

# 경영자 감성리더십이 팀원의 셀프리더십에 미치는 조절효과에 대한 연구: MZ 세대와의 차이를 중심으로<sup>1)</sup>

Research of the Moderating Effect on Team Members' Self-leadership of the Executive Officer's Emotional Leadership: Focus on the Differences between MZ Generation and the Others

조찬희 (Cho, Chanhi)                      한성대학교 대학원<sup>2)</sup>  
이형용 (Lee, Hyoung-Yong)            한성대학교 경영학부<sup>3)</sup>

## 〈 국문초록 〉

워라벨(Work Life Balance)을 중시하는 MZ세대가 조직 구성원이 되면서 목표 달성과 회사 이익 중심의 리더 지향 리더십은 중장기적으로 조직에서 좋은 성과를 내기 힘들어졌다. 회사는 조직 구성원들이 스스로 움직이는 셀프리더십과 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 제고할 수 있는 리더십을 강화해야 한다. 하지만 선행연구에서는 팀장, 팀원, 경영자의 리더십을 한꺼번에 연구한 논문이 많지 않았다. 이에 본 연구는 팀장의 서번트리더십이 팀원의 셀프리더십과 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 팀원의 셀프리더십에 조절효과가 있는지를 연구하였다. 또한 MZ세대와 비 MZ세대간의 경로계수에 대한 차이를 검증하였다. 이를 위해 PLS(Partial Least Square) 구조방정식을 이용하여 연구모형을 통계적으로 검증하였다. 온라인으로 직장인 중 357명의 팀원을 대상으로 설문을 수집하였다. 분석 결과 팀장의 서번트리더십은 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 유의한 영향을 미쳤으며, 팀원의 셀프리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 끼쳤고 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 간에 유의한 매개효과를 나타냈다. 또한 팀장의 서번트리더십과 팀원의 셀프리더십 간의 관계에서 경영자의 감성리더십이 정(+)의 조절효과가 있었다. MZ세대는 팀장의 서번트리더십이 팀원의 셀프리더십에 긍정적 영향을 주는 경로와 팀원의 셀프리더십이 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과가 있는 경로에서 비 MZ세대와 차이가 있었다. 이러한 연구의 결과는 회사 내 경영자, 팀장, 팀원이 각자의 위치에서 조직효과성을 높이는 리더십을 개발할 수 있도록 다양한 이론적, 실무적 시사점을 제시할 것이다.

주제어: 감성리더십, 서번트리더십, 셀프리더십, 조직효과성, 조직몰입, 직무만족

1) 이 연구는 한성대학교 교내연구비 지원과제임.  
2) 제1저자, Joseph.ch.cho@gmail.com  
3) 교신저자, leemit@hansung.ac.kr

## 1. 서론

대한상공회의소가 실시한 ‘직장 내 세대갈등’ 실태 조사에서 직장인의 63.9%가 세대차이를 느끼고 있고, 20대-30대 체감도는 각각 52.9%, 62.7%에 비해 40대-50대는 각각 69.4%와 67.3%로 윗세대로 갈수록 세대차이를 더 크게 느낀다. 한국 사회는 1980년대 이후 급격한 정치, 경제, 사회적으로 변화를 경험했지만, 각 세대는 변화 과정에서 동일한 경험을 하지 않았다(정해식 등, 2014). ‘세대’는 특정한 연령대의 사람들이 역사적인 사건과 문화 정치적 변동의 경험을 공유하여, 한 개의 집단으로 규합할 ‘연대의 틀’을 형성한다(고태경 등, 2021). 세대 차이나 갈등의 문제에 대한 연구들이 최근 연이어 연구되는 학계의 동향은 MZ세대가 한국 사회를 관통하는 세대 담론으로 부상한 것과 무관하지 않다(윤정, 조영하, 2021). 세대를 구분하자면 1955년부터 1964년생은 베이비붐 세대로서 14%, 1965년부터 1980년생은 X세대로서 18%, 1981년부터 1996년생은 M세대로서 22%, 1997년부터 2012년생은 Z세대로서 22%를 차지한다. 특히 MZ세대는 밀레니얼세대(Millennial generation)와 Z세대를 통칭하는 말이다(이나겸, 임수영, 2021). 이 중에서 MZ세대의 특징은 사적 이익을 중시하는 개인주의가 강하고 불공정한 사회정의에 대하여 반감을 가지고 있다. 따라서 국가, 민족, 집단이익에 우선하여 가족과 개인을 중시하는 경향이 다른 세대에 비해 훨씬 강한 성향이 있다. 그래서 국가 조직뿐만 아니라 개인과 사회 간의 관계에서 불공정한 관행이나 제도로 인해 자신이 손해나 불이익을 보는 것을 참지 못한다(최은석, 2021). 위와 같은 MZ세대의 특징과 같이 조직 내에서도 비슷한 세대간 시각차이가 있다. 조직 내에서 세대 차이 문제는 주로 성취와 권위에 대한 태도 차이가 핵심인데, 세대 차이에 대한 잘못된 인식을 가지면 상대편 세

가 자신을 부정적으로 여긴다고 생각함으로써 그렇지 않았던 상대편 세대가 실제로 부정적 시각을 가지게 되는 자기 실현 예언(self-fulfilling prophecy)을 낳을 수 있다(구자숙 등, 2000). 학교조직에서 밀레니얼 세대 초등학교 교사들은 기존 조직 문화에 동화되려 하지 않고 자기들만의 하위문화를 만들어내고 심지어 기존 문화를 변화시키기도 한다. 그리고 안정적인 사유로 교직을 선택하였고, 삶과 일의 균형을 중시하며, 승진에 별로 열의가 없고, 대안적 경력 트랙을 모색하는 특징을 가지고 있다(윤소희 등, 2019).

조직에 있는 리더십 중 2가지 계층의 리더십(윤선영, 백정미, 2017; 이선규 등, 2017; 정혜영, 김윤희, 2018; 정희상, 김희규, 2019; 권상집, 2018; 강희락, 2010; 이수진 등, 2017) 또는 3가지 계층의 리더십(이윤식, 고병면, 2017)에 대한 선행연구들이 다소 있다. 위 선행연구와 같이 조직에는 통상 3가지 리더십이 있다. 첫째 리더십은 임원과 팀원 사이에서 팀 목표를 달성해야 하는 팀장 리더십이다. 둘째 리더십은 임원과 팀장으로부터 지시를 받지만 목표를 스스로 설정하고 그것을 달성하기 위해 움직이는 팀원의 셀프리더십이다. 셋째 리더십은 회사의 경영을 책임지고 있는 임원급 이상의 경영자 리더십이다.

이와 같은 3가지 리더십에 있어 각자의 위치에서 상대방에 대한 세대 간의 생각이 많이 다르기 때문에 조직 내 3세대를 각각 ‘센 세대, 낀 세대, 신 세대’로 표현한 책도 있다(김성희, 2020). 또한 허두영(2017)은 요즘 직원들은 산업화 시대에 당연하게 요구되었던 상명하복의 카리스마가 있는 리더십을 불편해하고, 오히려 회사에서도 엄마처럼 소통하거나 고민을 나눌 수 있는 리더십을 필요로 한다고 하며 3가지 대안을 언급했다. 첫째, 리더가 감성적이어야 한다. 이는 리더가 팀원들에게 기분 상하지 않게 피드백을 해야 하고, 평소 공감과 경청을 통하여 감성적 신뢰 관계를 형성

해야 한다는 것을 말하고 있다. 둘째, 리더는 디테일이 강해야 한다. 위라벨을 중시하는 요즘 직원들은 삶의 영역을 챙기는 섬세한 리더십을 원한다. 셋째, 리더가 수평적이어야 한다. 팀원들은 엄마 같은 역할을 하는 파트너를 원하고, 리더가 그들의 의견을 들어주는 역멘토링을 주장한다. 위의 3가지 대안 중 첫째 대안에서 경영자의 감성리더십을 설정하고, 나머지 대안에서 직원들을 돕는 팀장의 서번트리더십과 직원들이 스스로 일하는 재미를 느끼는 셀프리더십을 도출하여 조직효과성을 높일 수 있는 리더십 모형을 연구하고자 한다.

따라서 본 연구는 기존 선행 연구와 관련 문헌을 통하여 팀장의 서번트리더십이 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 어떤 영향을 미치는지 실증분석으로 검증하고자 한다. 이러한 관점에서 본 연구는 아래 사항들을 보다 집중적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 팀장의 서번트리더십이 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 어떻게 영향을 미치는 지 파악할 것이다. 과거에는 팀장이 주역이고 팀원은 팔로워 역할로서 제한되어 있었다. 하지만 MZ세대의 직원들과 고객을 상대하기 위해서는 변혁적 리더십과 같이 팀장이 견인하는 방식에서 팀원의 셀프리더십이 발휘되도록 헌신하는 서번트리더십이 필요하기 때문이다.

둘째, 팀원의 셀프리더십이 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과가 있는지 여부를 검증하고자 한다. MZ세대 고객은 MZ세대 직원이 상대해야 한다. 그들만의 문화나 생각에 딱 맞는 제품과 서비스를 제공할 수 있는 팀원들의 셀프리더십이 중요해지는 이유이다.

