

碩士學位論文

社會福祉施設長の 리더십 類型과 社會福祉士의  
職務滿足 및 組織沒入과의 關係

-濟州地域 社會福祉士를 中心으로-



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

玄 奉 元

2008 年 8 月

# 社會福祉施設長の 리더십 類型과 社會福祉士의 職務滿足 및 組織沒入과의 關係

-濟州地域 社會福祉士를 中心으로-

指導教授 南 辰 烈

玄 奉 元

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2008 年 8 月

玄奉元の 行政學科 一般行政專攻 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ (인)

委 員 \_\_\_\_\_ (인)

委 員 \_\_\_\_\_ (인)

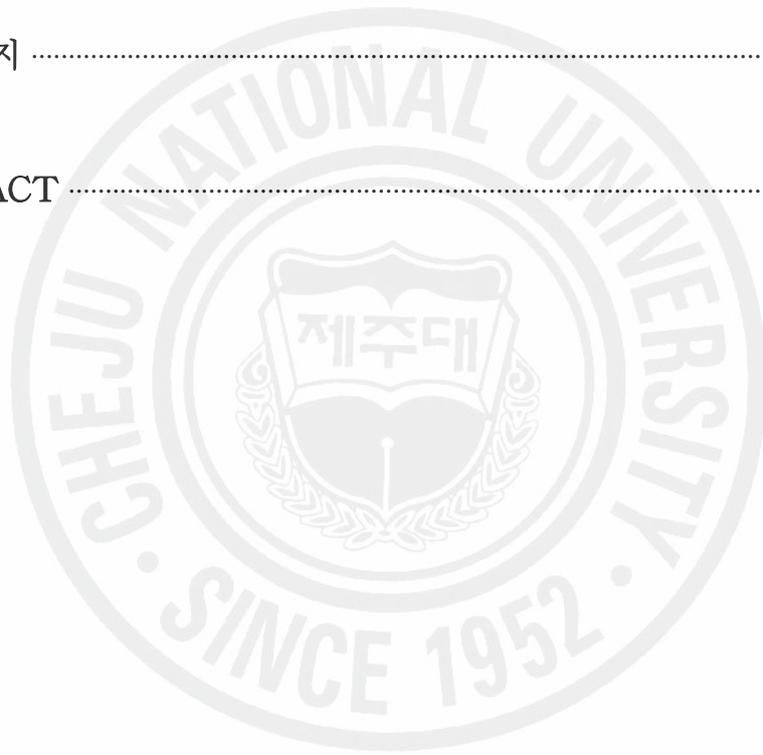
濟州大學校 行政大學院

2008 年 8 月

## < 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구 필요성	1
제2절 연구목적	2
제2장 이론적 배경	3
제1절 리더십	3
제2절 직무(근무)만족	18
제3절 조직몰입	21
제4절 제주지역 사회복지 시설 및 사회복지사 현황	31
제3장 연구방법	34
제1절 연구대상	34
제2절 연구모형 및 변수의 조작적 정의	36
제3절 연구문제 및 주요가설	40
제4절 측정도구	42
제5절 자료분석 방법	45
제4장 연구 결과	46
제1절 개인적 특성과 근무관련 만족도 및 조직몰입	46
제2절 리더십 유형의 하위 요인변수와 근무관련 만족도 및 조직몰입	49
제3절 근무관련 만족도와 조직몰입	53
제4절 리더십 유형과 조직몰입	54

제5장 결론 및 제언 .....	57
제1절 연구결과 요약 및 함의 .....	57
제2절 연구의 한계 및 제언 .....	60
참 고 문 헌 .....	61
설 문 지 .....	66
ABSTRACT .....	71



## < 표 목 차 >

<표 2-1> 리더십의 정의 .....	5
<표 2-2> 리더의 기능 .....	6
<표 2-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점 .....	17
<표 2-4> 허즈버그의 2요인 .....	21
<표 2-5> 조직몰입의 정의 .....	23
<표 2-6> 조직몰입의 구성요인 .....	26
<표 2-7> 제주도 사회복지시설 현황 .....	33
<표 3-1> 조사대상자의 일반적 특성 .....	35
<표 3-2> 조사대상자의 근무관련 특성 .....	36
<표 3-3> 설문지 구성 및 측정도구의 신뢰도 검증결과 .....	43
<표 4-1> 분석대상 변수의 특성(개인의 일반적 및 근무관련 변수) .....	46
<표 4-2> 독립변수(개인적 특성 변수)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수) .....	47
<표 4-3> 개인적 특성의 근무만족도 및 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과 .....	48
<표 4-4> 분석대상 변수의 특성(리더십 요인과 근무만족도요인) .....	50
<표 4-5> 독립변수(리더십 요인)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수) .....	51
<표 4-6> 리더십 요인의 근무만족도 및 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과 .....	52
<표 4-7> 근무관련 만족도 요인의 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과 .....	54
<표 4-8> 독립변수(리더십 유형)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수) .....	55
<표 4-9> 리더십 유형의 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과 .....	55

## < 그림 목 차 >

<그림 2-1> 거래적 리더십 모델 .....	14
<그림 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계 .....	18
<그림 3-1> 연구모형 .....	37



# 제1장 서 론

## 제1절 연구 필요성

오늘날의 사회복지 환경은 급격한 환경변화와 사회병리 현상의 증가, 시민사회의 확대와 사회복지에 대한 질적 요구의 증대, 새로운 패러다임 모색과 복지사회로의 전환 등 많은 변화들이 급격하게 일어나고 있다. 또한, 복지시설에 대한 사업평가, 복지시설 전반에 걸친 경영컨설팅, 복지시설 인증제도 등 복지시설 간의 선의의 경쟁을 유도하는 요소들이 많아지고 있다. 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위한 노력들을 하지 않으면 안 되는 현실이 되었다. 그러므로, 사회복지 조직은 급변하는 사회복지환경에 적극적으로 대처할 수 있어야 한다. 특히, 사회복지 조직의 책임성과 전문성에 대한 욕구의 증대로 인해 사회복지 조직의 수행하는 모든 사업은 사회적 목표를 달성해야 한다. 사회복지 조직은 이용자에게 복지 서비스를 제공하는 주요 원천은 자신의 문제를 해결하고자 하는 이용자이며 사회복지의 생산품은 기관 종사자가 제공하는 서비스가 되는 것이다. 사회복지 모든 활동은 인간이 인간을 위한 서비스 제공이라고 볼 수 있다(이학준, 2006).

한 직장에 존경 받을 만한 리더가 있다면, 직원들은 열정과 즐거움을 느끼면서 그 무엇보다 바꿀 수 없는 일터를 만들 수 있을 것이다. 갤럽(Gallup)의 연구원인 Marcus Buckingham과 Curt Coffman에 따르면, 구성원들은 회사가 아무리 혁신적이라 해도 함께 일하기 싫은 리더가 있으면 이직을 하는 반면, 근무 조건이나 회사 환경이 좋지 않더라도 훌륭한 리더가 있는 회사에서 근무하고 싶어 한다고 지적하고 있다(박지원, 2006).

리더십과 직무만족·조직몰입에 대한 연구는 학자의 수만큼 다양하게 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 현대의 모든 조직에 있어서 상사의 리더십과 부하의 근무만족 및 조직몰입이 조직의 성과를 좌우하는 중요한 요소의 하나로 인식되고 있다. 리더십 관련 연구에서는 특성이론, 행위이론, 상황이론 등 많은 연구들이 진행되어 왔다. 그러나 최근 리더십 관련 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 연구들이 주목을 받고 있다(이학준, 2006). 따라서 본 연구에서는 다양한 리더십 중 변혁적

리더십과 거래적 리더십에 한정하였다.

사회복지 조직에서도 리더십의 중요성을 인식하고, 리더십에 관한 연구들이 많이 이루어져야 할 것이다. 그리므로 이러한 리더십의 유효성을 측정하기 위한 수단으로 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구도 함께 이루어져야 할 것이다. 제주 지역내에 운영되고 있는 사회복지시설은 959개소이다(남진열, 2006). 제주도 사회복지사협회 자료(2008)에 의하면 제주 지역내에 종사하는 사회복지사는 4,453명으로 사회복지 조직에 있어서 사회복지사의 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다.

따라서 사회복지시설장의 리더십 유형과 사회복지사의 직무만족과 조직몰입이 사회복지 조직에 있어서 매우 중요한 분야 임에도 불구하고 제주지역에서는 행정문화화를 대상으로 한 직무만족 및 조직몰입에 대한 연구결과는 일부 있었으나 사회복지사를 대상으로 한 직무만족과 조직몰입에 관한 연구가 전무한 실정이다. 이러한 문제의식에 기초하여 본 연구를 하게 된 것이다.

## 제2절 연구목적

본 연구는 사회복지 조직에서 중요한 역할을 하는 기관(시설)장의 리더십 유형이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 다음과 같은 네가지 가설을 설정하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미치는가를 알아본다.

둘째, 변혁적 리더십 하위요인(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)과 거래적 리더십 하위요인(상황적 보상, 예외에 의한 관리)이 변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미치는가를 알아본다.

셋째, 근무관련 만족도(근무환경 만족도, 동료관계 만족도, 인사관련 만족도, 자기개발 만족도)는 조직몰입에 영향을 미치는가를 알아본다.

넷째, 시설장의 리더십의 유형변수는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가를 실증적인 연구를 통해 검증하여 보다 합리적이고 조직에 적합한 리더십 모델을 제시함은 물론 사회복지사들의 직무만족을 높여 조직에 몰입할 수 있게 함으로써 결국 질 좋은 서비스 제공에 기여하는데 연구의 목적이 있다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 리더십

#### 1. 리더십의 정의

리더십이 사회에서 관심사였던 것은 인간이 태어나면서 이런저런 사회조직에서 생활하기 때문이다. 기업체의 기업 활동, 정부의 공공기관, 비영리단체, 지역의 소점포, 조직의 규모에 상관없이 경영을 추구하는 관점에서 리더십의 중요성은 크게 부각되어 왔다.

리더십에 관한 연구는 지난 수 십년간 경영관리와 조직행동분야의 문헌에서 가장 중요하고 중심적인 연구대상이 되었다.(G.A. Yukl, 1989). 한 조사에 따르면, 미국에서 신설된 100개의 기업 중 약 50개 기업이 2년 내에 파산하였고, 만 5년이 될 때 까지 살아남아 있는 회사의 수는 약 3분의 1에 지나지 않았다. 이들 파산회사의 실패의 원인은 대부분 경영자의 비효과적인 리더십에 있었다는 것이다(이학준, 2006)

리더십은 우리말로 지도, 지휘, 지도력, 지도의 과정, 지도자의 정신, 지도자의 역할 등으로 표현되고 있다(이강욱, 송경용, 노연필, 2003). 리더십의 개념은 연구자에 따라 매우 다양하게 개념 정의가 되고 있는데 대표적인 연구자들의 정의를 중심으로 그 개념은 <표 2-1>과 같다.

Hemphill & Coons(1957)는 한 집단의 활동을 공유된 목적으로 인도하는 특정한 개인의 행동이고, Koontz & O'Donnell(1968)은 목적을 달성하기 위해서 리더를 추종하도록 영향을 미치는 활동이라 하였다. Katz & Kahn(1978)은 조직 내에서 일상적으로 이루어지는 지시에 하위자가 기계적으로 따르는 것 이상의 효과적인 영향력을 행사하는 것이고, jago(1982)는 리더십은 과정인 동시에 특질이다. 과정으로 리더십은 집단의 목표를 달성하는 방향으로 집단 구성원들의 활동을 지휘하고 조정하기 위하여 비강압적인 영향력을 행사하는 것을 말한다. 특질로서의 리더십은 그러한 영향력을 성공적으로 행사한다고 지각되는 사람들이 보유하고 있다고 여겨지는 속성 또는 특질의 균을 말한다. Lord & Maher(1993)는 리더십이란 특성개인이 다른 사람들에

의해서 리더라고 인정받는 과정이고, 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람으로부터 리더라고 인정받는 것이 중요하다. Yukl(1998)은 어떠한 집단이나 조직의 한 구성원이 사건에 대한 해석, 목표와 전략의 선택, 업무 활동의 조직, 목표를 달성하고자 하는 사람들의 동기유발, 협력관계의 유지, 구성원들의 기량과 자신감 개발, 집단이나 조직 외부 사람으로부터 지원과 협력 확보 등에 영향력을 행사하는 과정이라 하였다.

리더십이 정의는 환경에 따라 학자들의 시각에 따라 다양하게 정의되고 있다. Stogdill은 리더십 문헌을 광범위하게 검토한 후 리더십 정의는 이를 정의하려고 시도한 사람들의 수만큼이나 다양하다(Stogdill, 1974)라고 하였을 정도다. 영어에서 리더십(leadership)이란 용어가 사용되기 시작한 것은 1300년경부터 사용하였으며, 본격적으로 리더십이란 용어를 사용한 것은 200여년에 불과하다(Stogdill, 1974) (이순형, 2005).

리더십에 대한 정의는 매우 “애매한 개념”이라고 지칭될 정도로 그동안 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고 아직 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다. 일반적으로 리더십(leadership)은 지휘·통솔·지도, 지휘력·지도력·영향력 등으로도 불리 우고 있으며, 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있으나 이러한 활동과 관련된 적극적 강화(positive reinforcement), 목표설정(goal setting), 집단간 관계관리(managing intergroup relations)등에 관한 실제적, 효과적 리더십 활동을 연구하고 이해하기란 너무나 광범위한 연구 분야라고 할 수 있다(김용문, 2002).

리더십이라는 용어는 사회심리학에서 비롯된 것으로 제1차 세계대전 초기에 미국 심리학자들이 행한 연구로부터 이론들이 도입되었고 전개되기 시작하였다. 이후 산업과 정치체도의 발달, 기업의 대규모화, 복잡화 등으로 인해 사회적 안정감이 상실되자 이를 극복하기 위한 리더가 요구되었고 리더십 연구는 여러 방면에서 발전되었다.

따라서 리더십에 대한 이론은 학자의 연구목적과 관점에 따라서 개념정의 자체가 상이한 방법으로 이루어졌으며, 그에 따라서 연구의 방향도 일정하지 않았다. Stogdill 역시 리더십에 대한 정의는 리더십 연구에 참여한 사람의 수 만큼이나 다양하고 복잡하다고 결론을 내렸다(최원재, 2004).

리더십에 대한 다양한 정의를 종합해 보면, 리더십은 리더가 지닌 특성과 리더가

보이는 특정한 행동양식에 관련이 있고, 특정한 목적이나 목표를 달성하기 위해 리더와 추종자가 상호작용을 하는 가운데 이루어지는 과정임을 알 수 있다(박내희, 2002). 조남정(2005)는 리더십의 정의를 다음과 같이 설명하고 있다.

첫째, 리더십이 성취하여야 할 목표를 전제로 하여 행동이 전개된다는 것이다.

둘째, 리더십이 최소한 두명 이상의 사람들의 상호작용과 관련되어 있다는 점이다.

셋째, 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정이라는 것이다. 리더는 그가 통솔하는 개인이나 집단의 목표와 그 자신의 권위에 입가하여 추종자의 행위에 영향을 미치는 것이다.

리더십이란 조직구성원들로 하여금 조직의 목표달성을 위해 자발적인 행동을 이끌어 내는 영향력이라 볼 수 있고, 구성원에 의해서 인정받는 개인의 능력이라 할 수 있다. 즉, 리더 스스로가 인정하는 리더가 아닌 조직 구성원들이 인정하는 리더인 것이다.

<표 2-1> 리더십의 정의

연구자	리더십의 정의
Hemphill & Coons(1957)	공동의 목표를 향해서 그룹의 활동을 지휘하는 개인의 행동.
Koontz & O'Donnell(1968)	공동의 목적을 성취함에 있어서 리더를 추종하도록 사람들에게 영향력을 미치는 활동이다.
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적 명령을 수행하는 하위자가 따르는 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력.
Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것. 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 속성, 또는 특징들.
Lord & Maher(1993)	리더십이란 다른 사람들에게 리더로 인식되는 과정이다.
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인이 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

자료 : 박내희(2002), 이학준(2006)에서 재구성.

## 2. 리더십의 기능

리더십의 기능을 분석함에 있어 일반적 기능을 대별하여 분석 할 수 있지만 여기서는 여러 학자들의 의견을 중심으로 리더십의 기능을 살펴보고 계층에 따라 중시되는 리더십의 기능을 살펴보도록 하겠다.

먼저 리더십의 연구대상인 리더를 중심으로 그 기능을 열거하면 다음과 같다.

### <표 2-2> 리더의 기능

- ① 장·단기 계획을 수립 한다.
- ② 보상과 통제를 실시한다.
- ③ 전문적 정보와 경험의 공급원이 된다.
- ④ 갈등 대립을 중재 조정한다.
- ⑤ 임무수행에 술선수범하는 모범을 보인다.
- ⑥ 집단의 상징으로서 공과에 대해 책임을 진다
- ⑦ 집단성원의 정서적 유대를 유지하는 결집점이 된다
- ⑧ 창의적·적극적 사고와 행동 지향적이며 책임감을 수행한다.
- ⑨ 집단목표 설정과 달성책임 및 집단행동을 조정한다.

