

연구논문

섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로*

이 기 봉**

오 창 택***

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈 요약 〉

본 연구의 목적은 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 영향을 미치는 과정과 이러한 과정에서 직무만족이 매개역할을 하는지를 규명하는 데 있다. 이를 위해 국민건강보험공단의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 787명의 유효 응답자료를 분석에 사용하였다. 분석결과, 섬김리더십은 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미치는 것으로 나타났다. 그리고 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 영향을 미치는 과정에서 직무만족은 매개역할을 수행하는 것으로 밝혀졌다. 마지막으로 이 연구에서의 결과를 토대로 연구의 시사점과 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

[주제어: 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동]

I. 서론

산업화 시대에 형성된 지휘·명령과 순응이 지배하는 하향적 리더십은 학문적·실천적 영역에서 더 이상 지배적인 위치를 점유할 수 없게 되었다. 지식·정보

* 이 논문은 이기봉의 박사학위논문을 수정·보완한 것입니다. 좀 더 나은 논문이 될 수 있도록 심사과정에서 유익한 논평을 해주신 심사위원님들께 감사드립니다.

** 국민건강보건의료연구원 원장(inch0232@naver.com)

*** 한영신학대학교 기독교아동복지학과 교수(foxtamer@naver.com)

화 사회로 일컬어지는 현 사회는 과거 산업화 사회와는 비교할 수 없을 정도로 급속한 환경변화에 직면하여 탄력성 있는 대응을 요구하고 있기 때문이다. 급격한 환경변화에 기민하게 대응할 수 있는 새로운 리더십의 등장이 시대적으로 요청되고 있다고 하겠다. 이러한 맥락에서 새롭게 등장한 여러 현대적 리더십들(변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 영적 리더십, 셀프리더십, 진정성 리더십 등) 가운데 하나가 섬김리더십이다. 섬김리더십(servant leadership)¹⁾은 Greenleaf가 50년에 가까운 오랜 실무 경험을 통해 얻은 직감과 대학생 리더들에게 도움을 주기 위해 읽었던 “동방순례”라고 하는 소설 속 등장인물인 Leo에게서 영감을 받아 처음 제시하였으며, 타인들에 대한 섬김과 봉사를 주된 특징으로 한다(Greenleaf, 2002: 21-22; Spears, 1995: 4-7). 섬김리더는 자신의 유익보다는 부하직원들의 유익을 먼저 고려하고, 부하직원이나 조직의 욕구충족 및 목표달성에 대한 도덕적 책임뿐만 아니라 조직경계 밖의 이해관계자들(고객이나 지역사회 등)의 성공과 발전에 대해서도 도덕적 책임을 진다(Ehrhart, 2004: 69; Barbuto & Wheeler, 2006: 305; Liden et al., 2008: 163; Cerit, 2009: 601-603). 이러한 특성으로 인해 섬김리더십은 국가에 대한 충성과 국민에 대한 봉사를 사명으로 하는 공공기관에서 특히 필요로 되는 리더십이라 하겠으며, 이의 효과성을 공공기관의 직원들을 대상으로 경험적으로 검증해보는 것은 의미가 있다고 하겠다.

한편, 관리자층이 일선부하직원들을 내부고객으로 간주하여 좋은 대우를 제공하면 작업동기가 유발되어 종국적으로 외부고객만족이 실현된다고 보는 내부마케팅(Bansal et al., 2001)의 관점과 자원보존이론(Hobfoll, 2011)의 선순환원칙에 비추어보면, 국민에 대한 봉사를 사명으로 하는 공공기관에서 리더가 부하직원들에 대한 섬김과 봉사를 특징으로 하는 섬김리더십을 발휘할 경우, 이들 부하직원들은 자신의 직무수행경험을 긍정적으로 평가하여(직무만족), 조직에 애착감을 느끼고(정서몰입), 동료직원들에게 도움을 제공하며(이타행동), 공공기관의 고객인 국민들을 잘 섬기고자 노력(고객지향성)할 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고

1) servant는 우리말의 ‘하인’, ‘머슴’, ‘종’, ‘종복’, ‘봉사자’, ‘심부름꾼’, ‘공복(public servants: 공무원)’에 해당된다. 즉, 섬기는 사람을 지칭한다고 하겠다. 또한 servant leadership의 핵심적인 특징은 타인들에 대한 섬김에 있다(Greenleaf, 2002). 이러한 맥락에서 servant leadership은 섬기는 사람이 발휘하는 리더십이라 하겠으며, 본 연구에서는 이를 압축하여 섬김리더십으로 지칭하고자 한다.

기존연구들을 검토해보면, 이러한 과정을 경험적으로 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 즉, 섬김리더십의 효과성과 관련된 실증적인 연구들은 주로 민간영리기업의 직원들을 대상으로 이루어져 왔을 뿐만 아니라 섬김리더십이 결과변수(직무만족, 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동, 임파워먼트, 서비스품질 등)에 직접 미치는 영향을 검증한 연구들(이규용·송정수, 2009; 류은영·류병곤, 2012; Ehrhart, 2004; Mayer et al., 2008; Cerit, 2009; Bobbio et al., 2012 등)은 다수 존재하나 섬김리더십과 결과변수(정서몰입, 고객지향성, 이타행동) 간의 관계에서 직무만족의 매개역할을 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 준정부기관인 국민건강보험공단의 직원들을 대상으로 자료를 수집하여 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 영향을 미치는 과정과 이러한 과정에서 직무만족이 매개역할을 하는지 검증하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동의 개념

1) 섬김리더십

섬김리더십은 “공동의 이익을 위하여 설정된 목표를 향해 열정적으로 일할 수 있도록 사람들에게 영향력을 행사하는 기술과 신뢰를 고무시킬 수 있는 품성”(Hunter, 2004: 32), “다른 사람들이 전문적으로나 감정적으로 성장하도록 도와줌으로써 자신의 이익보다 우선하여 다른 사람들의 욕구충족에 기여하는 리더십”(Lussier & Achua, 2001: 391), “인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써 자기발전을 돕는 리더십”(신구범, 2009: 93-94) 등으로 정의되고 있다. 이러한 섬김리더십은 카리스마적 리더십에 관한 연구에 뿌리를 두고 있으며(Smith et al., 2004: 81), 윤리적인 요소를 함유하고 있다는 점(Liden et al., 2008: 163; Sendjaya et al., 2008: 403)에서 변혁적 리더십과 매우 유사하다.

