

# 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에 관한 연구

— 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 —

이재훈\*, 서대석\*\*, 강영명\*\*\*†

영남대학교 경영학과

## <Abstract>

### A Study about the Effects of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Citizenship Behavior and Customer Orientation

— Focused on the Mediating Effect of Perceived Organizational Support —

Jae-Hoon Rhee\*, Dae-Seog Seo\*\*, Young-Myeong Kang\*\*\*

*School of Business Administration, Yeungnam University*

This study is focused on analyzing whether strategic human resource management practices influence organizational effectiveness such as organizational citizenship behavior and customer orientation. In addition, it also aims to analyze the mediating effect of perceived organizational support between strategic human resource management practices and organizational citizenship behavior and customer orientation.

The samples are from five Veterans Hospital and of 344 questionnaires collected, 311 were used in the final analysis. SPSS(18.0) and AMOS(16.0)

---

\* 투고일자 : 2011년 4월 12일, 수정일자 : 2011년 5월 11일, 게재확정일자 : 2011년 5월 20일

‡ 교신저자 : 강영명, 영남대학교 경영학, 전화 : 016-323-4671, Email : goodi0216@ynu.ac.kr

were employed to describe data and test hypotheses.

The findings are as follows:

First of all, it is found that education and training and hiring management have positive effects on perceived organizational support while only education and training has a positive effect on organizational citizenship behavior. Secondly, results reveal that career management and hiring management influences customer orientation while only perceived organizational support does organizational citizenship behavior and customer orientation affects organizational citizenship behavior. Thirdly, it is also found that perceived organizational support mediates the relationship between career management and organizational citizenship behavior and that between hiring management and organizational citizenship behavior. In other words, perceived organizational support is a full mediator between career management and organizational citizenship behavior and between hiring management and organizational citizenship behavior because there is no direct effect of career management and hiring management on organizational citizenship. However, results show that any perceived organizational support doesn't mediate the relationship between all strategic human resource management practices and customer orientation.

*Key Words : Hospital, strategic human resource management, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, customer orientation*

## I. 서 론

지식경영시대에서는 조직경쟁력의 핵심으로 지식, 기술 및 브랜드 등과 같은 무형자산과 조직내 인재 즉, 인적자산의 중요성이 더욱 커지고 있다. 이러한 무형자산과 인적자산은 계량적으로 측정이 가능한 유형자산에 비해 모방가능성이 적기 때문에 핵심적인 경쟁우위의 원천으로 인정받고 있다(Pfeffer, 1994 ; 이용탁, 2005). 따라서 조직의 경쟁우위확보를 통한 지속가능한 발전은 인적자원관리의 성패에 달려있다고 할 수

있다(Benoy & Wright, 1998).

인적자원관리는 조직구성원을 효율적으로 관리함으로써 조직의 장기적 성과에 커다란 영향을 미치기 때문에 일반 제조업 뿐만 아니라 서비스업 등 모든 산업부문에서 매우 중요한 관리영역으로 주목받고 있다. 사실상 조직이 경쟁적 환경하에서 성장과 발전을 위해서는 보다 유능한 인적자원을 조직내에 유인할 수 있어야 할 뿐 아니라, 끊임없는 동기부여를 통하여 그들의 노력이 조직의 목표달성과 연결될 수 있도록 전략적으로 인적자원을 관리하여야 한다.

하지만 전략적 인적자원관리에 관한 대부분의 연구들은 기업전체나 부서 또는 전략적 사업단위를 대상으로 한 조직수준에서 이루어져 왔다. 즉, 인적자원관리 부서의 고위관리자들을 대상으로 인적자원관리 관행들의 특징을 조사하고 이들과 성과지표간의 관계를 파악하는 것이 대부분이었다. 하지만 전략적 인적자원관리에서의 '전략'은 어떤 특정한 목적을 달성하기 위한 조직의 전략과 상호연계된 인적자원관리이므로, 조직이 어떤 인적자원관리를 선택하느냐에 따라 종속변수는 달라질 수 있다(이을터, 2006).

또한 연구대상으로서의 병원과 관련된 선행연구는 일반 사립병원을 대상으로 한 진료활동과 서비스지향 관점에서 많은 연구가 이루어졌다(윤경일 2003 ; 최정·하나선 2007 ; 김삼철·이현수, 2002). 특히 공공기관으로서 공익의 달성과 국가유공자의 의료 및 복지 서비스를 목적으로 하는 국가보훈처의 보훈복지사업의 일환인 보훈병원에 대한 연구는 매우 제한적이었다. 더구나 보훈병원 주요 고객인 보훈대상자 확대와 더불어 보훈의료지원체계 대상의 범위 역시 확대되면서 국비가료대상이 아닌 유가족, 독립유공자나 상이자가 아닌 국가유공자 본인, 참전유공자 등에 대한 보훈병원 진료비 감면 제도가 광범위하게 시행되었다. 또한 고령화가 진행되면서, 2008년 기준으로 보훈대상 고객과 일반고객을 합한 년 이용고객은 약 300만명을 넘어서고 있다(한국보훈복지의료공단, 2009). 이러한 고령화와 정책의 변화로 인해 보훈병원의 의료서비스 이용횟수가 증가할 것이며, 서비스 질에 대한 요구 또한 증가 할 것이다.

이에 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 관련이론인 행동주의적 관점을 바탕으로 보편적·상황적 접근법에 입각하여 전략적 인적자원관리관행이 조직구성원의 조직시민행동과 고객지향성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 보다 구체적으로 조직수준을 대상으로 한 기존의 인적자원관리와 성과 간의 연구와는 달리, 전략적 인적자원관리관행의 직접적인 영향을 받는 구성원을 대상으로 전략적 인적자원관리관행이 개인수준에서 측정될 수 있는 조직시민행동과 고객지향성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한 기존 대부분의 연구들과 달리 노동집약적 서비스조직인 보훈병원종사자들을 대상으로 자

료를 수집하였다. 또한 조직지원인식이 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동과 고객지향성간의 관계를 매개하는지를 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설의 도출

### 1. 전략적 인적자원관리와 조직성과

#### 1) 전략적 인적자원관리 개념과 관련이론 및 접근방식

전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM)는 Devanna, Fombrun & Tichy(1981)가 “Human Resource Management : A Strategic Perspective”을 통해 인적자원관리와 조직의 경영전략과의 연계성을 강조하면서 사용되기 시작하였다. 전략적 인적자원관리는 조직의 인적자원관리가 기존의 운영을 위한 수준을 넘어 조직의 전략과 상호 연계하여 궁극적으로 조직의 발전을 위하여 실행되는 것을 말한다(손승혜·최명례, 2004). 반면에 Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리란 근본적으로 인적자원관리가 전략기획 과정과 잘 연계되고 인적자원관리 방식 간에도 조화를 이루어 조직체의 전략과 목적을 효율적으로 달성시키는 과정이라고 정의했다. 그리고 수직적으로 조직의 전략경영 프로세스와 인적자원관리 활동을 연계시킨다는 점과 수평적으로 계획된 행동 패턴으로 다양한 인적자원관리 기능들 사이의 조정과 연계를 강조한다는 점에서 기존의 인적자원관리와 차이가 있다고 설명하였다.

