

사회복지관 관장의 변혁적 리더십과 직무만족 관계에서 조직문화의 조절효과 연구

김용준*

초 록

본 연구는 사회복지관 관장의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 검증하여 사회복지관 종사자들의 직무만족에 영향을 미치는 기관장의 변혁적 리더십의 하위요소들은 무엇인지를 살펴보고, 기관장의 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 살펴보는 데 주된 목적을 두고 연구가 이루어졌다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181, p<.01$), 카리스마($\beta=.176, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.164, p<.01$), 영감적 동기부여($\beta=.147, p<.05$), 이상적 영향($\beta=.138, p<.05$)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종사자의 직무만족 향상에 있어서는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극, 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 이상적 영향이 중요한 요인임을 알 수 있다.

둘째, 조직문화의 하위요소들이 변혁적 리더십과 직무만족에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증한 결과 위계문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 개발문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과 개발문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다. 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 합리문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과 합리문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 카리스마, 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다. 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 집단문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 집단문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는

* 마산대학교 사회복지학과 교수 (E-mail: social-kim@masan.ac.kr)

투고일: 2017년 4월 18일, 수정일: 2017년 5월 2일, 게재확정일: 2017년 5월 12일

것으로 볼 수 있다. 결국 조직문화의 하위요소들 중 위계문화와 합리문화는 변혁적 리더십과 직무만족 관계를 조절하지만 개발문화와 집단문화는 조절하지 않는 것으로 나타났다.

주제어 : 사회복지관, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직문화

I. 서론

우리나라는 사회복지서비스에 많은 변화를 가져왔다. 하지만 급변하는 사회적 환경에서 오는 질적 요구에 대한 서비스의 반영은 매우 부족한 실정이다. 이렇게 복잡하고 다양해진 사회적 상황을 반영하기 위해서는 서비스의 다양성과 창의성이 요구된다. 따라서 사회복지조직의 역할과 기능은 매우 중요하며 이를 위해 서비스의 다양성과 창의성을 발휘해야 하는 조직구성원들의 폭넓은 역량이 절대적으로 필요한 것이다. 사회복지조직의 역할과 기능은 사회복지서비스의 책임성과 전문성, 보편성 등을 기본전제로 한다. 이러한 기본전제들은 사회복지사의 역할과 기능으로 연결되며 결국 사회복지 프로그램에 대한 개발과 실천을 담당해야 하는 사회복지조직의 주체는 그 조직의 구성원들이라고 할 수 있겠다.

사회복지관을 포함한 사회복지조직은 사회복지사라는 전문 인력을 통하여 서비스가 제공되고 있으며, 사회복지사의 전문성이 클라이언트에게 제공되는 서비스의 질, 즉 조직성과에 영향을 미치는 특성을 가지고 있다. 그동안 실시된 사회복지관 평가 자료를 기초로 수행된 연구에서도 관장의 전문성 수준, 슈퍼비전의 전문성, 직원포상시스템 등의 변수가 사회복지서비스 제공기관의 바람직한 수준에서 운영을 예측하는 변수로 나타나 인력관리에 관심을 집중시켜야 함을 보여주고 있다. 이와 같은 결과는 사회복지기관의 특성상 기관장의 리더십이 발휘될 때 조직성과는 커지게 된다는 것을 알 수 있다(추교선, 2013).

또한 조직구성원으로서 사회복지사들은 일상적인 직무수행에 있어 다양한 연계와 복잡한 수준의 업무를 스스로 처리해야 하는 경험을 반복하게 된다. 이런 과업적 특성으로 인해 사회복지사들에게 조직문화와 기관장의 리더십은 사회복지사의 업무처리에 중요한 역할을 수행하게 된다.

따라서 본 연구에서는 사회복지관의 기관장들의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화의 조절효과에 관해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 Downtown(1973)이 거래적-변혁적 리더십에 대한 연구를 진행하면서 처음으로 사용한 용어이며 Burns(1978)에 의해 체계화된 이론이다. Burns(1978)는 정치적인 리더십의 과정을 거래적 형태와 변혁적 형태로 구분함으로써 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)에 대한 개념화를 최초로 발전시켰다.

Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 리더십이란 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 종사자들의 신념과 믿음을 유발시키고, 리더가 종사자들에게 모범을 보이며, 확실한 목표를 설정해 주고, 종사자들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직성과 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십을 언급하였다. 그러므로 변혁적 리더는 부하들의 자신감을 증가시키며, 그 결과에 대한 가치를 증대시킴으로써 부하들로 하여금 추가적인 노력을 이끌도록 한다. 또 변혁적 리더는 부하의 욕구수준을 확대하고 초월적인 이익에 초점을 맞추으로써 부하의 자신감을 증가시키고, 그리고 부하의 결과 가치를 고양함으로써 부가적인 노력을 하게하여 기대했던 것보다 더 많은 일을 하도록 동기를 유발시키는 사람이라 할 수 있다(권일상, 2005).

변혁적 리더십에 대한 연구들은 연구자들마다 변혁적 리더십의 하위요인에 대한 주장이 다소 차이가 있으며, 본 연구에서는 아래와 같은 Bass와 Avolio(1995)가 제시한 카리스마 혹은 이상적 영향력, 영감적 동기, 지적자극, 개별적 배려를 참고하여 카리스마 속성요인, 이상적 영향력, 영감적 동기, 지적자극, 개별적 배려를 변혁적 리더십의 하위요소로 구성하여 연구하였다. 본 연구에서 변혁적 리더십은 ‘사회복지관에 종사하는 사회복지사들에게 인식되는 기관장의 리더십으로 부하로 하여금 자신의 개별적 이익을 초월하여 조직이나 집단의 이익을 우선시 하도록 유도하고 변화에 대처하도록 하며, 기대이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여시키는 기관장의 행동패턴’이라고 정의하고 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 등과 같이 5가지 하위요소로 구성하여 연구하고자 한다.

2. 직무만족

직무만족에 대한 정의는 학자간의 차이가 있다. 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 주요 기준이 되어오고 있으며 오랜 기간 동안 이에 대한 연구가 이어져 오고 있다.

이는 조직의 가장 기본 구성요소가 인간이며, 인간은 욕구충족에 대한 기대, 협동적 노력

의 달성, 상호작용 기회의 증대를 위하여 조직에 참여하게 된다는 기본 사실을 바탕으로 조직의 목표 달성과 생산성은 조직 구성원의 직무만족여부에 따라 크게 달라지므로 조직원의 동기부여와 사기증진을 통한 직무만족의 증대는 조직의 성패를 좌우하는 매우 중요한 사항이라고 볼 수 있다. 이에 대한 본질적이 문제는 직무만족에 대한 어떤 측면이 삶의 질에 기여하는가에 관한 것인데, 삶의 질을 추구하는데 필요한 가장 우선적인 요건은 하위욕구를 만족시키는 것이며, 이 기본적인 욕구를 만족시키기에 충분한 경제활동이 가능한 영구적인 직업을 가지는 것은 자존심이나 자기만족과 같은 고차원적인 욕구를 만족시키기 위한 필수 조건이 된다는 것이다. 결국 노동의 물질적 측면에 대한 만족은 삶의 질과 긍정적인 관계가 있음이 여러 연구에서 입증되었다. 그러나 봉급이나 다른 외적인 보수가 직무만족에 기여하는 것은 어느 정도 한계가 있다. 또한 봉급과 같은 노동의 외적보수는 삶의 질을 추구함에 있어 충분조건이 아니라 필요조건이 된다는 것을 의미하고 있다(이재선, 2004).

