



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

서번트 리더십이 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구

- 세대 및 직군에 따른 차이를 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김태영

서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 세대 및 직군에 따른 차이를 중심으로 -

지도교수 임도빈

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김태영

김태영의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위원장 김순은 (인)

부위원장 정광호 (인)

위원 임도빈 (인)

국문초록

하루가 다르게 변해가는 조직환경 속에서 기술의 발달과 함께 나타난 여러 무기명 표현창구내에서 자유로운 의사표현과 함께 많은 갈등 또한 늘어가고 있다. 이 과정에서 기존 세대들과 디지털 친화도가 높은 세대, 일명 밀레니얼 세대로 대변되는 세대들과의 갈등이 깊어지고 있으며 잠재되어 있던 직군간의 갈등 또한 표출되기 시작했다. 이러한 갈등은 조직 구성원간 불신이나 업무동기 상실 등 여러 부작용이 나타날 수 있기 때문에 이를 효과적으로 관리할 수 있는 리더십이 무엇보다 중요하다. 이를 위해 섬김의 자세로 부하직원들을 존중하며 그들이 공동의 목표를 이룰 수 있는 환경을 조성해주는 헌신의 리더십인 서번트 리더십이 주목받고 있으나 현재까지 이러한 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구에 집중했을 뿐 그 과정에서 세대나 직군별로 어떠한 차이가 있는지를 확인하는 연구는 아직 부족한 상황이다.

이에 본 연구에서는 이러한 서번트 리더십이 공기업 조직구성원들의 직무만족도나 동기부여 등 조직효과성에 미치는 영향을 알아보고 이 과정에서 세대와 직군별 차이가 존재하는지를 파악해보고자 한다. 이를 위해 선행연구에서 신뢰도가 검증된 설문문항을 활용하여 설문지를 구성하고 A공기업 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 바탕으로 위계적 회귀분석을 시행하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 부하직원의 직무만족이나 동기부여에 정(+)의 영향을 미치며 이는 기존의 선행연구들과 일치하는 결과

임을 확인하였다. 조력자로서 섬김의 자세로 부하직원들이 창의력을 발휘할 수 있는 발판을 마련해주는 서번트 리더십은 여전히 조직에서 환영받는 리더십이며 이는 한동안 계속될 것으로 보인다.

둘째, 서번트 리더십은 현재 중간관리자 이상의 역할을 하고 있는 X세대 이전 세대에게 더욱 효과적이며 밀레니얼 세대에게는 새로운 리더십이 필요할 수 있음을 확인하였다. 리더는 부하직원들의 세대특성을 유심히 살피어 그에 맞는 섬세한 리더십을 발휘해야 할 것으로 판단된다.

셋째, 서번트 리더십은 직군별로 일부 차이가 있음을 확인하였다. 그 중 기술직군은 감정적인 부분을 보듬어 주는 리더십이 더욱 효과적이었고, 사무직군은 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 조직전체를 아우르는 청지기 정신을 가진 리더십이 더욱 효과적이었다. 부서 구성원들의 직군특성에 따라 변화하는 리더십이 필요함을 확인하는 결과이다.

결국 조직의 리더는 부하직원을 섬기는 자세를 기본으로 조직 구성원들의 세대나 직군 특성을 파악하고 그에 맞는 카멜레온적인 리더십을 가져야 조직을 더욱 효과적으로 관리할 수 있을 것이며, 이러한 노력만이 다양한 직군과 세대로 구성된 현대의 조직속에서 성공한 리더로 기억될 수 있을 것이다.

이상의 연구결과를 바탕으로 향후 Z세대로 표방되는 새로운 세대에 대한 연구와 다양한 직군구성 형태에 따른 연구가 추가적으로 필요할 것으로 보인다.

주요어 : 서번트 리더십, 조직효과성, 직무만족, 동기부여, 세대, 직군
학 번 : 2019-24502

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	2
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석	4
제 1 절 이론적 배경	4
1. 리더십의 개념	4
2. 서번트 리더십	5
3. 직무만족 및 동기부여	8
4. 세대 및 직군	12
제 2 절 선행연구 검토	17
1. 서번트 리더십과 직무만족과의 관계	17
2. 서번트 리더십과 동기부여와의 관계	19
제 3 절 연구의 차별성	20
제 3 장 연구방법	22
제 1 절 연구설계	22
1. 연구문제	22
2. 연구의 분석틀	23
3. 가설의 설정	23
4. 변수의 조작적 정의	26
제 2 절 자료수집 및 분석방법	30
1. 자료의 수집방법	30

2. 설문지의 구성	30
3. 분석방법	31
제 4 장 분석결과	33
제 1 절 기초통계량 분석	33
1. 표본의 인구통계적 특성	33
2. 주요 변수별 기초통계량	35
제 2 절 타당성 검증 및 신뢰도 분석	38
1. 타당성 검증	38
2. 신뢰도 분석	42
3. 상관관계 분석	43
제 3 절 가설 검증 및 분석	44
1. 서번트 리더십이 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향 ..	44
2. 세대의 조절효과 분석	48
3. 직군의 조절효과 분석	54
제 5 장 결론	63
제 1 절 연구결과 요약	63
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	66
제 3 절 연구의 한계	69
참고문헌	71
설문지	77
Abstract	81

표 목차

[표 2-1] 세대구분(Cogin, 발췌)	13
[표 2-2] 세대구분(오대혁 외, 발췌)	15
[표 3-1] 설문지 구성	31
[표 4-1] 인구통계학적 특성	34
[표 4-2] 주요변수 기초통계 분석 결과	35
[표 4-3] 주요변수 기초통계 분석 결과(세대별)	36
[표 4-4] 주요변수 기초통계 분석 결과(직군별)	37
[표 4-5] 서번트 리더십 설문도구의 요인분석 결과	40
[표 4-6] 직무만족 설문도구의 요인분석 결과	41
[표 4-7] 동기부여 설문도구의 요인분석 결과	41
[표 4-8] 신뢰도 분석 결과	42
[표 4-9] 상관관계 분석 결과	43
[표 4-10] 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향	45
[표 4-11] 서번트 리더십이 내적동기부여에 미치는 영향 ·	46
[표 4-12] 서번트 리더십이 외적동기부여에 미치는 영향 ·	47
[표 4-13] 세대변수의 직무만족 조절효과	49
[표 4-14] 세대변수의 내적동기부여 조절효과	51
[표 4-15] 세대변수의 외적동기부여 조절효과	53
[표 4-16] 직군변수의 직무만족 조절효과	54
[표 4-17] 직군변수의 직무만족 조절효과(세부요인)	56
[표 4-18] 직군변수의 내적동기부여 조절효과	57

[표 4-19] 직군변수의 외적동기부여 조절효과	58
[표 4-20] 직군변수의 내적동기부여 조절효과(세부요인) ..	60
[표 4-21] 직군변수의 외적동기부여 조절효과(세부요인) ..	61
[표 5-1] 가설에 대한 검증 결과 요약	64

그림 목차

[그림 3-1] 연구모형	23
[그림 4-1] 세대변수의 직무만족 조절효과 그래프	50
[그림 4-2] 세대변수의 내적동기부여 조절효과 그래프	52

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

빠르게 변해가는 현대사회에서 조직은 계속 커지고 복잡해져가며 전문화, 세분화되어 가고 있고 이와 함께 조직을 구성하는 구성원들도 하루가 다르게 변해가고 있다. 이런 변화속에서 예전에 없던 새로운 갈등들도 계속해서 생겨난다. 리더의 권위하에서 침묵하던 이들이 신기술로 태어난 다양한 무기명 창구들을 통해 의사표현을 시작하고 이로 인한 갈등은 여러 가지 양상으로 발전되어 간다. 밀레니얼 세대로 대표되는 새로운 세대들의 리더에 대한 불만은 신기술을 활용하는 그들만의 공간에서 공유되고 확산되어 가며, 비슷한 시기를 겪으며 관리자가 된 세대들 또한 나름의 불만이 다른 방법으로 나타나고 있다. 이러한 갈등은 세대뿐만 아니라 자신이 속한 직군이나 부서 등 다양한 범주로 나타나고 있으나 해소되기보다는 누적되어가는 형상이고 이런 갈등으로 인해 조직원들간 불신, 무력감, 업무동기 상실, 애사심 저하 등 다양한 부작용이 나타나고 있다.

이런 상황은 설립초기 경직된 업무처리방식과 위계적 조직문화가 강했던 공기업이 2000년대 이후 신자유주의적 이념이 도입되면서 동료/부서간 경쟁이 강화되고 이러한 관리기법이 도입되면서 더 많이 가속화된 것으로 보인다. 대부분의 조직에서는 구성원들간 갈등을 줄이기 위해 소통을 중시하며 목소리를 듣고 해결해보고자 하지만 한계만 확인할 뿐 근본적인 해결은 되지 않고 있다. 결국 이런 갈등은 사람이 해결할 수 밖에 없고 이 부분에서 조직 리더의 적절한 리더십이 훨씬 더 큰 힘을 발휘할 수 있을 것이다.

이러한 이유로 동서양을 막론하고 더 나은 리더십을 찾기 위해 리더 개인의 특징이나 팔로워와의 상호작용 형태, 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 많은 논의가 있어 왔고, 연구자들의 리더십에 관한 개념과 방법적 선호도에 따라 다양한 리더십 이론들이 제시되고 그 효과를 확인하고 있지만 아직도 이들중에서 현대사회에 적합한 리더십이 무엇인지는 모두의 생각이 다르다.

이러한 시대적 상황에서 1973년 Robert K. Greenleaf가 주창한 인간 중심의 리더십 이론인 서번트 리더십(Servant leadership)이 다시 주목을 받고 있다. 그는 리더를 다른 사람에게 봉사하는 일종의 하인(servant)으로 여기고 그 구성원을 섬김의 대상으로 보아 기존의 명령과 통제 중심의 리더가 아닌 믿음과 신뢰를 기반으로 하는 이를 진정한 리더로 보았다. 그는 서번트 리더십을 타인을 향한 봉사에 주로 초점을 맞추고 종업원이나 공동체를 우선으로 여기어 그들의 욕구를 만족시키기 위한 헌신적인 리더십이라 정의하였다. 이러한 특징을 가진 서번트 리더십이 구성원들에게 긍정적인 영향을 준다는 것은 많은 선행연구를 통해 확인할 수 있다. 하지만 대부분의 연구가 호텔 종사자 등 일반적으로 리더와 부하 조직원간 행동반응이 민감하게 나타난다고 알려진 일부 서비스 조직에 국한되어 있어 공기업 조직의 특성이 반영된 연구가 부족한 상황이며 서번트 리더십과 공기업 구성원의 동기부여 효과에 대한 연구 또한 찾아보기 어렵다. 그리고 이러한 리더십의 효과가 세대나 직군 등 다양한 상황 하에서 어떻게 달라지는지 아직 명확하게 확인되지 않고 있다. 이런 부분에서 이 연구는 많은 시사점을 제공할 수 있으리라 기대한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적은 공기업에서 서번트 리더십이 조직원의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향을 알아보고, 이 관계에서 세대 및 직군의 조절 효과를 분석하고자 하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 이론

적 접근방식과 실증적 접근방식을 병행하고자 한다. 이론적으로는 국내외 다양한 단행본 및 학위논문, 학술논문 등과 같은 문헌자료를 바탕으로 연구 개념을 정립하고 선행연구들을 바탕으로 변수들 간의 관계를 도출하여 연구모형 및 가설을 설정하였다. 실증적으로는 연구모형에 따른 가설을 검증하기 위해 설문조사를 통해 확인하고자 한다.

실증분석을 위한 연구대상으로 공공기관중 “공공기관의 운영에 관한 법률” 제 5조에 따라 시장형 공기업으로 분류되는 A공사를 대상으로 선정하였다. A공사는 2019년 3분기 기준 전체 직원수 1,346명(현원 기준)인 공공조직이다. 각 변수별 측정을 위한 설문대상은 관리자가 아닌 일반직 차장 이하 직원들(현원기준 3급 차장급 341명, 4급 과장/대리급 404명, 5급 사원급 293명 등 총 1,038명)을 대상으로 무작위 선정하며, 조사방법은 자유응답이 없는 자기 보고식 설문지(Self-Reporting Questionnaire)를 사용한다. 설문문항은 선행연구에서 리더십과 조직효과성을 측정하기 위한 문항들과 표본들의 일반적 특성을 파악하기 위한 문항으로 구성한다. 설문척도는 강제할당법과 비교해 리커트 척도가 인과관계 분석에 더욱 효과적이라는 다수의 견해에 따라 본 연구에서는 리커트 척도를 활용한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 이론적 배경

1. 리더십의 개념

리더십에 대한 정의는 시대별로 다르고 학자마다 다양하게 표현되고 있다. 시대적 배경이나 연구자의 연구목적에 따라 내용이 달라지므로 정형화된 정의를 내리기는 어렵지만 일반적으로 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들을 이끌어 성과를 창출하는 능력이라 할 수 있다. 일반적인 예전의 리더들은 기본적으로 자신이 부하보다 더 나은 존재로서 조직원들을 조직의 목표달성을 위한 수단 정도로만 치부하는 경향이 있었다. 이를 위해 리더로서의 권위가 우선되어야 한다고 믿었고 조직원들도 그렇다고 믿었다. 하지만 이제는 이러한 리더십에 대한 개념이 달라지고 있다. 기존의 권위있는 리더보다는 조직원들의 마음까지 헤아릴 수 있는 따뜻한 리더가 조금씩 더 주목받기 시작하고 있다.

이런 시대적 상황에서 많은 학자들은 리더십에 대한 다양한 정의를 내리기 시작하는데 Tannenbaum 등(1961)은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하려는 노력으로써 효과적인 의사소통을 통해 이루어지는 대인관계적인 영향력이라 하였고, Jacobs(1970)는 리더십을 쌍방간의 상호작용을 통해 이루어지는 것으로 한 개인이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이에 따라 행동하여 그가 원하는 방향이나 목표를 달성할 수 있게 하는 힘이라 하였다. 또 Dunnette 등(1990)은 리더십을 목표나 집단과 조직의 전략에 영향을 미치는 과정으로서 과업행동에 있어 몰입이나 동조를 발휘하도록 구성원들에게 영향력을 미치는 것과 집

단의 특징이나 동질성에 영향을 미치고 조직의 문화에 영향을 미치는 과정이라 했다.

이러한 정의들을 종합하면 리더십은 주어진 상황속에서 조직목표를 달성하기 위해 개인이나 집단활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있고 이러한 리더십은 단순히 리더가 조직원들에게 발휘하는 영향력 그 이상의 것이라 할 수 있다. 특히 리더십을 발휘하는 리더나 그 대상인 조직원, 그리고 그 상황 등의 요소가 상호작용하는 결과라고 할 수 있다. 결국 리더십에 대한 연구는 최종적으로 리더가 조직원들을 어떻게 동기부여하여 조직목표 및 조직성과를 성취하는가에 관심을 두고 있는 것이다. 이러한 리더십에 대한 변화속에서 기존 상하관계하에서의 위계 중심의 리더보다 수평관계에서 조직원의 의견을 잘 듣고 그들의 성장을 위해 노력하는 조력자로서의 리더의 역할이 강조되는 시대적 요구에 따라 서번트 리더십이 등장하게 된다.

2. 서번트 리더십

서번트 리더십(Servant Leadership)은 로버트 K. 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 저술한 ‘리더로서의 서번트(The Servant as Leader)’에서 처음 소개된 개념으로 리더는 조력자로서 존중, 봉사, 정의, 정직, 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙하에 경청하고 공감대를 통해 함께 고쳐나가며 같이 깨닫고자 노력하고 설득해나가야 한다고 하였다. 뿐만 아니라 자신과 조직원의 능력개발을 통해 함께 꿈을 실현하기 위해 최선을 다 하고 스투어드십을 발휘하며 성장을 위해 몰입하고 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 등 리더십의 여러 요건들을 제시하였다. 그 이후 리더십 관련 여러 학자들에 의해 본격적인 이론정립이 시작되었다.