리더십에 내포되어있는 개념적 특성을 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 리더십은 목표와 관련된다. 즉, 조직·집단이 달성하고자 하는 미래상으로서 목표지향 행동을 전개시키는 과정이며, 조직관리의 필수불가결한 요소이다.

둘째, 리더십은 지도자(leader)와 추종자(follower)간의 관계이다. 리더는 그가 통솔하는 조직·집단 전체목표와 그 자신의 권위에 입각하여 추종자의 행동에 영향을 미친다. 추종자가 없는 리더란 있을 수도 없다.

셋째, 리더십은 공식적 조직계층제의 책임자(formal leadership)만이 갖는 것은 아니다. 집단 내 타구성원의 행동을 자극·영향을 미치는 과정이라면 동료간 또는 말단에 있는 자(informal leadership)에 의해서 행사되기도 한다. 이와 같이 조직 책임자의 직권(headship)과 리더십은 구별되어야 한다.

넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디

까지나 상호작용 과정을 통해 발휘되는 것이다.

다섯째, 리더십은 리더의 권위(authority)를 통해 발휘되는 것이다. 즉 리더는 타인의 행동을 유도·인도하며 통합·조정 할 수 있는 능력에 따라 발휘되는 것이다.

이러한 권위는 공식적·법적으로 부여된 법적지위뿐만 아니라 전문가적 지식능력과 기타 여러 가지 지도자의 자질과 특성에 내재하는 것이다. 지도자의 권위가 그 추종자들에 의하여 수용(acceptance)되는 정도와 그가 리더십을 발휘하는 정도 간에는 밀접한 상관관계가 있다.

여섯째, 리더십은 소속집단 및 조직 내 분화된 여러 가지 직능을 수행한다. 이러한 과정에서 지도자에 관한 요인, 추종자에 관한 요인, 그리고 상황에 관한 요인들이 작용한다(김용문, 2002).

### 3. 변혁적 리더십

#### 1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 조직문화 자체를 변혁시키고 집단의 욕구체계를 바꾸려는 리더십으로 Burns(1978)에 의해서 처음 제시된 개념이며, 그 후 Bass(1985)가 기업 상황에 맞춰 구체화시켰다.

Burns(1978)는 리더십을 리더와 부하가 점점 더 높은 수준의 도덕성과 동기 수준으로 서로를 이끌어 가는 상호관계를 포함하는 과정이라 보았고, 지휘자와 부하가 서로 동기 부여와 도덕성을 보다 더 높은 수준으로 높일 수 있도록 상호작용을 발생시키는 것이고, 변혁적 리더는 인본주의, 평화, 평등, 정의, 자유와 같은 높은 수준의 도덕적 가치와 이상에 호소하여 부하들의 의식을 더 높은 단계로 끌어 올리는 것이다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들은 부하들의 동기적 반응을 유도하고, 부하들이 저항하거나 순응하거나 끊임없는 상호작용을 통해 부하들의 행동을 변화시킨다. 즉, 가장 효과적인 형태의 변혁적 리더십은 부하의 가장 기본적이고 지속적인 욕구들이라고 할 수 있는 고차원적이고 일반적이며 포괄적인 가치에 호소하는 것이다(이학준, 2006).

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 리더와 부하가 서로 보다 높은 수준의 사기진작과

동기를 일으키는 과정이라고 정의하고 있으며, Bass는 부하구성원들로 하여금 리더를 신뢰, 충성, 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 변혁적 리더십을 정의하고 있다. 즉 변혁적 리더는 부하들로 하여금 과업수행 결과에 대한 중요성을 인식하게 하고, 부하자신의 개인적 이득보다 조직이나 팀의 이득을 우선시 하게 하고, 부하가 가지는 욕구보다 더 높은 수준의 고차 욕구충족, 자기개발 및 학습조직을 활성화시킴으로써 예상했던 기대보다도 훨씬 높은 성과를 올리도록 하는 것이다. 물론 이를 위해 변혁적 리더는 부하들에게 솔선수범을 보여야 하고, 자신의 개인적 이득을 포기하고 자신을 희생하고 있다는 것을 보여야 한다. 또한 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 이들이 새로운 방식으로 문제를 생각하도록 동기를 유발시키는 것이다 (이경숙, 2004).

두 학자의 이론을 종합해 보면, 변혁적 리더십은 리더와 조직구성원간의 상호관계가 신뢰와 존경을 바탕으로 조직 목표달성을 위해서 리더는 솔선수범과 구성원들에게 동기부여와 높은 도덕성을 발휘하는 것이라 볼 수 있다.

## 2) 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십의 구성요인은 연구자에 따라 다양하다. Bennis & Nanus(1985) 유능한 리더(90명)를 대상으로 관찰법과 비구조적인 면담을 통하여 이들이 환경변화에 적응하기 위하여 조직실무를 변경하는 방법과 구성원들에게 새로운 방법으로 일하는데 익숙하게 하고 확신감을 주는 방법에 관하여 연구 하였다. 공통된 주제는 비전개발, 몰입과 신뢰의 개발, 조직학습의 촉진 등이었다. Tichy & Devanna(1986)는 조직내 상당한 변화를 가져온 것으로 판단된 12명의 최고 경영자를 면담하여 변혁적 리더십 요인을 변화촉진자, 용기, 인간에 대한 신뢰, 명확한 가치관의 표출, 지속적인 학습, 불확실성에 대한 대체 능력, 비전의 창출과 제시 등을 제시 하였다. Podsakoff(1990)은 변혁적 리더십이 다차원적이라고 전제하고 구성요소를 비전의 설정 및 정교화, 솔선수범, 조직목표의 공유, 높은 성과기대, 인간적 지원, 지적자극을 제시하였다. 노종희(1994)는 서울지역 초등학교 교사를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 기본요인을 변화선도, 인간존중, 솔선수범을 제시하였고, 또, 다른 연구(1996)에서 비전설정 및

공유, 인간존중, 지적자극, 높은 기대성과, 목표수용, 솔선수범, 학교문화 창조, 집단 참여 허용 등으로 진단 목록을 작성하여 학교장의 변혁적 리더십 육성방안을 연구하여 제시하였다(김창걸, 2003). 이에, 본 연구에서 사용하고 있는 Bass(1985)의 변혁적 리더십의 구성요소는 다음과 같다.

#### (1) 카리스마(charisma)

남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성, 또는 사람의 마음을 끄는 개인적인 독특한 힘 등으로 정의되는 카리스마는 변혁적 리더십의 핵심 요인으로 부하가 리더에 대하여 어떻게 인식하고 행동하는가 하는 측면을 나타내고 있다.

Bass(1985)는 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기 결단력, 변혁능력, 내적 갈등의 해결 능력 등을 제시하고 있다. 카리스마를 지닌 리더는 자신감을 가지고 영향력을 행사하려 하며, 윌등한 의사소통의 기술을 갖고 있으며, 명확한 목표를 제시하며, 성공한 사람이라는 인상을 심어주고, 행동을 강조하며, 제시된 사명을 달성하도록 부하를 동기부여 시키는 능력을 가지고 있다(Bass and Avolio, 1990a). 즉, 이상적 영향력(idealized influence)을 행사하는 카리스마적 리더는 부하에게 자기신념을 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 부하에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 유발 시킨다.

Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 필수조건으로 보았으나 리더의 내적 방향설정 능력, 자신감, 야망, 그리고 사명감 등이 조직에 의해 적절하게 제언되지 못하면 오히려 조직에 부정적인 결과를 초래할 수도 있음을 들어 충분 조건은 아니라고 하였다(김주영, 2007).

카리스마적 요인은 변혁적 리더십의 구성요인 중 가장 설명력이 크며 중요한 요인이다. 카리스마적 리더십은 1920년대 Max Weber에 의해서 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태를 전통적 권위, 법적 권위, 카리스마적 권위로 분류하고 그 중 카리스마적 권위에 기초하는 카리스마적 리더십을 발표하여 지금까지 여러 사회과학 분야에서 연구되어 왔다. 그러나 조직행동 분야에서 카리스마적 리더십이 본격적으로 연구의 대상이 되기 시작한 것은 Robert House 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후부터였다. 논리적 방법으로는 그 뜻을 명확히 설명할 수 없는 힘을

카리스마라고 한다. 또한 카리스마란 신이나 초월적 존재에 대한 진지한 믿음에 의해서만 가능하다고 보아 카리스마적 리더십으로 해석하는 사람도 있으며 마술적, 종교적 세계관에서 벗어나지 못한 옛날이나 세계의 외진 지역에서나 사용할 수 있는 것인지 오늘날과 같은 산업화 시대에는 적용되지 않는다는 주장을 하는 사람도 있다. Bass 는 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시 하려는 욕망이 부하에게는 강력한 영향력이 된다고 하며, 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기 결단력, 변혁능력, 내적 갈등의 해결을 제시했다. 이러한 특성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 구성원들에게 적절한 노력을 행사 할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 구성원들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다(윤상웅, 2006).

카리스마적 리더는 강한 자신감을 지니고 있으며, 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 욕구가 강하고 훌륭한 의사소통 기술을 가지고 있으며, 특정목표를 구체적인 형태로 전환시켜 명확히 제시할 수 있고, 자신이 성공할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축하며, 직접적인 행동을 중시하고, 자신이 제시한 사명을 달성하게끔 구성원의 동기와 정서를 고양시키는 능력을 지니고 있다(김창걸, 2003).

이러한 카리스마적 리더십은 사회복지시설에 있어서 조직의 목표를 구체적으로 제시할 수 있고, 사회복지사들로 하여금 자신감을 심어 줄 수 있고, 리더를 믿고 따를 수 있는 신뢰 형성에 중요한 요소인 것이다.

## (2) 지적 자극(intellectual stimulation)

지적자극은 부하들의 적극적이며 창의력 있는 의사결정에의 참여를 권장하며, 문제의 인식을 통하여 어떻게 문제를 해결할 것인가에 대한 자발적인 실행을 도모하도록 격려하는 것을 의미한다. 즉, 지적자극은 부하들의 이해력과 합리성을 높여 부하로 하여금 업무수행의 낯은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하 자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라, 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 지원해 주는 것이다.

리더에 의한 지적 자극의 결과, 부하는 미래에 직면하게 될 문제를 스스로 해결할 수 있는 능력을 개발하고 부하가 스스로 생각하도록 격려함으로써 부하는 스스로

문제를 해결하는 능력을 배우게 된다. 또한 지적자극은 기존의 사고방식과 관습에서 벗어나 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 부하들을 동기유발 시키며, 기존의 문제점에 대한 원인규명을 통하여 합리적인 해결방법을 찾을 수 있도록 전문적 지식을 활용할 수 있도록 한다. 즉, 변혁적 리더는 지적자극을 통하여 창의적이고 혁신적인 아이디어를 부하에게 유입함으로써 기존의 문제해결 방식에서 탈피하여 새롭게 도전하고 문제에 대해 새로운 시각과 방향에서 접근 하도록 부하들을 자극한다. Bass(1990b)는 변혁적 리더의 사고는 반응적(reactive) 보다는 선결적(proactive)이며, 급진적 이데올로기 성향을 보이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고 혁신적이라고 하였다. 또한 Bass (1990a)는 변혁적 리더십에서 지적 자극이 정서적 자극과 결합 되었을 때 더욱 큰 영향을 미치게 되므로 지적 자극은 그 자체 하나만이 아니라 카리스마, 영감적 동기, 개별적 배려 등의 리더십 구성 요인들과의 결합물로 인식되어야 한다고 주장 하였다(김주영, 2007).

지적자극은 문제에 대한 인식을 달리하고 문제해결방법에 대한 인식을 새로운 방법으로 각성시키며, 하위자들의 상상력을 발휘하도록 만들고 하위자들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있도록 고무시킨다. 이러한 지적자극은 하위자들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방법에 대하여 하위자들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 중요성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다. 다시 말해서, 전례나 관례와 같이 타성에 의한 업무 수행에 있어서는 의문시 되지 않았던 문제들에 대하여 하위자들에게 재평가 할 수 있는 기회를 제공하고, 문제해결에 있어서도 리더의 높은 판단력과 능력으로 하위자들에게 새로운 각도에서 문제에 접근 할 수 있도록 자극하는 것이다. 이와 같이 지적자극은 하위자들이 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주며, 이에 따라 지적자극은 좋은 아이디어를 널리 퍼뜨리는 것에 국한시키지 않는다. 즉, 리더들은 하위자들이 아이디어를 지적으로 창출하도록 만들거나, 어떤 문제에 대하여 새로운 시각만을 갖도록 만들지는 않는 것이다. 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 하위자들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 보다 비전적인 집단이나 조직과 공동으로 아이디어를 실현시키기 위해 공동의 노력을 하는 것이다(김태균, 2005).

이러한 지적자극은 리더에게 있어서 매우 높은 직무에 관한 전문성과 다양한 방법으로 일 처리 능력을 보여주는 것으로 끊임없는 자기개발이 필수적인 요소이다. 리더는 자기 자신의 능력을 발휘 할 수 있고, 부하는 이러한 리더의 지적자극을 통하여 보다

넓은 안목을 가질 수 있다.

### (3) 개별적 배려(individualized consideration)

변혁적 리더는 부하에 대하여 개인적인 관심을 가지고 있으며, 부하의 욕구와 가치관에 대한 깊은 통찰력, 그리고 부하들의 역할모델을 제공해 준다. 개별적 배려는 리더가 부하 개개인이 가지고 있는 욕구의 차이를 인정하여 그들이 가지고 있는 욕구 수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 부하가 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발하기 위하여 일대일의 관계를 전제로 이루어지는 리더의 행동이다. 따라서 개별적 배려는 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐 아니라 멘토링(mentoring)을 통하여 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 개발 하고자 하는 것이다.

Bryman(1993)은 개별적 배려는 부하의 욕구에 대해 리더 자신의 개인적 관심을 보여주는 것과 부하들을 신뢰하는 것, 그리고 부하들 개개인의 책임감 개발을 통하여 자기학습을 도와주며, 부하들의 부족함을 긍정적인 자세로 지적해 주는 것이라고 하였다.

변혁적 리더는 개별적인 부하관계에 초점을 맞추어 멘토링을 통해서 부하의 자기 유능성을 높여주며 부하의 역량을 증진시켜 주며, 개별적 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나, 종업원들의 생산성 향상에 기여하는 중요한 요인으로 여겨져 왔다. 그러나 리더에 따라서는 부하에게서 강한 충성심을 확보하는 데는 뛰어나지만 부하의 역량을 배양하는데 실패하는 경우가 있다. 따라서 Zelenznik(1997)은 부하에 대한 리더의 개별적인 영향력과 리더와 부하간의 대등한 관계가 변혁적 리더십의 발전을 위한 중요한 요소이며, 리더는 조직에서 발생하는 많은 정보를 부하에게 일방적인 전달보다는 쌍방향적인 대화나 직접적인 대면을 통하여 전달하여 부하의 자아상을 확립시켜 주고 부하의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따른 책임의식을 갖도록 만들어 주어야 한다고 주장하고 있다(김주영, 2007).

개별적 배려는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특징이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가

맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다. 개별배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나 많은 상황 하에서 부하들의 생산성 향상에 공헌 할 수 있는 중요한 측면으로 여겨져 왔다. 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 부하들의 개성있는 요구를 인정, 수용하며 개인적인 성향에 기초하여 도전적인 과업부여와 권한 이양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동이다. 이러한 행동들은 부하들의 자신감을 고양시키는 동시에 욕구충족을 통하여 동기부여 수준을 변화시키며 부하들의 능력을 발달시킨다(이순형, 2005).

Zaleznik(1977)는 부하에 대한 리더의 개별적인 영향력 및 상사와 부하의 일대일(one-to-one)의 관계가 리더의 발전을 위한 중요한 요소라고 지적하고 있다. 그는 평범한 보통의 부하일지라도 훌륭한 리더와의 일대일 관계를 통하여 자신의 개발을 가속화시키고 강화 할 수 있다는 것이다. 그러므로 개별적 고려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 한다.

모든 조직에 있어서 개인적 관심과 배려는 조직목표달성 과정에 있어서 매우 중요한 부분이라 생각된다. 조직 목표달성의 시작은 구성원 각 개인으로부터 출발하기 때문이다. 리더들은 이러한 부분의 중요성을 인식하여야 할 것이다.

