

프로젝트 관리자의 서번트 리더십이 고객만족을 통해 프로젝트 성과에 미치는 영향

이형수* · 신호철**†

*숭실대학교 일반대학원 경영학과

**숭실대학교 경영대학 경영학부

The Effects of Project Managers' Servant Leadership on Project Performance via Customer Satisfaction

Hyung-Su Lee* · Ho-Chul Shin**†

*Department of Business Administration Graduate School, Soongsil University

**College of Business Administration, Soongsil University

ABSTRACT

Purpose: Since the servant leadership of project managers is seemingly related to the project performance by influencing project team members' positive attitude and behavior, this study attempts to provide empirical evidence for a link between servant leadership and project performance. In addition, the present study investigates the mediating effects of customer satisfaction on the servant leadership-project performance relations.

Methods: The data of servant leadership and project performance were collected from 185 project team members of a company providing IT service, and customer satisfaction data were collected from 100 project clients served by the company. Before testing the hypotheses, we calculated aggregation statistics(e.g., r_{wg} , ICC(1), and ICC(2)) to ensure appropriate aggregation of servant leadership scores. The statistics confirmed the use of 67 team level servant leadership scores with project performance and customer satisfaction.

Results: The results show that servant leadership is significantly related to three project performance measures(perceptions of performance contribution and sales contribution, and actual project profits) in the current team-level sample. Results also indicate that the clients' perception of customer satisfaction shows a mediating effect in the process of servant leadership affecting sales contribution of project performance.

Conclusion: The present study empirically confirms that servant leadership plays a major role in enhancing project performance on team level analysis. The results suggest that servant leadership increases customer satisfaction since the project managers serve and care for their team members which translate into effective customer service. Theoretical and practical implications are reviewed, and limitations of the study and suggestions for future research are addressed.

• Received 2 May 2018, 1st revised 11 May, accepted 12 May 2018

† Corresponding Author(hshin@ssu.ac.kr)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

*This paper was rewritten from the doctoral dissertation of the first author, Hyung-Su Lee.

**The first author is currently working for Air Pohang as a director of the tourism business division.

Keyword: Servant Leadership, Project Performance, Customer Satisfaction, Team Level Analysis, B2B Market

1. 연구 배경 및 목적

최근 들어, B2B(business-to-business) 시장에 급격한 변화가 일어나고 있다. B2B란 기업이 거래의 대상이자 주체가 되는 기업 간 거래를 의미하는 것으로 B2C(business-to-consumer) 즉, 기업과 소비자 사이의 거래와 종종 비교된다. B2B 시장에서는 새로운 기술의 개발과 소비자 가치관의 급속한 변화로 인해 불확실성이 점차 증가하여 기업은 보다 유연한 시장의 확보 및 전략적 제휴, 아웃소싱 등이 늘어나는 추세이며, 시장변화에 빠르게 대응하기 위해 기업 간 상호협력 및 네트워크를 구성하고 있다(Gomes-Casseres, 2005). 이러한 변화로 인해 B2B 시장의 성장도 급속도로 증가하고 있다(Wise & Morrison, 1999). B2B 시장의 규모가 점차 확대되고 중요성이 높아지고 있지만, B2B 시장과 관련된 연구가 활발하게 이루어지고 있지 않고 있다(Vargo & Lush, 2011). 이에 본 연구는 B2B 시장의 환경 하에서 기업 간 거래의 효과성을 제고시킬 수 있는 실증적 방안을 제시하고자 한다. 보다 구체적으로, 본 연구에서는 국내 B2B 시장에서 IT 및 시스템 엔지니어링 서비스를 제공하는 프로젝트팀 구성원과 서비스를 공급 받는 고객을 연구대상으로 프로젝트 성과 향상에 도움을 주고자 시도되었다.

프로젝트란 일시적 노력과 집중을 통해 필요한 제품이나 서비스 및 결과물을 산출하기 때문에 프로젝트의 원활한 수행과 성공이 기업의 이윤과 직결된다. 따라서 제한된 자원을 계획하고 조직, 통제하는 프로젝트 관리가 요구되며(Lee & Park, 2016), 프로젝트를 관리하는 프로젝트 매니저(이하 PM)는 적합한 리더십 스킬을 보유하고 실행할 수 있는 능력이 필수적이다(Hyvari, 2006). PM은 프로젝트팀 구성원뿐만 아니라 고객, 조직 등 프로젝트가 수행되는 과정에 관련된 다양한 주변의 사람들에게 리더로 인식되어야 할 필요성이 있다. 이러한 인식을 얻기 위하여 PM은 관련자들에게 비전을 제시하고, 팀워크와 협력을 증진시키는 역할을 수행하여야 한다(Ghattas & McKee, 2004). 따라서 PM의 리더십은 조직 내 구성원뿐만 아니라 고객이라는 조직 외 구성원에게도 영향력을 미치는데 관심을 두고 접근해야 할 필요성이 제기된다.

한편, 서번트 리더십은 조직의 비전을 공유하도록 촉진하고, 타인의 요구에 대해 보살피고, 공동체와 구성원 간의 협력을 권장하고, 진솔한 소통을 중요시 여기는 리더의 행동 특성을 보인다(Sims, 1997). 이러한 행동은 팀 구성원과 밀접한 관계를 유지하면서 동시에 조직 밖의 고객과의 원활한 관계성도 구축해야 하는 PM이 갖춰야 할 리더의 주요 역량이다. 프로젝트 팀처럼 일정규모의 집단이 함께 소통하며 성과를 만들어가는 조직에서는 구성원 간 원활한 의사소통과 물질적, 정서적 지원, 그리고 서로 신뢰할 수 있는 분위기 조성이 중요하며(van Dierendonck, 2011), 이러한 환경을 건설하는데 PM이 중요한 역할을 담당할 수 있기 때문이다. 그러나 서번트 리더십이 PM의 역량으로 직원과 고객에게 많은 영향을 미칠 것으로 기대됨에도 불구하고 실증적 자료를 통한 연구는 거의 수행되지 않았다.

이러한 배경에서 본 연구는 B2B 시장 하에서 공급사의 프로젝트 팀원이 지각하는 PM의 서번트 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향력을 파악하고자 한다. 이에 덧붙여, 서번트 리더십이 고객의 만족도에도 영향을 미치는 지를 추가적으로 파악하여 서번트 리더십이 조직 내외의 구성원들에게 동시에 효과성을 발휘하는 지를 검증하고자 한다. 특히, 본 연구에서는 기존의 단일대상 자기보고식 측정이 보일 수 있는 오류와 한계를 극복하고 보다 실질적인 연구 결과와 의미 있는 시사점을 제시하기 위해, 프로젝트 팀 구성원과 고객을 따로 분리하여 설문조사를 실시하였다. 또한 성과의 측정에 있어서도 주관적 자료뿐만 아니라 객관적인 재무자료를 활용하였다. 그리고 대부분의 선행연구가 개인 수준의 분석에 집중되어온 것에서 벗어나 본 연구에서는 팀 수준의 실증 결과를 제시하였다. 본 연구는 서번트 리더십이 국내 B2B 시장의 프로젝트 성과 향상에 기여할 수 있음을 검증하여 이론적 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 PM의 서번트 리더십과 프로젝트 성과

프로젝트의 성공은 시간의 제약, 비용, 수행 기대 등을 효율적으로 관리하느냐에 달려있으며, 이를 성취하기 위해서 PM의 관리 능력이 필수적으로 요구된다(Ahmed, Shields, White, & Wilbert, 2010). 실제로 다수의 선행연구 결과에서는 PM이 프로젝트 관리의 핵심적 역할을 담당하고 있다고 보고하고 있다(Elton & Roe, 1998; Jiang, Klein, & Chen, 2001). 이들 연구에서는 전통적인 프로젝트 관리에 있어서 PM의 기술적 지식과 전문적 스킬과 같은 운영적 요인을 강조해왔고(Berg & Karlson, 2007), PM의 리더십 역량에 대해서 상대적으로 덜 관심을 보여 왔다. 최근 들어, 인적자원의 중요성이 대두되면서 조직적 요인에도 관심이 집중되는 등, PM의 리더십이 효율적인 프로젝트 관리의 필수적인 요소로 대두되고 있다(Sumner, Bock, & Giamartino, 2006).

