



www.akht.or.kr

Journal of Hospitality & Tourism Studies

The Academy of Korea Hospitality & Tourism



고용주브랜드가 지적자본과 지속가능한 경쟁우위에 미치는 영향: 자원기반 관점 이론 중심으로

The effects of employer brand on intellectual capital and sustainable competitive advantage: a perspective of resource-based view theory

김윤식*

Kim, Yun-Sik

* 경동대학교 호텔경영학과 조교수, leeds@kdunv.ac.kr, 관심분야: 호텔경영, 전략경영

요약

예측 불가능한 호텔산업의 경영환경은 호텔기업은 지적자본을 통해 지속가능한 경쟁우위 창출을 위해 노력한다. 높은 수준의 지적자본과 지속가능한 경쟁우위를 개발할 때 우수 인적자원 보유가 중요함에도 고용주 브랜드의 전략적 역할은 고려되지 않았다. 본 연구의 목적은 자원기반 관점 이론을 적용하여 고용주브랜드가 지적자본과 지속가능한 경쟁우위에 미치는 영향을 밝히는 것이다. 이를 달성하기 위해 4·5성급 호텔에서 1년 이상 재직 중인 수퍼바이저/캡틴 이상의 직원을 선정하여 설문조사를 실시하였다. 고용주브랜드와 전략경영 문헌을 기반으로 한 본 연구는, 고용주브랜드의 5가지 요인 모두 지적자본 형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고용주브랜드 각 요인이 지적자본 형성을 위한 기여도는 흥미가치, 일과 삶의 균형가치, 개발가치, 사회가치, 경제가치 순으로 기여도의 크기가 다른 것으로 확인되었다. 고용주브랜드의 영향을 받은 지적자본은 지속가능한 경쟁우위 창출에 영향을 미치며 지적자본은 고용주브랜드와 지속가능한 경쟁우위 사이의 매개역할이 확인되었다. 본 연구는 자원기반 관점 이론을 토대로 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 고용주브랜드의 전략적 역할을 규명하였다. 고용주브랜드를 인적자원관리 관점으로부터 활용하는 것이 아닌 전략적 관점으로 활용할 필요를 제시하며 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 창출 방안을 제언하였다.

핵심용어

고용주브랜드,
지적자본,
지속가능한 경쟁우위,
자원기반 관점 이론,
전략경영

ABSTRACT

Hotel companies endeavor to develop intellectual capital via sustainable competitive advantage because of an unpredictable management environment. Despite having excellent human resource is important for developing high levels of intellectual capital and sustainable competitive advantage, the strategic role of employer brand has not been considered. The purpose of this study is to examine employer brand effect on intellectual capital and sustainable competitive advantage by applying resource-based view theory. To fulfill the objectives of this study, a survey was conducted with employees who knows employer brand, intellectual capital and sustainable competitive advantage of hotel. Based on employer brand and strategic management literature, the result of this study shows that all of five employer brand dimensions have positive effects on intellectual capital. The results show that all dimensions of employer brand do not contribute to develop of intellectual capital equally in order of interest value, work-life balance value, development value, social value, and economic value. Intellectual capital influenced by employer brand influences the development of sustainable competitive advantage, and intellectual capital has a mediating effect between employer brand and sustainable competitive advantage. The findings show that employer brand has a strategic role of employer brand to develop intellectual capital and sustainable competitive advantage based on resource-based view theory. This study suggests that a role of employer brand is not only a view of human resource management, but also a view of strategic management to develop intellectual capital and sustainable competitive advantage.

KEYWORDS

employer brand,
intellectual capital,
sustainable competitive
advantage,
resource-based theory,
strategic management

ACCEPTANCE INFO.

2020.12.14. 원고 접수
2020.12.26. 1차 수정본 접수
2020.12.30. 최종 수정본 접수
2020.12.30. 최종 게재 확정
3인 익명심사필

I. 서론

호텔산업을 둘러싼 경영환경과 경쟁의 강도는 역동적이고 빠르게 변화하여 지속가능한 경쟁우위 창출과 강화를 위한 자원 확보는 호텔기업 전략경영의 핵심목표가 되었다(Chawla, 2020; Elrehail et al., 2020). 현재와 같은 불확실한 경영환경과 매출 감소 상황에서 호텔기업의 전략적 선택은 투자가 아닌 기업이 보유한 내부자원 활용에 초점을 맞추기 때문에(서경화 · 이수범, 2012) 우수 인적자원은 기업성공의 핵심 경쟁력이자 전략적 요인이 된다(Tanwar & Kumar, 2019; Wong et al., 2020). 경영환경이 지식기반으로 변화함에 따라 지적자본(intellectual capital)이 지속가능한 경쟁우위의 핵심 원천이 되었다(Januškaitė & Užienė, 2018; Li & Liu, 2018). 지적자본을 형성토록 하는 인적자원 보유는 지속가능한 경쟁우위 창출의 필수 선행과제가 되어(Chawla, 2020) 기업은 우수 인적자원 보유 및 유지를 이끄는 고용주브랜드 전략을 선호하고 있다(Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Rai, 2020).

이는 고용주브랜드는 직원 보유 및 유지를 하여 성과와 지속가능한 경쟁우위를 창출한다고 밝힌 Theurer et al (2018)의 ‘고용주브랜드 가치사슬 모델(employer brand value chain model)’에서 확인 가능한데, 선행연구는 직무와 조직에 대한 직원의 태도와 행동에 미치는 고용주브랜드의 영향 중심으로 진행되었다(Biswas & Suar, 2016; Chawla, 2020; Rai, 2020). 지식경제의 경영환경에서 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 관계는 전략경영 분야의 주요 주제가 되어 많은 연구가 진행되었다(Yu et al., 2017). 하지만 지적자본은 무형의 특성을 보여 조직 내 관리가 어려워 통합적 지적자본 개발 모델 제시는 한계가 있다(Yaseen et al., 2016). 이에 지적자본 선행연구는 지적자본 형성의 선행요인을 제시하지 못하고 지속가능한 경쟁우위 원천으로서 지적자본의 역할 규명에만 초점을 맞추고 있다.

본 연구는 고용주브랜드 전략을 통한 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘 모델을 제시함으로써 다음과 같은 선행연구의 한계를 해결하고자 한다. 첫째, 선행연구에서 조사된 고용주브랜드의 결과는 제한적인데, 이는 고용주브랜드 이론 범위의 일부만이 증명된 것이다. 둘째, 고용주브랜드 연구는 채용중심으로 진행되어(Rai, 2020; Tumasjan et al., 2020) Theurer et al (2018)의 ‘고용주브랜드 가치사슬 모델’ 적용에 매우 큰 한계가 있으므로 기업수준의 연구로 접근할 필요가 있다(Rai, 2020). 셋째, 일부 국내 선행연구(정종남, 2016; 채주석 등, 2020)에서 기업성과를 결과변수로 고용주브랜드와 긍정적인 관계를 증명하였으나, 전략경영 이론이 적용되지 않아 전략경영 관점에서 고용주브랜드 이론을 설명하는 데 한계가 있다. 마지막으로, 선행연구의 지적자본은 독립변수 중심으로 설정되어 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 지적자본 개발 메커니즘 모델 제시는 부족함이 있다(Allameh, 2018; Yu et al., 2017).

