

장애인복지관 종사자의 성장욕구가 고객지향성에 미치는 영향 : 참여적 의사결정의 매개효과를 중심으로

신은경¹, 손다진^{2*}

¹단국대학교 사회복지학과 교수, ²성공회대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정

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

Eun-Kyoung Shin¹, Da-Jin Son^{2*}

¹Professor, Dept of social welfare, Dankook University

²Ph.D. Student, Dept. of social welfare, Graduate school of Sungkonhoe University

요약 이 연구는 장애인복지관 종사자의 성장욕구가 고객지향성에 미치는 영향과 이에 대한 참여적 의사결정의 매개효과를 검증하는 것을 목적으로 수행되었다. 연구 목적을 달성하기 위해 전국 장애인복지관 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 최종적으로 총 847부의 설문지를 분석하였다. 참여적 의사결정의 매개효과를 확인하기 위해 Baron과 Kenny가 제시한 3단계 위계적 회귀분석을 진행하였으며, 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 성장욕구는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 참여적 의사결정은 성장욕구와 고객지향성 간의 관계를 매개하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 장애인복지관 종사자의 고객지향성 제고를 위해 개인적인 차원과 조직적인 측면에서의 방안을 제언하였다.

키워드 : 장애인복지관 종사자, 성장욕구, 고객지향성, 참여적 의사결정, 위계적 회귀분석

Abstract The purpose of this study was to verify influences of growth needs of staff at the welfare center for people with disabilities on customer orientation and mediation effect of participative decision-making on this relationship. For this purpose, we conducted a survey of 900 staff at welfare centers for people with disabilities nationwide, and 847 data were finally analysed. In order to verify mediation effect of participative decision-making, the hierarchical regression model proposed by Baron and Kenny was conducted. The main results were as follows. First, growth needs influenced positively on customer orientation. Second, participative decision-making mediated this relationship. Based on findings, this study suggested alternatives in terms of individual and organizational aspects to improve customer orientation of them.

Key Words : Staff at welfare centers for people with disabilities, Growth needs, Customer orientation, Participative decision-making, Hierarchical regression analysis

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 : Da-Jin Son(aslkpoqw@naver.com)

Received June 30, 2022

Revised August 2, 2022

Accepted September 20, 2022

Published September 28, 2022

1. 서론

최근 장애인의 권리와 사회적 책임 등을 강조하는 사회모델이 부각되기 시작하면서, 실천현장에서는 이용자의 욕구, 권리, 자기결정 등을 강조하는 '이용자중심성'이 주목받기 시작하였다[1]. 이에 따라 장애인복지관은 이용자 중심 서비스를 위해 장애인과 그 가족의 입장에서 그들의 욕구를 파악하기 위해 많은 노력을 기울이고 있으며, 이 과정에서 이용자의 다양한 욕구에 대응하기 위해 사회복지종사자의 '고객지향성'에 대한 관심도 증가하고 있다[2].

고객지향성은 고객의 욕구를 충족하고자 하는 종사자의 기질로[3], 고객의 욕구는 사회복지조직의 주요 가치 및 서비스의 질과 연관된다고 주장할 수 있다[4,5]. 이로 인해 금전적 이익에 초점을 맞추는 일반 영리기업과는 다르게 이용자의 욕구 충족을 통한 삶의 질 향상이 곧 장애인복지관의 성과임을 짐작할 수 있다. 이에 따라 고객지향성의 향상은 장애인복지관이 제공하는 서비스의 질과 이용자의 삶의 질 향상으로 이어질 가능성이 있어, 이에 영향을 미칠 수 있는 개인적·조직적 요인과 구체적인 메커니즘에 대한 검토가 필요하다.

이 연구에서는 장애인 등을 대상으로 서비스를 제공하는 장애인복지관 종사자의 고객지향성에 영향을 미치는 선행요인을 Henning-Thurau와 Thurau[6]가 제시한 '서비스 종사자의 고객지향성 개념 모델'을 중심으로 확인하고자 한다. 이 모델에 따르면 서비스종사자의 고객지향성은 '고객지향적인 행동을 수행하는데 필요한 기술 소유', '고객지향적인 행동에 대한 동기유발', '고객지향적인 행동에 대한 권한행사 느낌' 등 3가지 하위차원으로 구성되며, 개인적·조직적 요인이 각 하위차원에 영향을 미침으로서 고객지향성이 향상된다고 주장한다[6,7]. Brown 등[3]에서도 고객지향성의 수준은 개인의 특성뿐 아니라 상황적 맥락에 영향을 받는 것으로 언급되고 있다. 이러한 논의들을 근거로, 이 연구에서는 고객지향성 영향 요인으로써 성장욕구와 참여적 의사결정에 주목하고자 한다.

