

사회복지조직의 참여적 의사결정이 직무성과에 미치는 영향 : 구성원 민첩성의 매개효과

The Influence of Participatory Decision Making of Social Welfare Organization on Job Performance : Mediating Effect of Member Agility

서대석*, 조상윤**

서원대학교 미래대학 사회복지학과*, 국제사이버대학교 노인복지학과**

Daeseok Seo(apraksas@naver.com)*, Sangyun Cho(podo333@hanmail.net)**

요약

본 연구의 목적은 환경변화에 능동적으로 대처했을 때 업무성과가 향상된다는 업무조정이론에 따라 사회복지조직이 코로나 사태와 같은 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 방안을 찾기 위함이다. 즉, 참여적 의사결정이 직무성과에 영향을 미치는 관계에서 구성원 민첩성의 매개효과를 파악하였다. 조사대상은 수도권 및 충청지역 복지관 종사자이며 310부의 설문지를 분석하였고, 가설검증을 위해 확인적 요인분석, 연구모형분석, 매개효과검증을 실시했다. 연구결과, 참여적 의사결정은 구성원 민첩성과 직무성과에 유의미한 정적 영향을 미쳤다. 그리고 참여적 의사결정이 직무성과에 직접적으로 영향을 주는 경로와 구성원 민첩성에 먼저 영향을 준 후 다시 직무성과에 연결되는 간접효과를 포함시킨 부분매개 모형이 적합하다는 것을 확인했다. 본 연구는 사회복지조직에 필요한 참여적 의사결정과 민첩성의 효과를 검증했다는 점에서 학술적 의의가 있으며, 사회복지조직의 직원 채용, 평가, 교육에서 참여적 의사결정과 민첩성 향상 방안을 제시함으로써 실천적 측면에서도 의의를 찾을 수 있다.

■ 중심어 : | 참여적 의사결정 | 직무성과 | 구성원 민첩성 | 부분매개효과 | 민첩성 향상방안 |

Abstract

The purpose of this study is to find a way for social welfare organizations to actively cope with environmental changes such as the corona incident according to the work coordination theory that work performance improves when actively coping with environmental changes. In other words, the mediating effect of member agility in the relationship that participatory decision-making affects job performance was identified. The subjects of the survey were workers in welfare centers in the metropolitan area and Chungcheong area, and 310 questionnaires were analyzed, and confirmatory factor analysis, research model analysis, and mediation effect verification were conducted to verify the hypothesis. As a result of the study, participatory decision-making had a significant positive effect on member agility and job performance. In addition, it was confirmed that the partial mediation model including the path that participatory decision-making directly affects job performance and the indirect effect that is linked to job performance after first affecting the agility of members is appropriate. The study has academic significance in that it verifies the effect of participatory decision-making and agility necessary for social welfare organizations, and suggests ways to improve participatory decision-making and agility in hiring, evaluation, and education of employees in social welfare organizations. In this respect, significance can also be found in practical terms.

■ keyword : | Participatory Decision-making | Job Performance | Member Agility | Partial Mediation Effect | Measures to Improve Agility |

* 본 연구는 서원대학교 및 국제사이버대학교 연구과제로 수행되었습니다.

접수일자 : 2020년 11월 25일

수정일자 : 2020년 12월 14일

심사완료일 : 2020년 12월 14일

교신저자 : 조상윤, e-mail : podo333@hanmail.net

I. 서론

사회복지조직은 사회서비스를 제공하는 휴먼서비스 기관으로서 주로 대면 접촉을 통한 서비스 제공방식을 취하고 있다. 이런 이유 때문에 사회복지조직은 코로나 사태와 같은 비대면 환경에서 적절하게 대응하기 어려운 한계가 있다. 더욱이 사회복지조직은 서비스 기술이 모호하기도 하고 불확실하여 환경변화에 능동적으로 대처하지 못한다는 평가를 받아왔다[1]. 최근 코로나 사태에 능동적으로 대처하는 사회복지조직이 많지 않다는 점은 이런 평가가 틀리지 않았음을 시사해준다.

코로나 사태는 대면서비스 위주인 사회복지조직을 상당기간 마비시켰다. 전국 사회복지시설 11만5000여 개 중 8만4000여개가 휴관하였고[2], 요양시설들은 외부인의 출입을 통제하였으며, 계획된 사업은 대부분 취소되었다. 일부 기관들은 기존 사업을 취약계층 대상 방역 또는 생활용품 전달서비스로 전환시켰다[3].

코로나 사태가 진정되지 않자 각계각층은 다방면의 대응방안을 찾는 반면 사회복지조직들은 사태가 진정되기를 기다릴 뿐 적극적으로 대응하지 못했다. 즉, 코로나 사태에 대비하기 위한 세미나 또는 워크숍이 진행된 경우가 많지 않고, 관련 연구나 교육은 빈약하며, 기관 자체적인 대응 프로그램을 개발한 사례도 찾아보기 어렵다. 사회복지조직은 외부 환경의 영향을 직접적으로 받지만 역설적이게도 환경을 주도하지 못할 뿐 아니라 환경변화에 반응하는 속도도 매우 느리다.

최근 코로나19로 인한 혼란 속에서 가장 필요한 정보는 코로나 사태가 얼마나 심각한지 '정확히' 아는 것이라는 말이 있다[4]. 따라서 사회복지조직은 세상의 바뀐 질서와 변화된 공식을 이해하고 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 민첩한 조직이 되기 위한 노력이 어느 때보다 절실하다.