PM이 갖추어야 할 리더십 역량에 대해 선행연구는 관계 및 의사소통, 갈등해결, 프로젝트팀 리더십, 기업문화, 신뢰성 및 책임감, 동기부여, 프로젝트 목표에 대한 헌신 등을 제시하였다(Ahmed et al., 2010). Meredith, Posner, & Mantel(1995)은 의사소통, 조직화, 팀 구축, 대응력, 기술적 스킬 등을 PM에게 요구되는 리더십 요소로 제안하였다. 이들 연구자들이 공통적으로 지적하고 있는 점은 구성원과의 소통을 통해 원활한 관계성을 구축하고 유지시키는 역량을 강조하고 있다는 것이다. 이러한 역량은 통제중심의 수직적이고 권위주의적 리더십으로부터 탈피한 리더십의 유형으로 평가받는 서번트 리더십의 수평적이고 솔선수범하는 신뢰중심의 리더십과 더 부합한다. 연구결과에 따르면, 서번트 리더십은 리더가 스스로를 지원자나 또는 서번트로 인식하고, 타인과의 소통에 관심을 두고 경청과 설득, 대화 등을 통해 업무를 추진하고 의사결정을 하며 권한을 위임하는 것을 중요하게 생각한다.

서번트 리더십은 Greenleaf(1977)가 처음 제안한 개념으로 타인을 먼저 위하고, 섬기고자 하는 자연스러운 감정에서 시작된다고 알려져 있다. 그는 서번트 리더십은 인간에 대한 존중을 바탕으로, 구성원들이 그들의 잠재력을 발휘할 수 있도록 앞에서 끌어주는 리더십이기 때문에 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사와 헌신에 초점을 두고 있다. 이러한 이유로 그는 직원과 고객, 공동체를 우선으로 생각하며 그들의 요구를 충족시키기 위해 ‘헌신하는 리더십, 또는 섬기는 리더십’이라고 정의하였다. 서번트 리더십은 조직 구성원에 대해 임파워먼트, 상호 신뢰, 협동 정신, 그리고 권력의 도덕적 사용을 선호하며 이를 실천하는 것에 최상의 가치를 둔다(Spears, 1996).

서번트 리더십에 대한 선행연구들은 서번트 리더십을 구성하는 요소를 다양하게 제시하고 있다. 대표적으로 Spears(1995)는 서번트 리더십의 하위요인에 대해 경청과 공감, 인지, 설득, 치유, 비전제시, 스텐더드십 및 성장지원, 그리고 공동체 형성 등의 10가지를 제시하였다. Ehrhart(2004)는 서번트 리더십에 관한 문헌검토를 통해 7개의 하위요인을 밝혔다: 팔로워와의 관계 형성, 팔로워 권력배분, 팔로워의 성장과 성공 돕기, 윤리적 행위, 개념적 기술, 팔로워 우선주의, 그리고 조직 밖 타인을 위한 가치 창조. 최근 들어, Barbuto & Wheeler(2006)는 이타적 소명, 정서적 치유, 헌명, 설득적 매핑, 그리고 조직 스텐더드십의 5가지 하위요인을 제안하였다. 한편, 서번트 리더십을 창시한 Greenleaf(1977)는 서번트 리더십의 특성들을 광범위하게 섬김의 역할과 진취성, 비전설정, 경청능력, 의사소통, 성찰, 감정이입, 직관력, 선견지명, 지각력, 설득력, 행동력, 비전실현재능, 치유능력, 공동체 재건능력, 사람을 키우는 능력(제도), 권위 등으로 구성하였다(Greenleaf & Spears 2002). 선행연구에서 제시한 서번트 리더십의 구성요소는 각각의 연구 목적에 따라 약간의 차이점은 있지만, 리더의 조직 구성원이나 공동체를 위한 배려심과 봉사하려는 마음가짐, 협동심, 도덕성, 비전제시, 그리고 조직 구성원의 성장을 지원하려는 의도 등을 공통적으로 포함하고 있다.

이러한 하위요인은 다른 리더십 이론과 유사한 점도 있지만, 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자에 관심을 두고 있고 (Graham, 1991), 이타적 행동에 초점을 맞추고 있는 점(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)은 다른 리더십 유형에서 찾아볼 수 없는 서번트 리더십의 차별성이라 할 수 있다.

서번트 리더십의 효과성을 살펴본 선행연구 결과는 부하직원의 직무성과 또는 조직관련 태도와 행동에 긍정적 영향을 미친다고 결론내리고 있다(e.g., Babakus, Yavas, & Ashill, 2011; Ehrhart, 2004; Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney, & Weinberger, 2013; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). 예를 들면, 서번트 리더는 부하직원의 기본적 욕구를 충족시키고 이들을 공평하게 대함으로써 직무만족과 조직몰입을 향상시키며, 이러한 영향으로 이직 의도를 줄이는 결과를 초래한다(Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008). 덧붙여, 서번트 리더는 부하직원이 직무와의 적합성을 지각하도록 영향을 미치면서, 동시에 스트레스 상황에서 평소 지원을 아끼지 않는 서번트 리더를 의존할 수 있는 대상으로 여겨 부하직원의 이직의도가 감소되었다(Babakus et al., 2011; Hunter et al., 2013). 이러한 부하직원의 긍정적 태도는 결국 역할 외 친사회적 행동으로 확장되어 결국 조직시민행동으로 나타나게 된다(Penney, & Weinberger, 2013; Voney, 2010; Walumbwa et al., 2010).

서번트 리더십의 긍정적 결과변수로 밝혀진 직무관련 태도 및 행동과 직무성과 또는 팀 성과와의 관계성을 살펴본 메타분석 연구 결과를 살펴보면, 프로젝트 팀의 성과도 PM의 서번트 리더십 영향을 받아 향상될 수 있음을 유추할 수 있다. 서번트 리더십의 효과성으로 검증된 이직의도의 감소(e.g., Zimmerman & Darnold, 2007), 높은 자기효능감(e.g., Stajkovic, & Luthans, 1998), 조직에 대한 공정한 지각(e.g., Cohen-Charash & Spector, 2001), 조직몰입(e.g., Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)과 직무만족(e.g., Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001)의 향상, 그리고 조직시민행동 증가(e.g., Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)는 종업원 개인뿐만 아니라 집단 및 조직 수준의 성과를 향상시키는 선행요인으로 메타분석의 결과 밝혀졌다. 실제로, 서번트 리더십과 개인 또는 집단 성과와의 직접적인 관계성을 검증한 연구결과도 이를 확인시키고 있다.

먼저 개인 수준에서의 분석 결과를 살펴보면, 캐나다에 본사를 두고 기술 제품을 디자인하고 제조하는 회사에 종사하는 직원과 리더 247쌍을 대상으로 수행된 연구결과, 서번트 리더십이 직원의 자율성을 통해 과업성과에 영향을 미치는 것으로 보고되었다(Chiniara & Bentein, 2016). 미국의 한 시장조사 회사가 보유한 데이터에서 501명의 영업직원을 표본으로 서번트 리더십이 영업성과에 미치는 영향력을 검증한 결과, 직접적인 효과성은 밝혀지지 않았지만, 서번트 리더십이 고객지향성을 매개로 간접적으로 영업성과에 영향을 미치는 것으로 파악되었다(Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009). 또한, 집단 수준에서의 서번트 리더십과 성과의 관계성을 살펴본 연구결과도 개인 수준의 분석 결과와 유사하게 나타났다. Hunter 등(2013)은 미국 전역에 걸쳐 600개의 의류판매점을 운영하고 있는 회사에서 110개의 판매점의 관리자를 대상으로 서번트 리더십을 측정한 후 각 판매점의 영업 목표달성도로 측정된 판매점 성과와의 관계성을 살펴본 결과 둘의 관계성은 유의미한 것으로 나타났다. Hu & Liden(2011)는 중국 소재 5개의 은행에 종사하는 304명의 직원을 대상으로 71개 팀 리더의 서번트 리더십이 두 단계 상위 관리자가 측정된 팀 성과에 영향을 미친다는 검증 결과를 보고하였다. 최근 들어, Liden, Wayne, Liao, & Meuser(2014)은 미국의 6개 주에 위치한 76개 프랜차이즈 식당에서 근무하는 종업원 961명과 71명의 식당 관리자를 대상으로 연구를 수행하였다. 각 식당에서 평균 약 13명의 종업원이 관리자의 서번트 리더십을 측정하였고, 식당의 성과는 고객이 제공한 테이크아웃 정확도, 배달 정확도, 고객만족도와 본사에서 평가하는 시설점검과 위생점검 측정치를 종합한 점수를 산출하였다. 연구결과, 서번트 리더십이 식당의 성과에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 파악되었다.

