

# 사회복지 시설장의 제도적 환경의 인식과 조직성과의 관계에서 리더십의 조절효과분석

— 노인 장기요양시설을 중심으로 —

Moderating Effects of Leadership in relation between Institutional  
Environments and Organizational Performances in Long Term Care Facilities

박 광 덕 (세명대학교 사회복지학과 교수)

## *Abstract*

**Kwang-Duck Park**

This study is focusing on analyzing for institutional environments of welfare organizations to influence organizational performances under theory of institutionalism, and furthermore conforming moderate effects of leadership in relationship between institutional environment and organizational performances. Target groups in my research design are in long term care facilities which is changing actively these days, so unit of analysis is a organization in which care workers are working than a person. I have three major hypotheses. First, organizational isomorphism derived from institutional environments will influence organizational performance. Second, leadership will directly influence organizational performance significantly. Third, leadership will work a moderator in relationship between institutional environment and organizational performances. According to my analysis I found some major points. First I tested hypothesis that institutional environment influence organizational performances positively and it is significant statistically. Especially normative isomorphism's effect is bigger than others. Second I also pointed out the fact that leaderships influence organizational performances positively and these are significant statistically. Especially both transformational leadership and transactional leadership are more important than institutional leadership. Finally I found moderate effect of leadership with relationship between institutional environments and organizational performances under strong characteristics of variables relatively, especially the moderator as relationship between strong transactional leadership and strong normative isomorphism.

**주제어:** 제도환경, 조직성과, 규범적 동조화, 거래적 리더십, 장기요양시설

**Key Words:** Institutional Environments; Organizational Performances;  
Normative Isomorphism; Transactional Leadership; Long Term  
Care Facilities

## I. 서론

2000년 들어서 우리나라 사회복지행정의 환경은 급격하게 변하여 왔다. 예를 들어, 전통적인 가족부양의 의식으로부터 사회적 부양으로의 변화, 전통적 리더십으로부터 혁신 리더십으로의 변화, 정부중심의 서비스 제고에서 민간의 경쟁을 도입하여 능률성과 성과를 추구하는 경쟁관리체계로의 변화 그리고 신공공관리의 대두에 따른 능률성, 효과성, 성과평가가 중시되는 새로운 제도적 환경으로 변화되었다.<sup>1)</sup> 이러한 사회복지분야 전반에 걸치는 광범위한 제도적 환경 변화는 노인 장기요양 보험제도라는 새로운 제도를 형성하였으며, 장기요양기관이라는 조직을 탄생시키게 되었다. 그리고 이후의 제도적 환경변화는 장기요양기관의 조직성과와 조직구조에도 영향을 미쳤을 것으로 생각된다. 이와 같이, 2008년에 시작된 우리나라 노인장기 요양서비스의 제도적 환경의 변화에 주목하면, 장기요양기관을 둘러싼 제도적 환경은 아직은 제도화가 시작된지 얼마 되지 않아서 그야말로 제도화 과정 중에 있는 생생한 현장임을 알 수 있다.

이상에서 언급한 바와 같이 본 연구자의 시각은 조직의 제도적 환경을 강조한다. 조직은 현재의 환경에의 영향을 받을 뿐만 아니라 또한 과거 환경에 의하여도 영향을 받는다는 사실에 주목한다(Austin, 2009: 3). 연구자가 기초하는 제도적 관점(institutional perspectives)은 특별한 역사적 사건을 강조하며 관계 지향적이며 정태적·횡단적인 연구 보다는 동태적·종단적이며 그리고 조직에 영향을 미치는 요소로서 문화인지적 요소에 초점을 둔다. 따라서, 연구자는 사회복지조직의 제도적 환경에 주목하고 조직의 변화와 발전에 핵심적 역할을 하는 리더십의 영향에 주목한다. 제도주의에 입각한 리더십을 연구하는 학자들은 리더십이 조직성과에 미치는 영향이 과대평가되는 경향임을 지적한다. 이들은 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 부정하지는 않지만, 조직의 제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향을 강조한다(Biggart and Hamilton, 1987; Currie and cket, 2007; Pawar and Eastman, 1997).

제도주의자들이 강조하는 것은 조직이 추구하는 바는 능률성을 통한 목표의 달성에 있다기 보다는 오히려 제도적 규칙에의 순응과 동조를 통한 조직생존에 있다는 것이다. 즉, 조직은 능률성과 효과성의 제고를 통한 경쟁력 강화를 위해서 조직변화를 추

1) 2005년 이후의 보건복지백서를 보면 보건복지부 장관은 취임 시부터 3가지 혁신추진 원칙인 국민체감, 국민과 함께, 미래지향을 일관되게 제시하면서 여기에 실 본부 워크숍과 직원 회의 등을 통해서 혁신 메시지를 지속적으로 전파하면서 혁신의 내재화를 위해 노력하였음을 알리고 있다 여기에 지속적이고 일관된 성과관리를 강조하면서 성과관리시스템(BSC)의 정착을 위한 BSC 모니터링 체계를 마련하고 직원변화관리 교육(6회)을 지원하는 등 2005-06년에 걸쳐 성과관리시스템 구축을 독려했다(2005년도 보건복지백서, 2005: 649; 2006년도 보건복지백서, 2006: 762).

구하기도 하지만, 그 보다는 오히려 기술적 합리성과는 관계가 없더라도, 불확실성하에서 조직의 생존을 위하여 선진화된 조직의 제도적 규칙을 모방함으로써 자기 조직의 정당성을 추구하는 조직 동형화(organizational isomorphism)를 강조한다(DiMaggio and Powell, 1983). 이상과 같은 연구자의 제도적 접근방법은 당연히 주어진 것으로 생각하고 연구에서 소외되어 온 제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향과 그 관계에서 조절변수로서 리더십을 구체적으로 파악한다는 점에서 리더십연구와 조직성과 연구의 지평을 넓혀 줄 것으로 기대한다.

본연구의 목적은 사회복지조직의 제도적 환경변화는 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 제도주의 이론(theory of institutionalism)을 배경으로, 리더십이 조절변수(moderator)로서 제도적 환경변화에 대한 리더들의 인식이 조직성과에 미치는 영향을 조절하는 것을 분석하는 데 있다. 연구 분야는 제도적 환경의 역동성을 잘 파악할 수 있어야 하므로, 오늘날 사회복지분야에서 가장 큰 변화를 보이고 있는 노인 장기요양제도를 대상으로 하였다. 연구의 대상은 장기요양기관 중에서 비교적 규모가 큰 수급자 30인 이상을 수용하는 입소시설들이며, 연구 분석의 수준은 개인이 아닌 조직 단위를 분석의 단위로 한다. 자료수집에 있어서는 개인시설과 법인시설을 구분하여 조사하였으며, 법인시설의 경우에는 134개의 기관이 참여하여 회수율은 16.7%이었다. 반면에, 개인시설은 서울과 경기도의 일정규모(30인 이상 입소시설) 이상의 시설들 596개를 모집단으로 하여 150개 시설의 표본을 선정하고 이 중에서 71개의 시설을 연구자가 직접 방문하여 설문조사하였는데, 최종 수거된 개인시설의 설문지 회수율은 78.9%이었다. 법인시설과 개인시설에 대한 설문조사의 실시기간은 2013년 9월 30일부터 2013년 10월 20일까지 이루어졌다.

## II. 이론적 배경

### 1. 제도적 환경과 조직성과에 대한 선행연구 검토

제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 제도주의자들에 의하여 주도되어 왔다. Powell and DiMaggio(1991)의 연구에 의하면, 조직은 능률성 보다는 제도화된 환경 속에 동형화함으로써 생존에 필요한 자원을 얻고 계속적으로 조직생존을 이어 간다는 것이다. 이들은 미국의 학교, 병원, 그리고 사회복지조직들은 제도화된 환경에 잘 적응함으로써 오늘에 이르고 있다고 설명한다. 물론 이들은 조직이 지나치게 조직효율성이 떨어지는 경우에는 합법성과 자원을 얻지 못하여 생존하지 못한다고 지적하기도 한다. 또한 Tolbert and Zucker(1983)는 미국 공공조직의 개혁에서 많은

조직들이 조직생존과 조직성과를 위하여 조직동형화를 하고 있음을 경험적 연구를 통하여 보고하였다. 1880년부터 1935년까지 일어난 미국 도시의 공무원제도 개혁에 대한 경험적 연구를 통하여 초기의 개혁은 능률성에 대한 목표를 가지고 이루어진 것에 비하여 후반기에 일어난 개혁들은 능률성과 관계없이 제도화된 조직환경 요소에 대한 대응으로 이루어졌음을 지적하고 있다(Tolbert and Zucker, 1983: 22).

