

조직시민행동에 대한 서번트 리더십의 효과*

- 내재적 동기의 매개효과를 중심으로 -

고수일** · 김은경***

요 약

이 연구는 사회복지기관에 근무하는 사회복지사들을 대상으로 조직시민행동에 대한 상사의 서번트 리더십의 효과를 내재적 동기를 매개로 분석하였다.

분석결과, 서번트 리더십은 내재적 동기에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서번트 리더십은 조직시민행동의 하위 변수인 이타성, 시민정신, 스포츠맨십에 대해서도 각각 정(+)의 효과를 가지는 것으로 나타났다. 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 내재적 동기의 매개효과에 대한 검증 결과, 내재적 동기는 이타성, 시민정신, 스포츠맨십 등에 대한 서번트 리더십의 효과를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이로써 서번트 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 내재적 동기가 가지는 매개 효과에 관한 가설이 입증되었다.

핵심주제어: 서번트 리더십, 내재적 동기, 조직시민행동, 사회복지기관

* 논문접수일 2010년 12월 2일, 게재확정일 2010년 12월 22일

본 연구는 학술진흥재단과 한국산업경제저널에서 정한 연구윤리규정을 준수함

** 전북대학교 경영학부 부교수(kobaksa@empas.com)

*** 전북대학교 대학원 석사과정(kekal@hanmail.net)

I. 서론

기존의 사회복지기관은 정부의 지원과 기업 및 기타 시설에서 지원받는 운영 보조금 및 후원금으로 운영되어, 이윤을 남기는 기관으로서가 아닌 시설 유지 및 관리의 경영방식으로 비생산적인 기관운동을 해왔다. 그러한 운영 방식은 구성원들이 기관 내 경영 비전 및 목표와 상관없이 현상 유지에 만족하는 안일한 근무태도를 조성하여, 높은 근속년수와 어울려 정제된 집단을 형성하게 되었다. 이는 사회복지 시설의 서비스 및 운영의 질적 향상에 큰 저해 요소로 자리 잡게 되었다. 그러나 공공부문의 민영화 정책으로 점차 사회복지시설들은 더 이상 정부의 보조금만으로 운영이 가능한 상태가 아니다. 대신, 자체 내의 경영으로 이윤을 창출하고 시설 이용자들의 만족도를 향상시켜야 하는 상황으로 변화하였다. 사회복지시설 내 구성원들에게 일반기업과 같이 업무의 결과 성과에 따른 차별적인 보상 체계가 요구되고 있다. 그러나 오랜 관행으로 정제된 근무 상황에 적용된 구성원들에게 이러한 성과-보상 시스템의 적용에는 많은 시행착오가 예상되고 있다.

사회복지시설평가가 1998년 법제화됨에 따라 사회복지시설의 효율적이고 효과적 운영을 통한 성과의 입증은 조직의 존립과 자원 유입의 주요 기제가 되었다. 사회복지사의 자발적이고 기능적인 역할 수행은 조직의 성과에 있어 중추적이라 할 수 있다. 조직성과에 대한 외부검증이 조직의 정당성에 중요한 상황에서 이들 조직에서 주된 역할을 담당하는 사회복지사의 업무태도와 행동은 사회복지조직의 성과에 핵심이라는 인식과 함께 이를 장려하기 위한 인적자원관리의 필요성이 그 어느 시기보다도 강하게 더욱 요구되고 있는 상황이다(최소연, 2005).

조직 내에서 사회복지사들이 조직의 공동 목표를 이루기 위해서는 사회복지사들의 창의적이고 능동적이며 자발적인 행동을 유도할 수 있어야 한다(권형준, 1996). 이를 위해 조직시민행동(Organization Citizenship Behavior)을 이끌어 내어 조직 내에서 맡은 바 업무역할을 잘 수행하는 것뿐만 아니라, 업무 역할을 벗어난 것이라도 조직의 목적을 달성하기 위한 것이라면 자발적으로 기꺼이 수행하는 태도를 발전시켜 나가는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 사회복지사들의 직무수행과 무관한 것으로 인식되어져 왔던 본인 직무 이외의 여러 행동들을 적극 개발해야 한다.

