

노인장기 요양기관의 서비스질에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

황관중
한림대학교 사회복지학과

A Study of Factors Affecting Service Quality in Long-term Care Facilities for the Elderly

Gun Jung Hawang
Dept. of Social Welfare, Hallym University

요약 고령화 사회 진입과 더불어 노인장기 요양서비스의 중요성이 점점 커지고 있다. 특히 요양보호사들의 처우에 따른 문제가 서비스 질 저하의 주요 원인으로 지적된다. 이에 본 연구는 요양보호사가 인식하는 시설장의 변혁적 리더십과 요양보호사의 직무 만족(보상적 만족, 심리적 만족)이 서비스 질에 주요한 영향을 미칠 것으로 판단하고 이들 간의 관계를 탐구하였다. 연구는 춘천 지역의 노인장기 요양기관의 요양보호사 304명을 대상으로 하였으며, 2023년 12월 05일부터 2024년 1월 31일까지 설문 조사를 하였다. 자료처리 및 분석은 SPSS 26.0을 이용하여 기술통계, 신뢰도 및 타당도 분석을 하였다. 상관관계 분석을 통해 변수 간 방향성을 확인하고, 연구모형에 따른 검증은 위계적 회귀분석과 프로세스 매크로를 이용한 매개 효과를 검증하였다. 연구결과 변혁적 리더십은 보상적 만족($t=11.22, p<.001$), 심리적 만족($t=6.121, p<.001$)과 서비스 질($t=3.714, p<.001$)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 만족은 서비스 질($t=5.669, p<.001$)에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 보상적 만족은 서비스 질에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 또한, 변혁적 리더십과 서비스 질 간의 관계에서 심리적 만족은 부분 매개 효과가 있음을 확인하였다. 이러한 결과들은 노인장기 요양기관의 시설장에게 변혁적 리더십과 요양보호사의 직무 만족을 향상하려는 노력의 중요성을 강조하며, 조직 내 변화와 구성원의 참여를 통해 서비스 질을 향상하는 것이 중요하다는 시사점을 제시한다.

Abstract As we enter an aging society, long-term care services for the elderly are becoming increasingly important. In particular, problems associated with the treatment of caregivers are cited as a major cause of poor service quality. Therefore, this study was undertaken to determine whether transformational leadership by facility heads and nursing caregiver job satisfaction (compensatory and psychological satisfaction) impact service quality. The study was conducted using the data of 304 caregivers working at long-term care institutions for the elderly in Chuncheon City, collected by survey from December 5, 2023, to January 31, 2024. Data were analyzed using descriptive statistics and subjected to reliability and validity analysis. Correlation analysis was used to confirm the directionality of variables, and validation according to the research model was performed using hierarchical regression analysis and process macros to verify mediating effects. The results showed that transformational leadership has a positive impact on compensatory satisfaction ($t=11.22, p<.001$), psychological satisfaction ($t=6.121, p<.001$), and service quality ($t=3.714, p<.001$). Furthermore, psychological satisfaction positively impacted service quality ($t=5.669, p<.001$), whereas compensatory satisfaction did not. In addition, psychological satisfaction had a partial mediating effect on the relationship between transformational leadership and service quality. These findings highlight the importance of transformational leadership and efforts to improve caregiver job satisfaction in long-term care facilities. The implication of this study is that service quality should be improved by organizational changes and employee engagement.

Keywords : Long-Term Care Facilities, Transformational Leadership, Compensatory Satisfaction, Psychological Satisfaction, Service Quality

*Corresponding Author : Gun jung Hawang(Hallym Univ.)

email: salanggkh@naver.com

Received March 5, 2024

Revised April 29, 2024

Accepted May 3, 2024

Published May 31, 2024

1. 서론

노인장기 요양서비스는 급속한 고령화에 따른 노인 돌봄의 수요 증가, 그리고 가족 부양의 한계로 인한 전문적 돌봄의 필요성에 따라 2007년 노인장기요양보험이 제도화되면서 시행되었다. 이는 사회보험의 형태로 운영되고 공적 재정이 지원되는 공공서비스인 만큼 서비스의 질 관리는 더욱 중요하다[1]. 제도가 도입된 이후 노인장기요양기관이 급격히 늘어나면서 노인을 돌보는 요양보호사의 수도 증가했다.

노인요양기관의 서비스 질과 관련한 문제점은 요양보호사 1명당 노인 8~9명을 관리하는 경우가 많아 업무 과다 문제가 발생한다는 것이다[2]. 그리고 노인들이 요양기관에 잘 적응하여 생활하는 데 어려움을 느낀다는 문제점도 있으며[3], 수급자 인정을 받지 않은 노인층이 노인요양기관을 이용하기 어려운 상황도 제한적이라는 것이다[4]. 특히 노인요양기관의 서비스 질에 관한 연구는 요양보호사와 관련하여 자주 언급되고 있다. 요양보호사의 서비스 질과 관련한 선행연구를 살펴보면 요양보호사의 직무 스트레스[5], 임파워먼트[6], 직무특성[7], 직무소진과 전문성[8,9], 감정노동[5,10], 직무환경 및 직무만족[11-13] 등과 같이 여러 요인을 중점으로 논의가 이루어지고 있다. 요양보호사는 노인요양기관에서 직접적인 서비스를 제공하는 주체로써, 서비스의 질적인 향상에 많은 영향을 미친다[14]. 즉, 요양보호사의 인력 관리는 서비스의 질적 향상을 위한 중요한 영역이라 할 수 있다[15]. 요양보호사는 노인을 직접 돌보는 최일선의 종사자이지만 요양보호사가 처한 현장의 환경은 열악한 것으로 보인다. 이들은 직업에 대한 사회의 낮은 인식, 열악한 근무환경, 다른 직업에 비해 낮은 임금 등으로 인해 낮은 직무 만족과 잦은 이직을 경험하고 있다[16]. 이러한 낮은 직무 만족과 이직률은 결국 요양보호사의 고용안정성과 조직에 대한 충성도를 약화해 서비스에 부정적인 영향을 미치고 서비스 질 저하로 이어질 수 있다. 요양보호사의 직무 관련 문제는 돌봄 서비스의 연속성을 방해하여 노인의 개별적인 필요에 맞는 전문적인 돌봄 서비스를 제공하지 못하게 하고, 노인의 정서적 불안을 가중하고 요양보호사와의 상호작용의 질이 감소하여 돌봄 서비스의 질이 떨어진다[17]. 한편 서비스 질 향상을 위한 전문적인 조직 관리의 필요성으로 인해 급변하는 경쟁 환경에서 매우 중요한 리더십에 관한 관심이 높아지고 있다[18]. 노인장기 요양기관은 사회복지시설의 한 유형이자 하나의 이익기관으로서 운영되고 있으므로 시

