

조직후원인식과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

- 셀프리더십의 역할에 대한 문헌적 고찰 -

고환상* · 서재현**

요약

본 연구의 목적은 조직후원인식과 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 셀프리더십에 대하여 문헌적으로 고찰해 보고, 리더십이 구성원의 태도에 영향을 미치는 과정에서 셀프리더십이 담당하는 역할에 대한 연구를 위한 명제를 제시하는 데 있다. 제시된 명제는 다음과 같다. 첫째, 조직의 지원을 많이 받았다고 인식하는 조직의 구성원은 조직에 대한 더 많은 심리적인 애착을 형성하게 될 것이다. 둘째, 혁신적인 리더의 행동은 구성원의 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동 형성에 많은 영향을 미치게 될 것이다. 셋째, 개인이 스스로 리더십을 발휘하려는 의사는 조직이 지원해 주고 있다는 생각에 기초한 조직에 대한 긍정적인 태도 형성을 강화하게 될 것이다. 넷째, 개인이 스스로 리더십을 발휘하려는 노력은 리더의 변혁적인 행동에 대한 인식이 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동으로 이어지는 것을 강화하게 될 것이다.

이러한 명제가 향후 실증될 수 있도록 지금까지 알려진 셀프리더십에 대한 연구 결과들을 정리하고 앞으로의 셀프리더십 연구와 관련된 발전 방향을 제시하였다.

핵심주제어 : 조직후원인식, 변혁적 리더십, 셀프리더십, 조직몰입

I. 서론

오늘날 기업조직은 상사의 리더십과 조직 구성원 각 개인의 셀프리더십이 함께 공존하여

* 서울과학종합대학원, 경영학 박사과정, 제1저자, fantastickoh@hanmail.net

** 경기대학교 경영학과 교수, 교신저자, jhseo@kyonggi.ac.kr

〈논문 투고일〉 2012-01-26

〈논문 수정일〉 2012-02-24

〈게재 확정일〉 2012-03-07

시너지 효과를 발휘할 때 조직의 공동 목표를 최대한 효과적으로 달성할 수 있다. 또한 기업은 살아 있는 유기체로서 모든 구성요소들이 조화를 이루어 급변하는 경영환경에 창조적으로 대응해 나가야 치열한 경쟁에서 생존할 수 있다. 기업의 생존은 규모의 경제 및 범위의 경제 등 경성적 요소(Hard Factors)보다는 조직후원인식과 변혁적 리더십 그리고 조직 구성원 각자의 셀프리더십 및 조직몰입 등 연성적 요소(Soft Factors)에 달려있다. 연성적 요소의 중요성은 IMF라는 금융위기를 직접 경험한 금융조직에서 쉽게 찾아 볼 수 있는 바, 이러한 조직에서는 구성원 각자의 자발적인 리더십 발휘가 중요시 되고 있다.

Pfeffer(1994)는 구성원의 태도와 행동이 서비스 기업의 생존 및 성장에 직결된다고 주장했다. 이는 어떠한 환경에서도 조직의 최대 목적은 조직의 존속이며, 조직이 위기에 처할수록 조직 구성원들의 협력과 공헌이 절대적으로 요구됨을 의미한다(김재봉 2006). 조직체에서 리더십의 역할에 대하여 김의용(2009)은 상사는 리더십을 통해 부하들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 근무환경을 조성하여야 하며, 이것이 구성원들이 조직에 대해 감정적으로 긍정적 태도를 형성하는 데 도움을 줄 수 있어야 한다고 주장했다.

조직에 대한 감정적 애착을 나타내는 개념으로 대표적인 것이 조직몰입(Mowday, Porter & Steers 1982)이라 할 수 있으며, 조직이 구성원들에게 몰입하는 정도를 나타내고 있는 조직후원인식(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa 1986)은 조직몰입의 형성에 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다. 사회적 교환이론(Blau, 1964; March & Simon 1958)에 기초하여 주장된 조직후원인식과 관련된 연구들은 조직이 개인의 공헌을 고유하게 인정해 주며 개인의 복지에 조직이 기여하고 있다고 인식될 때 조직후원인식이 형성된다고 하였다(Eisenberger et al. 1986). 구성원들은 조직의 목표달성을 위하여 노력하는 반면에 조직은 구성원들의 노력에 대하여 반대급부로 물질적 비물질적인 다양한 보상을 제공하는 교환의 관계는 모든 산업에 적용될 수 있는 조직과 개인의 관계라 할 수 있다.

기존의 연구들은 조직후원인식이 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미친다고 하였다(Eisenberger et al. 1986; Rhoades & Eisenberger 2002; Wayne, Shore & Liden 1997). 이와 더불어 국내 벤처기업 직원, 기업체 종사원, 패밀리 레스토랑 직원, 프랜차이즈 가맹점 사업장 종업원, 공공의료기관 직원 및 관광호텔 종사자들을 대상으로 한 기존 연구들은 상사의 변혁적 리더십이 부하의 조직몰입을 강화하는 데 있어 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 증명하고 있다(서정하 2006: 윤상돈·추현 2006: 이수광 2006: 이형남 등 2007: 정병을·안상윤 2010: 조선배·변정우 2010). 이렇듯 다양한 기업 및 서비스 산업에서 조직몰입을 강화하고 높임에 있어 상사의 변혁적 리더십의 중요성은 지속적으로 강조되어 왔다. 또한 이강옥 등(2010)이 기업체 종업원을 대상으로 한 연구에서 셀프리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미

칠 수 있음을 실증적으로 증명함으로써 조직후원인식 및 변혁적 리더십과 더불어 종업원 각자의 셀프리더십도 중요한 요소임을 강조였다. 이처럼 진정한 리더십은 조직후원인식 및 상사의 혁신적인 리더십과 구성원의 조직에 대한 긍정적인 태도와 스스로 노력하는 모습이 함께 공존하여 시너지 효과를 가져 올 때 조직의 생존 및 발전에 기여 할 수 있다.

본 연구의 목적은 이러한 관점에서 조직후원인식과 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 자발적으로 조직을 위하여 일하는 조직 구성원들 각자의 셀프리더십에 대하여 문헌적으로 고찰해 보고 리더십이 구성원의 태도에 영향을 미치는 과정에서 셀프리더십이 담당하는 역할에 대한 연구를 위한 명제를 제시하는 데 있다. 이러한 목적에 부응하여 셀프리더십에 대한 기존의 문헌에 대해 살펴봄으로써 셀프리더십에 관하여 지금까지 알려진 연구 결과들을 정리해 보았으며 앞으로의 셀프리더십 연구와 관련된 발전 방향을 제시 하였다.

문헌적 고찰에는 메타 분석(meta analysis)같은 정량적 분석과 정성적 분석방법이 있다. 정성적인 문헌 검증방법에는 논문집 별로 발간된 논문의 수, 저자, 통계적 기법 등에 관한 사항을 주로 살펴보는 서술적 분석과 다루어진 주제와 사용된 기초이론에 따라 기존문헌을 분석하는 주제/이론적 분석, 기존 연구들을 거시적으로 분석하여 연구의 유형을 찾아보는 행태론적 분석, 기존 연구들을 분류할 수 있는 유형을 제시하고 이를 기준으로 관련문헌을 검증해 나가는 모델 중심의 검증 등 적어도 네 개의 방법이 존재한다(백기복, 신제구, 차동욱 1998).

본 논문에서는 셀프리더십과 관련된 실증 및 개념 연구들을 동시에 살펴보도록 하기 때문에 실증연구만을 대상으로 하는 정량적 방법 대신 정성적 분석만을 사용하였다. 또한 셀프리더십에 관련된 연구현황을 고려해 볼 때 상기 네 가지 정성적 문헌고찰 방법 중 주제/이론적 분석이 셀프리더십 연구결과를 정리하는 데 가장 유용하다고 판단되어 본 연구에 사용하였다.

II. 조직몰입

조직몰입과 관련된 정의는 많이 존재하고 있다. Ferris & Aranya(1993)는 조직몰입은 개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하면서 조직을 동일시하고, 조직에 계속 참여하는 정도라고 주장하였으며, Wiener(1990)는 조직몰입을 조직 목표를 달성하기 위한 행동을 유발하는 내재화된 규칙적인 힘이라고 규정 하면서 행위 결과에 대한 보상 때문이 아니라 옳다고 믿는 도덕적 규범적 동기에서 비롯된다고 주장하였다. Wagner(1992)는 종사원이 열심히 일하고자 하

는 의사와 조직의 구성원으로 남으려는 의지로 정의하였고, Sheldon(1983)은 개인의 주체성을 조직에 연결하거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 태도나 경향이라고 정의하였다.

