

서번트 리더십이 정서적 몰입과 직무만족에 미치는 영향: 한국의 SOC 공기업을 중심으로*

류은영**

류병곤***

본 연구의 목적은 한국의 SOC 공기업 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향을 정서적 몰입의 매개역할을 중심으로 살펴보았다. 이를 위해 10개의 공기업 조직 구성원 (n=337)을 대상으로 설문조사를 하였고, 구조방정식모형 (LISREL) 과 매개회귀분석을 수행하였다. 분석결과 첫째, 서번트 리더십은 외생적 직무만족에 유의한 직접적인 영향을 미쳤다. 둘째, 서번트 리더십은 내생적 직무만족에 통계적으로 유의하지 않았다. 셋째, 서번트 리더십은 정서적 몰입을 매개로 하여 직무만족에 유의한 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 서번트 리더십과 내생적 직무만족과의 직접적인 관계는 유의하지 않고, 정서적 몰입의 매개효과를 거쳐야만 내생적 직무만족을 유발하는 완전매개효과를 확인하였다. 이러한 결과는 SOC 공기업에서 상사의 서번트 리더십이 부하의 정서적 몰입을 고취시킴으로써 궁극적으로 부하의 직무만족 제고에 효과적일 수 있음을 알 수 있다.

주제어: 서번트 리더십, 직무만족, 정서적 몰입, 매개회귀분석, LISREL

* ‘이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의해 연구’되었으며, 유익한 심사평을 주신 익명의 심사위원님들께 진심으로 감사드립니다.

** 제1저자, 성균관대학교에서 행정학 박사를 취득하고, 현재 동아대학교 행정학과 조교수로 있다. 주요 관심분야는 인사행정 및 조직관리, 리더십, 행정계량분석 등이다(eyryu@dau.ac.kr)

*** 교신저자, 단국대학교에서 경영학 박사를 취득하고, 현재 단국대학교 경영학과 강사로 있다. 주요 관심분야는 인사조직, 리더십 등이다(adiantum77@naver.com)

I. 서론

11월 16일 정부는 올 겨울 전력수요가 사상최대치를 기록할 것이라고 예측되는 가운데 ‘동절기 전력수급 및 에너지 절약대책’을 발표하였다. 정부의 발표에 이어 각종 지상파 방송 및 주요 일간지에서는 현재 영광 원전 3·5·6호의 가동이 멈춘 상황에서 지난해 9월 15일에 있었던 부분적 블랙아웃(blackout)의 악몽을 되풀이하지 않으려면, 소비자들의 절전 노력이 절실히 필요한 때임을 강조하고 있다(국무총리실 에너지자원정책과; KBS 9시뉴스; 매일경제신문 11월 17일자). 이렇듯 우리나라의 전력·전기 수급을 담당하고 있는 한국전력공사, 한국수자원공사 등의 SOC(사회간접자본) 공기업은 조직적 위기에 직면해 있다.

이러한 위기는 김대중 정부 이후, 신공공관리의 도입으로 공기업의 공공선진 효율화방안들이 모색되면서, 과거의 안정적인 조직에서 보다 복잡해지고 있으며 새로운 방식으로의 전환에 대한 요구도 더욱 높아지고 있다. 이에 따라 리더의 역할이 과거 어느 때 보다 더욱 중요해지고 있으며 환경변화에 맞는 적합한 리더십 적용이 이슈가 되고 있다.

이러한 차원에서 본 연구에서 관심을 가지게 된 것은 서번트 리더십이다. 특히 본 연구에서는 현재 전력 수급난으로 대내외적 위기에 직면하고 있는 SOC 공기업인 한국전력공사 및 한국전력기술을 연구대상으로 선정하였다.

Carroll(2005)은 Greenleaf의 저서들 중 다수가 비영리조직에 초점을 두었으며, 비영리조직 관리자의 직무를 감안할 때 서번트 리더십이 비영리조직 운영에 이상적인 리더십 유형이라고 하였다. 최근 서번트 리더십에 대한 연구가 관심을 받고 있지만 우리나라에서는 대부분 서비스산업, 교육기관, 여성중심의 조직에 적합한 리더십으로 인식하여 연구가 주로 진행되었고, Greenleaf의 주장처럼 비영리조직을 대상으로 한 연구는 지금까지 거의 없는 실정이다.

그리고 무엇보다도, 그 동안 서번트 리더십과 조직의 성과 측면에 있어서의 긍정적인 결과에도 불구하고 실무에서의 적용가능성에 대해서는 지속적으로 한계점과 이견이 제기되어 왔다. 실증적으로 결과를 증명하기에 부족하였던 점도 문제점으로 지적되지만 무엇보다도 Greenleaf(1970)가 제시한 서번트 리더십에 대한 접근이 추상적으로 느껴지는 것이 사실이다. 그러나 서번트 리더십은 부하에 대

한 섬김을 중시하는 서번트 정신, 부하를 섬기는 봉사를 통해 상사와 부하 간 관계의 질을 개선시키고 궁극적으로는 조직이 추구하는 목표달성에 기여하고자하는 것이기 때문에 조직에 있어서 서번트 리더십은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 리더십이라고 할 수 있다(박진경, 2008).

이에 본 연구에서는 비영리조직 혹은 공공부문에서의 서번트 리더십의 실효성을 검증하고자 SOC 공기업을 연구대상으로 선정하였다. SOC 공기업은 공공부문의 공익성과 사부문의 경영효율화를 추구하는 기관으로 어느 조직에서 보더라도 리더십을 강조해왔으며, 지금까지 리더십에 대한 연구가 활발하게 이루어져왔다.

이 연구를 통해 조직의 구조적 측면에서 공식성과 복잡성이 강하고, 불확실성이 높은 환경을 가진 SOC공기업에서 서번트 리더십이 발현됨을 실증적으로 검증함으로써, 공공부문에서의 서번트 리더십의 효과성에 대한 많은 시사점을 제시해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

이상에서 살펴본 논의들에 따르면 본 연구에서 SOC 공기업을 대상으로 하여 서번트 리더십, 정서적 몰입, 직무만족간에는 유의미한 관계를 규명하는 것은 중요한 시사점을 줄 수 있다고 여겨진다.¹⁾ 따라서 본 연구의 연구목적은 다음과 같이 설정할 수 있다. 첫째, 서번트 리더십이 부하들의 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 규명한다. 둘째, 서번트 리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 규명한다. 셋째, 서번트 리더십과 직무만족간의 관계에 있어서 정서적 몰입의 매개역할을 하는지를 규명한다.

1) 본 연구에서는 조직구성원들에게 조직몰입으로 인하여 발생할 수 있는 결과로서 직무만족을 고려하였다. 이는 직무만족이 그 자체로서도 개인의 행복을 가늠할 수 있는 척도가 될 수 있을 뿐만 아니라, 조직 내 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 조직 내 태도임을 반영한 것이다. 기존의 연구에서도 조직몰입의 영향을 받는 변수로서 직무만족을 다루고 있는데, 이러한 연구결과들을 살펴보면 조직몰입은 조직구성원들에게 심리적, 정서적으로 영향을 미침으로써 궁극적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(Chen & Cunradi, 2008; Chiu & Tsai, 2006, Schwazer & Hallum, 2008; Veloutsou & Panigyrakis, 2004).