서번트 리더십의 구성개념과 효과성에 대한 선행연구 결과를 고려해 보면, PM의 서번트 리더십이 프로젝트 성과에 긍정적 관계가 있을 것으로 예측할 수 있다. 일반적으로 PM은 특정 프로젝트와 관련된 기술적 전문성을 보유한 이유로 PM 직무를 담당하여 상대적으로 팀원을 관리하고 동기부여 시키는 “소프트 스킬(soft skills)”이 결여되어

있다고 지적한다(Sumner, et al., 2006). 이와 유사하게, 다른 연구자는 프로젝트의 실패가 PM이 기술적 문제를 제대로 해결하지 못하여 발생하기도 하지만, 프로젝트를 운영하는 관리의 문제로 야기되는 경우도 많이 존재함을 주장한다(Scott & Vessey, 2002). Bryde(2003)가 제안한 프로젝트 관리 성과평가(Project Management Performance Assessment; PMPA) 모델에서도 PM의 리더십을 프로젝트 성공의 주요 요인(enabler)으로 설정하고 있다. 실제로, 몇몇 연구자는 프로젝트 관리에 있어 PM의 리더십 요인이 효과적인 프로젝트 성과에 필수적이라고 제안하며 이를 실증적으로 확인하였다(Sumner et al., 2006).

일정한 기간 내에 프로젝트를 완수해야하는 상황은 팀원에게 직무 소진, 역할 갈등, 역할 모호성, 등의 문제를 일으켜 조직에 대한 몰입은 감소하고 결국 이직의도가 증가하는 경우가 많기 때문에(Guimaraes & Igbaria, 1992), 부하직원의 협력을 이끌어 내도록 동기부여시키는 PM의 리더십 역할은 특히 중요하다. PM은 서번트 리더십을 발휘함으로써 팀원들의 협력 분위기를 효율적으로 조성하고 이를 실제로 이끌어 낼 것으로 기대된다. 서번트 리더는 자신에 대한 관심을 초월하고, 부하직원의 기술, 지식, 그리고 능력의 성장과 개발에 진실한 마음으로 관심을 표현하고 실제로 지원하면서 행동한다. 이러한 상사의 관심, 지원, 그리고 행동을 목격한 부하직원은 고마움을 느끼게 된다(van Dierendonck, 2011). 사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면, 상사의 배려에 대한 보답으로 부하직원은 팀이나 조직 관리가 원활히 이루어 질수 있도록 높은 수준의 신뢰관계를 구축한다(Ehrhart, 2004). 이렇게 형성된 신뢰를 기반으로 팀원들 간의 협력 분위기가 조정되고 더 나아가 이들은 공동의 성공을 위해 각자의 직무에 더욱 몰입하여 팀 성과는 향상될 수 있다(Hu & Liden, 2011). 이에 덧붙여, 팀원들은 자신이 맡은 직무를 잘 수행해 낼 수 있다는 자신감이 상승하고, 자신이 속한 조직이 절차적으로 공정하다고 지각하며, 더 나아가 조직시민행동으로 나타난다(Walumbwa et al., 2010). 이러한 직원의 긍정적 직무관련 직무태도와 행동은 프로젝트의 성과를 향상시키는 결과로 나타날 수 있다.

종합해 보면, 타인에 대한 관심과 배려를 바탕으로 인간 지향적인 면을 강조하는 서번트 리더십이 PM에 의해 발휘된다면 팀원은 프로젝트를 수행하면서 보다 긍정적 태도와 행동을 표출함으로써 PM에게 보답하고자 노력할 것이고, 이러한 과정을 통해 결국 프로젝트의 성과는 향상될 것으로 예상된다. 따라서 서번트 리더십의 개념과 효과성에 대한 선행연구의 결과와 프로젝트 팀의 특성을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. PM의 서번트 리더십은 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. PM의 서번트 리더십은 공급사의 경영성과 기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. PM의 서번트 리더십은 공급사의 매출 기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. PM의 서번트 리더십은 공급사의 프로젝트 영업이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 PM의 서번트 리더십과 고객만족

고객만족(customer satisfaction)의 개념은 Cardozo(1965)에 의해 처음 제시되었고, 이후 많은 학자들의 연구방향과 목적에 따라 사회과학 분야의 연구주제로 선정되어 왔다. 고객만족이란 고객(수요자)의 공급자 서비스에 대한 사전의 기대와 사후에 느끼는 성과 간의 인지된 일치 정도에 대한 고객의 평가과정으로써, 고객이 기대한 성과와 일치하거나 또는 이를 충족시키면 고객은 만족하고, 그렇지 못하면 불만족 하게 된다고 알려져 있다(Oliver, 1980). 고객을 만족시키는 조직은 여러 면에서 긍정적 성과를 볼 수 있다. 예를 들면, 고객만족도가 높은 고객들은 호의적 입소문을 유발시키고, 이는 곧 신규 고객의 유입으로 이어져 해당 기업의 제품이나 서비스를 더 자주 구매하고 이용하게 만든다. 그리고 만족한 고객들은 그렇지 못한 고객에 비해 경쟁사로 이탈 가능성이 낮다. 또한, 만족을 느낀 고

객들은 더 낮은 가격을 지불해도 되는 서비스로 이동하여 얻게 되는 이익 보다는 그들의 요구를 충족시킨 기업의 고객으로 남아 기꺼이 더 많은 비용을 지불하고자 하는 경우가 많다(Reichheld, Sasser, & Earl, 1990). 기업은 고객에게 신뢰할 수 있는 제품과 서비스를 제공함으로써 지속적이고 우호적인 고객과의 관계를 유지할 수도 있다. 이러한 이유로 고객만족은 기업의 성과에 대한 기초적 기준으로 설정될 수 있을 뿐만 아니라 조직의 우수성을 가늠할 수 있는 기준으로도 간주될 수 있다.

한편, 서번트 리더십은 리더 자신이 서번트(하인)의 위치에 존재한다고 인식하고 조직 구성원 및 타인에게 도움을 주거나 기여하고자 하는 욕구에서 기인한다. 자신의 이익에 집중하기보다 부하직원이나 조직의 고객, 또는 기타 이해관계자의 욕구에 집중할 때 발현된다(Russel & Stone, 2002). 그리고 서번트 리더들은 조직의 성공뿐만 아니라 이들의 성공에 대한 도덕적 책임을 중요하게 여긴다(Ehrhart, 2004). 유사하게, Hale & Fields(2007)는 서번트 리더십을 “리더의 개별 이득보다는 리더가 이끄는 주변 사람들의 이익을 중시하는 리더십의 이해 및 실천”으로 정의하였다. 따라서 서번트 리더십은 리더 개인의 이익을 우선하는 이기적인 개념이라기보다는 주변사람들을 보호하며 이들의 이익을 위한 이타적이면서 도덕적 행동을 강조하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 서번트 리더십의 개념적 정의를 고려해 볼 때, 프로젝트와 관련된 주변의 이해관계자들, 특히 팀원과 고객에게 긍정적 영향력을 미칠 수 있음을 예측할 수 있다.