우리나라에서는 송윤현(2009)의 연구와 현선훈(1999)의 연구, 그리고 최창수(2008)의 연구가 제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향을 경험적으로 분석한 연구들이다. 우선, 송윤현의 연구는 미 연방조직 고위관리자의 내부적 및 외부적 리더십이 과정지향적 및 결과지향적 조직성과에 어떤 영향이 미치는지를 상황적 맥락 하에서 리더십과 조직성과의 관계가 어떻게 변하는가에 대하여 분석하였다(송윤현, 2009: 3) 이들은 분석결과, 내부적 리더십 및 외부적 리더십은 조직성과에 통계적으로 유의미하게 긍정적 영향을 주었으며, 제도적 맥락과 민주적 절차 정당성의 맥락변수는 리더십과 조직성과의 관계에서 긍정적인 조절효과가 있음을 보고하였다. 그러나 연구자의 관점에서 제도적 환경을 조절변수로 보게 되면, 이러한 연구결과는 함의를 제공해주지 못한다. 왜냐하면, 리더와 조직구성원을 포함한 조직의 역동성을 지나치게 제한하기 때문이다. 다음으로, 최창수의 연구는 김대중정부의 행정개혁을 사례연구하여, 서구의 복지국가형 행정국가에서 신공공관리론적 행정개혁의 도입에 대한 이유를 신제도주의에 입각한 조직 동형화의 관점에서 분석하고 있다. 연구자는 김대중 정부가 행정개혁에서 정부의 효율성 제고라는 목표 외에 서구 선진국의 개혁 프로그램을 모방함으로써 책임있는 조치를 취하고 있다는 상징성을 강조하여 사회적 지지를 확보하려는 정치적 목표가 중요했음을 지적하면서, 이를 강제적 동형화와 함께 모방적 동형화로 설명하였다(최창수, 2008). 한편 직접적으로 제도적 환경과 조직성과를 연계하여 분석한 것은 아니지만, 권순애(2012)는 사회복지조직의 조직학습 영향요인을 밝히려는 연구에서 조직학습을 활성화시키기 위해서는 최고관리자의 리더십보다 조직전체의 문화나 구조를 개선하는 것이 필요하고, 서비스 기술환경에 따라 차별적인 조직학습전략이 필요함을 주장하였는데, 이것은 조직의 제도적 환경을 포함한 조직환경의 중요성을 인식한 연구로 생각된다. 권순애는 부산지역 사회복지관 프로그램의 92.1%가 정부규정에 제시되어 있는 사업들로 구성되는 등 강제적 동형화를 보인다고 분석한 바 있다(권순애, 2012: 169).

한편, Daniel 등(2012)은 국가의 경제·문화적 요인이 국가별 기업소유구조의 실천에 미치는 영향을 분석하면서 제도적 환경의 매개효과에 주목하였다. 이들은 Kaufmann 등(2008)의 제도적 환경연구를 활용하여서 제도적 환경을 6개의 하위차원으로 구성하였는데, 이들과 국가의 경제·문화적 변수들 간의 강한 상관관계를 보고하

었다. 특히 문화적 변수들과 불확실성 회피, 권력 거리, 미래 지향적, 그리고 성과지향적 등 제도적 환경변수들 간의 긍정적이고도 유의미한 관계를 보고한 바 있다(Daniel et al, 2012). Glisson(2002)은 아동정신건강서비스 조직에 대한 연구에서 서비스의 질과 성과에 대한 조직적 상황과의 연계를 할 수 있는 조직구조와 개념적 모델에 대한 검토를 통하여, 경영조직으로부터의 경험적 근거를 아동서비스 조직에 대하여 적용하였다. 이들은 조직성과는 조직구조, 조직문화, 그리고 업무태도에 따라서 달라진다는 것을 밝힌바 있으며, 이러한 특성은 EBP(Evidence-based Practice)의 효과적인 채택에도 영향을 미칠 것으로 확신했다(Glisson, 2002: 233).

## 2. 리더십과 조직성과에 대한 선행연구 검토

리더십과 조직성과의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 대부분의 연구들이 리더십은 조직성과에 긍정적인 성과를 미치는 것을 확인하고 있다.

리더십과 조직성과에 대한 외국문헌을 보면, Garcia-Morales(2012) 등은 조직성과에 대한 변혁적 리더십의 영향을 분석하였다. 매개변수로 조직학습과 혁신의 동태성을 두고 연구한 바, 이들은 변혁적 리더십이 조직학습과 혁신을 통하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 파악하였다(Garcia-Morales et al, 2012: 1040-1050). Andrews and Boyne(2010)은 관리능력과 영국지방정부의 성과에 대한 조직적 리더십의 효과를 분석하였는데, 통제변수로 조직크기, 자원, 외부적 제한, 그리고 과거 성과 등을 두고 연구한 결과는 관리능력이 지방정부의 성과와 긍정적인 통계적 관계를 보여주며, 리더십은 효과적인 관리체계의 영향을 강화시켜 줄 수 있다는 것을 보여주었다(Andrews and Boyne, 2010: 443-454). Yukl(2008)은 리더들이 어떻게 조직효과성에 영향을 미치는가를 연구하였다. 그는 경영조직의 재무성과를 주요 세 가지 요소, 즉 효율성, 적응, 그리고 인적 자원 등을 제시하고 연구하였는데, 효과적인 성과는 조직의 다수의 리더들에 의한 협동적 노력을 필요로 하며, 상황이 변화할 때는 보다 유연하고 적응적이어야만 한다는 것을 확인하였다(Yukl, 2008: 708-722). Mary(2005)는 사회복지조직에서의 변혁적 리더십을 연구하였는데, 변혁적 리더십과 권위주의적 조직에 대응한 민주적 조직이 성공적인 리더십의 조직성과에 정적인 상관관계가 있다는 것을 밝힌 바 있다(Mary, 2005: 105-118).

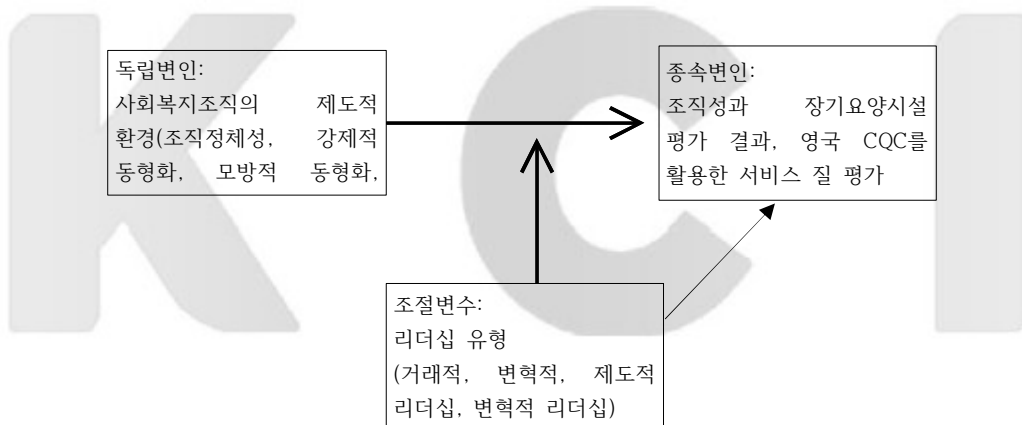
다음으로, 국내에서 이루어진 연구를 보면, 황성철(2003)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하였는데, 사회복지관의 사회복지사를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십은 조직 효과성에 전혀 영향을 주지 않으나, 변혁적 리더십은 유의미한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 김호정(2001)은 변혁적 리더

십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 공조직과 사조직을 비교하여 연구를 하였다. 분석결과를 보면, 기업조직에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 효과적이었으며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 증폭시킨다는 것이었다. 그러나 행정조직에서는 이와 상반된 결과를 보였는데, 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 컸으며, 거래적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 증폭시킨다는 것이다(여인길·김성수, 2005: 560). 또한, 남석훈의 연구(2007)에 의하면, 변혁적 리더십의 정도가 높을수록 조직몰입에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 조직몰입의 하위변인 중에서는 정서적 몰입이 가장 큰 설명력을 보여주었고, 그 다음으로 규범적 몰입, 계속적 몰입의 순으로 나타났다(남석훈, 2007: 96-104).

