

# 셀프리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 대한 상사신뢰의 매개효과 검증

손은일\* · 송정수\* · 고형일\*\*

\* 한국국제대학교 경영학과 교수

\*\* 울산대학교 산업경영공학부

## Mediating Effect of Trust in Supervisor on the Relationships Between Self-Leadership and Service Quality.

Eun-Il Son\* · Jung-Su Song\* · Hyung-Il Koh\*\*

\* Dept. of Business Administration, International University of Korea,

\*\* Dept. of Industrial Engineering, University of Ulsan

Key Words : Self-leadership, Trust in Supervisor, Service Quality, Mediator

### Abstract

The purpose of this study verifies: the relationships between self-leadership and service quality, and mediator effect of the trust in supervisor. In order to verify the relationships and mediator effect, data obtained from 572 workers engaged in medical institutions at Ulsan Metropolitan City were analyzed by using SPSS 12.0, AMOS 5.0. The findings are as follows: First, the relationships between self-leadership and trust in supervisor is positively related. Second, there was also a positive correlation between the trust in supervisor and service quality. Third, the relationships between self-leadership and service quality is positively related. Finally, the trust in supervisor played as a partial mediator on the relationship between self-leadership and service quality. Based on these findings, the implications and the limitations of the study were presented including some directions for future studies.

## 1. 서 론

최근 의료기관은 경영성과를 높이기 위해서 우선적으로 의료서비스품질 상황을 이해하고, 의료서비스품질을 체계적으로 관리함으로써 점차 심화되고 있는 의료환경의 변화에 적응하고 경쟁력을 확보하여야 할 것이다. 이를 위해서는 의료기관은 무엇보다 의료 환경변화의 중요성을 인식하여 효율적인 환경관리체계를 구축하고 효과적인 의료서비스품질을 제공할 수 있어야 한다(박중오, 황용철, 2007). 또한 의료서비스에 대한 고객들의 높은 기대수준과 동종기관의 증가로 인한 경쟁의 심화, 정부의 강한 규제 정책, 비용증가로 인한 경영

수지 악화 등은 의료서비스 조직에 새로운 경영 패러다임을 요구하고 있다. 이러한 요구에 따라 조직의 네트워킹화, 슬림화, 수평화 및 비경쟁적 생산 분야의 아웃소싱 그리고 이에 따른 인력의 축소 혹은 비정규직화 등의 결과를 가져왔고, 이러한 환경 속에서는 조직의 구성원 한 사람 한 사람은 상사의 지시 없이 현장에서 스스로 판단하여 의사결정을 하며 일을 추진해야 하는 상황이 전개되므로 모든 조직구성원이 스스로를 이끄는 리더의 역량과 자질을 필요로 한다(최연, 2001).

이러한 흐름과 관련하여 학계에서는 최근에 주목 받는 리더십 중의 하나로 셀프리더십의 역할과 기능에 주목하고 있다. 셀프리더십은 리더의 영향력과는 반대로 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십을 말하며

효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향력을 미치게 하는 과정이다(Manz, 1986). 이러한 셀프리더십의 개념은 서비스조직으로 하여금 효율적인 서비스제공자 관리에 있어서 심리적 강화 훈련이 중요하다는 것을 강조하고 있고 그들의 내재적인 요소들이 서비스품질에 중요한 영향을 미치는지에 대한 답을 제시해주기 때문에 매우 중요한 문제임에 틀림없다.

한편 Kouzes와 Posner(1987)는 리더십의 기초가 신뢰라고 주장하였는데, 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다고 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 주장하였다. 리더십과 신뢰에 관한 연구의 대부분은 리더에게 초점을 맞춘 연구들이었다. 셀프리더십이 조직구성원의 태도나 성과에 영향을 미친다는 이론적 모델을 Manz(1983)가 제시하였고, Neck과 Houghton(2006)은 셀프리더십과 결과변수 간에 몰입, 독립성, 긍정적 감정, 직무만족, 심리적 임파워먼트, 자기효능감, 창의성, 혁신, 신뢰, 팀 역량 등의 매개변수에 관한 역할을 규명할 수 있는 실증적 연구의 필요성을 강조하였다. Podsakoff 등(1990)은 리더십과 조직구성원들의 태도 및 행동 간의 영향력이 있어 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝힌 바 있다.

이에 따라 본 연구에서는 셀프리더십의 결과변수로 서비스 품질을 선정하고 이들의 관계에 있어서 상사 신뢰를 매개변수로 선정하여 실증연구를 하고자 한다. 한편 신뢰와 관련하여 많은 연구들은 상사에 대한 신뢰가 구성원들의 조직 및 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다(Konovsky and Pugh, 1994). 셀프리더십은 자신이 스스로 목표를 설정하고 리드하여 성과에 직접영향을 미치기도 하지만 상사신뢰와 같은 변인에 의해 성과에 영향을 미치기도 한다(Neck and Houghton, 2006). 따라서 상사에 대한 불신이 작용할 경우 조직구성원들의 서비스 품질을 기대하기가 어려울 것이다.

본 연구는 셀프리더십과 서비스품질의 각 개념이 현재 의료기관들에게 갖는 중요성을 인지하고, 리더십과 서로 불가분의 관계(Kouzes and Posner, 1987)가 있는 것으로 알려진 상사신뢰를 서비스품질의 선행변수로 설정하였다. 또한 셀프리더십과 상사신뢰를 동시에 포함하면서 서비스품질에 대한 영향을 구체적으로 살펴본 연구가 부족한 실정을 고려하여 다음과 같은 연구

목적을 설정하고자 한다. 본 연구는 조직구성원의 지각된 서비스품질이 매우 의미가 있을 것이라는 판단아래 분석수준을 개인으로 설정하고, 단순히 상사가 지시하는 일에만 매달려 업무 수행에 몰두하려는 것이 아닌 스스로의 비전을 찾고 대안을 제시하며 참여하는 셀프리더십이 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지와 셀프리더십과 서비스품질 간의 관계에서 상사신뢰가 매개작용을 하는지에 대해 살펴보고자한다.

