

조직신뢰가 고객지향성에 미치는 영향 -직무열의의 매개영향을 중심으로-

The Influence of Job Engagement on Customer-Orientation: Mediating Effect of Organization Trust

현병무, 김성중
단국대학교 행정학과

Byung-Moo Hyun(bmhyun5510@hanmail.net), Sung-Jong Kim(poec@dankook.ac.kr)

요약

본 연구는 조직신뢰가 고객지향성에 미치는 영향을 경험적으로 파악하여 조직이론과 조직행태적 시사점을 도출할 목적으로 수행되었다. 그동안 조직구성원의 사회심리적 요인이 조직에 미치는 영향에 대하여 다양한 연구가 이루어져 왔다. 그러나 실질적 소유권을 가진 최대 주주가 경영권을 행사하는 지배구조적 조직과 정부가 실질적으로 경영진을 임명하는 공공부문이 지배구조를 장악하는 두 집단의 조직에 있어 조직신뢰와 고객지향성에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 그러므로 이 두조직 내에서 조직구성원의 조직신뢰가 높을수록 고객지향적 태도를 가지게 될 것이라는 가설적 관계를 실증적 자료를 통하여 검증하고, 이 과정에서 긍정적이고 성취지향적 행동의 에너지가 되는 직무열의가 매개적 역할을 하는지를 구조모형을 통하여 분석하였다. 나아가 조직신뢰, 직무열의, 고객지향성의 구조적 관계가 조직 지배구조의 특성에 따라 어떻게 나타나는지를 밝히고자 하였다. 본 연구 결과 두집단 모두 조직신뢰가 고객지향성에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 이러한 결과를 바탕으로 지향적 구조 체제의 합리적 도입, 개인별 업무의 중요도에 따른 우선순위 과업체계 제고, 잘못을 인정하고 개선하는 행동 양식 배양, 일관성 있는 직원들에 대한 태도의 경주, 명확한 비전의 제시 및 투명하고 공정한 대우 보장, 팀워크 중심 워크숍의 정기적 개최 및 다양한 커뮤니케이션 통로 마련 등을 제언하였다.

■ 중심어 : | 조직신뢰 | 고객지향성 | 직무열의 | 조직지배구조 |

Abstract

The purpose of this research is to investigate the influence of institution trust on customer-orientation of hotel practitioner. Comparison between two types of governance structure demonstrated that the relationship between institution trust and customer-orientation were significantly different each other. As hypothesized, influence of organization trust on customer-orientation was much stronger in privately owned organizations than that of public ownership organizations. In the test of mediating effect of job engagement between two variables were statistically significant Based on the results from SEM model, we can suggest that improvement of institution trust need to be emphasized through the rational introduction of customer-oriented system, establishing priority task system according to individual business criticality, admission and enhance of fault. Empirical evidences from structural equation model support the governance type positively influence the job attitude in service organizations.

■ keyword : | Job Engagement | Customer-Orientation | Organization Trust |

1. 서론

조직구성원의 사회심리적 요인이 조직성과에 미치는 영향에 대한 다양한 연구들이 이루어져 왔다. 구성원의 동기를 유발하는 요인과 조직성과의 관계에 관한 연구는 생산성을 강조하는 민간조직은 물론 공익을 추구하는 비영리부문의 조직에서도 수행되고 있다. 선행 연구들은 심리적 상태와 직무태도가 조직성과에 영향을 미치는 행동을 촉발할 뿐 아니라 행동의 발생빈도를 결정하게 된다는 경험적 연구 결과를 제시하고 있다[14]. 이는 사람들이 조직 활동을 통해 자신의 욕구나 목적을 성취하고, 조직은 개인의 자발적인 행동을 통해 조직목표를 달성하게 된다는 조직이론의 일반적 가정과 일치하는 것이다.

조직행태론에서는 직무동기와 관련된 다양한 변수들을 규명하는데 많은 관심을 기울여 왔다. 직무동기를 조직목표와 구성원의 목표 사이에 조화를 이루려는 노력으로 보고 직무동기가 직무관련 행동에 동력을 제공한다는 것이다. 본 연구의 관심은 직무동기가 직무관련 바람직한 행동을 촉발하는 태도로 알려진 '고객지향성'과 어떤 관련이 있는지를 규명하는데 있다.

'고객지향성'은 고객의 관점에서 직무를 수행하는 조직구성원의 직무수행 태도이다. '고객지향성'에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 고객에게 서비스를 제공하는 민간조직을 대상으로 주로 이루어져 왔다. 최근에는 정부기관과 비영리조직 종사자들의 고객지향성에 영향을 미치는 요인에 관한 경험적 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 선행연구들은 직무적합성, 직무역량과 같은 조직구성원의 개인적 특성, 셀프리더십, 직무만족, 직무열의 등과 같은 구성원의 사회심리적 특성, 직무자율성 등과 같은 직무 자체의 특성 등 다양한 변수들이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 경험적 차원의 연구결과를 제시하고 있다.

그동안 '조직신뢰'는 조직의 안정성을 높이고 조직구성원의 긍정적 심리자원으로 인식되어 왔다. 최근에는 조직신뢰가 21세기 조직 관리를 주도할 새로운 패러다임으로 주목받고 있다[35]. 본 연구는 조직신뢰와 고객지향성의 경험적 관계를 실증적 분석을 통해 규명할 목

적으로 수행되었다. 일반적 의미에서 신뢰는 개인 간의 행태나 집단행태에 영향을 미치는 요인으로 알려지고 있다. 조직구성원에 대한 불신은 규제와 규칙의 강화로 성과의 저하를 가져오고 이는 다시 불신의 증가로 나타나 규제와 규칙을 더욱 강화시키는 악순환을 초래하게 된다. 반면 조직을 신뢰하고 상사와 동료에 대해 높은 신뢰를 가지고 있는 조직구성원은 조직몰입이 높아 자발적 역할행동(extra-role)을 하게 되며 이는 조직성과의 제고로 나타날 것이라는 인과적 추론 가능하게 된다는 것이다[4][22].

