

# 노인장기요양기관의 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

: 요양보호사의 임파워먼트 매개효과를 중심으로

신 용 석

(성균관대학교)

정 은 경

(성균관대학교)

김 정 우<sup>+</sup>

(성균관대학교)

## [요 약]

본 연구는 요양보호사가 인식한 상사의 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입으로 대표되는 조직효과성과의 관계에서 임파워먼트가 미치는 영향을 살펴보기 위하여 실시되었다. 이를 위해 서울, 경기지역 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사를 대상으로 서베이를 실시하여 283명의 응답을 최종 분석에 활용하였다. 분석결과 첫째, 장기요양기관의 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 둘째, 요양보호사의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 장기요양기관의 변혁적 리더십과 요양보호사의 직무만족 및 조직몰입간의 관계에서 임파워먼트가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 장기요양기관 관리자의 변혁적 리더십 향상을 위한 실천방안과 요양보호사들의 임파워먼트 향상을 위한 프로그램 개발 및 제도적 장치 마련에 대한 시사점을 제시하였다.

주제어: 요양보호사, 장기요양기관, 조직효과성, 변혁적 리더십, 임파워먼트

+ 교신저자

## 1. 서론

인구고령화에 따른 돌봄 욕구자의 증가, 홀로 사는 노인기구의 증가 등으로 돌봄을 필요로 하는 욕구는 늘었으나 급변하는 사회 환경 속에서 가족구조와 부양인식의 변화로 가족 내 노인부양의 가능성은 점점 줄어들었다. 이에 대한 공적 돌봄의 필요성에 따라 도입되었던 노인장기요양보험제도가 올해로 시행 7년째를 맞이하고 있다. 이 제도는 짧은 준비기간으로 인해 시행 초기 여러 우려의 목소리들이 있었음에도 불구하고 시설과 요양서비스 인력 등 인프라 측면에서 많은 양적 확대가 이루어졌다<sup>1)</sup>. 또한 질적 성과와 관련해서 살펴보면, 제도의 도입으로 가족의 부양부담이 경감되었으며 이용자의 가족관계 만족도 증가, 이로 인한 가족의 삶의 질 향상 등의 사회적 효과를 가져왔으며 요양보호·간호 등의 사회서비스 분야 일자리 창출, 건강보험 재정절감, 가족의 경제·사회활동 기회 확대 등의 경제적 효과를 나타내고 있다고 보고되고 있다(보건복지부, 2010; 정경실, 2010, 김찬우, 2013). 그러나 이러한 긍정적인 성과에도 불구하고 여전히 보험적용 대상의 제한, 요양급여 공급기관의 과잉, 요양서비스의 질적 문제, 서비스 제공 주체의 전문성 결여 등의 문제들이 지적되고 있는 실정이다(김만호 외, 2011).

그중에서도 장기요양서비스의 질적 제고에 대한 요청이 강하게 제기되고 있다. 이는 장기요양보험 제도 하에서 서비스의 질은 곧 장기요양기관의 목적과 부합하는 요소이기도 하지만, 요양서비스가 공공재의 투입으로 민간기관이 운영하고 있는 사회보험 형태이기에 서비스 질에 대한 중요성이 무엇보다도 크기 때문이다(이미진, 2011).

한편 이러한 서비스 질과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 장기요양서비스의 질적 향상을 위한 방안으로 장기요양기관의 인력 관리를 중요한 영역으로 지적하고 있다(이윤경·김세진, 2012). 이러한 측면에서 서비스 수행 인력의 대다수를 차지하고 있는 요양보호사<sup>2)</sup>의 역할에 주목할 수밖에 없다. 왜냐하면 요양보호사는 노인들에게 직접적인 요양서비스를 제공하는 최일선의 인력이기 때문이다. 그러나 요양보호사를 위한 현장의 환경들은 그리 녹록하지 않은 것으로 보인다. 직업에 대한 사회의 낮은 인식과 타 직종에 비해 낮은 임금, 열악한 근무환경 등으로 인해 직무만족이 낮고 잦은 이직을 경험하고 있기 때문이다(손창숙, 2011). 이렇게 낮은 직무만족과 이직은 결국 요양보호사의 직무에 대한 안정성 및 조직에 대한 충성심을 저해하고 노인들에 대한 서비스에 부정적 영향을 미쳐 질적 하락을 초

1) 2014년 4월 현재 장기요양기관은 재가급여를 제공하는 장기요양기관(방문요양, 방문목욕, 방문간호, 주야간보호, 단기보호, 복지용구)이 11,325개, 시설급여를 제공하는 장기요양기관이 4,787개, 합계 16,112개로 2008년 8,318개 대비 193.7% 증가하였다. 등급판정자의 경우 2008년 134,422명에서 2014년 385,094명으로 증가하였다(국민건강보험공단, 2014). 장기요양보험 재정은 2009년(수입 2,084,929백만원, 지출 1,908,462백만원) 이후 2012년(수입 3,561,672백만원, 지출 2,937,321백만원)까지 연평균 20.18%, 16.23%의 증가율을 보였다(국민건강보험공단, 2013).

2) 장기요양기관 전문 인력 현황을 보면, 요양보호사가 전체 인력 중 92.3%를 차지한다(국민건강보험공단, 2013).

래할 수 있다.

따라서 노인장기요양기관에서 근무하는 요양보호사들이 직무만족도를 높이고 조직에 몰입을 할 수 있도록 조직 관리의 측면에서 접근할 필요가 있다고 보여 진다. 이러한 조직 관리와 관련한 효과성에 대한 논의는 그동안 경영학 및 행정학 등에서 자주 다루어져 왔다. 사회복지 분야 및 비영리조직에서도 1980년대 이후 논의되기 시작하여 최근에 국가지원에 따른 책무성과 성과검증에 대한 요구가 증가하고, 특히 사회복지시설평가제도 도입이후 본격화되었다.

지금까지 조직효과성에 대한 연구경향은 이들의 개념 등을 밝히는 이론적인 접근을 중심으로 행해져오다가 최근에는 경험적이고 실증적으로 조직의 효과성을 평가하는 데까지 확장되었다(박상언·김영조, 1995; 황영호, 1995; 김정선, 2001; 황성철, 2002; 최익봉, 2004; 임재천, 2007; 정유진, 2008; 김명숙, 2011; 김영춘, 2011). 특히, 조직효과성의 영향요인을 파악하는 연구들은 조직의 규모 등 객관적 특성에 대한 관점에서 조직문화, 임파워먼트, 의사소통, 리더십, 조직풍토 등 조직구성원의 내면적 특성으로 확대되어 살펴보고 있는 추세이다(김정선, 2001; 정유진, 2008; 김영춘, 2011). 그 중 장기요양기관에서 조직효과성을 높이기 위한 중요 영향요인으로 관리자의 리더십을 제시하고 있다(김명숙, 2011). 장기요양기관은 시설의 규모가 다양하고 운영의 역사가 길지 않기 때문에 다른 사회복지조직 처럼 관리자의 리더십이 조직효과성에 영향력이 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 휴먼서비스를 제공하는 측면에서 유사한 조직이기에 대상자에게 제공되는 서비스의 질은 조직효과성에 영향을 주는 것으로 나타난 리더십 수준에 의해 좌우될 것으로 예측되기 때문이다.

리더십에 관한 체계적인 연구는 다양한 이론들로 발전되어 왔으나 본 연구에서는 변혁적 리더십에 주목하고자 한다. 변혁적 리더십은 조직구성원에게 기대되는 기본적인 행동보다 그 이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여시키는 효과를 나타내고 무엇보다도 실적을 중시하는 다른 리더십과 달리 서비스 수행의 질적 수준과 수행과정을 중시하며, 조직 구성원의 성격과 내용을 변화시킨다는 점에서 휴먼서비스를 제공하는 기관에서 유용하게 활용될 것이다. 특히 치매 등 중증의 노인성 질환을 가진 노인을 상대로 서비스를 제공하기에 노동 강도가 타 직종에 비해 높고 노인과의 관계에서 오는 정서적 어려움을 경험하는 경우가 많은 요양보호사의 업무 특성을 감안하면 통제위주의 다른 리더십보다 더욱 중요하다고 할 수 있다.

한편, 변혁적 리더십과 함께 부각되는 조직효과성 영향요인 중에는 임파워먼트가 있다. 임파워먼트는 과업을 성공적으로 수행하는 능력과 직접적으로 연결되며, 변혁적 리더십과 관련해서 임파워먼트는 조직의 목표를 설립하고 완수하는데 중요한 기제로 언급되고 있다(Bandura, 1986; Yukl, 1997; Avolio, 1999; Bass, 1999). 이러한 측면에서 장기요양기관에서 관리자는 요양보호사에게 일방적인 지시와 통제의 관리방식으로 접근하는 것은 한계가 있으며 노인들의 다양하고 복잡한 욕구를 충족시키기 위해서는 관리자의 조언이나 허락 없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 요양보호사의 역량이 필요할 것으로 보여 진다.