먼저, PM의 서번트 리더십은 팀원을 통해 간접적으로 고객에게도 영향을 미칠 수 있다. 서번트 리더십의 개념을 창안한 Greenleaf(1977)는 리더가 부하직원을 섬기면 그 부하직원은 다른 사람을 섬기게 된다고 믿었다. 이러한 그의 주장은 사람들이 다른 사람을 관찰하고 따라함으로써 학습할 수 있다는 사회학습이론(Bandura, 1986)으로도 설명될 수 있다. 서번트 리더십을 발휘하는 리더의 행위는 역할모델로써 부하직원에게 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 예를 들면, 서번트 리더가 본인의 안위만을 위해 활동하기 보다는 부하직원의 안녕과 욕구충족을 위해 헌신하면 부하직원은 이러한 모습을 지켜보면서 자연스럽게 학습하게 되고, 다른 팀 동료나 선배뿐만 아니라 더 나아가 조직의 외부에 있는 고객의 만족을 위한 행위를 보일 수 있다. 결국 PM의 서번트 리더십은 구성원들과 프로젝트팀에 직접적인 이득이 되는 중요한 행동을 이끌어낼 수 있는 환경을 조성하고, 직원들에게 긍정적인 태도를 유발하는 효과를 이끌어낸다. 따라서 서번트 리더십 영향에 의한 팀원들은 고객의 욕구충족과 그들의 만족도를 향상시키기 위해 노력하는 과정을 통해 고품질의 서비스가 제공된다. 이러한 서비스는 고객의 기대를 충족시켜 궁극적으로 고객만족이라는 결과물을 산출할 것으로 기대된다.

서번트 리더십이 고객의 만족에 미치는 간접적 영향력에 덧붙여, PM의 서번트 리더십은 고객만족에 직접적으로도 영향을 미칠 것으로 기대된다. 서번트 리더십이 영향력을 미치는 범위는 부하직원에게만 국한되지 않고 사안과 관련된 주변의 이해관계자를 포함한 공동체까지 확장된다(Liden et al., 2008). PM의 서번트 리더십은 고객의 욕구를 충족시키고 그들의 성장을 위해 노력하며 관련 공동체를 발전시키고자한다. PM의 고객에 대한 이러한 배려와 헌신하는 행위가 고객을 감동시키고 자신의 기대에 일치함을 인식하게 되어 결국 고객만족이라는 결과를 보일 것이다. 실제로, 시장분석을 전문으로 수행하는 회사에서 보유한 501명의 영업사원을 대상으로 실시한 연구결과 서번트 리더십은 고객지향성에 직접적이고 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Jaramillo et al., 2009). 따라서 이러한 점을 종합적으로 고려해 볼 때, 서번트 리더십이 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. PM의 서번트 리더십은 고객이 인지한 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 고객만족의 매개효과

기업들은 고객만족을 향상시키는 데 상당한 자본과 노력을 투자하고 있고, 고객만족과 관련한 투자비용은 연간 마케팅 예산의 상당한 부분을 차지하고 있다(Wilson, 2002). 그러나 기업 실무자들은 고객만족의 효과성에 대해 의문을 갖고 고객만족이 기업의 성과에 어떠한 효과를 가질 수 있는지에 대해 관심을 갖게 되었다. 연구자들도 마찬가지로 고객에 대한 만족도와 기업 성과 간의 관계성에 대한 연구를 수행하고 그 결과를 발표하였다. 대다수의 연구결과는 고객만족이 실제로 기업의 재무적 성과 등의 기업 성과에 긍정적인 연관성을 보인다고 지적하고 있다(e.g., Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004; Denizci & Li, 2009; Sun & Kim, 2013; Williams & Naumann, 2011). 고객만족이 기업 성과에 미치는 영향력에 대해 Fornell(1992)은 기업의 제품이나 서비스에 대해 고객의 만족도가 높아지면 고객 충성도 역시 높아져 구전의도와 재구매의도 등에 긍정적 영향을 미치고, 기업이미지나 기업에 대한 평판이 제고되는 효과가 있고 주장한다. 반대로, 제품이나 서비스에 대해 고객들이 느끼는 가격 민감도는 낮아지고, 신규 고객의 유치 비용이 감소하는 효과가 나타나 결국 기업의 재무성과와 기업가치에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 주장한다.

따라서 고객만족은 PM의 서번트 리더십과 프로젝트 성과 간 관계성에 매개변수로서의 역할을 수행할 것으로 예상된다. 앞에서 기술한 것처럼, 서번트 리더는 자기희생을 감수하면서 타인에 대한 섬김을 우선으로 하는 서번트의 가치를 직원들에게 불어넣는데(Greenleaf, 1977), 이러한 영향을 받은 직원들은 고객과의 상호작용에서 서번트 행동을 보여줄 가능성이 훨씬 높다. 또한 PM의 서번트 리더십은 팀원뿐만 아니라 고객에게 직접적으로 배려하고 헌신하는 행동을 보여줄 것이다. 프로젝트는 완수 기한이 비교적 짧아 프로젝트 팀 구성원과 고객과의 상호작용이 보다 긴밀하게 이뤄지는 특성을 갖고 있어 리더와 팀원들의 이러한 섬김 행동은 고객에게 즉각적으로 전달된다. 또한 서번트 리더는 힘을 주는 존재로서, 직원들의 요구와 관심사를 최우선으로 여기고 그들의 발전을 도모하고 필요한 지원을 제공한다(Ehrhart, 2004). 이러한 리더의 노력에 대해 팀원이 보답하는 과정에서 고객의 요구를 충족시키기 위해 적극적으로 힘쓰게 되고, 이들의 서비스 품질 향상을 위한 방안을 실행하는 등 보다 많은 관심을 기울인다(Heskett et al., 1997). 그리고 서번트 리더는 직원들에게 명료한 목표와 방향을 제공한다(Farling et al., 1999). 명료한 목표와 방향을 가진 팀원들은 프로젝트의 목표를 달성하고자 고객에게 봉사하는 데 그들의 에너지를 보다 효율적으로 사용할 수도 있다. 고객은 자신이 기대했던 수준의 고품질 서비스가 제공되고 있다고 판단하여 프로젝트 수행에 대한 만족 수준이 향상하게 되고, 결과적으로 프로젝트 팀의 성과에 기여하는 결과를 가져올 수 있다. 이상의 선행연구 결과와 논리적 추론을 바탕으로 매개효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설 3. 고객이 인지한 고객만족은 PM의 서번트 리더십과 프로젝트 성과 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구 표본과 자료 수집

본 연구의 표본은 국내에서 대기업의 그룹사 형태로 운영되는 계열사로써 IT서비스, 프로세스 오토메이션, 및 엔지니어링 사업을 중심으로 서비스를 제공하는 회사의 서비스 공급 프로젝트 팀 구성원과 이들의 서비스를 제공받는 고객사 구성원을 대상으로 하고 있다. 조사를 위한 설문지는 Google사의 설문 프로그램을 활용하여 작성, 배부, 그리고 수집되었다. 연구자는 서비스 공급회사 프로젝트 팀 구성원과 고객사 구성원으로 구분하여 문자를 통해 설문조사에 대해 미리 알리고 전자메일(e-mail)을 사용하여 설문 조사를 실시하였고, 설문지에 대한 응답은 실시간으로 회수되었다. 설문지는 최근 2년 동안에 착공부터 완공된 5억 원 이상 규모의 IT 설비 및 시스템 엔지니어링 공급 서비스가 이루어진 67개 프로젝트 팀을 선정하여 배부되었다. 설문조사는 2017년 2월 6일부터 3월 5일까지 1개월간 실시되었으며, 67개 현장에서 서비스 공급 프로젝트를 수행한 프로젝트 팀 구성원 260명과 이들로부터 서비스를 공급 받은 고객사 직원 135명을 대상으로 실시되었다. 그 중에서 응답이 없거나 불성실한 응답지를 제외한 2개 프로젝트를 제외한 65개 현장에서 회수된 프로젝트팀 구성원 185명과 고객사 직원 100명의 설문응답이 최종적으로 분석에 사용되었다. 서비스 공급 프로젝트팀은 2~7명으로 구성되었고, 프로젝트 별 고객은 1~5명으로 구성되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 서번트 리더십

서번트 리더십은 겸손과 섬김의 리더십을 의미하며, 프로젝트가 처해 있는 여건에서 성공적 수행을 위해서 리더가 프로젝트 팀원과 고객에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 독립변수인 PM의 서번트 리더십을 측정하기 위하여 Barbuto & Wheeler(2006)가 개발한 이타적 소명(altruistic calling), 정서적 치유(emotional healing), 현명(wisdom), 설득적 매핑(persuasive mapping), 조직 스튜어드십(organizational stewardship)의 5가지 하위요인으로 구성된 23개 문항을 사용하였다. 프로젝트 팀 구성원을 대상으로 그들이 지각하는 PM의 리더십에 대해 설문조사를 실시하였다. 문항의 예는 '나의 프로젝트 팀 PM은 자신보다 부하들의 관심사에 우선한다,' 등이다. 각 문항에 대한 응답은 리커트 5점 척도로 측정되었으며, '전혀 그렇지 않다'를 1점, '그렇지 않다'를 2점, '보통이다'를 3점, '그렇다'를 4점, 그리고 '매우 그렇다'를 5점으로 설정하였다.