셋째, 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 각각 조절효과가 있는지를 확인하고자 한다. 요즘 전세계적으로 인권, 환경, 상생, 사회공헌 등 ESG 전

략체계가 어느 때보다 중요한 시대(박윤주 등, 2021)를 살아가는 경영자들은 과거와 같은 목표 달성만을 채근하는 모습에서 벗어나야 한다. 따라서 그들은 조직 내외적으로 ESG를 준수할 뿐만 아니라 구성원들을 배려하고 그들의 감성을 어루만질 수 있는 감성리더십을 보완하고 강화해야 하기 때문이다.

이와 같이 팀장, 팀원, 경영자와 같은 회사내 3세대 그룹에 있어서 팀장의 서번트리더십, 팀원의 셀프리더십, 경영자의 감성리더십 간의 상호 영향력에 대한 연구를 통해 리더십과 조직효과성에 대한 이론적 시사점 외에도 조직내에서 개인 리더십 역량 개발과 조직의 경쟁력을 제고해줄 실무적 시사점을 제시할 것이다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1. 팀장의 서번트리더십과 조직효과성

#### 2.1.1. 서번트리더십

서번트리더십이라는 용어는 Robert Greenleaf(1904-1990)가 1970년에 처음 출간한 “리더로서의 서번트(The Servant as Leader)”에서 처음 사용되었다(Van Dierendonck, 2011). 서번트리더십은 자기 성찰적이고, 리더의 오만함을 견제하고, 다른 사람을 섬기고 스스로 책임지는 행동에서 주변 사람들의 지적, 도덕적 발전을 격려하는 리더십이다(Graham, 1991). 서번트 리더는 팔로워에게 초점을 맞춰 섬기는 리더로서 조직에 대한 관심은 부수적이고 팔로워에 대해 주로 관심을 갖고 있는데 서번트 리더가 갖추어야 할 덕목은 개인의 좋은 도덕적 자질, 선함의 일반적인 자질, 도덕적 탁월성이다(Dennis & Bocarnea 2005). Liden et al. (2008)은 서번트리더십을 구성원들의 장점을 최대한 끌어내기 위하여 리더가 일

대일 의사소통을 통해 개인의 능력, 필요, 욕구, 목표 및 잠재력을 끌어내는 리더십이라고 말하였다. 서번트 리더는 하급자들이 자기 이익을 위해 스스로 개선하길 바라고, 부하의 발전은 리더나 조직의 목표 도달을 위한 수단이 아니라 목적이라 생각한다(Ehrhart, 2004). 윤병선과 김천규(2020)는 서번트리더십에 대해 상하관계 조직에서 리더가 부하를 존중하고 부하의 창의성 발휘에 도움이 될 기회를 제공하여 조직구성원과의 관계가 원만해져서 진정한 공동체가 되도록 이끄는 리더십이라고 하였다.

서번트리더십은 공동체와 타인에 대한 리더의 섬김에 초점을 두기 때문에 섬기는 사람이 영향력을 발휘한다는 점을 들어 리더십에 대한 새로운 시각을 제공한다(최영준, 최은수, 2019). 서번트 리더는 부하 직원의 성장을 돕는 것 외에도 부하 직원의 정서적 요구에 주의를 기울이고 공식 고용 계약을 넘어서는 지원을 제공한다(Page & Wong, 2000). 권상집(2018)은 서번트 리더십의 핵심 구성요소로서 타인에 대한 관심과 의사결정 공유, 이타주의와 소명의식을 언급하였다. 김창호와 차동욱(2008)은 이러한 서번트리더십의 장점으로서 몇 가지를 언급하였다. 첫째 장점은 조직 구성원들을 밀어붙이지 않고 중요한 사항에 대하여 구성원들과 동등하게 논의하고 의사결정을 내려서 조직이 같이 협력하고 과업을 추진하도록 독려한다. 둘째 장점은 서번트 리더로부터 격려를 받은 구성원들은 업무를 잘 수행하려는 동기가 생기거나 자신들의 창의적 사고를 편안하게 발휘하는데, 이는 리더가 구성원들의 니즈나 관심사항 하나하나를 세심히 여기기 때문이다.

### 2.1.2. 조직효과성

조직효과성(Organizational effectiveness)은 다양한 조직 특성과 그 효과성의 다차원적인 개념(Angle &

Perry, 1981) 때문에 연구자들에 따라 다양한 조작적 정의가 내려지고 있다(김지현, 2017). Georgopoulos & Tannenbaum(1957)은 조직효과성을 조직의 성공이나 조직의 가치라고 언급하며, 조직이 얼마나 잘 운영되는지 또는 주어진 특정 시설과 자원이 적절하게 운영되는지에 대한 목표 달성의 수준이라고 하였다. 황미정과 이희수(2020)는 조직효과성에 대해 조직이 추구하는 목표의 달성 정도라고 정의하였다. Hartnell et al. (2011)은 조직효과성 관련 직원 태도 기준으로 조직몰입도와 직무만족도 등 조직에 대한 직원의 인식으로 구성된다고 하였다. Sundaray(2011)는 이러한 조직에 대한 직원의 인식과 참여는 조직에 대한 직원의 긍정적인 태도를 개발시키므로 회사는 직원 참여를 제고하는 일에 중점을 뒀야 한다고 했다. 왜냐하면, 직원 참여도가 높은 조직은 수익성 측면에서 경쟁업체보다 우수한데 몰입도가 높은 직원은 생산성 향상, 고객만족도, 직원 이직률 감소 등 중요한 경쟁 우위를 회사에 제공하기 때문이다. 조직효과성을 측정하려면 조직이 내부적으로 일관성이 있는지, 자원이 다양한 대처 메커니즘을 통해 현명하게 분배되고 있는지, 자원을 필요한 것보다 더 빨리 소모하고 있는지 등을 알아내야 한다. 조직 내 직원에 대한 권한 부여와 인정이 많을수록 직원의 동기가 향상되고 직원들의 업무수행에 동기가 높을수록 조직의 성과와 성공도 높아진다(Manzoor, 2012). 황미정과 이희수(2020)는 선행연구를 검토하여 조직효과성을 측정하는 변수로서 직무만족, 조직몰입, 신뢰, 조직 내 갈등수준, 조직 적응성 등 다양한 지표들이 사용되고 있지만 직무몰입과 조직몰입, 직무만족 등이 가장 대표적으로 활용되고 있다고 하였다.

이에 따라 본 연구에서는 조직효과성의 대표적 요인인 직무만족과 조직몰입을 1차 요인으로 선정하여 조직효과성이라는 2차요인(Second order factor)을 형

성적(Formative)으로 구성하는 모형을 연구하는 이유는 모형의 구성개념을 줄여서 모형의 복잡화를 피하고 단순화하는 효과가 있기 때문이다.

조직효과성의 1차 요인인 직무만족과 조직몰입을 살펴보면 다음과 같다. 첫번째 요인인 직무만족(Job satisfaction)은 구성원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻어낸 명확한 감정적 상태이다(윤병선, 김천규, 2020). Statt(2004)은 직무만족을 근로자가 직장에서 직업 만족도와 관련하여 특히 내재적 동기 측면에서 얻는 보상에 만족하는 정도라고 정의하였다. Tietjen & Myers(1998)은 직원들에게 만족감을 주는 것이 경영의 중요한 과제로서 직무만족은 고용자의 결과물에 대한 자신감, 충성도 및 궁극적으로 개선된 품질을 말한다. 직무만족은 직장에서 개인의 행동과 밀접하게 연결되어 있는데, 근로자가 자신의 일에 대해 갖는 긍정적 또는 부정적 감정의 조합이며 기대치가 실제 보상과 일치하는 정도를 나타낸다(Aziri, 2011). 직무만족은 사람들이 자신의 일에 대해 느끼는 경험과 감정을 나타내는데, 직무에 대한 호의적인 태도는 직무만족이고 직무에 대한 부정적이고 불리한 태도는 직무불만족을 말한다(Armstrong, 2006). 윤병선과 김천규(2020)는 직무만족을 협의로 해석하면 개인 욕구 충족을 말하며 광의 해석으로는 직무에 대한 개개인의 태도를 말한다고 하였다.

나머지 요인으로서 조직몰입(Organizational Commitment)에 대해 살펴보겠다. 조직몰입은 조직에 대한 애착이고 조직의 목표와 가치를 자신의 비전과 동일하게 생각하고 조직과 함께하겠다는 의도이다(Porter et al., 1974; 윤병선, 김천규, 2020). 좀더 구체적으로 Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 세 가지 형태로 구분하였다. 첫째, 조직에 대한 정서적 애착으로써 동일시 및 참여를 나타내는 정서적 몰입을 말하였다. 둘째, 조직을 떠나는 것과 관련된 인지된 비용을 반영하는 지속적 몰입

을 언급하였다. 셋째, 헌신과 같이 조직에 남아야 한다는 인식된 의무를 반영하는 규범적 몰입을 말하였다. 반면 Porter et al.(1974)은 조직몰입에는 세 가지 구성요소가 있다고 하였다. 첫째 요소는 조직의 목표에 대한 강한 믿음과 수용이고, 둘째 요소는 조직을 위해 상당한 노력을 기울이려는 의지, 셋째 요소는 조직 구성원을 유지하려는 확고한 열의라고 하였다. 이러한 조직몰입과 관련하여 근로자의 근속연수가 늘어날수록 조직몰입이 늘어난다는 연구를 한 연구자도 있다(Hrebiniak & Alutto, 1972). Maslach et al. (2001)은 소진(Burn out)의 긍정적인 반대개념으로 참여와 같은 조직몰입을 하면 소진을 완화할 수 있는데, 소진의 3가지 반대 개념으로서 에너지, 참여 그리고 효율성을 언급하였다.

