

호텔기업의 서번트 리더십이 리더만족과 추가적 노력에 미치는 영향

윤대균* · 장병주**

〈요 약〉

본 연구에서는 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더에 대한 신뢰, 그리고 결과요인인 리더만족, 추가적 노력 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고 이들 요인 상호간의 관련성을 검증해 보고자 한다.

실증분석을 위한 측정대상은 서울, 경주, 부산, 대구 지역의 특1급 관광호텔 종사원으로 한정하였으며, 특히 호텔종사원을 측정대상으로 한 것은 호텔 조직이 리더와 구성원간의 행동반응이 민감하게 나타나므로 본 연구의 유용성을 정확하게 판별하기 위해서이다.

본 연구에서는 서번트 리더십에 대한 기초이론을 체계화하였고, 다음으로 서번트 리더십 관련 기존 연구에서는 서번트 리더십에 대한 요인구조를 제시하여 주지 못하고 있으나, 본 연구에서는 호텔종사원을 대상으로 서번트 리더십의 요인구조를 탐색적으로 보여 주었다는 점이고, 또한 호텔기업의 인사관리자의 입장에서 리더십 프로그램을 분별하는데 있어 하나의 기준이 될 수 있다.

특히, 신입사원의 서번트 리더십을 배양하기 위해서는 서번트 리더십의 하위 행동특성이라고 할 수 있는 도덕성과 자긍심 정도는 검증해 볼 필요가 있다. 그리고 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 중간관리자의 변화를 위해 서번트 리더십 육성프로그램을 개발하는데 사용될 수 있다.

주제어 : 서번트 리더십, 리더신뢰, 리더만족, 추가적 노력

I. 서 론

서비스 산업에서 선두업종이라 할 수 있는 호텔기업은 대규모의 시설과 인적자원의 서비스로 상품화되어 있으며, 반면에 호텔을 이용하는 고객은 호텔에서의 즐거움과 안락함, 쾌적함에 대한 기대수준은 날로 높아가고 있다. 오늘날의 호텔기업은 종사원 행동, 리더의 행동 그리고 고객행동 등의 상호작용에 의하여 평가되어지는 호텔상품의 특성으로 인하여 어떤 형태의 기업보다

도 상·하 동료 간의 협동이 요구되어지는 산업으로, 구성원 상호간의 깊은 이해가 바탕이 되는 조직적 특성을 가지고 있다고 할 수 있다. 특히 인적서비스의 의존도가 높은 호텔조직의 목적을 효과적으로 달성하려면, 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 유기적인 협조가 매우 중요하다.

리더십에 관한 논의는 동·서양을 불문하고 역사적으로 꾸준히 논의되어 오면서 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업목표에 영향력, 조직문화에 대

* 대구대학교 관광학부 외래교수, 호텔경영·관광경영 / e-mail: yoontk@hmail.com

** 영산대학교 호텔경영학과 교수, 호텔경영·농촌관광 / e-mail: jbj9528@ysu.ac.kr

한 영향력 등의 측면에서 다양하게 정의되어 왔다(Yuki & Fleet, 1992). 또한 연구자들의 리더십에 대한 개념적 정의와 방법론적 선호에 따라 리더십에 관한 다양한 이론들이 제시되어 왔음에도 불구하고 여전히 현대사회는 리더십에 관한 색다른 시각을 요구하고 있다. 즉, 사회의 변화하는 추세에 맞게 또는 그 변화를 주도할 수 있도록 조직을 선도해 가야 할 리더의 역할이 중요해지고 있으며, 기업이 계속해서 생존·발전하기 위해서는 새로운 리더십 패러다임의 필요성이 강조되고 있다.

특히 Bass(1990)는 구성원들이 자신의 성장욕구와 자기표현, 성숙의 욕구를 만족시키는 수단으로 조직의 목표를 제시하고 일치시키는 리더십을 보여주는 조직이 가장 효과적인 조직임을 강조하고 있으며, 이런 점에서 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십은 중요한 의미를 갖는다.

Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십은 단어 그대로 조력자로서의 리더십을 발휘하는 것으로 기존의 리더십과는 차이가 있다. 기존의 리더십이 조직구성원, 더 구체적으로 표현한다면 부하 직원을 이끄는 역할을 하였다면, 서번트 리더십은 기업 구성원의 일체화와 공감대 형성, 리더의 봉사를 통하여 기업목표를 달성하는 것이다. Block(1998)은 조직 구성원들간 “공유된 의미”를 창출하는 것이 중요하며, 이를 위해 서번트 리더십이 필요하다고 주장하였고, 또한 Molore(1998)는 서번트 리더십의 문화가 결국 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 그러나 최근에 주목받고 있는 서번트

리더십에 대한 경험적 연구는 아직 초기 단계(Foster, 2000; Laub, 1999; Russell, 2000)에 있으며, 특히 호텔산업 분야를 대상으로 한 연구는 거의 발견하기 어려운 실정이다.