이처럼 변혁적 리더십과 임파워먼트는 조직효과성과 관련하여 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 현재 장기요양기관의 요양보호사를 대상으로 하는 조직효과성과의 관계연구는 단선적인 관련성을 살펴보는데 그쳐 이들 변인들 간의 관계를 통합적이고 정교하

게 살피는 연구는 아직 부족한 실정이다. 그러므로 제도 시행이 일정기간 경과한 현 시점에서 그동안 영리기업을 중심으로 이루어진 조직효과성의 영향요인과 요인간의 관계 연구를 장기요양기관에 적용하는 것은 시기적으로 적절하다고 판단되며 의의가 클 것으로 보여 진다. 또한 본 연구에서 얻어진 결과들을 바탕으로 장기요양기관의 효과적인 운영을 위한 실천적, 정책적 지침 마련에 초석이 될 것이며 궁극적으로는 장기요양서비스의 질적 향상과 조직의 목표달성에 기여할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 1) 조직효과성

조직효과성(Organizational Effectiveness)은 조직 관리의 관점에서 설정된 목표의 달성정도를 의미하는 것이다(Etzioni, 1964; Robbins, 1990). 여기서 조직목표는 조직이 실현하고자 하는 바람직한 상태로 본다면, 조직효과성은 조직이 실현하고자 하는 바람직한 상황을 얼마나 잘 달성하였는가로 설명할 수 있다. 이러한 조직효과성에 대한 개념은 여러 기준과 접근방법에 따라 다양하게 발전되어 왔으나 아직 통일된 견해는 없다(최재열 외, 1999). 따라서 조직효과성에 대한 논의는 측정을 위한 접근방법과 측정지표 분류의 측면에서 이루어져야 할 것이다.

먼저 조직효과성을 측정의 접근방법으로 살펴보면, 다양한 접근 방법들 중 크게 전통적 접근방법과 현대적 접근방법으로 구분할 수 있다(박경원·김희선, 1998). 전통적 접근방법은 조직의 특정부분<sup>3)</sup>에 초점을 맞추는 관점에 따라 체계접근모델, 내부과정접근모델, 목표달성모델 등 세 가지가 있다. 체계 접근모델에서는 조직이 높은 성과의 달성을 위해서 필요한 자원을 효과적으로 획득하였는지에 관심을 가지며, 목표달성모델에서는 조직이 바람직한 수준의 성과를 달성하였는지에 관심을 갖는데 반해, 내부과정접근모델은 조직효과성을 조직 내부 활동 및 과정에 관심을 두고 조직구성원의 건전성과 만족을 중요시한다. 또한 이 모델은 외부 환경을 고려하지 않으며 인간관계 이론을 토대로 인적자원을 중요시 하고 있다(Daft, 2004). 이와는 달리 현대적 접근방법은 조직효과성에 대한 여러 개의 평가기준을 통합하는 형태로서 경쟁가치 모델<sup>4)</sup> 이 있다.

다음으로 조직효과성을 측정지표 분류의 측면에서 살펴보면, 대표적인 연구자로 Campbell(1977)은 심리적 지표, 경제적 지표, 관리적 지표의 세 가지로 제시하였고, Dalton 외(1980)는 그 기준을 경제적 지표와 심리적 지표의 두 가지 차원으로 구분하였다.<sup>5)</sup> 이와 같이 조직효과성에 대한 측정 변수로 엄

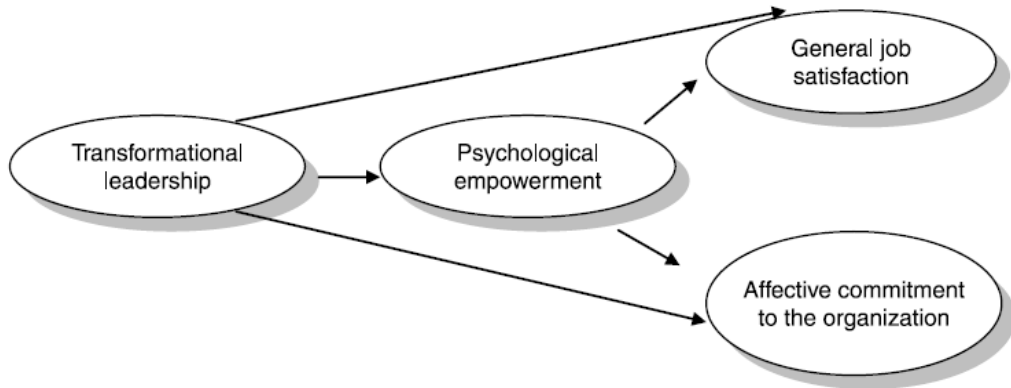
3) 조직은 조직의 환경으로부터 자원을 획득(투입 단계)하여 이 자원을 산출물로 전환(전환 단계)시켜 다시 환경으로 내보내는데(산출 단계), 이러한 과정 중 체계접근모델은 투입의 단계에, 내부과정접근모델은 전환의 단계에, 목표달성모델은 산출의 단계에 초점을 맞춘다(Daft, 2004: 67).

4) 경쟁가치모델(competing values model)은 조직의 다양한 부분에 관심을 가지므로써 조직효과성 평가에 있어 균형 잡힌 시각을 취하고 있다(Daft, 2004: 71).

5) Campbell(1977)은 조직유효성 측정지표로 30가지를 제시하였는데, 심리적 지표는 직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화이며, 경제적 지표는

격한 조작적 정의를 내리고자 하는 노력에도 불구하고 이를 구성하는 지표를 완벽하게 설정하는 방법은 없으며 평가기준도 모호하기에 경험적으로 설명력이 높다고 판단되는 몇 개의 지표들을 조합하여 사용하고 있는 게 현실이다. 일반적으로 생산성, 수익률, 시장점유율, 매출성장률 등의 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표와 조직몰입, 직무만족, 직무성과, 이직의도 등의 주관적 지표로 분류하기도 하지만, 조직평가의 대표기준을 포괄하는 의미로 그 자체를 하나의 종속변수로 제시하고 있다.

이렇듯 조직효과성은 어떻게 측정할지에 대한 측정방법과 분류기준에 따라 다양하게 설명되고 있음을 알 수 있는데 본 연구에서는 조직효과성의 접근이론 중 인적자원의 효율적 활용을 중요시 하며, 최근 사회복지분야 연구에서 가장 많이 적용하고 있는(박지혜 외, 2009) 내부과정접근모델에 따라 상기의 연구자들이 공통적으로 제시하는 심리적 지표인 직무만족과 조직몰입을 측정지표로 설정하고자 한다. 왜냐하면 장기요양기관조직은 일반적인 사회복지기관과 유사하게 목표에 대한 성과가 가시적이지 않고 특히, 일반기업처럼 경제적 지표로 효과성을 평가하기가 어렵기 때문이다(정유진, 2008). 그러나 심리적 지표로서 직무만족과 조직몰입을 구성하는데 있어서, 이러한 구성 지표만으로 조직효과성을 측정하기에는 하위변수가 제한적일 수 있다. 따라서 본 연구에서는 변수의 모형설정 및 분석과 관련하여 기존의 많은 연구에서 조직효과성을 잠재변수로, 직무만족과 조직몰입을 하위 측정변수로 설정하는 방법과는 달리 두 개의 지표를 조직효과성의 심리 지표로서 각각의 주요 잠재변수로 설정하여 동시에 추정하는 모델(Barroso Castro et al., 2008)을 적용하고자 한다.



출처 : Barroso Castro et al.(2008)

〈그림 1〉 심리지표로서의 조직효과성측정 모델

이 모델(〈그림 1〉 참조)에 따르면 조직 특성가운데 주관적 특성요인에 해당하는 변혁적 리더십과

전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원 가치, 목표 달성도, 관리적 지표는 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리자의 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조를 제시하였다. Dalton 외(1980)는 경제적 지표로 수익성, 생산성, 총 매출액을, 심리적 지표로 조직구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입을 조직효과성의 측정지표로 설명하였다.

조직구성원의 개별특성요인에 해당하는 임파워먼트가 조직효과성의 심리지표에 해당하는 직무만족, 조직몰입과 관계가 있음을 알 수 있다. 그러나 Barroso Castro 외(2008)의 연구는 휴먼서비스 조직이 아닌 일반 영리기업을 대상으로 조사 되었으며, 하나의 업체만을 선정한 문제가 있고 분석결과도 제시한 모델과 달리 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입으로 미치는 직접효과가 사라지는 것으로 나타났다. 그러므로 휴먼서비스를 수행하는 조직에서는 일반기업의 조직과 다르게 위의 모델과 동일한 결과를 나타내는지 본 연구를 통하여 검증해 볼 필요가 있다.

국내의 사회복지조직 효과성과 관련된 연구에서는 운영주체, 규모, 전문성 등으로 측정되는 조직의 객관적 특성요인들은 일관된 결과를 보여주지 않거나 유의미한 관계를 보이지 않는데 반해(최재성, 2002) 조직의 주관적 특성요인으로 분류되는 조직구조, 조직문화, 리더십 등은 조직효과성에 직·간접의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(박지혜 외, 2009). 이를 <그림 1>의 모델에 적용해 살펴보면 특히 조직구성원의 형질을 변화시키는 것에 기여하는 변혁적 리더십이 중요한 영향 요인임을 예측할 수 있다. 또한 조직구성원의 개별적 특성과 관련해서는 임파워먼트가 직·간접적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다(김정선, 2001; 정유진, 2008; 김영춘, 2011). 따라서 이후부터는 본 연구에서 제시하는 분석모형의 설명을 위해 직무만족과 조직몰입, 그리고 이에 미치는 영향요인들에 대해서 구체적으로 살펴볼 것이다.