본 연구는 기업 내부자원인 인적자원 관리를 위한 고용주브랜드가 지적자본과 지속가능한 경쟁우위의 선행요인임을 규명하기 위하여 기업이 보유한 내부자원 관리 전략이 지속가능한 경쟁우위에 기여할 수 있다고 설명하는 자원기반 관점 이론(RBV: resource-based view)(Barney, 1991)을 근거 이론으로 적용하였다. 본 연구의 목표는 자원기반 관점 이론을 근거로 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 지적자본 개발 선행요인으로 고용주브랜드의 역할을 규명하는 것이다. 이를 통하여 고용주브랜드를 통한 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘 모델을 제시하여 내부자원을 활용한 호텔기업 전략경영 방안을 제언하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 자원기반 관점 이론

자원기반 관점 이론은 기업이 보유한 자원과 능력은 지속가능한 경쟁우위 형성의 기반이므로(Barney, 1991; Progloulaki & Theotokas, 2010) 기업을 지속가능한 경쟁우위 형성을 위한 자원 및 기능의 집합체로 인식한다(Progloulaki & Theotokas, 2010). 자원기반 관점 이론은 지속가능한 경쟁우위와 활용되는 자원과 능력 사이에 필수적인 관계가 있다고 간주하는데, 자원(resource)은 기업이 전략 수립 및 수행에 이용하는 기업이 보유 및 통제하는 유·무형 자산이며 능력(capability)은 다른 자원들의 역량을 최대한 이용하여 전략 수립 및 수행 할 수 있도록 하는 유·무형 자산이다(Barney & Hesterly, 2014).

자원기반 관점 이론의 가정은 기업이 보유하고 통제하는 자원과 역량에 대해 ‘자원 상이성(resource heterogeneity)’과 ‘자원

비유동성(resource immobility)’이다(Barney & Hesterly, 2014). 자원 상이성은 경쟁기업보다 더 잘할 수 있도록 하여(Barney & Hesterly, 2014) 기업이 보유한 자원과 능력의 구조의 구축과 통제에 따라 지속가능한 경쟁우위 창출 기회가 달라짐을 의미한다(Kim & Oh, 2004). 자원 비유동성은 기업의 자원과 능력은 개발 및 획득이 어려워 기업 간의 상이한 자원과 능력의 차이를 오래 지속시켜(Barney & Hesterly, 2014) 경쟁기업이 쉽게 모방하거나 얻지 못하도록 한다(Barney, 1991; Gutiérrez-Martínez & Duhamel, 2019). 이러한 가정은 기업이 보유한 자원과 능력이 귀중하고 희귀하며 모방하기 어렵게 잘 구축된 경우, 지속가능한 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하는 원동력이 된다는 것을 의미한다(Gutiérrez-Martínez & Duhamel, 2019). 이 이론에 따르면 지속가능한 경쟁우위 창출에는 유형자원보다 무형자원이 보다 효율적이므로(Khan et al., 2019) 인적자원과 지적자본과 같은 무형자원은 지속가능한 경쟁우위 창출에 가장 효율적 자원이 된다(Progioulaki & Theotokas, 2010). 이에 선행연구는 자원기반 관점 이론에 근거하여 기업이 보유한 무형자원인 인적자원(오선희, 2015; 윤성길 · 김경환, 2011; 전인 · 오선희, 2016; Gannon et al., 2015)과 지적자본(문윤지 · 김효근, 2007; Campbell & Park, 2017)이 기업의 여러 성과(예: 경영성과, 지속가능한 경쟁우위)에 미치는 영향을 밝혔으며, Backhaus & Tikoo(2004)는 고용주브랜드를 통해 형성되는 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 메커니즘은 자원기반 관점 이론이 적용 가능하다고 설명하였다.

2. 고용주브랜드

고용주브랜드(employer brand)는 Ambler & Barrow(1996)가 제품브랜드 마케팅 개념을 인적자원관리에 적용하며 처음 제시된 것으로 “기업의 고용 정체성을 식별하게 하는 것으로 고용관계에 의해 제공되는 기능적, 경제적, 심리적 혜택 패키지”(Ambler & Barrow, 1996: p. 187)라고 정의하였다. 이후 고용주브랜드는 마케팅 관점과 인적자원관리 관점의 개별적, 또는 통합적 연구가 주를 이루었다(Theurer et al., 2018; Tumasjan et al., 2020).

Berthon et al.(2005)는 고용주브랜드 구성 요인으로 ‘흥미가치(interest value)’, ‘사회가치(social value)’, ‘경제가치(economic value)’, ‘개발가치(development value)’를 제시하였다. 흥미가치는 고품질의 제품과 서비스 생산을 위해 흥미로운 근무환경 제공, 직원의 창의성을 활용하고자 하는 심리적 혜택을 의미한다(Berthon et al., 2005; Hadi & Ahmed, 2018). 사회가치는 직장 내의 사회관계, 근무환경, 근무 분위기와 같은 고용주가 직원에게 제공하는 심리적 혜택이다(Berthon et al., 2005; Hadi & Ahmed, 2018). 경제가치는 경제적 혜택과 관련되어 고용주가 직원에게 제공하는 재무적 · 비재무적 혜택을 모두 포함한 것이다(Berthon et al., 2005). 개발가치는 직원의 경력개발 및 관리와 관련하여 고용주가 직원에게 제공하는 기능적 혜택이다(Berthon et al., 2005; Hadi & Ahmed, 2018). Hadi & Ahmed(2018)는 직장 외의 개인 삶을 중요하게 고려하는 사회문화적 흐름을 반영하여 직원의 일과 삶의 적절한 균형을 제공하는 심리적 혜택인 ‘일과 삶의 균형가치(work-life balance value)’를 고용주브랜드 요인에 추가하였다.

고용주브랜드는 매력적인 근무환경과 고용관계의 고유한 특성을 잠재 직원과 현재 직원에게 알림으로써 고용주로서 경쟁기업과 차별화하는 전략이다(Backhaus & Tikoo, 2004; Tumasjan et al., 2020). 이 전략은 인적자원이 기업가치를 높이는 역할을 한다는 가정에 따라 고용주브랜드를 통하여 인적자원에 대한 투자를 함으로써 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 것이다(Backhaus & Tikoo, 2004).

Theurer et al.(2018)이 제시한 ‘고용주브랜드 가치사슬 모델’에 따르면 높은 수준의 고용주브랜드는 잠재 직원과 현재 직원의 태도에 영향을 미쳐 기업성과와 지속가능한 경쟁우위를 창출한다. 하지만 Tumasjan et al.(2020)은 고용주브랜드로 형성된 긍정적 정서는 기업성과에 긍정적 영향을 미치지만, 채용 효율성은 기업성과에 영향을 미치지 않아 고용주브랜드는 외부관점(잠재 직원)보다 내부관점(현재 직원)의 전략적 도구로서 가치가 높다고 주장하였다.

선행연구에서 고용주브랜드의 전략적 가치와 기업성과 및 지속가능한 경쟁우위의 메커니즘이 제시되었음에도 선행연구는 인적자원관리 및 조직행동론 관점(Biswas & Suar, 2016)과 마케팅 기반 브랜드 자산 및 브랜딩 프로세스 상호작용 관점(Theurer et al., 2018)에서 고용주브랜드가 조직 · 직무에 대한 직원태도에 미치는 영향(what employees think, feel, and do) 규명이 주를 이루었다. 반면에 일부 선행연구에서 고용주브랜드와 기업성과의 관계 연구(정종남, 2016; 채주석 등, 2020; Biswas & Suar, 2016; Tumasjan et al., 2020)가 진행되었으나 지속가능한 경쟁우위와 관계는 밝혀지지 않아 고용주브랜드와 기업수준 결과(what companies get)의 관계는 한계가 있다(Theurer et al., 2018). 이와 같은 선행연구 부족을 보완하고자 본 연구는 자원기반 관점 이론을 근거로 고용주브랜드가 호텔기업의 지적자본과 지속가능한 경쟁우위에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

3. 지적자본

자원기반 관점 이론에 따르면 지적자본은 지속가능한 경쟁우위 창출을 위해 가장 중요한 기업의 투자 대상이다(Allameh, 2018). 선행연구에 따르면 지적자본은 인적자본(human capital), 구조자본(structural capital), 고객자본(customer capital)의 요인으로 구성되어 있다(나현정 등, 2018; 송래현, 2019; Bontis, 1998; Li & Liu, 2018). 인적자본은 인적자원과 다른 개념으로 인적자원은 노동력 제공 과정에 종사하는 사람들이며, 인적자본은 기업의 목표 달성을 위해 투입되는 인적자원이 보유한 지식, 기술 능력을 뜻한다(나현정 등, 2018; Bontis, 1998; Hitka et al., 2019). 구조자본은 조직과 직원의 생산성과 관련된 기업의 프로세스, 손익구조, 조직 내 의사소통과 같은 기업이 보유한 비인간적 지식을 포함하며(나현정 등, 2018; Allameh, 2018; Bontis, 1998) 기업이 보유한 자원의 조합 수준을 의미한다(Li & Liu, 2018). 고객자본은 고객만족, 고객 요구 및 피드백을 통한 현재와 미래의 고객가치를 의미하며(나현정 등, 2018; Bontis, 1998; Li & Liu, 2018) 변화가 많은 경영환경에서 지속가능한 경쟁우위 창출과 실현의 핵심 동인이다(Leal-Millán et al., 2016).

