

# 2025. 조사연구 보고서

## 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 연구

책임연구원 | 김제선(강원대학교 사회복지학과/교수)  
공동연구원 | 정수현(충북지역인적자원개발위원회/수석연구원)  
공동연구원 | 안태승(충북장애인주간이용시설협회/회장)  
공동연구원 | 김애자(충북장애인주간이용시설협회/부회장)  
보조원 | 허영명(충북장애인주간이용시설협회/간사)



본 보고서는 충청북도사회복지협의회의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 연구의 결과입니다. 보고서의 내용은 연구진의 의견이며, 충청북도사회복지 협의회의 공식적인 입장이 아님을 밝혀둡니다.



## 제 출 문

---

**충청북도사회복지협의회장 귀하**

본 보고서를 『충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 연구』

연구용역의 최종보고서로 제출합니다.

책임연구원 | 김제선(강원대학교 사회복지학과/교수)

공동연구원 | 정수현(충북지역인적자원개발위원회/수석연구원)

공동연구원 | 안태승(충북장애인주간이용시설협회/회장)

공동연구원 | 김애자(충북장애인주간이용시설협회/부회장)

보 조 원 | 허영명(충북장애인주간이용시설협회/간사)

---



## 〈 목 차 〉

I. 서 론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
II. 이론적 배경 .....	4
1. 장애인주간이용시설의 개념과 기능 .....	4
2. 장애인주간이용시설의 현황 및 실태 .....	11
3. 장애인주간이용시설의 책임성 .....	15
4. 심리적 계약의 이론적 개념 .....	17
5. 사회복지시설 종사자와 심리적 계약의 관계 .....	23
6. 근로자의 심리적 계약 요인 .....	26
7. 심리적 계약 강화 사례 .....	27
III. 연구방법 .....	30
1. 연구의 문제 .....	30
2. 연구방법 및 대상 .....	30
3. 조사내용 및 측정 도구 .....	33
4. 분석 방법 .....	36
IV. 연구 결과 .....	37
1. 응답자의 일반적 특성 분석 .....	37
2. 응답자 소속 시설의 특성 분석 .....	42
3. 시설의 책임성과 종사자의 심리적 계약 위반 실태 분석 .....	43
4. 시설 종사자의 심리적 계약 위반에 따른 영향 분석 .....	48
5. 시설 종사자의 심리적 계약 위반에 미치는 요인 분석 .....	64

V. 결론 및 제언 .....	72
1. 연구 결과 요약 .....	72
2. 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 .....	73
3. 정책적 제언 .....	84
참고문헌 .....	86

## 〈 표 차례 〉

<표 1> 지역사회재활시설의 종류와 기능 .....	6
<표 2> 종사자 배치기준 .....	8
<표 3> 관리운영비 지원 및 집행기준 .....	9
<표 4> 프로그램의 종류 .....	10
<표 5> 전국 장애인주간이용시설 증가 추이(2019년~2024년) .....	11
<표 6> 전국 장애인주간이용시설 현황(2024년 4월 기준) .....	12
<표 7> 충청북도 장애인주간이용시설 현황(2025년 4월 기준) .....	14
<표 8> 심리적 계약의 종류와 특성 .....	22
<표 9> 사회복지조직의 특성 .....	24
<표 10> 응답자의 인구사회학적 특성 .....	38
<표 11> 응답자의 직무적 특성 .....	40
<표 12> 응답자 소속 시설의 특성 .....	43
<표 13> 시설 종사자가 입사 당시 중요하다고 약속 받은 정도에 대한 인식 .....	45
<표 14> 시설 종사자가 현재 시설에서의 이행 정도에 대한 인식 .....	46
<표 15> 조직몰입의 수준 .....	50
<표 16> 직무만족의 수준 .....	52
<표 17> 지각된 서비스품질의 수준 .....	54
<표 18> 종사자 공감만족의 수준 .....	56
<표 19> 이직 의향 및 분야 .....	58
<표 20> 이직 의향 이유 .....	59
<표 21> 직장 만족도 - 물질적 지원의 수준 .....	61
<표 22> 직장 만족도 - 네트워크 지원의 수준 .....	62
<표 23> 직장 만족도 - 사회적 지지의 수준 .....	63
<표 24> 책무성-민주성의 수준 .....	65
<표 25> 업무량·전문성·처우에 대한 종사자 본인의 인식 .....	66
<표 26> 업무량·전문성·처우에 대한 사회적 인정의 인식 .....	67
<표 27> 지각된 업무환경의 수준 .....	69
<표 28> 종사자 공감피로의 수준 .....	71

## < 그림 차례 >

[그림 1] 충청북도 빨달장애인 분포현황 .....	13
[그림 2] 심리적 계약관점에서 조직과 종업원 간의 교환관계 .....	20
[그림 3] 시설 종사자의 심리적 계약 위반 정도 .....	48

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성

장애인주간이용시설은 장애인의 자립생활을 지원하고 지역사회 내에서의 사회적 통합을 촉진하는 중요한 기반 시설로서 그 역할이 점점 더 확대되고 있다. 우리 사회는 고령화로 인한 장애인 인구의 증가와 발달장애인의 증가라는 구조적 변화를 맞이하고 있으며, 정부의 탈시설화 정책에 따라 2025년부터 2041년까지 매년 약 700명의 거주시설 장애인이 지역사회로 자립할 것으로 전망된다. 이러한 변화는 낮 시간 동안 장애인이 이용할 수 있는 주간활동 서비스의 수요를 크게 증가시키는 요인으로 작용할 것이며, 이에 따라 장애인주간이용시설의 필요성과 역할은 앞으로 더욱 중요해질 것으로 예상된다.

정부 역시 이러한 변화에 대응하여 「장애인복지법」 제10조의2에 근거해 1998년부터 5년 단위로 수립해 온 <장애인정책종합계획>을 통해 탈시설 및 지역사회 정착을 체계적으로 추진하고 있다. 특히 <제5차 장애인정책종합계획>에서는 ‘장애인의 자립생활이 이루어지는 포용사회’를 비전으로 설정하고, 복지·건강, 교육·문화·체육, 소득·경제활동, 권익증진, 사회참여 기반의 5대 분야와 22개 중점과제, 70개 세부과제를 제시하였다. 아울러 2024년에는 「장애인복지법 시행규칙」의 개정을 통해 장애인주간보호시설의 명칭을 ‘장애인주간이용시설’로 변경함으로써 시설의 역할과 기능을 보다 명확히 규정하였다. 이는 시설이 단순 보호의 장을 넘어 장애인과 가족들에게 보다 전문적이고 적합한 서비스를 제공하는 기관임을 공식화한 것이며, 그만큼 종사자의 전문성과 책임성이 중요한 과제로 떠오르고 있음을 의미한다.

장애인주간이용시설의 효과적 운영을 위해서는 종사자의 직무만족과 조직에 대한 책임성이 핵심적이다. 이러한 맥락에서 최근 학계와 현장에서 주목받고 있는 개념이 바로 ‘심리적 계약(Psychological Contract)’이다. 심리적 계약은 조직과 종사자 간의

암묵적 기대와 의무에 관한 인식을 의미한다. 이는 단순한 고용계약을 넘어 종사자가 조직으로부터 신뢰와 공정성을 경험하는지 여부가 직무태도 및 조직몰입에 중대한 영향을 미친다는 점에서 중요하다. 만약, 종사자가 조직으로부터 기대한 의무나 보상이 지켜지지 않았다고 인식하는 경우 이를 심리적 계약 위반이라 하며, 이는 직무만족 저하, 조직몰입 감소, 성과 저하, 이직 의도 증가 등 부정적 결과를 초래할 수 있다. 따라서 종사자들의 심리적 계약을 어떻게 유지·강화할 것인가는 시설 운영의 성패를 좌우하는 결정적 요인으로 작용한다.

그러나 현실적으로 충청북도 내 장애인주간이용시설 종사자들은 열악한 근무환경과 제한적인 복지제도로 인해 심리적 계약 위반을 경험할 가능성이 높다. 장애인복지시설 종사자들은 높은 수준의 감정노동과 과중한 업무부담을 지속적으로 경험하고 있음에도 불구하고 이에 상응하는 보상체계가 충분히 마련되지 못한 상황이다. 이로 인해 직무 소진 현상이 심화되고, 장기적으로는 이직률 증가로 이어지는 악순환이 반복되고 있다. 이러한 문제는 단순히 종사자 개인의 만족도 저하를 넘어 서비스 질의 저하와 직결되며, 결과적으로 장애인과 그 가족들에게 제공되는 장애인복지서비스의 안정성과 지속가능성을 위협한다.

결국, 충청북도 장애인주간이용시설의 종사자들이 경험하는 심리적 계약 문제는 단순히 인사관리 차원의 문제가 아니라 지역사회 장애인복지 서비스의 성과와 직결되는 구조적 과제라고 할 수 있다. 따라서 종사자의 심리적 계약을 강화하기 위한 체계적인 방안 모색은 종사자의 심리적 안정과 직무만족을 보장할 뿐 아니라, 나아가 서비스의 질적 수준을 높이고 장애인복지의 지속가능성을 확보하는 핵심적인 정책 과제가 된다. 본 연구는 이러한 문제의식을 토대로, 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안을 탐색함으로써 장애인복지 서비스의 질적 제고와 지역사회 복지체계의 강화에 기여하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 충청북도 내 장애인주간이용시설 종사자들의 심리적 계약을 강화할 수 있는 방안을 모색하는 데 있다. 이는 단순히 종사자의 직무만족과 조직몰입을 제고하는 수준을 넘어 궁극적으로 장애인복지 서비스의 질 향상과 지역사회 내 장애인의 자립생활 지원체계 구축에 기여하는 것을 목표로 한다.

첫째, 본 연구는 장애인주간이용시설 종사자들이 경험하는 심리적 계약의 현황과 그 특성을 규명하고자 한다. 이를 통해 종사자들이 조직과의 관계 속에서 어떠한 기대와 의무를 인식하고 있으며, 어떤 요인들이 심리적 계약 위반으로 작동하는지를 분석한다.

둘째, 종사자의 심리적 계약이 직무태도와 행동적 결과에 미치는 영향을 실증적으로 검토함으로써 심리적 계약의 중요성을 경험적으로 입증하고자 한다.

셋째, 이러한 분석 결과를 토대로 충청북도 장애인주간이용시설의 특성과 정책 환경에 적합한 심리적 계약 향상 방안을 제안한다. 보상체계 개선, 근무환경 개선, 조직 내 신뢰와 공정성 제고를 위한 제도적·관리적 전략을 도출하여 종사자의 안정적 근무와 서비스의 질적 제고에 기여하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 장애인주간이용시설의 개념과 기능

#### 1) 장애인주간이용시설의 개념 및 목적

장애인주간이용시설은 장애인의 지역사회 내 독립적 생활과 사회적 참여 증진을 목표로 하여 낮 시간 동안 장애인에게 다양한 활동 및 보호서비스를 제공하는 기관이다. 주간이용서비스의 핵심 개념은 장애인이 가족 외의 전문적 자격을 갖춘 인력의 지도와 보호 하에 안전하고 의미 있는 낮 시간을 보낼 수 있도록 지원하는 데 있다. 이 서비스는 장애인 개인의 신체적·정신적 안녕을 도모하며, 사회적 상호작용 및 일상생활 기술 습득의 기회를 제공한다.

장애인주간이용시설의 궁극적인 목적은 사회적으로 고립된 상황하에 있는 장애인의 신체적·심리적 기능을 회복하여 자립할 수 있도록 지지하고 원조하는 것이며 이를 통해 장애인이 고립된 일상생활에서 벗어나 자신의 의지대로 사회 생활에 참여할 수 있도록 돋는다. 아울러, 장애인을 부양하는 가족들에게 경제적·사회적·심리적 부담을 감소시켜 장애인 보호환경의 회복 및 유지에 기여하며, 가족의 부양부담을 줄임으로써 가정의 위기를 중재하고, 장애인이 지역사회 내에서 통합적으로 생활할 수 있도록 지원한다. 이처럼 장애인주간이용시설은 장애인과 그 가족 모두의 삶의 질 향상과 사회통합을 촉진하는데 있어 매우 중요한 역할을 담당하고 있음을 알 수 있다.

## 2) 장애인주간이용시설의 특성

장애인주간이용시설의 주요 특성은 전문적 서비스 제공, 가족지원 기능, 지역사회 통합 촉진, 다양한 프로그램 운영으로 정리할 수 있으며 그 특징을 요약하면 다음과 같다.

- ① 전문적 서비스 제공 : 장애인주간이용시설은 전문 인력에 의해 장애인의 신체적·정신적 안녕을 도모하며, 맞춤형 재활 및 교육 프로그램을 제공한다.
- ② 가족 지원 기능 : 장애인 가족의 부양 부담을 경감하고, 가족 구성원이 사회·경제적 활동에 자유롭게 참여할 수 있도록 지원한다.
- ③ 지역사회 통합 촉진 : 장애인이 지역사회에서 독립적으로 생활할 수 있도록 사회적 상호작용과 일상생활 기술 습득의 기회를 제공한다.
- ④ 다양한 프로그램 운영 : 의료, 재활, 직업훈련, 교육, 문화, 체육, 상담 등 다양한 분야의 프로그램을 운영하여 장애인의 욕구에 맞는 서비스를 제공한다.

## 3) 장애인주간이용시설의 법적 근거

장애인주간이용시설은 1993년 광주 엠마우스 복지관에서 프로그램 형태로 처음 도입되었고, 이듬해인 1994년에는 서울시립 남부장애인복지관에서 주간보호 프로그램이 시행되기 시작하였다. 이후 1996년에는 보건복지부가 주관하는 장애인 주·단기보호사업이 시범사업으로 추진되었으며, 정부의 운영비 지원을 통해 본격적으로 확대되었다. 2005년부터는 운영 및 지원 책임이 지방자치단체로 이관되어, 현재 각 지자체의 지원 아래 장애인주간이용시설이 운영되고 있다.

장애인주간이용시설은 「장애인복지법」 제58조(장애인복지시설)에 따라 설치·운영되고 있으며 장애인을 전문적으로 상담·치료·훈련하거나, 일상생활, 여가활동, 사회참여활동 등을 지원하는 지역사회 재활시설로 규정되어 있다. 즉, 장애인주간

이용시설은 주간에 장애인을 일시적으로 보호하면서, 장애인에게 필요한 재활서비스를 제공하는 역할을 법적으로 수행하고 있다. 지역사회 재활시설의 종류와 기능은 <표 1>과 같다.

&lt; 표 1 &gt; 지역사회재활시설의 종류와 기능

장애인복지관	장애인에 대한 각종 상담 및 사회심리·교육·직업·의료재활 등 장애인의 지역사회생활에 필요한 종합적인 재활서비스를 제공하고 장애에 대한 사회적 인식개선 사업을 수행하는 시설
장애인 주간이용시설	일상생활 및 지역사회생활을 영위하는 데 지원이 필요한 장애인에게 낮 시간 동안 활동 위주의 프로그램 및 교육 지원 등을 제공하는 시설
장애인 체육시설	장애인의 체력증진 또는 신체기능회복 활동을 지원하고 이와 관련된 편의를 제공하는 시설
장애인 수련시설	장애인의 문화·취미·오락활동 등을 통한 심신수련을 조장·지원하고 이와 관련된 편의를 제공하는 시설
시각장애인 등 생활지원센터 (시각장애인+(플 러스) 지원센터)	시각장애인 등에게 이동서비스를 지원하고, 지역사회 거주 시각장애인 등을 적시에 발굴하여 재활상담, 보행·점자·정보화 등 교육, 일상생활기술 훈련 등 개인별 맞춤 복지서비스를 제공하는 시설
수어통역센터	의사소통에 지장이 있는 청각·언어장애인에 대한 수어통역 및 상담서비스를 제공하는 시설
점자도서관	시각장애인에게 점자간행물 및 녹음서를 열람하게 하는 시설
점서 및 녹음서 출판시설	시각장애인을 위한 점자간행물 및 녹음서를 출판하는 시설
장애인 재활치료시설	장애아동을 포함한 장애인에게 언어·미술·음악 등 재활치료에 필요한 치료, 상담, 훈련 등의 서비스를 제공하고 서비스를 이용한 자로부터 비용을 수납하여 운영하는 시설

자료 : 보건복지부, 2025 장애인복지시설 사업안내(제III권)

#### 4) 장애인주간이용시설의 구성요소

##### (1) 시설

보건복지부 「2025 장애인복지시설 사업안내」에 따르면, 장애인주간이용시설은 장애인 생활시설, 장애인복지관 등과는 분리하여 단독시설로서 운영되어야 한다. 다만, 부득이한 경우 관할 주무관청의 승인을 거쳐 복합 설치·운영이 가능하며, 법인 또는 타 복지 시설과 복합으로 설치되어 있는 경우에도 인사·회계는 별도 시설로 유지되어야 한다.

「장애인복지법 시행규칙」 제41조 및 제42조 관련 별표5(장애인복지시설의 종류별 사업 및 설치·운영기준)에 따라 건축물은 최소 66㎡ 이상의 규모를 갖추어야 하며 시설의 구조 및 설비는 「장애인·노인·임산부 등의 편의증진 보장에 관한 법률」에 따라 거실, 조리실, 의무실 또는 의료재활실, 사무실, 집단활동실, 화장실, 비상재해 대비시설, 그 밖에 장애인의 이용시설에 필요한 설비 등 편의시설을 갖추어야 한다. 아울러 「장애인복지법」 시행규칙 별표 5의 규정에 따라 이용자를 위한 서비스 공간(프로그램실, 휴게공간 등)이 최대한 확보되도록 적정하게 배치하여 활용하도록 규정하고 있다.

##### (2) 인력

장애인주간이용시설 관리 및 운영요원의 배치기준은 3명 이상으로 이용 장애인 3명당 1명의 사회재활교사(종사자)를 두도록 정하고 있다. 보건복지부에서 정한 주간이용시설 종사자 배치기준은 <표 2>와 같다.

## &lt; 표 2 &gt; 종사자 배치기준

직종별	비고
시설장	시설장은 상근을 원칙으로 한다. (단, 시설운영 현황에 따라 타 시설과 겸임할 수 있다.)
사회재활교사	이용장애인 3인당 1인 배치
사무원	시설당 1인(지자체 협의)
기능직	시설운영에 필요한 기능직 1인 (단, 다른 직종이 겸직하는 경우 사회재활교사로 대체 배치 가능)

자료 : 보건복지부, 2025 장애인복지시설 사업안내(제III권)

지방자치단체의 장은 이용 장애인에게 원활한 사업 제공을 위하여 본 인력배치를 준수해야 하며, 장애인주간이용시설 이용 장애인의 욕구 및 장애 특성을 고려하여 추가인력을 배치하도록 노력하여야 한다고 규정하고 있다.

### (3) 재정

시·군·구의 관리 운영비 보조는 인건비와 관리운영비를 분리하여 보조하여야 한다. 장애인주간이용시설의 재정구조는 크게 세입과 세출로 나누면 세입은 시·군·구의 보조금 수입, 법인 전입금, 후원금, 이용자 수입 등이며 세출은 종사자에 대한 인건비, 운영·사업비로 이루어진다.

지방이양사업으로 지역마다 인건비 지원현황 및 인건비 지급수준(기본급, 수당, 특별수당 등), 관리비 지원 현황 등을 시·도별 큰 차이를 보이고 있다. 보건복지부의 지원기준과 동일한 수준의 관리운영비를 지원하는 광역자치단체는 광주시, 경기도, 전라남도, 제주도 등 4개 지역뿐이며, 보건복지부 기준 이상으로 지원하는 광역자치단체는 없다.

이용료 수납대상은 모든 이용자(국민기초생활보장대상수급자 포함)를 대상으로 하되,

국민기초생활보장대상수급자 또는 차상위 대상자 등의 경우에는 시설 자체 운영규정에 따라 일부 징수 또는 징수하지 않을 수 있다. 이용료는 시설운영의 제반비용(인건비, 관리운영비 등)으로 사용할 수 있다. 충북의 경우 이용료는 시설별 자율적으로 정하고 있다.

시설장 및 사업수행인력의 인건비 보조기준은 ‘2025년 사회복지시설 종사자 인건비 가이드라인’에서 정한 사회복지시설 (장애인)이용시설 종사자 보수체계 지급기준에 따르고 시설장은 관장, 사회재활교사는 3급, 기능직은 4급에 준하여 지급한다.(인건비를 지원받는 다른 시설의 장 또는 직원의 겸임 경우 제외) 또한, 직원의 교육 연수 출장 및 출산 등의 사유로 인력의 공백이 발생할 경우 업무지원에 필요한 대체인력 또는 대체 인건비를 지원할 수 있다.

관리운영비는 시설당 기본지원과 인원 가중지원을 하고 있으며 시설 운영의 특성을 고려하여 추가 지원할 수 있다고 규정하고 있다. 또한, 장애인의 재활 프로그램 및 교육에 필요한 교육재활사업비 및 재활보조 기구비를 지원할 수 있다.

#### < 표 3 > 관리운영비 지원 및 집행기준

(단위: 천원)

지원구분	지원액	비고
시설당 기본지원	16,800 / 년	
인원 가중지원	1,680 / 년	15인 초과인원 1인당 지원기준

자료 : 보건복지부, 2025 장애인복지시설 사업안내(제III권)

#### (4) 프로그램

보건복지부의 「2025년 장애인복지시설 사업안내」에 따르면, 장애인주간이용시설은 지역사회 내 장애인의 생애주기와 장애유형에 따른 다양한 활동 욕구에 맞게 체계적이고 지속적인 서비스를 제공하기 위해 노력해야 한다고 정하고 있다. 장애인주간이용시설

에서 수행하는 프로그램은 시설마다 약간의 차이는 있으나 공통적으로 <표 4>의 일상 생활지원, 여가활동지원, 교육·훈련지원, 지역사회 적응활동지원, 특별활동 지원, 자원 봉사자 개발 및 실습생 교육지도 등의 프로그램을 수행하고 있다.

&lt; 표 4 &gt; 프로그램의 종류

일상생활 지원	식사 및 간식지원, 건강관리, 위생관리 및 일상생활훈련 등을 통해 자립 생활능력을 배양
여가활동 지원	의미있는 낮 시간 활동을 위한 문화·예술, 스포츠, 여가·취미활동 등 체험 위주의 여가활동을 지원
교육·훈련 지원	일상생활에 필요한 안전, 교양 및 언어·인지 등의 교육과 직업훈련, 사회구성원으로써의 권리의 이해를 위한 성교육, 인권교육 등의 교육·훈련 지원
지역사회적응활동 지원	사회구성원으로서의 능력배양을 위하여 공공기관 및 대중교통 이용 등 활동서비스 지원
특별활동 지원	여행, 캠프 및 기념일 활동 등 새로운 환경과 정보를 접하고 정서함양을 통한 자기발전을 도모할 수 있도록 활동 서비스 지원
자원봉사자 개발 및 실습생교육지도	이용 장애인의 욕구와 시설에서 활용할 수 있는 자원봉사자를 개발하고, 장애인에 대한 이해 및 사회복지 현장의 이해를 위한 사회복지 현장실습생 지도
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 차량, 인력 등 허용범위 내에서 장애인 주간이용시설 이용을 위한 교통편의 제공</li> <li>- 이용 장애인과 그 가족과의 상담 등을 통해 욕구를 파악하여 그에 맞는 서비스를 개발하고, 가족들의 부양부담 경감을 위한 다양한 가족 지원 서비스 제공 등</li> <li>- 시설장은 시설 운영 여건과 이용 장애인의 욕구 및 특성에 따라 의미있는 낮 시간 활동이 되도록 다양한 수행사업을 개발하여 제공할 수 있도록 노력해야 한다.</li> </ul>

자료 : 보건복지부, 2025 장애인복지시설 사업안내(제III권)

## 2. 장애인주간이용시설의 현황 및 실태

### 1) 전국 현황 및 실태

2024년 12월말 기준, 우리나라의 등록장애인 수는 2,631,356명으로 전체 주민등록 인구 대비 약 5.1%를 차지하고 있다. 장애유형별로는 지체장애(43.0%), 청각장애(16.8%), 시각장애(9.4%), 뇌병변장애(8.9%), 지적장애(8.9%) 순으로 나타났다.

