

# 공공조직에서의 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계에 관한 연구: 경기도 사회복지담당공무원들을 대상으로(2013)

이선영\*  
손호중\*\*

## 국문요약

본 연구의 목적은 최근 사회복지담당공무원들의 잇따른 자살이슈를 문제 삼아 변혁적 리더십의 세 가지 유형-카리스마(Idealized Influence), 지적자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individual Consideration)-이 직무스트레스를 낮춰줄 수 있을 것인가에 대해 알아보고자 한다. 경기도 사회복지공무원들에게 카리스마요인은 직무스트레스를 낮춰주는 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 하급 사회복지공무원들이 과도한 직무스트레스를 받고 있더라도 상급공무원들이 명확한 비전을 제시해준다면 그들의 직무스트레스가 줄어들 수 있다. 하지만 현재 과도하게 스트레스를 받고 있는 사회복지공무원들에게 '새로운 시각의 업무방식'이나 '지적호기심 유발' 등의 '지적자극' 요인들은 오히려 그들의 직무스트레스를 더 과증사키는 요인으로 작용했다. 즉 근무환경의 어려움과 과중한 업무스트레스로 이상적 가치에 혼란을 겪고 있는 사회복지공무원들에게 지속적으로 사고의 전환을 요구하는 것은 새로운 스트레스의 원인으로 자리 잡을 수 있다. 마지막으로 개별적 배려요인은 경기도 사회복지담당 공무원들의 직무스트레스를 낮춰주지 못했다. 이들에게 지금 최우선적으로 제공되어야 할 것은 실질적인 업무량의 경감이다. 사회복지공무원들의 기본적 욕구 충족 없이는 변혁적 리더십의 직무스트레스 저감효과가 나타나기 어렵다.

**주제어:** 변혁적 리더십, 직무스트레스, 사회복지담당공무원

## I. 서론

최근 언론을 통해 사회복지담당공무원<sup>1)</sup>들의 잇따른 자살사건이 사회적 이슈로 떠올랐다. 이들 사건을 보도하는 언론들이 지적하는 주요 자살원인은 사회복지분야의 과중한 업무와 그로 인한 스트레스로 드러났다(「경기일보」, 2013). 현재 사회복지직 공무원들은 13개 부처의 292개의 업무를 일선에서 수행하고 있으며, 이들이 담당하는 복지 수혜자도 1인당 600여명에 달하고 있다. 박근혜 정부 등장 이후 한국은 복지국가 혹은 사회복지가 핵심적 이슈가 되었지만, 이를 입안하고 실행해

\* 제1저자

\*\* 교신저자

1) 사회복지담당공무원은 사회복지 분야의 사회복지와 일반행정 업무를 하고 있는 공무원 모두를 포함한 개념이다.

야 할 담당 공무원들의 복지는 외면당하고 있는 실정이다.

조직 내 구성원들은 업무를 수행하는 과정에서 필연적으로 스트레스를 받게 되고, 이러한 스트레스가 조직성과 및 구성원 스스로의 건강에 해2)를 가함으로써 결과적으로 조직 전체에 부정적 영향을 미친다(McGrath, 1976; 한광현, 1999: 129/2003; 하미승·권용수, 2002: 1). 한광현(1999: 129)에 따르면 개인과 집단, 조직이 스트레스에 과도하게 노출되었을 때 불신감 증폭과 활동성이 침체되어 조직효율성을 창출해내기 어렵다고 주장한다. 이에 조직 구성원들의 직무스트레스 관리는 조직성과에 직·간접으로 큰 영향을 미치는 중요한 이슈이며 핵심과제이다. 하지만 이러한 직무스트레스 관련 연구들은 조직심리학, 유아교육학, 관광학 분야에서만 주로 다루어지고 있고 공공부문에 서는 심층적 연구가 매우 부족하다. 일부 연구자들은 이러한 원인을 ‘공공조직이 사조직과 비교하여 구성원들의 직무스트레스로 인한 조직성과 저하의 문제를 심각하게 고려하지 않았기 때문’이라고 설명한다(옥원호·김석용, 2001: 356). 그러나 최근 들어 보수적이고 비역동적인 공무원들이 급격하고 복잡한 행정환경 변화에 대처하기 위해 과거보다 더 많이 직무 스트레스를 받을 것이라는 주장이 나오고 있다. 이에 공공분야에서도 구성원들의 직무스트레스를 해결할 방안에 대해 좀 더 심도있는 고민이 필요하다.

그렇다면 공무원들의 직무스트레스를 관리하기 위해 가장 효과적인 방법은 무엇이 있는 가? 공무원들의 직무스트레스 원인에는 자기역할에 대한 모호성, 과도한 업무량, 상관과의 관계 등이 있음을 밝힌 바 있다(하미승·권용수, 2002: 13-14). 특히 상급자와 부하와의 관계가 매우 권위적인 한국 공무원 조직에서 상급자와 직원과의 원활한 관계, 상급자의 개별 직원에 대한 배려와 관심은 공무원들의 직무만족에 긍정적인 역할(이창원·김호정·박희봉·Adler, 2003: 29; Yoon, 1982; 103)을 하며, 결과적으로 공무원들의 직무스트레스 해소에 도움을 줄 것이라 생각된다.3) 이러한 관점에서 본 연구는 조직의 직무스트레스 저감의 독립변인을 카리스마, 지적자극, 개별적 배려를 핵심적 개념으로 보는 변혁적 리더십에서 찾고자 한다. 이에 본 연구는 첫째, 경기도 31개 시·군의 사회복지 공무원들을 800명을 대상으로 변혁적 리더십의 주요 요소인 상급자의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 직무스트레스와 어떠한 영향 관계를 갖고 있는지를 실증적으로 분석한다. 둘째, 실증분석 결과를 바탕으로 한국 사회복지 공무원들의 직무스트레스 관련 문제에 대한 정책적 함의를 도출해보고자 한다.

2) 실제로 미 국립 직업안전 및 건강연구소(NIOSH, The national Institute for Occupational Safety and Health)에 따르면 직무스트레스가 개인 건강에 미치는 영향력에 대해 다음과 같이 설명했다. 높은 스트레스를 받는 조직구성원들이 그렇지 않은 구성원에 비해 거의 50%이상 높은 의료비용을 지출하고 있다(하미승·권용수, 2002: 1 재인용).

3) 사조직의 경우, 이미 상사의 변혁적 리더십이 직원들의 직무스트레스를 낮추는데 중요한 역할을 한다고 다수 선행연구에서 증명했다. 제2장 이론적 논의와 선행연구 검토부분에서 구체적으로 다루고자 한다.

## II. 이론적 논의와 선행연구 검토

### 1. 변혁적 리더십

일반적으로 변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 전통적 리더십(Traditional Leadership)과 구분되면서 등장한 개념이다. 기존의 전통적 리더십이 상급자와 부하의 교환과정과 합리적 과정, 도구적 응종의 중요성을 강조한 개념이라면 변혁적 리더십은 인간 내면화에 초점을 맞추어 부하의 도덕적 가치와 정서에 호소함으로써 리더십의 효과를 극대화시키는 개념이다(Yukl, 2004: 295-315; 이창원 외, 2003: 21-22; Bass, 1985: 23). 이러한 변혁적 리더십의 이론은 Burn(1978)의 “Leadership” 책에 의해 최초로 소개되었으나, Bass(1985)의 경험적 연구를 통해 더욱더 견고한 이론으로 발전하게 되었다.

구체적으로 초기 Burns(1978)의 변혁적 리더십 이론은 Maslow의 욕구계층이론과 Kohlberg의 도덕발달이론을 근거로 하여<sup>4)</sup> 인간은 최상위 욕구인 자아실현의 욕구에 도달하기 위해 끊임없이 노력하며, 상급자와 하급자가 모두 진정 만족할 수 있는 것이 무엇인가에 대해 고민할 것이다. 그리고 결국 도덕적 발달의 마지막 단계인 후(後)인습 단계인 도덕적 리더십(moral leadership)으로 승화된다고 주장하며 변혁적 리더십과 전통적 리더십을 동일선상에서 구분했다. 반면 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 변화의 관점에서 살펴보고, 한 상급자가 상황에 따라 변혁적 리더십과 전통적 리더십을 함께 활용할 수 있다고 설명했다. 즉 도덕적 선악의 관계가 아닌 변화를 야기하는 관계로 변혁적 리더십을 바라보았다. 또한 Bass(1985: 209-212)는 변혁적 리더십의 하위요소로 영향력의 이상화(Idealized Influence), 지적자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individual Consideration) 3가지 유형을 구분하였다(Trottier·Wart & Wang, 2008: 321; Yukl, 2004: 314). 추후 Bass & Avolio (1990)연구 중 다면적 리더십 설문지(MLQ-10)에서는 앞서 언급한 3가지 변혁적 리더(Leader) 행동 유형이외에 영감을 주는 동기부여(Inspirational Motivation)의 유형을 추가했으나 광범위하게 인정되는 변혁적 리더의 하위요소는 Bass(1985)에서 제시한 3가지 요소이다. 다수 선행연구들은 Bass(1985)의 3가지 변혁적 리더의 하위요소 중 영향력의 이상화(Idealized Influence)부분을 카리스마로 표현하기도 한다(황기순·김재득·이창원, 2005; 이영균·최종목, 2004; 이창원 외, 2003; 유경화·신원형, 2003; 한광현, 1999).

