

# 어린이집 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 조직시민행동 간의 경로모형 검증: 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 중심으로†

## The verification of path model on director's servant leadership and childcare center teacher's organizational citizenship behavior: Focused on teacher's organizational commitment and cynicism

민 하 영\*

대구가톨릭대학교 아동학과

Min, Ha-Young\*

Dept. of Child Studies, Catholic University of Daegu

### Abstract

The study aimed to define the paths through which director's servant leadership, childcare center teacher's organizational commitment and organizational cynicism affected teacher's organizational citizenship behavior and determined their effects.

The subjects for this study were 545 teachers of the childcare centers located in Daegu and Kyungbuk district. The collected data were analyzed with SPSS 19.0 and AMOS 8.0. The results showed 1) The director's servant leadership, teacher's organizational commitment and organizational cynicism influenced directly on organizational citizenship behavior. 2) The director's servant leadership influenced directly on teacher's organizational commitment and organizational cynicism. 3) The director's servant leadership influenced indirectly on organizational citizenship behavior by teacher's organizational commitment and organizational cynicism.

**Keywords:** servant leadership, childcare center teacher's organizational commitment, organizational cynicism, organizational citizenship behavior

### I. 서 론

근무자의 성과를 높이기 위한 노력은 기업 뿐 아니라 보육 현장에서도 요구된다. 어린이집 보육교사의 성과가 높아진다는 것은 보육의 질 향상을 의미하기 때문이다. 근무자의 성과를 높이기 위한 방안은 다양한 측면에서 제안될 수 있으나 최근 인적자원관리에서는 조직

시민행동을 주요 주제로 제안하고 있다. 공식적 보상체계에 의하여 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않지만 역할 외 행동으로서 조직의 효율적, 효과적 기능을 촉진하는 행동을 뜻하는 조직시민행동(Organ, 1988; Smith *et al.*, 1983; Williams & Anderson, 1991)이 조직 성과에 상당히 기여하는 것으로 보고(Ilies *et al.*, 2007; LePine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2000)되고

† 이 논문은 2014년도 대구가톨릭대학교 교내연구비 지원에 의한 것임.

\* Corresponding Author: Min Ha-Young

Tel: +82-53-850-3545

E-mail: hymin@cu.ac.kr

있기 때문이다.

조직시민행동은 직접적 또는 공식적 보상이 따르지 않지만, 자발적 협력과 참여와 같이 조직의 효율적 기능을 촉진시키는데 도움이 되는 근무자의 자유 재량적 행동(Organ, 1988)을 의미한다. 업무가 많아 곤란을 겪고 있는 동료들을 도와주거나 결근한 사람의 일을 대신 처리해주는 것처럼 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 자신의 업무시간을 할애하여 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 조직시민행동(Organ, 1997)이라 할 때, 조직시민행동이 보육교사 간에 많이 나타날수록 보육교사의 조직에 대한 만족도는 증가할 것이고 업무 성과는 증진될 수 있을 것이다. 이러한 점에서 보육교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 변인 규명 및 변인 간 관계 규명은 보육의 질 향상을 도모하는 방안 마련에 궁극적 도움을 줄 수 있을 것으로 보여진다.

보육교사의 조직시민행동을 설명하는데 있어 원장의 서번트 리더십이 우선 고려될 수 있다. 왜냐하면 서번트 리더십은 섬김(봉사)에 기초하여 근무자의 자발적 참여를 유도하는데 초점을 둔 리더십이기 때문이다. 조직시민행동이 직접적 또는 공식적 보상이 따르지 않지만, 자발적 배려나 도움 또는 정보 공유나 정서 공감과 같이 조직의 효율적 기능을 촉진시키는데 도움이 되는 근무자의 자유 재량적 행동(Organ, 1988)이라는 사실을 고려할 때 원장의 자발적 참여를 촉진시키는 서번트 리더십은 근무자의 자유 재량적 행동인 조직시민행동을 유발하는데 보다 효과적이라 볼 수 있다. 어린이집 현장은 아니지만 학교나 호텔, 및 공기업 등 다양한 조직 현장에서 책임자의 서번트 리더십은 근무자의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변인(Greenleaf, 2002; Kim, 2013; Ryu & Cho, 2007; Shin, 2013)으로 보고되고 있다. 이러한 사실은 영리 목적의 기업 조직과 달리 인성 교육 활동을 중시하는 어린이집(Baek & Youn, 2006; Choi, 2005)의 경우, 원장의 섬김(봉사)에 기초한 서번트 리더십은 보육교사의 자발적 이타 행동이나 친사회적 행동과 같은 조직시민행동을 설명하는데 보다 더 효과적으로 작동할 것이라 보여진다. 서번트 리더십은 책임자가 지원과 섬김(봉사)에 기초해 근무자에게 헌신하며, 근무자들의 리더십 능력을 길러주는 리더십이 조직의 효율성 증진에 보다 더 도움이 된다는 시각이 제안되면서 새로운 리더십으로 부각되었다. ‘리더로서의 서번트(The Servant as Leader)’에서

Greenleaf(1970)가 처음 제시한 서번트 리더십은 책임자가 먼저 근무자를 위한 봉사에 초점을 두고 근무자들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십을 말한다(Greenleaf, 2003). 이와 같은 리더십은 책임자가 근무자보다 우월한 위치에서 근무자를 리드해야 한다는 기존의 리더십 패러다임에서 벗어난 것이다. 서번트 리더십을 가진 책임자는 근무자들의 창의성과 자율성에 긍정적 영향을 미치고 주인의식을 고취시켜 공동체를 형성하도록 근무 환경을 개선시키려 노력한다. 이러한 서번트 리더의 특성 때문에 책임자로부터 높은 서번트 리더십을 경험한 근무자들은 자발적 참여행동인 조직시민행동을 보다 더 많이 나타내는 것으로 보고(Greenleaf, 2002; Kim, 2013; Ryu & Cho, 2007) 되고 있다. 그러나 여기서 생각해 볼 문제는 서번트 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 직접적으로 미친다고는 하나 그 이상으로, 조직시민행동에 영향을 미치는 근무자의 조직에 대한 태도에 영향을 미침으로써 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 점이다.

