

# 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰를 매개로 변화지향행동과 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원의 조절효과

(A Study on the Influence of Servant Leadership on  
Change-Oriented Behaviors and Job Exhaustion with  
Trust toward Supervisor as a Mediator: Moderating  
Effects of Organizational Support)

권혁기<sup>1)</sup>, 한나영<sup>2)\*</sup>

(Kwon Hyeok-Gi and Han Na-Young)

**요약** 변화하는 병원경영의 환경에서는 고객에 보다 유연하게 대처하며 구성원들은 최대한의 서비스정신을 지녀야 하는데 이를 위해서는 기존의 리더십 스타일보다는 서번트 리더십이 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 살펴보고 상사에 대한 신뢰가 변화지향행동과 직무소진에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰 간의 관계에서 조직지원의 조절효과를 살펴보고자 한다. 부산에 소재한 대학병원 및 종합병원의 간호사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 첫째, 서번트 리더십 중 성장지원, 공동체형성, 청지기정신은 상사에 대한 신뢰에 정(+)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치나 비전제시는 유의한 영향을 미치지 않았다. 둘째, 상사에 대한 신뢰는 변화지향행동(적응적 행동, 주도적 행동)에 정(+)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치며 셋째, 상사에 대한 신뢰는 직무소진에 부(-)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 종속변수인 상사에 대한 신뢰에 대해서, 독립변수인 청지기정신과 조절변수인 조직지원의 상호작용효과는 유의한 것으로 나타났으나 독립변수인 비전제시, 성장지원, 공동체형성과 조절변수인 조직지원의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

**핵심주제어** : 서번트 리더십, 상사에 대한 신뢰, 변화지향행동, 직무소진, 조직지원

**Abstract** In a changing environment of parallel management, members must respond more flexibly to customers and have the maximum service spirit, which makes servant leadership more important than the existing leadership style. This study will examine the impact of servant leadership on trust toward supervisor and the impact of trust toward supervisor on change-oriented

\* Corresponding Author : 114005@kosin.ac.kr

Manuscript received May 31, 2018 / revised June 17, 2018

/ accepted June 19, 2018

1) 동의대학교 경영학과, 제1저자

2) 고신대학교 IT경영학과, 교신저자

behaviors and job exhaustion. Finally, this study will also analyze the moderating effect of organizational support in the relationship between servant leadership and trust toward supervisor. A survey questionnaire was conducted on nurses in university hospitals and general hospitals located in Busan. First, growth support, community building, and stewardship among servant leadership had a positively significant influence on trust toward supervisor but did not significantly influenced vision suggestion. Second, trust toward supervisor had a positively significant influence on change-oriented behaviors. Third, trust toward supervisor had a negatively significant influence on job exhaustion. Fourth, the interaction effect between the independent variable stewardship and moderating variable organizational support was significant on the dependent variable trust toward supervisor, but interaction effect between the independent variables that were vision suggestion, growth building, and community building and moderating variable organizational support was not significant.

**Key Words** : Servant Leadership, Trust toward Supervisor, Change-Oriented Behaviors, Job Exhaustion, Organizational Support

## 1. 서 론

병원조직의 경우 특수한 조직 환경으로 인해 다른 조직보다 서번트 리더십의 중요성이 크다. 병원 구성원들은 전문적인 자격과 면허를 획득한 사람들이 대다수를 차지하고 있기 때문에 이처럼 업무의 전문성이 높은 직무수행자를 관리할 경우 이들의 전문성과 자율성을 존중하는 형태의 리더십 발휘가 필요하다. 서번트 리더십은 이러한 특성을 충분히 충족시켜주는 리더십이다.

대한항공 '땅콩 회항' 사건 등 사회 지도층의 '갑질' 횡포가 끊이지 않고 있는 가운데 대학병원 교수가 수술실에서 간호사를 폭행한 혐의로 검찰에 고소당해 물의를 빚은 사건이 있었다.

전국보건의료산업노동조합(보건의료노조) 부산분부는 모 대학병원 교수가 수술실에서 간호사를 폭행했다며 엄중한 처벌을 촉구했다. A교수는 수술실에서 남자 간호사 B 씨의 손등을 수술기구로 몇 차례 때리고 발로 다리를 걷어차며 폭행했다. 해당 교수는 상습적으로 간호사들에게 폭언을 일삼는 등의 행동으로 5년 전에 보직 해임됐다고 보건의료노조는 밝혔다. 병원 내

'갑질' 논란은 심심찮게 발생한다. 한 대학병원에서 근무했던 간호사 C(29) 씨는 "인턴 의사가 간호사와 업무 조율하는 과정에서 심한 욕설을 했다. 간호부장이 나서서 대신 사과로 마무리됐다"며 "의사 개인의 인격 문제지만 간호사에게 사소한 일을 떠넘기거나 업무 스트레스를 푸는 개념 없는 의사들이 있다"고 지적했다(국제신문, 2014.12).

서번트 리더십은 구성원의 성공과 성장이라는 관점 하에서 구성원에 대한 봉사를 통하여 영향력을 발휘하는 리더십을 뜻한다. 실무자들에게 권한과 책임을 위임하고 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원해 주는 리더십으로 구성원들의 자발적인 참여를 이끌어 내고 주인의식과 책임감을 고취시키는 리더십이다. 현 시점에서 이러한 서번트 리더십의 특성은 사랑, 봉사 및 헌신을 추구하는 병원조직에게는 필수적인 것으로 볼 수 있다.

또한 최근 조직 환경의 불확실성과 역동성이 증가하면서 조직구성원들이 변화에 적절하게 적응하며 자발적으로 업무역할을 확대하고 주도하는 행동인 변화지향행동의 중요성이 전체 조직에서 커져가고 있다[1,2]. 즉 불확실한 경영환경에서 개별구성원들이 스스로 변화를 주도하고

자신의 업무를 능동적으로 수행해야 할 필요성이 증대되고, 구성원 스스로가 자신의 과업에서 변화의 필요성을 인지하고 새로운 업무처리방식의 개선이나 변화를 주도하고 만들어가는 변화 혁신에 앞장서야 한다는 것이다.

변화에 대한 그동안의 연구는 조직차원의 조직개발이나 변화관리에 편중되어 있었다[3]. 하지만 이제는 변화를 실행하는 주체인 구성원의 변화에 대한 태도와 프로세스에 대하여 연구하는 것이 필요하다고 생각된다. 개인이 변화하려는 의지와 태도를 가지고 적극적이고 능동적으로 자신의 과업이나 업무를 변화시키는 것이 성공적인 변화관리의 출발점이 되기 때문이다.

그리고 대인적인 접촉이 많을 수밖에 없는 병원 직무들에서 담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인하여 겪게 되는 직무소진 역시 중요성이 크며 문제시 되고 있다. 직무소진은 스트레스와 관련된 반복적이고 지속적인 정서적 압박의 결과로서 생기며, 절망감, 부정적 자아개념, 무력감 등을 가져오는 현상이다[4]. 직무소진으로 인하여 직무만족 및 조직몰입 수준의 감소, 이직률 증가 등 많은 부정적인 결과가 초래된다는 연구들이 존재하고 있다.