#### 4. 거래적 리더십

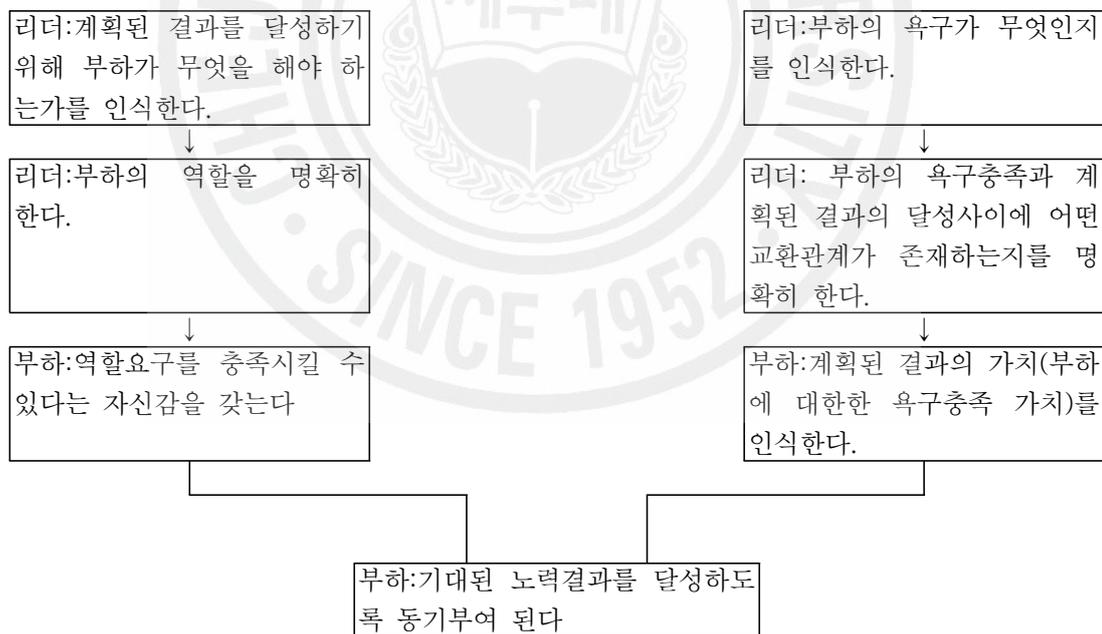
##### 1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십은 리더가 상황에 따라 보상을 주면서 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의 할 수 있다. Burns(1978)에 의하며 거래적 리더십은 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생하는 것으로 리더는 교환이라는 시각을 가지고 조직구성원에게 접근한다는 것이다. 즉, 조직을 위해 노력한 조직구성원에 대한 거래의 리더십이라고 할 수 있다. 거래에 따른 보상을 조직구성원은 만족 할 수 있어야 하며 그들이 성과를 올린 만큼 보상의 대가를 받을 수 있어야 한다. 거래적 리더는 조직구성원에게 이런 신뢰와 확신을 줄 수 있어야하며, 보상을 제공 할 때에도

조직구성원이 보상에 대해 충분히 만족 할 수 있도록 그들이 원하는 것이 무엇인지 정확하게 파악하여 제공 하는 것도 무엇보다 중요하다. 거래적 보상은 유형의 보상으로 승진, 임금 상승 등이 있으며, 무형의 보상으로는 신뢰, 존경, 권한이양, 몰입 긍정적인 피드백 등이 있다. 무형이든 유형이든 거래적 리더십은 구성원의 입장에서는 가치성과 중요성이 높은 것을 받았다고 생각 할 때 조직구성원의 동기부여 수준은 매우 높게 나오는 효과를 얻게 된다.

<그림 2-1>는 Bass(1985)의 거래적 리더십을 좀 더 구체적으로 설명하고 있는데 거래적 리더십이 의미하는 것은 조직구성원의 노력수준은 조직구성원의 신념에 달려 있고 이 신념이란 자기의 노력이 요구했던 성과를 능가할 수 있으리란 확신을 말한다. 따라서 리더는 조직구성원이 원하는 것을 인지하고 이 인지된 욕구를 조직구성원의 노력과 실적에 대한 교환조건으로 어떻게 채워 줄 것인가를 확인하게 되는 것이다 (이상진, 2007).

<그림 2-1> 거래적 리더십 모델



자료 : 이상진(2007)에서 재구성

## 2) 거래적 리더십의 구성요인

### (1) 상황적 보상(contingent reward)

거래적 리더는 성과와 보상의 교환관계를 통해 부하들을 동기부여 시키며 명시된 성과를 달성토록 하기 위하여 직접적이든 간접적이든 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대한 보상을 제시하게 된다. 즉, 거래적 리더는 부하들이 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 그들이 무엇을 해야 하는지 주지시켜, 노력의 결과인 성과에 따라 부하가 원하는 것을 주게 된다.

상황적 보상(조건적 보상)은 리더가 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고 규정한 수준에 맞는 성과를 부하가 달성하였을 때 동기부여의 강화를 위해 제공하는 인센티브와 보상이다. 상황적 보상은 주로 성과에 대한 임금 인상, 승진, 칭찬 등의 형태를 띠고 있으며, 이러한 상황적 보상은 새로운 아이디어의 창출보다는 효율적 관리 과정에 초점을 두고 이루어진다. 이러한 상황적 보상은 리더의 상황적 보상 행동에 있어 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하가 보상을 얻기 위해 리더에게 의존하고 있으며 성과가 부하의 노력에 의하여 달성될 수 있으며, 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에 더 큰 효과를 거둘수 있다.

상황적 보상이라는 거래적 리더 행동은 보상이 노력의 결과로써 얻어 질 수 있다는 기대를 증가시켜 부하들의 동기부여와 만족을 가져오며, 리더의 상황적 보상 행동이 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하를 동기부여 하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 기존의 실증 연구를 통하여 분석되었다.(Kilmonski and Hayes, 1980; Peters and Waterman, 1982; Avolio and Bass, 1991).

### (2) 예외에 의한 관리(management by exception)

거래적 리더십의 다른 측면은 예외에 의한 관리이다. 이 개념은 많은 관리자에게 범용 되고 있는 개념이다. 어떤 상황에서 무언가 일이 잘못되고 있을 때에만 리더가 개입 하는 것을 말하는데 고무적인 강화나 격려는 불필요하다. 리더는 단지 원칙과 처벌을 준수한다. 일련의 사례를 통하여 살펴보면, 예외에 의한 관리는 리더가 조직 구성원의 과업수행과정을 감시할 수 없거나 긍정적 또는 부정적인 피드백을 할 수

없을 때 더욱 용이하다. 어떤 리더는 조직 구성원에게 알아서 하도록 모든 일을 맡기고 문제가 생겼을 때에만 간섭하는 식의 관리를 임파워먼트로 착각하고 있다. 결국 조직 구성원은 실수를 범하지 않는 한 자유롭게 자신들의 과업을 수행하게 한다는 것이다. 그러나 이러한 비유는 적절하지 못하다. 격려와 위험감수가 독려되는 지원적 또는 긍정적 분위기는 임파워먼트의 핵심이 된다. 그러나 이러한 환경은 예외에 의한 관리에서 비롯된 것이 아니다. 성과를 달성하는데 성공적인 거래적 관계에도 불구하고 조직구성원과의 이러한 교환과 거래에 치중하는 독단적인 리더는 조직의 성과를 떨어뜨리고, 조직구성원의 기대감을 떨어뜨리게 됨으로써 비난 받는다(Zalenznik, 1990).

더욱이 예외에 의한 관리는 조직구성원의 성과와 만족도에 도움이 되지 않거나 오히려 부정적인 영향을 미친다. 거래적 계약은 조직구성원의 최상의 목표를 달성하도록 만드는데 한계가 있다. 오히려 조직구성원은 단기간의 신속한 결과를 더 선호한다(이상진, 2006).

##### 5. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 차이점을 살펴보면 변혁적 리더십은 거래적 리더십 만으로는 설명할 수 없는 리더의 행동들을 설명하는 개념으로 제시되고 있고 (Bass,1985) 거래적 리더십은 전통적 리더십이론에서 다루어왔던 내용들을 총칭하는 개념으로 사용되고 있다. 변혁적 리더십은 리더와 조직구성원 모두의 동기와 목적 의식을 고취시키고 조직구성원의 일차적 욕구수준을 Maslow(1954)의 욕구 계층 이론상의 상위계층으로 끌어 올리는 리더십을 의미한다면 거래적 리더십은 리더가 조직구성원에게 명확하게 책임과 기대하는 것을 제시하고 복종의 대가로 신임이나 보수를 획득하는 리더와 조직구성원 사이의 교환(exchange)이나 거래(transaction) 관계에 근거를 둔다고 할 수 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십과의 차이를 정리 하면 <표2-3>과 같다.

<표 2-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

구 분	변혁적 리더십	거래적 리더십
현 상	현상 변화를 위한 노력	현상 유지를 위해 노력
목표지향성	보통 현상 보다 매우 높은 이상적 목표 지향	현상과 너무 괴리되지 않는 목표지향
시 간	장기적 조망, 장기목표를 위해 노력을 유도하는 동기부여	단기적 조망, 기본적, 가시적 본상에 의한 동기부여
동기부여 전략	자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기 부여	부하들에게 즉각적으로 가시적인 보상으로 동기부여
행동표준	변혁적, 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려	부하들에게 규칙과 관행에 따른 관리표준 설정
문제해결	부하들이 스스로 해결책 (know-why)을 찾도록 격려, 코칭함	문제해결(Know-how)위주의 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌

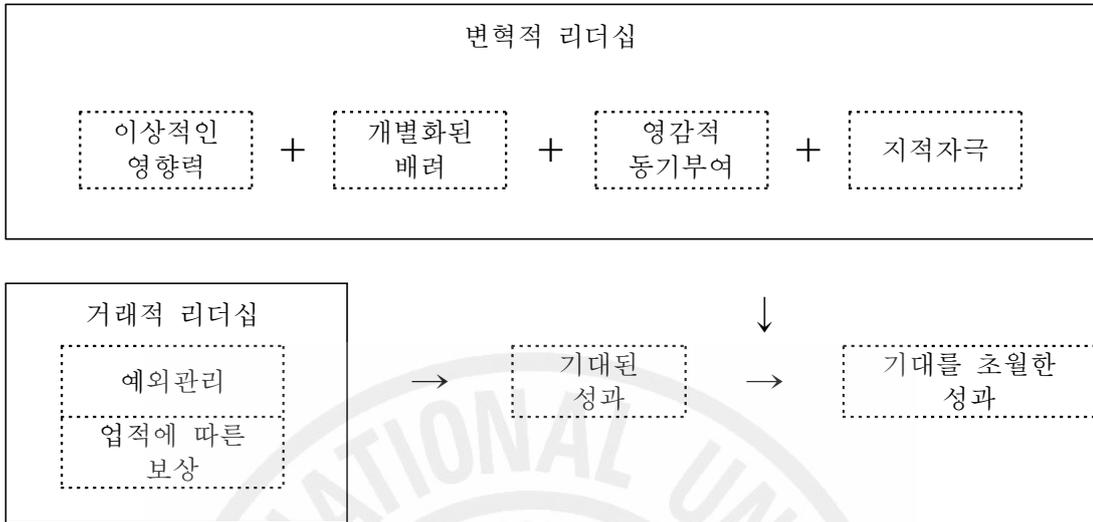
자료 : 김성국(2001). 이상진(2006)에서 재구성

또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 대한 상관관계를 도식화 해보면 변혁적 리더십은 이상적인 영향력, 개별화된 배려, 영감적 동기부여, 지적자극을 통하여 조직구성원으로 하여금 자신들에게 기대된 이상의 노력을 하도록 동기부여 함으로써 기대를 초월하는 성과를 이끌어 내는데 반해, 거래적 리더십은 조직구성원의 업적에 따른 보상과 예외관리의 요인에 의해 기대되는 노력에 따라 성과가 이루어진다.

결론적으로 Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 독립된 것이 아니라 정도의 차이는 있지만 뛰어난 리더에게서 동시에 나타난다고 <그림 2-2>에서 설명하고 있다(이상진, 2006).

Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십의 하위요인은 이상적인 영향력, 개별화된 배려, 영감적 동기부여, 지적자극으로 설명하고 있지만 본 연구에서는 영업적인 환경을 감안하여 본 연구 의도에 맞게 카리스마, 지적자극, 개별적 배려요인으로 선정하여 활용하였다.

<그림 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계



자료 : 이상진(2007)에서 재구성

자료 : Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development* 4.

## 제2절 직무(근무)만족

### 1. 직무(근무)만족의 정의

직무(근무)만족(job satisfaction)이란 조직구성원이 자신의 직무로부터 얻는 즐거움의 정도를 말한다. 다시 말해서 직무만족은 개인의 기대를 어느 정도 충족시키느냐에 따라 차이가 있으므로 매우 주관적인 판단이라 할 수 있다. 직무만족이 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무만족이 낮은 사람은 자신의 직무에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다. 직무만족에 대해서는 오랫동안 조직 및 산업 심리학자들이 관심을 갖고 연구하고 있는 분야이기도 하지만 아직까지도 직무만족에 관한 개념이 명확하게 정의되어 있지 않으며 일반화되어 있지 않다. 그러나 직무만족에 대한 기초개념을 토대로 정의를 분석하면 다음과 같다.

Smith(1955)는 직무만족을 “각 개인이 자신의 직무과 관련하여 경험하는 모든 호의감의 총화 또는 이러한 호의감의 균형상태에 기인되는 일련의 태도”라고 정의했으며, Lock(1967)는 “개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 얻는 정적상태”라고 정의하면서 개인의 성격특성과 직무특성이 직무만족에 영향을 미친다고 제시했다.

Tiffin와 McCormick(1974)은 “직무만족이란 직무에서 체험 된 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 이것은 개인적인 것이므로 각 개인이 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다.”고 하였다.

Quinn(1973)은 “직무만족이란 어떤 특별한 직무내용 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화 된 개성의 정도”라고 하고 있다.

Poter와 Lawler(1968)는 “직무만족이란 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만족은 커진다고 하였다.

이상에서 직무만족에 대한 정의를 종합해볼 때 직무만족의 특징은 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 직무만족은 직무에 대한 감정적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 조직구성원의 행위나 언어적 표현을 통해서 유추할 수 있다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다라고 제시했다 (마인수,2005).

## 2. 직무만족의 중요성

경영자나 관리자의 입장에서 직무만족에 대한 관심은 직무만족이 과연 종업원들의 성과나 행동에 어떠한 영향을 미치는가 하는 점일 것이다. 일반적으로 직무만족이 보다 효율적인 직무수행을 가능토록 하는 원동력이 될 수 있을 것으로 생각되지만, 실제로 직무만족이 직무성과와 직접적인 관계가 없다는 실증연구결과 또한 많다, 즉, 직무만족과 직무성과간의 관계에 대해서는 명확한 결론을 내기가 어렵다는 것이다.

그럼에도 직무만족이 중요시 되는 것은 직무만족이 조직유효성의 차원에서 매우 중요한 역할을 하기 때문이다. 직무만족도가 높은 구성원들로 형성된 조직과 불만족이 높은 구성원들로 가득한 조직 간에 어느 조직의 성과가 더 높을 것인가를 생각해 보면 이를 쉽게 이해할 수 있다. 자신의 직무에 만족하지 못하는 종업원이 고객들에게 보다 나은 서비스와 친절을 제공하기는 어려울 것이다.

따라서 종업원이 직무에 불만족하는 원인이 무엇인지 알아내고 이를 개선하는 작업은 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 직무만족이 다양한 측면의 결합적 태도라고 보았을 때, 종업원들이 관련 어떠한 부분과 요소에 대하여 불만족하는가를 찾아내고자 하는 노력은 조직의 문제가 무엇이고, 어떤 부분에 더 많은 개선노력을 기울여야 하는가에 대한 중요한 정보를 경영자에게 제공한다. 실제로 직무 불만족이 종업원의 결근, 이직률, 육체적·정신적 건강문제와 직접적인 관계가 있다는 것을 보여주는 많은 연구들이 있다(마인수, 2005).

### 3. 직무만족에 영향을 미치는 요인

어떤 요인들이 직무만족에 영향을 미치는가에 대하여 알아봄으로써 구성원들의 직무만족 수준을 높일 수 있을 것이다. 직무만족도를 측정하는데 있어서 연구자들은 각기 다른 여러 요인들을 인정하고 있다. 각 학자별 직무만족의 영향요인을 살펴보면 다음과 같다.

#### ① Jurgenson의 분류

- a. 안전    b. 승진    c. 일의 종류    d. 조직    e. 동료
- f. 봉급    g. 상사    h. 근무 시간    i. 근무조건    j. 특혜

#### ② Job Description Index에서의 분류(Smith, 1967)

- a. 현 직책    b. 감독    c. 승진기회    d. 봉급    e. 동료

#### ③ Herberg 의 분류(1966)

Herberg의 분류에서는 동기요인과 위생요인으로 구분하여 제시하고 있다.

<표 2-4> 허즈버그의 2요인

동기요인(Motivation factors)	위생요인(Hygiene factors)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성취감</li> <li>- 인정감</li> <li>- 도전감</li> <li>- 책임감</li> <li>- 성장과 발전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책과 관리</li> <li>- 감독</li> <li>- 근무조건</li> <li>- 인간관계</li> <li>- 봉급</li> <li>- 신분</li> <li>- 안정</li> </ul>

④ Flippo (1971)

- a. 보수    b. 신분의 안정    c. 마음에 맞는 동료    d. 직무성취에 대한 인정  
 e. 의미 있는 직무    f. 발전의 기회    g. 편안하고 안전하며 매력적인 작업환경  
 h. 유능하고 공정한 지도자    i. 온당한 명령과 지시    j. 조직의 사회적 지위

⑤ V. H. V room

- a. 감독    b. 직무내용    c. 임금    d. 승진의 기회    e. 작업시간

이와 같이 직무만족의 결정요인에 대해 많은 주장을 하고 있지만 일치된 견해를 보이지 못하고 있다(마인수, 2005).