본 연구의 주된 관심은 '조직신뢰'와 '고객지향성'의 관계를 경험적으로 규명하는데 있다. 조직신뢰가 높을수록 고객지향적 태도를 가지게 될 것이라는 가설적 관계를 실증적 자료를 통해 검증하고자 한다. 이 과정에서 긍정적이고 성취 지향적 행동의 에너지가 되는 '직무열의'가 매개적 역할을 하는지를 구조모형을 통해 분석하게 될 것이다. 나아가 '조직신뢰', '직무열의', '고객지향성'의 구조적 관계가 조직 지배구조의 특성에 따라 어떻게 나타나는지도 밝히고자 한다. 분석을 위한 자료는 실질적 소유권을 가진 최대 주주가 경영권을 가지고 있는 민간 지배구조를 가진 호텔 두 곳의 종사자와, 정부가 실질적으로 경영권을 임명하는 공공부문이 지배구조를 장악하고 있는 호텔서비스 제공 조직의 종사자들로부터 수집되었다. 이 두 집단은 조직의 지배구조가 공공부문에 있는지 민간에 있는지만 다를 뿐 동일한 내용의 서비스를 제공하는 조직의 종사자들이다.

본 연구의 결과는 이론적 측면과 실용적 측면에서 의미를 갖는다. 이론적 측면에서 보면 조직신뢰-직무열의-고객지향성의 구조적 관계의 특성에 관한 정보를 제공해 줄 뿐 아니라 조직 지배구조의 특성이 조직신뢰와 고객지향성의 관계에 미치는 영향을 알려줌으로서 이론 발전에 기여할 것이다.

II. 이론적 논의 및 가설설정

1. 고객지향성

고객지향성은 미묘한 차이를 보이는 개념 정의가 다

수 존재한다[8]. Narver & Slater(1990)는 고객의 욕구(needs and wants)를 파악하여 경쟁자보다 우위에 있을 수 있는 욕구 충족활동을 행하려는 철학이라고 규정하였다[27]. 또한 Deshpande, Farley & Webster(1993)는 장기적으로 수익성 높은 조직을 개발하기 위해 모든 이해당사자와 고객의 관심을 우선하는 신념들의 집합체라고 주장하였으며[31], Saxe & Weitz(1982)는 고객이 스스로의 욕구를 만족하게 하는 의사결정을 함에 있어 도움이 되도록 최선을 다하는 노력으로 정의하였다[33]. 이상의 정의를 고려하면 고객지향성은 고객의 입장에서 고객을 이해하고 고객이 자신들의 욕구를 충족할 수 있도록 조직의 전략과 모든 활동을 집중하는 것으로 개념화할 수 있다.

고객이 고객지향성을 인지할 수 있는 상황은 고객의 만족도 높은 결정을 위한 조언, 서비스에 대한 정확한 설명 및 기만적 전술 회피, 사후관리 등 고객욕구를 특별하게 취급하고 수용하고자 노력할 때 고객지향성을 쉽게 인지할 수 있게 된다. 또한 예의와 정중함을 기반으로 친밀함(friendliness)을 표했을 때와 고객과의 신뢰관계를 바탕으로 협조적 행위(cooperation)를 수행했을 때 역시 고객지향성을 고객이 체감할 수 있게 된다[2][8].

고객지향성에 대한 연구는 각 분야에서 다양하게 수행되고 있으며, 수준 높은 고객서비스와 관계에 있는 분야에서 활발하게 이루어지고 있다. 박지홍(2014)은 고객지향성이 고객만족과 고객신뢰에 미치는 영향과 라포(rapport)의 매개역할을 실증적으로 분석하였다. 그 결과, 종사원의 고객지향성은 고객신뢰에 정(+의 영향을 미치고, 라포는 고객지향성과 고객신뢰 사이에서 부분적으로, 고객지향성과 고객만족 사이에서 완전히 매개요인으로 작용하는 것을 확인하였다[6]. 명확한 개념화를 통한 직무열의와 고객지향성 간의 관계를 확인한 선행연구는, 성오현(2013)이 서비스 접점직원의 직무요구, 직무소진, 직무열의, 고객지향성, 자아탄력성 간 관계 상 영향력과 매개효과를 파악하여, 직무요구 중 직무전문성이 직무열의에 정(+의 영향을 미치고, 직무열의 또한 고객지향성에 정(+의 영향력을 행사하는 것으로 확인하였다[8].

2. 조직신뢰

신뢰는 개인이나 조직이 특정 대상과 체결하고 있는 각종 교환관계를 대변할 수 있는 포괄적 개념으로, 상대의 행동에 대한 긍정적 기대를 기반으로 위험을 감수할 의지가 있고 진실성에 확고하고 투철한 믿음을 내재한 심리적 상태이다[18][34]. 신뢰는 즉시적 대가나 직접적 이익과 무관하지만 협력을 유발해 복잡성(complexity)을 감소시킨다[28]. 신뢰를 강화함으로써 생산성 향상과 위상 강화에 실질적인 효과성을 확보할 수 있고, 특히 대인관계가 주를 이루고 그의 영향력이 강한 서비스 조직의 존립과 발전에 매우 높은 효용 가치를 갖는다[15].

조직신뢰는 수평적 신뢰와 수직적 신뢰를 의미하는 동료신뢰(colleague trust), 상사신뢰(leader trust), 기관신뢰(institution trust)로 구성된다. 동료신뢰는 조직경영에 있어 중요한 역할을 담당하는 요인으로써, 동료에 대한 상호존중을 기초로 조직생활의 복잡성을 감소시키고, 긍정적 반응을 유도하며, 협력적 분위기 고취, 민주적·참여적 분위기 조성 등을 창출하는 믿음이다[32]. 상사신뢰는 상사와의 상호작용을 통해 부하가 갖게 되는 믿음으로, 상사의 개인적 및 관계적 특성에 영향을 받으며 상사에게 의존할 수 있게 함으로써 조직성과와 밀접한 상관관계를 갖는다[17]. 기관신뢰는 조직구성원 자신이 소속되어 있는 조직과 객관적 고용관계에 있어 조직이 유익하거나 위해를 끼치지 않을 것이라고 믿는 평가와 확신이다[7].