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 개념의 이해

1) 서번트 리더십

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)의 리더로서의 서번트(The servant as a leader)라는 에세이에서 처음으로 등장한 개념이다. 그의 저서에서 서번트 리더십의 개념을 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의 하였고, Greenleaf의 이론에 근거하여 Spears(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십으로 정의하고 있다(Senge, 1995; Spears, 1995; Sims, 1997). 즉, 부하들을 포함한 타인에 대한 봉사실천(servicing)과 도움제공(helping)은 서번트 리더십의 개념의 기본이 된다(Whetstone, 2002).

이러한 특징이외에 서번트 리더십은 리더 자신의 욕구보다 조직의 목표와 요구사항 그리고 부하들의 욕구와 요구사항에 주된 관심을 두며, 부하들의 개발과 부하들에 대한 권한위임을 강조한다(Greenleaf, 1977; Russell & stone, 2002; Stone et al., 2004; Mayer et al., 2008). 또한 서번트 리더십은 부하들의 창의적인 역량을 향상시키기 위해 그리고 업무상의 책임완수 능력을 제고하기 위하여 부하들의 개발에도 초점을 둔다(Stone et al., 2004). Yukl(2002)에 따르면 서번트 리더는 부하의 의견에 경청하고, 부하를 칭찬하고 지원해주며, 부하의 욕구를 충족시켜주고자 노력하는 리더라고 하였고, Stone et al.(2004)는 서번트 리더십은 조직의 목표는 조직을 구성하고 있는 조직구성원들의 성장과 개발 그리고 전반적인 삶의 복지를 촉진시켜주고 지원해줌으로써 이루어낼 수 있다는 신념에 기반하고 있다. 또한, Patterson(2003)은 서번트 리더는 부하 직원에게 초점을 맞추어 섬기는 사람으로서 자신의 일차적 관심을 부하에, 부차적 관심을 조직에 두는 것이라고 하였다. 서번트 리더의 구성 개념은 미덕(virtue)인데, 여기서 미덕이란 사람의 윤리적 자질, 전반적인 선한 행위, 탁월한 도덕성을 가리킨다고 정의하였다.

최근 리더십 연구에 관한 흐름은 리더로부터 종업원, 동료, 상사, 업무환경, 문화를 포함하는 포괄적인 형태로 변화하고 있다(Avolio et al., 2009). 이에 다양한 형태의 리더십에 관한 연구들이 진행되고 있으며, 그 중 서번트 리더십에 대한 관심이 높아지면서 서번트 리더십에 대한 이론적 연구 역시 활발하게 이루어지고 있다. 대표적인 연구로서 국외 연구로는 Spears(1995), Laub(1999), Barbuto & Wheeler(2006), Liden et al.(2008), Sendjaya et al.(2008) 등이 있고, 국내 연구로는 정기산(2002), 윤대균(2004), 최동주(2008) 등을 들 수 있다. <표 1>은 서번트 리더십의 특성과 관련된 선행연구들을 정리한 표이다.

<표 1> 서번트 리더십의 특성에 관련된 선행연구

Greenleaf(1970)	존중, 봉사, 정의, 정직, 공동체윤리
Spears(1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기의식, 구성원의 성장, 공동체 형성
Sims(1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체형성과 협력 장려
Boyer(1999)	질문과 이해, 이해와 존중, 편안함, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체의 형성, 신뢰
Laub(1999)	사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체형성, 리더십발휘, 리더십공유
Wheaton(1999)	경청, 공감, 인지, 공동체형성, 통찰, 비전제시
Wheaton(1999)	경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전제시
Page & Wong(2000)	성실함, 겸손함, 봉사심, 타인에 대한 돌봄, 권한위임, 타인의 발전에 기여, 비전제시, 목표설정, 지휘행동, 모델링, 팀 빌딩, 공유된 의사결정요인
황인경(2001)	공감대형성, 인지, 통합, 비전의 제시, 청지기의식, 구성원의 성장, 공동체형성
Polley(2002)	신뢰, 봉사, 경청, 부하육성
정기산(2002)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특징을 15개 문항으로 측정, 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용.
Herbert(2003)	조직원에 대한 존중, 성장지원, 공동체형성, 진실성, 리더십발휘, 정보공유
윤대균(2004)	공감대형성(경청, 공감, 치유, 설득), 비전제시(인지, 통찰, 비전제시), 성장, 도덕성(청지기 의식), 공동체형성(공동체 의식)
Robert & Mihai(2005)	아가페, 겸손, 이타심, 비전, 신뢰, 서비스, 임파워먼트
조우정(2005)	개인특성, 인간지향성, 과업지향성, 과정지향성
Barbuto & Wheeler(2006)	이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기정신
김형규(2007)	신뢰, 인간존중, 도덕성, 성장 중시, 비전제시
정성현(2007)	공동체의식, 경청, 공감대형성, 비전제시

Liden et. al(2008)	정서적 치유, 공동체를 위한 가치창조, 개념적 기술, 임파워먼트, 부하들의 성장 및 성공지원, 부하우선주의, 윤리적 실천
Sendjaya et. al(2008)	자발적 봉사, 진정성 있는 자아, 계약적 관계, 책임감 있는 도덕성, 초월적인영성, 변화를 유발할 수 있는 영향력
이영희(2008)	스튜어드십, 성장지원, 비전제시, 공동체형성, 팀워크
최동주(2008)	이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기정신

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

이러한 서번트 리더십의 개념에 대한 연구들을 살펴보면, 서번트 리더십은 영감부여, 이타주의, 도덕적·윤리적 측면 강조 등의 측면에서 다른 리더십이론들(예: 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 진정리더십)과 중복되는 부분이 존재한다(Brown & Treviño, 2006).

하지만 서번트 리더십은 다른 리더십과 이론적으로 몇 가지 구별되는 점을 가진다.²⁾ 공통적으로 서번트 리더십은 다른 리더십과 비교했을 때, 자신의 이익이나 욕구보다는 부하들의 이익이나 욕구를 가장 우선시 한다는 점, 그리고 부하들에 대하여 어떠한 사심 없이 순수한 동기에 기인하여 부하들에게 관심과 배려를 보여준다는 점이 특징적이다. 따라서 서번트 리더십은 종종 자신의 개인적인 희생도 감수할 수 있음을 내포하고 있다(Mayer et al., 2008). 다른 리더십이론과의 명확한 구분에 대한 문제제기에도 불구하고, 서번트 리더십은 최근 많은 관심을 받고 있다(Stone & Patterson, 2004; Dingman & Stone, 2006; Irving & Longbotham, 2007). 또한 여러 연구들에서 서번트 리더십이 조직내 리더십 유형으로서 타당한 것으로 검증되고 있다(Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; Bardes, & Piccolo, 2008; Jaramillo et al., 2009; Mayer et al., 2010).

2) 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 차이(Graham, 1991)를 살펴보면 서번트 리더는 이타주의나 평등주의에 기반하고 있는 반면, 변혁적 리더는 조직의 성공에 의해 더욱 동기 부여된다(Smith et al., 2004). 또한, 서번트 리더십은 변혁적 리더십에서 직접적으로 포함하고 있지 않는 리더의 윤리적, 도덕적인 측면들에 대한 지향성을 강조하고 있다(Humphreys, 2005). 이와 더불어, 서번트 리더십은 윤리적 리더십과 진정리더십(authentic leadership)(Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2008)과도 구별이 된다. 세가지 리더십 모두 리더의 도덕적인 측면들을 강조한다. 그러나, 서번트 리더십은 조직내 모든 이해관계자들의 성공과 발전에 관심을 두고 있다는 점에서 차이가 있다(Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

2) 직무만족

직무만족은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직연구에서 많이 연구되어지고 있는 주제중의 하나이다(Saari & Judge, 2004; Mayer et al., 2008). 직무만족은 직무와 직무조건과 관련하여 형성되는 것으로서(Luthans, 1994), 자신의 직무에 대한 평가 혹은 직무경험을 통해 느끼게 되는 즐거운 혹은 긍정적인 감정의 상태로 정의된다(Locke, 1976).

