



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](#)

2019년 2월  
박사학위논문

서번트 리더십이 공무원의  
직업소명의식과 직무열의에 미치는  
영향: 조직정치 지각의 조절효과

조선대학교 대학원

경영학과

송 용 욱

서번트 리더십이 공무원의  
직업소명의식과 직무열의에 미치는  
영향: 조직정치 지각의 조절효과

The Effect of Servant Leadership on Public Official's  
Job Calling and Work Engagement:  
Perceived Organizational Politics as A Moderator

2019년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

송 용 욱

서번트 리더십이 공무원의  
직업소명의식과 직무열의에 미치는  
영향: 조직정치 지각의 조절효과

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함.

2018년 10월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

송 용 욱

## 송용욱의 경영학 박사학위논문을 인준함

위원장 전남대학교 교수 심 덕 섭 인

위 원 조선대학교 교수 정 진 철 인

위 원 조선대학교 교수 장 용 선 인

위 원 조선대학교 교수 손 수 진 인

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 인

2018년 12월

조선대학교 대학원

## 목 차

### ABSTRACT

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	7
 <b>제2장 이론적 고찰 및 선행연구</b> .....	 <b>9</b>
제1절 서번트 리더십 .....	9
1. 서번트 리더십의 개념 .....	9
2. 서번트 리더십의 하위 구성요소 .....	11
3. 서번트 리더십과 다른 리더십 이론과의 비교 .....	21
4. 서번트 리더십의 한국형 리더십 적용 : 목민심서 .....	22
제2절 직업소명의식 .....	25
1. 직업소명의식의 개념 .....	25
2. 직업소명의식의 하위요인 .....	27
3. 직업소명의식에 관한 기존 연구 .....	29
제3절 직무열의 .....	34
1. 직무열의의 개념 .....	34
2. 직무요구-자원 모형 .....	36
3. 직무열의의 선행요인과 결과 .....	39
제4절 조직정치 지각 .....	45
1. 조직정치의 개념 .....	45
2. 조직정치 지각 .....	48
3. 조직정치 지각의 선행요인 .....	51

4. 조직정치 지각의 결과요인 .....	54
5. 조직정치 지각의 수정모델: 조절변수 .....	55
<b>제3장 연구설계 .....</b>	<b>58</b>
제1절 연구모형 .....	58
제2절 연구가설의 설정 .....	59
1. 서번트 리더십과 직업소명의식 .....	59
2. 서번트 리더십과 직무열의 .....	60
3. 직업소명의식의 매개효과 .....	62
4. 구성원의 조직정치 지각과 직업소명의식 .....	63
5. 서번트 리더십과 직업소명의식: 조직정치 지각의 조절효과 .....	65
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	67
1. 서번트 리더십 .....	67
2. 직업소명의식 .....	67
3. 직무열의 .....	68
4. 조직정치 지각 .....	69
제4절 설문지의 구성 및 자료수집 방법 .....	70
1. 설문지 구성 .....	70
2. 연구 대상 및 자료수집 절차와 자료 분석 방법 .....	71
<b>제4장 연구결과 .....</b>	<b>72</b>
제1절 기초통계분석 .....	72
제2절 측정 변수의 타당도 및 신뢰도 검증 .....	74
1. 측정 변수의 타당도 검증 .....	74
2. 측정 변수의 신뢰도 검증 .....	77
3. 변수의 기술통계량과 상관관계 분석 .....	78
제3절 연구가설 검증 .....	80

제5장 결 론 .....	96
제1절 연구결과 요약 및 의의 .....	96
제2절 연구결과의 한계점 및 제언 .....	100
참고문헌 .....	102
설문조사서 .....	114



## 표 목 차

[표 2-1] 서번트 리더십의 정의 .....	11
[표 2-2] 서번트 리더의 기능적 특성과 부수적 특성 .....	17
[표 2-3] 서번트 리더십의 하위요소 .....	18
[표 2-4] 직무열의 선행연구 .....	41
[표 2-5] 조직정치의 정의와 특징 .....	46
[표 3-1] 측정 변수와 출처 및 비교 .....	70
[표 4-1] 연구 대상자의 인구 통계학적 특성 .....	73
[표 4-2] 서번트리더십 직업소명의식 조직정치지각 요인분석결과 .....	75
[표 4-3] 직무열의 요인분석 결과 .....	76
[표 4-4] 신뢰성 분석 결과 .....	77
[표 4-5] 변수들 간의 기술통계량 및 상관관계 분석결과 .....	78
[표 4-6] 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향 .....	80
[표 4-7] 서번트 리더십이 일의 활력에 미치는 영향 .....	81
[표 4-8] 서번트 리더십이 일의 헌신에 미치는 영향 .....	82
[표 4-9] 서번트 리더십이 일의 몰두에 미치는 영향 .....	83
[표 4-10] 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향 .....	84
[표 4-11] 직업소명의식의 매개효과: 일의 활력 .....	88
[표 4-12] 직업소명의식의 매개효과: 일의 헌신 .....	86
[표 4-13] 직업소명의식의 매개효과: 일의 몰두 .....	86
[표 4-14] 직업소명의식의 매개효과: 직무열의 .....	87
[표 4-15] 직업소명의식의 매개효과: 부트스트랩분석 .....	88
[표 4-16] 조직정치 지각과 직업소명의식 사이의 관계 .....	89
[표 4-17] 조직정치 지각의 조절효과 .....	90
[표 4-18] 직업소명의식이 직무열의에 미치는 영향력 .....	92
[표 4-19] 직업소명의식이 직무열의에 미치는 영향력: 조직정치지각의 조절효과 .....	93
[표 4-20] 조직정치지각에 의해 조절된 직업소명의식의 매개효과 .....	94
[표 4-21] 직업소명의식의 매개된 조직정치 지각의 조절효과 .....	95

## 그림 목 차

[그림 2-1] 서번트 리더십의 통합 모델 .....	21
[그림 2-2] Schaufeli & Bakker(2004)의 직무요구-자원 모형 .....	37
[그림 2-3] 조직정치 지각의 이론 모델 .....	49
[그림 3-1] 연구모형 .....	58
[그림 4-1] 조직정치 지각: 이익의 조절효과 .....	91

## ABSTRACT

### The Effect of Servant Leadership on Public Official's Job Calling and Work Engagement: Perceived Organizational Politics as A Moderator

Song, Yong-wook

Advisor : Prof. Cho Yoonhyung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

Local governments in Korea are faced the situation which they can only survive by seeking changes to develop into competitive organizations. That means policy with the central government, the competition of securing budgets, and increasing demand from the residents are more challengeable context. Most local governments are making effort to improve efficiency and effectiveness to cope with these changes through establishment of new strategies and countermeasures, active restructuring, improving services to the people, and securing appropriate budget execution to name a few.

These kinds of responses to circumstantial changes are possible when government employees working in local governments serve with more increasing the work engagement. Therefore, it is necessary for the government employees to have a sense of duty as public servants, and the role of the servant leader who is the best person suited for the public office has become even more important.

This study was conducted to examine the effect of servant leadership

on the job calling and work engagement among local government employees. Also this study reflects the situational context of politics as informal influences that are important in public offices by establishing the perceived organizational politics(POP) as an moderate variable. The job calling was expected to mediate the relationship between servant leadership and work engagement.

The influence of the mediation by the job calling is explained by the theory of job requirements–resource model which explains job engagement. In other words, servant leadership and the job calling are playing their role as the job resources. Based on the literature review, work engagement consist of vitality, dedication, and absorbtion as sub dimensions, POP was divided into two factors such as go along to get ahead and pay/promotion policies.

Theoretical background of studies have been reviewed then I set up the direct effect, mediation effect, and moderating effect hypotheses. To test the hypotheses, survey method are performed. Sample of this study are the local and provincial government offices of Gwangju and South Jeolla Province and a total of 308 questionnaires were collected and analyzed.

The results are as follows. First, servant leadership was enhancing the job calling in government employees. Second, servant leadership was found to increase work engagement in government employees who showed significant increase for all three factors: vitality, dedication and absorbtion. Third, the job calling had a direct positive influence on work engagement. It was also found that the job calling mediates the relationship between servant leadership and work engagement.

Fourth, the perception of organizational politics did not have direct influence on the job calling. It was also not significant for both of go along to get ahead and pay/promotion policies. However, it was found that the influence of servant leadership on the job calling was partly

moderate which go along to get ahead has been found to moderating impacts between servant leadership and job calling; when it was low, the positive influence of Servant leadership on job calling was found to be higher.

In addition, we more checked the direct effect of job calling and perceived organizational politics moderate between job calling and work engagement. Also used Process Macro program we more showed modrated–mediated model and mediated–moderate model. The analysis result suggests that this study has significance in that the results are presented more clearly reflecting the relationship between the key variables that can be considered important in public offices more clearly. That is considering the significance of the servant leadership, the job calling, work engagement and the perceived organizational politics, suggests it necessary for government offices should inspire the employees for change, innovation, and work engagement to fulfill their duty much better for the residents.

Keywords: Servant leadership, job calling, work engagement(vitality, dedication, absorbtion), perceived organizational politics(go along to get ahead, pay and promotion policies)

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

한국의 지방자치제도는 1991년 지방의회의원 선거와 1995년 자치단체장의 직선제 부활과 더불어 20년 동안 내·외적으로 꾸준히 발전해 왔으며 최근 사회 여건과 정책 환경의 급격한 변화 속에서 공공서비스에 대한 국민들의 기대와 요구 사항 역시 증가하는 추세다. 이러한 환경변화로 인하여 지방자치행정은 성과 창출 외에도 수준 높은 공공서비스를 제공하고 주민의 삶과 환경을 향상시킬 수 있는 방안 등도 마련해야 하는 입장에 처해 있다.

최근 공공 조직이나 각 지방자치단체들은 중앙정부와의 정책 협의와 경쟁적 예산 확보, 그리고 주민들의 요구 사항 등이 증가함에 따라 경쟁력을 갖춘 조직으로 변화를 추구해야 생존할 수 있는 환경에 처해 있다. 따라서 대다수 지방자치단체는 급속한 변화에 부합하기 위하여 새로운 전략과 대응 방안을 수립하고, 적극적인 구조 조정, 대국민 서비스 향상, 예산집행의 적절성 확보 등의 노력을 통하여 효율성과 효과성 향상에 많은 노력을 기울이고 있는 실정이다.

이러한 변화에 따라 지방자치단체 공무원들 역시 점차 다양해지는 주민의 행정서비스 요구를 만족시키기 위해 창조적이고 혁신적인 업무 수행을 요구받고 있다(한형서·이중서, 2013; 남승하, 2013; 문신용·윤기찬·박태형, 2006). 주민들은 지방자치단체로부터 높은 수준의 행정서비스를 요구하고 있으며, 행정서비스 제공의 결과는 만족도 조사와 같은 지표로 제시된다.

특히, 자치단체들은 양질의 행정서비스를 제공하기 위해서 조직구성원(공무원)들에 대한 의존도가 아주 높을 수밖에 없는 구조적 특성을 가지고 있기 때문에(김병규·윤기웅·제갈돈, 2016; 장인봉, 2013), 공무원들이 어떤 태도와 자세로 행정적 서비스를 하는지가 자치단체에는 중요한 문제가 된다. 또한 공직가치 측면의 문제도 고려할 여지가 높은 것이 현실이다(심동철, 2017).

우리나라는 1995년 민선 자치단체장 체제의 출범을 전후로 자치단체장에게 적합한 리더십 특성을 찾기 위한 연구를 진행하였으며, 초기 특성이론(trait

theory)으로 시작해서 상황이론(situational theory)까지 다양한 리더십 이론의 연구가 진행 되어왔다. 특히 오늘날 지방자치단체장이 리더로서 발휘하는 리더십은 해당 자치단체의 사무 운영만 관리하는데 국한되는 것이 아니라 공무원들의 긍정적 태도와 행동의 형성을 통한 높은 행정서비스의 제공이 가능하다(김성중, 2014; 김정숙·김성중, 2015; 윤한홍·김영천, 2013).

지방자치단체장의 리더십은 지역주민의 요구에 부응하도록 하는 구성원들의 태도, 또는 행동 뿐 만 아니라 궁극적으로 자치단체 구성원들에게 긍정적인 영향력을 미치게 되고, 지역주민들의 삶의 질에 직·간접적인 혜택으로 연결되기 때문에(김정희·조성도·김기용, 2015), 그 중요성이 크다는 것을 알 수 있다.

다수의 선행연구는 지방자치단체장이 갖춰야 할 리더십 스타일로 구성원들 간의 관계증진과 신뢰 형성 및 긍정적인 태도와 행동을 유도할 수 있는 서번트 리더십(Servant Leadership)을 제안하였다(고경훈, 2012; 김도현·안대영, 2014). Greenleaf(1970)가 처음 제시한 서번트 리더의 리더십은 다른 사람을 섬기고자 하는 자연스러운 동기에서 시작해서 궁극적으로 다른 사람에게 영향력을 미치고, 이끌게 되는 것을 가정하는 이론이다.

특히, 서번트 리더가 추구하는 공동체 형성(community building)은 ‘나’와 ‘너’의 상호작용 속에서 ‘우리’가 형성되고, 형성된 우리 안에서 행동의 주체들이 다시 자리 매김 되는 역동적 관계시스템으로써, 그 안에서 구성원들이 조직의 목표에 대한 자신의 기여 정도를 인식하고, 리더가 제시하는 비전에 맞추어 자발적으로 조직목표를 내재화 하게 된다(김도현·안대영, 2014).

서번트 리더는 ‘공감’을 통해 구성원을 포용하고, 구성원이 스스로 성장하는 태도를 지향하게끔 만든다. 이러한 서번트 리더의 특성이 실제 자치단체장 대상의 리더십 연구에 이론 및 실무적 확장성을 갖기 위해 자치단체에서 서번트 리더십이 다양한 결과변수에 미치는 영향력과, 영향력 행사 과정을 명확하게 규명하는 것이 필요하다.

본 연구에서는 기초자치단체와 광역자치단체를 대상으로 서번트 리더십이 구성원들의 직무열의에 미치는 영향을 살펴보는 것을 목적으로 한다. 조직구성원들을 동기부여 시키고 각자의 업무에 몰입하면서 최상의 성과를 도출 해 내는 것은 모든 조직의 가장 중요한 목표 중 하나이다. 이러한 목표는 조직구성원들이 고객만족, 고객의 유지(retention) 및 충성도(loyalty)를 결정하는 민간 기업에

서도 중요하지만, 공공조직에서도 매우 중요한 문제 중 하나이다. 자신의 직무에 열의를 가지지 못하는 구성원들이 많은 자치단체의 행정서비스는 점점 열악해 질 수 밖에 없기 때문이다.

직무열의에 대하여 Kahn(1990)과 Shaufeli & Bakker(2010)는 조직 구성원이 높은 에너지를 발산하면서 열정을 다해 자신의 업무에 몰입하는 긍정적 심리 상태를 유지한다고 하였다. 구성원들의 높은 직무열의는 조직에 긍정적 태도를 유발할 뿐만 아니라 업무에 대한 만족이나 동기부여 등을 통해 실제 직무성과를 향상시킬 가능성이 있다고 볼 수 있다(Bakker et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2007).

직무열의에 대한 기존 연구들은 주로 대기업 근무자, 학교 교직원, 호텔 종사원 중심으로 연구가 진행되었지만, 자치단체 공무원을 대상으로 한 연구결과는 발견하기가 어렵다. 따라서 지방자치단체 공무원을 대상으로 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향력을 확인해 볼 필요성이 제기된다.

또한 본 연구에서는 서번트 리더십과 구성원들의 직무열의 사이의 관계에서 직업소명의식의 매개효과를 규명하고자 한다. 직업소명의식이 있는 구성원들은 자신의 정체성을 잘 알고 있다. 자신이 어디에서 왔고, 지금 어디에 서 있으며, 어떤 목적을 향해 가고 있는지를 정확히 인식하고 있다(윤정구, 2017).

직업소명의식은 개인의 본성이나 재능이 특정한 일과 결합되어 욕구가 충족되거나 만족감을 느끼게 하는 독특한 경험을 동반한다. 이러한 경험은 자신의 경력 개발 또는 물질적 보상과 같은 외적동기에 따른 성취감 보다는 내적동기로부터 나타날 때 자신에 대한 가치의 상승으로 이어지며 결국 자신과 자신의 삶에 만족을 높이게 된다(Baumeister, 1991).

직업소명의식을 가진 구성원들은 과거에 어떤 일을 했고, 지금 어떤 일을 하고 있는지를 알고 미래에 자신이 어떤 목적을 향해 가야 할지를 알고 있으므로 미래에 대한 나침반을 가지고 있는 것과 같다. 직업소명의식은 주관적으로 부여하는 일의 가치, 의미(meaning of work) 뿐 아니라 이타적 행동이 포함된다. 어떤 일을 수행하든지 개인의 주관으로 일에 의미를 부여함으로써 개인과 조직에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 주관적 의미가 일의 의미인가 또는 일에서 찾는 의미인가에 따라 궁극적인 목적에는 차이가 있기는 하다. 이러한 일의 문제 측면에서의 직업소명의식의 의미는 직무열의와 밀접하게 관련될 수 있음을



알 수 있다. 결국 서번트 리더십을 통해 자신이 어떤 일을 하는지에 관한 직업소명의식이 높아지고, 높아진 직업소명의식을 통해 더욱 직무열의가 높아질 수 있다는 것을 밝히는 것은 의미가 있다고 판단된다.

직업소명의식과 직무열의의 관계와 관련하여 서번트 리더십이 직업소명의식을 높이고, 높아진 직업소명의식을 통해 직무열의로 이어지는 것을 규명하는 것은 서번트 리더십 이론의 확장에 크게 기여할 것으로 판단된다. 서번트 리더는 구성원들에게 조직의 목표 달성을 위한 희생을 요구하지 않고 그들과 신뢰를 바탕으로 공동체를 구성한다(Spears, 1995).

이 안에서 구성원 개개인의 내면적 세계에 관심을 가지고 그들이 끊임없이 성장하여 자기완성을 할 수 있도록 돕는다. 서번트 리더의 영향력을 받은 구성원들의 직업소명의식은 구성원들이 자신이 맡은 일에 내재되어 있는 사회적 의미와 가치를 추구하게 될 것이고, 자신의 일에 몰두함을 넘어서 열의를 가지게 될 것이기 때문이다.

마지막으로 본 연구에서는 서번트 리더십이 구성원들의 직무열의에 미치는 영향력과 직업소명의식의 매개효과 뿐만 아니라 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 또한 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향력을 조절하는 지도 검증하고자 한다.

조직에는 정치적 현상을 발생하게 하는 자연적 환경적 요인들이 있으며 대부분의 조직들이 높은 직급으로 올라갈수록 승진 폭이 좁아지고 동료 간의 경쟁은 불가피하므로 권력의 욕구가 강한 사람이나 자신감이 없고 능력이 부족한 사람이 자신의 현재 위치를 유지할 수 있는 대안을 찾게 된다. 이때 정치적 활동이 나타나게 되는데 조직에 커다란 영향을 미치게 되며 조직의 유효성과 윤리적인 문제에 많은 영향을 미치게 된다(신유근, 1992).

최근 들어 많은 사람들이 공무원이 되려고 하고 있다. 왜 이러한 현상이 나타나는지를 살펴보면 직업의 안정성이 가장 큰 이유로 나타나기 때문이다. 오랜 기간 근무를 할 수 있다는 장점뿐만 아니라 업무의 강도 역시 일반 사기업에 비해서 높지 않은 것도 하나의 이유로 들 수 있다. 공무원들의 안정성 등이 긍정적인 측면도 존재하지만 반대로 부정적인 측면도 존재할 수 있다. 즉, 남다른 사명감, 공직의 자세보다는 직업의 안정성만을 보고 공직에 들어온 사람들도 과거에 비해서 훨씬 더 많아 졌다는 것이다. 결국 직무열의도 낮을 뿐만 아니라 직

업소명의식이 부족한 상태에서 공직을 수행하는 경우가 생겨났다는 것을 알 수 있다.

조직에서 정치적 현상은 자연스러운 것이지만, 동시에 정치적 사건이나 행동은 구성원들에게 조직에 대한 부정적인 견해와 태도를 형성하게 할 수 있다. 조직정치에 대한 실제적 진실은 조직구성원들이 경험하는 그 자체 뿐 아니라 개인에게 미치는 영향이나 결과에 의해 달리 해석 될 수 있다. 따라서 조직정치는 행위 자체의 의미와 함께 구성원들이 어떻게 지각하고 있는지가 더욱 중요하다.

조직정치 지각은 조직, 상사, 동료에 대한 구성원들이 가지는 감정에 영향을 미치게 되며 구성원들의 생산성, 만족도 및 이직의도에 영향을 미친다(Ferris & Kacmar, 1992). 더욱이 조직구성원들이 지각하는 조직정치의 수준은 그들 스스로 정치적 행동의 참여여부와 정도에 영향을 미치게 된다. 만약 개인이 조직정치에 참여하거나 동조함으로써 자신에게 긍정적인 결과를 예측할 수 있다면 조직 내의 정치적 행동은 강화되기 때문이다.

공직에서의 정치는 상당히 중요한 이슈이다. 조직 내에는 다양한 이해관계와 생각을 가진 조직구성원들 및 서로 다른 속성들이 있기 때문에 자연스럽게 정치의 장(場)이 되며 자신의 이익을 위해서는 조직정치에 해당하는 행위들을 시도하게 된다(Burns, 1961). 조직행위 관점에서 살펴봤을 때 조직 내 부서의 예산 편성과 배정은 조직행위의 결과이며 빠른 승진은 조직정치 활동을 잘한 개인의 능력과 역량이라고 말해온 것으로 보아서(Pfeffer, 1982) 조직 내에서의 정치는 자연스러운 현상(Ferris & Kacmar, 1992)으로 볼 수 있다. 이와 같은 예산 문제, 승진문제 등의 경우 공직에서 가장 민감한 주제이다 보니 정치문제가 자치단체 공무원들의 행동을 결정하는 상황요소라는 것을 예상할 수 있다.

조직정치 지각은 자신을 제외한 타인의 정치적 행동에 대한 인식으로, 조직구성원이 조직 내 직무 환경을 정치적으로 여기는 정도(Kacmar & Ferris, 1991)를 의미한다. 조직에서 발생하는 정치행위에 대한 조직 구성원들의 주관적 경험(Vigoda, 2000) 측면도 갖고 있다. 이와 같은 조직정치에 대한 조직구성원들의 지각은 조직구성원들 각자의 주관적인 판단에 따라서 조직에서 발생하는 일반적 정치 행위, 이익을 위한 동조행위, 임금 및 승진 정책과 관련된 개인과 조직행동에 대해 조직구성원들이 어떻게 인식하고 있는지가 반영되어 있다(Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Ferris, 1991; Kacmar & Carlson, 1997).

이러한 조직정치 측면에서 보면 공무원 조직의 위계적 특성 상 발생할 수밖에 없는 조직정치를 구성원들이 지각할 때, 리더와 구성원간의 관계 뿐 아니라 조직의 환경이 구성원의 인식 및 태도에 어떤 영향을 미치는지 함께 살펴보는 것은 기초 및 광역자치단체 구성원들을 대상으로 한 연구의 실무적 시사점 제시에 필수적인 과정일 것이다. 결과적으로 본 연구는 국가 경쟁력의 중요한 역할을 담당하는 지방자치단체 공무원들의 직무열의 향상을 위한 이론 및 실무적 기초자료로 활용할 수 있기에 서번트 리더십, 직업소명의식, 직무열의 그리고 조직정치 지각의 관계를 구조적으로 살펴보는 것을 본 연구의 목적으로 삼는다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구에는 서번트 리더십이 구성원들의 직무열의에 미치는 영향력과 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 본 연구 목적을 달성하기 위하여 기존 선행연구를 검토 및 분석하여 이론체계를 정리하여 가설을 설정한 다음 연구모형을 제시하였다. 기존 선행연구에서 충분히 검증된 각 변수의 조작적 개념을 이용하여 각각의 설문항목을 구성하였으며, 수거된 응답을 바탕으로 실증분석을 수행하였다. 본 연구는 이론적 접근과 실증적 연구의 두 가지 연구방법으로 진행하였다.

이론적 접근 방식에 있어서는 본 연구 주제와 관련된 배경을 이해하고 기존 연구의 동향을 살펴보기 위한 문헌고찰을 실시하였다. 먼저 연구주제인 서번트 리더십이 구성원들이 태도 및 행동에 미치는 영향을 분석하여 주 효과 및 매개효과와 조절효과 가설을 설정하였으며, 이를 토대로 연구모형과 연구 가설을 설정하고, 실증 조사를 위한 표본의 설계, 설문지의 구성, 변수의 조작적 정의를 기술하였다.

실증적 연구에서는 연구 표본에 대한 인구통계학적 특성, 신뢰도 분석, 요인분석을 실시하였고, 기초통계분석 결과를 바탕으로 연구가설의 검증과 논의, 실증분석 결과의 요약을 기술하였다. 본 연구의 실증분석과 관련하여 광주전남 지역의 공무원을 대상으로 연구 범위를 한정하였다. 자료 수집을 위한 방법으로는 응답자로부터 정보를 체계적으로 수집하고자 설문지 법을 적용하였다. 조사 자료에 대한 분석방법은 SPSS 통계패키지를 이용하여 연구가설의 검증에 앞서 연구 개념들에 대한 신뢰성 검증과 타당성 검증을 실시하였으며, 연구가설 검증을 위한 기초분석으로 빈도분석, 기술분석, 요인분석 및 회귀분석을 실시하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 I 장 서론에서는 본 연구의 문제제기 및 연구목적, 논문의 구성에 대한 내용을 기술하고 있다.

제 II 장 이론적 배경에서는 먼저 직업소명의식의 개념과 기존의 연구들을 문헌고찰을 통해 제시하고 있다. 그런 다음 서번트 리더십, 직무열의, 조직정치 지각의 이론적 정의를 살펴보았다. 또한 직업소명의식과 선행변수인 서번트 리더십 사이의 관계를 보다 명확하게 위해 두 변수 사이의 관계에 대한 이론적 고찰을 실시하였다. 더불어 조직정치 지각을 통해 직업소명의식이 어떠한 조건에서 발현

되는지를 살펴보았다. 이러한 이론적 고찰을 통해 연구모형을 설정하였고 가설을 설정하였다.

제 III장 연구 설계에서는 직업소명의식, 서번트 리더십, 직무열의와 조직정치 지각 사이의 관계를 선행연구들을 근거로 가설을 설정하고 연구모형을 도출하여 제시하였으며 연구모형에서 사용된 변수의 조작적 정의와 측정, 설문지 구성을 살펴보고 조사방법과 표본의 구성을 기술하였다.

제 IV장 연구 결과에서는 변수 간의 신뢰도와 타당도를 제시하고 가설을 검증하여 가설의 채택 및 기각 여부를 결정하였다.

마지막으로 제 V장 결론에서는 연구결과에 대한 논의를 한 후 연구의 시사점과 한계점과 함께 본 연구의 결과를 바탕으로 하여 추후 연구방향을 제시하였다.

## 제2장 이론적 고찰 및 선행연구

### 제1절 서번트 리더십

#### 1. 서번트 리더십의 개념

서번트 리더십(Servant leadership)의 개념은 1970년대 Greenleaf(1970)에 의해 시작됐다. 미국 AT&T의 경영교육을 맡은 Greenleaf는 헤르만 헤세의 소설 ‘동방으로의 기행’을 읽은 후 다른 사람을 섬김으로써 위대한 리더가 될 수 있다는 논의를 제시하였다. 소설 속에 등장하는 레오는 허드렛일을 도맡아 처리하고, 단원들이 지칠 때면 노래를 불러 활기를 불어 넣어주는 존재지만 여행단원들은 그를 단순히 서번트로 취급한다. 하지만 레오가 사라지자 그가 없이는 더 이상 여행을 계속할 수 없게 되었으며, 여행을 끝마치지 못하게 된다.

여행단의 일원이었던 작가는 몇 년 후, 다시 만난 레오를 보며 그가 단순한 서번트가 아닌, 여행단을 지지하는 정신적 리더였다는 사실을 알아차리게 된다. 이러한 내용에 영감을 얻은 Greenleaf는 리더로서의 서번트(The servant as leader) 라는 에세이집을 통해 서번트 리더십의 개념을 처음 알리기 시작했다. 많은 후속 연구에 의해 정의와 구성 개념 탐색 등이 계속되었다.

서번트 리더십은 다른 사람들을 위한 봉사에 초점을 두고 조직구성원들과 고객, 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더의 행동을 말한다. Greenleaf에 따르면 서번트 리더는 스스로의 성공, 발전 추구라는 이기적 존재로서가 아니라 조직과 커뮤니티 그리고 내·외부 고객들의 성장과 발전 및 이익을 위할 줄 아는 이타적인 존재이다.

이후 Graham(1991)은 카리스마적 리더십(charismatic leadership), 변혁적 리더십(transformational leadership)과 서번트 리더십을 비교하여 서번트 리더십의 개념을 조금 더 명확히 구분하였다. 기존의 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 리더의 강력한 힘과 영향력을 기반으로 한 리더십 효과에 초점을 두었지만 이와 달리 서번트 리더십은 겸손(humility), 관계적 파워(relational power), 자율성

(autonomy) 부여 및 리더의 서비스 제공 등 부드럽고 수평적인 관계를 강조하는 특성을 가지고 있다는 점을 강조하였다.

Heifertz & Heifetz(1994)는 서번트 리더가 갖추어야 할 여러 덕목에 있어서 신뢰감을 제공하고 성장할 수 있는 환경을 제공해야 하며 리더와 부하간의 공감대 형성을 위한 노력이 필요하다고 지적하고 있다. 또한 서번트 리더는 조직구성원들을 변화하도록 도와주고 성장을 돕기 위해 노력해야 한다고 제시했다. 이와 같은 정의를 통해 서번트 리더십 발휘에 필요한 요소들을 구체적으로 제시하고 있으며 리더와 부하들 상호간 신뢰, 믿음 및 공감대 형성을 강조하고 있다. 특히 리더는 자신의 부하들의 변화, 성장 및 발전을 도모하고 도와주는 존재로서의 역할을 강조하고 있다.