조직 구성원의 자발적인 역할의 행동이며 조직 구성원에 대한 인적자원 관리의 중요성을 반영하는 조직시민행동은 구성원의 이타 주의적이며 조직의 협력을 증진하는 긍정적인 행동으로, “조직의 효과적인 기능을 총체적으로 증진하는 공식적 보상체계에 의존하지 않는 개인의 자유재량의 행동”(Organ, 1988)이다. 이러한 조직시민행동은 조직의 성과를 예측하는 주요 요인으로 지적되어 왔는데 이는 구성원의 자발적인 역할 수행이 성과에서 매우 중요하

다는 것을 시사한다(Podsakoff & MacKenzie, 1994; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1996, Kaufman, Stamper & Tesluk, 2001).

사회복지조직에서 사회복지사의 역할 즉 원조자, 중개자, 조정자, 교육자, 중재자 등을 감안할 때 조직에서 요구하는 역할내 행동만으로는 이해관계자를 만족시키고 조직의 효과성을 향상시키는 데에 한계가 있다. 따라서 공식적으로 요구하는 역할은 아니지만 고객, 구성원, 그리고 사회복지조직을 위해 자발적인 행동인 '조직시민행동'이 절실히 요구된다(Karambayya, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1996; 김연선, 2005; 이주호, 2010).

이 연구에서는 사회복지시설의 질적 성과에 있어 협력을 유발하는 자발적 초역할 행동인 조직시민행동이 조직 관리 차원에서 장려되어야 한다는 전제하에, 상사의 서번트 리더십(Servant Leadership)이 조직시민행동에 영향을 미치는지를 규명하는 것에 연구의 목적을 두고 있다. 보다 세부적으로 이 연구에서는 첫째, 상사의 서번트 리더십이 내재적 동기(intrinsic motivation)에 미치는 영향을 살펴보고, 둘째, 상사의 서번트 리더십이 조직시민행동이 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 셋째, 서번트 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 내재적 동기의 매개효과를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1. 서번트 리더십

서번트 리더십은 Greenleaf가 헤르만 헤세의 소설 '동방으로의 여행'에서 얻은 아이디어에서 나온 개념이다. 서번트 리더란 '동방으로의 여행'의 '레오'처럼 구성원들이 신뢰하고, 따르고 싶은 진실된, 윤리적인, 그리고 먼저 서번트가 되고자 하는 리더로서(Frick, 2004) 학계와 조직 관리자로부터 많은 주목을 받게 되었다(Russell and Stone, 2002; Northouse, 2007).

서번트 리더십은 '타인을 위한 봉사'에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이라고 정의할 수 있다(Greenleaf, 1970). 즉, 서번트 리더십은 부하의 성장과 발전을 도와주며 부하를 존중하고 부서 혹은 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십을 말한다(Greenleaf, 1970; Senge, 1995).

리더와 구성원 간의 관계에서 상하 관계가 아닌 수평적인 동료 관계에 가까운 서번트 리더는 구성원들이 자율적으로 업무를 수행하도록 권한과 책임을 위임하고 그들을 지원한다. 또한 구성원들과 대안에 대해 토의하고 결정을 내리며 결정된 사안에 대해서는 구성원들이

협력하여 일을 추진해 나가며, 결정된 일이 잘 진행될 수 있도록 구성원들을 더욱 격려하고 지원하며 환경을 조성해 주는 역할을 한다. 이러한 서번트 리더는 질책보다는 격려를 통해 구성원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 동기를 부여하여 이러한 과정들을 통해 구성원들은 자신의 다양성과 창의성을 자유롭게 발휘할 수 있게 되며, 업무에 대해 주인의식과 책임감을 가지고 환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 이바지한다.

이러한 서번트 리더십은 본성적으로 남을 섬기려는 사람에게 부여되는 것으로 종업원, 고객, 지역사회를 포함한 타인들에게 최우선적으로 봉사할 수 있는 의식 하에서 리더십을 전개한다. 서번트 리더십은 강한 이타적 윤리의식을 가지고 하위자들의 관심과 욕구를 배려하여 그들을 보살피고 양육해야 한다는 것을 강조한다(Greenleaf, 1970).

2.2. 내재적 동기

동기(motivation)란 충족되지 않은 욕구를 충족하려는 행동의 잠재성으로 정의되어 왔다. 이 때 행동의 잠재성이란 어떤 동기가 다른 동기보다 강하면 그 결과 개인이 그 행동을 하게 될 가능성이 있다는 것을 의미한다. 이러한 동기의 발생 원인은 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분된다. 다른 뚜렷한 보상이 없지만 행위 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우 내재적으로 동기부여 되어 있다고 말한다.