### (1) 직무만족

직무만족의 개념은 학자들 간에 매우 다양하게 정의되어 왔다. 이는 학자들마다 직무만족 영향요인에 대한 관점이 다르고 측정대상, 방법, 내용 등이 서로 상이하기 때문이다. 직무만족을 정의한 학자로 대표적인 Locke(1976)는 직무만족을 감정적인 반응으로 자신의 직무수행 또는 직무경험의 평가를 통해 얻어지는 즐겁고 긍정적인 감정 상태라고 하였다. Robbins(2005)은 직무특성에 대한 평가결과로 나타나는 개인의 직무에 대한 호의적인 태도라고 하였다(김지성 외 역, 2005). 즉, 직무만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지며, 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖는다. 이 같은 직무만족의 개념적 접근을 통해 나타난 공통적 특징으로는 직무만족은 정서적 반응이며 다분히 주관적인 개념이라는 것이다(신유근, 1994). 따라서 본 연구에서는 직무만족을 조직 구성원이 자신의 직무와 관련하여 가지는 감정적인 태도로 규정하고자 한다.

이러한 직무만족은 조직측면에서 볼 때, 조직의 생산성에 영향을 미치는 중요한 요인일 뿐만 아니라 개인적 측면에서는 생활전반에 걸쳐 조직구성원의 삶의 질과 만족감에 영향을 미치는 중요한 요인이라 할 수 있다(방하남, 2000; 박재규, 2001; 방하남·이상호, 2006; 이인숙·배화숙, 2008; 최낙관·이서경, 2010; Orpan, 1978). 즉, 직무만족은 조직 효과성 및 성공적인 조직운영을 평가하는 중요한 기준이 된다. 그러므로 장기요양서비스의 질적 수준은 직접적인 서비스를 제공하는 요양보호사의 직무만족과 관련이 매우 큼을 예측할 수 있다.

### (2) 조직몰입

일반적으로 조직몰입은 조직 관리의 효율성 정도를 나타내는 가장 보편적인 개념이다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시, 조직에 대한 충성심, 역할에 대한 심리적인 몰입으로 정의하였다. 이와 유사한 개념으로 Mowday 외(1982)는 조직몰입을 한 개인이 특정한 조직에 대해 가지게 되는 동일시와 관여도의 상대적 강도라고 하였다. 이를 종합해 보면 조직몰입은 개인이 조직 그 자체나 조직의 목표, 조직 구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐의 정도로 정의될 수 있다(Robbins, 2005). 즉, 직무몰입 수준이 높은 사람은 직무를 자신과 상당히 동일시하며, 그들이 하는 업무에 관해 높은 관심을 보인다고 할 수 있다.

조직몰입의 구성요소는 학자마다 상이한 차원으로 제시하고 있는데, Mowday 외(1982)는 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념으로서의 동일시, 조직을 위해 상당히 노력하려는 의지로서의 애착, 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구로 나타나는 근속의지 등의 세 가지를 제시하고 있다. 이 상에서 살펴본 연구들을 종합하여 본 연구에서는 조직몰입을 조직의 목적, 가치와 관련한 자기의 역할과 조직 그 자체를 위하여 가지는 정서적 애착심으로 정의하며, Mowday 외(1982)가 제시한 세 가지 구성요소로 조직몰입을 측정하고자 한다. 한편 조직몰입에 대한 연구는 최근까지도 각 분야에서 활발히 연구되어 오고 있는데, 영향을 미치는 선행 요인으로 개인특성, 직무특성, 조직특성 등이 주로 보고되고 있다(오인환, 2003; Steers, 1977).

## 2) 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입의 관계

리더십이란 리더가 일정한 상황에서 다른 구성원들로 하여금 조직이나 집단의 공동목표를 달성하는데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정 또는 그러한 능력을 말한다(Robbins, 1996). 즉 구성원들로 하여금 집단목표를 달성하도록 사회적 영향력을 행사하는 과정이다. 리더십은 개개인의 역량을 집결시켜 집단의 역량이 단순한 합 이상의 힘을 나타내는 시너지효과를 촉진시키며, 그것을 얼마나 효과적으로 발휘하느냐에 따라 해당 집단의 성과를 좌우한다. 그리고 효과적인 리더십은 구성원들에게 동기를 부여 한다는 특징을 갖고 있다(신유근, 1997). 리더십에 관한 연구는 주로 경영학이나 행정학 분야에서 활발히 이루어졌으며 1930년대 리더 개인의 특성에 관한 연구이후 시대에 따라 다양한 리더십이론이 발전하였다(황성철, 2002). 특히 최근에는 급격하고 복잡한 환경의 변화에 대응하고자 조직구성원들의 적극적인 참여를 유발할 수 있는 새로운 리더십이 요구되고 있다. 이러한 경향에 따라 주목 받고 있는 현대적 리더십이론이 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이다. Burns(1978)는 기존의 리더십은 구체적인 목표를 달성하는 규칙적인 경제적, 사회적 교환을 통해서 조직 내의 안정성을 유지하기 위해 노력한다고 보고 이를 거래적 리더십(Transaction Leadership)이라 부르며, 이와 대비되는 리더십으로 높은 이상과 도덕적 가치에 의해 변화를 추구하는 변혁적 리더십을 제안하였다. Bass(1985)는 이를 더욱 발전시켜 부하들이 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 변화를 주도하고 현재 상태에 도전하며, 조직을 위한 기회를 인식하고 다른 사람들에게 같은 것을 격려하는 능력으로 기존의 카리스마적 리더의 개념을 바탕으로 지적 자극과 개별적 고려를 추가하여 제시하였다. 이는 기존의 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 하위 요인으로 구성하는 거래적 리더십과 달

리 리더의 비전 내에서 부하들이 자율성을 발휘해 나갈 수 있도록 강조하는 것으로 볼 수 있다. 이를 종합해 볼 때 본 연구에서는 변혁적 리더십을 요양보호사에게 기대되는 기본적인 행동보다 그 이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여시키는 것으로 정의하고자 한다. 또한 Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십의 하위요인을 적용하여 구성하고자 한다. 첫째, 카리스마(charisma)는 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 자부심, 존경심, 신뢰감을 심어주는 것이다. 둘째, 개별적 고려(individual consideration)는 부하들이 개인적인 성장을 할 수 있도록 각자 개개인에게 관심을 갖고 개별적으로 대우하며, 올바른 방향으로 지도하고 조언해주는 것을 말한다. 셋째, 지적 자극(intellectual stimulation)은 기존의 틀에서 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제 해결 방식에 대한 인식을 개선할 수 있도록 격려하는 것이다.

이러한 변혁적 리더십을 사회복지조직에서 살펴본 선행연구들에 따르면 조직효과성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(황성철, 2002; 임재천, 2007, 김영춘, 2011). 따라서 본 연구에서는 앞에서 설명한 내용을 바탕으로 요양보호사가 인식하는 장기요양기관의 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하여 분석할 것이다.

### 3) 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입의 관계

임파워먼트는 단어 그대로 해석하면 '과위를 부여하는 것'이라고 말할 수 있다. 다양한 영역에서 사용하고 있음에도 공통된 개념으로 정리되지 못하고 주로 능력과 권력의 측면에서 개념이 정의되고 있다(최경희, 2008). 그동안 우리말로 권한부여, 능력고취, 역량강화, 권한 확대 등으로 해석되고 있으나 그 의미를 전달하는데 한계가 있기에 '임파워먼트' 용어를 그대로 사용하는 것이 일반적인 추세라 할 수 있다(최익봉, 2004).

임파워먼트의 개념에 대해 체계적인 접근을 시도했던 Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 '인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적인 관계'로 보았다. 그들은 임파워먼트를 구조적인 측면에서 파워이동을 통한 조직 내의 균형을 도모하기 위해 구성원에게 권한을 부여하는 과정으로, 동기부여적 측면에서 무엇인가를 할 수 있다는 자기결정권을 부여하는 심리과정의 측면으로 설명하였다. 그러므로 최근의 임파워먼트 개념은 리더의 입장에서 단순히 구성원에게 권한을 위임하거나 의사결정에의 참여를 허용하는 것만이 아니라, 구성원이 스스로 임파워먼트 되었다고 느끼는 것을 강조한다.

또한 임파워먼트를 직무·과업과 관련하여 살펴보면, '조직구성원에게 직무동기를 부여해 주는 과정'이라 할 수 있다(Thomas and Velthouse, 1990). 이를 토대로 Spreitzer(1995)는 인지적 과정으로서 심리적인 차원의 임파워먼트를 논의하며 과업의 의미성(meaning), 과업의 수행역량(competence), 과업행위에 대한 자기결정력(self-determination), 조직성과에 미치는 영향력(impact) 등의 네 가지 하위 구성요인을 제시하였다. 따라서 본 연구에서의 임파워먼트는 요양보호사에게 내적 직무동기를 부여해주는 과정으로 요양보호사의 내부에서 형성되는 상황에 대한 통제 및 무엇인가를 할 수 있다는 믿음과 신념으로 정의한다.