또한, 지금까지 이루어진 리더십에 대한 연구들은 주로 직무만족, 조직몰입, 자발적 조직행동 등의 조직유효성을 성과변수로 많이 다루어 왔고(김용순, 2001; 이덕로 등, 2003; Podsakoff et al., 1990), 특히 직무만족이나 조직몰입은 리더십의 영향력 검증과정에서 긍정적으로 기여하고 있다는 결과들이 제시되고 있다. 하지만 리더의 리더십에 직접적인 관련성이 있는 리더에 대한 부하의 만족이나 리더에 관한 평가, 부하의 추가적 노력 등의 부하 행동과 태도에 대한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 또한 리더십과 종사원의 행동과 태도를 매개하는 가장 중요한 변수로 리더에 대한 신뢰(Podsakoff et al., 1990; Yuki, 1998)가 제시되고 있지만, 이들 변수들 간의 관계를 구조적으로 이해하기 위한 통합모형에 대한 연구도 부족한 실정이다.

이와 같은 선행연구의 결과를 토대로 본 연구에서는 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더신뢰 그리고 결과요인인 리더만족과 추가적 노력 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고, 이들 요인 상호간의 관련성을 실증분석 하여 검증해보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 서번트 리더십이 결과변수인 종사원 행동과 태도변수, 즉 리더만족, 추가적 노력에 직접적인 영향을 미치는지를 규명하

고자 한다.

둘째, 서번트 리더십과 종사원의 행동과 태도(리더만족, 추가적 노력)와의 관계에 있어서 리더신뢰 요인의 매개역할을 규명하는데 있다.

셋째, 서번트 리더십과 관련된 이론적 모형을 개발하고, 이를 실증분석을 통하여 서번트 리더십과 종사원 행동과 태도(리더만족, 추가적 노력)에 대한 구조적 모형을 총체적이고 체계적으로 살펴본다.

넷째, 이러한 연구결과를 바탕으로 호텔 조직에 있어서 효율적인 인적자원의 관리적 측면에서의 시사점을 제시하는데 본 연구의 목적이 있다.

II. 가설의 도출

1. 서번트 리더십과 신뢰

Rocke(1992)는 신뢰는 리더십의 초석이고, 근본이라고 주장하고 있으며, Russell(2000)은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상·하급자간 신뢰에 영향을 미치며, 이것이 서번트 리더십의 핵심이 된다고 하였다. Yukl(1998)은 리더의 비전에 대한 부하들의 몰입도는 그들과의 신뢰를 형성하기 위한 리더의 노력과 능력에 달려 있다고 주장하였다. 신뢰대상이 가진 능력 또는 의도에 대한 신뢰자의 판단은 신뢰대상을 믿을 것인가의 여부를 결정하는데 있어서 중요한 원인이 되며(Mayer, et al., 1995), 서번트 리더와 부하들 사이의 상호작용에 대한 모델에서 리더가 보여주는 비전

과 설득에 의한 전달과 수정, 리더의 윤리, 도덕적 속성이 신뢰에 영향을 준다고 주장하였다. 정기산과 김성수(2002)는 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계연구에서 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 하위 행동특성이 조직구성원의 신뢰에 직접적인 영향을 미치고 있음을 제시하였고, Kouzes와 Posner(1993)도 리더십의 기초는 신뢰라고 하면서 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 한다.

따라서 부하가 리더를 신뢰하고 리더의 리더십은 부하에게 긍정적인 영향력을 행사하게 되므로 리더의 서번트 리더십은 부하의 리더신뢰와 정(+)의 관련성이 있을 것으로 추론된다. 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구와 이론적 고찰에서의 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 리더의 서번트 리더십은 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 서번트 리더십과 리더만족

리더의 행동은 그 효과가 구성원들의 반응에 의해서 나타나고, 그 반응에 따라 리더십의 효과가 발휘된다고 할 수 있다. 또한 리더십에 대한 연구들은 주로 리더의 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 조직유효성과 추가근무노력, 리더에 대한 만족, 리더의 효과 등의 조직구성원 행동성취를 증진시키는데 긍정적이라는 결과

들을 제시하였다. Bass(1985)는 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 작업 단위 유효성 등의 리더십 효과변수와 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위 행동변수들이 정(+) 또는 부(-)의 관계를 가진다는 것을 입증하였으며, Harter과 Bass(1988)는 그들의 연구에서 변혁적 리더십으로 지각된 리더십이 리더 유효성 및 리더에 대한 만족도와 정(+)의 관계가 있음을 제시하고 있다. 또한 리더십은 리더에 대한 만족도 향상과 같은 종사원 태도에 영향을 미친다는 연구결과가 제시되고 있다(박혜숙, 1994; 오정석·이용탁, 1996; Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990).

따라서 리더의 리더십은 부하의 행동에 긍정적인 영향력을 행사하게 되며, 리더의 서번트 리더십은 리더만족에 정(+)의 관련성이 있을 것으로 추론이 된다. 따라서 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구와 이론적 고찰에서의 논의를 토대로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H2. 리더의 서번트 리더십은 리더만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 서번트 리더십과 추가적 노력

Laub(1999)은 부하들에게 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 업무만족은 긍정적 상관관계가 있음을 제시하였으며, 변혁적 리더십은 물론이고, 상황적 보상을 근간으로 한 거래적 리더십도 행동과 태도 성과에 긍정적인 영향을 행사한다고 보고하였다.

