

서번트 리더십(Servant Leadership)과 내적 동기간의 관계 및 그 효과성에 관한 연구 -서비스업체를 중심으로-*

장준호(호남대학교 경영학과 전임강사)**

국 문 요 약

본 연구는 서번트 리더십과 성과 간의 다양한 연구에도 불구하고, 양자 간의 관계를 체계적으로 설명하기 위한 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 부족한 점에 착안하여 설계되었다. 따라서 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 효과가 부하의 내적 동기에 의해 설명되어질 수 있는지를 실증적으로 분석하는 것이 본 연구의 주된 목적이다. 이를 위해 이론연구에 기초한 가설설정과 함께 경험 자료를 통한 실증분석이 이루어졌다.

서비스 기업에 종사하는 근로자 214명의 설문자료를 통해 실증 분석한 결과, 상사의 경청행동이 부하의 내적 동기에 정(+)의 효과를 지니는 것으로 나타났다. 또한 부하의 내적 동기는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 상사의 공감행동과 봉사행동은 부하의 내적 동기에 유의한 영향력이 없는 것으로 검증되었다. 마지막으로 부하의 내적 동기의 매개효과를 분석한 결과, 서번트 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 부하의 내적 동기가 부분 및 완전 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 심리적 과정 및 메커니즘이 리더십연구에 중요함을 시사하고 있다. 연구결과에 대한 실무적 시사점과 한계점, 향후 연구방향에 대해 구체적으로 제시하였다.

핵심주제어: 서번트 리더십, 내적 동기, 직무만족, 조직몰입

* 이 논문은 2010년도 호남대학교 학술연구비 지원을 받아 연구되었음.

* 호남대학교 경영대학 경영학과 전임강사, jjh4653@honam.ac.kr, 010-4119-4653

· 투고일: 2011.07.29

· 수정일: 2011.09.08

· 게재확정일: 2011.09.10

I. 서론

불확실하고 급변하는 경영환경에서 기업의 지속적인 성장을 추구하기 위해 리더십의 중요성이 더욱 더 증대되고 있다. 그동안 리더십에 대한 연구는 리더와 부하 간 관계에서 나타나는 효과성 측면, 즉 리더십 효과에 중점을 두었다. 이는 지금까지 봉건적이고 권위주의적 리더십이 한국사회를 지배했던 결과일 것이다.

하지만 새로운 세기의 시작과 함께, 기업의 내적혁신이 이루어지고 있으며, 기업의 인적자원 역시 과거와는 다른 역량을 요구하고 있다. 리더십 분야에서도 새로운 패러다임의 구축과 다른 사람의 권리를 인정하는 리더십의 출현은 시대의 대세일 뿐만 아니라, 절박한 요구라는 사실에는 의문의 여지가 없다. 즉, 급변하는 환경에 적응 또는 그 변화를 주도할 수 있는 조직을 만드는데 리더의 역할이 중요하고, 기업을 유지·발전시키기 위해서 리더들에게 새로운 역량의 필요성이 강조되고 있다(류병권 · 조영락, 2007).

현대 조직들은 과시적 리더십(Einarsen, 1999), 권력의 남용(Sankowsky, 1995), 비윤리적 행태(Currall & Epstein, 2003), 악독한 감정(Frost, 2003), 작업장에서의 소외 및 사회적 고립(Sarros et. al., 2002), 그리고 종업원의 심리적 안녕과 직장생활 간의 불균형(De Cieri et. al., 2005; Thornthwaite, 2004; Wright & Cropanzano, 2004) 등과 같은 시스템적 문제들로 병들어 가고 있다. 이러한 만성적인 문제들을 해결하기 위해 등장한 가장 주목받는 리더십 중의 하나가 서번트 리더십(Servant Leadership)이다(Sendjaya, Sarros, & Joseph, 2008). 서번트 리더십은 과거 권위주의적 리더십과는 대조적으로 조직구성원의 자발성과 창의성 등의 증진을 통한 창조적 변화를 이루는데 중점을 둔 리더십이다. 따라서 지난 10여 년간 서번트 리더십의 긍정적 효과에 대한 연구가 진행되어 왔으나, 이러한 연구들은 일반적으로 조직유효성인 조직몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동 등에 국한시켜 그 관계성을 규명한 경우가 대부분이었다(윤대균 · 장병주, 2006).

이에 반해 본 연구는 서번트 리더십과 내적 동기간의 관계, 즉 서번트 리더십이 내적동기에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 규명하고, 스포츠 심리학에서 중점적으로 다루어왔던 내적동기의 효과성을 프로세스 관점에서 모색하고자 설계되었다. 리더십을 조직이 처한 상황과 집단 구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 더 많은 성과를 달성하도록 동기를 유발하고, 조직의 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정이라고 볼 때, 서번트 리더십은 구성원들의 동기를 유발하는데 있어서 가장 적합한 리더십 유형이다. 왜냐하면, 서번트 리더는 구성원들의 심리적 상태를 고려하고, 욕구를 충족시키는데 헌신하는 것으로 이를 통해 부하직원의 내적

동기의 상승을 이끌어낼 수 있기 때문이다. 이렇듯 서번트 리더십은 부하의 욕구에 초점을 두고 서번트 리더를 기술하고 있지만, 서번트 리더가 실제로 부하의 심리적 요인에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구는 이러한 문제 인식을 통해 서번트 리더십과 내적 동기 간의 관계, 그리고 내적동기의 매개효과를 경험적으로 검증함으로써, 그동안 서번트 리더십 연구의 취약했던 부분에 대한 보완과 함께 이론의 발전을 도모하고자 한다. 본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십과 부하직원의 내적 동기 간의 관계를 명확하게 밝히고자 한다. 서번트 리더십은 부하직원의 욕구에 관심을 기울이고, 욕구충족을 위해 헌신하는 리더의 행동으로, 욕구 및 동기와의 밀접한 관련성으로부터 부하직원의 내적 동기와의 관계도 유추해 볼 수 있다.

둘째, 부하직원의 내적 동기와 조직의 유효성인 직무만족 및 조직몰입 영향관계를 살펴보고자 한다. 부하직원의 내적 동기 증진은 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되기 때문이다.

셋째, 서번트 리더십과 직무만족, 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 내적 동기의 매개효과를 분석하고자 한다. 이는 기존의 연구에서 간과되었던 부분으로 내적 동기라는 중개적 변인을 통해 조직의 유효성이 증진될 수 있음을 밝히고자 하는 것이다. 이러한 매개적 과정을 통해 서번트 리더십이 조직유효성 즉, 직무성과와 연결되고 있음을 프로세스 관점에서 규명할 예정이다.

II. 이론적 배경

2.1 서번트 리더십(Servant Leadership)

서번트 리더십을 처음으로 제안한 Greenleaf(1970)이래, 서번트 리더십 연구는 Farling et. al.(1999), Page & Wong(2000), Russel & Stone(2002), Sendjaya & Sarros(2002) 등을 거치면서 서번트 리더십의 모델이 발표되었고, Laub(1999), Page & Wong(2000) 등의 서번트 리더십의 측정도구가 발표된 후 크게 증가되었다.