이러한 많은 정의를 정리하여 Mowday, Porter, & Steers(1982)는 조직몰입에 내포된 의미를 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 애쓰려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의욕 등으로 단순한 충성심을 넘어 조직의 성장을 위한 개인의 희생을 감수할 수 있는 개인과 조직 간의 능동적 관계를 포함하고 있다고 하였다. 조직몰입은 조직 구성원들이 그들의 가치와 목표를 조직의 목표와 동일시하고 조직 구성원으로서 남아 있기를 바라는 상대적 정도로 파악 할 수 있다. 또한 개념적으로는 첫째, 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이며, 둘째, 조직을 대신해서 기꺼이 많은 노력을 하며, 셋째, 조직의 구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구로 특징지을 수 있다(Mowday et al. 1982). 결국 조직몰입이란, 개인이 조직에 대해 갖는 하나의 태도로 구성원들이 조직의 가치나 목표를 수용하려는 강한 신념과 조직을 위하여 기꺼이 상당한 노력을 기울이려는 자발성 및 조직 구성원으로 남아 있으려는 강한 의욕을 의미하는 것으로, 조직몰입이 높은 사람은 업무활동에 적극적으로 참여하며, 조직을 위해 자발적이고 창조적인 행동을 함으로써 조직몰입이 낮은 사람에 비해 직무수행의 측면에서도 훨씬 탁월한 성과를 나타낸다.

이상과 같은 조직몰입은 구성원이 조직에 임하는 기본자세에 따라 다양한 형태로 나타나고 있다고 주장되고 있다. 한 형태의 몰입이 아니라 조직에 남아 있는 목적에 따라 다양하게 나타날 수 있다는 것이다. Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 개념화 하였으며, Angle과 Perry(1986)는 근속몰입과 가치몰입으로 분류하였다. 또한 McGee와 Ford(1987)는 투자된 부분을 지속시키려는 의도를 표현한 지속적 몰입과 조직 구성원의 심리적 태도를 중요시 하는 정서적 몰입으로 분류하였다. 이상과 같이 다양한 형태로 나타날 수 있는 조직몰입은 조직의 발전과 유지에 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 또한 조직몰입은 다양한 조직 내 제도 및 경험에 의하여 발전된다고 주장되고 있다.

박소희(2010)는 구성원들이 스스로를 개발하도록 돕는 과정인 상사의 코칭행동은 자신의 조직원들을 개발하기 위한 기회로 활용되어 부하직원의 학습을 증진시키고 조직몰입을 향상시키며, 개인 발전을 위한 지식과 스킬역량 습득을 위한 개인학습은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, Mottaz(1988)는 상사가 자신의 개발을 지지한다고 인식 했을 때 조직 구성원들은 조직에 더 몰입하고 집중한다고 주장하였다. 김우진 등(2009)은 직무특성적인 요인 중에서 과업정체성과 피드백경로가 호텔기업의 비정규직 종사원의 조직몰입을 결정하는데 긍정적인 영향을 미치고, 고용관계 특성적인 요인 중에서는 고용안정성과 동료관계가 호텔기업의 비정규직 종사자의 조직몰입 결정에 영향을 미친다고 하였다. 이 밖에도 경력개발

제도, 성과주의 인사제도, 보상제도, 임금 피크제 등 조직 내 제도와 공정성 지각, 조직 커뮤니케이션, 조직문화 인식, 조직 내 신뢰 등 조직생활의 경험도 조직몰입의 발전에 기여할 수 있을 것이다(권영일 2011: 유성희 2009: 광대영 2009: 김기영 등 2009: 이수광 2006: 유은영 등 2009: 서인덕 등 2006: 배병용 2005). 또한 조직이 제공할 수 있는 다양한 보상도 조직몰입의 발전에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 예컨대 국내외 학술연수를 비롯한 가족 동반 해외연수, 해외 지점이나 지사에 근무할 수 있는 기회부여, 본인이 원하는 부서나 업무에 근무할 수 있는 선택권 부여, 우선 승진 기회부여 및 특별 성과급 지급 등 조직 내의 다양한 제도와 업무 경험에 의하여 조직몰입은 발전될 수 있다. 또한 이러한 조직몰입에 따른 혜택을 경험한 구성원들은 조직몰입이 더욱 강화되고 발전하는 선순환 과정을 이어가고 있는 것이 오늘날 조직의 현실이다(광대영 2009).

이렇게 조직의 성과 및 구성원의 태도 형성에 중요한 조직몰입과 관련된 연구는 다양한 변수를 실험하는 방향으로 발전되어야 할 것이다. 조직 내 구성원이 경험할 수 있는 수많은 경험 중 하나가 리더에 대한 경험일 것이다. 특히, 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 관련된 연구는 제한적인 발전을 보여주고 있다. 업무와 관련된 혁신적인 방향을 제시하며 항상 새로움을 추구하는 변혁적 리더십이 리더의 영향을 받아 지속적인 자기개발을 통해 자발적으로 업무를 수행하고자 하는 구성원의 의지를 나타내는 셀프리더십의 발전과 조직몰입에 미치는 영향력에 관한 연구는 드물게 찾아 볼 수 있다. 셀프리더십이 높은 구성원은 자신의 조직에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있다는 면에서 변혁적 리더십이 셀프리더십의 형성을 통해 조직몰입에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 리더의 영향력은 조직 내 중요한 경험으로 여겨질 수 있으며, 셀프리더십은 이러한 경험에 대한 자신이 제공할 수 있는 반대급부로 조직에 대한 긍정적인 태도 형성에 중요한 역할을 담당할 수 있게 될 것이다.

III. 조직후원인식과 조직몰입

구성원들이 조직에 몰입하는 것이 조직몰입이라면, 구성원들이 조직을 의인화하여 조직도 개인에 몰입할 수 있다는 것이 조직후원인식(Perceived Organization Support)이다. 사회적 교환이론에 따라 제안된 조직후원인식은 구성원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음이 다시 구성원이 조직에 몰입할 수 있게 한다는 것이다(Eisenberger et al, 1986). Eisenberger et al.(1990)은 구성원들은 조직을 인격화하는 경향이 있으며, 조직이 구성원의 기여에 가치를

부여하고 구성원의 복지를 고려하는 정도에 따라 조직에 대한 일반적인 태도를 발전시킨다고 지적했다. 기존의 국내의 많은 연구들은 사회적 교환이론과 사회 정서적 관점을 기반으로 조직후원인식이 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미친다고 하였다(김윤성 2006: 박노을·서재현 2007: 서재현·김정원 2007: Eisenberger et al, 1986: Hutchison & Garstka 1996: Wayne et al, 1997: Rhodes et al, 2001).

구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입은 그들이 조직에서 후원을 받거나 공정하게 대우받고 또 자신들이 조직에 중요한 공헌을 한다고 느끼게 만드는 조직경험에 의해 발달된다. 구성원들이 조직후원을 인식할 때, 그들은 호혜규범에 의하여 조직후원에 대한 답례로 조직에 보답하고자 한다. 즉 개인 자신들은 빚(debts)을 갚는 존재라는 자기 이미지를 유지하는 데 도움을 주며, 호혜규범의 위반을 피하게 된다(Rhoades et al, 2001). 결국 조직이 구성원을 지지해 주고 있다는 것에 대해 개인의 조직에 대한 반대급부를 제공해야 한다는 의무감을 형성하게 되어 조직을 위한 긍정적인 태도와 행동을 형성하게 될 것이다. 이상의 논의에 기초하여 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제1 : 조직의 지원을 많이 받았다고 인식하는 조직의 구성원은 조직에 대한 더 많은 심리적인 애착을 형성하게 될 것이다.