한편, 하소연(2012)은 사회복지조직의 리더십에 관한 우리나라의 연구경향을 대체로 네 가지로 유형화하였는데, 첫째로, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 찾는 연구, 둘째로 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 찾는 연구, 셋째로 리더십이 자기효능감과 사회자본 및 서비스 질에 미치는 영향을 찾는 연구, 그리고 넷째로 리더십이 영향을 미치는 다양한 변수들 간의 상호관계를 찾는 연구 등으로 구별하고 있다(하소연, 2012: 202). 이 중에서 변혁적 리더십을 대상으로 연구한 것을 보면, 사회복지사가 지각한 사회복지조직 최고관리층의 변혁적 리더십이 사회복지사의 임파워먼트를 매개하거나 혹은 직접적으로 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하였다. 이주희·정현주(2009)는 변혁적 리더십이 서비스 질에 미치는 경로를 분석하였는데, 변혁적 리더십은 서비스 질에 신뢰, 임파워먼트, 그리고 조직몰입을 통하여 간접적으로 영향을 미치는 것을 보여주었다(이주희·정현주, 2009: 69-94). 이종남·한상미(2009)는 장애인복지관 관장의 변혁적 리더십과 사회복지사의 사회자본과의 관계에서 사회복지사의 임파워먼트의 매개효과를 검증하였는데, 사회복지사의 임파워먼트는 매개효과가 있는 것으로 조사되었다(이종남·한상미, 2009: 113-133). 박영국(2008)은 사회복지조직 관리자의 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였는데, 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치고, 조직시민행동이 조직유효성에 직접 영향을 미치는 것으로, 또한 리더십은 조직유효성에 직접효과와 간접효과가 있는 것으로 나타났다(박영국, 2008: 227-250). 이해진·이창원(2011)은 사회복지관장의 변혁적·거래적 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데 사회복지관에서는 복지관장의 리더십 유형이 변혁적 리더십 수준이 강할수록 종사자들의 조직몰입 향상에 기여하는 것을 보고한 바 있다. 또한 전통적 리더십인 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과는 변혁적 리더십을 통하여 더욱 증폭되는 것을 밝힌 바 있다(이해진·이창원, 2011: 213-242).

### 3. 연구모형

본 연구는 전국의 장기요양기관을 대상으로 조직의 제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향에서 리더십의 조절효과를 분석하고자 한다. 앞에서 문헌연구를 통하여 제도적 환경이 조직성과에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 그러나 제도적 환경을 조직에서 활용하는 조직의 리더들에 대한 연구 중에서 제도적 환경과의 관련성을 연구한 선행연구는 활발하지 않음을 알 수 있었다. 현실적으로 장기요양기관들은 급격하게 변화하는 제도적 환경 속에서 조직생존을 위한 기로에 서 있다. 그런데 조직생존에 큰 영향을 미치는 것이 높은 성과를 달성하여 조직생존을 이어가는 방법과 제도적 환경에 적응하고 순응함으로써 조직의 정당성을 확보하고 자원을 획득하여서 조직생존함을 생각할 수 있겠다. 따라서 연구자는 장기요양기관에 대한 제도적 환경, 장기요양기관의 조직성과, 그리고 장기요양기관의 리더들이 인지하는 자신의 리더십 유형의 세 변수를 중심으로 구조모형을 정립하였다.



<그림 1> 연구의 모형

이 모형을 통하여 연구자가 갖는 주된 연구질문은 다음과 같다. 사회복지조직의 제도적 환경은 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 점에 있으며, 이 과정에서 리더십 유형에 따라서 조절효과를 다르게 가질 것이라는 점이다. 이를 구체적으로 정리하면, 다음과 같다.

연구질문 1: 제도적 환경변화는 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

연구질문 2: 리더십의 유형에 따라서 조직성과는 달라질 것이다.

연구질문 3: 리더십은 제도적 환경변화와 조직성과와의 관계에서 조절변인의 역할을 할 것이다.

### Ⅲ. 분석결과

#### 1. 측정도구의 신뢰도와 타당도 검증

측정도구의 신뢰도와 타당도의 검증을 위하여 여러 신뢰도와 타당도 지표 중에서 가장 선호되는 평균분산추출(Average variance extracted: AVE)과 합성신뢰도(composite reliability)를 분석한 결과<sup>2)</sup>, <표 1>에서 볼 수 있듯이, 독립변수인 조직동형화의 측정에 대한 합성신뢰도는 .70보다 큰 것을 확인할 수 있으며, 평균분산추출(AVE)은 .50을 넘지 못하고 경계선에 있음을 알 수 있다. 따라서, 단번에 요인구조의 신뢰도가 확보되었다고 말할 수는 없게 되었다(Fornell and Larcker, 1981). 그러나, 각각의 잠재변수들에 있어서도 요인부하량이 상당히 높으며(.712 - .860), .001% 수준에서 유의미하였다. 이러한 결과들은 수렴 타당도(convergent validity)가 확보될 가능성이 높음을 의미하는 것이다(Anderson and Gerbing, 1988). 합성신뢰도가 0.7보다 크고, 평균분산추출도 0.5 보다 큰 경우에는 수렴의 타당도가 확보된 것을 의미한다. 그리고 판별의 타당도(discriminant validity)를 사정하기 위하여 구조간의 상관관계를 살펴보았다. 일반적으로 .70이하이어야만 판별의 타당도가 확보되었다고 할 수 있는데(Bagozzi and Baumgartner, 1994), 여기서는 모든 잠재변수들이 .465 이하로서 판별의 타당도가 확보되었음을 알 수 있다. 일단은 내적 일관성과 판별의 타당도는 명확하게 확보되었으며, 수렴의 타당도는 조금 더 연구가 필요할 수 있다. 따라서, 연구자는 이러한 측정도구를 가지고 본격적인 2단계의 분석에 임할 수 있게 된 것이다.

2) 합성 신뢰도(composite reliability)는 결합 신뢰도, 개념 신뢰도라고도 하는 데, 합성 신뢰도가 높은 척도는 내적 일관성이 높음을 의미하며, 일반적으로 수용가능한 신뢰도 수준은 .70 이상을 들고 있다(Hair et al., 2006; 문영주, 2011: 15). 또한, 평균분산추출(AVE)은 연구자가 구성한 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타낸 것이다. 평균분산추출은 .50 이상이 되어야 신뢰도가 있는 것으로 간주한다(Fornell and Larcker, 1981).



<표 1> 조직 동형화 측정에 대한 신뢰도와 타당도 검증

조작적 정의 잠재변수 / 측정변수		하위 요인들	표준화 추정치 (standardized estimates)	R <sup>2</sup>	Composite reliability	Average variance extracted
조직 동형화					.9426	.4917
강제적 동형화	←	조직 동형화	.712	.507		
모방적 동형화	←	조직 동형화	.860	.740		
규범적 동형화	←	조직 동형화	.818	.669		
강제적 동형화						
CIO 01	←	강제적 동형화	.666	.444		
CIO 02	←	강제적 동형화	.864	.747		
CIO 04	←	강제적 동형화	.570	.325		
모방적 동형화						
위험감수	←	모방적 동형화	.393	.154		
혁신성	←	모방적 동형화	.536	.288		
규범적 동형화						
NIO 04	←	규범적 동형화	.689	.475		
NIO 03	←	규범적 동형화	.734	.539		
NIO 02	←	규범적 동형화	.776	.602		
NIO 01	←	규범적 동형화	.736	.542		
잠재변수	X <sup>2</sup>	DF	TLI rho2	CFI	RMSEA	P
강제적 동형화 규범적 동형화 혁신성 위험감수	136 .74 1	49	.899	.936	.073 (.059-.088)	.000

모든 추정값은 p<0.001에서 유의미하다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이, 종속변수인 조직성과의 측정에 대한 합성신뢰도는 .70보다 큰 것을 확인할 수 있으며, 평균분산추출(AVE)도 .50을 넘어서 요인구조가 모두 신뢰할 수 있음을 보여주고 있다(Fornell and Larcker, 1981). 또한 각각의 잠재변수들에 있어서도 요인부하량이 비교적 높았으며(.55 - .81), .001% 수준에서 유의미하였다. 이러한 결과들은 수렴 타당도(convergent validity)가 확보되었음을 의미하

는 것이다(Anderson and Gerbing, 1988). 합성신뢰도가 0.7보다 크고, 평균분산추출도 0.5 보다 큰 경우에는 수렴의 타당도가 확보된 것을 의미한다. 그리고 판별의 타당도를 사정하기 위하여 구조간의 상관관계를 살펴 보았는데, 여기서는 .70이하이어야만 판별의 타당도가 확보되었다고 할 수 있다(Bagozzi and Baumgartner, 1994) 그러나, 고객지향성과 조직관리간의 상관관계가 .719로 조건을 충족하지 못하여서 보다 깊은 연구가 필요함을 보여 준다. 결국, <표 2>에서 우리가 알 수 있는 것은 일단은 내적 일관성과 수렴타당도는 명확하게 확보되었으며, 판별 타당도는 보다 깊은 연구가 필요하다는 점이다. 따라서, 연구자는 이러한 측정도구를 가지고 본격적인 2단계의 분석에 임할 수 있게 된 것이다.

