

서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구: 상사 신뢰 조절효과를 중심으로

김재봉
한국교통대학교 경영학과

A Study on the Influence of Servant Readership on Organizational Effectiveness: Revolved around Effect of Tuned from Confidence of Superior

Jae-Boong Kim

Dept. of Busines Administration, Korea National University of Transportation

요 약 경영환경이 급변하는 상황에서 조직은 과거에 비해 변화 지향적인 대응방식이 필요하고 조직의 존속 및 발전을 위한 효율적인 관리를 요구하고 있다. 전통적인 관리모델에 적용되지 못하므로 새로운 리더와 새로운 리더와 부하관계를 원하고 있다 현재 전세계적으로 경기불황이 지속되고 있으며, 이로 인한 소비위축으로 기업들은 많은 어려움에 봉착을 하고 있다. 기업들은 이렇게 끊임없이 변화하는 경영환경과 시장에 대한 체계적인 대응을 하지 못하면 결국 시장에서 도태되게 된다. 이로 인해 리더십의 중요성이 그 어느때보다도 높다고 할 수 있다. 본 연구에서는 서번트 리더십에 대한 선행연구들에 대하여 고찰을 하고, 이를 통해 서비스 산업에 종사자하는 종사자들을 대상으로 실증 분석을 수행하였다. 분석결과 서번트 리더십은 조직몰입과 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 효과는 상사의 신뢰에 영향을 받는 것으로 나타났다.

주제어 : 서번트 리더십, 조직몰입, 상사신뢰, 조직시민행동, 직무만족

Abstract Business organizations intend to survival in the global market with a dramatically changing environment, an efficiency management process is obviously needed. The traditional management ways can not follow the steps of the new world. In another word, leaders now have to focus on building a new employee-employer relationship. Globally, as the economic recession continues and consumption shrinks, companies face a lot of difficulties. Companies will, eventually, fall behind in the market unless they respond to this constantly changing business environment and market, systematically. Accordingly, the importance of leadership can be said to be highest ever. This study inquired into the preceding research on servant leadership and carried out an empirical analysis with the workers in the service industry. As a result of the analysis, it was found that servant leadership had positive impacts on organizational commitment and organizational citizenship behavior, and that the boss's trust affected the impact of servant leadership on organizational commitment.

Key Words : Servant Leadership, Organization Commitment, Superior Trust, OCB, Job Satisfaction

* 이 연구는 2015년 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임

Received 25 November 2014, Revised 26 December 2014

Accepted 20 January 2015

Corresponding Author: Jae-Boong Kim

(Korea National University of Transportation)

Email: jbkim@ut.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

전 세계적으로 장기적인 경기침체가 계속되고 있으며, 이로 인해 국가나 기업들은 살아남기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 국가의 경우는 경기를 부양할 수 있는 다양한 정책들을 내놓고 있지만, 그 실효성은 아직까지는 미지수이다.

기업들의 경우는 경기불황이 지속적으로 이어지면, 결국 소비위축으로 이어지게 되어 기업의 생존에 지대한 영향을 미치게 된다. 이러한 상황속에서 기업들은 끊임 없이 변하는 경영환경과 시장에 대한 체계적인 대응을 하지 못하면 시장에서 도태되게 된다.

따라서 리더십의 중요성이 그 어느때 보다도 높다고 할 수 있겠다. 리더십은 과거에도 중요하게 논의된 과제이며, 현재에도 중요한 과제로서의 역할을 하고 있다. 드러커(2010)는 미래경영에서 지식정보화시대에서는 더 이상 기업내에서 상사와 부하의 구분이 없을 것이며, 지시와 감독이 통하지 않을 것이라고 주장하였다[1].

이를 통해 확인할 수 있는 것은 과거와는 다르게 현대 시대에서는 리더라는 우월한 지위를 이용하여 부하들을 다스리고 이끌어가는 위치에서 부하들의 능력과 역량을 키워줄 수 있으며 헌신을 하고 섬길 수 있는 능력이 필요하게 되었다. 이것이 바로 서번트 리더십이다.

리더십은 기업이 환경의 변화에 대한 적응과 생존을 위해서 조직구성원들의 역량을 집중과 증대, 유발시킬 수 있는 매우 중요한 요인이다. 최근에 리더십은 직접적인 감독과 통제에 근거하기보다는 자율성(autonomy)과 창의성(creativity)에 입각하여 전체적인 방향과 범위, 종업원들의 직무나 또는 조직에의 몰입(invovement)을 증대시킬 수 있는 탄력적인 리더십이 요구되고 있다[2]

서번트 리더십은 일반적인 리더십에서 정의되고 있는 리더 중심의 통제 및 지시가 아닌 서번트라는 곳에 초점을 맞추고 있는 새로운 패러다임으로써 핵심적인 역할을 수행하고 있으며, 서비스 조직의 특성에도 잘 부합되는 리더십이라고 할 수 있다.

전통적인 리더십은 대부분 탑다운 방식으로 특별한 권위를 가지고 조직을 이끌어 나가는 주도자적인 역할에 초점이 맞추어져 있다면, 서번트 리더십은 리더가 조직의 구성원들을 섬기고 리더의 신뢰를 기반으로 하여 공감대의 형성을 통해 기업의 궁극적인 비전의 달성을 이

를 수 있도록 해주는 리더십이라는 점에서 전통적인 리더십과는 차이가 있다고 할 수 있다.

