

# 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향: 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개효과

신은경<sup>1</sup>, 김경화<sup>2\*</sup>, 손다진<sup>3</sup>

<sup>1</sup>단국대학교 사회복지학과 교수, <sup>2</sup>단국대학교 사회복지학과 강사, <sup>3</sup>성공회대학교 사회복지연구소 연구교수

## A Study on the Impact of Organizational Culture of Workers at Welfare Centers for people with disabilities on Customer Orientation: The Mediating Effects of Structural Empowerment and Psychological Capital

Eun-Kyoung Shin<sup>1</sup>, Gyoung-Hwa Kim<sup>2\*</sup>, Da-Jin Son<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Professor, Dept of social welfare, Dankook University

<sup>2</sup>Lecture, Dept of social welfare, Dankook University

<sup>3</sup>Research Professor, Social Welfare Research Center of Sungkonhoe University

**요약** 본 연구의 목적은 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에서 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개효과를 확인하는 것이다. 이를 위해 전국 장애인복지관 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 830부를 연구분석에 활용하였다. 분석 결과, 첫째, 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 구조적 임파워먼트는 조직문화와 고객지향성 간에 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째 심리적 자본 역시 조직문화와 고객지향성 간에 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 고객지향성을 향상시키기 위해서는 장애인복지관 특성에 적합한 조직문화의 조성을 통하여 그들의 구조적 임파워먼트와 심리적 자본을 극대화할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

**키워드** : 장애인복지관 종사자, 고객지향성, 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 매개효과

**Abstract** The purpose of this study is to identify the mediating effects of structural empowerment and psychological capital in the impact of the organizational culture of workers at welfare centers for persons with disabilities on customer orientation. For this, this study has conducted a survey on workers at welfare centers for people with disabilities nationwide and has selectively adopted 830 copies for research analysis. The analysis has produced a number of findings. First, the organizational culture of workers at welfare centers for people the disabilities has been found to have a positive effect on customer orientation. Second, structural empowerment has been found to have a partial mediating effect between organizational culture and customer orientation. Third, psychological capital has also been found to have a partial mediating effect between organizational culture and customer orientation. These research results have identified a need to prepare plans to maximize social workers' structural empowerment and psychological capital by building an organizational culture specifically suited to the characteristics of welfare centers for people with disabilities to be able to enhance customer orientation.

**Key Words** : Worker at Welfare centers for people with disabilities, customer orientation, organizational culture, structural empowerment, psychological capital

이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5A2A03036200).

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2018S1A5A2A03036200).

\*Corresponding Author: Gyoung-Hwa Kim (kghwa4050@naver.com)

Received July 30, 2024

Revised October 13, 2024

Accepted October 20, 2024

Published October 28, 2024

## 1. 서론

장애인복지관은 장애인지역재활시설 중 하나로, 주 고객인 장애인의 지역사회참여와 자립축진 등을 목적으로 존재해 왔다. 특히 지역사회생활과 자립생활이 강조되면서, 지역사회에 거주하는 재가 장애인 등을 대상으로 서비스를 제공하고 있다. 한편 서비스 현장에서는 최적의 서비스를 제공하기 위해 우선적으로 장애인의 외재화된 욕구뿐만 아니라 내재되어 있는 욕구에도 초점을 두고, 이를 충족시키도록 노력하여야 한다. 즉, 이들의 욕구를 이해하고 충족시키고자 하는 종사자의 고객지향성이 중요한 것이다. 이에 장애인복지관 종사자는 양질의 서비스를 제공해야 할 책임과 의무가 있고, 장애인의 욕구에 초점을 둔 서비스를 제공해야 한다. 그러기 위해서는 종사자들이 얼마나 장애인들의 욕구에 초점을 두고 있는지를 파악하고, 이러한 성향과 태도 등을 어떻게 제고할 수 있는지 방안을 마련하기 위해서도 고객지향성에 대해 다양한 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 장애인복지관 종사자는 장애인의 욕구에 초점을 두고자 하는 자세인 고객지향성을 갖추어야 할 것이다.

고객지향성은 마케팅 분야에서 주로 사용되어 온 개념으로, 서비스를 제공하는 사람이 고객을 대할 때 고객의 욕구를 가장 잘 충족시켜 줄 수 있는 방향으로 고객을 대하는 접근 자세를 말한다[1]. 고객지향성은 조직의 종사자가 제공하는 서비스의 질에 영향을 미치는 요인으로, 고객지향성이 높은 조직은 고객의 욕구를 예측하여 이에 부합하는 서비스를 제공할 수 있다[2-4]. 이러한 바를 장애인복지관에 대입하여 살펴보면, 고객지향성이 높을수록 장애인 개개인의 특성과 욕구에 부합하는 맞춤형 서비스 등을 제공할 수 있다는 의미이다. 즉, 고객지향성의 향상은 장애인 개개인의 삶의 질을 향상시키는 동시에 장애인복지관의 서비스 질과 성과를 제고할 수 있는 핵심 요소이다.

이러한 상황에서 장애인복지관 종사자의 고객지향성을 향상시키기 위해서는 다양한 방안을 마련할 필요가 있다. 장애인복지관에서 고객지향성이 더욱 중요한 이유는 일부 이용자의 경우 장애 특성 등으로 인해 자신의 욕구를 명확히 표현하지 못하거나, 언어적 표현 대신 비언어적 표현을 사용해서 나타내는 경우도 있기 때문이다. 예를 들어, 언어적 의사소통이 어려운 발달장애인 중 일부는 때때로 '도전행동'이라는 비언어적 표현을 통해 자신의 욕구 또는 서비스에 대한 불만족 등을 표현하기도 한

다[5]. 이러한 상황에서, 장애인복지관 종사자의 특성이 고객지향성에 미치는 다양한 경로를 탐색할 필요가 있다. 고객지향성은 고객지향적인 행동을 위한 기술, 동기, 권한 부여 등으로 구성되는데, 각 요소는 개인과 조직을 둘러싼 다양한 요인의 영향을 받아 종사자의 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[6].

