

셀프리더십과 직무만족간 관계에 있어서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구

손은일 * · 송정수** · 양필석***

The Mediating Effect of the Organizational Commitment on the Relationship between Self-Leadership and Job Satisfaction

Eun Il Son · Jung Su Song · Pil Seok Yang

Abstract

The purpose of this study verifies: the relationships between self-leadership (behavioral-focused strategies, natural reward strategies, constructive thought pattern strategies) and job satisfaction, and mediator effect of the organizational commitment. In order to verify the relationships and mediator effect, data obtained from 140 employees working in business office in Ulsan Metropolitan City were analyzed by using SPSS 12.0. The findings are as follows: First, the relationship between the self-leadership and the organizational commitment is positively related. Second, There was also a positive correlation between the organizational commitment and job satisfaction. finally, the organizational commitment played as a partial mediator on the relationship between self-leadership and job satisfaction. Based on these findings, the implication and the limitations of the study were presented including some directions for future studies.

keyword 셀프리더십, 직무만족, 조직몰입, 매개작용

† 진주국제대학교 경영학과 교수

** 울산과학기술대학교 산업경영학과 겸임교수

*** 울산대학교 경영대학 박사과정

I. 서론

21세기에 접어들면서 기업들은 지난 세기말부터 이슈로 제기되어 오던 초경쟁(hypercompetition)의 확산을 세계 도처의 시장에서 경험하고 있다. 초경쟁의 확산은 경쟁우위의 주기를 단축시키고, 전략적 혁신의 중요성을 증가시키고 있다. 이제 기업의 주요 성공요인은 어떻게 변화를 주도하고 혁신을 원하는 대로 이루어내느냐에 달려 있다. 변화관리가 경영자들의 단골 화두가 되고, 기업 성장의 엔진으로 리더십에 주목하는 이유도 같은 맥락에서 비롯된다.

초창기 리더십 연구는 하급자 성과의 주요 원인변수로 리더의 특성에 초점을 두었다(Bass, 1981). 그러나 환경의 불확실한 상황과 조직구성원의 가치관 변화가 종래의 리더십 방식으로는 조직구성원의 태도향상을 이끌어 내기가 점점 어려워지게 하고 있다. 특히 조직구성원들은 급여보다는 개인적 충족(fulfillment)을 위해 자신의 직무에 대한 의미를 찾으려고 하기 때문에(Yun과 Sims, 2006) 리더들은 조직구성원들에게 의존해야만 하는 상황적인 변화가 당연하게 받아들여지고 있다. 리더십의 근본 논제(theme)는 리더가 조직구성원들에게 직접 통제하는 조정자이기보다는 조직구성원들에게 스스로 과업을 잘 할 수 있게 하는 영향력이다(Manz와 Sims, 1987, 2001). 또한 글로벌화에 경쟁하기 위해 인적자원과 같은 무형의 자산으로 새로운 시장에서 유리한 위치를 점유하는 것이 중요한 성장엔진이 되고 있다(Carmeli, Meitar와 Weisberg, 2006).

이러한 흐름과 관련한 개념들로는 셀프리더십과 조직구성원의 태도를 들 수 있다. 셀프리더십이란 리더의 영향력과는 반대로 조직구성원 개개인의 자발적인 노력과 조직에 대한 열정을 이끌어 나가는 과정을 말한다(Manz, 1983, 1986). 조직구성원의 태도에 관한 변수로는 조직몰입과 직무만족이 주로 사용되고 있다(김해룡, 2006). 셀프리더십이 조직구성원의 태도나 성과에 영향을 미친다는 이론적인 모형을 Manz(1983)가 제시하였으나 Neck과 Houghton(2006)은 매개변수에 관한 역할과 셀프리더십과 결과변수 간에 실증적 연구의 필요성을 강조하였다.

이에 따라 본 연구에서는 첫째, 셀프리더십의 세 가지 전략이 조직구성원의 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 둘째, 셀프리더십의 세 가지 전략과 직무만족간의 관계에 있어서 조직몰입이 매개작용을 하는지에 대해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 셀프리더십

셀프리더십은 Kerr와 Jermier(1978)의 리더십 대체요인(substitutes for leadership) 개념과 자기통제(self-control) 이론에 뿌리를 둔 자기관리(self-management)의 확대(Manz와 Sims, 1980)로 1980년대 중반(Manz, 1983)에 처음 알려졌다. 셀프리더십이란 리더의 영향력과는 반대로 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십을 말하며 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향력을 미치게 하는 과정이다(Manz, 1986). 셀프 리더십은 바람직한 방법으로 행동하는데 필요한 자기 동기부여와 자기 지시를 달성하기 위해 자신들의 노력을 스스로에게 고취시키는 것이다. 이러한 셀프리더십은 행동지향적 전략(behavior-focused strategies), 자연적보상 전략(natural reward strategies), 그리고 건설적사고 전략(constructive thought pattern strategies) 등 세 가지 범주(category)로 나누어진다(Manz와 Neck, 2004; Manz와 Sims, 2001; Prussia, Anderson와 Manz, 1998).