Smith(1990)는 직무만족을 개인이 자기직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고, 나쁨의 조합 또는 이러한 좋고 나쁨의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다. Fisher(2000)는 직무만족을 일종의 태도라고 정의하였고, 태도란 정서적 요소(감정, 느낌)와 인지적 요소(신념, 판단, 비교)로 설명하고 있다. 이 두 요소들은 전체적인 태도에 독특한 변화를 가져오고, 다른 원인에 기인하며 행동과 다르게 관련되어 있다는 것을 알 수 있다. 직무만족은 종종 자신의 일에 대한 정서적인 반응으로서 정의되지만, 내적 혹은 외적 기준과 비교하여 직무 태도들을 평가하는 것으로 설명하고 있다. 또한 개인이 직무자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라고 정의하면서 직무만족도 일반적인 태도와 마찬가지로 인지, 감정, 행동 경향으로 구성되어 있다고 본다(오창환, 2007).

본 연구에서 ‘직무만족’을 조직성과로 두고 1년 이상 사회복지관에서 종사한 사회복지사들이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되는 유쾌한 또는 긍정적 감정 상태와 태도로 정의하고, 종사들의 직무만족과 관련한 하위요소로는 업무만족, 임금, 승진기회, 상사와의 관계, 복리후생, 의사소통으로 구분하였다.

3. 조직문화

조직문화는 다양하게 나타날 수 있으며, 그 다양성은 각 조직의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있으며 어떤 조직이 좋거나 나쁘다고는 단정할 수 없다.

Rousseau(1990)도 조직문화의 유형을 기본가정(basic assumptions), 가치관(values), 행위적 규범(behavior norms), 행위패턴(patternsof behavior), 물질적 가공물(material artifacts)로 설명하였다.

Denison(1990)도 준거의 초점과 변화추구의 정도에 따라 조직문화를 일관성 문화, 사명문

화, 적응성문화, 몰입문화로 분류하고, 그 조직문화유형과 조직효과성의 관계를 논의하였다.

Johnson(2001)은 조직 구성원들 사이에서 교환이나 거래를 통제하기 위해 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 발생한다고 보며, 재산권(propertyrights)의 구조에 따라 생산문화(Product ion), 관료적 문화(bureaucratic culture), 전문적 문화(professional culture)로 분류하였다.

Quinn & Kimberly(1984)는 조직문화 유형을 정보처리 관점에서 환경으로부터 입수한 단서, 정보, 자료에 대하여 각기 달리 인식하는 수준에 따라 유형화하여 환경에 대한 인지도와 예측성 및 이해성의 정도에 따라 신축성·변화환경과 통제·안정성으로 구분하고, 조직의 반응패턴에 따라 내적 미시적 차원·외적 거시적 차원에 따라 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다.

본 연구에서는 조직문화와 조직성과 간의 관계에서 우수한 조직이 갖는 문화적 특성 및 강한 문화가 조직성과를 나타낸다는 접근 중심으로 고찰하였다. 결국 사회복지관의 조직성과 달성을 위한 조직문화는 무엇인지를 살펴봄으로써 사회복지관의 바람직한 조직문화를 만들어 나가는데 도움이 되고자 한다.

4. 선행연구

변혁적 리더십이 조직에 미치는 이러한 긍정적인 효과는 특정 표본에 국한된 것이 아니다. 변혁적 리더십의 효과는 다양한 표본을 통해 검증되고 있다.

Bass(1985)는 미국의 육군 장교들을 대상으로 변혁적, 거래적 리더십이 부하의 만족과 리더의 효과성에 미치는 영향을 알아보기 위해 실증연구를 하였고, Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 변혁적 리더들은 조직구성원들에게 그들의 업무에 흥미를 부여함으로써 작업태도를 고양시킨다고 하였다.

Koh et al.(1995)의 연구와 O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에서도 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해서 조직구성원의 조직몰입 수준을 향상시킨다고 하였다.

사회복지조직에서도 변혁적 리더십과 조직성과 및 직무만족에 관한 연구가 이루어지기 시작하였는데 Kays (1993)는 Ontario에 있는 아동복지 단체 및 아동정신건강센터의 관리자와 부하직원들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 부하직원들의 직무만족, 헌신, 리더 효과성, 리더에 대한 만족도와 정(+)의 상관관계를 나타내는 반면 거래적 리더십은 부(-)의 상관관계를 나타낸다고 보고하였다. 또한 Gellis(2001)는 미국 동부의 의료사회복지사를 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성을 연구하였는데 변혁적 리더십이 리더 효과성, 리더 만족도, 추가근무노력 등 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

최근 우리나라에서도 사회복지조직을 대상으로 이에 관한 연구가 이루어졌는데(황성철, 2002a), 황성철(2002b)은 사회복지관장의 변혁적 리더십이 리더효과성, 리더에 대한 만족, 추가 근무노력, 조직몰입에 크게 영향을 주는 반면 거래적 리더십은 조직효과성에 전혀 영향을 주지 않는 것으로 보고하고 있다. 채순화(2004), 성영태(2006)은 변혁적 리더십 유형과 임파워먼트를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 주는 관계들을 연구하였고, 이외에도 남호현(2006)의 연구에서는 변혁적 리더십은 조직 지원지각 및 공정성 등을 매개로 하여 조직구성원의 태도에 영향을 준다고 보고하였으며, 변혁적 리더십은 심리적 자본을 매개로 하여 조직시민 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 박영국(2008)의 연구에서는 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 개별 배려, 감화와 거래적 리더십의 조건 보상과 예외관리 중에서 조건 보상, 개별적 배려, 감화, 지적자극 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남기민·남기에(2008)에 의하면 사회복지사가 지각한 사회복지 조직 최고관리층의 변혁적 리더십은 사회복지사의 직무만족에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김영춘(2011)의 사회복지관, 노인복지관 및 장애인복지관의 사회복지사를 대상으로 한 연구에서는 기관장이 변혁적 리더십을 발휘할수록 직무만족이 높은 것으로 나타났으며, 최연선(2011)의 사회복지관, 노인복지관 및 장애인복지관의 사회복지사를 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십 요인 중 개별화된 배려와 영감적 동기부여, 거래적 리더십 요인 중에는 상황적 보상이 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하소연(2012)의 연구에 의하면 장애인복지관 종사자가 인식하는 리더십 유형이 변혁적 리더십일 때 직무만족이 가장 높은 것으로 나타났다. 이주희·정현주(2009)는 장애인복지관에 근무하는 기관장의 변혁적 리더십이 사회복지사들의 서비스 질에 직접적인 영향을 미친다고 밝혔다. 황옥화(2013)는 요양보호사가 인지하는 관리자의 리더십·직무만족·서비스질의 관계구조 연구에서는 기관장이 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 적절히 발휘할 경우 직무만족 및 서비스 질에 강한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다.

박설화(2013)의 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 사회복지사의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 박광덕(2014)의 연구에서는 노인장기요양 기관의 시설장을 중심으로 리더십의 조절효과를 확인한 결과 조직성과에 리더십이 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

조정현(2016)의 연구에서는 사회복지관에 영향을 미치는 요인 중 기관장의 리더십이 중요한 요인으로 작용함을 확인하였고 특히 기관장의 변혁적 리더십을 발휘하는 사회복지관의 효율성이 높아지는 결과를 나타내고 있는 것으로 보고하였다.