한편, 사회복지조직은 다른 조직들의 문화와 다른 특성을 가진 것으로 주장된다[7]. 그중에서도 장애인복지관은 주 이용자인 장애인 당사자의 욕구가 생애주기·장애 유형에 따라 다양하며, 사회복지사 외에도 다양한 전문가가 협업한다는 점에서 타 사회복지기관과 차별화된다고 주장할 수 있다[8,9]. 즉, 장애인복지관은 영리기업뿐 아니라 사회복지분야 내에서도 타기관과 차별되는 조직문화를 가지고 있을 가능성이 높으며, 이로 인해 종사자의 고객지향성을 제고하기 위해서는 이들의 조직문화에 관심을 가질 필요가 있다.

조직문화는 조직구성원들이 공유하는 가치관과 신념, 이념과 관습, 지식과 기술 등을 총칭하는 말이다[10]. Cameron & Quinn[11]은 조직문화를 경쟁가치모형에 기반해서 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화로 구분하였다. 먼저, 혁신지향문화는 변화와 신축성을 특징으로 창의를 존중하는 조직문화이며, 관계지향문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하며 인간관계에 초점을 둔 조직문화이다[12]. 위계지향문화는 분명한 위계질서 및 명령계통, 공식적인 절차와 규칙을 중시하는 조직문화이며, 시장지향문화는 내부지향과 안정성을 특징으로 하는 조직문화이다[12]. 조직문화는 조직을 이해하는 틀로서 구성원에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직성과 등에도 영향을 미치는 주요 요소이다[7]. 이러한 점을 고려하면, 종사자가 속한 조직문화는 이들의 고객지향적인 사고와 행동에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있음을 유추할 수 있다. 이와 관련하여 Hennig-Thurau & Thurau[6]은 조직문화는 고객지향적인 행동을 위한 동기를 유발하는데 영향을 미치는 요인이라 주장하였다. Shin & Sohn[9]에서 고객지향성은 조직문화와 직무만족 간의 관계를 매개하는 변인으로 나타났다. 이러한 연구에도 불구하고, 국내 장애인복지관 종사자를 대상으로 두 변인간의 직접적인 관계를 검증한 연구는 매우 부족한 실정이다. 그러나 조직몰입[13], 일가치감[14], 소진[15] 등에 조직문화가 미치는 영향을 실증한 연구를 통해 조직문화가 고객지향성에 영향을 미칠 가능성을 지닌

요인임을 추측할 수 있다.

고객지향성은 구조적 임파워먼트에 의해서도 영향을 받을 수 있는데, 구조적 임파워먼트는 개인의 심리적 상태를 강조하는 심리적 임파워먼트와 구분되는 개념으로, 참여적 의사결정, 권한위임, 성과피드백과 연관된 개념이라고 보고 다차원적으로 정의될 수 있다[16]. 구조적 임파워먼트는 폐쇄적인 정보체계와 권위적·집권적 의사결정 체계의 문제점 등을 해결하기 위해 고안된 민주적 관리기법으로, 조직구성원에게 조직운영 등에 관한 재량권과 결정권을 부여하는 과정으로 볼 수 있다[17,18].

구조적 임파워먼트는 종사자가 갖는 조직에 관한 신뢰와 헌신성을 가능케 하는 상사와 종사자 간, 혹은 종사자들 간의 의사소통과정, 사회화 과정, 의사결정과정의 참여과정으로 이루어진다고 할 수 있다. 이와 관련하여, Liou & Nyhan[19]은 공공영역 종사자의 조직헌신성에는 금전적 인센티브가 주요한 영향요인으로 작용하나, 관리자 입장에서 더 중요한 것은 종사자들에게 정서적 헌신성을 이끌어내는 일이라고 밝혔다. 이것은 조직문화, 조직 내 사회화 과정, 그리고 종사자의 기대에 부응하려는 노력성이라고 언급했다. 이는 조직신뢰에 대한 심리학적 속성을 연구한 Nyhan & Marlowe[20]에서 더 구체화된다. Nyhan & Marlowe[20]에서 종사자의 입장에서 조직을 신뢰하게 되는 것은 종사자와 관리자의 집단 간, 집단 내 상호작용이 원활할 때 가능하다는 것이다. 또한 신뢰는 임파워먼트, 공정성, 참여적 의사결정, 의사소통, 직업만족도와 연관되어 상호 인과관계를 가진다고 밝혔다.

그리고 구조적 임파워먼트는 임파워먼트와 관련된 조직적 절차, 규제와 관습, 규범 등에 대해 조직구성원의 공유된 인식을 의미하며, 구조적 임파워먼트의 수준이 높은 조직에서는 중요한 의사결정과정에 조직구성원의 참여를 촉진시키고, 조직구성원으로 하여금 스스로 조직 내에서 중요한 존재라는 점을 자각할 수 있도록 한다[21]. 그동안 임파워먼트는 종사자의 직무만족뿐 아니라 윤리 행동, 고객 중심 서비스, 효과성과 생산성, 성과, 고객지향성 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되는 요인으로 간주되어 왔다[22,23]. 특히, 고객지향적인 행동을 수행하기 위해서는 종사자에게 이를 위한 권한을 부여하는 것이 중요함이 강조되고 있다[6]. 이러한 관점에서 구조적 임파워먼트를 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 매개하는 변인으로 고려할 수 있다. Cho[16]의 연구에서 보면 공무원이 인식하는 조직문화는 구조적 임파워먼트에 영

향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 Kim[24]의 연구에서 보면 지방자치단체 출자·출연 공공기관의 혁신지향문화, 관계지향문화, 과업지향문화가 직무만족에 미치는 영향을 구조적 임파워먼트가 매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 선행연구들은 구조적 임파워먼트가 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 매개할 수 있는 가능성을 시사한다.

고객지향성은 심리적 자본에 의해서도 영향을 받을 수 있는데, 심리적 자본은 개인이 발전을 추구하는 긍정적인 심리 상태를 의미하며, 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성으로 구성된다[25]. 자기효능감은 어떤 일을 뜻한 대로 이루어 낼 수 있다고 스스로의 능력을 믿는 마음을 의미하고, 희망은 어떠한 일을 이루거나 얻고자 기대하고 바라는 마음을 나타내며, 낙관주의는 난관과 좌절에도 불구하고 미래의 삶은 궁극적으로 좋아질 것이라고 믿는 신념을 말하며, 탄력성은 역경을 통해 더 강해지고 많은 자원을 보유할 수 있는 능력을 의미한다[26].

