

군자리더십과 정서몰입: 리더에 대한 신뢰 매개효과 검증*

Impact of *Kunja* Leadership on Affective Commitment: The Mediating Effect of Trust in a Leader

류 수 영 Suyoung Ryu**

요 약

본 연구는 군자리더십의 효과성과 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 중국데이터를 활용하여 검증하였다. 이를 위해 중국의 공공기관과 공기업 및 사기업으로부터 252명의 데이터를 수집하여 분석하였다. 분석결과, 군자리더십이 리더에 대한 신뢰와 정서몰입에 정적인 영향을 미치며, 군자리더십의 하위범주 중에서 인(仁)의 변수가 정서몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이와 같은 결과는 첫째, 군자리더십이 리더에 대한 신뢰를 얻는데 있어서 한국의 일반기업조직과 공기업에서만뿐만 아니라 중국의 공공 및 사조직 상황에서도 유의하다는 것을 재차 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 유교의 충(忠)을 조직차원에서 ‘조직에 대한 진실되고 한결같은 마음가짐’으로 재정의할 경우, 군자리더십의 하위개념들 중 인(仁)의 자애, 포용, 개방의 품성과 이와 일치되는 관리행동이 구성원들에게 조직에 대한 애착과 함께하려는 의도를 갖게 하는데 결정적으로 중요하다는 것을 통계적으로 밝혔다는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다. 다음으로 본 연구의 핵심 연구 질문이었던, 리더에 대한 신뢰가 중국 상황에서도 매개변수 역할을 할 수 있는가를 검토하였다. 분석결과, 리더에 대한 신뢰가 군자리더십과 정서몰입의 관계를 부분 매개하는 것을 확인하였다. 본 연구결과는 리더십의 핵심이 신뢰에 기반하고 있다는 사실을 재확인했다는 점에서 의의가 있다. 또한 본 연구결과는 류수영, 이경목(2010)의 연구결과를 반복적으로 지지함으로써 군자리더십의 효과성과 리더에 대한 신뢰의 매개효과가 유교문화권에서

논문접수일 : 2017년 6월 7일 1차 수정일 : 2017년 8월 5일 게재확정일 : 2017년 8월 17일

* 데이터 수집에 도움을 준 유봉과 건설적인 조언을 해주신 익명의 심사자분들에게 진심으로 감사하다.

** 충남대학교 경영학부 부교수 (E-mail: haidy7@cnu.ac.kr)

일반화 가능성을 재확인했다는 점에서 학술적 및 실무적 의의가 있다.

한글색인어: 군자리더십, 리더에 대한 신뢰, 충(忠), 정서몰입

ABSTRACT

This study examines the mediating effect of trust in a leader on the relationship between *kunja* leadership and affective commitment. To achieve this, the data from public institutions and organizations and private corporations in China were collected and 252 participant responses were analyzed. I performed a hierarchical regression analysis to identify the main effect of *kunja* leadership on trust in a leader and affective commitment and also performed structural equation modeling to examine the mediating effect of trust in a leader. The results showed that *kunja* leadership was positively associated with trust in a leader and affective commitment, and that the quality of humanity (仁) was the most influential of the five sub-constructs of *kunja* leadership on affective commitment. These results indicate that the concept of *kunja* leadership is a significantly effective predictor for explaining trust in a leader, which constitutes the core of leadership in Chinese situations as well as Korean public and private organizations. Additionally, if the operational definition of loyalty used is that of an individual's truthful and sustained attitude of mind towards an organization, these results support, statistically, the idea that managerial behavior that is related to benevolence, understanding, and open-mindedness as part of the quality of humanity in *kunja* leadership is vitally important for members to develop affection for an organization and a willingness to stay with it. Trust in the leadership partially mediated the relationship between *kunja* leadership and affective commitment. These results have theoretical and practical implications in that *kunja* leadership is an effective concept for predicting organizational behavior, supporting Ryu & Lee (2010)'s work. These findings reconfirmed the generalizability of Confucian culture for application beyond Korea and China. Trust in a leader is a necessary factor for him or her to influence.

Key Words: *kunja* leadership, trust in a leader, loyalty, affective commitment

I. 서 론

수세기에 걸쳐 다양한 유형의 리더십이 개발되어왔지만, 동양사회의 가치가 반영되어 있는 리더십에 대한 연구는 극히 미비한 수준에 머물러 있다. 최근 사회문화가치를 반영한 이상적 리더십모형을 제안하는 시도가 꾸준히 이루어지고 있다(김동민, 2008; 류수영, 2009, 2012; 류수영, 이경묵, 2009, 2010a, 2010b; 백기복 등, 2010; 신유근, 1996, 2005; 심선아 등, 2015; 심선아 등, 2014; 안은수, 2008; 최병순, 2009). 이러한 일련의 노력은 서구중심의 리더십이론에서 탈피하여 아시아의 문화가치를 반영하고 있는 리더십 개념을 제안했다는 점에서 의의가 있다. 하지만, 기존 연구들 중 류수영(2009, 2012)과 류수영, 이경묵(2009, 2010a, 2010b)의 연구를 제외하고는 한국사회에 국한되어 적용가능한 한국형 리더십을 제안하고 있다는 점에서 유사문화권역에 있는 중국, 일본 등의 동아시아 문화권역으로 일반화를 통한 중범위이론으로 발전가능성에 한계점이 발견된다.

본 연구는 동양의 문화가치를 반영하고 있는 다양한 리더 유형 중에서도 특히, 사회유지에 많은 영향을 미친 유교적 가치를 반영하고 있는 군자에 주목한다. 그 이유는 첫째, 유교에서 강조하는 군자(君子)는 동아시아에서 이상적인 리더상에 가장 큰 영향을 미쳤다(김동민, 2008; 류수영, 2009; 오석원, 조병두, 2009). 예를 들면, 유교의 핵심가치들은 한국과 중국에서 제왕학의 기초필수로 여겨져 끊임없이 학습하여 실천하는 것이 바람직한 것으로 여겨졌고, 근대화 과정에서도 인재를 선발하고 교육하는데 있어서 문화가치로서 중시되었다(류수영, 이경묵, 2009; 이경묵, 2013). 따라서 문화가치가 반영되어 있는 군자리더십은 유교의 본산지인 중국에서도 유효한 개념일 것이라 기대된다.