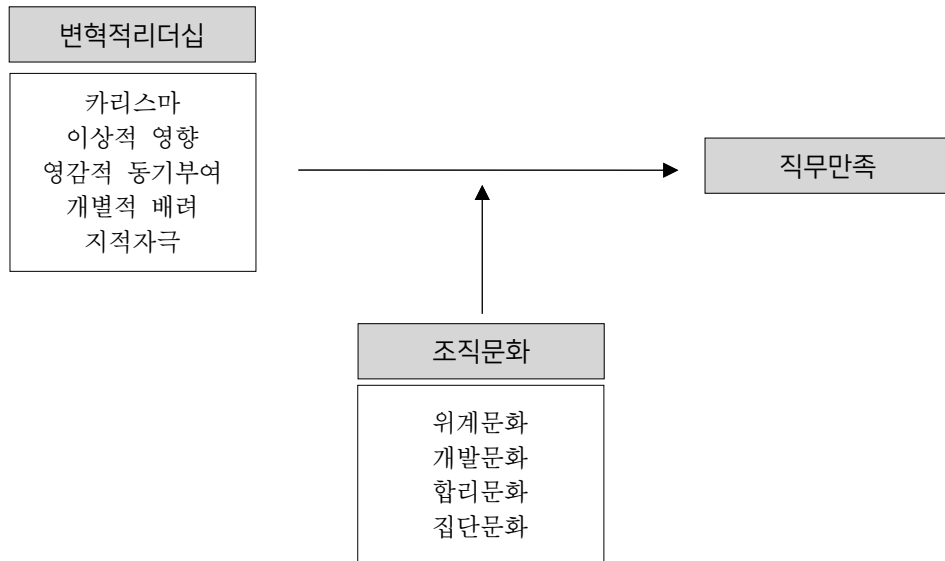
이상의 연구결과를 통해서 보면 결국 기관장이 어떤 리더십을 발휘하는지에 따라 사회복지사의 직무수행에 영향을 미치게 되며, 기관장의 리더십은 일관되게 구성원의 직무만족 및 직무몰입을 포함해서 조직효과성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으므로

이는 조직의 조직성과와 효율성에 영향을 줄 수 있고, 기관장의 변혁적 리더십은 사회복지사의 직무만족 및 직무몰입에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

III. 연구설계

1. 연구설계 및 가설

1) 연구모형



<그림 1> 연구모형

2) 연구가설

선행연구들의 결과를 토대로 본 연구에서는 기관장의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 검증하여 사회복지관 종사자들의 직무만족에 영향을 미치는 기관장의 변혁적 리더십의 하위요소들은 무엇인지를 살펴보고, 기관장의 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 살펴보는데 주된 목적이 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

H1. 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 카리스마는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H1-2. 이상적 영향은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 영감적 동기부여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 개별적 배려는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-5. 지적자극은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 조직문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

- H2-1. 위계문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.
- H2-2. 개발문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.
- H2-3. 합리문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.
- H2-4. 집단문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

2. 측정도구 및 설문지 구성

본 연구는 자료수집을 위해 설문지법을 사용하였으며, 설문문항은 변혁적 리더십, 직무만족, 조직문화, 일반적 특성으로 구성하였다.

1) 변혁적 리더십

본 연구에서 변혁적 리더십은 ‘사회복지관에 종사하는 사회복지사들에게 인식되는 기관장의 리더십으로 부하로 하여금 자신의 개별적 이익을 초월하여 조직이나 집단의 이익을 우선시 하도록 유도하고 변화에 대처하도록 하며, 기대이상의 성과를 달성하도록 동기를 부여시키는 기관장의 행동패턴’이라고 정의한다.

변혁적 리더십의 측정도구로 Bass & Avolio(1997)의 MLQ 중 변혁적 리더십에 관한 도구와 박설화(2013), 김병호(2015)의 연구에서 사용한 도구를 사용하였다. 변혁적 리더십을 구성하는 하위요소로는 카리스마, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 5가지 하위요소로 구성하여 연구하고자 하였다.

본 연구에서는 기관장의 변혁적 리더십에 대한 응답은 1년 이상 근무한 사회복지사가 응답하였으며, 이는 설문조사의 단점 중 하나인 자기평가 방식을 지양하기 위함이다. 설문조사에서 자기평가 방식은 자신의 수행에 대해 과대평가하는 경향이 있어 조사의 객관성을 유지하기 어렵다는 단점이 있어 1년 이상 종사한 사회복지사가 응답하도록 하였다.

2) 직무만족

본 연구에서 사용된 직무만족은 Spector(1997)가 제시한 JSS(The Job Satisfaction Survey)에서 사용한 직무만족도를 사용하였다.

Spector(1997)는 8가지 하위요인 즉, 임금, 승진, 상사와의 관계, 복리후생, 보상, 업무절차, 동료관계, 의사소통 요인으로 세분화하였으나, 본 연구에서는 예비검증 결과를 통하여 업무절차와 동료관계 요인은 척도에서 제외하였으며, 또한 보상요인의 경우 임금·승진·복리후생의 요인과 다소 중복이 되어 제외하고 업무만족, 임금, 승진기회, 상사와의 관계, 복리후생, 의사소통 6가지 하위요소로 결정하여 사용하였다.

본 연구에서 직무만족에 대한 정의는 1년 이상 사회복지관에서 종사한 사회복지사들이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되는 유쾌한 또는 긍정적 감정 상태와 태도로 정의한다. 즉, 사회복지사가 자신의 업무만족, 임금, 승진기회, 상사와의 관계, 복리후생, 의사소통 등의 관계에서 경험하는 사회복지사의 감정과 태도를 말한다.

3) 조직문화

본 연구에 사용된 조직문화는 Kimberly & Quinn(1984), Quinn & McGrath (1985), Dension & Spreitzer(1991), 강홍구(2001), 최소연(2015)의 연구에서 사용한 집단문화(Group culture), 개발문화(Development culture), 위계문화(Hierarchical culture), 합리문화(Rational culture) 4개의 하위요소로 구분하였다. 도구는 총 24문항으로 각 하위요소들은 6문항으로 구성되어 있으며, 응답범주는 리커트형 5점 척도를 사용하였다.

본 연구에서 조직문화란 사회복지관이 내·외부의 환경 변화에 적응하는 과정에서 조직구성원들이 공유하고 있는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동과 사고를 지배하고 조직구조와 상호작용하는 것으로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직고유의 독특성으로 정의한다.