행동지향적 전략은 직무수행 기준과 평가 등 자신의 행동을 용이하게 하기 위해 개인들이 자아인식(self-awareness)을 높이기 위해 노력하는 전략을 말한다. 자아인식의 증가는 특정한 행동을 수정하여 변화시키거나 혹은 제거할 수 있다(Houghton과 Neck, 2002). 행동지향적 전략은 자기 관찰(self-observation), 자기 설정목표(self-goal setting), 자기 보상(self-reward), 자기 비평(self-punishment) 혹은 자기 교정 피드백(self-correcting feedback), 자기 역할(self-cueing) 등을 포함하고 있다.

자연적 보상 전략은 과업의 즐거움에 의해 동기유발이나 보상을 갖게 됨을 말한다. 즉 즐겁고 보람있는 과업활동을 추구하는 것을 말한다. 자연적 보상 활동은 유능감(feelings of competence)과 자기결정(self-determination)을 일으키게 한다(Deci & Ryan, 1985). 자연적 보상 전략은 자기 직무에서의 즐거움, 믿음과 몰입을 포함하고 있다(Manz와 Neck, 2004). 따라서 자연적 보상 전략은 과업으로 즐거움을 추구하여 성과를 향상시키는 것을 말한다.

건설적사고 전략은 건설적인 사고패턴과 습관 방식을 바꾸어 성과에 긍정적으로 영향을 주는 전략을 말한다. 건설적사고 전략은 역기능적 신념과 가정(dysfunctional

beliefs and assumption)의 수정, 자신과의 대화(positive self talks), 상상적 경험(mental imagery)을 수정해나가는 것을 포함하고 있다. 개인들은 좀더 건설적인 사고 전략으로 역기능적이고 비합리적인 신념과 가정은 수정해나간다. 자신과의 대화는 혼자 자신에게 몰래 말하는 것이며 상상적(mental)인 자기 평가(self-evaluations)와 반응과 관련된다(Neck과 Manz, 1996). 상상적 경험은 실제 과업에 직면할 때 실제 성과보다 성공적으로 업무를 수행하는 경향이 있다. 따라서 건설적사고 전략은 인지적인 전략으로 바람직한 사고패턴을 확립하고 바꾸는 데 초점을 두고 있다(Manz와 Neck, 2004).

2. 직무만족

Locke(1976)는 직무만족(Job Satisfaction)을 '개인의 직무 또는 직무경험의 평가로부터 나타나는 긍정적 상태로부터 직무 그 자체와 개인이 발견하는 보상, 충족, 만족, 또는 불만족, 좌절 등의 모든 특성에 대한 감정적, 인지적 평가, 즉 심리적인 측면과 보상적인 측면을 종합한 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도'로 정의하였다. 따라서 직무만족은 종업원들의 정신적·신체적 건강에 영향을 미치기 때문에 개별종업원의 태도와 행위뿐만 아니라 기업의 경영성과에도 많은 영향을 미치고 있으므로 직무만족과의 관계 검토를 위한 연구가 지속적으로 진행되고 있다(석기현, 2003).

서비스기업에서 조직구성원의 직무만족이 중요한 이유는 서비스의 주체자인 조직구성원의 만족 없이는 서비스 품질향상을 통한 고객만족과 경영성과를 기대할 수 없기 때문에 조직구성원들의 직무만족에 대한 관심이 점차 높아지고 있다(Heskett, Jones, Loveman, Sasser와 Schlesinger, 1994). 따라서 조직구성원의 직무만족을 제고시키는 노력을 통해 고객과 밀접한 관계를 가질 수 있는 장기근속 조직구성원을 개발, 유지해야 할 필요성이 제기된다. 고객과의 관계를 지킴으로써 조직구성원일수록 더 나은 서비스를 제공하기 때문이다(박대환, 남중현, 이용기, 2002).

직무만족은 직무상의 변수들과 밀접한 관련성이 있으며, 이들 변수와의 관련성으로 인해 직무만족이 중요성이 강조되고 있다(황윤용, 정진철, 2005). 직무에 만족한 조직구성원은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 육체적·정신적 건강, 나아가 개인의 삶의 질을 높이는 데 기여하는 반면 불만족한 조직구성원은 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어져 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래할

가능성이 높다. 직무만족은 직무내용, 승진기회, 급여, 직무환경 등 여러 가지 요인에 의해 형성되며 특히, 직무만족이 나아가 경영성과에 중요한 작용을 하게 된다고 알려지면 서 조직구성원들의 직무에 대한 긍정적 반응을 지닐 수 있도록 이에 대한 동기부여가 필요하다라고 보고 있다(여호근, 2006). 즉, 직무만족이 높은 조직구성원은 직무활동에 보다 긍정적으로 접근하며, 자신이 속한 조직에 대해 호의적이며, 외부에 자신이 속한 조직을 홍보하며, 조직 내에서 원만한 인간관계를 형성한다(김상진, 한진수, 2006).

