

碩士學位論文

서번트 리더십이 호텔조직의 유효성에 미치는 영향



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

文 泰 守

2006年 6月

碩士學位論文

서번트 리더십이 호텔조직의 유효성에 미치는 영향

指導教授 許 香 珍



觀光經營學科 觀光經營學 專攻

文 泰 守

2006年 6月


서번트 리더십이 호텔조직의 유효성에 미치는 영향

指導教授 許 香 珍

文 泰 守

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

2006年 6月

 제주대학교 중앙도서관
文泰守의 觀光經營學 碩士學位論文을 認准함.

委 員 長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

2006年 6月

<목 차>

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제 제기와 연구목적	1
제 2 절 연구 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 고찰과 선행연구 동향	6
제 1 절 서번트 리더십	6
1. 서번트 리더십의 개념	6
2. 서번트 리더십의 이론의 발전과 유형	8
3. 호텔기업에서의 서번트 리더십	12
4. 서번트 리더십에 대한 선행연구	13
제 2 절 리더신뢰	18
1. 신뢰의 관점	18
2. 리더신뢰에 대한 선행연구	21
제 3 절 자기효능감	25
1. 자기효능감의 개념	25
2. 자기효능감에 대한 선행연구	27
제 4 절 조직몰입	31

1. 조직몰입의 개념	31
2. 조직몰입의 선행변수	35
3. 조직몰입에 대한 선행연구	37
제 3 장 연구 설계	39
제 1 절 연구모형 및 가설	39
1. 연구모형	39
2. 연구가설	41
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정내용	43
제 3 절 표본 선정 및 설문지 구성	45
1. 표본선정	45
2. 설문지 구성 및 분석방법	46
제 4 장 실증분석 결과와 종합토의	47
제 1 절 표본의 일반적 특성	47
제 2 절 측정척도의 평가	49
1. 탐색적 요인분석	50
2. 확인적 요인분석	54
3. 측정모델의 평가	56
제 3 절 가설의 검증	60

제 5 장 결론	64
참고문헌	67
설문지	72



<표 차 례>

<표 1> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위 행동	10
<표 2> Bass(1990)의 리더십 이론	11
<표 3> 서번트 리더십의 하위행동특성	14
<표 4> 서번트 리더십의 하위차원에 대한 선행연구	17
<표 5> 신뢰의 정의	23
<표 6> 신뢰의 선행 변수	24
<표 7> 조직몰입의 개념정의	34
<표 8> 설문지 구성 및 출처	46
<표 9> 표본의 인구 통계적 특성	47
<표 10> 서번트 리더십의 신뢰성 및 타당성	51
<표 11> 리더신뢰의 신뢰성 및 타당성	52
<표 12> 자기효능감의 신뢰성 및 타당성	53
<표 13> 조직몰입의 신뢰성 및 타당성	54
<표 14> 측정척도의 단차원성	55
<표 15> 이론 변수들간의 상관관계	56
<표 16> 연구모형의 부합도 평가지수	59
<표 17> 서번트 리더십과 리더신뢰와의 관계	60
<표 18> 서번트 리더십과 자기효능감과의 관계	61
<표 19> 서번트 리더십과 조직몰입의 관계	62
<표 20> 모델의 적합도 판정기준	62
<표 21> 모델의 경로 추정치 및 가설검정	63

<그림 차례>

<그림 1> 신뢰의 선행 변수	40
------------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구목적

오늘날 호텔기업을 둘러싼 급격한 환경변화 및 끊임없이 진행되는 유·무형의 압력은 호텔 기업의 변신을 요구하고 있다. 이러한 호텔경영 환경변화는 특히 호텔의 인적자원관리 관련하여 끊임없는 변화를 요구한다. 호텔 산업은 호텔시설 및 식음료 부문과 같은 유형재인 물적 자원도 중요하지만 오늘날에는 직접적으로 고객에서 서비스 행동을 수행하는 호텔종사자의 자질 및 의식이 더욱 중요하다. 그러므로 인적자원의 효율적이고 기술적인 관리를 통해 보다 높은 수준의 경영성과를 창출할 수 있을 것으로 판단된다. 특히 인적 서비스의 의존도가 높은 호텔조직의 목적을 효과적으로 달성하려면, 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 유기적인 협조가 매우 중요하다. 그러나 호텔종사원 개인과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호 작용하는 리더의 역할이 없이는 실현되기 어렵다. 이러한 의미에서 호텔조직에서의 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직의 성과에 연결시키는 중요한 요인이 되고 있다. 따라서 호텔의 조직적 특성과 구성원의 특성에 적합한 리더십이 발휘될 수 있도록 호텔조직에서의 리더십 연구는 아주 중요하다고 할 수 있다. 리더십은 동·서양을 막론하고 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업목표에 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 연구되어 왔고 연구자들의 리더십에 대한 개념과 방법적 선호에 따라 다양한 이론들이 제시되었다.

즉, 리더십에 관한 연구는 리더의 신체적·성격적 특성을 밝히는 특성론에서 출발

하여 1950년대 심리학에 기초를 둔 행위론, 1960년대 후반에서 1970년대까지 상황에 맞는 행위를 찾아보려는 상황론, 그리고 1980년대에서 1990년대에는 변화와 혁신 중심의 이론들이 발표되었다.

1970년대 후반 이후 Burns(1978)¹⁾와 Bass(1985)²⁾에 의해 개발된 거래적·변혁적 리더십은 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로 고려하여 전략적 리더십과 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 서번트 리더십, 이슈 리더십 등으로 세분화하였다.³⁾

이처럼 리더십에 관한 많은 논의와 이론적 발전이 이루어져 왔음에도 불구하고 여전히 현대사회는 리더십에 관한 색다른 시각을 요구하고 있다. 즉, 사회변화추세에 맞게 그 변화를 주도할 수 있도록 조직을 선도해 가야 할 리더의 역할이 중요해지고 기업이 계속해서 생존·발전하기 위해서 새로운 리더십 패러다임의 필요성이 강조되는 가운데 최근에 주목받는 리더십 가운데 하나가 서번트 리더십(servant leadership)이다. Spears(1995)⁴⁾가 제시한 서번트 리더십은 단어 그대로 조력자로서의 리더십을 발휘하는 것으로 기존의 리더십과는 차이가 있다. 기존의 리더십이 조직구성원 즉 부하 직원을 이끄는 역할을 하였다면, 서번트 리더십은 기업구성원의 일체화와 공감대 형성, 리더의 봉사를 통하여 기업목표를 달성하는 것이다. 1990년대 후반 새롭게 연구되고 있는 서번트 리더십에 관한 연구는 개념의 중요성에도 불구하고 상대적으로 실증연구가 부족하고, 특히 호텔조직에 적용된 사례는 찾기 어렵기 때문에 호텔 조직에서의 서번트 리더십에 대한 연구가 필요하다고 하겠다. 그러나 최근에 주목받

1) Burns, J. M. "Leadership. New York", Harper and Row, 1978.

2) Bass, B. M. "Leadership and Performance beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.

3) 정기산 · 김성수, "중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계", 한국농촌지도학회, 「한국농촌지도학회지」, 제9권 제2호, 2002. pp. 98-116.

4) Spears, L. C.(Ed.), 「Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant-leadership」. New York: John Wiley & Sons, Ins. 1995.

고 있는 서번트 리더십에 대한 경험적 연구는 아직 초기 단계에 있으며, 특히 호텔분야를 대상으로 한 연구는 거의 발견하기 어려운 실정이다. Block(1998)⁵⁾은 조직 구성원들 간 “공유된 의미”를 창출하는 것이 중요하며 이를 위해 서번트 리더십이 필요하다 하였고, Molore(1998)는 서번트 리더십의 문화가 결국 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 그러나 기존 연구(Laub, 1999; Livovich, 1999; Girard, 2000)를 보면 서번트 리더십 측정을 위한 도구를 제시하였지만 구체적이고 경험적인 검증은 미흡하여 요인구조를 이론적 측면에서 제한적으로 제시되었다.

따라서 본 연구에서는 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더신뢰와 자아개념 중 자기효능감(self-efficacy) 그리고 결과요인인 조직몰입 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고, 이들 요인 상호간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증해 보고자 한다. 이러한 연구목적에 달성하기 위해 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 서번트 리더십에 관한 기존 이론들을 바탕으로 서번트 리더십 측정도구의 개념적 요인구조를 살펴본다.

둘째, 서번트 리더십과 종사원의 조직 몰입과의 관계에 있어서 리더신뢰와 자기효능감(self-efficacy) 요인의 매개역할을 규명하는데 있다.

셋째, 서번트 리더십이 결과변수인 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

넷째, 이러한 연구결과를 바탕으로 호텔조직에 있어서 효율적인 인적자원의 관리적 측면의 시사점을 제시하는데 있다.

5) Block, P. From leadership to citizenship, In Spears, L., C.(Ed.). 「Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership」, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 연구목적에 토대로 연구모형과 가설 설정에 필요한 이론적 근거를 확보하기 위한 문헌연구를 실시하였으며, 이론적 고찰을 통해 도출된 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해 실증분석을 병행하였다. 구체적인 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구주제와 관련된 문헌연구를 통하여 각 변수들에 대해 살펴보고, 각 변수들의 특성을 체계화·객관화하기 위하여 연구주제에 대한 실증적 연구의 틀을 설정했다. 즉 이론적 배경을 기초로 도출된 연구모델과 가설을 제시하고, 변수들의 내용을 계량적으로 측정할 수 있는 설문지를 작성·배포하였다.

둘째, 수집된 설문자료에 대한 분석방법은 각 변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 및 타당도 그리고 확인요인분석을 하였으며, 또한 변수들 간의 상관관계를 검토하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

수집된 설문자료의 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석 등은 SPSS/WIN 10.0 통계프로그램을 사용했다. 변수에 대한 확인요인분석과 연구모델의 전반적 적합도 및 연구가설은 구조방정식모델로 검증하였으며, 확인요인분석과 구조방정식모델 검증에는 AMOS 4.0 통계프로그램을 활용하였다

연구내용의 범위는 호텔조직에서의 서번트 리더십에 대한 중요성을 부각시켜 리더의 서번트 리더십에 대해 고찰해 보고, 이에 대한 종사원의 행동과 태도를 중점적으로 살펴보았다. 본 연구에서 종사원의 행동과 태도는 종사원의 심리적인 측면에 초점을 맞추어 리더신뢰, 자기효능감(self-efficacy)으로 선정하였다. 또한 이러한 관계는 여러 가지 영향요인, 즉 리더신뢰나 자기효능감(self-efficacy) 요인 등의 영향에 따라 달라질 수 있으므로 이들의 매개역할도 살펴보았다.

실증분석을 위한 측정대상은 제주시와 서귀포시 지역의 특급 관광호텔 종사원으로

한정하였다. 특히 특급 관광호텔 종사원을 측정대상으로 한 것은 호텔조직이 리더와 구성원간의 행동의 반응이 민감하게 나타나므로 본 연구의 유용성을 정확하게 판별할 수 있기 때문이다.

본 연구는 전체 V장으로 구성되어 있으며, 각 장별로 구성내용을 요약하면 다음과 같다.

I 장은 서론으로서 연구의 배경, 연구목적, 그리고 연구범위 및 방법 등에 대하여 기술하였다.

II 장은 이론적 배경으로서 리더십에 대한 일반적 이론과 서번트 리더십, 호텔조직과 리더십. 서번트 리더십에 대한 종속변수로서 종사원의 태도변수(조직몰입)와 매개변수로서 종사원의 태도변수(리더신뢰, 자기효능감)등을 살펴보았다. 즉 이론적 고찰을 통해 서번트 리더십, 리더신뢰, 자기효능감(self-efficacy), 조직몰입 등의 개념을 명확히 하였고, 또한 구성개념을 중심으로 이론적 타당성을 검토하였으며, 변수들 간의 상호관련성에 대한 선행연구를 살펴봄으로써 본 연구의 실증분석을 위한 근거를 제시하였다.

III 장은 연구모델과 실증분석방법으로서 II 장의 이론적 배경을 기초로 연구모델의 설계와 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의 및 설문지의 구성 그리고 자료수집 및 분석방법을 제시하였다. 특히 실증연구의 방법으로 연구의 설계와 표본의 특성에 대하여 기술하며 측정척도 및 설문문항을 제시하였다.

IV 장의 실증연구결과에서는 표본의 특성, 변수의 신뢰성과 타당성 검증, 연구모델의 적합도 평가, 그리고 가설검증, 분석결과에 대한 요약을 제시하였다.

V 장은 결론부분으로 연구의 결론에 대한 논의와 향후과제를 제시하였다.

제 2 장 이론적 고찰과 선행연구 동향

제 1 절 서번트 리더십(servant leadership)

1. 서번트 리더십의 개념

오늘날과 같이 급변하는 경영환경에서 리더들은 보다 유연하게 대처할 수 있어야 하는데 이를 위해서는 부하에게 명령하고 지시하는 기존의 전통적인 리더십 스타일보다 서번트 리더십과 같은 스타일이 중요해지고 있다. 특히 Bass(1990)⁶⁾는 구성원들이 자신의 성장 욕구와 자기표현, 성숙의 욕구를 만족시키는 수단으로 조직의 목표를 제시하고 일치시키는 리더십을 보여주는 조직이 가장 효과적인 조직임을 강조하고 있다. 이런 점에서 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십은 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)⁷⁾에 의해 처음 제시된 개념으로 “타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라고 정의하였다. 특히 그는 리더를 “먼저 보고 앞서는 사람”으로 제시하면서, 리더가 리더인 이유는 비전과 방향을 제시하는 사람이기 때문이라는 것이다. 그리고 서번트 리더에서 “서번트”가 개인의 특성이라면, 리더는 역할을 의미하는 것이다.

즉, 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이

6) Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18, Winter, 1990, p. 22.

7) Greenleaf, R. K., 「Servant as leader」, republished in 1991 by The Robert K, Greenleaf Venter in Indianapolis, Indiana USA, 1970.

다(Block, 1998; Senge 1995; Smith, 1995).

Senge(1995)⁸⁾는 “모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙”에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 서번트 리더십에 의해 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습이 촉진된다고 주장하였다. Sims(1997)⁹⁾는 서번트 리더십을 “부하를 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적 역량을 일깨워 주는 것”이라고 정의하면서, 공유비전을 촉진, 학습자, 다른 사람들의 필요를 돌보아 주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 공동체와 협력을 장려하는 사람, 다른 사람을 잘 수용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람, 다른 사람을 고무시키는 사람 등을 서번트 리더로 보았다.