3. 자료분석방법

수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐, SPSS v. 21.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 셋째, 각 변수 간에 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 사용하였다. 넷째, 가설검증을 위하여 선형회귀분석을 실시하였으며, 조직문화의 조절효과를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 <표 1>과 같다. 분석결과 성별은 남자 122명(31.4%), 여자 267명(68.6%)으로 나타났고, 연령은 20대 140명(36.0%), 30대 165명(42.4%), 40대 73명(18.8%), 50대 11명(2.8%)으로 나타났다. 결혼여부는 미혼 205명(52.7%), 기혼 184명(47.3%)으로 나타났고, 학력은 전문대졸 이하 33명(8.5%), 대졸 263명(67.6%), 대학원재 33명(8.5%), 대학원졸 60명(15.4%)으로 나타났다. 근무경력은 3년 미만 138명(35.5%), 3-5년 미만 51명(13.1%), 5-7년 미만 60명(15.4%), 7-10년 미만 50명(12.9%), 10년 이상 90명(23.1%)으로 나타났고, 사회복지사 자격증은 사회복지사 1급 260명(67.0%), 사회복지사 2급 128명(33.0%)으로 나타났다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도(N)	퍼센트(%)	구분		빈도(N)	퍼센트(%)
성별	남자	122	31.4	직위	최고 중간관리자	15	3.9
	여자	267	68.6		중간관리자	117	30.1
연령	20대	140	36.0		선임 사회복지사	78	20.1
	30대	165	42.4		사회복지사	179	46.0
	40대	73	18.8	월평균 수입	150만원 미만	29	7.5
	50대	11	2.8		150-170만원 미만	61	15.7
결혼 여부	미혼	205	52.7		170-200만원 미만	103	26.5
	기혼	184	47.3		200-250만원 미만	109	28.0
학력	전문대졸 이하	33	8.5		250-300만원 미만	66	17.0
	대졸	263	67.6	300만원 이상	21	5.4	
	대학원재	33	8.5	근무지 유형	지역사회복지관 가형	216	55.5
	대학원졸	60	15.4		지역사회복지관 나형	144	37.0
근무 경력	3년 미만	138	35.5		지역사회복지관 사형	29	7.5
	3-5년 미만	51	13.1	기관 운영 형태	사회복지법인	302	77.6
	5-7년 미만	60	15.4		학교법인	21	5.4
	7-10년 미만	50	12.9		재단법인	37	9.5
	10년 이상	90	23.1		종교법인	4	1.0
사회 복지사 자격증	사회복지사 1급	260	67.0		시설관리공단	7	1.8
	사회복지사 2급	128	33.0	기타	18	4.6	
전체		389	100.0	전체		389	100.0

직위는 최고 중간관리자 15명(3.9%), 중간관리자 117명(30.1%), 선임 사회복지사 78명(20.1%), 사회복지사 179명(46.0%)으로 나타났고, 월평균 수입은 150만원 미만 29명(7.5%), 150-170만원 미만 61명(15.7%), 170-200만원 미만 103명(26.5%), 200-250만원 미만 109명(28.0%), 250-300만원 미만 66명(17.0%), 300만원 이상 21명(5.4%)으로 나타났다. 근무지 유형은 지역사회복지관 가형 216명(55.5%), 지역사회복지관 나형 144명(37.0%), 지역사회복지관 사형 29명(7.5%)으로 나타났고, 기관 운영형태는 사회복지법인 302명(77.6%), 재단법인 37명(5.4%), 학교법인 21명(5.4%), 시설관리공단 7명(1.8%), 종교법인 4명(1.0%) 순으로 나타났다.

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구의 목적을 달성하고 연구가설을 검증하기에 앞서 분석에서 사용할 독립변수로서 변혁적 리더십과 조절변수로서 조직문화, 종속변수로서 직무만족에 대해 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 동일한 변수를 측정하는 다수의 문항이 어느 정도 동일변수를 측정하고 있는지와 이론에 의해 제시된 변수들 간의 관계를 어느 정도 반영하는가 등을 알아보는데 사용된다. 또한 신뢰성 분석을 위하여 내적 일관성 분석방법으로 Cronbach's α 값을 측정하였으며, 일반적으로 신뢰도는 0.6 이상이면 신뢰도가 검증된 것으로 판단한다.

1) 변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 <표 2>와 같다. 먼저 Bartlett의 단위행렬 점검 결과 $\chi^2=5477.145(p=0.000)$ 이므로 변수들 사이에 요인을 이룰만한 상관관계가 충분하고, KMO의 표본적합도 점검결과 KMO 값이 0.930으로 나타났으며, 공통성 등을 점검한 결과에서도 측정 자료의 요인분석 가정을 만족시키므로 다음과 같이 요인분석을 실시하였다. 그 결과 총 5개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 요인 1(16.067%)은 '카리스마'로 명명하였고, 요인 2(15.277%)는 '지적자극'으로, 요인 3(14.887%)은 '영감적 동기부여'로 명명하였다. 또한 요인 4(14.873%)는 '개별적 배려'로 명명하였고, 요인 5(13.415%)는 '이상적 영향'으로 명명하였다. 이 5개의 요인 적재 값이 ± 0.40 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 .60 이상으로 나타나 신뢰할만한 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

요인	문항	성분				
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
요인1 카리스마	2. 기관장은 자신의 이익보다 집단의 이익을 더 중요시 한다.	.783	.201	.177	.290	.144
	4. 기관장은 부하직원들에게 자신의 능력과 자신감을 보여준다.	.783	.287	.201	.206	.197
	3. 기관장은 부하직원들로부터 존경받을 수 있도록 행동한다.	.770	.276	.177	.315	.159
	1. 기관장은 부하직원들이 자신과 함께 일하고 있다는 것에 대해 자부심을 갖도록 만든다.	.754	.284	.239	.254	.115
요인2 지적자극	10. 기관장은 문제를 해결하고자 할 때 기존과는 다른 창의적인 방법을 모색한다.	.301	.777	.206	.187	.103
	11. 기관장은 부하직원들에게 다양한 관점에서 문제를 보도록 제시한다.	.257	.771	.291	.207	.209
	9. 기관장은 일반적으로 당연하다고 생각되어 온 전제나 가정이 과연 적절한지 의문을 가지고 재검토한다.	.281	.748	.176	.181	.213
	12. 기관장은 과업을 완수하기 위하여 부하직원들이 새로운 방법을 찾아보도록 제시한다.	.164	.738	.239	.180	.187
요인3 영감적 동기부여	7. 기관장은 부하직원들에게 미래에 대한 강력한 비전을 제시해 준다.	.233	.210	.806	.143	.238
	5. 기관장은 미래에 대하여 아주 낙관적으로 이야기 한다.	.070	.266	.759	.164	.192
	6. 기관장은 달성해야 할 목표에 대하여 열정적으로 이야기 한다.	.257	.169	.734	.087	.288
	8. 기관장은 부하직원들에게 목표를 이룰 수 있다는 확신을 심어준다.	.240	.255	.709	.299	.213
요인4 개별적 배려	15. 기관장은 부하직원 개개인을 각각 서로 다른 욕구와 능력, 열정을 가진 독특한 개인으로 인정한다.	.262	.150	.175	.806	.125
	16. 기관장은 부하직원들이 자신들의 강점을 개발할 수 있도록 도움을 준다.	.178	.220	.117	.787	.147
	14. 기관장은 부하직원들을 단지 집단의 한 구성원으로만 생각하지 않고 하나의 인격체로 대우한다.	.276	.080	.094	.781	.250
	13. 기관장은 부하직원들을 가르치고 지도하는데 많은 시간을 할애한다.	.177	.235	.212	.625	.117

요인	문항	성분				
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
요인5 이상적 영향	17. 기관장은 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념들에 대해서 열성적으로 말한다.	-.018	.131	.188	.167	.829
	20. 기관장은 집단을 위한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.	.291	.177	.158	.109	.774
	19. 기관장은 자신의 결정이 도덕적·윤리적으로 어떤 결과를 가져올지 생각한다.	.286	.124	.273	.170	.648
	18. 기관장은 강한 목적의식을 갖는 것이 중요하다는 점을 구체적으로 말해준다.	.080	.264	.320	.246	.639
고유값		3.213	3.055	2.977	2.975	2.683
분산설명(%)		16.067	15.277	14.887	14.873	13.415
누적설명(%)		16.067	31.345	46.232	61.105	74.519
신뢰도		.921	.896	.885	.849	.834

KMO=0.930, Bartlett's test $\chi^2=5477.145$ (df=190, p=0.000)