3. 조직몰입

Mowday, Porter와 Steers(1982)는 조직몰입을 ‘조직목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직에 대한 헌신, 조직구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구’ 등으로 정의하였다. 이러한 조직몰입 요소로 미루어 볼 때 이는 단순히 조직에 대한 충성심과는 다른 개념임을 알 수 있으며, 결국 조직몰입이란 ‘개인이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도’라고 하겠다(석기현, 2003).

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 그리고 규범적(normative) 몰입으로 개념화하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감(identification)을 갖는 것을 의미하며, 정서적으로 몰입된 개인은 조직과 동일시하게 되고 열중하게 되며, 긍정적인 유대감을 갖게 된다. 지속적 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거하여 몰입하게 되는 것이다. 규범적 몰입은 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 그러나 규범적 몰입은 선행연구에서 그 독립성이 분명치 않아 본 연구에서 제외시켰다(Mathieu와 Zajac, 1990).

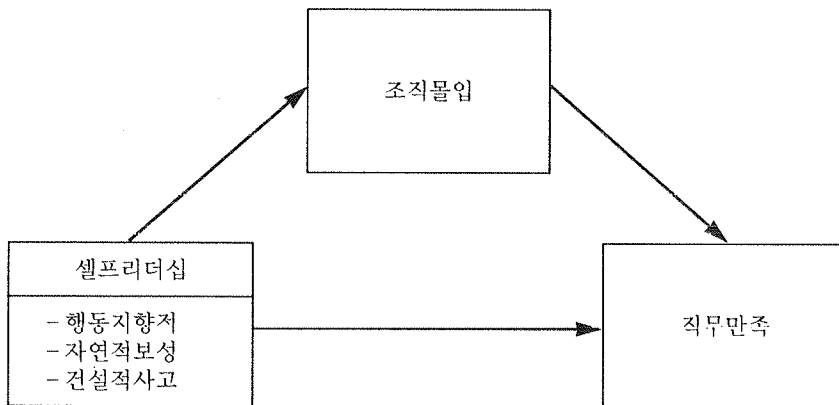
조직몰입의 수준이 높은 조직구성원은 자신의 목표와 가치가 기업의 목표나 가치와 근접함으로써 기업에 대한 강한 애착심을 구축하며, 기업의 이익을 위해 헌신하고 기업의 조직구성원으로서의 신분을 지속적으로 유지하려는 특징을 지닌다(Morrow, 1983). 또한 조직몰입이 높으면 동기가 부여되어 조직에 긍정적인 행동을 할 것으로 기대되며 결국, 이직 등 조직에 부정적인 행동을 감소시키며 긍정적인 몰입은 조직에 대한 정서적인 안정감을 준다(정윤희, 심원술, 2004).

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

이와 같이 본 연구는 셀프리더십의 세 가지 전략이 조직구성원의 태도에 미치는 영향과 셀프리더십의 세 가지 전략과 직무만족간의 관계에 있어서 조직몰입이 매개작용을 하는지에 대해 연구하는 데 목적이 있다. 따라서 이를 모형화하여 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 가설 설정

2.1 셀프리더십과 직무만족

셀프리더십은 인간의 근본적인 자기 통제 시스템을 자극하여 자기 스스로 목표를 설정하고 동기부여하기 때문에 개인적 효과성에 영향을 미친다(Manz, 1983, 1986; Manz와 Sims, 1987). 셀프리더십과 조직구성원 태도간의 관계에 대한 구체적이고 논리적인 설명은 직무특성이론에서 찾을 수 있다. 스스로 목표를 설정하여 평가하는 조직구성원은 그 직무로부터 높은 의미감을 경험하기 때문에 내재적으로 동기유발하여 결과적으로 지

무만족에 영향을 미친다(Hackman, 1986; Manz와 Sims, 1987). Deci와 Ryan(1985)는 자기결정이 내재적 동기부여의 주요 요소이며 직무만족에 중요한 결정요소로 작용한다고 주장하였다.

셀프리더십과 직무만족간의 관계에 대한 선행연구들은 실증적 결과를 다음과 같이 보고하고 있다. Manz와 Sims(1987)는 자기관리(self-management)행동의 하위 요소인 자기 연습(self-rehearsal)과 자기 비판(self-criticism)은 전체적 직무만족에 정(+)의 영향을 미침을 발견했다. John(2006)은 셀프리더십의 행동중심적 전략(자기관찰, 자기 목표설정, 자기보상, 자기비판, 연습)은 내재적 직무만족과 외재적 직무만족에 정(+)의 영향이 있음을 보고했다. Neck과 Manz(1996)는 Manz(1986)의 셀프리더십 이론을 확대 적용하여 분석하였는데 그 개념이 사유적 셀프리더십(thought self-leadership)이다. Neck과 Manz(1996)는 항공사 종업원을 대상으로 사유적 셀프리더십(자신과의 대화, 상상적 경험, 믿음과 가정, 그리고 사고 패턴) 훈련을 받은 개인들은 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤으며 훈련을 받지 않은 사람보다 부정적 성질(negative affect)이 감소하였다고 보고했다. 최근 Houghton과 Jinkerson(2004)은 셀프리더십의 건설적사고 전략은 직무만족과 통계적으로 유의한 관계가 있다고 보고했다. Neck과 Manz(1992)는 건설적사고 전략의 구성요소인 자기 자신과의 대화와 정신적 심상은 개인성과와 조직성과를 향상시킬 수 있음을 주장하였다.