심리적 자본은 생산성 등에 영향을 미치는 동시에[27], 이용자의 욕구 해결을 중요시하는 고객지향적 태도에 영향을 미치는 요인으로 언급되고 있다[28]. 이러한 논의에 힘입어 본 연구에서는 심리적 자본을 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 매개하는 개인적 변인으로 선정하였다. 이와 관련된 선행연구를 살펴보면, Jeong & Kim[29]의 연구에서 심리적 자본 중 자아효능감, 탄력성이 고객지향성에 유의한 것으로 나타났으며, 사회복지전담공무원을 대상으로 한 연구에서도 심리적 자본이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다[28]. 마지막으로, Ki & Cho[30]의 연구에서도 심리적 자본이 조직효과성에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과들을 통해 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에서 심리적 자본이 중요한 역할을 수행함을 유추할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 구조적 임파워먼트뿐 아니라 개인의 심리적 자본을 매개변수로 활용하고자 하였다.

최근 장애인복지시설 종사자의 고객지향성에 대한 다양한 요인들 간의 인과관계를 살펴보기 위한 연구가 증가하고 있다. 예를 들어, 성장육구, 참여적 의사결정, 조직문화, 직무만족, 긍정적 감정노동, 조직몰입, 자기효능감, 내부마케팅 등과 고객지향성간의 관계를 확인한 연구들이 이루어져 있다[9,31-33]. 이러한 선행연구의 한계점으로 기존연구의 단편적인 영향 관계 위주였다면, 본 연구에서는 고객지향성에 대한 기존 연구의 외연을 확장시키는 측면에서, 장애인복지관 종사자의 조직문화와 고객지

향성간의 관계에 구조적 임파워먼트와 심리적 자본을 매개로 하여 접근한 연구는 그 자체만으로 기존 연구와의 차별성을 갖는다. 즉, 장애인복지관과 종사자가 가지고 있는 다양한 조직적·개인적 특성을 기반으로 고객지향성에 대한 이해를 심화한다는 점에서 의미를 가질 수 있을 것이다.

특히, 장애인복지관을 포함한 사회복지시설은 비영리적인 성격을 갖는 기관으로, 서비스 질과 성과 개선을 위한 금전적 인센티브 등을 보장하기 어려운 상황이다. 따라서 조직문화 및 의사결정 체계 또는 종사자 개인의 심리 상태 변화 등을 통해 고객지향성을 제고하기 위한 방안을 마련하는 점이 중요하다. 이러한 측면에서 볼 때 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향을 분석함과 동시에 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 역할을 살펴봄으로써, 장애인복지관이 제공하는 서비스의 질 제고와 이를 통한 이용자의 만족도 증진을 위한 효과적인 방안을 마련할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향을 확인하고, 이 과정에서 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개효과를 분석하여 장애인복지관 종사자의 고객지향성을 높이기 위한 중재 방안을 모색하기 위한 기초자료로 제공하고자 한다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구모형과 가설 설정

본 연구에서 제시하는 연구모형과 연구가설은 다음과 같다.

가설 1. 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 장애인복지관 종사자의 조직문화는 구조적 임파워먼트를 매개로 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 장애인복지관 종사자의 조직문화는 심리적 자본을 매개로 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

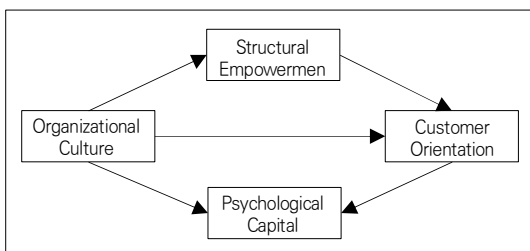


Fig. 1. Research Model

### 2.2 분석대상 및 자료수집

본 연구는 2020년 4월 8일부터 2020년 4월 20일까지, 한국장애인복지관 협회의 협조를 받아 전국 241개 복지관 중 45개소의 900명 종사자를 대상으로 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 45개소 선정의 근거는 전국 241개 복지관을 지자체 규모에 따라 비비례 할당을 하였는데, 이 때 단종복지관(시각, 청각, 여성)은 제외하고, 지역 안에서 군단위 복지관도 제외하였다. 지자체 별 장애인복지관 규모를 고려하여 장애인복지관이 50개 미만인 곳은 7개 복지관(서울), 40개 미만인 곳은 6개 복지관(경기도), 30개 미만인 곳은 5개 복지관(경상북도), 20개 미만인 곳은 3개 복지관(부산, 인천, 충북, 충남, 전북, 전남, 경남), 10개 미만인 곳은 1개 복지관(대구, 광주, 대전, 울산, 강원, 제주)을 추출하였다. 각 기관별로 응답자는 20명씩 할당표집하였고, 조사는 우편조사 방식으로 진행되었다. 총 864부가 회수되었으며, 불성실한 응답을 제외한 최종 830부를 연구분석에 활용하였다.

### 2.3 측정도구

#### 2.3.1 고객지향성

고객지향성을 측정하기 위해 선행연구에서 사용된 문항 중 사용 빈도가 공통적으로 높은 7문항으로 구성된 Jang[34]의 척도를 사용하였다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)까지 5점 리커트 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 고객지향성이 높은 것을 의미한다. 고객지향성 척도의 전체 신뢰도는 .786으로 나타났다.

#### 2.3.2 조직문화

조직문화를 측정하기 위해 인적자본기업패널 근로자용 설문내용 중 조직문화에 대한 12개 문항을 활용하였다. 이 척도는 조직문화의 하위유형을 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화 4가지 유형으로 구분하여 측정한다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)까지 5점 리커트 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 조직문화 수준이 높은 것을 의미한다. 전체 신뢰도는 .699로 나타났으며, 각 하위요인별 신뢰도 계수는 혁신문화지향 .699, 관계지향문화 .769, 위계지향문화 .634, 시장지향문화 .705로 나타났다.

