

# 호텔기업의 마케팅 민첩성이 직원의 잡크래프팅 및 서비스 혁신행동에 미치는 영향

배문규\* · 정갑연\*\*

## 목 차

요약	5. 실증분석
1. 서론	5.1 표본의 인구통계 분석
2. 이론적 배경	5.2 신뢰성 및 타당성 검증
2.1 마케팅 민첩성	5.3 상관관계 분석
2.2 잡크래프팅	5.4 연구가설 검증
2.3 서비스혁신행동	6. 결론 및 제언
3. 연구가설 및 모형	6.1 연구결과 및 시사점
3.1 가설설정	6.2 연구의 한계 및 향후 연구
3.2 연구모형	References
4. 연구방법	Abstract
4.1 변수의 조작적 정의	Appendix
4.2 데이터 수집 및 구축	

## 요약

본 연구는 급변하는 경영환경 속에서 국내 호텔산업이 직면한 불확실성을 배경으로, 호텔의 마케팅 민첩성이 직원의 잡 크래프팅과 서비스 혁신행동에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 포스트 코로나 시대를 맞아 호텔들은 시장 트렌드를 신속히 감지하고 유연하게 대응함으로써 경쟁우위를 확보하고 지속가능한 성장을 도모해야 할 필요성이 커지고 있다. 대면 서비스 비중이 높은 호텔산업의 특성 상 변화하는 고객 요구와 시장 역동성에 효과적으로 대처하기 위해서는 마케팅 민첩성이 핵심적인 역량인 것이다. 그러나 조직 차원의 민첩한 마케팅 역량은 일선 직원들이 자발적으로 직무를 재설계하고 서비스 프로세스 혁신을 주도할 때 비로소 진정한 의미를 갖게 된다. 이에 직원들이 자신의 직무 경계를 능동적으로 재정의하고 수정하는 행위인 잡 크래프팅은 조직의 마케팅 민첩성과 개인의 혁신 행동을 매개하는 연결고리로서 작용할 수 있다. 연구 결과, 호텔의 반응성은 과업, 관계, 인지크래프팅 모두에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신속성과 유연성의 경우 과업 및 관계크래프팅에 대해서는 유의한 긍정적인 효과를 보였으나, 인지크래프팅에 대한 신속성의 효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 호텔의 신속한 의사결정과 실행은 직원들이 업무의 의미와 정체성을 성찰하고 재해석하는 인지크래프팅 활동을 오히려 제약할 수 있음과 환경 격변에 직면한 호텔 경영자들이 민첩성과 혁신성을 높이기 위한 실천적 방안을 모색하는 데 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

표제어: 마케팅 민첩성, 잡크래프팅, 서비스혁신행동, 호텔산업, 전략적 인사관리

접수일(2024년 05월 17일), 수정일(2024년 06월 07일), 게재확정일(2024년 08월 13일)

\* 제1저자, 국립안동대학교 무역학과 강사, mepistot@gmail.com

\*\* 교신저자, 국립안동대학교 무역학과 부교수, kingkap@anu.ac.kr

## 1. 서론

4차 산업혁명은 ICT를 활용하여 새로운 산업 생태계를 형성하고 있으며, 이 과정에서 글로벌 경제와 사회구조의 변화를 촉진시키고 있다. 이러한 변화는 호텔기업의 경영환경에 다양한 변화를 초래하며 경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다(Buhalis and Leung, 2018). 호텔산업은 환경 변화에 민감해 시장 수요의 변동성이 크고 외부 충격에 취약하다는 특수성을 가진다(Jiang and Wen, 2020). 그러나 최근 코로나 이후 관광산업은 급격한 변화와 불확실성에 직면하고 있다. 포스트코로나 시대를 맞아 비대면 기술 도입, 위생과 안전에 대한 고객 요구 증대 등 급변하는 시장 환경 속에서 호텔기업이 경쟁우위를 확보하고 지속가능한 성장을 이루기 위해서는 변화를 신속하게 감지하고 선제적으로 대응하는 민첩성이 그 어느 때 보다 중요하다(Varelas and Apostolopoulos, 2020). 코로나19 팬데믹 이후 관광산업은 급격한 변화와 높은 불확실성에 직면하고 있다. 국제적 이동 제한, 사회적 거리두기 정책, 위생에 대한 강화된 요구 등으로 인해 호텔 산업의 운영 방식과 고객 기대가 현저히 변화하였다. 구체적으로, 비대면 서비스의 확대, 객실 내 방역 강화, 공용 공간의 재구성 등이 새로운 운영 기준으로 자리잡았다. 아울러 국내여행 선호 현상, 원격근무와 휴가를 결합한 새로운 여행 형태의 등장, 지속가능한 관광에 대한 관심 증대 등 새로운 소비 트렌드가 부상하고 있다. 이러한 급격한 환경 변화와 불확실성 하에서 호텔 기업의 마케팅 민첩성은 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 변화하는 고객 니즈를 신속히 파악하고, 혁신적인 서비스 모델을 개발하며, 유연하게 운영 전략을 조정할 수 있는 능력이 호텔의 생존과 지속가능한 성장을 결정짓는 핵심 요인으로 대두되고 있다.

민첩성은 기업이 환경 변화에 빠르고 유연하게

대응하며 적응하는 능력을 말한다(Sambamurthy et al., 2003). 이 개념을 마케팅 영역으로 확장하면, 마케팅 민첩성이라는 변수를 제시할 수 있다. 마케팅 민첩성(Marketing Agility)은 기업이 시장의 변화와 고객의 요구를 즉각적으로 파악하고 유연하게 대응하는 능력을 의미한다. 마케팅 민첩성이 뛰어난 기업은 시장의 변동성을 빠르게 인지하고, 이에 적절히 대응함으로써 경쟁에서 우위를 점할 수 있다(Kalaignanam et al., 2021). 즉, 경쟁이 치열한 시장에서 기업이 살아남고 성장하기 위해서는 환경 변화에 맞는 마케팅 전략을 신속하게 수립하고 실행하는 것이 매우 중요한데, 이러한 맥락에서 마케팅 민첩성을 갖춘 기업은 기회를 잡고 시장의 위협에 효과적으로 대처함으로써 경쟁에서 앞서 나갈 수 있다(Asseraf et al., 2019). 특히 호텔산업은 대면 서비스 비중이 높아 환경 변화에 매우 취약한 특성을 지니고 있어, 위기 상황에 더욱 민첩하게 대응할 필요가 있다(Breier et al., 2021). 마케팅 부문의 민첩한 대응은 환경 변화에 취약한 호텔기업의 위기 극복과 새로운 기회 창출에 핵심 동력이 될 수 있다. 그러나 조직 차원의 민첩성이 발휘되기 위해서는 일선에서 고객을 대면하는 호텔 직원들의 적극적인 행동 변화가 뒷받침되어야 한다.

기업이 시장 변화를 신속하게 파악하고 이에 적절히 대응하는 마케팅 민첩성을 확보하면, 구성원들은 자신의 업무를 스스로 개선하고 발전시키는 잡크래프팅을 활성화할 가능성이 높다. 마케팅 민첩성이 뛰어난 기업은 변화하는 시장 환경 속에서 기회를 빠르게 포착하는 능력이 탁월하다. 이런 기업들은 구성원들이 자신의 역량을 확장하고 자원을 확보하려는 잡크래프팅 노력을 적극적으로 지원하며, 업무 열정을 방해하는 장애물을 신속히 해결한다. 따라서 기업의 마케팅 민첩성은 구성원들의 업무 개선과 발전인 잡크래프팅에 긍정적인 영향을 미친다고 짐작할 수 있다.

잡크래프팅(Job Crafting)은 조직구성원이 자신

의 역할에 적극적으로 참여하여 내부적인 동기를 강화하고, 필요한 자원을 확보하기 위한 개인적 노력을 뜻한다(Wrzesniewski and Dutton, 2001). 잡크래프팅을 통해 구성원들은 자신의 업무에 대한 열정을 발견하고, 업무의 가치를 더욱 높이 평가하게 된다. 이러한 과정을 통해, 구성원들은 이직을 고려하는 생각이 줄어들고, 업무에 대해 더 긍정적인 태도를 가지게 되며, 이는 결국 조직의 전반적인 성과향상에 기여한다. 조직 내에서 잡크래프팅을 적극적으로 실천하는 구성원들은 자신의 직무 경계를 스스로 조정하고 재정의함으로써, 업무 수행 과정에서 창의적인 해결책을 도입하고 적용하는 혁신적인 행동을 더 자주 보일 것이다. 이는 그들이 직무를 수행하면서 직면하는 문제들에 대해 새로운 아이디어를 선택하고 적용하는 데 더 적극적이라는 것을 의미한다. 국내 호텔기업들은 최근 급변하는 환경 변화와 불확실성, 그리고 환경 변화에 취약한 호텔 산업의 특성을 고려할 때 시장 변화에 대한 빠른 파악과 유연한 대응인 마케팅 민첩성은 호텔기업들에게 매우 중요하다. 이러한 호텔기업의 마케팅 민첩성으로 인해 직원들은 스스로가 자신의 직무를 재편하고, 보완함으로써 호텔의 성장에 기여하는 혁신적인 서비스 행동을 할 것이다.

