

외식업체 조리사들의 서번트 리더십과 동료신뢰 및 협력간의 관계*

구정대**

백석대학교 관광학부(충남 천안시 안서동)

국문요약

본 연구는 인적자원관리가 매우 중요한 외식업에서 상사의 서번트 리더십이 조직구성원의 동료에 대한 신뢰와 협력간의 관계에서 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구를 진행하였다. 이러한 점에 주목하여 본 연구에서는 외식업의 조직관리를 향상시킬 수 있는 원인변수인 서번트 리더십에는 어떤 요인으로 구성되어 있는지 살펴보았다. 이러한 시도는 외식업의 인적자원관리에 있어 중요한 의의를 지니고 있으며, 특히 새로운 인적자원 관리방안이 절실히 필요한 시점에서 기존의 외식업 연구와는 차별화 된 서번트 리더십 연구를 진행하였다.

본 연구의 조사대상은 서울지역의 패밀리레스토랑, 패스트푸드업체 및 대형식당 등 외식업체에 근무하는 조리사로 선정하였다. 조사기간은 2014년 1월 4일부터 약 3일간 조사원에게 직접방문을 하도록 하여 조사를 실시하였다. 설문지는 총 200부를 배포하여 이 중 불성실하게 응답된 설문지는 제외하고 최종분석에 사용된 설문지는 191부였다.

결론적으로 조직에서 수적으로나 질적으로 리더십이 차지하는 비중은 늘어나고 있으며, 효과적인 리더가 조직성패의 열쇠를 쥐게 되고 리더들이 조직의 인적자원관리에 미치는 영향이 커짐에도 불구하고, 외식업에서는 지금까지 한정된 리

* 이 논문은 2014년도 백석대학교 대학연구비에 의하여 수행된 것임

** 주저자(구정대) 전화: 010-8413-0305; e-mail: progoo@hanmail.net
330-704) 충남 천안시 동남구 문암로 76 백석대학교 관광학부

더십 연구에만 초점을 맞추어 왔다. 그러므로 서번트 리더십의 연구를 계기로 외식업에서는 새롭게 다양한 리더십에 관한 연구가 활발하게 이루어질 것으로 기대된다.

주요어: 서번트 리더십, 동료신뢰, 협력, 외식업

1. 서론

오늘날 외식산업은 급격하게 변화하는 환경과 소비자 트렌드로 인하여 눈부신 발전과 더불어 더욱더 전문화·대형화·고급화되고 있다. 외식업체가 이러한 흐름에 부합되고 변화를 선도하며 발전하기 위해서는 관리자의 역할과 필요성이 강조되고 있다. 특히, 외식산업은 인적의존도가 매우 높은 서비스업으로 인력관리가 매우 중요하다(장록기·이윤주·박석규·박헌진, 2013).

협력은 지금까지 많은 학자들에 의해서 기업성공의 매우 중요한 요소로 인식되어 왔으며, 새로이 등장하는 조직의 성공은 협력에 달려 있다. 특히, 서비스분야는 노동집약적 성격과 업무의 상호의존성이라는 특성을 가지고 있어 협력에 대한 의미는 매우 중요하다(지성구·장성희, 2007).

조직유효성에 필수적인 신뢰의 중요성에 대하여 오래 전부터 학계뿐만 아니라 업계에서도 충분히 인식하여 왔음에도 불구하고, 기존의 조직행동 연구에서는 신뢰에 대한 연구가 많이 진행되지 않았다(Kiffin-Petersen, 2004).

외식관련분야에서 신뢰에 대한 선행연구는 대부분이 조직신뢰와 상사신뢰에 집중되어 있으며, 협력에 대한 기존연구는 조직간 협력과 부서간의 협력에 대하여 제한적으로 연구되어진 바는 있으나, 외식업체 조리사

간의 신뢰와 협력에 대한 국내 연구는 전무한 실정이다. 동료간의 신뢰와 협력을 대상으로 하는 연구의 특성상 동료간 관계요인이 다른 변수들에 비해 설명력이 높을 것으로 예상된다(지성구·장성희, 2008).

외식업의 성공은 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용하느냐에 달려 있다고 볼 수 있다. 그러므로 외식업체에서 조리사 관리는 외식업의 핵심요인이고, 조리사의 효율적 관리가 경쟁력 제고와 외식업성패를 좌우하게 된다. 따라서 이러한 인적자원을 효율적으로 관리하여 외식업의 성과를 달성할 수 있도록 하는 조직관리방안의 하나로 리더십이 절실히 요구된다. 조직의 대단위 변화와 혁신을 주도할 막중한 책임이 바로 리더들에게 주어지는 것이라는 표현과 같이 복잡한 환경변화의 시기에 있어 리더십에 대한 연구는 조직행동 연구가들에게 큰 의미가 있을 것이기 때문이다(김명희, 2013). 이에 따라 조직에 긍정적인 영향을 미치는 리더십으로 강조되고 있는 서번트 리더십(Livovich, 1999; Girard, 2000)을 중심으로 서울지역의 외식업체 조리사를 대상으로 연구하고자 한다.

기존의 변혁적·거래적 리더십이 부하직원을 이끄는 조력자로서의 리더십이었다면, 서번트 리더십은 조직구성원의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고 일체화와 공감대 형성 및 책임감을 고취시켜 기업목표를 달성하는 리더십으로, 팀 구성원의 응집성을 이끌어내는데 있어서 기존의 다른 어떤 리더십보다도 효과적일 수 있다(구동우·정경일·어윤선, 2012). 그리고 육체적인 노동이 필요한 조리사들에게는 상사의 혁신적인 리더십이 가장 필요한 상황이다.

따라서 본 연구는 외식업체 조리사간의 신뢰와 협력에 대한 선구적 연구로서 외식업체 상사의 서번트 리더십에 따른 동료간의 신뢰와 협력의 관계를 정확히 파악하여 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 서번트 리더십(servant leadership)

서번트 리더십의 어원은 서로 상반된 개념인 servant와 leader가 결합된 것으로 구성원의 성장을 도우며 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십을 말한다. 모든 인간은 다른 사람을 배려하고 존중하며, 봉사하고 헌신하는 서번트의 천성을 가지고 있지만, 천성이 사회 환경에 의해 퇴색되고, 리더는 지시하고 명령하는 사람이라는 왜곡된 리더십 가치관을 갖게 되기 때문이다. 따라서 서번트 리더는 자신이 서번트라는 생각에서 출발하게 되고, 다른 사람의 섬김을 받고 싶어하는 욕구를 확인하는 순간에 먼저 배려하게 된다(이영희, 2008).

Spears(1995)는 서번트 리더십은 모든 인간의 존엄성과 가치에 대한 믿음에서 출발하며 리더의 권위는 추종자로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하였으며, 서번트 리더십의 차원을 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 통찰력, 비전제시, 구성원들의 보람, 부하의 성장 및 공동체 의식 등 리더의 특성을 10가지로 제시하였다.

Boyer(1999)는 서번트 리더십을 섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더십이라고 정의하였다. 또 그는 서번트 리더를 구분해내기 위한 기준으로 질문하여 이해하려고 노력하는 사람, 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, 부하를 존중하는 사람, 도덕성을 갖추고 신뢰할 만한 사람, 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, 공동체를 형성하는 사람, 부하의 가능성을 신뢰하는 사람이라는 7가지 특성을 제시하였다. Laub(1999)은 서번트 리더십 측정을 위한 도구를 만들기 위하여 조직문화측면에서 구성원들의 조직에 대한 지각을 바탕으로 서번트 리더십을 측정하였다. 사람에 대한

존중(values people), 구성원 성장(develops people), 도덕성(displays authenticity), 공동체의 형성(builds community), 리더십 발휘(provides leadership) 및 리더십 공유(shares leadership) 등 6가지 차원으로 구성된 사전적 모형을 제시하였지만, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용하였다. 윤대균(2005)은 서번트 리더십을 공감대 형성, 비전 제시, 구성원 성장, 구성원의 보람 및 공동체 형성 등 5가지로 구분하였다.

이영희(2008)는 전통적 리더십과 비교하여 동양사상에 깊이 뿌리내리고 있는 서번트 리더십을 다음과 같이 설명하였다. 서번트 리더는 업무의 처리과정을 중시하며, 그 과정 속에서 자신은 구성원들의 성장을 도와주고 능력을 육성시킬 의무가 있다고 생각한다. 따라서 그들은 조직구성원들에게 권한을 위임하고 업무추진상의 애로 사항을 제거하기 위해서 노력하며 추진에 필요한 지원을 제공한다. 또 기회는 고루 주되 능력 있는 사람은 그에 준하는 인정과 보상이 이루어지도록 공정함을 기한다. 반면에 전통적 리더는 구성원들을 조직의 목적을 달성하기 위하여 활용할 수 있는 수단적 자원으로 본다. 따라서 전통적인 리더는 일의 경과와 추진과정 및 방법 등에 더 많은 관심을 가지고 있으며, 그들은 조직구성원들이 하는 일에 자신이 어떤 도움을 주고 있는지에 대해서는 별로 고민하지 않는다. 왜냐하면 구성원이란 지시한 과업을 수행하는 사람이라는 인식이 강하기 때문이다.

2.2. 동료신뢰(co-worker trust)

조윤희(2009)는 개인 및 조직간의 관계, 집단행동, 관리적 효과성, 심지어는 경제적 교환과 사회 및 정치적 안정성을 이해하기 위해서는 신뢰의 개념에 대한 이해가 필수적이라고 하면서 신뢰는 상대방이 어떻게 행동

할 것으로 판단하는가 하는 인지적인 계산에서 비롯되었다기 보다는 당사자들간의 관계적 유대로부터 비롯된다고 하였다. 또 이러한 관계적 유대는 거래관계에서 상대방이 의무와 함께 여러 가지 기대수준을 충실히 충족시킬 것이라는 자신감과 믿음을 갖게 한다고 주장하였다.

Mayer, Davis와 Schoorman(1995)은 신뢰란 한 당사자가 다른 당사자를 감시하거나 통제할 수 있는 능력에 관계없이, 그 다른 당사자가 자신에게 중요한 행동을 할 것이라는 기대 하에서 그 다른 당사자에게 자신의 취약성을 기꺼이 드러내려는 의지라고 하였다. 신뢰는 협력에 따른 인지된 불확실성을 줄여주며, 위협을 무릅써야 하는 행동을 용이하게 해주며 그리고 협력하거나 건설적인 태도를 촉진시켜준다(Mayer *et al.*, 1995; Morgan & Hunt, 1994)고 하였다.

신뢰는 많은 연구에서 종속변수로 이용되거나 독립변수로 이용되면서 신뢰에 영향을 미치는 요인들과 신뢰가 영향을 미치고 있는 요인들에 대한 분석을 행하고 있다(유희경 & 임연우, 2010).

Larson과 Lafasto(1989)는 동료사이의 신뢰는 조직의 팀 구축에 필수 불가결한 요소이기 때문에 조직을 경영하는데 있어서 매우 중요하다고 하였다.

동료신뢰는 동료들 상호간에 서로 존중하게 하며, 조직 생활의 복잡성을 줄여주며, 조직 멤버들에게 긍정적인 응답을 하도록 촉진하며, 나아가 조직몰입을 촉진한다(Yilmaz & Hunt, 2001).

2.3. 협력(Cooperation)

협력에 대한 학자들의 정의를 보면, Sibley와 Michiel(1982)은 협력이란 개인 또는 시스템 목표를 달성하도록 지향된 공동노력이며 또한 상호 이익을 달성하기 위해 기득권을 가진 참가자들의 공동노력이라고 하였다.

Skinner, Gassenheimer와 Kelly(1992)는 협력은 업무 파트너들이 개별적인 혹은 공동의 목표를 달성하기 위해 자발적으로 연합하여 활동하고 공동으로 노력하는 과정이라고 했다. Ring과 Van de Ven(1994)은 상호이익을 위한 개인, 집단 및 조직이 함께 모여 상호작용하고 심리적인 관계를 형성하는 과정이라고 정의하였다. Chen, Chen & Meindl(1998)은 공동목표 또는 공동이익을 위하여 자발적으로 함께 일하거나 행동하는 것이라고 하였다.

Chatman과 Barsade(1995)와 Forcadell(2005)은 조직에서의 협력적 태도와 행동은 상호권력의 평등을 인정하고 협상과 타협을 통해 의사결정을 수행하는데 유용하며, 관련 이해 당사자들 간의 협력적 형태는 협조와 유사하게 상호인정, 상호이익추구, 함께 일하려는 의지 등을 통하여 민주주의의 핵심인 참여와 합의를 순조롭게 해준다고 하였다.

Yilmaz & Hunt(2001)는 협력 영향 요인으로 네 가지 독특한 범주에서의 변수의 결합된 효과로부터 나타난다고 주장하였다. 그 네 가지 범주로는 ① 조직 멤버들 사이의 상호관계의 성질, 즉, 관계요소(동료신뢰, 조직몰입, 의사소통의 질, 과거 기회주의적 행동, 동료와의 가치관공유, 직무만족), ② 특정한 속성과 직무의 요구사항, 즉, 직무요소(직무상호의존성), ③ 조직의 구조, 문화, 절차, 경영상의 차원 즉, 조직요소(재무적 보상, 비재무적 보상, 총체적 조직규범, 협력자의 수) ④ 조직멤버의 개별적인 특성, 즉 개인요소(개인적 협력성향, 나이, 교육, 조직에서의 신분보장)로 이루어진다고 하였다.

3. 연구의 설계

3.1. 가설의 설정과 연구모형

공동체를 이끄는 리더십에서는 신뢰가 핵심이다(Cosner, 2009; Khalifia, 2012; Supovitz, Sirinides & May, 2010). 실제적으로 공동체 내에서 신뢰를 쌓아야 의미 있는 협력으로 발전될 수 있다(김혁동, 2013).

Bass와 Avolio(1994)는 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 부하의 관계는 신뢰를 바탕으로 개인적 이익을 뛰어넘어 조직과 팀의 목표를 추구하게 된다고 보았다.

Joseph과 Winston(2005)은 서번트 리더십과 신뢰간의 상관관계 연구에서 서번트 리더십과 신뢰간에 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 즉, 서번트 리더십 조직과 비서번트 리더십 조직으로 구분하여 조사하였는데, 서번트 리더십 조직이 통계적으로 유의하게 신뢰도가 더 크다는 것을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 연구결과에 의하여 조직구성원에게 인지된 서번트 리더십은 동료에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1 : 서번트 리더십은 동료의 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Chen 등(1998)은 집단주의 하에서 감성적 신뢰는 협력에 보다 긍정적인 영향을 미치며 반대로 개인주의 하에서는 인지적 신뢰가 협력에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

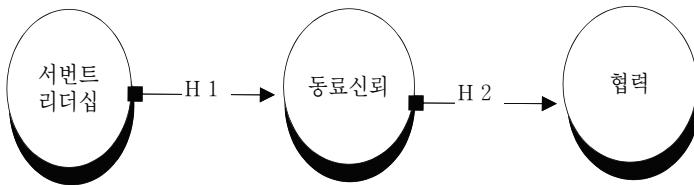
Kiffin-Petersen & Cordery(2003)는 호주의 수자원관리공기업의 자율

관리팀 직원을 대상으로 한 연구에 의하면 동료에 대한 신뢰와 관리자에 대한 신뢰가 조직구성원들의 팀워크를 증대시키는 것으로 밝혔다.

황정현(2013)은 신뢰가 조직 내에서 협조적 행위를 가능하게 하고, 공통의 목표를 달성하기 위한 자발적인 노력을 유도하는 기능을 수행하게 된다고 하였다. 이는 일단 신뢰가 형성되면 구성원들이 서로 협조하는 것을 인지하게 되며 이는 객체보다는 공동체에서 얻어지는 성과가 더 높다는 것을 이해하기 때문이다(Anderson & Narus, 1990).

따라서 본 연구에서는 이러한 연구결과에 의하여 조직구성원간의 신뢰는 그들의 협력에 긍정적인 영향을 미치는 것을 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하고 연구모형도 함께 제시하고자 한다.

가설 2 : 동료신뢰는 협력에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

3.2. 표본의 설계와 측정도구

본 연구의 조사대상은 서울지역의 패밀리레스토랑, 패스트푸드업체 및 대형식당 등 외식업체에 근무하는 조리사로 선정하였다. 조사기간은 2014년 1월 4일부터 약 3일간 조사원에게 직접방문을 하도록 하여 조사를 실시하였다. 설문지는 총 200부를 배포하여 이 중 불성실하게 응답된 설문

지는 제외하고 최종분석에 사용된 설문지는 191부였다.

본 연구의 측정도구로서 먼저 서번트 리더십에 대한 설문항목은 Barbuto & Wheeler(2006)문항을 참조하여 활용한 구동우·정경일·어운선(2012) 연구의 변수를 채택하였다. 그리고 동료신뢰는 McAllister(1995)가 개발한 문항을 활용한 김영구(2005)의 연구에서 정서적 신뢰와 인지적 신뢰를 채택하였으며, 협력은 손문현(2010)의 변수를 이용하였다. 모두 리커트 5점 척도로 조사하였으며, 조리사의 인구통계적 특성은 성별, 연령, 직급 및 근무연수로 구분하였다.

3.3. 분석방법

본 연구는 외식업체 조리사들의 서번트 리더십과 동료신뢰 및 협력간의 영향관계를 알아보기 위하여 SPSS Windows 통계패키지를 이용하였다. 실증연구의 표본에 대한 특성을 파악하기 위해서는 빈도분석(frequency analysis)을 실시하고, 관련된 변수군 및 요인들의 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha(α)계수를 이용하며, 각 변수간의 상관계수의 산출에 근거한 요인분석(factor analysis)을 통한 타당성 검증과 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 활용하였다.

4. 실증 분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 표본에 대한 일반적 특성을 분석하기 위하여 인구통계적 특

성인 성별, 연령, 직급 및 근무연수의 4개 문항에 대하여 빈도분석을 실시하였는데, 구체적인 내용은 다음과 같다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)	구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	148	77.5	연령	20대	107	56.0
	여성	43	22.5		30대	65	34.1
직급	사원	105	55.0		40대	17	8.9
	주임	49	25.7		50대	2	1.0
	계장	20	10.5		근무연수	3년미만	116
대리	15	7.8	3년-6년	39		20.4	
과장이상	과장이상	2	1.0	7년-9년		28	14.7
				10년 이상		8	4.2

4.2. 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구에서는 요인추출모델에 있어서 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 통하여 직각회전인 Varimax방법을 사용하였으며, 요인추출과정에 있어서는 고유값(eigenvalue)을 기준으로 적용하여 1보다 큰 것을 요인으로 추출하였다. 또한 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검정을 실시하여 신뢰도계수(cronbach's α) 값을 제시하였으며, 각 설문 문항들의 개념 타당성 평가를 위하여 요인분석을 활용하였다.

〈표 2〉 서번트 리더십에 관한 요인분석과 신뢰도 측정

요 인	변 수	요인 적재치	아이 겐값	분산 설명력	신뢰도 계수
설득력	상사는 설득시키는 재능이 있음	.845	5.412	29.485	.826
	상사가 충분히 납득시키고 업무를 부여	.836			
	상사가 설득력있게 업무를 부여	.812			
	상사는 큰 희망을 갖도록 독려해 줌	.802			
통찰력	상사는 상황전개에 대해 잘 인지함	.854	1.698	12.542	.846
	상사는 결과를 잘 예측함	.819			
	상사는 진행되는 상황을 정확히 인지함	.798			
	상사는 앞으로 발생될 상황을 인지함	.745			
공감대 형성	상사는 나의 감정을 잘 달래줌	.758	1.251	10.563	.757
	상사는 힘든 마음을 호전되도록 도와줌	.745			
	상사는 감정적으로 힘들 때 배려해 줌	.723			
이타성	상사는 자신의 이익을 기꺼이 희생함	.823	1.015	9.547	.802
	상사는 내 요구를 들어주기 위해 노력함	.810			
	상사는 내게 도움이 되면 무엇이든 함	.799			

먼저 독립변수인 서번트 리더십에 대하여 요인분석을 실시하였는데, 19개의 항목 중 요인 적재치가 낮은 변수를 제거한 후, 아이겐 값이 1 이상인 요인이 4개 추출되었다. 본 연구에서의 4개의 요인이 설명하는 총 분산설명력은 62.137%인 것으로 나타났다. 또한 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검

〈표 3〉 동료신뢰에 관한 요인분석과 신뢰도 측정

요 인	변 수	요인 적재치	아이 겐값	분산 설명력	신뢰도 계수
정서적 신뢰	동료들이 진심으로 조언을 해 줌	.843	4.159	54.582	.781
	동료들과 감정상하는 말은 하지 않음	.815			
	동료들과 모든 것을 공유하는 관계임	.799			
	동료가 직장을 그만두면 허탈해짐	.754			
인지적 신뢰	동료의 능력을 의심하지 않음	.805	1.154	9.549	.796
	동료들이 서로 신뢰와 존경을 함	.745			
	동료들은 맡은 역할을 잘 수행함	.736			
	동료들의 도움으로 업무를 순조롭게 처리함	.715			

정을 실시하여 신뢰도계수(cronbach's α)값을 제시하였다. 모든 요인에 대한 신뢰도계수는 0.7 이상으로 나타나 내적 일관성은 충분하다고 판단된다.

다음으로 동료신뢰의 변수인 정서적 신뢰와 인지적 신뢰에 대하여 각각 요인분석을 실시하였는데, 11개 항목 중 요인 적재치가 낮은 변수를 제거한 후, 아이겐 값이 1 이상인 요인이 2개 추출되었다. 본 연구에서의 2개의 요인이 설명하는 총 분산설명력은 64.131%인 것으로 나타났다. 또한 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검정을 실시하여 신뢰도계수(cronbach's α)값을 제시하였다. 모든 요인에 대한 신뢰도계수가 0.7 이상으로 나타나 내적 일관성은 충분하였다.

〈표 4〉 협력에 관한 요인분석과 신뢰도 측정

요 인	변 수	요인 적재치	아이 겐값	분산 설명력	신뢰도 계수
협력	동료의 문제를 이해하기 위해 노력함	.848	1.187	71.214	.831
	동료들의 일을 잘 돕는 편임	.824			
	동료를 돕기 위해 여분의 책임을 맡는 편임	.811			
	힘든 상황에도 동료에게 관심을 보이는 편임	.789			

협력에 대하여 요인분석을 실시하였는데, 6개 항목 중 요인 적재치가 낮은 변수를 제거한 후, 아이겐 값이 1 이상인 요인이 1개 추출되어 단차원성(uni-dimensionality)을 나타내었다. 요인범주 내에서 속성들의 결합이 내적 일관성을 갖고 있는지를 알아보기 위하여 내적 일관성 검정을 실시하여 신뢰도계수(cronbach's α)값을 제시하였다. 모든 요인에 대한 신뢰도계수가 0.8 이상으로 나타나 내적 일관성은 충분하였다.