Senge(1995)는 서번트 리더십 발휘는 존엄성과 가치에 대한 믿음을 기반으로 하여 권력은 부하직원들로부터 발생한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십으로 정의하고 있다. 이러한 Senge(1995)의 주장은 서번트 리더십 발휘를 위해서는 민주적 원칙이 있어야만 한다는 것을 알 수 있다. 리더는 군림하는 존재가 아니라 부하직원들을 하나의 존경받은 존재로서 인정하고 그들이 추구하는 가치를 신뢰하며 함께 살아가는 존재로서 자신을 인식하는 것이 중요하다고 강조하고 있다. 최근 Daft(2008)는 서번트 리더십을 자기 자신의 이익보다 타인의 욕구를 충족시켜주고자 하며 다른 사람들의 성장을 돕고, 물질 및 감성 측면에서 이득을 취할 수 있는 기회를 제공하는 리더십으로 정의하였으며, 마지막으로 Liden, Wayne, Zhao, & Henderson(2008)은 자기 자신의 욕구충족은 최소화하고 부하직원들의 욕구충족을 가장 우선시함으로써 부하직원들을 동기부여 시킬 수 있는 리더십으로 정의하였다. 이와 같은 정의들은 모두 Greenleaf(1977)가 주장하고 있는 서번트 리더십의 개념과 일관되는데 무엇보다 리더 자신보다는 타인, 즉 부하직원들의 욕구에 대한 충족과 이익을 위해 양보해야 한다는 전제를 따르고 있다.

상기하였던 다양한 리더십 개념에 대한 정의들을 종합해 보면, 서번트 리더십은 부하직원들을 섬김의 대상으로 삼고 그들의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하며 그들의 성장과 발전을 도모하는 리더십이라고 할 수 있다. 이상의 선행 연구들에서 다루어졌던 개념들을 정리하면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 서번트 리더십의 정의

연구자	서번트 리더십의 정의
Greenleaf (1977)	타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원과 고객, 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십
Granham (1991)	리더의 겸손과 관계적 권력, 자율성 부여와 부하에 대한 서비스 제공과 같은 부드럽고 수평적인 관계를 강조하는 리더십
Schwartz (1991)	조직과 조직구성원들의 목표가 상호 균형을 이루고 구성원들 각자가 모두 팀 리더의 일부로 봄으로써 자율성과 공동체의식, 주인의식을 갖도록 대화와 조연을 통해 공감대를 형성하는 리더십
Heifertz (1994)	신뢰, 성장과 발전 그리고 공감대 형성이 가능한 환경을 제공하고 부하들의 성장과 변화를 위해 노력하는 리더십
Spears (1995)	사람의 존엄성, 가치에 대한 굳건한 믿음을 기반으로 권력은 부하로부터 나온다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십
Daft (2008)	자신의 이익보다 타인의 욕구를 충족시켜주고자 노력하며 타인의 성장을 돕고 물질·감성 측면에서 이득을 취할 수 있는 기회를 제공하는 리더십
Linden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008)	자신의 욕구보다 부하들의 욕구충족을 우선시함으로써 구성원들을 동기부여 하는 리더십

## 2. 서번트 리더십의 하위 구성요소

Greenleaf(1970)의 서번트 리더십 개념을 토대로 여러 많은 학자들은 서번트 리더십의 하위요소에 대한 연구를 진행하고 있다. 서번트 리더십은 기업에서 활용가능한 실무 측면에서 활용가능성이 높은 만큼 서번트 리더십에 대한 학문적 관심은 무척 높아지고 있다(Garham, 1991; Liden et al., 2008; Sendjaya & Sarros, 2002). 그러나 많은 학자들의 노력에도 불구하고 아직까지도 서번트 리



더십을 올바르게 측정하기 위한 도구개발은 아직까지 성공적으로 이루어지지 않고 있는 실정이며, 측정도구 개발의 부진으로 인하여 서번트 리더십에 관한 실증 연구는 적지 않은 어려움을 겪고 있다(Barbuto & Wheeler, 2006). 비교적 최근 들어서서 Liden et al.(2008)의 연구에서는 기존의 측정도구들의 한계점을 인식하고 서번트 리더십의 개념들을 온전히 포함하면서도 서번트 리더십 측정의 활용성을 높인 단순화된 측정도구를 개발함으로써 진일보된 연구결과를 제시하였다.

### 가. Spears(1995)의 연구

Spears(1995)는 Greenleaf(1977)의 서번트 리더십에 대한 이론적 논의를 토대로 하위요소를 제시하였는데 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원과 고객 그리고 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십으로 정의하였다. 그에 따르면 서번트 리더십을 구성하는 하위요소로는 10가지를 제시할 수 있는데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경청(listening)으로 경청의 개념은 리더가 부하직원들의 의견과 아이디어 등을 커뮤니케이션을 통해 적극적으로 받아들이려는 모습을 의미한다. 리더들에게 있어서 커뮤니케이션과 의사결정 기술은 전통적으로 매우 중요한 가치가 부여된 중요한 요소이다. 경청은 커뮤니케이션의 시작이면서 커뮤니케이션을 통해서 부하직원들의 다양한 생각들과 의견들을 수렴할 수 있는 중요한 수단으로서의 역할도 한다. 경청을 하는 리더는 부하직원들의 숨겨진 내면의 목소리와 그들의 욕제 및 정신 그리고 심정적으로 전달하고자 하는 내용을 이해할 수 있게 된다. 서번트 리더는 다른 사람들의 의견을 주위 깊게 경청하기 위해 몰입하며, 이러한 노력들을 통해 경청의 기술은 더욱 강화된다.

둘째, 공감(empathy)으로 공감은 다른 사람을 이해하고 다른 사람의 입장에서 생각하려고 노력하는 모습이다. 사람들은 독특한 생각을 각자가 가지고 있는데 이를 존중하고 받아들이고자 노력하는 것이 공감이다. 서번트 리더는 부하직원들의 존재에 대한 인정 뿐만 아니라 그들의 가치관, 철학의 존중 및 생각하는 바와 그들의 의지를 사소한 것으로 생각하지 않는다. 오히려 부하직원들의 뜻을 존중하고 그들과 함께 공감하고자 노력하는 모습을 가진다. 공감을 하는 서번트 리더는 타

인의 입장에서 현상과 사건들을 바라보고자 노력하고 그들의 시각에서 그들을 이해하고자 노력하는 모습을 보인다. 이를 통해 리더와 부하직원은 동질감을 느끼고 함께 이야기해나갈 수 있는 공감대를 형성할 수 있게 된다.

셋째, 치유(healing)이다. 이는 물리적 치료가 아닌 정신적, 감정적 치유를 의미한다. 서번트 리더가 보여주는 치유는 조직의 변화와 통합을 위한 강력한 힘이 된다. 무엇보다 서번트 리더가 가지는 강력한 힘의 원천은 자기 자신 뿐만 아니라 타인의 마음의 상처를 치유하는 잠재적 능력에 있다고 할 수 있다. 조직내부에서 살펴보면, 수많은 사람들이 많은 좌절감과 여러 가지 감정적 상처를 겪어가며 생활한다. 이러한 좌절감과 감정적 상처를 조직생활을 해나가는데 있어서 굉장히 큰 장애요인으로서 작용할 수 있는데, 서번트 리더들은 이러한 좌절감과 감정적 상처를 지속적으로 치유해줌으로써 자신의 부하직원들이 온전하게 조직생활을 할 수 있도록 도와준다.

넷째, 자기이해(awareness)로서 서번트 리더는 자신에 대하여 충분히 인식 및 이해하고 있다. 자신에 대한 인식과 이해는 가치관, 성격, 인지적 및 육체적 능력 등에 대하여 인식하고 이해하는 것을 의미하며, 이러한 이해를 통해 서번트 리더의 의미성이 더욱 강조가 된다. 자신에 대한 이해를 통하여 자신의 장단점을 분석할 경우 부하직원들을 이해하고 돕는데 도움이 되고, 올바른 방향을 제시할 수 있는 깨우침을 주기도 한다. 자신을 이해하는 능력은 다른 사람에 대한 이해에도 영향력이 나타나는데 다른 사람들의 가치관, 성격 및 역량 등을 파악해내고 이를 존중해주는 시작점이 된다. 이러한 인식은 상대방을 단순히 위로하거나 위안하는 것으로 그치는 것이 아니라 다른 관점에서 혹은 상대방을 이해하는 동료로서 역할을 하는 것이다.

다섯째, 설득(persuasion)으로 서번트 리더는 조직 내에서 다양한 의사결정을 내릴 때 직위, 권한에 기반한 강제적, 지시적인 방식으로 설득하기 보다는 논리적 근거와 타당성에 기반한 설득방식을 취한다. 이러한 방식은 상대방에게 복종을 강요하기보다는 상대방의 의견을 충분히 경청하고 그들을 적극적으로 이해시키고 확신을 갖도록 함으로써 결정을 유도하는 방식이다. 설득을 통한 의사결정 방식은 서번트 리더십이 전통적 권위주의적 모델에 기인한 리더십스타일과 가장 분명하게 구분되는 요소이다. 조직 내 서번트 리더의 설득방식의 의사결정은 조직에서 합의를 만들어내고 신뢰를 심어주는 중요한 계기가 된다.

여섯째, 개념화(conceptualization)인데 현실의 일상을 뛰어 넘어 미래에는 어떤 방향으로 나아갈 것인가를 계획하고 생각할 수 있는 개념화 역량을 서번트 리더가 가지고 있어야 한다는 것이다. 이러한 개념화 역량은 단기적인 목표 달성을 위해 자원들을 소모하기 보다는 미래 발전지향적인 모습을 위해 비전제시적인 사고를 중시한다. 서번트 리더들은 자신이 현재 수행하고 있는 여러 일들을 이해하고 이를 통합할 뿐만 아니라 개념화하는 역량을 보인다.

이러한 개념화 역량은 단기 지향적인 생활보다는 중장기적인 측면들까지 고려하는 비전중심의 생활을 가능하게 만들어 준다. 조직에서 개념화 작업은 조직구성원들에게도 자신이 해야 할 역할의 방향을 명확하게 제시해주고 몰입해야 할 대상을 만들어준다. 따라서 서번트 리더가 개념화 역량을 갖고 있는 경우 부하직원들의 업무수행을 더욱 체계화시킬 수 있게 도와주며 효과적으로 자신의 역할을 수행할 수 있도록 해준다. 뿐만 아니라 서번트 리더의 개념화 역량은 단기적 목표와 장기적인 목표를 적절히 균형 되도록 한다.

일곱째, 통찰력(foresight)으로 서번트 리더의 통찰력은 과거의 경험으로 교훈과 노하우와 더불어 현재 상황에 대한 인식, 뿐만 아니라 향후 의사결정으로 초래될 상황에 대해 내다 볼 수 있는 능력이다. 서번트 리더들은 오랫동안 자신들의 경험, 직관을 기반으로 현재의 상황을 명확히 파악하고 이를 통해 향후 발생할 수 있는 일련의 상황에 대하여 예측 및 대비를 해나갈 수 있는 능력을 갖추고 있다. 이러한 통찰력은 조직과 개인의 미래에 대한 탐색과 비전제시와도 밀접하게 관련되어 있는데 정확하고 심도 있는 통찰력은 비전설정에도 많은 도움이 된다는 것이다.

여덟째, 스튜어드십(stewardship)이다. 스튜어드십은 자신을 둘러싼 주위사람들의 입장에서 생각하고 그들을 먼저 배려하려는 마인드를 의미한다. 서번트 리더는 의사결정을 하거나 어떤 행동을 할 때 먼저 조직구성원들의 입장에서 서서 자신의 행동이 어떠한 영향력으로 나타날지 생각해보고 실행에 옮기게 된다. 이와 같은 스튜어드십은 이타주의적인 성향에서 비롯한다. 타인을 생각하고 배려하며 그들에게 도움을 줄 수 있는 요소들을 항상 생각하며 챙기는 모습들을 포함한다. 스튜어드십을 통해 발현되는 서번트 리더의 행위는 구성원들에게 친절함과 따뜻함을 전달해줄 수 있으며 상호간의 신뢰형성에도 긍정적인 영향을 미치

게 된다.

아홉째, 조직구성원들의 성장에 대한 몰입(commitment to the growth of people)이다. 서번트 리더들은 자신의 부하직원들을 단순히 부하로서만이 아니라 존엄성을 갖춘 사람으로 인식을 한다. 그 결과 조직구성원들 개개인들의 성장과 자아실현 및 풍요롭고 만족스러운 삶을 영위할 수 있도록 하는데 많은 관심을 갖고 있다. 이와 같은 성장과 자아실현을 위해 서번트 리더는 적극적인 노력을 아끼지 않는다. 서번트 리더는 조직 내에서 특정 구성원들에 한정해서 관심을 두기 보다는 모든 구성원들이 성장할 수 있도록 하는데 헌신하고 몰입한다. 그리고 종업원들 개개인들이 가지고 있는 각자의 개성과 전문성 그리고 심리적 측면의 성장과 발전을 위해 자신이 할 수 있는 범위 내에서 수행하고자 하는 강한 책임감도 가지고 있다.

열째, 커뮤니티 형성(building community)인데 서번트 리더는 조직 내 구성원들이 각자가 자신의 업무범위와 일이 갖는 의미를 알고 자신이 속한 커뮤니티 동료들과 함께 서로 깊은 이해와 강한 유대관계가 형성되도록 노력한다. 또한, 서번트 리더는 조직 내 공동체를 형성하기 위하여 모든 구성원들 간의 활발한 소통이 이루어지도록 하고 상호간의 협력을 강조함으로써 조직 내에서 강한 공동체 의식을 느낄 수 있도록 해준다.

상기한 바와 같이, Spears(1995)는 서번트 리더십과 다른 리더십 이론들 간의 관련성과 서번트 리더십이 갖고 있는 특징적 개념을 비교하여 설명하지는 않았지만, 서번트 리더십에 포함되는 하위 특성 요인들에 대하여 논리적이고 명확한 개념적 틀을 제공하였다.

## 나. Russell과 Stone(2002)의 연구

Russell & Stone(2002)는 서번트 리더십에 관한 선행연구를 기초로 하여 서번트 리더십의 특성들을 기능적 특성(functional attributes)과 부수적 특성(accompanying attributes)로 구분하고, 기능적 특성 아홉 개, 부수적 특성 열한 개의 세부 특성들을 제시하였다. 특히, 기능적 특성에 해당되는 내용은 기존 선행연구에서 공통적으로 나타나는 리더의 탁월한 특성들에 해당하며, 각 특성들은 독립적이지만 상호연관성이 있다는 사실을 강조했다.

먼저, 기능적 특성은 비전, 정직, 신실성, 신뢰, 봉사, 역할모델, 개척정신, 타인에 대한 인정과 권한위임이 포함된다. 비전(vision)은 미래를 향한 이상적인 이미지를 뜻하며, 정직(honesty)과 신실성(integrity)은 자기희생이 요구되어지는 어려운 상황에서도 서번트 리더가 지켜야 할 특성이다.

신뢰(trust)는 상대에게 자발적으로 자신을 수용하게 해 주며, 상대방을 섬기는 태도인 봉사(service), 부하직원들의 몰입을 이끌어 낼 수 있는 역할모델(modeling)과 현실에 안주하지 않고 스스로의 성장과 발전에 대해 생각하고, 이를 실천하려고 하는 개척정신(pioneering)을 제시하였다. 여덟 번째 특성은 자신으로 상대의 성공을 기뻐하고 축하해 줄 수 있는 타인에 대한 인정(appreciation of other), 마지막 아홉 번째 특성은 리더가 가지고 있는 권력과 권한을 구성원들에게 부여하는 권한위임이다. 부수적 특성은 앞서 기술한 아홉 개의 기능적 특성과 함께 환경과 상황에 따라 서번트 리더십을 보완하고 확장시켜 설명하기 위한 요소들로, 의사소통, 신용, 역량, 스투어드십, 가시성, 영향력, 설득, 경청, 격려, 가르침과 이양의 열 한가지로 구성되어 있다.

먼저 의사소통(communication)은 리더가 가지고 있는 비전을 명확하게 공유하고 전파하는데 중요한 요소이며 신용(capability)은 구성원들의 신뢰를 이끌어 낼 수 있는 힘, 또는 능력을 말한다. 세 번째 특성인 역량(capability)은 특정분야에 대한 지식이나 재능을, 네 번째 특성인 스투어드십(stewardship)은 구성원들에게 끼칠 영향을 먼저 생각하는 마음을 의미한다. 다섯 번째 특성은 조직구성원들과 상호교류 활동을 의미하는 가시성(visibility)이며 여섯 번째는 상대방의 심리적 변화를 이끌어내는 영향력(influence), 일곱 번째는 타인을 통제하기 보다는 이해시키고 리더 자신의 지혜를 공유하고자 하는 설득(persuasion)이다. 여덟 번째 요소인 경청(listening)은 타인을 존중하고 배려하는 자세, 아홉 번째 격려(encouragement)는 타인의 마음과 기운을 북돋워주는 리더의 행동을 의미한다. 열 번째 요소는 타인의 능력을 개발하고 향상시키려는 노력인 가르침(teaching), 마지막 열 한 번째는 책임과 권한을 타인과 공유하려는 노력, 이양(delegation)으로 이루어져 있다. Russell&Stone(2002)가 제시한 서번트 리더십의 기능적 특성과 부수적 특성을 표로 정리하면 다음과 같다.

[표 2-2] 서번트 리더의 기능적 특성과 부수적 특성

기능적 특성	부수적 특성
선행연구에서 공통적으로 나타나는 리더의 탁월한 특성들	기능적 특성과 함께 환경과 상황에 따라 서번트 리더십을 보완하고 확장시켜 설명하기 위한 요소
1. 비전	1. 의사소통
2. 정직	2. 신용
3. 신실성	3. 역량
4. 신뢰	4. 스텐어드십
5. 봉사	5. 가시성
6. 역할모델	6. 영향력
7. 개척정신	7. 설득
8. 타인에 대한 인정	8. 경청
9. 권한위임	9. 격려
	10. 가르침
	11. 이양

#### 다. Liden et al.(2008)의 연구

Liden과 동료들은 서번트 리더는 자신의 욕구를 채우기 전, 부하들을 섬기고 봉사하는 리더라고 정의하였다. 또한 서번트 리더가 추구하는 개념과 원칙을 규명하며 서번트 리더는 자기 자신보다 조직이 최적의 상태에 도달하는 것에 가장 가치를 두며, 부하직원들의 역량 발휘를 통해 업무성과 달성과 조직 성장을 이루어 내는데 집중한다는 점을 제시하였다.

연구에 따르면 서번트 리더는 부하직원들을 포함하여 타인을 섬기는 것을 기본적이고 자연스러운 태도로 인식하고 군림하고 통제하는 리더십 대신 자신에게 주어진 권력과 권한을 기꺼이 부하 직원에게 위임한다(Liden et al., 2008). 이들은 부하 직원들의 발전과 성장을 지원하고 그들의 정서적 욕구를 충족시키기 위해 세심한 관심을 기울이며 도덕적으로도 귀감이 되는 행동을 통해 장기적인 관계 유지와 신뢰 형성을 위해 노력한다. 서번트 리더십에 대한 다양한 선행연구

들을 분석하여 기존 연구들이 제시한 서번트 리더십의 행동특성을 기초로 9개의 특성을 제시하고, 이를 바탕으로 서번트 리더십 측정도구를 개발하였다. 서번트 리더십의 하위 요소로 제안한 특성은 타인의 개인적 걱정과 감수성 및 공감을 보이며 배려하는 감정적 치유, 공동체를 위한 가치창조, 공동체를 돕는 것에 진정한 관심을 보이는 가치창조, 부하직원을 효과적으로 지원하기 위해 조직 및 과업에 대한 지식을 보유하고 있는 개념 정의 능력, 문제를 확인하고 해결할 뿐만 아니라 언제 어떻게 과업을 완결할지 결정하도록 부하직원들을 격려하고 촉진하는 위임, 멘토링 및 지원을 통해 부하의 성장과 성공에 진정한 관심을 가지고 지원하는 행동을 제시하였다.

[표 2-3] 서번트 리더십의 하위요소

구 분	특 성
1. 감정적 치유 (emotional healing)	상대방의 개인적 관심사에 대한 섬세한 관심과 배려
2. 공동체를 위한 가치 창조 (creating value for the community)	공동체에 기여하기 위한 진실된 마음, 노력, 의식
3. 개념적 기술 (conceptual skills)	부하직원을 효과적으로 지원하고 그를 돕기 위해 필요한 조직 및 업무에 대한 지식의 보유
4. 권한위임 (empowering)	직속부하를 격려하고 촉진
5. 구성원의 성장과 성공 지원 (helping subordinates grow and succeed)	멘토링, 지원, 구성원들의 직무관련 성장과 발전을 위한 노력
6. 구성원 우선주의 (putting subordinates first)	조직내 구성원들의 직무와 관련된 욕구충족을 자신보다 우선하고 챙기는 행동
7. 윤리적 행동 (behaving ethically)	구성원들에게 정직하고 공정하며, 상호 투명성을 바탕으로 개방적인 관계 유지
8. 관계 (relationships)	부하직원과 장기적 관계를 유지하기 위해 그들을 지원하고 이해하려는 노력
9. 섬김 (Servanthood)	자기 희생이 요구되더라도 구성원들을 위해 봉사

이들과 함께 구성원들을 우선으로 여기는 구성원 우선, 타인을 열린 자세로 공정하고 정직하게 교류하는 윤리적 행동에 대한 지원, 부하들과 진정한 관계 유지를 위해 노력하는 행동, 마지막으로 자신의 희생이 요구되더라도 타인을 우선시하는 마음가짐을 제시하였다. 개발된 측정도구의 타당성 검증을 위한 분석 결과, 서번트 리더십의 아홉 가지 요소 중 감정적 치유, 가치창조, 개념 정의 능력, 위임, 부하의 성장과 성공에 대한 지원, 구성원 우선 및 윤리적 행동의 일곱가지 요소가 조직구성원들의 조직몰입, 공동체 시민행동과 성과달성에 유의미한 영향력이 있는 것으로 검증되었다. [표 2-3]은 Liden et al.,(2008)의 연구에서 제안된 서번트 리더십의 9가지 특성이다.

## 라. Dierendonck(2011)의 연구

Dierendonck(2011)은 서번트 리더십에 대한 지금까지의 연구를 종합하였다. 그 동안 연구자들이 제시한 서로 다른 서번트 리더십 개념 모델을 분석하여 위임과 개발, 겸손, 진정성, 대인관계수용, 방향제시, 청지기 정신의 여섯 가지 요소를 서번트 리더십의 특징으로 제시하였다.

첫째, 권한 위임과 인간개발(empowering and developing people)은 구성원들에게 권한을 위임하여 동기부여 시키는 것에 초점을 둔 개념이다. 권한 위임은 구성원의 선제적 행동을 촉진하면서 부하직원들 간 자신감 있는 태도, 그리고 개인적인 권한이 있다는 점을 느끼게 해 주는 것에 목적을 둔다. 위임은 구성원들에게 존중받고 있다는 인식과 자기 개발을 촉진시키기 때문에 구성원의 자기 주도적 의사결정과 정보 공유 및 혁신적인 성과를 가능하게 한다.

둘째, 겸손(humility)은 다른 사람들의 전문지식을 인정하고, 그들의 공헌을 적극적으로 추구하는 서번트 리더의 자세를 말한다. 서번트 리더는 부하들의 성과 증진을 위해 그들을 지원하고, 과업이 성공적으로 진행할 수 있도록 뒤에서 지원하고, 성공적인 과업 완료 이후에는 자신의 역할을 내세우지 않고 뒤로 물러서는 겸손함을 보인다(Greenleaf, 1970).

셋째, 진정성(authenticity)은 자기 내부의 생각 및 느낌과 표현이 일치하도록 노력하는 “진정한 자아”의 표현과 밀접하게 관련되어 있다. 진정성은 공적이나 사적인 개인의 상황, 의도를 정확하고 진실 되게 표현하는 것으로, 서번트 리더



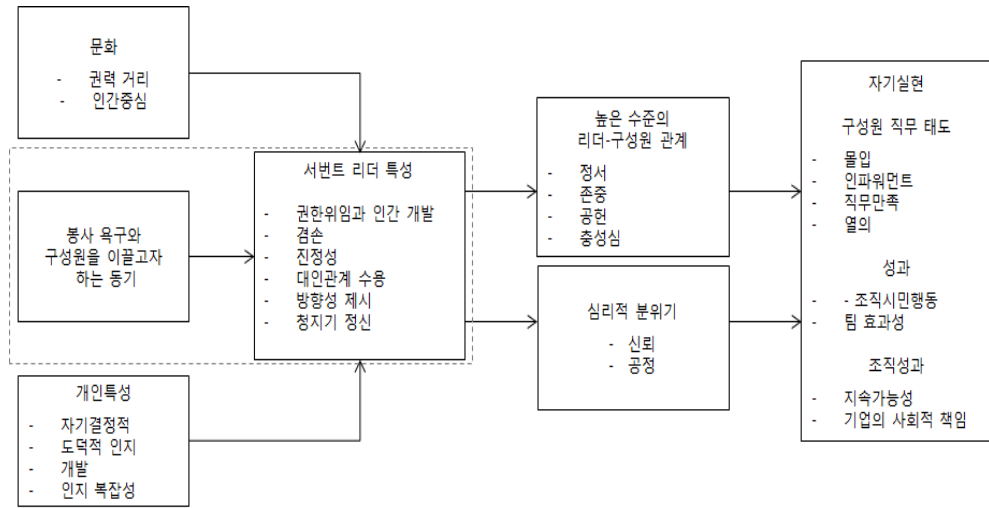
의 진정성은 약속한 것을 지키고, 정직함의 표현 등으로 조직 내에서 쉽게 관찰할 수 있다.

넷째, 대인관계 수용(interpersonal acceptance)은 다른 사람들이 무엇을 느끼는지를 이해하고 체험하는 서번트 리더의 능력이다(George, 2000). 서번트 리더는 일이 잘못 진행된다 할지라도 상황을 이해하고, 다른 일과 엮어서 비난하지 않는다. 서번트 리더의 대인관계 수용 능력은 타인의 심리적 관점을 인지적으로 인식하여 열정, 연민 및 용서의 감정을 경험하기 때문에 상대방과 공감대를 형성할 수 있게 한다. 서번트 리더는 타인을 수용함으로써 구성원들을 실수로부터 자유롭게 하고 그들이 리더에게 거절당하지 않을 것이라는 신뢰를 바탕으로 공감을 형성한다.

다섯째, 방향성 제시(providing direction)는 구성원이 그들에게 기대되는 것이 무엇인지를 알게 하기 때문에 조직과 구성원 모두에게 도움이 된다. 서번트 리더는 구성원의 능력, 필요, 투입 가능한 자원에 따라 방향을 제시하고, 구성원들이 역동적이고, 나아가야 할 방향에 맞춰 역할을 수행할 수 있도록 돕는다. 따라서 서번트 리더의 방향성 제시는 높은 수준의 대인관계 수용의 한 측면으로 구성원들에게 역할에 적절한 책임감을 제공하고, 새로운 행동 방식이나 새로운 문제 접근법을 도출하여 행동에 긍정적인 영향을 미친다.

마지막으로 스튜어드십(stewardship, 청지기 정신)은 개인의 이익 추구하고 통제 대신 조직을 위해 더 큰 책임감을 가지고 봉사하고자 하는 서번트 리더의 의지를 나타낸다. 리더는 보살피는 사람일 뿐만 아니라 구성원들에게 올바른 역할 모델이 되어야 한다. 서번트 리더는 자신의 행동을 통해 바람직한 역할 모델이 됨으로써 구성원들이 사회적 책임, 충성심 및 과업과 관련된 긍정적인 행동을 자극한다.

이상의 기존 연구 결과를 종합하면 서번트 리더십은 구성원에게 권한을 부여하고, 그들의 개발을 위해 노력한다. 또한 겸손한 행동과 진정성을 바탕으로 방향을 제시하고, 모두의 이익을 위해 노력하는 청지기의 역할을 수행한다는 것을 알 수 있다. [그림 2-1]은 Dierendock(2011)가 제안한 서번트 리더십의 통합 모델이다.



[그림 2-1] 서번트 리더십의 통합 모델

### 3. 서번트 리더십과 다른 리더십 이론과의 비교

리더십 연구는 초기 리더십 효과성을 살피는 범위에서 벗어나 리더로 부터 종업원, 동료, 상사, 업무환경, 문화를 포함하는 폭넓은 범위로 변하고 있다 (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). 특히 윤리적인 행동과 부하의 관계와 영향력에 초점이 맞춰진 서번트 리더십은 변혁적 리더십과 카리스마 리더십에 이어 최근 그 영향력이 더욱 중요해지고 있다(Dierendonck, 2011).

서번트 리더십과 의미가 가장 많이 중복되는 리더십으로는 변혁적 리더십, 진성 리더십, 윤리적 리더십, 영적 리더십 등이 있으며, 본 절에서는 변혁적 리더십과 윤리적 리더십과의 비교를 통해 서번트 리더십의 개념을 더욱 공고히 하고자 한다.

변혁적 리더십은 개인적인 배려, 지적 자극, 지원적 행동을 통해 부하의 개발에 관심을 많이 가지는 리더십 형태이다. 부하직원의 개발에 초점을 두는 것은 서번트 리더십과 유사하나, 서번트 리더가 구성원의 개발, 성장을 자신보다 우선순위에 두고 챙기는 것과 달리 변혁적 리더십에서 리더가 가장 중요하게 생각하는 것은 조직이다(Graham, 1995). 따라서 구성원의 성장은 성공하고자 하는 조직에 유익한 것이 되며, 조직의 목표 달성, 혹은 리더가 생각하는 성과 달성을

위해 구성원 개인의 성장을 이용할 수 있다는 위험이 명백하게 존재한다(Giampetro-Mayer, Brown, Browne, & Kubasek, 1998).

반면, 서번트 리더십은 겸손, 진정성, 대인관계 투명성과 같은 변혁적 리더십에 없는 요인들을 포함하고 있다. 즉, 변혁적 리더는 조직의 목표달성을 위해 구성원들에게 더 높은 성과를 내도록 격려하고 유도하지만 서번트 리더는 구성원 개인의 삶의 질 향상, 의식 향상을 위해 구성원의 성장을 유도한다(Gregory Stone, Russell, & Patterson, 2004). 이러한 논의는 실증연구 결과를 통해서도 뒷받침 할 수 있는데 변혁적 리더가 조직의 목표 달성에 직접적으로 관여하는 것에 반하여 서번트 리더는 구성원들의 필요에 더 관심을 갖는 것으로 나타났다(Paralini, Patterson, & Winston, 2009).