그러나 양 리더십 간에는 다음과 같은 차이점도 존재한다. 먼저, 섬김리더십

은 부하들의 욕구충족이나 성장과 발전 그 자체에 우선적으로 초점을 맞춘다는 점에서 변혁적 리더십과 차이가 난다. 변혁적 리더는 부하들의 역량을 강화하고 고양시키는 것을 추구하지만, 조직의 목표달성을 가장 우선시하며, 부하를 조직 목표달성의 수단으로 조명한다(Sendjaya et al., 2008: 403). 또한 변혁적 리더십 모형에서는 리더가 부하들의 유익을 위해 부하들을 섬겨야 한다는 것을 강조하지 않는다(Ehrhart, 2004: 69; Sendjaya et al., 2008: 403). 이에 비해 섬김리더는 부하들의 욕구충족을 자신의 유익이나 조직의 목표달성보다 우선시하며, 자신의 부하들이 그들 자신의 유익을 위해 성장·발전하길 진심으로 원하고, 부하들의 성장과 발전을 단지 자신이나 조직의 목표달성수단으로 조명하지 않으며 부하들의 발전 그 자체를 원한다(Ehrhart, 2004: 69; Barbuto & Wheeler, 2006: 305; Hale & Fields, 2007: 398; Mayer et al., 2008: 180-181; Jaramillo et al., 2009b: 352). 두 번째, 섬김 리더십은 부하나 조직의 욕구충족이나 목표달성에 대한 도덕적 책임뿐만 아니라 조직경계 밖의 이해관계자들에 대한 도덕적 책임까지도 인정한다는 점에서 변혁적 리더십과 차이가 난다. 변혁적 리더는 조직경계 밖의 이해관계자들의 성공과 발전에 대해서는 도덕적으로 책임감을 갖지 않지만, 섬김리더는 조직의 성공뿐만 아니라 자신의 부하, 조직의 고객 및 지역사회를 포함한 조직의 기타 이해관계자들의 성공과 발전에 대해서도 도덕적 책임을 인정한다(Ehrhart, 2004: 69; Liden et al., 2008: 163; Cerit, 2009: 603).

한편, 섬김리더십은 주로 다중차원에서 논의되는 구성개념으로 그 차원은 여러 연구자들에 의해 다양하게 제시되고 있는데²⁾, 거의 대부분 Spears(1995: 4-7)가

2) 이규용·송정수(2009)는 ‘청지기의식·치유·통찰’, ‘공동체형성·설득·인지’, ‘경청·공감·구성원성장’, ‘비전제시’를, 이재형·송두석(2006)은 ‘비전’, ‘공동체형성’, ‘성장지원’, ‘헌신(서비스)’, 정은주·안정선(2009)은 ‘경청·설득’, ‘비전제시’, ‘치유’, ‘공동체의식’을, 조우정(2007)은 ‘개인특성요인’, ‘인간지향요인’, ‘과업지향요인’, ‘과정지향요인’을, 지현주(2007)는 ‘헌신과 비전공유’, ‘개별적 관심과 커뮤니케이션’을, 표갑수·이영희(2007)는 ‘사람에 대한 존중’, ‘성장을 위한 지원’, ‘공동체형성’, ‘진실성’, ‘리더십발휘’, ‘리더십공유’를, Hale & Fields(2007)는 ‘봉사’, ‘겸손’, ‘비전’을, Sendjaya 외(2008)는 ‘자발적 복종’, ‘진정한 자아’, ‘언약적 관계’, ‘책임지는 도덕성’, ‘초월적 영성’, ‘변혁적 영향력’을, Liden 외(2008)는 ‘개념적 기술’, ‘역량강화’, ‘부하의 성장과 성공에 도움제공’, ‘부하우선시’, ‘윤리적 행동’, ‘감정치유’, ‘지역공동체를 위한 가치창조’를, Cerit(2009)는 ‘타인존중’, ‘타인개발’, ‘공동체형성’, ‘진정성표출’, ‘리더십발휘’, ‘리더십공유’를, Jaramillo 외(2009b)는 ‘부하들과의 관계형성’, ‘부하역량강화’, ‘부하성장 및 성공에 대한 조력’, ‘윤리적 행동’, ‘개념적 기술’, ‘부하우선시’, ‘조직의부를 위한 가치창조’를, Bobbio 외(2012)는 ‘역량강화’, ‘후견

제시한 섬김리더의 10가지 특성(경청, 공감성, 치유, 인지, 설득, 개념화, 예견력, 청지기정신, 타인의 성장에 대한 헌신, 공동체 구축)에 기반을 두고 있다. Barbuto & Wheeler(2006)는 이러한 섬김리더의 10가지 특성과 섬김리더십 개념의 핵심이 되는 소명(calling)을 기반으로, 즉 11개의 이론적인 구성차원을 기반으로 탐색적·확인적 요인분석을 수반한 실증연구를 수행하여 5개 구성차원(이타적 소명, 감정 치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신)을 제시하였다.

본 연구에서는 이러한 Barbuto & Wheeler(2006)의 연구결과가 기존의 연구결과들을 포괄적으로 잘 반영하고 있다고 판단되기에 섬김리더십을 이들이 제시한 5가지 구성차원으로 조명하고자 한다. 이들 차원을 간략히 제시해보면 다음과 같다(Barbuto & Wheeler, 2006: 318-319; Searle & Barbuto, 2011: 110). 먼저 섬김리더십의 가장 핵심적인 구성차원인 ‘이타적 소명’은 봉사를 통해 다른 사람들에게 긍정적으로 영향을 미치려는 리더의 마음속에 깊이 내재되어 있는 열망을 의미한다. 두 번째, ‘감정치유’는 다른 사람들을 언제 어떻게 치유해야 하는지를 인식할 수 있는 능력을 뜻한다. 이는 다른 사람들의 고충과 마음의 상처를 정신적으로 회복시킬 수 있는 리더의 능력을 포함한다. 세 번째, ‘지혜’는 당면한 환경으로부터 문제해결의 실마리를 찾아내고 관찰한 사건과 현상의 발생 가능한 결과와 영향을 인식할 수 있는 능력을 의미한다. 즉, 지혜는 환경인식과 결과예측의 조합으로 이해될 수 있다. 네 번째, ‘설득력’은 수평적인 사고방식에서 다른 사람을 고무시킬 수 있는 심적 모형³⁾과 건전한 이성을 사용할 수 있는 능력을 지칭한다. 다섯 번째, ‘조직의 청지기정신’은 공동체 개발, 프로그램, 봉사활동 등을 통해 지역공동체와 사회에 긍정적으로 기여할 수 있도록 자신의 조직을 준비시키는 정도를 말한다.

2) 직무만족

일반적으로 직무만족은 종업원이 자신의 직무를 얼마나 좋아하는지 또는 얼마나 싫어하는지의 정도를 반영하는 직무수행경험에 대한 평가적 반응이나 태도

(standing back), ‘책임성’, ‘용서’, ‘용기’, ‘진실성’, ‘겸손’, ‘청지기정신’을 섬김리더십의 구성차원으로 제시하였다.

3) 일반적으로 심적 모형(mental models)이란 세상에서 발생할 수 있는 사건이나 상황을 묘사하는 마음의 표상을 의미한다.

로 정의해볼 수 있다. 그리고 이는 주로 감정적 반응을 반영한다는 점에서 조직 몰입의 한 구성차원인 정서몰입과 유사하지만, 이들 양자 간에는 차이점도 존재한다(Mowday et al., 1982: 28; Carmeli & Freund, 2004: 291). 먼저, 정서몰입은 조직 전체에 대한 일반적인 정서적 반응을 반영하지만, 직무만족은 직무의 특정 국면이나 직무 전반에 대한 정서적 반응을 반영하기에 직무만족은 정서몰입에 비해 좀 더 협의적인 개념이다. 두 번째, 직무만족은 상황지향성이 강하고 일시적 사건에 대한 반응이지만, 정서몰입은 상황지향성이 약하고 장기적인 조직경험에 기초한 반응으로 직무만족에 비해 상대적으로 좀 더 안정적인 개념이다.