내재적 동기는 최고의 자기결정성을 갖는 동기 유형으로 자율적, 자기결정적 행동의 원형이다(Koestner et al., 1996). 내재적 동기에 의해 유발된 행위는 자기 자신을 위해 수행하는 것 즉, 그 과업을 수행함으로써 얻는 즐거움이나 만족을 위한 것으로(Deci, 1971), 내재적으로 동기 유발된 사람은 도전감을 주는 과업을 선호하고 호기심 때문에 과업을 수행하기도 한다. 어떤 사람이 특정 과업에 흥미와 즐거움을 느끼게 되어 그 과업에 대해 내재적으로 동기 유발된 상태라면, 사회화 과정을 통해 그 과업 수행의 가치를 추가적으로 내재화할 필요가 없을 것이다.

Deci(1971, 1972)에 의하면 어떤 과업에 대한 내재적 동기는 역량감(perceived competence)과 자기결정감(perceived self-determination) 정도에 따라 결정된다고 한다. 역량감이란 자신이 역량이 있다고 느끼는 상태이며, 자기결정감이란 자신이 하는 일에 대해 자유선택 및 통제 등 자기가 결정할 수 있다고 지각하는 상태이다. 내재적 동기는 역량감을 높이는 사건에 의해 향상될 수 있지만 자기결정감을 낮추는 통제적 성격의 외부 요인에 의해 방해받게 된다(Deci & Ryan, 1985).

이 점에서 서번트 리더의 역할은 매우 중요하다. 서번트 리더십은 구성원들이 자율적으로 업무를 수행하도록 권한과 책임을 위임하여 지원함으로써 자기결정감을 향상시킨다. 또한

구성원들과 대안에 대해 토의하고 결정을 내리며 결정된 사안에 대해서 구성원들이 협력하여 일을 추진할 수 있도록 격려하고 지원한다. 이러한 과정은 구성원들이 자신의 다양성과 창의성을 자유롭게 발휘할 수 있는 환경을 조성해 주어 역량감을 향상시킨다. 즉, 서번트 리더십은 구성원들의 역량감과 자기 결정감을 향상시킴으로써 내재적 동기를 향상 시킬 것이다.

가설 1. 서번트 리더십은 구성원들의 내재적 동기를 향상 시킬 것이다.

2.3. 조직시민행동

조직시민행동은 종업원들의 역할외(extra-role) 행동으로서, 전통적인 직무기술서에는 나타나 있지 않는 종업원 개인의 통제권 하에 놓여 있는 행동들로 해당 조직의 보상 작용과는 무관하게 자발적으로 이루어진다(Organ, 1988, 1990).

Organ(1988)에 따르면 구체적인 조직시민행동의 정의는 '공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명백히 인식되지는 않으나, 총체적으로 조직유효성(organizational effectiveness)을 증진시키는데 기여하는 조직 구성원의 자유 재량적 행동'을 말한다.

Katz(1964)는 종업원의 규정된 역할에만 의존하는 조직은 곧 사라질 연약한 사회시스템이라고 주장하면서 규정된 역할보다 규정되지 않은 역할외 행위인 조직시민행동의 중요성을 지적되고 있다. 이러한 조직시민행동은 조직구성원들의 협력을 포함하며 역할외 행동 또는 초월적 행동(super-role)을 의미하기 때문에 조직유효성의 변수로서 중요성이 강조되고 있다.

조직시민행동의 구성요소는 연구자에 따라 다양하게 나타나고 있다. Williams, Podsakoff & Huber(1986)는 이타성, 순응, 수행 등 3가지를 조직시민행동의 구성요소로 제시하였으며, Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1991)는 객관적 성과, 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지를 제시하였다. 일반적인 조직시민행동 연구에서는 Organ(1988)이 제시하는 조직시민행동의 5가지 구성요소들이 가장 포괄적으로 조직시민행동을 반영하는 것으로 평가되어 많이 사용되고 있다. Organ은 조직시민행동을 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십으로 제시하고 있는데 첫째, 이타성(altruism)으로 업무와 관련된 문제를 가지고 있는 타인을 돕는 자발적인 행동으로 조직 전체의 능률을 증가시키는 행위로서 친사회적(prosocial) 행동으로 표현되기도 한다. 예를 들면 결근한 동료의 일을 대신 해주거나 과중한 업무를 수행중인 동료를 돕는 일들을 말한다. 둘째, 양심성(conscientiousness)은 조직구성원들이 자신의 역할 행동을 최소한으로 요구되는 수준 이상으로 수행되는 행동을 의미하며 행동 대상이 사람이 아닐 수도 있다는 점에서 이타성과 구분된다. 혹독한 날씨나 질병, 또는 집안 문제