인적자원관리에 대한 이론적 연구는 인적자원관리 활동과 조직성과간의 관계를 설명하기 위한 다양한 이론을 제시하고 원리를 밝히기 위하여 연구가 꾸준히 이루어져 왔다. McMahan, Virick & Wright(1999)는 전략적 인적자원관리 제도 도입을 설명해주는 이론을 크게 전략이론과 비전략이론으로 나누어 설명하였다. 먼저 전략이론은 조직의 전략이 달라지면 인적자원방식이 달라지거나 인적자원에 따라 전략의 방향이 결정되는 입장의 취하는 거래비용이론, 자원기반이론, 인적자본이론, 시스템이론, 행동주의적 관점 이론으로 분류하였다. 반면에 비전략이론은 산업이나 조직구조 및 업무의 특성에 따라 인적자원관리 방식이 결정된다는 자원의존이론과 제도화이론 등이 있다(<표-1> 참조).

전략과 인적자원관리에 대한 접근법은 인적자원관리전략이 항상 같은가, 상황에 따라 달라지는 것인가 등으로 구분된다. 대표적인 접근법으로는 상황적 접근법(contingency approach), 보편

이재훈 외 : 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에 관한 연구  
 - 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 -

적·규범적 접근법(normative approach), 형태적 접근법(configurational approach) 등이 있다 (Delery & Doty, 1996; 배종석, 1999).

<표 1> 전략적 인적자원관리관련 이론

구분	이론	내용
전략 이론	거래비용 이론	높은 거래비용으로 인해 기업의 경쟁능력을 개발하고 유지하는데 있어서 종업원의 임무와 같은 내부적 자원이 역할을 강조한 이론(Jones & Wright, 1992).
	인적자본 이론	기업의 유지성장의 주체는 종업원들이라 간주하고 있다. 종업원에 대한 투자는 기업에 대한 투자와 같은 의미이며, 종업원들에 대한 투자를 강조한 이론 (Schultz, 1961; Snell & Dean 1992).
	자원기반 이론	성공은 환경요인이 아니라 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다는 것이다. 기업전략 수립이 외부환경보다는 내부자원의 확보와 능력에서 시작된다는 것을 강조(Barney, 1991).
	시스템 이론	인적자원관리를 투입-처리-산출이라는 시스템을 모델로 하여, 시스템적 접근에 따라 인적자원을 투입하여 행동이라는 처리과정을 거쳐 성과라는 결과를 설명함(Snell & Youndt, 1995; Wright & Snell, 1991).
	행동주의적 관점 이론	인적자원관리 제도를 종업원의 태도와 행위에 관여하고, 특정 행동을 유발시키는 수단으로 사용한다는 점에서 종업원의 행동을 기업의 전략과 성과사이의 조정의 역할을 설명함(Schuler & Jackson, 1987; Perry-Smith & Blum, 2000).
비전략 이론	제도화 이론	정부나 사회적 구조의 영향이 인적자원관리 활동도입에 영향을 미친다는 것을 설명함(Scott, 1987).
	자원의존 이론	자원을 가진 힘 있는 외부영향이 인적자원관리 제도의 도입, 실행에 영향을 준다는 것을 설명함(Pfeffer & Cohen, 1984).

출처: 선행연구를 토대로 본 연구자가 작성함.

상황적 접근법은 각 기업마다 처한 상황이 다르고 기업의 전략도 다양한 만큼 최선의 인사관리관행, Best Practice는 존재하지 않는다는 입장이다. 즉, 각 기업이 처한 상황과 선택한 전략에 맞는 인사전략 및 인적자원관리를 채택해야 한다는 것이다. 이에 반해 보편적·규범적 접근법은 상황적 접근법과 달리 특정 인적자원관리 전략과 시스템은 다른 것에 비해 우위에 있는 시스템이 존재한다는 견해이다(배종석, 1999). 즉, 최선의 인사관리관행(best practice)이 존재한다는 입장으로 인적자원관리 제도가 보편적으로 효과가 있다는 것이다.

형태적 접근법은 위 두 접근법의 절충적인 형태로서, 최선의 인사관리관행이 존재하

지만 기업별로 그 형태와 조합은 다르다는 것이다. 인적자원관리의 개별관행들이 모여서 일정한 형태를 만들 수 있고 이 형태를 제대로 갖추게 되면 성과가 좋을 것이라는 것이다. 즉 인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 쉽게 모방하지 않고 대체하기가 어려운 경쟁우위로 작용한다는 것이다(Arthur, 1994 ; Delery & Doty, 1996 ; 배귀희 · 임승후, 2008).

## 2) 전략적 인적자원관리와 조직유효성간의 선행연구

전략적 인적자원관리는 조직의 목표달성을 위한 전략과 상호연계된 인적자원관리를 통해 조직의 유효성을 제고시키고, 경쟁우위를 확보해 줄 수 있다. 이러한 전략적 인적자원관리가 조직유효성에 영향을 미친다는 가정하에 인적자원관리 관행이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 고객성과와 같은 개인수준의 연구와 재무적 성과에 긍정적인 영향의 미치고 있음을 설명하였다(Granrose & Portwood, 1987 ; Youndt et al., 1996 ; Pfeffer, 1998 ; Gardner et al., 2001 ; 김재구 외, 2003 ; 배종석 · 사정혜, 2003 ; 이동홍, 2007).

Pfeffer(1998)는 성공적인 조직이 채택하고 있는 고용보장, 신중한 선발, 자율경영 및 의시결정의 분권화, 성과에 근거한 차등보상, 차별적 요소 최소화, 정보공유 등과 같은 7가지 인적자원관리 관행이 조직유효성에 긍정적으로 영향을 미치며, 조직수준의 인적자원관리 활동이 그것을 받아들이는 구성원에게도 동일한 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다고 설명하고 있다.

Granrose & Portwood(1987)는 기업 내 경력개발 계획의 마련정도와 경력개발에 대한 정보제공 및 적극적인 지원정도가 조직몰입을 향상시키고 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 설명하였다. 이동홍(2007) 또한 중소기업을 중심으로 전략적 인적자원관리가 직무만족, 조직시민행동 유의한 영향 미친다고 설명하였다. 서비스 기업을 대상으로 한 손재근과 박진영(2007)은 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 공정성 지각의 조절효과를 실증적인 상관관계를 분석하였다. 그 결과, 권한위임 · 보상, 교육훈련, 자기개발 등이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 설명하였다. 비영리 조직의 종업원을 대상으로 한 Vigoda & Cohen(2003)의 연구에서도 인적자원관리 관행이 조직몰입과 직무만족 그리고 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

Gardner et al.(2001) 또한 고성과를 산출할 수 있는 전략적 인적자원관리는 고객만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 설명하며, 전략적 인적자원관리 관행은 종업원의 생산성과 조직몰입 그리고 고객만족을 제고시킨다고 설명하였다.