## 2. 이론적 고찰 및 가설의 설정

### 2.1 셀프리더십과 상사신뢰

셀프리더십이란 리더의 영향력과는 반대로 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십을 말하며 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향력을 미치게 하는 과정이다(Manz, 1986). 셀프리더십은 바람직한 방법으로 행동하는데 필요한 자기 동기부여와 자기 지시를 달성하기 위해 자신들의 노력을 스스로에게 고취시키는 것이다. 이러한 셀프리더십은 행동지향적 전략(behavior-focused strategies), 자연적보상 전략(natural reward strategies), 그리고 건설적사고 전략(constructive thought pattern strategies) 등 세 가지 범주(category)로 나누어진다(Prussia et al., 1998). 행동지향적 전략은 직무수행 기준과 평가 등 자신의 행동을 용이하게 하기 위해 개인들이 자아인식(self-awareness)을 높이기 위해 노력하는 전략을 말한다. 자연적보상 전략은 과업의 즐거움에 의해 동기유발이나 보상을 갖게 됨을 말한다. 건설적사고 전략은 건설적인 사고패턴과 습관 방식을 바꾸어 성과에 긍정적으로 영향을 주는 전략을 말한다.

Podsakoff 등(1996)은 신뢰의 개념을 정립함에 있어서 리더에 대한 믿음과 충성이라고 정의하였다. 즉 상명하달식의 강압형 리더십보다는 부하가 상사에 대한 신뢰감, 존경심을 갖고 근무하는 것이 기업의 성과적 측면에서는 더욱 중요하다. 한편, 리더십은 지금까지 연구자들에 의해 상사와 부하간의 관계형성에 있어서 중요한 요인으로 작용한다고 주장되고 있는 가운데, 유효한 리더십은 구성원들과 신뢰관계를 형성하는 리더십이며(Podsakoff et al., 1990), 또한 Yukl(1989)은 상사의 리더행동에 의해 부하들이 기대이상의 성과를 수행하도록 동기유발 되는 것은 그들이 상사를 신뢰하

고 존경하기 때문이라고 강조하였다.

Kouzes와 Posner(1987)는 리더십의 기초는 신뢰라고 주장하였는데, 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다고 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 주장하였다. Hollander와 Offermann(1990)은 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적인 것이 아니라 상호의존적인 것이라고 봄으로써 리더십에서 신뢰가 얼마나 중요한가를 제시하였다. 하지만 리더십과 신뢰에 관한 연구는 대부분 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 서번트 리더십과 같이 리더에게 초점을 맞춘 연구들이었다.

반면에 Neck과 Houghton(2006)은 셀프리더십이 공식적인 내부의 리더가 없는 자율경영팀(self-managing team)에서 팀의 효율성을 높일 수 있는 중요한 구성요소라고 하였다. 또한 Dolbier 등(2001)은 셀프리더십과 긍정적인 심리적 결과, 인지된 건강함, 과업의 결과, 직무만족, 조직의 의사소통, 경영의 질, 리더와의 관계, 팀 문화가 정(+)의 관계를 가지는 것으로 보고하고 있다. 특히 Bligh 등(2006)은 팀의 효율성을 높이는 데 중요한 영향을 미칠 수 있는 셀프리더십의 결과변수로 신뢰와 팀의 효능을 제안하였다.

이러한 셀프리더십에 대한 선행연구의 주장을 뒷받침하고자 시도된 실증연구로 중소기업 종사자를 대상으로 한 김영형(2010)의 연구에서도 셀프리더십의 구성요인인 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략이 모두 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업체 현장관리자를 연구대상으로 한 홍세길(2004)의 연구에서는 셀프리더십과 경영자에 대한 신뢰 간에는 유의한 관계가 나타나지 않았는데, 이는 경영자에 대한 신뢰는 직접 상사의 셀프리더십과 무관하게 형성될 수 있다는 점에서 이해할 수 있겠다. 또한 이 연구에서 제시된 셀프리더십은 조직구성원이 아니라 일선직업자들에게 인지된 현장관리자의 리더십이기 때문에, 이것이 경영자에 대한 신뢰로 연결되지 않을 수도 있다는 점에서 셀프리더십과 경영자에 대한 신뢰 간에 관계가 나타나지 않았던 이유를 찾을 수 있다고 하였다.

이와 같이 조직구성원의 셀프리더십과 신뢰에 관한 연구가 최근에 와서 일부 제시되고는 있지만 이에 대한 실증적인 연구는 미비한 실정이며, 이렇게 서로 상반된 선행연구의 연구결과는 이와 관련한 보다 세부적인 연구의 필요성을 제기할 수 있다. 이상의 논의와 선행연구

를 토대로 셀프리더십과 상사신뢰에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 1 : 셀프리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 상사신뢰와 서비스품질

Parasuraman 등(1985)은 서비스 품질을 서비스의 우수성에 관련된 소비자의 전반적인 판단 및 태도라 정의하고, 고객의 지각과 기대 차이로 이를 측정하기 위한 구성요소로 유형성, 신뢰성, 반응성, 능력, 예절, 신용성, 안정성, 가용성, 의사소통, 고객이해의 열 가지를 제시하였고 이후 연구에서 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 확실성(assurance), 공감성(empathy)의 다섯 가지 구성요소로 압축하여 제시하였다. Cronin과 Taylor(1992)는 서비스품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고, 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 한편 Bateson(1985)은 서비스 종사원을 내부고객으로 규정하고, 외부고객에 대한 양질의 서비스와 만족을 달성하기에 앞서 종사원에 대한 지원과 이들의 만족을 강조하고 있다. 또한 Hallowell 등(1996)은 내부 서비스 품질을 관리하는 것은 내부고객의 만족을 높일 수 있는 수단이 되며, 결국에는 외부고객의 만족도 향상되는 것으로 보고 있다(유시정 등, 2008).

