

## 서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 미치는 영향

고기철<sup>1)</sup> · 김경환<sup>2)</sup> · 조용범<sup>¶</sup>

동의대학교 대학원 외식경영학<sup>1)</sup>, 동의과학대학 식품과학계열<sup>2)</sup>,  
동의대학교 외식산업경영학과<sup>¶</sup>

## The Effect of Teamwork by Servant Leadership on Job Satisfaction

Ki-chul Ko<sup>1)</sup>, Gyeong-Hwan Kim<sup>2)</sup>, Yong-Bum Cho<sup>¶</sup>

Dept. of Food Service & Restaurant Management, Doctor Course Dong-eui University<sup>1)</sup>

Division of Food Science, Dong-eui Institute of Technology<sup>2)</sup>

Dept. of Food Service & Restaurant Management, Dong-eui University<sup>¶</sup>

### Abstract

This study planned study model through documentary research and drew hypothesis to analyze how teamwork of servant leadership has an influence on job satisfaction aiming at full time employee under department head and contract worker of five star hotel in Busan. As a survey term, from April 5th, 2010 to April 23th, 2010, it distributed total 300 questionnaires, 60 questionnaires for each hotel, and then 242 questionnaires were used for empirical analysis. It analyzed data using SPSS WIN Version 12.0 statistics package program, and verified through frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, regression analysis. As a result of verification for influence of servant leadership on interchange which is one of teamwork, it showed that community formation factor has a positive influence on interchange, and as a result of verification for influence on communication which is one of teamwork, I could find out that higher the level of bond of sympathy formation and community formation factor are, higher the communication becomes. As a result of verification for influence on interdependence which is one of teamwork, it showed that community formation, stewardship, vision, commitment to growth factor have a positive influence on interdependence. As a result of verification for influence of teamwork factor on job satisfaction, it showed that all factors have a positive influence. As a result of this study. I could find out that members' positive perception on leader in hotel organization can be a basis deriving job satisfaction through teamwork.

**Key words:** servant leadership, teamwork, job satisfaction, community formation, stewardship, vision, insight, commitment to growth.

### I. 서 론

호텔기업이나 조직에서 리더의 역할은 경영효과성 측면에서 접근해 볼 때 조직 구성원들에게 조직 환경에 적절히 대응하고, 조직의 목표를 효율적으로 달성하게 함으로써 기업이 원하는 이윤

을 극대화 할 수 있도록 한다는 것에서 그 중요성과 역할을 찾을 수 있다(이준재 · 윤승현 2009).

종업원의 인적 서비스에 많은 의존을 하고 있는 호텔기업의 경우, 조직 구성원들의 개인적 동기과 욕구를 충족시키고, 조직 목표 달성에 필요한 구성원들의 행동을 확보하지 못하면 기업이 존

속할 수 없게 되었다(윤대균·장병주 2005).

따라서 조직 구성원들에게 조직의 비전과 목표를 심어주고 그들의 의견을 경청하고 격려하며, 성장을 지원할 수 있는 리더의 역할이 어느 때보다 절실한 실정이다(이재형 등 2006).

이는 조직의 활성화를 위한 조직문화를 형성하고, 조직 구성원들이 자신의 업무에 최선을 다하는 조직 분위기를 조성하여 과업 성과를 극대화하는데 있어 리더의 영향이 크게 작용하기 때문이다(이재형·송두석 2006).

특히 호텔기업은 고객과 일선 종사원 간의 서비스 접점에서 많은 문제가 발생하고, 이에 대한 종사원의 유연성 있는 대처가 문제 해결에 큰 영향을 발휘한다고 볼 때 기존의 강력한 카리스마적 지시-통제형 리더십으로는 이처럼 변화되고 있는 조직을 리드해 나가는데 한계를 겪을 수밖에 없다.

또한 호텔기업 접객직의 직무는 고객에게 서비스를 제공하는 것이 핵심으로, 이들 직무는 동료와 유기적으로 상호작용 내지 협력하지 않으면, 서비스 품질이 떨어져 고객의 불만을 초래할 가능성이 매우 높다(윤정현 2007).

따라서 부하 직원들의 자발적 헌신과 참여를 이끌어 내고 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 지원하는 리더의 상은 호텔기업에서 필요로 하는 리더라고 하겠다.

그러므로 직원들을 효율적으로 관리하고, 급속히 변화하는 환경에 대응하여 조직의 목표를 달성하는데 도움을 줄 수 있는 리더(leader)와 리더십(leadership)의 기능이 매우 중요시되고 있는 실정이다(김민숙 2005).

이처럼 리더의 새로운 역할이 강조되는 가운데, 최근에 기업적 배경을 가지고 주목받고 있는 리더십 가운데 하나가 서번트 리더십(servant leadership)이다.

서번트 리더십(servant leadership)은 부하들의 개인적인 성장 욕구를 우선적으로 배려하면서 팀워크와 공동체 형성을 중시하는 새로운 패러다임의 리더십으로 상사와 부하 간 관계의 질을 개선

시키고 리더의 도덕적 권위를 형성시켜 조직 목표에 접근하는 방식이다.

국내에서 서번트 리더십은 2000년 이후 논의되고 있으며, 종교(김민수 2004; 권용근 2005), 경영학에서 연구되고 있다. 경영학에서의 인사 조직과 서비스 분야(정기산·김성수 2002; 김영희 2004; 박명숙 2004; 김익철 2004; 강금원 2005; 문태수 2006), 관광학(김민숙 2005; 윤대균·장병주 2005; 김창한 2007), 호텔·외식직 접근(윤대균·정병주 2005; 김민숙 2005; 박정호 2007; 임효정 2007)이 진행되고 있으나, 기업 구성원들의 입장과 생각을 주의 깊게 관찰하고 그들과 단단한 인간관계를 형성할 수 있는 서번트 리더십에 대한 연구는 아직 초기 단계에 있으며, 호텔 분야를 대상으로 한 연구는 비교적 미흡한 실정이다. 서번트 리더십이 각계각층, 세계적으로 이슈가 되고 있는 이유는 서번트 리더십은 과업이 목표가 아닌 구성원을 지원하는 가장 인간 중심적인 리더십이기 때문이다(박진경 2008).