서번트 리더십은 섬기려는 욕구에 기반을 둔 리더십으로서, 특정한 지위를 생각하고 권한을 행사하는 것이 아니라 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는지를 생각하면서, 부하들을 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장과 발전을 도와주는 이타적 리더십이다(Greenleaf, 1970). 이에 관해 Johnson(2001)은 서번트 리더십 모델의 이점으로 이타주의, 순수함, 그리고 자기-인식(Self-awareness) 등을 언급하면서, 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 데 중요한 역할을 할 것이라고 주장하였다. 또한 Bass(2000)는 서번트 리더십이 부하들의 지식, 성장, 그리고 자

울성을 고무하게 하는 장점을 가지고 있기 때문에, 미래의 리더십으로 언급하였다.

서번트 리더십과 관련된 국외연구에서는 상사신뢰 및 상사-부하 간의 신뢰구축에 대한 경험적 연구가 주된 관심사였다. Rusell(2000)은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상·하급자간의 신뢰에 영향을 미치며 이것이 서번트 리더십의 핵심이 된다고 하였다. Kouzes & Posner(1995)도 역시 리더십의 기초는 신뢰이며, 리더가 전문 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다고 해도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 하였다. Taylor-Gillham(1998)의 연구에서는 서번트 리더가 구성원들의 창의성과 자율성에 긍정적인 영향을 미치고, 주인의식을 고취시켜 공동체를 형성하는 것이며, 직무환경을 개선시킨다고 하였다. 서번트 리더십과 직무성과 간의 관계를 연구한 Laub(1999)는 41개 조직의 구성원 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 실증 분석한 결과, 지각된 서번트 리더십과 구성원의 업무 만족은 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

이에 반해 서번트 리더십에 대한 국내연구에서는 서번트 리더십과 조직몰입 및 직무만족 등 주로 직무성과와의 관계에 대한 연구가 대부분을 차지하고 있다. 윤대균(2004)은 호텔기업 종업원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 종업원의 태도에 직접적인 영향을 미치지 않지만, 리더신뢰와 가치일치의 매개효과에 있어서는 차이가 있음을 제시하였다. 또한 차현수(2004)의 연구에서도 서번트 리더십은 조직몰입과 직무몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 김창호(2005)는 대기업 및 공공기관 종업원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 팀구성원의 팀 능력에 대한 믿음을 형성하는데 중요한 영향을 미치고, 팀시민행동에는 간접적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 이은주(2006)의 연구에서도 서번트 리더십이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들을 요약하면, 서번트 리더십과 성과 사이의 관계는 대체적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 밝혀지고 있으며, 상사신뢰, 상사-부하 가치일치, 그리고 직무만족과 조직몰입 등이 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

2.2 내적 동기(Intrinsic Motivation)

내적 동기는 1950년대 후반 이후 Herzberg 등(1959)과 Deci(1975)와 같은 행동과학자들의 연구를 통해서 일반적으로 알려지기 시작하였다(김화중, 1995, p.87). 동기는 어떤 특정한 행동을 유발하게 하는 지속적인 자극이며(Alderman, 1974), 내적 동기는 개인이 가치 있다고 생각하는 목표에 도달하게 하는 행동의 결정인자로서 인간행동을 일으키게 하는 내부적 힘으로 정의된다(김성배, 한상덕, 이상덕, 2009; 고재식, 2011).

이러한 내적 동기는 특정행동을 수행했을 때 발생되어지는 감정을 포함하고 있기

때문에, 내적으로 동기화된 사람은 일에 만족할 수도 있고, 행복감을 느끼거나 그 자체를 즐기며 그것을 수행하고자하는 마음이 발생된다(김화중, 1995, p.89).

내적 동기에 관한 이론들은 인간이 능동적이며, 상황에 따라서 자기의 활동을 활성화시킨다고 생각했으며, Deci와 Ryan(1985)은 내적 동기에 대한 정의에서 인간이 성취 상황에 관한 정보를 능동적으로 추구하고 처리하는 과정을 통하여 행동결과에 대한 원인들을 구조화하고 현재와 미래의 활동을 결정한다고 전제하였다(최마리 · 김병준, 2008). 즉, 내적 동기를 중요시하는 가장 중요한 이유는 인간이 외적 자극에 대해서 단순히 수동적으로 반응하는 존재가 아니라, 내적 과정을 통해 환경에 능동적으로 대응한다는 데 있다(한덕웅, 1984, p.55). 내적 동기는 기업이나 조직에서도 응용될 수 있다. 특히 리더가 부하들의 자발성을 지원하고, 통제적이 아닌 긍정적 피드백을 주며, 부하들의 서로 다른 조망을 인정해 줄 때 자결성과 내적동기가 촉진된다(김화중, 1995).

따라서 내적 동기는 성과나 성취의 달성을 위해 매우 중요한 심리적 요인으로 작용하게 된다. 이에 본 연구에서도 내적 동기를 통해 발현되는 성과적 측면을 살펴볼 것이다.

III. 연구가설 설정

3.1 서번트 리더십과 내적 동기

근년에 들어와서 리더의 도덕성 및 윤리성에 대한 관심이 증폭되고 있다(Avolio & Gardner, 2005; Brown & Trevino, 2006; Northouse, 2001; van Knippenberg, De Cremer, & van Knippenberg, 2007). 이에 따라 현존하는 기업이 경쟁력을 갖추려면 이윤창출에 앞서 사회의 구성원으로서 사회적 책임을 다해야 한다. 이러한 시대의 흐름 속에서 새롭게 부각되고 있는 것이 바로 서번트 리더십이다.

서번트 리더십은 도덕적 구성요인을 포함하는 리더십스타일 중의 하나로서, 리더를 부하들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 “servant”로 간주한다(Graham, 1991; Greenleaf, 1970, 1977). 따라서 서번트 리더들은 강한 도덕적인 관점에서 리더십에 접근한다. 서번트 리더들은 우리 모두가 서로 서로에 대한 도덕적인 의무를 갖고 있으며, 리더로서 봉사하고 이끌어야 한다는 견해를 갖고 일을 한다(Washington, Sutton, & Field, 2006). 서번트 리더십을 처음으로 제안한 Greenleaf(1970) 역시, 서번트 리더는 타인을 위해 봉사하는 데 초점을 두어야 한다고 언급하였다.

이를 통해 나타나는 서번트 리더십의 프레임워크는 다음과 같은 기본적인 가이드라인으로 구성되어 있다(Vargas & Hanlon, 2007). 첫째, 공감 및 감정이입으로, 서번트

리더의 역할은 추종자들이 내면적 정신의 강점과 차이를 만들 수 있는 그들의 잠재력을 발견하도록 돕는 것이다. 즉, 서번트 리더들은 다른 사람들의 환경에 감정이입할 수 있어야 한다. 둘째, 봉사정신으로, 서번트 리더십의 특징은 다른 사람에 대한 힘과 통제를 얻기 위한 욕망이기보다는 다른 사람을 돕고자 하는 욕망에서 비롯된다. 셋째, 효과적인 경청이다. 서번트 리더들은 다른 사람들이 직면한 문제들을 주의 깊게 경청하며 그리고 집단에게 최선의 행동을 찾을 것을 약속한다.

