

## 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향

최 태 선<sup>¶</sup>

서원대학교 교양학부<sup>¶</sup>

### Influence of a Nutrition Teacher's Servant Leadership on Cooks' Empowerment & Organizational Commitment

Tae-Sun Choi<sup>¶</sup>

Dept. of The college of liberal arts, Seowon University<sup>¶</sup>

#### Abstract

This study aimed to identify the influence of a nutrition teacher's servant leadership on cooks' empowerment and organizational commitment in school organization. For this purpose, this study selected 288 cooks working in elementary, middle and high schools located in Daegu city, and conducted a survey toward them. The collected data were analyzed with the frequency analysis, the reliability verification, the correlation test, and the multi-regression analysis. As the results testing the hypotheses, the following 3 hypotheses were chosen as valid ones. First hypothesis: A nutrition teacher's servant leadership will positively(+) influence on cooks' empowerment. Second hypothesis: A nutrition teacher's servant leadership will positively(+) influence on cooks' organizational commitment. Third hypothesis: A cook's servant empowerment will positively(+) influence on his/her organizational commitment. Therefore, nutrition teachers should exercise their servant leadership so that cooks can be responsible for the quality of school meals and perform their work on the basis of autonomy and creativity. In order to perform the role of a servant leader, nutrition teachers will need to continually get various educational, training programs for enhancing their servant leadership.

**Key words:** servant leadership, empowerment, organizational involvement, nutrition teacher, school food service employee

#### I. 서 론

학교급식은 급식의 질을 향상시키고 학생의 건전한 심신 발달과 국민 식생활 개선에 기여함을 목적으로 하며, 학교급식을 내실있게 운영하여 보다 안전하고 질 높은 급식을 실시함으로써 만족도를 제고하고, 체계적인 영양관리와 식생활 지도를 통하여 바람직한 식생활 습관형성 및 울

바른 식사 선택 능력 배양을 기본 방침으로 하고 있다(교육과학기술부, 2011). 특히 세월호 참사 이후 보다 안전하고 질 높은 학교급식 운영과 안전상의 문제에 대한 관심이 높아지고 있다.

질 높은 학교급식과 급식의 안전성을 높이기 위해서는 급식시설 현대화와 우수한 식재료 선택도 매우 중요하지만 일선에서 근무하는 인적자원인 급식 조리원의 역할이 매우 중요하다(Baek

¶ : 최태선, 010-5400-5899, cts95@hanmail.net, 충북 청주시 흥덕구 무심서로 377-3, 서원대학교 교양학부

MS 2013). 조리원은 학교급식의 인적자원이며 내부고객으로 급식생산을 직접적으로 담당하고 있으며 현장에서 학생들을 직접적으로 만나며 급식의 양적 생산성뿐만 아니라 질적 향상에도 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 조리원 가운데 비정규직인 조리사는 같은 조리원이지만 조리실 관리, 급식업무지원, 급식위생업무보조, 조리업무 등의 역할을 수행하고 있다. 급식은 인력 집중과 상호 협력의 바탕 위에서 생산과 소비가 동시에 이루어지는 서비스 산업이다(Baek MS 2013). 특히 인력의 존도가 높은 학교급식에서 조리실은 구성원간의 유연한 협조관계가 요구되며 조리원 개인의 창의적인 노력이 많이 요구되는 특성을 지니고 있다.

일선에서 근무하는 인적자원인 급식 조리원이 좋은 직무환경에서 긍지와 자부심을 가지고 자신의 직무와 조직에 만족 및 몰입하면서 일할 수 있는 환경을 조성하는 분위기가 형성되어야 한다. 조리원을 관리 감독하는 영양교사가 이 역할을 효율적으로 수행해야 한다. 느슨하게 연계된 학교조직에서 학교급식조직에서 관리자인 영양교사는 식단 작성, 식재료의 선정 및 검수, 위생·안전·작업관리 및 검식, 식생활지도, 정보 제공 및 영양상담, 조리실 종사자의 지도·감독, 그 밖에 학교급식에 관한 사항의 직무를 수행하기 위해 2006년부터 단위학교에 배치되고 있다.

영양교사는 학교급식 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 전문적인 능력과 자질을 갖추고, 급식경영인으로서 서비스 산업의 선두주자이며 직업윤리의 사명감이 있는 전문인으로서 역할을 수행하기 위해서 효율적인 리더십을 발휘해야 한다. 최근 기업, 병원, 복지, 군대, 교육, 외식 등 다양한 분야에서 구성원의 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입, 조직의 효율성과 가장 밀접한 관련을 가지고 있으며 리더십의 새로운 대안으로 부각되고 있는 것이 바로 서번트 리더십이다(Barbuto JE · Wheele DW 2006; Dennis RS · Bocarnea M 2005; Liden et al. 2008; Robert SD · Mihai B 2005). 서번트 리더십은 추종자의 조력자로서의 리더를 의

미한다. 즉, 리더의 개인적인 이익보다는 추종자의 이익을 더욱 중시하는 리더십이라고 할 수 있다. 추종자에 대한 권한 위임과 추종자의 개인적 성장을 도와주는 역할을 하는 것이다. 또한 서번트 리더는 추종자가 조직의 비전을 공유하고 비전을 달성할 수 있도록 지원해주는 역할을 한다(Barbuto JE · Wheele DW 2006).