<표 2> 조직성과의 측정에 대한 신뢰도와 타당도 검증

조직적 정의 잠재변수 / 측정변수		하위 요인들	표준화 추정치 (standardized estimates)	R <sup>2</sup>	Composite reliability	Average variance extracted
조직성과					.9878	.7952
조직관리	←	조직 성과	.849	.737		
시설관리	←	조직 성과	.742	.551		
안전관리	←	조직 성과	.830	.689		
고객지향성	←	조직 관리	.904	.817		
조직 관리						
SQ 14	←	조직 관리	.720	.519		
SQ 15	←	조직 관리	.727	.529		
SQ 16	←	조직 관리	.815	.663		
SQ 17	←	조직 관리	.800	.640		
SQ 18	←	조직 관리	.783	.613		
SQ 19	←	조직 관리	.770	.593		
SQ 7	←	조직 관리	.709	.503		
고객 지향성						
SQ 12	←	고객 지향성	.884	.781		
SQ 13	←	고객 지향성	.832	.693		
안전 관리						
SQ 11	←	안전 관리	.791	.626		
SQ 10	←	안전 관리	.833	.695		
SQ 09	←	안전 관리	.732	.536		
시설 관리						
SQ 05	←	시설 관리	.799	.638		
SQ 04	←	시설 관리	.824	.680		
SQ 03	←	시설 관리	.807	.651		
SQ 02	←	시설 관리	.664	.441		
SQ 01	←	시설 관리	.735	.540		
잠재변수	X <sup>2</sup>	DF	TLI rho2	CFI	RMSEA	P
조직 관리	376				.083	
고객 지향성	.49	115	.900	.925	(.073-.09	.000
안전 관리	7				2)	
시설 관리						

모든 추정값은 p<0.001에서 유의미하다.

한편, 연구자의 주된 관심변인인 조절변인으로서의 리더십에 대한 측정의 신뢰도와 타당도 검증을 보면, <표 3>에서 볼 수 있듯이 분석결과 제안된 자료에 대한 측정모형은 매우 양호한 모형으로 판단되었다. 즉, Chi-square=403.741, df=219, p=.000, CFI=.919, TLI rho2=..900, RMSEA=0.050(.043-.058) 등으로 지표들이 상당히 좋은 적합도를 보이고 있다. <표 3>에서 볼 수 있듯이, 합성신뢰도는 .70보다 큰 것을 확인할 수 있으며, 평균분산추출(AVE)도 .50을 넘는 좋은 수치를 보여주고 있다 (Fornell and Larcker,1981). 각각의 잠재변수들에 있어서도 요인부하량이 상당히 높으며(.712 - .860), .001% 수준에서 유의미하였다. 이러한 결과들은 수렴 타당도 (convergent validity)가 확보될 가능성이 높음을 의미한다(Anderson and Gerbing,1988). 합성신뢰도가 0.7보다 크고 평균분산추출도 0.5 보다 큰 경우에는 수렴의 타당도가 확보된 것을 의미하는 것이다. 판별의 타당도(discriminant validity)를 사정하기 위하여 구조간의 상관관계를 살펴 보았는데, 여기서는 .70이하이어야만 판별의 타당도가 확보되었다고 할 수 있다(Bagozzi and Baumgartner, 1994) 여기서는 모든 잠재변수들이 .609 이하로서 판별의 타당도가 확보되었음을 의미한다. 결국 <표 3>에서 알 수 있는 것은 구성된 척도구성은 일단은 내적 일관성과 판별의 타당도는 명확하게 확보되었으며, 수렴의 타당도 또한 확보되었다. 따라서, 연구자는 이러한 측정도구를 가지고 본격적인 2단계의 분석에 임할 수 있게 된 것이다.

<표 3> 리더십 측정에 대한 신뢰도와 타당도 검증

조작적 정의 잠재변수/ 측정변수		하위 요인들	표준화 추정치 (standardized estimates)	R <sup>2</sup>	Composite reliability	Average variance extracted
리더십					.9872	.6963
변혁적 리더십	←	리더십	.991	.913		
거래적 리더십	←	리더십	.865	.748		
제도적 리더십	←	리더십	.956	.983		
변혁적 리더십						
배려	←	변혁적 리더십	.703	.494		
비전 제시	←	변혁적 리더십	.910	.827		
카리스마	←	변혁적 리더십	.470	.221		
지적 자극	←	변혁적 리더십	.807	.652		
동기 부여	←	변혁적 리더십	.847	.718		
거래적 리더십						
예외 관리	←	거래적 리더십	.735	.540		
상황적 보상	←	거래적 리더십	.691	.477		
제도적 리더십						
과거 지향	←	제도적 리더십	.753	.567		
정치성	←	제도적 리더십	.429	.184		
잠재변수	X <sup>2</sup>	DF	TLI rho2	CFI	RMSEA	P
변혁적 리더십	403				.050	
거래적 리더십	.30	219	.906	.919	(.043-.058)	.000
제도적 리더십	8					

모든 추정값은 p<0.001에서 유의미하다.

## 2. 가설의 검증

### 1) 조직 동형화가 조직성과에 미치는 영향

제도주의자들은 제도적 환경이 미치는 영향에 주목하였다. 앞서 조직 동형화의 유형에 따라서 조직성과에 유의미한 긍정적인 영향을 미칠 것이다라는 세부가설을 세웠다. 여기서는 이들에 대한 가설검증을 중다회귀분석을 통하여 분석하였다.

모든 통제변인과 독립변수로서 조직동형화를 투입한 결과, 독립변수로서의 조직 동형화가 조직성과에 매우 유의미한 것을 알 수 있었다. 모델의 설명력은 독립변수1개와 통제변수인 성별이 종속변수의 변량을 23.0% 설명하는 것으로 볼 수 있으며, F값이 6.322로 유의미하였다. 통제변수로 투입한 변수 중에서 성별만이 유의미하였다. 결국 연구자가 세운 영가설인 제도적 환경의 영향과 조직성과 간에는 관계가 없다는 귀무가설은 기각되고, “제도적 환경변화는 조직성과에 영향을 미칠 것이다”라는 연구가설이 채택되었다. 통제변수로서 성별이 유의미한 것은 여성 시설장과 남성 시설장 간에 성과가 다르다는 것을 의미하는 것으로 성별은 더미변수로서 투입된 것이므로, 그 해석에 있어서는 기준범주가 여성이므로 여성에 비하여 남성의 성과가 회귀계수가 음수인 관계로 더 낮은 것을 알려 주는 것이다. 이것은 평균분석에서는 밝혀지지 않았던 것으로 매우 의미있는 결과로 해석되며, 실제로 현장의 장기요양기관의 리더들이 여성이 많은 가운데서 여성지도자들이 남성 못지않은 리더십을 갖고 장기요양서비스에 임하고 있음을 알려주는 것으로 볼 수 있다. 이제 구체적으로 조직 동형화가 조직성과에 영향을 미칠 것이다라는 가설의 세부가설로서 각 동형화의 유형에 따른 조직성과의 관계를 살펴보고자 계속하여 각 동형화 유형을 독립변수로 투입하였다.

<표 4> 조직 동형화의 하위 요인들이 조직성과에 미치는 영향 분석결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수
		B	표준오차	β
통제변수	시설유형	-.088	.088	-.088
	성별	-.093	.063	-.114
	시설위치	.021	.068	.025
	조직구조	.060	.068	.068
	조직 정체성	-.066	.047	-.115
	법률인식	.004	.049	.007
독립변수	강제적 동형화	.021	.060	.038
	모방적 동형화	.141*	.062	.193
	규범적 동형화	.271***	.075	.338
상수		1.836***	.352	
R <sup>2</sup>		.255		
수정된R <sup>2</sup>		.209		
F(sig.)		5.543***		

종속변수 : 조직성과, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

<표 4>에서 알 수 있듯이, 조직 동형화의 하부요인들을 투입한 결과 세가지 동형화의 유형 중에서 규범적 동형화의 영향력이 가장 컸으며, 모방적 동형화도 유의미하였지만, 강제적 동형화는 유의미하지 않았다. 통제변수와 관련해서는 어떤 변수도 유의미하지 않았다. 조직 동형화를 전체로 투입하였을 경우에 유의미하였던 성별도 개별 동형화 유형을 투입하자 그 영향이 사라졌음을 보여준다. 이 점은 성별에 따른 조직 동형화의 평균차이가 없었던 t-검증과 같은 결과를 보여주고 있다.

## 2) 리더십이 조직성과에 미치는 영향

앞의 이론연구에서 살펴본 바와 같이 많은 연구들이 경험적으로 리더십이 미치는 조직성과에의 영향을 주장한다. 제도주의자들은 그 영향이 과대화되었음을 지적하면서 제도적 환경의 중요성을 제기하고 있는 것이다. 본 연구에서도 이러한 과정을 분석하고자 한다. 우선적으로 연구자는 리더십을 통제변수들과 투입하여 보고, 다음으로 리더십의 하위 세 가지 리더십 유형을 투입하였으며, 이후에 단계적으로 조직 동형화의 세 가지 유형 모두를 투입하여 분석하였다. 분석결과 리더십은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 통제변수 중에서 성별이 유의미한 것으로 나타났다. 이것은 성별이 조직성과에 부적 영향을 유의미하게 미치므로, 그 결과를 해석하여 보면, 성별이 더미변수인 관계로 기준이 되는 범주가 여성이므로, 여성 리더십의 경우에 비하여 남성 리더십이 조직성과가 적게 나타남을 의미한다. 다음으로 리더십의 하위 세 가지 유형을 투입하여 보았다. <표 5>에서 볼 수 있듯이 리더십의 하위 세 가지 유형 중에서 제도적 리더십만을 제외한 두 가지 리더십 유형이 조직성과에 유의미하였으며, 거래적 리더십의 영향력이 보다 큼을 알 수 있었다.

