에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, Schunk(1984)는 자기효능감을 어떤 기술을 개인이 가지고 있느냐에 관심이 있는 것이 아니라 구체적인 상황을 다루는데 요구되는 행동들을 얼마나 잘 조직하고 수행할 수 있는가에 대한 판단이라고 정의하였고,¹⁴⁾ Wood, Mento & Locke(1987)는 자기효능감을 자신의 전체적인 수행 능력에 대한 믿음으로부터 초래되는 것으로서 과제상황을 다루기 위하여 요구되는 특별한 행동을 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적인 평가로 파악하였다.¹⁵⁾

Bandura는 자기효능감에 대해 <표 2-1>과 같이 여러 번 개념에 대해 설명하고 있다.

<표 2-1> 자기효능감에 대한 Bandura의 개념 정의

자기효능감에 대한 개념 정리	
Bandura(1977)	특정 효과를 얻기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 이행할 수 이 있는지에 대한 판단과 믿음이다.
Bandura(1982)	각자의 상황을 처리하는데 필요한 행동과정을 얼마나 잘 수행할 수 있을 것인지에 대한 판단과 믿음이다.
Bandura(1986)	특정 유형의 성과를 달성하기 위해 요구되는 일련의 활동을 수행할 수 있는지의 능력에 대한 판단이다.
Bandura(1993)	주어진 상황을 잘 이겨내기 위해 필요한 동기, 인지자원, 그리고 행동 과정을 최고로 높일 수 있는 능력을 보유하고 있다는 믿음이다.
Bandura(1997)	인지적 사회적 정서적 행동적 하위 기술들이, 수많은 목적을 달성하기 위해 조직화되고 효과적으로 잘 배합되어 있는 생성적인 능력이다.

자료: 강영식(2006). 사회복지사의 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향, 『사회복지정책』, 26(12). p.125. 참조하여 연구자 재정리.

(2003). 『자기효능감과 인간행동-이론적 기초와 발달적 분석』, 서울: 교육과학사. p.51.
 13) 김순미(2008). 『대학생의 자기효능감, 진로결과기대, 진로결정몰입 및 진로탐색행동의 구조 관계 분석』, 영남대학교 대학원 박사학위논문, p.9. 재인용.
 14) D. H. Schunk(1984). Self-efficacy perspective on achievement behavior, *Educational Psychologist*, 19, pp.38-58.
 15) R. E. Wood, A. J. Mento, & E. A. Locke(1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.416-425.

이러한 자기효능감은 자신감(self-confidence)과는 차이가 있다. 일반적으로 사용되는 자신감이란 개념은 수행을 성공적으로 해낼 수 있는 능력에 대한 개인적 확실성의 정도 또는 믿음이다. 대체로 이러한 자신감은 자신의 능력에 대한 인지적인 판단과정을 통해 성립되고 정서적 반응으로 표출된다. 자신감이 믿음 또는 확신의 강도를 언급하고 인지된 능력의 구체화된 수준을 말하지 않는 반면, 자기효능감은 그 믿음의 강도와 인지된 능력 수준의 구체화를 의미한다.¹⁶⁾

또한 자기효능감으로 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념이라는 점에서 자긍심(self-esteem)과도 구별된다. 자긍심은 현재의 자아가치에 대한 판단을 의미하는 반면에 자기 효능감은 장래 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자아에 대한 비판이 된다. 근본적인 차이는 자긍심의 경우는 타인과의 관계에서 발생하는 정보를 바탕으로 스스로 결정하는 자아의 정서적 측면과 연결되어 있는 반면에 자기 효능감은 자신의 과업수행 경험을 기초로 형성되어가는 자아에 대한 인지적 측면과 연결되어 있다는 점이다.¹⁷⁾ 따라서 자기효능감은 경험에서 나오는 업무에 대한 인지된 능력이며 성공에 대한 행동적 신념이라는 측면에서, 자신감과 자긍심과는 차이를 가지는 개념이다.

호텔의 고객접점 직원들은 조직의 표준화된 양식에 따라 고객에게 서비스를 제공해야 하는 감정노동을 수행한다. 여기서 감정부조화가 발생하는데, 자신의 능력에 대한 인지적 믿음인 자기효능감이 부정적 영향을 완화시켜준다. 또한 창의적인 서비스를 제공하기 위해서는 성공적 경험과 대리적 경험에 의한 자기효능감이 선행요인이 될 수 있다. 호텔 직원의 혁신행동은 고객 접점 현장에서 즉응적(即應的)으로 이루어지기 때문에 자기효능감에 의해 영향을 받게 된다.

따라서 본 연구의 관점에서 선행연구들의 정의를 종합해 볼 때, 호텔 직원의 자기효능감은 어려운 일이 있어도 극복할 수 있고, 정한 목표는 달성할 수 있다고 믿으며, 여러 가지 능력을 갖고 있다고 생각하고, 어떤 일이라도 성취할 수 있다는 믿음으로 정리될 수 있다. 즉, 호텔 직원의 자기효능감이란 힘들고 어려운 상황에서도 난관을 잘 극복할 수 있고, 본인의 업무를 유능하게 수행할 수 있다는 능력에 대한 믿음으로 정의한다.

16) 조윤근(2007). 『변혁적 리더십이 부하의 심리적 상태와 행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 전북대학교 대학원 박사학위논문, p.38.

17) 박승호(2010). 『리더십이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로』, 계명대학교 대학원 박사학위논문. p.59.

(2) 자기효능감의 특성

Gist(1987)는 자기효능감의 특성을 다음과 같이 설명하고 있다.¹⁸⁾ 첫째, 자기효능감은 미래의 활동수행에 대한 단순한 평가 이상의 의미를 가지며, 자신이 갖고 있는 인지자원과 기술들을 성과달성을 위해 조화롭게 조정할 수 있는 자연 발생적인 능력을 의미한다. 둘째, 자기효능감은 행동수행을 위해 기울이는 노력의 정도나 장애요소와 협오를 무릅쓰고 행동을 지속하는 정도를 결정하기 때문에 동기와 밀접하게 결합되어 있다. 셋째, 자기효능감을 기초로 개인은 특정 활동을 수행하기 위해서 얼마나 많은 준비를 해야 할지, 앞으로 어떤 행동을 선택할지를 결정하게 된다. 넷째, 자기효능감은 구체적인 직무의 성격에 따라 변화하고, 시간이 흐름에 따라 변화하는 동적인 개념으로서 현재의 행동뿐만 아니라 미래의 행동에 더 큰 영향을 미친다. 다섯째, 자기효능감은 능력을 통제할 상황에서 성과에 대한 유의적인 차이를 설명해줄 수 있는 요인이다. 여섯째, 자기효능감이 높다는 것은 어떤 결과의 발생을 통제할 수 있는 자신의 능력을 높게 판단한다는 것을 의미 한다.¹⁹⁾

자기 효능감은 환경의 선택과 행동에 영향을 미치는데, 상황을 처리할 수 없다고 생각하면 회피하고 처리할 자신이 있으면 대처행동을 수행한다. 자기효능감은 노력의 양과 지속성에도 영향을 미친다. 자기효능감이 강할수록 지속성은 증가하고, 약할수록 노력을 줄이거나 포기한다. 그리고 자기효능감은 사고유형과 정서적 반응에도 영향을 미치게 된다. 자기효능감이 낮은 사람은 실제이상으로 자기단점에 집착하여 잠재적 곤란을 상상하면서 과제 수행에 방해를 받으며 과제의 적절한 주의를 기울이지 못하지만, 자기효능감이 높은 사람은 상황적 요구에 적절한 주의와 노력을 기울인다.²⁰⁾

자기효능감은 고정된 특성이 아니고 생성적 능력으로 생각된다. 즉, 사람은 상이한 분야에서 다양한 정도로 자기효능 신념을 발달시키고, 이러한 차이는 비슷한 기능 수준을 가진 사람이 다르게 수행할 수 있는 이유, 또는 개인이 기능 수준에는 변화가 없는데 다른 환경에서 상이하게 수행할 수 있는 이유를 설명하는 데 도움을 준다. 자기효능감은 성취행동에도 큰 영향을 미치는 동기원이다. 일반적으로 자기효

18) M. E. Gist(1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 12(3), pp.472-485.

19) 지경이(2011). 『중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로』, 강원대학교 대학원 박사학위논문, p.40.

20) 홍용식(2010). 『변혁적리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문, pp.45-46.

능감이 높을수록 학습활동에 적극적으로 참여하고, 더 많이 노력하며, 지속성이 높고, 효과적인 학습전략을 사용하며, 스트레스와 불안을 효과적으로 통제하므로 새로운 것을 받아들이고 활용하는데 더 적극적이라고 볼 수 있다.²¹⁾

2) 자기효능감의 영향요인

자신의 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음으로 정의되는 자기효능감은 직접적인 성공경험에 의해, 다른 사람의 관찰을 통한 대리학습에 의해, 격려와 같은 사회적 설득에 의해, 그리고 자신의 정서 상태 등에 의해 영향을 받는다.²²⁾

(1) 성공경험

성공경험들은 효능감 정보에 대한 가장 영향력 있는 근원이다. 성공은 자기효능감에 대한 강한 신념을 형성하고, 실패는 자기효능감을 약화시킨다. 사람들은 자기가 성공하기 위해 필요한 능력을 가지고 있다고 확신하면, 역경에 직면해서 오래 견디며, 장애에 부딪쳐서도 빨리 회복된다. 어려운 시간을 통해 장애를 견뎌냄으로써 그들은 역경에 직면해서 더 강하고 더 유능하게 된다.

성공적 수행은 대부분 인지적 하위기술과 다른 자기조절적인 하위기술에 의해 조직화되고 통제되는 구조이다. 성공경험을 통한 효능감의 발달은 효과적인 수행을 위한 인지적, 자기조절적 장치를 만들어 낸다. 비록 수행에서의 성공이 강력한 설득요인이라 할지라도, 수행에서 성공했다고 반드시 효능감이 향상되는 것이 아니며, 수행에 실패했다고 반드시 효능감이 저하되는 것도 아니다.

효능감의 변화는 수행 그 자체보다는, 수행이 능력에 대해 전해주는 진단적 정보의 인지적 처리로부터 기인한다. 따라서 효능감에 대한 수행성취의 영향은 그러한 수행을 구성하는 것에 의존한다. 같은 수준의 수행 성공은 개인적이고 상황적인 요인들이 어떻게 해석되고 중시되는지에 따라, 자기효능감을 향상시키기도 하고 영향을 전혀 받지 않기도 하며, 또는 저하시킬 수도 있다.²³⁾

결국, 자기효능감을 높이는 데 가장 중요한 요소는 특정 직무 또는 과업에 대해

21) 서현진(2011). 『자기효능감, 목표지향성, 귀인성향이 학습태도에 미치는 영향』, 관동대학교 대학원 박사학위논문, p.17.

22) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.184-250.

23) A. Bandura(1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), pp.122-147.

서 적절한 경험을 쌓는 것이다. 과거에 어떤 일을 성공적으로 수행한 경험은 앞으로도 그 일을 잘 할 수 있다는 확신을 갖게 한다.

(2) 대리적 경험(모델링)

효능감 평가는 부분적으로 모방된 성취를 통해 매개된 대리적 경험(vicarious experiences)에 의해 영향을 받는다. 그래서 모델링(modeling)은 자기효능감을 촉진시키기 위한 또 다른 효과적인 도구로 제공된다.

능력을 측정하는 절대적인 척도가 존재하지 않기 때문에 사람들은 다른 사람의 성취와 관련해서 자기 능력을 평가할 수밖에 없다. 따라서 자기와 비슷한 사람이 성공적으로 업무를 수행하는 것을 보는 것은, 그 활동과 비교할만한 활동을 숙달할 수 있는 능력을 가지고 있는 관찰자들의 효능감을 높인다. 그들은 다른 사람이 그 일을 할 수 있다면, 자기도 수행을 높일 능력을 지니고 있다고 스스로를 설득한다.

가정된 유사성이 클수록, 모델의 성공과 실패는 더욱 설득적이다. 다른 누군가가 과업을 수행하는 것을 볼수록 그 과업을 수행할 수 있다는 자신감을 갖게 된다. 관찰대상인 모델이 본인과 비슷한 사람일 때 대리학습의 효과가 커진다. 비록 대리적인 경험들이 직접 경험보다는 약하지만, 어떤 조건하에서는 대리적인 영향이 직접적인 경험의 영향을 능가할 수 있다. 모델링에 의해서 전달된 비교적인 정보는, 실패경험의 진단을 변경할 수 있고 대리적 경험에 기초한 자기개념을 확인하는 행동을 촉진할 수 있다.

(3) 언어적 설득

사회적 설득은 사람들이 자기가 추구하는 것을 성취할 능력이 있다는 믿음을 강화하는 수단을 제공한다. 어려움이 발생했을 때 주어진 과제를 숙달할 능력을 자기가 가지고 있다고 언어적으로 설득된 사람들은, 자기의심에 봉착하여 개인적으로 결여되었다는 생각 속에서 사는 사람들보다 좀 더 많은 노력을 하고 유지한다. 효능감에 대한 설득력 있는 지원이 사람들로 하여금 성공에 필요한 노력을 충분히 하게 하는 정도까지만, 자기-확신적 신념은 기술과 자기효능감의 발달을 촉진시킨다.

따라서 설득력 있는 효능감의 속성은, 그들의 행동을 통하여 효과를 산출할 수 있다고 믿을 만한 이유를 가진 사람들에게 가장 큰 영향력을 가진다. 즉, 본인이 어떤 일을 수행할 수 있는 충분한 능력을 갖추었다고 다른 사람이 확신시켜 줄수록 본인

의 자신감은 커진다. 호소력 있는 말로 동기부여를 잘하는 사람들이 이 전술을 자주 사용한다.

(4) 생리적 상태와 정서적 상태

사람들은 자기의 능력을 판단할 때 생리적이고 정서적인 상태에 의해 전달되는 신체적 정보에 부분적으로 의존한다. 사람들은 종종 스트레스가 되거나 괴로운 상황에서 그들의 생리적 활성화를, 기능장애에 대한 취약성의 신호로 받아들인다.

높은 각성은 수행을 저하시킬 수 있기 때문에, 사람들은 긴장되고 정서적으로 안절부절 할 때보다 혐오스러운 각성이 없을 때, 더욱 성공을 기대하는 경향이 있다. 숙달경험들을 통해서 주관적 위협에 대한 정서적 반응을 제거하는 처치는, 수행에서의 향상과 함께 대처 효능감을 강화시킨다.

자기효능감 판단을 위한 생리적 각성의 진단적 의미는, 형성된 각성이 수행에 어떻게 영향을 미치는지와 관련된 과거 경험으로부터 온다. 높은 성취자는 각성을 에너지 촉진자로 보는 반면, 낮은 성취자는 각성을 에너지 쇠퇴요인으로 본다. 각성 자체 보다 각성 수준이 문제가 되는 것이다.

일반적으로, 적절한 각성수준은 주의력을 높여 주고 기술개발을 촉진시키는 반면, 높은 각성은 기능의 질을 파괴한다. 단순한 활동과 과잉 학습한 활동은 쉽게 파괴되지 않는다. 그러나 복잡한 조직화와 정밀한 실행을 필요로 하는 복잡한 활동의 수행은, 높은 정서적 각성을 동반한 간섭 과정에 의해 손상되기 쉽다.

3) 호텔 직원의 자기효능감 측정과 분석

자기효능감이론은 원래 인지학습이론으로서 교육현장과 관련된 연구가 주를 이루고 있으나, 경영조직에서 조직유효성을 높일 수 있는 변수라는 점이 연구결과로 나오면서 기업 경영현장과 관련된 연구들도 많아지고 있다. 그러나 호텔을 대상으로 한 자기효능감 연구는 다른 분야에 비해 많이 부족한 것이 현실이다.

호텔 직원들을 대상으로 한 자기효능감 선행연구는 대체로 구조화된 설문지를 이용하여 자기기입식 방법으로 변수간의 관계를 연구하고 있다. 연구방법으로는 서울 소재 특급호텔을 대상으로 하여 표본추출을 하고 통계적 방법으로 분석한 실증연구가 대부분이다.

본 연구에서도 선행연구들을 참고하여 호텔 산업적 관점에서 일반적인 자기효능감에 대하여 측정하고 실증적으로 분석하고자 한다.

호텔 관련 선행연구들을 구체적으로 살펴보면, 호텔의 집단효능감은 조직동일시, 조직내재화, 조직몰입이라는 조직유효성에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 발표되었고,²⁴⁾ 호텔식음료 직원들을 대상으로 한 연구에서는 내부마케팅활동은 자기효능감에 정적영향을 미치고 자기효능감은 직무만족에도 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다.²⁵⁾ 또한 그 이외에 김경환·조용범(2012)²⁶⁾, 박종철(2011)²⁷⁾, 그리고 김연선 등(2010)²⁸⁾에 의하면, 호텔 직원의 자기효능감은 조직몰입과 직무성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔 직원의 자기효능감이 업무성취욕구, 자아성취욕구 등 성취욕구에 유의한 영향을 미친다는 연구결과도 있다.

이와 같이 호텔 직원들을 대상으로 한 자기효능감 관련 연구들은 원인변수에 관한 연구도 있긴 하나 대체로 그 결과변수로 직무만족, 몰입, 성취욕구 등 조직 유효성과 관련된 연구들이 대다수를 차지하고 있다.

서비스 특성이 반영된 연구로서는 자기효능감이 호텔 고객접점 직원들의 감정노동에 따른 감정부조화를 완화시킨다는 연구결과가 제시되고 있다. 교육현장이나 제조업 등 다른 분야에서의 연구들과 다른 측면에서 자기효능감의 역할을 파악하고 있다. 서비스는 제공자에 따라 그 결과가 달라질 수 있는 이질성의 특성을 갖고 있기 때문에 호텔에서는 표준 행동양식에 따라 서비스를 제공하도록 직원들을 교육시킨다. 호텔 직원들이 고객에게 드러내는 표정과 태도는 기업의 이익과 직결되므로 고객접점 직원들의 감정표현에 대한 관리는 직무수행에 중요한 수단이 된다.

표준화된 서비스를 수행해야 하는 호텔 직원들은 내면 감정과 표면 감정의 부조화를 경험하게 된다. 이런 감정부조화의 결과는 이직, 업무수행능력 저하, 소진 등 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.²⁹⁾

24) 박은숙·최해수(2011). 호텔조직성격이 집단효능감과 조직유효성에 미치는 영향 연구. 『관광연구』, 26(5), pp.277-292.

25) 김경미·이규태·송보형(2012). 호텔 식음료 부서장의 내부마케팅 활동이 구성원의 자기효능감, 직무만족에 미치는 영향. 『호텔리조트연구』, 11(1), pp.197-197.

26) 김경환·조용범 (2012). 호텔 조리종사원의 주방환경이 자기효능감과 조직몰입, 직무성공에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 15(3), pp. 265-287.

27) 박종철 (2011). 호텔종사원의 사회적 자본이 자기효능감 및 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 『관광산업연구』, 5(2), pp. 182-206.

28) 김연선·김성혁 (2010). 특급호텔 직원의 셀프리더십, 팀웍, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성공에 관한 인과관계 연구. 『호텔관광연구』, pp. 97-108.

29) 이유라·홍성화(2010). 호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구』, 25(1), pp.185-203.

이러한 감정부조화는 자기효능감에 의해 완화될 수 있다는 실증적 연구결과가 제시되고 있다.³⁰⁾ 자기효능감이 강한 사람일수록 특정과업의 수행에 지속적으로 많은 노력을 기울이고, 수행해야 할 행동에 대해서 보다 높은 기준을 설정하며 더욱 적극적으로 행동하기 때문이다. 호텔 직원을 대상으로 한 연구에서 감정부조화에 대한 자기효능감 개념의 적용은 효능감 이론의 외연을 확장시키는 의미가 있다.

감정노동과 자기효능감의 관계에 관한 연구 이외는 호텔분야의 자기효능감 연구가 다른 분야와의 차별적 연구가 아직은 찾아보기 어려운 실정이다. 그러나 서비스의 생산과 소비의 동시성, 그리고 무형성이라는 특성으로 인해 호텔 직원의 업무행동에 자기효능감이 일정한 작용을 할 것으로 추론할 수 있기 때문에 향후 호텔 직원을 대상으로 더 많은 진전된 연구 수행이 기대된다.

2. 호텔의 창의성

1) 창의성의 개념과 연구관점

(1) 창의성의 개념 및 분석수준

기업환경이 산업화시대에서 현대 지식정보화 산업형태로 변화함에 따라 예전의 산업화 시대에서 높은 가치를 차지했던 조직구성원의 근면·성실 개념보다 창의성 개념에 대한 가치 비중이 증가하고 있다.

일반적으로 창의성이란 새롭고(독창적이고) 유용한 산물을 산출해내는 능력으로 정의되고 있다.³¹⁾ 기업 내 개인수준의 창의성은 복잡한 사회시스템에서 함께 일하는 개인들이 가치 있고 유용한 새로운 제품이나 서비스, 아이디어 및 작업 과정을 창출해 내는 것을 의미한다.³²⁾

구체적으로 창의성에 대한 대표적 정의들을 살펴보면, Amabile(1988)은 창의성을 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계

30) 강상목·유양호·이미옥(2009). 전계논문, pp.1-19.

31) R. J. Sternberg & T. I. Lubart(1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), pp.677-688.

32) R. Woodman, J. Sawyer, & R. Griffin(1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Journal*, 18(2), pp.293-321.

시키는 능력으로 정의하였다.³³⁾ Woodman et al.(1993)은 복잡한 사회시스템에서 개인들이 모여 함께 만든 가치 있고, 유용한 새로운 제품, 서비스, 아이디어, 절차 및 과정과 프로세스로 보았다.³⁴⁾ Oldham & Cummings(1996)는 창의적 성과, 즉 새롭고 근원적인 잠재적으로 조직에 관련이 있거나 유용한 제품이나 아이디어, 또는 프로세스로 보았다.³⁵⁾ Scott & Bruce(1994)는 새롭고 유용한 아이디어의 산출, 최초로 어떤 것을 하거나 새로운 지식을 창출, 아이디어 도출단계로 보았다.³⁶⁾

이와 같은 정의들은 개인적 요소를 많이 고려하고 있는데, Chikszentmihalyi(1996)는 이와 달리 개인적 요소뿐만 아니라 개인을 에워싸고 있는 복합적인 사회와 문화 및 배경들의 체계를 더 중시하여 창의성을 설명하고 있다. 그에 의하면 창의성은 영역(domain), 현장(field), 개인(individual) 세 가지 시스템이 상호작용 할 때 비로소 발휘된다고 하였다.³⁷⁾

첫째, ‘영역’이란 우리가 보통 문명이라고 부르는 특별한 공동체나 인류 전체가 공유하는 상징적 지식이다. 이를 통하여 새로운 학습자가 지식을 습득하고, 이들 중에서 지도자가 나타나면 영역이 더욱 확대, 심화될 수 있다. 창의적인 인물들은 평생 이러한 지식들을 흡수하여 변형시키고 이를 다음 세대로 전달하기 위해 끊임없이 노력해 왔다.

둘째, ‘현장’이란 개인의 창의적 아이디어를 평가하고 선택하는 사람들의 집합체로서 영역에 영향을 미칠 수 있는 모든 사람들이다. 즉 영역으로 가는 길목에서 문지기 역할을 하는 사람들로 구성된다. 현장에서 하는 일은 새로운 아이디어나 창작물을 그 영역에 포함시킬 것인지 아닌지를 결정하는 것이다.

셋째, ‘개인’이란 어떤 영역 내에서 창의적이라고 보게 되는 변화를 야기시키는 체계이다. 문화로부터 유래된 정보의 변화를 발생시키는 이 체계는 선천적으로는 물론 후천적인 융통성이나 강한 동기유발 및 희귀한 사건의 경험 등에 의해 발생할 수 있다고 본다. 개인의 역할은 정보를 한 영역으로 이끌어야 하고, 인지적 과정 및 성격적 특징 및 동기 유발에 영향을 받아서 정보를 변형시키거나 확장시키는 것이

33) T. M. Amabile(1988). *A Model of Creativity And Innovation in Organization*. In Staw, N. M. & Cummings, L. L.(eds), *Research in Organization behavior*, 10(1), pp.123-167, Greenwich, CT :JAI Press.

34) R. Woodman, J. Sawyer, & R. Griffin(1993). *op.cit*, pp. 293-321.

35) G. R. Oldham & A. Cummings(1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, pp.607-634.

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

37) M. Csikszentmihalyi(1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins. 노혜숙 옮김(2004). 『창의성의 즐거움』, 서울: 북로드, pp.30-31.

다.

창의성은 분석 수준에 따라 개인 창의성, 집단창의성, 조직창의성으로 나누어 볼 수 있으며, 그들 간에는 상호 연계성이 존재한다. 조직성공에 직결되는 조직창의성은 집단창의성이 전제될 때 가능하며, 집단 창의성은 개인의 창의성이 보장되고 유지될 때 가능하다. 따라서 창의성의 기본 토대는 개인 창의성으로 부터 출발하며, 개인 창의성이 전제되지 않으면 집단창의성, 조직창의성도 이루어지기 어렵다.³⁸⁾

이들 중 개인 창의성은 개인이 문제를 감지한 후 이를 해결하기 위한 아이디어를 창출하고, 이를 실행에 옮기는 것을 말한다. 개인수준에서의 창의성 연구들은 창의성이 선행조건, 성격, 인지, 지식, 내적 동기부여 등³⁹⁾과 두뇌의 특화된 사고 선호도, 사고방식, 문제해결 스타일 등에 관심을 가져왔다.

호텔에서는 고객과 상호작용을 통하여 서비스가 제공되기 때문에 생산과 소비가 동시에 존재하는 현장에서 직원들의 창의적 행동이 요구된다. 호텔 직원들은 표준화된 행동양식에 따라 서비스를 제공하지만, 다양한 고객들의 요구에 직원 개인의 창의적 해법은 필수적인 것이다.

본 연구는 개인수준 혁신에 관심을 가지기 때문에 그 선행요인으로 설정한 창의성은 호텔 조직 내에서 직무를 수행하는 직원의 개인 창의성을 의미하게 된다. 호텔 직원의 창의성은 혁신적인 시각으로 업무를 대하고, 독창적인 아이디어를 제시하며, 새로운 아이디어를 업무에 적용하고, 위험이 있더라도 재치 있게 업무를 처리하는 것이다. 본 연구에서는 호텔 산업적 관점에서 창의성이란 호텔 직원이 호텔 업무를 재치 있게 수행하면서 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고 적용하는 것으로 본다.

(2) 창의성의 연구 관점

창의성에 대해서는 다양한 관점으로 연구가 진행되어오고 있는데, <표 2-2>와 같이 크게 창의성의 과정을 중시하는 과정적 접근, 산출물을 중심으로 연구하는 결과적 접근, 그리고 개인적 특성을 중시하는 인지적 접근 등으로 정리해 볼 수 있다.

38) 권상순(2000). 개인, 집단, 조직창의성의 발현 및 제고를 위한 창의적 경영시스템. 『사회과학논집』, 3, pp.29-57.

39) R. Woodman, J. Sawyer & R. Griffin(1993), *op.cit*, pp.293-321.

<표 2-2> 창의성 연구의 접근 관점

접근관점	내용
과정적 접근	어떤 문제나 자극에 당면한 상황에서 시작하여 해결해 나가는 인지적인 과정 연구, 문제발견(해결) 과정, 확산적 사고 과정 등
결과적 접근	개인 혹은 집단이 산출한 결과(반응, 산물, 아이디어)를 직접 관찰함으로써 그 창의성 수준을 파악, 특히, 논문 등 새로움과 유용성 측정 등
인지적 접근	창의적인 사람 특성 연구, 인지 및 성격특성

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성.

창의성 연구의 과정적 접근에서는 창의성이 어떤 사고과정을 통해 발현되는지에 관한 것이다. 즉 창의적인 과정은 창의적 산물이 만들어지는 사고 메커니즘에 관심을 가진다. 창의적 과정에 기초한 연구들은 확산적 사고를 측정하는 연구와 창의적 문제해결과정을 밝히는 연구로 구분된다.

Guilford(1983)는 창의적인 사람들의 특성에 대한 연구를 토대로 창의적인 아이디어를 무의식의 세계에서 창의적 사고과정을 통해 의식의세계로 끌어내는 것의 중요성을 강조하였다. 즉 그는 확산적 사고의 개념을 통해 창의성에 대한 새로운 연구영역을 개척하였는데, 확산적 사고로 유창성(fluency), 독창성(originality) 및 융통성(flexibility)를 제시하였다.⁴⁰⁾

Guilford 이후 창의적 사고과정은 창의적 문제해결과정을 통해 규명하고자 하였다. 창의성을 문제해결 과정으로 설명한 대표적 학자는 Wallace(1926)이며, 그는 ‘준비기, 부화기, 발현기, 검증기’ 등 네 가지 과정을 제시하였다. 이후 연구들은 Wallas의 연구를 토대로 발전하였는데, Basadur, Wakabayashi & Graen(1990)은 창의성을 만화경에 비유하면서, 도출자, 개념자, 최적자, 실행자의 4단계 과정으로 나누었다.⁴¹⁾

창의성을 결과, 또는 산출물로 보는 입장은 개인 혹은 집단이 산출한 결과(반응, 산물, 아이디어)를 직접 관찰함으로써 그 창의성 수준을 파악하고자 하는 것이다.⁴²⁾ 창의성 결과는 창의적 과정의 현실적인 결과이며, 그것은 특허품과 같은 물리적 대상일 수도 있고, 이론적인 체계일 수도 있으며, 하나의 방정식 혹은 새로운 기법일 수도 있다. 또한 그것은 사고의 산물로서 나타날 수도 있고, 특정한 행위나 해결안

40) 김은실(2012). 『사회적 네트워크가 개인 및 집단 창의성에 미치는 영향: 다수준 접근법을 중심으로』, 경북대학교 대학원 박사학위논문. p. 6.

41) 상계논문, p. 5.

42) 최종인(1995). 『집단창의성의 결정요인에 관한 연구』, 고려대학교 대학원 박사학위논문.

일 수도 있다.⁴³⁾

결과를 중시하는 대표적인 연구자인 Amabile(1997)은 창의성을 ‘개인이나 집단에 의하여 생산된 새롭고 유용한 아이디어나 제품’이라고 정의함으로써⁴⁴⁾ 창의성의 결과측면을 강조하여 직접적인 기업성과와의 연결고리를 만들었는데, 이러한 관점은 창의성을 개인의 특성이나 프로세스로 설명하려는 것이다.