Youndt et al.(1996)은 선별적 채용관리와 기술중심의 교육훈련 그리고 성과평가와 행위·기술 중심의 보상제도로 구성된 전략적 인적자원관리 시스템은 종업원의 생산성과 고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 설명하였다. 보상활동이 고객만족에 미치는 영향분석한 Benoy(1996)는 서비스와 관련된 종업원의 행동은 특정한 보상활동과 함께 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 또한, 배중석, 사정혜(2003)는 한국에 진출한 외국기업과 한국의 기업을 대상으로 인적자원관리 시스템이 조직 내부 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 인적자원시스템과 고객성과간에 유의한 정(+)의 유의한 관계가 있음을 설명하였다. 최근 연구에서도 종업원에 대한 보상 및 종업원의 보상에 대한 인식은 고객만족 수준에 강한 긍정적 영향을 미친다는 결과가 지배적으로 나타나고 있다.

이와 같이 전략적 인적자원관리는 일반 제조업뿐 만 아니라 서비스업의 조직구성원에게도 조직성과에 매우 중요한 영향요인으로 작용할 수 있다. 즉, 인적자원관리를 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 따라 조직의 목표달성과 장기적 경쟁우위를 확보할 수 있으므로 병원조직 역시 중요한 연구 대상이 된다(김인숙 등, 2003). 이상의 선행연구들을 종합하면, 전략적 인적자원관리는 조직유효성을 제고시킬 수 있음을 확인할 수 있다. 이에 본 연구는 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1. 전략적 인적자원관리관행은 조직시민행동에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

가설2. 전략적 인적자원관리관행은 고객지향성에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 전략적 인적자원관리와 조직유효성 간의 관계에서 조직지원인식의 매개효과

조직이 구성원 개인의 공헌에 높은 가치를 두며, 구성원에 대한 배려와 관심 그리고 복지에 관심을 기울이고 있다는 구성원의 전반적인 지각을 말하는 조직지원인식은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다(Eisenberger et al., 1997 ; Wayne, Shore & Liden, 1997 ; Shore & Wayne ; 1993). 선행연구에 따르면 조직지원인식은 조직몰입과 함께 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 밝혀졌다(Eisenberger et al., 2002 ; Moorman et al., 1998 ; Shore & Wayne, 1993). 이러한 연구결과는 사회교환이론의 관점에서 조직지원인식이 개념적으로 조직시민행동을 설명하는데 보다 적합할 것이라는 Organ(1988)의 견해와도 일치한다.

Pfeffer(1998)는 7가지 인적자원관리 관행이 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 분석하면서, 조직수준에서의 이러한 인적자원관리 활동과 구성원들에 대한 조직의 대우

는 구성원으로 하여금 조직에 대해 애착을 갖게 할 것이고, 이는 성과에 긍정적 영향을 보일 것이라고 설명하였다. 또한 종업원 보상 중 복리후생(Lambert, 2000)과 교육훈련 및 경력개발의 경험(Wayne et al., 1997) 등도 각각 조직지원인식과 긍정적 관계가 있다. 또한 Moorman, et al.,(1998)과 Shore & Wayne(1993)는 조직지원인식과 조직시민행동은 유의적인 정(+)의 관계라고 설명하였다. 즉, 조직이 구성원에 대한 적절한 대우와 관심을 통해 구성원이 조직에 애착을 갖게 되는 등과 같이 구성원의 긍정적인 태도나 신념에 영향을 줄 것이며, 이는 나아가 조직 차원의 성과에도 영향을 줄 것이다. 이렇듯 조직지원인식은 결과변수인 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등과 같은 조직유효성 변수들에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

이는 조직구성원의 대한 채용관리, 교육훈련, 경력관리 그리고 보상관리와 같은 인적자원관리 관행이 조직지원인식의 결정요인이 되고 조직지원인식은 조직유효성에 선행요인이라고 할 수 있다. 즉, 인적자원관리관행은 조직이 구성원을 인정하고 관심과 지원을 기울이고 있다는 것을 의미하며 이는 조직지원인식을 형성하게 되며, 이렇게 형성된 인식은 조직시민행동과 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 따라서 조직지원인식은 인적자원관리 관행과 조직유효성 간에 매개변수의 역할을 한다고 할 수 있다.

또한 본 연구에서는 추가적으로 고객지향성과 조직시민행동 간의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 현재 고객접점의 마케팅 개념을 실천하는 조직원의 고객지향성과 조직시민행동 간의 관계에 관한 실증연구는 그다지 많이 이루어지지 않았다. 하지만, 이들의 정의에서 확인 할 수 있듯이 유사점을 발견할 수 있으며, 서비스기업인 호텔을 대상으로 시장지향성, 조직시민행동과 고객지향성과의 관계를 연구한 박대환(1996)은 조직시민행동과 고객지향성간의 유의한 정(+)의 효과를 설명하고 있다.

보편적으로 이용되고 있는 조직시민행동의 5가지 구성요소는 이타심, 스포츠맨십, 예의성, 양심성 그리고 시민의식 등이다(Organ, 1988). 그리고 고객지향성의 정의는 고객들의 구매의사결정을 돕고, 고객을 배려하는 태도, 그리고 친절도 등으로 정의하고 있다(Hoffman & Ingram, 1991). 이러한 마케팅 개념을 실천하는 정도인 고객지향성은 조직시민행동의 정의에서 확인할 수 있듯이, 이 둘 간의 상관관계가 높음을 추측할 수 있다.

이러한 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 대한 선행연구들을 종합하면, 종업원의 조직지원인식은 전략적 인적자원관리 관행과 조직유효성간의 관계를 매개할 수 있음을 확인할 수 있다. 이에 본 연구는 이들 연구들의 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

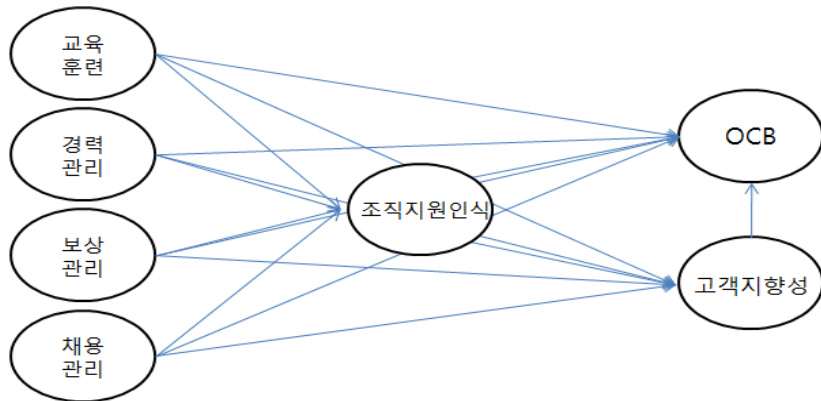


- 가설3. 전략적 인적자원관리관행은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4. 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설5. 조직지원인식은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설6. 고객지향성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설7. 조직지원인식은 전략적 인적자원관리와 조직유효성간의 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구대상 및 연구방법