4.3. 연구가설의 검증

본 연구에서의 연구가설 1인 “서번트 리더십은 동료의 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다”를 검증하기 위하여 서번트 리더십의 4요인을 독립변수로 하고, 동료신뢰를 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 관련성 검증에 따른 구체적인 결과는 아래의 도표와 같다.

〈표 5〉 서번트 리더십이 정서적 신뢰에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	p
	B	표준오차	β		
설득력	.209	.057	.201	5.256	.000*
통찰력	.180	.057	.178	4.534	.000*
공감대 형성	.251	.057	.251	6.506	.000*
이타성	.101	.057	.098	2.789	.000*

종속변수: 정서적 신뢰 $R^2=.394$, Adjusted $R^2=.381$, $F=56.546$, $p\text{-value}=.000$

*: $p < .001$

서번트 리더십과 종속변수인 정서적 신뢰에 대한 영향관계에서 표본회귀선의 설명력, 즉 전체 사례수 중 어느 정도가 회귀선에 근접하는지를 알려주는 통계값인 결정계수 R^2 (설명력)는 .381로 나타났다. 결정계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 이 수치가 높을수록 표본회귀선의 설명력이 높는데, 본 연구의 통계분석에 이용된 사례들의 표본회귀선은 38.1%로 나타났다. 또한 회귀모형에 대한 분석에서는 $p = .000$ ($F = 56.546$)이므로 $p < .001$ 수준에서 매우 유의적인 모형인 것으로 밝혀졌다.

서번트 리더십 요인들 중 공감대 형성($\beta = .251$, $t = 6.506$), 설득력($\beta = .201$, $t = 5.256$), 통찰력($\beta = .178$, $t = 4.534$), 이타성($\beta = .098$, $t = 2.789$)의 순서로 정서적 신뢰 요인에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설 1을

지지하였다. 이러한 이유는 감정적으로 배려해주는 리더십이 정서적으로 신뢰감을 준다는 것을 알 수 있다.

서번트 리더십과 종속변수인 인지적 신뢰에 대한 영향관계에서 표본회귀선의 설명력, 즉 전체 사례수 중 어느 정도가 회귀선에 근접하는지를 알려주는 통계값인 결정계수 R^2 (설명력)는 .289로 나타났다. 결정계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 이 수치가 높을수록 표본회귀선의 설명력이 높는데, 본 연구의 통계분석에 이용된 사례들의 표본회귀선은 28.9%로 나타났다. 또한 회귀모형에 대한 분석에서는 $p = .000$ ($F = 34.125$)이므로 $p < .001$ 수준에서 매우 유의적인 모형인 것으로 밝혀졌다.

〈표 6〉 서번트 리더십이 인지적 신뢰에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	p
	B	표준오차	β		
설득력	.119	.051	.119	2.391	.000*
통찰력	.151	.051	.154	3.542	.000*
공감대 형성	.142	.051	.142	3.251	.000*
이타성	.201	.051	.199	4.205	.000*

종속변수: 인지적 신뢰 $R^2 = .294$, Adjusted $R^2 = .289$, $F = 34.125$, $p\text{-value} = .000$

*: $p < .001$

서번트 리더십 요인들 중 이타성($\beta = .199$, $t = 4.205$), 통찰력($\beta = .154$, $t = 3.542$), 공감대 형성($\beta = .142$, $t = 3.251$), 설득력($\beta = .119$, $t = 2.391$)의 순서로 인지적 신뢰 요인에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 연구가설 1을 지지하였다.

〈표 7〉 동료신뢰가 협력에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	p
	B	표준오차	β		
정서적 신뢰	.239	.047	.238	4.598	.000*
인지적 신뢰	.264	.047	.264	5.241	.000*

종속변수: 협력 $R^2=.304$, Adjusted $R^2=.298$, $F=45.216$, $p\text{-value}=.000$

*: $p < .001$

다음으로 연구가설 2인 “동료신뢰는 협력에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다”를 검증하기 위하여 동료신뢰 요인을 독립변수로 하고, 협력 요인을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 관련성 검증에 따른 구체적인 결과는 아래의 도표와 같다.

동료신뢰와 종속변수인 협력에 대한 영향관계에서 표본회귀선의 설명력, 즉 전체 사례수 중 어느 정도가 회귀선에 근접하는지 알려주는 통계값인 결정계수 R^2 (설명력)는 .298로 나타났다. 결정계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 이 수치가 높을수록 표본회귀선의 설명력이 높는데, 본 연구의 통계분석에 이용된 사례들의 표본회귀선은 29.8%로 나타났다. 또한 회귀모형에 대한 분석에서는 $p=.000(F=45.216)$ 이므로 $p<.001$ 수준에서 매우 유의적인 모형으로 밝혀졌다.