Organ(1990)에 따르면 사회교환이론의 관점에서 종업원들은 조직이나 상급자로부터의 공정하고도, 지원적 인 처우에 대하여 호혜적인 반응을 보이게 될 것이라고 하였다. 통상 높은 신뢰 환경에서 작업하는 사람들이 낮은 신뢰 환경에서 작업하는 사람들에 비해 성과의 측면에서 보다 효과적인 것으로 나타났다. 앞서 언급되었듯 사회교환이론 관점에서 부하들의 조직이나 상급자에 대한 신뢰는 호혜적으로 부하직원들의 조직시민행동이나 서비스품질의 재고와 같은 긍정적인 결과를 가져다 줄 것이다(유시정 등, 2008). 또한 조직구성원들이 상사의 행동과 인사관리 실수가 신뢰할 만하다고 인지하는 경우 조직구성원들은 긍정적으로 행동하는 경향이 있다는 것이다. 다양한 고객과 욕구를 충족시켜야 하는 서비스기업 조직구성원들의 경우에 대고객 서비스는 직무에 정해진 범위를 넘어서 자발적인 직무행동이 이루어질 때 높은 수준의 서비스 품질을 제공할 수 있다(안관영, 김계석, 2006).

행정조직에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 한 유시정 등(2008)의 연구에서 상사에 대한 신뢰는 행정서비스조직에서의 서비스품질에 향상시키는데 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 외식업체 종사자를 대상으로 한 안관영과 김계석(2006)의 연구에서도 상사신뢰는 서비스품질의 모든 하위차원에 매우 유의적인 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면에 호텔레스토랑 종사원을 대상으로 한 조선배(2006)의 연구에서는 상사신뢰가 서비스품질에 미치는 영향은 유의하지 않았으나, 조직신뢰는 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이렇게 서로 상반된 연구결과는 이와 관련한 보다 세부적인 연구의 필요성을 제기할 수 있다. 선행연구들의 논의를 바탕으로 상사신뢰와 서비스품질의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 상사신뢰는 서비스품질에 유의한 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 셀프리더십과 서비스품질

윤만희(2000)는 고품질의 서비스를 제공하는 사람들에게는 독립성, 자아효능감, 서비스신념, 주도권을 행사할 수 있는 능력 등이 필요하다고 주장하였다. 장형욱과 강찬호(2007)의 연구결과 셀프리더십은 직무몰입, 직무만족, 그리고 고객지향성에 모두 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십은 구성원들의 자율성을 강조하면서 다른 조직에 비해 양질의 서비스를 창출할 수 있다고 하겠다.

셀프리더십은 업무수행을 위해 조직구성원들이 행위적 전략과 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향을 미치는 행동 과정이며, 적극적으로 개인적 효과성의 영향력을 위한 특정한 행동과 인지적 전략으로 볼 수 있다. 이는 서비스 관련 업체에 있어 고객을 상대로 하는 조직구성원의 태도와 행동에 중요한 요소로써 영향을 줄 수 있는 것이라 볼 수 있다. 리더십에 관련한 선행 연구들에서도 지속적으로 강조되었듯이 리더십이 갖추어진 조직구성원의 행동양상은 서비스품질과 같은 성과변화에 영향을 미친다는 연구가 다수 존재한다(박성연, 2000).

서문식 등(2006)은 셀프리더십이 전체적으로 고객이나 고객접점 종사자가 지각하는 서비스품질에 유의한 효과를 미친다고 하였으며, 고객접점 종사자가 적극적

이고 자발적인 근무환경을 설정하게 되면 이러한 우호적인 분위기가 고객에게 전달됨으로써 서비스품질의 향상에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 이론적 근거와 선행연구로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 셀프리더십은 서비스품질에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 상사신뢰의 매개작용

최근 조직내 개인과 집단차원에서 자율경영(self-management)의 개념은 학계와 경영현장에서 많은 관심의 대상이 되고 있다(Manz, 1986). 이는 산업의 발전과 근로자의 지적 수준과 생활의 질 향상이라는 측면에서도 현장에서 종사원의 자율성 증대의 목소리가 높아져가고 있다(서문식 등, 2006). 자율경영의 개념은 사회학 습이론과 자아통제이론을 바탕으로 셀프리더십이라는 새로운 리더십이론으로 구체화되었다. 이러한 셀프리더십에 대한 학문적 및 실무적 관심의 증가에 따라 본 연구에서도 이러한 사고나 이론들을 상당 부분 포괄할 수 있으면서 최근에 주목되는 개념인 셀프리더십의 역할과 기능을 의료서비스제공자에 적용시켜보고자 한다. 하지만 아직 의료기관에서 셀프리더십의 원인변수, 결과변수 및 매개변수의 작용에 대한 이렇다 할 실증적 연구는 이루어지지 않고 있다.