카리스마는 상급자의 이상적인 비전과 가치관을 통해 하급자들의 기대감을 높이는 요소이다. 지적자극은 사회문제에 대해 상급자가 하급자들에게 새로운 측면에서 바라보도록 시도하는 것이며 변혁적 리더는 끊임없이 자신이 가진 가치관에 대해 하급자들이 의문을 갖도록 자극시킨다. 개별적 배려는 상급자와 하급자의 관심사항을 상호 교환함으로써 지원, 격려, 지도를 포함시키는 개념이다(Yukl, 2004: 314). 종합적으로 변혁적 리더십은 상급자가 하급자에게 높은 기대감, 확신, 비전,

4) Maslow의 욕구단계는 5개로 나누며, 가장 낮은 생리적 욕구에서부터 가장 높은 자아실현 욕구까지 계층을 이루면서 배열되어 있다(김병섭 외, 2003). Kohlberg의 도덕발달이론은 인간의 도덕적 발달이 전(前)인습단계에서 후(後)인습단계로 완성된다고 설명할 수 있다(Crain, 1985: 118-136).

배려를 해주어 하급자의 행동의 변화를 유도한다(Bass, 1985; House, Spangler, & Woycke, 1991).

## 2. 직무스트레스

직무스트레스의 개념은 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. McGrath(1978)는 직무스트레스를 “개인과 환경의 상호작용을 포함하는 것으로 개인이 자신의 행동에 대한 기회와 요구가 제약 상황에 직면할 때 발생하는 것”으로 정의하고 있으며, Cherry(1978)는 “개인에게 부여된 요구들이 좋은 싫든 관계없이 직원과 근로환경에 유해한 상황을 발생시키는 것”으로 정의한다. 또한 Bechr & Newman(1978)은 “직무관련 요소들이 인간과 상호작용하여 인간의 심리적 육체적 상황을 변화시키는 조건”으로 정의하고, Humphrey(1998)는 직무스트레스를 “직장인이 비적응적 생활양식을 유도하게 만드는 것”으로 “개인과 환경간의 적합수준이 낮을 때 발생하는 것”으로 정의한다. 이처럼 직무스트레스의 개념은 학자마다 다르게 정의하고 있으나, 최근 들어 그 개념을 세 가지 유형으로 세부분류하고 있다(하미승·권용수, 2002: 2). 첫째, 자극으로서의 스트레스(stress as a stimulus)로 직무와 관련된 업무과잉, 모호한 역할갈등, 나쁜 업무조건 등 부정적인 환경요인 그 자체를 의미한다(Bechr & Newman, 1978). 둘째, 반응으로서의 스트레스(stress as a response)로 직무와 관련된 위협적인 직무환경에 대한 개인들이 반응을 할 때오는 개념이다(Hellriegel & Slocumm, 1986; Selye, 1984; Parker & Decotiis, 1983; Schuler, 1980<sup>5)</sup>). 셋째, 조직환경 속 상호작용으로서의 스트레스(stress as a organism-environment transaction)로서 업무상에서 필요한 요구사항과 개인의 능력 불일치(차용준·원한식, 1997; Selye, 1976; French, Rogers & Cobb, 1980) 혹은 업무상 필요한 요구사항에 대해 이행 불가능으로 육체·심리적으로 역기능을 하는 경우(Kyriacous & Sutcliffe, 1978)을 의미한다.

이러한 직무스트레스의 결과는 개인과 조직전체에 영향을 주고 있다(Atkin-plunk & Armstrong, 2013; Lambert et al., 2007; Woodruff, 1993; Cheek & Miller, 1983). 그러나 개인과 조직도 스트레스를 받는 개별적 특징에 따라 정도의 차이가 발생한다(옥원호·김석용, 2001; Mitchell, MacKenzie, Gover & Styze, 2001; Hurst & Hurst, 1997). 또한 직무스트레스는 조직 속에서 순기능과 역기능을 가지는 특징이 있다. Selye(1983)에 따르면 개인이 스트레스를 받을 때 인체 내에 에너지가 동원되기 때문에 적정수준의 스트레스는 바람직한 조직생활과 일상생활에서 필요하고 지속적인 창조와 문제해결에 도움을 준다(하미승·권용수, 2002; 옥원호·김석용, 2001). 하지만 최근에 발생하고 있는 한국의 사회복지 공무원들의 경우 직무스트레스의 부정적 측면이 증가하여 조직성과 및 구성원 스스로의 육체적·심리적 해(害)를 주고 있다.

## 3. 변혁적 리더십과 직무스트레스와의 관계

하급자에게 이상적인 비전, 배려, 지적자극을 줌으로써 하급자의 행동에 변화를 가져다주는 변혁

5) Schuler(1980)은 불확실한 환경에 대응하는 개인들의 반응으로 스트레스를 정의하고 있다.

적 리더십이 직무스트레스와 상호 어떠한 영향관계를 가지고 있는 지에 대해 선행연구들은 다음과 같이 설명하고 있다(<표 1>, 참조).

첫째, 변혁적 리더십과 직무스트레스와의 관계를 광범위한 범위에서 부(-)의 관계로 실증 분석한 연구들이다(Atkin-plunk & Armstrong, 2013; 고현, 2009; Gill, Flaschner & Shachar, 2006). Atkin-plunk & Armstrong(2013: 11)은 미국 103명 교도소장들을 대상으로 변혁적 리더십의 기술을 활용할 때 낮은 직무 스트레스를 받고 있음을 실증적으로 분석했다. 이는 변혁적 리더의 행동이 상급자 스스로의 직무스트레스 해소에 영향을 주고 있음을 밝힌 연구라고 볼 수 있다. 고현(2009)은 유치원장의 변혁적 리더십이 교사들의 직무스트레스와 부(-)의 관계임 밝혔다. 구체적으로 전남, 광주지역의 사립유치원 교사 209명 대상으로 실시한 이 연구에서는 사립 유치원 원장이 변혁적 리더십을 발휘할수록 교사의 직무스트레스는 낮아지고 교사의 조직에 대한 헌신이 높아짐을 설명했다. Gill, Flaschner & Shachar(2006)연구에서는 캐나다 호텔종업원 45명과 레스토랑 종업원 89명 대상으로 변혁적리더십과 직무스트레스 및 정신쇠약(burnout)과의 관계를 실증 분석한 결과, 변혁적 리더십이 발휘될 때 직무스트레스는 부(-)의 관계로 줄어든다고 설명했다. Sosik & Godshalk(2000)은 풀타임(Full time)직업을 가진 230명의 MBA학생 대상으로 리더십과 멘토링의 기능, 스트레스와의 관계 등을 연구했는데 분석결과, 변혁적 리더십은 스트레스와 부(-)의 상관관계를 띄고 있음을 설명했다.

둘째, 변혁적 리더십의 개념적 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극과 직무스트레스와의 관계를 살펴보는 연구들이 있다. 이중 다수 연구들은 개별적 배려가 직무스트레스와 부(-)의 관계를 가지고 있음을 실증적으로 분석했다(곽용선, 2010; 송미선, 2009; 옥장흠, 2009; 변해심, 2007; 한광현, 2003/1999; Seltzer et al., 1989). 한편 카리스마와 지적자극은 분석수준과 대상에 따라 직무스트레스와의 정(+) 혹은 부(-)의 관계를 띄었다. 목회자 300명을 대상으로 한 옥장흠(2009)연구와 군 조직(육군) 266명 대상으로 한 곽용선(2010)연구에서는 카리스마 요인이 직무스트레스를 증가시키는 결과를 낳았다. 반면 직장여성, 전자통신회사, 금융기관, MBA학생 등을 대상으로 한 경우 카리스마 요인이 오히려 직무스트레스를 낮추어주는 영향을 주었다(변해심, 2007; 한광현, 2003/1999; Seltzer et al., 1989). 이는 기관의 성격이 상대적으로 권위적, 보수적인 그룹이거나 혹은 개방적이거나 진보적인 그룹의 경우 카리스마 요인이 직무스트레스에 미치는 영향력이 상반되고 있음을 확인할 수 있다.

지적자극의 경우도 연구대상과 상황에 따라 정(+) 혹은 부(-)의 관계를 띄고 있는데 목회자와 직장여성을 대상으로 한 연구는 지적자극이 직무스트레스에 부(-)의 관계를 띄고 있으나(옥장흠, 2009; 변해심, 2007), 전자통신분야 20개 회사 직원 223명 대상으로 분석한 한광현(2003)연구에서는 지적자극이 직무스트레스와 정(+)의 관계를 띄고 있다고 설명했다. 즉 연구의 대상과 그 유형에 따라 카리스마와 지적자극은 직무스트레스와의 관계에 차이를 보인다.