먼저 성장욕구는 최근 고객지향성에 선행요인으로 주목받고 있다[2,8]. 특히, 다른 사회복지시설과는 다르게 장애인복지관의 이용자의 욕구는 생애주기와 환경뿐 아니라 장애 유형에 따라 다양하기 때문에[9], 종사자는 이용자의 욕구를 정확하게 파악하고 이에 적합한 서비스를 제공하기 위해 필요한 기술과 지식을 습득하

고, 이를 활용하고자 하는 욕구를 갖출 필요가 있다. 이에 따라, 이 연구에서는 성장욕구를 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로 간주하였다.

다음으로 참여적 의사결정은 직급과 무관하게 종사자를 의사결정에 참여시킴으로써 문제를 예방하기 위해 도입된 조직관리기법으로, 동기와 관련된 요인들에 영향을 미치는 것으로 논의되고 있다[10-13]. 특히 종사자의 기술이 고객지향적인 행동으로 이어지기 위해서는 고객지향적인 행동에 대한 동기를 유발하고, 이에 대한 권한을 부여할 필요가 있다는 점을 고려하면[6,7], 참여적 의사결정은 성장욕구와 고객지향성 사이를 매개하는 역할을 수행한다고 유추할 수 있다.

그동안의 선행연구를 살펴보면, 일부 연구에서 사회복지분야 종사자의 고객지향성에 직간접적으로 영향을 미치는 요인을 확인하였으나[2,5,14-18], 장애인복지관 종사자를 대상으로 성장욕구와 참여적 의사결정의 역할을 동시에 고려한 연구는 희소한 상황이다. 이에 따라 이 연구에서는 장애인복지관 종사자의 고객지향성의 개념에 대한 이해를 돕고 이를 향상시킬 방안을 마련하기 위해, 장애인복지관 종사자의 개인적 특성(성장욕구)이 조직적 특성(참여적 의사결정)을 통해 고객지향성에 미치는 영향과 경로를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 장애인복지관 종사자의 성장욕구, 참여적 의사결정, 고객지향성 간의 관계를 확인하고, 이를 제고하기 위한 장애인복지관의 역할을 확인한다는 점에서 학술적·실천적인 의의가 있다.

이 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 장애인복지관 종사자의 성장욕구는 고객지향성에 유의미한 영향을 미치는가?

둘째, 장애인복지관 종사자의 참여적 의사결정은 성장욕구와 고객지향성의 관계를 매개하는가?

2. 이론적 배경

2.1 고객지향성

선행연구에서 논의된 바를 종합하면, 고객지향성은 '고객의 입장에서 고객의 욕구를 이해하고 이를 충족시키려는 종사자의 성향 또는 행동 정도'로 정의할 수 있다[2,3,7,14,15,18]. 따라서 장애인복지관 종사자의 고객지향성은 전문가 중심이 아닌 당사자 욕구 중심의 서

비스 제공을 위한 요소로, 서비스의 질과 이용자 만족도 등에 영향을 미치는 요인으로 이해될 수 있다 [2,5,18].

Henning-Thurau와 Thurau[6]의 '서비스 종사자의 고객지향성 개념 모델'에 따르면 고객지향성은 '고객지향적인 행동을 수행하는데 필요한 기술 소유', '고객지향적인 행동에 대한 동기유발', '고객지향적인 행동에 대한 권한행사 느낌' 등 3가지 하위차원이 상호작용한 결과로 나타난다. 이 모델에서는 종사자가 가지고 있는 기술이 고객지향적인 행동으로 이어지기 위해서는 이를 위한 동기를 유발하고 권한을 부여해야 한다고 주장한다[6,7]. 즉, 고객지향성의 향상을 위해서는 종사자 개인적 차원과 조직적인 차원에서 적절한 개입이 필요하며, 이 연구의 주요 변수인 종사자의 성장욕구와 참여적 의사결정이 결합하여 고객지향성의 향상으로 이어짐으로 유추할 수 있다.

2.2 성장욕구

성장욕구는 단순히 지식과 기술적인 측면에서의 성장하고자 하는 욕구뿐 아니라, 이를 적절히 활용함으로써 조직 내에서 자아를 실현하고자 하는 욕구를 포함하는 개념으로[2,19,20], 관련 이론에서는 자아성취와 성과 등에 관련되는 요인으로 언급되고 있다[20-22]

따라서 성장욕구는 고객지향적인 행동을 수행하는데 필요한 기술 소유 수준에 영향을 미치는 '학습지향성(learning orientation)'과 유사한 의미로 해석될 수 있을 것이다. 즉, 서비스 종사자의 고객지향적인 행동과 태도를 이끌어내기 위해서는 기술 수준을 향상시켜야 하며[6,7], 이는 성장욕구를 통해 충족될 수 있음을 알 수 있다.