윤리적 리더십 역시 서번트 리더십과 유사하게 비춰질 수 있다. 윤리적 리더십은 리더의 개인적 행동과 대인관계에서 규범적으로 적절한 행동을 통해 모범을 보이며, 양방향 커뮤니케이션, 강화작용, 투명한 의사결정을 통해 부하 직원들에게 그러한 행동을 촉진시키는 리더십이다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005). 즉, 윤리적 리더십은 조직 내에서 리더가 해야 하는 적절한 행동에 초점을 맞춘 접근법이며, 지시적이며 규범적인 행동의 중요성을 강조한다(Brown et al., 2005). 이 제시한 윤리적 리더에 대한 설문문항을 살펴보면 공정한 결정, 윤리적 행동, 경청 등에 초점이 맞춰져 있고, 임파워링과 부하직원의 개발, 겸손 등의 문항에서 유사성이 발생하지만 서번트 리더의 구성원 우선주의나 섬김과 같은 특성은 윤리적 리더십에서 상대적으로 중요한 요소가 되지 않는다.

#### 4. 서번트 리더십의 한국형 리더십 적용: 목민심서

국내에서 연구 중인 다수의 리더십 이론 대부분은 외국에서 도입된 이론을 적용하고 있는 실정이다. 본 연구에서는 공무원의 직업소명의식을 불러일으키는 리더의 의미를 보완하기 위해 직업소명의식과 관련하여 공직자로서의 사명감, 공직자의 자세, 국가관 등에 대한 목민심서를 「목민심서」의 목민(牧民)은 백성을 다스리는 지방수령으로 정의할 수 있다(최병근, 2007). 즉, 「목민심서」는 백성을 다스리는 목민관이 수행해야 할 행정지침서로, 목민이 갖추어야 할 마음가짐과 행동을 다음과 같이 기술했다. “목민이란 무엇인가. 현재의 법(法)에 근거하여

나의 백성들을 목양(牧羊)하는 것이다. 율기(律己), 봉공(奉公), 애민(愛民)이 삼기(三機)가 되고, 이(吏), 호(戶), 예(禮), 병(兵), 형(刑), 공(工)이 육전(六典)이 되고 진황(振荒)으로 끝을 맺되 1목(目)에 각각 육조(六條)를 갖게 하여 고금(古今)을 통한 간위(奸僞)를 적발하도록 목민에게 내려 줌으로써 한 사람이라도 그의 혜택을 입는다면 그것이 바로 내 마음이다”고 한 것을 보면 「목민심서」의 성격은 목민관의 정신을 담은 것이다.

「목민심서」에서 목민관이 갖춰야 할 마음가짐을 현대의 리더가 수행해야 할 리더십의 관점으로 해석하면 다음과 같다. 첫째는 수기(修己)의 리더십으로, 한 조직을 지휘하는 공직자는 먼저 자신의 심신을 수양한 후에 백성들을 다스려야 한다. 그러기 위해서 목민관은 바른 몸가짐과 청렴한 마음, 공사(公私)를 구분하고 청탁을 물리쳐야 하며, 집안을 잘 다스리고 정부의 재산을 절약하는 품성과 덕성을 갖추어야 한다.

둘째는 봉공(奉公)의 리더십으로, 공직자는 멸사봉공(滅私奉公)의 정신자세로 국가와 국민들을 위하여 봉사하는 직책을 명심해야 한다. 봉공의 리더십을 발휘하기 위해서는 국가의 정책을 국민들에게 적극적으로 홍보하고 시행하여야 하며, 솔선수범하여 법을 지켜야 한다. 또한 예의(禮義)로써 모든 사람을 대하고, 규정에 입각한 공문서 작성 및 처리와 상부에서 파견이나 출장업무를 부여 시 최선을 다하여 임무를 완수하는 정신자세를 갖추어야 한다.

셋째는 애민(愛民)의 리더십으로, 이는 다산이 가장 중요시 하는 사항으로 공직자는 국민을 위한 공직윤리를 가지고 생활해야 한다. 애민의 리더십을 실현하기 위해서는 널리 인간을 이롭게 한다는 홍익인간(弘益人間)의 이념을 가져야 한다. 이를 실천하기 위한 중점과제는 노인을 공경하고 어린이를 보호하며 불쌍한 사람인 사궁(四窮 : 홀아비, 과부, 자식 없는 노인, 고아)과 병든 사람 및 상(喪)을 당한 사람을 잘 보살피야 한다. 또한 흉수나 화재 등으로 재난을 당한 사람과 흉년에 대비하여 백성을 구제할 대책을 수립하여 신속한 대응과 지원으로 백성을 구제하는 것 등이다.

서번트 리더는 겸손하고 진정성을 바탕으로 구성원을 섬김으로써 높은 수준의 리더-구성원 관계를 형성한다. 또한 구성원들을 존중하고, 정직하고 공정한 마음가짐을 통해 구성원들에게 나아가야 할 방향성을 제시한다. 이는 「목민심서」에서 목민관이 끝없는 자기성찰과 인격도야를 통해 자신이 먼저 바른 몸가짐과

청렴한 마음을 갖추어야 한다는 수기(修己)의 리더십과 일맥상통한다.

서번트 리더는 공동체에 기여하기 위한 진실된 마음으로 노력하여야 하고, 구성원들의 성장과 성공을 지원하며, 자기희생이 요구되더라도 구성원들을 위해 봉사하고자 하는 마음가짐을 가지고 있다. 이 역시 「목민심서」에서 언급하고 있는 봉공(奉公)과 애민(愛民)의 리더십으로, 특히 술선수범하여 법을 지키고, 국가의 일을 국민에게 잘 알리고 시행하며 주어진 임무에 최선을 다해 봉사하고, 예의로써 사람을 공경해야 한다는 가르침을 통해 공무원이 갖추어야 할 마음가짐을 거듭 강조하고 있다.

## 제2절 직업소명의식

### 1. 직업소명의식의 개념

직업소명의식(calling)은 긍정심리학이 조직 환경에 적용된 대표적인 예로써 조직원들의 역량개발과 관리를 통해 경쟁우위를 확보할 수 있는 기반으로 주목 받고 있다(윤소천·이지현·손영우·하유진, 2013; Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012; Hall & Chandler, 2005; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). 직업소명의식은 개인이 자신의 일에 대해 가지는 인식 중 하나로, 일에 있어서 자신의 역할을 깨닫고, 그 속에서 의미와 목표를 추구하며, 그로 인해 사회의 공공선에 긍정적인 영향을 미치려는 태도를 의미한다(Dik & Duffy, 2009).

본래 직업소명의식은 초월적 존재가 자신의 일을 하도록 이끌었다는 종교적 개념에서 출발하였지만, 현재는 종교성과 상관없이 조직에서는 목적경영을 위한 첫 걸음으로, 개인에게는 일에 대해 가지는 목적 지향적인 태도의 개념으로 확장되어 연구되고 있다. 소명은 'vocatio'라는 라틴어에서 기원한다. 이는 특별한 목적을 위해 부름을 받았다는 개인의 믿음을 의미하였기 때문에 초기 직업소명의식은 개인이 가지고 있는 성향, 또는 지향점(orientation)의 개념으로 바라보았으며(Bellah, Madson, Sullivan, Swideler, & Tipton, 1985), 주로 운명이나 받아들여야 하는 대사회적인 의무로 여기기도 하였다(Baumeister, 1991).

직업소명의식에 대한 초기 연구는 일에 대한 사람들의 태도를 직업(job), 경력(career), 소명(calling)으로 구분하여 분석에서 시작된다. Davidson & Caddell(1994)는 '나는 현재 하고 있는 일을 하도록 부름을 받았기 때문에 일을 하는데 얼마나 많은 시간이 소요되고, 얼마의 돈을 버는지와 상관없이 그 일을 하기 위해 이 땅에 태어났다'는 논지를 통해 소명을 개인이 마땅히 해야 할, 하늘이 준 것이라는 직업의 종교적 의미를 강조하였다.

Wizesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz(1997)는 일에서 얻는 물질적 보상에만 관심을 두는 태도를 일에 대한 직업적 태도로, 일에서 얻는 물질적 보상 외에도 직위의 상승이나 외부의 인정 등 외적인 목표에 집중하는 태도를 일에 대한 경력태도로 분류하였다. 그리고 소명적 태도는 일과 자신의 인생을 구

별할 수 없는 것으로 인식하고, 일에서 내적인 만족과 성취감을 추구하는 태도를 소명적 태도라고 언급하였다. 이들은 분석을 통해 일을 소명으로 여기는 사람들이 그렇지 않는 사람들에 비해 생애만족과 직무만족이 유의미하게 높다는 사실을 밝혔다.

2000년대 긍정심리학이 주목받기 시작함에 따라 소명에 대한 연구도 확장되었다. Hall & Chandler(2005)는 개인 스스로 자신의 일의 여러 측면을 평가 한 후 자신의 삶의 목적을 지각하는 일을 소명이라 정의하며, 소명의 원천, 소명을 통해 기여하고자 하는 대상, 소명을 확인하는 방법과 소명의 의미를 소명의 네 가지 차원으로 제시하였다. Dik & Duffy(2009)는 소명이란 자신의 내부와 외부에서 초월적 부름을 경험하는 것이며, 삶 전반에 어떤 목적이나 의미를 지향하는 태도를 가지고 보다 친사회적이고 타인 지향적인 가치를 주요한 동기로 갖는 것이라 정의했다.

이후 Peterson, Part, Hall, & Seligmen(2009)은 다양한 직군 종사자들을 대상으로 분석하여 대부분의 참가자들이 자신의 일을 직업과 경력, 소명으로 구분하여 인식한다는 것과, 자신의 일을 소명으로 생각하는 사람일수록 삶에 대한 열정(zest)과 생애만족 및 직무만족 정도가 높다는 연구결과를 제시하였다. Steger & Dik(2010)은 대학생을 대상으로 한 실증연구를 통해 직업소명의식이 높은 대학생은 일의 즐거움과 진로를 결정하는데 있어 긍정적인 태도는 물론, 삶의 의미와 삶에 대한 만족, 긍정정서 등 심리적 적응 수준이 높다는 사실을 보고하였다.

Dik & Duffy(2009)는 소명의 구성요인으로 초월적 부름, 삶의 의미와 목적을 지향하는 태도와 친사회적 동기를 제시하였다. 초월적 부름이란 개인이 특정한 일에 ‘부름’을 받았다고 느끼는 것이다. 부름의 형태는 권력자의 부름, 사회적 요구, 나라의 부름과 같이 다양한 형태일 수 있지만, 개인에게 영향력을 미치는 외부의 힘의 한 형태라는 공통적인 특징을 가진다. 이들이 제시한 첫 번째 구성요인은 표현 그대로 ‘소명’의 사전적 의미와 일맥상통하며 전통적 맥락에서 직업을 바라보는 전반적인 시각으로 여겨져 왔다.

두 번째 구성요인은 ‘삶의 의미와 목적을 지향하는 태도’는 삶의 목적에 대한 전반적 인식과 함께 이와 동일한 방향성을 가지는 일에 대한 개인의 접근 방식으로 볼 수 있다. 어떤 사람에게 일은 삶의 원천이거나 삶의 목적을 실현하는 수단이 되기 때문이다. 세 번째 구성요인인 친사회적 동기는 개인의 경력추구가

친사회적 동기를 가질 때 이를 소명이라 볼 수 있다는 것이다. 즉, 소명이 있는 사람은 자신의 경력을 직·간접적으로 다른 사람을 돕거나 더 좋은 세상을 만들기 위한 도구로 사용한다.

## 2. 직업소명의식의 하위요인

직업소명의식의 하위요인을 구분하고자 시도한 연구자들은 소명이 소명 있는 일을 찾고자 하는 의지인 소명추구(search for calling)와 현재 내가 소명 있는 일을 하고 있다는 인식인 소명존재(presence of calling)로 구분할 수 있다고 주장하였다(Steger, Pickering, Shin, & Dik, 2010).

Steger et al.,(2010)은 소명의 척도 개발을 통해 소명추구와 소명존재와 관련된 네 개의 문항을 개발하였다. 소명추구와 관련된 설문항목은 “나는 내 진로에서 필요한 소명을 알아내기 위해 노력하고 있다(I am trying to figure out my calling in my career)”와 “나는 내 진로에 관한 소명을 찾고 있는 중이다(I am searching for a calling as it applies to my career)”의 두 가지 문항으로 구성되어 있고, 소명존재를 측정하기 위한 문항은 “나는 특정한 일에 소명을 가지고 있다(I have a calling to a particular kind of work)”와 “나는 내 진로에 요구되는 소명에 대해 잘 알고 있다(I have a good understanding of my calling as it applies to my career)”로 측정된다.

Duffy & Sedlacek(2007)은 개발된 척도를 통해 소명추구와 소명존재가 대학생들의 경력선택에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 시도하였다. 실증 분석 결과, 소명존재는 경력결정, 편안함, 자기 명료성, 선택-직업 현저성과 정적인 상관관계를, 직업 선택의 막연함, 교육정보의 부족과는 부정적인 상관관계를 나타냈다. 반면 소명추구는 반대의 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 이는 소명존재는 자신의 소명을 알고 이해하고 있는 상태를 나타내며, 소명추구는 뭘 할지 아직 모르는 상태를 의미하기 때문이라고 해석하였다.

Dik et al.,(2012)에 의해 개발된 CVQ(calling and vocation questionnaire)에서는 기존연구와 달리 소명추구를 소명을 적극적으로 추구(actively seeking)하는 단계로 보았으며, 관련 문항 역시 “나는 내 삶의 목적을 실현할 수 있도록 도



와주는 일을 찾고 있다(I am looking for work that will help me live out my life`s purpose)”, 혹은 “나는 사회의 필요를 충족시킬 수 있는 직업을 찾고 있다(I want find a job that meet some of society`s needs)” 등으로 구성된다. 즉, 소명추구를 소명의 부재가 아닌 소명의 적극적이고도 간절한 추구를 포함하는 개념으로 제시한 것이다.

Berg, Grant, & Johnson(2010)은 사람들이 충족되지 않는 소명으로 인해 스트레스와 후회를 느낀다고 보고하였다. 가장 이상적인 것은 자신의 소명에 맞는 일을 하는 것이지만, 많은 사람들이 수입, 학력, 가족문제 등 여러 가지 제약조건으로 인해 자신이 소명이라고 생각하는 일을 하지 못하고 있으며, 이런 상태로 인한 부정적인 심리상태가 이루지 못한 소명에 대한 추구를 가로막는다는 연구 결과를 통해 소명을 인식하는 것과 실제 소명 있는 일을 하고 사는 삶의 차이를 살펴보는 것이 직업소명의식 관련 연구에서 의미 있는 것임을 주장하였다.

Duffy, Allen, & Dick(2011)은 소명의 하위요인을 소명을 인식하고 있는 ‘소명의 인식(perceiving a calling)’과 실제 소명 있는 일을 하면서 사는 ‘소명의 삶(living a calling)’으로 구분하여 제시하였다. 이들의 연구결과에 따르면 소명 인식이 경력몰입이나 일의 의미에 주는 영향은 실제 소명대로 살고 있느냐가 조절하기 때문에 소명인식이 일 의미에 직접적으로 긍정적인 영향을 주는 것 보다 실제로 소명 있는 일을 하느냐가 더 중요하다. 따라서 소명을 인식하였지만 소명에 따른 삶을 살지 못한다면 직무관련 변인에 좋은 영향력을 주기 어렵다.

Duffy, Allan, Autin, & Douglass(2014)의 연구 역시 직업소명의식을 인식하였지만 현실의 직업에서 충족되지 않는 집단이 현재 소명 있는 일을 하고 있는 집단뿐만 아니라 소명으로 느끼는 일 자체가 없다고 응답한 집단보다 신체 및 심리적 건강 정도 모두 더 낮게 나타난다는 사실을 보고하였다.

Dik, Eldridge와 Steger(2008)는 초월적 부름과 목적 있는 일 그리고 친사회성의 3요인을 제안하고 이를 각각 존재와 추구의 2차원으로 나누어서 총 6개 요인으로 구성된 CVQ(Calling & Vacation Questionnaire) 척도를 개발한 바 있다. 이후 Dik과 동료들(2012)은 CVQ를 구성하는 24문항 중에서 소명추구와 소명존재 2요인, 각 2문항으로 구성된 간편형식의 소명척도(BCS: Brief Calling Scale)

를 제시하였다. 하지만 요인별 2문항으로 구성개념을 측정하는 문제는 아직까지 측정도구의 한계로 지적되고 있다.

Steger와 동료들(2012)은 정교한 심리평가와 측정을 통해 도구가 개선되어야 한다고 강조하였는데 측정도구 문제가 해결되지 않은 상태에서 수행된 연구결과 의 타당도에 문제가 있을 수 있음을 지적하였다(Dik et al., 2012). 한편, Hagmaier와 Abele(2012)은 일 정체성, 개인-환경 적합성, 일 의미와 가치 추구 적 행동, 초월적 인도력으로 구성된 4요인의 MCM(Multidimensional Calling Measure)을 개발하였다.

Steger와 동료들(2012)의 경우, 직업소명의식을 포함하는 구성개념으로 긍정 의미, 일을 통한 의미 형성과 탁월한 선한 동기로 구성된 일의 의미 개념을 제시 하였다. 이를 토대로 WAMI(The Work as Meaning Inventory)를 개발하기도 했다. 국내에서는 하유진, 최예은, 은혜영, 손영우(2014)는 해외에서 제시된 척 도를 국내척도로 전환하려고 하였는데 Hagmaier와 Abele(2012)의 MCM을 번 안하여 4요인으로 구성된 한국판 다차원 직업소명의식 척도를 제시하였다. 그 러나 국내에서 사용되는 척도의 수가 적으며 모두 번안한 것이어서 한국인이 생 각하는 직업소명의식에 대한 통찰과 인식은 부족하다.

이에 권선영과 김명소(2014)는 질적 연구를 통해 국내 직장인들을 대상으로 직업소명의식의 구성개념을 탐색하였다. 권선영(2014)은 이를 바탕으로 모든 직 군에 적용 가능한 직업소명의식의 구성요인을 추출하였다. 도출된 요인은 일 가 치감, 일을 통한 목적지향, 기여와 헌신동기, 천직의식 그리고 이타행동의 직업 소명에 대한 5개 요인이 도출되었고, 이를 토대로 한국형 직업소명척도(VCS-K: Vocational Calling Scale-Korean)를 개발하였다.

### 3. 직업소명의식에 관한 기존 연구

#### 가. 직무 관련 연구

Wrzesniewski et al.,(1997)은 자기 일을 소명으로 인식하는 사람이 직무에 더 쉽게 몰입하고 더 많은 시간을 쏟으며, 일을 자신의 삶의 핵심적인 영역으로 인식한다고 주장하였다. 이처럼 소명은 직무관련 변인들에 다양한 영향을 주는

것으로 보고되고 있다. Duffy et al.,(2011)이 수행한 370명의 대학교 교직원에게 대한 연구에서 소명은 직무몰입, 조직몰입, 낮은 이직의도와 높은 상관관계를 보여주었다. 소명이 있는 사람은 더 높은 조직몰입과 낮은 이직의도를 보여주는데 이는 직무몰입이 매개한다는 결과이다. Wrzesniewski et al. (1997)이 개발한 COS(calling orientation scale)을 활용한 연구에서도 소명과 조직몰입과는 정적인 상관관계를 보여주었다(Cardador, Dane, & Pratt, 2011).

또 다른 연구에서 소명은 또한 직무의미, 직업 정체성, 직업적 자기 효능감, 직무열의, 개인 직무적합성까지도 정적인 상관관계를 보여주었다(Hirschi, 2012). 이를 종합해보면 소명은 보다 직무와 조직에 몰입하게 하고 일에서 더욱 의미를 찾게 하는 요인이라고 볼 수 있다. 이러한 연구결과는 미국과 캐나다의 동물원 종사자들 대상으로 한 질적 연구(Bunderson & Thompson, 2009)에서도 같은 결론을 도출한다. 직업소명의식이 강한 종사자들은 그들의 일의 의미와 중요성을 인식하고 더 넓게 바라보았다.

Hall과 Chandler(2005)는 삶의 목적으로서의 일을 강조하며 직업소명의식을 주관적 진로성공을 예측할 수 있는 주요 요인으로 보았다. Hunter, Dik와 Banning(2010)은 어떤 사람이 자신의 삶을 끌어가는 힘으로 삶의 질을 높이며 동시에 사회를 위한 이타적 산물을 긍정적으로 이끌어 낼 수 있는 것이 직업소명의식이라고 하였다. 한편 Steger와 그의 동료들(2012)은 삶을 살아가는데 핵심가치로서 일의 의미, 중요성 및 보람을 고려하는 최근 추세를 직업소명의식 구성개념에 반영할 것을 주장한 바 있다.

## 나. 삶 관련 연구

소명의 의미는 어떤 사람이 자신이 수행하는 일을 천직이라고 생각하는 것을 토대로 자신의 일과 삶에 대해 긍정적인 의미와 가치를 지속적으로 부여하는 능동적 행동이다. 따라서 소명은 경력에 대한 만족, 직업적 정체성과 조직에 대한 태도와 행동인 조직몰입, 조직시민행동 등에도 영향력이 나타날 뿐만 아니라 삶의 만족, 삶의 의미, 열정 등 조직구성원들의 웰빙과 관련한 변수들과도 정(+)적인 상관관계를 갖는 것으로 밝혀져 있다(Dik et al., 2012; Duffy et al., 2011; Hirschi, 2012; Peterson et al., 2009).

소명과 웰빙의 관계에 대한 연구들은 대부분 삶의 의미와 삶 만족을 변인으로

사용하고 있다. Duffy & Sedlacek(2010)은 대학생들을 대상으로 소명에 대한 인식과 자신의 삶의 만족과는 약하게, 삶의 의미와는 강하게 상관관계를 갖는 것을 확인하였다. 이와 같은 상관관계는 Steger et al., (2010)과 Duffy et al., (2012)에 의해서도 밝혀진 바 있다.

삶의 의미에 있어서 소명에 대한 인식이 어떠한 역할을 수행하는 지에 대한 연구도 있다. Steger & Dik(2009)은 삶의 의미를 추구하는 대학생들은 그들이 자신의 일을 소명으로서 접근한다고 보고하는 경우, 삶의 의미를 더 경험하는 것을 발견하였다. Davidson & Caddell(1994)과 Wrzesniewski et al.,(1997)은 직업을 가진 성인들의 경우, 소명을 가진 이들은 더욱 삶에 만족한다는 결과를 얻었다.

Peterson et al.,(2009)은 9,800여명의 직장인을 대상으로 연구하였는데 연구자들은 소명에 대한 인식이 삶에 대한 열정과 삶 만족에 적절한 수준의 상관관계를 갖는 것으로 확인하였다. 실제 직장을 갖고 있는 사람들은 대학생들보다 소명과 삶의 만족의 관계가 더 강하게 나타났다.

소명과 웰빙 관련 변인들의 관계에 대한 종단연구들을 보면 Praskova, Hood, & Creed(2014)와 Duffy et al.,(2014)은 소명과 직무 그리고 웰빙 관련 변인들이 어떤 관계를 갖는 지 알아보기 위해 각각 6개월과 3개월 동안 종단연구를 수행하였다. Praskova et al., (2014)은 소명이 삶의 의미를 예언한다는 사실을 발견했고, Duffy et al.(2012)은 소명이 삶의 의미와 개인적 성장을 예언한다는 사실을 확인하였다.

또 다른 종단연구인 Duffy et al.,(2014)의 연구에서 흥미로운 점은 소명이 삶의 의미나 직무만족을 예언하기도 했지만 반대로 현재 시점이 아닌 향후 시점인 T2와 T3의 시점에서 삶의 의미가 소명을 예언하기도 했다는 점이다. 이러한 지금까지의 연구들을 통해 소명을 인식하는 것은 삶의 의미와 삶의 만족과 유의미한 상관관계가 있음을 다시 한 번 확인할 수 있다.

직업소명의식은 주관적 삶의 의미를 끊임없이 추구하고 구현하려는 목적의식과 맞닿아 있다. Baumeister(1991)는 존재방식을 강조하였는데 Steger와 동료들(2010)은 직업소명의식을 자기실현 경향성과 유사한 특성으로 보고 의식과 실천과정을 거치는 성숙과정으로 보았다. 즉 직업소명은 인간의 본성과 같은 것으로 일을 통한 개인의 존재의미와 존재방식의 통합과정을 나타낸다고 볼 수

있다. 직업소명의식은 생존 관련 극적인 경험이나 고통 이후 발현되기도 하나 인간의 본성적 특성으로 보는 관점이 지배적이다(Davis, Wortman, Lehman, & Silver, 2006). 그러므로 일의 원천으로서 일을 통해 삶의 의미를 추구하고 실현하려는 목적의식은 자연스러운 특성이다. 실제 삶에서의 실현 여부는 개인의 의지와 자율성에 따라 달라질 수 있다(Baumeister 1991). 직업소명의식 수준이 높은 사람은 삶의 의미를 명확하게 이해하고 실천하며(Duffy, et al., 2012; Duffy & Dik, 2013), 삶에 대한 만족감도 높았다는 결과들이 도출되었다(Duffy & Autin, 2013; Duffy, et. al., 2011; Duffy, et. al., 2012; Peterson, et. al. 2009; Steger et. al., 2010).

#### 다. 직업소명의식과 결과변수

직업소명의식은 직업세계에서 매우 중요한 가치관 중의 하나로 볼 수 있으며 경영학적 관점에서 직업소명의식을 다루는 연구들이 이루어지기 시작했다(윤소천 등, 2013; 하유진, 2012; Cardador et al., 2011; Duffy et al., 2011). 또한 직업소명의식은 긍정심리학을 조직환경에 적용한 대표적인 예로 볼 수 있으며(윤소천 외, 2013), 최근 이러한 관점에서 학자들의 주목을 받아오고 있다(Dik et al., 2012; Hall & Chandler, 2005).

직업소명의식은 긍정적인 결과를 가져온다는 연구결과들이 제시되어 있는데 직무태도에 대해 미치는 영향력에 있어서 경력몰입(하유진, 2012; Duffy et al., 2011), 직업정체성(Hirschi, 2012), 직무만족(Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski et al., 1997) 그리고 직무열의(Hirschi, 2012), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997) 등과 긍정적인 관계가 있는 것으로 제시하고 있다.

이와 같이 조직구성원들이 자신의 일을 소명으로 인식하는 경우 긍정적으로 진로를 발달시키고 삶에 대해서도 높은 안정감을 느끼는 등 긍정적인 효과가 있다는 것을 알 수 있다. 자신의 일을 소명으로 인식하는 사람들은 일과 삶에 대한 만족도가 높으며(권선영·김명소, 2016; 김지선·김금미, 2017; Davidson & Caddell, 1994; Wrzesniewski et al., 1997) 자기 명료성이 더 높고 스트레스나 우울증을 덜 겪는 것으로 나타났다(Treadgold, 1999).

또한 진로결정성(Duffy & Sedlacek, 2007; Steger et al., 2010), 진로에 대한 편안함, 자기명료화, 진로선택의 중요성(Duffy & Sedlacek, 2007), 진로 결정 자기 효능감, 내재적 일 동기(Dik et al., 2008), 일의 즐거움 및 긍정정서(Steger et al., 2010), 삶의 의미(Dik et al., 2008; Duffy & Sedlacek, 2010; Steger et al., 2010), 그리고 삶에 대한 만족(Duffy & Sedlacek, 2010; Steger et al., 2010) 등과 정적인 관계가 있다.

국내 여러 연구들에서도 직업소명의식이 긍정적 결과를 가져온다고 제시하고 있는데 직업소명의식은 직무열의(오창택, 2013), 조직몰입과 이직의도(윤소천 외, 2013), 자기 주도 학습, 혁신행동, 직무성과(이형룡·황서현, 2015), 조직몰입(황서현, 2016) 등 다양한 변수들에게 영향을 미친다는 결과들이 제시되고 있다.

## 제3절 직무열의

### 1. 직무열의의 개념

직무열의(job engagement)에 대한 연구는 직무소진(job burn out)과 반대되는 상태에 대한 관심에서 출발하였다(Hallberg, Johansson, & Schaufeli, 2007). 직무열의는 “업무 또는 과업과 관련된 긍정적이고 열정적이며, 헌신하고 몰입하는 마음가짐”을 의미한다(Bakker et al., 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). 심리학과 조직행동 분야에서 긍정심리학(positive psychology)이 각광 받음에 따라 구성원들의 긍정적인 심리상태를 일컫는 직무열의가 꾸준한 연구주제가 되고 있으며, 여러 연구자들은 직무열의를 다양한 관점에서 연구하고, 여러 가지 정의와 개념을 제시했다.

Kahn(1990)은 최초로 개인적 열의(personal engagement)의 개념을 소개했는데, 조직구성원이 역할을 수행하는 동안 육체적, 인지적, 정서 및 정신적인 에너지를 투입하는 것이라고 하였다. Kahn(1990)은 개인의 직무경험이 어떻게 직무열의에 영향을 미치는지를 연구하였으며, 직무담당자가 높은 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 의미성(meaningfulness), 안정성(safety)과 가용성(availability)의 심리상태를 경험해야 한다고 주장했다.

의미성은 ‘이 일을 하는 것이 나에게 얼마나 의미가 있는가?’에 대한 인식이며, 안정성은 ‘그렇게 하는 것이 나에게 문제가 발생하지 않을 것인가’에 대한 답으로, 직무활동이 개인의 이미지, 지위, 경력에 부정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 인식이며, 가용성은 ‘내가 그렇게 하는 것이 가능한가?’에 대한 것으로, 직무를 수행하는데 있어 육체적, 감정적, 인지적 자원을 투자하여 성과를 낼 수 있다는 믿음을 의미한다.

Bakker et al.,(2008)은 직무열의를 동기적 개념으로 정의하여, 직무열의를 가진 구성원은 도전적인 목표를 달성하기 위해 노력하고 성공하려고 한다고 주장한다. 당면한 문제를 해결하기 위해 노력하고, 동료와 관계를 맺으며 혁신적인 서비스를 개발하고자 한다. 직무열의는 구성원의 웰빙과 관련한 업무행동과 유사한 개념으로 다음과 같은 특징이 있다(Sonnentag, 2003).

