

서번트 리더십이 직무만족과 직무성과에 미친 영향: 조직신뢰의 매개효과

이용선 (남서울대학교 대학원 박사수료)¹⁾ 문군체 (남서울대학교 대학원 박사과정)²⁾

국문요약

경영을 하는 주체가 되는 CEO를 포함한 상사의 리더십에 따라서 조직에 다양한 영향을 미친다고 할 수 있다. 본 연구는 서번트 리더십을 연구의 주제로, 서번트 리더십의 개념을 기업 조직의 구성원인 부하조직원이 직무를 수행하는 과정에서 상사에 대해 지각하는 서번트 리더십으로 설정하였다. 본 연구에서는 서번트 리더십이 직무만족과 비재무적 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 서번트 리더십이 부하조직원에 미치는 영향을 분석하였으며, 서번트 리더십과 직무만족과, 직무성과의 관계에서 윤리의식의 매개효과를 분석하였다. 본 연구의 대상은 2021년 3월 15일 부터 4월 20일 까지 전국의 중소기업 근로자 300명에 대해 설문조사를 실시하여 273명의 자료를 실증분석 자료로 이용하였다. 자료분석은 SPSS 24.0, AMOS24.0 통계분석 프로그램을 이용하였다. 연구를 통하여 살펴본 결과, 서번트 리더십은 직무만족과 비재무적 조직성과에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 직무만족과 비재무적 조직성과를 높이기 위해서는 서번트 리더십을 강화하는 등 다양한 방법의 경영실천이 절대적으로 필요하므로 조직과의 일체감을 느낄 수 있도록 하는 프로그램을 개발하여 시행하는 것이 필요하다. 그러므로 조직의 리더는 조직의 목표를 위해 목적성에 맞게 조직구성원들이 새로운 아이디어를 만들어내고 행동을 할 수 있게 만들어 가야할 필요가 있다. 그렇게 되어 가기 위해서는 명령 체계만 따라가는 수직적인 조직구조보다 신선한 시각이 도출될 수 있는 수평적인 조직구조를 만들어 나가는 것이 중요한 것임을 시사한다.

■ 중심어: 리더십, 서번트 리더십, 직무만족, 조직성과

I. 서론

경영환경은 새로운 변화와 혁신이 요구되고 있으며 그 변화를 주도할 리더의 역할이 중요해지고 있고, 기업이 지속적인 성장을 하기 위하여 조직구성원들의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 하는 새로운 리더십 패러다임의 필요성이 강조되는 가운데, 주목받는 리더십 중 하나가 서번트 리더십이다(김동환, 정성현, 2006). 서번트 리더십은 리더가 부하를 섬기는 자세로서 그들의 성장과 발전을 돕고, 조직의 목표 달성에 부하 스스로 기여하도록 만든다(Graham, 1991). 기업조직 내·외부 환경이 복잡다양해지면서 점차적으로 수직적인 조직에서 수평적인 조직으로 변화하는 상황에서 서번트 리더십은 매우 중요한 분야라 할 수 있다. 기존의 리더십은 부하

1)제1저자: 남서울대학교 대학원 경영학박사 수료, comccc12345@hanmail.net

2)제2저자: 남서울대학교 대학원 경영학박사 과정, muuluu93@gmail.com

· 투고일: 2021-06-17 · 수정일: 2021-07-21 · 게재확정일: 2021-09-06

직원을 견인하는 역할이라면, 서번트 리더십은 기업의 구성원과 일체화, 공감대 형성, 리더의 봉사 등을 통하여 기업목표를 달성하는 것이다(Spears, 1995). 서번트 리더십은 만족(안대영, 배태영, 정홍상, 2008; 고기철, 김경환, 조용범, 2010; 장원일, 2011; 박오성, 임연우, 2014; 박희욱, 이준혁, 2014)과 몰입(강상목, 함봉수, 2008; 최소연, 2013), 조직성과(이재연, 2009; 임성택, 2009; 이준재, 2010; 이수창, 2012) 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 서번트 리더십의 연구결과를 반영하여 다양한 연구가 필요하다고 볼 수 있다. 기업의 서비스 경쟁력을 키우기 위한 노력이 요구되는데, 이는 인적자원을 적절하게 효과적으로 활용하느냐의 여부에 따라 직원 만족과 고객만족 그리고 기업의 성과향상으로 이어지기 때문이다(유종서, 2013). 본 연구에서는 중소기업 종사자의 서번트 리더십이 직무만족, 조직성과 간의 관계를 살펴보고, 서번트 리더십과 직무만족, 조직성과 간의 관계에서 신뢰 효과를 확인하여, 종사자의 인적자원 관리와 직무만족의 질을 향상시켜 기업성장의 효율적 관리를 할 수 있는 토대를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 서번트 리더십

서번트 리더십의 개념은 Greenleaf(1970)에 의해 처음으로 제시되었으며 “타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 요구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라고 정의하였다. 이처럼 서번트 리더십은 자신의 이익이 아닌 다른 사람들의 욕구에 초점을 두고 더 높은 목표를 달성하고자 하는 사고인 것이다(Greenleaf, 1977; Pollard, 1996; Wiles, 1996). Spears(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등의 구성요소를 제시하였다(이돈효, 2015). Barbuto and Wheeler(2006)는 Spears(1995)가 제시한 10가지의 특성에 소명(calling)을 더하여 총 11개의 특성을 바탕으로 실증분석을 하였으며, 분석결과 5개의 하부요인인 이타적 소명, 감정적 치유, 설득, 지혜, 조직의 청지기 정신을 추출하였다(이돈효, 2015). 첫째, 이타적인 소명은 다른 사람들이 삶에서 긍정적 차이를 만드는 리더의 깊은 열망을 의미하는데 궁극의 목적은 섬기는 것이므로, 이타적 소명이 높은 리더들은 자신들의 관심에 앞서 부하의 관심을 염두에 둘 것이고 부하의 욕구를 따르기 위해 열심히 노력할 것이다(Barbuto and Wheeler, 2006). 둘째, 감정적 치유는 고통과 어려움에 처한 부하들에게 정신적 회복을 지원하는 리더의 몰입과 기술을 말하며 리더들은 부하들이 개인적이고 직접적인 이슈를 얘기할 수 있는 안전한 환경을 만든다(Barbuto and Wheeler, 2006). 조직에서 개인적으로 마음의 어려움을 경험했던 부하들은 감정적 치유에 탁월한 능력을 가진 리더에게 다가가게 될 것이다(Barbuto and Wheeler, 2006). 셋째, 지혜는 전통적 철학자들에 의해 기술되었던 것과 유사하게 환경의 인지와 결과의 예측조합으로 이해될 수 있다(Kant, 1978). 지혜가 많은 리더는 하나의 현상에 관련된 요소들과 이들의 배경에 대해서 예민하게 관심을 두고 있으며 미래를 예측하는 성향을 가지고 있다(Bierly et al., 2000). 넷째, 설득은 리더가 분별 있는 이유와 지성적인 체계를 사용하는 정도를 말한다(이돈효, 2015). 설득력이 높은 리더는 조직원들에게 나아갈 방향을 적절하게 제시를 하며 보다 큰 가능성을 만들어 나가고, 이러한 기회를 구성원들에게 전달할 때 부하들이 따르지 않을 수 없도록 하는 능력을 가지고 있다(Barbuto and Wheeler, 2006). 그들은 조직의 미래를 상상하도록 부하를 독려하고, 부하들이 실행하도록 하는 불가피한 이유를 제공하는 설득력을 가지고 있다(Barbuto and Wheeler, 2006). 다섯째, 조직의 청지기정신은 리더가 공동체 개발, 프로그램 및 봉사활동을 통하여 조직이 사회에 긍정적 기여하도록 준비시키는 것을 말한다(Barbuto and Wheeler, 2006).