〈표 1〉 변혁적 리더십과 직무스트레스의 선행 연구

구분	연구자 (연도)	연구대상	연구목적	연구결과
변혁적 리더십- 직무스트레스	Atkin-plunk & Armstrong (2013)	U.S WPIP(Warden Peer Interaction Program)에 참여한 103명 교도소장	변혁적 리더십의 기술이 교도소장의 직무스트레스와의 관계	-변혁적 리더십 ▶ 직무스트레스(-)
	곽용선 (2010)	군 조직(육군) 266명 대상	상급 지휘관의 변혁적 리더십이 부하장교의 직무스트레스와의 영향관계	-카리스마, 지적자극은 직무스트레스에 유의미하지 않음. 단, 카리스마는 정(+)의 관계 -개별적 배려 ▶ 직무스트레스(-)
	고현 (2009)	전남, 광주지역의 사립유치원 교사 209명 대상	유치원장의 변혁적 리더십과 교사 직무스트레스, 헌신 간 관계	-변혁적 리더십 ▶ 직무스트레스(-)
	송미선 (2009)	서울, 경기지역의 사립유치원 교사 250명 대상	유치원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스와의 관계	-변혁적 리더십 ▶ 직무스트레스(-) -개별적 배려가 업무관련 대인관련 스트레스에 가장 큰 부(-)영향을 미치는 요인 -성과기대가 행정적 지원 대인관련 스트레스에 가장 큰 부(-)영향을 미침 -비전제시가 경제적 안정과 관련 스트레스에 가장 큰 부(-)영향을 미침
	옥장흠 (2009)	목회자 300명대상	목회자의 변혁적 리더십 유형이 교인들의 직무스트레스와의 관계	-개인수준의 직무스트레스에 지적자극과 개별적 배려는 부(-)의 영향, 카리스마는 정(+)의 영향 -집단수준의 직무스트레스에 개별적 배려는 부(-)의 영향, 카리스마는 정(+)의 영향, 지적자극은 통계적으로 유의미하지 않으나 정(+)의 영향 -조직수준의 직무스트레스에 지적자극, 개별적 배려, 카리스마 모두 통계적으로 유의미하지 않음. 단, 지적자극, 개별적 배려는 스트레스와 (-)관계, 카리스마는 (+)관계임.
	변해심 (2007)	서울, 경기도 댄스스포츠 참여하고 있는 직장여성 200명 대상	변혁적리더십과 직무스트레스 관계, 직무효능감 조절변수로 작용하여	-카리스마 ▶ 직무스트레스(-) -개별적 배려 ▶ 직무스트레스(-) -지적자극 ▶ 직무스트레스(-)
	Gill, Flaschner & Shachar (2006)	캐나다 Mainland 호텔종업원45명과 레스토랑 종업원 89명 대상	변혁적리더십과 직무스트레스 및 정신쇠약(burnout)과의 관계	-변혁적리더십 ▶ 직무스트레스(-) -직무스트레스 ▶ 정신쇠약(burnout)(+)
	한광현 (2003)	전자통신분야 20개 회사 직원 223명 대상	변혁적리더십과 직무스트레스 간 관계에 미치는 자기효능감 매개효과	-카리스마, 개별적 배려 ▶ 직무스트레스(-) -지적자극 ▶ 직무스트레스(+)
	Sosik & Godshalk (2000)	Full time Job을 가진 230명의 MBA학생 대상	리더십과 멘토링의 기능, 스트레스와의 관계	-변혁적 리더십은 스트레스와 부(-)의 상관관계
	한광현 (1999)	301명 금융기관 종사자	변혁적, 거래적 리더십요인과 스트레스와의 관계	-카리스마, 개별적 배려 ▶ 직무스트레스(-)
Seltzer et al. (1989)	Full time Job을 가진 285명의 MBA학생 대상	변혁적리더십과 직무소진, 스트레스와의 관계	-카리스마, 개별적 배려 ▶ 직무스트레스(-)	

### III. 변수 설정 및 조사 설계

#### 1. 변혁적리더십과 직무스트레스의 변수설정

우선 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass & Avolio(1990)의 다면적 리더십 설문지(MLQ-10)와 한광현(1999/2003)을 참고하여 변혁적 리더십 항목을 구성하였다. 구체적으로 카리스마(Idealized Influence) 관측변수들은 사회복지 공무원들의 상급자들이 하급공무원들에게 분명한 비전과 존경, 영감을 얼마나 주고 있는지를 근거로 구성되었다. 지적자극(Intellectual Stimulation)의 관측변수들은 사회복지 공무원들에게 그들의 상사가 새로운 시각과 지적호기심을 고무하고 장려하는지에 대한 변수들로 구성되었다. 개별적 배려(Individualized Consideration)의 관측변수들은 상급자들이 사회복지 공무원들에게 개별적인 욕구와 감정에 관심을 갖고 있는지에 대한 변수들로 구성되었다(<표 2>, 참조).

〈표 2〉 관측변수 설정 및 설문문항

요인	관측변수	설문문항	연구자
변혁적 리더십 (TL)	카리스마 (Idealized influence)	1. 나의 상사들은 나에게 분명한 비전을 제시해줍니다.	Bass&Avolio (1990, MLQ-10)/한광현 (1999/2003:21)
		2. 나는 상사들과 함께 일하는 것 자체가 좋습니다.	
		3. 나의 상사들은 많은 사람(나 포함)으로부터 존경심을 받습니다.	
		4. 나의 상사들은 나의 롤 모델입니다.	
		5. 나는 나의 상사들을 성공의 상징처럼 지각합니다.	
		6. 나의 상사들은 나에게 일종의 영감을 제시합니다.	
	지적자극 (Intellectual stimulation)	7. 나의 상사들은 문제를 재미있는 퍼즐놀이처럼 생각하게 만듭니다.	
		8. 나의 상사들은 나를 새로운 시각에서 업무를 수행하도록 장려합니다.	
		9. 나의 상사들은 관습적 행동도 다시 생각하도록 합니다.	
		10. 나의 상사들은 나의 아이디어와 의견을 비중있게 반영합니다.	
		11. 나의 상사들은 나의 지적인 호기심을 유발시켜줍니다.	
	개별적 배려 (Individualized consideration)	12. 나의 상사들은 나의 직무수행에 신뢰를 보여줍니다.	
		13. 나의 상사들은 부하 모두를 개별적으로 잘 배려해줍니다.	
		14. 나의 상사들은 구성원들의 개인적 욕구에 관심을 가져줍니다.	
		15. 나의 상사들은 내가 원하는 것을 구하는데 도움을 줍니다.	
		16. 나의 상사들은 나의 개인적 감정에 긍정적 관심을 보입니다.	
직무스트레스 (JS)	32. 나는 사소한 경우에도 놀라는 경우가 많아진다.	Davidson(1983) /Eliot(1994)	
	33. 나는 근심걱정으로 마음이 우울하다.		
	34. 나는 때때로 업무에 집중하기가 상당히 어렵다.		
	35. 나는 이전보다 쉽게 잠드는 것이 어렵다.		
	36. 나는 가슴이 두근거리고 조마조마할 때가 있다.		
	37. 나는 이전보다 머리가 무겁고 두통이 자주 발생한다.		
	38. 나는 아침에 일어나기가 매우 싫다.		

직무스트레스를 측정하기 위해서는 Eliot(1994)과 Davidson(1983)의 설문내용을 바탕으로 육체적 스트레스와 심리적 스트레스의 변수들로 구성했다. 구체적으로 육체적 스트레스변수들은 ‘두통’, ‘아침에 일어나기 어려움’을 심리적 스트레스는 사소한일에 ‘놀람’, ‘우울’, ‘집중하기 어려움’, ‘쉽게 잠 들기 어려움’, ‘불안과 초조’의 내용으로 구성되었다.

## 2. 연구가설 및 기초모형

앞선 논의에서 언급했듯이 변혁적 리더십의 개별적 배려는 다수의 연구에서 직무스트레스와 부(-)의 영향관계가 있었다(곽용선, 2010; 송미선, 2009; 옥장흠, 2009; 변해심, 2007; 한광현, 2003/1999; Seltzer et al., 1989). 이에 “사회복지 공무원들의 상급자들이 하급공무원 개별의 욕구와 감정에 관심을 갖는다면 사회복지공무원들의 직무스트레스는 감소될 것이다.”고 가정해보고자 한다.

가설1. 상급 공무원의 개별적 배려는 사회복지 공무원들의 직무스트레스를 감소시킬 것이다. (-)

한편 선행연구 검토에서 연구대상의 특성과 유형에 따라 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극에 따른 직무스트레스와의 관계는 부(-) 혹은 정(+)의 관계를 띄고 있었다. 우선 카리스마 요인부터 살펴보면, 목회자, 육군 조직의 경우 카리스마 요인이 직무스트레스를 증가시키는 결과를 가져왔고(옥장흠, 2009; 곽용선, 2010), 직장여성, 전자통신회사, 금융기관, MBA학생 등을 대상으로 한 연구에서는 카리스마 요인이 직무스트레스를 감소시키는 결과를 가져왔다(변해심, 2007; 한광현, 2003/1999; Seltzer et al., 1989). 본 연구는 관료조직이자 공공조직인 공무원들을 대상으로 설문분석을 실시하기 때문에 공무원 그룹을 권위적이고 보수적인 그룹<sup>6)</sup>으로 가정하여 “카리스마 요인이 사회복지공무원들의 직무스트레스를 증가시킬 것이다.”고 연구가설을 설정한다.

