

# 호텔기업의 제안된 직원가치 (EVP: Employee Value Proposition), 직무만족도, 조직충성도의 구조적 관계에 대한 연구

## Examination of the Effect of Employee Value Proposition(EVP) on Job Satisfaction and Organizational Loyalty

김혜린\*, 권나경\*\*

버지니아텍 호텔관광경영학과\*, 메이필드 호텔전문학교 호텔관광경영학부\*\*

Hye-Lin Kim(linakim@vt.edu)\*, Na-Kyung Kwon(vickyzzang99@hanmail.net)\*\*

### 요약

본 연구는 우수한 인적자원을 중요시 하는 호텔기업과 같은 서비스 산업에 도움이 될 수 있는 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition), 직무만족도, 조직충성도 간의 구조적 관계를 파악하였다. 서울에서 근무 중인 호텔종사자를 대상으로 설문지를 배포하였고, 총 379명의 자료가 실증분석에 적용되었다. 실증분석 결과 EVP 요인은 ‘금전적 보상’, ‘승진만족도’, ‘업무시간 유연성’, ‘직무순환 효율성’으로 나타났다. 또한 EVP, 직무만족도, 조직충성도간의 구조적관계를 분석한 결과, EVP는 직무만족도 및 조직충성도에 유의한 영향을 미쳤으며, 직무만족도는 조직충성도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

■ 중심어 : | EVP(제안된 직원가치) | 직무만족도 | 조직충성도 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of Employee Value Proposition (EVP) on job satisfaction and organizational loyalty. As a result, the study clarifies the hotel's EVP system in addition to examining the relationships among EVP, job satisfaction, and organizational loyalty by generating theoretical and practical application related to those behaviors. Using a sample drawn from full-time workers in hotel, total 379 participants were included in the analysis. The study tested the hypothesis by using a structural equation modeling approach. The analysis results show that EVP has significant influence on job satisfaction and organizational behavior. However, job satisfaction does not influence organizational loyalty.

■ keyword : | Employee Value Proposition (EVP) | Job Satisfaction | Organizational Loyalty |

## I. 서론

조직의 존재 목적은 자사가 추구하는 브랜드 이미지를

를 바탕으로 성장과 더불어 높은 이익 창출을 하는 것이다. 이는 호텔기업도 예외 일 수는 없다. 우수한 인적자원은 서비스품질과 이익 창출에 직결되어 있다. 이

\* 본 연구는 권나경 박사학위 논문을 바탕으로 내용을 재구성하고 자료를 재분석 한 것임

접수일자 : 2013년 04월 22일

수정일자 : 2013년 05월 29일

심사완료일 : 2013년 06월 04일

교신저자 : 권나경, e-mail : vickyzzang99@hanmail.net

에 기업의 인적 자원인 종업원들은 기업이 추구하는 가치관과 일치하며, 기업의 정체성을 이해하고 받아들임으로서 종업원과 조직의 동일시를 통해 더 많은 기업의 가치를 구현할 수 있다. Tyler & Blader[1] 와 Olkkonen & Lipponen[2] 은 이러한 높은 수준의 조직 동일화를 만들어 내는 과정은 종업원의 조직 동일화 경향을 높이며, 이익 창출에 도움이 된다고 하였다. 또한, Cole & Bruch[3]은 강한 수준의 조직 동일화는 조직원들의 이직의사를 낮춘다고 하였다.

특히 호텔산업은 인적자원에 대한 의존도가 높으며, 능력 있고 서비스에 대한 개념이 확실한 인적자원의 여부가 호텔경영의 성공을 좌우하게 된다[4]. 많은 호텔기업들은 우수한 인재를 확보하고 유지시키기 위해 종업원들에게 그 조직에서만 가능한 폭넓은 범위의 개성적이고 특징적인 다양한 보상, 편익, 조직 특성이 포함된 고용경험을 제공한다. 그 경험을 바탕으로 호텔종사원들의 잠재적 역량을 개발하고 직무만족 및 개인 경력개발, 관리를 통한 지속적인 제도 정착에 노력을 기울이고 있다. 그럼에도 불구하고 훌륭한 인재를 유지하고, 개발 시키는 것은 대부분의 호텔기업들이 직면하고 있는 중요한 과제이다[5]. 따라서 호텔기업들이 현 조직내부에 있는 우수인재를 확보, 유지하기 위해서는 능력 있는 인재들이 직장을 선택할 때 바라는 것은 무엇인지, 우수하고 유능한 직원들의 지속적인 업무활동을 위해서 조직이 제공할 것은 무엇인지, 왜 뛰어난 재능을 가진 인재가 여기서 일해야 하는지에 대한 질문에 대한 설득력 있는 답을 준비해야 한다[6].