### 2.1.3. 서번트리더십과 조직효과성

위에서 언급한 서번트리더십과 조직효과성의 관계에 대한 연구는 다수 있다. 먼저 한소라와 조혜진(2017)은 어린이집에서 중간관리자의 서번트, 변혁적, 감성, 슈퍼 리더십 같은 유형 중 서번트리더십이 교사의 조직효과성과 가장 높은 정적 상관관계를 가지고 있음을 연구하였다. 그리고 권상집(2018)은 서번트리더십이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것을 확인하였다. 이화영과 홍아름(2017)은 서번트리더십이 고령근로자의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 최영준과 최은수(2019)는 상사의 리더십을 통해 공무원 본인의 서번트리더십이 조직몰입에 영향을 준다고 하였다. 구자원(2017)은 학교장의 서번트리더십이 교사의 조직몰입에 유의한 정적 관계가 있다는 것을 연구하였다.

이와 같이 팀장의 서번트리더십이 직무만족과 조직몰입을 1차 요인으로 하여 형성적 2차 요인(Second order factor)인 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치는지를 연구하고자 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H1: 팀장의 서번트리더십은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2. 팀장의 서번트리더십과 팀원의 셀프리더십

팀장의 서번트리더십은 상기와 같이 언급되었고, 그 다음으로 셀프리더십에 대해 살펴보면 다음과 같다. 셀프리더십은 자기 관리의 개념에서 나왔고, 자신에게 영향을 미치는 과정과 관련되어 있다(Alves et al., 2006). 또한 김민정(2007)은 셀프리더십을 개인이 자기 스스로 목표한 것을 이루기 위해 생각과 행동을 통제하는 것이라고 하였고, 김성주(2017)는 셀프리더십을 자기 자신에게 긍정적 영향을 끼치기 위하여 스스로 사고하며 행동하는 전략을 뜻한다고 하였다. Manz(1986)는 셀프리더십의 개념을 좀더 확장했는데, 셀프리더십은 자연스럽게 동기부여가 되지 않는 일까지도 스스로 관리하는 포괄적인 자기영향력이 발휘되는 리더십이라고 말하였다. 또한 그는 셀프리더십이 발휘되면 정신에너지가 피로나 압박감 같은 불쾌한 측면에 집중되지 않고 도전, 학습 그리고 다양성 같은 바람직한 요소에 초점이 맞춰져 동기 부여의 잠재력이 확립될 수 있다고 하였다. 그런데 셀프리더십은 일반적 성격 같은 고정화된 상태가 아니라 후천적인 학습이나 훈련을 통해 얻어진다(Manz & Sims, 1987). 이와 같이 셀프리더십을 위한 후천적 학습이나 훈련에 있어서 상위 리더의 역할이 중요하다. Alves et al. (2006)은 권력이 집중된 조직에서 셀프리더십은 권력이 분산된 문화에서 보다 더 많이 형성될 수 있다고 연구하였다. 그리고 셀프리더십은 권한 부여와 권력 탈중앙화 구조로 특징지어지는 오늘날의 역동적인 조직 환경에 적용할 수 있다는 것이 특히 인상적이다(Manz, 1986; Manz & Sims, 2001; Houghton & Yoho, 2005). 그런데 Yun et al.(2006)은 리더의 지시적인 행

동은 추종자들의 셀프리더십을 줄어든다고 하였다. 즉 지시적 리더십은 자율성에 대한 욕구가 높은 셀프리더십에게 부정적인 영향을 더 많이 미치기 때문에 강력한 힘을 가진 리더일수록 팀원들의 셀프리더십을 위해 권한 행사를 조심해야 한다. 리더의 도움을 받는 문화도 중요하지만, 구성원 스스로 설정한 목표와 함께 스스로 설정한 보상은 목표를 달성하는 데 필요한 노력을 활성화하는 데 크게 도움이 될 수 있다(Manz & Sims, 1980; Neck & Houghton, 2006).

김민정과 조광민(2011)은 태권도 지도자의 서번트리더십이 선수의 셀프리더십에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 연구 결과에 따라 팀장의 서번트리더십은 팀원의 셀프리더십에 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 수립하였다.

H2: 팀장의 서번트리더십은 팀원의 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3. 팀원 셀프리더십의 매개효과

이러한 의미의 셀프리더십이 조직효과성의 1차 요인인 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미치는지에 대한 다수의 연구가 있다(강경석, 박용진, 2008; 김용일, 2008; 김은정, 2009; 박용진, 2009; 정혜영, 김윤희, 2018). 좀더 구체적으로 살펴보면 교사의 셀프리더십은 학교조직몰입의 정의적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 유의한 정적 상관관계를 나타냈다(강경석, 박용진, 2008). 고영미 등(2018)은 유치원 교사에 대한 셀프리더십 프로그램은 교사들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구를 하였다. 박동현(2014)은 보육교사의 셀프리더십은 조직몰입에 유의한 긍정적 영향을 미친다고 하였고, 보육교사의 셀프리더십이 높으면 높을수록 조직몰입도 또한 높아진다고 하

였다. 또한 상위 리더와 구성원 상호 간에 많은 관계를 구축할수록 구성원이 조직에 대한 강한 애착을 갖게 되어 조직에 몰입하게 된다고 하여 셀프리더십의 중요성을 언급했다(권상집, 2018). 또한 정미화와 고명숙(2012)은 간호사가 연령과 경력이 증가함에 따라 직무수행능력이 증가하고, 전문직 업무수행에 필요한 자율성의 범위를 명확히 구분하여 수행할 수 있는 능력도 갖추어져 직무만족도가 높아진다고 하였고, 숙련된 경력 간호사인 프리셉터의 셀프리더십은 역할 인식과 직무만족 간에 밀접한 관계가 있는 것을 확인하였다. 조정아와 문숙자(2019)는 간호사의 셀프리더십이 조직몰입 및 직무만족에 모두 정적인 상관관계가 있는 것을 연구하였다.

김민정과 조광민(2011)은 태권도 코치의 서번트리더십과 운동성과 사이에 선수의 셀프리더십이 매개효과를 나타낸다고 하였다.

이와 같은 선행연구 결과에 따라 팀원의 셀프리더십은 조직효과성에 영향을 미치고, 또한 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 간에 매개효과 역할을 할 것이라는 연구가설을 수립하였다.

H3: 팀원의 셀프리더십은 조직효과성에 긍정적인 (+) 영향을 미칠 것이다.

## 2.4. 경영자 감성리더십의 조절효과

효과적인 리더십의 잠재적인 기본 속성으로 많은 인기를 얻은 변수 중 하나는 감성지능(Emotional Intelligence)이다(Palmer et al., 2001). 뛰어난 성과를 내는 리더의 이유는 지능지수나 직무기술이 뛰어나기 때문이라기 보다는 사람들의 감정을 관리하고 상호 작용하며 의사소통하는 방법을 구별하는 감성지능이 높기 때문이다(Goleman, 1998). 경영자가 경영을 할 때 경영자의 감정

표현이 경영자의 메시지 내용 보다 구성원들에게 더 큰 영향을 미치는 상황도 있기 때문에 경영자는 자신감 넘치는 얼굴, 희망과 낙관으로 가득 찬 얼굴을 해야 한다(Humphrey, 2002). 감성리더십은 리더가 부하 구성원의 감정을 배려하고 이해하며 조직 비전과 공통목표를 제시하여 조직 구성원들을 이끌어가는 리더십을 의미한다(성재환 등, 2019). 감성 지능이 높은 개인은 감정이 반응하는 상황과 장단기적 의미를 더 잘 이해하기 때문에 긍정적이고 부정적인 감정을 효과적으로 조절할 수 있다(Meisler et al., 2013). 그래서 감성적인 경영자는 감성지능이 낮은 동료보다 업무 수행 능력이 더 우수하다(Sunindijo et al., 2007). 이러한 감성리더십은 더 행복하기 때문에 조직에 더 헌신하여 더 큰 성공을 달성하고 구성원들에게 열정, 신뢰 및 협력의 감각을 고취한다(Gardner & Stough, 2002). 박민영과 장영철(2016)은 리더의 감성리더십이 조직구성원의 내재적 동기와 심리적 변화를 자극하여 직무성과 관련 변인에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 또한 성재환 등(2019)은 CEO 감성리더십은 조직구성원의 직무열의에 직접적 영향을 미치고, CEO 신뢰를 통하여 간접적으로도 영향을 준다. 그리고 CEO의 감성리더십은 CEO 신뢰를 증가시키는 효과가 있다고 하였다. 함규정과 윤위석(2008)은 감성리더십은 리더와 조직구성원 사이의 긍정적인 영향을 미쳐서 조직의 응집력을 강화시키는 효과를 가져온다고 연구하였다. 또한 신철우와 남선희(2006)는 리더의 감성지능을 기반으로 한 구성원들과의 관계 지향적 행동은 조직신뢰 형성에 유효한 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

기존 연구에서 감성리더십은 조직효과성에 대한 직접효과 변수로 많이 연구되었지만, 소수의 연구자에 의해 조절변수로 사용되었다. 그 예로써 이혜진, 이창원(2011)은 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 복지관장의 감성지능에 의해서 강화되는 조절효과를

보인다고 하였다. Alkahtani(2016)는 감성 지능을 가진 리더가 조직 목표를 달성하기 위해 조직의 다른 사람들을 효과적으로 이끄는 데 중요한 조절효과를 보인다고 연구하였다. Farahani et al.(2011)은 감성 지능이 변혁적 리더십과 조직몰입 사이의 관계를 조절한다는 것을 보여주었다.