Li & Liu(2018)는 지적자본의 선행연구는 재무성과 및 기타 성과에 독점적 초점을 맞추는 경향이 있어 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘 규명에 중점을 두지 않음을 언급하며 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘을 밝힐 필요가 있다고 하였다. 이와 같은 선행연구 부족에 따라 최근 연구에서 지적자본은 직·간접적으로 지속가능한 경쟁우위 창출을 이끄는 것으로 나타났다(Januškaitė & Užienė, 2018; Li & Liu, 2018; Liu, 2017; Yaseen et al., 2016). 하지만 Liu(2017)의 연구를 제외한 선행연구는 지적자본을 독립변수로 설정하여 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘을 제시하여 지적자본 형성 요인이 포함된 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘을 제시하지 못하였다. Liu(2017)는 지속가능한 경쟁우위와 조직학습에 의한 혁신행동의 영향 관계에서 인적자본의 매개역할이 있음을 규명하여 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 인적자본 형성 요인을 제시하였다. 하지만 인적자본의 매개역할만 규명되었을 뿐 지적자본의 통합적 매개역할과 지적자본 형성의 선행요인인 인적자원관리 전략(Yang & Lin, 2009)에 대한 연구는 수행되지 않았다.

4. 지속가능한 경쟁우위

지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)는 경쟁기업이 쉽게 모방하거나 복제할 수 없는 전략을 취하여 오랜 기간 우위를 유지할 수 있는 경쟁력을 의미한다(Barney & Hesterly, 2014; Yu et al., 2017). 기업은 경쟁기업이 대체할 수 없는 자원과 능력을 자본화하여 지속가능한 경쟁우위를 구체화하여(Na et al., 2019) 경쟁우위를 지속할수록 높은 경영성과를 이룰 수 있다(구정대, 2017). 특히, 자원기반 관점 이론에 따르면 단기간 경쟁우위는 귀중하고 희귀한 내부자원에서 비롯되지만 지속가능한 경쟁우위는 모방 및 대체 불가능한 자원에서 발생하므로(Barney, 1991) 모방 및 대체 불가능한 내구성 있는 자원과 능력의 소유는 전략경영의 필수 조건이다(Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2014).

이러한 자원과 능력은 인적자원관리와 그들의 역량에 의해 만들어지므로 기업은 모방 및 대체 불가능한 인적자원을 갖추기 위해 인적자원관리 체계와 전략을 직원의 개인적 요구와 기대에 맞게 조정해야 한다(Progoulaki & Theotokas, 2010). 직원의 인적서비스가 기업의 주요 경쟁력인 호텔기업의 지속가능한 경쟁우위는 인적자원 계획의 맥락에서 고려하여 기업이 보유한 자원을 효과적으로 활용하기 위한 인적자원 보유가 이루어져야 한다(Elrehail et al., 2020).

5. 구성개념 간의 관계

1) 고용주브랜드와 지적자본

자원기반 관점 이론은 인적자원이 지속가능한 경쟁우위 창출을 위해 기업이 보유해야 하는 필수 선행요인이라는 개념적 근거를 제공한다(Elrehail et al., 2020; Progoulaki & Theotokas, 2010). 이에 따라 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본을 갖추기 위해 인적자원을 활용한 접근 방식이 필요하다(Yang & Lin, 2009). 불안정한 환경에서 인적자원이 지속가능한 경쟁우위 원천의 역할을 제대로 수행하기 위해 모방 및 대체 불가능한 인적자원이 유지되어야 한다(Backhaus & Tikoo, 2004). 따라서 지속가능한 경쟁우위는 우수한 인적자원 유지가 선행조건이라 할 수 있어 고용주브랜드 전략을 통해 우수한 인적자원을 유지해야 한다(Backhaus & Tikoo, 2004; Chawla, 2020; Theurer et al., 2018). 이러한 선행연구를 종합하면 고용주브랜드는 지속가능한

경쟁우위 원천인 지적자본 형성을 위한 전략도구임을 추론할 수 있다. 하지만 고용주브랜드 선행연구는 이 변수들의 관계 설명에 한계가 있다. 이에 본 연구는 고용주브랜드가 지적자본 형성을 위한 전략도구 역할을 밝히고자 고용주브랜드 5가지 요인과 지적자본의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

① 흥미가치와 지적자본

재미와 즐거운 근무환경은 인적자원을 유지하며(Brown et al., 2015) 그들을 보다 창의적이고 생산적으로 이끌어(최현정, 2016) 업무성과를 높인다(정희경 · 한희섭, 2016). 직원이 창의성을 발휘할 수 있는 근무환경은 직원들에게 동기부여가 되어 지속가능한 경쟁우위 원천이 된다(Wong & Ladkin, 2008). 이 논리를 적용하면, 흥미로운 근무환경, 직원의 창의성 활용과 관련된 고용주브랜드 요인인 흥미가치는 인적자원의 유지 및 적극적 참여를 이끌어 기업이 얻고자 하는 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본을 형성함을 알 수 있다. 이에 본 연구는 다음의 가설을 설정하여 고용주브랜드의 흥미가치가 지적자본에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

H1: 흥미가치는 지적자본에 정(+)의 영향을 미친다.

② 사회가치와 지적자본

항상 동료와 상사들과 함께 일하는 근무환경의 호텔산업 특성으로 호텔산업 종사자는 사람들과 함께 어울려 일하는 것을 선호한다(Brown et al., 2015). 따라서 직장 내 동료 및 상사와의 관계는 그들에게 중요한 직장 내 가치로, 이직의도를 줄여(Wan et al., 2018) 전문성(Wilson-Wünsch et al., 2016)을 높인다. 이러한 선행연구의 결과를 직장 내 사회관계, 근무환경, 근무 분위기를 뜻하는 사회가치와 지적자본의 관계에 적용하면, 매력적인 사회가치 제공은 인적자원 유지와 전문성 향상을 통해 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본 보유에 긍정적 영향을 미칠 것을 추론할 수 있다. 하지만 선행연구는 이에 대한 실증적 연구 결과를 제공하지 못하므로 본 연구는 다음의 가설을 설정하여 고용주브랜드의 사회가치와 지적자본의 관계를 제시하고자 한다.

H2: 사회가치는 지적자본에 정(+)의 영향을 미친다.

③ 경제가치와 지적자본

경제가치는 직원의 경제활동에 직접 영향을 미치는 요인으로(Astakhova et al., 2014) 직원의 삶과 직접적 관계가 있다. 따라서 호텔산업의 낮은 경제적 혜택은 인적자원 관리 및 유지의 저해요인이 되어(Baum, 2008; Brown, et al., 2015) 우수 인적자원을 유출하여 지속가능한 경쟁우위 창출을 어렵게 한다(Backhaus & Tikoo, 2004). 경제적 혜택 수준에 따라 기업이 직원에게 요구하는 지식, 기술 및 능력은 달라져 높은 수준을 제공할수록 직무에 적합한 수준을 요구할 수 있다(Astakhova et al., 2014). 이러한 선행연구는 고용주가 제공하는 재무적 · 비재무적 경제혜택인 경제가치는 인적자원 유지에 영향을 미칠 뿐 아니라 그들의 지식과 역량에 영향을 미쳐 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본을 형성한다는 논리를 제공한다. 하지만 경제가치와 지적자본의 관계를 규명한 선행연구는 없어 다음과 같은 고용주브랜드의 경제가치와 지적자본의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

H3: 경제가치는 지적자본에 정(+)의 영향을 미친다.

