

# 시니어클럽 관장의 리더십과 종사자의 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

이병록  
건양대학교 사회복지학과 교수

## The Mediating Effect of Organizational Commitment between Directors' Leadership and Employees' Turnover Intention in Senior Clubs

Byoung-Rock Lee  
Professor, Department of Social Welfare, Konyang University

요 약 본 연구는 시니어클럽 관장의 리더십과 종사자의 이직의도의 관계 그리고 조직몰입의 매개효과를 검증하였다. 충청과 대전 지역 시니어클럽 24개소의 종사자 297명을 대상으로 한 설문조사 자료를 분석하였다. 주요 자료분석방법은 SPSS/AMOS 18.0 통계프로그램을 활용한 빈도분석과 신뢰도분석을 비롯하여 상관관계분석과 확인적 요인분석, 그리고 구조방정식모형 등이다. 관장의 리더십이 종사자의 이직의도에 대한 영향과 조직몰입의 매개효과가 유의미하게 분석되었다. 시니어클럽 종사자의 이직의도를 감소시키기 위한 방안은 첫째, 관장의 리더십을 개선하기 위해 종사자들에 대한 헌신적이고 성장을 지원하려는 자세, 종사자들 간에 협력적인 분위기 조성, 사회복지의 가치에 부합하는 인간중심적인 리더십을 함양시키는 교육과 프로그램의 개발 및 운영 등이 필요하다. 둘째, 종사자들의 조직몰입을 증진시키기 위해 역량과 특성을 고려한 업무배정과 전문성 향상을 위한 지원, 업무수행에 필요한 권한과 책임의 부여, 적절한 보상과 승진체계의 규정 마련 등이 요구된다.

주제어 : 시니어클럽, 관장, 리더십, 종사자, 이직의도, 조직몰입

Abstract This research analyzed the influencing relationship between directors' leadership and employees' turnover intention in senior clubs. This also verified mediating effect of organizational commitment. A survey of 297 employees in Chungcheong and Daejeon was conducted. The analysis result is that the effect of directors' leadership on employees' turnover intention and the mediating effect of organizational commitment are significant. For reducing employees' turnover intention, the following measures are needed. To advance directors' leadership, the attitude of supporting the dedication and growth of the workers, the creation of a cooperative atmosphere among the workers, and the development and operation of human-centered leadership education and programs are needed. To promote employees' organizational commitment, job allocation considering competence/characteristics, support for professionalism improvement, granting authority and responsibility necessary for job performance, and preparing appropriate compensation and promotion system is required.

Key Words : Senior Clubs, Directors, Leadership, Employees, Turnover Intention, Organizational Commitment

\*Corresponding Author : Byoung-Rock Lee(brlee@konyang.ac.kr)

Received November 16, 2021  
Accepted February 20, 2022

Revised November 29, 2021  
Published February 28, 2022

## 1. 서론

미비한 노후소득보장제도를 보완하고 경제활동에 대한 노인의 욕구를 충족시키기 위해 노인일자리아업이 전개되고 있다. 노인일자리아업을 담당해 온 주체는 지방자치단체, 시니어클럽, 노인복지관, 종합사회복지관, 대한노인회, 지역문화원 등 매우 다양하지만, 시니어클럽이 가장 대표적인 노인일자리아업의 추진실적을 살펴보면, 시니어클럽이 담당한 참여자가 30.5%로 다른 유형의 노인일자리아업기관들에 비해 매우 높은 비중을 차지하고 있다[2].

시니어클럽이 주축이 되어 운영되고 있는 노인일자리아업의 다양한 효과들이 입증되고 있다. 노인의 빈곤감소, 건강증진, 사회적 관계망의 개선, 삶의 질 향상 등의 측면에서 긍정적인 효과들이 인정되고 있다[3]. 지속적인 노인일자리아업의 성공적 운영을 위해서는 시니어클럽 종사자들에 대한 인적관리, 그중에서도 이직에 대한 관리가 매우 중요하다[4]. 종사자들의 빈번한 이직은 업무의 지속성을 훼손시키고 서비스의 질을 크게 낮추는 요인이다. 이직 이후에 신입직원의 채용, 교육훈련, 업무과약까지 많은 시간과 비용이 지출되는 등 큰 손실을 감당해야 한다.