창의성이 발현되는 과정에서 창의성 자체를 판별해 내기가 어렵지만, 결과를 중심으로 창의성을 측정하는 것은 상대적으로 관찰이 쉬우며, 좀 더 명확하게 측정이 가능하다. 그러므로 많은 연구자들이 결과 위주의 창의성에 관심을 갖고 창의적 결과물에 집중한다.⁴⁵⁾

또한 창의성을 개인의 인지적 특성으로 접근하는 입장에서는 창의적인 사람들의 인지특성, 인성적·동기적 특성 등을 파악하는데 관심이 있었다. 창의적 사고의 기저에 있는 심리적 표상과 과정들을 이해하고자 했던 Finke, Ward & Smith(1992)는 인간 피험자와 컴퓨터 시뮬레이션을 통한 연구에서, 창의적 사고에 있어 중요한 것은 생산적 국면(generative phase)과 탐색적 국면(exploratory phase)의 두 가지 과정이라고 주장했다.⁴⁶⁾

창의성의 개인적 특성으로 창의적 개인에 관심을 두는 연구도 있다. 창의적 사람에 초점을 둔 연구들은 매우 창의적이라고 알려진 발명가, 과학자, 예술가들의 자서전 및 전기, 직접 인터뷰를 통해 자료를 수집하고 분석하여 이들의 공통적인 특성을 찾아내는 것과 창의적 사람들의 성격적 특성을 밝히기 위해 검사 도구를 개발하는 것으로 나눌 수 있다. Torrance(1979)는 창의적 행동에는 능력, 스킬과 동기형성이 중요한 요인이라고 보았는데, 그는 창의적 행동은 단순히 능력만을 고려해서는 안 되며, 창의적 사고과정에서 적절한 기능과 전략들 즉 창의적 방법을 알고 사용할 수 있어야함을 주장하였다. 동기형성은 창의성을 추구하면서 개인적으로 시간, 에너지, 노력 및 열성을 쏟는 것을 의미한다.⁴⁷⁾

43) 이은실(2012). 전계논문, p.11

44) T. M. Amabile(1997). Motivating Creativity in Organizations : On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), pp.39- 58.

45) 어윤선(2010). 『외식업체 직원의 감성지능과 창의성, 조직몰입간의 구조적 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.34.

46) R. A. Finke, T. B. Ward, & S. M. Smith(1992). *Creativity cognition: theory, research, and applications*, Cambridge, MA: MIT Press. 이화자(2002). 창의성 연구 현황 및 향후연구방향에 대한 고찰. 『호남대학교 인문사회과학연구』, 9, p.84. 재인용.

47) E. P. Torrance(1974). *The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B*. Princeton, NJ: Personnel Press.

창의성에 대한 연구는 창의성이 발휘되는 과정에 초점을 맞출 수도 있고, 창의성이 발휘된 결과에 초점을 맞출 수도 있다. 과정으로서의 창의성은 끊임없이 문제를 찾고, 다른 사람으로부터 의견을 듣고, 과제를 수행하는 새로운 방법을 모색하며, 새로운 해법을 실행하는 것 등을 포함한다. 결과로서의 창의성은 새롭다고 여겨지는 그 무엇으로, 유창성, 유연성, 독창성의 특징을 가진다. 유창성은 창출되는 새로운 아이디어의 가지 수를, 유연성은 아이디어 유형의 가지 수를, 독창성은 특정 아이디어가 다른 아이디어와 구별되는 독특성 또는 희귀성을 의미한다. 그러나 창의성의 발현에는 과정과 결과가 모두 중요하다.

본 연구에서의 호텔 직원의 창의성을 자신의 업무를 새로운 시각으로 보고, 재치 있게 업무를 수행하며, 끊임없이 아이디어를 창출하여 독특한 의견을 내며, 새로운 것을 업무에 적용하고, 위험을 회피하지 않는 것으로 보고 있다. 따라서 호텔 직원의 창의성 연구관점에는 과정과 결과를 모두 포함하고 있다고 볼 수 있다. 또한 본 연구는 호텔 조직이라는 경영조직 내에서의 창의성 발현에 관한 연구로서, 심리학적 관점보다는 조직 내 업무와 관련된 시각에서 창의성을 파악하고 있다.

2) 창의성 구성요소 및 영향요인

(1) 창의성 구성요소

창의성의 구성요인에 관한 많은 초기 연구 중 Guilford(1967)는 문제에 대한 감수성(sensitivity), 사고의 유창성(fluency), 사고의 융통성(flexibility), 사고의 독창성(originality)으로 구성요인을 설명했다.⁴⁸⁾ Arieti(1976)는 기억, 인지, 평가, 수렴적 사고, 확산적 사고를 들고 있다.⁴⁹⁾

창의성 연구의 대표적 학자인 Amabile(1988)은 사회심리적 관점에서 창의성에 대한 세 가지 요건으로 (1) 전문성(expertise) (2) 창의적 사고능력(creative-thinking skills) (3) 동기부여(motivation)를 제시하였다.⁵⁰⁾

전문성(expertise)은 기술이나 절차, 지적인 지식이며, 문제를 탐색하고 해결하기

이은실(2012). 전개논문, p.10. 재인용.

48) J. P. Guilford(1967), *The Nature of Human Intelligence*, New York: McGraw-Hill.

49) S. Arieti,(1976), *Creativity: The Magic Synthesis*, N.Y: Basic Books, Inc. 김은실(2011), 전개논문, p.11.

50) 박재성(2010). 『창의, 혁신, 그리고 리더십: 기업의 경영성과에 대한 영향』, 고려대학교 대학원 박사학위논문. pp. 9-10.

위한 지식의 가용범위인 지적 편력의 산물을 의미한다. 전문성은 모든 창의적 업무의 기초이다. 전문성은 주어진 문제를 해결하거나, 주어진 직무를 수행하는데 있어서 인지적 경로를 제시한다. 전문성은 목표 직무 영역에 있어서 사실적 지식, 기술적 숙련, 특별한 재능을 위한 기억력을 포함한다.

창의적 사고능력(creative-thinking skills)은 문제에 접근하는 방식과 기존의 아이디어를 새로운 형태로 결합할 수 있는 능력을 의미한다. 상당히 높은 수준의 전문성이 있다 하더라도 창의적 사고능력이 부족하면 창의적인 업무를 수행하는데 많은 어려움이 있다. 창의적 사고능력에는 문제에 대해 새로운 관점을 가질 수 있도록 하는 인지적인 형태와 새로운 인지적인 경로의 탐색을 위한 기술적인 응용, 업무를 지속적이며 열정적으로 추구하도록 하는 업무 형태를 포함한다. 창의적 사고 능력은 독립성과 관련된 개성, 자기수양, 위험 감수, 모호성에 대한 여유, 좌절에 대한 인내, 그리고 사회적 용인에 대한 관심의 부족 등에 의존한다.

동기부여(motivation)는 내적인 것이 될 수도 있고, 외적인 것이 될 수도 있다.. 동기부여에는 내재적 동기부여(업무에 대한 흥미와 관여, 호기심, 즐거움, 도전의식 등으로 유발된)와 외재적 동기부여(업무 자체와 별개의-약속된 보상을 성취하거나, 데드라인을 충족시키거나, 경쟁에서의 승리 등 - 목표달성에 대한 욕구)가 있다. 전문성과 창의적 사고는 주어진 영역에서 할 수 있는 것을 결정하도록 하지만, 동기부여는 실제로 할 것을 결정하도록 한다. 외부의 금전적 보상과 같은 외재적 동기부여보다는 직접적으로 문제를 해결하기 위한 내면적 열정이 해결책을 만들어낸다. 무엇을 하고자 하는 내적 욕구인 열정과 흥미는 내재적 동기부여와 관련 있으며 내재적 동기부여는 업무환경에 의해 직접적으로 영향을 받는다. 내재적 동기부여는 외재적 동기부여보다 창의성을 더욱 잘 이끌어 낸다. 외재적 동기부여를 관리하는 것은 창의성을 저해하는 요소가 될 수 있다. 그러나 특히 초기단계에 내재적 동기부여가 매우 높다 면, 외재적 동기부여가 도움이 될 수 있다.⁵¹⁾

(2) 창의성의 영향요인

창의성에 영향을 주는 요인에는 개인적 요인과 환경적 요인으로 나누어 볼 수 있다. 우선 창의성에 영향을 주는 개인적인 요인들의 주요 관심은 선행조건, 성격요인, 인지적 요인, 태도, 지식 등으로 나누어 볼 수 있으며, 가장 핵심은 내재적 동기

51) 박재성(2010). 전개논문, p. 10.

부여, 창의적 인지스타일 등 Amabile이 밝힌바 있는 구성요소들이 개인적 요인에 속한다고 할 수 있다.

개인의 창의성과 관련한 환경적 요인으로는 직무에 관한 요인, 조직분위기, 상사의 스타일, 보상 등 주로 개인이 처한 조직과 관련된 환경 요인들이라고 할 수 있다.

Lovelace(1986)는 위험추구, 유기적 매트릭스, 분권화된 구조, 개인의 자유보장, 의견이 다른 창의적 개인을 수용하는 분위기, 적절한 압력 등을 제시하고 있으며,⁵²⁾ Amabile(1988)은 조직 성격, 위험 추구성, 전문성, 집단의 질, 사회적 스킬, 자유로움, 다양한 조직 특성, 도전감 등을 언급하고 있다.⁵³⁾

Burnside(1990)는 창의력을 촉진하는 요인을 신뢰를 바탕으로 한 동료, 접근 가능한 자원, 도전적 과업, 자율성, 지원적 감독자, 창의성에 대한 인정, 공유 비전을 통한 통일성을 촉진요소라 보았다.⁵⁴⁾

기타 임파워먼트(empowerment), 상사 부하 간 교환관계의 질(leader-member exchange: LMX), 협조적 부서분위기 등도 조직 환경에서 개인창의성 발현을 촉진하는 요인으로 보고 있다.

3) 호텔 직원의 창의성 측정과 분석

호텔 기업은 인적자원에 대한 의존도가 큰 노동집약적 산업으로써 조직구성원들의 상호작용을 통하여 목적을 달성한다. 또한 오늘날과 같이 호텔 조직내외의 상황적 요인들이 동태적이며 고객들의 다양한 욕구가 분출되고 있는 시점에서 조직유효성을 제고할 수 있는 호텔 직원들의 역할은 과거 어느 때보다도 높아지고 있다.

호텔기업의 조직은 매우 기능적으로 분화되어 있고, 직원들의 고객접점은 대부분 경영의 시계(視界)밖에서 일어나기 때문에 직원들의 행동에 대한 경영층의 통제에는 한계가 있다. 현장의 직원들이 각자가 창의성을 발휘하여 스스로 판단에 따라 신속하고 정확한 의사결정을 해야 한다.⁵⁵⁾ 직원들 스스로가 변화를 주도하고 능동적인 업무수행을 하는 창의성과 혁신행동이 보다 중요해지고 있다.

52) R. F. Lovelace(1986). Stimulating creativity through managerial intervention, *R&D Management*, 16(2), pp. 161-174.

53) 어윤선(2010). 전계논문, p. 37.

54) R. Woodman, J. Sawyer, & R. Griffin(1993), *op.cit*, pp.293-321. 재인용.

55) 강태완·현계담·조문수(2012). 호텔 직원의 슈퍼리더십, 셀프리더십, 창의성과 혁신행동 간의 구조적 관계. 『관광·레저연구』, 24(4). p.120.

창의성에 대한 연구는 심리학적 관점에서 개인의 특성에 초점을 맞추는 것에서 출발하였고 거의 50년의 역사를 가지고 있다.⁵⁶⁾ 개인 창의성에 대한 연구는 창의성이 뛰어난 예술가 및 작가 등에 대한 연구에서부터 시작하여 평범한 개인의 창의성으로 확대되었다.⁵⁷⁾ 개인 창의성을 측정하는 도구도 연구 역사만큼이나 활발하게 개발되어 사용되고 있다. 경영 분야에서는 1990년대 들어서야 본격적으로 창의성 관련 논문들이 발표되고 있고, 최근 들어 창의성은 디지털 경제시대에 기업경쟁력의 핵심원천이라는 생각 하에 최근 들어 많은 연구결과들이 발표되고 있다.⁵⁸⁾

한국에서도 1960년 후반부터 창의성에 관한 연구가 등장하였고, 최근 10년 사이에 창의성 연구수가 급격히 증가하고 있고 그 질도 높아지고 있다. 그런데 국내의 창의성 연구는 독창적이기보다는 재생산적이다. 즉, 한국 사람이 완전히 새로운 개념이나 아이디어를 창출하는 경우는 아주 드물고, 외국인이 만든 개념을 한국 실정에 맞게 재창조한 것들이 많다.⁵⁹⁾ 더욱이 호텔 관련 창의성 연구는 대부분이 기존 개념과 측정방법을 그대로 사용하거나 호텔 환경에 맞추어 일부를 수정하여 사용하고 있다.

구체적으로 호텔에서 창의성과 관련된 연구들을 살펴보면, 연구대상은 거의 호텔의 구성원인 개인 직원들을 대상으로 하고 있다. 따라서 연구의 초점이 개인창의성에 맞춰지고 있다. 또한 창의성의 결정요인으로서, 선행요인과 창의성의 결과에 연구가 집중되고 있다. 연구방법에서 보면 대부분의 호텔 창의성 논문이 자기기입식의 구조화된 설문지를 사용하여 표본을 추출하고, 통계프로그램을 이용한 실증적 인과관계를 파악하는 것으로 확인되고 있다.

호텔 직원의 창의성에 영향을 미치는 선행요인으로는 리더십⁶⁰⁾, 동기, 자율성, 창의적 사고기술 등을 영향요인으로 보고 있다. 그리고 호텔 직원의 창의성의 결과로서는 업무효율성, 조직몰입 등을 결과요인으로 보았다.

구체적으로 살펴보면, 호텔 직원의 조직요인이 창의적 행동에 미치는 영향 연구에서, 개인적 특성이 창의적 행동에 영향을 미치고 있으나 창의성이 반드시 호텔 조직의 성과와 연관되지는 않는 것으로 확인하고 있다.⁶¹⁾ 호텔 프런트 종사원을 대상

56) 김용민·이은형(2010). 창조경영 연구의 이론적 토대 및 연구 동향 검토: 게임 및 조직 창의성을 중심으로, 한국인사조직학회 추계학술대회, pp.1-35.

57) R. Woodman, J. Sawyer & R. Griffin(1993), *op.cit.*, pp.293-321.

58) 김정섭(2008). 한국 창의성 연구의 동향과 쟁점. 『교육심리연구』, 22(4), pp.939-960.

59) 상계논문, p.940.

60) 유승동·임완순(1999). 변혁적/거래적 리더행동이 임파워먼트 및 창의성에 미치는 영향관계에 관한 실증적 연구. 『관광개발논총』 10, pp.77-101.

으로 한 창의성 연구에서는 창의성은 조직몰입에 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타나고 있다.⁶²⁾ 또한 창의성의 선행요인으로 직무동기를 변수로 한 연구에서는 직무동기가 호텔 직원의 창의성에 유의한 영향을 미치며, 창의성은 호텔 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 발표되고 있다.⁶³⁾

이 같은 연구결과들은 호텔 직원의 창의성을 경영조직 안에서 파악하고 있으며, 또한 창의성 측정을 인지적 요소보다는 과정 및 결과 측면으로 접근하고 있다.

본 연구에서도 경영조직이라는 환경에서, 구성원 업무와 관련하여 창의성을 파악하고 있다. 이론적 관점에서는 창의성의 과정과 결과를 모두 포함하고 있고, 심리학적 관점보다는 조직 내 업무와 관련된 조직행위의 시각에서 개인창의성에 초점을 두고 있다. 호텔 직원의 창의성이란 호텔 직원이 호텔 업무를 수행하면서 새롭고 유용한 아이디어를 창출, 적용하는 것으로 본다.

3. 호텔 서비스혁신인식

1) 혁신의 개념과 분석수준

(1) 혁신의 의의와 개념

혁신은 창의(creativity)와 발명(invention)을 바탕으로 하지만 그보다 더욱 광범위하다. 혁신 성공이라는 기준에서 보면, 발명은 기술이지만 혁신에서는 상업성이다.⁶⁴⁾ 즉, 혁신은 경제적 가치를 창출한 발명이다. 경제적 가치가 없으면 혁신도 없다. 혁신은 최소한 부의 창출에 대한 기대를 함축한다.

혁신 관련 연구들에서는 기술혁신 관점에서 제품 및 공정의 새로운 변화에 초점이 맞추어진 분석들이 주종을 이루었다. 이러한 기술혁신 관점의 접근은 주로 제조업이 그 분석대상이 되었는데, 제조업에서의 기술혁신이란 곧 새로운 제품 및 공정

61) 설경진(2010). 전개논문, pp.271-288.

62) 윤영일·조문식(2012). 조직의 보상이 호텔 프런트데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 16(2), pp.119-134.

63) 류인평·김정준·김기범(2008). 호텔종사원의 직무동기와 창의성에 관한 연구. 『관광경영연구』, 12(4), pp.1-19.

64) A. M. Hjalager(1997). Innovation patterns in sustainable tourism, *Tourism Management*, 18(1), p.35.

의 개발 혹은 도입과 관련된 문제로 귀결되었다. 그 후 여러 경제학자들 역시 경제 발전을 위해서는 기술혁신이 중요하다고 말하고 생산함수를 사용하여 기술의 진보를 측정하는데 초점을 두었다. 그러나 기술혁신 분야에 국한되어온 경제학적 접근 방법이 혁신과정에 영향을 주는 여러 요인을 규명하지 못하고 경영학, 조직사회학, 산업공학 등이 이에 관심을 가짐에 따라 관리혁신, 조직혁신, 조직구조혁신, 제품 및 서비스혁신, 공정혁신, 인적자원혁신 등 다양한 차원에서 혁신이 전개되기 시작하였다.⁶⁵⁾

연구 분야와 종류가 다양한 만큼 혁신의 개념 역시 다양하게 정의되고 있다.

Amabile(1997)은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라고 하였으며,⁶⁶⁾ Oldham & Cummings(1996)는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다.⁶⁷⁾

Rogers(1995)는 혁신을 아이디어, 제품 또는 프로세스의 실행이며 개인이나 조직이 새로운 것으로 지각하는 아이디어, 실행방법 또는 대상을 채택하고 활용하는 것이라 하였다. 즉 아이디어가 최초로 발견되거나 사용된 후 시간이 경과한 후에는 그 아이디어가 객관적으로 새로운 것인지에 대해서 문제 삼지 않는다. 개인에게 새로운 것으로 인식되면 그 아이디어는 혁신으로 본다는 것이다.⁶⁸⁾

또한, 최만기·이지우(1999)는 혁신을 ‘새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 과정, 정책 등이 조직 내에서 창안·개발·실용화 되거나 도입되어 사용되는 일련의 행위’로 이해하였다. 즉, 새로운 아이디어, 서비스, 방법, 제품, 이념, 정책 등을 개인이나 조직에 도입하여 성과를 개선하는 것이 혁신이라는 것이다.⁶⁹⁾

Harvard Business Essentials(2004)에서는 혁신이란 독창적이고 의미가 있으며, 귀중하고 새로운 제품이나 프로세스 또는 서비스에 지식을 구현하여 결합하거나 합성하는 행동이다.⁷⁰⁾

이와 같이 혁신은 여러 연구 분야에서 다양하게 정의되고 있으나, 경영관리자의 시각에서의 혁신은 다음과 같은 특징을 갖고 있다.⁷¹⁾ 첫째, 혁신은 변화로부터 기대

65) 오흥재(2010). 『금융기관 종사자의 혁신적 업무행동결정요인에 관한 연구』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.7.

66) T .M. Amabile(1997). *op.cit*, pp.39-58.

67) G. R. Oldham & A. Cummings(1996). *op.cit*, p.607-634.

68) C. Rogers(1995), Toward a theory of creativity, *Reviews of General Semantics*, 2, pp.249-260.

69) 최만기·이지우(1999). 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 『경영학연구』, 27(5), pp.1331-1360.

70) Harvard Business Essentials(2003). *Managing creativity and innovation*, Harvard Boston: Business School Press.

되는 혜택을 이끌어내기 위한 의도적인 시도이다. 둘째, 기대되는 혜택은 조직의 경제적인 것뿐만 아니라 구성원 개인의 성장, 만족감 증진 등을 포함하는 포괄적인 성격을 가진다. 셋째, 혁신은 절대적인 의미에서 새로운 것이 아니라 그 아이디어를 받아들이는 주체에게 새로운 것이면 혁신으로 간주되기에 충분하다는 특징을 갖고 있다. 이런 특징을 고려하여 혁신은 변화로부터 조직과 그 구성원에게 기대되는 혜택을 이끌어 내기 위하여 유익한 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 채택, 적용하는 행위로 정의될 수 있다.

(2) 혁신의 분석수준

혁신은 그것이 이루어지는 단위에 따라서 유형이 구분될 수 있다. King(1990)은 분석수준에 따라 조직수준 혁신과 개인수준 혁신으로 구분하였다. 조직수준 혁신(organizational level innovation)이란 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 자체적으로 창안, 개발 및 실용화하거나 이미 개발·활용되고 있는 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 도입하여 사용하는 일련의 행위를 의미한다.⁷²⁾ Van de Ven(1986)⁷³⁾은 주어진 상황에서 다른 사람과 거래를 맺고 있는 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하여 결과물을 내는 과정으로 보았다. Amabile(1988)과 Robbins(1996)는 창의적인 아이디어를 선택하고, 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 서비스 및 운영방법으로 전환하는 과정으로 보았다.⁷⁴⁾ Staw(1990)는 다양한 대안탐색, 실행에서의 선택적인 활동, 결과산출로 정의하였다.⁷⁵⁾

이를 정리하면, 조직수준의 혁신은 조직차원에서 새로운 제품·서비스 등을 개발하고, 이를 결과물로 산출하는 것을 의미한다. 이러한 조직수준의 혁신은 기술혁신성과, 조직 혁신성과, 탐색적·활용적 혁신성과 등으로 측정되었다.⁷⁶⁾

71) 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.

72) N. King(1990). *Innovation at work: There search literature*. In M . S. West & J .L .Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work*, NY: Wiley. pp.15-59.

73) A. H. Van de Ven(1986). *op.cit.*, p.590-607.

74) S. P. Robbins(1996). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

75) B. M. Staw(1990). *An evolutionary approach to creativity and innovation*. In M. A. West & J. L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work*: pp.287-308. Chichester, England: Wiley.

76) M. Song, B. Dyer, & R. J. Thieme(2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), pp.341-356.

조직수준 혁신에서는 혁신적 아이디어가 개인으로부터 창출되기는 하지만 혁신을 제안하고 수행하게 하는 것은 조직이며 조직구성원은 조직의 하위시스템이 되는 것이다.⁷⁷⁾

개인수준 혁신(individual level innovation)은 개별구성원이 담당하고 있는 과업과 관련된 역할에 초점이 맞추어진다는 점에서 조직수준 혁신과 구분된다.⁷⁸⁾ 개인수준의 혁신연구는 주로 개인 혁신의 결정요인을 규명하는 접근방식이다.⁷⁹⁾ 개인의 혁신행동을 동기부여하고, 혁신행동을 가능하게 하는 환경요인에 관심을 두었다.

개인수준에서 혁신의 정의를 보면, West(1989)는 과업목표, 과업수행방법, 접촉해야 할 사람이나 접촉방법에서의 변화 및 새로운 기술의 습득 등의 차원으로 제시하였다.⁸⁰⁾ Farr & Ford(1990)⁸¹⁾와 Scott & Bruce(1994)⁸²⁾는 조직구성원이 자신의 과업을 수행하기 위해 개발, 도입하여 활용하는 혁신을 과업역할 혁신으로 개념화 하였다. Janssen(2000)⁸³⁾과 김일천 등(2004)⁸⁴⁾은 자신의 과업역할이나 소속집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 의미하는 혁신적 업무행동으로 정의하였다.

이를 정리하면, 개인수준의 혁신성과는 과업수행에서 새로운 아이디어, 방법, 절차 등을 적용하여, 성과를 향상시키는 행동으로 볼 수 있으며, 이러한 개인수준의 혁신은 혁신행동, 혁신적 업무행동 등으로 측정된다.

2) 서비스 혁신의 개념과 연구관점

(1) 서비스 혁신의 개념

서비스 경제의 성장으로 서비스가 기업의 경쟁력을 높이는 주요 경제활동의 주체

77) 신영숙(2008). 『이슈 리더십이 직무태도와 혁신행동에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트의 매개효과, 사회구조적 특성 및 직종의 조절효과: 교육행정조직을 중심으로』, 동양대학교 대학원 박사학위논문, p.70.

78) 이지우·김종우·김일천(2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신행동에 미치는 영향. 『보건행정학회지』, 13(1), p.46-69.

79) 문계완·이시영·최석봉(2009). 집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 22(4), pp.2159-2185.

80) M. A. West(1989). Innovation among health care professionals. *Social Behavior*, 4, pp.173-184.

81) J. L. Farr & C. M. Ford(1990). *Individual innovation*. In M. A. West & J. L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley, p.207-230.

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

83) O. Janssen(2000). Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Coworkers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, p.347-364.

84) 김일천·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 『경영연구』, 19(2), pp.281-316.

로 그 개념이 변화하면서, 서비스 혁신에 대한 정의도 광범위해지고 있다.

서비스 혁신에 관한 정의를 살펴보면,⁸⁵⁾ Johne & Storey(1998)는 공급자에게 제공되는 새로운 서비스 개발,⁸⁶⁾ Van Ark et al.(2003)은 새로운 또는 상당히 변화된 서비스 개념이나 고객과의 인터페이스, 서비스 전달체계, 기술적 발상이 개별적이거나 복합적으로 이루어져 하나 또는 그 이상의 서비스 기능을 유도하는 것,⁸⁷⁾ Menor et al.(2002)는 기존 고객들이 사용하지 못했던 서비스를 제공하는 것,⁸⁸⁾ Van der Aa & Elfring(2002)은 조직과 이에 관련된 환경에 새로운 영향을 미치는 아이디어, 주체, 역량을 포함하는 것으로 정의하고 있다.⁸⁹⁾ 또한 Jong et al.(2003)⁹⁰⁾은 서비스 혁신을 위한 세 가지 기준 ① 새로운 서비스를 개발하고 ② 기존의 서비스를 변화시켜 새로운 서비스를 제시하며 ③ 조직에 새로운 아이디어, 체계를 포함시키는 것이라고 제시하고 있다.

김도경(2007)은 서비스업의 혁신에 대해 새로운 서비스 상품을 개발하거나 기존에 제공되는 서비스를 변화하고 추가시켜 새로운 서비스를 제공하는 것 또는 아이디어, 새로운 구조 조직과 관련한 일련의 혁신을 말한다는 것으로 보고 있다.⁹¹⁾ 또한 안병덕(2009)은 서비스업의 혁신은 새로운 서비스 상품을 개발하거나 기존에 제공되는 서비스를 변화하고 추가시켜 새로운 서비스를 제공하는 것 또는 아이디어, 새로운 조직구조와 관련한 일련의 혁신이라고 하였다.⁹²⁾

이를 정리해보면 서비스혁신이란 새로운 서비스상품을 개발하거나 기존에 제공되는 서비스를 변화하고 추가시켜 새로운 서비스를 제공하는 것, 또는 아이디어, 새로운 구조 조직과 관련한 일련의 혁신으로 정의할 수 있다. 즉, 서비스 기업에서는 서비스와 상품의 개념을 포함하여 고객의 근본적인 욕구를 충족시킬 수 있도록 기존

85) 김용진·남기찬·송재기·이남희·임명성(2010). 지식서비스 기업과 고객 간의 상호작용성 및 지식유형이 기업의 서비스 혁신에 미치는 영향에 대한 연구. 『Information Systems Review』, 12(2), pp.145-164.

86) A. Johne & C. Storey(1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, 32. pp.184-252.

87) B. van Ark, L. Broersma, & P. den Hertog(2003). *Services Innovations, Performance and Policy: A Review*, University of Groningen and The Conference Board.

88) L. Menor, J. Mohan, V. Tatikonda, & S. E. Sampson(2002). New service development : areas for exploitation and exploration, *Journal of Operations Management*, 20, pp.135-157.

89) W. Van der Aa & T. Elfring(2002). Realizing innovation in services, *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), pp.155-171.

90) J. P. J. de Jong, & P. A. M. Vermeule(2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review, *Management Decision*, 41(9), pp.844-858.

91) 김도경(2004). 서비스 기업의 혁신. 과학기술정책연구원. 『동향자료 2004』, p.3.

92) 안병덕(2009). 『점진적 혁신의 결정요인과 조직문화의 조절효과에 관한 연구: 서비스기업을 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.19.

의 서비스를 개선하거나 기존시장에 새로운 서비스상품을 개발하는 것으로 서비스상품의 라인 확장, 서비스상품 품질 개선, 물리적 환경이나 디자인과 같은 스타일개선 등을 포함한다. 본 연구에서의 호텔 서비스혁신도 이러한 개념적 범주에 포함시키고자 한다.

(2) 서비스혁신의 연구관점

서비스혁신에 대한 기존 연구는 제조업에서 나타나는 혁신활동과의 차별성을 인정하느냐, 인정하지 않느냐의 관점에 따라 대체로 3가지로 나뉘고 있다. 즉 서비스산업에서 혁신에 대한 접근은 제조업과 유사하다는 것을 전제로 하는 동화적 접근, 제조업과 명확히 다르다는 것을 전제로 하는 차별적 접근, 그리고 제조업과 서비스산업을 단일의 혁신이론으로 설명하고자 하는 종합적인 접근 등이다.⁹³⁾

이러한 서비스혁신 연구에 대해 시대별로 살펴보면,⁹⁴⁾ 먼저 1980년대 전까지 서비스는 혁신성을 가질 수 없다고 여겨져서 이에 관한 연구는 거의 이루어지지 못했다. 이후 1990년대에 나타난 접근으로 서비스혁신은 제조업 혁신의 부수적인 것으로 제조업 혁신의 개념을 그대로 적용해 연구되어 졌다.

동화적 접근은 서비스업 혁신과 제조업 혁신을 근본적으로 유사한 프로세스로 인식한다. 제조업혁신 연구방법론을 서비스업 혁신에 거의 그대로 적용할 수 있다는 관점이다. 서비스업의 혁신은 제조업에서 창출된 기술을 수용하면서 나타나는 기술혁신에 주로 초점을 두며, 비기술적 혁신이나 서비스 기업의 주도적인 기술혁신은 소홀히 하는 경향도 있다. Miozzo & Soete(2001)도 서비스산업의 혁신유형을 별도로 구분하였지만, 제조업 혁신에서 활용되는 개념적 틀을 그대로 사용하였다.⁹⁵⁾

이후 1990년대에는 서비스혁신을 제조업과는 다른 차별적 특성을 강조한 접근을 하는데 즉 서비스혁신은 제조업의 혁신과는 다른 방식으로 연구되어야 한다고 주장한다.⁹⁶⁾ 차별적 접근에서는 서비스업혁신과 제조업혁신을 근본적으로 다른 프로세스로 인식한다. 따라서 서비스혁신 연구에는 서비스업의 고유한 속성을 반영한 혁신연구 방법론의 도입이 필요하다고 본다. 비기술적 혁신에 초점을 두게 되며, 습

93) I. Drejer(2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, pp.551-556.