2) 직무만족에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

직무만족에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 <표 3>과 같다. 먼저 Bartlett의 단위행렬 점검 결과 $\chi^2=5888.276$ (p=0.000)이므로 변수들 사이에 요인을 이룰만한 상관관계가 충분하고, KMO의 표본적합도 점검결과 KMO 값이 0.954로 나타났으며, 공통성 등을 점검한 결과에서도 측정 자료의 요인분석 가정을 만족시키므로 다음과 같이 요인분석을 실시하였다. 그 결과 11개 문항(6, 9, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28번 문항)이 제거, 총 1개의 요인이 도출되었고, 요인 1(54.266%)은 ‘직무만족’으로 명명하였다. 이 1개의 요인 적재 값이 ±.40 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 .60 이상으로 나타나 신뢰할만한 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표 3> 직무만족에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

요인	문항	성분
		요인1
요인1 직무만족	4. 나는 내 업무가 즐겁다.	.855
	2. 나는 현재 기관에서 하는 일이 좋다.	.778
	3. 나는 내 업무를 수행하면서 자부심을 느낀다.	.773
	11. 우리 기관은 다른 기관에서 승진하는 속도만큼 승진의 기회가 주어진다.	.755
	16. 나는 나의 상관을 신뢰할 수 있다.	.752
	32. 할당된 일에 대해 충분한 설명이 이루어지지 않는 때가 많다.(R)	.751
	15. 나의 상관은 부하들의 감정에 별로 관심을 보이지 않는다.(R)	.745

요인	문항	성분
		요인1
요인1 직무만족	12. 우리 기관의 승진기회에 나는 만족한다.	.743
	31. 나는 기관 내에서 무슨 일이 일어나고 있는지를 모르고 있다고 자주 느낀다.(R)	.742
	29. 동료들과의 의사소통은 원활하다.	.737
	10. 우리 기관은 자신의 업무를 잘 수행하는 직원에게 승진기회가 주어진다.	.737
	7. 기관에서 내게 주는 임금을 생각해 보면 내가 기관으로부터 제대로 인정 받지 못한다는 느낌이 든다.(R)	.730
	8. 나는 임금인상 기회에 대해 만족한다.	.729
	30. 우리 기관의 목표가 무엇인지 내게는 명확하게 이해하기 어렵다.(R)	.729
	5. 나는 내가 하는 일에 대해 합당한 임금을 받고 있다고 느낀다.	.716
	17. 나는 내게 받는 복리후생에 대해 만족하지 않는다.(R)	.712
	19. 우리 기관에서 시행하는 복리후생 제도는 공정하다.	.707
	14. 나의 상관은 나에게 불공정하게 대우한다.(R)	.701
	18. 내가 받는 복리후생은 대부분의 다른 기관에서 제공하는 것만큼 좋다.	.700
	13. 나의 상관은 자신의 직무에 대해 충분한 역량을 보유하고 있다.	.685
	1. 나는 가끔 내 업무가 의미가 없다고 느낀다.	.673
고유값		11.396
분산설명(%)		54.266
누적설명(%)		54.266
신뢰도		.957

KMO=0.954, Bartlett's test $\chi^2=5888.276$ (df=210, p=0.000)

3) 조직문화에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

조직문화에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 결과는 <표 4>와 같다. 먼저 Bartlett의 단위행렬 점검 결과 $\chi^2=4937.433$ (p=0.000)이므로 변수들 사이에 요인을 이룰만한 상관관계가 충분하고, KMO의 표본적합도 점검결과 KMO 값이 0.864로 나타났으며, 공통성 등을 점검한 결과에서도 측정 자료의 요인분석 가정을 만족시키므로 다음과 같이 요인분석을 실시하였다. 그 결과 총 4개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 요인 1(16.641%)은 ‘집단문화’로 명명하였고, 요인 2(15.209%)는 ‘개발문화’로 명명하였다. 또한 요인 3(15.119%)은 ‘위계문화’로 명명하였고, 요인 4(14.850%)는 ‘합리문화’로 명명하였다. 이 4개의 요인 적재 값이 ± 0.40 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 .60 이상으로 나타나 신뢰할만한 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표 4> 조직문화에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

요인	문항	성분			
		요인1	요인2	요인3	요인4
<u>요인1</u> 집단문화	21. 우리 조직은 조직(부서) 내에서 인간친화가 강조되고 있다.	.843	.145	.007	.011
	20. 우리 조직은 구성원들 간의 협조적인 근무 분위기를 중요시 한다.	.838	.172	.072	-.065
	19. 우리 조직의 구성원들은 서로 우호적인 관계를 유지하려고 노력한다.	.821	.115	.140	-.045
	23. 우리 조직에서 문제가 발생하면 서로를 감싸주려고 한다.	.788	.185	.043	.041
	24. 우리 조직은 구성원들 간의 교류가 매우 활발하다.	.770	.175	.049	.078
	22. 우리 조직의 상급자는 지휘·명령하는 윗사람이라기보다는 오히려 친근한 직장선배로 느껴진다.	.674	.302	.032	.050
<u>요인2</u> 개발문화	7. 우리 조직은 새로운 아이디어를 강조하고 창의적이다.	.139	.836	.059	.073
	12. 우리 조직은 제안제도나 창의제도가 충분히 활용되고 있다.	.260	.736	.042	.058
	10. 우리 조직은 결과를 예측하기 어려워도 새로운 사업 활동에 과감하게 지원한다.	.206	.728	-.121	-.045
	9. 우리 조직은 업무처리 절차, 규칙 등의 변경이 용이하다.	.134	.723	-.101	.081
	8. 우리 조직은 선도적인 위치에서 성장·발전해 나가는 것이 강조된다.	.153	.709	.139	.077
	11. 우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	.140	.677	.009	.057
<u>요인3</u> 위계문화	2. 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통해 조직(부서) 전체의 통솔·통제를 강조한다.	.123	.018	.849	.171
	1. 우리 조직은 상급자와 부하 간의 서열의식이 매우 강조되고 있다.	.035	-.059	.771	.173
	5. 우리 조직은 새로운 방법의 모색보다는 규정을 철저히 따르면서 실수가 없는 것을 강조한다.	-.034	-.054	.750	.287
	4. 우리 조직의 상위관리자는 통제로써 직원과 조직을 이끌어 나간다.	.005	.088	.746	.316
	3. 우리 조직은 업무처리에 관련된 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있다.	.114	.310	.713	.133
	6. 우리 조직은 변화보다는 조직(부서)의 안정과 질서를 우선적으로 강조한다.	.105	-.154	.648	.093

요인	문항	성분			
		요인1	요인2	요인3	요인4
요인4 합리문화	15. 우리 조직에서 구성원의 평가는 실적위주로 한다.	-.002	.062	.111	.857
	14. 우리 조직은 모든 관리 조직(부서) 및 행동이 목표 달성 위주로 되어 있다.	-.010	-.001	.230	.798
	17. 우리 조직은 조직(부서)에서 늘 강조하는 중요한 지침은 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것이다.	.066	.081	.126	.736
	16. 우리 조직에서 모든 일은 목표달성을 위한 수단으로 진행된다.	.020	-.069	.173	.726
	18. 우리 조직은 주어진 목표를 달성하지 못하거나 능력이 떨어지는 구성원은 조직(부서)에서 밀려난다.	-.043	.122	.230	.649
	13. 우리 조직은 조직(부서)에서 가장 강조하는 목표는 효율성이다.	.030	.108	.151	.626
	고유값	3.994	3.650	3.629	3.564
분산설명(%)	16.64 1	15.20 9	15.11 9	14.85 0	
누적설명(%)	16.64 1	31.85 1	46.97 0	61.82 0	
신뢰도	.895	.853	.868	.849	

KMO=0.864, Bartlett's test $\chi^2=4937.433$ (df=276, p=0.000)

3. 기술통계 및 상관관계 검증

주요 변수의 기술통계 및 각 변수간 상관관계를 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 먼저 주요 변수의 기술통계분석 결과 변혁적 리더십은 하위요인별 ‘이상적 영향’(M=3.71), ‘개별적 배려’(M=3.57), ‘지적자극’(M=3.47), ‘카리스마’(M=3.46), ‘영감적 동기부여’(M=3.41) 순으로 나타났고, 직무만족은 평균 3.41점으로 나타났다. 또한 조직문화는 하위요인별 ‘집단문화’(M=3.56), ‘개발문화’(M=3.19), ‘위계문화’(M=3.09), ‘합리문화’(M=3.05) 순으로 나타났다.