Bass & Stogdill(1990)는 그의 저서에서 조직구성원들이 자신의 성장 욕구와 자기표현 성숙의 욕구를 만족시키는 수단으로써 조직의 목표를 제시하고 일치시키는 리더십을 보여주는 조직이 가장 효과적인 조직임을

강조한다. 즉 서번트 리더십은 부하를 존중하고 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 그들의 성장을 도우면서 그들이 속한 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 이끌어가는 리더십이다. 서번트 리더십은 전통적인 리더십의 개념과는 반대로 인간은 기본적으로 하인(servant)의 천성을 가지고 있다는 가정하에 리더가 조직원을 존중하고 그들에게 기회를 제공함으로써 조직과 조직원 모두가 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 이끌어 가는 리더십이라 할 수 있다. 그러나 모든 사람들의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 그리고 리더의 권력은 부하로부터 나온다는 민주적인 원칙에 기인한 리더십이라고 표현한 Senge(1995)는 서번트 리더십은 조직원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여하게 함으로써 조직내 학습을 독려한다고 주장하였다.

이러한 서번트 리더십에 대한 학자들의 연구가 계속되면서 서번트 리더십의 구성요소 또한 연구자들마다 여러 다른 견해가 제시되고 있다. 우선 서번트 리더십에 관해 대표적인 학자인 Larry C. Spears(1995)는 서번트 리더십의 구성요소를 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체형성(community building) 등 10가지의 서번트 리더십의 하위 행동특성을 제시하였고, Laub(1999)은 인간에 대한 존중, 그들의 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십의 발휘, 리더십 공유 등 6가지로 구분하기도 하였다. 또한 Boyer(2000)는 서번트 리더십을 섬세하며 경청하는 리더, 부하와 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더로 정의하면서, 이를 구별해내기 위해 질문하고 이해하려고 노력하는 사람(asking and understanding), 부하들을 격려하고 보살피면서 편안한 분위기를 만들기위해 노력하는 사람(encouraging and caring, open), 부하를 존중하는 사람(respectful and appreciation), 도덕성을 갖춘 사람(authentic and direct), 부하에게 권한을 위임하면서 더불어 학습을 장려하는 사람(second-place), 조직내 관계와 공동체를 형성하는 사람(relational), 조직구성원의 가능성을 신뢰하는 사람(trust) 등 서번트 리

더십을 7개 차원으로 분류하였다. 이와 달리 Patterson(2003)은 아가페적인 사랑(agapao love), 겸손(humility), 이타주의(altruism), 비전(vision), 신뢰(trust), 임파워먼트(empowerment), 서비스(service)로 서번트 리더십을 위한 7가지 구성 요인들을 제시하였고, Dennis & Bocarnea(2005)는 이러한 Patterson의 연구를 기반으로 각각 임파워먼트(empowerment), 사랑(love), 겸손(humility), 신뢰(trust), 비전(vision) 등 5개 요소의 측정 척도를 개발하였다. Sims(2005)는 서번트 리더십을 ‘부하의 인간으로서 존엄성과 가치 자체를 존중하고 그들의 창조적 역량을 일깨워주는 리더십’이라고 정의함과 동시에 서번트 리더십을, 솔직한 대화(communicate honestly), 상대의 입장에 대한 이해(be vulnerable, not promoting self), 공유된 비전의 촉진(promote a shared vision), 타인의 니즈를 위한 노력(use power to care for others’ needs), 성장(builds up others), 공동체 형성과 협력(builds community and collaboration) 등의 차원으로 구분하였다. 또한 Barbuto & Wheeler(2006)는 Spears의 10가지 특성을 바탕으로 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 등 5가지 요인을 따로 추출하였고, Liden 등(2008)의 연구에서는 정서적 치유, 공동체를 위한 가치창조, 개념적 기술, 임파워먼트, 부하들의 성장 및 성공 지원, 부하우선주의, 윤리적 실천을 리더십의 구성요소로 제시하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 서번트 리더십은 인간존중의 사상을 바탕으로 조직구성원들이 업무를 수행함에 있어 자신의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이며 조직구성원들이 조직 공동의 목표를 향해 나아가는데 있어 정신적·육체적으로 지치지 않도록 상호협력과 지원환경을 조성해주고 도와주는 리더십이다. 따라서 본 연구에서는 서번트 리더십을, 리더가 조직구성원을 가장 중요한 자원으로 보고 그들을 섬기며 그들에게 자신의 잠재능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하였다. 또한 이러한 정의에 가장 잘 부합하는 최근의 연구중 서번트 리더십에 대한 측정도구가 개발된 Barbuto & Wheeler(2006)의 5가지 요인을 활용하고자 한다.

3. 직무만족 및 동기부여

직무만족(job satisfaction)은 오래전부터 경영학의 주요한 연구주제가 되어왔으며, 특히 1960년대 이후 조직에서 인간의 문제에 대해 다루기 시작하면서 본격화되었고 현재도 역시 많은 연구가 진행되고 있다. 직무만족에 대한 학문적 관심과 연구가 증가하는 이유로 직무만족이 조직의 입장뿐만 아니라 조직구성원의 입장에서 중요한 의미를 차지하기 때문이다(신호식, 2012). 우선 조직의 입장에서는 조직구성원의 애사심, 직무수행성과, 조직 활동의 참여, 이직, 노사관계 등 기업이나 조직의 생산성, 인력관리 문제와 밀접한 관계가 있기 때문에 중요시 되고, 조직구성원의 입장에서는 조직구성원의 정신적·육체적 건강에 영향을 미치기 때문에 직무만족은 개인의 스트레스 수준은 물론이고 가족의 경제생활과 여가, 가족관계 등 전반적인 일상생활에 영향을 미치는 중요한 문제이다.

이렇게 중요한 문제인 직무만족이라는 개념은 사실 정의 내리기가 모호하다. 이는 다양한 형태의 조직과 직무의 다양성뿐만 아니라 개인별 특성에 따라 지각하는 수준이 다르기 때문이고 직무만족 수준은 개인의 능력, 태도, 특징 등에 따라 다르게 나타나기에 관찰하기도 쉽지 않기 때문이다(Sell & Cleal, 2011). 그리하여 연구자들마다 다른 정의를 내리고 있지만, 일반적으로 직무만족이란 본인의 업무와 관련한 경험이나 기대, 그리고 발생할 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 표현할 수 있다. 이러한 구성원이 가지는 느낌으로 표현되는 직무만족에 대한 모호성으로 많은 선행연구자들이 다양한 정의를 내리고 있다.

먼저 Gilmer(1964)는 직무의 만족이나 불만족은 자기직무에 대한 관련 요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 태도의 결과라고 하였고 직무만족이란 용어는 직무태도, 근로자의 사기와 상호교차적으로 사용될 수는 있으나 동의어는 아니라고 주장했다. Tiffin & McCormick

(1965)은 직무만족이란 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 이것은 개인적인 것이므로 각자의 가치체계에 따라 다양한 형태를 나타낸다고 주장하였다. Alderfer(1972)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며 직무수행 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정신상태로써 사람의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명되어진다고 하였다. 반면에 Locke(1976)는 직무만족에 대해 본인의 직무를 평가하거나 직무를 통해 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 긍정적 감정상태(positive emotional state)라고 정의하였고, Beatty & Schneier(1981)은 Locke의 정의를 인용하여 종사자가 본인의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로써 자신의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정 상태라고 하였다. 유병조(1982)는 직무만족에 대해 구성원이 업무와 관련하여 경험하는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태로써 행동이나 활동이 아닌 상태라고 정의했다. Smircich(1995)는 직무만족은 각자의 직무와 관련되어 경험되는 모든 선호감의 총화 또는 이러한 선호감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하였다.

하지만 여기에서 그치지 않고 직무만족이 미치는 영향에 대한 연구도 많았는데, Tiffin & McCormick(1965)은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족 정도의 함수로서 구성원의 직무와 관련된 감정적 태도라고 할 수 있으며, 행동이나 활동이 아닌 상태로써 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 같이 밀접한 관계가 있다고 했다. 또 다른 연구로 Vaughn & Doun(1974)는 직무만족에 영향을 주는 요인으로 직무, 임금, 승진, 감독, 동료와의 관계 등의 5개 요인을 선정하였고 Thierry & Koopman-Iwema(1984)는 직무만족은 업무의 매력적인 결과를 추구하는 각자의 방식이며 행태적 주기의 결과이자 미래에 성취 또는 회피하고자 하는 긍정적/부정적 결과의 매력 정도를 이해하는 것이라고 주장하였다. 또한 Davis 등(1985)은 직무만족에 대해 직무가 제공하는 기대와 보상의 일치 정도로서 공정성 이론(equity theory), 심리적 계약(psychological contract), 동기부여(motivation) 등과 밀접하게 관련된다고 하였고, 김호정(1989)은 조직구성원이 직무에 대해 느끼는 만족감이나 불쾌감 등의

정도에 의해 조직의 생산성과 직접적으로 관련되므로 구성원의 직무만족 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미친다고 보았다. 이러한 직무만족이 중요한 의미를 지닌 이유로 신유근(1982)은 다음의 세 가지를 강조하고 있다. 첫째, 직무만족이 직무성과에 영향을 준다는 것은 실증 분석에 대한 논란에도 불구하고 대부분의 경영자들은 이를 인정하고 있다는 것이고 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 외부에 대해 긍정적이게 되며 셋째, 직원들의 직무만족도가 높을 때 이직률과 결근율이 낮아지고 그 결과 조직의 생산성에 긍정적인 효과가 있다는 것이다.

이렇게 직무만족에 대한 다양한 견해가 있지만 어느 것이 적합한지는 상황에 따라 다르다. 하지만 결국 조직의 입장에서 종사자들의 직무만족은 그들의 행동에 주요한 결정요인으로써 직무수행 및 직무성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며 직무만족도가 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되지만, 불만족한 사람은 그 직무에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다는 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 공기기업의 조직행동 측면에서 본인의 직무에 대한 전반적인 마음가짐으로써 직무에 대한 즐겁고 유쾌한 정도, 직무에 대한 성취감, 직무를 통한 보람 등의 개인적 정서상태로 정의하고 이를 연구해보고자 한다.

자유민주주의국가에서 헌법에 보장된 자유의지를 가진 인간을 대상으로 어떻게 하면 동기를 부여할 것인가에 관한 문제는 인사관리의 가장 근본적인 문제일 것이다. 국가간 경계가 약해지고 기업중심의 시대에서 경쟁우위를 차지하기 위해 인적자원이 가지는 중요성은 모두가 잘 알고 있지만 종사자들의 동기수준은 눈에 보이지 않고 평가하기가 어려워 기업의 입장에서는 가장 중요하지만 또한 가장 풀기 어려운 문제이다. 더욱이 전통적인 통제중심의 직무환경에서 자율중심 직무환경으로 변화되어 가고, 권위를 중시한 위계적 구조에서 수평적 구조로 조직이 급변하는 환경에서 구성원의 자발적인 참여와 능동적 업무자세가 가지는 중요성은 더욱 강조되고 있다.

일반적으로 임금과 같은 실제적이고 외재적인 보상은 구성원들을 유인할 수 있는 가장 기본적인 동기유발 수단으로 사용되어 왔다. 특히 어떤 목적을 위하여 일정한 방향으로 작동시키는 과정 또는 작동되도록 유도하는 경우에는 이러한 금전적 보상이 가장 정확하고 강력한 효과를 나타내는 것으로 알려져 왔으며 그렇기 때문에 현대사회에서 아직도 널리 활용되고 있다. 이와 반대로 다른 뚜렷한 실제적 보상보다는 행위자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하거나 성취감, 만족감, 도전정신 등 업무 자체에서 즐거움을 느끼게 되는 경우, 이를 내재적 동기라고 말한다. 대부분의 동기부여에 관한 연구들에서 외재적 동기부여와 내재적 동기부여를 비교했을 때 지속성이나 창의성 등의 측면에서 내재적 동기부여의 긍정적인 효과가 높은 것은 맞지만 이들은 서로 상호보완적 관계를 갖는다고 하였다.

Kohn(2008)은 두 가지 동기부여의 효율성을 비교한 실험을 통해 내재적으로 동기가 부여된 집단이 외재적으로 동기부여된 집단보다 더 빨리 주어진 직무를 수행하였음을 확인했고, 이효웅(1996)은 내재적 동기부여에 의한 학습을 통한 실험자가 좀 더 안정적이고 지속적인 학습효과를 보였음을 확인했다. 그렇기에 내재적 동기를 고무시키기 위한 환경이나 요인분석 연구는 많은 연구자들과 경영자들의 주된 관심사가 되어 왔다. 하지만 내재적 동기부여만으로는 충분한 효과를 기대할 수 없기에 외재적 동기부여도 중요함을 배제할 수 없다. 고수일(2002)에 따르면 한 개인이 내재적 동기부여가 되어 시행한 일에 외재적 보상을 해주면 이 일이 외재적 동기부여로 보이게 되어 내재적 동기부여 효과가 감소하게 된다는 시각도 있다. 자신이 한 일이 외부의 영향을 받았다고 스스로 느끼게 되면 동기부여의 긍정적 효과가 감소하게 된다는 것이다. 하지만 내재적 동기부여만을 위해 외적 보상을 제거하는 것 또한 바람직하지 않다고 주장했다. 적절한 외적 보상은 충분한 효과를 가지며, 내재적 동기부여가 되지 않는 개인에게는 외재적으로 동기부여하는 수 밖에 없기 때문이다. 결국 외재적 동기부여가 내재적 동기부여를 약화시키는 개념은 아니며 둘은 상호보완적이고 각자 고유의 역할이 있음을 밝혀냈다. 즉 외

재적 동기부여를 통해 이로 발생하는 내재적 동기부여를 기대할 수 있다는 주장이다.

하지만 현실에서 이런 내재적 동기와 외재적 동기는 명확히 구분하기는 쉽지 않다. 더욱이 시장성과 공공성 사이에서 명확한 목표가 불분명한 공기업의 구성원에게서 동기를 구별해내기는 더욱 어렵고, 이러한 동기를 부여하는 방법도 찾기가 쉽지 않다. 이에 본 연구를 통해 공기업 구성원의 동기부여에 영향을 주는 요인을 찾는 데 도움이 된다면 그것도 큰 의미가 있을 것이라 기대된다.

4. 세대 및 직군

세대(generation)라는 말의 어원은 ‘출현’ 혹은 ‘성립’이라는 의미의 희랍어 ‘genos’에서 유래한다고 알려져 있으나 구체적으로는 새로운 아이의 탄생, 일정한 생애단계로의 도달, 새로운 또래집단의 등장 등 다양한 의미로 사용되고 있다(Nash, 1978). 또한 세대는 특정한 기간의 출생 연도와 주요 발달기에 경험한 사회적 현상이나 역사적 사건 등에 의해 형성된 세계관을 공유하는 집단으로 출생과 사망이라는 생물학적 리듬과 사회적, 역사적 위치에 대해 갖는 정체성을 의미한다(Mannheim, 2013). 그렇기 때문에 세대에 관한 연구는 각 세대가 인격형성기에 겪은 주요 사건에 의해 다른 세대와 다른 가치관을 형성하고 이는 지속된다는 믿음이 저변에 깔려있기 때문에 세대간 경계설정이 매우 중요하다. 따라서 특정 세대의 시작 시점에 태어난 사람이나 종료 시점에 태어난 사람처럼 두 세대의 경계점에 태어난 사람들이 상호배타적으로 다른 세대에 소속되기 위해서는 논리적 혹은 역사적 시간이 중요하다(Corsten, 1999).

또한, 세대 구분은 국가에 의해서 달라질 수 있다. 미국에서의 세대에 관한 연구에서는 주요 사건과 출생연도를 기준으로 전통세대(또는 퇴역군인세대), 베이비부머 세대, X세대, 밀레니얼 세대(또는 Y세대)로 구분한다(Cogin 2012). 이중, 현재 리더의 자리에 있는 사람의 대부분이 차지

하는 베이비부머 세대와 중간관리자급 이상인 X세대, 그리고 중간관리자급 이하인 밀레니얼 세대의 특징은 아래의 <표 2-1>과 같이 나타난다.