제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)의 개념은 조직이 인재들에게 그들이 원하는 직무와 관련된 기대를 얼마나 잘 충족시켜 줄 수 있는지 설명하는 가치로서 잠재적인 인재를 확보하고, 조직내부에 있는 종업원들을 유지 할 수 있는 핵심적인 경영도구라 할 수 있다[5]. 대표적인 예로 혁신적인 총체적 포상 전략으로 기업효용을 창출 한 Marriott Hotel의 연구 결과에 의하면, 금전적인 보상이 EVP의 중요 요인임을 밝혔다[7]. 또한 비금전적인 요인을 강조한 The Portman Ritz-Carlton는 현재 700명이 넘는 직원이 근무하고 있고, 최근 5년 동안 직원의 만족도는 전 세계 63개의

Ritz-Carlton 계열사 호텔 중 98%에 이르는 최고의 만족도를 유지하고 있다. 또한, 아시아 호텔 업계의 평균 이직률 29%에 비해 Portman Ritz-Carlton 직원의 이직률은 15%에 그치고 있다. 이처럼 EVP는 종업원의 직무만족 및 조직충성도에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이에 본 연구에서는 한국 호텔의 호텔 종업원의 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)의 중요성에 대해 파악하고, EVP의 속성에 대해 구체적으로 연구하고자 한다. 특히, EVP가 호텔 종업원의 행동에 미치는 영향에 대해서 중점을 두고자 한다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구에서 다루어지지 않았던 EVP가 직무만족도와 조직충성도에 미치는 상호 관계에 대해 알아보하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 제안된 직원가치(EVP)

기업의 지속적인 성장을 위해서는 조직의 목적과 부합하는 경쟁력을 갖춘 유능한 인재들을 확보하여 유지하는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 호텔과 같은 서비스산업에서의 우수한 인적자원은 성공의 중요한 요인임을 부인할 수 없다. 인재확보 및 유지를 위해서는 경쟁기업과는 차별화된 고유한 근로환경, 업무경험과 같은 특징적이면서도 매력적인 보상의 접근방법이 있어야만 한다.

제안된 직원가치(Employee value proposition)는 기업의 경영목표와 부합하고, 유능한 인재를 지속적으로 확보하기 위한 전략으로서 많은 기업에서 중요시 여기고 있는 가치이다. 또한 EVP는 Employer Branding(고용자의 브랜드화)의 개념을 확대, 응용하여 기존의 직원 뿐 만 아니라 잠재적인 유능한 인재들에게 기업이 가지는 특징을 제시하고, 브랜드 이미지를 성립하여 이를 직원들과 공유하는 인사전략을 말한다[8]. 따라서 기업이 브랜드를 확립하기 위해서 조직이 가지는 가치관, 개성, 특징을 명확하게 제시해야 한다. 많은 연구자들이 EVP에 대한 정의를 내리고 있다. Minchington[9]은 직

원이 조직에 제공하는 능력, 스킬, 업무활동에 대한 보답으로 조직이 제공하는 보상과 급여의 통합적 접근으로 EVP를 정의하였고, Michaels et al.[6]은 EVP를 직원들이 일에 대한 만족감으로부터 환경, 리더십, 동료, 보상 등에 이르기까지 회사의 일원으로 일하면서 경험하고 부여받게 되는 모든 것들의 총합이라 하였다.

EVP의 실행으로 종업원에게 제공하는 금전적, 비금전적 보상 프로그램은 조직마다 매우 다른 양상을 보이고 있다. 그 중에서도 무엇보다 중요한 점은, EVP가 포함하는 비금전적 보상으로 직원의 사회적, 감정적, 심리적인 만족감을 충족시켜준다는 점이다. EVP의 직원 업무와 관련된 경험은 매우 다양한 요소들과 측면들이 복잡하게 결합되어 형성되는 것으로 궁극적으로 기업마다 매우 다른 경험을 종업원에게 제공하게 된다[10]. 예를 들어 기업이 종업원에게 제공하는 봉사활동의 기회는 종업원이 가지는 사회적 책임에 대한 이데올로기적, 심리적인 욕구를 충족시켜주는 기능을 할 수 있으며, 이는 기업의 고용경험에 매우 특징적이며, 긍정적인 측면을 구성하게 된다. 2000년 DAVOS 세계경제포럼에서 “인재전쟁”에 대한 연구 발표 중에 EVP에 대한 개념은 구체화되기 시작하였고, 이는 조직이 인재들에게 그들이 원하는 직무와 관련된 기대를 얼마나 잘 충족시켜 줄 수 있는지를 설명하는 개념으로 발전되었다. Michaels et al.[6]은 종사원들이 회사를 선택하고 일을 하고자 하는 이유가 소득뿐만 아니라 만족, 환경, 리더십, 동료, 꿈의 실현 등 심리적인 보상까지를 모두 포함하는 것으로 우수인재를 확보하고 유지하기 위해서는 기업들은 종업원들이 제공받고 싶어 하는 매력적인 EVP를 보유해야만 한다고 하였다.

## 2. 직무만족도

직무만족도는 1920년대 말 산업화초기에 체계적인 연구가 시작되었으며, 직무의 난이도와 도전감, 중요도와 다양함, 책임감 등에 대해 직원 스스로 업무에서 느낄 수 있는 인지적 직무만족과 보상, 직무와 관련된 승진, 작업환경과 직무수행 결과로 나타나는 느낌 혹은 감정에서 발생하는 감정적 직무만족으로 나누어서 정의하였다[11]. McCleary & Weaver[12]는 호텔 기업을

대상으로 직무만족의 결정요인을 연구한 결과, 승진 및 자기성장의 기회, 직무의 성격 및 흥미로움, 자신의 책무와 자유재량의 폭인 권한, 업무환경, 소속감, 업무성과에 대한 인정, 직업의 안정성, 훌륭한 교육이나 급여, 직원에 대한 회사의 관심 및 존중이 직무만족의 중요한 요인으로 나타났다. 이는 일반 기업과는 다소 상이한 연구결과라 볼 수 있다. 본 연구에서는 직무만족을 개인이 자신의 직무에서 느끼는 일종의 태도로 자신의 직무를 스스로 평가하거나 직무를 통해서 얻을 수 있는 유익한 긍정적인 감정 상태로 정의하고자 한다.