Boyer(1999)¹⁰⁾는 서번트 리더십을 “섬세하며, 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더”로 정의하면서, 부하를 이해하려고 노력하는 사람, 부하를 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, 부하를 존중하는 사람, 도덕성을 갖추고 신뢰할 만한 사람, 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, 상하관계와 공동체를 형성하는 사람, 부하의 가능성을 신뢰하는 사람 등이 서번트 리더라고 하였다. 즉, 조력자로서 서번트 리더는 방향제시자, 파트너, 지원자로서의 역할을 수행하게 되는 것이다(황인경, 2001).

이관웅(2002)¹¹⁾은 서번트 리더의 특성으로 리더로서 자신을 서번트(servant) 또는 지원자(supporter)로 인식하여 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식, 늘

8) Senge, P. M.(1995) Robert greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institution. Robert greenleaf's legacy: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley & Sons, Inc.

9) Sims, B. J., “Servanthood: leadership for the group effectiveness”, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.

10) Boyer, G. B., “Turning points in the development of male servant-leaders”. Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute, 1990.

11) 이관웅, 「신뢰경영과 서번트 리더십」, 서울 : 엘테크, 2002

학습하는 태도, 경청, 설득과 대화로 업무 추진, 공동체 형성, 권한위임을 하는 것으로 보았다.

따라서 서번트 리더십은 인간존중을 바탕으로 다른 구성원들이 업무수행에 있어 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이라고 할 수 있으며, 구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어 정신적·육체적으로 지치지 않도록 환경을 조성해 주고 도와주는 리더십이다. 결국 인간존중을 바탕으로 다른 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어 주는 것이 서번트 리더십이다.

2. 서번트 리더십의 이론의 발전과 유형

리더십에 대한 연구는 특성론에서 출발하여 행위론, 상황론, 대체론, 인식론, 변혁론, 육성론 등으로 발전되어 오늘에 이르고 있다(백기복, 2001).

20세기 초반, 리더는 신체적·성격적으로 어떤 특성을 갖는가를 밝히는데 주력하였으며, 이를 특성론(trait theory)이라고 한다. 특성론에서 나타나는 훌륭한 리더는 선천적인 자질을 갖고 있거나 다른 사람보다 뛰어난 어떤 특성을 소유하고 있고, 그것이 리더십 성과에 영향을 미친다는 것이다. 즉 특성이론은 리더와 리더가 아닌 사람들을 구분할 수 있는 특성이 있으며, 그 특성이 무엇인가를 밝히는 이론이다. 그러나 특성이론은 결과가 일관적이지 않다는 이유로 비판의 대상이 되고 있다.

1950년대에는 특성론에 대한 회의가 일기 시작하면서 심리학에 기초를 둔 행위론(behavioral theory)이 등장하였다. 이는 리더십의 효과에 영향을 미치는 것은 리더 개인의 특성이 아니라 부하에 대한 리더의 행동이라는 관점이다. 즉, 리더의 실제적인 행동에 초점을 두면서 리더의 여러 가지 행동이 부하의 업적과 만족에 어떠한 영향을 미치는가에 연구의 초점을 두었다.

1960년대 후반에서 1970년대까지 상황에 맞는 행위를 찾아보려는 상황론(situational theory)이 대두되었다. 리더는 리더십의 발휘과정에서 개입되는 여러 상

황을 고려하여 상황에 맞는 적절한 리더십을 사용함으로써 성과의 극대화를 추구할 수 있다는 것이다.

그리고 1980년대에서 1990년대에는 변화와 혁신 중심의 이론들이 발표되면서 많은 연구자들(Bass, 1985; Burns, 1978; Conger, 1987)은 동태적 환경 하에서의 유용한 리더십을 연구하기 시작하였는데, 이것이 바로 변혁적 리더십이다.

변혁적 리더십을 연구하는 학자들은 전통적 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시키고, 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 비교 설명하였다(Burn, 1978; Bass, 1985).

이러한 리더십 유형의 분류체계는 Burns(1978)¹²⁾에 의해 구체화되었고, Bass(1985)¹³⁾에 의해 더욱 체계화되었다. 즉, 거래적 리더십이 추종자들의 개인적 이해에 대한 대가를 제시해 줌으로써 추종자들이 리더의 목적대로 움직이도록 하는 것이라면, 변혁적 리더십은 보다 높은 수준의 동기와 도덕적 가치를 제공함으로써, 추종자들이 개인의 이해를 초월하여 공동선, 공동의 목표를 추구하도록 인도하는 것이다. 특히 Bass(1985)는 변혁적 리더십의 하위차원을 카리스마, 지적자극, 고무, 개인적 고려로 보였으나 많은 학자들은 Bass(1985)의 변혁적 리더십을 카리스마 리더십과 같은 이론으로 취급 하였다(백기복, 2000).

12) Burn, 전게서, 1978.

13) 전게서.

<표 1>. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 하위 행동

구분	하위 행동	특 성
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는 지를 알려준다.
	예외적 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 구성원들에게 심어 주고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	격려적 동기부여	구성원의 노력에 대한 칭찬, 감정적 기운을 북돋아 준다거나 활기를 불어 넣어 준다.
	지적인 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려 한다
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적 성장을 이룰 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.

자료 : 윤대균, 호텔 조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향, 대구대학교 대학원 박사학위논문, 2004, p.10.

최근에는 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로 고려하여 연구대상을 중간관리자에서 최고관리자까지 확대 논의하는 전략적 리더십과 조직구성원 중심의 리더십 패러다임 전환을 강조하는 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 이슈 리더십, 서번트 리더십 등으로 세분화하였다(정기산, 2002; 정기산·김성수, 2002).

특히 Livovich(1999)¹⁴⁾은 서번트 리더십을 변혁적 리더십으로 분류하고 있으나, Graham(1991)¹⁵⁾은 “도덕성과 윤리성의 강조”와 “리더와 추종자들의 동등성” 등에 있어서 서번트 리더십이 변혁적 리더십과는 다르다고 주장하였다.

14) Livovich, M. P. "An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana", Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University, 1999.

15) Graham, J. W., "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", Leadership Quarterly, 2(2), 1991.

또한 리더십을 구성원들과 리더간의 상호 작용의 과정으로 보고, Bass(1990)¹⁶⁾는 리더십 이론들을 개인과 상황적 이론(personal and situational theories), 상호영향 및 사회학습이론(interaction and social learning theories), 상호작용과정 이론(theories and models of interactive processes), 지각이론(perceptual and cognitive theories), 혼합이론(hybrid explanations) 등으로 세분화하였다.

특히 Foster(2000)¹⁷⁾는 Bass(1990)의 리더십 이론 분류에 따라 서번트 리더십을 “개인과 상황적 이론” 중 “인간 중심적 이론(humanistic theories)”으로 분류하였다.

<표 2> Bass(1990)의 리더십 이론

이론	내용
개인과 상황적 이론	개인 특성과 상황이 리더십에 미치는 영향
상호영향 및 사회학습이론	리더가 조직 구성원과 갖는 상호 작용의 결과
상호작용과정 이론	리더의 행동이 구성원의 행동에 영향을 미치고, 다시 구성원의 행동이 리더의 행동에 영향을 미친다는 이론
지각이론	같은 행위라도 각 사람의 지각에 따라 다르게 해석한다는 전제 아래, 지각적 해석에 따라 리더의 행동이 달라진다는 이론
혼합이론	리더의 개인적, 특성, 행동, 상황, 리더와 구성원간의 상호 작용 등을 하나의 이론 안에서 동시에 설명

자료 : Bass(1990), Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.

16) 전게서

17) Foster, B. A., "Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness, Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute, 2000.

3. 호텔기업에서의 서번트 리더십

호텔기업은 인적자원에 대한 의존도가 큰 노동집약적 산업으로서, 조직구성원들의 상호작용을 통하여 목적을 달성한다. 그리고 고객에게 서비스가 제공되는 과정에서 종사원 창의와 판단력이 요구되는 서비스업 특징을 가지고 있다.

또한 오늘날과 같이 호텔 조직내외의 상황적 요인들이 동태적이며 호텔구성원들이 다양한 욕구가 분출되고 있는 시점에 있어서 조직유효성을 제고할 수 있는 호텔 관리자의 역할은 과거 어느 때보다도 높은 관심을 집중시키고 있다. 특히 종사원의 바람직한 접객서비스는 고객, 종사원, 관리자에게 모두 중요한 요소이며, 이러한 관계를 확립하기 위한 리더의 리더십이 매우 중요하다고 할 수 있다. 더구나 리더는 종사원의 서비스품질에 영향으로 미치는 제 요인을 파악하여 적절한 서비스품질의 향상 기법을 모색해야 할 필요가 있다. 그리고 호텔의 경영환경이 급격한 변화에 적응하기 위하여 경영자는 조직구성원에 대한 적합한 리더십을 발휘하여야만 조직의 목표를 달성하는데 있어서 유용하게 될 것이다.

최근에 부각되고 있는 서비스 연구에서는 내부 마케팅(internal marketing)이라는 개념이 도입되면서 효율적인 서비스 관리를 위해 종사원 또는 접객요원(CP: Contact Personal)을 1차 고객으로 간주하여 그들의 능력과 성숙도, 동기에 부합되는 직무를 판매하는 사고를 중요시하는 상황적 리더십이론(situational leadership theory)이 활용되고 있다. 이는 서비스를 제공하는 접객요원의 적극적인 참여와 접객요원 자신에 의한 자주적인 서비스 목표관리(MBO : Management by Objectives) 실현을 위한 리더십 발휘를 의미하기도 한다(고금희, 1996).

따라서 호텔서비스의 질적 수준은 리더의 리더십 발휘에 의하여 어느 정도 향상될 수 있다는 가정을 해 볼 수 있다.

리더십은 동·서양을 막론하고 지금까지도 역사적으로 꾸준히 논의되어 오면서 리

더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업 목표에 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 연구되어 왔지만, 호텔조직 구성원에 대한 리더십 연구는 매우 부족한 실정이다.

4. 서번트 리더십에 대한 선행연구 동향

서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써 부하들의 성장을 돕는 리더십이라고 정의되었다.

Greenleaf(1970)¹⁸⁾는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각하여, 경청하고, 공감대를 가지고, 고쳐나가고, 깨닫고자 노력하여야 하며, 설득해 나가야 할 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다고 하는 개념에 최선을 다하고, 선견지명으로서, 스투어드십을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다.

이러한 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 Spears(1995)¹⁹⁾는 서번트 리더십을 “모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙”에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동 특성으로 제시하였다. 이러한 10가지 특성에 대한 연구는 활발하게 진행되어 왔으며 10가지 차원에 의미는 <표 3>에서 보는 것과 같다.

18) 전계서

19) 전계서

<표 3> 서번트 리더십의 하위행동특성

하위 행동	특 성	관련성
경청 (listening)	경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이고, 부하에 대한 존중과 수용적 태도로, 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.	공감대 형성
공감 (empathy)	공감이란 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라고 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다.	
치유 (healing)	업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 직장 동료, 구성원들과의 관계악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜 주는 행위라 할 수 있다.	
설득 (persuasion)	리더로서 권위나 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위라 할 수 있다.	
인지 (awareness)	인지는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단할 수 있어야 한다.	구체적 방향
통찰 (foresight)	통찰이란 경험과 직관을 가지고, 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말한다.	
비전의 제시 (conceptualization)	리더는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위라 할 수 있다.	
청지기 의식 (stewardship)	청지기 의식은 어떤 의사결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 구성원에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위로 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다.	도덕성
구성원의 성장 (commitment to growth)	구성원들이 능동적으로 일을 할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다.	성장
공동체 형성 (community building)	공동체란 구성원들이, 자신들이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 서번트 리더는 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해, 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라고 할 수 있다.	협력행동장려

자료 : Livovich, M. P.(1999), "An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana", Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University.

Taylor와 Gillham(1998)²⁰⁾의 연구에서 서번트 리더는 구성원들의 창의성과 자율성에 긍정적인 영향을 미치고, 주인의식을 고취시켜 공동체를 형성하는 것이며, 또한 조직의 개선과 일하는 환경을 개선시킨다고 제시하였다. Wheaton(1999)은 서번트 리더십의 특성과 지각된 효과적인 리더의 특성과의 관계연구에서 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 제시 등이 효과적인 리더의 특성임을 제시하였다.

Livovich(1999)²¹⁾는 서번트 리더십을 정량적으로 측정하고, Spears(1995)의 10가지 차원을 바탕으로 조사한 결과 서번트 리더십의 10개 차원의 요인구조를 확인하지는 못하였다. 특히 황인경(2001)²²⁾의 연구에서 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10차원 중 경청, 공감, 치유, 설득 4개의 차원을 하나로 묶어 “공감대”라는 하나의 차원을 도출하였으며, 이를 제외한 나머지 차원은 각각의 차원으로 도출되었다. 따라서 서번트 리더십의 차원은 공감대 형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등의 7개 차원으로 설정하였다.

정기산(2002)²³⁾은 그의 연구에서 서번트 리더십 행동특성 관련 변인으로 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특징을 15개 문항으로 측정한 결과 “인지” 관련 문항이 상대적으로 높게 측정되었으며, 반면 “청지기 의식” 관련 문항은 낮게 측정되었다. 그러나 제 변인과의 실증분석에서는 단일변수로 분석에 활용하였다.

Sims(1997)²⁴⁾는 서번트 리더십 차원을 솔직한 대화(communicate honestly), 상대의 입장을 이해(be vulnerable not promoting self), 공유 비전의 촉진(promote a shares vision), 타인의 필요를 위한 노력(use power to care others' needs), 성장(builds up

20) Taylor-Gillham, Images of servant leadership in education. Unpublished doctoral dissertation, Northern Arizona University, 1998.

21) 전계서

22) 황인경, “중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과”, 한국과학기술원 석사학위 논문, 2001.

23) 전계서

24) 전계서

others), 공동체 형성과 협력 장려(builds community and collaboration) 등으로 구분하였다.

또한 Boyer(1999)²⁵⁾는 질문과 이해(asking and understanding), 이해와 존중(respectful and appreciation), 격려와 보살핌 즉 편안함(encouraging and caring & open), 도덕성(authentic and direct), 권한위임과 학습조장(second-place), 관계와 공동체의 형성(relational), 신뢰(trust) 등 7개 차원으로 서번트 리더십의 차원을 분류하였다.

그리고 Laub(1999)²⁶⁾은 서번트 리더십 측정을 위한 도구를 만들기 위하여, 서번트 리더십을 조직문화측면에서 조직구성원들이 조직에 대한 지각을 기초로 서번트 리더십을 측정하였다. 사람에 대한 존중(values people), 성장(develops people), 도덕성(displays authenticity), 공동체의 형성(builds community), 리더십 발휘(provides leadership), 리더십 공유(shares leadership) 등 6가지 차원으로 구성된 사전적 모형을 제시했지만, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용하였다.