동료신뢰 요인들 중 인지적 신뢰($\beta=.264$, $t=5.241$), 정서적 신뢰($\beta=.238$, $t=4.598$)의 순서로 협력 요인에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 연구가설 2를 지지하였다.

〈표 8〉 가설검증의 결과

가 설	경 로	표준화계수(β)	유의확률	t-값	가설채택여부
1	설득력 → 정서적 신뢰	.201	.000	5.256	채택
	통찰력 → 정서적 신뢰	.178	.000	4.534	채택
	공감대 형성 → 정서적 신뢰	.251	.000	6.506	채택
	이타성 → 정서적 신뢰	.098	.000	2.789	채택
1	설득력 → 인지적 신뢰	.119	.000	2.391	채택
	통찰력 → 인지적 신뢰	.154	.000	3.542	채택
	공감대 형성 → 인지적 신뢰	.142	.000	3.251	채택
	이타성 → 인지적 신뢰	.199	.000	4.205	채택
2	정서적 신뢰 → 협력	.238	.000	4.598	채택
	인지적 신뢰 → 협력	.264	.000	5.241	채택

5. 결 론

본 연구에서는 인적자원관리가 매우 중요한 외식업에서 상사의 서번트 리더십이 조직구성원의 동료에 대한 신뢰와 협력간의 관계에서 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구를 진행하였다. 이러한 점에 주목하여 본 연구에서는 외식업의 조직관리를 향상시킬 수 있는 원인변수인 서번트 리더십에는 어떤 요인으로 구성되어 있는지 살펴보았다. 이러한 시도는 외식업의 인적자원관리에 있어 중요한 의의를 지니고 있으며, 특히 새로운 인적자원 관리방안이 절실히 필요한 시점에서 기존의 외식업 연구와는 차별화 된 서번트 리더십 연구를 진행하고자 하였다. 따라서 이제는 변혁적, 거래적 리더십과는 별개로 외식업의 성공에 필요한 서번트 리더십에 대한 연구가 반드시 활성화되어야 할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 위의 연구를 바탕으로 연구결과의 요약과 함께 동료

신뢰와 협력을 향상시켜 효율적인 인적자원관리에 대한 이론적·실무적 시사점을 제시하자면, 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 외식업체의 서번트 리더십이 동료들의 신뢰에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 지를 확인한 결과, 설득력, 통찰력, 공감대 형성 및 이타성의 요인들은 동료들의 정서적 신뢰와 인지적 신뢰에 모두 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 연구결과는 동료간의 신뢰는 상사의 서번트 리더십에 의해 향상된다는 것을 알 수 있다.

둘째, 외식업체의 동료신뢰는 그들의 협력에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 지를 확인한 결과, 정서적 신뢰와 인지적 신뢰 모두 협력에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 동료간의 신뢰가 높을수록 협력에는 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 외식업체 종사자들의 신뢰와 협력을 최대한 발휘하게 하기 위해서는 서번트 리더십에 대한 꾸준한 관심을 가져야 할 필요가 있다는 것을 시사한다.

이론적인 시사점으로는 기존의 연구와 동일한 결과를 확인하였다는 점이다. 또한 동료간의 신뢰가 협력에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 이론적 구조의 틀을 파악할 수 있었다.

외식업 측면에서의 실무적인 활용방안에 대한 시사점을 제시해보면, 인적자원에 대한 의존도가 높은 외식업에서는 조직의 중견간부들에게 서번트 리더십을 교육·훈련시키고 종사자들의 동료 신뢰에 대하여 관심을 가진다면, 성공적인 조직 운영이 이루어지리라고 예상된다. 그러므로 서비스 기업에서 가장 중시하는 동료신뢰와 협력에 서번트 리더십이 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다는 것은 매우 중요하며, 외식업은 중견간부들의 리더십을 체계적이고 계획적으로 관리해야 한다는 시사점이 제시되었다.

결론적으로 조직에서 수적으로나 질적으로 리더십이 차지하는 비중은 늘어나고 있으며, 효과적인 리더가 조직성패의 열쇠를 쥐게 되고 리더들

이 조직의 인적자원관리에 미치는 영향이 커짐에도 불구하고, 외식업에 서는 지금까지 한정된 리더십 연구에만 초점을 맞추어 왔다. 그러므로 서번트 리더십의 연구를 계기로 외식업에서는 새롭고 다양한 리더십에 관한 연구가 활발하게 이루어질 것으로 기대된다.