둘째, 인간에 대한 이해와 신뢰를 바탕으로 하는 유교 사상은 현대 자본주의 사회로 진화하는 과정에서 발생하고 있는 윤리문제나 물질만능주의와 같은 문제점들을 극복할 수 있는 사상으로 재해석되기 시작하고 있다(류수영, 2013, 2014; 오석원, 조병두, 2009). 최근 중국내에서도 빈번하게 발생하고 있는 대립적 노사관계는¹⁾ 근본적으로 신구(新舊)의 가치갈등을 내포한 것으로 자본주의 사회로 진입하는 과정에서 경영자와 구성원들간 신뢰의 붕괴가 외현적으로 표출된 것이라 할 수 있다. 서구적 가치가 반영된 경영프로그램들, 예를 들면, 단기성과중시, 능력주의, 개인주의의 강조는 유교사회에서 강조되어왔던 전통적인 충(忠)의 개념-소속된 조직과 리더에 대한 강한 신뢰, 애착, 몰입을 포함한 정서, 인지, 태도 및 행동과의 갈등뿐만 아니라 리더에 대한 신뢰에 대한 전통적인 접근에 영향을 미쳤

1) <http://www.clb.org.hk/content/china%E2%80%99s-labour-dispute-resolution-system>

다. 군자리더십은 신뢰와 인간관계를 중시하는 유교 사상에 근간을 두고 있다. 따라서 군자리더십이 유교문화권에서 서구화 과정에서 빈번하게 겪게 되는 기존 가치질서인 유교적 가치와 서구 프로그램에 내재되어 있는 개인주의와 자본주의 사이의 가치갈등 문제를 극복하는데 도움이 될 것이라 기대된다. 이에 본 논문에서는 유교사회에서 충(忠)의 현대적 개념으로서 해석될 수 있는 조직에 대한 충성과 애착이 핵심내용인 정서몰입을 리더십 효과성에 대한 주요한 결과변수로 살펴보고자 한다.

본 연구는 크게 두 가지 시도를 통해 리더십분야의 학술적 및 실무적 기여를 하고자 한다. 첫째, 기존의 군자리더십 개념에 관한 연구는 설문지 분량의 제약으로 인해 군자리더십의 품성에 관한 내용을 2문항씩만으로 검증하는 한계점을 보였다. 이에 본 연구에서는 류수영(2009)에서 제시한 군자리더십 측정도구를 바탕으로 각각의 하위범주마다 적어도 3문항 이상씩 포함하여 군자리더십 개념의 타당성을 높이는 것을 시도한다. 둘째, 군자리더십이 리더에 대한 신뢰를 매개하여 조직에 대한 정서몰입에 정적인 영향을 미치는지를 검증한다. 이 과정에서 사회적 관계에서 강조되어 왔던 전통적인 충(忠)의 개념을 현대 경영학의 정서몰입과 연결을 시도한다는 점에서 매우 의미있는 연구가 될 것이다. 또한, 군자리더십의 영향력 메커니즘인 덕에 의한 통치의 우위성을 중국으로 범위를 확장하여 확인함으로써, 아시아문화권에서 유교적 가치가 반영된 군자리더십의 효과성의 일반성을 검증한다는 점에서 학문적 실무적 의의가 있으리라 기대된다.