94) 장선미·홍성민(2011). 서비스산업의 혁신유형 결정요인에 관한 연구. 『산업혁신연구』, 27(1), pp.1-26.

95) M. Miozzo & L. Soeta(2001). Internationalization of services : a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, pp.159-185.

96) G. Gunday, G. Ulusoy, K. Kilic, & L. Alpkan(2009). Determining the factor structure of an integrated innovation model, *Working Paper/Technical Report*, Sabanci University, Istanbul. p.7.

페터의 혁신에 대한 광의적 개방적 관점을 따르는 경향이 있다. 서비스혁신과 제조업혁신의 차별성을 강조하는 대표적인 연구는 Sundbo & Gallouj(2000)이다. 이 연구는 서비스 조직과 혁신행태 사이의 관계에 주목하여, 서비스혁신을 추동하는 기업내부 및 외부의 주요 요소를 설정한 다음 이들 사이의 상호작용을 통해 서비스혁신이 이루어지는 유형을 구분하였다.⁹⁷⁾

마지막으로 가장 최근의 접근법으로, 종합적 접근법을 들 수 있다. 이는 서비스의 혁신과 제조업의 혁신은 차별적이라기보다는 수준의 차이만 존재할 뿐 유사하다는 것이다. 더 나아가 서비스의 다양한 특성 때문에 제조업과 서비스의 혁신이 동시에 연구되거나 비교연구 되어져야 함을 주장한다. 이러한 접근의 중요한 특징은 혁신의 범위가 보다 확대되어 있으며, 차별성보다는 유사성이 강조된다는 것이다.⁹⁸⁾

그러나 서비스기업의 혁신에 관한 연구는 아직까지 제조업의 기술혁신 연구에 비해 크게 미진한 상태로, 서비스 기업의 혁신이 제조기업의 혁신과 어떤 유사점과 차이점을 가지며 이에 따라 서비스 혁신을 연구하는데 있어 그 접근법이 기존에 이루어져 왔던 제조기업의 혁신연구와 어떻게 달라져야 할지에 대한 연구가 주를 이루고 있는 실정이다.

3) 서비스혁신과 제조업 혁신의 차이

서비스혁신은 제조업과는 다른 몇 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, 면대면 관계가 중요한 서비스산업에서의 혁신은 기술개발에의 영향이 적으며, 지식재산권의 영향도 약하다. 둘째, 서비스기업은 자신의 서비스를 고객과의 피드백 등을 통해 개선하기 때문에 제품혁신에 비해 서비스혁신이 더 점진적으로 나타나며, 서비스의 혁신주기도 상대적으로 길다. 셋째, 특정 결과물이 아니라 상호작용의 과정, 특히 여러 주체가 참여하는 집합적 과정으로 서비스 혁신이 나타나는 특성을 보이고 있어 혁신원천도 기업내부보다 외부에 있는 경우가 많다. 넷째, 아이디어 생성에서부터 실현까지의 시간은 서비스산업이 제조업에 비해 짧은데 비해, 서비스 혁신자체는 더욱 복잡하다. 끝으로 노동집약적 특성은 인해 서비스혁신에서 연구개발이나 고정자

97) J. Sundbo & F. Gallouj(2000). *Innovation as a Loosely Coupled System in Services*. in Metcalfe, J. S. and I. D. Miles(eds), *Innovation systems in the service economy : Measurement and case study analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston. Dordrecht and London. pp.43-68.

98) 장선미·홍성민(2011). 전계논문, pp.1-26.

산은 물론 새로운 서비스 개발을 위한 라이선스와 특허에 대한 투자도 제조업에 비해 덜 필요하다. <표 2-3>은 서비스 혁신과 제조업 혁신의 개념적 차이를 보여준다.

<표 2-3> 서비스 혁신과 제조업 혁신의 차이점

참 고	제조업 혁신과의 차이점
Brouwer(1997)	서비스 혁신에서는 고정 자산을 상대적으로 적게 투자하는 경향이 있다. 서비스 혁신에서는 특허권과 라이선스를 획득하는데 상대적으로 적은 돈을 투자한다.
Atuahene-Gima(1996)	서비스 혁신은 상대적으로 연구개발(R&D)을 필요로 하지 않는다. 서비스 혁신은 모방하기가 쉽다.
OECD(1999)	서비스 혁신에서 인적자원전략은 신제품보다 신서비스의 성공에 더 많은 영향을 미친다.
Sirilli & Evangelista(1998)	서비스 혁신은 제품의 특성으로 인한 변화뿐만 아니라 제공 프로세스, 고객 인터페이스와 같은 변화에도 제약을 받지 않는다. 서비스 혁신을 위해서는 전문 지식을 갖춘 조직원이 매우 중요하다. 조직적 문제들은 새로운 서비스가 성공하는데 큰 장애요인이 된다.

참고: J. P. de Jong, & P. A. M. Vermeule(2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review, SCALES-paper N200307, *EIM Business and Policy Research*.

또한 제조업의 혁신은 상품의 변화와 생산방법의 변화 즉, Product와 Process의 두 부분으로 크게 나누어 볼 수 있다. 하지만 서비스의 경우는 이렇게 나누는 것이 모호하다. 서비스의 특성상 상품(Product)과 공정(Process)의 혁신은 일반적으로 동시에 일어난다.⁹⁹⁾

서비스업의 혁신활동은 이 같은 서비스 특성으로 인해 제조업에 비해 사용되는 혁신기법도 다양하지 못한 것으로 알려지고 있다. 혁신 기법 중 6시그마는 서비스업에서 상대적으로 자주 사용되는 혁신 활동 중 하나이다. 6시그마 경영이란 불량을 통계적으로 측정분석하고 그 원인을 제거함으로써 6시그마 수준의 품질을 확보하려는 전사 차원의 활동을 의미한다. 여기서 6시그마 품질수준은 제품 100만 개당 불량품이 3.4개로 줄어든 수준을 말한다.¹⁰⁰⁾

1980년대 말 미국의 모토롤라사가 품질개선 목적의 기업전략으로 시작된 6시그마는 그 후 GE, IBM, Sony 등 세계적 기업들에 의해 활용되면서, 혁신적인 기업 전략으로 널리 알려지게 되었다. 처음에는 제조업에서 주로 경영전략으로 이용되었지

99) 김도경(2004). 전계논문, pp.1-10.

100) 배영일(2002). 6시그마경영의 이해와 실천, 삼성경제연구소. 『CEO Information』, 349호. pp.1-24.

만 제조부문 이외에도 여러 분야의 성공사례를 통하여 그 효과가 입증되어 현재 제조업을 비롯하여 서비스분야로도 그 적용범위가 넓어지고 있다.¹⁰¹⁾

본 연구의 관심사는 서비스혁신이기 때문에 제조업뿐만 아니라 서비스업에서도 적용되고 있는 혁신기법인 6시그마 혁신에 대한 서비스업과 제조업의 사례를 <표 2-4>와 <표 2-5>를 통해서 살펴보았다.

<표 2-4> 서비스업 6시그마 혁신 사례

기업	내용	성과	비고
국내 S 호텔	● 그룹 전사가 6시그마 운동 실시	● 매출 및 당기순이익 증가	2002 본격 실시
	● GE에서 실시하였던 워크아웃방식을 주로 적용	● 직원들 문제 해결능력 증가 등 의식혁신	
	● 현장개선을 중시	● 고객에 대한 직원 태도 변화	
씨티銀行 (citibank) 서울지점	● 서비스업체에 맞게 6시그마 기법 수정 적용	● 통화실패율 감소 등 고객 만족 향상	1997년 도입
	● 모토로라와 GE가 추진하는 6시그마 경영혁신운동을 벤치마킹	● 대출담당 심사역은 80%이상의 시간을 고객에게 할애	
	● 고객만족 측면의 문제로 시장점유율 하락에 대응	● 99년 560만 달러의 추가수익 및 의식개혁의 성과	
스타우드 (Starwood Hotel & Resorts)	● 모든 문제점을 수치로 계량화 개선	● 6시그마 매뉴얼 작성	2001년 도입
	● GE캐피탈 전 임원을 6시그마 담당 임원으로 영입	● 5년간 EBITDA(기업가치) 2억달러 이상 증가	
	● 6시그마 전문 컨설팅 업체와 계약	● 고객 예약불이행 및 클레임 감소	
AMEX	● 6시그마를 통한 서비스 프로세스 효율성 향상을 목표로 함	● 고객 충성도 증가	1998년 도입
	● 카드업계 경쟁격화로 고객서비스품질 향상 위해 도입	● 글로벌 브랜드 위상 강화로 업계 선두 고수	
	● GE와 유사한 방식이나 문제 정의 단계를 중시	● 고객만족도 증대가 매출 증가로 연결	
	● DNA 팀(문화개선팀)운영	● 법인고객 매출 증가	

자료 : 한한수(1999). 서비스 産業의 6시그마 構築, 『사회과학논총』, 17, pp.25-47. 노재범·이팔훈·이승현(2009). 『서비스 이노베이션 엔진, 6시그마』, 서울: 삼성경제연구소. pp164-167. 참고하여 일부 저자 재구성.

101) 전혜진·손현중·강재정(2006). 호텔업에 6 시그마 기법 도입에 관한 연구: B호텔의 사례를 중심으로. 『관광·레저연구』, 18(3), pp.137-154.

<표 2-5> 제조업 6시그마 혁신 사례

구분	도입목적	성과	특징	비고
모토로라	일본기업에 대한 경쟁력 열세를 극복	<ul style="list-style-type: none"> ● 말콤볼드리지상 수상 ● 도입첫해 매출 23%, 이익 45% 증대 ● 10년 만에 6시그마 수준, 총 110억 달러 비용절감 ● 이동통신사업의 기회상실로 6시그마 성과가 퇴색 	<ul style="list-style-type: none"> ● 최고경영층의 강력한 의지 ● 명확한 품질개선 목표제시 ● 협력회사까지 개선활동 확대 ● 임직원에 대한 체계적 교육 ● 성과연동형 인센티브 	87년 시작 (원조)
	GE	글로벌 1등 기업의 위상 유지	<ul style="list-style-type: none"> ● 도입 후 3년 동안 비용 38억 달러 절감 ● 2000년 한 해만 6억 달러 투자, 30억 달러 이익 증가 	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO의 강력한 추진 의지 ● 임직원에 대한 체계적인 교육 ● 성과연동형 인센티브 ● 재무적 성과중시 ● 철저한 사전 준비
소니	글로벌 스탠더드 정착	<ul style="list-style-type: none"> ● 블랙벨트 집중양성(2000명 선) ● 시행착오를 인정하고 추진방향을 수정 ● 치밀한 교육프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO(이데이)의 강력한 의지 ● 서구의 과학적 사고와 실천기법 학습 ● 전문가 육성에 중점 ● 2001년 ISO 9000 통과로 소니식 혁신으로 전환 	97년 시작 (일본 최초)
삼성 SDI	경쟁력 향상	<ul style="list-style-type: none"> ● 2400여 건 개선 ● 2002년 순이익 5900억에서 2004년 7400억 달성 ● Display사업 세계최고의 원가 경쟁력 확보 ● 기업문화로 정착 	<ul style="list-style-type: none"> ● 최고경영층의 참여 ● 단계적인 접근으로 6시그마경영에 대해서 충분히 준비 ● 자사 특유의 6시그마로 발전 ● 핵심인력양성 등 체계적인 교육실시 ● 인사제도에 연계하여 동기부여 	96년 시작

자료 : 배영일(2002). 전계논문, pp.1-24 참고하여 일부 저자 재구성.

6 시그마는 제조업에서 시작하였으나 서비스업에서도 상황에 맞게 수정하여 적용되고 있다. 그러나 제조업만큼 6시그마가 활발하지 못하다. 사례에서 보듯이 서비스업의 6시그마 혁신은 제조업의 경험을 활용하고 컨설팅을 받는 등 조심스럽게 접근하며, 서비스 상품 자체의 혁신보다는 프로세스 개선과 서비스 지원에 역점을 두고 있다. 그 이유는 첫째로 서비스 자체의 급격한 변화에 대한 위험 부담과 둘째는 서비스는 눈에 잘 보이지 않아 통제와 개선이 어렵다는 것이다. 셋째는 데이터 측정이 쉽지 않기 때문이다.¹⁰²⁾ 제조업에서는 통계적 공정 관리를 기반으로 하는 프로세스 관리와 개선 전후의 성과 측정 지표 등이 정형화되어 있으나, 서비스 조직에는

102) 노재범·이팔훈·이승현(2009). 『서비스 이노베이션 엔진, 6시그마』, 서울: 삼성경제연구소. pp.24-26.

이런 것들이 정형화되어 있지 않다. 제조업에서는 생산현장의 품질을 향상시키는 데서 출발하여 마케팅, 인사 등 경영혁신 전반으로 6시그마 기법이 적용 및 활용되고 있으나, 사례와 같이 서비스업에서의 혁신은 고객만족 증대를 목표로 직원들의 의식을 변화시키고 조직문화를 개선시키는 것으로 나타나고 있다. 제조업에 비해 서비스업의 6시그마 혁신 성과는 좀 더 정성적이고 포괄적이라고 볼 수 있다.

4) 호텔 서비스혁신 측정과 분석

(1) 호텔서비스

관광산업은 변동적이고 역동적인 사업으로서, 관광기업이 경쟁력을 유지하기 위해서는 새로운 고객 욕구에 부응할 수 있어야 하고, 경쟁기업의 혁신에 적절하게 대처할 수 있어야 하며, 시장상황에 맞게 신기술을 이용할 수 있어야 한다. 이러한 관광산업의 기본적인 분야가 숙박이다. 그 중 호텔은 관광객의 필수조건으로서, 관광지에 있어서 대표적인 서비스제공 활동이다.¹⁰³⁾

본 연구의 서비스혁신 대상인 호텔 상품은 고객의 욕구와 필요를 만족시키는 숙박, 식음료, 기타 시설을 포함하는 유형재와 서비스, 아이디어, 감동을 포함하는 무형재의 결합물로서, 소유하는 것이 아니라 이용하는 것으로 본 수 있다.

또한 호텔서비스의 개념을 살펴보면 ‘활동과 경험’으로서 호텔 고객이 특정 호텔을 이용함에 있어서 인카운터(encounter)하는 유·무형의 인적·물적·시스템적 활동과 경험이라고 할 수 있다. 이때 서비스 활동의 주체는 주로 호텔 직원이며, 서비스 경험의 주체는 주로 호텔 고객이 된다.¹⁰⁴⁾

호텔의 인적 서비스는 호텔고객과 호텔 간의 관계 활동에 있어서 호텔 종사원에 의해 제공되는 서비스 활동이다. 호텔은 특성상 노동집약적일 뿐만 아니라 인적 서비스 의존성이 강하기 때문에 인적 서비스는 호텔 서비스 중에서 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다. 호텔에서 제공되는 인적 서비스는 일반적으로 유니폼 서비스, 접객서비스, 안내서비스, 주문·배달서비스, 주차서비스, 포터 서비스, 도어맨·벨맨 서비스, 모닝콜 서비스,페이징 서비스 등 다양하다.¹⁰⁵⁾

103) F. Orfila-Sintes, R. Crespi-Cladera, E. Martinez-Ros(2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, pp.851-865.

104) 박중환(1999). 호텔서비스에 대한 고객태도 변수들 간의 관계연구. 『관광학연구』, 22(3), p.56.

105) 박중환(1995). 『호텔서비스 평가에 관한 연구』, 동아대학교 대학원 박사학위논문, pp.13-14.

본 연구에서는 호텔 직원이 주도할 수 있는 혁신에 관심을 가지기 때문에 호텔의 인적서비스, 물적, 시스템적 서비스 중에서 인적서비스에 좀 더 중점을 두고자 한다. 물적, 시스템적 서비스의 혁신은 구성원 개인보다는 상대적으로 조직적 차원에서 최고경영진의 의사결정이 큰 영향을 미칠 수 있는 혁신이기 때문이다.

(2) 급진적 혁신, 점진적 혁신 그리고 호텔 서비스혁신

혁신은 뭔가 새로운 것을 창출하는 과정일 뿐만 아니라 실제 제품 혹은 결과물로 간주된다. 서비스업의 경우 결과물은 반드시 새로운 서비스 상품일 필요는 없으며 기존 서비스에 어느 정도 변형을 가한 형태가 될 수도 있다.

급진적 혁신은 고객이 기존에는 가질 수 없던 제공물이거나, 혹은 기존 서비스를 위한 새로운 전달시스템이다. 점진적 혁신은 개선이라는 의미로 가치가 있는 기존 서비스의 변경이다.¹⁰⁶⁾

점진적 혁신은 기존의 업무 수행을 조금씩 개량하여 나가는 것으로, 단편적이고 완만한 변화, 즉 장기간에 걸쳐서 서서히 나타나는 변화를 강조한다.¹⁰⁷⁾ 대대적인 개선이 아니라 이미 이룬 혁신을 조금씩 개선하는 혁신이다. 대부분의 기업에서 일상적인 변화를 이끄는 원동력이다. 점진적 혁신은 고객이나 생산자가 보기에 그다지 새롭지 않으며 막대한 부를 창출하지도 않으며 기업 내에서 바뀐 것보다 바뀌지 않는 것이 더 많다. 그래도 경쟁력을 유지하기 위해서는 반드시 필요한 혁신이다. 이러한 혁신은 기존 사업 모델이나 전략을 바꾸지 않기 때문에 일선 직원이 주도하는 것이 낫다.

기업들이 가장 보편적으로 추구하는 혁신 유형이 바로 점진적인 혁신이며, 기업들이 혁신에 대해 투자하는 경영 자원의 80%가량이 점진적인 혁신에 투자되는 것으로 알려졌다. 점진적인 혁신은 기존의 제품이나 서비스가 지니고 있던 몇 가지 문제점들을 해결하는 식으로 이루어지기 때문에 실패 위험이 매우 낮은 특징을 지니고 있다.¹⁰⁸⁾

일반적으로 급진적 혁신은 강한 파괴력을 가지고 있지만, 비용과 위험성이 높으

106) J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons(2001). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, New York: McGraw-Hill, 서비스경영연구회 역(2006). 『글로벌 시대의 서비스 경영』, 서울: 한국 맥그로힐, p.83.

107) F. Damanpour(1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.

108) T. Davila, M. J. Epstein, & R. Shelton(2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit It*, NJ: Pearson Education. 김원호 옮김(2008). 『혁신의 유혹』, 경기도: 럭스미디어, p.71.

며, 시간이 오래 소요된다. 점진적 혁신은 위험성과 비용이 적게 소요되며 비교적 시간이 짧게 소요된다. 그러나 기업들은 대부분 두 개의 혁신을 동시에 추구한다.

서비스산업의 혁신은 좀 더 비기술적이다. 서비스에서는 대부분 프로세스와 절차상의 작고 점진적인 변화를 포함한다. 대다수 서비스 혁신은 급진적이지 않고 다른 서비스기업에서 이미 수행되고 있는 것이다.¹⁰⁹⁾ 제품이나 프로세스 수준의 혁신이 주로 기술적 혁신이라면, 비기술적 혁신은 서비스업 고유의 혁신을 말한다.

서비스의 특성 중 하나는 고객과의 접촉을 통해 문제의 해법을 제시하는 일회적 생산(non-reproducible)이면서 정형화된 해법이 없이 현장에서 고객의 상황에 맞추어 해법을 찾아야 하는 혁신(ad-hoc innovation)이라는 점이다. 제조업에서는 일반적으로 제품개발과 생산공정이 구분되고 지식기반의 혁신능력은 제품개발의 연구진이 담당한다. 그러나 서비스업에서는 이러한 구분이 불가능하여 서비스를 공급하는 현장에서 혁신이 이루어져야 한다.¹¹⁰⁾ 따라서 서비스혁신은 대부분 작고, 점진적인 생산과정에서의 혁신이 주를 이룬다.

혁신전략에서 조직구성원들의 역량을 넘어서는 수준의 과도한 혁신은 심각한 부작용을 일으킬 수 있다. 기업 경영자들은 혁신 결과만 바라보고 좀 더 큰 변화를 추구하려는 성향을 보이지만, 그보다는 조직 구성원들의 역량에 맞는 수준의 변화를 추구하는 것이 훨씬 더 좋은 결과로 이어질 수 있다. 점진적 혁신은 구성원 역량에 맞는 혁신 대안이 될 수 있으며, 이런 의미에서 보면 호텔의 직원들이 주도적 역할을 할 수 있는 호텔 서비스혁신은 점진적 혁신으로 보게 된다.

호텔 서비스에서의 변화는 고객이 민감하게 반응하기 때문에 그 과정이 복잡하고, 시행착오를 겪을 경우 그 결과는 치명적이라고 할 수 있다. 그렇기 때문에 서비스 혁신에서는 급격한 변화를 주는 것은 쉽지 않다. 또한 서비스산업에서는 급진적인 혁신보다는 개인 창의성을 최대한 발휘하게 하면서 고객서비스와 고객만족을 위한 점진적 혁신을 지속적으로 서서히 추진하는 것이 서비스관리의 요체가 될 수 있다.¹¹¹⁾ 서비스혁신은 개인적인 종업원들의 혁신행동이 주체가 된다. 이러한 개인적인 행동들은 점진적 혁신의 필요조건이기도 하다.

109) J. P. J. de Jong, A. Bruins, W. Dolfsma, & J. Meijaard(2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? : Literature review, Strategic Study B200205, *EIM Business & Policy Research*, p14.

110) 안병덕·박노국(2008). 점진적 혁신의 결정요인에 관한 연구, 한국경영교육학회 2008년도 추계학술발표대회 논문집, p.177.

111) 안병덕(2009). 전계논문, p.135.

(3) 호텔 서비스혁신의 측정과 분석

호텔 서비스혁신에 대한 연구 역시 아직 양과 질에 있어 일반적인 서비스혁신 연구에 비해 많이 부족한 상태이고, 선행연구의 부족으로 개별업종 특성을 반영한 연구지표들이 개발되지 않고 있다. 따라서 호텔 고유의 서비스혁신에 따른 차별적 접근방법은 찾기 어렵고 기존의 제조업이나 일반 서비스이론에 근거하여 실증적으로 분석한 동화적 접근법의 연구방법 혹은 종합적 접근법 형태를 취하고 있다.

서비스 혁신은 서비스 고유의 특성으로 인해 제조업에 비해 어려운 것으로 알려지고 있다. 국내 호텔업계도 제조업처럼 혁신만을 위해 혁신조직을 구성하거나 전사적 혁신운동을 벌이는 일은 아직 많지 않은 실정이다.

다만 전사적 경영방침에 따라 하위 단위부서의 경영세부계획으로 일상적인 활동, 예를 들면, 상호 인사 잘하기, 업장 출근 후 출입구에서 스마일 인사하기, 칭찬릴레이 등의 활동들이 이루어지고 있다. 이러한 활동은 어느 호텔이나 비슷한데 이유는 서비스의 위험부담 때문에 검증된 사항들만 서로 벤치마킹한 결과로 보여진다.

그룹 전체에서 6시그마 운동을 전개했던 S 호텔의 혁신 활동은 호텔 혁신기법의 한 예를 보여주고 있다. 이 호텔은 2002년부터 2009년까지 6시그마 혁신활동을 하였고, 지금은 프로세스 혁신을 실시하고 있는 것으로 알려지고 있다. 6시그마 혁신 활동 성과로는 재무적 효과와, 품질 향상효과 그리고 의식 전환 효과를 가져온 것으로 자체 판단하고 있다.

호텔 혁신 관련 연구들을 살펴보면, 호텔의 마케팅부서 직원과 관리자들을 대상으로 한 연구에서 직원의 시장지향성이 호텔 서비스혁신에 유의한 영향을 미치며, 서비스혁신은 기업성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹¹²⁾ 특급 호텔을 대상으로 한 혁신 연구에서, 6시그마 기법은 호텔 경영성고를 높인다는 실증적 결과를 발표한 연구도 있다.¹¹³⁾ 호텔 직원들의 지식공유와 혁신 연구에서는 조직역량인 호텔 직원들의 지식공유가 호텔의 서비스혁신성에 유의한 영향을 미치고, 서비스혁신성은 호텔 경영성고에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되어 호텔 직원 간 지식공유의 중요성을 강조하였다.¹¹⁴⁾

112) 김인수(2012). 호텔기업의 시장지향성이 서비스혁신 그리고 기업성고에 미치는 영향: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로. 『호텔관광연구』, 14(1), pp.113-126.

113) 구경원(2000). 『관광호텔의 경영성고 제고를 위한 6시그마기법 도입에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

114) 김태구·이계희(2010). 호텔의 서비스 혁신성 및 경영성고 선행요인으로서 사회자본과 지식공유: 기업의 자원기반 관점. 『관광학연구』, 34(84), pp.13-36.

호텔 서비스의 혁신은 제조업 혁신에 비해 아이디어 생성에서부터 실현까지 더 짧은 시간이 걸리는 데 반해 더욱 복잡하며, 그 성과를 추적하는 것도 어렵다. 뿐만 아니라 호텔 서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특성으로 인해 직원의 역할에 의존하는 바가 크다. 이런 측면에서 제조업에서는 경영자 주도의 혁신에 관심을 가지지만 호텔 서비스 혁신에서는 서비스 제공자인 직원의 역할에 초점을 두고 혁신연구를 하게 된다. 따라서 본 연구에서는 호텔의 다양한 서비스혁신활동에 대해 직원들이 어떻게 인식하고 있고, 이 서비스혁신인식은 직원의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는 지에 초점을 두고 있다.

3. 호텔 직원의 혁신행동

1) 혁신행동과 영향요인

(1) 혁신행동의 개념과 의의

급변하는 경영환경에서 개별기업이 환경과의 적합성을 유지하면서 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 조직수준에서의 혁신은 물론 개인수준에서의 혁신활동 역시 필요하다. 개인수준의 혁신활동은 혁신행동으로 측정된다.

혁신행동이란 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 계획적으로 창조, 도입, 적용하는 일련의 활동으로 정의된다.¹¹⁵⁾

혁신행동(innovative behavior)은 개인의 혁신에서 시작한다. 개인차원에서 혁신의 출발점은 문제에 대한 인식과 그에 대해서 진기(珍奇)하거나 창의적 및 적용 가능한 아이디어나 해결안을 도출하는 것에서 비롯된다.¹¹⁶⁾ 다음으로 혁신적인 사람은 그러한 아이디어를 지원해줄 수 있는 스폰서십(sponsorship)을 찾거나 연합체(coalition)를 구축하려고 하며, 다음으로 혁신적인 개인은 혁신을 모형화해서 지속

115) 이지우(2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. 『인사관리연구』, 26(1), pp.113-130.

116) R. M. Kanter(1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. In Research in organizational behavior. eds. by B. M. Staw & L. L. Cummings, 10. Greenwich, CT: JAI Press. p.169-211.

적으로 실행한다. 그래서 모형화한 혁신을 경험할 수 있고 확산되게 하며, 양산(量産) 내지는 상용화하여 이를 생산적으로 사용할 수 있도록 한다. 그러므로 혁신행동은 처음에 창의적인 아이디어의 도출을 내포하고 있다.¹¹⁷⁾ 따라서 혁신행동은 개별 구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 개인수준의 혁신을 포괄하고 있어서, 조직수준의 혁신과 구분될 수 있다.¹¹⁸⁾

Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 정의하였고,¹¹⁹⁾ West & Farr(1989)는 혁신행동은 적용하는 관련단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단 및 전사회의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다. 또한 혁신행동은 새롭고 창의적인 아이디어를 제시하고, 그것에 금전적인 가치를 만들어내는 것이라고 본다. 혁신행동은 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위해서 노력하고 있는 정도와 그 실천방안을 도출하는 정도와 같이 얼마만큼 혁신의 과정에 스스로 참여하고 있는가를 나타낸다.¹²⁰⁾

혁신행동의 또 다른 특성은 역할 외 행동의 한 형태라는 것이다. 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 일은 종업원들의 일상적인 과업수행 활동이라기보다는 역할 외 행동으로 보기 때문이다.

그러나 비록 공식적으로 요구되는 경우가 드물더라도 조직의 효과적 운영과 장기적 생존은 구성원들의 혁신행동에 따라 크게 달라질 수 있다. Katz(1964)는 공식적으로 규정된 청사진에만 의존하는 조직은 쉽게 손상될 수 있는 사회적 시스템이라고 지적함으로써 조직 구성원들의 적극적이며 진취적인 자세와 행동의 중요성을 강조하였다.¹²¹⁾

그러나 기업환경이 지식 정보사회의 빠르고, 경쟁적인 상황에서는 조직도 개인들의 혁신행동을 역할 외 행동으로만 간주하기 어렵게 되고 있다. 기업의 혁신은 이제 생존의 필수 요건을 넘어서 일상화된 활동이 되고 있는 것이다. 특히 호텔 서비스

117) 백영미·김성국(2000). 문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계. 『인사조직연구』, 8(1), pp.110-111.

118) F. Damanpour(1991). *op.cit.*, pp.555-590.

119) *Ibid.*, pp.169-211.

120) A. West & J. L. Farr(1990). *op.cit.*, pp.3-13.

121) D. Katz(1964). The motivational basis for organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, pp.131-133.

스는 인적자원에 의존성이 크기 때문에 조직구성원의 역할이 가장 핵심적이다. 따라서 호텔 직원의 혁신행동은 일상적 업무활동에 포함되도록 요구받고 있다. 조직 구성원은 이제 혁신행동이 역할활동의 한 범주로 간주될 수 있음을 인식하여야 할 것이다.

호텔 서비스혁신의 특성 중 하나는 이미 수행되고 있는 것의 개선을 포함하는 점진적 혁신의 성격을 갖는다는 것이다. 따라서 호텔 직원의 혁신행동도 회사에 새로운 아이디어를 창출, 채택, 실행하는 것이다. 이것은 이미 다른 기업이나 타 산업에서 수행하고 있는 서비스라도 해당호텔에서 새로운 서비스를 창출하기 위한 행동이라면 혁신행동의 범주에 속할 수 있다고 보는 것이다. 본 연구에서의 혁신행동은 호텔 직원이 자신의 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 창출, 적용, 전파하는 행위로 본다.