각 변수간 상관관계를 분석한 결과 변혁적 리더십의 하위요인별 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 이상적 영향은 직무만족과 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났고(p<.001), 조직문화의 하위요인별 위계문화, 개발문화, 합리문화, 집단문화와도 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p<.05). 또한 직무만족은 조직문화의 하위요인별 위계문화, 개발문화, 합리문화, 집단문화와도 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p<.001).

<표 5> 기술통계 및 상관관계 검증

구분	M±SD	변혁적 리더십					직무만족	조직문화					
		카리스마	영감적 동기부여	지적 자극	개별적 배려	이상적 영향		위계문화	개발문화	합리문화	집단문화		
변혁적 리더십	카리스마	3.46±.714	1										
	영감적 동기부여	3.41±.691	.572***	1									
	지적 자극	3.47±.674	.651***	.622***	1								
	개별적 배려	3.57±.651	.625***	.506***	.536***	1							
	이상적 영향	3.71±.588	.510***	.631***	.541***	.509***	1						
직무만족	3.41±.638	.550***	.530***	.549***	.515***	.501***	1						
조직 문화	위계문화	3.09±.688	.270***	.195***	.195***	.141**	.193***	.253***	1				
	개발문화	3.19±.629	.385***	.323***	.446***	.404***	.223***	.376***	.067	1			
	합리문화	3.05±.643	.170**	.145**	.211***	.106*	.210***	.228***	.463***	.130*	1		
	집단문화	3.56±.673	.432***	.406***	.391***	.442***	.349***	.559***	.150**	.438***	.058	1	

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

4. 가설의 검증

1) 가설1의 검증

H1. 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

- H1-1. 카리스마는 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}
- H1-2. 이상적 영향은 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}
- H1-3. 영감적 동기부여는 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}
- H1-4. 개별적 배려는 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}
- H1-5. 지적자극은 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 42.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=57.196, p<.001). 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181, p<.01$), 카리스마($\beta=.176, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.164, p<.01$), 영감적 동기부여($\beta=.147, p<.05$), 이상적 영향($\beta=.138, p<.05$)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다.} 따라서 종사자의 직무만족 향상에 있어서는

<표 6> 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F-value	R ² (Adj. R ²)
	B	표준오차	베타				
(상수)	.684	.173		3.954	.000	57.196***	.427 (.420)
카리스마	.157	.052	.176	3.048**	.002		
영감적 동기부여	.135	.052	.147	2.598*	.010		
지적자극	.172	.054	.181	3.201**	.001		
개별적 배려	.160	.051	.164	3.127**	.002		
이상적 영향	.150	.057	.138	2.612**	.009		

종속변수 : 직무만족

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

변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극, 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 이상적 영향이 중요한 요인임을 알 수 있다.

2) 가설2의 검증

H2. 조직문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H2-1. 위계문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 위계문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다. 먼저 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 위계문화에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 독립변수로 변혁적 리더십을 모델 I 에, 조절변수로 위계문화를 모델 II 에, 변혁적 리더십과 위계문화의 상호작용 변수를 모델 III 에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

모델 I 의 설명력은 42.7%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=57.196, p<.001). 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181$, p<.01), 카리스마($\beta=.176$, p<.01), 개별적 배려($\beta=.164$, p<.01), 영감적 동기부여($\beta=.147$, p<.05), 이상적 영향($\beta=.138$, p<.05)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위계문화가 추가적으로 투입된 모델 II 의 설명력은 43.7%로 1.0%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=49.351, p<.001). 이는 추가적으로 투입된 위계문화($\beta=.100$, p<.05)라는 변수가 직무만족에 유의미한 변수인 것을 의미한다.

<표 7> 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 위계문화의 조절효과

구분	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
카리스마(A)	.176	3.048**	.002	.150	2.582*	.010	.161	2.740**	.006
영감적 동기부여(B)	.147	2.598*	.010	.143	2.548*	.011	.141	2.506*	.013
지적자극(C)	.181	3.201**	.001	.181	3.209**	.001	.161	2.799**	.005
개별적 배려(D)	.164	3.127**	.002	.172	3.296**	.001	.175	3.401**	.001
이상적 영향(E)	.138	2.612**	.009	.130	2.481*	.014	.135	2.617**	.009
위계문화(M1)				.100	2.495*	.013	.085	2.151*	.032
(A)×(M1)							-.016	-.249	.803
(B)×(M1)							-.155	-2.996**	.003
(C)×(M1)							-.098	-1.681	.094
(D)×(M1)							.067	1.271	.205
(E)×(M1)							.129	2.533*	.012
<i>F-value(p)</i>	57.196*** (.000)			49.351*** (.000)			29.671*** (.000)		
<i>Change of F-value(p)</i>	-			6.224* (.013)			3.847** (.002)		
<i>R²</i>	.427			.437			.464		
<i>Change of R²</i>	-			.010			.027		

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

위계문화가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 위계문화의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 46.4%로 2.7%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=29.671, p<.001). 즉, 유의확률 F 변화량은 p<.01 하에서 유의미하게 나타났으며, 추가적으로 투입된 상호작용 변수 중에는 영감적 동기부여와 위계문화의 상호작용 변수($\beta = -.155$, p<.01), 이상적 영향과 위계문화의 상호작용 변수($\beta = .129$, p<.05)가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 위계문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

H2-2. 개발문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 개발문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 8>과 같다. 먼저 직무만족에 영향을 미치는 변혁

적 리더십이 개발문화에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 독립변수로 변혁적 리더십을 모델 I 에, 조절변수로 개발문화를 모델 II 에, 변혁적 리더십과 개발문화의 상호작용 변수를 모델 III 에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

모델 I 의 설명력은 42.7%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=57.196, p<.001). 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181$, p<.01), 카리스마($\beta=.176$, p<.01), 개별적 배려($\beta=.164$, p<.01), 영감적 동기부여($\beta=.147$, p<.05), 이상적 영향($\beta=.138$, p<.05)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개발문화가 추가적으로 투입된 모델 II 의 설명력은 43.7%로 1.0%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다(F=49.388, p<.001). 이는 추가적으로 투입된 개발문화($\beta=.112$, p<.05)라는 변수가 직무만족에 유의미한 변수인 것을 의미한다.