이러한 윤리적 리더십에 대해 어떻게 생각해야 하고, 그것을 어떻게 실행해야 할 것인가에 대한 문제는 인적자원을 가장 중요시하는 호텔기업에 시사하는 바가 크므로 서번트 리더십 연구에 새로운 방향을 제시하여 주고 있다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 기존의 직위의 권위를 이용하여 부하 직원들을 통제하고 군림하는 전통적인 리더십에서 벗어나 수평적 인간 존중의 서번트 리더십으로의 전환이 과연 조직 팀워크에 어떤 영향을 주는지 파악하고자 한다.

둘째, 조직 팀워크가 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

이러한 연구 결과를 토대로 서번트 리더십의 팀워크가 호텔 기업의 효율적인 인력 관리에 유용하게 활용할 수 있도록 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 서번트 리더십

서번트 리더십은 Greenleaf RK(1970)가 '리더로서의 서번트(Servant Leadership)'라는 에세이집에서 처음 소개된 개념으로 '타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이라고 정의할 수 있다.

Bass BM(1990)는 구성원들의 성장 욕구와 자기 표현 그리고 성숙의 욕구를 만족시키기 위해, 조직의 목표를 제시하고, 이에 일치시키는 리더십을 보여주는 것이 가장 효과적임을 강조하고 있는데, 이는 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고, 주인 의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십의 정신과 맥을 같이 하고 있다.

Spears LC(1995)는 Greenleaf RK(1970)의 이론을 바탕으로 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동 특성으로 제시하였고, 이 개념은 지금까지 서번트 리더십 연구의 근간이 되고 있다.

Sims BJ(1997)는 서번트 리더십을 '부하를 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적 역량을 일깨워 주는 것'이라고 정의하면서, 공유 비전을 촉진, 학습자, 다른 사람들의 필요를 돌보아 주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 공동체와 협력을 장려하는 사람, 다른 사람을 잘 수용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람, 다른 사람을 고무시키는 사람들을 서번트 리더로 보았다.

Russel RF & Stone AG(2002)은 서번트 리더십의 요인을 측정하는 연구에서 비전, 정직, 청렴, 믿음, 서비스, 모범, 선도, 인정, 권한 부여의 9가지 실용적인 요인과 커뮤니케이션, 영향력, 설득, 경청, 격려, 지도, 신뢰성, 능력, 관리, 식견, 권력 이양의 11가지의 부가적인 요인을 찾아내고, 미래연구에 적합한 모델을 제시하였다.

박명숙(2004)은 서번트 리더십에 관한 연구에

서 관리자를 독재형, 민주형, 서번트형으로 나누어 관리자의 역량, 효율성, 경영 능력에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 이를 통해 독재형, 민주형의 리더십보다 서번트형이 조직원을 관리하는 것이 훨씬 더 유용하다고 주장했으며, 서번트 리더십은 사상의 리더십 유형이 서번트 유형일수록 조직 내에서 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

윤대균(2004)은 서번트 리더십이 인간 존중을 바탕으로 다른 구성원들이 업무를 수행함에 있어서 자신이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이라 정의하였다. 또한, 조직 내 구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어서 정신적·육체적으로 지치지 않도록 환경을 조성해 주고 도와주면서 다른 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어주는 것이라 설명하였다.

김창환(2007)은 서번트 리더십을 부하와의 관계 관리를 중시하며, 부하를 가장 중요한 재원으로 보고, 부하에게 리더의 모든 경험과 전문지식을 제공하면서 부하를 중요하게 평가하고 극진하게 모시는 리더십이라고 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구를 바탕으로 서번트 리더십이 팀워크에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

## 2. 팀워크

팀워크(team-work)는 조직 구성원이 조직 공동의 목표를 달성하기 위하여 각각의 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것(윤정현 2001)으로 팀의 효과성을 높이기 위해서는 팀 내의 자원들이 원활히 기능을 발휘할 수 있어야 한다(정홍식 2007).

Hatcher L & Ross TL(1991)는 상호협력, 노력의 조정, 개방적 의사소통, 호의성 등으로 특징 짓는 집단과정으로 정의하였다.

Hough LM(1992)는 작업 동료인 구성원과의 협력성의 정도, 타협하고 협력하여 일하는 능력, 사

람들 간의 관계의 질과 개인 간의 건설적인 행동으로 정의하였다. Anhalt RL(1995)는 직무 수행을 위한 과업 그 자체와 분리되어 독립적이면서 동시에 반응하는 단위로 정의하고 있다.

박상배(2001)는 관광호텔 조직 구성원의 팀워크에 관한 연구에서 팀제를 도입한 호텔이 그렇지 못한 호텔보다 조직 구성원의 팀워크가 높은 것으로 연구 결과가 나타났다.

윤정현(2001)은 조직 구성원이 공통적이고 가치 있는 목표를 향해 상호의존적으로 상호작용하는 과정 내지 능력으로서 상호이해 및 의사소통을 바탕으로 구성원 각자가 자기의 직무 수행에 책임을 다할 뿐만 아니라 구성원들과 교류하고 타협하며 협력하는 상호작용 수준으로 정의하였다.

김병목(2005)은 다양하지만 공통적으로 '공통의 목표와 상호의존적으로 일하는 사람들이 모인 집단'이라고 정의하였다.