따라서 본 연구에서는 부산지역 대학병원 및 종합병원의 간호사를 대상으로 하여 긍정적인 행동인 변화지향행동을 증가시키고 부정적인 태도인 직무소진을 감소시키기 위한 전략적인 방안으로 서번트 리더십의 중요성을 다시 한 번 강조하고자 한다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 살펴본다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 변화지향행동에 미치는 영향을 살펴본다.

셋째, 상사에 대한 신뢰가 직무소진에 미치는 영향을 살펴본다.

넷째, 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰 간의 관계에서 조직지원의 조절효과를 살펴본다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 서번트 리더

서번트 리더십은 리더 영향력의 출발점을 구성원들과의 관계에서 비롯된다고 바라보는 관점으로 보다 인간중심적인 부분에 초점을 두고 있는 리더십이다. 서번트 리더십은 Greenleaf[5]에 의해 처음 제시된 개념으로 ‘타인을 위한 봉사’에 초점을 두고 종사원들과 고객들 간의 커뮤니티를 우선으로 하고 그들의 요구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십’이라고 정의하였다[6].

많은 연구자들이 서번트 리더십에 대하여 정의를 내리고 하위차원을 제시하고 있지만 서번트 리더십의 개념과 하위차원에 관한 합의는 이루어지고 있지는 않고 있다. 또한 서번트 리더십에 대한 개념과 하위차원 제시는 국내보다는 국외 연구자들을 중심으로 다양하게 정의 내려지고 있고, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

Greenleaf[5]의 이론을 바탕으로 Spears[7]는 서번트 리더십을 ‘모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 구성원들로부터 나온다는 민주주의 원칙에 입각한 리더십’이라고 정의하였다. 그는 서번트 리더십의 하위차원에 대하여 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전 제시, 청지기의식, 구성원의 성장, 공동체형성 등 10가지를 제시하였다. Sims[8]는 서번트 리더십을 ‘부하를 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더십’으로 정의하면서 공유비전을 촉진, 학습자, 타인의 필요를 돌보아 주기 위해 권력을 사용하는 사람, 공동체와 협력을 장려하는 사람, 타인을 잘 수용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람, 타인을 고무시키는 사람 등을 서번트 리더로 보았다. 또한 서번트 리더십 하위차원을 솔직한 대화, 상대의 입장이해, 공유 비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체형성과 협력 장려 등으로 구분하였다.

Levering[9]은 서번트 리더십을 ‘일하기에 가장 좋은 부서와 조직을 만들기 위한 노력으로 구성원, 상사, 경영진과의 관계를 중요시하는 리더십’으로 정의하였으며, 이관용[10]은 서번트 리더의 특성으로 리더로서 자신을 서번트

(Servant) 또는 지원자(Supporter)로 인식하여 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식, 늘 학습하는 태도, 경청, 설득과 대화로 업무 추진, 공동체 형성, 권한위임을 하는 것으로 보았다. Daft[11]는 서번트 리더십을 ‘리더가 자신의 이익보다 우선하여 다른 사람의 욕구를 채워주고 다른 사람의 성장을 도와주며 물질적, 감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 리더십’으로 정의하였다. 김용학[12]은 서번트 리더십의 하위차원을 신뢰, 부하육성, 봉사, 경청 등 4가지 하위차원으로 설정하였으며 신숙희[13]는 성장지원, 공동체형성, 청지기정신, 비전제시 등 4가지 하위차원으로 설정하였고 양정원[14]은 유대감 형성, 구성원 존중, 구성원 성장 등 3가지 하위차원으로 설정하였다.

따라서 본 연구는 서번트 리더십을 ‘인간존중에 바탕을 두고 자신보다 구성원들의 입장을 먼저 생각하며, 구성원들에게 비전을 제시하고 그들이 잠재력을 충분히 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 부서 또는 팀이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 적극 지원하는 리더십’으로 정의하고자 한다. 또한 서번트 리더십의 하위차원을 기존 연구를 토대로 연구자들이 자주 언급한 것 중에서 구성원들의 요구를 충족시켜 주는 변수로 볼 수 있는 비전제시(정확한 비전을 제시하며 그 비전을 조직의 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 리더 자세), 성장지원(구성원이 능동적으로 업무에 몰두할 수 있도록 지원하며 잠재력을 발휘하여 성장·개발할 수 있는 기회를 제공하는 리더 자세), 공동체형성(구성원이 서로 유대관계를 갖는 공동체를 구축할 수 있도록 조직 내에서 원활한 의사소통과 협동을 장려하며 공동체의식을 지닐 수 있도록 노력하는 리더 자세), 청지기정신(의사결정을 하거나 혹은 그로 인한 행동을 할 경우 그 결과가 구성원들에게 미칠 영향을 먼저 고려하는 리더 자세) 4가지 하위차원으로 분류하였다.

## 2.2 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰

신뢰는 리더십의 핵심적 요인으로 인용되어 왔다. 특히 서번트 리더십에 대한 많은 연구는

신뢰와의 관계를 다루고 있다. 리더십은 신뢰 구축에 기여할 수 있고 리더십의 효과를 높이기 위해서는 신뢰가 필요하기 때문에 리더십과 신뢰는 불가분의 관계라고 할 수 있다.

상사에 대한 신뢰는 서번트 리더십 연구의 핵심으로[15], 서번트 리더는 평소 부하에게 자신을 신뢰할 수 있게 행동한다. 상사가 부하의 성장에 관심을 갖고 성장기회를 제공할 경우 상사에 대한 신뢰는 생기기 마련이다. 또한 상사가 보여주는 비전의 제시와 리더의 윤리·도덕적 수준은 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치게 되며[16] 서번트 리더의 속성인 감정적 치유는 어려움에 처한 부하에 대한 관심과 적극적 경청을 통해 부하가 회복되는데 매우 큰 도움을 준다. 이러한 도움은 상사에 대한 신뢰를 높이는 계기가 충분히 될 수 있다.

서번트 리더는 먼저 부하의 삶에 정서적인 측면에서 믿음을 주게 된다. 부하가 고통 중에 있을 때 리더는 자신의 아픔처럼 함께 해 주고 부하를 도와주려 하는 마음이 전해지면서 신뢰는 쌓여간다. 또한 서번트 리더는 일의 진행방향을 알고 부하에게 그 일의 의미를 각인시킴으로써 부하로 하여금 의무감에서만 일을 진행시키지 않고 상사에 대해 신뢰하는 가운데 업무에 임하게 하는 것이다. 그러므로 서번트 리더십과 신뢰는 불가분의 관계를 갖고 있으며 서번트 리더십이 효과를 발휘하기 위해서는 상사에 대한 신뢰를 더욱 높여야 한다고 본다[17].