3) 정서몰입

조직몰입을 구성하는 하나의 핵심 하위차원인 정서몰입은 조직구성원이 자신과 조직을 동일시하고 조직에 관여하며 조직에 대해 감정적인 애착을 갖는 정도를 의미한다(Allen & Meyer, 1996: 253). 정서몰입은 ‘바람(desire)’으로 인해, 근속몰입은 ‘필요성(need)’에 때문에, 규범몰입은 ‘의무감(obligation)’에 기초하여 각기 형성되기에 정서몰입은 근속몰입이나 규범몰입과는 개념적으로 구별된다(Allen & Meyer, 1996: 253; Jaros et al., 1993: 955). 정서몰입은 합리적인 이성에 기반을 두고 형성되는 근속몰입과는 달리 비합리적인 감성에 기초하여 형성되며, 의무감, 책임감, 소명감, 사명감을 반드시 전제로 하여 형성되는 것은 아니기 때문에 규범몰입과도 변별된다.

4) 고객지향성

고객지향성은 “조직 및 조직 내의 사람들이 자신들의 노력을 고객이해와 고객만족에 집중시키는 정도”(Huff & Kelley, 2005: 97), “고객들과의 개인적인 상호작용에 있어서 종업원의 행동이 고객의 욕구를 충족시키는 정도”(Hennig-Thurau, 2004: 462), “이용자의 욕구를 파악·분석·이해하고 그에 응답하려는 조직의 의지와 능력”(Gatignon & Xuereb, 1997: 78) 등으로 정의되고 있다. 이렇듯 고객지향성의 개념은 다양하게 제시되고 있으나 이들 개념정의들은 모두 고객의 욕구나 바람을 이해하고 충족시키려는 고객접촉직원의 의지와 노력을 반영하고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 고객지향성을 고객의 욕구나 바람을 이해하고 충

족시키고자 하는 조직구성원의 의지와 노력으로 정의하고자 한다.

5) 이타행동

조직시민행동을 구성하는 하나의 핵심 하위차원인 이타행동은 한 조직구성원이 업무수행 중 대면적으로 상호작용하는 특정한 다른 사람들을 도와주는 행동을 의미한다(Konovsky & Organ, 1996: 255; Donovan et al., 2004: 131). 이러한 행동은 적어도 다음과 같은 몇몇 특성을 지닌다(Netemeyer et al., 1997: 86; Chen et al., 2009: 39). 첫 번째, 이타행동은 본질적으로 역할 외 행동, 자유재량적 행동, 친사회적 행동, 윤리적 행동이라는 점이다. 이러한 행동은 자발적인 행동이자 도움을 제공하는 행동이며, 조직에서 개인이 수행해야 할 개인적인 역할이지만 직무기술서에 의해 요구되지 않는 행동이다. 두 번째, 이타행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로나 명시적으로 보상을 받을 수 없는 행동이다. 세 번째, 이타행동은 조직이 효과적이고도 성공적으로 운영되는 데 필요한 중요 행동이다.

2. 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계: 연구의 모형 및 가설

1) 섬김리더십과 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계

사회적 교환이론(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)에서는 호의적인 태도와 행동의 유발요인으로 ‘이해관계’를 제시하고 있다. 한 당사자가 다른 당사자로부터 어떤 유·무형의 유익을 얻게 되면 그에 대한 반응으로 언젠가는 보답해야 한다는 비명시적인 의무감(unspecified obligation)이 발생하게 되고, 이러한 의무감으로 인해 그 상대방을 위한 호의적인 태도나 행동을 취하게 된다고 본다. 이러한 사회적 교환이론에 비추볼 때, 섬김리더십은 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 즉, 리더가 자신에게 긍정적인 영향을 미치려는 열망(이타적 소명)이 높고, 자신의 심적 고충을 이해 및 치유하고자 노력(감정치유)하며, 업무환경을 정확하게 인식·예측하여 업무수행에

도움을 제공(지혜)하고, 수평적인 사고방식에 기초하여 자신의 성장과 발전을 고무(설득력)시키며, 지역공동체와 사회에 긍정적으로 기여할 수 있도록 자신을 준비시킨다(조직의 청지기정신)고 생각하는 사람은 이에 대한 보답의 의무감을 갖게 되어 자신의 직무수행경험을 긍정적으로 평가(직무만족)하고, 조직에 대한 동일시, 관여, 애착감(정서몰입)을 갖게 되며, 고객의 욕구를 이해·충족시키고자 하는 의지와 노력(고객지향성)을 기울이게 되고, 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 수행할 것으로 예측된다.

또한 기존의 연구결과들을 검토해보면, 섬김리더십이 직무만족에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(류은영·류병곤, 2012; 표갑수·이영희, 2007; 이은주·김광점, 2006; Jaramillo et al., 2009a; Cerit, 2009 등)과 섬김리더십이 조직몰입에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(류은영·류병곤, 2012; 지현주, 2007; 표갑수·이영희, 2007; 이은주·김광점, 2006; 이재형·송두석, 2006; Bobbio et al., 2012; Jaramillo et al., 2009a; 2009b)이 존재한다. 이와 더불어 섬김리더십이 고객지향성에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(이은용 외, 2007; 조우정, 2007; Jaramillo et al., 2009a 등)과 섬김리더십이 조직시민행동에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(이호선 외, 2013; Ehrhart, 2004 등)도 존재한다. 따라서 이들 기존 연구결과에 기반을 두고서 추론해볼 때에도 섬김리더십은 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미칠 것으로 예상된다.

2) 직무만족과 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계

긍정적 감정의 확장-형성이론(Fredrickson, 2001)에서는 기쁨, 만족, 행복, 즐거움, 흥미, 감동 등과 같은 긍정적 감정들이 개인으로 하여금 사고-행위 대안들(thought-action repertoires)을 확장시켜 개인적 자원(개인의 신체적·지적·사회적 자원)을 형성할 수 있는 역량을 갖게 함으로써 여러 긍정적 태도와 행동을 취하게 한다고 가정한다. 따라서 이러한 긍정적 감정의 확장-형성이론에 기반을 두고서 추론해볼 때, 직무만족은 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 즉, 자신의 직무수행을 긍정적으로 평가하여 긍정적인 감정(직무만족)을 경험하는 사람은 사고-행동 대안들을 확대시켜 개인적 자원(자발성, 주도성, 자신감, 희망, 낙관성, 탄력성, 친화력 등)을 구축함으로써 조직에 대한 동일

시, 관여, 애착감(정서몰입)을 갖게 되고, 고객욕구를 이해·충족시키고자 하는 의지와 노력(고객지향성)을 기울이며, 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 수행할 것으로 예측된다. 또한 기존 연구결과들을 검토해보면, 직무만족이 조직몰입에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(김옥희, 2011; 표갑수·이영희, 2007; Yang, 2010; Jaramillo et al., 2009a; Donovan et al., 2004 등), 직무만족이 고객지향성에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(임지선 외, 2013; 전용택·이정은, 2012 등), 그리고 직무만족이 조직시민행동에 정적 영향을 직접 미친다는 연구결과들(이규용·송정수, 2010; Bowling, 2010; Zeinabadi, 2010; Vilela et al., 2008; Donovan et al., 2004; Netemeyer et al., 1997 등)이 존재한다. 따라서 이들 기존 연구결과에 기반을 두고서 추론해볼 때에도 직무만족은 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미칠 것으로 예상된다.

3) 섬김리더십과 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계에서 직무만족의 매개역할

기존연구에서 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계를 함께 다룬 연구는 찾아보기 힘들다. 하지만 이상에서 기술한 바와 같이 섬김리더십이 직무만족에 직접 영향을 미친다는 연구결과와 직무만족이 조직몰입, 고객지향성, 조직시민행동에 각기 직접 영향을 미친다는 연구결과가 존재한다. 이러한 관계들을 종합적으로 고려해볼 때, 섬김리더십이 직무만족을 매개로 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 간접적으로 영향을 미칠 가능성이 있다고 예측해볼 수 있다.