이와 같이 정의되는 팀워크는 호텔산업에서 조직 구성원들 간의 관심과 흥미를 유발하는 토대가 될 수 있으며, 직무 만족을 향상시키는 중요한 계기가 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 선행 연구를 바탕으로 팀워크가 직무 만족에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

### 3. 직무 만족

직무 만족은 1940년대부터 연구되어져 왔으며, 개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도로서 직무 수행 결과로 충족되어지는 긍정적인 정서 상태로 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구 만족의 정도이며, 이는 개인에 따라 서로 다른 형태로 나타난다고 하였다(Tiffin J & McCormic EJ 1974; Locke 1976). 또한, 직무 만족은 직무로부터 경험하는 각 개인의 가치, 욕구, 신념 체계에 따라 상이한 형태로서, 조직적인 측면에서는 직접적으로 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 요인이다(이정실 2005; 여용재 2008). 호텔 종사원에 대한 직무 만족은 이직을 줄이고 생산성을 향상시킨다고 하

였다(조의영 2004; 김형섭 2005; 박태수 2006).

Locke EA(1976)는 직무, 임금, 승진, 인정, 복지후생, 근무 조건, 감독, 동료, 회사 경영 방침 등을 요인으로 보았다. Slavitt 등(1978)은 직무 만족은 인생 전반에 걸친 만족 중의 일부로 개인의 상황에 적응하는 능력, 타인과 관계를 맺는 능력, 흥미, 준비에 따른 직무 특성과 관련된다 고 하였다. Smith HC(1995)는 직무 만족이란 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하고, 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 감정의 규형 상태에서 기인하는 하나의 태도로 정의하였다.

이와 같은 직무 만족은 조직 구성원의 바람직한 행동에 영향을 주는 요소이며, 조직의 성과에도 유의한 영향을 미치고, 나아가 개인에게는 심리적 안정을 주는 것이므로 조직이나 개인의 입장에서 중요하다. 본 연구에서는 종사원의 직무와 관련된 모든 요인의 결합체에 대한 긍정적인 반응을 총체적인 직무 만족이라 정의하였다.

## III. 연구 방법

### 1. 연구 모형 및 가설 설정

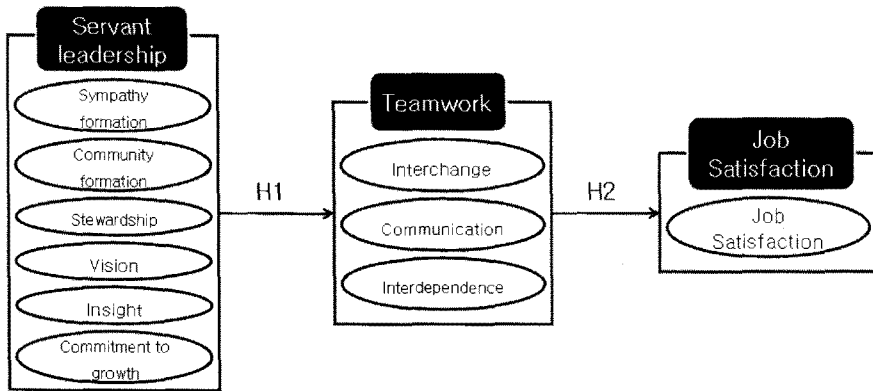
본 연구는 부산 지역 특급호텔에 근무하고 있는 직원을 대상으로 Spears LC(1995), Greenleaf RK(1970)의 모델을 이용하여 서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지 실증분석을 하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구 모형(Fig. 1)과 연구 가설을 설정하였다.

#### 1) 가설 설정

서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 미치는 영향에 대해 알아보고자 연구 모형을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### (1) 서번트 리더십과 팀워크에 대한 가설

서번트 리더십과 팀워크에 관련된 연구로 전병주(2002)는 관광호텔의 경영자 리더십 특징이 조



<Fig. 1> Research model.

직유효성에 미치는 영향 연구에서 서번트 리더십의 상위 차원인 리더십이 조직유효성의 하위 차원인 사기 및 팀워크에 대하여 유의한 영향을 미친다고 하였다.

박정호(2007)는 외식기업 상사의 서번트 리더십이 신뢰와 팀워크에 미치는 영향 연구에서 상사의 서번트 리더십은 신뢰를 매개로 하여 조직 구성원의 팀워크에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

김연선(2008)은 셀프 리더십이 팀워크와 자기효능감, 직무 만족, 조직 몰입 및 직무 성과에 미치는 영향을 특급호텔 와인 바를 대상으로 한 연구에서 셀프 리더십이 팀워크에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 본 연구에서는 서번트 리더십이 팀워크에 미치는 영향을 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H1: 서번트 리더십은 팀워크에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(2) 팀워크와 직무 만족에 대한 가설

조직문화와 조직유효성에 관한 연구에서 팀워크가 조직 몰입과 직무 만족, 조직유효성에 모두 유의한 영향을 미친다고 하였다(최철현 2007).

김연선(2008)은 특급호텔 wine & dining restaurant 직원들이 지각하고 있는 팀워크는 자기효능

감과 직무 만족, 조직 몰입과 직무 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

따라서 이러한 이론적 배경을 근거로 본 연구에서는 팀워크가 직무 만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H2: 팀워크는 직무 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 부하들의 성장을 돕는 리더십이라고 정의하며, Spears(1995)가 제시한 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원 성장, 공동체 형성 등 10가지 특성을 바탕으로 이재형 외(2006), 박정호(2007), 김창한(2007), 국승오(2008), 구동우(2009), 김기영과 김민경(2009)의 연구에서 구성하였다.