전국의 장애인주간이용시설은 2013년 558개소에서 2019년 769개소로 2016년까지는 매년 평균 약 6%의 증가율을 보이다가 2017년 4.1%, 2018년은 4.9%로 2017년도에 들어서면서 시설 증가율은 약간 주춤한 상태이긴 하지만 매년 6~7%씩 꾸준히 증가하고 있다.

전국 장애인주간이용시설의 증가 추이는 다음 < 표 5 >와 같다.

< 표 5 > 전국 장애인주간이용시설 증가 추이(2019년~2024년)

(단위 : 개소, %)

구분	2019년	2020	2021	2022	2023	2024
시설수	769	797	818	840	849	849
증가율	-	3.5	2.6	2.6	1.1	0

출처: 보건복지부, 「장애인 복지시설 일람표」

2024년 4월말 기준 전국 장애인주간이용시설 현황을 보면, 총 849개소(보건복지부, 2024.12.기준)가 운영되고 있으며, 이용자 정원은 14,382명, 현원 12,620명, 종사자 정원은 4,648명이다. 지역별로 보면, 경기도에 158개소로 가장 많았으며, 그 다음은 서울이 135개소로 많은 것으로 나타났으며 충북은 장애인주간이용시설이 26개소로

나타났다.

< 표 6 > 전국 장애인주간이용시설 현황(2024년 4월 기준)

(단위 : 개소, 명)

지역	개소 수	이용자 정원	이용자 현원	종사자 정원
서울	135	1,724	1,545	632
부산	67	1,027	980	220
대구	53	895	808	206
인천	43	658	555	210
광주	39	709	584	211
대전	48	685	575	248
울산	42	569	478	154
세종	3	70	56	27
경기	158	3,413	2,949	1,300
강원	19	363	306	138
충북	26	485	443	175
충남	19	307	284	103
전북	35	595	514	158
전남	29	611	514	177
경북	51	782	709	237
경남	51	904	775	202
제주	31	585	545	250
계	849	14,382	12,620	4,648

출처: 공공데이터 포털-보건복지부(장애인주간이용시설 현황, 2024년 4월 기준)

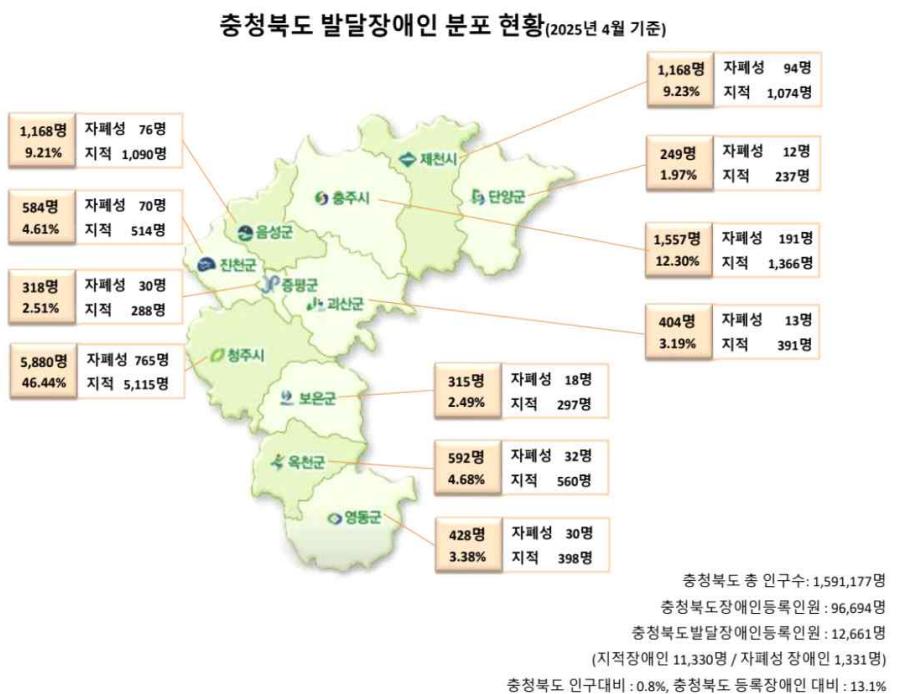
국외 장애인의 주간이용서비스는 점차 전통적인 시설보호 중심에서 이용자 중심의 서비스 형태로 변화하고 있으며, 개별화지원계획에 의해 장애인이 필요한 서비스가 결정되며 독립시설로 마련된 장소가 아닌 살고 있는 집 근처의 장소에서 언제든지 편하게 이용하고 있는 추세이다.

## 2) 충청북도 현황 및 실태

2025년 4월 기준, 충청북도의 장애인 등록현황을 살펴보면, 96,694명으로 이중 발달장애인(지적·자폐성) 등록인원은 12,661명으로(전체 장애인 수 대비 13.1%)로 나타났다. 충청북도 11개 시군별로는 청주시가 5,880명(46.4%), 충주시 1,557명(12.3%), 음성군 1,168명(9.2%) 순으로 나타났다.

충청북도 등록장애인 대비 시설의 수가 현저히 부족한 상황임을 알 수 있으며 이에 따라 장애인주간이용시설 이용을 원하는 대기자는 많을 수 밖에 없는 상황에 놓여 있다.

[ 그림 1 ] 충청북도 발달장애인 분포현황



자료: 충청북도 발달장애인지원센터 홈페이지

충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 연구

< 표 7 > 충청북도 장애인주간이용시설 현황(2025년 4월 기준)

번호	기관명 (가나다순)	소재지 (시군)	설치년도 (년)	종사자 (명)	이용자 현원(명)
1	괴산군장애인주간보호센터	괴산군	2020	4	12
2	나누리장애인주간이용센터	청주시	2022	7	15
3	너른품센터	청주시	2012	10	27
4	다모아주간보호센터	충주시	2011	6	20
5	단양장애인주간보호센터	단양군	2012	5	14
6	더공생주간보호센터	청주시	2022	4	15
7	다하주간이용센터	제천시	2002	5	20
8	마음꽃네비병변장애인주간보호센터	청주시	2024	5	10
9	미중장애인주간보호센터	제천시	2021	5	16
10	미소장애인주간보호센터	영동군	2018	4	15
11	베다니주간센터 미소동지	청주시	2006	12	28
12	아나울장애인주간보호센터	제천시	2004	5	20
13	옥천군장애인복지관 주간이용센터	옥천군	2004	5	14
14	온유주간보호센터	청주시	2019	10	26
15	음성군장애인복지관 주간보호센터	음성군	2006	4	15
16	진천군장애인주간보호시설	진천군	2020	7	20
17	증평군장애인주간보호센터	증평군	2022	5	10
18	천사의 둑지	영동군	2011	4	9
19	청주시농아인주간보호센터	청주시	2014	5	12
20	청주시신장장애인주간보호센터	청주시	2010	7	25
21	청주시장애인주간보호센터	청주시	2019	12	20
22	충주시장애인디누리주간보호센터	충주시	2020	6	17
23	충주시장애인디사랑센터	충주시	2010	6	20
24	큰나무주간활동센터	제천시	2009	8	25
25	행복센터	청주시	2004	6	15
26	혜원장애인종합복지관 주간보호시설	청주시	1999	14	31
계	26개소			171	471

출처: 충청북도 장애인복지과 내부자료

2025년 4월 기준 충청북도 장애인복지과 내부자료에 따르면 현재 충청북도 장애인주간이용시설은 총 26개소로 이용자 수는 총 471명, 종사자 수는 171명이다. 이중 청주시는 11개소로 가장 많은 시설이 운영되고 있으며 이용자 수는 총 224명, 종사자 수는 92명으로 나타났다. 그 다음으로는 제천시 4개소, 충주시 3개소, 영동군 2개소, 그 외 지역은 각각 1개소를 운영하고 있다.

현재 장애인주간이용시설의 이용자는 15명 이상이며 종사자 배치기준은 이용장애인 3명 당 1명의 사회재활교사가 배치되도록 되어 있으나 시설 내에서는 이용자 수, 이용자의 장애유형(지적, 자폐성, 뇌병변, 지체, 시각, 청각 등)과 장애정도, 중복장애, 도전적 행동 동반 등 매우 다양하고, 시설 차원에서 제공하는 서비스도 지역사회 환경 및 이용하는 이용자의 욕구에 따라 달리 운영되고 있다(백은령 외, 2014).

이렇게 주간이용시설이 중증장애인을 지원해야 하는 상황이다 보니 사회재활교사에 대한 업무 기피와 소진으로 인해 종사자 채용이 어려운 상황으로 나타났다. 뿐만 아니라 주간이용시설의 운영 형태와 서비스 내용 등의 서비스 운영방식은 구체적인 법률이나 예산 지원의 미흡으로 지역 및 시설 간 격차가 발생하고 있다.

### 3. 장애인주간이용시설의 책임성

장애인주간이용시설은 장애인의 지역사회 내 자립과 사회적 참여를 지원하는 핵심적인 복지서비스 기관으로, 장애인과 가족 모두의 삶의 질 향상에 중요한 역할을 담당하고 있다. 최근 장애인복지시설 내 인권 침해 및 운영 투명성 문제가 사회적 이슈로 대두되면서, 시설의 책임성 확보가 더욱 강조되고 있다.

#### 1) 책임성의 개념과 필요성

책임성은 사회복지조직이 서비스 제공 과정과 결과에 대해 책임을 지는 것을

의미하며, 효과성과 효율성, 정당성까지 포함하는 개념이다. 장애인주간이용시설은 장애인과 가족, 지역사회, 정부 등 다양한 이해관계자에 대해 책임을 져야 하며, 이를 통해 신뢰와 지속가능한 서비스 제공이 가능하다.

특히 장애인주간이용시설은 장애인의 인권 보호, 자기결정권 존중, 맞춤형 서비스 제공 등에서 높은 책임성을 요구받고 있다. 시설 내 학대나 인권 침해 예방, 투명한 운영, 내부 감시 체계 강화 등을 시설이 지녀야 할 기본적 책임성의 요소이다.

## 2) 장애인주간이용시설 책임성의 현황

현재 장애인주간이용시설은 다음과 같은 책임성 관련 현안을 안고 있다.

### (1) 내부 감시 체계 및 인권 보호

시설 내에서 발생할 수 있는 인권 침해를 예방하기 위해 내부 감시 체계를 강화하고, 장애인의 선택권과 자기결정권을 존중하는 맞춤형 서비스를 제공하고 있다.

### (2) 투명한 운영 및 재정 관리

정부 보조금, 후원금, 입소비 등 재정의 투명한 관리가 요구되며, 일부 시설에서는 재정 운영의 투명성 부족으로 신뢰도 하락이 우려되고 있다.

### (3) 종사자 역량 강화 및 인권 감수성 교육

시설 종사자에 대한 정기적인 인권교육과 역량 강화 교육이 이루어지고 있으며, 이는 책임성 실현의 핵심 과제이다.

#### (4) 이용자 및 가족 참여 확대

이용자와 가족의 의견을 반영한 프로그램 운영 및 평가에 참여하게 함으로써, 서비스의 질적 향상과 책임성 강화를 도모하고 있다.

### 3) 장애인주간이용시설 책임성의 제도적 기반 및 과제

장애인주간이용시설의 책임성은 「장애인복지법」 및 관련 시행규칙, 한국장애인주간이용시설협회의 정관과 제규정 등에 근거하여 강화되고 있다.

장애인주간이용시설은 장애인과 가족, 지역사회, 정부 등 다양한 이해관계자에 대해 높은 책임성을 요구받고 있다. 내부 감시 체계 강화, 재정 투명성 확보, 인권 감수성 기반 서비스 제공, 이용자 및 가족 참여 활성화 등은 시설의 책임성 실현을 위한 핵심 과제라 할 수 있다. 이러한 과제를 해결함으로써 장애인주간이용시설은 장애인의 권리와 삶의 질 향상에 기여할 수 있을 것이다.

## 4. 심리적 계약의 이론적 개념

### 1) 심리적 계약 개념의 발전

심리적 계약(Psychological Contract)은 초기에 조직 행동연구에 있어 통합적 관점을 제시하고 있으며, 종업원 개인의 속성뿐만 아니라 집단의 규범, 조직문화, 전략 등 다양한 환경적 요인에 영향을 받을 수 있다고 하였다.

심리적 계약은 1960년대 Argyris에 의해 처음 제시되었으며, 이후 Rousseau(1995)에 의해 개인의 고용관계 속에서 인식되는 비공식적 약속으로 정의되었다. 이후 연구들은 이 계약을 거래적, 관계적, 이데올로기적 세 유형으로 구분하고 있으며, 특히 2000년대 이후에는 계약 위반이 직무태도에 미치는 영향에 대한 메타분석 및 팀 기반 연구가

활발히 진행되었다. 최근에는 조직의 지속가능성과 계약 이행 간 관계에 대한 탐색적 연구도 등장하고 있다.

현대 조직에서 종사자와 조직 간의 상호 기대는 단순한 계약적 관계를 넘어, 개인의 인식과 경험에 따라 형성되는 비공식적 약속인 심리적 계약으로 확장되고 있다. 특히 사회복지시설과 같이 정서적 노동과 대인서비스가 중시되는 조직에서 심리적 계약은 종사자의 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도 등 직무 태도에 중대한 영향을 미친다. 또한 사회복지시설은 국민의 복지 향상을 위한 핵심 기관으로, 종사자의 직무 몰입과 조직 충성도는 서비스 품질에 결정적인 영향을 미친다. 이에 따라 종사자와 조직 간의 비공식적인 기대와 약속을 뜻하는 심리적 계약의 중요성이 강조되고 있다. 본 보고서는 이러한 이론적 관점을 바탕으로 충청북도 사회복지시설 종사자들의 심리적 계약 이행 수준과 문제점을 분석하고, 정책적 해결 방안을 제시하고자 한다.

국내에서의 심리적 계약 연구는 2000년대 초반 이후 활성화되었으며, 이직의도, 직무만족, 조직몰입 등과의 관계가 주요 주제로 다루어졌다. 특히 이선미와 윤현숙(2020)의 연구에 따르면, 감정노동이 심한 조직일수록 계약 이행에 대한 민감도가 높아지고 있으며, 비정규직과 정규직 간 인식 차이도 두드러진다. 이선미·윤현숙(2020)의 분석에서는, 국내 심리적 계약 연구는 2000년 이후부터 조직몰입, 조직시민 행동, 직무소진 등 다양한 주제와 연결되며 이론의 폭을 넓혀왔다. 특히 2010년대 중반 이후에는 계약 위반(breach) 및 이행(fulfillment)의 정서적 영향, 리더십과 조직문화의 조절효과 등에 관한 실증 연구가 활발히 진행되었다. 심리적 계약은 (1) 기대(expectation), (2) 이행(perceived fulfillment), (3) 위반(perceived breach), (4) 결과(outcomes) 네 가지로 구성된다. 계약의 위반은 신뢰 약화, 직무불만, 조직 이탈 등의 결과를 유발하며, 반대로 계약 이행은 만족도, 몰입, 조직시민행동을 강화한다고 하였다.

최근에는 팀 수준 심리적 계약, 디지털 전환에 따른 계약 변화, 원격근무 환경에서의 계약 재구성 등의 주제가 대두되고 있다. Tekleab & Rousseau(2023)는 조직 내 다중적 계약 관계가 팀 몰입과 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검토하며 집단 차원의 계약 이행이 개인 차원 계약보다 예측력이 높을 수 있음을 시사했다.

## 2) 심리적 계약 개념

### (1) 개념 정의 및 유형

심리적 계약은 조직 구성원과 조직 간의 명시되지 않은 상호 기대와 의무에 대한 인식으로, 공식적 계약과 달리 개인의 지각과 해석에 따라 형성된다. Argyris(1960)는 이를 조직 내 비공식적 기대체계로 설명하였고, Rousseau(1989)는 이를 개인의 지각에 기반한 주관적 계약으로 정의하였다. 심리적 계약(Psychological Contract)은 고용관계 속에서 근로자가 조직과 자신 사이에 형성된 기대와 의무에 대한 개인적 인식으로, 공식적인 계약서가 아닌 암묵적 이해에 근거한다. 이 개념은 조직행동론 및 인사관리 분야에서 개인과 조직 간 관계를 설명하는 핵심 틀로 자리매김해왔다. 심리적 계약의 유형은 3가지로 분류하고 있다. 첫째, 거래적 계약으로 단기적이고 명확한 교환 관계 예: 급여, 근로시간, 성과급 등을 포함하고 있으며, 둘째, 관계적 계약은 장기적 안정성과 상호 신뢰에 기반한 기대로서, 경력개발 기회, 직무안정성을 포함한다. 셋째, 이데올로기적 계약으로 조직 가치, 사명 공유를 중심으로 한 혁신으로 볼 수 있다. 이는 공공기관, 비영리 조직에서의 가치 실현을 중심으로 한다.

심리적 계약에 대한 다양한 연구들이 진행되어 오고 있으며, 초기 근로자와 조직과의 관계 중심으로 시작하였다. 이후 심리적 계약에 대한 다양한 연구가 진행되었다. 권상순(1997)은 심리적 계약은 “두 실체간에 이루어지는 상호교환 협정의 내용과 조건에 대한 개인차원의 믿음”이다<sup>1)</sup> 따라서 종업원의 심리적 계약은 조직과 개인 간의 상호의무를 개별종업원이 어떻게 지각하느냐의 문제이다. 다시 말해 개별 종업원의 심리적 계약은 상호의무에 대한 종업원의 일방적 믿음을 반영하고 있다. 심리적 계약은 상호호혜의 특성을 갖는다. 심리적 계약은 기여 (contributions)와 유인(inducement)이라는 두 가지 개념에 근거하고 있다. 조직은 조직목적에 기여한 대가로 종업원에게 여러 가지 유인요인을 제공하게 된다. 예를 들어 충성의 대가로

1) Rousseau. D. M.(1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, 2: 121-139.

조직은 종업원에게 고용안정을 제공하게 되고, 이와 같은 교환을 계기로 조직과 종업원은 자신들의 고용관계에 대해 상호믿음을 갖게 된다. [그림 2]은 심리적 계약관점에서 조직과 종업원 간의 교환관계를 보여주고 있다.

[ 그림 2 ] 심리적 계약관점에서 조직과 종업원 간의 교환관계



출처 : Schermerhorn, et all.(1988)

한편 조직과 종업원간의 균형적 심리적 계약은 2가지 조건에 의해 달성될 수 있다. 첫째는 조직으로부터 무엇을 제공받아야 하는지에 대한 종업원의 기대와 조직이 종업원에게 무엇을 제공해 주어야 하는지에 대한 조직의 기대가 일치해야 하고, 동시에 조직에게 무엇을 제공해 주어야 하는지에 대한 종업원의 기대와 종업원으로부터 무엇을 제공받아야 하는지에 대한 조직의 기대가 일치해야 한다. 둘째는 실제 상호 간에 무엇이 교환되어 질지에 대한 동의이다. 근무에 대한 대가로 금전의 제공, 충성에 대한 대가로 종업원의 안정의 욕구의 충족, 조직목표달성을 위한 혁신적 노력에 대한 대가로 자기개발의 기여를 부여하는 것 등이 그 예가 될 수 있다.

둘째, 심리적 계약은 동태적 특성을 갖는다. 심리적 계약의 또 다른 특성은 늘 변화한다는 점이다. 종업원과 조직의 관계를 반영하는 심리적 계약은 끊임없이 재협상 과정을 통해 변화하며 바로 이 점에서 법적 계약과 다르다<sup>2)</sup>. 심리적 계약은 한 시점에서 형성되고 확정되는 공식적 고용계약과는 달리 종업원이 조직에 머물고 있는 동안 계속 수정되는 특성을 갖는다<sup>3)</sup>. 종업원들의 심리적 계약은 다음 세 가지 관점에서 변화된다. 첫째, 심리적 계약이 이행되는 정도에 따라 심리적 계약은 새로이 형성하게 된다. 둘째, 종업원과 조직의 발달에 따라 서로의 욕구가 변화하게 되고, 이에 따라 심리적 계약도 재조정된다. 셋째, 환경변화에 따른 고용구조의 변화(예 : 임시계약 근로자의 고용), 조직 축소에 따른 예기치 못한 감원 등은 종업원들에 의해 계약의 위반으로 인식될 수 있으며, 이로 말미암아 새로운 심리적 계약이 등장하게 된다.

셋째, 심리적 계약은 주관적 특성을 갖는다. 모든 계약의 약속들은 계약 동시에 주로 단편적으로 이루어지기 때문에 항상 주관적 특성을 지니게 된다. 따라서 계약 당사자들은 계약조건에 대해 자기들 나름대로의 해석을 할 수 밖에 없게 된다 (Rousseau, 1989). 또한, 계약 당사자들은 그들의 지각적 한계와 다양한 준거틀로 인해 특정 계약에 대해 주관적 해석을 하게 된다. 그리고 계약 당사자들은 그들의 상호관계가 어떤 특성을 갖느냐에 따라 계약 내용을 달리 해석할 수 있다. 따라서, Rousseau & Parks(1993)의 연구에서 제시한 바와 같이 계약의 특성, 거래적 및 관계적 계약에 대한 선행연구의 결과를 제시하였다.

- 
- 2) Kolb, Rubin & McIntyre.(1971), Kolb, D. A., Rubin. I. M., & McIntyre, J. M.(1971), "Oranizational Psychology : An Experimental Approach. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- 3) Rousseau. D. M., & Parks. J.(1993),"The Contracts of Individuals and Organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), Research in Organizational Behavior, 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press

&lt; 표 8 &gt; 심리적 계약의 종류와 특성

계약의 특성	거래적 계약	관계적 계약
초점	경제적, 외재적	경제적, 사회심리적, 내재적
계약기간	폐쇄적, 한시적	개방적, 영구적
안정성	정태적	동태적
범위	제한적	포괄적
실체	객관적, 유형적	주관적, 무형적

Rousseau. & Parks(1993).

이를 정리하면 심리적 계약의 유형 ① 거래적 계약: 단기적, 금전적 보상 중심. 예: 임금, 복지 혜택 등 ② 관계적 계약: 장기적, 정서적 유대와 신뢰 중심. 예: 고용 안정, 상호 존중 ③ 이데올로기적 계약: 조직의 사명과 가치 공유 기반. 예: 사회적 책임, 공동체 기여하는 것으로 제시할 수 있다. 1993년 이후 심리적 계약에 관한 국내 연구는 주로 조직시민행동, 직무만족, 이직의도 등과의 관계에 집중되었다. 김경숙(2018)은 사회복지사의 계약 유형별 영향력을 실증 분석하였고, 한국보건사회연구원(2023)의 실태조사는 이직률과 조직불만족 간의 관련성을 입증하였다. 서울시복지재단(2021)은 조직문화 개선을 통한 정서적 지지체계 구축 사례를 제시하며, 현장의 실천 가능성을 보여주었다.

## (2) 심리적 계약의 핵심 구성 요소

선행연구에서 살펴본 바와 같이 심리적 계약의 핵심 구성요소는 4가지로 살펴볼 수 있다. 기대, 이행, 위반, 결과에 따라 조직과 개인이 상호 간에 기대하는 바와 이행한 바, 위반하는 바, 그리고 결과에 따라 각각의 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 개별적으로 또는 조직적으로 조직과 더불어 각각의 행동에 대한 핵심 구성요소를 요약하면 다음과 같다.