IV. 변혁적 리더십과 조직몰입

Burns(1978)에 의해서 제시된 변혁적 리더십을 Bass(1985)는 부하에게 영감을 주거나, 성취 욕구를 고취시켜, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양시키는 것으로 정의하면서 리더십 측정도구인 Multiple Leadership Questionnaire(MLQ)를 개발하고, 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등 하위 요인으로 구성하여 리더십에 관한 연구를 진행하였다. 카리스마적 리더는 부하로부터 긍지, 존경 및 신뢰를 받는 것을 수반하여, 중요한 일이 무엇인지를 인지하는 능력, 기업의 사명을 효과적으로 표현하는 감각, 비전 제시 능력 등을 가지고 있다(박혜숙 1994). 또한 강력한 에너지와 자기 확신감, 주장, 야망, 기회 포착 등으로 부하들을 관리하며, 감정적, 정서적 유대를 중시한다(임창희 2005). 이를 통해 카리스마를 가진 리더는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 제시한다(Bass 1985: Bennis and Nanus 1985). 이것은 부하들로 하여금 자신의 미래 모델 상으로 인식되어 향후 자신이 나아가야 할 방향과 성취의 상징이 된다(Cervone and Peake 1990: Bass 1990).

또한 카리스마적 리더는 미래에 대한 비전을 제시하여 조직의 공동목표를 세우고, 그 목표의 중요성을 강조하는 리더의 행동특성을 말하며, 부하들에게 자신감, 신뢰감, 존중감 및 사명감을 주입하는 등 특징을 가지고 있기도 하다(Oberg 1972; Bass 1985; Nadler and Tushman 1989). 집단의 목표와 중요한 자원을 통제하는 혁신적 리더들은 집단의 목표달성을 위한 혁신노력을 동기부여 시킬 수 있는 상황과 조건을 만들어 줄 수 있고, 조직 구성원들의 혁신과 창의성에 도움을 주는 분위기를 만들어 줄 수 있으며(Amabili, Conti, Lazenby & Herron 1996, Mumford & Gustafson 1988) 리더의 행동이 조직 구성원들의 혁신을 자극하는 체계적 문제해결과 자긍심을 지원한다(Redmond et al. 1993).

개별적 배려는 부하가 가지고 있는 욕구의 차이를 인정하고, 욕구 수준을 향상시켜 높은 성과를 내도록 잠재력을 개발해 주는 행동을 말하며, 일방적이 아닌 양방향 소통을 통해 이루어진다(Koh et al. 1995). 또한 부하들의 성장욕구가 충족되도록 조언자나 코치역할을 담당하며, 부하들의 노력에 대한 감사의 뜻을 전하고 자율성을 최대한 보장해 주며, 인격적으로 동등하게 대우하는 것을 의미한다(Zaleznik 1977). 또한 Bass(1985)는 이를 집단 내에서 평등하게 대우하는 것과 개인들을 각각 다른 욕구와 능력을 가진 개성적인 인간으로 대우하는 것이라고 정의하였고, 이는 부하들이 업무를 잘 수행했을 때 리더의 개별적 배려에 의한 칭찬이나 인정의 표현이 매우 중요한 의미가 있음을 알 수 있다.

지적 자극(Intellectual Stimulation)은 문제에 대한 인식을 달리하고 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방법으로 각성시킨다. 현재상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시킨다. 즉 부하들이 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들의 사고와 견해를 일반화 시킬 수 있도록 고무시키는 것이다. 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념, 이해도, 신중성 등을 한층 발전시킬 수 있도록 한다.

변혁적 리더십은 조직의 목표와 개인의 가치를 일치시킴으로써 다른 리더십 유형보다 더 조직 구성원들의 내적 자극을 가능케 하고(Gardner & Avolio 1998), 내적 동기부여나 권한 위임 등을 통하여 혁신을 조장한다(Amabile 1988). 변혁적 리더들은 전통적인 규범을 받아들이기 보다는 현 상태를 바꾸려고 하거나 새로운 방식을 추구하고(Conger & Kanungo 1987; Howell & Higgins 1990), 동기부여와 지적 자극을 통하여 추종자들의 혁신행동을 강화한다(Keller 1992; Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002).

Bass(1985)와 Conger(1999)에 의하면 변혁적 리더십의 핵심은 리더가 부하를 몰입시키고 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 데 있다고 하였으며, Bass(1985)는 카리스마적 리더는 자신의 능력과 신념에 대한 확신, 권력에 대한 강한 욕구 등으로 인해 부하들에게 영향을 미치는 일에 강한 동기부여를 제공할 수 있으며, 이렇게 향상된 동기부여는

조직의 목표와 가치에 대한 내면화, 개인의 자발적 노력, 조직에 대한 애착을 강화하여 조직 몰입의 향상을 가져올 수 있다고 하였다. 개별적 배려는 잘한 일에 대해 인정과 칭찬을 중시하고 개별적 지도와 조언을 통해 자신감을 증진시키고 권한을 위임하여 학습기회를 제공하는 등 개인의 발전을 도모하는 리더십으로, 카리스마적 리더십과 마찬가지로 높은 조직몰입의 원천이 된다. 기존 리더십에 관한 연구들 중에서 변혁적 리더십은 특히 부하들의 조직몰입을 증가시키며, 조직에 대한 애착과 열망, 그리고 관련 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다(Barling et al. 1996: Podsakoff et al. 1996: Whittington et al. 2004). 또한 Koh et al.(1995)은 변혁적 특성이 높은 리더는 그렇지 않은 리더에 비해 부하들의 조직몰입 수준을 높게 형성시킨다고 주장하였다.

많은 연구들이 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 변혁적 리더들이 조직 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 변혁적 리더는 조직 구성원들이 새로운 방식을 활용하는 창의적 사고유발, 의사결정 참여, 그리고 잠재력 개발 등의 다양한 노력과 그리고 충성심을 조장하는 방법 등을 통하여 조직 구성원들의 조직몰입도를 높인다(Avolio 1999: Avolio & Bass 1999: Yammarino, Spangler & Bass 1993). 또한 의사결정에 참여시키는 리더(Jemier & Berkes 1979: Rhodes & Steers 1981), 역량개발에 관심이 많은 리더(Bycio, Hackett & Allen 1995), 배려심이 많은 리더와 같이 근무하는 조직 구성원들이 조직몰입도가 더 높다고 하였다.

국내의 기존 연구들에서도 변혁적 리더십은 조직몰입에 많은 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(이강옥·손태원 2004: 채순화 2004: 황기순 등 2005: 윤상돈·추현 2006: 성영태 등 2008: 천홍우 2010: 조선배·변정우 2010: 신혜숙 2011). 특히 이상의 연구들은 변혁적 리더십의 카리스마가 조직몰입에 가장 큰 영향력이 있다는 것을 증명하였으며, 또한 개별적 배려도 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 실증적으로 검증하였다.

이상의 결과들은 리더의 혁신적 행동이 구성원들의 조직에 대한 태도 및 행동 형성에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주는 결과들이라 할 수 있다. 업무 수행을 새로운 각도에서 생각하고 진행할 수 있도록 영향을 주는 리더는 구성원의 조직에 대한 태도 및 행동 형성에도 영향을 줄 수 있는 가능성을 보여주는 결과들이라 할 수 있다.

변혁적 리더는 조직 변화를 위한 역동적인 조직을 창출할 수 있으며, 비전을 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 대단한 노력과 몰입을 유도한다. 비전을 이행하는 동안 필요에 따라 부하들에게 인내와 자기희생에 대한 역할 모델을 제시하고 있으며, 부하들에게 높은 기대감과 확신을 불어 넣어 주고 개별적 배려를 보여줌으로써 부하들의 강한 긍정적인 감정적 반응을 불러 일으키게 된다. 또한 감정을 자극하여 혁신적 변화를 촉진시키며 과정을 변화시키

고, 행동을 고취시키며 문제해결의 방법을 제시하고 있다(Burns 1978).