본 연구는 연구대상으로 공적 성격을 띠며, 노동집약적 서비스조직인 보훈병원으로 한정시키고, 행동주의 이론을 기반으로 병원조직의 전략적 인적자원관리를 보편적 및 상황적 관점에서 분석하고자 한다. 채용관리, 교육훈련, 경력관리 그리고 보상관리 등과 같은 전략적 인적자원관리 관행과 조직의 동료를 기꺼이 도와주고 협동하며 자발적으로 봉사하는 일련의 행동을 의미하는 조직시민행동과 서비스기업의 중요한 성과변수인 고객지향성간의 관련성을 알아보고, 조직지원인식이 독립변수인 전략적 인적자원관리 관행과 조직유효성 간의 관계를 매개하는지를 실증적으로 분석하고 추가적으로 고객지향성과 조직시민행동 간의 관계를 분석하고자한다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 가설검증을 위해 전국의 보훈 병원에 근무하는 종사자들을 대상으로 설문지 조사법을 사용하였다. 모든 보훈 병원, 즉 전국의 5개 광주, 대구, 대전, 부산, 서울을 대상으로 설문지를 배포 및 회수하였다. 자료 수집기간은 2010년 3월부터 2010년 5월까지 약 3개월간 진행되었으며, 배포된 설문지는 약 500부이며, 이중 회수된 설문지는 344부(회수율:68.8%)가 회수되었다. 이 중 불성실한 응답이나 누락된 응답이 많은 설문지를 제외하고 총 311부가 본 연구의 최종분석에 포함되었다. 조사된 통계자료는 SPSS 18.0을 이용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 그리고 AMOS 16.0을 이용하여 타당도와 연구모형 및 매개효과를 검증하였다. 이들 변수의 개념 그리고 다양한 선행연구들의 검토를 통해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정 하였다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 1) 전략적 인적자원관리 관행(Strategic Human Resource Management Practices)

전략적 인적자원관리란 조직의 전략과 상호 연계하여 궁극적으로 조직의 발전을 위하여 실행되는 것이라고 정의하였으며, 병원조직의 맞게 전략적 인적자원관리 관행의 구성개념을 채용관리, 교육훈련, 경력관리, 보상관리로 분류하였다(Youndt et al. 1996). 연구에 사용된 문항은, Schuler & Jackson(1987), Snell & Dean(1992), Youndt et al.(1996) 등의 연구에서 사용한 설문을 병원조직에 적합하게 번역하여 각 5개의 항목으로 Likert 5점 척도를 활용하였다. 각 인적자원관리관행의 Cronbach's  $\alpha$  계수 .823, .877, .851, .881이므로 양호한 내적일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

### 2) 조직지원인식(Perceived Organizational Support)

Eisenberger et al.(1986)의 연구를 바탕으로, 본 연구에서는 조직지원인식을 조직이 구성원들의 공헌에 가치를 부여하고 이들에 대한 복지에 관심을 가지고 얼마나 이들을 배려하는지에 대한 구성원들의 인지 정도라 정의하고자 한다. 조직지원인식의 측정을 위해 Eisenberger et al.(1986)가 개발한 SPOS(Survey Perceived Organizational Support)의 설문항목 중 김윤성(2003), 한진환(2006) 등의 연구에서 활용된 8문항을 Likert 5점 척도로 측정하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수 .939로 높은 내적일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

### 3) 조직시민행동(organizational citizenship behavior)

조직시민행동은 직무상 요구되는 역할 뿐만 아니라, 이외의 추가적인 역할행동 등과 같이 조직을 위해 과외의 노력을 하려는 구성원의 태도로 정의한다(Organ, 1988). 본

연구에서는 Coyle-Shapiro(2001)가 사용한 7개 문항을 병원조직에 맞게 번역하여 Likert 5점 척도로 측정하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수 .910의 높은 내적일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

#### 4) 고객지향성(Customer Orientation)

고객지향성은 고객의 구매의사결정을 돕고, 배려하는 태도, 그리고 친절도 등으로 정의한다(Hoffman & Ingram, 1991). 고객지향성의 측정은 Saxe & Weitz(1982), 윤성욱·김수배(2003), 전현숙(2003)의 연구에서 사용된 문항을 사용하였으며, 6개 항목을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수 .923로 내적일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 변수의 타당도

본 연구에 이용된 변수들을 측정하는 개별항목들은 대부분 선행연구를 기반으로 구성된 것이기 때문에 측정항목 자체가 측정하고자 하는 속성 또는 개념을 측정할 수 있는가를 평가하는 내용타당성(content validity)을 확보하였다고 볼 수 있다. 이 외에 전체모형을 구성하고 있는 각 개념 및 선행연구에서 측정도의 다차원성이 제시된 구성개념을 대상으로 측정항목의 집중타당성과 판별타당성분석을 위해서 AMOS 16.0을 사용하여 확인적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였으며, 모수 추정방식은 최대우도법(ML : Maximum likelihood)을 사용하였다.

연구모형의 측정모형에 대한 적합도 지수는  $\chi^2=1150.501$  ( $p=.000, df=606$ ),  $\chi^2/df=1.899$  RMR=.035, GFI=.835, AGFI=.809, CFI=.930, NFI=.864, TLI=.923, RMSEA=.054로 나타났다. GFI, AGFI, NFI, 값이 0.9인 권고수준보다 낮지만 크게 벗어나지 않는 수치며,  $\chi^2/df$ , RMR, CFI, TLI, RMSEA 등이 양호한 수치를 보이고 있기 때문에 전체 제안 모형은 대체로 표본자료에 적합하다고 판단되었다.

그리고 본 연구에서는 우선 1차적인 요인분석을 실시하여 요인적재량이 낮게 나타나거나 의미가 중복되는 문항을 제거하고, 나머지 문항에 대해 2차 요인분석을 실시하였다.

#### 1) 집중타당성(convergent validity)

집중타당성은 하나의 구성개념에 대한 2개 이상의 측정도구가 상관관계를 갖는 정도

에 관한 것으로 집중타당성을 평가하는 방법으로는 표준화 요인부하량(standardized factor loading)의 크기, 평균분산추출값(AVE : Average Variance Extracted), 구성