직무열의는 직무에 대한 긍정적 경험으로 자신의 건강과 업무수행에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 스트레스가 많은 업무에서 긍정적 결과를 이끌어낼 수 있도록 하고, 조직몰입을 높일 뿐만 아니라 직무성과 등에도 긍정적인 영향력이 나타난다. Macey & Schneider(2008)는 Kahn (1990)의 개념을 더욱 구체적이고 포괄적으로 해석하여 특성적 열의, 상태적 열의, 행동적 열의의 3가지 차원으로 나누었다. 특성적 열의는 삶과 업무의 긍정적인 면에 초점을 둔 것으로, 주도적 성격, 자기목적성, 성실성 등을 포함한 개념이다.

상태적 열의는 에너지가 높고, 몰두한 상태로 만족, 참여, 헌신, 권한위임을 포함한다. 행동적 열의는 업무 외 성과를 말하는 것으로, 조직시민행동, 주도적 행동, 역할확대, 적응적 행동을 포함한다. Macey & Schneider(2008)는 열의를 개인의 특성, 상태, 행동을 포함하는 개념으로 정의함으로써 직무열의의 다양한 측면을 포괄적으로 다루려고 시도하였으나, 구성원이 심리적 열의를 보인다고 해서 그 결과로 행동적 열의가 나타난다고 볼 수 없으며, 행동적 열의가 나타나는 것에는 환경과 맥락적 요인의 영향력이 크기 때문에 이와 같이 특성적 열의, 상태적 열의, 행동적 열의로 구분하는 것은 한계점이 있다(Griffin, Parker, & Neal, 2008).

Schaufeli et al.,(2002)은 직무열의를 긍정적이고 충만한 마음의 상태로 소개하며, 활력, 헌신, 몰두의 3 가지 구성요소로 직무열의의 모델을 제시하였다. 활력(vigor)은 일하는 동안의 높은 수준의 에너지로 정신적 회복력, 어려움에 직면 했을 때의 인내력을 의미한다. 헌신(dedication)은 일에 대한 열정, 영감, 자부심, 도전적인 마음 상태를 의미하며, 몰두(absorption)는 자신의 직무에 완전히 몰입되어 있어 시간이 지나는 것을 깨닫지 못할 정도로 일과 자신을 분리할 수 없는 상태를 말한다. 3 가지 구성요소인 활력, 헌신, 몰두의 상태일 때 업무에 열의를 가지고 있다고 할 수 있다. 이를 종합하면 직무열의는 특정 사건, 사물 또는 사람에 순간적이고 구체적인 초점을 맞추는 것이 아닌, 전반적인(pervasive) 마음 상태를 의미한다는 것을 알 수 있다(Schaufeli et al., 2002; 이지우, 2010).

직무열의는 해석하는 관점에 따라 개인의 특성인지 또는 상태인지로 보는 2 가지 관점이 있다(Sonnentag, 2003). 개인이 특성으로 직무열의를 보는 관점은 직무열의가 높은 사람이 가진 독특한 ‘특성’을 강조한다. 반면에 상태로 보는 관



점은 직무에 열의가 있는 날도 있고 반면에 열의가 없는 날도 있는 개인의 ‘상태’를 강조한다. 만약 직무열의를 개인의 ‘특성’으로 보면, 특성은 잘 변하지 않는 성질을 가지고 있을 뿐만 아니라 학습하기가 쉽지 않다. 또한 특성을 밝혀내기 위해 과거의 경험을 회상하여 기억하므로 정확도는 떨어질 수 있다.

반면 직무열의를 ‘상태’로 보는 이유는, 사람이 매일 같은 수준에서 업무에 대해 열의를 갖고 있지 않다는 것이다. 외부의 환경요인이나 상사, 동료와의 관계 등에 따라 직무열의의 수준이 매일 달라질 수 있기 때문이다. 직무열의가 ‘상태’의 문제라면, 열의수준을 높이기 위한 환경적, 상황적 요인을 조절하거나 통제할 수 있게 된다. 현재의 연구경향은 ‘상태’에 대한 관점을 더 중시하는 것 같으나, 많은 학자들은 ‘특성’과 ‘상태’를 상호보완적인 것으로 보고 있다.

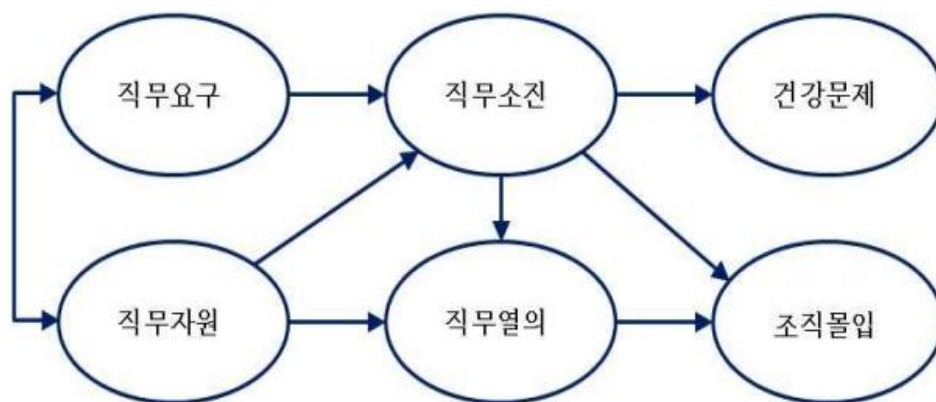
## 2. 직무요구-자원 모형

조직 내 다양한 직무특성들이 조직구성원의 심리적 안녕과 건강과 관련하여 연구되어 왔다. 직무요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model; Schaufeli & Bakker, 2004)은 Karasek(1979)이 주장한 직무요구-통제 모형(Job Demand-Control Model)에서 시작되었지만, 좀 더 다양한 직무관련 요인을 포함시켜 발전시킴으로써 실무적인 효용성이 더욱 높아진 모형이다. 이 두 가지 이론 모형 역시 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모형(Job Characteristic Model)에 기반하고 있다.

직무설계와 성과간의 관계에서 직무담당자의 내적 동기베이션 및 만족 간의 관계를 규명하기 위한 것으로 특히, 직무특성모형에서 제시한 핵심직무특성은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성 그리고 피드백으로서 이와 같은 직무특성을 지닌 직무의 경우 직무요구-자원 모형에서 직무자원 개념으로 새롭게 분류되고 있다.

직무요구-자원 모형은 조직구성원들의 직무소진과 직무열의를 설명하는데 가장 적절한 이론적 모형으로서 직무를 수행함에 있어서 조직구성원들에게 발생하는 긍정적 또는 부정적 결과들을 뒷받침해주고 있다. 국내외 여러 많은 실증연구자들이 직무요구-자원 모형을 통해 이루어져 왔다(박동수·홍춘철·정성한, 2007;

박상언, 2012; 황재선·신강현·허창구·김동근, 2010; Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 연구결과들은 기존 직무통제 요인이 직무요구와 상호작용하여 여러 가지 부정적인 영향을 완화시켜 줄 수 있는 조절요인을 발견하고자 하는 시도에서도 비롯되었다(Bakker et al., 2004, 2005; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).



[그림 2-2] Schaufeli & Bakker(2004)의 직무요구-자원 모형  
 (Job Demand-Resource Model)

직무요구-통제모형을 보다 확장시킨 직무요구-자원모형은 직무요구와 직무소진 사이의 관계에 영향을 미칠 수 있는 변수로써 기존의 직무통제 변수를 직무자원으로 개념적으로 확장하여 재정립함으로써 이론적 모형에 포함시켰다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이 모형에서 직무자원이란 직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처하고 직무긴장 등의 부정적인 영향을 감소시켜 가는데 기여하며, 궁극적으로 성과 목표를 달성하는데 기능적 역할을 하는 직무맥락 요인들을 일컫는다(Demerouti et al., 2001).

이러한 직무자원으로는 직무자율성 혹은 통제권, 의사결정 참여, 기술 다양성, 역할 명료화, 성과 피드백 제공 등의 개별 직무차원과 관련된 요인들을 들 수 있다. 물론, 상사나 동료사원들의 지원과 협력적인 팀 분위기 등과 같은 대인 관계적인 요인과 더불어 전반적인 임금수준과 경력기회, 고용안정성, 노사 간의 신

퇴, 조직공정성 등과 같은 조직적 차원의 요인들도 이러한 직무자원에 포함될 수 있다고 주장한다(Bakker et al., 2004). 또한 직무자원 요인들의 조절효과를 실증적으로 살펴본 여러 연구들은 직무요구-통제 모형을 개념적으로 확장한 모형으로서 직무요구-자원 모형이 유용하다는 것을 확인해 주고 있다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Sand & Miyazaki, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004).

직무요구-자원 모형은 조직구성원들의 수행하는 직무의 특성을 직무요구와 직무자원이라는 두 가지 요인으로 구분된다. 직무요구란 직무요구-통제모형에서 이미 활용되어 온 개념인데 직무수행 과정에서 직무담당자에게 육체적·정신적인 노력을 기울이도록 요구함으로써 그 결과 해당 직무수행자에게 상당한 희생을 감내하게 만들며 직무소진 혹은 피로를 유발시키는 직무관련 특성을 의미한다(Karasek, 1979). 이에 반해 직무자원이란 직무담당자가 자신의 과업목표를 달성해 가는데 기능적인 역할을 하며 그 과정에서 직무요구의 여러 부정적인 영향을 감소시키는데 기여할 뿐만 아니라, 나아가 개인의 성장과 학습 및 개발을 촉진하는 직무특성적인 측면을 말한다(Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008).

직무자원이 직무열의에 정적인 관련성을 갖는 이유는 개인의 성장 및 발달에 대한 내적동기를 증진시키는데 영향을 미치는 직무관련 특성을 포함하기 때문이다(Bakker & Demerouti, 2007). 그러므로 기존의 직무요구-통제 모형에 비해 직무요구-자원 모형은 몇 가지 새로운 이론적인 면에서 발전적인 의의를 가진다고 볼 수 있다. 첫째, 직무요구-통제 모형은 비교적 제한된 변수만을 다루고 있는 반면에 직무요구-자원 모형은 직무요구의 여러 부정적인 영향력을 완충시켜줄 수 있는 다양한 조절 요인들도 살펴보며 직무수행의 맥락 차원에서도 자원의 개념을 폭넓게 탐색하고 있다는 점이다.

둘째, 직무수행의 결과로서 부정적인 영향 요인들과 결과적인 측면에 직무요구-통제 모형이 초점을 두고 있었다면 직무요구-자원 모형은 긍정적인 변인들을 보다 적극적으로 반영하고 있다. 직무요구-자원 모형은 직무요구-통제 모형의 한계를 넘어서서 심리적·정서적 안녕에 대한 예측을 위한 다양한 직무조건과 특성들에 대하여 논리적 설명이 가능하다는 점이다. 또한 결과 변수와 관련해서도 지금까지 많이 연구되어온 직무소진이나 긴장, 스트레스 등과 같은 부정적인

지표를 넘어서서 긍정적인 심리·행동 변수를 도입할 수 있도록 이론적인 가정을 열어주고 있다.

셋째, 직무요구-통제 모형은 직무를 수행하는 조직구성원들이 인식하는 직무요구의 증대가 정신적, 육체적 건강을 해치는 과정(health-impairment process)에서 의미가 있다. 그러나 직무요구-자원 모형은 다양한 직무자원 요인들이 제공되면 구성원의 직무소진을 완화하는 동시에 정신적, 육체적 건강을 강화하는 과정(health-enhancement process)에 주목하고 있다. 이러한 맥락에서 직무요구-자원모형을 통해 조직구성원들에게 다양한 직무자원이 제공될 경우 직무수행에 있어서 활력, 헌신 및 몰두하는 직무열의 개념이 도입될 수 있으며 이를 검증할 수 있게 된다(Bakker et al., 2008; de Lange, De Witte, & Notelaers, 2008).

높은 직무요구를 인식하는 조직구성원들에게 다양한 직무자원이 제공될 경우 직무요구로부터 발생될 수 있는 직무소진과 같은 부정적인 영향이 완화되는 활력 과정(energetic process)이 일어날 수 있게 된다. 또한 조직구성원들로 하여금 자신의 직무에 헌신하고 몰두하도록 하는 동기화 과정(motivational process)도 일어나게 된다. 직무요구-자원 모형을 기반으로 많은 실증 연구들이 직무요구의 증가가 조직구성원들의 직무소진을 높이는데 영향을 미치는 것과 직무자원 제공의 증가가 조직구성원들의 직무열의를 높이는데 영향을 미치는 것 이 두가지 방향성에 대한 영향력이 어느 정도 독립된 과정인 것을 밝히고 있다(Bakker et al., 2004; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

### 3. 직무열의의 선행요인과 결과

직무열의에 영향을 끼치는 선행변인과 결과변인은 매우 다양하다. 직무열의에 대한 연구들은 직무열의를 결과변수로 보고 선행변수를 규명하는 연구들과 직무열의를 선행변수로 보고 직무열의의 결과변수가 어떤 것인지를 살펴보는 연구들로 구분된다. Schaufeli & Bakker(2004)의 직무요구-자원모형을 토대로 직무소진과 직무열의를 통합하여 직무요구와 직무자원과 같은 직무특성이 직무소진에 미치는 영향, 직무열의에 미치는 영향을 살펴보고 있다. 이를 토대

로 많은 업무량이 가중될 경우 또는 대인간 갈등이 발생할 경우 이와 같은 직무요구는 직무에 대한 소진을 증가시키고 직무열의를 감소시킨다는 연구(Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2008; Lee & Ashforth, 1996)가 제시되어 있다.

조직구성원들이 자신이 수행하는 직무의 목표달성을 위해 기술의 습득, 업무의 중요성 그리고 업무의 자율성 등 핵심직무특성과 같은 직무자원은 직무소진을 감소시키고 직무열의를 증가시킨다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2008).

직무열의에 대한 선행변수를 파악하는 연구들에서 나타나는 공통적인 결과를 살펴보면, 직무자원이 직무열의를 예측하는데 있어서 유용한 변수이고 정적인 관련성을 가지는 것을 알 수 있다. 예를 들어 Schaufeli & Bakker(2004)는 성과에 대한 피드백과 사회적지지, 상사의 코칭 등의 직무자원이 직무열의의 하위차원인 활력과 헌신 그리고 몰두와 모두 긍정적으로 관련되어 있음을 밝혔다. Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova(2006)도 직무 통제감, 사회적 또는 조직 요소로 상사 지원 및 조직풍토가 직무열의와 유의미하게 긍정적으로 관련성이 있다고 주장하고 있다.

이후 Bakker & Demerouti(2007)은 직무요구-자원모형을 확장시켜 직무요구-자원 상호작용 모델을 제시하여 사회적 지원, 피드백, 기술의 다양성, 자율성 그리고 학습의 기회등과 같은 직무자원 뿐만 아니라 개인적 자원이 직무열의와 긍정적인 관련이 있다는 연구결과를 제시하였다. 직무자원은 구성원의 성장, 학습과 자기개발을 촉진하므로 내재적 동기 역할을 수행할 뿐만 아니라, 직무목표를 달성하기 위한 도구로서 외재적 동기 역할을 담당 한다(Schaufeli & Bakker, 2004)는 것이다.

직무열의와 관련된 대표적인 연구결과를 구체적으로 살펴보면, 먼저 Saks(2006)는 직무열의의 선행변인과 결과변인을 밝히기 위한 실증연구를 실시한 결과, 직무열의에 영향을 끼치는 선행변수로는 직무특성, 조직지원, 상사지원, 보상과 인정, 절차적 공정성 그리고 분배적 공정성을 제시하고 있다.

직무열의에 영향을 미치는 선행변인은 직무의 구조적 특성, 사회적 관계, 관리적 특성 등 다양한 측면을 포함하는 것을 알 수 있었다. 직무열의의 결과변인은 직무만족, 조직헌신, 이직의도, 조직시민행동이라는 것을 증명하였으며,

직무열의가 조직성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 직무열의가 이러한 선행변인과 결과변인 간에 매개효과의 역할을 담당한 것을 검증하였다.

Wollard & Shuck(2011)은 직무열의의 선행변인을 개인차원과 조직차원의 2 가지 수직적 수준으로 나누어 제시하였다. 개인차원에서 개인은 몰두, 활력, 대처스 타일, 호기심, 전념, 감정적 적합도, 동기부여, 선택과 통제 의 느낌, 높은 수준의 기업시민정신, 의미 있는 일의 참여, 개인과 조직의 목적 연계 등에 의해 직무 열의에 영향을 받는 것으로 나타났다. 진정성 있는 조직문화와 명확한 기대 그리고 CSR(기업의 사회적 책임), 격려, 위생요인, 직무특성, 직무통제, 과업의 도전 수준, 미션과 비전 등에 의해서도 직무열의는 영향을 받는 것으로 나타났다.

[표 2-4] 직무열의 선행연구

연구자	연구목적	주요결과
Kahn (1990)	조직 구성원들이 열의를 갖거나 갖지 않게 만드는 조건 탐색	의미감(meaningfulness), 안전감 (safety), 자원가용성(availability)에 대한 인식이 구성원의 직무열의에 긍정적 영향을 미침
Harter et al. (2002)	팀 수준에서 구성원의 직무만족/ 직무열의와 팀 생산성, 고객만족, 이익, 이직률, 사고 등의 관계에 대한 메타분석 결과 제시	구성원의 직무만족 및 직무열의가 조직의 이익, 생산성, 고객만족, 이 직률과 유의한 상관관계를 보임
Sonnetag (2003)	여가시간을 통한 회복이 구성원의 직무열의와 선제적 행동에 미치는 영향력 탐색	회복의 경험이 직무열의에 영향을 미 침
Schaufeli & Bakker (2004)	탈진과 직무열의가 서로 다른 선 행요인과 결과변수를 갖는다는 연 구 모델 실증	탈진과 직무열의는 부정적 상관관계 를 가지며, 직무열의는 가용가능한 직무자원에 영향을 받지만 탈진은 직 무자원의 결핍과 직무요구에 영향을 받음. 특히, 직무열의가 직무자원과 이직의도의 관계를 매개함.
Hakanen et al. (2008)	직무요구, 직무자원, 직무열의 사 이의 관계 분석	직무요구를 극복하고 직무열의를 갖 는데 개별 구성원이 인식하는 직무 자원의 정도가 긍정적 역할을 함.
Salanova et al. (2005)	조직자원, 직무열의, 서비스분위 기, 종업원 성과 및 고객충성도 사이의 관계 분석	조직자원이 직무열의에 영향을 주 며, 직무열의는 서비스분위기를 매 개하여 종업원 성과에 영향을 미침

Greco et al. (2006)	임파워먼트 리더십과 구성원의 인식, 탈진 및 열의의 관계 분석	리더의 임파워먼트는 구조적 임파워먼트를 통해 구성원의 탈진/직무열의에 영향을 미침
Hakenen et al. (2006)	직무자원이 구성원의 웰빙에 영향을 미치는 과정을 energetical process와 motivational processff 통해 검증	직무열의가 직무자원과 조직몰입의 관계를 매개하며, 직무자원부족의 인식과 직무열의의 관계를 탈진이 매개함
Koyunhcu et al. (2006)	직무열의의 선행요인과 결과 탐색	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 통제, 보상, 인정, 가치일치 등이 직무열의를 결정하며, 개인특성의 영향력은 나타나지 않음</li> <li>- 직무열의 정도에 따라 직무만족, 이직의도, 웰빙 정도에 차이가 나타남</li> </ul>
Laschinger & Leiter (2006)	근로환경과 탈진/직무열의, 부정적 업무행동의 관계 분석	직무자원(근로조건)과 직무열의, 업무태도에 관련성이 있으며, 탈진은 부정적 업무행동에 영향을 미침
Liorens et al. (2006)	직무요구-자원 모델 검증	직무열의는 직무자원이 조직몰입에 미치는 영향력을 부분매개하며, 탈진은 직무자원이 조직몰입에 미치는 영향에 부분매개 효과가 있음
Salanova et al. (2006)	조직자원, 직무열의, 서비스 분위기, 종업원 성과와 고객충성도 사이의 관계 분석	조직자원이 직무열의에 영향을 미치며, 직무열의는 서비스 분위기를 매개하여 종업원 성과에 영향을 줌
Bakker et al. (2007)	학생들의 무례한 행동, 교사들의 직무자원의 상호작용이 교사 직무열의에 미치는 영향 규명	학생들의 무례한 행동이 교사들의 직무열의에 미치는 영향은 상사지원, 교사 혁신성, 조직 분위기와 같은 직무자원에 따라 달라짐
Schaufeli et al. (2007)	직무열의, 탈진, 일중독의 내적·외적 타당도 검증	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무열의는 탈진, 일중독과 변별 타당도를 가지고 있으며 직무요구, 직무통제, 직무만족과 조직몰입과는 직무열의의 하위 3개요소가 모두 관련 있는 것으로 나타남</li> <li>- 사회적 지능의 손상, 피로, 정신건강은 활력, 헌신과 관계있음</li> </ul>
Hakanen et al. (2008)	직무자원, 직무요구, 가정자원, 가정요구가 구성원 동기유발과 건강손상에 미치는 영향을 장기조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무자원은 3년 후의 직무열의와 조직몰입에 영향을 미치며, 직무요구는 3년 후의 탈진 및 우울감을 높임</li> <li>- 가정자원과 가정요구는 직무열의 및 탈진에 영향을 미치지 못함</li> </ul>

Bakker & Xanthopoulou (2009)	직무열의의 대인간 crossover 현상 검증	당사자 간 의사소통 빈도가 높을수록 옴김 현상이 활발해지고, 상호 성과향상을 유도하는 효과가 있음
Karatepe & Olugbade (2009)	직무자원(상사지원)과 개인자원(경쟁심과 자기 효능감)이 직무열의에 미치는 영향력 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인의 경쟁심은 직무열의 3가지 하위차원 모두에 영향을 주지만 자기 효능감은 헌신에만 영향이 있음</li> <li>- 상사지원은 개인의 직무열의에 영향을 미치지 못 함</li> </ul>
Xanthopoulou et al. (2009a)	직무자원, 개인자원과 직무열의의 교호작용 검증	직무자원과 개인자원, 직무열의는 18개월 후의 각 변수와 교호작용을 함
Xanthopoulou et al. (2009b)	직무자원(자율성, 코칭, 팀 분위기)의 일간 변동이 개인자원(자기 효능감, 자기존중, 난관주의), 직무열의, 수입과의 관계 검증	하루의 직무자원은 개인자원의 매개를 통해 직무열의에 영향을 주며, 코칭의 경우 다음날의 낙관주의에 긍정적인 영향력을 미치기 때문에 직무열의, 경제적 수입의 증가를 유발한다는 것을 검증
신강현 (2004)	직무만족과 이직에 대한 직무열의의 영향력	부정적 조직효과성(이직의도, 직무불만족)의 감소에 직무탈진의 감소보다 직무열의의 증가가 더 효과적임
백승근·신강현·김완석·유치훈·한영석 (2008)	정서표현규칙이 구성원의 직무열의와 직무탈진에 미치는 영향에 대한 자기감시의 조절효과 검증	긍정정서 표현규칙은 직무열의에 긍정적인 영향력이 있으며, 자기감시는 긍정적 조절효과가, 부정적정서 표현규칙과 직무 탈진 사이에 부정적 조절효과가 있음
김현욱·유태용 (2009)	직무관련 요인들이 일-가정 갈등에 미치는 영향과 조직몰입 및 직무열의에 대한 일-가정 갈등의 효과 분석	일-가정 갈등 구성개념 중 '긴장에 의한 일-가정 갈등'이 조직몰입과 직무열의에 부정적 영향력을 주며 일-가정 갈등과 직무열의 사이의 관계를 구성원의 경력계획이 조절함
심윤희·유태용 (2009)	개인-직무 적합성이 직무열의에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 의미성·유능성의 매개효과 검증	개인-직무 적합성이 직무열의에 미치는 영향력을 심리적 임파워먼트의 의미성·유능성이 부분매개 하며, 직무자율성은 유능성과 직무열의 사이의 관계를 조절함
이지우 (2010)	직무열의의 연구동향 분석과 향후 연구과제 제언	



이철희·신강현·허창구 (2012)	변혁적 리더십, 거래적 리더십의 직무열의에 대해 미치는 영향력 검증	변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 심리적 자본과 직무열의를 증가시키는 것으로 나타남. 심리적 자본이 두 변수를 부분매개함
--------------------	---------------------------------------	--

이지우(2010)는 직무열의에 대한 국내외의 실증연구 48편을 메타 분석하였는데 1990년부터 2010년까지 수행된 연구결과들에 있어서 직무열의의 선행변인들을 유사한 특성을 보이는 것들끼리 묶어 크게 직무자원, 직무요구, 개인특성으로 나누었다. 먼저 직무자원에 포함되는 하위변인그룹으로는 직무구조, 직무나 조직의 관계, 자신의 능력에 대한 믿음, 자율성, 사회적 지원, 리더십이 포함되며, 이들 변인들이 직무열의에 긍정적인 영향력이 나타난다고 제시하고 있다.

직무요구와 관련된 주요 선행변인들은 업무과부하, 시간압박, 일-가정 갈등, 가정목표와 일 목표와의 관계, 고용불안정성 등이라는 것을 분석하였는데, 이 변인들이 직무열의에 부정적인 영향을 끼치는 영향요인이라는 것을 파악하였다. 마지막으로 개인특성에 포함되는 선행변인들로서, Big 5 성격이론의 5 가지 성격(신경증, 외향성, 성실성, 친화성, 경쟁심)과 이동성, 낙관주의, 주도적 성격 등을 포함하는 것으로 이러한 변인들이 직무열의를 증가시킨 것으로 분석하였다.

직무열의의 결과변인은 직무와 조직에 관련된 변인들이 다수를 차지하며, 육체적, 정신적 건강을 포함한 개인건강의 변인을 다룬 연구결과가 소수 있었다. 직무와 조직 관련 변인들은 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 역할 외 행동, 조직시민행동, 조직변화에 대한 인식, 감정노동전략, 동료와 상사로부터의 지원 등이 포함되는 것으로 나타났다.

## 제4절 조직정치 시각

### 1. 조직정치의 개념

조직정치는 조직생활의 일부분이다. 조직 내 구성원들의 개인적 경험, 현상에서 받는 느낌 등은 조직 생활이 본질적으로 정치적 행동과 연결된다는 일반적인 믿음에 대한 증거가 된다(Ferris & Kacmar, 1992). 조직 맥락에서 이루어지는 정치를 조직정치라고 한다. ‘누가 무엇을, 언제, 어떻게 갖느냐’의 물음과 관련된 일련의 활동을 정치라고 할 때, 조직정치는 ‘조직 맥락에서 누가 무엇을, 언제, 어떻게 획득할 것인지를 결정하는 과정’으로 볼 수 있다.

조직정치의 개념은 권력, 사회적 연결망, 연합, 의사결정, 최고경영팀 그리고 사회적 영향 전략 등과 관련된 연구에서 자주 사용되어왔다. 하지만 체계적 방법으로 측정이 어렵고 강조하는 관점과 내용이 다르기 때문에 연구마다 조직정치에 대한 정의가 매우 다양하고 아직까지 이 개념에 대한 명확한 합의가 이루어지지 않고 있다(Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, & Howard, 1996).

조직정치의 개념적 정의와 관련하여 Pfeffer(1981)는 정치적 활동의 이론화를 위한 기초 연구를 제시하면서, 조직 정치를 권력과 더 직접적으로 연결 지으려고 하였다. Pfeffer(1981)는 조직정치를 타인과 비교하여 가치 있는 자원을 획득하거나 통제할 수 있는 행위자의 능력과 동일시하였다. 또한 행위자의 권력은 카리스마 등과 같은 개인 특성이 아니라 자원과 의존성에 기초한 관계로부터 오는 구조적 특성을 갖고, 권력이 기능한다는 것은 선택의 불확실성이 존재하는 정치적 상황에서 의사결정으로 생기는 결과와 동일하다고 주장하였다.

이와 달리 Mintzberg(1983)는 조직정치를 조직 내 사회적 영향을 갖는 공식적인 체계와 함께 사용되면서도 이를 대체할 수 있는 비공식적인 체계로 보고 있다. 그의 주장에 따르면, 조직정치에서는 조직 내 적법성을 지닌 공식적인 체계에서 나오는 권력이 보다 적법하지 않은 비공식적인 체계에서 나오는 권력이 중요하다고 언급하였다.

[표 2-5]와 같이 많은 연구에서 조직정치의 정의를 내리고 있고, 이를 종합해보면 조직정치를 구성하는 공통적인 5가지 요소를 발견할 수 있다. 조직정치는

(1) 개인 혹은 집단이 (2) 사익 추구의 목적을 가지고 (3) 수행되는 권력과 사회적 영향력의 행위를 포함하며, (4) 이 행위에서 둘 이상의 상호 의존적인 사회적 행위자가 존재 한다. 그리고 (5) 이를 행하기 위해서 조직에서 허용되지 않는 비공식적인 수단이 동원된다는 것이다.