따라서 리더의 리더십은 부하의 행동에 긍정적인 영향력을 행사하게 되며, 리더의 서번트 리더십은 추가적 노력에 정(+)의 관련성이 있을 것으로 예상된다. 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구와 이론적 고찰에서의 논의를 토대로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H3. 리더의 서번트 리더십은 부하의 추가적 노력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 리더신뢰와 리더만족

리더신뢰가 종업원의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미친다는 연구결과가 제시되었다(서재현, 1997). 조직 내 개인은 서로 상호작용을 통하여 직무를 수행해 나가며, 조직의 효율성은 이러한 신뢰관계가 어떻게 구축되는가에 따라 좌우되기 때문에 신뢰가 조직의 유효성에 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 또한 신뢰변수는 리더만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(이진규·박지환, 2003; Jung & Avolio, 2000)도 제시되었다.

따라서 리더에 대한 신뢰는 부하의 행동에 긍정적인 영향력을 행사하게 되며, 리더신뢰는 리더만족에 정(+)의 관련성이 있을 것으로 추론이 된다. 따라서 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구와 이론적 고찰에서의 논의를 토대로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H4. 부하의 리더신뢰는 리더만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 리더신뢰와 추가적 노력

신뢰가 종사원의 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 직무몰입과 동일한 종사원의 태도변수인 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과(Podsakoff, et al., 1990)는 리더의 신뢰가 부하의 행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 추론할 수 있게 해준다. 또한 이진규·박지환(2003)은 그들의 연구에서 매개요인인 신뢰는 결과요인인 부하의 추가노력에 직접적으로 영향력을 미친다는 결과를 제시하였다.

따라서 리더에 대한 신뢰는 부하의 행동에 긍정적인 영향력을 행사하게 되며, 리더 신뢰는 추가적 노력과 정(+)의 관련성이 있을 것으로 추론이 된다. 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 검증하기 위하여 선행연구와 이론적 고찰에서의 논의를 토대로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H5. 부하의 리더신뢰는 부하의 추가적 노력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 실증연구의 방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 서번트 리더십

Block(1995)과 Senge(1995), 그리고 Smith(1995) 등은 Greenleaf(1970)에 의해 처음 제시된 개념을 바탕으로 서번트 리더십을

부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십으로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 서번트 리더십을 “인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써, 부하들의 성장을 돕는 리더십”이라고 정의한다. 그리고 Spears(1995)는 서번트 리더십의 하위행동특성으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지, 황인경(2001)과 Boyer(1999)는 7가지, Laub((1999)는 6가지, Wheaton(1999)은 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 제시 등 6가지를 제시하고 있다. 이러한 서번트 리더십의 측정척도는 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특성을 바탕으로 선행연구인 정기산과 김성수(2002), Livovich(1999), Laub(1999), Girard(2000) 등의 설문내용을 참고하여 “리더로서 특별한 대우를 바라지 않는다”라는 문항을 포함한 33개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

2) 리더신뢰

신뢰는 개인과 집단의 의도 또는 행동에 대한 신념으로 윤리적이고 공정하며, 비 위협적인 행위에 대한 기대 그리고 다른 사람의 권리에 대한 배려를 포함한다(Carneale & Wechsler, 1992). 즉, 신뢰는 본질적으로 개인수준의 현상으로 개인간의 신뢰를 근간으로 조직신뢰 및 제도적 신뢰로 확산되며, 그 가운데에서 개인간의 신뢰 특히 리더에

대한 신뢰는 종사원이 불확실하거나 위협한 상황에 직면했을 때, 리더의 행동에 일관성이 있고 도움이 될 것이라고 믿는 종사원의 기대 또는 믿음이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 신뢰를 “리더에 대한 기대 또는 믿음”이라고 정의한다. 이러한 리더에 대한 신뢰의 측정척도는 Levering(2000)의 신뢰지수를 바탕으로 선행연구인 Podsakoff 등(1990), 이재연(2001), 조진현(2002) 등의 설문내용을 참고하여 “나의 직속리더가 나를 공정하게 평가하고 있다”라는 문항을 포함한 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 리더만족

만족의 개념은 학자들에 따라 관점을 달리하고 있지만, 대체로 기대불일치의 관점, 감정 혹은 정서적 반응의 관점, 제품성과의 관점, 공정성과의 관점 등 다양한 관점에서 논의되고 있는데, 리더만족은 리더에 대한 감정 혹은 정서적 반응이라고 할 수 있다. 특히 조순재(1998)는 리더에 대한 만족은 주어진 조직상황하에서 리더십의 성과, 리더와 부하간의 관계가 구성원의 작업수행에 매우 호의적으로 영향을 미치는 정도라고 하였다. 따라서 본 연구에서는 리더만족을 “조직의 부하들이 자신의 리더로부터 느끼는 전반적인 감정”이라고 정의한다. 그리고 리더만족의 측정척도는 Bass(1985)가 개발하고 그의 연구에서 이용되었던 설문을 기초로 선행연구인 이진규와 박지환(2003)의 설문내용을 참고하여 “나의 직속리더에 대해 비교적 만족 한다”라는 문항을 포함한 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

