

# 사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십과 직무만족에 대한 실증분석: 충북지역 사회복지관을 중심으로

이 지 영\*

주 효 진\*\*

## 국문요약

본 연구에서는 지역사회에서 사회복지조직 중 종합적인 사회복지사업을 수행하는 사회복지관에 근무하고 있는 종사자인 사회복지사들을 대상으로 기관장의 서번트 리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증분석을 수행하였다. 또한 실증적인 분석결과를 바탕으로 사회복지관에서 근무하는 사회복지사의 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하였다. 분석결과를 보면, 첫째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중 청지기 정신이 사회복지기관 종사자의 직무만족에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 따라서 기관장이 사회복지사들을 조직의 가장 중요한 인적자원이라는 인식함과 동시에 그들의 업무에 대한 전문성을 인정해 주는 것이 사회복지사들의 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 시사해 주고 있다. 둘째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중에서 청지기정신이 감독, 보수, 승진, 기관과 같은 직무만족의 하위변수들에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 즉 직원들이 인식하기에 조직의 기관장은 나를 언제든 지 그리고 최후까지 믿어주면서 지켜주는 수장(首長)이라는 인식을 가지게 하는 것이 필요하며, 이를 통해 직원들의 직무에 대한 만족도를 높일 수 있다는 것을 시사해 주고 있다.

주제어: 사회복지관, 서번트 리더십, 직무만족, 청지기 정신, 비전제시, 공동체형성, 성장지원

## I. 서론

우리나라는 1980년대 이후 사회복지분야에 대한 욕구의 다양성이 지속적으로 증가하고 있으며, 박근혜정부가 들어서면서 복지서비스의 양적인 팽창과 더불어 질적 수준에 대한 요구가 더욱 높아지고 있다. 또한 복지서비스의 양적뿐만 아니라 질적 측면에서의 수요에 부응하기 위해 사회복지조직에 종사하는 사람들의 수요와 역할이 더욱 확대되고 있으며, 특히 조직의 기관장과

\* 제1저자

\*\* 교신저자

직원들의 전문성과 경쟁력이 더욱 절실히 요구되고 있다.

사회복지조직은 인간의 복지증진에 그 목표를 두고 있으며, 목표달성은 조직구성원의 전문적 지식과 기술을 통해 이루어지는 조직을 의미하며, 사회복지사는 사회복지조직 내에서 클라이언트에 대한 사회복지서비스를 계획하고 직접적인 서비스를 제공하는 역할을 수행하는 사람을 지칭한다.<sup>1)</sup> 또한 사회복지사는 사회복지조직의 가장 중요한 인적자원으로서 사회복지사의 전문성이나 직무만족의 정도가 클라이언트에게 제공할 수 있는 서비스의 질에 직접적인 영향을 미치는 중요한 지표가 된다. 하지만 현실적으로 사회복지현장은 예산과 인력 부족은 당연하고, 열악한 근무환경 및 사회복지사에 대한 낮은 처우 등으로 사회복지사들의 직무만족도와 이직에 부정적인 영향을 미치고 있는 것이 사실이다.<sup>2)</sup> 따라서 이처럼 만성적인 재원 부족과 인적자원관리의 한계 등의 문제를 안고 있으면서도 복지환경의 변화에 탄력적으로 대응하고 직원의 사기와 직무만족을 높이면서 서비스의 질을 향상시키는 방법은 효과적인 리더십 발휘 없이는 불가능하다(황성철, 2002).

리더십에 대해서 많은 학자들은 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정이라는 데 동의하고 있으며, 이러한 관점에서 볼 때 리더십이란 조직의 목표를 설정하고 이의 달성을 위해 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다(조경호 외, 2014: 168). 또한 사회복지조직의 경우 조직체에서 실시하는 서비스나 프로그램은 그 조직체가 어떠한 형태의 리더십을 어떠한 방식으로 사용하느냐에 따라 그 효과성이 달라질 수 있다(박영국, 2008 재인용). 그리고 리더십은 시대마다 다양한 관점에서 연구되었고, 최근에는 기존의 리더십으로 급변하는 조직 환경에 적절하게 대응할 수 없다는 위기의식 속에서 권한과 책임보다 인간존중의 가치와 섬김에 바탕을 두고 구성원이 조직의 목표를 위해 소신껏 일할 수 있도록 동기를 부여하는 서번트 리더십이 주목을 받고 있다(김호선, 2013).

따라서 본 연구에서는 전국 광역시 중에서 제주도와 울산광역시 다음으로 사회복지관의 수자는 가장 작은 편이지만, 사회복지관의 활동과 위상이 사회복지분야에서 아주 높게 평가되고 있고, 또한 충청북도의 시정 및 도정목표에서 ‘복지’가 아주 중요한 것으로 나타나 있는 것과 함께 사회복지관으로 통해 여러 가지 복지사업들을 수행하고 있기 때문에 충청북도 사회복지관을 연구대상으로 선정하였다. 그리고 현재 지역사회에서 사회복지조직 중 종합적인 사회복지사업을 수행하는 사회복지관에 근무하고 있는 종사자인 사회복지사들을 대상으로 기관장의 서번트 리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증분석을 수행하였다. 이와 함께 실증적인

1) 사회복지사는 1970년 제정된 사회복지사업법에 따라 보건복지부장관이 일정한 자격을 가진 자에게 교부하는 자격증 제도로 시작되었으며, 처음에는 사회복지사업종사자라고 불렀으나 1983년 법률 개정에 따라 지금의 명칭으로 변경되었다. 개정된 사회복지사업법은 사회복지사를 '사회복지의 전문지식과 기술을 가진 자'로 규정하고, 보건복지부 장관이 교부하는 자격증을 3등급으로 구분한다. 또한 사회복지법인 및 사회복지시설을 설치·운영하는 자는 사회복지사업법 시행령에 따라 사회복지사를 종사자로 채용하도록 규정되어 있고(13조), 시·도와 시·군·구 및 읍·면·동 등에서는 사회복지사업에 관한 업무를 담당하게 하기 위하여 사회복지사 자격을 가진 사회복지전담공무원을 둘 수 있다(14조).

2) 사회복지사 기초실태조사 자료에 의하면 이직경험이 있는 사회복지사의 비율이 2006년 42.6%에서 2011년 55.5%로, 이직의도를 갖고 있는 사회복지사의 비율은 2000년 47.8%에서 2010년 60.8%로 높아지고 있다(한국 사회복지사협회, 2011).

분석결과를 바탕으로 사회복지관에서 근무하는 종사자인 사회복지사의 직무만족을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하였다.

## II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 1. 사회복지관의 유형과 현황

사회복지관이란 지역사회 내에서 일정한 시설과 전문 인력을 갖추고 지역사회의 인적·물적 자원을 동원하여 지역사회문제를 해결하고 주민의 복지욕구를 충족시키기 위한 종합적인 사회복지사업을 하는 사회복지시설을 말한다.<sup>3)</sup> 또한 사회복지관은 사회복지서비스 욕구를 가진 모든 지역사회 주민을 대상으로 보호서비스의 제공, 자립능력 배양을 위한 교육훈련의 기회 제공 등 그들이 필요로 하는 복지서비스를 제공하고, 가정기능 강화 및 주민상호간 연대감 조성을 통하여 각종 지역사회문제를 예방·치료하는 매체로서 주민의 복지증진을 위한 종합복지센터의 역할을 수행해야 하는 목표가 있다(한국사회복지관협회, 2013). 이러한 사회복지관은 지역사회 주민의 욕구 파악 및 평가의 기능을 수행하고 주민의 성장과 자립을 위한 종합 사회복지서비스를 제공하며, 지역사회 주민 및 유관기관·단체 상호 간의 통합의 매개 역할뿐만 아니라 민간자원의 발굴 및 활용, 주민을 위한 사회교육의 매체 등의 역할을 수행한다(보건복지부, 2002).<sup>4)</sup>

현재 우리나라 사회복지관은 시설규모에 따라 종합사회복지관 가형(건평 2,000㎡이상)과 나형(건평 1,000~2,000㎡미만), 사회복지관 다형(건평 1,000㎡미만)의 3가지 유형으로 구분하고 있으며, 2013년 현재 전국에 설치·운영 중인 사회복지관은 총 438개소이다. 또한 전국 사회복지관의 지역별 현황을 살펴보면, 서울 98개소, 부산 53개소, 대구 25개소, 인천과 광주 각 19개소, 대전 21개소, 울산 8개소, 경기 59개소, 강원 17개소, 충북 12개소, 충남·세종 18개소, 전북 17개소, 전남과 경북 각 16개소, 경남 31개소, 제주 9개소이며 자세한 현황은 <표 1>과 같다. 그리고 규모별로는 종합사회복지관 가형이 194개소, 종합사회복지관 나형이 206개소, 사회복지관 다형이 38개소이며, 운영주체별로는 사회복지법인이 315개소로 대다수(72%)를 차지하고 있고, 재단법인 49개소, 지방자치단체 직영 35개소, 학교법인 27개소, 사단법인 11개소, 의료법인 1개소이다(한국사회복지관협회, 2013).