④ 개발가치와 지적자본

경력개발 · 관리는 인적자원 유지 및 개발에 큰 영향을 미치므로(Rodríguez-Sánchez et al., 2020) 직원의 역량에 적합한 경력개발 제공은 기업의 전략수행의 원천이 된다(Mazurkiewicz, 2017). 따라서 경력개발을 통한 인적자원의 잠재력 사용은 지속가능한 경쟁우위를 구축 및 개선을 위한 전제 조건이 되어(Loučanová et al., 2018) 우수한 인적자원의 장기적 혜택을 이끌어낼 수 있다(Mazurkiewicz, 2017). 이러한 선행연구의 논리는 고용주가 제공하는 직원의 경력개발 및 관리 혜택인 개발가치는 인적자원의 역량 향상과 지속적 활용을 높여 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본 형성에 영향이 있다는 이론적 근거를 제공한다. 하지만 이를 밝힌 선행연구는 없어 고용주브랜드의 개발가치와 지적자본의 관계를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을

설정하였다.

H4: 개발가치는 지적자본에 정(+)의 영향을 미친다.

⑤ 일과 삶의 균형가치와 지적자본

일과 삶의 균형가치는 우수한 인적자원 유지를 하여 기업성과를 높임으로써 기업의 지속가능성에 많은 영향을 미치는 전략이다(Rodríguez-Sánchez et al., 2020; Wong et al., 2020). 일과 삶의 균형 갈등과 부족은 자발적 이직을 높여 우수한 인적자원 유지에 부정적 영향을 미친다(Adriano & Callaghan, 2020). 특히, 오랜 근무시간은 호텔산업을 떠나는 주요 원인이다(Brown et al., 2015). 따라서 고용주가 직원의 일과 삶의 적절한 균형 제공을 위한 혜택인 일과 삶의 균형가치를 제공하면 인적자원 유지를 통해 기업이 보유하고자 하는 지속가능한 경쟁우위 원천인 지적자본을 갖출 수 있을 것이나 이에 대한 선행연구는 없다. 이에 고용주브랜드의 일과 삶의 균형가치와 지적자본 관계를 밝히고자 다음의 가설을 설정하였다.

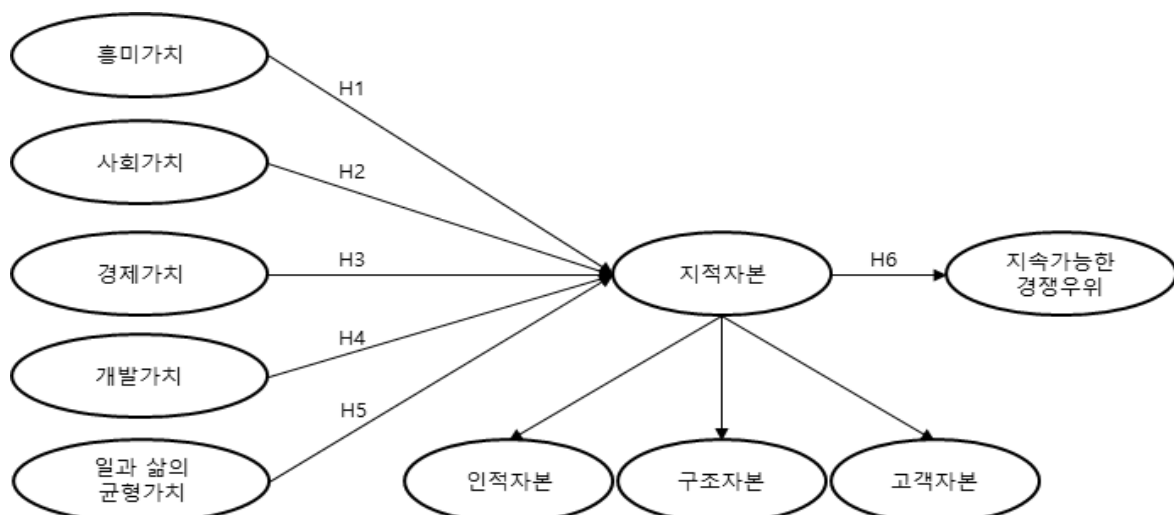
H5: 일과 삶의 균형가치는 지적자본에 정(+)의 영향을 미친다.

2) 지적자본과 지속가능한 경쟁우위

기업의 축적된 지적자본은 지식과 기술을 강화하여(Li & Liu, 2018) 미래 성장의 토대가 되는 지속가능한 경쟁우위의 원천이 된다(Januškaitė & Užienė, 2018; Li & Liu, 2018; Liu, 2017; Yaseen et al., 2016). 이처럼 지적자본과 지속가능한 경쟁우위의 관계는 선행연구에서 밝혀졌지만 두 변수의 선행요인인 인적자원관리(Chawla, 2020; Yang & Lin, 2009)의 영향을 받은 지적자본이 지속가능한 경쟁우위에 미치는 영향을 규명한 연구는 없다. 이에 본 연구는 인적자원관리의 전략인 고용주브랜드의 영향을 받아 형성된 인적자본, 구조자본, 고객자본으로 구성된 지적자본이 지속가능한 경쟁우위에 미치는 영향을 밝히고자 다음의 가설을 설정하였다.

H6: 지적자본은 지속가능한 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미친다.

선행연구를 토대로 설정한 고용주브랜드와 지적자본, 지속가능한 경쟁우위의 관계를 도식화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

1. 측정항목 개발

흥미가치(5개)는 고품질의 제품과 서비스 생산을 위한 흥미로운 근무환경·프로세스 제공, 직원의 창의성 활용을 측정한 Berthon et al.(2005)의 항목을 적용하였다. 사회가치는 Berthon et al.(2005)이 측정한 직장 내 동료·상사 관계, 근무환경·분위기를 포함한 5개 항목으로 구성하였다. 경제가치는 5개 측정항목이며 Berthon et al.(2005)의 연봉, 고용안정성 및 비재무적 보상으로 구성하였다. 개발가치는 Berthon et al.(2005)의 경력개발 및 관리와 관련된 5개 항목으로 측정하였다. 일과 삶의 균형가치는 직장생활의 균형을 보장을 측정한 Hadi & Ahmed(2018)의 3개 항목으로 구성하였다. 지적자본은 인적자본, 구조자본, 고객자본의 3개 요인으로 구성하였으며 모두 Bontis(1998)의 측정항목을 적용하였다. 인적자본은 인적자원이 보유한 지식, 기술 능력을 측정한 6개 항목으로 구성되었다. 구조자본은 프로세스, 손익구조, 조직 내 의사소통과 관련된 5개 항목으로 측정하였다. 고객자본은 고객만족, 관계, 요구, 피드백을 측정하기 위한 6개 항목으로 구성하였다. 지속가능한 경쟁우위는 경쟁기업과 비교하여 제품·서비스의 질, 경영역량, 이미지, 경쟁력의 비교우위 여부를 측정한 Yu et al.(2017)의 4개 항목으로 구성하였다. 위의 모든 항목은 5점 리커트척도(1: 매우 아니다, 5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 성별, 연령, 최종학력, 결혼여부, 직위, 근무부서와 근속기간으로 구성된 인구통계학적 특성 항목도 포함하였다.

2. 표본 및 자료수집

자료수집은 2019년 12월 17일부터 2020년 2월 11일까지 진행되었다. 표본은 서울, 경기, 인천지역에 위치한 4성급, 5성급 18개 호텔의 자사 고용주브랜드, 지적자본과 지속가능한 경쟁우위에 대한 지각이 높을 것으로 판단되는 현재 호텔에서 1년 이상 재직 중인 주임/대리(수퍼바이저/캡틴) 이상의 직원을 선정하였다. 설문지는 각 호텔의 총지배인 및 HR팀장에게 조사의 목적과 응답 방법을 설명 후 395부의 설문지를 배포하였다. 설문지는 349부가 회수되어 표본에서 벗어나거나 불성실한 응답 11개를 제거하여 338개의 자료를 분석에 활용하였다.