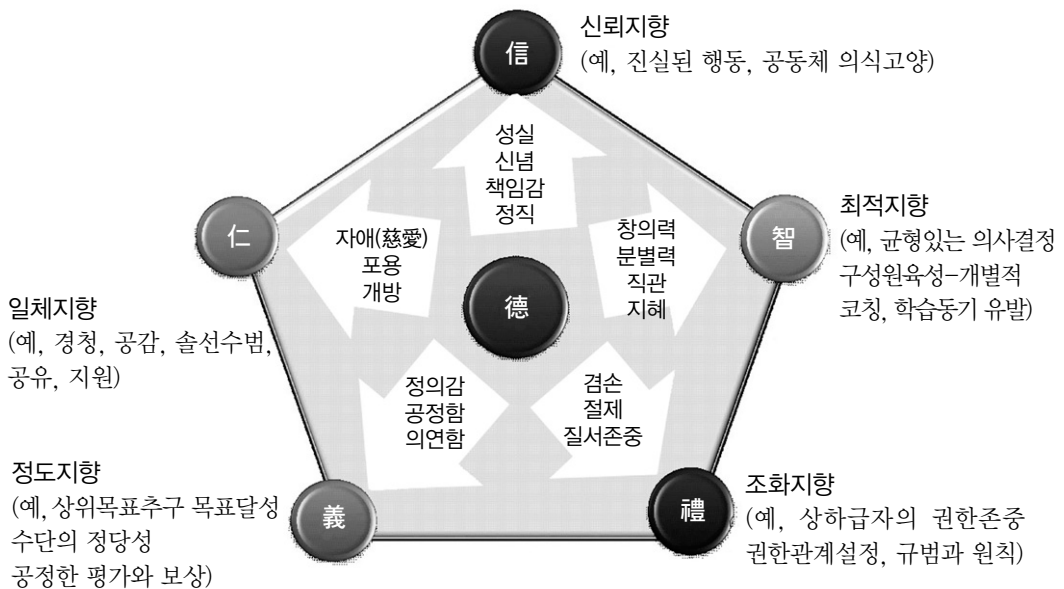
Ⅱ. 이론적 배경

2.1 군자리더십과 정서몰입

Meyer and Allen(1991)이 제안한 정서몰입은 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 심리적 애착과 조직의 목표, 가치, 사명의 내면화를 통해 조직에 머물고자 하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 Meyer and Allen(1991)의 정서몰입을 전통적인 유교사회에서 대인관계에서 강조되었던 충(忠)의 개념과 연결하여 살펴보고자 한다. 유교사회에서 충(忠)은 다양하게 해석되는 개념이지만, 근본적인 의미는 우리가 협소하게 알고 있는 loyalty의 의미보다는 자신에게 진실되고 충실한 것을 뜻한다. 따라서 충(忠)은 끊임없이 자기개발하려는 의지와 행동으로 표현된다. 한편, 개인 스스로에 대한 충실함(忠)이 외부 대상에게 전이될 때 다양한 형태로 표현된다. 예를 들면, 부모에게 진실되고 충실

한 마음가짐과 행동은 효(孝)로 표현되고, 리더 혹은 조직에 이러한 마음과 행동으로 전이 되면 충성심(loyalty)으로 표현된다. 정서몰입은 조직에 대한 헌신과 충성심을 결정하는데 매우 중요한 요소이다(Rhoades et al., 2001). 정서몰입 수준이 높은 구성원들은 조직에 소속감과 일체감을 가지게 되어 조직의 활동에 적극적으로 참여하고, 조직의 목표를 함께 달성하기를 원하며, 조직에 머물고자 한다고 보고되고 있다(Demirtas, & Akdogan, 2015; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982).

[그림 1] 군자리더십의 개념구조



출처: 류수영(2009) p.51에서 품성요인 수정 및 보완(의(義)의 수치심→공정함, 지(智)의 호학(好學)→ 창의력, 분별력, 신(信)의 성실 항목추가)

군자리더십이란, 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들이 조직의 상위목표 달성에 동의하도록 이끌고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 리더의 영향력 과정을 뜻한다(류수영, 2009). [그림 1]은 2009년도 개발된 군자리더십 개념을 전문가와 인터뷰와 문헌연구를 통해 부분 수정·보완한 것이다. 2009년도 모형에서 의(義)의 품성항목 중 수치심은 공정함으로 수정하였다. 그 이유는 수치심이라는 용어가 현대 조직에서 자주 사용

하는 용어가 아니며, 조직상황에서 의(義)의 시초(근본)가 되는 부끄러움을 아는 것은, 결국 공정하고 공평함을 바탕으로 한 관리행동으로 나타난다고 판단했기 때문이다. 같은 논리로, 지(智)의 품성항목 중 호학(好學)은 끊임없는 학습을 통해 품성과 전문역량을 향상시킬 수 있는 단초를 갖추는 것을 의미하지만 현대 조직에서 사용되는 언어가 아니고 중의적으로 해석될 여지가 있음이 발견된다. 현대 조직상황에서 배움과 성장에 대한 열망과 특성은 지(智)를 갖추기 위해 필요한 “분별력”과 기존의 것을 바탕으로 새로운 것을 창출할 수 있는 “창의성”으로 발현될 수 있다고 판단되어 이를 수정하였다. 그리고 신(信)의 경우, 사서원문에 언급되어 있는 내용(예, 논어, 태백, 16: 狂而不直 侗而不愿 忼忼而不信 吾不知之矣, 열심히 몰두하지만 정직하지 않고, 뜻은 원대하나 성실하지 않고, 간절히 원하지만 믿을 수 없는 것에 대해 할 말이 없다)을 바탕으로 “성실”을 추가하였다.

군자리더십은 사서에서 묘사되고 있는 군자를 리더십 관점에서 제안한 것으로 품성과 행동을 함께 고려한 리더십이라는 점에서 기존의 리더십과 차별화된다. 즉, 기존의 행동주의 관점이 행동의 근간이 되는 품성을 고려하지 못한 한계점을 극복하고, 특성이론에서 고려되지 못한 관리행동을 통합하여 동양적 가치가 반영된 리더십 개념을 제안한다는 점에서 리더십 분야에 학술적 의의가 있다.

본 연구에서는 유교사회에서 강조되었던 충(忠)이 현대 조직상황에서는 조직에 대한 진실되고 충실한 마음가짐과 태도로 조직에 남아있고자 하는 행동으로 표현될 수 있다고 가정한다. 이러한 가정에서 충(忠)은 서구의 정서몰입과 매우 밀접한 관련성을 가지게 되며, 구성원이 리더 혹은 조직에 소속감과 동일시를 느끼고, 함께 하려는 태도와 실천적 행동을 의미하게 된다. 이는 기존의 여러 연구자들에 의해 제안된 몰입의 다양한 하위범주들에서 나타나는 이성적(합리적) 판단에 근거한 “~때문에”라는 조건에 의해 생성되는 것과는 차별화된 개념이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 군자리더십의 주요 결과변수로서 조직에 대한 애착과 조직에 잔존하고자 하는 태도를 포함하고 있는 정서몰입과의 관계를 살펴보고자 한다. 구체적으로 군자리더십과 정서몰입과의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

군자리더십의 하위요인 인(仁)은 사람을 측은하게 여기는 마음에서 비롯된 자애, 개방, 포용력은 경청과 공감, 솔선수범, 구성원과 희노애락을 함께 공유하고 지원하려는 행동으로 표현되며, 결과적으로 구성원에게 조직의 일원으로서 소속감과 몰입감을 가지게 하는데 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

같은 논리로, 군자리더십의 의(義)는 인(仁)이 인정에 이끌려 사리분별이 모호해지는 것을 견제한다. 그리하여, 잘못된 것을 부끄러워할 줄 아는 수치심을 의연함과 공정함 그리

고 정의감을 지니고, 단기적인 성과뿐만 아니라 장기적인 성과를 함께 추구하고, 개인의 이익보다는 상위목표달성에 가치를 두고, 공사구분을 분명하고, 원칙을 일관되게 적용함으로써 정도를 지향한다. 리더가 의(義)에 기반한 품성과 관리행동을 실천할 때, 구성원들은 조직에 대한 애착과 함께 하려는 의지를 지니게 될 것이다.