개발문화가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 개발문화의 상호작용 변

<표 8> 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 개발문화의 조절효과

구분	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
카리스마(A)	.176	3.048**	.002	.167	2.918**	.004	.158	2.670**	.008
영감적 동기부여(B)	.147	2.598*	.010	.141	2.505*	.013	.137	2.273*	.024
지적자극(C)	.181	3.201**	.001	.146	2.526*	.012	.166	2.747**	.006
개별적 배려(D)	.164	3.127**	.002	.138	2.603*	.010	.155	2.864**	.004
이상적 영향(E)	.138	2.612**	.009	.153	2.902**	.004	.118	2.156*	.032
개발문화(M2)				.112	2.521*	.012	.125	2.778**	.006
(A)×(M2)							-.110	-1.458	.146
(B)×(M2)							.007	.122	.903
(C)×(M2)							.090	1.579	.115
(D)×(M2)							.084	1.379	.169
(E)×(M2)							-.048	-.759	.448
F-value(p)	57.196*** (.000)			49.388*** (.000)			27.437*** (.000)		
Change of F-value(p)	-			6.353* (.012)			1.054(.386)		
R ²	.427			.437			.445		
Change of R ²	-			.010			.008		

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

수를 추가적으로 투입한 모델Ⅲ의 설명력은 44.5%로 0.8%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=27.437, p<.001). 반면, 유의확률 F 변화량은 p<.05 하에서 유의미하지 않은 것으로 나타났고, 추가적으로 투입된 상호작용 변수도 유의미하지 않은 것으로 나타나 개발문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

H2-3. 합리문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 합리문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 9>와 같다. 먼저 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 합리문화에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 독립변수로 변혁적 리더십을 모델 I 에, 조절변수로 합리문화를 모델 II 에, 변혁적 리더십과 합리문화의 상호작용 변수를

<표 9> 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 합리문화의 조절효과

구분	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
카리스마(A)	.176	3.048**	.002	.170	2.963**	.003	.197	3.515***	.000
영감적 동기부여(B)	.147	2.598*	.010	.152	2.708**	.007	.155	2.632**	.009
지적자극(C)	.181	3.201**	.001	.166	2.937**	.004	.199	3.425**	.001
개별적 배려(D)	.164	3.127**	.002	.171	3.278**	.001	.167	3.255**	.001
이상적 영향(E)	.138	2.612**	.009	.121	2.298*	.022	.079	1.526	.128
합리문화(M3)				.098	2.482*	.013	.059	1.460	.145
(A)×(M3)							-.122	-2.258*	.025
(B)×(M3)							-.199	-3.411**	.001
(C)×(M3)							.027	.497	.619
(D)×(M3)							.045	.877	.381
(E)×(M3)							.248	5.164***	.000
F-value(p)	57.196*** (.000)			49.332*** (.000)			32.263*** (.000)		
Change of F-value(p)	-			6.160** (.003)			7.074*** (.000)		
R ²	.427			.437			.485		
Change of R ²	-			.010			.048		

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

모델Ⅲ에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

모델Ⅰ의 설명력은 42.7%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=57.196, p<.001$). 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181, p<.01$), 카리스마($\beta=.176, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.164, p<.01$), 영감적 동기부여($\beta=.147, p<.05$), 이상적 영향($\beta=.138, p<.05$)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

합리문화가 추가적으로 투입된 모델Ⅱ의 설명력은 43.7%로 1.0%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=49.332, p<.001$). 이는 추가적으로 투입된 합리문화($\beta=.098, p<.05$)라는 변수가 직무만족에 유의미한 변수인 것을 의미한다.

합리문화가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 합리문화의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델Ⅲ의 설명력은 48.5%로 4.8%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=32.263, p<.001$). 즉, 유의확률 F 변화량은 $p<.001$ 하에서 유의미하게 나타났으며, 추가적으로 투입된 상호작용 변수 중에는 카리스마와 합리문화의 상호작용 변수($\beta=-.122, p<.05$), 영감적 동기부여와 합리문화의 상호작용 변수($\beta=-.199, p<.01$), 이상적 영향과 합리문화의 상호작용 변수($\beta=.248, p<.001$)가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 합리문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 카리스마, 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

H2-4. 집단문화는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 집단문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 10>과 같다. 먼저 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 집단문화에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 독립변수로 변혁적 리더십을 모델Ⅰ에, 조절변수로 집단문화를 모델Ⅱ에, 변혁적 리더십과 집단문화의 상호작용 변수를 모델Ⅲ에 차례로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

모델Ⅰ의 설명력은 42.7%였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=57.196, p<.001$). 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181, p<.01$), 카리스마($\beta=.176, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.164, p<.01$), 영감적 동기부여($\beta=.147, p<.05$), 이상적 영향($\beta=.138, p<.05$)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

집단문화가 추가적으로 투입된 모델Ⅱ의 설명력은 50.0%로 7.3%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=55.708, p<.001$). 이는 추가적으로 투입된 집단문화($\beta=.314, p<.001$)라는 변수가 직무만족에 유의미한 변수인 것을 의미한다.

<표 10> 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 집단문화의 조절효과

구분	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
카리스마(A)	.176	3.048**	.002	.129	2.371*	.018	.127	2.330*	.020
영감적 동기부여(B)	.147	2.598*	.010	.101	1.895	.059	.110	2.027*	.043
지적자극(C)	.181	3.201**	.001	.161	3.033**	.003	.157	2.909**	.004
개별적 배려(D)	.164	3.127**	.002	.094	1.878	.061	.099	1.949	.052
이상적 영향(E)	.138	2.612**	.009	.128	2.590*	.010	.118	2.322*	.021
집단문화(M4)				.314	7.464***	.000	.324	7.588***	.000
(A)×(M4)							.033	.519	.604
(B)×(M4)							-.026	-.435	.664
(C)×(M4)							.037	.689	.491
(D)×(M4)							.065	1.128	.260
(E)×(M4)							-.062	-1.136	.257
<i>F-value(p)</i>	57.196*** (.000)			63.756*** (.000)			35.353*** (.000)		
<i>Change of F-value(p)</i>	-			55.708*** (.000)			1.134(.342)		
<i>R²</i>	.427			.500			.508		
<i>Change of R²</i>	-			.073			.008		

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

집단문화가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 집단문화의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 50.8%로 0.8%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(F=35.353, p<.001). 반면, 유의확률 F 변화량은 p<.05 하에서 유의미하지 않은 것으로 나타났고, 추가적으로 투입된 상호작용 변수도 유의미하지 않은 것으로 나타나 집단문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

IV. 연구결과

본 연구는 사회복지관 관장의 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 검증하여 사회복지관 종사자들의 직무만족에 영향을 미치는 기관장의

변혁적 리더십의 하위요소들은 무엇인지를 살펴보고, 기관장의 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직문화의 조절효과를 살펴보는 데 주된 목적을 두고 연구가 이루어졌다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 독립변수별로는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극($\beta=.181, p<.01$), 카리스마($\beta=.176, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.164, p<.01$), 영감적 동기부여($\beta=.147, p<.05$), 이상적 영향($\beta=.138, p<.05$)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종사자의 직무만족 향상에 있어서는 변혁적 리더십의 하위요인별 지적자극, 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 이상적 영향이 중요한 요인임을 알 수 있다.

둘째, 조직문화의 하위요소들이 변혁적 리더십과 직무만족에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증한 결과 위계문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 개발문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과 개발문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다. 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 합리문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과 합리문화는 변혁적 리더십의 하위요인별 카리스마, 영감적 동기부여, 이상적 영향과 직무만족 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다. 직무만족에 영향을 미치는 변혁적 리더십이 집단문화에 의해 조절되는지를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 집단문화는 변혁적 리더십과 직무만족의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 결과 기관장의 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 따라서 기관장들의 리더십을 강화할 수 있는 리더십 교육 또는 훈련이 필요한 것으로 판단된다. 이러한 기관장들의 리더십 교육 또는 훈련은 사회복지관의 조직성과에 긍정적인 결과를 줄 것으로 예상됨으로 ‘사회복지사 협회’, ‘한국사회복지관협회’ 등 관련 기관 그리고 보건복지부 등이 협의하여 리더십 관련 프로그램을 개설하여 기관장들이 리더십 교육에 참석할 수 있는 방안 등을 마련하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다고 판단된다.