연구자는 리더십의 하위유형이 조직성과에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통하여 1차로 리더십의 세 유형을 투입하고, 다음 단계로 조직 동형화의 세 가지 유형을 투입하였다. 그런데 분석의 결과는 매우 흥미롭게 도출되었다. 분석결과를 <표 5>에서 보면, 모든 리더십 유형과 조직 동형화의 유형을 투입하였을 때, 유의미하게 조직성과에 영향을 미치는 것은 거래적 리더십과 규범적 동형화인 것으로 분석되었기 때문이다. 우선, 1단계에서 투입한 리더십의 유형들이 조직성과의 변량을 26.1% 설명하고 있으며, 그것이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 다음으로 2단계로 투입된 조직 동형화의 하위요인들로 인하여 R제곱의 변화량이 0.055로 세 가지 조직 동형화의 유형들이 종속변수의 변량을 5%정도 설명하는 것으로 미미하지만 통계적으로 유의미하였다. 그리고 두 차원을 합한 독립변수들의 종속변수 변량에 대한 설명력은 31.5%로 유의미한 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 매우 일반적인 실제 상황과 일치되는 결과이다.

<표 5> 리더십유형과 조직성과의 관계에 대한 위계적 회귀분석 결과

독립변수		모델1			모델2		
		B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
통제변수	시설유형	-.096	-.088	-1.113	-.074	-.068	-.852
	성별	-.107	-.132	-1.764	-.086	-.106	-1.405
	시설위치	.058	.069	.870	.041	.049	.614
	조직구조	.055	.063	.804	.014	.016	.209
	조직 정체성	-.016	-.027	-.345	-.053	-.093	-1.148
	법률인식	.049	.079	1.038	.020	.032	.412
독립변수	변혁적 리더십	.223	.212	<b>2.201*</b>	.140	.133	1.376
	거래적 리더십	.247	.308	<b>3.142**</b>	.182	.227	<b>2.229*</b>
	제도적 리더십	-.090	-.141	-1.700	-.087	-.136	-1.573
	강제적 동형화				.010	.015	.163
	모방적 동형화				.078	.107	1.102
	규범적 동형화				.203	.252	<b>2.687**</b>
상수		1.650		4.228***	1.477		3.852***
R <sup>2</sup>		.261			.315		
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>		.215			.258		
model F		5.772***			5.489***		
R <sup>2</sup> change					.055		
F change					3.803*		

종속변수: 조직성과, \* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

장기요양서비스를 제공하는 장기요양기관은 조직의 구성원들이 모두 전문성을 기반으로 구성되어 있는 조직이다. 간호사, 물리치료사, 사회복지사, 요양보호사, 그리고 경우에 따라서는 의사가 포함되는 각각의 독자적인 전문적 영역이 통합되어 요양서비스가 제공되는 것이다. 따라서, 항상 문제가 되는 것은 전문성이고, 서비스의 질인 것이다. 분석결과에서도 리더들은 급격하게 변화하는 현재의 불확실한 환경 하에서 성과를 추구하기 위한 리더십의 행태를 보여주고 있으며, 조직 동형화에서도 전문성을 강조하는 규범적 동형화의 영향력만이 조직성과에 유의미하게 도출되었기 때문이다.

### 3) 리더십 하위요인들이 조직성과에 미치는 영향

다음으로, 통제변수와 모든 하위변수들을 투입하여 그것들이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이것은 리더십의 하위속성들이 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이기도 한 데, 모두 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다. 첫단계에서는 통제변수들의 효과를 확인하기 위하여 6개의 통제변수만을 조직성과와의 관계에서 살펴 보았으며, 다음으로 조직동형화의 유형을 투입하였고, 3단계에서는 리더십의 하위요소들인 3가지 리더십 유형의 9가지 하위요인 모두를 투입하였다. <표 6>은 리더십의 하위요인들이 조직성과에 미치는 영향에 대한 분석결과이다.

<표 6> 리더십의 하위요인들이 조직성과에 미치는 영향에 대한 분석결과

변수		모델1			모델2			모델3		
		B	β	t	B	β	t	B	β	t
통제 변수	시설유형	-.144	-.132	-1.544	-.088	-.080	-.999	-.094	-.087	-1.060
	성별	-.116	-.142	-1.769	-.093	-.114	-1.489	-.085	-.104	-1.347
	시설위치	.038	.046	.531	.021	.025	.311	.054	.064	.790
	조직구조	.188	.216	<b>2.717**</b>	.060	.068	.869	.015	.017	.211
	조직 정체성	.011	.019	.228	-.066	-.115	-1.402	-.049	-.086	-1.037
독립 변수	법률인식	.063	.101	1.242	.004	.007	.085	.003	.005	.065
	강제적 동형화				.025	.038	.414	.016	.025	.249
	모방적 동형화				.141	.193	<b>2.281*</b>	.063	.086	.851
	규범적 동형화				.271	.338	<b>3.638***</b>	.181	.226	<b>2.345*</b>
변혁적 리더십	동기부여							.184	.234	2.286
	지적자극							-.054	-.068	-.724
	개별적 배려							-.003	-.005	-.047
	비전제시							-.003	-.003	-.031
	카리스마							-.027	-.040	-.497
거래적 리더십	예외적 관티							.147	.170	1.720+
	상황적 보상							.095	.166	1.721+
제도적 리더십	과거지향성							-.047	-.104	-1.309
	정치성							-.032	-.055	-.608
상수		2.555		7.222***	1.836		5.215***	1.511		3.543***
R <sup>2</sup>		.104			.255			.341		
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>		.068			.209			.254		
F		2.894*			5.543***			3.934***		
R <sup>2</sup> <sub>△</sub>					.150			.086		
F <sub>△</sub>					9.815***			1.988*		

종속변수: 조직성과, + p<.09, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 6>에서 볼 수 있듯이, 제1단계에서 통제변수들만을 투입한 결과, 조직구조만이 조직성과와 유의미한 정의 관계가 있음을 알 수 있다. 이것은 대부분의 연구에서 경험적으로 보고된 것으로 본 연구에서는 조직의 구조가 개방형이며 유연한 구조이면 일수록 조직성과에 정의 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다. 불확실한 환경 하에서 조직구조를 유연하게 하는 것은 외부변화에 대응하는 하나의 방안이 될 수 있다.

다음으로 제2단계에서는 조직 동형화 중에서 규범적 동형화와 모방적 동형화가 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전문성의 능력이 한단위 증가할 때마다 조직성과는 리더십의 역할을 통제하는 경우에 .271 만큼씩 증가하는 것을 알 수 있다. 이 점은 불확실하고 급변하는 장기요양기관의 환경 속에서 조직의 리더들은 전문성을 강화함으로써 조직성과를 올리려고 한다는 사실을 알려주는 것이다. 노인장기요양제도가 성립된지 5년을 넘기면서 이제는 양적 팽창으로부터 서비스의 질적 제고와 전문적 서비스의 중시라는 방향으로 현장의 리더들도 중점을 두고 추진하고 있다는 사실을 알려주는 것이라고 생각된다.

이제 3단계로 투입한 리더십의 하위요인들이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과를 보면, 변혁적 리더십의 5개 하위요인(동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 비전제

시, 카리스마 등), 거래적 리더십의 2개 하위요인(예외적 관리, 상황적 보상), 그리고 제도적 리더십의 2개 하위요인(과거지향성, 정치성)들 중에서 유일하게 변혁적 리더십의 동기부여만이 조직성과에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 그러나 가장 영향력이 크다고 생각되는 규범적 리더십의 경우에는 하위요인들이 모두  $p < .05$ 에서는 유의미하지 않았으나,  $p < .09$ 에서 유의미함을 보여서, 보다 후속연구가 필요하며 계속하여 상호작용에서도 거래적 리더십에 주목할 필요가 있음을 알려준다고 생각된다.

#### 4) 리더십의 조절효과에 대한 가설검증

##### ① 조절회귀분석(moderated regression analysis)

연구자는 리더십이 가지는 조직 동형화와 조직성과간의 관계에서 조절효과를 검증하기 위하여 독립변수인 조직 동형화와 상호작용항을 만들어서 분석하였다. 첫째로 전체 차원에서 조직동형화와 리더십, 그리고 상호작용항을 넣고 조절효과를 분석하였으며, 다음으로 하위차원들을 넣고 상호작용도 하위차원별로 넣고 조절효과를 분석하였다. 우선, 분석에 앞서서 회귀가정을 살펴보기 위하여 정규성, 오차의 등분산성 등을 산점도와 히스토그램을 통하여 확인하였다. 또한, 다중공선성도 VIF값을 통하여 확인할 수 있었다. 분석결과는 조절효과를 확인할 수 없었다. 그러나, 상호작용항의 회귀계수값이 비교적 큰 값으로 나타나서 유의미할 가능성을 볼 수 있으므로, 보다 구체적으로 분석을 하기 위하여 위계적 회귀분석을 하였다.