한편 신뢰의 매개작용에 관한 선행연구들은 리더에게 초점을 맞춘 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십과 직무만족, 조직몰입, 서비스품질, 친사회적 행동 등의 조직유효성과 관계를 규명하는 것이 대부분이었다. Podsakoff 등(1990)의 연구에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 서비스품질 간의 관계에 관한 매개변수로서 리더에 대한 신뢰의 역할을 연구한 결과, 리더에 대한 부하의 신뢰가 매개 역할을 한다는 사실을 제시하였고, Konovsky와 Pugh(1994)는 조직시민행동의 사회적 교환모델을 실증분석 하는 연구에서 상사의 의사결정에 있어서 상사에 대한 신뢰가 종사원의 시민행동 간의 관계에 매개 역할을 하고 있음을 검증하였다. 이진규와 박지환(2003)은 선행요인인 리더십과 매개요인인 신뢰, 그리고 결과요인인 성과사이의 관계 모형에서 리더십은 성과에 대한 직접적인 효과뿐만 아니라 부하의 리더에 대한 신뢰를 통한 간접효과도 나타낸다는 연구결과를 제시하였다.

반면에 리더의 영향력과는 반대로 조직구성원 개개인의 자발적인 노력과 조직에 대한 열정을 이끌어 나가

는 과정을 의미하는 셀프리더십이 조직구성원의 태도, 행동 및 성과에 영향을 미친다는 이론적 모델을 Manz (1983)가 제시하였고, Neck과 Houghton(2006)은 셀프리더십이 공식적인 내부의 리더가 없는 자율경영팀에서 팀의 효율성을 높일 수 있는 중요한 구성요소라고 하였으며, 셀프리더십과 팀 효율성 간의 관계에 있어서 신뢰의 매개역할에 대해 제안하였다. 또한 Bligh 등 (2006)도 팀의 효율성을 높이는 데 중요한 영향을 미칠 수 있는 셀프리더십의 결과변수로 신뢰와 팀의 효능을 제안하였다.

또한 중소기업 종사자를 대상으로 한 김영형(2010)의 연구에서 상사신뢰가 셀프리더십의 구성요인인 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략과 조직 성과변수와의 관계에서 모두 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 지금까지 셀프리더십이 상사신뢰의 선행변수인 동시에 서비스품질의 선행변수로 제안되고 이를 지지하는 결과가 보고되고 있었고, 또한 상사신뢰가 서비스품질의 선행변수로 제안되고 있고 이를 지지하는 결과를 살펴보았다. 따라서 이러한 선행연구의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 4: 상사신뢰는 셀프리더십과 서비스품질의 관계를 매개할 것이다.

### 3. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 표본 및 자료수집방법

본 연구의 실증분석을 위해 울산광역시에 소재한 의료기관(종합병원, 일반병원, 한방병원, 치과병원, 요양병원, 일반의원, 한의원, 치과의원)의 종사자를 대상으로 하여 편의표본표집방법(convenient sampling method)에 의해 데이터를 수집하였다. 설문지에 대한 응답 방법으로 자기평가기법법(self-administration)을 사용하였다. 대상자에 대한 표집은 2009년 3월부터 2009년 5월까지 약 2개월간 걸쳐 시행하였다. 자료의 수집은 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적과 취지를 설명한 후 자료수집을 수행하였으며, 총 700부를 배포하여 응답이 불성실한 127부를 제외한 572부를 최종 분석자료로 사용하였다. 모든 설문문항은 5점 리커트 척도로 측정되었다.

본 연구는 응답자의 인구통계학적 특성으로 성별, 연

령, 결혼유무, 학력, 고용형태, 월 평균소득, 직종, 의료기관 소속, 재직기간 등에 대하여 살펴보았다. 이에 대한 빈도분석 결과를 구체적으로 살펴보면 <표 1>과 같다.

#### 3.2 변수의 측정

셀프리더십은 업무수행을 위해 스스로 목표를 설정하고 동기유발하는 행동과정을 의미하며, 측정문항은 Prussia 등(1998)의 연구에서 사용되었던 문항을 본 연구에서도 이용하였다. 설문문항은 행동지향적 전략 6개 문항, 자연적보상 전략 6개 문항, 그리고 건설적사고 전략 8개 문항 등 총 20개 문항을 측정하였다.

상사신뢰는 조직구성원이 상사로부터 느끼는 정직성, 충성심, 지지의 정도 등을 의미하며, 측정문항은 Podsakoff 등(1990)의 설문항목을 사용하여 6개 문항을 측정하였다.

서비스품질은 의료기관 종사자들이 지각하는 서비스의 우수성과 관련된 전반적인 판단이나 태도를 의미하며, 측정문항은 Parasuraman 등(1985)이 개발한 척도를 박종오와 황용철(2007)이 이용한 문항 중에서 의료서비스 상황에 적합한 문항을 중심으로 수정 보완한 설문문항을 사용하였다. 설문문항은 유형성 4문항, 신뢰성 5문항, 반응성 4문항, 확신성 4문항, 공감성 5문항 등 총 22개 문항을 측정하였다.

#### 3.3 분석

본 연구에서 제안된 가설들의 검증을 위해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 점검하였다. 연구변수들의 크론바하 알파 신뢰계수가 모두 0.7 이상으로 나타나 내적 일관성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 측정도구의 요인 분석은 보편적으로 활용하는 기법인 요인추출방법으로 주성분분석(principal component analysis)을 통한 직각회전(varimax rotation)을 이용하였다. 셀프리더십이 3개의 하위 요인으로 구분되는지를 살펴보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석결과, 셀프리더십은 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인의 수는 3개로 추출되었다. 구체적으로 보면 행동지향적 전략의 6개 문항, 자연적보상 전략의 6개 문항, 건설적사고 전략의 8개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌으며, 누적분산비율은 67.290%로 나타났다. 또한 크론바하 알파 신뢰계수의 값이 건설적 사고 전략은 0.861, 자연적보상 전략은 0.839, 행동지