<표 2-1> 세대구분(Cogin, 발췌)

구분	특징
베이비부머 세대	<ul style="list-style-type: none"> - 2차 세계대전 이후 냉전시대 경험 - 시민권, 성 혁명 등에 영향을 받음 - 면대면 커뮤니케이션을 중시 - 열심히 오랜시간 일하고, 워커홀릭이 많음
X세대	<ul style="list-style-type: none"> - 인터넷의 성장, 가정에 개인용 PC 보유 - 풍요로운 시대를 살았으나 빠른 시대변화 등으로 개인주의 선호 - 냉전종식, 베를린장벽의 붕괴 경험
밀레니얼 세대 (Y세대)	<ul style="list-style-type: none"> - 24시간 연결된 세대 - 하루 6시간 이상 온라인 상태 - 경제적으로 확장기, 번영기에 성장하면서 가장 영향을 많이 받은 세대 - 가족에 아이가 적고 많은 자원을 투자받은 세대

하지만 미국과 다른 역사적 환경을 가진 우리나라에서 베이비부머 세대는 6.25이후 극심한 가난을 겪은 세대로 경제부흥을 위해 노력한 세대로 인식되고, X세대는 경제적 풍요로움 속에 다양한 문화를 경험한, 전통적 집단주의가 사라져간 세대로 알려져 있으며, 밀레니얼 세대는 2000년대 이후 디지털 세대에 청소년기를 지낸 온라인 세대로 대표된다.

이렇게 세대별 특징을 나누는 구분법에 대해 미국에서는 다양한 연구들을 통해 어느 정도 확정되어 사용되고 있다. 베이비부머 세대는 1946년도에서 1964년도에 태어난 사람들을 지칭하고, X세대는 1965년부터 1979년도 사이, 밀레니얼 세대는 1980년도부터 1999년 사이에 태어난 사

람들로 특정될 수 있다. 하지만 우리나라 세대연구 분야에서는 아직 세대구분이 명확히 나뉘어져 있지 않다. 일반적으로 50년대생, 60년대생, 70년대생처럼 10년주기 연령을 기준으로 표현하는 경우가 있으나 이는 세대가 특정기간의 출생연도를 공유하는 집단이라는 점을 고려하지 않았으며, 성숙효과와 세대효과와의 구분이 어렵다는 한계가 있다(박재홍, 2009).

오대혁 외(2011)의 연구에서는 세대를 약 10년 주기로 구분하되, 특정 출생연도를 기준으로 조직구성원을 베이비부머 세대(1955~64년생)와 X세대(1965~76년생)로 구분하였다. 베이비부머 세대는 한국전쟁 이후 출생한 세대로 정치적으로 유신과 냉전, 6월 민주화항쟁 등의 사건을 직접 경험하였고, 경제적으로는 고도 성장기를 거치면서 자수성가한 사람이 많고 직업상 성취를 위해 자기자신의 희생을 감수한 세대로 평가받는다. 그리고 X세대는 수출주도형 경제성장 정책의 성공과 1980년대말 3저 호황기(저달러, 저유가, 저금리)를 경험한 세대로, 정보화 및 탈산업화시대의 급속한 사회 변동도 직접 경험하였으며, 자기중심적이고 개인주의적으로 사고한다는 평가를 받았다. 본 연구는 그의 연구에서 제시한 출생연도를 기준으로 한 베이비부머 세대와 X세대, 그 이후 출생한 세대를 밀레니얼 세대(Millennial Generation)로 규정하여 세대 구분에 추가하였다. 일반적으로 밀레니얼 세대는 순서적으로 X세대 다음이라고 해서 Y세대로 불리기도 하지만 현재 밀레니얼 세대라는 용어가 주로 보편적으로 쓰이고 있다. 밀레니얼 세대에 대한 정확한 구분 기준은 아직 없으나 대체적으로 1980년대초(1980~82)부터 2000년대초(2000~04)까지 출생한 세대를 일컫는다. 이들 밀레니얼 세대는 청소년시기부터 인터넷을 사용했기 때문에 모바일, 소셜네트워크서비스(SNS) 등 정보기술(IT)에 매우 능숙하며 상대적으로 대학 진학률이 상당히 높다는 특징이 있다. 또한 2007년 전세계적으로 불어닥친 글로벌 금융위기 이후 사회에 진출하면서 고용감소, 일자리 질 저하 등의 문제를 직접 몸소 겪었고, 기존세대보다 평균 소득이 낮으며 대학 학자금 부담도 안고 있다. 이러한 배경으로 이 세대들은 결혼을 늦추고 적극적으로 내 집을 마련하고자 노력하지 않는

다. 이들은 물건을 사는 것보다 임대하는 것에 주로 관심이 많으며 전통적 방식인 광고 등의 마케팅보다는 개인적 정보를 통한 방식을 더 선호한다. 또한 소득이 적고 금융 위기를 몸소 보고 겪었기 때문에 금융자산에 투자하는 것을 선호하지 않는다.

이에 본 연구에서는 기존 세대구분에 대한 연구(오대혁 외, 2011)와 보편적으로 통용되는 세대구분법을 혼합하여 아래의 <표 2-2>와 같이 세대를 베이비부머 세대(1955~1964년 출생), X세대(1965~1981년 출생), 밀레니얼 세대(1982~2000년 출생)로 구분하였다.

<표 2-2> 세대구분(오대혁 외, 발췌)

세대	출생연도	시간 특징	직장에서의 가치와 태도
베이비부머 세대	1955~1964	유신, 냉전, 6월 민주화 항쟁, 고도 경제성장	경제적 성공, 사회적 지위 상승 추구, 시간절약, 여가
X세대	1965~1981	수출주도형 경제성장 정책 성공, 1980년대말 3저호황, 정보화, 탈산업화, 세계화	자기중심적, 개인주의적, 개성 중시
밀레니얼 세대	1982~2000	인터넷, 디지털 매체 발달, 1997년 외환위기, 2007년 글로벌 금융위기	개인성취 중시, 자율성, 자존감, 낙관적

이와 같이 세대에 대한 의미마저 시대와 국가별로 다양하게 해석되는 현실에서 저마다 다른 특성을 가진 세대가 한 직장에서 업무목표를 공유하고 성과를 내기 위해서는 세대간에 대한 이해가 중요한 요소가 될 것이다. 이를 위해서 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 세대간의 차이를 살펴보는 본 연구가 역할을 할 수 있을 것이다.

일반적으로 인사행정에서 공직분류체계라 함은 공무원이나 직위를 일정 기준에 따라 구분하여 정부조직 내의 작업구조를 형성하는 과정 및 그 결과를 말한다. 또한 공직분류체계는 계급제적 인사행정체계에서 주된 분류방식인 계급구조를 수직적 분류로, 직위분류제적 인사행정체계에서의 직위분류방식을 수평적 분류라고 지칭하고 양자를 포괄하는 넓은 의미로 사용하기도 한다.(하태권 외 2000, 박천오 외 2004) 이러한 공직분류체계에서 직군, 직렬, 직류가 차지하는 비중은 서로 다르다. 우선 직렬은 공무원 인사와 정원관리의 기준이 되는 공직분류의 기준으로써 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 난이도의 정도가 다른 직급의 군을 말한다. 이런 직렬을 다시 자세하게 구분한 것이 직류인데 직류는 행정의 전문화 추세에 부응하고 공무원의 채용과 임용 후의 보직관리를 합리화하기 위해 도입되었다. 직군은 직무의 종류가 광범위하게 유사한 직렬의 집합을 말한다. 직군은 직종 다음으로 직위분류의 대단위가 된다(조경호 & 주효진, 2004)

이러한 공직분류체계는 지식정보화, 전문화 등 행정환경이 변화됨에 따라 탄력적으로 변화할 수 있도록 다양한 연구를 통해 직종, 직렬체계를 재설계하는 노력이 진행되고 있으며 이는 인사개혁을 기반으로 정부혁신의 실효성을 확보하고 최종적으로는 정부의 경쟁력을 증진함을 목적으로 한다. 하지만 이러한 분류자체에 반감을 느끼는 조직원이 나타나고 이러한 분위기와 세대간 갈등 등을 이유로 분류를 최소화하고 단순화하는 조직도 나타나고 있는 것도 사실이다. 이러한 다양한 변화의 노력과 함께 본 연구는 리더십이 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향관계에서 세대간의 차이뿐만 아니라 직군간의 차이까지 확인해보고자 한다. 직군간 차이에 대한 연구결과는 각 회사의 인사분야에 시사하는 바가 있을 것이다.

제 2 절 선행연구 검토

본 연구에서는 앞서 정리한 서번트 리더십, 직무만족, 동기부여 등에 대한 이론적 개념들을 바탕으로 서번트 리더십이 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향을 분석하고 그 관계에서 세대나 직군의 조절효과를 살펴보고자 한다. 그 전에 이와 유사한 선행연구들을 살펴보고 시사점을 찾아보고자 한다.

1. 서번트 리더십과 직무만족과의 관계

서번트 리더십과 직무만족과의 관계에 대하여는 국내외에서 많은 연구들이 있었다. 이 관계는 종사자들이 속한 조직별로 시사하는 바가 다를 수 있어서 유형별로 분류해서 살펴보면 아래와 같다.

우선 교육현장에서의 서번트 리더십에 관한 연구들을 살펴보면, 이용호 등(2012)은 학교장의 서번트 리더십이 교사의 직무만족에 유의한 직간접적 효과가 있다는 점을 밝혀냈다. 특히 여기서 그는 서번트 리더십의 영향력은 교사의 직무만족에 직접적인 효과뿐만 아니라 교사의 교직헌신을 매개로 한 간접효과까지 부가되어 전체효과가 더욱 강하게 나타남을 확인하였다. 박은주 & 이효림(2014)은 어린이 보육환경에서 어린이집 원장의 서번트 리더십과 교사의 직무만족간에 유의한 관련이 있음을 밝히고 이와 유사한 교육기관내 리더십과 직무만족간의 연구결과와 일치함을 확인했다.

서비스업종에서의 리더십에 관한 연구를 보면 이은주 & 김광점(2006)은 서번트 리더십이 병원종사자의 직무만족도에 높은 영향을 미치는 것을 확인했으며 정서적 측면의 조직 몰입에도 유의한 영향을 미치는 것을 확인했다. 그러면서 다양하고 복잡한 전문인력으로 구성된 노동집약적

조직체인 병원이라는 조직하에서 상사의 리더십에 변화가 필요하며 그 변화로 서번트 리더십이 적절하다고 주장했다. 이와 유사한 서비스 직군인 호텔직원을 대상으로 박희욱 & 이준혁(2014)은 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 연구했는데 연구결과 유의미한 영향을 확인했다. 특히 기존의 변혁적 리더십을 통한 직무만족 유도에서 벗어나 종사원들을 위한 감정적 힐링 유도, 지역사회를 위한 가치창조, 개념적 기술, 권한위임, 부하의 성장 및 성공 유도, 부하우선적 사고 등을 강조한 서번트 리더십을 통해 종사자들의 지속적인 직무만족 유도를 제안했다.

다음으로 경직된 조직구조를 가졌던 예전 공기업들의 상황과 유사한 군/경찰 조직의 서번트 리더십에 관한 연구들을 살펴보면, 성영태(2011)는 서번트 리더십이 경찰조직이라는 상명하복의 위계질서를 바탕으로 한 조직하에서도 조직성과를 향상시키는데 효과적임을 확인했다. 김정식 등(2011) 역시 서번트 리더십이 위계질서가 강한 군조직에서 직무만족에 유의한 직접적인 영향을 미침을 확인하였다. 특히 이 관계에서 직무스트레스의 매개효과를 확인함으로써 부하의 직무스트레스를 낮추고 궁극적으로 부하의 직무만족도 제고를 위해서는 상사의 서번트 리더십이 필요함을 주장하였다. 마지막으로 SOC공기업들을 대상으로 서번트 리더십과 직무만족과의 상관관계를 연구한 류은영 & 류병곤(2012)의 연구에 따르면 서번트 리더십은 외생적 직무만족에 유의한 영향을 미쳤지만 내생적 직무만족에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했음을 확인했다. 대신 정서적 몰입의 매개효과를 통해 내생적 직무만족을 유발하는 완전 매개효과를 확인하였고, 궁극적으로 상사의 서번트 리더십이 부하의 정서적 몰입을 고취시킴으로써 부하의 직무만족 제고에 효과적일 수 있음을 밝혀냈다.

하지만 본 연구에서는 공기업이라는 조직내에서 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴볼 뿐만 아니라 이 과정에서 세대 및 직군에 따른 차이를 살펴본다는 점에서 새로운 의의가 있을 것이다.

2. 서번트 리더십과 동기부여와의 관계

서번트 리더십에 대한 연구가 계속되는 동안 서번트 리더십의 긍정적 효과에 대한 연구는 많았으나 이러한 연구들은 대체로 조직유효성인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등에 국한하여 그 관계성을 확인한 것들이 대부분이었다. 하지만 이에 반해 서번트 리더십과 동기부여간의 관계, 즉 상사의 서번트 리더십이 직원들의 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 많이 부족하여 이에 대한 실증적 연구가 필요한 상황이며 이와 비슷한 선행연구들을 알아보면 다음과 같다.

장준호(2011)는 서비스업 계통의 3개 중소기업 직원들을 대상으로 연구를 실시하여 서번트 리더십의 경청행동이 부하들의 내적동기에 유의한 영향을 주는 것을 확인했다. 다시 말하면 직장내 상사가 부하들의 사적인 문제에도 관심을 기울이고 도움을 주며 그들을 걱정하고 배려할 때 부하직원들의 내적 동기는 상승한다는 것이다. 이를 통해 중소 벤처기업인들의 기업 성장과 발전을 도모할 수 있는 방향을 제시하였다. Dierendonck(2011) 역시 이와 같은 연구를 통해 서번트 리더십을 가진 리더가 부하의 직무태도나 동기부여, 성과 및 자아실현 등에 긍정적 효과를 야기하며 이는 기업에 강력한 사회적 책임 및 성장가능성을 증진시킬 것이라고 주장했다.

최소연(2013)은 서번트 리더십이 사회복지사의 내재적 동기와 조직몰입에 미치는 영향을 구조방정모형을 활용하여 분석하였는데, 그 결과 서번트 리더십은 사회복지사의 내재적 동기와 조직몰입에, 사회복지사의 내재적 동기는 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경로분석을 통해 서번트 리더십, 내재적 동기, 조직몰입간의 관계를 확인한 결과 서번트 리더십은 내재적 동기를 통해 조직몰입에 간접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 사회복지사의 내재적 동기와 조직몰입을 제고하기 위해서 사회복지 조직에서 최고관리자의 서번트 리더십의 구현을 제언하였다. 박현숙

(2018)은 교수의 서번트 리더십이 학생들의 학습동기에 미치는 영향을 교수신뢰 측면에서 확인하였는데, 전공교수의 서번트 리더십은 교수신뢰에 긍정적인 영향을 미쳤고 학생들의 학습동기에도 정적인 영향을 미치는 것을 확인했다. 서번트 리더십이 앞에서 이끌기보다는 섬김의 자세를 우선으로 하는 리더십이라는 측면에서 서번트 리더십과 교수신뢰의 하위 요소 중 친밀감과 지도력이 학생들의 학습동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 교육현장에서 학생들을 지도하는 전공교수에게 요구되는 역할이 무엇인지 다시 한 번 생각해보도록 하는 결과라 할 수 있다.

하지만 이러한 기존의 연구들과는 달리 본 연구에서는 공기업에서의 서번트 리더십을 가진 리더가 동기부여에 미칠 수 있는 영향뿐만 아니라 이 과정에서 나타날 수 있는 세대나 직군에 따른 차이를 알아봄으로써 공공조직에서 어떠한 리더십이 더욱 효과적일 수 있는지에 관한 부분에서 기여할 수 있을 것이라 기대한다.