최근 서번트 리더십에 대한 관심이 증가를 하고 있다. 서번트 리더십이란 조직의 구성원들을 이끌어 가는 일반적인 리더십이 아닌 섬기는 것을 우선시하고 있으며, 개인 및 조직에 서비스에 대한 관심을 확대하고 이를 통해 리더십을 발휘하는 실용주의적인 철학이라고 할 수 있다.

그러나 이러한 관심에도 불구하고 서번트 리더십에 대한 서비스 기업들 대상으로 한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 서번트 리더십, 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 상사신뢰에 대한 선행 연구를 통하여 첫째, 서번트 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동의 관계를 규명하고, 둘째, 조직구성원들이 지각하고 있는 상사신뢰는 서번트 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에 대한 조절효과를 실증 연구를 통해 살펴보고자 한다.

현재 많은 분야에서 서번트 리더십에 대한 연구가 진행 되고 있으나, 직접적인 측정을 통한 검증은 분석한 연구는 부족한 편이다. 이에 본 연구에서는 서번트 리더십에 대한 선행연구들에 대하여 고찰을 하고, 이를 통해 서비스 산업에 종사자하는 종사자들을 대상으로 실증 분석을 수행하였다.

2. 이론적 배경

2.1 서번트리더십

서번트 리더십은 이미 오래전부터 인류 역사를 통해 인간의 관계속에서 존재해 왔다고 할 수 있으며, 가장 훌륭한 모델은 성경속의 예수그리스도라고 할 수 있다.

Greenleaf(Robert K.)가 1970년 리더로서의 서번트라는 논문을 발표[3]하고, AT&T 교육을 위해 저술한 서번트 리더십이 나오게 되면서 학문적으로 관심을 받게 되었다. Greenleaf(1991)는 타인을 위해 봉사하기 위해 조직구성원, 고객, 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 것을 서번트 리더십이라고 정의하였다[4].

서번트 리더는 다른 리더와는 다르게 섬기는 것을 우선시하며, 다른 사람을 섬기고 싶어하고 우선시 하는 사

람들의 자연스러운 감정으로부터 시작된다고 할 수 있다. 일반적으로 사람들은 특별한 선택을 통해 리더가 되고자 열망을 한다. 대부분 권력을 차지하기 위함이나 물질적인 이득을 위해 리더가 되고자 하는 것과는 차원이 다르다. 중요한 것은 섬기는 것을 먼저 실행을 하고 그 이후에 자연스럽게 따라오게 하는 것이 서번트 리더십이다[3].

일반적으로 서번트 리더가 가지고 있는 특성은 경청, 감정이입, 치유, 설득, 청지기, 헌신 등이 있다. 경청은 다른 사람들의 말을 듣는데 많은 노력을 기울이는 것을 의미하며, 감정이입은 다른 사람의 입장에서 생각 및 이해하고 감정의 이입을 통해 다른 사람을 위해 노력을 하는 것을 의미한다. 치유는 서번트 리더십에서도 중요한 부분이다. 치유라는 과정을 통해 상대방의 변화를 가능하게 하기 때문이다. 청지기는 다른 사람을 섬기는 태도에 기반한 가치관이라고 할 수 있으며, 헌신은 다른 사람을 위해 대가없이 노력을 하는 가치관이라고 할 수 있다[5].

이관웅(2010)은 서번트 리더십의 특성을 7가지로 분류하였다[6].

- (1) 자신을 서번트 또는 지원자로 인식한다.
- (2) 조직에서 가장 가치있는 자원은 사람이라고 인식한다.
- (3) 늘 학습하는 태도를 보인다.
- (4) 먼저 경청한다.
- (5) 설득과 대화로 업무를 추진한다.
- (6) 커뮤니티 형성을 지원한다.
- (7) 권한위임을 통해 리더십을 공유한다.

2.2 상사신뢰

사전적인 의미에 따르면, 신뢰란 '믿고 의지함'이다 신뢰는 규범만큼 강한 규제력을 가지고 있는 것은 아니지만 채차 신뢰관계가 형성되면 상대의 기대를 벗어나는 행위는 억제한다. 그것에 의해 상대의 행위를 예측할 수 있게 된다. 신뢰가 상대의 행위를 예측할 수 있게 할뿐만 아니라 예기(豫期)할 수 있게 한다는 것을 지적한 것은 N. 루만(Niklas Luhmann)이었다. 행위자는 상대의 행동을 예측할 수 있을만큼 충분한 정보를 가지고 있지 않기 때문에 신뢰가 필요하다. 신뢰는 수증의 많은 정보를 이

용함으로써 상대의 행동을 예기할 수 있게 한다[7].

신뢰는 기업 및 조직의 운용을 이전보다 더 효율적으로 만드는 역할을 수행하게 하며, 성공적인 업무를 달성을 할 수 있도록 하는 촉진제와 같은 역할을 수행하게 된다고 할 수 있다[8].

Diffie-Couch(1984)는 조직의 구성원들에 대해 정당한 사유 없이 불신을 하게 된다면, 조직 구성원의 몰입을 감소시키고, 이를 통해 근로 의욕이 저하로 이어지게 되며, 결국에는 타 회사로의 이직율이 높아진다고 주장을 하였다[9].

Kimeyer(1987)는 조직에서 상사와 부하간의 커뮤니케이션에서 신뢰의 중요한 역할에 대해 강조를 하였으며, 신뢰는 커뮤니케이션의 핵심이 되는 정보의 양을 증가시키며, 긍정적인 정보 뿐만 아니라 부정적인 정보도 공개시키는 중요한 역할을 담당하고 있다고 하였다[10].