(2) 혁신행동의 영향요인

혁신의 대상이 무엇이든지, 분석수준이 어떠한지 간에 혁신의 출발점은 아이디어이며, 이러한 아이디어를 개발하고, 실행하고, 반응하고, 수정하는 주체는 사람이다. 따라서 조직구성원으로 하여금 조직의 발전을 위해 요구되는 혁신행동을 헌신적으로 실천하는데 영향을 주는 선행요인들을 찾고자 하는 노력은 매우 중요하다.¹²²⁾

① 개인적 요인

Amabile(1997)은 개인 창의성이 혁신행동에 가장 큰 영향을 미치는 개인적 요인 중 하나라고 주장하였다. Amabile은 모든 혁신은 창의적 아이디어와 함께 시작되며, 개인과 팀에 의한 창의는 혁신의 시발점이다. 창의적 아이디어는 혁신의 원천이다.¹²³⁾ 그런데, 혁신행동이 새로운 아이디어를 내고 실행하는 활동이라는 것에 대해서 아이디어는 보편적인 의미에서 반드시 새로운 것이어야 한다는 입장¹²⁴⁾과 혁신을 실행 및 채택하는 조직에만 새로운 것이어야 한다는 입장¹²⁵⁾으로 대별된다. 두 번째 주장에 따르면 혁신은 창의성을 필수조건으로 포함할 수도 포함하지 않을 수도 있다. 새로운 아이디어의 대부분은 이전에 있던 것에 약간을 증보(增補)하는 것

122) 이지우·김중우·김일천(2003), 전계논문, pp.46-69.

123) *Ibid.*, pp.39-58.

124) R. Henderson & K. Clark(1990). Architecture innovation: The cognition of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.9-30.

125) A. H. Van de Ven(1986). *op.cit.*, pp.590-607.

이다. 그러므로 무엇이 새로운 것인가를 결정하는 것은 매우 어려운 일이 된다.¹²⁶⁾

Bandura(1997)는 자기효능감을 혁신행동의 선행요인으로 보고 있으며,¹²⁷⁾ 이인석(1999)은 성취욕구가 높은 사람이 더욱 혁신적 행동을 보인다고 주장한다.¹²⁸⁾ 즉, 자신의 업무 수행결과가 외부 환경에 의해 영향을 받기보다는 자신에 의해 결정된다고 생각하는 사람일수록 자신의 업무에 대해 책임감을 갖고 업무성과를 향상시키기 위해 노력을 하기 때문이다. 또한 혁신행동의 선행요인으로 백영미·김성국(2000)은 문제해결 유형 중 직관적 문제해결스타일,¹²⁹⁾ 김일천·김종우·이지우(2004)는 내적 통제위치, 조직기반 자긍심 등을 지적하고 있다.¹³⁰⁾ 그밖에 혁신행동에 영향을 미치는 요인으로서 개인적 특성인 성취욕구, 도전성 등이 포함된다.¹³¹⁾

② 환경적 요인

환경요인이 혁신행동에 영향을 주는 요인으로는 주로 리더십, 조직의 자원, 상급자의 피드백, 의사결정의 분권화, 조직 분위기 등의 변수 등이 꼽히고 있다.

조직의 자원이 풍부할수록 혁신은 쉽게 일어나는 경향이 있다. 물질적 자원이나 인적 자원과 같은 자원이 풍부한 조직일수록 조직은 혁신으로 인해 발생할 수도 있는 위험부담도 흡수할 수 있는 여력이 있으므로 이러한 조직에서 혁신이 보다 잘 발생한다. 또한 혁신에 대한 지식도 중요한 조직의 자원으로, 혁신에 대한 지식은 조직이 환경 내에서 활용할 수 있는 혁신을 알고 있는 정도를 말하는데, 혁신에 대한 지식도 혁신에 영향을 주는 중요한 자원이다.¹³²⁾

최만기·이지우(1997) 혁신을 위한 비전제시 능력, 추진력, 직무관련 능력을 갖춘 리더가 영향을 준다고 하면서 혁신행동의 선행요인으로 리더의 역할을 강조하였다.¹³³⁾

이인석(1999)은 리더의 행위는 혁신행동 및 조직문화 지각에도 영향을 준다고 하면서 리더의 역할을 강조하였다. 그는 혁신행동의 선행요인으로 리더와 구성원의 교환관계, 팀 구성원들과의 교환관계 그리고 개인의 욕구 유형을 제시하였다.¹³⁴⁾

126) 박태호(2002). 『지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향』, 경성대학교 대학원 박사학위논문, p.32.

127) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.61-85.

128) 이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구. 『인사관리연구』, 23(1), pp.89-113.

129) 백영미·김성국(2000). 전계논문, pp.105-163.

130) 김일천·김종우·이지우(2004). 전계논문, pp.281-316.

131) 오홍재(2011). 전계논문, p.24-36.

132) 박태호(2002). 전계논문, p.34.

133) 최만기·이지우(1999). 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 『경영학연구』, 27(5), pp.1331-1360.

창의력을 고무, 도전적인 직무로 지적인 압력을 제공하는 조직의 분위기는 혁신에 긍정적인 영향을 미친다. 즉 조직분위기가 지적 자극을 독려하고 창의력을 고무하거나 도전적인 직무가 주어질 때 혁신에 긍정적 영향을 미친다.¹³⁵⁾

2) 혁신행동과 창의성

혁신행동은 창의성과 관련이 높다. 지금까지 창의성과 혁신의 개념은 많은 연구에서 혼용하여 사용되어 왔으며, 이러한 문제점을 인식한 여러 학자들에 의해 개념적 구분에 대한 연구들이 최근에 본격화되었다.¹³⁶⁾

혁신행동은 새롭고 유용한 아이디어의 창출과 관련이 되므로 혁신행동은 창의성과 유사한 개념으로 볼 수 있으나 혁신행동과 창의성과는 차이가 있다. 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다. 따라서 혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라고 할 수 있다. 그리고 창의성이 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련된 것인데 비해 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어낸 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신행동은 창의성보다 그 구성 범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다. 혁신행동과 창의성을 구분하면 <표 2-6>처럼 정리해볼 수 있다.

<표 2-6> 혁신행동과 창의성 구분

구분	창의성	혁신행동
Amabile	독특한 방식으로 아이디어를 결합하는 능력 아이디어를 특이한 방식으로 연결하는 능력	창의적인 아이디어를 선택하고 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정
Scott & Bruce	새롭고 유용한 아이디어의 산출	유용한 아이디어의 산출, 채택, 실천
Leonaef & Swap	프로세스	결과
West & Farr	완전히 새로운 것	상대적으로 새로운 것

자료: 노봉도·조용곤·조근태(2011). 조직의 창의성 수준 평가 모델 개발, 『기술혁신학회지』, 14(1), p.113.

134) 이인석(1999). 전계논문, p.31.

135) T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, & M. Herron(1996). Assessing the work for environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, pp.1154-1164.

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

이와 같은 견해들을 비교 정리해보면,¹³⁷⁾ 첫째, 혁신은 새로운 아이디어를 생성하고, 이를 실행하는 것을 의미하는 반면, 창의성은 새로운 아이디어를 생성하는 것만을 의미한다. 따라서 혁신의 대부분을 창의성이라고 할 수 없다. 둘째, 혁신은 창의성에 비해 절대적으로 새로운 것이 아니더라도 혁신의 범주에 포함된다. 만약 어떤 조직의 제도 및 프로그램이 자사에 그대로 도입 되었다고 하더라도 채택의 주체와 주체의 특성이 다르기 때문에 채택 조직에게는 혁신이 된다고 보는 것이다. 셋째, 창의성은 새로운 아이디어라도 지지받지 못하고 사장될 수 있는 반면, 혁신은 새로운 아이디어의 상용화, 상품화 등의 실천을 대상으로 한다. 넷째, 혁신은 혁신을 채택하는 사람이나 조직의 인지를 중시하고 있는데, 해당시기에 해당구성원들에게 새롭다고 인지되는 것은 혁신이라고 말할 수 있다. 그러므로 모방도 새로운 것으로 인지되는 한 혁신이 될 수 있다.

이와 같이 창의와 혁신을 함께 연구하는 학자들은 창의는 기발하고 유용한 아이디어의 산출물로, 혁신은 창의적 아이디어에 대한 실행을 통하여 상업화하는 것으로 정의하고 있다. 즉, 창의와 혁신을 구분하여 정의하고 있다.

3) 호텔 직원의 혁신행동 측정과 분석

경쟁우위를 갖기 위한 혁신적인 행동의 발현은 조직구성원 개개인의 행동에서 출발하는 것으로, 구체적으로 환경을 인지하고 해석하고 조직화하는 개인의 지각에서 비롯된다고 할 수 있다. 조직구성원은 혁신행동의 진정한 주체이며 조직혁신의 실행을 가능하게 하는 존재이다.¹³⁸⁾ 또한 조직의 혁신이 지속적으로 수행되기 위해서는 개인 혁신행동이 활발해져야 할 것이다. 그러므로 혁신이 발생할 수 있게 하는 개인차원의 요인들에 대한 규명은 매우 중요한 의미를 갖는다.

게임 서비스업체인 넥슨은 2004년 카트라이더라는 게임을 개발하여 폭발적인 인기를 끌었다. 카트라이더는 10대와 20대 남성 중심이던 기존의 국내 게임 사용자층을 여성과 중장년층까지 확대시킨 최초의 혁신적 게임이었다.¹³⁹⁾ 카트라이더 게임은 경영진이나 기획부서에서 지시한 프로젝트가 아닌, 밑에서부터 기획되고 추진하여 성공에 이른 프로젝트로서 조직 구성원의 혁신행동의 성과가 조직성으로 이어진 예

137) 백영미(1998). 개인혁신행동의 영향요인에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문, p.18.

138) 상계논문, p.14.

139) 강우란·박성민(2009). 『혁신의 리더들』. 서울: 삼성경제연구소, pp. 109-117.

로 볼 수 있다.

현재 호텔 업계에서는 H 호텔이 자체 혁신팀을 조직하여 4년째 호텔 혁신을 수행하고 있다. 내용을 보면 혁신 공유프로그램을 만들어 각 부서 직원들이 쉽게 혁신 제안을 할 수 있고, 제안 결과를 바로 확인할 수 있게 하고 있다. 각 부서별로 혁신 리더를 지정하여 매주 혁신회의를 개최하고, 전 직원이 매월 2건 이상의 제안을 의무화 하고 있다. 매 월말 및 연말에 우수 혁신 제안에는 보상을 실시하고 있다. 또한 혁신제안 참여율을 높이기 위한 퀴즈대회도 실시하고 있다. 이 혁신 프로그램이 조직성과에 긍정적 결과가 있는 것으로 자체 판단하여 혁신 프로그램을 지속시킬 계획이라고 알려지고 있다. 이 혁신 프로그램도 기본적으로 호텔 현장 직원의 제안에 토대를 둔 직원의 혁신행동을 주축으로 하고 있다는 점이다. 호텔 서비스혁신의 출발은 개인 혁신행동임을 보여주는 사례가 되고 있다.

지금까지 혁신에 영향을 주는 선행요인에 대한 연구들은 대체로 조직구성원의 개인적인 특성 및 환경특성과 혁신 행동과의 관계를 보는 것이 대부분이다. 창의성, 위험회피특성, 지능, 통제위치, 자기효능감과 같은 개인변수와 혁신성과의 관계에 대한 연구가 이들이다. 조직의 크기, 구조화·공식화·전문화 수준, 조직의 연령, 여유자원과 같은 조직변수와 혁신과의 연구는 환경특성에 초점을 둔 혁신 연구이다. 또 다른 측면에서 환경변수가 혁신과의 관계를 조절 또는 매개하는 요인으로 외재적 보상체계, 직무설계, 조직문화, 혁신자체의 속성 등이 연구되고 있다.¹⁴⁰⁾

호텔 직원을 대상으로 한 혁신행동 연구 역시 혁신행동의 원인변수에 초점을 맞춘 연구가 대부분이다. 개인 혁신의 결과가 혁신행동이기 때문에, 혁신행동이 개인 혁신 연구의 종속변수가 되고 있는 것이다.

호텔 분야 혁신행동 연구에서 그 대상은 거의 특급호텔 직원들이며, 이들을 표본으로 한 실증적 연구가 주를 이루고 있다. 그러나 호텔의 혁신행동 관련연구는 일반 분야에 비해 상대적으로 많이 부족하고 연구초점도 거의 개인적인 요인과 혁신행동의 관계를 확인하는데 집중되어 있다. 대표적인 개인적 영향요인인 창의성을 비롯해서, 자기효능감, 성취욕구, 조직지원인식, 지식공유 행동 등의 변수들이 혁신행동의 선행변수로 연구되고 있다.

호텔 대상 혁신행동의 연구를 살펴보면, 서울 특급호텔 직원들을 대상으로 한 연구에서 창의성이 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 기존의 연구를 실증적으로 확

140) 백영미(1998). 전계논문, p.13.

인하고 있는 연구가 있고,¹⁴¹⁾ 자기효능감이 혁신행동의 선행변수임을 실증적으로 확인한 호텔 직원 대상의 연구도 확인된다. 즉 호텔 직원들을 대상으로 한 연구에서도 혁신행동의 개인 요인은 창의성과 자기효능감을 실증적으로 확인한 것으로서 본 연구의 참고가 되는 연구결과이다.¹⁴²⁾

이외에 변혁적 리더십, 인적자본,¹⁴³⁾ 조직공정성¹⁴⁴⁾, 지식공유행동¹⁴⁵⁾ 등의 변수를 투입하여 혁신행동과의 관계를 파악하는 실증적 연구들도 있다.

호텔 서비스 혁신연구에서는 고려해야 할 특징들이 있다. 제조업에서는 자본과 노동생산성을 이익과 원가로 파악하지만, 호텔 서비스에서는 서비스 품질이나 서비스 생산성을 고려해야한다. 과거 종업원은 경영층으로부터 주어지는 업무만 수행하였으나, 호텔 직원들은 고객과 상호작용을 통해 서비스를 제공하므로 직원자체의 행동이 매우 중요하다. 따라서 고객접점의 직원을 ‘결정적 순간’의 관리자로 인식해야 하고, 따라서 호텔 서비스혁신 연구는 호텔 직원의 혁신행동에 초점을 둘 필요가 있다.

5. 선행연구의 검토

1) 자기효능감, 창의성, 혁신의 관계

Amabile(1997)은 창의성의 구성요소 중에서 내재적 직무동기가 개인의 창의성을 이끄는 가장 큰 원천이며, 창의성의 가장 많은 부분을 설명할 수 있다고 주장하였다.¹⁴⁶⁾ 내재적 동기와 관련하여 인지론자들은, 내재적으로 동기화된 행동이란 자존감과 자기결정감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 본다. 자신이 능력 있고 외부 제약에 의해 통제되지 않고 자기 스스로 결정한다고 인지하면 내재적 동기를 증가

141) 설경진(2009). 전계논문, pp.431-451.

142) 홍현경·정용용(2012). 자기효능감이 조직구성원행동에 미치는 영향: 서울지역 특1급 호텔 종사자를 중심으로. 『호텔리조트연구』, 11(1), pp.199-221.

143) 강상묵(2010). 호텔기업 인적자본과 혁신행동의 관계에서 신뢰의 매개효과. 『관광경영연구』, 14(2), pp.1-2.

144) 하용규(2010). 호텔기업 조직공정성과 종사원 혁신행동의 관계에서 사회적 지원 인식수준의 매개효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 10(10), pp.368-377.

145) 김태구·이계희(2012). 전계논문, pp.25-49.

146) T .M. Amabile(1997). *op.cit*, pp.39-58.

시키며, 이러한 정보는 피드백을 통해 동기구조에 영향을 준다고 한다.¹⁴⁷⁾ 즉 자기효능감이 내재적 동기에 영향을 준다는 것을 의미한다.

대표적인 인지론자인 Bandura(1997)는 자기효능감은 동기부여를 촉진한다고 밝히고 있는데, 이는 자기효능감이 구체적인 행동에 몰입하기 위한 개인의 동기부여 수준과 역량에 영향을 미치기 때문에, 강인한 자기효능감은 창의적인 성과와 새로운 지식의 발견을 위한 필요조건이 된다는 것이다.¹⁴⁸⁾

또한 Ford(1996)의 연구에서는 자기효능감에 대한 믿음이 개인의 창의적 행동의 중요한 동기부여 요인으로 밝히고 있다.¹⁴⁹⁾

자기효능감 이론에서는 개인의 자율적인 의지나 태도, 가치관, 목적의식 등과 같은 인간의 내면적 요인들을 포함시킨 자율적 행동관리를 강조한다. 즉, 행동 선택과 결과는 행동의 주체인 자신에게 있다는 주장이다. 이런 점에서 창의성의 요소인 자율성과 일맥상통한다. 창의적 결과를 생산하는 능력인 자기효능감은 창의성을 구성하는 결정요인 중 하나인 것이다.

자기효능감과 창의성은 상호보완적인 영향력을 가진다는 데는 이견이 없으나, 구체적으로 자기효능감과 창의성 중 어느 변수가 보다 인과적 선행성을 지니느냐의 여부에 대해서는 의견이 나누어진다. 즉, 자기효능감을 창의성의 직접영향 변수로 보거나, 자기효능감이 창의성에 매개변수로 작용한다고 보거나, 창의성이 전제되어야 자기효능감이 높아진다고 하는 창의성을 선행변수로 보는 경우로 나뉜다.¹⁵⁰⁾ 본 연구에서는 자기효능감이 동기부여효과를 설명하는 데 중요한 변수라는 Bandura의 지적에 주목하여 자기효능감을 창의성의 선행변수로 설정하였다.

자기효능감이 높은 개인은 자신의 삶을 스스로 통제하려고 하고, 보다 도전적인 과제를 수행하려고 하는 혁신적 성향을 가지고 있다. 이런 측면에서 자기효능감이 구성원들의 개별적 성과뿐만 아니라 혁신행동 향상에도 중요한 역할을 수행한다는 연구결과를 내놓고 있다.¹⁵¹⁾ 또한 혁신행동은 성공보다 실패의 위험성이 높기 때문에 혁신행동을 하기 전에 그 결과의 성공가능성을 먼저 고려하게 되는데, 자기효능

147) 이문선·강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 『인사관리연구』, 27(1). p.255.

148) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.61-85.

149) C. M. Ford(1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, pp.1112-1142.

150) 김지일·허남순·이지혜(2011). 자기효능감과 창의적 인성의 중단관계 연구: 교육복지 투자 조성지역 지원 사업의 참가 여학생을 대상으로. 『교육과학연구』, 42(2), p.50.

151) L. E. Parker & R. H. Price(1994). Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making, *Human Relations*, 47(8). pp.911-928.

감은 자기평가를 통한 예언적 성격으로 인해 중요한 역할을 하게 된다.¹⁵²⁾

혁신은 확실한 결과를 얻기 위해 오랜 기간이 필요하므로 그 동안 대단한 노력을 요구한다. 더욱이 현존하는 선호와 실제가 충돌하는 혁신은 부정적인 사회적 반응에 부딪힌다. 이를 극복하는 과정에서 자기효능감이 역할을 하게 된다.¹⁵³⁾

조직구성원들의 자기효능감 수준이 낮을 경우 자원 활용이 조직성과 향상이나 혁신을 위해 효과적으로 동원될 수 없기 때문에 자기효능감의 경우 혁신을 결정하는 아주 중요한 요소로 볼 수 있다.¹⁵⁴⁾

Parker 등(2006)은 생산 공장의 근로자들을 대상으로 한 연구에서 혁신행동을 예측하는 변인으로 혁신적인 성향, 직무자율성, 동료의 신뢰, 매니저의 지원적인 감독, 자기효능감, 유연한 역할인식 등을 살펴보았다. 연구결과, 자기효능감과 유연한 역할인식이 혁신적인 행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁵⁵⁾

서울지역 특1급 관광호텔 직원들을 대상으로 자기효능감과 혁신행동의 연구에서 호텔 직원의 자기효능감은 혁신행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되고 있고,¹⁵⁶⁾ IT업계 종사원들을 대상으로 한 연구에서 자기효능감은 종사원의 개인적, 집단적 혁신 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁵⁷⁾ 비서직 종사자들에 대한 연구에서도 자기효능감이 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁵⁸⁾

창의성은 혁신과 관련이 높다. 혁신행동은 새롭고 유용한 아이디어의 창출과 관련이 되므로 혁신행동은 창의성과 유사한 개념으로 볼 수 있으나 혁신행동은 창의성과 차이가 있다. 혁신행동은 창의적인 아이디어 개발 뿐 아니라 아이디어의 창출, 개발, 수용, 실천, 확산하는 과정을 포함하는 개념이다.¹⁵⁹⁾

152) S. K. Parker, H. M. Williams & N. Turner(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), pp.636-652.

153) A. Bandura(1995). *Self-efficacy changing societies*, Cambridge University Press. 윤운성·정정옥·가경신 공역(2004). 『변화하는 사회 속에서의 자기효능감』, 서울: 학지사, p.36.

154) 임준철·윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기효능감의 매개역할을 중심으로. 『인사·조직연구』, 7(1), pp.1-42.

155) S. K. Parker, H. M. Williams, & N. Turner(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), pp.636-652.

156) 홍현경(2012). 『자기효능감이 직무 착근도, 혁신행동과 조직구성원행동에 미치는 영향』 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.86.

157) 임준철·윤정구(1999), 전개논문, pp.1-42.

158) 김명옥·변유진(2009). 비서직 종사자의 컴퓨터 자기효능감이 경력계획과 혁신행동에 미치는 영향. 『비서학논총』, 18(1), pp.65-81.

159) 송병식(2006), 카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과. 『경영사학』, 21(1), pp.187-210.

창의성은 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련되지만, 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 개발한 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신행동은 창의성보다 그 구성 범위가 넓은 개념으로 이해될 수 있다.¹⁶⁰⁾

Scott & Bruce(1994)는 혁신 행동의 출발점으로 창의성을 제시하고 있다.¹⁶¹⁾ Amabile(1997)은 개인의 창의성이 혁신행동에 가장 큰 영향을 미친다고 주장하면서, 모든 혁신은 창의적 아이디어와 함께 시작되고, 개인과 팀에 의한 창의는 혁신의 시발점이라고 주장하였다.¹⁶²⁾ Brazeal & Herbert(1999)는 창의는 혁신의 한 요소이며, 변화의 한 요소로 인식될 수 있으며, 혁신은 결과적으로 창의적 아이디어를 성공적으로 실행하는 것으로 정의하였다. 창의는 개인적 차원이며, 반면에 혁신은 조직적 차원이다. 직원의 창의적 행동은 조직 혁신을 위한 원재료를 제공한다.¹⁶³⁾

이상의 논의를 통해 개인 창의성은 개인의 혁신행동에 긍정적인 관계가 있음을 알 수 있다. 이처럼 창의성과 혁신행동 간에 밀접한 관련이 있음을 추론하기는 어렵지 않다.

호텔에서의 창의성과 혁신 연구로서는, 설경진(2009)¹⁶⁴⁾이 서울의 특급호텔 직원들을 대상으로 변혁적 리더십과 창의성 및 혁신행동과의 관계를 분석한 연구가 있다. 연구결과 구조적 관계에서 창의성은 리더십과 혁신행동의 매개변수로 작용하며, 아울러 혁신행동의 선행요인임을 실증적으로 확인하고 있다. 이러한 결과는 창의성이 혁신행동의 가장 큰 영향요인이라는 기존의 연구결과를 호텔 직원을 대상으로 실증적으로 확인하였다는 의의는 있으나, 혁신행동의 환경적 선행요인과 개인적 선행요인을 혼재시킨 단편적인 분석이라는 한계를 지닌다.

2) 서비스혁신인식과 혁신행동

급변하는 21세기 지식·정보화 사회에서 조직이 성장하고 발전하기 위해서는 조직의 혁신을 달성하는 것이 무엇보다 중요한 과제라고 할 수 있다. 이에 많은 연구자들이 조직의 혁신과 관련한 다양한 연구를 진행해 왔으며, 조직혁신의 선행변수

160) 김영호(2008). 『창의경영, 혁신행동, 기업성과와의 관계』, 동양대학교 대학원 박사학위논문, p. 6.

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

162) T. M. Amabile(1997). *op.cit.*, pp.39-58.

163) Oldham & Cummings(1996), *op.cit.*, pp.607-634.

164) 설경진(2009). 전계논문, pp.431-451.

로서 다양한 변수들을 제시하고 있는 상황이다.

일반적으로 조직이 혁신을 이루기 위해서는 그 조직을 구성하는 구성원들의 혁신이 중요하다고 볼 수 있다. 이는 조직 구성원의 혁신이 조직혁신을 촉발시키는 기본적인 전제조건¹⁶⁵⁾으로 작용할 뿐만 아니라 조직혁신 또한 구성원 개인의 혁신행동을 통해 구체적으로 발현하기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 혁신의 출발은 아이디어에 있으며 아이디어를 창출하고 도입 실행하는 주체가 개인이므로 혁신행동은 개인 차원의 혁신성과이다. 집단이나 조직에서의 혁신을 일반적으로 혁신이라고 하고 개인 차원의 혁신을 혁신행동으로 본다.

개인과 집단변수가 혼재된 연구에서의 적합한 방법론이 다수준 접근방법이라 할 수 있다. 다수준 접근법은 하향식 과정(Top-down processes)과 상향식 과정(Bottom-up process)으로 나누어 볼 수 있다. 하향식 과정은 시스템의 상위 수준의 상황적 요인이 하위 수준에 주는 영향에 대해 관심을 가진다.¹⁶⁶⁾

서비스혁신과 혁신행동의 경우 시스템의 상위수준의 상황적 요인이 하위 수준에 영향을 주는 관계이므로 하향식 과정(Top-down processes)으로 볼 수 있다. 즉 혁신의 관점에서 봤을 때 조직이나 집단수준의 혁신이 개인 혁신에 영향을 미친다고 본다.

본 연구에서는 조직수준에서의 서비스혁신을 구성원들의 혁신인식으로 변수화하여, 개인수준에서의 혁신으로 분석하고자 한다. 개인수준 혁신의 최종 성과는 혁신행동으로 측정된다. 따라서 개인수준의 혁신분석에서는 혁신행동이 최종 종속변수가 된다.

개인수준 혁신은 개별구성원이 담당하고 있는 과업과 관련된 역할에 초점이 맞추어진다는 점에서 조직수준 혁신과 구분된다.¹⁶⁷⁾ 개인의 혁신행동은 개인혁신의 중요한 측정요소이다.

인식이 개인행동에 어떻게 영향을 미치는지는 심리학이나 조직행동론에서 많이 연구되고 있다. 조직행동론에서는 개인의 상황에 대한 지각이 태도를 거쳐 행동에 영향을 미치는 것으로 파악한다. 인간은 외부로부터 주어지는 자극을 감각기관을 통해 받아들이는데, 이때 자극에 대하여 의미를 부여하고 해석하는 과정을 지각(perception)이라고 한다.¹⁶⁸⁾ 심리학에서는 지각은 감각기관의 자극으로 생겨나는 외

165) R. Kanter(1988). *op.cit.*, pp.169-211.

166) 김은실(2011). 전계논문, p.54.

167) 이지우·김종우·김일천(2003), 전계논문, pp.46-69.

적 사물의 전체상(全體像)에 관한 의식을 말한다. 객관적인 실재의 직접적 감성적인 묘사(模寫)로서 인식의 초보적인 단계로 정의하기도 한다.¹⁶⁸⁾

이 같은 지각은 환경과 개인을 연결시켜주는 교량 역할을 하며, 개인행동연구의 주요 변수이다. 여러 학자들의 정의를 종합해보면 지각은 사람들이 외부환경이나 자극에 대해 감각기관을 통해 어떠한 의미를 부여하고, 인지하는 심리적 과정이라 할 수 있다. 따라서 인간은 어떤 사물이나 사건에 대한 지각의 차이에 따라 서로 다른 행동을 하게 된다.

그러므로 객관적인 현실세계와 지각된 세계관은 차이가 있을 수 있다.¹⁷⁰⁾ 사람들은 객관적인 외부환경, 그렇다고 믿는 환경을 토대로 하여 행동한다. 즉 행동의 토대가 되는 것은 지각된 상황이다. 어떤 직무가 좋다 또는 좋지 않다는 결론은 일종의 해석이다.¹⁷¹⁾ 조직의 행위가 실제적인 효과를 가지는가 보다는 구성원들이 그 행위를 어떻게 해석하느냐가 행위의 효과에 중요한 영향을 미친다는 것이다.

이러한 관점에서 보았을 때, 서비스혁신 인식이 조직이 혁신에 많은 노력을 하고 있다는 것이 중요한 것이 아니라, 조직의 의도나 행위에 대해 구성원이 일반적으로 어떻게 지각하는지가 구성원의 태도형성에 더 중요한 요소가 된다. 조직이 구성원들에게 혁신을 강조하는 것 자체가 중요한 것이 아니라 구성원들이 조직의 혁신수행을 어떻게 인지하는지가 구성원의 혁신행동 수준을 높이는데 중요한 요소가 된다는 것이다. 조직의 서비스혁신에 대한 인식은 결국 일종의 구성원의 개인적이고 주관적인 해석이다. 즉 조직의 서비스혁신에 대한 인식은 자신의 혁신행동에 의미를 도출하려는 주관적 판단인 것이다.

그러므로 조직이 서비스혁신을 잘 수행한다고 하더라도 구성원이 그렇지 않다고 인식한다면 실재와 해석 사이에 차이가 존재하고 있는 것이다. 잘못된 인식으로 인하여 서비스혁신 노력에 대해 부정적인 시각을 지닌 것을 바로 잡지 못하면 조직구성원의 혁신행동 수준이 낮아질 것이며, 조직의 경쟁력도 저하될 것이다. 이와 같은 논리에 의해 서비스혁신인식은 개인 혁신행동에 영향을 미칠 것이라고 개념화할 수 있다.

168) 허갑수·변상우·김학돈·홍승만(2007). 『조직행위론』, 서울: 대진출판사. p.64.

169) 네이버, 위키백과, <http://ko.wikipedia.org/wiki>

170) 상계서, p.64.

171) S. P. Robbins & T. A. Judge(2010). *Essentials of Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall, 김광점·박노윤·설현도 역(2010). 『조직행동론』, 서울: 시그마프레스, p.103.