25) 전게서

26) Laub, A. J., "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument", Unpublished doctoral dissertation, Foliad Atlantic University, 1999.

<표 4> 서번트 리더십의 하위차원에 대한 선행연구

연구자	서번트 리더십의 차원
Spears(1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10차원으로 구분
Sims(1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등의 7개 차원으로 구분
Boyer(1999)	부하에 대한 이해와 존중, 격려와 보살핌 즉 편안함, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체의 형성, 신뢰 등 7개 차원으로 구분
Laub(1999)	사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 등의 6가지 차원으로 구분하였으나, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용
황인경(2001)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10차원 중심으로 공감대 형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등의 7개 차원으로 구분
정기산(2002)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특징을 15개 문항으로 측정하였으나 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용

자료 : 논자작성.

제 2 절 리더신뢰

1. 신뢰의 관점

(1) 경제학적 관점

신뢰는 경제·조직이론에서 거래관계를 다루는 가장 효율적인 메커니즘으로서 (Arrow, 1947, 1970, Ouchi, 1984), 사회학에서는 안정적 사회관계를 유지하는 본질적 요소로서(Balu, 1964), 사회에서 협동을 유지하는 필요불가결의 요소로서(Parsons, 1951), 모든 일상적 상호관계의 기초로서(Garfinkel, 1963) 인정되어 왔다.

신뢰의 중요성에 대해 경제학적인 관점에서 논의되고 있는 것이 거래비용이론(transaction cost economic)이다. 거래비용은 조직을 운영하는데 소요되는 비용으로, John(1994)²⁷⁾은 협상, 정보수집 및 처리, 약속 이행감시 때문에 발생하는 비용이라고 정의하였다.

거래비용은 기회주의를 가정한 상황에서 존재하는 개념으로, 기회주의란 속임수를 이용하여 자기 자신의 영리를 추구하려는 행위로 정의되는데(Williamson, 1975), 거래 상대방이 이러한 기회주의적인 행동을 함으로써 거래자는 그에 따른 거래 상대방의 기회주의적인 행동을 억제시키려는 노력을 하게 되고 이런 과정에서 거래비용은 발생하게 된다.

거래비용은 전통적인 경제학이 가지고 있던 가정의 붕괴로부터 출발한다. 즉, 인간은 완전히 합리적일 수 없으며 제한된 정보와 제한된 판단 능력 하에서 가능한 한 합리적으로 행동하려고 노력한다는 것이다. 거래비용 이론은 조직의 모든 현상을 거래차원에서 파악하고 있다.

27) John R. Schermerhorn., 「Managing Organizational Behavior」, John Wiley & Sons Inc., 1994, pp.498-499.

Williamson(1985)²⁸⁾의 거래비용이론에서는 거래 당사자들 간의 상호의존성이 전통과 신뢰의 형성에 기여할 수 있음을 보여 주고 있다. 자산의 특이성 때문에 거래 당사자들은 서로에게 의존할 수밖에 없고 그 결과 당사자들의 반복적인 상호작용을 통해 거래는 계속하게 된다는 것이다.

Rousseau & Parks(1993)²⁹⁾는 불확실한 상황 속에서 미래의 거래 내용을 사전적으로 전부 계약에 포함시키는 것은 불가능하다고 보았다. 따라서 장기계약이 체결되기 위해서는 미래의 예기치 못한 상황에 처했을 때 조정과 수정을 가능하게 하는 신뢰적 관계가 우선적으로 성립되어야 한다고 하였다. 상호 교환관계에 있어서 신뢰감은 거래 당사자들이 자신들의 관계에 상호의존적이라는 사실을 깨닫고 서로 간에 정치적, 윤리적, 문화적 가치와 같은 비경제적 정보가 교류 될 때 가능하다. 그리고 이 때 이기적 동기의 경제적 교환관계는 사회적, 문화적 관계로 발전하게 된다. 따라서 거래비용이론에서 파생된 상호의존의 개념은 거래 당사자들 간의 계약관계가 신뢰관계로 발전하는 계기를 마련해 준다고 할 수 있다.

(2) 사회학적 관점

사회학적 관점에서 신뢰는 교환관계에 관련된 모든 사람들에 의해 공유되어지는 기대의 총합으로 규정된다.

사회과학문헌에서는 신뢰에 관한 두 가지의 중요한 관점이 있다.

첫 번째 관점에서의 신뢰란 교환관계에 있는 사람이 다른 사람의 이익을 위하여 혹은 집단의 이익을 위하여 자신의 이익을 뒤로 할 것이라는 행위자의 가정에 근거하고 있다는 것이다(Parsons, 1939, 1969). 이러한 집단의 이익은 기대가 합치될 수

28) Williamson, O. E., 「Economic institution of capitalism」, New York: Free Press, 1985.

29) Roussau, D. M., "The contract of individuals and organization", In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), "Research in organizational behavior", Greenwich, CT: JAL Press, Vol. 15, 1993, p.1~43.

있을 때나 혹은 행위자나 상호 활동상황이 상당히 구체적일 때 형성될 수 있을 것이다(Schelling, 1960, 1981).

두 번째 관점에서의 신뢰란 어떤 행위자가 사회질서의 광범위한 특징을 내포하고 있는 신뢰 속에서 행동하는 것을 당연한 것으로 기대한다는 가정에 근거하고 있다(Garfinkel, 1967). 또한 신뢰는 모든 사람들이 그것이 깨어지기 전까지는 당연한 것으로 받아들이는 기본적인 행동 규범과 사회관습에 밀접히 연관되어 있다.

Balu(1964)³⁰⁾는 경제적 교환관계의 개념으로부터 사회적 교환관계의 관점을 차별화 한 최초의 학자이다. Balu는 사회적 교환을 구체적으로 명시되지 않은 미래의 의무를 전제로 하는 상호간의 관계로 정의했다. 경제적 교환과 마찬가지로 사회적 교환도 미래 특정시점의 기여에 대한 대가로 보답 받을 수 있으리라는 기대를 근거로 한다. 그러나 경제적 교환과의 차이점은 보상에 대한 구체적 단서가 명시되지 않는다는 점이다. 더욱이 사회적 교환은 일대일 대응의 상황에서나 계산적, 의도적 행동에서는 발생하지 않는다. 경제적 교환은 거래적 행위에 기반을 두고 있지만 그러나 사회적 교환관계는 거래당사자중의 일방이 장기적으로 그들의 의무를 수행 할 것이라는 신뢰에 기반을 두고 있다. 신뢰는 사회적 교환관계를 유지하는데 필수적인 요소이다. 특히 단기적으로 볼 때 혹은 인식상의 불공정이 존재하는 상황에서 더욱 그러하다.

30) Balu, Peter., 「Exchange and power in social life」, New Brunswick, New York; Wiley, 1964.

2. 리더신뢰의 개념

왜 사람들이 누군가를 신뢰하게 되며, 그러한 신뢰가 어떻게 사회적 관계를 형성하게 되는지를 이해하고자 하는 노력은 다양한 분야에서 관심을 가지고 이루어져 왔다. 최근 조직행위와 조직이론분야에서의 신뢰에 관한 연구들은 대인간(Helgeson 1994; Wrightman, 1991), 부문간(Zander, 1994), 조직간(Bradach & Eccles, 1989; Gambetta, 1988; Granobetter, 1985; Hosmer, 1985), 사회관계 네트워크(Lewis & Weigret, 1985)에서의 연구를 통해 신뢰가 개인 유효성과 조직 유효성을 유지하는데 중요한 것임을 밝혀냈다(Cummings & Bromiley, 1995).

Rousseau 등(1998)³¹⁾은 신뢰를 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태라고 정의하였다. 이는 높은 신뢰관계구축이 좋은 조직을 의미하는 것으로 간주했던 과거의 시각에서 출발하여, 신뢰가 협동과 지원, 이타적 행동 등 자발적 사회성을 촉진시키고 감시와 통제 등을 포함하는 거래 비용을 낮추며 불확실성과 변화 및 복잡한 상황에 대한 기업의 적응력을 증진시킨다는 것이다.

Gambetta(1988)³²⁾는 신뢰를 불확실성과 구분하여 모니터링의 문제, 피신뢰자가 이로운 일을 할 것인지 해로운 일을 할 것인지에 관해 평가하는 것, 그리고 불확실성의 문제를 해결할 수 있는 것과 같은 문제 해결을 할 수 있는 것이 신뢰라고 했다.

Luhmann(1979)³³⁾은 신뢰가 확신과 유사하게 사용되는 경향이 있는데 이에 대해 명확한 구분을 개념과 대비적인 설명을 통해 제시하면서, 신뢰는 기본적으로 위협에

31) Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Camerer, C. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 3(5), 1998, pp.57-72.

32) Gambetta, D. "Trust: Marketing and Breaking Cooperative Relations", New York: Basil Blackwell, 1988.

33) Luhmann, N., 「Trust and Power」, Chichester, England : Wiley, 1979.

관한 것이고 어떤 상황에서 얻는 이득 보다 손상을 입을 가능성이 높은 곳에 자신을 노출시키는 선택적인 문제라고 했다.

Levering(2000)³⁴⁾은 신뢰의 핵심은 구성원들이 자신의 리더나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 한다. 그리고 이러한 신뢰를 보다 구체적으로 행동패턴으로 이행하기 위하여 진실성, 개인존중 및 공정성의 3개 범주로 나누어 정의하였다. 3개 범주는 구성원과 리더 간에 형성된 관계의 질을 반영하는 척도이기도 하다. 즉, 구성원의 입장에서 리더를 신뢰한다는 것은 리더가 진실하고, 부하를 존중하고, 나아가 업무의 배분과 조정 및 평가에 공정함을 뜻한다.

신뢰 연구에서 리더에 대한 부하의 신뢰수준을 분석하는 중요한 이유는 리더에 대한 부하의 신뢰가 조직 내에서 구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치기 때문이다. 조직 내 신뢰형성의 주도자인 리더는 부하에게 있어 조직을 대표하는 것으로 리더에 대한 부하의 신뢰는 결과적으로 조직의 효과성을 올리는데 중요한 역할을 하고 있는 것으로 나타나고 있기 때문이다(Wayne, 1997; Whitener, 1998).

이유진(1999)³⁵⁾은 신뢰는 구축된 리더와 부하와의 관계는 조직의 지원을 조직구성원이 인식하는데 영향을 미치게 되고 모든 관계의 핵심이라고 할 수 있는 신뢰를 통하여 자신의 의견을 리더와 자유롭게 토의 할 수 있으며, 리더의 의사결정을 받아들임으로써 조직의 활동에 더욱 관심을 기울이게 되고 조직을 위해 더욱 노력하게 된다고 하였다.

34) Levering, R., "A Great Place to Work: What makes some employes so good(and most so bad)", San Francisco: A Great Place to Work Institute. 2000.

35) 이유진, "절차공정성과 리더의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구", 인사조직연구, 한국인사조직학회, 1999, pp.175-200.

<표 5> 신뢰의 정의

연구자	정 의
Boon & Homes (1991)	위험한 상황에서 자신의 견지에서 다른 사람들의 모티브에 대해 확실히 긍정적 기대.
Bradach & Eccles (1990)	조직의 통제 메카니즘과 가격과 권위의 대안.
Coleman (1990)	다른 사람의 미래 행위의 측정에 기초한 행동에 의해 자신이 행동을 할지 하지 않을지에 관한 위험을 결정하는 것.
Cummings & Bromiley (1996)	몰입과 일치하는 행위를 위해 좋은 신념의 노력을 하는 것. 협상에서의 정직, 그리고 기회주의 요소가 있더라도 다른 사람에 대해 초과적인 이득을 취하지 않는 것.
Deutsch (1959)	개인 상호간의 상황에 따른 기대.
Lewis & Wright (1985)	위험에 직면한 상황에서 단순히 예측 가능한 것이 아니기 때문에 미래에 대한 확신.
Ring & Van de Ven (1994)	타인의 호의에 대한 확신.
Roger & Davis	다른 사람이 신뢰자에게 아주 중요한 행위를 해 줄 것이라는 기대를 바탕으로 다른 사람의 행동에 기꺼이 동조하는 것.
Worchel (1979)	다른 사람과의 거래에 대한 기대이며 기대에 대해 가정하거나 행동하는 것에 대한 위험.
Zucker (1986)	교환관계에 의해서 공유되는 기대들의 집합.

자료 : 이을터, (1999), “조직구성원간 신뢰와 공유학습과의 관계”, 한국 외국어 대학교 대학원 석사학위 논문, p. 7

<표 6> 신뢰의 선행 변수

연구자	선행요인
Barder (1983)	능력, 신용
Bulter (1991)	이용가능성, 능력, 일관성, 신중함, 공평, 성실, 충성, 개방성, 약속이행, 수용성
Clark & Payne (1997)	성실성, 능력, 일관성, 충성, 개방성
Cook & Wall (1980)	신뢰할 수 있는 의도, 능력
Dasgupta (1988)	신용
Deutsch (1960)	능력, 생산할 수 있는 의도
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	개방성, 집단규범
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	피신뢰자의 신뢰, 이타심
Gabarro (1978)	개방성, 과거의 경험
Giffin (1967)	전문성, 정보원천으로서의 확실성, 의도, 동태성, 개인적인 매력, 평판
Good (1988)	능력, 의도, 성실성
Hovland, Janis, & Kelly (1953)	전문지식, 동기부여
Hart, Capps, Cangemi, & Cailouet (1986)	개방성/가치일치성, 가치공유, 자율성/피드백
Johnson-George & Swap (1982)	신뢰성
Kee & Knox (1970)	능력, 동기
Larzelere & Huston (1980)	선의, 정직
Levering (1999)	진실성, 개인존중, 공정성
Lieberman (1981)	능력, 성실
Mishra (1996)	능력, 개방성, 염려, 의존성
Mayer, Davis, & Schoorman (1995)	능력, 선의, 성실
Remple, Holmes, & Zanna (1985)	의존성, 관심, 정서적 안정
Ring & Van de Ven (1992)	도덕적인 성실, 선의
Rosen & Jerdee (1977)	능력, 집단목표
Shapiro (1990)	능력, 신용
Sitkin & Roth (1993)	능력, 가치일치성
Soloman (1960)	선의
Strickland (1958)	선의
Zand (1977)	능력, 개방성, 자원, 보상체계, 의도

자료 : Mayer, Davis & Schoorman. (1995). "An integrative model of organizational trust", Academy of management review, Vol. 20, No. 3, p. 718. 이재연, (2001) "조직 내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구", 성균관 대학교 대학원 박사학위 논문, p. 21에서 재인용.