- 기대(expectations): 조직과 개인이 서로에게 기대하는 행동, 보상, 태도
- 이행(fulfillment): 실제로 이러한 기대가 얼마나 충족되고 있는지에 대한 지각
- 위반(breach): 기대가 충족되지 않았다고 느낄 때의 심리적 반응
- 결과(outcomes): 계약 이행 또는 위반에 따른 정서적, 행동적 반응 (예: 몰입, 이직의도 등)

또한, 심리적 계약의 인식과 이행은 다양한 요인에 의해 영향을 받는다. 개인 요인으로는 연령, 성별, 근속연수, 직무 가치관 등이 있으며, 조직 요인으로는 리더십 스타일, 조직문화, 커뮤니케이션 방식이 있다. 제도적 요인으로는 평가 및 보상 체계, 경력개발 지원, 정서적 지원 시스템이 포함된다. 특히 리더십은 계약 이행을 지각하는데 중요한 조절 요인으로 작용하며, 투명하고 수평적인 조직문화는 계약의 안정성에 기여한다. 그 사례로서 박은주(2012)의 연구에 따르면, 광주·전남 지역 사회복지사 238명을 대상으로 심리적 계약 이행 수준과 직무태도를 분석한 결과, 관계적 계약과 이데올로기적 계약 이행 수준이 높을수록 조직몰입, 직무만족이 유의하게 높고, 이직의도는 낮게 나타났다.

## 5. 사회복지시설 종사자와 심리적 계약의 관계

### 1) 사회복지조직의 특성과 계약의 민감성

사회복지조직은 감정노동 강도와 대인서비스의 밀도가 높은 조직으로, 종사자들은 직무 특성상 강한 심리적 부담과 윤리적 책임감을 동시에 느낀다. 이러한 환경은 조직의 지원과 신뢰에 대한 기대를 증폭시키며, 심리적 계약 이행 여부가 직무만족 및 몰입에 미치는 영향을 크게 만든다. 아래의 표에서 제시한 바와 같이 사회복지시설 종사자와 심리적 계약의 관계는 조직 내 심리적 안정감, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 여러 측면에서 매우 밀접한 관계를 갖고 있다. 또한 사회복지조직의 특성상 공공성에 따른 낮은 보상은 이전부터 많은 연구가 진행되어 왔으며, 이에 따라 심리적 계약에

대한 의존도 또는 민감도가 높다고 할 수 있다. 또한 종사자의 직무 특성상 사회복지 시설 종사자는 사회적 약자 보호, 공익 추구, 감정노동 등 고도의 사회적 책무와 정서적 노동을 요구받는다. 이에 따라 단순한 거래적 계약보다 관계적·이데올로기적 계약 요소가 직무태도에 더 큰 영향을 미친다.

&lt; 표 9 &gt; 사회복지조직의 특성

구분	설명
조직 특성	공공성, 낮은 보상 수준, 감정노동 중심, 대인서비스 중심
계약 특성	이데올로기적/관계적 계약이 주를 이룸 (장기근속, 공동체 기여감, 가치 실현)
계약 기대 내용	정서적 지지, 공정한 대우, 직무의 의미화, 전문성 존중, 조직의 가치 공유

사회복지시설은 인간 중심의 서비스, 공익적 가치, 고강도의 정서노동이라는 특성을 가지며, 이에 따라 종사자들은 조직의 정체성과 사명, 관리자와의 신뢰 관계에 민감하게 반응한다. 관계적·이데올로기적 계약의 이행 수준이 높을수록 종사자들은 조직에 대한 충성심과 직무 만족을 높이 평가하며, 반대로 계약이 위반될 경우 정서적 소진과 이직 의도는 증가한다.

비정규직 또는 계약직 종사자들은 근로조건, 경력개발 기회, 조직 내 발언권 등에서 정규직과의 차별을 경험하면서 계약 위반을 더 쉽게 지각하는 경향이 있다. 이는 조직몰입 저하 및 이직의도 증가로 이어질 수 있다. 또한, 복지관 자원봉사자를 대상으로 한 실증연구(정선희, 2018)는 비정규직 활동 참여자에게도 심리적 계약 이행이 정서적 만족과 지속 의사에 유의한 영향을 미친다고 보고하고 있다. 이 연구에서는 관계적, 이데올로기적 계약 이행이 정서적 만족, 지속 의사, 역할 자긍심 등을 높이는 핵심 요인으로 작용하였으며, 특히 ‘복지관이 나의 활동 가치를 인정해 줄 것이다’라는 기대가 충족될 경우 만족도가 가장 높게 나타났다. 이는 사회복지조직의 모든 구성원이 조직으로부터의 기대와 인정을 심리적 계약으로 인식하고 있으며, 종사자뿐 아니라 자원봉사자 등 다양한 참여자에게도 계약 이행의 중요성이 적용됨을 시사한다.

더불어, 자원봉사자와 이데올로기적 계약에 대한 정선희(2018)의 연구에 따르면 자원봉사자 또한 복지관과의 관계에서 관계적·이데올로기적 계약을 형성하며, 이행 여부는 정서적 만족, 지속 의사, 활동 자긍심에 큰 영향을 미친다. 이는 조직이 자원봉사자를 '단순 인력'이 아닌 계약의 주체로 바라보아야 함을 시사하고 있다.

또한 감정노동과 계약 위반 지각에 있어 감정노동은 계약 위반의 지각을 강화하는 주요 변수이며, 특히, 외현적 감정표현이 요구되는 직무에서 조직의 배려나 지원이 미흡할 경우, 종사자는 자신의 정서적 노동에 대한 조직의 평가가 낮다고 느끼고 계약 위반을 경험하게 된다. 이에 따른 결과로 이직의도를 갖게 되거나, 조직 신뢰를 무너지게 하는 결과를 초래하게 된다. 정수진(2014)의 연구에 따르면, 심리적 계약 위반은 종사자의 조직 신뢰를 약화시키며 이직의도를 강화한다. 특히 감성지능이 높은 종사자조차 계약 위반 상황에서는 조직에 대한 충성도가 급감하며, 장기근속 의지가 약화되는 것으로 나타났다. 이렇듯 자원봉사자를 비롯한 감정 노동자들의 관계에 있어 심리적 계약의 기대에 대한 불일치, 불이행, 위반 등의 결과는 몰입을 저하시키며, 이직의도를 높이는 결과를 초래하고 있다.

충청북도의 복지시설은 규모가 작고 민간위탁 비중이 높아 인사관리와 정서지원이 미흡한 경우가 많다. 이에 따라 계약 위반 경험이 조직 차원에서 체계적으로 파악되기 어려운 구조로 되어 있다. 이러한 작은 규모의 조직 형태는 근로자 개개인의 역량과 이에 대한 개별적 심리적 계약에 대한 견해 등에 따라 그 결과 조직적인 형태로 움직일 수 있다. 이를 타개 하기 위해서는 리더십 스타일과 계약 이행 간의 관계를 토대로 살펴볼 수 있는데, 전환적 리더십을 보유한 관리자는 종사자의 계약 이행 지각을 유의하게 높이며, 이로 인해 직무만족과 조직몰입이 상승하는 경향을 보인다. 조직 내 교육 프로그램은 계약 인식 개선에 실질적으로 기여할 수 있다. 이러한 리더십과 더불어 현장의 계약 이행 여부는 종사자의 '심리적 해석'에 기반하므로 정기적인 피드백 시스템과 심리적 계약 진단도구 개발이 필요하다. 이를 통해 계약 위반 상황에 대한 조기 경고 체계를 마련할 수 있을 것이다. 만약 계약이 위반되었을 경우 조직은 이를 무시하기보다는 '사후 복구 전략'을 구체화해야 한다. 투명한 소통, 진정성 있는 사과, 향후 개선 약속 등이 종사자의 신뢰 회복에 효과적임이 국내외 문헌에서 공통적으로 보고되고 있다.

## 6. 근로자의 심리적 계약 요인

사회복지시설에서의 심리적 계약은 종사자의 단순한 기대가 아닌 조직 성과와 직결되는 핵심 요소다. 계약 이행을 위한 구조적 노력과 심리적 지지를 병행할 때, 지속가능한 조직문화와 종사자의 복지 모두를 달성할 수 있다. 계약 위반과 그 영향으로 인한 심리적 계약 위반은 개인이 기대한 조직의 행위가 불이행되었다고 인식할 때 발생하며, 이는 직무만족 저하, 조직몰입 약화, 이직의도 증가 등 부정적 결과를 초래한다(Rousseau, 1995). 특히 사회복지직처럼 공공성과 정서적 몰입이 중요한 직군일수록 계약 위반의 영향이 심각하게 작용한다.

2014년 호텔 종사원을 대상으로 한 연구(정수진, 2014)는 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 부정적 영향을 실증적으로 검증하였다. 해당 연구에 따르면 계약 위반을 지각한 종사자일수록 조직에 대한 신뢰와 애착이 약화되고, 이직에 대한 의사가 유의하게 높아지는 것으로 나타났다. 특히 감성지능이 높은 종사자의 경우에도 계약 위반의 영향력이 일부 완충되긴 하지만 여전히 이직의도에 대한 영향은 뚜렷하게 나타났으며, 이는 사회복지시설과 같은 대인관계 중심 조직에서도 유사한 메커니즘이 작동할 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 심리적 계약 위반에 대한 예방과 사후 조치의 필요성을 강조하며, 정서적 지원과 조직 차원의 신뢰 회복 프로그램이 병행되어야 함을 의미한다.

1993년 이후 심리적 계약에 관한 국내 연구는 주로 조직시민행동, 직무만족, 이직의도 등과의 관계에 집중되었다. 김경숙(2018)은 사회복지사의 계약 유형별 영향력을 실증 분석하였고, 한국보건사회연구원(2023)의 실태조사는 이직률과 조직불만족 간의 관련성을 입증하였다. 서울시복지재단(2021)은 조직문화 개선을 통한 정서적 지지체계 구축 사례를 제시하며, 현장의 실천 가능성을 보여주었다.

## 7. 심리적 계약 강화 사례

### 1) 해외 심리적 계약 사례 분석

심리적 계약이라는 이름을 전면에 내세운 경우는 많지 않지만, 내용적 측면에서 사회복지사(또는 공공·비영리 영역 종사자)의 심리적 계약을 보호·강화하기 위해 제도·지침·프로그램을 만든 해외 사례들이 있다.

첫째, 영국에서는 중앙·지방정부, 전문직 단체가 함께 사회복지사와 고용주 간의 상호 기대(일종의 심리적 계약)를 문서화 해둔 사례가 있다. 영국 지방정부협의회(LGA)가 제시한 「Standards for Employers of Social Workers in England」가 대표적인 것으로 이는 “사회복지사가 고용주에게 기대할 수 있는 것”을 8개 표준으로 명시하고 있다. 이 표준에는 적절한 인력 확보와 관리 가능한 담당 업무의 보장, 정기적이고 질 높은 슈퍼비전과 성찰 기회 제공, 계속교육(CPD)과 경력개발 기회, 직무 스트레스·안전·복지를 관리하는 체계, 그리고 의사결정·변화 과정에서의 참여와 의견 반영 등의 내용을 포함하고 있다. 또한, 영국 교육부와 관련 기관은 업무량·사례 수 관리에 관한 별도의 가이드를 내고, 사례 수 뿐 아니라 사례의 복잡성과 정서적 부담까지 고려해 공정하고 지속 가능한 업무량을 관리하도록 권고하고 있다. 이 지침은 정기적 체크인, 슈퍼비전에서 사회복지사가 자신의 부담을 말할 수 있는 구조, 업무조정 및 지원 의무 등을 포함하고 있다. UNISON(노동조합)과 연구자들은 시간 기반(time-based) 업무량 관리 모델을 제안하여 케이스 수가 아니라 “케이스 하나를 제대로 다루는 데 필요한 시간”을 산정하고 그 총합이 일정 한도를 넘지 않도록 관리하는 방식을 사용한다. 이는 과직원·번아웃과 그로 인한 이직을 줄이는 데 효과적인 것으로 보고된다.

([https://support-for-social-workers.education.gov.uk/employer-standards/standard-3/caseload-and-workload?utm\\_source=chatgpt.com](https://support-for-social-workers.education.gov.uk/employer-standards/standard-3/caseload-and-workload?utm_source=chatgpt.com)). 이와 같은 사례는 고용주 표준처럼 서로의 기대를 문서화하는 것은 한국에서도 지방자치단체 차원에서

「장애인주간이용시설 종사자 지원 표준」 형태로 도입 가능할 수 있다는 것이며, 업무량·사례 수 관리 지침은 “약속했던 수준 이상으로 과직원시키지 않는다”는 중요한 심리적 계약을 구체적으로 담보하는 도구로서 우리에게 시사하는 바가 있다.

둘째, 노르웨이 아동복지·보호(Child Welfare and Protection, CWP) 분야는 지자체 중 가장 높은 이직률(20~30%)을 보여 왔고, 이에 대응하기 위해 다양한 조직적 개입이 이루어지고 있다. 최근 노르웨이의 한 연구(Nilsen, et all., 2025)에 따르면, 신규 사회복지사에게 체계적인 멘토링을 제공하면 이직 의도가 유의하게 감소하며, 멘토링 비용은 이직으로 인한 인력손실 비용에 비해 매우 적다는 점을 보여준다. 이는 “조직이 나를 성장시키고 보호하려 한다”는 심리적 계약의 핵심 조항을 실제 행동으로 보여주는 장치이다. 또 다른 연구들에서는 상급자의 리더십 스타일과 동료 지지가 작업환경 만족, 소진, 이직 의향에 강한 영향을 준다고 반복 보고하고 있다(Nilsen, et all., 2024). 이러한 요소들은 사회복지사가 “위험은 함께 나눠지고, 문제가 생기면 조직이 함께 책임져 준다”는 심리적 안정감과 신뢰를 느끼게 해 준다. 이를 통해 충북에서도 신규 사회재활교사·사회복지사에게 공식 멘토 제도를 도입하면 초기 1~3년 차 이직과 “배운 대로 활용되지 않는 환경”으로 인한 계약 위반 인식을 줄일 수 있으며, 팀 회의·사례회의를 단순 보고가 아니라 지원과 학습의 공간으로 재설계하는 것이 중요하다는 것을 시사해 준다고 하겠다.

셋째, 이스라엘은 사회복지사·치료자 집단에서 소진(burnout), 2차 외상, 공감 피로에 대한 개입 연구가 상당히 축적된 국가이다. 이스라엘의 Hamama(2012) 연구에 따르면, 다차원 정신건강 훈련 프로그램이 직업사회복지사의 번아웃 수준을 감소 시키는 데 효과적이었다고 한다. 또한, Ratzon, et all.(2022)의 연구에서는 직장 내 레질리언스, 번아웃, 2차 외상, 공감만족의 상관관계를 분석하면서 적절한 조직 지원과 레질리언스 향상 프로그램이 종사자의 웰빙을 지키는 데 중요하다고 강조하였다. 그리고 의료·사회복지 분야에서는 Balint 그룹, 성찰적 그룹(supervision groups) 등을 통해 사례를 함께 나누고 서로의 감정을 다루는 집단 개입이 널리 사용되며, 소진 예방과 회복탄력성 증진에 효과적인 것으로 나타났다(Kannai, 2024). 이를 통해 심리적 계약에서 “조직은 나의 정서적 부담을 인정하고 지원한다”는 조항을 실질화하려면 ProQOL 등 자기점검 도구, 정기적인 집단 슈퍼비전·성찰 그룹, 외부 상담 연계를 제도 안에 넣는 것이 매우 중요하다는

것이다. 이는 단순 복지 프로그램이 아니라, “당신의 마음도 우리 계약의 일부입니다”라고 말해주는 행위를 시사하는 것이다.

## 2) 충청북도 사례 분석 및 문제 도출

충청북도는 중소 민간사회복지시설 비중이 높고, 조직 내 인사관리 및 정서 지원 체계가 미흡한 편이다. 이는 신규 종사자의 조기 이탈, 경력자의 소진 문제로 이어지고 있다. 특히 요양, 아동, 장애인 복지시설에서 감정노동 강도와 계약 위반 인식이 높게 보고되고 있다. 지역 단위의 실태 조사와 종사자 간 인터뷰는 이 문제의 심각성을 반영하고 있다.

이에 따른 방안으로 다음과 같은 정책적 실천 방안 제언을 제시할 수 있다.

첫째, 채용 초기 조직 가치 공유와 온보딩 설계 강화

둘째, 관리자 대상 심리적 계약 이해 교육과 피드백 기반 리더십 역량 향상

셋째, 계약 이행 정기 모니터링 및 직원 설문조사 실시

넷째, 정서적 지원 시스템 도입과 외부 전문자원 연계 강화

다섯째, 충북도 차원의 종합 인사관리 매뉴얼 마련과 실천 점검체계 구축

여섯째, 지역 내 사회복지기관 연합회를 통한 계약 이행 모니터링 협의체 구성: 계약 이행 수준을 정기적으로 공유하고 우수 사례를 확산

일곱째, 심리적 계약 진단도구 개발 및 배포: 충북사회복지사협회 또는 지역복지재단과 협력하여 계약 만족도 및 위반 인식을 측정할 수 있는 진단도구를 제작

여덟째, 지역대학·전문기관과 연계한 관리자 심화교육 운영: 충북대, 청주대

### 등과 연계한 리더십 및 조직심리 교육 과정 운영

아홉째, 자원봉사자 대상 심리적 계약 설계 및 피드백 체계 도입: 정선희 (2018)의 연구를 바탕으로 비정규 인력에 대한 조직적 기대 공유 및 역할 자긍심 제고 프로그램 구축

위에서 제시한 바와 같이 충북 사회복지시설의 근로자와의 심리적 계약과의 관계를 완화하고 체계적인 관리를 위한 9가지 방안을 제시하였다. 다만, 사회복지 시설의 특성상 정부의 정책에 대한 영향력이 큰 성격을 띠고 있고, 이를 위해서는 정책적 제안도 함께 병행되어야 할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구의 문제

이론적 배경 등을 토대로 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 충청북도장애인주간이용시설 종사자들이 인식하는 심리적 계약의 현황과 특성은 무엇인가?

둘째, 종사자의 심리적 계약 수준은 직무만족, 조직몰입, 이직 의도 등 직무태도 및 행동적 결과에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 충청북도 장애인주간이용시설의 운영 환경에서 심리적 계약 위반을 야기하는 주요 요인은 무엇이며, 이를 예방하거나 완화할 수 있는 방안은 무엇인가?

넷째, 종사자의 심리적 계약 강화를 통해 시설의 서비스 질과 장애인복지 성과를 제고하기 위한 정책적·실천적 전략은 무엇인가?

#### 2. 연구방법 및 대상

본 연구는 충청북도장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 수준을 실증적으로 분석하고, 이를 향상시킬 수 있는 방안을 모색하기 위해 문헌연구와 설문조사를 병행하였다.

##### 1) 문헌연구

우선, 선행연구 및 기존 문헌을 종합적으로 검토하여 연구의 이론적 틀을 확립하였다. 구체적으로 심리적 계약의 정의와 주요 요인, 그리고 조직 내 종사자들의

직무만족 및 조직몰입과의 연관성에 관한 이론적 논의를 분석하였다. 이를 통해 심리적 계약이 종사자의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고, 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들의 심리적 계약을 향상시키기 위한 핵심 요인을 도출하였다.

## 2) 설문조사

### (1) 연구대상

본 연구의 실증조사는 충청북도 내 장애인주간이용시설 종사자를 대상으로 실시하였다. 2025년 4월 기준 충청북도 장애인복지과 내부자료에 따르면, 충청북도에는 총 26개소의 장애인주간이용시설이 운영되고 있으며, 종사자 수는 171명으로 파악되었다. 본 연구는 이들을 모집단으로 설정하여 전수에 가까운 참여를 유도하였다.

### (2) 조사절차

연구진은 연구원 중 이번 연구대상이 속한 지역에 위치한 충북대학교의 생명윤리 심의위원회(IRB)의 승인을 사전에 받아 연구윤리적 타당성을 확보하였다. 승인 이후 연구 목적, 조사 방식, 개인정보 보호 방안 등을 충분히 고지한 후, 응답자 동의를 거쳐 설문조사를 진행하였다. 설문은 구조화된 설문지를 기반으로 웹 서베이(Web Survey) 방식으로 제작하였으며, 각 시설의 협조를 통해 종사자들이 온라인으로 자유롭게 응답할 수 있도록 하였다. 설문조사는 2025년 7월 10일부터 8월 13일까지 약 한 달간 진행되었다. 총 171명의 종사자 중 최종적으로 개인정보 활용에 동의하고 설문에 응답한 인원은 155명으로 응답률은 90.6%에 해당한다. 이는 모집단의 대표성을 확보하기에 충분한 표본으로 평가된다.

### 3. 조사내용 및 측정 도구

본 연구에서는 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 수준과 직무 관련 태도 및 조직적 특성을 측정하기 위해 국내외 선행연구에서 검증된 척도를 활용하여 설문지를 구성하였다. 각 변인은 다음과 같이 측정되었다.

#### 1) 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반은 Turnley와 Feldman(1999)이 제시한 곱의 방법(multiplicative way)을 사용하여 측정하였다. 구체적으로, 9가지 조직 의무사항에 대해 응답자가 느끼는 중요성을 5점 Likert 척도(1점=전혀 중요하지 않다 ~ 5점=매우 중요하다)로 측정하였으며, 동일 항목에 대해 조직이 이를 실제로 이행하고 있는 정도를 4점 척도(-2점=매우 불이행 ~ +2점=매우 잘 이행)로 측정하였다. 이후 이행 정도 항목은 역코딩(reverse coding)하여 점수가 높을수록 조직의 의무 불이행, 즉 심리적 계약 위반을 높게 인식하는 것을 의미하도록 하였다(김보현, 1999).

#### 2) 조직몰입

조직몰입은 Meyer와 Allen이 개발한 정서적·지속적·규범적 몰입 척도를 김정주(1998)가 번안한 도구를 활용하였다. 본 척도는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 각 8문항으로 총 24문항으로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다 ~ 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 점수가 높을수록 조직에 대한 정서적 애착, 이해타산적 고려, 윤리적 의무감이 강함을 의미한다(차지현, 2010).

### 3) 직무만족

직무만족은 Smith, Kendall & Hulin(1969)이 개발하고 이은진(1993)<sup>o]</sup> 사용한 척도를 기반으로 하였다. 본 척도는 직무 관련 4문항과 보상 관련 4문항으로 총 8문항으로 구성되었으며, 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다 ~ 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 점수가 높을수록 직무 전반에 대한 만족 수준이 높은 것을 의미한다 (류성봉, 2013).

### 4) 책무성-민주성

비영리조직의 책무성 - 민주성은 가이드스타(GuideStar)의 GK 4.0, 공익네트워크 ‘우리는’이 제시한 NPO 자가진단 체크리스트, 한국보건사회연구원과 한국행정연구원, 서울대학교 등이 참여한 「비영리법인 제도의 개선방안에 관한 연구(2011 - 2013)」에서 활용된 책무성 지표를 참조하여 구성하였다(조성하, 2025). 시설 운영의 민주적 의사결정 및 책무성 수준에 대한 응답자의 인식을 측정하였다.

### 5) 업무량 · 전문성 · 처우 인식

종사자가 지각하는 자신의 업무량, 전문성, 처우 수준에 대한 주관적 평가를 단일항목으로 측정하였다. 또한, 사회 및 직장 내에서 해당 업무량과 전문성, 처우가 어느 정도 인정받고 있는지를 추가 문항으로 측정하였다.

### 6) 지각된 업무환경

지각된 업무환경은 Jayarante & Chess(1982)가 개발한 척도를 이영미(1991)가 번역·보완한 도구를 활용하였다. 본 연구에서는 접근성, 물리적 환경, 근무시간표,

발전기회, 동료관계, 상사관계, 복지지원 등 총 7문항을 사용하였으며, 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다 ~ 5점=매우 그렇다)로 측정하였다. 점수가 높을수록 업무환경에 대해 긍정적으로 인식함을 의미한다(류성봉, 2013).

#### 7) 지각된 서비스품질

서비스품질은 Cronin과 Taylor(1992)의 SERVPERF 척도를 윤일현(2011)이 사회복지조직 현장에 맞게 수정·보완한 도구를 활용하였다. 본 척도는 유형성(4문항), 신뢰성(5문항), 반응성(4문항), 확신성(4문항), 공감성(5문항) 등 총 22문항으로 구성되었으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 종사자가 제공하는 서비스 품질이 높음을 의미한다(이선희, 2023).