잡크래프팅의 선행요인을 다룬 연구들은 주로 개인적 특성과 직무 특성에 주목해 왔다. 개인 특성 측면에서는 주도적 성격(Bakker et al., 2012), 자기효능감(Tims et al., 2012), 심리적 주인의식(Wang et al., 2017) 등이 잡크래프팅을 촉진하는 요인으로 밝혀졌다. 또한 직무 특성 차원에서는 직무자율성(Petrou, Demerouti, and Peeters, Schaufeli, and Hetland., 2012), 변혁적 리더십(Wang et al., 2017) 등이 잡크래프팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 기존 연구들은 대부분 개인과 직무 차원에 국한되어 있어, 조직의 전략적 지향점이나 환경 대응 방식 등과 같은 거시적 관점에서 잡크래프팅의 선행요인을 탐색한 연

구와 외부지향적 관점에서 조직의 시장 대응 역량인 마케팅 민첩성과 잡크래프팅의 관계를 실증한 연구는 부족한 편이다. 급변하는 환경 속에서 외부 적응력 제고를 위한 조직 수준의 민첩성이 개인의 직무 재설계와 혁신 활동으로 연계되는 매커니즘을 규명할 필요성이 제기되며, 선행연구의 한계점으로 존재한다. 이에 본 연구는 마케팅 민첩성이라는 새로운 선행요인이 잡크래프팅에 미치는 영향을 실증함으로써 잡크래프팅 연구의 격차를 줄이고자 한다.

따라서 본 연구는 국내 호텔기업 직원들을 대상으로 호텔의 마케팅 민첩성이 직원들의 잡크래프팅에 영향을 미쳐, 그들의 서비스 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 마케팅 민첩성의 하위요인으로 반응성, 유연성, 신속성으로 개념화한 것은 Kalaiganam et al.(2021)의 연구를 바탕으로 선정하였다. 반응성은 시장 기회와 위협을 감지하고 이에 적절히 대응하는 능력, 유연성은 변화무쌍한 상황에 맞게 전략을 유연하게 수정하는 능력, 신속성은 의사결정과 실행에 소요되는 시간을 단축하는 능력을 의미한다. 이들 세 가지 하위차원은 환경 변화에 대한 민첩한 대응력을 다각도로 포착할 수 있다는 점에서 마케팅 민첩성의 개념적 구조를 잘 반영하고 있다고 판단된다. 잡크래프팅의 하위요인은 Wrzesniewski and Dutton(2001)이 제안한 과업, 관계, 인지크래프팅에 주목하였다. 이 세 가지 하위차원은 직무와 관련된 과업 경계, 관계 경계, 인지 경계를 능동적으로 재설정한다는 점에서 잡크래프팅 개념의 핵심을 구성한다. 더욱이 과업, 관계, 인지크래프팅은 각각 행동적, 사회적, 인지적 직무 변화를 대변한다는 점에서 잡크래프팅의 다면적 속성을 포괄적으로 반영하고 있다. 본 연구의 결과는 새로운 시장 트렌드에 대해 호텔기업이 취해야 하는 방안과 이에 부합하는 직원들의 업무 전환, 서비스 행동에 대한 전략적 시사점을 제안할 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 마케팅 민첩성

민첩성(Agility)은 조직이 안정적인 상태를 조정하여 변화에 신속하게 대응하는 능력이다(Conboy, 2009). 민첩성에 대하여 학자들마다 다양한 정의를 제시했다. 예를 들어, Goldman et al.(1995)는 불확실한 환경에서 기업의 총체적인 대응능력이라고 언급하며, Gould(1997)는 세분화된 시장에서 지속 가능한 경쟁우위를 확보하는 능력으로 정의했다. Overby, et al.(2006)은 전략적인 측면에서 시장의 민감성, 자원 유동성, 집단적 역량, 변화의 준비성으로 네 가지 측면으로 구분했으며, Doz(2020)도 자원의 재배치를 통해 기존 비즈니스 모델을 민첩하게 변화하는 것으로 언급했다. 즉, 민첩성은 시장 변화에 대해 신속하고 효과적인 대응의 필요성을 강조함으로써 마케팅 민첩성으로 확장될 수 있다.

마케팅 민첩성의 정의에 대하여 Homburg et al.(2020)은 조직과 구성원들이 신속한 의사결정과 학습을 통해 성장활동을 수행하는 능력, Kalaignanam et al.(2021)은 신속한 마케팅 결정을 실행하기 위해 기업이 시장을 이해하는 것과 시장에 적응하기 해야 한다는 점을 언급했다. 다양한 정의들이 있지만 본 연구에서 마케팅 민첩성은 내부 자원을 재구성하고 적절한 제품을 제공함으로써 시장변화를 신속하게 감지하고 대응하는 기업의 능력으로 정의한다(Khan, 2020; Zhou et al., 2019).

마케팅 민첩성은 구성요인에 대하여 Khan(2020)은 적극적인 시장 감지, 신속성, 반응성 및 유연성을 포함하는 사전 예방적 요소와 반응적 요소로 구성된다고 주장했다. Osei et al.(2019)는 기업이 마케팅 민첩성을 달성하기 위해 견고성, 대응성, 적극성을 세 가지 중요한 요소로 제시했다. 본 연구에서 구성요인으로 활용한 Kalaignanam et al.(2021)의 연

구에서는 마케팅 민첩성을 반응성, 유연성, 신속성을 제시했는데, 자세히 살펴보면 다음과 같다.

반응성(responsiveness)은 시장 변화를 신속하게 감지하고, 마케팅 전략을 실행하며, 피드백을 수집하고, 수집한 내용을 바탕으로 마케팅 전략을 조정하는 것을 포함한다. 또한, 시장 정보를 수집하고 해석하여 이에 적절히 대응하는 조직의 능력을 말한다(Sambamurthy et al., 2003). 유연성(flexibility)은 마케팅 전략이 불확실한 환경 변화에 적응할 수 있는 능력을 의미한다. 유연성은 예상하지 못한 변화에 적응하고, 새로운 기회를 활용할 수 있고(Zhou and Wu, 2010), 자원의 효율적 배분과 프로세스를 재구성하여 변화하는 환경에 적합한 마케팅 전략을 수립할 수 있다. 신속성(speed)은 시장 변화를 감지하고 대응하는 속도를 의미한다(Kalaignanam et al., 2021). 신속한 의사결정과 실행을 통해 경쟁기업보다 신속하게 기회를 인식하고 마케팅 전략을 최적화할 수 있다(Khan, 2020). 또한, 계획부터 실행까지 일련의 활동을 빠르게 진행할 수 있는 역량을 의미한다(Chen et al., 2014).

마케팅 민첩성에 관한 연구는 주로 조직의 성과나 경쟁우위와의 관계에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 마케팅 민첩성이 기업의 재무성과에 미치는 영향(Zhou et al., 2019), 기업의 국제화에 관한 연구들이 진행되었다(Asseraf et al., 2019). 한편, 호텔산업에서의 마케팅 민첩성을 다룬 연구들은 호텔 운영의 유연성이나 민첩성을 개념적으로 제안하는 수준에 그치고 있으며(del Mar Alonso-Almeida and Bremser, 2013), 호텔의 마케팅 민첩성이 구성원 행동이나 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 연구는 부족하다.

### 2.2 잡크래프팅

잡크래프팅(Job Crafting)은 조직의 구성원들이 자신의 업무를 재해석하고 개인화하여, 주어진 업무

에 대해 더 큰 의미를 부여하는 과정이다 (Wrzesniewski and Dutton, 2001). 즉, 조직의 구성원이 자신이 맡은 역할의 특징을 이해하고, 자신의 능력을 유연하게 조정하여 그 의미를 찾고 자기만의 것으로 발전시키는 과정을 말한다(Berg et al., 2008).

잡크래프팅에 대한 연구는 주로 두 가지 시각에서 이루어졌다. 이는 연구자들이 직무에 대해 가지고 있는 관점과 정의가 서로 다르기 때문이다. 첫 번째 연구관점은 직위가 가지는 의미와 직원의 적극적인 역할을 중시하며, 업무의 과업, 관계, 그리고 인지의 세 가지 주요 영역을 통해 직무의 가치를 창출하는 변화를 잡크래프팅의 관점으로 해석한 것이다. 이 연구들은 잡크래프팅을 직무의 과업과 관계 영역에서 종사원이 창출하는 물리적 및 인지적 변화로 정의하며, 이를 과업, 관계, 인지크래프팅의 세 가지 주요 구성 요소로 나누어 설명하였다 (Wrzesniewski and Dutton, 2001). 첫째, 과업크래프팅(task crafting)은 구성원이 자신의 직무 범위를 넓히고, 직무와 관련된 활동을 추가하며, 새로운 업무처리 방법을 적용하는 과정을 말한다. 이는 직무의 양, 범위, 작업 방식의 변화뿐만 아니라, 업무의 목적, 의미, 관계를 새롭게 해석하고 인식하여 더 큰 가치를 창출하는 것을 포함한다. 둘째, 관계크래프팅(relational crafting)은 직무 수행 과정에서 상사, 동료 등 주변 이해관계자들과의 관계 및 상호작용의 질과 범위를 적극적으로 변화시키는 과정을 말한다. 이는 대인관계의 질적, 양적 측면에서의 조정과 개선을 포함한다. 셋째, 인지크래프팅(cognitive crafting)은 자신의 업무를 통해 긍정적인 자기상을 구축하고자 하는 동기에서 출발하였다. 이는 조직구성원이 자신이 담당하는 업무의 의미와 목적을 스스로 재해석하고 조정함으로써, 자신의 업무에 대해 새로운 의미를 창출하고자 하는 행위이다.