민첩한 조직은 갑작스러운 환경변화에 직면하더라도 유연하게 대처할 수 있을 뿐 아니라 위기를 기회로 만들 수 있는 조직이다[5]. 이러한 조직은 민첩한 구성원들이 있어야 가능하다. 민첩한 구성원들은 예기치 않은 환경 변화 속에서도 빠르게 적응하여 대응방안을 찾는다[6]. 따라서 이들은 탁월한 업무 성과를 창출함으로써 경쟁력을 확보한다[7].

현재 사회복지조직을 둘러싼 환경변화는 그 어느 때보다 빠르게 전개되고 있다. 예컨대, 코로나19 또는 독감과 같은 바이러스의 확산과 이로 인한 경제적 위기 그리고 제4차 산업혁명 등은 급격한 환경변화를 예고하고 있다.

이런 상황에서 사회복지조직이 민첩하게 대응하기 위해서는 리더십의 변화가 요구된다. 즉, 지식과 경험이 풍부한 한 두 사람의 리더십 또는 위계적인 고전적 리더십에서 '참여적 리더십'으로의 변화가 필요하다. 한 두 사람의 리더에게 의존하는 조직은 한 번도 경험해보지 못한 위기 앞에서는 무력할 수밖에 없다. 따라서 조직 전체의 지혜와 역량이 총집결되어 위기를 극복하는 '참여적 의사결정'의 조직문화가 확립될 필요가 있다. 자율적으로 의사 결정할 수 있는 조직 문화는 조직 구성원의 민첩성을 향상시킬 수 있기 때문이다[8].

따라서 현재 사회복지조직의 핵심 과제는 직원들이 변화하는 환경의 요구에 민첩하게 대응함으로써 성과를 창출하도록 지도하는 것이다. 업무조정이론(Theory of Work Adjustment)에 따르면, 환경은 조직 및 구성원들로 하여금 변화에 적응하기를 요구하며, 조직 구성원들은 이런 환경 변화의 요구에 능동적으로 대처했을 때 직무만족과 업무성과가 모두 향상된다고 한다[9]. 이에 따르면 최근 코로나 사태 및 기술변화는 위기라기보다는 유능한 구성원을 배출하고 업무성과를 높일 수 있는 기회가 될 수도 있을 것이다.

따라서 최근 코로나 사태와 같은 위기상황을 기회로 전환시키기 위해서는 민첩한 조직 구성원을 배출하는 것이 시급하며 이에 관한 연구가 선행될 필요가 있다. 그러나 현재까지 사회복지조직을 대상으로 한 연구 중 참여적 의사결정과 구성원 민첩성 그리고 직무성과의 관계를 다룬 연구는 없었다. 타 조직을 대상으로 한 연구에서는 참여적 의사결정이 구성원 민첩성에 정(+)적인 영향을 준다고 밝힌 탁재훈 등(2019)의 연구와[10] 구성원 민첩성이 경영성과에 정(+)적인 영향을 미친다는 허명숙·천명중(2015)의 연구 등이 있다[11].

따라서 본 연구는 최근 경영학에서 활발하게 논의되고 있는 참여적 의사결정과 민첩성이 사회복지조직에 적용 가능한지 살펴보고자 한다. 즉, 참여적 의사결정이 구성원의 민첩성을 매개로 직무성과에 긍정적으로 영

향을 미치는지를 확인하는 것이다. 이는 사회복지조직의 새로운 위기관리전략을 모색하는 차원에서 이론과 실천 모두에서 매우 의미가 있을 것으로 판단된다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 참여적 의사결정과 직무성과

참여적 의사결정은 조직의 중요한 의사결정을 할 때 조직구성원들을 참여시키는 것을 의미한다. 문제해결 과정을 공유함으로써[12] 조직구성원들의 생각이나 정보를 활용하고[13], 리더의 영향력을 조직 구성원들과 공유하는 리더십 스타일의 일종이다[14].

참여적 의사결정을 통해 조직구성원들이 조직에 몰입하는 것은 동기부여이론(motivation theory)으로 설명할 수 있다. 즉, 조직의 주요 의사결정에 참여하는 구성원들은 자신이 조직에서 중요한 존재라는 의식을 가짐으로써 주어진 업무에 헌신할 수 있는 동기가 형성될 수 있다는 관점이다[15].

참여적 의사결정에 관심을 갖는 주된 이유는 조직이나 구성원 개인의 업무성과 향상에 도움을 주기 때문이다. 참여적 의사결정이 이루어지면 조직구성원들의 직무만족도가 향상되고[16], 주인의식을 갖게 되며[17], 긍정적인 직무태도를 형성하게 된다[18]. 또한 자기효능감과 자부심이 향상되어[19] 조직몰입과 조직시민행동을 촉진시켜준다[20]. 결국 참여적 의사결정은 리더와 조직구성원 간의 신뢰관계가 구축됨으로써 업무성과를 증진시켜준다[21]. 따라서 연구가설은 다음과 같이 설정하였다.

연구가설1. 사회복지조직의 참여적 의사결정은 직무성과에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2. 참여적 의사결정과 구성원 민첩성

민첩성은 역동적으로 변화하는 환경 속에서 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 능력을 말한다[22]. 민첩한 직원은 변화를 두려워하거나 피하는 것이 아니라 오히려 이를 편하게 받아들인다. 과거와 다른 환경의 변화에 직면하더라도 과업 수행에 따른 책임을 수용할 줄 알고 학습과 자기개발을 통해서 재빨리 새로운 기술을

터득하여 혁신적인 대안을 창출할 수 있다[23].