3. 직무열의

직무열의는 직무소진과 반대되는 개념이다. 조직구성원이 자신의 직무를 수행함에 있어 육체적, 인지적, 정서적, 정신적 에너지를 투여하는 것으로, 직무성과에 연속적이고 통합적으로 관심을 집중할 때 나타나는 심리적 경험이다[1][36]. 직무열의는 긍정적이고 성취지향적인 마음이 기초가 되며 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)을 구성요소로 갖는다[23]. 활력은 업무를 수행하는 동안 나타나는 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력, 직무에 노력하고자 하는 의지, 난제를 극복하려는 인내력을 의미하며, 헌신은 직무에 대한 의미,

도전 의식, 자부심, 영감, 열정을 의미한다[19]. 몰두는 시간이나 주위 상황을 개의치 않으며, 직무와 분리할 수 없는 상태에서의 깊은 집중을 뜻한다[16]. 주의(attention) 역시 직무열의를 규정하는 특징적 요인으로 어떤 역할에 대해 생각하는 정도(cognitive availability)를 의미하며 생각에 투입되는 시간의 양과 직결된다[29]. 직무열의와 유사한 개념으로 직무몰입(job commitment)과 직무만족(job satisfaction)이 거론되기도 한다. 이들 개념은 분명히 차이가 있다[26]. 직무몰입은 직주가 개인과 그들의 정체성에서 차지하는 중요도가 기준이 되며 인지적 에너지에 집중된다. 또한 직무만족은 개인의 직무수행에 따른 평가에서 발생하는 즐겁고 긍정적인 감정적 반응을 개념화한 것이다. 따라서 인지, 감정, 행동을 동시에 강조하는 직무열의와 상이하다[5][20].

이렇게 볼 때 직무열의는 고객지향적 행동으로 관찰되는 직무행동의 중요한 동기가 되며 조직에 대한 신뢰가 직무수행에 활력과 열의를 제공하게 될 것이라는 가설적 관계를 상정할 수 있을 것이다.

4. 가설설정

본 연구는 조직에서 조직구성원의 자발적 동기를 유발하는데 긍정적 작용을 하는 것으로 알려진 '조직신뢰'와 '고객지향성'의 구조적 관계를 밝히는 것을 목적으로 하고 있다. 연구모형은 '조직신뢰'가 '고객지향성'에 영향을 미치는 과정을 분석하는 방향으로 설정되었다. 따라서 '조직신뢰'는 '직무열의'를 높이고 결과적으로 '고객지향성'을 향상시킬 것이라는 잠정적 가설을 설정하였다. 나아가 이러한 변수들 사이의 관계가 조직 지배구조의 특성에 따라 어떤 차이가 나는지를 규명하고자 한다. 본연구의 가설을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

가설1: 조직신뢰는 고객지향성의 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 조직신뢰는 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 직무열의는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

가설4: 직무열의는 조직신뢰와 고객지향성 간에 매개적 역할을 할 것이다.

가설5: 조직의 지배구조의 특성은 조직신뢰와 고객지향성의 구조적 관계에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 분석방법

본 연구는 조직구성원의 고객지향성에 영향을 미치는 변수인 '조직신뢰'가 '직무열의'의 매개적 역할을 통해 작용하게 될 것이라는 구조적 관계를 가정하고 있다. 이러한 구조적 관계를 검증하기 위해 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.

가설의 검증은 선행연구에서 유용성이 밝혀진 구조방정식모형 분석(SEM; Structural Equation Model)을 통해 수행될 것이다. 구조방정식모형은 측정모형분석과 구조모형분석 2단계에 걸쳐 이루어진다. 측정모형분석은 확인적 요인분석을 통해 측정된 문항의 타당성과 신뢰성을 검증하여 타당성이 높은 문항을 중심으로 측정변수를 계산하는 과정이다. 제2단계 구조모형 분석은 잠재변수들 간의 구조적 관계를 분석하여 적합도를 평가하고 변수들 간 관계에 대한 가설검증이 이루어진다.

구조모형분석은 AMOS 21을 활용하여 이루어지며 변수 '직무열의'의 매개적 역할에 관한 분석은 위계회귀 분석을 통해 이루어질 것이다[21].

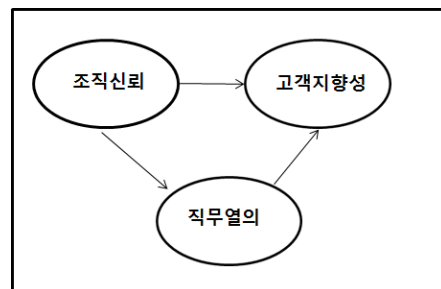


그림 1. 연구모형

2. 표본의 특성

본 연구의 대상은 공공부문에서 조직의 경영권을 행사하는 지배구조를 가진 호텔 2 곳의 종사자들과 민간이 경영권을 가진 호텔 2곳 이다. 이들의 일반적 특성에 대한 통계량은 [표 1]과 같다. 성별은 남성(61.5%)이 많았고, 연령대는 20~29세(34.9)가 가장 많았다. 이어 최종학력 대졸자(42.9%), 재직기간 1년 이상 5년 미만(33.1%), 소속부서 식음료부문(31.8%), 급여 150만원 이상 200만원 이하(22.3%)가 다수로 확인되었다.