### 제3절 조직몰입

#### 1. 조직몰입의 정의

1950년대 말(Becker & Carper, 1956. Gouldner, 1957)과 1960년대 초(Becker, 1960)부터 조직몰입이 연구되기 시작한 이후 전통적으로 조직몰입은 일체감, 충성 및 의지와 같은 정의적 태도의 일종으로 간주되어 왔고 현재도 이 개념이 널리 이용되고 있다(Buchanan, 1974). 한편 Becker(1960)에 의해 제기되고 Salancik(1977) 역시 주장한 행동으로서의 조직몰입 개념을 사용하는 학자들이 존재하지만 그 수는 소수에 불과

하며(Wallace, 1977), 다른 한편으로는 조직몰입의 개념 정의에 있어서 태도 및 행동을 동시에 고려하는 학자도 있다(Kaldenberg et al., 1995).

조직몰입을 연구해 온 학자들은 전통적으로 조직몰입의 개념을 조직에 대한 일체감, 조직에 대한 충성, 조직에 계속 잔류하려는 의지 등 세 구성요소를 통합하여 정의해 왔고 아직도 여러 학자들이 그 개념을 널리 이용하고 있으나 최근에는 그 개념을 보다 정교화시켜 정의적 몰입, 도덕적 또는 규범적 몰입, 잔류적(continuance) 몰입 등 세 구성요소로 구별하여 사용하는 학자들이 있으며(Yousef, 2000) 타산적 몰입을 사용하는 학자들도 있다(Meyer & Allen, 1991. Ruyter & Wwtzels, 1999). 여기서 타산적 몰입이란 조직구성원이 그가 현재 소속한 조직이 제공하는 보상과 비용을 계산한 후, 즉 그가 조직에 투자한 것이 많거나, 다른 조직으로 이동할 때 치르는 비용이 커서 현재의 조직에 몰입하는 경우를 의미한다. 한편 이들 네 가지 구성 요소들 중에서 어떤 학자들은 타산적 몰입, 정의적 몰입 및 잔류적 몰입을 선택하여 조직 몰입의 구성요소로 사용하기도 하고(Meyer & Allen, 1991) 다른 학자들은 정의적 몰입, 잔류적 몰입 및 규범적 몰입을 선택하여 조직 몰입의 구성요소로 사용하기도 한다(Yousef, 2000).

조직몰입의 정의는 연구자에 따라 매우 다양하게 개념 정의가 되고 있는데 대표적인 연구자들의 정의를 중심으로 그 개념은 <표 2-5>와 같다.

최근까지 많은 학자들이 정의적 태도에 기초한 조직몰입 개념을 가장 널리 사용하고 이 개념을 조직 구성원의 조직에 대한 헌신이나 고용 지속에 관련된 지속적 태도 또는 행태를 측정하는데 매우 유용한 도구로 사용하기 때문에, 본 연구에서도 조직 몰입을 정의적 태도로 정의한다(조경호, 1993). 결국 본 연구에서 의미하는 조직몰입은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 계속 조직에 잔류하려는 의지이다(Mowday et al., 1979; 배병룡, 2001).

<표 2-5> 조직몰입의 정의

연구자	정 의
Becker(1960)	개인지 조직에 근속하는 동안 발생하는 투자요소와 보상의 관계의 의해 구속되는 상태.
Grusky(1966)	시스템에 대한 구성원 관계의 본질이다.
Kanter(1968)	사회적 시스템(조직)을 위해 노력하려는 의지 또는 조직에 대한 충성심 및 애착이다.
Brown(1969)	구성원의 생각을 포함하고, 개인의 현재 지위를 반영하며, 성과, 업무에 대한 동기유발, 자발적 공헌 및 기타 관련 결과와 관계가 있는 것을 예측할 수 있도록 하며, 동기부여 요인의 의미 는 차이를 제공하는 것이다.
Hall, Schneier, & Nygren (1970)	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정이다.
Sheldon(1971)	개인의 정체성(identity)을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성이다.
Lee(1971)	충성심과 소속감의 상태로서 조직일체감과 관련된 개인의 조직의 계속의 형태.
Herbiniak & Alutto (1972)	시간의 흐름에 따른 부수적 투자(side bets)의 변경과 투자에 있어 개인과 조직의 거래 결과로서 발생하는 구조적 현상이다.
Buchanan(1974)	조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직구성원이 가지는 정서적인 애착이다.
Salancik(1977)	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여(involvement)를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태이다.
Weiner(1982)	조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체이다.
양창삼(1999)	개인과 조직의 관계를 나타내는 말로서 주로 조직에 대한 개인의 일체감, 집착, 애착, 관여, 충성도, 동일시, 소속감 등의 정도를 의미함.
백기복(2004)	특정조직에 애착을 갖고, 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태.
최상필(2006)	조직에 대한 애착을 가지며 조직의 가치와 목적을 자신과 동일시.

\* 자료 : 김창걸(2003), 백기복(2004), 최상필(2006), 이상진(2007) 재구성

## 2. 조직몰입의 요인

조직몰입의 구성요인 역시 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 학자들의 다양한 관점에서 따라 <표 2-6>에서 보는 바와 같이 분류된다. 학자들의 개념정의를 살펴보면, 조직에 대한 개인적인 심리적 상태를 나타내는 것으로 경제적인 측면에서 비용의 발생, 즉, 이해타산 여부와 조직과의 일체감을 느끼면서 조직과 개인이 하나의 유기체인 상태와 조직에 대한 도덕적 도리의 측면으로 분류되어진다고 볼 수 있다.

Etzioni(1961)는 권력에 의해 지지되는 조직의 명령에 대한 구성원의 수용유형을 분석하고 이를 토대로 조직몰입을 다음의 세 가지 형태로 분류 하였다. 도덕적 몰입은 비영리단체나 규범적 권력을 사용하는 조직에서 발생하는 유형으로 조직구성원들은 도덕적이며 규범적인 동기에 의해 자발적으로 조직에 참여하게 된다.

따라서, 조직몰입의 강도가 가장 높다. 산술적 몰입은 March와 Simon의 유인-공헌 이론과 같은 유형으로서 조직구성원이 조직에 대한 그들의 공헌과 교환에 의해 몰입하게 되는 유형이다. 소외적 몰입은 구성원의 행위자체가 심각하게 제한받는 상황에서 발생하는 유형으로서 매우 부정적인 상태의 몰입이다. 포로수용소나 교도소 등과 같이 개인들이 조직으로부터 강압을 받기 때문에 조직에 대해 매우 소극성을 갖게 되는 몰입 유형이다(제미자, 2002).

Kanter(1968)는 조직몰입의 유형은 조직이 조직구성원에게 부과하는 행위의 요구 사항이 다르기 때문에 생긴다고 주장하면서 다음과 같은 세가지 하위차원을 조직 헌신의 개념을 분류하였다. 첫째, 근속몰입은 조직에 계속 남아 있으면서 조직의 생존을 위해 헌신하는 것이다. 이는 조직을 이탈함으로써 과거의 개인적 투자와 희생이 커지기 때문에 조직에 계속 남아 있으려고 한다는 의미이다. 둘째, 응집몰입은 조직 내의 사회적 관계에 대한 애착이다. 예컨대, 조직은 전형적으로 구성원들의 심리적 애착을 개발하기 위한 다양한 활동을 실시하는데, 이는 외부인(outsider)을 조직의 구성원으로 변화시키기 위한 다양한 노력들을 통해 응집몰입을 높일 수 있다는 것이다. 셋째, 통제몰입은 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직규범에 대한 조직구성원의 애착을 말한다. 즉, 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 조직에 몰입하게 되는 평가 지향적 성향을 나타내는 몰입유형이다(오인근, 2001).

Buchanan(1974)은 조직몰입을 “도구적 가치(instrument worth)와는 상관없이 조직의

목표와 가치, 이와 관련한 자기의 역할 그리고 단지 조직 그 자체를 위하여 가지는 정서적 애착심이다”라고 정의하였다. 즉 조직몰입을 개인과 조직 간의 심리적인 결속 관계의 형태로 보고 있으며 조직몰입의 정의와 측정에 대해서는 일치하는 견해가 없다고 하면서 순수하게 도구적 가치와 분리되어 조직의 목표 및 가치에 대해 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직 구성원이 가지는 정서적 애착을 조직몰입으로 보았다. 그의 연구는 경영자의 조직몰입 태도에 대해 조직경험을 주요 요인으로 보고 조직의 중요성이 조직 내의 근속년수, 특히 경력단계에서 어떻게 변화하는가를 연구하면서 조직몰입을 다음과 같이 구분하였다. 첫째, 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시, 둘째, 업무역할에 대한 개인의 심리적 몰입, 셋째, 조직에 애착을 갖는 충성심등 Buchanan의 몰입은 조직에 대한 감정적 애착이라고 할 수 있다(함희경, 2001).

Straw와 Salancik(1977)은 조직몰입을 조직행위론적 관점에서의 몰입인 태도 몰입과 사회심리학적 관점에서의 몰입인 행위론적 몰입으로 구분할 것을 강조 하고 있다. 태도몰입은 조직에 대한 개인의 감정 측면을 강조하는 것으로서 구성원이 조직과 자기를 동일시하고 조직구성원으로 남으려는 정도의 몰입을 말한다. 또한, 조직에 적극적인 태도를 가지고 조직을 위해 열심히 일하기를 원하는 상태이며 조직의 목표를 수용하고 그 목표의 달성을 위해 노력할 의사를 나타낸다. 행위몰입은 개인이 조직을 떠날 때 인식되는 비용 측면을 강조하는 것으로서 여기에서는 개인이 조직에 투자된 매몰비용으로 인해 조직에 구속되는 과정에 초점을 맞추고 있다(제미자, 2002).

Angel & Perry(1981)는 Porter(1974)가 개발한 조직몰입도 설문(OCQ)15개 문항을 이용하여 요인분석을 실시하고, 그 결과를 근거로 조직몰입을 가치몰입과 근속몰입의 2유형을 분류하고 있다. 가치몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해 자부심을 느끼며, 조직의 목표를 수용하고 조직을 위하여 몰입하려는 의사를 가진 경우를 의미하며, Etzioni(1961)의 도덕적 몰입과 유사하고, 근속몰입은 이해타산 관계에 근거해서 조직의 성원으로 계속남아 있고자 하는 소극적 잔류의사를 의미한다(최상필, 2006).

<표 2-6> 조직몰입의 구성요인

연구자	구성요인	개 념 정 의
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 몰입이다.
	산술적 몰입	혜택(benefits)과 보상(rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향이다
	소외적 몰입	착취적인 관계에 기초한 몰입이다. (예, 감옥)
Kanter (1968)	근속적 몰입	조직에 남아서 헌신하겠다는 것이다.
	응집적 몰입	조직에 있어서 사회적 관계에 대한 애착.
	통제적 몰입	조직의 규범에 대한 애착.
Buchanan (1974)	동일시	개인이 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들인다.
	심리적 몰입	조직의 가치관과 목표, 그리고 자신의 역할에 몰두한다.
	충성심	조직에 대한 애정과 부합한다.
Staw & Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취를 말한다(조직행위론적 접근법).
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태를 말한다(사회심리학적 접근법).
Angle & Perry (1981)	가치몰입	조직에 대한 자부심이 강해 규정 이상의 업무를 할 의사가 있는 몰입.
	근속몰입	조직구성원을 남아 있고자 하는 욕구에 기초한 몰입.
Allen & Meyer (1990)	정서적 몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과의 동일시를 말한다.
	지속적 몰입	종업원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입을 말한다.
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감을 말한다.

자료 : 함희경(2001), 제미자(2002), 오인근(2003), 최상필(2006), 이상진(2007) 재구성

본 연구에서 사용되는 조직몰입의 구성요인은 정의적 몰입(태도)으로 하고자 한다.

### 1) 정의적 몰입(태도)

조직구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 계속 조직에 잔류하려는 의지이다. 최근까지 많은 학자들이 정의적 태도에 기초한 조직몰입 개념을

가장 널리 사용하고 이 개념을 조직구성원의 조직에 대한 헌신이나 고용지속에 관련된 지속적 태도 또는 행태를 측정하는데 매우 유용한 도구로 사용하고 있다(배병룡, 2001).

## 2) 정서적 몰입

정서적 몰입은 종업원의 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 정서적 몰입은 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지(Kanter, 1968)이며, 조직과의 동일시 감정이다. 여기에서 조직과의 동일시 감정은 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망등의 감정(O'Reilly & Chatman, 1986)이다. 이러한 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타난다. 조직 내에서 욕구가 충족되거나 자신들의 기대에 부합하는 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들 보다 조직에 대하여 더 강한 심리적 애착을 가지려는 경향을 보인다(강신규, 2001, 재인용). 구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하는(예, 삼성맨) 몰입유형이다(백기복, 2004).

## 3) 지속적 몰입

지속적 몰입은 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말한다. 이러한 몰입은 종업원이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)을 인지하게 될 때, 그리고 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성된다(Becker, 1960). 종업원들은 조직에 근무하면서 시간이나 노력 등을 조직에 투자하게 되고 조직생활을 통해 다른 사람들과 우호적인 대인관계를 맺으며 조직에 있는 특수한 기술을 습득 하는 일 등으로 자신에게 가치 있는 것들을 쌓아가게 된다. 이러한 것들은 시간이 지날수록 더 많이 축적되기 때문에 만일 종업원들이 조직을 떠나게 되었을 때 생기는 기회비용은 더욱 크게 늘어나게 되어 그들은 결국 조직에 남게 된다.(Huselid & Day, 1991). 정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는

자발적 몰입인데 반해 지속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이다(Allen & MEyer, 1990) 따라서 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만 지속적 몰입은 종업원들이 자신의 신분을 유지하기 위해 요구되는 최소한의 노력만을 하기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(강신규, 2001. 재인용).

#### 4) 규범적 몰입

규범적 몰입은 종업원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이다(Allen & Meyer, 1990). Wiener & Vardi(1980)는 조직몰입을 조직에 대한 충성심, 조직을 위한 희생, 조직을 비난 하지 않는 것 등의 세 가지 항목으로 측정하였는데 이는 몰입 행위 중 규범적인 측면을 강조한 실증분석이었다(강신규, 2001. 재인용). 심리적 부담이나 의무감 때문에 조직에 대하여 몰입하게 되는 경우이다. 특히 동료들이나 상사로부터의 압력이 그러한 부담을 가중시킬 수 있다(백기복, 2004).

### 3. 유사개념과의 비교

우리는 본 연구에서 조직몰입을 일종의 태도로써 이해하고자 하였다. 그러나 조직에 대한 개인의 태도를 나타내는 조직몰입(organizational commitment)이 직무와 관련된 태도를 나타내는 직무만족(job satisfaction)이나 직무몰입(job involvement) 등과 실제로는 구별하기 어려운 점이 있다. 이는 이러한 개념들이 이론적 또는 의미상으로는 구별된다 하더라도, 실제 측정에 있어서 관련변수가 매우 유사하며, 연구자가 개념화한 것들을 응답자가 실제로 구별할 수 있는가 하는 의문에서 비롯되기도 한다.

#### 1) 조직몰입과 직무만족

직무만족(job satisfaction)에 대하여 Locke는 ‘개인의 직무와 경험에 대한 평가의

결과로서 유쾌하고 긍정적인 정서 상태'라고 정의하고 있으며, McCormic은 '직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무에서 얻게 되거나 경험하는 욕구만족의 정도에 대한 함수'라고 정의하고 있다. 이러한 정의에서 보듯이 직무만족은 개인의 '직무'에 대한 태도에 초점을 맞추고 있다는 점에서 '전체조직'에 초점을 맞추고 있는 조직 몰입과 구분된다고 하겠다.

최원재(2007)는 그의 연구에서 조직몰입과 직무만족이 모두 조직이나 직무에 대한 우호적인 감정과 태도를 반영한다는 점과, 이들에 영향을 미치는 요인들이 동일하게 적용된다는 면에서 유사하지만, 발동 시기와 범위, 발동 경로, 그리고 분석의 수준에 따라 다음과 같이 구분된다고 말하고 있다.

우선 발동 시기와 범위를 살펴보면, 직무만족은 개인이 조직에 들어오면서 배당된 직무나 상관, 동료, 직무수행의 대가 등에 대하여 즉각적으로 발생하는 태도인 반면에, 조직몰입은 개인이 조직생활을 하면서 획득하게 되는 조직의 목표와 가치에 대한 이해, 성과에 따른 보상에 대한 기대, 조직에 계속 근무함으로써 얻게되는 개인적 이해 등을 반영하여 발생하므로 직무만족보다 늦게 발동되며, 그 효과는 매우 장기적이고 지속적이라고 말하고 있다.

한편, 직무만족의 발동경로는 입사 전 소유하고 있던 스키마(추상적으로 특정 직무에 대해 가지고 있는 지식과 신념체계)가 작동되어 실제 직무 수행 경험이 비교 처리됨으로써 자신의 기준에 부합되는 정보는 만족으로 나타나고, 그렇지 못한 정보는 불만족으로 나타나는 과정을 거친다. 반면에 조직몰입은 여러 가지 경로의 학습을 통해 조직에 대해 발생하는 개인의 성향(disposition)으로 이해된다. 조직에서 개인의 학습 경험은 그가 원래 가지고 있었던 조직에 대한 관념, 직무수행태도 등을 변화시키는 역할을 하게 되며, 한번 형성된 성향은 외부적 자극에 쉽게 변하지 않는 속성을 지니게 된다.