변혁적 리더의 현실적 행동은 새로운 아이디어를 도입하며 가치와 신념을 변화시키고, 코치나 멘토의 역할을 통해 직원들에게 업무방식에 있어 통찰력을 가지게 해주고 현상유지가 아닌 새로운 아이디어를 가지고 다양하게 해결 방법을 찾을 수 있도록 격려한다. 또한 변혁적 리더는 지적 자극을 통하여 낡은 문제점에 대하여 새로운 방법으로 해결하도록 부하들을 도와주며 상징과 이미지를 제공하여 기회를 포착하고 용기를 자극하여 의욕을 고취시킴으로써 위기를 관리할 수 있다(Bass 1985). Yukl(1994)은 구성원들은 변혁적 리더에 대하여 신뢰와 존경을 느끼며 그들이 할 수 있다고 기대되어지는 수준 이상으로 성과를 달성할 수 있도록 동기부여가 이루어지며, 변혁적 리더는 부하들에게 자유, 정의, 형평, 평화, 인본주의와 같은 높은 이상과 도덕적 가치에 호소하여 부하들의 의식수준을 높인다고 주장하였으며, Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter(1990)는 변혁적 리더의 행동은 조직 구성원의 근무의욕을 고취시키고 그들을 만족케 하여 직무성과에 매우 긍정적인 효과를 나타내고 있다고 주장하였다. 변혁적 리더는 장기비전의 제시와 그 추구로 인해 부하들의 고차원적 욕구의 유발, 상하간 신뢰 분위기 조성으로 개인적 이해를 초월하여 동기를 부여하여 기대이상의 성과를 이끌어 내기 때문에 부하의 인지된 조직 지원을 잘 반영하고 있다. 이와 같이 리더의 혁신적 행동은 구성원들의 조직에 대한 태도형성에 많은 영향을 미치며 이러한 태도형성의 결과는 조직몰입을 더욱 강화시킬 것이다. 따라서 지금까지 논의된 리더의 혁신적인 행동과 조직몰입간의 관계를 중심으로 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제2 : 혁신적인 리더의 행동은 구성원의 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동 형성에 많은 영향을 미치게 될 것이다.

V. 셀프리더십

1. 셀프리더십의 형성과 결과

셀프리더십은 자기의 업무수행을 위해 필요한 자기 방향설정과 자기 동기유발을 통해 본인 스스로 영향력을 발휘하는 과정이다. 즉, 개인들이 행위적 전략과 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향을 미치는 행동 과정이라고 할 수 있다(Manz 1986; Manz and Neck 1998). 셀프리더십의 개념은 자기관리의 확대로 1980년대 중반에 처음으로 알려졌으며, Kerr and Jermier(1978)의 리더십 대체요인 개념과 임상자기통제의 이론에 뿌리

를 두고 있다. Manz and Neck(1998)에 의하면 셀프리더십은 행위전략과 인지전략으로 구성되는 데, 전자는 필요한 목표를 설정하고 그 목표달성을 이루기 위해 자기 인식능력을 향상시키는 행동지향 전략을 말하며, 후자는 정해진 일들을 더 즐겁게 할 수 있도록 자기보상 전략을 강화해 나가는 것이다. 또한 행동지향 전략에는 개인들이 자아인식을 증가시키기 위해 노력하며, 자기관찰, 자기목표 설정, 자기보상, 자기교정 피드백, 사전 연습 등을 포함하고 있다. 자연보상 전략은 내재적 동기와 유사한 개념으로서 과업달성을 통해 갖고 있는 가치에 대한 즐거움, 믿음, 몰입 등을 갖게 됨을 말한다(Manz 1992; Manz and Neck 1998). 즉, 즐겁고 보람 있는 과업활동을 추구하는 것을 의미한다. 자연보상 전략은 유능감과 자기결정을 야기 시킨다(Deci and Ryan 1985). 결국 자연보상 전략은 과업으로 즐거움을 추구하여 성과를 향상시키는 것으로 정의할 수 있다.

셀프리더십은 개인의 특성으로서 누구나 가지고 있는 것이지만 개인에 따라 그 잠재력에 차이가 있으며, 학습이나 교육에 의해 발전 및 유지될 수 있는 개념이다(Manz & Sims 1991). 또한 셀프리더십은 전통적인 리더십보다는 구성원 스스로 목표를 설정하고 자기를 통제하는 자율성을 통하여 조직 구성원들의 헌신과 열정을 불러일으키는 것이 더 효과적이라는 인식의 변화를 갖게 하였다. 셀프리더십은 과업이나 직무를 수행함에 있어 바람직한 방향으로 자신의 행동이나 사고를 스스로 이끌어가는 과정으로서 과업에 대해 자신이 주인이라는 생각을 기반으로 자신을 스스로 주도해 나가는 것이다. 이러한 셀프리더들은 자신의 과업이나 업무의 수행과정에서 심리적 주인의식(Psychological Ownership)을 발전시켜 나가고(Neck & Houghton 2006), 이를 통해 자신의 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 느끼게 된다. 심리적 주인의식은 개인이 특정대상을 자신의 소유로 느끼는 심리적 상태로 정의될 수 있는 데(Pierce et al. 1991), 실제로 Pendleton, Wilson과 Wright(1998)는 심리적 주인의식이 직무만족, 몰입, 태도 및 행동변화등과 관련이 있음을 확인하였다. 셀프리더십이 높은 사람은 자연보상 전략을 통해 직무내의 내적 보상수준을 높이기 위해 과업이나 작업환경 및 여건을 자신이 재설계하며 과업에 단지 순응이 아니라 과업에서 내적보상을 찾아내고 촉진함으로써 헌신적으로 일하게 되는 것이다(Manz & Sims 2001). 즉 자신의 일에서 보람이나 성취감 같은 내적 보상을 찾을 수 있도록 자신의 일을 재설계함으로써 날마다의 일에서 즐거움과 만족을 경험할 수 있는 것이다. Neck & Houghton(2006)은 셀프리더십의 결과변수를 몰입과 독립성, 긍정적 정서와 직무만족, 심리적 임파워먼트, 자기 효능감, 창의성과 혁신, 팀 신뢰와 팀 역량 등을 제안하고 있으며, 이러한 변인들은 개인성과, 팀 성과 그리고 조직성과를 향상시킨다고 밝히고 있다.

오왕목(2001)은 조종사들을 대상으로 연구한 결과 셀프리더십은 조직몰입에 유의한 영향을

미치며, 상급자가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조종사들의 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났다. 셀프리더십은 구성원들의 직무태도와 직무성파에 유의한 영향을 미치고 있으며, 보다 자발적이고 적극적인 행동을 이끌어 내는 역할을 동일하게 수행하고 있다. 이상과 같이 구성원의 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있는 셀프리더십은 많은 요인들의 영향을 받아 형성될 수 있으며, 조직 내에서 다음과 같은 긍정적인 결과를 낳을 수 있다.

상사의 리더십이 부하의 셀프리더십에 미치는 영향은 매우 중요한 것으로 나타났다(Manz & Sims 2001; Yun et al. 2006). 새로운 환경에 처음 들어오게 된 사람의 경우 셀프리더십을 어느 정도 가지고 있다 하더라도 낯선 환경이나 직무 등으로 인해 이를 제대로 발휘하기 어렵다. 이러한 상황에서 부하는 상사의 영향을 많이 받는다. 즉 상사로부터 지도를 받고, 상사가 하는 것을 보고 배움으로써 조직에 더 잘 적응해 나갈 수 있다. 이처럼 부하가 조직에 잘 적응해 나갈 수 있도록 부하를 이끌어 나가는 행동이 바로 상사의 리더십이다

임파워링 리더십은 상사와 부하가 비전과 정보를 공유하고 부하에게 권한을 위임하여 의욕을 고취시키고, 창의력을 발휘할 수 있도록 자율적인 여건을 보장함으로써 업무 성과를 극대화하는 리더십을 말한다. 즉 부하들이 스스로 자신에게 영향력을 행사할 수 있도록 이끌어 줌으로써, 자신을 관리하고 통제케 하는 등 주도적으로 행동하도록 격려하는 것이다(Yun et al. 2006). 따라서 부하에게 보다 많은 권한위임과 더불어 자율성을 부여해주면 이를 토대로 부하들은 자신의 셀프리더십을 형성하게 되고 이를 증진시켜 나간다는 것이다. 이와는 반대로 Latane, Williams와 Harkins(1979)에 의해 처음 사용된 동료의 사회적 태만(Social Loafing)은 생산성을 감소시킨다고 하였으며(Kravitz & Martin 1986), 이러한 사회적 태만이 확산될수록 태만행위에 대한 동조를 강요하기 때문에 스스로 열심히 일하려는 셀프리더십의 발휘가 어렵게 된다.