직무만족은 관점에 따라 직무에 대한 전반적인 만족(global satisfaction)에 초점을 두느냐 아니면 직무의 특정 측면에 대한 만족(multi-fact satisfaction)에 초점을 두느냐에 따라 나뉘어질 수 있다(Rice et al., 1991; Tett & Meyer, 1993). 특정 측면에 대한 만족과 관련하여 직무만족의 하위 차원으로 직무자체에 대한 만족, 급여에 대한 만족, 승진기회에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 동료에 대한 만족으로 구분할 수 있으며(Smith, Kendall, & Hulin, 1969), 내재적 만족(intrinsic satisfaction)과 외재적 만족(extrinsic motivation)으로 나눌 수도 있다(Mayer et al., 2008). 내재적 만족은 자신의 직무 및 직무활동 자체로부터 발생하는 것을 의미하고, 외재적 만족은 직무를 통해 받게 되는 급여, 혜택, 직위 등을 통해 발생하는 것을 의미한다(Dinham & Scott, 2000).

3) 조직몰입

조직몰입은 종업원들이 조직에 느끼는 충성심의 정도를 나타내는 개념(Allen & Meyer, 1996)으로, Mowday et. al.(1979)은 조직몰입은 조직에 대한 정서적 유대감이거나 조직에 대한 개인의 심리적 일체감으로 정의하였다. 이는 자신이 속한 조직에 대하여 얼마나 많이 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념으로 직무만족과 더불어 직원이 조직에 대해 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 가를 보여주는 지표이다(조선배 & 변정우, 2010). 조직몰입은 개인과 조직을 연결시키는 심리적인 상태라고 정의하고, 조직에 대한 종업원의 동질감과 소속감의 정도를 의미(김성필 & 이민순, 2010)하는 것으로 이는 자신의 조직에 대한 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰는 의사 조직구성원으로 남으려는 의지를 말하는 것

이다(안대희, 2009).

조직몰입에 대한 개념은 크게 기대이론적 접근법, 태도적 접근법, 행위적 접근법으로 구분할 수 있다(문영주, 2011). 기대이론적 접근법은 조직몰입을 조직을 이탈하지 않으려는 성향으로 정의(Becker, 1992)하고 있으며, 태도적 접근법은 정서적인 태도 과정을 중시하는 것으로 종업원이 자신이 속한 조직에 기꺼이 노력하고, 충성을 다하고, 자신을 조직과 동일시하려는 태도, 조직 목적을 수용하려는 신념으로 정의(윤정현, 2001)하고 있으며, 마지막으로 행위적 접근법은 조직몰입을 태도나 의지로 보지 않고 행위 그 자체로 파악하여 정의한다(Steers & Mowday, 1981). 행위적 접근법의 하나인 Mowday et. al(1982)의 연구를 살펴보면, 지금까지의 교환이론을 비롯한 여러 연구결과들을 기초로 하여 조직몰입에 미치는 요인들로서 개인특성, 역할관련 특성, 구조적 특성, 작업경험을 제시하였다. 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수와의 관계에서 선행변수 중 개인의 특성 변수에는 연령, 근무기간, 교육수준, 성별, 인종 및 성격요인이 포함된다. 성격요인 중에서 성취동기, 능력, 상위욕구 등이 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 역할관련 특성 변수로는 직무범위, 역할갈등 및 역할모호성을 들 수 있다. 직무범위와 조직몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 구성원 경험의 도전성이 증대되고 따라서 조직몰입이 증대된다는 것이 많은 연구에서 입증되었다.

2. 개념간의 인과적 논의 및 가설

1) 서번트 리더십과 정서적 몰입

서번트 리더는 직원들에 대한 봉사실천과 도움제공을 가장 기본적인 리더의 덕목으로 포함하고 있으므로(Whetstone, 2002), 진심으로 부하의 성장과 개발, 그리고 삶의 질의 향상을 위하는 노력하게 되며(Smith et al., 2004; Walumbwa et al., 2010), 이러한 서번트 리더는 부하들에게 정서적으로 안정감을 주고 상사에 대한 신뢰를 높임으로써 부하들이 조직에 갖는 개인의 동일시와 몰입의 정도를 높일 수 있다. 서번트 리더십과 조직몰입에 대한 많은 선행연구에서 서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다(Liden et al., 2008). 반면에 서번트 리더십이 조직몰입에 부(-)의 상관관계를 보여준 연구도 존재한다(Drury, 2004). 그

러나 다수의 연구에서 서번트 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인 할 수 있다(표갑수·이영희, 2007; Liden et al., 2008; 이영희, 2008; 권우덕, 2010; 권호혁, 2010; 성영태, 2011; 이재훈 외, 2011; 김정광, 2012; 홍권표, 2012).

공공기관 및 공기업을 대상으로 한 서번트 리더십의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 표갑수·이영희(2007)는 청소년복지조직 관리자의 서번트 리더십이 청소년 지도자의 조직몰입에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이영희(2008)는 전국의 365개 종합사회복지관에 근무하는 사회복지사를 대상으로 기관장의 서번트 리더십이 조직몰입에 정(+의 영향을 미치는 것을 확인하였고, 성영태(2011)는 대구, 경북지역의 경찰관을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 조직몰입에 정(+의 영향을 미치는 것을 확인 하였다. 이와 더불어 이재훈 외(2011)는 전국의 보훈병원 종사자들을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 조직몰입에 정(+의 영향을 미치는 것을 확인 하였고, 김정광(2012)는 창원시 공무원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 조직몰입(정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입)에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 홍권표(2012)는 수도권에 위치한 사기업 및 공공기관의 종업원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 조직몰입(정서적 몰입, 규범적 몰입)에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 이러한 선행연구와 이론적 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설1> 서번트 리더십은 부하들의 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2) 서번트 리더십과 직무만족

직무만족에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 선행요인들 중에서 상사는 매우 중요한 영향을 미칠 수 있는데, 기존 연구들에서도 리더십을 부하들의 직무만족을 이끌어 내는 중요한 요소중의 하나로서 제시하고 있다(Barnett & Brennan, 1997; Madlock, 2008; Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Russell et al., 2004). 부하들은 상사가 자신에게 어떻게 대해주고 어떻게 행동하느냐에 따라 직무에 있어서 매우 다른 반응을 보일 수 있다(Blau, 1964). 상사가 자신에게 지원적이고 헌신적이며 자신의 성장과 발전을 도모해주는 등의 모습을 보인다면 부하들은 자신의 상사에 대해

더욱 감사하게 생각하고 그러한 행동에 대해 보다 긍정적으로 반응할 가능성이 높아지게 된다. 또한 이러한 상사와의 긍정적인 교감은 상사에 대한 만족으로 연계되어 결국 자기자신의 직무에 대한 전반적인 만족도 역시 높아지게 된다. 이러한 측면에서 살펴보면, 서번트 리더들은 자신의 이익이나 욕구보다는 부하들의 이익이나 욕구를 가장 우선시 한다는 점, 부하들에 대하여 어떠한 사심없이 순수한 동기에 기인하여 부하들에게 관심과 배려를 보여준다는 점, 그리고 그들의 성장과 개발을 진심으로 도와준다는 점 등을 주된 특징으로 하기 때문에(Graham, 1991; Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008), 부하들로 하여금 상사에 대해 충분히 만족하게끔 해줄 것이며 이를 통해 직무만족도 높아지게 할 수 있다.