또한 직무만족은 개인이 수행하는 직무와 관련된 정보에 기초하여 평가되어 발생하는 개념으로 분석의 수준이 직무수행 환경에 국한되지만, 조직몰입은 조직생활 전반에 대한 개인의 평가를 반영하며, 현재 시점에서의 평가는 물론 조직의 과거와 미래를 견주어 평가하여 내려진 결정이라는 점에서 직무만족에 비해 분석의 수준이

높다고 주장하고 있다.

요약하자면 직무만족은 직무나 직무와 관련된 국면(facets)에 대한 반응이라고 할 수 있으며, 조직몰입은 직무에 대한 만족을 포함하는 조직전체에 대한 반응이라고 할 수 있다. 또한 직무만족은 상대적으로 직무와 직무 차원에 대한 수동적이고 소극적인 태도를 반영하는 것이라 할 수 있다. 따라서 직무만족이 직무환경의 변화에 민감한 반면, 조직몰입은 상대적으로 안정적이다. 경험적 연구에서도 직무만족보다 조직몰입이 조직의 성과, 이직의도, 결근 등 더 잘 설명하는 것을 나타나고 있다.

한편 조직몰입과 직무만족의 인과적 순서(casual ordering)에 대해서도 논란이 있다. 직무만족이 조직몰입수준에 영향을 미친다는 주장이 일반적 견해로 보이나 반대로 조직몰입이 직무만족의 선행요인이라는 주장도 있으며, 양자가 서로 독립적이라는 견해도 있다(최원재, 2004).

## 2) 조직몰입과 직무몰입

직무몰입에 대하여 Dubin은 ‘직무상황에 대하여 중심적인 생활관심이 차지하는 정도’, Allport는 ‘구성원이 자기의 직무에서 명성·자존·자율·자애와 같은 욕구에 참여하는 정도’로서 정의하고 있다. 또한 김병섭은 ‘일상적 직무 수행에 푹 빠진 상태’라고 정의하고 있다. 이러한 정의를 두고 볼 때 직무몰입도가 높은 사람은 자신의 성과에 대한 감정과 자신에 대한 감정 간에 관련이 있게 되고, 자신의 직무가 자신의 자아존중에 매우 중요한 영향을 미치며, 때문에 자신의 직무에 열중하게 되는 것이다.

조직몰입 없이 직무몰입이 없고, 직무몰입 없이 조직몰입이 없다고 할 만큼 두 개념은 서로 연관되어 있다. 특히 조직이나 직무에 대한 우호적인 태도라는 점에서 유사하다고 할 것이다. 그러나 직무만족과의 구별과 유사하게 그 초점이 ‘직무’와 ‘조직’이라는 점에서 다르고, 직무몰입은 조직과 외부환경에 대한 포괄적인 이해를 요구하지 않으며 단지 직무자체만을 반영한다는 점에서 차이가 난다고 할 수 있다(최원재, 2004).

## 제4절 제주지역 사회복지 시설 및 사회복지사 현황

### 1. 사회복지 시설의 정의

사회복지사업법 제2조에서는 국민기초생활보장법, 아동복지법, 노인복지법, 장애인복지법, 모·부자복지법, 영유아보육법, 성매매방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률, 정신보건법, 성폭력범죄의 처벌 및 피해자 보호 등에 관한 법률, 입양촉진 및 절차에 관한 특례법, 일제하 일본군 위안부 피해자에 대한 생활안정지원 및 기념사업 등에 관한 법률, 사회복지공동모금회법, 장애인·노인·임산부 등의 편의증진보장에 관한 법률, 가정폭력방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률, 농어촌 주민의 보건복지 증진을 위한 특별법 등 15개의 법률에 의한 보호·선도 또는 복지에 관한 사업과 사회복지 상담·부랑인 및 노숙인 보호·직업보도·무료 숙박·지역사회복지·의료복지·재가복지·사회복지관운영·정신질환자 및 한센병력자 사회복지에 관한 서업 등 각종 복지사업과 이와 관련된 자원봉사활동 및 복지시설의 운영 또는 지원을 목적으로 하는 사업을 사회복지사업이라고 정의하고 있으며, 그리고 사회복지시설은 사회복지사업을 행할 목적으로 설치된 시설이라고 정의하고 있다.

### 2. 사회복지시설 및 사회복지사 현황

#### 1) 사회복지시설 현황

제주도에서 설치되어 운영되고 있는 사회복지시설을 크게 이용시설과 생활시설로 구분하여 살펴보면 <표 2-7>에서 제시하고 있는 것과 같다.

현재 제주도 내에서 운영되고 있는 사회복지시설은 약 959개소가 있다. 이용시설은 약 929개소로서 사회복지시설의 96.5%를 차지하고 있으며, 생활시설은 약 34개소로서 3.5%를 차지하고 있다. 이용시설 중에서는 영·유아보육시설(특수보육시설 포함)이 약 500개소로서 이용시설의 54.1%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 다음은 노인여가복지시설이 약 360개소로서 38.9%를 차지하고 있다. 다음은 장애인 지역

사회재활시설(장애인종합복지관 포함) 15개소, 재가노인복지시설 12개소, 종합사회복지관, 피해여성상담소, 자원봉사센터가 각각 7개소 등의 순이다.

생활시설 중에서는 노인의료복지시설이 약 12개소로서 생활시설의 35.3%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 다음은 여성복지시설 6개소(17.7%), 아동양육시설과 장애인생활시설이 각각 5개소, 노인주거복지시설 3개소, 부랑인복지시설 2개소, 정신요양시설 1개소 등이다.

지역을 4개 시·군으로 구분하여 사회복지시설의 설치현황을 살펴보면, 사회복지이용시설은 925개소 중에서 제주시에서 운영되고 있는 이용시설이 약 437개소로서 47.2%로 가장 높은 비율로 나타났으며, 다음은 북제주군 188개소(20.4%), 남제주군 154개소(16.6%), 서귀포시 146개소(15.8%)인 것으로 나타나, 사회복지이용시설은 제주시에 가장 많이 분포되어 있었으며, 서귀포시에 가장 적게 분포되어 있는 것으로 나타났다.

사회복지생활시설은 34개소 중에서 제주시에서 운영되고 있는 생활시설은 17개소로서 50.0%로 가장 높은 비율로 나타났으며, 다음은 북제주군 10개소(29.4%), 서귀포시 5개소(14.7%), 남제주군 2개소(5.9%)로 나타나, 사회복지생활시설은 제주시에 가장 많이 분포되어 있었으며, 남제주군에 가장 적게 분포되어 있는 것으로 나타났다.

지역을 산남지역과 산북지역으로 구분하여 사회복지시설의 설치현황을 살펴보면, 사회복지시설 959개소 중에서 제주시와 북제주군을 합친 산북지역에 분포하고 있는 시설이 652개소로서 68.0%이었으며, 서귀포시와 남제주군을 합친 산남지역에 분포하고 있는 시설이 307개소로서 32.0%인 것으로 나타났다.

지역별로 시설유형의 설치현황 사회복지이용시설은 925개소 중 산북지역에 분포하고 있는 시설이 625개소로서 67.6%이었으며, 산남지역에 분포하고 있는 시설은 300개소로서 32.4%인 것으로 나타났으며, 사회복지생활시설은 34개소 중 산북지역에 분포하고 있는 생활시설이 27개소로서 79.4%이었으며, 산남지역에는 7개소(20.6%)가 분포하고 있는 것으로 나타났다(남진열, 2006).

<표 2-7> 제주도 사회복지시설 현황

(단위 : 개소)

구 분	합 계	산북지역		산남지역		
		제주시	북제주군	서귀포시	남제주군	
총 계	959 (100.0%)	652(68.0%)		307(32.0%)		
		454(47.3)	198(20.7)	151(15.8)	156(16.2)	
이 용 시 설	소 계	925 (100.0%)	625(67.6%)		300(32.4%)	
	종합사회복지관	7	4	1	1	1
	재가노인복지시설 <sup>1)</sup>	12	5	2	3	2
	노인여가복지시설 <sup>2)</sup>	360	116	110	43	91
	영·유아보육시설 <sup>3)</sup>	404	239	56	69	40
	특수보육시설	96	44	11	24	17
	장애인지역사회재활시설	11	7	3	1	-
	장애인직업재활시설	6	3	1	1	1
	장애인종합복지관	4	3	-	1	-
	피해여성상담소	7	5	1	1	-
	청소년쉼터	2	2	-	-	-
	가정위탁지원센터	1	1	-	-	-
	아동보호전문기관	1	1	-	-	-
	자활후견기관	4	1	1	1	1
	정신보건사회복지시설	3	2	1	-	-
자원봉사센터	7	4	1	1	1	
생 활 시 설	소 계	34 (100.0%)	27(79.4%)		7(20.6%)	
	아동양육시설	5	3	-	1	1
	부랑인시설	2	1	-	1	-
	노인주거복지시설 <sup>4)</sup>	3	2	-	1	-
	노인의료복지시설 <sup>5)</sup>	12	4	6	1	1
	장애인생활시설	5	3	2	-	-
	여성복지시설 <sup>6)</sup>	6	3	2	1	-
	정신요양시설	1	1	-	-	-

주 : 1) 재가노인복지시설에는 가정봉사원파견시설, 주간보호시설, 실비주간보호시설, 단기보호시설등 포함

2) 노인여가복지시설에는 노인복지회관, 경로당, 노인교실, 노인휴양소 등 포함

3) 영·유아보육시설에는 국공립, 민간(법인, 개인 등), 직장, 가정보육시설 등 포함

4) 노인주거복지시설에는 무료, 실비, 유료양로시설, 실비, 유료노인복지주택 등 포함

5) 노인의료복지시설에는 무료, 실비, 유료요양시설, 유료노인전문요양시설, 노인전문병원 등 포함

6) 여성복지시설에는 모자보호시설, 가정폭력피해자보호시설, 성폭력피해자보호시설 등 포함

자료 : 남진열(2006), 제주특별자치도 시대와 제주의 미래, 학술세미나 자료집

## 2) 사회복지사 현황

제주도사회복지사협회(2008) 자료에 의하면 제주지역 사회복지사는 4,453명으로 그 중 사회복지사 1급 자격증 소지자는 515명, 사회복지사 2급 자격증 소지자는 3,297명, 사회복지사 3급 자격증 소지자는 11명이다.

# 제3장 연구방법

## 제1절 연구대상

본 연구는 제주지역 내 노인복지분야와 장애인복지분야 사회복지시설에서 근무하는 사회복지사를 연구대상으로 실시하였다. 설문지는 구조화된 자기기입식 설문지를 각 기관에 배부하고 회수하는 방식으로 2008년 2월 11일부터 20일까지 10일 동안 이루어졌으며, 배부된 설문지는 358부, 회수된 설문지는 320부 회수율 89.4%였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지 11부를 제외하고 최종분석에서는 309부의 설문지가 사용되었다.

조사대상자의 일반적 특성에 대한 분석결과는 <표 3-1>에 제시되어 있다.

대상자의 일반적 특성에 대한 분석결과를 살펴보면, 성별 분포에서는 남성 응답자가 30.1%(93명), 여성 응답자가 69.9%(216명)이었으며, 연령대에서는 30대 응답자가 34.0%(105명), 20대 응답자 33.7%(104명), 40대 응답자 27.5%(85명) 순이었다. 그리고 최종학력에서는 전문대졸이 60.2%(186명), 대졸 33.0%(102명), 대학원 졸 5.2%(16명) 순이었으며, 사회복지사 자격증에서는 사회복지사 2급 자격증 소지자가 85.1%(263명), 사회복지사 1급 자격증 소지자 14.9%(46명)로서 2급 자격증 소지자가 1급 자격증 소지자보다 많은 것으로 나타났다.

<표 3-1> 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남 성	93	30.1
	여 성	216	69.9
연령대	20대	104	33.7
	30대	105	34.0
	40대	85	27.5
	50대 이상	15	4.9
최종학력	고졸 이하	5	1.6
	전문대졸	186	60.2
	대졸	102	33.0
	대학원졸	16	5.2
자격증	사회복지사 1급	46	14.9
	사회복지사 2급	263	85.1
합 계		309	100.0

다음은 조사대상자의 근무관련 특성을 살펴보면, 근무시설 형태에서는 생활시설 근무자가 70.6%(218명)으로 이용시설 근무자 29.4%(91명)보다 많았으며, 근무분야에서는 노인복지분야가 51.8%(160명)로 장애인복지분야 48.2%(149명)보다 많았다.

근무경력에서는 3-5년 이하가 42.5%(130명), 2년 이하 32.7%(100명), 6년 이상 24.8%(76명) 순으로 나타났으며, 직위별에서는 기타 직원 77.0%(238명), 중간관리자(과장, 팀장 등) 17.8%, 상위관리자(사무국장, 부장 등) 5.2% 순으로 나타났다. 연봉수준에서는 1201만원-1800만원 42.3%(123명), 1801-2400만원 41.6%(121명), 2401만원 이상 11.0%(32명) 등의 순으로 나타났으며, 임금적절성 인식에서는 적은 편이라는 응답이 60.8%(187명), 적절한 편 28.2%(87명), 매우 적은 편 9.7%(30명) 등의 순으로 나타났다. 그리고 1주일 평균 연장근로시간에 대한 응답에서는 10시간 이하라는 응답이 57.6%(137명), 21시간 이상 24.4%(58명), 11-20시간 이하 18.0%(43명) 순으로 나타났으며, 현재 근무하고 있는 직장에서 이직을 생각해 본 적이 있는가의 이직의사 여부에 대한 응답에서 생각해본 적이 있다는 응답이 55.0%(170명)으로 생각해본 적이 없다는 응답 45.0%(139명)보다 많은 것으로 나타났다.

<표 3-2> 조사대상자의 근무관련 특성

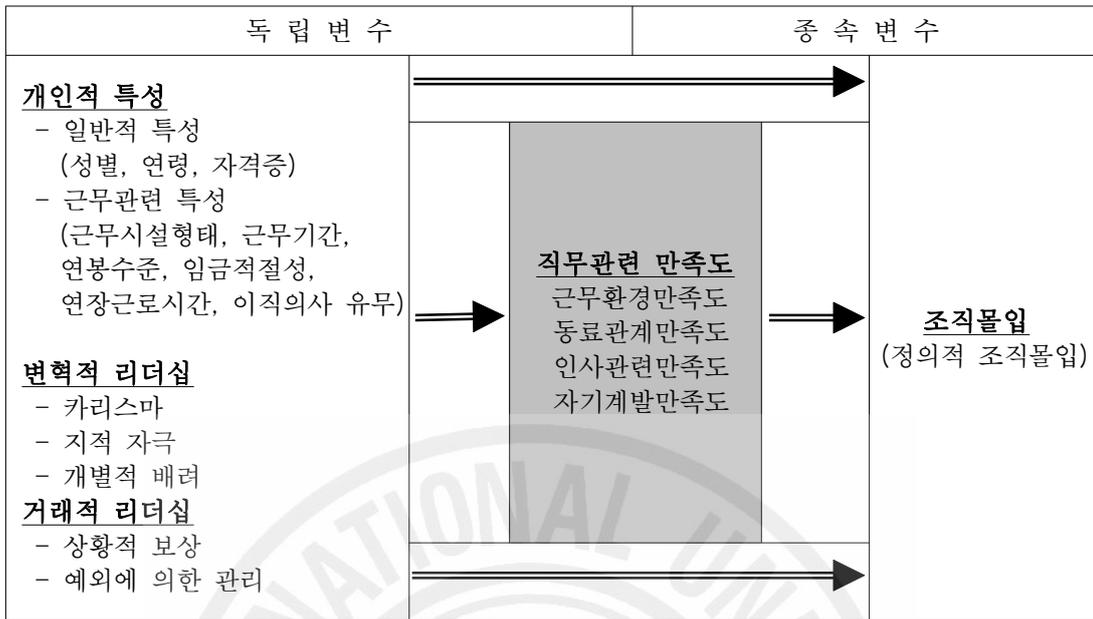
구 분		빈도(명)	비율(%)
근무시설형태	생활시설	218	70.6
	이용시설	91	29.4
근무분야	노인복지분야	160	51.8
	장애인복지분야	149	48.2
근무경력 (n=306)	2년 이하	100	32.7
	3-5년 이하	130	42.5
	6년 이상	76	24.8
직위별	상위관리자	16	5.2
	중간관리자	55	17.8
	기타 직원	238	77.0
연봉수준 (n=291)	1200만원 이하	15	5.2
	1201-1800만원	123	42.3
	1801-2400만원	121	41.6
	2401만원 이상	32	11.0
임금적절성 인식수준	매우 많은 편	1	0.3
	많은 편	3	1.0
	적절한 편	87	28.2
	적은 편	187	60.8
	매우 적은 편	30	9.7
1주일 평균 연장근로시간 (n=238)	10시간 이하	137	57.6
	11-20시간 이하	43	18.0
	21시간 이상	58	24.4
이직의사 경험유무	있다	170	55.0
	없다	139	45.0
합 계		309	100.0

## 제2절 연구모형 및 변수의 조작적 정의

### 1. 연구모형

본 연구의 실증적인 분석을 위한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 리더십 유형

#### (1) 변혁적 리더십

본 연구에서 변혁적 리더십이란 “장기적 효과와 가치창조에 중점을 두어 조직구성원에게 단순히 복종할 것을 요구하는 것이 아니라, 조직구성원의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 매우 진취적 리더십이다 (윤상돈·추현, 2006)”. 그리고 “리더가 조직구성원들의 가치체계와 신념을 변화시킴으로써 조직구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 달성하도록 미래의 비전을 제시하고, 영감적인 메시지를 통해 조직구성원들에게 비전달성을 위한 동기부여와 조직구성원들이 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식시키고, 변화시켜 조직과 집단의 성과 그리고 리더와 조직구성원 모두의 욕구와 가치관을 실현시키려는 행동”이라 할 수 있다(김주영, 2007; 이상진, 2007). 본 연구에서 변혁적 리더십을 측정하기 위하여

카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 3가지의 하위요인을 사용하였다.