3.2.2 프로젝트 성과

본 연구는 프로젝트 성과를 설문조사를 통한 주관적 측정결과와 재무적 성과 지표를 활용한 객관적 측정결과를 사용하였다. 연구자는 프로젝트 팀 구성원을 대상으로 프로젝트 완수를 통해 조직의 경영성과와 매출 증대에 기여한 정도를 묻는 설문 두 문항을 사용하여 측정하였다. 예시 문항은 '고객사에 공급한 프로젝트를 통하여 당사 매출증대에 기여하였다'이고, 각 문항은 서번트 리더십과 마찬가지로 리커트 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 그리고 객관적 재무적 성과는 프로젝트 영업이익을 계산하여 측정하였다. 프로젝트 영업이익은 프로젝트가 완수된 이후에 파악된 매출 총액에서 매출 원가와 판매비 및 일반 관리비를 제외한 값을 계산하여 산출하였다.

3.2.3 고객만족

Oliver(1980)는 고객이 기대했던 수준의 제품이나 서비스를 공급사로부터 제공받았는지 여부를 판단하여 고객 만족도를 측정하였다. 한편, Jap & Ganesan(2000)는 고객만족을 제품 또는 서비스를 제공하는 회사와의 거래 관계로 인해 형성된 고객이 느끼는 만족 총합이라고 정의하였다. 일반적으로 고객만족은 거래 경험으로 얻어진 결과물로, 고객의 기대 또는 기준과 지각된 성과와의 비교를 통한 인지적 요인과 고객이 제품이나 서비스 공급자와의 상호작용을 통하여 느끼는 서비스에 대한 감정적 요인의 영향을 받는다고 알려져 있다(Burns & Neisner, 2006; Krampf, Ueltschy, & d'Amico, 2003). 본 연구에서는 고객사 직원을 대상으로 프로젝트 팀원과 함께 일하면서 인식한 프로젝트팀 자체에 대한 만족의 정도를 인지적이고 감정적 요소가 모두 포함된 문항을 개발하여 측정하였다. 설문지는 총 5문항으로 구성되었으며 마지막 문항은 프로젝트팀의 성과에 대한 전반적인 만족 여부를 묻는 설문으로 구성되었다. 예시 문항은 '공급회사의 프로젝트팀과 일한 것은 타 공급사화 비교할 때 더 만족스럽다'이고, 각 문항은 다른 변수와 마찬가지로 리커트 5점 척도를 사용하여 측정되었다.

4. 연구결과

4.1 설문참여자의 인구통계 분석

본 연구는 65개의 프로젝트 PM의 서번트 리더십을 각 팀당 2~7명으로 구성된 총 185명의 팀원들로부터 설문지를 통해 측정하였다. 이들 팀원은 본인이 속한 팀의 프로젝트가 조직의 경영성과와 매출 증대에 기여한 정도에 대한 설문에 대해서도 응답하였다. 응답자 중 남성이 163명(89.6%), 여성이 19명(10.4%)으로 남성의 비율이 상대적으로 높았다. 연령은 40대 68명(37.4%), 50대 58(31.9%), 30대 50명(27.5%), 20대 6명(3.3%) 순으로 차지하였다. 학력은 전문대 졸업 이상이 169명(92.9%), 그리고 직무는 본 연구의 특성 상 기술/생산직이 173명(95.1%)으로 설문응답자의 대부분을 차지하였다. 직급은 과차장급이 96명(52.7%), 대리급이 51명(28%), 사원급이 28명(15.4%), 그리고 부장급 이상이 7명(3.8%)으로 구성되었다. 마지막으로 근무경력은 20년 이상이 81명(44.5%), 10년 미만이 53명(34.6%), 그리고 10년 이상 20년 미만이 38명(20.9%)를 차지하였다.

한편, 팀원이 응답한 프로젝트 PM의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 65명(100%) 모두 남성으로 구성되었으며, 직급은 차장급이 46명(70.8%), 부장급이 18명(27.2%), 그리고 과장급이 1명(1.5%) 순으로 나타났다. 연령은 50대가 38명(58.5%), 40대가 26명(40.0%), 30대가 1명(1.5%) 순이고, 학력은 전문대학 졸업 이상이 59명(90.8%)로 PM의 대부분을 차지하였고, 고등학교 졸업이 6명(9.2%)으로 나타났다.

고객만족 설문지에 응답한 고객사의 직원은 각 프로젝트 별로 1~5명으로 구성되었다. 설문에 응답한 고객사 직원의 연령은 50대가 49명(49.5%), 40대가 25명(25.2%), 그리고 30대가 21명(21.2%), 20대가 2명(2%) 순이며, 학력은 전문대졸 이상이 88명(88.9%), 고졸이 11명(11.1%) 순으로 나타났다. 직무는 기술/생산직이 64명(64.6%), 직급은 과차장급이 55명(55.6%), 부장급이 29명(29.3%) 순이며, 마지막으로 근무경력은 20년 이상이 58명(58.6%)으로 응답자의 대부분을 차지하였다.

4.2 타당성, 신뢰도, 기술통계 및 상관관계 분석

4.2.1 타당성 및 신뢰도 검증

프로젝트 팀원들로부터 설문조사한 두 개 변수의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석에는 팀원이 인식한 PM의 서번트 리더십과 프로젝트 성과 중 영업이익을 제외한 경영성과와 매출증대 기여도를 투입하였다. 요인추출은 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 베리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인을 선택하여 요인 수를 결정하였다. 요인분석 결과 서번트 리더십과 프로젝트 성과 2개의 요인이 추출되었다. 모든 문항의 요인적재치(factor loading)가 .65이상으로 비교적 큰 수치로 나타나 추후 분석에 적합한 것으로 판단되었다. KMO값이 .954로 요인분석을 위해 선정된 표본이 적절하며, Bartlett의 구형성 검증 또한 유의한 결과를 보여 투입된 두 변수가 요인분석에 적합한 것으로 해석된다.

두 변수에 대한 타당성 분석에 이어 신뢰도를 파악하기 위해 Cronbach's α 값을 계산하여 변수 측정을 위해 사용된 문항들 간 내적 일관성(internal consistency)을 살펴보았다. 서번트 리더십은 .987 그리고 프로젝트 성과는 .784로 산출되어 사회과학 분야에서 일반적으로 적합하다고 수용되는 .70수준(Nunnally, 1978)을 초과하여 각 변수 문항들 간 비교적 높은 수준의 신뢰도를 보여주었다. 또한, 프로젝트의 고객사 직원을 대상으로 분리하여 설문조사한 고객 만족에 대한 신뢰도 역시 .961로 나타나 문항들 간 내적 일관성이 높은 수준임을 보였다. 타당성과 신뢰도 분석 결과를 Table 1에 제시하였다.