가설2. 상급 공무원의 카리스마는 사회복지 공무원들의 직무스트레스를 증가시킬 것이다. (+)

마지막으로 지적자극 요인도 선행연구에서는 연구대상의 특징에 따라 직무스트레스에 부(-) 혹은 정(+)의 영향을 주고 있다. 단, 카리스마와 같이 대상에 대한 특별한 경향을 띄고 있지 않다. 우선 군 조직을 대상으로 한 곽용선(2010)연구에서는 지적자극이 통계적으로 유의미성을 띄지 못했다. 또 다른 보수 그룹인 목회자 그룹의 경우 지적자극이 개인수준에서 직무스트레스를 감소시킬 것임을 통계적으로 증명했다(옥장흠, 2009). 한편 서울, 경기도 댄스스포츠 참여하고 있는 직장여성 200명 대상의 진보그룹인 변해심(2007)연구에서도 지적자극이 직무스트레스를 감소시킨다고 증명했다. 하지만 한광현(2003)의 전자통신분야 20개 회사직원들을 대상으로 한 연구에서는 지적자극이 오히려 직무스트레스를 증가시킨다는 실증검증 결과를 제시한다. 본 연구에서는 카리스마와 동일한 맥

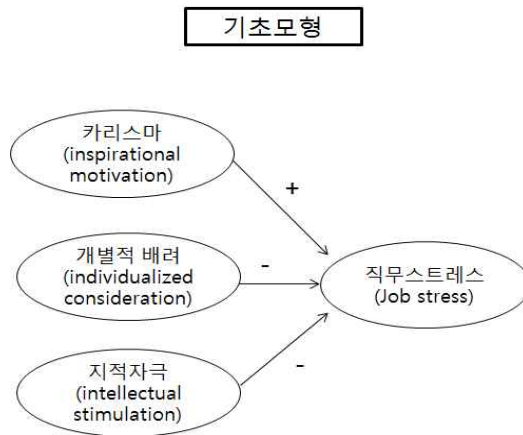
6) 서동희(2008)연구에 따르면 여성관리자에 대한 구성원들의 저항면에서 공무원조직의 경우 사조직에 비하여 남성중심의 보수적인 성향을 여전히 나타내고 있다고 주장한 바 있다. 또한 일반적으로 공무원 조직의 성격을 관료적이거나 권위적 계층제(hierarchy of authority)구조를 띄고 있다고 설명한다.



락에서 공무원 조직을 권위적이며 보수 그룹으로 설정하고, “지적자극이 사회복지공무원들의 직무스트레스는 감소될 것이다.”고 가정해보고자 한다.

가설3. 상급 공무원의 지적자극은 사회복지 공무원들의 직무스트레스를 감소시킬 것이다. (-)

〈그림 1〉 기초모형



종합적으로 가설1, 가설2, 가설3을 반영하여 기초모형을 설정하면 다음 <그림 1>과 같다. 본 연구에서는 <그림 1> 기초모형을 바탕으로 변혁적리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 직무스트레스와의 영향관계 구조를 확인하고 각 요인이 미치는 영향력 정도와 직·간접효과를 살펴보도록 한다.

### 3. 조사 설계

본 연구는 경기도 31개 시·군의 사회복지 공무원을 대상으로 변혁적리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 직무스트레스와의 영향관계의 구조방정식모형을 분석하고자 한다.<sup>7)</sup> 이에 본 연구는 경기도 사회복지 공무원에 대한 무작위 표본추출을 통해 2013년 5월 8일부터 6월 20일까지 설문조사를 실시하였다. 총 800부를 배부하여 700부의 설문지가 회수(87.5% 회수율)되었으며 이중 일관성지수가 낮고 불성실한 응답을 한 17부를 제외하고 총 683부를 대상으로 분석을 실시하였다. 각 문항은 5점 척도로 구성되었으며, 자료분석은 SPSS 20.0버전과 AMOS 18.0 사회과학 통계패키지 프로그램을 사용하여 분석을 실시하였다.

7) 본 연구는 구조방정식모형(SEM)을 통해 기초모형의 적합도를 검증한다. 모형의 적합도 지수는 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않도록 할 것이며 적합도지수가 크게 달라서 일관성 있는 평가가 어려움을 사전에 통제한다.

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 인구통계학적 분석 및 신뢰성·타당성 분석

설문응답자들의 인구통계학적 분석결과는 다음과 같다(<표 3>, 참조). 먼저 공직경력별로 살펴보면 1-10년이하의 경력자가 전체의 483명(70.7%)로 가장 많았으며 그 뒤로 11-20년 경력자 154명(22.5%), 21-30년 경력자 37명(5.4%), 31년이상 경력자는 6명(0.9%)로 나타났다. 성별구분에서는 여자가 487명(71.3%), 남자가 195명(28.6%)로 설문참여의 여성 비율이 매우 높게 구성되었으며, 학력은 대졸이 575명(84.2%)으로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 전문대졸 45명(6.6%), 대학원졸 이상이 43명(6.3%), 고졸이 15명(2.2%) 순으로 학력수준이 매우 높은 것으로 확인되었다. 업무분야는 사회복지 652명(95.5%), 일반행정 26명(3.8), 기타 3명(0.4)로 구성되었다. 직급별로는 9급 244명(35.7%), 7급 195명(28.6%), 8급 171명(25.0%)로 7급부터 9급의 사회복지공무원들이 설문자 중 89.3% 참여했다. 그 뒤로 다수가 참여했고, 계약직 1명(0.1%), 3급 1명(0.1%), 4급 0명(0.0%), 5급 3명(0.4%), 6급 62명(9.1%)로 구성되었다.

〈표 3〉 인구통계학적 특성

공직경력			업무분야		
소분류	빈도	퍼센트(%)	사회복지	652	95.5
1-10년	483	70.7	일반행정	26	3.8
11-20년	154	22.5	기타	3	0.4
21-30년	37	5.4	결측값	2	0.3
31년 이상	6	0.9	합계	683	100.0
결측값	3	0.4	직급		
합계	683	100.0	계약직	1	0.1
성별			3급	1	0.1
남자	195	28.6	4급	0	0
여자	487	71.3	5급	3	0.4
결측값	1	0.1	6급	62	9.1
합계	683	100.0	7급	195	28.6
학력			8급	171	25.0
고졸	15	2.2	9급	244	35.7
전문대졸	45	6.6	결측값	6	0.9
대졸	575	84.2	합계	683	100.0
대학원졸 이상	43	6.3			
결측값	5	0.7			
합계	683	100.0			

한편 설문 관측변수들이 선행연구를 바탕으로 구성되었으나 많은 선행연구들 결과에서 측정항목의 신뢰성 및 구성타당성 문제가 계속적으로 거론되고 있어(한광현, 2003; Allen, Bycio & Hackett,

1995; Howell & Avolio, 1993; Bass, 1985), 본 연구에서는 독립변수의 카리스마, 개별적배려, 지적 자극의 관측변수와 종속변수의 직무스트레스를 각각 탐색적 요인분석을 통해 1차적으로 검증해보았다.

우선 독립변수의 표본 적정성(KMO and Bartlett)검증에서 KMO값은 0.969로 판단기준 0.5보다 높았고, Bartlett 검증에서도 유의미성이 0.00로 적합하게 나타났다. 또한 베리맥스(varimax) 회전을 실시하여 고유값(eigen value)이 1 이상의 요인들만 추출하고, 요인들의 신뢰도 측정을 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach  $\alpha$ )를 활용하여 0.5이상의 신뢰도 계수를 산출하였다.<sup>8)</sup> 독립변수의 측정결과로 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인들은 총 3개로 추출되었고, ‘상사가 나의 아이디어 반영’의 설문문항 10번을 제외하고 나머지 모든 관측변수들이 포함되었다. 요인1은 총 5개의 관측변수-‘상사가 개인감정의 긍정적 관심’(801), ‘상사가 개인 구성원들의 요구에 관심’(792), ‘상사의 개별적으로 원하는 것에 대한 도움’(781), ‘상사의 개별적 배려’(769), ‘상사가 나의 직무수행을 신뢰’(652)-를 포함하고 있으며 이들은 전체의 28.002%의 설명력을 갖고 있다. 요인2는 총 6개의 관측변수-‘상사는 나를 포함한 다수의 존경심 획득’(766), ‘상사와 일하는 것 자체의 행복’(759), ‘상사는 나의 롤모델’(739), ‘상사가 나에게 분명한 비전 제시’(709), ‘상사는 나의 성공의 상징으로 지각’(581), ‘상사는 나에게 영감을 제시’(574)-를 포함하고 있으며 이들은 전체의 26.326%의 설명력을 갖고 있다. 요인3는 총 4개의 관측변수-‘상사는 나의 관습적 행동을 다시 생각하게 함’(795), ‘상사는 나를 새로운 시각에서 업무하게 도와줌’(738), ‘상사는 문제를 재미있는 퍼즐게임처럼 생각하게 만듦’(704), ‘상사가 지적 호기심 유발시켜줌’(632)-를 포함하고 있으며 이들은 전체의 24.020%의 설명력을 갖고 있다. 한편 종속변수인 직무스트레스는 모든 관측변수가 포함되었으며(<표 2>, 참조) KMO값은 0.888로 판단기준 0.5보다 높았고, Bartlett 검증에서도 유의미성이 0.00로 적합하게 나타났다. 모든 관측변수들은 크론바흐 알파계수(Cronbach  $\alpha$ )의 0.6이상으로 구성되었다.