## 3. 조직 충성도

Ashforth & Meal[13]에 따르면 조직 충성도는 직원이 조직에 대해 가지는 열정과 심리적인 애착심으로서 조직에 부합하는 가치와 규범을 따르고, 조직의 구성으로 남으려는 의지를 조직 충성도라 하였다. 또한 양길승[14]은 직원이 조직에 대해 애사심을 가지고 자신을 희생하여 목표달성에 기여하는 헌신이라고 정의하였다. 최근 현대사회에서는 평생직장의 개념이 예전에 비해 사라지고 있어 조직에 대한 충성도가 감소되는 추세이다[15]. 그러나 조직 구성원들에게 조직 충성도는 조직과의 일체감, 목표달성을 위한 의지와 능력을 향상시키는 중요한 요소라 볼 수 있다[14][16]. 또한 호텔과 같은 서비스산업에서 우수한 인적자원을 유지하는 것은 조직차원에서도 중요하다. Bailyn[17], 하용규 외 2인[16], 양길승[14]등은 조직의 이윤창출과 경쟁시장에서 우위를 확보하는 전략으로 조직충성도를 경영방침으로 하면 고객이 원하는 것을 제공할 수 있는 능력, 자발적인 직무수행의지가 증대된다고 하였다. 또한 Silvestro[18]는 서비스 조직에서 직원들의 조직 충성도는 서비스의 생산성과 성과를 높이는데 중요한 영향을 미친다고 밝혔다.

## III. 연구방법

### 1. 자료수집

본 연구는 서울 특 1, 2급 호텔에 근무하는 직원을 모

집단으로 하였다. 표본추출의 표본에 대한 체계적인 수집을 위해 서울에 위치한 7개 호텔의 부서별 인원수를 파악하여 2012년 9월10일부터 9월 19일까지 10일간 측정척도의 타당성과 신뢰도를 위하여 심층 면접조사 및 설문 조사를 실시하였다. 관리직 20부, 영업부서 20부, 지원부서 20부씩 총 60부의 설문지를 배포하여 직원들의 인식차이를 조사하였다. 사전 조사 및 예비 분석을 한 후, 2012년 9월 24일부터 10월 23일까지 본 설문을 실시하였다. 총 400부의 설문지를 서울에 위치한 7개의 호텔에 배포하였고, 응답자들은 자기기입식 방법으로 설문에 응답하였다. 이에 수집된 표본은 388명으로서 불성실한 답변 9부를 제외한 379명의 자료가 실증분석에 적용되었다.

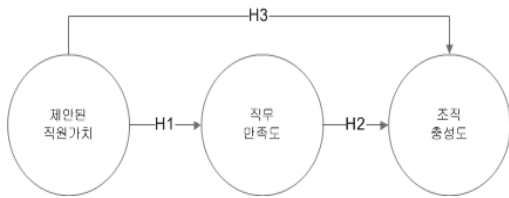


그림 1. 연구모형

## 2. 가설 설정

### 2.1 EVP와 직무만족도

직무만족도의 예측변수로 규정하기 위한 연구는 학자들마다 상이한 결과를 도출해냈다. 개인의 기대나 목표에 대한 주관적인 잣대로 평가 할 수 있는 항목이 더 중요한 요즘 EVP가 포함하는 비금전적인 보상인 종업원이 가지는 사회적, 감정적, 심리적인 욕구를 충족시켜 주는 요소는 직무만족도와 관련이 있다고 볼 수 있다. 조남규[5]는 호텔 인재의 EVP와 인재개발요소에 대한 중요성 지각이 조직몰입, 경력성공에 미치는 영향에 대해 연구하였고, 그 결과 EVP요인들이 경력성공 요인 중 하나인 직무만족에 영향을 미치는 것으로 결과를 제시하였다. 또한 장성근[19]은 인재들의 기대에 부응하는 EVP를 제공했을 때 종사원들 개개인이 최고의 역할을 발휘하며 직무만족도를 높여줄 수 있다고 하였다. 또한 기업이 추구하는 가치와 목표에 동일시하는 경향이 많을 때 개개인이 느끼는 직무 만족도는 높다고 하

였다. 따라서 선행연구 결과를 바탕으로 EVP는 직무만족도에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 : Employee Value Proposition(EVP)은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 직무만족도와 조직충성도

호텔기업은 인적 서비스에 대한 의존도가 높은 산업으로 잠재적인 지원자와 근무 중인 종업원이 자사가 추구하는 가치와 목표에 부합되고 종업원이 자신과 회사를 동일시하는 경향이 높을 때 시너지 효과를 낼 수 있다. 김태현과 박숙진[20] 연구에서는 호텔 비정규직 직원을 대상으로 직무만족이 조직충성도에 미치는 영향을 파악한 결과 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Bolon[18]의 연구에서는 직무만족이 조직몰입과 함께 조직충성도의 예측 변인임을 밝히고 있다. 강명희 등[22] 연구에서도 조직구성원의 감성지능, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도간의 관계를 규명한 결과 직무만족은 조직몰입에 영향을 주었고, 조직몰입은 조직충성에 직접적인 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 감성지능과 직무만족은 조직충성도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조경희와 고호석[23], 이성필과 이민순[24] 연구에서도 직무만족도와 조직몰입, 조직충성도에 대해 연구하였다. 따라서 본 연구는 선행연구 결과를 바탕으로 EVP는 조직충성도에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 : 직무만족도는 조직충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 EVP와 조직충성도