2.2 조직신뢰

사전적인 의미에 따르면, 신뢰란 ‘믿고 의지함’이다. 신뢰는 규범만큼 강한 규제력을 가지고 있는 것은 아니지만 재차 신뢰 관계가 형성되면 상대의 기대를 벗어나는 행위는 억제한다(김재봉, 2015). 그것에 의해 상대의 행위를 예측할 수 있게 된다. 조직적 측면에서의 신뢰는 맹목적으로 야기되기 보다는 개인적인 존중과 조직구성원으로서의 역할을 훌륭하게 달성하고자 하는 진실된 관심에 근거한 지속적인 행동의 결과로서 구축되는 것이라 할 수 있다(손용현, 2009). 신뢰란 어떤 사건이나 프로세스 또는 사람에 가지는 의존성이나 믿음을 나타내며, 긍정적인 결과에 대한 기대를 반영하고, 성과에 대한 기대에서 나타날 수 있는 어떤 위험을 의미하고, 결과로서 나타나는 불확실성의 정도를 의미한다(정석희, 2013). 공통의 목표를 이루기 위해 상호 간의 협력이 필요한 상황에서 의견일치를 위해 신뢰하지 못하는 사람에게 의존할 수 없다고 느끼게 되어 그들의 행동을 통제하려 할 것이며 상대는 이에 대해 반항할 것이다(정용배, 2017). 그리고 피드백 과정을 통해 신뢰는 더욱 낮아지게 될 것이며 행동에 있어서의 변화가 없는 경우 낮은 신뢰수준은 지속될 것이다(손용현, 2009). 신뢰의 개념을 정립하기 위해서는 기대(expectation), 의존성(interdependence), 위험과 불확실성(risk and uncertainty)의 세 가지 조건이 충족되어야 하는데 다양한 신뢰의 역할들 중 다음과 같은 요소들은 윤리적 판단력 관계에서의 신뢰형성에 특히 중요한 기여한다고 볼 수 있다(정용배, 2017). 첫째, 신뢰는 장기적이고 반복적인 상호작용(long-term and repeated interactions)이다. 신뢰의 원천으로 가장 많은 연구들에서 강조되어 온 것은 반복적 상호작용일 것이다(손용현, 2009). 게임이론은 일회성 게임에서는 죄수의 딜레마에 빠질 수밖에 없는 기회주의적인 경제행위자들 간의 거래도 장기간에 걸쳐 계속되는 반복적 게임이 신뢰에 기반한 관계를 구축할 수 있다(정용배, 2017). 현재의 행동과 선택이 반복적 게임 상황에서 그 사람에 대한 다른 사람들의 미래 선택과 행동에 영향을 미친다는 평판효과(reputation effect)에 근거하여 게임 이론가들은 이기적인 경제행위자들도 자신의 장기적 이해관계에 대한 계산에 따라서 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라고 신뢰할 수 있다는 것이다(손용현, 2009). 둘째, 공통 정체성(common identity)이다. 사회심리학자나 사회학자 그리고 인류학자들은 사회정체성 이론에 근거하여 친족관계나 학연, 지연, 성별, 연령층, 인종, 국적 등 동일한 정체성을 공유하는 사람들은 그렇지 못한 사람들에 비해 신뢰형성이 훨씬 더 용이하다(손용현, 2009). 동일한 정체성은 감정적 유대감과 친밀감을 제공할 뿐 아니라, 유사한 가치관과 행동패턴에서 초래될 수 있는 갈등의 여지를 제거함으로써 상호작용 비용을 크게 줄이기 때문에 쉽게 상호작용 신뢰를 형성할 수 있게 한다(정용배, 2017).

2.3 직무만족

개인의 주관적인 정서에 대한 반응 또는 개인에게 주어진 직무에 대하여 개인들이 가지고 있는 만족의 정도를 직무만족이라고 할 수 있다(김재봉, 2015). McCormick and Tiffin(1974)은 직무요소, 개인특성 및 직무 이외의 인간관계 등에 대한 전반적인 태도라고 정의했으며 Locke(1976)는 개인의 태도와 가치, 신념 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻게 되는 정서적인 만족상태로 정의하였다(김진홍, 2016). 이것은 조직구성원 자신이 직무에서 바라고 있는 것을 직무가 실제로 제공해준다고 믿는 정도를 반영하는 것이라 할 수 있다(김진홍, 2016). Beatty and Schneir(1981)는 자신의 직무가치를 달성하고 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명량한 감정 상태라고 정의하였으며 Ivancevich and Matteson(1988)은 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 일련의 태도로서 다른 태도들과 마찬가지로 인지(신념, 지식, 기대)와 정서(감정, 호, 불호의 느낌) 그리고 행위경향의 복합체라고 하였다(김진홍, 2016). 직무만족이 종업원들에게 바람직하거나 긍정적인 감정상태라고 본다면 직무불만족은 이와는 반대로 불쾌하거나 부정적 감정상태라 할 수 있다(권용만, 2013). 따라서 직무만족이란 개인의 가치와 인지에 의해 이루어지는데 이러한 가치는 욕구와 관련된 것으로 보상과 밀접한