제 3 절 자기효능감(self-efficacy)

1. 자기효능감(self-efficacy)의 개념

조직 내 구성원의 정서적 반응으로 셀프 임파워먼트가 강조되고 있으며, 임파워먼트는 강한 자아개념을 바탕으로 한다. 또한 셀프 임파워먼트를 구성하는 자아개념의 두 축으로 자긍심(self-esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 논의가 학자들 간에 활발히 이루어지고 있다. 사실 자아개념의 다차원성 및 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 현실세계에 대한 자신의 가치판단 기준이며, 조직적 측면에서 보면 조직 내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준이다. 따라서 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감은 조직 내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호 연관성을 가지고 있다.

자아개념의 구성요소인 자긍심에 대해 Pierce(1989)³⁶⁾ 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직 차원에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감은 개인의 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단효능감과 차별되는 개념이다. 집단효능감은 집단의

36) Pierce, J. L., D. G., Dunhan, R. B., & Cummings, L. L., "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp. 622-648.

직무수행 능력에 대한 집단 구성원 개인의 믿음으로 자기효능감과는 지각대상의 차이가 있다. 개인특성변수와 같이 개인과 관련된 개념을 측정할 때는 자기효능감을 측정하여야만 측정변수 간 논리적 해석이 가능하다.

Marsh(1993)³⁷⁾는 자아개념에 대한 기존 연구를 자기효능감과 자긍심간의 상호 연계성을 인정하고 있지만 양자 간에는 분명한 개념적 차이가 있다. Pierce 등에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)³⁸⁾도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정은 양자를 포괄하여야 한다.

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아개념의 변화에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변화시키지 않고는 혁신행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며, 카리스마적 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진

37) Marsh, H. W., "Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1993. pp. 975-997.

38) Gardner, D. G., & Pierce, J. L., "Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination", *Group & Organization Management*, 23(1), 1998, pp. 48-70.

행되고 있다. Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

그러나 리더십과 총체적 자아 개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다.

2. 자긍심(self-esteem) 및 자기효능감(self-efficacy)

자긍심에 대한 정의는 연구자들에 따라 약간씩은 상이하지만, 대부분의 연구들에서는 자기 자신을 중요하며, 가치 있다고 인식하는 정도로 정의하고 있다. 그러나 많은 학자들은 자긍심을 그 특수성이나 초점이 어디에 있는가에 따라 개념을 계층적으로 정의하고 있으며, 일반적으로 특정과업중심(task-specific)의 자긍심, 조직중심(organization-based)의 자긍심, 그리고 전반적 자긍심으로 분류하고 있다.

Pierce 등에 따르면 조직중심의 자긍심은 구성원 자신이 조직 내의 다양한 역할들에 참가하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가의 정도를 의미한다. 즉 높은 수준의 자긍심을 가질수록 조직구성원으로서 자신을 보다 적절하게 생각하며, 과거보다 조직 내 자신의 역할에 더욱 만족감을 느끼게 된다. 이러한 측면에서 조직중심의 자긍심은 조직을 배경으로 하여 자신이 그 구성원으로서 얼마나 가치 있는 존재인가를 인식하는 정도로 정의될 수 있다. 결과적으로 높은 조직중심의 자

공심을 가진 근로자들은 조직 내에서 자신을 중요하고, 가치 있으며, 영향력 있는 소중한 존재로 인식하게 되는 것이다.

자기효능감은 자긍심과 더불어 자아개념의 두 심리적 축을 형성하고 있는 개념으로서 조직구성원으로서 자신에 대해 스스로 내리는 두 번째 판단이다. 이와 같은 자기효능감은 Bandura³⁹⁾의 사회적 학습이론(1997, 1978)과 사회인지이론(1989)에서 최초로 도출된 개념으로 자기에 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다.

Bandura에 따르면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지를, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하고 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 적용될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화 될 수 있는 것인지를 말한다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 근로자들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다.

이러한 자긍심과 자기효능감에 영향을 미치는 선행요인들을 도출하고 그 관계를 설정하기 위해서는 먼저 두 가지 자아개념의 특성이 어떻게 구분될 수 있는지에 대한 개념적 정의를 내려야 한다. 그러나 일반적으로 높은 수준의 자긍심을 가진 근로자들이 강한 자기효능감을 가지고 쉽다는 측면에서 많은 연구자들은 자아개념들 간 상호 연계성이 있음을 언급하고 있다. 즉, 자신을 조직 내에서 중요하며 가치 있는 구성원으로 느끼는 근로자들일수록(높은 자긍심) 특정과업에 대해 성공적인 성과를

39) Bandura, A. 「self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change」. Psychological Review, 84, 1977, pp. 191-215.

낼 수 있다(높은 자기효능감)고 판단한다는 것이다. 여기서 형성되는 특정과업에 대한 자기효능감은 동시에 특정과업중심의 자긍심 개발에 영향을 미치게 되며, 다시 조직전체의 다양한 자기효능감은 조직중심의 자긍심을 형성하는데 공헌하게 되는 것이다.

그러나 이러한 자긍심과 자기효능감의 동질성에도 불구하고 Pierce 등은 두 가지 자아개념에 개념적 차이가 존재하고 있음을 지적하고 있다. 즉, 조직중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 이러한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다는 것이다.

Gardner와 Pierce⁴⁰⁾도 자긍심과 자기효능감의 개념적 차이를 정의하면서 자긍심은 집단 내 타인으로부터 자기가 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가 하는 자아에 대한 개인적 판단을 의미하는 것으로 미래 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념을 의미하는 자기효능감과는 차이가 있다고 설명하고 있다. 이러한 위에서의 개념적 정의는 자긍심과 자기효능감간 다양한 구분을 가능케 하고 있다.

첫째, 자긍심은 집단 내 리더나 동료, 그리고 부하 등으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 멤버로 인식되고 있는가의 정도에 대한 스스로의 판단이므로 관계의 함수이며, 자기효능감은 주어진 상황 내에서 자신에게 요구되는 동기부여 역할이나 인지적 자원의 동원, 그리고 활동의 방향을 결정짓는 역량에 대한 스스로의 믿음이므로 특정과업을 배경으로 하는 어떤 수단성의 함수라고 볼 수 있다. Abdalla도 개인의 경력결정에 있어 자긍심과 자기효능감만이 이러한 수단성과 강한 유의관계가 있음을 검증하고 있다.

40) Bandura, A. self-efficacy: Toward a unifying theory of behaviorchange. Psychological Review, 84, 1977, pp. 191-215.

둘째, Gardner와 Pierce⁴¹⁾에 따르면 자긍심의 차원은 특정과업, 조직, 그리고 전반적 자긍심으로 그 인지대상이 광범위하게 변화할 수 있지만, 자기효능감은 특정과업중심(task-specific)의 자기효능감에서 일반과업중심의 자기효능감으로 직무를 배경으로 하여 변화한다. Bandura(1977)⁴²⁾에 따르면 자기효능감은 자신이 쌓아 가는 직무경험에서 생기는 사실들을 인지적으로 평가하고 통합해 나가면서 궁극적으로 결정된다고 보고 있다. 따라서 특정과업이나 직무를 계속적으로 성공리에 수행하게 되거나, 다양한 과업에 걸쳐 성공적인 수행경험을 하게 되면 높은 자기효능감이 형성되는 것이다. 이러한 측면에서 자기효능감의 인지는 결국 특정과업이나 다양한 과업을 수행하는데 영향을 미치는 배경요인에 의해 많은 영향을 받게 된다고 볼 수 있다.

셋째, 자긍심은 시간적으로 현재의 자아가치에 대한 판단을 의미하며, 자기효능감은 장래과업을 수행할 수 있다는 자아에 대한 판단이므로 자아판단에 대한 시간적 위치에 있어서도 상이하다. 따라서 자긍심은 짧은 시간 내에는 바뀌기 어려운 특성(trait)이라는 속성을 가지고 있다고 볼 수 있으며, 특정과업중심의 자기효능감은 현재 자신의 맡은 과업을 배경으로 한 상태를 나타낸다고 볼 수 있다. 이러한 자긍심과 자기효능감의 속성차이는 근본적으로 자긍심이 타인과의 관계에서 파생되는 정보를 바탕으로 스스로 결정하는 감정적이라는 것과 특정과업중심의 자기효능감은 자신의 과업수행 경험을 기초로 형성되어 가는 인지적이라는 것에도 그 이유가 있다.

41) 전계서.

42) 전계서.

제 4 절 조직 몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 1961년 Ezioni에 의해 조직의 방향과 고용인의 이행을 설명하며 처음 소개되었는데, 최근 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 직무만족 보다는 조직몰입이 좀 더 유용한 개념으로 자리 잡고 있다.

이러한 조직몰입이 주목을 받는 중요한 이유는 조직몰입이 직무만족(job satisfaction)보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이고(Koch & Steers, 1976; Poter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) 조직유효성의 유용한 예측 지표가 될 수 있기 때문이며 비교적 장기간에 걸쳐 안전성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다(Angle & Perry, 1986). 이러한 맥락에서 조직몰입은 결근, 이직, 성과 등과 같은 조직유효성변수들에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 이를 조직유효성 변수들을 예측하는 데 뛰어난 유용성을 보이고 있다(Blau & Boal, 1989; Morris & Sherman, 1981).

조직몰입에 대한 연구들은 1960년대 처음 시작된 이래 최근까지 많은 관심이 집중되고 있다. 더욱이 기업들은 1980년대나 1990년대 와서 인력에 대한 구조조정을 실행하면서 조직구성원들이 느끼는 고용에 대한 불안감에서 오는 다양한 문제가 발생하였다. 문제해결에 대한 관심이 증가하면서 조직몰입에 대한 연구는 더욱 확산되었다(마상진, 2003). 조직몰입은 조직성과의 중요한 지표 중에 하나로서(Becker, 1992; Hunt & Morgan, 1994; Shore, Barksdale & Shore, 1995; Wallace, 1995; Wood & Albanese, 1995) 경영학뿐만 아니라 사회학, 종교학, 정치학, 심리학, 교육학 등에서 널리 사용되는 개념이다. 그러나 대체로 행정이나 경영과 관련하여 조직행위이론을

연구하는 학자들에 의하여 비교적 체계적으로 접근되어져 오고 있다(김성국, 1992).

Anderson & Williams(1991) 등에 따르면 조직몰입은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다고 정의할 수 있다.

한편 Mowday등(1982)⁴³⁾은 태도주의적 관점(attitudinal approach)에서 조직몰입을 조직에 대하여 적극적이고 긍정적인 애착성향으로 정의하고 개념적으로는 첫째, 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사 셋째, 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕구라고 정의하였다. Gupta & Taylor(1993)는 조직몰입을 구성하는 특성들로 노력에 대한 외재적 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적 측면, 조직을 위해서 보다 많은 노력을 투입하고 다른 조직으로 옮기는 확률이 적은 행동적 측면으로 구분하였다(장은미, 1995). 또, Hrebiniak & Alutto(1972)⁴⁴⁾는 March & Simon(1958)의 공헌-유인(contribution - inducement)의 균형이론에 “시간”과 “사이드 벳”의 개념을 조직몰입으로 정의하고 있다. 조직몰입에 관한 대표적인 정의로 도표화 하면 <표 7>와 같다.

이와 같이 조직몰입의 정의는 연구자들의 관점과 측정의 방법에 따라 차이를 보이고 있는데, 이러한 관점의 차이는 크게 두 가지로 분류할 수 있다(신철우, 1998). 첫째, 심리적 관점을 나타내는 태도적 몰입(attitudinal commitment)으로서, 이는 조직몰입을 개인의 자발적인 심리상태로 보는 관점이다. 이러한 관점에서의 정의는 조직몰입을 개인과 조직의 목표가 점차로 일치해 가는 과정으로 보고 있다. 둘째, 교환적 관점을 나타내는 행동적 몰입(behavioral commitment)으로서, 이는 조직몰입을 하나

43) Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers, R. M., 「Employess-Organizational Linkages」, New York: Academic Press, 1982.

44) Hrebiniak, L. G. & J, a, Alutto, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol. 17. No.4, 1972.

의 계산된 결과로 본다. 즉, 개인의 조직에 대한 몰입의 정도는 그들이 조직으로부터 얻을 수 있는 보상의 정도와 그들이 조직을 위해서 투입한 노력의 정도에 따라 결정된다는 것이다. Allen & Meyer(1991)⁴⁵⁾도 조직몰입의 개념적 구성이 태도와 행동적 의도로 구분된다고 하였다. 여기서 태도적 몰입은 개인과 조직과의 관계를 인식하는 과정에 중점을 둔 것이며 행동적 몰입은 개인과 조직과의 관계가 확고하다는 가정 하에 그들의 간계와 연관된 문제를 처리하는 과정을 중점으로 다루는 것이다.

지금까지 살펴본 견해들은 한결같이 조직몰입을 하나의 태도 또는 행동의도 (behavioral intention)로 파악하고 있는 입장들이었다. 그러나 이러한 입장과는 달리 조직몰입을 하나의 “힘(force)”으로 파악하려는 견해들도 있다. Salancik(1977)⁴⁶⁾은 조직몰입을 개인이 자신의 행위를 통하여 자신행동 및 관여(invovement)를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태로 정의하면서, 이는 개인이 선택한 행위의 명료성 (explicitness), 불가역성(irrevoacbility), 자의성(volition), 대중성(publicity)이 클수록 높아진다고 하였다. Scholl(1981)은 조직몰입을 “조직구성원으로 남아서 역할을 수행하고, 헌신적이고 자발적인 행동을 하게 하는 잠재적인 힘”으로 보았다. 따라서 개인의 투자가 많을수록, 도움에 대한 호혜성(reciprocity)이 클수록, 사회적 정체성(social identity)이 특정 사회적 역할에 더욱 근접 할수록, 선택 가능한 대안(alternatives)의 수가 적으면 적을수록 몰입수준은 높아지는 것으로 보고 있다.

또한 조직몰입을 하나의 규범적인 입장에서 파악한 Weiner(1982)⁴⁷⁾도 조직몰입을 “조직의 목표달성을 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체(the

45) Meyer, J. P. & Allen, N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, 1991, pp. 61-89.

46) Salancik, G. R., 「Commitment and control of organizational behavior and belife」, B. M. Staw and G. R. Salancik(Eds), ST: Clair Press, 1977.

47) Weiner, Y, "Commitment on Organizations : A Normative View", Academy Management Review, 7(3), 1982. pp.418~428.

totality of internalized normative pressures)”로 보고 있다.