군자리더십에서 예(禮)는 인(仁)의 외적 표현으로 겸손, 절제력을 바탕으로 자신과 타인을 대하는 것으로, 리더가 예(禮)의 품성을 바탕으로 상하급간의 권한을 존중하고, 권한관계를 분명히 하여 질서유지에 기여하며, 술선수범하여 규범과 원칙을 지킴으로써 조화를 지향한다. 리더가 자신의 욕심을 절제하고, 즐거움뿐만 아니라 어려움도 구성원들과 함께 하려는 태도와 행동은 구성원의 조직에 대한 애착과 몰입정도를 높이는데 기여할 것이다.

군자리더십의 지(智)는 옳고 그름을 판단하고, 사물 및 사람의 특성을 파악할 수 있는 분별력을 기반으로 직관, 지혜, 창의성을 지닌다. 리더가 지(智)의 품성에 근거하여 일에 있어 문제의 근본원인을 밝혀 추진하고, 부분과 전체를 함께 살펴 균형있는 의사결정을 하며, 구성원의 역량에 따라 개별화된 코칭을 한다면, 구성원들의 조직에 대한 소속감, 충성심과 같은 정서몰입을 높일 수 있을 것이다.

군자리더십의 신(信)은 리더 자신이 신념과 책임감, 성실, 그리고 정직함을 지녀 믿을 수 있는 사람의 품성을 지니고, 말과 행동이 일치하고, 옳고 그름에 대한 자신의 의지를 성실히 실천하며, 구성원들간의 의사소통을 촉진한다. 이를 통해 궁극적으로 구성원들 상호간 뿐만 아니라 리더, 조직에 대한 신뢰를 구축할 수 있도록 함으로써 구성원들의 조직에 대한 몰입을 높일 수 있을 것이다.

이상의 논거를 바탕으로 군자리더십은 조직 구성원의 조직에 대한 애착에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 구체적으로 군자리더십의 하위개념들인 인의예지신은 각각 구성원의 조직에 대한 충성심과 애착을 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1: 군자리더십은 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1: 군자리더십의 인(仁)은 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 군자리더십의 의(義)는 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3: 군자리더십의 예(禮)는 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4: 군자리더십의 지(智)는 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-5: 군자리더십의 신(信)은 정서몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 리더에 대한 신뢰의 매개효과

신뢰란 어떤 사람이 정직하고 언행이 일치하여 약속을 지키며, 어떤 일을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대감을 내포하고 있다. 조직 구성원의 입장에서 리더를 신뢰한다는 것은 리더가 진실하고 구성원을 존중하며, 업무의 배분과 조정 및 평가에서 공정할 것이라는 기대와 믿음을 의미한다(Levering, 1988). 리더십이 효과성을 가지기 위해서는 리더와 구성원 간 신뢰가 필수적이며, 구성원의 리더에 대한 신뢰라는 바탕이 있어야만 효과적으로 영향력을 발휘하여 성과를 창출할 수 있다.

Kouzes and Posner(1987)의 연구결과에 의하면 구성원을 이끄는데 필요한 가치, 성격, 품성 등을 조사한 결과 진실함을 내포하고 있는 신뢰가 다른 요소들-역량, 리더십보다 우선시되며, 이 결과가 일관되게 지지되었다. Kouzes and Posner(1987)는 또한 신뢰는 리더십의 기초이며, 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다고 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 리더의 역량이 리더십으로 발휘될 수 없다고 주장한다. 리더와 부하간의 신뢰는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고, 당사자 간의 믿음을 갖도록 함으로써 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 높인다. 또한, 신뢰는 상호간 강한 공동체 의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운동을 가능케 한다. 그러므로 리더에 대한 부하의 신뢰는 조직목표 달성을 위한 자발적이고 적극적인 행동을 유발시킬 수 있다(류수영, 이경목, 2010b; 손은일 등, 2008).

리더에 대한 신뢰는 또한 조직효과성에 매우 중요한 영향을 미친다. Hrebiniak and Alutto(1972)는 리더에 대한 신뢰가 구성원의 조직몰입에 많은 영향을 미친다고 주장하였으며, Boss(1978)는 높은 신뢰 환경에서 작업하는 사람들이 낮은 환경에서 작업하는 사람들에 비해 조직효과성이 높음을 확인하였다. 그리고 Morgan and Hunt(1994)의 연구에 따르면, 신뢰는 협력을 증가시키고 작업관계 갈등을 줄이며, 조직에 대한 몰입을 증가시켜 이직에 대한 의도를 감소시킨다. 리더에 대한 신뢰는 경제적 교환관계에 기초를 둔 거래적 계약보다는 비물질적 관계인 심리적 계약을 통하여 조직과 개인 간의 관계를 연결하는 중요한 매개효과 역할을 하는 것이다(Jung & Avolio, 2000; Rousseau & Parks, 1993).