Lewicki(1990)는 부하들의 상사에 대한 신뢰는 상사의 행위에 대한 확신 있는 행동의 결과로서의 긍정적인 기대로 정의를 하였다[11]. Mayer(1995)는 조직의 다른 구성원들이 자신에게 해를 끼치지 않는다는 믿음에 기반하여, 자신 뿐만이 아니라 다른 사람들의 위협을 감수하는 행동이 신뢰라고 정의하였으며[12], Zand(1997)는 신뢰란 직접적으로 통제할 수 없는 믿음을 증가시키는 것으로 만약 다른 사람이 이러한 믿음을 악용한다면 어느 정도는 피해를 받을수 있는 위협을 항상 내포하고 있다고 주장하였다[13].

2.3 조직의 유효성

2.3.1 직무만족

개인의 주관적인 정서에 대한 반응 또는 개인에게 주어 진 직무에 대하여 개인들이 가지고 있는 만족의 정도를 직무만족이라고 할 수 있다. Bently & Remple(1970)는 개인이 주어진 직무 상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려고 할 때 갖게 되는 직업적 관심, 열외라고 정의 하였다[14]. McCormick & Tiffin(1974)는 조직 구성원들에 의해 유지되는 태도의 특정한 하위 단위로 직무에 대해 조직 구성원들이 갖는 감정적인 반응이라고 주장하였다[15]. Locke(1976)는 직무만족을 개인의 직업을 평가하거나 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서적 상태라고 주장하였다[16]. 직무만족은 조직구성원의 긍정적인 행동에 영향을 주며, 조

직 성과에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직이나 개인의 입장에서는 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다[17].

Smith(1955)는 직무만족이란 한 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 감정의 총화 또는 감정의 균형 상태에서 기인하는 하나의 태도라고 하였으며[18], Alderfer(1972)는 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 일련의 태도로써 직무를 수행한 결과로 충족되는 유쾌한 정서적인 상태 또는 태도로서 건강, 귀속, 성장 등 제반욕구의 차원이 포함된다고 주장하였다[19].

Gilmer(1966)은 직무에 대한 만족과 불만족은 자신의 직무에 대해 관련이 있는 다양한 요인 또는 일반적으로 개인이 가지고 있는 여러 가지 태도에 대한 결과라고 주장을 하였다[20].

Longest(1976)는 조직의 구성원이 자신의 직무에 대해 느끼는 지속적인 상황이며, 조직 구성원이 직무에서 기대하고 경험할 수 있는 차이점을 인식하는 것이 직무만족이라고 주장하였다[21]. 일반적으로 긍정적 태도를 가진 사람은 만족을 느끼고, 부정적인 태도를 가진 사람은 불만족을 느낀다고 할 수가 있다.

2.3.2 조직몰입

조직몰입에 대한 합의된 정의는 아직까지 없으며, 학자들의 연구특성과 목적에 따라 다양하게 정의되고 있다.

Sheldon(1971)은 개인의 정체성을 조직에 연결하고 또는 조직에 대한 남다른 애착을 가지도록 하는 조직의 심리적인 결속을 조직에 대한 긍정적 평가 또는 조직의 목표에 일치시켜 자발적으로 일하고자 것을 조직몰입이라고 정의하였다[22].

Buchanan II(1974)은 조직의 목표와 가치관을 자신의 것으로 인식(identification)하고, 자기의 역할 및 활동에 있어 심리적인 관점에서 몰두하거나 전심인 몰입 또는 조직에 대한 애착과 조직에 대한 긍정적인 감정을 나타내는 충성심 등이 조직 몰입이라고 주장을 하였다[23].

Scholl(1981)은 개인이 조직의 구성원으로 남아서 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이며 자발적인 행동을 하도록 하는 잠재적인 힘을 조직몰입이라고 주장하였다[24]. 인생을 살아가는 동안 한 개인이 특정한 시점의 전환기에 처할 수 있는 상황에서 조직몰입, 만족, 성과 등이 급격히 저하되는 상황에 처하게 된다면, 이러한 상황을 극

복할 수 있는 효과적인 방법이 바로 조직몰입이라고 주장을 하였다[25,26].

조직몰입에 대한 이러한 개념속에는 첫째, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 간한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위하여 애쓰려는 의사, 셋째, 조직의 구성원으로써 남아있으려는 강한 의욕을 들 수 있다[27]. 이는 조직이 성공하고 번창하게끔 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적인관계라는 점에서 조직성과를 높여야 하는 조직 관리자에게는 매우 중요한 개념이다[28].

2.3.3 조직시민행동

조직시민행동이란 공식적인 자신의 업무도 아니고 이에 따른 적절한 보상도 없지만, 자신이 속한 조직을 위해 자발적으로 수행하는 다양한 활동을 의미한다. 일반적으로 조직시민행동에는 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신의 5가지 요소가 있다. 이타성은 도움을 필요로 하는 다른 사람에게 아무런 대가없이 자발적으로 나서서 도와주는 행동을 의미하고, 양심성은 자신의 양심에 따라 행동을 하는 것으로 암묵적인 규칙과도 같은 것이다. 스포츠맨십은 어떠한 일을 수행하던지 간에 정당당당하게 행동을 하는 것을 말하며, 예의성은 의견조율이 필요한 상황이라면 사전에 동의를 구하는 것으로 상대방에게 예의를 갖추는 것을 말한다. 시민정신은 조직내의 공식적, 비공식적인 활동에 적극적으로 참여를 하고 행동을 하는 것을 말한다.