자료의 수집은 조사 대상에게 사전에 연구의 목적을 설명한 후 2014년 11월 1일부터 11월 20일까지 직접 방문하여 자기응답식 설문지를 배포하고 회수하는 방식으로 이루어졌다. 설문은 총 500부가 배포되어 그 중 회수된 설문지는 487부였으나 응답의 신뢰도가 낮은 12부를 제외하고 최종적으로 475부를 분석에 활용하였다.

표 1. 분석대상의 일반적 특성

변수	구분	빈도	%
성별	남성	292	61.5
	여성	183	38.5
연령	20-29세	166	34.9
	30-39세	153	32.2
	40-49세	105	22.1
	50-59세	46	9.7
	60세 이상	5	1.1
최종학력	고졸	63	13.3
	전문대졸	192	40.4
	대졸	204	42.9
	대학원졸	16	3.4
재직기간	1년 이하	52	10.9
	1년 이상 5년 미만	157	33.1
	5년 이상 10년 미만	93	19.6
	10년 이상 15년 미만	62	13.1
	15년 이상 20년 미만	36	7.6
	20년 이상 25년 미만	45	9.5
	25년 이상	30	6.3

3. 변수의 조작적 정의 및 신뢰도

분석변수와 그를 측정하는 세부도구는 다음과 같다. 첫째, 직무열의는 Schaufeli & Bakker(2003)의 연구에서 거론된 활력, 헌신, 몰두를 참조하여 각 5문항씩 총 15문항을 사용하였다[10]. 직무열의에 대한 선행연구가 이를 활용한 선행처럼 Kahn가 가장 먼저 주장한 직무열의를 구체적이고 가장 효과적으로 설명하고 있기 때

문이다.

둘째, 고객지향성은 김영식(2008), 오영섭, 변광인(2008), 윤성준, 박종원, 최동춘(2004)의 연구를 참조하여 중복되는 내용을 배제하고 총10문항을 사용하였다[3][11][13]. 고객지향성이라는 개념이 상당한 다양성을 갖기 때문에 고객지향성을 판단하는 지표의 종류가 적지 않아 보다 합리적인 고객지향성을 판단하고자 다수 선행연구의 변수를 종합하여 활용하였다.

셋째, 조직신뢰는 앞서 규정한 것처럼 동료신뢰, 상사신뢰, 기관신뢰로 구분하여 각각 파악하였다. 동료신뢰는 McAllister(1995)가 선행연구에서 제시한 인지적 신뢰(cognitive trust), 정서적 신뢰(affective trust) 내용을 번안하여 각 5문항씩 총10문항을 사용하였다[25]. 상사신뢰는 Possakoff et al.(1990)가 제시한 상사신뢰 관련내용을 번안하여 참조하고, 윤대균(2004)의 연구를 함께 감안하여 총10문항을 선택하였다[12][30]. 상사신뢰의 경우 기존의 조직신뢰나 동료신뢰 문항을 차용하여 활용한 선행연구가 적지 않은데 상사와의 관계가 가지는 특수성을 고려하여 상사신뢰의 고유 특성을 살린 문항을 활용하고자 두 연구의 내용을 선택하였다. 기관신뢰는 변재우, 고재운(2013), 양현교(2009)의 연구를 참조하여 중복되는 내용을 배제하고 총 10문항을 사용하였다[9]. 이들 두 연구의 세부 분석 지표는 국내의 다수의 선행연구를 참조하여 도출된 것으로, 본 연구에서 측정하는 기관신뢰의 타당성을 높이고자 이들 연구의 변수를 모두 고려하였다.

척도의 구성적 타당성을 확보하기 위해 주성분 분석(principle component analysis) 추출방법과 배리맥스(vari-max) 회전방법을 적용하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 모든 변수가 .502~.738의 성분행렬 값을 보였지만, 직무열의 중 활력 3번 문항이 .280, 직무열의 중 헌신 4번 문항이 .271, 직무열의 중 몰두 1번 문항 .270, 기관신뢰의 4번 문항이 .245 등 .500 미만의 요인적재량을 보여, 이들 네 요인은 분석에서 배제하였다. 이어, 최종 선정된 본 연구의 척도들에 대한 신뢰도를 확인하기 위해 크론바하 알파계수(Cronbach's α)를 사용하여 검정하였다. 그 결과 모든 척도가 .626을 넘어 높은 수준의 신뢰도를 보였다. 이상의 내용을 정리하면 [표 2]와

같다.

표 2. 측정도구의 신뢰도

변수	세부변수	문항수	신뢰도	
직무 열의	활력	4	.626	
	헌신	4	.664	
	몰두	4	.631	
고객지향성		10	.752	
조직 신뢰	동료신뢰	인지적 신뢰	5	.832
		정서적 신뢰	5	.931
	상사신뢰		10	.901
	기관신뢰		9	.936

IV. 분석결과

1. 조직신뢰와 고객지향성의 관계

조직신뢰, 직무열의, 고객지향성의 측정모형을 구성하고 이를 AMOS를 이용하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 모형에 포함된 이변수들 간의 영향력과 판별 타당성의 평가를 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과를 요약하면 [표 3]과 같다.

조직신뢰의 하위개념인 '동료신뢰', '상사신뢰', '기관신뢰' 등을 측정하는 문항들의 표준요인적재량이 0.67 ~ 0.83로서 기준 값인 0.5를 초과하며, 개념신뢰도 척도인 CR(Construct Reliability)은 0.879 값을 나타내며, 집중타당도 척도인 분산비율을 나타내는 AVE(Average Variance Extracted) 측정값은 0.709로 적정성 판단 기준인 0.5를 넘어서는 만족스러운 결과를 보여주고 있다.

직무열의의 하위개념은 '활력', '헌신', '몰입' 세 개의 측정변수들의 요인적재량은 0.71 ~ 0.76의 값을 보이

며, 개념신뢰도와 집중타당도를 보여주는 CR값과 AVE 값이 각각 0.896과 0.742로 신뢰도와 타당도 판단 기준값을 상회하여 만족스런 결과를 보여주고 있다.