3) 혁신행동 연구분석 틀

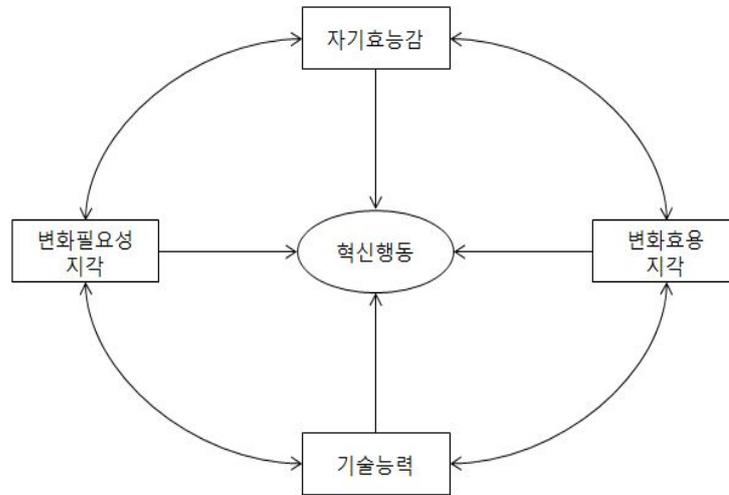
Farr & Ford(1990)는 개별구성원인 자신의 과업역할과 관련된 새롭고 유용한 아이디어, 프로세스, 제품 절차를 의도적으로 도입하는 행위를 과업역할 혁신, 즉 혁신행동으로 정의하였다. 이들은 아이디어가 새로 개발된 것인지 아니면 이미 다른 곳에서 활용되었던 것인지는 혁신행동을 규정하는데 별 의미가 없으며, 중요한 것은 업무 담당자가 새로운 아이디어를 자발적으로 과업수행 활동에 적용한다는 점이다. 그리고 역할은 완벽하게 규정되어 있지 않기 때문에 새로운 과업처리 절차나 방법이 활용될 여지를 갖고 있으며, 그 때문에 담당자의 의지와 능력에 따라 혁신행동이 달라질 수 있다. 나아가 새롭다 또는 유익하다는 기준으로는 이분법적인 판단보다 새로운 정도 또는 유익한 정도가 더 중요한 의미를 갖는다고 주장하였다. 또한 그들은 혁신행동의 선행요인으로 자신의 과업역할에서의 변화필요성에 대한 지각, 변화를 성공적으로 수행할 수 있다는 자기효능감, 변화 효용에 대한 구성원들의 지각, 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 능력을 제시하였다. 변화필요성을 지각한 정도는 자신의 과업과 관련된 상황을 면밀히 검토할 수 있는 능력이나 노력에 따라 달라진다. 그리고 성공적인 변화실행에 대한 자기효능감은 직무와 관련된 이전의 경험, 교육훈련, 설명능력, 조직의 지원 및 정보시스템에 의해 영향을 받는다고 주장하였다. 변화의 효용에 대한 지각은 작업집단 구성원들로부터의 지원, 건설적 피드백, 조직의 보상시스템, 자원가용성 등에 영향을 받는다. 새롭고 유용한 아이디어를 창출할 수 있는 능력은 훈련이나 경험 정도, 전문성과 같은 요인과 함께 비슷한 문제에 직면한 경쟁사, 외부고객 등을 적절히 분석하여 유용한 정보를 이끌어낼 수 있는 능력, 그리고 창의력 관련 기술 등에 따라 달라진다.¹⁷²⁾

Farr & Ford(1990)는 혁신행동에 대한 모형을 <그림 2-1>과 같이 제시하고 있다.

본 연구는 호텔 서비스혁신에 대한 연구로서 개인 혁신행동에 초점을 두기 때문에 조직수준의 혁신활동에 대한 조직구성원의 인식을 고려하고 있다. 또한 혁신행동의 개인적 선행요인으로 자기효능감과 창의성의 작용에 주목하였고, Farr & Ford의 모형을 기초로 하여 연구의 틀이 설정되었다.

172) 김일천(2003). 『혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, p.11 개인용.

<그림 2-1> Farr & Ford(1990)의 연구모형



호텔 서비스는 고객과 접점을 통하여 서비스가 제공되기 때문에 직원의 고객과의 상호작용 역할에서 자신의 업무에 대한 자신감이 중요하다. 또한 자기효능감은 서비스 제공자의 감정부조화를 완화시킬 수 있는 영향요인으로 작용한다. 자기효능감이 혁신행동에 중요한 선행요인이 될 수 있다.

혁신행동의 선행요인으로 변화의 필요성과 효용성에 대한 구성원의 지각이 제시되고 있는데, 비스 혁신이 지속되기 위해서는 조직수준의 혁신활동에 대한 구성원의 지각을 파악할 필요가 있다. 사람들은 객관적인 외부환경보다 그렇다고 믿는 주관적으로 인식된 환경을 토대로 하여 행동하기 때문이다. 본 연구에서는 서비스혁신에 대한 구성원의 인식을 혁신행동의 영향요인으로 고려하였다.

혁신행동의 가장 큰 개인요인은 창의성이다. Farr & Ford(1990)는 기술능력을 혁신행동의 선행요인 중 하나로 보았는데, 호텔 혁신은 비기술적 혁신이기 때문에 기술능력을 구체화한 개념으로 창의성을 선행요인으로 제시될 수 있다.

이와 같이 본 연구에서는 Farr & Ford(1990)의 혁신행동에 대한 개념적 틀을 서비스업인 호텔 산업관점에서 모형화하고자 한다.

우선 혁신행동의 개인적 선행요인으로는 호텔 서비스 직원의 감정노동 및 조직성과와의 관련성에 따라 자기효능감이 고려되었고, 아이디어를 창출할 수 있는 능력인 창의성은 혁신행동의 가장 큰 설명요인이므로 역시 선행요인으로 설정되었다. 또한 변화에 대한 지각에 대해서는 조직의 서비스혁신활동에 대한 구성원의 주관적 인식으로 변수화하여 혁신행동의 또 다른 영향요인으로 보았다. 즉, 본 연구에서는

혁신행동의 개인적 요인으로 자기효능감과 창의성, 조직수준 혁신 요인으로 서비스 혁신인식, 그리고 종속변수로서 혁신행동의 세 개념 간의 인과관계를 호텔산업 관점에서 체계화하고 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구모형 및 가설 설정

1) 연구모형

최근에 일반 기업 경영에서 많이 논의되고, 학계에서도 활발히 연구되고 있는 자기효능감과 창의성, 그리고 혁신과 혁신행동의 개념이 호텔산업에서도 여전히 유효한지에 대한 문제인식에서 본 연구가 출발하였다. 나아가 이들 세 개념들 간의 인과관계가 어떻게 성립하는가 하는 연구 문제가 제기되었다.

본 연구는 개인수준의 혁신 연구로서, Farr & Ford(1990)의 혁신행동에 대한 개념적 틀을 바탕으로 하여 서비스업인 호텔 산업관점에서 모형화하고자 한다. 혁신의 개인요인으로 창의성과 효능감을 대표적 선행요인으로 설정하였다. 창의성은 혁신행동의 가장 큰 영향력 요인이라는 점에 주목하였다. 또한 자기효능감은 성취욕구, 책임감, 도전성 등의 개인 요인 개념을 포괄할 수 있는 업무능력에 대한 자신감으로서, 행동의 기본적인 선행요인으로 판단하였기 때문이다.

선행 연구에서 보면 혁신 및 혁신행동에 영향을 주는 요인은 매우 다양하다. 개인수준에서는 창의성을 비롯해서, 자기효능감, 성취욕구, 도전성, 문제해결스타일 등이 있고, 조직 내부 상황적 요인으로는 상사의 리더십, 직무특성, 조직구조 등 다양한 변수들이 있다. 많은 변수들을 포함하면 종속변수에 대한 설명력이 늘어나기는 하겠지만, 그로 인해 감수해야할 연구모형의 복잡성에 따른 간결성의 희생 역시 심각하게 고려하지 않을 수 없다.

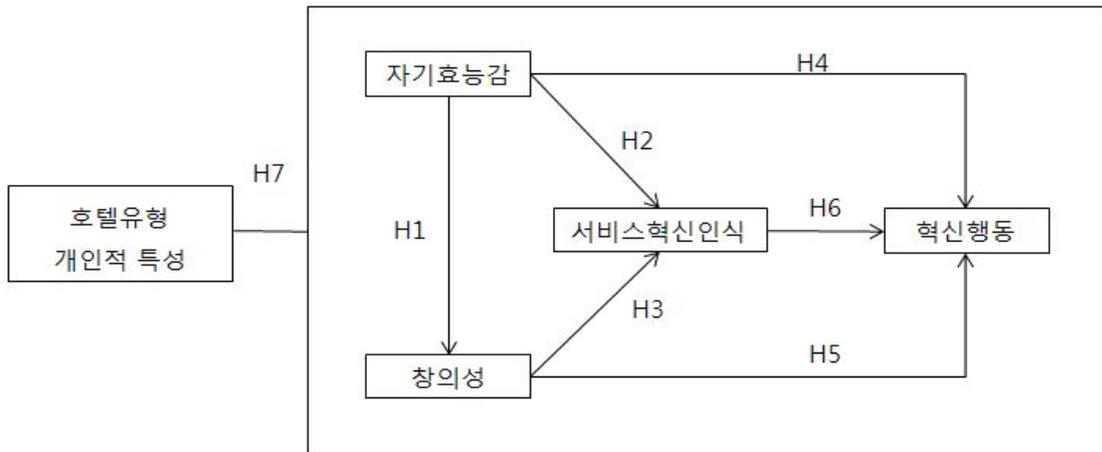
서비스혁신은 조직수준의 요인이나, 전체 모형에서 분석의 일관성을 유지하기 위해 구성원들의 개인적 인식으로 개념화하여, 서비스혁신인식으로 변수화 하였다.

아울러 본 연구모형에서 호텔유형 및 개인적 특성에 따른 차이를 분석해 볼 필요가 있다. 아이디어 창출, 경험, 업무능력이 집단들마다 다를 것이기 때문이다.

서비스혁신 인식과 혁신행동은 개인수준 요인에 의해 영향을 받으며, 서비스혁신

인식은 혁신행동에 영향을 줄 것이라는 가정을 바탕으로 <그림 3-1>과 같은 연구 모형이 설계되었다.

<그림 3-1> 연구 모형



2) 연구가설의 설정

혁신과 혁신행동을 중심으로 이에 영향을 주는 요인들과의 관계에 대한 연구모형이 설계됨에 따라 연구가설을 설정하였다.

먼저 자기효능감과 창의성의 관계에서 보면, 창의성의 구성요소 중 내재적 직무동기는 개인 창의성을 이끄는 가장 큰 원천이며 자기효능감은 이러한 동기부여를 촉진한다. 자기효능감은 창의성의 필요조건이 된다.¹⁷³⁾ 그런데 자기효능감과 창의성은 상호보완적인 영향력을 가진다는 데는 이견이 없으나, 구체적으로 자기효능감과 창의성 중 어느 변수가 보다 인과적 선행성이 있는지에 대해서는 이견이 있어왔다. 본 연구에서는 자기효능감이 동기부여효과를 설명하는 데 중요한 변수라는 Bandura의 지적에 주목하여 자기효능감을 창의성의 선행변수로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1 : 호텔 직원의 자기효능감은 창의성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

173) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.61-85.

자기효능감은 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적인 힘으로 작용한다. 자기효능감은 혁신을 결정하는 중요한 요소로 볼 수 있다. 실증적 연구에서도 자기효능감은 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁷⁴⁾ 이 같은 선행연구를 바탕으로 호텔 직원의 서비스혁신인식에 자기효능감이 유의한 영향을 미칠 것으로 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2 : 호텔의 자기효능감은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

모든 혁신은 창의적 아이디어와 함께 시작되고, 개인과 팀에 의한 창의는 혁신의 시발점이다. 창의는 혁신의 한 요소이며, 결과적으로 창의적 아이디어를 성공적으로 실행하는 것이 혁신이다. 개인 수준의 창의는 조직 수준에서 혁신적 제품을 개발하도록 한다는 연구결과도 제시되고 있다.¹⁷⁵⁾ 창의는 개인적 차원이며, 반면에 혁신은 조직적 차원이다. 직원의 창의성은 조직수준의 혁신을 위한 원재료를 제공한다는 측면에서 호텔의 창의성은 서비스혁신인식에도 영향을 줄 것으로 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 호텔의 창의성은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.

자기효능감은 구성원 개인의 목표설정과도 많은 관련을 갖는다. 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 보다 도전적인 목표를 설정할 것이며, 그 목표 달성을 위해서 더 많은 노력을 투자하며, 목표에 오랫동안 집중하여 혁신행동을 하게 된다. 실증연구에서도 자기효능감이 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다는 선행연구결과들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4 : 호텔의 자기효능감은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

창의성은 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련되지만, 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 개발한 아이디어를 적극적으로 받아들여

174) 임준철·윤정구(1999). 전개논문, pp.1-42.

175) C. E. Shalley & L. L. Gilson(2004), What leaders need to know; A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, 37(1), p.33-53.

활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신행동은 창의성보다 그 구성 범위가 넓은 개념이다. 따라서 창의성은 혁신행동에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중 하나이며, 혁신 행동의 출발점으로 창의성이 제시되고 있다. 이 같은 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5 : 호텔 직원의 창의성은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

서비스혁신은 조직수준이고 혁신행동은 개인수준의 혁신이다. 개념적으로는 두 변수 간에는 밀접한 관계가 있다. 본 연구에서는 조직수준에서의 서비스혁신을 구성원들의 혁신인식으로 변수화 하여, 개인수준에서의 혁신으로 분석하고자 한다.

또한 인식이 개인행동에 어떻게 영향을 미치는지는 심리학이나 조직행동론에서 많이 연구되고 있다. 사람들은 객관적인 외부환경, 그렇다고 믿는 환경을 토대로 하여 행동한다. 이러한 관점에서 보았을 때, 조직이 구성원들에게 혁신을 강조하는 것 자체가 중요한 것이 아니라 구성원들이 조직의 혁신수행을 어떻게 인지하는지가 구성원의 혁신행동 수준을 높이는데 중요한 요소가 된다. 조직의 서비스혁신에 대한 인식은 결국 일종의 구성원의 개인적이고 주관적인 해석이다. 즉 조직의 서비스혁신에 대한 인식은 자신의 혁신행동에 의미를 도출하려는 주관적 판단인 것이다. 이와 같은 논리에 의해 서비스혁신인식은 개인 혁신행동에 영향을 미칠 것이라고 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설6 : 호텔 직원의 서비스혁신인식은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

호텔의 유형을 비즈니스호텔과 리조트호텔로 구분할 수 있는데, 위치적 속성에 의해 이용고객의 성향이 다르며 직원들의 업무성격도 달라진다. 또한 호텔 직원들의 개인적 특성에 따라 혁신관련 변수 간에 차이가 있을 것으로 볼 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설7 : 호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설7-1 : 비즈니스호텔과 리조트호텔의 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.

가설7-2 : 개인적 특성인 근무부서, 근속기간, 연령, 직급 등 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

(1) 자기 효능감

본 연구에서의 자기효능감이란 힘들고 어려운 상황에서도 난관을 잘 극복하고 노력하여, 본인의 업무목표를 잘 이행할 수 있는가에 대한 판단을 의미한다. 자기효능감의 측정은 Chen et al.,(2001)¹⁷⁶⁾이 개발한 문항을 김연선·김성혁(2010)¹⁷⁷⁾과 지경이(2011)¹⁷⁸⁾가 수정 사용한 자기효능감에 관한 8개 설문항목을 본 연구에 적합하도록 적용하여 측정하였다. 리커트 5점 척도로 측정하였다

(2) 창의성

창의성이란, 호텔 직원이 호텔 업무를 수행하면서 새롭고 유용한 아이디어나 해결책을 창출하는 것으로 정의한다. Price & Mueller(1986)¹⁷⁹⁾와 최종인(1995)¹⁸⁰⁾이 개발한 측정 척도와 이견표(2007)¹⁸¹⁾의 문항 중 신뢰성과 타당성이 확인된 8개 문항을 사용하여 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

(3) 서비스혁신인식

서비스혁신이란 서비스상품을 고객욕구에 맞춰 변화를 주거나, 새롭게 개발하는 호텔 서비스상품 혁신, 서비스 프로세스를 새롭게 변화시키거나, 디자인을 새롭게 하는 호텔 서비스프로세스 혁신, 서비스전달 시스템을 신규서비스에 맞게 변화시키는 호텔 서비스조직구조 혁신을 의미하며, 서비스혁신인식이란 호텔 직원들이 호텔이 수행하고 있는 서비스혁신에 대한 주관적 인식으로 정의한다.

서비스 혁신인식에 관한 변수는 Hipp et al.(2000)¹⁸²⁾, Avlonitis et al.(2001)¹⁸³⁾의

176) G. Chen, M. S. Gully & D. Eden(2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), pp.62-83.

177) 김연선·김성혁(2010). 전계논문, pp.97-108.

178) 지경이(2011), 전계논문.

179) I. L. Price & C. W. Mueller(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, C. T.

180) 최종인(1995). 전계논문.

181) 이견표(2007). 『개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계: 다차원적 혁신행동을 중심으로』, 동양대학교 대학원 박사학위논문.

연구를 토대로 서비스 상품 혁신, 프로세스 혁신, 그리고 조직 혁신에 대한 설문항목을 개발한 김용진 등(2010)¹⁸⁴의 연구 설문문항을 참조하여 설계 하였다. 서비스 상품 및 프로세스 혁신 6개 항목, 서비스 조직구조혁신 4개 항목으로 총 10개 항목에 대하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(4) 혁신행동

혁신행동은 호텔 직원이 과업역할이나 호텔의 성과향상에 도움이 되는 호텔업무와 관련된 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 적용, 전파하는 활동을 의미한다. Scott & Bruce(1994)¹⁸⁵가 개발하고 김일천(2003)¹⁸⁶, 백영미(1998), 김영호(2008)¹⁸⁷ 연구에 사용된 문항들 가운데 혁신창출, 혁신채택 및 혁신적용을 측정하기 위해 8개 문항을 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(5) 호텔 유형 및 개인적 특성

호텔의 유형은 호텔 입지에 따른 분류 기준에 따라. 비즈니스호텔과 리조트 호텔로 구분한다. 비즈니스호텔은 서울소재 특급관광호텔을 의미하고, 리조트호텔은 제주도내에 위치한 특급관광호텔을 지칭한다.

비즈니스호텔들은 목표시장을 끌어들이기 용이한 도시의 상업지역에 주로 입지한다. 이들 호텔들은 비즈니스 상 목적으로 여행하는 고객들을 위해 주로 영업을 하지만, 많은 단체관광객, 개별관광객 그리고 회의참석자들을 유치하기도 한다. 이 같은 도시방문객들은 야외 레크리에이션을 추구하는 관광객들에 비하여 도시의 역사적·문화적·건축적·인종적 매력을 더 중시하기도 한다.¹⁸⁸

비즈니스호텔의 중요한 목표고객인 상용여행자는 순수관광객과는 다른 특징을 보인다. 비용지불의 주체는 회사 혹은 협회가 되고 관광 시기는 비 성수기개념 보다 연중이며, 관광목적지는 대체로 대도시에 집중된다.¹⁸⁹

182) C. Hipp, B. S. Thether & I. Miles(2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp.417-453.

183) G. J. Avlonitis, P. G. Papastathopoulou & S. P. Gounaris(2003). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios, *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), p.324-342.

184) 김용진·남기찬·송재기·이남희·임명성(2010). 전계논문, pp.145-164.

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

186) 김일천(2003). 전계논문.

187) 김영호(2008). 전계논문.

188) 오상훈(2009). 『관광과 문화의 이해』, 서울: 형설출판사, p.249.

반면 리조트 호텔은 주로 휴양지에 위치하고 있으며 관광여행, 휴양, 레크리에이션 목적의 여행객을 주 고객으로 한다. 리조트호텔의 특징은 첫째, 주로 산악, 섬, 온천지, 유적지 또는 인구밀집지역에서 멀리 떨어져 있는 이국적인 곳에 위치한다. 따라서 많은 리조트 호텔들이 경관이 뛰어난 곳에 건설된다. 둘째, 워트니스 센터를 두고 각종 레크리에이션 시설, 골프, 테니스, 승마, 하이킹, 스키, 수영, 보트, 요트, 등산 등을 즐길 수 있는 시설을 갖추어 휴양객들에게 여유롭고 편안한 분위기를 제공한다. 셋째, 고객들의 재방문과 구전을 권유하기 위해 고객들에게 즐거운 경험을 제공하기 위해 많은 노력을 기울인다. 넷째, 계절성에 따른 성수기와 비수기, 주말 영업 편중에 따른 판매 불안정성이 높은 편이다.¹⁹⁰⁾

이와 같이 비즈니스호텔과 리조트호텔은 다방면에서 다른 측면을 가지고 있다. 따라서 그 호텔에 근무하는 직원들의 직무환경과 업무특성도 다를 수밖에 없다. 혁신 관련 변수들에 대한 호텔 직원들의 반응이나 태도도 상이하므로 이들의 차이를 확인해볼 필요가 있을 것이다.

다음으로 호텔 직원의 개인적 특성으로는 근무부서, 근무기간, 연령, 성별, 직급으로 설정하였다.

호텔 조직은 기능적으로 매우 분화되어 있어서 부서간 업무성격이 상당히 다를 수 있다. 호텔의 근무부서는 고객과의 접촉여부에 따라 접객부서(front of the house) 혹은 일선부서와 지원부서(back of the house)로 나눌 수 있다.¹⁹¹⁾ 구분의 기준은 고객과의 직접적 접촉(encounter) 여부이다. 이런 기준에서 접객부서는 객실부서와 식음료부서이고, 나머지 총무, 인사, 경리, 구매, 시설, 조리, 마케팅 등의 부서는 지원부서로 하여 변수화 하였다.

그런데 접객부서에 근무하는 직원은 지원부서 직원들보다 소위 더 많은 감정노동을 수행하고 있다. 서비스직의 종사자들은 자신의 실제 감정과 조직에서 요구하는 감정 간에 차이가 발생할 수 있고, 이로 인해 그들은 감정노동을 수행하게 되며, 감정의 불일치가 발생함에도 불구하고 조직에서 요구하는 행동에 맞게 외적태도나 내적 감정을 수정하여 고객에게 서비스를 제공해야 한다. 이러한 감정노동의 결과는 소진, 이직의도, 결근율 등의 변수들과 관련을 가지는 것으로 연구되고 있다.¹⁹²⁾ 따

189) 박시사(2006). 『여행업경영』, 서울: 대왕사, p.61.

190) 허향진·조문수(2008). 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사, p.59.

191) 상계서, p.88.

192) 배병렬·김남기(2012). 서비스제공자의 지각된 감정노동이 소진 및 고객지향성에 미치는 효과: 감정지능의 조절효과. 『산업경제연구』, 25(1), p.498.

라서 이에 대한 관리가 잘되지 않으면 혁신 등 조직의 성과에 부정적 영향을 미칠 우려가 있다. 또한 호텔의 접객부서 직원들은 일상적인 고객과의 상호관계에서 오는 감정노동으로 인해 역할 외 행동은 제한적일 수 있다. 따라서 혁신과 관련하여 접객부서 직원들과 지원부서의 직원들을 비교 분석해 볼 필요성이 제기된다.

또 다른 개인적 특성으로 근속기간은 5년 미만 호텔근속자 집단과, 5년 이상 호텔근속자 집단으로 구분하였고, 연령은 20대, 30대, 40대 이상의 집단으로 분류하였으며, 성별로는 남성 집단과 여성 집단으로 구분하였다. 그리고 직급에서는 일반사원 집단과 주임이상 집단으로 구분하고, 사원과 관리자로 변수화하여 분류하였다.

2. 연구의 조사설계

1) 설문지 구성과 자료의 측정

호텔의 자기효능감, 창의성, 개인혁신과 관련한 선행연구들은 대부분 자기기업식의 구조화된 설문지를 사용하여 표본을 수집하고, 실증분석을 하고 있었다. 연구 대상은 서울 소재 호텔 직원을 대상으로 한 연구가 많았고, 지방호텔 직원들을 대상으로 한 연구도 다소 존재하고 있었다. 분석방법은 통계프로그램을 사용한 빈도분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 회귀분석, 구조방정식에 의한 경로분석이 대다수를 차지하고 있는 것으로 확인되고 있다.

본 논문에서도, 실증분석을 위하여 문헌연구를 통해 구조화된 설문지를 작성하였다. 설문지는 크게 다섯 부분으로 구성되었다. 설문문항은 응답자가 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 구성하였다.

최종 설문 구성내용을 보면, 첫 번째 부분은 창의성과 혁신의 선행요인으로 관광호텔 직원의 자기효능감에 대한 질문으로 8개 항목으로 구성되었다. 두 번째 부분은 혁신의 개인적 선행요인인 개인 창의성에 대한 질문으로 역시 8개 문항으로 구성되었고, 세 번째 부분은 응답자 본인이 재직하고 있는 호텔의 서비스 혁신에 대한 개인의 주관적 인식을 묻는 질문으로 10개 문항으로 구성되었으며, 네 번째 부분은 관광호텔 직원 개인의 혁신행동에 대한 질문으로 9개 문항으로 구성되었다.

측정척도는 ‘전혀 그렇지 않다’는 1점, ‘그렇지 않다’는 2점, ‘보통이다’는 3점, ‘그렇다’는 4점, ‘매우 그렇다’는 5점을 사용하였다.

또한 인구통계적 특성과 관련해서는 호텔 근무와 관련된 개인적 요소들을 묻는 8문항으로 구성되었으며 명목척도로 이루어졌다. 따라서 설문지의 총 문항은 45개 문항으로 이루어 졌다. 설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지 구성

구성내용	문항수	설문지번호	척도	자료원
I. 자기효능감	8	I. 1-8	리커트 5점 척도	Bandura(1977) Chen, Gully & Eden(2001) 김연선·김성혁(2010), 지경이(2011)
II. 창의성	8	II. 1-8	리커트 5점 척도	Price & Mueller(1986), 최종인(1995), 이건표(2007) Hipp, Thether & Miles(2000)
III. 서비스혁신인식	10	III. 1-10	리커트 5점 척도	Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris(2003) 김용진·남기찬·송재기·이남희· 임명성(2010).
IV. 혁신행동	9	IV. 1-9	리커트 5점 척도	Scott & Bruce(1994) 김일천(2003), 백영미(1998), 김영호(2008)
V. 인구통계적 특성	8	V. 1-8	명목척도	

2) 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해 기초설문지를 구성하고, 예비조사를 실시하였고, 그 결과를 바탕으로 수정 보완한 후 본 조사를 실시하였다.

예비조사는 문헌연구 및 현직 전문가의 조언을 통해 구조화된 기초설문지를 작성하였고, 2012년 6월 28일부터 7월 5일 일주일 간 제주도내 2개(제주시1개, 서귀포시 1개) 특급관광호텔 직원을 대상으로 예비조사를 실시하였다.

설문조사는 연구자가 직접 대상호텔을 방문하여 호텔 책임자들에게 취지 및 개념에 대해 설명하고 설문지를 배포하는 형식으로 이루어졌다. 대상 호텔에 각 60부씩 120부를 배포하였고, 이 중 유효한 설문지 104부를 예비조사 분석에 사용하였다.

예비조사에서 해당 호텔의 책임 지배인들과 협의 분석한 결과, 서비스혁신의 11번 문항이 이해하기 어렵고 다른 문항들과 관계성 떨어지는 것으로 검토가 되어 제거하였다. 문항이 제거된 자료를 다시 통계프로그램 SPSS 12.0을 사용하여 요인분석, 신뢰도분석을 실시하였고, 특별한 통계적 문제점은 없는 것으로 나타났다. 확정된 문항들에 대해 연구 목적과 취지에 맞게 호텔 직원들이 이해할 수 있는지를 최종 검토하였다. 분석결과 응답자가 설문에 다소 이해하기 힘든 용어를 보완 정리하여 응답이 용이하도록 하였고, 일부 문맥을 수정하였다. 수정된 설문 문항을 최종적으로 확정하고 본 조사를 실시하였다.

본 논문은 서비스혁신에 대한 연구이며, 그 대상은 호텔 직원으로 하였다. 따라서 연구목적 달성을 위하여 규모가 있는 특1급 관광호텔 직원을 응답자로 설정하여 본 조사를 실시하였다.

2011 관광동향 연차보고서에 의하면 우리나라의 특1급 호텔은 전체 69개 업체이며 서울에 21개, 제주에 12개로 이들을 합치면 전체의 47.8%로 절반 가까이 차지하고 있다. 호텔의 규모를 가늠해볼 수 있는 호텔의 객실수를 살펴보면 서울이 10,294실, 제주가 3,622 실로 우리나라 특1급 관광호텔 전체 객실수(24,096실)의 57.8%를 점하고 있어서 대규모 호텔이 서울과 제주에 많이 몰려 있다고 볼 수 있다. 업체수와 객실수에서도 서울이 가장 많고, 제주가 그 뒤를 잇고 있다. 국내 다른 어느 지역보다 이 두 지역이 호텔 사업이 활발하게 이루어지고 있다고 할 수 있을 것이다.

이런 점을 감안하여 비즈니스호텔과 리조트호텔이라는 호텔의 위치적 유형을 고려하였다. 전국적으로 가장 많은 관광호텔이 소재하고 있는 서울지역 호텔과 관광특구인 제주지역 호텔을 연구 대상으로 설정하였다. 표본추출방법은 비확률표본추출방법의 하나인 판단표본추출법을 사용하였다.

설문조사는 제주지역과 서울지역 공히 연구자가 사전 약속 후 직접 해당 호텔에 방문하여 책임자들을 면담하고, 설문 취지와 개념설명을 한 뒤 설문지를 배포하였다. 응답이 완료되면 연구자가 완성된 설문지를 직접 회수하였으며, 다만 서울지역 일부호텔에서는 시간관계상 응답 완료된 설문지를 우편 발송으로 회수하였다.

제주지역 설문조사는 특1등급 관광호텔 직원을 대상으로, 2012년 7월 19일부터 시작하여 8월 17일까지 28일 간 실시하였다. 제주시 3개 호텔, 서귀포시 5개 호텔에 총 400부의 설문지를 배포하였고, 327부를 회수하였으며 회수율은 81.7%였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답했거나 부분 응답 등 분석에 부적합하다고 판단되는

설문지를 제외한 유효 표본은 287부로 집계되었다.

이어서 서울지역 설문조사 역시 특1등급 관광호텔 직원을 대상으로, 2012년 8월 22일부터 9월 3일까지 12일 동안 실시하였다. 특1등급 4개 호텔에 400부의 설문지를 배포하였고, 305부를 회수하였으며 회수율은 76.2%였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답했거나 부분 응답 등 분석에 부적합하다고 판단되는 설문지를 제외한 유효 표본은 277부로 집계되었다.

총 조사기간은 7월 19일부터 8월 17일 간 실시하였으며, 기간은 40일이었다. 총 합계 설문지 조사 현황을 살펴보면, 12개 호텔을 대상으로 800부의 설문지를 배포하여 632부를 회수하였으며 회수율은 79%였다. 회수된 설문지 중 부적합한 설문지를 제외한 총 564부를 유효표본으로 하여 최종분석에 사용하였다.

수집된 자료는 통계처리를 위해 데이터 코딩 과정을 거쳐 통계프로그램인 SPSS 12.0과 AMOS 18을 활용하여 통계분석을 실시하였다.

통계분석은 SPSS 프로그램으로 빈도분석과, 신뢰도 분석, 요인분석, t-test, 일원 배치분산분석(ANOVA)을 실시하였으며, 확인적 요인분석과 구조방정식을 이용한 가설검증은 AMOS 프로그램을 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 제주도와 서울소재 호텔에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 편의표본추출 및 판단표본추출방법으로 설문조사를 실시하였다. 제주도 소재 8개 호텔에 400부, 서울소재 호텔 4개 호텔 400부의 설문지를 배포하여 총 632부를 회수하였다. 이 중 불성실하거나 연구에 부적합하게 응답한 설문지를 제외한 564부(제주 287부, 서울 277부)를 분석에 이용하였다. 설문지는 제주와 서울에서 2012년 7월19일부터 2012년 9월3일까지 배포와 회수가 이루어졌다. 설문조사 결과 표본의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)	
성별	남성	333	59.0	근무부서	객실	158	28.0	
	여성	231	41.0		식음료	147	26.1	
연령	20대	154	27.3		조리	88	12.1	
	30대	265	47.0		관측	85	15.1	
	40대	114	20.2		총무, 경리	70	12.4	
	50대 이상	31	5.5		구매	21	3.7	
학력	고졸 이하	24	4.3		시설	7	1.2	
	전문대졸	258	45.7		기획심사	8	1.4	
	대졸	253	44.9		직급	사원	300	53.2
	대학원 이상	29	5.1			주임급	122	21.6
근속기간	3년미만	165	29.3	대리급		98	17.4	
	3-5년	115	20.4	과장급이상		44	7.8	
	5-10년	140	24.8	결혼여부	미혼	294	52.1	
	10년이상	144	25.5		기혼	270	47.9	

성별은 남성이 333명으로 59%, 여성이 231명으로 41%를 차지하고 있어 남성이 다소 높은 비율을 나타냈다. 연령은 20대 154명 27.3%, 30대 265명 47%, 40대 114명 20.2%, 50대 이상이 31명 5.5%로 30대가 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 학력

을 살펴보면 고졸이하가 24명 4.3%, 전문대졸이 258명 45.7%, 대졸이 253명 44.9%이며 대학원 이상은 29명 5.1%로 나타났는데 전체적으로 전문대졸 이하가 50%, 대졸 이상이 50%의 비율을 보이고 있다. 호텔의 근속기간을 살펴보면 3년 미만이 165명 29.3%, 3년 이상 5년 미만이 115명으로 20.4%를 차지하고 있고, 5년 이상 10년 미만이 140명 24.8%, 10년 이상이 144명 25.5%를 차지하고 있어서, 5년 미만 근무기간인 사람이 49.7%이고 5년 이상이 50.3%의 비율을 나타냈다.

근무부서는 다양한데, 고객과의 접촉 여부에 따라 접객부서(front of the house)와 지원부서(back of the house)로 구분해 볼 수 있다. 접객부서에 속하는 부서는 객실과 식음료 부서로서 고객이 호텔에 투숙하는 동안에 고객과 직접적으로 인카운터하며 고객에 대한 모든 서비스를 주관하는 중심적인 역할을 담당한다. 지원부서에 속하는 부서는 총무, 인사, 경리, 구매 시설, 조리, 관측, 기획심사, 시설 등이며, 고객과의 직접적인 접촉은 없고 고객을 접객하는 부서의 업무를 지원해 준다. 이런 구분에 따라 표본을 분석해보면 접객부서가 304명, 54.1%이고, 지원부서가 260명, 45.9%로서 접객부서가 다소 많은 것으로 나타났다.

직급은 사원이 300명 53.2%, 주임급이 122명 21.6%이며, 대리급은 98명 17.4%이고, 과장급 이상은 44명 7.8%를 보이고 있으며 사원이 전체표본의 과반수이상을 차지하고 있다. 결혼여부는 미혼이 294명으로 52.1%로 기혼 270명 47.9%보다 다소 높은 비율을 보이고 있다.

2. 측정변수의 신뢰성 타당성 검증

1) 신뢰성 타당성 검토

본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 어느 정도 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한가를 확인하기 위하여 우선 신뢰성 검증을 실시하였다. 내적 일관성에 의한 척도의 신뢰성을 평가하기 위하여 Cronbach'α를 이용하였다. 일반적으로 Cronbach'α 값이 0.6이상이 되면 신뢰성이 있는 것으로 인정되어 통계적 검증을 실

시한다. 또한 측정변수의 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 구성요인을 추출하기 위해서 주요인분석(principal component analysis)을 사용하였고, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax rotation)을 채택하였다. 본 연구에서의 문항 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인적재치는 0.6이상을 기준으로 하였다. 또한 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내 주는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett 구형성 검정을 실시하였다. KMO값이 0.8 이상이면 우수한 것으로 판단하였고, Bartlett 구형성 검정에서는 유의확률로 파악하였다.

(1) 자기효능감의 타당도와 신뢰도

호텔 직원의 자기효능감 개념에 대한 타당도와 신뢰도를 확인한 결과 8개 항목 중 2개 항목(자신의 목표 대부분 달성, 내 노력으로 무슨 일이든 성공)을 제외하고 6개 항목을 최종분석에 사용하였다. 자료의 전체 설명력인 누적분산은 56.82%이었고, 고유치는 3.41이며 신뢰도 계수인 Cronbach'α 값은 0.848로 0.6을 상회하였다. KMO는 0.875로 우수한 편이었고, Bartlett 구형성 검정에서의 유의확률은 0.00으로 적합한 것으로 확인되었다. 이를 정리하면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 자기효능감의 타당도와 신뢰도

측정항목	요인적재량	공통성	분산설명력	고유치	신뢰도계수
난제 극복	.757	.573			
중요건 획득 능력	.726	.527			
다양한 어려움 극복	.768	.589	56.815%	3.409	.848
다양한 능력	.773	.598			
타인보다 능력우월	.730	.533			
어려운 상황 극복	.767	.589			

KMO = .876, Bartlett 구형성검정 $\chi^2 = 11192.493$, 유의확률 = .000

(2) 창의성의 타당도와 신뢰도

호텔 직원의 개인 창의성 개념에 대한 타당도와 신뢰도를 확인한 결과 8개 항목 중 2개 항목(외부 전문가와의 의견 교환, 직무에 대한 지식과 경험)을 제외하고 6개 항목을 최종분석에 사용하였다. 자료의 전체 설명력인 누적분산은 52.14%이었고, 고유치는 3.13이며 신뢰도 계수인 Cronbach'α 값은 0.816으로 0.6을 상회하였다.

KMO는 0.848로 우수한 편이었고, Bartlett 구형성 검정에서의 유의확률은 0.00으로 적합한 것으로 확인되었다. 이를 정리하면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 창의성의 타당도와 신뢰도

측정항목	요인적재량	공통성	분산설명력	고유치	신뢰도계수
혁신적 시각	.712	.507			
새로운 분야에 적용	.722	.521			
아이디어 제출	.730	.532	52.137%	3.128	.816
위험 감수	.710	.505			
독창적 의견제시	.760	.577			
기발하고 재치 있음	.697	.486			

KMO = .848, Bartlett 구형성검정 $\chi^2 = 969.814$, 유의확률 = .000

(3) 서비스혁신인식에 대한 타당도와 신뢰도

호텔 직원의 서비스혁신인식에 대한 요인분석을 실시한 결과 2개 요인으로 나타났다. 서비스상품혁신 요인은 6개 항목이 모두 적합한 것으로 확인되었고, 서비스조직혁신 요인 역시 4개 항목 모두 적합한 것으로 확인되었다. 자료의 전체에 대한 설명력인 누적분산은 72.06%이었고, 고유치는 서비스상품혁신 6.135, 서비스조직혁신 1.071이며 신뢰도 계수인 Cronbach'α 값은 서비스상품혁신이 0.909이고 서비스조직혁신이 0.891로 0.6을 상회하였다. KMO는 0.933으로 상당히 우수한 편이었고, Bartlett 구형성 검정에서의 유의확률은 0.00으로 적합한 것으로 확인되었다. 이를 정리하면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 서비스혁신인식의 타당도와 신뢰도

요인	측정항목	요인적재량	공통성	분산설명력	고유치	신뢰도계수
서비스 상품 혁신	서비스 신규 개발	.823	.720	37.29	6.135	0.909
	기존서비스 변화	.831	.747			
	서비스이미지 개선	.796	.724			
서비스 조직 혁신	서비스프로세스 신규개발	.720	.687	34.76	1.071	.891
	서비스프로세스 신규 설계	.663	.668			
	사후관리서비스 프로세스개발	.627	.680			
	나은 서비스를 위한 구조개선	.746	.699			
	서비스효율성을 위한 구조변화	.798	.738			
	나은 서비스를 위한 통합, 변화	.837	.768			
	신서비스를 위한 구조변화	.841	.777			

KMO = .933, Bartlett 구형성검정 $\chi^2 = 3827.710$, 유의확률 = .000

(4) 혁신행동에 대한 타당도와 신뢰도

호텔 직원의 혁신행동 개념에 대한 타당도와 신뢰도를 확인한 결과 9개 항목 중 1개 항목(아이디어에 대해 후원자 만들기)을 제외하고 8개 항목을 최종분석에 사용하였다. 자료의 전체 설명력인 누적분산은 57.12%이었고, 고유치는 4.57이며 신뢰도 계수인 Cronbach'α 값은 0.892로 0.6을 상회하였다. KMO는 0.918로 상당히 우수한 편이었고, Bartlett 구형성 검정에서의 유의확률은 0.00으로 적합한 것으로 확인되었다. 이를 정리하면 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 혁신행동의 타당도와 신뢰도

측정항목	요인적재량	공통성	분산설명력	고유치	신뢰도계수
새로운 아이디어개발	.731	.535			
기술, 도구, 방법 개발	.761	.579			
독창적 방법 고안	.748	.559			
아이디어 지원획득	.762	.581			
아이디어 공감대 형성	.741	.548	57.122%	4.570	.892
아이디어 유용화	.782	.612			
아이디어 업무도입	.776	.603			
아이디어 실용가치 점검	.743	.552			

KMO = .918, Bartlett 구형성검정 $\chi^2 = 2053.799$, 유의확률 = .000

2) 확인적 요인분석

(1) 측정변수의 적합도 지수 분석

구조방정식 모형으로 가설을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 자료의 적합도를 검정하기 위하여 RMR, GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA값을 사용하였다. 또한 내적일관성 측정을 위해 구성개념별 개념 신뢰도, 그리고 집중타당성을 측정하기 위하여 분산추출지수(AVE)를 계산하였다. 종합 정리한 결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 측정변수의 적합도

구분	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	개념 신뢰도	AVE
자기효능감	.015	.981	.956	.972	.979	.069	.912	.633
창의성	.023	.969	.928	.947	.956	.092	.880	.551
서비스혁신인식	.031	.909	.852	.941	.949	.101	.957	.702
혁신행동	.022	.954	.916	.949	.959	.087	.935	.643

자료의 적합도를 보면, 창의성, 자기효능감, 혁신행동 요인들은 모두 권고 적합도 지수를 상회하고 있었고, 서비스혁신인식은 AGFI지수 및 RMSEA 지수만 권고 지수에 약간 하회하고 있으나, RMR, GFI, NFI, CFI가 양호하게 나타나고 있어 전반적으로는 수용가능하다고 판단된다. 요인별 개념 신뢰도는 모두 0.7 이상의 수치를 보였고, 수렴타당성을 측정하기 위한 분산추출지수(AVE)도 0.5 이상으로 나타나 측정개념에 대한 신뢰도와 타당도를 확보하고 있는 것으로 확인되었다.

한편 전체모형에 대한 확인적요인분석 결과 <표 4-7>과 같이 전체모형의 적합도는 $\chi^2=465.136$, $df=203$, $p=0.00$, $RMR=0.021$, $GFI=0.928$, $AGFI=0.910$, $NFI=0.921$, $RFI=0.910$, $CFI=0.954$, $RMSEA=0.048$ 로 확인되어 전반적으로 권고 기준치를 상회하고 있어서 분석에 적합한 것으로 판단하였다.

<표 4-7> 연구모형에 대한 확인적 요인분석 적합도

χ^2	df	p	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA
465.136	203	.000	.021	.928	.910	.921	.910	.954	.048

(2) 측정 변수 간 상관관계 및 판별타당성 분석

가설 검증을 위한 선행단계로 각 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간에는 유의한 정의 상관관계를 보이고 있다. 결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 측정 변수 간 상관관계 및 판별타당도

	평균	표준편차	자기효능감	창의성	서비스혁신	혁신행동	AVE
자기효능감	3.7142	.55544	1				.633
창의성	3.4288	.56220	.598**	1			.551
서비스혁신인식	3.5213	.68527	.510**	.546**	1		.702
혁신행동	3.5027	.57477	.642**	.660**	.595**	1	.643

**p<.01

이 같은 상관관계를 토대로 판별타당도를 확인하였다. 판별타당도 검증의 경우, 모든 변수들 간 검증이 힘들기 때문에 일반적으로 개념적으로 유사하거나 변수 간 상관성이 가장 높은 쌍을 선택해서 대표적으로 검증하게 된다. 가장 높은 변수 간 상관을 선택한 이유는 상관성이 높을수록 판별타당성이 떨어질 확률이 높기 때문이다.¹⁹³⁾ 본 연구에서는 비제약모델과 제약모델 간의 χ^2 차이를 비교하여 판별타당성 여부를 검증하고자 한다.

위 표에서 변수 간 상관성이 가장 높은 지수가 창의성과 혁신행동이기 때문에, 두 변수의 공분산을 제약하여, 제약 모델을 산출하였다. 그 결과는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 비제약모델과 제약모델 간의 χ^2 차이

구분	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$
비제약모델	465.1	203	
제약모델	752.0	204	286.9/1

비제약모델과 제약모델의 χ^2 을 비교하면, df=1일때 $\Delta\chi^2=286.9$ (df=1일때 p=.05수준에서 $\Delta\chi^2=3.84$ 로서 두 모델 간 유의한 차이가 나타나므로 판별타당성이 있는 것으로 판단된다.

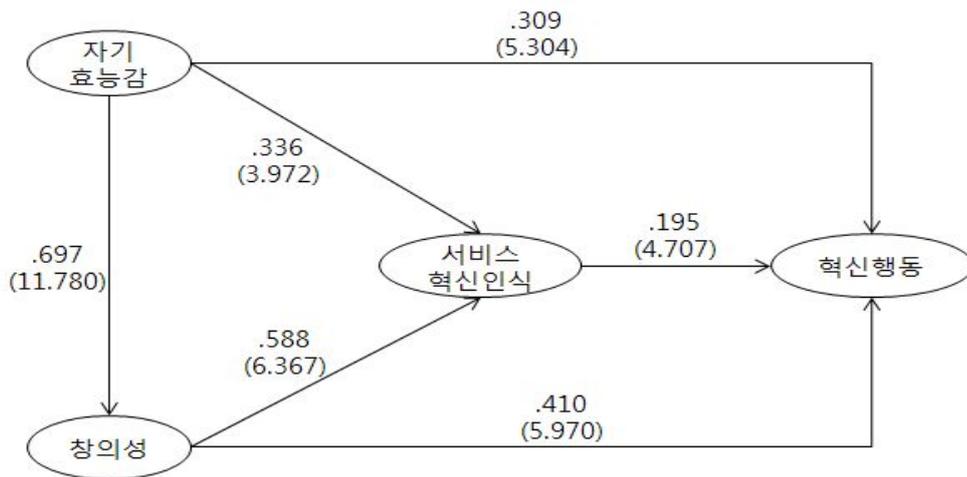
193) 우종필(2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나래출판사, p.171.

3. 연구모형 및 가설 검증

1) 연구모형 및 효과분석

호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 구조적 관계를 파악하기 위한 연구모형에 관한 검증은 공분산 구조방정식 모형 분석으로 실시하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 이용하여 분석한 결과 <그림 4-1>과 같이 경로계수와 C.R값이 도출되었다.

<그림 4-1> 구조방정식 모형 검증 결과



<그림 4-1> 연구모형의 적합도를 확인한 결과 $\chi^2=465.036$, $df=203$, $p=0.000$ 으로 나타났고, $RMR=0.021$, $GFI=0.928$, $AGFI=0.910$, $NFI=0.921$, $CFI=0.954$, $IFI=0.954$, $RMSEA=0.048$ 의 적합도 지수를 얻었다. 모든 지수들이 권고치를 넘어서는 양호한 값을 얻어서 연구 분석에 적합한 모형으로 확인되었다. 각 적합도 지수는 <표 4-10>과 같이 정리되었다.

<표 4-10> 구조방정식 모형의 적합도 지수

χ^2	df	p	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
465.136	203	.000	.021	.928	.910	.921	.954	.954	.048

2) 가설검증

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 <그림 4-1>의 모형을 통하여 설정된 연구가설을 검증하였다. 가설검증은 크게 변수 간 인과관계 가설 검증과 집단 간 차이 검증, 두 부분으로 나누어 실시하였다.

(1) 변수 간 인과관계 가설 검증

“가설1 : 호텔 직원의 자기효능감은 창의성에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설의 검증결과, 경로계수가 0.697, C.R 값이 11.780($p=.000$)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설1은 채택되었다.

개인이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이 새롭고 유용한 아이디어를 산출해내는 능력에 유의한 영향을 주었다. 업무능력에 대한 자신감이 창의성을 발휘하는데 선행요인임이 확인된 것이다. 선행연구들과 일치하는 실증적 결과가 되고 있다.

“가설2 : 호텔 직원의 자기효능감은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설의 검증 결과, 경로계수가 0.336, C.R 값이 3.972($p=.000$)로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설2는 채택되었다.

자기효능감은 혁신과 정(+)의 관계를 보인다는 선행연구(194)와 일치하는 결과이다. 자기효능감이 높을수록 조직의 서비스혁신에 대해 긍정적으로 인식하고 있으며, 서비스혁신에는 업무에 대한 성공적 믿음이 중요함을 보여주고 있다.

“가설3 : 호텔 직원의 창의성은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설의 검증 결과, 경로계수가 0.588, C.R 값이 6.367($p=.000$)로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설3이 채택되었다.

모든 혁신은 창의적 아이디어와 시작되며, 창의성은 혁신의 출발점이라는 선행연구들을 지지하는 결과이다. 이에 따라 창의성이 높은 호텔 직원일수록 서비스혁신에 대한 인식 수준도 높은 것으로 나타나고 있다.

“가설4 : 호텔 직원의 자기효능감은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설의 검증 결과, 경로계수가 0.309, C.R 값이 5.304($p=.000$)로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설4가 채택되었다.

194) 김지일·허남순·이지혜(2011). 전계논문, 42(2), p. 70.

호텔 직원의 업무능력에 대한 믿음이 강할수록 창의성에 긍정적인 영향을 주기도 하지만, 아이디어를 실행에 옮기는 혁신행동에도 긍정적인 영향을 주는 것이 확인되고 있다. 즉 자기효능감이 높은 직원일수록 개인 혁신행동도 더욱 활발함을 보여주는 결과이다.

“가설5 : 호텔 직원의 창의성은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과, 경로계수가 0.410, C.R 값이 5.970(p=.000)으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설5는 채택되었다.

선행연구에서 창의성은 혁신행동의 가장 중요한 요인¹⁹⁵⁾이라는 사실이 확인되고 있다. 제조업에서 뿐만 아니라 무형의 서비스를 실행하는 호텔 직원에게도 여전히 창의성은 혁신행동의 중요한 선행요인임을 보여주고 있다.

“가설6 : 호텔 직원의 서비스혁신인식은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과, 경로계수가 0.195, C.R 값이 4.707(p=.000)로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설6이 채택되었다.

호텔 서비스혁신이 지속되기 위해서는 지금 수행하고 있는 혁신활동이 호텔 구성원인 직원들의 혁신행동을 유발시킬 수 있어야 한다. 본 가설의 분석결과, 조직의 서비스혁신에 대한 개인들의 인식이 개인 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있음이 실증적으로 확인되고 있다. 즉, 서비스혁신에 대한 인식이 높은 호텔 직원일수록 혁신행동의 수준도 높다는 것을 보여주고 있다.

이상을 종합하여 경로별 경로계수 및 유의성 여부를 정리해보면, <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 경로별 경로계수 및 유의성

구분	경로계수		표준오차	C.R.	P
	비표준화	표준화			
자기효능감 → 창의성	.697	.719	.059	11.780	.000***
자기효능감 → 서비스혁신인식	.336	.272	.085	3.972	.000***
창의성 → 서비스혁신인식	.588	.462	.092	6.367	.000***
자기효능감 → 혁신행동	.309	.307	.058	5.304	.000***
창의성 → 혁신행동	.410	.396	.069	5.970	.000***
서비스혁신인식 → 혁신행동	.195	.240	.041	4.707	.000***

***p<.01

195) T. M. Amabile(1998). *op.cit*, pp.77-87.

(2) 호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 집단의 평균 차이 검증.

“가설7 : 호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설을 검증한 결과 유의한 차이가 확인되어 본 가설은 부분 채택되었다.

구체적으로 살펴보면 우선, “가설7-1 : 비즈니스호텔과 리조트호텔의 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설의 검증 결과, 자기효능감을 제외한 모든 변수의 평균값이 유의한 차이를 보이고 있어서 본 가설은 부분 채택되었다.

비즈니스호텔과 리조트호텔의 변수별 평균값의 차이를 분석하기 위하여 t-test를 실시하였다. 그 결과 <표 4-12>과 같이 자기효능감을 제외하고 모든 변수에서 비즈니스호텔 응답값이 유의하게 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-12> 호텔 유형별 평균 차이 분석

구분		N	평균	표준편차	p
자기효능감	비즈니스 호텔	277	3.7521	.57553	.112
	리조트 호텔	287	3.6777	.53380	
창의성	비즈니스 호텔	277	3.5469	.54118	.000***
	리조트 호텔	287	3.3148	.55945	
서비스혁신인식	비즈니스 호텔	277	3.6181	.57550	.001***
	리조트 호텔	287	3.4279	.46615	
혁신행동	비즈니스 호텔	277	3.5514	.58770	.048**
	리조트 호텔	287	3.4556	.55900	

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

리조트호텔보다 더 다양하고 전문적인 서비스를 필요로 하는 고객들을 상대하는 비즈니스호텔 직원들의 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 수준이 더 높은 것으로 확인되고 있다.

이들 변수 중 서비스혁신인식은 호텔의 서비스혁신활동에 대한 자기평가 방식이기 때문에 해당 호텔의 서비스혁신 활동 수준을 비교해 볼 수 있다. 비즈니스호텔, 즉 서울지역 호텔들이 리조트호텔, 즉 제주지역 호텔들보다 혁신활동을 활발히 전개하고 있는 것으로 보인다. 대도시 호텔들은 인적자원도 상대적으로 풍부하고 고객층도 다양하며 사업기회도 많은 만큼 경쟁 역시 치열하다. 이런 호텔 환경으로 혁신관련 변수들에 대한 평균값이 리조트호텔 보다 더 높게 나타나는 것으로 이해된다.

다음으로 “가설7-2 : 개인적 특성인 근무부서, 근속기간, 연령, 직급 등 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 대부분의 변수에서 유의한 차이가 확인되어 본 가설은 부분 채택되었다.

근무부서, 근속기간, 성별, 직급은 차이분석을 위해 t-test 통계기법을 사용하였고, 연령은 3 집단으로 분류하였기 때문에 일원배치분산분석(ANOVA)을 사용하였다. 개인적 특성에 따른 집단 차이 분석 결과는 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 개인적 특성에 따른 집단 차이 분석

구분		효능감	창의성	혁신인식	혁신행동	N
근무부서	접객	3.64	3.36	3.42	3.42	305
	지원	3.80 ^{***}	3.51 ^{***}	3.64 ^{**}	3.60 ^{**}	259
근속기간	5년미만	3.65	3.34	3.45	3.43	280
	5년이상	3.78 ^{***}	3.51 ^{***}	3.59 ^{**}	3.58 ^{***}	284
연령	20대	-	3.26 ^{**}	3.40	3.37 ^{***}	154
	30대	-	3.47	3.51	3.53	265
	40대이상	-	3.53	3.68 ^{***}	3.58	145
성별	남성	-	3.45 ^{***}	3.58 ^{**}	3.57 ^{***}	333
	여성	-	3.33	3.44	3.41	231
직급	사원	3.66	3.32	3.42	3.42	300
	관리자	3.78 ^{**}	3.55 ^{***}	3.63 ^{***}	3.60 ^{***}	264

표안 수치는 평균값. ** p<.05, *** p<.01

분석결과, 근무부서에서는 지원부서가 접객부서보다 모든 변수에서 평균값이 유의하게 높았다. 접객부서 직원들은 서비스혁신을 실제 실행해야 하고, 지원부서는 간접적으로 서비스 실행을 지원하는 입장으로, 서로의 입장차이가 반영된 결과로 해석된다. 서비스를 실행하는 입장에서는 좀 더 소극적으로, 그리고 지원부서는 현실보다 적극적으로 응답한 것으로 볼 수 있다.

근속기간에서는 5년 이상 근무자가 5년 미만 근무자보다 모든 변수에서 평균값이 유의하게 높게 나타났다. 업무경험이 축적될수록 자기효능감, 업무와 관련된 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 등이 활발하게 표출되고 있음을 보여주고 있다. 역으로는 자기효능감, 업무 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동은 경험을 필요로 하고 있다고 볼 수 있다.

연령에 따른 차이를 확인하기 위해 일원배치분산분석(ANOVA)을 실시한 결과, 창의성과 혁신행동에서 30대와 40대가 20대 보다 유의하게 높고, 혁신인식에서는

40대가 20대 및 30대보다 유의하게 높게 나타났으며, 30대와 40대는 유의한 차이가 없었다. 즉, 자기효능감을 제외한 모든 변수에서 20대의 평균값이 30대, 40대 보다 유의하게 낮게 나타나고 있다. 앞의 근속기간 분석결과에서 경험이 혁신관련 변수에 긍정적 영향을 미쳤듯이, 여기서는 연령이 많을수록 혁신관련 변수들에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음이 확인되고 있다.

성별은 자기효능감을 제외하고 모든 변수에서 남성이 여성보다 유의하게 높았다. 조직 내의 업무환경에서 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동에 대해 남성이 여성보다 좀 더 적극적인 모습을 보이고 있는 것으로 이해된다.

직급에서는 모든 변수에서 관리자가 사원보다 평균값이 유의하게 높게 나타났다. 호텔 업무에서 연륜과 경험 그리고 책임감 등이 사원보다 상대적으로 더 높은 관리자들이 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동에 더 높은 응답치를 보여주고 있다.

연구 변수 중에서 서비스혁신인식은 호텔의 서비스혁신활동에 대한 구성원의 평가로서 서비스혁신활동 성과로도 해석가능하다. 혁신활동의 성과라는 측면에서 살펴보면, 비즈니스호텔, 지원부서, 5년 이상, 40대 이상, 남성, 관리자 집단이 상대집단 보다 유의하게 더 높은 평균값을 나타나고 있다.

우선 자신이 직접 혁신활동의 일선에 있는 접객직원이 지원부서 직원보다 자신의 호텔 혁신활동을 낮게 평가하고 있다. 감정노동의 정도가 상대적으로 심한 접객부서 직원들이 혁신활동에 소극적인 태도를 보이는 것으로 이해된다. 또한 근무기간이 길수록, 직급이 높을수록 그리고 여성에 비해 남성이 호텔 수준의 혁신활동을 더 높게 평가하고 있다. 이것은 인식이라는 측면에서 자신의 인지가 투영된 결과로 보여 진다. 또 한편에서는 이러한 집단이 업무에 더 적극적임을 암시하고 있다. 혁신 변수들은 자신의 업무와 관련하여 측정하였기 때문이다.

3) 분석결과의 요약 및 시사점

(1) 분석결과의 요약

① 인과관계 가설 분석결과

우선 가설 1 분석결과, 호텔 직원의 자기효능감은 창의성에 유의한 정적 영향을

주는 것으로 확인되었다. 효능감이 창의성에 영향을 준다는 선행연구¹⁹⁶⁾의 결과와 일치한다. 자기효능감이 구체적인 행동을 하기 위한 개인의 동기부여 수준과 역량에 영향을 미치기 때문에, 자기효능감은 창의적인 성과를 위한 필요조건이 된다는 개념적 설명에 부합하는 것이다.

자기효능감이란 개인이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이며, 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 산출해내는 능력이다. 이런 정의에 입각해서 이 두 변수는 서로 상관관계가 높다는 것은 많은 동기연구들을 통해 검증된 바 있다. 그러나 구체적으로 자기효능감과 창의성 중 어느 변수가 보다 인과적 선행성이 있는냐의 여부에 대해서는 의견이 나누어진다. 본 연구에서는 자기효능감이 동기부여효과를 설명하는 데 중요한 변수라는 Bandura의 지적에 주목하여 자기효능감을 창의성의 선행변수로 설정하였다. 창의성의 가장 중요한 영향 요소 중 하나가 내재적 동기부여이기 때문이다. 분석결과는 이 같은 주장과 일치하게 자기효능감이 창의성의 선행요인임을 실증적으로 확인해주고 있다.

다음으로, 가설 2와 4를 분석한 결과, 호텔 직원의 자기효능감은 서비스혁신인식 및 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

많은 연구에서 일관되게 자기효능감은 혁신과 정(+)의 관계를 보인다는 선행연구와 일치하는 결과이다.¹⁹⁷⁾

Bandura(1997)는 자기효능감이 높은 개인은 자신의 삶을 스스로 통제하려고 하고, 보다 도전적인 과제를 수행하려고 하는 혁신적 성향을 가지고 있다고 하였다.¹⁹⁸⁾ 특히 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 자기효능감은 핵심적 역할을 하게 된다. 그래서 조직구성원들의 자기효능감 수준이 낮을 경우 혁신을 위해 자원을 효과적으로 동원하기 어렵기 때문에 자기효능감은 혁신을 결정하는 중요한 요소 중 하나이다.

또한 자기효능감은 성공경험에 의해 많은 영향을 받는데, 이러한 자신의 능력에 대한 믿음은 조직의 관점에서는 개인적 확신 이상의 의미를 갖는다. 높은 자기효능감은 조직 내에서 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있음을 의미하기 때문이다.

서비스혁신인식은 조직이 수행하고 있는 성과에 대한 개인의 주관적 인식을 의미한다. 자기효능감은 능력에 대한 객관적 개념이 아니라 특정 활동을 성공적으로 수

196) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.61-85.

197) 김지일·허남순·이지혜(2011). 전계논문, p. 70.

198) A. Bandura(1997). *op.cit*, pp.61-85.

행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단이기 때문에 조직의 혁신이라는 활동상황을 인지하는 데 선행요인으로 작용한 것으로 이해된다.

임준철·윤정구(1999)의 연구에서도 자기효능감은 종사원의 개인적, 집단적 혁신 성향에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 실증적으로 확인하였다.¹⁹⁹⁾

또한 자기효능감은 자기 주도적 행동을 유발하기 때문에 혁신행동과 관련이 있다. Farr & Ford(1990)의 혁신행동연구에서 자기효능감을 혁신행동의 선행요인으로 설정한 모형을 지지하는 결과이다. Parker 등(2006)²⁰⁰⁾ 선행 연구에서도 자기효능감은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인하고 있다. 자기효능감이 높은 호텔 직원들은 조직 내에서 유용한 아이디어를 창출하고 이를 실행하기 위해 노력한다고 이해할 수 있다.

가설 3과 5를 분석한 결과, 호텔 직원의 창의성은 서비스혁신인식 및 혁신행동에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Amabile(1998)은 창의는 기발하고 유용한 아이디어의 산출물이며, 혁신은 조직 내에서 창의적인 아이디어를 성공적으로 실행하는 것이라고 했다. 모든 혁신은 창의적 아이디어와 함께 시작되며, 개인과 팀에 의한 창의는 혁신의 시발점이다. 선행연구에서 창의성은 혁신의 중요한 선행요인임을 밝히고 있다.²⁰¹⁾ 본 연구결과도 창의성은 혁신행동의 가장 중요한 요소라는 기존의 많은 선행연구들²⁰²⁾과 일치하는 결과를 도출하고 있다.

제조업에서와 마찬가지로 무형의 서비스를 실천하는 호텔 직원에게도 여전히 혁신행동을 유발시킬 수 있는 창의성이 중요함을 보여주고 있다.

가설 6의 분석결과, 호텔 직원의 서비스혁신인식은 혁신행동에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

서비스혁신은 조직수준이고 혁신행동은 개인수준의 혁신이다. 같은 개념 다른 수준이기 때문에 서비스혁신인식은 개인수준에서의 분석을 위해 서비스혁신을 개인의 주관적 인식으로 변수화 한 것이다. 따라서 개념적으로는 두 변수 간에는 밀접한 관계가 있다. 다만, 분석수준을 위해 혁신에 대한 주관적 인식이 개입함으로써 이들 관계를 실증적으로 확인해볼 필요가 있었다. 또한 Farr & Ford(1990)도 혁신행동의 선행요인으로 변화 필요성 및 효용에 대한 구성원의 지각을 제시하였다.

199) 임준철·윤정구(1999). 전계논문, pp.1-42.

200) S. K. Parker, H. M. Williams, & N. Turner(2006). *op.cit*, pp.636-652.

201) S. G. Scott & R. A. Bruce(1994). *op.cit*, pp.580-607. G. R. Oldham & A. Cummings(1996). *op.cit*, pp.607-634.

202) 이문선·강영순(2003). 전계논문, pp.251-271. 송병식(2006). 전계논문, pp.187-210.

분석 결과 서비스혁신인식이 혁신행동에 유의한 영향을 미침으로써, 개념적 관계를 지지하고 있는 것으로 이해된다.

본 가설은 다수준 접근법에서 시스템의 상위수준의 상황적 요인이 하위 수준에 영향을 주는 관계이므로 하향식 과정(Top-down processes)으로 볼 수 있다. 즉 혁신의 관점에서 봤을 때 조직이나 집단수준의 혁신이 개인 혁신에 영향을 미친다고 보게 된다. 따라서 본 분석결과는 조직수준의 서비스혁신은 개인수준의 혁신행동에 영향을 미친다는 다수준 접근적 시각에서의 실증적 결과로 볼 수 있다.

또한 서비스혁신에 대한 인식이라는 측면에서 살펴보면, 사람들은 객관적인 외부 환경보다는 지각되는 환경, 그렇다고 믿는 환경을 토대로 행동한다. 행동의 토대가 지각된 상황이다. 서비스혁신인식은 호텔 직원들이 조직이 서비스혁신을 어떻게 인식하느냐하는 주관적인 판단이며, 이런 토대위에 자신의 혁신행동을 한다고 볼 수 있다. 조직구성원들이 조직의 서비스혁신에 대해 어떤 인식을 하느냐에 따라 개인 혁신행동이 달라질 수 있다는 점은 호텔 경영자들에게 중요한 함의를 갖는 분석결과이다. 실재와는 다르게 인식하는 왜곡현상도 나타날 수 있기 때문이다.

② 집단 간 차이 가설 분석결과

가설 7의 분석결과, 호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 각 집단 간 평균값은 부분적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

세부적으로 가설 7-1을 분석한 결과, 비즈니스호텔과 리조트호텔의 평균값은 자기효능감을 제외하고 모든 변수에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

효능감을 제외하고 모든 변수의 평균 응답치가 비즈니스호텔이 리조트호텔보다 유의하게 높게 나타났다. 리조트호텔 고객보다 더 다양하고 호텔 경험이 많은 고객을 상대해야 하는 비즈니스호텔의 직원들은 창의성과 혁신행동을 더 많이 요구받고 있다고 할 수 있고, 이에 부응하여 비즈니스호텔 직원들의 혁신관련 변수에 대한 반응이라고 해석된다. 즉 리조트호텔보다 상대적으로 더 다양하고 더 전문적인 서비스를 요구하는 고객들을 상대하면서 나타난 결과로 보인다. 다른 측면에서는 단일한 업무환경보다 좀 더 치열하고 숙련이 요구되는 환경에서 혁신수준이 더 높아질 수 있음²⁰³⁾을 보여주는 결과이다. 이에 따라 자신이 근무하고 있는 호텔에 대한 서비스혁신 평가가 비즈니스호텔이 더 높게 나타났다. 리조트 호텔보다 더 많은 혁신

203) 백영미(1988). 전계논문, p.97.

신활동을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

다음으로, 가설7-2의 분석결과, 근무부서, 연령, 성별, 직위에 따른 집단 간 평균값 차이가 대부분의 변수에서 유의한 것으로 나타났다.

우선 근무부서에서 보면, 지원부서가接客부서보다 모든 변수에서 평균값이 유의하게 높았다. 지원부서보다 높은 감정노동을 수행하는接客부서 직원들이 고객 접점서비스에 따른 스트레스로 혁신관련 변수들의 응답값이 상대적으로 낮은 것으로 해석된다. 다른 측면에서는 서비스를 직접 수행하는 입장과 간접적으로 후방에서 지원하는 입장의 차이가 반영된 결과로 보여진다.

그리고 근속기간이 길수록, 연령이 많을수록, 그리고 관리직일수록 상대집단보다 모든 변수에서 평균값이 유의하게 높게 나타났다. 업무경험과 숙련도, 그리고 책임감 등이 혁신 관련변수들에 영향을 미치는 요인이 될 수 있음을 추론할 수 있게 한다.

분석결과에서 보면 연령에 있어서도 나이가 많을수록 창의성이 높은 것으로 나타났다. 이와 관련하여, 창의력과 연령 간의 관계를 연구한 Lehman에 의하면, 과학에서의 창의적인 성취는 20대 후반이나 30대 초반에 정점에 이르는 경향이 있으나, 인문학 분야에서는 그 연령이 40대에 근접한다고 밝혔다. 인문학 분야에서는 다른 학자들도 Lehman과 유사한 결론을 내고 있다. 조직 경험이 많은 직원들은 경험이 부족한 직원들이 모르는 무엇인가를 알고 있으며, 이러한 사실만으로도 기업은 젊은 직원들에게만 창의성을 기대하기 어렵다. 조직 내에서의 창의성은 한 개인의 열정과 경험의 함수이다.²⁰⁴⁾ 이러한 연구결과에 의거 연령이 많음에도 창의성이 높게 나타나는 이유가 될 수 있고, 창의성은 선천적인 요인에 의해서도 영향을 받겠지만, 호텔 서비스 환경에서는 업무와 관련한 창의성은 그보다도 많은 경험과 연륜이 필요함을 보여주는 결과이다.

성별은 자기효능감을 제외하고 모든 변수에서 남성이 여성보다 유의하게 높았다. 창의성, 혁신 등은 환경과 상호작용을 통하여 발현되는 변수로서 국내 조직에서의 여성 업무환경이 남성에 비해 업무능력을 발휘할 수 있는 여건이 아직 부족한 것처럼 보이는 결과이다. 상대적으로 남성이 혁신에 더 적극적인 모습을 보이고 있는 것으로 이해된다. 조직 생활에서 남성에 비해 여성 개인들의 성향도 있을 수 있으나, 근본적으로는 여성들을 대상으로 혁신을 제고시킬 수 있는 경영차원의 대응 필

204) A. G. Robinson & S. Stern(1997). *Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen*, New York: Berrett-Kohler. 장재윤·최창희·이계원·윤김(2001). 『기업의 창의력』, 서울: 지식공작소.

요성이 제기된다.

③ 가설검증 결과 요약

가설검증에 대한 결과를 종합하여, 본 연구에서의 가설 채택 여부를 정리하면 <표 4-14>와 같고, 검증결과 설정된 연구가설은 모두 채택되었다.

<표 4-14> 연구가설 채택여부

가설	내 용	채택여부
가설1	호텔 직원의 자기효능감은 창의성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	호텔 직원의 자기효능감은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	호텔 직원의 창의성은 서비스혁신인식에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	호텔 직원의 자기효능감은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5	호텔 직원의 창의성은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6	호텔 직원의 서비스혁신인식은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설7	호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
7-1	비즈니스호텔과 리조트호텔의 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
7-2	개인적 특성인 근무부서, 근속기간, 연령, 직급 등 각 집단 간 평균값은 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택

가설 7-1의 채택 변수 : 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동

가설 7-2의 채택 집단 : 근무부서, 연령, 성별, 직급

(2) 시사점

본 연구는 호텔 직원을 대상으로 한 개인수준의 혁신연구로서 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다.

첫째, 조직수준의 혁신을 개인수준의 혁신인식으로 개념화함으로써, 개인수준의 시각으로 조직수준의 혁신을 분석할 수 있는 이론적 체계화를 이루었다.

둘째, 자기효능감과 창의성은 서로 상호보완적 영향관계를 가졌으나, 인과적 선행성에 대해서는 의견이 나누어져 있었다. 본 연구결과는 창의성의 가장 중요한 영향요소 중 하나가 내재적 동기부여이며, 이 같은 동기부여효과를 설명하는 데 중요한 변수가 자기효능감이라는 Bandura의 이론과 일치하고 있다. 따라서 본 연구결과는 자기효능감이 창의성의 선행요인임을 지지하는 또 하나의 결과가 되고 있다.

셋째, 자기효능감과 창의성은 개인적 요인으로서, 혁신의 선행변수라는 기존의 연

구 결과들을 실증적으로 확인하고 있다. 또한 이론적으로 창의성과 혁신행동은 별개의 개념으로 인식되어야 함을 보여주고 있다.

넷째, 조직수준의 혁신에 대한 구성원의 주관적 인식이 개인 혁신행동에 미치는 영향이 유의함이 확인되었다. 상황적 인식이 행동에 영향을 준다는 의미는 이론적으로 행동주의 심리학 입장에서 접근가능성을 보여준다. 사람의 행동은 개인의 의식 및 자발적 선택에 의한 것이 아니라 개인의 상황적 영향, 학습의 역사 그리고 그 과정에 포함된 보상에 의한 것이라는 것이 행동주의 심리학의 입장이다.²⁰⁵⁾ 행동적 접근법의 시각으로 보면, 호텔의 구성원들을 조직의 혁신에 열정적으로 참여하게 할 것인가 혹은 통제와 관리의 대상으로 만들 것인가는 직원들을 어떻게 학습시키느냐에 달려있다고 할 수 있다. 이런 학습과정은 연합, 조건화, 모델링, 추론의 과정을 거친다. 혁신인식에 대한 혁신행동은 이 같은 개인 심리적 관점에서 행동주의적 접근이 가능함을 보여주고 있다.

다섯째, 호텔 유형 및 개인적 특성에 따른 집단의 변수별 평균값은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 향후 혁신 연구에서는 상황에 맞는 개별화된 연구 필요성이 제기된다.

여섯째, 선행연구에서의 이론적 검토를 통하여 호텔 서비스혁신은 점진적 혁신의 관점으로 유형화할 수 있음을 정리하였다. 이런 관점은 de Jong(2003)²⁰⁶⁾과 안관영(2009)²⁰⁷⁾, 안병덕(2009)²⁰⁸⁾의 서비스혁신은 점진적 시각을 가질 수 있다는 지적에 근거한 것이다. 이런 측면에서 본 실증적 연구도 조직구성원의 주도적 역할에 초점을 두어 개인 혁신행동의 구조적 관계를 분석하였다. 대부분의 혁신연구가 경영자 주도의 혁신에 관심을 두는 것과 차별화되는 부분이라고 볼 수 있다.

이상과 같이 본 연구결과는 이론적 시사점을 제공함과 아울러 다음과 같은 실무적 시사점도 제공한다.

혁신이 일반적인 활동이 되고 있는 환경에서, 혁신이 지속되기 위해서는 그 구성원의 혁신행동이 활발해야 한다. 모든 혁신의 출발은 개인 혁신행동이기 때문이다.

특히, 서비스혁신은 구성원의 역할이 중요하기 때문에 호텔서비스 혁신이 성공하기 위해서는 고객접점 직원의 혁신활동을 제고시킬 수 있는 방안이 마련되어야 할

205) 서용진(2011). 『국제관광: 경영과 문화』, 서울: 백산출판사, p.95.

206) J. P. A. de Jong, A. Bruins, W. Dofsma, & J. Meijaard(2003). *op.cit.* P.16.

207) 안관영(2009). 개인적 특성이 점진적 혁신에 미치는 효과에 관한 연구. 『대한안전경영과학지』, 11(4), pp.279-286.

208) 안병덕(2009). 전개논문.

것이다. 이러한 맥락에서 본 연구 결과의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 개인요인으로 자기효능감과 창의성이 혁신의 선행요인임이 분석결과 확인되었다. 제조업에서는 전문적인 기술이나 기능을 정해 놓고 그 직무수행에 적합한 사람을 선발하는 것이 일반적이거나, 서비스 기업의 경우는 고객과 직접적인 접촉, 혹은 상호과정이 중요하기 때문에 개인의 기술적 능력이나 전문성과 함께 대인관계 개발, 유지 능력이 고려되어야 한다. 즉 서비스 기업에서는 차별화된 개인 특성 요소가 무엇보다도 중요하다. 따라서 개인요인인 자기효능감과 창의성을 높일 수 있는 조직 내의 프로그램 개발도 필요하지만, 자기효능감과 창의성을 갖춘 잠재적인 인재 확보는 채용과 선발에서부터 시작되어야 한다. 리즈 칼튼 호텔도 강도 높은 교육으로 유명하지만, 사실 그보다도 모집과 선발에 더 비중을 둔다. 호텔 기업에서는 그만큼 적합한 인재 선발의 중요하다.

현재 호텔 업계에서는 H 호텔이 자체 혁신팀을 조직하여 4년째 혁신활동을 수행하고 있다. 제안제도의 확장으로서, 혁신 공유프로그램을 만들어 각 부서 직원들이 쉽게 혁신 제안을 할 수 있고, 제안 결과를 바로 확인할 수 있게 하고 있다. 이 혁신 프로그램은 조직성과에 긍정적 결과가 있는 것으로 자체 판단하고 있다. 월말이나 연말 우수 제안에 대한 수상자들은 거의가 업무에 대해 자부심이 있고, 창의적인 직원들로 알려지고 있다. 혁신의 출발은 창의성임을 보여주고 있는 것이다.

둘째, 호텔 서비스혁신에 대한 직원들의 인식은 개인혁신행동에 영향을 미치고 있다. 호텔 경영자는 조직구성원들이 호텔서비스 혁신에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 확인할 필요가 있다. 직원들이 어떻게 혁신을 해석하는지 이해하기 위해 노력해야 하고, 실재와 해석 사이에 차이가 존재한다면 왜곡을 없애기 위한 방안을 찾아야 할 것이다. 잘못된 인식에 따른 부정적 시각은 혁신행동을 저하시킬 우려가 있다. 조직 수준의 혁신에 대한 인식을 높일 수 있는 교육, 홍보, 보상 등 종합적인 노력이 필요하다. 또한 혁신의 계획과 집행과정에서 호텔 직원들의 의사결정에 참여시켜 조직 수준의 혁신에 대한 의식 전환이 필요하다.

국내 S 호텔은 7년 동안 혁신 기법의 하나인 6시그마 혁신 활동을 실시하여 재무적 효과와, 품질 향상효과 그리고 의식 전환 효과를 가져왔다고 한다. 혁신인식에 대한 직원들의 의식전환 효과라는 측면에서 벤치마킹이 고려되는 사례이다.

또한 인식이 행동에 영향을 미친다는 점에서는 행동주의 심리학적 관점에서도 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 사람의 행동은 개인의 상황, 학습, 보상에 의해 영향

을 받으며, 학습의 종류는 연합, 조건화, 모델링, 추론 등이 있다고 한다.²⁰⁹⁾ 실무적으로 적용해보면, 우선 직원들의 욕구와 회사의 혁신목표를 연계시키는 연합, 그리고 통합적 보상을 통한 직원들의 동기(특히, 내재적 동기)를 자극하는 조건화, 혁신으로 큰 보상을 받은 직원을 앞세운 모델링, 회사에서 혁신행동에는 상응하는 보상이 돌아올 것이라는 신뢰성에 바탕을 둔 추론 등의 방법을 쓸 수 있을 것이다.

셋째, 집단 차이 분석에서, 비즈니스호텔은 리조트호텔보다 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 평균값이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 리조트호텔인 제주지역 호텔 입장에서는 혁신프로그램 도입에 좀 더 적극적일 필요가 있다. 여기서 자율성과 여유에서 더욱 잘 발휘되는 창의성이 비즈니스호텔에서 높게 나타났다. 그런데 창의성은 근무강도 및 규율의 약화를 의미하는 것이 아니라고 한다. 긴장의 고도화를 동반하고, 여유, 다양성, 자율성과 함께 엄격한 내부 검증과 치열한 경쟁을 결합시키는 ‘역설의 경영’에서 창의성이 더 잘 발휘될 수 있다고 한다.²¹⁰⁾ 혁신적인 기업이 되기 위해서는 창의성이 일상적인 업무활동이 될 수 있도록 직원들의 창의성 향상 프로그램 도입 등 창의성을 체계적으로 관리해야 한다.

넷째, 개인적 특성요인에 따른 차이분석에서, 혁신의 개인 선행요인인 자기효능감과 창의성은 대체로 지원부서, 5년 이상 근속자, 40대 이상, 관리자 집단에서 상대 집단 보다 평균값이 유의하게 높은 것으로 확인되었다. 근속기간이 길고, 연령이 많으며, 상위 직급일수록 자기효능감과 창의성이 높게 나타난 것이다. 혁신을 위한 선행요인으로 경험과 학습이 요구되고, 숙련된 직원이 필요함을 보여주고 있다.

그러나 호텔 현실은 국내 경제성장의 둔화와 IMF이후의 고용조정에 따른 상시의 인원감축, 고임금자의 조기 명예퇴직 등으로 고용불안정성에 대한 심리적 긴장을 초래할 수 있다. 경력개발 프로그램을 도입하여 심리적 계약의 안정감을 높여주어야 할 것이다. 상대적으로 근속기간이 짧고 젊은 직원들에게는 효능감과 창의성을 높이기 위해 미래의 직장 안정성에 대한 확신을 심어줄 필요가 있다. 지속적인 혁신수행을 위해서는 경영차원에서 고용안정에 대한 신뢰방안을 강구하여야 할 것이다.

또한 일단 선발된 직원들은 조직 내에서 교육과 훈련을 통해서 혁신을 위한 자기효능감과 창의성이 신장될 수 있다는 실천적 함의를 담고 있다. 호텔 경영자에게는 혁신수행을 위한 프로그램에 자기효능감과 창의성 향상 방안이 포함되어야 할 내용

209) 서용건(2011). 『국제관광: 경영과 문화』, 서울: 백산출판사, pp.95-96.

210) 김은환·예지은·진현·이상우·정지은(2007). 창조적 기업과 인사혁신. 『CEO Information 627』, 삼성경제연구소. p.5.

이다.

다만, 직접 혁신을 행동에 옮겨야하는 고객접점의 직원이 지원부서 직원보다 자기 효능감과 창의성의 자기 응답값이 상대적으로 낮게 나타난 점은 경영자에게 여러 가지 시사점을 제공한다.接客부서 직원은 고객과의 상호작용에서 오는 감정노동의 부정적 결과로 인해 혁신에 대한 태도가 소극적이라는 것이다. 이들 부서에 대한 인적자원관리는 지원부서와는 차별화, 개별화되어야 함을 의미한다.

감정노동에 종사하는 직원들을 위해 직무스트레스 관리프로그램, 명상 등 이완프로그램, 정서조절 프로그램 등을 개발하여 적용할 수 있는 제도적 장치가 필요할 것이다. 이를 위해 근로자지원프로그램(EAP: Employee Assistance Program)을 적극 활용할 수 있다. EAP는 근로자가 업무 중 발생하는 부정적 요인을 제거하고 해결을 지원하는 것을 목표로 근로복지공단에서 지원하고 있는 사업 중 하나이다.²¹¹⁾

또한 서비스혁신인식과 혁신행동은 지원부서, 5년 이상 근속자, 40대 이상 연령, 남성, 관리자 집단이 상대집단보다 유의하게 높은 것으로 확인되었다. 혁신은 경험과 능숙한 업무능력을 필요로 함을 보여주고 있다. 현 상태에서 호텔 경영자가 혁신을 지속적으로 수행하기 위해서는 남성 경력사원을 중심세력으로 선정하여 혁신 프로그램을 마련하는 것이 효과적임을 시사하고 있다. 경력자들의 혁신에 대한 태도에 따라 혁신성공이 영향을 받을 가능성이 높다. 그러나 다른 한편에서는 일반사와 여성들의 조직의 혁신에 대한 인식을 제고시켜 개인 혁신행동으로 연결시킬 수 있는 방안을 찾아야 하는 것이 호텔 경영자로서 장기적인 과제가 되고 있다. 세대를 통합할 수 있는 프로그램이나 여성이 적극적으로 조직생활을 할 수 있는 업무여건이 마련되어야 한다. 조직구성원들의 혁신에 대한 소극적인 태도는 혁신의 방해요인으로 작용할 수 있다. 지속적인 혁신성공을 위해서는 모든 조직구성원들의 참여가 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 호텔 직원의 개인 혁신행동에 주목한 연구로서, 혁신의 분류에서 점진적 혁신에 속한다. 점진적 혁신은 결과물이 반드시 새로운 서비스를 필요로 하지 않으며, 개선의 가치에도 의미를 부여한다. 그러나 완만하지만 장기간에 걸쳐서 서서히 나타나는 변화이다. 이런 혁신은 일상적인 업무활동에서도 변화를 이끄는 원동력으로서, 호텔의 서비스경쟁력을 유지하기 위해서는 반드시 필요한 활

211) 강태완·현계담·조문수(2011). 호텔 직원의 일-가족갈등, 사회적지지, 소진, 직무만족 관계에 관한 연구. 『관광학연구』, 35(3), p.194.

동이다. 또한 고객과의 상호작용을 통하여 혁신을 달성할 수 있기 때문에 호텔 직원들이 주도적인 역할이 기대되는 혁신이기도 하다. 직원의 혁신행동 수준을 높이기 위해서는 교육, 홍보, 보상 등 종합적인 노력이 필요하다. 혁신에 영향을 주는 요인은 내재적 동기부여이기 때문에 통합 보상(total reward)과 같은 보상프로그램을 실시할 수 있을 것이다. 통합 보상에는 금전보상 외에도 경력개발기회, 교육훈련 등을 모두 포함하는 장기적이고 전체적 관점의 보상이다.

호텔 경영자는 점진적 혁신의 의미를 충분히 이해하고 고객접점 직원들이 주도적으로 개선된 변화활동을 할 수 있는 분위기를 만들어야 할 것이다.

V. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

1) 연구의 요약

기업의 혁신은 이제 생존의 필수 요건으로서 일상화된 활동이 되고 있다. 호텔 서비스혁신은 서비스가 공급되는 현장에서 이루어지며, 개선의 의미를 가진 기존 서비스의 변경이므로 점진적 혁신의 성격을 가진다. 따라서 호텔 기업이 혁신활동을 하는 데에는 호텔 직원이 혁신행동이 매우 중요하다. 본 연구는 이 같은 점진적 혁신을 수행하는 호텔 직원들의 혁신행동에 주목하였다.

개인수준의 혁신인 혁신행동에 대한 연구들은 많이 수행되고 있다. 그러나 제조업을 대상으로 한 연구결과들이 서비스업인 호텔 산업에도 여전히 유효한지는 의문이다. 선행연구에서 나타난 혁신행동과 이의 영향요인들이 호텔산업에 적용 가능한가와 이들 제 개념들 간의 인과관계가 어떻게 성립하는가라는 연구문제가 제기되었다.

이와 같은 연구 필요성에 따라 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 제 개념들에 대해 호텔 산업적 관점에서 이론적 체계화를 도모하고, 이들 제 개념들에 대한 인과관계를 규명하며, 호텔 유형(비즈니스호텔 및 리조트호텔) 및 개인적 특성(성별, 연령, 근무부서, 근무기간, 직급)에 따른 집단 간 차이를 파악하여 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 하는 연구목적을 설정하였다.

상기의 연구목적을 달성하기 위하여 이론적 연구와 실증적 연구가 병행 실시되었다. 혁신의 이론적 연구에서는 조직수준에서 혁신의 개념, 서비스혁신, 호텔 서비스혁신 등을 검토하였고, 개인수준에서의 혁신인 호텔 직원의 혁신행동 개념과 영향요인들에 대해서도 살펴보았다. 특히 조직 수준의 서비스혁신을 분석수준 일치를 위하여 호텔 직원들의 서비스혁신인식으로 정리하였다. 혁신행동의 대표적 개인 요인으로 자기효능감과 창의성에 대한 문헌연구도 실시하여 호텔 서비스혁신의 선행요인이 될 수 있음을 파악하였다. 또한 호텔의 위치적 유형 및 개인적 특성에 따른 차이도 고려하였다.

이러한 선행연구들 바탕으로 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 영향관계의 구조를 모형화하여 가설을 설정하였다.

가설을 검증하기 위하여 문헌연구를 통해 구조화된 설문지를 작성하여 자료를 수집하였다. 표본 자료의 수집방법은 비확률표본추출법인 편의표본추출법 및 판단표본추출법을 사용하였다. 실증분석을 위해 제주도내 특급관광호텔을 대상으로 예비조사를 실시하였고, 그 결과 부적합한 문항을 제거하고 이해하기 힘든 용어를 수정 보완하여 최종 설문지를 확정하였다.

본 논문은 호텔 직원의 서비스혁신에 대한 연구로서, 연구 대상은 호텔 직원이었다. 연구 목적을 달성하기 위하여 서울과 제주의 특1급 관광호텔 직원을 응답자로 설정하여 본 조사를 실시하였다. 서울과 제주에 각 400부씩 800부를 배포하였고, 그 중 유효표본은 서울 277부, 제주 287부로 총 564부가 확보되어 최종분석에 사용되었다.

수집된 자료는 통계프로그램인 SPSS 12.0과 AMOS 18을 활용하여 통계분석을 실시하였다.

가설검증 결과를 보면, 자기효능감과 창의성의 관계가 선행연구에서 보완관계이며 인과적 선행성에 대한 이견이 있는 것으로 나타났으나, 본 연구에서는 호텔 직원의 자기효능감이 창의성의 선행요인임이 실증적으로 확인되었다.

또한 호텔 직원의 자기효능감과 창의성은 혁신의 개인적 특성요인으로서 호텔 직원의 서비스혁신인식 및 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

호텔 직원의 서비스혁신인식과 혁신행동의 관계에서는 조직에서의 혁신수행에 대한 구성원들의 인식이 개인 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직수준의 혁신활동이 개인 혁신행동과 연결되고 있음이 확인된 것이다.

그리고 이러한 구조적 인과관계에서, 호텔유형 및 개인적 특성에 따른 집단 간에는 유의한 차이가 있음이 연구결과 실증적으로 확인되었다.

2) 연구의 시사점

(1) 이론적 시사점

본 연구는 호텔 직원을 대상으로 하여, 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동 간의 인과관계를 확인하고, 호텔유형 및 개인적 특성에 따른 집단

간 차이를 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다.

첫째, 이론적 측면에서 Farr & Ford(1990)의 개념적인 혁신행동 연구모형을 호텔 산업에 맞게 수정·보완하여 실증적으로 확인하였다는데 이론적 의미를 찾을 수 있다. Farr & Ford가 제시한 혁신행동의 선행요인 중 자기효능감 외에, 기술능력이란 서비스혁신에서는 창의성으로 설명하였고, 변화필요성 및 효용에 대한 지각은 호텔 직원의 서비스혁신에 대한 인식으로 변수화 하였다. 이같이 설정된 연구모형을 통하여 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 관계가 실증적으로 확인되었다. 즉, 혁신행동의 인과모형에 대한 선행의 개념적 연구를 호텔 산업적 관점에서 이론적 체계화를 도모하였다고 할 수 있다..

둘째, 호텔 기업에서는 혁신행동의 개인 선행요인으로 창의성과 더불어 자기효능감을 동시에 고려해야 한다는 점이 제시되었다. 창의성은 일반적인 혁신 연구에서와 마찬가지로 호텔 서비스혁신에서도 여전히 가장 큰 영향요인이었다. 호텔 직원의 자기효능감은 이와 같은 창의성의 선행요인일 뿐 아니라 서비스 제공자인 호텔 직원의 감정부조화를 완화시켜주어서 서비스행동 과업에 대한 자신감을 준다. 호텔 산업 시각에서는 혁신행동의 선행요인으로 자기효능감이 고려되어야 한다는 점이 제시되고 있다.

셋째, 본 연구는 경영자가 주도하는 톱다운 방식의 혁신이 아니라, 호텔 직원의 주도적 혁신 역할에 초점을 둔 연구이다. 호텔 서비스혁신은 생산과 소비가 동시에 이뤄지는 현장에서 일어나기 때문에 고객접점 구성원들의 혁신행동이 요구된다. 서비스혁신에서는 제조업에 비해 상대적으로 구성원의 주도적 역할이 더 중요함을 보여주고 있다. 호텔 서비스혁신은 구성원의 주도적 역할을 하는 점진적 혁신의 시각을 가진다는 점에 본 연구의 의미가 있다.

넷째, 조직수준의 혁신인식이 개인수준의 혁신행동에 영향을 주는 것으로 확인되고 있다. 상호 연결된 수준들은 끊임없는 상호작용과 변화의 과정을 거치는데, 조직수준과 개인수준의 혁신은 상호 영향 과정을 통해서 혁신이 지속적으로 유지될 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 호텔 서비스혁신 연구에서 좀 더 동태적인 시각에서 조직수준의 혁신활동과 혁신행동의 인과관계를 실증적으로 확인하였다는 점은 기존 연구와 차별화된 결과로 제시될 수 있다.

(2) 호텔 기업에서의 실무적 시사점

이상과 같이 본 연구결과는 이론적 시사점을 제공함과 아울러 다음과 같은 실무적 시사점도 제공한다.

첫째, 혁신의 개인요인으로 자기효능감과 창의성이 중요함이 확인 되었다. 호텔의 서비스혁신을 위해서는 직원들의 자기효능감과 창의성을 높일 수 있는 방안이 마련되어야 할 것이다. 특히 창의성은 근무강도 및 규율의 약화를 의미하는 것이 아니라 긴장의 고도화를 동반하고, 여유, 다양성, 자율성과 함께 엄격한 내부 검증과 치열한 경쟁을 결합시키는 ‘역설의 경영’을 요구한다. 혁신적 기업이 되기 위해서는 일과 삶의 균형을 통한 창의 여력을 확보해야 한다. 최소한의 휴식과 개인생활 존중이 요구된다. 또한 개인요인인 자기효능감과 창의성을 높일 수 있는 조직 내의 프로그램 개발도 필요하지만, 자기효능감과 창의성을 갖춘 잠재적인 인재 확보는 채용과 선발에서부터 시작되어야 한다.

둘째, 분석결과, 호텔 서비스혁신에 대한 직원들의 인식은 개인 혁신행동에 영향을 미치고 있다. 혁신을 지속적으로 유지하기 위해서는 조직수준의 혁신에 대한 인식을 높일 수 있는 교육, 홍보 등 조직적 차원에서의 노력이 필요하다. 특히 혁신의 계획과 실행 과정에서 직원들의 의사결정에 참여가 요구된다. 자신의 결정에 대한 책임감으로 인하여 혁신에 더욱 적극적인 태도를 가질 것이다.

또한 호텔 서비스혁신은 고객과의 상호작용을 통하여 혁신을 달성할 수 있기 때문에 호텔 직원들이 주도적인 역할이 기대되는 혁신이다. 경영자는 점진적 혁신의 의미를 충분히 이해하고 고객접점 직원들이 개선된 변화활동을 할 수 있는 분위기를 만들어야 할 것이다.

셋째, 호텔의 서비스혁신은 직원이 주도적 역할을 하는 혁신행동에서 출발한다. 혁신성공의 가장 중요한 점은 호텔 직원 스스로 활용 가능한 혁신을 탐색하고 혁신을 도입하는 과정에 직접 참여할 수 있는 환경을 만들어 줘야 한다는 것이다. 호텔 직원들이 혁신에 대한 주인 의식을 가져야 해당 혁신에 강하게 몰입하고, 성공을 위해 노력할 수 있다. 호텔 직원이야말로 혁신 성공의 가장 큰 비중을 지닌 주체다. 호텔 경영자는 호텔 직원이 ‘결정적 순간’의 관리자로서 인식하고, 호텔 직원의 혁신행동 수준을 높이기 위해서는 조직 차원의 교육, 홍보, 보상 등 종합적인 노력이 필요하다. 금전보상 외에도 경력개발기회, 교육훈련 등을 모두 포함하는 장기적이고 전체적 관점의 통합 보상(total reward) 시스템 적용도 고려할 수 있다.

넷째, 각 집단 간 차이를 분석한 결과, 좀 더 업무가 다양하고, 근속기간이 길며, 상위 직급일수록 개인요인인 자기효능감과 창의성의 응답값이 상대적으로 큰 것으로 확인되고 있다. 혁신을 위한 선행요인으로 경험과 학습이 필요함을 보여주고 있다. 경력직원에 대한 상응하는 경력개발프로그램 도입이 요구되고, 상대적으로 근속기간이 짧고 젊은 직원들에게는 고용안정성에 대한 경영차원의 신뢰를 확립시켜줄 필요가 있다.

그런데 직접 혁신을 행동에 옮겨야하는 고객접점의 직원이 지원부서 직원보다 자기효능감과 창의성에 대한 평균값이 낮은 것으로 파악되었다.接客부서 직원은 고객과의 상호작용에서 오는 감정노동으로 인해 혁신에 대한 태도가 소극적이라는 것이다. 이들에 대한 인적자원관리는 지원부서와는 다른 시각으로 접근해야 함을 의미한다.

개인적 특성 간의 차이분석에서 나타난 바와 같이 여전히 성별, 연령별, 근속기간, 직급 별로 변수에 대한 반응의 차이가 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다는 점은 그들의 인식상의 문제이든, 실행상의 문제이든 차이가 존재한다는 점이다. 이를 해소하기 위한 차별화 되거나 개별화된 교육과 관리의 필요성을 시사하고 있다. 이러한 특성을 무시한 교육과 관리는 효과성에 한계가 있을 것이다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신행동의 인과관계와 호텔 유형 및 개인적 특성 간 차이를 검증하는 것이었다. 본 연구의 한계점과 제언은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 호텔 직원의 혁신행동에 영향을 미치는 요소는 개인적 요인뿐만 아니라 환경적요소도 중요하다. 본 연구에서는 분석의 수준을 일치시키기 위해 선행요인을 대표적인 개인적 요소만으로 단순화 시켜 설정했다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 다양한 요인들을 선행변수로 확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 호텔서비스 혁신을 점진적 혁신으로 유형화하여 개인 혁신의 중요성을 강조하였으나, 조직구성원들의 주도에 의한 개선적인 혁신에는 그 성과에

한계가 있으며, 성공적 혁신을 위해서는 최고 경영층에 의한 지지와 급진적 혁신의 병행도 필요하다. 구성원이 주도적 역할을 할 수 있는 점진적 혁신에서 최고경영층의 역할에 대한 향후 연구필요성이 제기된다.

셋째, 본 연구는 개인수준의 혁신연구로서 개인혁신에 미치는 영향관계를 중심으로 분석이 이루어졌다. 따라서 혁신의 재무적, 비재무적 혁신성과가 도출되지 못한 한계를 가진다. 향후의 연구방향으로 혁신의 실질적 성과와 연계된 연구가 제시될 수 있다.

넷째, 본 연구는 서울지역 비즈니스호텔과 제주지역 리트호텔로 한정하여 조사하였다는 점에서 일반화의 한계가 있다. 향후에는 좀 더 다양하게 표본을 추출하여 연구를 진행할 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

1) 서적

- 강우란·박성민(2009). 『혁신의 리더들』, 서울: 삼성경제연구소.
- 노재범·이팔훈·이승현(2009). 『서비스 이노베이션 엔진, 6시그마』, 서울: 삼성경제연구소.
- 박시사(2006). 『여행업경영』, 서울: 대왕사.
- 서성한·최덕철·이신모(1993). 『관광마케팅론』, 서울: 법경사.
- 서용건(2011). 『국제관광: 경영과 문화』, 서울: 백산출판사.
- 오상훈(2009). 『관광과 문화의 이해』, 서울: 형설출판사.
- 우종필(2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나래출판사.
- 이정학(2009). 『서비스 경영』, 서울: 기문사.
- 채서일(2007). 『사회과학조사방법론(3판)』, 서울: 비·엔·엠·북스.
- 허갑수·변상우·김학돈·홍승만(2007). 『조직행위론』, 서울: 대진출판사.
- 허향진·조문수(2008). 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사.

2) 논문

- 강상목(2010). 호텔기업 인적자본과 혁신행동의 관계에서 신뢰의 매개효과. 『관광경영연구』, 14(2). pp.1-2.
- 강상목·유양호·이미옥(2009). 호텔종사원의 감정부조화와 고객지향성 간의 관계에서 사회적 지원과 자기효능감의 조절효과. 『관광경영연구』, 13(3), pp.1-19.
- 강영식(2006). 사회복지사의 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. 『사회복지정책』, 26(12). p.125.
- 강태완·현계담·조문수(2011). 호텔 직원의 일-가족갈등, 사회적지지, 소진, 직무만족 관계에 관한 연구. 『관광학연구』, 35(3), pp.177-199.
- ____·____·____(2012). 호텔 직원의 슈퍼리더십, 셀프리더십, 창의성과 혁신행동 간의 구조적 관계: 제주도내 특급 호텔 직원을 대상으로. 『관광·레저연구』, 24(4), pp.119-138.
- 구경원(2000). 『관광호텔의 경영성과 제고를 위한 6시그마기법 도입에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문.

- 곽승호(2010). 『리더십이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로』, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 권상순(2000). 개인, 집단, 조직창의성의 발현 및 제고를 위한 창의적 경영시스템. 『사회과학논집』, 3, pp.29-57.
- 김경미·이규태·송보형(2012). 호텔 식음료 부서장의 내부마케팅 활동이 구성원의 자기효능감, 직무만족에 미치는 영향. 『호텔리조트연구』, 11(1), pp.197-197.
- 김경환·조용범(2012). 호텔 조리종사원의 주방환경이 자기효능감과 조직몰입, 직무성공에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 15(3), pp.265-287.
- 김도경(2004). 서비스 기업의 혁신., 과학기술정책연구원. 『동향자료 2004』, pp.1-10.
- 김명옥·변유진(2009). 비서직 종사자의 컴퓨터 자기효능감이 경력계획과 혁신행동에 미치는 영향. 『비서학논총』, 18(1), pp.65-81.
- 김순미(2008). 『대학생의 자기효능감, 진로결과기대, 진로결정몰입 및 진로탐색행동의 구조 관계 분석』, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김연선·김성혁(2010). 특급호텔 직원의 셀프리더십, 팀웍, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성공에 관한 인간관계 연구. 『호텔관광연구』, 12(2). pp.97-108.
- 김영호(2008). 『창의경영, 혁신행동, 기업성과와의 관계』, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김용민·이은형(2010). 창조경영 연구의 이론적 토대 및 연구 동향 검토: 게임 및 조직 창의성을 중심으로, 한국인사조직학회 추계학술대회, pp. 1-35.
- 김용진·남기찬·송재기·이남희·임명성(2010). 지식서비스 기업과 고객 간의 상호작용성 및 지식유형이 기업의 서비스 혁신에 미치는 영향에 대한 연구. 『Information Systems Review』, 12(2), pp.145-164.
- 김은실(2011). 『사회적 네트워크가 개인 및 집단 창의성에 미치는 영향: 다수준 접근법을 중심으로』, 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은환·예지은·진현·이상우·정지은(2007). 창조적 기업과 인사혁신, 『CEO Information』, 627, 삼성경제연구소. P.5.
- 김인수(2012). 호텔기업의 시장지향성이 서비스혁신 그리고 기업성공에 미치는 영향: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로. 『호텔관광연구』, 14(1), pp.113-126.
- 김일천(2003). 『혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구』, 계명대학교 대학원, 박사학위논문.
- ____·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 『경영연구』, 19(2), pp.281-316.

- 김정섭(2008). 한국 창의성 연구의 동향과 쟁점. 『교육심리연구』, 22(4), pp.939-960.
- 김지일·허남순·이지혜(2011). 자기효능감과 창의적 인성의 종단관계 연구: 교육복지 투자 조성지역 지원사업의 참가 여학생을 대상으로. 『교육과학연구』, 42(2), pp.49-78.
- 김태구·이계희(2010). 호텔의 서비스 혁신성 및 경영성과 선행요인으로서 사회자본과 지식공유: 기업의 자원기반관점. 『관광학연구』, 34(84), pp.13-36.
- ____·____(2012). 호텔 직원의 지식공유행동과 서비스 혁신행동. 『관광학연구』, 36(8), pp.25-49.
- 노풍도·조용곤·조근태(2011). 조직의 창의성 수준 평가 모델 개발. 『기술혁신학회지』, 14(1), pp.109-138.
- 류인평·김정준·김기범(2008). 호텔종사원의 직무동기와 창의성에 관한 연구. 『관광경영연구』, 12(4), pp.1-19.
- 문계완·이시영·최석봉(2009). 집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 22(4), pp.2159-2185.
- 박은숙·최해수(2011). 호텔조직성격이 집단효능감과 조직유효성에 미치는 영향 연구. 『관광연구』, 26(5), pp.277-292.
- 박재성(2010). 『창의, 혁신, 그리고 리더십: 기업의 경영성과에 대한 영향』, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종철(2011). 호텔종사원의 사회적 자본이 자기효능감 및 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 『관광산업연구』, 5(2), pp.182-206.
- 박중환(1995). 『호텔서비스 평가에 관한 연구』, 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- ____(1999). 호텔서비스에 대한 고객태도 변수들 간의 관계연구. 『관광학연구』, 22(3), pp.54-72.
- 박태호(2002). 『지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향』, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 배병렬·김남기(2012). 서비스제공자의 지각된 감정노동이 소진 및 고객지향성에 미치는 효과: 감정지능의 조절효과. 『산업경제연구』, 25(1), pp.497-521.
- 배영일(2002). 6시그마경영의 이해와 실천, 삼성경제연구소. 『CEO Information』, 349호. pp.1-24.
- 백영미(1998). 『개인혁신행동의 영향요인에 관한 연구』, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- ____·김성국(2000). 문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계. 『인사·조직연구』, 8(1), pp.105-163.
- 서현진(2011). 『자기효능감, 목표지향성, 귀인성향이 학습태도에 미치는 영향』, 관동대학교 대학원 박사학위논문.

- 설경진(2009). 변혁적 리더십이 호텔 종사자의 혁신행동에 미치는 영향 연구. 『관광·레저연구』, 21(3), p.431-451.
- 송병식(2006). 카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과. 『경영사학』, 21(1), pp.187-210.
- 신영숙(2008). 『이슈 리더십이 직무태도와 혁신행동에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트의 매개효과, 사회구조적 특성 및 직종의 조절효과: 교육행정조직을 중심으로』, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 안병덕(2009). 『점진적 혁신의 결정요인과 조직문화의 조절효과에 관한 연구: 서비스기업을 중심으로』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- ____·박노국(2008). 점진적 혁신의 결정요인에 관한 연구, 한국경영교육학회 2008년도 추계학술발표대회 논문집.
- 어윤선(2010). 『외식업체 직원의 감성지능과 창의성, 조직몰입간의 구조적 관계 :조직문화의 조절효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 오흥재(2011). 『금융기관 종사자의 혁신적 업무행동 결정요인에 관한 연구』, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 유승동·임완순(1999). 변혁적/거래적 리더행동이 임파워먼트 및 창의성에 미치는 영향관계에 관한 실증적 연구. 『관광개발논총』 10, pp.77-101.
- 유영식(2009). 『변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 셀프 에피커시 및 임파워먼트의 매개효과를 중심으로』, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤영일·조문식(2012). 조직의 보상이 호텔 프런트데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 16(2), pp.119-134.
- 이건표(2007). 『개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계: 다차원적 혁신행동을 중심으로』, 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 이문선·강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 『인사관리연구』, 27(1), pp.251-271.
- 이유라·홍성화(2010). 호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구』, 25(1), pp.185-203.
- 이은실(2012). 『사회적 네트워크가 개입 및 집단 창의성에 미치는 영향: 다수준 접근법을 중심으로』, 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구. 『인사관리연구』, 23(1), pp.89-113.

- 이중규(2008). 『경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향요인에 관한 연구』. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이지우(2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. 『인사관리연구』, 26(1), pp.113-130
- ____·김종우·김일천(2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신행동에 미치는 영향. 『보건행정학회지』, 13(1), p.46-69.
- 이화자(2002). 창의성 연구 현황 및 향후연구방향에 대한 고찰. 『호남대학교 인문사회과학연구』, 9, pp.81-104.
- 임준철·윤정구(1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로. 『인사·조직연구』, 7(1). pp.1-42.
- 장선미·홍성민(2011). 서비스산업의 혁신유형 결정요인에 관한 연구. 『산업혁신연구』, 27(1), pp.1-26.
- 정지혜(2011). 개방과 소통이 만드는 서비스 사업의 혁신. 『LGBI리포트』, p.18-32.
- 조윤근(2007). 『변혁적 리더십이 부하의 심리적 상태와 행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 지경이(2011). 『중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할 검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로』, 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최만기·이지우(1999). 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 『경영학연구』, 27(5), pp.1331-1360.
- 최종인(1995). 『집단창의성의 결정요인에 관한 연구』, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 최진남(2010). 경영자가 주도한 혁신, 성과에 영향 못 미쳐. 『Dong-A Business Review』, 54, p.122.
- 하용규(2010). 호텔기업 조직공정성과 종사원 혁신행동의 관계에서 사회적 지원 인식수준의 매개효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 10(10). pp.368-377.
- 한한수(1999). 서비스 産業의 6시그마 構築, 『사회과학논총』, 17, pp.25-47.
- 홍용식(2010). 『변혁적리더십이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구』. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 홍현경(2012). 『자기효능감이 직무 착근도, 혁신행동과 조직구성원행동에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍현경·정용용(2012). 자기효능감이 조직구성원행동에 미치는 영향: 서울지역 특1급 호텔 종사자를 중심으로. 『호텔리조트연구』, 11(1), pp.199-221.

네이버, 위키백과, <http://ko.wikipedia.org/wiki>.

2. 국외문헌

1) 서적

Amabile, T. M.(1988). *A Model of Creativity And Innovation in Organization*. In Staw, N. M. & Cummings, L. L.(eds), *Research in Organization behavior*, 10(1), 123-167, Greenwich, CT :JAI Press.

Arieti, S.(1976). *Creativity: The Magic Synthesis*, N.Y: Basic Books, Inc. 김은실(2011). 『사회적 네트워크가 개인 및 집단 창의성에 미치는 영향: 다수준 접근법을 중심으로』, 경북대학교 대학원. 박사학위논문. p.11.

Bandura, A.(1995). *Self-efficacy Changing Societies*, Cambridge University Press. 윤운성·정정옥·가경신 공역(2004). 『변화하는 사회 속에서의 자기효능감』, 서울: 학지사.

_____ (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, NY: Freeman, 김의철·박영신·양계민 옮김(2003). 『자기효능감과 인간행동-이론적 기초와 발달적 분석』, 서울: 교육과학사.

Csikszentmihalyi, M.(1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins. 노혜숙 옮김(2004). 『창의성의 즐거움』, 서울: 북로드.

Davila, T. Epstein, M. J. & Shelton, R.(2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit It*, NJ: Pearson Education. 김원호 옮김(2008). 『혁신의 유혹』, 경기도: 렉스미디어.

Farr, J. L. & Ford, C. M.(1990). *Individual Innovation*. In M. A. West & J .L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. New York : John Wiley and Sons.

Finke, R. A., Ward, T. B. & Smith, S. M.(1992). *Creativity Cognition: Theory, Research, and Applications*, Cambridge, MA: MIT Press.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J.(2001). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, New York: McGraw-Hill, 서비스경영연구회 역(2006). 『글로벌 시대의 서비스 경영』, 서울: 한국 맥그로힐.

Guilford, J. P.(1967). *The Nature of Human Intelligence*, New York: McGraw-Hill. 김은실(2011).

『사회적 네트워크가 개인 및 집단 창의성에 미치는 영향: 다수준 접근법을 중심으로』, 경북대학교 대학원. 박사학위논문. p.11.

Harvard Business Essentials(2003). *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Boston: Business School Press.

King, N.(1990). *Innovation at Work: There Search Literature*. In M . S. West & J .L .Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work*: pp.15-59. NY: Wiley.

Price, I. L. & Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, C. T.

Robbins, S. P.(1996). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, applications*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____ & Judge, T. A.(2008). *Essentials of Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall, 김광점·박노운·설현도 역(2010). 『조직행동론』, 서울: 시그마프레스.

Robbinson, A. G., & Stern, S.(1997). *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, New York: Berrett-Kohler. 장재윤·최창희·이계원·윤희김(2001). 『기업의 창의력』, 서울: 지식공작소.

Staw, B. M.(1990). *An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation*. In M. A. West & J. L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work*: pp.287-308. Chichester, England: Wiley.

Sundbo, J. & Gallouj, F.(2000). *Innovation as a Loosely Coupled System in Services*, in Metcalfe, J. S. and Miles, I. D.(eds), *Innovation Systems in the Service Economy : Measurement and case Study Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Boston. Dordrecht and London.

Torrance, E. P.(1974). *The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B*, Princeton, NJ: Personnel Press.

van Ark, B., Broersma, L., & den Hertog, P. (2003). *Services Innovations, Performance and Policy: A Review*, University of Groningen and The Conference Board.

West, A. & Farr, J. L.(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).

2) 논문

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). Assessing the work for environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, pp.1154-1164.
- _____ (1997). Motivating creativity in organizations : On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), pp.39-58.
- _____ (1998). How to kill creativity : Keep doing what you 're doing . Or , if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people, *Harvard Business Review*, pp.77-87.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P.(2003). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios, *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), pp.324-342.
- Bandura, A.(1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), pp.122-147.
- Chang, Gong & Shum(2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.812 - 818.
- Chen, G., Gully, M. S.. & Eden, D.(2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), pp.62-83.
- Damanpour, F.(1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.
- de Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W. & Meijaard, J.(2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? : Literature review, Strategic Study B200205, *EIM Business & Policy Research*, pp.1-73.
- _____ & Vermeule, P. A. M.(2003). Organizing successful new service development: A Literature Review, *Management Decision*, 41(9), pp.844-858.
- Drejer, I.(2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, pp.551-556.
- Ford, C. M.(1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, pp.1112-1142.

- Gist, M. E.(1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 12(3), pp.472-485.
- Gunday. G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L.(2009). Determining the factor structure of an integrated innovation model, *Working Paper/Technical Report*, Sabanci University, Istanbul. pp.1-16.
- Henderson, R. & Clark, K.(1990). Architecture innovation: The cognition of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.9-30.
- Hipp, C., Thether, S. & Miles, I.(2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp.417-453.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism, *Tourism Management*, 18(1), pp.35-41.
- Janssen, O.(2000). Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), p.287-302.
- Johne, A & Storey, C.(1998). New service development: A Review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp.184-252.
- Kanter, R.(1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.169-211.
- Katz, D.(1964). The motivational basis for organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, pp.131-133.
- Lovelace, R. F.(1986). Stimulating creativity through managerial intervention, *R&D Management*, 16(2), pp.161-174.
- Miozzo, M. & Soeta, L.(2001). Internationalization of services : a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67. pp.159-185.
- Oldham, G. R. & Cummings, A.(1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, pp.607-634.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martinez-Ros, E.(2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26. pp.851-865.
- Parker, L. E. & Price, R. H.(1994). Empowered managers and empowered workers: the effects of

- managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making, *Human Relations*, 47(8). pp.911-928.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), pp.636-652.
- Rogers, C.(1995), Toward a theory of creativity, *Reviews of General Semantics*, 2, pp.249-260.
- Schunk, D. H.(1984). Self-efficacy perspective on achievement behavior, *Educational Psychologist*, 19, pp.38-58
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L.(2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, 37(1), p.33-53.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J.(2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), pp.341-356.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I.(1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), pp.677-688.
- Van der Aa, W., & Elfring, T.(2002). Realizing innovation in services, *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), pp.155-171.
- Van de Ven, A. H.(1986). Innovation amongst health care professionals, *Social Behavior*, 4, pp.173-184.
- West, M. A.(1989). Innovation among health care professionals. *Social Behavior*, 4, pp.173-184.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A.(1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.416-425.
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R.(1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Journal*, 18(2), pp.293-321.

설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 박사학위 청구논문 '호텔 직원의 서비스혁신에 관한 연구'의 자료로 활용하고자 작성된 것입니다. 설문지의 어떠한 항목도 정답은 없으므로 귀하께서 느끼시는 바를 표시하시면 됩니다.

귀하의 설문내용은 절대 비밀이 보장되며 무기명으로 처리됩니다. 아울러 조사된 자료는 순수하게 학문연구 목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성어린 응답은 본 연구의 귀중한 자료가 될 것입니다. 한 문항도 빠짐없이 성의껏 진솔하게 응답하여 주시면 고맙겠습니다.

2012년 7월 일

제주대학교 대학원 관광경영학과 박사과정

지도교수 : 조 문 수

연구자 : 강 태 완

I. 다음은 귀하의 자기효능감에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사한 곳에 체크(✓)해주시시오

자기효능감	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 스스로 세운 목표는 대부분 달성할 수 있다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 어려운 일에 부딪혔을 때, 그것을 극복할 수 있다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 일반적으로 내가 중요시 하는 것을 얻을 능력이 있다	①	②	③	④	⑤
4. 나는 마음속으로 정한 노력을 기울이면 무슨 일이든 성공할 수 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 어려움이 여러 번 닥쳐와도 그것을 성공적으로 극복할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 다양한 종류의 여러 가지 일들을 잘 할 수 있다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 다른 사람보다 대부분의 일을 더 잘 할 수 있다	①	②	③	④	⑤
8. 나는 상황이 별로 안 좋아도 잘 극복할 수 있다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 창의성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사한 곳에 체크(✓)해주시시오

창의성 나는 호텔업무와 관련하여...	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 업무를 매우 혁신적인 시각으로 바라본다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 예전에 사용했던 방식과 도구를 새로운 분야에도 적용한다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 동료들보다 먼저 아이디어를 낸다	①	②	③	④	⑤
4. 나는 위험이 따르는 일이라도 기꺼이 수행한다	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 부서 밖의 같은 분야 전문가와도 의견을 나눈다	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 업무분야에 대한 지식과 경험이 많다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 회사에서 독창적인 의견을 제시한다	①	②	③	④	⑤
8. 나는 동료들로부터 기발하고 재치가 있다는 말을 듣는다	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀 호텔의 서비스 혁신 인식에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사한 곳에 체크(√)해주시시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 호텔이 고객의 요구에 맞춰 새로운 서비스를 개발한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 호텔이 예전의 서비스를 변화시켜 새롭게 개발하려고 평소 노력한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 호텔이 제공하는 서비스 이미지를 개선하기 위해 노력한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 호텔이 새로운 서비스 전달 프로세스를 개발하여 적용하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 호텔이 서비스 프로세스를 새롭게 디자인(설계)한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 호텔이 사후관리 서비스 프로세스를 새롭게 바꾼다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 우리 호텔이 보다 나은 서비스를 제공하기 위해 조직구조를 새롭게 만들고자 노력한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 호텔이 서비스 지식과 노하우를 교환하고 활용할 수 있도록 조직구조를 바꾸는 편이라고 생각한다	①	②	③	④	⑤
9. 나는 우리 호텔이 더 나은 서비스제공을 위해 조직을 통합하거나 조직변화를 추구한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
10. 나는 우리 호텔이 새로운 서비스가 도입되면 조직구조도 같이 변화시킨다고 생각한다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 혁신행동에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사한 곳에 체크(✓)해주시시오

혁신행동 호텔업무와 관련하여.....	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해낸다	①	②	③	④	⑤
4. 나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
5. 나는 혁신적 아이디어에 대한 공감대가 형성되도록 노력한다	①	②	③	④	⑤
6. 나는 혁신적 아이디어에 대해 회사 주요 인물들을 후원자로 만든다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓸 수 있도록 만든다	①	②	③	④	⑤
8. 나는 혁신적 아이디어를 체계적인 방법으로 업무에 도입한다	①	②	③	④	⑤
9. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The Relationship Between Hotel Employees' Self-efficacy, Creativity, Perception of Service Innovation, and Innovative Behavior

by Kang, Tae Wan

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

The innovation of hotel service occurs on site where the service is provided. Therefore, research into the innovative behavior of hotel employees is important in researching hotel innovation. There has been much research into the factors which affect innovative behavior. This study focuses on innovative behavior while considering antecedent studies to investigate and systemize innovative behavior and antecedent factors from a hotel industrial perspective.

The first aim of this study is to theoretically systemize the concepts of self-efficacy of the hotel employees, creativity, perception of service innovation and innovative behavior from a hotel industrial perspective. Secondly, this study aims to investigate the causal relationship between these concepts. The third aim is to identify the differences between hotel types (business hotels and resort hotels) and individual characteristics (gender, age, work department, period of continuous service and position) to deduce the practical and theoretical implications.

To achieve the aims set out above, we developed a structured questionnaire to collect data. Convenience sampling and judgment sampling methods were used to collect sample data. To collect the data, we distributed a total of 800 copies of the questionnaire - 400 in Seoul and 500 in Jeju. Of these, we were able to

retrieve 565 valid samples (227 from Seoul and 287 from Jeju) to be used in the final analysis. The collected data was statistically analyzed using the SPSS 12.0 and AMOS 18 software.

The results of this study offer the following theoretical implications.

Firstly, from a hotel industrial perspective, the antecedent for individual innovative behavior must consider both creativity and self-efficacy.

Secondly, this study is focused on the innovative behavior led by the hotel employee, not a top-down method of innovation that is led by the top manager. The innovative behavior of the members is important in hotel service innovation.

Thirdly, it has been confirmed that the organization level innovation awareness affects the individual level innovative behavior. The innovation at both the organization level and the individual level will have bilateral effect to maintain the innovation. Thus, the fact that the positive causal relationship between organization level innovation and individual innovative behavior has been established from a more dynamic perspective of hotel innovation research, can prove this study to be different to other previous studies.

Fourthly, innovation has been researched widely before, but there was a relative lack of research into the service. This study targeted hotels, which is an individual type of industry, and has its value in that it investigated concepts such as self-efficacy, creativity, perception of service innovation and innovative behavior from hotel industrial perspective, and systemized the causal relationship between these concepts.

Along with theoretical implications, the following operational implications are provided.

Firstly, the importance of self-efficacy and creativity as the individual factors of innovation has been confirmed. In order to achieve hotel service innovation, measures should be taken so that the employees can improve their self-efficacy and creativity. Along with programs to improve these individual factors (self-efficacy and creativity) within the organization, the selection of potential talented employees with self-efficacy and creativity should start from the

selection and recruitment stage.

Secondly, the analyses showed that the perception of hotel employees' service innovation affects individual innovative behavior. In order to maintain consistent innovation, efforts need to be made from the organization level to educate and promote innovation in order to improve the perception of service innovation.

Thirdly, hotel service innovation starts from innovative behavior led by the employees. The most important aspect of successful innovation is providing an environment where the hotel employees can explore innovation that they can use themselves, and to participate in the process of introducing innovation.

Fourthly, investigation of the differences between the groups showed that the response value for self-efficacy and creativity were relatively higher in those who had varied work, longer period of employment and who had higher ranks as the individual factors. This shows that there is a need for experience and learning as the antecedent for innovation.

There is a need to introduce experience development programs that correspond to experienced employees, and to establish trust from a management dimension regarding the security of employment for younger employees with less experience.