등으로 출근이 곤란한 상황에도 불구하고 조직을 위해 출근하는 경우 양심성이 높다고 할 수 있다. 셋째, 예의성(courtesy)은 어떤 의사결정이나 행동에 의해 영향을 받는 당사자들과 사전에 정보를 공유하는 행동으로 타인과 문제를 일으키는 것을 미연에 방지하기 위한 행동을 말한다. 이타성과 비교하여 이타성이 이전에 문제를 갖고 있던 사람들을 돕는 행동이라면 예의성은 문제 발생을 사전에 막기 위한 행동이라는 점이 다르다. 넷째, 시민정신(civic virtue)은 참여적 행동이라고도 불리며 조직 내 활동에 책임 의식과 건설적인 자세를 갖고 적극 참여하고 몰입하는 것을 의미한다. 회의에 참여하여 논의하고 조직 내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위를 비롯하여 직무와 관련된 의무로서 요구되지 않았더라도 조직의 이미지를 제고하는 활동에 참여하는 행위도 이 범주에 포함된다. 마지막으로 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충 등을 인내하는 행동을 의미한다. 이러한 자제력과 인내심은 장기적으로 조직 내의 갈등 요인을 최소화 하는데 기여한다.

조직시민행동에 대한 선행 변수로는 직무만족, 임금만족, 경영자에 대한 신뢰, 조직몰입, 공정성, 직무특성 등이 지적되어 왔으며, 특히 서번트 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 효과가 있는 것으로 밝혀져 왔다. 예컨대 Ehrhart(2004)는 식료품 체인회사의 부서수준에서 서번트 리더십과 조직시민행동과의 관계를 분석한 후 긍정적인 상관관계를 발견하였으며, 김창한(2007)은 호텔 근무자를 대상으로 서번트 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증한 바 있다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 조직시민행동은 서번트 리더십과 조직시민행동은 정(+)의 영향 관계를 가질 것으로 예상된다.

가설 2. 서번트 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직시민행동은 조직의 보상이나 처벌에 의해 영향을 받지 않으며, 그 행위 자체를 위해 자발적으로 유발된다는 점에서 내재적 동기와 상당한 관련성이 있는 개념으로 볼 수 있다 (Tang & Ibrahim, 1998). 역할내 행동은 평가 및 보상과 연결이 되지만 조직시민행동은 공식적인 평가와 보상의 대상이 아니라 외재적 동기보다는 일에 대한 내재적 동기에서 비롯된다고 할 수 있다. 서번트 리더십이 구성원의 내재적 동기를 자극한다는 점에서 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 내재적 동기가 매개 역할을 할 것으로 예상된다.

가설 3. 내재적 동기는 조직시민행동에 대한 서번트 리더십의 효과를 매개할 것이다.



[그림 1] 연구모형

III. 연구 방법

3.1. 자료 수집과 연구 대상

이 연구는 사회복지시설에 근무하는 사회복지사들을 대상으로 설문조사를 통해 진행되었다. 2010년 3월부터 5월까지 15개의 사회복지시설 300명을 대상으로 설문지가 배포되었으며, 이중 180부의 설문지가 회수되어 60%의 회수율을 보였다. 이중 응답이 불확실한 9부를 제외한 총 171부의 설문지를 최종 분석에 사용하였다.

분석대상의 특성을 살펴보면, 남자가 31%, 여자가 69%이다. 연령별로는 20~29세 22%, 30~39세 44%, 40~49세 26.9%, 50~59세 5.8%, 60세 이상 1.2%이다. 근속년수는 5년 미만 74.3%, 5년 이상~10년 미만 23.4%, 10년 이상 2.3%이다.

3.2. 변수의 정의와 측정

서번트 리더십은 Eharhant(2004)의 연구를 토대로 수정, 보완하여 측정하였으며, 내용은 구성원들과의 관계 형성, 권한 위임, 조직원들의 성장과 성취지원, 구조화 능력, 직원 존중, 윤리적 행동, 조직 외 활동에 대한 가치 부여로 한정하였다. 총 14개의 문항이 포함되어 있으나 이중 내적 신뢰도를 저하시키는 3문항을 제거하고 총 10개의 문항에 대해 7점 척도로 측정되었다.