공공기관 및 공기업을 대상으로 한 서번트 리더십의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Herbert(2003)는 정부기관을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십과 직무만족은 정(+)의 상관관계가 있으며, 조직원에 대한 존중, 성장지원, 공동체 형성, 진실성, 리더십 발휘, 정보공유와 같은 6가지 요인이 모두 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 권우덕(2010)은 서울시청 공무원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인 하였고, 이재훈 외(2011)는 전국의 보훈병원 종사자들을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인 하였다.

따라서 이러한 선행연구와 이론적 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설2> 서번트 리더십은 부하들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 서번트 리더십은 부하들의 내생적 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 서번트 리더십은 부하들의 외생적 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 정서적 몰입의 매개역할

서번트 리더십이 어떤 프로세스를 통해 조직구성원들의 내생적 직무만족과 외생적 직무만족에 영향을 미칠수 있을까라는 문제제기는 매개변수역할을 하는 무엇인가가 있을 것임을 시사해준다.

본 연구에서는 우선 서번트 리더는 부하들을 우선적으로 배려하고 도와주며 부하들에게 헌신적이라는 측면에 초점을 두어 서번트 리더가 부하들의 조직몰입

의 증가를 통해 부하들의 내생적 직무만족과 외생적 직무만족에 영향을 미칠 수 있을 것이라 가정하여 정서적 몰입을 매개변수로 설정하였다.

기존 리더십에 대한 연구들을 살펴보면, 부하들의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 리더와 부하간 관계의 긴밀성유지, 정보제공 및 관심표출과 같은 리더의 지원적인 행동을 제시하고 있다(Barnett & Brennan, 1997; Madlock, 2008; Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Russell et al., 2004). 이러한 선행연구의 결과들은 서번트 리더는 부하들에게 직무와 관련하여 정보제공, 관심표출, 물질적 도움제공 등과 같은 지원적이고 헌신적인 모습들을 보이고, 필요시 권한을 위임해주고 부하들의 성장과 발전을 도모해줌으로써 부하들의 직무만족을 높여줄 수 있음을 시사해 주고 있다.

<가설 3> 정서적 몰입은 서번트 리더십과 직무만족간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-1 정서적 몰입은 서번트 리더십과 내생적 직무만족간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 3-2 정서적 몰입은 서번트 리더십과 외생적 직무만족간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

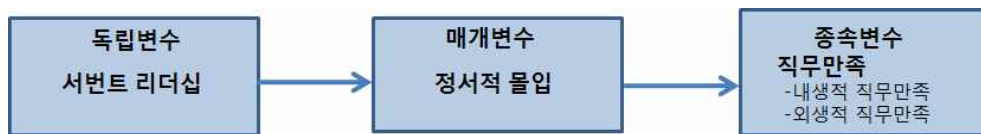
<가설 4> 정서적 몰입은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 정서적 몰입은 내생적 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 정서적 몰입은 외생적 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

아래 <그림 1>은 개념적 논의, 인과적 논의를 토대로 이 연구의 기본적인 분석틀을 구성한 것이다.

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 리더십 효과성을 분석하기 위해서 10개 한국전력공사 및 한국전력기술 본부를 대상으로 구성원들의 인식을 분석하였다. 설문지는 관계자와의 사전 연락 및 협조 아래 배포, 회수되었으며 설문대상자들에게 성실한 답변이 이루어질 수 있도록 충분한 시간적 여유를 주었다. 또한 설문응답과 관련하여 모든 내용들이 철저히 보안유지됨을 사전에 공지하였으며 총 400부를 배포하여 유효 설문 337(88.4%)부를 회수하여 연구에 사용하였다.

<표 2> 응답자의 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	235	69.7	직급	부장, 실장, 국장	46	13.6
	여성	100	29.7		팀장, 과장, 차장	107	31.8
	무응답	2	0.6		대리, 계장, 주임, 반장	34	10.1
연령	20대	73	21.7	직종	사원급	149	44.2
	30대	120	35.6		무응답	1	0.3
	40대	90	26.7		생산, 기술, 서비스	138	40.9
	50대 이상	53	15.7		판매, 영업, 홍보	7	2.1
근무 경력	무응답	1	0.3	재무, 회계	26	7.7	
	1년 미만	57	16.9	인사, 총무, 기획, 전략	86	25.5	
	1~5년미만	109	32.3	연구, 개발	79	23.4	
	5~10년미만	40	11.9	무응답	1	0.3	
	10~15년미만	12	3.6	총합계		337	
	15년 이상	118	35.0				
	무응답	1	0.3				

본 연구의 표본에 대한 인구사회학적 특성은 <표 2>와 같다. 여기서 주목할 것은 성별은 남성이 70%, 여성이 30% 정도로 나타났으며, 연령은 30-40대가 60% 이상 차지하고 있다. 이와 더불어, 근무경력은 1년이상-5년미만과 15년 이상이 67% 이상 차지하고 있다. 직급에서는 사원이 가장 많으며, 직종에 있어서는 생산, 기술 직이 가장 높게 나타났다.

2. 변수구성

설문은 이론적 배경에서 논의한 내용을 포함시켜 서번트 리더십 10개 항목³⁾, 정서적 몰입 4개 항목, 내생적 직무만족에 3개 항목, 외생적 직무만족에 3개 항목으로 구성하였다. 각 설문에는 ‘전혀 아니다’, ‘아니다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 척도를 사용하였다. 구체적으로 서번트 리더십 측정도구와 관련하여서는 기존에 실증연구에서 널리 사용되어 왔던 Spears(1995)의 측정도구를 한 단계 발전시켰다고 평가되는 Liden 등(2008)의 척도를 사용하였다. 정서적 몰입은 자신의 모든 열정을 조직에 헌신한다는 의미로서, Allen & Mayer 등(1991)의 4개 문항으로 측정하였다. 직무만족은 자신의 직무에 대한 평가 혹은 직무경험을 통해 느끼게 되는 즐거운 혹은 긍정적인 감정적 상태를 의미하며(Locke, 1976), Bacharach 등(1991)의 6개 문항을 사용하였다. (<표 3>참조).

<표 3> 측정변수의 요약

변수	변수명	설문내용	문항수	출처
독립변수	서번트 리더십 부하들의 성장 지원 부하배려 윤리적 행동	"나의 리더는 나의 경력개발을 우선하고 있다." 등 "나의 리더는 부하직원인 나의 욕구를 충족시키기 위해서 자기 자신의 이익을 희생한다." 등 "나의 리더는 항상 정직하다." 등	10항목	Liden 등 (2008)
매개변수	정서적 몰입	"나는 조직의 일원인 것에 대해 자부심을 느낀다." "나는 조직의 가치와 일체감 느낀다" 등	4항목	Allen & Mayer 등(1991)
종속변수	내생적 직무만족	"나는 다른 조직의 직무와 비교한다면 현재 내가 하고 있는 직무에 만족하고 있다." "나는 내가 최선을 다할 수 있도록 직무가 주는 기회에 만족하고 있다." 등	3항목	Bacharach 등 (1991)
	외생적 직무만족	"보상 체계에 만족하고 있다." 등	3항목	

3) 서번트 리더십은 Greenleaf(1977)에 의해 처음 제시된 이후로, Spears(1995)가 제시한 10차원의 측정도구가 주로 실증분석에 활용되어왔다. 또한 서번트 리더십 측정도구는 연구대상, 연구범위 등 연구자의 논문구상에 따라 변형하여 사용되어 오고 있다.