제 3 절 연구의 차별성

서번트 리더십과 조직효과성을 다룬 대부분의 국내연구들은 서번트 리더십이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했으나 이는 교육계나 서비스업계, 군/경찰 등 특정 분야에 국한되어 있었다. 이번 연구와 같이 기존의 경직된 조직구조에서 신자유주의적 이념의 도입으로 경쟁위주의 관리기법이 도입되면서 조직문화의 변화가 가속되고 있는 공기업 조직내에서 서번트 리더십의 영향을 확인한 연구는 많지 않았다. 현재 공기업들은 공공성과 시장성 사이에서 많은 변화를 겪고 있으며 정부정책의 방향에 따라 조직전략의 기조가 달라지는 등 조직의 큰 변화를 겪고 있다. 이러한 변화속에 공기업도 효율성을 중요시하게 되며 이러한 과정에서 조직내 리더의 역할 또한 중요시 되고 있다. 이에 리더들은 어

때한 리더십으로 조직구성원을 이끌어야 할 것인가에 대한 고민이 늘고 있다. 이러한 고민의 연장선상에서 공기업내 서번트 리더십의 영향을 확인한다면 상당한 의의가 있을 것이다. 또한 서번트 리더십에 관한 대부분의 연구가 조직효과성에 미치는 영향을 확인했을 뿐 동기부여에 초점을 맞춘 연구는 많지 않았고, 그 연구들 또한 일부 조직에 한정된 연구가 주를 이루었다. 공익적 성격과 기업적 성격이 복합되어 있는 공기업을 대상으로 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향에 대한 연구는 현재 많이 부족한 상태이며, 이 과정에서 세대나 직군의 차이가 이러한 영향에 미치는 효과에 대한 연구는 그동안 이루어진 적이 없었다.

이번 연구를 통해 서번트 리더십이 공기업에도 적합한 리더십인지를 실증적으로 확인하고 그 과정에서 세대변수나 직군변수가 조절변수로서 어떠한 효과가 있는지를 확인한다면 향후 공기업내에서 세대나 직군별로 서번트 리더십이 어떻게 작용하는지 확인하는 것에 기여할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 시장형 공기업인 A공기업의 사례를 통해 서번트 리더십이 구성원들의 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향을 확인하고 이 과정에서 세대나 직군이 미치는 영향에 대해서 알아보고자 한다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구설계

1. 연구문제

본 연구는 빠르게 변해가고 복잡해져가는 조직문화속에서 적절한 리더십에 대한 고민 끝에 탄생한 서번트 리더십이 조직원들의 직무만족과 동기부여에 어떤 영향을 주는지를 확인하고자 한다. 또한 최근 기술의 발달로 조직내에 잠재되어 있던 세대, 직군간의 갈등과 그 차이가 표면화되면서 이에 대한 고민이 필요한 시기가 되었고 서번트 리더십이 직무만족과 동기부여에 미치는 영향에서 세대와 직군 변수가 어떤 영향을 주는 지 확인하고자 한다. 이를 위해 A공기업에서 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족과 동기부여에 미치는 영향을 파악하고 이 관계에서 세대나 직군에 따라 변화되는 내용을 확인하기 위해 다음과 같이 4가지 종류의 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는가?

<연구문제 2> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 동기부여에 어떤 영향을 미치는가?

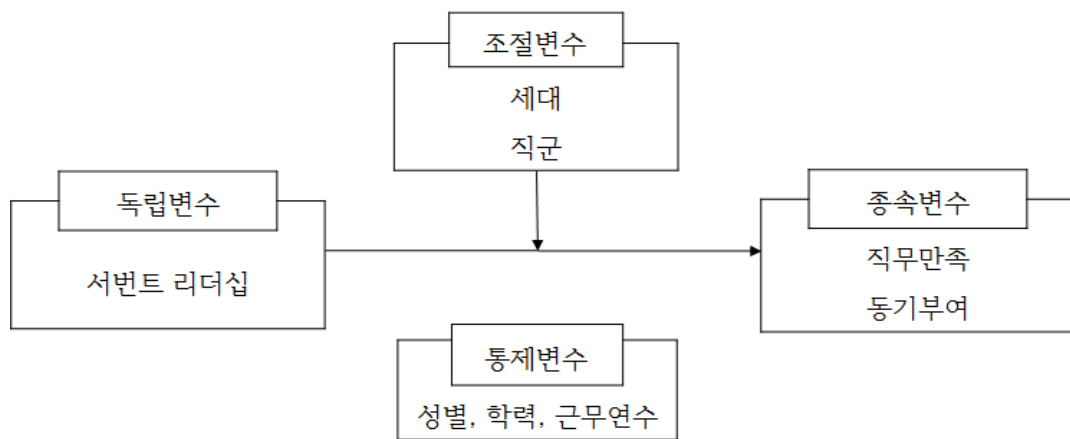
<연구문제 3> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 어떻게 다른가?

<연구문제 4> 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향은 직군에 따라 어떻게 다른가?

2. 연구의 분석틀

본 연구는 A공사를 대상으로 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족과 동기부여에 미치는 영향과 그 과정에서 세대와 직군에 따른 차이를 알아보는데 목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하고자 서번트 리더십, 직무만족, 동기부여, 세대 등에 대한 선행 연구와 이론적 논의를 앞서 검토하였으며 그 결과에 기초하여 아래와 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



3. 가설의 설정

본 연구의 가설은 제2장에서 제시한 이론적 고찰 및 선행연구 결과와 위의 연구모형을 바탕으로 (1)상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계, (2)상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계에서 세대별 차이, (3)상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계에서 직군별 차이로 크게 나눌 수 있으며 이러한 관계속에서 다음과 같이 총 6개의 가설을 설정하였다.

1) 상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계

1970년대 이후 조직연구에 있어서 관리자의 리더십이 조직 성공에 매우 중요한 영향을 미친다는 인식이 확대되면서 리더십과 조직효과성과의 관계에 대한 연구는 활발히 진행되었다. 대개의 연구들은 앞의 선행연구에서 살펴본 것과 같이 리더의 서번트 리더십이 조직원들의 직무만족이나 조직몰입, 동기부여 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 대표적으로 서번트 리더십과 직무만족과의 관계로 Bass(1985)는 상사의 리더십이 리더유효성과 리더에 대한 만족, 직무에 대한 만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 규명하였다. 이러한 점을 종합하여 A공기업에서도 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설 1-1> 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계에서 세대별 차이

직무만족 및 동기부여에 세대별로 차이가 있는지에 대한 국내 연구는 찾기가 어렵다. 대신 국외연구에서 Glass(2007), Twenge(2010)와 Parry & Urwin(2011) 등은 세대 간에 직업가치와 직무동기 등에 차이가 있다

고 주장하고 있다. 반면에 Macky 등(2008), Brown(2012)은 세대간 차이가 없거나 크지 않은 것으로 보고 있다. 이렇게 세대에 대한 다양한 시각이 존재하고 있어 정확히 무엇이 맞거나 틀리다고 판단하기 어려우나, 세대별 다양한 특징을 감안할 때 일반적으로 세대간 차이가 있을 것이라는 추론을 해볼 수 있다. 이에 이러한 점을 감안하여 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설 2-1> 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.
 <가설 2-2> 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.

3) 상사의 서번트 리더십과 부하의 직무만족 및 동기부여와의 관계에서 직군별 차이

직무만족이나 동기부여에 직군이나 직무별로 차이가 있을지에 대한 연구 또한 다양하게 이루어지고 있지는 않다. 그 중 강재성(2013)이 금융조직내의 직군 및 직무가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증연구를 시행했고, 성정현 & 이영미(2004)는 사업체에 고용된 여성 장애인들을 대상으로 다양한 직무특성이 직무만족에 미치는 영향을 분석했다. 또한 강인호 외(2005)는 서울시의 5개 공기업 직원들을 대상으로 직무성격과 조직몰입간의 상관관계를 살펴보면서 통계적으로 정(+)의 상관관계를 확인하였다. 이러한 연구결과들을 살펴보면 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이라는 추정이 어느 정도 가능하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

<가설 3-1> 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.

<가설 3-2> 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.

4. 변수의 조작적 정의

1) 서번트 리더십

본 연구에서는 서번트 리더십을 인간존중 사상을 바탕으로 직원들을 존중하고, 그들의 성장을 지원하면서 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라 정의하고자 한다. 이러한 정의에 따른 서번트 리더십을 측정하기 위해 Barbuto & Wheeler(2006)가 개발한 측정도구를 사용한다. 이 측정도구는 기존연구들과는 다르게 서번트 리더십의 하위행동별 특성에 소명이라는 부분을 추가하였다는 점이 차별화된 부분이며, 이는 서번트 리더십의 기본이라 할 수 있는 사람들의 마음속에 내포된 타인에 대한 자연스러운 봉사의 욕구라는 점에서 합리적이다. Barbuto & Wheeler(2006)는 기존의 Spears(1995)가 그의 저서 'Insights on leadership'에서 정의한 10가지 서번트 리더십의 특성에 소명을 추가하여 11개의 하위 행동특성을 바탕으로 요인분석을 거쳐 최종적으로 5개의 요인을 도출하였고 그에 대한 설명은 다음과 같다.

첫째, 이타적 소명(Altruistic calling)은 타인의 삶에서 긍정적인 차이를 만들고자 하는 리더의 마음속 깊이 자리 잡은 소망이라고 정의할 수 있는데, 그것은 살아가면서 타인을 여유롭게 대하는 모습으로 나타난다. 이타적 소명의 최종 목적은 타인에 대하여 봉사하는 것이어서 이타적 소명을 가진 리더는 타인의 이익을 자신의 이익보다 먼저 두고 있으며, 조

직 내에서 구성원들의 다양한 요구를 충족시키기 위하여 꾸준한 노력을 하게 된다. 둘째, 감정적 치유(Emotional healing)는 고통과 어려움에 처한 구성원에게 정신적 회복을 지원하는 리더의 몰입과 기술이라고 정의할 수 있는데, 감정적 치유를 사용하는 리더는 구성원과의 상호간 감정을 수시로 교환하며 구성원의 의견을 경청하고, 치유과정에 헌신적인 모습을 보여줌으로써 구성원을 리더의 지지자로 만든다. 감정적 치유에 관여된 리더들은 구성원들이 개인사나 직장에 관련된 것들을 발언하는데 문제가 되지 않는 환경을 조성한다. 조직에서 개인사로 어려움을 경험했던 구성원은 감정적 치유에 탁월한 능력을 가진 리더를 따르게 될 것이다. 셋째, 지혜(Wisdom)는 주변 환경에 대한 인식과 진행되는 업무의 결과를 예지하는 능력이 조합되어진 개념으로 정의할 수 있는데, 리더는 주변 환경과 그것들을 통해 나타나는 의미를 이해할 수 있으며 이를 통해 의미 있는 단서를 도출해 낼 수 있게 된다. 우수한 지혜를 가진 리더는 하나의 현상과 관련된 요소들과 다양한 배경에 대하여 관심을 두고 있으며 미래를 예측하는 성향을 가지고 있게 되는데, 지혜는 최고의 지식과 효용이 조화를 이룬 완벽과 실용의 이상이라고 볼 수 있다. 넷째, 설득(Persuasive mapping)은 리더가 조직의 구성원에게 업무를 통해 지적인 체계와 논리적 근거를 사용하는 정도라고 정의할 수 있는데, 설득에 능숙한 리더는 구성원에게 나아가야 할 방향을 제시하며, 다양한 기회를 구성원에게 전달할 때 그들이 반드시 따를 수 있게 하는 능력을 가지고 있다. 그들은 구성원이 조직의 미래를 생각해 볼 수 있도록 하고 설득을 통해 어떠한 일을 할 수 밖에 없는 당의성과 이유들을 제공하게 된다. 다섯째, 조직의 청지기 정신(organizational stewardship)은 리더가 공동체 개발, 프로그램 및 다양한 봉사활동 등을 통해 조직이 사회에 긍정적 기여를 하도록 하는 것이라고 정의할 수 있는데, 조직의 청지기 정신은 공동선을 위해 조직이 해야 할 책임에 대한 윤리적인 것과 가치를 의미한다. 공동체를 위해 환원하고, 기존의 것보다 나은 것을 전달하려는 몰입정신을 반영하여 이에 따른 전략과 의사결정을 하는 것을 의미하기도 한다(박기만, 2015).

이런 5가지 특징을 반영한 Barbuto & Wheeler(2006)가 개발한 측정도구를 국내현실에 맞도록 일부 수정 및 보완하여 사용한 성영태(2011)의 자료를 활용하여 최종적으로 23개 항목으로 구성된 설문지를 사용하였다.

2) 직무만족

직무만족은 일반적으로 개인의 직무에 대한 태도로서 자신의 직무나 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 욕구만족의 정도를 의미한다. 또한 이것은 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 직무만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미치는 특성이 있다. 이에 본 연구에서는 조직행동의 측면에서 자신의 직무에 대한 전반적인 마음가짐으로써 직무에 대한 즐겁고 유쾌한 정도, 직무에 대한 성취감, 직무를 통한 보람 등의 개인적 정서 상태로 정의하고자 한다. 직무만족의 측정방법은 자기보고식 질문지를 사용하는 것이 일반적이므로 여러 가지 직무만족의 측정도구중 김호정(2002)과 정요안(2007)이 활용한 바 있는 Tsui 등(1992)이 이용한 분야별 만족척도 6개 문항을 사용하여 측정한다.

3) 동기부여

동기부여는 어떤 목표를 지향하여 생각하고 행동하도록 하는 일이라 정의할 수 있다. 사람의 행동의지인 동기는 현대사회 인사관리의 주요관심사로서 많은 연구들이 진행되고 있다. 이에 대해 Deci & Ryan(1985)은 다양한 동기에 관한 이론을 제시하면서 무동기, 외재적/내재적 동기, 규범적 동기, 동일시 동기 등으로 구분하였다. 하지만 이중 본 연구는 종사원들의 외재적/내재적 동기부여가 주요 관심사이므로 이에 대해 연구하고 측정할 측정도구가 적절하다. 이에 따라 다양한 측정도구들중 대학

생들을 상대로 Guay 등(2000)이 동기부여 지표를 측정하기 위해 사용했던 방법을 우리나라에 맞게 일부 수정/보완하여 사용한 고수일 등(2005)의 측정도구를 표본으로 내재적/외재적 동기부분의 6개 문항을 사용하여 측정한다.

4) 세대와 직군

이번 연구에서 조절변수로 작용하게 될 세대변수는 “귀하의 출생년도는 어떻게 되십니까?”라는 질문에 대한 응답을 출생년도에 따라 밀레니얼 세대와 그 이전 세대 등 두 가지 범주로 나누었다. 1982년을 포함하여 그 이후 태어난 사람은 밀레니얼 세대로 정의하고 그 이전에 태어난 사람은 그 이전 세대로 정의하여 세대별 구분을 하였다. 또 하나의 조절변수인 직군은 일반적인 직군 구분에 통용되는 인문계열 중심의 사무직군과 이공계열 중심의 기술직군, 이렇게 2가지로 구분하여 “귀하의 직군은 무엇입니까?”라는 질문에 답을 선택하도록 함으로써 응답자의 직군을 구분했다.

5) 통제변수

그 외 설문대상자의 성별, 학력, 근무연수 등을 통제변수로 적용하여 분석에 활용하였다.

제 2 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료의 수집방법

본 연구의 자료수집을 위해 A공사의 남녀직원 1,038명을 대상으로 2020년도 2월 4일부터 9일까지 6일간 온/오프라인 설문조사를 실시하였다. 대상중 총 235명이 설문조사에 참여하였으며 이중 불성실 답변을 제외하고 유효응답지 209개를 수집하여 분석에 활용하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 기초자료 수집방법으로 자기 보고식 설문응답 방법을 활용하였다. 설문지를 통한 자료수집은 응답 당시의 상황이나, 응답자의 기본상태 등의 외생변수에 의해 영향을 받을 수 있지만 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있기 때문이다.

세부적인 설문지 구성내용을 살펴보면 독립변수인 서번트 리더십의 경우, 하위요인 5가지를 포함하여 이타적 소명 4문항, 감정적 치유 4문항, 지혜 5문항, 설득 5문항, 청지기 정신 5문항 등 총 23문항으로 구성하였다. 또한 종속변수로서 직무만족은 6문항, 동기부여는 6문항으로 구성하였으며, 조절변수를 포함한 인구통계학적 변수 5문항을 포함하여 전체 40문항으로 구성하였다. 설문조사시 독립변수의 설문결과가 종속변수에 미치는 영향을 최소화하기 위해 실제 설문지는 종속변수를 우선 배치하고 독립변수인 서번트 리더십 관련 문항은 그 다음에 배치하였다. 구체적인 문항 구성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지 구성

구분	구성		문항수	출처
독립 변수	서번트 리더십	이타적 소명	4	Spears(1995) Barbuto & Wheeler(2006) 성영태(2011)
		감정적 치유	4	
		지혜	5	
		설득	5	
		청지기 정신	5	
종속 변수	직무만족		6	Tsui 등(1992) 김호정(2002), 정요안(2003)
	동기부여		6	고수일 & 한주희(2005) Guay 등(2000)
조절 변수	세대		1	
	직군		1	
인구통계학적 요인			3	
합계			40	

3. 분석방법

본 연구는 응답자의 설문 응답을 통해 얻어진 유효 표본을 대상으로 공공기관에서 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향과 그 관계에서 세대와 직군의 조절효과를 확인함으로써 공공기관내에서 바람직한 리더십상을 찾아보고 리더의 양성방향을 연구하는데 기여하기 위한 결론을 실증적인 분석을 통해 도출하고자 한다.