설장의 리더십은 조직성과에 중요한 요소로 작용하고 있다. 특히 노인장기 요양기관은 소규모 조직이고 연륜이 짙아 시설장의 리더십 영향력이 다른 유형보다 훨씬 크다고 할 수 있다[19]. 또한, 인적서비스를 제공하는 조직이므로 노인에게 제공되는 서비스의 질은 리더십에 의해 결정적으로 큰 영향을 받는다[20]. 물질적인 보상체계가 미약한 사회복지조직 내에서 요양보호사의 역량을 높이기 위해서는 구성원들에게 자신감을 증대시키고 비전과 미래를 제시할 수 있는 변혁적 리더십이 필요하다[21]. 요양보호사는 다양한 노인성 질환이 있는 노인을 대상으로 서비스를 제공하기 때문에 다른 업종에 비해 노동 강도가 높고, 노인과의 관계에 따른 정서적 어려움의 경험 이 많은 업무 특성을 고려할 때 통제 위주의 리더십보다 더 중요하다[22]. 체계적인 리더십에 관한 연구는 여러 이론으로 발전되어 왔지만, 이 연구에서는 변혁적 리더십에 초점을 맞춘다. 변혁적 리더십은 조직 구성원에게 기대되는 기본적인 행동을 넘어서도록 동기를 부여하는 효과가 있고, 성과에 초점을 맞춘 다른 형태의 리더십과 달리 서비스 수행의 질과 과정을 강조하기 때문이다. 그리고 조직 내 변화와 혁신을 촉진하고 조직의 문화를 형성하며 서비스의 질적 개선을 주도하는 중요한 역할을 한다. 이제 노인장기 요양기관은 현장에서의 오랜 경험을 바탕으로 양질의 서비스를 제공하고, 역량 있는 서비스 기관으로 변모해야 한다. 우리나라보다 먼저 제도를 도입한 일본, 미국 등 선진국에서는 오래전부터 서비스 질이 주요이슈였으며, 다양한 관점에서의 노력을 통해 유용한 성과를 거두었다[23]. 종합해보면, 노인장기 요양기관의 서비스 질을 높이기 위해 요양보호사의 직무 만족은 중요하며 특히 노인장기 요양기관 시설장 등 리더의 역할은 무엇보다 중요하다. 지금과 같은 시기에 노인장기 요양기관 서비스 질을 효과적으로 관리할 방안을 모색하는 것은 시의적절하다. 본 연구의 주된 목적은 노인장기 요양기관 내의 서비스 질을 개선할 수 있는 주요 요인으로 요양보호사가 인식하는 시설장의 변혁적 리더십과 요양보호사의 직무 만족(보상적 만족과 심리적 만족)을 선정하여 구조적 영향 관계를 규명하는 것이다. 이는 노인장기 요양기관의 서비스 질을 결정하는 요양보호사들이 장기적으로 근무하여 지속적 역량을 발휘할 수 있도록 하고, 기관의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직 상황에 적합한 리더십 개발이 필요하다는 시대적 요구에 도움이 되고자 함이다. 이를 통해 노인장기 요양기관에서의 조직 내 리더십의 중요성을 강조하고, 요양보호사의 직무 만족과 노인들에게 제공되는 서비스의 질

적 향상에 도움이 될 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1 노인장기 요양기관 유형 및 서비스

노인장기 요양기관은 시설급여를 제공하는 요양기관과 방문서비스를 중심으로 재가급여를 제공하는 기관으로 구분된다. 시설급여를 제공하는 장기 요양기관은 노인복지법에 따른 노인 의료 복지시설로 노인요양시설과 노인 요양 공동시설이 있다. 노인이 입소하여 생활하면서 신체기능 향상 등을 위한 지원을 제공한다. 재가급여를 제공하는 시설은 방문 요양, 방문목욕, 방문간호, 주야간 보호, 단기 보호 등의 제공을 목적으로 운영되는 시설이다. 노인 가정을 방문하여 신체 가사 활동 지원, 간호서비스 등을 제공한다. 그리고 일정한 시간 동안 노인이 기관을 방문하여 교육 및 훈련 등의 서비스를 받는다.

2.2 변혁적 리더십과 직무 만족

변혁적 리더십은 고차원적인 욕구를 충족시키기 위한 조직 구성원의 업무에 대한 가치와 비전을 인식시킴으로써 구성원이 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 유도하는 리더십이다. 변혁적 리더십은 직무 만족[24,25], 고객 지향성[26,27], 능동적인 서비스 수행[28] 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마찬가지로 조직 구성원의 조직몰입에도 긍정적으로 영향을 끼치는 주요 선행변수로 인정되고 있다[29]. 노인 요양보호사를 대상으로 한 연구에서 관리자의 변혁적 리더십 성향이 높게 인식될수록 조직몰입이 높아지며[30], 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[22,31,32]. 이와 유사한 사회복지사를 대상으로 진행한 다수의 연구에서도 변혁적 리더십은 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[33,34]. 변혁적 리더십은 조직 내 변화를 주도하고 구성원들의 참여를 촉진하며, 개인의 동기부여와 성장을 지원한다. 이는 구성원들에게 적절한 자율성과 책임감을 부여하고, 업무의 목적과 가치를 공유함으로써 직무에 대한 만족도를 높일 수 있다. 변혁적 리더십이 요양보호사에게 직무에 대한 긍정적인 경험과 성과를 제공함으로써 직무 만족을 촉진할 것이라 예상해 볼 수 있다.

2.3 변혁적 리더십과 서비스 질

역동적인 서비스 환경에서는 조직 구성원의 능동적인

고객서비스가 무엇보다 중요한 부분이다[35]. 변혁적 리더십은 궁극적으로 조직 구성원이 다양한 변수를 통해 능동적인 고객서비스를 제공할 수 있도록 하는 데 중요한 선행 조건으로 규명되었다[36,37]. 최근 사회복지서비스 공급 기관의 다양화로 인한 경쟁 환경 속에서 서비스 질 개선을 위해 전문 리더의 역할에 관한 관심이 높아지고 있다[38]. 사회복지 분야의 연구 역시 변혁적 리더십이 서비스 질을 강화하는 데 긍정적 영향이 있음이 보고되고 있다[30,39]. 노인요양기관과 같이 서비스 제공자의 역할이 주요하고 물질적 보상, 진급 등의 거래가 드문 조직에서는 서비스 제공자의 인식과 동기를 높이는 변혁적 리더십이 서비스 질 향상에 효과적이다[30]. 변혁적 리더십은 조직 내 변화를 주도하고 새로운 아이디어와 접근법을 촉진하며, 구성원들의 참여를 유도한다. 이는 조직 내 문화를 개선하고 긍정적인 근무환경을 조성함으로써 서비스 제공 과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 변혁적 리더십은 요양보호사의 역량을 증진하고 팀워크를 강화하여 서비스 제공의 효율성과 효과성을 향상할 수 있다. 이러한 과정을 통해 노인장기 요양기관의 서비스 질이 향상될 것이다.