'고객지향성'의 하위개념인 '고객대응태도', '고객욕구 충족', '서비스내용', '예방적관점'의 측정변수들의 요인적재량은 모두 0.75 ~ 0.92로서 적정성 기준인 0.5를 상회하며, 개념신뢰도와 집중타당도를 보여주는 CR과 AVE값이 모두 기준값을 상회하고 있다.

본 연구모형에 포함된 세 개 요인 모두 CR이 0.7이상 그리고 AVE가 0.5 이상이므로 수렴타당도가 충족되었다고 할 수 있다.

연구모형의 전반적 적합도를 평가하는 2차 CFA 결과를 보면 절대부합지수, 증분적합지수, 간명적합지수 모두 만족스러운 결과를 보이고 있다($\chi^2=49.96$, $df=29$, $Q값=1.699$, $RMR = 0.02$, $GFI = 0.956$, $AGFI = 0.916$, $NFI = 0.964$, $RMSEA = 0.059$).

본 연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(Chronbach's Alpha) 계수를 이용한 내적 일관성 검증을 하였다. [표 3]에서 보는 바와 같이 연구모형 내 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.7이상으로 Van de Ven & Ferry(1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다.

조직신뢰와 고객지향성의 관계에 대한 가설검증은 확인적요인분석(CFA) 결과 개념적 타당성이 입증된 변수로 구성된 구조모형을 통해 이루어졌으며 구조모형 분석결과는 [표 4]에 제시되어 있다. 구조모형 분석 결과 조직신뢰, 직무열의, 고객지향성의 긍정적(+) 관계를 상정해서 설정된 <가설1>, <가설2>, <가설3> 이

표 3. SEM 측정모형 분석결과

모형2	요인	측정항목	표준적재치	표준오차	t	p	CR	AVE	크론바하 α
	고객욕구충족	0.915	0.035	29.4	***				
	서비스내용	0.884	0.036	27.4	***				
	예방적관점	0.750	0.045	20.2	***				
직무열의	활력	헌신	0.758	0.079	14.5	***	0.896	0.742	0.955
		몰입	0.760	0.076	14.5	***			
		동료신뢰	0.669						
조직신뢰	상사신뢰	상사신뢰	0.806	0.070	14.9	***	0.879	0.709	0.822
		기관신뢰	0.825	0.062	15.1	***			

$\chi^2=57.8(df=32, p=0.000)$ $Q값=1.806$ $RMR=0.011$ $GFI=0.978$ $AGFI=0.962$ $NFI=0.981$ $RMSEA=0.041$

*** 측정항목들이 $p < 0.01$ 수준에서 유의함을 의미

모두 채택되었다. 조직신뢰가 높을수록 고객지향적 태도를 가지게 되며, 조직신뢰는 직무열의를 높이는 것으로 나타나고 있다. 나아가 직무열의가 높을수록 고객지향적 태도를 갖는 것도 분석결과를 통해 확인된 것이다.

표 4. SEM분석에 의한 가설검증 결과

가설(경로)	경로계수	t값	p값	채택여부
가설 1 : 조직신뢰→고객지향	0.86	11.9	***	채택
가설 2 : 조직신뢰→직무열의	0.59	5.2	***	채택
가설 3 : 직무열의→고객지향	0.23	2.1	**	채택

$\chi^2=57.8(df=32, p=0.000)$ Q값=1.806 RMR=0.011 GFI=0.978 AGFI=0.962 NFI=0.981 RMSEA=0.041

*** p < 0.01 수준에서 유의함, ** p < 0.05 수준에서 유의함

표 5. 단계별 매개회귀분석 결과

	직무열의	고객지향	고객지향
	1단계	2단계	3단계
조직신뢰	0.755***	0.736***	0.524***
직무열의			0.280***
R ² 변화량			0.044*** (F=42.56)
R ²	0.472	0.472	0.515
F	422.8***	422.1***	250.9***

*** 모든 측정항목들이 p < 0.001 수준에서 유의함을 의미

잠재변수 ‘직무열의’의 매개효과(mediating effects) 검증에 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. 조직신뢰와 고객지향성 간의 관계에서 직무열의의 매개작용에 대한 3단계 매개회귀분석 결과가 [표 5]에 제시되어 있다. 제1 단계는 독립변수 조직신뢰가 매개변수인 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.755, p<0.001$). 이로써 매개회귀분석의 조건(1)이 충족되었다. 제2 단계는 독립변수인 ‘조직신뢰’와 종속변수인 ‘고객지향’을 회귀분석 한 결과로 ‘조직신뢰’가 ‘고객지향’에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나서 매개회귀분석의 조건(2)를 충족하고 있다. 제3 단계는 독립변수인 조직신뢰와 매개변수인 직무열의를 동시에 결과변수인 고객지향성에 회귀시킨 결과이다. 제3 단계에서 조직신뢰와 직무열의를 고객지향성에 동시에 회귀한 가운데 각각이 고객지향성에 통계적으로 유의하게 영향($\beta=0.524, p<0.01, \beta=0.280, p<0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 매개회귀분석의 세 가지 조건

을 모두 충족하고 있다[21].