Sherehiy와 Karwowski(2014)는 참여적 의사결정이 구성원 민첩성에 긍정적 영향을 미치는 핵심적 요인임을 밝혔다[24]. 이는 자율적으로 의사 결정할 수 있는 조직 문화가 조직 구성원의 민첩성에 긍정적으로 영향을 미치기 때문이다[8]. 이런 점에서 Alavi 등(2014)은 구성원들에게 권한을 위임하거나 공유하는 분권화된 조직은 신속하게 판단하고 조정하며 즉각적인 조치가 가능하므로 구성원의 민첩성 향상에 기여한다는 것을 보여주었다[25]. 이는 구성원과의 권력 공유 관행이 협업의 효율성을 향상시킴으로써 구성원의 민첩성을 향상시키는 가장 큰 잠재력이기 때문이다[26]. 국내에서 참여적 의사결정과 구성원 민첩성의 관계를 다룬 탁재운 등(2019)의 연구에서도 민첩성 강화 요인으로서 참여적 의사결정의 효과를 증명했으며, 이를 업무회의에 적용해보기를 권장하고 있다[10].

기본심리욕구이론(basic psychological needs theory)에 따르면, 인간은 기본적으로 자율성, 유능성, 관계성이라는 보편적 심리 욕구를 가진 것으로 본다[27]. 구성원들이 의사결정에 참여하면 자율성 욕구가 충족되고, 자신의 의견이 받아들여짐으로써 자신의 역량에 대한 긍정적 인식을 통해 유능성 욕구가 충족되며, 이 과정에서 리더와 구성원간의 관계가 원활해짐으로써 관계성 욕구 또한 충족될 수 있다. 이와 같은 기본심리욕구가 충족되면 민첩성의 하위 요소인 '사전대응성'과 '변화적응성'이 향상되고, 환경 변화 상황에서도 긍정적 태도를 유지하면서 신속하게 업무에 복귀할 수 있는 '회복탄력성'도 증강될 것으로 예측된다[10]. 이와 같은 선행연구 및 이론을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립했다.

연구가설2. 사회복지조직의 참여적 의사결정은 구성원 민첩성에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

3. 구성원 민첩성과 직무성과

사회복지조직을 대상으로 한 연구는 없지만 구성원의 민첩성이 조직의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구는 국내에 일부 존재한다. 김홍수 등(2016)은 민첩성을 경영전략에 포함시켜 연구한 결과 재무성과 향상에 기여하는 것으로 나타났고[28], 양재훈(2010)은

민첩성 역량이 고객만족과 충성도를 이끌어내는 탁월한 요인임을 밝혔으며[29], 김정옥 등(2005)은 민첩성 역량이 조직의 역량을 제고하여 경쟁우위를 확보하도록 돕기 때문에 직무성과에 직접적으로 영향을 준다고 했다[30]. 민첩성의 매개효과 측면에서는 행동 유도시스템과 혁신행동의 관계에서 서비스 민첩성이 매개변수의 역할을 한다는 것을 밝힌 정현석·홍관수(2018)의 연구가 있다[31].

구성원 민첩성이 직무성과에 기여하는 것은 업무조정이론(Theory of Work Adjustment)으로 설명한다. 이 이론에 따르면, 환경변화에 자신을 일치시키는 능력 또는 환경과 개인 상호간의 대응관계에 주목한다. 변화하는 업무 환경 속에서 구성원들은 환경의 요구에 맞출 수 있어야 하며, 이러한 상호작용의 결과 만족스러운 업무 성과를 창출할 수 있다고 본다[9]. 개인은 주변 환경에서 자신의 욕구를 충족할 수 있는 반면, 환경은 개인에게 업무역할을 요구한다. 이 때 개인의 욕구가 환경의 요구에 맞게 조정될 수 있으면 양자 모두 만족하게 되고 업무 성과가 달성될 수 있다. 이와 관련된 연구 가설은 다음과 같다.

연구가설3. 사회복지조직의 구성원 민첩성은 참여적 의사결정과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 사회복지조직에서 참여적 의사결정이 직무성과에 영향을 미치는 관계를 파악하고 그 관계에서 구성원 민첩성이 매개효과를 나타내는지 밝히는 것이다. 참여적 의사결정은 구성원 민첩성에 영향을 미치고(H1), 구성원 민첩성은 직무성과에 영향을 미치며(H2), 참여적 의사결정이 직무성과에 영향을 준다면(H3), 참여적 의사결정이 직무성과에 영향을 미치는 관계에서 구성원 민첩성이 매개 효과를 나타낸다고 볼 수 있다.

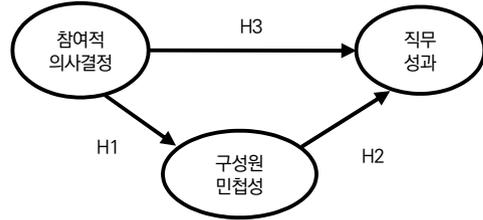


그림 1. 연구모형

2. 조사의 대상 및 자료수집방법

본 연구는 경영학에서 주로 다루어왔던 참여적 의사결정과 구성원 민첩성의 개념을 사회복지 분야에 적용해보는 것이다. 따라서 조사 대상은 사회복지시설 근무자 중 중간관리자(사무국장, 부장, 과장급)를 제외한 실무자로 정했다. 실무자들은 평상시 업무 지시를 하기보다는 따라야 하는 위치이므로 의사결정에 참여하는 정도에 따른 성과를 파악하기에 유리하다고 판단했다. 조사를 위해 수도권과 충청권의 종합사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관에 협조를 요청했고, 적극적으로 협조해준 기관 중심으로 편의표집방식으로 진행했다. 2020년 7월부터 8월까지 총 337부가 회수되었으나 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 310부를 분석에 사용했다.

3. 측정도구

참여적 의사결정은 Kahnweiler and Thompson의 PDM 척도[32]를 황정하가 번안하고 수정한 것[33]을 사용하였다. 5점 척도이며 총21문항으로 구성되었다. 업무와 동료관련 의사결정에서 실제 PDM과 기대 PDM 그리고 직무통제수준의 3개 영역으로 구분된다. 원척도의 Cronbach's α 값은 .92였고 본 연구에서는 .89로 나타났다.

구성원 민첩성은 Cai et al.(2018)가 연구에서 사용했던 측정도구를 활용했다[34]. 주도성과 적응성 그리고 복원력의 3가지 영역이며 각각 4문항씩 총 12문항이고 5점 척도로 구성되었다. 원척도의 Cronbach's α 값은 .92이었고 본 연구에서 측정한 결과 .90으로 나타났다.

직무성과는 Kadushin이 개발한 사회복지사의 직무성과 척도를 김경희가 번안해서 사용한 것[35]을 활용했다. 총29문항이며 5점 척도로 구성되어 있다. 클라이

인트와의 관계형성 및 유지, 지식과 기술, 기관행정, 수퍼비전의 활용, 업무수행 및 업무량 관리, 지역사회와의 관계, 전문가가 갖춰야 할 능력 등 7개 영역으로 구분되어 있다. 원척도의 Cronbach's α 값은 .87이었고 본 연구에서 측정된 결과 .89로 나타났다.

마지막으로 통제변수는 사회복지사의 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 알려진 연령, 직위, 근속년수로 정했다[33].

4. 자료분석방법

SPSS 24.0을 사용하여 주요변인의 기술통계와 상관분석을 실시했으며, 확인적 요인분석을 통한 가설검증과 연구모형 분석 그리고 매개효과 검증은 Mplus 7.3을 사용하였다. 분석과정은 확인적 요인분석을 통한 측정모형의 적합도 검증, 적합도 지수 확인, 주요변인 간 구조적 관계모형 분석을 거쳐 참여적 의사결정과 직무성과의 관계에서 구성원 민첩성의 매개효과 유의성을 검증했다.

IV. 연구결과

1. 기술통계

주요변인(참여적 의사결정, 구성원 민첩성, 직무성과)의 평균과 표준편차 등 기술통계를 실시했다. 그 결과, 참여적 의사결정의 평균은 3.14로 나타나 사회복지사를 대상으로 동일한 측정도구를 사용했던 황정하의 연구결과[33]인 3.58 보다 낮게 나타났다. 구성원 민첩성의 평균은 3.23로 나타났는데, 노인장기요양기관을 대상으로 민첩성을 연구한 김선표(2015)의 3.58 보다 낮았다[36]. 반면, 직무성과 평균은 3.69로 나타났는데, 이는 사회복지사를 대상으로 연구한 황정하[33]의 3.59와 김정식·차동욱(2013)의 3.59보다 높은 것이다[37].

표 1. 기술통계

| 구분 | M(SD) |
|----------|-----------|
| 참여적 의사결정 | 3.14(.58) |
| 구성원 민첩성 | 3.23(.51) |
| 직무성과 | 3.69(.76) |

p < .01, *p < .001

2. 측정모형의 적합성 검증

측정모형이 구조모형 구성에 적합한지 여부를 파악하기 위해 측정모형을 분석하였다. 이 과정은 연구에 사용된 변수의 지표들이 단일 요인모델에 의해 수용 가능한 적합도인지 조사하기 위함이다. 분석 결과, 측정모형의 적합도는 $\chi^2=68.952$, $p=.001$ 로 나타나 χ^2 통계량은 통계적으로 유의한 것으로 확인했다. 다음으로 설명력과 간명성을 고려하여 CFI, TLI, RMSEA의 적합도를 확인한 결과 CFI=.943, TLI=.912, RMSEA=.075로 나타나 전반적으로 적절한 적합도 수준을 보였으며, 모든 문항에 대한 표준화된 회귀계수 값이 0.5이상으로 나타나 각 변인들의 설명력이 높은 것으로 나타났다.

개념신뢰도(construct reliability)값을 계산해서 집중타당성(convergent validity)을 파악한 결과 모든 값들이 일반적 기준(개념신뢰도 0.7이상)을 충족시켜서 집중타당성을 가진다고 볼 수 있다[38].

표 2. 구조모형 경로계수 (N=310)

| 경로 | 측정변수 | Estimate | | S.E. | C.R. | 개념신뢰도 |
|----------|--------|----------|---------|------|-----------|-------|
| | | B | β | | | |
| 참여적 의사결정 | 실제 PDM | 1.000* | .744 | - | - | .715 |
| | 기대 PDM | .402 | .681 | .081 | 4.389*** | |
| 구성원 민첩성 | 직무통제 | .397 | .750 | .050 | 5.411*** | .795 |
| | 주도성 | 1.000* | .800 | - | - | |
| 직무성과 | 적응성 | .785 | .712 | .067 | 7.112*** | .821 |
| | 복원력 | .687 | .741 | .059 | 6.957*** | |
| 직무성과 | 관계형성 | 1.000* | .757 | - | - | .821 |
| | 지식, 기술 | .687 | .602 | .044 | 8.126*** | |
| | 기관행정 | .644 | .611 | .048 | 9.365*** | |
| | 수퍼비전 | .815 | .751 | .065 | 10.136*** | |
| | 업무수행 | .811 | .784 | .087 | 9.315*** | |
| | 지역사회 | .656 | .701 | .016 | 8.314*** | |
| | 전문능력 | .723 | .731 | .054 | 10.266*** | |