2.2 셀프리더십과 조직몰입

셀프리더십과 조직몰입간의 관계에 대한 설명도 선행연구에서 발견할 수 있다. 셀프리더십은 높은 수준의 성과를 위해 스스로 목표를 설정하고 자기 자신에게 영향력을 미치는 과정으로 정의된다(Manz, 1986; Manz와 Sims, 2001). 조직구성원들이 스스로 목표를 설정하고 자기 자신에게 영향력을 미친다는 의미는 전적으로 조직구성원원 자신의 평가와 수용, 그리고 의욕에 달려 있다는 것이다. 즉 회사의 정책 혹은 상사로부터 엄격하고 까다로운 통제와는 상관없이 스스로 평가하고 스스로 리드(self-leading)한다는 것이다(Manz, 1986). 따라서 자기 자신이 직무에서의 즐거움으로 조직에 대한 믿음과 몰입을 증가시킨다(Manz와 Neck, 2004). 특히 사유적 셀프 리더십 전략을 사용하는 개인들은 도전과 어려움에 지속적으로 노력하여 목표달성을 위해 과업과 목표 그리고 팀이나 조직에 더 몰입하게 된다(Bligh, Pearco와 Kohles, 2006). Bligh와 7의 동료들(2006)은 셀프리더십을 가진 개인들은 팀 구성원들과 효과적으로 상호작용하여 몰입의

수준을 높일 수 있다고 주장했다. 팀 몰입은 조직몰입과 유사한 개념으로 정의할 수 있다 (Bishop과 Scott, 2000). 또한 자율권 부여(empowering) 리더십은 부하들이 팀이나 조직에 감정적(affective) 몰입을 하게 된다(Houghton과 Yoho, 2005).

2.3 조직몰입의 매개작용

김지영(2006)은 국내에서 셀프리더십과 직무만족 또는 조직몰입과의 선행연구가 일부 있어 직무만족과 조직몰입을 향상시키기 위한 방안으로 셀프리더십을 제안하고 있다고 하였다. 이처럼 대다수 연구들에서 셀프리더십과 조직구성원의 태도와의 관계에 관심을 보이고 있다. 하지만 최근 연구에서는 결과변수들 사이에 선·후행 관계와 매개작용에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 직무만족과 조직몰입 간의 인과관계에 대해서 연구자간 일치가 이루어지지 않고 있으나 대다수 연구들에서 이들 두 변수 모두 직무태도 이지만 이들의 선·후행 관계와 매개작용에 대한 이론적 연결관계를 정리하면 다음과 같다. MacKenzie, Podsakoff와 Ahearne(1998)의 연구에서는 조직몰입이 직무관련 행위와 결과변수의 친사회적 행동 사이에서 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다.

임상간호사를 대상으로 한 Koo(2000)와 박현희 등(2006)의 연구에서는 결과변인 간의 인과관계 검증을 통하여 조직몰입이 직무만족의 원인변수가 된다고 언급하였고, 김용재(2004)와 Bateman과 Strasser(1984)는 조직몰입이 높은 조직구성원은 외재적 보상 뿐만 아니라 내재적인 직무만족이 높다고 언급하였다.

기존 연구들의 이론적 근거와 연구결과에 따라 조직구성원의 직무만족에 있어 조직몰입의 수준이 강한 영향을 준다는 연구(Kacmar, Carlson과 Brymer, 1999)를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 정서적 몰입은 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)과 직무만족에 있어서 매개작용을 할 것이다.

가설 2 : 지속적 몰입은 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)과 직무만족에 있어서 매개작용을 할 것이다.

IV. 연구방법

1. 표본 및 자료수집방법

본 연구의 자료는 울산광역시에 영업점을 두고 있는 자동차 영업사원들을 대상으로 수집하였다. 객관적인 자료 수집을 위해 연구자가 직접 해당영업점을 방문하여 설문취지를 설명하고 설문지 200부를 배부하였다. 2007년 10월 10일부터 10월 19일까지 약 10일간 총 152부가 회수되었다. 이들 중 응답내용이 불성실한 12부의 설문지를 제외한 140부가 최종 분석자료로 사용되었다. 모든 설문지는 5점 리커드 척도로 되어있다.

분석대상인 표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자 전체의 82.1%가 남성이고 여성은 17.9%의 비율을 형성하고 있었다. 연령별로는 20대가 14.2%, 30대가 50.7%, 40대가 35.1%이었다. 결혼 유무에 대해 기혼자가 75.7%, 미혼자가 24.3%로 나타났다. 교육수준은 고졸이 22.1%, 전문대졸이 30.7%, 대졸 이상이 47.1%로 나타났다. 고용형태별로는 정규직이 50.0%, 비정규직이 50.0%이었다. 재직기간은 평균이 87개월이고, 10년 이상 장기근속자가 38.1%를 차지했다.