위와 같은 선행연구에 의해서 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 또는 팀원의 셀프리더십과의 관계에서 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 각각의 종속변수에 조절효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

H4: 조직효과성에 대한 팀장의 서번트리더십 영향력은 경영자의 감성리더십이 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

H5: 팀원의 셀프리더십에 대한 팀장의 서번트리더십 영향력은 경영자의 감성리더십이 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

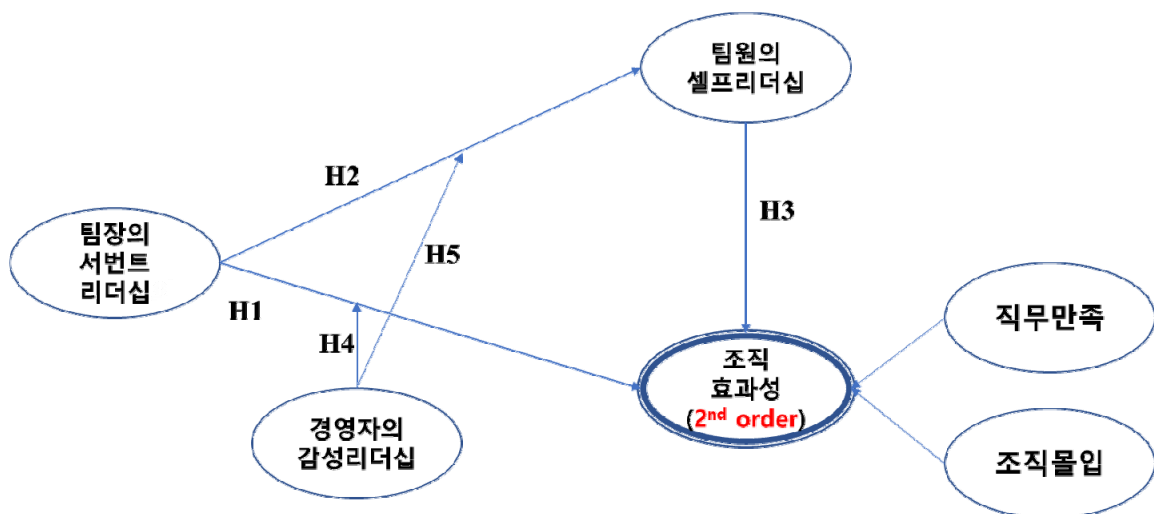
본 연구에서는 팀장의 서번트리더십이 1차 요인

(First order)인 직무만족과 조직몰입을 형성적(Formatvie) 2차요인(Second order factor)이 된 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한, 셀프리더십이 팀장의 서번트리더십과 조직효과성에 매개효과가 있는지를 살펴보고, 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 조직효과성 또는 팀원의 셀프리더십에 조절효과가 있는지를 분석하려고 한다. 본 연구의 연구모형은 아래의 <그림 1>과 같다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 연구대상과 연구절차

본 연구는 직장인 중 팀원을 대상으로 온라인 설문조사를 하였다. 총 359개의 수집된 설문 중 최종 357개를 최종 분석 대상으로 선정하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같으며, 설문 응답자의 평균 연령은 34세이며, 남성 응답자는 50.1%인 179명이고 여성 응답자는 49.9%인 178명으로 구성되었다. 응답자 중 대리급



<그림 1> 연구모형



<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	179	50.1%
	여	178	49.9%
	계	357	100.0%
연령	20대	75	21.0%
	30대	187	52.4%
	40대	78	21.8%
	50세 이상	17	4.8%
	계	357	100.0%
학력	고졸이하	43	12.0%
	전문대졸	60	16.8%
	대졸	234	65.5%
	대학원졸	20	5.6%
	계	357	100.0%
직급	사원급	168	47.1%
	계장/대리급	107	30.0%
	과장/차장급	82	23.0%
	계	357	100.0%
근속기간	5년미만	206	57.7%
	5년이상~10년미만	104	29.1%
	10년이상~15년미만	34	9.5%
	15년이상~20년미만	9	2.5%
	20년이상	4	1.1%
	계	357	100.0%

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 관련문헌

측정변수	조작적 정의	관련 연구	
팀장 서번트리더십	다른 사람을 위한 봉사에 초점을 두고 구성원 및 고객 커뮤니티를 우선으로 하고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십	윤병선, 김천규(2020)	
팀원 셀프리더십	자기 자신에게 스스로 영향을 주면서 나타나는 일련의 행동 전략과 사고의 일체	Manz & Sims(1987), 윤선영, 백정미(2017)	
조직 효과성	직무만족	자신의 직무나 경험의 평가로부터 나온 즐겁고 긍정적인 감정 상태	김지현, 이정연(2019)
	조직몰입	조직의 가치나 목표에 대한 신념이 조직 구성원에게 내재화되어 조직에 대하여 자발적인 노력을 하는 행위	Allen & Meyer(1990), 김지현, 이정연(2019)
경영자 감성리더십	리더가 부하 구성원의 감정을 배려하고 이해하여 조직 공통의 비전과 목표를 표출하여 조직 구성원들을 이끌어가는 리더십	성재환 등(2019)	

이하가 77.1%이며, 대학졸업 이상 학력이 71.1%이다.

### 3.2. 변수의 조작적 정의와 측정 항목

변수의 조작적 정의는 <표 2>와 같다. 독립변수로

팀장의 서번트리더십, 종속변수는 직무만족과 조직몰입이 형성적 2차요인인 조직효과성, 매개변수로 팀원의 셀프리더십, 조절변수는 경영자의 감성리더십으로서 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 통하여 조직효과성 또는 팀원의 셀프리더십에 조절효과가 있는지를 확인하고자 한다.

<표 3> 설문문항 및 관련 문헌 출처

구분	측정변수		측정문항	출처
독립변수	팀장 서번트리더십		8	Ehrhart(2004), 권상집(2016)
매개변수	팀원 셀프리더십		6	박경임(2020)
종속변수	조직 효과성	직무만족	7	이화영,홍아름(2017)
		조직몰입	9	Allen & Meyer(1990), Meyer & Allen(1991), 이화영, 홍아름(2017)
조절변수	경영자 감성리더십		6	강희락(2010)
인구통계학적 문항			8	
총 설문 문항			44	

이러한 변수를 확인하기 위한 측정도구는 선행연구를 토대로 선행연구의 설문 문항을 사용하였다. 설문 문항의 세부 내용은 <표 3>과 같다. 설문 문항에는 5점리커트 척도가 사용되었다. 조직의 3세대 중 최상위 계층인 경영자는 회사의 이익 추구 외에 근로자의 권리신장과 복지까지 포함된 기업의 광범위한 경영활동을 수행하는 책임의 주체이다(서동엽, 2016). 반면 임원은 최고경영자인 CEO를 포함하기도 하고 직접 상관으로 CEO를 보좌하며 기업의 중대한 사항의 의사 결정에 직접 관여하는 관리자이다(하우한, 2020). 이와 같이 경영자는 임원과 유사한 개념이므로 <표 4>와 같이 경영자의 감성리더십을 위한 설문에서 응답자의 이해도를 높이기 위해 경영자를 우리 부서의 임원으로 기술하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1. 측정도구의 타당성과 신뢰성

본 연구는 부분최소자승법(Partial Least Square: PLS) 기반의 SmartPLS Ver.3을 사용하여 신뢰도(Reliability), 집중타당성(Convergent Validity) 그리고 판별타당성(Discriminant Validity)을 분석하였다. 먼저 잠재변수와 각 항목 간의 상관 정도를 나타내는 요인적재값은 0.5보

다 커야 한다(Bagozzi and Yi, 1988; 이승호, 광기영, 2018). 신뢰도 분석을 위해 0.7 이상의 Cronbach's  $\alpha$  를 사용하여 내적일관성(Internal Consistency)을 확인한다(Hair Jr et al., 2014; 광기영, 2019). 그리고, 집중타당성 분석을 하기 위해 측정변수의 요인적재값(Outer Loading)과 측정오차를 같이 고려한 복합신뢰도(Composite Reliability, CR)을 사용하는데, 0.7이상의 경우 잠재변수의 신뢰도가 확보된 것으로 간주한다(Bagozzi and Yi, 1988; 광기영, 2019). 또한 잠재변수에 대한 관측변수의 평균적인 설명력을 의미하는 평균분산추출(Average Variance Extracted)이 0.5이상일 경우 신뢰도를 확보한 것으로 판단한다(광기영, 2019). 마지막으로 판별타당성을 분석하기 위해 <표 5>의 대각의 칸에 표시된 AVE(평균분산추출) 제곱근의 값이 그 변수 좌방 또는 하방에 있는 다른 요인과의 상관계수 값을 상회하면 판별타당성의 유의성을 확보한 것으로 평가한다(Fornell & Larcker, 1981; 허병준, 이형용, 2021a; 조찬희 등, 2021).