<표 1> 표본의 일반적 특성

구분	집단	빈도	비율
성별	남성	129	22.6
	여성	443	77.4
연령	20대	244	42.7
	30대	201	35.1
	40대	100	17.5
	50대 이상	27	4.7
결혼유무	기혼	280	49.0
	미혼	292	51.0
학력	중졸	11	1.9
	고졸	94	16.4
	전문대졸	321	56.1
	대졸	113	19.8
	대학원이상	33	5.7
고용형태	정규직	505	88.3
	비정규직	67	11.7
소득	200만원미만	440	76.9
	200-300만원미만	80	14.0
	300-400만원미만	15	2.6
	400-500만원미만	4	0.7
	500-600만원미만	3	0.5
	600만원이상	30	5.2
직종	의사	40	7.0
	간호사	232	40.6
	의료기사	96	16.8
	관리직	58	10.1
	기타	146	25.2
소속	종합병원	106	18.5
	병원	127	22.2
	치과병원	9	1.6
	한방병원	10	1.7
	요양병원	51	8.9
	의원	126	22.0
	치과의원	84	14.7
재직기간	한의원	59	10.3
	2년미만	333	58.2
	2-4년미만	115	20.1
	4-6년미만	46	8.1
	6-8년미만	36	6.3
	8-10년미만	24	4.1
	10년이상	18	3.2

항적 전략은 0.776으로 모두 0.7이상으로 나타났다. 따라서 셀프리더십 측정도구의 신뢰성은 상당히 높다고 할 수 있다. 매개변수인 상사신뢰는 총 6개 문항이 모두 고유치가 1 이상인 단일요인으로 추출되었고, 크론바하 알파 신뢰계수의 값이 0.838로 나타났으며, 누적 분산비율이 59.498%로 나타났다. 마지막으로 결과변수인 서비스품질에 대한 주성분분석을 실시한 결과는 고유치가 1 이상인 요인이 5개 도출되었다. 구체적으로 살펴보면 서비스품질의 반응성은 제거된 문항은 없으며 4개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌다. 반면에 공감성의 4개 문항(5번 문항제거), 유형성의 3개 문항(3번 문항제거), 확신성의 3개 문항(1번 문항 제거), 신뢰성의 3개 문항(3번, 5번 문항제거), 모두 1이상의 고유치를 가졌으며, 또한 각 요인을 구성하고 있는 요인적 재량은 모두 0.6 이상을 상회하고 있으며, 5개의 요인이 전체 분산의 약 69.168%를 설명하고 있는 것으로 나타나 요인들의 타당성은 유지되고 있는 것으로 판단된다. 또한 크론바하 알파 신뢰계수의 값은 공감성이 0.822, 반응성이 0.829, 유형성이 0.819, 확신성이 0.747, 신뢰성이 0.736으로 모두 0.7이상으로 나타났으며, 서비스품질 측정도구의 신뢰성도 상당히 높다고 할 수 있다.

본 연구는 탐색적 요인분석에 이어서 전체요인에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 셀프리더십과 서비스품질에 대해 2차 요인분석을 실시하여 하나의 잠재적 요인으로 변환시켰다. 확인적 요인분석 결과는 <표 2>와 같다. 대부분의 지표 값들은  $\chi^2=94.285$ ,  $df=40$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.971$ ,  $AGFI=.952$ ,  $NFI=.948$ ,  $CFI=.963$ ,  $RMR=.014$ 로 적합도 평가기준( $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $NFI$ ,  $CFI$ 가 .9이상,  $RMR$ 은 .05~.08이하)을 충족시키는 것으로 나타나 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라 할 수 있다.

복합신뢰도와 평균분산추출값은 각각 0.7 이상, 0.5 이상으로 높게 나타났으며, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰 구간에서 유의적이기 때문에( $t>1.96$ ) 집중타당성이 입증되었다. <표 3>은 구성개념들 간의 상관행렬을 나타낸 것이다. <표 2>의 각 구성개념 평균분산추출값이 <표 3>의 대각선 위쪽에 나타난 구성개념간 상관자승치 보다 커야 한다는 조건을 충족되기 때문에 판별타당성이 입증되었다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목/요인	표준요인 적재치	표준오차	t	복합 신뢰도	평균분산 추출값	적합지수
셀프리더십	행동지향	.810	.013	8.627	.892	.738	$\chi^2=94.285,$ $d.f=40,$ $p=.000,$ $GFI=.971,$ $AGFI=.952,$ $NFI=.964$ $CFI=.979,$ $RMR=.014$
	자연보상	.668	.015	12.425			
	건설사고	.645	.015	14.148			
상사신뢰	상사신뢰 1	.663	.021	14.019	.896	.744	
	상사신뢰 2	.654	.023	14.408			
	상사신뢰 3	.822	.017	9.218			
	상사신뢰 4	.890	.013	9.141			
	상사신뢰 5	.732	.018	12.527			
	상사신뢰 6	.623	.026	14.470			
서비스품질	유형성	.636	.023	15.538	.946	.781	
	신뢰성	.745	.009	14.386			
	반응성	.821	.007	12.687			
	확신성	.833	.007	12.299			
	공감성	.752	.011	14.275			

<표 3> 구성개념간 상관행렬

구분	평균	표준편차	셀프리더십	상사신뢰	서비스품질
셀프리더십	3.68	0.43		.068	.231
상사신뢰	3.42	0.65	.260***(.013)		.517
서비스품질	3.73	0.48	.481***(.012)	.719***(.021)	