#### 8) 종사자 공감피로

공감피로는 Figley(1995)의 Compassion Fatigue Self-Test를 Stamm(2009)<sup>10</sup>이 수정·보완한 Professional Quality of Life Scale(ProQOLS version 5.0)의 하위 척도를 번안하여 사용하였다. 2차 외상성 스트레스 5문항과 소진 5문항 등 총 12문항으로 구성되었으며, 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다 ~ 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 점수가 높을수록 공감피로 수준이 높은 것을 의미한다 (박현미, 2018).

#### 9) 이직 의향

이직 의향은 단일 문항으로 측정하였으며, 응답자가 현 직장에서 이직할 의사가 있는지를 “있음(1)”과 “없음(2)”의 이분형 문항으로 구성하였다. 추가적으로 이직 의향이 있는 응답자를 대상으로 희망하는 이직 분야(사회복지 분야, 사회복지 외 분야)와 이직 사유(낮은 임금, 복리후생 부족, 근무환경 열악, 상사와의 갈등, 직무

소진 등 총 20개 항목)를 복수 응답할 수 있도록 하였다.

#### 10) 통제변인

시설 특성과 인구사회학적 특성 또한 분석의 통제변인으로 포함하였다. 시설 특성에는 설립연도, 소재지, 종사자 수를 포함하였으며, 인구사회학적 및 직무 특성에는 성별, 연령, 배우자 유무, 최종 학력, 사회복지사 자격급수, 직급, 고용 형태, 근속 연수, 월급여(2025년 3월 기준) 등이 포함되었다. 이는 종사자의 배경적 요인이 심리적 계약 및 직무태도에 미치는 영향을 통제하기 위함이다.

### 4. 분석 방법

본 연구에서는 수집된 자료를 SPSS Statistics 28.0 프로그램을 활용하여 분석하였다.

우선, 연구대상자의 일반적 특성(성별, 연령, 학력, 자격증, 직급, 고용형태, 근속 연수, 월급여 등)과 시설 특성(설립연도, 소재지, 종사자 수 등)을 파악하기 위해 기술통계를 산출하였다. 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등을 제시하여 표본의 인구 사회학적 분포와 직무 특성을 확인하였다.

연구에서 사용된 척도의 내적 일관성을 검토하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 일반적으로 .70 이상을 신뢰도의 기준으로 삼았으며, .80 이상은 양호한 수준으로 판단하였다(Nunnally & Bernstein, 1994).

심리적 계약 위반, 조직몰입, 직무만족, 책무성·민주성, 지각된 업무환경, 서비스 품질, 공감피로, 이직의향 등 주요 변인 간의 상관관계를 파악하기 위해 Pearson의 적률상관계수(Pearson's  $r$ )를 산출하였다. 이를 통해 변인 간 연관성의 방향과 정도를 확인하였다.

연구문제를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이를 통해 심리적 계약 위반이 종사자의 직무만족, 조직몰입, 이직 의향 등에 미치는 영향을 분석하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 응답자의 일반적 특성 분석

본 연구에 참여한 충청북도 장애인주간이용시설 종사자 155명의 인구사회학적 특성은 다음과 같다(<표 10> 참조).

첫째, 성별 분포를 살펴보면 남성이 54명(34.8%), 여성이 101명(65.2%)으로 여성 종사자의 비율이 상대적으로 높았다.

둘째, 연령별 분포는 20대가 16명(10.3%), 30대가 48명(31.0%), 40대가 50명(32.3%), 50대가 37명(23.9%), 60대가 4명(2.6%)이었다. 즉, 30~40대가 전체의 63.3%를 차지하였다.

셋째, 배우자 유무에 있어서는 배우자가 있는 경우가 101명(65.2%), 없는 경우가 54명(34.8%)으로 기혼자가 다수를 차지하였다.

넷째, 최종 학력은 고등학교 졸업 이하가 4명(2.6%), 전문대 졸업이 47명(30.3%), 대학교 졸업이 86명(55.5%), 대학원 졸업 이상이 18명(11.6%)으로 응답하였다. 전체적으로 대학교 졸업 이상이 67.1%를 차지하여 종사자 다수가 전문성을 갖춘 고학력 집단임을 확인할 수 있다.

&lt; 표 10 &gt; 응답자의 인구사회학적 특성

(단위: 명, %)

항목	범주	빈도	비율
성별	남성	54	34.8
	여성	101	65.2
	계	155	100.0
연령	20대	16	10.3
	30대	48	31.0
	40대	50	32.3
	50대	37	23.9
	60대	4	2.6
	계	155	100.0
배우자 유무	있음	101	65.2
	없음	54	34.8
	계	155	100.0
최종 학력	고교 졸업 이하	4	2.6
	전문대(2·3년제) 졸업	47	30.3
	대학교(4년제) 졸업	86	55.5
	대학원 졸업 이상	18	11.6
	계	155	100.0

본 연구에 참여한 충청북도 장애인주간이용시설 종사자 155명의 직무적 특성은 다음과 같다(<표 11> 참조).

첫째, 사회복지사 자격 급수는 1급이 47명(30.3%), 2급이 103명(66.5%), 자격증이 없는 경우가 5명(3.2%)이었다. 전체 응답자의 약 96.8%가 사회복지사 자격을 소지하고 있으며, 이 중 2급 자격 보유자가 다수를 차지하였다. 이는 시설 종사자들의 전문성이 제도적으로 확보되어 있음을 보여준다.

둘째, 직급(직위)은 실무자가 95명(61.3%)으로 가장 많았으며, 중간관리자가 21명(13.5%), 초급관리자가 14명(9.0%), 상급관리자가 11명(7.1%), 최고관리자가 14명(9.0%)으로 나타났다. 즉, 절반 이상이 직위가 없는 실무자 집단으로 구성되어 있어 조직 내 위계 구조에서 실무 담당자의 비중이 매우 크다는 점을 알 수 있다.

셋째, 고용형태는 정규직이 143명(92.3%)으로 압도적으로 많았고, 비정규직은 12명

(7.7%)에 불과하였다. 이는 장애인주간이용시설 종사자의 고용 안정성이 상대적으로 높음을 의미하나, 소수의 비정규직 종사자는 근무 안정성 및 처우에 있어 차별을 경험할 가능성이 있다.

넷째, 근속연수는 1년 미만이 27명(17.4%), 1년~3년 미만이 42명(27.1%)으로 가장 많았으며, 3년~6년 미만 31명(20.0%), 6년~9년 미만 18명(11.6%), 10년 이상 37명(23.9%)으로 나타났다. 이는 비교적 단기 근속자(3년 미만)가 전체의 44.5%를 차지하여 종사자의 이직 가능성과 조직 적응 문제가 중요한 과제임을 시사한다. 동시에 10년 이상 장기 근속자도 약 1/4을 차지하고 있어 양극화된 근속 경향을 보여준다.

다섯째, 사회재활교사 1인당 지원 이용인 수는 3명이 91명(58.7%)으로 가장 많았고, 4명이 39명(25.2%), 2명이 9명(5.8%), 5명이 8명(5.2%), 1명이 6명(3.9%), 6명 이상이 2명(1.3%) 순으로 나타났다. 이는 다수의 종사자가 1인당 3~4명의 이용인을 담당하고 있으며, 일정 부분 과밀한 업무 배분이 이루어지고 있음을 보여준다.

여섯째, 월 평균 보수(2025년 3월 기준)는 최소 200만 원, 최대 600만 원으로 나타났으며, 평균은 3,429,558원, 표준편차는 911,471원이었다. 이는 종사자 간 임금 격차가 존재하며, 직급 및 근속연수, 자격 수준 등에 따라 차이가 나타날 수 있음을 보여준다. 평균 보수는 사회복지직 전체 평균 수준과 유사하거나 다소 낮은 편으로 평가할 수 있다.

&lt; 표 11 &gt; 응답자의 직무적 특성

(단위: 명, %, 원)

항목	범주	빈도	비율
사회복지사 자격 급수	1급	47	30.3
	2급	103	66.5
	사회복지사 자격증 없음	5	3.2
	계	155	100.0
직급(직위)	실무자(직위가 없는 모든 직원)	95	61.3
	초급관리자(선임, 주임, 대리 등)	14	9.0
	중간관리자(과장, 팀장 등)	21	13.5
	상급관리자(사무국장, 부장, 실장 등)	11	7.1
	최고관리자(원장, 관장, 센터장 등)	14	9.0
	계	155	100.0
고용형태	정규직	143	92.3
	비정규직	12	7.7
	계	155	100.0
근속 연수	1년 미만	27	17.4
	1년 이상~3년 미만	42	27.1
	3년 이상~6년 미만	31	20.0
	6년 이상~9년 미만	18	11.6
	10년 이상	37	23.9
	계	155	100.0
사회재활교사 1인당 지원 이용인 수	1명	6	3.9
	2명	9	5.8
	3명	91	58.7
	4명	39	25.2
	5명	8	5.2
	6명 이상	2	1.3
	계	155	100.0
월 봉급액* (2025년 3월 기준)	최소값	2,000,000	
	최대값	6,000,000	
	평균	3,429,558	
	표준편차	911.471	

주 \* : 월급명세서상 세전을 기준으로 봉급(기본급)과 수당 등을 모두 합친 금액

본 연구의 조사대상자는 인구사회학적 특성과 직무적 특성을 함께 분석한 결과 다음과 같은 특징을 보였다.

첫째, 응답자의 성별은 여성 65.2%, 남성 34.8%로 여성 비중이 두 배 가량 높았다. 이는 우리나라 사회복지 분야 전반에서 여성 종사자의 비율이 높은 일반적 경향과 일치한다. 연령은 30대(31.0%)와 40대(32.3%)가 다수를 차지하며, 50대(23.9%)와 20대(10.3%)가 뒤를 이었다. 이는 충청북도장애인주간이용시설 종사자의 주축이 30~40대 중년층이며, 일정 부분 경력이 축적된 인력이 핵심 인력으로 자리 잡고 있음을 시사한다.

둘째, 최종 학력은 대학교 졸업 이상이 67.1%로 나타나 비교적 높은 수준의 학력 분포를 보였다. 배우자 유무에서는 기혼자가 65.2%로 다수를 차지하였는데, 이는 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 생활 안정과 직무 지속성에 영향을 줄 수 있는 중요한 배경 변인으로 해석할 수 있다.

셋째, 사회복지사 자격은 2급(66.5%)이 가장 많았고, 1급도 30.3%를 차지하여 자격증 소지율이 96.8%에 달했다. 이는 종사자의 전문성 기반이 제도적으로 확보되어 있음을 보여준다. 직급은 실무자가 61.3%로 절대 다수를 차지하며, 중간·상급·최고관리자는 각각 10% 내외 수준이었다. 즉, 충청북도 장애인주간이용시설은 실무 중심 구조로 운영되고 있으며, 관리직 인력은 상대적으로 제한적임을 알 수 있다.

넷째, 고용형태는 정규직이 92.3%로 매우 높은 수준을 보여 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 고용 안정성은 확보된 편이다. 그러나 근속연수는 3년 미만이 44.5%로 단기근속자의 비중이 높은 반면, 10년 이상 장기근속자도 23.9%로 나타났다. 이는 조직 내 인력구조가 단기 적응자와 장기 근속자로 양분되는 현상을 보여주며 인력 유지와 경력 개발 정책의 중요성을 시사한다.

다섯째, 사회재활교사 1인당 평균 담당 이용인 수는 3명(58.7%)이 가장 많아 충청북도 장애인주간이용시설 종사자 다수가 다수의 이용인을 동시에 지원하고 있었다. 이는 업무 과중 가능성을 내포하는 동시에, 종사자의 직무 스트레스 및 서비스 품질에 영향을 줄 수 있는 요인이다. 월 평균 보수는 약 343만 원으로 나타났으며, 최소 200만 원에서 최대 600만 원까지 분포하였다. 표준편차(91만 원 수준)가 다소 큰 점은 직급, 근속연수, 자격 등 개인적 요인에 따라 보수 격차가 존재함을 보여 준다.

## 2. 응답자 소속 시설의 특성 분석

본 연구에 참여한 종사자들이 근무하는 충청북도 장애인주간이용시설의 기관적 특성은 다음과 같다(<표 12> 참조).

첫째, 조사 대상 시설의 설립연도는 평균 2014년도이었는데, 15년 이내에 설립된 신생 시설이 비교적 많이 포함되어 있었다. 이는 충청북도 내 장애인주간이용 복지서비스의 공급이 2000년대 이후 급속히 확대되었음을 시사한다.

둘째, 시설 소재지는 시 지역이 119개(76.8%)로 다수를 차지하였으며, 군 지역은 36개(23.2%)로 나타났다. 이는 도시지역에 주간이용시설이 집중되어 있으며, 농촌·군 지역은 상대적으로 시설 접근성이 낮음을 보여준다.

셋째, 응답자의 소속 시설 법인은 사회복지법인이 78개(50.3%)로 가장 많았고, 사단법인이 54개(34.8%), 재단법인이 14개(9.0%)였다. 사회적협동조합에 소속된 시설도 6개(3.9%) 있었으며, 공공기관 소속은 1개(0.6%), 기타 2개(1.3%)로 나타났다. 민간기업(주식회사, 유한회사 등)에 소속된 시설은 보고되지 않았다. 이는 충청북도 내 장애인주간이용시설이 대체로 비영리법인 중심으로 운영되고 있음을 보여준다.

넷째, 시설별 종사자 수는 평균 약 6명(6.61명)으로 나타났다. 가장 적은 인원을 가진 시설은 최소 4명부터 가장 많은 시설은 최대 14명까지 분포하여 표준편차 (13.483)가 다소 큰 편이어서 시설 규모에 따라 종사자 수의 편차가 상당함을 의미하고 있다. 이는 소규모 인력으로 운영되는 시설부터 대규모 인력을 보유한 시설까지 다양하게 존재함을 의미하며, 종사자의 직무 경험과 심리적 계약 인식에도 차이를 발생시킬 수 있다.

&lt; 표 12 &gt; 응답자 소속 시설의 특성

(단위: 연도, 명, %)

항목	범주	빈도	비율
시설 설립연도	평균		2014
	표준편차		8.891
시설 소재지	시 소재	119	76.8
	군 소재	36	23.2
	계	155	100.0
소속 법인	사회복지법인	78	50.3
	사단법인	54	34.8
	재단법인	14	9.0
	공공기관 (지자체·정부기관 등)	1	0.6
	민간기업(주식회사, 유한회사 등)	0	0.0
	사회적협동조합	6	3.9
	기타	2	1.3
	계	155	100.0
	최소값		4
	최대값		14
현 시설 종사자의 수 (인원)	평균		6.61
	표준편차		13.483

### 3. 시설의 책임성과 종사자의 심리적 계약 위반 실태 분석

사회복지시설 한 곳에서 근속하다 보면 종사자는 근무하는 시설에서 자신에게 해주어야 할 바가 무엇인지 등을 나름대로 인식하거나 생각하게 된다. 이처럼 시설 종사자는 입사 당시부터 현재까지 재직 중인 시설로부터 명시적으로 또는 암묵적으로 받은 약속이 있을 것이다.

먼저, 시설 종사자가 입사 당시부터 중요하게 인식했던 조직적 약속의 수준은

<표 13>과 같다. 전체 평균은 4.29점(최소 2.4점, 최대 5.0점, 표준편차 0.63)으로 나타나 응답자들은 전반적으로 조직의 의무와 약속을 매우 중요한 요소로 간주하고 있음을 보여준다. 이는 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들이 직무 수행 과정에서 단순한 근로 조건을 넘어 경력관리·교육훈련·복리후생·공정한 보상 등 다양한 영역에서 조직적 지원을 기대하고 있음을 의미한다.

구체적으로 항목별 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 장기적 고용안정(평균 4.48점, SD=0.69)은 가장 높은 중요도를 보였다. 이는 종사자들이 조직으로부터 지속적이고 안정적인 고용 보장을 핵심 약속으로 인식한다는 것을 의미한다. 사회복지 분야의 상대적으로 낮은 처우와 이직률 문제를 고려할 때 고용 안정성은 종사자의 직무만족과 몰입을 좌우하는 결정적 요인이라 할 수 있다.

둘째, 복리후생(평균 4.40점, SD=0.78)과 임금인상(평균 4.39점, SD=0.77) 역시 높은 점수를 기록하였다. 이는 종사자들이 경제적 보상과 생활 안정성 측면에서 조직의 지원을 중요한 약속으로 간주하고 있음을 보여준다. 특히 복리후생은 단순 임금 외에도 조직이 제공하는 생활 지원 제도로 해석될 수 있으며, 이는 장기적 조직헌신에 영향을 미친다.

셋째, 직무성과에 대한 피드백(평균 4.31점, SD=0.72)과 성과·노력에 비례한 보상(평균 4.30점, SD=0.82) 역시 중요하게 인식되었다. 이는 종사자들이 성과에 대한 객관적 평가와 보상 체계의 공정성을 중요한 심리적 계약 요소로 간주한다는 점을 보여준다.

넷째, 교육·훈련의 질(평균 4.23점, SD=0.77)과 개인 경력관리 지원(평균 4.23점, SD=0.73) 역시 높은 수준을 보였다. 이는 종사자들이 단순히 현재 직무 수행에 머물지 않고, 경력 개발과 전문성 향상을 위한 조직의 지원을 기대한다는 점에서 주목할 만하다.

다섯째, 의사결정 참여 정도(평균 4.15점, SD=0.74)와 승진 기회(평균 4.10점, SD=0.93)는 상대적으로 다른 항목보다 낮았으나, 여전히 평균 4점 이상으로 나타나 중요한 요소로 인식되었다. 이는 조직 운영 과정에서 종사자의 참여 기회와 승진 경로 보장이 여전히 미흡하게 체감될 수 있음을 의미한다.

< 표 13 > 시설 종사자가 입사 당시 중요하다고 약속 받은 정도에 대한 인식  
(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 내 개인 경력관리에 관한 시설의 지원	155	2	5	4.23	0.728
2. 내 직무성과에 대해 받는 피드백 정도	155	2	5	4.31	0.717
3. 시설에서 나에게 제공하는 교육·훈련의 질	155	2	5	4.23	0.771
4. 내 직무에 영향을 미치는 의사결정에 내가 관여한 정도	155	2	5	4.15	0.740
5. 시설이 제공하는 장기적인 고용안정	155	3	5	4.48	0.687
6. 내가 승진할 수 있는 기회 정도	155	1	5	4.10	0.934
7. 시설이 제공하는 전반적인 복리후생 정도	155	1	5	4.40	0.778
8. 시설이 제공하는 임금인상의 정도	155	1	5	4.39	0.769
9. 내 성과와 노력에 비례한 보상의 정도	155	1	5	4.30	0.817
전체	155	2.4	5.0	4.290	0.6349

반면, 시설 종사자가 현재 근무 중인 시설에서 조직이 약속을 실제로 이행하고 있는 정도에 대한 인식은 <표 14>와 같다. 전체 평균은 4.06점(최소 1.0점, 최대 5.0점, 표준편차 0.91)으로 나타나 전반적으로 종사자들은 시설이 일정 수준 이상 약속을 이행하고 있다고 평가하였다. 그러나 항목별 편차가 상대적으로 크며, 일부 영역에서는 낮은 평가가 확인되었다.

구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 장기적 고용안정(평균 4.46점, SD=0.99)은 가장 높은 점수를 기록하였다. 이는 장애인주간이용시설 종사자들이 직무 수행 과정에서 고용 안정성을 강하게 체감하고 있음을 보여준다. 앞서 "입사 당시 중요 약속 인식" 결과에서도 고용안정이 가장 높은 점수를 기록한 바 있는데, 실제 이행 수준에서도 역시 높은 평가를 받았다.

둘째, 직무성과에 대한 피드백(평균 4.26점, SD=1.05) 역시 높은 수준으로 나타났다. 이는 조직 내에서 성과를 인정받거나 피드백 체계가 비교적 잘 작동하고 있음을 의미한다.

셋째, 교육·훈련의 질(평균 4.12점, SD=1.13), 개인 경력관리 지원(평균 4.12점, SD=1.10), 의사결정 참여 정도(평균 4.12점, SD=1.13)도 평균 4점 이상으로 나타나

종사자들은 대체로 긍정적으로 평가하였다. 그러나 표준편차가 1.1 전후로 다소 크게 나타나 종사자 개인별·시설별 체감 차이가 상당함을 시사한다.

넷째, 승진 기회(평균 3.68점, SD=1.36)는 가장 낮은 점수를 기록하였다. 이는 실제 시설 내 인사체계에서 승진 경로가 제한적이거나 불투명하다고 느끼는 종사자가 많음을 보여준다. 이는 향후 조직 차원의 개선 필요성이 높은 영역이라 할 수 있다. 다섯째, 복리후생(평균 4.03점, SD=1.25), 임금인상(평균 3.94점, SD=1.23), 성과·노력에 비례한 보상(평균 3.82점, SD=1.19)은 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다. 즉, 종사자들은 경제적 보상과 복리후생 측면에서 조직의 약속 이행 정도가 다소 부족하다고 인식하고 있었다.

< 표 14 > 시설 종사자가 현재 시설에서의 이행 정도에 대한 인식

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 내 개인 경력관리에 관한 시설의 지원	155	1	5	4.12	1.101
2. 내 직무성과에 대해 받는 피드백 정도	155	1	5	4.26	1.051
3. 시설에서 나에게 제공하는 교육·훈련의 질	155	1	5	4.12	1.134
4. 내 직무에 영향을 미치는 의사결정에 내가 관여한 정도	155	1	5	4.12	1.128
5. 시설이 제공하는 장기적인 고용안정	155	1	5	4.46	0.988
6. 내가 승진할 수 있는 기회 정도	155	1	5	3.68	1.357
7. 시설이 제공하는 전반적인 복리후생 정도	155	1	5	4.03	1.245
8. 시설이 제공하는 임금인상의 정도	155	1	5	3.94	1.226
9. 내 성과와 노력에 비례한 보상의 정도	155	1	5	3.82	1.187
전체	155	1.0	5.0	4.061	0.9146

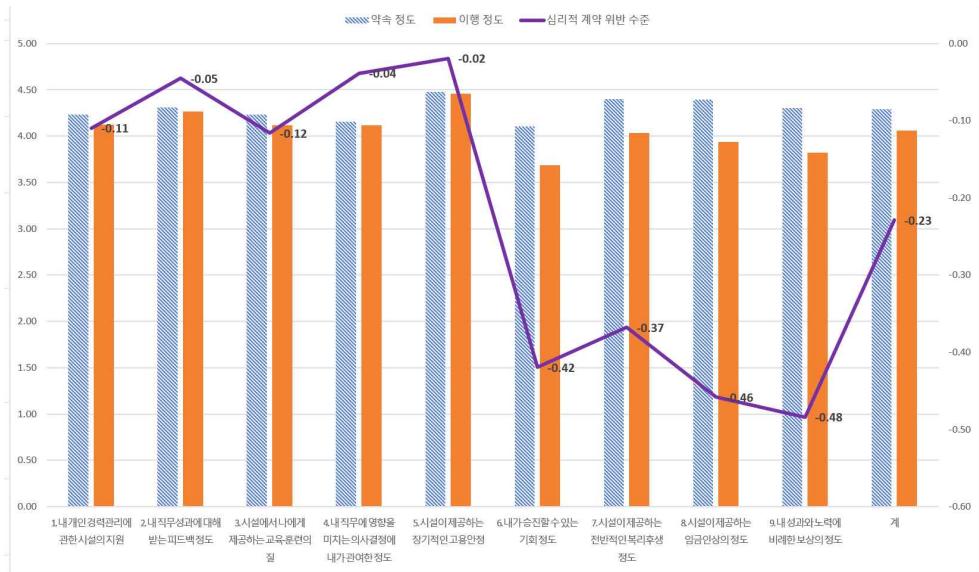
이번 조사는 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들이 입사 당시 중요하게 인식했던 조직의 약속과, 현재 근무하면서 실제로 이행되고 있다고 인식하는 수준을 비교한 것이다. 전체적으로 종사자들은 입사 시 조직의 약속을 평균 4.29점으로 높게 평가했으나, 실제 이행 수준은 평균 4.06점으로 다소 낮아 전반적인 심리적 계약 위반 수준이 -0.23점으로 나타났다. 이는 종사자들이 기대한 수준과 현재 체감하는

수준 사이에 일정한 괴리가 존재함을 보여준다.