본 연구에서 수집한 자료는 Window용 STATA 13.0 프로그램을 사용하여 분석하며, 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도를 검증하기 위

하여 요인분석을 실시하고, 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α 값을 활용한다. 또한 본 연구에서 측정된 주요변인의 기초통계를 분석하기 위하여 기술통계분석을 실시하고, 독립변수와 종속변수간의 영향관계를 알아보기 위해 다중회귀분석을, 이러한 관계에서 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 기초통계량 분석

1. 표본의 인구통계적 특성

설문에 응답한 응답자들의 기본적인 인구통계적 특성을 살펴보면 우선 남성이 139명으로 66.5%, 약 2/3를 차지했다. 이에 비해 여성은 70명으로 33.5%를 차지했다. 실제 A공기업은 2019년 경영공시 기준 전체 직원의 75.5%가 남성이고 25.4%가 여성으로 구성되어 있어 여성의 설문참여율이 다소 높았음을 확인할 수 있었다. 다음으로 밀레니얼 세대를 구분하는 1982년도를 기준으로 1982년 이후 태어난 밀레니얼 세대는 51.2%로, 그 이전 세대 48.8%보다 조금 많았다. 실제 A공기업 인사팀에 문의한 결과, 1982년 이후 출생한 직원의 비율이 52.7%, 그 이전에 출생한 직원의 비율이 47.3%로서 설문에 응답한 비율과 거의 유사하게 나타났다. 직군에 따른 구분은 사무직이 105명, 기술직이 104명으로 거의 5:5로 나뉘었다. 실제 전 직원에서 사무직이 차지하는 비율(60.7%)이 기술직(39.3%)보다 높으나 설문 응답률에서 차이가 있어 두 직군의 응답률이 비슷하게 나타났고 두 직군간의 차이를 확인하고자 하는 본 연구의 목적에 부합되는 응답수치가 되었다. 또한 응답자들의 최종학력은 96%가량이 대졸이상으로 구성되어 압도적으로 많았고, 고졸이나 전문대졸은 4% 정도로 그 수가 미미하였다. 그래서 실제 데이터 분석시에는 고졸과 전문대졸은 대졸이하로 재분류하여 대졸이하 71.8%, 대학원졸 28.2%로 구분하여 분석하였다. 근속연수는 전반적으로 고르게 분포하고 있으나 상대적으로 20년 이상의 숫자가 10.5%로 가장 적었다. 이 또한 세분화시켜

서 분석하는 것의 실익이 없는 것으로 판단되어 10년 이하와 10년 초과로 구분하여 분석하였고, 10년 이하는 46.8%, 10년 초과는 53.1%를 차지하였다. 이러한 인구통계학적 특성 분석의 세부적인 결과는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

N=209

구분	분류	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	139	66.5
	여성	70	33.5
출생연도	1981년 이전	102	48.8
	1982년 이후	107	51.2
직군	사무직	105	50.2
	기술직	104	49.8
최종학력	고졸 이하	3	1.4
	전문대졸	6	2.9
	대졸	141	67.5
	대학원졸	59	28.2
근무연수	5년 이하	44	21.0
	5년~10년 이하	54	25.8
	10년~15년 이하	38	18.3
	15년~20년 이하	51	24.4
	20년 이상	22	10.5

2. 주요 변수별 기초통계량

본 연구의 주요변수인 서번트 리더십, 직무만족, 동기부여에 대해 기초통계 분석을 실시한 결과, 서번트 리더십의 세부 구성요소중 청지기정신 부분이 3.830으로 가장 높게 측정되었고 이타적소명과 감정적 치유 부분이 상대적으로 가장 낮게 측정되었으며 편차도 상대적으로 가장 큰 것으로 확인되었다. 종속변수인 직무만족 부분은 평균 3.807로 보통(3.0)을 상당수준 상회하는 만족도를 보인 것으로 나타났고, 내/외적 동기부여 부분도 3.5이상의 상대적으로 높은 수치가 나타난 것을 확인할 수 있었다. 전반적으로 모두 평균치인 3.0을 상회하는 결과가 나타났고, 이에 대한 자세한 분석결과는 아래 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 주요변수 기초통계 분석 결과

구분		평균	표준편차	최소값	최대값
서번트 리더십	이타적소명	2.969	0.863	1	5
	감정적 치유	3.083	1.010	1	5
	지혜	3.758	0.779	1.8	5
	설득	3.596	0.826	1	5
	청지기정신	3.830	0.769	2	5
직무만족		3.807	0.664	1.8	5
내적 동기부여		3.572	0.806	1	5
외적 동기부여		3.610	0.770	1.7	5

이러한 주요변수별 기초통계를 우선 세대별로 구분해서 살펴보면 전반적으로 밀레니얼 세대가 높게 측정되었다. 관리자의 서번트 리더십에

대한 평가수치가 약 0.10~0.38점 가량 높게 나타났고, 직무만족도도 0.10 점 정도 높게 측정되었다. 그리고 밀레니얼 세대는 외적 동기부여를 조금 더 중요시 여기고 있으나 X세대 이전 세대는 내적 동기부여를 오히려 조금 더 중요시 하는 것으로 확인되었다. 이는 시간이 지날수록 외적 동기부여의 한계가 나타나면서 내적 동기부여 쪽으로 관심이 옮겨져 감을 의미한다 하겠다.

<표 4-3> 주요변수 기초통계 분석 결과(세대별)

구 분		X세대 이전		밀레니얼 세대	
		평균	표준편차	평균	표준편차
서번트 리더십	이타적소명	2.887	0.810	3.047	0.908
	감정적 치유	2.958	0.965	3.201	1.040
	지혜	3.563	0.785	3.944	0.729
	설득	3.547	0.791	3.643	0.859
	청지기정신	3.722	0.745	3.933	0.780
직무만족		3.755	0.750	3.856	0.569
내적 동기부여		3.613	0.784	3.533	0.829
외적 동기부여		3.538	0.783	3.679	0.754

이러한 기초통계를 다시 직군별로 구분해서 살펴보면 전반적으로 기술직의 평가점수가 높았다. 관리자의 서번트 리더십에 대한 평가수치는 약 0.15~0.35점 가량 기술직에서 높게 나타났고, 직무만족도도 0.07점 정도 조금 높게 측정되었다. 이는 직렬구분이 더 세분화된 기술직의 특성상 리더의 대상이 사무직에 비해 넓지 않아 서로 더 자주 접하게 되면서 상대적으로 더 후한 점수를 주었기 때문이라 분석된다. 하지만 동기부여 항목에서는 측정결과에 차이가 있었는데 기술직은 내적 동기부여를 조금 더 중요시 하는 반면, 사무직은 외적 동기부여를 조금 더 중요시 여감을

확인할 수 있었다. 이 또한 기술직의 특성상 현장에서 교대근무를 수행하는 경우가 있어 상대적으로 일의 보람을 찾고자 하는 욕구가 크기 때문이라 판단된다.

<표 4-4> 주요변수 기초통계 분석 결과(직군별)

구 분		사무직		기술직	
		평균	표준편차	평균	표준편차
서번트 리더십	이타적소명	2.840	0.788	3.099	0.918
	감정적 치유	2.910	0.965	3.257	1.027
	지혜	3.602	0.767	3.915	0.763
	설득	3.522	0.795	3.671	0.853
	청지기정신	3.722	0.769	3.938	0.757
직무만족		3.774	0.673	3.839	0.657
내적 동기부여		3.466	0.839	3.679	0.761
외적 동기부여		3.643	0.791	3.577	0.750

제 2 절 타당성 검증 및 신뢰도 분석

일반적으로 수집자료의 결과를 신뢰하기 위해서는 측정변수가 올바른지를 확인하고 측정과정에서의 오차를 최소화하여야 하는데 이를 위해서 측정변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여야 한다. 본 연구는 측정변수의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 계수법을 사용하였고 그에 따른 분석결과는 다음과 같다. 그리고 설문지 데이터를 하나의 원천으로부터 수집하였을 경우 발생할 수 있는 오류인 동일방법편의(Common Method Bias)를 검증하기 위해 요인분석 결과 가장 많은 설명력을 차지하는 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 절반 이상을 차지하지 않는지 여부를 확인하여 동일방법편의로 인한 왜곡현상이 크지 않음을 확인하였다(Podsakoff, 2003).

1. 타당성 검증

타당성(Validity)은 측정하려는 개념이나 속성 등을 정확히 측정하였는지를 나타내는 개념으로 본 연구에서는 연구의 측정도구가 이러한 타당성을 가지고 있는지를 확인하기 위해 독립변수, 종속변수로 구분하여 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로는 일반적으로 널리 활용되는 주성분 요인분석(Principal Component Factor Analysis)을 사용하였고, 회전방식은 요인들간 독립성은 유지하면서 요인들간의 상관관계 때문에 발생할 수 있는 다중공선성(Multicollinearity)을 방지할 수 있는 직각회전에 의한 배리맥스(Varimax) 방식을 채택하였다. 또한 이러한 상관관계를 검정하기 위해 KMO(Kaiser-Mayer-Olkin)값과 Bartlett의 구형성 검정(Bartlett test of sphericity)을 이용하였다.

요인수의 결정방식은 각각의 요인들이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내주는 고유값(Eigenvalue)을 기준으로 고유값이 1.0 이상인 요인들을 선택하였다. 각 변수의 요인간 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량(Factor Loading)의 수용기준은 보통 0.3 이상이면 유의하다고 할 수 있고 보수적으로는 0.4 이상으로, 그리고 0.5 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다. KMO값은 단순상관계수와 부분상관계수의 크기를 비교분석하여 표본의 적합도를 나타내는 값으로, 이는 0에서 1사이의 값으로 나타나고 1에 가까울수록 매우 바람직하고, 보통 0.5 이상인 경우에는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 판단할 수 있다. Bartlett의 구형성 검정은 변수간의 상관행렬이 단위행렬인지 여부를 판단할 수 있는 검정법으로 상관행렬 내의 변수들이 의미있는 상관관계를 가질 확률을 나타내는 것이다. 따라서 유의확률이 작을 경우에는 변수간의 행렬이 단위행렬이라는 귀무가설이 기각되어 요인분석이 가능하게 된다.

1) 서번트 리더십 설문도구의 요인분석 결과

요인고유값 최소 임계기준 1.0 이상인 4개 요인으로 분류처리하였고, 요인적재치는 0.5 이상 또는 성분행렬표상 특이점을 기준으로 분류하였다. 당초 설문은 서번트 리더십의 5개 하위요인을 기준으로 ‘이타적 소명’, ‘감정적 치유’, ‘지혜’, ‘설득’, ‘청지기 정신’으로 구성하였으나 설문문항 서번트 리더십-1부터 서번트 리더십-4까지의 항목인 ‘이타적 소명’과 서번트 리더십-5부터 서번트 리더십-8까지의 항목인 ‘감정적 치유’ 모두 상사가 부하를 위해 희생하는 부분에 대한 설문으로 하나의 요인으로 성립하였다. 이에 본 연구에서는 서번트 리더십의 세부요인은 ‘이타적 소명/감정적 치유’을 하나의 요인으로 하여 ‘지혜’, ‘설득’, ‘청지기 정신’ 등과 함께 총 4개의 요인으로 분석하도록 한다. 이러한 서번트 리더십 설문문항의 요인분석 결과는 아래 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 서번트 리더십 설문도구의 요인분석 결과

변수	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
서번트 리더십-1	.782	-.058	.258	.118
서번트 리더십-2	.729	.142	.304	.202
서번트 리더십-3	.776	.080	.351	.185
서번트 리더십-4	.648	-.036	.235	.078
서번트 리더십-5	.783	.236	.199	.273
서번트 리더십-6	.818	.211	.052	.215
서번트 리더십-7	.784	.288	.113	.254
서번트 리더십-8	.693	.410	.178	.179
서번트 리더십-9	.364	.723	.244	-.059
서번트 리더십-10	.217	.848	.158	.145
서번트 리더십-11	.029	.783	.271	.295
서번트 리더십-12	.078	.664	.318	.410
서번트 리더십-13	.100	.715	.178	.508
서번트 리더십-14	.264	.160	.225	.719
서번트 리더십-15	.333	.323	.323	.675
서번트 리더십-16	.332	.341	.298	.683
서번트 리더십-17	.342	.381	.290	.647
서번트 리더십-18	.514	.092	.324	.513
서번트 리더십-19	.216	.296	.728	.203
서번트 리더십-20	.186	.359	.730	.197
서번트 리더십-21	.209	.241	.778	.241
서번트 리더십-22	.404	.183	.696	.241
서번트 리더십-23	.329	.211	.655	.354

2) 직무만족 설문도구의 요인분석 결과

요인고유값 최소 임계기준 1.0 이상 요인으로, 요인적재치는 0.5 이상 또는 성분행렬표 상 특이점을 기준으로 분류하였으나 직무만족에 대한 설문조사는 1개 요인만 나타났다.

<표 4-6> 직무만족 설문도구의 요인분석 결과

변수	Factor1
직무만족-1	.745
직무만족-2	.742
직무만족-3	.672
직무만족-4	.649
직무만족-5	.786
직무만족-6	.864

3) 동기부여 설문도구의 요인분석 결과

동기부여에 대한 설문조사는 내적 동기부여 및 외적 동기부여 통합하여 설문문항을 구성하였으나 요인분석 결과, 요인고유값 최소 임계기준 1.0 이상이 2개 요인으로 분류되었고, 요인적재치는 0.5 이상, 성분행렬표 상 특이점을 기준으로 분류하여 2가지 요인을 확인하였다.

<표 4-7> 동기부여 설문도구의 요인분석 결과

변수	Factor1	Factor2
동기부여-1	.818	.095
동기부여-2	.899	.146
동기부여-3	.847	.173
동기부여-4	.023	.794
동기부여-5	.292	.732
동기부여-6	.187	.809

2. 신뢰도 분석

신뢰도(Reliability)는 독립된 방법을 이용하여 반복되는 측정에서 어느정도 동일한 결과를 얻게 되는지를 뜻하는 것으로서 요인분석을 통해 확정된 요인의 하부 문항들간 내적 일관성을 보여주는 Cronbach's Alpha 값을 이용하여 측정하였다. Cronbach's Alpha는 0~1사이의 값을 가지며 일반적으로 값이 클수록 신뢰도가 높다고 할 수 있고, 최저허용치는 0.6 이상이다. 또한 0.6 이하 항목이 존재할 경우 해당 항목은 전체 신뢰도를 저해하는 항목으로 판단할 수 있다.

분석결과 서번트 리더십은 각 항목별로 0.9 이상의 높은 수치가 나왔으며 직무만족은 0.83, 동기부여는 0.70~0.84의 값이 기록되어 본 연구의 신뢰도는 충분히 확보된 것으로 평가할 수 있다. 이러한 설문항목의 신뢰도 분석결과는 아래 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 신뢰도 분석 결과

변수		항목수	Cronbach's Alpha
서번트 리더십	이타적 소명/ 감정적 치유	8	.9311
	지혜	5	.9020
	설득	5	.9002
	청지기정신	5	.9036
직무만족	직무만족	6	.8292
동기부여	내적 동기부여	3	.8372
	외적 동기부여	3	.7035

3. 상관관계 분석

각 변수간 상관관계를 확인하고자 상관관계 분석을 진행하였다. 변수들 간의 상관계수 값이 0.8 이상일 경우 다중공선성의 위험이 있을 수 있다. 하지만 분석결과 직무만족과 서번트 리더십간의 상관관계가 0.595로 가장 높은 수치이며 그 외 나머지는 대부분 0.3~0.5수준을 보이고 있어 다중공선성에 따른 위험이 크게 존재하지 않는 것으로 판단하고 본 연구를 진행하였다. 세부 상관관계 분석 결과는 아래 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4
1. 직무만족	1.0000			
2. 내적동기	.572 ***	1.0000		
3. 외적동기	.353 ***	.348 ***	1.0000	
4. 서번트 리더십	.595 ***	.396 ***	.382 ***	1.0000

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

제 3 절 가설 검증 및 분석

분석을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향을 확인하기 위해서는 2단계 위계적 회귀분석을 시행하였다. 1단계로 통제변수와 종속변수간 회귀분석이후 2단계로 통제변수, 독립변수와 종속변수간 회귀분석을 실시하였다. 다음으로 세대나 직군의 조절효과를 확인하기 위해서 제1단계는 통제변수, 독립변수, 조절변수, 종속변수간의 회귀분석, 2단계는 통제변수, 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수×조절변수)과 종속변수간의 회귀분석으로 구성하였다. 이를 통해 독립변수와 조절변수의 회귀계수 유의성을 파악하여 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수를 확인하였다.