그 동안의 선행연구에서는 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. Joseph와 Winston[18]은 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰 간에는 유의한 상관관계가 있음을 밝혔고 서번트 리더십을 발휘하는 조직이 그렇지 않은 조직 보다 상사에 대한 신뢰가 더욱 크게 나타남을 확인하였다. Dannhauser와 Boshoff[19]는 서번트 리더십이 조직과 상사에 대한 신뢰와 매우 강한 상관관계가 있다는 것을 제시하였다. 정성현[20]은 서번트 리더십(공동체 의식, 경청, 공감대 형성, 비전제시)을 높게 인식하면 상사에 대한 신뢰가 높아진다고 제시하였으며 배연철[21]은 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 연구

한 결과 구성요소(공동체 의식, 경청, 공감대 형성, 비전제시) 모두가 상사에 대한 신뢰에 매우 유의하게 영향을 미친다고 제시하였다. 윤창원[22]도 병원조직을 대상으로 서번트 리더십(공감대형성, 비전제시, 성장, 도덕성, 공동체 의식) 중 공감대 형성과 공동체 의식이 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

이러한 다양한 선행연구를 검토한 결과 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰의 관계는 매우 밀접한 요인임을 알 수 있다. 신뢰가 기업 운영 및 활동에 있어 매우 중요한 영향을 발휘할 수 있을 것으로 기대되며 서번트 리더십은 상사에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 서번트 리더십은 상사에 대한 신뢰에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-1: 비전제시는 상사에 대한 신뢰에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-2: 성장지원은 상사에 대한 신뢰에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-3: 공동체형성은 상사에 대한 신뢰에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-4: 청지기정신은 상사에 대한 신뢰에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 상사에 대한 신뢰와 변화지향행동

변화지향행동(Change-Oriented Behavior)은 조직 환경의 불확실성과 역동성이 증가하면서 조직구성원들이 변화에 적절하게 적응하며 자발적으로 업무역할을 확대하고 주도하는 행동으로, 타인의 강요에 의해 부여된 행동이라기보다는 개인의 자발적인 새로운 행동향식으로 볼 수 있다[1,2,23].

Griffin 외 학자들[23]은 업무행동을 안정적인 업무환경일 경우 구성원들이 직무기술서대로 따라 수행하는 정도인 숙련도와 불확실한 환경에서 직무기술서상에 의거 수행할 수 없을 때 발휘되는 적응성(Adaptivity)과 주도성(Proactivity)의 세 가지 업무성과 모델을 제시

하였다. 여기서 적응적 행동은 개인이 예측하지 못한 새로운 환경에 긍정적으로 반응하고 변화에 적응하는 행동이며, 주도적 행동은 조직유효성에 기여하기 위하여 구성원이 스스로 방향을 설정하고 자발적으로 변화를 주도하는 행동을 의미한다[24]. 이와 같이 변화지향행동은 변화에 대한 적응성과 주도성을 포괄하는 개념[1]이며, 개인차원의 과업이나 업무관점의 변화행동에 초점이 맞추어져 있다.

변화지향행동에 영향을 미치는 변수로 업무적 특성(자율성, 복잡성, 과업중요성), 진성리더십, 긍정심리자본 등 일부에서 연구되어 오고 있다. 이미현[25]은 구성원의 직무열의는 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치며 긍정심리자본은 직무열의를 거쳐 변화지향조직시민행동에 영향을 미친다고 제시하였다. 백수진[26]은 직무재창조 3 가지 행동 중 직무자원 추구하기 행동은 적응적 행동과 주도적 행동 모두에 유의한 영향을 미치며 직무요구 감소시키기 행동은 적응적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이성호[27]는 진성리더십은 변화지향행동에 유의한 영향을 미치지 않으며 긍정심리자본은 진성리더십과 조직변화몰입, 그리고 변화지향행동과의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

구성원들의 변화지향행동은 같은 팀에서 일하는 상사나 동료에게 자신의 아이디어, 제안을 공유하고 현재 상황에 도전하고자 하는 특성을 지니고 있기 때문에 상사가 공정하고 윤리적인 태도와 행동방식을 취할 것임을 깊이 신뢰해야 걱정과 불안감 없이 편안하게 변화지향행동을 할 수 있을 것이다. Liping Gao, Onne Janssen & Kan Shi[28]는 상사에 대한 신뢰가 구성원의 변화지향적인 발언행동을 촉진한다는 것을 검증하였는데 구성원의 변화지향적 발언을 촉진하기 위해 구성원이 상사에 대한 신뢰를 추구하는 것이 중요하다고 하였다.

이처럼 상사가 매사 일을 공정하게 처리하며 신념과 가치관에 따라 지속적이고 일관되게 행동하며 부하들을 충분히 이해해준다면 즉 높은 신뢰성을 발휘한다면 구성원들은 환경 변화에 대한 심리적 안정감을 충분히 가지게 된다. 이에 따라 구성원들은 변화에 대한 저항보다는 변

화의 필요성을 인정하고 자신의 입장에서 업무에 집중하며 변화에 따른 변화지향행동에 보다 적극적으로 나설 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 상사에 대한 신뢰는 변화지향행동에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-1: 상사에 대한 신뢰는 적응적 행동에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-2: 상사에 대한 신뢰는 주도적 행동에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 상사에 대한 신뢰와 직무소진

Freudenberger[29]는 직무소진을 ‘구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활방식 및 인간관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로함’이라고 정의하였다. Maslach와 Jackson[30]은 직무소진을 ‘대인적인 접촉이 많을 수밖에 없는 직무들에서 담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인하여 겪게 되는 부정적 심리적인 경험’으로 정의하였으며 Maslach 외 연구자들[31]은 직무소진을 ‘대인관계를 주로 하는 구성원들 뿐 아니라 일반적 종사자들도 겪을 수 있는 정서적 고갈, 비인격화, 성취감의 저하의 순차적이며 총체적 현상’으로 정의하였다. 2000년대에 들어오면서 Maslach 외 연구자들[32]은 직무소진을 ‘직무에 대한 만성적인 대인관계의 스트레스에 대한 심리학적 증상’으로 정의하였다. 이처럼 직무소진에 대한 정의는 개인이 고유한 특징을 가지고 환경이나 상황에 대응하는 방식이 연구자별로 다소 다르기 때문에 다양한 이론이 존재하고 있다. 이와 같이 직무소진에 대한 개념적, 단계적 분류가 다소간의 차이는 있으나 지금까지의 선행연구에서 거론된 개념들을 살펴보면, 조직구성원 개인이 소진을 경험하게 되면 성취감 감소, 정서적 박탈감을 가져오며 결과적으로 부정적 감정이나 태도를 가지게 되는 결과를 초래하는 것으로 제시되고 있다.

상사에 대한 신뢰는 구성원들의 직무에 대한 열정을 높이고 더 나아가 그들의 직무성과를 높

이는 긍정적인 역할을 한다. 신뢰를 다룬 많은 실증연구에서 신뢰는 갈등을 줄여주고 구성원 개개인의 성과를 향상시키고 조직 간에 협동을 증진시켜 주는 등의 효과가 있다고 제시되고 있다[33]. 또한, 상사에 대한 신뢰가 미칠 수 있는 결과와 관련하여 많은 연구들은 상사에 대한 신뢰가 구성원의 직무 및 조직과 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다[34,35].

기존 연구들을 통해 상사에 대한 신뢰는 개인의 직무열의[36,37], 조직 내 스트레스[38], 조직을 위한 역할 외 활동[34], 구성원의 직무성과[39] 등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

윤인성과 남모현, 이형룡[40]은 상사에 대한 신뢰가 조직몰입 및 집단응집성에 유의한 영향을 미친다고 제시하였으며 서영표[41]는 상사에 대한 신뢰가 직무열의 및 직무성과에 유의한 영향을 미친다고 제시하였다. 전병길과 김영중[42]은 호텔 서비스 종사원들을 대상으로 연구한 결과 상사에 대한 신뢰가 협력행동에 직접적 영향을 줄 뿐만 아니라, 상사에 대한 신뢰가 팀 정체성을 향상시키고, 이를 통하여 협력행동을 증가시킨다고 제시하였다.