[표 2-5] 조직정치의 정의와 특징

연구자	정 의	목적	상황	수단
Mayes & Allen (1977)	조직에 의해 인정되지 않는 영향력 수단을 통해 승인된 결과를 얻고자 영향력을 관리 및 조작하는 것	조직이 인정하거나 인정하지 않는 목적의 달성		승인되지 않는 영향력을 통한 목적 달성을 위한 영향력 관리
Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayes (1979)	개인이나 집단의 자기이익 강화 및 보호를 위해 의도적으로 영향력을 미치는 것	개인이나 집단의 이익 증진 및 목적 달성		의도적인 영향력 행사
Pfeffer & Pfeffer (1981)	결과가 불확실하거나 의견이 불일치하는 상황에서 원하는 결과를 얻기 위해 영향력을 행사하는 것	자신이 선호하는 결과 달성	불확실성이 있거나 선택에 있어 의견불일치가 존재하는 상황	권력과 자원을 획득, 개발, 및 사용
Mintzberg & Mintzberg (1983)	비공식적이고, 표면적으로 편협하며 전형적이고, 무엇보다 비합법적인 개인이나 집단의 행동	조직이 인정하거나 인정하지 않는 목적	표면적으로는 조직을 위한 행동 같지만 실제로 개인 혹은 집단의 이익을 위한 상황	조직에 의해 공식적으로 인정되거나 폭넓게 수용되는 행동이 아니며, 일반적으로 비합법적이고 은밀한 행동으로, 갈등을 야기시키는 행위
Ferris, Russ, & Fandt (1989)	타인의 이익을 희생하거나, 타인의 이익과 보조를 맞춰 장·단기적으로 자기이익 극대화를 위해 사회적 영향을 미치려는 전략적 행동	장·단기적인 자기이익 극대화	개인, 집단, 조직에 의해 기회주의적 행동이 이루어지는 상황	전략적으로 계획된 행동을 통한 사회적 영향력 행사

Cropanzano, Kacmar, & Bozeman (1995)	자신의 이익을 보호하거나 촉진시키는데 도움을 준 사람이 보상을 받을 수 있도록 사회적 영향력을 행사하는 것	개인이익 극대화에 도움을 준 타인에게 이익을 우선 분배		사회적 영향력 행사
Kacmar & Baron (1999)	타인이나 조직의 웰빙을 고려하지 않고 자신의 이익 달성을 위한 목표를 추구하는 것	자신의 이익 증진	타인이나 조직의 웰빙을 신경쓰지 않음	권력의 행사
Andrew & Kacmar (2001)	조직에 의해 비공식적, 명시적으로 금지되지 않는 행동			

조직정치의 정의는 이처럼 다양하지만 연구자들은 조직에서 목표를 성취하고, 타인에게 영향력을 행사하기 위한 개인 혹은 집합적 권력의 사용이라는 점을 공통적으로 언급하고 있다. 즉, 조직정치는 이해 추구를 위한 권력의 사용이라고 할 수 있다. 정치가 갖는 일반적 성격은 경영학, 특히 인사조직 분야에서 독특하게 평가된다. 정치권력과 정치성, 조직 내 정치활동 등 조직 내에서 정치의 기능은 순기능과 역기능을 동시에 가지고 있다.

조직정치는 유연성 유지, 자신감, 멘토관계, 전문성 강화, 타협기술 발휘, 불필요한 논쟁 회피 등 긍정적 측면도 존재하지만 상대방에 대한 비난공격, 정보통제 또는 왜곡 및 권력자에 대한 아부, 경쟁심화, 파벌조성, 속뜻은폐, 호의적 인상부각 등 부정적인 역할을 한다고 평가된다. 즉, 의사결정을 신속하게 하여 효율성을 제고하여 불확실성에 대한 대처와 개인경력 성공을 가져다 줄 수 있지만 불공정한 대우, 파벌조성, 의사결정과정의 왜곡 등으로 조직성과를 저해한다고 보는 관점도 있다.

Kumar & Ghadially(1989)는 조직정치가 승진 및 이에 따른 향상된 권력과 직위, 개인목표 달성, 직무의 완결 및 성취감 제고 등 긍정적인 기능이 있지만 권력의 상실에 따르는 무기력감, 직위에 대한 신뢰 저하, 갈등발생, 타인에 대한 부정적 감정 고취, 내적 죄책감, 무능자의 승진, 직무성과 저하 등 조직에 대한 부정적 요소가 있다고 평가하였다.

## 2. 조직정치 지각

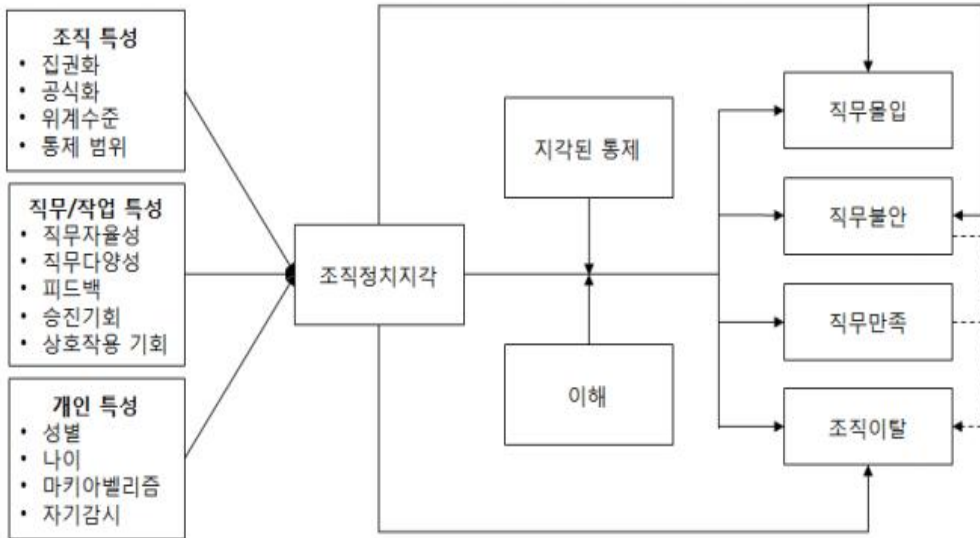
조직정치와 관련된 연구는 정치적 행동(political behavior)과 정치적 기술(political skill)과 관련한 거시 관점과 개인 구성원의 조직정치 지각(perceived organizational politics: POPs)에 관한 연구로 구분할 수 있다. 많은 연구자들이 조직정치를 일으키는 원인과 조직정치의 영향에 대한 연구를 진행하였지만 조직 내 정치는 인과관계가 명확하지 않고 조직화 하는 데 어려운 특성을 가지고 있기 때문에(Ferris & Kacmar, 1991) 다수의 기존연구는 조직정치가 구성원에게 미치는 영향력을 보다 심도 있게 살펴보기 위해 구성원들의 조직정치 지각을 중심으로 미시적인 차원의 연구를 진행하였다.

조직정치 지각은 자신을 제외한 조직구성원들의 정치적 활동에 대한 개인의 주관적 인식이자, 개인이 자신이 속한 조직 환경이 조직이나 타인의 이익과 상관 없이 개인적 이익만을 추구하는 정치적 행위가 만연하다고 판단하는 정도를 말한다(Kacmar & Carlson, 1994; Kacmar & Ferris, 1991, Vigoda, 2000). 즉, 조직 내 타인과 조직의 정치적 분위기에 대한 개인의 주관적 인식으로, 현실의 반영이자 현실에 대한 개인의 주관적 인식이 된다.

Ferris, Russ, & Fandt(1989)은 기존의 연구들을 바탕으로 하여 조직정치 지각의 다양한 선행요인들과 결과요인들을 중심으로 조직정치 지각의 이론적 모델을 제시하였다. 이들은 조직정치 지각에 영향을 미치는 선행요인을 조직 특성, 직무 및 작업특성, 개인 특성의 세 가지 요인으로 구분하였다. 구체적으로 높은 위계수준과 집중화 정도, 낮은 공식화 수준과 넓은 통제범위의 경우 조직 구성원들의 조직정치 지각 수준이 높아진다고 설명하였다. 직무 및 작업 특성으로는 불확실성을 줄여줄 수 있는 직무자율성, 직무다양성, 피드백 수준이 낮고 승진기회가 적을수록 조직정치 지각 수준이 높아진다고 주장하였다. 마지막으로 개인적 특성에서 여성 및 연령이 높은 사람일수록 조직을 더 정치적으로 보고 있다. 또한 마키아벨리즘과 셀프 모니터링 수준이 높은 경우 조직정치 지각 수준 역시 높아진다고 주장하였다.

조직정치 지각의 결과요인으로 직무에 대한 태도에 있어서 직무몰입, 직무불안, 직무만족 뿐만 아니라 조직이탈(이직)과 같은 요인들을 제시하였고 조직정치 지각과 결과변인들 간의 관계에서 지각된 통제와 이해의 조절효과도 제시하고 있다. 이

후 여러 연구자들은 실증연구를 통해 이와 같은 모델을 검증하였다(Cropanzano, Kacmar, & Bozeman, 1995; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris et al., 1996; Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999; Treadway, Hocjwarter, Kacmar, & Ferris, 2005; Valle & Perrewew, 2000).



[그림 2-3] 조직정치 지각의 이론 모델

복잡하고 다면적 현상인 조직정치에서 기인한 조직정치 지각은 다차원 개념이다. 조직정치 지각의 하위차원에 대한 논의를 살펴보면, Ferris & Kacmar(1992)는 조직정치 행위를 누가하는지 주체를 기준으로 하여 ‘상사의 행위’, ‘동료와 과별의 행위’, ‘조직정책·관행’의 세 하위차원을 제시하였다. 또한 각 차원별로 독립 변수의 영향력이 다르게 나타난다는 것을 제시하였다. 조직정치 지각의 하위차원에 대한 논의는 Kacmar & Ferris(1991)에 의해 이루어졌는데 아래의 3가지 하위차원을 제시하였다.

일반정치행위 (General political behavior)	조직 내에서 자기이익 극대화 행위가 이루어지는 정도
갈등회피분위기 (Go along to get ahead)	자기이익을 위한 행동을 자제하는 정도
승진보상정책 (Pay and promotion policies)	승진 및 보상 결정의 정치적 경향

각 하위차원의 구체적 내용은 아래와 같다. 먼저, 일반정치행위(General political behavior)는 특정 조직 내에서 자기이익 극대화 행위가 이루어지는 정도에 대한 인식으로 정의된다(Kacmar & Carlson, 1997). 가치 있는 자원의 희소성은 경쟁을 촉발시키고(Kumar & Ghadially, 1989), 이에 대해 통제권을 가진 이들은 정치적 행위의 대상이 될 수 있다. 모든 조직이 적어도 한 부분 이상에서는 제한적 자원을 가질 수밖에 없다는 점에서 거의 어느 조직에서나 정치적 행위가 일어날 가능성을 가지게 된다고 할 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

희소자원의 성격은 정치적 행위의 대상과 경쟁의 정도 등 정치적 행위의 성격을 결정하게 된다(Kacmar & Carlson, 1997). 또 불확실성이 높고 규정이 준수되지 않는 조직상황에서 정치적 행위가 높아지면 의사결정이 정치적 영향력의 영향을 크게 받는데, 이런 경우 자신의 규칙을 시행할 수 있거나 불확실한 상황을 다루는데 능숙한 이들의 의도가 채택될 가능성이 크다.

둘째, 갈등회피분위기(Going along to get ahead)는 특정 조직 내 구성원들이 자기이익을 위해 행동을 삼가는 경향에 대한 인식을 의미한다(Kacmar & Carlson, 1997). 조직정치는 갈등을 기반으로 존재하는 것이며, 구성원은 정치적 행위를 통해 자신의 이해를 추구함으로써 갈등관계에 있는 타인의 이해에 잠재적 위협이 될 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997). 이러한 상황에서 어떤 이들은 갈등을 피하기 위해 타인의 영향력 전술에 대항하지 않는 방법을 택하기도 한다.

분란을 일으키지 않는 개인은 다른 정치적 행위자들에게 위협적이지 않은 존재로 인식되며, 단지 다른 정치적 행위자들에 대한 방해로 하지 않는다는 것만으로 조직에서 환영받고 가치 있는 보상을 받을 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

‘비행동’ 자체가 정치적 환경에서 일하는 개인의 이해를 증진시키기 위해 적절한 행위양식이 되는 것이다. 정치적 행위와 비정치적 행위의 구별이 ‘의도’에 의해 이루어질 수 있다는 점을 고려할 때, 자신의 이해를 증진시키려는 특정한 목적을 위해 행위를 의도적으로 행사하지 않는 경우, 이런 비정치적 행위는 정확히는 정치적 행위의 한 형태가 된다(Kacmar & Carlson, 1997).

마지막으로, 승진보상정책(Pay and promotion policies)은 특정 조직 내에서 이루어지는 승진 및 보상 결정이 정치적으로 이루어지는 정도에 대한 인식을 의미한다(Kacmar & Carlson, 1997). 이 차원은 조직이 정책실행을 통해 어떻게 정치적 행위를 보상하고 영속화 시키는가 하는 문제에 관련된다(Ferris et al., 1989; Kacmar & Carlson, 1997). 조직의 승진보상정책은 최초 의사결정자의 의도와 상관없이 인력시스템이 발전되고 실행되는 과정 속에서 조직정치에 참여한 사람에 대해 보상하고 그렇지 않은 사람을 처벌하는 방식으로 작동할 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

개인적 이해를 위한 행위가 보상되는 환경에서는 이러한 보상을 좇는 정치적 전술들이 반복적으로 행사되게 되고, 이전에 정치적 행위에 참여하지 않음으로써 정치적 행위에 참여한 다른 이들에 비해 불공평한 보상을 받았다고 인식하는 사람들로 하여금 정치적 행위에 추가적으로 참여하도록 유도함으로써 조직 내 정치적 행위를 강화 및 영속화시키게 된다(Ferris et al., 1989; Kacmar & Carlson, 1997).

### 3. 조직정치 지각의 선행요인

조직정치 지각에 대한 연구는 주로 개인이 어떤 원인에 의해 자신이 속한 조직을 정치적인 것으로 인식하게 되며 또 그 결과가 무엇인지에 대한 탐구가 된다. 조직정치에 대한 조직구성원들의 인식이 그들의 태도와 행위에 영향을 미친다면, 조직정치에 대한 인식에 대해 이를 강화하거나 또는 약화하는 변수들을 살펴보고 그 영향력이 구체적으로 어떻게 나타나는지를 규명하는 것은 조직성과 관리를 위해 매우 중요한 일이 된다.

조직정치 지각은 조직에 대한 태도인 조직몰입 뿐만 아니라 여러 관련 변수들



과의 관계를 통하여 조직에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 조직 내 정치는 긍정·부정적 효과를 동시에 가지나, 조직 내 정치에 대한 ‘개인의 인지’는 개인에게 있어 스트레스원(stressor)으로 작용한다는 점에서 일반적으로 부정적 효과를 가지는 것으로 간주된다(Ferris et al., 1996; Vigoda, 2002).

조직 내 정치는 업무수행에 따르는 보상결정 등 의사결정에 있어서 불확실성의 발생을 통해 조직구성원들로 하여금 불확실한 상황을 극복하기 위하여 개인의 능력과 자원을 과도하게 요구할 뿐만 아니라 심리적 스트레스를 발생시키게 된다(Cropanzano, Howes, Gtandey, & Toth, 1997; Ferris et al., 1996; Kacmar et al., 1999). 조직구성원들에 대한 조직정치의 이와 같은 부정적 영향력을 고려할 때, 조직정치 지각의 선행변수 규명은 중요성을 갖는다.

조직정치 인식의 선행변수를 살펴보는 것은 조직 내 정치적 행위를 증가 또는 감소시키는 조건에 대해서 살펴본다는 것으로 조직구성원들의 행위가 정치적인 것으로 해석되는 조건을 살펴본다는 측면에서 현실과 주관적 인식 모두에 관계된다. 이와 같이 선행변수를 규명에 대한 노력은 곧 정치가 조직 생활에서 더 중요하거나 덜 중요해지는 조건이 무엇인지를 살펴볼 수 있도록 한다. 또한 조직정치의 부정적 측면이 더욱 위협적으로 인식되거나 그렇지 않은 조건이 무엇인지도 살펴볼 수 있도록 한다. 결국 조직정치 선행변수 규명은 조직정치에 대한 부정적 인식을 관리하기 위한 기초자료로서 활용이 가능하다는 것을 알 수 있다.

조직정치 지각에 영향을 미치는 선행변수는 조직적(organizational) 특성 변수와 개인적(personal) 특성 변수의 두 가지로 분류할 수 있다(Kacmar & Baron, 1999). Ferris et al., (1989)은 조직정치 지각에 대한 포괄적인 개념적 모형을 제시하면서 조직특성에 속하는 ‘조직 구조적 특성(organizational influences)’, ‘직무 환경적 특성(job/work environment influences)과 개인의 심리 성격적 특징 및 인구통계학적 특징을 포함하는 ‘개인적 특성(personal influences)’을 조직정치 지각에 영향을 미치는 변수들의 세 가지 범주로 제시하였고(Ferris et al., 1989), 이후 실증적 연구들은 대부분 이들의 모형에서 제시된 변수 중 일부를 채택하거나 새로운 변수를 추가하여 진행되었다.

첫째, 조직정치 지각의 선행요인으로서의 조직특성들에 관한 대표적인 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 조직정치의 선행변수 규명에 있어서 Vrendenburgh & Maurer(1984)는 자원의 희소성 뿐만 아니라 정보의 분할,

역할 및 목표 모호성 그리고 목표 및 과업의 상호의존성, 기회구조, 조직풍토 및 조직의 역사 등 상황적 조건들이 조직정치에 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다.

이후 Ferris et al.,(1989)은 Vrendenburgh & Maurer(1984)의 연구를 확장하여 집권화, 공식화, 직위, 통제범위, 승진기회 및 직무의 특성인 직무독립성과 기술다양성, 피드백 그리고 상사 및 동료와의 상호작용을 조직정치 지각에 영향을 미치는 조직적 특성으로 제시하였다.

조직의 구조적 특성과 조직정치 지각의 관계에 대한 선행연구는 다음과 같다. 먼저 집권화에 있어서 Parker et al.,(1995)에서는 유의미한 영향력이 나타나지 않는 것으로 제시되었지만 Ferris et al.(1996)과 Kacmar et al.,(1999)은 집권화가 조직정치 지각에 유의미한 긍정적인 영향력이 나타난다고 제시하고 있다. 한편 조직의 상황적 조건과 조직정치 지각의 관계에 관한 선행연구들은 다음과 같다. Ferris & Kacmar(1992), Ferris et al., (1996)과 Kacmar et al.,(1999)의 연구는 승진기회와 조직정치 지각 사이에 부정적 관계가 있음을 확인하였다.

둘째, 개인특성도 조직정치 지각의 선행변수라는 주장들이 제시되어 있다. 그러나 연구 결과에 대한 일관성 여부는 의문이 제기된다. Ferris et al.,(1989)은 조직정치 지각의 개념 모형에서 나이, 성별, 마키아벨리즘, 자기검열 성향 등 개인특성이 영향력이 나타날 것으로 가정하였다. Valle & Perrewè(2000)는 내부적 통제위치에 대한 영향력이 나타나지 않는 반면에 O'Connor & Morrison(2001)은 내부적 통제 위치와 조직정치 지각이 부(-)의 상관관계에 있음을 밝혔으며, 두 연구 모두 공통적으로 외재적 통제 위치와 개인의 마키아벨리즘 정도가 조직정치 지각에 영향을 미침을 밝혔다. 또한 이들은 개인의 권력욕구가 조직정치 지각과 유의한 상관관계에 있지 않음을 보고하였다.

반면, Ferris & Kacmar(1992)의 연구와 Valle & Perrew(2000)의 연구에서는 인구 통계적 변수에 해당하는 나이가 조직정치 지각에 유의미한 영향을 미치지 못함을 확인하였다. 하지만 Ferris et al.,(1996)은 성별이 조직정치 지각에 부(-)의 영향을 미침을 밝힘으로써 조직정치 지각에 영향을 미치는 선행요인은 연구자에 따라 다양하게 제시된다.

#### 4. 조직정치 지각의 결과요인

조직정치 지각은 구성원의 이직의도, 스트레스 및 긴장 등 부정적 결과를 높이고, 반대로 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동 등 긍정적 결과에는 부정적인 영향을 준다. 이처럼 조직 내 조직정치가 난무할 경우, 구성원은 보상이 객관적인 업무성과와 연계되기 보다는 권력과 인맥과 같은 주관적인 요인에 의해 결정된다고 인식하게 되며(Kacmar & Ferris, 1991), 이는 업무환경에 대한 불만족과 스트레스 및 이직의 원인으로 작용되게 된다.

조직정치 지각의 결과로 나타날 수 있는 결과변수는 크게 조직몰입(organizational commitment), 이직의도(turnover intention)와 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 세 가지로 분류할 수 있다. 조직몰입은 작업태도와 관련된 사항으로 직무만족과 다르게 자신이 속한 조직(회사)에 대한 정서적 반응이다. 조직몰입은 자신의 업무와 관련된 직무만족과 다르게 조직에 대한 정서적 애착으로 과업성과보다는 조직시민행동과 같은 비 과업적 성과에 더 연결될 가능성이 있다.

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입에 대한 3가지 하위요소를 제시하고 있는데 먼저 정서적 몰입은 조직구성원들이 조직구조와 성격, 개인성격 등을 배경으로 조직과 자신을 동일시하면서 머무르고 싶은 심리적 상황을 의미한다. 계속적 몰입은 이직보다는 조직에 머물러 있어야 되기 때문에 조직을 교환과 투자, 대안의 대상으로 평가한다. 규범적 몰입은 조직문화와 조직투자와 관련된 것으로 이직에 대한 생각에서 의무감을 전제한다. 이와 같이 조직몰입에 대한 3가지 분류에서 조직 가치와 자신의 가치를 동일시하고 조직충성도와 조직성공을 위해 감정적 몰입을 나타내는 정서적 몰입이 조직성과를 가장 높일 수 있다고 평가한다.

조직정치 지각의 구성원의 조직몰입에 부정적인 영향력을 미친다. 조직정치 지각이 조직몰입에 별다른 의미를 주지 않는다는 실증연구도 있지만(Cropanzano et al, 1997), 조직정치 지각의 결과로서 조직구성원의 조직정치 지각이 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 실증연구 결과가 국내·에서 보고되었다(심덕섭·조용현·김광숙).

이직 의도는 조직에서 구성원이 자신의 이해관계를 평가하여 구성원이 자신

의 이해관계를 평가하여 조직에 대한 심리적 철회를 의미한다. 즉, 조직정치를 지각하면 구성원의 이직 의도는 높아간다는 것이며 다수의 선행연구들이 조직정치 지각의 대표적인 결과변수로 구성원의 이직을 언급하였다(배성현·김미선, 2009; Kacmar et al, 1999; Vigoda et al, 2005; Chang, Rosen, & Levy, 2009).

마지막으로, 조직시민행동은 역할 외(extra-role) 관점으로서 집단에서 공식적으로 기대하지 않을 수 있으나 역할 외로 자발적으로 수행하는 사회적으로 바람직한 역할행동을 의미한다. 조직시민행동은 조직정치 지각의 부정적 영향력을 나타내는 일반적인 변수지만 실증연구결과는 부정적 결과와 긍정적 결과가 혼재한다. Maslyn & Fedor(1998)의 연구에서는 조직정치 지각이 조직 전체에 대한 시민행동의 감소에 영향을 주지만, 구성원 자신이 속한 팀에게 하는 시민행동에는 긍정적 영향력을 행사한다는 결과를 보여주고 있다. 또한 일부 연구에서는 조직시민행동과 조직정치 지각 사이에 유의미한 결과를 보여주지 못한다는 연구결과도 존재한다(Cropanzano et al., 1997).

본 연구의 대상인 공공영역은 민간기업보다 조직정치 지각의 영향이 크며 조직정치 지각이 조직몰입에 부(-)의 영향을 준다는 Vigoda-Gadot & Kapun(2005)의 실증연구가 존재하지만, 조직정치 지각이 조직몰입에 유의하지 않다는 실증연구도 있다(Cropanzano et al, 1997).

## 5. 조직정치 지각의 수정모델: 조절변수

Ferris et al.,(1989)은 종업원 개인의 조직정치 지각과 관련한 선행 조건들과 태도와 행동의 결과 변인을 검증하기 위한 통합적 모형을 처음으로 제시하였다. 이 모형에서 선행요인이 크게 조직특성, 직무작업특성 그리고 개인의 특성으로 구성된 다층 모형을 이루고 있으며, 이 선행요인들이 종업원개인의 조직정치 지각에 영향을 주고 개인 수준의 태도와 행동 결과로 나타날 것이라는 이론적 틀을 제시하였다. 그러나 이후 각 변인들 간의 관계에 대한 실증연구에서 불일치되는 결과가 나타났고, 이를 반영하여 이후 Ferris et al.,(2002)이 수정된 모형을 제시하였다.

조직정치 지각에 대한 문제는 크게 조직영향요인과 환경요인, 개인영향요인 등

에 의해 영향을 받는다. Ferris & Kacmar(1992)는 조직 내 다양한 정치과정을 영향요인과 결과변수를 가지고 설명하였다. 조직영향요인으로서 권력집중화, 제도화, 계층수준, 통제범위를 들고 있다. 또한 조직특성으로서 직무영향요인인 직무자율성, 직무다양성, 피드백, 승진기회, 타인과 상호관계(동료 상사) 등이 조직정치 지각에 영향을 미친다고 보았다.

조직정치 지각의 결과요인으로서 직무불안과 조직탈퇴를 이야기하고 있다. 직무만족과 직무불안, 이직과 결근 등 조직구성원의 조직정치 지각에 대한 반응은 긍정보다는 부정의 영향을 제시하였다. 조직정치 지각의 연구모델은 Ferris et al.(1989)에 의해 제안되었다. 즉 조직정치 지각이 직무불안(job anxiety)과 직무만족에 대한 매개효과를 보이고 있으며 통제(Control)와 이해(Understanding)가 조직정치 지각과 결과변수인 직무불안과 직무만족의 관계에서 조절변수로 작용하고 있다는 것을 실증적으로 검증하였다. 또한 조직정치 지각이 직무환경에서 잠재적 스트레스(stress) 근원(resource)으로서 특정 지어진다는 것이다.

정치적 행동에 영향을 미치는 요인으로 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 개인특성으로 높은 셀프모니터링, 내부적 통제, 높은 마키아벨리즘, 조직의 투자, 직업의 대안, 성공에 대한 기대 등의 경우 정치적 행동에 영향을 미친다고 보았다. 즉, 조직구성원들 성격, 특성이 조직정치에 영향을 주고 있다는 것이다. 둘째, 조직적 요인으로 자원의 재분배, 진급의 기회, 낮은 신뢰, 역할모호성, 불명확한 성과시스템,제로섬 보상제도, 민주적 의사결정, 높은 성과압력, 이기적 고위경영자 등이다. 셋째, 정치적 행동에 영향을 미치는 요인과 관련 구성원의 조직 내 정치에 반응도 조직정치에 영향을 미친다는 것이다. 구성원의 조직정치 지각에 대한 태도와 행동은 새로운 조직정치를 형성시킬 수 있다.

기존 모형에서 조직 특성과 관련한 주요 선행요인으로 집중화, 공식화, 위계수준, 통제범위를 제시하였는데, 높은 집중화와 위계적 수준과 낮은 공식화 수준, 그리고 통제범위가 넓은 조직의 경우 구성원들이 조직정치 지각을 그렇지 않은 조직의 구성원들보다 높게 지각할 것이라고 제안하였다. 그러나 통제범위의 경우에 이후 실증 연구를 통해서 일관성 있는 결과를 얻지 못하여 모형에서 제외되었다(Kacmar & Ferris, 1992). 그리고 조직의 규모가 변인이 포함되었는데, 규모가 큰 조직일수록 종업원들이 과업에 필요하지만 불충분한 정보를 획득하기 위한 전략을 사용하게 되고, 조직 내 구성원들이 조직정치 지각을 하게 될 것이

라는 주장을 반영한 것이다.

이전 모형의 직무특성과 관련한 주요 선행요인에서 직무자율성과 기술 다양성, 피드백 수준이 낮으며 승진기회가 적고 동료와 상사 간의 상호작용이 좋지 않다면 조직정치를 지각할 가능성이 높다고 하였고, 이후 수정된 모형에서는 경력 개발 기회가 추가되었다. 개인적 특성의 선행요인에서 여성이거나 연장자인 종업원은 다른 종업원들보다 조직을 정치적이라고 지각할 수 있으며, 마키아벨리즘과 셀프모니터링 특성을 가지고 있는 종업원 역시 다른 종업원들보다 조직 내 정치를 더 잘 지각하게 될 것이라고 주장하였다.

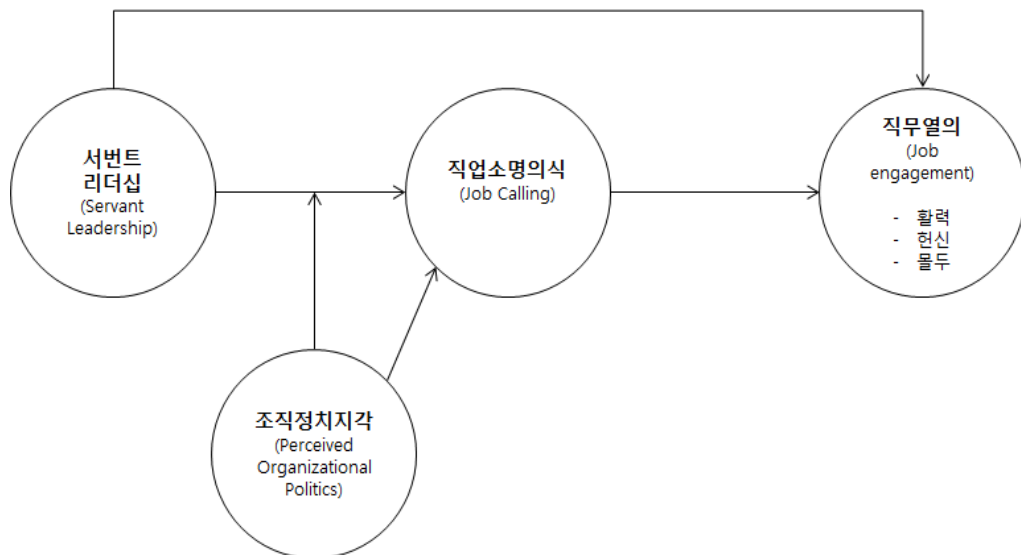
종업원의 책임감이 조직정치 지각을 예측하는 선행변인으로 제안되었는데, 이는 책임감을 가지고 있는 종업원은 수행을 높이기 위해 정치적 행위와 가장 밀접하게 관련된 영향력 행사 전략을 사용할 가능성이 높기 때문이다(Ferris et al., 1997). 이 밖에도 개인 조직 적합도(POF: person-organization fit)와 일에 대한 몰입이 조직정치 지각을 예측하는 선행요인으로 제시되었다. 이전 모형에서 개인의 조직정치 지각의 결과변인으로 제시된 직무불안, 직무만족, 결론에 대한 실증적 연구를 통해 상당한 지지를 얻었다(Kacmar & Baron, 1999). 그러나 직무몰입의 경우에는 모형에 포함되는 데 충분한 실증적 지지를 얻지 못하였기 때문에 이후에 수정된 모형에서는 제외되었다. 추가적으로 조직몰입과 공정성 반응, 신뢰, 조직 냉소주의, 조직시민행동, 정치적 행동의 결과 변인이 모형에 포함되었다.