3. 분석방법

IBM SPSS 20.0을 활용하여 수집된 자료의 정제와 분석가정의 검정, 빈도분석을 실행하였다. 본 연구와 같이 비정규성 자료(<표 2> 참조) 분석에 적합한 Smart PLS 3.3.2를 사용하였으며 Valle & Assaker(2016)가 제안한 PLS SEM 2단계 분석인 측정모델 검정(외부모델 검정)과 구조모델 검정(내부모델 검정)을 수행하였다. 본 연구의 매개변수인 지적자본은 1차 요인구조(반영지표)와 2차 요인구조(반영지표)의 복합성을 지니고 있다. 따라서 가설검증을 위한 구조모델 검정에 앞서 수행한 측정모델 검정에서 Gaskin et al.(2018)의 2차 요인구조(반영지표) PLS 분석절차에 따라 1차 요인구조와 2차 요인구조에 대한 2단계 측정모델 검정을 시행하였다.

IV. 분석결과

1. 사전분석

분석에 사용할 338개 자료의 이상치 검정을 위해 box plot을 수행하여 극단치 경계를 벗어난 28개 자료를 제거하였다. 정규성 가정 검정을 위해 Shapiro-Wilk 검정을 시행한 결과, <표 2>와 같이 모든 측정항목의 유의확률이 .001보다 작게 나타나 본 연구의 자료는 정규성 가정을 충족하지 못해 부분최소제곱법 SEM(partial least squares SEM)이 공분산 SEM(covariance-based SEM) 보다 적합한 것으로 확인되었다(Hair et al., 2011; Valle & Assaker, 2016). 본 연구의 자료수집은 단일 방법으로 이루어져 동일방법편의(CMB: common method bias)가 발생 가능하다(Podsakoff et al., 2012). 이에 발생 여부를 평가하기 위해 복잡한 사회과학 연구의 기능적 측면에서 논쟁이 존재하지만, 현대산업 연구에서 많이 사용되는 Harman의 단일요인검정(Min et al., 2016)을 측정모형 검정에 앞서 실시하였다. 그 결과, 모든 측정항목의 단일 요인에 대한 총분산은 50.0% 미만인 44.84%로 나타나 본 연구에서 동일방법편의는 나타나지 않은 것으로 확인되었다(Podsakoff et al., 2012).

2. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구는 310명 표본의 응답을 분석에 활용하였으며 표본의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 1>과 같이 표본의 58.7%(182명)가 남성이었으며 51.6%(160명)는 미혼으로 나타났다. 표본의 연령은 30대(150명; 48.4%)가, 최종학력은 4년제 학사학위(198명; 63.9%)가 가장 높은 비율로 구성된 것으로 확인되었다. 표본의 50.0%(155명)가 부지배인으로, 현재 호텔 근무연수는 1년 이상 5년 이하(168명; 54.2%)의 높은 구성비를 보였으며 표본의 31.9%(99명)가 식음료팀에서 재직 중인 것으로 나타났다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(비율)	구 분		빈도(비율)	구 분		빈도(비율)
성별	남성	182(58.7)	연령	20대	49(15.8)	최종 학위	고졸 이하	4(1.3)
	여성	128(41.3)		30대	150(48.4)		전문학사	70(22.6)
결혼 여부	기혼	150(48.4)		40대	98(31.6)		학사	198(63.9)
	미혼	160(51.6)		50대 이상	13(4.2)		석사수료 이상	38(12.3)
직위	슈퍼바이저/캡틴	68(21.9)	근속 기간 (년)	1-5	140(45.2)	부서	객실팀	69(22.3)
	부지배인	155(50.0)		6-10	79(25.5)		식음료팀	99(31.9)
	지배인	61(19.7)		11-15	52(16.8)		조리팀	51(16.5)
	팀장	20(6.5)		16-20	22(7.1)		지원팀	91(29.4)
	임원	6(1.9)		21년 이상	17(5.5)		합계	310(100)

3. 측정모형(외부모형) 검증

본 연구의 잠재변수는 2차 요인구조의 반영지표로 구성되어 있다. 따라서 고차요인으로 구성된 반영지표의 반복측정에 따른 오류를 통제할 수 있는 Gaskin et al.(2018)의 2단계 접근방식을 시행하였다.

1) 1차 요인구조 측정모형 검증

PLS를 통한 반영지표 측정모형은 집중타당도, 내적일관성, 판별타당도에 대한 검정이 진행되어야 한다(Ahrholdt et al., 2017; Hair et al., 2011). 측정항목의 모든 외부적재치는 <표 2>와 같이 적합도 기준인 .7 이상(Ahrholdt et al., 2017; Hair et al., 2011)인 .722~.922의 범위로 나타났으며 모든 AVE값은 수용기준인 .5 이상(Ahrholdt et al., 2017; Hair et al., 2011)으로 나타나(<표 3>) 본 연구의 1차 요인구조 측정모형은 집중타당도가 확보된 것으로 검증되었다. Cronbach's α와 합성신뢰도를 의미하

는 ρ_n 은 <표 3>과 같이 수용기준인 .7 이상(Ahrholdt et al, 2017; Hair et al, 2011)으로 나타나 1차 요인구조 측정모델의 내적일관성은 검증되었다. <표 3>과 같이 각 잠재변수의 AVE 제곱근이 잠재변수들 간의 각 상관관계보다 높은 것으로 나타나 (Fornell & Larcker, 1981) 본 연구의 1차 요인구조 측정모델의 판별타당도 또한 확보되었다.

〈표 2〉 기술통계 및 측정모델 검증 결과

요인명		측정 변수	평균(표준편차)	정규성 검정	적재치
고 용 주 브 랜 드	흥미가치 (IV)	호텔은 독창적인 제품과 서비스를 생산한다	3.684(.833)	.000	.833
		호텔은 창의성을 촉진할 수 있는 업무 환경 및 프로세스를 갖추고 있다	3.358(.914)	.000	.815
		호텔은 상품과 서비스 제공을 위하여 직원의 창의력을 활용한다	3.561(.843)	.000	.856
		호텔은 높은 수준의 상품과 서비스를 고객에게 제공한다	3.752(.815)	.000	.803
		호텔 직원들은 창의력을 발휘할 수 있는 활기 넘치고 흥미로운 환경에서 근무한다	3.374(.910)	.000	.872
	사회가치 (SV)	호텔직원들은 동료들과 좋은 관계를 지니고 있다	3.903(.712)	.000	.779
		호텔직원들은 상사와 좋은 관계를 지니고 있다	3.713(.830)	.000	.853
		호텔은 직원들 서로가 지지하고 격려하는 문화를 지니고 있다	3.700(.833)	.000	.862
		호텔직원들은 즐겁게 근무한다	3.565(.862)	.000	.890
		호텔직원들은 행복하게 근무한다	3.529(.837)	.000	.847
	경제가치 (EV)	호텔은 매력적인 보상체계를 갖추고 있다	2.971(.975)	.000	.802
		호텔의 연봉은 호텔업계 평균 이상이다	3.016(.921)	.000	.811
		호텔의 고용관계는 안정적이다.	3.371(.951)	.000	.782
		호텔은 직원들에게 좋은 승진 기회를 제공한다	3.190(.943)	.000	.860
		호텔은 직원들에게 다양한 업무 경험의 기회를 제공한다	3.442(.931)	.000	.796
	개발가치 (DV)	호텔직원들은 호텔의 성과로 부터 자신감을 얻는다	3.400(.870)	.000	.855
		호텔직원들은 호텔의 성과를 긍정적으로 생각한다	3.590(.805)	.000	.878
		호텔은 직원들의 경력 개발을 위한 기회를 제공한다	3.413(.878)	.000	.829
		호텔의 근무 경력은 직원의 미래 경력관리에 도움이 된다	3.535(.860)	.000	.829
		호텔 임원 및 리더들은 직원들의 업무성과를 인정하며 감사를 표시한다	3.442(.941)	.000	.855
일과 삶의 균형가치 (WV)	일과 삶의 균형가치 (WV)	호텔은 직원들에게 개인 삶을 보장하는 근무 스케줄을 제공한다	3.384(.879)	.000	.886
		호텔은 직원의 일과 삶의 균형(워라벨)에 관심을 갖고 있다	3.419(.946)	.000	.862
		나의 근무 스케줄은 나의 일과 삶에 긍정적인 영향을 미친다	3.435(.880)	.000	.887
지 적 자 본	인적자본 (HC)	호텔직원들은 현명하게 업무를 수행한다	3.616(.712)	.000	.869
		호텔직원들의 역량은 호텔산업 최고 수준이다	3.413(.817)	.000	.794
		호텔직원들은 최선을 다하여 업무를 수행한다	3.723(.732)	.000	.827
		호텔직원들은 신중하게 업무를 수행한다	3.674(.714)	.000	.840
		호텔직원들은 업무스킬과 지식 등을 동료들과 함께 공유하며 성장한다	3.681(.748)	.000	.831
		호텔은 직원들의 능력을 최대한 활용한다	3.606(.815)	.000	.789
	구조가치 (SC)	호텔의 원가율은 낮다	3.174(.796)	.000	.722
		호텔의 손익구조는 개선되고 있다	3.339(.946)	.000	.825