내재적 동기는 Vallerand et al.(1989)의 Academic Motivation Scale과 이를 구체화한 Guay, Vallerand & Blanchard(2000) 및 Pelletier et al.(2001)의 연구를 기본으로 하여 7점 척도로 측정하였다. 내재적 동기는 구성원이 직무 자체에 흥미를 가지고 직무를 수행하는 정도를 말한다. '일하면 즐겁기 때문이다', '일에서 보람을 느끼기 때문이다' 등을 포함하여

4개의 문항이 포함되어 있으나 이중 내적 신뢰도를 저하시키는 1개의 문항을 제거하고 총 3개의 문항을 사용하였다.

조직시민행동은 Organ의 조직시민행동의 다섯 가지 하위차원을 토대로 김현철(1999) 및 전해숙(2003)의 연구를 참고로 하여 다섯 가지의 하위 차원 중 이타성, 시민정신, 스포츠맨십의 세 가지 차원으로 측정하였다.

IV. 분석 결과

4.1. 측정의 신뢰성 및 타당성

조직시민행동의 하위변수인 이타성, 시민정신, 스포츠맨십의 타당성을 검증하기 위해 varimax 회전방법에 의한 요인분석을 실시하였다. 그 결과, <표 1>에 나타난 바와 같이 세 변수들이 모두 각각 같은 차원들 간의 요인적재치가 높으면서 다른 차원들 간의 요인 적재치는 낮았다. 따라서 종속변수들에 관한 측정변수들의 구성 타당도는 높은 것으로 판단된다.

<표 1> 타당성 분석결과

성과변수			요인1	요인2	요인3	아이겐값	누적분산비율
차원	요인	문항					
조직 시민행동	이타성	2	0.131	0.870	0.225	2.887	22.209
		3	0.140	0.805	0.244		
		1	0.133	0.797	0.207		
		4	0.170	0.728	0.337		
	시민정신	18	0.045	0.185	0.854	2.829	21.760
		17	0.134	0.280	0.823		
		16	0.102	0.288	0.747		
		19	0.107	0.198	0.728		
	스포츠맨십	23	0.839	0.156	0.119	3.394	26.110
		22	0.831	0.069	0.029		
		24	0.816	0.066	0.113		
		21	0.790	0.170	0.201		
20		0.765	0.143	0.003			

이 연구에서 사용된 변수들에 대한 측정의 신뢰성을 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 변수들은 모두 .80을 상회하는 높은 신뢰성을 보이고 있다.

<표 2> 측정의 신뢰도 검증 결과

측정척도	문항수	Crombarch's α 계수
서번트 리더십	10	0.932
내재적 동기	3	0.883
이타성	4	0.874
시민정신	4	0.848
스포츠맨십	5	0.880

이 연구에서 사용된 변수들 간 상관관계는 <표 3>에 나타난 바와 같다. 인구 통계적 변수들인 성별과 연령은 연구 변수들과 대부분 유의한 상관관계를 보이지 않거나 미미한 상관관계만 보이고 있다. 따라서 회귀분석에 의한 가설 검증에서 이들 변수들의 통제효과는 매우 낮을 것으로 예측된다. 그리고 성별은 서번트 리더십과 스포츠맨십과의 상관관계가 낮지만 부(-)의 상관관계를 보이고 있어서 남성이 여성보다 서번트 리더십과 스포츠맨십을 높게 지각하는 경향이 있는 것으로 예측된다. 그 밖의 연구 변수들 간에는 대부분 유의한 상관관계를 보이고 있다.

<표 3> 연구변수의 상관관계분석(n=171)

	성별	연령대	서번트 리더십	내재적 동기	이타성	시민정신	스포츠맨십
성별 (남 1, 여 2)	1						
연령대	-.021	1					
서번트 리더십	-.239**	.109	1				
내재적 동기	-.098	-.008	.531**	1			
이타성	-.150	.032	.359**	.470**	1		
시민정신	-.048	.000	.362**	.474**	.569**	1	
스포츠맨십	-.164*	-.035	.330**	.367**	.336**	.266**	1

주) *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$

4.2. 가설의 검증

이 연구는 독립변수의 효과뿐만 아니라 조직시민행동에 대한 서번트 리더십의 효과에서 내재적 동기가 매개 역할을 하는지를 검증하는 것이다. 이 때 가설로 설정한 내재적 동기의 매개역할은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 절차에 따라 계층적 회귀분석(Hierarchical regression)을 통해 검증되었다. 이 분석방법에 의하면 어떤 변수의 매개역할 여부는 다음 3단계 회귀분석에 의해 판단될 수 있다. 1단계에서 매개변수가 독립변수에 회귀되었을 때 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미친다. 마지막으로 3단계에서 종속변수를 독립변수와 매개변수에 대해 동시에 회귀분석 하는데, 이 때 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하는 동시에 독립변수의 효과는 2단계보다 3단계에서 더 작아져야 한다. 또한 3단계에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않으면 완전 매개효과(completely mediating)가 있다고 판단되어 독립변수는 오로지 매개변수를 통하여 종속변수에 영향을 준다고 해석한다.