Organ(1988)은 조직의 공식적인 보상시스템에 의해서는 직접적, 그리고 구체적으로 보상되지 않는 종업원의 자발적인 행동으로 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인행동으로 조직시민행동을 정의하였다[29]. 조직시민행동에 관한 연구 초기에는 조직시민행동의 구성요소에 관한 연구가 주를 이루었다고 할 수 있다[30].

Smith et al.(1983)는 이타주의, 일반화된 순응으로서 조직시민행동의 구성요소를 파악하였으며[31], Graham(1991)은 규칙준수, 이타주의, 우월성 추구, 충성심, 시민정신을 구성요소로 보았으며[32], McKenzie et al.(1998)은 이타주의, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신을 조직시민행동의 구성요소로 제시를 하였다[33]. 그러나 양심성과 예의성은 이타주의와는 개념적인 구분에 있어 모호성을 가지고 있어 조직시민행동의 구성요소에서 제외되고 있는 실정이다[34]. 조직시민행동은 서비스품질, 고

객만족, 생산성 등에 긍정적인 영향을 미치며 신뢰, 변혁적 리더십, 리더십 유효성, 조직몰입, 직무만족 등의 영향을 받아 형성되는 것으로 보고되고 있다[34,35].

2.4 선행연구

서번트 리더십과 조직의 유효성에 관한 선행연구는 다음과 같다. 서번트 리더십을 이타적 소명, 총명성, 감정적 치유, 조직의 청지기 정신, 역량강화 등 5가지 요인과 리더신뢰, 직무만족, 고객지향성 간의 관계를 분석하였다[36]. CEO의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하였다[37].

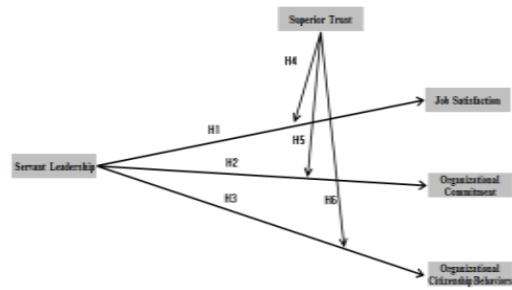
정은주, 안정선(2009)은 사회복지관에서 서번트 리더십이 직무만족과 조직의 내부 서비스질에 미치는 영향에 대해 분석을 하였다[38]. 서번트 리더십이 직무만족과 내부서비스질에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부서비스질이 직무만족에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십과 직무만족과의 관계가 내부서비스질에 의해 매개되고 있다는 것이 검증되었다. 장상국(2012)은 서번트 리더십과 신뢰구간에서 서번트 리더십의 구성요소인 경청, 자율, 겸손에서 경청과 자율이 신뢰에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 자율과 직무만족에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났[39].

3. 연구모형 및 가설 설정

3.1 연구모형

본 연구는 연구목적에 따라 SEM(구조방정식) 모형을 통해 인과관계를 파악하고자 한다. 이에 서비스 기업인 J사를 중심으로 서번트 리더십이 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 확인을 하고, 상사의 신뢰가 서번트 리더십과 조직의 유효성 간에 매개효과를 가지는지를 검증하고자 한다.

리더십은 종종 어떤 하나의 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로도 정의할 수 있다. 올바른 상사의 리더십은 조직의 구성원에게 긍정적인 영향 및 마인드를 심어줄 뿐만 아니라 긍정적인 행동을 일어나게 한다. 이러한 상사의 행동들은 조직의 구성원들의 행동에 영향을 줄 것으로 보인다.



[Fig. 1] A Summary of Research Model

또한 서번트 리더십과 직무만족간의 관계를 분석한 연구를 살펴보면, 서번트 리더십이 높을수록 직무만족이 높아진다는 결과가 도출되었다[40,41,42]. 즉, 전통적인 리더십과는 다르게 섬김을 중요시하는 서번트 리더십은 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 이러한 면을 고려하여 다음 가설을 설정한다.

- H1. 서번트 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2. 서번트 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H3. 서번트 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Podsakoff et al.(1990)는 리더십이 종속 변수에 영향을 미치는 과정에서 신뢰는 잠재적인 매개 변수로서의 역할을 수행한다고 주장을 하였다[43]. 서번트 리더는 술선수범하여 봉사를 하며, 자신들이 직면한 문제들에 대해 이해하고 경청하며, 부하들에게 학습기회를 부여하고 동시에 유능한 부하로의 육성을 가능하게 하기 때문에 상대적으로 조직의 구성원들은 자신들이 가지고 있는 가치와 목표를 조직목표와 동일시하여 조직의 구성원으로 서 남아 있기를 바라며, 조직에 정서적 애착과 일체감을 가지고 몰입하며, 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않을 것이다[44].

Mayer et al.(2008)은 서번트 리더십과 직무만족간의 영향 관계를 살펴보고았으며, 조직의 공정성을 매개효과로 하여 분석을 수행하였다[45]. 최동주(2008)는 독립변수인 서번트 리더십(이타적 소명,치유,지혜,설득,청지기정신)이 종속변수인 조직몰입간에 매개변수인 신뢰가 종속변

수에 대하여 직간접적으로 부분적인 매개효과가 있다고 하였다[46]. 일반적으로 서번트 리더십이 조직의 유효성에 영향을 미치기 위해서는 신뢰가 더해진다면 그 효과는 더욱 증대될 것으로 보이며, 선행연구들에서 검증된 바와 같이 종업원들이 상사에 대한 신뢰가 높을수록 서번트 리더십이 효과를 증대시켜 조직의 유효성에 큰 영향을 미친다는 것을 고려하여 다음 가설을 설정한다.