2. 변수의 측정

2.1 셀프리더십

셀프리더십이란 업무수행을 위해 필요한 자기 방향설정(self-direction)과 자기 동기 유발(self-motivation)을 통해 자기 스스로에게 영향력(self-influence)을 발휘하는 과정으로 정의한다(Manz와 Neck, 2004). 본 연구에서는 Prussia 등(1998)의 연구에서 이용된 셀프리더십 항목들이 사용되었다. 설문문항은 “나의 일의 진행정도를 스스로 자주 생각한다.” 그리고 “나는 내가 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검한다.” 등으로 구성되어 있으며 행동지향적 전략 6개 문항, 자연보상적 전략 6개 문항, 그리고 건설적사고 전략 12개 문항 등 총 20개 문항을 측정하였다.

2.2 직무만족

직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 그리고 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 감정적, 정서적인 만족상태를 말한다. 직무만족은 Futrell(1984)의 선행연구를 참고로 하여 박미옥(2004)이 사용한 5개 문항과 Brayfield-Rothe(1951)가 개발한 전체적 직무만족 측정척도 중 일부 4개 문항을 재구성하여 사용하였다. 설문항목은 “나는 나의 임금수준에 만족한다” 그리고 “나는 나의 직장동료에 대하여 만족한다” 등의 9개 문항을 측정하였다.

2.3 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직 그 자체나 조직의 목표, 조직 구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 말한다. 즉 개인이 소속된 조직에 대한 일체감 또는 몰입 정도를 나타내는 것이라 할 수 있다. 조직몰입에 대한 문항은 Meyer & Allen(1990)의 연구를 바탕으로 김세리(2005)가 사용한 “나는 이 회사에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다” 그리고 “나는 외부 사람들과 이 회사에 대해 이야기하는 것을 좋아한다” 등의 6개 문항을 측정하였다.

2.4 통제변수

가설을 검증하는 데 통제변수로는 성별, 월소득, 그리고 재직기간을 채택하였다. 재직기간은 개월 단위로 측정되었다.

3. 분석

본 연구에서 제안된 가설들의 검증을 위해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 점검하였다. 크론바하 알파 신뢰계수는 Nunnally(1978)이 제안된 기준 0.6을 충족시켰다(〈표 1〉 참조). 측정도구의 요인분석은 보편적으로 활용하는 기법인 요인추출방법으로 주성분분석(principal component analysis)을 통한 직각회전(varimax rotation)을 이용하였다.

<표 1> 연구 변수들의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

문항			요인적 재치	아이젠값	설명비율	누적비율	크론바하 알파계수
셀프 리더십	건설적사고 전략	건설적사고 3	.871	9.038	45.192	45.192	0.903
		건설적사고 4	.841				
		건설적사고 2	.833				
		건설적사고 5	.799				
		건설적사고 6	.778				
		건설적사고 1	.727				
		건설적사고 7	.626				
		건설적사고 8	.591				
	행동지향적 전략	행동지향적 2	.826	2.911	14.555	59.747	0.877
행동지향적 1		.797					
행동지향적 5		.791					
행동지향적 6		.783					
행동지향적 4		.777					
행동지향적 3		.749					
자연보상적 전략	자연적 보상 5	.808	1.508	7.542	67.290	0.926	
	자연적 보상 4	.766					
	자연적 보상 3	.727					
	자연적 보상 6	.688					
	자연적 보상 1	.572					
	자연적 보상 2	.566					
조직 몰입	정서적 몰입	조직몰입 1	.901	2.956	59.126	59.126	0.879
		조직몰입 2	.885				
		조직몰입 3	.833				
	지속적 몰입	조직몰입 5	.911	1.045	20.903	80.030	0.704
조직몰입 4	.789						
직무만족	직무만족	직무만족 4	.910	5.854	65.047	65.047	0.903
		직무만족 6	.863				
		직무만족 7	.858				
		직무만족 8	.839				
		직무만족 3	.831				
		직무만족 5	.803				
		직무만족 9	.796				
		직무만족 2	.678				
		직무만족 1	.644				

<표 1>은 셀프리더십이 3개의 하위 요인으로 구분되는지를 살펴보기 위해 요인분석을 실시한 결과이나, 분석결과, 셀프리더십은 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인의 수는 3개로 추출되었다(<표 1> 참조).

구체적으로 보면 행동지향적 전략의 6개 문항, 자연보상적 전략의 6개 문항, 건설적사고 전략의 8개 문항 모두 1 이상의 고유치를 가졌으며, 분산비율이 건설적사고 전략은 45.192%, 행동지향적 전략은 14.555%, 자연보상적 전략은 7.542%로 누적분산비율은 67.290%로 나타났다. 조직몰입은 총 6개 문항 중 1개 문항이 제거되었고, 2개의 요인으로 묶였기 때문에 두 개의 변수, 즉 정서적 몰입과 지속적 몰입으로 구분하여 검증에 이용하였다. 분산비율이 정서적 몰입은 59.126%, 지속적 몰입은 20.903%로 누적분산비율은 80.030%로 나타났다. 직무만족은 총 9개 문항이 단일요인으로 묶였고, 이때 분산비율은 65.047%로 나타났다.