Table 1. Factor analysis and reliability results for servant leadership and project performance

Variables	Factor 1	Factor 2	Cronbach's α
servant-L06	.872		.987
servant-L23	.848		
servant-L04	.835		
servant-L16	.830		
servant-L02	.830		
servant-L22	.822		
servant-L15	.820		
servant-L21	.819		
servant-L05	.818		
servant-L18	.818		
servant-L01	.816		
servant-L17	.813		
servant-L03	.811		
servant-L08	.810		
servant-L07	.797		
servant-L14	.780		
servant-L19	.752		
servant-L20	.739		
servant-L11	.690		
servant-L12	.681		
servant-L13	.663		
servant-L09	.660		
servant-L10	.659		
project performance02		.841	.784
project performance01		.794	
Eigen value	13.996	5.874	
% Variance explained	55.984	23.496	
% Cumulative variance explained	55.984	79.481	

4.2.2 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서는 65개의 프로젝트 단위로 발생된 영업이익을 프로젝트 성과로 측정하였다. 따라서 상관관계 분석을 위해 각 프로젝트의 성과에 매칭되는 프로젝트 PM의 서번트 리더십 측정은 팀 수준에서 이루어졌다. 프로젝트팀 내 각 팀원이 인지하는 PM의 서번트 리더십을 측정하고 산출한 점수의 평균치를 상관관계 분석에 투입하였다. 평균값을 계산하기 전에 팀원 개인이 지각한 서번트 리더십 점수를 팀 수준으로 통합하는데 적절한 지에 대한 평가가 실시되었다. 개인 점수의 통합 적정성을 확인하기 위해 집단 내 응답 일치도(within-group agreement), 평균 r_{wg} 값 (James, Demaree, & Wolf, 1984)과 집단 간 상관(intraclass correlations: ICC(1))과 평균 신뢰도(the reliability of the means: ICC(2); Bliese, 2000)값을 계산하였다. 설문응답자가 1명인 9개 팀을 제외하고 팀원이 2명이상인 56개 프로젝트팀 구성원이 응답한 PM의 서번트 리더십 점수가 투입되어 계산된 결과, 평균 r_{wg} 값은 .995, ICC(1)은 .425, 그리고 ICC(2)는 .694로 나타나 일반적으로 통용되는 각각의 적정 기준값(r_{wg} 값은 .70, ICC(1)은 .20, 그리고 ICC(2)는 .60)을 초과하여 개인의 점수를 팀 수준으로 통합하는데 문제가 없는 것으로 나타났다.

각 변수의 평균 및 표준편차 그리고 변수 간의 상관관계 계수를 Table 2에 제시하였다. 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 통합된 서번트 리더십은 프로젝트 성과인 경영성과 기여도($r=.559, p<.01$), 매출 기여도($r=.647, p<.01$), 그리고 영업이익($r=.307, p<.05$)과의 관계에서 정(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 서번트 리더십은 고객만족과의 관계에서도 정(+) 상관관계($r=.571, p<.01$)를 보여주었다. 또한 고객만족은 경영성과 기여도($r=.388, p<.01$), 매출 기여도($r=.583, p<.01$), 그리고 영업이익($r=.327, p<.01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다.

Table 2. Descriptive statistics and correlations

	Average	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1.Servant Lead.	4.357	.565							
2.Customer Svc.	4.482	.690	.571**						
3.Perf. Contrib.	3.731	1.278	.559**	.388**					
4.Sales Contrib.	4.309	.808	.647**	.583**	.743**				
5.Project Prof.	-64,992,191	1.9 mil.	.307*	.327**	.481**	.450**			
6.PM Position	2.261	.477	-.065	.049	.157	.084	.141		
7.PM Edu. Level	2.707	.744	.016	.046	.151	.154	.270*	.175	

Note. N=65; ** $p<.01$, * $p<.05$; Perf. Contrib.=Performance Contribution, Sales Contrib.=Sales Contribution, Project Prof.=Project Profit; Project Profit is shown in Korean Won. PM Position has 3 ranks. PM Education Level has four(high school, community college, college, and graduate school).

4.2.3 가설 검증

본 연구에서 설정한 가설 1은 'PM의 서번트 리더십은 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'이다. 프로젝트 성과는 팀원들로부터 설문조사를 통해 측정된 경영성과 기여도와 매출 기여도 그리고 각 프로젝트의 영업이익을 계산하여 사용되었다. 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 Table 3에 제시하였다. PM의 직급과 학력을 통제변수로 설정하여 첫 단계로 투입하였고(Model 1), PM의 서번트 리더십을 두 번째 단계(Model 2)로

투입하여 경영성과 기여도, 매출 기여도, 그리고 영업이익과의 관계성을 살펴보았다. 분석결과는 Table 3의 Model 2에 제시된 것처럼 PM의 서번트 리더십이 경영성과 기여도($\beta=.564, t=5.209, p<.01$), 매출 기여도($\beta=.630, t=6.151, p<.01$), 그리고 프로젝트 영업이익($\beta=.318, t=2.602, p<.05$)과 정(+)의 관계를 보여주어 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 ‘PM의 서번트 리더십은 고객이 인지한 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’이다. 가설검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 Table 4에 제시하였다. PM의 직급과 학력을 통제변수로 설정하여 첫 단계로 투입하였고(Model 1), PM의 서번트 리더십을 두 번째 단계(Model 2)로 투입하여 고객만족과의 관계성을 살펴보았다. 분석 결과, Table 4의 Model 2에 제시된 것처럼 PM의 서번트 리더십이 고객만족($\beta=.575, p<.01$)과 정(+)의 관계를 보여주어 가설 2도 지지되었다.

가설 3은 서번트 리더십과 프로젝트 성과 간 관계성에서 고객만족의 매개 효과성을 검증하는 것이었다. 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)가 제안한 매개효과를 검증하는 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 독립변수인 서번트 리더십과 매개변수인 고객만족과의 사이에 유의미한 관계성($\beta=.575, p<.01$)이 확인되었다(Table 4 참조). 또한 서번트 리더십과 종속변수인 프로젝트 성과-경영성과 기여도($\beta=.564, p<.01$), 매출 기여도($\beta=.630, p<.01$), 그리고 프로젝트 영업이익($\beta=.318, p<.05$)-사이에도 유의미한 관계성이 확인되었다(Table 3 참조). 마지막으로, 매개변수인 고객만족이 독립변수인 서번트 리더십과 함께 회귀분석에 투입되었을 때와 서번트 리더십만 투입되었을 때를 비교하여 프로젝트 성과에 대한 효과성에 차이가 나타나는 지를 살펴보았다. 매출 기여도에 대한 영향력은 $\beta=.630$ 에서 $\beta=.444$ 로 감소되었고, 고객만족은 매출 기여도와 유의미한 관계성을 보여주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 경영성과 기여도에 대한 영향력은 $\beta=.564$ 에서 $\beta=.516$ 로 감소되었고, 프로젝트 영업이익도 역시 $\beta=.318$ 에서 $\beta=.203$ 으로 감소되었지만, 매개변수인 고객만족은 경영성과 기여도와 프로젝트 영업이익과의 관계성이 유의미하지 않게 나타나 매개효과를 보여주지 못했다(Table 3 참조). 따라서 가설 3에서 고객만족의 매개효과는 PM의 서번트 리더십과 프로젝트 성과 중 매출 기여도 사이의 관계성에 대해서만 부분적으로 지지되었다.

Table 3. Hierarchical regression analyses for main and mediating effects

Variables		Performance Contribution			Sales Contribution			Project Profits		
		Mod 1	Mod 2	Mod 3	Mod 1	Mod 2	Mod 3	Mod 1	Mod 2	Mod 3
Control Variables	PM Position	.137	.171	.165	.055	.094	.069	.100	.120	.105
	PM Edu. Level	.128	.116	.115	.158	.144	.141	.249	.242	.240
Ind. Variable	Servant Lead.		.564**	.516**		.630**	.444**		.318*	.203
Med. Variable	Customer Svc.			.083			.322**			.199
R^2		.042	.358**	.363**	.031	.425**	.495**	.082	.181*	.209*
ΔR^2			.316**	.005		.394**	.070**		.099*	.028

Note. N=65; ** $p<.01$, * $p<.05$; All numbers in each cell are β values.

Table 4. Hierarchical regression analyses for servant leadership and customer service

Variables		Customer Service			
		Model 1		Model 2	
		β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
Control Variables	PM Position	.041	.303	.077	.683
	PM Education Level	.023	.166	.010	.093
Independent Variable	Servant Leadership			.575**	5.121
R^2				.332**	
ΔR^2				.329**	

Note. $N=65$; ** $p < .01$, * $p < .05$

5. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 일정규모 이상의 IT 및 시스템 엔지니어링 공급서비스가 프로젝트 단위로 이루어지는 B2B 시장에서 PM의 서번트 리더십이 고객만족 및 프로젝트 성과에 미치는 영향력을 검증하는 것을 목적으로 하였다. 연구결과를 살펴보면, 본 연구에서는 첫째, 프로젝트 PM의 리더십이 팀원들에게 긍정적 영향을 미쳐 프로젝트의 성과가 향상되는 효과성을 보였다. 둘째, PM의 서번트 리더십이 고객사의 직원에게도 긍정적으로 영향력이 발휘되어 프로젝트 팀이 제공하는 서비스 품질에 대해 고객사 직원이 만족하는 결과를 나타냈다. 마지막으로, PM의 서번트 리더십이 고객사 직원이 지각하는 공급사 프로젝트 팀의 서비스에 대한 만족에 영향을 미치고 이러한 고객만족이 결국 프로젝트 성과로 이어지는 순차적 관계성을 부분적으로 보여주었다.