2.4 직무 만족과 서비스 질

대부분 인적서비스인 돌봄 서비스에서 직무 만족은 중요한데, 이는 요양보호사가 노인을 대하는 태도에 따라 노인이 인지하는 결과들이 달라지기 때문이다. 따라서 노인요양기관에서는 요양보호사의 심리적 기반을 이해하여 보상하거나 피드백을 제공하여 관리할 수 있도록 해야 한다[40]. 일상생활을 유지하기 어려운 노인에게 생활 및 가사지원, 심리적·사회적 안정을 제공하는 요양보호사의 역할에 의해 서비스의 질이 달라진다. 즉, 실제로 대인 서비스를 제공하는 돌봄 서비스의 질은 요양보호사에 따라 달라지기 때문에 요양보호사의 직무 만족이 서비스 질에 영향을 준다고 할 수 있다. 노인요양기관 요양보호사들을 대상으로 직무환경이 서비스 질에 미치는 영향을 확인한 결과 요양보호사의 직무환경 상호성은 서비스 질에 영향을 미치는 것으로 나타났다[11]. 요양보호사의 직무 만족과 서비스 질의 관계를 분석한 여러 연구에서도 직무 만족은 서비스 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[12,13]. 요양보호사의 직무 만족은 그들이 수행하는 업무와 관련된 다양한 요소들에 대한 만족도를 나타낸다. 만족스러운 직무환경은 더 효과적이고 효율적인 서비스 제공을 가능하게 하며, 요양보호사들이 더 긍정적으로 업무에 임할 수 있도록 격려한다. 이로 인

해 요양보호사는 노인에 대한 더 높은 품질의 서비스를 제공할 가능성이 커진다. 이러한 과정을 통해 요양보호사의 직무 만족은 서비스 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상된다.

3. 연구방법

3.1 연구모형 및 연구문제

본 연구는 앞서 살펴본 선행연구와 이론들을 배경으로 노인장기 요양기관 시설장의 변혁적 리더십과 직무 만족(보상적 만족과 심리적 만족), 그리고 서비스 질 관계에 대한 구조적 영향 관계를 규명하는 것에 목적을 두고 Fig. 1에서 보는 바와 같이 연구모형을 수립하였다. 연구문제는 구체적으로 다음과 같다.

연구문제 1: 노인장기 요양기관 시설장의 변혁적 리더십이 요양보호사의 직무 만족(보상적 만족과 심리적 만족)과 서비스 질에 미치는 영향은 어떠한가?

연구문제 2: 노인장기 요양기관 요양보호사의 직무 만족(보상적 만족과 심리적 만족)이 서비스 질에 미치는 영향은 어떠한가?

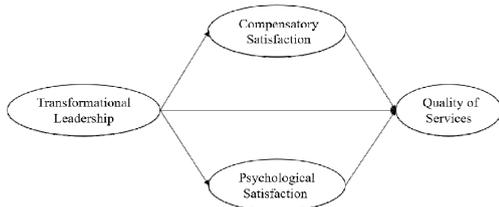


Fig. 1. Research Model

3.2 조작적 정의 및 측정 도구

본 연구에서 활용된 측정 도구는 다음과 같다. 변혁적 리더십은 요양보호사에게 요구되는 기본적인 행동을 넘어서도록 동기를 부여하는 리더십을 말하며, 척도는 Bass[41]가 고안한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 활용하였다. 이 척도는 신용석 등 [22]이 요양보호사를 대상으로도 활용한 바 있으며 연구에서는 최종 9문항을 활용하였다. 노인 요양보호사의 직무 만족 측정 도구는 고미애와 김재곤[42]의 직무 만족 검사 도구와 나상필[43]의 연구에 기초하였다. 심리적 만족, 보상적 만족을 각각 4문항씩 측정해서 전체 8개의 문항으로 설문지를 구성하여 요양보호사의 직무 만족을 측

정하는 도구로 활용하였다. 심리적 직무 만족은 자기 관찰을 통해 파악한 직원의 직무 및 조직 내에서 지각된 대상과 상황에 대한 개인의 평가된 감정적 반응으로 정의된다. 보상적 직무 만족은 복리후생, 보상, 적절한 대우, 진급 등을 통해 조직으로부터 인정받고 보상을 받는다는 지각으로 정의된다. 서비스 질은 노인에게 제공하는 다양한 서비스에 관해 요양보호사가 지각하는 일반적 태도이다. Parasuraman 등[44]이 서비스 질을 측정하도록 고안한 'SERVQUAL' 척도를 기반하였다. 심선경 [30]이 요양보호사를 대상으로도 사용하였으며, 이를 토대로 본 연구에서는 최종 11문항으로 척도를 구성하였다. 측정 도구는 5점 리커트 척도를 사용하였으며 Table 1과 같이 정리하였다.

Table 1. Definition and Questionnaire

Factors	N	Definition	Ref.
Transformational Leadership	9	Leadership that motivates people to go beyond basic behavior	[22,41]
Compensatory Satisfaction	4	Perceived recognition and reward in the organization	[42,43]
psychological satisfaction	4	An emotional response as assessed by an individual through self-observation.	[42,43]
Service quality	11	Caregivers' perceived attitudes toward various services	[30,44]

3.3 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 모집단은 현재 춘천 인근 지역의 노인장기 요양기관의 요양보호사로 한다. 시설장들이 근무하는 곳으로 복지시설 45개와 재가 근무센터 95개이다. 전체 설문지 317부 배포 중에서 설문 측정의 활용도가 다소 떨어지는 13부를 제외하고 최종 304부의 설문을 최종 실증분석에 활용하였다. 설문 기간은 2023년 12월 05일에서 2024년 1월 31일까지 진행되었으며 조사는 자기 기재방식을 기준으로 하되 요양보호사의 조사원 협력을 통하여 진행하였다. 분석의 순서는 다음과 같다. 먼저, 빈도분석을 통해 측정대상의 응답 현황 및 인구통계학적 분포를 알아보았다. 다음으로 측정요인 관련 신뢰성 및 타당성을 검증하였고, 상관관계 분석으로 변수 간 방향 및 관련 정도를 파악하였다. 마지막으로 변혁적 리더십, 직무 만족, 서비스 질 간의 구조적 영향 관계 규명을 위해 일반적 특성을 통제변수로 한 위계적 회귀분석을 하였다. 추가로 직무 만족의 매개 효과를 검증하기 위해 프로세스 매크로를 활용하였으며 SPSS 26.0을 활용하였다.