분석은 SPSS 20.0 for Window와 LISREL(Linear Structural Relationship) 8.8 통계프로그램을 통해 이루어졌다. 우선 전체 설문 항목에 대한 요인분석을 실시하였고, 이들 설문항목을 재구성하여 최종분석에 활용하였다. 전체 표본을 대상으로 응답자의 인식구조상에서 직무만족에 영향을 미치는 변수가 무엇인지를 구조방정식모형을 통해 분석하였다. 이 때 서번트 리더십을 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하는 인과관계 속에서 매개변수로 정서적 몰입을 지정하여 구조방정식모형을 적용하였다.

IV. 분석결과

1. 요인분석과 신뢰성 분석

본 연구에서는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 하였다. 1차 탐색적 요인분석 결과 서번트 리더십 9번 문항 1개 문항이 기준치인 요인적재치 .50이하로 제시되어 이를 제거하고 2차 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 모두 요인적재치 .50이상으로 기준을 충족함으로써 타당성을 확보하였다(Hair et al., 2006). 또한, 신뢰성을 검증하기 위해 크로바흐 알파값을 활용하였으며 서번트 리더십, 정서적 몰입, 내생적 직무만족, 외생적 직무만족 등 4개의 구성개념 모두 .70 이상으로 제시됨으로써 신뢰성을 확보하였다(Hair et al., 2006). <표 4>는 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석결과를 보여주고 있다.

<표 4> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

구성개념 항목	서번트 리더십	정서적 몰입	외생적 직무만족	내생적 직무만족
서번트리더십5	0.846	0.127	0.177	0.020
서번트리더십6	0.807	0.167	0.227	0.053
서번트리더십2	0.777	0.284	0.091	0.096
서번트리더십1	0.770	0.159	0.144	-0.055
서번트리더십4	0.770	0.163	0.204	0.185
서번트리더십7	0.747	0.255	0.091	0.153

서번트리더십4	0.725	0.248	0.113	0.171
서번트리더십8	0.716	0.149	0.151	0.257
서번트리더십10	0.675	0.050	0.241	0.256
정서적 몰입 1	0.228	0.808	0.128	0.332
정서적 몰입 2	0.204	0.808	0.149	0.282
정서적 몰입 3	0.282	0.748	0.203	0.033
정서적 몰입 4	0.332	0.716	0.214	0.243
외생적 직무만족 1	0.239	0.153	0.842	0.084
외생적 직무만족 2	0.277	0.158	0.795	0.136
외생적 직무만족 3	0.238	0.251	0.757	0.161
내생적 직무만족 1	0.129	0.186	0.091	0.774
내생적 직무만족 2	0.197	0.355	0.124	0.724
내생적 직무만족 3	0.338	0.306	0.326	0.587
크롬바흐 알파값	.93	.88	.83	.75

2. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 사용되었던 구성개념들의 기술통계적 특성과 구성개념들간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. <표 5>의 상관관계 분석 결과를 살펴보면 구성개념들간에 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 상관관계분석결과

구성개념	평균	구성개념 간 상관관계			
		서번트리더십	정서적 몰입	내생적 직무만족	외생적 직무만족
서번트 리더십	3.35	1			
정서적 몰입	3.59	.56***	1		
내생적 직무만족	3.80	.50***	.64***	1	
외생적 직무만족	3.26	.52***	.49***	.47***	1

주) **: p<.05, *** : p<.01

3. 최종 확정된 구조모형 및 가설의 검증 결과

본 연구에서 제시하였던 가설화된 모델은 구조방정식모델을 통해 검증되었다. <표 6>과 같이, 가설화된 모델은 비교적 적합한 것으로 나타났다($\chi^2=511.40$, d.f.=147, $p<.001$; NFI=.96, NNFI=.96, CFI=.97).

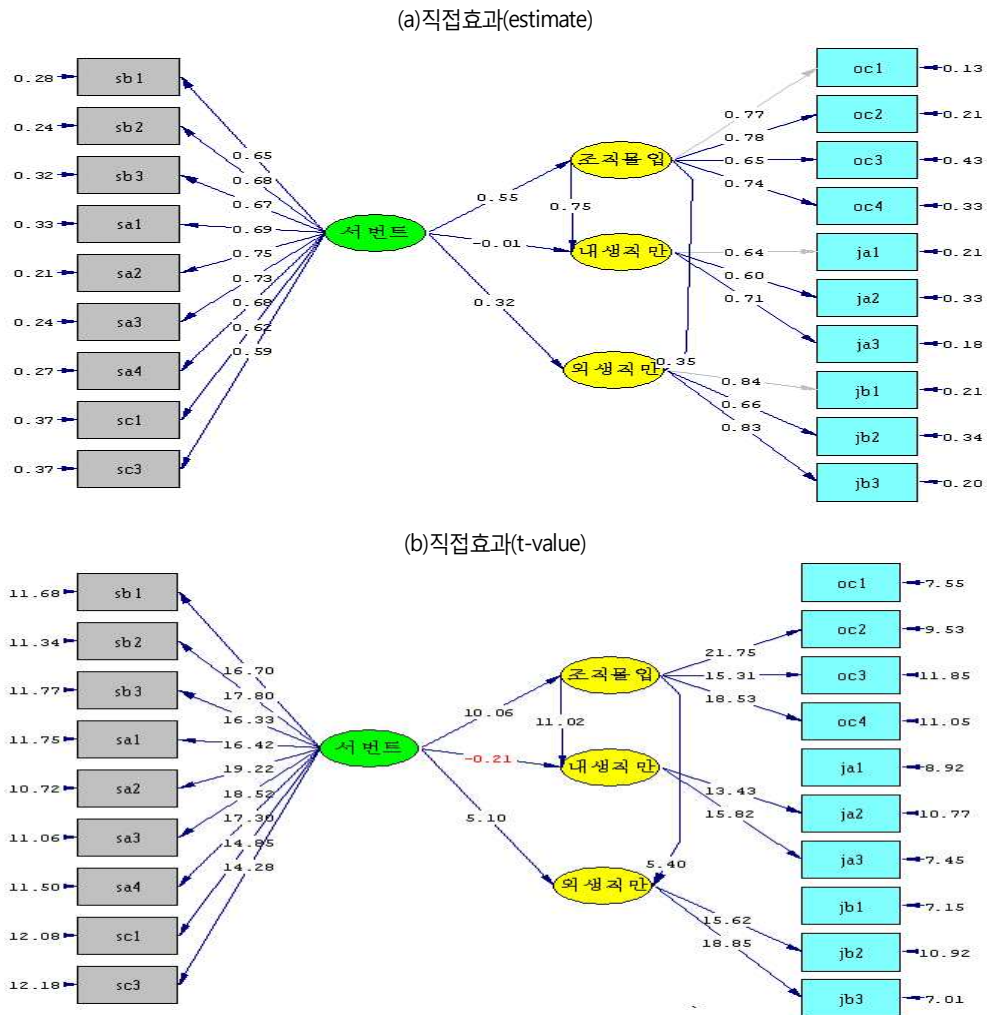
<표 6> 연구모형의 적합도 지수

적합도 기준	절대적합지수					증분적합지수				간명적합지수		
	χ^2	χ^2/df	GFI	RMR	RMSEA	NNFI	NFI	IFI	CFI	AGFI	PNFI	PGFI
평가 기준	-	≤ 5.0	≥ 0.9	조사자 결정	$0.5 \leq \chi \leq 0.8$	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	모델간 비교	모델간 비교
표본 (n=337)	511.40 (d: 147, p=0.0)	3.47	0.86	0.04	0.081	0.96	0.96	0.97	0.97	0.81	0.82	0.66

<그림 2>의 (a)는 경로계수를, (b)는 T-value값들을 보여주고 있으며, 이를 바탕으로 가설과 관련된 구체적인 분석결과들은 <표 7>에 제시되고 있다.