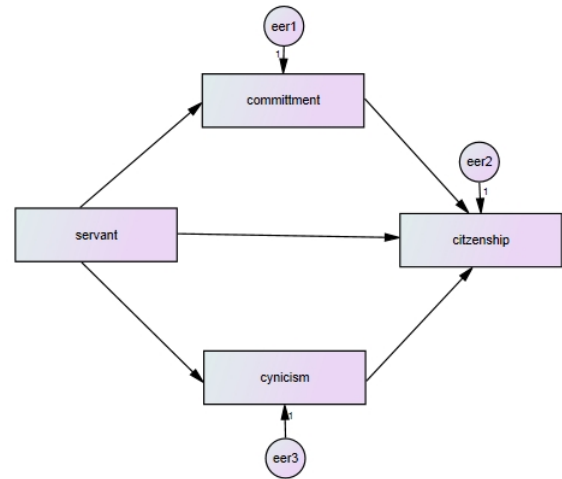
원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직에 대한 태도를 통해 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미친다고 가정하는 것은 조직시민행동이 보상과 관계없는 조직원의 자발적 행동이기 때문이다. 자발적 행동이라는 것은 외부의 요구나 요청에 의해 반드시 수행되어야 하는 의무 사항이 아니라 개인 자신의 결정에 기초한 선택 사항이다. 따라서 원장의 서번트 리더십 유무나 고저와 같이 개인 외적 환경에 의한 조건보다 원장의 서번트 리더십을 통해 형성될 수 있는 교사 개인이 조직에 대해 가지는 태도와 같은 개인 내적 요인에 의해 보다 더 많이 영향을 받을 것이라 보여진다. 즉 근무자의 자발적 행동의 주체는 책임자가 아니라 근무원 자신이다. 따라서 책임자의 서번트 리더십과 같은 환경 외적 조건보다 서번트 리더십에 의해 형성된 조직에 대한 호, 불호와 같은 근무자 자신의 개인 내적 요인이 조직시민행동과 같은 근무자의 자발적 행동에 좀 더 영향을 미칠 것으로 보여진다. 이러한 맥락에서 서번트 리더십과 연계되어 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 개인 내적 요인으로 조직에 대한 호, 불호를 고려해 볼 수 있다. 조직에 대한 개인의 긍정적 또는 부정적 평가는 개인의 자발적 행동인 조직시민행동을 유발하는 동기가 될 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 조직몰입과 조직냉소주의는 조직에 대한 긍정적 평가를 그리고 조직에 대한 부정적 평가를 나타내는 각각의 지표라 할 수 있다. 조

직몰입은 조직의 역할과 조직 자체에 대한 강한 심리적 애착으로 근무자가 조직에 대해 느끼는 정서적 유대감 및 조직에 대한 호의적 태도를 나타내는 개념(Allen & Meyer, 1996)이기 때문이다. 이에 반해 조직냉소주의는 조직에 대해 환멸과 실망, 좌절감을 갖는 태도로 조직의 효율성을 저해하는 요인으로 평가되는 개념(Zatnick & Iverson, 2006)이기 때문이다.

이러한 조직몰입과 조직냉소주의는 각각 서번트 리더십에 의해 정적 영향(Liden *et al.*, 2008; Park & Lee, 2014)과 부적 영향(Brandes, 1997)을 받는 것으로 알려져 있다. 또한 조직몰입과 조직냉소주의는 조직시민행동에 각각 정적 영향(Park, 2009; Podsakoff *et al.*, 2000)과 부적 영향(Abraham, 2000; Anderson & Bateman, 1997; Choi, 2009)을 미치는 것으로 알려져 있다. 그러나 서번트 리더십이 조직몰입과 조직냉소주의에 미치는 상대적 영향력이나, 조직몰입과 조직냉소주의가 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력에 대한 정보는 제공되지 않고 있다. 이는 조직을 관리하는 책임자의 입장에서, 서번트 리더십을 통해 근무자의 조직몰입을 증진시키는 것과 조직냉소주의를 제거시키는 것 중 어느 것이 근무자의 조직시민행동을 더 효율적으로 증진시킬 수 있는가에 대해 명확한 정보를 얻기 어렵다는 것을 의미한다.

행동주의 입장에서 행동을 증진시키는 대표적 전략으로 정적 강화와 부적 강화가 제시되고 있다. 원장이 보육교사의 조직시민행동 향상을 위해 조직몰입을 증진시킴으로써 이타적 행동의 조직시민행동을 증진시키려 한다면 정적 강화에 의한 전략을 선택했다고 할 수 있다. 반면 조직냉소주의를 약화시킴으로써 친사회적 행동의 조직시민행동을 증진시키려 한다면 부적 강화에 의한 전략을 선택했다고 할 수 있다. 보육교사의 조직시민행동과 관련하여 어린이집 원장이 서번트 리더십을 토대로 보다 효과적인 조직시민행동 향상 방안을 정적 강화와 부적 강화 가운데 선택하고자 한다면 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직시민행동 중 어느 것에 상대적으로 더 많은 영향을 미치는지 알아야 한다. 그리고 조직몰입과 조직시민행동 중 어느 것이 조직시민행동에 보다 더 많은 영향을 미치는가에 대한 정보를 얻어야 한다. 이러한 정보는 원장의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향이 직접적인지 또는 원장의 서번트 리더십에 의해 영향받는 조직몰입과 조직냉소주의와 같은 교사의 개인 내적 요인을 통해 간접

적으로 영향을 미치는지 살펴보는 과정에서 확인될 수 있다. 이에 이 연구에서는 [Figure 1]과 같은 연구모형을 설정하고 이에 근거해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.



[Figure 1] Research model

[연구문제 1] 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-1) 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-2) 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 미치는 상대적 영향력은 어떠한가?

[연구문제 2] 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 2-1) 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 2-2) 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의가 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력은 어떠한가?

[연구문제 3] 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 3-1) 원장의 서번트 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 3-2) 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 3-3) 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력은 어떠한가?

이와 같은 연구문제는 [[figure 1] 과 같은 경로모형의 모델 검증을 통해 확인될 수 있다. 이에 이 연구에서는 구조방정식을 활용해 연구문제를 해결하고자 한다. 이와 같은 연구과정을 통해 제시된 연구결과는 어린이집의 효과적인 인적 운영 뿐 아니라 원장의 직무교육 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## II. 연구방법

### 1. 연구대상

대구경북 지역 내 어린이집에 재직 하면서 보수교육이나 승급교육을 위해 대학 내 보육교사 양성원에 등록된 어린이집 545명 보육교사들을 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 보수교육이나 승급교육을 위해 대학 내 보육교사 양성원에 등록된 어린이집 보육교사들을 조사 대상으로 선정한 것은 대구경북의 다양한 지역에 분포되어 있는 보육교사들로부터 연구 관련 정보를 보다 자유로운 분위기에서 손쉽게 수집할 수 있다고 판단했기 때문이다. 연구대상 보육 교사의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. <Table 1>에서 보는 바와 같이 30세 이하가 138명(25.3%), 31세에서 40세가 245명(45.0%), 40세 이상 162명(29.7%)으로 나타났다. 한편 2년제 전문대학

출신이 275명(50.5%)을 차지했다. 민간 어린이집에 근무 교사는 484명(88.8%)이었으며, 근무 경력은 5년 미만이 360명(66.1%)을 차지했다. 또한 40명 미만 원아수가 있는 어린이집에 근무하는 교사는 264명(48.4%)이었으며, 100명 이상 원아수가 있는 어린이집에 근무하는 교사는 90명(16.5%)인 것으로 나타났다. 이 외에 49.5%인 270명이 9시간 미만의 근무 시간을 갖는 것으로 나타났다.

### 2. 연구도구

#### 1) 원장의 서번트 리더십

보육교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십을 측정하기 위해 Barbuto와 Wheeler(2006)의 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신의 5개 요인으로 구성되어 있는 서번트 리더십 척도를 본 연구의 대상과 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. ‘우리 원장님은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다’, ‘우리 원장님은 교사들에게 매우 설득력이 있다’, ‘우리 원장님은 교사에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하신다’ 등의 23 문항으로 이루어진 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 응답 가능 점수는 23점~115점으로 응답 점수가 높을수록 보육교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십 수준이 높음을 의미한다. 문항간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .97로 나타났다.

(Table 1) General Characteristics of Childcare Center's Teachers

(n=545)

Variables	Classification	Frequency(%)	Variables	Classification	Frequency(%)
Age	30 ≤	138(25.3)	Education	High school	142(26.1)
	31~40	245(45.0)		2 years College	275(50.5)
	40 >	162(29.7)		University >	128(23.5)
Teaching Experience	5 ≤	360(66.1)	Establish-ment	Public	61(11.2)
	5 >	185(33.9)		Private	484(88.8)
Number of Children	39 ≤	264(48.4)	Work Time(hr)	9 <	270(49.5)
	40~99	191(35.0)		9 ~ 10	146(26.8)
	100 ≥	90(16.5)		10 >	129(23.7)

2) 보육교사의 조직몰입

보육교사의 조직몰입을 측정하기 위해 Meyer와 Allen(1991)이 개발하여 국내외의 여러 연구에서 사용한 척도(Kang & Kim, 2003; Ko *et al.*, 1997; Kwon, 2001; Park, 2001) 중 Park(2001)이 사용한 조직몰입의 척도를 본 연구의 대상과 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. ‘나는 우리 원의 문제가 나 자신의 문제인 것처럼 느껴진다.’, ‘지금 원을 떠나고 싶지만, 당장에 떠나는 것은 너무 어렵다’, ‘설령 나에게 이득이 된다고 해도 지금 원을 떠나는 것은 옳지 않다’ 등 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 9문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 부적인 문항은 역산하여 사용하였으며, 응답가능 점수는 9점~45점으로 응답 점수가 높을수록 보육교사의 조직몰입 수준이 높음을 의미한다. 문항간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .66으로 나타났다.

3) 보육교사의 조직냉소주의

보육교사의 조직냉소주의를 측정하기 위해 Park (2001)의 인지, 정서, 행동의 3개 요인으로 구성되어 있는 조직냉소주의 척도를 본 연구의 대상과 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. ‘원에서 발표되는 프로그램들은 대부분 전시효과를 목적으로 하는 것들이 많다’, ‘우리 나라 어린이집에서 지닌 잘못된 문화를 우리 원 역시도 가지고 있다고 생각한다’, ‘우리 원장님은 말하는 것과 실제 행동하는 것이 다르다’ 등 47문항으로 이루어진 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 부적인 문항은 역채점하여 사용하였으며, 응답가능 점수는 47점~235점으로 응답 점수가 높을수록 보육교사의 조직냉소주의 수준이 높음을 의미한다. 문항간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .94로 나타났다.

4) 보육교사의 조직시민행동

보육교사의 조직시민행동은 Choi(1994)의 조직시민행동 척도를 사용하였다. ‘나는 평소에 문제에 부딪힌 동료들을 도와준다.’, ‘나는 평소에 원의 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극적으로 참여한다.’, ‘나는 업무상 요구되진 않지만 도움이 된다고 생각되는 강좌나 워크샵에 자발적으로 참여한다.’ 등의 10문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’, ‘별로 그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘조금 그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 응답가능 범위는 10점~50점으로 점수가 높을수록 보육교사의 조직시민행동이 높게 나타남을 의미하는 것이다. 문항간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .80으로 나타났다.

회, 회식 등에 적극적으로 참여한다.’, ‘나는 업무상 요구되진 않지만 도움이 된다고 생각되는 강좌나 워크샵에 자발적으로 참여한다.’ 등의 10문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’, ‘별로 그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘조금 그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 응답가능 범위는 10점~50점으로 점수가 높을수록 보육교사의 조직시민행동이 높게 나타남을 의미하는 것이다. 문항간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .80으로 나타났다.

3. 연구절차

대구경북의 다양한 지역에 분포되어 있는 보육교사들로부터 연구 관련 정보를 폭 넓게 수집하기 위해 보수교육이나 승급교육을 위해 대구경북 지역의 대학 내 보육교사 양성원에 등록된 보육교사들에게 질문지를 배부하였다. 질문지는 보수교육이나 승급교육이 시작되기 전에 배부하였으며 연구자와 연구 보조자가 보육교사들에게 응답 요령을 설명하였다. 질문지에 대한 응답시간은 평균 20분이 소요되었으며 응답된 질문지는 수업 종료 후 회수하였다. 600부의 질문지가 배부되었으며 회수된 질문지 가운데 응답 자료의 결측치 값을 최소화하기 위해 부실하거나 성의없이 응답한 자료는 제외하였다. 이에 따라 545명의 자료가 최종 분석되었다.

4. 자료분석

수집된 자료분석은 SPSS 19.0을 이용하여 평균, 표준편차, Pearson 상관계수 등을 산출하였다. 그리고 Amos 8.0 프로그램을 이용하여  $\chi^2$ , GFI, RMSEA, TLI, NFI, CFI값을 살펴보았다. 모델 적합도를 평가와 관련하여 GFI, TLI, NFI, CFI는 .90 이상일 때 합당한 모형으로, RMSEA .05에서 .08 사이에 있을 때 합당한 모형으로 간주(Browne & Cudeck, 1992)하였다. 한편 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Bootstrapping과 Sobel Test를 실시하였다.

III. 연구결과

1. 측정변인 간의 상호상관행렬 및 기술 통계치

연구문제를 분석 하기 전, 변인 간 상관관계 및 변인의 평균(표준편차) 그리고 왜도와 첨도를 살펴보았다. <Table 2>의 문항 평균값을 보면 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 조직몰입, 조직냉소주의와 조직시민행동은 5점 리커트 중 각각 2.94(.96), 3.31(.11), 2.80(.68), 3.46(.65)의 평균(표준편차)을 나타냈다. 최대값 5점(‘매우 그렇다’)을 받을 수 있는 5점 리커트 척도임을 고려해 볼 때 원장의 서번트 리더십과 교사 자신의 조직냉소주의는 3점(‘보통이다’)보다 조금 낮게 인식하는 반면 교사의 조직몰입과 조직시민행동은 3점(‘보통이다’)보다 조금 높게 인식하는 것으로 나타났다.

한편 통계적 모델의 추정 방법을 결정하기 위해 다변인정규분포성 검증을 실시한 결과 <Table 2>에 나타난 변인별 왜도는 3미만 값( $SSI < 3.0$ )이 나왔으며, 첨

도는 10미만 값( $SKI < 10.0$ )이 나왔으므로 정규분포를 이룬다고 볼 수 있다(Kline, 2005; Moon, 2009). 따라서 최대우도추정(ML: Maximum likelihood estimation) 절차를 이용하여 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. 모델 부합도 확인결과 <Table 3>에 나타난 바와 같이  $GFI > .90$ ,  $TLI > .90$ ,  $NFI > .90$ ,  $CFI > .90$ 의 값을 나타냈고  $RMSEA=.08$ 을 나타냈다.  $RMSEA .05$ 에서  $.08$  사이에 있을 때 합당한 모형으로 간주(Browne & Cudeck, 1992)함을 고려해 볼 때,  $RMSEA=.08$ 은 합당한 모형으로 간주하기는 어려우나,  $RMSEA$ 를 제외한 적합도 지수는 적절한 것으로 나타났기 때문에 모델 부합도 기준을 충족한다고 볼 수 있다.

<Table 2> Bivariate correlations, means, and standard deviations between variables

Variable	servant leadership	organizational commitment	organizational cynicism	organizational citizenship
servant leadership	1			
organizational commitment	.38**	1		
organizational cynicism	-.69***	-.32***	1	
organizational citizenship	.40***	.42***	-.40***	1
Mean(SD)	67.71(21.99)	29.79(5.87)	131.82(31.75)	34.56(6.48)
Min-Max	23-115	9-45	54-213	11-50
Mean(SD)/n	2.94(.96)	3.31(.65)	2.80(.68)	3.46(.65)
Min-Max/n	1-5	1-5	1.15-4.53	1.10-5
Skewness	.09(.11)	-.33(.11)	.04(.11)	-.06(.11)
Kurtosis	-.63(.21)	-.04(.21)	-.53(.21)	.26(.21)

Note \*\*\*  $p < .001$

<Table 3> Fit indices for Structural Model

model	$\chi^2$	df	p	GFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Total model	4.9	1	.027	.99	.08	.96	.99	.99

Note GFI = Goodness-of-Fit Index, RMSEA = Root Mean Squared Error of Approximation, TLI = Tucker-Lewis Index, NFI = Normal Fit Index, CFI = Comparative Fit Index

모델 부합도 결과를 기초로 연구문제를 해결하기 위해 모형 내 변인 간 경로계수의 모수치를 추정하였다. 그리고 <Table 4>에 나타난 추정된 모수치의 경로계수를 기반으로 [Figure 2] 를 제시하였다. 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의에 대한 원장의 서번트 리더십의 영향을 살펴보고자 한 연구문제 1의 경우, 추정된 모수치의 경로계수를 <Table 4>의 비표준화된 추정치를 통해 살펴보면, 원장의 서번트 리더십은 조직몰입에 정적 영향( $\beta = .10, p < .001$ )을, 조직냉소주의에 부정적 영향( $\beta = -1.02, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 한편 표준화된 추정치의 절대값을 살펴보면, 원장의 서번트 리더십은 조직몰입( $\beta = .38, p < .001$ )보다 조직냉소주의( $\beta = -.69, p < .001$ )에 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

보육교사의 조직시민행동에 대한 조직몰입과 조직냉소주의의 영향을 살펴보고자 한 연구문제 2의 경우, 보육교사의 조직몰입은 비표준화된 추정치를 통해 살펴보면 조직시민행동에 정적 영향( $\beta = .33, p < .001$ )을, 조직냉소주의는 조직시민행동에 부정적 영향( $\beta = -.04, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 한편 조직시민행동에 미치는 조직몰입과 조직냉소주의의 상대적 영향력을 표준화된 추정치의 절대값을 통해 살펴보면, 조직몰입( $\beta = .30, p < .001$ )이 조직냉소주의( $\beta = -.21, p < .001$ )에 비해 조직시민행동에 조금 더 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

보육교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 조직몰입, 조직냉소주의의 영향을 살

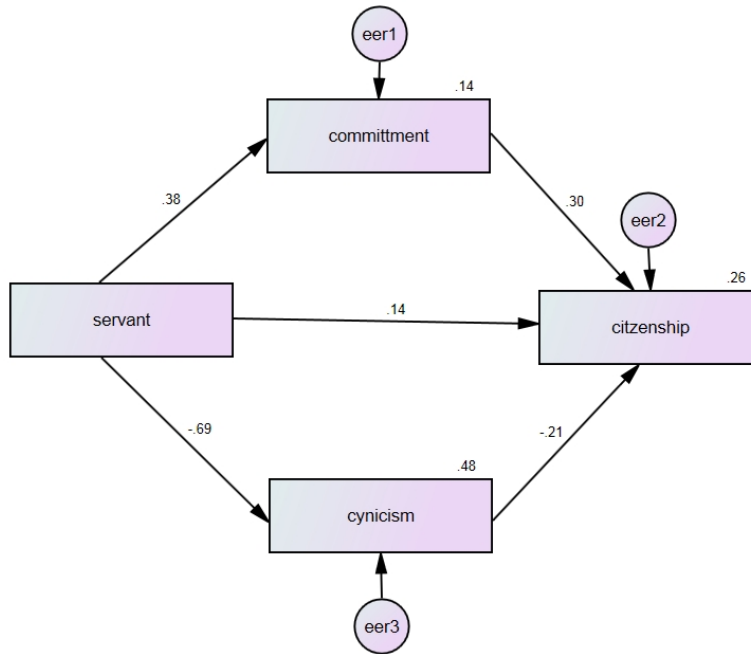
펴보고자 한 연구문제 3의 경우, <Table 4>의 비표준화된 추정치에서 알 수 있듯이 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 조직시민행동에 직접적 영향( $\beta = .12, p < .01$ )을 미치나, 조직몰입과 조직냉소주의를 통해서도 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미치는 것( $\beta = .08, p < .01$ )으로 나타났다.

한편 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 직·간접적 영향의 상대적 설명력과 간접적 영향의 유의성을 표준화된 모수치를 통해 살펴보았다. <Table 4>에 나타난 바와 같이 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입과 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 간접적 영향( $\beta = .26$ )은 원장의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 직접적 영향( $\beta = .14$ )보다 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 한편 <Table 5>에 나타난 바와 같이 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직몰입을 통해 조직시민행동에 미치는 간접적 영향( $\beta = .11$ )은 Sobel Test 결과( $Z = 6.36, p < .001$ ) 유의한 것으로, 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 간접적 영향( $\beta = .15$ )도 Sobel Test 결과( $Z = 3.93, p < .001$ ) 유의한 것으로 나타났다. Sobel 테스트는 표준화된 계수와 표준오차 수치를 투입하여 산출하는 방식으로 검증결과 Z값이 1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 간접적 효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있기 때문이다(Preacher & Hayes, 2004). 그리고 이들 전체의 간접적 영향( $\beta = .26, p < .01$ ) 역시 Bootstrapping 결과 유의한 것으로 나타났다.

(Table 4) Maximum likelihood parameter estimates and effects decomposition for path model

Path	Unstandardized estimates			Standardized estimates			SE	CR
	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect		
servant→ commitment	.10	.10		.38	.38		.01	9.46***
servant→ cynicism	-1.02	-1.02		-.69	-.21		.05	-22.50***
servant→ citizenship	.12	.04	.08	.40	.14	.26	.02	2.60**
commitment→ citizenship	.33	.33		.30	.30		.04	7.45***
cynicism→ citizenship	-.04	-.04		-.21	-.21		.01	-4.08***

Note \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



[Figure 2] The paths of director's servant leadership, teacher's organizational commitment, organizational cynicism and organizational citizenship behavior

<Table 5> Indirect effect decomposition among path coefficient and Sobel test results

Path	A	B	Indirect effect	Sobel Test
servant→citizenship			.26(.11+.15)	p < .01 (bootstrapping)
servant → commitment → A                                    B citizenship	.38	.30	.38×.30=.11	6.36***
servant → cynicism → A                                    B citizenship	-.69	-.21	-.69×-.21=.15	3.93***

Note \*\*\* p < .001

보육교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십과 보육교사 자신의 조직몰입 및 조직냉소주의의 설명변량은 [Figure 2]에 나타난 다중상관치 SMC (Squared Multiple Correlations)에서 알 수 있듯이 26%로 나타났다. 한편 보육교사의 조직시민행동에 미치는 전체 효과는 <Table 4>에 나타난 표준화된 추정치의 절대값을 통해 알 수 있듯이, 원장의 서번트 리더십( $\beta = .40, p < .01$ ), 보육교사의 조직몰입( $\beta = .30, p < .001$ )과 조직냉소주의( $\beta = -.21, p < .001$ ) 순으로 나타

났다.

#### IV. 논의 및 결론

대구경북지역 545명의 어린이집 보육교사를 대상으로 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직시민행동에 미치는 영향을 교사의 긍정적 정서인 조직몰입과 부정적 정서인 조직냉소주의를 매개로 살펴본 이 연구는 구



조방정식에 기초한 모형 검증 결과를 토대로 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 조직몰입에 정적 영향을, 조직냉소주의에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 조직몰입보다 조직냉소주의에 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입에 정적 영향을 미친다는 것과 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직냉소주의에 부적 영향을 미친다는 것은 조직몰입과 조직냉소주의가 서번트 리더십에 의해 정적 영향(Liden et al., 2008; Park & Lee, 2014)과 부적 영향(Brandes, 1997)을 각각 받는다고 보고한 연구와 일맥상통한 결과라 할 수 있다. 영유아의 보호와 교육을 목적으로 비영리적 측면에서 운영되는 어린이집 교사도 영리 목적의 기업에 근무하는 근무자와 같이 책임자의 서번트 리더십이 높을 때, 보다 높은 조직몰입과 보다 낮은 조직냉소주의를 나타낸다고 볼 수 있다. Spears(1995)가 제시한 배려, 경청, 공감, 설득 등의 서번트 리더십의 하위 요소를 고려해, 원장이 근무자인 보육교사로부터 섬김을 받기보다 보육교사를 먼저 배려하고, 보육교사의 이야기에 기를 기울이며 보육교사의 입장에서 생각하고 결정할 수 있으며 개방적인 사고를 가지고 보육교사를 설득할 수 있을 때 보육교사의 어린이집에 대한 보다 높은 조직몰입과 보다 낮은 조직냉소주의가 나타날 수 있을 것이라 보여진다. 한편 이 연구에서 고려할 것은 원장의 서번트 리더십이 조직몰입보다 조직냉소주의를 설명하는데 더 많은 영향력을 나타낸다는 사실이다. 즉 원장이 교사의 창의성과 자율성에 긍정적 영향을 미치고, 교사로 하여금 주인의식을 갖도록 격려하며, 공동체를 형성할 수 있도록 근무 환경을 개선시키는 것이 조직에 대한 교사의 정서적 유대감이나 호의적 태도와 같은 조직몰입을 증진시키는데도 효과적이지만 조직에 대한 교사의 불신이나 낙담 형성과 같은 조직냉소주의에 보다 큰 예방 효과가 있다는 것이다. 이와 같은 점은 책임자의 섬김에 기초한 신뢰와 믿음이 근무자의 긍정적 감정이나 정서를 강화하는데도 효과적이지만 부정적 감정이나 정서를 해소시키는데 보다 더 효과적임을 시사하는 것이다. 또한 역으로 책임자의 헌신에 근거한 신뢰와 믿음이 의심될 때 근무자의 부정적 감정이나 정서는 긍정적 감정이나 정서보다 급격하게 증가할 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다. 이러한 점은 어린이집의 관리 주체인 원장들이 특별히 유념

해야 할 부분이라 보여진다.

둘째, 보육교사의 조직몰입은 조직시민행동에 정적 영향을, 조직냉소주의는 조직시민행동에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 이 둘 변인이 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력은 조직몰입이 조직냉소주의에 비해 조금 더 높은 것으로 나타났다. 보육교사의 조직몰입이 조직시민행동에 정적 영향을 미친다는 사실은 사회복지사의 조직몰입이 조직시민행동에 정적 영향을 미친다는 사실(Park, 2009)과 조직몰입이 조직시민행동의 결정 요인이라는 지적(Podsakoff et al., 2000)을 지지하는 것이다. 한편 보육교사의 조직냉소주의가 조직시민행동에 부적 영향을 미친다는 사실은 조직냉소주의가 조직시민행동에 부적 영향을 미친다는 선행 연구(Abraham, 2000; Anderson & Bateman, 1997; Choi, 2009)를 지지하는 것이다. 보육교사의 조직몰입이라고 할 수 있는 어린이집에 대한 정서적 유대감 및 호의적 태도가 높을 때 보육교사들은 비록 공식적으로 보상되지 않는 행동이지만 어린이집의 효율성에 도움이 될 수 있는 교사 간 이타적이고 친사회적인 행동을 자발적으로 수행하려는 의지를 높게 보였다. 그러나 어린이집이 인성 교육의 장이라 할지라도 비난과 비판 등 어린이집에 대한 부정적 정서가 높아지면 어려움에 처한 동료 교사를 돕거나 협력하는 등 교사 간 호의적 관계 교환의 의지는 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 보육교사의 조직시민행동이 어린이집에 대한 정서적 호, 불호에 의해 영향받고 있음을 시사하는 것이다. 조직시민행동이 공식적으로 보상되지 않는 자유 재량의 자발적 행동이라는 사실을 고려해 보면 조직에 대한 호, 불호의 정서가 중요한 동인이라는 것은 자연스러울 수 있다. 그러나 여기서 유의할 것은 보육교사들의 조직시민행동은 정서적 불호인 조직냉소주의보다 정서적 호인 조직몰입에 의해 보다 더 활성화된다는 것이다. 이는 보육교사의 조직시민행동이 어린이집에 대한 부정적 정서에 의해 낮아지는 것보다 긍정적 정서에 의해 높아지는 힘이 더 큼을 의미하는 것이다. 이는 어린이집 책임자인 원장이 보육교사의 근무 외 자발적 자율 재량의 행동을 향상시키기 위해서는 어린이집에 대한 긍정적 정서를 높이고 부정적 정서를 불식시킬 수 있는 방안 마련에 노력해야 하지만 조직몰입을 통해 어린이집에 대한 긍정적 정서를 높일 수 있는 정적 강화 방안 마련에 보다 더 많은 관심을 기울여야 할 필요가 있음을 함의하는 것이다.

셋째, 교사의 조직시민행동은 원장의 서번트 리더십에 의해 직접적 영향을 받으나, 이러한 직접적 영향보다 조직몰입과 조직냉소주의를 매개로 한 간접적 영향이 보다 큰 것으로 나타났다. 조직시민행동은 원장의 서번트 리더십이 높을 때 향상되는 것은 사실이다. 이와 같은 사실은 서번트 리더십과 조직시민행동의 정적 관계를 보고한 연구 결과(Greenleaf, 2002; Kim, 2013; Ryu & Cho, 2007; Shin, 2013)와 일치되는 것이다. 그러나 중요한 것은 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직시민행동에 직접 미치는 영향보다 서번트 리더십에 의해 형성되는 어린이집에 대한 긍정적 태도(조직몰입)나 부정적 태도(조직냉소주의)를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 힘이 크다는 사실이다. 이는 보육교사의 조직시민행동은 원장의 서번트 리더십 유무나 고저보다 원장의 서번트 리더십을 통해 형성된 바람직한 사회적, 심리적 분위기에 의해 경험되는 어린이집에 대한 보육교사 자신의 긍정적 정서나 부정적 정서에 의해 보다 더 영향 받음을 시사하는 것이다. 이러한 시사는 원장이 서번트 리더십을 통해 보육교사의 조직시민행동을 직접적으로 유발시키려 노력하는 것보다 서번트 리더십을 통해 보육교사의 조직에 대한 긍정적 태도를 높이거나 또는 조직에 대한 부정적 태도를 일소시킴으로써 보육교사 스스로 조직의 효율적 기능을 위해 조직시민행동을 자율적 의지에 따라 발현할 수 있도록 지원하는 것이 보다 효과적임을 의미하는 것이다.

한편 원장의 서번트 리더십은 조직시민행동에 직접적 영향을 미치나 이러한 직접적 영향은 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 조직몰입이나 조직냉소주의에 비해 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 그렇지만 원장의 서번트 리더십은 궁극적으로 조직몰입이나 조직냉소주의에 비해 조직시민행동에 더 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이는 원장의 서번트 리더십이 조직시민행동에 직접적 영향 뿐 아니라 조직몰입이나 조직냉소주의를 통해 간접적으로 영향을 미치기 때문이다. 그런데 여기서 주의해야 할 것은 원장의 서번트 리더십은 조직몰입을 높임으로서 조직시민행동을 증진시키기보다 조직냉소주의를 제거시킴으로써 조직시민행동을 좀 더 증진시킨다는 점이다. 조직시민행동은 조직에 대한 정서적 애착이 높을 때도 나타나지만, 조직에 대해 갖는 부정적 신념, 실망, 좌절, 부정적 생각이 낮은 상황에서 나타난다고 했을 때, 원장의 서번트 리더십은 조직에 대한 몰입보다 조직에 대한 냉소주의를 불식시키는데 좀 더 영

향을 미침으로써 교사의 조직시민행동을 증진시키는데 기여한다고 볼 수 있다.