4. 변수간의 상관관계

〈표 2〉는 가설검증을 위한 선행단계로 연구변수들과 통제변수들의 상관관계를 보여준다. 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략은 조직몰입 및 직무만족과 유의적인 정(+)의 상관관계가 나타나고 있다. 상관관계 분석을 통해서 셀프리더십의 세 가지 요인과 조직몰입 그리고 직무만족은 서로 높은 관련성이 있음을 확인하였다.

〈표 2〉 평균, 분산 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	1.18	0.38	1.000								
2.	2.72	1.45	-.480***	1.000							
3.	87.15	68.47	-.365***	-.606***	1.000						
4.	3.83	0.66	.052	.113	-.054	1.000					
5.	3.54	0.63	-.218***	-.172***	.048	.572***	1.000				
6.	3.68	0.64	-.314***	-.468***	.368***	.387***	.611***	1.000			
7.	3.46	0.88	.076	.130	-.004	.336***	.366***	.265***	1.000		
8.	3.44	0.82	-.116	-.188***	.250***	.229***	.295***	.307***	.446***	1.000	
9.	3.62	0.66	.030	.113	-.084	.473***	.462***	.280***	.768***	.359***	1.000

주) 1. 성별, 2. 월소득, 3. 재직기간, 4. 행동지향적 전략, 5. 자연보상적 전략, 6. 건설적사고 전략, 7. 정서적 몰입, 8. 지속적 몰입, 9. 직무만족, N=140. *:p<0.10, **:p 0.05, ***:p<0.01

V. 가설검증결과

1. 가설 1의 검증

가설검증에 앞서 연구변수들의 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계값과 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)은 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다. 따라서 추정된 계수들은 통계적으로 유의한 것으로 판단된다.

가설 1은 셀프리더십의 세 가지 전략이 직무만족간에 있어서 정서적몰입의 매개작용에 관한 것이다. 가설을 검증하기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. Baron과 Kenny(1986)는 매개작용을 완전매개와 부분매개로 구분하고 각 매개작용이 성립되기 위해서는 네 가지 조건들이 충족되어야 한다. 즉 (1) 1단계에서 독립변수는 매개변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하고, (2) 2단계에서 독립변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하며, (3) 3단계에서 매개변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 한다. 마지막으로 매개변수를 포함한 회귀방정식에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 조건(2)의 경우보다 적거나 전혀 없어야 한다. 감소한 경우는 부분매개효과가 존재함을 의미하며 전혀 없는 경우는 완전매개효과가 존재함을 의미한다.

〈표 3〉은 단계별 회귀분석결과를 보여준다. 먼저 1단계인 회귀식 1에서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 정서적 몰입에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.305, p<0.01$; $\beta=.384, p<0.01$; $\beta=.300, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(1)이 충족되었다. 2단계인 회귀식 2에서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.444, p<0.01$; $\beta=.470, p<0.01$; $\beta=.334, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(2)가 충족되었다. 3단계인 회귀식 3에서 직무만족이 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략은 조직몰입에 동시에 회귀하여 각각 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.179, p<0.01$; $\beta=.689, p<0.01$, $\beta=.208, p<0.01$; $\beta=.681, p<0.01$, $\beta=.114, p<0.01$; $\beta=.733, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 매개회귀분석 조건(3) 또한 충족되었다. 마지막으로 매개회귀분석 조건 (4)에 대해 매개작용의 속성을 분석하였다. 직무만족에 대하여 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 정서적 몰입을 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 행동지향적 전략($\beta=.234, p<0.01$), 자연보상적 전략(β

=.208, $p < 0.01$), 그리고 건설적사고 전략($\beta = .114$, $p < 0.01$)의 영향정도가 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략만을 회귀식에 투입한 (2)단계에서 행동지향적 전략($\beta = .444$, $p < 0.01$), 자연보상적 전략($\beta = .470$, $p < 0.01$), 그리고 건설적사고 전략($\beta = .334$, $p < 0.01$)의 영향정도보다 작게 나타났다. 따라서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족 간의 관계에서 정서적 몰입이 매개작용을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 그리고 독립변수와 매개변수를 동시에 투입했을 때 독립변수와 매개변수가 모두 유의하게 나타나면서 그 영향정도가 2단계보다 감소($\beta = .444$ 에서 $\beta = .234$, $\beta = .470$ 에서 $\beta = .208$, $\beta = .334$ 에서 $\beta = .114$)하고 있어 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족간의 관계에서 정서적 몰입은 부분적 매개작용을 하는 것으로 검증되었다.