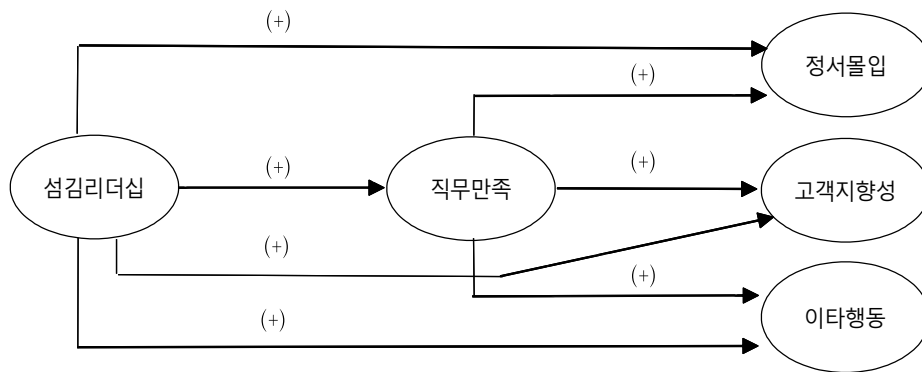
그리고 자원보존이론(Hobfoll, 1989; 2011)에서는 자원을 획득·보존·육성하기 위해 인간의 동기가 유발된다고 가정한다. 여기서 자원이란 사람들이 가치가 있다고 평가하는 것들이나, 또는 가치가 있는 것들을 확보하는데 이용되는 수단을 의미한다. 또한 이 이론에서는 자원을 보유한 사람은 보다 더 많은 자원획득이 가능해지고 이러한 자원획득은 또 다시 후속의 자원획득을 연이어서 가져오게 된다고 보며, 이를 자원획득의 선순환원칙으로 지칭한다. 이상에서 제시한 자원의 개념과 자원획득의 선순환원칙에 비춰볼 때, 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동은 모두 자원에 해당된다고 볼 수 있고, 따라서 섬김리더십은 직무만족을 가져오고, 이는 다시 정서몰입, 고객지향성, 이타행동을 각기 발생

시킬 것으로 예측된다.

4) 연구의 모형 및 가설

본 연구에서는 이상에서 제시한 이론적 논의와 경험적 연구결과에 기반을 두 고서 <그림 1>과 같은 연구모형과 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

〈그림 1〉 본 연구의 모형



주: 괄호 안의 +는 변수들 간에 정적 인과관계가 존재함을 나타낸다.

가설 1-1: 섬김리더십은 직무만족에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 1-2: 섬김리더십은 정서몰입에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 1-3: 섬김리더십은 고객지향성에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 1-4: 섬김리더십은 이타행동에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 2-1: 직무만족은 정서몰입에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 2-2: 직무만족은 고객지향성에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 2-3: 직무만족은 이타행동에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.

가설 3-1: 섬김리더십은 직무만족을 통해 정서몰입에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 섬김리더십은 직무만족을 통해 고객지향성에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 섬김리더십은 직무만족을 통해 이타행동에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 자료수집

본 연구에서는 설문을 통해 수집한 자료들을 통계적으로 분석하여 연구가설을 검증하는 경험적 조사연구방법을 채택하였다. 표본추출대상은 서울시, 인천시, 경기도, 충청남도 지역에 소재해 있는 국민건강보험공단의 29개 지사에 근무하면서 외부경계연결역할을 수행하는 일선 고객접촉직원들이다. 이들은 조직경계 밖의 매우 다양한 고객들(수급권자 및 수급신청자들)로부터 건강보험 및 노인장기요양보험 급여제공과 관련된 다양한 정보를 탐색·수집하여 이를 조직상층부에 전달함으로써 보험급여제공 상의 여러 문제점들을 개선하는 데 기여한다. 또한 이들은 보험급여 전달시스템의 핵심 구성요소로서 고객들의 보험급여수혜에 직접 도움을 제공하는 전문적인 조연자이자 길잡이이며, 불특정 다수의 고객들에게 국민건강보험공단을 대변하는 얼굴로 비춰지기 때문에 소속조직의 이미지와 서비스 질을 좌우할 수 있다. 표본은 모집단의 정보에 대한 접근상의 어려움과 연구자들의 능력의 한계로 인해 불가피하게 비확률적 표본추출방법 가운데 하나인 편의표본추출방법을 통해 추출하였다. 2012년 9월 17일부터 동년 12월 27일까지 약 3달 10일에 걸쳐 총 1,638매의 설문지를 전자우편 및 직접방문을 통해 배부하여 840매를 회수하였다. 설문 회수율은 51.282%로 그리 높은 편은 아니라고 볼 수 있는데, 이는 직접방문조사보다는 전자우편조사의 비중이 상대적으로 더 높았다는 점에서 그 주된 원인을 찾을 수 있다. 그리고 회수된 840매의 설문지 가운데 연구자의 판단에 응답자의 답변이 현저히 불성실(상당수의 기입누락, 이중기입, 불명확한 기입, 매 문항마다 동일 응답번호로 획일기입 등)하거나 중요 문항들에 대한 응답을 완료하지 않은 설문지 총 53매를 제외시키고 남은 787매의 유효 설문지를 대상으로 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 사용하여 가설검증을 위한 일련의 통계적 분석들을 실시하였다.

2. 변수측정

본 연구를 위한 설문은 크게 인구사회학적 변수(성, 연령, 최종학력, 현 직급, 현 직장근무기간)와 연구모형에 포함된 변수(섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동)의 측정문항들로 구성하였다. 섬김리더십의 경우, Barbuto & Wheeler(2006: 322-323)가 개발한 문항을 기반으로 하위 구성차원인 이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신을 각기 4개 문항씩 총 20개 문항으로 측정하였다. 이타적 소명 문항의 예는 “팀장은 자신의 힘이 닿는 대로 부하직원들에게 도움을 주려고 한다.”이며, 감정치유 문항의 예는 “마음에 상처를 입었을 때, 팀장은 나를 위로해줄 수 있는 사람이다.”이고, 지혜 문항의 예는 “팀장은 팀 운영이나 과업진행 사항들에 대한 파악능력이 뛰어나다.”이다. 그리고 설득력 문항의 예는 “팀장은 부하직원들이 직무를 수행하게끔 설득하는 능력이 뛰어나다.”이며, 조직의 청지기정신 문항의 예는 “팀장은 직장에서 지역공동체사회의 의식을 가지도록 부하직원들에게 촉구한다.”이다. 직무만족은 Mulki 외(2006: 1226), Donovan 외(2004: 144), Yang(2010: 613)의 연구에서 공통적으로 사용한 문항들을 중심으로 3개 문항을 선정하여 측정하였다. 직무만족 문항의 예는 “전반적으로 나는 나의 직무에 만족한다.”이다. 정서몰입은 Jaros 외(1993: 994)와 Mulki 외(2006: 1226)의 연구에서 공통적으로 사용한 4개 문항을 선정하여 측정하였다. 정서몰입 문항의 예는 “나는 현 직장에 강한 애착심을 가지고 있다.”이다. 고객지향성은 Donovan 외(2004: 143)와 Babakus 외(2009: 491)의 연구에서 사용한 문항들 중에서 고객지향성의 개념을 잘 대변한다고 판단되는 4개 문항을 선정하여 측정하였다. 고객지향성 문항의 예는 “나는 고객의 욕구를 이해하려고 노력한다.”이다. 이타행동은 Donovan 외(2004: 144)와 Chen 외(2009: 45-46)의 연구에서 사용한 문항들 중에서 이타행동의 개념을 잘 대표한다고 생각되는 4개 문항을 선정하여 측정하였다. 이타행동 문항의 예는 “나는 업무수행에 어려움을 겪는 동료들을 기꺼이 도와준다.”이다. 그리고 연구모형에 포함된 변수들의 측정을 위한 응답척도로 “전혀 그렇지 않다”(1점)에서 “매우 그렇다”(7점)에 이르는 리커트형 7점 척도를 사용하였으며, 점수가 높을수록 각 변수의 수준이 높음을 나타낸다.