2.3 참여적 의사결정

참여적 의사결정은 사회복지기관의 기관장, 사무국장 등 관리자뿐 아니라 직접서비스 제공자가 기관의 주요 의사결정에 참여가 허용되는 조직 관리 전략으로, '조직의 구성원이 직급과 상관없이 조직 내의 의사결정 과정에 참여하여 영향력을 발휘하고, 자신의 의견을 반영하는 정도'라 할 수 있다[23-25]. 즉, 조직의 리더가 의사결정에 대한 영향력을 구성원들에게 나눠주고 참여시킴으로써, 종사자에게 전문성과 지식을 활용할 수 있는 학습 기회를 제공하여 그들의 역량을 강화하고 동

기를 부여하는 조직관리 수단이라 할 수 있다 [10,23,26]. 또한 참여적 의사결정은 권한과 영향력을 확장시키는 구조적 임파워먼트의 구성요소로 간주할 수 있다[23,27,28]. 이러한 맥락에서 볼 때 참여적 의사결정을 성장욕구를 통해 향상된 전문성과 지식을 활용할 수 있는 기회를 제공하며, 이러한 전문성이 고객지향적인 행동으로 이어지도록 동기와 권한을 부여하는 요인으로 간주할 수 있다.

2.4 주요 변수간의 관계

먼저 성장욕구와 참여적 의사결정간의 관계를 살펴보면, Sashkin[29]은 의사결정에 대한 참여를 활성화하기 위해서는 의사결정과 관련된 전문적인 교육-훈련 등의 중요성을 강조하였다. 또한 배병룡[30]은 참여적 의사결정은 종사자의 교육 수준 증가로 인한 의사결정 과정에 참여하고자 하는 욕구를 충족하는 역할을 한다고 주장하였으며, 이를 통해 두 변수 간 이론적 연관성이 있음을 확인할 수 있다. 실제로 Zona 등[31]에서 성장욕구가 조직 내 의사결정 참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

다음으로 성장욕구와 고객지향성 간 관계를 살펴보면, 일부 선행연구에서 성장욕구, 학습지향성, 기술과 지식수준 등이 고객지향성에 직간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[2,8,32-34]. 이를 통해 성장욕구가 고객지향성에 영향을 미칠 가능성을 예측할 수 있다.

마지막으로 참여적 의사결정과 고객지향성 간의 직접적인 관계를 확인한 연구는 미흡한 실정므로, 동기부여, 임파워먼트, 조직성과 관련 요인 등에 대한 연구를 통해 간접적으로 확인할 수 있다. 이는 전술하였듯이 참여적 의사결정은 구조적 임파워먼트의 일종으로 동기를 부여하는 요인이며, 장애인복지관의 성과는 고객의 욕구 충족과 관련되기 때문이다. 이러한 관점에서 선행연구들을 살펴보면, 참여적 의사결정과 사회복지조직의 성과 관련 요인에 대한 연구[35-40], 임파워먼트와 조직몰입, 고객지향성 등에 대한 연구[41-43], 그리고 내적동기와 고객지향성 간 관계에 대한 연구[44] 등이 있다. 이러한 선행 연구는 종사자에게 의사결정 참여 기회와 이에 대한 권한을 부여함으로써 고객지향적인 행동을 위한 동기를 고취시킬 수 있음을 시사한다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

이 연구의 주요 연구모형은 Fig. 1과 같다.

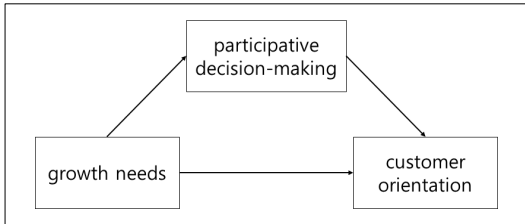


Fig. 1. Research model

3.2 조사대상

이 연구는 전국 장애인복지관 중 연구진이 임의 표집한 45개소에 근무하는 종사자를 대상으로 자기기업식 설문조사를 통해 진행되었다¹⁾. 설문조사는 2020년 4월 8일부터 2020년 4월 29일까지 약 20일간 진행되었으며, 각 기관별로 종사자 20명씩 총 900명을 대상으로 설문조사가 진행되었다. 설문은 총 864부가 수집되었으며, 불성실한 응답 등을 제외한 847부의 설문자료를 최종 분석에 사용하였다.

3.3 측정도구

이 연구의 종속변수인 고객지향성을 측정하기 위해 선형연구[45-49]에서 사용된 문항 중 공통적으로 사용된 빈도가 높은 7문항을 선정하여 구성된 장원일[14]의 척도를 사용하였다. 이 연구에서 신뢰도는 .787로 나타났다. 성장욕구를 측정하기 위해서는 Hackman과 Oldham[22]이 개발하고 이규만[50], 박슬기[51]가 번역·수정한 윤민아[20]의 6문항을 사용하였다. 이 연구에서 성장욕구의 신뢰도는 .782로 확인되었다.

마지막으로, 참여적 의사결정의 수준을 확인하기 위해 조태준[23]이 Nyhan[27]을 번안하여 구성한 문항을 사용하였다. 본 연구에서 참여적 의사결정의 신뢰도는 .904로 나타났다.

3.4 분석방법

앞서 제시된 연구문제를 검증하기 위해 SPSS 18.0

을 활용하여 다음과 같이 분석을 진행하였다. 첫째, 조사대상의 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 진행하였다. 둘째, 주요 연구변수의 특성 및 상관관계를 확인하기 위해 기술통계와 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 성장욕구와 고객지향성 사이에서 참여적 의사결정의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny[52]의 이론에 따른 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 매개효과 검증을 위해 Sobel test를 진행하였다.