따라서 조리원들이 자신의 업무를 창의적으로 수행할 수 있도록 영양교사는 조리원에 대한 권한 위임과 조리원의 개인적 성장을 도와주는 서번트 리더의 역할을 수행해야 할 것이다. 하지만 국내 선행연구에서 영양교사를 대상으로 서번트 리더십을 분석한 연구는 간헐적으로 이루어졌다. 영양교사의 변혁적 리더십(Kim et al. 2004; Lee AR 2011)과 감성리더십(Park MH, 2010; Ahn SC, 2013)은 조리원의 직무만족 및 조직몰입에 결정적인 영향을 미치는 변인으로 제시되고 있다. 조리원의 개인적 성장과 동기부여를 통해 조직유효성을 창출시키는 서번트 리더십은 서번트 리더십의 개념 속성에서 임파워먼트와 조직몰입과 매우 밀접한 관련성(Sung BR 2010; Yi et al. 2012; Yoo SD · In SH 2013)을 가지고 있음에도 불구하고 학교 급식분야에서 서번트 리더십의 유효성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않아 이에 대한 연구가 매우 필요하다고 본다.

이에 본 연구에서는 학교 급식분야에서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원 임파워먼트 및 조직몰입과 어떤 관련성을 가지고 있는가를 실증적으로 분석해 보는데 목적을 두고 연구를 수행하고자 한다. 본 연구를 통해 학교급식의 효율성 제고와 조리원의 임파워먼트와 조직몰입을 증진시키기 위해서는 영양교사가 서번트 리더십을 발휘해야 한다는 사실을 도출해 볼 수 있을 것으로 사료된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 서번트 리더십

최근 경영학, 교육학, 행정학, 보건학 등 다양한

분야에서 가장 주목 받고 있는 서번트 리더십(Servant leadership)은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다. 서번트 리더십은 서번트와(Servant)와 리더(Leader)가 합쳐진 것으로 Greenleaf RK (1970)에 의해 이론적으로 체계화되었다. 그는 서번트 리더십을 조직 구성원들의 개인적 존엄성과 가치를 공경하는 것과 그들의 창의력을 가능한 많이 일깨워주는 리더의 행동으로 정의하였고, 구성요소로 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리의 다섯 가지를 제시하였다. Spears LC (1995)는 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주주의 원칙에 입각한 리더십이라고 주장하면서 구성요소로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지의 하위 행동특성을 제시하였다.

Whetstone JT (2002)는 구성원의 아이디어를 존중하고, 봉사정신을 통하여 조직 효과성을 높이는 리더십으로, Daft RL (2008)는 리더가 자신의 이익보다 우선하여 다른 사람의 욕구를 채워주고, 다른 사람의 성장을 도와주며, 물질적, 감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 리더십으로 서번트 리더십의 개념을 정의내리고 있다. Patterson KA (2004)은 아가페 사랑, 겸손, 이타주의 비전, 신뢰, 봉사, 임파워먼트를 서번트 리더십 구성요소로 선정하였고, Dennis RS · Bocarnea M (2005)은 Patterson KA (2004)의 연구를 바탕으로 각각 임파워먼트, 사랑, 겸손, 신뢰 및 비전의 5개 요소를 제시하였고, Robert SD · Mihai B (2005)는 Patterson KA (2004)의 모델을 기초로 하여 아가페, 겸손, 이타심, 비전, 신뢰, 봉사, 임파워먼트 등 7가지 차원으로 구성된 모형을 제시하였다.

이와 같이 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌

신하는 리더십임을 알 수 있으며 이를 구성하는 요소는 전반적으로 리더가 인간존중을 바탕으로 조직구성원들이 업무를 수행하는데 있어 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 행위로 구성되어 있음을 알 수 있다.

## 2. 임파워먼트

오늘날과 같이 다양하면서도 급속하게 변화하고 있는 환경에 유연성과 적극성을 자기고 자신들의 직무와 조직에 대한 보다 높은 몰입과 변화에 대한 적응을 통하여 직무수행에 있어서 개인역량의 강화나 책임감을 가지게 하는 과정에서 필수적으로 요구되는 것이 바로 임파워먼트이다(Spreitzer GM 1995). 새로운 환경변화에 대응하여 변화와 혁신을 추구하고 효율적인 인적자원관리로 다양한 분야에서 활용되고 있는 임파워먼트는 권한위임, 권한부여, 권한이양, 권한이전, 자율성 부여, 능력의 신장 등 다양한 용어로 사용되고 있다(Fiedler AM 1993; Fulford MD · Enz CA 1995; Han CS 2008).

Fulford MD · Enz CA (1995)는 권한위임과 심리적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것으로 조직구성원들이 영향력이 있으며 추구하는 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라고 하였다. Bradley V (1993)는 임파워먼트를 조직구성원들이 스스로 사고하고 판단할 수 있는 기회를 부여하고, 공식적인 책임감을 부여하여 조직의 목표달성을 위해 기대 이상의 많은 헌신을 이끌어내는 과정으로, Fiedler AM (1993)는 권한위임을 통해 힘을 부여하는 과정으로 무엇인가 할 수 있도록 조직구성원의 능력을 증진시키는 것이라고 하였다.