### ① 카리스마

변혁적 리더십의 가장 중요한 구성요소로서 매력 있는 비전과 사명을 선포함으로써 조직구성원들의 리더를 존경하고 신뢰성, 자신감을 갖고 리더와 자신들을 동일시하도록 하며, 비전에 의하여 조직구성원을 각성 또는 분발 고취시킨다. 또한 리더가 조직구성원들에게 바람직한 가치관이나 자신감 등을 고취시켜 자부심을 갖도록 하며, 스스로 믿음과 존경을 받을 수 있는 자질을 갖추고, 조직과 개인의 비전을 제시하는 능력이라 할 수 있다.

### ② 지적 자극

리더가 조직구성원들에게 이해력과 합리성을 드높이게 하고, 리더가 현재 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시켜 문제와 해결방법에 대하여 새로운 방향으로 인식하도록 하는 것을 말한다. 또한 리더가 조직구성원들에게 새로운 정보를 제공하여 조직구성원들로 하여금 새로운 방식을 도입하도록 하고 기존 방식에 대해 재검토를 하도록 하는 행동이라 할 수 있다.

### ③ 개별적 배려

리더가 조직구성원들에게 개별적 관심으로 보여주고 지도, 조언해 주는 것을 말하며, 리더는 조직 구성원 개개인이 가지는 욕구 차이를 인정, 그들이 가지는 욕구 수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 조직구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 멘토(mentor)나 코치(coach)로서의 역할을 담당한다. 또한 리더가 조직구성원들에게 개별적으로 그들의 욕구에 대한 관심으로 보이고, 그들을 믿고 존중하며, 그들의 능력을 개발하도록 책임감을 권장하는 행동이라 할 수 있다.

## (2) 거래적 리더십

본 연구에서 거래적 리더십이란 “리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 조직구성

원들에게 영향력을 행사하는 과정, 즉 리더와 조직구성원의 관계는 일상적 과업수행 과정에서 복종과 보상을 주고 받는 거래관계”를 말하며(윤상돈·추현, 2006), 또한 “리더가 조직구성원들에게 보상, 인센티브, 체벌 등을 사용하여 조직구성원들로부터 바람직한 행동을 불러일으키게 하여, 자신의 직무욕구를 충족시키도록 하는 행동이며 동시에 교환이라는 시각을 가지고 조직구성원들에게 접근하는 리더십”(김주영, 2007; 이상진, 2007)으로 정의되고 있다. 본 연구에서 거래적 리더십을 측정하기 위하여 상황적 보상, 예외에 의한 관리 2가지의 하위요인을 사용하였다.

#### ① 상황적 보상

리더 자신이 규정한 수준에 맞게 조직구성원이 성과를 달성하였을 때 동기부여 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하며, 아이디어 창출보다는 관리의 효율적 과정에 초점을 둔다. 또한 조직구성원이 무엇을 해야 하는지에 대해서 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려주는 것을 말한다.

#### ② 예외에 의한 관리

리더가 예외적 사건이 발행했을 때에만 간섭하고 그렇지 않을 경우에는 조직구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 상황적 기피 강화를 의미하는 것으로, 즉 리더가 조직구성원의 행동을 모니터링하고 성과가 계획된 수준에서 이탈될 때 리더가 개입하는 행동이라 할 수 있다.

### 2) 직무관련 만족도

조직구성원들이 직장에서 직무수행 과정에서 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가로서 내적·외적 욕구가 얼마나 충족되고 있는가에 대한 조직구성원들의 긍정적인 감정상태의 표현으로서, 조직구성원 개개인의 기대를 조직 내 직무수행 과정에서 어느 정도 만족 및 충족시키느냐에 따라 개인별 차이가 나타날 수 있다고 할 수 있다.

본 연구에서 직무관련 만족도를 측정하기 위하여 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기개발만족도 4개의 요인을 사용하였다.

### 3) 조직몰입

1960년대 초부터 조직몰입이 연구되기 시작한 이후 전통적으로 조직몰입은 일체감, 충성 및 의지와 같은 정의적 태도의 일종으로 간주되어 왔고 현재도 이 개념이 널리 이용되고 있다(Buchanan, 1974. 배병룡, 2001. 재인용). 조직몰입을 연구해 온 학자들은 전통적으로 조직몰입의 개념을 조직에 대한 일체감, 조직에 대한 충성, 조직에 계속 잔류하려는 의지 등 세 구성요소를 통합하여 정의해 왔고 아직도 여러 학자들이 그 개념을 널리 이용하고 있으나 최근에는 그 개념을 보다 정교화 시켜 정의적 몰입, 도덕적 또는 규범적 몰입, 잔류적 몰입 등 세 구성요소로 구별하여 사용하는 학자들이 있다. 본 연구에서는 최근까지 많은 학자들이 정의적 태도에 기초한 조직몰입 개념을 널리 사용하고 이 개념을 조직구성원의 조직에 대한 헌신이나 고용지속에 관련된 지속적 태도 및 행태를 측정하는데 매우 유용한 도구로 사용하고 있기 때문에 본 연구에서도 조직몰입을 정의적 태도로 정의하여 사용하였다.

### 제3절 연구문제 및 주요가설

본 연구에서 실증분석을 통해 검증하고자 하는 조사문제와 주요 가설은 다음과 같다.

연구문제 1. 조사대상자의 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미치는가?

연구가설 1. 조사대상자의 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-1. 조사대상자의 일반적 특성(성별, 연령, 사회복지사 자격증) 변수는 근무관련 만족도(근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기개발만족도)에

영향을 미칠 것이다.

1-2. 조사대상자의 근무관련 특성 변수(근무시설형태, 근무기간, 연봉수준, 임금 적정성 인식 수준, 연장근로시간, 이직의사 경험유무)는 근무관련만족도 (근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도)에 영향을 미칠 것이다.

1-3. 조사대상자의 일반적 특성 변수(성별, 연령, 사회복지사 자격증)는 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-4. 조사대상자의 근무관련 특성변수(근무시설형태, 근무시간, 연봉수준, 임금 적정성 인식 수준, 연장근로시간, 이직의사 경험유무)는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

연구문제 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미치는가?

연구가설 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 변혁적 리더십의 하위요인(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)의 점수는 근무관련 만족도(근무환경 만족도, 동료관계 만족도, 인사관련 만족도, 자기계발만족도)에 영향을 미칠 것이다.

2-2. 거래적 리더십의 하위요인(상황적 보상, 예외에 의한 관리)의 점수는 근무 관련 만족도(근무환경 만족도, 동료관계 만족도, 인사관련 만족도, 자기계발 만족도)에 영향을 미칠 것이다.

2-3. 변혁적 리더십의 하위요인(카리스마, 지적자극, 개별적 배려)의 점수는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-4. 거래적 리더십의 하위요인(상황적 보상, 예외에 의한 관리)의 점수는 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

연구문제 3. 근무관련 만족도 변수는 조직몰입에 영향을 미치는가?

연구가설 3. 근무관련 만족도(근무환경 만족도, 동료관계 만족도, 인사관련 만족도, 자기계발 만족도)는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3-1. 근무환경 만족도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3-2. 동료관계 만족도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3-3. 인사관련 만족도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3-4. 자기계발 만족도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

연구문제 4. 조사대상자가 인식하는 시설장의 리더십 유형 변수는 조직몰입에 영향을 미치는가?

연구가설 4. 조사대상자가 인식하는 시설장의 리더십 유형 변수는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

4-1. 리더십 유형에서 시설장의 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

4-2. 리더십 유형에서 시설장의 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

#### 제4절 측정도구

본 연구에서 실증분석을 위해 사용된 측정도구는 개인적 특성 변수, 변혁적 및 거래적 리더십 유형에 따른 하위요인, 직무관련 만족도, 조직몰입을 측정하는 4개 부분의 영역으로 구성되어 있다.

<표 3-3> 설문지 구성 및 측정도구의 신뢰도 검증결과

변수		문항	문항수	신뢰도	척도	출처
개인적 특성변수	성별, 연령, 자격증, 근무기간, 연봉수준, 이직의사 등	1-12	12		명목, 서열 등간, 비율	
변혁적 리더십	카리스마	18(1-5)	5	.931	Likert 5점 척도	Bass(1985), 김주영(2007)
	지적 자극	18(6-9)	4	.881		
	개별적 배려	18(10-14)	5	.906		
거래적 리더십	상황적 보상	18(15-18)	4	.920		Bass와 Avolio(1992), 이상진(2007)
	예외에 의한 관리	18(19-21)	3	.651		
근무관련 만족도	근무환경만족도	13(1-4)	4	.800		한국사회복지사협회 (2006)
	동료관계만족도	14(1-4)	4	.881		
	인사관련만족도	15(1-4)	4	.922		
	자기개발만족도	16(1-4)	4	.900		
조직몰입	정의적 태도	17(1-7)	7	.855	배병룡(2001)	

### 1. 개인적 특성 변수(일반적 특성과 근무관련 특성)

개인적 특성 변수는 독립변수로서 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수로 구분하였다. 일반적 특성 변수에는 성별, 연령, 자격증 유형으로 구성하였으며, 근무관련 특성에는 근무시설형태, 근무기간, 연봉수준, 임금적절성, 연장근로시간, 이직의사 유무 등으로 구성하였다. 분석과정에서 성별(남성=1, 여성=0), 자격증(사회복지사 1급=1, 사회복지사 2급=0), 근무시설형태(이용시설=1, 생활시설=0), 이직의사 유무(이직의사 무=1, 이직의사 유=0) 변수는 더미(dummy)변수로 전환하여 분석하였다.

### 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형은 독립변수로서 리더십 유형에 따른 하위 요인을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 다요인 리더십 설문지 MLQ(Multiple

Leadership Questionnaire)를 토대로 김주영(2007)이 사용한 설문문항 중 변혁적 리더십의 하위요인에서 영감적 동기요인을 제외하고 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 요인 3가지의 하위요인과 거래적 리더십의 하위요인 중 상황적 보상요인을 사용하였다. 그리고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리요인은 Bass와 Avolio(1992)가 개발한 MLQ-6S(Multiple Leadership Questionnaire) 설문지를 이상진(2007)이 수정·보완하여 사용한 설문문항을 사용하였다. 변혁적 리더십의 문항은 카리스마 5문항, 지적 자극 4문항, 개별적 배려 5문항 총 14문항으로 구성하였으며, 거래적 리더십의 문항은 상황적 보상 4문항, 예외에 의한 관리 3문항 총 7문항으로 재구성하였으며, 5점 Likert척도를 사용하였다. 김주영(2007)의 논문에서 나타난 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 각각 .921, .878, .913이었으나, 본 논문에서는 .931, .881, .906으로 나타났으며, 변혁적 리더십 척도의 전체 신뢰도 계수는 .957로 나타났다. 거래적 리더십의 상황적 보상의 신뢰도 계수는 김주영(2007)의 논문에서는 .903이었으나, 본 논문에서는 .920으로 나타났으며, 예외에 의한 관리의 신뢰도 계수는 이상진(2007)의 논문에서는 .909이었으나, .651로 나타났다. 거래적 리더십 척도의 전체 신뢰도 계수는 .847로 나타났다.

### 3. 근무관련 만족도

근무관련 만족도는 독립변수와 종속변수로 사용하였다. 개인적 특성변수가 근무관련 만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 종속변수로 사용하였으며, 근무관련 만족도가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 독립변수로 사용하였다. 근무관련 만족도의 하위요인인 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기개발만족도 4가지 요인을 측정하기 위한 문항은 2006년 한국사회복지사협회에서 전국의 사회복지사와 사회복지근로자를 대상으로 실시한 기초실태조사에서 사용한 설문문항을 4문항씩 재구성하여 5점 Likert척도를 사용하였다. 각 하위요인의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 근무환경만족도가 .800, 동료관계만족도 .881, 인사관련만족도 .922, 자기개발만족도 .900인 것으로 나타났다.

#### 4. 조직몰입

종속변수로서의 조직몰입을 측정하기 위한 문항의 구성에서 그동안 가장 널리 이용되어 온 Mowday, Steers & Porter(1979)의 문항들과 Cook & Wall(1980)의 문항들 중에서 배병룡(2001)의 연구에서 정의적 조직몰입을 가장 잘 나타낼 것으로 생각되는 일곱 개의 문항을 사용한 5점 Likert척도를 본 논문에서 재사용하였다. 배병룡(2001)의 연구에서 나타난 조직몰입의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .822이었으나, 본 논문에서는 .855인 것으로 나타났다.

#### 제5절 자료분석 방법

수집된 자료는 SPSS for window 12.0을 이용하여 자료를 분석하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 및 근무관련 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구에서 사용된 척도(변혁적 리더십, 거래적 리더십, 근무관련 만족도, 조직몰입)에 대한 최소값, 최대값, 평균, 표준편차를 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였으며, 척도의 신뢰도 검증을 위해 신뢰도분석을 실시하였다.

셋째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 다중회귀분석시 발생할 수 있는 다중공선성 여부를 파악하기 위하여 독립변수 간 상관관계분석을 실시하였다.

## 제4장 연구 결과

### 제1절 개인적 특성과 근무관련 만족도 및 조직몰입

#### 1. 분석대상 변수의 특성

본 연구의 분석과정에서 대상자의 성별(남성=1), 자격증(사회복지사 1급=1), 근무시설형태(이용시설=1), 이직의사 유무(무=1) 등 이분변수를 더미(dummy)변수로 전환하여 사용하였다. 응답자의 평균연령은 34.96세, 근무기간은 45.65개월, 연봉수준은 1,902만원, 1주일 평균 연장근로시간은 18.05시간인 것으로 나타났다.

<표 4-1> 분석대상 변수의 특성(개인의 일반적 및 근무관련 변수)

변수명	빈도	변수형태	최소값	최대값	평균	표준편차
성별(남성=1)	309	dummy	0	1	.03	.459
연령	309	년	20	58	34.96	8.572
자격증(사회복지사1급=1)	309	dummy	0	1	.15	.357
근무시설형태(이용시설=1)	309	dummy	0	1	.29	.457
근무기간	309	개월	0	214	45.65	38.150
연봉수준	291	만원	900	3500	1902.34	392.115
임금적절성	308	점수	1	5	3.79	.635
연장근로시간	238	시간	1	66	18.05	16.782
이직의사 유무(무=1)	309	dummy	0	1	.45	.498

#### 2. 변수간 상관관계분석

독립변수와 종속변수간의 상관관계를 분석결과는 <표 4-2>에 제시되어 있다.

성별변수는 조직몰입, 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관계만족도와 낮은 정적 상관관계( $r=.212\sim.252$ )를 보이고 있으며, 연령변수는 인사관련만족도, 자기개발만족도와 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 자격증 변수에서는 인사관련만족도와

정적 상관관계를, 근무시설형태 변수는 근무환경만족도와 정적 상관관계를, 그리고 이직의사 경험유무 변수는 조직몰입, 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기개발만족도와 정적 상관관계( $r=.302\sim.415$ )가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 독립변수(개인적 특성 변수)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수)

변수명	조직 몰입	환경 만족도	동료 만족도	인사 만족도	개발 만족도	성별	연령	자격증	시설 형태	근무 기간	연봉 수준	임금 적정성	연장 시간	이직 의사
성별	.212***	.244***	.252***	.212***	.250	1.000								
연령	.065	-.070	-.106	-.120*	-.139*	-.168**	1.000							
자격증	.094	.071	.014	.131*	.080	-.076	.042	1.000						
시설 형태	.012	.142*	.076	-.072	.047	.211***	.034	.089	1.000					
근무 기간	-.069	.015	-.048	-.068	-.053	.061	.285***	.284***	.189**	1.000				
연봉 수준	.078	.016	-.035	-.018	-.003	.192**	.163**	.229***	.020	.591***	1.000			
임금 적정성	-.077	-.067	.064	-.051	-.015	.155**	.016	-.049	.095	.018	-.007	1.000		
연장 시간	-.061	-.024	-.025	-.033	-.031	.108	-.012	-.060	-.042	-.008	-.064	.100	1.000	
이직 의사	.378***	.331***	.340***	.302***	.415***	.116*	.132*	-.049	-.070	-.173**	-.143*	-.107	.045	1.000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

독립변수 간의 상관관계를 보면, 독립변수간의 다중공선성 문제로 의심할 수 있는 상관계수가 .80이상 높은 상관관계를 보인 변수는 없는 것으로 나타났다.

### 3. 개인적 특성변수가 근무관련 만족도 및 조직몰입에 미치는 영향

다음은 개인적 특성변수를 독립변수로 하고 근무관련 만족도와 조직몰입을 종속 변수로 하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 방법은 유의한 것만 얻기 위해 단계선택(stepwise) 방법을 사용하였다.