<표 7> 조직몰입의 개념정의

년도	연구자	정 의
1960	Becker	조직에서 근무하는 동안 부수적 투자(side bet)에 의해 활동의 연속 선상에서 많은 이해관계가 쌓여서 몰입되는 형태
1970	Hall Schneider, &Nygren	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정
1971	Sheldon	개인의 정체성(identity)을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성
1972	Hrebibiak & Alutto	시간의 흐름에 따른 부수적 투자(side bet)의 변경과 투자에 있어 개인과 조직의 거래결과로 발생하는 구조적 현상
1974	Buchanan	조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직구성원이 가지는 정서적인 애착
1977	Salancik	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여(Involvement)를 지속시키려는 신념에 구속 되는 상태
1982	Weiner	조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체
1987	McGee & Ford	자신의 조직에 대하여 지니는 긍지, 조직목표와 가치의 내면화, 조직을 위해 개인적으로 헌신하고자 하는 의지.
1997	양참삼	자기가 속한 조직에 대해 동일시(identification), 몰입(involvement), 일체감, 애착심을 나타내 주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지.
1998	신유근	자기회사에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미.

자료: 선행연구를 토대로 논자 재구성

2. 조직몰입의 선행변수

조직몰입을 결정하는 선행변수와 조직몰입에 영향을 주는 결과변수에 대한 견해도 매우 다양하게 학자들에 따라 각기 다른 차원에서 접근하고 있다. 이러한 여러 연구들 중에서 주로 사용되어온 접근법은 크게 교환적 접근(exchange approach)과 심리학적 접근(psychological approach)까지 구분할 수 있다.

교환적 접근에서는 조직몰입을 조직과 구성원간의 공헌과 유인의 상호작용의 결과로서 파악하고 있다. 이러한 교환적 접근 관점에서 조직몰입이란 ‘시간의 성과에 따른 투자에 있어서 개인과 조직 간의 거래와 시간의 경과에 따른 부수적 투자 및 투자의 결과를 발생하는 구조적 현상’이라고 정의내리고 있다. 즉, 특정조직에 투자를 많이 한 후에 그 조직을 떠나게 되면 상실하는 것이 많아지므로 시간이 지남에 따라 구성원의 조직에 대한 몰입은 높아진다고 한다.

심리학적 접근은 교환적 접근과는 대조적으로 조직몰입을 조직에 대한 보다 적극적이고 정적인 지향으로 이해하려 하고 있다. Porter⁴⁸⁾는 조직몰입을 조직을 위하여 높은 노력을 경주하려는 종업원의 의사, 조직에 남아 있고자 하는 강력한 욕망, 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용이라고 정의하였다.

선행 연구들은 조직몰입을 독립변수로 보는 연구와 종속변수로 보는 연구로 크게 구분하여 볼 수 있다. 조직몰입을 독립변수로 보는 연구는 조직몰입 수준이 업무성과 이직, 결근, 근무태만 등에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구를 하는 것이고, 조직몰입을 종속변수로 보는 연구는 조직몰입에 영향을 주는 결정요인을 규명하는데 초점을 두는 중심으로 연구되었다. 이하에서는 조직몰입의 결과변수를 중심으로 이루어진 대표적인 선행연구들을 살펴보기로 한다.

48) Porter, L. W., Steer, R. M., Modwdqy, R. T., & Boulian, P. V. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied Psychology*, 59, 1974, pp. 603-609.

Mowday(1982)⁴⁹⁾은 조직몰입이 근로자의 직무에 대한 노력에 영향을 미칠 것이며 이러한 근로자의 노력은 직무성과에 영향을 끼칠 것이라고 주장하였다. Koch & Steers(1978)⁵⁰⁾도 몰입이 높은 근로자는 그 개념 규정상 이직률이 낮을 것이고, 낮은 이직률은 근로자의 재 교육비를 감소시킨다는 점에서 조직을 위해 바람직한 것이라고 제안하고 있다.

Reichers(1985)⁵¹⁾는 조직몰입의 선행변수는 매우 다양하며 일관성이 부족하지만 조직몰입이 결과변수에 관해서는 상당히 명확하다고 주장하면서 결과변수를 근무성과, 이직 및 이직의향, 결근지각 및 결근의향, 지각의향 등으로 정의하였다. 직무성과는 구성원의 조직목표에 대한 기여를 나타내는 것으로 조직 구성원이 얼마나 효과적으로 자신들의 직책을 수행하였는가를 의미한다. 즉, 높은 직무성과는 조직구성원이 자신의 직책을 성공적으로 수행함으로써 조직 목표에 기여함을 뜻한다. 비록 근무성과와 조직몰입 간에 명확한 상관관계는 나타나지 않았지만 많은 학자들이 조직몰입의 결과로 직무성과를 규정하고 있으며 조직몰입은 조직구성원이 직무에 쏟는 노력의 양에 영향을 미치며 이 노력이 직무성과에 어느 정도 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다는 점에서 조직의 성과를 측정하는 지표로 변수를 규정할 수 있다.

49) 전게서

50) Steers, R. "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp. 46-56.

51) Reichers, A. E., "A Review of Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review* 10, 1985, pp. 465-476.

3. 조직몰입 영향요인에 관한 선행연구

Steers(1997)은 개인적 특성(성취욕구, 연령, 교육), 직무관련특성(자율성, 다양성, 환류성, 정체성, 직장 내 인간관계발전기회), 작업 경험적 특성을 조직몰입의 선행변수로 주장하였다. Decotiis & Summers(1987)는 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분한 뒤 개인적 특성은 구성원 고유의 특성(연령, 성별, 인종, 교육, 직업)과 조직으로 인한 특성(재직기간, 직무근무기간, 조직수준, 승진경험)으로, 상황적 특성은 조직구조(공식화, 집권화, 역할 갈등, 역할 모호), 조직절차(의사결정, 리더십, 의사전달, 보상, 승진, 환류), 조직문화(자율, 신뢰, 응집, 지원, 인지, 압력, 공정성, 쇄신)로 보았다.

Mottaz(1988)는 작업보상과 작업가치로 구분한 후, 작업보상을 다시 직무보상(직무 자율성, 직무의 중요성, 직무몰두), 사회적 보상(리더의 지원, 동료의 지원), 조직보상(작업조건, 보수, 승진기회, 복지혜택)으로 결정요인을 구분하고 있다. Mathieu(1991)⁵²⁾는 직무특성(교육), 역할갈등(역할모호, 역할갈등, 역할과중), 개인특성(성취동기, 근무기간), 총체적영향력(성과기준, 응집력), 만족으로 구분하였다. 송기숙(2002)은 사회복지사(공무원)를 대상으로 한 조직몰입에 대한 영향연구에서는 직무스트레스는 조직몰입에 부정적인 영향을 끼치는 것으로 보고 되고 있다.

Reicher(1985)⁵³⁾의 연구결과는 역할갈등과 조직몰입사이에 부(-)적 상관관계가 있는 것으로 나타났고 역할과 조직구성원과 조직몰입사이의 관계를 연구한 Stevens(1978)에 의하면 두 변수 사이에 부(-)적 상관이 있음을 발견하였으며, Morris와 Sherman(1981)⁵⁴⁾은 역할 모호성과 조직몰입 사이에 부정적인 상관관계,

52) Mathies, J. E., & Zajac, D. M. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1991, pp. 171-194

53) Reicher, 상계서., 1985, pp. 465-476.

54) Morris, J. J. & Sheman, "Generalizability of an Organizational Commitment model", *Academy of Management Journal*, 1981, pp. 512-526.

역할갈등과 조직몰입 사이에도 부(-)적인 영향을 미친다고 주장하였다.

연령이 많거나 재직기간이 길수록 조직몰입수준이 크며(Sheldon, 1971; Grusky, 1966; Lee 1971; Reiss, 1955, Arnold & Feldman, 1982; Fox, 1989; Morrow et. al.,1998), 성별에 대해서는 남성이 여성보다 몰입수준이 더 크다는 연구(Bruning & Snyder, 1983; Glisson & Druick, 1988)와 여성이 남성보다 몰입수준이 더 높다는 연구(Hrebiniak, 1974)와 관련이 없다는 연구(Allen & Meyer, 1990)가 대립되고 있다. 남성이 조직몰입도가 더 높다는 주장은 가장으로서 가족의 생계를 책임지고 있기 때문에 계속적몰입이 더 증가한다고 주장하였고, 여성의 조직몰입도가 더 높다는 것은 남성우위의 조직사회 속에서 현재의 지위에 도달하기까지 남성보다 더 많은 장애를 극복해야 했기 때문에 상대적으로 조직에 대한 애착이 더 클 것이라고 주장 한다(송기숙, 2002). 결혼은 기혼자가 미혼자보다 더 몰입수준이 높다는 것이 다수의 견해(Hrebiniak, 1974)이고, 교육수준은 조직몰입에 부정적인 영향을 준다는 것이 다수의 견해이다(Mowday et. al., 1982; Koch & Steers, 1978; Glisson & Durick, 1988). 교육수준이 높을수록 조직에 대한 기대수준이 높고, 다른 대체 직업을 구할 수 있는 가능성도 많기 때문에 조직몰입수준이 낮다는 것이다. 그러나 교육정도가 높은 사람이 직무에 대한 내재적 성향을 개발시킬 능력을 더 많이 보유하고 있으므로 조직에 몰입하는 경향이 더 강하다는 연구결과도 있다(Putti et. al., 1989).

이정(2003)⁵⁵⁾의 연구에서는 제조업과 정보통신산업 등의 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 조직몰입은 조직구성원의 행동 양식을 결정하는 중요한 변수 중의 하나로 조직 행동론에서 활발히 연구되고 있다. 특히 조직몰입이 조직유효성을 대표하는 변수의 하나로 인식되면서 행동 과학자를 비롯하여 기업 경영자들의 조직몰입에 대한 관심은 꾸준히 증가하고 있다(Shore, Barksdale & Shore, 1995).

55) 이정, "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형과 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구에서는 앞서 선행연구에서 살펴 본 것처럼 호텔 조직 내에서 리더의 서번트 리더십이 부하의 행동에 미치는 영향과 리더-부하간의 관계의 매개 역할을 탐구 하는데 목적이 있다.

Lowe(1998)⁵⁶⁾은 조직 내에 신뢰를 기반으로 한 문화를 만들기 위해 서번트 리더십을 활용할 것으로 권고하였으며, Molore(1998)은 서번트 리더십의 문화가 결국 기업의 성과에 더 긍정적인 역할을 미친다고 주장하였다.

Podsakoff 등(1990)⁵⁷⁾, Yukl(1998)⁵⁸⁾ 및 Jung과 Avolio(2000)⁵⁹⁾ 등은 리더십과 부하들의 태도 간 영향력에 있어 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝힌 바 있고, Shamir(1995)⁶⁰⁾는 리더 비전의 영향력은 특히 추종자들의 가치와 일치할 이를 때 강

56) Lowe, J. "Trust: The invaluable asset,1998, In Spears, L. C(Ed.), "Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership,. New York: John wiley & Sonc, Inc.

57) Podsakoff, P. M., Mackenzie S., Moorman R., & Fetter R., "Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly. 1. 1990, pp. 107-142.

58) Yukl, 「Leadership in Organization」, Prentic-Hall: Englewood Cliffs. NJ, 1998.

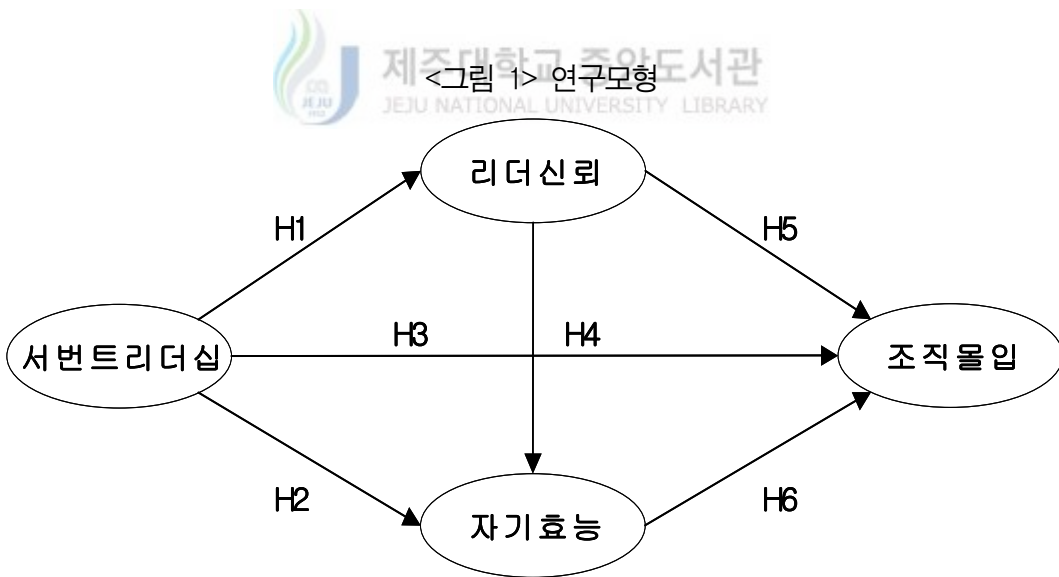
59) Jung Dong L., Avolio B. J., "Opening the back box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on trans-formational and transactional leadership", Journal of Organization Behaviour, 3(4), 2000, pp. 86-98.

60) Shamir, B., House, R. J., & Arther, M. B, "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, Organizational Science,4, 1995, pp. 121-154.

력한 효과를 발휘할 수 있다고 제시 하였다. 따라서 서번트 리더십은 리더와 부하간의 신뢰, 리더와 부하간의 가치일치를 매개변수로 설정하여 매개역할이 있을 것으로 예측하였다.

본 연구모형은 서번트 리더십을 높게 지각하는 부하일수록 리더신뢰와 자기효능감이 증대되고, 리더신뢰와 자기효능감이 증대될수록 조직몰입이 많이 나타날 것으로 예측하였다. 그러나 본 연구모형보다 더 유효한 모델이 존재할 수 있기 때문에 다양한 구조식 모델을 분석하는 기법인 공분산 구조분석을 통해 이론모형과 다른 경로모형을 비교 분석하고자 한다.

이와 같은 본 연구는 <그림 1>에서 보는 것과 같이 서번트 리더십을 독립변수, 리더신뢰와 자기효능을 매개변수로 하여 조직몰입 종속변수로 하는 모형을 설정하였다.



2. 가설 설정

Rocke(1992)는 신뢰는 리더십의 초석이고 근본이라고 주장하고 있으며, Russell(2000)⁶¹⁾은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상·하급자간 신뢰에 영향을 미치며, 이것이 서번트 리더십의 핵심이 된다고 하였다.

Yukl(1998)⁶²⁾는 리더의 비전에 대한 부하들의 몰입도는 그들과의 신뢰를 형성하기 위한 리더의 노력과 능력에 달려 있다고 주장하였다. 신뢰대상이 가진 능력 또는 의도에 대한 신뢰자의 판단은 신뢰대상을 믿을 것인가의 여부를 결정함에 있어서 중요한 원인이며(Mayer, et al., 1995; Mishra, 1996), Faring 등(1999)도 서번트 리더와 부하들 사이의 상호작용에 대한 모델에서 리더가 보여주는 비전과 설득에 의한 전달과 수정, 리더의 윤리, 도덕적 속성이 신뢰에 영향을 준다고 하였다.