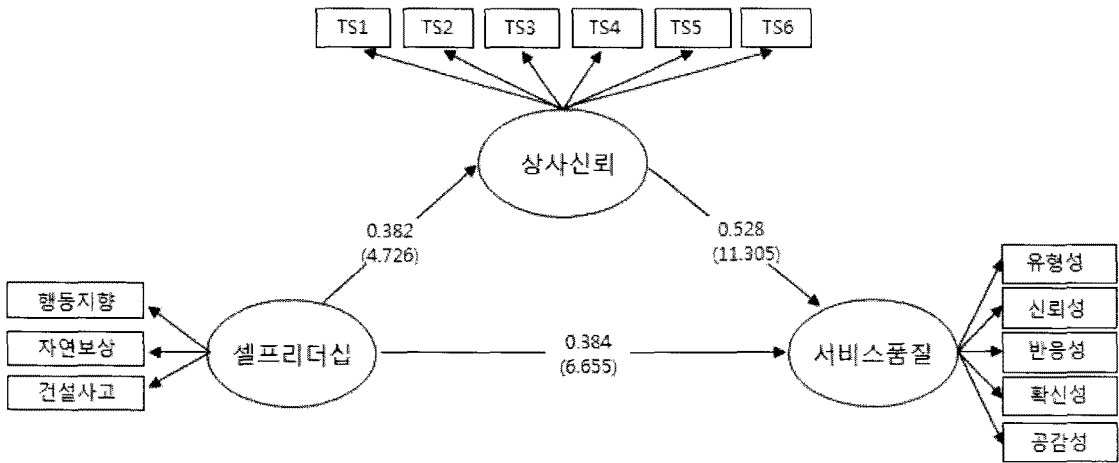
주) N=572. \*p < 0.10 \*\*p < 0.05 \*\*\*p < 0.01, 대각선 아래쪽은 구성개념간 상관계수 (괄호안의 숫자는 표준오차), 대각선 위쪽은 구성개념간 상관지승치

### 3.4 가설검증

본 연구에서 사용된 셀프리더십, 상사신뢰, 그리고 서비스품질 간에 어떠한 영향관계를 나타내는지를 검증하기 위해 연구모형을 각각 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 검증하였다. 구조방정식 모형을 살펴 보면  $\chi^2=137.511, d.f=41, p=.000, GFI=.959, AGFI=.934, NFI=.948, CFI=.963, RMR=.017$ 을 갖는 모형이 도출되었다. 이 모형은 공분산 구조분석의 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교해 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타났기 때문에 적절한 것으로 판단된다. 본 연구에서 제시한 모형에 대한 검증 결과는

<그림 1>에, 연구가설의 검증결과는 <표 4>에 제시하였다.

본 연구의 결과를 정리하면 첫째, 셀프리더십은 상사신뢰에 유의한 영향(estimate=.382, p=.000)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 둘째, 상사신뢰는 서비스품질에 유의한 영향(estimate=.528, p=.000)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 셋째, 셀프리더십은 서비스품질에 유의한 영향(estimate=.384, p=.000)을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 넷째, 상사신뢰가 통계적으로 유의미한 매개역할을 하는지에 대해 경쟁모델 분석방법을 통해 추가적인 분석을 실시하였다. 경쟁모델



<그림 1> 구조방정식 모형

<표 4> 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	C.R	p	채택여부
1	셀프리더십 -> 상사신뢰	.382	.081	4.726	.000	채택
2	상사신뢰 -> 서비스품질	.528	.047	11.305	.000	채택
3	셀프리더십 -> 서비스품질	.384	.058	6.655	.000	채택
4	셀프리더십->상사신뢰 ->서비스품질			-		채택

분석방법에서는 매개효과를 인정하기 위해서 다음과 같은 조건이 모두 충족되어야 한다(Singh et al., 1994). 1) 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명하여야 하며, 2) 독립변수와 매개변수와의 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 3) 매개변수와 종속변수와의 관계가 통계적으로 유의해야 하며, 4) 직접효과 모델에서의 독립변수와 종속변수 사이의 유의적 관계가 매개효과 모델에서 감소하거나 제거되어야 한다.

매개효과 모델에서의 서비스품질에 대한 분산은 .610, 직접효과 모델에서의 분산은 .231로, 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명하였다. 또한, 독립변수인 셀프리더십이 상사신뢰에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 상사신뢰가 종속변수인 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 셀프리더십이 종속변수인 서비스품질에 통계적으로 미치는 유의한 영향(.574)이 매개효과 모델에서는 유의한 영향이 감소되었다. 따라서 셀프리더십은 상사신뢰의 매개를 통해서 서비스품질에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 상사신뢰가 부분매개를 하는 것으로 나타나

가설 4도 채택되었다.

한편 직접효과 및 간접효과를 측정된 결과 셀프리더십과 상사신뢰의 관계에서는 직접효과(.382)만 있는 것으로 나타났고, 상사신뢰와 서비스품질의 관계에서도 직접효과(.528)만 있는 것으로 나타났으며, 셀프리더십이 서비스품질에 미치는 직접효과는 .384이고 간접효과는 .202로 나타났다.

완전매개모형과 본 연구의 부분매개모형에 대한  $\chi^2$  차이검증을 위해, 추가적으로 실시한 완전매개모형의 적합도는  $\chi^2=192.975$ ,  $d.f=42$ ,  $p=.000$ ,  $RMR=.025$ ,  $GFI=.943$ ,  $AGFI=.910$ 으로 나타났다. 따라서 부분매개모형이 완전매개모형보다 자유도는 1이 작았으나  $\chi^2$  값은 매우 큰 폭으로 감소하였고( $\Delta\chi^2=55.464 > \chi^2_{2.05(1)}=3.84$ ,  $\Delta d.f=1$ ),  $RMR$ 도 감소하고  $GFI$ ,  $AGFI$ 는 증가하였기 때문에 본 연구의 부분매개모형이 더 우수한 모형이라 할 수 있다.