		호텔직원의 생산성은 증가하고 있다	3.445(.866)	.000	.792
		호텔직원의 업무처리 및 서비스 제공 시간은 감소하고 있다	3.255(.817)	.000	.764
		호텔의 업무 시스템은 효율적 업무수행에 도움이 된다	3.335(.829)	.000	.819
	고객가치 (CC)	호텔의 고객들은 호텔의 상품과 서비스에 대해 전반적으로 만족한다	3.652(.719)	.000	.832
		호텔은 고객과의 긍정적 관계를 오랫동안 유지한다	3.719(.673)	.000	.820
		호텔은 상품과 서비스의 가치를 높여주는 부가 서비스를 제공한다	3.642(.743)	.000	.833
		호텔을 방문하는 고객의 수는 과거보다 증가하고 있다	3.690(.873)	.000	.766
		호텔은 고객이 원하는 상품과 서비스를 제공한다	3.687(.755)	.000	.870
		호텔은 앞으로도 고객들과 긍정적인 관계를 유지할 것이다	3.819(.762)	.000	.844
	지속 가능한 경쟁우위 (SCA)	호텔은 경쟁호텔과 구별되는 브랜드 이미지를 가지고 있다	3.587(.882)	.000	.872
		호텔은 경쟁호텔보다 우수한 상품과 서비스를 고객에게 제공한다	3.568(.827)	.000	.922
		호텔의 경영역량은 경쟁호텔보다 뛰어나다	3.510(.901)	.000	.931
		호텔의 경쟁력은 경쟁호텔보다 우수하다	3.390(.953)	.000	.861

〈표 3〉 측정모델 평가: 1차 요인구조

	α	ρ_h	AVE	IV	SV	EV	DV	WV	HC	SC	CC	SCA
IV	.893	.921	.700	.837								
SV	.901	.927	.717	.737	.847							
EV	.870	.905	.657	.596	.608	.811						
DV	.903	.928	.721	.674	.687	.720	.849					
WV	.852	.910	.772	.559	.469	.536	.538	.879				
HC	.906	.928	.681	.643	.659	.550	.583	.458	.825			
SC	.844	.889	.617	.481	.475	.583	.600	.506	.512	.785		
CC	.908	.929	.685	.672	.638	.575	.675	.512	.749	.633	.828	
SCA	.919	.943	.804	.648	.584	.615	.677	.473	.708	.585	.751	.897

주: α : Cronbach's alpha(내적일관성), ρ_h : CR(복합신뢰성), AVE: 평균분산추출, 대각선 진한 값: AVE 제곱근.

2) 2차 요인구조 측정모델 검증

본 연구의 매개변수인 지적자본은 2차 요인구조로 구성되어 지적자본의 집중타당도를 확인하고자 지적자본의 1차 요인인 인적자본, 구조자본, 고객자본의 적재치를 평가하였다. 〈표 4〉와 같이 모든 적재치는 유의수준 .000에서 유의하며 수용기준인 .7 이상(Ahrholdt et al., 2017; Hair et al., 2011)으로 나타나 지적자본의 2차 요인구조 측정모델의 집중타당도는 검증되었다.

〈표 4〉 측정모델 평가: 2차 요인구조

2차 요인 → 1차 요인	Original β	Mean β	Standard Deviation	T statistics	p value	C.R.
IC → HC	.932	.932	.008	117.642	.000	.946
IC → SC	.891	.892	.013	66.605	.000	
IC → CC	.774	.774	.030	25.380	.000	

주: bootstrapping: 5,000회, PLS 반복: 1,000회.

측정모델의 1차 요인과 2차 요인의 모든 잠재변수에 대한 HTMT(heterotrait-monotrait ratio) 분석을 통한 판별타당도 검정 결과, 모두 .85 이상 1.0 미만으로 나타나(Ahrholdt et al, 2017) 본 연구의 측정모델은 판별타당도를 확보한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 HTMT 분석 결과: 1차·2차 요인구조 측정모델

	IV	SV	EV	DV	WV	HC	SC	CC	SCA
SV	.820								
EV	.671	.679							
DV	.751	.760	.805						
WV	.499	.535	.622	.614					
HC	.711	.729	.616	.645	.521				
SC	.552	.543	.675	.686	.597	.583			
CC	.744	.706	.641	.746	.583	.826	.723		
SCA	.712	.642	.684	.744	.533	.776	.660	.819	
IC(2차 요인)	.757	.746	.715	.773	.629				.847

4. 구조모델(내부모델) 검정

본 연구의 구조모델 검정은 가설검증을 위한 구조모델 검정과 매개효과 검증을 위한 구조모델 검정의 2단계 분석을 실시하였다.

1) 가설검증을 위한 구조모델 검정

구조방정식의 모델 적합도는 공분산 행렬을 기반으로 하므로 PLS SEM은 모델 적합도 검정 과정이 없으나 PLS 3.3.2는 SRMR을 제공하여 이를 토대로 모델 적합도를 검정할 수 있다(Gaskin et al, 2018). 본 연구의 구조모델 SRMR은 .078로 확인되어 수용기준인 .08보다 낮아 적합한 구조인 것으로 나타났다(Gaskin et al, 2018). 변수 간의 다중공선성 확인을 위해 잠재변수 간의 상관관계 값과 VIF를 측정한 결과, 모든 상관관계 값은 .8 미만, VIF는 5.0 미만으로 나타나 본 모델의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Ahrholdt et al, 2017; Hair et al, 2011).

가설검증을 위한 분석 모델의 예측력을 살펴본 결과, 본 연구의 구조모델을 구성하는 지적자본은 .641, 지속가능한 경쟁우위는 .625로 나타났다. 고용주브랜드 각 요인이 지적자본에 미치는 영향 분석 결과, 흥미가치($\beta=.264, t=4.643, p=.000$), 사회가치($\beta=.188, t=3.362, p=.001$), 경제가치($\beta=.124, t=2.264, p=.024$), 개발가치($\beta=.222, t=3.714, p=.000$), 일과 삶의 균형가치($\beta=.171, t=3.654, p=.000$) 모두 지적자본에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력을 의미하는 f^2 값을 살펴보면 흥미가치(.078), 일과 삶의 균형가치(.054), 개발가치(.490), 사회가치(.038), 경제가치(.019) 순으로 지적자본에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 지적자본($\beta=.791, t=33.300$)은 지속가능한 경쟁우위에 유의수준 .000에서 .35 이상인 1.675의 f^2 값을 보여 강한 영향력(Cohen, 1988)을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 구조모델 검정 결과

경로	β	t	f^2	VIF	기각여부	경로	β	t	f^2	VIF	기각여부
H1: IV $\rightarrow$ IC	.264	4.643***	.078	2.519	채택	H4: DV $\rightarrow$ IC	.222	3.714***	.049	2.861	채택
H2: SV $\rightarrow$ IC	.188	3.362**	.038	2.633	채택	H5: WV $\rightarrow$ IC	.171	3.654***	.054	1.524	채택
H3: EV $\rightarrow$ IC	.124	2.264**	.019	2.336	채택	H6: IC $\rightarrow$ SCA	.791	33.300***	1.675	1.000	채택

주: VIF: Variance inflation factor(분산팽창인자: inner VIF).