관계를 가진다(권용만, 2013). 직무만족에 대하여 Locke(1976)는 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태라 하였다(정용배, 2017). 직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대한 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 다양한 태도의 결과이며, 근로자의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 사람의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태이다(손용현, 2009). 신유근(2005)은 직무만족은 자신의 직무에 대하여 호의적인 태도를 갖는 것이며, 심리상태를 보면 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 것으로 볼 수 있다(정용배, 2017). 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 인지, 정서, 행위의 복합체이므로 실제로는 정확치는 않고, 구성원의 행위나 언어적 표현으로 추론되는 복합적인 개념으로 직무만족을 '사람이 자신은 직무에 만족한다'라고 말하게 하는 원인이 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 조화라고 정의하였다(정용배, 2017). 이상을 종합하여 보면 직무만족이란 한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적 상태라 할 수 있으며 이는 행동이나 활력이 아닌 상태로 이해되고 태도, 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계를 맺고 이러한 요소들의 충족의 정도는 근로의욕에 많은 영향을 미친다(이정구, 2012). 인간의 행동은 욕구의 발생으로부터 동기, 즉 내적자극 또는 외적자극에 의해 발생하게 된다(정용배, 2017). 따라서 인간의 욕구는 무한하며 그것은 동태적인 성질을 갖고 있는 동시에 인간의 행동을 유발하는 원천이라고 할 수 있다(손용현, 2009). 인간의 무한한 욕구상태가 행동의 다양한 양상을 유발시키며 또한 다양한 욕구상태를 충족시키기 위하여 행동을 계속한다(이정구, 2012). 즉 인간행동은 욕구충족을 위해서 존재하고, 욕구는 개인의 행동을 유발시켜 당해 조직목표를 달성하려는 것이다(손용현, 2009). 직무만족은 직무에 대한 근로자의 태도이다. 태도는 행위와 관련하여 반응의 준비상태로 간주될 수 있으므로 직무만족 역시 직무에 대한 태도로서 직무에 대한 신념이나 가치의 함수에 의해 결정된다(정용배, 2017). 여기에서 주지해야 할 점은 직무에 대한 만족이 특정의 단일 태도대상(unitary attitude)이며 상호작용, 보상 등 직무 구성요소에 대한 만족으로 나타난다는 것이다(정용배, 2017).

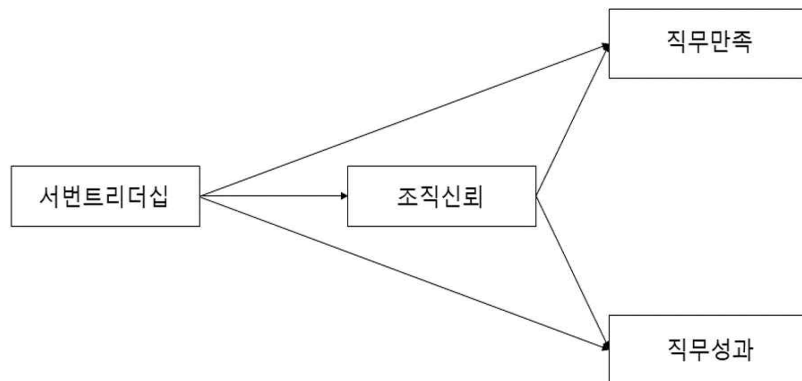
2.4 직무성과

직무성과란 개념을 살펴보기 위해선 우선 직무와 성과의 개별개념의 이해를 먼저 나누어 살펴볼 필요가 있다. 직무는 사전적 의미로는 직책이나 업무상 책임을 지고 담당하는 일을 의미하며, 조직구성원에 의해 수행되는 의미가 있거나 중요한 과업으로도 정의된다. 성과는 어떤 일이나 과업에 대한 성취물이나 그에 따른 행위나 태도를 말하며 개인과 조직원뿐만 아니라 사회적, 생물학적 전 영역에도 적용될 수 있다(David, 1988). 직무성과(Job Performance)란 직책이나 업무상 책임을 지고 담당하는 일에 대한 성취물이나 그에 따른 행위·태도를 의미한다. Pincus(1986)는 직무성과를 조직원의 직무가 어느 정도까지 달성되었는지를 나타내는 개념으로 정의하였으며, Millar(1998)는 조직구성원이 조직의 과업과 목표를 달성하기 위한 노력의 결과라고 정의했다. Williams and Anderson(1991)은 직무성과를 조직의 목적과 목표, 효율성과 효과성 차원을 포함하는 개념으로 조직구성원 각자의 업무처리속도와 능력, 정확성 등이 업무에 대한 성공요소라고 보았다. 이인재(1993)는 직무성과를 조직구성원이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 노력한 결과로 정의하기도 했고, 김태희·장경로(2007)는 조직구성원들의 직무실현 시 나타나는 일의 바람직한 상태 또는 목표를 실현하는 정도를 의미한다고 정의했다. 직무성과는 눈에 보이는 재무적, 경제적 지표에서부터 실제로 측정하기 어려운 비재무적인 요소들까지 다양하게 나타난다. 따라서, 조직 내에서 조직원들의 직무성과를 측정하기 위해선 재무적 성과와 비재무적 성과를 우선 고려해 봐야 한다. 재무적성과는 생산성, 매출액, 수익성 등 계량화가 가능한 부분으로 신뢰성이 높다. 반면, 비재무적 성과는 그 지표를 계량화하기 쉽지 않은 경우에 대해 제한적으로 사용되며 경영자의 편견과 선입관, 왜곡 등이 개입될 수 있는 가능성이 비교적 작기 때문에 직무성과 관련 연구의 활용에 도움이 된다(허문구, 1992; 최철수, 2002).

Ⅲ. 연구방법

본 연구는 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 비재무적 조직성과에 미치는 영향에 있어서, 구성원의 조직신뢰를 고려하여 인과모형을 제시하였다. 즉 구성원이 인식한 상사의 서번트 리더십이 구성원의 조직에 대한 신뢰도를 증진시켜 구성원의 직무만족과 비재무적 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 나아가 조직신뢰 직무만족과 비재무적 조직성과에 영향을 미치는 관계에서 유의미한 조절 역할을 하는지를 살펴보고자 하였다. 이처럼 서번트 리더십과 직무만족과 비재무적 조직성과 간 관계에서 조직신뢰가 어떠한 메카니즘으로 작용하는지를 알아보기 위해 연구모형을 설정하였고 이를 가설로 요약하면 다음과 같다.

3.1 연구모형



<그림 1> 연구모형

3.2 연구가설

본 논문은 앞에서 제시한 이론적 배경에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: 서번트 리더십은 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 줄 것이다.
- 가설 2: 서번트 리더십은 비재무적 경영성과에 긍정적(+)인 영향을 줄 것이다.
- 가설 3: 서번트 리더십은 조직신뢰에 긍정적(+)인 영향을 줄 것이다.
- 가설 4: 조직신뢰는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 줄 것이다.
- 가설 5: 조직신뢰는 비재무적 경영성과에 긍정적(+)인 영향을 줄 것이다.
- 가설 6: 조직신뢰는 서번트 리더십과 직무만족 간에 긍정적(+) 매개역할을 할 것이다.
- 가설 7: 조직신뢰는 서번트 리더십과 비재무적 경영성과 간에 긍정적(+) 매개역할을 할 것이다.

3.3 연구표본

본 연구에서는 설문지의 내용을 이해하고 본 연구에 참여하기로 동의하는 자를 설문대상자로 하였다. 조사를 위하여 국내 중소기업에 근무하는 20대부터 50대까지 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 300명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 불성실한 응답을 제거하고 최종적으로 273명의 설문조사 내용을 적합한 것으로 판단하여 최종분석에 사용하였으며, <표 1>과 같은 분포로 나타났다. 설문조사 대상자의 인구통계학적 특성의 주요 내용을 살펴보면, 연령은 20대가 28.8%로 가장 많았고, 30대는 25.2%, 40대는 24.3%, 50대는 21.7%였다.

성별은 남성 50.7%, 여성 49.3%로 대체로 비슷하였다. 학력은 고졸이하가 31.1%, 대졸 63.7%, 석사이상 5.2%로 나타났으며, 직급은 사원이 74.3%로 가장 많았고, 팀장-과장급은 23.5%, 부장급 이상은 2.2%였다.

<표 1> Characteristics of survey subjects

구분		백분율	구분		백분율
연령	20-29	28.8%	학력	고졸이하	31.1%
	30-39	25.2%		대졸	63.7%
	40-49	24.3%		석사이상	5.2%
	50-59	21.7%	직급	사원	74.3%
성별	남	50.7%		팀장-과장	23.5%
	여	49.3%		부장이상	2.2%

3.4 측정도구

본 설문지는 독립변수인 서번트 리더십, 매개변수인 조직신뢰, 종속변수인 직무만족, 비재무적 조직성과에 대해 설문응답자가, ‘전혀 아니다=1’에서 ‘매우 그렇다=5’까지, 설문지에 리커트 5점 척도로 작성하였고 인구통계학적 변수인 성별, 연령대, 학력, 직급 등에 관한 문항도 포함하였으며, 연구의 가설 검정을 위해 SPSS 24.0, AMOS 24.0을 이용하였다.

3.4.1 서번트 리더십

본 연구에서는 서번트 리더십의 실증적인 연구를 위하여 Barbuto and Wheeler(2006)의 하위차원 분류가 측정도구로 활용하기에 적절하다고 판단하고, Barbuto and Wheeler(2006)가 개발한 도구를 본 연구에 맞게 적용하여 “상사는 부하인 나를 돕는 일을 우선적으로 생각”, “상사는 사내의 업무동향에 항상 관심을 가지고 생활함”, “상사는 내가 어려움에 빠져있을 때 힘을 북돋아 주는 사람임”, “상사는 나에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하고 있음”, “내가 직장에서 공동체 의식을 가지며 생활하길 장려함” 등 5개 문항을 리커트 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서 서번트 리더십의 신뢰도 검정결과, Cronbach $\alpha = .978$ 로 나타났다.

3.4.2 조직신뢰

본 연구에서는 Lwis and Wegert(1985)의 연구를 본 연구에 맞게 수정하여 “우리 회사 근로자들은 우정과 상대에 대한 이해력이 높음”, “어려운 일이나 힘든 일이 있을 때, 회사 동료는 상담자로서 힘이 됨”, “우리 회사 근로자들은 직업적 능력이 탁월하여 믿음이 감”을 4개 문항을 리커트 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서 조직신뢰의 신뢰도 검정결과, Cronbach $\alpha = .989$ 로 나타났다.

3.4.3 직무만족

직무만족은 조직 내에서 직무와 관련한 경험에 대해 가지는 감정적인 평가로 정의하였으며, VanDeven and Feny(1980)와 Bass(1985)의 설문 내용을 참고하여 “나는 나의 직무에 만족”, “나는 현재 수행하고 있는 일에 즐거움을 느끼고 있음”, “나는 현재 수행하고 있는 일을 좋아함”, “나는 나의 일에 대하여 열정적임” 등 4개 문항을 리커트 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서 직무만족의 신뢰도 검정결과, Cronbach $\alpha = .976$ 으로 나타났다.

3.4.4 직무성과

Podsakoff and Mackenzie(1990)가 개발한 문항을 수정하여, “나는 누가 보지 않아도 규칙, 규정을 잘 준수하는 편임”, “나는 업무수행에 있어 신뢰성이 높음”, “나는 나의 직무를 능숙하게 수행함”, “나는 내·외부 고객에 대한 업무기대를 만족시키고 있음”등 4개 문항을 리커트 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서 직무성과 신뢰도 검정결과는 Cronbach $\alpha = .984$ 로 나타났다.

IV. 연구결과

4.1 주요변수의 기술통계

본 연구의 모형은 서번트 리더십, 조직신뢰, 직무만족, 직무성과의 4개의 잠재변수로 구성되어 있으며, 모든 변수의 최소값은 1, 최대값은 5이다. 구조방정식에 투입하고자 하는 주요변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 살펴보기 위하여 <표 2>와 같이 빈도분석을 실시하였다. 요인분석결과 모든 변수가 단일차원으로 구성되어 있고 항목의 수가 5개 이하로 구성되어 있으므로 설문 항목을 그대로 관측변수로 투입시켰으며, 측정결과 West, Finch and Curran(1999)이 제시한 정규분포 기준에 의해서, 적용된 모든 변수들의 왜도가 모두 기준치인 2보다 작으며, 첨도가 모두 기준치인 7보다 작아서 정규분포의 가정을 충족시켰다고 할 수 있다.

<표 2> 기술통계분석

구분	번호	평균	표준편차	왜도	첨도	Cronbach's α
서번트 리더십	1	3.38	0.814	-0.712	0.051	.977
	2	3.38	0.884	-0.439	-0.111	
	3	3.33	0.846	-0.402	-0.131	
	4	3.37	0.873	-0.486	-0.110	
	5	3.38	0.888	-0.424	-0.124	
조직신뢰	1	3.51	0.728	-0.422	0.067	.985
	2	3.51	0.733	-0.386	0.047	
	3	3.48	0.702	-0.538	0.083	
	4	3.48	0.708	-0.506	0.080	
직무만족	1	3.41	0.752	-0.723	0.137	.985
	2	3.41	0.776	-0.612	0.038	
	3	3.43	0.784	-0.559	0.105	
	4	3.44	0.774	-0.645	0.146	
직무성과	1	3.32	0.784	-0.490	-0.017	.977
	2	3.32	0.794	-0.368	0.029	
	3	3.33	0.797	-0.408	0.015	
	4	3.29	0.786	-0.515	0.063	

4.2 교육과의 연계성 구축

주요 변수 간의 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하여 분석 결과는 <표 3>과 같이 모든 잠재변수 간 유의한 상관관계를 보이고 있다.

<표 3> 상관관계분석

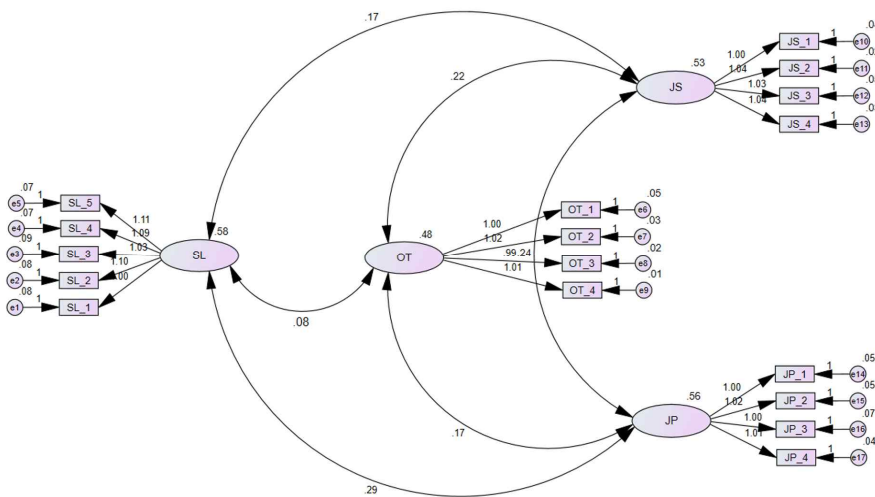
	서번트 리더십	조직신뢰	직무만족	직무성과	AVE	개념 신뢰도
서번트 리더십	1				0.921003567	0.983133009
조직신뢰	.151*	1			0.969681982	0.992242571
직무만족	.312**	.437**	1		0.965707404	0.991199972
직무성과	.515**	.334**	.446**	1	0.943644947	0.985288204

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

설정된 변수 간 상관관계 분석을 하였다. 이것은 설정된 변수 간 상호 영향을 미치는 밀접성의 정도를 측정하기 위한 것이다. 현실적으로 변수 간 독립성은 도출할 수 없으며, 일반적으로 상관계수가 0.4이하이면 분석 결과에 대한 일반화에 특별한 문제가 없다고 할 수 있다. 분석결과 변수 간 밀접성으로 인한 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

4.3 민간부문의 운영방식과의 차이

구조방정식에서는 구조모형의 분석을 통해 변수 간의 영향력을 살펴보기 이전에 연구모형에 포함된 개념들이 적절하게 추정되고 있는가에 대한 평가가 선행되어야 한다. 측정모형이 구조모형을 구성하기에 적합한지에 대해 측정모형 분석을 통해 검토하기 위해서 분석결과는 <그림 2>, <표 4>와 같다.



<그림 2> 측정모형

<표 4> 측정모형 분석결과

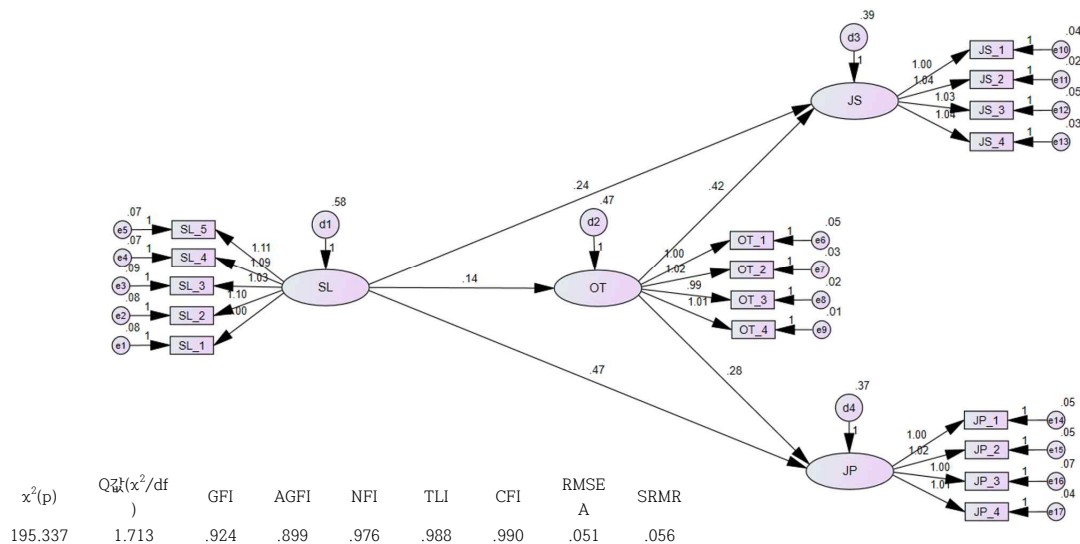
구분	번호	Estimate		S.E.	C.R.	AVE	개념 신뢰도
		B	β				
서번트 리더십	1	1.000	.937			0.921003567	0.983133009
	2	1.099	.949	.034	32.501***		
	3	1.034	.932	.034	30.176***		
	4	1.094	.956	.033	33.551***		
	5	1.115	.957	.033	33.811***		
조직신뢰	1	1.000	.951			0.969681982	0.992242571
	2	1.025	.968	.026	39.349***		
	3	.991	.977	.024	41.741***		
	4	1.010	.989	.022	45.456***		
직무만족	1	1.000	.968			0.965707404	0.991199972
	2	1.044	.979	.021	49.267***		
	3	1.033	.960	.025	41.949***		
	4	1.040	.978	.021	48.573***		
직무성과	1	1.000	.955			0.943644947	0.985288204
	2	1.017	.960	.027	37.824***		
	3	1.001	.941	.029	34.062***		
	4	1.013	.965	.026	38.899***		

$\chi^2=177.667(p<.001)$, $\chi^2/df=1.572$ TLI=0.990, CFI=0.992, RMSE=0.046, SRMR=0.017
 *p<.05, **p<.01, ***p<.001

측정모형의 적합도는 $\chi^2=256.575(p<.001)$, TLI=0.989, CFI=0.991, RMSE=0.026으로 통계적으로 유의한 것으로 나타나서, 본 측정모형이 자료를 비교적으로 잘 반영한 것으로 확인되었다. 확인적 요인분석결과 잠재변수에서 측정변수에 이르는 경로는 모두 유의수준 0.001에서 유의한 것으로 나타났다.

4.4 구조모형분석

구조모형분석을 통한 검정결과 모형적합도 지수는 수용할만한 수준으로, 분석가능한 필요한 요구적합도를 충족시켰으며, 경로계수는 <그림 3>, <표 5>와 같다.



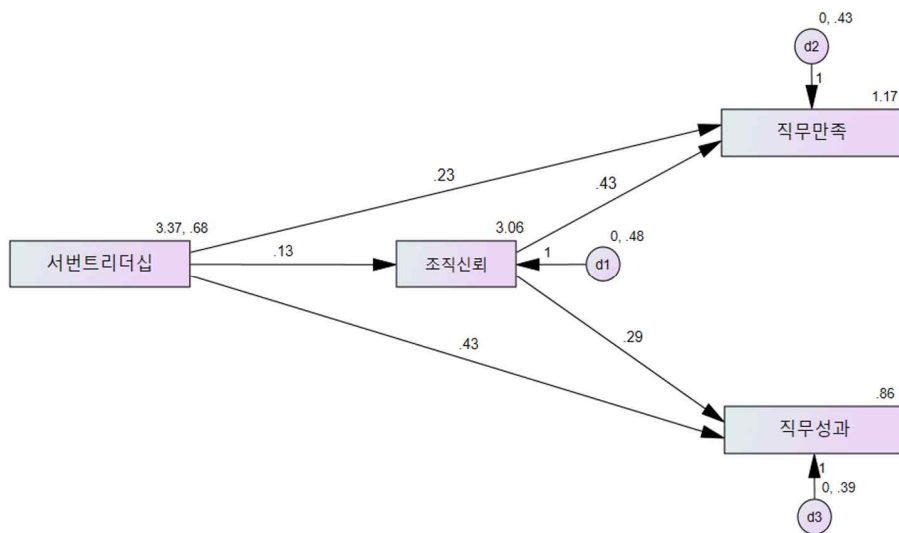
<그림 3> 구조모형검정

본 연구에서 구조모형 적합도는 $\chi^2=195.337(p<.001)$, $\chi^2/df=1.713$, GFI=.924, AGFI=.899, NFI=.976, TLI=.988, CFI=.990, RMSEA=.051, SRMR=.056으로 나타나, 필요한 요구적합도를 충족시켰으며, 구조모형 분석결과 경로계수는 <표 5>와 같다.

<표 5> 구조모형의 분석결과

잠재변수	측정변수	Estimate		S.E.	C.R.	p
		B	β			
서번트 리더십	1	1	0.937			
	2	1.099	0.949	0.034	32.519***	.000
	3	1.033	0.932	0.034	30.166***	.000
	4	1.094	0.956	0.033	33.574***	.000
	5	1.114	0.957	0.033	33.792***	.000
조직신뢰	1	1	0.951			
	2	1.025	0.968	0.026	39.363***	.000
	3	0.991	0.977	0.024	41.769***	.000
	4	1.010	0.989	0.022	45.462***	.000
직무만족	1	1	0.968			
	2	1.044	0.979	0.021	49.124***	.000
	3	1.033	0.96	0.025	41.917***	.000
	4	1.04	0.978	0.021	48.561***	.000
직무성과	1	1	0.955			
	2	1.017	0.96	0.027	37.816***	.000
	3	1.002	0.941	0.029	34.085***	.000
	4	1.013	0.965	0.026	38.848***	.000

$\chi^2=195.337(p<.001)$, $\chi^2/df=1.713$ TLI=0.988, CFI=0.990, RMSE=0.051, SRMR=0.056
*p<.05, **p<.01, ***p<.001



<그림 4> 경로분석

구조모형 분석 결과, 서번트 리더십에서 직무만족에 이르는 경로는 (CR=4.627, p<001), 서번트 리더십에서 직무성과에 이르는 경로는 (CR=9.160, p<001), 서번트 리더십에서 조직신뢰에 이르는 경로는 (CR=2.543,

p<01), 조직신뢰에서 직무만족에 이르는 경로는 (CR=7.461, p<001), 조직신뢰에서 직무성장에 이르는 경로는 (CR=5.250, p<001)로 나타났다.

<표 6> 경로분석결과

경로	Estimate		S.E.	C.R.
	B	β		
서번트 리더십 → 직무만족	.226	.246	.049	4.627***
서번트 리더십 → 직무성과	.429	.463	.047	9.160***
서번트 리더십 → 조직신뢰	.130	.152	.051	2.543**
조직신뢰 → 직무만족	.427	.397	.057	7.461***
조직신뢰 → 직무성과	.288	.265	.055	5.250***

본 연구모형에 포함된 서번트 리더십, 조직신뢰, 직무만족, 직무성과 변수들의 측정모형 분석을 실시해, 한개 이상의 계수가 매우 큰 오차를 보이거나, 음 오차분석(negative error variance) 같은 부(-)적인 해가 있거나, 지나치게 비합리적인 추정치가 있거나, 또는 추정계수 사이에 매우 높은 상관관계($\pm .90$ 이상)가 있는가를 확인하였다.

4.5 가설검정요약

본 연구에서 설정된 가설에 대하여 검정을 통하여 나타난 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 가설검정결과

가설	경로	Estimate		S.E.	C.R.	검정결과
		B	β			
가설 1	서번트 리더십 → 직무만족	.226	.246	.049	4.627***	지지됨
가설 2	서번트 리더십 → 직무성과	.429	.463	.047	9.160***	지지됨
가설 3	서번트 리더십 → 조직신뢰	.130	.152	.051	2.543**	지지됨
가설 4	조직신뢰 → 직무만족	.427	.397	.057	7.461***	지지됨
가설 5	조직신뢰 → 직무성과	.288	.265	.055	5.250***	지지됨

가설1~가설5는 모두 채택 되었으며, 서번트 리더십은 직무만족과 비재무적 경영성과에 긍정(+)적인 영향을 미치는 것으로 검정되었으며, 조직신뢰에서 직무만족과 직무성과에 긍정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 매개효과 분석결과 기업이미지 및 브랜드이미지와 구매의도 간의 관계에서 프로모션의 매개효과 검정을 실시하였다. 매개효과를 살펴 보기 위해 부트스트래핑(Bias Corrected Bootstrapping) 검정을 실시하였으며, 매개효과 Estimate, S.E., 부트스트랩95% 신뢰구간 값을 분석하였으며, <표 8>과 같이 나타났다.

<표 8> 매개효과 검증결과

가설	경로	Estimate	S.E.	95%신뢰구간
가설 6	서번트 리더십 → 조직신뢰 → 직무만족	.055	.027	.010 ~ .118
가설 7	서번트 리더십 → 조직신뢰 → 직무성과	.037	.020	.005 ~ .082

조직신뢰의 매개효과는 95% 신뢰구간에서 가설 6은 .010 ~ .118, 가설 7 .005 ~ .082의 상한 값과 하한 값을 보이고 있으며, 0을 포함하지 않은 것으로 나타났다. 즉 조직신뢰의 매개효과는 p값은 .05 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 검증되어, 조직신뢰는 서번트 리더십과 직무만족, 직무성과 간에 각각 긍정(+)적인 매개 역할을 하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 6과 가설 7은 지지되었다.

V. 결 론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

리더십은 현재까지도 논의가 되고 있는 개념 중의 하나로서 전통적 리더십의 경우는 대부분 수직적 형식을 취하고 있으며, 단일 조직체계로 진행되고 있다. 그러나 조직의 규모가 점차 정량화되고, 다양한 환경변화가 일어나면서 수평 또는 상향방식을 취하는 경우가 바로 서번트 리더십이다. 서번트 리더십이라 함은 내가 아닌 타인의 성공과 성장을 위해서 타인을 위해 봉사하면서 그 영향력을 발휘하는 것이다. 기업은 조직구성원들의 목표 달성뿐만 아니라 직무와 관련하여 조직의 개개인이 성공 및 성장을 할 수 있도록 지원하고 배려하는 일련의 활동이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십을 독립변수를, 직무만족, 직무성과를 종속변수로, 조직신뢰를 매개변수로 사용하여 분석을 하였다. 분석결과 먼저, 서번트 리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데, 섬기는 자세부터 시작하는 서번트 리더십은 조직구성원들에게 직장상사를 존경하는 마음을 갖게 하고, 직무만족도를 높여주는 것으로 나타났다. 전통적인 리더십의 경우에는 권위적인 자세와 태도로 부하들을 이끌어 나간다는 것이었으나, 최근의 조직 추세에 따라 부하들의 입장에서 생각을 하고 대우를 한다면, 그만큼 조직의 만족도는 높아질 것이다. 두번째, 서번트 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 통상적으로 부하들은 공식적인 보상이 없으면 자발적으로 본인의 업무가 아닌 일을 하려고 하지 않는다. 하지만 상사가 섬김의 자세를 가지고 부하들을 위하는 모습을 보여준다면 구체적인 보상시스템이 존재를 하지 않아도 부하조직원들이 자발적으로 나서서 조직을 위해서 일하게 된다. 셋째, 서번트 리더십과 직무만족에 미치는 관계는 조직신뢰에 영향을 받는 것으로 나타났다. 넷째, 서번트 리더십은 직무만족에 미치는 관계는 조직신뢰에 영향을 조직신뢰에 영향을 받는 것으로 나타났다.

본 연구의 학문적 시사점으로는 기존의 선행연구들과는 다르게 직무만족, 직무성과를 변수로 사용하였으며, 조직신뢰를 매개변수로 사용하여 조직의 유효성인 직무만족과 직무성과에 영향을 주는 변수들에 대해 매개효과를 분석하였다. 그리고 분석방법으로 AMOS를 사용하여 구조모형으로 분석한 것과 조직만족과 직무성과에 영향을 미치는 요인의 인과관계에 대해 실증적 분석을 시도한 것이라고 할 수 있다.

5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 연구대상 및 표본이 적어서 일반화 하는데 있어 한계가 있을 것으로 보이며, 직무만족과 직무성과에 영향을 주는 다른 요인들을 고려하지 못하였다는

점이다. 일반적으로 서번트 리더십 이외에도 거래적 리더십, 임파워링 리더십, 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등이 있다. 향후 연구에서는 서번트 리더십 이외의 다양한 리더십의 유형을 독립변수로 추가로 설정을 하고 조직의 유효성에 영향을 미치는 변수로 조직신뢰 이외에 다양한 변수에 대한 체계적인 연구와 분석이 필요하며, 각 요인들 간의 인과관계에 대한 분석도 필요할 것으로 보인다.