변혁적 리더는 부하들 속에 내재되어 있는 잠재적인 동기들을 고려하여, 더 높은 욕구를 만족시키며, 부하들을 전인격적으로 양성하여, 부하들을 리더로, 리더들을 도덕적인 존재로, 서로 자극하고 고양시키는 상생의 관계를 만들어 간다. 셀프리더십은 다른 사람의 영향을 받는 외부적 동기와는 다르게 스스로 자신에게 영향력을 미치기 때문에 조직 구성원들의 셀프리더십을 통한 문제해결과 의사결정에 중요한 영향을 미치게 됨으로, 구성원에게 자율성이 주어지면 자신의 잠재능력을 발휘하여 목표지향적 행동을 추구하게 된다. 이러한 자율성의 증대는 수평조직의 확대, 권한위임 등이 수반되어야 제대로 기능을 발휘할 수 있게 된다(조영아 2007; 윤정현 2007).

또한 셀프리더십은 직무자율성과 조직 구성원의 태도 간에 부분 매개작용을 하는 것으로

나타났다. Manz와 Sims(1996)는 자율성이 자신감의 경험을 촉진하고, 그 자신감은 자기 효능감의 향상으로 귀결된다고 제안한다. 즉, 사람은 자유롭게 되면 자신의 행동을 시작하고, 원하는 목표를 선택하며, 목표들을 달성하는 방법을 선택하는 주체로서 자신을 경험하게 된다. 자율성을 지지하는 조치나 환경은 개인 내부에 인지적 변화를 발생시키게 되며, 직무자율성은 셀프리더십에 정(+의 영향을 미치고, 셀프리더십은 직무자율성과 구성원의 태도 간의 관계를 매개한다(김해룡 2009). 따라서 구성원들이 셀프리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 직무자율성이 확보되는 환경, 즉 자기 스스로 보상을 결정할 수 있는 환경이 구축되어야 한다.

셀프리더십은 조직의 생산활동에도 긍정적으로 작용하여 셀프리더십이 높은 구성원들이 셀프리더십이 낮은 구성원에 비해 잠재된 창의성과 혁신성이 높으며 셀프리더십은 개인이 자신에게 영향력을 행사하는 개인 유효성에 긍정적인 영향을 줄 수 있도록 설계 되어진 행위적, 인지적 전략들로 구성 되어 있다(DiLiello & Houghton 2006: Neck & Houghton 2006).

기본적으로 셀프리더십은 외향성, 성실성 등의 성격 변인과 관련이 크다(Houghton et al. 2005). 높은 수준의 셀프리더는 긍정적 정서와 낙관주의, 자기효능감을 증가시키기 때문에(Neck & Manz 1996) 내향적이기 보다 외향적인 성향을 보인다. 외향적인 사람은 다른 사람들과 관계를 중요하게 생각하고 이들과 친해지려고 노력하기 때문에 상대방으로부터 호의적인 대우를 받을 수 있다. 또한 자기관리를 효과적이고 성실하게 하기 때문에 다른 구성원에 비해 좋은 성과를 보일 가능성이 크며, 이를 통해 주위의 인정을 많이 받을 수 있다. 셀프리더십이 높은 사람은 또한 조직에서 꼭 필요한 사람으로 인정받는 등 호의적인 반응을 받아, 적극적이고 주도적인 태도를 가진 사람으로서 자신의 과업이나 조직에 대해 높은 수준의 심리적 주인의식을 가지기 때문에 이를 통해 조직의 보상이 없음에도 조직에 도움을 주고자 자발적인 행동을 하게 된다. 셀프리더십이 높은 조직 구성원들은 결과적으로 조직이 효과적으로 기능하고 발전할 수 있도록 조직의 동료들 돕는다거나 협동하고 자발적으로 봉사하는 등의 역할의 행동을 더 많이 보일 것이다. 진정한 리더십 발현은 외부로부터가 아닌 인간 내부로부터 비롯된다는 시각에서 셀프리더십 의식이 높은 구성원은 잠재된 창의성과 혁신성이 높을 수 있으며, 양동민(2005)은 상사의 슈퍼리더십은 조직구성원의 셀프리더십에 유의하게 영향을 미치고, 조직 구성원의 셀프리더십은 성과에 유의하게 영향을 미친다고 하였으며, 정태희(2005)는 셀프리더십 교육은 집단에 참여한 대학생들의 셀프리더십을 증진하는 데 효과가 있다고 하였고, 정용근(2007)은 구성원의 셀프리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

셀프리더십을 발휘하는 구성원들은 그들이 맡은 직무나 과업 이상의 주인의식을 나타내며,

그 결과 이들은 자신의 직무와 목표 그리고 팀과 조직에 대해 셀프리더십을 발휘하지 않는 구성원들에 비해 더 높은 수준의 몰입을 보인다(Bligh et al. 2006; Houghton & Yoho 2005; Manz & Sims 2001). 즉 조직 구성원들이 직무에 대한 업무수행과정에서 주인의식을 가지고 직무를 보다 열정적으로 수행함으로써 그렇지 않은 구성원들에 비해 보다 높은 성과를 나타내고 더불어 많은 만족을 느끼며, 조직에 대해 더 몰입하게 되는 것이다. 셀프리더십이 높은 구성원은 성취욕구가 강한 사람이며 상황이나 도전이 주는 기회의 가능성에 초점을 두는 '기회사색가'(Opportunity Thinker)적 특징을 보인다(Manz & Neck 1999; Manz & Sims 1987; Sims & Manz 1996).

임유신 등(2010)의 육군 8개 부대 병사를 대상으로 한 연구에서 셀프리더십이 높을 수록 자신의 직무에 대해 더 만족하고 조직에 몰입하며, 조직 및 다른 구성원을 위한 조직시민행동을 더 많이 발휘하는 것으로 나타났다. 셀프리더십은 구성원들의 직무태도와 직무성공에 유의한 영향을 미치고 있으며, 보다 자발적이고 적극적인 행동을 이끌어 내는 역할을 수행하고 있다. 셀프리더십은 과업이나 직무를 수행함에 있어 바람직한 방향으로 자신의 행동이나 사고를 스스로 이끌어 가는 과정이기 때문에 셀프리더십이 높은 사람은 자연적 보상전략을 통해 내적 보상수준을 높이기 위해 과업이나 작업환경 및 여건을 재설계하여 헌신적으로 일 할 수 있게 된다(Manz & Sims 2001). 즉 자신의 일에서 보람이나 성취감 같은 내적 보상을 찾을 수 있도록 자신의 일을 재설계함으로써 날마다의 일에서 즐거움과 만족을 경험할 수 있는 것이다.

Neck과 Manz(1996)는 미국 항공사에 근무하는 직원들을 대상으로 한 실증연구에서 사유적 셀프리더십(Thought Self-Leadership)훈련이 긍정적 정서와 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. Dolbier et al.(2001)은 대학생들과 컴퓨터회사 두 집단의 횡단적 연구를 통하여 셀프리더십과 건강, 직무성공의 관계를 분석한 결과 셀프리더십이 높은 사람이 더 긍정적이고 심리적 안정감, 직무만족 등이 높다는 것을 확인하였다. Millikin(1994)은 높은 수준의 셀프리더십을 경험한 팀은 생산성이 높다고 하였으며, Hodwin, Houghton & Neck(1999)은 셀프리더십이 개인목표성공에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. Neck & Manz(1996)와 Fisher(1999)는 셀프리더십이 발휘되는 회사들은 제조원가 절감, 생산성 향상 등과 같은 극적인 성과향상이 발생한다는 것을 증명하였다.

셀프리더십과 개인성과와의 관계를 조사한 국내 선행연구 결과도 셀프리더십은 개인성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이희영 1996). 또한 셀프리더십은 조직몰입, 직무만족, 자기주도활동, 조직시민행동, 개인성과 등 다양한 결과들에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이들 조직 유효성지표 가운데 조직시민행동과 직무만족은 셀프리더십

의 영향력이 상대적으로 크게 나타나는 것으로 보고되고 있다(이은숙, 신제구, 백기복 2000: 이희영 1996: 양동민 2005).