## 4. 결 론

의료기관 간의 경쟁이 더욱 심화되고 현 상황에서 각



의료기관이 발전하기 위해서는 각 의료기관의 종사자들이 규정된 역할을 넘어서는 서비스 품질을 필요로 하고 있다. 서비스 품질을 강화하기 위해서는 서비스 품질에 영향을 미치는 관련요인들을 이해할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구는 의료기관 종사자의 셀프리더십과 서비스 품질 간의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과를 규명함으로써 효율적인 의료기관의 조직유효성 제고를 위한 기초자료를 제공하고자 시도되었다. 셀프리더십, 상사신뢰, 서비스 품질과의 관련성에 대하여 종합적으로 실증분석을 실시한 결과, 설정된 직접관계 가설 3개 모두 채택되었으며, 매개효과 가설 역시 채택되었다. 구체적인 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 셀프리더십은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 보여준다. 이러한 결과는 Neck과 Houghton(2006)의 셀프리더십이 몰입, 독립성, 긍정적 감정, 직무만족, 심리적 임파워먼트, 자기효능감, 창의성, 혁신, 신뢰, 팀 역량 등에 영향을 미친다는 논리와 일관성을 가진다. 또한 김영형(2010)의 연구에서 셀프리더십이 상사신뢰에 유의한 영향을 미친다는 결과와 일치한다. 즉, 셀프리더십 수준이 높은 조직구성원들은 상사에 대한 신뢰를 높인다고 할 수 있다.

둘째, 상사신뢰는 서비스 품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 선행연구(안관영, 김계석, 2006; 유시정 등, 2008)에서 상사신뢰가 종사원의 서비스 품질에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원이 상사에 대한 신뢰가 서비스 품질의 유형성, 신뢰성, 반응성, 확실성, 공감성에 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 셀프리더십이 서비스 품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Manz(1983)가 제시한 셀프리더십이 조직구성원의 태도나 성과에 영향을 미친다는 주장을 뒷받침할 수 있는 결과라 할 수 있겠다. 또한 선행연구(서문식 등, 2006)에서 셀프리더십이 종사원의 서비스 품질에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 건설적사고 전략, 자연적보상 전략, 행동지향적 전략의 셀프리더십은 서비스 품질에 유의한 영향 관계가 성립한다.

넷째, 상사신뢰의 매개효과에 대한 분석결과 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 직접효과와 간접효과를 통해 살펴본 결과 셀프리더십은 상사신뢰의 매개를 통해서뿐만 아니라 직접적으로도 서비스 품질에 영향을

미치고 있는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 시도와 발견을 통해 셀프리더십의 연구에 있어서 몇 가지 이론적 시사점을 찾을 수 있다. 첫째, 본 연구는 고객과의 상호작용과 고객화의 정도가 높고, 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성의 특성을 가지고 있는 의료서비스 산업을 대상으로 조직구성원의 셀프리더십, 상사신뢰 그리고 서비스 품질의 인과관계를 보다 구체적이고 체계적으로 살펴보고 이에 관한 발전된 이론적 시사점을 얻을 수 있다. 둘째, 셀프리더십에 대한 선행연구의 주장을 뒷받침하고자 시도된 홍세길(2004)의 연구에서는 셀프리더십과 경영자에 대한 신뢰 간에는 유의한 관계가 나타나지 않았는데, 그 이유로 셀프리더십의 측정대상으로 조직구성원이 아니라 현장관리자를 선정하였기 때문이라고 지적하였다. 한편 중소기업 종사자를 대상으로 한 김영형(2010)의 연구에서는 셀프리더십이 상사신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 의료기관 종사자들을 대상으로 한 연구결과와 일치하는 것으로 셀프리더십 이론을 축적하고 확대함으로써 후속연구를 이끌어 내는데 기여하였다. 셋째, 본 연구는 셀프리더십, 상사신뢰, 그리고 서비스 품질 간의 관계에 대한 실증적 연구으로써 상사신뢰를 매개변수로 설정하여 셀프리더십과 서비스 품질 간에 부분매개효과를 확인하였다는 점에서 이론적으로 큰 시사점을 들 수 있다. 이러한 결과는 또한 개인의 특성변수와 관련된 대부분의 연구는 여러 가지 인과관계를 다루기 때문에 완전매개보다는 부분매개가 현실적으로 보다 더 의미 있는 이론적 설득력을 제공할 수 있다. 그리고 Neck과 Houghton(2006)이 제시한 셀프리더십과 결과변수 간의 관계에 있어서 몰입, 독립성, 긍정적 감정, 직무만족, 창의성, 혁신, 팀 역량 등의 매개역할에 대한 가능성을 입증하기 위한 추가적인 실증적 연구의 확대가 필요하다고 하겠다.