이와 같이 측정모형 판단 기준에 따라 본 연구모형에 사용된 측정문항과 구성개념에 대한 내적일관성, 집중타당성은 <표 4>의 값들처럼 유의 기준을 충족하고, 판별타당성은 <표 5>와 같이 대각선의 값이 좌방 또는 하방 값들보다 커서 기준 요건을 충족하였기 때문에 본 연구모형의 측정변수들은 구조모형 분석에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4〉 측정모형의 집중타당성과 신뢰도 분석결과

요인	측정변수	측정문항	요인 적재량	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE	
팀장 서번트 리더십	서번트리더십7	우리 부서의 팀장은 구성원들이 공동체 의식을 갖고 서로 협력하도록 격려한다.	0.892	0.947	0.956	0.732	
	서번트리더십8	우리 부서의 팀장은 의사결정을 내릴 때 팀원들의 노력이나 고민을 깊이 고려한다.	0.882				
	서번트리더십2	우리 부서의 팀장은 중요한 의사결정을 진행할 때 부서 구성원과의 합의를 중시한다.	0.870				
	서번트리더십6	우리 부서의 팀장은 가능한 팀원을 돕기 위한 방안을 모색하는데 최선을 다한다.	0.869				
	서번트리더십1	우리 부서의 팀장은 부서 내 구성원들과 의미 있는 관계를 형성하는데 시간을 할애한다.	0.855				
	서번트리더십4	우리 부서의 팀장은 권위적이지 않고 부서 구성원들과 동등한 수준에서 동료의식을 공유한다.	0.841				
	서번트리더십3	우리 부서의 팀장은 구성원들의 업무 외적 문제, 책임에 대해서도 신경을 써준다.	0.838				
	서번트리더십5	우리 부서의 팀장은 구성원들의 자기 개발을 가장 중요한 우선순위로 생각한다.	0.792				
팀원 셀프 리더십	셀프리더십4	나는 담당업무를 넓히려고 노력한다.	0.875	0.733	0.850	0.656	
	셀프리더십5	나는 본인이 새롭게 부여받을 수 있는 담당업무가 무엇인지 생각한다.	0.844				
	셀프리더십2	나는 본인이 일을 잘하고 있는지에 대하여 많은 관심을 갖는다.	0.700				
조직 효과성	조직 몰입	조직몰입2	나는 나의 직장에 강한 애착을 갖고 있다.	0.888	0.852	0.901	0.695
		조직몰입1	나는 현재의 직장에 강한 소속감을 갖는다.	0.885			
		조직몰입3	나의 직장은 소중하다.	0.816			
		조직몰입8	나는 조직의 목표달성을 위해 앞장선다.	0.738			
	직무 만족	직무만족6	나는 현재 업무를 통해 나 자신을 개발하는데 도움이 된다고 생각한다.	0.837	0.812	0.877	0.640
		직무만족7	나는 우리 조직에 있는 한 미래가 안정적이라고 생각한다.	0.818			
		직무만족1	나는 나의 일이 만족스럽고 나의 일을 통해 성취감을 느낀다.	0.782			
		직무만족4	나는 나의 리더와의 관계가 만족스럽다.	0.761			
경영자 감성 리더십	감성리더십5	우리 부서의 임원은 설득력 있게 사람의 마음을 잡아 끄는 힘이 있다.	0.885	0.912	0.932	0.694	
	감성리더십3	우리 부서의 임원은 새로운 도전과 변화에 유연하게 대처한다.	0.859				
	감성리더십6	우리 부서의 임원은 회사 내에서 갈등문제를 잘 해결한다.	0.843				
	감성리더십4	우리 부서의 임원은 조직에서 돌아가는 관계와 원칙들을 잘 이해하고 있다.	0.831				
	감성리더십2	우리 부서의 임원은 자신의 감정을 다스릴 줄 안다.	0.799				
	감성리더십1	우리 부서의 임원은 자신의 장점과 단점을 알고 있다.	0.778				

#### 4.2. 구조모델 및 가설검증

본 연구는 가설 검증을 하기 위하여 계층적 구성요

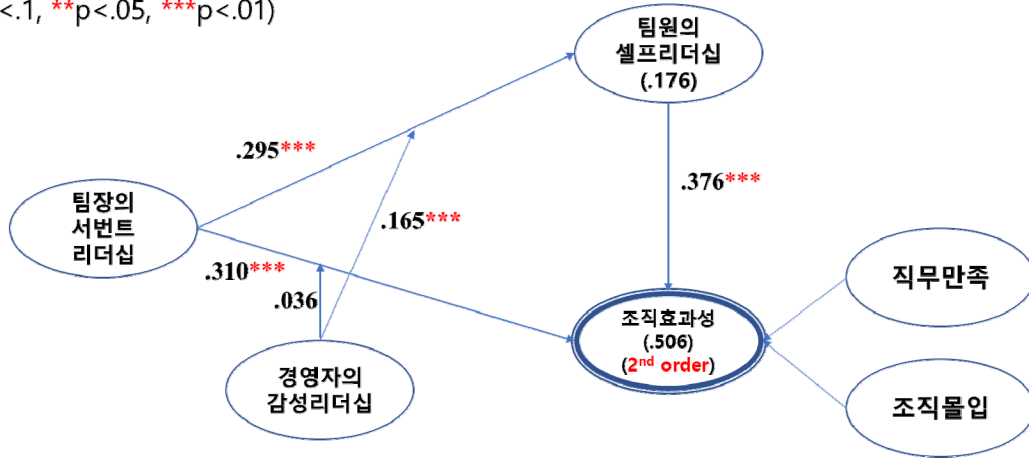
소모형(Hierarchical Component Model)- 2차 모형(Second Order Factor Model)을 사용하였다. 종속변수에서 직무 만족과 조직몰입의 반영적(Reflective)인 1차 요인(First

〈표 5〉 측정모형의 판별타당성 분석 결과(Fornell & Lacker Criterion)

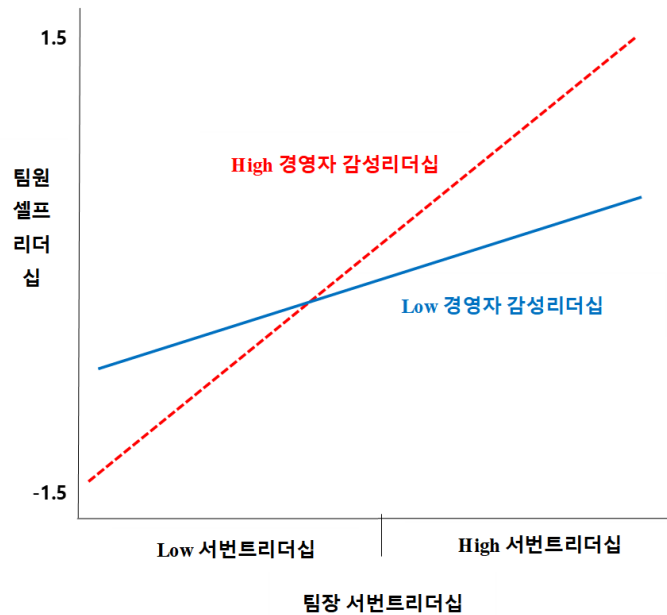
	경영자 감성리더십	조직몰입	직무만족	팀원 셀프리더십	팀장 서번트리더십
경영자 감성리더십	0.833				
조직몰입	0.501	0.834			
직무만족	0.539	0.742	0.800		
팀원 셀프리더십	0.351	0.562	0.492	0.810	
팀장 서번트리더십	0.696	0.495	0.592	0.359	0.855

※ 대각선 값은 AVE(평균분산추출)의 제곱근 값이며, 비 대각선 값들은 변수들 간의 상관계수임.