<표 2> 확인적 요인분석 결과

잠재요인	측정변수	t값	요인부하량	표준화 요인부하량	p값	구성개념신 뢰성 (CR)	평균분산 추출(AVE)
교육훈련	교육1	10.381	1.228	.811	***	.811	.523
	교육2	10.136	1.150	.777	***		
	교육3	8.618	1.043	.610	***		
	교육4	Fixed	1.000	.592	***		
경력관리	경력1	13.439	.796	.667	***	.910	.672
	경력2	15.413	.911	.732	***		
	경력3	14.779	.885	.712	***		
	경력4	19.856	1.011	.852	***		
	경력5	Fixed	1.000	.876	***		
보상관리	보상1	10.403	1.433	.867	***	.795	.501
	보상2	9.711	1.284	.755	***		
	보상3	8.215	.904	.585	***		
	보상5	Fixed	1.000	.571	***		
채용관리	채용1	14.355	1.037	.780	***	.899	.641
	채용2	15.350	1.066	.826	***		
	채용3	13.689	.881	.750	***		
	채용4	13.271	.854	.730	***		
	채용5	Fixed	1.000	.776	***		
조직지원 인식	POS1	Fixed	1.000	.826	***	.945	.713
	POS2	16.721	.964	.800	***		
	POS3	18.868	1.074	.865	***		
	POS4	19.297	1.058	.877	***		
	POS5	15.588	.949	.762	***		
	POS6	18.318	1.031	.849	***		
	POS8	12.255	.886	.677	***		
조직시민 행동	OCB1	Fixed	1.000	.806	***	.944	.684
	OCB2	13.982	.927	.727	***		
	OCB3	16.811	.983	.835	***		
	OCB4	17.417	1.052	.857	***		
	OCB5	14.949	.899	.766	***		
	OCB6	12.652	.777	.674	***		
	OCB7	12.790	.852	.678	***		
고객지향 성	고객1	14.307	.886	.720	***	.952	.799
	고객3	17.463	.984	.826	***		
	고객4	17.688	.981	.832	***		
	고객5	18.504	.953	.857	***		
	고객6	Fixed	1.000	.839	***		

개념 신뢰성(construct reliability) 등이 있다(이학식·임지훈, 2009). 이에 본 연구에서는 집중타당성을 평가하는 3가지 방법을 모두 사용하여 검정하였다.

첫째, 표준화 요인부하량의 크기를 평가하는 방법으로, 구성개념을 측정하는 변수들의 요인부하량이 높고, 통계적으로 유의적이면( $p < .05$ ), 측정변수들 간에는 집중타당성이 있다고 볼 수 있다.

<표 3> 판별타당성분석 결과

잠재요인	AVE	r	r <sup>2</sup>	판별타당성 여부
교육훈련 → 보상관리	교육훈련=.523 보상관리=.501	.668	.446	0
교육훈련 → 채용관리	교육훈련=.523 채용관리=.641	.675	.456	0
교육훈련 → 경력관리	교육훈련=.523 경력관리=.672	.809	.654	0
교육훈련 → 조직지원인식	교육훈련=.523 POS=.713	.685	.469	0
교육훈련 → 조직시민행동	교육훈련=.523 OCB=.684	.602	.362	0
교육훈련 → 고객지향성	교육훈련=.523 고객지향=.799	.304	.092	0
경력관리 → 보상관리	경력관리=.672 보상관리=.501	.841	.707	X
경력관리 → 채용관리	경력관리=.672 채용관리=.641	.760	.578	0
경력관리 → 조직지원인식	경력관리=.672 POS=.713	.713	.508	0
경력관리 → 조직시민행동	경력관리=.672 OCB=.684	.552	.305	0
경력관리 → 고객지향성	경력관리=.672 고객지향=.799	.397	.158	0
보상관리 → 채용관리	보상관리=.501 채용관리=.641	.752	.566	X
보상관리 → 조직지원인식	보상관리=.501 POS=.713	.647	.419	0
보상관리 → 조직시민행동	보상관리=.501 OCB=.684	.418	.175	0
보상관리 → 고객지향성	보상관리=.501 고객지향=.799	.312	.097	0
채용관리 → 조직지원인식	채용관리=.641 POS=.713	.726	.527	0
채용관리 → 조직시민행동	채용관리=.641 OCB=.684	.486	.236	0
채용관리 → 고객지향성	채용관리=.641 고객지향=.799	.392	.154	0
조직지원인식 → 조직시민행동	POS=.713 OCB=.684	.626	.392	0
조직지원인식 → 고객지향성	POS=.713 고객지향=.799	.352	.124	0
조직시민행동 → 고객지향성	OCB=.684 고객지향=.799	.648	.420	0

본 연구의 확인적 요인분석결과, <표 2>와 같이 각 측정변수들의 표준화 요인부하량은 모두 0.5이상으로 나타났으며 통계적으로 유의적이었다.

둘째, 평균분산추출값의 크기를 평가하는 방법으로, 평균분산추출값(AVE)은 표준화 요인부하량을 제곱한 값들의 평균을 의미한다(이학식·임지훈, 2009). 모든 구성개념의 AVE값이 <표 2>에서 나타나듯이 0.5이상으로 나타나 본 연구에서 사용된 측정변수들 간에는 집중타당성이 있다고 할 수 있다.

셋째, 구성개념 신뢰성 값의 크기를 평가하는 방법이다. 구성개념 신뢰성(construct reliability)값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산할 수 있다. 본 연구의 각 구성개념 신뢰성 값을 계산한 결과는 <표 2>와 같이 모든 구성개념의 신뢰성 값이 0.7이상으로 나타나 본 연구에 사용된 측정변수들 간에는 집중타당성이 있다고 할 수 있다.

## 2) 판별타당성(discriminant validity)

판별타당성은 한 구성개념이 실제로 다른 구성개념과 얼마나 다른가에 관한 것으로, 판별타당성 평가의 대상이 되는 두 구성개념 각각의 AVE와 그 두 구성개념 간의 상관관계제곱을 비교하여 각각의 AVE가 모두 상관관계제곱보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

각 구성개념의 AVE값과 상관관계 제곱을 비교하면 아래 <표 3>와 같다. 결과에서와 같이 본 연구에 포함된 모든 구성개념 간 상관관계제곱의 크기는 0.092-0.707로 나타났다. 총21개의 구성개념 간 상관관계 제곱의 크기 중에서 경력관리 → 보상관리와 보상관리 → 채용관리 2개를 제외하고 모든 구성개념은 판별타당성을 갖는 것으로 볼 수 있다. 그리고 경력관리와 보상관리는 본 연구모델에서 전략적 인적자원관리를 구성하는 관측변수들이기 때문에 문제가 되지 않는 것으로 판단하였다.

## 2. 변수간의 상관관계 분석

판별타당성 검증에서 확인할 수 있듯이, 경력관리와 보상관리간에 상관관계가 높음을 예상할 수 있다. 그래서 어느 정도 통계적 관련성을 가지는지를 살펴보기 위하여 변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이, 모든 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있다. 각각의 연구변수들의 전반적인 상관관계 정도와 그 유의성으로 볼 때, 변수들의 상관관계는 본 연구의 가설들을 전반적으로 지지해 주고 있는 것으로 판단된다.

<표 4> 변수간의 상관관계분석 결과

변 수	평 균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 교육훈련	3.26	.722	1						
2. 경력관리	3.13	.752	.702**	1					
3. 보상관리	3.04	.781	.520**	.670**	1				
4. 채용선발	3.35	.754	.585**	.673**	.649**	1			
5. 조직지원인식	3.22	.741	.602**	.649**	.554**	.685**	1		
6. 조직시민행동	3.63	.615	.501**	.498**	.325**	.484**	.571**	1	
7. 고객지향성	4.18	.601	.236**	.344**	.236**	.339**	.381**	.591**	1

\*\*p<.001

상관관계 분석결과 독립변수들 간에 상관관계가 다소 높은 것으로 나타나 다중공선성(multicollinearity)의 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 다중공선성을 분석한 결과, 본 연구에 투입된 변수들의 최소 공차한계값은 .331으로 나타났으며, VIF값 역시 1.177에서 3.021로 나타나 변수들간의 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단되었다.