분석결과를 살펴보면, 종속변수인 근무환경만족도와 동료관계만족도 그리고 인사 관련만족도, 자기계발만족도에는 독립변수 중 성별 변수와 이직의사유무 변수가 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무관련만족도에 가장 강한 영향력을 미치는 독립변수는 이직의사 유무변수로서 이직의사를 경험한 적이 없는 사회복지사가 근무 관련만족도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 각각의 회귀모형의 설명력은 15.5%, 16.7%, 17.3%, 28.5%인 것으로 나타났다. 그리고 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수에도 성별 변수와 이직의사 유무 변수인 것으로 나타났다. 즉 남성일수록, 이직의사가 없는 사회복지사일수록 조직몰입의 수준이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 회귀모형의 설명력은 22.3%인 것으로 나타났다.

<표 4-3> 개인적 특성의 근무만족도 및 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과

구분		B	S. E	Beta	t
근무환경 만족도	상수(Constant)	2.768	.061		45.495***
	성별	.222	.089	.163	2.503*
	근무시설형태	.179	.091	.128	1.972*
	이직의사유무	.395	.081	.310	4.907**
	R <sup>2</sup> =.155, F:13.460***				
동료관계 만족도	상수(Constant)	3.142	.061		51.103***
	성별	.338	.093	.223	3.619***
	이직의사유무	.443	.087	.313	5.074***
	R <sup>2</sup> =.167, F:22.290***				
인사관련 만족도	상수(Constant)	2.821	.072		39.311***
	성별	.302	.102	.191	2.963**
	자격증	.410	.128	.198	3.205**
	근무시설형태	-.218	.104	-.134	-2.089*
	이직의사유무	.420	.092	.284	4.558***
R <sup>2</sup> =.173, F:11.541***					
자기계발 만족도	상수(Constant)	3.247	.199		16.312***
	성별	.286	.096	.176	2.974**
	연령	-.015	.005	-.167	-2.842**
	자격증	.290	.122	.136	2.382*
	이직의사유무	.676	.088	.445	7.662***
R <sup>2</sup> =.285, F:21.982***					
조직몰입	상수(Constant)	2.499	.221		11.307***
	성별	.174	.084	.126	2.077*
	이직의사유무	.558	.079	.432	7.018***
R <sup>2</sup> =.223, F:21.225***					

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

#### 4. 가설의 검증

연구가설 1(조사대상자의 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미칠 것이다)은 부분적으로 수용되는 것으로 나타났다.

1-1, 1-2, 1-3, 1-4에서 일반적 특성변수 중 성별변수와 근무관련 특성변수 중 이직의사 유무변수는 근무관련 만족도 4개 요인과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 1-2와 1-4에서 근무관련 특수변수 중 근무시설 형태변수는 근무관련 만족도 중 근무환경 만족도와 인사관련 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

1-1과 1-3에서 일반적 특성변수 중 자격증 변수는 인사관련 만족도와 자기개발 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 1-1에서 일반 특성변수 중 연령변수는 자기개발 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 제2절 리더십 유형의 하위 요인변수와 근무관련 만족도 및 조직몰입

##### 1. 분석대상 변수의 특성

다음은 리더십 유형의 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마 변수, 지적 자극 변수, 개별적 배려 변수와 거래적 리더십 하위요인인 상황적 보상 변수와 예외에 의한 관리 변수가 근무관련만족도와 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 전에 분석대상 변수의 특성을 알아보았다.

변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마 변수의 평균값은 3.260(표준편차: .808), 지적 자극 변수의 평균값은 3.568(.757), 개별적 배려 변수의 평균값은 3.538(.754)로서 지적자극 변수의 평균값이 가장 높은 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상 변수의 평균값은 3.021(표준편차: .810), 예외에 의한 관리 변수의 평균값은 2.801(.652)로서 상황적 보상 변수의 평균값이 더 높은 것으로 나타났다. 근무관련 만족도에서는 동료관계만족도의 평균이 3.466(표준편차 .684)으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 조직몰입의 평균은 3.437(표준편차 .655)인 것으로 나타났다.

<표 4-4> 분석대상 변수의 특성(리더십 요인과 근무만족도요인)

변수명	빈도	변수형태	최소값	최대값	평균	표준편차
<b>변혁적 리더십</b>						
카리스마	309		1.00	5.00	3.260	.808
지적 자극	309		1.00	5.00	3.568	.757
개별적 배려	309		1.00	5.00	3.538	.754
<b>거래적 리더십</b>						
상황적 보상	309	평균점수	1.00	5.00	3.021	.810
예외에 의한 관리	308		1.00	5.00	2.801	.652
근무환경만족도	307		1.00	5.00	3.124	.653
동료관계만족도	309		1.00	5.00	3.466	.684
인사관련만족도	309		1.00	5.00	3.115	.713
자기계발만족도	309		1.00	5.00	3.157	.745
조직몰입	309		1.86	5.00	3.437	.655

## 2. 변수간 상관관계분석

독립변수와 종속변수간의 상관관계를 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마 변수는 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도 그리고 조직몰입과 다소 높은 정적 상관관계( $r=.457\sim.626$ )를 나타내고 있으며, 지적 자극 변수와 개별적 배려 변수는 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도 그리고 조직몰입과 다소 낮은 정적 상관관계 또는 다소 높은 정적 상관관계( $r=.372\sim.530$ )를 나타내고 있다. 그리고 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상 변수는 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도 그리고 조직몰입과 다소 낮은 정적 상관관계( $r=.263\sim.363$ )를 나타내고 있으며, 예외에 의한 관리 변수는 조직몰입과 인사만족도와는 아주 낮은 부적 상관관계를 그리고 근무환경만족도와 동료관계만족도, 자기계발만족도와는 아주 낮은 정적 상관관계를 나타내고 있다.

독립변수 간의 상관관계를 보면, 독립변수간의 다중공선성 문제로 의심할 수 있는 상관계수가 .80이상 높은 상관관계를 보인 변수는 없으나, 개별적 배려 변수는 카리

스마 변수와 지적 자극 변수와는 .70이상의 높은 상관관계를 나타내고 있어 다중회귀 분석 과정에서 다중공선성의 문제가 발생할 경우 제외시키는 것이 다중공선성의 문제로 나타날 수 있는 의심을 배제하기 위하여 개별적 배려 변수는 제외시키고자 한다.

<표 4-5> 독립변수(리더십 요인)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수)

변수명	조직몰입	근무환경 만족도	동료관계 만족도	인사관련 만족도	자기개발 만족도	카리스마	지적자극	개별적 배려	상황적 보상
근무환경만족도	.413***	1.000							
동료관계만족도	.455***	.551***	1.000						
인사관련만족도	.493***	.559***	.524***	1.000					
자기개발만족도	.533***	.647***	.575***	.667***	1.000				
카리스마	.539***	.457***	.469***	.540***	.626***	1.000			
지적 자극	.436***	.372***	.391***	.435***	.519***	.740***	1.000		
개별적 배려	.527***	.399***	.461***	.477***	.530***	.779***	.775***	1.000	
상황적 보상	.323***	.326***	.263***	.266***	.363***	.525***	.496***	.575***	1.000
예외에 의한 관리	-.025	.046	.044	-.002	.020	.166**	.088	.130*	.414***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3. 리더십 유형의 하위요인 변수가 근무관련 만족도 및 조직몰입에 미치는 영향

다음은 리더십 유형의 하위요인 변수를 독립변수로 하고 근무관련 만족도와 조직몰입을 종속변수로 하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 방법은 유의한 것만 얻기 위해 단계선택(stepwise) 방법을 사용하였다.

분석결과를 살펴보면, 종속변수인 근무환경만족도와 동료관계만족도 그리고 인사관련만족도에는 독립변수 중 변혁적 리더십의 카리스마 변수만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 각각의 회귀모형의 설명력은 21.0%, 22.1%, 29.1%인 것으로 나타났다. 그리고 종속변수인 자기개발만족도에는 변혁적 리더십의 카리스마 변수와 지적 자극

변수가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지적 자극 변수보다는 카리스마 변수가 자기개발만족도에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형의 설명력은 39.9%인 것으로 나타났다. 카리스마 변수와 지적 자극 변수간의 상관관계 분석결과, .740의 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나 다중공선성 발생을 의심할 수 있었으나, 회귀분석에서의 다중공선성 진단결과 다중공선성 의심 허용값(tolerance)인 0.4 이상으로 나타나 다중공선성의 문제는 발생하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-6> 리더십 요인의 근무만족도 및 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과

구분		B	S. E	Beta	t
근무환경 만족도	상수(Constant)	1.917	.138		13.884***
	카리스마(변)	.370	.041	.459	8.996***
	R <sup>2</sup> =.210, F:80.920***				
동료관계 만족도	상수(Constant)	2.169	.143		15.118***
	카리스마(변)	.397	.043	.470	9.310***
	R <sup>2</sup> =.221, F:86.674***				
인사관련 만족도	상수(Constant)	1.573	.142		11.067***
	카리스마(변)	.474	.042	.539	11.207***
	R <sup>2</sup> =.291, F:125.606***				
자기개발 만족도	상수(Constant)	1.116	.161		6.937***
	카리스마(변)	.484	.061	.527	7.965***
	지적 자극(변)	.131	.065	.133	2.014*
	R <sup>2</sup> =.399, F:101.376***				
조직몰입	상수(Constant)	2.262	.174		13.033***
	카리스마(변)	.403	.045	.497	8.885***
	예외에 의한 관리(거)	-.162	.053	-.161	-3.084**
	상황적 보상(거)	.104	.049	.129	2.127*
R <sup>2</sup> =.314, F:46.312***					

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

독립변수 중 변혁적 리더십의 카리스마 변수만이 공통적으로 종속변수인 근무관련 만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입의 종속변수에 영향

을 미치는 독립변수로서는 변혁적 리더십의 카리스마 변수와 거래적 리더십의 예외에 의한 관리 변수와 상황적 보상 변수가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 중 카리스마 변수가 가장 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 사회복지사가 근무하는 시설(기관)의 시설(기관)장이 변혁적 리더십의 카리스마 점수가 높을수록, 예외에 의한 관리의 점수가 낮을수록, 그리고 상황적 보상의 점수가 높을수록 조직몰입의 점수가 높아지게 된다는 것을 예측할 수 있다. 이 회귀모형의 설명력은 31.4%인 것으로 나타났다.

#### 4. 가설의 검증

연구가설 2(변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 영향을 미칠 것이다)는 부분적으로 수용되는 것으로 나타났다. 2-1과 2-3의 카리스마 변수는 근무관련 만족도 4개의 요인과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2-1의 지적자극 변수는 자기계발만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2-4의 상황적 보상 변수와 예외에 의한 관리 변수는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 제3절 근무관련 만족도와 조직몰입

다음은 근무관련 만족도 요인을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 방법은 유의한 것만 얻기 위해 단계선택(stepwise) 방법을 사용하였다. 먼저 종속변수와 독립변수간의 상관관계를 살펴보면 앞의 <표 4-5>에 상관관계 분석결과가 제시되어 있다. 독립변수인 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련 만족도, 그리고 자기계발만족도와 종속변수인 조직몰입은 다소 높은 정적 상관관계( $r=.413\sim.533$ )가 있는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수 간의 상관관계를 살펴보면, 다소 높은 정적 상관관계( $r=.524\sim.667$ )가 있는 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 4개의 근무관련 만족도 중 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로는 근무환경만족도를 제외하고 3개의 근무관련 만족도 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기계발만족도가 가장 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 다음은 인사관련만족도, 동료관계만족도 순이었다. 독립변수간의 상관관계 계수가 다소 높아 다중공선성의 의심이 있었으나, 다중공선성 진단결과 허용값(tolerance)이 모두 0.4 이상으로 나타나 다중공선성의 문제가 발생하지 않는 것으로 나타났다. 이 회귀모형의 설명력은 33.8%인 것으로 나타났다.

<표 4-7> 근무관련 만족도 요인의 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과

구분		B	S. E	Beta	t
조직몰입	상수(Constant)	1.441	.171		8.434***
	자기계발만족도	.258	.059	.292	4.351***
	인사관련만족도	.187	.059	.203	3.157**
	동료관계만족도	.172	.057	.180	3.051**
R <sup>2</sup> =.338, F:51.541***					

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

연구가설 3(근무관련 만족도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다)은 부분적으로 수용되는 것으로 나타났다. 3-1 가설을 제외한 3-2, 3-3, 3-4 가설의 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 수용되는 것으로 나타났다.

#### 제4절 리더십 유형과 조직몰입

다음은 리더십 유형을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 여기서는 다중회귀분석 방법을 단계선택방법을 사용하지 않고 독립변수가 2개 밖에 되지 않아 입력(enter)방법을 사용하였다.

먼저 종속변수와 독립변수간의 상관관계 분석결과는 <표 4-8>에 제시되어 있다.

<표 4-8> 독립변수(리더십 유형)와 종속변수 상관관계(pearson 상관계수)

변수명	조직몰입	변혁적 리더십	거래적 리더십
변혁적 리더십	.549***	1.000	
거래적 리더십	.226***	.490***	1.000

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

조직몰입과 변혁적 리더십간에는 다소 높은 정적 상관관계( $r=.549$ )가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 거래적 리더십간에는 다소 낮은 정적 상관관계( $r=.226$ )가 있는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수간의 상관관계 분석에서는 다소 높은 정적 상관관계( $r=.490$ )가 있는 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하지 않은 것을 나타냈다. 즉, 사회복지사가 근무하는 시설(기관)의 시설(기관)장이 리더십 유형 중 변혁적 리더십의 성향이 강할수록 사회복지사의 조직몰입이 높아진다는 것을 예측할 수 있다. 이 회귀모형의 설명력은 30.4%인 것으로 나타났다.

<표 4-9> 리더십 유형의 조직몰입에 대한 다중회귀분석결과

구분		B	S. E	Beta	t
조직몰입	상수(Constant)	1.786	.174		10.253***
	변혁적 리더십	.529	.050	.577	10.536***
	거래적 리더십	-.059	.057	-.057	-1.044
R <sup>2</sup> =.304, F:66.693***					

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

연구가설 4(조사대상자가 인식하는 기관장의 리더십 유형 변수는 조직몰입에 영향을

미칠 것이다)는 부분적으로 수용되는 것으로 나타났다. 4-1 가설인 기관장의 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 수용되는 것으로 나타났으나, 4-2 가설인 기관장의 거래적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되는 것으로 나타났다.



## 제5장 결론 및 제언

### 제1절 연구결과 요약 및 함의

본 연구는 제주지역 내 노인 복지분야와 장애인 복지분야 사회복지사를 대상으로 기관(시설)장의 변혁적·거래적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대하여 실증 연구를 실시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정된 연구가설에 따른 실증 분석 결과를 중심으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성변수와 근무관련 특성변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

1-1, 1-2, 1-3, 1-4에서 일반적 특성변수 중 성별변수와 근무관련 특성변수 중 이직의사 유무변수는 근무관련 만족도 4개 요인과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 1-2와 1-4에서 근무관련 특성변수 중 근무시설 형태변수는 근무관련 만족도중 근무환경 만족도와 인사관련 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

1-1과 1-3에서 일반적 특성변수 중 자격증 변수는 인사관련 만족도와 자기개발 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 1-1에서 일반 특성변수 중 연령변수는 자기개발 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

근무환경만족도에는 남성일수록, 이용시설 근무자일수록, 이직을 생각해 본 적이 없는 사회복지사일수록, 동료관계만족도에는 남성일수록, 이직을 생각해 본 적이 없는 사회복지사일수록, 인사관계만족도에는 남성일수록, 1급 사회복지사일수록, 생활시설 근무자일수록, 이직을 생각해 본 적이 없는 사회복지사일수록, 자기개발만족도에는 남성일수록, 연령이 낮을수록, 1급 사회복지사일수록 만족도가 높은 것으로 나타났으며, 그리고 조직몰입에는 남성일수록, 이직을 생각해 본 적이 없는 사회복지사일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 따라서 사회복지사들의 근무환경 만족도와 조직몰입을 향상시키기 위해서는 여성에 대한 배려, 이직을 생각하지 않도록 하는 근무여건 등이 특별히 요구되어진다고 할 것이다.

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 변수는 근무관련 만족도와 조직몰입에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2-1과 2-3의 카리스마 변수는 근무관련 만족도 4개의 요인과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2-1의 지적자극 변수는 자기계발만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2-4의 상황적 보상 변수와 예외에 의한 관리 변수는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

리더십의 하위요인 중 근로환경 만족도와 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 근무환경만족도, 동료관계만족도, 인사관련만족도, 자기계발만족도에 공통적으로 변혁적 리더십의 카리스마 요인 수준이 높을수록 만족도가 높은 것으로 나타났으며, 그리고 자기계발만족도에는 변혁적 리더십의 지적자극 요인 수준이 높을수록 만족도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 사회복지사의 근로환경 만족도를 향상시키기 위해서는 사회복지시설(기관)장이 사회복지사의 관리차원에서 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십의 특성 중심으로 활용하는 것이 중요하다고 할 것이다. 그리고 조직몰입에는 변혁적 리더십의 카리스마 요인 수준이 높을수록, 거래적 리더십의 예외에 의한 관리 수준이 낮을수록, 상황적 보상 수준이 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 따라서 사회복지사들의 조직몰입 수준을 향상시키기 위한 사회복지시설(기관)장의 사회복지사에 대한 관찰이 무엇보다 중요하게 작용한다는 것을 알 수 있다.