• (\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01)



〈그림 2〉 연구모형 분석결과



〈그림 3〉 팀원의 셀프리더십에 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 미치는 조절효과

<표 6> 경로계수의 유의성

가설	경로	경로 계수	t값	P Values	95% 신뢰구간	결과
H1	팀장 서번트리더십 → 조직효과성	0.310	5.635	0.000 ***	[0.202, 0.417]	채택
H2	팀장 서번트리더십 → 팀원 셀프리더십	0.295	3.529	0.000 ***	[0.124, 0.457]	채택
H3	팀원 셀프리더십 → 조직효과성	0.376	7.575	0.000 ***	[0.271, 0.471]	채택
H4	팀장 서번트*경영자 감성L → 조직효과성	0.036	0.857	0.392	[-0.045, 0.124]	기각
H5	팀장 서번트*경영자 감성L → 팀원 셀프리더십	0.165	3.772	0.000 ***	[0.079, 0.254]	채택

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

Order Factor)를 조직효과성이라는 형성적(Formative)인 2차 요인(Second Order Factor)으로 구성하여 PLS 구조방정식으로 분석하였다. 이는 1차 요인의 잠재변수 점수(Latent Variable Score)를 이용하여 2단계(Two-Stage)모형으로 분석하였다(Hair Jr et al., 2014; 허병준, 이형용, 2020a; 허병준, 이형용, 2021b). PLS구조방정식의 분석결과는 아래의 <그림 2>와 <표 6>과 같다. 연구 결과를 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 팀장의 서번트리더십은 조직효과성에 정(+)의 영향력을, 팀원의 셀프리더십에도 정(+)의 영향력을 미쳤다. 가설 1과 가설 2가 99%의 신뢰수준에서 유의하여 채택되었다. 둘째, 팀원의 셀프리더십은 조직효과성에 정(+)의 관계를, 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 간의 관계에서 매개효과를 나타냈다. 가설 3이 99%의 신뢰수준에서 유의하여 채택되었다. 셋째, 경영자의 감성리더십은 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 조직효과성에는 유의하지 않는 조절효과를, 팀원의 셀프리더십에는 유의한 정(+)의 조절효과를 나타냈다. 가설 4는 90% 신뢰수준에서 유의하지 않아서 기각되었고, 가설 5는 99%의 신뢰수준에서 유의하여 채택되었다.

이 모형에서 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 팀원의 셀프리더십에 영향을 미치는 것은 중요한 연구 과제였다. <그림 3>에서처럼, 경영자가 낮은 감성리더십을 갖는 경우 강한 감성리더십을 갖는 경우에 비해 팀장의 서번트리더십이

팀원의 셀프리더십에 긍정적인 영향을 약하게 미친다. 반면, 경영자가 높은 감성리더십을 갖는 경우 팀원의 셀프리더십에 긍정적인 영향을 훨씬 강하게 미친다. 다시 말해서 팀장이 헌신하는 서번트리더십을 발휘할 때 경영자가 무시하거나 방치하지 않고 배려하는 감성리더십을 펼칠 경우 팀원들은 신이 나서 스스로 하는 셀프리더십을 더욱 강화할 것이라고 예측할 수 있다.

MZ세대와 비 MZ세대간의 경로계수는 PLS 알고리즘으로 나온 표준화된 경로계수와 PLS 부트스트래핑(표본 수 1,000)을 통해 나온 경로계수와 t-값의 유의성 검증은 <표 7>과 같다. 방향성 가설 H1~H5은 단측 검정이므로 유의수준  $\alpha = 0.05$ 에서  $|t| > 1.645$ 가 되면 유의한 경로계수와 가설이 된다(김중인, 최용주, 2013). 먼저 MZ세대와 비 MZ세대 간의 경로계수에 대한 유의성 검증에서 가설 H2인 팀장 서번트리더십이 팀원의 셀프리더십에 영향을 미치는 지 여부는 MZ세대는 유의하여 채택되었고 비 MZ세대는 기각되었다. 그리고 팀장 서번트리더십이 팀원셀프리더십을 매개로 조직효과성에 영향을 미치는 지 여부는 MZ세대는 유의하여 채택되었고 비 MZ세대는 기각되었다. MZ세대와 비 MZ세대간의 경로계수가 모두 채택된 H1, H3, H5의 경로계수값의 차이가 있는지 여부를 판단하기 위한 계산은 Chin et al. (2003)이 제시하고 Keil et al.(2000)이 연구한 선행연구를 참조하였다. 아래 (식 1)의 공식에 의해 계산된 t-값의 검증은 비방향성 가설

<표 7> 그룹 별 경로계수 유의성 검증

가설	경로(가설)	MZ 세대			비 MZ 세대		
		20대-30대(262명)			40대-50대(95명)		
		경로계수	t-값	유의성	경로 계수	t-값	유의성
H1	팀장 서번트리더십 → 조직효과성	0.256	4.117	채택	0.557	5.201	채택
H2	팀장 서번트리더십 → 팀원 셀프리더십	0.294	3.101	채택	0.269	1.580	기각
H3	팀원 셀프리더십 → 조직효과성	0.409	7.584	채택	0.236	1.979	채택
H4	팀장 서번트*경영자 감성L → 조직효과성	0.021	0.378	기각	0.131	1.571	기각
H5	팀장 서번트*경영자 감성L → 팀원 셀프리더십	0.167	3.054	채택	0.157	2.196	채택

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

<표 8> 집단간 경로계수 차이(H1, H3, H5)의 유의성 검증

가설	경로	MZ세대		비 MZ세대		경로계수 차이의 t-값	경로계수 차이의 유의성
		20대-30대(262명)		40대-50대(95명)			
		경로계수 (PC <sub>1</sub> )	표준오차 (SE <sub>1</sub> )	경로계수 (PC <sub>2</sub> )	표준오차 (SE <sub>2</sub> )		
H1	팀장 서번트리더십 → 조직효과성	0.256	0.062	0.557	0.107	-0.471	기각
H3	팀원 셀프리더십 → 조직효과성	0.409	0.054	0.236	0.119	0.270	기각
H5	팀장 서번트*경영자 감성L → 팀원 셀프리더십	0.167	0.055	0.157	0.072	0.020	기각

에 대한 양측 검정이므로 신뢰구간 95%에서  $|t| > 1.965$ 이면 경로계수의 차이와 가설이 유의하여 채택된다(김중인, 최용주, 2013). 경로계수 차이의 검증 관련 결과는 <표 8>과 같다. 검증 대상 가설인 H1, H3, H5 모두 유의수준 0.05에서 MZ세대와 비 MZ세대의 t-값의 차이는 통계적으로 유의하지 않아 기각되어 경로계수 간 차이가 없는 것으로 확인되었다. MZ세대와 비 MZ세대 간의 세대 간 차이에 대한 가설에 있어 H2만 차이가 있음을 확인하였고 그 외의 가설에 대해서는 그룹 간 차이가 있는 것을 통계적으로 확인할 수 없었다. 그 이유는 첫째, <표 6>과 같은 전체 경로계수에 대한 결과값과 <표 7>의 MZ세대의 경로계수 검증이 같은 결과가 나온 것은 전체 응답자 중 MZ세대의 비중이 73.4%로서 커서 전체와 유사한 결과값이 나와서 향후에는 MZ세대와 비 MZ세대의 구성비를 비슷하게 맞추어야 할 필요가 있다. 둘째, 조직 내 계층 사이에서 느끼는 세대 간 격차가 정성적으로 있는 것 같

지만, 아직 MZ세대가 조직의 주도자가 아닌 팔로워의 입장에서 조직 문화를 바꾸기에는 역부족인 것으로 추정된다.

$$S_{pooled} = \sqrt{\left\{ \left[ \frac{(N_1 - 1)}{(N_1 + N_2 - 2)} \right] \times SE_1^2 + \left[ \frac{(N_2 - 1)}{(N_1 + N_2 - 2)} \right] \times SE_2^2 \right\}}$$

$$t = \frac{(PC_1 - PC_2)}{\left[ S_{pooled} \times \sqrt{\left( \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right)} \right]} \quad (\text{수식 1})$$

$S_{pooled}$  = pooled estimator for the variance

; 분산에 대한 합동 추정치

$t$  =  $t$  - statistic with  $(N_1 + N_2 - 2)$  degree of freedom

;  $(N_1 + N_2 - 2)$ 의 자유도를 갖는  $t$  통계량

$N_i$  = sample size of dataset for group  $i$ ; 집단  $i$ 의 표본 수

$SE_i$  = standard error of path in structural

model of group  $i$ ; 집단  $i$ 의 경로계수의 표준오차

$PC_i$  = path coefficient in structural model of group  $i$

; 집단  $i$ 의 경로계수

## 5. 시사점 및 연구의 한계

본 연구는 이론적이고 실무적인 여러 가지의 시사점을 제공하고 있다. 먼저 이론적 시사점으로는 첫째, 기존 리더십 연구들 중에서 팀장, 팀원, 경영자의 3개 그룹에 대한 리더십 연구는 상대적으로 희소했다. MZ세대가 포함된 팀원들 입장에서 경영자, 팀장, 팀원 그룹의 리더십을 연구한 것에서 의의를 찾을 수 있다. 둘째, 리더십 관련 기존의 선행연구들이 한 종류의 리더십을 다루었지만, 본 연구는 팀장의 서번트리더십, 팀원의 셀프리더십, 경영자의 감성리더십 간의 영향 관계를 연구하여 리더십의 상호 보완적인 관계를 규명하였다. 셋째, 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 팀원의 셀프리더십을 강화시키는 조절효과를 검증하였다. 장은영 등(2013)은 셀프리더십은 상사의 리더십에 의해 영향을 받는다고 했는데, 경영자의 감성리더십이 높으면 팀장의 서번트리더십이 높아질 때 팀원의 셀프리더십이 더 높게 상승하는 것을 발견한 것은 의의가 있다. 넷째, 계층적 구성요소 모형(Hierarchical Component Model)을 이용하여 종속변수의 복잡성을 단순화하였다. 즉, 직무만족과 조직몰입을 1차 요인으로 하여 형성적(Formative)으로 구성된 조직효과성을 2차 요인으로 구성하였다.