2. 조직후원인식이 조직몰입에 미치는 과정에서 셀프리더십의 역할

셀프리더십은 과업이나 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 본인 스스로 자신의 사고나 행동을 바람직한 방향으로 영향력을 행사하는 과정을 말하며(Manz 1986, 1992: Neck, Stewart & Manz 1995: Manz & Neck 1998: Manz & Sims 2001), 자기관리를 포함하는 개념으로서, 자신을 변화하고 기준을 평가할 수 있어야 한다(Pearce & Manz 2004). 이러한 셀프리더십은 앞에서 살펴본 조직의 구성원에 대한 지지가 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동으로 이어지는 과정에서 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 조직이 구성원을 지지해 주고 있다는 구성원의 인식을 나타내는 조직후원인식은 조직이 자신의 공헌을 높이 평가하며 또 호의적인 반응을 보이는 정도에 대한 개인의 전반적인 인식을 나타낸다(Eisenberger et al. 1986). 따라서 조직 구성원들이 조직의 후원을 인식하게 되면 자신이 조직을 위해 보상을 하기 위한 생각을 갖게 될 것이며, 이런 생각 중의 하나가 셀프리더가 되기 위한 노력일 것이다. 조직이 자신을 지지해 주고 있다고 느끼는 구성원들은 셀프리더십의 구성요인인 행동지향 전략과 자연보상 전략에서 언급하고 있는 행동들을 통해 보다 높은 성과를 달성함으로써 조직에 대한 빛을 갚기 위해 노력 하는 자발적인 동기를 보여줄 것이다. 또한 이러한 셀프리더십을 통한 조직의 지지에 보답하려는 노력은 그러한 기회를 제공하는 조직에 대한 긍정적인 태도로 이어지게 될 것이다. 앞에서 언급했듯이 셀프리더십은 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Houghton & Yoho 2005: Bligh et al. 2006).

사회적 교환관점에 의하여 개인은 자신의 조직에 대한 공헌과 조직으로부터의 보상 사이에서 공정성(Equity)이나 유익함(Benefits)을 느낄 때 조직에 대한 정서적 몰입을 발달시킨다(Etzioni 1961). 셀프리더십을 보이는 조직의 구성원은 조직을 위한 노력과 조직에 대한 감정적 몰입이 조직이 보여주는 자신에 대한 지지의 보답이라 생각하게 될 것이다. 조직이 구성원들을 많이 지지해 줄수록 구성원들은 조직에 대한 부담감을 느끼게 될 것이며, 이러한 부담감은 조직을 위한 긍정적인 태도로 이어지게 될 것이다. 또한 조직의 구성원들에 대한 지지는 구성원들이 스스로 조직을 위해 움직이며 성과를 내기위해 노력하게 만들 것이며 이러한 노력은 조직에 대한 긍정적인 감정을 강화하는 역할을 하게 될 것이다. 따라서 조직 내에서 조직이 구성원들을 지지해 주고 있다고 느끼는 구성원들은 조직에 대한 보답으로 조직을 위해 스스로 움직이기 위한 노력을 하게 될 것이며, 이러한 노력은 조직을 위한 긍정적인 감

정으로 이어지게 될 것이다. 이상의 논의에 기초하여 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제3 : 개인이 스스로 리더십을 발휘하려는 의사는 조직이 지원해 주고 있다는 생각에 기초한 조직에 대한 긍정적인 태도 형성을 강화하게 될 것이다.

3. 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 과정에서 셀프리더십의 역할

국내외 기존의 리더십에 관한 연구들에 의하면 상사의 변혁적 리더십은 구성원들의 셀프리더십에 영향을 주어 자신의 셀프리더십을 증진시켜 업무성과의 극대화와 함께 조직에 대한 애착과 열망, 그리고 관련 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Barling et al. 1996: Manz & Sims 2001: Podsakoff et al. 1996: Whittington et al. 2004: 임유신 2010). 카리스마에 의한 자발적 동기부여, 가치의 내면화 및 개별적 배려에 의한 자신감 증진과 학습 기회 제공 등은 조직 구성원들 자신의 셀프리더십을 강화할 수 있는 계기를 제공하게 될 것이다. 따라서 혁신적인 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들의 자발적인 노력을 유발하여 조직에 대한 긍정적인 감정 형성에 간접적으로 영향을 미치게 될 수 있음을 추론할 수 있다.

일부 연구들이 변혁적 리더십과 조직몰입 사이의 직접적인 관계를 언급하고 있으나(이강욱·손태원 2004: 천홍우 등 2010: 조선배 등 2010: 신혜숙 2011), 셀프리더십을 통한 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 간접효과는 리더의 영향을 받아 자신의 태도와 행동을 결정하는 조직 구성원의 움직임보다 현실적으로 표현하는 결과를 낳게 될 것이다. 또한 기대를 초월하는 성과를 내기 위하여 강한 카리스마와 개별적 배려를 통해 구성원들을 동기부여 시키려는 변혁적 리더의 노력은 리더의 영향을 받아 자발적으로 움직이는 구성원들의 노력이 없으면 아무런 효과를 나타낼 수 없을 것이다. 변혁적 리더가 제시하는 목표, 방법, 성과 등에 대한 내용을 구성원들이 내재화하여 자신이 스스로 움직이는 원동력으로 사용하는 것은 리더가 대표하고 있는 조직에 대한 긍정적인 태도 형성의 기초가 될 수 있을 것이다.

변혁적 리더십을 행사하는 카리스마적 리더는 자신이 스스로 셀프리더의 모델이 되어 선수범함으로써 조직 구성원들의 본보기가 되어 조직 구성원들로 하여금 자기목표설정, 자기관찰, 자기보상, 자기징계 등의 행동지향 전략을 유도한다. 또한 조직 구성원들이 직무내의 내적 보상수준을 높이기 위한 과업의 재설계와 작업환경여건의 재설계 등의 자연보상 전략을 유도한다. 개별적 배려 리더는 격려와 지도를 통해 구성원들의 자신감을 증진시키고 적절한 보상과 질책을 통하여 앞에서 설명한 행동지향 전략과 자연보상 전략을 유도하여 조직 구성원들이 셀프리더십을 발휘하게 한다. 이러한 결과는 결국 변혁적 리더십은 조직 구성원들의 셀프리더십을 형성하고 증진시킴으로써 조직의 목표와 가치관을 수용케 하여 조직에 더욱 몰

입하게 함을 의미한다. 따라서 앞에서 살펴 본 것과 같이 변혁적 리더십은 구성원들의 자발적인 움직임에 많은 영향을 미치며 이러한 자발적인 움직임이 조직에 대한 긍정적인 태도로 이어질 수 있다는 것을 추론하여 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제4 : 개인이 스스로 리더십을 발휘하려는 노력은 리더의 변혁적인 행동에 대한 인식이 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동으로 이어지는 것을 강화하게 될 것이다.

VI. 결 론

본 연구의 목적은 조직 구성원들이 조직 내에서 형성하게 되는 리더들에 대한 인식이 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도 형성 과정을 설명할 수 있는 연구를 위한 명제를 제시하는 것이다. 본 연구에서는 셀프리더십이 조직후원인식과 변혁적 리더십이 구성원들의 조직몰입 형성에 영향을 미치는 과정에서 중요한 역할을 담당할 수 있음을 강조하는 명제를 제시하였다.

셀프리더십이란 침체된 경기회복을 위해 경영혁신 추진과정에서 Manz와 Sims(1980)에 의해 체계적으로 개발된 개념으로서 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기주도와 자기동기부여를 이루기 위해 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다. 행동지향 전략과 자연보상 전략은 셀프리더십의 구성요인으로서 전자는 필요한 목표를 설정하고 그 목표달성을 이루기 위해 자기 인식능력을 향상시키는 전략이며, 후자는 가치에 대한 즐거움, 믿음, 몰입 등을 갖고 즐겁고 보람 있는 과업활동을 추구하는 전략을 말한다. 이러한 셀프리더십의 전략은 구성원들이 조직에 대한 긍정적인 애착을 발전시키는 데 중요한 역할을 담당할 수 있을 것이다. 즉 조직 구성원들 각자가 스스로 본인에게 내재적 동기를 부여하고, 조직에 끝까지 남아서 공헌하겠다는 강한 의지를 통해 조직에 대한 긍정적인 애착을 갖게 되는 것이다. 또한 조직 구성원들이 스스로 목표를 설정하고 그 목표달성을 위하여 즐겁게 일할 수 있게 하는 셀프리더십은 조직 구성원들이 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하게 됨에 따라 조직몰입을 더욱 촉진하는 결과를 나타내고 있다.