결국, 한 개인의 임파워먼트 수준이 높을수록 타인에 대한 영향력과 서비스의 질에 대한 인식도 그만큼 증대한다는 주장(Thomas and Velthouse, 1990)에서 보듯이 임파워먼트는 요양보호사가 다른 동료의 업무와 대상자의 삶에 영향을 줄 수 있는 정도가 크다고 할 수 있다. 그러므로 조직효과성을 높이기 위해서는 무엇보다 기관의 상사가 요양보호사의 임파워먼트에 대해 관심을 갖고 다양한 지지와 격려를 제공하는 것이 필요하다. 이를 통해 요양보호사들은 상사에 대해 신뢰를 보내게 되고 기관에 대해서도 애착을 가지게 되며, 이러한 과정이 연속적으로 일어날 때 요양보호사의 직무만족과 조직몰입은 높아져 궁극적으로는 요양서비스의 질적 향상까지도 기대할 수 있을 것이다. 선행연구들에 따르면, 임파워먼트는 직무만족(송유미·박영준, 2007; 정지연, 2009; 김창태·곽경자, 2012)과 조직몰입(김정선, 2001; 반미선, 2013; Thomas and Velthouse, 1990)에 유의한 영향을 미친다는 가설을 일관성 있게 검증하고 있다. 따라서 본 연구에서 다루고 있는 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입에 대해 요양보호사의 임파워먼트는 유의미한 영향력을 미칠 것으로 예측된다.

#### 4) 변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계

조직구성원이 임파워되기 위해서는 리더의 역할이 중요하며(Conger and Kanungo, 1988) 이러한 리더에게는 무엇보다도 변혁적 리더십이 필요할 것으로 보여진다. 관련된 선행연구를 살펴보면, 임파워먼트 영향요인 중에서 조직특성 요인으로 변혁적 리더십이 유의미한 영향(강철희·윤민화, 2000; 김혜진, 2004; 김영춘, 2011; 권순호·김병주, 2012; 박진희, 2013)을 미치는 것으로 보고되고 있다. 즉, 조직효과성의 심리적 지표인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났던 중요 요인들 중 임파워먼트는 변혁적 리더십의 수준에 따라 달라지고 있었다. 이를 통하여 요양보호사들이 인식한 장기요양보호기관의 변혁적 리더십 수준이 높을수록 요양보호사의 임파워먼트가 높아질 것으로 예측할 수 있다.

#### 5) 변혁적 리더십, 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입과의 관계

조직의 구조적 상황과 개인의 결과변수간의 관련성에서 임파워먼트가 매개적인 역할을 한다고 보고되고 있다(김정선, 2001; 정유진, 2008; 권순호·김병주, 2012; 김창태·곽경자, 2012; Spreitzer, 1995). 즉, 개인의 처한 상황이 개인의 임파워먼트 수준에 따라 다른 결과가 초래됨을 알 수 있다.

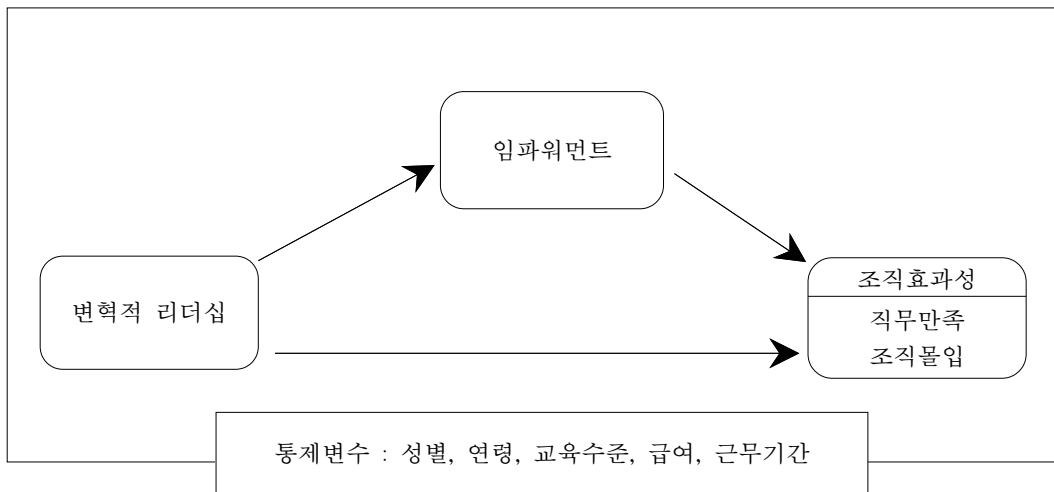
그러므로 본 연구에서는 조직효과성 측정지표로서 직무만족과 조직몰입의 중요성을 강조하면서, 변혁적 리더십과의 관계를 보다 정교하게 분석하기 위해 매개모형을 설정하여 검증하고자 한다. 매개모형은 독립변수와 결과변수의 관계를 설명하는 모형으로 독립변수가 결과변수를 “어떻게”, “왜” 예측하는가를 설정하는 것이다(Baron and Kenny, 1986; Frazier et al., 2004). 이러한 맥락에서 매개모형은 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입을 어떻게, 어떠한 과정을 통해 예측하는가를 보여주는 역할을 한다. 그에 따라 “어떻게”에 해당되는 변수로 선행연구 검토를 통해 밝혀진 임파워먼트를 설정하였다.

따라서 연구자는 임파워먼트가 매개 작용을 할 수 있다는 이론적 근거를 바탕으로 요양보호사가 인식한 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트가 매개효과를 나타내는지를 분석하고자 한다.

### 3. 연구방법

#### 1) 연구모형 및 연구가설

본 연구는 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사가 인식한 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 관계를 파악하고, 임파워먼트가 이들 관계를 매개하고 있는지를 밝히는데 목적이 있다. 이론 검토를 바탕으로 <그림 2>와 같이 연구모형을 제시하며 이에 대한 가설은 다음과 같다.



<그림 2> 연구 모형

- 가설 1 : 요양보호사가 인식한 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2 : 요양보호사가 인식한 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3 : 요양보호사가 인식한 변혁적 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 : 요양보호사의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5 : 요양보호사의 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6 : 임파워먼트는 변혁적 리더십과 직무만족간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 7 : 임파워먼트는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계를 매개할 것이다.

## 2) 연구대상 및 자료수집

본 연구의 조사대상은 서울 및 경기지역에 위치한 노인장기요양기관 가운데 유의표집한 요양시설 12곳과 노인주·야간보호센터 34곳에서 근무하는 요양보호사이다. 자료 수집을 위한 도구는 자기기입식 설문지가 사용되었으며, 본 조사를 수행하기 전에 한차례 예비조사를 통해 설문항목을 수정하였다. 조사를 시작하기 전에 기관의 관리자 및 요양보호사들에게 연구의 목적에 대해서 충분히 설명하고 동의를 구하였으며 자발적 참여와 비밀보장을 확인하였다. 설문조사는 2013년 7월 3일부터 2013년 9월 27일까지 약 3개월이 소요되었으며, 인편이나 우편, 또는 이메일 발송을 요청한 10여 곳을 제외하고는 대부분 연구자의 방문을 통해 이루어졌다. 총 340부의 설문지 중 315부가 회수되었고, 응답이 불성실하거나 부실한 32부를 제외한 283부를 최종 분석에 사용하였다.

## 3) 변수의 정의 및 측정도구

### (1) 종속변수

본 연구에서의 조직효과성 변수는 다양한 변인들 가운데 이론검토를 통하여 직무만족과 조직몰입을 이론변수(latent variable)로 설정하였다.

#### ① 직무만족

직무만족은 조직 구성원이 자신의 직무와 관련하여 가지는 감정적인 태도로 정의하며, 측정도구는 Weiss 외(1967)가 개발한 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 박아이린(2005)이 변안하고 타당성을 검증한 한국형 직무만족도(K-MSQ)를 요양보호사들에게 적용하였던 조윤진(2011)의 설문을 참고로 근무기관에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 척도는 20문항 단일항목으로 구성하였으며 본 연구에서의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .869이다.

#### ② 조직몰입

본 연구에서 조직몰입은 조직의 목적, 가치와 관련한 자기의 역할과 조직 그 자체를 위하여 가지는 정서적 애착심(Buchanan, 1974)으로 정의한다. 측정도구는 Mowday 외(1979)가 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 사회복지조직에 맞도록 변안하여 사용한 김성철(2006)의 선행연구를 참고하여 장기요양기관조직에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 동일시, 애착, 근속을 조직몰입의 하위 요인으로 총 15문항, 5점 척도로 구성하였다. 본 연구에서의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .858이다.