따라서 연구자는 조직 동형화에 대한 리더십의 영향력을 분명히 하고자, 1단계로 통제변수들과 독립변수인 세 개의 조직 동형화 유형의 변수를 투입하고, 2단계로 조절변수인 세가지 유형의 리더십과 9개의 상호작용항을 만들어서 함께 투입하였다. 분석의 결과는 <표 7>에서 볼 수 있듯이, 제1단계 모형에서는 모방적 동형화와 규범적 동형화의 영향력이 유의미하였으며 규범적 동형화의 영향력이 상대적으로 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이것은 현재 장기요양기관의 리더들에게 있어서는 규범적 동형화가 가장 크게 영향을 미치고 있음을 말해주는 것으로 판단된다. 반면에 강력한 규제로 상징되는 강제적 동형화는 유의미하지 않아서 정부규제가 장기요양기관들의 조직성과를 내서 이용하는 국민들의 만족을 얻는 것과는 상당히 괴리되어 있음을 생각하게 해 준다.

모형2에서는 리더십의 세 가지 유형과 세 가지 유형의 조직 동형화와 상호작용항 9개를 투입하였는데, 결과는 거래적 리더십만이 조직성과에 유의미하였으며, 조직동형화 중에서 규범적 동형화는 여전히 유의미한 결과를 보여주었다. 그러나, 연구의 주된 목적인 리더십과 조직 동형화의 상호작용효과는 9개의 유형 모두에서 유의미하지 않았다. 단지, 지금까지 모든 분석에서 그 영향력이 두드러지던 규범적 동형화의 경



우, 모델 1에서 모델2로 가면서 약화됨을 보여주고 있어서 리더십과 상호작용항의 투입에 따른 영향은 있는 것으로 생각된다. 단지, 현 상태에서 유의미한 결과를 보여주지 못한다는 것을 생각해 볼 수 있다. 따라서, 연구자는 상호작용의 효과를 찾기 위하여 자료를 보다 구조화하기로 하고, 각각의 변수들의 특성을 강하게 하여 비교하여 보았다. 즉, 평균값을 기준으로 상위 50% 집단과 하위 50% 집단으로 구별하여 상호작용을 분석하여 보았다.

<표 7> 리더십의 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

독립변수		모델1			모델2		
		B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
통제변수	시설유형	-.088	-.080	-.999	-.043	-.039	-.475
	성별	-.093	-.114	-1.489	-.098	-.120	-1.501
	시설위치	.021	.025	.311	.014	.016	.198
	조직구조	.060	.068	.869	.004	.004	.051
	조직 정체성	-.066	-.115	-1.402	-.059	-.103	-1.207
	법률인식	.004	.007	.085	.012	.019	.237
독립변수	강제적 동형화(A)	.025	.038	.414	.012	.019	.200
	모방적 동형화(B)	.141	.193	2.281*	.072	.098	.964
	규범적 동형화(C)	.271	.338	3.638***	.216	.269	2.757**
리더십	변혁적 리더십(D)				.145	.138	1.322
	거래적 리더십(E)				.185	.231	2.130*
	제도적 리더십(F)				-.100	-.157	-1.547
상호작용	강제적 * 변혁적(A*D)				-.006	-.004	-.032
	강제적 * 거래적(A*E)				-.088	-.065	-.556
	강제적 * 제도적(A*F)				-.055	-.047	-.482
	모방적 * 변혁적(B*D)				-.090	-.055	-.452
	모방적 * 거래적(B*E)				-.103	-.099	-.730
	모방적 * 제도적(B*F)				.074	.074	.643
	규범적 * 변혁적(C*D)				.082	.041	.309
	규범적 * 거래적(C*E)				.006	.004	.031
	규범적 * 제도적(C*F)				.099	.093	.839
상수		1.836		5.215***	1.564		3.703***
R <sup>2</sup>		.255			.340		
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>		.209			.237		
model F		5.543***			3.293***		
R <sup>2</sup> change					.086		
F change					.1451		

종속변수: 조직성과, \* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

② 특성구분을 통한 이원분산분석(two-way ANOVA)

연구자는 상호작용을 검증하는 또 다른 방법인 리더십의 특성에 따라서 높은 집단과 낮은 집단으로 구별하여 이원분산분석(two-way ANOVA)을 하였다. 우선적으로

자료의 집적도를 높이기 위하여 종속변수를 포함한 모든 주요 변수들을 평균을 기준으로 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 상호작용효과의 검증에 사용하고 자 하였다. 조직성과를 평균을 기준으로 평균보다 높은 집단(N=94)과 낮은 집단(N=64)으로 구분하고<sup>3)</sup>, 평균값을 기준으로 각 동형화의 유형도 강제적 동형화가 높은 집단(N=63)과 낮은 집단(N=95)으로 구분하고, 동일하게 모방적 동형화(평균보다 상위 50% 집단, N=72, 낮은 집단N=86)와 규범적 동형화도 각각 구별하였다(상위집단 N=69, 낮은 집단N=86). 그리고 리더십도 유형별로 변혁적 리더십의 특성이 높은 집단(N=80)과 낮은 집단(N=78)을 평균값을 기준으로 구분하였으며, 다른 거래적 리더십(낮은 집단 N=74, 높은 집단 N=84)과 제도적 리더십(높은 집단 N=69, 낮은 집단 N=89)도 동일한 방법으로 유형화하였다. 이렇게 하여 9번의 분석을 시도 하면서 각각의 집단간의 상호작용효과를 분석한 결과, <표 8>과 같이 규범적 동형화의 성향이 강한 집단(N=69)과 거래적 리더십의 성향이 강한 집단(N=84)에서 상호 작용효과가 조직성과에 유의미하게 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 그러나, 규범적 동형화가 조직성과에 유의미하지 않아서 조절변수인 거래적 리더십의 성향이 높은 경우에는 규범적 동형화와 거래적 리더십의 상호작용 효과가 유의미한 것으로 분석되었다.

<표 8> 규범적 동형화와 거래적 리더십간의 조절효과 확인

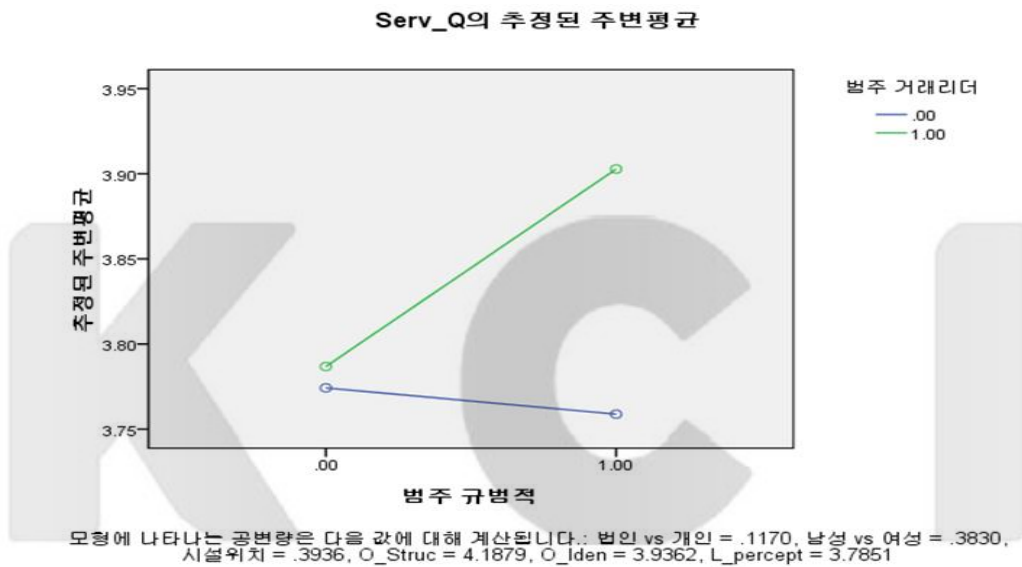
종속변수: 조직성과

소스	제곱합 (SS)	자유도 (df)	평균제곱 (MS)	F	
수정모형	.473 <sup>a</sup>	9	.053	3.120**	
절편	9.510	1	9.510	563.948***	
통제변수	운영주체	.074	1	.074	4.375*
	성별	.004	1	.004	.225
	시설위치	.010	1	.010	.611
	조직구조	.038	1	.038	2.275
	조직 정체성	.007	1	.007	.386
	법률인식	.015	1	.015	.866
독립변수	규범적 동형화 A (상위 50%)	.047	1	.047	2.793
조절변수	거래적 리더십 B (상위50%)	.108	1	.108	6.392*
상호작용	규범적*거래적 (A x B)	.079	1	.079	4.674*
	오류	1.417	84	.017	
	합계	1379.975	94		
	수정합계	1.890	93		

R 제곱 = .251(수정된 R 제곱 =.170) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

3) N(개체 수)이 158개인 것은 회귀분석을 진행하면서 이상값(outlier)인 121번째의 사례를 삭제하였기 때문에 159에서 158개로 되었음을 밝힌다.