4. 연구 결과

4.1 조사대상의 일반적 특성

이 연구의 설문조사에 응답한 장애인복지관 종사자의 인구통계학적 특성은 Table 1과 같다. 연구참여자의 성별은 여성 535명(63.2%), 남성 311명(36.8%)이었고, 연령은 평균 34.39세로 30대가 357명(42.8%)으로 가장 많았다. 참여자의 현 시설 경력은 1년 이상 10년 미만이 488명(77.1%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 결혼 상태는 미혼이 436명(51.7%)으로 기혼 407명(48.3%)보다 많았다. 마지막으로 연구 참여자의 학력을 살펴보면, 대학교 졸업이 623명(73.8%)으로 가장 많은 것을 알 수 있다.

Table 1. General characteristics

classification		n	%	M(SD)
gender (n=846)	Female	535	63.2	-
	Male	311	36.8	
age (n=835)	The 20s	278	33.3	34.39 (8.16)
	The 30s	357	42.8	
	The 40s	142	17.0	
	Over the 50s	58	6.9	
career (year) (n=633)	more than 1 less than 10	488	77.1	6.12 (5.03)
	more than 10 less than 20	133	21.0	
	more than 20	12	1.9	
marriage status (n=843)	Yes	407	48.3	-
	No	436	51.7	
education level (n=844)	High school	5	0.6	-
	College	72	8.5	
	University	623	73.8	
	Graduate School	144	17.1	

4.2 주요 변수에 대한 기술통계

주요 변수에 대한 기술통계 결과는 Table 2와 같다. 독립변수인 성장욕구는 평균이 3.01, 표준편차 .41로 확인되었고, 매개변수인 참여적 의사결정은 평균값

1) 이 연구는 인간대상 설문조사로 기관생명윤리위원회(IRB)의 심의를 받았다(IRB file No. DKU 2019-01-001)

3.68, 표준편차 .60으로 나타났다. 마지막으로 종속변수인 고객지향성의 평균과 표준편차는 각각 3.83과 .44로 분석되었다. 각 변수의 왜도는 3 미만, 첨도는 10 미만으로 확인되어, 정규분포를 이루는 것으로 확인되었다.

Table 2. Descriptive Statistics of key variables

Variable	M	SD	Skewness	Kurtosis
growth needs	3.01	.41	.344	.522
participative decision-making	3.68	.60	-.428	.838
customer orientation	3.83	.44	.090	.547

4.3 주요 변수에 대한 상관분석

연구변수 간의 상관관계를 확인한 결과, 모든 변수들은 $p < .01$ 수준에서 정적인 상관관계를 보였다(Table 3 참고). 또한 상관계수 값은 .5 미만으로 확인되어, 다중공선성의 문제가 발생하지 않음이 확인되었다.

Table 3. Correlations among key variables

	a	b	c
a. growth needs	1		
b. participative decision-making	.221*	1	
c. customer orientation	.283*	.325*	1

* $p < .01$

4.4 위계적 회귀분석 결과

성장욕구와 고객지향성의 관계에서 참여적 의사결정의 매개효과를 확인하기 위해 3단계에 걸쳐 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 Table 4와 같다.

1단계로 독립변수인 성장욕구와 매개변수인 참여적 의사결정 간의 관계를 확인한 결과, 성장욕구는 참여적 의사결정에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 사실이 확인되었다($\beta = .221, p < .001$). 즉, 장애인복지관 종사자의 성장욕구가 높을수록, 참여적 의사결정 수준도 높은 것으로 나타났다.

2단계로 성장욕구와 이 연구의 종속변수인 고객지향성간의 관계를 살펴본 결과에서도 성장욕구는 고객지향성에 정적인 영향을 미치며, 이는 통계적으로도 유의한 것으로 보고되었다($\beta = .283, p < .001$). 즉, 종사자의

성장욕구가 높을수록 고객지향성도 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

3단계 분석에서는 모든 연구변수를 투입하여 위계적 회귀분석을 진행한 결과, $\beta = .222$ 로 2단계 모형의 β 값인 .283보다 작은 것으로 나타나, 참여적 의사결정은 성장욕구와 고객지향성 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. Sobel test의 결과 값도 5.174로 나타나, 참여적 의사결정의 매개효과가 유의한 것으로 확인되었다.