〈표 4〉 확인적 요인분석의 결과

요인 \ 지수	$\chi^2$	P	RMR	GFI	AGFI	CFI
수용기준	-	p > 0.05	< =0.05	> =0.9	> =0.9	> =0.9
카리스마	0.668	0.513	0.002	0.999	0.993	1.000
개별적 배려	1.00	0.340	0.003	0.999	0.990	1.000
지적 자극	0.00	0.999	0.000	1.000	1.000	1.000
직무스트레스	3.928	0.269	0.007	0.998	0.985	1.000

8) 일반적으로 신뢰도란 “측정하는 대상을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 의미”한다. 이를 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach  $\alpha$ )를 활용한다. 크론바흐 알파계수는 변량분석의 기초에 근거하여 각 문항의 변량과 전체 검사점수의 변량을 고려하여 신뢰도 계수( $\alpha$ )를 산출하는 것이다. 이는 크론바흐에 의해 제안되었으며 그 이름을 크론바흐 알파계수(Cronbach  $\alpha$ )로 불린다. 신뢰할 수 있다고(reliable) 보는 크론바흐 알파 계수의 기준을 0.70 혹은 0.6-0.7을 허용할(acceptable)만한 수준으로 보고, 0.5이상을 최소한의 값으로 본다(Nunnally, 1978).

상기 탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 본 연구는 분석된 요인에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 4>는 확인적 요인분석의 구체적 결과를 나타낸 것이다. 확인적 요인분석의 결과, 제시된 6개의 지표에 각 요인들이 모두 부합하는 결과를 얻었다.

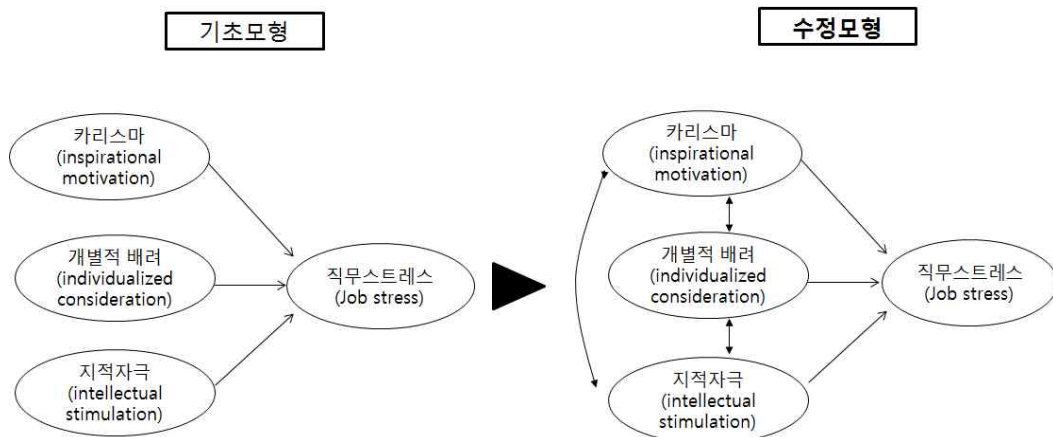
## 2. 구조방정식 모형의 분석결과: 경기도 사회복지담당공무원 대상으로

### 1) 기초·수정모형의 적합도 분석

본 연구는 앞에서 설정한 기초모형의 적합도를 분석하기 위하여 구조방정식모형의 적합도 지수와 경로의 통계적 유의비를 살펴보았다. 그 결과 절대적합지수 카이제곱( $\chi^2$ )의 유의도 ( $p\text{-value}>0.05$ )와 적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI), 평균오차제곱근(RMR)가 기준치에 의해 각각 되어 기초모형의 가설이 부적합함을 나타내었다.

이에 AMOS 18.0의 지시에 따라 카리스마와 개별적 배려의 상관관계구조, 개별적 배려와 지적 자극의 상관관계구조, 카리스마와 지적자극의 상관관계 구조를 연결하고 오차항의 상관관계를 충분히 고려하여 <그림 2>의 오른쪽 수정모형으로 전환하였다.

<그림 2> 기초모형 및 수정모형



수정모형의 적합도 분석결과, 절대적합지수(absolute fit measures)의 카이제곱( $\chi^2$ ) 유의도 ( $p\text{-value}>0.05$ )가 0.905로 채택되고, 기초적합지수(GFI, goodness of fit index)와 조정적합지수가 0.9이상으로 적합하다고 판단했다.

또한 평균오차제곱근(RMR) 값이 수용기준치 0.05이하인 0.014로 적합하다고 판단했다. 2차적 증분적합도지수인 NFI(normed fit index)를 확인한 결과, 기준수용치인 0.9이상인 0.994의 결과가 나와 수정모형이 양호한 모형임을 증명했다. 또한 모형의 복잡성과 객관성차이를 비교하기 위하여 RMSEA가 0.05이하인 0.00으로 양호한 모형임을 확인하였다(<표 5>, 참조).

〈표 5〉 기초모형 및 수정모형의 적합도 결과

비교기준		수용기준	기초모형	수정모형	수정모형의 적합기준여부	
모형 적합도	절대적합지수	카이검정결과 $\chi^2(df)$	-	2172.654	79.279	-
		P-value	P>0.05	0.000	0.905	○
		적합지수(GFI)	>=0.9	0.787	0.990	○
		조정적합지수(AGFI)	>=0.9	0.738	0.973	○
		평균오차제곱근(RMR)	<=0.05	0.203	0.014	○
	증분적합지수	표준적합지수(NFI)	>=0.9	0.825	0.994	○
		비교적합지수(CFI)	최대	0.838	1.000	-
	간명적합지수	아카이케 정보기준(AIC)	최소	2266.654	391.279	-
		간명적합지수(PGFI)	>=0.9	0.641	0.379	×
		간명표준적합지수(PNFI)	>=0.9	0.735	0.417	×
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<=0.05	0.118	0.000	○

2) 최종 수정모형의 종합결과

종합적으로 수정모형 추정결과를 살펴보면 <표 6>의 추정결과와 <그림 3>의 최적 영향관계를 형성한다.

〈표 6〉 최종 수정모형의 유의수준 결과

구분	회귀추정치	표준화 회귀추정치	표준오차	결정율	유의수준
개별적배려(IC)→직무스트레스(JS) (-)의 영향관계	-0.277	-0.293	0.333	-0.0831	0.406
카리스마(IM)→직무스트레스(JS) (+)의 영향관계	-3.944	-4.306	2.372	-2.663	0.006**
지적자극(IS)→직무스트레스(JS) (-)의 영향관계	4.173	4.360	2.414	1.989	0.041**

\*\*p<0.05 수준에서 결정

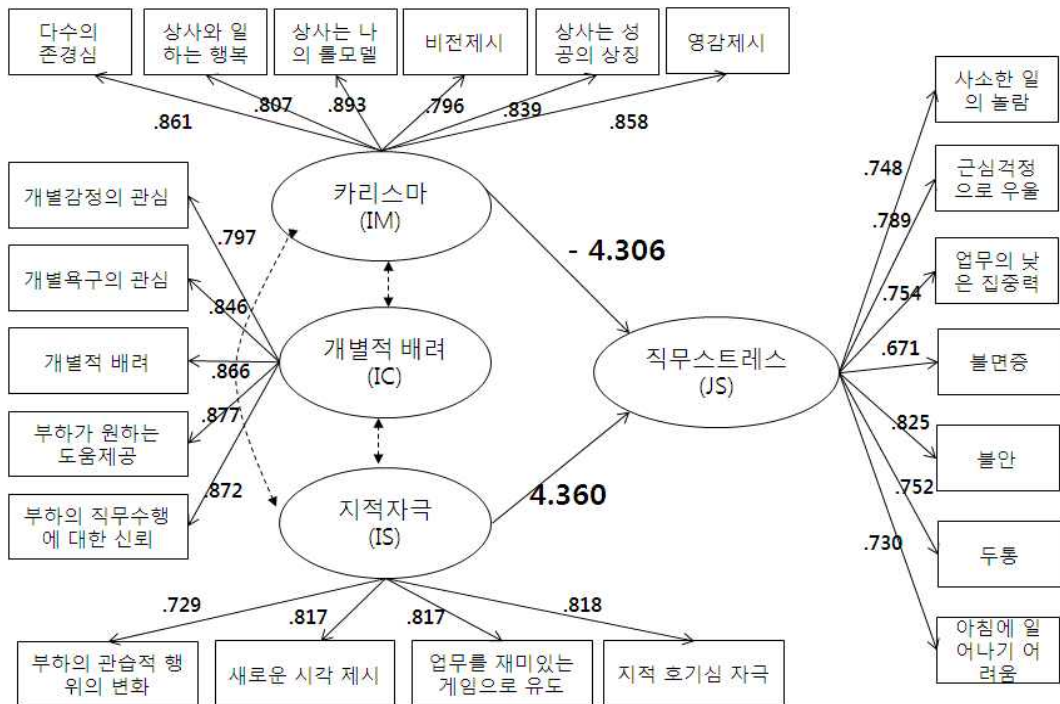
첫째, 경기도 사회복지담당 공무원들은 상급자의 개별적 배려가 직무스트레스를 낮춰주지 못하고 있다. 앞선 선행연구의 결과들은 변혁적 리더십의 개념적 하위 요소 중에서 개별적 배려가 직무스트레스를 저감시킨다는 결과를 제시하였으나, 본 연구의 결과에서는 상사의 개별적 배려가 조 직구성원의 직무스트레스 저감 혹은 증가에 영향을 미치는 요인이 아닌 것으로 분석되었다. <표 6>의 결과를 살펴보면 개별적 배려요인은 유의 수준 0.05기준에서 채택되지 못하고, 기각되었다.