사회복지 분야에서 이직의도에 관한 연구들이 진행되고 있으며, 제시되고 있는 영향요인은 조직특성, 분배공정성, 임파워먼트, 전문성인식, 소진, 직무환경, 직무스트레스 등이다[5]. 이외에도 시니어클럽 관장의 리더십이 종사자들의 이직의도에 대한 영향요인으로 작용할 수 있다. 관장은 최종관리자로서 시설운영에서 가장 큰 권한을 가지고 있어서 관장의 리더십은 종사자들의 행위, 태도, 심리를 비롯하여 이직의도에도 영향을 미칠 수 있다[6]. 기관장의 리더십과 종사자의 이직의도의 영향관계는 장애인거주시설의 생활지도원을 조사한 Lee[7]의 연구와 보육교사를 대상으로 한 Lee[8]의 연구 등에서 실증되었다.

시니어클럽 관장의 리더십과 종사자의 이직의도의 관계에서 조직몰입이 매개변수의 역할을 할 수 있다. 관장의 긍정적인 리더십은 종사자들에게 동기를 부여하여 업무에 대한 열의, 조직에 대한 충성심, 혁신적인 업무수행 등의 조직몰입에 큰 영향을 미치게 된다[9]. 두 변수 간의 관계는 사회적기업의 종사자들을 조사한 Lee 등 [10]의 연구와 노인요양시설 종사자들을 대상으로 한 Shin[11]의 연구 등에서 입증되었다.

조직몰입의 정도가 높은 종사자들은 조직에 대한 애착

과 신뢰도가 향상되어 자신의 직무에 대한 만족도와 조직에 오랫동안 남아서 근무하려는 의지가 높아서 이직의도가 낮아지는 경향이 있다[12]. 조직몰입의 이직의도에 대한 영향관계는 최근 주야간보호센터 요양보호사를 대상으로 진행된 Kim과 Lee[13]의 연구와 Choi[14]의 연구 등에서 규명되었다.

따라서 본 연구는 시니어클럽 관장의 리더십이 종사자의 이직의도에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과를 분석하고자 한다. 연구문제는 첫째, 관장의 리더십이 종사자의 이직의도에 영향을 미치는가? 둘째, 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입이 매개변수로 기능하는가?

## 2. 연구방법

### 2.1 조사대상 및 조사과정

대전충청 지역의 24개 시니어클럽에서 종사하는 인력 297명에게 설문조사를 진행하였다. 본 조사를 진행하기 이전에 시니어클럽 종사자 5명을 대상으로 한 예비조사를 통해서 도출된 의견을 설문내용 수정에 반영하였다. 설문조사는 조사를 승인한 시니어클럽을 대상으로 우편 조사의 방법으로 진행되었다. 설문조사는 2021년 8월 1일에 시작되어 24일에 마감되었다.

### 2.2 측정도구

독립변수인 시니어클럽 관장의 리더십은 조직의 목표를 성취하기 위해 구성원들의 역량을 끌어내는 능력이다 [15]. 측정도구는 Kim[16]의 연구를 참조하여 리더십의 하위요인을 서번트리더십, 비전제시, 공동체지원, 성장지원으로 구성하고 각 요인별 4문항씩 총 16문항을 제시하였다. 매개효과 분석을 위해 각 하위요인별 문항을 합산하여 총 4문항으로 변경하였다. 신뢰도 값은 .958이다. 매개변수인 조직몰입은 조직에 대한 구성원들의 일체감, 동질감 및 헌신 등을 의미한다[17]. 측정도구는 Son[18]이 사용한 문항들 중 6문항을 참조하였다. 신뢰도 값은 .929이다. 종속변수인 이직의도는 현재의 담당업무를 그만두거나 직장을 변경하는 것을 의미한다[19]. 측정도구는 Nam[20]의 연구에서 제시된 9문항 중 6문항을 참조하였다. 신뢰도 값은 .935이다.