불확실한 오늘날의 시장에서 자신의 고용 안정성은 스스로의 지식과 경험 및 업무 능력으로 결정짓는다는 것을 체득하고, 직원들은 자신이 원하는 경력개발 및 성장과 지속적인 학습의 기회를 제공 받지 못한다면 언제든 이직을 결심한다. EVP는 종업원의 성장과 자기개발을 위한 방법을 제시하며 효율적이면서도 의도적이고 사려 깊은 업무, 각 직무에서의 성장을 도울 수 있

는 매력적인 업무환경을 마련한다. 이러한 환경은 종업원의 조직에 대한 충성도에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 최근 들어 조직충성도에 대한 이해와 충성도를 높이기 위한 요인에 대한 관심이 높아지고 있다. Jones & Sasser[25]는 조직 종사원의 몰입 및 직무만족은 근본적으로 기업 성과를 촉진시킬 수 있는 요인으로 충성심을 가져올 수 있다고 하였다. 강성주[26]연구에서는 커뮤니케이션, 보상, 교육 등의 요인이 조직충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 하용규 등[16]은 종사원들에게 조직에 대한 자부심, 업무성취욕구, 종사원들 간의 교감의식이 조직 충성도에 긍정적인 영향을 준다고 나타났다. 또한 Michaels, et al[6]는 훌륭한 우수인재를 확보하고 이들에게 동기부여 하여 지속적인 핵심인재로 유지시키는 차별화된 EVP는 인재의 잠재역량 개발과 직무만족, 조직몰입 및 인재이탈과 이직을 방지한다고 하였다. 호텔기업처럼 인적자원 확보가 성공을 좌우하는 기업에서는 EVP는 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 하지만, 조직충성도를 위한 호텔기업 종사원의 EVP에 대한 연구가 아직 많이 진행되지 않았기에 본 연구에서는 EVP와 조직충성도에 대한 관계를 파악하고자 한다. 선행연구를 종합해 보면 EVP는 조직 충성도에 영향을 미치는 것을 알 수 있기에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 : EVP는 조직충성도에 영향을 미칠 것이다.

### 2. 설문지 구성

설문 항목은 직원의 가치제안(EVP), 직무만족도, 조직충성도, 기타 인구통계학적 및 일반항목으로 크게 4개 부분으로 구분하였다. 먼저 EVP는 금전적 보상, 승진, 업무시간 유연성, 직무순환의 내용을 포함한 변수를 포함하여 총 16개의 항목으로 측정하였으며, 직무만족도는 총 7개의 항목으로 측정하였다. 또한 조직충성도를 측정하기 위해 4가지 항목을 도출하였다. 마지막으로 기타 문항들은 응답자 특성을 알아보는 인구통계학적 및 일반적 항목들로 구성되었다.

### 3. 분석방법 및 절차

본 연구에서는 수집된 설문지 유효 표본의 분석을 위

해 데이터 코딩을 거쳐, SPSS 20.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석 하였다. 첫째, 응답자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, EVP에 대한 탐색적 요인분석을 통해 핵심적인 차원을 도출하였으며, 각 요인을 구성하는 변수들의 내적 일관성 검정을 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용한 신뢰도 검정(Reliability analysis)을 실시하였다. 셋째, EVP, 직무만족과 충성도간의 구조적 관계를 규명하기 위해 AMOS 20.0 을 이용하여 확인적 요인분석 및 공분산구조분석을 실시하였다.

표 1. 설문지 구성항목

| 구분     |   | 항목수 | 선행연구  | 척도                   |
|--------|---|-----|---|----------------------|
| EVP    | 금전적 보상  | 4   | Michaels et al.(2001)<br>차중석(2003)<br>이선희 외 2인(2007)<br>조남규(2009) | Likert<br>7점 척도      |
|        | 승진 만족도  | 4   |   |                      |
|        | 업무시간 유연성  | 4   |   |                      |
|        | 직무순환 효율성  | 4   |   |                      |
| 직무 만족도 | 업무만족도<br>목표달성 만족도<br>교육 및 훈련에 대한 만족도<br>직장동료들과의 관계 만족도<br>승진제도 만족도<br>급여 만족도<br>전반적인 만족도    | 7   | Greenhaus et al.(1990)<br>Mobley et al.(1994)<br>박수성(2006)        | Likert<br>7점 척도      |
| 조직 충성도 | 조직에 대한 신뢰성<br>조직에 대한 자부심이 있음<br>이직을 고려하지 않음<br>현재 직장에 대한 긍정성                                | 4   | 이윤호·배인호 (2011)<br>양길승(2010).<br>김명연·이현정 (1992).                   | Likert<br>7점 척도      |
| 기타 사항  | 성별/연령/결혼여부/<br>호텔의 경영형태/<br>호텔의 등급/<br>현 직장 근무경력/<br>총 근무경력/소속부서/<br>고용형태/직위/<br>근무부서의 이동경험 | 9   |   | 명목<br>척도<br>비율<br>척도 |

## IV. 실증분석

### 1. 응답자의 인구통계학적·일반적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 231명(61.3%), 여성이 146명(38.7%)으로 남성이

여성보다 높은 비율을 나타내었다. 이중 남성의 비율이 높은 이유는 기존의 호텔종사원 관련 설문조사에 비해 관리직 위주의 장기근속 정규직을 대상으로 설문이 진행된 까닭으로 분석 할 수 있겠다.