또한 김형태[43]는 제조업체 구성원들을 대상으로 연구한 결과 상사에 대한 신뢰가 직무에 대한 정력적이며 긍정적이고 헌신하고 몰입하는 마음가짐인 직무열의에 유의한 영향을 미친다고 제시하였다.

이처럼 상사에 대한 신뢰는 구성원이 형성할 수 있는 태도에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 상사에 대한 신뢰로 인하여 주어진 업무에 더욱 몰입하고 열의를 가지며 구성원들 간의 협력행동을 유도한다는 것은 반대로 직무로 인하여 무력감과 피곤함을 느끼는 소진을 겪을 가능성은 낮아질 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3: 상사에 대한 신뢰는 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.5 조직지원의 조절효과

조직지원은 직무수행자인 구성원이 조직으로부터 받는 지원에 대한 지각의 정도이다. 조직지원은 조직과 구성원의 상호작용에 의하여 일체감을 조성하고 기업의 성과를 증대하려는 것이다. 기존 연구들에서 조직지원은 조직에 대한 신뢰, 몰입, 직무만족, 성실성, 역할외 행동, 높은 과업 성과 등 조직 구성원의 긍정적인 태도 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 따라 기업은 구성원에게 동기부여 할 수 있는 다양한 지원제도를 마련하고 있는데, 구성원의 성과는 업무수행과정에서의 조직지원에 따라 차이를 보이기도 한다[44]. 조직지원인식은 조직에서 제공하는 임금, 승진, 훈련의 기회부여와 같은 외재적 보상[45,46]과 내재적 보상을 통해서도 형성될 수 있다[47].

조직지원 이론에 따르면 조직이 구성원들의 사회적·정서적 욕구를 충족시켜주고, 노력에 대한 보상 의향을 가지고 있으며, 직무를 효율적으로 수행하는 데 필요한 도움을 제공할 의향을 가지고 있다고 지각하게 되면 구성원들이 조직지원을 느끼게 된다. 조직지원을 구성원들이 인식할 때 리더가 어떤 유형의 리더십을 발휘하느냐에 따라 구성원들의 태도는 충분히 달라질 수 있다.

문지영[48]은 거래적·변혁적 리더십과 조직성과와의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 제시하였으며 이명신과 장영철[49]은 윤리적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직지원인식의 조절효과는 존재하지 않은 것으로 나타났다. 조운형과 나윤진[50]은 조직지원인식이 셀프리더십이 불확실성 관리행동에 미치는 영향력을 조절하는 것을 제시하였다.

이처럼 구성원들이 조직이 자신들에게 관심을 가져주고 의견을 중요하게 여기며 존중해 주는 상황이 형성될 경우 상사가 서번트 리더로써 팀 구축을 장려하고 구성원들을 인격적으로 대하며 잠재력을 개발할 수 있도록 노력한다면 조직과 상사를 하나의 든든한 지원자로 인식하여 상사에 대한 신뢰가 더욱 높아질 것으로 예상되어진다. 이상의 선행연구와 논리를 바탕으로 다음과

같은 가설을 설정하였다.

**가설 4: 조직지원은 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 조절할 것이다.**

## 2.6 연구모형

본 연구는 첫째, 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향, 둘째, 상사에 대한 신뢰가 변화지향행동에 미치는 영향, 셋째, 상사에 대한 신뢰가 직무소진에 미치는 영향, 넷째, 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰 간의 관계에서 조직지원의 조절효과를 앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 실증적으로 분석하고자 한다.

이를 통하여 서번트 리더십이 어떤 경로를 통하여 변화지향행동과 직무소진에 영향을 미치는지를 분석하며 서번트 리더십의 중요성을 강조하고자 한다.

선행연구결과를 토대로 아래와 같은 실증연구모형을 설정하였다.

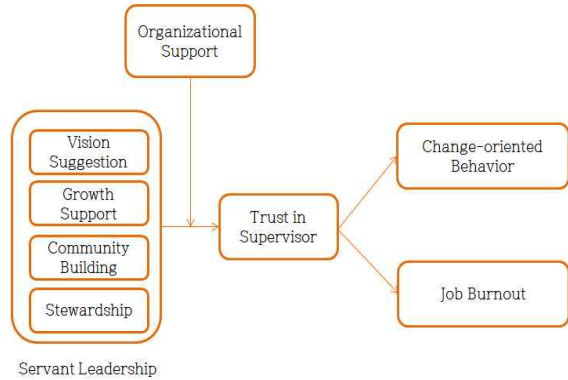


Fig. 1 Research Model

## 3. 실증분석

### 3.1 표본자료의 특성

본 연구의 자료는 부산에 소재한 대학병원 및 종합병원의 간호사들을 대상으로 수집하였다.

설문지는 총 260부가 배포되었으며 회수된 설문지 중에서 미응답 문항이 있거나 불성실한 응답의 설문지 7부를 제외한 253부가 최종적으로 분석을 위한 자료로 사용되었다.

성별구성을 살펴보면 남성 42명(55.8%), 여성 211명(44.2%)으로 나타났다. 연령은 20대 131명(19.4%), 30대 94명(33.7%), 40대 이상 28명(27.5%)으로 분포되어 있다. 근속년수는 2년 이하 98명(38.4%), 3-10년 121명(45.7%)이 가장 많은 것으로 나타났다.

### 3.2 변수의 측정 및 조작적 정의

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 Likert 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

서번트 리더십은 Spears[7]의 서번트 리더십 특성을 바탕으로 측정문항을 개발한 신숙희[13]의 문항들을 참조하여 비전제시, 성장지원, 공동체형성, 청지기정신 4가지 구성요소로 나누어 측정하였다. 비전제시는 ‘상사가 비전을 명확히 제시하며 그 비전을 조직의 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 자세’를 뜻하며, ‘나의 상사는 조직의 비전을 분명하게 제시한다’, ‘나의 상사는 모든 구성원들이 공유할 수 있는 비전을 제시한다’ 등 총 5문항으로 측정하였다. 성장지원은 ‘구성원이 능동적으로 업무에 몰입할 수 있도록 지원하고, 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있도록 기회를 제공하는 자세’를 뜻하며, ‘나의 상사는 다양한 학습기회를 제공하려고 노력한다’, ‘나의 상사는 학습을 격려하는 환경을 조성한다’ 등 총 4문항으로 측정하였다. 공동체형성은 ‘구성원이 서로 유대관계를 갖는 공동체를 구축할 수 있도록 노력하는 자세’를 뜻하며, ‘나의 상사는 공동체와 팀구축을 장려한다’, ‘나의 상사는 결속력이 강한 공동체를 만들기 위하여 노력한다’ 등 총 4문항으로 측정하였다. 청지기정신은 ‘자신의 언행이 타인에게 미칠 영향을 고려해서 신중하고 책임감 있는 의사결정을 하는 자세’를 뜻하며, ‘나의 상사는 자신의 견해와 다른 의견이나 비평을 잘 받아들인다’, ‘나의 상

사는 구성원들에게 기대하는 행동을 먼저 몸소 실천한다’ 등 총 5문항으로 측정하였다.