3) 우리나라의 사회복지관은 1906년 원산에서 미국의 감리교 선교사인 Knowles가 여성들을 위한 계몽사업을 목적으로 하는 것으로 시작되어 1926년 ‘보혜여자관’을 설립하여 여성을 위한 야간학교를 운영하였고, 우리나라 대학으로는 1956년 이화여자대학교가 ‘이화 사회복지관’을 최초로 설립하였다. 이후 1980년에 한림대학교가 ‘대학부설 사회복지관’을 세우고 도시 빈민지역에 지역복지 프로그램을 실시하여 종합복지관으로서의 역할을 담당하기에 이르렀다.

4) 사회복지관은 그들이 표방하는 사회관의 기능, 목표, 역할 등이 지역의 성격과 문제에 따라 독특하고 다양하게 나타나기 때문에 일률적으로 그 성격을 규정하기에 어려움이 있다. 그러나 사회복지관은 지역주민의 욕구해결을 위해 가장 민감하고 융통성 있게 활동할 수 있다는 면에서 획일적 사업만을 전개하는 다른 기관이나 시설보다 효율적 기관이라 볼 수 있다(표갑수, 2003).

〈표 1〉 전국 사회복지관 현황

| 시도 | 계  | 시도    | 계  | 시도  | 계  |
|----|----|-------|----|-----|----|
| 서울 | 98 | 울산    | 8  | 전북  | 17 |
| 부산 | 53 | 경기    | 59 | 전남  | 16 |
| 대구 | 25 | 강원    | 17 | 경북  | 16 |
| 인천 | 19 | 충북    | 12 | 경남  | 31 |
| 광주 | 19 | 충남·세종 | 18 | 제주  | 9  |
| 대전 | 21 | 총계    |    | 438 |    |

자료: 한국사회복지관협회 사회복지관현황(2013. 10. 기준)

2013년 현재 충북지역(한국사회복지관협회 회원기관 기준)은 청주시 6개소, 충주시 1개소, 제천시 1개소, 청원군 1개소, 증평군 2개소 등 총 11개 기관이 운영되고 있으며, 유형별로는 ‘가’형 종합복지관 3개소, ‘나’형 종합복지관 6개소, ‘다’형 사회복지관 2개소로 구분된다. 또한 운영주체별로는 사회복지법인 7개소, 재단법인 3개소, 사단법인 1개소이며 충북지역에서 운영 중인 사회복지관에 대한 자세한 현황은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 충북지역 사회복지관 현황

| 복지관명      | 운영법인             | 법인유형   | 유형 | 설립연도 | 소재지 |
|-----------|------------------|--------|----|------|-----|
| 청주사회복지관   | 어린이재단            | 사회복지법인 | 다  | 1985 | 청주시 |
| 청주종합사회복지관 | 현양복지재단           | 사회복지법인 | 나  | 1988 | 청주시 |
| 증평종합사회복지관 | 열림재단             | 사회복지법인 | 나  | 1990 | 증평군 |
| 산남종합사회복지관 | 청주교구<br>천주교회유지재단 | 재단법인   | 나  | 1991 | 청주시 |
| 충주종합사회복지관 | 열림재단             | 사회복지법인 | 나  | 1992 | 충주시 |
| 제천종합사회복지관 | 사랑의씨튼수녀회         | 재단법인   | 가  | 1994 | 제천시 |
| 용암종합사회복지관 | 월드비전             | 사회복지법인 | 가  | 1995 | 청주시 |
| 삼보사회복지관   | 열림재단             | 사회복지법인 | 다  | 1996 | 증평군 |
| 서부종합사회복지관 | 청주YWCA           | 사단법인   | 나  | 2000 | 청주시 |
| 북부종합사회복지관 | 선재원              | 사회복지법인 | 나  | 2000 | 청주시 |
| 오송종합사회복지관 | 청주교구<br>천주교회유지재단 | 재단법인   | 가  | 2013 | 청원군 |

자료: 한국사회복지관협회 사회복지관현황(2013. 10. 기준)

## 2. 사회복지조직과 리더십

특정 조직이나 집단의 목표 달성을 위해 행동을 하도록 다른 구성원에게 영향을 미치는 사람을 리더(leader)라 하며, 리더의 영향을 받아 이에 따르는 사람을 추종자(follower) 또는 부하라고 한다. 그리고 리더가 일정한 상황에서 다른 구성원으로 하여금 조직이나 집단의 공동 목표를 달성하는 데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정을 리더십이라 한다. 즉, 리더십(leadership)이란 지도자와 구성원, 즉 사람과 사람의 인간관계(human relations) 속에서 존재 의의를 갖는다(박보식, 2012; 진중순·왕홍파, 2014).

리더십에 대한 이론은 시대마다 서로 다른 관점에서 연구되어 1950년대 이전의 특성이론(trait theory), 1950년대에서 1970년대 행동이론(behavioral theory), 1970년대에서 1980년대 초반의 상황이론(situation theory), 그리고 1980년대 초반 이후의 현대 리더십 이론으로 전개되어 왔다. 그 후에도 1980년대에서 1990년대에는 변화와 혁신 중심의 이론인 변혁론, 인식론, 육성론, 교환론, 전략론 등이 왕성하게 발표되었으며(신숙희, 2011), 최근에는 리더와 구성원의 관계 중심의 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십 등으로 다양화·세분화되고 있다. 이 중에서 서번트 리더십은 지금까지 제시된 21세기 리더십 패러다임 중 공직 사회뿐만 아니라 현재 국내외에서 가장 각광받고 있다(김재득, 2012: 306). 또한 사회복지조직도 책임성이 증가함에 따라 사회복지조직의 유지·관리활동이 보다 중요하게 여겨지면서 리더십에 대한 관심이 증대되고, 사회복지조직의 서비스나 프로그램의 효과성이 조직체의 리더십 형태와 적용방식에 따라 달라질 수 있다(신복기 외, 2008).

사회복지조직은 개인적인 속성을 규정하고 형성하며, 이의 변화를 추구함으로써 개인의 복지를 보호하거나 유지·증진함을 주요 기능으로 한다. 또한 인간의 복지를 유지하거나 향상시키기 위해 행동이나 속성, 사회적 지위를 규정하거나 변경시키는 것을 주된 기능으로 한다(신복기 외, 2008; Hasenfeld, 1992). 또한 사회복지조직은 외부기관들과의 연결 체계와 구성원의 복잡한 이해관계, 상호 상충되는 목표와 조직에서 사용되는 서비스 기술이 불확실성을 지닌다는 점, 그리고 모호나 평가 기준을 그 특징으로 한다. 그리고 클라이언트에 대한 서비스 제공이 일선의 조직구성원에 의해 이루어진다는 점이 가장 큰 특징이다(오재원, 2007). 이러한 사회복지조직에서 리더십이 중요한 이유를 살펴보면 다음과 같다(신복기 외, 2008; Neugeboren, 1985). 첫째, 많은 전문가가 고용되어 있는 사회복지조직에는 전문가의 자율성 욕구와 조직의 통제 욕구 사이에 부단한 긴장이 존재하며 이와 같은 긴장으로 인해 구성원들은 조직의 규칙과 과정을 준수하게끔 동기부여 할 리더십을 필요로 한다. 둘째, 사회복지서비스 분야에는 끊임없이 변화하는 환경적 압력이 증가일로에 있으며 외부 요구의 이와 같은 변화를 고려한 조직체계를 갖는 것은 어렵기 때문에 이에 적절히 대응할 리더십을 필요로 한다. 셋째, 사회복지서비스 분야에 있어서 새로운 기술 또는 새로운 구조의 도입과 같은 중요한 내부적 변화는 이와 같은 변화가 조직에 통합될 수 있도록 리더십을 필요로 한다. 넷째, 사회복지조직에서 구성원들의 전문적 목표는 조직의 목표와 완전히 일치하지 않을 수 있다. 구성원의 목표와 조직의 목표 사이에 가능한 많은 일치를 가져올 수 있도록 노력하는 데 리더십이 요구된다. 따라서 사회복지조직의 리더는 사회복지 환

경의 변화와 함께 클라이언트들의 다양한 욕구들을 충족시키기 위해서 조직직구성원인 사회복지사들의 대응능력을 향상시킬 수 있는 리더십이 필수적으로 가져야 하는 역량이 되었다.