항목별로 살펴보면, 장기적 고용안정(약속 4.48점, 이행 4.46점, 차이 -0.02)은 가장 충실히 이행되고 있는 영역이었다. 종사자들은 고용 안정성 측면에서는 조직이 약속을 거의 완벽하게 지키고 있다고 평가하였다. 또한, 직무성과 피드백(-0.05), 교육훈련의 질(-0.12), 의사결정 참여(-0.04) 등도 비교적 차이가 크지 않아 이 영역에서의 심리적 계약 위반 수준은 미미한 것으로 나타났다. 이는 종사자들이 전문성 개발과 참여 기회에 있어서는 어느 정도 만족하고 있음을 시사한다.

반면, 승진 기회(-0.42), 복리후생(-0.37), 임금인상(-0.46), 성과·노력에 비례한 보상 (-0.48)은 가장 큰 격차를 보였다. 특히 성과 보상과 임금인상, 승진 기회는 모두 -0.4점 이상의 차이를 기록하여, 종사자들이 조직이 충분히 약속을 지키지 못하고 있다고 인식하는 대표적인 영역임을 보여준다. 이는 종사자의 직무만족 저하, 조직 몰입 약화, 나아가 이직 의향 증가로 이어질 가능성이 높은 요인으로 해석할 수 있다.

종합적으로, 종사자들이 가장 높게 평가한 기대는 고용 안정성이었으며, 실제로도 충실히 이행되고 있었다. 그러나 경제적 보상과 경력 성장과 관련된 약속들은 기대와 현실의 괴리가 커서 심리적 계약 위반 인식의 주요 원인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 따라서 조직 차원에서는 임금, 보상, 승진, 복리후생 제도 개선에 집중적인 노력이 필요하며, 이미 긍정적으로 평가받은 고용 안정성과 교육훈련 기회는 지속적으로 유지·강화하는 것이 바람직하다.



[ 그림 3 ] 시설 종사자의 심리적 계약 위반 정도

#### 4. 시설 종사자의 심리적 계약 위반에 따른 영향 분석

##### 1) 조직몰입

심리적 계약 위반은 조직에 대한 신뢰를 약화시키고, 조직에 대한 정서적 애착을 떨어뜨리는 주요 요인으로 알려져 있다(Morrison & Robinson, 1997). 종사자가 조직으로부터 기대했던 약속이 이행되지 않는다고 느낄 경우 정서적 몰입뿐 아니라 규범적·지속적 몰입도 약화될 수 있다. 비영리 사회복지조직에서는 경제적 보상보다 가치·윤리적 차원의 기대가 큰 만큼, 심리적 계약 위반이 조직몰입 저하로 이어지는 경향이 더욱 뚜렷하다.

본 연구의 대상자 155명의 조직몰입 수준을 분석한 결과, 전체 평균 점수는

3.29점(5점 만점)으로 중간 수준 이상으로 나타났다. 이는 종사자들이 직장에 대해 일정 부분 애착과 소속감을 가지고 있으나, 동시에 직무환경과 개인적 기대 간에 괴리가 존재함을 의미한다.

세부적으로 살펴보면, 종사자들이 가장 높게 응답한 문항은 “나는 지금 이 직장에서 계속 일하는 중요한 이유 중 하나는 필요성이 있기 때문이다”(평균 3.97점, SD=0.809)로 직무 지속의 주요 요인이 자발적 애착보다는 필요성에 기초하고 있음을 시사한다. 또한 “이 직장은 나에게 매우 큰 의미가 있다”(3.81점, SD=1.043)와 “나는 이 직장에서 나의 남은 직장생활을 보내는 것을 매우 행복하게 생각한다”(3.72점, SD=0.965) 등의 문항에서도 상대적으로 높은 평균값이 나타나 조직에 대한 정서적 애착이 일정 부분 존재함을 알 수 있다.

반면, 평균이 가장 낮은 문항은 “사람들이 이 직장, 저 직장으로 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다”(2.54점, SD=1.175)와 “만약 다른 곳에서 보다 좋은 직업을 구할 수 있더라도, 이 직장을 그만두는 것은 옳지 않다고 느낀다”(2.57점, SD=1.173)로 나타났다. 이는 종사자들이 조직에 대한 충성심이나 도덕적 책임감에 기초한 규범적 몰입 수준은 낮은 편임을 보여준다. 또한 “평생 동안 한 직장에서 근무하는 것이 바람직하다”(2.72점, SD=1.209)와 같이 전통적 고용관에 대한 동의 수준도 낮게 나타나 현대적 고용 인식의 변화가 반영된 것으로 해석된다.

한편, “나는 내 직장의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다”(3.59점), “나는 이 직장에 감정적으로 애착을 느낀다”(3.59점), “나는 이 직장에 강한 소속감을 느낀다”(3.68점)와 같은 문항은 모두 평균 3.5점 이상으로 종사자들이 일정 수준의 정서적 몰입을 유지하고 있음을 보여준다. 그러나 이와 동시에 “내가 이 직장을 그만둔다면 손해 보는 것이 많을 것이다”(3.39점)와 같은 지속 의도 문항에서 크게 높지 않은 평균값을 기록한 점은, 종사자들의 조직몰입이 전적으로 안정적이지 않음을 시사한다.

종합하면, 본 연구의 대상자들은 조직에 대해 일정 수준의 ‘정서적 몰입’과 ‘지속적 몰입’을 보이고 있으나, ‘규범적 몰입’은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 종사자들이 조직에 남아 있는 이유가 도덕적 책임이나 충성심보다는 필요성과 현실적 이익에 더 기초하고 있음을 보여주며, 향후 조직 차원에서 종사자들의 규범적 몰입을 강화하기 위한 전략이 필요함을 시사한다.

&lt; 표 15 &gt; 조직몰입의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 나는 이 직장에서 나의 남은 직장생활을 보내는 것을 매우 행복하게 생각한다.	155	1	5	3.72	0.965
2. 나는 현재 근무하는 직장에 대해서 외부 사람들과 이야기 하는 것을 즐긴다.	155	1	5	3.30	1.047
3. 나는 내 직장의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.	155	1	5	3.59	1.079
4. 나는 다른 직장으로 옮기더라도 현재의 직장처럼 쉽게 애착을 갖게 될 것이라 생각 한다.	155	1	5	3.38	0.982
5. 나는 이 직장에서 내 자신이 '한 가족의 일원'이라는 느낌을 갖는다.	155	1	5	3.48	1.015
6. 나는 이 직장에 대해서 감정적으로 애착 을 느낀다.	155	1	5	3.59	1.115
7. 이 직장은 나에게 매우 큰 의미가 있다.	155	1	5	3.81	1.043
8. 나는 이 직장에 강한 소속감을 느낀다.	155	1	5	3.68	1.011
9. 나는 다른 직장을 구해놓지 않고 이 직장을 그만둔다 해도 두렵지 않다.	155	1	5	2.97	1.198
10. 비록 내가 원한다고 해도, 이 직장을 지금 즉시 그만 두는 것은 매우 어려운 일이다.	155	1	5	3.70	1.028
11. 내가 지금 이 직장을 그만둔다고 하면, 내 인생에서 너무 많은 것이 좌절될 것이다.	155	1	5	3.00	1.134
12. 내가 지금 이 직장을 그만둔다면 손해 보는 것이 많을 것이다.	155	1	5	3.39	0.996
13. 지금 내가 직장에 계속 근무하는 것은 내가 원해서 이기도 하지만, 필요성이 있기 때문이다.	155	1	5	3.97	0.809
14. 나는 이 직장을 그만두는 것을 생각하기에는 다른 직장을 구할 수 있는 대안이 너무 부족하다고 느낀다.	155	1	5	3.30	1.152
15. 내가 이 직장을 그만두었을 경우에 직면하게 되는 심각한 문제 중의 하나는 다른 직장을 구할 수 없다는 것이다.	155	1	5	2.92	1.116
16. 내가 현재의 직장에서 계속 일하는 중요한 이유 중 하나는 다른 직장에서는 현재의 직장에서 누리고 있는 모든 혜택을 받을 수 없어서 상당한 희생이 따르기 때문이다.	155	1	5	3.05	1.047
17. 나는 요즘 사람들이 너무 자주 직장을 옮긴다고 생각한다.	155	1	5	3.25	0.997

18. 나는 사람들이 자신의 직장을 위해 충성을 해야 한다고 믿는다.	155	1	5	3.15	1.110
19. 사람들이 이 직장, 저 직장으로 자주옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	155	1	5	2.54	1.175
20. 내가 이 직장에 계속 일하는 중요한 이유는 직장의 충성심으로 도덕적 책임을 느낀다.	155	1	5	3.13	1.166
21. 만약 다른 곳에서 보다 좋은 직업을 구할 수 있더라도, 이 직장을 그만두는 것은 옳지 않다고 느낀다.	155	1	5	2.57	1.173
22. 나는 한 직장에서 충성하며 남아있는 것은 가치 있는 일이라고 믿는다.	155	1	5	3.17	1.183
23. 나는 ‘직장의 경영방침’을 잘 따르려는 사람은 현명한 사람이라고 생각한다.	155	1	5	3.66	0.942
24. 사람들은 평생 동안 한 직장에서 근무하는 것을 바람직하다 생각한다.	155	1	5	2.72	1.209
전체	155	1.4	5.0	3.293	0.6734

## 2) 직무만족

심리적 계약이 지켜지지 않는다고 느낄 때 종사자의 직무만족도는 크게 저하된다 (Rousseau, 1995). 예컨대 약속된 교육 기회, 승진 기회, 합리적 보상체계가 제공되지 않을 경우 종사자는 자신의 직무를 의미 있게 받아들이기 어려워진다. 이는 직무 수행 동기의 저하와 직무 태도 악화를 초래하며, 장기적으로는 직무소진(burnout)으로 이어질 수 있다.

직무만족 수준을 분석한 결과, 전체 평균은 3.37점(5점 만점)으로 나타나 전반적으로 중간 이상 수준의 직무만족을 보였다. 그러나 항목별로는 차이가 존재하여 종사자들이 만족하는 부분과 개선이 필요한 부분이 뚜렷하게 구분되었다.

가장 높은 점수를 기록한 문항은 “나는 안전한 직장을 가지고 있다”(평균 3.77점)와 “나는 현재 직무에 많은 흥미를 가지고 있다”(3.70점)였다. 이는 종사자들이 현재 직장에서 느끼는 안정성과 직무 자체에 대한 흥미가 비교적 높다는 점을 보여준다. 직무의 장래성에 대한 인식 역시 평균 3.54점으로 긍정적인 편에 속하였다. 이러한 결과는 종사자들이 직무의 의미와 지속 가능성 측면에서는 비교적 만족하고

있음을 시사한다.

반면, 가장 낮은 점수는 “우리 시설에서 승진할 기회가 많다”(2.77점)와 “나의 직무를 고려해서 현재의 보수는 적정하다”(3.09점)에서 나타났다. 승진 기회의 부족은 종사자들이 조직 내에서의 성장 가능성을 낮게 평가하고 있음을 보여주며, 보수의 적정성 역시 상대적으로 부정적으로 인식되고 있었다. 이는 경력 개발과 보상 체계 측면에서 제도적 개선이 요구됨을 의미한다.

그 외에 업무량의 적정성(3.37점)과 업무 자율성(3.42점)은 평균 수준으로 평가되었으며, 승진 반영 근무평가의 공정성(3.30점)은 다소 낮은 점수를 기록하였다. 이는 조직 내 평가 및 승진 체계가 종사자들에게 충분히 신뢰받고 있지 않음을 보여준다.

종합적으로 볼 때 종사자들은 직무의 안정성과 흥미에는 만족하지만, 승진 기회 부족, 보수 적정성, 평가의 공정성에 대해서는 불만을 가지고 있었다. 따라서 조직 차원에서는 경력 개발 경로를 명확히 제시하고, 보수 체계와 근무평가 제도의 공정성을 강화하는 노력이 필요하다.

< 표 16 > 직무만족의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 나는 현재 직무에 많은 흥미를 가지고 있다.	155	1	5	3.70	0.863
2. 나는 현재의 직무가 장래성이 있다고 생각한다.	155	1	5	3.54	0.962
3. 우리 시설은 승진에 반영되는 근무평가가 공정하게 이루어지고 있다.	155	1	5	3.30	1.046
4. 나의 직무를 고려해서 현재의 보수는 적정하다.	155	1	5	3.09	1.059
5. 내가 하는 일을 결정할 자유가 있다.	155	1	5	3.42	0.953
6. 나는 안전한 직장을 가지고 있다.	155	1	5	3.77	0.851
7. 우리 시설에서 승진할 기회가 많다.	155	1	5	2.77	1.031
8. 나의 능력에 맞게 업무량은 적정하다.	155	1	5	3.37	0.947
전체	155	1.1	5.0	3.368	0.7100

### 3) 지각된 서비스품질

종사자가 자신의 심리적 계약이 위반되었다고 인식할 경우 서비스 제공 과정에서 정서적 소진이나 태도 저하가 발생하여 서비스품질이 저하된다(Conway & Briner, 2005). 반대로 조직이 종사자의 기대를 충족시켜 심리적 계약이 이행될 경우 종사자는 보다 적극적이고 협신적으로 서비스에 임하여 서비스 품질이 향상된다.

조사 결과, 장애인주간이용시설 종사자들이 인식하는 서비스품질 수준은 전체 평균 3.90점(5점 만점)으로 전반적으로 높은 수준으로 평가되었다. 이는 시설이 클라이언트에게 제공하는 서비스가 비교적 안정적이고 신뢰할 만하다고 인식되고 있음을 보여준다.

세부적으로 살펴보면, 가장 높은 점수를 기록한 항목은 “우리 시설은 클라이언트에게 문제가 생겼을 때 그것을 해결하기 위해 노력한다”(평균 4.10점)로 나타났다. 이는 시설이 문제 해결에 있어 적극적이고 책임 있는 태도를 보이고 있다는 점을 반영한다. 이어서 “서비스를 약속된 시간 내에 제공한다”(4.06점), “정확한 업무기록을 한다”(4.05점), “직원은 예의 바르고 친절하다”(4.03점) 등의 항목도 높은 점수를 기록하여 서비스의 신속성과 정확성, 직원의 태도 면에서 긍정적인 평가를 받고 있음을 알 수 있다.

또한, “서비스 제공 시점에 대한 정확한 안내”(4.01점), “클라이언트가 안심하고 이용할 수 있도록 운영된다”(4.00점), “안내·홍보 내용과 실제 서비스의 일치”(3.98점), “불만사항 처리 노력”(3.95점) 등도 평균 3.9점 이상을 기록하였다. 이는 서비스 제공 과정에서의 신뢰성과 일관성이 확보되고 있음을 보여준다.

반면, 상대적으로 낮은 점수를 보인 항목은 “근무시간 외 서비스 제공”(3.62점), “안내 자료 구비”(3.63점), “물리적 시설의 시각적 쾌적성”(3.55점) 등이었다. 이는 서비스 범위의 한계, 시설 환경의 질적 수준, 정보 제공 체계 강화의 필요성을 시사한다.

종합적으로 볼 때 종사자들은 시설이 신속·정확한 서비스 제공, 친절한 직원 태도, 문제 해결 노력에서 높은 수준을 보인다고 평가하였다. 그러나 시설 환경 개선, 안내 자료 충실화, 근무시간 외 서비스 대응과 같은 영역은 상대적으로 낮게 인식되고 있어 향후 개선이 필요한 과제로 제시된다. 따라서 조직 차원에서는 현재 강점을 유지·강화하는 동시에 시설 환경 개선과 서비스 지원 체계 확충을 통해

전반적인 서비스품질 수준을 더욱 높일 필요가 있다.

< 표 17 > 지각된 서비스품질의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 우리 시설은 클라이언트에게 서비스를 제공하기 위한 최신의 시설과 정보를 가지고 있다.	155	1	5	3.55	0.839
2. 우리 시설의 물리적 시설은 시각적으로 보기 좋다.	155	1	5	3.55	0.876
3. 우리 시설의 직원들은 단정하고 깨끗한 복장을 하고 있다.	155	2	5	3.88	0.724
4. 우리 시설은 시설에 대한 안내 자료들을 잘 갖추고 있다.	155	2	5	3.63	0.822
5. 우리 시설은 클라이언트에게 계획된 서비스는 반드시 제공한다.	155	2	5	3.86	0.774
6. 우리 시설은 클라이언트에게 문제가 생겼을 때 그것을 해결하기 위해 노력한다.	155	2	5	4.10	0.766
7. 우리 시설은 안내와 홍보의 내용은 실제 제공되는 서비스와 일치한다.	155	2	5	3.98	0.751
8. 우리 시설은 클라이언트와 약속된 시간 내에 서비스를 제공한다.	155	2	5	4.06	0.762
9. 우리 시설은 서비스 제공에 대한 정확한 업무기록을 하고 있다.	155	2	5	4.05	0.759
10. 우리 시설은 클라이언트에게 서비스 제공시점에 대해 정확히 안내한다.	155	2	5	4.01	0.810
11. 우리 시설은 클라이언트에게 신속한 서비스를 제공한다.	155	2	5	3.95	0.784
12. 우리 시설은 클라이언트에게 언제나 능동적으로 도움을 주고 있다.	155	1	5	3.97	0.837
13. 우리 시설의 직원들은 아무리 바쁘더라도 클라이언트 불만사항을 먼저 처리하려고 노력한다.	155	1	5	3.95	0.896
14. 우리 시설에서 제공하는 서비스는 클라이언트에게 신뢰감을 주고 있다.	155	2	5	3.98	0.777
15. 우리 시설은 클라이언트가 안심하고 이용할 수 있도록 운영되고 있다.	155	2	5	4.00	0.773
16. 우리 시설의 직원은 예의 바르고 친절하다.	155	1	5	4.03	0.841
17. 우리 시설의 직원들은 클라이언트의 질문에 답변할 충분한 업무지식을 가지고 있다.	155	1	5	3.90	0.820
18. 우리 시설의 직원들은 클라이언트의 개인적 문제에도 관심을 기울이고 있다.	155	1	5	3.92	0.849

19. 우리 시설은 클라이언트의 특별한 요구가 있다면 근무시간 외에도 서비스를 제공한다.	155	1	5	3.62	0.899
20. 우리 시설의 직원들은 클라이언트에게 인간적인 관심을 기울이고 있다.	155	1	5	3.94	0.819
21. 우리 시설은 클라이언트의 이익과 편의를 최우선적으로 고려한다.	155	1	5	3.97	0.833
22. 우리 시설의 직원들은 클라이언트가 무엇을 원하는지 정확히 알고 있다.	155	1	5	3.81	0.754
전체	155	1.6	5.0	3.897	0.6552

#### 4) 종사자 공감만족

충청북도 장애인주간이용시설 종사자들의 공감만족 평균은 3.63점(5점 만점)으로 나타나 전반적으로 높은 수준의 직무적 긍정 경험을 보고하였다. 이는 종사자들이 자신의 직무를 단순한 노동이 아니라 의미 있는 사회적 기여와 개인적 성취의 원천으로 인식하고 있음을 보여준다.

세부적으로 살펴보면, 가장 높은 점수를 기록한 항목은 “나는 내가 남을 도울 수 있다는 것이 자랑스럽다”(평균 3.81점)였다. 이는 종사자들이 자신의 일을 통해 사회적 가치를 실현하고 있다는 점에 큰 자부심을 느끼고 있음을 의미한다. 이어 “나는 사회복지사로서 나의 일이 좋다”(3.79점), “이용자를 도울 수 있다는 사실에 만족한다”(3.77점), “나는 내가 하는 일을 통해 변화를 만들 수 있다고 믿는다”(3.72점) 등의 항목도 높은 평가를 받아 종사자들이 자신의 직무를 긍정적으로 수용하고 있음을 확인할 수 있었다.

반면, 상대적으로 낮은 점수를 기록한 항목은 “나는 사회복지사로서 성공한 사람이라고 생각한다”(3.41점)과 “나는 행복하다”(3.46점)였다. 이는 종사자들이 일 자체에는 보람을 느끼지만, 개인의 전반적인 성공감이나 행복감에서는 다소 낮은 수준을 경험하고 있음을 보여준다. 특히 개인적 성취와 삶의 만족 측면에서는 여전히 보완이 필요한 상황임을 시사한다.

종합적으로 볼 때 종사자들은 이용자 지원을 통한 자부심, 직무의 가치와 보람, 사회적 변화를 만들어낸다는 신념 등에서 높은 만족을 느끼고 있었으나, 개인적

성공감과 삶의 전반적 행복감은 상대적으로 낮게 평가하였다. 이는 직무 자체의 긍정적 의미와 별개로 사회복지사로서의 근로 조건이나 사회적 인정 부족이 개인적 성취감에 제약을 주고 있을 가능성을 내포한다. 따라서 조직 차원에서는 종사자들이 직무적 자부심을 지속적으로 유지할 수 있도록 긍정적 피드백 제공, 성과 인정 체계 강화, 심리적 보상 확대 등의 노력이 필요하다. 동시에, 사회적·제도적 차원에서는 종사자의 전문성과 사회적 가치를 충분히 인정하고, 근로 환경과 처우 개선을 통해 종사자들이 직무 만족뿐만 아니라 개인적 행복감과 성공감을 함께 경험할 수 있도록 지원해야 한다.

&lt; 표 18 &gt; 종사자 공감만족의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 나는 행복하다.	155	1	5	3.46	0.892
2. 나는 이용자를 도울 수 있다는 사실에 만족한다.	155	1	5	3.77	0.708
3. 나는 이용자를 돋고난 후 활기를 얻는다.	155	1	5	3.63	0.830
4. 나는 사회복지사로서 나의 일이 좋다.	155	1	5	3.79	0.940
5. 나는 내 실천 기법과 지침을 뒤쳐지지 않게 할 수 있어서 만족한다.	155	1	5	3.61	0.817
6. 나의 일은 나를 만족하게 한다.	155	1	5	3.59	0.889
7. 나는 이용자를 생각하거나 그들을 어떻게 도울 수 있는지 생각하면 행복해진다.	155	1	5	3.53	0.914
8. 나는 내가 하는 일을 통해 변화를 만들 수 있다고 믿는다.	155	1	5	3.72	0.915
9. 나는 내가 남을 도울 수 있다는 것이 자랑스럽다.	155	1	5	3.81	0.851
10. 나는 사회복지사로서 성공한 사람이라고 생각한다.	155	1	5	3.41	0.938
11. 나는 지금하는 일을 선택해서 행복하다.	155	1	5	3.63	0.927
전체	155	1.0	5.0	3.633	0.7348

### 5) 이직 의향

심리적 계약 위반은 이직 의향을 가장 강력하게 설명하는 요인 중 하나이다 (Turnley & Feldman, 1999). 종사자가 조직과의 관계에서 약속 불이행을 경험할수록 조직에 머무를 동기가 약화되며, 더 나은 대안을 찾아 이직을 고려하게 된다. 사회복지 분야에서는 낮은 보상·열악한 근무환경과 맞물려 심리적 계약 위반이 누적될 경우 이직률 증가로 직결될 가능성이 크다.

조사 결과, 충청북도장애인주간이용시설 종사자들의 이직 의향은 전체적으로 뚜렷하게 드러났다. 응답자의 21.3%가 “이직 의향이 있다”(매우 있음 11.0%, 있음 10.3%)고 응답했으며, 35.5%는 “보통”이라고 응답하여 이직 가능성을 배제하지 않았다. 반면, “없음”(29.7%)과 “매우 없음”(13.5%)을 합한 이직 의사가 없는 집단은 43.2%로 나타나 절반 이상(56.8%)이 크고 작게 이직을 고려하고 있는 상황임을 보여주었다. 이는 조직 내부의 직무만족과 심리적 계약 위반 경험이 누적될 경우 실제 이직으로 이어질 잠재 가능성이 높음을 시사한다.