매개회귀분석 조건(4)를 점검하면서 매개작용의 특징을 분석한 결과 ‘고객지향’에 대하여 ‘조직신뢰’와 ‘직무열의’를 동시에 투입한 회귀식에서의 ‘조직신뢰’가 갖는 영향정도($\beta=0.524, p<0.01$)가 변수 ‘조직신뢰’만을 투입한 회귀식 2단계에서의 영향정도($\beta=0.736, p<0.001$)보다 정도의 크기가 감소하였다. 따라서 ‘조직신뢰’와 ‘고객지향’ 간의 관계에서 직무열의는 매개작용을 하고 있음을 알 수 있다. ‘조직신뢰’와 ‘직무열의’를 동시에 투입한 회귀식 3단계에서 두 변수 모두가 통계적으로 유의하게 나타나면서 ‘조직신뢰’의 영향정도가 감소한 것으로 나타나고 있다($\beta=0.736, p<0.001 \rightarrow \beta=0.524, p<0.01$). 이로써 직무열의는 조직신뢰와 고객지향성 간의 관계에서 부분매개 역할을 하는 것을 확인할 수 있다. 각 단계별 경로계수의 유의성 확인과 χ^2 값을 비교한 결과 완전매개모델은 기각되었고 부분매개모델이 $p<0.01$ 에서 ‘조직신뢰-직무열의-고객지향성’의 부분매개모형의 유의성이 확인되었다. 따라서 직무열의의 매개효과에 대한 <가설4>가 채택되었다.

2. 조직 지배구조 특성과 고객지향성

조직신뢰-직무열의-고객지향성의 구조적 관계가 조직의 경영 지배구조의 특성과 관련이 있는가를 실증적 차원에서 평가해보는 것도 연구관심이 될 수 있다. 관료적 성향이 강한 공공조직과 시장원리의 영향을 받는 민간조직에서 조직구성원의 직무수행 태도는 근본적으로 차이가 있을 수 밖에 없다는 것은 잘 알려진 사실이다. <가설 5>는 조직의 경영지배구조와 직무수행태도가 관련성이 있는지를 검증하기 위해 설정되었다. 이러한 가설을 검증하기 위해 본 연구의 분석 자료는 동일한 특성의 산출물을 제공하는 다른 경영 지배구조를 가진 조직에서 수집되어야 한다.

<가설 5>를 검증할 목적으로 자료수집 대상으로 선정된 4개의 호텔 중 2개의 호텔 민간자본이 경영권을 행사하는 순수 민영호텔이고, 나머지 두 개는 문화체육관광부 산하기관인 준공공기관에서 운영하거나 교육부가 경영진 선출과 관리, 감독권을 가진 공제회에서 운영하는 호텔로 경영지배구조가 공공조직의 영향 아래

있는 호텔이라는 특성이 있다.

공공부문이 경영권을 행사하는 지배구조를 갖는 조직과 민간지배구조 조직에서의 ‘조직신뢰-직무열의-고객지향성’ 관계에 대한 가설검증 결과는 각각 [표 6][표 7]에 제시되어 있다. 공공지배구조하의 조직에서 <가설 1>과 <가설 2>는 채택되었지만 <가설 3>은 기각되었다. 반면 민간지배구조 조직에서는 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3> 모두 채택되었다. 이는 공공지배구조를 갖는 조직에서 조직구성원의 조직에 대한 신뢰가 고객지향적 태도에 긍정적 영향을 미치지만 ‘직무열의’라는 매개변수를 통해서 미치지 않는다는 흥미로운 결과를 보여주고 있다. 이 결과는 조직구성원의 직무열의가 고객지향성이라는 직무수행태도에 미치는 영향이 조직지배구조의 특성에 따라 다르게 작용하는 결과로 해석될 수 있다.

특히 민간 지배구조의 조직에서와는 달리 공공지배구조를 갖는 조직에서 직무열의가 고객지향적 직무수행 태도로 연결되지 않는다는 점은 조직구성원의 행태를 이해하는데 중요한 시사점을 주는 결과로 보인다. 특히 본 연구의 대상이 되는 조직이 호텔로 고객지향적 서비스를 제공하는 것을 주된 업무로 하고 있다는 점에서 더욱 관심을 끌게 된다고 하겠다.

표 6. 가설검증 결과(공공지배구조 조직)

가설(경로)	경로계수	t값	p값	채택 여부
가설 1 : 조직신뢰→고객지향	1.00	3.33	***	채택
가설 2 : 조직신뢰→직무열의	0.93	8.87	***	채택
가설 3 : 직무열의→고객지향	-0.27	-0.82	0.41	기각

$\chi^2=66.79(df=32, p=0.000)$ Q값=2.087 RMR=0.016 GFI=0.937 AGFI=0.892 NFI=0.957 RMSEA=0.077

*** 측정항목들이 $p < 0.01$ 수준에서 유의함

표 7. 가설검증 결과(민간 경영지배구조)

가설(경로)	경로계수	t값	p값	채택 여부
가설 1 : 조직신뢰→고객지향	0.48	4.07	***	채택
가설 2 : 조직신뢰→직무열의	0.83	8.74	***	채택
가설 3 : 직무열의→고객지향	0.42	3.18	***	채택

$\chi^2=48.70(df=32, p=0.000)$ Q값=1.522 RMR=0.012 GFI=0.968 AGFI=0.945 NFI=0.974 RMSEA=0.042

*** 측정항목들이 $p < 0.001$ 수준에서 유의함

요약컨대, 조직의 환경적 특성이 되는 지배구조의 특성이 조직구성원의 심리적 상태와 직무수행태도에 미치는 영향에 차이를 가져올 수 있다는 것이다. 이는 공공조직이 관료적 특성으로 고객의 요구에 상대적으로 덜 민감하게 반응한다는 고전적 조직이론의 주장이 시장에서 교환되는 순수 민간재적 성격의 서비스를 생산하는 조직에서도 경험적으로 발견되었다는 점에서 본 분석 결과가 그 의의를 갖는다고 하겠다.

민영지배구조 조직에 대한 직무열의의 매개효과 분석 결과가 [표 8]에 제시되어 있다. 이는 표본 전체를 대상으로 분석한 결과인 [표 5]와 비교가 가능하다. 가장 두드러진 특징은 ‘R²변화량’에서 발견된다. 전체 자료를 분석한 결과에서 보다 민간지배구조 조직에서 ‘R²변화량’ 크고 이는 조직신뢰와 고객지향성의 관계에서 직무열의의 매개적 효과가 더 크게 나타나고 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있을 것이다.