Adjusted R^2 : 지적자본=.641, 지속가능한 경쟁우위=.625; SRMR=.078; ** $p<.05$, *** $p<.001$

2) 매개효과 검증을 위한 구조모델 검증

본 연구는 호텔기업의 고용주브랜드가 지속가능한 경쟁우위 형성 과정에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 매개효과 검증을 실시하였다(〈표 7〉). 그 결과, 지적자본은 흥미가치($\beta=.209$, $t=4.612$, $p=.000$), 사회가치($\beta=.148$, $t=3.381$, $p=.001$), 경제가치($\beta=.098$, $t=2.243$, $p=.025$), 개발가치($\beta=.176$, $t=3.629$, $p=.000$), 일과 삶의 균형가치($\beta=.135$, $t=3.658$, $p=.000$) 모두 지속가능한 경쟁우위에 통계적으로 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 매개효과 검증 결과

경로	β	t	경로	β	t
IV $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ SCA	.209	4.612***	DV $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ SCA	.176	3.629***
SV $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ SCA	.148	3.381**	WV $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ SCA	.135	3.658***
EV $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ SCA	.095	2.243**			

주: VIF: Variance inflation factor(분산팽창인자: inner VIF).

Adjusted R^2 : 지적자본=.641, 지속가능한 경쟁우위=.625; SRMR=.078; ** $p<.05$, *** $p<.001$

V. 결론 및 제언

본 연구는 자원기반 관점 이론을 적용하여 고용주브랜드를 활용한 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘을 연구하였다. 이를 통해 본 연구는 자원기반 관점 이론이 지적자본과 지속가능한 경쟁우위를 이끄는 전략적 메커니즘 설명에 적합한 이론임을 보여주며, 고용주브랜드를 통한 모방 및 대체 불가능한 인적자원 관리가 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 선행요인이라고 주장한 선행연구에 의해 뒷받침 된다(Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2014; Elrehail et al., 2020; Progoulaki & Theotokas, 2010). 본 연구는 고용주브랜드의 모든 요인이 지적자본 형성에 긍정적 영향이 있으며 고용주브랜드 각 요인이 지적자본의 수준에 미치는 영향력은 차이가 있는 것으로 나타났다. 감노동과 같은 호텔산업의 열악한 근무환경(Baum, 2008)으로 흥미롭고 창의적인 근무환경은 동기부여가 되어(Wong & Ladkin, 2008) 인적자원의 창의성과 생산성을 높여(최현정, 2016) 호텔기업이 원하는 성과, 즉 지속가능한 경쟁우위 원천(정희경·한희섭, 2016; Wong & Ladkin, 2008)인 지적자본 형성에 가장 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 또한 오랜 근무시간으로 개인 시간이 부족한 호텔산업의 근무환경(Brown et al., 2015)에서 일과 삶의 균형가치 제공은 지속가능한 경쟁우위를 위한 기업수준의 성과(Rodríguez-Sánchez, et al., 2020; Wong et al., 2020)인 지적자본 보유에 높은 영향을 미친다. 낮은 수준의 경제적 혜택을 제공하는 호텔산업의 특성(Baum, 2008; Brown et al., 2015)을 고려했을 때, 경력개발은 우수 인적자원의 잠재력을 이끄는 보상이 되어 기업의 전략적 원천(Loučanová et al., 2018; Mazurkiewicz, 2017)인 지적자본의 형성에 영향을 미친다. 호텔산업 종사자들은 직장 내 사회적 관계를 중요하게 고려하므로(Brown et al., 2015) 고용주브랜드를 통해 사회가치를 제공하면 전문성을 높여(Wilson-Wünsch et al., 2016) 지적자본 수준을 높인다. 직원의 삶과 직접 관계가 있는 경제가치(Astakhova et al., 2014)가 지적자본에 가장 낮은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔산업 종사자는 경제적 혜택 수준이 낮은 호텔산업의 특성(Baum, 2008; Brown et al., 2015)을 이해하므로 고용주브랜드를 통해 제공되는 경제가치 보다 다른 요인의 영향을 많이 받기 때문이다. 하지만 일정 수준 이상의 경제가치는 직원에게 요구하는 직무수준을 높여(Astakhova et al., 2014) 지적자본 수준을 높인다. 이처럼 고용주브랜드 요인에 의해 형성된 지적자본은 지식과 기술을 강화하여(Li & Liu, 2018) 지속가능한 경쟁우위를 창출한다.

본 연구의 결과는 다음의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 선행연구는 인적자원관리 및 조직행동론 관점(Biswas & Suar, 2016)과 마케팅 기반 브랜드 자산 및 브랜딩 프로세스 상호작용 관점(Theurer et al., 2018)의 연구로 범위가 제한적이었다. 하지만 본 연구는 고용주브랜드를 활용한 지적자본과 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘이 밝혀져 고용주브랜드 연구 범위를 확대하였다. 둘째, Theurer et al.(2018)의 고용주브랜드 가치사슬 모델에 따르면 고용주브랜드는 기업수준의 성과를 이끌어내는 역할을 한다. 하지만 지원자와 직원의 태도와 행동 중심의 선행연구로 인하여 이 모델을 설명하는데 한계가 있으나(Biswas & Suar, 2016; Chawla, 2020; Rai, 2020; Tumasjan et al., 2020), 본 연구의 결과는 지적자본과 지속가능한 경쟁우위와

같은 기업수준의 전략적 성과에 대한 고용주브랜드의 효과를 보여주었다. 셋째, 자원기반 관점 이론을 적용하여 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 고용주브랜드의 전략 도구로서 역할을 확인하였다. 이를 통해 전략경영 관점에서 고용주브랜드 이론을 설명하는 이론적 토대를 제시하였다. 넷째, 선행연구에서 지적자본은 지속가능한 경쟁우위 창출의 선행요인임이 확인되었으나 지적자본 보유를 위한 선행요인이 밝혀지지 않아 지적자본을 통한 지속가능한 경쟁우위 창출 메커니즘 모델 제시는 한계가 있다 (Allameh, 2018; Yu et al., 2017). 하지만 본 연구는 고용주브랜드와 지속가능한 경쟁우위 관계에 지적자본의 매개역할을 확인하여 고용주브랜드가 지적자본 보유의 선행요인임을 밝혔다.