상사에 대한 신뢰는 ‘상사의 리더로서 역량 및 자질을 믿으며 리더와 구성원들 간의 친밀한 관계를 인식하는 정도’를 뜻하며, 송진구[51]의 연구에서 사용된 측정도구를 적합하게 수정·보완하여 설문항목을 구성하였다. ‘나는 나의 상사의 성실성을 굳게 믿고 있다’, ‘나는 나의 상사에 대한 충성심을 갖고 있다’ 등 총 4문항이다.

변화지향행동은 ‘구성원들이 변화된 업무에 적절하게 적응하고 자발적으로 업무역할을 확대하고 주도하는 행동’을 뜻하며, Griffin, Neal과 Parker[23], 백수진[26]이 사용한 설문항목으로 적응적 행동과 주도적 행동으로 나누어 구성하였다. ‘나는 업무변화에 잘 적응한다’, ‘나는 업무를 수행할 때, 좀 더 나은 방안을 먼저 시작한다’ 등 총 6문항이다.

직무소진은 ‘점점구성원들이 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인하여 겪게 되는 부정적 심리적인 경험’을 뜻하며, 박정하와 이에리[52]의 연구에서 사용된 측정도구를 사용하여 설문항목을 구성하였다. ‘나의 업무로 인하여 소진되어졌다고 느낀다’, ‘나는 너무 과중한 업무에 시달린다’ 등 총 4문항이다.

조직의 지원은 ‘구성원의 공헌을 얼마나 존중하고 구성원의 복리후생 증진을 위해 얼마나 노력하느냐에 관한 구성원들의 총체적 신념’을 뜻하며, 강인주[53]의 연구에서 사용된 측정도구를 사용하여 설문항목을 구성하였다. ‘우리 회사는 구성원들의 의견을 중요하게 생각한다’, ‘우리 회사는 구성원들의 복지에 대하여 관심을 가진다’ 등 총 6문항이다.

### 3.3 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성 검증을 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 통한 내적 일관성 분석을 이용하였다. 신뢰성 분석 결과 Table 1과 같이 0.859부터 0.940까지 높은 신뢰성 수준으로 나타나 측정항목들의 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있고, 응답자들이 어느 정도 일관성을 가지고 답하였다고 볼 수 있다.



Table 1 Results of CFA

Variable	Item	B	S.E.	C.R.	p	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
Vision Suggestion	X11	.820				.932	.898	.751
	X12	.869	.061	16.767	.000			
	X13	.845	.062	16.073	.000			
	X14	.835	.069	15.799	.000			
	X15	.762	.072	14.107	.000			
Growth Support	X25	.858				.934	.896	.764
	X24	.897	.058	19.469	.000			
	X23	.917	.055	20.287	.000			
	X22	.862	.059	18.096	.000			
Community Building	X35	.759				.920	.876	.742
	X34	.863	.078	14.386	.000			
	X33	.851	.076	14.265	.000			
	X31	.813	.074	13.570	.000			
Stewardship	X45	.879				.935	.892	.721
	X44	.883	.049	20.009	.000			
	X43	.865	.050	19.163	.000			
	X42	.862	.048	19.128	.000			
	X41	.818	.048	17.522	.000			
Trust toward Supervisor	X51	.844				.931	.861	.705
	X52	.868	.054	19.705	.000			
	X53	.814	.069	15.289	.000			
	X54	.809	.069	15.158	.000			
Adaptive Behavior	X61	.741				.859	.804	.681
	X62	.874	.088	13.254	.000			
	X63	.828	.090	12.721	.000			
Leading Behavior	X64	.818				.860	.812	.697
	X65	.782	.072	13.392	.000			
	X66	.819	.072	13.920	.000			
Job Exhaustion	X74	.856				.905	.842	.715
	X73	.865	.059	17.163	.000			
	X72	.869	.055	17.291	.000			
	X71	.770	.056	14.371	.000			
Organizational Support	X86	.839				.940	.894	.757
	X85	.811	.051	19.872	.000			
	X84	.775	.066	14.219	.000			
	X83	.866	.059	16.694	.000			
	X82	.832	.067	15.653	.000			
	X81	.818	.070	14.166	.000			

$\chi^2=978.024$ (d.f.=619, p=.000), GFI=.895, AGFI=.869, IFI=.938, CFI=.938, RMSEA=.048

타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

우선 탐색적 요인분석에서 요인추출방법은 주성분분석을 이용하였고, 고유치(eigenvalue)는 1.0이상을 기준으로, 요인적재치는 0.5이상을 기준으로 하여 요인을 추출하였다. 요인회전방식

은 직교회전인 베리맥스(varimax)방식을 이용하였다[54]. 탐색적 요인분석 결과 총 9개의 요인이 추출되었으며, 이들 요인들이 전체 변량의 70%이상을 설명하고 있었다. 본 연구에서는 분석에 사용되는 모든 변수들을 응답자들의 자기 보고방식(self-report)을 통해 획득하였다. 그러나 이런 경우 변수들의 연관성이 실제보다 부풀

려져 나타나는 왜곡현상, 즉 공통방법오류 (common method variance)를 검증하기 위해 Harmon's 단일요인검증을 실시하였다. 만약 동일방법편의가 심각하게 발생하고 있다면 측정문항들이 한 요인으로 수렴되거나, 독립변수와 종속변수 공변량의 대부분을 설명하는 하나의 일반적 요인이 도출된다[55]. 본 연구에서 사용된 모든 구성개념을 대상으로 회전하지 않는 요인 분석을 실시한 결과, 모든 측정변수들이 하나의 요인으로 수렴하지 않는다. 또한 설명력이 가장 큰 요인이 전체 분산의 25.312%만을 설명하고 있어 큰 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

신뢰성검증과 탐색적 요인분석 후 Amos 22.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하여 측정변수들에 의한 측정모형이 얼마나 타당한지를 분석하였다. 측정모형 적합도 지수를 구체적으로 살펴보면,  $\chi^2=978.024$ (d.f.=619,  $p=0.000$ ), GFI=0.895, AGFI=0.869, IFI=0.938, CFI=0.938, RMSEA=0.048로 적합도 평가기준을 모두 충족시키는 것으로 나타났으며, 측정문항의 요인적 재량들이 통계적으로 모두 유의하였다.

또한 각 변수들의 복합신뢰도(composite reliability: CR)는 0.7이상이고, 평균분산추출값

(average variance extracted: AVE)은 0.5이상으로 나타났고, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적으로 나타나 관측변수들의 일치성 정도를 나타내는 집중타당성이 입증되었다[56]. 판별타당성은 서로 다른 개념을 측정하였을 때, 얻어진 측정치들 간에는 상관관계가 낮아져야 한다는 것을 의미한다. 각 구성개념의 AVE값과 다른 개념과의 상관계수의 제곱값을 비교한 결과 각 개념의 AVE값이 더 큰 것으로 나타나 구성개념들 간의 판별타당성이 입증되었다.

### 3.4 가설검증

가설검증을 위하여 AMOS 22.0을 이용하여 구조방정식 모형을 검증한 결과는 Table 3과 같다.