표 8. 단계별 매개회귀분석 결과(민간지배구조)

	직무열의	고객지향	고객지향
	1단계	2단계	3단계
조직신뢰	0.755***	0.753***	0.503***
직무열의			0.356***
R ² 변화량			0.074*** (F=44.92)
R ²	0.422	0.449	0.523
F	211.2***	235.7***	158.2***

*** 모든 측정항목들이 $p < 0.001$ 수준에서 유의함을 의미

V. 결론 및 시사점

본 연구는 조직신뢰가 고객지향성에 미치는 영향을 경험적으로 파악하고, ‘조직신뢰-직무열의-고객지향성’의 구조적 관계가 조직 지배구조의 특성에 따라 어떻게 나타나는지를 밝히는데 목적을 두고 연구를 진행하였다. 가설의 검증에는 조직신뢰가 높을수록 고객지향적 태도를 가지고, 직무열의가 매개적 역할을 할 것이며, 조직 지배구조 특성에 따라 조직신뢰, 고객지향성의 구조적 관계에 영향을 미칠 것 이라는 가설로 선행연구에서 유용성이 밝혀진 구조방정식모형 분석(SEM; Structural Equation Model)이 사용되었다.

구조방정식 모형 분석결과 조직신뢰가 높을수록 고객지향적 태도를 가지게 되며, 조직신뢰는 직무열의를 높이는 것으로 나타났다. 나아가 직무열의가 높을수록 고객지향적 태도를 갖는 것으로 분석결과 확인되었다. 조직지배구조의 특성에 따른 고객지향성은 공공지배구조를 갖는 조직에서 조직구성원의 조직에 대한 신뢰가 고객지향적 태도에 긍정적 영향을 미치지만 직무열의라는 매개변수를 통해서 미치지 않는다는 흥미로운 결과를 보여주고 있다. 이러한 본 연구의 결과는 조직신뢰가 고객지향성에 영향을 미친다는 변재우, 고재윤(2013)의 견해와 동일한 결과이다. 또한 호텔종사자의 직무열의가 고객지향성에 영향을 미친다는 성오현(2013)의 견해와 유사한 결과이다.

선행연구에서는 리더십이 조직신뢰와 고객지향성, 그리고 직무열의가 고객지향성에 미치는 영향을 단순히 연구하고 있으나, 본 논문에서는 고객지향성, 조직신뢰를 규명하고 이 과정에서 긍정적이고 성취지향적인 행동의 에너지인 직무열의가 매개역할을 하는지를 분석하는데 차이점이 있을 뿐 아니라, 특히 '조직신뢰-직무열의-고객지향성'이 조직지배구조의 특성에 따라 어떻게 나타나는지를 분석하므로써 큰 차이가 있다.

본 연구의 결과 조직구성원의 인적자원관리차원의 시사점을 숙고해보면, 조직신뢰가 고객지향성과 직무열의에 영향력을 행사함에 있어 조직신뢰 수준이 높을수록 긍정적인 영향력이 높아진다는 본 연구의 결과를 감안하였을 때 조직신뢰의 구성요소인 동료신뢰와 상사신뢰, 기관신뢰의 수준을 강화하는 노력과 세부 프로그램의 운영이 필요하다. 상사신뢰와 기관신뢰의 경우 경영 상황이나 기타 환경적 영향 등 다양한 관리 외적 요인들의 영향력이 상대적으로 크기 때문에 잘못을 인정하고 개선하는 행동 양식의 배양, 일관성 있는 직원들에 대한 태도의 경주, 명확한 비전의 제시 및 투명하고 공정한 대우 보장 등 포괄적 수준에서의 강화 방안 모색에 한정될 수밖에 없는 제약성을 가진 반면에, 수평적 신뢰인 동료신뢰의 경우 신뢰 강화 방안에 마련에 있어, 직원들 간 의사소통 수준에 따라 동료신뢰의 수준이 달라질 수 있다는 선행연구 결과[19]와 팀워크가 동료신뢰를 가능할 수 있는 핵심적도라는 점[24]을 유

념함으로써 높은 신뢰수준을 창출하는데 비교적 용이하다. 따라서 팀워크 중심의 워크숍을 정기적으로 개최하고 그러한 과정 속에서 다양한 커뮤니케이션의 장을 마련하는 것이 종사자들의 동료신뢰 조성에 실효성 높은 방법이 될 수 있다.

직무열의가 고객지향성에 긍정적인 영향력을 행사하고 있으므로 조직구성원들이 시간의 경과나 주위의 환경적 영향에 개의치 않고 직무에 몰두할 수 있도록 관리하는 것이 필요하다. 예컨대 개인별 업무의 중요도에 따른 우선순위를 결정할 수 있도록 하고 그에 맞춰 업무수행을 할 수 있는 과업체계를 제고하거나 의욕을 불러일으킬 수 있도록 보람과 긍지, 기쁨을 제공할 수 있어야 할 것이다.

조직지배구조의 특성에 따라 조직구성원의 직무열의가 고객지향성이라는 직무태도에 다르게 나타나는 것은, 민간지배구조조직의 목표는 이익을 최대한 창출하여 기업의 가치를 향상시키기 위한 경영성과를 우선시하며, 조직구성원의 높은 경쟁 속에서 향상된 직무열의를 보이는 반면, 공공지배구조의 조직은 공공서비스를 우선시하며 비교적 안정적 직장문화가 조성되어 있어 조직구성원의 직무의 열의에 차이가 있어 고객지향 태도가 상대적으로 영향이 미치지 못하게 된다. 그러므로 공공지배구조의 조직에서는 경영성과 시스템의 변화와 조직 및 인력구조 효율화, 자생적이고 자발적인 메커니즘의 조직문화가 이루어져야 할 것이다. 이러한 두 집단의 실천적 개선점은 고객의 욕구에 부합하는 능률적이고 진취적인 직무동기를 제공하여 서비스의 질을 향상시키고, 직무만족을 위한 자율적이고 능동적인 조직의 근무환경 조성이 필요하다.