REFERENCE

- 강상목, 함봉수(2008), “서번트 리더십이 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” *서비스산업연구*, 5(2), 1-13.
- 고기철, 김경환, 조용범(2010), “서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 미치는 영향,” *한국조리학회*, 16(5), 149-163.
- 권용만(2013), “한국, 중국, 일본기업의 인센티브 보상 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구 : 분배공정성의 조절효과를 중심으로,” *전문경영인연구*, 16(4), 83~101.
- 김동환, 정성현(2008), “서번트 리더십에 관한 선행연구 고찰,” *청주대학교 산업경영연구소*, 29(4), 127-148.
- 김용재(2009), “서번트 리더십과 조직몰입에 대한 직무스트레스의 역할에 관한 연구,” *논문집-동남보건대학교*, 27(2), 43-54.
- 김재봉(2015), “서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구: 상사 신뢰 조절효과를 중심으로,” *디지털융복합연구*, 13(1).
- 김진혁, 최은수(2013), “기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계 분석,” *한국HRD연구*, 3(4), 1-25.
- 김진홍(2016), *군 간부의 리더십유형이 조직 유효성에 미치는 영향 : 근무지 특성과 부하의 성숙도에 따른 분석을 중심으로*, 남서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창호(2005), *조직의 팀지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구*, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김형규(2007), *서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향*, 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- 류병곤, 조영락(2007), “서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *인력개발연구*, 9(1), 41-57.
- 박오성, 임연우(2014), “호텔 매니저의 서번트 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” *관광경영연구*, 18(4), 213-228.
- 박희욱, 이준혁(2014), “변혁적리더십과 서번트리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향,” *호텔경영학연구*, 23(2), 167-194.
- 배병렬(2011), *AMOS 19 구조방정식 모델링-원리와 실제*, 청람.
- 손용현(2009), *조직문화에 따른 윤리적 의사결정 행위가 조직성장에 미치는 영향에 관한 실증 연구*, 경희대학교 경영대학원.
- 신건권(2016), *AMOS 23 통계분석 따라하기*, 청람.
- 신숙희(2011), *서번트 리더십이 부하직원의 직무태도에 미치는 영향에 관한연구*, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 안대영, 배태영, 정홍상(2008), “Servant Leadership이 상관에 대한 만족에 미치는 영향,” *정부학연구*, 14(3), 163-186.
- 유종서(2013), “호텔 FandB 부서 직원의 역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” *관광연구논총*, 25(4), 93-117.
- 이돈호(2015), *서번트 리더십이 부하의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 자본의 매개효과를 중심으로*, 호남대학교 대학원.

- 이수창(2012), “서번트 리더십, 조직시민행동 그리고 조직성과 간의 영향관계,” *지역발전연구*, 21(2), 1-30.
- 이재연(2009), “서번트 리더십이 상사신뢰와 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” *경영정보연구*, 28(4), 131-154.
- 이준재(2010), “호텔 레스토랑 지배인의 서번트리더십과 감성리더십이 집단에피커시 및 조직성과에 미치는 영향 연구,” *관광연구*, 24(6), 395-414.
- 이정구(2012), *역할스트레스와 조직성과 및 자기효능감과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구*. 원광대학교 산업경영 대학원.
- 임성택(2009), “서번트 리더십이 팔로워의 태도를 통해 조직성과에 미치는 영향,” *호텔경영학연구*, 18(1), 225-237.
- 장원일(2011), *사회복지조직에서 서번트리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더 신뢰의 매개효과를 중심으로*. 한영신학대학교 대학원 박사학위논문.
- 정석희(2013), *윤리적 의사결정이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직문화특성의 조절효과를 중심으로*, 高麗大學校 經營情報大學院.
- 정용배(2017), *윤리적 판단력이 조직유효성에 미치는 영향: 조직 동일시 및 조직신뢰의 매개효과와 조직적 지원의 조절효과*. 남서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 최동주(2008), *서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로*. 송실대학교.
- 최소연(2013), “서번트 리더십이 사회복지사의 내재적 동기와 조직몰입에 미치는 영향,” *사회과학연구*, 29(3), 263-282.
- Barbuto, J. E. Jr. and Wheeler, D. W.(2006), “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership,” *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N. Y. : Free Press.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. and Christensen, E. W.(2000), “Organizational Learning, Knowledge and Wisdom,” *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595-618.
- Graham, J. W.(1991), “Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral,” *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K.(1970), *The Servant as Leader*, Indianapolis, IN : The Robert Greenleaf Center.
- Millar, K. I.(1998), *The Development and Field-Test Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Performance of Professional Social workers*, Ph. D. Dissertation, The University of Texas at Arlington.
- Pincus, J.(1986), “Communication satisfaction, job satisfaction and job performance,” *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Spears, L. C.(1998), *Tracing the Growing Impact of Servant Leadership*, In *Spears, L. C. (Ed.), Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley and Sons, Inc. 1-12.
- VanDeven. J. G. and Feny(1980), “Five balanced Performance Measures,” *International Conference Proceedings- American Pro*, 36(1), 312.
- Williams, L., J. and S. E Anderson(1991), “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors,” *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction and Job Performance: Mediated Effects of Organizational Trust

Lee, Yong-sun¹⁾
MUNGUNTSETSEG²⁾

Abstract

It can be said that it has various effects on the organization depending on the leadership of the boss, including the CEO, who is the main agent of management. In this study, Servant Leadership is the subject of research, and the concept of Servant Leadership is established as Servant Leadership, in which subordinates who are members of a corporate organization perceive their bosses in the course of performing their duties. In this study, we examined the impact of Servant leadership on job satisfaction and non-financial organizational performance, analyzed the impact of Servant leadership on subordinates, and analyzed the mediated effects of ethics in relation to Servant leadership and job performance. The subjects of this study conducted a survey of 300 workers at small and medium-sized enterprises nationwide from March 15 to April 20, 2021, and used 273 data as empirical analysis data. Data analysis uses the SPSS 24.0 and AMOS 24.0 Statistical Analysis programs. Research has shown that Servant leadership is affecting job satisfaction and non-financial organizational performance. These results are absolutely necessary for management practice in various ways, such as strengthening servant leadership, to enhance job satisfaction and non-financial organizational performance, so it is necessary to develop and implement a program to feel unity with the organization. Therefore, organizational leaders need to create new ideas and actions to suit their objectives. To do so, it suggests that it is important to create a horizontal organizational structure in which fresh views can be derived rather than a vertical organizational structure that follows only the command system.

Keyword: Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Performance

1)First author: Ph. D. Complete, The Graduate School of Namseoul University. comccc12345@hanmail.net

2)Second author: Ph. D. Student, The Graduate School of Namseoul University. muuluu93@gmail.com

제1 저 자 소 개

- 이용선(Lee, Yong-sun)
- 남서울대학교 일반대학원 경영학박사 수료
- 천안신용협동조합 전무이사
<관심분야> : 리더십, 서번트리더십, 조직관리, 인사관리

제2 저 자 소 개

- 문군체책(MUNGUNTSETSEG)
- 남서울대학교 일반대학원 경영학박사 과정
<관심분야> : 몽골산업발전, 경영리더십, 인사조직관리