실무적 측면에서 시사점을 살펴보면, 먼저 서비스 품질에 영향을 미치는 선행변수로 셀프리더십과 상사신뢰를 확인할 수 있었다. 이는 셀프리더십 그 자체만으로 서비스 품질의 향상을 기대할 수 있지만 상사신뢰의 간접효과도 작용함을 고려함으로써 조직구성원으로부터 바람직한 성과를 이끌어내는 노력이 필요함을 시사한다. 특히 자기주장이 강한 신세대 조직구성원들의 서비스 품질을 제고시키고, 각자 맡은 임무를 달성하게 하기 위해서는 각자에게 일정범위의 자율성을 부여하고 책임감을 느끼게 하며 조직구성원 스스로가 자율적으로 통제하는 셀프리더로 육성하는 것이 효과적이다. 셀

프리더십 개념이 근래 경영학이나 교육학, 아동학, 여성학 등에서는 활발하게 논의되면서 각 학교나 기업, 단체 등에서 다양한 형태로 셀프리더십 훈련이 실시되고, 그 효과성 연구도 활발하게 진행되고 있다. 의료기관 종사자들의 서비스품질을 제고하고자 다양하게 소개되어 있는 셀프리더십 훈련이 병행된다면 그 과정에서 겪는 시행착오도 더 줄일 수 있고, 더 긍정적으로 셀프리더십을 획득하여 통합해갈 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰가 강한 경우 서비스품질이 높게 나타날 것이고, 이는 업무에 대한 성과에도 좋은 영향을 미칠 것이다. 즉, 상사에 대한 신뢰의 강화는 조직의 성과에 대해 긍정적인 결과를 수반하게 되므로 상사와 조직구성원 상호간의 신뢰를 높일 수 있는 조직문화와 분위기 조성 프로그램을 개발하는 것이 바람직하다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 연구 변수들에 대한 측정은 자기보고식(self-report) 설문지를 이용하였기 때문에 개인적 특성에 따른 공통방법분산(common method variance)의 가능성이 높다. 둘째, 수집된 자료는 어느 한 시점에서의 횡단적 연구방법을 실시하였기 때문에 연구결과에 대한 확실한 결론을 내리기에 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통하여 연구변수들의 인과관계 과정을 설명할 수 있을 것이다. 셋째는 조사대상이 지역적으로 제한된 울산지역 의료기관 종사자들을 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는 것에서는 한계가 있다. 따라서 다양한 산업분야와 업종을 대상으로 실증적 연구를 하여야 할 것이다.

### 참고문헌

[1] 김영형(2010), “셀프리더십, R&D 조직문화와 조직성과 간의 관련성에 관한 연구: 신뢰의 매개효과 중심으로,” 금오공과대학교 박사학위논문.  
 [2] 박성연(2000), “종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국마케팅저널」, 제2권 제1호, pp. 99-117.  
 [3] 박종오, 황용철(2007), “서비스상황요인이 서비스품질, 서비스가치, 고객만족과 재구매 의도에 미치는 영향,” 「서비스경영학회지」, 제8권 제1호, pp. 79-110.  
 [4] 서문식, 오창호, 전홍대(2006), “호텔서비스 제공자의 셀프리더십이 서비스회복과 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향,” 「경영연구」, 제21권 제2호, pp. 201-231.

[5] 안관영, 김계석(2006), “조직공정성과 서비스품질의 관계에 있어 상급자 신뢰의 매개효과,” 「산업경영시스템학회지」, 제29권 제2호, pp. 67-74.  
 [6] 유시정, 김영택, 양태식(2008), “행정서비스조직의 서번트리더십이 구성원의 자기효능감, 신뢰 및 서비스품질에 미치는 영향,” 한국서비스경영학회 춘계 학술발표대회, pp. 177-195.  
 [7] 윤만희(2000), “서비스 접점종업원 지원이 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제29권 제2호, pp. 65-83.  
 [8] 이진규, 박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증,” 「경영학연구」, 제32권 제4호, pp. 925-954.  
 [9] 장형욱, 강찬호(2007), “학습의 즐거움과 셀프리더십이 고객지향성에 미치는 영향: 소몰리에 교육을 중심으로,” 한국서비스경영학회 추계 학술발표대회, pp. 275-289  
 [10] 조선배(2006), “보상에 공정성 지각이 상사 및 조직에 대한 신뢰 및 서비스 품질지각에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1등급 관광호텔 레스토랑 종사자를 중심으로,” 「관광연구저널」, 제20권 제2호, pp. 279-291.  
 [11] 최연(2001), “셀프리더십,” 「산업기술」, 제12권, pp. 917-930.  
 [12] 홍세길(2004), “참여적 작업시스템이 근로자태도에 미치는 영향에 관한 연구: 경영자신뢰, 내재적 보상, 옴파워먼트를 매개변인으로,” 경희대학교 박사학위논문.  
 [13] Bateson, J.E.G.(1985), “Self-Service Consumer: An Exploratory Study,” *Journal of Retailing*, Vol. 61, No. 3, pp. 49-76.  
 [14] Bligh, M. C., Pearce, C. L., and Kohles, J. C.(2006), “The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 296-318.  
 [15] Cronin, J. J. Jr. and Taylor, S. A.(1992), “Measuring service quality: A reexamination and extension,” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.  
 [16] Dolbier, C. L., Soderstrom, M., and Steinhardt, M. A.(2001), “The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes,” *Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 5, pp. 469-475.  
 [17] Hallowell, R. L., Schlesinger, L. A., and Zornitsky, J.(1996), “Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management,” *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 206-231.  
 [18] Hollander, E. P. and Offermann, L. R.(1990). “Power and leadership in organizations: Relationships in

- transition," *American Psychologist*, Vol. 45, pp. 179-189.
- [19] Konovsky, M. A. and Pugh, S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669.
- [20] Kouzes, J. M. and Posner, B. Z.(1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [21] Manz, C. C.(1983), *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [22] Manz, C. C.(1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.
- [23] Neck, C. P. and Houghton, J. D.(2006), "Two decades of self-leadership theory and research," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 270-295.
- [24] Organ, D. W.(1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior," in Staw, B. M. and Cummings, L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- [25] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- [26] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-112.
- [27] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H.(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 259-298.
- [28] Prussia, G. E., Anderson, J. S., and Manz, C. C.(1998), "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 5, pp. 523-538.
- [29] Singh, J., Goolsby, J. R., and Rhoads, G. K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 558-569.
- [30] Yukl, G. A.(1989), *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.