- H4. 서번트 리더십은 직무만족에 미치는 관계는 상사의 신뢰에 영향을 받을 것이다.
- H5. 서번트 리더십은 조직몰입에 미치는 관계는 상사의 신뢰에 영향을 받을 것이다.
- H6. 서번트 리더십은 조직시민행동에 미치는 관계는 상사의 신뢰에 영향을 받을 것이다.

〈Table 1〉 Scale items, Factor Loadings and Reliability

	Loading	Composite Reliability	Cronbach's alpha	AVE
Servant Leadership 1	0.8275	0.9555	0.9486	0.6616
Servant Leadership 2	0.8339			
Servant Leadership 3	0.7910			
Servant Leadership 4	0.8464			
Servant Leadership 5	0.8300			
Servant Leadership 6	0.8369			
Servant Leadership 7	0.7273			
Servant Leadership 8	0.8485			
Servant Leadership 9	0.8041			
Servant Leadership 10	0.8516			
Servant Leadership 11	0.7385			
Superior Trust 1	0.9144	0.8752	0.7858	0.7033
Superior Trust 2	0.8887			
Superior Trust 3	0.6957			
Organizational Commitment 1	0.8061	0.9110	0.8842	0.6315
Organizational Commitment 2	0.7574			
Organizational Commitment 3	0.8975			
Organizational Commitment 4	0.8089			
Organizational Commitment 5	0.7486			
Organizational Commitment 6	0.7387			
OCB 1	0.7588	0.8645	0.8220	0.5123
OCB 2	0.7010			
OCB 3	0.8087			
OCB 4	0.7314			
OCB 5	0.5595			
OCB 6	0.7270			
OCB 7	0.5244			
Job Satisfaction 1	0.8585	0.8975	0.8481	0.6870
Job Satisfaction 2	0.8767			
Job Satisfaction 3	0.8111			
Job Satisfaction 4	0.7644			

3.2 조작적 정의

본 연구는 서번트 리더십이 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 대한 인과관계를 검증하는데 주된 목적이 있다. 각 측정문항은 선행연구에서 사용된 문항의 고찰을 통해 선별하였으며, 본 연구에 적합하도록 문항을 수정하였다. 서번트 리더십은 Barbuto & Wheeler(2006), 최동주(2008), 김종구(2008)의 연구를 참고하였으며, 상사신뢰는 Cook & Wall(1980), 최동주(2008), 조직유효성 중 직무만족은 Locke(1976), Podsakoff et al.(1998), 신용세, 김선배(2013), 조직몰입은 Sheldon(1971), Buchanan II(1974), 김재봉(2008), 신용세, 김선배(2013)를 참조하였다.

조직시민행동은 van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)와 윤만희(2000), 김재봉(2011)의 연구 결과를 참조하였다.

4. 연구방법

4.1 표본의 특성 및 분석 방법

본 연구에서는 연구모형의 검증을 위해 Smart PLS 2.0을 사용하였다.

PLS는 표본 크기와 잔차 분포에 대한 요구 사항이 비교적 엄격하지 않으며[50], 측정항목과 구성개념 간의 관계가 조형지표인 모델을 분석할 수 있기 때문에 PLS 기법이 적합하다고 판단되어 이를 이용하였다.

본 연구의 조사대상은 서비스업에 종사를 하고 있는 직장인들이다. 본 연구를 위해 2014년 10월10일~25일 설문지 160부를 배포하였고 회수한 설문지 중 일부 문제가 있는 것을 빼고 140부를 선택하여 최종 분석에 사용하였다.

본 연구의 조사대상 기업은 서비스업을 하고 있는 J사를 대상으로 하였다. 경력은 3.14년으로 나타났으며, 남성 종사자 88.3%, 여성 종사자 11.7% 여성보다는 남성이 많은 조직의 형태를 보이고 있으며, 연령층은 20대 39.6%, 30대 46.1%, 40대 이상 14.3%로 나타났다.

학력사항으로는 고졸 70.8%, 전문대졸 11.7%, 대졸 16.2%, 대학원졸 1.3%로 나타났으며, 전반적으로 고졸이 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

4.2 측정요인의 타당성 분석

PLS 분석에서는 측정문항과 구성개념에 대해 내적일

관성(internal consistency), 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity)검증을 요구한다. 내적 일관성은 반영지표(reflective indicator)를 대상으로 Fornell & Larcker(1981)의 복합신뢰도(composite reliability)와 신뢰성으로 검증하였다[51].

조형지표(formative indicator)는 내적 일관성 검증에서 제외하였다. 왜냐하면 조형지표는 설문문항들 간의 상관관계가 필요조건이 아니어서 내적 일관성을 규명할 필요가 없기 때문이다[52].

검증결과, 복합신뢰도는 Nunnally(1987)이 주장하는 기준치인 0.7이상으로 나타났고, 신뢰성 검증에 널리 사용되는 크론바하 알파 값은 Nunnally(1987)가 주장하는 기준치 0.7이상으로 나타났다[53].

집중타당성은 AVE(Average Variance Extracted)와 구성개념에 대한 요인적재값으로 검증하였다. AVE는 Fornell & Larcker(1981), Chin(1995)등이 주장하는 기준치인 0.5이상으로 나타났고, 구성개념의 요인적재값은 일부 항목을 제외하고는 모두 Fornell & Larcker(1981)의 검증 기준치인 0.7 이상으로 나타났다<Table 1>.