먼저 이 연구의 매개변수인 내재적 동기를 독립변수들에 대해 회귀분석 하였다. 서번트 리더십은 내재적 동기에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하는 <가설 1>의 검증 결과 $p < 0.001$ 수준에서 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 서번트 리더십이 높으면 내재적 동기도 높아진다는 것을 확인할 수 있다.

종속변수에 대한 독립변수의 직접 효과를 알아보기 위해, 종속변수인 조직시민행동의 하위변수 이타심, 시민정신, 스포츠맨십을 독립변수인 서번트 리더십에 대해 각각 회귀분석 하였다. 그 결과, 서번트 리더십은 이타심, 시민정신, 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하는 <가설 2>의 검증 결과 $p < 0.001$ 수준에서 이타심, 시민정신, 스포츠맨십 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 리더의 서번트 리더십은 구성원의 내재적 동기를 향상시킨다는 것을 확인할 수 있다.

<표 4> 내재적 동기의 매개효과 검증결과

	종속변수						
	1단계	2단계			3단계		
	내재적 동기	이타성	시민정신	스포츠 맨십	이타성	시민정신	스포츠 맨십
독립변수 서번트 리더십	.531***	.474***	.362***	.330***	.152	.153	.189
매개변수 내재적동기					.390***	.392***	.267***
F	66.413	24.973	25.438	20.711	26.201	26.718	16.049
R ²	.282	.129	.131	.109	.238	.241	.160

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

<가설 3>의 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 내재적 동기의 매개효과를 검증하기 위해 매개회귀분석의 마지막 단계로서, 종속변수인 조직시민행동을 독립변수와 매개변수에 대해 동시에 각각 회귀분석 하였다. <표 4>의 3단계 회귀분석에서 보는 바와 같이, 매개변수인 내재적 동기는 p<0.001 수준에서 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 매개변수인 내재적 동기가 투입된 1단계의 경우, 앞서 회귀분석에서 유의하게 나타났던 변수들이 3단계에서는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 서번트 리더십은 조직시민행동에 대해 내재적 동기가 완전 매개하는 것으로 판단된다.

종합하면 서번트 리더십은 구성원들의 내재적 동기를 향상 시킬 것이라는 <가설 1>은 지지되었으며, 서번트 리더십은 조직시민행동에 정(+의 효과가 있을 것이라는 <가설 2>도 지지되었다. 내재적 동기는 조직시민행동에 대한 서번트 리더십의 효과를 매개할 것이라는 <가설 3>도 지지되었다.

V. 결론 및 제언

이 연구는 조직시민행동에 대한 상사의 서번트 리더십의 효과를 내재적 동기를 매개로 분석하였다. 사회복지시설에 종사하는 사회복지사들을 대상으로 이루어진 이 연구의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 내재적 동기에 대한 서번트 리더십의 효과를 검증한 결과, 서번트 리더십은 내재적

동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 서번트 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설을 검증한 결과 서번트 리더십은 조직시민행동의 하위 변수인 이타성, 시민정신, 스포츠맨십에 각각 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 서번트 리더십과 조직시민행동 간 내재적 동기의 매개효과에 대한 검증 결과 내재적 동기는 이타성, 시민정신, 스포츠맨십에 대한 서번트 리더십의 효과를 완전 매개하는 것으로 보인다.

사회복지조직에서 사회복지사의 역할내 행동은 조직의 효과성을 향상시키는 데에 한계가 있다. 공식적으로 요구하는 역할은 아니지만 고객, 구성원, 그리고 사회복지시설의 질적 성과에 있어 협력을 유발하는 자발적 역할행동인 조직시민행동은 중요하다. 사회복지시설평가의 법제화에 따라 조직성과에 대한 외부 검증이 조직의 정당성에 중요한 상황으로 점차 변화함에 따라 사회복지시설 내에서는 사회복지사의 직무 역할에 대한 관심이 더욱 커지고 있다. 아직까지의 사회복지시설평가는 사회복지사의 직무 역할내 행동만 측정 하고 있으며, 직무 역할외 행동에 대한 측정 사항은 적용되지 않고 있다. 이에 따라 직접적인 평가에 도움이 되는 자신의 직무 역할내 행동에만 치중되어 조직시민행동에 대한 관심이 떨어질 수 있다. 그러나 사회복지시설의 질적 성과 향상을 위해서는 직무 역할내 행동만이 아닌 역할외 행동인 조직시민행동이 필요할 것이다. 그러므로 사회복지시설의 리더들은 효율적인 사회복지시설 운영을 위해서는 서번트 리더십에 관심을 가져 자발적인 조직시민행동을 유도할 수 있도록 해야 할 것이다.