### 3. 구조방정식 분석결과

#### 1) 구조모형의 적합도 분석

전략적 인적자원관리의 하위변수인 교육훈련, 채용관리, 보상관리, 경력관리가 조직유효성 변수인 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계와 조직지원인식이 이들 간의 관계를 매개하는지 알아보기 위하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

연구모형의 타당성을 검증하기 위하여, 두가지의 추가적인 경쟁모형을 설정하였다. 이 중 첫 번째 경쟁모형은 전략적 인적자원관리관행이 조직지원인식을 매개하지 않는다는 직접효과만을 고려한 모형1이다. 두 번째는 조직지원인식이 전략적 인적자원관리의 하위요소들과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계를 완전매개한다는 모형2이다. 마지막으로 세 번째는 조직지원인식이 전략적 인적자원관리의 하위요소들과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에서 모두 부분매개의 역할을 한다는 모형3이다

모형들 간의 적합도를 비교한 <표-5>에서 확인할 수 있듯이, 모형3이 간절적합도 지수를 제외한 모든 지수에서 높은 적합도를 보이고 있다. 그리고 간절적합도 지수에 있어 큰 차이를 보이지 않으면서도, 입력자료를 얼마나 잘 반영하는가를 나타내는 절대적합도 지수가 높은 모형3을 본 연구의 모형으로 선택하였다.

<표 5> 경쟁모형과 연구모형의 모형적합도 비교

절대 적합도지수(absolute fit indices) 비교							
모형	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1	1428.6	612	2.334	.165	.816	.789	.066
2	1189.1	614	1.937	.041	.831	.806	.055
3	1150.5	606	1.899	.036	.835	.809	.054
증분 적합도지수 비교				간결 적합도지수 비교			
모형	NFI	CFI	TLI	PGFI	PNFI	PCFI	AIC
1	.831	.895	.886	.710	.764	.822	1610.6
2	.859	.926	.920	.725	.792	.854	1367.1
3	.864	.930	.923	.720	.786	.846	1344.5

\* 모든 모형의 p=.000

## 2) 가설의 검증

(1) 전략적 인적자원관리관행, 조직지원인식 그리고 조직유효성에 대한 직접효과 가설 검증

<표 6>의 검증결과에 따르면, 먼저 조직지원인식의 경우, 전략적 인적자원관리의 하위 구성변수 중 교육훈련(경로계수 .296, C.R=2.495, p=.013)과 채용관리만(경로계수 .384, C.R=4.728, p=.000)이 조직지원인식에 통계적으로 유의하여, 가설 3은 부분 채택되었다. 교육훈련의 경우는 Wayne et al. (1997)의 연구를 지지하고 있으며, 교육훈련의 개발프로그램을 가진 조직들은 구성원들로 하여금 시장에서 자신의 가치가 높아지고 있다는 것을 인식시키고 다른 조직보다 자신의 가치가 보다 긍정적인 방향으로 발전되고 있음을 깨닫게 한다는 Boxall(1996)의 연구결과와 일치한다. 결과적으로 조직의 종업원에 대한 교육훈련의 실행이 조직구성원 자신에 대한 대우와 배려에 대한 인식이 조직지원인식을 향상시킨다는 것을 확인할 수 있다. 채용관리의 경우는 인재의 채용을 위해 본래의 내부방침으로 실시되던 것을 현재 보훈병원의 전략과 중장기 인력 계획에 기반한 소요인력을 파악하는 계획수립의 단계에서 OJT와 같은 수습기간을 거치는 채용단계까지 5단계절차의 체계 구축을 통해서 조직구성원은 조직지원인식을 가질 수 있음을 설명할 수 있다. 그리고 조직에 전략에 적합한 인재 채용을 위한 신중한 채용관리 또한 조직지원인식을 제고 할 수 있음을 보여주고 있다. 이를 제외한 경력관리(경로계수 .183, C.R=1.429, p=.153)와 보상관리(경로계수 .022, C.R=.171, p=.864)는 조직지원인식에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다.



〈표 6〉 변수들간의 직접효과 검증

경로	Estimate	Standardized Estimate	C.R	p
교육훈련 → 조직지원인식	.296	.244	2.495	.013
경력관리 → 조직지원인식	.183	.198	1.429	.153
보상관리 → 조직지원인식	.022	.019	.171	.864
채용관리 → 조직지원인식	.384	.397	4.728	***
교육훈련 → 조직시민행동	.406	.377	3.554	***
경력관리 → 조직시민행동	-.019	-.023	-.159	.874
보상관리 → 조직시민행동	-.119	-.113	-.997	.319
채용관리 → 조직시민행동	-.120	-.140	-1.560	.119
교육훈련 → 고객지향성	-.133	-.130	-.961	.336
경력관리 → 고객지향성	.321	.411	2.121	.034
보상관리 → 고객지향성	-.190	-.190	-.123	.216
채용관리 → 고객지향성	.196	.241	1.989	.047
조직지원인식 → 조직시민행동	.341	.384	5.067	***
조직지원인식 → 고객지향성	.082	.097	.974	.330
고객지향성 → 조직시민행동	.524	.498	9.002	***

둘째, 전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서는 교육훈련(경로계수 .406, C.R=3.554, p=.000)만이 긍정적인 유의한 영향을 미쳐, 가설 1 역시 부분 채택되었다. 조직의 전략과 연계된 교육훈련은 자발적인 역할외 행동을 설명하는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이는 현재의 전략과 연계된 교육훈련과 자율적인 학습분위기를 만드는 학습동아리 등이 자발적인 역할외 행동을 설명하는 조직시민행동 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이러한 연구결과는 손재근과 박진영(2007)의 연구결과와 일치한다. 나머지 경력관리(경로계수 -.019, C.R=-.159, p=.874), 보상관리(경로계수 -.119, C.R=-.997, p=.319), 채용관리(경로계수 -.120, C.R=-1.560, p=.119)는 유의적인 영향을 미치지 못하였다.

셋째, 전략적 인적자원관리와 고객지향성인 경우, 경력관리(경로계수 .321, C.R=2.121, p=.034)와 채용관리(경로계수 .196, C.R=1.989, p=.049)는 통계적으로 긍정적인 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2 또한 부분 채택되었다. 이는 조직원의 직무순환이나 보직경로제등의 실행이 조직원들의 고객지향성을 향상시킬 수 있음을 확인할 수 있으며, 조직의 적합한 인재를 신중한 선발 또한 조직원의 고객지향성을 제고시킬 수 있을 것이다. 하지만 교육훈련(경로계수 -.133, C.R=-.961, p=.336)과 보상관리(경로계수 -.190, C.R=-.123, p=.216)는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로

로 나타났다.