따라서 장애인복지관 종사자의 성장욕구는 참여적 의사결정을 매개로 하여 고객지향성에 정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

Table 4. Hierarchical Regression Analysis among key variables

Step	variables	B	β	t	Adj R ²	F	Z
1	growth needs → participative decision-making	.327	.221	6.59**	.048	43.45**	5.174**
2	growth needs → customer orientation	.307	.283	8.57**	.079	75.50**	
3	growth needs, participative decision-making → customer orientation	.241 .203	.222 .276	6.82** 8.49**	.150	75.93**	

** $p < .001$

5. 논의 및 결론

이 연구는 장애인복지관 종사자의 성장욕구가 고객지향성에 미치는 영향과 이에 대한 참여적 의사결정의 매개효과를 확인하는 것을 목적으로 수행되었다. 주요 분석결과에 대한 요약과 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 장애인복지관 종사자의 성장욕구는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 장애인복지관의 종사자가 자신의 전문성과 능력에 대한 성취욕구가 높을수록, 고객의 욕구를 충족시키려는 성향도 강한 것으로 이해될 수 있다. 이러한 연구결과는 성장욕구, 학습지향성이 고객지향성 수준에 유의미한 영향을 미친 선행연구와 유사한 결과이다[2,8,33,34]. 이는 성장욕구가 높은 종사자일수록, 고객지향적인 태도를 취하고자함을 의미한다[8]. 고객의 욕구를 신속하게 파악하고 대응하고자 하는 태도를 갖추기 위해 종사

자가 높은 수준의 사회적 기술과 사무적 기술을 겸비해야 한다는 Henning-Thurau[7]에 근거하면, 이 연구의 결과는 성장욕구가 높을수록 장애인의 욕구 파악과 이에 대한 서비스 제공에 관한 지식·기술을 갖추고 이를 적극적으로 활용하고자 노력하기 때문인 것으로 해석될 수 있을 것이다. 이를 통해 고객지향적인 서비스를 위해서는 고객의 욕구뿐 아니라 서비스 제공자의 성장욕구를 충족하기 위해 노력해야함을 확인할 수 있다.

둘째, 장애인복지관 종사자의 성장욕구와 고객지향성 사이에서 참여적 의사결정은 매개역할을 수행하는 것이 확인되었다. 이러한 연구결과는 Henning-Thurau[6]의 서비스 종사자 고객지향성 모델의 맥락에서 설명될 수 있다. 즉, 참여적 의사결정은 종사자의 동기에 영향을 미치는 요인으로[10-13,23,29], 이 연구에서는 종사자의 기술이 고객지향적인 행동으로 이어지도록 하는 요소로 작용하였다고 이해될 수 있다[6,7]. 따라서 장애인복지관의 종사자가 전문성과 기술 등을 성장시키고자 하는 욕구가 강할수록 조직 내 의사결정에 참여하는 수준과 그 과정에서 발휘하는 영향력이 증가하며, 이를 통해 고객의 욕구를 해결하고자 하는 성향도 증가하는 것으로 이해될 수 있을 것이다. 이 연구의 결과는 사회복지사의 성장욕구가 맥락적성과를 매개로 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타난 김준표 등[2]의 연구결과와 유사한 결과이다. 이는 성장욕구는 직접적으로 고객지향적인 행동과 태도 등에 영향을 미치지만, 다양한 요인을 통해서도 간접적으로 고객지향성에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

이러한 논의를 바탕으로 이 연구의 학술적인 함의를 제시하면 다음과 같다. 우선, 이용자 중심의 서비스를 제공하기 위해서는 종사자의 성장욕구를 향상시키는 것이 선행되어야 함을 확인하였으며, 이를 통해 적절한 인적자원관리의 필요성을 제시한다. 따라서 장애인복지관 종사자는 장애인의 복합적·잠재적 욕구를 확인하고, 이를 충족하고자 하는 지향성을 갖출 수 있도록 지속적으로 새로운 지식과 전문성을 습득·활용하고자 하는 욕구를 가져야 할 것이다. 특히 재정적으로 정부 및 민간 후원에 대한 의존도가 높다는 장애인복지관의 특성을 고려하면, 물질적인 욕구의 충족보다 성장욕구 등 비물질적인 욕구의 충족을 통한 내적 동기를 부여하는 방식이 효율적일 것이다. 이러한 상황에서 이 연구의 결과는 장애인복지관에서 종사자의 인적자원관리 연구의

필요성을 지지하는 등 관련 분야 연구의 확장에 기여한다고 할 수 있다.