팀워크는 조직 구성원이 공통적인 목표를 향해 상호의존적으로 상호작용하는 과정 내지 능력으로서 구성원 각자 자기의 직무 수행에 책임을 다할 뿐만 아니라 상호이해와 의사소통을 바탕으로 교류하고 타협하며 협력하는 상호작용으로 정의하며, Hatcher & Ross(1991), 박정호(2007), 윤정현

〈Table 1〉 Structure of the questionnaire

Structure		Questions	Scale type
Structure concept	Structure factor		
Servant leadership	Sympathy formation, community formation, stewardship, vision, insight, commitment to growth	25	5-point Likert scales
Teamwork	Interchange, communication, interdependence	12	5-point Likert scales
Job satisfaction	Job satisfaction	8	5-point Likert scales
General characteristics	Gender, age, education, department, job status, work period, monthly income	7	Nominal scales

(2001), 박상배(2001)의 연구에서 구성하였다.

직무 만족은 조직 구성원이 갖는 회사와의 관계와 조직 구성원의 업무 수행의 평가에서 얻어지는 긍정적인 감정 상태로 정의하며, 정효선(2007), 이영희(2008), 김연선(2008)의 연구에서 본 논문의 목적에 맞게 재구성하였으며, 〈Table 1〉과 같다.

### 3. 조사 방법 및 분석 방법

본 연구는 부산 지역에 위치한 특급호텔에 근무하고 있는 부장급 이하의 정직원과 계약직 직원을 대상으로 표본을 추출하였다. 연구 대상 호텔은 파라다이스호텔, 조선호텔, 농심호텔, 롯데호텔, 코모드호텔 등 5곳 선정하였으며, 설문조사는 해당 호텔에 근무하는 직원에게 설문지의 목적과 취지를 설명한 후 자기 기입 방법을 사용하여 배포 후 수집하였다. 설문지 조사 기간은 2010년 4월 5일~4월 23일까지 각 호텔 당 60부씩 총 300부의 설문지를 배포하여 263부를 회수하여 무성의하게 응답하거나 분석대상으로 적합하지 않다고 판단된 21부를 제외한 242부의 설문지가 실증 분석에 사용되었다.

자료 처리는 SPSS WIN Version 12.0 통계패키지 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 응답된 자료의 분석 방법은 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 변수들의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 신뢰도분석과 요인 분석을 실시하였으며, 가설 검증은 회귀분석을 통하여 검증하였다.

## IV. 연구 분석 및 결과

### 1. 인구통계학적 특성

본 연구의 조사 대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위한 빈도분석 결과는 〈Table 2〉와 같이 나타났다. 유효 표본 242명의 일반적 특성에 대하여 전체 표본을 중심으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, 성별에서는 남성은 167명(69.0%)이며, 여성은 75명(31.0%)으로 남성이 여성에 비해 높게 나타났으며, 연령에서는 30~39세가 104명(43.0%)으로 가장 높은 비율로 나타났고, 학력에서는 전문대졸 130명(53.7%)으로 가장 높게 나타났다.

근무부서에서는 조리부서 143명(59.0%)으로 가장 높게 나타났고, 식음료부서 57명(23.6%) 순으로 나타났다. 직위는 정규직이 110명(45.5%)으로 가장 높게 나타났으며, 근무경력은 8년 이상이 79명(32.6%)으로 높게 나타났다. 월소득에서는 150만 원 이상~200만 원 미만인 67명(27.7%)으로 가장 높게 나타났다.

### 2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 탐색적 요인 분석(EFA: exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인 분석의 초기 추출 방법은 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 실시하였고, 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)

〈Table 2〉 General characteristics of the subjects

Characteristics		N	%
Gender	Male	167	69.0
	Female	75	31.0
Age	20~30	89	36.8
	30~39	104	43.0
	40~49	38	15.7
	50 or more	11	4.5
Education	High school	35	14.5
	College graduate	130	53.7
	University graduate	73	30.2
	Graduate school	4	1.6
Department	Room department	15	6.2
	Food and beverages department	57	23.6
	Cooking department	143	59.0
	Facilities department	12	5.0
Job status	Other department	15	6.2
	Contract worker	72	29.8
	Full time employee	110	45.5
	Manager(section chief)	44	18.2
	Deputy section chief	11	4.5
Work period (yrs)	Above department head	5	2.0
	~1	44	18.2
	1~3	41	16.9
	3~5	38	15.8
	5~8	40	16.5
Monthly income (₩10,000)	8~	79	32.6
	Under 100	36	14.9
	100~150	66	27.3
	150~200	67	27.7
	200~300	55	22.7
300 more		18	7.4
Total		242	100.0

을 시행하였다. 요인추출 방법으로는 카이저가 제안한 기준 고유 값(아이겐 값: eigen-value) 1 이상을 사용하였으며, 요인적재량(factor loading)은 0.4 이상의 것을 사용하였다.

요인 분석 결과, 본 연구에서는 측정도구의 타당성을 높이기 위하여 요인적재량이 0.6 이하인 항목을 제거하였다. 또한 본 연구에서는 표준형

성 적절성의 KMO와 Bartlett의 구형성 검증을 이용하여 요인 분석의 적합성을 검증하고자 하였다. 우선 KMO는 단순 상관계수와 부분상관계수의 크기를 비교하여 표본의 적절성을 결정하는 측정치이다. KMO의 범위는 0에서 1 사이인데 1에 가까울수록 바람직하고, 최소한 0.5 이상이면 요인 분석을 하기 적합하다고 판단할 수 있다(강병서·김계수 2005).

### 1) 서번트 리더십에 대한 요인 분석

본 연구에서는 서번트 리더십에 대한 요인을 축소하기 위해 요인 분석을 실시하였다. 총 25문항의 변수를 1회에 걸쳐 제거하였으며, 1차 변수 제거 시 설명력이 0.3 이하인 3문항을 제거하여 총 22문항을 요인 분석에 적용하였다. 요인 분석의 적용 가능성을 검증하기 위해 KMO 검정과 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다.