본 연구가 가지고 있는 한계점을 살펴보면, 서울지역의 외식업체만을 대상으로 조사하여 일반화의 한계가 있다는 점이다. 또한 서번트 리더십과 동료신뢰 및 협력과의 관계에 대한 국내논문이 부족하여 비교·고찰이 어려운 한계점이 있었다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 문제점을 보완하여 보다 심층적인 연구가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

■ 참고 문헌 ■

- 구동우, 정경일, & 어윤선. (2012). 호텔 팀조직의 팀응집성에 대한 선행요인 - 서번트 리더십과 리더신뢰 및 팀신뢰를 중심으로 -. *관광학연구*, 36(8), 71-97.
- 김명희. (2013). 외식상품 메뉴개발을 위한 변혁적 리더십이 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향. *한국의식산업학회지*, 9(3), 143-156.
- 김영구. (2005). 팀 동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 신뢰자 개인의 욕구를 중심으로. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김혁동. (2013). 학교장의 변혁적 리더십이 학습공동체에 미치는 영향 : 동료교사간 신뢰와 임파워먼트의 매개역할 중심. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 손문현. (2010). 호텔식음료매탁에서의 리더공정성이 직무성과와 협력행동에 미치는 영향: LMX와 신뢰의 매개효과. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 유희경, & 임연우. (2010). 여행사 직원이 인식하는 상사특성과 상사통제가 상사신뢰에 미치는 영향분석. *관광연구*, 25(3), 259-278.
- 윤대균. (2005). 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영희. (2008). 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 장록희, 이윤주, 박석규, & 박헌진. (2013). 뷔페레스토랑 관리자의 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. *관광학연구*, 37(1), 325-344.
- 조윤희. (2009). 산업재 시장에서 고객가치와 신뢰가 거래성과에 미치는 영향에 관한 연구: 브랜드 자산의 중요성을 중심으로. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 지성구, & 장성희. (2007). 호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향. *관광·레저연구*, 19(3), 87-105.
- 지성구, & 장성희. (2008). 호텔 종사원간의 관계요인이 동료신뢰와 성과에 미치는 영향. *관광연구*, 23(1), 23-42.
- 황정현. (2013). 가맹점사업자의 관계가치가 관계만족, 신뢰, 협력 및 순응의도에 미치는 영향에 관한 연구: 외식프랜차이즈를 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and

- manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. New York, NY: Sage.
- Boyer, G. B. (1999). Turning points in the development of male servant-leader. Unpublished doctoral dissertation.
- Chatman, J., & Barsade, S. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.
- Chen, C., Chen, X-P., & Meindl, J. (1998). How can cooperation be fostered? The culture effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Cosner, S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 248-291.
- Forcadell, F. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of moderation corporation cooperative. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 255-274.
- Girard, S. H. (2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents. Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Khalifa, M. (2012). A re-new-ed paradigm in successful urban school leadership: Principal as community Leader. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 424-467.
- Kiffin-Petersen, S. (2004). Trust: a neglected variable in team effectiveness research. *Journal of Management Organization*, 10(1), 38-53.
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Larson, C., & Lafasto, F. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. New York, NY: Sage.

- Laub, A. J. (1999), *Assessing the servant organization: Development of the servant organization leadership assessment(SOLA) instrument*, Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University.
- Livovich, M. P. (1999). An Investigation of servant leadership in public school superintendent in the state of Indiana. Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Sibley, S., & Michiel, D. (1982). An Exploratory ionvestigating of cooperation in a franchise channel. *Journal of Retailing*, 58(Winter), 23-45.
- Skinner, S., Gassenheimer, J., & Kelly, S. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(Summer), 174-193.
- Spears, L. (1995). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Yilmaz, C., & Hunt, S. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.

Received 5 April 2014; Revised 16 May 2014; Accepted 10 June 2014

A Study on the Relationship between Servant Leadership and Co-worker Trust, Cooperation in the Foodservice Industry

Jung Dae Goo

Department of Tourism, Baekseok University, Cheonan-si,
Chungnam, 330-704, Republic of Korea

Abstract

The fact that cooperation is an essential factor for foodservice industry success has been discovered by many business leaders. Success in entrepreneurial businesses depends upon cooperation. However, there has been a lack of studies done about cooperation in the service industry, particularly levels of cooperation among foodservice employees in an organization.

This study is designed to understand the antecedents, servant leadership and trust in co-workers that have a resulting influence on cooperation among foodservice employees.

To achieve the study objective, 191 valid questionnaires were statistically analyzed, using frequency analysis, factor, reliability analysis and multiple regression analysis.

The following is a summary of my verified analysis. First, servant leadership have a positive influence on trust in co-workers. Second, trust in co-workers has a positive influence on cooperation among foodservice employees positively.

key words : Servant Leadership, Co-Worker Trust, Cooperation, Foodservice Industry

사진

Jung Dae Goo is a professor of department of tourism, Baekseok University, Cheonan Korea. His research interests is on human resource management. Address: Department of Tourism, Baekseok University, Cheonan-si, Chungnam, 330-704, Republic of Korea e-mail) progoo@hanmail.net, phone) +82-41-550-2743