4) 추가적 노력

Bass(1985)는 동기부여를 정상수준 이상으로 높이하고자 하는 마음을 추가노력이라 정의하였고, 조순재(1998)와 이용탁(1996)은 부하의 추가노력에 대한 정의에서 부하들이 목표달성을 위해 구성원에게 기대되는 것이상으로 추가적인 근무노력을 기꺼이 하는 것을 의미한다고 정의하고 있다. 따라서 본 연구에서는 추가적 노력을 “조직구성원이 리더에 대해 매력과 만족감을 느끼며, 조직 목적 달성에 기여할 수 있도록 개인이 갖고 있는 능력을 최고도로 발휘하려는 적극적이고 자발적인 노력을 나타내는 심리상태”로 정의한다. 이러한 부하의 추가적 노력의 측정척도는 Bass(1985)가 개발하고 그의 연구에서 이용되었던 설문을 기초로 선행연구자 조순재(1998) 등의 설문내용을 참고하여 “나의 직속리더는 나에게 주어진 역할이상으로 일하도록 독려한다”라는 문항을 포함한 3개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

2. 연구의 대상

본 연구에서는 실증연구에 필요한 표본은 우리나라 특 1급 관광호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 하여 설문조사를 하였고, 설문조사 기간은 2004년 7월 21부터 8월 10일까지 서울, 경주, 부산, 대구 지역 특 1급 관광호텔에 설문지를 배포하였다.

조사방법은 호텔 종사원을 대상으로 조사해야 한다는 특수성을 감안하여 연구자가 각 호텔을 직접 방문하여 호텔 간부들에게 조사의 목적과 취지를 설명하고 협조를 얻어 조사했다. 설문지는 500부를 배포하였으

며, 85%인 426매를 회수하였고, 회수된 설문지 중 불성실한 응답이나 응답에 문제가 있다고 판단되는 설문지를 제외한 342부를 실증분석에 활용하였다.

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 표본의 전체 응답자 342명 중 남성이 184명(53.8%), 여성이 158명(46.2%)으로 비교적 비슷한 분포를 보이고 있다. 연령별 분포는 20대 191명(55.8%), 30대는 117명(34.2%), 40대는 32명(9.4%), 그리고 50대 이상은 2명(0.6%)으로 나타났다. 이 중 20~30대가 전체의 90%를 차지하고 있으며, 가장 높은 빈도를 나타냈다. 교육정도에 있어서는 고졸이하가 6명(1.8%), 전문대졸은 199명(58.2%), 대졸이 122명(35.7%), 그리고 대학원 이상이 15명(4.4%)으로 나타났고, 상대적으로 전문대학 졸업자들이 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 근무부서는 전체응답자 342명중 식음료 부문이 129명(37.7%), 객실부문은 133명(38.9%), 조리부문이 45명(13.2%), 관리부문이 26명(7.6%) 그리고 휘트니스센터, 사우나 등의 부대시설 부문이 9명(2.6%)으로 호텔의 수입의 중심적 역할을 하는 영업부문의 종사원이 76.6%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 고용형태에 있어서는 계약직이 127명(37.1%), 정규직이 215명(62.9%)으로 정규직의 비중이 더 높은 분포를 나타내고 있었다. 직급에 있어서는 일반사원이 239명(69.9%), 주임은 57명(16.7%), 대리 즉 특 1급 호텔의 지배인에 해당하는 직급의 종사원이 34명(9.9%) 그리고 과장이 12명(3.5%)으로 리더의 직접적인 영향력이 수용되는 일반사원이 대다수를 차지하고 있다. 근무

연수에 있어서 1년 미만 47명(13.7%), 3년 미만 114명(33.3%), 6년 미만 75명(21.9%), 9년 미만 58명(17.0%), 그리고 10년 이상이 48명(14.0%)으로 1년 이상 6년 미만의 근무 경력을 갖고 있는 종사원의 비중이 전체 55.2%를 나타내고 있다.

3. 연구절차

본 연구에 사용된 측정척도는 선행연구에서 개발된 문항으로 신뢰성과 타당성이 많은 연구를 통하여 확인된 척도를 이용하였다. 설문 문항에 대해서는 호텔 종업원을 대상으로 사전에 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달될 수 있도록 문항들을 수정한 후 최종설문지를 확정하였다.

회수된 설문지는 SPSS/WIN 10.0 통계프로그램을 이용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석을 실시하였고, 확인요인분석과 연구모델의 전반적 적합도 및 연구가설 검증을 위하여 공분산 구조분석 프로그램인 LISREL 8.50 통계프로그램을 활용하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 확인요인분석결과

서번트 리더십의 연구에서 Spears(1995), Sims(1997), Boyer(1999)의 연구에서는 10, 7, 7개의 하위차원으로 구분되었으나, 본 연구에서는 서번트 리더십의 확인요인분석을

통해 5개의 하위차원을 지니고 있음을 확인하였다($\chi^2=6.52$, $df=5$, $P=0.26$, $RMR=0.011$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.98$, $CFI=1.00$). 그리고 측정항목의 요인적재치는 유의한 것으로 나타났으며, 각 요인별 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값도 각각 .941, .906, .817,

.813, .829로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다. 또한 신뢰도를 저해하는 5개항목을 제거하고 28개항목을 서번트 리더십 분석에 활용하였다. 요인1은 경청, 공감, 치유, 설득 등으로 구성되어 있어 이를 “공감대 형성” 요인으로 명명하였으며, 요인2는 인지, 통

〈표 1〉 서번트 리더십 측정척도 순화(최종결과)