둘째, 본 연구는 앞선 선행연구의 내용을 바탕으로 변혁적 리더십의 카리스마 요인이 구성원의 직무스트레스를 가중시킬 것이라는 가설을 제시한 바 있다. 본 연구에서 카리스마 요인이 직무스트레스를 증가시킬 것이라는 가설을 제시한 것은 계층제를 바탕으로 한 보수적 성향의 집단을 대

상으로 한 연구결과가 공무원 조직에서도 유사한 결론이 도출될 것이라고 판단한 것이다. 그러나 본 연구의 분석결과, 경기도 사회복지공무원들의 경우에는 상급공무원들의 카리스마가 직무스트레스를 오히려 감소시켜주는 요인으로 작용하였다. 즉 경기도 사회복지공무원 조직은 선행연구에서 제시했던 직장여성, 전자통신회사, 금융기관, MBA학생 등의 그룹처럼 카리스마 요인이 직무스트레스를 감소시키고 있다.

셋째, 본 연구의 분석결과 경기도 사회복지공무원들의 경우, 상급공무원들의 지적자극이 오히려 직무스트레스를 증가시키고 있다. 앞선 선행연구에서 언급한 바와 같이 한광현(2003)연구를 제외하고 대부분 지적자극이 직무스트레스를 낮춰주는 효과가 있다고 설명했다. 그러나 경기도 사회복지공무원들은 상급공무원들이 제시하는 지적자극이 오히려 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용한다고 생각했다. 이상의 분석결과를 그림으로 나타내면 <그림 3>과 같다.

〈그림 3〉 변혁적리더십과 직무스트레스 영향관계



경기도 사회복지공무원들의 변혁적 리더십과 직무스트레스의 영향관계를 살펴보면 먼저 카리스마(-4.306)요인이 직무스트레스를 낮추는데 직접효과(Standardized Direct Effect)를 나타낸 반면 지적자극은 4.360으로 직무스트레스를 증가시키는 데 직접적으로 영향을 미친다.9)

9) 표준화된 간접효과(Standardized Indirect Effect)에서 카리스마는 직무스트레스 중 ‘아침에 일어나기 어려움 (-3.143)’, ‘두통(-3.240)’, ‘불안(-3.552)’, ‘불면증(-2.890)’, ‘업무의 낮은 집중력(-3.246)’, ‘근심걱정으로 우울 (-3.397)’, ‘사소한 것에 놀람(-3.219)에게 간접적 효과를 미치고 있었다. 지적자극은 직무스트레스 중 ‘아침에

## V. 분석결과를 통한 정책적 함의

본 연구의 분석결과는 기존 선행연구에서 제시하고 있는 이론적 모형과 상이한 결론이 도출되었다. 우선 개별적 배려라는 변혁적 리더십의 하위변수는 직무스트레스를 저감하는 주된 기능을 담당하는 요인이라는 선행연구의 결과에도 불구하고, 본 연구에서는 직무스트레스에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 결과가 도출된 것은 여러 가지 차원으로 해석될 수 있다.

우선 사회복지담당공무원들에게 개별적 배려는 현 상황에서 별 의미를 찾을 수 없다는 점이 지적되어야 할 것이다. 앞선 신문기사 내용에서도 언급한 바 있지만 현재 사회복지담당공무원의 직무스트레스에 가장 직접적으로 영향을 미치는 것은 과중한 업무이다. 변혁적 리더십이 지금까지 주목을 받아온 것은 거래적 리더십으로는 채워 줄 수 없는 부분을 변혁적 리더십을 통해 만회할 수 있다는 점이다. 그러나 여기에서 중요한 전제는 거래적 리더십을 통해 공무원들의 기본적 욕구가 충족되어야만 변혁적 리더십의 긍정적 효과가 나타날 수 있다는 점이다. 2013년 현재 사회복지직 공무원들이 기본적으로 바라는 점은 개개인에 대한 배려보다는 실질적 업무의 경감이 더욱 절실하며, 나아가서 이 부분에 대한 기본욕구충족 없이는 어떠한 리더십이 발휘된다 할지라도 직무스트레스의 저감이라는 소기의 성과를 가져오기 어렵다. 이와 관련된 신문기사의 내용은 주목할 만하다.

-사회복지담당공무원 인터뷰에 따르면 “칼출근, 칼퇴근 하려고 공무원 시험 준비했는데 막상해보니 녹록치 않다. 우리끼리 모이면 얼마나 더 목숨을 끊어야 바뀔까 하는 얘기를 한다”(이투데이, 2013).

-「국제신문」(2013)의 사회복지공무원 인터뷰에 따르면 “주민센터 사회복지직 1명이 육아휴직 등으로 빠지면 부족한 인력을 다른 동 주민센터 사회복지직으로 채운다. 그러면 직원을 데려온 동은 인력을 채울 수 있겠지만 직원이 빠져나간 동은 당연히 업무 과부하에 시달리게 된다. 고통을 분담하자는 차원인데 정말 황당하다.”고 기술했다.

-한국보건사회연구원 연구위원 인터뷰에 따르면 “2011년 이후 복지담당공무원 7000명 증원이 추진 중이나 출산휴가 및 육아휴직으로 업무공백이 크고 결원과 충원이 미흡한 지방자치단체가 다수이다. 또한 일반행정직은 사회복지 업무를 기피하고 잠시 머물러가는 곳으로 인식한다.”고 말했다(「이투데이」, 2013).

과다한 업무뿐만 아니라 민원인들의 폭언과 폭행 등 근무환경의 문제와 낮은 처우도 그들의 직무스트레스를 가중시켰다.<sup>10)</sup> 이러한 문제점 또한 상기 언급한 거래적 리더십을 통한 기본적인 욕구의 충족부족이라는 문제점을 가지고 있다. 다만 일련의 사건이후 정부는 인력충원과 각종 힐링 프로그램을 제시하는 방안을 모색한다. 구체적으로 안전행정부는 사회복지 공무원의 자살 등 복지 공무원들의 근무여건 개선을 위하여 크게 4가지 개선방안을 제시했다. 첫째, 사회복지 담당공무원

일어나기 어려움(3.182), ‘두통(3.281), ‘불안(3.597), ‘불면증(2.927), ‘업무의 낮은 집중력(3.287), ‘근심걱정으로 우울(3.440), ‘사소한 것에 놀람(3.260)’에게 간접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

10) 현행 사회복지업무 수당은 3만원 수준이다. 이에 최근 안전행정부는 복지사 자격증 소지자에 한해 3만원 가산금을 추가지급하기로 했다.

의 사기진작을 위해 인사평가 시 가점을 부여하도록 하고, 수당인상도 적극 검토할 예정이라고 언급했다. 둘째, 성동구와 서대문구의 기능전환 우수사례를 확산 전파하여 모든 지자체가 기능 진단 분석을 통해 복지 분야로 인력을 확충하도록 추진할 방침을 제시했다. 셋째, 2013년도 계획된 복지 인력 1800명을 조속한 시일 내 배치하고 육아휴직 등 결원으로 인한 빈자리 대책도 마련하겠다고 언급했다. 넷째, 근무여건 개선을 위해 우울증과 스트레스를 겪고 있는 공무원은 보건소 등 통해 상담, 검진을 하고 각 상담 창구 등에 CCTV와 녹음장치 설치로 악성 민원인으로부터 공무원의 신변을 보호하도록 대안을 제시했다. 그러나 이것이 현재의 문제점에 대한 근본적인 처방이 아니라 ‘뺨질식’ 처방이라는 평가를 받고 있다.

둘째, 본 연구의 분석결과, 지적자극은 사회복지 담당공무원의 직무스트레스를 증가시키는 요인이라는 결과를 얻었다. 이러한 분석결과 또한 기존연구의 결과와는 상반된 경향을 가지고 있다. 대부분의 선행연구들은 지적자극 요인이 조직구성원의 직무스트레스를 저감시킬 것으로 보고 있다(옥장흠, 2009; 변해심, 2007). 그러나 본 연구의 분석결과는 한광현(2003)의 연구결과와 마찬가지로 지적자극이 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용하고 있었다. 한광현은 지적자극이 직무스트레스를 강화시킨다는 결과를 지적자극의 개념적 속성을 통해 해석하고자 하였다. 즉 지적자극은 구성원들에게 사고와 행동의 변화를 지속적으로 추구하는 것으로 구성원들에게 새로운 긴장과 스트레스의 원천이 될 가능성이 있다는 점을 지적하고 있다. 이러한 분석결과와 해석은 본 연구에서도 그대로 적용될 수 있다. 상관의 지적자극을 통해 부하직원들은 변화가능성에 대한 기대치가 결정되며, 상관이 부하직원들에게 갖는 새로운 기대감은 오히려 직원들에게는 새로운 스트레스의 원천으로 작용하게 된다. 현 사회복지담당공무원의 업무환경 하에서는 새로운 방식의 도입과 새로운 변화의 수용이 더 큰 스트레스로 작용된다. 매일 매일 주어진 업무를 수행하기에도 버거운 공무원에게 새로운 방식으로 변화를 요구하거나, 새로운 시각을 제시하는 것, 지적호기심을 가지는 등등은 오히려 업무에 대한 중압감을 강화시킬 것이다. 즉 근무환경의 어려움과 과중한 업무로 인해 강한 직무스트레스를 받고 있는 사회복지 담당공무원들에게 지적자극은 오히려 그들의 스트레스를 부정적 방향으로 흘러가도록 한다. 물론 ‘지적자극’요인 자체만 고려했을 때는 하급공무원들의 문제 해결능력을 향상시키고 성과달성을 이룰 수 있는 요소로 작용할 수 있을 것이다. 하지만 과중한 업무스트레스로 이상적 가치에 혼란을 겪고 있는 사회복지공무원들에게 지속적으로 사고의 전환을 요구하는 것은 새로운 스트레스의 원인으로 자리 잡을 수 있다(한광현, 2003: 28).

마지막으로 본 연구의 분석결과, 변혁적 리더십의 카리스마 요인은 구성원들의 직무스트레스를 저감시켜 주는 주된 요인임이 밝혀졌다. 기존연구들은 연구대상의 특성과 유형에 따라서 다양한 결과를 보여주고 있다. 즉 상사의 카리스마에 따른 직무스트레스와의 관계는 부(-) 혹은 정(+)의 관계를 띄고 있었다. 기존 연구의 결과를 바탕으로 공무원 조직과 유사한 연구대상을 선택한 연구들이 대부분 정(+)의 관계를 띄고 있다는 결과에 따라 본 연구도 정(+)의 관계를 가설로 세웠다. 그러나 분석의 결과, 사회복지담당공무원들의 경우에는 상사의 카리스마는 부하직원의 직무스트레스를 저감시키고 있는 것으로 분석되었다. 카리스마 요인이 직무스트레스 감소에 긍정적 영향을 미치는 것은 다양한 해석이 가능하다. 본 연구에서는 시도하지 않았지만, 직무스트레스는 크게 직무요인, 조직요인, 환경요인으로 구분되어 언급되곤 한다. 이중 조직요인으로 언급되는 부분이 바로



리더십의 부재이다. 즉 업무관련 상사와의 대화가 부족하거나 의견에 대한 묵살, 상사가 수행하는 업무에 대한 이해가 부족한 경우 등이 스트레스를 유발하는 주된 원인이 됨을 지적하는 연구가 있다(박웅열·남가민, 2008: 104). 사회복지전담공무원을 대상으로 한 상기 연구는 본 연구에 시사하는 바가 크다. 변혁적 상사가 정책문제에 대해 적극적으로 대응하고, 부하에게 영감을 제공함으로써 사회복지공무원들의 직무스트레스를 낮추는데 도움을 줄 수 있음을 확인한 것이다. 조직과 구성원들에게 명확한 비전을 제시해 주고, 솔선수범하는 상사, 그리고 구성원에게 신뢰감을 주는 상사, 자신의 롤모델인 상사와 같이 일 할 수 있다는 점 등은 바로 직무스트레스를 감소시켜 줄 수 있는 중요한 요인이 된다.

지금까지 본 연구는 사회복지 담당 공무원의 직무스트레스를 저감시킬 수 있는 해답을 ‘변혁적 리더십’에서 찾아보고자 했다. 앞선 분석결과 및 그 해석에서 언급한 바와 같이, 사회복지 담당공무원의 직무스트레스를 감소시키기 위해선 직무요인에 대한 재점검이 필요할 것으로 판단된다. 즉 과중한 업무, 열악한 처우와 더불어 감정노동 현실에 대한 정확한 진단과 처방이 필요하다. 이 부분에 있어 정부는 사회복지담당공무원과 한 약속을 이행해야 할 것이다. 일련의 사건들이 발생할 때마다 인원충원 및 처우개선에 대해서는 언급하지만 막상 그러한 약속들이 현실적 제약 하에서 이행되지 않는 경우가 많다. 이는 사회복지담당공무원들의 사기와 직결된다. 자신의 근무 환경이 단기 혹은 중장기적으로나마 해결될 것이라는 믿음이 생긴다면, 공무원들은 그 환경을 기꺼이 감내할 것이다.

한편 사회복지담당공무원에게 새로운 업무를 부가하거나 일하는 방식의 변경 등 새로운 요구에 대한 자제가 필요하다. 한국에 있어 경제력의 성장은 복지의 확대로 이어져 왔고, 박근혜 정부등장으로 이 가속도가 한층 강화되고 있는 시점이다. 복지가 이슈로 되면서 정부의 각 부처들은 복지 관련 새로운 정책들을 내놓지만 정작 그 실무는 일선 지방자치단체 공무원의 업무로 내려오고 있다. 이러한 현상은 현재 상황을 더욱 악화시킬 뿐이다. 이에 부처이기주의와 사회복지전달체계의 세심한 점검이 필요할 것으로 판단된다<sup>11)</sup>.

## VI. 결 론

2012년 보건복지부는 ‘지역복지 우수지방자치단체 평가’에서 ‘서대문구 주민센터’를 사회복지전달체계의 개선의 우수자치센터로 선정했다. 구체적으로 서대문 주민센터는 2012년부터 ‘동 복지 허브화 사업’을 시행하여 사회복지담당공무원 52명에서 87명으로 늘리고 복지인력의 문제점을 극복하기 위해 방문 간호사와 일자리 상담사 등 추가적 복지전문가들을 26명이나 추가했다.<sup>12)</sup> 이는 기존

11) 본 연구의 분석에서 변혁적 리더의 개별적 배려가 직무스트레스에 영향을 미치지 않는다는 결론을 내렸지만, 이는 특수한 상황에 기인한 것으로 판단된다. 사회복지공무원들에게 진정으로 필요한 개별적 배려는 거래적 교환관계에서 우선적으로 해결되고 나서 고려해야하는 요인이라 판단된다. 그러나 상사의 개별적 배려는 현 시점에서 스트레스를 가중시키지 않기 위해서 반드시 필요한 부분이라 할 것이다.

12) 안전행정부(2013: 5)에 따르면 서대문구는 충현동과 남가좌2동 두 곳을 2012년 4월부터 시범적으로 시행하였

주민센터의 일반행정기능을 복지업무로 전환하겠다는 지자체장의 의지를 반영한 사업으로 평가된다. 즉 경기도 사회복지공무원들의 인터뷰에 따르면 “지자체장의 의지가 없다면 수박 겉핥기식, 생색내기식의 정책대안에서 멈출 것이다. 이에 상급 공무원들의 관심과 배려, 판단이 사회복지공무원 조직의 근본적 문제를 해결 할 수 있다.”고 지적했다.

하미승·권용수(2002)에 따르면 조직 내 인간관계가 개별 공무원들의 중요한 직무스트레스의 요인으로 작용한다고 했다. 즉 공공조직 내에 원만한 인간관계 구조가 형성되기 위해서는 상급공무원의 변혁적 리더십이 하급공무원의 스트레스를 대체할 수 있는 도구(tools)를 제공해주어 그들의 스트레스를 낮춰주는 효과가 발생해야지만(Bass & Riggio, 2006) 가능한 일이다. 이에 지방자치단체 사회복지분야의 상급공무원들은 우선적으로 하급공무원들의 관심과 요구에 귀 기울이고 배려하여 증가하는 사회복지 수요문제와 조직구성원들의 직무스트레스 문제를 함께 해결해나가야 할 것이다. 본 연구의 한계는 첫째, 경기도 사회복지공무원들을 대상으로 실증분석을 실시했으므로 중앙부처와 그 밖의 지역의 사회복지공무원들에 대해서는 설령력이 낮아질 수 있다. 그러나 사회복지육구 대비 사회복지예산의 하위평가를 받고, 일부 자살공무원의 소속이 경기도라는 점에서 연구대상을 우선적으로 경기도 사회복지공무원 대상으로 설문분석을 실시했다. 추후 연구에서 경기도 이외의 지역을 대상으로 실증분석을 실시할 필요성이 있다. 둘째, 사회복지공무원들의 직무스트레스를 유발하는 수많은 원인들을 실증분석에서는 통제하지 못했다. 즉 변혁적 리더십과 직무스트레스 간의 관계를 단순화시켜 실증분석을 실시했다. 이에 향후 연구에서는 제3의 주요변수의 매개와 조절변수를 찾아 이 한계를 조금이나마 보완하도록 하겠다.

## 참고문헌

- 「경기일보」. (2013). 복지공무원들 과중한 업무 스트레스... 시·군 인력충원 ‘차일피일’. 2013년 4월 15일자.
- 고 현. (2009). 유치원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스 및 교사 헌신 간의 관계 연구. 『미래유아교육학회지』, 16(4): 447-469.
- 곽용선. (2010). 「군 조직에서 상사의 변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스와 조직몰입에 미치는 영향-가치일치와 조직공정성의 조절효과를 중심으로」. 고려대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 구정대. (2007). 감성적 리더십과 직무스트레스 및 이직성향과의 관계에 관한 연구. 『관광학연구』, 31(5): 375-392.
- 「국제신문」. (2013). 기자수첩: 복지공무원 문제 해결의지 갖고 덤벼라. 2013년 4월 11일자

고, 2013년 2월부터 14개동으로 확대했다. 구체적으로 복지업무는 2-3명에서 6-8명으로 확대했고, 5-8명의 행정업무는 2-4명으로 축소시켰다. 또한 3-5명의 민원창구도 2-3명으로 축소시켰다. 충현동의 경우는 종전3명이 기초생활수급자관리 및 상담, 장애인·노인복지 관리, 청소년과 결식아동, 양육수당을 담당했으나, 최근에서는 총6명이 종전 사업과 추가적으로 기초수급실태조사, 복지허브구축과 지역협의체 운영, 복지업무 총괄 및 틈새계층지원으로 복지업무를 보강했다.

- 김병섭·박광국·조경호. (2003). 「조직의 이해와 관리」. 서울: 대영문화사
- 박용열·남가민. (2008). 사회복지전담 공무원의 직무스트레스 요인이 고객지향성에 미치는 영향, 「사회복지연구」, 38: 93-121.
- 변해심. (2007). 생활체육 프로그램 참여 직장 여성이 지각하는 변혁적 리더십과 직무스트레스 간의 관계: 직무효능감을 조절변수로, 「한국사회체육학회지」, 31: 631-644
- 서동희. (2008). 여성관리자에 대한 조직구성원의 저항요인 분석: 공사조직 비교 연구를 중심으로. 「한국정책학회보」, 17(3): 265-289
- 송미선. (2009). 유아교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스와의 관계. 「영유아교육연구」, 12, 5-17.
- 안전행정부. (2013). 사회복지 담당공무원 수당 인상, 인사 가점부여-실태점검 및 개선방안 논의 보도자료. 2013년 3월 29일
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4): 355-373
- 옥장흠. (2009). 목회자의 변혁적 리더십의 유형이 교인들의 직무스트레스에 미치는 영향. 「기독교교육논총」, 20, 329-357.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 이영균·최종묵. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」 8(2): 1-23.
- 이창원·김호정·박희봉·Adler. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장의 비교. 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 「이투데이」. (2013). 사회복지사의 눈물, 땀질식 처방화 키웠다. 전문·특수성 강한 인력충원 필수. 2013년 5월30일자
- 「중앙일보」. (2013). 김문수 지사, 사회복지공무원 근무여건 개선 적극 검토. 2013년 4월 15일자
- 차용준·원한식(1997). 「지방공무원 직무스트레스의 원인분석」. 한국행정학회 1997년도 동계학술대회 발표논문
- 하미승·권용수. (2002). 「한국공무원의 직무스트레스 요인과 결과에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로」. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.
- 한광현. (1999). 변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. 「경영학연구」, 28(1): 51-74
- \_\_\_\_\_. (2003). 변혁적 리더십과 직무스트레스 간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과. 「인적자원개발연구」, 5(2): 9-23
- 황기순·이창원·김재득. (2005). 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 9(2): 65-90.
- Atkin-Plunk, C.A. & G.S. Armstrong. (2013). Transformational Leadership Skills and Correlates of Prison Warden Job Stress. Criminal Justice and Behavior. SAGE Apr. 3. p1-18.
- Bass. B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job Stress, employee health, and organizational effectiveness : A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cheek, F. E., & Miller, M. D. S. (1983). The experience of stress for correctional officers: A double-bind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11, 105-120.
- Cherry, L., (1978). On the Real Benefits of Eustress. *Psychology Today*. 60-70
- Crain, W. C. (1985) *Theories of development* (New Jersey, Prentice-Hall), 118-136.
- Davidson, M. J. (1983). *Stress and the woman manager*, Martin Robertson & Company Ltd.
- Eliot, R. S. (1994). *From Stress to Strength: How to Listen your Load and Save your Life*, NY: Bantam, in S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall
- Gill, A.S., A.B. Flaschner & M. Shachar. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6): 469-481.
- French, J. R. P., Rogers, W & Cobb, S. (1980). Adjustment as a Person-Environment Fit.
- Hellriegel, D., Slocumm, J. W. (1986). *Organizational Behaviors*. St. Paul : West Publishing Co.
- House, R.J., Spangler, D.W., & Woycke, J. (1991) Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36,364-396.
- Humphrey, J. H., (1998). *Job Stress*. Allyn and Bacon, Boston
- Hurst, T. E., & Hurst, M. M. (1997). Gender differences in mediation of severe occupational stress among correctional officers. *American Journal of Criminal Justice*, 22, 121-137.
- Kyriacous, C., & Sutcliffe, J. (1978). *A model of Teacher stress*. Educational Studies. 4.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- McGrath, J. E. (1976). *Stress and Behavior organizations*. In M. D., Dunnette(ED.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally and Company.
- \_\_\_\_\_. (1978). *Stress and Behavior organizations in Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ed. Dunnett 1352-3157.
- Mitchell, O., MacKenzie, D. L., Gover, A. R., & Styve, G. (2001). The influences of personal background on perceptions of juvenile correctional environments. *Journal of Criminal Justice*, 29, 67-77.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parker, D. F. & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational*

*Behavior and Human Performance*. 25.

- Seltzer, J., Numeroff, R. E. and Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: is it a source of more or less burnout or stress?. *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.
- Selye. H. (1976). *The stress of life*. New York : McGraw Hill.
- \_\_\_\_\_. (1983). *The Stress Concept, Past, Present, Future*. inc. L. Coper(ed), *Stress Research: Issue for Eighties*, John Wiley & Sons
- Sosik, J.J & V, M. Godshalk. (2000). Leadership styled, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 365-390
- Tracey Trottier1, Montgomery Van Wart & XiaoHu Wang. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*. 68(2): 319-333
- Woodruff, L. (1993). Occupational stress for correctional personnel. *American Jails*, 7, 15-20.
- Yoon, W. K, (1982). *Korean Bureaucrats' Behavior: The Effect of Personality on Behavior*. In B. W. Kim & W. J. Rho, *Korean Public Bureaucracy*, 90-116. Seoul, Korea: Kyobo Publishing
- Yukl. G. (2004). *Leadership in Organizations, Fifth Edition*. published by Pearson Education

**이선영(李鮮瑛)**: 가톨릭대학교 일반대학원 행정학과에서 행정학 박사를 취득했다. 현재는 가톨릭대학교 정부혁신 생산성연구소에서 선임연구원로 근무하고 있다. 주요 관심분야는 지방행정, 조직론, 제도분석, 지식재산정책 등이다. 최근논문으로는 “지식재산권별 성장의 영향요인에 관한 연구”(2013, 한국행정논집), “지식재산행정체계의 비판적 검토”(2012 공저, 한국행정논집), “지방정부 예산과정 시민참여의 목표와 성과에 대한 영향요인 연구: 수원시 구조방정식모형을 중심으로”(2011 공저, 한국행정학보) “회장장건립 분쟁사례에 대한 제도론적 고찰: IAD 분석틀의 ‘부친 확장장 계임상황’을 중심으로”(2010 공저, 한국행정학보), “지방정부 중간관리자들의 변혁적, 거래적 리더십의 효과 분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친효과를 중심으로”(2010 공저, 한국행정논집)가 있다(rjqrtsud@hanmail.net)

**손호중(孫鎬重)**: 영남대학교 일반대학원 행정학과에서 박사학위를 취득했다. 현재는 세명대학교 행정학과 조교수로 근무하고 있다. 주요관심분야는 정부신뢰, 감성리더십, 행정PR 등이다. 최근 논문으로는 “감성리더십이 조직 효과성에 미치는 영향”(2012 공저, 한국조직학회보), “지방정부 신뢰와 정책순응”(2013 공저, 지방정부연구)가 있다(son7091@semyung.ac.kr).

**Abstract**

**Transformational Leadership in the Korean Social Welfare Officials  
Workplace: Exploring Its Effects on Job Stress**

Lee, SunYoung

Son, Ho Jung

Recently in Korea, social welfare officials committed suicide one person after another. This paper analyzes what kind of transformational leadership styles (Idealized Influence, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration) will reduce job stress. The results are as follows: Firstly, the results indicated a significant negative relationship between idealized influence and job stress in the Korean workplace. The higher the level of idealized influence, the lower the job stress. Secondly, social welfare officials want to reduce the workload and responsibilities, although individual consideration did not find statistical significance. Thirdly, they indicated a significant positive relationship between intellectual stimulation and job stress. The higher the level of intellectual stimulation, the higher the job stress. Officials receive intellectual stimulation, which increases more job stress, because they hate to add new business through creative vision.

Key Words: Transformational Leadership, Job Stress, Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Social Welfare Officials