

해운·항만 종사자의 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과*

조석중

단국대학교 경영학 박사

전정호

단국대학교 경영학부 부교수

이의연

단국대학교 경영학 박사

이종민

단국대학교 경영학 박사

The Impact of Leader-Member Exchange of Employees in Shipping and Port Companies on Customer Orientation: The Dual Mediating Effect of Psychological Empowerment and Job Engagement

Sok-Jung Cho^a, Jeong-Ho Jeon^b, Yi-Ran Li^c, Jong-Min Lee^d

^aDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

^cDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

^dDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

Received 17 September 2019, Revised 14 October 2019, Accepted 15 October 2019

Abstract

The purposes of this study are to examine the impact of LMX on psychological empowerment, job engagement, and customer orientation, and to analyze the dual mediation effect of psychological empowerment and job engagement. To conduct this study, we used 333 questionnaires collected by members of domestic companies and organizations. Analyses results are as follows: First, LMX has no positive effect on customer orientation. Second, in the relationship between LMX and customer orientation, psychological empowerment and job engagement play a mediating role. Third, in the relationship between LMX and customer orientation, psychological empowerment and Job Engagement play a dual mediating role. The results of this study suggest the following implications. The theoretical implication is that this study once again confirmed behavior patterns such as cognition, emotion, attitude, and behavior of members in the organization. In addition, this study contributes to the literature by explaining that these behavior patterns by way of social exchange theory. The practical implication is that this study confirmed that members in the management field need to utilize a customer orientation in order to achieve the organization's goal efficiently and effectively.

Keywords: LMX, Customer Orientation, Psychological Empowerment, Job Engagement, Dual Mediating

JEL Classifications: C12, M10, M12, M14, M53

* This paper has been modified and supplemented by the doctoral dissertation of Cho Sok-Jung (2018).

^a First Author, E-mail: csj0881@dankook.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: edjohn90@dankook.ac.kr

^c Co-Author, E-mail: liyiran8986@naver.com

^d Co-Author, E-mail: jong7min8@naver.com

I. 서론

해운·항만 산업은 우리나라 국민경제를 뒷받침하는 국가 기간산업이다. 또한 조선, 금융, 항만 및 해상보험 등 전후방 관련 산업의 연계 발전을 주도하는 선도 산업으로써 대한민국 국가 경제의 근간을 이루고 있다(Korea Shipowners Association, 2017). 우리나라 경제에서 수출과 수입이 차지하는 비중인 무역의존도는 점진적으로 증가하여, 2016년 기준 대외무역 의존도는 63.8%로 이 중 수출 및 수입 화물의 99.7%가 선박을 통해 운송되고 있으며(Korea International Trade Association, 2016), 2018년에는 70%에 육박하고 있는 것으로 나타났다. 한국무역협회와 통계청에 따르면, 2017년 기준 우리나라의 수출의존도는 37.5%로 집계되었다. 이는 주요 20개국(G20) 중 네덜란드(63.9%), 독일(39.4%)에 이어 세 번째로 높은 순위이다. 수출의존도는 우리나라 전체 수출액을 국내총생산인 GDP로 나눈 결과로써, 이 수치가 커질수록 우리나라 경제시스템이 수출에 의존하는 경향이 높아진다고 이해할 수 있다. 이는 수출 및 수입 화물의 대부분을 차지하고 있는 선박을 이용한 운송시스템이 더욱더 중요해진다는 것을 의미한다. 수출의존도와 수입의존도를 포함한 대외 무역 의존도는 2017년 68.8%, 2018년 70.4%로 우리나라의 무역의존도는 매우 높은 수준으로 평가받고 있다. 특히, 10대 수출 품목 중 해운은 8위로서 239억불(약30조원)을 달성하였고(Korea Customs Service, 2016), 해운 순위도 2000년 세계 8위에서 2017년 세계 7위로 위상이 높아가고 있다. 따라서 향후 해운과 항만 종사자의 중요성은 경영 환경의 변화 속에서도 지속될 것이며(Korea Shipowners Association, 2017), 해운·항만 산업의 경쟁력 향상을 위한 적극적인 대응방안이 요구되고 있다.

1970년대 이래로 괄목할 만한 성장을 이끈 해운·항만 산업에서 가장 중요한 이슈는 항만시설의 확충 및 성장이었다. 이를 통해 항만 운영의 효율성을 추구할 수 있었고 이는 생산성 향상을 통한 항만간의 경쟁우위를 확보하는 중요한 문제였다. 동시에 경영환경 및 패러다임의 변화에 따라 해운·항만 산업의 경쟁은

더욱 치열해졌고, 그 결과 해운 선사의 경쟁력 강화를 위한 체계적이고 적극적인 대응이 지속적으로 요구되고 있다. 특히, 항만정책들의 주요한 부분은 선박 운항과 관련된 것으로써, 최근에는 해운·항만 서비스의 상품 차별화보다는 고객지향적인 서비스를 강조하는 분위기가 형성되면서 물량 유치를 위해 보다 적극적으로 고객지향적인 서비스를 강조하고 있다. 서비스의 중요성이 강조되다 보니 선박운항의 정시성이 해운선사를 평가하는 주요 지표로 떠오르게 되었으며(Kwon, Seung-Myeon, Park, Keun-Sik and Woo, Soo-han, 2014), 항만 서비스의 평가지표로 안전한 항만시설, 항만종사자들의 자발적이고 신속한 대응, 전문성, 고객에 대한 우호적인 태도 등으로 평가되고 있다(Park, Jung-Hee, 2015).

이제 해운·항만 기업은 화주로부터 화물을 유치하기 위해 차별화된 경쟁우위전략 확보에 관심을 기울이고 있다. 화주에게 만족할 만한 서비스 품질을 제공하기 위해서는 육상의 종사원뿐만 아니라, 해상의 승무직원에 이르기까지 종사원들에게 동기부여와 직무만족을 제공할 수 있는 인적자원관리 전략을 수립하여 장기적 고객이나, 대량화물고객을 확보하는 것이 생존에 필수적이다(Lee, Sang-Pyeong, Shin, Han-Won and Park, Sung-Keon, 2010). 따라서 해운선사 및 항만기업들은 조직이 추구하는 목표를 보다 효율적이고 효과적으로 달성하기 위해 능력 있는 인적자원들을 확보하여 교육 및 훈련을 실시하고, 적절한 보상 및 공정한 평가를 통해 효과적으로 관리하고 육성하기 위한 시스템을 갖추어야 한다.

본 연구는 이 같은 문제의식을 바탕으로 해운·항만 종사자를 대상으로 이들의 고객지향성을 일으키는 원인이 무엇인지, 리더-구성원 교환관계(LMX)가 종사자들의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다. 연구 결과를 통해 종사자들의 LMX를 증대시킬 수 있는 인적자원관리 차원의 전략을 제시하고자 한다. 현실적으로 LMX를 증대시키는 전략을 모색하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 LMX가 종사자들의 정서, 태도에 영향을 미치는 메커니즘을 파악하여 관리할 수 있다면,

LMX로 인한 긍정적 정서, 태도를 어느 정도 향상시킬 수 있을 것이다. 나아가 종사자들의 심리적 임파워먼트와 직무열의라는 변수가 LMX와 고객지향성 사이에 이중 매개역할을 할 수 있는지 확인하고자 한다. 심리적 임파워먼트와 직무열의를 효과적으로 향상시키면 생산성을 높이고, 종사자들의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치게 할 수 있다. 따라서 LMX가 심리적 임파워먼트와 직무열의를 통해 고객지향성에 긍정적 영향을 준다는 것이 확인된다면 이러한 정서, 태도를 관리하는 방안이 LMX를 증대시키는 보다 현실적이고 실효적인 방안이 될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 고객지향성

고객지향성은 여러 가지 재화에 대한 교환관계가 활발하게 이루어지던 시기에 민간 시장에서 도입되어, 18세기 영국에서 발달되었다. 산업혁명 이후 확장된 자유 시장 경제체제를 촉진하는 것으로 널리 통용되기 시작하였다. 과거는 제조업 중심에서 강조되었지만, 오늘날 서비스업 중심산업으로 산업구조가 변화하면서 자연스럽게 고객지향성의 중요성이 더욱 부각되었다. 이러한 관점에서 고객지향성은 기업의 경쟁우위 확보와 조직관리 측면에서, 기업 경영의 지속가능성에 중요한 요인으로 작용되고 있다(Jeong, Hae-dong, 2014).

고객지향성에 대해 Saxe and Weitz (1982)는 초창기 고객지향성이 판매원과 고객 간의 상호작용 수준에서, 고객의 욕구에 만족스러운 서비스를 제공하는 것으로 정의되어 왔다고 하였다. 하지만 최근 들어 고객지향성은 주로 조직몰입, 직무만족, 판매원의 윤리적 행위, 조직의 시장지향성 등의 관계를 중심으로 연구되고 있다(Siguaw, Brown and Widing, 1994).

한편, Hoffman and Ingram (1991)은 고객지향성을 산업구조의 변화에 따라 고객의 욕구를 최대한 상대방의 입장에서 충족시키려는 대고객 접근자세로 보아야 된다고 설명하였다. 고

객지향성은 고객의 욕구를 고객의 입장에서 이해하고, 이를 가장 잘 충족시키는 방향으로 고객을 상대하는 것이다. 따라서 고객지향성이 고객만족의 선행조건이고, 상호이익과 장기적 교환관계를 통해서 고객지향성이 높은 구성원은 고객의 욕구를 충실히 반영함으로써 기업성과에도 상당한 영향을 미친다(Brown, Mowen, Donovan and Licata, 2002).

기업의 가치를 상승시키기 위한 방안으로써, Hennig-Thurau (2004)는 서비스 제공자들이 얼마나 고객 지향적 행동을 하느냐 기업의 서비스품질과 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심요인이라고 보고 있다. 이는 외부 고객뿐만 아니라 조직 내 구성원도 고객의 일부로 간주하여 고객지향성을 내부 고객인 구성원이 고객의 요구와 욕구에 부합되는 방향으로 충족시키는 경향임을 알 수 있다. 이러한 관점에서 Choi, Jong-Hak (2011)은 구성원이 가지고 있는 고객에 대한 열정, 신념, 그리고 서비스지향적인 조직문화, 리더-구성원 교환관계의 표출이라고 보고 고객의 요구와 욕구, 만족, 이익에 우선순위를 두고 우수한 고객 가치를 지속적으로 창출하는 행동이라고 보았다. 사회교환이론에 따르면, 상사에 대한 보답으로 내부고객인 구성원의 상사신뢰, 조직신뢰, 동료신뢰가 향상되고, 결과적으로 외부고객에게 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 구성원은 상사의 권한위임으로 부여받은 심리적 임파워먼트가 향상되어 고객에게 적극적인 서비스 역할을 수행함과 동시에 장기적인 고객 지향적 마인드를 지속하려는 의지와 열의가 높게 나타난다(Kim, In-Woong, 2010).

이상의 논의를 종합해보면, 과거 시장지향성에 관한 연구들에서 시대적 변화에 따라 오늘날 기업이 추구하는 바가 고객을 우선으로 생각하여 기업운영방침에 변화를 주고 있다는 것에 연구의 초점이 변화되고 있다. 따라서 연구자들은 고객지향성 향상을 위한 영역으로 연구를 확대하면서 서비스 전달자의 역할 중요성에 주목하여 연구를 수행하였던 것을 확인할 수 있다. 이에 본 연구에서는 고객지향성이 조직이 더 나은 성과를 창출하도록 도와주고 목표

를 달성하는 데 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 설정하였다. 또한 고객 지향적 행동의 중요성은 개별 구성원의 역할에만 주어지는 것이 아닌 리더-구성원 교환관계에서 이루어지는 영향관계를 파악하는 것도 중요하다고 보았다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 구성원의 영향력을 확인하고자 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 미치는 영향을 파악하고 최종적으로 정서인 심리적 임파워먼트와 태도인 직무열의의 행동패턴의 메커니즘의 작용을 실증·분석하여 고객지향성과의 관계를 규명하고자 한다. 아울러 인사·조직관리에 대한 이론적 시사점을 제시하고 해운·항만 기업의 성과창출을 위한 경영방침에 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 심리적 임파워먼트

경쟁이 심화되어 가는 상황 속에서 개인의 자유와 책임이 중요시되고 있다. 이에 따라 구성원의 다양한 직무능력을 향상시키고, 업무구조를 재편하고 구성원 스스로 경영에 참여할 수 있는 방법으로 임파워먼트(Empowerment)의 필요성이 증대되고 있다. 임파워먼트는 연구자에 따라 다양한 관점으로 제시되고 있는데, Burke (1986)는 임파워먼트를 리더가 가지고 있는 파워를 부하 직원에게 이양하는 행위, 즉 권한위임을 의미하는 것으로 정의하였다. 이에 대한 구체적인 정의를 제시한 Conger and Kanungo (1988)는 임파워먼트를 조직구성원에게 활력을 불어넣기 위해 권한을 부여하는 과정으로 보고 있다. 이들은 조직 내의 일정한 권한을 구성원에게 배분하는 과정을 통해 조직 내 힘의 균형을 유지하는 것이 매우 중요하다고 주장하였다.