### 3. 서번트 리더십과 직무만족에 대한 선행연구 검토

서번트 리더십은 리더가 구성원을 존중하고 기회를 제공하며 그들의 능력과 창의성을 이끌어냄으로써 조직과 조직구성원이 성장하고 진정한 공동체를 이룰 수 있다고 보는 이론이다.<sup>5)</sup> 리더는 부하들에 대한 배려, 봉사와 희생을 통해 부하로부터 신뢰를 얻음으로써 부하들을 목표지향적 행위로 유도하는 것이다. 1977년 미국 AT&T에서 경영교육과 컨설팅을 담당했던 Greenleaf는 ‘섬기는 리더십’의 개념을 최초로 제시했으며, 다시 1996년 저술활동을 통해 세간의 큰 주목을 받게 되었다. Greenleaf에 따르면 서번트 리더십은 리더가 ‘타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 구성원, 고객, 지역사회를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 역할’을 하는 것이다(강정애 외, 2010, 조경호 외, 2014). 이러한 서번트 리더십은 수직적 구조에서 위계성과 효율성을 강조하는 기존의 전통적 리더십과는 다른 속성들을 가지고 있으며, 몇 가지 주요한 특성의 차이를 비교하면 다음과 같다(김재득, 2012: 307-308; 박보식, 2012: 147-148). 첫째, 서번트 리더십은 조직의 목적을 달성하는 데 가장 중요한 자원을 사람이라고 보면서 부하를 육성하고 성장시킬 의무가 있다고 보는 반면에 전통적 리더십은 사람을 활용할 수 있는 여러 자원 중의 일부라고 생각하면서 부하들은 자신이 지시한 것을 수행하는 대상으로만 여긴다. 둘째, 서번트 리더십은 업무추진을 하면서 부하의 능력을 믿고 존중하면서 정보공유와 함께 의사소통을 하는 반면에 전통적 리더십은 부하는 상사의 방식대로 따르도록 지시하면서 상의하달식의 의사소통 방식을 취한다. 셋째, 서번트 리더십은 구성원들의 지나친 경쟁을 지양하며 팀워크를 강조하면서 조직성과를 창출하려고 하는 반면에 전통적 리더십은 경쟁심을 통해 내부 경쟁을 조장하며 복종을 이끌어낸다.

최근까지 여러 학자들은 서번트 리더십의 구성요소에 대해서 다양한 견해를 제시해 왔다. 먼저, 서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)는 조력자로서 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리의 다섯 가지 원칙에 입각하여 경청하고, 공감대를 형성하며, 고쳐나가고, 깨닫고자 노력해야 하며, 설득해 나갈 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다는 개념에 최선을 다하고, 선견지명으로 스투어드십을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 11가지 특성과 요건을 제시하였다(박건하, 2012). Spears(1995)는 Greenleaf(1970)의 이론을 바탕으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였고, Sims(1997)는 서번트 리더십을 구성원의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 일깨워주는 것이라 정의하고 솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성, 협력 장려 등 7가지 차원으로 구분하여 설명하였

5) 김재득(2012: 306)은 21세기 리더십 패러다임 중 공직사회 뿐만 아니라 현재 국내외에서 가장 각광을 받고 있는 리더십을 ‘서번트 리더십’이라고 소개하고 있다.

다(이운용, 2013). Boyer(1999)는 서번트 리더십을 섬세하며 경청하는 리더, 조직구성원들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더로 정의하고(이운용, 2013), 서번트 리더십 측정도구를 개발한 Laub(1999)은 서번트 리더십의 구성요소로 인간존중, 성장지원, 공동체 형성, 진실성, 리더십 발휘, 리더십 공유 등 6가지 하위영역을 제시하였으며, Levering(2000)은 서번트 리더십의 구성요소를 진실성(경청, 공감, 솔직한 대화), 존중성(인지, 통찰, 상대의 입장, 공유비전의 촉진, 신뢰, 질문과 이해, 이해와 존중), 공정성(비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동형성과 협력, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 격려와 보살핌)의 세 가지로 함축해서 보았다(이운희, 2009).

〈표 3〉 서번트 리더십의 구성요소

| 연구자               | 서번트 리더십의 구성 요소  |
|-------------------|---|
| Spears(1995)      | 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체형성                      |
| Laub(1999)        | 인간존중, 성장지원, 공동체형성, 진실성, 리더십발휘, 리더십공유  |
| Wheaton(1999)     | 경청, 공감, 인지, 공동체형성, 통찰, 비전제시   |
| Adjibolosoo(2000) | 인성(정직, 겸손, 봉사), 관계(돌봄, 임파워링, 개발), 과업(비전제시, 목표설정, 학습), 과정(모델링, 협력, 의사결정의 공유) |
| Levering(2000)    | 진실성, 존중성, 공정성   |
| 황인경(2001)         | 공감대 형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성                             |
| 최남례(2005)         | 사람에 대한 존중, 성장지원, 공동체형성, 도덕성(진실성), 리더십발휘, 리더십공유                              |
| 김정광·송병주(2011)     | 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신  |
| 신숙희(2011)         | 청지기 정신, 성장지원, 공동체형성, 비전제시   |
| 장원일(2011)         | 이타적 소명, 총명성, 감정적 치유, 청지기 정신, 역량강화   |

직무만족(job satisfaction)에 대한 정의는 학자마다 다양하게 내리고 있다. 직무만족에 관한 이론을 처음 도입한 학자인 Hoppock(1935)는 직무만족을 “조직 구성원이 느끼는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 복합 상태라고 하였으며, 개인이 자신의 직무경험을 평가한 결과에서 오는 긍정적이고 효능적인 상태”라고 정의하였다(Hoppock & Locker, 1976). 또한 Locke(1976)는 직무만족을 “개인이 자신의 직무를 평가하거나 자신의 직무를 통하여 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였는데, 이 정의는 오늘날 대부분의 학자들에 의해 가장 보편적인 개념으로 받아들여지고 있다(정윤정, 2013). 또한 직무만족은 조직구성원들의 직무에 대한 태도로서 업무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직성원들이 업무수행 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각된 반응을 말하는 것으로도 본다(강홍구, 2006: 358). 그리고 조직구성원의 직무만족은 조직에 대해 호의적인 태도를 형성함으로써 종사자들의 성과에 영향을 미치는데, 이직률과

결근률의 저하, 그리고 조직구성원 간의 응집력을 높이는 결과를 가져온다(정영모, 2008).

이러한 이론적 배경을 바탕으로 사회복지분야에서의 서번트 리더십과 직무만족과의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보면, 표갑수·이영희(2007)는 청소년복지조직 관리자의 서번트 리더십이 청소년 지도자의 직무만족 전체에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이영희(2008)의 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서는 기관장의 서번트 리더십은 사회복지사의 직무만족에 직접 영향을 미치지 않고 매개 변수인 셀프리더십과 신뢰를 통해 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이윤희(2009)가 충북 노인복지시설 종사자를 대상으로 노인복지시설 기관장의 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관해 연구한 결과 기관장의 서번트 리더십 중 구성원의 성장과 공동체 형성이 직무만족 전체에 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김현실(2010)은 보육시설 시설장의 서번트 리더십 특성이 보육교사의 직무만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 장원일(2011)은 사회복지조직 관리자(과장급 이상)의 서번트 리더십이 종사자들의 직무만족과 고객지향성에 크게 영향을 미칠 수 있고, 리더신뢰 또한 주요한 매개효과를 나타내고 있음을 알 수 있었다.

### Ⅲ. 조사설계

#### 1. 변수 선정과 분석틀의 설정

##### 1) 서번트 리더십

본 연구에서 독립변수인 서번트 리더십을 인간존중과 조직구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 그들의 입장을 먼저 생각하고, 조직의 명확한 비전을 제시하며 공동의 목표를 이루어 나갈 수 있도록 구성원 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하여 개개인의 역량을 개발할 수 있도록 지원하는 리더십이라 정의한다. 그리고 Laub(1999)에 의해 개발된 서번트 리더십 측정도구인 SOLA(servant organization leadership assessment)를 바탕으로 한 신숙희(2011)의 분류기준을 적용하여 청지기정신, 성장지원, 공동체형성, 비전제시 등 4가지 하위변수로 구분한다.

첫째, 청지기정신은 리더의 조직구성원에 대한 신뢰와 존중, 수용정도, 책임감 및 겸손의 정도 등을 묻는 14문항으로 구성되어 있으며, 둘째, 성장지원은 조직구성원에 대한 지지 및 격려, 잠재력 개발을 통한 성장 기회 제공, 학습 장려 등에 대한 7문항으로 구성되어 있다. 셋째, 공동체형성은 조직구성원과의 목표 및 정보 공유, 필요한 자원 지원, 원활한 의사소통 및 협력 장려 등을 묻는 8문항으로 구성되어 있고, 넷째, 비전제시는 조직의 명확한 비전 및 목표 제시, 목표 달성을 위한 조직구성원 격려 및 리더십 발휘 정도를 묻는 4문항으로 구성되어 있다. 따라서 서번트 리더십에 대한 4개의 하위변수에 대하여 총 33개의 설문문항으로 구성하고, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였다.



## 2) 직무만족

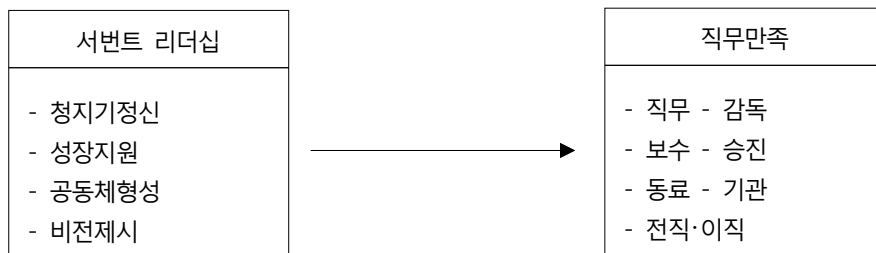
본 연구에서 종속변수인 직무만족은 직무에 대한 개인의 정서적 반응으로 직무 자체 또는 보수, 승진기회, 동료 등과 같은 제 근로조건에 대하여 느끼는 만족의 정도로 정의한다. 그리고 Smith, Kendall과 Hulin(1969)과 유병주(1982) 연구에서의 척도를 수정·보완하고, 기관에 관한 4개의 문항을 직접 구성한 다음 구조화된 척도를 구성한 이수진(1994)의 연구에서 사용한 측정도구를 적용하여 직무만족의 결정요인을 직무, 감독, 보수, 승진, 동료, 기관, 전직·이직 등 7가지 하위변수로 구분한다.