이와 같은 연구결과를 기반으로, 본 연구에서 도출한 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저 이론적 시사점으로 첫째, 본 연구에서는 가설 1이 지지됨으로써 서번트 리더십이 집단 수준에서도 개인 수준에서와 마찬가지로 조직의 결과물에 긍정적 영향력을 미칠 수 있음을 보여주었다. 대부분의 리더십 연구가 개인 수준에서 실증적 연구가 이루어지기 때문에 서번트 리더십과 직원 개인의 직무관련 태도와 행동의 긍정적 관계성은 복수의 연구를 통해 검증되어왔다(e.g., Wayne, Shore, & Liden, 1997). 그러나 개인수준의 분석이 조직 또는 팀 수준의 성과나 조직의 효과성에 미치는 직접적 영향력을 파악하는데 한계가 있어 집단수준에서의 서번트 리더십 효과성에 대한 연구의 필요성이 제기되어왔다(Shriesheim, Neider, & Scandura, 1998). 본 연구에서는 팀 구성원이 지각한 통합된 서번트 리더십이 프로젝트 팀 성과에 미치는 긍정적 영향력을 검증함으로써 서번트 리더십의 효과성이 개인 수준을 넘어 집단 수준으로도 확장될 수 있음을 보여주었다.

둘째, 서번트 리더십의 효과성을 검증한 연구의 대부분은 결과변수로서 직무관련 태도(예, 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 직무열의, 등)나 성과(예, 조직시민행동, 팀 효과성, 등)를 설정하였고, 이들 결과변수의 자료는 직원의 주관적 판단에 기초하여 측정되고 수집되었다(van Dierendonck, 2011). 연구자료 수집이 상대적으로 용이하기 때문에 설문지를 통한 주관적 데이터가 연구의 주를 이루는 추세이고, 극히 일부의 선행연구가 객관적 측정치를 사용하여 서번트 리더십의 효과성을 검증하였다(Hunter et al., 2013). 본 연구에서는 프로젝트의 영업이익을 계산한 값을

종속변수로 설정하여, 서번트 리더십이 실제적인 객관적 지표에도 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 서번트 리더십의 효과성이 상대적으로 덜 연구되었던 조직의 재무적 성과에도 확대될 수 있음을 보여주어 연구의 의의가 있다. 또한 객관적 지표의 사용이 동일한 표본을 대상으로 독립변수와 종속변수의 분석 자료를 수집하여 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias) 한계점을 극복하는데 도움을 주었다.

셋째, 가설 2의 검증을 통하여 서번트 리더십이 고객만족에도 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 즉 서번트 리더십의 영향력이 조직 내부를 넘어 외부의 이해관계자에게도 미칠 수 있음이 밝혀졌다(Ehrhart, 2004). 이러한 연구결과는 서번트 리더십의 개념을 창안한 Greenleaf(1977)의 주장과 일치하는 것으로, 서번트 리더가 팀과 깊은 관련성이 있는 주변 공동체/이해관계자에게 섬김의 적극적인 역할을 수행할 수 있도록 팀 구성원에게 영감을 불러 넣을 수 있음을 시사하고 있다. 비록 본 연구에서는 PM에 의해 발휘된 서번트 리더십이 고객만족에 직접적으로 영향을 미치는지 또는 간접적으로 직원을 통해 고객만족을 일으켰는지 파악하지는 못했지만 서번트 리더십과 고객만족 사이의 긍정적 관계성이 있음을 밝힌데 의의가 있다.

넷째, 본 연구에서는 가설 3을 통하여 프로젝트의 성과를 측정하기 위해 설정된 세 개의 측정치 중 매출 기여도에 서만 고객만족이 유의미한 매개효과를 보여주었다. 서번트 리더십이 고객만족을 통하여 프로젝트 성과에 영향을 미칠 수 있음을 부분적으로 확인하였다. 이러한 연구결과는 서번트 리더십이 직원에게 고객 지향성(Jaramillo et al., 2009), 또는 고객서비스 풍토(Hunter et al., 2013)를 향상시켜 영업 적응력이나 영업성과에 영향을 미칠 수 있다는 선행연구 결과와 맥을 같이 하고 있다. 그러나 선행 연구와 달리 본 연구에서는 서번트 리더십을 측정할 동일한 직원으로부터 매개변수에 대한 설문응답 자료가 아닌 고객으로부터 직접 자료를 수집하였다. 비록 부분적으로 매개효과가 지지되었지만, 서로 다른 정보원으로부터 수집된 자료를 활용함으로써 동일방법편의의 문제점을 회피하면서도 선행연구의 결과와 유사한 매개효과를 확인할 수 있었던 점에서 본 연구의 의의가 있다.

다음은 실무적 시사점으로, 첫째, 다수의 선행연구에서 고객만족이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고된 것처럼(Winters & Ha, 2012), 본 연구에서도 고객만족과 성과의 관계가 확인되었다. 또한 고객만족에 영향을 미칠 수 있는 수많은 선행요인 중 본 연구의 결과는 서번트 리더십을 제안하고 있다. 따라서 팀 단위의 프로젝트가 일상적으로 운영되는 경우 또는 고객과의 빈번한 상호작용을 통해 서비스를 제공하는 기업의 부서에서는 서번트 리더십의 자질을 보유한 팀장이나 관리자를 우선적으로 선발하여 배치할 필요가 있다. 만약 팀장 또는 관리자의 선발과 배치가 용이하지 않다면, 이들에게 서번트 리더십이 발휘될 수 있도록 개발시킬 필요성이 제기된다. 선행연구의 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십 훈련 프로그램에 참여한 관리자는 훈련참여 이후에 변혁적 리더십의 행동이 더 많이 관찰되었다(Barling, Weber, & Kelloway, 1996). 서번트 리더십 훈련 프로그램에 대한 연구결과가 아직 보고되지 않았지만, 변혁적 리더십 훈련 프로그램과 유사한 훈련효과를 보일 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구 결과는 서번트 리더십이 조직 내부의 구성원에게 긍정적 영향력을 미칠 수 있음을 보여주고 있을 뿐만 아니라 외부의 고객에게도 그 효과성이 미치게 될 수 있다는 것을 보여주었다. 서번트 리더의 타인을 먼저 생각하고 섬기는 행동은 역할모델과 사회적 교환을 통해 직원에게 영향을 미쳐 직원들 간에 서로 돕고 더 나아가 외부의 고객을 배려하는 조직풍토를 조성하는데 기여할 수 있다. 실제로 Hunter et al.(2013)의 연구결과에 따르면, 서번트 리더십이 고객서비스 풍토에 영향을 미쳐 영업점의 성과가 향상되는 결과를 보여주었다. 따라서 기업 내 실무자나 관련 전문가는 타인을 섬기고 헌신하려는 조직의 풍토를 조성시키기 위한 노력의 집중이 요구된다. 특히 하향식 지시 전달 시스템과 계급적 상하관계가 만연된 기업에서는 자신을 희생하고 부하직원들의 역할을 이끌어 낼 수 있는 섬김의 리더십으로의 전환이 필요해진 시점이라고 할 수 있다. 이러한 조직 풍토의 정착은 조직 내 구성원뿐만 아니라 주변의 이해관계자들에게도 그 혜택이 돌아갈 수 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점은 먼저 연구 설계에서 찾을 수 있다. 연구 분석에 투입된 모든 변수의 자료가 한 대기업 조직으로부터 거의 동시에 수집되었다. 횡단연구 설계의 한계점으로 인해 서번트 리더십과 프로젝트 성과 사이의 인과관계를 추론에 기반을 두어 제시하였다. 서번트 리더십의 지속적 효과성을 확인하고 인과관계를 명확히 규명하기 위해 종단적 연구가 요구된다. 두 번째 한계점은 연구 표본이 한 기업 내에서 상대적으로 팀의 존속기간이 짧은 프로젝트 팀을 대상으로 이루어져 본 연구의 결과를 일반화시키는데 한계가 있다. 후속 연구에서는 다양한 산업에 속해 있는 기업을 대상으로 일시적 팀이 아닌 존속기간이 비교적 길고 안정적인 형태의 팀이나 부서에서 표본이 선정되어 보다 다양한 형태의 팀이나 집단에도 연구의 결과가 일반화되길 기대해 본다. 세 번째 한계점은 본 연구가 개인 수준의 자료를 팀 수준으로 통합한 자료를 분석하여 표본의 크기(N=65)가 줄어들어 통계검정력(statistical power)이 팀 수준 효과성을 감지하기에는 다소 낮았다. 이러한 이유로 고객만족의 매개효과가 세 개의 경영성과 지표 중 매출 기여도에만 유의미한 결과를 보여줬을 수도 있다. 따라서 후속 연구에서는 팀 수준의 효과성이 감지될 정도의 통계검정력을 확보할 수 있도록 보다 큰 팀 수준의 표본이 추출되어야 할 필요성이 있다. 또한 후속연구에서는 서번트 리더십의 집단 수준뿐만 아니라 개인 수준을 동시에 살펴보는 다차원 분석 연구가 수행되면 바람직할 것으로 사료된다.