군자리더십을 발휘하는 리더는 구성원들을 동료로서 소중하게 여기고 구성원들의 입장에서 생각하려 노력하며, 목표를 이루기 위해 함께 한다. 또한 군자리더십을 발휘하는 리더는 창의력, 분별력, 직관력, 그리고 지혜의 품성을 지니고 리더 자신의 노하우와 지식을 팀원들과 공유하고 팀원들이 성과를 낼 수 있도록 지원하며, 개별화된 지도방법을 통해 팀

원의 역량향상에 기여한다. 이와 같은 리더의 특성과 행동들은 구성원들의 리더에 대한 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미치게 되고, 구성원들 간에 상호 공유된 리더에 대한 신뢰는 작업 집단에 할당된 과업을 완성하기 위해 필요한 협업동기, 문제해결을 위한 몰입과 의사결정에 대한 동의, 집단과업 완성을 위한 구성원들의 노력향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(류수영, 이경목, 2010a). 또한, 류수영, 이경목(2010a)의 연구는 한국 데이터를 통해 리더에 대한 신뢰가 군자리더십과 집단 효능감 및 집단 응집성과의 관계를 완전 매개하는 것을 확인하였다. 본 연구에서는 기존 이론과 실증결과들을 바탕으로 리더에 대한 신뢰가 군자리더십과 정서몰입과의 관계를 매개할 것이라는 가설을 다음과 같이 제안한다.

가설 2: 리더에 대한 신뢰는 군자리더십과 정서몰입의 관계를 매개할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

아래에서는 본 연구에서 활용한 자료의 수집절차, 표본, 측정 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성, 변수를 측정하기 위한 구체적인 분석방법에 대해 기술한다.

3.1 절차

본 연구는 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 재검증하기 위해 2015년 1월 18일부터 2월 13일까지 중국의 공공기관, 공기업, 그리고 사기업 8개에 설문지 303부를 배포하여 2월 28일까지 수집된 설문지 252부(83.17%)를 분석에 활용하였다. 설문에 참여한 조직은 중국의 수도인 베이징과 지방에서 있는 3개 공공기관-재정국, 고등학교, 우체국, 4개의 공기업-병원, 석유공사와 자회사, 상업은행, 그리고 사기업으로 회계사업소가 포함되었다. 설문지는 군자리더십, 리더에 대한 신뢰, 정서몰입, 그리고 인구통계변수로 구성되었다. 인구통계 변수로는 성별, 연령, 학력수준, 직위, 근속년수가 포함되었다. 인구통계 변수를 제외한 연구변수들은 5점 리커트 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

3.2 표본

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남자 123명(49.2%), 20~30대 184명(73.6%), 30~40대 63명(25.2%)이었다. 그리고 대졸이상 196명(78.04%)이고, 인사 34명(13.6%),

연구개발 55명(22%), 총무 3명(1.2%), 기획 13명(5.2%), 재무/회계 22명(8.8%), 마케팅 24명(9.6%), 생산 17명(6.8%), 서비스 14명(5.6%), 일반사무 22명(8.8%), 기타 46명(18.4%)으로 다양한 분야의 종사자가 참여하고 있음이 확인되었다. 응답자의 직위는 사원 207명(82.8%), 대리급 19명(7.6%), 과장급 18명(7.2%), 차장급 2명(0.08%), 부장급 4명(1.6%) 이었고, 근속년수가 1년 미만 50명(20.8%), 1~2년 86명(34.4%), 3~5년 82명(32.8%), 6~10년 17명(6.8%), 10년 이상 13명(5.2%) 이었다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구는 정서몰입에 관한 기존 연구들을 바탕으로 성별, 연령, 교육수준, 직위, 근속년수를 통제하였다. 연구에서 설정된 변수들의 측정은 성별, 연령과 같은 인구 통계적인 특성들을 제외하고 모두 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

3.3.1 군자리더십

군자리더십은 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들이 조직의 상위목표달성에 동의하도록 이끌고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 리더의 영향력 과정을 뜻한다(류수영, 2009). 본 연구에서는 류수영(2009)의 연구에서 개발된 품성 15문항과 관리행동 31문항 중에서 품성문항을 수정하여 품성 17문항과 관리행동 31문항을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 48문항에 대한 확인적 요인분석결과, 모델 적합도는 TLI=0.83, CFI=0.85, RMSEA=0.08로 수용가능하며, 각 문항에 대한 회귀계수가 최저 0.52이상의 값을 가졌다. 다만, 의(義)의 관리행동 문항 중에 “조직의 공유된 평가기준을 일관성 있게 적용한다.”의 요인계수값이 0.4 이하여서 제외하였다.

3.3.2 리더에 대한 신뢰

리더에 대한 신뢰는 조직 또는 집단에서 구성원들이 자신의 리더와 상호작용을 통하여 형성된 리더에 대한 믿음을 말한다. 즉 리더가 개방적이고, 배려심이 있으며, 일관성을 지니고, 능력이 뛰어나다고 인식될 때, 구성원들은 리더에 대한 믿음을 가지게 된다(Kirkpatrick & Locke, 1991). 본 연구에서는 McAllister(1995)의 연구에서 11개 문항을

채택하며 리커트 5점 척도로 측정하였다. 요인분석결과, “나와 상사는 자유롭게 생각, 느낌, 그리고 희망을 나눌 수 있는 관계이다”, “나와 상사는 업무관계에서 서로 정서적 몰입을 하고 있다”, “나는 상사의 능력과 업무에 대한 준비성을 결코 의심하지 않는다”, “상사를 동료로서 믿고 존경한다”, “상사를 믿을만한 사람이라 생각한다” 5문항을 연구에 포함하였다.

3.3.3 정서몰입

정서몰입이란, 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 심리적 애착과 조직의 목표, 가치, 사명의 내면화를 통해 조직에 머물고자 하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 Allen and Meyer(1990)가 개발한 8개 문항을 채택하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 요인분석결과, “외부사람들과 회사에 대해 이야기하는 것을 좋아한다”, “회사의 문제를 나 자신의 문제인 것처럼 느낀다”, “나에게 개인적으로 많은 의미를 지니고 있다”의 요인부하량이 높은 3문항을 연구에 포함하였다.

3.4 분석방법

본 연구는 실증분석을 위하여 SAS 9.4 버전과 AMOS 22를 이용하였다. 구체적으로, 표본의 인구통계학적인 특성을 확인하기 위해 빈도분석(frequency test), Cronbach's alpha 계수 산출을 통한 변수들의 신뢰성검증, 상관관계분석, 확인적 요인분석, 그리고 회귀분석을 실행하였다.