판별타당성은 구성개념 간의 상관계수 값들의 대각선 축에 표시되는 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념 간의 상관계수 값보다 큰것인지 여부로 검증한다[51]. 분석결과, AVE의 제곱근 값 중 가장 작은 값(0.7158)이 가장 큰 상관계수 값(0.6772)보다 상회하였다.

확인적 요인분석을 통해 판별타당성을 검증해 볼 수도 있다. 확인적 요인분석에서는 구성개념에 대한 요인적재값이 다른 구성개념에 대한 요인적재값 보다 커야 하는데, 분석결과 모든 설문문항이 본 요건을 모두 충족하였다<Table 2>.

<Table 2> Latent Correlation and Square Root of AVE

Servant Leadership	0.8134				
Superior Trust	0.5663	0.8386			
Organizational Commitment	0.5651	0.5015	0.7947		
Organizational Citizenship Behaviors	0.5071	0.4891	0.6772	0.7158	
Job Satisfaction	0.1108	0.2133	0.3291	0.2248	0.8288

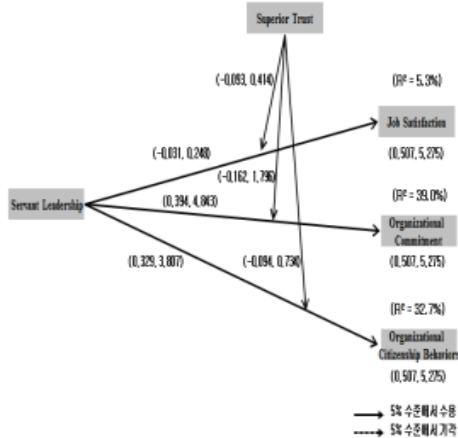
이상과 같이, 본 연구모델에 사용된 구성개념과 측정 문항에 대한 내적일관성, 집중타당성, 그리고 판별타당성을 검증한 결과, 기준 요건을 대부분 충족시켰기 때문에 본 모형은 구조모형 분석에 적합한 것으로 나타났다.

4.3 가설의 검증결과

본 연구모형의 PLS 분석결과는 [Fig. 2]와 같다.

PLS 분석에서 경로 모델의 설명력은 분산설명력(explained variance)인 R²값으로 표현된다[54]. PLS의 R²분석결과, 조직몰입에 대한 효과는 39.0%, 조직시민행동에 대한 효과는 32.7%를 설명하였다. 그러나 직무만족에 대한 설명력은 5.3%로 나타나 설명력이 약한 것으로 나타났다.

직무만족을 제외한 나머지 두 요인이 Falk & Miller(1992)가 제시한 적정 검증력 10%를 상회하는 것으로 나타났다[55]. PLS 분석을 통해 경로계수와 경로계수의 유의성을 검증하였다.



[Fig. 2] A Summary of Hypothesis Testing

이를 위해 전체표본을 이용하여 구조모형에 대한 경로계수를 구하고, PLS에서 제공하는 부스트랩 방식을 이용하여 경로계수의 t값을 산출하였다. <Table 3>은 이러한 분석결과를 요약한 것이다. 분석결과를 연구가설 순서대로 살펴보면 다음과 같다.

<Table 3> Path Coefficient and t-Value

Path	Coefficient	t-value	Result
H1 : Servant L → JS	-0.031	0.248	reject
H2 : Servant L → OC	0.394	4.843	accept
H3 : Servant L → OCB	0.329	3.807	accept
H4 Servant L * ST → JS	-0.093	0.414	reject
H5 :Servant L * ST → OC	-0.162	1.796	accept
H6 Servant L * ST → OCB	-0.094	0.734	reject

서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설2(H2), 서번트 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설3(H3)은 모두 수용되었다. 그러나 서번트 리더십이 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설1(H1)은 기각되었다. 또한 상사신뢰의 조절효과에 대한 가설에서는 서번트 리더십과 조직몰입의 관계에서 상사신뢰(H5)는 조절효과가 있는 것으로 나타났으나, 서번트 리더십과 직무만족의 관계(H4), 서번트 리더십과 조직시민행동과의 관계(H6)에서는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

5. 결론

리더십은 고금을 막론하고 현재까지도 논의가 되고 있는 몇 안되는 개념중의 하나이며, 한 연구에 따르면, 리더십의 정의는 약 700개가 넘는 것으로 알려져 있다. 전통적인 리더십의 경우는 대부분 탑다운 방식을 취하고 있으며, 단일 조직 체계를 통하여 진행되고 있다. 그러나 최근 조직의 규모가 점차 슬립해지고, 다양한 환경변화가 일어나면서 바텀업 방식을 취하는 경우가 있다. 바로 서번트 리더십이다.

서번트 리더십이란 내가 아닌 다른 사람의 성공 및 성장을 위해서 남을 위해 봉사하면서 영향력을 발휘하는 것이며, 기업에서는 조직 구성원들의 목표 달성 뿐만 아니라 직무와 관련하여 개개인이 성공 및 성장을 할 수 있도록 지원 및 배려하는 일련의 활동이라고 하고 있다.

이에 본 연구에서는 서번트 리더십을 독립변수로, 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 종속변수로, 상사신뢰를 조절변수로 사용하여 분석을 수행하였다.