매개변수인 조직지원인식과 조직유효성간의 관계에서는 조직시민행동과의 관계(경로계수 .341, C.R=5.067, p=.000)이 유의한 영향을 보여 가설 4는 채택되어, 이는 Moorman, et al.(1998)과 Shore & Wayne(1993) 그리고 김동환 외(2009)의 연구한다. 즉 조직지원인식이 높은 직원들은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 자발적인 역할 외 행동을 제고 시킨다는 것을 확인 할 수 있다. 고객지향성과의 관계(경로계수 .082, C.R=.974, p=.330)로 유의한 영향을 보이지 않아 가설 5는 기각되었다. 이는 Moorman, et al.(1998)과 Shore & Wayne(1993) 그리고 김동환 외(2009)의 연구 결과와 일치하며, 조직원의 조직지원인식을 제고시키므로 조직시민행동을 향상시킬 수 있음을 보여준다.

그리고 추가적 가설인 고객지향성이 조직시민행동에 미치는 영향에서는 경로계수 .524, C.R값 9.002, p값 .000으로 유의한 영향을 미치므로 가설 6은 채택된다. 고객과의 접점에서 조직원의 고객지향성은 조직시민행동과의 유사요소를 가질 수 있다는 가설을 지지하고 있다.

구조방정식을 이용한 변수간의 직접효과에 대한 분석에서는 교육훈련과 채용관리가 조직지원인식에, 교육훈련이 조직시민행동에, 경력관리와 채용관리가 고객지향성에 그리고 조직지원인식이 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 확인할 수 있다. 추가적으로 고객지향성이 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 설명하고 있다.

(2) 조직지원인식 및 조직유효성에 대한 간접효과 가설 검증

<표 7>은 전략적 인적자원관리관행이 조직지원인식의 매개효과를 통해 조직시민행동과 고객지향성에 영향을 미치는 간접효과의 검증결과를 보여주고 있다.

<표 7> 변수들간의 간접효과 검증

경로				Estimate	p
교육훈련	→	조직지원인식	→	고객지향성	.024 .310
경력관리	→	조직지원인식	→	고객지향성	.015 .579
보상관리	→	조직지원인식	→	고객지향성	.002 .739
채용관리	→	조직지원인식	→	고객지향성	.031 .311
교육훈련	→	조직지원인식	→	조직시민행동	.044 .694
경력관리	→	조직지원인식	→	조직시민행동	.238 .028
보상관리	→	조직지원인식	→	조직시민행동	-.091 .409
채용관리	→	조직지원인식	→	조직시민행동	.250 .010

먼저, 매개효과검증에 앞서 독립변수인 전략적 인적자원관리와 매개변수인 조직지원인식간의 관계에서는 <표 6>에서 확인할 수 있듯이, 전략적 인적자원관리의 하위변수 중 교육훈련(경로계수 .296, C.R=2.495,  $p=.013$ )과 채용관리만(경로계수 .384, C.R=4.728,  $p=.000$ )만이 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개변수인 조직지원인식과 종속변수와의 관계를 보면, 조직지원인식(경로계수 .341, C.R=5.067,  $p=.000$ )은 조직시민행동과의 관계에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해, 이들 변수간의 관계에서 매개효과를 보여주고 있다.

먼저, 전략적 인적자원관리의 하위변수 중 교육훈련은 조직지원인식과 조직시민행동에 <표 6>의 직접효과관계에서 유의한 정(+)의 영향을 보여주었다. 하지만, 교육훈련이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직지원인식의 간접효과에 대한 분석결과에서 교육훈련 → 조직지원인식 → 조직시민행동 대한 검증통계량(경로계수 .044,  $p=.694$ )은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하여 매개효과 가설은 기각되었다. 따라서 조직지원인식의 매개역할의 수행보다는 직접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다. 다음으로, 채용관리와 조직시민행동 간의 직접효과관계에서는 경로계수 -.120,  $p=.119$ 로 유의하지 않았으나, 채용관리와 조직시민행동에 미치는 영향에서의 조직지원인식의 매개효과 검증 분석결과 채용관리 → 조직지원인식 → 조직시민행동에 대한 검증통계량(경로계수 .250,  $p=.010$ )은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직지원인식이 채용관리와 조직시민행동에 완전매개의 역할을 한다는 것을 실증적으로 알 수 있었다.

경력관리의 경우, <표 6>에서 확인할 수 있듯이 직접효과에 대한 검증통계량은 경로계수 -.019,  $p=.874$ 로 통계적으로 유의하지 않지만, 경력관리 → 조직지원인식 → 조직시민행동의 간접효과에 대한 검증 통계량은 경로계수 .238,  $p=.028$ 로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 보여주었다. 이는 조직지원인식이 경력관리와 조직시민행동의 관계에서 또한 완전매개의 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 7은 부분 채택되었다.

## V. 결 론

기존의 일반 사립병원을 대상으로 한 진료활동과 서비스지향 관점에서의 선행연구와는 달리, 공공기관의 성격을 띠며, 특정 고객을 대상으로 한 보훈병원을 대상으로 한 연구는 그다지 주목 받지 못하여 많은 연구가 이루어지지 않았다. 하지만 본 연구에서는 고령화와 정책의 변화로 인해 보훈병원의 의료서비스 이용횟수가 증가하고 있을 뿐만 아니라 서비스 질에 대한 요구 또한 증가하고 있어 보훈병원을 대상으로 경쟁우위

의 기반이 되는 전략적 인적자원관리 관행을 선행변수로 조직의 내외부 고객의 태도에 영향을 미치는 결과변수와의 관계에 대한 실증분석을 실시하였다.

연구결과를 요약하면, 조직이 전략에 적합한 교육훈련을 실시함으로써 조직시민행동을 향상 시킬 수 있으며, 경력관리와 채용관리를 통해 고객접점에서의 조직원의 고객지향성을 향상 시킬 수 있음을 발견하였다. 그리고 조직구성원의 대한 채용관리, 경력관리와 같은 인적자원관리 관행들이 조직이 구성원을 인정하고 관심과 지원을 기울이고 있다는 것을 의미하는 조직지원인식을 형성하게 되며, 이렇게 형성된 인식은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라는 점을 발견하였다. 추가적인 가설검증 결과, 고객지향성의 선행요인으로 직무만족 뿐만 아니라 전략적 인적자원관리관행들 또한 선행요인이 될 수 있음을 발견하였다.

하지만, 보상관리의 경우 많은 선행연구과 달리, 조직지원인식 뿐만 아니라 본연구의 모든 조직유효성에 유의하지 않은 영향을 보이고 있다. 또한 <표 4>에서도 확인할 수 있듯이 전략적 인적자원관리의 4가지 관행 중 가장 낮은 평균값과 가장 높은 표준편차 값을 가진다. 이는 현재의 보상관리가 구성원들에게 다른 관행들보다 낮거나 일관적이지 않는 인지 및 지각을 보인다고 할 수 있다.