3. 측정도구의 신뢰도와 타당도

본 연구에서는 수집한 원자료를 기반으로 측정모형을 먼저 검증한 후 구조모형을 검증하는 2단계 접근법을 이용하여 모형을 검증하였다. 먼저 측정도구의 단일차원성을 확인하기 위해 연구모형의 분석단위를 기초로 개별 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 이를 통해 산출한 모형의 적합도는 표본의 크기에 거의 영향을 받지 않는 IFI, TLI, CFI와 모형의 간명성까지도 고려하는 RMSEA 지수를 이용하여 평가하였다. 그 결과, <표 1>에서 보듯이 직무만족의 경우에는 3개 문항으로 측정하였기 때문에 식별되지 않았으나, 섬김리더십, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동의 경우 모형의 적합도가 대체적으로 양호하게 나타났다.

〈표 1〉 개별 및 전체 확인적 요인분석결과

요인 분석	잠재변수		관측 변수 수	모형 적합도				
				χ^2 (d.f.)	IFI	TLI	CFI	RMSEA
개별 요인 분석	섬김 리더십	이타적 소명	4	1014.262 (1260)***	0.960	0.952	0.960	0.082
		감정치유	4					
		지혜	4					
		설득력	4					
		조직의 청지기정신	4					
	직무만족		3	-	-	-	-	-
	정서몰입		4	63.776(2)***	0.978	0.933	0.978	0.198
	고객지향성		4	47.814(2)***	0.975	0.926	0.975	0.171
전체 요인 분석	이타행동		4	100.392(2)***	0.939	0.817	0.939	0.250
	섬김리더십		5	757.443(160)***	0.957	0.948	0.956	0.069
	직무만족		3					
	정서몰입		4					
	고객지향성		4					
	이타행동		4					

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

다음은 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 20개의 관측변수와 5개의 잠재변수로 구성된 측정모형을 대상으로 전체 확인적 요인분석을 실시한 결과, <표 1>에서 보듯이 측정모형의 적합도는 대체적으로 양호하게 나타났다. 또한 <표 2>에서 보는 바와 같이 평균분산추출치(AVE: Average Variance Extracted),

합성신뢰도(CR: Composite Reliability), Cronbach's α , 각 잠재변수와 해당 관측변수들 간 경로계수들의 유의성 및 표준요인적재치들을 검토해볼 때, 측정도구의 신뢰도와 수렴타당도도 대체적으로 양호하게 나타났다. 그리고 <표 3>에서 보듯이, 평균분산추출치의 제곱근(square root of AVE) 수치가 그에 대응하는 상관계수들을 모두 상회하기 때문에 측정도구의 판별타당도 역시 양호한 것으로 판명되었다. 그리고 변수들 간의 상관계수가 모두 0.700 이하로 나타나 다중공선성의 문제도 우려할 수준은 아닌 것으로 분석되었다.

〈표 2〉 신뢰도 및 수렴타당도

변 수		비표준 요인 적재치	표준 오차	t값	P	표준 요인 적재치	평균 분산 추출치	합성 신뢰도 값	α 값
섬김 리더십	이타적 소명	1.000	-	-	-	0.888	0.810	0.930	0.955
	감정치유	1.076	0.029	36.912	0.000	0.885			
	지혜	1.056	0.025	42.064	0.000	0.933			
	설득력	1.051	0.024	43.025	0.000	0.941			
	조직의 청지기정신	0.901	0.027	33.858	0.000	0.850			
직무만족	직무만족1	1.000	-	-	-	0.860	0.762	0.818	0.904
	직무만족2	1.118	0.037	30.580	0.000	0.861			
	직무만족3	1.110	0.034	32.410	0.000	0.897			
정서몰입	정서몰입1	1.000	-	-	-	0.927	0.764	0.870	0.926
	정서몰입2	0.992	0.020	50.020	0.000	0.953			
	정서몰입3	0.868	0.023	37.165	0.000	0.856			
	정서몰입4	0.755	0.027	27.722	0.000	0.745			
고객 지향성	고객지향성1	1.000	-	-	-	0.825	0.681	0.865	0.894
	고객지향성2	1.211	0.045	27.137	0.000	0.836			
	고객지향성3	1.061	0.041	25.935	0.000	0.809			
	고객지향성4	1.060	0.039	26.889	0.000	0.830			
이타행동	이타행동1	1.000	-	-	-	0.853	0.615	0.823	0.858
	이타행동2	1.000	0.033	29.882	0.000	0.885			
	이타행동3	0.879	0.038	23.088	0.000	0.730			
	이타행동4	0.742	0.038	19.499	0.000	0.644			

〈표 3〉 판별타당도

상관행렬	섬김리더십	직무만족	정서몰입	고객지향성	이타행동
섬김리더십	(0.900)				
직무만족	0.299	(0.873)			
정서몰입	0.400	0.678	(0.874)		
고객지향성	0.398	0.596	0.606	(0.825)	
이타행동	0.464	0.496	0.525	0.683	(0.784)
평 균	4.743	4.515	4.871	5.114	4.979
표준편차	1.171	1.338	1.267	1.006	0.969
왜 도	-0.464	-0.413	-0.619	-0.499	-0.311
첨 도	3.408	3.024	3.512	3.576	3.624

주: 상관행렬에서 주대각선상의 괄호 안 수치들은 평균분산추출치의 제곱근을, 그리고 그 이외의 수치들은 확인적 요인분석에서 제공하는 변수들 간의 상관계수를 나타냄.

IV. 분석결과

1. 표본의 일반적 특성

유효 설문응답자 787명 중 남성은 493명(62.64%)이고 여성은 294명(37.36%)으로 남성응답자의 비중이 상대적으로 더 높았다. 이들의 평균연령은 43.886세(표준편차=9.662)로 20대가 97명(12.33%), 30대가 113명(14.36%), 40대가 276명(35.07%), 50대가 299명(37.99%), 60대가 2명(0.25%)이었다.⁴⁾ 학력은 고졸이 80명(10.17%), 전문대졸이 92명(11.69%), 대졸이 554명(70.39%), 대학원졸이 50명(6.35%), 무응답이 11명(1.40%)으로 나타나 대졸 응답자의 비중이 상대적으로 가장 높았다. 직급의 경우, 6급이 112명(14.23%), 5급이 70명(8.89%), 4급이 451명(57.31%), 3급이 139명(17.66%), 무응답이 15명(1.91%)이었다. 현 직장 근무기간은 1년 이하가 46명(5.84%), 2~3년 이하가 85명(10.80%), 4~10년 이하가 56명(7.12%), 11~15년 이하가 22명(2.80%), 16~20년 이하가 123명(15.63%), 21~25년 이하가 342명(43.46%),

4) 국민건강보험공단의 정년은 60세인데, 조사결과 60세 이상이 2명으로 나타났다. 이는 본 연구에서 법적인 나이가 아니라 실제 나이를 질문했기에 기인된 결과라고 볼 수 있다.