### (2) 독립변수

#### ① 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 요양보호사에게 기대되는 기본적인 행동보다 그 이상의 성과를 달성하도록 동기

를 부여시키는 리더십을 의미하며, 척도는 Bass(1981)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 박선아(1995)가 번안하여 신뢰도와 타당도를 입증한 도구를 활용하였다. 이 척도는 사회복지조직을 대상으로도 사용, 검증되었다(강철희·윤민화, 2000). 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극의 3가지 하위요인으로 총 14문항, 5점 척도로 구성되었으며 본 연구에서 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .944이다.

**(3) 매개변수**

① 임파워먼트

본 연구에서의 임파워먼트는 요양보호사에게 내적 직무동기를 부여해주는 과정으로 조직구성원의 내부에서 형성되는 상황에 대한 통제 및 무엇인가를 할 수 있다는 믿음과 신념으로 정의한다. 임파워먼트를 측정하기 위한 척도는 Thomas와 Velthouse(1990)가 개발하고 Spreitzer(1995)에 의해 타당성이 입증된 심리적 임파워먼트 척도(Psychological Empowerment scale)를 장기요양기관에 적합하도록 번안하여 사용하였다. Spreitzer(1995)의 척도는 사회복지 분야에서도 많이 사용되는 척도로 여러 차례 검증이 되었다(남기예, 2009). 리커트 5점 척도이며 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등 4가지 하위요인으로 구성되었다. 본 도구의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .828이다.

**(4) 통제 변수**

사회복지기관의 조직효과성을 살펴본 선행연구들에서 개인적 특성을 나타내는 성별, 연령, 교육수준, 급여수준과 근무기간 요인이 직무만족(김정선, 2001; 진혜민·박병선, 2013)과 조직몰입(오인환, 2003; Steers, 1977), 임파워먼트(최승아, 2002; 여상란, 2011)에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있으므로 본 연구에서는 이들을 통제변수로 설정하여 연구모형을 보다 분명히 설명하고자 하였다.

〈표 1〉 주요변수 및 신뢰도

구분	문항 구성	문항수	Cronbach's $\alpha$	
종속변수	직무만족		20	.869
	조직몰입	동일시	5	.665
		애착	6	.608
		근속	4	.740
독립변수	변혁적리더십	카리스마	7	.929
		개별적 고려	4	.834
		지적 자극	3	.776
매개변수	임파워먼트	의미성	3	.850
		역량	3	.779
		자기 결정력	3	.824
		영향력	3	.846

#### 4) 자료분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 설정된 변수들 간의 기술통계와 신뢰도 검증을 위해서 SPSS 20.0, 이론적 인과관계를 검증하기 위해서는 AMOS 18.0을 사용하였다. 구조방정식 모형은 전통적인 회귀분석과 달리 측정오차를 고려할 수 있는 장점이 있으며 여러 변수들의 관계를 동시에 분석할 수 있고, 잠재 변수 간 인과적 관계의 검증과 이론검토를 통해 설정된 연구모형이 자료와 잘 부합하는지에 대한 평가가 가능하다는 이점이 있다(홍세희, 2000). 자료 분석은 먼저 구조방정식 모형분석이 다변량 정규성(multivariate normality)을 가정하고 있기 때문에 정규성을 확인하였다. 연구대상자들의 일반적 특성을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였으며, 측정도구의 신뢰도 검증을 위해서 내적일관성신뢰도(Cronbach's Alpha) 분석을 하였고, 각 측정변인들이 잠재변인의 개념을 잘 설명하고 있는지는 확인적 요인분석을 통해 검증하였다. 측정변인들의 요인부하량과 분산추출지수(AVE), 개념신뢰도를 통하여 집중타당성과 판별타당성을 확인하였다. 문항의 수가 많아질수록 추정할 모수가 많아지고 표본이 매우 커야 한다는 문제를 일으키므로(Bagozzi and Edwards, 1998) 항목 합산(item parceling)을 구성하여 적용하였다. 또한 구조모형분석을 통하여 가설의 지지여부를 판정했으며 요인의 매개효과와 유의성을 검증하였다.

### 4. 연구결과

#### 1) 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자의 일반적 특성을 보면 <표 2>에서와 같이 남자가 17명(6%), 여자가 266명(94%)으로 여성 응답자가 압도적으로 많았으며, 혼인상태는 유배우자가 240명(84.8%), 무배우자 43명(15.2%)이었다. 연령대를 살펴보면, 50대가 66.2%로 가장 많았으며 40대가 21.6%, 60대 이상 10.1%, 40대 미만 2.2%의 순으로 나타났다. 최저연령 22세부터 최고령 70세까지 분포되었고, 평균연령은 53.25세였다. 교육수준을 살펴보면 고졸이하가 62.2%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 중졸이하가 18.2%, 전문대졸 이하 11.4%, 대학이상 8.2% 순으로 나타났다. 월수입은 100만원 미만이 10.4%, 100-150만원 미만이 63.2%로 가장 많았으며, 150-200만원 미만 23.4%, 200만원 이상은 3%에 불과하였다. 근무시설 유형은 요양시설이 60.1%, 주·야간보호센터가 39.9%이었다. 현 직장 근무기간은 1년에서 3년 미만이 38.5%로 가장 많았으며 최저 1개월부터 최대 13년 4개월로 분포되었고, 평균적으로 29.9개월 근무하는 것으로 조사되었다.

〈표 2〉 조사대상자의 일반적 특성

N=283

특 성	구 분	빈도	백분율
성별	남	17	6.0
	여	266	94.0
혼인상태	유배우자	240	84.8
	무배우자	43	15.2
연령	40대 미만	6	2.2
	40세-49세	60	21.6
	50세-59세	184	66.2
	60세 이상	28	10.1
평균연령 53.25세(표준편차 5.96)			
교육수준	중졸이하	49	18.2
	고졸이하	176	62.2
	전문대졸이하	32	11.4
	대학이상	23	8.2
월수입	100만원 미만	28	10.4
	100-150만원 미만	170	63.2
	150-200만원 미만	63	23.4
	200만원 이상	8	3.0
근무시설 유형	요양시설	170	60.1
	주·야간보호센터	113	39.9
현직장 근무기간	6개월 미만	41	14.7
	6개월 - 1년 미만	36	12.9
	1년 - 3년 미만	107	38.5
	3년 - 5년 미만	54	19.4
	5년 이상	40	14.4
평균 근무기간 29.9개월(표준편차 26.95)			

## 2) 연구모형 분석

구조방정식이 회귀계수 추정을 사용하므로 변수들의 왜도, 첨도<sup>6)</sup>를 통하여 정상분포 조건을 만족하는지 확인하였다. 모형에서 사용된 잠재변수는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극의 측정변수로 구성된 변혁적 리더십과 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 측정변수로 갖는 임파워먼트, 동일시, 애착, 근속의 측정변수로 구성된 조직몰입이며 직무만족은 단일개념으로 전체를 항목 합산하여 구성하였다.

6) 구조방정식 적용 시 왜도>2, 첨도>7이 아니면 추정에 영향을 줄 정도는 아닌 것으로 간주한다 (Curran et al., 1996).

(1) 측정모형 분석

측정모형에 대한 검증은 잠재변수와 측정변수간의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하는데, <표 3>과 같이 주요인과 주요인의 측정항목, 비표준화 요인부하량과 표준화 요인부하량, 임계치, 분산추출값(AVE), 개념신뢰도<sup>7)</sup>를 기술하였다. 문항수가 많은 척도는 간소화<sup>8)</sup>하여 각 하위요인들의 평균을 점수화하여 측정변인으로 활용하였으며, 이 과정에서 표준화 요인부하량이 기준치에 상당히 못 미치어 집중타당도가 입증되기 어렵고 적합도의 저해 요인으로 지적된 항목은 제거하여, 확인적 요인분석을 반복적으로 실시하는 방법으로 타당성을 확보하였다.

표준화 요인부하량은 대부분 변수에서 .5이상이며, 임파워먼트 변수의 경우 분산추출값(AVE)이 임계치에 조금 못 미치나 같은 집중타당성을 검증하는 지수인 개념신뢰도값이 임계치 이상을 보여 결과적으로 변혁적 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족은 모두 높은 집중타당성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 측정모형의 확인적 요인분석

잠재변수	측정변수	비표준화 요인부하량	표준화 요인부하량	C.R.	P	AVE	개념 신뢰도
변혁적리더십	→ 카리스마	1.000	.901	-	-	.834	.937
	→ 개별적고려	.993	.887	19.846	.000		
	→ 지적자극	.803	.763	15.743	.000		
임파워먼트	→ 의미성	1.000	.716	-	-	.483	.784
	→ 역량	.604	.456	5.557	.000		
	→ 자기결정력	1.266	.668	6.139	.000		
	→ 영향력	.981	.527	5.988	.000		
조직몰입	→ 동일시	1.000	.882	-	-	.858	.947
	→ 애착	.734	.745	14.060	.000		
	→ 근속	.985	.765	14.564	.000		
직무만족	→ 직무만족	1.000	1.000	-	-	-	-

$\chi^2=123.149$  (p=.000)  
TLI=.914\*, CFI=.941\*, RMSEA=.089\*\*

\* 0.9이상 좋은 적합도(홍세희, 2000)

\*\* < .10 : 보통 적합도 <.05~.08:괜찮은 적합도, < .05:좋은 적합도(Browne and Cudeck, 1993)

7) 표준화요인부하량은 최소 .5 이상이어야 하며, 더불어 통계적 유의성(C.R.)1.965, p<.05)을 확인하고, AVE가 .5 이상, 개념신뢰도(construct reliability)가 .7 이상일 때 집중타당도가 있는 것으로 간주한다(우종필, 2012).