항목	적재치						신뢰도	
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공유치	항목-전체 상관관계	항목제거시 Cronbach's α
SL1	.592					.566	.684	.938
SL2	.637					.616	.727	.936
SL4	.769					.735	.792	.933
SL5	.636					.650	.756	.935
SL7	.702					.731	.815	.932
SL8	.715					.665	.744	.935
SL9	.699					.684	.763	.935
SL10	.709					.687	.774	.934
SL11	.736					.682	.761	.935
SL12	.592					.684	.759	.935
SL13		.595				.617	.696	.894
SL16		.638				.665	.720	.891
SL17		.699				.650	.673	.897
SL18		.720				.725	.765	.886
SL19		.716				.745	.794	.883
SL20		.646				.639	.715	.892
SL21		.514				.592	.670	.897
SL22				.623		.687	.608	.798
SL23				.730		.694	.681	.725
SL24				.726		.735	.706	.698
SL26					.777	.752	.663	.788
SL27					.776	.811	.757	.692
SL28					.578	.649	.645	.804
SL29			.754			.656	.618	.779
SL30			.593			.591	.641	.770
SL31			.680			.607	.609	.780
SL32			.679			.600	.555	.796
SL33			.553			.626	.613	.779
Eigen Value	6.087	4.377	3.221	2.652	2.406			
분산(%)	21.7	45.6	11.5	9.5	8.6			
Cronbach's α	.941	.906	.817	.813	.829			

찰, 비전제시 등으로 구성되어 있어 이를 “비전제시”요인으로 명명하였다. 요인3은 구성원의 성장과 관련이 있으므로 이를 “성장”요인으로 명명하였고, 요인4는 어떤 의사결정이나 행동을 할 때 그 결과가 구성원에 미치는 영향을 먼저 생각하는 청지기 의식과 관련이 있으므로 이를 “도덕성”요인으로 명명하였다. 마지막으로 요인 5는 구성원간의 솔직한 대화로 서로에 대한 깊은 이해와 서로간의 협력을 장려하는 공동체 의식과 관련이 있으므로 이를 “공동체 의식”이라 명명하였다.

리더만족은 확인요인분석을 통해 단일차원을 지니고 있음을 확인하였다($\chi^2=2.35$, $df=2$, $P=0.31$, $RMR=0.0063$, $GFI=1.00$, $AGFI=0.98$, $CFI=1.00$). 그리고 측정항목의 요인적

재치는 유의한 것으로 나타났으며, 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값도 0.878로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

리더신뢰는 확인요인분석을 통해 단일차원을 지니고 있음을 확인하였다($\chi^2=19.60$, $df=9$, $P=0.021$, $RMR=0.018$, $GFI=0.98$, $AGFI=0.96$, $CFI=0.99$). 그리고 측정항목의 요인적 재치는 유의한 것으로 나타났으며, 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값도 0.847로 나타났다.

추가적노력은 항목수가 2개 혹은 3개로서 확인요인분석 결과물이 생성되지 않았다. 추가적노력은 변수정화절차과정을 거친 결과 최종적으로 2개항목을 분석에 이용하였으며, 신뢰도는 나타내는 Cronbach's α 값은 0.925로 매우 높게 나타났다.

〈표 2〉 측정척도 순화: 리더만족

항목	요인분석 적재치		신뢰도	
	요인1	공유치	항목-전체상관관계	항목제거시 Cronbach's α
KS1	.813	.661	.677	.866
KS2	.867	.752	.754	.838
KS3	.879	.773	.773	.829
KS4	.866	.749	.752	.838

Eigen Value=2.935, 분산(%)=73.4, Cronbach's α =.878

〈표 3〉 측정척도 순화: 리더신뢰

항목	요인분석 적재치		신뢰도	
	요인1	공유치	항목-전체상관관계	항목제거시 Cronbach's α
CT1	.762	.581	.637	.820
CT2	.767	.589	.645	.816
CT3	.756	.571	.626	.822
CT4	.795	.632	.680	.813
CT5	.773	.597	.653	.817
CT6	.671	.450	.538	.840

Eigen Value=3.420, 분산(%)=57.0, Cronbach's α =.847

〈표 4〉 측정척도 순화: 추가적 노력

항목	순화초기결과				순화과정 이후 최종결과			
	요인분석		신뢰도		요인분석		신뢰도	
	요인1	공유치	항목-전 채상관관계	항목제거 시 Cronbach 's a	요인1	공유치	항목-전 채상관관계	항목제거시 Cronbach's a
KF1	.936	.876	.844	.832	.845	.713	.862	-
KF2	.940	.883	.855	.825	.845	.713	.862	-
KF3	.873	.762	.733	.925				
Eigen Value	2.521				1.427			
분산(%)	84.0				71.3			
Cronbach's a	.904				.925			

〈표 5〉 측정척도의 단차원성

측정척도	항목수	χ^2	자유도	p-value	RMR	GFI	AGFI	CFI
서번트리더십	5*	6.52	5	.26	.011	.99	.98	1.00
리더신뢰	6	19.60	9	.021	.018	.98	.96	.99
리더만족	4	2.35	2	.31	.0063	1.00	.98	1.00
추가적 노력	2	-	-	-	-	-	-	-

2. 변수간의 상관관계 분석

있는 관련성을 나타내고 있다.