정기산(2002)⁶³⁾은 중간 관리자 리더십 유형별 행동 특성과 신뢰와의 관계연구에서 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 하위 행동 특성이 조직구성원의 신뢰에 직접적인 영향을 미치고 있음을 제시하였고, Posner(1993)도 리더십의 기초는 신뢰라고 하면서 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 하였다.

Bandura(1985)⁶⁴⁾는 자기효능감은 높은 자기효능감을 지닌 근로자들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다.

61) Russell, R. F., " The role of values in servant leadership", Leadership & Organization Development Journal, 8(2), 2000, pp. 58-81.

62) 전계서

63) 전계서

64) 전계서

따라서 부하가 리더를 신뢰하고 리더의 리더십은 부하에게 긍정적인 영향을 행사하게 되므로 리더의 서번트 리더십은 부하의 리더신뢰와 자기효능감에 정(+)의 관련성이 있을 것으로 예상할 수 있다. 또한 리더신뢰는 자기효능감에 긍정적인 영향이 있을 것이다.

H1 : 서번트 리더십은 리더신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 서번트 리더십은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 서번트 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 : 리더신뢰는 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Cummings & Bromiley(1995)은 신뢰가 개인 유효성과 조직 유효성을 유지하는데 중요한 것임을 밝혀냈다.

Podsakoff 등(1990), Yukl(1998) 및 Jung과 Avolio(2000) 등은 리더십과 부하들의 태도 간 영향력에 있어 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝혔으며 이러한 신뢰는 조직몰입에 영향이 있을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

Shamir(1993)와 그녀의 동료들은 카리스마 자아개념연구에서 자긍심과 자기효능감을 중심축으로 하는 자아 개념은 자아표출과 자아 일관성 그리고 자아가치 향상을 가져오고 이는 다시 희생적 행동 및 자발적 조직행동을 유발함을 입증하였다. 따라서 자긍심과 자기효능감은 조직몰입에 영향을 미칠 것이라고 예상될 수 있다. 본 연구에서는 자기효능감이 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

H5 : 서번트 리더십은 리더신뢰를 매개로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6 : 서번트 리더십은 자기효능감을 매개로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 호텔조직에서의 서번트 리더십

Block(1995)과 Senge(1995), 그리고 Smith(1995) 등은 Greenleaf(1970)에 처음 제시된 개념을 바탕으로 서번트 리더십을 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십으로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 서번트 리더십을 “인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써, 부하들의 성장을 돕는 리더십”이라고 정의하였다.

Spears(1995)는 서번트 리더십을 하위행동특성으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 비변의 제시, 청지기 인식, 구성원의 등장, 공동체 형성 등 10가지 제시하였다. 그리고 Wheaton(1999)은 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 제시 등 6가지를 제시하고 있다.

본 연구에서는 위와 관련하여 정기산(2002), Livovich(1999), Laub(1999), Griard(2000) 등의 설문내용을 참조하여 22개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

2. 호텔조직 구성원의 리더신뢰

신뢰는 개인과 집단의 의도 또는 행동에 대한 신념으로 윤리적이고 공정하며, 비위협적인 행위에 대한 기대 그리고 다른 사람의 권리에 대한 배려를 포함한다 (Carneale & Wechsler, 1992). 즉, 신뢰는 본질적으로 개인수준의 현상으로 개인 간의 신뢰를 근간으로 조직신뢰 및 제도적 신뢰로 확산되며(Mayer, et al., 1995; Zeheer, et.al., 1988), 그 가운데에서 개인 간의 신뢰 특히, 리더에 대한 신뢰는 종사원이 불확

실하거나 위험한 상황에 직면했을 때, 리더의 행동에 일관성이 있고 도움이 될 것이라고 믿는 종사원의 기대 또는 믿음이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 신뢰를 “리더에 대한 기대 또는 믿음”이라고 정의한다.

이러한 리더에 대한 신뢰의 측정척도는 Levering(2000)의 신뢰지수를 바탕으로 선행연구인 Podsakoff 등 (1990), Cardy 와 Dobbins(1994), McAllister(1995), Stewart 와 Barrick(2000), 이재연(2001), 조진현(2002) 등의 설문내용을 참고하여 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3. 호텔조직 구성원의 자기효능감(self-efficacy)

Shamir(1993) 등은 자아 개념 연구에서 자긍심과 자기효능감을 중심축으로 하는 자아개념은 자아 표출과 자아일관성 그리고 자아가치 향상을 가져오고 이는 다시 자희생적 행동 및 자발적 조직행동을 유발함을 입증하였다.

민경호·김동조(2001)는 변혁적 리더십이 자기효능감을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

이러한 자기효능감은 Renn&Fedor(2001)의 제시한 설문문항을 토대로 4개 문항을 설정하였으며 5점 척도로 측정하였다.

4. 호텔조직 구성원의 조직몰입

조직몰입의 정의는 크게 교환 관계적 접근방법과 심리적 접근방법으로 접근할 수 있다. 교환 관계적 접근방법은 조직몰입을 조직과 구성원 간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 파악하고 있다. 심리적 접근 방법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각이다. 그러나

Mayer&Allen(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입, 유기적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하였다. 따라서 본 연구에서는 조직 몰입은 “회사의 문제가 나의 문제처럼 느꼈다”, 등 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

제 3 절 자료수집 및 설문지 구성

1. 자료 수집

본 연구에서는 제주도 특급 관광호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 설문조사는 2006년 3월 15일부터 25일까지 10일간 이루어졌다.

조사 방법은 호텔 종사원을 대상으로 조사해야 한다는 특수성을 감안하여 연구자가 각 호텔을 직접 방문하여 호텔 간부에게 조사의 목적과 취지를 설명하고 협조를 얻어 조사했다. 총 300부를 배포하였으며, 이중 280부 회수 되어 93.3%가 회수율을 보였다. 회수된 설문지는 응답자가 불성실한 답변을 한 설문지 예를 들어, 일률적으로 기입하거나 설문 답변을 제대로 하지 않는 등 유효하지 않은 표본 25부를 제외한 255부를 실증분석에 활용하였다.

2. 설문지 구성 및 분석 방법

본 연구에서 사용 된 설문지는 크게 네 부분으로 이루어져 있다.

첫 째, 리더의 리더십에 초점을 맞춘 서번트 리더십의 하위 행동 특성을 측정하기 위하여 Livovich(1999), Girard(2000), 정기산(2002)의 연구에서 사용한 측정 척도인 22개 문항으로 구성도 척도를 사용하였다. 둘째 본 연구의 매개 변수인 리더신뢰와 자기효능을 측정하기 위하여 리더신뢰 6개 문항과 자기효능 4개 문항으로 구성하였다. 셋째, 본 연구의 결과 변수인 종사원의 태도를 측정하기 위하여 조직몰입 4문항

을 측정하였다. 마지막으로 응답자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 근무부서, 고용형태, 직위, 근무연수 등 6개 문항으로 구성하였다.

이와 같이 총 42 문항으로 구성된 설문지는 앞에서 언급 했듯이 255부를 실증분석에 이용하였으며 SPSS 10.0 Windows와 AMOS 4.0을 활용하여 통계적 분석을 하였다. 분석방법은 연구 결과는 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 상호관련성을 검증하기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

<표 8> 설문지 구성 및 출처

측정척도	문항 수	문항의 출처
서번트 리더십	22	Spears(1995), Wheaton(1999), Laub(1999), Livovich(1999), Girard(2000)정기산(2002)
리더신뢰	6	Levering(2000), Podsakoff 등 (1990), Cardy 와 Dobbins(1994), McAllister(1995), Stewart와 Barrick(2000), 이재연(2001), 조진현(2002)
자기 효능	4	Shamir(1993),민경호 · 김동조(2001)
조직몰입	4	Mayer&Allen(1990)
인구통계학 특성	6	

제 4 장 실증분석 및 분석결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

실증분석에 인용된 표본의 일반적 특성은 <표 9>와 같이 나타났다. 구체적으로 살펴보면 설문지 응답자의 성별 구성을 보면 남성 150명(58.2%), 여성 105명(41.2%)으로 표본이 이루어 졌다.

<표 9> 표본의 인구 통계적 특성

변 수	구 분	빈 도	퍼센트(%)
성별	남	150	58.2
	여	105	41.2
연령	20대	113	44.3
	30대	108	42.4
	40대이상	34	13.3
학력	전문대졸이하	168	65.9
	대졸이상	87	34.1
호텔등급	특1급	197	77.3
	특2급	58	22.7
근무부서	관리부	53	20.8
	영업부	202	79.2
	전 체	255	100

연령별 분포를 보면 20대가 113명(44.3%), 30대가 108명(42.4%), 40대 이상이 34명(13.3%)로 나타나 20대가 44.31%로 가장 높게 나타났다.

학력별 수준을 보면 전문대졸이하가 168명(65.9%), 대졸이상이 87명(34.1%)으로 조사되어 전문대졸이하가 상대적으로 높게 나타났다. 또한 호텔등급은 특1급 호텔이 197명(77.3), 근무부서는 영업부가 202명(79.2%)으로 높은 비중을 차지하였다.



제 2 절 측정척도의 평가

측정모형을 평가하기 전에 본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있는지, 그리고 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한 것인지를 확인하기 위하여 탐색적 요인분석의 주성분 분석을 사용하여 신뢰성 검증을 실시하였다.

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.⁶⁵⁾ 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위하여 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha)를 이용한 내적일관성을 검증하였다.

일반적으로 사회과학 분야에서 0.8 이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 볼 수 있으며 그 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성이 큰 문제가 없다고 보고 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다.(정충영·최이규, 1997; 채서일, 1992) 본 연구에서는 선행 문헌연구에 이론을 토출한 요인들을 분석하고 그 구성 개념의 타당성을 입증하고자 하였다.

본 연구에서의 요인분석에서는 적합성을 나타내는 지수로 Kaiser(1970; 1974)의 표본 적합도를 산출하여 변수들 사이의 내부 상관관계의 정도도 함께 살펴보았다. 이 표본 적합도는 그 값이 0.90 이상이면 분석에 아주 좋은 값이고, 0.80 이상이면 상당히 좋으며, 0.70 이상이면 조금 좋고, 0.60이상이면 중간, 0.50이상이면 빈약한 값이고,

65) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 2000, p.239.

0.50이하이면 요인분석을 실행하기 곤란한 값으로 알려져 있다.

1. 탐색적 요인분석

1) 서번트 리더십

리더의 서번트 리더십을 측정하여 요인분석을 한 결과 <표10>에서와 같이 나타났다. 그 결과 서번트 리더십을 구성하는 요인은 4개 요인으로 분산 설명력은 72.1%로 분석되었다.

각 요인별 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha) 값은 각각 .7624, .7134, .7783, .8093 으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 따라서 높은 내적 일관성을 가지고 있다고 말할 수 있다.

요인1은 리더에 대한 신뢰를 나타내어 “신뢰” 요인으로 명명하였으며, 요인2는 리더가 부하에 대한 사랑·존중·배려 등을 나타내어 “애정” 요인으로 명명하였으며, 요인3은 리더가 미래의 비전 제시를 나타내어 “비전 제시” 요인으로 명명하였다. 마지막으로 요인4는 리더가 자신의 문제에 대한 비판과 의견을 겸허하게 받아드리는 “겸양” 요인으로 명명하였다.

<표 10> 서번트 리더십의 신뢰성 및 타당성

측정항목	요인				공통성	
	신뢰	애정	비전 제시	겸양		
X21	리더를 믿을 수 있는 사람이라고 생각함	.871				.805
X19	리더는 일관성이 있고 예측 가능함	.862				.796
X20	리더는 부하들을 속이지 않음	.808				.710
X18	리더는 부하들을 믿고 중요 업무를 맡김	.785				.665
X17	리더는 부하들을 충분히 신뢰하고 있음	.727				.643
X10	리더는 힘들어하는 부하들을 도와줌	.567				.668
X11	리더는 결근한 사람의 업무를 도와줌	.553				.513
X12	리더는 업무량이 많은 직원의 업무를 도와줌	.548				.476
X9	리더는 부하의 업무와 관련된 문제를 도와줌	.542				.683
X2	리더는 부하들을 사랑하고 사랑함		.818			.825
X4	리더는 부하들을 인간적으로 존중함		.793			.810
X1	리더는 부하들을 진심으로 배려함		.784			.792
X3	리더는 사람을 가장 중요한 자원으로 간주함		.658			.681
X16	리더는 부서의 방향과 목표를 명확히 제시함			.842		.788
X14	리더는 부서의 목표를 정확히 알고 전달함			.811		.760
X13	리더는 조직의 미래에 대한 비전을 제시함			.800		.768
X15	리더는 일의 동기부여하고 의욕을 북돋워 줌			.765		.759
X7	리더는 겸손한 편이다				.857	.786
X6	리더는 부하들의 의견을 듣는 편임				.827	.759
X8	리더는 자신보다 타인을 칭찬함				.798	.789
X5	리더는 자신에 대한 비판을 수용함				.758	.696
고유치		9.927	2.290	1.176	1.165	
고유치/문항수(분산율)		24.012	17.186	15.692	15.211	
Cronbach's α		.7624	.7134	.7783	.8093	
KMO		.920				
구형성 검정		3737.100				
유의확률		.000				

2) 리더신뢰

리더신뢰는 <표 11>에서 보는 것과 같이 측정항목들의 요인분석을 하였다.

<표 11> 리더신뢰의 신뢰성 및 타당성

측 정 항 목		리더신뢰	공통성
B1	우리 팀원들은 대부분 리더를 신뢰함	.850	.723
B2	나의 리더가 직원들을 속이지 않는다고 생각함	.841	.707
B3	리더의 지시가 내게 어떤 영향이 미치더라도 따름	.840	.706
B4	리더가 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 해를 끼치지 않음	.837	.700
B5	리더가 어떠한 지시를 하더라도 불쾌하지 않음	.771	.595
B6	리더가 나를 배신할 지도 모른다는 불안감 없음	.711	.506
고유치		3.937	
고유치/문항수(분산율)		65.615	
Cronbach's α		.8924	
KMO		.868	
구형성 검정		838.881	
유의확률		.000	

그 결과 리더 신뢰는 1개 요인으로 분산 설명력은 65.615%로 분석되었다. 이 요인은 리더에 대한 신뢰를 나타내는 “리더 신뢰” 요인으로 명명 하였으며 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파계수(Cronbach’s Alpha) 값은 .89274로 나타나 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 따라서 높은 내적 일관성 및 타당성이 있다고 말할 수 있다.