잡크래프팅에 대한 두 번째 접근 방식은 Schaufeli and Bakker(2004)가 소개한 직무요구-

자원 모델(Job Demands-Resources Model)에 기초하고 있다. 이 관점에서 주목할 만한 연구로는 Bakker and Demerouti(2007), 그리고 Tims and Bakker(2010)가 있다. 이 연구들은 개인의 능력과 요구를 바탕으로, 직무요구와 자원의 관계를 조절하는 개인의 행동을 세 가지 주요 유형으로 분류하고 제시하였다. 첫 번째는 직무의 요구를 관리하고 자원을 늘리는 행동, 두 번째는 동기를 유발하기 위해 직무요구를 증가시키는 행동, 그리고 세 번째는 직무 스트레스와 과중한 업무 부담을 줄이기 위해 직무요구를 줄이는 행동이다.

잡크래프팅에 대한 연구는 초기에는 주로 직무 재설계의 관점에서 접근하였으나(Wrzesniewski and Dutton, 2001), 이후 직무 요구-자원 모델을 기반으로 잡크래프팅의 선행요인과 결과변수를 탐색하는 방향으로 확장되었다(Tims et al., 2012; Petrou et al., 2015). 특히 잡크래프팅의 선행요인으로는 개인특성 변인(예: 주도성, 자기효능감)과 직무특성 변인(예: 자율성, 피드백)이 주로 연구되어 왔다(Rudolph et al., 2017). 또한 잡크래프팅은 직무 만족, 직무 열의, 조직 몰입 등 구성원의 긍정적 태도 형성에 기여하는 것으로 밝혀졌다 (Lichtenthaler and Fischbach, 2019).

한편, 호텔 산업에서의 잡크래프팅 연구는 최근 들어 점차 관심이 높아지고 있다. 호텔 종사자들의 그릿(Grit)(Kang, 2020; Kang and Moon, 2021), 직무몰입(Chen, 2019) 등이 잡크래프팅에 미치는 영향을 살펴보고 있지만, 아직 마케팅 민첩성과 관련된 연구는 한계점을 가지고 있다.

### 2.3 서비스혁신행동

혁신은 제도적 질서 내에서 조직구성원들이 상호작용을 통해 새로운 사고를 창출하는 과정이라 할 수 있다. 즉, 혁신은 사물, 생각, 진행 상황, 서비스에서의 변화를 의미하며, 경제학적으로는 생산자와

소비자의 가치를 증대시키고, 생산성 향상을 통해 경제적 부의 증가를 이끌어낼 수 있는 자원이라고 할 수 있다(Jansen, 2005). 또한, 혁신은 새로운 아이디어, 가치 창출 및 구현을 포함하며, 특정 요구 사항을 충족시키는 단계를 거쳐 진행된다. 이러한 혁신을 기반으로 구성원이 조직의 발전을 위해 하는 행동이 혁신행동이다.

혁신행동은 조직구성원이 문제를 해결하는 과정에서 업무의 효율성을 높이고, 조직의 성과를 개선하기 위해 새로운 아이디어를 창출하고, 이를 널리 알리며, 실제로 적용하는 과정을 의미한다(Yuan and Woodman, 2010). 즉, 혁신행동은 새로운 기술, 제조 공정, 또는 제품에 대한 아이디어를 찾고 개발하는 것뿐만 아니라, 이러한 아이디어를 타인에게 홍보하고 실현하는 일련의 창의적이고 자발적인 활동을 포함하기 때문에 성공적인 조직혁신의 전제 조건이라 볼 수 있다(Dorenbosch et al., 2005).

경영, 서비스, 마케팅 등 다양한 분야에서 혁신의 중요성이 강조됨에 따라, 혁신행동의 개념이 서비스 분야로까지 확대되었다. 이는 모든 영역에서 혁신적 가치를 창출할 수 있다는 인식이 점점 더 확산되고 있음을 반영한다. 이러한 변화는 조직이 더욱 창의적이고 유연하게 문제를 해결하고, 새로운 기회를 발견하는 데 도움을 준다(Boer and During, 2001). 서비스 혁신행동은 조직 내 구성원들이 새로운 아이디어를 적극적으로 도입하거나 기존 자원을 창의적으로 활용해 서비스를 차별화하고, 마케팅 전략을 개선함으로써 조직의 경쟁력과 성과를 높이는 데 주력하는 활동이다(Kang, 2020). 이는 조직이 시장에서 더 나은 위치를 확보하고, 성장을 가속화하기 위한 전략적인 노력의 일환이라 할 수 있다. 서비스 혁신행동은 서비스 접점에서 활동하는 팀 또는 조직구성원들이 기존 서비스의 표준을 초과하여 고객에게 새로운 가치를 제공하고자 개발한 아이디어를 널리 알리고 실행에 옮기는 절차적인 과정이다(Cho and Lee, 2022).

대다수의 선행연구들은 서비스 혁신행동에서 조구성원들의 참여와 역할의 중요성을 강조하였다. 이는 조직 내에서 서비스 혁신행동을 촉진하는 데 있어 구성원들의 기여가 필수적임을 시사하는 것이다(Supriyanto et al., 2020). 또한 서비스 혁신행동에 영향을 주는 선행요인은 개인의 특성과 환경적, 상황적 요인으로 나누어 볼 수 있는데, 이는 서비스 혁신을 이끄는 데 있어 개인의 역량과 주변 환경의 영향력을 이해하는 데 중요한 기준을 제공하는 것이다(Xerri and Brunetto, 2013). 조구성원들의 외향성, 정서적 안정감, 그리고 개방성 같은 개인적 특성이 서비스 혁신행동을 장려하는 기반이 되며, 리더와 구성원 간 교환관계의 질이나 조직 내 공정성 등과 같은 환경적 요인들도 구성원의 서비스 혁신행동을 촉진시킨다(Hsu et al., 2011). 그리고 다양한 연구들에서는 서비스 혁신행동이 조직의 성과를 향상시키는데 긍정적인 기여를 한다고 보고하고 있는데, 이는 구성원의 서비스 혁신행동이 조직성과를 높이는 중요한 역할을 한다는 것을 시사하는 것이다.

서비스 혁신행동에 대한 연구는 리더십(Kwon and Kwon, 2020; Lee and Ji, 2020), 조직지원인식(Kim and Lee, 2024), 인적자본과 지식공유활동(Yun, 2022) 등 성과변수로서 다양한 연구들이 진행되어 왔다. 그러나 대부분의 연구들이 직원 개인 차원의 심리적 요인이나 대인관계 특성에 초점을 맞추고 있어, 조직의 전략적 지향성이 어떻게 구성원들의 서비스 혁신행동으로 이어지는 관계에 대한 부분에서는 한계점을 가진다.

### 3. 연구기설 및 모형

#### 3.1 기설설정

##### 3.1.1 마케팅 민첩성과 잠크래프팅

조직의 민첩성은 급변하는 환경에 대응하여 내부 자원과 역량을 재구성함으로써 적응력을 높이는 것을 의미한다(Felipe et al., 2016). 기업이 시장의 환경 변화에 민첩하게 대응할수록, 새로운 환경에서 혁신적인 기회를 빠르게 발견하고, 필요한 자원 및 지식을 세심하게 포착하여 구성원들의 잡크래프팅을 위한 자원 확보를 효율적으로 할 수 있다(Crocitto and Youssef, 2003). 마케팅 민첩성이 높은 기업은 구성원들의 업무에 대한 열정을 저하시키는 위험 요소를 신속하게 제거할 수 있다. 이를 통해 구성원은 도전적인 업무 목표를 스스로 설정하고, 이러한 목표를 달성하기 위해 업무 개선 및 발전인 잡크래프팅을 적극적으로 실행한다.

Georgsdottir and Getz(2004)는 시장 변화를 신속하게 인지하고 이에 대응하는 조직은 구성원들이 문제를 새로운 관점에서 바라보고 재해석하는 과정을 장려함으로써, 혁신적인 방안을 제안할 수 있는 환경을 조성하는데, 이 과정에서 구성원들은 기존의 규칙에 얽매이지 않고, 더 창의적이고 신선한 해결책을 탐색할 수 있도록 업무 재구성을 촉진한다고 하였다. Batcheller(2016)는 시장의 변화에 대한 기업의 민첩성은 구성원들이 실천적인 행동을 취하고, 결과물을 창출하기 위해 적극적으로 정보를 탐색하고, 상사나 동료로부터 피드백을 요청하며, 실패한 경험을 통해 자신의 업무를 성찰하는 것에 지대한 영향을 미친다고 하였다.