이원분산분석의 장점은 상호작용의 효과를 가시적으로 보여준다는 점이다. <그림 2>에서 볼 수 있듯이 범주화된 규범적 동형화의 성향이 높은 집단에서 거래적 리더십이 상호작용을 일으키며, 그것은 조직성장에 유의미하게 영향을 미친다는 것이다. 이 도표를 통한 해석은 주의를 요하는데, 두 직선의 기울기가 확실하게 달라서 상호작용이 확실하게 있음을 보여주고 있다. 이렇게 기울기가 다르게 나왔다면, 기울기가 큰 쪽에서 독립변수인 규범적 동형화가 종속변수인 조직성장에 더 큰 영향을 미친다는 것이다. 통제변수로서는 운영주체가 유의미하게 나왔으므로, 개인시설과 법인시설에 따라서 결과의 해석이 달라질 수 있음에 유의하여야 한다.



<그림 2> 규범적 동형화와 거래적 리더십간의 상호작용효과 검증

결국, 그림의 기울기가 더 큰 1로 표시되어 있는 직선은 거래적 리더십의 성향이 평균보다 높은 집단(N=84)을 의미한다. 따라서, 거래적 리더십이 강한 사람일수록 규범적 동형화가 조직성장에 미치는 영향을 조절하는 것으로 결론 내릴 수 있겠다. 따라서, 최종적으로 연구자가 세운 연구가설 3인 “장기요양기관의 제도적 환경과 조직성과간의 관계에서 리더십은 조절효과를 가질 것이다”라는 연구가설을 부분적으로 채택할 수 있겠다. 왜냐하면, 세부가설로 세운 것 중에서 오직 ”거래적 리더십은 규범적 동형화와 조직성과간의 관계를 조절할 것이다“만을 증명해 보였기 때문이다.

#### IV. 연구결과와 함의

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직의 제도적 환경(institutional environment)이 조직성과(organizational performance)에 유의미한 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 보다 구체적으로는 조직 동형화(organizational isomorphism)의 유형 중에서 규범적 동형화(normative isomorphism)가 조직성과에 중요한 영향을 미치는 외부적 힘이라는 것을 확인할 수 있었다. 규범적 동형화는 전문성(professionalism)을 중요시 여기는 관점으로 응답자인 리더 자신의 전문성과 조직의 전문성을 포함하는 것을 조직 동형화의 요인으로 구성하며, 이것은 조직성과에 유의미하게 영향을 미쳤다는 것이다. 이것은 현재 노인 장기요양보험제도에서 전문성이 문제시되고, 요양서비스의 질적 제고가 논의되는 맥락과 관련되는 점으로 생각된다. 모방적 동형화도 조직성과에 유의미하였는데, 그 영향력이 규범적 동형화에 비하여 상대적으로 작았다.

둘째, 리더십이 조직성과 미치는 영향도 통계적으로 유의미한 정의 관계를 갖는 것으로 확인되었다. 보다 구체적으로 리더십의 유형들 중에서 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)은 조직성과에 유의미한 정의 관계를 갖는 것으로 나타났으나, 연구자가 노인 장기요양기관에서 활동하는 리더들을 상정하고 새롭게 유형화한 제도적 리더십(institutional leadership)의 영향력은 조직성과와의 관련성이 없었다. 특히, 상대적으로 거래적 리더십의 영향력이 변혁적 리더십 보다 강하였다. 즉, 성과중심의 리더십이 부하직원에 대한 세심한 배려를 중심으로 동기부여와 비전제시를 중시하는 리더십 보다는 현재 노인 장기요양 서비스에 있어서 조직성과에 보다 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 그러나, 리더십 속성의 하위요인들을 모두 투입하여 조직성과와의 관련성을 확인한 결과, 변혁적 리더십의 동기부여(inspirational motivation)만이 통계적으로 조직성과와 유의미한 관계를 보였으며, 관심의 대상인 거래적 리더십의 하위속성들인 상황적 보상(contingent rewards)과 예외에 의한 관리(management by exception)는  $p < .09$ 에서 유의미하여서 보다 관심을 갖고 연구될 필요성이 있었다.

연구자는 이상과 같은 연구결과를 가지고, 몇 가지 주요한 함의를 제공하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 규범적 동형화가 조직동형화의 유형 중에서 조직성과에 가장 주요한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 규범적 동형화는 전문성의 영향으로 대다수 조직들이 비슷해져 간다는 관점이다. 우리나라의 장기요양기관은 짧은 시간에 급격한 양적 성장을 이루었다. 제도를 준비하면서 인적 자원의 전문성은 적어도 5년 이상의 장기적 시간을 필요로 한다. 왜냐하면, 인력양성은 단기간에 이루어지지 않기 때문이

다. 그러나, 정부는 장기요양기관의 인프라 정비를 급속하게 추진하였다. 그 과정에서 전문성이 준비될리는 없는 것이다. 제도화의 과정은 그렇게 단순하게 급격하게 진행되는 것이 아님을 연구자는 이론적 배경에서 자세히 소개한 바 있다. 일정기간 숙성이 필요하고, 규범의 수용(accepting the norm)과 규범의 내재화(ebedding the norm)가 이루어져야 하고, 그것이 조직의 정체성(organizational identity)으로 자리 잡아야 한다.

둘째로, 본 연구에서 강조하는 리더들의 전문성 강조의 측면을 좀 더 생각해 볼 필요가 있다. 장기요양기관의 전문성에 대하여는 조직내부와 조직외부 간에 차이를 있을 수 있다는 것이다. 장기요양기관에서는 자신들을 상당한 전문가로 생각하지만, 외부의 이해당사자들은 다른 사회복지조직이나 보건의료 조직에 비하여 전문성에서 떨어지는 준전문성 정도로 생각하는 것은 아닌가라는 점이다. 이 부분에서의 괴리를 어떻게 메꾸어 나갈 것인가도 중요한 논의의 하나로 생각된다. 리더 자신이 전문가 조직의 수장이라는 점에서 부단히 전문성을 위하여 노력하여야 할 뿐만 아니라, 오늘날과 같이 취업이 어렵고, 정년은 빠른 시대에 시설의 장들은 조직을 대표하는 기관장으로서는 근무하는 것이 아니라, 현장에서 직접 직원들과 함께 땀 수 있는 전문성을 갖춘 리더들이 되어야 할 것이다. 반면에, 리더를 보는 시각도 좀 바뀌어야 한다. 리더는 취업의 시점부터 모든 것이 완성된 사람이어야 한다는 요구가 있다면, 그것은 잘 못된 것으로 생각된다. 리더는 조직의 성장과 함께 육성되는 것이다. 제도를 배우고 관리와 경영도 배우고 신뢰관계를 구축하며 주어진 과제를 해결하여 가는 것이다.

셋째로, 본 연구에서 제시된 현재 가장 바람직한 리더십인 거래적 리더십은 최근에 이루어진 리더십의 연구들과 관련하여 약간 다른 연구적 함의를 갖는다. 왜냐하면, 최근에는 변혁적 리더십이 사회복지조직의 리더십의 주된 바람직한 리더십으로 자리 잡고 있는 상황이기 때문이다. 일반적으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비하여 조직을 대표하여 구성원들이 성과를 낼 수 있도록 조직몰입을 이끌어가는 주요한 리더십으로 제시되고 있다. 그러나, 급격하게 변화하는 환경과 이직율도 높은 상황에서 조직생존을 위하여 성과를 내야하는 장기요양기관의 리더들에게 있어서는 구성원들을 고무시키고 도전하도록 의미부여하는 리더의 역할보다는, 성과에 집중하는 리더십들이 보다 현실 적응적일 수 있기 때문이다. 여기에 장기요양기관들이 갖는 시장지향성도 생각해 볼 필요가 있다. 정부 보조금으로 운영되는 것이 아닌 장기요양보험제도하에서는 부하직원들에 대한 세심한 배려와 수퍼비전 등을 갖추기 보다는 성과를 내고 고객을 확보하고 그래서 조직이 생존해야 하는 시장경쟁 속에 있기 때문에 기존 연구들에서 변혁적 리더십의 갖는 영향력과 달리 거래적 리더십이 조직성과에 보다 영향을 미치는 의미있는 리더십일 수 있는 것이다.