마지막으로, 후속연구에서는 서번트 리더십의 개념과 관련성이 높아 보이는 사회적기업의 성과에 미치는 연구가 수행되면 바람직할 것으로 기대된다. 사회적기업은 법적 규제에 의해 요구되거나 기업과 주주의 직접적인 이익을 위한 활동보다는 사회 전체를 위한 자발적인 선한 행위를 제공한다. 즉 사회적기업은 그들이 속해 있는 사회의 구성원 또는 공동체를 섬기고 헌신하려는데 관심을 두고 있는 점에서 Greenleaf(1977)가 제안한 서번트 리더십의 구성개념과 유사한 부분이 있다. 서번트 리더십이 사회적기업의 성과 향상에 영향을 미치는 지를 살펴보는 연구가 수행된다면 서번트 리더십이 이론적 확장에 기여할 것으로 기대된다.

REFERENCES

- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. 2010. "Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance." *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 14(1):107–120.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. 2004. "Customer satisfaction and shareholder value." *Journal of Marketing* 68(4):172–185.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. 2011. "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person–job fit, servant leadership, and customer orientation." *Services Marketing Quarterly* 32:17–31.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. "Scale development and construct clarification of servant leadership." *Group & Organization Management* 31(3):300–326.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173–1182.
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. 2007. "Mental models in project management coaching." *Engineering Management Journal* 19(3):3–14.
- Bliese, P. D. 2000. "Within–group agreement, non–independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis." In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, edited by K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski, 349–381. San Francisco: Jossey–Bass.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burns, D. J. & Neisne, L. 2006. "Customer satisfaction in a retail setting: The contribution of emotion." *International Journal of Retail & Distribution Management* 34:49–66.
- Cardozo, R. N. 1965. "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction." *Journal of Marketing Research* 6(2):244–249.
- Bryde, D. J. 2003. "Modeling project management performance." *The international Journal of Quality & Reliability Management* 20:228–253.
- Chiniara, M. & Bentein, K. 2016. "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction." *The Leadership Quarterly* 27:124–141.
- Cohen–Charash, Y. & Spector, P. E. 2001. "The role of justice in organizations: A meta–analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2):278–321.
- Denizci, B. & Li, X. 2009. "Liking marketing efforts to financial outcome: an exploratory study in tourism and hospitality contexts." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 33(2):211–226.
- Ehrhart, M. G. 2004. "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit–level organizational citizenship behavior." *Personnel Psychology* 57:61–94.
- Elton, J. & Roe, J. 1998. "Bringing discipline to project management." *Harvard Business Review* 76(2):153–159.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. 1999. "Servant leadership: setting the stage for empirical research." *Journal of Leadership Studies* 6(1):49–72.
- Fornell, C. 1992. "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience." *Journal of Marketing* 56(1):6–21.
- Ghattas, R. G. & McKee, S. L. 2004. *Practical Project Management* (5th ed.). NY: Pearson Education.
- Gomes–Casseres, B. 2005. *Reshape Competition: Handbook of Strategic Alliances*. California: SAGE Publications.
- Graham, J. W. 1991. "Servant leadership in organizations: Inspirational and moral." *The Leadership Quarterly* 2(2):105–119.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NY: Paulist Press.

- Greenleaf, R. K. & Spears L. C. 2002. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition. NJ: Paulist Press.
- Guimaraes, T. & Igarria, M. 1992. "Determinants of Turnover intentions: Comparing IC and IS personnel." *Information Systems Research* 3(3):273-303.
- Hale, J. R. & Fields, D. L. 2007. "Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA." *Leadership* 3(4):397-417.
- Heskett, J., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, NY: Free Press.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. 2013. "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly* 24(2):316-331.
- Hu, J. & Liden, R. C. 2011. "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology* 96(4):851-862.
- Hyvari, I. 2006. "Success of projects in different organizational conditions." *Project Management Journal* 37(4):31.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984. "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias." *Journal of Applied Psychology* 69(1):85-98.
- Jap, S. D. & Ganesan, S. 2000. "Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment." *Journal of Marketing Research* 37(1):227-245.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2009. "Examining the impact of servant leadership on sales forces performance." *Journal of Personal Selling and Sales Management* 29(3):257-275.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H. 2001. "The relative influence of IS project implementation policies and project leadership on eventual outcomes." *Project Management Journal* 32(3):49-55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review." *Psychological Review* 127(3):376-407
- Krampf, R., Ueltschy, L., & d'Amico, M. 2003. "The contribution of emotion to consumer satisfaction in the service setting." *Marketing Management Journal* 13:32-52.
- Lee, Bung-Woo & Park, Keun-Sik 2016. "A study on risk management ability by freight forwarder and project performance." *Korea Logistics Review* 26(3):49-64.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *Leadership Quarterly* 19(1):161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. 2014. "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance." *Academy of Management Journal* 57(5):1434-1452.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. 2008. "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17:180-197.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61:20-52.
- Meredith, R., Posner, B. Z., & Mantel, S. J. Jr. 1995. *Project Management: A Managerial Approach*. NY: Wiley.
- Oliver, R. L. 1980. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research* 17(1):460-469.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. 2009. "Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 94:122-141.
- Reichheld, F., Sasser, W., & Earl, J. R. 1990. "Zero defections: quality comes to services." *Harvard Business Review* 68(5):105-111.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. 2002. "A review of servant leadership attributes: developing a practical model." *Leadership & Organization Development Journal* 23(3):145-157.
- Scott, J. & Vessey, I. 2002. "Managing risks in enterprise systems implementations." *Communications of the ACM* 45(4):74-81.

- Sims, B. J. 1997. "Servanthood: Leadership for the group effectiveness." PhD diss., University of Pennsylvania.
- Spears, L. C. 1995. *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*. NY: John Wiley and Sons.
- Spears L. 1996 "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership." *Journal of Leadership & Organization Development* 17(7):33–35.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. 1998. "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis." *Psychological Bulletin* 124(2):240–261.
- Sumner, M., Bock, D., & Giamartino, G. 2006. "Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success." *Information Systems Management* 23(4):19–43.
- Sun, K. A. & Kim, D. Y. 2013. "Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)." *International Journal of Hospitality Management* 35:68–77.
- van Dierendonck, D. 2011. "Servant leadership: a review and synthesis." *Journal of Management* 37(4):1228–1261.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2011. "It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market." *Industrial marketing management* 40(2):181–187.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." *Journal of Management* 34:89–126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. 2010. "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behaviour: a cross-level investigation." *Journal of Applied Psychology* 95(3):517–529.
- Williams, P. & Naumann, E. 2011. "Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis." *Journal of Services Marketing* 25(1):20–32.
- Wilson, A. 2002. "Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector." *International Journal of Market Research* 44(2):213–222.
- Winters, E. & Ha, S. 2012. "Consumer evaluation of customer loyalty programs: The role of customization in customer loyalty program involvement." *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World* 22(1):370–385.
- Wise, R., & Morrison, D. 1999. "Beyond the exchange--the future of B2B." *Harvard business review* 78(6):86–96.
- Zimmerman, R. D. & Darnold, T. C. 2007. "The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model." *Personnel Review* 38(2):142–158.