본 연구에서 제시한 변수들의 측정문항에 대한 응답범주는 모두 '전혀그렇지않다(1)~매우그렇다(5)'의 리커트5점척도로 정하였다.

2.3 분석방법

자료분석은 SPSS와 AMOS 18.0을 사용하였는데, 자료의 정규성과 다중공선성을 검토하기 위해서 빈도분석 및 상관관계분석을 실행하였다. 측정모형의 적합성과 변수들 간의 영향관계를 검증하기 위해서 확인적 요인분석과 구조방정식모형을 활용하였다. 모형적합도는  $\chi^2$  통계량과 절대적합지수 RMSEA와 증분적합지수 CFI/TLI/IFI/RFI/NFI의 산출값을 검토하였다. 매개효과를 검증하는데 있어서 부트스트랩검증을 활용하였고 간접효과 계수의 95% 신뢰구간 범위에서 통계적 유의성을 확인하였다.

3. 연구결과

3.1 변수들의 기술통계 및 상관관계

구조방정식모형에 투입할 변수들의 왜도는 -0.672~.497, 첨도는 -2.16~.979의 분포를 이루고 있는 것으로 나타났다. 따라서 정규분포의 절대값을 기준으로 할 경우에 왜도 3, 첨도 8 미만의 기준을 충족시키고 있다. 변수들의 상관관계를 분석한 결과, 모든 변수들의 상관관계는 ±0.7 이하로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 간주된다(Table 1 확인). 구체적인 상관관계는 리더십과 조직몰입의 관계  $r = .568$ , 리더십과 이직의도의 관계  $r = -.431$ , 조직몰입과 이직의도의 관계  $r = -.522$ 로 나타났다.

Table 1. Correlation between variables

Variable	Leadership	Organizational Commitment	Turnover Intention
Leadership	1		
Organizational Commitment	.568***	1	
Turnover Intention	-.431***	-.522***	1

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

3.2 모형검증

본 연구에서 제시된 측정모형의 적합도  $\chi^2 = 321.583$ ( $df=87$ ,  $p < .001$ ),  $CFI = .947$ ,  $TLI = .936$ ,  $IFI = .948$ ,  $RFI = .915$ ,  $NFI = .929$ ,  $RMSEA = .095$ 로 나타나 구조모형 분석에 문제가 없는 것으로 간주된다. 그리고 측정변수들의 표준화 요인부하량 값이 모두 .5 이상이고 C.R. 값이 모두 유의미하게 나타나 측정변수들이 잠재변수를 적절하게 표현하는 것으로 볼 수 있다(Table 2 확인).

Table 2. Result of measurement model analysis

Path		Estimate		S.E	C.R
		B	$\beta$		
Leadership	→ LS1	.958	.915	.036	27.259 ***
	→ LS2	1.052	.922	.038	27.906 ***
	→ LS3	1.013	.936	.035	29.256 ***
	→ LS4	1.000	.922		
Organizational Commitment	→ OC1	1.000	.867		
	→ OC2	1.117	.920	.049	22.778 ***
	→ OC3	1.018	.868	.050	20.312 ***
	→ OC4	1.088	.762	.067	16.162 ***
	→ OC5	1.088	.784	.064	16.915 ***
	→ OC6	.909	.783	.054	16.888 ***
Turnover Intention	→ TI1	1.000	.932		
	→ TI2	1.031	.942	.034	30.572 ***
	→ TI3	.876	.852	.038	22.825 ***
	→ TI4	.908	.748	.053	17.222 ***
	→ TI5	.905	.842	.043	22.174 ***

$\chi^2 = 321.583$ ( $df=87$ ,  $p < .001$ ),  $CFI = .947$ ,  $TLI = .936$ ,  $IFI = .948$ ,  $RFI = .915$ ,  $NFI = .929$ ,  $RMSEA = .095$ , \*\*\* $p < .001$

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

3.3 모형분석의 결과

변수들 간의 경로분석을 실시한 결과는 첫째, 관장의 리더십이 종사자들의 조직몰입에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미쳤다( $\beta = .598$ ,  $p < .001$ ). 둘째, 관장의 리더십이 이직의도에 부(-)적으로 유의미한 영향을 주었다( $\beta = -.166$ ,  $p < .05$ ). 셋째, 시니어클럽 종사자의 조직몰입이 이직의도에 대해 부(-)적으로 영향을 미쳤다( $\beta = -.454$ ,  $p < .001$ )(Fig. 1과 Table 3 참조).