$\chi^2=68.752$, $df=22$, CFI=.943, TLI=.912, RMSEA=.075, ***p<.001, *최소모수를 1로 고정함 값

3. 판별타당성 검증

판별타당성 검증은 평균분산추출(average variance extracted: AVE)값을 이용했다. 즉, 변수 간 모든 상관계수의 제곱 값이 AVE값보다 낮으면 판별타당성이 확보된다고 본다[39]. [표 3]의 상관관계분석을 보면, 구성원 민첩성과 직무성과의 상관계수가 .306으로 가장 높으므로 이것을 제공하면 0.093이 나온다. 만약 모든

AVE값이 이 값보다 크면 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. [표 3]에서 모든 변인들의 AVE값들이 0.093 보다 높게 나타나 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

표 3. 상관관계분석

| 구분 | 참여적 의사결정 | 구성원 민첩성 | 직무성과 |
|----------|----------|---------|------|
| 참여적 의사결정 | 1 | | |
| 구성원 민첩성 | .276** | 1 | |
| 직무성과 | .149** | .306** | 1 |
| AVE | .113 | .134 | .109 |

** $p < .01$, *** $p < .001$

4. 경쟁모형 및 이론모형 분석

본 연구는 참여적 의사결정이 직무성과에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과 경로와 참여적 의사결정이 구성원 민첩성을 거쳐 직무성과에 영향을 주는 간접효과 경로를 포함시키는 이론모형을 설정했다. 직접효과 경로는 포함시키지 않고 간접효과 모형만 측정하는 완전매개모형을 경쟁모형으로 채택한 후 이 두 모형 간의 차이를 검증했다. 그 결과 완전매개를 가정하는 경쟁모형은 CFI=.937, TLI=.881, RMSEA=.070으로 적합도 지수가 비교적 양호했다. 이에 대해 부분매개를 가정하는 이론모형은 CFI=.943, TLI=.912, RMSEA=.075로 나타나 경쟁모형에 비해 적합도 지수가 더 양호했다. 또한 Loglikelihood 값을 이용한 χ^2 차이 검증에서도 유의한 차이를 발견했다($\Delta\chi^2=4.899$, $\Delta df=1$, $p<.05$).

표 4. 경쟁모형과 이론모형의 비교

| | df | CFI | TLI | RMSEA |
|---------------|----|------|------|-------|
| 경쟁모형(직접효과 제외) | 45 | .937 | .881 | .070 |
| 이론모형(직접효과 포함) | 44 | .943 | .912 | .075 |

다음으로 참여적 의사결정이 구성원 민첩성을 매개로 하여 직무성과에 영향을 미치는 경로를 검증하였다. 그 결과, 참여적 의사결정은 구성원 민첩성에 긍정적인 영향을 미치고($\beta=.102$, $p<.01$), 구성원 민첩성은 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤다($\beta=.166$, $p<.001$). 이와 같이 이론모형의 가설검증 결과 전체 연구모형에서 직접경로와 매개경로 모두 유의미한 결과를 나타내고 있으므로 매개변수인 구성원 민첩성이 참여적 의사결정과 직무성과 사이를 부분매개하고 있다고 할 수 있다. 따라서 완전매개를 가정하는 경쟁모형보다는 참여적 의사결정이 직무성과에 직접적으로 영향을 주는 직접효과 경로와 구성원 민첩성에 영향을 준 후 다시 직무성과로 연결되는 간접효과 경로를 모두 포함시킨 부분매개를 가정하는 이론모형이 더 적합하다고 할 수 있다.

인구통계학적 변수(연령, 직위, 근속년수)를 통제한 상태에서 참여적 의사결정이 직무성과에 영향을 미치는 경로계수는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($\beta=.248$, $p<.001$). 또한 인구사회학적 변수를 통제한 상태에서 참여적 의사결정은 구성원 민첩성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.102$, $p<.01$).

표 5. 구조모형

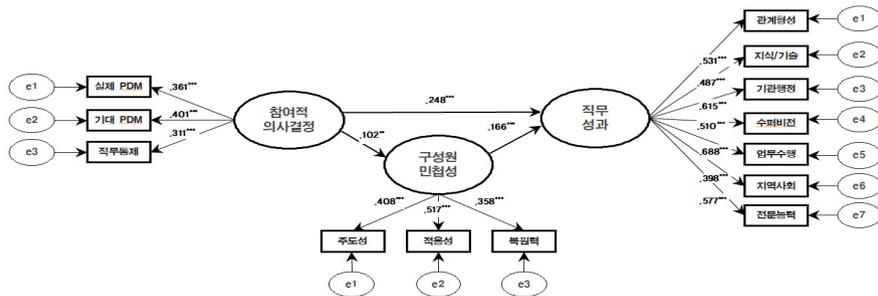


표 6. 구조모델 경로분석

| 변수 간 경로 | Estimate | | S.E. | C.R. | 가설 결과 | 효과 |
|---|----------|---------|------|----------|----------|----------------|
| | B | β | | | | |
| 참여적 의사결정 →구성원 민첩성 | .134 | .102 | .043 | 2.313** | H1 | 부분 매개 효과 |
| 구성원 민첩성 →직무성과 | .204 | .166 | .017 | 3.616*** | H2 | |
| 참여적 의사결정 →직무성과 | .193 | .248 | .020 | 3.177*** | H3 | |
| 표준화 매개효과 크기 | | | | | | |
| 참여적 의사결정→구성원 민첩성→직무성과 (.102×.166)=.017 $p=.023$ | | | | | | |

V. 결론 및 시사점

본 연구는 사회복지조직에서 참여적 의사결정이 직무성과에 미치는 영향을 파악하고 그 과정에서 구성원 민첩성이 매개효과를 나타내는지 밝히는 것이다.