<그림 2>의 (a), (b)를 통해, ‘서번트 리더십과 정서적 몰입’, ‘서번트 리더십과 내생적 직무만족’, ‘서번트 리더십과 외생적 직무만족’간의 직접효과에 대해 살펴보겠다. 가설 1(서번트 리더십이 부하들의 정서적 몰입에 미치는 영향)은 경로계수가 0.55($p<.01$)이고, 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 가설2는 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향에 대한 것으로 우선 가설 2-1(서번트 리더십이 부하들의 내생적 직무만족간의 관계)은 경로계수 -0.01($p<.01$)로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 이와는 반대로 가설 2-2(서번트 리더십이 부하들의 외생적 직무만족간의 관계)는 경로계수가 .32($p<.01$)으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 채택되었다. 따라서 가설2는 부분적으로 채택할 수 있을 것이다.

<그림 2> 연구모형의 직접효과 및 가설유무



주) $p^* < 0.1 (t > 1.64)$, $p^{**} < 0.05 (t > 1.96)$, $p^{***} < 0.01 (t > 2.58)$

다음으로 ‘서번트 리더십과 내생적 직무만족간의 관계에 있어서 정서적 몰입의 매개효과’, ‘서번트 리더십과 외생적 직무만족간의 관계에 있어서 정서적 몰입의 매개효과’에 대해 논의하겠다.

매개효과를 검증하는 방법에는 baron & Kenny test, Sobel test, Amos상에서 bootstrap 검증, LISREL상에서 T-value값을 비교하는 방법이 있으며, 한 개 이상의

방법을 혼용하여 매개효과를 검증하는 것이 일반적이다(홍세희, 2012).

본 연구에서는 매개효과를 검증하는 방법으로 baron & Kenny test와 LISREL상에서 T-value값을 비교하는 방법을 병행하여 분석하였다.

<표 7>에서 보는 바와 같이, <가설 3-1>은 서번트 리더십과 내생적 직무만족간의 정서적 몰입의 매개효과를 가정한 것으로 서번트 리더십과 내생적 직무만족간의 직접효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 정서적 몰입을 통한 간접효과 즉 매개효과는 경로계수 0.42(p<.01)로 통계적으로 유의하였다. 이에 덧붙여, <가설 3-1>의 총 효과는 경로계수 0.41(p<.01)로 통계적으로 유의하였다. 다시 말하면, 서번트 리더십과 내생적 직무만족간에 직접효과는 없으며, 정서적 몰입이라는 매개변수를 통해서만 인과관계가 성립됨을 알 수 있고, 이는 정서적 몰입의 완전매개효과를 나타내는 것이다.

또한 <가설 3-2>은 서번트 리더십이 정서적 몰입을 매개로 외생적 직무만족간의 관계를 나타내는 것이다. 서번트 리더십과 외생적 직무만족간의 직접효과는 경로계수 0.32(p<.01)으로 나타났으며, 정서적 몰입의 매개효과는 경로계수 0.19(p<.01)로 나타났다. 이와 더불어, <가설 3-2>의 총 효과에 대한 경로계수는 0.52(p<.01)로 나타났다. 이를 통해 서번트 리더십과 외생적 직무만족간의 정서적 몰입의 부분적 매개효과가 있음을 확인할 수 있다.

이상의 결과를 통해 정서적 몰입은 ‘서번트 리더십과 내생적 직무만족간의 관계’, 그리고 ‘서번트 리더십과 외생적 직무만족간의 관계’에 매개 역할을 하는 것을 알 수 있다(매개회귀분석에 의한 매개효과 검증을 추가적으로 실시함)⁴⁾.

<표 7> 연구모형의 직접효과·간접효과·총 효과 및 가설유무

경로				직접효과	간접효과	총효과	가설 유무		
				경로계수 (t-값)	경로계수 (t-값)	경로계수 (t-값)	직접 효과	매개 ⁵⁾ 효과	비고
가설 1	서번트 리더십	→	정서적 몰입	0.55*** (10.06)	-	0.55*** (10.06)	채택	-	-
가설 2-1	서번트 리더십	→	내생적 직무만족	-0.01 (-0.21)	-	-0.01*** (-0.21)	기각	-	-
가설 2-2	서번트 리더십	→	외생적 직무만족	0.32*** (5.10)	-	0.32*** (5.10)	채택	-	-
가설 3-1	서번트 리더십	→	정서적 몰입 내생적 직무만족	-0.01 (-0.21)	0.42*** (7.62)	0.41*** (6.73)	기각	채택	완전 매개

가설 3-2	서번트 리더십	적 몰입	외생적 직무만족	0.32*** (5.10)	0.19*** (4.85)	0.52*** (9.05)	채택	채택	부분 매개
가설 4-1	정서적 몰입	→	내생적 직무만족	0.75*** (11.02)	-	0.75*** (11.02)	채택	-	-
가설 4-1	정서적 몰입	→	외생적 직무만족	0.35*** (5.04)	-	0.35*** (5.04)	채택	-	-

주) p* < 0.1 (t > 1.64), p** < 0.05 (t > 1.96), p*** < 0.01 (t > 2.58)

V. 결론 및 시사점

본 연구는 사회전반에 걸쳐 증가하고 있는 부하들의 정서적 몰입을 증가시킬 수 있는 리더십 유형이 무엇인가라는 고민에서 출발하였으며, 적합한 리더십 유형으로 서번트 리더십에 초점을 두었다. 그 결과 서번트 리더십이 부하들의 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미쳐서 조직 내 중요한 변수인 직무만족에 영향을 미치는지에 대해 구조적 관계를 설정하게 되었으며 구조모형을 활용하여 실증 분석하였다. 분석결과 및 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 부하들의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 부하가 신명나게 일에 몰입하기 위해서는 상사가 서번트 리더로서 부하들을 배려하고 지원해 줄 때, 부하들의 몰입도가 상당부분 증가될 수 있음을 보여준다. 기존의 연구에서는 리더가 직원들의 조직몰입도를 증가시켜주는데 중요한 역

4) <각주 표> 매개효과에 대한 가설 검증의 조건

회귀식	조 건
① $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$ (조건1)	회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_1 이 유의해야 한다.
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_1$ (조건2)	회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_2 가 유의해야 한다.
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$ (조건3)	회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_4 가 유의해야 한다.
④ $\beta_2 > \beta_3$ (조건4)	

자료: (Baron & Kenny, 1986; 류은영·유민봉, 2008) 재인용 (X_1 : 독립변수, X_2 : 잠재적인 매개변수 Y: 종속변수)

할을 할 수 있음을 보여주었다(Chen et al., 2000; Harris & Kacmar, 2006; 표갑수·이영희, 2007; Liden et al., 2008; 이영희, 2008; Lyons & Schneider, 2009; Thomas & Lankau, 2009; 권우덕, 2010; 권호혁, 2010; 성영태, 2011; 이재훈 외, 2011; 김정광, 2012; 홍권표, 2012). 본 연구에서도 기존의 연구와 일치되는 것으로 나타났다.

둘째, 서번트 리더십은 부하들의 내생적 직무만족 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나, 서번트 리더십과 외생적 직무만족간에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십이 부하들의 직무에 대한 주요 태도에 중요한 영향을 미친다는 기존의 연구들(Barnett & Brennan, 1997; Madlock, 2008; Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Russel et al., 2004; 이영희, 2008; 권우덕, 2010; 이재훈 외, 2011)과 부분적으로 일치된 결과들을

5) 이 연구는 서번트 리더십이 부하의 내생적·외생적 직무만족에 미치는 관계에 있어 정서적 물입의 매개효과가 있다는 가설을 설정하였다. 이를 검증하기 위하여, 앞의 구조모형 이외에 매개회귀분석을 추가로 실시하였다.

<각주 표> 매귀회귀분석에 의한 매개효과검증

매개변수	독립변수	독립변수				매개효과 검증				결과	
		서번트 리더십				매개조건 충족					
		단계	β	Pr> [t]	모형적합도	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)	4 ($\beta_2 > \beta_3$)		
정서적 물입	내생적 직무만족	단계 1, (β_1)	0.561	0.000	***	•Adj. R2= .439 •F= 130.748 •Sig.= 0.000***	○				매개효과
		단계 2, (β_2)	0.505	0.000	***			○			
		단계 3(매개), (β_4)	0.523	0.000	***				○		
		단계 3(독립), (β_3)	0.211	0.000	***					○	
	외생적 직무만족	단계 1, (β_1)	0.561	0.000	***	•Adj. R2= .333 •F= 84.139 •Sig.= 0.000***	○				매개효과
		단계 2, (β_2)	0.528	0.000	***			○			
		단계 3(매개), (β_4)	0.292	0.000	***				○		
		단계 3(독립), (β_3)	0.364	0.000	***					○	

주) p**<.05, p***<.01, R²값과 F값은 단계3 회귀식의 결과를 나타냄

보여주고 있다. 직무만족은 직무성과와 조직시민행동 등 2차 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수로서(Cotten & Tuttle, 1986; Tett & Meyer, 1993; Brown, 1996; Brown & Leigh, 1996; Chen & Chiu, 2009; Diefendorff et al., 2002), 서번트 리더십의 발휘는 조직의 다양한 유효성제고에도 많은 기여를 할 수 있을 것이라 여겨진다.

셋째, 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 직접적인 영향에 더하여 추가적으로 정서적 몰입에 의하여 매개 되는 것으로 확인할 수 있었다. 특히 여기서 주목할 점은 서번트 리더십과 내생적 직무만족간에는 직접적인 영향이 없었지만, 정서적 몰입의 매개효과를 통해서만 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하들이 일을 열심히 하고자 하는 열망과 조직에 대한 애착이 궁극적으로 자신의 직무에 대한 만족도 내지 직무를 통해 느끼는 즐거움 등의 내생적 직무만족에 더욱 더 많은 영향을 미치는 것으로 판단된다.

이러한 결과들을 종합해 보면, 서번트 리더십이 부하들의 태도와 행동에 얼마나 영향을 주는지에 대해서 이해할 수 있게 된다. 즉, 서번트 리더는 부하들의 잠재력과 역량을 확인하여 성장과 개발을 도와줌으로써 부하들이 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입을 높여준다는데 의의가 있을 것이다.

본 연구의 결과를 통하여 제시할 수 있는 한계 및 연구시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 종속변수로서 태도변수인 직무만족을 살펴보았지만, 향후 연구에서는 업무성과, 조직시민행동 등과 같은 다양한 조직효과성을 측정할 수 있는 변수들을 포함한 연구가 이루어질 필요가 있다고 여겨진다.

둘째, 기존의 리더십 연구들에서도 서번트 리더십이 직무만족에 대해 어떠한 영향을 미치는가에 대해서 직접적인 관계를 규명하고 있지만, 어떤 경로를 통해 영향을 미치는가에 대한 연구들은 부족한 편이었다. 더욱이 본 연구에서 매개변수로 다루었던 정서적 몰입을 포함한 연구는 거의 없다. 따라서 본 연구에서 서번트 리더십과 직무만족간의 관계에서 중요한 매개역할을 하고 있음을 실증적으로 검증해낸 것은 기존의 연구에서 제시하지 못하였던 관계들을 다룬 것으로 이론적으로 더욱 확장한 것이라고 볼 수 있다.

■ 참고문헌

- 강주현 역. 2008. 《서번트 리더십 원전. 리더는 머슴이다》. Greenleaf, R. K. 원저, 참솔, 서울.
- 권우덕. 2010. 《서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구》. 서울 시립대학원 박사학위논문.
- 권호혁. 2010. 《서번트 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공공부문과 민간부문의 비교분석을 중심으로》. 연세대학교대학원 석사학위논문.
- 김민숙. 2005. 《외식기업 관리자의 서번트리더십이 신뢰와 임파워먼트에 미치는 영향》. 경기대 대학원. 석사학위논문.
- 김민주·박진경. 2008. “서번트 리더십 연구에 대한 비판적 고찰.” 《관광학연구》 32(6):181-199.
- 김성필·이민순. 2010. “광고대행사 종사원들이 인식하는 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향.” 《한국컨텐츠학회지》 11(11): 403-417.
- 김정광. 2012. 《지방자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구》. 경남대학교 박사학위논문.
- 류은영·유민봉. 2008. “변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여.” 《한국행정정보》 42(4):151-177.
- 문영주. 2011. “다중몰입 척도의 신뢰도와 타당도 연구: 조직몰입, 경력몰입, 직무몰입을 중심으로.” 《인적자원관리연구》 18(3):1-23.
- 박진경. 2008. “서번트 리더십의 연구동향. 경기대학교 관광대학 여가관광학과 대학원.” 《2008 부산 국제관광 학술대회》 1:137-149.
- 송경수·최만기·박봉규. 1999. “직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개 역할에 관한 탐색적 연구.” 《인사·조직연구》 7(2):139-189.
- 안대영·배태영·정홍상. 2008. “Servant Leadership이 상관에 대한 만족에 미치는 영향.” 《정부학연구》 14(3):163-186.
- 안대회. 2009. “호텔기업에 있어서 정리해고에 따른 잔류종업원의 공정성 지각이 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향.” 《한국외식경영학회》

12(1):153-178.