IV. 분석결과

〈표 1〉은 252명 자료로부터 얻은 변수들의 평균, 표준편차 그리고 상관관계를 나타낸 것이다. 괄호 안에는 자가 상관계수 1 대신에 변수들의 표준화된 신뢰계수를 기입하였다. 분석결과, 본 연구의 주요 연구변수들인 군자리더십, 리더에 대한 신뢰, 정서몰입이 각각 통계적으로 유의미한 정적 상관관계가 있으며, 신뢰계수 또한 0.70 이상임이 확인되었다. 다음으로, 군자리더십의 하위개념들과 주요 연구 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 인(仁)과 지(智)가 리더에 대한 신뢰에 모두 $r=0.83(p<0.001)$ 으로 다른 하위개념들에 비해 상대적으로 높은 상관관계를 가지고 있음이 확인되었다. 또한 지(智)는 정서몰입에 있어서 다

른 구성개념들에 비해 상대적으로 낮은 상관관계를 가지고 있는($r=0.48, p<0.001$) 반면에, 인(仁)은 변수들 중에서 가장 높은 상관관계가 있음이 확인되었다($r=0.62, p<0.001$). 한편 독립 변수들간의 높은 상관관계는 다중공선성의 문제를 야기할 수 있다. 이를 검토하기 위한 VIF/TOL 분석을 실시한 결과, 모두 10이하와 0.1이하로 연구가설 검증을 진행하는 것에 문제가 없음이 확인되었다. 그리고 동일방편오류가 발생했는지를 확인하기 위해 구조방정식을 활용한 χ^2 difference 차이분석을 실행하였다(정종백, 류수영, 2016). 분석결과, 1요인($\chi^2=219.85, DF=62$)과 3요인($\chi^2=162.25, DF=59$)의 χ^2 difference 차이가 $p<0.0001$ 수준에서 유의한 것으로 확인되었다. 또한 Harman의 단일요인검증을 통해 누적설명력이 0.50이하인 46.34임을 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 이를 바탕으로 비록 동일한 사람으로부터 주요 연구변수들에 대한 응답을 얻었을지라도 편향이 발생하지 않은 것으로 해석할 수 있어, 가설검증을 위한 다음분석을 진행하였다.

〈표 1〉 평균, 표준편차 및 상관관계

(N=252)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	
1. 군자리더십	2.58	0.76	(0.97)							
2. 인(仁)	3.01	0.80	0.86	(0.91)						
3. 의(義)	3.11	0.65	0.73	0.71	(0.80)					
4. 예(禮)	3.05	0.81	0.84	0.73	0.62	(0.88)				
5. 지(智)	3.17	0.76	0.77	0.76	0.66	0.69	(0.92)			
6. 신(信)	2.99	0.73	0.85	0.76	0.66	0.71	0.74	(0.91)		
7. 리더에 대한 신뢰	3.15	0.69	0.78	0.83	0.73	0.69	0.83	0.79	(0.89)	
8. 정서몰입	3.43	0.64	0.60	0.62	0.54	0.55	0.48	0.54	0.57	(0.77)

() 신뢰계수: $|p| > 0.32, p < 0.001$

〈표 2〉 정서몰입에 대한 군자리더십의 효과에 관한 회귀분석결과

	모델 1	모델 2	모델 3
성별 ¹⁾	0.25**	0.19*	0.13
연령	0.01	-0.05	-0.06
교육수준	-0.09	-0.14*	-0.21***
지위수준	0.39***	0.19*	0.10
팀 근속년수	0.01	-0.10	-0.18*
군자리더십		0.49***	
인(仁)			0.53***
의(義)			0.12
예(禮)			0.17
지(智)			-0.13
신(信)			0.13
F값	20.30***	25.73***	21.00***
△F값		5.43***	1.00***
Adj R-sq	0.28	0.37	0.44
△Adj R-sq		0.09***	0.07***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 표준화된 β 값 제시; 1) 남자=1, 여자=0

〈표 2〉는 가설 1인 군자리더십과 정서몰입과의 관계를 검증한 결과를 요약한 것이다. 모델 1은 독립변수와 종속변수인 정서몰입과의 관계에서 통제효과를 검증한 것이다. 분석결과, 남자가 여자보다, 그리고 지위수준이 높을수록 정서몰입에 정적인 관계가 있는 것이 발견되었다. 모델 2와 3은 군자리더십이 정서몰입에 미치는 영향을 분석한 것이다. 분석결과 군자리더십은 정서몰입에 유의한 정적인 영향을 미치며(모델 2참조), 이는 하위개념 중 인(仁)의 역할에 의한 것임이 확인된다(모델 3 참조).

〈표 3〉은 구조방정식을 활용한 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증한 결과를 요약한 것이다. 분석결과, 군자리더십이 리더에 대한 신뢰와 정서몰입에 각각 통계적으로 유의한 수준으로 직접적으로 정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 또한, 군자리더십이 정서몰입에 미치는 총효과 0.66 중에서 리더에 대한 신뢰를 거쳐 설명되는 부분이 0.43으로 부분매개효과가 있는 것이 확인되었으며, 모델 1과 모델 2의 카이스케어 차이분석을 통해서 부분매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 구조방정식을 활용한 리더의 대한 신뢰의 매개효과 검증 결과

	하위구간	추정치	상위구간	P-values
모델 1: 군자리더십과 리더에 대한 신뢰, 그리고 정서몰입의 직접효과 검증				
군자리더십→리더에 대한 신뢰 직접효과	0.77	0.81	0.84	p<0.05
리더에 대한 신뢰→정서몰입 직접효과	0.40	0.53	0.65	p<0.05
군자리더십→정서몰입 직접효과	0.11	0.24	0.36	P<0.05
모델 적합도: TLI= 0.95, CFI= 0.98, RMSEA=0.07, $\chi^2=29.14$ (DF=14)				
모델 2: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증				
군자리더십 → 리더에 대한 신뢰 → 정서몰입 간접효과	0.53	0.58	0.63	p<0.01
모델 적합도: TLI= 0.93, CFI= 0.96, RMSEA=0.08, $\chi^2=39.36$ (DF=15)				
χ^2 모델1-모델2 difference =10.22(p<0.001)				

부스트랩 샘플 수는 5,000개, 그리고 유의수준 .05에서 신뢰구간 추정.