Conger JA · Kanungo RN (1988)은 관계 구조적 측면, 동기 부여적 측면으로 나누어서 정의를 내렸다. 관계적인 측면의 임파워먼트는 조직구성원의 활력을 조성하기 위한 일정한 법적파위를 배분하는 과정이라고 하였고, 동기 부여적 측면은 할 수 있다는 믿음이나 판단, 자신감을 부여하

는 과정으로 보았다. 자아존중감을 고양시키는 과정으로 자신에 의해서 결정되고, 단지 직무를 위임받아서 수행하는 것이 아니라 직무를 수행할 수 있도록 동기 부여되는 것이라고 정의했다. Spreitzer GM (1995)는 직무의 의미, 개인의 능력, 자신의 행위에 대한 제어 및 결정, 개인의 노력이 조직성과에 미치는 영향으로 규정하면서, 임파워먼트의 구성요인을 의미감, 역량성, 자율성, 영향력으로 제시하였다. Thomas KW · Velthouse BA (1998) 역시 임파워먼트를 인식을 나타내는 내적 과업 동기를 증가시키는 결과를 가져오는 인지상태라고 정의하며 의미감, 자기효능감, 자율성, 영향력과 같이 4가지로 임파워먼트를 분류·구성하였다.

임파워먼트는 개인 수준에서 점차 확대되어 개인 개발과 조직의 목표달성까지 동시에 이룩하도록 하는 광범위한 개념으로 권한이양의 의미와 동기부여의 의미가 모두 포괄되어 있으며 상호신뢰와 존중이 내포되어 있음을 알 수 있다.

### 3. 조직몰입

조직몰입은 1960년대부터 경영학을 비롯한 다양한 학문 분야의 연구자들에 의해 수행되어온 조직성과 및 조직유효성을 평가하는 중요한 지표이다(Becker et al. 1995). 그럼에도 불구하고 조직몰입에 대한 개념은 다양하게 제시되고 있다. 조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 자신과 자신의 조직을 동일시하며, 조직에 충성하고 조직에 계속 남아 있는 의지로 요약할 수 있다(Mowday et al. 1982).

Buchanan IB (1974)은 조직몰입을 개인과 조직 간의 심리적인 결속의 형태로 보면서 그 구성 요소로 동일시, 관여, 충성심 등을 제시하였다. 동일시는 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 수용하는 것을 의미하고, 관여는 개인의 역할 수행에 심리적으로 몰두하는 것을 의미하며, 충성심은 조직에 대한 애착을 의미한다.

Allen NJ · Meyer JP (1990)는 조직몰입을 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분하고 있다. 세

종류의 몰입은 모두 서로 간에 고려되는 요소이지만 특히 어느 한 가지가 조직원들과 조직과의 관계를 더욱 잘 이해시킬 수 있음을 언급하고 있다. Wagner JA · Hollenbeck JR (1992)은 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속 형태라고 정의하였다.

조직몰입의 구체적인 개념이나 측정방법에 학자들 간의 통일된 견해는 아직 없다. 그러나 조직구성원의 조직몰입 수준이 높으면 그 조직의 효과성이 높다고 말할 수 있다(Bateman TS · Organ DW 1983). 조직몰입은 단일차원적 개념으로 인식되어 왔으나 최근의 연구들은 조직몰입이 다차원적인 개념으로 간주하고 있다(Becker et al. 1995; Hwang KS, 2010). 이에 본 연구에서도 조리원의 조직몰입을 단일차원이 아닌 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 다차원적 성격에서 살펴보고자 한다.

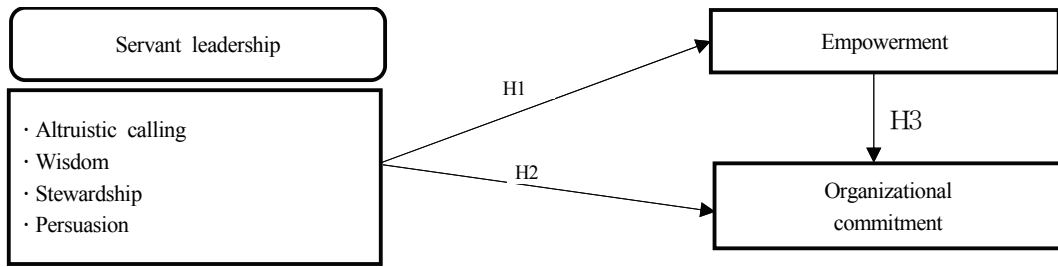
## Ⅲ. 연구 설계

### 1. 연구모형과 가설설정

본 연구는 Yeo HK · Park KT (2008), Ahn SC (2013)의 선행연구모형을 참조하여 학교조직에서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향관계를 알아보기 위해 <Fig. 1>과 같은 연구모형과 가설을 설정하였다.

#### 1) 서번트 리더십과 임파워먼트

외식기업 관리자의 서번트 리더십과 패밀리 레스토랑 종업원의 임파워먼트 관계에서 서번트 리더십과 임파워먼트는 긍정적인 관계를 가지는 것으로 조사되었다(Yoo SD · IN SH 2013). 학교장의 서번트 리더십이 학교조직의 구성원인 교사의 심리적 임파워먼트 수준 간의 관계를 분석한 Sung BR (2010)의 연구결과에서 학교장의 서번



<Fig. 1> Research Model

트 리더십의 가치존중과 성장지원, 리더십 발휘, 리더십 공유가 교사의 심리적 임파워먼트 수준에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 학교조직에서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