- 윤대균. 2005. “상사의 서번트 리더십이 리더효과에 미치는 영향-호텔기업을 중심으로.” 《관광학연구》 20(1):137-153.
- 윤정현. 2001. “호텔기업 종업원의 팀웍이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” 《산업경제연구》 14(4):239-255.
- 이영희. 2008. 《사회복지기관장의 서번트리더십이 사회복지사의 직무만족 및 직무만족에 미치는 영향》. 청주대학교대학원. 박사학위논문.
- 이재훈·양윤모·김충현. 2011. “서번트 리더십과 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계: 병원종사자의 공공서비스신념의 조절효과를 중심으로.” 《병원경영학회지》 16(3):19-40.
- 조선배·변정우. 2010. “관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.” 《서비스경영학회지》 11(2):95-117.
- 차동욱·이정훈·강금원·남정숙·정국현. 2010. “서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향.” 《인적자원관리연구》 13(1):75-98.
- 최동주. 2008. “서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사-조직 적합도의 조절효과 분석.” 《기업경영연구》 15(3):125-145.
- 표갑수·이영희. 2007. “청소년지도자가 인식한 청소년복지조직 관리자의 서번트 리더십이 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향: 대전·충남지역을 중심으로.” 《청소년연구》 14(2):355-380.
- 황인경. 2001. 《중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과》. 한국과학기술원 석사학위논문.
- 홍세희. 2012. “구조방정식 모형의 기본모형과 최신발전.” 《한국정책학회 동계학술대회 발표자료집》 1-69.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment.” *Journal of Occupational Psychology* 63.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1993. “Commitment to Organizations and Occupations : Extension and test of a three-component conceptualization.” *Journal of Applied Psychology* 78(4).

- Amitai Etzioni. 1998. *The Essential Communitarian Reader*. Rowman & Littlefield Publishers. Inc.
- Anderson, S.E. & Williams, L.J. 1991. Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3).
- Angle, H. L. & Perry, J. L. 1981. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 26:1-14.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. 1984. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents Organizational Commitment." *Academy of Management Journal* 27:95-112.
- Barbuto, J. and Wheeler, D. 2006. "Scale development and construct clarification of servant Leadership." *Group and Organization Management* 31(3):300-326.
- Barnett, R., & Brennan, R. 1997. "Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of dual-earner couples." *Journal of Organizational Behavior* 18:253-274.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research." *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173-1182.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. 1978. "Job stress, employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review." *Personnel Psychology* 31: 665-699.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York, NY:Wiley.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. 2002. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace." *Annual Review of Psychology* 53:279-307.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. 1992. "Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship." *Academy of Management Journal* 35:413-425.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions." *Leadership Quarterly* 17:595-616.
- Brown, S. P. 1996. "A meta-analysis and review of organizational research on job

- involvement.” *Psychological Bulletin* 120:235-255.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. “A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance.” *Journal of Applied Psychology* 81:358-368.
- Brown, S., & Peterson, R. 1993. “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects.” *Journal of Marketing Research* 30:63-67.
- Carroll, A. B. 2005. “Servant Leadership: An Ideal for Nonprofit Organization.” *Nonprofit World* 23(3):18-20.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. 1997. *Managing workplace stress. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.*
- Champy, J. 1995. *Reengineering Management. Harper Business, New York.*
- Chen, C., & Chiu, S. 2009. “The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior.” *The Journal of Social Psychology* 149(4):474-494.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J., & Kilcullen, R. N. 2000. “Examination of the relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance.” *Journal of Applied Psychology* 85:835-847.
- Cotton, I. L., & Tuttle, J. M. 1986. “Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research.” *Academy of Management Review* 11:55-70.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation. New York: Plenum.*
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1991. “A motivational approach to self: Integration in personality.” In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* 38:237-288. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. “Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance.” *Journal of Organizational Behavior* 23:93-108.
- Dingman, W.W. and Stone, A.G. 2006. ““Servant Leadership”’s Role in the Succession

- Planning Process: A Case Study'." *International Journal of Leadership Studies* 2(2):98-113.
- Dinham, S., & Scott, C. 2000. "Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction." *Journal of Educational Administration* 38(4):379-396.
- Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. 1991. "An examination of the correlates of job involvement." *Group and Organization Management* 16:160-177.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research* 18:39-50.
- French, J. R., Rogers, W., & Cobb, S. 1974. "Adjustment as a person- environment fit." In: Coelho, G. V., Hamburg, D. A. and Adams, I. F. (Eds.), *Coping and adaptation: Interdisciplinary perspectives* 316-333. New York: Basic Books.
- Frone, M. R., & Major, B. 1988. "Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: A test of identity theory." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68:1-11.
- Gagné, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26:331-362.
- Graham, J. W. 1991. "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral." *Leadership Quarterly*, 2(2):105-119.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology* 60(2):159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate data analysis(6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E. 1989. "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." *American Psychologist*." 44:513-524.
- Humphreys, J. H. 2005. "Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation." *Management Decision* 43(10):1410-1431.

- Hunter, L. W. & Thatcher, S. M. B. 2007. "Feeling the heat: Effects of stress, commitment and job experience on job performance." *Academy of Management Journal* 50(4):953-968.
- Irving, J.A. and Longbotham, G.J. 2007. "Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment." *International Journal of Leadership Studies* 2(2):98-113.
- Jamal, M. 1990. "Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation." *Human Relations* 43:727-738.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2009. "Examining the impact of servant leadership on sales force performance." *Journal of Personal Selling & sales Management* 24(3):257-275.
- Kanungo, R. N. 1982. "Measurement of job and work involvement." *Journal of Applied Psychology* 67(3):341-349.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Koo, C. M., & Sim, H. S. 1999. "On the role conflict of auditors in Korea." *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 12(2):206-219.
- 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: 161-177.
- Locke, E. A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction." In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. 1994. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lyonski, S., Levas, M., & Lavenka, N. 1995. "Environmental uncertainty and organisational structure: A product management perspective." *Journal of Product and Brand Management* 4(3):7-18.
- Madlock, P. E. 2008. "The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction." *Journal of Business Communication* 45(1):61-78.

- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. 2008. "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(2):180-197.
- Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. 1991. "Facet importance and job satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 76:31-39.
- Rich, R. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. 2010. "Job engagement: Antecedents and effects on job performance." *Academy of Management Journal* 53(3):617-635.
- Roads, G., Singh, J., & Goodell, P. 1994. "The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological behavioral outcomes of industrial salespeople." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14(3):1-24.
- Rodwell, J., Kienzle, R., & Shadur, M. 1998. "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication." *Human Resource Management* 37:277-293.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model." *Leadership and Organization Development Journal* 12(3):145-157.
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. 2004. "Shorter can also be better: The abridged job in general scale." *Educational and Psychological Measurement* 64:878-893.
- Saari, L., & Judge, T. 2002. "Attitudes and job satisfaction." *Human Resource Management* 43(4):395-407.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. 2008. "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations." *Journal of Management Studies* 45(2):402-424.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. 2004. "Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(4):80-91.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sobel, M. E. 1988. "Direct and indirect effects in linear structural equation models." In J.

- S. Long(ed.), Common problems/proper solutions: Avoiding error in quantitative research 46-64. Beverly Hill, CA: Sage.
- Sohi, R. 1996. The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing* 30(7):49-67.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M. 2000. "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study." *Journal of Organizational Behavior* 21:365-390.
- Spears, L. C. 1995. *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stone, A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. 2004. "Transformational versus servant leadership: A difference in leadership focus." *The Leadership and Organization Development Journal* 25(4):349-361.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings." *Personnel Psychology* 46:259-293.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. 2010. "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior." *Journal of Applied Psychology* 95(3):517-529.
- Whetstone, J. T. 2002. "Personalism and moral leadership: The servant leaders with transforming vision." *Business Ethics* 11(4):38-392.
- White, D. D. & Bedner, D. A. 1991. *Organizational Behavior (2nd Ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.