연령을 살펴보면, 20대 106명(28.0%), 30대 120명(31.7%), 40대 117명(31.0%), 50대 34명(9.0%) 및 60대 이상 1명(0.3%)으로 전 연령층이 골고루 분포되어있다. 또한 응답자 중 209명(56.4%)은 기혼이며, 미혼은 165명(43.8%)으로 나타나 기혼이 다소 높은 비율을 나타내었다.

표 2. 응답자의 인구통계학적 및 일반적 특성

| 구분   | 범주     | 응답자 수 | 비율 (%) | 구분     | 범주     | 응답자 수 | 비율 (%) |
|------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 성별   | 남자     | 231   | 61.3   | 직무순환경험 | 있다     | 243   | 64.6   |
|      | 여자     | 146   | 38.7   |        | 없다     | 133   | 35.4   |
| 연령   | 20대    | 106   | 28.0   | 총근무년수  | 5년 미만  | 80    | 22.0   |
|      | 30대    | 120   | 31.7   |        | 10년 미만 | 100   | 27.5   |
|      | 40대    | 117   | 31.0   |        | 15년 미만 | 64    | 17.6   |
|      | 50대    | 34    | 9.0    |        | 20년 미만 | 60    | 16.5   |
|      | 60대 이상 | 1     | 0.3    |        | 25년 미만 | 47    | 12.9   |
| 결혼여부 | 기혼     | 209   | 55.4   | 소속부서   | 객실부서   | 84    | 22.2   |
|      | 미혼     | 165   | 43.8   |        | 식음료부서  | 160   | 42.3   |
|      | 기타     | 3     | 0.8    |        | 조리부서   | 70    | 18.5   |
|      | 사원     | 192   | 50.9   |        | 관리부서   | 28    | 7.4    |
| 직위   | 주임/계장  | 94    | 24.9   | 판촉부서   | 19     | 5.0   |        |
|      | 대리/과장  | 84    | 22.3   | 기타     | 17     | 4.5   |        |
|      | 차장/부장  | 7     | 1.9    | 연소득    | 2천만 미만 | 50    | 13.2   |
|      |        |       |        |        | 3천만 미만 | 131   | 34.7   |
|      |        |       | 4천만 미만 |        | 94     | 24.9  |        |
|      |        |       | 5천만 미만 |        | 67     | 17.7  |        |
|      |        |       | 6천만 미만 |        | 27     | 7.1   |        |
| 고용형태 | 계약직    | 17    | 4.5    | 6천만 이상 | 9      | 2.4   |        |
|      | 정규직    | 360   | 95.5   |        |        |       |        |

호텔 근무 년 수를 파악한 결과 5년 미만이 80명(22.0%), 10년 미만 100명(27.5%), 15년 미만 64명(16.9%), 20년 미만 60명(15.9%), 25년 미만 47명(12.4%) 등으로 나타내어 다양한 근속경험을 나타내었다. 또한 근무부서는 식음료부 160명(42.3%), 객실부 84명(22.2%), 조리부 70명(18.5%)순으로 높게 나타났다. 기타 인구통계학적 특성 및 일반적 특성은 [표 2]에 나타나있다.

2. 탐색적 요인 분석 결과

EVP와 주관적 경력성공에 해당하는 설문 문항의 문

항 수를 줄이기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석과 직각회전 방식의 배리맥스를 사용하였고, 요인적재량과 공통성이 .4 이하인 것은 제거하였고, 고유값이 1.0보다 큰 것을 요인으로 추출하였다. 탐색적 요인 분석과 도출된 요인은 복합변수(Composite variable)로 계산하여, 각 개념(Construct)의 측정변수로 사용하였다.

표 3. 탐색적 요인분석의 결과

| 변수   | 측정                                | 요인적재량 | 분산설명력 | 신뢰도 분석 |
|--|-----------------------------------|-------|-------|--------|
| 금전적 보상   | 우리 회사는 매년 높은 현금보상을 해준다.           | 0.89  | 24.3  | 0.86   |
|  | 우리 회사는 업무실적에 따라 상당한 부를 창출 할 수 있다. | 0.87  |       |        |
|  | 우리 회사는 높은 성과를 냈을 때 추가적인 보상이 있다.   | 0.89  |       |        |
| 승진 만족도   | 우리 회사는 경쟁회사에 비해 승진에 대한 기회가 많다.    | 0.92  | 18.9  | 0.84   |
|  | 우리 회사는 업무 고성과자에 대한 승진의 기회를 제공한다.  | 0.92  |       |        |
| 업무 시간 유연성  | 우리 회사는 개인과 가족생활을 존중하고 배려해 준다.     | 0.89  | 17.9  | 0.76   |
|  | 우리 회사는 업무 시간의 유연성을 가지고 있다.        | 0.89  |       |        |
| 직무순환 효율성   | 직무순환의 주기는 적당하다.                   | 0.78  | 17.7  | 0.80   |
|  | 직무순환은 회사의 체계적인 계획에 따라 이루어지고 있다.   | 0.87  |       |        |
|  | 직무순환은 경력을 개발함으로써 승진에 유리하다.        | 0.86  |       |        |
| KMO값=.898, Bartlett의 구형성 검정 $\chi^2=1846.678$ (p=.000) |                                   |       | 79.0% |        |

분석결과, 전체 표본적합도(KMO) 값은 .898, Bartlett의 구형성 검정  $\chi^2$ 의 값이 1846.678(p=.000)로 유의한 값을 나타냈다. 4개의 요인이 도출되어, 각각 ‘금전적 보상’, ‘승진만족도’, ‘업무시간 유연성’, ‘직무순환 효율성’ 이라고 명명하였고, 총 분산설명력은 79.031%로 나타났다.