첫째, 직무는 직무 자체의 흥미도, 장래성, 사회복지사로서의 본인이 가진 능력과 직무자체의 적합도 등을 묻는 5문항으로 구성되었으며, 둘째, 감독은 사회복지사들에 대한 감독자의 관심 및 수용 정도, 사회복지사의 업무수행에 대한 신뢰도, 감독자의 공정성 등을 묻는 7문항으로 구성되어 있다. 셋째, 보수는 현재 받고 있는 급여액 및 보상방법 등의 적정성, 사회복지사 본인의 노력 및 능력, 동일 직종의 타 기관과 비교할 때 정당한가에 대한 질문 등 5문항으로 이루어져 있고, 넷째, 승진은 상위직으로의 승진에 대한 공정성, 능력에 기초한 승진 기회의 보장 등을 묻는 5문항으로 구성되어 있으며, 다섯째, 동료는 구성원 간의 신뢰도, 지지 및 우호적 관계에 관한 5문항으로 구성되어 있다. 여섯째, 기관은 본인이 근무하는 기관의 공신력 수준, 사회복지사에 대한 처우정도에 대한 주관적 지각, 기관의 행정적 절차 등에 관한 5문항으로 구성되어 있으며, 마지막으로, 전직·이직은 결근, 전직 및 이직에 대한 의사를 묻는 4문항으로 구성되어 있다. 따라서 직무만족에 대한 7개의 하위변수에 대하여 총 36개의 설문문항으로 구성하고, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 3) 분석들의 설정

본 연구는 충청북도 사회복지관에서 근무하는 사회복지사들이 지각하는 기관장의 서번트 리더십 수준을 파악한 다음 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 데 연구의 목적이 있다. 따라서 독립변수인 서번트 리더십(칭지기정신, 성장지원, 공동체형성, 비전제시)과 종속변수인 직무만족(직무, 감독, 보수, 승진, 동료, 기관, 전직·이직)에 대한 조작적 정의 및 설문문항 구성을 통해서 연구의 분석을 설정하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구의 분석틀



## 2. 표본의 선정 및 특성

본 연구를 위해 충청북도 지역에 소재한 11개의 사회복지관에서 근무하고 있는 종사자인 사회복지사 93명(기관장 제외)을 대상으로 전수조사를 실시하였으며, 각 기관에 전화로 설문지를 의뢰한 후 직접 방문하거나 우편을 통해 설문지를 배포 및 회수하는 방식으로 조사가 이루어졌다. 총 93부의 설문지를 배부하여 84부를 회수(회수율 90.3%)하였고, 이 중 응답이 불성실한 4부를 제외한 총 80부를 최종분석에 사용하였다.

조사대상자들의 인구통계학적 특성을 보면, 성별은 여성 53명(66.3%), 남성 27명(33.8%), 연령은 20대 37명(46.3%), 30대 이상이 43명(53.8%)이었고, 학력은 대졸 67명(83.8%), 대학원 졸업이 13명(16.3%)으로 나타났다. 조사대상자의 현 직장에서의 직위는 일반직원 58명(72.5%), 중간관리자가 22명(27.5%)이었고, 근무기간은 3년 미만 40명(50%), 3년 이상에서 5년 미만 19명(23.8%), 5년 이상 21명(26.3%)이었으며, 월급여는 150만원 미만 23명(28.8%), 150만원 이상에서 200만원 미만 28명(35%), 200만원 이상 29명(36.3%)으로 나타났다.

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 척도구성의 기초분석

본 연구의 설문에 사용한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)을 각각 실시하였으며, 타당도 검증을 위한 탐색적 요인분석에서의 요인과 문항의 선택은 일반적으로 사회과학 분야에서 적용되는 기준에 따라 고유값(eigen value) 1.0 이상, 요인적재치 0.40 이상을 기준으로 하였고<sup>6)</sup>, 신뢰도분석은 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ )<sup>7)</sup>를 이용한 신뢰도 분석방법을 사용하였다.

#### 1) 서번트 리더십

서번트 리더십에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 요인분석 결과 4개의 요인으로 구분되었으며, F1은 '청지기정신', F2는 '성장지원', F3은 '공동체형성', F4는 '비전제시'로 각각 명명하였다.<sup>8)</sup> 분석결과를 보면, 청지기정신의 고

6) 가장 보편적으로 요인적재치를 사용하는 기준에 대한 논의를 보면, 요인회전 후의 요인행렬에서 요인에 포함된 문항들의 유의미성을 판단하는 기준을  $\pm 0.30$ 으로 낮게 잡을 수도 있으나, 엄격한 요인분석을 수행하는 경우 가급적 기준을  $\pm 0.50$ 이상을 주장하기도 한다(양병화, 1998: 324-327). 따라서 본 연구에서는 설문조사대상자의 수가 많지 않고, 전수조사를 실시하였다는 점을 고려하여  $\pm 0.40$ 이상의 요인적재치를 기준으로 사용하였다.

7) 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ )의 해석기준은 일반적으로 사회과학분야는 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다(송지준, 2011).

8) 요인분석을 수행하면서 1차적으로 설계한 총 33개의 설문문항 중 17번, 18번이 성장지원에 속해야 하나 이론

유값은 12.021, 성장지원은 고유값 1.832, 공동체형성은 고유값 1.182, 비전제시는 고유값 1.036로 나타났고 4개 요인의 총 분산설명력은 76.054%로 나타나 4개의 요인 모두 각각 단일 개념으로 사용하는데 타당도를 확보하였다. 또한 전체모형의 유의성을 검증하기 위한 KMO값<sup>9)</sup>과 Bartlett 검정에서 KMO값은 0.850로 높은 수준을 보였고, Bartlett 검정 결과 유의확률이 0.000으로서 유의미한 결과가 나타났다. 따라서 분석결과를 바탕으로 하여 서번트 리더십의 청지기정신 8문항, 성장지원 2문항, 공동체형성 5문항, 비전제시 4문항으로 총 19개 문항을 분석에 이용하였다. 그리고 신뢰도분석에서는 각각의 요인별로 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ )가 청지기정신 0.914, 성장지원 0.894, 공동체형성 0.937, 비전제시 0.764로 나타나 내적으로 일관된 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

〈표 4〉 서번트 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

| 설문문항                       | 요인분석        |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                            | F1          | F2          | F3          | F4          |
| 문항 1                       | <b>.750</b> | .386        | .181        | .179        |
| 문항 4                       | <b>.838</b> | .105        | .123        | .138        |
| 문항 6                       | <b>.413</b> | .354        | .310        | .373        |
| 문항 7                       | <b>.657</b> | .251        | .315        | .241        |
| 문항 8                       | <b>.735</b> | .255        | .100        | .233        |
| 문항 9                       | <b>.760</b> | .373        | .273        | .162        |
| 문항 10                      | <b>.573</b> | .172        | -.298       | .369        |
| 문항 12                      | <b>.793</b> | .185        | .323        | .089        |
| 문항 16                      | .318        | <b>.657</b> | .373        | .326        |
| 문항 19                      | .237        | <b>.528</b> | .280        | .270        |
| 문항 22                      | .352        | .355        | <b>.722</b> | .342        |
| 문항 23                      | .374        | .389        | <b>.611</b> | .277        |
| 문항 25                      | .285        | .242        | <b>.773</b> | .207        |
| 문항 28                      | .336        | .245        | <b>.620</b> | .301        |
| 문항 29                      | .361        | .361        | <b>.503</b> | .163        |
| 문항 30                      | .067        | -.045       | .250        | <b>.761</b> |
| 문항 31                      | .205        | .323        | .091        | <b>.689</b> |
| 문항 32                      | .210        | .101        | .134        | <b>.800</b> |
| 문항 33                      | .119        | .373        | .336        | <b>.777</b> |
| 고유값(eigen-value)           | 12.021      | 1.832       | 1.182       | 1.036       |
| 누적설명비율(%)                  | 57.245      | 65.969      | 71.596      | 76.054      |
| 신뢰계수(Cronbach's $\alpha$ ) | .914        | .894        | .937        | .764        |

구조에 맞지 않게 적재되어 문항을 삭제하고, 문항 2번, 3번, 5번, 11번, 13번, 14번, 15번, 20번, 21번, 24번, 26번, 27번은 요인적재치가 0.40 이상으로 유의한 변수이나 2개 이상의 요인적재치가 유사하여 요인의 고유성에 혼란이 발생하므로 해당 문항을 삭제하고 재분석을 실시하였다.

9) Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값으로, 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. 일반적으로 KMO값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이고, 0.80~0.89는 꽤 좋은 편, 0.70~0.79는 적당한 편, 0.60~0.69는 평범한 편, 0.50~0.59는 바람직하지 못한 편, 0.5미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다(송지준, 2011).

## 2) 직무만족

직무만족에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. 요인분석 결과 7개의 요인으로 구분되었으며, F1은 ‘감독’, F2는 ‘보수’, F3은 ‘동료’, F4는 ‘승진’, F5는 ‘전직·이직’, F6은 ‘직무’, F7은 ‘기관’으로 각각 명명하였다.<sup>10)</sup> 분석결과를 보면, 감독의 고유값은 11.385, 보수는 고유값 3.429, 동료는 고유값 2.262, 승진은 고유값 1.576, 전직·이직은 고유값 1.271, 직무는 고유값 1.150, 기관은 고유값 1.025로 나타났고, 7개 요인의 총 분산설명력은 78.924%로 나타나 7개의 요인 모두 각각 단일 개념으로 사용하는데 타당도를 확보하였다. 또한 전체모형의 유의성을 검증하기 위한 KMO값과 Bartlett 검정에서 KMO값은 0.777로 높은 수준을 보였고, Bartlett 검정 결과 유의확률이 0.000으로서 유의미한 결과가 나타났다. 따라서 분석결과를 바탕으로 하여 직무만족의 감독 5문항, 보수 4문항, 동료 4문항, 승진 3문항, 전직·이직 4문항, 직무 2문항, 기관 3문항으로 총 25개 문항을 분석에 이용하였다. 그리고 신뢰도분석에서는 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ )가 감독 0.906, 보수 0.919, 동료 0.896, 승진 0.784, 전직·이직 0.890, 직무 0.701, 기관 0.778로 나타나 내적으로 일관된 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

〈표 5〉 직무만족의 요인분석 및 신뢰도분석

| 설문문항  | 요인분석        |             |             |             |              |       |       |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|-------|
|       | F1          | F2          | F3          | F4          | F5           | F6    | F7    |
| 문항 6  | <b>.755</b> | .160        | .147        | .129        | .014         | .361  | .033  |
| 문항 8  | <b>.724</b> | .246        | .132        | .102        | .199         | .374  | .120  |
| 문항 9  | <b>.713</b> | .084        | .356        | .187        | .018         | .000  | .110  |
| 문항 11 | <b>.746</b> | .231        | .139        | .141        | .232         | .047  | .114  |
| 문항 12 | <b>.614</b> | .244        | .233        | .321        | .205         | .047  | .390  |
| 문항 14 | .326        | <b>.655</b> | .038        | .376        | .249         | .176  | .232  |
| 문항 15 | .167        | <b>.809</b> | -.043       | .083        | .280         | .029  | .125  |
| 문항 16 | .145        | <b>.797</b> | .062        | .306        | .301         | .216  | -.016 |
| 문항 17 | .166        | <b>.719</b> | .059        | .385        | .149         | .083  | .016  |
| 문항 24 | .314        | .227        | <b>.765</b> | .138        | .041         | -.178 | .005  |
| 문항 25 | -.050       | -.028       | <b>.891</b> | .051        | -.027        | .085  | -.127 |
| 문항 26 | .164        | -.112       | <b>.873</b> | .171        | .150         | .134  | .124  |
| 문항 27 | .249        | .014        | <b>.811</b> | .051        | .006         | .160  | .146  |
| 문항 18 | .126        | -.091       | .168        | <b>.535</b> | -.314        | .241  | .138  |
| 문항 19 | .015        | .166        | -.031       | <b>.759</b> | .112         | .119  | .174  |
| 문항 20 | .180        | .274        | .246        | <b>.760</b> | -.002        | .032  | .071  |
| 문항 33 | -.339       | -.272       | -.077       | .059        | <b>-.798</b> | -.144 | .020  |
| 문항 34 | -.078       | -.478       | -.082       | -.088       | <b>-.797</b> | -.073 | -.108 |

10) 요인분석을 수행하면서 1차적으로 설계한 총 36개의 설문문항 중 문항 2번은 직무, 문항 10번은 감독, 문항 13번은 보수, 문항 31번은 기관에 각각 속해야 하나 이론구조에 맞지 않게 적재되어 문항을 삭제하고, 문항 3번, 5번, 7번, 21번, 22번, 23번, 30번은 요인적재치가 0.40 이상으로 유의한 변수이나 2개 이상의 요인적재치가 유사하여 요인의 고유성에 혼란이 발생하므로 해당 문항을 삭제하고 재분석을 실시하였다.

|                            |        |        |        |        |              |             |             |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|-------------|-------------|
| 문항 35                      | -.036  | -.007  | -.056  | -.037  | <b>-.862</b> | .035        | -.221       |
| 문항 36                      | -.201  | -.342  | -.152  | -.236  | <b>-.594</b> | -.396       | .035        |
| 문항 1                       | .350   | .378   | .265   | .152   | .301         | <b>.416</b> | .250        |
| 문항 4                       | .274   | .043   | .328   | -.159  | .257         | <b>.584</b> | .254        |
| 문항 28                      | .346   | .399   | .102   | .296   | .188         | .151        | <b>.478</b> |
| 문항 29                      | .347   | .249   | -.006  | .206   | .389         | .169        | <b>.543</b> |
| 문항 32                      | .067   | .119   | .144   | -.083  | .077         | .098        | <b>.874</b> |
| 고유값(eigen-value)           | 11.385 | 3.429  | 2.262  | 1.576  | 1.271        | 1.150       | 1.025       |
| 누적설명비율(%)                  | 40.660 | 52.906 | 60.986 | 66.616 | 71.156       | 75.263      | 78.924      |
| 신뢰계수(Cronbach's $\alpha$ ) | .906   | .919   | .896   | .784   | .890         | .701        | .778        |

## 2. 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향력 분석

본 연구에서는 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 확인하기 위해 서번트 리더십과 직무만족에 차이를 보이는 성별, 연령, 학력, 직위, 근무기간을 통제변수로 사용하고<sup>11)</sup>, 또한 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 확인하기 위해 종속변수인 직무만족에 대해서 다중 회귀분석을 실시하였다.

먼저, 사회복지관에 근무하는 종사자인 사회복지사의 직무만족에 영향을 미치는 기관장의 서번트 리더십에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면, 첫째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중 청지기정신( $\beta=.245$ )이 사회복지기관 종사자의 직무만족에  $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타나 사회복지사가 기관장의 청지기정신 수준이 높다고 지각할수록 직무만족 수준이 높아지는 것으로 판단할 수 있다. 즉 기관장이 직원들에게 신뢰와 존중을 하는 태도를 보여주면서 업무에 대한 책임감을 인정해 주면서 업무에 대한 겸손, 즉 직원들의 업무에 대한 전문성을 인정해주는 행태가 직원들의 직무만족에 아주 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이러한 설문 결과에 대해 설문조사에 응답한 일반직원들과의 개별 및 집단인터뷰에서도 기관장이 직원들을 예의와 겸손하게 인정해 줄 때(예를 들면, 호칭을 부를 때의 경어사용 및 직원들을 존중 및 배려하는 태도 등) 직무에 대한 만족감이 높아진다고 응답하였다. 또한 일반직원 뿐만 아니라 중간관리자들 모두 업무에 대해서 담당자가 가장 전문성을 가지고 있다는 것을 전제로 하여 기관장이 업무에 대한 협의 및 지시를 할 때 직문에 대한 만족감이 아주 높아진다는 응답을 하였다. 또한 기관장의 비전제시( $\beta=.229$ )는 사회복지사의 직무만족에  $p<0.1$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타나 사회복지사가 기관장의 비전제시로 인해 직무만족에서 긍정적인 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 즉 기관장이 조직의 명확한 비전을 제시해 주고, 목표달성을 위해 노력하는 직원들을 격려해 주면 직무만족이 높아진다는 것으로 추측할 수 있다. 이러한 설문결과에 대해 설문조사에 응답한 일반직원들과 중간관리자들과의 개별 및 집단인터뷰에서도 기관장이 평소 업무를 담당하

11) 본 연구에서는 통제변수가 사회복지관의 특성을 나타내는 중요한 변수이므로 더미변수(dummy variable)로 변환한 다음 다중회귀분석을 실시하였다. 즉 통제변수로 사용되는 성별은 남성일 경우에 1, 학력은 대졸일 경우에 1, 직위는 일반직원일 경우에 1로 설정하여 더미변수로 변환을 한 다음 분석을 하였다.