마지막으로 수정된 모형에서 선행변인과 조직정치 지각 간의 관계에서 조절 효과를 가질 것이라고 제안하였다. 인구 통계학적 변인을 포함하여 개인의 성격 변인과 지각된 통제감(perceived control), 이해(understanding)가 조직정치 지각과 결과 변인 간의 관계를 조절할 것이라고 제안하였다. 이후 개인의 정치적 기술 및 정치적 행동이 조절변인으로 수정된 모형에 포함되었고(Ferris et al., 2002), 많은 연구자들은 수정된 조직정치 지각의 이론적 모형에 대해 실증적으로 검증하였다(Treadway et al., 2005; Valle & Perrewé, 2000).

## 제3장 연구설계

### 제1절 연구모형

본 연구의 목적은 직업소명의식의 선행변수로 서번트 리더십의 영향력을 살펴 보며 직업소명의식의 결과변수로 직무열의에 대한 영향력을 살펴보고자 한다. 또한 이러한 관계를 토대로 직업소명의식이 서번트 리더십과 직무열의와의 관계를 매개한다는 것 역시 규명하는데 있다. 한편 직업소명의식에 대한 선행변수와 결과변수의 영향력에 있어서 상황적 맥락으로 조직정치 지각을 설정하여 직업소명의식에 직접적 영향력과 서번트 리더십의 영향력을 조절하는지도 살펴보고자 한다. 기존 선행연구를 바탕으로 이론적 논의를 통해 변수들 간의 관계를 종합하여 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

## 제2절 연구가설의 설정

### 1. 서번트 리더십과 직업소명의식

소명은 어떤 특별한 목적을 위해 이끌려 왔다는 것에 대한 개인의 믿음을 말하며, 목적을 깨닫는다는 것은 세상에 태어난 이유를 알게 되는 또 다른 탄생을 의미한다(윤정구, 2017). 직업소명의식은 일을 통해 개인과 사회에 유익함을 제공하고, 삶의 목적과 의미를 인식하게 한다(Wrzesniewski, 2002; Hall & Chandler, 2005).

Elangovan, Pinder, & McLean(2010)은 소명의 선행조건을 네 가지로 제시하였다. 첫 번째는 삶의 의미를 찾고자 하는 욕구로, 이 욕구는 내·외부의 자극이나 요구로 인해 발생하게 된다. 두 번째는 주의 깊은 태도로 상황 또는 사건을 관찰하고, 실마리를 발견할 수 있는 개인의 성격이다. 이러한 성격은 내적 성찰과 깨달음으로 발현된다. 세 번째는 자신이 깨달은 것이 소명인지, 아닌지를 이해하고자 하는 노력이고 마지막으로 진정한 자신을 찾는 자아정체성 발견과 자아개발을 통해 삶과 일의 의미와 목적을 찾을 수 있다고 보았다. 또한 이러한 선행조건을 일으키는 요인을 상사의 리더십으로 보았다.

서번트 리더는 자기 내부의 생각 및 느낌, 그리고 표현이 일치하는 ‘진정한 자아’를 표출함으로써 구성원들의 바람직한 역할모델이 되며, 구성원을 인정하고, 자기희생이 요구되어지는 상황에서도 정직과 진실성을 잊지 않기 때문에 강한 유대관계를 맺는다(Spears, 1995; Russell & Stone, 2002; Liden et al., 2008). 서번트 리더는 높은 수준의 리더-멤버 교환관계를 구축하여 구성원 개개인이 성장하고 자아실현을 함으로써 만족스러운 삶을 영위할 수 있도록 헌신 할 뿐만 아니라 업무적으로도 개개인들이 가지고 있는 각자의 개성과 전문성 그리고 심리적 측면의 성장과 발전을 위해 도움을 제공한다.

서번트 리더는 자신의 경험, 직관을 기반으로 현재 조직을 둘러싼 상황을 명확히 파악하고 이를 통해 향후 발생할 수 있는 상황에 대한 예측과 대비를 충실히 해나갈 수 있는 능력을 갖추고 있다. 이러한 통찰력은 미래를 탐색하고 목표를



제시하는 비전제시와도 밀접한 관련성을 가지는데 정확하고 심도 깊은 통찰력은 부하의 비전설정에도 많은 도움을 제공하게 된다(Spears, 1995). 서번트 리더는 공직에서의 의미성을 크게 갖고 있으며 서번트 리더십이 공직가치를 형성하는데 중요하다고 제시되어 있다. 직업소명의식은 공직가치(심동철, 2017)와도 밀접하게 관련성이 있으므로 서번트 리더십은 직업소명의식을 높일 것으로 예상되어 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 서번트 리더십은 조직구성원의 직업소명의식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 서번트 리더십과 직무열의

서번트 리더는 타인 우선적이며 이타적 행동을 하며, 구성원들에게 발전적인 방향성을 제시해 준다. 서번트 리더가 가지고 있는 인간존중 사상과 이타주의적 성향을 조직생활에서 술선수범과 서비스지향적인 모습으로 나타나는데, 리더의 이러한 모습은 구성원들에게 바람직한 역할 모델이 됨과 동시에 긍정적인 전이 효과를 가능하게 한다.

서번트 리더십과 관련된 많은 연구들은 서번트 리더십이 구성원들의 긍정적 직무태도 및 행동에 영향력을 미친다고 보고하였다. Bass(1990)는 구성원들이 자신의 성장 욕구와 자기표현, 성숙의 욕구를 만족시키는 수단으로 조직의 목표를 제시하고 일치시키는 리더십이 가장 효과적임을 강조하고 있다. 특히 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십은 중요하다고 하였으며, Heifetz & Heifetz,(1994) 역시 서번트 리더는 신뢰와 공감대를 바탕으로 구성원들이 변화와 자기 성장을 위해 노력할 수 있는 지원적 환경과 문화를 제공 한다고 하였다.

직무열의의 선행변수로 보고된 성과에 대한 리더의 피드백, 사회적 지지와 상사의 코칭은 구성원들에게 업무에 대한 활력, 헌신 및 몰두를 가능하게 한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무열의와 관련된 기존 연구결과를 살펴보면, 리더가 구성원들의 욕구와 관심을 잘 관리할 때 구성원은 높은 수준의 직무열의를

보였다(Harter et al., 2002).

서번트 리더는 구성원의 심리적 안정성과 의미성을 강화시켜준다. 즉, 구성원 개개인의 고유한 특성과 자질을 인식하고, 그들과 공감하기 위해 노력하기 때문에(Liden et al., 2008, Spears, 1995, van Dierendonck & Nuijten, 2011), 구성원들은 서번트 리더의 배려와 이타적 행동을 통해 조직 생활에 긍정적인 감정을 경험하게 될 것이다. 즉, 서번트 리더는 구성원들을 위해 심리적으로 안전한 환경을 조성함으로써 바람직한 공동체 형성과, 리더-구성원 간 높은 수준의 네트워크 형성을 촉진하고, 심리적으로 안정된 구성원들은 직무에 적극적으로 참여함으로써 직무 열의 향상에 긍정적 영향력을 행사한다(Lider et al., 2008).

또한 서번트 리더는 업무 및 심리적 지원과 코칭을 통해 구성원들의 욕구를 충족시키기 위해 노력한다. 서번트 리더의 지원을 받는 구성원들은 자신들의 직무에 대한 만족도와 흥미가 높아지기 때문에 직무에 더 많은 관여를 하게 된다(Spears & Lawrence, 2002). 비슷한 시기에 진행된 Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2009)의 실증연구 결과를 종합하면, 서번트 리더십과 구성원들의 태도 및 조직시민행동에 대한 실증연구를 통해 서번트 리더는 구성원들에게 직무에 최선을 다하고, 직무를 수행할 때 높은 수준에 에너지를 투입할 수 있도록 그들을 북돋아 준다는 점을 알 수 있다. 이러한 이론적 논의를 바탕으로 서번트 리더십과 직무열의 사이의 관계에 대한 다음의 연구 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 서번트 리더십은 조직구성원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 서번트 리더십은 조직구성원의 일의 활력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 서번트 리더십은 조직구성원의 일의 헌신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 서번트 리더십은 조직구성원의 일의 몰두에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직업소명의식의 매개효과

직업소명의식이 기존의 종교적(sacred) 개념에서 벗어나 대중적인(secular) 영역으로 확장된 뒤, 많은 학자들은 개인의 직업소명의식이 긍정적 업무태도에 긍정적인 영향력이 있음을 밝혔다(Hall & Chandler, 2005; Dik & Duffy, 2009; Elangovan et al., 2010). 특히 직업소명의식은 직무몰입, 일의 의미감, 조직몰입과 직업적 자기효능감 등과 정적인 상관관계를, 이직의도에는 부정적 상관관계가 있음을 국내·외 다수의 연구들이 실증하였다(윤소천 외, 2013; Duffy et al., 2011, 2012; Hirschi, 2012; Peterson et al., 2009).

Dik, Sagrent, & Steger(2008)는 직업소명의식과 자기효능감이 높음 상관관계를 보이고 있음을 밝혔으며, 관련 연구들 역시 직업소명의식이 있는 사람들은 일의 결과보다는 과정을 중시하고, 자신의 목표와 과업을 지속적으로 추구한다는 점에서 직업소명의식이 있는 사람들은 자신의 목표를 설정하고 장기적인 관점에서 경로를 재탐색하고, 그 과정에 몰입한다는 주장에 설득력을 실어주었다(Hall & Chandler, 2005; Elangovan et al., 2010).

직업소명의식을 지닌 개인들은 자신이 하고 있는 일이 인생의 목적을 달성하기 위하여 아주 중요하다는 인식이 강하며, 조직 동일시의 수준은 높고 이직의도는 낮게 나타나는 특징을 가진다(Cardador et al., 2011). 또한 직업소명의식이 높게 나타날수록 직업 정체성이 높으며 일의 의미와 직업에 대한 중요성을 강하게 인식하고 있다. 또한 보상과는 상관없이 조직과 일에 대하여 높은 의무감을 가지고 있었다. 이에 따라 자신이 굳이 하지 않아도 될 업무도 기꺼이 수용하는 등의 긍정적인 업무 태도도 나타나고 있다(Bunderson & Thompson, 2009).

일과 관련해서도 직업소명의식이 있는 사람들은 높은 직무동기와 어려운 상황에서의 인내력을 보이고, 위험과 고난을 낮게 평가한다(Elangovan et al., 2010). 즉, 직업에 대한 소명의식을 지각한다는 것은 근원적인 열정과 자신에 대한 명확한 정체성, 자신의 능력과 재능에 대한 명확한 인식이 확립된 것으로, 일을 통해 근원적 열정을 해소하고, 재능을 발휘하며 일과 자신을 동일시하는 상태를 경험할 것이다(Dobrow, 2013).

직업소명의식은 직무열의를 높일 수 있는데(Hirschi, 2012) 결국 서번트 리더십은 구성원들이 자신의 일이 목적이 되고, 목적에 대한 주관적 믿음이 단단하게

뿌리내린 상태, 즉 직업소명의식에 긍정적 영향력을 미치고, 높아진 직업소명의식을 가지고, 소명대로 살고 있다고 생각하는 구성원들은 자신의 직무에 열의를 가질 것으로 예상되어 직업소명의식의 매개효과에 관한 연구가설 3을 설정하였다.

**가설 3.** 구성원의 직업소명의식은 서번트 리더십과 직무열의 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1. 구성원의 직업소명의식은 서번트 리더십과 일의 활력 사이의 관계를 매개할 것이다

가설 3-2. 구성원의 직업소명의식은 서번트 리더십과 일의 헌신 사이의 관계를 매개할 것이다

가설 3-3. 구성원의 직업소명의식은 서번트 리더십과 일의 몰두 사이의 관계를 매개할 것이다

#### 4. 구성원의 조직정치 지각과 직업소명의식

직업소명의식 연구초기에는 직업소명의식을 변화하기 어려운 기질적 요인(trait-like)으로 추측하기도 했지만, 최근 들어 직업소명의식이 변화 가능한 요인이라는 주장들이 다양하게 제시되고 있다. Duffy et al.,(2011)은 의대생들을 대상으로 한 직업소명의식 연구에서 참가자들의 직업소명의식이 시간에 따라 저하 되었음을 보여주었다. Dobrow et al.,(2012)은 종단연구를 통해 소명이 시간에 따라 변화 한다는 결과를 밝히며 ‘직업소명의식의 역동성(dynamic of calling)’을 주장했다.

직업소명의식은 상대적으로 안정적이고 변하기 어려운 기질적 요인이 아니라 발전 및 관리가 가능한 상태적인 속성일 수 있다는 점을 제시했다. 또한 Dobrow (2013)은 후속 연구를 통해 직업소명의식의 선행요인으로 능력(ability), 행동적인 몰입(behavioral involvement), 사회적인 편안함(social comfort)을 제시하였다.

조직정치 지각에 관한 선행연구들을 살펴보면 대부분의 연구는 조직정치 지각이 부정적 정서 형성, 또는 행동과 영향이 있는 것으로 나타났다(Cropanzano et al., 1997; Ferris et al., 1996). Treadway et al.(2005)은 자원보존모델

(Conservation of Resources)을 이용해 구성원들의 조직정치 지각이 자신들에게 위협이 되는 환경적 불확실성으로 인식되어 직무 스트레스를 증가시키고, 이는 정서적 고갈을 유발한다는 것을 밝혔다. 조직정치 지각은 조직맥락에서 스트레스의 원천이 되며, 이러한 스트레스는 구성원의 태도 및 행동에 유해한 영향을 미치게 되는데(Ferris et al., 1996), 구성원의 스트레스 증가나 정서적 고갈을 직업소명의식의 선행요인들 중 하나인 사회적인 편안함(social comfort)을 감소시킬 것이며, 몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

조직에서 발생하는 주요한 정치적 쟁점은 어떻게 영향력과 권력, 그리고 권한을 배분할 것인가 하는 점이다(Ferris et al., 1994; Witt, Andrews & Kacmar, 2000). 한 집단이 능력을 발휘하고 발전을 이루기 위해서 분명한 합의가 이루어져야하는 가장 중요한 분야 가운데 하나는 누가 집단에 포함되며 누가 제외되는지, 그리고 어떤 기준에 따라 그런 결정을 했는지에 대한 인식이다. 구성원에 누가 포함되고 누가 제외되는지와 어떤 기준에 따라 결정을 했는지 등 조직정치 행위는 특정 조직에 속한 사람들의 일체감, 소속감과 밀접한 관련성이 있으므로 직업소명의식에 부정적인 영향력이 나타날 것이라고 예상할 수 있다.

이러한 이론적 논의를 바탕으로 구성원의 조직정치 지각은 조직 맥락에서 스트레스를 증가시키고, 온전한 자신에게로의 몰입을 방해하여 자신에 대한 명확한 정체성과 자신의 능력과 재능에 대한 명확한 인식의 확립을 방해할 수 있으므로 결국 직업소명의식에 부정적 영향력을 미칠 것이라는 연구가설 4를 설정하였다.

**가설 4.** 조직정치 지각은 구성원의 직업소명의식에 부정적 영향력을 미칠 것이다.

가설 4-1. 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 지각은 구성원의 직업소명의식에 부정적 영향력을 미칠 것이다.

가설 4-2. 임금/승진 관련 조직정치 지각은 구성원의 직업소명의식에 부정적 영향력을 미칠 것이다.

## 5. 서번트 리더십과 직업소명의식: 조직정치 지각의 조절효과

조직정치의 특성은 첫째, 비정치적 행동은 조직에 의해서 구체화된 직무행위이며 둘째, 계층적 시스템에서 비정치적 부문으로 보고 정치적 행동은 공식적 권위와 과시용으로서 관료적 이론에 의하여 인식된 정치적 활동이 포함된다. 이 부분은 조직의 관점에서 역기능이다. 셋째, 잠재적 행동은 조직의 합법적 목적을 달성하기 위한 정치적 행동이 포함된다. 리더십 이론에 가장 가까이 접근된다. 넷째, 완전한 정치적 행동은 조직의 규정과는 다른 결과가 나올 수 있다. 이러한 정치적 행동은 허용될 수 없는 것으로 여겨진다는 것이다.

조직정치 지각은 직무환경의 스트레스 원천이 된다. 직무환경이 본질적으로 정치적이라고 생각하는 구성원들은 부정적인 인지 형성, 불안감과 스트레스를 받게 된다(Ferris et al., 1996). 스트레스를 연구한 학자들은 스트레스를 환경의 특성이 아닌 개인적으로 경험한 현상이라고 본다(Jackson & Schuler, 1986). 즉, 사람들은 현실 그 자체가 아니라 현실에 대한 지각을 근거로 반응하므로, 개인적으로 지각한 조직 내 정치현상은 스트레스의 원인이 된다는 것을 알 수 있다.

Matteson & Ivancevich(1987)는 스트레스가 환경과 개인 간의 상호작용이며, 어떤 환경이나 상황이 개인에게 부여하는 과도한 심리적, 물리적 요구에 대해 개인차와 심리적 과정을 통해서 적절한 반응을 하는 것으로 파악하였다. 이를 토대로 Ferris et al.,(1989)은 조직정치 지각이 조직구성원의 태도 및 행동에 미치는 효과를 조직이탈과 직무불안의 증가, 직무몰입과 직무만족의 감소가 나타난다고 제시하고 있다.

이처럼 조직정치 지각은 여러 관련 변수들에 직접적 영향력도 나타나지만 조절변수로서의 역할도 수행할 수 있을 것이다. 특히 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상된다. 조직정치 지각이 조절변수로서의 역할이 가능하다는 주장의 근거는 조직 내 높은 정치적 환경에서 높은 통제(control)와 높은 사회적 지원(support)이 조직구성원들의 업무관련 긴장(anxiety)을 완화시킬 수 있다는 것을 기반으로 하고 있다(Dawson, O'Brien & Beehr, 2016).

직업에 대한 소명의식은 자신의 일이 목적이 되고, 목적에 대한 주관적 믿음이 단단하게 뿌리내린 상태이다. 목적에 대한 주관적 믿음이라는 뿌리가 단단히 내

려지면, 개인은 목적을 구현하기 위한 행동을 자연스럽게 수행할 수 있다(윤정구, 2017). 하지만, 조직정치 지각으로 구성원이 속해있는 조직 환경이 스트레스원이 될 경우, 서번트 리더의 긍정적인 영향력을 받아 구성원이 자신의 일을 목적으로 삼고, 이를 구현하기 위한 행동을 하기 이전에 목적에 대한 믿음이 굳건히 뿌리내리지 못한 채 개인과 환경 사이의 부조화를 먼저 경험하고, 심리적 역기능을 유발하게 된다. 이와 같은 환경과의 상호작용 측면에서 조직정치 지각은 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향력을 조절할 수 있다는 주요한 근거가 된다.

또한 개인특성발현 이론에 따르면 개인의 내재적 가치 등의 특성은 외부환경과의 상호작용을 통해 강화되거나 또는 축소된다고 보고하고 있다. 이때 외부환경의 경우 조직정치가 될 수 있으므로 서번트 리더십을 통해 나타나는 직업소명의식은 조직정치 지각의 정도에 따라 다르게 나타날 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 구성원의 조직정치 지각은 서번트 리더십과 직업소명의식 사이의 영향력을 조절할 것이라는 연구가설 5를 설정하였다.

**가설 5.** 조직정치 지각은 서번트 리더십과 직업소명의식의 관계를 조절 할 것이다. 즉, 조직정치 지각이 높은 경우 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 긍정적 영향력은 감소할 것이다.

가설 5-1. 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 지각은 서번트 리더십과 직업소명의식의 관계를 조절 할 것이다. 즉, 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 지각이 높은 경우 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 긍정적 영향력은 감소할 것이다.

가설 5-2. 임금/승진 관련 조직정치 지각은 서번트 리더십과 직업소명의식의 관계를 조절 할 것이다. 즉, 임금/승진 관련 조직정치 지각이 높은 경우 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 긍정적 영향력은 감소할 것이다.

## 제3절 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1. 서번트 리더십

서번트 리더십의 개념은 Greenleaf(1970)가 제시한 “리더로서의 서번트”에서 처음 시작됐으며 정의와 구성개념에 대한 연구가 꾸준히 진행되어왔다. Greenleaf(1970)는 섬김 받기를 원하는 것은 인간의 본성이라 기록하면서 서번트 리더는 섬김을 우선시 하는 사람이며, 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의하고 있다.

서번트 리더십의 일반적인 측정은 7개의 차원(부하와의 관계형성, 권한위양, 부하의 성장과 성공지원, 윤리적 행동, 개념적 기술보유, 부하를 우선시 함)으로 정의된 문헌을 기초로 개발된 문항을 사용한다. 최근 서번트 리더십에 대한 다양한 분야에서의 논의가 확장됨에 Liden et al.(2008)은 28개의 측정문항을, Sendjaya, Sarros, & Santora(2008)은 35문항을 통해 서번트 리더십의 속성을 측정할 수 있다고 제시하였다.

본 연구에서는 Ehrhart(2004)의 14항목으로 구성된 서번트 리더십의 측정도구 사용하였다. 설문을 위해 각 문항을 국내 정서에 맞도록 번역을 하여 사용하였으며, 번역한 내용에 대해서는 전문가와 상의한 후 최종 설문 문항을 확정하였다. 측정은 Likert 5점 척도로 측정하였으며, 대표적인 설문항목의 예로는 ‘나의 상사는 부하 직원들과 좋은 관계를 형성하기 위해서 시간을 할애한다.’, ‘나의 상사는 부하 직원들 간의 공동체 의식을 갖게 만든다.’, ‘나의 상사는 의사결정시 부하직원의 의견을 고려한다.’등이 있다.

### 2. 직업소명 의식

소명 의식은 ‘목적을 구현하기 위해 부름을 받은 상태’를 말하는데 윤정구(2017)는 개인은 자신이 세상에 살아감으로써 세상이 얼마나 행복해지고, 아름다워질 수 있는지에 대한 ‘신성한 이유’라고 하면서 목적을 명확하게 함으로써



소명을 받을 수 있다고 하였다. 이와 같은 측면에서 직업소명의식은 자아실현 뿐 아니라 타인과 조직(가족, 회사, 사회, 국가 등)의 유익에 기여할 목적으로 열정과 헌신적 태도로 직무를 감당하며 친직의식을 바탕으로 자신의 일과 삶에 긍정적인 의미와 가치를 지속적으로 부여하는 정도로 정의할 수 있다.

직업소명의식의 수준을 측정하기 위한 척도는 Dik, et al.,(2008)의 Calling and Vocation Questionnaire(CVQ)가 일반적이지만, 본 연구에서는 직무와 관련하여 자신이 일을 하는 목적에 대한 직업소명의식을 느끼는 구성원들의 특징을 측정할 수 있는 윤정구(2017)의 7가지 문항을 통해 구성원들의 직업소명의식을 측정하였다. 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 대표적인 설문항목의 예로는 ‘나는 내가 하고 있는 일은 소명을 받은 일이라고 믿고 있다.’, ‘나는 지금 하고 있는 일이 생계 이상의 목적에 기여한다고 생각한다.’, ‘내가 하고 있는 일은 내 삶의 의미 중 가장 중요한 부분이다.’ 등이 있다.

### 3. 직무열의

직무열의는 업무를 수행하는 동안 정신적인 회복력과 높은 수준의 에너지 창출, 자신의 직무에 많은 노력을 집중하는 것, 그리고 어려움에 직면했을 때 굴하지 않고 인내하는 것으로 그러한 상황의 연속성을 나타내는 것의 활력(Vigor), 직무에 대한 높은 관여도를 보이는 정서적 상태로 열망, 열정, 자부심, 의미성 그리고 도전의 감정을 갖고 직무를 수행해 나가는 자세를 의미하는 헌신(Dedication), 한 사람이 자신의 업무를 수행하는 동안 시간이 지나가는 것을 인지하지 못할 정도로 업무에 완전히 집중되어 있어, 자신 스스로를 업무로부터 분리시키기 어려운 상태의 몰두(Absorption)의 세 가지 하위 개념으로 정의된다(Schaufeli & Bakker, 2004).

본 연구에서 직무열의의 측정은 Schaufeli et al.(2003)이 제시한 17개 문항을 사용하였다. 설문을 위해 각 문항을 국내 정서에 맞도록 번역을 하여 사용하였으며, 번역한 내용에 대해서는 전문가와 상의한 후 최종 설문 문항을 확정하였다. 직무열의의 하위요소인 활력과 몰두 6문항, 헌신이 5문항으로 구성하였으며, 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였다. 대표적인 설문항목의 예로는 ‘나는 일할 때 강하고 활력이 넘친다.’, ‘내가 하는 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.’, ‘나

는 일을 할 때 주변 모든 것들을 잊어버릴 정도로 집중한다.’ 등이 있다.

#### 4. 조직정치 지각

조직정치 지각은 다른 사람들의 정치, 경쟁대상들에 대한 억압, 그리고 조직 정책의 조작 등과 같은 정치적 활동에 대한 개인의 인식(Kacmar et al., 1999)을 의미한다. 본 연구에서는 조직정치 지각 측정을 위해 Kacmar & Ferris(1991)의 연구와 Kacmar & Carlson(1997)이 개발한 15개 문항 중 가장 적절한 것을 선택하여 측정하였는데 일반적 정치행위를 제외한 조직정치 지각의 하위요인인 이익을 얻기 위해 가만히 있는 것 7문항, 임금 및 승진 정책과 관련한 조직정치 지각 5문항으로 구성하였다.

설문을 위해 각 문항을 국내 정서에 맞도록 번역을 하여 사용하였으며, 번역한 내용에 대해서는 전문가와 상의한 후 최종 설문문항을 확정하였다. 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 대표적인 설문항목의 예로는 ‘내가 속한 조직에서는 잘 확립된 사항도 비판할 여지가 있다면 솔직히 이야기 할 수 있는 분위기가 조성되어있다(역문항).’, ‘내가 속한 조직에서는 사실대로 말하는 것 보다 남들이 듣고 싶어 하는 말을 하는 것이 더 낫다.’, ‘내가 속한 조직에서는 승진은 정치적으로 결정되기 때문에 가치를 둘 수 없다.’ 등이 있다.

## 제4절 설문지의 구성 및 자료수집 방법

### 1. 설문지 구성

본 연구에 독립 변수인 서번트 리더십, 매개변수인 구성원들의 직업소명의식, 결과변수인 직무열의, 조절변수인 조직정치 지각을 측정하기 위한 설문지를 구성하였다. 서번트 리더십은 14문항, 직업소명의식 7문항, 직무열의 17문항, 조직정치 지각 12문항이 최종 설문지에 포함되었다. 한편, 연구모형에 포함된 변수들 외에 응답자들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직무 구분, 직급, 근속연수, 부서의 구성원 수 등을 설문문항에 포함하였다.

본 연구의 측정에 사용된 설문지 구성은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 측정 변수와 출처 및 비교

변수명		문항수	설문지 구성	출처 및 비교	
독립변수	서번트 리더십	14문항	I. 1-14	Ehrhart(2004)	
매개변수	직업소명의식	7문항	II. 15-21	윤정구(2017)	
조절변수	조직 정치 지각	가만히 있기	7문항	III. 22 - 28	Kacmar & Ferris(1991)  Kacmar & Carlson(1997)
		임금 /승진 관련	5문항	III. 29 - 33	
결과변수	직무 열의	활력	6문항	IV. 1-6	Schaufeli et al.(2003)
		헌신	5문항	IV. 7-11	
		몰두	6문항	IV. 12-17	
통제변수		8문항		성별, 연령, 근속연수, 학력, 소속, 직급, 직무, 직원 수	

## 2. 연구 대상 및 자료수집 절차와 자료 분석 방법

본 연구에 필요한 자료는 광역자치단체와 기초자치단체의 공무원들을 대상으로 수집되었다. 설문지는 관계자와 사전 연락과 협조 아래 배포·회수하였고, 설문대상자와 이들에 대한 평가를 실시하는 대상자들에게는 성실한 답변이 이루어지도록 충분한 시간적 여유를 제공하였으며, 설문 응답과 관련된 정보의 비밀 유지 조건을 사전에 공지하였다.

본 연구는 설문조사방법(survey)을 통하여 자료를 수집하였고 다양한 통계기법을 적용하여 가설의 검증 및 분석을 실시하였다.

가설 검증을 위해 회수된 설문지를 SPSS를 사용하여 분석하였다. 우선 표본의 기초적 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 기술통계량 분석 등을 실시하였으며, 신뢰성과 타당성 확보를 위해 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 타당도의 경우 요인 분석을 실시하였으며 신뢰도 검증은 Cronbach  $\alpha$ 값을 통해 확인하였다. 다음으로 본 연구의 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하여 서번트 리더십, 직업소명의식, 직무열의 그리고 조직정치 지각의 관계를 검증하였다.

## 제4장 연구결과

### 제1절 기초통계분석

본 연구는 기초 및 광역 지방 자치단체 공무원들을 대상으로 설문을 통한 실증 조사를 수행하였다. 연구에 활용되는 변수는 서번트 리더십, 직업소명의식, 조직정치 지각, 직무열의로 구성하였다. 또한 인구통계학적 문항 포함하여 응답자가 체크하도록 하였다. 설문 대상이 되는 자치단체의 경우 기초 5곳 광역 2곳을 대상으로 하였다. 먼저 5개 기초자치단체에서 한 기초단체별로 각각 10여개의 부서/팀에서 응답할 수 있도록 하였으며 총 45개 부서에서 응답하도록 하였다. 또한 2개 광역자치단체에서 한 광역자치 단체별로 각각 5개의 부서/팀에서 응답할 수 있도록 하였으며 총 10개 부서/팀에서 응답하였으며 기획, 자치행정, 경제/일자리, 건축 등 여러 팀을 골고루 포함시켰다.

한 팀별로 6부 정도씩 배포하였는데 총 350부의 설문지를 배포하였다. 2018년 5월 1일부터 2018년 8월 31일까지 배포되어 수거된 설문지 중에서 응답이 누락되었거나 불성실한 응답으로 판단되는 설문지를 제외하였으며 최종적으로 분석에 이용된 설문지는 308부이다.