3) 자기효능감

자기효능감은 <표 12>에서 보는 것과 같이 측정항목들의 요인분석을 하였다. 그 결과 자기효능은 1개 요인으로 분산 설명력은 75.952%로 분석되었다. 이 요인은 자기 효능을 나타내는 “자기효능” 요인으로 명명 하였으며 신뢰도를 나타내는 크론바

하 알파계수(Cronbach's Alpha) 값은 .8937로 나타나 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 따라서 높은 내적 일관성 및 타당성이 있다고 말할 수 있다.

<표 12> 자기효능감의 신뢰성 및 타당성

측 정 항 목		자기효능	공통성
WP1	나는 나의 직무수행능력에 자만이 있음	.915	.745
WP2	나는 나의 직무에 관해서 최고하고 생각함	.890	.662
WP2	나는 직무를 잘 수행한다고 확신함	.863	.793
WP4	나는 직무를 잘 수행하고 있는 자신감 있음	.814	.838
고유치		3.038	
고유치/문항수(분산율)		75.952	
Cronbach's α		.8937	
KMO		.830	
구형성 검정		612.588	
유의확률		.000	

4) 조직몰입

조직몰입은 <표 13>에서 보는 것과 같이 측정항목들의 요인분석을 하였다. 그 결과 자기효능은 1개 요인으로 분산 설명력은 70.45%로 분석되었다. 이 요인은 자기효능을 나타내는 “자기효능” 요인으로 명명 하였으며 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha) 값은 .859로 나타나 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 따라서 높은 내적 일관성 및 타당성이 있다고 말할 수 있다.

<표 13> 조직몰입의 신뢰성 및 타당성

측 정 항 목		자기효용	공통성
OC1	나는 회사의 문제가 나의 문제처럼 느낌	.893	.534
OC2	나는 이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복함	.884	.706
OC3	나는 이 직장에 대해 강한 애착을 느낌	.840	.797
OC4	나는 이 조직이 나의 일부라고 생각함	.731	.781
고유치		2.818	
고유치/문항수(분산율)		70.451	
Cronbach's α		.859	
KMO		.811	
구형성 검정		487.837	
유의확률		.000	

2. 확인요인분석



탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증을 통해 항목을 조정한 후 확인요인분석 실시한 결과 <표 14>와 같았다. 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)은 내생개념과 외생개념을 막론하고 전체 예측변수를 대상으로 실시할 수도 있으며, 각각 분리하여 실시 할 수 있는 장점을 지니고 있다. 본 연구에서는 전자의 방법으로 전체로써 살펴보았다.

Joreskog와 Sorbom(1996)에 의하면 x^2 값이 작으면 적합을 의미하고, 반대로 x^2 값이 크면 부적합을 나타내고, 적합도 기준으로 $x^2/df \leq 5, 3, 2$ 제시하고 있다. 그러나 일부 연구들은 x^2/df 비율을 적합도 지수로 사용하는 것에 의문을 보이고 있어 (Bollen, 1989; Pedhazur & Schmelkin, 1991), x^2 값 이외에 GFI, AGFI, NFI 등을 검토 한다고 하였다.

<표 14> 측정척도의 단차원성

측정척도	항목	x^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	비교
서번트리더십	4*	1.380	.997	.986	.007	.000	1.000	
리더신뢰	6	50.426	.936	.850	.035	.135	.951	
자기효능	4	2.891	.994	.972	.008	.042	.999	
조직몰입	4	1.010	.998	.990	.007	.000	1.000	

* 서번트 리더십은 4개의 하위차원으로 구성됨.

3. 측정모델의 평가

1) 변수간의 상관관계분석

연구모형의 검증에 앞서 연구모형에 제시된 모든 이론 변수들을 고려하는 피어슨(perrson) 상관관계분석을 수행하였으며 그 결과는 <표 14>에서 보는 것과 같다. 상관관계분석은 탐색적 연구에서 가설 검정에 사용될 뿐만 아니라 가설검증을 실시하기 앞서 모든 연구가설을 사용되는 이론변수들의 관계의 강도를 제시함으로써 변수들 간 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시해 준다.⁶⁶⁾ 따라서 상관관계분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행조건이기도 하다.

구체적으로 살펴보면 본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계분석결과 자체변수 간의 상관계수를 제외한 21개의 상관계수 중 19개가 유의 수준 .01 수준에서, 2개는 유의 수준 .05에서 통계적으로 의미 있는 관련성을 나타내고 있다.

66) 윤대균, 상계서, 2004, p.57.

<표 15> 이론 변수들 간의 상관관계

측정척도	평균	표준 편차	구성개념들 간의 상관관계 ^a							
			신뢰	애정	비전제시	겸양	리더신뢰	자기효능	조직몰입	
서 번 트 리 더 십	신뢰	3.73	.73	1.000						
	애정	3.53	.87	.635***	1.000					
	비전제시	3.48	.83	.542***	.602***	1.000				
	겸양	3.32	.80	.423***	.535***	.419***	1.000			
리더신뢰	3.52	.76	.625***	.679***	.665***	.448***	1.000			
자기효능	3.68	.70	.158**	.297***	.306**	.166***	.302***	1.000		
조직몰입	3.38	.78	.262***	.258***	.389***	.162**	.366***	.398***	1.000	

주: **p< .05 ***p< .1/ a.상관계수 < 1.000



2) 연구모델의 적합도 평가

본 연구에서 설정된 연구모델의 적절성을 검증하기 위해서 AMOS 4.0 통계패키지를 사용하여 연구모델의 적합도를 평가하였다.

구조식 모델의 타당성 검증은 이론 변수 또는 요인들에 의해 평가되고 측정오차의 효과를 반영하기 때문에 측정변수들만으로 분석이 이루어지는 회귀분석이나 경로분석보다 편파 되지 않은 구조관계 계수들의 추정이 가능한 것으로 평가된다.⁶⁷⁾ 또한 구조모형은 모든 이론변수들이 동시에 하나의 커다란 연결 관계로서 모델화되고 검증된다는 장점이 있다.⁶⁸⁾

각 요인별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위해 적합도 평가기준으로

67) 윤대균, 상계서, 2005, p.58.

68) 이순목, “공변량 구조분석의 4-parameter”, 「한국심리학회지」, 한국심리학회, 1991.

GFI(Goodness of Fit Index; $\geq .90$), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index; $\geq .90$), RMR(Root Mean square Residual; ≤ 0), CFI(Comparative Fit Index; $\geq .90$), NFI(Normed Fit Index; $.90$), χ^2 , χ^2 에 대한 p값 등을 사용하였다.

카이자승통계량(χ^2 :chi-square)은 모형을 자료에 적용시킬 때 모형이 얼마나 현실 자료에 ‘잘 맞지 않는 가’를 나타낸다. 따라서 카이자승치가 크면 모형이 부합되지 않음을 의미한다. 이를 통계적으로 진술하기 위해서 그 가능성을 확률치(p-value)로 나타내며, 일반적으로 0.05를 기준으로 삼는다. 통상 확률치가 0.05 이하일 때, 모형이 경험 자료에 잘 맞지 않는다는 통계적 결정을 내린다. 본 연구의 측정모형의 측정 변수들에 대한 확인적 요인분석에서는 카이자승통계량이 221.973(p=0.0)으로 나타났다. 이러한 사실은 설정된 모형이 현실을 잘 반영해 주지 못하고 있는 것으로 이해할 수 있기도 하나, 중요한 것은 카이자승값이 매우 크고 그 확률치가 매우 작아 유의미적인 차이가 존재한다고 하더라도 실제로 제안모형이 현실을 그대로 반영하는 부합도가 좋은 모형일 가능성이 크다는 것이다. 따라서 모형검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 적부 판단을 전적으로 카이자승값에 의존하는 것은 매우 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수와 함께 고려하여 최종 결론을 내려야 할 것이다.⁶⁹⁾

기초부합지수(GFI: Goodness of Fit Index)는 보통 0과 1사이 에 있는 값으로 표본 크기가 200 이상에서 GFI가 0.90 이상이면 좋은 모형으로 평가한다. 본 연구에 나타난 전체단위의 측정변수들에 대한 확인적 요인분석 결과의 GFI가 0.911으로 나타나 매우 좋은 값을 보이고 있어서 수용 가능한 측정모형인 것으로 판단할 수 있다.

조정부합지수(AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)도 기초부합지수와 마찬가지로 그 값의 범위가 0과 1사이 에 있도록 표준화시킨 것으로, AGFI의 값이 0.90보다

69) 조선배, 전게서, pp. 101-104.

크면 모형의 부합도가 좋다고 할 수 있다. 본 연구의 분석에서는 AGFI의 값이 0.879으로 나타나 기본치인 0.9이상 미달하였지만 기준인 0.90은 임의적인 것이라고 볼 수 있으며 $GFI \geq AGF$ 의 관계가 성립(조현철, 2003)하므로 모형은 양호하다고 볼 수 있다. 또한 표준부합지수(Normed Fit Index)는 1 일반적으로 0.9이상일 때 좋다고 할 수 있는데 확인요인 분석결과 .912나타나 좋은 모형 부합도를 보여 준다고 할 수 있다

원소 간 평균자승잔차(RMSR: Root Mean Square Residual)는 분석된 매트릭스와 미지수들에 의해 재생산된 매트릭스에 원소들이 얼마나 차이가 있는가를 보여주는 것이다. 권장수준에 대해 확립된 절대기준은 없으나, 부합도가 좋은 모형이라면 0에 가깝고 부합도가 상대적으로 나쁜 모형이라면 그 값은 커지게 된다. RMSR은 일적으로 0.05이하 일 때 좋은 부합도라 할 수 있으며 본 연 0.043으로 나타나 좋은 부합도를 보여준다고 할 수 있다.

비교부합지수(Comparative Fit Index)는 수용 수준이 0.9이상 일대 좋은 모형이라고 할 수 있는데 확인요인분석결과 0.964로 나타나 좋은 모형 부합도를 보여 준다고 할 수 있다.

이와 같이 조정부합지수(AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)와 표준부합지수(Normed Fit Index) 등 모형을 평가하는 부합도 지수가 수용기준에 적합하였다. 따라서 본 연구에서 연무모형의 적합도는 매우 높은 것으로 해석할 수 있다.

<표 16> 연구모형의 부합도 평가지수

부합지수	측정치	수정	수용기준	수용수준
◎.절대부합지수(Absolute Fit Measures)				
- 기초부합지수(GFI)	.899	.911	.90이상	지지
- 잔차제곱평균제곱근(RMR)	.043	.042	0근사치	지지
- 근사오차제곱평균제곱근(RMSEA)	.061	.043	.08이하	지지
◎.증분부합지수(Incremental Fit Measures)				
- 수정부합지수(AGFI)	.867	.879	.90이상	
- 표준부합지수(NFI)	.912	.922	.90이상	지지
◎.간명부합지수(Parsimonious Fit Measures)				
- 간명기초부합지수(PGFI)	.679	.671	.6이상	지지
- 간명표준부합지수(PNFI)	.769	.759	0-1사이	지지
- 비교부합지수(CFI)	.954	.964	.90이상	지지
절대부합비수(IFI)	.955	.965	1근사치	지지
상대부합지수(RFI)	.895	.905	1근사치	지지
- 표본크기(SAMPLE SIZE)	255	255		

제 3 절 가설검증

1. 서번트 리더십과 리더신뢰와의 관계

가설1은 서번트 리더십을 높게 지각하는 부하일수록 리더신뢰에 대한 영향을 살펴 보고자 하는 것이다. 이를 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설 1의 검증 결과는 <표 17>에 나타난 바와 같다.

서번트 리더십을 독립변수로, 리더신뢰를 종속변수로 하여 분석한 결과 60.8%의 설명력과 $p < 0.001$ 수준에서 서번트 리더십 요인들은 리더신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 서번트 리더십은 리더신뢰에 영향을 미친다고 말할 수 있다.

<표 17> 서번트 리더십과 리더신뢰와의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수(β)	T값	유의확률	비고
리더신뢰	상수	-.002			
	신뢰	.348	8.314	0.000	
	애정	.453	10.856	0.000	
	비전제시	.478	11.492	0.000	
	검양	.233	5.508	0.000	
R-square = .608, F Value = 87.863 P = 0.000					

2. 서번트 리더십과 자기효능감과의 관계

가설2는 서번트 리더십을 높게 지각하는 부하일수록 리더신뢰에 대한 영향을 살펴 보고자 하는 것이다. 이를 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설 1의 검증 결과는 <표 18>에 나타난 바와 같다.

서번트 리더십을 독립변수로, 자기효능을 종속변수로 하여 분석한 결과 13.1%의 설명력과 $p < 0.001$ 수준에서 서번트 리더십 요인 중 신뢰, 겸양은 유의하지 않았지만 애정과 비전 제시는 자기효능에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 서번트 리더십은 자기효능에 부분적으로 영향을 미친다고 말할 수 있다.

<표 18> 서번트 리더십과 자기효능감와의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수(β)	T값	유의확률	비고
자기효능감	상수	-.010			
	신뢰	.008	.131	0.896	
	애정	.263	4.208	0.000	
	비전 제시	.247	3.939	0.000	
	겸양	.070	1.116	0.265	
R-square = .131, F Value = 8.628, P = 0.000					

3. 서번트 리더십과 조직몰입의 관계

가설3은 서번트 리더십을 높게 지각하는 부하일수록 리더신뢰에 대한 영향을 살펴 보고자 하는 것이다. 이를 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 가설 3의 검증 결과는 <표 19 >에 나타난 바와 같다.

서번트 리더십을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 분석한 결과 16.7%의 설명력과 $p < 0.001$ 수준에서 서번트 리더십 요인 중 겸양은 유의하지 않았지만 신뢰, 애정과 비전제시 등은 자기효능에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 서번트 리더십은 자기효능에 부분적으로 영향을 미친다고 말할 수 있다.

<표 19> 서번트 리더십과 조직몰입의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수(β)	T값	유의확률	비고
조직몰입	상수	-.018			
	신뢰	.140	2.312	.022	
	애정	.142	2.355	.019	
	비전제시	.334	5.527	.000	
	경양	.049	.812	.417	
R-square = .167 F Value = 11.079 P = 0.000					

4. 서번트 리더십, 리더신뢰, 자기효능감, 조직몰입 등 구조모델

<표 18>에서 보는 것과 같이 연구모형 검증의 부합도는 연구모형을 충분히 설명할 수 있는 기준이 확보된 것을 보여주고 있다. 여기에서 증분부합지수인 수정부합비수(AGF)와 표준부합비수(NFI)은 일반적인 수용기준을 만족하지 못하고 있지만 전통적인 기준인 0.90은 임의적인 것이라고 볼 수 있으며 $GFI \geq AGF$ 의 관계가 성립(조현철, 2003)하므로 모형은 양호하다고 볼 수 있다.