본 연구에서는 이와 같은 서번트 리더십의 세 가지 구성요인들에 따라 하위 가설을 설정하고자 한다.

본 연구에서 첫 번째 가설로 설정하고자 하는 서번트 리더십과 내적 동기간의 관계를 유추해 보면 다음과 같다. 서번트 리더는 과거 봉건적 가치관에서 발현된 강압적 리더 및 전체적 리더와는 대조적으로 부하들의 욕구 및 개인적 안녕에 관심을 둬으로써 부하들의 심리적 만족감을 상승시키게 된다. 특히 리더의 부하들에 대한 개별화된 관심은 리더와의 일체감을 형성하게 되고, 이러한 일체감은 직무 수행의 효율성과 업무능력의 인정, 공동 목표의식을 통한 발전적 목표수행 능력 발달 등에 긍정적인 미치게 된다(최마리 · 김병준, 2008).

또한 리더십 행동이 부하들이 원하는 리더십 행동과 부합될 때, 수행결과에 대한 개인적 지각을 포함하는 만족 수준을 높게 인식하는 것으로 나타남에 따라(Chelladurai & Carron, 1978), 서번트 리더십과 내적 동기 간의 긍정적 관계를 예측 가능하게 한다. 내적 동기는 인간행동을 일으키게 하는 행동의 결정인자로서, 어떤 보상을 받지 않고도 동기가 발생하고, 순수한 즐거움과 흥미(Harter, 1981)를 일으키게 한다. 격려와 후원 및 지도를 중시하는 서번트 리더십은 이에 부합하는 특징을 보이고 있다.

이와 관련하여 Deci & Ryan(1985)은 교사의 지도행동이 학생의 내적 동기 형성에도 중요한 몫을 한다는 점을 제시하였다. 특히 지도자의 격려와 후원은 동기유발에 긍정적인 효과가 있는 것으로 밝혀지고 있다(엄성호 · 김병준, 2003).

이와 같은 선행연구들을 토대로 서번트 리더십과 부하들의 내적 동기간의 관계를 예측해 볼 수 있다. 예를 들어, 서번트 리더는 헌신하고 봉사하는 리더십을 통해 집단 구성원들이 리더 그 자체를 좋아하게 되며, 리더에 대한 만족감 내지는 내적 동기를 야기함으로써 직무수행을 효율적으로 추구하게 된다. 즉 서번트 리더십의 영향을 받아 자발적이고 능동적으로 업무를 처리하며, 그 과정을 통하여 행동결과에 대한 원인들을 구조화하고 현재와 미래의 활동을 결정하게 된다(Deci & Ryan, 1985).

요컨대, 본 연구에서는 상사의 서번트 행동이 부하들의 내적 동기를 상승시킬 수 있음에 주목하고 서번트 리더십과 내적 동기 간의 관계를 다음과 같이 가설로 설정하고자 한다.

가설 1: 부하의 서번트 리더십 지각은 부하의 내적 동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 상사의 경청행동은 부하의 내적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 상사의 공감행동은 부하의 내적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 상사의 봉사행동은 부하의 내적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 내적 동기와 조직유효성

그동안 동기의 인지적 접근을 바탕으로 발달된 내적 동기(Intrinsic Motivation)이론은 스포츠 심리학의 주된 관심 대상이었다(정지혜, 2006). 개인의 내적 흥미를 자극하여 할당된 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 반드시 동기가 형성되어야 하며, 이에 따라 내적 동기를 결정짓는 요인들에 대한 다양한 연구가 진행되었다. 예를 들어, 외적보상(Ryan, 1977; 1980), 피드백(Vallerland, 1983; Hone, 1985; 엄성호 · 김병준; 2003), 경쟁(McAuley & Tammen, 1989) 등이 내적 동기의 선행요인으로 밝혀졌으며, 본 연구에서는 서번트 리더십을 내적 동기의 선행요인으로 설정하여 그 관계를 규명하고자 하였다.

이러한 다양한 외적 요인들에 의해 형성된 내적 동기 지향성은 개인의 만족도와 몰입도에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측하였다. 예컨대, 내적 동기에 의해서 발현되는 행동은 기쁨과 만족 등과 같은 심리적 결과들을 기대하게 하고, 그에 대한 노력을 기울이게 된다. 또한 내적 동기가 강한 사람은 보상, 강제성 또는 통제가 없는 상황에서도 자기개발 및 발전을 위해서 주어진 업무를 효과적으로 수행하려는 노력을 기울일 것이다.

Deci와 Ryan(1985)은 자기 스스로 선택한 활동에 의하여 생성된 즐거움이나 유능감을 경험하게 되고, 외부적 강압 없이 자기 스스로 환경을 지배하며 인간 고유의 욕구와 자기강화에 반영된다고 하였다. 임충희(2005)연구에서는 내적동기가 자신감과 자기효능감을 높여주는 것으로 밝혀졌다.

동기유발은 정해진 목표를 향하여 행동을 하게하고, 그러한 행동을 지속시키게 하는 기능을 지니며, 목표에 대해 주의집중을 유도하는 기능도 포함하고 있다. 이러한 과정을 통해 내적 동기는 자신이 수행하고 있는 구체적인 업무수행에 대한 효능감을 증진시킬 수 있다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 내적 동기가 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하고자 한다. 왜냐하면, 개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정상태인 직무만

족은 내적 동기에 의해서 발현될 수 있기 때문이다. 또한 Czikszentmihalyi(1975)에 의하면, 내적 동기의 목적은 개인의 내재적 경험이며 항상 즐거움에 넘치듯 몰입되어 활동 자체에 완전히 일치되는 경향이라고 하면서, 이러한 몰입 상태를 최적의 경험이라고 주장하였다. 따라서 내적 동기와 조직몰입 간에도 긍정적 영향관계를 예측해 볼 수 있다.

가설 2: 부하의 내적 동기는 조직유효성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 부하의 내적 동기는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 부하의 내적 동기는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 내적 동기의 매개효과

본 연구에서 제시된 연구의 틀을 살펴보면, 서번트 리더십이 내적 동기에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측하였고, 내적 동기는 조직의 유효성인 직무만족과 조직몰입에 역시 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측하고 있다. 이러한 연구모형은 내적 동기의 매개적 효과의 추가적 분석이 필요하다.

따라서 서번트 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 내적 동기의 매개효과를 가설로 설정하여 분석하고자 한다. 선행연구에서는 서번트 리더십과 성과 간의 관계에서 주로 신뢰와 같은 변수들의 매개효과를 분석하는 데 초점을 두었지만, 본 연구에서는 심리적 변화 과정을 통해 성과에 이르기까지의 프로세스를 매개효과로 설명하고자 한다.

요컨대, 리더의 서번트 행동에 따라 내적 동기가 형성되고, 내적 동기의 발현은 직무수행에 영향을 주어 직무성과를 높여줄 수 있게 된다. 따라서 본 연구는 서번트 리더십을 통해 부하의 동기수준이 상당히 높아진다는 전제를 바탕으로 상사와 부하 사이의 관계를 고려한 보다 경험적이고 실증적인 연구이다.

가설 3: 부하의 내적 동기는 서번트 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1 부하의 내적 동기는 상사의 경청행동과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2 부하의 내적 동기는 상사의 공감행동과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-3 부하의 내적 동기는 상사의 봉사행동과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

다.

가설 4: 부하의 내적 동기는 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1 부하의 내적 동기는 상사의 경청행동과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2 부하의 내적 동기는 상사의 공감행동과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3 부하의 내적 동기는 상사의 봉사행동과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 기업내 리더들의 서번트 리더십과 부하들의 내적 동기, 그리고 조직유효성 간의 관계를 규명하는데 그 초점이 맞춰져 있다. 따라서 부하들이 지각하는 상사의 서번트 행동에 대한 자료수집이 관건이었고, 실증분석을 하기 위해 서비스업 계통의 3개 기업을 대상으로 표본을 선정하였다.

표본으로 선정된 K기업의 샘플 수는 110명(51.4%), S기업이 56명(26.2%), J기업이 48명(22.4%)으로 총 214명이 응답한 자료가 실증분석에 활용되었다. 성별은 남성이 82명(38.7%), 여성이 130명(61.3%)으로 구성되었다. 연령층은 25세 미만이 23명(10.8%), 25세 이상 30세 미만이 44명(20.8%), 30세 이상 35세 미만이 66명(31.1%), 35세 이상 40세 미만이 56명(26.4%), 40세 이상이 23명(10.8%)으로 분석되었다. 또한 근속년수에서는 1년 미만이 52명(24.5%), 1년 이상 3년 미만이 44명(20.8%), 3년 이상 5년 미만이 38명(17.9%), 5년 이상 10년 미만이 49명(23.1%), 그리고 10년 이상이 29명(13.7%)으로 나타났다.

본 연구의 자료 수집은 2011년 2월부터 약 1달간에 걸쳐 이루어졌으며, 총 280부를 배포하여 245부를 회수하였으며(회수율: 87.5%), 그 중 응답이 성실하지 못한 설문 31부를 제외한 214부를 자료 분석에 이용하였다. 자료 분석은 사회과학 통계패키지 프로그램인 SPSS(window 14.0)를 통해 이루어졌다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정도구

4.2.1 서번트 리더십

서번트 리더십을 측정하기 위해 Liden, Wayne, Zhao, & Henderson(2008)이 활용했던 28개 설문항목을 수정·보완하였다. 서번트 리더십은 조직의 구성원들이 상사에 대해 지각하는 서번트 행동에 대한 주관적 판단으로서, 공감행동, 봉사행동, 경청행동 등 3개의 하위행동 등을 분류하여 측정하였다.

4.2.2 내적 동기

본 연구에서 내적 동기란 ‘인간의 행동을 일으키는 내부적인 힘으로, 직무수행에 있어서 흥미와 재미의 정도’를 의미한다. 이를 측정하기 위해서 Ryan(1982)에 의해 개발되고, 성장훈(1996)에 의해 번안된 18개의 항목을 수정하여, 직무에 흥미와 재미를 느끼는 정도를 나타내는 7개 항목으로 측정하였다.

4.2.3 직무만족

직무만족은 부하가 자신의 직무에 대한 평가에서 느끼는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태를 의미한다. 직무만족의 측정은 Smith, Kendall & Hulin(1969)의 JDI(Job Descriptive Index)를 인용하였고, 총 12개 문항으로 측정하였다.

4.2.4 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착으로 정의된다(O'Reilly & Chatman, 1986). 측정항목은 O'Reilly & Chatman(1986)이 개발한 척도 중에서 감정적 몰입(심리적 접근방식)에 속하는 항목들을 수정하여 총 5개 항목으로 측정하였다.

4.3 측정도구의 타당성 및 신뢰성

척도의 평가를 위하여 문항분석법(Item-total correlation)에 의해 항목을 선별하였다. 먼저 서번트 리더십에 대한 문항분석 결과는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 서번트 리더십의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3
경청행동2	.797		
경청행동1	.739		
경청행동3	.710		
경청행동22	.679		
경청행동23	.647		
경청행동4	.635		
경청행동21	.611		
경청행동17	.608		
경청행동20	.598		
경청행동18	.597		
경청행동19	.571		
공감행동10		.804	
공감행동11		.798	
공감행동12		.740	
공감행동13		.712	
공감행동14		.670	
공감행동15		.638	
공감행동24		.619	
공감행동9		.604	
봉사행동5			.854
봉사행동6			.828
봉사행동7			.802
봉사행동8			.785
고유값	5.836	5.753	3.705
설명비율	25.4	25.0	16.1
누적설명비율		50.4	66.5
신뢰성 계수(Cronbach's α)	.934	.922	.906

서번트 리더십의 28개 문항에서 경청행동이 2개, 공감행동은 1개, 봉사행동이 2개 등 총 5개 항목이 제거되었다. 요인분석의 방법으로는 가장 보편적으로 활용하는 기법인 주성분분석과 직각회전반식을 채택하였으며, 고유 값 1이상이 요인들과 요인적 재값이 .50이상인 항목을 유의미한 것으로 보았다.

서번트 리더십의 적재된 항목들에 대한 신뢰도 측정 결과, 경청행동의 Cronbach's α 계수는 .934, 공감행동은 .922, 그리고 봉사행동이 .906로 나타나 측정도구의 신뢰도는 매우 높은 것으로 밝혀졌다.

〈표 2〉 주요 개념의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3
내적 동기6	.830		
내적 동기2	.781		
내적 동기5	.753		
내적 동기7	.733		
내적 동기3	.719		
내적 동기4	.702		
내적 동기1	.696		
조직몰입5		.842	
조직몰입2		.822	
조직몰입4		.813	
조직몰입3		.753	
직무만족7			.856
직무만족6			.746
직무만족8			.718
직무만족11			.644
직무만족3			.606
직무만족10			.577
고유값	4.339	3.596	3.204
설명비율	25.5	21.1	18.8
누적설명비율		46.6	65.5
신뢰성 계수(Cronbach's α)	.894	.901	.847

또한 매개변수인 내적 동기와 결과변수인 직무만족 및 조직몰입에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 2>와 같다. 내적 동기의 측정도구 7개는 요인분석 결과, 제거항목 없이 해당척도들을 그대로 활용하였다. 직무만족은 총 12개 문항에서 6개, 조직몰입은 총 5개 문항에서 1개가 제거되었다.

이들 항목에 대한 신뢰도 측정결과, 내적 동기의 Cronbach's α 계수는 .894, 직무만족은 .847, 그리고 조직몰입은 .901로 나타났다.

V. 실증분석

5.1 개념간 상관관계 분석

<표 3>은 본 연구에서 활용된 주요 개념 간의 상관관계 및 평균과 표준편차를 분석하여 정리한 것이다. 상관관계분석결과에 따르면, 인구통계적 자료 가운데 성별(①: 남

자, ②: 여자)만 상사의 경청행동과 공감행동에 (+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 여자일수록 상사의 경청행동과 공감행동을 유의적으로 지각하는 것으로 보인다. 그 밖의 나이와 근속년수는 유의적 상관관계가 없는 것으로 나타나, 통계학적 변수에 대한 통제 필요성은 없다고 할 수 있다.

<표 3> 주요 개념간 상관관계, 평균, 표준편차

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mean	s.d
1. 성별	-									1.61	.488
2. 나이	-.447**	-								3.06	1.159
3. 근속년수	-.417**	.574**	-							2.81	1.392
4. 상사의 경청행동	.162*	.003	-.033	-						3.6610	.66228
5. 상사의 공감행동	.197**	-.040	-.095	.785**	-					3.8820	.66085
6. 상사의 봉사행동	.042	.050	-.047	.588**	.560**	-				3.0234	.83359
7. 내적 동기	-.308**	.171*	.199**	.198**	.143*	.188**	-			3.4993	.61733
8. 직무만족	-.125	.074	.080	.373**	.326**	.244**	.396**	-		3.2492	.68457
9. 조직몰입	-.383**	.302**	.294**	.181**	.115	.235**	.528**	.531**	-	3.2734	.74473

* n=214, *p < .05, **p < .01

또한 상사의 경청행동은 부하의 내적 동기뿐 만 아니라, 부하의 직무만족 및 조직몰입에 모두 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 확인되고 있어 상사의 경청행동이 부하의 태도 및 성과에 긍정적인 효과를 지닌다는 기본적인 가정을 지지하고 있다. 상사의 공감행동과 봉사행동 역시 부하의 내적 동기와 직무만족에 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

5.2 가설 검정

본 연구에서 설정한 가설 가운데 첫 번째 가설 즉, 부하직원의 서번트 리더십 지각은 부하의 내적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 검정하기 위하여 부하의 내적 동기를 종속변수로, 서번트 리더십의 하위요인, 즉 상사의 경청행동, 공감행동,

봉사행동을 각각 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4> 서번트 리더십과 내적 동기 간의 영향 관계

독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
(상수)	2.925	.254		11.499	.000
경청행동	.214	.106	.229*	2.025	.044
공감행동	-.129	.103	-.138	-1.246	.214
봉사행동	.096	.063	.130	1.534	.126

주: *p < .05, 종속변수: 내적 동기

<표 4>는 그 결과를 정리한 것으로, 상사의 경청행동은 부하의 내적 동기에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=.229, p<.05$) 가설 1-1은 지지되었다. 하지만 가설 1-2와 가설 1-3으로 설정된 상사의 공감행동과 봉사행동은 부하의 내적 동기에 유의한 영향을 미치고 있지 않는 것으로 나타나, 가설 1-2와 1-3은 기각된 결과도 출되었다. 요컨대, 상사와의 직접적 상호관계인 상사의 경청은 부하들과의 1:1 관계에서 부하들을 이해하고 배려하는 등 부하들을 자극하여 부하들의 내적 동기를 상승시키는 효과를 가져 오는 것으로 볼 수 있다. 하지만, 상사의 공감행동이나 봉사행동은 부하들과의 1:1 관계에서 발원되지 않을 수도 있기 때문에, 직접적인 내적 동기의 상승에는 유의적 효과를 발휘하지 않는 것으로 추측해 볼 수 있다.

본 연구에서 두 번째 가설로 설정된 부하의 내적 동기와 직무만족 및 조직몰입 간의 영향관계는 <표 5>에 나타나 있다. 앞서 상관관계 분석에서도 언급되었지만, 분석 결과 부하의 내적 동기는 직무만족과 조직몰입에 모두 유의적인 정(+)의 영향관계를 지니고 있는 것으로 밝혀져, 가설 2-1과 2-2 모두 지지된 결과가 도출되었다.

<표 5> 내적 동기와 직무만족 및 조직몰입 간의 영향 관계

독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
(상수)	1.712	.248		6.891	.000
부하의 내적 동기	.439	.070	.396***	6.281	.000

독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
(상수)	1.045	.250		4.181	.000
부하의 내적 동기	.637	.070	.528***	9.047	.000

주: ***p < .001, 종속변수: 직무만족

주: ***p < .001, 종속변수: 조직몰입

한편 본 연구의 주요 목적인 서번트 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 부하의 내

적 동기의 매개효과를 검증하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다. 이를 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석(Three-step mediated regression)을 실시하였다. 먼저 첫 단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는가를 검증하고, 두 번째 단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치는지를 검증해야 한다. 마지막 세 번째 단계로는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의미한 영향을 미치는지를 검증해야 한다. 이 때 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서보다 2단계에서 더 커야 매개효과를 나타낸다고 할 수 있으며(이 때는 부분매개임), 특히 3단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 유의하지 않은 경우에는 매개변수가 완전 매개효과를 보인다고 할 수 있다.

본 연구에서 이에 따를 경우 독립변수(상사의 경청행동, 공감행동, 봉사행동) - 매개변수(부하의 내적 동기) - 종속변수(직무만족과 조직몰입) 간의 관계에 있어 매개는 1) 첫째 등식에서 독립변수는 매개변수에 반드시 유의한 영향을 미쳐야 하며, 2) 두 번째 등식에서 독립변수는 종속변수에 반드시 영향을 미쳐야 하고, 3) 세 번째 등식에서 매개변수는 종속변수에 반드시 영향을 미쳐야 하며, 4) 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 두 번째 등식에 비하여 세 번째 등식에서 반드시 적어야 한다.

이를 바탕으로 본 연구에서 세 번째와 네 번째 가설로 설정된 부하의 내적 동기에 대한 매개효과분석결과는 <표 6>과 같다. 표에 대한 설명은 다음과 같다. 첫째, 상사의 경청행동과 부하의 직무만족 간의 관계에서 부하의 내적 동기의 매개효과를 분석한 결과, 제 1단계 및 제 2단계에서의 상사의 경청행동은 모두 부하의 내적 동기($\beta = .198, p < .004$)와 직무만족($\beta = .373, p < .001$)에 유의적인 정(+)의 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있으며, 3단계에서 상사의 경청행동과 부하의 내적 동기를 독립변수로 투입하여 부하의 직무만족의 효과를 살펴본 결과 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($\beta = .307, p < .000$).

다만, 2단계의 독립변수 영향력보다 3단계의 독립변수 영향력이 더 낮아지고 있지만, 통계적으로 유의성을 지니는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하의 내적 동기가 상사의 경청행동과 부하의 직무만족 간의 관계를 부분적으로 매개하고 있음을 보여주는 결과이다. 따라서 가설 3-1은 부분적으로 지지되었다. 가설 3-2와 3-3의 결과 역시 동일한 분석 결과가 나타나, 모두 부분적인 매개효과를 가지는 것으로 검증되었다.

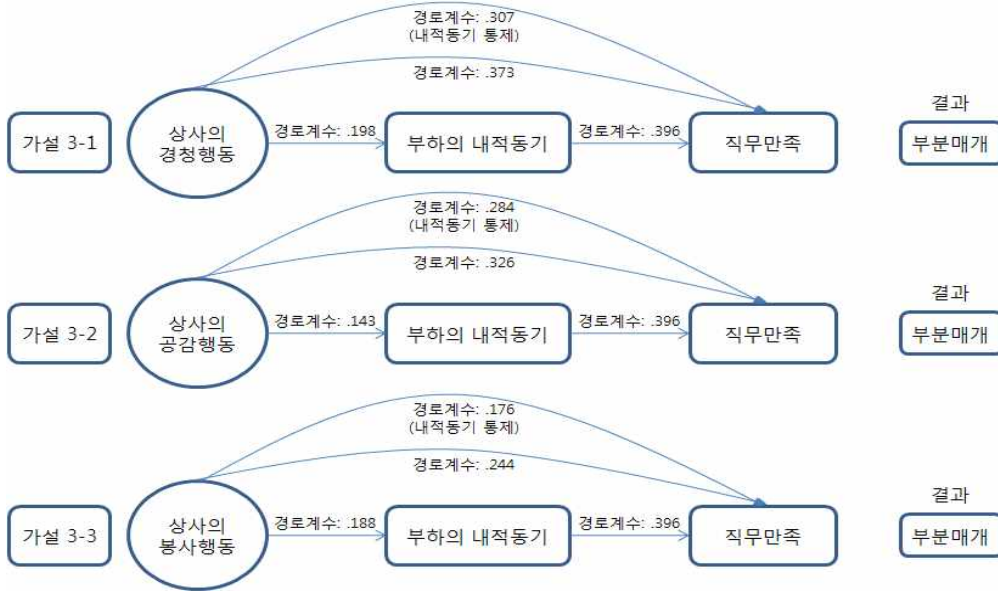
<표 6> 내적 동기의 매개 효과

독립변수 (A)	매개변수 (B)	분석 단계	경로	종속변인(C)			
				직무만족의 베타값(p)	매개 형태	조직몰입의 베타값(p)	매개 형태
상사의 경청행동	부하직원의 내적동기	1단계	A→B	.198 (.004**)	△	.198 (.004**)	◎
			B→C	.396 (.000***)		.528 (.000***)	
		2단계	A→C	.373 (.000***)		.181 (.008**)	
			3단계 (B통제)	.307 (.000***)		.080 (.181)	
상사의 공감행동	부하직원의 내적동기	1단계	A→B	.143 (.031*)	△	.143 (.031*)	◎
			B→C	.396 (.000***)		.528 (.000***)	
		2단계	A→C	.326 (.000***)		.139 (.042*)	
			3단계 (B통제)	.284 (.000***)		.055 (.347)	
상사의 봉사행동	부하직원의 내적동기	1단계	A→B	.188 (.006**)	△	.188 (.006**)	△
			B→C	.396 (.000***)		.528 (.000***)	
		2단계	A→C	.244 (.000**)		.235 (.001**)	
			3단계 (B통제)	.176 (.006**)		.141 (.017)	

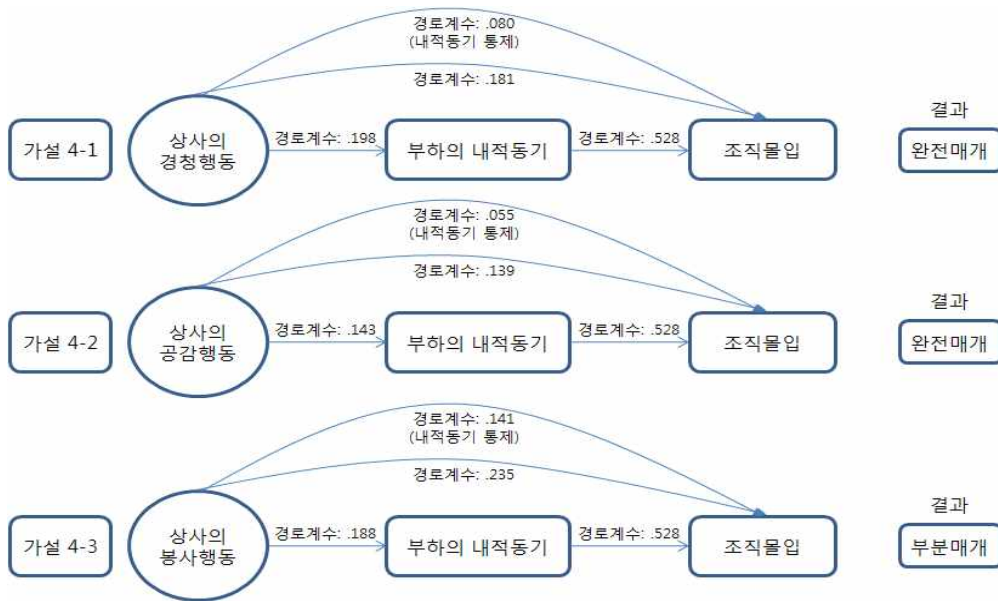
주: ***p < .001, **p < .01, *p < .05, ◎: 완전매개, △: 부분매개.

둘째, 가설 4의 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 상사의 경청행동과 부하직원의 조직몰입 간의 관계에서 부하의 내적 동기의 매개효과를 분석한 결과, 제 1단계 및 제 2단계에서의 상사의 경청행동은 모두 부하의 내적 동기($\beta=.198$, $p<.004$)와 조직몰입($\beta=.181$, $p<.008$)에 유의적인 정(+)의 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있으며, 3단계에서 상사의 경청행동과 부하의 내적 동기를 독립변수로 투입하여 부하의 조직몰입의 효과를 살펴본 결과 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나($\beta=.080$, $p<.181$), 매개효과의 조건을 충족시키고 있다. 즉 2단계보다 3단계의 베타 값이 낮아지고 있으며, 통계적으로 유의하지 않아서 완전한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 지지되었다. 가설 4-2 역시 동일한 분석결과가 도출되었다. 상사의 공감행동과 부하의 조직몰입 간의 관계에서 부하의 내적 동기는 완전한 매개효과가 있는 것으로 나타나, 가설 4-2 역시 지지되었다. 다만, 가설 4-3은 2단계보다 3단계의 베타 값이 낮아지고 있지만, 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 상사의 봉사행동과 부하의 조직

몰입 간의 관계에서 부하의 내적 동기는 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 요컨대, 가설 3과 4를 도식화하여 제시하면 <그림 1>과 <그림 2>와 같다.



<그림 1> 가설 3의 검증 결과



<그림 2> 가설 4의 검증 결과

VI. 결론

본 연구는 서번트 리더십과 내적 동기 간의 관계, 그리고 내적 동기가 조직유효성에 미치는 영향 및 부하의 내적 동기의 매개효과를 분석하기 위해서 설계되었다. 서번트 리더십은 요즘 국내에서 연구가 활발하게 진행되고 있지만, 서번트 리더십이 개인 및 집단의 성과에 미치는 직접적인 영향관계만을 연구함으로써 초기적 연구단계를 벗어나지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 스포츠 심리학의 주요 변수인 내적 동기를 활용해 서번트 리더십과 성과 간의 관계에서 내적 동기의 매개적 효과를 경험적으로 증명하기 위한 주요 연구목적을 가지고 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 실증분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십과 부하의 내적 동기 간의 관계를 분석한 결과, 상사의 경청행동은 부하의 내적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 부하들의 개인적 문제에 관심을 기울이고 도움을 주며, 부하들을 걱정하고 배려해 줄 때 부하의 내적 동기는 상승하는 것으로 밝혀졌다. 하지만 상사의 공감행동과 봉사행동은 부하의 내적 동기와 유의적인 영향관계가 없는 것으로 분석되었다. 상사의 공감행동은 상사가 다른 사람의 환경에 감정이입을 하는 것을 요구하고, 상사의 약점을 다른 사람에게 보여주는 것을 두려워하지 않아야 하는데 이러한 상사가 드물다는 것을 간접적으로 암시하고 있다. 또한 상사의 봉사행동은 부하와의 직접적인 관계에서 보다는 다른 사람들을 돕고자 하는 욕망에서 비롯되기 때문에, 부하직원의 서번트 리더십 지각이 일어나지 않을 수도 있다는 점이 반영된 결과일 것으로 추측된다.

둘째, 부하의 내적 동기와 직무만족 및 조직몰입 간의 영향관계를 분석한 결과, 부하의 내적 동기는 본인의 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 내적 동기의 상승이 내적 흥미를 자극하고, 행동을 자극하게 된다는 점을 고려할 때, 어느 정도 예측된 결과이고, 기존의 스포츠 심리학에서도 일부 부분 검증된 결과이다. 마지막으로 본 연구의 주요 연구목적인 부하의 내적 동기의 매개효과를 분석하였다. 분석결과를 살펴보면, 상사의 경청행동, 공감행동, 그리고 봉사행동과 부하의 직무만족 간의 관계에서 부하의 내적 동기는 모두 부분적 매개효과를 보이고 있었다. 또한 상사의 경청행동 및 공감행동과 부하의 조직몰입 간의 관계에서 부하의 내적 동기는 완전 매개효과를, 상사의 봉사행동과 부하의 조직몰입 간의 관계에서 부하의 내적 동기는 부분적 매개효과를 가지는 것으로 검증되었다. 이러한 결과를 볼 때, 부하의 내적 동기의 매개효과는 기존의 연구들을 이론적으로 보완하고 있으며, 부하의 내적 동기와 같은 심리적 변수들이 리더십이론을 발전시킬 수 있다는 점을 확인시켜주고 있다.

결국, 본 연구는 몇 가지 측면에서 서번트 리더십 이론에 크게 기여할 수 있다. 먼저, 외국에서는 서번트 리더십과 내적 동기 간의 관계에 관련된 연구가 오랫동안 진행되어져 왔다. 예를 들어, Dirk van Dierendonck(2011)는 서번트 리더십의 연구를 통해 서번트 리더가 부하의 긍정적 직무태도, 동기부여, 성과 및 자아실현 등을 야기하며 그리고 기업에게는 강력한 사회적 책임 및 성장가능성을 증진시킨다고 밝히고 있다. 하지만 국내에서는 관련 연구가 드문 실정이다. 따라서 본 연구를 통해 향후 서번트 리더십의 이론적 발전이나 논의가 국내에서 활발히 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 스포츠 심리학에서 활발하게 연구되어온 내적 동기를 경영학 관점에서 활용함으로써 폭 넓은 고찰을 하고 있다. 즉 경영학에서 그동안 큰 관심을 받지 못했던 내적 동기의 중요성을 밝혔다는 점에서 연구의 의의가 크다 하겠다. 셋째, 기존의 서번트 리더십 연구는 효과 규명에 중점을 두고 이루어져 왔지만, 본 연구는 효과에 이르는 과정을 중심으로 부하들의 심리적 변화에 초점을 둬으로써 이론적 확장을 도모하고 있다. 이로 인해 향후 서번트 리더십 연구의 방향과 다차원적 접근을 모색하는데 기틀을 제공하고 있다는 점에서 연구의 기여도가 높다. 마지막으로 창업을 구상하고 있는 예비창업자나 벤처기업인들의 리더십 방향을 제시하고 있다는 점도 본 연구의 의의라 할 수 있다. 즉 경청, 공감, 봉사 행동을 통해 부하들과의 관계의 질을 높임으로써 기업의 성장과 발전을 도모할 수 있을 것으로 기대된다. 요컨대, 본 연구는 서번트 리더십과 개인의 성과 간의 관계 이면에 숨어있는 인과적 구조를 이해하는데 있어 실마리를 제공해 주고 있다.

그러나 이러한 본 연구의 실무적 시사점에도 불구하고, 몇 가지 한계점을 노출하고 있다. 우선 서번트 리더십의 측정이 응답자가 지각하고 있는 인지수준에 근거하여, 즉 자기보고형식을 따르고 있기 때문에 실제적인 주변인들의 평가와는 차이가 있을 수 있어 잘못된 측정이 될 가능성이 있다는 점이다. 향후 유사한 연구에서는 상사의 본인과 동료의 평가도 반영될 수 있도록 설계되어야 할 것으로 보인다. 둘째는 다양한 기업에서 종사하는 조직구성원들을 표본으로 활용해야 함에도 불구하고, 3개 기업의 종사자들만을 표본으로 선정하여 충분한 샘플링을 하지 못하였고, 이에 따라 일반화에 한계를 지니고 있다. 향후 연구에서는 산업별로 다양한 조직에서의 확대연구가 요구된다.

이와 같은 한계를 극복하기 위해서 향후 연구에서는 종단적 연구에 기초하여, 서번트 리더십과 성과 간의 인과적 구조를 규명할 수 있어야 할 것이며, 다양한 표본에 대한 반복연구를 통해 연구결과의 일반화 가능성을 높여야 할 것이다. 또한 서번트 리더십의 매개적 요인과 조절적 변인들의 개발을 통한 연구의 확장도 지속적으로 요구된다.