검정 결과, 0.921로 요인 분석이 가능함을 시사하였다. 요인 추출을 하기 위해 주성분 분석을 실시하였으며, 요인 회전 방식은 베리맥스 회전법을 실시하여 고유 값 1 이상의 요인들을 도출하였다. 요인 추출 결과, 6개의 요인이 도출되었으며, 총 분산 설명력은 78.41%였다. 요인 1은 공감대 형성, 요인 2를 공동체 형성, 요인 3을 청지기 의식이라 하고, 요인 4를 비전 제시, 요인 5를 통찰 요인, 요인 6을 구성된 성장 요인이라 명명하였다. 세부 요인별 분산 설명력을 살펴보면, 공감대 형성 16.68%였으며, 공동체 형성 15.20%, 청지기 의식 13.32%, 비전 제시 12.13%, 통찰 11.18%, 구성된 성장 9.90%였다. 서번트 리더십에 대한 요인 분석 결과는 〈Table 3〉과 같다.

### 2) 팀워크에 대한 요인 분석

팀워크에 대한 요인을 축소하기 위해 요인 분석을 실시하였다. 총 12문항의 변수를 1회에 걸쳐 제거하였으며, 1차 변수 제거 시 설명력이 0.3 이하인 2문항을 제거하여 총 10문항을 요인 분석에 적용하였다.

〈Table 3〉 Factor analysis of servant leadership

Factor	Variables	Factor loading	Communality	Eigen-vaule	Propotion (%)	Cronbach's $\alpha$
Sympathy formation	My boss understands members in their position	0.860	0.803	53.11	16.68	0.887
	My boss listens to what opinion members have on problems of department.	0.712	0.721			
	My boss accepts other opinion different from his one or criticism well	0.705	0.730			
	My boss treats members respectfully	0.701	0.679			
	My boss tries to remove stress factors related with job of members	0.648	0.631			
Community formation	My boss works with members under his direct supervision	0.826	0.803	7.62	15.20	0.918
	My boss tries to make community whose cohesion is strong	0.783	0.813			
	My boss encourages cooperation and teamwork between members.	0.781	0.852			
	My boss encourages active communication between members.	0.665	0.727			
Stewardship	My boss is aware of recent change which has an influence on members.	0.728	0.778	5.87	13.32	0.869
	My boss makes members moving by not order or command but persuasion.	0.724	0.712			
	My boss knows whether members are doing their job well or not entirely.	0.708	0.727			
	My boss knows what the job members do well and bad is.	0.681	0.728			
Vision	My boss shows key value and purpose, and informs to members.	0.810	0.896	4.65	12.13	0.911
	My boss shows purpose of department, and informs to members.	0.774	0.798			
	My boss suggests vision of organization to members.	0.753	0.857			
Insight	My boss finds out other's opinion or feeling well.	0.794	0.827	3.66	11.18	0.887
	My boss has an intuition and an insight	0.733	0.821			
	My boss predicts future through his insight.	0.724	0.808			
Commitment to growth	My boss offers members opportunity to show their potential.	0.766	0.762	3.49	9.90	0.881
	My boss does proper action which is fit for situation.	0.678	0.728			
	My boss gives responsibility and authority for autonomous job performance.	0.663	0.778			

요인 분석의 적용 가능성을 검증하기 위해 KMO 검정과 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다. 검증 결과 0.914로 요인 분석이 가능함을 시사하였

다. 요인 추출을 하기 위해 주성분 분석을 실시하였으며, 요인 회전 방식은 베리맥스 회전법을 실시하여 고유 값 1 이상의 요인들을 도출하였다. 총



〈Table 4〉 Factor analysis of teamwork

Factor	Variables	Factor loading	Communality	Eigen-vaule	Propotion (%)	Cronbach's $\alpha$
Interchange	To achieve purpose of organization, we rely on each other	0.797	0.737	52.38	26.78	0.831
	Between employees, we keep equal relationship.	0.779	0.696			
	We share purpose or mission with team members.	0.710	0.651			
	We share information or idea between employees.	0.647	0.575			
Communication	Cooperation for job between employees is good.	0.801	0.716	9.06	22.05	0.768
	Communication between team members are is good.	0.718	0.669			
	Communication between team members are is good.	0.672	0.669			
Interdependence	When there is a problem, we tries to defend each other.	0.811	0.753	7.97	20.58	0.794
	Job support with other team is accomplished well.	0.801	0.775			
	We understand team members' position well.	0.628	0.669			

분산설명력은 69.41%였다. 요인 1은 교류성 요인, 요인 2를 의사소통요인, 요인 3을 상호의존요인이라 명명하였다. 세부 요인별 분산설명력을 살펴보면, 교류성 요인 28.78%, 의사소통요인 22.05%, 상호의존요인 20.58%였다. 팀워크의 요인 분석 결과는 〈Table 4〉와 같다.

### 3) 직무 만족에 대한 요인 분석

직무 만족에 대한 요인을 축소하기 위해 요인 분석을 실시하였다. 총 8문항의 변수를 1회에 걸쳐 제거하였으며, 1차 변수 제거 시 설명력이 0.3 이하인 2문항을 제거하여 총 6문항을 요인 분석에 적용하였다.

요인 분석의 적용 가능성을 검정하기 위해 KMO

검정과 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다. 검정 결과, 0.883으로 요인 분석이 가능함을 시사하였다. 요인 추출을 하기 위해 주성분 분석을 실시하였으며, 요인 회전 방식은 베리맥스 회전법을 실시하여 고유 값 1 이상의 요인들을 도출하였다. 총 분산설명력은 59.78%였다. 직무 만족의 요인 분석 결과는 〈Table 5〉와 같다.