1. 서번트 리더십이 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향

1) 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향

<가설 1-1>

상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 확인하고자 회귀분석을 진행하였다. 이를 위해 성별, 최종학력, 근무연수를 통제변수로 넣고 진행한 결과, 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수의 설명력은 35.9%로 나타났고($R^2=0.359$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=28.60$, $p<.001$). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 1을 조금 넘는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되

었다. 분석결과, 서번트 리더십(Coef.=0.558, $p<.001$)은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 서번트 리더십이 높아질수록 부하직원의 직무에 대한 만족도가 높아지는 것으로(정(+))의 영향) 분석되었다.

<표 4-10> 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향

구분		종속변수 : 직무만족	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		3.893***	1.864***
통제변수	성별	-.172	-.063
	최종학력	-.043	-.045
	근무연수	-.030	.057
독립변수	서번트 리더십	-	.558***
R ²		.015	.359
adj. R ²		.001	.347
F(sig.)		1.03	28.60***
N		209	209

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

2) 서번트 리더십이 동기부여에 미치는 영향

<가설 1-2>

상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십이 동기부여에 미치는 영향은 내적동기부여와 외적동기부여 두 가지로 분류하여 확인하였다. 우선 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 내적동기부여에 미치는 영향을 확인하기 위해 성별, 최종학력, 근무연수를 통제변수로 넣고 진행한 결과, 종속변수인 내적동기부여에 대한 독립변수의 설명력은 18.6%로 나타났고($R^2=.186$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=11.65$, $p<.001$). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 1을 약간 넘는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다. 분석결과, 서번트 리더십(Coef.=.4754, $p<.001$)은 내적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 서번트 리더십이 높아질수록 부하직원의 내적동기가 부여되는 것으로(정(+))의 영향) 분석되었다.

<표 4-11> 서번트 리더십이 내적동기부여에 미치는 영향

구분		종속변수 : 내적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		3.459***	1.733***
통제변수	성별	-.002	.092
	최종학력	.012	.010
	근무연수	.207	.281**
독립변수	서번트 리더십	-	.475***
R ²		.017	.186
adj. R ²		.002	.170
F(sig.)		1.16	11.65***
N		209	209

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

다음으로 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 외적동기부여에 미치는 영향을 확인하기 위해 성별, 최종학력, 근무연수를 통제변수로 넣고 진행한 결과, 종속변수인 외적동기부여에 대한 독립변수의 설명력은 14.8%로 나타났고($R^2=0.148$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=8.86$, $p<.001$). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 1을 약간 넘는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다. 분석결과, 서번트 리더십(Coef.=0.421, $p<.001$)은 외적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 서번트 리더십이 높아질수록 부하직원의 외적동기가 부여되는 것으로(정(+))의 영향) 분석되었다.

<표 4-12> 서번트 리더십이 외적동기부여에 미치는 영향

구분		종속변수 : 외적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		3.627***	2.099***
통제변수	성별	-.039	.044
	최종학력	.069	.067
	근무연수	-.044	.022
독립변수	서번트 리더십	-	.421***
R^2		.003	.148
adj. R^2		-.012	.131
F(sig.)		.18	8.86***
N		209	209

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

2. 세대의 조절효과 분석

조절효과의 검증에 있어서 종속변수를 예측하는데 독립변수와 조절변수를 투입한 후 상호작용항을 투입하게 된다. 이러한 모형에서 상호작용항만 유의적이라면 순수 조절변수라고 볼 수 있으며, 상호작용항과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 유사조절변수이다. 또한, 조절변수만 유의적이라면 이는 조절변수라기보다는 독립변수로 보아야 할 것이며, 상호작용항과 조절변수 둘 다 유의적이지 못하면 해당 조절변수는 큰 의미가 없는 변수로 볼 수 있다. 이런 관점에서 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향에서 세대 및 직군 변수의 조절효과를 하나씩 살펴보고자 한다.

1) 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 세대변수의 조절효과

<가설 2-1>

상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.

서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 세대변수의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수 서번트 리더십과 조절변수 세대, 그리고 상호작용항의 설명력은 38.8%로 나타났고($R^2=0.388$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=21.37$, $p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($Coef.=.772$, $p<.001$). 즉 상사의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 직무만족이 높아지는 것으로 분석되었다. 조절효과의 경우, ‘서번트 리더십×세대’ 상호작용항($Coef.=-.321$, $p<.01$)은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향에서 세대의 조절효과는 유의한 것으로 확인되었다.

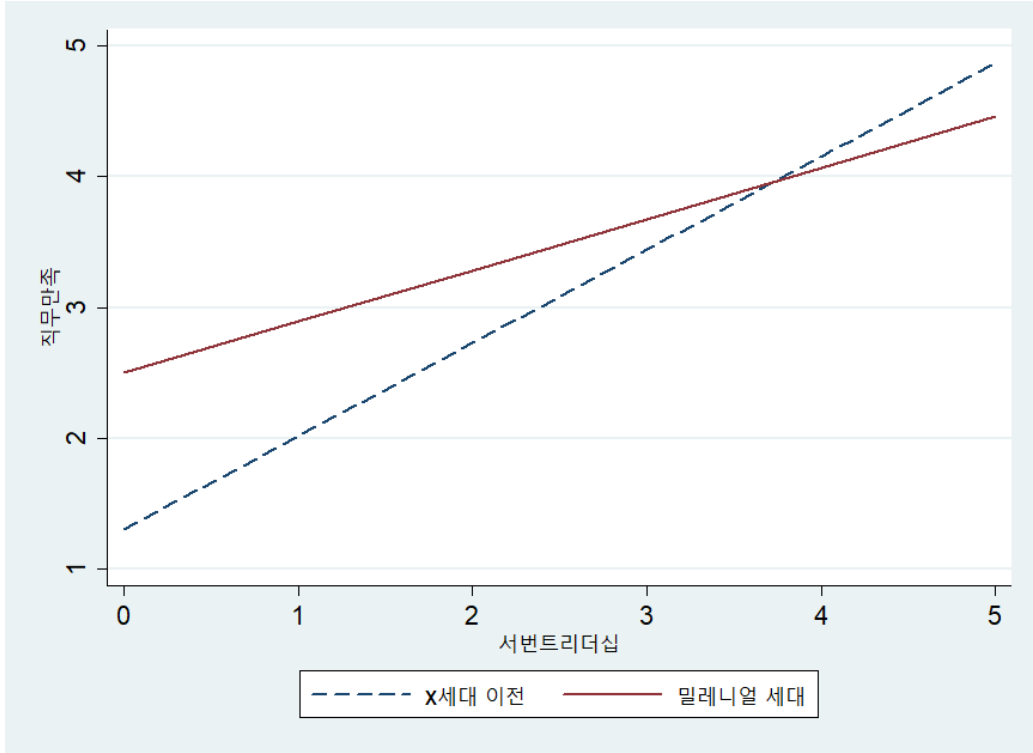
<표 4-13> 세대변수의 직무만족 조절효과

구분		종속변수 : 직무만족	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.8064***	1.259***
통제 변수	성별	-.069	-.044
	최종학력	-.046	.005
	근무연수	.126	.116
독립변수	서번트 리더십	.552***	.712***
조절변수	세대	.090	1.197**
상호작용	서번트 리더십 ×세대	-	-.321**
R ²		.361	.388
adj. R ²		.345	.370
F(sig.)		22.94***	21.37***
N		209	209

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

서번트 리더십과 직무만족 간의 관계에서 세대변수의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 그래프를 확인해보면 다음 <그림 4-1>과 같다. 상사의 서번트 리더십이 커질수록 부하의 직무만족은 높아지지만 세대에 따라 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 밀레니얼 세대의 경우 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 그 이전의 세대에 비해서 만족도가 더 완만하게 높아지는 것으로 나타났다.

<그림 4-1> 세대변수의 직무만족 조절효과 그래프



2) 서번트 리더십이 동기부여에 미치는 영향에서 세대변수의 조절효과

<가설 2-2>
 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.

먼저 서번트 리더십이 내적동기부여에 미치는 영향과 세대변수의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 내적동기부여에 대한 독립변수 서번트 리더십과 조절변수 세대, 그리고 상호작용항의 설명력은 18.7%로 나타났고($R^2=0.187$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=8.95, p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십은 내적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것

으로 나타났다(Coef.=0.654, $p<.001$). 즉 상사의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 내적동기부여에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 조절효과의 경우, ‘서번트 리더십×세대’ 상호작용항(Coef.=-.364, $p<.05$)은 내적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 서번트 리더십이 부하의 내적동기부여에 미치는 영향에서 세대의 조절효과는 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 세대변수의 내적동기부여 조절효과의 세부 결과값은 아래 <표 4-14>와 같다.

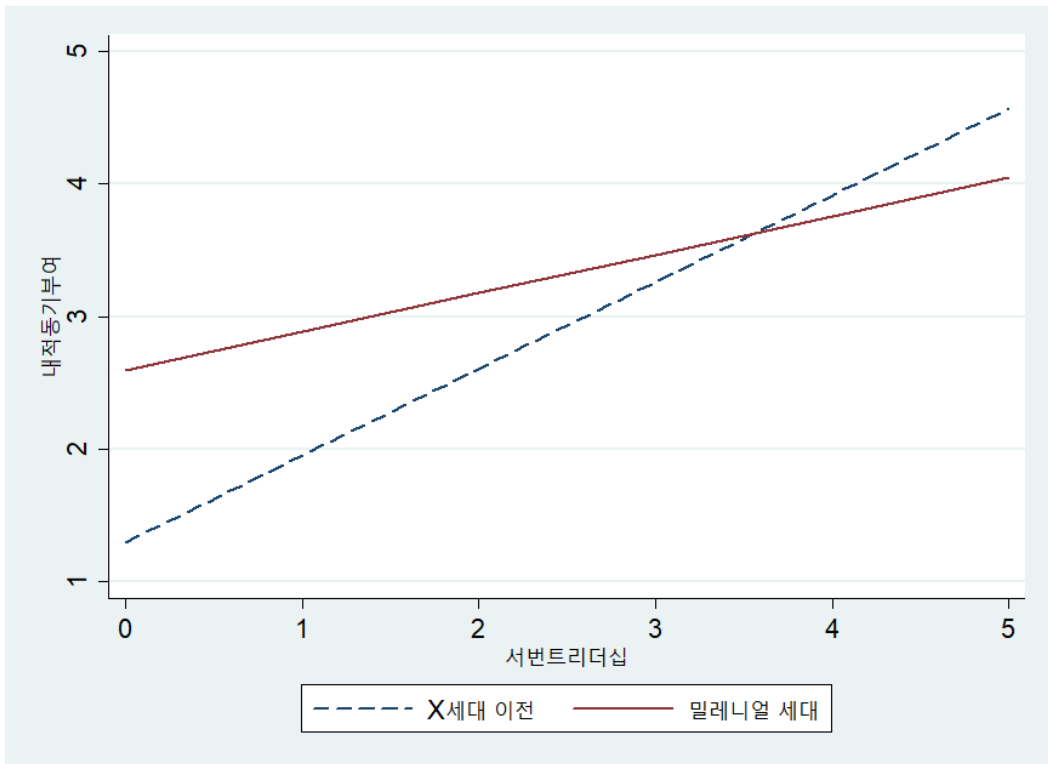
<표 4-14> 세대변수의 내적동기부여 조절효과

구분		종속변수 : 내적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.705***	1.082**
통제 변수	성별	.089	.117
	최종학력	.010	.056
	근무연수	.314	.303
독립변수	서번트 리더십	.472***	.654***
조절변수	세대	.044	1.299*
상호작용	서번트 리더십 ×세대	-	-.364*
R ²		.186	.210
adj. R ²		.166	.187
F(sig.)		9.29***	8.95***
N		209	209

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

서번트 리더십과 내적동기부여 간의 관계에서 세대의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 그래프를 확인해보면 다음 <그림 4-2>와 같다. 상사의 서번트 리더십이 커질수록 부하의 내적동기부여는 높아지지만 세대에 따라 서번트 리더십이 내적동기부여에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 밀레니얼 세대의 경우 서번트 리더십이 내적동기부여에 미치는 영향은 그 이전의 세대에 비해서 만족도가 더 완만하게 커지는 것으로 나타났다.

<그림 4-2> 세대변수의 내적동기부여 조절효과 그래프



이에 비해 서번트 리더십이 외적동기부여에 미치는 영향과 세대변수의 조절효과를 확인하고자 수행한 조절효과분석은 그 결과가 조금 달랐다. 종속변수인 외적동기부여에 대한 독립변수 서번트 리더십과 조절변수 세대, 그리고 상호작용항의 설명력은 16.5%로 나타났고($R^2=0.165$), 연

구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F=6.64, p<.001). 분석결과, 서번트 리더십은 외적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Coef.=0.535, p<.001). 즉 상사의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 외적동기부여에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 하지만 조절효과의 경우, ‘서번트 리더십×세대’ 상호작용항은 외적동기부여에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 세대변수의 외적동기부여 조절효과

구분		종속변수 : 외적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.996***	1.564***
통제 변수	성별	.033	.053
	최종학력	.065	.097
	근무연수	.145	.136
독립변수	서번트 리더십	.409***	.535***
조절변수	세대	.160	1.033*
상호작용	서번트 리더십 ×세대	-	-.253
R ²		.152	.165
adj. R ²		.131	.140
F(sig.)		7.28***	6.64***
N		209	209

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

3. 직군의 조절효과 분석

1) 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 직군변수의 조절효과

<가설 3-1>
 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.

서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향과 직군변수의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수 서번트 리더십과 조절변수 직군, 그리고 상호작용항의 설명력은 36.6%로 나타났고($R^2=0.366$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다 ($F=19.39, p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($Coef.=.574, p<.001$). 즉 상사의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 직무만족이 높아지는 것으로 분석되었다. 하지만 조절효과의 경우, ‘서번트 리더십×직군’ 상호작용항은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 직군변수의 직무만족 조절효과의 세부 결과값은 아래 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 직군변수의 직무만족 조절효과

구분		종속변수 : 직무만족	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.888***	1.878***
통제 변수	성별	-.087	-.087
	최종학력	-.069	-.068
	근무연수	.062	.062

구분		종속변수 : 직무만족	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
독립변수	서번트 리더십	.571***	.574***
조절변수	직군	-.111	-.092
상호작용	서번트 리더십 × 직군	-	-.005
R ²		.366	.366
adj. R ²		.350	.347
F(sig.)		23.39***	19.39***
N		209	209

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

서번트 리더십과 직무만족간에 직군별 조절효과를 확인할 수 없어 서번트 리더십의 세부요인별로 상호작용을 확인해보았다. 이의 설명력은 40.0%로 나타났고($R^2=0.400$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=10.88$, $p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십의 세부요인중 ‘이타/감정×직군’ 상호작용항은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Coef.=.270, $p<.05$). 상사의 이타적 소명/감정적 치유 서번트 리더십이 높을수록 부하의 직무만족이 높아지지만 직군에 따라 그 영향은 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉 기술직군의 경우 서번트 리더십중 이타/감정적인 요인이 직무만족에 미치는 영향은 사무직군에 비해 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 이러한 직군변수의 직무만족 조절효과의 세부요인별 결과값은 아래 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 직군변수의 직무만족 조절효과(세부요인)

구분		종속변수 : 직무만족	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.808***	1.605***
통제 변수	성별	-.098	-.076
	최종학력	-.063	-.052
	근무연수	.064	.094
독립변수	이타/감정	.180**	.064
	지혜	.068	.114
	설득	.062	.056
	청지기정신	.273***	.371***
조절변수	직군	-.112	.221
상호작용	이타/감정×직군	-	.270*
	지혜×직군	-	-.009
	설득×직군	-	-.077
	청지기정신×직군	-	-.221
R ²		.383	.400
adj. R ²		.358	.363
F(sig.)		15.50***	10.88***
N		209	209

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

2) 서번트 리더십이 동기부여에 미치는 영향에서 직군변수의 조절효과

<가설 3-2>
 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.