전체 표본 308명 중 남자가 141명(45.9%), 여자가 166명(54.1%)으로, 본 연구의 응답자 성별이 고루 분포되었음을 알 수 있다. 응답자들의 연령대는 40대가 101명(33.2%)로 가장 많이 나타났으며 30대가 98명(32.2%), 20대가 40명(13.2%)의 순으로 나타났다. 평균연령은 40.5세 이다. 근속년수는 1-5년 102명(34.3%), 6-10년 40명(13.5%), 11-15년 51명(17.2%), 16-20년 25명(8.4%), 20년 이상 79명(26.6%)로 나타났다. 평균근속년수는 12.8년 이다. 학력은 대졸자가 253명(83.0%)으로 가장 많았으며 석사 및 박사학위 취득 및 수료자가 11명(3.6%), 전문대졸 26명(8.5%), 고졸자 15명(4.9%)으로 나타났다. 소속은 광역자치단체 근무자 33명(11.1%), 기초 자치단체 근무자 265(88.9%)로 본 연구의 응답자의 대다수가 기초자치단체에 근무 중인 공무원인 것을 알 수 있다. 7개의 단체 중 5개를 기초에서 응답을 받았기

때문이다. 직급은 9급, 8급 공무원이 128명(42.2%)로 가장 많았으며, 7급 88(29.0%), 6급 75명(24.8%), 5급 이상이 12명(4.0%)로 분석되었다. 또한 응답자들의 직무는 일반/행정직이 200명(65.6%)로 과반수이상을 차지하였으며 기술직 72명(23.6%), 기타 33명(10.8%)의 순으로 나타났다. 설문 대상자들에 대한 구체적인 인구통계학적 자료는 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 연구 대상자의 인구 통계학적 특성

측정	구분	응답자 수	유효 %
성 별	남성	141	45.9
	여성	166	54.1
연 령	20대	40	13.2
	30대	98	32.2
	40대	101	33.2
	50대	65	21.4
근속년수	1-5년	102	34.3
	6-10년	40	13.5
	11-15년	51	17.2
	16-20년	25	8.4
	20년 이상	79	26.6
최종학력	고졸	15	4.9
	전문대졸	26	8.5
	대졸	253	83.0
	대학원졸 이상	11	3.6
소 속	광역자치단체	33	11.1
	기초자치단체	265	88.9
직 급	9-8급	128	42.2
	7급	88	29.0
	6급	75	24.8
	5급 이상	12	4.0
직 무	일반/행정	200	65.6
	기술	72	23.6
	기타	33	10.8

## 제2절 측정 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

### 1. 측정 변수의 타당도 검증

타당도의 경우 요인분석을 통해 구성 타당도를 확인하였다. 요인분석의 경우 주성분 분석을 사용하였다. 이는 정보 손실을 최대한 줄이면서 많은 수의 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄일 수 있기 때문에(채서일, 1998), 본 연구에 활용하기에 적합하다고 판단하였다. 요인의 회전방식으로는 베리맥스(varimax) 방식을 이용하였다. 베리맥스 방식은 하나의 요인에 높게 적재하는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석을 용이하게 하는 특성을 지니고 있으며 .4를 기준으로 그 이하인 경우 문항에서 제외시킨다.

독립변수와 매개변수에 대한 요인분석을 실시한 후, 종속변수인 직무열의는 별도로 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과는 [표 4-2]와 [표 4-3]과 같이 나타난다. 먼저 조절변수인 구성원의 조직정치 지각의 문항 중 낮은 적재치를 보이는 ‘가만히 있기’의 2개 문항(Ⅲ 22, Ⅲ 23)과 ‘임금·승진 관련’ 1문항(Ⅲ 33)을 제외하고 총 9문항을 최종 분석에 사용하였다.

제거된 문항은 ‘잘 확립된 사항도 비판할 여지가 있다면 솔직히 이야기 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.’와 ‘예스맨들이 설자리가 없다. 상사와 의견이 다르더라도 좋은 생각이 있으면 제안하는 것이 바람직하게 여겨진다.’이고, 임금·승진과 관련하여 ‘단 한 사람도 임금인상, 또는 승진이 규정에 어긋나게 결정된 적이 없다.’이다.

본 문항과 관련하여, 역문항 응답에 익숙하지 않은 조직구성원들의 특성으로 인해 낮은 적재치가 나타난 것으로 판단된다.

[표 4-2] 서번트 리더십, 직업소명의식, 조직정치 지각 요인분석 결과

구분	요 인			
	서번트 리더십	직업소명의식	조직정치 지각	
			가만히 있기	임금·승진관련
I 1	.699	.153	.158	-.036
I 2	.765	.221	.007	.018
I 3	.806	.044	-.044	.080
I 4	.861	.040	-.030	.092
I 5	.820	.090	.065	.069
I 6	.758	.093	-.032	.087
I 7	.599	.196	-.131	.090
I 8	.796	.084	-.068	.031
I 9	.710	.005	-.138	-.039
I 10	.836	.008	-.093	.005
I 11	.845	.097	-.114	-.003
I 12	.810	.107	-.063	.018
I 13	.465	.305	-.102	-.058
I 14	.520	.312	-.096	-.129
II 15	.230	.699	-.035	.167
II 16	.017	.613	.186	-.047
II 17	.062	.804	-.061	.101
II 18	.129	.801	-.046	.075
II 19	.080	.810	-.023	.075
II 20	.160	.772	.039	-.002
II 21	.208	.682	-.002	-.053
III 24	-.131	.008	.626	.202
III 25	-.024	.073	.676	.038
III 26	.029	-.061	.791	.157
III 27	-.065	-.002	.741	.268
III 28	-.155	.000	.798	.017
III 29	.101	.099	.047	.661
III 30	-.028	.052	.239	.738
III 31	.093	.068	.105	.780
III 32	-.022	-.026	.214	.682

성분	설명된 총분산								
	초기 고유값			추출 제곱합 적재량			회전 제곱합 적재량		
	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%
1	8.82	29.40	29.40	8.82	29.40	29.40	7.98	26.59	26.59
2	3.84	12.80	42.20	3.84	12.80	42.20	4.25	14.15	40.75
3	3.22	10.73	52.93	3.22	10.73	52.93	2.94	9.79	50.54
4	1.59	5.30	58.23	1.59	5.30	58.23	2.31	7.69	58.23



직무열의에 대한 요인분석은 다음과 같다. 구성원의 직무열의의 경우 활력, 헌신, 몰두 세 가지 하위요소로 분류되었으며, 측정된 17문항 중 적재치가 낮은 ‘활력’ 1문항(IV 1)이 분석에 제외되었다. 제거된 문항은 ‘나는 아침에 일어났을 때 일하러 가고 싶다는 생각이 든다’이다.

[표 4-3] 직무열의 요인분석 결과

구분	직무열의		
	헌신	몰두	활력
IV 2	.353	.056	<b>.721</b>
IV 3	.359	.241	<b>.655</b>
IV 4	.292	.145	<b>.709</b>
IV 5	.103	.285	<b>.756</b>
IV 6	.373	.110	<b>.583</b>
IV 7	<b>.701</b>	.251	.102
IV 8	<b>.786</b>	.250	.155
IV 9	<b>.752</b>	.317	.244
IV 10	<b>.769</b>	.200	.235
IV 11	<b>.721</b>	.230	.210
IV 12	.233	<b>.816</b>	.212
IV 13	.171	<b>.859</b>	.203
IV 14	.248	<b>.810</b>	.219
IV 15	.206	<b>.465</b>	.011
IV 16	.246	<b>.595</b>	.086
IV 17	.217	<b>.731</b>	.188

설명된 총분산									
성분	초기 고유값			추출 제곱합 적재량			회전 제곱합 적재량		
	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%
1	7.99	49.94	49.94	7.99	49.94	49.94	5.29	33.05	33.05
2	1.51	9.43	59.37	1.51	9.43	59.37	3.17	19.83	52.87
3	1.00	6.24	65.61	1.00	6.24	65.61	2.04	12.74	65.61

## 2. 측정 변수의 신뢰도 검증

본 연구에서는 인구통계학적 특성을 파악하기 인구통계변수들을 제외한 모든 변수들은 리커트(Likert) 5점 척도를 사용한 설문지 응답방법을 이용하여 변수를 측정하였다. 요인분석 후 제거한 설문문항들을 기준으로 변수를 구성함에 따라 측정도구의 신뢰도 분석결과는 [표 4-4]와 같이 모든 변수의 신뢰도 크론바하 알파 값(Cronbach's alpha)이 .6보다 높게 나타났다. 일반적으로 신뢰도 기준은 .6 이상이며(Van & Ferry, 1980) 본 연구에서 사용된 측정도는 적절한 신뢰성의 수준을 갖춘 것으로 판단된다.

[표 4-4] 신뢰도 분석 결과

연구 변수		측정 문항 수	최종 문항 수	alpha
서번트 리더십		14	14	.939
직업소명의식		7	7	.875
조직 정치 지각	가만히 있기	7	5	.802
	임금·승진	5	4	.725
	조직정치 지각 전체	12	9	.796
직무 열의	일의 활력	6	5	.796
	일의 헌신	5	5	.907
	일의 몰두	6	6	.863
	직무열의 전체	17	16	.932

### 3. 변수의 기술통계량과 상관관계 분석

변수들의 기술통계량을 살펴보기 위해 평균과 표준편차를 확인하였으며 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과는 [표 4-5]에 제시되어 있다. 먼저 평균을 살펴보면 서번트 리더십은 3.491로 나타났다. 직업소명의식은 2.927이다. 조직정치는 이익을 위해 가만히 있기 2.949, 임금 및 승진정책은 2.894이며 전체는 2.921로 나타났다. 직무열의의 경우 활력 2.972, 헌신 3.106 그리고 몰두 3.055이며 전체 직무열의는 3.044이다.

주요 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 서번트 리더십은 구성원들의 소명의식과 유의한 상관관계를 나타내고 있다( $r = .316, p < .001$ ). 또한 구성원들의 직무열의에도 긍정적인 영향력이 있을 것이라는 점을 예상할 수 있으며( $r = .462, p < .001$ ), 직무열의의 하위항목인 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두와도 정적인 상관관계를 보이는데, 일의 헌신, 일의 활력, 일의 몰두 순으로 높은 상관관계가 나타났다( $r = .446, p < .001, r = .416, p < .001, r = .381, p < .001$ ).

[표 4-5] 변수들 간의 기술통계량 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 서번트 리더십	3.491	.580	1.000							
2. 직업소명의식	2.927	.712	.316***	1.000						
3. 조직정치: 이익	2.949	.610	-.140*	.019	1.000					
4. 조직정치: 임금/승진	2.894	.647	.074	.133*	.377***	1.000				
5. 조직정치: 전체	2.921	.521	-.036	.094	.818***	.841***	1.000			
6. 일의 활력	2.972	.653	.416***	.483***	-.130*	.081	-.026	1.000		
7. 일의 헌신	3.106	.730	.446***	.543***	-.127*	.015	-.065	.753***	1.000	
8. 일의 몰두	3.055	.649	.381***	.441***	-.075	.069	-.001	.663***	.727***	1.000
9. 직무열의	3.044	.610	.462***	.546***	-.124*	.059	-.036	.892***	.925***	.881***

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

구성원들의 조직정치 지각 중 이익을 위해 가만히 있는 분위기 지각에는 부정적인 상관관계가 보고되었다( $r = -.140, p < .05$ ). 구성원들의 성원들의 조직정치 지각 중 이익을 위해 가만히 있는 분위기 지각은 일의 활력, 일의 헌신과 부정적인 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있었지만( $r = -.130, p < .05, r = -.127, p < .05$ ), 임금 및 승진을 위한 조직정치 지각이나 조직정치 지각 전체와는 유의미한 상관관계를 보이지 않았다.

본 연구에 사용된 변수 중 조직정치 지각은 이익을 위해 가만히 있는 분위기 지각과 임금 및 승진을 위한 조직정치 지각과 높은 상관관계를( $r = .818, p < .001, r = .841, p < .001$ ), 보이고 있으며 직무열의 역시 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두와 .8 이상의 높은 상관관계를 보이고 있다( $r = .892, p < .001, r = .925, p < .001, r = .881, p < .001$ ). 이러한 결과는 각 하위변수들을 묶어 전체 변수를 구성하였기 때문이다.

### 제3절 연구가설 검증

직업소명의식의 선행변수인 서번트 리더십의 영향력과 직업소명의식의 결과변수인 직무열의에 대한 영향력 그리고 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과를 살펴보고자 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 인구통계 변수들을 통제변수로 하고 서번트 리더십을 독립변수, 직업소명의식을 종속변수로 설정하여 분석을 실시하였다. 인구통계 변수들은 회귀분석을 위해 더미(dummy)처리하였다.

연령과 근속년수는 실제 값이며 직원 수는 자연대수 log처리, 나머지 변수는 성별은 남성 1, 여성 0으로 학력은 대졸 1, 고졸 0으로 소속은 광역 1, 기초 0으로 직급은 6급 이상 1, 7급 이하 0 마지막으로 직무는 일반/행정 1, 기술/기타 0으로 하였다. 결과는 표준화된(standardized) 회귀계수를 제시하였다. 서번트 리더십이 구성원의 직업소명의식에 긍정적인 영향력을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위한 분석 결과는 [표 4-6]과 같다.

[표 4-6] 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향

독립변수	종속변수 직업소명의식	
	M1	M2
통제변수		
성별	-.057	-.059
연령	.449**	.412**
근속년수	-.182	-.151
학력	.115	.149*
소속	-.034	-.063
직급	.059	.000
직무	.038	.034
직원수	.010	.028
연구변수		
서번트 리더십		.298***
F value	4.117***	6.868***
R <sup>2</sup>	.118	.201

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

[표 4-6]의 결과를 보면 서번트 리더십은 구성원의 직업소명의식에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 알 수 있다( $b = .298, p < .001$ ). 이와 같은 연구결과를 토대로 서번트 리더십이 구성원의 직업소명의식에 미치는 긍정적인 영향력이 확인되어 연구가설 1은 지지되었다.

다음으로 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향을 직무열의의 하위항목인 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두로 구분하여 살펴보았다. [표 4-7]에 제시한 바와 같이 서번트 리더십은 조직구성원의 직무열의 중 일의 활력에 높은 수준의 긍정적인 영향력이 나타났다( $b = .380, p < .001$ ). 즉, 서번트 리더의 리더십에 영향을 받은 구성원들은 자신의 일을 수행하는 데 있어 열의를 가지고, 자신의 일을 부담스럽거나, 스트레스 유발 요인으로 인식하지 않고 오히려 일을 통해 활력을 느낀다는 결과이다.

[표 4-7] 서번트 리더십이 일의 활력에 미치는 영향

독립변수	종속변수	
	M3	M4
통제변수		
성별	.056	.053
연령	.164	.117
근속년수	.017	.056
학력	.051	.093
소속	.024	-.013
직급	.145	.071
직무	-.017	-.022
직원수	.077	.101
연구변수		
서번트 리더십		.380***
F value	3.930***	8.987***
R <sup>2</sup>	.113	.248

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

서번트 리더십이 구성원의 직무열의 하위요소 중 일의 헌신에 미치는 영향력을 살펴보았다. 앞서 분석한 일의 활력과 마찬가지로 서번트 리더십은 구성원의 일의 헌신에 높은 영향력을 미치는 점을 알 수 있다( $b = .352, p < .001$ ). 또한 직무열의 하위요소 중 마지막 요소인 일의 몰두 역시 앞서 분석한 일의 활력, 일의 헌신과 마찬가지로 긍정적인 영향을 받고 있다는 것을 알 수 있다( $b = .306, p < .001$ ).

[표 4-8] 서번트 리더십이 일의 헌신에 미치는 영향

독립변수	종속변수	
	직무열의: 일의 헌신	
	M5	M6
통계변수		
성별	.033	.030
연령	.212	.169
근속년수	.000	.035
학력	.014	.053
소속	.086	.051
직급	.187*	.119
직무	-.039	-.043
직원수	.041	.063
연구변수		
서번트 리더십		.352***
F value	4.991***	9.336***
R <sup>2</sup>	.141	.255

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

[표 4-9] 서번트 리더십이 일의 몰두에 미치는 영향

독립변수	종속변수	
	직무열의: 일의 몰두	
	M7	M8
통제변수		
성별	-.011	-.014
연령	.097	.058
근속년수	.136	.168
학력	-.074	-.038
소속	-.004	-.036
직급	.102	.039
직무	.028	.023
직원수	-.096	-.076
연구변수		
서번트 리더십		.320***
F value	3.607**	6.845***
R <sup>2</sup>	.105	.201

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

[표 4-10]은 서번트 리더십이 구성원들의 전체 직무열의에 미치는 영향에 관한 결과이다. 앞서 [표 4-7], [표 4-8]과 [표 4-9]의 결과와 마찬가지로 서번트 리더십과 직무열의 변수 전체와의 관계를 살펴본 결과 서번트 리더십은 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두 뿐만 아니라 구성원의 직무열의 전체에도 유의미한 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다( $b = .393, p < .001$ ). 이와 같은 연구결과를 토대로 서번트 리더십은 구성원의 직무열의에 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 연구가설 2는 지지되었다.



[표 4-10] 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향

독립변수	종속변수	
	M9	M10
통제변수		
성별	.030	.027
연령	.179	.131
근속년수	.054	.094
학력	-.002	.042
소속	.042	.003
직급	.164	.088
직무	-.012	-.017
직원수	.011	.035
연구변수		
서번트 리더십		.393***
F value	4.830***	10.590***
R <sup>2</sup>	.136	.280

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

다음으로 서번트 리더십과 직무열의 사이의 관계를 직업소명의식이 매개 할 것이라는 매개효과 가설을 검증하였다. 매개효과 가설 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 가설검증 3단계를 토대로 하여 분석을 진행하였으며, 앞서 가설 2의 분석과 같이 직무열의의 각 하위항목을 종속변수로 하여 분석한 후, 직무열의 변수 전체를 종속변수로 한 매개효과를 함께 살펴보았다. 또한 부트스트래핑으로 매개효과 영향력을 확인하였다. 직업소명의식에 대한 매개효과 분석 결과는 [표 4-11]부터 [표 4-15]에 제시되어 있다.

먼저 [표 4-11]에서 보면 서번트 리더십은 구성원의 직무열의 중 일의 활력과 직업소명의식 모두에 긍정적인 영향을 미치며( $b = .272, p < .001$ ;  $b = .359, p < .001$ ), 일의 활력의 회귀계수 값이 낮아지고 있으므로(.380→.272) 서번트 리더십과 일의 활력 사이의 관계에서 직업소명의식의 매개효과를 확인할 수 있다. 다음으로 [표 4-12]에서 보면 일의 헌신에 있어서 서번트 리더십은 구성원의 직무열의 중 일의 헌신과 직업소명의식 모두에 긍정적인 영향을 미치며( $b = .203, p <$

.001;  $b = .498$ ,  $p < .001$ ), 일의 헌신의 회귀계수 값이 낮아지고 있으므로(.352 → .203), 직업소명의식의 매개효과를 확인할 수 있었다. 일의 몰두와 직무열의 전체도 같은 순서로 분석하였으며, 결과는 아래의 [표 4-13], [표 4-14]와 같다. 서번트 리더십은 일의 활력, 일의 헌신과 일의 몰두 그리고 전체 직무열의에도 직업소명의식을 매개로 하여 영향력을 보인다는 점을 확인할 수 있었다.

[표 4-11] 직업소명의식의 매개효과: 일의 활력

독립변수	종속변수	
	M11	M12
통제변수		
성별	.053	.074
연령	.117	-.030
근속년수	.056	.111
학력	.093	.040
소속	-.013	.009
직급	.071	.070
직무	-.022	-.034
직원수	.101	.090
연구변수		
서번트 리더십	.380***	.272***
직업소명의식		.359***
F value	8.987***	13.208***
R <sup>2</sup>	.248	.351

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

[표 4-12] 직업소명의식의 매개효과: 일의 헌신

독립변수	종속변수	
	직무 열의: 일의 헌신	
	M13	M14
통제변수		
성별	.030	.059
연령	.169	-.036
근속년수	.035	.111
학력	.053	-.021
소속	.051	.083
직급	.119	.117
직무	-.043	-.059
직원수	.063	.048
연구변수		
서번트 리더십	.352***	.203***
직업소명의식		.498***
F value	9.336***	20.252***
R <sup>2</sup>	.255	.454

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

[표 4-13] 직업소명의식의 매개효과: 일의 몰두

독립변수	종속변수	
	직무 열의: 일의 몰두	
	M15	M16
통제변수		
성별	-.014	.010
연령	.058	-.108
근속년수	.168	.230
학력	-.038	-.099
소속	-.036	-.010
직급	.039	.038
직무	.023	.011
직원수	-.076	-.088
연구변수		
서번트 리더십	.320***	.199**
직업소명의식		.404***
F value	6.845***	12.100***
R <sup>2</sup>	.201	.332

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

[표 4-14] 직업소명의식의 매개효과: 직무열의

독립변수	종속변수	
	M17	M18
통제변수		
성별	.027	.054
연령	.131	-.064
근속년수	.094	.166
학력	.042	-.029
소속	.003	.033
직급	.088	.086
직무	-.017	-.032
직원수	.035	.021
연구변수		
서번트 리더십	.393***	.251***
직업소명의식		.474***
F value	10.590***	20.759***
R <sup>2</sup>	.280	.460

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

매개효과 분석의 결과를 더욱 명확하게 확인하기 위해 부트스트랩(bootstrap) 분석을 실시하였다. 매개변수(mediator)의 통계적 영향력을 분석하는 방법은 여러 방법이 제시되고 있다. 회귀분석에 기반을 둔 Baron & Kenny (1986)와 Sobel(1982)의 매개효과 분석방법은 많은 논문에서 사용되어 왔다. 이들의 방법은 연구모형에서 측정오차를 반영하지 못하고 있으며, 다중매개(multiple mediation)와 이중매개(double mediation) 모형과 같은 정교한 매개모형을 검증하는데 한계를 갖고 있는 것으로 보고되고 있다(Preacher and Hayes, 2004; 2008; Hayes et al., 2010).

Baron & Kenny (1986)와 Sobel(1982)이 제안한 매개효과 측정방법의 한계를 극복하기 위한 방법들 중 부트스트랩은 위의 두 가지 방법의 대안으로 최근 가장 많이 사용되고 있으며 수천 번의 재 표본 추출 작업을 통해 신뢰구간을 측정하는 방법이다. 분석결과 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두 그리고 직무열의 전체에서 95% 신뢰구간의 하한 값(LLCI)과 상한 값(ULCI) 사이에 0이 포함되지

않고 있으므로 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향력에 있어서 직업소명의식을 매개하고 있다는 것을 알 수 있었다. 직무열의에 있어서 구성원의 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두 모두에도 매개영향력이 나타나고 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구의 연구가설 3, 직업소명의식의 매개효과가설이 지지되었다.

[표 4-15] 직업소명의식의 매개효과: 부트스트랩 분석

연구변수	계수	LLCI	ULCI
직업소명의식		직무열의: 활력	
	.315**	.248	.390
		직무열의: 헌신	
	.488**	.427	.562
		직무열의: 몰두	
	.344**	.278	.418
		직무열의: 전체	
	.382**	.328	.440

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

다음으로 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 영향과 서번트 리더십과 직업소명의식과의 관계에 미치는 조절효과를 살펴보았다. 조절효과 분석을 위해 상호작용항을 설정하여 영향력을 살펴보았으며 이때 상호작용항은 센터링 방식으로 구성하였다. 먼저 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 직접적인 영향력을 살펴보았다. 구성원의 조직정치 지각은 이익을 위하여 가만히 있는 조직정치 분위기 지각과 임금 및 승진과 관련한 조직정치 분위기 지각으로 나누어 분석하였다. 분석 결과는 [표 4-16]과 같다.

[표 4-16] 조직정치 지각과 직업소명의식 사이의 관계

독립변수	종속변수	
	M19	M20
통제변수		
성별	-.057	-.068
연령	.449**	.437**
근속년수	-.182	-.184
학력	.115	.114
소속	-.034	-.022
직급	.059	.053
직무	.038	.044
직원수	.010	.015
연구변수		
조직정치 지각: 이익		-.005
조직정치 지각: 임금		.099
F value	4.117***	3.545***
R <sup>2</sup>	.118	.126

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

분석 결과 이익을 위하여 가만히 있는 조직정치 분위기 지각과 임금 및 승진과 관련한 조직정치 분위기 지각이 구성원의 직업소명의식에 직접적으로 미치는 영향력은 유의하지 않는 것으로 나타났다( $b = -.005$ , n.s.;  $b = .099$ , n.s.). 따라서 본 연구의 연구 가설 4, 구성원의 조직정치 지각은 직업소명의식에 부정적 영향력을 미칠 것 이다는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 영향력에 있어서 구성원의 조직정치 지각의 조절효과가 나타나는지를 살펴보았다. 결과는 [표 4-17]과 같다.

[표 4-17] 조직정치 지각의 조절효과

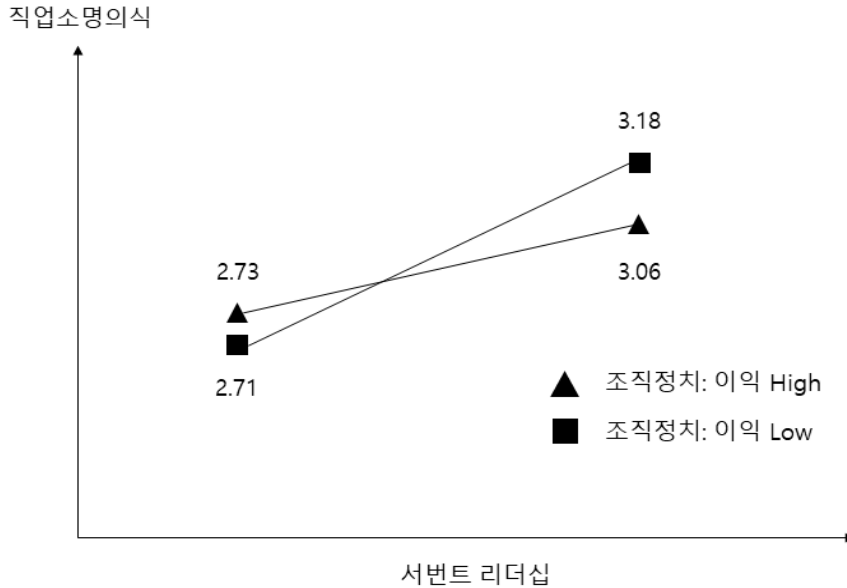
독립변수	종속변수	
	M21	M22
통제변수		
성별	-.057	-.057
연령	.401**	.409**
근속년수	-.156	-.192
학력	.151*	.137
소속	-.049	-.058
직급	.000	.011
직무	.044	.039
직원수	.033	.028
연구변수		
서번트 리더십	.305***	.295***
조직정치 지각: 이익	.056	.070
조직정치 지각: 임금	.068	.053
서번트 리더십 × 정치이익		-.134*
서번트 리더십 × 정치임금		.011
F value	5.906***	5.461***
R <sup>2</sup>	.210	.227
△R <sup>2</sup>	.092	.017*

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

먼저 모델 21을 보면 구성원의 연령과 학력이 직업소명의식에 긍정적인 영향력을 미치고 있었으며( $b = .401, p < .01$ ;  $b = .151, p < .05$ ), 연구변수 중 서번트 리더십이 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다( $b = .305, p < .001$ ). 조직정치 지각의 하위 변수 모두 유의미한 영향력이 나타나지 않았다( $b = .056, n.s$ ;  $b = .68, n.s$ ).

모델 22는 상호작용항을 포함시켜 분석한 결과로서 서번트 리더십과 직업소명의식 사이의 관계에 서번트 리더십과 이익을 위하여 가만히 있는 조직정치 분위기 지각과의 상호작용항이 직업소명의식의 감소에 유의미한 영향력을 가지는 것을 알 수 있었다( $b = -.134, p < .05$ ). 조절효과 결과를 도식화 하면 [그림 4-1]과 같다. 이러한 연구결과를 토대로 임금 및 승진과 관련한 조직정치 분위기 지각의 조

절효과는 나타나지 않은 관계로 연구가설 5의 경우 부분적으로 지지되었다.



[그림 4-1] 조직정치 지각: 이익의 조절효과

본 연구에서는 연구가설이 설정되어 있지 않지만 추가적으로 3가지 분석을 실시하였다. 첫째, 직업소명의식과 관련하여 매개효과 가설검증 결과를 통해서 직업소명의식이 직무열의의 각 하위변수들과 전체 직무열의에 모두 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것을 확인하였지만 직접적 영향력에 관한 결과를 분석하여 제시하였다. 둘째, 조직정치 지각의 조절효과와 관련하여 직업소명의식과 직무열의와의 관계를 조직정치 지각이 조절하는지도 살펴보았다. 셋째, 조절된 매개효과, 매개된 조절효과 검증을 위해 조직정치 지각의 조절효과와 직업소명의식의 매개효과를 모두 고려하였으며 Process Macro 모형 7과 14를 통해 확인하였다.

이와 같은 추가적인 분석을 통해 연구모형에서 설명하는 것 이외에 좀 더 본 논문이 갖는 의미성을 강화하기 위함이다. 먼저 직업소명의식이 직무열의에 미치는 직접적 영향력에 있어서 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두 그리고 직무열의 전체에 모두 직업소명의식이  $p < .001$  수준에서 유의미한 긍정적 영향력이 나타나고 있었다 ( $b = .445, p < .001$ ;  $b = .532, p < .001$ ;  $b = .468, p < .001$ ;  $b = .554, p < .001$ ).



[표 4-18] 직업소명의식이 직무열의에 미치는 영향력

독립변수	종속변수	직무열의			
		활력	헌신	몰두	직무열의
통제변수					
성별		.081	.065	.015	.061
연령		-.036	-.040	-.112	-.069
근속년수		.099	.102	.221	.155
학력		-.001	-.051	-.129*	-.066
소속		.039	.105*	.012	.061
직급		.118	.153*	.073	.130
직무		-.033	-.058	.011	-.032
직원수		.072	.035	-.101	.005
연구변수					
직업소명의식		.445***	.562***	.468***	.554***
F value		11.027***	19.600***	11.543***	18.622***
R <sup>2</sup>		.288	.419	.298	.406

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

다음으로 직업소명의식이 직무열의에 미치는 영향력에 있어서 조직정치 지각의 조절효과를 살펴보았다. 직업소명의식과 이익을 위하여 가만히 있는 조직정치 분위기 지각과의 상호작용항이 일의 활력, 헌신, 몰두 그리고 직무열의 전체에 미치는 영향력 모두를 조절하고 있는 것으로 나타났다. 상호작용항을 포함한 설명력 증가 역시 p<.05 수준에서 유의미하게 나타나고 있었다.