### 3. 가설 검증

#### 1) 서번트 리더십과 팀워크와의 관계

서번트 리더십 요인이 팀워크 중 교류성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과 〈Table 6〉과 같고,  $R^2=0.315$ 로 설명력

〈Table 5〉 Factor analysis of job satisfaction

Factor	Variables	Factor loading	Communality	Eigen-vaule	Propotion (%)	Cronbach's $\alpha$
Job satisfaction	I feel that my job is worth.	0.882	0.675	3.59	59.78	0.864
	I think my job is proper.	0.812	0.659			
	Generally, I am satisfied with my job.	0.781	0.609			
	My present wage is pretty proper for my job.	0.755	0.570			
	I am satisfied with my job environment.	0.734	0.538			
	I am pretty satisfied with benefit program of our corporation.	0.731	0.535			

〈Table 6〉 Regression between servant leadership and teamwork(Interchange)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t-value	p
	$\beta$	S.E	Beta		
Constant	1.748	0.192		9.089	0.000
Sympathy formation	0.127	0.069	0.147	1.847	0.066
Community formation	0.186	0.066	0.239	2.832	0.005***
Stewardship	-0.009	0.073	-0.011	-0.127	0.899
Vision	0.152	0.066	0.185	2.300	0.054
Insight	-0.048	0.068	-0.057	-0.709	0.479
Commitment to growth	0.120	0.066	0.159	1.825	0.069
$R^2=0.332$ $R^2$ Adjusted=0.315 $F=19.467$ $p=0.000$					

\*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$ .

은 31.5%로 나타났다.

서번트 리더십 요인 중 공동체 형성 요인은 유의수준 0.05 이내에서 팀워크 중 교류성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀워크 향상을 위해서는 종사원들의 의견을 경청하고 공감해 주면서 비전을 제시할 때는 등 종사원들과의 일체감을 형성할 수 있도록 서번트 리더의 역할이 필요한 시점이라 생각된다.

2) 서번트 리더십과 팀워크와의 관계

서번트 리더십 요인이 팀워크 중 의사소통에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을

수행한 결과 〈Table 7〉과 같고,  $R^2=0.299$ 로 설명력은 29.9%로 나타났다.

서번트 리더십 요인 중 공감대 형성, 공동체 형성 요인은 유의수준 0.05 이내에서 팀워크 중 의사소통에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 공감대 형성과 공동체 형성 요인의 수준이 높을수록 의사소통도 높아짐을 알 수 있었다.

3) 서번트 리더십과 팀워크와의 관계

서번트 리더십 요인이 팀워크 중 상호의존에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과 〈Table 8〉과 같고,  $R^2=0.351$ 로 설명력

〈Table 7〉 Regression between servant leadership and teamwork(Communication)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t-value	p
	$\beta$	S.E	Beta		
Constant	1.590	0.206		7.722	0.000
Sympathy formation	0.163	0.073	0.179	2.219	0.027**
Community formation	0.160	0.070	0.194	2.270	0.024**
Stewardship	-0.043	0.079	-0.047	-0.549	0.583
Vision	0.105	0.071	0.121	1.482	0.140
Insight	0.081	0.072	0.091	1.122	0.263
Commitment to growth	0.103	0.070	0.128	1.456	0.147
$R^2=0.316$ $R^2$ Adjusted=0.299 $F=18.123$ $p=0.000$					

\*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.001$ .

<Table 8> Regression between servant leadership and teamwork(Interdependence)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t-value	p
	$\beta$	S.E	Beta		
Constant	1.816	0.180		10.087	0.000
Sympathy formation	0.076	0.064	0.092	1.188	0.236
Community formation	0.214	0.062	0.286	3.480	0.001***
Stewardship	-0.179	0.069	-0.215	-2.599	0.010**
Vision	0.159	0.062	0.202	2.577	0.011**
Insight	0.022	0.063	0.027	0.341	0.733
Commitment to growth	0.188	0.062	0.258	3.044	0.003***
$R^2=0.367$ $R^2$ Adjusted=0.351 $F=22.685$ $p=.000$					

\*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.001$ .

은 35.1%로 나타났다.

서번트 리더십 요인 중 공동체 형성, 청지기의 의식, 비전, 구성원 성장 요인은 유의수준 0.05 이내에서 팀워크 중 상호의존에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종사원들의 의견을 경청하고, 상하 직원 간에 격의 없는 대화를 통한 팀워크 향상이 필요할 것으로 생각된다.

#### 4) 팀워크와 직무 만족의 관계

팀워크요인이 직무 만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과 <Table 9>와 같고,  $R^2=0.365$ 로 설명력은 36.5%로 나타났다. 팀워크 요인은 직무 만족에 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팀워크 강화를 위해서는 조직 구성원들

에게 자율성을 주어 자신의 현재 및 잠재능력을 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다. 더불어 직무 자체에서 만족과 즐거움을 느끼고 조직 구성원 각자가 진정한 프로의식을 가질 수 있도록 교육을 강화할 필요가 있을 것이라 생각된다.

### V. 결 론

본 연구는 부산 지역에 위치한 파라다이스호텔, 조선폰텔, 농심호텔, 롯데호텔, 코모도호텔 등 5곳 선정하였으며, 특급호텔에 근무하고 있는 부장급 이하의 정직원과 계약직 직원을 대상으로 서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지 실증분석 하고자 하였다. 가설 검증 결과, 서번트 리더십 요인이 팀워크

<Table 9> Regression between teamwork and job satisfaction

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t-value	p
	$\beta$	S.E	Beta		
Constant	0.641	0.244		2.622	0.009
Interchange	0.223	0.087	0.193	2.579	0.011**
Communication	0.224	0.081	0.205	2.750	0.006***
Interdependence	0.361	0.084	0.300	4.285	0.000***
$R^2=0.373$ $R^2$ Adjusted=0.365 $F=47.223$ $p=0.000$					

\*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$ .