현재 보훈병원은 능력과 성과중심의 인사관리를 위한 체계적인 인사관리체제를 구축하고 있다. 이러한 성과주의에 기반한 보상관리가 팀워크를 저해할 수 있으며, 이는 이타심, 스포츠맨십들과 관련되어 있는 조직시민행동 뿐만 아니라 고객지향성에 부정적으로 영향을 미칠 수 있음을 추측할 수 있다. 또 하나의 다른 특징은 보훈병원이 공공기관이라는 점에서 호봉제가 성과에 기반한 연봉제로 변화할 때 기존 구성원들이 보상관리에 부정적인 태도를 가지고 있으므로 단기간에 성과주의 보상관리로의 변화는 쉽지 않을 것이라 생각한다. 또한, 보훈병원의 보상관리가 효율적으로 이루어지지 않고 있음 또한 배제 할 수 없을 것이다.

마지막으로 일부 가설의 경우, 가설의 검증 시 유의성이 확보되지 않았다. 특히, 전략적 인적자원관리 관행과 조직지원인식 및 조직시민행동과 마케팅 실천개념인 고객지향성간에 선행연구는 거의 이루어지지 않아서, 가설의 설정에 이론적 토대가 부족하였기 때문에 유의성이 확보되지 않았을 수도 있다. 따라서 향후 보다 체계적인 이론모델을 토대로한 추가적인 실증연구가 필요하다. 하지만 본 연구에서는 서비스기업의 주요변수인 고객지향성을 주요 인적자원관리 관행 변수와 조직시민행동 간의 관계를 연구함으로써 향후 이와 유사한 연구에 대한 실증적 토대를 마련하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 김동환·신호철·양인덕 (2009), 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개 역할에 관하여, 인사조직연구, 17(4):47-85.
- 김상철·이현수 (2002), 의료기관의 서비스 지향성, 종업원 직무만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향, 품질경영학회지, 30(2):11-25.
- 김윤성 (2003), 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 매개효과의 검증을 중심으로, 인사관리연구, 27(1):189-214.
- 김인숙·이명하·하나선·장금성·홍윤미·이태화(2003), 최신 간호관리학, 서울, 현문사, 156-379.
- 김재구·임상훈·김동배(2003), 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구: 제조업 생산직을 중심으로, 인사관리연구, 27(3):31-54.
- 박대환 (1996), 호텔기업의 고객지향성에 관한 연구, 관광레저연구, 8(2):27-42.
- 배귀희·임승후 (2008), 전략적 인적자원관리(SHRM)의 공공부문 도입에 관한 탐색적 연구: 자원기반이론(RBV)의 관점에서, 한국사회와 행정연구, 18(4):63-89.
- 배종석 (1999), 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색, 인사조직연구, 7(2):1-45.
- 배종석·사정혜 (2003), 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 인사조직연구, 11(2):133-169.
- 손승혜·최명례 (2004), 전략적 인적자원관리를 위한 성과주의 인사제도 구현 방안: A사 인사제도 재정비 사례를 중심으로, 한국경영정보학회 춘계학술대회 발표 논문집.
- 손재근·박진영 (2007), 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향, 관광연구, 22(2):229-247.
- 윤경일 (2003), 대학병원 근무 간호사의 성격적 특성, 권한부여 및 고객지향성간의 관계분석, 병원경영학회지, 8(2):5-23.
- 윤성욱·김수배 (2003), 의료접점에서 대기시간이 서비스품질과 애호도에 미치는 영향, 한국마케팅저널, 5(1):1-22.
- 이동홍 (2007), 전략적 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-인천지역 중소기업 중심으로, 한양대학교 대학원, 석사학위논문.

- 이용탁 (2005), 전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한 연구, *인적자원관리연구*, 12(3호):49-67.
- 이을터 (2006), 전략적 인적자원관리와 기업성과 : 이론들과 연구방향, *인사관리연구*, 30(3):153-191.
- 이학식·임지훈 (2009), 구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0, 법문사.
- 전현숙 (2003), 기업의 서비스지향성과 조직시민행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미치는 영향, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최정·하나선(2007), 임상간호사가 지각한 공정성, 조직시민행동 및 고객지향성과의 상관관계연구, *임상간호연구*, 13(1):173-184.
- 한국보훈복지의료공단 (2009), 2008년도 경영실적보고서.
- 한진환 (2006), 고용불안의 선행요인과 고용불안간에 조직지원인식의 조절효과 및 조직시민행동에 관한연구, *인적자원관리연구*, 13(4):209-229.
- Arthur, J. B.(1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Barney. J. B.(1991), firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Benoy, J.(1996), International Marketing Builds Services Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1):54-59.
- Benoy, J. B., & Wright, P. M.(1998), On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, 37(1):31-46.
- Boxall, P.(1996), The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3):59-75.
- Delery. J., & Doty, H. D. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance prediction, *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835.
- Devanna, M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: a strategic perspective, *Organizational Dynamics*, 10(3):51-67.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997), Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5):812-821.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L.(2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3):565-573.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M.(2001), Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Working Paper, pp.1-12.
- Granrose, C. S., Portwood, J. D. (1987), Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management*, 30(4): 699-720.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N.(1991). Creating customer-orientated employee: The case in home health care, *Journal of Service Marketing*, 11(2):24-32.
- Jones, G. R. Wright, P. M.(1992), An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices. In G. R. Ferris, ed. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, Greenwich: JAI Press.
- Lambert, S. J.(2000), Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 43(5):801-815.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical

perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4:99-122.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P.(1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and Organizational citizenship behavior? A group value model explanation. *Academy of Management Journal*, 41(3):351-357.

Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*, Lexington, MA: *Lexington Books*.

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C.(2000). Work-Family human resource bundles and perceived organizational performance, *Academy of Management Journal*, 43(6):1107-1118.

Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J.(1998), Seven Practices of Successful Organizations., *California management Review*, 40(2):96-124.

Pfeffer, J., & Cohen, Y.(1984), Determinants of internal labor markets in organization, *Administrative Science Quarterly*, 29(4):550-572.

Saxe, R., & Weitz, B.(1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3):343-351.

Schnake, M.(1999). Organizational citizenship: A review, proposed model and research agenda, *Human relations*, 44(7):735-759.

Schuler, R. S & Jackson, S. E.(1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Schultz. T. W(1961). Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, 11(2):226-242.

Scott, W. R.(1987). Adolescence of institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32(4):493-511.

Shore, L. M., & Wayne, S. J.(1993). Commitment and employee behavior:



Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support” , *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 774-780.

Snell, S. A. & J. W. Dean (1992). Integrated manufacturing and human resource: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35(3): 467-504.

Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive control, *Journal of Management*, 21(4):711-737.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R.(1997). The role of upward influence tactics in HR decisions, *Personnel Psychology*, 50(4):978-1006.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1):82-111.

Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2):295-320.

Wright, P. M., & Snell, S. A.(1991), Toward an integrative view of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.

Vigoda, E., Cohen, A. (2003), Work congruence and excellence in human resource Management: Empirical evidence from the Israeli nonprofit sector, *Review of Public Personnel Administration*, 23(3):192-216.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr. J. W., & Lepak, D. P.(1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4):836-866.