네 가지 하위차원인 청지기 정신, 성장 지원, 공동체 형성, 비전 제시가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 학교조직에서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-1: 영양교사의 이타적 소명은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 영양교사의 지혜는 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3: 영양교사의 청지기 정신은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4: 영양교사의 설득은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2: 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-1: 영양교사의 이타적 소명은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2: 영양교사의 지혜는 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3: 영양교사의 청지기 정신은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4: 영양교사의 설득은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 서번트 리더십과 조직몰입

수도권에 위치한 기업 및 공공기관을 대상으로 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 Hong KP·Yoon DY (2013)의 연구결과에서 상사와 부하와의 관계형성과 권한위임, 윤리성 및 부하지원을 강조하는 서번트 리더십은 종업원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업을 대상으로 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 Yi et al. (2012) 연구결과에서도 서번트 리더십의

3) 임파워먼트와 조직몰입

조리사의 임파워먼트가 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 Han CS (2008) 연구결과에서 조리사 임파워먼트의 의미성과 자기권한과 같은 임파워먼트가 조리원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 학교조직에서 조리원의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 조리원의 임파워먼트가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에서 사용된 서번트 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 측정도구는 기존의 선행연구를 바탕으로 예비조사를 통해 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다.

### 1) 서번트 리더십

서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십으로 정의하였으며(Liden et al. 2008), Barbuto JE · Wheeler DW (2006)의 연구에서 사용된 척도를 이용하여 이타적 소명, 지혜, 설득, 청지기 정신의 4개 하위요인, 20개 문항의 Likert 5점 평정척도로 측정하였다.

이타적 소명은 다른 사람들의 삶에서 긍정적인 차이를 만드는 리더의 뿌리 깊은 열망으로 지혜는 환경의 인지와 결과의 예측의 조합, 고도의 지식과 유용이 결합된 완전하고 실천적인 이상으로 정의하였다. 청지기 정신은 리더가 공동체 개발, 프로그램 및 봉사활동을 통하여 조직이 사회에 긍정적 기여를 하도록 준비시키는 것으로 정의하였고, 설득은 리더가 분별 있는 이유와 지성적인 체계를 사용하는 정도로 정의하였다(Barbuto JE · Wheeler DW 2006).

### 2) 임파워먼트

임파워먼트는 조직구성원의 잠재된 가능성에 대한 내적 신념을 향상시키는 것으로 단순한 권한배분의 과정이 아니라 구성원의 업무 관련 자신감과 확신을 심어주는 과정으로 정의하였으며(고성돈 2008), Short PM · Rinehart J (1992), Kim JE (2010)의 연구에서 사용된 도구를 이용하여 7개 문항, Likert 5점 평정척도로 측정하였다.

### 3) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표와 가치

에 대한 강한 신뢰와 수용, 자신과 자신의 조직을 동일시하며, 조직에 충성하고 조직에 계속 남아 있으려는 의지로 정의하였으며(Mowday et al. 1982), Allen NJ · Meyer JP (1990), Yun et al. (2013), Yeo HK · Park KT(2008) 연구에서 사용된 도구를 이용하여 5개 문항, Likert 5점 평정척도로 측정하였다.

## 3. 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 조사대상은 대구광역시에 소재하고 있는 초·중·고등학교 가운데 영양교사가 배치되어 있는 학교조직에 근무하는 조리원을 대상으로 2014년 3월 2일부터 3월 15일까지 실시하였다. 설문지는 대구광역시 교육청에서 실시한 학교급식 조리원 위생교육을 받은 장소에서 본 연구의 목적과 취지를 설명한 후 설문조사에 동의한 조리원을 대상으로 설문지를 350부 배포하여 총 294부(84.0%)가 회수되었고 이 가운데 무응답치나 연구의 가치가 없다고 판단된 자료 6부를 제외한 288부(82.3%)를 연구가설을 검증하는 자료로 활용하였다.

수집된 자료는 SPSS Statistics 20 for Windows 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석기법으로는 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 또한 영양교사의 서번트 리더십과 조리원의 임파워먼트와 조직몰입 간의 관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률상관계수를 산출하였고, 영양교사의 서번트 리더십의 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중(단순)회귀분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과 및 고찰

### 1. 조사대상자의 일반적인 특성

본 연구의 조사대상자의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> General characteristics of the subjects

Characteristics		Frequency(N)	Percentage(%)
Age	Under 40 years	55	19.1
	41~45 years	130	45.1
	Over 46 years	103	35.8
Work period	Less than 5 years	82	28.5
	6~10 years	125	43.4
	Over 11 years	81	28.1
School type	Elementary school	103	35.8
	Middle school	95	33.0
	High school	90	31.2
Total		288	100.0

연령별에서 41~45세 45.1%, 46세 이상 35.8%, 36~40세 15.6%, 35세 이하 3.5% 순으로 나타나 40대 이상이 조사대상의 80% 이상을 차지하고 있다. 근무경력으로는 6~10년 43.4%, 5년 이하 28.5%, 11년 이상 28.1% 순으로 조사되었고 학교 형태별에서는 초등학교 35.8%, 중학교 33.0%, 고

등학교 31.2% 순으로 나타났다.

## 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

서번트 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 변수에 대한 요인분석과 신뢰도 검증용 실시한 결과는 <Table 2>, <Table 3>, <Table 4>와 같다.