Thomas and Velthouse (1990)는 임파워먼트를 내재적 동기부여가 이루어진 상태라고 정의하고 있으며, Spreitzer (1995)는 임파워먼트의 개념을 과업환경 내 개인적인 통제 의식을 반영하는 심리적 정서상태로 정의한 바 있다. 가령, 정서사건이론에 의하면, 구성원들이 조직이나 리더에 대한 긍정적 인지를 못하였을 경우, 이는 정서적으로 부담이 되는 환경에 지속적으로 노출될 가능성이 있다(Baumeister,

Bratslavsky, Muraven and Tice, 1998). 이러한 지속적인 노출에 의해 비롯되는 심리적인 부담감은 직무에 대한 소진으로 연결되기 때문에, 궁극적으로는 조직에 대한 긍정적 정서나 태도를 가지기 힘들다고 볼 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Liden and Arad (1995)도 임파워먼트를 개인의 권한 획득의 관점에서 볼 때, 개인이 적극적으로 정치적 행동이나 자원의 획득, 구조적 위치(예: 상위 계층 혹은 중심위치)의 점유 등의 방법을 통해 권한을 획득하는 것이 아니라고 설명하였다. 즉 구성원들의 심리적 임파워먼트는 조직이나 리더에 대한 긍정적인 인지로 형성되기 때문에 조직 내에서 리더-구성원 교환관계가 중요함을 의미한다.

이러한 관점에서 심리적 임파워먼트에 대해 Thomas and Velthouse (1990), Spreitzer (1995)는 기존 선행연구의 고찰을 토대로 심리적 임파워먼트를 의미성, 유능감, 자기결정, 영향력의 네 가지 요인으로 정의하였다. 그 이후 국내 연구에서 제시한 임파워먼트의 정의를 살펴보면 Jeon, Jeong-Ho and Jo Sung-Jun (2016)는 상사의 입장에서 임파워먼트를 실행한다는 것은 부하로 하여금 자신에 대한 자기효능감을 갖도록 긍정적으로 인지하는 교환과정이라고 주장하였다. 이러한 견해는 Li, Yi-Ran (2019)의 연구에서도 찾아볼 수 있듯이, 사회교환이론에 따르면 구성원 A가 구성원 B에게 제공한 선의나 혜택은 A와 B의 관계에서만 교환관계가 성립하는 것이 아니라, 네트워크 속의 모든 구성원에게 혜택을 제공하는 현상이 발생하게 되는데 이러한 상호작용은 리더-구성원 교환관계에 따라 긍정적 인지가 형성된다는 것이다. Ko Hyung-Il and Kim Bok-Man (2009)은 조직의 발전에 있어 조직구성원의 자율성 부여와 역량 강화의 한 방법으로 임파워먼트를 제시하였는데, 자신의 업무에 대한 의미를 부여하고 업무수행에 대한 믿음, 자율성, 조직에 대한 통제력을 자기유능감의 인지상태라고 주장하였다.

이상의 논의를 종합해보면, 심리적 임파워먼트는 연구의 관점이나 목적, 방법을 어떻게 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다(Lee, Mi-Hyun, Jung, Jin-Chul and Oh, Ming Jung, 2015). 이에 본 연구에서는 선행연구에 근거하

여 심리적 임파워먼트를 조직 내 리더가 권한을 가지고 조직을 통제중심의 관점에서 운영 및 관리하기보다는 권한위임을 통해 부하 직원들의 적극적이고 능동적인 활동들을 유도하는 개념으로 정의하고자 한다. 이는 변화하는 환경 속에서 능동적으로 대처함으로써 신속한 고객만족을 추구하고자 하는 실무적 현장의 직원들에게 과거 구조적 관점에서 단순한 권한위임에 따른 단점을 보완하여 구성원의 심리적 작용을 살피는 동기부여적 관점으로 변화된 의사결정의 권한을 상당부분 위임하는 개념으로 이해할 수 있다.

3. 직무열의

직무열의는 직무소진과 대치되는 개념으로, 1990년 Kahn에 의해 최초로 개념이 확립되었다. Khan (1990)은 조직구성원들이 작업역할에 자신을 인지적, 육체적, 감정적으로 몰입하는 것으로 정의하고 있다. 그 이후 May, Gilson and Harter (2004)는 직무열의를 세 가지 차원으로 구분하여 설명하면서 Khan (1990)의 연구를 근거로 인지적, 정서적, 육체적 구성요소로 직무열의의 차원을 구분하여 제시하였다. 이들은 직무담당자가 높은 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 의미성, 안전성, 가용성의 심리상태를 경험해야 한다는 것이다. 이러한 심리상태에 대해 Llorens, Bakker, Schaufeli and Salanova (2006)는 상사지원 및 조직풍토가 직무열의에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 결과적으로 개인적 정서의 긍정적 발전을 바탕으로 직무열의가 증가되고 구성원들이 직무에 대한 행복, 기쁨, 열정 등과 같은 긍정적 정서를 경험한다고 설명하였다. Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris (2008)는 심리적, 육체적으로 건강할 뿐만 아니라, 자신의 직무자원과 개인자원으로 자신의 열의를 다른 사람에게 옮기는 효과를 발휘하여, 개인성과와 조직성과에도 크게 기여한다고 강조하였다.

직무열의의 선행변수를 파악하는 연구들을 살펴보면, 직무자원, 심리적 자원, 조직문화, 리더-구성원 교환관계 그리고 제도적 요소로 연구되고 있다. Schaufeli and Bakker (2004)는

조직으로부터 성과에 대한 피드백, 사회적 지지와 상사의 코칭을 비롯한 직무자원이 직무열의의 활력, 헌신, 몰두에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다. 이들은 직무열의가 높은 구성원들은 지속적으로 조직과 상호 교환관계를 유지하고, 조직에 대해 높은 수준의 신뢰관계를 형성하기 때문에 조직이나 리더에 긍정적인 태도와 행동들을 보이게 된다고 설명하였다. 결국 조직에 대한 애착심이 높아지고, 이직의도가 감소된다. 이를 통해 구성원들이 조직에 대해 강한 소속감은 물론이고, 자신의 업무에 몰입하며 역할 외의 활동에 강한 열의를 보일 가능성이 높아진다.

그러나 직무자원의 관점에서 Cohen and Wills (1985)는 구성원에게 사회적 지원의 수준이 낮은 경우, 스트레스가 직무소진에 미치는 영향은 크고 사회적 지원의 수준이 높은 경우 그 영향이 완화된다고 설명하면서 힘든 업무상황에서 사회적 지원을 높게 지각한 구성원들은 자신이 일하는 과정에서 필요한 여러 가지 자원을 제공받을 것이라고 믿기 때문에 스트레스를 완화시킨다고 밝혀냈다. 이러한 관점에서 사회교환이론을 바탕으로 직무열의를 연구한 Saks (2006)는 한쪽의 행동이 상대방의 행동이나 반응을 이끌어낸다는 상호 호혜성이라고 하면서 구성원들이 상사와 조직으로부터 경제적, 사회적, 정서적 지원을 받게 되면, 그들이 받은 만큼 보답해야 한다는 의무감을 갖는다고 하였다. Laschinger and Finegan (2005)은 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트를 증가시키고 이를 통해 간접적으로 직무열의에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 같은 연구자들의 논의를 종합해보면, 조직을 둘러싸고 있는 불확실한 환경 속에서 공동의 목표를 설정하며, 그 목표를 달성할 수 있도록 구성원의 내재적 동기와 열정을 이끌어내는 리더-구성원 교환관계가 중요하다. 리더-구성원 교환관계는 조직 내 구성원들의 상호작용을 활성화시키고 내재적 동기와 열정을 강력히 작동시키는 심리적 임파워먼트와 직무열의를 증가시키기 때문이다.

이러한 연구흐름과 최근의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 직무열의를 리더-구성원 교환관계에서 형성된다고 인식하였다. 이에 구성원이

직무열의 상태에 있다는 것을 느끼게 하기 위해서는 직무열의가 생기도록 하는 선행요인과 심리적 조건이 전제되어야 한다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직무열의의 선행요인을 리더-구성원 교환관계와 함께 구성원의 내재적 동기를 해석할 수 있는 심리적 임파워먼트로 설명하고자 한다. 구성원들의 직무열의가 높아지는 이유를 상사와 부하직원 간의 교환관계를 통해 확인할 수 있다고 전제하며, 당사자 간의 적극적인 상호작용을 통해 서로의 관계는 점점 헌신적이 되기 때문에 한쪽의 행동은 그에 상응하는 상대방의 행동을 이끌어낸다고 볼 수 있을 것이다.

4. 리더-구성원 교환관계 (Leader-Member Exchange)

4차 산업혁명과 함께 경영의 새로운 패러다임이 적용되면서 기업들은 치열한 경쟁 환경에 노출되어 있다. 이에 따라 해운·항만 산업에서도 경쟁력을 갖추기 위해 적극적으로 변화와 혁신을 추구하고 있으며, 많은 기업들이 조직의 성과향상을 목표로 다양한 대응방안들을 제시하고 있다. 특히, 해운·항만 기업들은 효율적인 업무수행을 위해 종사자들과 리더의 교환관계(Leader-Member Exchange)에 대해 주목하고 있다. 왜냐하면 LMX는 리더의 특성에 기인해 리더십의 효과성을 설명하려는 전통적인 리더십 이론과는 달리, 상사와 부하직원 관계의 상호작용으로 리더십의 효과성을 설명하기 때문이다(Kang and Stewart, 2007; Jeon, Jeong-Ho and Jo, Sung-Jun, 2016; Jeon, Jeong-Ho and Lee, Hyun-Eung, 2016). 해운·항만 종사자들은 업무 환경 및 특성상, 타업종에 비해 상사와의 정서적 유대감 형성을 중요하게 여기며, 상호작용을 강조한다. 이러한 관계 유지를 위해 조직차원에서 리더, 구성원들 간의 관계 개선에 지속적 관심을 가지고 이를 촉진시키기 위한 현실적인 대안으로 LMX의 중요성이 부각되고 있다.

LMX는 상사와 부하직원 간의 교환관계로써, 이러한 교환관계 형성은 사회교환이론(Social Exchange Theory)과 역할형성이론(Role Making

Theory)을 기반으로 한다. 리더와 구성원의 상호 작용에 따라 각각 특유의 역할 형성이 이루어지고, 이에 따라 형성되는 리더십의 한 형태가 LMX 이론이다(Graen and Uhl-Bien, 1995). 리더와 구성원 교환관계에 대해 Graen and Scandura (1987), Graen and Uhl-Bien (1995)은 역할획득, 역할형성, 역할고정의 3단계 과정을 거쳐 형성한다고 설명하였다.

첫째, 역할획득 단계는 리더가 구성원에게 업무와 관련된 요구사항을 전달하면서 서로의 동기, 태도, 잠재적 자원을 평가하고, 자신이 조직의 가치에 부합되는지와 조직이 구성원과 가치를 공유할 수 있는지를 검토하며, 서로에게 역할에 대한 기대감을 형성하게 한다(Robinson, 1996). Graen and Scandura (1987)는 구성원이 더 도전적인 과업을 수행할 만한 동기와 능력이 있다고 판단되면, 역할형성 단계로 전환되는데, 두 번째인 역할형성 단계에서는 리더와 구성원 간에 정보, 자원이 공유되고 구성원에게 다양한 기회를 제공하게 된다. 이로 인해 리더는 구성원이 더 많은 역할과 중요한 책임을 부여받아 업무를 수행할 수 있는 능력이 있는가를 살펴보는 동시에 구성원은 리더가 역할을 확대하고 권한을 위임할 의사가 있는지를 살펴보게 된다. 이에 리더와 구성원 간에 서로 검증하는 상호작용이 작동되고 부합된 결과로 나타나면 역할고정 단계로 진입된다.

역할고정 단계는 역할획득, 역할형성을 거쳐 만들어진 교환관계가 정착되고 안정화되는 리더와 구성원 간에 신뢰와 존중은 물론이고, 서로에게 의무감을 갖게 되기 때문에 공존의 관점에서 상호작용하면서 가치를 공유하기 시작한다. 이를 정리해보면, 리더와 구성원의 교환관계는 역할획득, 역할형성, 역할고정의 세 단계 과정을 거쳐 형성되며, 이렇게 형성된 관계를 통해 리더는 부하 직원에게 지지와 친절을 베풀며 사회적 교류를 시작하고 부하 직원들은 이러한 리더의 믿음과 지원에 부응하기 위해 더욱더 열심히 일하게 되는 의무감을 느낀다는 것이다(Graen and Uhl-Bien, 1995).

또 다른 선행연구들을 살펴보면, Day and Crain (1992)는 리더-구성원 교환관계가 구성원의 업무능력을 향상시키고 구성원의 부정적

정서를 낮추며, 조직유효성을 증대시킨다고 주장하였다. 리더-구성원 교환관계에 대해 Uhl-Bien, Tierney, Graen and Wakabayashi (1990)는 일본기업들을 대상으로 한 연구에서, 가족 친화적인 직장문화 형성이 리더-구성원 교환관계를 증대시키는 것으로 나타났다고 설명하였다. 비슷한 맥락에서 Kukenberger, Mathieu and Ruddy (2012)는 리더-구성원 교환관계의 양상을 지각, 태도, 행동, 조직에서 지원되는 결과로 구분할 수 있다고 주장하였다.

이러한 선행연구들을 종합해보면, 리더와 부하직원 간의 적극적인 상호작용을 통해 지각이나 태도와 관련된 결과 변수인 이직의도가 감소되거나, 직무만족이나 조직몰입이 증가될 수 있으며, 행동과 관련된 결과 변수인 혁신행동, 조직시민행동, 의사소통, 과업활동 등이 향상될 수 있다. 또한 이러한 교환관계 형성은 경제적 교환 관계보다는 사회적 교환 관계에 의해 형성되었을 때 더 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다(Graen and Uhl-Bien, 1995). 이는 LMX 이론이 단순한 경제적 기반을 바탕으로 한 고용관계에 한정된 것이 아니라 리더와 부하직원 간의 상호 신뢰와 존중을 바탕으로 하는 사회적 관계까지 포함하고 있음을 보여준다고 이해할 수 있으며, LMX가 조직 내 관계를 넘어 조직구성원들의 행동과 성과에 영향을 미친다는 사실을 증명하는 것이다(Kukenberger, Mathieu and Ruddy, 2012).

5. 리더-구성원 교환관계의 효과

리더-구성원 교환관계는 업무적인 측면에 대한 공헌뿐만 아니라, 인간적인 정서적 유대감을 공유하여 상호충성심을 유발하는 특징을 나타낸다. 이로써 상호 교류하는 과정이 유쾌하고 유대감을 지속하려는 의지가 많아 내집단 관계로 이어져 업무에 있어 확장된 역할을 부여받고 호혜적인 의무감을 갖게 된다(Graen and Scandura, 1987). 또한 내집단 구성원은 상사와 조직에 긍정적으로 반응하여 일상적인 직무의 기대 범위를 넘는 긍정적 행동을 하고 직무를 충실하게 수행한다(Kamdar and Van Dyne, 2007; Harris, Andrews and Kacmar,

2007). 따라서 이러한 구성원은 고객의 요구와 욕구를 만족시키는 올바른 태도나 행동을 하게 되며(Williams and Attaway, 1996), 호혜적인 물질적, 심리적 상호교환 관계는 리더-구성원 교환관계의 질을 높이는데 영향이 있으며, 상사와 부하 간에 믿음과 상호충성도가 높아진다.

이렇듯 고객과의 점접관계에 있는 구성원이 직무를 수행할 때 역할모호성에서 벗어나 자신의 능력을 최대한 발휘한다. 그래서 구성원이 고객의 욕구를 충족시키는 요소로 작용할 뿐만 아니라, 내부적인 업무 효율성도 높아져 기업 경영의 지속성에 매우 긍정적으로 작용한다(Choi, Hoon-Tae, 2013). 반면, 리더-구성원 교환관계의 질이 낮은 부하는 상사에 대한 불만이 고객들에게 전이되어 고객의 욕구에 냉담하게 되는 등 고객지향성이 낮아진다(Lim, Gi-Sun, Jung, Jin-Chul and Lee, Seung-Il, 2013).

그동안 구성원의 고객지향성의 선행요인에 관한 연구들은 주로 외제적 환경과의 상호작용 및 상황요인을 중심으로 이루어졌다. 따라서 상대적으로 조직구성원의 동기차원에서 고객지향성의 선행요인을 파악하려는 연구는 부족한 실정이다. Williams and Attaway (1996)의 연구에 의하면, 판매원의 고객지향성은 직접적으로 구매자와 판매자의 관계 구축에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 영향을 주어 구매자와 판매자의 관계 구축에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 영업과 서비스업무가 주를 이루는 해운·항만 기업의 리더-구성원 간 교환관계 수준이 높으면 고객지향성에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예측하였으며 다음과 같은 연구가설을 제안한다.

가설1. LMX가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 리더-구성원 교환관계와 심리적 임파워먼트의 관계를 살펴보고자 한다. 심리적

임파워먼트는 구성원이 스스로 업무에 대한 동기를 강화하여 직무성과와 혁신행동, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입과 같은 조직유효성을 상당히 증가시키는 것으로 나타났다(Jeon, Jeong-Ho and Jo, Sung-Jun, 2016). Thomas and Velthouse (1990)는 임파워먼트의 동기부여적인 측면에 초점을 맞추고 내재적인 직무동기를 강화하는 정서적 요인들로 임파워먼트를 개념화하면서 구성원들의 자발성을 촉진하여 업무에 대한 내재적 동기부여를 강화하였고, 결과적으로 구성원들의 혁신행동이나 업무수행에 유의미한 영향을 미쳤다고 설명하였다. 이는 스스로 성취하고자 하는 목표를 달성하기 위해 자신의 역량을 강화하려는 정서이므로, 목표를 달성하는 과정에서 어려움을 직면하더라도 업무를 완수하고자 하는 내재적 동기가 높다고 할 수 있다. 또한 구성원들의 심리적 임파워먼트가 높은 경우, 자기효능감, 업무에 대한 책임감, 창의적 성과를 집중적으로 높였는데, 특히 상사의 신뢰는 내재적 동기가 창의적 업무수행에 미치는 영향력을 강화하는 것으로 나타났다(Lee, Seung-Pil and Kim Sun-Hyuk, 2016). 이러한 심리적 임파워먼트는 자발적인 업무수행이나 어려운 업무일지라도 적극적으로 수행하여 직무에 대한 몰두, 활력, 헌신을 가지게 된다.

따라서 구성원들의 심리적 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계가 없이는 유지되기 힘들다. 가령, 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴에 의하면 구성원들이 조직이나 리더-구성원 교환관계에 대한 긍정적 인지가 형성되지 않았을 경우, 이는 정서적으로 부담이 되는 환경에 지속적으로 노출될 가능성이 있다. 지속적인 노출에 의해 비롯되는 심리적인 부담감은 직무에 대한 소진으로 연결되기 때문에, 궁극적으로는 조직이나 리더에 대한 긍정적 정서 및 태도를 가지기 힘들다고 할 수 있다. 이에 대한 예시로 Harris, Andrews and Kacmar (2007)는 리더-구성원 교환관계의 질이 높을수록 리더와 구성원 간에 정서적 유대감을 비롯한 소속감, 직무에 대한 열의를 기본적으로 가지게 된다고 설명하였다. 뿐만 아니라 Wang, Long, Zhang and He (2018)는 조직, 리더나 동료 구성원들과의 상호작용 과정에서 인지된 긍정적 사회적

환경의 수준이 높아질수록 구성원들의 긍정적 정서를 촉진시킬 수 있다고 설명하였다.

이처럼 환경적 요인의 변화에 따라 구성원들의 정서 및 태도는 달라질 수 있는 뿐만 아니라 리더-구성원 교환관계의 질에 따라라도 달라질 수 있는 실정이다. 예를 들어, 조직이나 직무에 부정적인 정서나 태도를 갖고 있는 구성원은 직무수행 과정에서 조직 및 업무와 관련된 이해관계자들과 일정한 심리적 거리를 유지하고자 할 것이다. 그 결과 자신의 직무수행과 관련된 사람에 대해 부정적인 태도를 취하게 된다.

따라서 조직의 환경적 요구에 부합할 수 있는 리더-구성원 교환관계를 통해 이러한 과정을 변화시킬 수 있다. Harris, Wheeler and Kacmar (2009)는 리더-구성원 교환관계가 발달하여 내집단에 속하게 되면 구성원이 상사로부터 다양한 정보와 자원, 심리적인 지원 등을 받게 되고, 이직의도나 심리적 부담, 심리적 거리를 일으키는 여러 가지 스트레스를 극복할 수 있는 자원을 얻게 되기 때문에 이직뿐만 아니라 모든 조직이나 리더에 대한 부정적 정서가 감소하게 된다고 밝혀냈다. 이러한 견해는 Liden, Wayne and Sparrowe (2000)의 연구에서 확인할 수 있는데, 상사가 내집단 구성원에게 정서적 지원, 의사결정 권한부여, 그리고 도전적 업무와 같은 심리적 지원을 제공하고, 높은 의사결정과 그에 따른 책임의 부여는 일의와 함께 자신감, 영향력, 자기결정성과 같은 임파워먼트를 제공한다는 것이다. 이와 같은 선행연구들로 리더-구성원 교환관계는 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다.

가설2. 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

업무나 의사결정에 관련하여 조직에서 상사가 실질적인 영향력을 행사하는 주체로서, 상사와 긍정적인 관계를 유지하는 내집단의 구성원은 조직에 대해서도 긍정적으로 반응하여 자발적으로 공헌하려는 의지가 높아지기 때문에 업무에 집중하게 된다(Hui, Lee and Rousseau, 2004). 이와 함께 상사의 지원은 작업장에서 부

하들의 자기결정 능력과 일에 대한 흥미를 유발하게 하고, 구성원들이 자신의 업무에 열중하며 조직을 위해 새로운 업무방식을 찾아내게 되어 직무수행 과정에서 스스로 학습하는 데 보다 안정감을 느낀다(Edmondson, 1999).

이러한 관점에서 Schaufeli and Bakker (2004)는 구성원들이 상사로부터 물질적 심리적 지원을 많이 받게 될 때, 주어진 업무에 직무열의를 증가시킨다고 설명하였다. 따라서 이러한 선행 연구들을 근거하여 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있는데, Epitropaki and Martin (1999)는 상사에 대한 만족도가 높아질수록 상사에 대한 신뢰가 증가되고, 직무열의나 직무만족이 더 높게 나타난다고 강조하였다. 이는 높은 리더-구성원 교환관계를 경험하고 있는 내집단의 구성원은 그렇지 않은 외집단의 구성원과 비교하였을 때, 더 좋은 피드백과 정보를 제공받기 때문에 적극적인 직무에 대한 열의를 가지기 때문이다.

이러한 과정에서 리더와 구성원은 교환관계의 질이 축적되어 그 안에서의 신뢰를 바탕으로 호혜적 교환관계가 형성된다(Putnam, 2000). 이는 구성원들이 추구하는 가치나 욕구를 충족할 수 있도록 도와주기 때문에 구성원의 직무열의로 이어진다(Bakker and Demerouti, 2008). Arshadi (2011)도 조직에서의 호혜적 교환관계가 구성원들의 조직에 대한 의무감을 향상시키며, 이로 인해 구성원들이 조직의 발전과 성과 달성을 위해 보답하고자 직무열의를 가진다고 강조하였다. 예를 들어 조직관리 차원에서 리더-구성원 교환관계를 통해 부하 직원에게 직무상의 피드백, 정보, 기회를 제공하는 것은 구성원들로 하여금 조직에 보답하려는 의무감을 향상시키고 업무수행에 자발적으로 흥미를 가지게 하기 때문에 직무열의로 이어진다(Laschinger and Finegan, 2005).

리더-구성원 교환관계의 형성에 따른 구성원의 직무열의의 관점에서 Liorens, Bakker, Schaufeli and Salanova (2006)는 리더가 구성원들을 지지하는 신뢰를 보여주고, 이러한 신뢰를 구성원들이 직무개발, 상사지원, 조직지원에서 호혜적 교환관계로 지각하게 되는 경우 직무열의를 높여준다고 보았다. Aube, Rousseau and Morin

(2007)도 구성원들이 조직 내에서 리더로부터 지지를 받는다고 지각하게 되면 이에 대한 보답을 하고자 하는 의무감이 생성되고, 직무에 대한 열의를 가진다고 주장하였다.

조직 내 리더-구성원 교환관계가 형성된 구성원들은 상사나 조직차원에서의 지지나 도움을 받는다고 인식하게 된다. 이는 구성원에게 직무에 열중하게 하고 직무에 관여수준을 향상시켜 직무에 집중할 가능성이 높아진다(Saks, 2006). Schaufeli and Bakker (2004)는 이러한 직무에 대한 열중, 관여수준, 집중력을 직무열의라고 정의하였는데, 위에서 살펴본 바와 같이 리더-구성원 교환관계가 강하게 형성된 조직에서 이러한 특성이 강하게 나타난다는 점을 확인할 수 있다. 따라서 이러한 선행연구에 근거하여 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다.

가설3. 리더-구성원 교환관계가 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6. 심리적 임파워먼트, 직무열의와 고객지향성의 관계

기존의 선행연구들을 종합해보면, 구성원들이 조직에서 담당하고 있는 업무를 수행하는 과정에서 내재적 동기가 결여되는 경우, 이는 정서적으로 부담이 되는 환경에 지속적으로 노출될 가능성이 높아지고, 결국 이러한 지속적 노출에 의해 비롯되는 심리적 부담감은 직무에 대한 소진으로 연결되기 때문에 조직에 대한 긍정적 정서나 태도를 가지기 힘들다.

이에 인적자원관리 및 시스템을 중요시하는 기업에서는 구성원에게 자기개발이나 교육의 기회를 제공함으로써 업무수행과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음을 갖도록 권한위임과 같은 임파워먼트할 수 있게 조직차원에서의 지원을 강화하고 있다. Chan, Nadler and Hargis (2015)는 심리적 임파워먼트를 많이 인지하는 구성원들은 자신의 일에 대해서 도전감과 유능감을 많이 느끼고 자기결정력이 높게 인식되어 직무성과에 영향을 미친다고 설명하였다. 이를

통해 William and Attaway (1996)는 임파워된 구성원들은 고객의 욕구와 필요, 요구에 부응하는 권한과 책임을 갖고 있으므로 높은 수준의 고객지향적 행동을 적극적으로 한다고 밝혀냈다. 또한 Zhang and Bartol (2010)는 심리적 임파워먼트 인식 수준이 높아질수록 구성원들이 혁신행동을 적극적 하게 되며, 조직 환경이나 리더에 대한 지각측면에서 태도에 긍정적 영향을 미친다고 강조하였다. 사회교환이론의 관점에서 심리적 임파워먼트는 구성원들에게 조직이나 리더의 중요한 지원으로 인식되어 구성원으로 하여금 호혜적 관점에서 조직몰입이나 고객지향성, 직무열의와 같은 친조직적인 행동을 이끌어낼 수 있다.

이러한 관점에서 Oh, Young-Sub and Byun, Kwang-In (2008)은 심리적 임파워먼트를 높게 지각하는 구성원이 리더와 상호작용 과정에서 의사결정에 적극적으로 참여하고 직무만족, 조직몰입을 향상시키며 고객지향성에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 임파워된 구성원은 고객응대, 고객욕구충족, 서비스 제공, 고객과의 관계에 긍정적인 영향을 미쳤는데, 이는 임파워먼트가 높은 집단의 구성원이 낮은 집단의 구성원보다 고객응대차원에서 자신의 업무에 대한 중요성을 알고 자신감이 높기 때문에 고객응대가 더 잘 이루어지는 것으로 추론할 수 있다. 이와 함께 서비스 제공차원에서는 자신이 업무에 대한 자신감과 확신을 가질수록 고객에게 서비스 제공이 더 잘 이루어진다. 이에 따라 선행연구의 고찰을 통해 심리적 임파워먼트가 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 거라고 확인할 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 임파워된 구성원은 리더로부터 부여받은 심리적 임파워먼트로 기술, 능력을 강화하여 자율적이고 능동적으로 진취적 업무를 수행하며 고객지향적 행동을 향상시킬 것이라 예측할 수 있다.

가설4. 심리적 임파워먼트가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

글로벌 경쟁의 비즈니스 환경에서 기업은 성과를 증대시키기 위한 수단으로, 구성원들의

고객지향성을 보다 더 적극적으로 요구할 수 있다. 그러나 구성원들의 고객지향성의 발현은 상황에 따라 달라질 가능성이 있다. 이러한 흐름은 조직 내 상사나 동료 구성원들과의 교환 관계 및 친밀도에 따라 구성원의 행동이 달라질 수도 있다는 연구와 맥락을 같이 한다 (Harris, Andrews and Kacmar, 2007; Wang, Long, Zhang and He, 2018). 예를 들어, 구성원들은 조직 내에서 리더에게 도움이나 지원을 받는다면, 조직 내의 일원으로서 스스로 직무에 열의를 가지게 되어 일을 열심히 하려는 태도를 가지게 된다. Kim, Hee-Jin, Hyun, Sung-Hyup and Kim, In-Sin (2013)에 따르면 인적 서비스가 중요한 호텔에서는 구성원들에게 직무자원을 향상시킬 수 있는 교육적 기회와 연수 기회, 자기개발 기회를 제공하고 구성원들이 자신이 맡은 직무에 열의를 가지게 되어 고객지향성을 향상시키는 데에 긍정적인 결과를 가져온다고 확인하였다. 이러한 직무자원은 구성원으로 하여금 직무열의를 발현시키는 데 영향력이 높으며 조직몰입과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ashford, Lee and Boko, 1989).

고객지향성의 작동원인에 대해 Ashford, Lee and Boko (1989)는 직무 자체가 자신에게 중요한 의미를 갖는다는 인식과 도전감 그리고 개인적 성취감이 높은 구성원은 고객의 단기적 욕구충족뿐만 아니라 잠재적 욕구까지 충족시키려는 의무감을 갖게 되고 이타적인 도움행동으로부터 즐거움을 느끼려는 점에서 직무에 내재적 만족이 증가되어 고객지향적 태도를 증가시킨다고 설명하였다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 직무열의가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설5. 직무열의는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

7. 심리적 임파워먼트와 직무열의의 매개효과

본 연구에서는 심리적 임파워먼트를 업무에

대해 긍정적이고 상사로부터 임파워된 내재적 동기로 작동되는 심리적 정서로 정의하였다. 심리적 임파워먼트가 높은 구성원은 자신의 직무에 최선을 다하려는 내재적 동기를 갖고 있으며, 유능감과 과업성취 동기가 높다. 따라서 리더-구성원 교환관계의 질이 높아지게 되면, 심리적 임파워먼트가 높은 구성원은 긍정적 정서에서 비롯된 유능감과 영향력을 바탕으로 자신의 업무에 대한 내재적 동기를 높여 조직의 목표달성에 필요한 고객지향성을 가지게 된다. 또한 리더는 리더-구성원 교환관계를 통한 호혜적 교환관계 형성을 기반으로 구성원의 심리적 임파워먼트를 증대시키고, 나아가 구성원들로 하여금 직무에 열의를 가지게 만든다.

선행연구에 따르면, 리더-구성원 교환관계의 질이 높아질수록 내집단에 속하게 된 구성원들이 상사로부터 다양한 정보와 자원, 그리고 심리적인 지원을 받게 되기 때문에 조직의 목표달성에 방해되는 여러 가지 스트레스를 극복하게 된다. 이러한 맥락에서 상사가 내집단 구성원에게 정서적 지원, 의사결정 권한부여, 그리고 도전적 업무와 같은 심리적 지원을 제공함으로써 심리적 임파워먼트를 증가시킨다(Liden, Wayne and Sparrowe, 2000).

이러한 견해는 Kim, Hee-Jin, Hyun, Sung-Hyup and Kim, In-Sin (2013)의 연구에서도 확인할 수 있듯이, 인적 서비스가 중요한 호텔에서는 구성원들에게 직무자원을 향상시킬 수 있는 교육적 기회와 연수 기회, 자기개발 기회를 제공하는 리더-구성원 교환관계는 구성원들이 자신이 맡은 직무에 열의를 가지게 하여 고객지향성을 향상시키는 데에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. Kim, In-Woong (2010)은 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 구성원들이 상사로부터 임파워되어 스스로 내재적 동기를 가지고 고객에게 적극적 서비스 역할을 수행함과 동시에 장기적인 고객지향적 마인드를 지속하려는 의지와 열의가 높아진다고 강조하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 전제를 확인해 보고자 한다. 리더-구성원 교환관계가 원활히 증가되면, 조직 내 리더와 구성원들의 상호작용 및 교환관계가 활발하게 이루어질 것이고, 이렇게 질이 좋은 관계와 분위기 속에서 구

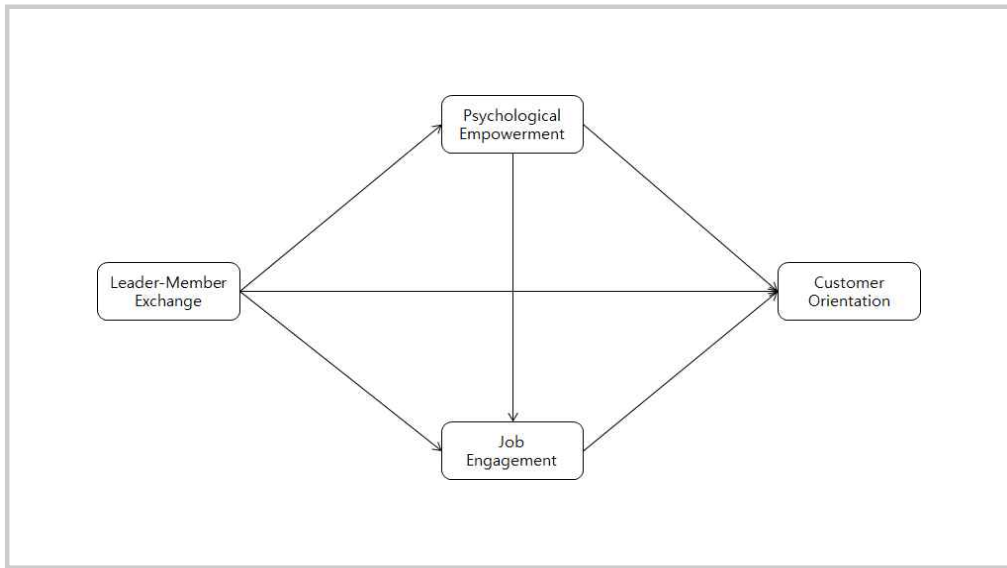
성원은 원만한 협력과 소통을 통해 직무를 수행하는 데 심리적 임파워먼트와 같은 긍정적인 정서를 가질 것이다. 이렇게 증가된 심리적 임파워먼트는 행동으로 발현되어 고객지향성을 증대시키는 계기를 제공할 것이다. 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설6. 심리적 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계와 고객지향성의 관계를 매개할 것이다.

앞서 살펴보았듯이, 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 형성되어 조직의 성과를 증대시키는 과정에서, 구성원들이 리더를 추종하고 고객지향성을 가질 가능성에 주목하였다. 리더-구성원 교환관계의 질이 높으면 구성원은 리더와 원활한 교환관계를 만들어가며, 이러한 관계를 통해 조직과 리더의 목표를 추구해 나간다. 사회교환이론을 바탕으로 연구를 진행한 Chen, Chen and Sheldon (2016)에서도, 긍정적인 교환관계가 리더와 구성원들의 관계를 강화시키고, 이로 인해 직무열의의 수준이 증가된다고 설명하였다. 또한 Ashford, Lee and Boko (1989)에 따르면, 구성원과 리더 간의 긍정적 교환관계가 높아지게 되면, 인지능력과 정서 및 태도뿐만 아니라 이타적인 도움행동으로부터 즐거움을 느끼고, 직무에 내재적 만족이 증가되어 고객지향성을 증가시킨다고 주장하였다. 이는 리더가 리더-구성원 교환관계를 통해 구성원들에게 직무상의 피드백, 정보, 자원, 그리고 심리적 지원을 제공하기 때문에, 이들의 교환관계 수준이 높아질 것이며, 결국 자신은 내집단의 일원으로서 조직에 도움이 되는 고객지향성을 가질 가능성이 높아짐을 시사한다.

다시 말하면, 리더가 교환관계를 발휘함으로써 구성원들과의 관계를 강화시키고, 이를 통해 구성원들은 직무에 열의를 갖게 된다. Jang, Byeong-Ju (2016)는 높은 수준의 직무열의를 가진 구성원은 직무에 대해서 동기와 큰 의미를 가지고, 직무를 수행하는 데에 고객에 대한 관심과 고객의 욕구충족과 같은 고객지향성을 증가시킨다고 주장하였다. 결국 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴에 따라 조직의 효율성을 증가

Fig. 1. Research Model



시키고 목표를 달성하는 과정에서 강력한 직무열의와 리더에 대한 굳건한 신뢰와 교환관계는 고객지향성을 증가시키게 될 계기를 제공할 수 있다. 따라서 본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설7. 직무열의는 리더-구성원 교환관계와 고객지향성 간의 관계를 매개할 것이다.

8. 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과

리더-구성원 교환관계와 그 효과 간의 관계에서 정교한 메커니즘을 규명하기 위하여 다양한 매개요인이 존재할 수 있다(Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; Harris, Wheeler and Kacmar, 2009). 그런데 기존 연구들(Harris, Andrews and Kacmar, 2007; Harris, Wheeler and Kacmar, 2009)을 살펴보면 심리적 임파워먼트 간의 관계성을 규명하였으므로 본 연구는 리더-구성원 교환관계와 고객지향성 간의 관계에서 보다 정교한 프로세스를 파악하고자 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과에 관심을 두었

다. Hayes (2013)는 실제로 매개변수들 상호간에 상관관계가 존재하는 경우가 많이 있다고 강조하면서 매개변수들 간의 인과관계를 등한시하고 간과해서는 안 된다고 주장하였다. 따라서 직무열의의 선행요인을 심리적 임파워먼트로 보았는데 심리적 임파워먼트는 개인역량이나 업무에 대한 내재적 동기를 유지 및 발전시키는 기초가 되며(Jeon, Jeong-Ho and Jo, Sung-Jun, 2016), 구성원들의 직무열의를 향상시키기 때문이다(Ashford, Lee and Boko, 1989).

본 연구는 리더-구성원 교환관계와 고객지향성 간의 관계에서 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과를 사회교환이론과 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴으로 살펴보고자 한다. 첫째, 이러한 행동패턴을 토대로 보면 리더-구성원 교환관계는 구성원에게 원활한 대인관계나 호혜적 교환관계 등의 긍정적 인지를 제공함으로써 구성원의 심리적 임파워먼트를 향상시킬 수 있고(Harris, Wheeler and Kacmar, 2009), 이에 따라 구성원들은 심리적 임파워먼트를 토대로 도전적 업무 및 역량개발에 관심을 가지게 되고, 이는 자신이 맡은 직무에 확산

과정을 거쳐 직무열의가 증진되게 된다(Kim, In-Woong, 2010). 이러한 심리적 임파워먼트의 증진으로 구성원은 고객지향성을 가질 수 있다(Kim, Hee-Jin, Hyun, Sung-Hyup and Kim, In-Sin, 2013).

둘째, 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴을 토대로 보면 구성원은 리더-구성원 교환관계를 통해 자신이 내집단에 속해 있다고 지각하게 되면 구성원들이 조직이나 리더에 대한 긍정적 정서를 인지함으로써 자발적으로 업무에 대한 내재적 동기를 가지면서 심리적 임파워먼트 수준이 향상된다(Thomas and Velthouse, 1990; Harris, Wheeler and Kacmar, 2009). 이에 따라 심리적 임파워먼트가 증가되면서 직무열의가 증가되고 결국 고객지향성으로 이어진다(Kim, Hee-Jin, Hyun, Sung-Hyup and Kim, In-Sin, 2013; Jang, Byeong-Ju, 2016). 이상의 논의를 종합해보면, 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설8. 심리적 임파워먼트와 직무열의는 리더-구성원 교환관계와 고객지향성의 관계를 이중 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 표본의 특성

본 연구에서는 리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 직무열의를 매개로 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보고자 변수들 간의 관계를 실증분석으로 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 본 연구는 해운·항만 기업에 재직하고 있는 구성원들을 대상으로 한 개인 수준의 설문조사를 실시하였다. 표본의 선정 및 추출은 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 소집단 또는 군집으로 나누고 하나 혹은 일정수의 소집단을 선정하였다. 선정된 집단에서 무작위 표본을 추출하는 방법인 군집표본추출법을 적용하였다.

설문지의 배포 및 회수는 2017년 6월부터 7월까지 1/3씩 배포하였고 337부(84%)가 회수

되었으며, 회수된 설문지 중 미응답 문항이 있는 설문지 4부(1.0%)를 제외한 333부(83%)가 최종적으로 본 연구의 분석을 위해 사용되었다. 본 연구에서 이용된 333명의 응답자에 대한 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다.

최종 실증분석에 사용된 유효 설문 응답자의 성별로는 남성 233명(70.0%), 여성 100명(30.0%)으로 남성의 비율이 여성보다 더 많은 것으로 나타났다. 연령대별로 구성분포를 살펴보면 20대 78명(23.4%), 30대 138명(41.4%), 40대 71명(21.3%), 50대 이상 46명(13.8%)으로 전체 응답자중 20대~30대가 대부분으로 나타났다. 응답자의 학력수준은 고졸미만 78명(22.5%), 전문대졸 68명(20.4%), 대졸 176명(52.9%), 대학원 이상 14명(4.2%)으로 대졸이 다수를 차지한 것으로 나타났다. 응답자의 혼인상태로는 미혼 159명(47.7%), 기혼 174명(52.3%)으로 나타났다. 조사대상 응답자의 현재 조직에서의 직위를 살펴보면, 사원 152명(45.6%), 대리 및 주임 106명(31.8%), 과장 42명(12.6%), 차장 11명(3.3%), 부장 22명(6.6%)으로 나타났다. 응답자의 근속년수를 살펴보면 3년 미만 217명(65.2%), 4~5년 미만 51명(15.3%), 6~10년 미만 23명(6.9%), 10년 이상 42명(12.6%)으로 나타났다. 고용형태별로는 정규직 289명(86.8%), 비정규직 44명(13.2%)으로 나타났으며, 또한 직종을 살펴보면 사무직 199명(59.7%), 기술직 134명(40.3%)이었다.

전체적으로 응답자의 빈도분석 결과를 종합해 보면, 조사대상 성별은 남자와 여자의 표본 차이는 큰 것으로 나타나고 있으며, 전문대 또는 대학졸업 학력을 지닌 근속년수 5년 미만의 20대와 30대 대리급 이하의 정규직인 것으로 나타나고 있다.

2. 분석방법 및 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 영향을 미치는 관계에서 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과를 살펴보고자 변수들 간의 관계를 실증분석으로 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 설문지는 변수의

Table 1. Profile of the Sample

	Category	Frequency	Percent (%)
Sex	Man	233	70.0
	Woman	100	30.0
Age	20s	78	23.4
	30s	138	41.4
	40s	71	21.3
	50s above	46	13.8
Education	below High School	75	22.5
	College	68	20.4
	University	176	52.9
Marital Status	above MA	14	4.2
	Single	159	47.7
Position	Married	174	52.3
	Employee	152	45.6
	Deputy and Manager	106	31.8
	Section Chief	42	12.6
	Deputy Head	11	3.3
Leader and Service Period	Department Head	22	6.6
	1~3 yrs	217	65.2
	4~5 yrs	51	15.3
	6~10 yrs	23	6.9
Service Years	10 yrs more	42	12.6
	1~5 yrs	185	55.6
	6~10 yrs	70	21.0
	11~15 yrs	39	11.7
	16~20 yrs	21	6.3
Employment Status	21 yrs more	18	5.4
	Permanent	289	86.8
	Temporary	44	13.2

조작적 정의 및 선행연구의 측정도구를 바탕으로 다음과 같이 설계되었다. 본 연구의 설문지는 총 5개의 변수를 측정하는 것을 목적으로 하여 4개 변수(리더-구성원 교환관계, 심리적 임파워먼트, 직무열의, 고객지향성)는 리커트 5점 척도를 이용하여 [1점=전혀 그렇지 않다]에서 [5점=매우 그렇다]로 측정하였다. 그리고 통계 변수인 인구통계학적 특성은 명목척도, 서열척

도, 더미변수를 이용하여 측정하였다.

본 연구는 실증연구를 바탕으로 하고 있으며, 측정모형, 구조모형을 검증하기 위해 사회과학 분야에서 활용하는 통계 프로그램인 SPSS 23.0, Amos 24.0을 사용하여 아래와 같은 순서로 분석하였다. 첫째, 변수의 조작적 정의 및 선행연구에서 제시된 측정도구를 바탕으로 신뢰도 분석(Reliability Analysis)과 확인적 요인

분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 후에, 내적 일관성과 내용적 타당성(Content Validity)을 확보하였다. 둘째, 본 연구표본의 모든 변수는 단일원천을 대상으로 조사하였기 때문에 동일방법편의의 오류가 발생할 가능성이 있다. 따라서 동일방법편의에 대한 사후검증을 하기 위하여 단일요인 검증법(Harman's One Factor Test)을 실시하여 이를 검증하였다. 셋째, 상관관계 및 판별타당성을 분석하고 연구 가설 검증을 위해서 구조모델 분석을 실시하였다.

1) 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계는 Graen and Uhi-Bien (1995)에 의해 리더와 구성원의 상호 작용에서, 구성원에게 지속적으로 정보, 자원, 심리적 지원을 제공해 주고, 구성원들이 상사를 추종함으로써 신뢰관계를 쌓는 호혜적 교환 관계라고 정의하였다. 이 개념은 이후 많은 연구자들에 의해 리더-구성원 교환관계의 다차원적 개념화의 기반이 되어왔다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Graen and Uhi-Bien (1995)이 개발한 7개 문항을 사용하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다. Graen and Uhi-Bien (1995)의 측정도구는 '나는 상사가 나의 업무수행에 대해 얼마나 만족하고 있는지를 알고 있다'와 '나의 상사는 나의 잠재력을 제대로 인정해 주고 있다' 등의 항목으로 이루어져 있다.

2) 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 Conger and Kanungo (1988)에 의해 심리적 측면에서 직무와 관련된 내재적 동기라고 정의하였다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Spreitzer (1995)가 개발한 의미성 4개 문항, 자기결정성 4개 문항, 유능감 4개 문항, 영향력 4개 문항 총 16개 문항을 사용하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다. Spreitzer (1995)의 측정도구는 '내가

하고 있는 일은 나에게 중요한 일이다'와 '나는 나의 부서에서 일어나는 일에 대하여 영향력을 발휘할 수 있다' 등의 항목으로 이루어져 있다.

3) 직무열의

직무열의는 Schaufeli and Bakker (2004)에 의해 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태라고 정의하였다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Schaufeli, Salanova, Gronzalez-Roma and Bakker (2002)가 개발한 활력 3개 문항, 헌신 3개 문항, 몰두 3개 문항 총 9개 문항을 사용하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다. Schaufeli, Salanova, Gronzalez-Roma and Bakker (2002)의 측정도구는 '나는 직무를 수행할 때 에너지가 생기는 것을 느낀다'와 '나는 일을 한꺼번에 긴 시간 동안 계속할 수 있다' 등의 항목으로 이루어져 있다.

4) 고객지향성

고객지향성은 Saxe and Weitz (1982)에 의해 기업 활동을 수행함에 있어 고객의 중요성을 인식하고 고객만족을 강조하여 기업의 전략과 정책결정을 고객에 두는 가치라고 정의하였다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Saxe and Weitz (1982)가 개발한 4개 문항을 사용하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다. Saxe and Weitz (1982)의 측정도구는 '나는 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해 최선을 다한다'와 '나는 고객에게 항상 친절하고 공손하게 대한다' 등의 항목으로 이루어져 있다.

IV. 실증분석

1. 측정도구의 신뢰도 검증

본 연구에서는 독립변수인 리더-구성원 교환관계, 매개변수인 심리적 임파워먼트, 직무열

Table 2. Reliability Analysis

Variable		N	Cronbach's Alpha	
LMX	-	7	.901	
Psychological Empowerment	Meaning	4	0.881	.917
	Self Determination	4		.856
	Competence	4		.903
	Impact	4		.917
Job Engagement	Vigor	3	0.896	.790
	Dedication	3		.794
	Absorption	3		.839
Customer Orientation	-	4	.928	

의, 종속변수인 고객지향성에 대한 측정도구의 신뢰도를 분석하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach's Alpha 값을 통한 분석결과는 <Table 2>와 같다. 리더-구성원 교환관계 7개 문항 Cronbach's Alpha=.901, 심리적 임파워먼트인 의미성 4개 문항 Cronbach's Alpha=.917, 자기결정성 4개 문항 Cronbach's Alpha=.856, 유능감 4개 문항 Cronbach's Alpha=.903, 영향력 4개 문항 Cronbach's Alpha=.917, 직무 열의인 활력 3개 문항 Cronbach's Alpha=.790, 헌신 3개 문항 Cronbach's Alpha=.794, 몰두 3개 문항 Cronbach's Alpha=.839, 고객지향성 4개 문항 Cronbach's Alpha=.928의 값을 가지는 것으로 분석되었다. 각 변수 측정문항들의 Cronbach's Alpha 값은 최저 0.790에서 최고 0.928의 값을 보였으며, 대체적으로 높은 신뢰성을 보였다(Lee, Il-Hyun, 2014).

2. 측정도구의 타당도 검증

본 연구표본의 모든 변수는 단일원천을 대상으로 조사하였기 때문에, 동일방법편의의 오류를 범할 가능성을 배제하기 힘들다. 따라서 동일방법편의에 대한 사후검증을 하기 위하여, Harman's One Factor Test의 단일요인 검증법을 실시하여 이를 분석하였다. Harman's One Factor Test에 의하면, 모든 변수에 대해 요인분석을 실시했을 시에 동일방법편의 오류가 심각할 때는 요인분석 결과에서 단일요인이 나타나

거나 단일요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명한다. 그러나 본 연구에서는 요인을 1로 지정하여 요인분석을 시행한 결과 전체 분산의 45.41%를 설명하는 것으로 나타났으며, 확인적 요인분석 결과에서도 모든 관측변수를 하나의 잠재요인으로 설정한 모형은 측정모형에 비해 적합도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다($\chi^2=1591.835$, $Df=134$, $CMIN/DF=11.879$, $GFI=.566$, $AGFI=.446$, $CFI=.682$, $NFI=.664$, $IFI=.684$, $TLI=.637$, $RMSEA=.181$, $RMR=.105$). 이는 Harman's One Factor Test에 의하면 하나의 요인만이 거의 모든 분산을 설명하지 않음을 의미한다. 따라서 본 연구의 자료는 동일방법편의 문제가 연구결과에 영향을 미칠 만큼 심각하지 않은 것으로 판단하였다(Li, Yi-Ran, 2019; Podsakoff and Organ, 1986).

타당성은 측정항목들이 측정하고자 하는 변수를 정확하게 잘 대표해 주는지 여부를 의미한다(Yu, Jong-Pil, 2015). 따라서 타당성 분석을 통해 설문 측정 문항들이 본 연구에서 측정하려고 하는 변수들을 얼마나 정확하게 측정했는지를 보여주는 지표라고 볼 수 있다. 측정문항들이 구성개념을 설명하고 있는지 확인적 요인분석을 실시하여 살펴보았다. 분석결과 리더-구성원 교환관계, 심리적 임파워먼트, 직무 열의, 고객지향성의 표준화계수가 모두 0.5 이상을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 모두 측정항목별 구성개념 타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Yu, Jong-Pil, 2015). 집중타당성 역시

Table 3. Confirmatory Factor Analysis

	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	β	AVE	Composite Reliability
LMX	LMX1	0.764	0.063	12.207	-	0.637	0.565	0.900
	LMX2	1.000	-	-	.000	0.804		
	LMX3	0.941	0.058	16.217	.000	0.797		
	LMX4	0.871	0.076	11.512	.000	0.607		
	LMX5	0.902	0.069	13.030	.000	0.672		
	LMX6	1.071	0.062	17.335	.000	0.837		
	LMX7	1.075	0.058	18.486	.000	0.878		
CO	CO1	1.000	-	-	-	0.895	0.827	0.950
	CO2	0.891	0.042	21.348	.000	0.846		
	CO3	0.937	0.040	23.437	.000	0.886		
	CO4	0.978	0.043	22.494	.000	0.868		
PE	Meaning	1.000	-	-	-	0.789	0.752	0.924
	Self Determination	1.000	0.061	16.501	.000	0.833		
	Competence	1.017	0.062	16.405	.000	0.829		
	Impact	1.053	0.069	15.297	.000	0.783		
JE	Vigor	1.000	-	-	-	0.897	0.821	0.932
	Dedication	0.991	0.046	21.338	.000	0.859		
	Absorption	0.958	0.049	19.478	.000	0.817		

$\chi^2=377.738$, $df=128$, $CMIN/DF=2.951$, $GFI=.880$, $AGFI=.840$, $CFI=.946$, $NFI=.920$, $IFI=.946$, $TLI=.935$, $RMSEA=.077$, $RMR=.042$

Note: LMX: Leader-Member Exchange, CO: Customer Orientation, PE: Psychological Empowerment, JE: Job Engagement

설문 문항의 표준화계수가 0.5 이상으로 나타남에 따라 충족되었다. <Table 3>에서 집중타당성 분석의 모형 적합도를 살펴보면 $\chi^2=377.738$, $df=128$, $CMIN/DF=2.951$, $GFI=.880$, $AGFI=.840$, $NFI=.920$, $CFI=.946$, $IFI=.946$, $TLI=.935$, $RMSEA=.077$, $RMR=.042$ 로 나타나 모든 적합도 지수가 기준을 충족하고 있다(Hong, Se-Hee, 2000; Yu, Jong-Pil, 2015).

본 연구는 이렇게 활용된 개념들을 집중타당성, 판별타당성, 신뢰성차원에서 검증하였다. 신뢰성판단은 Fornell and Larcker (1981)의 연구에서 제시된 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)과 합성신뢰성(Composite Reliability; CR)을 이용하였다. 평균분산추출값이 0.5보다

크고, 합성신뢰성이 0.7보다 크면 신뢰성 조건은 충족되는 것으로 볼 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). <Table 3>에서 보는 바와 같이 본 연구에서 사용된 변수의 평균분산추출값은 모두 0.5보다 크게 나타났으며 합성신뢰성은 고려된 구성개념들에서 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰성을 위한 두 가지 조건이 충족되고 있음을 알 수 있다(Yu, Jong-Pil, 2015).

3. 상관관계 및 판별타당성 분석

본 연구는 가설검증을 위해 변수 간의 상관관계를 분석하였으며, 상관관계 분석결과는 연구에서의 중요 변수 간의 관계를 보여주므로

Table 4. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	LMX	CO	PE	JE
LMX	3.372	.789	(.565)			
CO	3.941	.748	.406**	(.827)		
PE	3.553	.676	.552**	.599**	(.752)	
JE	3.594	.707	.545**	.617**	.748**	(.821)

Notes: 1. The bold scores are the squared root of AVE value.

2. **: Correlation coefficient is significant at 0.01

3. LMX: Leader-Member Exchange, CO: Customer Orientation, PE: Psychological Empowerment, JE: Job Engagement

관련성을 이해할 수 있다. 분석결과는 <Table 4>와 같다. 판별타당성은 Fornell and Larcker (1981)의 연구에서 제시된 방법에 따라 평균분산추출값과 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 비교하였으며, 변수의 상관계수 제곱값이 평균분산추출 AVE값보다 작으면 판별타당성이 있는 것으로 판단한다(Yu, Jong-Pil, 2015). <Table 4>에서 보는 바와 같이 변수 간의 상관계수 중 가장 큰 값은 0.748(심리적 임파워먼트와 직무열의)이며, 이것의 제곱인 결정계수는 0.559 (0.748 x 0.748)인데 비해 가장 작은 평균분산추출값은 0.565로 0.559보다 높은 값을 가지고 있기 때문에 판별타당성을 확보한 것으로 판단할 수 있다(Yu, Jong-Pil, 2015).

4. 가설 검증

본 연구에서는 앞서 수립된 가설을 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시하였다. 가설1은 LMX가 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설1은 기각되었다. 가설2는 LMX가 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 가설3은 LMX가 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3은 채택되었다. 가설4는 심리적 임파워먼트가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설4는 채택되었다. 가설5는 직무열의가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설5는 채택되었다.

심리적 임파워먼트와 직무열의는 LMX와 고

객지향성의 관계를 매개한다는 가설6, 가설7, 가설8을 검증하기 위해서, 부트스트래핑(bootstrapping)의 바이어스 수정법(bias-corrected method)을 사용하여 5,000개의 표본을 추출하여 추정하였다. Bias-corrected의 접근법은 부트스트랩 추정치의 비대칭성을 더욱 엄밀하게 반영해서 신뢰구간(현대적 통계추정법)의 상한과 하한을 통해서 매개모형의 타당성을 결정하는 방법이다(Yu, Jong-Pil, 2015). 부트스트래핑에서 간접효과가 통계적으로 유의미하기 위해서는 95% 신뢰구간 상한값과 하한값 사이에 0이 존재하지 않아야 된다(Yu, Jong-Pil, 2015).

매개변수인 심리적 임파워먼트는 LMX와 고객지향성의 관계에서 유의미한 매개역할을 하므로 가설6은 채택되었다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과와 함께 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. LMX가 고객지향성에 미치는 총 효과($\beta=.465$) 중, 직접효과는 $\beta=.036$ 이고, 간접효과는 $\beta=.158$ 로 나타났다.

매개변수인 직무열의는 LMX와 고객지향성의 관계에서 유의미한 매개역할을 하므로 가설7은 채택되었다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과와 함께 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. LMX가 고객지향성에 미치는 총효과($\beta=.465$) 중, 직접효과는 $\beta=.036$ 이고, 간접효과는 $\beta=.077$ 로 나타났다.

이중 매개변수인 심리적 임파워먼트와 직무열의는 LMX와 고객지향성의 관계에서 유의미한 매개역할을 하므로 가설8은 채택되었다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과와 함께 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. LMX

Table 5. The Result of Mediating Effect

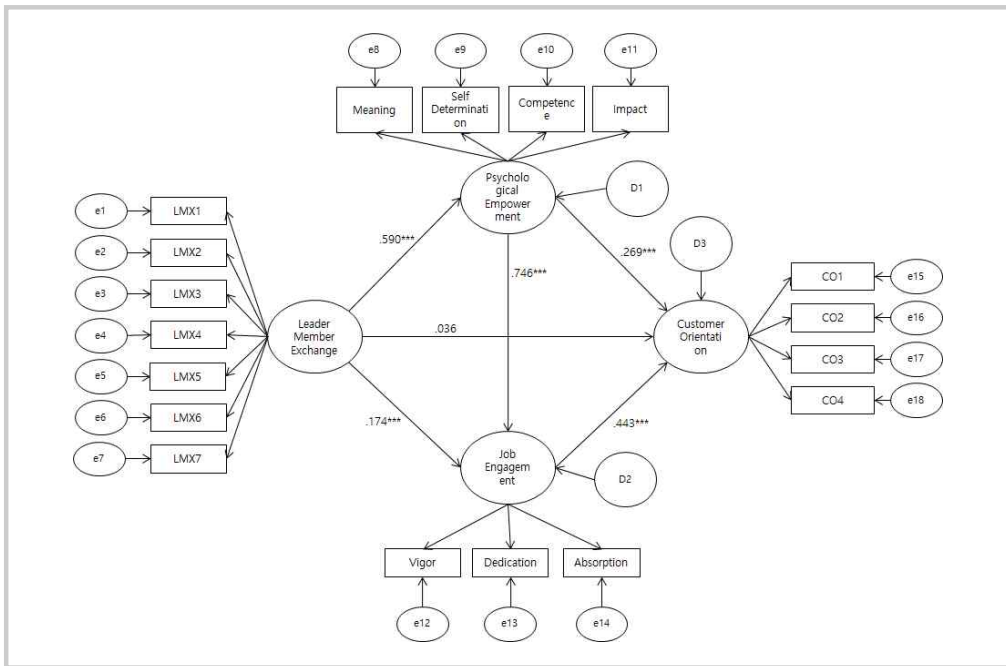
	Path		Estimate	S.E.	C.R.	P	β	
	LMX	→	CO	0.032	0.053	0.607	0.544	0.036
	LMX	→	PE	0.430	0.043	9.992	.000***	0.590
	LMX	→	JE	0.132	0.039	3.423	.000***	0.174
	PE	→	CO	0.326	0.132	2.472	.013***	0.269
	JE	→	CO	0.517	0.131	3.955	.000***	0.443

Path	Indirect Effects	Direct Effects	Total Effects	Lower Line	Upper Line
LMX→PE→CO	0.158				
LMX→JE→CO	0.077	0.036	0.465	0.309	0.529
LMX →PE→JE→CO	0.194				

$\chi^2=327.261$, $df=126$, $CMIN/DF=2.597$, $GFI=.900$, $AGFI=.864$, $CFI=.956$, $NFI=.931$, $IFI=.956$, $TLI=.947$, $RMSEA=.069$, $RMR=.043$

Note: LMX: Leader-Member Exchange, CO: Customer Orientation, PE: Psychological Empowerment, JE: Job Engagement

Fig. 2. Result of Research Hypothesis



가 고객지향성에 미치는 총효과($\beta=.465$) 중, 직접효과는 $\beta=.036$ 이고, 간접효과는 $\beta=.194$ 로 나타났다.

V. 결론

1. 요약 및 해석

본 연구에서는 LMX를 토대로 조직구성원들이 심리적 임파워먼트와 직무열의를 증가시킬 때 고객지향성을 극대화시킨다는 가정으로 연구를 진행하였다. 본 연구의 목적은 서비스 업무를 담당하는 해운·항만 종사자의 LMX가 심리적 임파워먼트와 직무열의를 매개로 고객지향성에 미치는 영향을 밝히면서, 최종적으로 LMX와 고객지향성의 관계에서 심리적 임파워먼트와 직무열의가 이중 매개효과를 가지는지를 확인하는 것이었다. 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 해운·항만 종사자들이 지각하는 LMX는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설1은 기각되었다. 해운·항만 종사자들이 지각하는 LMX는 고객지향성에 정(+)의 영향을 주지 않는 것을 알 수 있다.

둘째, 해운·항만 종사자들이 지각하는 LMX는 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 LMX가 높아질수록 심리적 임파워먼트도 높아질 것이라는 가설2는 채택되었다. 또한 LMX는 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 LMX가 높아질수록 직무열의도 높아질 것이라는 가설3은 채택되었다.

셋째, 해운·항만 종사자들이 지각하는 심리적 임파워먼트는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설4는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 심리적 임파워먼트가 높아질수록 고객지향성도 높아질 것이라는 가설4는 채택되었다. 또한 해운·항만 종사자들이 지각하는 직무열의는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설5는 통계적으로 유

의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 직무열의가 높아질수록 고객지향성도 높아질 것이라는 가설5는 채택되었다.

넷째, 매개효과 분석결과를 살펴보면, 해운·항만 종사자들이 지각하는 심리적 임파워먼트가 LMX와 고객지향성의 관계에서 매개역할을 하는 가설6은 통계적으로 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 심리적 임파워먼트는 LMX와 고객지향성의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설6은 채택되었다. 또한 해운·항만 종사자들이 지각하는 직무열의가 LMX와 고객지향성의 관계에서 매개역할을 하는 가설7은 통계적으로 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 해운·항만 종사자들의 직무열의는 LMX와 고객지향성의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설7은 채택되었다.

마지막으로 이중 매개효과 분석결과를 보면, 심리적 임파워먼트와 직무열의는 LMX와 고객지향성 간의 관계에서 이중 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로 LMX는 직접적으로 고객지향성에 영향을 미치지 않지만 LMX가 심리적 임파워먼트를 향상시키고, 이를 통하여 직무열의를 높여 궁극적으로 고객지향성을 증대시키는 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

1) 이론적 시사점

첫째, 기존의 LMX와 관련된 연구는 주로 호텔이나 일반 서비스업체의 구성원을 대상으로 심리적 임파워먼트와 직무열의의 매개효과나 조절효과를 밝혔던 연구가 주로 이루어졌다. 하지만 본 연구는 그동안 인사·조직 분야에서 간과되었던 다국적 고객과 업무를 수행하는 국내 해운·항만 구성원들을 대상으로 LMX와 고객지향성의 관계에서 심리적 임파워먼트와 직무열의의 매개효과를 실증·분석하고 이론을 확장하였는데 함의를 찾아볼 수 있다.

둘째, 심리적 임파워먼트와 직무열의는 LMX가 고객지향성에 영향을 미치는 과정에서 이중

매개효과가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 LMX가 직접적으로 구성원들의 고객지향성에 영향을 미치지 않았으나, 심리적 임파워먼트와 직무열의를 통해서 고객지향성 수준을 향상시킨다는 것을 규명하였는데 의의가 있다. 특히 구조모델 분석결과, LMX가 고객지향성에 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트의 영향력이 직무열의의 영향력보다 높다는 것을 알 수 있다. 이는 조직구성원에게 심리적 임파워먼트를 우선적으로 느끼게 해야 직무열의의 감정상태를 느낄 수 있다는 점에서 의의가 있다. 따라서 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과를 검증하는 데 이론적 함의를 가진다.

셋째, 조직 환경에서 이루어지는 상사-부하 간의 관계로부터 나타나는 구성원들의 정서반응의 지각은 인지→정서→태도→행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이를 종합해 보면, LMX(인지)→심리적 임파워먼트(정서)→직무열의(태도)→고객지향성(행동)의 메커니즘을 새롭게 구성하여 변수들 간의 영향 관계를 설명하고 제시했다는 데 이론적 시사점과 의의를 찾아볼 수 있다.

2) 실무적 시사점

해운·항만서비스 품질의 결정요인은 정시성, 신뢰성, 전문성, 서비스가치, 안정성이다. 정기선의 운항 특성상 관련업체들의 신속하고 정확한 업무수행능력을 요구하고 있다. 정기선의 운항스케줄은 어떤 특정 지역의 한 항구(one port)에서만 이루어지는 것이 아니고 차항(next port)과 연계되어 있는 스케줄로 인해 어느 한 항구에서의 스케줄에 문제가 발생이 될 경우 모든 운항 스케줄을 조정 변경해야만 하고, 이는 곧 화주고객과 약속한 신뢰를 손상시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 해운·항만관련업체들의 신속하고 정확한 서비스 제공은 본선의 운항과 하역스케줄에 맞추어 정시에 이루어져야 한다. 해운·항만기업이 제공하는 서비스 품질이 선박의 안전운항과 화물의 적기 운송에 기여할 수 있는 서비스 품질로 화주·선사 고객에게 약속할 수 있는 서비스 품질이라고 할 수 있으며, 화주·선사의 개별화된 육

구를 충족시키기 위한 전문화된 지식, 경험, 기법, 시설, 종사원들의 업무 수행능력과 교육 등을 이용하여 제공되는 서비스 품질이다.

해운·항만기업의 상사와 구성원의 관계는 화물의 인도·인수에 따른 선박의 정확한 스케줄에 영향이 없도록 서비스를 제공해야 하기 때문에 업무의 특성상 밀접한 관계를 유지하여야 한다. 또한 해운·항만 구성원은 전문기관에서 교육을 받고 실무에 투입되거나 경력직 사원들로 구성되기 때문에 상사와의 교환관계에서 상사는 구성원에게 업무의 위임이나 책임을 우선적으로 부과하는 임파워먼트를 많이 제공하는 경향이 많다. 따라서 해운·항만 기업과 공공기관에서는 24시간 운영되는 업무특성상 상사와 구성원의 관계는 타 업종에 비해 정서적 유대감의 형성을 중요하게 여기고 있다. 또한 높은 수준의 상호관계의 중요성을 강조하고 있으며 이러한 관계의 유지를 위해 조직에서는 구성원들 간의 관계개선에 관심을 가지고 실질적인 보상, 승진, 교육 등에 투자를 하고 있다. 이러한 환경이 조성됨에 따라 해운항만 구성원은 심리적 임파워먼트를 많이 느낄 수 있는 경우가 많으며, 이에 따라 상사와 구성원 간에 정서적 유대감을 비롯한 소속감을 기본적으로 공유하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

하지만 상사와 구성원 간에 원만한 관계가 유지되지 않는다면 업무를 진행하는데 악영향을 줄 수 있는데, 예를 들면 LMX의 질이 낮은 구성원들은 그렇지 않은 구성원보다 자신의 업무를 소홀히 할 수 있는 경우가 많이 발생할 수 있으며, 이러한 구성원이 화주나 선사에 원활한 서비스를 제공하지 않을 시, 선박 스케줄에 이상이 발생하는 등 업무의 착오로 인해 모든 스케줄 업무가 변경되는 상황이 발생할 수 있다. 이와 같은 결과로 해운·항만 서비스를 이용하는 화주나 선사측에 스케줄 변동에 따른 막대한 비용손실을 부담시키는 결과를 낳게 된다. 따라서 해운·항만 구성원의 교환관계의 질은 고객에게 제공되는 서비스에 대한 중요한 요소로써 작용할 수 있다. 따라서 다음과 같이 실증분석에 따른 결과를 토대로 해운·항만기업의 경영성과를 이루는데 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 해운·항만 조직의 상사는 구성원들의 고객지향성을 높이기 위해서는 교환관계의 질을 관리하는 것이 중요하다. 또한 본 연구의 분석결과 심리적 임파워먼트와 직무열의의 효과를 고려하면 구성원들에게 적절하게 업무에 관한 권한을 위임하여 자신의 일에 대해서 의미와 자신감, 자기결정성, 영향력을 경험하도록 동기를 부여하는 것이 긍정적이고 성취적인 감정상태가 지속되는 활력, 헌신, 몰두를 통해 구성원의 고객지향성을 높일 수 있다는 점에서 중요하다고 할 수 있다.

해운·항만기업은 운영의 특성상 다국적 기업과 거래관계에 있으며 24시간 운영되는 시스템으로 업무가 진행된다. 따라서 해운·항만 구성원은 모든 조직구성원이 상시 근무가 불가하여 개별적으로 책임과 권한을 행사하는 경우가 많이 발생한다. 본 연구에 의하면 해운·항만 구성원은 평소 상사와의 원만한 정서적 관계와 직무에 대한 공헌의욕이 증대하여 화주선사의 요구를 잘 이해하고 신속하고 정확한 정보 전달체계의 유지를 하고 있음을 알 수 있다. 또한 해운·항만 구성원은 선박이나 항만물류에 대한 전문지식이 높다고 할 수 있는데 LMX의 질이 진전될수록 상사로부터 정서적 지원과 업무에 대한 위임을 많이 받아 자신의 직무와 활동에 대해 스스로 의미를 부여하는 수준이 높다고 할 수 있다.

또한 구성원은 전문성이 높기 때문에 자신의 업무에 대한 효능감과 영향력이 높아 책임감과 자신감이 증대하여 심리적 임파워먼트를 많이 경험하고 직무에 대한 열의가 높다는 것을 알 수 있다. 이로써 구성원은 화주선사와 약속된 선박운항 일정과 화물 인도·인수의 정확성을 유지할 수 있는 절차에 적극적으로 개입함으로써 고객에게 만족할 수 있는 서비스 수행능력을 발휘하고 있다. 특히 해운·항만 구성원은 임파워먼트가 가지고 있는 업무에 대한 주체적 존재라는 공감과 의식으로 긍정적인 방향으로 직업에 대한 만족과 자기효능감을 많이 느끼고 있다. 이에 따라 즐거운 감정상태를 유지하는 직무열의가 높아져 활기차고 헌신적으로 자신의 업무에 몰두하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 해운·항만기업의 상사는 구성원에게

정서적 지원과 의사결정을 많이 제공하여 단순한 권한위임을 넘어선 동기부여 차원의 감정에 호소하는 것이 필요하다. 또한 상사는 본 연구 결과에 나타난 것처럼 심리적 임파워먼트의 높은 영향력을 고려하여 구성원에게 우선적으로 임파워먼트의 제공을 지속적으로 시행할 필요가 있으며 구성원이 심리적 임파워먼트를 많이 느끼게 되어 업무효율을 극대화할 수 있도록 인사조직관리에 중점을 두어야 할 필요성이 있다.

둘째, 해운·항만기업의 의사결정권자와 인적자원관리 담당자들은 다양한 인성개발교육과 훈련을 비롯한 서비스교육 등의 프로그램을 시행해야 할 필요가 있다. 해운·항만은 국가 기간산업으로써 국가 경제를 이끄는 중추적 역할을 하는 토대가 되는 분야이다. 따라서 해운·항만 기업의 영업과 서비스제공은 국제성을 띄고 있어 조직구성원의 업무태도나 행동은 국가의 신뢰도에 미치는 영향이 크다고 할 것이다. 해운·항만서비스의 주요내용은 화주선사에 대한 구성원의 태도나 행동, 화물과손여부, 보험처리, 비상상황에 대한 대처능력, 화물에 대한 정확한 정보제공 능력, 선박, 터미널, 컨테이너 장비의 상태 및 화물의 정시 인도·인수에 대한 정보를 제공하는 것이다. 또한 선박을 안전하게 부두에 접안하는데 도선이나 예선의 지원과, 화물의 하역이나 선적에 대한 약속된 서비스를 정확히 수행 하려는 능력을 비롯해 실시간으로 그에 대한 정보를 화주나 선사에게 제공하는 것이다.

이러한 서비스가 원활이 이루어질 때 화주 및 선사는 해운·항만 서비스의 품질을 평가하여 대량화물이나 투입되는 선박을 특정 국가나 항만으로 선택할 수 있다. 따라서 구매의 단위가 일반 제품에 비교하여 상당히 높아 외국적 선사가 항만 서비스의 품질을 높게 평가하여 지속적으로 해당·항만을 이용한다면 지역 및 국가경제 발전에 기여할 수 있다. 화주선사의 해운·항만 구매의 단위가 크다는 것은 그만큼 신중한 의사결정을 수반하는 것이다. 따라서 해운·항만 구성원에게 호텔이나 일반 서비스 기업과 비교해 높은 수준의 고객지향성과 전문지식을 요구하고 있다. 따라서 해운·항만 기업과 공공기관에서는 지속적이고 정기적인 전

문지식 및 서비스 교육 등을 실시할 필요가 있다.

셋째, 해운·항만 구성원은 전문성을 유지하기 위해서 스스로 학습하는 자세를 가져야 한다. 본 연구에서 LMX가 고객지향성 향상에 중요한 역할을 한다는 것과 심리적 임파워먼트와 직무열의가 고객지향성을 향상시키는데, 내재적 메커니즘으로 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 해운기업의 영업사원 등과 항만에 기항하는 선박에 대한 서비스를 제공하는 항만기업 구성원은 업무처리 방식에 대한 상당수준의 독립성과 자율성이 부여되었다고 인식하여 구성원은 고객의 만족을 위해 훌륭한 서비스를 제공하려는 정서, 태도와 행동을 보이고 있음을 알 수 있다. LMX→심리적 임파워먼트→직무열의→고객지향성의 메커니즘의 지속적 순환을 유지하기 위해서 구성원은 조직과 상사에게만 의존하는 태도에서 탈피하여 적극적으로 상사와의 긍정적 관계형성에 노력하여야 한다. 따라서 구성원은 해운·항만기업의 다국적 교류에 따른 업무의 원리와 방법을 빨리 이해하고 자신이 맡은 일을 성과가 창출되도록 구조화하는 능력을 강화하는 자세도 가져야 한다. 이로써 해운·항만 구성원은 24시간 운영되는 시스템에서 발생하는 예상치 못한 일에 올바른 판단을 내리고 문제를 효과적으로 해결해나갈 능능함을 유지하게 될 것이다.

넷째, 해운·항만기업은 기업의 지속 성장은 화주선사고객에게 달려있다는 것과 합리적인 조직문화 형성에 노력하여야 한다. 조직에서는 서비스에 대한 가치를 개발하고 화주선사고객이 그에 대한 올바른 판단을 할 수 있도록 고객의 입장에서 생각하여야 한다. 구성원은 고객지향적인 관점에서 화주선사고객에게 서비스에 대한 가치제안을 우선적으로 하여야 한다. 예를 들면 특정 기업의 서비스제공이 고객에게 '안심(安心)'이라는 가치를 제공하여 지속적인 관계를 유지하는 것으로 나타낼 수 있다. 이는 해운·항만 서비스의 구매단위는 특정기업을 선정하는 것으로써 단위가 크기 때문에 서비스 제공의 품질은 해운·항만 기업의 성과에 다른 조직보다 더 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 기업에서는 화주선사의 구매의사결정을 위해 최고의 가치를 선택할 수 있도록 세심

한 관리가 필요하다. 이를 위해 해운·항만 조직에서는 국가의 신뢰도에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 태도나 행동이 자신이 가지는 가치관과 신념이 일치할 수 있도록 개방적이고 합리적인 조직문화 환경을 조성해 줄 필요가 있다. 상사는 구성원에게 진정한 자율성을 부여할 수 있는 전사적인 실천방안을 수립하여 직무수행 수준을 향상시켜, 해운·항만의 24시간 운영되는 업무특성을 고려하여 부여한 임무에 대해 구성원이 그 일을 잘해낼 수 있도록 도와주고 장애물을 제거해주는 것은 물론, 사후 책임도 같이 할 수 있는 역할을 해야 할 필요가 있다. 그래서 조직에서 상사와 구성원 간에 이러한 관계가 형성되고 유지된다면, 구성원은 업무에 대해 자신의 신념에 따라 스스로 선택하고 책임감을 많이 느낄 것이다. 이로써 구성원은 자신의 일에 있어 열정을 가지며 헌신적으로 몰두하는 자세가 될 것이며, 긍정적인 정서, 태도와 행동으로 고객지향성을 높일 것이다.

3. 연구의 한계점 및 제언

본 연구에서는 해운·항만에서 직접적으로 서비스를 제공하는 구성원을 중심으로 심리적 임파워먼트를 인식하는 차이점과 직무열의의 발현의 영향력을 중심으로 실증연구를 수행하였다. 향후 연구에서는 서비스산업이 21세기를 주도하고, 서비스업 종사원의 정서적 반응 및 업무태도나 행동이 조직성과에 미치는 영향이 크게 작용하리라는 것을 고려해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같이 본 연구의 한계점 및 향후 연구에 대한 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 특정 시점에 모든 변수들을 측정하는 횡단연구로 실시되어 인과관계를 명확하게 규명하는데 한계가 있다. 이러한 이유로 심리적 임파워먼트와 직무열의의 영향력을 적절하게 반영할 수 없다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 고객의 중요성을 강조하였으나, 실질적인 연구 분석에서는 고객과의 관계를 파악하는 변수는 적용하지 못하였다. 따라서 서비스산업에서는 구성원이 제공하는 서비스에 대한 고객의 반응을 살피는 것과 호혜적인 관계형성을 유지하는 것 등의 공통적인

사안에 대해 관리가 필요하다. 향후 연구에서는 해운·항만의 최대고객이라고 할 수 있는 선사와 화주를 대상으로 설문 측정도구를 사용하여 연구를 진행한다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이라 사료된다. 고객-구성원 교환관계(CMX)를 조절변인으로 사용하여 고객지향성에 미치는 영향에 대한 정교한 분석을 한다면, 고객에 대한 구성원의 심리적 영향력을 판단하는데 좋은 자료가 되리라 사료된다.

셋째, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트와 직무열의를 매개변인으로 선정하여 LMX와 고객지향성과의 관계에서 이들 변인의 간접적인 영향력을 확인하였다. 후속 연구에서는 조직차원에서의 팀-구성원 교환관계(TMX)와 고객과의

관계인 고객-구성원 교환관계(CMX)를 독립변수로 설정하고 감성지능을 조절변수로 설정하여, 심리적 임파워먼트와 직무열의와의 관계를 탐색해 본다면, 고객지향성을 향상시키는데 개인차원, 조직차원과 아울러 고객과의 관계에 이르기까지 연구가 확장 되리라고 생각된다. 또한 LMX와 심리적 임파워먼트, 직무열의가 고객지향성에 긍정적 영향을 알아보는 연구였다면, 향후에는 부정적 결과변인으로 이직의도와 직무소진과 같은 변인들의 관계에 대한 연구로 확장하는 것도 기존의 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 연구에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

References

- Arshadi, N. (2011), "The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) with Organizational Commitment, In-Role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
- Ashford, S. J., C. Lee and P. Bobko (1989), "Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test", *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Aube, C., V. Rousseau and E. M. Morin (2007), "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Bakker, A. B., W. B. Schaufeli, M. P. Leiter and T. W. Taris (2008), "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, M. Muraven and D. M. Tice (1998), "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?", *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Brown, G. and G. Maxwell (2002), "Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 309-316.
- Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donovan and J. W. Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effect on Self and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(2), 110-119.
- Burke, W. (1986), *Leadership as Empowering Others*, in: S. Srivastara and Associates (1986), *Executive Power*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chan, Y., S. S. Nadler and M. B. Hargis (2015), "Attitudinal and Behavioral Outcomes of Employees' Psychological Empowerment: A Structural Equation Modeling Approach", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 24-41.

- Chen, M., C. C. Chen and O. J. Sheldon (2016), "Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Choi, Hoon-Tae (2013), "The Influence of Hotel Workers' Psychological Capital on LMX and Customer Orientation", *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(6), 395-409.
- Choi, Jong-Hak (2011), The Effect of Employee Value Proposition on Customer Orientation and Financial Performance in Hotel (Doctoral Dissertation), Seoul: Kyonggi University.
- Cohen, S. and T. A. Wills (1985), "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis", *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 475-493.
- Day, D. V. and E. C. Crain (1992), "The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions", *Group & Organization Management*, 17(4), 380-397.
- Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Epitropaki, O. and R. Martin (1999), "The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237-240.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Graen G. and M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(20), 219-247.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Harris, K. J., A. R. Wheeler and K. M. Kacmar (2009), "Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance", *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Harris, K. J., M. C. Andrews and K. M. Kacmar (2007), "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes", *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.
- Hayes, A. (2013), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York: Guilford.
- Hennig-Thurau, T. (2004), "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention", *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hill, N. S., J. H. Kang and M. G. Seo (2014), "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram (1991), "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care", *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hui, C., C. Lee and D. M. Rousseau (2004), "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, 89(2),

311-321.

- Jang, Byeong-Ju (2016), "A Study on Influences of Medical Tourism Workers Emotional Labor on Job Burnout, Job Engagement and Customer Orientation: Centered on workers at medical tourism facilities in Daegu and Busan", *Journal of Tourism and Leisure Research*, 28(10), 55-74.
- Jeon, Jeong-Ho and Hyun-Eung Lee (2016), "The Impact of LMX on Organizational Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment Moderated by Developmental Feedback", *Journal of Human Resource Management Research*, 23(3), 147-166.
- Jeon, Jeong-Ho and Sung-Jun Jo (2016), "The Impact of LMX on Turnover Intention of Employees: Through the Mediating Effect of Psychological Empowerment and the Moderating Effect of Informal Learning", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 87-113.
- Jeong, Hae-dong (2014), A Study of the Effect of Local Government Servants' Job Attitude on Customer Orientation (Doctoral Dissertation), Korea, Yongin: Dankook University.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kamdar, D. and L. Van Dyne (2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationship in Predicting Task Performance and Citizenship Performance", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kang, D. and J. Stewart (2007), "Leader-Member Exchange Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction", *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kim, Hee-Jin, Hyun Sung-Hyup and In-Sin Kim (2013), "Research Articles : Examining the Relationships among Hotel Employees' Job Demands, Job Resources, Work Engagement, Self Efficacy, and Department Performance", *Journal of Tourism Sciences*, 37(8), 33-53.
- Kim, In-Woong (2010), "The Effect of the TMX, CMX, LMX on the Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Orientation of Restaurant Staff: Focused on the deluxe hotel in Seoul", *Food Service Industry Journal*, 6(2), 137-164.
- Ko, Hyung-Il and Bok-Man Kim (2009), "Mediating Effects of Psychological Empowerment on the Relationship Between Self-Leadership and Service Quality", *Journal of Korea Service Management Society*, 10(4), 25-49.
- Korea Customs Service (2016), 2016 Year Data of Korea Customs Service, <http://www.customs.go.kr>
- Korea International Trade Association (2016), 2016 Year Data of Korea International Trade Association, <http://www.kita.net>
- Korea Shipowners Association (2017), 2017 Year Data of Korea Shipowners Association, <http://www.shipowners.or.kr>
- Kukenberger, M. R., J. E. Mathieu and T. Ruddy (2012), "A Cross-Level Test of Empowerment and Process Influences on Members' Informal Learning and Team Commitment", *Journal of Management*, 41(3), 987-1016.
- Kwon, Seung-myeon, Park Keun-sik and Soo-han Woo (2014), "The Impact of Employees' Work Values on Employee Satisfaction and Service Orientation in the Shipping Companies", *Korea International Commerce Review*, 29(40), 221-244.
- Laschinger, H. K. S. and J. Finegan (2005), "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.

- Lee, Il-Hyun (2014), *EasyFlow Regression Analysis*, Seoul: Hannarae.
- Lee, Mi-Hyun, Jung Jin-Chul and Ming Jung Oh (2015), "The Effect of Authentic Leadership on the Change Oriented Organizational Citizenship Behavior through Mediator of Psychological Capital and Job Engagement", *Korean Corporation Management Review*, 61(0), 23-44.
- Lee, Sang-Pyeong, Shin Han-Won and Sung-Keon Park (2010), "A Study on the Effects of Internal Marketing on Service Quality and Customer Satisfaction in Shipping Companies", *Journal of Korea Port Economic Association*, 26(4), 122-146.
- Lee, Seung-Pil and Sun-Hyuk Kim (2016), "Psychological Empowerment and Creativity: Mediating Effect of Intrinsic Motivation and Moderating Effect of Trust", *Journal of Human Resource Management Research*, 23(1), 381-397.
- Li, Yi-Ran (2019), *The Impact of Social Capital and Organizational Commitment on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Moderated Mediation Effect of Ethical Leadership* (Doctoral Dissertation), Korea, Yongin: Dankook University.
- Liden, R. C., R. R. Sparrowe and S. J. Wayne (1997), "Leader-Member Exchange Theory: the Past and Potential for Future", *Research in Personal and Human Resources Management*, 15, 74-119.
- Liden, R., S. Wayne and R. Sparrowe (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lim, Gi-Sun, Jung Jin-Chul and Seung-Il Lee (2013), Mediator of Job Satisfaction on the Relationship Between Person-Organization Fit and Customer Orientation, *Productivity Review*, 27(1), 173-200.
- Llorens, S., A. B. Bakker, W. Schaufeli and M. Salanova (2006), "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- May, D. R., R. L. Gilson and L. M. Harter (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Oh Young-Sub and Kwang-In Byun (2008), "The Influence of Empowerment On Job-Satisfaction, Organizational Commitment and Customer Orientation in Hotel Kitchen Employees", *Korean Journal of Tourism Research*, 23(3), 75-93.
- Park, Jung-Hee (2015), *Analysis on the Determinants and Performance of Port Logistics Service Quality : focused on the Hierarchical Component Models Adopting Resource-Based View*(Doctoral Dissertation), Seoul: Chung Ang University.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Potterfield, T. A. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Connecticut, Westport: Quorum books.
- Putnam, R. D. (2000), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, In: L. Crothers and C. Lockhart (2000), *Culture and Politics: A Reader*(223-234), New York: Palgrave Macmillan.
- Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Sakes, A. M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saxe R. and B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: a Measure of the Customer-Orientedness of Sales

- People”, *Journal of Marketing Research*, 19(8), 550-562.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2004), “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gronzalez-Roma and A. B. Bakker (2002), “The Measurement of Work Engagement and Burnout: A Comparative Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3(7), 1-92.
- Siguaw, J. A., G. Brown and R. E. Widing (1994), “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Solomon, B. B. (1976), *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, New York: Columbia University Press.
- Spreitzer, G. M. (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy on Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2007), “Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work”, *Journal of management Inquiry*, 15(3), In: Bartunek, J. M. and G. M. Spreitzer (2008), *The Handbook of Organizational Behavior*, London: Sage Publication, 255-273.
- Spreitzer, G. M. and A. K. Mishra (2002), “To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 707-729.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse (1990), “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Uhl-Bien, M., P. S. Tierney, G. B. Graen and M. Wakabayashi (1990), “Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the Right Type for Line Managers in Leading Japanese Organizations”, *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Wang, T., L. Long, Y. Zhang and W. He (2018), “A Social Exchange Perspective of Employee-Organization Relationships and Employee Unethical Pro-Organizational Behavior: The Moderating Role of Individual Moral Identity”, *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Williams, M. R. and J. S. Attaway (1996), “Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Yu, Jong-Pil (2015), *Structural Equation Modeling Concepts and Understanding*, Seoul: Hannarae.
- Zhang, X. and K. M. Bartol (2010), “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement”, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.