고 있을 때 따뜻하면서 긍정적인 어투로 “고생이 많죠”, “○○○선생님이 현재 진행하고 있는 일이 우리 기관발전에 아주 큰 영향을 미칠거예요”와 같은 말과 태도를 보여주면 자연스럽게 직무에 대한 만족도뿐만 아니라 기관에 대한 몰입도가 높아지는 것을 느낀다는 응답을 아주 많이 하였다. 따라서 직원들의 직무만족을 제고하기 위해서는 지속적으로 직원들을 격려하고 배려해 주는 기관장의 리더십이 발휘되는 것이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

둘째, 통제변수 중에서는 월급여( $\beta=.295$ )만이 직무만족에  $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타나 월급여가 높을수록 종사자인 사회복지사의 직무만족 정도가 높아진다는 것을 알 수 있다. 즉 현재 사회복지사의 업무의 전문성과 업무량과 강도를 고려할 때 급여수준이 아주 낮은 것이 사실이므로 사회복지사의 직무만족과 함께 조직몰입을 제고하기 위해서는 우선적으로 급여와 같은 금전적 측면에서의 보상수준을 향상시키는 것이 필요하다. 이러한 분석결과에 대해 설문조사에 응답한 일반직원들과 중간관리자들과의 개별 및 집단인터뷰에서 모두가 “사회복지사는 천사이기 이전에 인간이며, 생활인이라는 것을 기관장과 정부가 정확하게 인식해 주는 것이 필요하다”는 의견을 아주 강하게 나타냈다. 또한 내부고객인 직원들의 직무만족이 높아야만 직원들이 제공하는 복지서비스의 질적 수준 역시 높아지고, 이로 인해 서비스를 받는 수혜자들의 만족도가 높아진다는 당연한 이치를 인식하여 기관뿐만 아니라 청부차원의 실천이 아주 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

셋째, <표 6>의 다중회귀분석에서 설명력은 68.9%이고, 분석모형 F값이 0.001수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 회귀모형의 적합성은 높은 것으로 나타났다. 또한 분산팽창요인(VIF)의 값이 청지기정신은 3.508, 성장지원 4.177, 공동체형성 5.521, 비전제시 3.648로 나타나 다중공선성의 문제는 나타나지 않는다고 볼 수 있다.<sup>12)</sup>

〈표 6〉 서번트 리더십과 직무만족의 영향 분석

|       | 비표준화계수 |      | 표준화계수   | t      | p    | VIF   | 설명력/<br>모형적합성  |
|-------|--------|------|---------|--------|------|-------|--|
|       | B      | 표준오차 | $\beta$ |        |      |       |  |
| (상수)  | .266   | .310 |         | .860   | .393 |       | $R^2 = .729$<br>$adj.R^2 = .689$<br>$F = 18.521^{***}$ |
| 성별    | -.049  | .079 | -.043   | -.624  | .535 | 1.207 |  |
| 연령    | -.084  | .076 | -.126   | -1.115 | .269 | 3.244 |  |
| 학력    | -.017  | .118 | -.011   | -.143  | .887 | 1.631 |  |
| 직위    | .146   | .124 | .120    | 1.172  | .245 | 2.662 |  |
| 근무기간  | .000   | .002 | -.010   | -.067  | .947 | 5.375 |  |
| 월급여   | .199   | .071 | .295    | 2.804  | .007 | 2.811 |  |
| 청지기정신 | .215   | .103 | .245    | 2.085  | .041 | 3.508 |  |
| 성장지원  | .104   | .099 | .135    | 1.054  | .296 | 4.177 |  |
| 공동체형성 | .178   | .139 | .189    | 1.279  | .205 | 5.521 |  |
| 비전제시  | .243   | .127 | .229    | 1.908  | .061 | 3.648 |  |

12) 회귀분석에서 독립변수 간의 다중공선성(multicollinearity)이 존재하면 회귀계수의 계산을 불가능하게 만들거나 또는 가능하더라도 회귀계수의 표준오차를 크게 부풀려 정확한 검증을 할 수 없게 된다. 이에 따라 독립변수들의 영향력에 대한 상대적인 중요도를 파악하는 것이 거의 불가능해진다. 따라서 독립변수들 간의 상관관계가 0.9 이상이거나, 분산팽창요인(VIF)의 값이 10 이상이 되거나 또는 공차(tolerance)가 0이거나 0에 아주 접근한 경우 다중공선성이 있는 것으로 나타났다.

다음으로 사회복지관에 근무하는 종사자인 사회복지사의 직무만족 하위변수들인 직무, 감독, 보수, 승진, 동료, 기관, 전직·이직의 요인들 각각에 영향을 미치는 기관장의 서번트 리더십 하위 변수들에 대한 다중회귀분석결과를 살펴보면 다음과 같다.<sup>13)</sup>

첫째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중에서 청지기정신이 감독, 보수, 승진, 기관과 같은 직무 만족의 하위변수들에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 즉 기관장이 직원들에 대해서 업무뿐만 직장생활 전반에 대해서 신뢰하고 존중해 주면서 기관장이 책임져야 할 부분에 대해서 명확하게 책임지면서 겸손한 부분을 보여주면 자연스럽게 직무와 기관에 대한 만족도가 높아진다는 것을 알 수 있다. 이러한 분석결과에 대해서 직원들은 개별 및 집단인터뷰에서도 기관장이 직장생활 뿐만 아니라 평소 개인생활 전반에 대해서 믿어준다는 생각이 들고, 본인이 담당하는 업무에 대해서 기관장이 책임져 주면서 자신을 보호해 준다는 인식이 들면 기관장이 직원들 개개인을 편애하지 않고 평소 업무에 대한 태도나 보수 그리고 승진 등에 대해서 공정하게 대한다는 느낌과 본인들이 담당하는 업무에 대해 기관장이 믿고 있다는 인식을 가지게 된다는 응답을 하였다.

둘째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중에서 비전제시는 감독, 공동체 형성은 동료, 성장지원은 기관과 같은 직무만족의 하위변수들에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 즉 성장지원 수준이 높을수록 기관에 대한 직무만족도가, 공동체형성 수준이 높을수록 동료에 대한 직무만족도가, 비전제시 수준이 높을수록 감독에 대한 직무만족도가 높아진다는 것을 예측할 수 있다. 따라서 이러한 분석결과는 기관장이 직원들을 격려하면서 교육 및 학습기회 등의 제공으로 자기개발을 하게 해 주고, 기관장이 직원들에게 기관의 비전과 목표를 명확히 제시함과 동시에 목표와 정보를 함께 공유하면서 의사소통이 잘 이루어지면 직원들의 직무만족이 높아진다는 것을 시사해 주고 있다.

셋째, <표 7>의 다중회귀분석에서 분석모형 F값이 0.001수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 회귀모형의 적합성은 높은 것으로 나타났고, 또한 분산팽창요인(VIF)의 값이 모두 10 미만인 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 나타나지 않는다고 볼 수 있다.

<표 7> 서번트 리더십과 직무만족 하위변수 간의 영향 분석

| 종속 변수 | 독립변수  | 비표준화 계수 |      | 표준화계수   | t     | p    | VIF   | 설명력/<br>모형적합성  |
|-------|-------|---------|------|---------|-------|------|-------|--|
|       |       | B       | 표준오차 | $\beta$ |       |      |       |  |
| 직무    | 청지기정신 | -.023   | .163 | -.025   | -.138 | .890 | 3.508 | $R^2 = .369$<br>$adj.R^2 = .277$<br>$F = 4.031^{***}$  |
|       | 성장지원  | -.035   | .156 | -.044   | -.224 | .823 | 4.177 |  |
|       | 공동체형성 | .232    | .219 | .238    | 1.058 | .294 | 5.521 |  |
|       | 비전제시  | .353    | .201 | .321    | 1.755 | .084 | 3.648 |  |
| 감독    | 청지기정신 | .336    | .153 | .314    | 2.191 | .032 | 3.508 | $R^2 = .597$<br>$adj.R^2 = .538$<br>$F = 10.215^{***}$ |
|       | 성장지원  | -.026   | .146 | -.027   | -.175 | .862 | 4.177 |  |
|       | 공동체형성 | .109    | .206 | .095    | .529  | .599 | 5.521 |  |
|       | 비전제시  | .508    | .189 | .392    | 2.683 | .009 | 3.648 |  |

13) 서번트 리더십과 직무만족의 하위변수들 간의 관계성 및 영향정도를 정확하게 확인하기 위해 통제변수(성별, 연령, 학력, 직위, 근무기간, 월급여)를 포함시키지 않고 다중회귀분석을 실시하였다.