<Table 2> Factor analysis and reliability analysis of servant leadership

Variable	Factor	Altruistic calling	Wisdom	Stewardship	Persuasion
I give up my own profit to help my junior staff		.817	.258	.216	.126
I help other people in the fields which may not be my scope of work		.790	.182	.196	.034
I help others with their emotional matters		.780	.309	.207	.069
I am a mood booster in the time of difficulty		.749	.046	.028	.078
I am capable of healing people psychologically		.741	.214	.249	.105
I help myself with everything I can do		.729	.131	.233	.214
I am ready to consult with others when I have any individual agony		.726	.139	.069	.246
I put priority on helping myself		.639	.218	.024	.319
I am good at detecting what is happening		.238	.871	.226	.220
I am good at predicting what would happen after decision making		.207	.849	.283	.301
I can find out what has happened in an organization		.292	.768	.228	.227
It seems that I know what would happen in the future		.373	.675	.355	.097
I can cope with what would happen promptly		.121	.566	.078	.211
I help myself to behave ethically in school		.236	.280	.784	.053
I help myself to play a role in the local community		.065	.320	.766	.195
I help myself to grow the ability to contribute to the community		.208	.307	.707	.295
I help myself to get the sense of communication in the workplace		.329	.029	.706	.387
I am very persuasive to my junior staff		.137	.107	.301	.810
I am a good persuader on what I am doing		.284	.356	.039	.790
I am good at persuading and understanding others		.129	.169	.206	.755
I provide the reason why I have to do a certain work		.140	.095	.415	.619
Eigen value		5.163	3.624	3.072	3.002
Percentage of variance		24.583	17.257	14.629	14.297
Cumulative percentage		24.583	41.841	56.469	70.767
Cronbach's $\alpha$		.922	.894	.912	.884

KMO .908, Bartlett  $\chi^2=7164.478$ ,  $df=210$ ,  $p<.001$

**<Table 3> Factor analysis and reliability analysis of Empowerment**

Variable	Factor	Empowerment
I am a very capable cook in the school.		.845
I get trust and respect from colleagues.		.833
I am well recognized for my ability.		.818
I have the expertise in cooking and nutritions.		.749
I participate in the activity of helping the assistants to grow their expertise.		.701
I am able to help the cooking activity go smoothly.		.673
I am influential in food dispensing.		.632
Eigen value		3.980
Percentage of variance		56.860
Cronbach's $\alpha$		.867
KMO .842, Bartlett $\chi^2=2067.546$ , df=21, p<.001		

<Table 2>에서 보는 바와 같이 주성분분석 방식(PCA)과 배리백스(Varimax) 회전방식으로 요인분석한 결과, 4개 요인이 추출되었다. 요인1은 이타적 소명으로 24.583%의 설명력을, 요인2는 지혜로 17.257%의 설명력을, 요인3은 청지기 정신으로 14.629%의 설명력을 그리고 요인4는 설득으로 14.297%의 설명력을 나타내고 있으며 이 4개 요인은 서번트 리더십을 약 70.767% 정도 설명하고 있다. 각 요인들의 신뢰도는 .884~.922로 매우 높게 나타났다. 사회과학 분야에서 연구도구의 신뢰도 계수가 하위요인의 경우 .60, 전체의 경우 .80 이상이면 신뢰할만한 도구라고 제시하고 있다(고종욱·류철 2011).

<Table 3>에서 보는 바와 같이 임파워먼트와 조직몰입의 요인분석한 결과, 임파워먼트는 7개 문항에서 1개의 요인으로 추출되었고 56.860%의

설명력을 가지고 있으며, 신뢰도 계수는 .867로 비교적 높게 나타났다. <Table 4>에서 보는 바와 같이 조직몰입은 5개 문항에서 1개의 요인으로 추출되었고 66.191%의 설명력을 가지고 있으며, 신뢰도 계수는 .869로 비교적 높게 나타났다. 따라서 본 연구에서 선정한 측정도구는 신뢰할만한 수준의 도구임을 알 수 있다.

### 3. 변수 간의 상관관계

가설검증을 위해 연구 변수 간의 전반적인 관련성을 알아보기 위해 Pearson의 적률상관계수를 산출한 결과는 <Table 5>와 같다.

서번트 리더십의 하위요인(이타적 소명, 지혜, 청지기 정신, 설득)과 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관련성을 분석한 결과, 서번트 리더십과 조직몰입, 임파워먼트와 조직몰입 간에 통계적으로

**<Table 4> Factor analysis and reliability analysis of organizational commitment**

Variable	Factor	Organizational Commitment
My school life will get better in the future.		.883
I feel that I am a member of cook assistants in the school.		.856
I love my work as a cook assistant in the school.		.831
I am proud of being a cook assistance in the school.		.762
I am very much attached to the school organization.		.724
Eigen value		3.310
Percentage of variance		66.191
Cronbach's $\alpha$		.869
KMO .830, Bartlett $\chi^2=1313.704$ , df=10, p<.001		



<Table 5> Correlation among the study variables

Variable	Altruistic calling	Wisdom	Stewardship	Persuasion	Empowerment	Organizational commitment
Altruistic calling	1					
Wisdom	.551**	1				
Stewardship	.602**	.685**	1			
Persuasion	.490**	.634**	.623**	1		
Empowerment	.418**	.377**	.396**	.295**	1	
Organizational commitment	.533**	.429**	.571**	.365**	.597**	1
<i>M</i>	2.76	3.28	3.28	3.07	3.21	3.43
<i>SD</i>	.73	.68	.73	.72	.60	.82

\*\**p*<.01

유의한 정적 상관관계가 나타났다. 특히 서번트 리더십과 임파워먼트 간의 관계에서 이타적 소명과 임파워먼트( $r=.418, p<.01$ ) 간의 관련성이 가장 높게 나타났고, 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계에서는 청지기 정신과 조직몰입( $r=.571, p<.01$ ) 간의 관련성이 가장 높게 나타났다. 또한 임파워먼트와 조직몰입( $r=.597, p<.01$ ) 간의 관련성도 높게 나타났다. 상관관계 분석은 가설검증을 하기 전에 연구가설에 사용되는 중요변수들 간의 관계 강도를 제시함으로써 변수들 간의 대체적인 윤곽을 알 수 있기 때문에 필요하다(Shin HS · Park KD 2010).