서번트 리더십이 동기부여에 미치는 영향과 직군변수의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 내/외적동기부여에 대한 독립변수 서번트 리더십과 조절변수 직군, 그리고 상호작용항의 설명력은 각각 19.2%, 17.0%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=8.02, 6.88, p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십은 내적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고($Coef.=.522, p<.001$), 외적동기부여에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($Coef.=.565, p<.001$). 즉 상사의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 내/외적동기부여가 높아지는 것으로 분석되었다. 하지만 조절효과의 경우, ‘서번트 리더십×직군’ 상호작용항은 내적동기부여 뿐만 아니라 외적동기부여에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그 결과값은 아래 <표 4-18>, <표 4-19>와 같다.

<표 4-18> 직군변수의 내적동기부여 조절효과

구분		종속변수 : 내적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.708***	1.502***
통제 변수	성별	.116	.121
	최종학력	.034	.045
	근무연수	.277**	.282**

구분		종속변수 : 내적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
독립변수	서번트 리더십	.463***	.522***
조절변수	직군	.112	.495
상호작용	서번트 리더십 ×직군	-	-.110
R ²		.190	.192
adj. R ²		.170	.168
F(sig.)		9.54***	8.02***
N		209	209

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

<표 4-19> 직군변수의 외적동기부여 조절효과

구분		종속변수 : 외적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		2.136***	1.700***
통제 변수	성별	.006	.017
	최종학력	.030	.053
	근무연수	.029	.039
독립변수	서번트 리더십	.440***	.565***
조절변수	직군	-.172	.637
상호작용	서번트 리더십 ×직군	-	-.231

구분	종속변수 : 외적동기부여	
	모델1	모델2
	Coef.	Coef.
R ²	.159	.170
adj. R ²	.138	.145
F(sig.)	7.68***	6.88***
N	209	209

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

위와 같이 서번트 리더십과 내적동기부여 간에 직군별 조절효과를 확인할 수 없어 서번트 리더십의 세부요인별로 상호작용을 확인해보았다. 이의 설명력은 27.1%로 나타났고(R²=0.271), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F=6.06, p<.001).

분석결과, 서번트 리더십의 세부요인중 ‘이타/감정×직군’ 상호작용항(Coef.=.397, p<.05)과 ‘칭지기정신×직군’ 상호작용항(Coef.=-.812, p<.001)은 내적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이타적 소명 및 감정적 치유, 칭지기정신 요인의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 내적동기부여에 직군별 그 영향의 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉 기술직군의 경우 서번트 리더십중 ‘이타적 소명 및 감정적 치유’ 요인이 내적동기부여에 미치는 영향은 사무직군에 비해 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었고, 사무직군의 경우 서번트 리더십중 ‘칭지기정신’ 요인이 내적동기부여에 미치는 영향은 기술직군에 비해 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 이러한 직군변수의 내적동기부여 조절효과의 세부요인별 결과값은 아래 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 직군변수의 내적동기부여 조절효과(세부요인)

구분		종속변수 : 내적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		1.676***	.994*
통제 변수	성별	.115	.161
	최종학력	.036	.076
	근무연수	.291**	.359**
독립변수	이타/감정	.200*	.002
	지혜	.094	.264
	설득	-.011	-.222
	칭지기정신	.189	.542***
조절변수	직군	.099	1.372*
상호작용	이타/감정×직군	-	.397*
	지혜×직군	-	-.151
	설득×직군	-	.334
	칭지기정신×직군	-	-.812***
R ²		.194	.271
adj. R ²		.162	.226
F(sig.)		6.03***	6.06***
N		209	209

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

또한 서번트 리더십과 외적동기부여 간에도 직군별 조절효과를 확인할 수 없어 서번트 리더십의 세부요인별로 상호작용을 확인해보았다. 이의 설명력은 24.8%로 나타났고($R^2=0.248$), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다($F=5.38, p<.001$).

분석결과, 서번트 리더십의 세부요인중 ‘지혜×직군’ 상호작용항(Coef.=.434, $p<.05$)과 ‘칭지기정신×직군’ 상호작용항(Coef.=-.666, $p<.01$)은 외적동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지혜, 칭지기정신 요인의 서번트 리더십이 높을수록 부하의 외적동기부여에 직군별 그 영향의 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉 기술직군의 경우 서번트 리더십중 지혜 요인이 외적동기부여에 미치는 영향은 사무직군에 비해 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었고, 사무직군의 경우 서번트 리더십중 칭지기정신 요인이 외적동기부여에 미치는 영향은 기술직군에 비해 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 이러한 직군변수의 외적동기부여 조절효과의 세부요인별 결과값은 아래 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 직군변수의 외적동기부여 조절효과(세부요인)

구분		종속변수 : 외적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
상수		2.200***	1.646***
통제 변수	성별	.007	.013
	최종학력	.016	.079
	근무연수	.004	.053
독립변수	이타/감정	.068	.046
	지혜	.160	-.025
	설득	.317**	.390**
	칭지기정신	-.123	.139

구분		종속변수 : 외적동기부여	
		모델1	모델2
		Coef.	Coef.
조절변수	직군	-.153	.812
상호작용	이타/감정×직군	-	.153
	지혜×직군	-	.434*
	실득×직군	-	-.143
	칭지기정신×직군	-	-.666**
R ²		.186	.248
adj. R ²		.154	.202
F(sig.)		5.73***	5.38***
N		209	209

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

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 요약

이 연구의 목적은 서번트 리더십이 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향을 알아보고, 이 과정에서 세대별, 직군별 조절효과가 어떻게 나타나는지 확인하고자 함이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 첫째, 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향을 검증하고 둘째, 이러한 관계에서 세대별, 직군별로 어떤 조절효과가 있는지를 검증하였으며 셋째, 이중 어떠한 하위요인이 가장 큰 영향을 미치는지를 확인하였다.

이를 위해 A공사 재직자중 관리자를 제외한 직원들을 대상으로 온/오프라인 설문조사를 시행하였으며 설문조사지는 서번트 리더십과 직무만족, 동기부여에 관한 이론들을 토대로 성영태(2011), 정요안(2003), 고수일 & 한주희(2005) 등의 연구논문에서 사용한 설문들을 바탕으로 설문지를 재구성하여 사용하였다. 회수된 설문지 235개중 불성실 답변을 제외한 유효응답지 209개를 수집하여 분석에 활용하였고 조사를 위한 설문조사지는 서번트 리더십, 직무만족, 동기부여에 관한 항목과 인구통계학적 특성조사항목 등 총 4개 항목으로 나누어 조사하였다. 이중 서번트 리더십 항목은 총 5개 하위요인으로 구별하여 각각 4~5개 문항으로 구성하였으나 요인분석결과 첫 번째 하위요인과 두 번째 하위요인이 하나의 요인으로 구분되어 총 4개의 하위요인(이타적 소명 및 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기정신)으로 구분하여 분석하였고 이러한 하위요인들은 모두 0.9 이상의 높은 신뢰도를 가지고 있었다. 또한 직무만족 항목은 총

6개 질문 문항으로 구성하여 0.8 이상의 신뢰도를 확인하였고, 동기부여 항목은 총 6개의 문항으로 구성하였으나 두 가지 요인이 확인되어 내적 동기부여와 외적 동기부여로 분리하여 분석하였으며 각각의 신뢰도는 0.7, 0.8 이상을 기록하였다. 이렇게 정리된 자료는 STATA 13.0의 통계 프로그램을 이용하여 분석하였고 기본적인 평균, 표준편차 등의 기술통계 방법과 변인간 관계구명을 위한 위계적 회귀분석 등을 실시하였다.

이렇게 진행한 이번 연구의 결과를 가설별로 검증결과를 요약하면 아래 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 가설에 대한 검증 결과 요약

가설		검증결과	
1	1-1. 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택	
	1-2. 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	내적 동기	채택
		외적 동기	채택
2	2-1. 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.	채택	
	2-2. 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.	내적 동기	채택
		외적 동기	기각
3	3-1. 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.	기각 (이타/감정 채택)	
	3-2. 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 미치는 영향은 직군에 따라 다를 것이다.	내적 동기	기각 (이타/감정, 청지기 채택)
		외적 동기	기각 (지혜, 청지기 채택)

이러한 검증결과를 간략히 요약하여 정리하면 아래와 같다.

첫째, 상사의 서번트 리더십은 부하의 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미친 것으로 확인하였다. 이러한 결과는 군 조직에서 서번트 리더십이 직무만족에 유의한 직접적 영향을 확인한 김정식 등(2011)의 연구결과와 SOC공기업들을 대상으로 서번트 리더십과 직무만족과의 상관관계를 연구한 류은영 & 류병곤(2012)의 연구결과와 일치하는 결과이다. A공기업 역시 리더의 서번트 리더십은 부하직원들의 직무만족감을 높이는데 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인한 것이다.

둘째, 상사의 서번트 리더십이 부하의 동기부여에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 내적 동기부여와 외적 동기부여 모두에 해당되는 결과이며, 서번트 리더십이 직무태도나 동기부여, 성과 등에 긍정적인 효과를 야기한다는 Dierendonck(2011)의 연구결과를 지지하는 결과이다. 결국 리더의 서번트 리더십은 부하직원으로 하여금 내적인 동기부여뿐만 아니라 외적 동기부여에도 유의한 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향은 세대에 따라 차이를 보였다. 밀레니얼 세대는 서번트 리더십의 직무만족에 대한 영향력이 상대적으로 낮아지는 부(-)¹의 조절효과를 보임을 확인할 수 있었고, 내적 동기부여 또한 부(-)¹의 조절효과를 보였다. 이는 밀레니얼 세대 이전의 세대에게는 서번트 리더십이 더욱 효과가 있었으나 밀레니얼 세대에게는 상대적으로 그 영향력이 더 낮게 나타나 새로운 세대에 적합한 더욱 효과적인 리더십이 필요하다고 할 수 있다. 이는 직무만족 뿐만 아니라 내적 동기부여 항목에서도 공통적으로 나타난 것으로 상당부분 일관성을 가진 결과라 할 수 있다.

넷째, 상사의 서번트 리더십이 부하의 직무만족 및 동기부여에 미치는 영향에서 직군변수의 조절효과는 나타나지 않았다. 하지만 서번트 리더십의 하위요인으로 세분화하여 분석하였을 경우에는 하위요인별로 일부 조절효과가 있음을 확인할 수 있었는데, 서번트 리더십중 이타적 소명 및 감정적 치유 요인이 직무만족과 내적동기부여에 미치는 영향은 기술직군이 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 또한 서번트 리더십의 지혜 요인이 외적동기부여에 미치는 영향 또한 기술직군이 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 사무직군은 청지기정신 요인이 내적 동기부여 및 외적 동기부여에 미치는 영향에서 기술직군보다 더 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다. 이는 기술직군에게는 리더의 이타적이고 감정적인 부분이 더욱 크게 영향력을 미치고 있으며 사무직군은 조직을 공동체화하고 전체를 아우르는 리더십을 가진 리더의 모습에서 동기부여를 느끼는 것으로 해석된다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

세대간의 갈등은 언제 어디서나 존재했다. 시대의 변화가 가속화되고 있는 요즘, 세대간의 갈등 또한 가속화되어 가고 있다. 이러한 변화속에서 개인주의, 집단이기주의 등이 많아지면서 조직내 세대, 직군간의 갈등 또한 피할 수 없게 되었다. 이러한 다양성의 세상속에서 기업조직이 운영되기 위해서는 다양한 리더십이 필연적이다. 이런 맥락에서 여러 리더십이 나타나고 있고 이에 대한 연구도 활발해지고 있으나 시대의 변화속도를 따라가지는 못하고 있다. 최근 “90년생이 온다.”라는 책이 서점을 뜨겁게 달군 적이 있었다. 이는 조직내 세대간의 갈등이 있음을 나타내는 반증이며 이러한 문제를 심각하게 느끼고 반응하는 사람이 많다는 의미일 것이다. 여러 세대와 다양한 직군들이 모여서 일을 하고 있는 회사라는 조직내에서 한 가지 리더십만으로는 그들을 모두 효과적으로 이끌 수 없다. 베이비부머 세대에 적합한 리더십이 존재했을 것이며, X세대나

밀레니얼 세대에 맞는 리더십은 다를 것이다. 또한 사무직이나 기술직의 차이 또한 그들이 원하고 지향하는 가치관이나 성향에 따라 그들이 바라는 리더십의 차이가 분명히 존재할 것이다. 이들을 모두 아우를 수 있는 하나의 리더십은 실질적으로 존재하기가 어려움을 인정해야 하고 세대나 직군에 따라 각기 다른 리더십으로 이끌 수 있는 카멜레온 같은 관리자가 가장 이상적인 리더가 될 수 있을 것이다. 이번 연구는 이러한 변화된 리더십의 세계에서 서번트 리더십이 직무만족이나 동기부여에 미치는 영향에서 세대나 직군간 어떤 차이가 있는지 확인하는 것에 가장 큰 의의가 있다. 과연 서번트 리더십이 현재의 세대간, 직군간의 차이나 갈등을 해소해 줄 수 있는 최적의 리더십인지 확인하고 그 적용성을 확인하는 실증적 연구이며 그 연구결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 여전히 상사의 서번트 리더십은 부하직원의 직무만족과 내적/외적 동기를 부여할 수 있는 리더십이다. 조력자로서 섬김의 자세와 팔로워들을 존중하고 봉사하는 마음으로 그들에게 창의력을 발휘할 발판을 마련해주는 리더십은 언제나 부하직원들의 만족감과 일을 하고자 하는 동기부여에 도움을 주는 것이다. 부하직원들이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십은 공동의 목표를 향해 함께 노력하는 조직에서 환영받는 리더십임은 틀림없는 사실이며 이는 앞으로 한동안 유지될 것이다.

둘째, 이러한 서번트 리더십은 현재 중간관리자 이상의 역할을 수행하는 X세대 이전의 직원들에게 더욱 효과적이나 신입직원을 포함한 밀레니얼 세대들에게는 더 나은 리더십이 존재할 수 있다. 조력자로서의 리더가 공동체 의식을 구축하기 위해 스투어드십을 발휘하는 서번트 리더십은 부하직원들에게 직무만족이나 동기부여의 효과가 있을 수 있지만 상대적으로 밀레니얼 세대에게는 부담감을 주거나 혼자만의 시간을 방해할 수도 있기 때문에 더욱 섬세한 리더십이 필요할 것으로 판단된다. 결

국 리더는 부하직원들의 세대특성 등을 유심히 살피고 그에 맞는 리더십을 발휘해야 더욱 성공적으로 조직을 이끌 수 있는 것이다.

셋째, 리더십의 효과는 직군별로 차이가 존재하며, 그중 기술직군은 리더가 자기 자신의 이익보다 다른 사람을 우선시하는 이타적인 마음으로 부하의 감정적인 부분을 보듬어 준다면 직무만족도 향상이나 내적동기부여에 더욱 효과적인 것으로 확인되었다. 이는 현장중심의 업무여건과 명확한 업무분야와 책임 등으로 심리적 압박을 받고 있는 직군의 특성상 리더의 감정적 접근이 부하직원에게 더욱 효과적으로 작용한다는 해석이 가능하다. 결국 기술직군들이 많은 조직의 리더는 더욱 부하직원들의 이야기에 귀를 기울이며 정서적인 부분에 많은 관심을 쏟는 등의 노력을 해야 조직구성원들이 진심으로 리더를 따르게 될 것이다. 이에 비해 사무직군은 전략수립이나 조직관리 등의 전사적인 업무를 수행하면서 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 조직전체를 아우르는 리더십을 가진 리더를 통해 동기부여를 느끼는 것으로 나타났다. 결국 사무직군 위주로 구성된 조직의 리더는 회사라는 조직의 큰 그림을 읽고 조직전체의 공동체 정신을 갖도록 격려하며 개인보다는 회사 전체가 더 나아지도록 노력하는 모습을 보인다면 부하직원들이 리더를 전적으로 믿고 진심으로 그를 따르게 될 것이다.