<표3> 가설 1에 대한 3단계 매개회귀분석 결과표

종속변수 독립변수	회귀식 1			회귀식 2			회귀식 3		
	정서적 몰입			직무만족			직무만족		
통제변수 :									
성별	.133	.241***	.201**	.034	.175**	.122	-.058	-.011	-.025
직급	.193*	.220**	.174	.170	.224**	.179	.037	.074	.051
재직기간	-.055	-.068	-.146	-.150	-.178*	-.270***	-.112***	-.132***	-.163***
연구변수 :									
행동지향적 전략	.305***			.444***			.234***		
자연보상적 전략		.384***			.470***			.208***	
건설적사고 전략			.300***			.334***			.114***
정서적 몰입							.689***	.681***	.733***
R^2	.138***	.188***	.118***	.243***	.262***	.140***	.652***	.639***	.614***
ΔR^2	.112***	.164***	.092***	.220***	.241***	.115***	.639***	.628***	.599***

*: $p < 0.10$ **: $p < 0.05$ ***: $p < 0.01$

2. 가설 2의 검증

<표 4>는 단계별 회귀분석결과를 보여준다. 먼저 1단계인 회귀식 1에서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 지속적 몰입에 대해 통계적으로 유

의한 수준($\beta=.248, p<0.01; \beta=.291, p<0.01; \beta=.262, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(1)이 충족되었다. 2단계인 회귀식 2에서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.444, p<0.01; \beta=.470, p<0.01; \beta=.334, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건(2)가 충족되었다. 3단계인 회귀식 3에서 직무만족이 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 지속적 몰입에 동시에 회귀하여 각각 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.369, p<0.01; \beta=.304, p<0.01, \beta=.387, p<0.01; \beta=.284, p<0.01, \beta=.244, p<0.01; \beta=.345, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 매개회귀분석 조건(3) 또한 충족되었다. 마지막으로 매개회귀분석 조건 (4)에 대해 매개작용의 속성을 분석하였다. 직무만족에 대하여 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 지속적 몰입을 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 행동지향적 전략($\beta=.369, p<0.01$), 자연보상적 전략($\beta=.387, p<0.01$), 그리고 건설적사고 전략($\beta=.244, p<0.01$)의 영향정도가 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략만을 회귀식에 투입한 (2)단계에서 행동지향적 전략($\beta=.444, p<0.01$), 자연보상적 전략($\beta=.470, p<0.01$), 그리고 건설적사고

<표 4> 가설 2에 대한 3단계 매개회귀분석 결과표

독립변수 \ 종속변수	회귀식 1			회귀식 2			회귀식 3		
	지속적 몰입			직무만족			직무만족		
통제변수 :									
성별	-.043	-.041	.014	.034	.175**	.122	-.047	.163**	.117
직급	-.018	-.008	-.039	.170	.224**	.179	.175*	.221**	.192*
재직기간	.259**	.246**	.183*	-.150	-.178*	-.270***	-.229***	-.248***	-.333***
연구변수 :									
행동지향적 전략	.248***			.444***			.369***		
자연보상적 전략		.291***			.470***			.387***	
건설적사고 전략			.262***			.334***			.244***
지속적 몰입							.304***	.284***	.345***
R^2	.123***	.144***	.117***	.243***	.262***	.140***	.324***	.331***	.245***
ΔR^2	.097***	.119***	.091***	.220***	.241***	.115***	.299***	.327***	.217***

*: $p < 0.10$ **: $p < 0.05$ ***: $p < 0.01$

전략($\beta=.334, p<0.01$)의 영향정보보다 작게 나타났다. 따라서 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족 간의 관계에서 지속적 몰입이 매개작용을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 그리고 독립변수와 매개변수를 동시에 투입했을 때 독립변수와 매개변수가 모두 유의하게 나타나면서 그 영향정도가 2 단계보다 감소($\beta=.444$ 에서 $\beta=.369$ $\beta=.470$ 에서 $\beta=.387$, $\beta=.334$ 에서 $\beta=.241$)하고 있어 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족 간의 관계에서 정서적 몰입은 부분적 매개작용을 하는 것으로 검증되었다.

〈표 5〉는 셀프리더십의 각 하위 차원들이 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 채택된 가설 3에 대한 매개효과를 분석한 결과를 나타낸 것이다. 먼저, 채택된 가설 1에 대하여 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족 간의 관계에서 정서적몰입의 매개작용을 직접효과 및 간접효과로 나누어 추가 분석을 실시하였다. 〈표 5〉는 매개회귀분석시 포함되었던 통제변수들을 제외한 연구변수들만의 경로를 분석한 결과를 보여주고 있다. 〈표 5〉와 같이 행동지향적 전략의 직무만족에 대한 직접효과는 .242이며 정서적 몰입을 매개로 행동지향적 전략이 직무만족에 미치는 간접효과는 .231(.336×.687)로 나타나 행동지향적 전략의 직무만족에 대한 전체효과는

〈표 5〉 셀프리더십과 직무만족간에 정서적 몰입의 매개효과 분석결과표

매개변수/ 종속변수	독립변수	t 값	경로(회귀)계수			F 값	R ²
			직접효과	간접효과	전체효과		
정서적 몰입	행동지향적 전략	4.194***	.336		.336	17.587***	.113
	자연보상적 전략	4.621***	.366		.366	21.351***	.134
	건설적사고 전략	3.227***	.265		.265	10.412***	.070
직무만족	행동지향적 전략	4.462***	.242	.231	.473	123.05***	.642
		12.662***	.687				
	자연보상적 전략	3.721***	.208	.253	.461	115.623***	.628
		12.359***	.692				
	건설적사고 전략	1.465***	.082	.198	.280	101.342***	.597
		13.267***	.747				