#### 4. 가설 검증

가설 검증을 하기 전에 독립변수 간의 높은 상호관련성을 의미하는 다중공선성을 확인하였다. 다중공선성은 공차(Tolerance), 분산팽창지수(VIF), 그리고 상관계수 등을 이용하여 검토한다(차배근 · 차경옥 2013). 공차의 값이 0.1이하 이거나

VIF 값이 10이상, 상관계수가 .90 이상이면 독립변수들 간에 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다(Kutner et al. 2004)고 볼 때, 본 연구결과에서는 다중공선성의 문제가 없는 것으로 검증되었다.

#### 1) 서번트 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향

영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 6>과 같다.

영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 임파워먼트를 약 21.7% 정도 설명하고 있으며 회귀식 ( $F=29.389$ )은  $p<.001$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 중요도를 의미하는 베타계수를 살펴보면, 서번트 리더십의 하위요인 가운데 이타적 소명( $\beta=.255, p<.001$ ), 청지기 정신( $\beta=.159, p<.05$ ), 지혜( $\beta=.137, p<.05$ ) 순으로 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1-1 영양교사

<Table 6> Effect of servant leadership on empowerment

Dependent variable	Independent variable	<i>B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Empowerment	Constant	1.849		13.446	.000		
	Altruistic calling	.208	.255	4.575	.000	.595	1.681
	Wisdom	.121	.137	2.131	.034	.444	2.250
	Stewardship	.130	.159	2.403	.017	.423	2.366
	Persuasion	-.013	-.015	-2.56	.798	.525	1.905
$R^2=.217, \text{ Adjusted } R^2=.209, F=29.389^{***}$							

<Table 7> Effect of servant leadership on organizational commitment

Dependent variable	Independent variable	B	$\beta$	t	p
Organizational commitment	Constant	1.097		6.566	.000
	Altruistic calling	.339	.302	6.124	.000
	Wisdom	.013	.011	.187	.852
	Stewardship	.461	.410	7.006	.000
	Persuasion	-.052	-.045	-.865	.388
R <sup>2</sup> =.384, Adjusted R <sup>2</sup> =.378, F=66.140***					

의 이타적 소명은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택, 가설 H1-2 영양교사의 지혜는 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택, 가설 H1-3 영양교사의 청지기 정신은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택, 가설 H1-4 영양교사의 설득은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각되어 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1은 부분 채택되었다.

이러한 결과는 학교장의 서번트 리더십이 교사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미친다는 Sung BR (2010) 연구, 패밀리 레스토랑에서 관리자의 서번트 리더십이 종사원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 Yoo SD · In SH (2013)의 연구결과와 일치되고 있다.

2) 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 7>과 같다.

영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 조직몰입을 약 38.4% 정도 설명하고 있으며 회귀식(F=66.140)은 p<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 중

요도를 의미하는 베타계수를 살펴보면, 서번트 리더십의 하위요인 가운데 청지기 정신( $\beta$ =.410, p<.001), 이타적 소명( $\beta$ =.302, p<.001) 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H2-1 영양교사의 이타적 소명은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택, 가설 H2-2 영양교사의 지혜는 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각, 가설 H2-3 영양교사의 청지기 정신은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택, 가설 H2-4 영양교사의 설득은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각되어 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2는 부분 채택되었다.

Yi et al. (2012)의 연구에서 기업조직에서 리더의 서번트 리더십은 종사자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구결과와 일치되고 있다.

3) 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향

조리원의 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Table 8>과 같다. 조리원의 임파워먼트가 조직몰입을 35.6% 정도 설명하고 있으며 회귀식(F=236.857)은 p<.001 수준에서 유

<Table 8> Effect of empowerment on organizational commitment

Dependent variable	Independent variable	B	$\beta$	t	p
Organizational commitment	Constant	.804		4.633	.000
	Empowerment	.818	.597	15.390	.000
R <sup>2</sup> =.356, Adjusted R <sup>2</sup> =.355, F=236.857***					

의한 것으로 나타났다. 조리원의 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향( $\beta=.597, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타나 조리원의 임파워먼트가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설 H3은 채택되었다. Yun et al. (2013)의 연구결과에서도 외식업체 조리사의 임파워먼트는 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 하여 본 연구결과와 일치하였다. 또한 연구의 대상은 다르지만 Fiedler AM (1993)의 연구에서도 종업원의 임파워먼트는 조직몰입, 만족, 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## V. 요약 및 결론

본 연구는 학교에 근무하는 조리원을 대상으로 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 실증적 조사연구로서 다음과 같은 연구결과를 도출하였다.