셀프리더십은 조직후원인식과 변혁적 리더십이 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하는 데 중요한 역할을 담당할 수 있음이 제시되었다. 먼저 조직후원인식과 같이 조직이 구성원을 지지하고 지원해 주고 있다는 사실에 대한 구성원의 인식은 조직이 직원들의 인격을 존중하고 노동의 가치를 인정하는 것으로 보여 질 수 있을 것이다. 이러한 인식의 형성은

직원들을 더 의욕적으로 즐겁게 일하고 조직을 위해 자신의 능력을 발휘하려 스스로 애쓰게 만들며, 이런 바탕위에서 조직과 일에 대한 책임감과 애착 및 애사심이 생겨 스스로 일을 하기 위한 여러 가지 전략을 구사하게 되며, 이러한 노력이 조직에 대한 긍정적인 태도형성으로 이어질 수 있을 것이다. 또한 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들에게 발전적인 목표의식과 비전 제시를 통하여 혁신적인 리더로 인식될 것이며, 조직 구성원들로 하여금 필요한 목표를 스스로 설정하게 하고 목표달성을 위하여 노력하게 하며 과업 자체로 즐거움을 추구하는 셀프리더십을 형성하는데 도움을 주게 될 것이다. 이렇게 형성된 셀프리더십을 통하여 조직에 대한 애착을 촉진하게 된다고 할 수 있다. 또한 혁신적 리더를 조직을 대신한 리더의 모습으로 인식하게 됨에 따라 구성원들의 조직의 미래에 대한 신뢰 형성에 도움을 줄 뿐만 아니라, 조직을 이탈하는 것은 현실적인 어려움을 배가 시키며 개인적 희생이 될 수 있다고 느끼게 만들 수 있으며, 노력의 대가, 성과에 대한 반대급부로 주어지는 혁신적 리더의 보상은 약속을 이행하는 조직의 모습으로 구성원들의 조직에 대한 긍정적 감정 형성에 영향을 미치게 됨을 추론하고 있다. 리더의 영향은 구성원들이 스스로 리더십을 발휘하는 실마리가 될 수 있으며, 구성원들이 조직에 대한 긍정적인 생각을 강화시키는 원인이 될 수 있을 것이다.

본 연구에서 제시된 명제들은 구성원 각자가 자기의 업무 진행상황을 기록하거나, 목표를 염두에 두면서 일하고, 자기의 업무성과를 스스로 점검하는 등의 행동지향 전략과 직무자체에 즐거움을 느끼고, 자기업무의 성공적 마무리에 대한 자기격려, 그리고 할당된 책임보다 더 많은 일을 하도록 하는 자연보상 전략의 중요성을 강조하고 있다. 또한 조직의 인사 교육 담당자들에게 조직 구성원들의 셀프리더십을 강화할 수 있는 교육 훈련 프로그램을 개발해야 하는 필요성을 인식시키고 있으며, 조직의 경영자나 교육 훈련을 담당하는 실무책임자들이 조직후원인식 및 상사의 리더십과 더불어 조직 구성원 각자의 셀프리더십의 중요성을 인식하여야 함을 시사하고 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 본 연구에서 추론된 명제들을 실증적으로 분석 연구함으로써 본 연구에서 제시된 명제들이 유의한 명제인지를 검증하는 실증연구가 필요함을 제언하고자 한다.

참고문헌

- 곽대영. 2009. 보상제도, 인간관계 및 이직기회가 여행업 종사자의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 서울소재BSP여행사를 중심으로. 관광연구저널. 제23권 제4호 : 37-52.
- 권영일. 2011. 호텔종사원의 경력개발제도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 석사학위 논문. 경희대학교 관광대학원.
- 김기영, 고미애. 2009. 외식기업 임금피크제 도입이 조직몰입과 성과에 미치는 영향. 관광연구저널. 제23권 제4호 : 81-95
- 김우진, 서원석, 김정만. 2009. 호텔기업 비정규직 종사원의 직무특성과 고용관계특성이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 조절변수 역할 검증을 중심으로. 호텔경영학연구 제18권 제4호 : 23-40.
- 김윤성. 2006. 교환 이데올로기에 따른 조직지원인식과 조직시민행동과의 관계. 인사관리연구 제30권 제4호 : 63-90.
- 김의용. 2009. 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기부여의 조절효과를 중심으로. 석사학위 논문. 고려대학교 경영정보대학원.
- 김재봉. 2006. 상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 변혁적, 거래적 리더십의 구성요소를 중심으로. 산업경제연구. 제19권 제1호 : 353-371.
- 김해룡, 김쌍연. 2009. 직무자율성과 구성원 태도간의 관계에서 셀프리더십의 영향에 관한 연구. 산업경제연구. 제22권 제1호 : 201-227
- 박노을, 서재현. 2007. 팀후원인식과 조직후원인식에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 제31권 제1호 : 27-51.
- 박소희. 2010. 리더의 코칭행동이 부하직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 직업능력개발연구 제13권 제3호 : 75-90.
- 박혜숙. 1994. 변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구. 박사학위 논문. 숙명여자대학교 대학원.
- 배병용. 2005. 조직신뢰가 반응성에 미치는 영향. 한국행정학보 제39권 제3호 : 67-86.
- 백기복, 신제구, 차동욱. 1998. 한국 경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌검증 및 비판. 경영학연구. 제27권 제1호 : 113-156.
- 서인덕, 이원형. 2006. 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동간의 관계에 있어서 리더신뢰

- 및 조직몰입의 매개효과. 인적자원관리연구. 제13권 제4호 : 71-106.
- 서재현, 김정원. 2007. 팀과 조직에 대한 후원인식, 조직몰입, 그리고 이탈의도 사이의 관계. 조직과 인사관리연구. 제31권 제4호 : 103-128.
- 서정하. 2006. 개별배려적 리더십행위와 구성원의 조직몰입: 성취욕구의 조절효과에 관한 연구. 기술혁신연구. 제14권 제1호 : 255-276.
- 성영태, 최봉기, 임채숙. 2008. 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로. 지방정부연구. 제12권 제1호 : 263-282.
- 신혜숙. 2011. 외식산업 관리자의 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 호텔경영학연구. 제20권 제1호 : 187-202.
- 양동민. 2005. 상사의 슈퍼리더십이 부하의 셀프리더십과 성과에 미치는 영향. 석사학위 논문. 전남대학교.
- 오왕묵. 2001. 셀프리더십이 군 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위 논문. 국방대학교.
- 유은영, 장병희, 남상현. 2009. 조직 커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향. 스피치와 커뮤니케이션. 제12권 : 68-105
- 유성희. 2009. 성과주의 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 석사학위 논문. 경기대학교 관광전문대학원.
- 윤상돈, 추현. 2006. 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경영사학. 제21권 제1호 : 69-89.
- 윤정현. 2007. 호텔기업 종사원의 셀프리더십과 팀워크 및 서비스 품질의 구조적 관계, 인적자원관리연구. 제14권 제1호 : 149-166.
- 이강욱, 손태원. 2004. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지. 제45권 : 1571-1594.
- 이강욱, 신정아, 한복환. 2010. 셀프리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국비즈니스리뷰. 제3권 제1호 : 73-93.
- 이수광. 2006. 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공정성 지각을 중심으로. 관광연구. 제21권 제3호 : 1-17.
- 이은숙, 신제구, 백기복. 2000. 슈퍼리더십과 셀프리더십이 자기 권능감과 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 한국인사조직학회 춘계학술대회. 277-286.
- 이형남, 이수동, 임영균, 성백순. 2007. 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향. 유통연구. 제14권 제2호 : 31-66.