중 교류성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행한 결과, 서번트 리더십 요인 중 공동체 형성 요인이 팀워크 중 교류성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 팀워크 중 의사소통에 미치는 영향을 검증한 결과, 공감대 형성, 공동체 형성 요인의 수준이 높을수록 의사소통도 높아짐을 알 수 있었다.

서번트 리더십 요인이 팀워크 중 상호의존에 미치는 영향을 검증한 결과, 공동체 형성, 청지기 의식, 비전, 구성원 성장 요인은 상호의존에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 서번트 리더십을 통한 팀워크 향상을 위해서는 종사원들의 의견을 경청하고, 상하 직원 간에 격의 없는 대화를 통해 공감해 주면서 비전을 제시하는 등 종사원들과의 일체감을 형성할 수 있도록 서번트 리더의 역할이 필요한 시점이라 생각된다.

또한 팀워크의 강화는 직무 만족에 영향을 미치므로 종사원들 사이의 교환 관계의 질을 높이고 상사의 관리 감독과 더불어 종사원에게 자율성이 주어지면 자신의 잠재능력을 발휘하여 목표 지향적 행동을 추구하게 될 것으로 생각된다.

팀워크 요인이 직무 만족에 미치는 영향을 검증한 결과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 종사원들 사이의 교환 관계의 질을 높이고, 상사의 관리 감독과 더불어 종사원에게 자율성이 주어지면 자신의 잠재능력을 발휘하여 목표 지향적 행동을 추구하게 될 것으로 생각된다.

호텔조직에서 리더에 대한 부하들의 긍정적 인식은 팀워크를 통한 직무 만족을 이끌어 내는 밑바탕이 될 수 있음을 알 수 있었다.

따라서 종사원들의 팀워크를 형성하기 위해서는 리더가 열린 마음과 업무 추진 능력에 공정성을 원칙으로 삼아 행동해야 할 것이며, 구성원의 성장을 지원해 주고 비전을 제시해 줄 때 종사원들은 관리자를 믿고 따를 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 상사는 구성원을 효율적으로 관리할 수 있을 것으로 생각된다.

또한 팀원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고 주인의식과 책임감을 고취시키는 상사의 서번트 리더십은 호텔의 효율적인 인력 관리에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

이러한 서번트 리더십의 구현을 위해 호텔기업에서는 공식, 비공식적으로 사원들의 고충에 대하여 경청하는 문화의 확립이 필요할 것이며, 이를 위해 멘토링 및 코칭의 기법을 활용하여 조직 구성원들의 문제를 해결해 나갈 수 있도록 더욱 활성화 시킬 필요가 있다고 생각된다.

본 연구를 수행함에 있어서 갖는 한계점은 다음과 같다.

부산 지역의 특급호텔에 근무하는 구성원을 대상으로 하고 있어 모집단에 대한 연구의 일반화에 한계점이 있으며, 리더십 연구에 다양한 결과 변수가 관계함에도 팀워크와 직무 만족에 미치는 영향만을 연구하였으나, 향후 직무팀을 중심으로 팀 효과성에 관련된 연구들이 이루어져야 할 것이다. 또한 향후 연구에서는 업종 및 업체별 그리고 직급과 성별, 업무에 따른 차별화된 리더십 특성을 적용하여 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

## 한글초록

본 연구는 부산 지역의 특급호텔에 근무하고 있는 부장급 이하의 정직원과 계약직 직원을 대상으로 서번트 리더십에 따른 팀워크가 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 문헌연구를 통하여 연구 모형을 설계하고, 가설을 도출하였다. 설문지 조사 기간은 2010년 4월 5일~4월 23일까지 각 호텔 당 60부씩 총 300부의 설문지를 배포하여 242부의 설문지가 실증분석에 사용되었다. 자료 처리는 SPSS WIN Version 12.0 통계패키지 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 빈도분석, 신뢰도분석, 요인 분석, 회귀분석을 통하여 검증하였다. 연구 결과, 서번트 리더십 요인이 팀워크 중 교류성에 미치는 영향을 검증한 결과,

공동체 형성 요인이 팀워크 중 교류성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 팀워크 중 의사소통에 미치는 영향을 검증한 결과, 공감대 형성, 공동체 형성 요인의 수준이 높을수록 의사소통도 높아짐을 알 수 있었다. 팀워크 중 상호의존에 미치는 영향을 검증한 결과, 공동체 형성, 청지기 의식, 비전, 구성원 성장 요인은 상호의존에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀워크 요인이 직무 만족에 미치는 영향을 검증한 결과, 모든 요인에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔조직에서 리더에 대한 부하들의 긍정적 인식은 팀워크를 통한 직무 만족을 이끌어 내는 밑바탕이 될 수 있음을 알 수 있었다.