첫째, 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 임파워먼트를 약 21.7% 정도 설명하고 있으며, 서번트 리더십의 하위요인 가운데 이타적 소명, 청지기 정신, 지혜 순으로 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학교급식 업무는 영양교사가 모든 권한을 가지고 처리를 하고 있기 때문에 영양교사의 리더십이 조리원의 임파워먼트에 결정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십(Daft RL 2008)이기 때문에 자율성, 자기결정성, 권한부여의 속성을 지닌 임파워먼트와 매우 밀접한 관련성이 있음에도 불구하고 영양교사의 서번트 리더십에 대한 연구는 거의 수행되지 않았다. 영양교사는 학교급식의 질을 높이기 위해 급식을 담당하고 조리원들이 자유롭게 자신의 업무를 창의적으로 수행할 수 있도록 서번트 리더십을 발휘해야 할 것이다. 따라서 영양교사가 서번트 리더로서 역할을 수행하기 위해서는 서번트 리더십

에 대한 교육과 훈련을 지속적으로 받을 필요성이 있다고 판단된다.

둘째, 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 조직몰입을 약 38.4% 정도 설명하고 있으며, 서번트 리더십의 하위요인 가운데 청지기 정신, 이타적 소명 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 영양교사가 조리원을 대할 때 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 그들을 존중하고 그들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공할 때 직무와 조직에 대한 조리원들의 지속적인 신뢰와 몰입을 이끌어 낼 수 있음을 시사하고 있다. 조직효과성을 대표하는 평가지표로 활용되고 있는 조직몰입에 영향을 미치는 결정적인 요인으로 리더십이라는 사실은 이미 여러 선행연구(Hong KP·Yoon DY 2013; Kim JE 2010; Park MH 2010; Choi KH 2006)에서 확인되었다. 따라서 조리원의 조직몰입에 영향을 주는 영양교사의 서번트 리더십을 함양하는 프로그램을 개발하여 이들에게 적용할 필요성이 있을 것이다.

셋째, 조리원의 임파워먼트는 조직몰입을 약 35.6% 정도 설명하고 있는 것으로 나타났다. 이는 학교급식을 수행함에 있어 조리원이 자신에게 부여된 임무를 스스로 잘 처리함과 동시에 맡은 업무에 대해서 의미를 강하게 느낄수록 자신의 정서적, 규범적, 지속적 몰입이 높아질 수 있음을 의미한다. 따라서 조리원들이 심리적으로 조직으로부터 인정받고 있고, 자신의 가치와 성장을 위해 고려해 주고 있으며, 서로 상호작용하고 있음을 공감할 수 있도록 영양교사들은 적절하게 이들에게 권한을 부여해야 할 것이다. 또한 자신에게 부여된 임파워먼트를 적절하게 활용하는 방안에 대한 조리원 직무연수를 강화시킬 필요성이 있을 것이다. 이를 통해 조리원들이 업무처리에 있어 자율성과 창의성을 발휘할 수 있다면 학교급식의 질은 개선될 수 있을 것으로 판단된다.

이상의 분석결과를 통해 영양교사의 이타적 소명, 청지기 정신과 같은 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 대하여 그리고 조리

원의 임파워먼트는 자신에 조직몰입에 대하여 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 학교급식 조직에서 영양교사의 타인을 배려하는 서번트 리더십은 조리원의 목표달성과 조직몰입 측면에서 매우 중요한 변인이 될 수 있다는 결론을 도출함으로써 학교급식의 질 개선을 위한 기초 자료의 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 선행연구에서 시도되지 않았던 영양교사와 조리원을 대상으로 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 실증적 조사연구로서 가치와 의미를 지니고 있지만 대구지역에 소재하고 있는 학교조직의 영양교사와 조리원을 대상으로 조사를 수행함으로써 연구결과의 일반화가 문제가 될 수 있다. 따라서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트와 조직몰입에 영향을 주는 중요한 변인이라는 결과를 입증하기 위해서는 연구대상과 범위를 확대하여 조사 분석할 필요성이 있을 것이다. 또한 조리원의 정서적, 지속적, 규범적 몰입에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변인이 있음에도 불구하고 본 연구에서는 서번트 리더십 변인만을 독립변인으로 선정하여 그 영향력을 분석하였다. 후속연구에서는 조리원의 조직몰입에 영향을 미치는 다양한 요인들을 도출하여 인과관계를 명확하게 규명해 볼 필요성이 있을 것으로 사료된다.

## 한글 초록

본 연구는 학교조직에서 영양교사의 서번트 리더십이 조리원의 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 대구광역시 초·중·고등학교에 근무하는 조리원 288명을 연구대상으로 조사대상으로 선정하여 설문조사를 수행하였고 수집된 자료는 SPSS 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 검증, 상관관계 및 다중회귀분석을 실시하였다. 가설을 검증한 결과, 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 임파워먼트에 정

(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설1과 영양교사의 서번트 리더십은 조리원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설2는 부분 채택되었고, 조리원의 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설3은 채택되었다. 따라서 학교급식의 질을 좌우하는 조리원이 자신의 업무를 자율성과 창의성에 바탕을 두고 수행할 수 있도록 영양교사가 서번트 리더십을 발휘해야 할 것이다. 서번트 리더로서 자신의 역할을 수행하기 위해 영양교사는 서번트 리더십 함양을 위한 다양한 교육과 연수를 지속적으로 받을 필요성이 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고성돈 (2008). 리더십과 임파워먼트 연구, 한국 학술정보, 48, 파주.
- 고종욱, 류철 (2011). SPSS를 활용한 사회과학 통계분석, 그린, 257-258, 서울.
- 교육과학기술부 (2011). 학교급식 기본방향, 1-3, 서울.
- 차배근, 차경욱 (2013). 사회과학연구방법: 실증 연구의 원리와 실제, 서울대학교출판문화원, 365-375, 서울.
- Ahn SC (2013). The effect of emotional intelligence on job satisfaction and organizational commitment of dietitians in elementary schools. *The Korean Journal of Culinary Research* 19(4): 307-320.
- Allen NJ, Meyer JP (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Baek MS (2013). A study on the job satisfaction and organizational commitment of school food service employees in daegu. MS Thesis, Yeung Nam University 1-2, GyeongSan.
- Barbuto JE, Wheeler DW (2006). Scale develop-