3. 연구모형의 확인적 요인분석

첫 번째로, 이론적 배경에 근거하여 설정된 측정변수와 잠재변수간의 관계를 통계적으로 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다[27]. 확인적 요인분석을 실시하기 위해 최대 우도법(Maximum likelihood method)을 이용하여 전체적인 모형 적합도를 파악하였다. 표본모형

의 적합도 파악은 카이제곱( $\chi^2$ ) 통계량, 여러 가지 적합 지수 (GFI, AGFI, NFI, CFI, RMR, RMSEA)를 함께 고려하였다. 모형 적합도 검증과정에서 적합도 지수를 높이기 위해 변수의 표준화 회귀계수, 오차항, 다중상관계수를 고려하여 신뢰도가 낮은 변수를 삭제한 후 최종 선택된 모형의 적합도 지수 확인하였다.

먼저, 본 연구의 전체적 구조모형(overall Model)을 검증한 결과  $\chi^2=358.2$ , 자유도(df)=83, p값 = .000, GFI =.86 AGFI=.80, NFI=.88, CFI =.91, RMR=.09 RMSEA = .09로 적합도 수준이 임계치 보다 낮은 점을 고려하여 적합도가 향상된 모형을 찾고자 다양한 시도를 해보았다. 연구모형의 적합도를 높일 수 있는 가능성을 제시 해주는 수정지수를 활용하여 신뢰도가 낮은 변수를 제거하고, 공분산이 비교적 크게 나타나는 요소들 간의 공분산간의 고정화를 위한 경로수정을 추가하였다.

수정된 연구 모형의 적합도 결과  $\chi^2 =178.6$ , 자유도 (df) =56, p값 =.000, GFI =.92 AGFI =.87, NFI =.93, CFI =.95, RMR =.08 RMSEA =.07로 개선되어 요인별 모형 적합지수는 대부분 지수에서 적합도가 향상되어, 임계치 기준을 충족하고 있다. 따라서 본 연구의 EVP, 직무만족도, 조직충성도에 대한 구성개념의 타당성이 확보되었다. 모형의 적합도를 확인한 결과는 [표 4]와 같다.

표 4. 연구모형의 적합도 검증결과

|   | 절대적합지수 |     |        | 증분적합 지수 |     |      | 조정 적합지수 |     |     |
|---|--------|-----|--------|---------|-----|------|---------|-----|-----|
|   | CFI    | RMR | RMS EA | AGFI    | NFI | PNFI | CFI     | IFI | RFI |
| 1 | .86    | .09 | .09    | .80     | .88 | .70  | .91     | .91 | .85 |
| 2 | .92    | .08 | .08    | .87     | .93 | .67  | .95     | .95 | .91 |

1. 수정 전 모형 2. 수정 후 모형

또한 각각의 측정변수가 잠재변수를 잘 설명하고 있는가를 평가하기 위해 개념 신뢰도 및 분산추출지수를 확인하였다. Fornell 과 Larcker[28] 의 식을 사용하였으며 개념 신뢰도는 0.7이상, 분산추출지수는 0.5이상 되어야 잠재변수의 신뢰도를 확보한다. 본 연구 결과에서는 개념 신뢰도(CR)는 .79~.85 사이로 .7보다 높고, 평균분산추출값(AVE)이 .51~.67사이로 나타나 신뢰성과 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 그 결과는 [표

5]와 같다.

표 5. 연구모형의 확인적 요인분석

| 잠재변수/ 측정변수    | 표준화 추정치 | t 값    | 개념 신뢰도     | 분산 추출지수 (AVE) |
|---------------|---------|--------|------------|---------------|
| <b>EVP</b>    |         |        | <b>.85</b> | <b>.54</b>    |
| 시간유연성         | .792    | -      | .63        | .37           |
| 직무순환          | .831    | 16.913 | .69        | .31           |
| 승진            | .815    | 16.476 | .66        | .34           |
| 금전적 보상        | .615    | 11.597 | .38        | .62           |
| <b>직무만족도</b>  |         |        | <b>.85</b> | <b>.67</b>    |
| 만족도1          | .584    | 9.355  | .34        | .66           |
| 만족도4          | .766    | 11.579 | .59        | .41           |
| 만족도5          | .781    | 11.743 | .61        | .39           |
| 만족도6          | .871    | 12.199 | .76        | .24           |
| 만족도7          | .627    | -      | .39        | .61           |
| <b>조직 충성도</b> |         |        | <b>.79</b> | <b>.51</b>    |
| 충성도 1         | .623    | 11.129 | .38        | .62           |
| 충성도 2         | .754    | -      | .57        | .43           |
| 충성도 3         | .650    | 11.675 | .42        | .58           |
| 충성도 4         | .826    | 11.129 | .68        | .32           |

#### 4. 연구가설 검증

확인적 요인분석에 이어, 본 연구에서 설정한 연구모형의 적합성과 연구가설을 검증하기 위해 공분산 구조방식을 실시하였다. 우선, 본 연구의 모형 적합도를 파악한 결과  $\chi^2 =295.357$ , 자유도(df) =62, GFI =.86, AGFI =.80, NFI =.89, CFI =.91, RMR =.08, RMSEA =.08 로 적합도 수준이 임계치 보다 낮은 점을 고려하여 적합도가 향상된 모형을 찾고자 다양한 시도를 해보았다. 공분산이 비교적 크게 나타나는 요소들간의 공분산간의 고정화를 위한 경로수정을 추가하여 수정된 모형적합도를 확인하였다. 그 결과,  $\chi^2 =181.062$ , 자유도(df) =57, GFI =.92, AGFI =.85, NFI =.93, CFI =.91, RMR =.07 RMSEA =.07 로 나타나 적합도가 향상되어, 임계치 기준을 충족하고 있다.