8) 측정항목이 많을 때에는 구조방정식모델에서 분석이 어려워지므로 항목 합산(item parceling)을 통해 항목의 수를 조정해야 하는데 평균이나 총점 등을 이용하여 간소화한다(우종필, 2012).

〈표 4〉 주요인의 공분산 및 상관

관계변인	공분산	S.E	C.R.	P	상관
변혁적리더십 ↔ 임파워먼트	.148	.026	5.696	.000	.464
변혁적리더십 ↔ 조직몰입	.216	.026	8.267	.000	.680
변혁적리더십 ↔ 직무만족	.169	.020	8.306	.000	.617
임파워먼트 ↔ 조직몰입	.085	.018	4.804	.000	.376
임파워먼트 ↔ 직무만족	.090	.015	5.922	.000	.460
조직몰입 ↔ 직무만족	.141	.015	9.166	.000	.729

또한 〈표 4〉에서와 같이 잠재변수의 상관관계를 살펴본 결과, 다중공선성의 문제<sup>9)</sup>가 없으며 요인 간 판별타당성<sup>10)</sup> 역시 수용 가능하였다.

이상과 같이 확인적 요인분석 결과 제시된 측정모형에 대한 적합도 지수인 TLI=.914, CFI=.941, RMSEA=.089가 권장기준을 만족시키고 있고, 잠재변수에 대한 모든 측정변인들이 유의수준 .001에서 유의미하게 나타나 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있어 이를 통하여 가설검증을 위한 구조 모형 분석의 실시가 충분하다고 판단하였다.

## (2) 구조모형 분석

구조모형의 분석은 가설을 검증하기 위해 측정모형 분석을 기초로 제안 모형을 설정한 후 이를 분석하였다. 그러나 최초 이론적 배경에 의해서 설정된 연구모형에 기초한 제안모형의 적합도가 기준값과 비교할 때 채택하기에 다소 부족한 것으로 나타나 이를 높이기 위해서 수정지수(modification index: MI)를 이용하여 논리적으로 타당한 범위<sup>11)</sup>내에서 수정지수가 큰 순으로 순차적으로 수정해 가면서 모형의 적합도를 살펴보았다. 〈표 5〉에서 보듯이 수정모형이 전반적으로 양호한 적합도 지수를 보여주었으며 카이제곱값의 변화량(df=2 변할 때 5.99 이상)도 유의성을 갖기 때문에 수정모형을 연구모형으로 채택하였다. 연구모형의 적합도는  $\chi^2=158.362(df=73)$ ,  $p=.000$ , CFI=.944(.9이상), TLI=.908 (.9이상), RMSEA=.064(.1이하)로 표본크기에 민감한  $\chi^2$ 값을 제외하고 모든 적합도 지수에서 그 기준을 상회하는 것으로 나타나 전반적으로 적절한 것으로 판단된다.

9) 상관관계의 절대값이 .9이상이면 다중공선성의 문제를 제기할 수 있다(문수백, 2009).

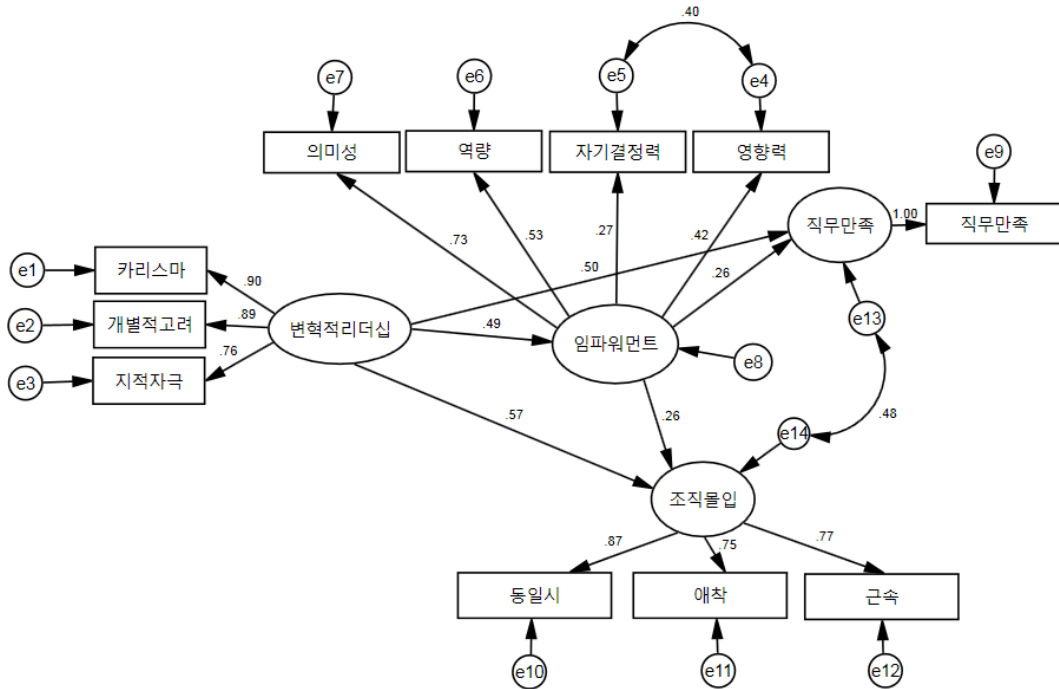
10) 판별타당성은 개념적으로 유사하거나 상관관계가 높은 잠재변수 간의 차별성을 검증하는 것으로 두 구성개념간 각각의 AVE 값과 상관계수 제곱값을 비교하여 AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 클 경우에 판별타당성이 있다(배병렬, 2009). 비교적 상관계수가 높은 변혁적 리더십과 조직몰입의 경우 .834, .858로 두 변수간 상관계수의 곱(.68<sup>2</sup> = .462)보다 크다.

11) 모델적합도가 높을수록 좋은 모델임에는 틀림없지만, 이론적으로나 논리적으로 타당한 범위내에서 모델을 수정해야 하며, 공분산 설정도 외생잠재변수의 측정오차간 상관, 내생잠재변수의 측정오차간 상관 또는 내생잠재변수의 구조오차간 상관간에 해줘야 한다(우종필, 2012).



<표 5> 수정모형에 따른 적합도 측정결과

모형	$\chi^2$	df	$\Delta \chi^2$	CFI	TLI	RMSEA
제안모형	242.735	75	-	.890	.824	.089
수정모형	158.362	73	$\Delta \chi^2=84.373/df=2$	.944	.908	.064



<그림 3> 구조모형 분석

<표 6> 연구모형의 모수 추정치

경로	Estimate		S.E	C.R.	P
	비표준화(B)	표준화( $\beta$ )			
변혁적리더십 → 임파워먼트	.356	.491	.057	6.263	.000
변혁적리더십 → 직무만족	.304	.499	.040	7.652	.000
변혁적리더십 → 조직몰입	.398	.569	.049	7.878	.000
임파워먼트 → 직무만족	.221	.263	.068	3.255	.001
임파워먼트 → 조직몰입	.248	.257	.082	3.023	.003

모수치의 추정결과는 <표 6>에 제시하였으며 연구모형에서 설정한 주요 변인들 간의 관계를 살펴 보면, 먼저 변혁적 리더십이 높을수록 직무만족( $\beta=.499, p=.000$ )과 조직몰입( $\beta=.569, p=.000$ )이 높아지는 것으로 나타났으며, 그 관계는 통계적으로 유의미하였다. 따라서 가설 1과 가설 2가 지지되었

다. 또한 변혁적 리더십이 임파워먼트에 직접적으로 미치는 영향( $\beta=.491, p=.000$ )은 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3이 지지되었다. 이는 장기요양기관의 변혁적 리더십이 높을수록 요양보호사의 임파워먼트가 높아지는 것을 의미한다. 다음으로 임파워먼트가 직무만족( $\beta=.263, p=.001$ )과 조직몰입( $\beta=.257, p=.003$ )에 미치는 직접효과도 모두 통계적으로 유의미하게 나타나 가설 4와 가설 5가 지지되었다. 즉, 요양보호사의 임파워먼트가 높을수록 직무만족과 조직몰입의 정도는 높아진다는 것을 의미한다.

### (3) 매개효과 분석

매개효과를 검증하기 위해서는 다중 회귀분석이나 구조방정식 모형을 사용하는데, 매개변인의 신뢰도 및 측정오차와 관련된 문제 때문에 다중회귀분석보다는 측정오차를 모델에 포함시키는 구조방정식 모형이 선호된다(서영석, 2010). 또한 매개변인과 종속변인 모두에 영향을 미치는 변인이 모형에 포함되지 않았을 경우 매개모형 분석은 편향된 추정치를 산출할 수 있고, 이러한 변인으로 인해 매개변인과 종속변인의 관계가 유의미해 질 수 있으므로(Kenny et al., 1998), 본 연구에서는 구조모형 분석으로 매개효과를 검증하였으며 이론검토를 통하여 매개변인과 종속변인 모두에 영향을 미칠 것으로 추정되나 주된 관심변인이 아닌 가외변인을 모형에 포함시켜 그 영향력을 통제하고자 하였다<sup>12)</sup>.