V. 결 론

아래에서는 본 연구의 연구결과를 분석하고 합의 점을 제안하며, 본 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향에 대해 논의하고자 한다.

5.1 연구결과 및 합의

본 연구는 류수영, 이경묵(2010a)에 제안한 덕(德)에 의한 리더십의 효과성을 중국의 공공 및 사조직에서도 일관되게 지지되는가를 확인하고, 이 과정에서 유교의 충(忠)의 개념을 현대 경영학에서 주요하게 다루어지고 있는 정서몰입 개념과 연결하여 분석을 시도하였다. 아래에서는 주요결과와 이에 대한 해석을 기술한다.

군자리더십이 유교의 충(忠)의 개념이 조직상황에서 정서몰입으로 발현될 수 있다는 가정 하에 이들간의 관계를 검토하였다. 분석결과, 군자리더십이 정서몰입에 정적인 영향을 미치며, 군자리더십의 하위개념인 인(仁)이 정서몰입에 정적으로 유의한 영향을 미칠 수 있도록 기여하는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과는 유교의 충(忠)을 조직차원에서 '조직에 대한 진실되고 한결같은 마음가짐'으로 재정의할 경우, 인(仁)의 자애, 포용, 개방의 품성과 이와 일치되는 사람에 대한 사랑을 바탕으로 한 관리행동이 구성원들에게 조직에 대한 애착과 함께하려는 의도를 갖게 하는데 결정적으로 중요하다는 것을 통계적으로 밝혔다는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다.

다음으로 본 연구의 핵심 연구 질문이었던 리더에 대한 신뢰가 중국 상황에서도 매개변수 역할을 할 수 있는가를 검토하였다. 분석결과, 리더에 대한 신뢰의 부분 매개효과가 확인되었으며, 이는 류수영, 이경목(2010a)의 한국 기업들을 대상으로 한 연구결과에서 리더에 대한 신뢰의 완전매개 효과와는 차이가 있다. 이러한 차이는 사회체제와 같은 사회문화적인 차이가 영향을 미칠 수 있을 것이라 추정되며, 그럼에도 불구하고, 군자리더십이 영향력 메커니즘이 덕에 의한 리더십임을 재차 확인했다는 점에서 중요한 의의가 있다.

본 연구는 이러한 결과를 바탕으로 류수영, 이경목(2010a)와 같이 군자리더십의 하위개념들과 리더에 대한 신뢰와의 관계에 관한 추가분석을 실행하였다. 분석결과, 예(禮)가 0.23($p < 0.001$)으로 리더에 대한 신뢰에 다른 하위개념보다 크게 영향을 미치는 것이 확인되었다(인(仁): $\beta = 0.17$, $p < 0.01$; 의(義): $\beta = 0.08$, $p < 0.10$; 지(智): $\beta = 0.22$, $p < 0.001$; 신(信): $\beta = 0.18$, $p < 0.001$). 이러한 연구결과는 류수영, 이경목(2010a)의 연구에서도 예(禮)가 0.49($p < 0.001$)로 리더에 대한 신뢰에 가장 큰 유의미한 영향을 미친 것과 일치한다. 이러한 분석결과는 동양사회에서 인(仁)의 외현적 표현인 예(禮)가 겸손, 절제력을 바탕으로 상호존중의 원칙을 실천하고, 규범과 원칙을 지키며 조화를 지향하는 관리행동으로 표현되면서 사회적 관계에서 신뢰를 축적하는데 결정적으로 기여하는 것으로 해석된다.

한편, 정서몰입에 대한 군자리더십의 직접효과와 간접효과에서 각각 유의하게 작용한 하위개념이 상이하다는 것은 주목할 만하다. 이러한 결과는 직접효과에서는 정서와 관련된 인(仁)이 결정적인 역할을 하는 반면에, 간접효과에서는 상대를 신뢰하기 위해 필요한 인(仁)의 외현을 표현하는 인지적인 요소인 겸손, 절제, 질서 등을 포함하고 있는 예(禮)가 중요하게 작용하였기 때문으로 해석된다.

본 연구결과는 군자리더십 개념의 준거타당성을 재차 확인했다는 점에서 이론적 의의가 크다. 또한, 중국과 한국 사회에서 오랫동안 사회구조와 질서유지에 중요한 가치철학이자 정치철학이었던 유교를 바탕으로 개발된 군자리더십이 현대 경영조직에서도 리더십의 핵심이 되는 구성원으로부터 신뢰를 획득하는데 효과성을 발휘하는 것임을 재확인했다는 점에서 실무적 의의가 클 것이다. 또한, 본 연구결과는 리더십의 핵심인 신뢰구축에 효과적인 군자리더십 개념을 활용한 리더십육성 프로그램을 개발하여 군자리더십을 발휘할 수 있는 리더를 육성할 필요성을 제안한다는 점에서 중요한 의의가 있다.