분석결과는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 섬기는 자세에서 시작하는 서번트 리더십은 조직 구성원들에게 상사를 존경하는 마음을 가지게 하고, 결국에는 몰입도를 높여주는 것으로 나타났다. 전통적인 리더십의 경우는 권위적인 자세 및 태도에서 발생을 하고 부하들을 이끌어 나간다는 것이 강점이었으나, 최근의 조직 추세에 따라 부하들의 입장에서 생각을 하고 대우를 해준다고 하면, 그만큼 조직 몰입도는 높아질 것이다.

둘째, 서번트 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 부하들은 공식적인 보상이 없다고 한다면 자발적으로 본인의 업무가 아닌 일을 하려고 하지 않는다. 그러나 상사가 섬김의 자세로 부하들을 위해준다면 구체적인 보상 시스템이 존재를 하지 않아도 부하들이 자발적으로 나서서 조직을 위해 일하게 된다.

셋째, 서번트 리더십은 조직몰입에 미치는 관계는 상사신뢰에 영향을 받는 것으로 나타났다. 서번트 리더십이 조직몰입에 긍정적이 영향을 미치는 것이 일반적이기는 하지만, 상사에 대한 신뢰가 높다고 한다면 그 효과는 더욱 증대될 것으로 보여진다. 보통 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 대한 만족이 높아진다는 많은 선행연구의 결과와 일치하는 결과이다.

넷째, 서번트 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대부분의 선행연구에서는 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 기각이 되었다. 이러한 결과가 도출된 이유는 조직의 특성에 기인한 것으로 보인다. 설문 조사 대상 기업인 J사의 경우는 이미 의사결정에 대한 권한을 일부 인정을 하고 있으나, 아직까지는 서번트 리더십이 아닌 전통적인 리더십을 강조하고 있어 이러한 결과가 도출된 것으로 보인다. 다섯째, 서번트 리더십은 직무만족에 미치는 관계는 상사신뢰에 영향을 받지 않았으며, 서번트 리더십은 조직시민행동에 미치는 관계는 상사신뢰에 영향을 받지 않았는 것으로 나타났다.

본 연구의 학문적 시사점으로는 서비스 기업인 J사를 대상으로 실증 분석을 수행하였다는 점이다. 그동안 많은 연구들이 있었지만, 서비스 기업을 대상으로 한 연구는 부족하기 때문에 충분한 가치가 있을 것으로 보인다.

또한 본 연구는 기존의 선행연구들과 차이점이 있다. 기존의 선행연구들과는 다르게 조직의 유효성의 변수로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 사용하였으며, 상사의 신뢰를 사용하여 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 주는 변수들에 대해 조절효과를 분석하였다. 또한 분석 방법으로 PLS를 사용하여 구조모형으로 분석한 것과 조직의 유효성에 영향을 주는 요인의 인과관계에 대해 실증 분석을 시도한 것이 가장 큰 기여점이라고 할 수 있다.

그러나 이러한 공헌에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 연구대상 및 표본을 특정한 서비스 기업으로 한정하고 있어 이를 일반화하는데 있어 한계가 있을 것으로 보인다. 둘째, 조직의 유효성에 영향을 주는 다양한 요인들을 고려하지 못하였다는 점이다. 일반적으로 서번트 리더십 외에도 카리스마 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 임파워링 리더십 등이 있다. 향후 연구에서는 서번트 리더십 외의 다양한 리더십의 유형을 독립변수로 추가 설정을 하고 조직의 유효성에 영향을 미치는 변수로 상사의 신뢰외에 자기효능감, 흡수능력 등의 다양한 변수에 대한 체계적인 연구와 분석이 필요하며, 각 요인들간의 인과관계에 대한 분석도 필요할 것으로 보인다.

ACKNOWLEDGMENTS

The research was supported by a grant from the Academic Research Program of Korea National University of Transportation in 2014

REFERENCES

- [1] Peter F. Drucker, *Managing for the Future*, Truman Talley Books, 1992.
- [2] Kim, Jae-Boong, The relationship between leadership traits, Team climate and creative behavior of organizational member's - the moderating effect of self-efficacy, *Management education review*, 70, pp. 495-522, 2011.