실무적 시사점으로는 첫째, MZ세대가 고객인 시대에는 고객을 잘 이해할 수 있는 MZ세대 구성원이 아이디어를 내어 서비스를 제공하거나 제품을 생산해야 한다. 팀장의 서번트리더십의 지원을 받은 팀원의 셀프리더십은 조직효과성을 높이는 것으로 확인되었다. 둘째, 1년 단위로 수명 연장을 해야 하는 경영자는 실적을 위해 카리스마 있는 리더십을 발휘할 가능성이 높다. 하지만 선행연구와 본 연구에 따르면 엄마처럼 품어주는 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 팀원의 셀프리더십에 긍정적인 영향을

미치는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구는 경영자가 도와주는 팀장과 스스로 일하는 팀원을 위해 부하직원들에 대한 이해도와 감성지수를 높이는 리더십을 발휘하는 데 인사이트를 줄 것이다. 셋째, 본 연구는 낱세대 리더십으로 고민이 많은 팀장들에게 경영자와 부하직원들에게 헌신하는 서번트리더십이 조직효과성에 효과적임을 검증하여 팀장들에게 리더십 유형 중 효과적이고 바람직한 리더십 유형을 소개하였다. 이와 같이 본 연구는 일반 직장에서 경영자, 팀장, 팀원이 조직효과성을 이루기 위해 어떻게 서로 협조해야 하는지에 대한 이론적 실무적 인사이트를 제공할 것으로 기대된다. 넷째, MZ세대와 비 MZ세대 간의 리더십과 조직효과성 관계에 대한 그룹 간 차이가 있는 지 여부를 확인하였다. 팀장의 서번트리더십과 팀원의 셀프리더십에 미치는 영향, 팀장의 서번트리더십이 팀원 셀프리더십을 매개로 조직효과성에 미치는 영향에 있어 MZ세대는 비 MZ세대와 다르게 통계적으로 유의하였다. 그 외의 경로에 있어서는 두 그룹 간 차이가 없는 것으로 확인되었다.

본 연구는 위와 같은 연구상 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 일반 직장인 중 팀원을 대상으로 하고 있다. 따라서, 향후 경영자나 팀장까지 포함된 설문조사를 통해 좀더 다양한 연구를 해야 한다. 둘째, 본 설문문의 응답 대상자 중 중소기업과 중견기업이 79.3%를 점유하고 있다. 향후에 대기업이나 공공기업만을 대상으로 한 연구를 고려할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서 경영자 리더십으로서 감성리더십을, 팀장 리더십으로서 서번트리더십을, 팀원 리더십으로 셀프리더십을 선택하였다. 리더십 유형에는 이 외에도 변혁적, 거래적, 윤리적, 임파워링, 진성, 코칭 리더십 등 다양한 리더십이 있기 때문에 다른 유형의 리더십을 추가로 연구해볼 필요가 있다. 넷째, MZ세대와 비 MZ세대 간의 구성비

가 본 연구에서는 7.3대 2.7로 MZ세대에 치중되었는데, 향후에는 비슷한 비율로 비율을 맞춰서 연구할 필요가 있다.

려, 헌신을 한다면 조직효과성은 제고될 것이다. 조직 구성원의 만족도가 높아지면 고객 만족도는 자연스럽게 뒤따를 것이다.

## 6. 결론

본 연구 목적은 직장인 중 팀원들을 대상으로 팀장의 서번트리더십이 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 영향을 미치는지, 팀원의 셀프리더십이 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과가 있는지, 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십과 상호작용을 하여 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 또는 팀장의 서번트리더십과 팀원의 셀프리더십 사이에서 조절효과를 나타내는지 분석하고자 하였다. 연구 결과와 같이 팀장의 서번트리더십은 조직효과성과 팀원의 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미쳤고, 팀원의 셀프리더십은 팀장의 서번트리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과가 있었고, 경영자의 감성리더십이 팀장의 서번트리더십을 잘 지도하면 팀원의 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미치는 조절효과를 가지고 있는 것을 확인하였다. 그리고 팀장의 서번트리더십과 팀원의 셀프리더십 간의 관계, 팀장의 서번트리더십이 팀원의 셀프리더십을 매개로 조직효과성에 미치는 영향에 있어 MZ세대는 비 MZ세대와 구별되었다.

MZ세대 고객에게 매력있는 상품과 서비스는 그 문화를 잘 알고 있는 MZ세대 팀원들의 자발적 몰입에 의해서 만들어져야 한다. 그들의 문화를 낫설어 하는 경영자와 팀장은 카리스마 가득한 리더십에서 팀원의 감정을 이해하고 배려하는 감성리더십과 팀원들의 욕구 만족을 위해 헌신하는 서번트리더십을 발휘하기만 하면 된다. 그러면 팀원들의 셀프리더십은 고양될 것이다. 이러한 세 가지 그룹의 리더십이 상호 이해, 배



## 〈참고문헌〉

### [국내 문헌]

1. 강경석, 박용진 (2008). 학교장의 수퍼리더십과 교사의 셀프리더십이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향. **教育行政學研究**, 26(3), 181-209.
2. 강희락 (2010). **조직구성원이 인지한 중소기업 최고경영자의 감성리더십과 조직유효성의 관계**. 박사학위논문, 영남대학교 대학원.
3. 고영미, 유영의, 김은영, 장은정 (2018). 셀프리더십 프로그램이 유치원 교사의 행복감과 조직몰입에 미치는 영향. **한국어린이미디어학회 학술대회 자료집**, 2018(6), 309-327.
4. 고태경, 임현지, 왕정하, 최다운, 이철승 (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. **문화와 사회**, 29(2), 39-96.
5. 광기영 (2019). R을 이용한 구조방정식모델링: 분석절차 및 방법. **지식경영연구**, 20(1), 1-26.
6. 구자숙, 김명언, 한준 (2000). 기업조직에서의 세대격차. **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 14(3), 1-19.
7. 구자원 (2017). 학교장의 서번트리더십과 조직 내 의사소통이 초등교사의 조직몰입에 미치는 영향. **리더십연구**, 8(2), 55-78.
8. 권상집 (2016). 서번트리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과. **지식경영연구**, 17(1), 91-111.
9. 권상집 (2018). 리더의 서번트리더십과 구성원의 팔로워십, 조직몰입과 조직시민행동 간의 구조적 관계 분석. **기업경영연구**, 25(3), 71-90.
10. 김민정 (2007). **대학생의 셀프 리더십 개발에 영향을 미치는 학습자 변인 연구**. 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
11. 김민정, 조광민 (2011). 태권도 지도자의 서번트리더십 (Servant Leadership)이 선수성과에 미치는 영향. **한국사회체육학회지**, 43, 215-226.
12. 김성주 (2017). **어린이집 교사의 셀프리더십 향상 프로그램 개발 및 효과**. 박사학위논문, 순천향대학교 대학원.
13. 김성희 (2020). **센 세대, 낀 세대, 신세대, 3세대 전쟁과 평화**. 쌤앤파커스. [http://book.naver.com/bookdb/book\\_detail\\_naver?bid=16268308](http://book.naver.com/bookdb/book_detail_naver?bid=16268308)
14. 김용일 (2008). **셀프리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 숭실대학교 대학원.
15. 김은정 (2009). **조직문화와 셀프리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**. 석사학위논문, 중앙대학교 산업창업경영대학원.
16. 김중인, 최용주 (2013). 패밀리레스토랑의 잠재고객 집단에서 신규고객유치를 위한 서비스품질의 각 차원이 고객만족에 미치는 영향: PLS 다중집단분석을 이용한 성별의 조절효과. **마케팅관리연구**, 18(1), 115-141.
17. 김지현 (2017). **중학교 교장의 진정성 리더십, 교사효능감, 조직몰입, 학교조직효과성 간의 구조적 관계**. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
18. 김지현, 이정언 (2019). 진정성 리더십과 조직효과성에 관한 메타분석. **리더십연구**, 11(1), 195-220.
19. 김창호, 차동옥 (2008). 인지된 조직의 팀지원과 서번트리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향. **조직과 인사관리연구**, 32(3), 129-149.
20. 박경임 (2020). **셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
21. 박동현 (2014). **보육교사의 셀프리더십이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 충신대학교 교육대학원.
22. 박민영, 장영철 (2016). 감성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과를 중심으로. **기업교육과인재연구**, 18(2), 63-88.
23. 박용진 (2009). **학교장의 수퍼리더십과 교사의 셀프리더십, 교사의 학교조직몰입 및 학교조직건강간의 관계 연구**. 박사학위논문, 인하대학교 일반대학원.
24. 박윤주, 이준호, 최유화 (2021). 동반성장과 호혜를 고려한 ESG 투자동향 및 시사점. **국제문화기술진흥원**, 7(1), 37-41.
25. 서동엽 (2016). **경영자의 법적 책임에 관한 융합 연구**. 박사학위논문, 단국대학교 대학원, 용인.
26. 성재환, 문제승, 김수영 (2019). CEO의 감성리더십, CEO 신뢰, 직무열의, 그리고 CEO정당성 간의 관계. **기업경영리뷰**, 10(1), 153-175.
27. 신철우, 남선희 (2006). 리더십 행동특성과 조직유효성의 관계에서 신뢰의 조절효과. **인적자원개발연구**, 8(1), 57-81.
28. 윤병선, 김천규 (2020). 리더십 및 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 메타분석: 조직몰입 매개효과. **취업진로연구**, 10(4), 1-25.
29. 윤선영, 백정미 (2017). 중간관리자 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. **현대사회와 행정**, 27(3), 29-50.
30. 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기 (2019). A초등학교 N세대