참 고 문 헌

- 김성배·한상덕·이상덕(2009), "골프 참가자의 참여동기와 참가 정도에 따른 몰입 경험 및 정신건강과 인과관계", 『한국체육학회지』, 제35권, pp.1133-1142.
- 김창호(2005), 『조직의 팀지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김화중(1995), "내적동기이론의 과제", 『경기대학교 논문집』, 제37권, pp.87-102.
- 류병곤·조영락(2007), "서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", 『인적개발연구』, 제9권, 제1호, pp.41-57.
- 윤대균(2004), 『호텔 조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향』, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤대균·장병주(2006), "상사의 서번트 리더십이 리더효과에 미치는 영향-호텔기업을 중심으로", 『관광연구』, 제20권, 제1호, pp.137-153.
- 엄성호·김병준(2003), "교사의 지도행동에 따른 학생의 체육 내적동기", 『한국스포츠심리학회지』, 제14권, 제4호, pp.17-35.
- 임충희(2005), "단거리 선수의 경기력향상을 위한 심리기술프로그램 적용이 심리기 숙요인 변화에 미치는 영향", 『코칭능력개발지』, 제7권, 제3호, pp.187-197.
- 정지혜(2006), "내적동기와 자기관리와의 관계", 『한국체육과학회지』, 제15권, 제1호, pp.233-246.
- 최마리·김병준(2008), "배드민턴 선수와 지도자 행동일치로 예측한 내적동기 및 자기효능감", 『한국스포츠심리학회지』, 제19권, 제2호, pp.169-184.
- 한덕웅(1984), "내적동기 이론의 연구 경향과 과제", 『한국심리학회지』, 제2권, 제1호, p.55.
- Alderman, R. B.(1974), Psychological behavior in sport. Philadelphia: Sauders.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L.(2005), "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership", *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.315-338.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182.
- Bass, B. M.(2000), "The future of leadership in learning organizations", *Journal of Leadership Studies*, Vol.7, pp.18-40.
- Brown, M. E. and Trevino, L. K.(2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.595-616.
- Chelladurai, P. and Carron, A. V.(1978), *Leadership*, Physical Education and Recreation

- Series, Canadian Association for Health.
- Currall, S. C. and Epstein, M. J.(2003), "The fragility of organizational trust: lessons from the rise and fall of Enron", *Organizational Dynamics*, Vol.32, pp.193-206.
- Czikszentmihalyi, M.(1975), *Beyond boredom and anxiety*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L.(1975), *Intrinsic motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in Human behavior*, New York: Plenum Press.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., and Pettit, T.(2005), "Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, p.90-94.
- Dirk van D.(2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, Vol.37, No.4, pp.1228-1261.
- Einarsen, S.(1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol.20, pp.16-27.
- Farling, M. L., Stone, A. G., and Winston, B. E.(1999), "Servant leadership: setting the stage for empirical research", *The Journal of Leadership Studies*, Vol.6, pp.49-72.
- Frost, P. J.(2003), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston, MA: Harvard Business School Publications.
- Grahm, J. W.(1991), "Servant-leadership in organizations: inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, Vol.2, pp.105-19.
- Greenleaf, R. K.(1970), *The Servant as a leader*, Indianapolis, IN:Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K.(1977), *Servant leadership*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Harter, S.(1981), "A Model of intrinsic mastery in children: Individual difference and developmental change", In A. Collins, *Minnesota Symposium on Child Psychological Foundation of Sport*, Vol.14, pp.215-255.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B.(1959), *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Hone, T. S.(1985), "Coaches' feedback and changes in children's perceptions of their physical competence", *Journal of Educational Psychology*, Vol.77, pp.174-186.
- Johnson, C.(2001), *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kouze, J. and Posner, B.(1995), *The Leadership Challenges: How to Get Extraordinary Things Done in organizations*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Laub, J.(1999), *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant*

- Organizational Leadership Assessment (SOLA)*, Unpublished Doctoral dissertation, Florida Atlantic University.
- Liden. R. C., Wayne. S. J., Zhao. H., and Henderson. D.(2008), "Servant leadership; Development of multidimensional measure and multi-level assessment", *Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.161-177.
- McAuley, E. and Tammen, V. V.(1989), "The effect of subjective and objective competition outcomes on intrinsic motivation", *Journal of Sport and Exercise psychology*, Vol.9, pp.27-39.
- Northouse, P. G.(2001), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, C. and Chatman, J.(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.492-499.
- Page, D. and Wong, T. P.(2000), *A Conceptual framework for measuring servant-leadership*, Adjibolosoo, S. Ed., The human factor in shaping the course of history and development, Location: American University Press.
- Russell, R. F.(2000), "The role of values in servant leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.8, No.2, pp.58-81.
- Russell, R. F. and Stone, A. G.(2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23, pp.145-147.
- Ryan, R. M.(1980), "Attrition, intrinsic motivation and the athletics", L. Gedivals and M. E. Krect Eds., *Proceeding of the National college physical Education of college Women, National Conference*, Chicago: Office of Publications Services, University of Illinois at Chicago Circle.
- Ryan, R.(1982), "Control and information in the intra personal sphere: An extension of cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, pp.736-750.
- Sankowsky, D.(1995), "The charismatic leader as narcissist: understanding the abuse of power", *Organizational Dynamics*, Vol.23, pp.57-71.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., and Densten, I. L.(2002), "Work alienation and organizational leadership", *British Journal of Management*, Vol.13, pp.285-304.
- Sendjaya, S. and Sarros, J. C.(2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol.9,

pp.56-64.

- Sendjaya, S., Sarros, J. C., and Joseph, C. S.(2008), "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.45, No.2, pp.402-424.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulim, C. L.(1969), *Measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago; Rand McNally.
- Taylor-Gillham, D. J.(1998), *Image of servant leadership in education*, Unpublished doctoral dissertation, Northern Arizona University.
- Thornthwaite, L.(2004), "Working time and work-family balance: a review of employees preferences", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.42, pp.16-84.
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D., and Van Knippenberg, B.(2007), "Leadership and fairness: The state of the art", *European Journal of Work and organizational Psychology*, Vol.16, pp.113-140.
- Vargas, P. C. and Hanlon, J.(2007), "Celebrating a profession: The servant leadership perspective", *Journal of Research Administration*, Vol.38, pp.45-50.
- Washington, R. R., Sutton, C., and Field, H.(2006), "Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, pp.700-716.
- Wright, T. A. and Cropanzano, R.(2004), "The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest", *Organizational Dynamics*, Vol.33, pp.338-51.

A Study on the Effectiveness and Relationship Between Servant Leadership and Intrinsic Motivation —The Focus of Service Enterprises—*

Jang, Jun Ho**

ABSTRACT

This study tested the relationship between servant leadership and intrinsic motivation. And, the mediating role of intrinsic motivation between servant leadership and individual performance was also investigated.

Based on related theory and literature review, 4 hypotheses were developed and tested. Questionnaires were distributed to 280 employees of 3 service enterprises. Among returned questionnaires, 214 samples were used for empirical study.

According to results, listening behavior of supervisor had significant positive effects on intrinsic motivation of subordinate. But, sympathy behavior and service behavior of supervisor had no significant effects on intrinsic motivation of subordinate. Also, intrinsic motivation of subordinate had significant positive effects on job satisfaction and organization commitment.

Finally, the results suggest that intrinsic motivation mediate the relationship between servant leadership and individual performance. The mediating role of intrinsic motivation between servant leadership and individual performance was partly or fully supported. Implications and directions for future research are discussed in conclusion.

Keywords: *servant leadership, intrinsic motivation, job satisfaction, organization commitment*

* This study was supported by research fund from Honam University, 2010.

** Instructor, Dept. of Business Administration, Honam University, E-mail: jjh4653@honam.ac.kr, mobile phone: 010-4119-4653.