이 연구는 사회복지조직에서 상사의 서번트 리더십이 구성원들에게 내재적 동기를 매개로 조직시민행동에 미치는 효과를 밝힘으로서 사회복지시설에서 서번트 리더십의 중요성에 대한 이해를 넓혔다는 데에 그 가치를 둘 수 있다. 그동안의 선행연구들에서 사회복지조직의 공동의 목표를 이루고 사회복지사들의 창의적, 능동적, 자발적인 행동을 유도하기 위해서는 조직시민행동을 이끌어 내는 것이 중요하다고 지적되어 왔다(권형준, 1996). 사회복지조직의 효과성을 향상시키기 위하여 요구되는 구성원들의 조직시민행동이 조직 관리 차원에서 장려되기 위해서는 상사의 서번트 리더십을 통한 내재적 동기의 향상이 필요하다. 상사의 서번트 리더십이 내재적 동기를 향상시켜 조직시민행동을 유발한다는 이 연구의 결과는 사회복지사 개인 및 사회복지조직 전체에 유용한 지침이 될 것으로 기대한다. 그리고 구성원의 이타적 행동은 내재적 동기에 의해서 발생할 수도 있지만, 서번트 리더십은 그 자체가 이타적 리더십 특성을 보여주는 것이기에 상사의 행동을 모방하는 형태로써 나타나는 행동으로도 볼 수가 있다. 즉, 변형된 모방행동(이타적 행동)으로써 조직시민행동으로 나타날 수도 있을 것이다.¹⁾

이 연구에서의 한계점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

1) 이 부분에 대한 심사위원님의 제언에 감사드립니다.

첫째, 표본 집단의 크기가 작다는 것이다. 171명의 응답자들로부터 도출된 실증연구의 결과를 전체 사회복지기관 구성원에게 적용하는 데에는 한계가 있을 것이다. 둘째, 표본 집단의 근속년수가 5년 이하인 비율이 높다는 점이다. 본 연구에서 활용한 표본 집단의 근속년수가 5년 이하의 비율이 74%로 근속년수가 높은 집단의 경우 다른 연구 결과가 도출될 수 있는 점에 대해 고려해 보아야 한다는 점이다. 셋째, 이 연구에서는 서번트 리더십만 다루었지만 상대적 개념인 구조중심 리더십 또는 생산 중심의 리더십과 비교하면서 내재적 동기와 외재적 동기를 동시에 매개로 연구할 수 있을 것이다. 향후의 연구들이 이와 같은 한계점들을 극복해나간다면 서번트 리더십과 내재적 동기, 조직시민행동에 대해 보다 깊은 이해를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

- 고수일, 한주희(2005), 직무동기의 다차원적 구조, *경영학연구*, 제34권 제5호, pp. 1339~1363
- 고수일, 한주희(2001), 직무몰입, 조직시민행동에 대한 성과 지향적 보상체계의 효과: 영업직을 중심으로, *생산성논집 통권 제 30호*, pp. 219~245.
- 권형준(1996), "공정성 지각 및 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", 서강대 석사학위논문
- 김연선(2005), "호텔의 고성과 작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구: 조직시민행동의 매개역할을 중심으로", 경기대학교 호텔경영학과 박사학위논문
- 김창환(2007), "호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향", 안양대학교 관광경영학과 박사학위 논문
- 김현철(1999), "커뮤니케이션 만족, 집단응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", 성균관대학교 석사학위 논문
- 이주호(2010), 사회복지사가 인식한 최고관리자의 서번트 리더십 수준과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과, *한국사회복지학*, 제62권 제2호, pp. 307~328.
- 전혜숙(2003), 사회복지사의 조직시민에 관한 연구- 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문
- 최소연(2004), 사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문
- Baron, R.M. & D.A. kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Concept, Strategical, and Statistical, Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, no6, pp1173~1184.
- Deci, E.L.(1971), "Effect of externally mediated rewards on intrinsic motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-111.
- Deci, E.L.(1972), "Intrinsic motivation. extrinsic reinforcement, and inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L.(1975), *Intrinsic motivation*. N. Y., Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ruan, R.M.(1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.