사실, 연구자는 제도형성의 초창기에는 제도적 리더십이나 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 중요한 리더십일 수 있다고 생각하였다. 실제로 연구에서도 제도적 리더들이 상당수 확인되었다. 제도적 리더들의 특징은 외부지향적이며 조직의 성립초기의 비전과 가치를 중시하면서 과거지향적으로 행동한다. 이들은 신뢰와 합의를 중시하기 보다는 권위와 협상을 강조하는 정치적인 성향이 강한 리더들이다. 그러나, 연구에서도 출된 결과는 거래적 리더십이었다. 따라서 현재의 과도기하에서는 내부적 관리에 중점을 두고 성과에 집중하는 거래적 리더십의 영향력이 어느 리더십 유형 보다 조직 성과에 강하게 영향을 미친다는 것을 분명히 보여주고 있는 것이다. 어떻게 보면, 제도적 리더들에게 주는 메시지를 갖는다고 생각된다. 성과는 조직 외부에서 오는 것이 아니라 조직 내부에서 오는 것이라고 말이다. 조직생존을 위해서는 제도적 리더십도 유효할지 모르지만 조직성과에는 거래적 리더십만이 유효한 것이라는 점이다. 2008년도에 장기요양보험제도가 시작된 이래 우리 사회는 점점 더 고령화가 가속화되고, 이에 따라 장기요양서비스도 관심의 전면으로 부상하였다. 이러한 환경 하에 장기요양 시설의 장들은 시설규모에 따라서 차이는 있겠지만, 성과관리는 물론이고 인사, 노무, 재무, 서비스 관리 등과 함께 위험관리의 구축 등 다방면에 걸치는 경영능력과 관리능력이 보다 한층 요구되는 것으로 생각된다. 이와 같이 직원과 관리에 집중함으로써 신생조직의 조직성과에 집중하는 리더십이 현재 가장 많이 활동하는 것으로 나타난 거래적 리더십일 수 있는 것이다.

끝으로, 일반적으로 가장 대표적인 조직 동형화의 유형인 강제적 동형화와 모방적 동형화가 본 연구에서 조직성과에 유의미하지 않은 함의를 생각해 본다. 연구자가 장기요양기관들의 현장을 돌아보면서 가장 큰 문제점으로 생각되었던 것 중의 하나가 정부가 규제를 하고 있음에도 불구하고 현장에 가보니 시설들간의 편차가 너무 심하다는 점이다. 매우 영세하여 냄새가 나는 시설들이 있는 반면에 깨끗한 환경에 집같은 분위기를 내려고 노력하며 자체적으로 독자적인 인지기능 향상프로그램을 수행하는 등 주도적이고도 혁신적인 시설도 존재하였다. 그러나 정부의 장기요양기관 관리에서는 이러한 차이는 무시된다. 똑 같은 기준이 적용되는 것이다. 만일에 이렇게 두 시설이 모두 장기요양체계에서 조직생존이 가능하다면 그것은 시장원리가 작동하지 않는 것이거나 아니면 정부가 규제와 지도 등을 통하여 질 관리를 하여야 하는 역할을 방기하는 것으로 생각된다. 그리고 그것도 아니면 그야말로 제도가 엉망이라는 것이 된다. 여기에 대부분의 장기요양기관들의 조직구조는 대체로 동일하였다. 병원조직의 경우에는 각 전공의마다 다양한 병원이 존재하며, 사회복지시설의 경우에도 노인 시설, 장애인 시설, 아동시설 등 다양하지만, 장기요양기관은 매우 단순한 조직구조로 요양보호 업무 담당, 간호담당, 물리치료 담당, 그리고 지원부서인 행정실 등으로 구

성되어 있다. 이러한 동일하고도 단순한 조직구조가 시설의 전문성을 발전시키고 집중하는 것을 어렵게 하고 있는 것은 아닌지 생각해 볼 필요가 있다. 보다 세분화된 전문 요양원이 필요하고, 이를 위해 정부는 제도를 만들고 자격을 형성하고, 지도와 교육을 해 나가야 한다.

### <참고문헌>

- 권순애·김교정. (2012). 사회복지서비스 시장화에 따른 비영리 사회복지조직의 시장지향성과 조직성과 관계연구. 『한국콘텐츠학회논문지』, 12(5): 227-242.
- 김호정. (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공, 사조직의 비교, 『한국행정학보』, 35(2): 197-216.
- 김주환·김민규·홍세희. (2009). 「구조방정식모형으로 논문쓰기」. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 문형주. (2011). 다중몰입 척도의 신뢰도와 타당도 연구, 『인적자원관리』, 18(3): 1-23.
- 박광배. (2000). 『다차원척도법』. 서울: 교육과학사.
- 박영국. (2008). 사회복지조직 관리자의 리더십과 조직시민행동, 조직유효성의 인과모형 분석. 『사회복지개발연구』, 14(3): 227-250.
- 송윤현. (2009). 공공조직에서 고위관리자의 리더십과 조직성과. 『한국행정연구』, 18(2): 3-29.
- 여인길·김성수. (2005). 리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향 - 증권회사를 중심으로. 『대한경영학회지』, 18(2): 557-581.
- 이윤로·유시순. (2009). 『사회복지사를 위한 SPSS』. 서울: 학지사.
- 이혜진·이창원. (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로. 『한국정책학회보』, 20(1): 213-242.
- 최창수. (2008). 행정개혁, 절반의 성공: 신제도주의 동형화 관점에서의 사례분석. 『한국사회와 행정연구』, 19(3): 1-23.
- 하소연. (2012). 사회복지조직의 리더십 연구경향 분석. 『사회과학조사연구』, 22(2). 경성대학교 사회과학연구소: 201-223.
- 한선혜. (1999). 비영리조직의 제도적 동형화와 조직성과에 관한 연구. 『생산성논집』, 13(1): 63-79.
- 황성철. (2003). 사회복지기관 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향. 『한국사회복지행정학』, 8: 140-164.
- Anderson, J.C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling Practice. *Psychological Bulletin*, 103(3): 410-421.

- Andrews, Rhys and Boyne, George A.(2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*, (70)3: 443-454.
- Austin, Mike(2009). *Organizational Histories of Pioneering Nonprofit Human Service Organization*. Mack Center on Nonprofit Management in the Human Services. UC, Berkeley.
- (1996). Planning for Organizational Change: Linkage the Past with the Present and Future. *Journal of Jewish Communal Service*, 73(1): 44-52.
- Bagozzi, R. P. and Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In R. P. Bagozzi(ed.). *Principle of Marketing Research*. Cambridge, MA:Blackwell Publishers.
- Bass, B. M and Avolio, B. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA : Mind Garden.
- . (2004). *MLQ Questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- . (2006). *Transformational Leadership*.(2nd ed.). Mahwah, NJ. : Lawrence Erlbaum Association.
- Biggart, N. W. and Hamilton, G. (1987). An Institutional Theory of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4): 429-441.
- Currie, Graeme, Lockett, Andy, and Subomlinova, Olga. (2009a). The Institutionalization of Distributed Leadership: A 'Catch-22' in English Public Services. *Human Relations*, 62(11): 1735-1761.
- . (2009b). Leadership and Institutional Change in the Public Sector: The Case of Secondary Schools in England. *The Leadership Quarterly*, 20: 664-679.
- DiMaggio, P. J. and Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65: 1040-1050.
- Glisson, Charles.(2002). The Organizational Context of Children's Mental Health Services. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5(4): 233-253.
- Hasenfed, Y.(2009). The Attributes of Human Service Organizations. In Y. Hsenfeld(ed.). *Human Services as Complex Organization*(2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.: 38-85.



- Hasenfeld, Yeheskel(2010). *Human Services as Complex Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Hasenfeld, Yeheskel and English, Richard A. (1974). *Human Service Organizations: A Book of Readings*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Mary, Nancy L. (2005). Transformational Leadership in Human Service Organizations, *Administration in Social Work*, 29(2): 105-118.
- Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Scott, W. Richard. (2008). *Institutions and Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Institutions and Organizations*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- \_\_\_\_\_. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511.
- \_\_\_\_\_. (1994). Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches. In W. Richard S. Scott and John W. Meyer(eds.). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualisms*. Thousand Oaks: Sage: 81-99.
- Scott, W. Richard and Davis, Gerald F. (2003). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. 5th ed. Pearson Education, Inc..
- Tolbert, Pamela S., and Lynne G. Zucker. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1): 22-39.
- Yukl, Gary. (2008). How Leader Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19: 708-722.
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organizations*(6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalism as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 234-254.
- Zilber, T. B. (2008). The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinking. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby(eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage

Publication: 151-169.

대한민국법령집. (2013). 사회복지사업법, 사회복지사업법 시행령, 시행규칙.

보건복지부 백서. 2002- 2011년도.

보건복지부. (2001). 국민건강보험재정안정 및 의약분업정착 종합대책.

보건복지부. (2012). 2012년 보건복지통계연보.

접수일(2015년 01월 06일)

수정일자(2015년 01월 19일)

게재확정일(2015년 03월 09일)

K C I