분석결과, 참여적 의사결정의 평균은 3.14로 나타났고, 구성원 민첩성의 평균은 3.23, 직무성과 평균은 3.69로 나타났다. 측정모형의 적합도는 $\chi^2=68.952$, $p=.001$ 로 나타나 χ^2 통계량 통계적으로 유의했으며, CFI=.943, TLI=.912, RMSEA=.075로 적합도가 적절했고, 집중타당성을 파악한 결과 모든 값들이 일반적 기준(개념신뢰도 0.7이상)을 충족시켰다. 또한 모든 변인들의 AVE값들이 0.093 보다 높게 나타나 판별타당성도 확보되었다.

완전매개모형을 경쟁모형으로 채택한 후 모형 간의 차이를 검증한 결과 완전매개를 가정하는 경쟁모형은 CFI=.937, TLI=.881, RMSEA=.070으로 적합도 지수가 비교적 양호했으나 부분매개를 가정하는 이론모형은 CFI=.943, TLI=.912, RMSEA=.075로 나타나 경쟁모형에 비해 적합도 지수가 더 양호했다. 또한 Loglikelihood 값을 이용한 χ^2 차이 검증에서도 유의한 차이를 발견했다($\Delta\chi^2=4.899$, $\Delta df=1$, $p<.05$).

참여적 의사결정이 구성원 민첩성을 매개로 하여 직무성과에 영향을 미치는 경로를 검증한 결과, 참여적 의사결정은 구성원 민첩성에 긍정적인 영향을 미치고($\beta=.102$, $p<.01$), 구성원 민첩성은 직무성과에 긍정적인 영향을 미쳤다($\beta=.166$, $p<.001$). 연구 결과, 완전매개를 가정하는 경쟁모형보다는 참여적 의사결정이 직무성과에 직접적으로 영향을 주는 직접효

과 경로와 구성원 민첩성에 영향을 준 후 다시 직무 성과로 연결되는 간접효과 경로를 모두 포함시킨 부분매개를 가정하는 이론모형이 더 적합하다는 것을 확인했다. 이는 사회복지조직에서 참여적 의사결정이 이루어지면 직원들이 민첩해짐과 동시에 직무성과도 향상된다는 것을 의미한다.

연구 결과를 바탕으로 학술적 측면과 실천적 측면의 시사점을 도출하였다. 먼저 학술적 측면에서 살펴보면, 사회복지 일선 조직에서는 생소한 구성원 민첩성이라는 개념을 참여적 의사결정과 직무성과의 매개 요소로 부각시켰다는 점이다. 구성원 민첩성은 급변하는 사회복지환경에 대처할 수 있는 역량임에도 사회복지조직을 대상으로 연구된 적이 없었다. 본 연구는 참여적 의사결정과 직무성과의 관계를 구성원 민첩성이 매개한다는 것을 밝힘으로써 사회복지조직의 새로운 위기대처전략을 수립할 수 있는 이론적 근거를 마련했다. 이를 통해서 사회복지조직의 행정 영역 및 연구 주제를 확장시키는데 기여했다고 본다. 다음으로 실천적 측면에서의 제안 사항은 다음과 같다.

첫째, 급변하는 환경 속에서 사회복지조직은 민첩한 조직으로 탈바꿈할 필요가 있으며, 이를 위해 직원들의 민첩성을 강화해야 한다.

민첩한 조직이 되기 위해서는 먼저 민첩한 직원을 채용하는 것이 유리하다. 채용기준은 주도성, 적응성, 복원력과 같은 민첩성 하위요소로 정하고, 복잡한 문제 상황이나 도전적 과제에 대한 수행 수준을 평가하는 것이다. 평가방법은 면접, 토론, 시험, 관찰 등 다양한 채용기법이 활용될 수 있을 것이다.

민첩성은 직원들의 평가에도 적용될 필요가 있다. 예를 들어, 참신한 아이디어를 제안하고 추진한 실적, 위기상황을 대처하는 순발력 수준, 변화하는 환경 및 필요한 지식과 기술 습득 정도 등이 근무평정 항목에 포함될 수 있다.

토론과 학습은 직원들의 민첩성을 키우기 위한 핵심 전략이 될 것이다. 토론은 상호 지식과 정보를 공유함과 동시에 참여적 의사결정 과정을 익힐 수 있다. 급변하는 환경 속에서 필요한 학습은 바로 변화 그 자체를 읽어내고 그에 따라 필요한 기술을 습득하는 것이다. 특히, 비대면 환경에서도 사회서비스 제공을 용이하게

하려면 각종 ICT 기술과 보건 및 방역 등에 관한 지식이 필요하다.

또한 직원교육의 방향이 티칭(teaching)에서 러닝(learning)으로 전환될 필요가 있다. 러닝은 기관에서 직원을 대상으로 가르치는 것이 아니라 스스로 학습할 수 있도록 코치만 해주는 것이다. 사회복지기관들은 여전히 집합강의 위주의 교육 방식을 취하고 있는데, 앞으로는 토론, 참여, 체험 형태의 교육 체제로의 변화가 필요하다.

둘째, 직원들이 민첩해지기 위해서는 참여적 의사결정이 자연스러운 조직문화가 형성되어야 한다. 본 연구에서도 참여적 의사결정이 직원의 민첩성을 향상시키며, 민첩해진 직원들은 직무성적을 향상시키는 결과를 보여주었다.

참여적 의사결정은 관리자들의 권한을 일부 위임하는 것이므로 위계적 권한구조 전통이 강한 사회복지조직에서는 수용하기가 쉽지 않다. 특히, 규모가 큰 모법인 산하 조직이라면 피라미드식 의사결정 구조이기 때문에 기관장의 의지만으로 조직문화를 바꾸기 어렵다. 따라서 참여적 의사결정 문화가 발전하기 위해서는 사회복지조직의 상급 기관인 법인의 혁신적 변화가 뒷받침될 필요가 있다.

사회복지조직에서 참여적 의사결정을 가로막는 것 중 하나는 위계적 결재라인이다. 담당 직원이 사업을 계획하더라도 팀장, 과장, 부장, 기관장을 거치면서 본래 의도를 벗어나는 경우는 매우 흔하다. 즉, 담당 직원의 생각과 의도가 아니라 상급자들의 경험과 지식이 사업 결정 요인이 된다. 이런 조직은 자신의 생각을 표현하기 주저하고 상급자의 눈치를 보며 시키는 일만 제대로 하자라는 인식이 팽배해질 수 있다.

따라서 조직 구성원들이 참여적 의사결정에 자연스러워 질 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 시급하다. 예컨대, 전체 직원이 동원되는 기념행사(노인의 날, 장애인 날 등), 후원행사 등을 기획하고 점검할 때 직원들이 참석하여 자신의 의견을 개진하고 반영시키는 경영방침을 수립하는 것이다.

참여적 의사결정은 직원 자신이 평가에 참여할 수 있을 때 큰 효과를 발휘할 수 있다. 사회복지기관 종사자들의 불만 중에는 인사고과 내지 근무평정이 객관적이

지 않고 공정하지 않다고 느끼는 것이다. 이는 직원에 대한 평가 권한이 상급 관리자에게 있기 때문이며, 이로 인해 자발성을 해칠 수 있다. 직원들은 자신보다 부족하다고 생각한 동료의 더 좋은 평가를 받을 경우 박탈감을 느끼게 됨으로써 업무 회피로 이어질 수 있다. 따라서 직원평가 기준을 정할 때 일정 부분 직원들의 생각을 조율하는 과정이 반드시 필요하다.

참여적 의사결정은 권한 뿐 아니라 책임성의 확대를 의미하기도 한다. 책임성을 갖기 위해서는 자기 의견과 자기 업무에 대한 확신을 가질 때 가능하다. 따라서 의사결정과정에 참여한 직원들은 자기주장에 대한 책임을 지려는 자세를 가질 필요가 있으며 이에 대해 전체 구성원의 공감대가 형성될 필요가 있다.

본 연구의 한계는 사회복지조직의 유형, 응답자의 연령이나 근속연수, 업무 종류에 따른 차이를 비교하지 못한 것이다. 이는 본 연구가 사회복지조직에 참여적 의사결정과 민첩성이 직무성적에 영향을 주는지에 초점을 두었기 때문이다. 그러나 조직 유형도 다양하고, 구성원과 그들의 업무에 따라 참여적 의사결정과 민첩성이 많은 차이를 보일 것이다. 따라서 후속연구에서는 이런 측면을 고려하여 보다 폭넓은 이론적, 실천적 시사점을 도출해주시기를 기대해본다.

참 고 문 헌

- [1] 성규탁, 사회복지행정론, 법문사, 1990.
- [2] https://newsis.com/view/?id=NISX20201111_01229802&cID=10201&pID=10200, 2020.09.20.
- [3] <http://www.busan.com/view/busan/view.php?code=2020111315354180266>", 2020.09.20.
- [4] 김미경, 김미경의 리부트 : 코로나로 멈춘 나를 다시 일으켜 세우는 법, 웅진지식하우스, 2020.
- [5] Z. Cai, Q. Huang, H. Liu, and X. Wang, "Improving the agility of employee through enterprise social media : The mediating role of psychological conditions," International Journal of Information Management, Vol.38, No.1, pp.52-63, 2018.
- [6] 이충배, 양재훈, "물류민첩성이 기업의 물류 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," 국제상학, 제23권, 제3

- 호, pp.25-47, 2008.
- [7] 김정욱, 박정훈, 남기찬, 박수용, 김병욱, “실시간 기업 구현을 위한 비즈니스 민첩성의 결정요인에 관한 실증적 연구,” 한국경영과학회지, 제30권, 제4호, pp.83-97, 2005.
- [8] M. Ahearne, J. Mathieu, and A. Rap, “To empower or not empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.945-955, 2005.
- [9] R. V. Dawis and L. H. Lofquist, *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*, University of Minnesota Press(January 1), 1984.
- [10] 탁제운, 정영재, 신재운, “참여적 의사결정과 구성원 민첩성(agility)의 관계 : 역할확장 자기효능감과 성장 마인드셋의 역할,” *대한경영학회지*, 제32권, 제10호, pp.1727-1757, 2019.
- [11] 허명숙, 천명중, “구성원 민첩성과 업무성과 간의 관계에 대한 실증연구 : 민첩성의 영향요인과 지식지향 리더십,” *지식경영연구*, 제16권, 제2호, pp.139-172, 2015.
- [12] S. S. Kahai, J. J. Sosik, and B. J. Avolio, “Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment,” *Personal Psychology*, Vol.50, No.1, pp.121-146, 1997.
- [13] J. A. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, “The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.3, pp.249-269, 2000.
- [14] M. Pardo-del-Val and B. Lloyd, “Measuring empowerment,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24, No.2, pp.102-108, 2003.
- [15] M. A. West, “The social psychology of innovation in groups,” In: West, M. A. and Farr, J. L. (Eds) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, pp.4-36, 1990.
- [16] 김종수, “초등교사의 의사결정참여도 측정, 분석에 관한 연구,” *한국정책연구*, 제12권, 제3호, pp.103-129, 2012.
- [17] M. Sashkin, “Changing toward participative management approaches: A model and methods,” *Academy of Management Review*, Vol.1, No.3, pp.75-86, 1976.
- [18] 이현국, “참여적 의사결정이 직무만족과 학교성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *행정논총*, 제51권, 제4호, pp.73-102, 2013.
- [19] D. V. Knipenbergh, C. D. Dreu, and A. Homan, “Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.2, pp.1008-1022, 2004.
- [20] X. Huang, J. Iun, A. Liu, and Y. Gong, “Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.1, pp.122-143, 2009.
- [21] S. S. K. Lam, X. Chen, and J. Schaubroeck, “Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy,” *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.5, pp.905-914, 2017.
- [22] S. Alavi, D. Abd. Wahab, N. Muhamad, and B. Arbab Shirani, “Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility,” *International Journal of Production Research*, Vol.52, No.21, pp.6273-6295, 2014.
- [23] F. S. Plonka, “Developing a lean and agile workforce,” *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.7, No.1, pp.11-20, 1997.
- [24] B. Sherehiy and W. Karwowski, “The relationship between work organization and

workforce agility in small manufacturing enterprises,” International Journal of Industrial Ergonomics, Vol.44, No.3, pp.466-473, 2014.

[25] S. Alavi, D. Wahab, N. Muhamad, and B. Arbab Shirani, “Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility,” International Journal of Production Research, Vol.52, No.21, pp.6273-6295, 2014.

[26] W. J. Hopp and M. P. Oyen, “Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination,” Iie Transactions, Vol.36, No.10, pp.919-940, 2004.

[27] R. M. Ryan and E. L. Deci, “Intrinsic and ex-trinsic motivations: Classic definitions and new directions,” Contemporary Educational Psychology, Vol.25, No.1, pp.54-67, 2000.

[28] 김홍수, 김달곤, 장로, “경영전략이 재무성과에 미치는 영향,” 관리회계연구, 제16권, 제3호, pp.1-23, 2016.

[29] 양재훈, “민첩성역량이 고객만족과 충성도에 미치는 영향에 관한 연구,” e-비즈니스연구, 제11권, 제4호, pp.103-128, 2010.

[30] 김정욱, 박정훈, 남기찬, 박수용, 김병욱, “실시간 기업구현을 위한 비즈니스 민첩성의 결정요인에 관한 실증적 연구,” 한국경영과학회지, 제30권, 제4호, pp.83-97, 2005.

[31] 정현석, 홍관수, “행동유도시스템과 혁신행동 에서 민첩성의 매개효과 및 인지욕구의 조절 효과: 서비스 기업을 중심으로,” e-비즈니스연구, 제19권, 제1호, pp.21-38, 2018.

[32] K. M. Kahnweiler and M. A. Thompson, “Level of desired, actual, and perceived control of employee involvement in decision making: an empirical investigation,” Journal of business and psychology, Vol.14, No.3, pp.43-61, 2000.

[33] 황정하, *참여적 의사결정이 사회복지사의 직무성과에 미치는 영향*, 연세대학교, 석사학위논문, 2003.

[34] Z. Cai, Q. Huang, H. Liu, and X. Wang, “Improving the agility of employee through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions,” International Journal of Information Management, Vol.38,

No.1, pp.52-63, 2018.

[35] 김경희, *사회복지기관 책무성에 미치는 변인연구*, 서울여자대학교, 박사학위논문, 2001.

[36] 김선표, *노인장기요양서비스기관의 창의적 조직풍토, 흡수능력, 민첩성 및 조직성과 간의 관계*, 계명대학교 박사학위논문, 2015.

[37] 김정식, 차동욱, “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트와 직무몰입의 역할을 중심으로,” 인사조직 연구, 제21권, 제2호, pp.31-370, 2013.

[38] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, Vol.6, 2006.

[39] C. Fornell and D. F. Larcker, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” Journal of Marketing Research, Vol.18, pp.39-50, 1981.

저 자 소 개

서 대 석(Daeseok Seo)

정희원



- 2001년 2월 : 숭실대학교 사회사업 학과(문학석사)
- 2012년 9월 : 한남대학교 사회복지 학과(문학박사)
- 2017년 3월 ~ 현재 : 서원대학교 미래대학 사회복지학 조교수

<관심분야> : 노인복지, 사회복지행정, 노인장기요양서비스

조 상 윤(Sangyun Cho)

정희원



- 2004년 8월 : 가톨릭대학교 노인복지학과(사회복지학석사)
- 2013년 2월 : 서울불교대학원대학교 심신통합치유학(박사)
- 2006년 8월 ~ 현재 : 국제사이버대학교 노인복지학과 부교수

<관심분야> : 노인복지, 심신치유, 통합의학, 노인프로그램