연구모형 적합도 지수는  $\chi^2=982.255$ (d.f.=446,  $p=0.000$ ), GFI=0.887, AGFI=0.848, IFI=0.902, CFI=0.902, RMSEA=0.050으로 나타나 적절한 것으로 판단된다. 가설검증은 유의수준 및 경로관계 방향성의 일치 여부를 토대로 하여 가설의 채택여부를 결정하였다.

Table 2 Results of Correlation Analysis

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Vision Suggestion	3.259	.977	1								
2. Growth Support	3.143	.998	.465**	1							
3. Community Building	3.326	.997	.419**	.435**	1						
4. Stewardship	3.334	.995	.374**	.407**	.500**	1					
5. Trust Supervisor	3.363	.984	.377**	.406**	.510**	.547**	1				
6. Adaptive Behavior	3.474	.718	.299**	.307**	.358**	.372**	.365**	1			
7. Leading Behavior	3.399	.778	.249**	.266**	.262**	.239**	.222**	.479**	1		
8. Job Exhaustion	3.159	.963	-.136*	-.143*	-.149*	-.118*	-.128*	-.002	-.052	1	
9. Organizational Support	3.252	.883	.261**	.234**	.237**	.250**	.260**	.223**	.236**	-.196**	1

\*\*  $p<0.01$

Table 3 The Results of Hypothesis Testing

Hypothesis				B	S.E.	C.R.	p
H1	1-1	Vision Suggestion	Trust Supervisor	.043	.030	1.214	.225
	1-2	Growth Support	Trust Supervisor	.115	.032	3.254	.000
	1-3	Community Building	Trust Supervisor	.314	.074	3.773	.000
	1-4	Stewardship	Trust Supervisor	.648	.068	7.474	.000
H2	2-1	Trust Supervisor	Adaptive Behavior	.396	.053	5.573	.000
	2-2	Trust Supervisor	Leading Behavior	.372	.063	5.330	.000
H3		Trust Supervisor	Job Exhaustion	-.139	.083	-2.036	.042
$\chi^2=982.255$ (d.f.=446, p=0.000), GFI=.887, AGFI=.848, IFI=.902, CFI=.902, RMSEA=.050							

본 연구에서 제시한 연구모형 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십 중 성장지원, 공동체형성, 청지기정신이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 0.115(C.R.=3.254), 0.314(C.R.=3.773), 0.648(C.R.=7.474)로 각각 나타나 기존연구[20,22,43]와 같이 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 비전제시가 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 유의적이지 않아 가설 1은 부분 채택되었다. 단순히 상사가 조직의 비전을 명확히 제시하고 목표를 구체적으로 세우도록 권장한다고 해서 상사에 대한 신뢰가 높아지지 않는 것으로 예상되어진다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 적응적 행동에 미치는 영향은 경로계수가 0.396(C.R.=5.573), 상사에 대한 신뢰가 주도적 행동에 미치는 영향은 경로계수가 0.372(C.R.=5.330)으로 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

셋째, 상사에 대한 신뢰가 직무소진에 미치는 영향은 경로계수가 -0.139(C.R.=-2.036)으로 부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다.

### 3.5 조절효과 검증

본 연구에서 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

위계적 회귀분석을 통한 상호작용효과의 검증

을 위해 독립변수(비전제시, 성장지원, 공동체형성, 청지기정신)와 조절변수(조직지원)의 원래 값에서 각 변수들의 평균을 뺀 수치를 서로 곱하는 평균중심화(mean-centering)방식을 통하여 상호작용항을 형성하였다. 3단계에 걸친 회귀분석을 실시하였는데, 1단계는 근속년수인 통제변수와 종속변수간의 분석, 2단계는 독립변수 및 조절변수와 종속변수간의 분석, 3단계는 독립변수, 조절변수 및 상호작용변수와 종속변수간의 분석을 단계적으로 실시하였다.

위계적 회귀분석을 실시한 결과는 Table 4에 정리하였으며, 가설 4에 관한 검증결과는 다음과 같다. 바람직한 모형을 찾아내기 위해 R<sup>2</sup>증가량에 대한 F값이 유의수준 1%에서 유의하게 나타난 Model 3이 가장 바람직한 모형인 것으로 나타났다.

Model 3에서 알 수 있듯이 첫째, 서번트 리더십 중 성장지원( $\beta=0.212$ ,  $p=.015$ ), 공동체형성( $\beta=0.253$ ,  $p=.000$ ), 청지기정신( $\beta=0.508$ ,  $p=.000$ )은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 반면 비전제시( $\beta=0.025$ ,  $p=.648$ )는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 조직지원( $\beta=0.126$ ,  $p=.013$ )은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 종속변수인 상사에 대한 신뢰에 대해서, 독립변수인 청지기정신과 조절변수인 조직지원의 상호작용효과( $\beta=0.225$ ,  $p=.018$ )는 유의적인 것으로 나타났다. 즉 조직지원을 인식할수록 상사의 청지기정신이 상사에 대한 신뢰에

미치는 효과는 증가하는 것으로 나타나 가설 4는 부분 채택되었다. 이는 상사가 구성원들의 의견을 긍정적으로 듣고 구성원들을 인격적으로 대할 경우 조직의 지원까지 같이 인식하게 된다 면 상사에 대한 신뢰는 보다 크게 나타나는 것

으로 볼 수 있다. 반면, 종속변수인 상사에 대한 신뢰에 대해서, 독립변수인 비전제시, 성장지원, 공동체형성과 조절변수인 조직지원의 상호작용 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

Table 4 The Results of Moderation Effect Testing

	Trust Supervisor								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Years of service	.191***	3.045	.003	.016	.512	.609	.022	.687	.493
Vision Suggestion(a)				.022	.427	.670	.025	.457	.648
Growth Support(b)				.205**	3.965	.018	.212**	3.519	.015
Community Building(c)				.281***	4.879	.000	.253***	4.177	.000
Stewardship(d)				.490***	9.087	.000	.508***	9.083	.000
Organizational Support(e)				.110**	2.158	.032	.126**	2.381	.013
a*e							.034	.598	.550
b*e							.048	.637	.462
c*e							.098	1.355	.164
d*e							.225**	3.194	.018
R <sup>2</sup>	.037			.772			.796		
ΔR <sup>2</sup>				.736			.024**		
F	9.270***			135.135***			120.285***		

\*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 4. 결론

본 연구는 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 살펴보고 상사에 대한 신뢰가 변화지향행동과 직무소진에 미치는 영향을 살펴 보았다. 또한 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰의 관계에서 조직지원의 조절효과를 살펴보았다. 부산에 소재한 대학병원 및 종합병원 간호사들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 실증 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십 중 성장지원, 공동체형성, 청지기정신은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 유의적인 영향을 미치나 비전제시는 유의적인 영향을 미치지 않았다. 둘째, 상사에 대한 신뢰는 변화지향행동(적응적 행동, 주도적 행동)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치며 셋째, 상사에 대한 신뢰는 직무소진에

부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 종속변수인 상사에 대한 신뢰에 대해서, 독립변수인 청지기정신과 조절변수인 조직 지원의 상호작용효과는 유의적인 것으로 나타났 으나 종속변수인 상사에 대한 신뢰에 대해서, 독립변수인 비전제시, 성장지원, 공동체형성과 조절변수인 조직지원의 상호작용효과는 유의하 지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 학문적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

학문적 시사점은 첫째, 조직들은 리더십 뿐 아니라 조직 내 여러 가지 지원을 통해 상사에 대한 신뢰를 높이기 위해서 최선을 다하려는데 본 연구에서는 실제로 서번트 리더십과 상사에 대한 신뢰 간의 관계에서 조직지원이 조절효과 가 있는지를 살펴보았다는 점에서 의의가 있다

고 볼 수 있다. 둘째, 역동성이 높은 현재의 조직 환경에서 성공적인 조직변화의 출발점이 될 수 있는 변화지향행동변수를 사용하여 서번트 리더십, 상사에 대한 신뢰, 변화지향행동, 직무소진 간의 구조적인 관계를 살펴본다. 선행연구의 범위를 확장하였다는 점에서 의의가 있다.