N.Y.: Plenum.

- Deci, E.L. & Ruan, R.M.(1992), "The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement." In A.K. Boggiana & T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation*, N.Y.: Cambridge Univ. Press, 9-36.
- Ehrhart, M.G.(2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Frick, D.M.(2004), Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R.K.(1970), *The Servant as Leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- Guay, F., Vallerand. R. & Blanchard, C.(2000), "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale(SMS)", *Motivation and Emotion*, 24, 3, 175-213.
- Hogan R.(1993), "A socioanalytical theory of personality", In N. Page(Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, NB: Univ. Nebraska Press.
- Irving, J.A.(2005), "Servant Leadership and the Effectiveness of Teams." Unpublished Doctoral Dissertation. Regent University.
- Karambayya, P.(1990), "Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior." *The Academy of Management Best Papers Proceedings* 221-225.
- Katz, D.(1964), "The motivational basis of Organizational Behavior," *Behavior Science* 9, 131-133.
- Katz, D.(1964), "Motivational Basis of Organizational Behavior." *Behavioral Science* 9:131-146.
- Katz, D. and R.L. Kahn(1978), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, J.D., Stamper, CL., and Tesluk. P.E.(2001). "Do supportive organizations make for good corporate citizens?" *Journal of Managerial Issues*. Vol VIII(4). 436-499.
- Koestner, R., Losier, G., Vallerand. R. J., & Carducci, D.(1996), "Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory" *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1025-1036
- MacKenzie, S.B. Podsakoff, P.M., & Fetter, R.(1991), " Organizational citizenship behavior

- and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Makenzie, S.B., P.M. Podsakoff, and M. Aheame.(1996), Unpublished data analysis. Indiana University. Bloomingtona.
- Northouse, P.G.(2007), *Leadership: Theory and Practice*(4th ed). Calif: Sage.
- Organ. D.W.(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lezington, Mass: Lexington Books.
- Organ, D.W.(1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", in Staw, B.M., & Cummings, L.L.(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAL Press, 43-72.
- Organ, D.W., & Moorman, R.H.(1993), "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?", *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Ostrem, L.M.(2006), "Servant Leadership and Work-Related Outcomes: A Multilevel Model." Unpublished Doctoral Dissertation. Nebraska University.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie. S.B., Moorman. R.H. & Fetter. R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142
- Podsakoff, and S.B. Makenzie.(1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness." *Journal of Marketing Research* 31:351-363.
- Puffer, S.M.(1987), "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 72. 615-621.
- Russell,R.F. and A.G. Stone(2002), "A Review of Servant Leadership Attributes Developing a Practical Model." *Leadership & Organization Development Journal* 23(3): 145-157
- Senge, P.M.(1995), Robert Greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institutions, In, L. Spears. (ed), *Reflection: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership influenced Today's Top Management Thinkers'*, 217-240,

New York, John Wiley & Sons, Inc.

- Tallerand R.J., Blais, M.R., Briere, N.M., & Pelletier, L.G.(1989), "Construction et validation de l'échelle de motivation en education", *Canadian Journal Behavioral Science* 21, 323-349.
- Tang, T.L.P., & Ibrahim, A.H.S.(1998), "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and the Middle East". *Public Personnel Management*, 27, 529-550.
- Williams, L. J., Podsakoff, P, M., & Huber, V.(1986), "Leader behaviors, role stress, and satisfaction as determinants of organizational citizenship behaviors: A structural equation analysis with cross validation", A paper presented at the Annual Academy of Management Meetion, Chicago.

Effects of Servant Leadership on Organization Citizenship Behavior, - Mediating Effect of Intrinsic Motivation

Soo-Il KO* · Eun-Kyoung KIM**

Abstract

This research examined the relationship among servant leadership, intrinsic motivation, organizational citizenship behaviors with 171 employees in social welfare organization.

The present research found that (1) servant leadership was positively related to intrinsic motivation, (2) servant leadership was positively related to organizational citizenship behavior, (3) intrinsic motivation mediated the relationship between the servant leadership and organizational citizenship behaviors.

Key Word: Servant leadership, Intrinsic motivation, Organizational citizenship behaviors, social welfare organization

* Division of Business Administration, Chonbuk National University, Korea

** Division of Business Administration, Chonbuk National University, Korea