넷째, 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과는 간접효과의 계수가 -.272로 통계적으로 유의미하게 분석되었다( $p < .01$ ). 이 분석값은 95% 신뢰구간에서 하한값(-.121)과 상한값(-.047) 사이에 0이 없기 때문에 조직몰입의 매개효과는 검증되었다(Table 4 참조).

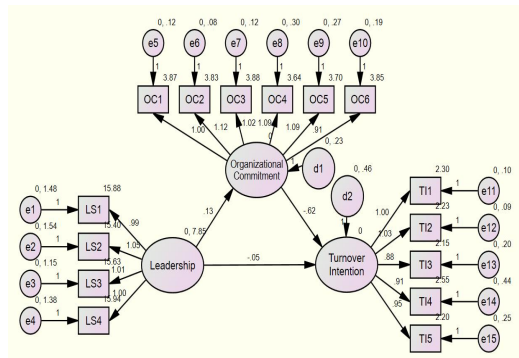


Fig. 1. Structural equation model

Table 3. Result of the model verification

Path	Estimate	S.E.	C.R.
Leadership → Organizational Commitment	.128	.598	10.800 ***
Leadership → Turnover Intention	-.049	-.166	-2.540 *
Organizational Commitment → Turnover Intention	-.624	-.454	-6.673 ***

$\chi^2=321.583(df=87, p<.001)$ , CFI=.947, TLI=.936, IFI=.948, RFI=.915, NFI=.929, RMSEA=.095, \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

Table 4. Verification of mediating effect

Path	N. C	S. E	95%CI	
			Lower	Upper
Leadership → Organizational Commitment	-.080	.019	-.121	-.047
→ Turnover Intention	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	
	-.438	-.166	-.272**	

\*\* $p<.01$ 

#### 4. 결론 및 제언

본 연구는 시니어클럽 관장의 리더십이 종사자들의 이직의도에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과를 검증하였다. 분석결과는 첫째, 관장의 리더십이 종사자들의 조직몰입에 정(+)적으로 영향을 미쳤다( $\beta=.598, p<.001$ ). 종사자들의 조직몰입을 높이기 위해서 관장의 리더십의 개선이 필요하다. 둘째, 관장의 리더십이 종사자들의 이직의도에 부(-)적인 영향을 미쳤다( $\beta=-.166, p<.05$ ). 종사자들의 이직의도 감소를 위해 관장의 리더십을 긍정적으로 변화시키는 것이 중요하다. 셋째, 종사자들의 조직몰입이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미쳤다( $\beta=-.454, p<.001$ ). 종사자들의 이직의도 감소를 위해 조직몰입을 향상시킬 필요가 있다. 넷째, 종사자의 조직몰입이 관장의 리더십과 이직의도의 영향관계에서 매개효과를 갖는 것으로 검증되었다(Indirect Effect=-.272,  $p<.01$ ). 그리고 관장의 리더십이 이직의도에 미치는 직접효과(-.166)에 비해 조직몰입을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과가 큰 것으로 나타났다.

본 연구의 분석결과를 검토하여 시니어클럽 종사자들의 이직의도를 감소시키기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다. 시니어클럽 관장의 리더십을 개선하기 위해 첫째, 시니어클럽의 관장들은 기관운영에 있어서 종사자들에게 헌신적이고 성장을 지원할 수 있는 자세와 역량을 갖추어야 한다. 그리고 기관운영의 비전을 합리적으로 제시하고 종사자들 간에 협력적인 분위기 속에서 업무에 전

념할 수 있도록 조직문화를 형성하고 유지하도록 노력해야 한다. 둘째, 관장의 긍정적인 리더십을 함양시키기 위해 성과위주가 아닌 사회복지 가치에 적합하고 인간 중심적인 리더십 교육과 프로그램의 운영이 필요하다[21].