|           |       |       |      |       |       |      |       |  |
|-----------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|--|
| 보수        | 청지기정신 | .645  | .208 | .426  | 3.105 | .003 | 3.508 | $R^2 = .629$<br>$adj.R^2 = .576$<br>$F=11.722^{***}$ |
|           | 성장지원  | .174  | .199 | .132  | .878  | .383 | 4.177 |  |
|           | 공동체형성 | .073  | .280 | .045  | .261  | .795 | 5.521 |  |
|           | 비전제시  | -.006 | .257 | -.003 | -.024 | .981 | 3.648 |  |
| 승진        | 청지기정신 | .275  | .132 | .303  | 2.090 | .040 | 3.508 | $R^2 = .586$<br>$adj.R^2 = .526$<br>$F=9.765^{***}$  |
|           | 성장지원  | .124  | .126 | .156  | .985  | .328 | 4.177 |  |
|           | 공동체형성 | -.069 | .177 | -.070 | -.387 | .700 | 5.521 |  |
|           | 비전제시  | .253  | .163 | .231  | 1.559 | .124 | 3.648 |  |
| 동료        | 청지기정신 | .021  | .129 | .024  | .161  | .872 | 3.508 | $R^2 = .548$<br>$adj.R^2 = .483$<br>$F=8.367^{***}$  |
|           | 성장지원  | -.099 | .124 | -.132 | -.797 | .428 | 4.177 |  |
|           | 공동체형성 | .615  | .174 | .671  | 3.530 | .001 | 5.521 |  |
|           | 비전제시  | .095  | .160 | .092  | .594  | .555 | 3.648 |  |
| 기관        | 청지기정신 | .364  | .182 | .281  | 1.993 | .049 | 3.508 | $R^2 = .608$<br>$adj.R^2 = .551$<br>$F=10.690^{***}$ |
|           | 성장지원  | .562  | .174 | .497  | 3.224 | .002 | 4.177 |  |
|           | 공동체형성 | -.124 | .246 | -.089 | -.504 | .616 | 5.521 |  |
|           | 비전제시  | .053  | .226 | .034  | .233  | .816 | 3.648 |  |
| 전직·<br>이직 | 청지기정신 | -.270 | .280 | -.165 | -.964 | .339 | 3.508 | $R^2 = .427$<br>$adj.R^2 = .344$<br>$F=5.137^{***}$  |
|           | 성장지원  | .131  | .268 | .091  | .487  | .628 | 4.177 |  |
|           | 공동체형성 | .454  | .378 | .258  | 1.203 | .233 | 5.521 |  |
|           | 비전제시  | .318  | .346 | .160  | .917  | .362 | 3.648 |  |

\*\*\*p&lt;0.001

## V. 결론 및 제언

21세기 스마트 시대이면서 창조의 시대에 국민들은 다양하고 풍부한 복지서비스 그리고 아주 질 높은 복지서비스를 요구하고 있으며, 이로 인해 사회복지조직이 아주 탄력적인 대응을 하면서 조직이 경쟁력을 높여야 하는 시기가 되었다. 또한 조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 우선적으로 기관장의 리더십을 통해 내부고객인 사회복지관에 종사하는 사회복지사들의 직무만족을 높이는 것이 필수조건이 되었다. 따라서 연구에서는 최근에 가장 주목받고 있는 서번트 리더십에 초점을 맞춰 사회복지사가 지각하는 기관장의 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대해서 실증적으로 분석을 하였다. 즉 충청북도에 있는 사회복지관에서 근무하는 사회복지사를 대상으로 그들이 지각하는 기관장의 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향력이 어느 정도인지를 실증적으로 분석하였으며, 분석결과를 통해 나타난 이론적 함의 및 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중 청지기정신이 사회복지기관 종사자의 직무만족에  $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 따라서 기관장이 사회복지사들을 조직의 가장 중요한 인적자원이라는 인식함과 동시에 그들의 업무에 대한 전문성을 인정해 주는 것이 사회복지사들의 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 시사해 주고 있다.



둘째, 월급여가 직무만족에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타나 기관장이 사회복지사들의 급여에 대한 관심과 함께 일정 수준의 생활이 될 수 있도록 급여의 보장을 해 주는 것이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다. 즉 직원들의 생활이 안정되어야만 조직의 안정성에 더욱 기여할 수 있다는 것은 당연한 이치라고 볼 때 직원들의 생활안정, 특히 경제적 측면에서의 생활안정이 가능할 수 있는 금전적 측면에서의 보상체계 마련과 실행에 우선적인 관심을 가지는 것이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

셋째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중에서 청지기정신이 감독, 보수, 승진, 기관과 같은 직무만족의 하위변수들에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 즉 직원들이 인식하기에 기관장내 조직의 기관장은 나를 언제든지 그리고 최후까지 믿어주면서 지켜주는 수장(首長)이라는 인식을 가지게 하는 것이 필요하며, 이를 통해 직원들의 직무에 대한 만족도를 높일 수 있 있다는 것을 시사해 주고 있다.

넷째, 기관장의 서번트 리더십 하위변수 중에서 비전제시는 감독, 공동체형성은 동료, 성장지원은 기관과 같은 직무만족의 하위변수들에  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 변수로 나타났다. 즉 기관장이 사회복지사들과 항상 진솔한 대화와 협력을 하면 자연스럽게 유대관계가 돈독해지고, 이러한 과정에서 업무를 격려하고 지원해 주는 것이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다. 또한 개인이 발전이 조직의 발전으로 연계된다는 관점에서 직원들의 자기계발을 위한 교육과 학습기회를 적극적으로 마련해 주는 것 역시 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

다섯째, 실증 분석을 통해 나타난 분석결과를 사회복지분야의 서번트 리더십에 대한 선행연구들을 비교해보면, 이영희(2008)는 사회복지사가 인식한 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 결과와는 상반된 결과를 보인 반면, 장원일(2011)은 사회복지조직 리더의 서번트 리더십 발휘는 직무만족에 유의한 정(+)의 관계가 형성되고, 김현실(2010)은 보육시설 시설장의 서번트 리더십이 보육교사의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 동일한 결과가 나타났다. 또한 이윤희(2009)도 노인복지시설 기관장의 서번트 리더십 중 구성원의 성장과 공동체형성이 직무만족 전체에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 사회복지분야에서의 서번트 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 측면에서 동일한 결과를 보였다.

마지막으로, 향후 연구에서는 사회복지조직의 기관장뿐만 아니라 최고관리, 중간관리자 그리고 기획지원부서와 사업집행부서에 따라서 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 좀 더 다각적으로 실증적인 분석을 시도해 볼 필요가 있다. 또한 사회복지사의 직무만족을 향상시키기 위해서 제도적 측면, 사회경제적 측면, 행태문화적 측면 등 좀 더 다각적인 측면에서의 정책대안과 실천전략들을 제시해 주는 작업들이 이어지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강정애·태정원·양혜현·김현아·조은영. (2010). 「리더십론」. 서울: 시그마프레스.
- 강종수. (2011). 「사회복지행정의 이해: 복지경영적 접근」. 서울: 학지사.
- 고광신·김승훈·손연숙. (2010). 「사회복지행정론」. 서울: 나눔의집.
- 김재득. (2012). 「리더십: 수신제가치국평천하의 길」. 서울: 대영문화사.
- 김정광·송병주. (2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「지방정부연구」, 15(2): 51-72.
- 김성철. (2007). 「사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 노인복지관을 중심으로」. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현실. (2010). 「보육시설 시설장의 서번트 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향」. 동국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김호선. (2013). 「서번트 리더십과 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지역보건 의료기관을 중심으로」. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 남기민. (2000). 사회복지조직 관리자의 리더십에 관한 연구. 「청주대학교 사회과학논총」, 22: 105-124.
- 박보식. (2012). 「리더십 이론과 실제」. 서울: 대영문화사.
- 박영국. (2008). 「사회복지조직 관리자의 리더십이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향」. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 박용권. (2012). 「IBM SPSS Statistics 19.0 활용 사회복지자료분석」. 서울: 신정.
- 박은주·주효진. (2013). 사회복지기관 종사자들의 심리적 계약이행이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향분석. 「한국행정학보」, 27(2): 213-234.
- 송지준. (2011). 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」. 서울: 21세기사.
- 신복기·박경일·이명현. (2008). 「사회복지행정론」. 서울: 공동체.
- 신숙희. (2011). 「서번트 리더십이 부하직원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능과 직무역량의 조절효과를 중심으로」. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영희. (2008). 「사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤희. (2009). 「노인복지시설기관장의 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 충청북도를 중심으로」. 꽃동네대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 장원일. (2011). 「사회복지조직에서 서번트 리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더신뢰의 매개효과를 중심으로」. 한영신학대학교 대학원 박사학위논문.
- 조경호·이석환·이정욱·조윤직·주효진·최상욱·최상욱. (2014). 「공공조직행태론」. 서울: 대영문화사.
- 주효진·이혜숙·조주연. (2010). 장애인복지관 종사자들의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향분석: 충청지역 장애인복지관을 대상으로. 「한국사회와 행정연구」, 21(2): 369-397.
- 지은구. 2007). 「사회복지조직연구」. 서울: 청목출판사.

- 진종순·왕홍파. (2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입: 한국과 중국의 지방정부를 중심으로. 「지방정부연구」. 18(2): 57-83.
- 최남례. (2005). 유아교육기관 종사자의 복지를 위한 서번트 리더십에 관한 연구. 「한국가족복지학」, 10(2): 79-93.
- 최일섭·류진석. (1996). 「지역사회복지론」. 서울대학교 출판부.
- 표갑수. (2003). 「지역사회복지론」. 서울: 나눔.
- 황성철. (2002). 사회복지기관 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향: 변혁적·거래적 리더십을 중심으로. 「한국사회복지행정학」, 8: 140-164.
- 보건복지부. (2002). 「사회복지관 및 재가복지봉사센터 운영안내」.
- 한국사회복지관협회. <http://www.kaswc.or.kr>.
- Adjibosoo, K. (2000). *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. University Press of America, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York; Free Press.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organization Leadership Assessment(SOLA) instrument*. Doctoral dissertation of Florida Atlantic University.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, H. C. Kendal, H. M. & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction Work Retirement. *Chicago Rand McNally*. 6.
- Spears, L. C. (1995). *Insight leadership: service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- Wheaton, C. E. (1990). *Servant Leadership and Public School Superintendent*. Doctoral dissertation of Gonzaga University.