본 연구에서 사용된 관련변수간의 상관관계분석결과는 <표 6>과 같다. 상관관계분석결과를 살펴보면 자체변수간의 상관계수를 제외한 전체 15개의 상관계수 중 14개(93.3%)가 유의수준 .01수준에서, 1개(6.7%)는 유의수준 .05수준에서 통계적으로 의미

3. 가설검정 결과

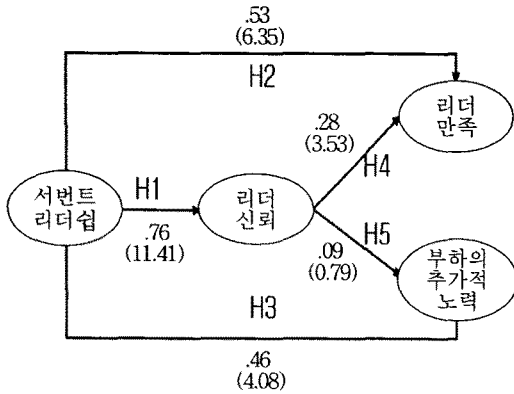
<표 7>은 <그림 1>의 제안모델에 대한 구조방정식 모델의 추정치 결과이다. 제안 모델은 전반적으로 만족스러운 자료적합도를 보여 주었다. 구체적으로는 $\chi^2 = 372.56$,

〈표 6〉 상관관계 분석결과

측정척도	평균	표준편차	구성개념간 상관관계a (Inter-Construct Correlations)					
			1	2	3	4	5	6
1. 서번트리더십	3.25	.59	1.00					
2. 리더신뢰	3.32	.64	.768**	1.00				
3. 리더만족	3.37	.72	.795**	.615**	.246**	1.00		
4. 추가적 노력	3.37	.77	.502**	.334**	.163**	.418**	.386**	1.00

주 : * p < .05 * p < .01 / a 상관계수 < 1.00.

df=219, p=0.000, GFI=0.92, AGFI=0.900, RMR=0.032 NFI=0.910으로 나타났으며, 내생변수에 의해 69%, 76%, 74%, 33%, 37% 각각 설명되는 것으로 밝혀졌다.



〈그림 1〉 제안모델의 추정결과

서번트 리더십과 리더신뢰(t=11.41), 리더만족(t=6.35), 추가적노력(t=4.08) 간의 관계에 관한 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>의 검정 결과 0.05 유의수준에서 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

리더신뢰가 리더만족(t=3.53), 추가적노력(t=0.79)에 미치는 영향에 관한 <가설 4>, <가설 5>의 검정결과 <가설 4>는 채택되고, <가설 5>는 기각되었다.

또한 서번트 리더십이 리더만족(t=3.87)에 간접효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더신뢰, 그리고 결과요인인 종사원의 태도 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구모형을 제시하고, 이들 요인 상호간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증하는데 연구의 목적이 있다. 즉, 서번트 리더십에 관한 기존 이론들을 바탕으로 서번트 리더십의 개념과 요인구조를 규명하기 위하여 Girard(2000)과 Laub(1999), 그리고 Spears(1995)의 설문을 바탕으로 설문을 재구성하였다. 그리고 서번트 리더십이 종사

〈표 7〉 가설검정 결과

경로(가설)	직접효과		간접효과	
	계수값	t-value	계수값	t-value
서번트리더십→리더신뢰	.76	11.41*		
서번트리더십→리더만족	.53	6.35*		
서번트리더십→추가적 노력	.46	4.08*		
리더신뢰→리더만족	.28	3.53*		
리더신뢰→추가적 노력	.09	0.79		
서번트리더십→리더만족			.24	3.87*
서번트리더십→추가적 노력			.09	1.01
모델적합도	χ ² =372.56(p=0.00), df=219, GFI=0.92, AGFI=0.90, RMR=0.032, NFI= 0.91			

주 : * p<.05 *값은 1.96이상으로 유의적인 상관관계가 있음.

원 행동과 태도 변수 즉, 리더신뢰, 리더만족, 추가적 노력에 직접적인 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 특히, Jung과 Avolio(2000), 이진규와 박지환(2002) 등의 연구에 기초하여 신뢰가 서번트 리더십과 종사원 태도 사이에 잠재적 매개변수로서의 역할을 하는지를 검증하고자 하였다. 또한 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위하여 이론적 모형을 개발하고, 이를 실증분석을 통하여 서번트 리더십과 종사원 태도에 대한 구조적 모형을 총체적이고 체계적으로 살펴보았다.