이와 같은 결과를 통해 이익을 위하여 가만히 있는 조직정치 분위기 지각이 높은 경우 직업소명의식이 직무열의의 일의 활력, 헌신, 몰두 그리고 직무열의 전체에 미치는 영향력을 감소시키고 있다는 것을 알 수 있다.

[표 4-19] 직업소명의식이 직무열의에 미치는 영향: 조직정치 지각의 조절효과

독립변수	종속변수		직무열의	
	활력	헌신	몰두	직무열의
통제변수				
성별	.055	.057	.002	.044
연령	.002	-.009	-.067	-.027
근속년수	.064	.088	.172	.119
학력	-.016	-.059	-.142**	-.080
소속	.020	.082	-.002	.040
직급	.094	.144*	.055	.112
직무	-.049	-.083	-.002	-.052
직원수	.087	.039	-.082	.018
연구변수				
직업소명의식	.446***	.583**	.471***	.563***
조직정치 지각: 이익	-.168**	-.143**	-.115*	-.159**
조직정치 지각: 임금	-.019	-.122*	-.051	-.074
직업소명의식 × 정치이익	-.159**	-.150**	-.216***	-.194***
직업소명의식 × 정치임금	.054	-.018	.046	.028
F value	10.050***	17.863***	10.789***	17.652***
R <sup>2</sup>	.352	.463	.368	.488
ΔR <sup>2</sup>	.022*	.023*	.040**	.033**

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

마지막으로 Process Macro 7과 14를 통해 조절된 매개 및 매개된 조절효과 분석을 추가적으로 실시하였다. 결과는 [표 4-20]과 [4-21]에 제시되어 있다. 먼저 조직정치 지각에 의해 조절된 직업소명의식의 매개효과 검증을 위해 서번트 리더십과 조절변수인 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 영향력을 살펴보았다. 조직정치 지각의 하위요소인 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 지각과 임금을 위한 조직정치 지각 모두 유의미한 영향력을 확인할 수 없었으며, 조직정치 지각 전체 변수의 영향력 역시 발견되지 않았다. 따라서 본 연구 모델에서 조직정치 지각에 의해 조절된 직업소명의식의 매개효과는 나타나지 않았다.

다음은 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향력에 있어서 직업소명의식의 매개 영향력에 대한 조직정치 지각의 조절효과 검증을 위해 직업소명의식이 전체

직무열의와 직무열의의 각 하위변수인 일의 활력, 일의 헌신, 일의 몰두에 미치는 영향력을 분석하였다. 분석 결과는 [표 4-21]과 같다.

[표 4-20] 조직정치 지각에 의해 조절된 직업소명의식의 매개효과

구분	지수 (index)	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
조절변수: 조직정치 지각: 이익				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	-.0493	.0412	-.1362	.0271
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	-.0630	.0532	-.1797	.0360
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	-.0447	.0378	-.1255	.0246
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	-.0524	.0439	-.1448	.0294
조절변수: 조직정치 지각: 임금				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	.0084	.0365	-.0685	.0803
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	.0108	.0476	-.0881	.1014
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	.0076	.0342	-.0654	.0741
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	.0089	.0396	-.0733	.0846
조절변수: 조직정치				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	-.0223	.0465	-.1265	.0569
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	-.0285	.0607	-.1664	.0763
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	-.0202	.0432	-.1210	.0540
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	-.0237	.0499	-.1359	.0613

분석결과를 살펴보면 일부 변수들에서 매개된 조절효과가 나타나고 있는데 직업소명의식의 매개된 영향력은 조직정치 지각의 조절됨에 따라 직무열의에 미치는 영향력이 달라진다는 것을 알 수 있다. 일의 헌신, 몰두 그리고 직무열의 전체에 대한 직업소명의식의 매개효과는 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 지각의 조절효과의 지표와 관련하여 LLCI와 ULCI에 0이 포함되어 있지 않아 영향력이 나타나고 있었다. 또한 조직정치 지각 전체에 있어서도 헌신, 몰두 그리고 직무열의 전체에 대한 직업소명의식의 영향력을 조절하고 있는데 직업소명의식의 매개영향력은 조직정치 지각의 수준에 따라 조절되어 나타난다는 것을

확인할 수 있었다. 임금을 위한 조직정치 지각의 영향력은 나타나지 않았다.

[표 4-21] 직업소명의식의 매개된 조직정치 지각의 조절효과

구 분	지수 (index)	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
조절변수: 조직정치 지각: 이익				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	-.0544	.0288	-.1126	.0015
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	-.0672	.0275	-.1234	-.0160
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	-.0994	.0320	-.1658	-.0410
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	-.0736	.0264	-.1288	-.0257
조절변수: 조직정치 지각: 임금				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	-.0227	.0320	-.0859	.0417
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	-.0657	.0415	-.1505	.0129
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	-.0586	.0415	-.1418	.0217
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	-.0490	.0354	-.1200	.0187
조절변수: 조직정치				
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 활력	-.0629	.0358	-.1383	.0019
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 헌신	-.1075	.0449	-.2000	-.0267
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 일의 몰두	-.1219	.0459	-.2198	-.0403
서번트 리더십 → 직업소명의식 → 직무열의	-.0974	.0391	-.1772	-.0264

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과 요약 및 의의

본 연구는 조직구성원들이 인식하는 상사의 서번트 리더십이 구성원들의 직업소명의식과 직무열의에 미치는 영향을 규명하고, 조직정치 지각이 직업소명의식에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 하고 있다. 전통적인 리더십이 리더의 지시나 통제에 초점을 두었다면, 서번트 리더십은 구성원의 성장과 개발을 위해 리더가 어떻게 도와줄 수 있는지에 초점을 맞추고 있다. 따라서 본 연구에서는 서번트 리더가 가지고 있는 특성이 구성원들에게 어떤 긍정적인 영향력을 미치는지, 직업소명의식의 매개효과와 더불어 조직정치 지각의 조절효과를 살펴보았다. 본 연구의 연구결과와 의의는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 구성원의 직업소명의식을 고취시키는 것으로 나타났다. 직업소명의식의 중요한 선행변수로서 서번트 리더십의 의미가 있다는 것이다. 소명을 가진 사람들은 목적 지향적인 삶을 살아가고, 소명을 실천하기 위해 도전을 멈추지 않는다(윤정구, 2017). 하지만, 아무리 훌륭한 목적이 있다고 하더라도 해낼 수 있다는 믿음이 없으면 목적을 구현하기 위한 행동을 불려일으킬 수 없다.

이론적 측면에서 서번트 리더는 자기 내부의 생각 및 느낌, 그리고 표현이 일치하는 ‘진정한 자아’를 표출함으로써 구성원들의 바람직한 역할모델이 된다. 서번트 리더십의 여러 긍정적인 영향력에 대한 일관된 결과와 마찬가지로 본 연구에서도 직업소명의식을 높인다는 측면은 큰 의미성을 갖는다. 서번트 리더가 자신의 상황, 의도를 정확하고 진실 되게 표현하는 모습은 구성원들의 주관적 믿음의 뿌리를 굳건하게 만들어 줄 수 있기 때문이다. 즉, 서번트 리더는 구성원들로 하여금 진실하게 행동하고 말한 것을 지키는 직업소명의식을 높일 수 있다는 측면에서 의의를 가질 수 있다.

둘째, 서번트 리더십은 구성원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미치며, 직무열의의 세 가지 하위요인인 일에 대한 활력, 일에 대한 헌신과 일에 대한 몰두의

모두와도 각각 긍정적인 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 서번트 리더는 자신의 욕구보다는 타인을 위하는 이타심으로 봉사하고자 하고, 구성원들을 이끌고자 하는 진심의 발현으로 구성원들에게 필요한 도움을 제공한다. 이러한 서번트 리더의 행동은 높은 수준의 리더-구성원 관계와 신뢰, 공정성을 바탕으로 구성원들의 직무태도에 긍정적인 영향력을 미친다(Greenleaf, 1977; Spears, 1995; Liden et al., 2008; Dierendonck, 2011).

특히, 서번트 리더는 개인적인 지원을 통해 구성원이 자신의 과업목표 달성에 전념할 수 있도록 돕는다. 직무열의를 설명하기 위한 직무요구-자원이론을 통해 설명해 보면 서번트 리더의 권한 위임과 개발, 진정성을 바탕으로 한 타인 수용과 방향성을 제시하고, 청지기 정신과 같은 구성 요소는 구성원들에게 긍정적인 직무자원의 역할을 할 수 있다는 것이다.

결과적으로 구성원들은 다양한 직무요구로부터 발생하는 스트레스원이 완화되는 활력 과정(energetic process)과, 구성원들로 하여금 자신의 직무에 헌신하고 몰두해 갈 수 있는 동기화 과정(motivational process)을 통해 결과적으로 업무 또는 과업과 관련하여 일을 통해 활력을 느끼고, 일에 헌신하고 몰두하는 직무열의 상태를 경험하게 될 것이다(Bakker et al., 2008; de Lange et al., 2008).

셋째, 직업소명의식은 구성원의 직무열의에 긍정적인 영향력을 보이고 있었으며 직업소명의식은 서번트 리더십과 직무열의 사이의 관계에서 매개역할을 수행하고 있었다. 이러한 직업소명의식의 매개역할 규명은 중요성을 갖는다. Palmer(1998)는 리더가 새로운 관점을 포용하고, 실패를 가르침의 기회로 받아들이고, 조직 구성원들에게 권한 위임을 하면, 조직 구성원들이 업무에서 더 많은 의미를 찾을 가능성이 크다고 주장하며 직업소명의식을 강조하였다. 서번트 리더는 구성원이 스스로 성장할 수 있는 환경을 창조하고 구성원들이 가치를 느낄 수 있도록 도움을 주어 구성원들에게 더 나은 의미, 이해, 목적, 네트워크를 구축하게 한다.

이와 같이 서번트 리더의 영향력을 받아 직업소명의식이 굳건해진 구성원들은 자신의 삶과 일을 분리시킬 수 없고, 재무적 이익이나 직업적인 향상을 위해서가 아니라 일을 수행함으로써 얻는 그 자체에 만족감을 느낀다. 따라서, 직업소명의식을 가진 구성원들은 목적에 도달하기 위해 과업을 성공적으로 수행할

뿐만 아니라 과업을 수행하는 과정에서 일에 대한 열정과 영감, 자부심을 바탕으로 완전히 몰입하여, 일과 자신을 분리할 수 없는 마음 상태에 도달할 수 있다는 것을 알 수 있다.

넷째, 조직정치 지각은 서번트 리더십과 직업소명의식과의 관계를 일부 조절하는 것으로 나타났다. 조직정치 지각은 조직내 정치행위의 실제보다 정치행위가 구성원에게 어떻게 지각되는지에 달려있는데(Valle & Perrew, 2000) 구성원이 개인의 이익을 위해 가만히 있는 조직정치 분위기가 높은 경우에는 서번트 리더십이 직업소명의식에 미치는 긍정적인 영향력이 낮게 나타나고 있음을 확인하였다.

조직정치 지각에 관한 선행연구들은 조직정치 지각이 부정적 정서 형성, 또는 행동과 영향이 있으며(Cropanzano et al., 1997; Ferris et al., 1996; Randall et al., 1999), 환경적 불확실성으로 인식되어 직무 스트레스를 증가시키고, 이는 정서적 고갈을 유발한다(Treadway et al. 2005)고 제시하고 있다.

개인들은 자신의 작업 환경의 정치적 성격에 대한 인식에 의해 직무 수행 방식, 조직에 대한 태도, 행위가 다르게 나타나는데(이재원, 2006) 현재 자신들에게 주어진 업무환경을 정치적으로 해석하게 되면 자신들의 이익을 위한 동조 그리고 임금 및 승진에 있어서의 비공식적 영향력을 행사하게 된다(Kacmar & Ferris, 1991; Kacmar & Carlson, 1997). 즉 조직에서 개인의 공헌에 기반하기보다는 정치적 고려에 의하여 의사결정이 이루어질 때 조직구성원들은 불공정성을 느낄 것이고 그 해소를 위한 수단으로써 개인은 투입노력의 양을 줄일 수 있다는 것이다(이재원, 2006).

이와 같은 기존 조직정치 지각의 직접적인 영향력에 대한 연구결과와 달리 본 연구에서는 조직정치 지각이 직업소명의식에 직접적 영향력이 나타나지 않았다. 대신 상황적 맥락으로서 역할을 수행하고 있는데 서번트 리더의 여러 가지 행동 특성에서 긍정적인 영향력을 받아 자기 정체성을 찾고, 굳건한 직업소명의식이 뿌리내리지 못한 채 개인과 환경 사이의 부조화를 먼저 경험하고, 심리적 역기능을 유발하는 것은 조직정치 수준이 높은 경우라는 것이다.

조직은 기본적으로 외부 환경과의 적응을 모색하는 과정을 가지게 되고, 이러한 과정을 만들고 유지하는 방식으로서 내부 통합과정을 거치게 된다. 이때 내부적 통합과정의 경우 조직정치와 연결되어 있어서(Ferris & Kacmar, 1992;

Kacmar et al., 1999), 조직 내 조직정치 수준이 높을 경우 조직은 통합의 어려움을 갖게 되고 통합상 발생하는 조직정치 문제를 효과적으로 대처해야만 한다 (Ferris & Kacmar, 1992).

조직정치 지각은 조직맥락에서 스트레스의 원천이 되며, 결과적으로 직업소명의식의 구성원들의 사회적인 편안함(social comfort)을 감소시키게 된다. 무엇보다 이익을 얻기 위해 가만히 있는 조직정치 지각과 임금 및 승진을 위한 조직정치 지각 중 가만히 있는 조직정치 지각이 서번트 리더십과 구성원의 직업소명의식 사이에서 조절효과가 있었다.

공직에서 좋지 않은 사례로 제시되는 것이 복지부동이며 이렇게 자신의 이익을 위해 가만히 있고 움직이지 않는다는 것은 리더의 노력이 조직구성원들의 가치인 직업소명의식을 키우는데 있어서 환경적 측면에서 방해가 된다는 것이다. Poon(2003)은 조직 내 정치가 활발하게 이루어지고 있는 조직의 경우 조직과 조직 구성원들 간 신뢰가 형성되기 어려운 직무환경을 발생시킨다고 제시하고 있다. 높은 신뢰감을 가진 사람은 정치적 활동에 대해 필요성을 덜 느끼게 되고 결과적으로 비공식적 영향력 행사와 관련된 행동에 덜 관여하게 된다(Parrell & Petersen, 1982). 또한 회사의 업무처리 등 정치적 활동이 개입될 여지가 있는 활동 및 의사결정에 있어 조직구성원들이 공정하다고 인식하면 비공식적 영향력의 행사에 대한 필요성을 느끼지 못하며 더불어 그러한 활동에 관여하지 않게 된다(Ferris et al. 1996b).

다만 구성원이 이익을 위해 부당하더라도 나서지 않고 침묵하는 조직정치 분위기를 지각한다면 서번트 리더가 만들고자 노력하는 신뢰와 공정한 분위기를 느끼는 대신, 구성원 개인이 속한 조직 분위기를 회피하고자 하며, 서번트 리더와 구성원이 형성하는 리더-멤버 관계보다 구성원과 조직 환경의 상호작용이 미치는 영향력이 훨씬 크다는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 기초자치단체 및 광역자치단체 공무원들을 대상으로 서번트 리더십의 영향력과 더불어 구성원의 직업소명의식, 조직 환경의 조절효과를 함께 살펴봤다.

본 연구의 결과는 서번트리더의 리더십이 구성원들로부터 협동적이고 자발적인 노력을 이끌어 내는 내재적 동기부여를 할 수 있으며, 구성원 스스로 자신과 조직에 이익이 되는 긍정적 행동의 수행을 가능하게 한다는 것이다.



서번트 리더십은 구성원의 직업소명의식을 뿌리내리게 할 뿐만 아니라, 직무에 열의를 느끼게 하여 궁극적으로 구성원의 직무만족, 몰입과 효율성 증대를 가능하게 한다. 따라서 급변하는 현 시대에서 공무원의 직업소명의식과 직무열의를 통한 지방자치단체의 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 지방자치단체장의 서번트 리더십뿐만 아니라 공무원의 직업소명의식과 직무열의를 강화할 수 있도록 리더의 지속적 관심과 환경 조성 등이 병행해야 함을 보여주는 결과라 할 수 있다.

## 제2절 연구결과의 한계점 및 제언

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 여러 가지 의의를 지니며 유용한 시사점을 제시하고 있지만 연구의 진행에 있어 몇 가지 한계점을 지니고 있어 후속연구에서 개선되어야 할 점이 있다. 첫째, 본 연구는 광주광역시와 전라남도 기초 자치단체 및 광역자치단체 공무원만을 대상으로 연구를 진행하였기에 결과 해석에 있어 표본에 의한 편향(bias)이 발생했을 가능성이 존재할 수 있을 것이다. 연구결과의 일반화를 위해 추후 전국 단위 공무원들을 대상으로 하여 자료를 수집하여 분석하는 것이 과제라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 오직 서번트 리더십만을 연구대상으로 설정하고 분석하였기 때문에 다양한 리더십과 그 효과 크기를 비교하는데 한계점을 가지고 있다. 이에, 추후 연구에서는 서번트 리더십의 효과성을 보다 타당하게 검증하기 위해 다양한 리더십 모델을 함께 적용하고, 상호 영향력에 대한 통제를 한 이후 각각 리더십 영향력의 비교 분석을 통해 공직에서 서번트 리더십이 더욱 타당하다는 주장 및 직무열의, 직업소명의식에서도 중요하다는 결과의 타당성을 제시할 필요가 있다.

세 번째, 본 연구는 기초 및 광역자치단체 공무원들의 직무열의에 한정하여 연구를 진행하였다. 공무원들에게도 직무열의의 문제는 중요하다. 활력과 헌신 그리고 몰두라는 직무열의가 공직에서도 의미성을 갖고 있다고 판단하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고 향후 연구에서는 공직의 의미를 좀 더 보완하기 위해

민원의 만족도와 같은 직무성과 변수를 추가하여 실질적 효과성 및 유효성을 측정해 볼 수 있는 연구가 필요하다.

마지막으로, 분석수준과 관련하여 최근 들어 여러 연구에서 팀 수준과 개인 수준의 분석을 동시에 하는 다수준 분석을 통한 연구결과들이 축적되고 있다. 따라서 서번트 리더십의 경우 팀 수준에서의 분석도 향후에는 고려해야 할 것이다. 왜냐하면 리더십은 리더와 구성원 사이에서 일어나는 일련의 프로세스이기 때문에 팀 수준이나 조직수준에서 측정이 이루어지는 것이 의미가 더욱 클 수 있다. 따라서 추후 위계적 선형모형(HLM)을 통한 분석 및 팀과 조직 간의 차이에 따른 영향력 통제를 위해 공변변수(covariate variable)의 설정을 통한 분석이 필요할 것이다.

한편, 본 연구에서 종속변수인 직무열의의 경우 자기평가의 영향력이 크다는 것도 고려하였다. 따라서 동일방법편의(common method bias)의 문제가 존재하고 있다. 동일방법편의의 문제를 체크하여 나타날 가능성이 낮다고 하더라도 문제가 근본적으로 해결된 것은 아니다. 측정 시점을 달리 하거나 또는 응답원을 달리하는 방법을 통해 동일방법편의의 문제를 해결할 수 있어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 고경훈 (2012). 지방자치단체장의 리더십에 관한 경험적 연구. 한국행정연구, 21(2), 79-102.
- 권선영·김명소 (2016). 직업소명이 삶의 만족에 미치는 영향. 한국심리학회지: 여성, 21(1), 151-171.
- 김도현·안대영 (2014). 기초자치단체장의 리더십 효과 비교. 한국정부학회 학술발표논문집, 24-41.
- 김병규·윤기웅·제갈돈 (2016). 지방공무원 직무몰입의 효과분석. 한국행정논집, 28(2), 141-170.
- 김성중 (2014). 지방공무원 셀프리더십이 고객지향성에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 14(11), 713-721.
- 김정숙·김성중 (2015). 지방공무원 핵심자기평가가 고객지향성에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 15(8), 209-217.
- 김정희·조성도·김기용 (2015). 지방자치단체의 내부 브랜딩-내부 마케팅과 리더십을 중심으로. 마케팅관리연구, 20(3), 101-132.
- 김지선·김금미 (2017). 직장인의 소명의식이 삶의 만족에 미치는 영향: 소명실행과 기본심리욕구의 매개효과를 중심으로. 상담학연구, 18(4), 431-451.
- 남승하 (2013). 공정성 및 평가에 대한 조직구성원의 인식과 조직의 구조적 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. GRI 연구논총, 15(3), 309-335.
- 문신용·윤기찬·박태형 (2006). E-Governance 활성화를 위한 과제와 발전방향. 기본연구과제, 2006, 1-232.
- 박동수·홍춘철·정성한 (2007). 소진의 직무요구-자원모형에서 감성지능의 조절역할. 조직과 인사관리연구, 31, 69-94.
- 박상언 (2012). 직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구. 인사조직연구, 20(1), 177-220.
- 배성현·김미선. (2009). 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및

- 조직정치 지각의 매개효과. *인적자원관리연구*, 16(3), 123-148.
- 신유근 (1992). *한국의 경영: 그 현상과 전망*, 서울: 박영사.
- 심덕섭·조용현·김광숙. (2008). 의사결정 참여도가 조직정치 지각과 직무태도 사이의 관계에 미치는 영향. *HRD 연구*, 10(3), 195-215.
- 심동철 (2017). 지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로. *한국행정연구*, 26(2), 43-73.
- 오창택 (2013). 개인-조직부합은 자기효능감과 소명의식을 통해 직무열의를 제고시키는가?. *한국행정학보*, 47(4), 121-143.
- 윤소천·이지현·손영우·하유진 (2013). 소명의식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향-심리적 자본과 조직 동일시의 매개효과와 변혁적 리더십, 지각된 상사지지의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(4), 61-86.
- 윤정구 (2017). *황금수도꼭지(목적경영이 만들어낸 기적)*, 서울: 쌤앤파커스.
- 윤한홍·김영천 (2013). 자치단체 공무원의 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 12(3), 81-106.
- 이지우 (2010). 직무열의 (Job engagement) 의 연구 동향과 과제. *경영경제*, 43(1), 167-191.
- 이철희·신강현·허창구 (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 147-169.
- 장인봉. (2013). 행정혁신에 대한 지방공무원들의 인식조사와 정책적 함의. *한국정책연구*, 13(3), 339-353.
- 한형서·이종서 (2013). 공무원의 내부고객만족도에 관한 연구: 고양시를 중심으로. *한국정책연구*, 13(4), 217-235.
- 황재선·신강현·허창구·김동근 (2010). 직무 요구와 자원이 정서노동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(3), 503-523.
- 이형룡·황서현 (2015), 호텔 직원의 직업소명의식과 자기주도학습, 혁신행동 및 직무성과의 구조적관계. *외식경영연구*, 18(4), 175-200.
- 황서현 (2016), 호텔 직원의 직업소명의식이 직무성과, 조직몰입에 미치는 영향. *외식경영연구*, 19(1), 265-283.
- 하유진 (2012), 소명의식이 업무 변인에 미치는 영향: 경력 몰입의 매개효과와 개인-상사 적합 및 조직지원인식의 조절효과, 연세대학교 대학원 박사

학위논문.

하유진·최예은·은혜영·손영우 (2014), 한국판 다차원적 소명의식(MCM-K)의 타당화 연구, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(1), 191-220.

## 2. 외국문헌

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. NY: Guilford Press.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. Berkeley, CA: University of California Press.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2),

117-134.

- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zoo keepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Burns, T. (1961), Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257-281.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cropanzano, R., Kacmar, K. M., & Bozeman, D. P. (1995). The social setting of work organizations. In Cropanzano, R., & Kacmar, K. M.(Eds.) *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*(pp. 1-18), Westport, CT: Quorum Books.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience (4th ed.)*. OH: South Western.
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.
- Davis, C. G., Wortman, C. B., Lehman, D. R., & Silver, R. C. (2006). Searching for meaning in loss: Are clinical assumptions correct?, *Death Studies*, 24(6), 497-540.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go Examining longitudinal relations among job resources and

- work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision–making and planning. *Journal of Career Development*, 35(1), 23–41.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242–263.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 590–601.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Exploring potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 74–80.
- Duffy, R. D., Allan B. A., & Bott E. M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Study*, 13, 469–479.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60(1), 42–52.
- Duffy, R. D., & Autin, K. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology*, 60(2), 219–227.

- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 309–318.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement



- a distinct and useful construct?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 48–51.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hagmaier T., & Abele A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 8, 39–51.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands–resources model: A three–year cross–lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135–142.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambirdge, MA: Harvard University Press.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self–efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479–495.
- Hunter, I., Dik, B. J., Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: a qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 178–186.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630.

- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics. *Research in human resources management*, 17, 1–39.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1994). Using impression management in women's job search processes. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 682–696.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383–416.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305–314.
- 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.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford

- University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter?. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 645–653.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. CA: Jossey–Bass.
- Mayer, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672–678.
- Mintzberg, H., & Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, NJ: Prentice–Hall.
- O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301–312.
- Palmer, P. J. (1998). Leading from within. *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant–leadership*, 197–208.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 125–135.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161–172.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. MA: Pitman.
- Russell, R. F., & Gregory, S. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.

- Sand, G., & Miyazaki, A. D. (2000). The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing*, 17(1), 13–26.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- 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.
- Senge, P. (1995). *On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge*. Educational Leadership Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*(pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York, NY: Wiley.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership:*

- Servant-leadership for the twenty-first century*. NY: John Wiley & Sons.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). NY: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred?. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82–96.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory(Wami). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229–245.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359–386.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251–276.

- Vredenburg, D. J., & Maurer, J. G. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37(1), 47–65.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.

## 설문조사서

안녕하십니까?

본 설문지는 광역 및 기초자치단체에서 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 공직에 계신 분들이 업무수행과 관련된 사항을 살펴보고자 준비하였습니다. 여러분들이 응답하시는 설문은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다.

본 설문지는 익명으로 처리되고, 오직 **학문적 목적으로만 사용**된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

시간이 다소 걸리더라도 성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2018. 8.



조선대학교일반대학원

지도교수 : 조윤형

연구원 : 송용욱

연락처 : 우) 501-759

광주광역시 동구 필문대로 309

조선대학교 경상대학 7115호

TEL : 062) 230-7396 (Office)

010-9416-1200 (Mobile)

e-mail: syu6011@hanmail.net

▣ 귀하의 생각과 일치하는 정도에 따라 해당란에 체크해(V) 주시기 바랍니다.

I. 서번트 리더십 나의 상사는...(소속 부서/팀)	전혀 아니다 ← → 매우 그렇다				
	1	2	3	4	5
1. 부하직원과 좋은 관계를 형성하기 위해 시간을 할애한다.					
2. 부하직원들 간에 공동체 의식을 갖게 한다.					
3. 의사결정시 부하직원의 의견을 고려한다.					
4. 중요 의사결정시 부하직원들간 합의를 보도록 노력한다.					
5. 부하직원들의 책임감을 중요하게 생각한다.					
6. 부하직원들의 개인적 계발/발전을 우선시 한다.					
7. 부하직원들에게 높은 윤리의식을 요구한다.					
8. 자신이 약속한 것을 지킨다.					
9. 장기계획의 경우 구체적인 계획안을 갖고 있다.					
10. 업무관련 문제에 대한 해결책을 찾기 위해 노력한다.					
11. 나로 하여금 상사를 위해 일하는 것이 아니라 서로 함께 일하고 있다고 느낄 수 있게 한다.					
12. 부하직원들이 최선을 다할 수 있도록 도와주기 위한 방법을 찾으려고 노력한다.					
13. 외부에서도 자선활동이나 공동체를 위한 봉사 활동에 참여 하도록 장려한다.					
14. 지역사회를 위한 봉사활동의 중요성을 강조한다.					







IV. 직무열의 나는...	전 혀 아니다 ← → 매우 그렇다				
	1	2	3	4	5
1. 아침에 일어났을 때 일하러 가고 싶다는 생각이 든다.					
2. 일을 할 때, 에너지가 넘치는 것을 느낀다.					
3. 일이 뜻대로 되지 않아도 항상 인내심을 갖는다.					
4. 한 번에 장시간 동안 계속 일을 할 수 있다.					
5. 일을 하면서 정신적으로 쉽게 회복한다.					
6. 일할 때 강하고 활력이 넘친다.					
7. 내가 수행하는 일은 도전적이라고 생각한다.					
8. 내 일은 나를 열심히 일하도록 만든다.					
9. 내 일에 있어서 나는 열정적이다.					
10. 내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다.					

나는...	전 혀 아니다 ← → 매우 그렇다				
	1	2	3	4	5
11. 내가 하는 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.					
12. 일을 할 때 주변 모든 것들을 잊어버릴 정도로 집중한다.					
13. 일 할 때 나는 시간가는 줄 모른다.					
14. 일 할 때 나는 일에 매우 몰입해서 한다.					
15. 나와 나의 일을 분리시켜 생각하기 어렵다.					
16. 나의 일에 푹 빠져 있다.					
17. 열심히 일할 때 행복감을 느낀다.					

▣ 해당하는 사항에 체크(V) 또는 서술하여 주시기 바랍니다.

성 별	① 남 ( ) ② 여 ( )	직 급	① 9급-8급 ( ) ② 7급 ( ) ③ 6급 ( ) ④ 5급 이상 ( )
연 령	( )세		
총 근속년수	( )년		
최종학력	① 고졸 ( ) ② 전문대졸 ( ) ③ 대졸 ( ) ④ 대학원졸 이상 ( )	구 분	① 일반/행정직 ( ) ② 기술직 ( ) ③ 기타 ( )
소 속	① 광역자치단체 ( ) ② 기초자치단체 ( )	총 직원수	( )명

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -