
서번트 리더십과 조직몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과

Mediating Effect of Organizational Trust on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment

최동주
전주대학교 외식산업학과

Dong-Joo Choi(newham@jj.ac.kr)

요약

본 연구는 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조직에 대한 신뢰의 매개효과를 실증적으로 검증하는데 주목적을 두고 있다. 서번트 리더십의 측정은 선행연구와 동일하게 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 등 총 5개의 하위요인으로 분류되었다. 이를 통한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십은 매개변수인 조직에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 서번트 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 거래적 몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 상사의 서번트 리더십과 정서적 몰입, 규범적 몰입 간에는 조직에 대한 신뢰의 부분매개효과가 있음이 검증되었으나, 거래적 몰입에는 매개효과가 나타나지 않았다. 본 연구의 성과는 서번트 리더십과 정서적 몰입, 규범적 몰입 간에 조직에 대한 신뢰의 매개효과가 검증된 점이며, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 정도가 높아 간다는 점이다.

■ 중심어 : | 서번트 리더십 | 조직에 대한 신뢰 | 조직몰입 |

Abstract

The study examined the relationship between servant leadership and organizational commitment and tested the mediating role of the organizational trust between the two variables. Measurement of servant leadership used intactly 23 items of a preceding research. Empirical analysis result can be summarized as follows. Firstly, the servant leadership has positive influence on organizational trust. Secondly, servant leadership has significant influence on affective commitment and normative commitment, but could not reach the significance level for continuance commitment. Lastly, this study was proved there was an partial mediating effect of organizational trust, between the servant leadership and affective commitment, normative commitment, but could not reach the significance level for continuance commitment. And if the organizational trust is higher, the extent of the servant leadership's influence on organizational commitment would be higher.

■ keyword : | Servant Leadership | Organizational Trust | Organizational Commitment |

I. 서론

조직내에서 구성원들의 자발적 참여와 자율성이 지속적으로 강화되고 있는 것은 21세기에 나타난 주요한 사회적 변화 중의 하나이다. 게다가 지식정보와 네트워크의 발달로 조직의 업무방식이 근본적으로 달라지면서 종전의 리더를 중심으로 하는 지시-통제형 리더십에 대한 한계점이 제기되었다.

이러한 흐름 속에서 리더 우선(leader first)의 지시-통제형이 아니라 서번트 우선(servant first)의 새로운 리더십 패러다임을 표방하는 서번트 리더십이 경영학 연구와 경영 실무에서 주목을 받게 된 것은 자연스러운 일이었다. 즉, 서번트 리더십(servant leadership)은 부하들의 개인적인 성장욕구를 우선적으로 배려하면서 이를 통해 조직목표에 접근하는 방식이며, 조직의 과업(task)과 관계(relationship)를 하나의 틀 안에서 통합하는 형태를 이루고 있다.

그러나 그 동안의 서번트 리더십과 조직의 성과에 대한 긍정적인 결과에도 불구하고 실무에서의 적용가능성에 대해서는 지속적인 이견이 제기되어 왔다. 서번트 리더십에 대한 연구가 충분하게 이루어지지 않아 그것을 실증적으로 증명한 결과가 부족하였던 점도 있었지만 무엇보다도 건전한 경쟁과 목표달성을 근간으로 하는 기업조직에서 서번트 리더십의 기본정신은 다소 현실감이 약하고 이상적인 리더십 이론으로 받아들여지는 경우가 많았기 때문이다.

따라서 서번트 리더십이 섬김과 봉사를 통해 상사와 부하 간 관계의 질(quality of relationship)을 개선시키고 리더의 도덕적 권위(moral authority)를 형성시켜 궁극적으로는 조직이 추구하는 목표달성에 기여할 수 있을 것인가 하는 문제는 서번트 리더십 연구에 새로운 방향을 제시하여 주고 있다.

이를 위해 본 연구는 기존의 국내 서번트 리더십 연구에서 주로 다루었던 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 대한 범위에서 벗어나 신뢰의 수준을 조직에 대한 신뢰를 사용하였으며, 결과변수도 조직몰입의 3가지 차원으로 확대하여 서번트 리더십의 조직기여 가능성에 대한 새로운 연구를 시도하였다.

II. 이론적 배경

1. 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)이라는 개념은 Greenleaf(1970)의 'The servant as leader'에서 그 개념이 소개된 이후 이론적으로 정립되기 시작하였으며 부하의 잠재력을 이끌어 내고 성장을 도와서 팀워크와 공동체 정신을 형성시켜 나가는 리더십이라고 할 수 있다.

Greenleaf(1970)는 종전의 조직에서 보여지던 지도자 우선의 개념에서는, 지도자의 역할이란 조직을 관리하고 통제하는 것이어서 자신이 가지고 있는 물리적인 힘을 사용하게 되지만, 서번트 리더는 자신을 서번트(servant)로 인식을 하고 있으며 부하들의 성장과 발전 그리고 성공을 우선으로 하는 마인드를 갖게 된다고 하였다.

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

서번트 리더십의 하위차원에 대한 설명을 위해 서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)의 견해를 보면 그는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각하여, 경청하고, 공감대를 형성하고, 고쳐 나가고, 깨닫고자 노력해야 하며, 설득해 나가야 할 뿐만 아니라, 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다고 하는 개념에 최선을 다하고, 선견지명으로서, 스투어드십을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다.

Spears(1995)는 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 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 하

위 행동특성으로 제시하였고, 이 개념은 지금까지 서번트 리더십 연구의 근간이 되고 있다.

Barbuto and Wheeler(2006)는 서번트 리더십의 새로운 측정도구를 개발하기 위해 Spears(1995)의 서번트 리더십 10가지 특성에 '소명(calling)'을 더하여 총 11가지의 특성을 제시하였고 이를 바탕으로 확정된 23개의 항목을 통해 다음과 같은 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 등의 5개 하부요인을 도출시켰다.

구체적인 내용을 살펴 보면, '이타적 소명(altruistic calling)'은 자신보다 다른 사람들의 삶에서 긍정적이고 의미있는 차이점을 만들고자 하는 리더의 마음속 깊이 자리 잡은 소망이고, '감정적 치유(emotional healing)'는 고통과 어려움에 처한 부하들에게 정신적 회복을 지원하는 리더의 몰입과 기술이며 '지혜(wisdom)'는 리더가 주변 환경에 대한 인식을 갖고 조직내에서 진행되는 업무의 방향과 결과를 예견하는 능력이며, '설득(persuasion)'은 리더가 조직의 구성원에게 업무를 통해 지적인 체계를 바탕으로 잘 정돈된 논리적 근거를 사용하는 정도이고 '조직의 청지기 정신(organizational stewardship)'은 리더가 공동체개발이나 이와 관련된 프로그램 및 봉사활동을 통하여 조직이 외부의 사회에 대해 긍정적 기여를 하도록 준비시켜 나가는 자세를 말한다.

2. 조직에 대한 신뢰

신뢰는 조직내에서 협력행위를 가능하게 하고, 공통의 목표를 달성하기 위한 자발적인 노력을 유도하는 기능을 수행한다[25]. 또 다양한 사회적 연결망(network relation)과 같은 조직형성을 촉진시키는 기능을 수행하고[37], 경제적 정치적 상호작용에 있어서 거래비용(transaction cost)을 감소시키는 역할을 하며[24], 경영인본주의의 핵심[5]이다.

신뢰에 대한 중요성이 부각되면서, 종업원에 대한 신뢰, 경영자에 대한 신뢰, 조직 간 신뢰에 대한 연구들이 진행되었는데, 조직에 대한 신뢰란 조직을 믿고 조직으로부터 손해를 보지 않을 것이라는 전제하에 조직을 위한 행동을 하는 것을 의미한다[42].

조직에 대한 신뢰의 중요성에 대해서 Heenan(1991)은 미국의 근로자들이 계속되는 다운 사이징으로 인해 조직몰입이 쇠퇴하고 있으며, 미국 기업이 근로자들에게 충성심을 다시 획득하기 위해서는 신뢰와 배려의 가치를 재정립해야 한다고 하였고, 이관웅(2006)은 구성원들로부터 신뢰를 받는 조직은 구성원들의 이해와 협력, 몰입과 헌신을 기대할 수 있다고 하였다. 또 조직에 대한 신뢰가 높을수록 우량한 조직이라고 할 수 있으며 구성원의 협동과 이타적 행동 등을 증진시키고 [26], 거래비용을 줄이는[18] 등의 효과가 있다고 하였다.

3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되어져 왔으며, 조직성과를 나타내는 중요한 지표중의 하나로 평가받고 있다[22]. 또 조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체화(identification), 관여(invovement)의 상대적 정도인데 '조직 가치의 내면화, 조직이 목표를 성취하도록 노력을 집중할 의사, 조직 구성원으로서 남아 있으려는 강한 욕구'등으로 흔히 정의된다[36].

조직몰입은 직무만족[15], 출근[19], 역할 외 행동[31], 친 조직 행동[33], 직무성과[29]와 같은 조직구성원들의 성과와는 정(+의 영향을 미치고, 이직[40] 또는 이직의 도[32]에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

III. 연구의 설계

1. 연구가설과 연구모형

1.1 서번트 리더십과 조직에 대한 신뢰

리더십과 신뢰는 서로 불가분의 관계이며 신뢰는 리더십의 근본으로서 이에 관한 많은 연구가 진행이 되었으나, 서번트 리더십 연구에서 대인적 신뢰가 아닌 조직에 대한 신뢰에 집중된 연구는 흔하지 않다. Joseph and Winston(2005)은 서번트 리더십과 리더, 조직에 대한 신뢰 간의 상관관계 연구에서 서번트 리더십과 리더에 대한 신뢰 간에는 유의한 상관관계가 있음을 밝혔으

며, 서번트 리더십 조직과 非 서번트 리더십 조직으로 구분하였을 때 리더에 대한 신뢰정도가 서번트 리더십 조직에서 통계적으로 유의하게 더 크다는 것을 제시하였다. 이상의 내용을 종합하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1: 상사의 서번트 리더십 발휘는 부하의 조직에 대한 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1.2 조직에 대한 신뢰와 조직몰입

높은 수준의 신뢰는 조직몰입과 직무만족, 향상된 조직효과성, 그리고 관리개선 프로그램의 성공적 수행[39]과도 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타나고 있다.

Cook and Wall(1980)은 신뢰의 모든 하위척도들이 조직몰입의 하위척도들과 실질적인 상관관계를 지니는 것으로 나타났으며 동료신뢰보다 조직신뢰가 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있다고 주장하였으며, 다른 연구[16]에서도 상사신뢰와 조직몰입간의 상관관계보다 조직신뢰와 조직몰입 간에 상관관계가 더 높게 나타났다.

Moorman, Bakely, and Niehoff(1998)는 신뢰가 사회적 교환관계에서 종업원의 조직에 대한 태도를 결정하는 핵심임을 제안하고 있다. 결국 조직 내 신뢰가 형성될 때 종업원은 보다 높은 상호 의존성을 가지고 리더와 협력을 하고 긍정적인 작업환경을 통해 자신의 기술적인 능력을 나타내고 직무와 조직에 대한 몰입을 유지할 수 있을 것이다.

이상의 논의를 통해 살펴 볼 때 신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2: 조직에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1.3 서번트 리더십과 조직몰입

서번트 리더는 공동의 비전과 가치관, 목표를 창출하도록 인도하고 협력을 장려함으로써 구성원들에게 책임감을 갖도록 하며[27] 의사결정 과정에서 구성원들의 참여를 유도하고 재량권을 부여하여 동료의식을 만들고, 조직에 대한 주인의식과 책임감을 고취시킨다고 할 수 있다.

따라서 서번트 리더가 부하들의 개인적인 고통이나 정서적인 문제를 잘 도와주고 설득과 대화를 통해 참여를 유도하면, 구성원들은 조직의 목표나 가치에 대해 수용을 하고 조직을 위하여 괄목할 만한 노력을 하게 되면서, 동시에 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 열망이 높아질 것이라고 예상할 수 있다.

또한 국내의 선행연구에서 황인경(2001), 김영희(2004), 정성현(2007)은 서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증한 바 있으며 본 연구에는 이를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설3: 상사의 서번트 리더십 발휘는 부하의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1.4 조직에 대한 신뢰의 매개효과

1990년대 이후에 신뢰와 리더십의 관계규명에 관한 연구가 서서히 나타나기 시작하여, Podsakoff et al.(1990)은 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개역할을 한다는 것을 제시하였고, Russel(2000)은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상하급자 간에 신뢰에 영향을 미치며, 서번트 리더십의 핵심이 된다고 주장하였다.

조직에 대한 신뢰는 이직의도[43]를 감소시키고 조직몰입, 잔존의도, 조직시민행동 차원의 시민의식[11]과 관련되어진 것으로 나타났다.

Aryee et al.(2002)의 연구에서는 분배공정성과 직무만족, 이직의도, 조직몰입 간에 조직신뢰는 부분매개 역할을 하였으나 상호작용 공정성과 이러한 작업태도 간에는 완전매개의 효과가 나타났다.

이러한 선행연구들에 근거하여 서번트 리더십과 조직유효성 변수간에 조직에 대한 신뢰가 매개작용을 할 것인가를 검증하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4: 상사의 서번트 리더십 발휘는 조직에 대한 신뢰를 통해 부하의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

이상과 같은 4개의 가설을 검증하기 위하여 본 연구

는 [그림 1]과 같은 연구모형을 설계하였다.

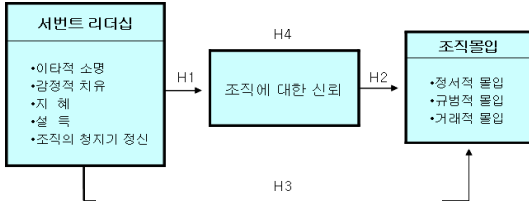


그림 1. 연구모형

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

서번트 리더십(servant leadership)이란 인간존중의 정신을 바탕으로 부하들을 섬기며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해서, 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하고자 하며 Barbuto and Wheeler(2006)의 연구를 바탕으로 이타적 소명 4개 문항, 감정적 치유 4개 문항, 지혜 5개 문항, 설득 5개 문항, 조직의 청지기 정신 5개 문항 등 총 23개의 문항으로 측정하였다.

조직에 대한 신뢰는 조직이나 최고경영자가 충분한 능력을 갖추고 있을 뿐만 아니라 의도와 행위 등이 조직 구성원의 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 조직구성원들의 긍정적인 태도라고 정의하였다. 본 연구에서는 Cummings and Bromiley(1995)가 개발한 조직신뢰측정도구(Organizational Trust Inventory; OTI)에서 3개 문항을 사용하여 5점 척도로 측정한 이재연(2001)의 측정도구를 그대로 사용하였다.

조직몰입은 조직에 대한 애착과 함께 구성원으로 잔존을 희망하며 조직의 목표와 가치를 내면화시키고 목표달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않는 자발적 성향으로 정의하고자 한다. 본 연구에서는 조직에 대한 애정, 일체감 및 관여를 나타내는 정서적 몰입, 조직 구성원이 조직에서 갖는 지위의 상승이나 만족에 관계없이 조직에 남아야 한다는 의무감을 반영하고 있는 규범적 몰입 그리고 개인이 조직을 떠날 때 발생하는 비용과 결부되어 조직구성원으로 잔류를 희망하는 거래적 몰입 등 3개 하위차원으로 구성된 Meyer and Allen(1991)의 연구를 기초로 하였다.

3. 연구표본 및 자료수집

설문조사는 2008년 3월 5일부터 3월 15일까지 11일간 제조업, 은행, 보험, 컨설팅, IT, 서비스 관련 업종 등 총 16개의 기업에 근무하는 종업원을 대상으로 설문을 실시하였으며 총 800부를 배포하여 72.6%인 576부를 회수하였고, 이중 중요한 변수에 응답하지 않았거나 중심화 경향으로 인해서 분석에 사용할 수 없는 42부는 분석대상에서 제외하여 534개의 유효 설문지를 통계분석에 사용하였다.

조사 대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴 보면 남성이 335명(62.7%), 여성이 198명(37.1%)이고 연령은 20대가 97명(18.2%), 30대 246명(46.1%), 40대가 160명(30%), 50대 이상이 31명(5.8%) 순으로 나타났다. 응답자들의 학력을 살펴보면 고졸이하가 74명(13.9%), 전문대졸이 69명(12.9%), 대졸이 297명(55.6%), 대학원졸 이상이 94명(17.6%)으로 나타났고, 직급별 분포도는 사원이 178명(33.3%), 대리가 124명(23.2%), 과장이 133명(24.9%), 부장이 71명(13.3%), 임원 이상이 22명(4.1%)으로 나타났다. 회사규모는 1~49인 규모 120명(22.5%), 50~99인 규모 40명(7.5%), 100~299인 규모 74명(13.9%), 300인 이상 298명(55.8%)이며, 근무기간은 1년 미만이 52명(9.7%), 1년~2년이 80명(15%), 3년~5년이 78명(14.6%), 6년~10년이 107명(20.0%), 11년~15년 미만이 115명(21.5%)이고, 15년 이상은 102명(19.1%)이었다. 부서는 관리/기획 225명(42.1%), 영업부 89명(16.7%), 생산/품질 43명(8.1%), 연구/개발 31명(5.8%) 기타 141명(26.4%)로 나타났다.

IV. 실증분석

1. 연구모형의 검증



그림 2. 잠재변수의 구조모형

조직에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 AMOS 7.0을 이용해 [그림 2]와 같이 구조방정식 모형을 실행하였다. 모형의 적합성은 카이제곱 통계량이 95.659로 모형의 설정이 옳다는 영가설을 기각한다. 그러나 이 통계량은 모형의 자유도가 커지면 통계의 값이 커지는 특징을 보여주는 통계량으로, 제시된 다른 통계량을 통해 설정 모형의 적합성을 동시에 살펴보아야 한다. 전체적인 모형의 추정값과 관측값의 차이를 통해 모형의 전반적인 적합 정도를 알아보는 기초부합지수(GFI, Goodness-of-Fit Index)는 0.969로, 상대부합지수(CFI, Comparative Fit Index)는 0.982로 조사되어 나타났다. 이는 설정된 모형의 적합기준인 0.95이상의 값으로, 설정된 모형이 적합함을 나타낸 수치였다. 더불어, 설정모형의 적합기준인 0.05이하의 값인 모형의 적합성(RMSEA, Root Mean Square Error of Approximation)도 0.050으로 조사되어 설정된 모형이 잘 적합됨을 나타냈다[4].

2. 변수의 신뢰성 검증

본 연구에서 신뢰도는 내적일관성(internal consistency)을 측정하기 위하여 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 분석결과 [표 1]과 같이 분석에 사용할 9개 변수들이 모두 0.7 이상의 결과를 보여 주고 있어서 일반적으로 신뢰도에 문제가 없다고 판단되어 진다.

표 1. 변수의 신뢰성 분석

변수	문항수	평균	분산	Cronbach's α	
서번트 리더십	이타적 소명	4	2.930	.991	.881
	감정적 치유	4	3.079	.988	.922
	지혜	5	3.640	.763	.861
	설득	5	3.298	.953	.908
	조직의 청지기정신	5	3.472	.805	.886
조직에 대한신뢰	3	3.370	.847	.866	
조직몰입	규범적몰입	5	3.333	.989	.752
	정서적몰입	4(1)	3.697	.763	.733
	거래적몰입	4(1)	3.063	1.045	.724

* ()안은 제거된 항목 수 임

3. 요인분석 결과

표 2. 서번트 리더십 요인분석

변수명	항목	성분				
		1	2	3	4	5
이타적 소명 (4)	1	.231	.747	.212	.133	.240
	2	.237	.762	.242	.213	.154
	3	.180	.746	.236	.222	.303
	4	.148	.695	.168	.226	.313
감정적 치유 (4)	5	.265	.239	.260	.196	.755
	6	.274	.331	.247	.149	.762
	7	.280	.347	.311	.175	.699
	8	.273	.294	.272	.302	.668
지혜 (5)	9	.214	.137	.032	.744	.154
	10	.054	.243	.383	.678	.149
	11	.195	.075	.106	.760	.190
	12	.227	.297	.335	.653	.017
	13	.186	.199	.405	.660	.200
설득 (5)	14	.170	.160	.722	.214	.146
	15	.280	.395	.605	.160	.336
	16	.257	.269	.694	.280	.332
	17	.332	.273	.606	.306	.314
	18	.282	.242	.649	.232	.333
청지기 정신 (5)	19	.802	.094	.147	.161	.209
	20	.797	.186	.088	.142	.232
	21	.762	.139	.295	.133	.151
	22	.665	.253	.145	.226	.155
	23	.670	.223	.318	.247	.186
eigen value		11.924	1.580	1.478	.967	.825
설명분산		51.843	6.870	6.428	4.203	3.587
누적분산		51.843	58.713	65.141	69.344	72.930

본 연구에서는 측정변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 또 정보의 손실을 최소화 하면서 보다 적은 수의 요인을 구할 수 있고 자료의 총 분산을 분석해 주는 주성분분석(principle component analysis)방법을 사용하였다. 회전방식은 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 베리맥스(verimax) 방식의 직각회전을 사용하였다. 변수별 요인분석 결과는 [표 2]와 [표 3]의 결과로 제시되었다. 분석결과를 보면 서번트 리더십 변수는 선행연구와 동일하게 23개의 문항이 한 항목도 제거됨이 없이 총 5개의 요인으로 도출되었고, 조직몰입은 총 15개의 항목 중에서 10, 15번이 제거된 13개의 문항이 3개의 하위차원으로 분류되었다.

표 3. 조직몰입 요인분석

변수명	항목	성분		
		1	2	3
규범적 몰입 (5)	1	.640	.138	.066
	2	.682	.053	-.022
	3	.726	.209	.135
	4	.568	.253	.103
	5	.684	.345	.237
정서적 몰입 (4)	6	.094	.880	.005
	7	.256	.857	.083
	8	.349	.450	.144
	9	.451	.523	.020
거래적 몰입 (4)	11	-.184	-.072	.794
	12	.313	.253	.680
	13	.101	.032	.856
	14	.182	.069	.558
eigen value		4.342	1.936	1.055
설명분산		33.396	14.893	8.112
누적분산		33.396	48.289	56.401

4. 연구가설의 검증

[표 4]는 Pearson의 상관계수를 이용한 총 9개 변수의 1차적 상관관계를 분석한 결과이다. 가설1과 관련해 볼 때, 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신)은 조직에 대한 신뢰에 통계적으로 모두 유의한 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 가설2와 관련하여서는 조직에 대한 신뢰와 조직몰입은 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 존재하였으나 거래적 몰입의 경우에는 낮은 상관관계를 보였다.

가설3, 가설4와 관련하여 서번트 리더십의 하위요인과 정서적 몰입, 규범적 몰입은 정(+)의 상관관계가 존재하였으나 거래적 몰입에는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

표 4. 변수의 상관관계 분석

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 이타적소명	2.9303	.85456	1								
2 감정적치유	3.0787	.89448	.716**	1							
3 지혜	3.6402	.70058	.589**	.587**	1						
4 설득	3.2981	.83414	.704**	.761**	.681**	1					
5 청지기정신	3.4719	.74349	.566**	.646**	.554**	.661**	1				
6 조직신뢰	3.3702	.81707	.430**	.407**	.304**	.400**	.447**	1			
7 규범적몰입	3.3335	.70468	.358**	.384**	.302**	.346**	.354**	.473**	1		
8 정서적몰입	3.6974	.65098	.327**	.356**	.300**	.35(**)	.344**	.376**	.589**	1	
9 거래적몰입	3.0632	.75621	.083	.066	.052	.044	.043	.117**	.286**	.226**	1

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

본 연구에서 가설을 검증하기 위해 먼저 다중회귀분석을 통해 각각의 영향력을 분석해 보았고, 해당 종속 변수에 가장 영향력 있는 변수로 구성된 모형을 제시해주는 단계별(stepwise) 회귀분석을 통해 각 요인을 가장 잘 설명해 줄 수 있는 변수들을 살펴보았다.

가설 1의 서번트 리더십이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향을 검증하기 위하여 [표 5]의 분석결과를 제시하였다. 즉, 조직에 대한 신뢰를 종속변수로 하고 통제변수로 성별, 나이, 학력, 회사규모, 근무기간으로 하는 한편 서번트 리더십의 하위차원인 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신을 독립변수로 하는 각각의 선형회귀분석의 결과를 보면 이타적 소명($\beta = .431, p < .001$), 감정적 치유($\beta = .408, p < .001$), 지혜($\beta = .391, p < .001$), 설득($\beta = .412, p < .001$), 조직의 청지기 정신($\beta = .452, p < .001$)은 모두 조직에 대한 신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었으며 상사의 서번트 리더십이 높아지면 부하직원들의 조직에 대한 신뢰가 높아간다는 것을 말해 주고 있다.

표 5. 서번트 리더십과 조직에 대한 신뢰와의 회귀분석

구분	변수명	조직에 대한 신뢰(종속변수)				
		β	t	R ²	ΔR^2	ΔF
독립변수	이타적 소명	.431	10.982***	.222***	.184***	120.604***
	감정적 치유	.408	10.315***	.204***	.165***	106.404***
	지혜	.391	7.691***	.138***	100***	59.159***
	설득	.412	10.446***	.207***	.169***	109.128***
	조직의 청지기 정신	.452	11.661***	.241***	.202***	135.990***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

가설 2의 조직에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 [표 6]-[표 8]의 회귀분석결과를 제시하였다. 그 결과 조직에 대한 신뢰는 정서적 몰입($\beta=.377, t=9.275^{***}$), 규범적 몰입($\beta=.453, t=11.673^{***}$), 거래적 몰입($\beta=.120, t=2.832^*$) 등 3개 차원 모두에서 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되었으며 구성원들이 자신이 속해있는 조직이나 최고경영자에 대한 신뢰가 높아지면, 그 조직에 대한 동일시와 몰입을 통해 일체감이 높아지고 조직 구성원으로서 남고자 하는 욕구가 높아진다는 것을 의미하고 있다. 이와 같은 결과는 선행연구자인 Podsakoff, MacKenzie, and Boomer(1996), 김호정(1999), Tan and Tan(2000), Wong, Ngo, and Wong(2002), 김해룡(2004)의 연구결과와 일치하고 있다.

표 6. 조직에 대한 신뢰와 정서적 몰입 간의 회귀분석

구분	변수명	정서적 몰입(종속변수)			
		모형1		모형2	
		β	t	β	t
통제변수	(constant)		19.934		13.106
	성별	-.030	-.657	-.053	-1.248
	나이	.063	1.022	.017	.290
	학력	-.020	-.444	.017	.399
	직책	.088	1.598	.042	.812
	회사규모	-.019	-.405	-.018	-.422
	근무기간	.079	1.300	.123	2.166
독립변수	조직에 대한 신뢰			.377***	9.275***
R ²		.040**		.178***	
ΔR^2		.137***			
ΔF		86.034***			

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

표 7. 조직에 대한 신뢰와 규범적 몰입 간의 회귀분석

구분	변수명	규범적 몰입(종속변수)			
		모형1		모형2	
		β	t	β	t
통제변수	(constant)		14.734		7.693
	성별	.055	1.209	.028	.677
	나이	.210	3.434	.154	2.811
	학력	-.027	-.597	.017	.426
	직책	.079	1.438	.023	.470
	회사규모	.020	.431	.020	.494
	근무기간	-.041	-.676	.012	.222
독립변수	조직에 대한 신뢰			.453***	11.673***
R ²		.050***		.249***	
ΔR^2		.198***			
ΔF		136.270***			

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

표 8. 조직에 대한 신뢰와 거래적 몰입 간의 회귀분석

구분	변수명	거래적 몰입(종속변수)			
		모형1		모형2	
		β	t	β	t
통제변수	(constant)		12.008		8.680
	성별	.052	1.155	.045	1.001
	나이	.162	2.701	.147	2.465
	학력	-.022	-.505	-.011	-.241
	직책	-.172	-3.185	-.187	-3.476
	회사규모	.084	1.841	.083	1.847
	근무기간	.206	3.485	.220	3.735
독립변수	조직에 대한 신뢰			.120**	2.832*
R ²		.090***		.104**	
ΔR^2		.014**			
ΔF		8.022**			

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

가설 3의 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 [표 9]-[표 11]의 분석결과를 제시하였다. 즉, 조직몰입을 종속변수로 하고 통제변수로 각각 성별, 나이, 학력, 회사규모와 근무기간으로 하는 한편 서번트 리더십의 하위차원인 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신을 독립변수로 하는 각각의 선행회귀분석의 결과를 보면 정서적 몰입과 규범적 몰입에는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, 거래적 몰입에는 서번트 리더십이 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

즉, 서번트 리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입에는 정의 영향을 미치고 있으며, 서번트 리더십이 부하들에게 자신이 속한 조직에 대한 애착을 느끼게 하고 조직의 목표와 가치를 내면화시키는 긍정적 성향을 높일 수 있음을 나타내고 있다.

그러나 상사의 서번트 리더십은 거래적 몰입과는 유의하지 않은 결과를 나타내고 있다. 이는 섬김과 공동체의 중시 그리고 서번트 우선의 패러다임을 가지고 있는 서번트 리더십의 속성이, 경제적, 합리적 또는 비용 측면에서 판단하여 잔류를 희망하는 거래적 몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는다는 것을 말해주고 있다.

표 9. 서번트 리더십과 정서적 몰입과의 회귀분석

구분	변수명	정서적 몰입(종속변수)				
		β	t	R ²	ΔR^2	ΔF
독립변수	이타적 소명	.328	8.009***	.146***	.107***	64.144***
	감정적 치유	.356	8.815***	.166***	.126***	77.702***
	지혜	.300	7.228***	.129***	.088***	52.246***
	설득	.363	9.038***	.172***	.131***	81.687***
	조직의 청지기정신	.359	8.890***	.168***	.128***	79.035***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

표 10. 서번트 리더십과 규범적 몰입과의 회귀분석

구분	변수명	규범적 몰입(종속변수)				
		β	t	R ²	ΔR^2	ΔF
독립변수	이타적 소명	.357	8.876***	.175***	.127***	78.790***
	감정적 치유	.378	9.496***	.191***	.141***	90.179***
	지혜	.301	7.308***	.141***	.089***	53.401***
	설득	.349	8.673***	.171***	.121***	75.227***
	조직의 청지기정신	.345	8.531***	.168***	.118***	72.774***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

표 11. 서번트 리더십과 거래적 몰입과의 회귀분석

구분	변수명	거래적 몰입(종속변수)				
		β	t	R ²	ΔR^2	ΔF
독립변수	이타적 소명	.065	1.545	.099	.004	2.387
	감정적 치유	.046	1.092	.092	.002	1.191
	지혜	.054	1.267	.093	.003	1.606
	설득	.032	0.758	.091	.001	.574
	조직의 청지기정신	.031	.731	.092	.001	.534

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

Baron and Kenny(1986)에 따르면 어떤 변수의 매개 역할의 검증은 위한 3단계 매개회귀분석에 있어서는 첫째 단계에서 매개변수를 독립변수에 대해 회귀분석 하고, 둘째 단계에서는 종속변수를 독립변수에 대해 회귀분석 한 다음, 마지막 단계에서는 종속변수를 독립변수와 매개변수에 대해 동시에 회귀분석 한다. 이때 매개변수의 매개역할 여부의 판단조건은 Baron and Kenny(1986)에 따르면, 첫째 단계에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고, 둘째 단계에서 독립변

수는 종속변수에 대해서도 유의한 영향을 미치며, 셋째 단계에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치면서 동시에 이 단계에서의 독립변수의 효과가 둘째 단계에서의 효과보다 더 적어야 한다고 한다. 이때 셋째 단계에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수의 종속변수에 대한 영향이 유의하지 않으면 완전매개(full mediation)가, 그리고 유의하지만 둘째 단계에서의 영향보다 적으면 부분매개(partial mediation)가 이루어진다고 한다[6].

표 12. 서번트 리더십과 정서적 몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과

구분	변수명	정서적몰입(β)		
		모형1	모형2	모형3
통제변수	성별	-.033	-.042	-.050
	나이	.064	.049	.029
	학력	-.021	-.020	-.003
	직책	.089	.095	.062
	회사규모	-.014	-.038	-.031
	근무기간	.071	.079	.105
독립변수	이타적 소명		.061	.007
	감정적 치유		.100	.091
	지혜		.029	.039
	설득		.112	.098
	조직의 청지기정신		.166**	.104
매개변수	조직에 대한신뢰			.233***
R ²		.039**	.202***	.242***
ΔR^2			.163***	.039***
ΔF			20.660***	25.987***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

[표 12]에서 서번트 리더십과 정서적 몰입 간의 조직에 대한 신뢰의 매개효과 분석결과를 보면 서번트 리더십 하위요소 중에서는 조직의 청지기 정신($\beta=.166$ p<.05 $\rightarrow \beta=.104$ p>.05)만이 유의하였고, [표13]에서 규범적 몰입 간의 관계에서는 이타적 소명($\beta=.166$ p<.05 $\rightarrow \beta=.104$ p>.05), 감정적 치유($\beta=.166$ p<.05 $\rightarrow \beta=.104$ p>.05), 조직의 청지기 정신($\beta=.166$ p<.05 $\rightarrow \beta=.104$ p>.05)이 유의한 결과를 보여, 서번트 리더십과 정서적 몰입 그리고 규범적 몰입 간에 조직에 대한 신뢰는 부분매개효과를 나타내고 있다. 그러나 [표14]와 같이 서번트 리더십과 거래적 몰입 간에는 조직에 대한 신뢰의 매개효과가 나타나지 않는 것으로 밝혀졌다.

분석결과가 의미하는 것은 서번트 리더십이 종속변

수인 정서적 몰입과 규범적 몰입에 대해서 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 한편 매개변수인 조직에 대한 신뢰를 통해 간접적인 영향도 미치고 있음을 의미한다. 즉, 구성원들이 조직에 대한 신뢰의 정도가 높을수록 상사의 서번트 리더십이 부하들의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 미치는 영향의 정도가 높아 간다는 것을 말해 주고 있다.

표 13. 서번트 리더십과 규범적 몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과

구분	변수명	규범적몰입(β)		
		모형1	모형2	모형3
통제변수	성별	.057	.058	.047
	나이	.215**	.195**	.166**
	학력	-.028	-.017	.007
	직책	.076	.083	.035
	회사규모	.024	.000	.009
	근무기간	-.046	-.038	.000
독립변수	이타적 소명		.125*	.049
	감정적 치유		.165*	.150*
	지혜		.041	.055
	실득		.026	.005
	조직의 청지기정신		.122*	.032
매개변수	조직에 대한신뢰			.333***
R ²		0.50***	.218***	.298***
ΔR ²			.168***	.21.716***
ΔF			.080***	57.515***

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

표 14. 서번트 리더십과 거래적 몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과

구분	변수명	거래적몰입(β)		
		모형1	모형2	모형3
통제변수	성별	.055	.058	.054
	나이	.176**	.171**	.159**
	학력	-.021	-.019	-.009
	직책	-.176**	-.175**	-.194***
	회사규모	.092	.088	.092
	근무기간	.201***	.203***	.218***
독립변수	이타적 소명		.071	.040
	감정적 치유		.017	.010
	지혜		.041	.046
	실득		-.045	-.053
	조직의 청지기정신		-.012	-.046
매개변수	조직에 대한신뢰			.130**
R ²		.095***	.101	.113**
ΔR ²			.006	.012**
ΔF			.640	6.920**

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 N=534

V. 결론

국내의 경영환경의 변화와 복잡화에 따라 조직 내에서 구성원의 헌신 유도적 자원관리 시스템의 필요성이 지속적으로 증가하면서 심김과 부하의 도덕성 개발을 통한 조직에의 기여를 핵심으로 하는 서번트 리더십이 학계와 경영실무에서 관심을 받게 된 이유가 되었다.

본 연구에서 서번트 리더십의 5개 하위요인과 매개변수, 종속변수 간의 관계를 실증분석한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 기존에 연구되었던 상사에 대한 신뢰 뿐만 아니라, 조직에 대한 신뢰에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 서번트 리더십은 부하에게 조직이나 최고경영자가 자신들의 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 긍정적 태도를 높여 주게 된다는 것을 말해 주고 있다.

둘째, 조직에 대한 신뢰는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 변수임이 증명되었다. 즉, 조직에 대한 신뢰가 높아지면 구성원들은 조직에 잔존하고자 하는 욕구, 조직에 대한 충성, 업무에 대한 열정 그리고 참여욕구가 강해지면서 조직의 목표와 가치관에 대해서 수용하려는 긍정적인 태도가 높아간다는 것을 말해 주고 있다.

셋째, 서번트 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 서번트 리더십을 발휘하는 리더의 부하들은 일체감을 가지고 조직에 몰두하며, 조직목표 달성을 위해 자발적으로 일하려는 성향이 나타난다는 것을 의미한다. 그러나 서번트 리더십과 거래적 몰입 간에는 유의한 결과가 나타나지 않았다

마지막으로, 상사의 서번트 리더십과 조직몰입 간에 조직에 대한 신뢰의 매개효과 분석에서, 정서적 몰입과 규범적 몰입에는 부분 매개효과가 나타났다. 즉, 서번트 리더십이 종속변수인 정서적 몰입과 규범적 몰입에 대해 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 한편 조직에 대한 신뢰를 통해 간접적인 영향도 미치고 있음을 의미한다. 따라서 구성원들이 조직에 대한 높은 신뢰가 형성되어 있을수록, 서번트 리더의 행동이 부하들의 조직

몰입에 미치는 영향의 정도가 증대하게 된다고 말할 수 있다.

이와 같은 연구결과는 경영실무에서 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 서번트 리더십과 조직신뢰에 대한 결과는 조직에 대한 몰입과 충성이 갈수록 약해지는 기업의 현실에서 시사하는 바가 크다고 하겠다. 오늘날 종업원들은 일시적 복지나 제도적 힘 때문에 조직을 신뢰하는 것이 아니라 상사의 도덕적 기준과 배려 그리고 수평적인 인간관계와 참여 같은 정서적 만족이 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요소임을 인식할 필요가 있다.

둘째, 조직에 대한 신뢰와 조직몰입에 대한 결과는 기업의 비정규직 고용이나 다운사이징(down sizing)이 광범위하게 확대되는 현실에서 시사하는 바가 크다고 하겠다. 즉, 관리자들이 이러한 제도를 시행하면서 발생하게 되는 부정적인 측면을 해소하기 위해 노력해야 하며, 이를 위해 조직내에서 종업원들에게 의사결정 기회 부여, 권한위임 그리고 경영성과에 대한 피드백 등을 통해 조직내에서 신뢰문화를 형성하는 일이 필요하다고 판단된다.

본 연구의 한계점을 극복하고 실무에 기여도가 높은 연구가 되기 위해서 몇가지 제안을 하자면, 종전에 개발된 선행연구의 서번트 리더십 측정방식을 비교분석하여 현실성있는 도구를 지속적으로 개발할 필요가 있으며, 다른 리더십과의 비교연구를 통해 서번트 리더십의 기여 가능성을 타진해 볼 수 있을 것이다. 더불어 매개변수도 신뢰변수이외에 셀프 에피커시나 임파워먼트로 확장하는 것이 서번트 리더십 연구의 의의에 부합한다고 판단된다.

참 고 문 헌

- [1] 김영희, "서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구", 충남대학교 대학원 석사학위 논문, 2004.
- [2] 김해룡, "직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구", 인사관리연구, 제28권, 제4호, pp.1-23, 2004.
- [3] 김호정, "신뢰와 조직몰입", 한국행정학보, 제33권, 제2호, pp.19-35, 1999.
- [4] 배병렬, *AMOS 7에 의한 구조 방정식 모델링-원리와 실제*, 도서출판 청람, 2007.
- [5] 신유근, *인간존중의 경영*, 다산출판사, 1999.
- [6] 유승동, "변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계", 인사관리연구, 제24권, 제2호, pp.193-217, 2001.
- [7] 이관웅, "GWP 구현을 위한 서번트 리더십 모델의 개념적 모색", 숙명 리더십 연구, 제3권, 제1호, pp.25-39, 2006.
- [8] 이재연, "조직 내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구", 성균관대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
- [9] 정성현, "서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스 성과에 미치는 영향", 청주대학교 대학원 박사학위 논문, 2007.
- [10] 황인경, "중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과정성", 한국과학기술원 석사학위논문, 2001.
- [11] S. Aryee, P. S. Budhwar, and Z. X. Chen, "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.267-285, 2002.
- [12] J. E. Barbuto and D. W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership," *Group & Organization Management*, Vol.31, No.3, pp.300-325, 2006.
- [13] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.
- [14] B. M. Bass, "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision," *Organizational Dynamic*, Vol.18, No.3, pp.19-31, 1990.

- [15] T. S. Bateman and S. Strasser, "A longitudinal Analysis of the antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.1, pp. 95-112, 1984.
- [16] B. Buchanan, "Building organizational commitment: The socialization on of managers in work organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19. pp.533-546, 1974.
- [17] J. Cook and T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, pp.39-52, 1980.
- [18] L. L. Cummings and P. Bromiley, *The organizational trust inventory(OTI)*, In R.M. Kramer and T.R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*, pp.302-331. Sage Publication, 1995.
- [19] I. Gellatly, "Individual and group determinanants of employee absenteeism: Test of a casual model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.469-485, 1995.
- [20] R. K. Greenleaf, *The servant as leader*, Indianapolis, IN: Greenleaf Center, 1970.
- [21] D. O. Heenan, "The right way to downsize," *Journal of Business Strategy*, Vol.12, No.5, pp.4-7, 1991.
- [22] S. D. Hunt and R. M. Morgan, "Organizational commitment: One of many commitment or key mediating consruct?" *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1568-1587, 1994.
- [23] E. E. Joseph and B. E. Winston, "A correlation of leadership, leader trust, and organizational trust," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No.1, pp.6-22, 2005.
- [24] R. Kramer and Tyler(ed.), *Trust in Organization*, London: Sage, 1996.
- [25] R. J. Lewicki, D. J. McAllister, and R. J. Bies, "Trust and distrust: New relationship and realities," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.438-458, 1998.
- [26] R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organization Trust," *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.709-734. 1995.
- [27] A. McGee-Cooper, *Accountability as Covenant: The taproot of servant leadership*, In Spears, L.C.(Ed), *Insight on leadership, Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, pp.77-84, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1988.
- [28] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89, 1991.
- [29] J. P. Meyer, N. J. Allen, and S. A. Smith, "Commitment to organization and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, pp.538-551, 1993.
- [30] R. H. Moorman, G. L. Blakely, and B. P. Niehoff, "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, pp.351-357, 1998.
- [31] R. H. Moorman, B. P. Niehoff, and D. W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational citizenship behaviors: Sorting the Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.7, pp.231-237, 1993.

- [32] R. T. Mowday, L. W. Power, and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [33] C. O'Reilly and J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment, The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.492-499, 1986.
- [34] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. M. Moorman, and R. Fetter, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol.1, pp.107-142, 1990.
- [35] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Boomer, "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol.22, pp.259-298, 1996.
- [36] L. W. Poter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp.603-609, 1974.
- [37] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [38] R. F. Russel, "The Role of Values in Servant Leadership," *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.22, No.2, pp.150-173, 2000.
- [39] D. Scott, "The Casual relationship between trust and the assessed Value of Management by Objectives," *Journal of Management*, Vol.6, pp.157-175, 1980.
- [40] M. J. Somers, "A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.66, pp.185-192, 1993.
- [41] L. C. Spears, *Insight on Leadership, Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Willy & Sons, Inc, 1995.
- [42] F. K. Spence Laschinger, J. Finegan, and J. Shamian, "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment," *Health care management review*, Vol.26, No.3, pp.7-23, 2001.
- [43] Tan and Tan, "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization," *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol.126, No.2, pp.241-260, 2000.
- [44] Y. T. Wong, H. Y. Ngo, and C. S. Wong, "Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures," *Journal of Management Psychology*, Vol.17, No.7, pp.580-598, 2002.

저자 소개

최 동 주(Dong-Joo Choi)

정회원



- 1999년 8월 : 숭실대학교 경영학과(경영학 석사)
- 2008년 8월 : 숭실대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2008년 8월 ~ 현재 : 전주대학교 의식산업학과 교수

<관심분야> : 지식경영, 서번트 리더십, 프랜차이즈 경영