마케팅 민첩성의 효과는 구성원 개인의 행동 변화와 밀접히 연관된다. 조직이 외부 환경 변화에 민첩하게 반응하기 위해서는 조직구성원들 또한 유연하고 적극적으로 자신의 직무를 변화시키고 개선하려는 노력, 즉 잡크래프팅이 뒷받침되어야 한다(Solberg and Wong, 2016). 마케팅 민첩성의 하위요인인 반응성, 유연성, 신속성은 각기 다른 경로로 잡크래프팅의 차원들에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

호텔 산업에서의 마케팅 민첩성과 잡크래프팅 간

직접적인 연구는 부족하지만 그 연관성을 시사하고 있다. 예를 들어, Homburg et al.(2007)의 연구는 고객 요구에 대한 조직의 높은 반응성이 직원들의 고객 지향적 행동을 증가시킨다는 결과를 보여주었다. 호텔의 반응성이 높을수록 구성원들은 고객 접점에서 발생하는 다양한 문제 상황들을 기민하게 포착하고 이를 해결하기 위해 적극적으로 업무방식을 바꾸거나, 동료 및 상사와 협력하는 한편, 문제 상황에 대한 인식을 재구성할 가능성이 높다. 신속성에 관해서는, Tallon and Pinsoneault(2011)의 연구가 조직의 IT 기반 신속성이 직원들의 업무 프로세스 개선 활동을 증가시킨다는 것을 밝혔다. 의사결정이 신속하게 이루어지는 조직의 구성원들은 고객의 요구사항이나 불만을 처리하는 과정에서 절차를 간소화하거나 업무 범위를 확대하는 등 과업 자체를 재구성하려 할 것이다. 유연성과 관련해서는, Beltrán-Martín and Roca-Puig(2013)의 연구가 조직의 인적자원 유연성이 직원들의 행동적 유연성을 증가시킨다고 보고하였다. 호텔 산업에서 이는 마케팅 전략의 유연성이 직원들의 관계 크래프팅, 즉 다양한 이해관계자들과의 관계를 유연하게 조정하는 행동을 촉진할 수 있음을 시사한다. 유연성은 직무 수행 과정에서의 자율재량권 확대와 관련된다. 유연한 조직 분위기 속에서 구성원들은 규정과 절차에 얽매이지 않고 창의적으로 업무 목표와 방법을 재설계할 수 있을 것이다. 나아가 고객 요구에 부합하는 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 업무상 필요한 대인 관계를 적극적으로 개발하고 협력 관계를 구축하게 될 것이다. 아울러 변화무쌍한 상황에 직면해서도 자신의 직무 가치와 중요성을 재인식하는 성찰의 계기를 가질 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 호텔기업의 마케팅 민첩성인 반응성, 유연성, 신속성이 직원들의 잡크래프팅인 과업, 관계, 인지크래프팅을 활성화할 것으로 생각하여, 다음 가설을 제안하였다.

H 1: 호텔기업의 마케팅 민첩성은 직원의 잡크래

프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 호텔기업의 반응성은 직원의 과업크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 호텔기업의 반응성은 직원의 관계크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 호텔기업의 반응성은 직원의 인지크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 호텔기업의 신속성은 직원의 과업크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 호텔기업의 신속성은 직원의 관계크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6: 호텔기업의 신속성은 직원의 인지크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7: 호텔기업의 유연성은 직원의 과업크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8: 호텔기업의 유연성은 직원의 관계크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-9: 호텔기업의 유연성은 직원의 인지크래프팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 잡크래프팅과 서비스 혁신행동

잡크래프팅은 조직 내 구성원들이 자신의 업무를 단순히 주어진 방식에 따라 수행하는 것이 아니라, 스스로의 업무 경계를 넓히고 변화시켜 자신의 업무를 새롭게 구성하는 과정이다(Wrzesniewski and Dutton, 2001). 조직 내 구성원들이 혁신적인 서비스 행동을 강화하기 위해서는 새로운 아이디어를 생성하는 능력과 함께 서비스 관련 직무의 특성을 동시에 고려해야 한다. 다시 말해 업무 과정에서 배운 내용을 재활용하고, 새롭게 창조하는 구성원들은 자신이 학습한 내용을 반영하여 조직 내에서 변화를 주도하는 혁신적 행동을 더욱 활발히 할 수 있다(Cho and Lee, 2022).

Supriyanto et al.(2020)는 혁신적인 작업 행동을 촉진하는 요소들에 대한 연구를 하였는데, 그들

은 잡크래프팅이 혁신행동에 대해 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하면서, 잡크래프팅이 조직의 작업 환경에서 구성원들의 혁신적 활동을 증진시킬 수 있는 중요한 요소라 하였다. Kang(2020)은 호텔 종사자들을 대상으로 한 연구에서 호텔 종사자들의 잡크래프팅 수준이 높을 때 그들의 혁신행동 또한 증가하는 경향이 있다고 하였다. 이러한 결과는 서비스 상황에서 구성원들의 잡크래프팅이 서비스 혁신행동을 강화하는 중요한 요소로 작용한다는 점을 밝힌 것이다. Lee and Cho(2020)은 직장인들 사이에서 관찰된 활발한 혁신행동은 그들의 높은 잡크래프팅 수준에서 비롯된다고 밝혔다. 이 결과는 잡크래프팅이 직원들 자신의 업무를 상황에 맞춰 적극적으로 재구성함으로써 서비스 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 결정적 요소로 볼 수 있음을 의미한다.

앞선 연구들을 호텔의 관점에서 구체적으로 살펴보면 객실 청소 절차를 간소화하거나 연회 서비스 순서를 재배치하는 등의 과업크래프팅은 운영상의 낭비 요소를 제거하고, 보다 수준 높은 서비스를 창출하는 혁신행동으로 이어질 수 있을 것이다. 다음으로 관계크래프팅은 호텔의 서비스 접점에서 동료 및 부서 간 긴밀한 협력과 소통은 원활한 서비스 제공과 문제 해결의 토대가 된다. 나아가 고객과의 접점에서 우호적 관계를 구축하려는 노력은 고객 니즈에 부합하는 맞춤형 서비스 개발로 연계될 수 있다. 끝으로 인지크래프팅은 자신의 직무에 대한 인식과 의미를 재구성함으로써 일의 가치와 목적을 재발견하는 과정을 의미한다. 인지크래프팅을 통해 구성원들은 단순 반복 업무에서도 긍정적 의미를 찾고 고객 감동을 위해 헌신하는 자세를 견지하게 된다. 이는 서비스 혁신을 위한 내재적 동기와 열정으로 작용한다. 따라서 본 연구는 호텔 직원들의 과업, 관계, 인지크래프팅이 직원들의 서비스 혁신행동을 촉진할 것으로 판단하여 다음 가설을 설정하였다.



가설 2: 호텔 직원의 잡크래프팅은 서비스 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 호텔 직원의 과업크래프팅은 서비스 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 호텔 직원의 관계크래프팅은 서비스 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 호텔 직원의 인지크래프팅은 서비스 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 연구모형

본 연구는 호텔기업의 마케팅 민첩성인 반응성, 신속성, 유연성이 직원들의 과업, 관계, 인지크래프팅으로 구성된 잡크래프팅에 영향을 미쳐, 직원들의 혁신적인 서비스 행동을 활성화하는지를 살펴보기 위해 다음 <Fig. 3-1>의 연구모형을 제안하였다.

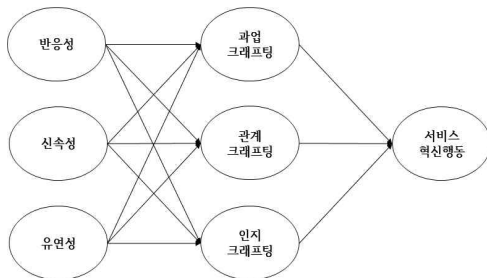


Fig. 3-1 Research Model

## 4. 연구방법

### 4.1 변수의 조작적 정의

본 연구에서 다루는 핵심 변수인 마케팅민첩성, 잡크래프팅, 서비스 혁신행동의 측정문항은 선행연구를 참고하여 개발하였다. 그러나 선행연구의 상황과 본 연구의 상황이 완전히 일치하지 않는 부분이 있어, 일부 문항은 본 연구의 맥락에 맞게 수정, 보

완하였다. 이렇게 개발된 측정문항들을 활용하여 설문지를 구성하였다. 본 연구에서는 모든 변수의 측정을 위해 7점 리커트 척도를 사용하였다. 이 척도는 '전혀 아니다'에 1점, '보통이다'에 4점, '매우 그렇다'에 7점을 부여하는 방식이다.

마케팅 민첩성은 호텔기업이 급변하는 불확실한 환경에 신속하게 적응하고, 유연하면서도 신속한 전략을 실행할 수 있는 능력으로 정의하고, 하위요소로 반응성, 유연성, 신속성을 구성하였다. 본 연구는 Kalaighnam et al.(2021)의 연구에서 사용한 척도를 활용하여 마케팅 민첩성을 측정하였는데, 구체적으로 반응성 3문항, 유연성 3문항, 신속성 4문항을 이용하였다.