실증분석 결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 유용한 실무제안을 하고자 한다. 첫째, 높은 수준의 고용주브랜드는 지적자본과 지속가능한 경쟁우위를 형성할 수 있음을 보여주어 고용주브랜드를 인적자원관리 관점에서만 활용하는 것이 아닌, 전략적 관점에서 활용해야 한다는 것을 강조한다. 그리고 이는 호텔기업의 전략적 성공은 인적자원관리로부터 시작한다는 것을 의미한다(Tanwar & Kumar, 2019; Wong et al., 2020). 따라서 호텔기업의 의사결정자들은 고용주브랜드를 활용한 인적자원관리를 통해 지적자본을 형성함으로써 지속가능한 경쟁우위를 창출하는 고용주브랜드의 전략적 메커니즘을 이해하고 높은 수준의 고용주브랜드 제공을 위해 노력할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 고용주브랜드를 통한 지적자본 형성과 지속가능한 경쟁우위 창출 전략을 수립할 때, 낮은 경제적 보상(Baum, 2008; Brown, et al., 2015)과 오랜 시간 근무하는(Brown, et al., 2015) 호텔산업의 고용특성과 사회적 관계를 중요시하는 종사자들의 성향(Brown, et al., 2015)을 고려해야 한다고 제언한다. 셋째, 본 연구는 고용주브랜드 효과를 극대화하기 위해 모든 요인을 높은 수준으로 제공해야 함을 권장한다. 하지만 기업이 보유한 자원은 기업마다 달라 고용주브랜드의 모든 요인을 높은 수준으로 제공하기 힘들기 때문에 먼저 흥미로운 근무환경을 조성하여 직원들이 창의성을 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 일과 삶의 균형가치와 개발가치, 사회가치, 경제가치의 순으로 고용주브랜드 수준을 높여 지속가능한 경쟁우위 창출을 위한 선행요인인 지적자본을 갖출 필요가 있다.

이러한 이론적 시사점과 실무제언에도 다음과 같은 한계가 있으며 이를 기반으로 한 미래 연구를 위한 제언을 하고자 한다. 첫째, 호텔은 등급에 따라 가용 자원과 성과가 다르므로 등급은 호텔기업의 기업수준 성과 연구에서 중요한 변수이다(김수정, 2013; 김홍범·박태수, 2004). 그럼에도 불구하고 호텔등급에 따른 차이는 본 연구의 범위에 포함되지 않았다. 따라서 향후 연구에서 호텔등급에 따른 고용주브랜드의 전략적 역할과 효과의 차이를 규명할 필요가 있다. 둘째, 고용주브랜드 수준의 변화에 따라 후행변수에 미치는 영향의 차이가 있을 것이다(Chawla, 2020). 따라서 중단연구를 통해 고용주브랜드 수준의 변화가 지속가능한 경쟁우위 창출에 미치는 영향을 밝히는 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 구정대(2017). 지속가능경영과 지속가능경쟁우위 및 경영성과 간의 관계 분석. *관광레저연구*, 29(12), 101-115.
- 김수정(2013). 호텔경영특성 및 외부환경에 의한 충격에 따른 호텔기업의 경영성과 분석. *호텔관광연구*, 15(2), 143-159.
- 김홍범·박태수(2004). 호텔의 입지와 등급에 따른 재무비율지표와 생산성간의 관계에 관한 연구. *호텔관광연구*, 6(3), 80-101.
- 나현정·정규엽·김윤식(2018). 호텔기업의 지적자본이 인지적 경영성과에 미치는 영향: 경영형태의 조절효과를 중심으로. *호텔경영학연구*, 27(8), 61-80.
- 문윤지·김효근(2007). 자원거점이론 시각에서 지적자본이 조직성과에 미치는 영향: 지적자본 선행요인과 결과요인 간 인과관계를 중심으로. *대한경영학회지*, 20(4), 1923-1952.
- 서경화·이수범(2012). 외식기업의 경영자원, 핵심역량, 경쟁우위 및 경영성과의 구조적 관계연구. *호텔경영학연구*, 21(6), 125-143.
- 송래현(2019). 호텔 종사원의 지적자본과 지식경영활동, 비재무적성과와의 구조 관계 연구. *관광경영연구*, 23(4), 649-674.
- 오선희(2015). 고성능 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 대한 연구. *경영교육연구*, 30(2), 187-211.
- 윤성길·김경환(2011). 호텔기업의 학습조직이 자원기반관점과 경쟁우위 및 기업성과에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 13(1), 198-211.
- 전인·오선희(2016). 조직자원, 동적역량과 경쟁우위 간 관계 연구: 동적역량의 매개효과를 중심으로. *경영연구*, 31, 389-416.
- 정종남(2016). 조직문화와 전략지향성에 따른 고용주브랜드가 조직의 효과성 및 경영성과에 미치는 영향 연구. *전문경영인연구*, 19(4), 75-95.
- 정희경·한희섭(2016). Workplace fun이 조직행동에 미치는 영향에 대한 연구: 항공사 승무원을 대상으로. *호텔경영학연구*, 25(6), 165-182.
- 채주석·박상석·신승인(2020). 고용주브랜드 정책이 경영성과에 미치는 영향 관계와 자기초월가치의 조절효과. *인적자원개발연구*,

23(2), 59-88.

- 최현정(2016). 밀레니얼 세대 호텔직원의 상사지원, 재미, 직장만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: PROCESS Macro Model 6을 적용함. *호텔관광연구*, 18(6), 175-194.
- Adriano, J., & Callaghan, C. W.(2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1-12.
- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M.(2017). Enhancing service loyalty: the roles of delight, satisfaction, and service quality. *Journal of Travel Research*, 56(4), 436-450.
- Allameh, S. M.(2018). Antecedents and consequences of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858-874.
- Ambler, T., & Barrow, S.(1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Astakhova, M. N., Doty, D. H., & Hang, H.(2014). Understanding the antecedents of perceived fit at work in the United States, Russia, and China. *European Management Journal*, 32(6), 879-890.
- Backhaus, K., & Tikoo, S.(2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Hesterly, W. S.(2014). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, (5th ed.), London: Person Education.
- Baum, T. G.(2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L.(2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K., & Suar, D.(2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Bontis, N.(1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H.(2015). Are they leaving or staying: a qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46(April), 130-137.
- Campbell, J. M., & Park, J.(2017). Extending the resource-based view: effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(January), 302-308.
- Chawla, P.(2020). Impact of employer branding on employee engagement in BPO sector in India with the mediating effect of person-organisation fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(3), 59-73.
- Cohen, J.(1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, (2nd ed.), New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H.(2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L.(2015). Strategic human resource management: insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47(May), 65-75.
- Gaskin, J., Godfrey, S., & Vance, A.(2018). Successful system use: it's not just who you are, but what you do. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 10(2), 57-81.
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F.(2019). Translating sustainability into competitive advantage: the case of Mexico's hospitality industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(6), 1324-1343.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S.(2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage in human resource management. *Sustainability*, 11(18), 4985.
- Januškaitė, V., & Užienė, L. (2018). Intellectual capital as a factor of sustainable regional competitiveness. *Sustainability*, 10(12), 4848.
- Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285–295.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71.
- Leal-Millán, A., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Ortega-Gutiérrez, J. (2016). IT and relationship learning in networks as drivers of green innovation and customer capital: evidence from the automobile sector. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 444–464.
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage: an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September), 160–170.
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66(September), 13–23.
- Loučanová, E., Olšiaková, M., & Dzian, M. (2018). Suitability of innovative marketing communication forms in the furniture industry. *Acta Facultatis Xylogiæ Zvolen res Publica Slovaca*, 60(1), 159–171.
- Mazurkiewicz, A. (2017). Shaping the career of a talented employee in achieving competitive advantage by modern companies. *Economics and Law*, 16(2), 159–169.
- Min, H., Park, J., & Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: a critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 56(July), 126–135.
- Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569.
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: an application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34(3), 575–582.
- Rai, A. (2020). An application of the instrumental-symbolic framework in Maritime industry. *Management Research Review*, 43(3), 270–292.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799–823.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99.
- Valle, P. O., & Assaker, G. (2016). Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: a review of past research and recommendations for future applications. *Journal of Travel Research*, 55(6), 695–708.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332–1341.
- Wilson-Wünsch, B., Beusaert, S., Tempelaar, D., & Gijssels, W. (2016). Expertise development of hospitality students: do personality, emotional intelligence, and learning style matter? *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(3), 155–167.
- Wong, K., Chan, A. H., & Teh, P. L. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organisational performance? a meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4446.
- Wong, S. C. K., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426–437.

- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y.(2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965–1984.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y.(2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62(September), 168–175.
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J.(2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: the role of technological innovation capabilities. *Sustainability*, 9(12), 2280.