또한 이 연구는 고객지향성 향상을 위한 조직 관련 요인으로써 참여적 의사결정의 매개효과를 검증하여 성장욕구가 고객지향성에 영향을 미치는 새로운 경로를 제시하였다는 점에서 학술적이론적 함의를 갖는다. 이 연구의 결과는 관리자의 의사결정에 대한 영향력을 구성원에게 분배하고 직무수행에 대한 동기를 부여하는 참여적 의사결정이 장애인복지관이 제공하는 서비스의 질 등에도 영향을 미칠 수 있음을 재조명하였다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있다. 특히 참여적 의사결정은 직무와 직급에 상관없이 고객지향적인 서비스를 기획하고 제공하기 위한 전문성을 활용할 수 있는 논의의 장이 될 수 있을 것이다. 즉, 종사자가 성장욕구의 충족을 통해 성취한 자신의 전문 기술과 지식 등을 활용하는 기회가 되는 동시에 이용자의 욕구를 충족하기 위한 동기를 유발하여, 궁극적으로는 서비스의 질 개선 등으로 이어지는 것이다. 따라서 이 연구는 장애인복지관에서의 효과적인 조직 관리와 참여적인 문화 형성의 필요성을 지지하는 이론적 근거가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 장애인복지관 종사자를 대상으로 Henning-Thurau와 Thurau[6]에서 제시된 고객지향성 개념 모델을 부분적으로 검증하였다는 점도 이 연구의 함의라 할 수 있다. 이 연구에서는 기술 수준에 영향을 미치는 개인적인 요인으로써 성장욕구와 동기·권한 부여 수준에 영향을 미치는 조직적인 요인으로써 참여적 의사결정의 매개효과를 검증하였다. 이에 따라, 대표적인 휴먼서비스 영역인 장애인복지관 종사자의 고객지향성이 고객지향적인 행동을 수행하는데 필요한 기술 소유, 고객지향적인 행동에 대한 동기유발, 고객지향적인 행동에 대한 권한행사 느낌 등의 하위요인으로 구성될 수 있는 가능성을 확인하였다. 이러한 연구결과는 추후 장애인복지서비스뿐 아니라 관련 분야에서 고객지향성의 개념과 구성 요인을 설명하는데 활용될 수 있을 것이다.

이 연구의 주요 결과를 바탕으로 실천적 함의는 다음과 같다. 첫째, 종사자의 성장욕구를 고취시키기 위해 직원 교육 등 다양한 수단을 마련할 필요가 있을 것이다. 이러한 교육에는 변화하는 장애인의 욕구에 대응하기 위한 다양한 서비스 방식을 포함해야 될 것이다. 또

한 종사자의 의사결정에 대한 참여가 형식적인 수준에 머물지 않도록 하기 위해, 의사소통 기술 등 참여와 관련된 내용에 대한 교육을 제공하는 것도 필요할 것이다. 이와 더불어 교육을 통해 얻은 지식과 기술을 실제 현장에서 발휘할 수 있도록 적절한 기회를 제공하거나 새로운 업무로의 배치 등을 통해서도 새로운 기술과 지식 습득에 대한 성장욕구를 고취시킬 수 있을 것이다.

둘째, 종사자의 의사결정 참여를 독려하기 위해 조직적·행정적인 차원에서의 변화가 필요하다. 우선 종사자가 직급 또는 직책과 상관없이 기관의 중요한 의사결정에 참여하고 의견을 제시할 수 있도록 일선 실무자를 운영위원회 또는 인사위원회 등의 일원으로 참여시키는 방안이 있을 것이다. 그리고 전체직원회의 등의 공식적인 모임을 실질적인 의사결정이 이뤄질 수 있는 장으로써 활용하여, 전 직원의 의견이 의사결정에 반영될 수 있도록 하여야 할 것이다. 그리고 구성원의 의사결정 참여를 독려할 수 있는 기관 문화 구축 및 조직 개편 등을 통해 기관의 의사결정 구조를 참여적인 형태로 변화시키거나, 시설평가 기준 등에 종사자의 공식적인 의사결정 참여 정도와 의견 반영 수준을 확인할 수 있는 항목의 추가 등 제도변화를 고려해볼 수 있을 것이다.

이러한 합의에도 불구하고, 이 연구는 장애인복지서비스를 제공하는 다양한 기관 중 장애인복지관의 종사자만을 대상으로 진행하였다는 점에서 한계가 있다. 장애인복지영역에서의 일반화를 위해 후속 연구에서는 장애인거주시설·장애인주간보호센터 등 다양한 장애인복지서비스 기관의 종사자를 포함시킬 필요가 있다. 또한 고객지향성에 영향을 미치는 다양한 요인이 있을 가능성이 존재함에 따라, 이 연구에서 언급된 변수 외에도 고객지향성 개념 모델에서 제시하고 있는 직무 만족, 역할 갈등·모호 등 다양한 개인·조직 관련 요인들에 대한 연구를 진행할 필요가 있을 것이다.

REFERENCES

[1] M. O. Kim & K. O. Park. (2020). The prospect and significance of the application of co-production based on user-centeredness for people with developmental disabilities. *Journal of Korean social welfare administration*, 22(2), 25-53. DOI:10.22944/kswa.2020.22.2.002

[2] J. P. Kim, M. I. Kim, S. A. Chung & E. J. Song. (2019). The Effect of Growth Needs on Customer

Orientation of Social Worker : Focusing on the mediation effect of Contextual Performance. *Social Welfare Policy and Practice*, 5(2), 47-86.

[3] T. J. Brown, J. C. Mowen, D. T. Donovan & 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] W. H. Choi, E. J. Jung & S. H. Kim. (2019). The Impact of Supervision Process and Function on Customer Orientation of Social Workers. *Journal of the Korea Contents Association*, 19(5), 404-416. DOI : 10.5392/JKCA.2019.19.05.404

[5] C. W. Jung. (2021). The Effect of Characteristic Relationship between Group Leader and Member on Customer Orientation : Focusing on Mediated Effect of Organizational Commitment. *The Journal of Long Term Care*, 9(2), 5-32.