참고 문헌

- [1] 권인수, 최영근, “직무열의의 선행요인과 심리적 조건의 매개효과에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제18권, 제4호, pp.113-133, 2011.
- [2] 김성중, “지방공무원 셀프리더십이 고객지향성에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제

- 11호, pp.713-721, 2014.
- [3] 김영식, *호텔기업의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 - 직무만족 및 고객지향성의 매개변수를 중심으로*, 청주대학교 대학원, 박사학위논문, 2008.
- [4] 김호균, “조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성”, *행정논총*, 제46권, 제1호, pp.177-209, 2008.
- [5] 박노윤, “직무열의의 선행요인과 효과”, *경영교육연구*, 제69권, pp.543-573, 2011.
- [6] 박지홍, “관광호텔 종사원의 고객지향성이 고객만족과 고객신뢰에 미치는 영향- 라포의 매개역할을 중심으로”, *한국관광산업학회*, 제39권, 제2호, pp.41-64, 2014.
- [7] 변재우, 고재윤, “특1급 호텔조직의 리더십이 팔로워십, 조직신뢰, 고객지향성에 미치는 영향”, *외식경영연구*, 제16권, 제6호, pp.157-180, 2013.
- [8] 성오현, *호텔 서비스 접점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로*, 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2013.
- [9] 양현교, *호텔직원의 조직후원인식이 조직유효성에 미치는 영향 - 임파워먼트와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로*, 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2009.
- [10] 오아라, *직무열의에 관한 실증적 연구: 선행요인, 조직시민행동 및 혁신행동과의 관계*, 서강대학교 경영전문대학원, 박사학위논문.
- [11] 오영섭, 변광인, “호텔조리종사자의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입, 고객지향성의 영향관계”, *관광연구*, 제23권, 제3호, pp.75-93, 2008.
- [12] 윤대균, *호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향*, 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 2004.
- [13] 윤성준, 박종원, 최동춘, “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *서비스경영학회지*, 제5권, 제1호, pp.135-155, 2004.
- [14] 이영안, 이홍재, “직무 관련 태도가 조직성과에 미치는 영향: 중앙행정기관 공무원들의 인식을 중심으로”, *정책분석평가학회보*, 제19권, 제2호, pp.1-28, 2009.
- [15] 이재무, 송영선, “사회연결망분석을 활용한 국립어린이집 보육교사의 동료신뢰 형성요인 연구”, *한국영유아보육학*, 제85권, pp.19-43, 2014.
- [16] 임운식, “윤리적 리더십이 민간경비원의 직무열의에 미치는 영향”, *경찰학논총*, 제8권, 제2호, pp.247-274, 2013.
- [17] 전희원, 김한주, “호텔기업에서의 상사지원이 상사신뢰, 조직신뢰, 조직몰입에 미치는 영향”, *관광연구*, 제25권, 제5호, pp.1-19, 2010.
- [18] 조의영, 성현모, “호텔종사원의 고용불안이 신뢰에 미치는 영향- 특급호텔 식음료부서 종사원을 중심으로”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제7권, 제12호, pp.199-208, 2007.
- [19] 지성구, 장성희, “호텔 종사원간의 관계요인이 동료신뢰와 성과에 미치는 영향”, *대한관광경영학회*, 제23권, 제1호, pp.23-42, 2008.
- [20] 진윤희, 김성중, “공기업에서의 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향-직무열의의 매개효과를 중심으로”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제1호, pp.451-461, 2015.
- [21] R. M. Baron and D. A. Kenny, “The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.
- [22] R. D. Behn, “The Big Question of Public Management,” *PAR*, Vol.55, No.4, pp.313-324, 1995.
- [23] B. W. Schaufeli, A. B. Bakker, and M. Salanova, “The measurement of work engagement with a short questionnaire,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol.66, No.4, pp.701-716, 2006.
- [24] C. R. Carlson and W. W. Wilmot, *Innovation*, Massachusetts: Random House Inc, 2008.

[25] D. J. McAllister, "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of management journal*, Vol.38, No.1, pp.24-59, 1995.

[26] D. Robinson, S. Perryman, and S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

[27] J. C. Narver and S. F. Slater, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship," *Journal of marketing*, Vol.58, pp.46-55, Jan, 1994.

[28] N. Luhmann, "Trust and Power, Chichester," John Wiley & Sons, 1979.

[29] N. P. Rothbard, "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.4, pp.655-684, 2001.

[30] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Summer, pp.22-34, 1996.

[31] R. Deshpande, J. U. Farley, and F. E. Webster, "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.23-27, 1993.

[32] R. Mayer, J. Davis, and D. Schoorman, "An Integrative Model of Organization Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.709-734, 1995.

[33] R. Saxe and B. A. Weitz, "The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of sales people," *Journal of marketing Research*, Vol.19, pp.343-351, 1982.

[34] T. C. Earle, "Trust in Risk Management: A

Model-Based Review of Empirical Research," *Risk Analysis*, Vol.30, No.4, pp.541-574, 2010.

[35] H. Tan and C. S. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Superior & Trust in Orgation," *Generic, Social, & General Psychology Monographs*, Vol.126, No.2, pp.241-260, 2000.

[36] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.692-724, 1990.

저 자 소 개

현 병 무(Byung-Moo Hyun)

정희원



- 1991년 8월 : 동국대학교 경영대학원 경영학과(경영학석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 대학원 박사과정 재학 중

<관심분야> : 인적자원관리, 사회복지정책 및 산업정책 분야

김 성 중(Sung-Jong Kim)

정희원



- 1992년 5월 : 미국 The University of Texas at Dallas (정치경제학박사)
- 1993년 3월 : 한국지방행정연구원 책임연구원
- 1994년 9월 ~ 현재 : 단국대학교

행정학과 교수

<관심분야> : 정책분석평가, 공공관리