구조방정식 모형을 이용한 연구가설의 검증결과, 첫째 가설인 'EVP는 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다'를 분석한 결과 둘 구성개념간의 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타나 본 가설은 채택되었다. 둘째

가설 2인 ‘직무만족이 조직충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다’는 P값이 .969로 나타나 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 2는 기각되었다. 마지막으로 세 번째 가설인 EVP가 조직충성도에 미치는 영향을 파악한 결과 EVP는 조직충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 지지되었다. 그 결과는 [표 6]과 같다.

표 6. 구조방정식모형을 통한 검증결과

| 가설 | 가설경로          | 표준화계수 | t값     | p값      | 결과 |
|----|---------------|-------|--------|---------|----|
| H1 | EVP → 직무만족도   | .928  | 11.275 | .000*** | 채택 |
| H2 | 직무만족도 → 조직충성도 | .008  | .039   | .969    | 기각 |
| H3 | EVP → 조직충성도   | .902  | 4.476  | .000*** | 채택 |

주: \*\*\*p<.001

## V. 결론

본 연구는 삶의 만족도를 우선시하는 종업원의 패러다임 변화로 인해 우수인재의 확보 및 유지 어려움에 직면해 있는 호텔기업의 인적자원관리에 실질적인 도움을 주고자 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)를 한국의 실정에 맞추어 설명변수를 재구성하여 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향관계를 실증분석 하였고, 이론적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, EVP의 요인 중 금전적 보상과 승진 만족도, 업무시간 유연성, 직무순환 효율성은 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 조남규[5], 장성근[19]의 연구결과인 EVP요인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 동일한 결과를 나타냈다. EVP 요인 중 업무시간 유연성은 가족과 일의 병행과 함께 종업원에게 자기개발 시간을 제공함으로써 업무와 조직에 대한 만족도를 높이며, 효율적인 직무순환을 통해 잠재능력향상과 함께 성장개발을 통한 업무능력 향상으로 종업원의 전문적인 경쟁력을 강화시키는 효과를 얻을 수 있기 때문인 것으로 유추된다. 금전적 보상은 업무 성과에 미치는 내재적 및 외재적인 동기유발이 될 수 있으므로 고성과자에 대한 차별보상은 직무만족

도에 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

둘째, 직무만족도와 조직충성도는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기존의 문헌연구와는 상이한 결과로서 추후 연구에서 데이터의 문제점을 보완하여 본 연구 결과에 대해 보장이 필요하겠다.

그러나 직무만족과 조직충성도간의 유의한 영향을 미치지 않은 이유에 대해서 본 연구는 종업원들의 의식이 시대의 흐름에 따른 변화에 영향을 받고 있음을 보여주는 결과라 해석 할 수 있겠다. 과거에는 조직구성원들이 자의든 타의든 자신이 속한 기업의 가치관과 정체성을 통일하여 혼연일체로 기업 가치를 구현하여 이를 성과로 창출해 냈지만, 고용의 변화가 경기의 흐름에 따라 불확실한 지금의 상황에서는 직무만족이 높다고 하여 조직의 충성도로 연결되지는 않는다는 것이다. 물론 조직충성도가 높을수록 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요소가 되겠지만 일과 가족의 공존을 통한 삶의 질을 우선시하는 요즘에는 조직충성도보다는 직무만족에 우선한다는 것을 연구 결과를 통해 유추해 볼 수 있겠다.

셋째, 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)는 조직충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. EVP의 기본적인 목적은 고용된 종업원들로 하여금 조직에 대한 매력을 느끼게 하는 데에 있는데 이것은 조직과의 유대감을 느끼게 해주는 중요 요소이다. 조직구성원들은 그들이 속한 조직과 아이덴티티를 공유하고 싶어 하며 개인이 조직 내에서 그 조직에서만 가능한 폭넓은 범위의 개성적이고 특징적인 고용경험을 업무적인 여러 형태의 보상, 편익과 관련하여 존중받는다고 느낄 때 조직에 대한 충성도는 높아진다는 것이다.

이러한 연구 결과의 분석에 의해 본 연구는 다음과 같은 실무적인 시사점을 제시한다.

호텔기업은 우수인재를 확보, 유지하기 위해서는 경쟁기업과는 차별화된 매우 특징적이면서도 우호적인 직원가치 제안을 할 필요가 있다. 금전적, 비금전적인 보상프로그램을 포함한 성공적인 EVP는 종업원과 조직사이에 특별하면서도 긍정적인 심리적 유대감을 형성하여 조직충성도와 함께 지속적으로 높은 생산성을



창출할 수 있기 때문이다. 본 연구를 계기로 EVP에 대한 학문적인 관심을 유발시키며, 호텔기업뿐만 아니라 Hospitality산업에서 연구가 지속적으로 될 수 있기를 기원하며, 후속연구에서는 표본 집단의 다양화, EVP의 관계변수의 다양화, 경영자와 종업원과의 EVP에 대한 인식차이를 연구한다면 흥미로운 결과를 도출해내는 의미가 있을 것이다. 경영자의 동일한 목표의식을 가지고 기업 고유의 정서와 문화가 일치하는 직원을 채용한다면 반드시 높은 매출과 지속적인 수익창출의 성과를 낼 수 있기 때문이다. 본 연구는 서울지역의 특1,2급 호텔 종사원을 연구대상으로 한정하여 실시하였기 때문에 일반화 시키는데 다소 어려움이 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 표본 및 연구대상을 다양화 하여 연구를 진행할 필요가 있다고 본다.