- 교사의 교직생활에 관한 질적 연구. **한국교원교육연구**, 36(3), 315-341.
31. 윤정, 조영하 (2021). 경기도 Z 세대 초등교사들의 교직에 관한 인식 연구: 기성세대 교사와의 관계적 경험에 근거하여. **교육행정학연구**, 39(4), 183-212.
  32. 이나겸, 임수영 (2021). ESG행정을 위한 야간경관 수요에 대한 조사 연구—MZ세대 여성을 중심으로—. **한국생태환경건축학회 논문집**, 21(4), 91-97.
  33. 이선규, 강은구, 구성득 (2017). 임파워링 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구—셀프리더십의 매개효과. **디지털융합연구**, 15(11), 209-220.
  34. 이수진, 변국도, Ye Dai (2017). 윤리적 리더십의 적하효과 (trickle-down effect). **大韓經營學會誌**, 30(4), 689-710.
  35. 이승호, 광기영 (2018). SNS몰입이 사회성에 미치는 영향. **지식경영연구**, 19(2), 21-45.
  36. 이윤식, 고병면 (2017). 교장·교감 변혁적 리더십이 학년 부장교사 리더십과 교사 셀프리더십을 매개로 학교조직효과성에 미치는 영향. **教育行政學研究**, 35(1), 35-59.
  37. 이혜진, 이창원 (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구—복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로—. **韓國政策學會報**, 20(1), 213-243.
  38. 이화영, 홍아름 (2017). 변혁적 리더십과 서번트리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: **글로벌경영학회지**, 14(5), 153-182.
  39. 장은영, 이광희, 박동진 (2013). 변혁적 리더십과 셀프리더십이 창의성에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 20(5), 115-132.
  40. 정미화, 고명숙 (2012). 프리셉터의 셀프리더십이 역할인식과 직무만족에 미치는 영향. **간호행정학회지**, 18(2), 146-154.
  41. 정해식, 김수완, 안상훈 (2014). 다차원적 불평등의 세대간 특성. **노인복지연구**, 63, 337-369.
  42. 정혜영, 김윤희 (2018). 어린이집 원장의 코칭리더십과 보육교사의 셀프리더십이 보육교사의 조직몰입에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 18(19), 1087-1108.
  43. 정희상, 김희규 (2019). 학교장의 변혁적 리더십과 교사 셀프리더십, 학교조직효과 성과의 구조적 관계. **홀리스틱융합교육연구**, 23(4), 35-51.
  44. 조경아, 문숙자 (2019). 간호사의 셀프리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 임파워먼트 매개효과 중심으로. **학습자중심교과교육연구**, 19(10), 1197-1212.
  45. 조찬희, 김교현, 이형용 (2021). 부모수준과 가족관계가 부모 효능감과 양육불안감을 매개로 초등사교육에 미치는 영향 분석. **지식경영연구**, 22(2), 167-187.
  46. 최영준, 최은수 (2019). 상사의 온정적 합리주의 리더십과 공무원의 서번트리더십 및 조직몰입과의 관계 연구. **교육문화연구**, 25(1), 661-679.
  47. 최은석 (2021). 선진 병영문화 환경변화에 따른 군 정신교육: 신세대(MZ세대) 특징을 중심으로. **統一問題研究**, 33(1), 29-63.
  48. 하우한 (2020). **임원의 급여가 CSR에 미치는 영향**. 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 서울.
  49. 한소라, 조혜진 (2017). 어린이집 중간관리자의 리더십 유형이 교사의 조직유효성에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 17(19), 263-283.
  50. 함규정, 윤위석 (2008). 리더의 감성지능이 팀내 정서적 갈등, 응집성 및 창의성에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 15(4), 265-284.
  51. 허병준, 이형용 (2021a). 직무태도를 매개로 한 공정성인식에 따른 반응 행동. **지식경영연구**, 22(2), 269-288.
  52. 허병준, 이형용 (2021b). 조직정치지각에 따른 반응 행동: 냉소주의의 매개효과와 조직몰입의 조절효과를 중심으로. **지식경영연구**, 22(3), 107-127.
  53. 황미정, 이희수 (2020). 공유리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과. **大韓經營學會誌**, 33(12), 2257-2286.

[국외 문헌]

54. Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. **Business and Management Studies**, 2(1), 23-34.
55. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
56. Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. G. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, 21(4), 338-359.
57. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical

- assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *26*(1), 1-14.
58. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
59. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, *3*(4), 77-86.
60. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *16*(1), 74-94.
61. Chin, W. W., Marcolin, B., & Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption S. *Information Systems Research*, *14*(2), 189-217.
62. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(8), 600-615.
63. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*(1), 61-94.
64. Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, *4*(4), 211-217.
65. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.
66. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(2), 68-78.
67. Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, *22*(5), 534-540.
68. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
69. Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, *2*(2), 105-119.
70. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128
71. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677-694.
72. Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(4), 65-83.
73. Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, *17*(4), 555-573.
74. Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 493-504.
75. Keil, M., Tan, B. C., Wei, K. K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, *24*(2), 299-325.
76. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 161-177.
77. Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585-600.
78. Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, *32*(1), 106-129.

79. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
80. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
81. Meisler, G., Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2013). Leadership beyond rationality: Emotional leadership in times of organizational crisis. In *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing.
82. Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
83. Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America.
84. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
85. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
86. Statt, D. A. (2004). *The Routledge dictionary of business management*. Routledge.
87. Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
88. Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering*, 23(4), 166-170.
89. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
90. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
91. Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.

[URL]

92. 허두영 (2017, 8월 22일). (주)간단상) 요즘 것들을 위한 특별한 리더십, 엄마 리더십(Mothership). **전기신문**, <http://www.electimes.com/article.asp?aid=1503357733147410050>

## 저 자 소개



### 조 찬 희 (Chanhi Cho)

현재 리스 및 프로젝트파이낸싱 같은 여신을 취급하는 롯데캐피탈(주)의 팀장으로 재직 중이다. 고려대학교 경제학과를 졸업하고 한국방송통신대학교 경영대학원에서 석사 학위를 취득하였다. 현재 한성대학교 박사과정에 재학 중이다.

주요 연구 관심분야는 1인 창조기업, ICT 중소기업, 중소기업 R&D, 교육 컨설팅, 리더십, 조직 효율성 및 생산성 분석 등이다. 지식경영연구에 논문을 게재하였다.



### 이 형 용 (Hyoung-Yong Lee)

현재 한성대학교 경영학부 교수로 재직 중이며, 성균관대학교 경제학부를 졸업하고, KAIST 경영대학에서 석사와 박사학위를 취득하였다. SKT, (주)SK, 전국신용연합재단, LG U+, 산업자원부등 산업체와 정부의 프로젝트를 수행하고, Expert Systems with applications, International Journal of Mobile Communications, Technological Forecasting & Social Change 등에 논문을 게재하였고, PACIS, HICSS, AMCIS등의 conference에서 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심 분야는 Behavioral Intention on IT/Startup, Virtual community, Trust, Financial Fraud Detection, Accounting Auditing 등이 있다.

〈 Abstract 〉

# Research of the Moderating Effect on Team Members' Self-leadership of the Executive Officer's Emotional Leadership: Focus on the Differences between MZ Generation and the Others

Cho, Chanhi\*, Lee, Hyoung-Yong\*\*

As the MZ generation, who values work-life balance, became a member of the organization, leader-oriented leadership centered on goal achievement and company profit made it difficult to achieve good results in the organization in the mid- to long-term. The company must strengthen the leadership that can be helpful for the self-leadership where the members of the organization move on their own and the organizational culture that enhances the employees' job satisfaction and organizational commitment. Therefore, this study analyzed the effect of the team leader's servant leadership on the team member's self-leadership and organizational effectiveness. In addition, it was studied whether the executive officer's emotional leadership interacted with the team leader's servant leadership and had a moderating effect on the team member's self-leadership. Also, the difference in path coefficient between the MZ generation and the non-MZ generation was verified. To this end, the research model was statistically verified using the PLS (Partial Least Square) structural equation. A survey was collected from 357 team members among office workers online. As a result of the analysis, the team leader's servant leadership had a significant effect on organizational effectiveness and team member's self-leadership. Also, in the relationship between the team leader's servant leadership and the team member's self-leadership, the emotional leadership of the executive officer had a positive (+) moderating effect. The MZ generation differed from the non-MZ generation in the path where the team leader's servant leadership positively affected the self-leadership of the team member and the path where the team leader's self-leadership had a mediating effect between the team leader's servant leadership and organizational effectiveness. The results of this study will suggest various theoretical and practical implications so that executive officers, team leaders, and team members within the company can develop leadership that increases organizational effectiveness in their respective positions.

Key Words: Servant leadership, Self-leadership, Emotional leadership, Organizational effectiveness, Organizational commitment, Job satisfaction

---

\* Hansung University, Graduate school

\*\* Hansung University, School of Management