5.2 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점이 발견된다. 첫째, 본 연구조사에 응답한 연령층이 2~30대에 편중되어 있어 표본의 대표성에 대한 한계점을 내포하고 있다. 따라서 추후 연구에서 다양한 연령대가 대표성을 지닐 수 있도록 데이터를 수집하여 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 군자리더십의 효과성을 정서몰입에 한정하였다. 이직의도(김대영 등, 2016; Demirtas & Akdogan, 2015), 조직시민행동(차동옥, 김정식, 2011; Smith et al., 1983), 셀프리더십(김군홍, 김정훈, 2014; Manz, 1986)과 같은 다양한 상황에서 효과성의 일반화가능성을 검증할 필요가 있으며, 동시에 어떤 선행요인들-예를 들면, 성격유형(예, 장재현, 탁진국, 2004; Judge et al., 2002) 감성지능(예, 신성현 등, 2012; George, 2000)이 군자리더십과 관련이 있는지 밝히는 노력이 필요하다. 또한 본 연구에서는 군자리더십이 조직 효과성에 미치는 영향을 측정하기 위해서 리더에 대한 신뢰 매개변수만을 고려했다. 분석결과, 중국 상황에서 리더에 대한 신뢰가 완전매개 변수가 아님을 확인되었다. 따라서 군자리더십과 조직효과성과의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 조절 및 매개 변수들, 예를 들면, 정(情)이나 긍정심리와 같은 변수들을 고려할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 군자리더십의 효과성을 설문조사를 통한 계량적인 접근을 하였다. 인터뷰, 시나리오기법, 실험과 같은 심층적인 분석이 가능한 질적 연구방법을 병행하여 연구결과의 신뢰성과 타당성을 높이는 노력이 필요하다. 마지막으로 본 논문은 중국데이터를 활용하여 군자리더십의 효과성과 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 분석하였다. 추후 연구에서 대표적인 유교문화국인 한, 중, 일 세 나라의 자료를 비교분석하여 리더십의 보편성과 특수성을 확인하는 노력이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김군홍, 김정훈. 2014. 셀프리더십 연구동향과 과제. 리더십연구 6(1): 77-98.
- 김대영, 이길석, 정원호. 2016. 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 리더십연구 7(2): 33-60.
- 김동민. 2008. 한국형 리더십 모형 개발을 위한 시론: 한국 유학의 리더십과 그 현대적 특징-지경(持敬)에서 지치(至治)로, 지혜의 리더십. 한국철학논집 23: 7-66.
- 류수영. 2009. 군자적 리더십의 개념·측정·효과성에 관한 연구. 미출판 박사학위논문, 서울대학교.
- 류수영. 2012. 집단구성의 다양성과 군자적 리더십이 집단성과에 미치는 영향: 군자적 리더십의 조절효과 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직 25(1): 27-58.
- 류수영. 2013. 현대 경영의 문제점과 유교적 가치경영. 한국국학진흥원 국학연구실(편). CEO, 공자에게 길을 묻다: 15~49. 서울: 매일경제신문사.
- 류수영. 2014. 유교와 경영. KBR 18(1): 31-48.
- 류수영, 이경묵. 2009. 군자적 리더십의 개념 및 측정도구 개발연구. 심리학회지: 일반 28(1): 209-237.
- 류수영, 이경묵. 2010a. 군자적 리더십이 집단 효능감 집단 응집성에 미치는 영향: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증. 조직과 인사관리 34(4): 29-59.
- 류수영, 이경묵. 2010b. 군자적 리더십의 타당도에 관한 연구. 한국 심리학회지: 일반 29(1): 71-101.
- 백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈. 2010. 한국형리더십. 인사·조직연구 18(4): 33-69.
- 손은일, 송정수, 양필석. 2008. 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 상사신뢰의 매개효과에 관한 연구. 대한안전경영과학회지 10(4): 275-286.
- 신성현, 광기영, 이진경, 백기복. 2012. 감정지능과 리더십: 연구동향 및 향후과제-국내 연구를 중심으로-. 리더십연구 3(3): 25-55.
- 신유근. 1996. 한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일: 성공기업과 실패기업을 대상으로. 인사·조직연구 4(2): 203-233.
- 신유근. 2005. 한국형 글로벌 리더십. 노사관계연구 16: 177-218.
- 심선아, 김소형, 함석정. 2015. 항공사 객실승무원이 지각한 한국형리더십의 대인관계요인과 팀 성과 및 팀 만족간의 관계에 대한 연구. 리더십연구 6(4): 5-24.
- 심선아, 백기복, 김정훈. 2014. 한국형리더십의 대인관계요인들과 팀 효과성간의 관계에

- 대한 연구: 조직후원인식의 매개효과. *무역연구* 10(1): 665-698.
- 안은수. 2008. 무애사방(無碍四方)의 리더십 핵심가치. *한국철학논집* 23: 67-97.
- 오석원, 조병두. 2009. 논어의 지도자와 리더십 연구. *한국사상과 문화* 50: 672-700.
- 이경묵. 2013. 군자 리더십, 기업 경영에 적용 가능한가. *한국국학진흥원 국학연구실(편). CEO, 공자에게 길을 묻다: 195-222. 서울: 매일경제신문사.*
- 장재현, 탁진국. 2004. MBTI 성격유형과 변혁적/거래적 리더십 행동간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직* 17(3): 467-483.
- 정종백, 류수영. 2016. 벤처기업에서 비공식 멘토에 대한 만족이 이직의도에 미치는 영향: 자기효능감과 정서몰입의 매개효과 검증. *인사·조직연구* 24(1): 85-102.
- 차동욱, 김정식. 2011. 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. *조직과 인사관리* 35(1): 171-198.
- 최병순. 2009. 군 지휘관의 리더십 역량에 관한 연구: 한국형 리더십 역량모형을 중심으로. *국방연구* 52(2): 99-125.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organizational Studies*, 3(3), 331-342.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1): 59-67.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Person and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on

- transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949-964.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, R. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2): 48-60.
- Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1987). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Levering, R. (1988). *A great place to work: What makes some employers so good and most so bad*. New York: Avon Books.
- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- McAllister, D. (1995). Affect and cognition-based trust on foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morgan, R. B., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