변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계에서 임파워먼트의 매개효과 결과는 <표 7>에 제시하였다. 변혁적 리더십이 임파워먼트를 매개로 직무만족에 미치는 간접효과의 크기는 .131이었으며 부트스트래핑 방식을 활용하여 유의성을 확인하였다. 그리고 변혁적 리더십이 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 미치는 간접효과의 크기도 .126로 통계적으로 유의미 하였다. 또한 경로 계수값과 표준오차를 이용하여 매개효과의 유의성을 검증하는 Sobel 공식<sup>13)</sup>에 의해서도 확인한 결과, 직무만족으로의 매개효과 크기는 2.88, 조직몰입으로는 2.72로 나타나 임파워먼트의 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 이로써 본 연구에서 제시한 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력은 요양보호사의 임파워먼트를 통하여 매개될 것이라는 가설 6과 가설 7이 지지되었다.

12) 본 연구에서는 이론검토를 통하여 성별, 연령, 교육수준, 급여수준, 근무기간을 가외변인으로 설정하여 통제변수처리 하여 실제분석에서는 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입에 영향을 주는 경로를 설정하였으나 간명한 제시를 위하여 그림에서는 생략하였다.

13)  $sobel\ test: Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$ , a : 변혁적리더십 → 임파워먼트, b : 직무만족, 조직몰입으로 Z값이 1.96보다 크면 통계적으로 유의함.

〈표 7〉 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과분해

독립변수	종속변수	직접효과	간접효과	총효과
변혁적 리더십	임파워먼트	.491 <sup>***</sup>	-	.491 <sup>*</sup>
	직무만족	.499 <sup>***</sup>	.131 <sup>*</sup>	.630 <sup>*</sup>
	조직몰입	.569 <sup>***</sup>	.126 <sup>**</sup>	.695 <sup>*</sup>
임파워먼트		.257 <sup>**</sup>	-	.257 <sup>**</sup>
	직무만족	.263 <sup>**</sup>	-	.263 <sup>*</sup>

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

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사의 인식을 바탕으로 변혁적 리더십, 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는데 있다. 이에 대한 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 장기요양기관의 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 둘째, 요양보호사의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 장기요양기관의 변혁적 리더십이 요양보호사의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는데 있어서 임파워먼트가 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과를 통하여 실천적, 정책적 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 장기요양기관 관리자의 변혁적 리더십 향상을 위한 실천방안을 마련해야 할 것이다. 그간 요양시설 및 주·야간보호센터 등의 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사들의 조직효과성에 영향을 미치는 요인으로 성별, 연령, 학력, 급여, 근무기간 등의 개인특성요인이나 직무 스트레스 등의 직무특성요인 등이 고려되어 왔다. 그러나 본 연구를 통하여 장기요양기관은 사회복지기관이나 영리기업과 마찬가지로 변혁적 리더십과 같은 조직특성요인이 조직효과성의 중요한 영향요인임이 밝혀졌다. 따라서 요양서비스의 질적 향상을 위한 조직효과성 향상을 위해서는 근무환경의 제도적 개선뿐만 아니라, 변혁적 리더십 같은 조직특성요인이 향상될 수 있는 방안들의 모색이 필요하다. 즉, 장기요양기관의 관리자들이 조직관리 책무성에 대한 인식을 새로이 함과 동시에 조직효과성을 높이려는 노력을 병행할 때 요양서비스의 질적 향상이 실현될 수 있으며 장기요양제도는 사회제도화 기반으로 정착될 수 있을 것이다.

둘째, 요양보호사들의 임파워먼트 향상을 위한 창의적이고 구체적인 프로그램을 개발하고 이를 위한 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다. 실제적으로, 장기요양기관 요양보호사들의 임파워먼트 강화를 위해서는 직무분석에 의한 명확한 직무제시, 정기적인 직무교육을 통한 역량강화, 직무상황별 대처

를 위한 업무매뉴얼 개발과 보급이 이루어져야 할 것이다. 또한, 수평적·개방적 의사소통시스템의 구축과 조직의 중요결정 과정의 참여보장, 동기부여를 강화하는 관리자의 언어사용, 전문성 강화를 위한 전문지식 및 기술의 습득교육과 훈련이 필요하다. 그리고 앞서 제안한 방법들의 현실적인 적용을 위해서는 현재 2년마다 실시되고 있는 장기요양기관 평가에서 임파워먼트 향상 방안에 대한 항목을 평가지표에 명시하는 등 보다 적극적인 방안의 검토가 이루어져야 할 것이다.

노인장기요양보험제도가 서비스를 받는 노인과 그 가족들에게 많은 도움을 주는 제도임은 분명하다. 제도 시행이후 혜택을 받는 노인들이 증가하였으며 가족의 부양부담이 감소한 점에서 대체적으로 긍정적인 평가가 나오고 있다. 하지만 제도의 수혜자 입장에서 바라볼 때 다소 미흡한 부분들이 남아 있는 것도 사실이다. 따라서 서비스의 질적 향상을 위한 요양보호사의 역할이 얼마나 중요한가에 대해서 살펴보고, 이를 조직관리의 측면에서 접근했다는 점에서 본 연구는 다음과 같은 의의를 지닌다. 기존의 장기요양기관의 조직효과성에 관한 연구들은 개인특성요인, 직무특성요인, 조직특성요인들과의 단선적인 영향력을 파악하는데 그쳤으나 본 연구에서는 선행연구검토 결과 장기요양기관의 특성에 맞는 가장 큰 영향력을 줄 것으로 예측되는 조직특성요인으로서의 변혁적 리더십과 개인특성요인의 임파워먼트를 도출하였으며, 기존의 영향요인으로 검증되었던 가외변인들을 통제된 상태에서 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입간의 영향관계를 통합적인 방법으로 검증하였다. 그 결과 장기요양기관 관리자의 변혁적 리더십과 요양보호사의 임파워먼트가 다면적인 관계에서 매우 중요한 요인임을 규명하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

한편, 본 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 서울, 경인지역의 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사를 대상으로 자료를 수집하여 수행되었기 때문에 표본의 대표성에 한계가 있으므로 본 연구에서 얻어진 결과들을 일반화하는 데는 무리가 있을 수 있다. 추후에는 보다 다양한 지역을 대상으로 추가적인 연구가 이루어지길 기대해 본다. 둘째, 본 연구는 장기요양기관 중 조직의 특성을 확인할 수 있는 시설로 판단되는 요양시설과 주·야간보호센터에서 근무하는 요양보호사를 동일집단으로 간주하여 자료 수집 및 분석을 실시하였다. 그런데 시설급여를 제공하는 요양시설과 재가급여를 제공하는 주·야간보호센터는 조직효과성을 비롯한 변혁적 리더십과 임파워먼트의 인식수준 뿐만 아니라, 각 변수들 간 관계의 영향정도가 다르게 나타날 수 있다. 따라서 추후에는 두 기관 간의 차이를 검증할 수 있는 후속연구를 제안해 본다. 셋째, 본 연구에서는 내부과정접근모델에 근거하여 직무만족과 조직몰입 변수를 조직효과성 측정지표로 사용하였다. 그러나 이 변수들 외에도 이직의도, 서비스 질, 조직시민행동 등 다른 정성적인 조직효과성 지표들과 조직성과 등 재무적 성과를 나타내는 각종 정량적인 조직효과성 지표들을 고려하여 향후 연구에서는 이들의 인과관계를 확인할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강철희·윤민화, 2000, “사회복지사의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 『한국사회복지학』, 41, 7-42.
- 권순호·김병주, 2012, “학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 조직공정성과 교사 임파워먼트의 매개효과”, 『한국교육연구』, 29(4): 153-176.
- 국민건강보험공단, 2013, 『2012 노인장기요양보험통계연보』, 서울: 국민건강보험공단
- 국민건강보험공단, 2014, “노인장기요양보험 장기요양기관”, <http://www.longtermcare.or.kr>.
- 김만호·정주향·최영신, 2011, “노인장기요양보험제도의 공공성 연구”, 『복지행정논총』, 21(2): 101-136.
- 김명숙, 2011, “재가노인방문요양시설장의 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향과 조직신뢰의 조절효과”, 호서대학교 박사학위논문.
- 김성철, 2006, “사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 김영춘, 2011, “사회복지조직의 조직효과성 영향요인 연구”, 원광대학교 박사학위논문.
- 김정선, 2001, “사회복지사의 조직유효성 인식에 관한 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문.
- 김지성·박기찬·이덕로 역, 2005, 『조직행동론』, Robbins, S. P., 2005, Organizational Behavior: Prentice Hall, 서울: 피어슨에듀케이션코리아.
- 김찬우, 2013, “노인장기요양보험제도의 사회적 성과에 대한 고찰”, 『한국사회복지조사연구』, 34: 273-296.
- 김창태·곽경자, 2012, “요양시설의 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『경영과 정보연구』, 31(4): 57-82.
- 김혜진, 2004, “사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십이 사회복지사의 임파워먼트에 미치는 영향”, 연세대학교 석사학위논문.
- 남기에, 2009, “노인복지관 관장의 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 관계”, 청주대학교 박사학위논문.
- 문수백, 2009, 『구조방정식모델링의 이해와 적용』, 서울: 학지사.
- 박경원·김희선, 1998, 『조직이론강의』, 서울: 대영문화사.
- 박상언·김영조, 1995, “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, 『경영학 연구』, 24(3), 213-238.
- 박선아, 1995, “조직문화, 리더십, 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구”, 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 박아이린, 2005, “MSQ 직무만족도 검사의 문항 및 척도 타당성 분석”, 서울대학교 석사학위논문.
- 박재규, 2001, “노동자의 직무만족과 삶의 질 변화에 관한 경험적 연구”, 『제3회 한국노동패널학술대회』, 1-20.
- 박지혜·박은주·조상미, 2009, “사회복지조직의 조직효과성 연구경향 분석”, 『한국사회복지학』, 61(1): 33-55.
- 박진희, 2013, “변혁적 리더십과 집단문화가 요양보호사의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구”, 경남대학교 석사학위논문.
- 반미선, 2013, “감성리더십이 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향: 사회복지기관을 중심으로”, 계명대학교 박사학위논문.