시니어클럽 종사자들의 조직몰입을 향상시키기 위해 첫째, 종사자들의 역량과 특성에 맞는 업무를 배정하고 전문성을 향상시킬 수 있도록 지원할 필요가 있다[22]. 둘째, 기관에서 종사자들에게 업무수행에 적절한 권한과 책임을 부여하여 조직헌신의 의지를 높일 필요가 있다[23]. 셋째, 종사자들에 대한 적합한 보상과 승진체계 규정을 마련하고 현실적으로 근무여건을 개선할 필요가 있다[24].

본 연구의 분석결과를 통해 시니어클럽 종사자들의 이직의도에 관한 관련 변수들의 영향관계를 확인하였다. 시니어클럽 종사자들의 이직의도를 낮추기 위해 다양한 종사자 교육, 종사자들의 근무여건을 개선하기 위한 정책적 지원과 사회적 관심이 필요하다는 사실을 파악하였다. 그리고 최근 노인 빈곤문제의 심각성으로 인해 노인일자리사업이 지속적으로 확대되고 있는 상황에서 가장 핵심적인 노인일자리전담기관인 시니어클럽의 종사자들에 대한 인적자원 관리의 차원에서 진행된 연구가 매우 미진한 실정이다. 이후에는 노인일자리사업의 성공적인 운영을 위해 시니어클럽 종사자들의 인적관리에 관한 연구들이 이어지기를 기대한다.

#### REFERENCES

- [1] S. H. Joo, S. Y. Kim, J. Y. Park & K. J. Moon. (2017). An Analysis on the Relative Efficiency by the Characteristics of Local Senior Clubs. *Journal of Regional Studies*, 25(3), 101-126.
- [2] Korea Labor Force Development Institute for the Aged. (2020). *2019 Statistical Trend of Job and Social Activities for the Elderly*, Gyeonggi: Korea Labor Force Development Institute for the Aged.
- [3] E. N. Kang. (2017). Current State and Challenges of