#### 참 고 문 헌

- [1] T. R. Tyler and S. L. Blader, "The group engagement model: procedural justice, social identity theory, and cooperative behavior," *Personality and Social Psychology Review*, Vol.7, No.4, pp.349-361, 2003.
- [2] M. E. Olkkonen and J. Lipponen, "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.100, No.2, pp.202-215, 2006.
- [3] M. S. Cole and H. Bruch, "Organizational identity strength, identification and commitment and their relationship to turnover intention: does organizational hierarchy matter?," *J. of Organizational Behaviour*, Vol.27, No.5, pp.585-605, 2006.
- [4] 김충호, *호텔경영학*, 형설출판사, 2002.
- [5] 조남규, *호텔 인재의 Employee Value Proposition (EVP)과 인재개발 요소에 대한 중*
- 요성 지각이 조직몰입, 경력성공에 미치는 영향*, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2009.
- [6] E. Micheals, H. Handfield-Jones, and B. Axelrod, *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press, 2001
- [7] K. Fisher, S. E. Gross, and H. M. Friedman, "Marriott makes the business case for an innovative total rewards strategy," *J. of Organizational Excellence*, Vol.22, No.2, pp.19-24, 2003.
- [8] M. R. Edwards, "H.R, perceived organizational support and organizational identification: an analysis after organizational formation," *Human Resource Management Journal*, Vol.19, No.1, pp.91-115, 2009.
- [9] B. Minchington, *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*, Torrens ville: Collective, 2010.
- [10] 차종석, "금융전문가의 종업원가치명제와 경력 목표에 관한 연구", *인사관리연구*, 제27권, 제3호, pp.109-133, 2003.
- [11] D. W. Organ, "A Restaurant of the Satisfaction-Performance Hypothesis," *J. of Management*, Vol.14, No.4, pp.547-557, 1988.
- [12] K. W. McCleary and P. A. Weaver, "The Job Offer: What Today's Graduates Want," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.29, No.4, 1998.
- [13] B. E. Ashforth and F. Mael, "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.20-39, 1989.
- [14] 양길승, "골프장 종사원의 조직공정성에 대한 지각과 상사신뢰가 조직충성도에 미치는 영향", *관광학 연구*, 제24권, 제1호, pp.85-102, 2010.
- [15] 권길자, *직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구*, 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문, 2007.
- [16] 하용규, 강상묵, 정연홍, "호텔기업 조직정체성이

대인간협력과 조직충성도에 미치는 영향”, 관광경영연구, 제15권, 제2호, pp.129-144, 2011.

[17] L. Bailyn, *Breaking the Mold : Women, men and time in the new corporate world*, New York, The Free Press, 1993.

[18] R. Silvestro, *Dispelling the Modern Myth: -Employee satisfaction and loyalty drive service profitability, 2002.*

[19] 장성근, *정보화 시대의 HR시스템 혁신 : e-HR*, 2006.

[20] 김태현, 박숙진, “호텔 비정규직 종사자의 직무 가치와 조직몰입이 직무만족 및 충성도에 미치는 영향”, 동북아관광연구, 제3-4권, 제19호, pp.91-109, 2012.

[21] D. B. Bolon, “Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment,” *Hospital & Health Service Administration*, Vol.42, No.2, pp.1-41, 1997.

[22] 강명희, 김부희, 김민정, 임현진, “조직충성에 대한 감성지는, 직무만족, 조직몰입의 직간접 영향력 검증”, *한국HRD연구*, 제6권, 제3호, pp.75-93, 2011.

[23] 조경희, 고희석, “항공사 객실승무원의 직무스트레스 요인이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제7호, pp.404-419, 2012.

[24] 김성필, 이민순, “광고대행사 종사원들이 인식하는 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제3호, pp.403-417, 2011.

[25] T. O. Jones and W. E. Sasser, “Why satisfied customers defect,” *Harvard business review*, November-December, 1995.

[26] 강성주, *인터넷 마케팅이 지속가능경영에 미치는 영향에 대한 연구*, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문, 2008.

[27] J. F. Hair, B. Black, B. Babin, and R. E.

Anderson, *Multivariate analysis*, New Jersey: Prentice eHall, 2009.

[28] C. Fornell and D. F. Larcker, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *J. of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.

저 자 소 개

김 혜 린(Hye-Lin Kim)

정회원



- 2007년 2월 : 경희대학교 컨벤션 경영학과(관광경영학 석사)
- 현재 : Virginia Tech 관광경영학과, 박사과정

<관심분야> : 관광마케팅, 컨벤션, 인사관리

권 나 경(Na-Kyung Kwon)

정회원



- 2007년 2월 : 경희대학교 호텔경영학과(호텔경영학 석사)
- 2013년 2월 : 가천대학교 관광경영학과(경영학 박사)
- 현재 : 메이필드 호텔전문학교 호텔관광경영학부, 식음료전공 교수

<관심분야> : 관광마케팅, 컨벤션, 의료관광, 인사관리