[6] T. Hennig-Thurau & C. Thureau. (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] 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

[8] J. E. Lim. (2017). The Effects of Growth Needs and Job-esteem on Customer Orientation: The mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of the Korea Contents Association*, 17(5), 192-199. DOI : 10.5392/JKCA.2017.17.05.192

[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] X. Huang, J. Lun, A. Liu & Y. Gong. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. DOI : 10.1002/JOB.636

[11] J. E. Barg, R. Ruparathna, D. Mendis & K. N. Hewage. (2014). Motivating workers in construction. *Journal of Construction*

- Engineering*, 3(2), 21-35.
DOI : 10.1155/2014/703084
- [12] E. Behraves, A. M. Abubakar & C. Tanova. (2020). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations : the International Journal*. DOI : 10.1108/ER-08-2018-0228
- [13] J. Guinot, A. Monfort & R. Chiva. (2021). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. *Employee Relations: The International Journal*. DOI : 10.1108/ER-10-2020-0462
- [14] 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 University, Seoul.
- [15] I. S. Kim. (2015). The Relationship between Emotional Labor and Consumer Orientation of Worker in Sport Facilities for the People with Disabilities : Moderating Effect of Social Support. *The Korean Journal of Sport*, 13(4), 415-427.
UCI : G704-SER000001967.2015.13.4.047
- [16] H. K. Choi. (2016). A Study on the Effect of Ethical Management on the Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation : Focused on Social Welfare Institutions in Busan, Korea. *Journal of Korean social welfare administration*, 18(1), 267-291. DOI : 10.22944/KSWA.2016.18.1.010
- [17] J. R. Park. (2019). The Effect of Emotional Labor by Social Workers with Case Management of Customer Orientation: Focused on the Moderating Effect of Emotional Intelligence and LMX. *Journal of the Korea Contents Association*. 19(9), 293-307.
DOI : 10.5392/JKCA.2019.19.09.293
- [18] 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
- [19] S. W. Jong & E. J. Song. (2017). The Influence of Growth Needs, Person-job fit on Social Workers' Innovative Behavior and Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Korean social welfare administration*, 19(3), 235-261. DOI : 10.22944/KSWA.2017.19.3.009
- [20] M. A. Yoon. (2016). *The Effects of Distributive Justice on Turnover intention and Job satisfaction : Focusing on Growth Needs, Career Plateau as a Mediator and Job Position as a Moderator*. Master dissertation. Chung-Ang University. Seoul.
- [21] S. McLeod. (2022). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Simply Psychology.
<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- [22] J. R. Hackman & G. R. Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
DOI : 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- [23] T. J. Cho. (2014). Study on the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative decision making and job performance. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(2), 211-239.
UCI : G704-002098.2014.13.2.014
- [24] S. H. Kim. (2014). The Effects of the Participation in Decision-Making on Turnover Intension of Social Workers: Focused on the Mediating Effect of Organizational Commitment. *Journal of Korean social welfare administration*, 16(2), 1-25.
DOI : 10.22944/KSWA.2014.16.2.001
- [25] D. S. Seo & B. Y. Oh. (2020). Impact of Conflict within Social Welfare Organization on Job Performance : Moderating Effect of Participatory Decision-making. *Journal of the Korea Contents Association*, 20(11), 101-109.
DOI : 10.5392/JKCA.2020.20.11.101
- [26] S. Mokoena. (2011). Participative decision-making : Perceptions of school stakeholders in South Africa. *Journal of social sciences*, 29(2), 119-131. DOI : 10.1080/09718923.2011.11892962
- [27] R. C. Nyhan. (1994). *The interrelationships of organizational commitment, trust and participatory decision-making practices in public organizations*. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University. Florida
- [28] J. Y. Koo. (2020). The Effect of Performance Management and Participating Decision on the Performance and Organizational Commitment of Public Official: A Focus on the Interaction Effect of Trust in Public Organization. *The Korean Governance Review*, 27(1), 197-224.
DOI : 10.17089/kg.2020.27.1.008
- [29] M. Sashkin. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and method. *Academy of management Review*, 1(3), 75-86. DOI : 10.5465/amr.1976.4400820
- [30] B. R. Bae. (2013). Path Analysis of Participatory