---

이지영(李智英): 꽃동네대학교에서 석사학위를 취득하고, 현재 오송종합사회복지관에서 재직하고 있다. 주요관심분야는 조직론, 사회복지정책이다(jiyoung1028@nate.com).

주효진(朱孝振): 영남대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(조직구조·문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용, 2004), 현재 꽃동네대학교 복지행정학전공 부교수로 재직하고 있다. 주요관심분야는 조직론, 문화정책, 조사방법론이며, 주요 논문으로는 “개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직 의도에 미치는 영향분석: 국립공원관리공단 직원들을 대상으로(2013)”, “장애인거주시설 의무이행이 이용자의 자립 의지에 미치는 영향에 대한 경험적 연구: 전라남도를 중심으로(2013)”, “철도정책변화를 통한 철도산업의 경쟁력 강화방안: 상하분리에서 상하통합으로의 철도구조변화를 중심으로(2014)” 외 다수의 논문이 있다(jhj@kkot.ac.kr).

## 〈부록〉 설문문항

### 1. 서번트 리더십에 대한 설문문항

|   |
|---|
| 1. 기관장은 부하들의 말을 긍정적으로 듣는다.                            |
| 2. 기관장은 모범을 보임으로 부하들을 이끈다.                            |
| 3. 기관장은 자신이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 먼저 몸소 실천한다.             |
| 4. 기관장은 부하와 함께 일한다.                                   |
| 5. 기관장은 자신의 한계와 실수를 인정한다.                             |
| 6. 기관장은 부하들에 대해 책임감이 있다.                              |
| 7. 기관장은 조직의 부하로부터 배우려는 자세가 되어 있다.                     |
| 8. 기관장은 다른 사람들의 비판과 도전을 잘 받아들인다.                      |
| 9. 기관장은 다른 사람들을 평가하기 이전에 자신에 대해 정직하게 평가한다.            |
| 10. 기관장은 다른 사람들에게 영향력을 행사할 때 강압이나 힘 대신 설득을 사용한다.      |
| 11. 기관장은 자신을 자랑하지 않고 겸손하다.                            |
| 12. 기관장은 리더인 것에 대해서 특별히 인정해달라고 하지 않는다.                |
| 13. 기관장은 특별한 사회적인 위치를 차지하려고 하지 않으며 교만한 리더십을 추구하지 않는다. |
| 14. 기관장은 권위보다는 부하들과 좋은 관계로부터 영향력을 끼치려한다.              |
| 15. 기관장은 자신보다는 부하들의 필요를 채워준다.                         |
| 16. 기관장은 부하들이 잠재력을 개발할 수 있도록 해준다.                     |
| 17. 기관장은 부하들에게 도움을 주기 위해서 자신의 권위를 사용한다.               |
| 18. 기관장은 부하들이 전문적으로 성장할 수 있도록 후원자 관계를 만들어 준다.         |
| 19. 기관장은 학습을 격려하는 환경을 조성한다.                           |
| 20. 기관장은 격려와 긍정적인 태도를 통해 부하들을 세워준다.                   |
| 21. 기관장은 필요할 때, 적절한 행동을 취한다.                          |
| 22. 기관장은 공동체와 팀 구축을 장려한다.                             |
| 23. 기관장은 부하들이 서로 경쟁하기보다는 함께 일하도록 장려한다.                |
| 24. 기관장은 정보공유와 원활한 커뮤니케이션을 하도록 독려한다.                  |
| 25. 기관장은 부하들이 목표 달성하는데 필요한 자원과 지원을 제공한다.              |
| 26. 기관장은 부하들에게 중요한 의사결정에 대한 권한을 부여한다.                 |
| 27. 기관장은 조직에 대한 분명한 계획과 목표를 공유한다.                     |
| 28. 기관장은 조직이 앞으로 나아가갈 방향을 결정하는데 부하의 참여를 허용한다.         |
| 29. 기관장은 조직에서 개개인이 리더십을 연마하도록 돕는다.                    |
| 30. 기관장은 자기가 뜻하는 바를 솔직하게 드러내고 말한다.                    |
| 31. 기관장은 조직의 미래를 위한 분명한 비전을 말해 준다.                    |
| 32. 기관장은 실패의 가능성이 있을지라도 과감하게 위험을 감수하도록 부하들을 격려한다.     |
| 33. 기관장은 적절한 리더십을 과감하게 발휘한다.                          |

2. 직무만족에 대한 설문문항

|  |
|--|
| 1. 나는 현 직무에 많은 흥미를 가지고 있다.                       |
| 2. 나의 현 직무를 타인이 중요하게 여긴다고 생각한다.                  |
| 3. 나의 현 직무는 장래성이 있으며 나의 발전에 도움이 된다.              |
| 4. 나의 지식과 기술이 현 직무수행에 잘 이용되고 있다.                 |
| 5. 나의 근무량과 근무시간은 나의 능력에 적당하다.                    |
| 6. 나의 상사는 나의 건의나 불만을 성의 있게 받아들여 준다.              |
| 7. 나의 상사는 내가 업무를 잘 수행했을 때 칭찬을 해 준다.              |
| 8. 나의 상사는 나의 직무수행에 많은 자율성을 인정해 준다.               |
| 9. 나의 상사는 나의 일에 도움을 준다.                          |
| 10. 나의 상사는 나의 개인적인 신상문제에 많은 관심을 갖는다.             |
| 11. 나의 상사는 나를 공정하게 평가해 준다.                       |
| 12. 나는 상사에 대해 많은 존경심을 가지고 있다.                    |
| 13. 나의 기관의 이익이 증가하면 인센티브 등으로 적절히 분배해 줄 것으로 기대한다. |
| 14. 나의 기관에서 본봉, 수당을 결정하는 방법에 대해 만족한다.            |
| 15. 나는 현재 월급으로 여유 있는 생활을 유지하고 있다.                |
| 16. 내가 받는 월급은 나의 노력에 비추어 공정하다고 생각한다.             |
| 17. 나의 월급은 타 기관의 같은 직무에 근무하는 사람과 비교하여 많은 편이다.    |
| 18. 나의 기관은 타 기관에 비해서 승진이 빠르다고 생각한다.              |
| 19. 나의 근무성과가 승진에 많은 영향을 줄 것으로 기대한다.              |
| 20. 나의 기관은 승진이 공정하게 이루어지고 있다.                    |
| 21. 나는 승진에 반영되는 근무평가가 공정하게 이루어지고 있다고 생각한다.       |
| 22. 나의 기관의 승진제도가 개선될 것이라고 생각한다.                  |
| 23. 나는 동료들을 항상 신뢰하고 존중한다.                        |
| 24. 나의 동료들은 어려운 일이 발생하였을 때 서로 잘 도와준다.            |
| 25. 나는 같은 부서의 동료와 마음이 잘 맞는다고 생각한다.               |
| 26. 나는 직무와 관련된 사항을 동료와 자유롭게 상의한다.                |
| 27. 내가 일을 열심히 했을 때 동료들이 칭찬해 준다.                  |
| 28. 나의 기관은 타 기관에 비하여 사회적으로 높이 인정받고 있다고 본다.       |
| 29. 나의 기관은 타 기관에 비해 직원에 대한 대우가 좋은 편이다.           |
| 30. 나의 기관의 정책결정과정은 민주적으로 이루어지고 있다.               |
| 31. 나의 기관의 클라이언트의 경제·사회적 배경은 높은 편이다.             |
| 32. 나의 업무한계와 권한은 명백히 구분되어 있다.                    |
| 33. 나는 출근 시에 결근하고 싶다는 생각이 종종 든다.                 |
| 34. 나는 이직을 진지하게 고려해본 적이 있다.                      |
| 35. 나는 다른 직장을 구하려고 노력한 적이 있다.                    |
| 36. 나는 현재 수준의 수입이 보장된다면 다른 곳으로 옮길 생각이 있다.        |

Abstract

## The empirical study of the relationship between of servant leadership and job satisfaction of the social service center

Lee, Ji Young

Ju, Hyo Jin

This study was carried out empirical analysis of servant leadership in the community how it affect the social workers' job satisfaction in the social service center to perform a comprehensive social welfare of the organization. Also suggested ways to improve the job satisfaction of social workers on the basis of empirical analysis working in social service center.

First, the stewardship of top executive of servant leadership sub-variables found to be statistically significant variable in the  $p < 0.05$  level of job satisfaction of social workers. Therefore, it suggests that giving is a top leader has a positive impact on job satisfaction is enhanced by social workers to recognize the professionalism of their work and at the same time recognizing that the most important human resource of the organization's social workers. Second, among the top executive of the Servant Leadership lower variable stewardship supervision, payment, promotion, organization appeared statistically significant variable in the  $p < 0.05$  level in the sub-variables of job satisfaction. That is the top executive of the social workers to recognize is necessary to believe and protect me at any time, through which suggest that it can increase their job satisfaction.

Key Words: servant leadership, job satisfaction, servant organization leadership assessment(SOLA), stewardship