한편 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 병원 서비스 특성 상 감정노동이 많이 요구되며 대학병원 및 종합병원 간호사들은 전문적인 자격을 획득한 사람들로서 그들을 관리할 경우 감정관리와 더불어 전문성과 자율성을 존중하는 형태의 리더십이 필요하다고 볼 수 있기 때문에 서번트 리더십이 적합하다는 것을 다시 한 번 강조하였다.

첫째, 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰에 유의적인 영향을 미치며 결국 변화지향행동이 증가하고 직무소진이 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 간호사들의 변화지향행동을 증가시키고 직무소진을 감소시키는 방안은 서번트 리더십을 발휘하는 것으로 볼 수 있다. 간호사들에게 다양한 학습기회를 제공하려고 노력하고 전문성을 최대한 높일 수 있도록 도와주는 등 성장을 적극 지원해야 하며 결속력이 강한 공동체를 만들기 위하여 노력할 필요가 있다. 또한 상사는 간호사들의 의견을 긍정적으로 수용하려고 노력하며 인격적으로 대하는 자세가 필요하다. 이러한 서번트 리더십을 발휘하여 간호사들의 자발적 행동 및 공동체의식 조성 제고를 위한 병원만의 인적자원관리 차원의 제도마련과 교육 프로그램 도입도 필요하다고 볼 수 있다.

둘째, 병원 조직의 특성상 상사와 구성원들 간의 관계가 전적으로 수직적인 관계로만 이루어졌다고 보기는 매우 힘들다. 병원 구성원들은 대부분 전문지식을 가지고 각 직종에서 근무하고 있기 때문에 수직적인 관계라기보다는 많은 부분 수평적이고 자발적인 행동이 요구되는 실정이다. 따라서 서번트 리더십이 적용될 수 있는 이상적인 대상이 병원조직이라고 할 수 있으며 향후 보다 많은 서번트 리더십 연구가 병원 조직에서 시행될 필요가 있다. 또한 병원들 간의 경쟁이 치열해지고 의료시장의 완전한 개방을 앞두고 있는 시점에서 조직변화는 필수적이

다. 이를 위해 구성원들의 변화지향행동을 이끌어내기 위해서는 상사와 구성원들 간의 신뢰를 기반으로 병원 조직에 대한 공감대 형성과 공동체 의식을 고취해야 하기 때문에 서번트 리더십의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다.

셋째, 효과적인 인적자원관리방안으로 상사에 대한 신뢰를 구축하는 것은 매우 중요하다. 특히 서번트 리더십 중 청지기정신이 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치는 관계에서 조직지원의 조절효과가 나타났다. 이는 상사가 간호사들의 의견을 긍정적으로 듣고 구성원들을 인격적으로 대할 경우 조직의 지원까지 같이 인식하게 된다면 상사에 대한 신뢰는 보다 크게 나타나는 것으로 볼 수 있다. 따라서 병원에서는 간호사들에 대하여 관심을 가지며 그들의 능력을 최대한 발휘하도록 지원할 필요가 있다. 또한 간호사들의 복지에 대한 다시 점검하여 필요한 부분은 개선시킬 필요가 있으며 그들이 제기하는 건의 사항 역시 검토하며 폭넓게 수용하여야 한다.

이상의 중요한 시사점을 도출함에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 분석대상이 병원 종사원들에 국한되어 있다는 점에서 연구결과를 일반화하는데 다소 한계가 있다. 향후 연구에서는 보다 다양한 서비스업에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 자료수집방법으로 설문지를 활용하여 응답자 자신이 직접 기입한 결과를 실증분석에 활용하였으므로, 응답자의 인지적 척도에 의해 측정되었기 때문에 보다 객관적인 연구를 위하여 향후 연구에서는 다양한 연구방법을 시도해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 횡단적인 자료를 활용하였기 때문에 인과관계에 대한 엄격한 검증에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단적인 자료를 이용하여 인과성을 제대로 검증할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 통제변수의 활용이 다소 부족하다. 응답자가 속해 있는 조직특성 및 고용형태 등 여러 특성을 함께 통제변수로 투입할 경우 보다 정확한 연구 결과가 도출될 수 있다. 향후 연구에서는 보다 다양한 통제변수를 투입할 필요가 있다.

## References

- [1] Jo, Y. S., Choi, Y. D. and Lee, D. S., "Social Exchange Relationship in Organizations and Change-Oriented Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital," *Korean Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 147-174, 2016.
- [2] Grant, A. M. and Ashford, S. J., "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34, 2008.
- [3] Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K. and Mason, C. M., "Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-72, 2015.
- [4] Maslach, C. and Jackson, S. E., "The Measurement of Experience Burn out," *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99-113, 1981.
- [5] Greenleaf, R. K., *The Servant as Leader*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.
- [6] Bae, S. W., Yun, Y. S. and Han, N. Y., "A Study on the Effects of the Perception of Servant Leadership on Turnover Intention, Recommendation Intention, and Customer Orientation via Trust in the Leader and Affective Commitment: Focused on the Hotel Industry," *Journal of Organization and Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 1-28, 2009.
- [7] Spears, L. C., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, John Wiley and Sons, Inc., 1995.
- [8] Sims, B. J., *Servanthood: Leadership for the Group Effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.
- [9] Levering, R., *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good(and Most so Bad)*. San Francisco: A Great Place to Work Institute, 2000.
- [10] Lee, K. E., *Trust and Servant Leadership*, Itech, 2006.
- [11] Daft, R. L., *The Leadership Experience*, Mason, Ohio: Thomson South-Western, 174, 2008.
- [12] Kim, Y. H., *Servant Leadership and Organizational Commitment: The Roles of Empowerment and Trust in Leader*, Yeungnam University Doctoral thesis, 2010.
- [13] Sin, S. H., *A Study on the Influence of Servant Leadership on the Job Attitude of Employees: Focusing on the Moderating Effect of the Emotional Intelligence and the Managerial Competency of the Leader*, Kyunghee University Doctoral thesis, 2011.
- [14] Yang, J. W., *The Impact on an Employee's Satisfaction and Commitment by the Servant Leadership of Supervisor Instructor*, Hanyang University Master Thesis, 2011.
- [15] Russell, R. F., "The Role of Values in Servant Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 76-84, 2000.
- [16] Farling, M. L., Stone, A. G. and Winston, B. E., "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research," *The Journal of leadership Studies*, Vol. 5, No. 3, pp. 149-168, 1999.
- [17] Jung, H. B., *A Study on the Influence of Servant Leadership on Creative Behavior Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment*, Myongji University Doctoral thesis, 2010.
- [18] Joseph, E. E. and Winston, B. E., "A Correlation of Leadership: Leader Trust, and Organizational Trust," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.