- Decision-Making. *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 27(4), 1-20. DOI : 10.18398/KILGAS.2013.27.4.1
- [31] M. A. Zona, C. Andriani & A. Abror. (2019). The role of cynicism, harmony and growth need strength as antecedents of employee involvement in an organization. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 449-458. Atlantis Press.
DOI : 10.2991/piceeba2-18.2019.59
- [32] H. Khalili, A. Sameti & H. Sheybani. (2016), A study on the effect of empowerment on customer orientation of employees. *Global Business Review*, 17(1), 38-50.
DOI : 10.1177/0972150915610674
- [33] B. J. Oh & G. H. Park. (2020). The Effect of Resilience and Learning-Oriented on Customer-Oriented by Traditional Market Types. *Korean Review of Corporation Management*, 11(4), 1-24.
- [34] K. J. Templer, J. C. Kennedy & R. Phang. (2020). Customer orientation: the interactive effect of role clarity and learning goal orientation. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 303-314. DOI : 10.1108/JABES-12-2019-0122
- [35] I. B. Son. (2019). Associations among Participation in Decision-Making, Organizational Commitment, and Job Performance of Vocational Rehabilitation Facility Personnel. *Disability & Employment*, 29(4), 149-174.
DOI : 10.15707/DISEM.2019.29.4.007
- [36] D. S. Seo & S. Y. Cho. (2021). The Influence of Participatory Decision Making of Social Welfare Organization on Job Performance : Mediating Effect of Member Agility. *Journal of the Korea Contents Association*, 21(4), 463-472.
DOI : 10.5392/JKCA.2021.21.04.463
- [37] N. G. Torlak, A. Demir & T. Budur. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*, 16(1), 63-85.
DOI : 10.1108/RAMJ-10-2020-0061
- [38] J. W. Tak & J. G. Shin. (2017). The effects of participative leadership on voice behavior and goal commitment: Focusing on the mediating effect of trust in leader and psychological safety. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 19(3), 39-72.
DOI : 10.18211/KJHRDQ.2017.19.3.002
- [39] J. W. Tak & J. G. Shin. (2017). The Effect of the Participative Leadership on Creative Behavior : Focusing on Unidimensional and Multidimensional Mediating Effects of Psychological Empowerment. *Management & Information Systems Review*, 36(5), 61-83.
DOI : 10.29214/DAMIS.2017.36.5.004
- [40] J. W. Tak & J. G. Shin. (2020). Relationship between Participative Decision Making and Creative Processes Engagement : Role of Psychological Safety and Equity Sensitivity. *Korean Journal of Resources Development*, 23(1), 61-97. DOI : 10.24991/KJHRD.2020.03.23.1.61
- [41] J. Y. Bok & B. I. Rho. (2019). The Effect of social worker's job environment and empowerment on organizational commitment. *Asia-pacific Journal of Multimedia services convergent with Art, Humanities and Sociology*, 9(12), 1101-1109.
DOI : 10.35873/ajmahs.2019.9.12.096
- [42] B. R. Lee. (2021). The Mediating Effect of the Job Satisfaction between the Relationship of Empowerment and Organizational Immersion of Professionals in Community Rehabilitation Facilities. *Journal of Digital Convergence*, 19(7), 391-396. DOI : 10.14400/JDC.2021.19.7.391
- [43] A. Ali, Z. Khan, S. Anwaar, A. Ishaq & M. Sadaf. (2021). The effect of organizational empowerment on customer-oriented behavior: a case of hotel industry in pakistan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 3530-3549.
- [44] Y. D. Huh & H. Y. Han. (2021). The relationship between intrinsic motivation of cultural tourism commentators with self-efficacy, organizational commitment and customer orientation. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 33(8), 179-195.
- [45] Y. H. Woo & M. Y. Hong. (2005). Service Orientation Measurement of Civil Affairs Administration on the Basis of SERV*OR Scale. *Korean Public Administration Review*, 39(3), 251-274. UCI : G704-000298.2005.39.3.006
- [46] I. S. Lee. (2009). A Study on the Effect of Internal Marketing of Restaurant Companies on Job Satisfaction and Customer Orientation. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(4), 349-365.
UCI : G704-001491.2009.23.4.009
- [47] E. Babakus, U. Yavas & N. J. Ashill. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand - Burnout - Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective," *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
DOI : 10.1016/j.jretai.2009.07.001
- [48] D. T. Donavan, T. J. Brown & J. C. Mowen. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and

organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.

DOI : 10.1509/jmkg.68.1.128.24034

- [49] S. Whelan, G. Davies, M. Walsh & R. Bourke, (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1164-1171.
DOI : 10.1016/j.jbusres.2009.10.013
- [50] K. M. Lee. (1999). *Study on the Influences of Cultural Values and Individual Characteristics on LMX of Leadership and Organizational Behavior*. Doctoral dissertation. Sogang University. Seoul.
- [51] S. K. Part. (2008). *The effect of hotel employees' personality related job on subjective career success : focused on the mediating effect of social support and career plateau*. Doctoral dissertation, Sejong University. Seoul.
- [52] R. M. Baron & D. A. Kenny. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
DOI:10.1037/0022-3514.51.6.1173

신 은 경(Eun-Kyoung Shin)

[정회원]



- 2007년 2월 : 연세대학교 사회복지학과(사회복지학 박사)
- 2008년 3월~현재 : 단국대학교 사회복지학과 교수

- 관심분야 : 장애인복지, 사회복지실천, 척도개발연구
- E-Mail : fiat87@dankook.ac.kr

손 다 진(Da-Jin Son)

[정회원]



- 2019년 2월 : 성공회대학교 일반대학원 사회복지학과(석사)
- 2021년 3월~현재 : 성공회대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정

- 관심분야 : 장애인복지, 사회복지조직
- E-Mail : askpoqw@naver.com