이렇듯 리더는 기본적으로 조직 구성원을 섬기는 자세를 바탕으로 세대나 직군특성에 맞는 리더십을 보여야만 자신이 맡고 있는 조직을 성공적으로 이끄는 데 더욱 효과적이며, 이러한 부분에서 항상 멈춰있지 말고 시대의 변화를 능동적으로 파악하고 직군간의 갈등요소를 확인하여 그에 맞는 카멜레온적인 리더십을 가져야할 것이다. 다양성의 시대에서 리더의 리더십 또한 한 가지 모습이 아닌, 상황에 따라 변화하는 다양한 모습의 리더십으로 거듭나야만 개성이 넘치고 빠르게 변화하는 이 세상속에서 살아남을 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계

우선 이 연구는 A공사라는 특정 공기업을 대상으로 한 연구이기에 국내의 다양한 조직을 모두 대표할 수는 없다. 각 기업별 특징과 기업문화에 맞는 리더십이 분명히 존재할 수 있으며 이러한 차이로 이번 연구결과를 모든 기업에 적용하기에는 무리가 있다. 연구대상을 공기업 특성에 따라 구분한 뒤 다양화하고 일반화한 연구모형을 수립하여 추가적인 검증이 필요할 것이다.

다음으로 세대는 출생연도로만 구분하기에는 무리가 있는 것이 사실이다. 기본적으로 세대는 주요 발달기에 경험한 사회적 이슈나 역사적 사건에 의해 형성된 세계관을 공유하는 집단이지만 이러한 세계관 형성은 지극히 주관적이기에 이를 명확하게 나누기는 현실적으로 불가능하다. 이에 본 연구에서는 세대를 출생연도를 기준으로 구분하였으나 앞으로 계속될 세대에 관한 연구결과에 따라 구분되는 세대기준으로 연구를 한다면 더욱 명확한 세대변수의 특성을 확인할 수 있을 것이라 생각된다.

또한 벌써 밀레니얼 세대 이후의 Z세대라는 용어가 사용되고 있다. 이들은 외환위기 이후 90년대말부터 2000년대에 태어난 세대로서 아날로그를 전혀 경험해보지 못한 새로운 세대로 설명되고 있다. 이들은 어릴 때부터 디지털 환경에서 자라 ‘디지털 네이티브’라고 불리기도 하며, 이러한 배경으로 신기술에 특히 민감하며 많은 생활에서 온라인이 차지하는 비중이 높다. 이러한 새로운 세대가 조금씩 사회에 등장하기 시작했고, 그들이 조직내에서 조금씩 목소리를 내기 시작한다면 이제 이에 맞는 새로운 리더십에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

마지막으로 이번 연구는 직군을 사무직과 기술직으로 크게 구분하여 일반화하였으나 기업별로 다른 직군이 존재할 수 있기에 그에 따른 특성

을 확인해 볼 필요가 있다. 또한 한 기업내에서 특정 직군이 다수를 차지할 경우 소수의 직군이 다수의 직군에 따라 변화할 수 있다. 이러한 조직에서 소수의 직군을 포함하여 전체를 아우를 수 있는 리더십에 대한 연구와 함께 여러 구성형태에서 적합한 리더십에 관한 연구도 필요할 것이다.

참 고 문 헌

< 단행본 >

- 박천오, 강제상, 권경득, 조경호, 조성한(2004). 「인사행정의 이해」, 서울: 법문사
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M.(1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Davis, K., & Newstrom, J. W.(1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Seventh edition. New York: McGraw-Hill.
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M.(1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Consulting Psychologists Press.
- Greenleaf, R. K.(1973). The servant as leader.
- Kohn, A.(2008). *The brighter side of human nature: Altruism and empathy in everyday life*. Basic Books.
- Mannheim, K.(2013). *Essays Sociology Knowledge* (Vol. 5). Routledge.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J.(1965). Industrial psychology.
- Patterson, K. A.(2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Sims, B. J.(2005). *Servanthood: Leadership for the third millennium*. Wipf and Stock Publishers.
- Thierry, H., & Koopman-Iwema, A. M.(1984). Motivation and satisfaction.

< 논문 >

- 강인호, 최병대(2005). 지방공기업 구성원의 직무성격이 조직몰입에 미치는 영향: 서울시 공기업을 중심으로, 「한국지방자치학회 춘계학술대회」, 167-179
- 강재성, 임욱빈(2013). 금융조직의 직군별 직무만족과 조직몰입에 관한 실증연구. 「한국경영교육학회 학술발표대회논문집」, 1-22.
- 고수일, 한주희(2005). 직무동기의 다차원적 구조. 경영학연구, 34, 1339-1363.
- 고수일(2002). 내재적 동기에 대한 성과: 보상연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과. 「경영학연구」, 31(2), 509-528.
- 김정식, 류은영, 박성민(2011). 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 21(3), 239-271.
- 김호정(1989). 한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구. 「한국행정학보」, 23(2), 653-679.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4), 87-105.
- 류은영, 류병곤(2012). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 직무만족에 미치는 영향; 한국의 SOC 공기업을 중심으로. 「정부학연구」, 18(3), 295-324.
- 박은주, 이효림(2014). 원장의 서번트 리더십과 기관풍토가 보육교사의 직무만족에 미치는 영향. 「어린이문학교육연구」, 15(4), 591-613.
- 박재홍(2003). 세대개념에 관한 연구: 코호트시각에서 한국 사회학.
- 박희욱, 이준혁(2014). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 23(2), 167-194.
- 성영태(2011). 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효

- 능감을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 21(4), 199-225.
- 성정현, 이영미(2004). 사업체에 고용된 여성장애인의 지각된 직무특성과 직무만족에 관한 연구. 「비판사회정책」, (18), 81-122.
- 신유근, 임종원, 조동성(1982). 韓國企業觀의 定立과 展開方向 (I).
- 신호식, 윤대근(2012). 리더십과 직무만족과의 관계 연구. 「(사)해양환경안전학회 추계학술발표회 논문집」. 258-260.
- 오대혁, 권중욱, 김학조(2011). 한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석. 「국제통상연구」, 16(1), 103-128.
- 유병조(1982). 직무만족과 직무수행에 관한 연구. 고려대학교 대학원 학위논문
- 이용호, 김상돈, 김현진(2012). 초등학교장의 서번트 리더십이 교사의 교직헌신을 매개로 교사의 직무만족에 미치는 구조적인 영향. 「교육행정학연구」, 30, 477-503.
- 이은주, 김광점(2006). 서번트 리더십이 병원종사자 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국병원경영학회지」, 11(2), 1-15.
- 이효웅(1996). 한국 중·고등학생의 태도와 동기가 영어학습에 미치는 영향. 「ENGLISH TEACHING(영어교육)」, 51(2), 3-34.
- 장준호(2011). 서번트 리더십(Servant Leadership)과 내적 동기간의 관계 및 그 효과성에 관한 연구: 서비스업체를 중심으로. 「벤처창업연구」, 6(3), 61-84.
- 정요안(2007). 소방방재청의 조직문화와 조직효과성 관계에 미치는 실증적 연구. 「한국정책과학학회 학술대회 발표논문집」, 115-138.
- 조경호, 주호진(2004). 공무원 직종, 직군, 직렬체계 정비방안. 「기본연구과제」, 1-157.
- 최소연(2013). 서번트 리더십이 사회복지사의 내재적 동기와 조직몰입에 미치는 영향. 「사회과학연구」, 29(3), 263-282.
- 하태권, 이선우, 조경호, 강인호(2000). 한국정부 공직분류체제의 실태분석 및 대안모색: 공무원의 종류구분과 직급체계를 중심으로. 「한국정치학회보」, 34(3), 103-128.

- Alderfer, C. P.(1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W.(2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M.(1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E.(1981). *Personnel administration: An experiential skill-building approach*. Addison-Wesley.
- Boyer, G. B.(2000). Turning points in the development of male servant-leaders.
- Brown, M.(2012). Responses to work intensification: does generation matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578–3595.
- Cogin, J.(2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Corsten, M.(1999). The time of generations. *Time & Society*, 8(2-3), 249–272.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109–134.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M.(2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600–615.
- Forehand, G. A., & Von Haller, Gilmer.(1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.

- Glass, A.(2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Guay, F., Vallerand. R. J., & Blachard, C.(2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale(SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213.
- Jacobs, T. O.(1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Human Resources Research Organization Alexandria VA.
- Laub, J. A.(1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-115.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D.(2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S.(2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Nash, L. L.(1978). Concepts of existence: Greek origins of generational thought. *Daedalus*, 1-21.
- Park, H., & Bae, J. H.(2018). Professor's servant leadership, faculty trust, and learning motivation of tourism major students. *관광레저연구*, 30(9), 137-156.
- Parry, E., & Urwin, P.(2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Sell, L., & Cleal, B.(2011). Job satisfaction, work environment, and rewards: Motivational theory revisited. *Labour*, 25(1), 1–23.
- Senge, P. M., & Legacy, R. G. S.(1995). A new foundation for twenty-first century institutions. Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers, New York: John Wiley & Sons.
- Smircich, L.(1995). Writing organizational tales: Reflections on three books on organizational culture. *Organization Science*, 6(2), 232–237.
- Spears, L. C.(1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (No. 658.4092 R333r). Wiley,.
- Tannenbaum, A. S.(1961). Control and effectiveness in a voluntary organization. *American Journal of Sociology*, 67(1), 33–46.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly III, C.(1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37(4), 549–579.
- Twenge, J. M.(2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Dierendonck, D.(2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.
- Vaughn, W. J. & Dunn, J. D.(1974). A study of job satisfaction in six university libraries.

[설문지]

안녕하세요.

바쁘신 와중에 설문에 응해주시어 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 논문작성을 위한 것으로 응답자료는 순수하게 학문적 연구목적 이외에는 사용되지 않으며, 통계법 제33조에 의거 오직 통계적 목적으로만 처리되므로 익명성이 철저히 보장됨을 알려드립니다.

1. 귀하의 업무 수행과 관련하여 다음 문항에 대한 답을 체크해 주세요.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 수행하는 업무에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 같이 일하는 직장 동료와의 관계에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 내가 받고 있는 보수의 정도에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직장내 승진기회에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 직장 상사에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5
6. 모든 사항을 감안할 때 현재의 직무에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5

2. 귀하께서는 현재의 일을 하는데 있어 다음 중 어떠한 동기가 중요하다고 느끼십니까? 각 문항에 대한 답을 체크해 주세요.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 일하면서 보람을 느끼기 때문이다.	1	2	3	4	5
2. 일하면 즐겁기 때문이다.	1	2	3	4	5
3. 일이 재미있기 때문이다.	1	2	3	4	5
4. 일을 잘하면 돈과 같은 보상이 뒤따르기 때문이다.	1	2	3	4	5
5. 일을 열심히 하면 타인으로부터 인정받을 수 있다.	1	2	3	4	5
6. 일을 잘하면 승진에 유리하기 때문이다.	1	2	3	4	5

3. 다음은 귀하의 상사에 관한 질문입니다. 여기서 “상사”는 팀원에게는 팀장을 의미하고, 팀장에게는 처장을 의미합니다.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 자기자신보다 부하를 우선시한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 나를 위해 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 부하를 위해 자신의 이익을 희생한다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 나를 돕기 위해 권한 밖의 일까지 한다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 개인적 어려움까지 의지할 수 있는 사람이다.	1	2	3	4	5
6. 나의 상사는 나의 정서적 문제도 잘 도와준다.	1	2	3	4	5

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
7. 나의 상사는 부하의 마음을 치유할 수 있는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
8. 나의 상사는 나의 억울함을 해결하는데 도움을 줄 수 있는 사람이다.	1	2	3	4	5
9. 나의 상사는 무슨 일이 발생하는지 항상 주의를 기울이고 있다.	1	2	3	4	5
10. 나의 상사는 자기결정의 결과를 예측하는데 능숙하다.	1	2	3	4	5
11. 나의 상사는 현재 진행되고 있는 일을 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
12. 나의 상사는 발생한 일에 지속적으로 관심을 갖는다.	1	2	3	4	5
13. 나의 상사는 앞으로 무슨 일이 일어날지 잘 예측한다.	1	2	3	4	5
14. 나의 상사는 이유를 제시하면서 부하에게 일을 시킨다.	1	2	3	4	5
15. 나의 상사는 조직에 대해 큰 그림을 그릴 수 있도록 북돋워준다.	1	2	3	4	5
16. 나의 상사는 아주 설득력 있는 사람이다.	1	2	3	4	5
17. 나의 상사는 내가 무슨 일을 하도록 납득시키는데 능숙하다.	1	2	3	4	5
18. 나의 상사는 업무를 자율적으로 수행할 수 있도록 책임과 권한을 준다.	1	2	3	4	5
19. 나의 상사는 회사가 사회에서 도덕적 역할을 할 필요가 있다고 믿는다.	1	2	3	4	5
20. 나의 상사는 조직이 공동체로서 기능할 필요가 있다고 믿는다.	1	2	3	4	5
21. 나의 상사는 회사가 사회에 기여할 수 있는 잠재력이 있음을 알고 있다.	1	2	3	4	5
22. 나의 상사는 조직에서 공동체 정신을 갖도록 격려한다.	1	2	3	4	5
23. 나의 상사는 나중에 우리 회사가 더 나아지도록 노력한다.	1	2	3	4	5

4. 인구통계학적 특성 조사

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 출생년도는 어떻게 되십니까?

_____년도

3. 귀하의 직군은 무엇입니까?

- ① 사무직군 ② 기술직군

4. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

5. 귀하의 근무연수는?

- ① 5년이하 ② 10년이하 ③ 15년이하 ④ 20년이하 ⑤ 20년초과

Abstract

A Study on the Influence of Servant Leadership on Organizational Effectiveness : Focusing on differences between generations and job groups

Tae young, Kim

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

Many conflicts are also increasing along with free expression of opinion as various anonymous expressions created by the development of technology appear in the organizational environment, which is changing day by day. In the process, conflicts between existing generations and digital-friendly generations(so called millennials generations) are deepening, and potential conflicts between job groups have also begun to be expressed. The leadership to effectively manage these conflicts is very important, as there can be many side effects, such as distrust among members of the organization or loss of motivation. To this end, Servant Leadership, a dedicated leadership

that respects subordinates and creates an environment where they can achieve their common goals, is drawing attention, but so far, there is still a lack of studies on how it differs from generation to generation and job groups, but only focusing on the studies on the impact of such leadership on organizational effectiveness.

In this study, we would like to find out the impact of this Servant Leadership on organizational effectiveness, such as job satisfaction and motivation of members of public corporations, and see if there are differences between generations and job groups in the process. To this end, a questionnaire was constructed using the questionnaire that was verified in the preceding studies, and a hierarchical regression analysis was conducted based on the results of a survey conducted on employees of public corporation. The results are summarized as follows.

First, it was confirmed that Servant Leadership has a positive effect on the job satisfaction or motivation, which is consistent with previous studies. Servant leadership, which provides a platform for subordinates to exercise creativity with a supportive attitude, is still a welcome leadership in the organization, which is expected to continue for some time.

Second, Servant Leadership is more effective for the X generation, who currently play a role as a middle manager, and it has been confirmed that the Millennial generation may need new leadership. The leader should carefully examine the generation characteristics of his subordinates and show delicate leadership accordingly.

Third, there are some differences in Servant leadership by job group. Tech workers were more effective in supporting emotional aspects, and office workers were more effective in leadership with stewardship. This is the result of confirming the need for changing

leadership according to job group characteristics of department members.

In the end, the leader will only be able to manage the organization more effectively if he or she understands the characteristics of the generation or job group based on the attitude of serving subordinates and has the appropriate chameleon leadership, and only these efforts will be remembered as a successful leader in a modern organization composed of various job groups and generations.

Based on the above findings, further research on the new generation(Generation Z) and various types of job group composition will be needed.

keywords : Servant leadership, Organizational effectiveness, Job satisfaction, Motivation, Generation, Job group

Student Number : 2019-24502