- 26, No. 1, pp. 6-22, 2005.
- [19] Dannhauser, Z. and Boshoff, A. B., The Relationships between Servant Leadership, Trust, Team Commitment and Demographic Variables, Paper presented at the 2006 meeting of the Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA, 2006.
- [20] Jung, S. H., The Effects of the Characteristics of Servant Leadership on Employee Performance, Cheongju University Doctoral thesis, 2007.
- [21] Bae, E. C., A Study on the Effect of Servant Leadership to Trust in Leader on Organizational Commitment, Seoul National University of Science and Technology, Master Thesis, 2007.
- [22] Yun, C. W., The Effects of Servant Leadership on Job Attitude and Job Performance in Hospitals, Dong-Eui University Doctoral thesis, 2009.
- [23] Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, S. K., "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, pp. 327-347, 2007.
- [24] Griffin, M., Parker, S. and Mason, C., "Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, pp. 174-182, 2010.
- [25] Lee, M. H., The Effect of Authentic Leadership on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Mediator Effects of Psychological Capital and Job Engagement, Chosun University Doctoral thesis, 2014.
- [26] Baek, S. J., The Structural Relationship among Job Crafting, Work Engagement and Change-Oriented Behavior, Chung-ang University Doctoral thesis, 2016.
- [27] Lee, S. H., The Impact of Authentic Leadership on Commitment to Organizational Change and Change-Oriented Behavior and the Mediating Effect of Positive Psychological Capital, Korea University Master Thesis, 2017.
- [28] Liping Gao, Onne Janssen, Kan Shi, "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 787-798, 2011.
- [29] Freudenberger, H. J., "Staff Burnout," *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, pp. 159-165, 1974.
- [30] Maslach, C. and Jackson, S. E., *Maslach Burnout Inventory Manual*(2nd ed), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.
- [31] Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P., *The Maslach Burnout Inventory*(3rd ed), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.
- [32] Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P., "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422, 2001.
- [33] Beccerra, M. and Gupta, A. K., "Trust within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics," *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 177-203, 1999.
- [34] Konovsky, M. A. and Pugh, S. D., "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669, 1994.
- [35] McAllister, D. J., "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59, 1995.
- [36] Hackman, J. R. and Oldham, G. R., "Motivation through the Design of Work:

- Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279, 1976.
- [37] Hackman, J. R. and Oldham, G. R., *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- [38] Mayer, B. T., Barton, M. E. and Ganster, D. C., An Exploration of the Moderating Effect of Age on Job Stressor-Employee Strain Relationships, In D. Gambetta (Ed.), *Handbook on job stress [Special Issue]*, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, No. 7, pp. 289-308, 1991.
- [39] Babin, B. J. and Boles, J. S., “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance, and Job Satisfaction,” *Journal of Retailing*, Vol. 72, pp. 57-75, 1996.
- [40] Yoon, I. S., Nam, M. H. and Lee, H. R., “The Effect of the Trust in Superior of Family Restaurants Employees on Organizational Commitment: Focusing on the Mediating Effect of Group Cohesiveness,” *Journal of Foodservice Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 59-82, 2015.
- [41] Seo, Y. P., *The Effect of Supervisory Trust on Job Engagement and Performance: Mediating Role of Psychological Ownership*, Chung-ang University Master Thesis, 2016.
- [42] Chun, B. G. and Kim, Y. J., “The Role of Leadership Trust and Co-Worker Trust on the Cooperative Behavior of Hotel Employees: The Mediating Role of Team Identification and the Moderating Role of Employment Status,” *Journal of Tourism Sciences*, Vol. 41, No. 4, pp. 11-27, 2017.
- [43] Kim, H. T., *A Study on the Effect of Servant Leadership on Trust in Leader and Job Engagement*, Dong-Eui University Master Thesis, 2017.
- [44] Yu, H. K., Kim, M. Y. and Chung, H. K., “Employees’ Big 5 Personality, Perceived Organizational Support, and Customer Performance in Food Service Corporations,” *Korean Journal of Hotel Administration*, Vol. 16, No. 5, pp. 201-219, 2007.
- [45] Guzzo, R. A., Noonan, K. A. and Elron, E., “Expatriate Managers and the Psychological Contract,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 617-625, 1994.
- [46] Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C., “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective,” *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 82-111, 1997.
- [47] Moorman, R. H., Blakely, G. L. and Niehoff, B. P., “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?,” *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 3, pp. 351-357, 1998.
- [48] Moon, J. Y., *A Study on the Effects of Leadership, Organization: Justice and Organizational Support on Organization Effectiveness*, Sungkyunkwan University Master Thesis, 2007.
- [49] Lee, M. S. and Jang, M. C., “The Effects of Ethical Leadership on Organizational Performance: The Moderating Influences of Perceived Organizational Support,” *Journal of Organization and Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 63-94, 2009.
- [50] Jo, Y. H. and Na, Y. J., “The Effects of Self-Leadership on Behavior of Changing and Managing Uncertainty: The Role of Perceived Organizational Support, Supervisor Support as a Moderator,” *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 26, No. 9, pp. 2351-2376, 2013.



[51] Song, J. G., The Effects of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness: Moderating Pelz Effect and Mediating Role of Trust, Gachon University Doctoral thesis, 2015.

[52] Park, J. H. and Lee, A. L., "Controlling Effect of Pro-Social Behavior in the Relation between Emotional Labor and Exhaustion of Hotel Employees: Focusing on Premium Hotels," Journal of Hospitality and Tourism Studies, Vol. 40, No. 0, pp. 234-253, 2011.

[53] Kang, I. J., The Relationships among Turnover Intention, Career Related Learning, Career Motivation, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Career Commitment and Employability of Office Workers in Large Corporations, Seoul National University Doctoral thesis, 2015.

[54] Kim, Y. J., Kim, E. J. and Kim, J. W., "A Study on the Impact of CSV(Creating Shared Value) of Delivery Companies on Confidence and Intention to Use Delivery Service: Focused on Senior Parcel Delivery Service," Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 22, No. 5, pp. 85-100, 2017.

[55] Han, N. Y., "A Study on the Influence of Positive Psychological Capital on the Organizational Identification and the Loafing Behaviors with Job Satisfaction as a Mediator," Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 22, No. 2, pp. 107-122, 2017.

[56] Han, N. Y. and Bae, S. W., "A Study on the Effects of Hospital Customers' Disgruntled Behaviors on Turnover Intention and Customer Orientation, using Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion as Mediators: The

Moderating Effects of Emotional Labor Strategy," Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 22, No. 5, pp. 113-128, 2017.



권혁기 (Kwon Hyeok-Gi)

- 종신회원
- 동의대학교 경영학학사
- 동의대학교 경영학석사
- 동의대학교 경영학박사
- 동의대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 조직행동론, 인적자원관리



한나영 (Han Na-Young)

- 종신회원
- 동아대학교 경영학학사
- 부경대학교 경영학석사
- 부경대학교 경영학박사
- 고신대학교 IT경영학과 조교수
- 관심분야: 조직행동론, 인적자원관리, 경영전략