26년 이상이 113명(14.36%)으로 21~25년 이하의 응답자 비중이 상대적으로 가장 높았다.

2. 연구가설의 검증결과와 논의

다음 변수들 간 직접적인 인과관계를 반영하는 연구가설의 검증을 위해 최대 우도법에 의한 구조방정식모형분석을 이용하여 본 연구의 구조모형을 검증하였다. 분석결과, 구조모형의 적합도는 $\chi^2=943.695$ (d.f.=163, $p<0.001$), IFI=0.943, TLI=0.934, CFI=0.943, RMSEA=0.078로 대체적으로 양호하게 나타났다. 그리고 <표 4>에서 보는 바와 같이, 직무만족에 대한 섬김리더십의 경로계수는 0.300($t=7.975$, $p<0.001$)으로 유의하였다. 이는 류은영·류병곤(2012), 표갑수·이영희(2007), 이은주·김광점(2006), Jaramillo 외(2009a), Cerit(2009) 등의 연구결과와 유사하다. 그리고 이러한 결과는 리더가 자신에게 긍정적인 영향을 미치려는 열망이 높고(이타적 소명), 자신의 심적 고충을 이해 및 치유하고자 노력하며(감정치유), 업무환경을 정확하게 인식·예측하여 업무수행에 도움을 제공하고(지혜), 수평적인 사고방식으로 대우하여 자신의 성장과 발전을 고무시키며(설득력), 지역 공동체와 사회에 긍정적으로 기여할 수 있도록 자신을 준비시킨다(조직의 청지기 정신)고 생각하는 사람일수록 자신의 직무수행경험을 보다 더 긍정적으로 평가(직무만족)한다는 것을 의미한다. 그러므로 “섬김리더십은 직무만족에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 1-1은 채택되었다. 다음 정서몰입에 대한 섬김리더십의 경로계수는 0.213($t=7.259$, $p<0.001$)으로 유의하게 나타났다. 이는 류은영·류병곤(2012), 지현주(2007), 표갑수·이영희(2007), 이은주·김광점(2006), 이재형·송두석(2006), Bobbio 외(2012), Jaramillo 외(2009a; 2009b) 등의 연구결과와 유사하다. 또한 이는 자신의 리더가 이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신(섬김리더십)을 많이 발휘한다고 지각하는 사람일수록 조직에 대한 동일시, 관여, 애착감(정서몰입)을 더 많이 갖는다(정서몰입)는 것을 의미한다. 그러므로 “섬김리더십은 정서몰입에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 1-2는 채택되었다. 고객지향성에 대한 섬김리더십의 경로계수는 0.236($t=7.186$, $p<0.001$)으로 유의하게 나타났다. 이는 이은용 외(2007), 조우정(2007), Jaramillo 외(2009a) 등의

연구결과와 유사하다. 또한 이러한 결과는 자신의 리더가 섬김리더십(이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신)을 많이 발휘한다고 지각하는 사람일수록 고객의 욕구를 이해하고 충족시키려는 의지와 노력(고객지향성)을 더 많이 발휘한다는 것을 시사한다. 따라서 “섬김리더십은 고객지향성에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 1-3은 지지되었다. 이타행동에 대한 섬김리더십의 경로계수는 $0.339(t=9.778, p<0.001)$ 로 유의하였다. 이는 이호선 외(2013), Ehrhart(2004) 등의 연구결과와 유사하며, 자신의 리더가 이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신(섬김리더십)을 많이 발휘한다고 지각하는 사람일수록 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 더 자주 수행한다는 것을 시사한다. 따라서 “섬김리더십은 이타행동에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 1-4도 채택되었다. 요컨대, 섬김리더십은 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미치는 것으로 나타났다. 이는 사회적 교환이론(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)을 지지하는 결과이다.

〈표 4〉 잠재변수들 간의 직접 경로계수

추정경로(가설에서 예상한 방향성)	경로계수	표준오차	t값	표준경로계수
섬김리더십 → 직무만족(+)	0.316	0.040	7.975***	0.300
섬김리더십 → 정서몰입(+)	0.255	0.035	7.259***	0.213
섬김리더십 → 고객지향성(+)	0.183	0.026	7.186***	0.236
섬김리더십 → 이타행동(+)	0.301	0.031	9.778***	0.339
직무만족 → 정서몰입(+)	0.723	0.038	19.072***	0.635
직무만족 → 고객지향성(+)	0.415	0.027	15.112***	0.563
직무만족 → 이타행동(+)	0.363	0.031	11.831***	0.430

주: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

다음 정서몰입에 대한 직무만족의 경로계수는 $0.635(t=19.072, p<0.001)$ 로 유의하였다. 이는 김옥희(2011), 표갑수·이영희(2007), Yang(2010), Jaramillo 외(2009a), Donovan 외(2004) 등의 연구결과와 유사하며, 자신의 직무수행경험을 보다 긍정적으로 평가(직무만족)하는 사람일수록 조직에 대한 동일시, 관여, 애착감(정서몰입)이 더 높다는 것을 시사한다. 그러므로 “직무만족은 정서몰입에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 2-1은 지지되었다. 다음 고객지향성에 대한 직무만족의 경로계수는 $0.563(t=15.112, p<0.001)$ 으로 유의하였다. 이러한 결과는 임지선

외(2013), 전용택·이정은(2012) 등의 연구결과와 유사하며, 자신의 직무수행경험을 보다 긍정적으로 평가(직무만족)하는 사람일수록 고객의 욕구를 이해하고 충족시키려는 의지와 노력(고객지향성)의 수준이 더 높다는 것을 의미한다. 따라서 “직무만족은 고객지향성에 정적 영향을 직접 미칠 것이다.”라는 가설 2-2도 지지되었다. 그리고 이타행동에 대한 직무만족의 경로계수는 $0.430(t=11.831, p<0.001)$ 으로 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 이규용·송정수(2010), Bowling(2010), Zeinabadi(2010), Vilela 외(2008), Donovan 외(2004), Netemeyer 외(1997) 등의 연구결과와 유사하며, 자신의 직무수행경험을 보다 긍정적으로 평가(직무만족)하는 사람일수록 업무수행 중 대면적으로 상호작용하는 다른 사람들에게 도움을 주는 행동(이타행동)을 더 자주 수행한다는 것을 시사한다. 그러므로 “직무만족은 이타행동에 정적 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 2-3도 채택되었다. 요컨대, 직무만족은 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미치는 것으로 판명되었으며, 이는 긍정적인 감정의 확장-형성이론(Fredrickson, 2001)을 지지한다.