또한, 실제로 이직을 고려하는 응답자 70명을 대상으로 이직 희망 분야를 조사한 결과, 60.0%가 사회복지 분야 내에서의 이동을 고려하는 것으로 나타났다. 이는 현 직무나 기관에 대한 불만족은 존재하더라도, 사회복지 직종 자체에 대한 협신과 전문성은 유지하고자 하는 경향을 보여준다. 반면 40.0%는 사회복지 이외의 분야로의 전환을 고려하고 있어 일정 부분은 사회복지 직종 자체에 대한 회의감이나 근로환경의 열악함으로 인해 직업군 이탈까지 고민하는 집단이 존재함을 알 수 있다.

이러한 결과는 시설 내 종사자들이 경험하는 승진 기회 부족, 보수 수준의 불만족, 복리후생 미흡, 심리적 계약 위반 인식 등이 누적될 경우 이직 의향으로 이어질 수 있음을 보여준다. 특히, 이직을 고려하는 종사자 중 상당수가 여전히 사회복지 분야에 남고자 한다는 점은 제도적·조직적 차원에서 근로환경 개선과 경력개발 지원이 뒷받침된다면 인력 유지 가능성이 높다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 반면, 사회복지 외부로 이탈하려는 집단은 사회복지 직종에 대한 사회적 인정 부족과 처우 문제와 밀접하게 연관된 것으로 해석된다.

따라서 조직과 정책 차원에서는 종사자들이 사회복지 분야 내에서 지속적으로 근무할 수 있도록 임금·복리후생 개선, 공정한 승진체계 마련, 심리적 계약의

충실한 이행 등을 통해 신뢰를 회복하는 노력이 필요하다. 아울러 사회복지 직종에 대한 사회적 인정과 보상 수준을 높이는 정책적 지원이 뒤따른다면 종사자들의 장기적 근속과 전문성 유지를 촉진할 수 있을 것이다.

&lt; 표 19 &gt; 이직 의향 및 분야

(단위: 명, %)

항목	범주	빈도	비율
이직 의향	매우 있음	17	11.0
	있음	16	10.3
	보통	55	35.5
	없음	46	29.7
	매우 없음	21	13.5
	계	155	100.0
이직 분야	사회복지 분야	42	60.0
	사회복지 이외의 분야	28	40.0
	계	70	100.0

종사자들이 이직을 고려하는 이유는 보수와 경력 발전, 근무환경 관련 요인 등에서 높은 응답 비율이 확인되었다.

먼저, 낮은 임금(50.0%)은 절반의 종사자들이 지적한 가장 주요한 이직 요인이었다. 이는 앞선 직무만족 조사에서 보수 적정성이 낮게 평가된 결과와도 일치하며, 종사자들의 이직 의향에 가장 강력하게 작용하는 구조적 문제임을 보여준다. 이와 더불어 복리후생제도 부족(44.7%), 근무환경 열악(44.0%), 업무소진 문제(44.0%), 승진 가능성 등 개인 발전 전망 불투명(46.5%) 역시 높은 비율을 차지하였다. 이러한 요인들은 종사자들의 심리적 계약 위반 인식과 직결되며, 장기적인 직무 지속성을 저해하는 핵심 요인으로 해석된다.

그 외에도 조직의 발전 전망 부족(41.4%), 전문적 수퍼비전 부족(37.6%), 의사 결정구조의 비민주성(35.3%), 교육 지원 부족(34.1%) 등은 직무 전문성 개발과 조직 운영 체계의 한계에서 기인하는 불만 요인으로 나타났다. 이는 종사자들이 단순한 보상 차원을 넘어 경력 성장과 조직 내 발전 가능성, 그리고 민주적이고 공정한 조직문화에 대해 높은 기대를 가지고 있음을 보여준다.

반면, 상대적으로 낮은 비율을 보인 항목은 고용 불안정성(9.5%), 교대·당직 근무 등 근무형태 불만족(14.3%), 차별 문제(15.5%), 인사평가 불공정성(19.0%) 등이었다. 이는 본 조사 대상인 주간이용시설 종사자들이 전반적으로 정규직 비율이 높고, 비교적 안정적인 고용환경에서 근무하고 있음을 반영하는 결과로 볼 수 있다. 다만, 비율은 낮지만 차별 문제, 인사평가 불공정성 등의 항목은 개별 종사자에게는 심각한 이직 요인으로 작용할 수 있다는 점에서 간과해서는 안 된다.

종합하면, 종사자들의 이직 의향은 낮은 임금과 불투명한 발전 가능성, 열악한 복리후생 및 근무환경, 업무소진 등 구조적·제도적 요인에 크게 영향을 받고 있었다. 이는 단순히 개인의 직무 적응 문제를 넘어 시설 운영 전반의 제도적 취약성이 반영된 결과라고 할 수 있다. 따라서 조직과 정책 차원에서는 임금 및 복리후생 개선, 경력개발 지원체계 확립, 민주적 조직문화 조성, 전문적 수퍼비전 확대 등을 통해 종사자들이 장기적으로 근속할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

&lt; 표 20 &gt; 이직 의향 이유

(단위: %)

범주	예	아니오	범주	예	아니오
1. 낮은 임금(보수) 낮은 임금(보수)	50.0	50.0	2. 복리후생제도 부족	44.7	55.3
3. 교육 지원 부족	34.1	65.9	4. 근무환경 열악	44.0	56.0
5. 상사와의 의사소통 문제	31.8	68.2	6. 동료와의 의사소통 문제	20.2	79.8
7. 관련시설 종사자와의 의사소통 문제	17.6	82.4	8. 조직의 발전 전망 부족	41.4	58.6
9. 승진 가능성 등 개인의 발전 전망 불투명	46.5	53.5	10. 의사결정구조의 비민주성	35.3	64.7
11. 전문적 수퍼비전 부족	37.6	62.4	12. 근무시간 과다	21.4	78.6
13. 업무내용의 비적절성	21.4	78.6	14. 고용의 불안정성	9.5	90.5
15. 인사고과(인사평가)의 불공정성	19.0	81.0	16. 안전하지 못한 근무환경	32.1	67.9
17. 근무형태(교대근무, 당직근무 등)에 대한 불만족	14.3	85.7	18. 일·가정양립 지원 부족 (결혼, 임신, 육아 등의 문제)	28.2	71.8
19. 업무소진 문제	44.0	56.0	20. 법인(시설)의 부당한 요구	20.2	79.8
21. 차별 문제(성, 연령, 종교, 가치, 철학 등)	15.5	84.5	-	-	-

## 6) 직장 만족도

장애인주간이용시설 종사자들의 직장 만족도에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 물질적 지원에 대한 직장 만족도는 전체 평균 3.36점(5점 만점)으로 전반적으로 중간 수준의 만족도를 보였다. 이는 종사자들이 근무 여건과 관련된 다양한 제도와 지원에 대해 일정 부분 긍정적으로 평가하면서도, 일부 항목에서는 여전히 부족함을 체감하고 있음을 시사한다.

세부 항목별로 살펴보면, 가장 높은 점수를 기록한 항목은 “고용안정성”(3.73점)이었다. 이는 앞서 다른 조사 결과들과도 일관되게 나타난 바와 같이, 종사자들이 직장에서의 안정성을 비교적 긍정적으로 평가하고 있음을 보여준다. 다음으로 “근무형태(교대근무, 당직근무 등)”(3.52점)와 “근무시간”(3.51점), 그리고 “일·가정 양립 지원”(3.45점) 항목도 평균 이상으로 나타나 제도적 운영 및 근무 여건 자체는 대체로 수용 가능한 수준임을 알 수 있다.

반면, 낮은 점수를 기록한 항목은 “승진 가능성 등 개인의 발전 전망”(2.96점)과 “임금(보수)”(3.05점)이었다. 이는 종사자들이 가장 불만을 느끼는 부분이 경력 성장의 한계와 경제적 보상 부족임을 보여준다. “복리후생제도”(3.26점) 역시 중간 수준에 머물러, 종사자들의 생활 안정과 직무 만족을 높이는 데 충분하지 못한 것으로 평가되었다. 특히, 승진 가능성과 임금은 종사자들의 장기 근속 의지와 조직몰입에 직접적인 영향을 주는 요인으로 이러한 낮은 평가는 아직 의향 증가와 직무 불만족으로 이어질 가능성이 높다. 반대로, 고용 안정성과 근무시간, 근무형태에 대한 긍정적 평가는 종사자들의 일상적 근로환경에 대한 만족을 뒷받침해주고 있다.

종합적으로 볼 때 장애인주간이용시설 종사자들은 안정성과 근무여건 자체는 긍정적으로 평가하지만, 임금, 승진, 복리후생 등 경제적·경력적 지원 측면에서는 불만족을 경험하고 있다. 따라서 조직 차원에서는 단순한 고용 안정성 유지에서 더 나아가 임금 수준의 현실화, 승진 체계 확립, 복리후생 강화를 통해 종사자들의 직무 만족을 높이고 장기적인 인력 유지를 도모할 필요가 있다.

&lt; 표 21 &gt; 직장 만족도 - 물질적 지원의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 임금(보수)에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.05	0.935
2. 복리후생제도에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.26	0.939
3. 교육 지원에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.39	0.956
4. 승진 가능성 등 개인의 발전 전망에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	2.96	1.006
5. 근무시간에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.51	0.969
6. 고용안정성에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.73	0.870
7. 근무형태(교대근무, 당직근무 등)에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.52	0.949
8. 일가정양립 지원(결혼, 임신, 육아 등의 문제)에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.45	0.954
전체	155	1.0	5.0	3.357	0.7222

둘째, 네트워크 지원에 대한 직장 만족도는 전체 평균 3.40점(5점 만점)으로 나타났다. 이는 중간 이상 수준이지만, 항목별 차이가 존재하여 종사자들이 만족하는 부분과 개선이 필요한 부분이 뚜렷하게 드러났다.

가장 높은 점수를 기록한 항목은 “동료와의 의사소통”(3.77점)으로 종사자들은 동료와의 협력 및 상호작용을 긍정적으로 평가하였다. 이는 조직 내부에서의 원활한 인간관계와 협력적 분위기가 직무 만족을 높이는 중요한 요인임을 보여준다. 다음으로 “상사와의 의사소통”(3.46점)과 “관련시설 종사자와의 의사소통”(3.45점)도 비교적 높게 평가되어 기본적인 대내외적 의사소통 구조가 안정적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다.

반면, 낮은 점수를 기록한 항목은 “법인(시설)의 요구사항”(3.23점)과 “전문적 수퍼비전”(3.28점)이었다. 이는 종사자들이 상위 기관의 요구사항을 충분히 납득하거나 수용하기 어렵다고 느끼고 있으며, 전문적 역량 강화를 위한 체계적인 슈퍼비전 제공이 부족하다고 인식하고 있음을 의미한다. 또한 “인사고과(3.30점)”와 “의사결정구조(3.34점)”도 평균보다 낮은 수준으로 공정성과 민주성이 보장되지

않는다는 인식이 존재함을 보여준다.

종합적으로 볼 때 종사자들은 동료 및 직접적인 의사소통 관계에는 긍정적이지만, 제도적 지원(슈퍼비전, 인사평가, 법인 요구사항 반영)과 관련된 부분에서는 상대적으로 낮은 만족도를 보였다. 이는 현장의 협력적 분위기는 비교적 안정적이지만, 조직적·제도적 차원의 지원은 여전히 부족하다는 점을 의미한다. 따라서 조직 차원에서는 동료 중심의 협력적 네트워크를 유지하면서도 전문적 슈퍼비전 체계 강화, 인사평가의 공정성 제고, 법인 요구사항과 현장의 의견 간 조율 메커니즘 마련 등이 필요하다.

< 표 22 > 직장 만족도 – 네트워크 지원의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 상사와의 의사소통에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.46	0.969
2. 동료와의 의사소통에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.77	0.834
3. 관련시설 종사자와의 의사소통에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.45	0.877
4. 조직의 발전 가능성에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.38	0.948
5. 의사결정구조에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.34	1.028
6. 전문적 수퍼비전에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.28	1.029
7. 인사고과(인사평가)에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.30	0.949
8. 법인(시설)의 요구사항들에 대해 어떻게 생각하십니까?	155	1	5	3.23	1.012
전체	155	1.0	5.0	3.402	0.8108

셋째, 사회적 지지에 대한 만족도는 전체 평균 3.78점(5점 만점)으로 비교적 높은 수준을 보였다. 이는 조직 내에서 동료와 상사로부터의 지원을 전반적으로 긍정적으로 평가하고 있음을 의미한다.

항목별로 살펴보면, 가장 높은 점수를 기록한 것은 “동료들은 필요할 때 기꺼이 도움을 준다”(평균 3.91점)였다. 이는 종사자들이 업무 수행 과정에서 동료로부터 실질적인 지원을 적극적으로 받고 있다고 느끼고 있음을 보여준다. 이어서 “동료들이

업무 수행을 돋는다”(3.88점)와 “동료들과 협력적인 관계를 유지한다”(3.88점), “힘들 때 정서적 지지를 해준다”(3.81점) 등도 높은 점수를 기록해, 동료 간 상호지원과 협력적 분위기가 잘 형성되어 있음을 알 수 있다.

상사에 대한 평가는 다소 낮은 수준이었으나, 여전히 긍정적이었다. “상사가 내 업무에 관심을 갖고 있다”(3.74점)와 “상사가 문제 해결을 함께 노력한다”(3.70점)가 평균 수준 이상으로 나타났으며, “상사가 나의 감정이나 스트레스를 이해한다”(3.55점)는 상대적으로 낮게 평가되었다. 이는 상사로부터의 관심과 문제 해결 노력은 일정 부분 이루어지고 있으나, 정서적 공감과 감정적 지지 측면에서는 부족하게 인식되고 있음을 보여준다.

종합하면, 종사자들은 동료 중심의 사회적 지지는 매우 강하게 체감하고 있으며, 이는 조직 내 협력적 분위기와 직무 만족을 높이는 긍정적 요인으로 작용한다. 반면, 상사의 정서적 지지 부족은 조직 내 리더십의 한계로 지적될 수 있으며, 향후 관리자 교육과 리더십 역량 강화가 필요하다는 점을 시사한다. 따라서 조직 차원에서는 이미 형성된 동료 간 협력 문화를 유지·강화하는 동시에, 상사의 정서적 리더십과 감정적 지지 역량을 강화하여 종사자들의 전반적 사회적 지지 만족도를 높이는 것이 바람직하다.

< 표 23 > 직장 만족도 – 사회적 지지의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 우리 시설의 동료들은 내가 업무를 잘 수행할 수 있도록 도와준다.	155	1	5	3.88	0.767
2. 동료들은 내가 힘들 때 정서적으로 지지 해준다.	155	1	5	3.81	0.854
3. 동료들은 필요할 때 기꺼이 도움을 준다.	155	1	5	3.91	0.833
4. 나는 동료들과 협력적인 관계를 유지하고 있다고 느낀다.	155	1	5	3.88	0.837
5. 우리 시설의 상사는 내 업무에 관심을 갖고 있다.	155	1	5	3.74	0.932
6. 상사는 내가 직면한 문제를 함께 해결하려고 노력한다.	155	1	5	3.70	0.956
7. 상사는 나의 감정이나 스트레스를 이해하려고 한다.	155	1	5	3.55	1.064
전체	155	1.0	5.0	3.782	0.7771

## 5. 시설 종사자의 심리적 계약 위반에 미치는 요인 분석

### 1) 책무성-민주성 인식

조직 운영의 투명성과 민주성이 낮다고 인식될 경우 종사자는 조직이 책임 있는 주체로서 약속을 이행하지 않는다고 해석할 가능성이 크다. 다시 말해 조직의 책무성 - 민주성은 심리적 계약 이행 여부를 판단하는 준거가 되며, 공정성과 의사결정 참여 기회가 보장되지 않을수록 심리적 계약 위반의 지각은 심화된다.

조사 결과, 장애인주간이용시설 종사자들의 책무성·민주성 인식은 전체 평균 3.44점(5점 만점)으로 전반적으로 중간 이상의 수준으로 평가되었다. 이는 시설 내 의사결정 과정이 일정 부분 제도화되어 있으나, 여전히 개선의 여지가 있음을 보여준다.

항목별로 살펴보면, “특정 개인이 직위를 겸직하지 않고 있다”(평균 3.70점)가 가장 높은 점수를 기록하였다. 이는 조직 내 권한 분산이 비교적 잘 이루어지고 있어 특정 개인에게 의사결정 권한이 집중되는 문제는 크지 않음을 시사한다. 또한, “사업 운영 및 변경에 있어 의사결정을 위한 내부 규정이 잘 정비되어 있다”(3.52점), “내부 규정을 엄격히 준수한다”(3.50점), “실무자들이 의제설정 및 결정에 참여한다”(3.50점) 역시 평균 이상으로 나타나, 기본적인 의사결정 규범과 참여 구조는 확보되어 있음을 보여준다.

반면, 가장 낮은 점수를 기록한 문항은 “의사결정기구에서 모임의 논의나 안건이 다양한 행위자에 의해 주도되는 편이다”(평균 3.15점)였다. 이는 의사결정 과정에서 다양한 이해관계자나 참여자의 의견이 고르게 반영되지 않고, 일부 구성원 중심으로 논의가 이루어지고 있음을 시사한다. 또한, “의사결정기구의 모임이 자주 개최되는 편이다”(3.29점) 역시 낮게 평가되어 제도적 틀은 마련되어 있으나 실제 운영 빈도나 활성화 정도는 부족하다는 점을 드러냈다.

종합하면 종사자들은 의사결정 규정의 정비와 준수, 실무자의 참여 등 형식적 책무성과 민주성은 확보되어 있다고 평가하였다. 그러나 회의 운영 빈도와 다양한

주체의 참여 보장 측면에서는 개선이 필요하다고 인식하고 있었다. 따라서 조직 차원에서는 정기적이고 활발한 의사결정기구 운영을 제도화하고, 다양한 이해관계자의 목소리가 반영될 수 있도록 참여 구조를 강화할 필요가 있다.

< 표 24 > 책무성-민주성의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 사업 운영 및 변경에 있어 의사결정을 위한 내부 규정이 잘 정비된 편이다.	155	1	5	3.52	1.028
2. 우리 시설은 의사결정을 위한 내부 규정을 엄격하게 준수하는 편이다.	155	1	5	3.50	0.942
3. 의사결정과 관련된 실무자들이 대부분의 제설정 및 결정에 참여하는 편이다.	155	1	5	3.50	1.002
4. 특정 개인이 직위를 겸직하지 않고 있다.	155	1	5	3.70	1.020
5. 의사결정을 위한 내부 의사결정기구의 모임이 자주 개최되는 편이다.	155	1	5	3.29	1.044
6. 의사결정기구에서 모임의 논의나 안건이 다양한 행위자에 의해 주도되는 편이다.	155	1	5	3.15	1.098
전체	155	1.0	5.0	3.444	0.8379

## 2) 업무량 · 전문성 · 처우의 종사자와 사회적 인정에 대한 지각

과도한 업무량, 낮은 전문성 인정, 불충분한 처우는 종사자가 조직으로부터 받은 약속의 불이행으로 연결된다. 사회복지시설 종사자는 전문성과 노동 강도에 비해 처우가 낮다고 느끼는 경우가 많아 이는 곧 심리적 계약 위반을 지각하는 중요한 요인이 된다.

먼저, 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들의 업무량·전문성·처우에 대한 인식은 항목별로 차이를 보였다. 전체적으로 업무량과 전문성은 3.55점(5점 만점)으로 비교적 긍정적으로 평가되었으나, 처우(임금)는 2.87점으로 낮아 불만 요인으로 나타났다.

먼저, 업무량(3.55점)은 종사자들이 자신의 담당 업무가 대체로 적절하다고 인식하고 있음을 보여준다. 과중하다고 느끼는 수준은 아니며, 평균 이상으로

수용 가능한 범위에서 업무가 부과되고 있다고 볼 수 있다.

전문성(3.55점) 또한 동일한 수준으로 평가되어 종사자들이 자신의 직무 수행에 필요한 전문성과 역량을 충분히 갖추고 있다고 스스로 인식하고 있음을 알 수 있다. 이는 교육·훈련 기회와 경력 경험이 전문성 확보에 기여했음을 시사한다.

반면, 처우(임금)(2.87점)는 평균 이하의 수준으로 나타나 종사자들이 경제적 보상 체계에 대해 상대적으로 부정적인 평가를 내리고 있음을 확인할 수 있다. 이는 앞서 직무만족 결과에서도 보수 적정성이 낮게 평가된 것과 일관된 결과로 종사자들의 심리적 계약 위반 인식과 이직 의향 증가에도 영향을 줄 수 있는 핵심 요인이다.

종합적으로 볼 때, 종사자들은 자신의 업무량과 전문성 측면에서는 비교적 만족하고 있으나, 처우 문제는 직무만족과 조직몰입을 저해하는 주요 요인으로 드러났다. 따라서 조직 차원에서는 임금과 보상 체계를 개선하고, 장기적으로는 종사자의 전문성과 경력에 상응하는 합리적 보상 구조를 마련하는 노력이 필요하다.

< 표 25 > 업무량 · 전문성 · 처우에 대한 종사자 본인의 인식

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 업무량	155	1	5	3.55	0.791
2. 전문성	155	1	5	3.55	0.783
3. 처우(임금)	155	1	5	2.87	0.843

하지만, 장애인주간이용시설 종사자들이 느끼는 사회적 인정 수준은 전반적으로 중간 이하로 나타났다. 세부 항목별 평균을 살펴보면, 전문성(3.23점)과 업무량(3.19점)은 비슷한 수준으로 평가되었으며 처우(임금)(2.89점)는 가장 낮은 점수를 기록하였다.

먼저, 전문성(3.23점)은 종사자들이 자신들의 직무 수행 능력과 전문성이 일정 부분 사회적으로 인정받고 있다고 인식하나, 여전히 충분히 존중받고 있지 못하다는 한계를 보여준다. 이는 사회복지사 자격과 경험을 갖춘 전문직임에도 불구하고 사회 전반에서 전문성의 가치가 과소평가되고 있음을 시사한다.

업무량(3.19점) 역시 사회적 인정 수준이 높지 않은 것으로 나타났다. 종사자들은 과중하거나 적절한 업무량과 무관하게 자신들의 업무 투입과 노력이 사회적으로 충분히 인정받지 못하고 있다고 인식하는 경향이 있다. 이는 직무 수행의 가시성이 낮고, 돌봄 노동이 종종 비가시화되는 사회적 인식 구조와 연관될 수 있다.

가장 낮은 점수를 기록한 것은 처우(임금)(2.89점)으로, 종사자들이 경제적 보상 측면에서 사회적 인정을 가장 부족하게 체감하고 있음을 보여준다. 이는 단순히 임금 수준 자체의 문제일 뿐 아니라, 사회가 이들의 노동 가치를 낮게 평가하고 있다는 인식으로 연결될 수 있다.

결론적으로, 종사자들은 자신들의 전문성과 업무량에 대한 사회적 인정이 제한적이라고 평가하며, 임금 수준에 대한 사회적 인정 부족을 가장 큰 문제로 인식하고 있었다. 이는 직무만족과 조직몰입 저하로 이어질 수 있으며, 장기적으로 인력 유출에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 장애인주간이용시설 종사자의 노동 가치를 사회적으로 재평가하고, 임금 및 처우 개선을 통해 사회적 인정 수준을 제고하는 노력이 필요하다.

< 표 26 > 업무량 · 전문성 · 처우에 대한 사회적 인정의 인식

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 업무량	155	1	5	3.19	0.846
2. 전문성	155	1	5	3.23	0.881
3. 처우(임금)	155	1	5	2.89	0.894

### 3) 지각된 업무환경

물리적 환경, 동료 및 상사와의 관계, 근무시간표의 합리성, 발전기회의 보장은 모두 심리적 계약의 구성 요소로 작동한다. 근무환경이 열악하거나 상사·동료와의 관계가 불안정하면 조직이 최소한의 약속을 지키지 않았다고 인식할 수 있다. 따라서 긍정적인 업무환경은 심리적 계약 이행으로 해석되며, 부정적인 환경은 위반으로

해석된다.