- Senior Employment Programs. *Health and Welfare Policy Forum*, 25(1), 28-39.
- [4] Y. K. Choi & D. I. Chun. (2014). Factors Influencing Turnover Intention of Community Rehabilitation Center Workers. *Journal of Rehabilitation Research*, 18(2), 101-125.
- [5] B. R. Lee. (2021). The Relationship between the Professionalism Perception and the Turnover Intention of Employees in Welfare Centers for the Disabled. *Journal of the Korea Convergence Society*, 12(8), 287-293.  
DOI : 10.15207/JKCS.2021.12.8.287
- [6] W. Lee & M. Y. Um. (2019). A Study on the Influencing Factors of Turnover Intention of Careworkers in the Residential Facilities for the Disabled. *Journal of Rehabilitation Research*, 23(3), 25-62.  
DOI : 10.16884/JRR.2019.23.3.25
- [7] W. Lee. (2020). A Study on the Relationship between Leadership of the Super Intendant and the Turnover Intention of Care Workers in Facilities for People with Disability. *Korean Journal of Social Welfare Research*, 65, 189-215.  
DOI : 10.17997/SWRY.65.1.7.
- [8] S. J. Lee. (2019). Influence of the Multiphasic Leadership of Childcare Center Directors on Career Immersion and Turnover Intention in Childcare Teachers. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 19(9), 373-396.  
DOI : 10.22251/jlcci.2019.19.9.373
- [9] C. Y. Nam. (2021). Influences of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment. *Journal of Community Welfare*, 77, 347-365.  
DOI : 10.15300/jcw.2021.77.2.347
- [10] N. K. Lee, I. Y. Hwang & S. W. Lee. (2021). The Influence of Social Enterprise Executive' Ethical Leadership on Social Enterprise Employees' Job Involvement. *Innovation Enterprise Research*, 6(2), 13-27.  
DOI : 10.37297/IER.2021.08.6.2.13
- [11] M. H. Shin. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Commitment in Employees of Long-Term Care Facilities. *Journal of Korean Society of Welfare Practice*, 8(1), 7-62.
- [12] S. O. Kim & C. G. Choi. (2021). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Social Support and Turnover Intention of Caregivers in Elderly Care Facilities. *The Journal of Convergence Society and Public Policy*, 14(4), 61-89.  
DOI : 10.37582/CSPP.2021.14.4.61
- [13] H. J. Kim & Y. S. Lee. (2021). Mediating Effect of Organizational Commitment in the Influence of Self-Efficacy of Nursing Care Caregivers in Day and Night Care Centers on Turnover Intention. *The Korean Journal of Local Government & Administration*, 35(1), 183-199.  
DOI : 10.18398/kjlgas.2021.35.1.183
- [14] Y. S. Choi. (2020). Effects of Job Satisfaction on Turnover Intention of Workers of Vocational Rehabilitation Facilities for the Disabled: Focused on the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Disability & Employment*, 30(3), 131-153.  
DOI: 10.15707/disem.2020.30.3.006
- [15] O. S. Lee & H. K. Lee. (2020). The Effect of Leadership Types of the Directors of Welfare Institutions for the Elderly on Organizational Effectiveness according to Self-Efficacy. *National Social Welfare Research*, 14, 131-174.
- [16] B. J. Kim. (2021). *A Study on the Elements Which Affect Turnover Intention of Social Welfare Workers*. Unpublished Doctoral thesis. Hose University, Chungnam.
- [17] S. K. Shim. (2018). The Effect of Job Demands on Social Worker's Organizational Commitment. *Journal Digital of Convergence*, 16(9), 443-452.  
DOI : 10.14400/JDC.2018.16.9.443
- [18] S. H. Son. (2017). *Factors Affecting Organizational Effectiveness of Professional Soldiers*. Unpublished Doctoral thesis. Konyang University, Chungnam.
- [19] Y. H. Park, M. Y. Joo & M. J. Park. (2009). Effects of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Turnover Intention Elderly Nursing Home Employees. *Social Welfare Policy*, 36(4), 241-262.  
DOI : 10.15855/swp.2009.36.4.241
- [20] H. J. Nam. (2021). *A Study on the Effects of the Childcare Center Nurturers' Job Stress on Their Turn-over Intention*. Unpublished Doctoral thesis. Hyupsung University, Gyeonggi.
- [21] D. J. Kim & Y. M. Choi. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction. *The Journal of Humanities and Social Sciences* 21, 11(2), 45-60.  
DOI : 10.22143/HSS21.11.2.4
- [22] Y. L. Kim. (2021). Job Satisfaction and Alienation of Workers at Vocational Rehabilitation Facilities for the Disabled. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 23(1), 147-173.  
DOI : 10.22944/kswa.2021.23.1.006
- [23] C. H. Yu & Y. M. Kim. (2020). A Study on the Organizational Citizenship Behavior of Child Welfare Facility Workers. *The Journal of Humanities and Social Sciences* 21, 11(5), 2383-2398.  
DOI : 10.22143/HSS21.11.5.171
- [24] J. R. Kim & H. J. Ham. (2021). The Effect of Organizational Fairness of Social Welfare Officials on Organizational Commitment. *Journal of Digital Convergence*, 19(2), 183-193.  
DOI : 10.14400/JDC.2021.19.2.183

이 병 록(Byoung-Rock Lee)

[상위]



- 1998년 2월 : 중앙대학교 사회복지학  
과(사회복지학석사)
- 2005년 2월 : 중앙대학교 사회복지학  
과(사회복지학박사)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 건양대학교 사회  
복지학과 교수
- 관심분야 : 사회복지, 노인복지, 사회복지

지시설, 사회복지종사자

· E-Mail : brlee@konyang.ac.kr