〈표 5〉 Sobel 및 Bootstrapping 검증결과

추정경로(가설에서 예상한 방향성)	표준 전체 효과	표준 직접 효과	표준 간접 효과	Z값	표준 오차	편향수정된 신뢰구간(95%) (하한값 상한값)
섬김리더십 → 직무만족 → 정서몰입(+)	0.403**	0.213**	0.190***	7.296***	0.031	(0.143, 0.254)
섬김리더십 → 직무만족 → 고객지향성(+)	0.405**	0.236**	0.169***	7.026***	0.019	(0.124, 0.229)
섬김리더십 → 직무만족 → 이타행동(+)	0.468**	0.339**	0.129***	6.549***	0.018	(0.090, 0.183)

주: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

다음은 예측변수(섬김리더십)와 결과변수들(정서몰입, 고객지향성, 이타행동) 간의 관계에서 직무만족의 매개역할을 검증하기 위해 Sobel 검증과 편향수정된 Bootstrapping 검증을 실시하였다. Sobel 검증결과, 섬김리더십이 직무만족을 통해 정서몰입에 이르는 간접경로계수 0.190은 유의하였으며($Z=7.296, p<0.001$), Bootstrapping 검증결과에서도 0.190은 95% 신뢰구간(0.143, 0.254)이 0을 포함하지 않으므로 유의수준 5%에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 <표 5>에서 보듯이, 섬김리더십→직무만족→고객지향성, 섬김리더십→직무만족→이타행동의 경로들도 모두 매개변수를 통한 간접효과가 유의하게 나타나 직무만족의 매개작용을 확인

할 수 있었다. 이러한 결과들은 자신의 리더가 이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신(섬김리더십)을 많이 발휘한다고 지각하는 사람일수록 자신의 직무수행경험을 보다 긍정적으로 평가(직무만족)하게 되어, 조직에 대한 동일시, 관여, 애착감(정서몰입)을 더 많이 갖게 되고, 고객욕구를 이해·충족시키고자 하는 의지와 노력(고객지향성)의 수준이 더 높으며, 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 더 자주 수행한다는 것을 의미한다. 따라서 “섬김리더십은 직무만족을 통해 정서몰입에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 3-1, “섬김리더십은 직무만족을 통해 고객지향성에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 3-2, 그리고 “섬김리더십은 직무만족을 통해 이타행동에 간접적인 정적 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 3-3은 모두 채택되었다. 이는 자원보존이론(Hobfoll, 1989; 2011)을 지지하는 결과이다.

V. 결론

공공조직의 구성원들을 대상으로 한 섬김리더십에 관한 경험적 연구가 부족한 실정에서 본 연구에서는 국민건강보험공단의 직원들을 대상으로 787매의 유효 응답자료를 수집하여 구조방정식모형분석기법으로 분석함으로써 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 영향을 미치는 과정과 이러한 과정에서 직무만족이 매개역할을 하는지를 밝혀보았다.

연구결과에 따르면, 먼저 섬김리더십은 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해, 자신의 리더가 높은 수준의 섬김리더십을 발휘한다고, 즉 리더가 자신에게 긍정적인 영향을 미치려는 열망(이타적 소명)이 높고, 자신의 심적 고충을 이해 및 치유하고자 하는 노력(감정치유)을 많이 하며, 업무환경을 정확하게 인식·예측하여 업무수행에 도움을 많이 제공(지혜)하고, 수평적인 사고방식으로 대우하여 자신의 성장과 발전을 적극 고무(설득력)시키며, 지역공동체와 사회에 긍정적으로 기여할 수 있도록 자신을 잘 준비시킨다(조직의 청지기정신)고 생각하는 사람은 자신의 직무수행경험을 좀 더 긍정적으로 평가(직무만족)하고, 조직에 대한 동일시, 관여, 애착(정서몰입)을 좀 더 많이 드러내고, 고객의 욕구를 이해·충족시키고자 하는 성향

(고객지향성)을 강하게 나타내고, 업무 중 상호작용하는 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 자주한다는 것을 알 수 있다. 두 번째, 국민건강보험공단의 업무환경에서 직무만족은 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 정적 영향을 직접 미치는 것으로 판명되었다. 이를 통해, 자신의 직무수행경험을 좀 더 긍정적으로 평가(직무만족)하는 사람은 조직에 대한 동일시, 관여, 애착(정서몰입)을 좀 더 많이 드러내고, 고객의 욕구를 이해·충족시키고자 하는 성향(고객지향성)을 강하게 나타내고, 업무 중 상호작용하는 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 자주한다는 것을 알 수 있다. 세 번째, 섬김리더십은 직무만족을 통해 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이를 통해, 자신의 리더가 높은 수준의 섬김리더십(이타적 소명, 감정치유, 지혜, 설득력, 조직의 청지기정신)을 발휘한다고 생각하는 사람은 자신의 직무수행경험을 보다 더 긍정적으로 평가(직무만족)하게 되어, 조직에 대한 동일시, 관여, 애착감(정서몰입)을 더 많이 갖게 되고, 고객의 욕구를 이해·충족시키고자 하는 성향(고객지향성)을 더 많이 나타내며, 다른 사람들을 도와주는 행동(이타행동)을 좀 더 자주 수행한다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 학술적인 의의는 다음과 같다. 먼저 기존의 섬김리더십에 관한 실증연구가 주로 민간영리조직의 직원들을 대상으로 이루어진 실정에서 준정부기관인 국민건강보험공단의 직원들을 대상으로 섬김리더십의 결과변수를 실증적으로 규명하였다는 점에서 본 연구는 이 분야의 후속연구들을 이끌어내는 데 이론적으로 기여할 수 있을 것이다. 두 번째, 기존연구에서 섬김리더십, 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 관계를 함께 다룬 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 리더십효과성과 조직효과성을 대변하는 주요 변수인 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동을 연구설계에 함께 포함하여, 이들 변수에 대해 섬김리더십이 직접적으로 정적 영향을 각기 미친다는 것을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 세 번째, 기존연구들은 섬김리더십과 결과변수 간의 직접적인 인과관계를 주로 다루었다. 본 연구는 섬김리더십이 결과변수인 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 각기 미치는 과정에서 직무만족이 매개역할을 수행한다는 것을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

그리고 본 연구는 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 정적 영향

을 직접 미칠 뿐만 아니라 직무만족을 통해 간접적으로도 정적 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 국민건강보험공단에서는 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동의 제고를 위해 리더(팀장)가 섬김리더십을 좀 더 많이 발휘할 필요가 있음을 실무적으로 시사한다. 구체적으로 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동을 제고시키기 위해서는 먼저, 국민건강보험공단의 리더는 이타적 소명을 가질 필요가 있다. 자신의 이익보다는 부하직원들의 이익을 먼저 생각해주고, 자신의 직무권한 내에서뿐만 아니라 때로는 그 직무권한을 넘어서까지 부하직원들에게 도움을 주고자 노력해야 한다. 두 번째, 리더는 상처받은 부하직원들의 감정을 잘 치유해 주어야 한다. 업무와의 관련성 유무를 떠나 직원들이 마음에 상처를 입었을 때, 민고 의지할 수 있도록 따뜻한 위안을 제공할 필요가 있다. 세 번째, 리더는 지혜를 발휘할 필요가 있다. 당면한 환경으로부터 문제해결의 실마리를 찾아내고 관찰한 사건과 현상의 발생 가능한 결과와 영향을 인식할 수 있는 능력을 갖추는 필요가 있다. 업무환경과 문제를 정확하게 인식·예측하여 부하직원들의 업무수행에 도움을 제공해야 할 것이다. 네 번째, 리더는 부하직원들을 설득할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 부하직원들에게 업무지시를 내릴 때, 수평적인 사고방식에 입각하여 왜 그 업무를 수행해야 하는지를 충분히 납득할 수 있게 이유를 들어 설명해줄 필요가 있다. 마지막으로 리더는 조직의 청지기정신을 발휘해야 한다. 봉사활동 등을 통해 지역공동체와 사회에 긍정적으로 기여하여 보람과 긍지를 느낄 수 있도록 부하직원들을 잘 훈련시킬 필요가 있다.