- 이희영. 1996. 셀프리더십과 개인성과 관련성, 박사학위논문. 영남대학교 대학원.
- 임유신, 이민수, 하순복. 2010. 부하의 리더십 개발을 위한 셀프리더십의 선행요인과 결과요인에 관한 실증 연구. HRD연구. 제12권 제3호 : 141-170.
- 임창희. 2005. 리더십 영향력에 미치는 부하성향의 차별적 조절효과. 경영연구. 제30권 : 183-205.
- 정병을, 안상윤. 2010. 공공의료기관장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 변혁적, 거래적 리더십을 중심으로. 병원경영학회지. 제15권 제3호 : 97-122.
- 조선배, 변정우. 2010. 관광호텔 관리자의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 지방 1등급 이하의 관광호텔을 중심으로. 서비스경영학회지. 제11권 제2호 : 95-117.
- 정용근. 2007. 조직문화, 셀프리더십 및 조직유효성의 상호관계에 관한연구. 석사학위 논문. 충남대학교.
- 정태희. 2005. 셀프리더십 교육이 대학생의 셀프리더십과 자존감 증진에 미치는 효과. 한국교육학회. 제32권 제1호 : 223-248.
- 조영아. 2007. 컨벤션 자원봉사자의 셀프리더십이 참여 동기 및 재참여의사에 미치는 영향: 2005년 APEC 정상회의 자원봉사자를 중심으로. 관광레저연구. 제19권 제1호 : 129-146.
- 채순화. 2004. 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근. 박사학위 논문. 영남대학교 대학원.
- 천홍우, 홍정화. 2010. 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 상업교육연구. 제24권 제2호 : 81-103.
- 황기순, 김재득, 이창원. 2005. 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로. 한국정책과학학회보. 제9권 제2호 : 65-90.
- Amabile, T. M., 1988. A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.). Research in organizational behavior, 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI press, 1988.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Muller, J. S. & Staw, B. M. 2005. Affect and Creativity at Work. Administrative Science Quarterly, 50(3): 367-403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H, Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the workplace for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1154-84.

- Angle, H. L. & J. L. Perry. 1986. Dual Commitment and labor-Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*. Vol.29, 1.
- Avolio, B. J. 1999. Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I.. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, 441-462.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experience. *Journal of Applied Psychology*. Vol.81(6), 827-832.
- Bass, B. M.. 1985. Leadership and performance beyond expectation. New York: Free press, 1985.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, Winter, 19-31.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. A. 1984. A Longitudinal Analysis Method the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*. Vol.27, 95-112.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- Blau, P. 1964. Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. 2006. The importance of self-leadership and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of managerial Psychology*. Vol.21(4), 296-318.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. Harper & Row: New York.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. 1995. Further assessments of Bass's conceptualization of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, 468-478.
- Cervone, D. and Peake, P. K. 1990. Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.50, 492-501.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.1987. Toward a behavioural theory of charismatic

- leadership in organisational settings. *Academy of Management Review*, Vol.12, 637-647.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*. Vol.10(2), 145-179.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: NY Plenum.
- DiLiello, TC. Houghton JD. 2006. Maximizing organizational leadership capacity. *Journal of managerial Psychology*. Vol.21(4), 319-337.
- Dolbier, C, I., M. Soderstrom, and M. A Steinhardt. 2001. The Relation between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *Journal of psychology*. Vol.125(5), 469-485.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis, L. V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*. Vol.75, 51-55.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.71, 500-507.
- Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. New York: Free press.
- Ferris, K & Aranya, N. 1993. A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*. Vol.36, 87-98.
- Fisher, K. 1999. The role of manager in self-directed work teams. International SMWT Conference, Dallas, October, 14.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*. Vol.23(1), 32-58.
- Hodwin, J. L., Neck, C. P. and Houghton, J. D. 1999. The impact of thought self-leadership on individual goal performance. *Journal of Management*. Vol.18, 153-169.
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. 2005. Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol.11(4), 65-84.
- Howell, J. M and C. A. Higgins. 1990. Champions of Technological Innovations,

- Administrative Science Quarterly*. Vol.35, 317-41.
- Hutchison, S. & Garstka, M. L. 1996. Source of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol.26, 1351-1366.
- Jermier, J. M. & Berkes, L. J. 1979. Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*. Vol.24, 1-23.
- Keller, R. T. 1992. Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. Vol.18, 489-501.
- Kerr, S. and Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.22, 375-403.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in singapore. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, 319-333.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. 1986. Ringelmann rediscovered: the origin article: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.50, 936-941
- Latane, B., Williams, K., Harkins, S. 1979. Many hands make light the work the Cause and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.37, 822-832
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*. Vol.11, 585-600.
- Manz, C. C. 1992. Self leadership the heart of empowerment. *Journal for Quality and Participation*. July/August.
- Manz, C. C. and Neck, C. P. 1998. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Neck., C. P. 1999. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Neck., C. P. 1999. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal Excellence 2nd ed, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. 1980. Self management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *The academy of management Review*. Vol.5, 361-367.
- Manz, C. C. and H.P Sim. 1987. Leading Workers to lead themselves: The External

- Leadership of Self-managing Work Team, *Administrative Science Quarterly*. Vol.32, 106-128.
- Manz, C. C., & Sims; H. P. Jr. 1991. Superleadership beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. spring, 18-35.
- Manz, C. C. and H. P Sims. 1996. Creating a Company of Heroes. NY: Wiley. 1996.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. 2001. New superleadership: Leading others to lead themselves. CA: Berrett-Koehler.
- Mcgee, G. W. and R. C. Ford. 1987. Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology*. Vol.72(4), 638-642.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.1(1), 61-89.
- Millikin, J. P. 1994. The Role of Self-Leadership in Empowered Work Teams. Ph. D. Dissertation, Graduate, School of the Arizona State University.
- Mottaz, C. J. 1988. Determinants of Organization Commitment. *Human Relations* Vol.41, 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic press.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. 1988. Creativity syndrome-integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*. Vol.103(1), 27-43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., &Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol.13, 705-750.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. 1989. What makes for magic leadership? In Rosenbach, W. E. and Taylor, R. L.(Eds.). Contemporary issues in leadership. 135-139. Boulder, CO : Westview.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. 1996. Thought self-leadership. The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.17, 445-467.
- Neck, C. P. Stewart, G. & Manz, C. C. 1995. Thought self-leadership as a framework for

- enhancing the performance of performance appraisers,” *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.31, 278-302.
- Neck, C. P. and Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21(4), 270-295.
- Oberg, W. 1972. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, Vol.32(2), 77-97.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. 2004. Shared leadership: Cultivate both shared and self-leadership. *Executive excellence*, Vol.21(7), 22-39.
- Pendleton, A., Wilson, N., & Wright, M. 1998. The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36(1), 99-123.
- Perry, J. L., 1981. Organizational Commitment, Work and Occupation. 123-146.
- Pfeffer, J. 1994. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press.
- Pierce, J. L. Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, Vol.16, 121-144.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moor, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors & Their Effects on follower' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, Vol.1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & 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, 259-298.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. and Teach, R. J. 1993 Putting Creativity to Work: Leader Influences on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, 120-51.
- Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, Vol.10, 465-476.
- Rhodes, S. R. & Stress, R. M. 1981. Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, Vol.12, 1013-1035.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Stinghamber, F., Vandenberghe, C. & Sucharski, I. L. 2001. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87(3), 565-574.
- Sheldon, M. E. 1983. Investments and Involvement as Mechanic Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol.16, 142-150.
- Sims, H. P., Jr., & Manz, C. C. 1996. *Company of Heroes: Unleashing the power of Self-leadership*. New York: Wiley, 1996.
- Wagner, J. A. III., & Hollenbeck, J. R. 1992. *Management of Organization Behavior*. Prentice Hall Inc.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. Vol.40, 82-111.
- Weiner, Y. 1990. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Executive*. Vol.4, 88-94.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L. & Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly*. Vol.15(5), 593-606.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. 1993. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*. Vol.4(1), 81-102.
- Yukl, G. A. 1994. *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Vol.2, 107-108.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. Jr. 2006. The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.21, 374-388
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. Vol.55(5), 67-80.

The Effects of the Perceived Organizational Support and the Transformational Leadership on the Organizational Commitment : Propositions focused on the Role of Self-Leadership

Koh, Hwan-Sang* · Seo, Jai-Hyun**

ABSTRACT

The purpose of this study is to present propositions on the role of the self-leadership in the processes of organizational commitment development. As antecedents of self leadership, perceived organizational commitment and transformational leadership were used and propositions on indirect effects of antecedents on the organizational commitment through self leadership were suggested. Propositions presented are as follows : First, the employee who has recognized to receive a lot of support from the organization will form more psychological attachment. Second, an innovative leader's behavior will affect the formation of positive attitudes and behaviors of an employee to an organization. Third, the personal thought to self-leadership will strengthen influences of perceived organizational support on the formation of a positive attitude to an organization. Fourth, individual self-leadership efforts will strengthen influences of transformational leadership on the formation of positive attitude and behavior to an organization.

For the future, in depth discussions on the direction of empirical study were provided through discussion section.

Key Words : Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Self-Leadership, Organizational Commitment.

* Ph.D. Candidate in Business Administration, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies

** Professor, Dept. of Business Administration, Kyonggi University