조사 결과, 장애인주간이용시설 종사자들이 인식하는 업무환경 수준은 전체 평균 3.64점(5점 만점)으로 전반적으로 긍정적인 평가를 받았다. 이는 시설의 물리적·제도적 환경과 대인관계 요인이 비교적 양호하다고 볼 수 있으나, 세부 항목별로 차이가 존재하였다.

먼저, 가장 높은 점수를 기록한 문항은 “직장동료와의 협동과 인간관계는 잘 이루어진다”(평균 3.85점)로 종사자들이 동료 간 협력적 관계를 가장 긍정적으로 평가하고 있음을 보여준다. 이는 원활한 대인관계와 협동적 분위기가 종사자들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적으로 작용하고 있음을 시사한다.

다음으로 “근무시간표가 잘 짜여져 있다”(3.79점)와 “우리 시설은 접근성이 좋아 출퇴근이 편리하다”(3.70점)가 뒤를 이어, 근무 제도와 위치적 편의성 또한 비교적 높은 평가를 받았다. 이는 종사자들의 일상적인 근무 여건이 안정적이고 효율적으로 운영되고 있음을 의미한다.

반면, 상대적으로 낮은 점수를 기록한 항목은 “내 능력을 발전시킬 기회가 있다”(3.39점)와 “우리 시설은 직원들의 복지에 많은 지원과 배려를 한다”(3.48점)였다. 이는 종사자들이 개인적 성장 기회와 복지 지원에 대해 충분히 만족하지 못하고 있음을 보여준다. 또한 “나의 상사는 나의 능력을公正하게 평가한다”(3.61점)는 중간 수준을 나타내 인사평가 과정에 대한 신뢰는 다소 제한적인 것으로 해석할 수 있다.

종합적으로 볼 때 종사자들은 동료 관계, 근무시간표, 시설 접근성 등 일상적인 근무환경 요소에는 만족도가 높은 반면, 능력 개발 기회와 복지 지원 등 장기적 성장 및 배려 차원의 요소는 낮게 평가하고 있었다. 따라서 조직 차원에서는 교육·훈련 및 경력개발 기회를 확대하고, 복지 지원을 강화하는 것이 필요하다.

&lt; 표 27 &gt; 지각된 업무환경의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 우리 시설은 접근성이 좋아 출퇴근이 편리하다.	155	1	5	3.70	1.071
2. 우리 시설의 물리적 환경은 쾌적하다.	155	1	5	3.64	1.031
3. 근무시간표가 잘 짜여져 있다.	155	1	5	3.79	0.881
4. 내 능력을 발전시킬 기회가 있다.	155	1	5	3.39	0.963
5. 직장동료와의 협동과 인간관계는 잘 이루어진다.	155	1	5	3.85	0.836
6. 나의 상사는 나의 능력을 공정하게 평가 한다.	155	1	5	3.61	0.929
7. 우리 시설은 직원들의 복지에 많은 지원과 배려를 한다.	155	1	5	3.48	0.963
전체	155	1.0	5.0	3.636	0.7377

#### 4) 종사자 공감피로

심리적 계약 위반은 종사자의 정서적 자원 고갈을 촉진하며, 이는 공감피로로 연결된다. 조직이 제공해야 할 정서적·제도적 지원이 부족하다고 인식할 경우 종사자는 이용자와의 관계에서 더욱 심리적 부담을 크게 느끼게 된다. 이는 2차 외상성 스트레스와 소진으로 이어지며, 결과적으로 서비스의 질과 종사자의 삶의 질을 동시에 저하시킨다.

조사 결과, 충청북도장애인주간이용시설 종사자들의 공감피로 평균은 2.93점(5점 만점)으로 전반적으로 중간 수준 이하로 나타났다. 이는 종사자들이 직무 수행 과정에서 이용자의 외상 경험이나 돌봄 업무로 인한 정서적 부담을 일정 부분 경험하고 있으나, 심각한 수준은 아님을 보여준다. 그러나 일부 세부 항목에서는 상대적으로 높은 피로감이 드러나 주목할 필요가 있다.

먼저, “나는 내가 돋고 있는 한 명 이상의 이용자에게 사로잡혀 있는 것 같다”(평균 3.47점)와 “나는 이용자를 돋는 업무로 인해 여러 가지 일에서 초조함을 느낀 적이 있다”(3.47점)는 공감피로 수준이 비교적 높게 나타났다. 이는 종사자들이

이용자와의 관계에서 감정적으로 과몰입하거나 직무 스트레스를 체감하고 있음을 의미한다. 또한 “나는 다른 사람들과 연결되어 있다고 느낀다”(3.95점)는 항목은 긍정적 지지와 연대감을 반영하지만, 동시에 과도한 감정적 몰입으로 이어질 가능성도 내포한다.

반면, 가장 낮은 점수를 보인 항목은 “나는 이용자가 겪은 외상경험 때문에 잠을 못 이뤄 일을 잘 못한다”(2.35점)였다. 이는 직접적인 외상 후 스트레스 증상은 상대적으로 낮게 나타났음을 보여준다. 또한 “외상 스트레스에 영향을 받았을지도 모른다”(2.72점), “우울하다”(2.70점), “외상을 마치 내가 겪는 것 같다”(2.89점) 역시 낮은 수준을 보여 이용자의 외상 경험이 종사자의 일상 전반에 심각한 영향을 주고 있지는 않음을 확인할 수 있다.

다만, “사회복지사로서의 삶과 개인적 삶을 분리하기 어렵다”(2.68점), “시스템으로 인해 이러지도 저러지도 못하는 느낌이 있다”(2.52점)와 같은 항목은 종사자들이 업무와 개인 생활을 구분하기 어렵거나 제도적 제약으로 인해 무력감을 경험하고 있음을 시사한다. 이는 장기적으로 직무 소진(burnout)으로 이어질 수 있는 잠재적 위험 요인으로 볼 수 있다.

종합적으로 볼 때 종사자들의 공감피로 수준은 심각한 단계는 아니지만, 이용자에 대한 과도한 감정 몰입, 초조감, 직무 - 생활 경계의 불분명함 등이 주요한 피로 요인으로 확인되었다. 따라서 조직 차원에서는 종사자들이 감정노동을 적절히 관리할 수 있는 지원체계를 마련하고, 슈퍼비전, 심리상담, 휴식 제도 등을 통해 공감피로를 예방하고 완화하는 노력이 필요하다.

&lt; 표 28 &gt; 종사자 공감피로의 수준

(단위: 명, 점)

범주	빈도	최소	최대	평균	표준편차
1. 나는 내가 돋고 있는 한명 이상의 이용자에게 사로잡혀 있는 것 같다.	155	1	5	3.47	0.942
2. 나는 다른 사람들과 연결되어 있다고 느낀다.	155	2	5	3.95	0.715
3. 나는 예상하지 못한 소리에 움찔하거나 깜짝 놀란다.	155	1	5	3.21	1.075
4. 나는 사회복지사로서의 삶과 내 개인적인 삶을 분리시키기 어렵다.	155	1	5	2.68	1.162
5. 나는 이용자가 겪은 외상경험 때문에 잠을 못 이뤄 일을 잘 못한다.	155	1	5	2.35	1.080
6. 나는 이용자가 경험한 외상 스트레스에 영향을 받았을지도 모른다고 생각한다.	155	1	5	2.72	1.068
7. 나는 사회복지사로서 내 직업에 갇힌 기분이다.	155	1	5	2.93	1.070
8. 나는 이용자를 돋는 업무로 인해 여러 가지 일에서 초조함을 느낀 적이 있다.	155	1	5	3.47	0.989
9. 나는 이용자가 겪은 외상 경험 때문에 우울하다.	155	1	5	2.70	1.125
10. 나는 이용자의 외상을 마치 내가 겪는 것 같다.	155	1	5	2.89	1.085
11. 나는 사회복지사로서 나의 일 때문에 지친다.	155	1	5	2.68	1.093
12. 나는 이용자가 겪은 무서운 경험을 떠 오르게 하는 특정 상황이나 활동들을 피한다.	155	1	5	2.57	1.075
13. 나는 시스템으로 인해 이러지도 저러지도 못하는 느낌이 있다.	155	1	5	2.52	1.164
전체	155	1.4	5.0	2.934	0.6164

## V. 결론 및 제언

### 1. 연구 결과 요약

본 연구는 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들이 경험하는 심리적 계약의 수준과 특성을 규명하였는데, 정리하면 다음과 같다.

첫째, 종사자들은 장기적 고용안정, 교육·훈련 지원, 직무성과에 대한 피드백 등에서는 비교적 긍정적인 인식을 보였다. 그러나 임금 인상, 복리후생, 성과 보상, 승진 기회와 같은 경제적·경력적 보상 영역에서는 기대와 현실 간의 격차가 크게 나타나 심리적 계약 위반 수준이 높았다. 이는 종사자들이 조직과의 관계에서 기본적인 고용 안정성을 보장받고 있다고 느끼면서도 공정한 보상과 경력 개발 기회에서는 기대가 충족되지 못한다고 인식하고 있음을 보여준다. 이러한 특성은 종사자들의 직무 태도와 만족도에 직결되는 중요한 요소로 작용한다.

둘째, 종사자의 심리적 계약 수준은 직무 만족과 조직 몰입, 나아가 이직 의향과 같은 행동적 결과에 유의한 영향을 미쳤다. 심리적 계약이 잘 이행된다고 인식하는 종사자들은 직무에 대한 흥미와 성취감을 더 강하게 느꼈고, 조직에 대한 정서적 애착과 충성심이 높았다. 반대로 계약 위반을 경험한다고 느낀 종사자들은 직무 만족도가 낮았고 조직에 대한 몰입이 감소했으며, 이직을 고려하는 경향이 높았다. 특히, 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들의 경우 감정노동 강도가 높아 심리적 계약의 충족 여부에 더 민감하게 반응하는 경향이 관찰되었다.

셋째, 심리적 계약 위반을 유발하는 주요 요인은 크게 세 가지로 요약된다. 첫 번째는 보상체계의 불충분성으로 임금과 복리후생 수준이 기대에 미치지 못하는 것이 큰 요인으로 작용하였다. 두 번째는 경력 개발 기회 부족으로 승진 가능성과 교육·훈련 기회에 대한 체계적 지원이 미흡하였다. 세 번째는 조직 내 의사결정의 민주성 부족으로 종사자들이 주요 의제와 결정 과정에 충분히 참여하지 못한다고 인식하였다. 이러한 문제를 예방하거나 완화하기 위해서는 공정하고 투명한 보상체계 마련, 체계적인 교육·경력 개발 지원, 그리고 민주적 의사결정 구조

확립이 필요하다. 더불어, 정기적인 심리적 계약 진단과 피드백 체계 구축이 계약 위반을 조기에 발견하고 보완하는 중요한 장치로 제시되었다.

## 2. 심리적 계약 향상 방안

이러한 연구결과들의 내용을 바탕으로 충청북도장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약을 향상시키고 위반 수준을 낮추기 위해서는 조직적 신뢰 회복과 제도적 기반 강화가 병행되어야 한다. 다음의 아홉 가지 정책 및 실천 방안이 이를 뒷받침할 수 있다.

### 1) 공정성 기반의 인사·경력관리 체계를 통한 ‘신뢰의 토대’ 복원

조직공정성은 사회복지조직에서 종사자의 심리적 계약 유지에 결정적 영향을 미치는 요인이다. 공정성이 확보된 조직은 종사자에게 신뢰와 예측 가능성을 제공하여 직무만족과 조직몰입을 향상시키고 이직의도를 감소시키는 것으로 확인되었다(Turnley & Feldman, 1999; 이선희, 2023). 반대로, 공정성이 결여되거나 절차가 불투명할 경우 종사자는 조직이 암묵적으로 약속한 지원과 보상을 지키지 않는다고 인식하여 심리적 계약 위반을 경험하게 된다. 이러한 위반 인식은 단기적으로 직무 의욕 저하, 장기적으로는 조직이탈로 이어질 수 있다(최희경, 2022).

따라서 충청북도장애인주간이용시설의 조직 운영체계는 공정성 기반의 인사·경력관리 체계로 재구조화될 필요가 있다. 공정성은 크게 절차적 공정성, 분배적 공정성, 상호작용 공정성의 세 가지 차원으로 구분되며, 이 세 요소를 통합적으로 제도화하는 것이 핵심이다(Colquitt, 2001).

첫째, 절차적 공정성 확보를 위해 채용 - 배치 - 평가 - 승진의 전 과정에서 평가 기준과 절차를 투명하게 공개해야 한다. 현행 복지시설 인사운영은 법인의 자율성에 따라 다소 불투명하게 운영되는 경향이 있어 동일 직무 내에서도 평가와 승진의 기준이 상이하거나 비공식적 의사결정이 이루어지는 경우가 있다. 이는 조직 구성원이

절차의 일관성을 신뢰하지 못하게 하며, 공정성 인식 저하로 이어진다. 이에 따라 충청북도는 각 시설의 인사운영 매뉴얼을 표준화하고, 공정성 점검체계를 도입할 필요가 있다.

둘째, 보상 및 복리후생의 합리적 구조화가 필요하다. 본 연구 결과에서도 종사자들은 임금수준과 승진 전망에 대한 만족도가 낮은 반면, 고용안정성에는 비교적 긍정적인 인식을 보였다. 이러한 불균형은 분배적 공정성 인식의 저하로 이어져 조직이 약속한 노력 대비 정당한 보상이 이루어지지 않는다는 인식을 강화한다.

이를 개선하기 위해 충청북도는 지역임금 가이드라인과 시설 내 보수체계의 연동을 추진해야 한다. 예컨대, 경력·자격·성과에 따라 차등화된 호봉 - 성과 복합형 임금모델을 도입하고, 일정 연차 이상의 종사자에게 전문가 트랙과 관리자 트랙의 이중 승진경로를 제시함으로써 공정한 보상 체감을 높일 수 있다. 이는 종사자에게 “조직이 나의 장기적 성장을 제도적으로 지원한다”는 신뢰를 형성하여 심리적 계약의 충족감을 강화한다(이선희, 2023).

셋째, 조직 내 의사소통과 존중의 문화 형성을 통해 상호작용 공정성을 높여야 한다. 사회복지조직은 위계적 구조와 과중한 업무로 인해 상하 간 갈등이 자주 발생하는데 상사의 피드백이나 의사결정 과정이 일방적으로 전달될 경우 구성원은 조직으로부터 존중받지 못한다고 느낀다. 이를 방지하기 위해 모든 관리자에게 공정한 커뮤니케이션 리더십 교육을 실시하고, 의사결정 과정에서 종사자의 참여를 보장하는 직원 참여형 고충위원회를 설치할 필요가 있다. 이는 단순한 의견 수렴을 넘어 종사자가 “나의 목소리가 조직의 결정에 반영된다”는 경험을 할 때 형성되는 심리적 안정감과 신뢰를 제도적으로 확보하는 의미를 가진다.

충청북도는 공정성 강화를 조직문화의 중심 가치로 삼아, 인사운영 전반을 공정성 - 투명성 - 참여성의 삼중 구조로 개편해야 한다. 이는 단순히 제도적 개선에 그치지 않고, 종사자의 심리적 계약 충족과 조직의 신뢰 회복이라는 구조적 변화를 견인하는 핵심 전략이 될 것이다.

## 2) 상사-직원 간 교환관계 품질 제고를 통한 ‘위반 지각’ 감소

조직 내에서 리더와 구성원 간의 관계의 질은 개인의 조직태도, 직무만족, 그리고

심리적 계약의 유지에 결정적인 영향을 미친다. 리더 - 직원 간 교환관계(Leader - Member Exchange, 이하 LMX) 이론은 상사와 직원 간의 교환 관계의 질적 수준이 구성원의 인식, 정서, 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 설명하는 대표적 이론적 틀이다(Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX가 높다는 것은 상호 간 신뢰, 존중, 의사소통, 지원의 수준이 높다는 것을 의미하며, 이는 종사자의 심리적 계약 이행 인식을 강화하고 위반 지각을 감소시키는 주요 요인으로 작용한다.

사회복지시설은 인간 중심의 서비스 조직으로 공식적 규정보다 비공식적 의사 소통과 관계의 질이 조직 유효성을 좌우한다(김보현, 1999). 장애인주간이용시설과 같은 중소 규모 기관에서는 리더의 지도방식, 의사소통 패턴, 피드백 빈도가 종사자의 직무동기와 직무정체성 형성에 직접적인 영향을 미친다.

심리적 계약 위반에 관한 선행연구(최희경, 2022)는 리더의 약속 불이행, 불명확한 지시, 일방적 업무 배분 등이 구성원들의 불만 행동(EXIT, Voice, Loyalty, Neglect)을 유발한다고 지적하였다. 반면, 긍정적 LMX 관계는 위반 지각을 낮추고, 종사자의 직무몰입, 감정적 헌신, 서비스 품질 향상을 유도하는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과, 상하 관계는 대체로 수평적이지만 의사결정 참여 부족, 관리자의 피드백 미흡, 비공식적 지시 체계가 위반 인식의 주요 배경으로 나타났다. 이에 다음과 같은 구체적 전략이 요구된다.

첫째, 리더의 관계관리 역량을 정량화하고 제도화할 필요가 있다. 기존의 사회복지시설에서는 관리자의 성과가 주로 행정업무 수행, 예산 집행, 프로그램 실적 등의 정량적 지표에 의해 평가되었다. 그러나 종사자와의 관계의 질은 리더십의 핵심임에도 불구하고, 그 중요성이 실적평가 체계에 반영되지 못하고 있다. 따라서 관리자의 성과평가 항목에 ‘소통민족도’, ‘피드백 빈도’, ‘팀 내 신뢰도’와 같은 LMX 품질 지표를 포함시켜야 한다. 이러한 제도적 장치는 관리자의 권위 중심 리더십에서 관계 중심 리더십으로의 전환을 촉진할 것이다.

둘째, 정례적 1:1 면담을 제도화하여 상사 - 직원 간의 신뢰적 교환관계를 형성해야 한다. 현재 많은 시설에서 보고체계는 수직적이며, 직원이 업무성과만을 일방적으로 보고하는 형식으로 운영되고 있다. 그러나 LMX 이론에 따르면, 상사와 부하 간의 신뢰는 지속적이고 상호적인 피드백 과정에서 형성된다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 이에 따라 각 팀의 관리자는 월 1회 이상 팀원과 개별 면담을 실시하고, 면담 내용에는 단순한 업무조정뿐 아니라 경력개발 목표, 업무환경 만족도, 감정노동 수준, 개인적

성장계획 등이 포함되어야 한다. 면담 결과는 비공식 메모가 아니라 조직의 인사 시스템에 기록하여, 약속의 추적이 가능한 관계 관리 체계를 구축해야 한다. 이러한 정례적 대화는 관리자와 종사자 간의 관계 신뢰를 높이고, 불필요한 오해나 위반 인식을 예방하는 기능을 수행한다.

셋째, 하향식 커뮤니케이션의 한계를 극복하기 위한 상향 피드백 제도화가 필요하다. 종사자들은 관리자에게 직접적인 피드백을 전달하기 어려운 구조적·심리적 장벽을 가지고 있다. 이러한 일방적 소통구조는 의사결정의 불투명성과 심리적 거리감을 심화시키며, 조직의 공정성 인식을 약화시킨다. 이를 개선하기 위해 상향 피드백 시스템을 도입하여 종사자가 상사의 리더십, 의사소통, 지원 정도에 대해 의견을 제출할 수 있도록 해야 한다. 이러한 쌍방향 구조는 구성원이 “나의 의견이 조직에 반영된다”는 경험을 제공함으로써 조직에 대한 신뢰와 소속감을 동시에 강화한다.

넷째, 암묵적 약속을 명문화하고 관리하기 위한 약속관리 프로토콜의 도입이 필요하다. 리더가 종사자에게 약속한 사항은 종종 구두로 전달되어 추후 누락되거나 왜곡되는 경우가 발생한다. 이러한 경험은 구성원에게 “조직이 약속을 지키지 않는다”는 인식을 심화시켜 심리적 계약 위반으로 이어진다. 이를 예방하기 위해 각 시설은 약속사항을 기록하고 추적할 수 있는 내부 관리시스템을 마련해야 한다. 이행이 지연될 경우에는 그 사유와 조정계획을 공유함으로써 약속의 관리 - 피드백 - 보완이라는 신뢰 순환 구조를 형성할 수 있다.

다섯째, 관리자의 리더십 역량을 강화하기 위한 교육 프로그램의 체계적 운영이 필요하다. 리더는 단순히 업무를 지시하고 관리하는 존재가 아니라, 조직의 가치와 문화를 전달하는 매개자이다. 장애인주간이용시설과 같은 돌봄 기반 조직에서는 리더의 의사소통 방식과 감정조절 능력이 종사자의 정서적 안정감, 공감피로 수준, 직무만족도에 직접적인 영향을 미친다. 이에 따라 충청북도는 사회복지시설 관리자를 대상으로 한 리더 - 부하 교환관계 중심의 리더십 교육과정을 정례화해야 한다. 교육 내용에는 심리적 계약 이해와 관리, 공정한 피드백 기술, 감정노동 관리, 코칭형 리더십, 약속이행 추적관리 기법 등이 포함되어야 한다. 이러한 교육을 통해 관리자는 구성원의 신뢰를 유지하는 행동방식과 언어를 학습하고, 일상적인 관계관리 역량을 강화할 수 있다.

### 3) ‘자율규제-책무성’ 장치를 통한 조직 신뢰도 및 정당성 강화

충청북도장애인주간이용시설은 지역사회 통합 돌봄 체계의 핵심 기관으로, 이용자의 권리 보호와 서비스 품질 확보라는 공공적 책무를 동시에 지니고 있다. 그러나 현재 다수의 시설은 행정보고 중심의 외형적 책무성에 치중하고 있어, 실제 종사자들이 체감할 수 있는 내재적 책임 구조는 미흡한 상황이다. 이를 개선하기 위해 다음과 같은 충북형 자율규제 - 책무성 실행 전략이 요구된다.

첫째, 각 시설은 ‘윤리 및 공정 서비스 현장’을 제정하고, 조직의 핵심가치를 명문화해야 한다. 이 현장은 시설의 운영지침, 직원 행동강령, 서비스 제공 표준과 연계되어야 하며, 이용자와 지역사회에 공개함으로써 사회적 신뢰를 확보할 수 있다. 이러한 내부 윤리현장은 종사자에게도 조직이 스스로 약속을 명확히 하고 지키는 구조라는 심리적 안정감을 제공한다.

둘째, 운영의 투명성을 확보하기 위해 사업계획, 예산집행, 서비스 성과지표를 정기적으로 공개하는 체계를 마련해야 한다. 예컨대, 연 1회 이상 ‘운영성과보고회’를 개최하거나, 시설 홈페이지 및 지역사회보호포털을 통해 주요 정보를 공개함으로써 지역사회와 후원자, 행정기관의 신뢰를 제고할 수 있다.

셋째, 충청북도 차원에서 장애인복지시설 대상 (가칭) ‘자율규제 인증제’를 도입하여 윤리성, 공정성, 품질관리 항목을 점검하고 인증받는 체계를 운영할 필요가 있다. 또한 시설 간 협력 네트워크를 구축하여 상호 컨설팅과 모범사례 공유를 정례화함으로써 상호 학습과 자율적 개선의 문화를 확산시켜야 한다.

넷째, 시설 내부적으로는 프로그램 운영, 리더 책임, 이용자 대응, 인권보장 등 항목을 포함한 책임성 지수(Self-Assessment Index)를 개발하여 반기별 점검을 실시하고, 결과를 내부 회의에서 환류하는 시스템을 마련해야 한다. 이러한 내부 책무성 점검은 종사자에게 책임이 개인의 부담이 아닌 조직문화의 일환이라는 인식을 심어주며, 심리적 계약의 안정성을 높이는 효과를 가진다.

다섯째, 도 단위에서 시설 - 행정 - 시민단체 - 전문가 그룹이 참여하는 자율규제 및 책임성 거버넌스 협의체를 구성하여 표준 지표 개발, 평가, 피드백 과정을 협력적으로 수행할 필요가 있다. 이 협의체는 정책적 일방통보가 아닌, 상호 협력적 관리체계를 구현함으로써 조직의 정당성과 책임성을 동시에 강화할 수 있다.