후속연구에서 다루어볼 필요가 있는 몇몇 연구과제가 있다. 먼저 본 연구에서는 섬김리더십의 하위 구성차원들 간의 상관관계가 높아 다중공선성의 문제가 유발될 가능성이 커 이들 차원을 합산하여 연구를 수행하였다. 후속연구에서는 좀 더 정교한 연구결과를 도출하기 위해 공공조직의 직원들을 대상으로 자료를 수집하여 섬김리더십 측정도구 그 자체의 판별타당도를 재검증해볼 필요가 있을 뿐만 아니라 이들 구성차원과 직무만족, 정서몰입, 고객지향성, 이타행동 간의 개별적 인과관계를 규명해볼 필요가 있다. 두 번째, 모집단의 정보에 대한 접근상의 어려움과 재정적·육체적 능력의 한계로 인해 비확률적 표본추출방법을 사용하였지만, 후속연구에서는 연구결과의 높은 수준의 일반화를 위해 확률적 표본추출방법을 이용하여 연구를 수행해볼 필요가 있다. 세 번째, 본 연구에서는 횡단

적 연구를 수행하였다. 후속연구에서는 좀 더 정확한 연구결과의 도출을 위해 패널조사를 통한 종단적 연구를 수행해볼 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구에서는 섬김리더십과 결과변수(정서몰입, 고객지향성, 이타행동) 간의 관계에서 직무만족의 매개역할 규명에 초점을 맞추었다. 후속연구에서는 섬김리더십 현상에 대한 좀 더 폭넓은 이해를 위해 이들 변수들 간의 관계에서 조절역할을 하는 변수의 규명에도 관심을 기울일 필요가 있다.

참고문헌

- 김옥희.(2011). 노인돌보미의 직무만족이 조직몰입에 미치는 요인연구: 노인돌보미 집단 간 차이를 중심으로. 노인복지연구, 52: 279-304.
- 류은영, 류병곤.(2012). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 직무만족에 미치는 영향: 한국의 SOC 공기업을 중심으로. 정부학연구, 18(3): 295-324.
- 신구범.(2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. 한국인적자원관리학회, 16(1): 87-101.
- 이규용, 송정수.(2009). 서번트 리더십과 서비스품질의 관계: 심리적 임파워먼트의 매개효과. 서비스경영학회지, 10(1): 67-91.
- 이은용, 박수진, 이수범.(2007). 항공사 기내승무원의 인지된 서번트리더십, 교육훈련 관련요인과 고객지향성 및 자긍심과의 관련성 분석. 관광연구저널, 21(1): 83-99.
- 이은주, 김광점.(2006). 서번트리더십이 병원종사자 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 병원경영학회지, 11(2): 1-15.
- 이재형, 송두석.(2006). 호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계. 호텔관광연구, 8(4): 217-235.
- 이호선, 류은영, 류병곤, 강주연, 홍윤미.(2013). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 임파워먼트의 매개효과 중심으로. 한국조직학회보, 10(1): 203-234.
- 임지선, 정진철, 이승일.(2013). 개인-조직 적합성과 고객지향성의 관계에 대한 직무만족 매개역할. 생산성논집, 27(1): 173-200.

- 전용택, 이정은.(2012). 편 리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. *Tourism Research*, 34: 217-230.
- 정은주, 안정선.(2009). 서울지역 사회복지관의 서번트리더십과 직무만족과의 관계: 내부서비스질의 매개효과. *한국사회복지행정학*, 11(3): 339-369.
- 조우정.(2007). 휘트니스클럽 매니저의 서번트리더십이 서비스지향성 및 서비스성
과에 미치는 영향. *한국체육학회지*, 46(4), 235-247.
- 지현주.(2007). 항공사 객실 승무원의 서번트 리더십과 조직 유효성의 관계에 관한
연구. *한국항공경영학회지*, 5(2): 37-52.
- 표갑수, 이영희.(2007). 청소년지도자가 인식한 청소년복지조직 관리자의 서번트리
더십이 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향. *청소년학연구*, 14(2):
355-380.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1996). “Affective, Continuance, and Normative Commitment
to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of
Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Babakus, E. , Yavas, U., & Ashill, N. J.(2009). “The Role of Customer Orientation as a
Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-
Level Trait Perspective”, *Journal of Retailing* , 85(4): 480-492.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B.(2001). “The Impact of Internal Marketing
Activities on External Marketing Outcomes”, *Journal of Quality Management*, 6:
61-76.
- Barbuto, J. E. Jr., & Wheeler, D. W.(2006). “Scale Development and Construct
Clarification of Servant Leadership”, *Group & Organization Management*, 31(3):
300-326.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M.(2012). “Servant Leadership in
Italy and Its Relation to Organizational Variables”, *Leadership*, 8(3): 229-243.
- Bowling, N. A.(2010). “Effect of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role
Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, 25: 119-130.
- Carmeli, A., & Freund, A.(2004). “Work Commitment, Job Satisfaction, and Job
Performance: An Empirical Investigation”, *International Journal of Organization*

- Theory and Behavior, 7(3): 289-309.
- Cerit, Y.(2009). “The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction”, Educational Management Administration & Leadership, 37(5): 600-623.
- Chen, L-C., Niu, H-J., Wang, Y-D., & Tsaur, S-H.(2009). “Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior?”, Public Personnel Management, 38(3): 39-49.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005). “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, Journal of Management, 31(6): 874-900.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C.(2004). “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, The Journal of Marketing, 68(1): 128-146.
- Ehrhart, M. G.(2004). “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior”, Personnel Psychology, 57: 61-94.
- Fredrickson, B. L.(2001). “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, American Psychologist, 56(3): 218-226.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M.(1997). “Strategic Orientation of the Firm New Product Performance”, Journal of Marketing Research. 34(11), 77-90.
- Greenleaf, R. K.(2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness, New Jersey: Paulist Press.
- Hale, J. R., & Fields, D. L.(2007). “Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA”, Leadership, 3(4): 397-417.
- Hennig-Thurau, T.(2004). “Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention”, International Journal of Service Industry Management, 15(5): 460-478.
- Hobfoll, S. E.(1989). “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress”, American Psychologist, 44(3): 513-524.

- Hobfoll, S. E.(2011). “Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 116-122.
- Huff, L., & Kelley, L.(2005). “Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study”, *Journal of Business Research*, 58(1): 96-102.
- Hunter, J. C.(2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*, New York: Crown Business.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.(2009a). “Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3): 257-275.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.(2009b). “Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4): 351-365.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T.(1993). “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models”, *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W.(1996). “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 253-266.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zha, H., & Henderson, D.(2008). “Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment”, *The Leadership Quarterly*, 19: 161-177.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F.(2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, Ohio: South-Wester College Publishing.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F.(2008). “Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2): 180-197.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York:

Academic Press.

- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B.(2006). "Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader' Style Make a Difference?", *Journal of Business Research*, 59: 1222-1230.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R.(1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, 61(3): 85-98.
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. Jr.(2011). "Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 107-117.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C.(2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.(2004). "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 80-91.
- Spears, L. C.(1995). Introduction: Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy, In Spears, L. C.(ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons.
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F.(2008). "Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context", *Industrial Marketing Management*, 37: 1005-1019.
- Yang, J-T.(2010). "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management* 29: 609-619.
- Zeinabadi, H.(2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior(OCB) of Teachers", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5: 998-1003.