- [3] Greenleaf, R. K., *The Servant As Leader*, 1970. <http://www.leadershiparlington.org/pdf/TheServantasLeader.pdf>
- [4] Greenleaf, R. K., *The servant as leader*. Indianapolis, 1991. IN: *The Robert K. GreenleafCenter*. [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf].
- [5] Greenleaf, R. K., *The Servant-Leader Within: a Transformative Path* New York: Paulist Press, 2003.
- [6] Lee, Kwan Ung, *The Secret of Servant Leadership*, Nexus BIZ, 2010.
- [7] Niklas Luhmann, *Trust and Power*, Chichester: Wiley, 1979.
- [8] Fukuyama, F., *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, The Free press, 1999.
- [9] Diffie-Couch, P., *Building a feeling of trust in the company*. *Supervisory Management*, 29, pp. 31-36, 1984.
- [10] Kimeyer, S. L. & Lin, T., *Social Support: Its relationship to observed communication with peers and superiors*. *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 138-151, 1987.
- [11] Lewicki, B. Barry, & D.M. Saunders, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. McGraw-Hill Irwin, 1990.
- [12] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. , *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20, pp. 709 - 734, 1995.
- [13] Zand, D. E., *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Pres, 1997.s
- [14] Bentley, R.R. & Remple. A.M., *Manual for Purdue Teacher Opinionnaire*. Bloomington, IN, Indiana University Press, 1970.
- [15] McCormick, Ernest J. & Joseph Tiffin, *Industrial psychology* , Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1974.
- [16] Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.).*Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297 - 1349, 1976.
- [17] Kim Joong Gu, *A study on an effect of servant leadership on the employees' job satisfaction and their confidence on senior officials : based on the system of cooperative association*, Yonsei University, 2009
- [18] Smith, H., *Psychology of Industrial Behaviour*, New York, Mcgraw Hill, 1955.
- [19] Alderfer C., *Existence, Relatedness and Growth*, New York: The Free Press, 1972.
- [20] Gilmer, B.H., *Industrial Psychology*, 2nd. ed, McGraw-Hill, 1966.
- [21] Longest, B. B. Jr., *Job Satisfaction R. N in the Hospital Setting*, *Journal of Nursing Administration*, 46. pp. 17-32, 1976.
- [22] Sheldon, Mary E., *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 143-150, 1971.
- [23] Buchanan II, B., *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 353-546, 1974.
- [24] Scholl, R. W., *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force*, *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 589-599, 1981.
- [25] Levinson, S. J., *A conception of adult development*. *American Psychologist*. 41(1), pp. 3-13, 1986. Retrieved from <http://www.imamu.edu.sa/topics/IT/IT5206/A%20conceptions%20of%20Adult%20Development.pdf>
- [26] Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. , *Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super*. *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 117-133, 1989.
- [27] Shin Yu Gun, *Organization Development*, Dasan, 1986.
- [28] Kim, Jae-Boong, *The Relationships of The ESOP, Psychological Ownership and Organizational Commitment*, *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(3), pp. 913-934, 2008.

- [29] Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [30] Lee Soon-Gu, Influence of Leadership of Hotel Organization on Leadership effectiveness and Organizational Citizenship Behaviors (*International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(3), pp. 129-142, 2008.
- [31] Smith, H. P., D. W. Organ & J. P. Near, Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653-663, 1983.
- [32] Graham, J., An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270, 1991.
- [33] McKenzie, S. B., P. M. Podsakoff & M. Aheame, Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62, pp. 87-98, 1998.
- [34] Lee Soo Kwang, The Impact of Multi-Form Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior - The Moderating Role of Self-Efficacy, *JSI*, 4(2), pp. 1-15, 2008.
- [35] Organ, D. W. & K. Ryan, A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, pp. 775- 802, 1995.
- [36] Jang Won il, A Study on the Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction and Customer Orientation in Social Welfare Organizations: Focusing on the Mediating Effect of Leader Trust, *JHY*, 4, pp. 457-474, 2012.
- [37] Yong-Se Shin, Sun-Bae Kim, The Effects of CEO's Leadership on the Organizational Effectiveness, *JOURNAL OF DIGITAL CONVERGENCE*, 11(4), pp. 165-175, 2013.
- [38] Jung Eun Joo, An Jung Sun, The Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction at the Community Welfare Centers in the area of Seoul : Mediating Effect of Internal Service Quality, *Journal of Korean social welfare administration*, 11(3), pp. 339-369, 2009.
- [39] Jang Sang Kook, A Study on the impact on the job satisfaction of members of Servant Leadership, Pukyong National University, 2012.
- [40] Back Kyung Sook, Teacher's Perspectives on Job Satisfaction and Perceived Servant Leadership in an Early Childhood Educational Institution, *The Korean Society of Child Studies*, 27(1), pp. 67-79, 2006.
- [41] Eun Ju Yi, Kwang Jum Kim, Original Articles : A Study on the Effects of Servant Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hospital Employees, *orean journal of hospital management*, 11(2), pp. 1-15, 2006.
- [42] Kab Soo Pyo, Young Hee Lee, The Perception of Youth Leaders on the Servant Leadership of Youth Welfare Organization Superintendent and Its Effects to their Job Satisfaction and Organization Absorption, *Korean journal of youth studies*, 14(2), pp. 355-380, 2007.
- [43] Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R., Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142, 1990.
- [44] Kim Yong Hwak, *Servant Leadership and Organizational Commitment: The Roles of Empowerment and Trust in Leader*, Yeungnam University, 2010.
- [45] Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F., Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, pp. 180-197, 2008.
- [46] Choi Dong Joo, A Study on the Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment : Focused on the Moderating Effect of Superior-Organizational Fit, Soongsil University, 2008
- [47] Barbuto & Wheeler, Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership,

- Group & Organization Management, 31(3), pp. 300-325, 2006.
- [48] Cook J. & Wall, T., New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, Journal of Occupational Psychology, 53, pp. 39-52, 1980.
- [49] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M., Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 37 (4): 765-802, 1994.
- [50] Chin, W.W. and Gopal, A., Adoption Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs, DATA BASE for Advances in Information Systems, 26, pp. 42-64, 1995.
- [51] Fornell, C. & D. F. Larcker, Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18(1), pp. 39-50, 1981.
- [52] Diamantopoulos A, Winklhofer H., Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, Journal of Marketing Research, 38(2), pp. 269-277, 2001.
- [53] Nunnally, Psychometric theory, New York: MacGraw-Hill, 1978.
- [54] Chin, W.W. and Gopal, A., Adoption Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs, DATA BASE for Advances in Information Systems, 26, pp. 42-64, 1995.
- [55] Falk R. F. & Miller, N. B., A Primer for Soft Modeling. Akron, Ohio: The University of Akron Press, 1992.

김 재 봉(Kim, Jae Boong)



- 1985년 8월 : 전북대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1994년 2월 : 전북대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1998년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 인적자원관리, 조직행동,

· E-Mail : jbkim@ut.ac.kr