잡크래프팅은 호텔기업 직원이 자발적으로 자신의 업무 범위와 방식을 변화시켜 더 의미 있고 만족스러운 업무를 수행하는 활동으로 정의하고, 하위요인으로 과업, 관계, 인지크래프팅을 제시하였다. 본 연구는 Wreznewski and Dutton(2001)과 Kang(2020)의 연구를 참고하여 각 하위요인별로 4개씩 총 12개의 문항을 구성하였다.

서비스 혁신행동은 호텔 직원들이 고객만족과 성과 향상을 위해 새로운 서비스 아이디어를 의도적으로 창출, 도입, 적용하는 일련의 과정으로 정의하였다. 본 연구는 Cho and Lee(2022)의 연구를 참고하여, 호텔 직원의 서비스 혁신행동을 6개의 문항으로 구성하여 측정하였다. 각 문항들은 Appendix에서 확인 할 수 있다.

### 4.2 데이터 수집 및 구축

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 설문지법을 활용하였다. 설문지 문항 구성 시 선행연구들을 면밀하게 검토하여 측정항목들을 도출하였다. 이렇게 개발된 설문지는 세 분의 마케팅 분야 교수님들의 심사와 검증을 거쳤다. 이 후 본 연구는 응답자들이 설문지 문항을 쉽게 이해할 수 있는지 확인하기 위

해 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 본 조사에서 기대하는 데이터의 약 10%에 해당하는 호텔 직원들을 대상으로 진행되었다. 예비조사의 결과를 바탕으로, 의미가 불분명한 문항들은 수정 및 보완하여, 최종적으로 본 조사에 사용될 설문지를 완성하였다.

본 연구를 위해 서울 소재 6개의 5성급 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 서울소재 5성급 호텔 직원을 대상으로 한 이유는 다음과 같다. 첫째, 5성급 호텔은 마케팅 민첩성과 서비스 혁신의 중요성이 상대적으로 더 크게 부각되는 세그먼트이다. 격심한 경쟁 상황 속에서 차별적 고객 가치를 지속적으로 창출해야 하는 5성급 호텔들로서는 시장 변화를 신속히 감지하고 이에 맞는 서비스 혁신을 주도할 필요성이 높다. 따라서 본 연구의 주요 변수인 마케팅 민첩성, 잡크래프팅, 서비스 혁신행동 간의 구조적 관계를 파악하기에 적합한 표본이라 판단하였다. 둘째, 5성급 호텔은 체계화된 서비스 시스템과 인적자원관리 제도를 갖추고 있어, 직원들의 행동에 대한 조직 차원의 지원과 개입이 비교적 활발히 이루어진다. 이는 조직의 전략적 지향성이 개별 구성원의 직무 행동에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 본 연구의 목적에 부합한다고 볼 수 있다. 셋째, 서울 지역으로 한정함으로써 표본의 동질성을 확보하고자 하였다.

설문방식은 구조화된 설문지 240부를 온라인으로 배포하였다. 응답의 성실성을 높이기 위해 온라인 상품권을 답례품으로 제공하였다. 설문조사는 2024년 2월 14일부터 3월 13일까지 한달 간 진행되었으며, 총 221부가 회수되었고, 불성실한 응답 12부를 제외한 209부를 실증분석에 활용하였다. 데이터 분석은 통계 분석 소프트웨어인 SPSS 버전 26.0과 AMOS 버전 26.0을 사용하여 수행되었다.

## 5. 실증분석

### 5.1 표본의 인구통계 분석

본 연구에 참여한 대상자들의 인구통계학적 정보는 <Tab. 5-1>에서 자세히 확인할 수 있다.

Tab. 5-1 Survey demographics results

구분	항목	빈도(명)	%
성별	남자	107	51.2
	여자	102	48.8
연령	20대	45	21.5
	30대	78	37.3
	40대	61	29.2
	50대 이상	25	12.0
학력	고졸 이하	8	3.8
	전문대졸	67	32.1
	대학교졸	112	53.6
	대학원졸	22	10.5
근속연수	1년 미만	22	10.6
	1~3년 미만	35	16.7
	3~5년 미만	31	14.8
	5~10년 미만	52	24.9
	10년 이상	69	33.0
근무부서	객실부서	81	38.8
	식음료부서 (연회 포함)	47	22.5
	조리부서	12	5.7
	마케팅부서	16	7.7
	관리지원부서	43	20.6
	기타	10	4.7
직위	사원	91	43.5
	주임 및 계장	38	18.2
	대리	32	15.3
	과장급	24	11.5
	차장급	15	7.2
	부장급 이상	9	4.3
총합		209	100

### 5.2 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 여러 항목으로 구성된 변수들의 내적 일관성을 확인하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 활용하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수가 0.6 이상이면 해당 변수의 신뢰성이 확보된 것

으로 간주한다(Anderson and Gerbing, 1988). <Tab. 5-2>에 나타난 바와 같이, 본 연구에서 측정된 모든 변수의 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수가 0.6을 초과하고 있다. 이는 해당 변수들의 측정 항목들이 동일한 개념을 일관되게 측정하고 있음을 의미한다. 따라서 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성이 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

Tab. 5-2 Results of the Reliability Analysis

변수		최초 항목 수	최종 항목 수	Cronbach's $\alpha$
잡 크래프팅	과업크래프팅	4	4	0.923
	관계크래프팅	4	4	0.896
	인지크래프팅	4	4	0.902
마케팅 민첩성	반응성	3	3	0.904
	유연성	3	3	0.912
	신속성	4	4	0.918
서비스 혁신행동		6	6	0.878

측정 도구의 신뢰성을 검증한 후, 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하여 측정 모형의 집중타당성(Convergent Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity)을 평가하였다. 측정 모형의 집중타당성(Convergent Validity)을 검증하기 위해 복합신뢰도(Composite Reliability, CR)와 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 확인하였다. 일반적으로 CR이 0.7 이상, AVE가 0.5 이상일 때 집중타당성이 확보된 것으로 판단한다(Fornell and Larcker, 1981). <Tab. 5-3>에 제시된 바와 같이, 모든 변수들이 집중타당성 기준을 충족하여 집중타당성이 입증되었다.

Tab. 5-3 Confirmatory Factor Analysis Result

변수	요인	표준화 계수	복합신뢰도	평균분산추출	
잡 크래프팅	과업크래프팅	TC1	0.877	0.883	0.651
		TC2	0.834		
		TC3	0.817		
		TC4	0.859		
	관계크래프팅	RC1	0.858	0.872	0.628
		RC2	0.835		
		RC3	0.897		
		RC4	0.916		
	인지크래프팅	CC1	0.853	0.847	0.613
		CC2	0.874		
		CC3	0.915		
		CC4	0.793		
마케팅 민첩성	반응성	RA1	0.814	0.894	0.672
		RA2	0.885		
		RA3	0.813		
	유연성	FE1	0.885	0.886	0.654
		FE2	0.846		
		FE3	0.867		
	신속성	SP1	0.826	0.839	0.608
		SP2	0.823		
		SP3	0.809		
		SP4	0.821		
서비스 혁신행동	SIB1	0.843	0.818	0.594	
	SIB2	0.854			
	SIB3	0.910			
	SIB4	0.835			
	SIB5	0.829			
	SIB6	0.870			

Note:  $\chi^2=179.819$ , 자유도=158,  $p$ 값=0.00, GFI=0.924, CFI=0.936, NFI=0.907, RMR=0.072, RMSEA=0.064

판별타당성을 확인하기 위해서는 각 변수의 평균 분산추출(AVE) 값이 해당 변수와 다른 변수들 간의 상관관계 제곱값보다 큰지를 확인해야 한다(Anderson and Gerbing, 1988). <Tab. 5-3>과 <Tab. 5-4>의 분석 결과, 변수들 중 서비스 혁신행동 변수의 AVE 값(0.594)이 관계크래프팅과 인

지크래프팅 간 상관계수(0.719)의 제곱값(0.517)보다 큰 것으로 나타났다. 이를 통해 변수들의 판별타당성이 확보되었음을 확인할 수 있다. 확인적 요인 분석 결과, 측정 모형의 적합도 지표들이 일반적으로 받아들여지는 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다:  $\chi^2=179.819$ , 자유도=158, p값=0.00, GFI=0.924, CFI=0.936, NFI=0.907, RMR=0.072, RMSEA=0.064. 이러한 결과는 측정 모형이 수집된 데이터와 잘 부합한다는 것을 의미한다.

### 5.3 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 앞서, 주요 변수들간의 상호관계와 다중공선성 문제를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Tab. 5-4>에 나타난 바와 같이, 모든 변수들 간에는 유의수준 0.01 또는 0.05에서 통계적으로 유의한 긍정적 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 변수들간의 증가가 서로 연관되어 있음을 나타내며, 이는 연구가설과 일치하는 결과라고 볼 수 있다. 다중공선성을 검토한 결과, 관계크래프팅과 인지크래프팅 사이의 상관계수가 0.719로 가장 높게 나타났지만, 다른 변수들 사이의 상관계수는 대부분 0.6 이하로 관찰되었다. 일반적으로 독립변수들 간의 상관계수가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 판단한다. 그러나 본 연구에서 대부분의 변수들간 상관관계 값이 0.8 미만으로 나타나, 연구 변수들간 다중공선성 문제가 크지 않은 것으로 판단할 수 있다. 또한 VIF(분산팽창요인)를 통해 다중공선성을 진단한 결과 대부분의 변수들이 VIF지수가 2미만(1.217~1.684)이기 때문에 다중공선성 문제가 크지 않음을 확인하였다.

Tab. 5-4 Results of Correlation Analysis

	VIF	TC	RC	CC	RA	FE	SP	SIB
TC	1.418							
RC	1.523	0.515**						
CC	1.684	0.604**	0.719**					
RA	1.217	0.438**	0.628**	0.517**				
FE	1.251	0.323**	0.441**	0.538**	0.648**			
SP	1.466	0.336**	0.425**	0.481**	0.566**	0.519**		
SIB	1.517	0.258**	0.137*	0.115*	0.327**	0.459**	0.329**	

Note: \*\*p < 0.01, \*p<0.05

### 5.4 연구가설 검증

연구모형의 유효성을 확인하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 수행하였다. 모형의 적합도를 평가하기 전에 다양한 지표들을 통해 모형이 데이터와 얼마나 잘 부합하는지를 확인하였다:  $\chi^2=178.325$ , d.f=160, p=0.000, GFI=0.928, CFI=0.931, NFI=0.908, RFI=0.928, IFI=0.917, TLI=0.941. 이러한 다양한 적합도 지표들을 통해 연구모형의 타당성을 종합적으로 평가할 수 있다. 가설 검증의 결과는 <Tab. 5-5>에 요약하여 제시하였다. 경로계수의 중요성을 평가하기 위해 t값을 기준으로 하였는데, 이는 Hair et al. (2005)의 연구에 따른 것이다. 일반적으로 t값이 1.96 이상이면 유의수준 0.05에서 유의미한 것으로 판단하고, t값이 2.58 이상이면 유의수준 0.01에서 유의미한 것으로 간주한다.

Tab. 5-5 Hypothesis Result

	가 설	표준화 경로계 수	T-val ue	P-val ue	채 택 여 부
H1-1	반응성→ 과업크래프팅	0.478**	6.874	0.000	채 택
H1-2	반응성→ 관계크래프팅	0.396**	5.266	0.000	채 택
H1-3	반응성→ 인지크래프팅	0.417**	6.236	0.000	채 택
H1-4	신속성→ 과업크래프팅	0.359**	5.039	0.000	채 택
H1-5	신속성→ 관계크래프팅	0.193*	2.493	0.008	채 택
H1-6	신속성→ 인지크래프팅	0.068	0.178	0.279	기 각
H1-7	유연성→ 과업크래프팅	0.442**	6.578	0.000	채 택
H1-8	유연성→ 관계크래프팅	0.477**	6.823	0.000	채 택
H1-9	유연성→ 인지크래프팅	0.432**	6.523	0.000	채 택
H2-1	과업크래프팅 →서비스 혁신행동	0.519**	7.391	0.000	채 택
H2-2	관계크래프팅 →서비스 혁신행동	0.561**	8.017	0.000	채 택
H2-3	인지크래프팅 →서비스 혁신행동	0.412**	6.168	0.000	채 택

Note1:  $\chi^2=178.325$ ,  $df=160$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI=0.928$ ,  $CFI=0.931$ ,  $NFI=0.908$ ,  $RFI=0.928$ ,  $IFI=0.917$ ,  $TLI=0.941$

Note2: \*\*p < 0.01, \*p<0.05

## 6. 결론 및 제언

### 6.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 국내 호텔기업 직원들을 대상으로 호텔의 마케팅 민첩성이 직원들의 잡크래프팅에 영향을 미쳐, 그들의 서비스 혁신행동에 미치는 영향을 규명하고자, 서울 소재 6개의 5성급 호텔 직원들을 대상으로 구조화된 설문지 209부를 대상으로 실증 분석을 진행하였다. 연구결과, 호텔의 반응성, 신속

성, 유연성으로 구성된 마케팅 민첩성은 직원들의 과업, 관계, 인지크래프팅에 대부분 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직원들의 잡 크래프팅 활동은 그들의 서비스 혁신행동을 촉진하는 것으로 확인되었다.

구체적으로 살펴보면, 먼저 호텔의 반응성은 직원들의 과업, 관계, 인지크래프팅에 모두 긍정적인 영향을 주었다. 이러한 결과는 시장과 고객의 요구에 민감하게 반응하는 호텔일수록 직원들이 자발적으로 업무방식을 개선하고, 동료 및 상사와의 관계 향상을 위해 노력하며, 자신의 직무를 보다 가치 있게 인식하게 됨을 의미한다. 호텔의 신속성과 유연성 역시 직원들의 과업 및 관계크래프팅에 긍정적인 영향을 미쳤다. 신속한 의사결정과 유연한 전략 실행이 직원들의 주도적 직무 재설계와 관계 개선 노력을 북돋는 것으로 해석된다. 다음으로 직원들의 과업, 관계, 인지크래프팅은 모두 서비스 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직무를 주체적으로 재구성하고 관계와 인식의 경계를 확장하는 직원들이 보다 창의적이고 혁신적인 서비스 행동을 실천하는 경향이 있음을 알 수 있다.

호텔기업의 신속성이 직원들의 인지크래프팅에 유의한 영향을 미치지 않은 것은 주목할 만한 결과이다. 이러한 결과는 급변하는 시장 환경에 신속히 대응해야 하는 호텔 조직의 특성상, 직원들이 자신의 업무에 대해 깊이 성찰하고 의미를 재구성할 수 있는 심리적 여유를 갖기 어려울 수 있음을 시사한다. 신속한 의사결정과 실행을 강조하는 조직 분위기 속에서 직원들은 주어진 업무를 재빨리 처리하는데 급급할 수 있으며, 이로 인해 업무에 대한 의미 부여나 가치 재정립 등 인지크래프팅에는 소홀해질 가능성이 있다. 또한 빠른 업무 처리 과정에서 발생하는 스트레스와 피로감이 직원들로 하여금 자신의 일에 대해 깊이 고민하고 성찰할 수 있는 인지적·정서적 에너지를 잠식할 수도 있다. 이러한 결과는 신속성이라는 조직 차원의 민첩성이 때로는 구성원

개인의 내적 동기와 업무 경험의 의미 발견에 부정적인 영향으로 예상된다. 따라서, 호텔에서는 신속한 문제 해결과 고객 대응을 추구하되, 동시에 구성원들이 자신의 일에 대한 의미를 숙고하고 재발견할 수 있는 기회와 여건을 제공하는 균형 잡힌 접근이 필요할 것으로 판단된다.

본 연구의 결과는 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로 첫째, 기존의 마케팅 민첩성 연구들이 주로 조직성과나 경쟁우위와의 관계에 초점을 둔 반면, 본 연구에서는 마케팅 민첩성이 직원들의 잡크래프팅과 혁신행동에 미치는 영향력을 규명함으로써 마케팅 민첩성 개념을 미시적 수준의 인적자원관리 영역으로 확장하는 이론적 기반을 제공하였다. 이는 전략적 마케팅 역량이 구성원들의 행동과 성과로 연계되는 메커니즘을 설명하는 데 기여한다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 개인의 직무 변화 활동인 잡크래프팅에 대한 선행연구들은 주로 개인적 특성이나 직무 특성과 같은 미시적 요인의 영향력을 주로 다루었다. 그러나 본 연구는 조직의 마케팅 민첩성이라는 거시적 요인이 잡크래프팅에 미치는 영향력을 실증함으로써, 개인 차원을 넘어선 잡크래프팅의 선행요인에 대한 이해의 폭을 넓혔다는 점에서 이론적 의의가 있다. 셋째, 잡크래프팅이 구성원의 태도나 웰빙에는 긍정적 효과가 있음은 선행 연구들을 통해 입증되어 왔으나, 행동적 성과 변수에 대한 잡크래프팅의 영향력을 다룬 연구는 기존 연구의 한계점을 서비스 혁신행동을 유의하게 증진시킨다는 사실을 확인함으로써, 기존 연구의 격차를 줄이는데 시사점이 있다.

실무적 시사점으로 첫째, 시장 환경 변화에 민첩하게 대응하기 위해서는 조직 차원의 신속하고 유연한 전략 실행과 더불어 일선 직원들의 적극적이고 혁신적인 행동이 뒷받침되어야 함을 알 수 있다. 따라서 호텔에서는 전사적 차원의 민첩성 제고 노력과 함께 직원들의 자발적 직무 재설계와 혁신 활동을 장려하는 풍토 조성에 큰 관심이 필요함을 보여준

다. 둘째, 호텔 인사관리자들은 잡크래프팅이 가진 혁신 촉진 효과를 인식하고, 직원들의 과업경계 확장, 관계 재구성, 인지적 변화 등을 위한 제도적 · 심리적 지원 방안을 모색할 필요가 있다. 특히 잡크래프팅에 대한 상사의 지지와 코칭, 그리고 동료 간 피드백과 협력이 활성화될 수 있는 환경을 조성하는데 주력해야 할 것이다. 셋째, 다만 조직의 신속한 의사결정과 실행이 구성원 개인의 인지적 직무 재설계에는 부정적 영향을 미칠 수 있음을 유념할 필요가 있다. 따라서, 업무 추진의 속도와 더불어 직원 개개인이 자신의 일에서 의미와 가치를 발견할 수 있는 내적 탐색의 과정 또한 간과해서는 안 될 것이다. 조직 전략과 개인의 내적 경험의 조화로운 균형을 모색하는 통합적 사고가 요구된다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구는 호텔의 마케팅 민첩성과 직원들의 잡크래프팅 및 서비스 혁신행동의 미치는 연구결과를 바탕으로 의미있는 시사점을 제공하였지만, 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 서울 소재 호텔들만을 표본에 포함하여 연구결과의 일반화 가능성이 제한적이다. 국내 호텔산업의 전반적 특성을 반영하기 위해서는 향후 수도권 외 지역과 다양한 등급의 호텔들을 대상으로 한 광범위한 표본 구성이 요구된다. 또한, 연구대상은 근속연수, 학력 등에 따라 요구되는 직무가 다르며 외부 환경 변화에 따라서 요구되는 변화도의 차이가 있다. 향후 연구에서는 더 구체화된 집단을 바탕으로 집단 간 차이를 규명하는 연구가 필요하다. 둘째, 횡단 연구의 한계로 인해 변수들 간의 인과관계를 명확히 파악하기 어렵다. 마케팅 민첩성과 잡크래프팅, 잡크래프팅과 서비스 혁신행동 간의 영향 관계가 일정 시간 경과에 따라 어떻게 변화하는지를 고찰하기 위해서는 종단적 연구 설계가 필요하다. 셋째, 서비스 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한

선행요인들이 존재함에도 불구하고 이를 포괄하지 못하였다. 향후 연구에서는 조직문화, 리더십, 직무 특성 등 다각적 요인들을 모형에 반영하여 현상에 대한 설명력을 높일 필요가 있다. 또한 마케팅 민첩성과 잡크래프팅, 잡크래프팅과 서비스 혁신행동 간의 관계를 매개하거나 조절하는 변수들을 발굴하여 보다 정교하고 역동적인 이론 모형을 구축할 필요성이 있다. 넷째, 본 연구는 마케팅 민첩성과 직원들의 잡크래프팅 및 서비스 혁신행동 간의 관계에 초점을 맞추었으나, 마케팅 민첩성과 조직의 성과 및 경쟁우위와의 직접적인 관계를 충분히 다루지 못했다는 한계가 있다. 선행연구에서 마케팅 민첩성이 조직의 성과나 경쟁우위와 밀접한 관련이 있음이 제시되었으나, 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 마케팅 민첩성이 호텔 기업의 재무적 성과(예: 매출, 수익성, 시장점유율 등)와 비재무적 성과(예: 고객만족도, 브랜드 이미지, 직원 만족도 등)에 미치는 직접적인 영향을 분석할 필요가 있다. 이를 통해 호텔산업에서 마케팅 민첩성의 역할과 중요성을 보다 종합적으로 이해할 수 있을 것이며, 실무자들에게 더욱 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 다섯째, 본 연구는 응답자들의 근무 연수나 직급에 따른 차이를 고려하지 않고 전체 표본을 대상으로 모델을 검증하였다는 한계가 있다. 호텔 직원의 경력이나 직위에 따라 마케팅 민첩성에 대한 인식, 잡크래프팅의 실행 정도, 그리고 서비스 혁신행동의 양상이 다를 수 있음에도 불구하고, 이러한 차이를 반영하지 못했다. 향후 연구에서는 근무 연수나 직급별로 동일한 모델을 검증하여 집단 간 차이를 탐색할 필요가 있다. 이를 통해 호텔 직원의 특성에 따른 더욱 세분화되고 맞춤형 전략적 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 예를 들어, 신입 직원과 경력 직원, 또는 일선 직원과 관리자급 직원 간의 차이를 비교 분석함으로써, 각 집단의 특성에 맞는 마케팅 민첩성 강화 전략과 잡크래프팅 촉진 방안을 제시할 수 있을 것이

다.

## [References]

- [1] Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- [2] Asseraf, Y., Lages, L.F., and Shoham, A.(2019), Assessing the drivers and impact of international marketing agility, *International Marketing Review*, 36(2), 289-315.
- [3] Batcheller, J.(2016), Learning agility, A critical competency, *AORN Journal*, 103(4), 430-432.
- [4] Bakker. A. B. and Demerouti E. (2007), The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [5] Bakker, A. B., Tims, M., and Derks, D.(2012), Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- [6] Beltran-Martan, I. and Roca-Puig, V. (2013), Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674.

- [5] Berg, J.M., Dutton, J.E., and Wrzesniewski A.(2008), What Is Job Crafting and Why Does It Matter: Theory–To–Practice Briefing, *University of Michigan Center for Positive Organizational Scholarship*, 1–8.
- [6] Boer, H., and During, W. E.(2001), Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation, *International Journal of Technology Management*, 22(1–3), 83–107.
- [7] Buhalis, D., and Leung, R.(2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50.
- [8] Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., and Tiberius, V.(2021), The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID–19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
- [9] Chen, C. Y.(2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684–1701.
- [10] Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., and Chow, W. S.(2014), IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors, *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326–342.
- [11] Cho, J.M., and Lee, H.R.(2022). The effect of team leader’s ambidextrous leadership perceived by airline cabin crew on service innovative behavior : mediating effect of job crafting. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 24(3), 97–114. (조정미, 이형룡. (2022). 항공사 객실승무원이 지각한 팀장의 양면적 리더십이 서비스 혁신행동에 미치는 영향 : 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. *호텔관광연구*, 24(3), 97–114)
- [12] Conboy, K.(2009), Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development, *Information Systems Research*, 20(3), 329–354.
- [13] Crocitto, M., and Youssef M.(2003), The human side of organizational agility, *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388–397.
- [14] del Mar Alonso–Almeida, M., and Bremser, K.(2013), Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141–148.
- [15] Dorenbosch, L., Engen, M.L.V., and Verhagen, M.(2005), On–the–job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership, *Creativity and Innovation Management*,



- 14(2), 129–141.
- [16] Doz, Y.(2020), Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- [17] Felipe, C.M., Roldan, J.L., and Leal-Rodríguez, A.L.(2016), An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631.
- [18] Fornell, C., and Larcker, D.F.(1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- [19] Georgsdottir, A.S. and Getz I.(2004), How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations, *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166–175.
- [20] Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K.(1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold Company.
- [21] Gould, P.(1997), What is agility?, *Manufacturing Engineer*, 76(1), 28–31.
- [22] Homburg, C., Grozdanovic, M., and Klarmann, M.(2007), Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- [23] Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A.(2012), An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433.
- [24] Homburg, C., Ehm, L., and Artz, M.(2020), Measuring and managing consumer sentiment in an online community environment, *Journal of Marketing Research*, 52(5), 629–641.
- [25] Hsu, M.L.A., Hou, S.T., and Fan H. L.(2011), Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator, *Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258–272.
- [26] Jansen, O.(2005), The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579.
- [27] Jiang, Y., and Wen, J.(2020), Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573.
- [28] Kang, S.M.(2020), The Structural Relationships between Hotel Employees' Grit,

- Job Crafting and Innovative Behavior. *Tourism Research*, 45(4), 1-17. (강상목 (2020), 호텔 종사원의 그릿과 잡크래프팅, 혁신 행동의 구조적 관계, *Tourism Research*, 45(4), 1-17)
- [29] Kang, S.M., and Moon, S.J.(2021), The Mediating Effects of Positive Psychological Capital on the Relationship between Grit and Job Crafting, *Tourism Research*, 46(3), 1-19. (강상목, 문상정(2021), 호텔 종사원의 그릿과 잡크래프팅의 관계에서 긍정심리자본의 매개 효과, *Tourism Research*, 46(3), 1-19)
- [30] Kalaignanam, K., Tuli, K.R., Kushwaha, T., Lee, L., and Gal, D.(2021), Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda, *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- [31] Kim K.H., and Lee S.H,(2024), The Impact of Five-star Hotel Service Employees' Perception of Organizational Support (POS) on Service Innovation Behavior - Mediating Effect of Organizational Attachment -. *Journal of Hotel & Resort*, 23(2), 85-102. (김경희, 이승환(2024), 5성급 호텔 서비스 종사자의 조직지원인식이 서비스 혁신행동에 미치는 영향 - 조직애착의 매개효과 -. *호텔리조트연구*, 23(2), 85-102).
- [32] Khan, H.(2020), Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?, *International Business Review*, 29(5), 101733.
- [33] Kwon, J.S., and Kwon, Y.J.(2021), The Impact of Hotel Workers' Emotional Leadership on Innovation Behavior and Customer Orientation. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 30(3), 41-56. (권진수, 권용주(2021), 호텔종사자의 감성리더십이 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 30(3), 41-56)
- [34] Lee, S.G., and Ji, Y.H.(2020), The effect of empowering leadership of hotel manager on service innovation behavior : The mediating effects of creative self-efficacy and collaborative communication. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 29(1), 13-30. (이순구, 지윤호(2020), 호텔기업 부서장의 임파워링 리더십이 서비스혁신행동에 미치는 영향 : 창의적 자기효능감과 협력적 커뮤니케이션의 매개효과, *호텔경영학연구*, 29(1), 13-30)
- [35] Lee S.H. and Cho T.J. (2020), The Relation between Employees' Job Crafting and Innovative Behavior: Moderated Mediation Effect of Career Commitment and Social Undermining, *Korea Lifelong Education and HRD Institute*, 16(2), 49-81. (이상훈, 조태준 (2020). 직장인의 잡크래프팅과 혁신행동의 관계: 경력몰입과 사회적 회방의 조절된 매개효과. 평생교육 · HRD연구, 16(2), 49-81.)
- [36] Lichtenthaler, P.W., and Fischbach, A.(2019), A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- [37] Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z.,