- 방하남, 2000, “직무만족도와 생활만족도의 결정요인과 상호작용효과에 관한 연구”, 『노동경제논집』, 23: 133-154.
- 방하남·이상호, 2006, “좋은 일자리(Good job)의 개념구성 및 결정요인의 분석”, 『한국사회학』, 40(1): 93-126.
- 배병렬, 2009, 『Amos 17.0 구조방정식 모델링: 원리와 실제』, 서울: 청람.
- 보건복지부, 2010, 『노인장기요양보험 제도 시행 2주년 기념 심포지움: 노인장기요양보험 제도의 성과 지향적 발전 방안 모색』, 보건복지부.
- 서영석, 2010, “상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석시 고려사항”, 『한국심리학회지』, 22(4): 1147-1168.
- 손창숙, 2011, “노인장기요양보험제도에 관한 연구”, 『한국균형발전연구』, 2(2): 41-62.
- 송유미·박영준, 2007, “사회복지사의 직무스트레스 관리를 위한 대처전략 및 사회적 지지와 직무만족도와의 인과관계 모형개발-사회복지관을 중심으로”, 『지역사회복지학』, 23:123-150.
- 신유근, 1994, 『조직행위론』, 서울: 다산출판사.
- \_\_\_\_\_, 1997, 『인간존중의 경영』, 서울: 다산출판사.
- 오인환, 2003, “사회복지사가 지각한 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위논문.
- 우종필, 2012, 『구조방정식모델 개념과 이해』, 서울: 한나라 아카데미.
- 여상란, 2011, “요양보호사의 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 경북대학교 석사학위논문.
- 이미진, 2011, “노인 장기요양서비스의 질 측정상의 쟁점에 대한 고찰”, 『사회복지정책』, 38(1): 141-165.
- 이윤경·김세진, 2012, “노인장기요양서비스 품질관리 체계화 방안”, 『보건사회연구』, 32(4): 66-93.
- 이인숙·배화숙, 2008, “비정규직 유형별 일자리 만족도 결정요인 분석”, 『한국사회복지정책학회』, 34: 191-220.
- 임재천, 2007, “변혁적/거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 강남대학교 석사학위논문.
- 정경실, 2010, “노인장기요양보험제도의 성과와 향후 추진계획”, 『보건복지포럼』, 2010년 10월호, 5-9.
- 정유진, 2008, “사회복지사의 직무특성과 임파워먼트가 사회복지기관의 조직효과성에 미치는 영향”, 대구대학교 석사학위논문.
- 정지연, 2009, “장애인복지관 시설 종사자의 임파워먼트와 직무만족에 관한 연구”, 명지대학교 석사학위논문.
- 조운진, 2011, “요양보호사의 직무만족에 관한 연구”, 충남대학교 석사학위논문.
- 진혜민·박병선, 2013, “사회복지사의 직무만족 영향 요인에 관한 메타분석”, 『한국사회복지학』, 65(3): 107-130.
- 최승아, 2002, “조직문화와 사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로”, 연세대학교 석사학위논문.
- 최낙관·이서경, 2010, “사회복지기관장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국자치행정학보』, 24(1): 147-168.
- 최경희, 2008, “사회복지사의 임파워먼트에 관한 연구”, 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 최익봉, 2004, “리더의 임파워먼트 행위, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위논문.

- 최재성, 2002, “사회복지조직의 단일화(체인화)현상에 대한 연구”, 『한국사회복지학』, 49(5), 295-318.
- 최재열·심화섭·정인서, 1999, 『조직이론의 현재와 미래』, 서울: 학문사.
- 홍세희, 2000, “구소방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거”, 『한국심리학회지: 임상』, 19(1), 161-177.
- 황성철, 2002, “사회복지기관 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향 : 변혁적 거래적 리더십을 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 8: 140-164.
- 황영호, 1995, “조직관리행태의 맥락변수간 공부합과 조직의 효과성에 관한 연구: 과학기술처 산하 정부기관을 중심으로”, 서울대학교 박사학위논문.
- Avolio, B. J., 1999, *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bagozzi, R. P., and Edwards, J. R., 1998, “A general approach for representing constructs in organizational research”, *Organizational Research Methods*, 1(1): 45-87.
- Bandura, A., 1986, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A., 1986, “The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., and Casillas Bueno, J. C., 2008, “Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Bass, B. M., 1981, *Stogdill's Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, N. Y. : The Free Press.
- \_\_\_\_\_, 1985, *Leadership Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_, 1999, “On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer”, *Leadership Quarterly*, 10(4): 541-553.
- Browne, M. W., and Cudeck, R., 1993, “Alternative ways of assessing model fit”, *Sociological Methods Research*, 21(2): 230-258.
- Buchanan, I. I., 1974, “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P., 1977, “On the nature of organizational effectiveness”, 13-55, in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, edited by Goodman, P. S., and Pennings, J. M., Jossey-Bess, San Francisco, CA.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N., 1988, “The empowerment process: Integrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Curran, P. J., West, S. G., and Finch, J., 1996, “The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis”, *Psychological Methods*, 1(1): 16-29.
- Daft, R. L., 2004, *Organization Theory and Design(8th ed)*, Ohio: Thomson Learning.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. and Porter, L. W., 1980, “Organizational structure and performance : A critical review”, *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.

- Etzioni, A., 1964, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E., 2004, "Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1): 115-134.
- Kenny, D. A., Kashy, D., and Bolger, N., 1998, "Data analysis in social psychology", *The Handbook of Social Psychology*, 1(4), 233-265.
- Locke, E. A., 1976, "The nature and causes of job satisfaction", 1297-1349, in *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, edited by Dunnette, M. D., Chicago: Rand McNally.
- Mowday, R., Steers, R. M., and Porter, L. W., 1979, "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. M. and Steers, R. M., 1982, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, London: Academic press.
- Orpan, C., 1978, "Work and nonwork satisfaction: A causal-correlational analysis", *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 530-532.
- Robbins, S. P., 1990, *Organizational Theory: Structure, Design and Applications(3rd ed)*, Pearson Education India.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Practice-Hall, NJ.
- Spreitzer, G. M., 1995, "Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Steers, R. M., 1977, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A., 1990, "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H., 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, Work Adjustment Project, University of Minnesota.
- Yukl, G., 1997, *Leadership in Organizations(4th ed)*, NJ: Prentice-Hall.



## Effects of Transformational Leadership on the Organizational Effectiveness of Long-Term Care Facilities

: Focusing on the Care Giver's Mediating effect of Empowerment

**Shin, Yongseok**

(Sungkyunkwan University)

**Jung, Eunkyung**

(Sungkyunkwan University)

**Kim, Jungwoo**

(Sungkyunkwan University)

The purpose of this study is to examine effects of empowerment on relationship between supervisors transformational leadership recognized by care givers and organizational effectiveness represented as the job satisfaction and the organizational commitment. For the purpose, survey were conducted with care givers working in long-term care facilities in Seoul, Gyeonggi-do and Incheon, and final data were resulted from analysis of 283 examines of those care givers. The findings of this study were as follows: first, transformational leadership of long-term care facilities had a significant influence on the job satisfaction and organizational commitment . Second, the care giver's empowerment had a influence on the job satisfaction and organizational commitment. Third, empowerment worked as mediators between the transformational leadership of long-term care facilities and care giver's job satisfaction and organizational commitment.

Based upon these findings, we can propose practices towards improving a long-term care facilities administrator's transformational leadership and implication of program development and provide an institutional strategy aiming to care giver's empowerment improvement.

**Key words:** care givers, long-term care facilities, organizational effectiveness, transformational leadership, empowerment

[논문 접수일 : 14. 04. 08, 심사일 : 14. 04. 18, 게재 확정일 : 14. 05. 22]