- ment and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31(3): 300-326.
- Bateman TS, Organ DW (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management Journal* 26(4): 587-595.
- Becker TE, Randall DM, Riegel CD (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation. *Journal of Management* 21(4): 617-638.
- Bradley V (1993). Empower: It pays to share. *Journal of Emergency Nursing* 18(2): 93-94.
- Buchanan IB (1974). Building organizational commitment, the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.
- Conger JA, Kanungo RN (1998). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 3: 471-482.
- Daft RL (2008). The leadership experience 4th ed. Thomson South-Western, 20-21, Ohio.
- Dennis RS, Bocarnea M (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- Fiedler AM (1993). The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance. Ph. D. Dissertation, Florida International University 26-42, Florida.
- Fulford MD, Enz CA (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues* 7(2): 161-175.
- Greenleaf RK (1970). The servant as leader. The Robert K. Greenleaf Center, 23-30, Indianapolis.
- Han CS (2008). Influence of cooks' empowerment on job stress, job satisfaction, organizational commitment. MS Thesis, Kyung Hee University 9-17, Seoul.
- Hong KP, Yoon DY (2013). The effect of servant leadership on organizational commitment: the mediating effects of the psychological capital. *Korea Journal of Business Administration* 26(7): 1825-1844.
- Hwang KS (2010). The effects of person environment fit on occupational commitment, organizational commitment and turnover intentions among cooks in foodservice industry. Ph. D Thesis, Dongguk University 21-24, Seoul.
- Kim JE (2010). The effects of kindergarten director's transformational leadership on organizational effectiveness through teacher empowerment and stress. Ph. D Thesis, Konkuk University 16-25, Seoul.
- Kim EM, Chun SS, Yoon JY (2004). The Effect of dietitian's leadership on the job satisfaction of employees in foodservice organizations. *Journal of the Korean Society of Food Science and Nutrition* 33(10): 1646-1652.
- Kutner MH, Nachtsheim C, Neter J (2004). Applied linear regression models 4th ed. McGraw-Hill, 33-38, New York..
- Lee AR (2011). The effect of dietitian's transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment of employees in school foodservice. *The Korean Journal of Food And Nutrition* 24(4): 732-739.
- Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, Henderson D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19: 161-177.
- Mowday RT, Porter LW, Steers RM (1982).

- Employee-organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academic Press, 213-235, New York..
- Park MH (2010). Impact of the emotional leadership of school nutritionists on the job satisfaction, organizational commitment and organizational performance of the culinary staff. MS Thesis, Inha University 42-48, Incheon.
- Patterson KA (2004). Servant leadership: a theoretical model. *ASBBS Proceedings*, 11: 1109.
- Robert SD, Mihai B (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- Shin HS, Park KD (2010). An analysis on the influences of transformational leadership on the hotel employees' organizational commitment. *Journal of Hospital and Tourism Studies* 36: 53-74.
- Short PM, Rinehart J (1992). School participant empowerment scale: assessment of level of empowerment of level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 951-960.
- Spears LC (1995). Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant-leadership. John Wiley & Sons, 213-220, New York.
- Spreitzer GM (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38(5): 1142-1165.
- Sung BR (2010). The effects of servant leadership of school principals on the level of teachers' psychological empowerment and job satisfaction. Ph. D Thesis, Chongju University 92-96, Chongju.
- Thomas KW, Velthouse BA (1998). Cognitive elements of empowerment; an Interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15(4): 668-681.
- Wagner JA, Hollenbeck JR (1992). Principles of managing organizational behavior. Thomson-Southwest 113-132, Mason.
- Whetstone JT (2002). Personnealism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review* 11(4): 385-392.
- Yeo HK, Park KT (2008). The effect of seniors' transformational leadership on the empowerment and commitment of employees in the hospitality industry. *The Korean Journal of Culinary Research* 14(4): 427-440.
- Yi MS, Shin SH, Chang YC (2012). The influence of servant leadership on organizational effectiveness: the roles of leader trust and emotional intelligence. *Korea Journal of Business Administration* 25(2): 907-929.
- Yoo SD, In SH (2013). Mediating effects of empowerment on the relationship between the managers' servant leadership and organizational citizenship behavior in the food service industry - focused on family restaurant. *Journal of Tourism Management Research* 56: 227-247.
- Yun GA, Rha YA, Lee JH (2013). A study on the influence of empowerment of restaurant cooks on job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation - centering on busan. *The Korean Journal of Culinary Research* 19(4): 176-192.

---

2014년 07월 10일 접수

2014년 07월 25일 1차 논문수정

2014년 07월 30일 2차 논문수정

2014년 08월 05일 3차 논문수정

2014년 08월 15일 논문게재확정