#### 4) 서비스 품질 관리체계 정립을 통한 ‘약속의 체감 이행’ 강화

사회복지조직에서는 이러한 심리적 계약이 서비스 품질과 밀접하게 연계된다. 왜냐하면 복지조직의 성과는 재화의 생산이 아니라 대인관계 기반의 돌봄서비스 제공으로 나타나며, 종사자는 조직의 가치와 약속을 이용자에게 전달하는 매개자기 때문이다. 따라서 서비스 품질이 높게 유지될수록, 종사자는 자신이 속한 조직이 ‘이용자에게 한 약속’을 충실히 이행하고 있다고 인식하고, 그 결과 “조직이 나에게도 약속을 지키고 있다”는 확신으로 전이된다. 즉, 서비스 품질의 체계적 관리는 단순히 대외적 만족지표를 높이는 데 그치지 않고, 조직 내부의 신뢰 회복과 심리적 계약의 지속가능성 유지 메커니즘으로 작동한다.

충청북도 내 장애인주간이용시설의 서비스 품질에 대한 인식 수준은 전반적으로 긍정적이지만, 세부 항목별로 보면 신뢰성(평균 4.05점), 확신성(4.00점), 공감성(3.94점) 항목은 높게 평가된 반면, 유형성(3.55점), 반응성(3.62점) 항목은 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 시설의 인적·물적 자원의 제약, 표준화된 품질관리 체계의 부재, 서비스 프로세스의 비일관성 등이 복합적으로 작용한 결과로 볼 수 있다. 더욱이, 본 연구의 설문 결과에서도 종사자들은 임금·복리후생·승진기회 등 경제적 약속 이행에 대한 만족도는 낮은 반면, 서비스 수행 과정에서의 자긍심과 이용자 관계의 긍정적 경험을 통해 조직에 대한 신뢰를 일정 수준 유지하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 서비스 품질의 체감이 심리적 계약 위반 인식을 완충하는 효과를 하고 있음을 시사한다. 이러한 상황은 충청북도 장애인복지시설이 향후 체계적 품질관리 시스템을 도입하여 이용자 중심의 서비스 일관성을 확보하고, 동시에 종사자의 직무성과를 약속 이행의 증거로 경험하게 해야 할 필요성을 뚜렷하게 보여준다.

도 단위의 품질관리체계는 개별 시설의 자율성과 행정적 지원을 결합한 거버넌스 구조로 운영되어야 한다. 이를 위해 충청북도는 다음과 같은 3단계 품질관리 거버넌스 모델을 마련할 수 있다. 첫째, 표준지표화로 도 차원에서 공통 서비스 품질지표(KPI) 개발 및 배포하는 것이다. 둘째, 자체점검으로 각 시설이 분기별 자체 품질진단 및 결과보고 수행이며, 셋째, 외부검증으로 도 사회복지협의회 또는 외부 전문가에 의한 평가·컨설팅 방법이다. 또한, 품질관리 데이터베이스를 구축하여 지역 내 시설별 품질 수준을 비교·분석하고, 우수기관에 인센티브를 제공함으로써 경쟁이 아닌 학습

기반의 품질향상 체계를 구축해야 한다.

### 5) ‘심리적 계약 위반–불만 반응’ 고리의 상시 관리

심리적 계약 위반이 높을수록 이직 의도(Exit)와 태만(Neglect)<sup>o</sup> 증가하고, 충성(Loyalty)과 건설적 발언(Voice)은 감소하는 경향이 있다. 이는 심리적 계약 위반이 단지 개인적 불만을 넘어 조직유효성 전반을 약화시키는 핵심 요인임을 시사한다. 따라서 충청북도장애인주간이용시설에서 심리적 계약 위반 - 불만 반응의 고리를 상시적으로 관리하는 것은 이직·소진·성과 저하를 예방하고 조직 신뢰를 유지하기 위한 필수적인 과제가 된다.

충청북도 장애인주간이용시설 종사자들은 임금 및 복리후생, 승진 가능성, 교육지원, 의사결정 구조 등에 대해 상대적으로 낮은 만족도를 보이고 있으며, 이직 의향을 가진 비율도 적지 않은 수준으로 나타났다. 특히 이직 사유로 낮은 임금, 승진 전망 불투명, 조직의 발전 전망 부족, 균무환경 열악, 업무소진 등이 높은 응답 비율을 차지하고 있다. 이러한 요인들은 모두 종사자가 입사 당시 기대했던 것과 현재 조직이 실제로 제공하는 것 간의 간극으로 경험되며, 이는 곧 심리적 계약 위반 인식으로 연결된다. 심리적 계약 위반이 누적될 경우 일부 종사자는 조직을 떠나는 Exit를 선택하지만, 보다 빈번하게는 문제 제기를 포기하는 침묵, 최소한만 일하려는 태만, 조직에 대한 정서적 거리두기와 같은 Neglect·Loyalty 약화의 형태로 나타난다.

따라서 충청북도 차원의 정책과 각 시설의 운영 전략은 심리적 계약 위반을 조기에 탐지하고, EVLN 중 파괴적 경로(Exit, Neglect)로 흐르지 않도록 관리하는 구조를 갖추는 것이 중요하다. 심리적 계약 위반 - 불만 반응의 고리를 상시적으로 관리하는 체계를 갖추는 것은 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 신뢰와 몰입을 유지하고, 지역사회 기반 장애인복지서비스의 지속가능성을 높이는 핵심 전략이라고 할 수 있다.

### 6) 업무량 · 처우 · 전문성의 균형 설계와 슈퍼비전 체계 강화

사회복지조직에서는 높은 업무강도, 낮은 보상, 불충분한 슈퍼비전(supervision), 그리고 전문성 개발 기회의 부족이 반복적으로 나타난다. 이러한 불균형은 구성원으로 하여금 조직이 자신에게 한 약속을 지키지 않는다고 인식하게 하며, 결과적으로 심리적 계약 위반 인식을 증폭시키는 주요 요인이 된다. 따라서 충청북도 장애인 주간이용시설 종사자의 심리적 계약 수준을 향상시키기 위해서는 단순히 급여나 근무시간을 개선하는 수준을 넘어 업무량 조정 - 공정한 처우 - 지속적인 전문성 강화가 균형적으로 작동하는 구조를 마련해야 한다.

본 연구 결과에 따르면 응답자의 평균 직무만족도는 3.35점(5점 만점 기준) 수준으로 나타났으며, 특히 임금(3.05점), 승진 가능성(2.96점), 교육지원(3.39점) 등 물질적 보상 및 경력개발 관련 항목의 점수가 상대적으로 낮게 나타났다. 반면, 고용 안정성(3.73점), 동료 관계(3.77점), 상사 지원(3.74점)은 비교적 높은 만족도를 보였다. 이러한 결과는 충북 지역 복지시설이 고용 유지와 관계적 지지 측면에서는 안정적 구조를 확보하고 있으나, 경제적·전문적 보상 영역의 부족으로 인해 장기적 헌신이나 조직몰입을 약화시키는 위험요인이 존재함을 시사한다. 또한, 일부 시설에서는 1인당 담당 이용자 수가 전국 평균을 상회하고 있어 업무 과부하가 만성적으로 누적되는 경향이 있으며, 슈퍼비전의 빈도 또한 월 1회 미만인 곳이 다수로 보고되었다. 이러한 업무량 - 처우 - 전문성의 불균형 구조는 종사자가 조직으로부터 충분히 존중받고 보호받지 못한다는 인식을 강화하며, 심리적 계약 위반으로 이어지는 주요 배경으로 작용한다.

첫째, 업무량 조정은 심리적 계약 유지의 가장 기초적 전제이다. 사회복지시설의 업무 특성상, 서비스 수요 변동과 긴급 상황으로 인한 일시적 과중 업무가 발생할 수 있으므로 시설별로 직종별 적정 사례수 기준을 명문화할 필요가 있다.

둘째, 충청북도는 도 차원에서 장애인주간이용시설 종사자 보수 가이드라인을 마련하여 임금의 하한선을 설정하고, 타 시·도와의 형평성을 확보해야 한다. 이는 종사자들이 조직을 통해 기대하는 기본적 생계 안정과 성장 가능성이란 심리적 계약의 핵심 요소를 제도적으로 보장하는 효과를 가진다.

셋째, 슈퍼비전은 단순한 행정 점검이 아니라, 종사자가 직무 수행 과정에서 경험하는 정서적 소진·직무 스트레스·윤리적 갈등을 해소하고, 전문적 성장의

기회를 제공하는 심리적 계약 복원 장치로 기능한다. 이러한 슈퍼비전은 종사자가 약속을 실질적으로 체감하게 하며, 심리적 계약의 충족을 높일 수 있다.

### 7) 소진 · 공감피로 예방을 위한 심리적 안전망 구축

종사자는 업무 특성상 타인의 고통에 공감하며 돌봄을 수행해야 하는 강도 높은 감정노동을 수행한다. 이러한 정서적 에너지는 서비스의 질을 결정짓는 핵심 자원이지만, 동시에 소진(burnout)과 공감피로(compassion fatigue)로 이어질 위험이 크다. 따라서 사회복지조직의 심리적 계약 관리에서 정서적 차원의 안전망 구축은 물리적 보상이나 제도적 개선만큼이나 필수적인 축으로 작용한다.

본 연구의 실태조사 결과, 종사자들의 공감피로 수준은 평균 2.93점(5점 척도 기준)으로 나타나 중간 이상의 위험 수준에 해당한다. 특히 “이용자의 외상 경험 때문에 잠을 잘 이루지 못한다”(평균 2.35점), “사회복지사로서 내 직업에 갇힌 기분이다”(2.93점), “이용자를 돋는 업무로 인해 초조함을 느낀 적이 있다”(3.47점) 등의 문항에서 정서적 긴장과 직무 스트레스가 두드러졌다. 반면, 공감만족(Compassion Satisfaction) 수준은 평균 3.63점으로 상대적으로 높게 나타났다. 즉, 종사자들은 여전히 자신의 직무를 의미 있고 가치 있는 일로 인식하고 있으나, 정서적 소진을 회복할 체계적 지원은 부족한 상황이다. 이는 직무의 보람과 정서적 부담이 공존하는 이중 구조 속에서 조직의 지원 여부가 심리적 계약의 이행·위반 인식을 결정짓는 결정적 요인으로 작용함을 보여준다.

따라서 충청북도장애인주간이용시설에서는 종사자의 소진·공감피로 예방 및 회복을 위한 다층적 안전망 구축이 필요하다. 1단계는 개인 수준 - 정서회복 프로그램, 2단계는 조직 수준 - 상시 심리지원·상담체계, 3단계는 지역사회·도 차원 - 통합지원 거버넌스 등의 다층적 안전망 구축이다. 이 3단계 모델은 개인 - 조직 - 지역사회가 연계된 통합형 심리적 안전망 구조로서 종사자의 정서적 복원력을 강화하고, 심리적 계약의 지속성을 제도적으로 보장할 것이다.

## 8) 전문인력 확충 및 인력배치 기준 개선

사회복지시설과 같은 공공·비영리조직에서는 전문인력의 확보 수준과 인력배치의 적정성이 종사자의 직무부담, 조직공정성 인식, 직무만족, 그리고 심리적 계약의 이행 인식에 깊이 관련된다. 따라서 인력의 양적 확충뿐만 아니라, 전문성 기반의 질적 배치 및 경력단계별 지원체계를 함께 고려한 인력관리 정책의 구조적 개선이 필수적이다.

본 연구 결과, 시설당 평균 종사자 수는 12.95명(최대 72명, 최소 4명)으로 나타났으며, 사회재활교사 1인당 담당 이용자 수는 평균 3명 이상(58.7%)으로 보고되었다. 이 수치는 「장애인복지법 시행규칙」 제22조에서 제시하는 장애인 주간이용시설 인력기준(이용자 2~3명당 1명의 사회재활교사 배치 권장)에 비해 다소 높은 수준이다. 즉, 일부 시설은 최소 기준에는 부합하지만, 실제 서비스 질을 확보하기에는 인력 부담이 과도한 구조를 보이고 있다. 또한, 비정규직 비율이 7.7%로 낮지 않은 수준이며, 시설 규모가 작을수록 다기능·다역할 수행이 요구되는 경우가 많았다. 이러한 상황은 종사자에게 “조직이 충분한 인력을 확보하겠다는 약속을 지키지 않는다”는 인식을 심화시키고, 결국 심리적 계약 위반 및 정서적 피로를 증폭시키는 요인이 된다. 특히, 실무자-관리자 간의 인력비중 불균형으로 인해 관리자층의 행정 업무 과중, 실무자의 서비스 과중이 동시에 나타나는 이중 구조가 관찰되었다. 이는 조직 내 공정성 인식을 약화시키며, 조직에 대한 몰입을 저하시킨다.

첫째, 충청북도는 장애인복지시설 인력배치 기준을 중앙정부의 최소기준에 단순 의존하기보다, 서비스 유형·이용자 특성·시설 규모를 반영한 지역 맞춤형 기준으로 재설계해야 한다.

둘째, 충북 지역의 장애인복지시설은 전문인력 양성과 확보를 위해 도 차원에서 장기적 인력개발 전략을 수립해야 한다.

셋째, 충청북도는 단계적으로 비정규직을 정규직으로 전환하거나, 동일가치노동 동일임금 원칙을 적용한 보수형 평준화 제도를 도입해야 한다.

넷째, 인력배치·인사이동·근무시간 조정 등 주요 인력운영 사항은 종사자와의 협의기구(인사·조직위원회)를 통해 결정하는 절차가 필요하다.

### 9) 충청북도형 실행·거버넌스 체계 구축

사회복지시설은 지역사회 복지정책의 일환으로 공공재정과 제도적 지침의 영향을 받기 때문에 지역 단위의 관리·지원 거버넌스가 작동하지 않으면 조직 간 격차, 제도 미비, 인력 불균형이 심화되어 종사자들의 심리적 계약 안정성이 체계적으로 유지되기 어렵다. 따라서 충청북도 차원에서 정책·조직·현장을 연계하는 실행 거버넌스 체계를 구축하여 심리적 계약과 연계된 공정성, 안정성, 경력개발, 심리적 보호 등을 제도적으로 관리할 필요가 있다. 이러한 지역형 거버넌스는 단순한 행정지원체계를 넘어 도 차원의 정책이 현장 운영지침과 시설의 일상적 실천으로 이어지도록 하는 지속가능한 실행 구조로 기능해야 한다.

충청북도는 「장애인복지법」 제정 이후 주간이용시설을 중심으로 장애인의 낮 시간 돌봄 및 재활 프로그램을 제공하는 사회복지 인프라를 점진적으로 확충해왔다. 그러나 인력배치·처우개선·시설평가 등의 기준은 대부분 중앙정부 지침에 의존하고 있으며, 도 차원의 통합 관리체계는 아직 체계화되지 않은 상황이다. 지역별 행정 지원의 편차, 시설 간 재정자율성의 불균등, 인력개발 및 교육체계의 부재로 인해 각 시설이 개별적으로 인력관리·서비스 품질·심리적 계약 관리 정책을 수행하는 분절적 운영구조를 보이고 있다.

이에 따라 충청북도형 거버넌스는 도(道), 시·군, 민간 시설, 협의회, 전문가 그룹이 공동의 관리체계를 구성하는 다층적 연계 구조로 설계되어야 한다. 도 차원에서는 정책 통합 및 지원체계, 시·군 차원에서는 실행 및 모니터링 구조, 그리고 민 차원에서는 민간 협의·전문가 연계 구조로 설계되고 연계되어야 한다.

정리하면, 본 연구를 통해 충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상은 단순한 근로조건 개선을 넘어 공정성 기반의 제도 설계, 신뢰 중심의 리더십과 상호작용, 자율적 품질관리와 책임성 강화, 정서적 회복과 전문성 향상을 포괄하는 심리적 계약 관리 시스템으로 발전해야 한다는 것을 제시할 수 있다. 이는 장기적으로 종사자의 조직몰입과 서비스 품질을 동시에 향상시켜 지역사회 기반 장애인복지서비스의 지속 가능성을 높이는 토대가 될 것이다.

### 3. 정책적 제언

본 연구에서 확인된 충청북도 장애인주간이용시설 종사자들의 심리적 계약 위반 인식은 보상 체계의 불충분, 경력 개발 기회 부족, 조직 내 의사결정 참여 한계, 그리고 감정노동으로 인한 소진 등 구조적 요인과 밀접하게 연관되어 있었다. 따라서 이러한 문제를 완화하고 종사자의 심리적 계약을 강화하기 위해 다음과 같은 정책적 제언을 제시한다.

첫째, 임금 및 복리후생 개선을 통한 보상 체계 강화가 필요하다. 종사자들의 이직 의향이 주로 낮은 임금, 승진 기회의 제한, 복리후생 부족에서 기인한다는 점을 고려할 때 지방정부는 표준임금체계 마련, 성과와 역량을 반영한 보수체계 도입, 생활안정을 지원하는 복리후생 확대를 적극적으로 추진해야 한다. 이는 종사자들의 직무만족과 조직몰입을 높이는 핵심 조건이 될 것이다.

둘째, 공정성과 투명성을 기반으로 한 인사·경력관리 제도 확립이 필요하다. 종합사회복지관을 비롯한 사회복지조직에서 공정성 인식은 직무성과와 조직몰입에 결정적 요인으로 작동한다는 점이 반복적으로 확인되었다(이선희, 2023). 따라서 채용, 평가, 승진 과정에서의 절차적 공정성을 강화하고, 정기적인 피드백과 설명 책임 절차를 제도화해야 한다. 또한, 사회복지사로서의 전문성과 관리자로의 경력 경로를 병행할 수 있는 이중 승진 트랙을 설계함으로써 종사자들의 발전 전망을 확보할 필요가 있다.

셋째, 리더십 역량 강화와 상사-직원 관계 개선이 요구된다. 리더 - 직원 간 교환관계의 질이 높을수록 심리적 계약 위반 인식이 낮아지고 종사자의 직무 태도가 개선된다는 연구 결과가 보고된 바 있다. 이에 따라 관리자를 대상으로 정기적 리더십 교육, 1:1 코칭, 상향 피드백 제도를 도입하여 상사의 정서적 지지와 문제 해결 역량을 강화해야 한다.

넷째, 조직의 자율규제 및 책무성 제고가 필요하다. 비영리 사회복지조직의 책임성은 내부 신뢰성과 외부 정당성을 높이는 핵심 요인으로 작동한다. 이를 위해 시설 차원에서 윤리헌장과 서비스헌장을 제정·공표하고, 운영 및 재정 현황을 투명하게 공개하며, 외부 인증 및 네트워크 활동을 적극적으로 활용해야

한다. 이는 조직에 대한 사회적 신뢰를 높이는 동시에 종사자들에게도 자긍심과 신뢰감을 제공할 것이다.

다섯째, 서비스 품질 관리체계 정립이 필요하다. 서비스 품질의 체계적 관리와 공유는 종사자와 이용자 모두에게 조직이 약속을 이행하고 있다는 확신을 심어줄 수 있다. 따라서 SERVPERF 지표를 기반으로 한 품질 측정과 개선 사이클을 도입하고, 그 결과를 내부 종사자 및 외부 이용자와 공유함으로써 심리적 계약 이행의 가시성을 높여야 한다.

여섯째, 소진 및 공감피로 예방을 위한 심리적 안전망 구축이 시급하다. 사회복지 종사자의 공감피로는 직무만족 저하와 이직 의향 증가로 이어진다. 이를 예방하기 위해 정기적인 ProQOL 자기점검, 상담 및 슈퍼비전 제공, 동료 지원그룹 운영 등 다중적 지원 체계를 마련해야 한다.

마지막으로, 충청북도 차원의 통합 거버넌스 구축이 필요하다. 지역 특성 상 주간이용시설은 소규모 조직이 다수이며, 개별 기관 차원에서 보상체계와 근무환경을 개선하는 데 한계가 존재한다. 따라서 충청북도는 광역 차원의 통합 가이드라인을 마련하고, 시설 간 네트워크를 통한 성과 공유 및 상호 학습 체계를 제도화해야 한다. 이러한 거버넌스는 종사자의 심리적 계약 이행 체감을 높이고, 서비스 품질 향상으로 이어지는 지속가능한 구조를 만드는 핵심 기반이 될 것이다.

## 참고문헌

- 권경만 (2019). 『장애인 주간보호시설의 문제점 및 개선방안』 . 부산대학교 행정대학원
- 김경숙 (2018). 『심리적 계약과 조직시민행동의 관계』 . 사회복지행정학회지.
- 김보현. (1999). 리더-부하간 교환관계 및 태도유사성이 심리적 계약 위반 지각과 종업원의 태도에 미치는 영향. 서강대학교 석사학위논문.
- 백은령 외.(2014). 『장애인주간보호시설 운영매뉴얼 개발 연구』 , 한국장애인복지시설협회.
- 보건복지부 (2025). 『2025 장애인복지시설 사업안내』 .
- 서울시복지재단 (2021). 『조직문화 혁신 사례집』 .
- 이선희. (2023). 종합사회복지관 사회복지사의 조직공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향: 혁신행동과 서비스품질의 매개효과를 중심으로. 서울신학대학교 박사학위논문.
- 최희경. (2022). 특수학교 교사의 일의 의미와 조직 몰입, 교사효능감과 직무 스트레스의 관계. 중부대학교 박사학위논문.
- 한국보건사회연구원 (2023). 『사회복지시설 종사자 근로실태조사』 .
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386 - 400.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Conway, N. & Briner, R. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader - member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219 - 247.
- Hamama, L. (2012). Differences between Children ' s Social Workers and Adults ' Social Workers on Sense of Burnout, Work Conditions and Organisational Social Support. *The British Journal of Social Work*, 42(7), 1333 - 1353.  
<http://www.jstor.org/stable/43771745>
- Kannai, R., Krontal, S., Freud, T. et al. (2024). Balint groups: an effective tool for

- improving health professionals' perceived well-being. *Isr J Health Policy Res*, 13, 31. <https://doi.org/10.1186/s13584-024-00618-8>
- Nilsen, K. H., Lauritzen, C., Vis, S. A., Iversen, A. & Handegård, B. H. (2025). Changes in Intention to Quit Among Child Welfare and Protection Workers in Norway - How Does Time and Mentoring Affect Intention?, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, DOI: 10.1080/23303131.2025.2479487
- Nilsen, K. H., Lauritzen, C., Vis, S. A., Iversen, A. (2024). How 'the System' Affects job Satisfaction and Intention to Stay or Leave—A Qualitative Study Among Child Welfare and Protection Workers in Norway. *Child & Family Social Work*. <https://doi.org/10.1111/cfs.13252>
- Ratzon, A., Farhi, M., Ratzon, N., & Adini, B. (2022). Resilience at Work, Burnout, Secondary Trauma, and Compassion Satisfaction of Social Workers Amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5500. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095500>
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organizations.
- Rousseau. D. M.(1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.
- Rousseau. D. M., & Parks. J.(1993), "The Contracts of Individuals and Organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-47.
- Schermerhorn, Hunt & Osborn(1988), "Managing organizational behavior. New York: John Wiley & Sons: p.38
- Tekleab, A. G. & Rousseau, D. M. (2023). Team-level psychological contract fulfillment.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999) The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52, 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>



## **충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 연구**

---

- 발행일 : 2025년 12월
  - 발행인 : 유 응 모
  - 발행처 : 충청북도사회복지협의회
  - 주소 : 충북 청주시 흥덕구 공단로 87, 3층
  - 전화/팩스 : T. 043)234-0840 F. 043)234-0849
  - 홈페이지 : [www.043w.or.kr](http://www.043w.or.kr)
- \* 판권소유 : 충청북도사회복지협의회
- \* 본 보고서의 내용은 저자의 서면 동의가 없이는 복제나 전제가 불가능함
-



# 2025. 조사연구 보고서

충청북도 장애인주간이용시설 종사자의 심리적 계약 향상 방안 연구

w w w . 0 4 3 w . o r . k r