- Omar, M., and Gutu, M.(2019), Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: The case of Blue Skies, *International Marketing Review*, 36(2), 190–212.
- [38] Overby, E., Bharadwaj, A., and Sambamurthy, V.(2006), Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- [39] Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., and Hetland, J.(2012), Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- [40] Petrou, P., E. Demerouti, and Schaufeli, W. B.(2015), Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470.
- [41] Rudolph, C. W., I. M. Katz, K. N. Lavigne, and Zacher, H.(2017), Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112–138.
- [42] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V.(2003), Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, *MIS Quarterly*, 237–263.
- [43] Schaufeli, W. B. and Bakker A. B.(2004), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burn Out and Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- [44] Solberg, E., and Wong, S. I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 713–725.
- [45] Supriyanto, A.S., Sujianto, A.E., and Ekowati, V.M.(2020), Factors affecting innovative work behavior: mediating role of knowledge sharing and job crafting, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007.
- [46] Tallon, P.P. and Pinsonneault, A.(2011), Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model, *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- [47] Tims, M. and Bakker, A.B.(2010), Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- [48] Tims, M., Bakker, A.B., and Derks, D.(2012), Development and validation of the job crafting scale, *Journal of vocational*

- behavior*, 80(1), 173–186.
- [49] Varelas, S. and Apostolopoulos, N.(2020), The implementation of strategic management in Greek hospitality businesses in times of crisis. *Sustainability*, 12(17), 7211.
- [50] Wang, H.J., E. Demerouti, and Le Blanc, P. (2017), Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification, *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- [51] Wrzenewski A. and Dutton J.E.(2001), Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work, *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- [52] Xerri, M.J. and Brunetto, Y.(2013), Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organizational citizenship behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177.
- [53] Yun, S.P.(2022), A study on the structural relationship among human capital, knowledge-sharing activity, and innovative behavior of hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 24(2), 113–126. (윤성필(2022), 호텔기업의 인적자본과 지식공유활동, 혁신행동과의 구조 관계 연구. 호텔관광연구, 24(2), 113–126)
- [54] Yuan, F. and Woodman R.W.(2010), Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations, *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- [55] Zhou, J., Mavondo, F.T., and Saunders, S.G.(2019), The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence, *Industrial Marketing Management*, 83, 31–41.
- [56] Zhou, K.Z., and Wu, F.(2010), Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31(5), 547–561.



**Bae, Moon-Gyu (mepistot@gmail.com)**

Bae Moon is currently a lecturer in the Department of International Trade at Andong National University. He received his Ph.D. in International Management from Yeungnam University. His research interests include international business strategy and entrepreneurship.



**Jeong, Gap-Yeon (kingkap@anu.ac.kr)**

Gap-Yeon Jeong is a professor at the Department of International Trade at Andong National University. He received a Ph.D. in international management from Hankuk University of Foreign Studies. Recently, he has been conducting research with an interest in the marketing strategies of small and medium-sized export companies and Vietnamese hotels.

# The Impact of Hotel Firms' Marketing Agility on Employee Job Crafting and Service Innovative Behavior

Bae, Moon-Gyu\* · Jeong, Gap-Yeon\*\*

## ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of hotel marketing agility on employee job crafting and service innovative behavior in the context of the uncertainties faced by the Korean hotel industry amidst a rapidly changing business environment. In the post-COVID era, hotel companies need to quickly detect market trends and respond flexibly to secure a competitive advantage and promote sustainable growth. Given the high proportion of face-to-face services in the hotel industry, marketing agility is emerging as a core competency to effectively cope with changing customer demands and market dynamics. However, an organization's agile marketing capabilities only take on true meaning when frontline employees voluntarily redesign their jobs and lead service process innovations. In this regard, job crafting, which refers to employees' active redefinition and modification of their job boundaries, can serve as a link between organizational agility and individual innovative behavior. By empirically analyzing the structural relationship between marketing agility, job crafting, and service innovative behavior in the hotel context, this study applies the concept of agility to the field of human resource management and provides new insights into the antecedents and outcomes of job crafting. The results show that hotel responsiveness has a significant positive impact on all three dimensions of job crafting. In the case of speed and flexibility, they had a significant positive effect on task and relational crafting, but the effect of speed on cognitive crafting was not significant. The implications of the study suggest that hotels' rapid decision-making and execution may actually constrain employees' cognitive crafting activities, such as reflecting on and reinterpreting the meaning and identity of their work. Furthermore, it is expected to provide meaningful insights for hotel managers facing environmental upheavals to seek practical measures to enhance agility and innovativeness.

*Keywords: Marketing Agility, Job Crafting, Service Innovative Behavior, Hotel Industry, Strategic Human Resource Management*

---

\* First Author, Lecturer, Department of International Trade, Andong National University

\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Department of International Trade, Andong National University

< Appendix >

변수		측정문항	평균	표준편차	참고문헌
마케팅 민첩성	반응성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 호텔은 시장 변화를 빠르게 파악하여 대응할 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 시장 변화에 대응할 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 시장 변화에 대응하기 위해 빠른 의사결정을 내릴 수 있는 역량이 있다.</li> </ul>	5.12	0.74	Kalaigna- nam et al.(2021)
	유연성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 호텔은 유연한 제품 및 서비스 개발 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 유연하게 제품 및 서비스를 변화시킬 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 시장 변화에 따라 유연하게 조직구조를 바꿀 수 있는 역량이 있다.</li> </ul>	5.58	0.75	
	신속성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 호텔은 시장정보를 신속하게 파악할 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 고객정보를 신속하게 파악할 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 제품 및 서비스를 경쟁사들보다 빠르게 출시할 수 있는 역량이 있다.</li> <li>• 우리 호텔은 결정된 사항을 빠르게 이행할 수 있는 역량이 있다.</li> </ul>	5.39	0.77	
잡크래프팅	과업 크래프팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 업무를 수행할 때 내 강점과 능력을 발휘할 수 있는 방법을 찾는다.</li> <li>• 나는 업무를 보다 더 효율적으로 수행할 수 있는 방법을 생각한다.</li> <li>• 나는 업무 완수 및 성과 달성을 위해 필요한 일을 스스로 찾아 한다.</li> <li>• 나는 내가 관심 있는 분야와 업무를 접목할 수 있는 기회와 방법을 찾는다.</li> </ul>	5.10	0.91	Wrezne- wski and Dutton (2001), Kang (2020)
	관계 크래프팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 직장에서 주위 동료들에게 업무 결과에 대해 피드백을 요청한다.</li> <li>• 나는 업무와 관련해서 조언을 해 줄 사람을 적극적으로 찾는다.</li> <li>• 나는 직장에서 정서적 교감과 지지를 주고 받을 수 있는 동료들을 찾는다.</li> <li>• 나는 직장에서 대인관계 스트레스를 줄일 수 있는 방법을 찾는다.</li> </ul>	5.30	0.76	
	인지 크래프팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 내 직업의 부정적 측면보다는 긍정적 측면에 초점을 맞춘다.</li> <li>• 나는 내 직무를 단지 돈을 벌기 위한 수단이 아니라 자아실현의 기회로 생각한다.</li> <li>• 나는 내 업무로 인해 혜택을 받을 수 있는 사람들에게 대해 생각한다.</li> <li>• 나는 내 업무가 사회에 어떻게 기여할 수 있는지 생각한다.</li> </ul>	5.81	0.81	
서비스 혁신행동		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 업무에 활용할 수 있는 새로운 방식을 찾으려고 노력한다.</li> <li>• 나는 체계적인 방법으로 혁신적인 아이디어를 업무에 도입하려고 노력한다.</li> <li>• 나는 문제 상황을 해결하는 새로운 혁신 서비스 아이디어를 개발하려고 노력한다.</li> <li>• 나는 혁신적인 서비스 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있게 만든다.</li> <li>• 나는 혁신적인 서비스 아이디어의 실용적인 가치를 따진다.</li> <li>• 나는 동료 및 상사에게 혁신적인 서비스 아이디어에 대한 공감을 얻으려고 노력한다.</li> </ul>	5.18	0.74	Cho and Lee(2022)