이와 같은 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 우리나라 특 1급 관광호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 설문지를 배포·수집하였으며, 실증분석에서 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석 등은 SPSS/WIN10.0 통계프로그램을 사용하였고, 확인요인분석과 연구모델의 전반적 적합도 및 연구가설 검증을 위하여 공분산구조분석 프로그램인 LISREL 8.50 통계프로그램을 활용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 연구모델을 바탕으로 설정된 가설을 검증하는 과정에서 먼저 가설 H1, H2, H3과 관련하여 호텔조직에 있어서 리더의 서번트 리더십은 리더신뢰의 매개변수와 리더만족, 추가적 노력 등의 결과변수에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십이 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도 수준을 높여 준다(박혜숙, 1994; 오종석·이용탁, 1996; Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985; Bycio, et al., 1995; Harter & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman et al., 1987; Yammarino &

Bass, 1990). 반면에 가설 H4, H5와 관련하여 리더신뢰는 리더만족에 직접적으로 영향을 미치고 있지만, 추가적 노력에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 리더의 서번트 리더십과 부하의 태도와 관계에 있어서 리더신뢰 변수를 매개로 한 간접효과에 있어서, 서번트 리더십은 리더만족에 통계적으로 유의한 결과로 나타났지만, 부하의 추가적 노력에는 간접효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십을 측정하여 탐색적 요인분석을 한 결과 5개 하위차원으로 구성되었다. Spears(1995)가 제시한 10개 차원중 경청, 공감, 치유, 설득 등의 4개의 차원을 하나로 묶어 “공감대”라는 하나의 차원으로, 그리고 인지, 통찰, 비전제시 등의 3개의 차원이 하나로 묶어 “비전제시”라는 하나의 차원으로 도출되었으며, 구성원의 성장, 청지기 의식, 공동체 형성 등은 각각의 1개의 차원으로 전체 5개 차원으로 설정되었다. 이와 같은 결과는 황인경(2001)-7개 차원, Boyer(1999)-7개 차원, Laub(1999)-6개 차원, Sims(1997)-7개 차원 등의 선행연구 결과와 다소 차이는 있지만, 호텔이라는 기업 문화와 인적자원의 관리조직의 차이에 기인한 것이라고 생각된다.

둘째, 서번트 리더십은 리더신뢰에 직접적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 서번트 리더십이 부하에 대한 개별적 배려와 관심을 강조하고 있기 때문에 서번트 리더십을 발휘하는 리더는 높은 신뢰를 받을 것이라는 이재연(2001), 정기산(2000), Jung과 Avolio(2000), 등의 연

구와 일치하는 것이다. 특히 리더에 대한 부하들의 긍정적 인식이나 만족은 구성원들의 지속적인 신뢰와 몰입을 이끌어 낼 수 있고 더 나아가 자신의 직무에 대한 몰입이나 조직에 대한 몰입을 이끌어 내는 밑바탕이 될 수 있다. 따라서 부하들과의 신뢰를 형성하기 위해서는 리더가 열린 마음과 업무추진 능력, 그리고 진실성과 공정성을 핵심원칙으로 삼아 행동할 때 신뢰가 축적될 수 있을 것이다.

이상과 같은 이론적 시사점과 함께 본 연구는 실무적인 면에서도 중요한 시사점을 제시하고 있다. 최근 기업들은 다양한 리더십 프로그램의 홍수 속에 쌓여 있다. 시대 변화에 따라 새로운 리더십의 필요성을 느끼지만, 어떤 리더십이 적절한 것인지, 또한 리더십 프로그램들 간의 차이점이 무엇인지를 알지 못하는 경우가 대부분이다. 특히 새로운 변화가 절실히 요구되는 현 시점에서 호텔조직의 경쟁력 향상을 위해서는 새로운 리더십의 패러다임으로서 서번트 리더십이 강조되고 있다. 구성원들에게 보다 고차원적인 동기부여, 창의력 발휘, 부하존중, 봉사 그리고 비전을 제시함으로써 변화에 적응할 수 있는 리더십의 발휘가 서번트 리더십인 것이다.

따라서 본 연구는 최근의 리더십 흐름의 하나인 서번트 리더십에 대해 실증 분석을 한 결과 첫째, 호텔기업의 인사관리자의 입장에서 리더십 프로그램을 분별하는데 있어 하나의 기준이 될 수 있다. 특히 신입사원의 서번트 리더십을 배양하기 위해서는 서번트 리더십의 하위행동특성이라고 할 수 있는 도덕성과 자긍심 정도는 검증해볼 필

요가 있다. 특히 인적 서비스의 의존도가 높은 호텔조직의 목적을 효과적으로 달성하려면, 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 유기적인 협조가 매우 중요하다. 왜냐하면 호텔종사원 개인과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호 작용하는 리더의 역할이 없이는 실현되기가 현실적으로 어렵기 때문이다.

둘째, 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 중간관리자의 변화를 위해 서번트 리더십 육성 프로그램의 개발을 하는데 본 연구의 결과가 사용될 수 있다. 즉 효과적인 리더의 리더십을 구현할 수 있는지를 지속적으로 모니터링을 하고, 또한 그러한 리더를 훈련시킬 수 있는 프로세스를 제공해 줄 수 있을 것이다.

셋째, 서로 믿고 격려하며, 개인의 인격을 존중하는 화합의 일터를 만들기 위해 관리자의 리더십 훈련 프로그램의 설계 및 운영이 필요하다. 직장동료 상호간에 인정하고 서로 배려하는 직장분위기 조성을 위해서는 관리자의 리더십 역량이 매우 중요한 요소이기 때문이다.

본 연구는 이상과 같은 이론적 실무적 기여에도 불구하고 다음과 같은 제약점이 있다는 것을 고려하여야 한다. 첫째, 연구에 사용된 설문조사의 자료가 종단적이 아니라 횡단적 자료를 사용하고 있다는 단점을 안고 있다. 둘째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일요인측정오류(common method variance)의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출한 가능성을 배제할 수 없다. 향후의 연구에서는 보다 다양한 자료

를 이용하여 외적타당성을 높일 수 있는 연구가 되어야 할 것이다.

(논문접수일: 2006년 3월 30일)

(게재확정일: 2006년 9월 10일)

참고문헌

김용순(2001), "호텔기업에서 직속리더의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향", 미간행 충북대학교 대학원 박사학위 청구 논문.

박혜숙(1994), "변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구", 미간행 숙명여자대학교 대학원 박사학위 청구논문.

서재현(1997), "직무와 관련된 역할과 조직 내 대인관계가 결론에 미치는 연구", 경영학연구, 26(2), 633-655.

오종석, 이용탁(1995), "변혁적 리더십에 관한 연구", 부산대학교 논문집, 15, 57-69.

이덕로, 서도원, 김용순(2003), "변혁적. 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향", 경영학연구, 32(2), 138-153.

이용탁(1996), "거래적, 변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 미간행 부산대학교 대학원 박사학위 청구논문.

이준혁, 김동기, 박기호(2005), "호텔기업 종사원의 변혁적 리더십이 직무만족과 조직동일시에 미치는 영향에 관한 연구", 마케팅과학연구, 15(2), 27-48.

이재연(2001), "조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구", 미간행 성균관대학교 대학

원 박사학위 청구논문.

이진규, 박지환(2003), "부하가 인지한 리더의 변혁적·거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증", 경영학연구, 32(4), 150-167.

정기산, 김성수(2002), "중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계", 한국농촌지도학회지, 9(2), 98-116.

황인경(2001), "중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과", 한국과학기술원 석사학위 청구논문.

Avolio, B. J. and Bass, B. M.(1988), "Transactional leadership, charisma, beyond", In Hunt, J. G., Baliga, B. R. and Schriesheim Eds, emerging leadership vistas, Lexington, MA: Lexington Books.

Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.

_____ (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership(3rd ed)*, New York: Free Press.

Boyer, G. B.(1999), "Turning points in the development of male servant-leaders", Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.

Bycio, P., Allenm, J. S. and Hackett, R. D.(1995), "Conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

Girard, S. H.(2000), *Servant leadership qualities exhibited by illinois public school district superintendents*, Unpublished

- doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Greenleaf, R. K.(1970), *Servant as leader*, republished in 1991 by The Robert K, Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana USA.
- Harter, J. J. and Bass, B. M.(1988), "Superiors evaluation and subordinates perception of transformational and transactional leader", *Journal of Applied psychology*, 73, 695-702.
- Jung Dong L. and Avolio B. J.(2000), "Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on trans-formational and transactional leadership", *Journal of Organization Behaviour*, 3(4), 86-98.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z.(1995), *The leadership challenge*. Jossey-Bass, Inc.
- Laub, A. J.(1999), "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument", Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University.
- Levering, R.(2000), *A Great Place to Work: What makes some employers sogood(and most so bad)*, San Francisco: A Great Place to Work Institute.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D.(1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie S., Moorman R. and Fetter R.(1990), "Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Russell, R. F.(2000), "The role of values in servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 58-81.
- Senge, P. M.(1995), *Robert greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institution. Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sims, B. J.(1997), "Servanthood: leadership for the group effectiveness", The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Smith, R. W.(1995), *Servant leadership: A pathway to the emerging territory*, In Spears, L. C.(Ed) (1995), *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- leadership: Service, stewardship,

- spirit, and servant-leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C.(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wheaton, C. E.(1999), "*Servant leadership and the public school superintendent*", Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M.(1990), "Transformational leader and multiple levels of analysis", *Human Relation*, 43(10), 975-995.
- Yuki, G. and Fleet, D. D. V(1992), "Theory and research on leadership in organization, Handbook of industrial and organizational psychology", 3, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- _____ (1998), *Leadership in Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N. J.

〈Abstract〉

A Study on the Influence of Servant Leadership in Hotel Organization on the Attitude of Employees

Yoon, Dae Gyun* · Byeong Ju Jang**

This study suggest a model to find out relationships among the servant leadership as a preceding factor, the trust in higher officers as mediating factors, and leader satisfaction, additional efforts as a resulting factor. Then, empirical study testify the relationship among these factors. This study confined the subjects of empirical analysis to the employees in super-deluxe hotels located in Seoul, Gyeongju, Busan, and Daegu areas. In order to clarify the utility of this study, This study took only hotel employees as the subject of measurement because only hotel organization is able to reveal sensitively the behavioral response between the leader and the members of organization. The preceding study has systematized a basic theory on the servant leadership, and provided factor structure in regard to the servant leadership, but this study has searched the factor structure of the servant leadership with the hotel employees as the subjects of study. Also, from the side of the personnel manager of hotel business, this study can be a criterion for clarifying a leadership program. Especially, in order to cultivate their servant leadership, it is necessary to testify morality and pride as sub-behavioral characteristics of new employees. Also to change the mid-managers' leadership for the effective achievement of the object of organization, this study can be utilized for the development of servant leadership.

Keywords : Servant Leadership, Leader Trust, Leader Satisfaction, Additional Efforts

* Instructor, Department of Tourism, Daegu University

** Professor, Department of Hotel Management, Youngsan University