일반적으로 조직시민행동은 조직몰입(Park, 2009; Podsakoff et al., 2000)이나 조직냉소주의(Abraham, 2000; Anderson & Bateman, 1997; Choi, 2009)에 의해 영향받는다고 알려져 있다. 그러나 조직시민행동이 조직몰입의 강화를 통해 더 많이 나타나는지 또는 조직냉소주의의 약화를 통해 더 많이 나타나는지에 대한 정보는 알려지지 않았다. 이러한 상황에서 이 연구는 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직몰입보다 조직냉소주의에 보다 더 많은 영향을 끼침으로서 궁극적으로 조직시민행동을 높이는데 좀 더 영향을 미친다는 사실을 확인해 주었다. 이는 보육교사의 조직시민행동 진작을 위해 원장이 추구해야할 인적자원관리의 방향을 보다 분명히 제시한 것이라 볼 수 있다. 이 연구는 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 보육교사의 조직에 대한 긍정적 정서와 부정적 정서 중 어떤 정서를 통해 조직시민행동에 보다 더 영향을 미치는가를 확인하는 것을 목적으로 했을 뿐 이들 변인 간 인과관계를 검증하고자 한 것은 아니었다. 이는 이 연구의 한계점이라 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 이들 변인을 대상으로 인과관계를 규명함으로써 변인 간 선 후 관계를 명확히 제시하는데 도움을 주었으면 한다.

**주제어:** 서번트 리더십, 보육교사의 조직몰입, 조직냉소주의, 조직시민행동

## REFERENCES

- Abraham, R. (2000), Organizational cynicism: Basis & consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Allen, N. J. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some cause and effect. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Baek K. S. & Youn J. Y. (2006). Teacher's perspectives on job satisfaction and perceived

- servant leadership in an early childhood educational institution. *Korean Journal of Child Studies*, 34(1), 124-140.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-325.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Unpublished doctoral dissertation, Cincinnati University, Ohio, USA.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21, 230-258.
- Choi, C. H. (1994). *The dimensions of organizational citizenship behavior and its relationships with organizational justice and individualism-collectivism disposition*. Unpublished master thesis, Seoul University, Korea.
- Choi N. R. (2005) The influence that the perception of teachers in the early childhood educational institution regarding servant-leadership has on the organization commitment. *Korea Journal of Child Care and Education*, 42, 41-57.
- Choi, S. Y. (2005). A study on the effect of organizational cynicism and affective commitment on the organizational citizenship behavior of social workers. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 7(2), 1-31.
- Choi, W. S. (2009). The effects of employment instability on organizational citizenship behavior by hotel industry: On mediating effect of organizational cynicism. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 381-398.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant as leader*. Republished in 1991 by The Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, USA.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Indianapolis, Indiana: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within: A transformative path*. New York: Paulist Press.
- Kang, C. H. & Kim, K. S. (2003). An empirical study of social workers' organizational commitment : Analyzing mediating effect of organizational cynicism. *Korean Journal of Social Welfare*, 53, 257-283.
- Kim, J. E. (2013). The impact of servant leadership on service-oriented organizational citizenship behavior mediated through goal commitment- A case of five star deluxe hotel employees -. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 50, 280-305.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*(2nd ed.). New York: Guilford. Kline, 2005;
- Ko, J., Price, J. J., & Muller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kwon, Y. S.(2001). *The relationship of HRM practices, trust, and justice with organizational commitment during organizational changes in the Korean public sector: An application of the psychological contract model*. Unpublished doctoral dissertation, State University, New York, USA.
- Ilies, R., Nahrgang, J., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- 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, 161-177.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Moon, S. B. (2009). *Basic concepts and applications of*

- structural equation modeling with Amos 17*. Seoul: Haksisa
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Park, H. W. & Lee, J. H. (2014). The effects of transformational leadership and servant leadership on job satisfaction, organizational commitment, service quality and customer satisfaction. *Korean Journal of Hotel Administration*, 23(2), 167-194.
- Park, Y. H. (2001). *Organizational cynicism: dimensions measurement and correlates*. Unpublished master's thesis, Seoul National University, Seoul, Korea.
- Park, Y. K. (2009). The effects on the organizational citizenship behavior of job satisfaction, job performance and organizational commitment in social workers. *Korean Public Administration Quarterly*, 21(2), 539-566.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000) Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Ryu, B. G. & Cho, Y. R. (2007). Effect of servant leadership on organizational citizenship behavior moderated by emotional intelligence. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 9(1), 41-57.
- Shin, J. H. (2013). An analysis on the effects of servant leadership and empowerment on organizational citizenship behavior. *The Korea educational review*, 19(1), 275-298.
- Smith, H. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spears, L. C. (1995). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*(Ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49, 999-1015.

Received 29 May 2014; 1st Revised 29 July 2014;  
Accepted 12 August 2014