참고문헌

- 강흥구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 권일상(2005). 변혁적 리더십과 조직시민 행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과에 관한 연구, 박사학위논문, 중부대학교 대학원.
- 김병호(2014). 변혁적 리더십과 적응수행 간의 관계에 대한 개인-환경 적합성의 조절효과, 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 김영춘(2011). 사회복지조직의 조직효과성 영향 요인 연구, 박사학위논문, 원광대학교 대학원.
- 김용준(2017). 사회복지관의 조직문화와 조직성과 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과에 관한 연구, 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.
- 김용준, 윤천성(2016). 전문대학생의 셀프리더십과 취업 스트레스 관계에서 자기효능감 매개효과에 관한 연구. 인문사회21. 7(4). 425-453.
- 남기민, 남기예(2008). 사회복지 조직 최고관리층의 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 관계: 사회복지사 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. 한국사회복지행정학. 24. 95-128.
- 남호현(2006). 변혁적 · 거래적 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 박광덕(2014). 사회복지 시설장의 제도적 환경 인식과 조직성과와의 관계에서 리더십의 조절효과: 노인 장기요양 기관을 중심으로, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 박설학(2013). 장애인거주시설장의 리더십과 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입 간 관계: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 위덕대학교 대학원.
- 박영국(2008). 사회복지조직 관리자의 리더십이 조직시민행동과 조직유효성에 미치는 영향, 박사학위논문, 대구대학교 대학원.
- 이재선(2004). 리조트종사자 고용형태별 직무만족 연구, 박사학위논문, 경기대학교.
- 이주희 · 정현주(2009). 변혁적 리더십이 서비스 질에 미치는 경로분석: 장애인 복지기관에 종사하는 사회복지사를 중심으로. 한국지역사회복지학. 28. 69-94.
- 오창환(2007). 리더십유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트와 조직특성의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 호서대학교 대학원.
- 성영태(2006). 기초차치 단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트 매개변수를 중심으로, 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 조정현(2016). 종합사회복지관 서비스 공급의 효율성 영향요인 분석: 양적 · 질적 측정을 통한 효율성 분석을 중심으로, 박사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 최소연(2015). 조직문화가 조직성과에 미치는 영향력 연구: 공공복지조직과 민간 지역사회복지관 비교를 중심으로, 박사학위논문, 건국대학교 대학원.

- 최연선(2011). 전문직업적 정체성과 최고관리자의 리더십이 사회복지 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 다수준 분석, 박사학위논문, 서울여자대학교 대학원.
- 추교선(2013). 사회복지관의 자율성 정도가 조직성과에 미치는 영향: 직무소진과 리더십의 매개 효과를 중심으로, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 채순화(2004). 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근, 박사학위논문, 영남대학교.
- 하소연(2012). 장애인복지관 종사자가 인식하는 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향: 팔로워십의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 경성대학교 대학원.
- 황성철(2002a). 사회복지관 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향. 한국사회복지행정학. 8. 65-90.
- 황성철(2002b). 사회복지관 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향. 한국사회복지행정학.
- 황옥화(2013). 노인의료복지시설 요양보호사가 인지하는 관리자의 리더십 · 직무만족 · 서비스 질의 관계구조 연구: 상황적합 이론을 중심으로. 박사학위논문, 호남대학교 대학원. 8, 1-24.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. N. Y.: Free Press, 4-22.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set*. Redwood City. CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1997). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, Harper & Row: New York, NY, 3-22.
- Denison, D. R.(1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dension, D. R. & Spreitzer, G. M.(1991). Organizational culture and Organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Chang and Development*, 5, 1-21.
- Downtown, J. V.(1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary. Process*. N. Y: Free Press.
- Gellis, Z. O.(2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Fisher, C. D.(2000). Mood and emotions While Working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
- Johnson, C. D.(2001). *In search of traditional and contemporary career success*. The University of Georgia.
- Kays, D. E.(1993). *An investigation of transformational and transactional leadership styles in personal social service organizations*, Unpublished Doctoral Dissertation, Wilfrid Laurier University.

- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R.(1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16, 319-333.
- Kuhnert, K. & Lewis, P.(1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis. *Academy of Manarement Review*, 12, 648-657.
- Luthans, F.(1995). *Organizational Behavior*, 17thed., N · J. : McGraw-Hill.
- O'Reilly C. A. & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and psychological attachment, the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71.
- Podsakoff, P. M. et al.(1990). Transformational leader behavior and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Quinn, R. E., J. R. Kimberly.(1984). *Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice*.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. *Organizational Culture*, 315-334.
- Rousseau, D. M.,(1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods, in Schneider, B. (ed.), *Organization climate and culture*, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Smith, C. S. & Brannick, M. T.(1990). A Replication and Theoretical Extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 91-10.
- Spector, R. E.(1997). *Jop Satisfaction*. Sage. Thousand Oake, CA.

ABSTRACT

The Study on the Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction on Director of Social Welfare Center

Yong-Jun Kim*

*Professor, Dept. of Social Welfare, Masan University
(E-mail: social-kim@masan.ac.kr)

In terms of the relationship with regard to the effect of the transformational leadership of the director of social welfare center on the job satisfaction, by examining the moderating effects of organizational culture, the purpose of this study was to investigate the subordinate factors of the transformational leadership of the center director which affect the job satisfaction of the workers in the social welfare center, and explore the moderating effects of organizational culture in terms of the relationship between the transformational leadership of the director of social welfare center and job satisfaction.

The results of this study are as follows.

First, from results of analyzing the effects of transformational leadership on job satisfaction, it is found that the intellectual stimulation by sub-factors ($\beta = .181$, $p < .01$), charisma ($\beta = .176$, $p < .01$), individual consideration ($\beta = .164$, $p < .01$), and inspirational motivation ($\beta = .147$, $p < .05$), ideal effect ($\beta = .138$, $p < .05$) showed statistically significant positive (+) effects on job satisfaction. Therefore, with regard to improvement of the job satisfaction of workers, intellectual stimulation, charisma, individual consideration, inspirational motivation and ideal effect are found to be important factors by sub-factors of the transformational leadership.

Second, as a result of examining the moderating effects of sub-factors of organizational culture on the transformational leadership and job satisfaction, it can be seen that hierarchical culture moderates the relationship between inspirational motivation, ideal effect and job satisfaction by sub-factors of the transformational leadership. In addition, moderating regression analysis was conducted to find out whether the transformational

leadership that affects job satisfaction is controlled by the development culture, and as a result, it is found that the development culture cannot moderate the relationship between transformational leadership and job satisfaction.

From the results of conducting moderating regression analysis to find out whether the transformational leadership affecting job satisfaction is moderated by the rational culture, it can be seen that the rational culture moderates the relationship between charisma, inspirational motivation, ideal effect, and job satisfaction by sub-factors of transformational leadership. From the results of conducting moderating regression analysis to find out whether the transformational leadership affecting job satisfaction is moderated by the group culture, it can be seen that the group culture does not moderate the relationship between transformational leadership and job satisfaction. Consequently, it is found that hierarchical culture and rational culture among the sub-factors of organizational culture moderate the relationship between transformational leadership and job satisfaction but do not moderate development culture and group culture.

Keywords : social welfare care, transformational leadership, job satisfaction, organizational culture