4. 실증분석

4.1 일반적 특성

응답자의 일반적 특성을 정리한 결과는 Table 2와 같다. 성별로는 여성이 278명(91.4%)으로 압도적으로 남성보다 높았다. 나이별로 40대 이하는 32명(10.5%)으로 가장 낮았고, 50대와 60대 이상이 비슷한 분포를 나타냈다. 학력으로 고졸 이하가 268명(88.2%)으로 많았고, 경력은 1년~2년, 3년~4년이 각 91(29.9%)명이고, 5년~6년이 58명(19.1%), 7년 이상이 64명(21.1%)으로 나타났다. 주당 근무시간은 30시간~40시간 미만이 120명(39.5%)으로 가장 많았고, 돌봄 노인 수는 10명 미만이 196명(64.5%)으로 가장 많았다.

Table 2. Demographic Characteristics (n=304)

Spec.		Respondents	Percentage
Gender	Male	26	8.6
	Female	278	91.4
Age	Under > 40s	32	10.5
	50s	135	44.4
	Over 60s	137	45.1
Education	High school(less)	268	88.2
	Bachelor's degree	36	11.8
Work experience	1~2Y	91	29.9
	3~4Y	91	29.9
	5~6Y	58	19.1
	7Y(Over)	64	21.1
Hours worked per week	Within 10H	89	29.3
	10~20H	54	17.8
	20~30H	27	8.9
	30~40H	120	39.5
	More than 40H	14	4.6
Mgmt Number of seniors	Within 10P	196	64.5
	10~20P	35	11.5
	20~30P	58	19.1
	More than 30P	15	4.9

4.2 정규성 및 신뢰도 분석

주요변수의 정규성 검증 방법으로 왜도와 첨도를 확인하고, 신뢰도는 크론바흐 알파를 이용하여 검증하였다. 그 결과는 Table 3과 같다. 일반적으로 왜도의 절댓값이 2.0 미만이고 첨도의 절댓값이 4.0 미만일 때 정규분포라고 가정할 수 있다[45]. 왜도와 첨도를 확인한 결과, 왜도와 첨도의 절댓값은 위 기준치를 충족하여 주요변수들

은 정규성이 확보되었다. 크론바흐 알파 값은 1에 근접할수록 신뢰도가 높으며, 신뢰도의 측정 기준값은 0.6~0.7 이상을 일반적으로 수용하고 있다[46]. 주요변수의 신뢰도는 모두 0.8 이상을 상회하여 신뢰도는 만족할 만한 수준으로 나타났다.

Table 3. Results Normality and Reliability Test

	SQ	TL	CS	PS
M	3.88	3.38	3.35	3.62
SD	.451	.548	.547	.480
Skewness	-.157	-.363	-.258	-.026
Kurtosis	.165	.290	.171	-.025
Cronbach's α	.923	.928	.894	.811

SQ: Service quality, TL: Transformational leadership, CS: Compensatory Satisfaction, PS: psychological satisfaction

4.3 타당도 분석

측정항목의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 하였고, 그 결과는 Table 4와 같다. 주성분 분석을 하고 요인을 회전시키는 방법은 직각 회전인 베리맥스 회전을 이용하였다. KMO 값은 0.6 이상, 요인적재량은 0.4 이상을 기준으로 확인하며, Bartlett의 구형성 검정은 p 값이 0.05 미만의 값을 가질 때 모형은 적합한 것으로 판단하고, 누적분산이 60% 이상일 때 요인의 설명력이 좋다고 할 수 있다. 적합도를 판단하는 KMO 값은 0.914로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정결과 카이제곱값은 5247.054, 유의수준 0.001로 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단된다. 또한, 분산의 누적설명력은 63.069%로 나타났고, 측정항목의 요인적재량도 모두 0.4의 기준치를 초과한 0.6 이상으로 나타났다. 특히, 각 해당 측정항목 요인의 상관은 높고, 그 외 요인 간 상관은 낮아 집중타당성과 판별 타당성은 충분한 것으로 판단되었다.

4.4 상관관계 분석

노인장기 요양기관 종사자들이 인식하는 시설장의 변혁적 리더십, 보상적 만족과 심리적 만족, 서비스 질 간의 상관관계를 분석한 결과는 Table 5와 같다. 서비스 질은 변혁적 리더십, 보상적 만족, 심리적 만족과 모두 유의한 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다($P < .001$). 변혁적 리더십 역시 보상적 만족, 심리적 만족과 유의한 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다($P < .001$). 이는 변혁적 리더십과 보상적 만족 및 심리

적 만족이 서비스 질을 주요하게 설명하고 있음을 추론할 수 있는 증거라 할 수 있다. 아울러 상관계수의 값이 0.6 이하로 나타나 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다.

Table 4. Results of Validity(EFA)

	1	2	3	4
SQ1	.692	.057	.071	.122
SQ2	.723	.101	.123	.039
SQ3	.683	.023	.218	.082
SQ4	.770	.157	.006	.067
SQ5	.815	.104	.069	.132
SQ6	.719	.058	.046	.161
SQ7	.710	.111	.088	-.056
SQ8	.771	.053	.078	.094
SQ9	.743	.028	.189	.178
SQ10	.703	.116	.177	.153
SQ11	.662	.107	.092	.131
TL1	.074	.777	.032	.123
TL2	-.005	.780	.089	.086
TL3	.107	.775	.141	.013
TL4	.071	.780	.150	.134
TL5	.152	.778	.166	.099
TL6	.098	.750	.255	.044
TL7	.149	.751	.049	.136
TL8	.098	.802	.104	.107
TL9	.094	.791	.231	.114
CS1	.168	.292	.793	.100
CS2	.181	.262	.795	.195
CS3	.262	.181	.772	.258
CS4	.239	.277	.767	.160
PS1	.198	.197	.115	.781
PS2	.117	.142	.223	.749
PS3	.159	.082	.182	.695
PS4	.191	.173	.054	.774
Eigenvalue	6.223	5.874	2.918	2.644
Variance(%)	22.225	20.979	10.422	9.442
Cumulative Variance(%)	22.225	43.204	53.626	63.069

KMO=.914, Bartlett's Test $\chi^2=5247.054(p<.001)$

SQ: Service quality, TL: Transformational leadership, CS: Compensatory Satisfaction, PS: psychological satisfaction

Table 5. Results of Correlation Between Factors

	SQ	TL	CS	PS
SQ	1			
TL	.255***	1		
CS	.251***	.569***	1	
PS	.402***	.347***	.405***	1

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

4.5 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 인구 통계적 특성을 통제 변수로 하고 위계적 다중 회귀분석을 이용하였다. 회귀식이 종속변수를 설명하는 데 적합한지 판단하기 위해 F 통계량을 확인하였고, 그 유의확률 값이 0.05 미만이면 회귀모형이 적합하다고 판단할 수 있다. 잔차의 독립성 여부를 판단하기 위해서 더빈 왓슨(Durbin-Watson) 통계량을 살펴보았다. 일반적으로 더빈 왓슨 통계량 값이 2에 근사할 경우 잔차 사이에 자기 상관성이 없다고 판단한다. 다중공선성은 분산팽창지수(VIF)를 통해 확인하였으며, 분산팽창지수 값이 10 미만일 때 다중공선성이 문제가 없음을 나타낸다. 본 연구의 다중 회귀분석에서 F 통계량과 유의확률, 잔차의 독립성에 대한 더빈 왓슨, 다중공선성에 대한 VIF 값은 모두 위에서 제시한 기준을 충족하였다. 분석결과는 Table 6, Table 7과 같이 정리하였고 최종적으로 Fig. 2와 같이 시각화하였다.

먼저 변혁적 리더십이 보상적 만족과 심리적 만족에 미치는 영향 관계를 살펴본다. 1단계에서 일반적 특성 중 주당 근무시간은 보상적 만족($t=-2.47, P<.05$)과 심리적 만족($t=-2.26, P<.05$)에 부(-)적인 영향을 미쳤다. 2단계에서 노인장기 요양기관 요양보호사가 인식하는 시설장의 변혁적 리더십은 보상적 만족($t=11.22, P<.001$)과 심리적 만족($t=6.121, P<.001$)에 모두 정(+)적인 영향을 미쳤다. 이는 요양보호사의 주당 근무시간이 길수록 보상적 만족도와 심리적 만족도가 감소한다는 것을 의미한다. 즉, 긴 근무시간에 비례하여 받는 급여와 같은 보상에 대해 만족스럽지 않고, 요양보호사의 심리적 피로와 스트레스를 유발하고 이로 인해 심리적 만족이 감소하는 경향이 있다고 해석할 수 있다. 한편 변혁적 리더십이 요양보호사의 보상적 만족, 그리고 심리적 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 리더십의 중요성을 강조하며 이들의 복지와 만족도를 향상할 수 있음을 의미한다.

다음으로 변혁적 리더십, 보상적 만족과 심리적 만족이 서비스 질에 미치는 영향 관계를 살펴본다. 1단계에서 경력($t=2.219, P<.05$), 돌봄 노인 수($t=2.329, P<.05$), 변혁적 리더십($t=3.714, P<.001$)은 서비스 질에 정(+)적인 영향을 미쳤고, 주당 근무시간($t=-2.533, P<.05$)에는 부(-)적인 영향을 미쳤다. 2단계에서 심리적 만족($t=5.669, P<.001$)은 서비스 질에 정(+)적인 영향을 미쳤지만, 보상적 만족은 서비스 질에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 경력이 많을수록 서비스 질이 좋아진다는 것인데, 특히 돌봄 노인 수가 많음에도 서비스 질이

Table 6. The impact of transformational leadership on Compensatory and psychological satisfaction

Variable	Model1					Model2					
	B	S.E	β	t	P	B	S.E	β	t	P	VIF
(Constant)	3.333	.314		10.607	.000	1.443	.313		4.613	.000	
Gender=Female	-.210	.116	-.108	-1.815	.071	-.125	.097	-.064	-1.286	.200	1.096
Edu= Bachelor's degree	.080	.102	.047	.789	.431	-.004	.086	-.002	-.041	.967	1.133
Age	.005	.005	.066	1.035	.302	.002	.004	.027	.508	.612	1.267
Work experience	.009	.011	.052	.883	.378	.001	.009	.004	.086	.932	1.071
Hours worked per week	-.005	.002	-.148	-2.470	.014	.000	.002	.015	.280	.780	1.206
Number of seniors	-.001	.002	-.019	-.304	.761	-.001	.002	-.037	-.725	.469	1.155
TL						.563	.050	.564	11.220	.000	1.115
R ² : .043, adjR ² : .024, F=2.246(P<.05)						R ² : .329, adjR ² : .313, F=20.719(P<.001)					
Dependent Variables: Compensatory satisfaction, Durbin watson: 1.513 (TL: Transformational leadership)											
(Constant)	4.203	.274		15.324	.000	3.191	.307		10.389	.000	
Gender=Female	-.163	.101	-.095	-1.617	.107	-.118	.096	-.069	-1.233	.219	1.096
Edu= Bachelor's degree	.032	.089	.021	.357	.722	-.013	.084	-.009	-.157	.875	1.133
Age	-.007	.004	-.111	-1.745	.082	-.009	.004	-.135	-2.239	.026	1.267
Work experience	.015	.009	.098	1.687	.093	.011	.009	.069	1.256	.210	1.071
Hours worked per week	-.004	.002	-.135	-2.260	.025	-.001	.002	-.035	-.605	.545	1.206
Number of seniors	.003	.002	.090	1.476	.141	.002	.002	.078	1.366	.173	1.155
TL						.302	.049	.345	6.121	.000	1.115
R ² : .050, adjR ² : .031, F=2.597(P<.05)						R ² : .157, adjR ² : .137, F=7.852(P<.001)					
Dependent Variables: Psychological satisfaction, Durbin watson: 1.894 (TL: Transformational leadership)											

Table 7. The impact of transformational leadership, Compensatory and psychological satisfaction on service quality

Variable	Model1					Model2					
	B	S.E	β	t	P	B	S.E	β	t	P	VIF
(Constant)	3.377	.297		11.360	.000	2.301	.329		7.005	.000	
Gender=Female	.094	.093	.059	1.020	.309	.138	.088	.086	1.575	.116	1.105
Edu= Bachelor's degree	.070	.081	.050	.861	.390	.074	.077	.053	.970	.333	1.133
Age	-.004	.004	-.056	-.898	.370	-.001	.004	-.013	-.213	.832	1.295
Work experience	.019	.008	.126	2.219	.027	.015	.008	.103	1.914	.057	1.077
Hours worked per week	-.004	.002	-.153	-2.533	.012	-.004	.002	-.142	-2.494	.013	1.208
Number of seniors	.004	.002	.137	2.329	.021	.003	.001	.114	2.035	.043	1.167
TL	.177	.048	.215	3.714	.000	.053	.054	.064	.971	.332	1.626
CS						.053	.054	.065	.985	.325	1.614
PS						.313	.055	.333	5.669	.000	1.285
R ² : .108, adjR ² : .087, F=5.107(P<.001)						R ² : .213, adjR ² : .189, F=8.831(P<.001)					
Dependent Variables: Service Quality, Durbin watson: 1.513 (CS: Compensatory, PS: psychological satisfaction)											

좋아지는 결과를 주목해 볼 만 하다. 이러한 결과는 경력에 따라 다양한 상황에 대한 경험이 늘어나고 전문성 향상에 기인하여 높은 수준의 전문성을 발휘하는 것으로 보인다. 무엇보다 주당 근무시간이 길수록 서비스 질이 낮아진다는 결과를 볼 때, 근무시간 관리의 중요성이 부각된다. 또한, 요양보호사가 인지하는 시설장의 변혁적 리더십이 높을수록, 심리적 만족도가 높을수록 서비스 질 역시 높아지게 된다는 것을 알 수 있다.

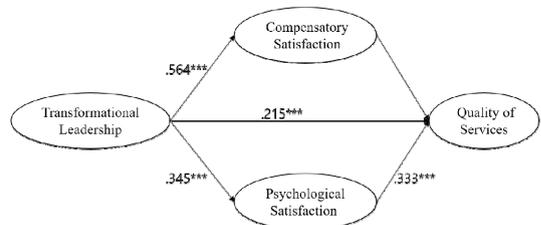


Fig. 2. Research Model Results(value: β^{***})

추가로 보상적 만족과 심리적 만족의 매개 효과를 검증하였고, 그 결과는 Table 8과 같다. 매개 효과검증은 프로세스 매크로를 이용하여 부트스트래핑 분석을 하였다. 구조적 영향 관계에서 매개 효과가 존재하는지 파악하기 위해 5,000번의 부트스트래핑과 신뢰구간을 95%로 설정하여 구간 내에 0을 포함하지 않으면 매개 효과가 있는 것으로 판단하였다. 심리적 만족은 변혁적 리더십과 서비스 질 관계에서 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 매개 효과가 있고 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 심리적 만족이 매개 역할을 하면서 종사자들의 심리적 측면이 서비스 질에도 영향을 미친다면 노인장기요양기관은 요양보호사의 참여를 유도하고 긍정적인 돌봄 환경을 조성하는 데 더욱 주력할 필요가 있다. 반면, 보상적 만족은 신뢰구간에 0을 포함하여 매개 효과가 없는 것을 확인하였다.

Table 8. Results of Mediating effects analysis

Variable	Effect	SE	95%CI
Compensatory satisfaction	.024	.029	-.037~.081
psychological satisfaction	.098	.024	.056~.151

5. 결론

고령화 사회의 도래로 노인장기요양기관은 노인에게 안전하고 적절한 돌봄 서비스를 제공하여 그들의 삶의 질을 유지하고 개선하는 중요한 역할을 한다. 이러한 시설의 요양보호사는 리더십과 조직문화에 크게 의존하며, 특히 시설장의 리더십은 전반적인 조직 효율성과 서비스 질에 큰 영향을 미친다. 본 연구의 목적은 노인장기요양기관에서 요양보호사가 인식하는 시설장의 변혁적 리더십이 요양보호사의 보상적 및 심리적 만족에 미치는 영향을 분석함으로써, 서비스 질 향상에 기여하는 새로운 통찰력을 제공하는 것이다. 이를 통해, 노인장기요양기관의 조직적 효율성과 서비스 질을 향상하는데 필요한 리더십과 관리 전략을 개발하는 데 도움이 될 것으로 기대하며 정책과 실무에 대한 참고 자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 결과를 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 노인요양기관 시설장의 변혁적 리더십은 직무 만족의 구성차원인 보상적 만족과 심리적 만족에 긍정적인 영향을

미친다. 이런 결과는 변혁적 리더십이 요양보호사의 직무 만족을 증가하는 요인임을 밝히는 것으로 선행연구의 결과와 부합한다[22,30,32]. 이는 노인장기요양기관의 조직 내 변화를 주도하고 조직문화를 혁신하는 것이 중요하며, 더 나은 보상을 받고 업무에 대한 자부심과 만족감을 느끼고, 조직 내 변화에 대한 적극적인 참여를 경험한다는 것을 시사한다. 따라서 변혁적 리더십 개발 프로그램을 통해 시설장의 리더십 역량을 강화하고, 직원들의 만족도를 높이는 방안을 마련할 필요가 있다. 또한, 요양보호사도 변혁적 리더십에 대한 이해를 바탕으로 능동적인 참여와 동료들과의 협력을 통해 조직 발전에 기여하도록 해야 한다. 둘째, 시설장의 변혁적 리더십과 심리적 만족은 서비스 질에 긍정적인 영향을 미친다. 이 같은 결과는 변혁적 리더십이 서비스 질에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 연구 결과[30,38,39]와 직무 만족이 서비스 질에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과[12,13,43]와 맥락을 같이한다. 이는 조직 내 변화를 주도하는 리더십과 요양보호사의 심리적 만족이 서비스 질에 직접적으로 연결되어 있음을 시사한다. 즉, 자신의 업무와 조직에 만족하면 서비스 제공 과정에서 적극성과 열정을 가지고 높은 서비스 질로 이어질 수 있다. 따라서 요양보호사의 심리적 만족을 향상하기 위해 이들의 요구를 이해하고 적절히 대응해야 한다. 요양보호사의 업무와 조직에 대한 잘못된 이해를 개선하고 긍정적인 심리 상태를 유지할 수 있도록 돕는 것이 중요하다. 또한, 서로 존중하고 격려하는 긍정적인 조직문화를 조성하고, 업무 스트레스를 관리할 수 있는 환경을 조성하여 이들의 심리적 안정감을 높여 서비스 질 향상에 기여하도록 해야 한다. 반면, 보상적 만족은 서비스 질에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 서비스 질에 영향을 미치는 요인이 단순히 보상적 만족으로 설명되지 않고 보상적 만족이 높다고 해서 서비스 질이 향상되는 것은 아님을 보여준다. 서비스 질은 다양한 요인들의 복합적인 영향을 받을 수 있는데 보상적 만족은 서비스 질을 결정하는 단일 요인이 아닐 수 있으며 다른 요인들과 상호작용이나 증재효과가 있을 수 있다. 따라서 서비스 질 향상을 위해 보상적 만족뿐만 아니라 다른 요인들, 예를 들어 업무 환경, 조직문화 등의 측면을 고려하여 서비스 질을 개선하는 전략을 수립할 필요가 있다. 셋째, 변혁적 리더십과 서비스 질 간의 관계에서 심리적 만족은 부분 매개 효과가 있다. 따라서 요양보호사의 심리적 요인을 고려한 직무환경을 조성하고, 내적 만족을 증진하는 데 주력해야 하며 심리적 요구를 충족시키는 전략을 개발하고

시행할 필요가 있다.

정리하면, 노인장기 요양기관은 변혁적인 조직문화를 구축하고, 요양보호사의 직무 만족을 증진하는 데 노력해야 한다. 요양보호사의 전문성과 역량을 지속해서 강화하고, 직무 만족을 높이는 프로그램을 개발하여 서비스 질을 향상해야 한다. 변혁적 리더십은 직원들에게 영감을 주고, 성장 기회를 제공하여 직무 만족을 높이고, 높은 직무 만족은 직원들의 서비스 정신과 헌신을 증진해 서비스 질 향상으로 이어지는 상호 보완적 관계를 형성한다. 이를 위해 요양보호사의 안정적인 보상체계를 위한 노인장기 요양기관의 정책적 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

본 연구의 시사점은 변혁적 리더십, 보상적 만족과 심리적 만족, 서비스 질 간의 복합적인 관계를 이해하는 데 기여한다. 이는 노인장기 요양기관의 조직 행동 및 조직 심리이론에서 새로운 시각을 제시하고, 변혁적 리더십이 종사자들의 보상 및 심리적 요인에 어떻게 영향을 미치는지를 보다 이해할 수 있도록 하였다. 그러나 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 연구범위가 강원도 춘천시 소재 노인장기 요양기관으로 한정되어 있어 본 연구의 결과를 일반화함에 다소 무리가 있다. 그러므로 향후 연구에서는 범위를 좀 더 넓혀 본 연구결과와 비교할 수 있는 연구의 필요성이 있다. 또한, 서비스 질은 그 자체로서의 의미가 있지만, 노인 장기 요양기관의 성과는 파악하지 못하는 한계점을 지닌다. 향후 연구에서는 서비스 질을 넘어 성과 측정의 다양화와 사회 변화를 살펴보는 종단적 연구도 필요할 것이다.

References

- [1] M. J. Lee, "A Study on Measurement Issues of the Quality of Long-term Care Services for Older Adults", *Social Welfare Policy*, Vol.38, No.1, pp.141-165, 2011. DOI: <http://doi.org/10.15855/swp.2011.38.1.141>
- [2] H. J. Lee, M. Y. Um, "The Effect of the Possibility of Job-related Risk, Emotional Labor, and Emotional Leadership on Turnover Intention of Caregivers in Long-term Care Facilities", *Korean Academy Of Social Welfare*, Vol.69, No.2, pp.191-218, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.20970/kasw.2017.69.2.007>
- [3] Y. S. Kim, Y. H. Yeo, "The Relationship between Nursing Home Profitability and Worker's Perceived Job environment/Burnout", *Journal of Korean social welfare administration*, Vol.19, No.4, pp.57-75, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.22944/kswa.2017.19.4.003>
- [4] S. H. Pakk, *A Multi-level analysis on the User's Perceived Service Quality of The Long-Term Care Facilities*, Ph.D dissertation, Chung-Ang University, 2016.
- [5] S. A. Yim, "The Effects of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Service Quality-Focused on Job Stress Mediation Effect", *Korean Journal of Care Management*, Vol.27, pp.91-114, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22589/kaocm.2018.27.91>
- [6] B. J. Seo, "Double Mediating Effects of Job Burnout and Job Satisfaction in the Influence of Care givers Emotional Labor on Service Quality", *Korea Academy of Care Management*, Vol.31, pp.53-81, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22589/kaocm.2019.31.53>
- [7] S. H. Park, B. J. Kim, "Analysis of Organizational effect on long-term care service quality perceived by older Koreans: Focusing on facility characteristics and organizational culture", *Korea Social Policy Review*, Vol.26, No.1, pp.115-138, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17000/kspr.26.1.201903.116>
- [8] B. R. Suh, M. J. Choi, I. K. Chung, "Effects of Care Workers' Professionalism and Their Job Burnout on Quality of Their Service", *The Journal of Korea Aging Friendly Industry Association*, Vol.11, No.2, pp.23-33, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.34264/jkafa.2019.11.2.23>
- [9] M. J. Shin, I. J. Song, "A Convergence Study on Factors Influencing Burnout in Caregivers", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol.10, No.9, pp.311-321, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15207/JKCS.2019.10.9.311>
- [10] Y. S. Rhee, J. H. Park, M. S. Song, "Effect of Long-term Care Worker's Emotional Labor on Service Quality of long term care facility- Mediating Effect of Professional Quality of Life", *The Korea Academia Industrial cooperation Society*, Vol.18, No.10, pp.336-343, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2017.18.10.336>
- [11] H. K. Hee, "A study on effect for HYO consciousness and job envirments of nursing care worlcers of sanitarium to affect job satisfaction and service quality", *Journal of Social Welfare Management*, Vol.4, No.2, pp.37-60, 2017.
- [12] C. H. Lee, "A Study on the Impact of Occupational Identity on the Quality of Service of Long-Term Care Workers in Nursing Homes- The Mediation Effect of Job Satisfaction", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.22, No.3, pp.1-21, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.3.1>
- [13] H. K. Suk, *A Study on the the Effects of Care Workers' Professionalism and Emotional Labor on Service Quality: - Focusing on the Mediating Effects of Job Satisfaction*, Ph.D dissertation, Chodang University, 2020.
- [14] C. S. Lee, *Effects of Educational Satisfaction in Job Training Program for Caregivers on Organizational*

- Commitment, Self-Efficacy and Job Satisfaction*, Ph.D dissertation, Seoul Venture University, 2015.
- [15] Y. K. Lee, S. J. Kim, "A Study on the Systematization of Service Quality Management System of Long-term Care(LTC)", *Health and Social Welfare Review*, Vol.32, No.4, pp.66-93, 2012.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15709/hswr.2012.32.4.66>
- [16] S. C. Suk, "A Study on the Long-term Care Insurance for the Elderlythe", *Korea Research Institute for Balanced Development*, Vol.2, No.2, pp.41-63, 2011.
- [17] D. W. Kim, *The Influence of Emotional Labor of the Long-term Care Workers on The Turnover Intention: Mediating Effects of Job Stress and Moderating Effects of Occupational Identity*, Ph.D dissertation, Silla University, 2017.
- [18] C. H. Shin, "The Effects of Leadership Style and Organizational Structure on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Long-term Care Facility," *Journal of Korean Social Welfare Administration*, Vol.17, No.4, pp.25-55, 2015.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22944/kswa.2015.17.4.002>
- [19] K. D. Park, "An Analysis on Relation between leadership styles and Organizational Performances in Long-Term Care Facilities", *Korean Comparative Government Review*, Vol.20, No.1, pp.49-73, 2016.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18397/kcgr.2016.20.1.49>
- [20] E. H. Kim, "A Convergence Study about Influences of Self-efficacy and Mindfulness on Job Satisfaction on General Hospital Nurses," *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol.7, No.5, pp.107-116, 2016.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15207/JKCS.2016.7.5.107>
- [21] B. M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectation*, Free Press, 1985.
- [22] Y. S. Shin, E. K. Jung, J. W. Kim, "Effects of Transformational Leadership on the Organizational Effectiveness of Long-Term Care Facilities: Focusing on the Care Giver's Mediating effect of Empowerment", *Korean Journal of Social Welfare*, Vol.66, No.3, pp.75-99, 2014.
DOI: <http://dx.doi.org/10.20970/kasw.2014.66.3.004>
- [23] K. D. Park, "Moderating Effects of Leadership in relation between Institutional Environments and Organizational Performances in Long Term Care Facilities", *Korean Comparative Government Review*, Vol.19, No.1, pp. 179-204, 2015.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18397/kcgr.2015.19.1.179>
- [24] A. O. Emmanuel, Z. Hassan, "The effects of Transformational leadership on job satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur", *International Journal of Accounting Business and Management*, Vol.3, No.1, pp.81-91, 2015.
- [25] M. Top, M. Akdere, M. Tarcan, "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, No.9, pp.1259-1282, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- [26] J. H. Choi, B. B. Yun, .W. J. PARK, "Impact of Transformational Leadership and Internal Marketing on Management Performance with the Mediation of Job Satisfaction and Customer Orientation: Focus on Clothing Store Managers", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.15, No.3, pp. 89-101, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.16972/apibve.15.3.202006.89>
- [27] Y. J. Liaw, N. W. Chi, A. Chuang, "Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support", *Journal of Business and Psychology*, Vol.25, No.3, pp.477-492, 2010.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- [28] C. Yang, Y. Chen, X. R. Zhao, N. Hua, "Transformational leadership, proactive personality and service performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32, No.1, pp.267-287, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>
- [29] J. H. Kim, "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior through TMX, Organizational Commitment," *Daehan Journal of business*, Vol.26, No.8, pp.2043-2067, 2013.
- [30] S. K. Shim, "The Effects of Leadership Style on Service Quality in Long-Term Care Facility: the Mediating Effect on Organizational Commitment," *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol.16, No.9, pp.105-116, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2016.16.09.105>
- [31] M. J. Lee, *The effects of nursing home executive director's leadership type on the quality of service: double mediating effects of employee job satisfaction and group cohesiveness*, Ph.D dissertation, Sungkyul University, 2020.
- [32] H. K. Lee, *A Study on the Effect of the Leadership Type of the Facilities Manager of the Elderly Welfare Institution on the Effectiveness of Organizational Effectiveness through Self-Efficiency Mediated Effectiveness*, Ph.D dissertation, Calvin University, 2021.
- [33] D. J. Kim, Y. M. Choi, "The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: Focusing on the Mediating Effect of Positive Psychological Capital", *The Journal of Humanities and Social sciences 21*, Vol.11, No.2, pp.45-60, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.22143/HSS21.11.2.4>
- [34] Y. Jun. Kim, "The Study on the Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction on Director of Social Welfare Center", *Journal of Lifelong Education Leadership*, Vol.4, No.1, pp.25-53, 2017.
- [35] B. A. Afsar, S. Shahjehan, I. A. Shah, Wajid, "The mediating role of transformational leadership in the

relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.69, pp.66-75. 2019.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>

- [36] J. Jiang, Y. Dong, B. Li, H. Gu, L. Yu, “Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32, No.7, pp.2305-2323. 2020.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-053>
- [37] Y. Ye, Y. Lyu, Y. He, “Servant leadership and proactive customer service performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.31, No.3, pp.1330-1347. 2019.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0180>
- [38] S. Y. Choi, “A Study of the Effects of Servant Leadership on the Intrinsic Motivation and Organizational Commitment of Social Workers,” *The Social Science Research Institute*, Vol.29, No.3, pp.263-282, 2013.
- [39] S. H. Hong, G. Kim, “The Influence of Transactional and Transformational Leadership on Followers’ Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on Local Educational Administrative Officials of Gangwon Province”, *Korean Review of Organizational Studies*, Vol.11, No.3, pp.25-54, 2014.
DOI: <https://doi.org/10.21484/kros.2014.11.3.2>
- [40] B. J. Seo, J. Y. Lee, “Mediating Effects of Job Satisfaction in the Influence of Empowerment on Service Quality in Social Welfare Facility Workers,” *Social Science Research Review*, Vol.33, No.3. pp.23-46, 2017.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18859/ssrr.2017.08.33.3.23>
- [41] Bass, B. M., *Stogdill’s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, 1981.
- [42] M. A. Ko, J. G. Kim, “The Effect of the Job Satisfaction and Customer Orientation on the Job Environment of Hotel Employees”, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.29, No.8, pp.239-251. 2015.
- [43] S. P. Na, “A study on impact of work environment including job burnout and self-efficacy”, *Event & Convention Research*, Vol.14, No.2. pp.119-134, 2018.
DOI: <http://dx.doi.org/10.31927/asec.14.2.7>
- [44] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, “SERVOUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40, 1988.
- [45] S. Hong, M. L. Malik, M. K. Lee, “Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using anon-Western sample”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.63, No.4, pp.636-654, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164403251332>
- [46] R. B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling(4th)*. Guilford Press, 2015.

황 관 중(Hwang Gun Jung)

[정회원]



- 2020년 2월 : 한림대학교 사회복지학과 (사회복지학 석사)
- 2022년 3월 ~ 현재 : 한림대학교 사회복지학과 (사회복지학 박사과정)
- 2007 ~ 2024년 : 춘천희망복지센터 센터장.

<관심분야>

노인복지, 복지정책, 복지철학