## 참고문헌

- 강금원 (2005). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 1-107, 서울.
- 강병서·김계수 (2005). 사회과학 통계분석. 한나래, 332-358, 서울.
- 구동우 (2009). 호텔 기업에서 상사의 서번트 리더십이 조직팀워크에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 석사학위논문, 100-104, 서울.
- 국승오 (2008). 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직 몰입에 미치는 영향. 공주대학교 대학원 박사학위논문, 35-47, 충남.
- 김민수 (2004). Patrol leadership as a servant: Servant leadership and its effect on management of church organization. *이화여자대학교 경영논총* 4(1):1-22.
- 김민숙 (2005). 외식기업관리자의 서번트 리더십이 신뢰와 임파워먼트에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1, 서울.
- 김연선 (2008). 셀프 리더십이 팀워크와 자기효능감, 직무 만족, 조직 몰입 및 직무 성과에 미치는 영향. 특급호텔 Wine & Dining restaurant. 세종대학교 대학원 박사학위논문, 116-118, 서울.
- 김영희 (2004). 서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구. 충남대학교 대학원 석사학위논문, 73-75, 충남.
- 김익철 (2003). 서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향: 제조업체 K자동차를 중심으로. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 10-24, 서울.
- 김창한 (2007). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향. 안양대학교 대학원 박사학위논문, 135-136, 경기.
- 도운경 (2005). 상사에 대한 신뢰와 조직유효성간의 관계에서 비서 개인특성의 조절효과분석. *비서학 논총* 14(2):29-49.
- 문태수 (2006). 서번트 리더십이 호텔조직의유효성에 미치는 영향. 경주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1-79, 경주.
- 박명숙 (2004). 서번트 리더십이 관한 연구: 교보생명FM의 리더들을 대상으로. 인하대학교 대학원 석사학위논문, 61-63, 인천.
- 박정호 (2007). 외식기업 관리자의 서번트 리더십이 상사의 신뢰와 팀워크에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위논문, 12-53, 서울.
- 박진경 (2008). 서번트 리더십의 연구동향. 한국관광학회 학술대회발표논문, 137-149.
- 여용재 (2008). 내부마케팅이 직무 만족, 조직 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 공주대학교 대학원 박사학위논문, 35, 충남.
- 윤대균 (2004). 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문, 11-12, 대구.
- 이영희 (2008). 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향. 청주대학교 대학원 박사학위논문, 111-118, 충남.
- 임효정 (2007). 외식기업의 서번트 리더십 프로그램 개발 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1-142, 서울.

- 전병주 (2002). 관광호텔의 경영자 리더십 특성이 조직유효성에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1-91, 서울.
- 정홍식 (2007). 성과주의 문화가 팀워크에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과. 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 12, 서울.
- 정효선 (2007). 외식산업 종사원의 기업윤리 인식 실천정도가 개인조직적합성, 직무 만족, 이직 의도 및 조직성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문, 130, 서울.
- 최철현 (2007). 조직문화 유형과 노조민주화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 대학원 박사학위논문, 137-145, 경남.
- Anhalt RL (1995). Exploring the relationship between personality characteristics and effective teamwork behaviors. Colorado State University, 112-115.
- Bass BM (1990). From transactinal to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics* 18(3):19-31.
- Cho UY (2004). A study on the job characteristics and turnover intentions of the hotel employees. *J Tourism Management Res* 8(3):353-376.
- Hatcher L · Ross TL (1991). From individual incentive to and organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *J Organizational Behavior* 12(3):41-53.
- Hough LM (1992). The big five personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance* 5(3):139-155.
- Kim HS (2005). A study on the relationship of job stress, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of hotel employees. *Korea Academic Socf Tourism Management* 19(3):203-225.
- Kim KY · Kim MK (2009). A study on the effect of servant leadership of restaurant business's manager on trust in leader or organizational commitment. *Korea Tourism Res Association* 23(2):173-190.
- Kwon YK (2005). Study about development of leadership for church school teachers based on servant leadership. *Korea J Christian Studies* 37(2):167-193.
- Lee JH · Oh SY · Yoon JY (2006). A study of the influence of servant leadership on trust and job satisfaction in hotel industry. *Academy Korea Hospitality & Tourism* 15(2):285-302.
- Lee JH · Song DS (2006). A study of the influence of servant leadership factors on four organizational cultures and organizational commitment. *Rev J Hotel Administration* 23(0):217-235.
- Lee JJ · Yun SH (2009). Research on relation between sensible leadership of hotel banquet & convention managers, efficacy of their members and group civil behaviors. *The Kerea Academic Soc Tourism & Leisure* 21(4):273-291.
- Lee JS (2005). The relationships among organization communication, organizational support, organizational commitment and job satisfaction in the hotel F&B employee. *Korea Academic Soc Tourism Management* 19(1):35-53.
- Lock EA (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M.D. Dunnette(eD.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally & Com, 1300-1307.
- Nair K (1994). *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*, Berrett-koehler Publishere, San Francisco, CA, 36-42.
- Park SB (2001). A study on the effect of teamwork due to teamsystem introduction at tourist hotel. *Korean Academy of Human Resource Management* 3(1):169-190.
- Park TS (2006). The effects of hotel employee's job satisfaction on service productivity. *The Review of Journal of Hotel Administration* 15(1):

- 147-161.
- Russell RF · Stone AG (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal* 23(2):145-157.
- Sims BJ (1997). Servanthood: Leadership for the Group Effectiveness. The Wharton School, University of Pennsylvania, 12-18.
- Slavitt DB · Stamps PL · Peidmont EB · Hasse AN (1978). Nurse's satisfaction with their work situation. *Nurs Res* 27(2):114-120.
- Smith HC (1995). Psychology of Industrial Behavior. N.Y: McGraw-Hill Book Co. Inc., 23-24.
- Spears L (1995). Servant Leadership and the Greenleaf Legacy. In L. Spears(Ed.), Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. New York: John Wiley & Sons, 1-17.
- Yoo DG · Jang BJ (2005). A study on the influence of leader's servant leadership on leader effect - Centered on hotel enterprise. *Korea Academic Society of Tourism Management* 20(1): 137-153.
- Yoo JH (2001). A study on the effect of teamwork on the organizational commitment in the hotel industry. *Korea Industrial Economics Association* 14(4):239-255.
- Yoon JH (2007). The structural relationship among self-leadership, teamwork and service quality of employees in hotel industry. *Korean Academy of Human Resource Management* 14(1):149-166.

---

2010년 8월 21일 접 수  
 2010년 10월 1일 1차 논문수정  
 2010년 10월 18일 2차 논문수정  
 2010년 12월 7일 게재 확정