2.3.3 구조적 임파워먼트

구조적 임파워먼트는 종사자가 갖는 조직에 관한 신뢰와 헌신성을 가능케 하는 상사와 종사자 간, 혹은 종사자들 간의 의사소통과정, 사회화 과정, 의사결정과정의 참여과정을 묻는 문항으로 Nyhan[35]를 변안한 Cho[16]의 7문항을 활용하였다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)까지 5점 리커트 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 구조적 임파워먼트가 높은 것을 의미한다. 본 연구에서 신뢰도는 .902로 나타났다.

2.3.4 심리적 자본

심리적 자본은 Lee[36]가 사용한 심리적 자본 척도 24 문항을 활용하였다. 이 중 2개 문항(17번, 19번)은 코딩시 역코딩하였다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)까지 5점 리커트 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 심리적 자본이 높은 것을 의미한다. 전체 신뢰도는 .906으로 나타났으며, 각 하위요인별 신뢰도 계수는 자기효능감 .847, 희망 .826, 낙관주의 .703, 탄력성 .751로 나타났다.

3.4 분석방법

본 연구의 자료는 SPSS 29.0 프로그램과 SPSS PROCESS macro 4.0를 사용해서 통계분석을 실시하였으며, 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 조사대상자의 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성의 평균과 표준편차를 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였으며, 자료의 정규성 가정 충족 여부를 확인하기 위해 왜도와 첨도를 산출하였다.

셋째, 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였다.

넷째, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향 관계에서 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개효과를 알아보기 위해 SPSS PROCESS macro 4.0의 4번 모델을 사용하였고, 매개효과를 검증하기 위해 총효과, 직접효과, 간접효과를 도출하였다.

3. 연구 결과

3.1 연구대상

본 연구의 조사대상자 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 Table 1과 같다. 성별은 여자가 527명(63.5%)으로 남자 303명(36.5%)에 비해 많았으며, 연령은 20대가 271명(32.7%), 30대가 361명(43.5%), 40대가 141명(17.0%), 50대 이상이 57명(6.9%)으로 조사되었다. 결혼상태로는 미혼이 431명(51.9%)으로 기혼 399명(48.1%)에 비해 많았으며, 최종학력으로는 대졸이 614명(74.0%), 대학원 졸(석사)이 140명(16.9%), 전문대 졸업이 73명(8.8%), 대학원 졸(박사)이 3명(0.4%) 순으로 조사되었다. 그리고 사회복지사 여부를 분석한 결과, 사회복지사 779명(93.8%)으로 조사되었다.

Table 1. Characteristics of survey subjects

Classification		n	%
gender	female	527	63.5
	male	303	36.5
age	The 20s	271	32.7
	The 30s	361	43.5
	The 40s	141	17.0
	50 Over	57	6.9
marriage status	Yes	399	48.1
	No	431	51.9
education status	Associate Degree	73	8.8
	Bachelor's Degree	614	74.0
	Master's Degree	140	16.9
	Doctoral Degree	3	0.4
whether or not to be a social worker	Social Worker	779	93.8
	Non-Social Worker	51	6.1

3.2 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성의 기술통계

본 연구에서는 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성에 대한 특성을 파악하고자 기술통계 분석을 실시한 결과는 Table 2와 같다. 기술통계 분석으로 각 변인들의 평균과 표준편차, 왜도와 첨도를 확인하고 이들의 절대값을 확인하였다. Hayes[37]의 기준에 의하면, 왜도 절대값이 2 미만이고, 첨도 절대값이 4 미만이면 변인이 정규성 가정을 충족시킨다고 보았다. 따라서 본 연구 결과는 각 변인이 왜도와 첨도 모두 기준치 미만으로 나타나 정규성 가정을 충족시키는 것으로 확인되었다.

**Table 2. Descriptive Statistics of key variables**

Classification		M	SD	Skewness	Kurtosis
Organizational Culture	Innovation-oriented culture	3.24	0.66	-0.37	0.84
	Relationship-oriented culture	3.37	0.68	-0.29	0.62
	Hierarchy-oriented culture	3.41	0.68	-0.08	0.85
	market-oriented Culture	3.44	0.67	-0.16	0.64
	total	3.36	0.41	0.15	1.00
Structural Empowerment	3.68	0.60	-0.44	0.88	
Psychological Capital	self-efficacy	3.55	0.53	0.09	0.23
	hope	3.51	0.49	-0.09	-0.05
	optimism	3.47	0.51	-0.72	2.51
	elasticity	3.53	0.50	-0.12	0.22
	total	3.51	0.41	0.03	0.26
Customer Orientation	3.82	0.44	0.08	0.57	

**3.3 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성 간의 상관관계**

본 연구의 주요변인인 조직문화, 구조적 임파워먼트, 심리적 자본, 고객지향성 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson의 상관분석을 실시한 결과는 Table 3과 같다. 조직문화는 구조적 임파워먼트( $r=.388, p<.001$ ), 심리적 자본( $r=.282, p<.001$ ), 고객지향성( $r=.260, p<.001$ )과 유의한 정적(+) 상관관계를 보였고, 구조적 임파워먼트는 심리적 자본( $r=.346, p<.001$ ), 고객지향성( $r=.321, p<.001$ )과 유의한 정적(+) 상관관계를 보였으며, 심리적 자본은 고객지향성( $r=.459, p<.001$ )과 유의한 정적(+) 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

**Table 3. Correlations among key variables**

Classification	a	b	c	d
a. Organizational Culture	1	-	-	-
b. Structural Empowerment	.388***	1	-	-
c. Psychological Capital	.282***	.346***	1	-
d. Customer Orientation	.260***	.321***	.459***	1

\*\*\* $p<.001$

**Table 4. The mediating effect of structural empowerment in the relationship between organizational culture and customer orientation**

Variable		B	SE	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F
independent	dependent						
Organizational Culture	→ Structural Empowerment	.570	.047	.388	12.100***	.150	146.415***
Organizational Culture	→ Customer Orientation	.280	.036	.260	7.733***	.067	59.799***
Organizational Culture	→ Customer Orientation	.172	.038	.159	4.502***	.125	58.862***
Structural Empowerment		.191	.026	.260	7.355***		

\*\*\* $p<.001$

**3.4 조직문화와 고객지향성 관계에서 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개효과 검증**

**3.4.1 구조적 임파워먼트의 매개효과**

조직문화가 고객지향성에 영향을 미치는 관계에서 구조적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 Hong et al.[40]이 제안한 SPSS PROCESS macro 4.0을 활용하였고, 분석결과는 Table 4와 같다. 각 경로들의 통계적 유의성 검증 결과, 조직문화가 구조적 임파워먼트에 미치는 영향이 유의미한 것으로 나타났다( $\beta=.388, t=12.100, p<.001$ ). 이는 조직문화가 높을수록 구조적 임파워먼트가 높아진다는 것을 의미한다. 또한 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였다( $\beta=.260, t=7.733, p<.001$ ). 이는 조직문화가 높을수록 고객지향성이 높아지는 것을 의미한다. 마지막으로 구조적 임파워먼트를 통제된 상태에서 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였으며( $\beta=.159, t=4.502, p<.001$ ), 구조적 임파워먼트도 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였다( $\beta=.260, t=7.355, p<.001$ ). 이는 조직문화와 구조적 임파워먼트가 높을수록 고객지향성이 높아진다는 것을 의미한다.

또한, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향만을 확인했을 때보다( $\beta=.260$ ) 구조적 임파워먼트를 통제된 상태에서의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 더 낮게 나타나는 것으로 확인되었다( $\beta=.159$ ). 이는 구조적 임파워먼트가 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 매개하는 것을 의미한다. 조직문화와 구조적 임파워먼트가 고객지향성을 설명하는 설명력은 12.5%( $R^2=.125$ )이었다.

다음으로 간접효과 검증을 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 사용해 검증하였고, 표본수는 5000개, 신뢰구간은 95%로 하한값과 상한값 사이에서 0을 포함하지 않으면 간접효과가 유의한 것으로 판단하였다. 유의성을 검증한 결과는 다음 Table 5와 같다.

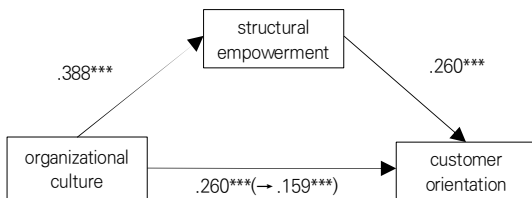
**Table 5. Verification of the mediating effect (indirect effect) of structural empowerment in the relationship between organizational culture and customer orientation(Bootstrapping)**

Path	Effect	SE	95% confidence interval	
			LLCI	ULCI
Total Effect (organizational culture → customer orientation)	.280	.036	.209	.352
Direct Effect (organizational culture → customer orientation)	.172	.038	.097	.247
Indirect Effect (organizational culture → structural empowerment → customer orientation)	.109	.020	.071	.151

LLCI: Lower endpoint of 95% confidence interval  
 ULCI: Upper limit of 95% confidence interval

조직문화와 고객지향성의 관계에서 구조적 임파워먼트를 매개변인으로 하였을 때, 조직문화 → 구조적 임파워먼트 → 고객지향성으로 가는 간접효과에 대한 95%의 신뢰구간이 .071에서 .151로 나타났으며 0을 포함하지 않으므로 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직문화와 고객지향성 관계에서 구조적 임파워먼트가 매개하는 것을 의미한다.

조직문화 → 고객지향성으로 가는 직접효과는 95%의 신뢰구간에서 .209에서 .352로 나타났으며 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화와 고객지향성의 관계에서 구조적 임파워먼트는 부분 매개한다는 것을 확인하였다. 이러한 연구 결과를 통해 조직문화가 고객지향성에 직접적으로도 영향을 미치지만 조직문화가 높을수록 구조적 임파워먼트가 높아지고 이를 통해 고객지향성이 증가하게 된다는 것을 확인하였다. 구조적 임파워먼트의 매개효과 모형은 Fig. 2와 같다.



**Fig. 2. The mediating effect of structural empowerment in the relationship between organizational culture and customer orientation**

3.4.2 심리적 자본의 매개효과

조직문화가 고객지향성에 영향을 미치는 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석한 결과는 Table 6과 같다. 각 경로들의 통계적 유의성을 검증한 결과, 조직문화가 심리적 자본에 미치는 영향이 유의미한 것으로 나타났다 ( $\beta=.282, t=8.471, p<.001$ ). 이는 조직문화가 높을수록 심리적 자본이 높아진다는 것을 의미한다. 또한 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였다( $\beta=.260, t=7.733, p<.001$ ). 이는 조직문화가 높을수록 고객지향성이 높아지는 것을 의미한다.

마지막으로 심리적 자본을 통제한 상태에서 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였으며( $\beta=.141, t=4.434, p<.001$ ), 심리적 자본도 고객지향성에 미치는 영향이 유의미하였다( $\beta=.419, t=13.179, p<.001$ ). 이는 조직문화와 심리적 자본이 높을수록 고객지향성이 높아진다는 것을 의미한다.

또한, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향만을 확인했을 때보다( $\beta=.260$ ) 심리적 자본을 통제한 상태에서의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향이 더 낮게 나타나는 것으로 확인되었다( $\beta=.141$ ). 이는 심리적 자본이 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 매개하는 것을 의미한다. 조직문화와 심리적 자본이 고객지향성을 설명하는 설명력은 22.9%( $R^2=.229$ )이었다.

**Table 6. The mediating effect of psychological capital in the relationship between organizational culture and customer orientation**

Variable			B	SE	$\beta$	t	$R^2$	F
independent		dependent						
Organizational Culture	→	psychological capital	.285	.034	.282	8.471 ***	.080	71.751 ***
Organizational Culture	→	Customer Orientation	.280	.036	.260	7.733 ***	.067	59.799 ***
Organizational Culture	→	Customer Orientation	.152	.034	.141	4.434 ***	.229	122.981 ***
psychological capital			.450	.034	.419	13.179 ***		

\*\*\* $p<.001$

**Table 7. Verification of the mediating effect (indirect effect) of psychological capital in the relationship between organizational culture and customer orientation(Bootstrapping)**

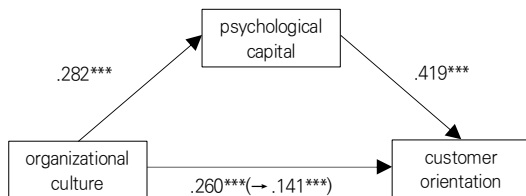
Path		Effect	SE	95% confidence interval	
				LLCI	ULCI
Total Effect	(organizational culture → customer orientation)	.280	.036	.209	.352
Direct Effect	(organizational culture → customer orientation)	.152	.034	.085	.220
Indirect Effect	(organizational culture → psychological capital → customer orientation)	.128	.022	.087	.172

LLCI: Lower endpoint of 95% confidence interval  
 ULCI: Upper limit of 95% confidence interval

다음으로 간접효과 검증을 위해 부트스트래핑을 사용해 검증하였고, 표본 수는 5,000개, 신뢰구간은 95%로 하한값과 상한값 사이에서 0을 포함하지 않으면 간접효과가 유의한 것으로 판단하였다. 유의성을 검증한 결과는 Table 7과 같다.

조직문화와 고객지향성의 관계에서 심리적 자본을 매개변인으로 하였을 때, 조직문화 → 심리적 자본 → 고객지향성으로 가는 간접효과에 대한 95%의 신뢰구간이 .087에서 .172로 나타났으며 0을 포함하지 않으므로 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직문화와 고객지향성 관계에서 심리적 자본이 매개하는 것을 의미한다.

조직문화 → 고객지향성으로 가는 직접효과는 95%의 신뢰구간에서 .209에서 .352로 나타났으며 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화와 고객지향성의 관계에서 심리적 자본은 부분 매개한다는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과를 통해 조직문화가 고객지향성에 직접적으로도 영향을 미치지만 조직문화가 높을수록 심리적 자본이 높아지고 이를 통해 고객지향성이 증가하게 된다는 것을 확인하였다. 심리적 자본의 매개효과 모형은 Fig. 3과 같다.



**Fig. 3. The mediating effect of psychological capital in the relationship between organizational culture and customer orientation**

**4. 논의 및 제언**

본 연구는 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향을 규명하고, 구조적 임파워먼트와 심

리적 자본이 어떻게 매개하는지 검증함으로써 실천적 함의를 도출하고자 하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 장애인복지관 종사자의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향관계를 밝히기 위해서 분석을 수행한 결과 조직문화가 고객지향성에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다수의 선행연구와 동일한 결과를 보여주었다[9,39,40]. 이러한 결과는 종사자의 고객지향성은 고정된 것이 아니라, 종사자가 속해 있는 조직의 분위기가 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 대한 구조적 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 조직문화와 고객지향성의 관계에서 구조적 임파워먼트는 부분 매개한다는 것을 확인하였다. 즉, 조직문화가 높을수록 구조적 임파워먼트가 높아지고 이를 통해 고객지향성이 증가하게 된다는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과는 조직문화가 구조적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 Cho[16] 등의 연구결과와 맥락을 같이한다. 이러한 결과는 조직문화와 고객지향성 간의 관계를 구조적 임파워먼트가 매개하는 것으로 해석될 수 있다.

셋째, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 대한 심리적 자본의 매개효과를 검증한 결과, 조직문화와 고객지향성 간에 심리적 자본이 부분 매개한다는 것을 확인하였다. 즉, 조직문화가 높을수록 심리적 자본이 높아지고 이를 통해 고객지향성이 증가하게 된다는 것을 확인하였다.

이와 같은 결과는 조직문화의 관계지향문화와 혁신지향문화는 긍정심리자본과 유의미한 정적 상관관계가 있다고 보고한 Cho[41] 등의 연구, 조직문화의 합리지향, 과업지향, 위계지향은 긍정심리자본의 희망적 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 Lee[42] 등의 연구결과와 맥락을 같이한다. 또한 심리적 자본이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 Jean[28] 등의 연구결과와 맥락을 같이한다. 이러한 결과는 장애인복지관의 조직문화는 심리적 자본을 매개로 고객지향성에 영향



을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

이상의 연구결과를 기반으로 장애인복지관 종사자의 고객지향성 향상을 위해서는 이에 부합하는 조직문화의 형성이 선제되어야 함을 시사한다. 특히, 구조적 임파워먼트와 심리적 자본의 매개 효과를 검증함으로써, 조직의 권한 부여 및 의사소통 수준이 다소 낮더라도 개인의 긍정적인 심리 상태를 개선함으로써 고객지향성을 향상시킬 수 있음을 보여준다. 반대로, 개인이 긍정적 심리상태를 갖지 못하더라도 조직적인 차원에서 노력 및 변화를 통해 고객지향성을 제고할 수 있음을 시사한다.

이에 장애인복지관 종사자의 긍정적인 조직문화를 조성하고, 더 나아가 종사자의 고객지향성을 높이기 위한 실천적·정책적 제언을 제시하면 다음과 같다.

고객지향성 향상을 위한 실천적 장치의 마련이 필요하다. 합리적이고 혁신적인 조직문화를 형성하기 위해 종사자가 책임감과 권한을 가지고 주체적으로 업무를 해나갈 수 있는 분위기 및 스스로 자유롭게 아이디어를 제시하며 긍정적으로 발전해 나아가고자 하는 분위기 등을 형성할 필요가 있을 것이다. 이외에도 수평적인 소통 및 협업 등이 이루어질 수 있는 조직 내 분위기 조성을 지원되어야 할 것이다.

구조적 임파워먼트 수준을 향상시키기 위한 방안 마련도 필요하다. 이를 위해 기관 운영 과정에서 중요한 의사결정 기회에 대해 종사자의 참여를 확대하고 성과의 피드백 및 개방적인 의사전달을 할 수 있는 환경을 제공할 수 있어야 할 것이다. 또한 기관의 다양한 회의 구조와 의사소통 채널, 노사협의회, 고충처리위원회 등 구조화된 의사소통 구조에 종사자들의 의견이 반영될 수 있도록 해야 한다.

심리적 자본을 극대화할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 이를 위해 심리적 자본에 관한 교육지원을 위한 프로그램 개발에 관심을 가지며, 효과적인 교육을 통해 종사자의 심리적 자본을 높일 수 있도록 돕는 지원이 필요하다. 또한, 장애 이해 교육을 통해 종사자의 전문성, 공감 능력, 긍정적인 태도를 함양하여, 장애인과의 신뢰 관계를 구축하고 효과적인 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 더불어 워크숍, 적절한 슈퍼비전, 성과에 대한 공정한 평가 및 보상 등을 제공하여 종사자들이 스스로의 상태를 확인하고 동기부여 될 수 있도록 체계적인 운영 관리가 필요할 것이다.

고객지향성 향상을 위한 정책적 장치의 마련도 필요하

다. 조직문화를 개선하기 위해서는 사회복지시설평가에 관련 지표 등을 추가·강화하는 방법이 있다. 그리고, 사회복지사의 처우 개선을 위한 충분한 예산 확보와 근무환경의 개선 및 다양한 복리후생 등을 충족시킬 수 있는 법적·제도적 장치들이 보완되고 마련되어야 한다. 또한 구조적 임파워먼트 수준을 향상시키기 위해서는 구조적 임파워먼트를 강화하고 종사자에게 권한과 책임감을 부여할 수 있는 수단 또는 민주적 의사결정 기구 등을 설치·운영하도록 관련 지침 등을 마련되어야 한다. 더불어, 심리적 자본을 극대화하기 위해서는 지역사회에 기반한 심리적 자본 프로그램의 개발 및 운영도 궁극적으로 장애인복지관 종사자의 고객지향성 제고에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구는 장애인복지관 종사자의 고객지향성 강화를 위해 조직문화·의사결정 구조·종사자 변화 등 다양한 차원에서 노력이 필요함을 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, 그동안 소극적으로 이루어졌던 장애인복지관 종사자의 고객지향성에 영향을 미치는 요인과 경로를 재조명함으로써, 이에 대한 이론적 외연을 확장시켰다는 점에서 학술적인 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 시각·청각장애인복지관 등 장애인복지관 중 일부 기관이 제외되었다는 점에서 일반화 가능성에 대한 한계점이 있어 장애유형 등과 무관하게 전 장애인복지관 종사자를 대상으로 확대하는 등 노력이 필요할 것이다. 그리고, 고객지향성에 대한 연구는 부족할 실정이다. 이에 고객지향성에 미치는 다양한 변인들을 추가하여 검증하는 연구가 필요할 것이다. 또한 자기기입식 설문조사로 인한 응답자의 편의에 따른 오류가능성이 존재할 수 있어서 후속 연구에서는 질적연구 등을 통해 이를 보완하는 것이 필요하다.

## REFERENCES

- [1] K. D. Hoffman & T. N. Ingram. (1991). Creating Customer-Oriented Employees : He Case In Home Health Care. *Journal of Heal Care marketing*, 11(2), 24-32.
- [2] M. K. Brady & J. J. Cronin Jr. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251. DOI : 10.1177/109467050133005
- [3] T. J. Brown, J. C. Mowen, D. T. Donavan, & J. W.

- Licata. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119. DOI : 10.1509/JMKR.39.1.110.18928
- [4] T. Hennig-Thurau. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International journal of service industry management*, 15(5), 460-478. DOI : 10.1108/09564230410564939
- [5] M. O. Kim & G. E. Kim. (2017). Issues and Prospects on Challenging Behaviors Supports of Developmental Disability. *Journal of Critical Social Welfare*, (56), 59-94.
- [6] T. Hennig-Thurau, & C. Thurau. (2003). Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23-41. DOI : 10.1300/J366v02n01\_03
- [7] Y. M. Kim, & S. M. Cho. (2011). A Review of Organizational Culture in Social Welfare Organizations : Comparing with Profit and Public Organizations. *Journal of Korean social welfare administration*, 13(2), 55-90. DOI : 10.22944/kswa.2011.13.2.003
- [8] D. K. Kim, & E. A. Cho. (2019). A Study on Human Rights Sensitivity and Self-Efficacy affecting Quality of service: Focused on the moderating effects of Directors' Leadership Styles. *Journal of Disability and Welfare*, 45(45), 115-136. DOI : 10.22779/kadw.2019.45.45.115
- [9] E. K. Shin, & E. S. Sohn. (2022). The Effect of Organizational Culture Perceived by Workers at Rehabilitation Center for the Disabled on Job Satisfaction : Focusing on the Mediating Effect of Customer Orientation. *Journal of the Korea Convergence Society*, 13(4), 441-450. DOI : 10.15207/JKCS.2022.13.04.441
- [10] W. B. Trunshall. (1983). Cultural Transition at AT & T. *Sloan Management Review*, 25(1), 15.
- [11] K. S. Cameron, & R. E. Quinn. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework*(3rd ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- [12] J. H. Ryn, & H. D. Shin. (2011). The impact of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment in mediation of empowerment. *Yonsei Business Review*, 48(2), 213-242.
- [13] C. Y. Nam. (2021). Influences of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment. *Journal of community welfare*, 77, 347-365. DOI : 10.15300/jcw.2021.77.2.347
- [14] Y. S. Kim, & J. W. Oh. (2023). The Relationship between Organizational Culture and Work Value of Social Workers. *Health & Welfare*, 25(2), 109-131.
- [15] E. H. Park, & H. A. Kang. (2020). The effects of family-friendly organizational culture on the burnout of social workers: The mediating effect of work-life balance. *Journal of Korean social welfare administration*, 22(4), 63-95. DOI : 10.22944/kswa.2020.22.4.003
- [16] T. J. Cho. (2014). The Effects of Organizational Individualism and Collectivism on Structural and Psychological Empowerment in the Public Sector: Focusing on Public Employees Working in Seoul Metropolitan Government. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 17(4), 439-464.
- [17] A. Wilkinson. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. DOI : 10.1108/00483489810368549
- [18] J. G. Shin & S. J. Lee. (2001). A study on the Correlations between Transformational Leadership and Empowerment, Result Expectations, and Organizational Commitment. *A collection of journals published by the Korean Academic Society of Business Administration*.
- [19] K. T. Liou, & R. C. Nyhan, (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 99-118.
- [20] R. C. Nyhan, & H. A. Marlowe, (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

- [21] D. S. Lee. (2018). The Relationship among Structural Empowerment, Use of MCS, Creativity, and Managerial Performance. *Korean Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 145-171.  
DOI : 10.31507/KJMAR.2018.04.18.1.145
- [22] J. Petter, P. Byrnes, D. L. Cho, F. Fegan, & R. Miller, (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of public administration research and theory*, 12(3), 377-400.
- [23] C. H. Cho. (2011). The Effect of Employees' Empowerment of Residential Care Facilities for Aged on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Customer Orientation: Moderating Effect of Organization Support Recognition. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 24(6), 3113-3136.
- [24] S. Y. Kim. (2021). A Study on the Effects of Organizational Culture Types on Job Satisfaction: the moderated Mediating Effects of Structural Empowerment and Self-Leadership. *International Business Review*, 25(1), 171-185.
- [25] S. N. Lee & J. A. Kim. (2017). Concept Analysis of Positive Psychological Capital. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(2), 181-190.  
DOI/10.11111/jkana.2017.23.2.181.
- [26] A. D. Stajkovic, & F. Luthans. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy : Going beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-75.  
DOI : 10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- [27] F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans, (2004). *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*.
- [28] S. Y. Jeon. (2019). The Effect of Positive Psychological Capital on Happiness and Customer Orientation: Focused on the Moderating Effect of the Organizational Culture of the Public Social Worker. *Korean journal of social welfare*, 71(3), 7-30.  
DOI : 10.20970/kasw.2019.71.3.001
- [29] E. S. Jeong & G. B. Kim. (2019). The Effect of Internal Marketing and Psychological Capital on Customer Orientation and Innovative Behavior. *Korean Journal of Human Resources Development*, 22(2), 235-257.  
DOI : 10.24991/KJHRD.2019.06.22.2.235
- [30] S. D. Ki, & S. J. Cho. (2024). Positive psychological capital of social welfare facility workers Effect on turnover intention and organizational effectiveness. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 25(1), 663-669.  
DOI : 10.5762/KAIS.2024.25.1.663
- [31] E. K. Shin, & D. J. Son. (2022). The Effect of the growth needs on customer orientation of staff at welfare centers for people with disabilities : Focusing on the mediation effect of participative decision making. *Journal of Industrial Convergence*, 20(9), 109-118.  
DOI : 10.22678/JIC.2022.20.9.109
- [32] S. H. Nam, & M. S. Kim. (2009). A Study on the Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in Social Welfare Institutes for the Disabled : Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Factors. *Korean NPO Review*, 8(2), 125-153.
- [33] M. Y. Jeon & B. O. Park. (2021). The Effect of Positive Emotional Labor on Customer Orientation among Social Workers Who Worked at Residential Facility for the Disabled : Mediating Effect of Organization Commitment and Self-Efficacy. *Journal of Industrial Convergence*, 19(2), 115-126  
DOI : 10.22678/JIC.2021.19.2.115
- [34] W. I. Jang. (2011). *A Study on the Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction and Customer Orientation in Social Welfare Organizations: Focusing on the Mediating Effect of Leader Trust*. Doctoral dissertation. Hanyoung Theological Univerisity, Seoul.
- [35] R. C. Nyhan, (1994). *The interrelationships of organizational commitment, trust and participatory decision-making practices in public organizations*. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University, Florida
- [36] S. C. Lee. (2011). The Relationship Between Error Management Culture and Job Satisfaction-organizational Commitment : The

Analysis of Interaction Effect on Social Worker's Psychological Capital. *Korean journal of Social Welfare*, 63(2), 81-107.  
DOI : 10.20970/kasw.2011.63.2.004

[37] A. F. Hayes. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. (2nd Ed.) New York : The Guilford Press.

[38] S. H. Hong, M. L. Malik & M. K. Lee (2003). Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using a non-western sample. *Educational and psychological measurement*, 63(4), 636-654.  
DOI : 10.1177/0013164403251332

[39] H. S. Woo. (2021). A study on the relationship between ethical management, job commitment, and customer orientation in long-term care institutions for the elderly : Focus on the mediating effect of organizational culture. *Korean Academy of Practical Human Welfare*, 26, 27-51.

[40] H. Y. Jin & J. U. Ko. (2017). The Effect of Organizational Culture of Long-Term Care Facilities Caregivers on Customer Orientation : Focusing on the Mediating Effect of Job Commitment. *Korean Journal of Care Management*, 24, 87-109.

[41] Y. M. Cho. (2021). Relationship between Basic Psychological Needs, Positive Psychological Capital, and Psychological Burnout depending on Types of Nursing Organizational Culture. *Journal of Digital Convergence*, 19(4), 413-421.  
DOI : 10.14400/JDC.2021.19.4.413

[42] M. Lee. (2018). *Effects of Organizational Culture and EVP on Positive Psychological Capital, Organizational Commitment, and Turnover Intention : Focused on Employees in the F&B Department of Deluxe Hotel*. Doctoral dissertation. Sejong University, Seoul.

신은경(Eun-Kyoung Shin)

[정회원]



- 2008년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 사회복지학과 교수
- 2007년 2월 : 연세대학교대학원 사회복지학 박사
- 관심분야 : 장애인복지, 사회복지실천, 척도개발연구
- E-Mail : fiat87@dankook.ac.kr

김경화 (Gyoung-Hwa Kim)

[정회원]



- 2019년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 강사
- 2018년 08월 : 단국대학교대학원 보건복지학 박사
- 관심분야 : 장애인복지, 아동·청소년, 노인복지, 사회복지실천분야
- E-Mail : kghwa4050@naver.com

손다진(Da-Jin Son)

[정회원]



- 2024년 3월 ~ 현재 : 성공회대학교 사회복지연구소 연구교수
- 2024년 2월 : 성공회대학교 일반대학원 사회복지학 박사졸업
- 관심분야 : 장애인복지, 디지털 사회복지, 프로그램 평가 연구
- E-Mail : asklpoqw@naver.com