<표 20> 모델의 적합도 판정기준

구분	χ^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	비교
모델	1287.673	.759	.718	.055	.074	.884	
수정모델	1.838	.831	.793	.061	.057	.933	

부합도 지수를 평가한 후 기각비(C.R; Critical Ratio = T-Value)를 확인하고, 파라미터(Parameter) 추정치를 산출해야 한다. 본 연구에서는 AMOS에서 기각비는 구조모형의 추정치에 대한 대략적인 통계적 정보를 제공하는 것으로 기각비의 절대값이 1.96이하의 경로는 불완전하다고 보아 제거되어야 함을 의미한다. <표 21>은 각 연

구 단위들 간의 관계분석 결과를 보여주고 있다.

<표 21> 모델의 경로 추정치 및 가설검정

경로		경로계수 (Estimate)	표준오차 (S.E)	기각비 (C.R)	유의확률 (P)
서 번 트 리 더 십	애정→리더신뢰	.401	.075	5.319	.000
	애정→자기효능	.211	.112	1.876	.061
	애정→조직몰입	-.169	.078	-2.168	.030
	신뢰→리더신뢰	.122	.050	2.462	.014
	신뢰→자기효능	-.141	.072	-1.968	.049
	신뢰→조직몰입	.052	.048	1.086	.278
	비전제시→리더신뢰	.410	.604	6.441	.000
	비전제시→자기효능	.140	.100	1.401	.161
	비전제시→조직몰입	.180	.069	2.601	.009
	겸양→리더신뢰	.060	.066	.911	.362
	겸양→자기효능	.014	.094	.153	.879
	겸양→조직몰입	.002	.063	.003	.974
리더신뢰→자기효능	.090	.115	.779	.436	
리더신뢰→조직몰입	.122	.079	1.550	.121	
자기효능→조직몰입	.263	.051	5.147	.000	

연구단위별 분석결과 다음과 같다. 첫째 서번트 리더십 중 애정 요인은 리더신뢰 (5.319), 자기효능(1.876), 조직몰입(-2.168) 등에 대한 유의한 것으로 나타났다. 둘째, 서번트 리더십 중 신뢰는 리더신뢰(2.462), 자기효능(-1.968) 등에는 유의했으나 조직 몰입(1.086)에는 불완전하며 유의하지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 서번트 리더십 중 비전 제시는 리더신뢰(6.441), 조직몰입(2.601)등에는 유의한 것으로 나타났지만 자기 효능(1.401)은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 넷째, 서번트 리더십 중 겸양은 모든 요인이 경로 기각비 ≤ 1.96 보다 작아 불완전하며 유의하지 않은 것으로 나타났다.

또한 매개 변수인 리더신뢰는 자기효능(.799)과 조직몰입(1.550)에는 유의하지 않았지만 자기효능은 조직몰입(5.147)에 유의한 것으로 나타났다.

제 5 장 결 론

본 연구에서는 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더신뢰와 자아개념 중 자기효능감(self-efficacy) 그리고 결과요인인 조직몰입 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고, 이들 요인 상호간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증해 보았다.

이론적 고찰에서는 선행연구를 통해서 서번트 리더십의 개념을 정리하고 조직몰입에 영향을 미치는지 여부를 살펴보았다. 이러한 과정에서 서번트 리더십은 4가지 차원에서의 요인 즉, 신뢰, 애정, 비전제시, 겸양 등을 도출하였다.

신뢰는 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 구분(McAllister, 1995)할 수 있으며, 인지적인 신뢰는 상대방과의 상호작용을 통해 얻어진 상대방에 대한 합리적 지식을 토대로 자신에게 잠재적인 피해를 주지 않을 것이라는 믿음에 기초해 상대방에 의지하는 것이라고 할 수 있다. 반면에 정서적 신뢰는 자신에 대한 상대방의 선의와 배려에 기초하여 형성된 정서적 유대가 그 사람을 믿고 의지함으로써 발생할 수 있는 잠재적 위험을 기꺼이 감수할 만큼 가치 있을 때, 상대방을 믿고 의지하려는 것이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 신뢰는 자기효능감과 조직몰입에 영향을 있을 것이라고 예측할 수가 있었고 이를 연구가설에 반영하였다.

최근 호텔 조직은 조직 내 구성원의 정서적 반응으로 셀프 임파워먼트가 강조되고 있으며, 이러한 임파워먼트는 강한 자아개념을 바탕으로 한다. 또한 셀프 임파워먼트를 구성하는 자아개념의 두 축으로 자긍심과 자기효능감에 대한 논의가 학자들 간에 활발히 이루어지고 있었다. 이중 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며,

정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 근로자 즉 종사원들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다. 따라서 자기효능감은 리더의 신뢰에 영향을 받을 수 있으며 조직몰입에 영향을 줄 것이라고 예측하였다.

이러한 선행연구를 통하여 연구모형을 설정하였으며 6개의 가설을 도출하였다. 구체적인 내용을 살펴보면 서번트 리더십은 조직몰입에 직접적인 긍정적인 영향을 미칠 것이지만 어떠한 매개 역할을 통하여 영향 관계를 살펴본다면 직접적인 영향보다 더 높은 영향 관계를 보일 것이라는 연구 모형을 구성하였다. 다시 말해서 매개 역할을 하는 요인으로써 선행연구에서 도출된 리더신뢰와 자기효능감등은 매개로 하여 조직몰입에 영향을 받는다면 직접적인 영향을 살펴보고자 하였다.

서번트 리더십은 독립변수로 하고 리더신뢰를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과 매우 높은 긍정적인 관계를 보였다. 또한 자기효능감을 종속변수로 하여 분석한 결과 부분적으로 유의한 결과를 보였으며 긍정적인 영향 관계를 보였다.

그리고 조직몰입과의 관계에서도 긍정적인 관계를 보였으며 서번트 리더십 중 비전 제시가 상대적으로 높은 영향관계를 보였다.

위와 같은 결과를 토대로 연구모형을 구성하였다. 연구모형 검증의 부합도는 연구모형을 충분히 설명할 수 있는 기준이 확보하였다.

경로분석 결과는 예상한 결과 서번트 리더십은 자기효능감을 매개로 했을 때 유의한 결과가 도출되었으며 보다 많은 영향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 리더신뢰는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 다음과 같은 사실을 말해주고 있다. 서번트 리더십은 조직몰입에 영향을 미치며 자기효능감을 매개로 했을 때 보다 많은 영향을 미친다고 말할 수 있다.

본 연구는 호텔 종사원을 대상으로 서번트 리더십과 조직몰입간의 매개역할이 있는 여부를 살펴보았다는 점에서 좋은 사례로 남을 수 있다. 그러나 다음과 같은 한계 점을 지닌다.

첫째, 연구대상이 제주지역에 한정되어 있어 지역적 한계성을 지니고 있다. 이를 일반화하기 위해서는 추가적 연구가 필요하다.

둘째, 연구모형의 인간관계를 검증하기 위해서는 시간적 간격을 둔 종단적 연구가 실시되어야 한다. 그러나 본 연구는 횡단적 수준에 머물러 있다.



<참고문헌>

- 고금희, “관광호텔 종사원의 자발적 조직행동과 서비스 질의 상관변수들에 관한 연구”, 미간행 국민대학교 대학원 박사학위 청구논문. 1996.
- 백기복, “리더십 2000- 리더십 연구의 새로운 패러다임”, 「북악경영연구」, 2(7), 2001, pp.55~69.
- 윤대균. “호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 이관웅, 「신뢰경영과 서번트 리더십」, 서울 : 엘테크, 2002
- 이유진, “절차공정성과 리더의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 인사조직연구, 한국인사조직학회, 1999, pp.175~200.
- 이정, “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
- 정기산, “중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계”, 미간행 서울대학교 대학원 박사학위 논문. 2002.
- 정기산 · 김성수, “중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계”, 한국농촌지도학회, 「한국농촌지도학회지」, 제9권 제2호, 2002. pp.98~116.
- Bandura, A., self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. Psychological Review, 84, 1977, pp. 191-215.
- Bandura, A., The self system in reciprocal determinism. American Psychologist, 33, 1978, pp. 344-358.
- Bandura, A., 「self-efficacy mechanism in human agency」. American Psychologist, 37, 1982, pp. 122-147.
- Bandura, A. self-efficacy: Toward a unifying theory of behaviorchange. Psychological Review, 84, 1977, pp. 191-215.
- Bandura, A. 「self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change」. Psychological Review, 84, 1977, pp.191-215.
- Bass, B. M. "Leadership and Performance beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.
- Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the

- Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18, Winter, 1990, p22.
- Balu, Peter ., 「Exchange and power in social life」, New Brunswick, New York: Wiley, 1964.
- Boyer, G. B., "Turning points in the development of male servant-leaders". Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute, 1990.
- Burns, J. M. "Leadership. New York", Harper and Row, 1978
- Bowen, D.E. & Lawler Shos, E.E, The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp. 31.39.
- Duchon, D., Green, S. & Taber, T.D., Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 1986, pp. 56-60.
- Dinnesch, R. M. & Liden, R. C., Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique Further Development, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, p. 627.
- Eden. D., & Kinnar, J., Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 770-780.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness & Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 16, 1990, pp. 705-721.
- Foster, B. A., "Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness, Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute, 2000.
- Porter, L. W., Steer, R. M., Modwdqy, R. T., & Boulian, P. V."Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied Psychology*, 59, 1974, pp.603~609.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W., Role of leadership in the employee withdrawal process, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 868-872.
- Graen, G., Novak, M, & Sommerkamp, P., The effect of Leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, 1982, pp. 109-131.
- Gambetta, D. "Trust: Marketing and Breaking Cooperative Relations", New York: Basil Blackwell, 1988.

- Gardner, D. G., & Pierce, J. L., Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination, *Group & Organization Management*, 23(1), 1998, pp. 48-70.
- Graham, J. W., "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 1991.
- Greenleaf, R. K., 「Servant as leader」, republished in 1991 by The Robert K. Greenleaf Venter in Indianapolis, Indiana USA, 1970.
- Hrebiniak, L. G. & J, a, Alutto, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17. No.4, 1972.
- John R. Schermerhorn., 「Managing Organizational Behavior」, John Wiley & Sons Inc., 1994, pp.498-499.
- Jung Dong L., Avolio B. J., "Opening the back box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on trans-formational and transactional leadership", *Journal of Organization Behaviour*, 3(4), 2000, pp.86~98.
- Kim C. M., Organizational citizenship, *Professional Safety*, Vol. 44, 1999, pp. 20-23.
- Laub, A. J., "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument", Unpublished doctoral dissertation, Foliad Atlantic University, 1999.
- Levering, R., "A Great Place to Work: What makes some employes so good(and most so bad)", San Francisco: A Great Place to Work Institute. 2000.
- Livovich, M. P. "An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana", Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University, 1999.
- Lowe, J. "Trust: The invaluable asset,1998, In Spears, L. C(Ed.), "Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership,. New York: John wiley & Sonc, Inc.
- Luhmann. N., 「Trust and Power」, Chichester, England :Wiley, 1979.
- Marsh, H. W., "Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1993. pp.975~997.
- Mathies, J. E., & Zajac, D. M. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1991,

pp.171~194

- Meyer, J. P. & Allen, N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1991, pp.61~89.
- Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers, R. M., 「Employee-Organizational Linkages」, New York: Academic Press, 1982.
- Morrison, E. W., Role Definitions & Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, pp. 1543-1567.
- Morris, J. J. & Sheman, "Generalizability of an Organizational Commitment model", *Academy of Management Journal*, 1981, pp.512~526.
- Organ, D. W., & Ryan, K., A meta-analytic review of attitudinal & dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, Vol. 48, 1995, pp. 775-802.
- Organ, D. W., The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior, in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp. 43-72.
- Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books, 1988.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. & Cummings, L. L., Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, pp. 271-288.
- Pirerce, J. L., D. G., Dunhan, R. B., & Cummings, L. L., "Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp.622~648.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie S., Moorman R., & Fetter R., "Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1. 1990, pp.107~142.
- Reicher, A. E., "A Review of Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review* 10, 1985, pp.465~476.
- Roussau, D. M., "The contract of individuals and organization", In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), "Research in organizational behavior", Greenwich, CT: JAL Press,

- Vol. 15, 1993, p.1~43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Camerer, C. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 3(5), 1998, pp.57-72.
- Russell, R. F., " The role of values in servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 2000, pp.58~81.
- Salancik, G. R., 「Commitment and control of organizational behavior and belief」, B. M. Staw and G. R. Salancik(Eds), ST: Clair Press, 1977.
- Scandura, T. A., & Grean, G., Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 1984, pp. 428-436.
- Schnake, M. D., *Organizational Citizenship : A Review Proposed Model & Research Agenda*, *Human Relations*, Vol. 44, No. 7, 1991, pp. 735-759.
- Schnake, M., D. Cochran & M. Dumler, Encouraging organizational citizenship : The effects of job satisfaction, perceived equity & leadership, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7, 1995, pp. 209-217.
- Seltzer, J. & Miller, L. E., *Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization*, Paper, *Academy of Management*, S.F., CA. 1990.
- senge, P. M.(1995) *Robert greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institution. Robert greenleaf's legacy: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers.* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, C. A., Organ. D. W., & Near, J. P., *Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, pp. 653-663.
- Sims, B. J., "Servanthood: leadership for the group effectiveness", *The Wharton School, University of Pennsylvania*, 1997.
- Spears, L. C.(Ed.), 「Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant-leadership」. New York: John Wiley & Sons, Ins. 1995.
- Steers, R. "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp.46~56.
- Tharenou, P., *Employee self-esteem: A review of the Literature.* *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1979, pp. 1-29.

- Taylor-Gillham, Images of servant leadership in education. Unpublished doctoral dissertation, Northern Arizona University, 1998
- Wayne, S. J. & Green, S. A., The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior, *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, 1993, pp. 1431-1440.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R., Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 1990, p. 492.
- Wayne S. J., Shore L. M. & Linden, R. C., Perceived organizational support & leader-member exchange : A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 1997, pp. 82-111.
- Weiner, Y, "Commitment on Organizations : A Normative View", *Academy Management Review*, 7(3), 1982. pp.418~428.
- Wells, L. E., & Marwell, G., *Self-esteem: It's conceptualization and measurement*. Beverly Hills, CA: Sage, 1976.
- Williamson, O. E., 「Economic institution of capitalism」, New York: Free Press, 1985.
- Wood, R. & Bandura, A., Impactor conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and Social Psychology*, 56, 1989, pp. 407-415.
- Yuli, 「Leadership in Organization」, Prentic-Hall: Englewood Cliffs. NJ, 1998.