셋째, 조직관련 만족도(근무환경 만족도, 동료관계 만족도, 인사관련 만족도, 자기계발 만족도) 변수는 조직몰입에 영향을 미치는 것을 나타냈다.

종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수에도 근무환경만족도를 제외한 자기계발만족도와 인사관련만족도, 그리고 동료관계만족도가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 설명력은 33.8%이었다.

독립변수인 사회복지사의 자기계발만족도, 인사관련만족도, 동료관계만족도 수준이 높을수록 조직몰입 수준이 높은 것으로 나타났다. 따라서 사회복지시설(기관)장은 사회복지사들의 근로환경 만족도가 높을수록 조직몰입의 수준이 높아진다는 점을 인식하여 사회복지사들이 만족할 수 있는 시설(기관)을 조성하기 위한 노력들을 해야 할 것이다.

넷째, 조사대상자가 인식하는 시설장의 리더십 유형변수는 조직몰입에 부분적으로 수용되는 것으로 나타났다. 기관장의 변혁적 리더십은 조직몰입의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 수용되는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되는 것으로 나타났다.

리더십 유형을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 여기서는 다중회귀분석 방법을 단계선택방법을 사용하지 않고 독립변수가 2개 밖에 되지 않아 입력(enter)방법을 사용하였다.

먼저 종속변수와 독립변수간의 상관관계를 살펴보면, 조직몰입과 변혁적 리더십간에는 다소 높은 정적 상관관계( $r=.549$ )가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 거래적 리더십간에는 다소 낮은 정적 상관관계( $r=.226$ )가 있는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수간의 상관관계 분석에서는 다소 높은 정적 상관관계( $r=.490$ )가 있는 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 사회복지시설에 근무하는 기관(시설)장의 리더십 유형 중 변혁적 리더십의 성향이 강할수록 사회복지사의 조직몰입이 높아진다는 것을 예측할 수 있다. 이 회귀모형의 설명력은 30.4%인 것으로 나타났다.

따라서 사회복지시설 및 기관을 운영하고 있는 시설(기관)장은 사회복지사들의 조직몰입 수준을 향상시키기 위해서는 변혁적 리더십의 특성들을 잘 파악하여 사회복지사들에게 적용하기 위한 노력을 하여야 하며, 본 연구결과에서 거래적 리더십의 하위요인들이 사회복지사들의 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 사회복지시설(기관)장은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 특성들을 함께 가지면서 각각의 특성들을 사회복지사들에게 적용할 수 있는 능력을 함양하기 위한 노력이 요구되어진다고 할 것이다.

## 제2절 연구의 한계 및 제언

제주지역내에 있는 노인 복지분야와 장애인 복지분야 사회복지사를 대상으로 연구한 결과 시설장의 변혁적·거래적 리더십의 근무관련 만족도 및 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 지역적으로 제주지역으로 한정하였고 조사대상을 노인복지분야와 장애인 복지분야 사회복지사로 한정하여 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화시키기에 한계가 있을 수 있다는 점이다.

둘째, 설문지의 질문형식이 폐쇄형 질문으로 이루어져 응답자가 설문지에 주어진 항목에만 제한적으로 답할 수밖에 없었다는 점도 한계점으로 지적할 수 있다.

셋째, 리더십 유형을 변혁적·거래적 리더십으로 국한하여 연구하였기 때문에 다양한 리더십의 형태를 설명하기에는 어렵다.

향후, 사회복지조직의 성장과 발전을 위해서는 본 연구에서의 한계점을 보완할 수 있는 많은 후속 연구들이 지속적으로 이루어져야 할 것이며, 또한 사회복지사들의 이직의사가 모든 종속변수에 영향을 미치고 있는 점을 고려할 때 사회복지사들이 이직에 대한 고민을 하지 않고, 사회복지서비스의 질 향상과 사회복지대상자를 위한 역량강화가 가능하도록 하는 사회복지기관 및 시설에서의 노력이 요구되어지며, 또한 여성 사회복지사의 근무만족도 향상과 아울러 양성평등 차원에서의 적극적인 노력과 근무만족도 향상을 위한 방안 모색이 요구되어진다고 할 수 있을 것이다.

직장에 존경 받을 만한 리더가 존재할 때 부하 직원들이 일에 대한 열정과 즐거움을 느끼고 조직전체의 성과도 높아지게 되며 존경받지 못하는 리더의 존재는 유능한 조직 구성원의 조직이탈을 유발시킨다는 점을 감안하여 사회복지 기관(시설)장의 리더십이 유형에 대해서도 좀더 면밀하고 깊이 있는 연구를 통해 사회복지기관 및 시설의 사회복지사들이 근무환경에 만족할 수 있도록 기관(시설)장들은 사회복지사의 입장을 최대한 고려한 리더십을 발휘할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

<국내문헌>

- 강신규(2001). 「리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 박사학위 논문, 배재대학교 대학원
- 김성국(2001). 「조직과 인간행동」, 서울:명경사.
- 김용문(2002), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위 논문.
- 김정연(2002), “사회복지사의 조직몰입에 관한 연구”, 이화대학교 사회복지대학원 석사학위 논문.
- 김주영(2007), “변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증 -”, 원광대학교 경원대학원 박사학위 논문.
- 김창걸(2003), “리더십의 이론과 실제”, 박문각
- 김태균(2005), “리더십 유형과 조직구성원의 성격유형의 적합성이 직무만족도에 미치는 영향”, 부산대 대학원 석사학위 논문.
- 남진열(2006), “제주특별자치도시대와 제주의 미래”, 학술세미나 자료집.
- 마인수(2005), “증권사지점장의 리더십이 지점성과 (직무만족·조직몰입)에 미치는 영향”, 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문.

- 박내희(2003). 「조직행동론」, 서울:박영사.
- 박지원(2006), “이런 리더가 존경 받는다”, LG주간경제 899호(CEOReport) pp.8-14
- 배병룡(2001), “직무관련 행태와 공무원의 조직몰입”, 한국지방자치학회보.
- 배병룡(2005), “조직내 신뢰가 반응성에 미치는 영향”, 한국행정학보.
- 백기복(2004). 「조직행동연구」, 서울:창민사
- 양창삼(1997). 「조직이론」, 서울:박영사.
- 오인근(2003), “사회복지사가 지각한 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위 논문, 연세대 대학원.
- 윤상돈·추현(2006), “거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 경영사학 제21집 제1호.
- 윤상웅(2006), “변혁적 리더십이 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대 대학원 석사학위 논문.
- 이경숙(2004), “거래적, 변혁적 리더십이 직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대 대학원 석사학위 논문.
- 이상진(2007), “리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이순형(2005), “최고관리자의 변혁적 리더십유형에 따른 조직구성원의 조직몰입에 관한 연구”, 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위 논문.

- 이학준(2006), “장애인복지관 팀장의 리더십이 팀원의 조직몰입에 미치는 영향”, 중앙대학교 사회개발대학원 석사학위 논문.
- 임성옥(2006), “사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 관한 연구”, 사회복지 정책 제25집.
- 장영환(2007), “행정전문가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 제주대 행정대학원 석사학위 논문.
- 제미자(2002), “사회복지관 조직문화와 직원의 조직몰입과의 관계에 관한 연구”, 신라대학교 석사학위 논문.
- 최상필(2006), “직무특성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 관동대 대학원 박사학위 논문.
- 최원재(2004), “지방자치단체장의 변혁적·거래적 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향”, 중앙대 대학원 석사학위 논문.
- 최창식(2005), “리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위 논문.
- 함희경(2001), “사회복지사의 역할요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대 대학원 석사학위 논문.
- 황성철외 3명 공저(2006). 「사회복지행정론」, 서울:학현사

<외국문헌>

Allen, N. J. & J. P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63

Bass, B. M.(1985a), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York : Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto C. A.: Consulting Psychologists Press.

Becker, H. S.(1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-40

D.Katz & R. I., Kahn(1978), "The social Psychology of Organization", New York:John Wiley and Sons.

Hersy, P. H. & K. H. Blanchard(1993), *Management of Organizational Behavior : Utilizing Uuman Resources*, 6th., Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Meyer, J. P. & N. J. Allen(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89

Mowday, R. T., L. W. Porter, R. M. Steers(1982). *Employee-Organization Linkages*. San Diego, CA: Academic Press.

Poter, L. W., & Lower, E. E (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood.

Quinn, R. (1973). Evaluation weighted model of measuring job satisfaction: a cinderella story. *Organization Behavior and Human Performance*, Vol 10 No 1.

Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and reserch*. New York Free Press.

Tiffin, J., & McCormic, E. (1974). *Industrial Psychology 6th ed*, Prentice\_Hall.

Yukl, G. A., & Fleet, D. V.(1992). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology, (2nd ed.)* Consulting Psychoiogists Press.

--	--	--

## 설 문 지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원에서 일반행정을 전공하는 대학원생입니다.  
저는 제주특별자치도 내 노인과 장애인 관련 복지사업기관에 종사하고 계시는 사회복지사를 대상으로 시설장의 리더십유형, 근무만족도 그리고 조직몰입에 대한 주제로 논문을 준비하고 있습니다.

논문작성에 필요한 내용을 귀하들을 대상으로 설문조사를 실시하고자 합니다.  
여러분의 응답은 정답이 없으며, 설문에 대한 귀하의 응답은 자료 분석과정에서 익명으로 처리되어 응답자의 비밀이 보장됨을 약속드립니다.

바쁘시더라도 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 설문의 응답에 소요되는 시간은 약 8분 이내 정도입니다.

대단히 감사합니다.

2008년 2월

연구자 : 현 봉 원 올림

※ 아래 제시된 문항을 읽으시고, 귀하에게 가장 가깝다고 생각되는 번호에 √ 표시해 주십시오.

1. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?

\_\_\_ ① 남성

\_\_\_ ② 여성

2. 귀하의 연령은 몇 세입니까? 만 \_\_\_\_\_ 세

3. 귀하의 최종학력은?(중퇴 또는 수료, 재학은 졸업에 포함)

\_\_\_ ① 고등학교 졸업 이하

\_\_\_ ② 전문대학 졸업

\_\_\_ ③ 대학교 졸업

\_\_\_ ④ 대학원 졸업

4. 귀하가 가지고 있는 **자격증의 종류**는 무엇입니까?

\_\_\_① 사회복지사1급      \_\_\_② 사회복지사2급      \_\_\_③ 사회복지사3급

5. 귀하가 근무하는 **시설의 형태**는?

\_\_\_① 생활시설      \_\_\_② 이용시설      \_\_\_③ 기타(                    )

6. 귀하가 현재 **근무하는 분야**는?

\_\_\_① 노인복지분야      \_\_\_② 장애인복지분야

7. 귀하의 **사회복지관련 총 경력**은?

\_\_\_\_\_년      \_\_\_\_\_개월

8. 귀하의 **현 직위**는?

\_\_\_① 상위 관리자(사무국장, 부장 등)      \_\_\_② 중간관리자(과장, 팀장 등)  
\_\_\_③ 기타 직원

**II. 다음은 귀하께서 근무하고 계시는 시설(기관)의 근로환경에 대한 질문입니다.**

9. 귀하의 **연봉(2007년 기준)**은 어느 정도입니까? 약 \_\_\_\_\_만원(세전 총액기준)

10. 귀하의 현재 **임금수준**은 적절하다고 생각하십니까?

\_\_\_① 매우 많은 편이다      \_\_\_② 많은 편이다      \_\_\_③ 적절하다  
\_\_\_④ 적은 편이다      \_\_\_⑤ 매우 적은 편이다

11. 귀하의 일주일 평균 연장 근로시간은 어느 정도입니까? 평균 \_\_\_\_\_ 시간

※ 연장근로 시간이란 1일 8시간 또는 1주일 44시간을 초과한 근로시간을 말함.

12. 귀하는 현재 근무하고 있는 직장에서 이직을 생각해 본 적이 있습니까?

\_\_\_ ① 예

\_\_\_ ② 아니오

13. 귀하가 근무하고 있는 시설(기관)의 근무환경 만족도를 표시해 주십시오.

문 항	전혀 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다
1) 업무내용의 적절성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
2) 업무량의 적절성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
3) 근로시간의 적절성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
4) 고용 안정성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤

14. 귀하가 근무하고 있는 시설(기관)의 직장 동료관계 만족도를 표시해 주십시오.

문 항	전혀 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다
1) 직장 동료와의 관계	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
2) 직장 상사와의 관계	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
3) 직장 동료와의 의사소통	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
4) 직장 상사와의 의사소통	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤

15. 귀하가 근무하는 시설(기관)의 인사(채용·승진)에 관한 만족도를 표시해 주십시오.

문 항	전혀 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다
1) 직원채용의 합리성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
2) 승진의 공정성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
3) 보직의 적절성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤
4) 업무평가의 적절성	___ ①	___ ②	___ ③	___ ④	___ ⑤

16. 귀하가 근무하고 있는 기관의 자기계발 관련 만족도를 표시해 주십시오.

문항	전혀 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다
1) 자기발전, 교육기회 제공	___①	___②	___③	___④	___⑤
2) 수퍼비전, 지도·감독의 적절성	___①	___②	___③	___④	___⑤
3) 직장의 비전	___①	___②	___③	___④	___⑤
4) 업무 수행시 성취도	___①	___②	___③	___④	___⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 시설(기관)장의 리더십 유형과 조직몰입에 관한 질문입니다.

17. 다음은 귀하의 조직몰입에 관한 질문입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 가장 일치한다고 판단되는 번호 칸에 체크(√) 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1 나는 나의 근무조직에 대하여 다른 사람들에게 자부심을 갖고 말한다	①	②	③	④	⑤
2 나는 나의 근무조직이 일하기에 좋은 곳이라고 친구들에게 말한다	①	②	③	④	⑤
3 나는 나의 근무조직에 충성할 마음이 없다	①	②	③	④	⑤
4 나는 나의 근무조직에서 어떠한 일이 주어지더라도 받아들일 것이다	①	②	③	④	⑤
5 나의 근무조직은 나의 직무성적을 올리는데 힘이 된다	①	②	③	④	⑤
6 계속해서 나의 근무조직에 남아서 일을 해 보았자 얻을 것이 없다	①	②	③	④	⑤
7 나로서는 나의 근무조직이 일하기에 가장 좋은 곳이다	①	②	③	④	⑤

18. 다음은 귀하의 시설장 리더십 스타일에 관한 질문입니다. 아래 문항을 읽고  
 귀하의 기관(시설)장 스타일에 가장 가깝다고 판단되는 번호 칸에 체크(√) 표시를  
 해주십시오.

문 항		전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
내가	1	①	②	③	④	⑤
	2	①	②	③	④	⑤
	3	①	②	③	④	⑤
근무 하는	4	①	②	③	④	⑤
	5	①	②	③	④	⑤
시설 (기관)	6	①	②	③	④	⑤
	7	①	②	③	④	⑤
장은 ...	8	①	②	③	④	⑤
	9	①	②	③	④	⑤
	10	①	②	③	④	⑤
	11	①	②	③	④	⑤
	12	①	②	③	④	⑤
	13	①	②	③	④	⑤
	14	①	②	③	④	⑤
	15	①	②	③	④	⑤
	16	①	②	③	④	⑤
	17	①	②	③	④	⑤
	18	①	②	③	④	⑤
	19	①	②	③	④	⑤
	20	①	②	③	④	⑤
	21	①	②	③	④	⑤

◆ 끝까지 답변하여 주셔서 대단히 감사드립니다. ◆

## ABSTRACT

# A Study on Relationship between Leadership Style of Social Welfare Organization Leaders and Social Workers' Job Satisfaction and Organization Commitment

- Focused on Social Worker in Jeju -

Bong-Won Hyun

Major of General Administration

Graduate School of Public Administration

Cheju National University

The purpose of this study is to examine empirically the relationship between Leadership Style of Social Welfare Organization Leaders and Social Workers' Job Satisfaction and Organization Commitment focused on social worker in jeju.

The analysis data was received from 309 social workers who worked in social welfare center and living facilities located in jeju. The data was analysed by frequency analysis, descriptive, correlation analysis and multiple regression analysis using the SPSS/win 12.0 program.

To achieve these purpose, research questions are as follow:

First, how does general character variable and work-related variable of subjects effect on worker's job satisfaction and organizational commitment?

Second, how does transformational and transactional leadership factor of leader effect on worker's job satisfaction and organizational commitment?

Third, how does work-related satisfaction of subjects effect on worker's organizational commitment?

Fourth, how does leader' leadership style recognized of subjects effect on organizational commitment?

The results of this study are as follow:

First, it has revealed that the gender, turnover intention of subjects had an effect on worker's job satisfaction and organizational commitment.

Second, it has revealed that charisma factor etc among transformational leadership factor had an effect on worker's job satisfaction and organizational commitment.

Third, it has revealed that self-improvement, personnel-related, and colleague relationship among work-related satisfaction had an effect on worker's organizational commitment.

Fourth, it has revealed that transformational leadership among leader' leadership style had an effect on worker's organizational commitment.

On the basis of above results, it suggests that leader of social welfare organization should their transformational and transactional leadership for raising social workers' job satisfaction and organizational commitment. and good leader did not only pursuits single leadership style, but also use transformational and transactional leadership to their organization.