*:p < 0.10 **:p < 0.05 ***:p < 0.01

.473(.242+.231)로 분석되었다. 그리고 자연보상적 전략의 직접효과는 .208이며, 정서적몰입의 매개 간접효과는 .253(.366×.692), 전체효과는 .461(.208+.253)로 분석되었다. 또한 건설적사고 전략의 직접효과는 .082이며, 정서적 몰입의 매개 간접효과는 .198(.265×.747), 전체효과는 .280(.082+.198)로 분석되었다.

〈표 6〉 셀프리더십과 직무만족 간에 지속적 몰입의 매개효과 분석결과표

매개변수/ 종속변수	독립변수	t 값	경로(회귀)계수			F 값	R ²
			직접효과	간접효과	전체효과		
지속적 몰입	행동지향적 전략	2.770***	.229		.229	7.671***	.053
	자연보상적 전략	3.631***	.295		.295	13.185***	.087
	건설적사고 전략	3.784***	.307		.307	14.318***	.094
직무만족	행동지향적 전략 지속적 몰입	5.575***	.412	.060	.472	27.977***	.290
		3.574***	.264				
	자연보상적 전략 지속적 몰입	5.091***	.390	.072	.462	25.013***	.267
		3.187***	.244				
	건설적사고 전략 지속적 몰입	2.283***	.188	.092	.280	13.128***	.161
		3.666***	.301				

*:p < 0.10 ** :p < 0.05 ***:p < 0.01

〈표 6〉은 셀프리더십의 각 하위 차원들이 직무만족과 지속적 몰입에 미치는 영향에 대해 채택된 가설 2에 대한 매개효과를 분석한 결과를 나타낸 것이다. 먼저, 채택된 가설 2에 대하여 행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 그리고 건설적사고 전략과 직무만족 간의 관계에서 지속적 몰입의 매개작용을 직접효과 및 간접효과로 나누어 추가 분석을 실시하였다. 〈표 6〉은 매개회귀분석시 포함되었던 통제변수들을 제외한 연구변수들만의 경로를 분석한 결과를 보여주고 있다. 〈표 6〉과 같이 행동지향적 전략의 직무만족에 대한 직접효과는 .412이며 지속적몰입을 매개로 행동지향적 전략이 직무만족에 미치는 간접효과는 .060(.229×.264)로 나타나 행동지향적 전략의 직무만족에 대한 전체효과는 .472(.412+.060)로 분석되었다. 그리고 자연보상적 전략이 직접효과는 .390이며, 지속적몰입의 매개 간접효과는 .072(.295×.244), 전체효과는 .462(.390+.072)로 분석되

었다. 또한 건설적사고 전략의 직접효과는 .188이며, 지속적 몰입의 매개 간접효과는 .092($.307 \times .301$), 전체효과는 .280(.188+.092)로 분석되었다.

본 연구의 검증결과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)은 조직몰입을 매개로 직무만족에 영향을 미치며 매개작용은 부분적으로 발생한다. 즉 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)은 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 동시에 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)이 조직몰입에 영향을 미치고 조직몰입이 다시 직무만족에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

VI. 토의 및 결론

선행연구들은 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)의 전략들과 조직구성원의 태도에 관한 연구가 충분히 정립되지 않았다. 본 연구는 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)이 직무만족 간의 관계와 조직몰입의 매개작용을 검증하였다. 검증결과 직무만족은 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)에 직접적으로 영향을 받을 뿐만 아니라 조직몰입을 통하여 간접적으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 셀프리더십(행동지향적 전략, 자연보상적 전략, 건설적사고 전략)이 조직몰입의 선행변수일 뿐만 아니라 조직몰입에 대한 영향을 경로로 직무만족과 조직몰입에도 영향을 미치는 것을 입증하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다. 조직구성원들에게 자기 스스로 리드하여 성과를 향상시킬 수 있는 셀프리더십 스킬 증대와 다양한 훈련프로그램을 통한 직무선계가 필요하다. 셀프리더십은 인지적 전략으로 구성되어 있어 있기 때문에 스스로 결정한 목표는 성과를 향상시키는 데 유용하다. 이것은 스스로 셀프리더십 전략을 사용하여 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있음을 말해준다. 셀프리더십만으로도 직무만족에 영향을 주기도 하지만 조직몰입의 간접효과도 고려함으로써 조직의 글로벌화에 대응하여 창조경영에 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 셀프리더십의 중요한 관점은 자연적 보상 전략에 의한 내재적 동기 유발이다. 이것은 과업의 즐거움을 추구하여 성과를 향상시킨다는 것을 의미하기 때문에 내재적 보상과 외재적 보상 등 다양한 요인을 고

려할 필요가 있다는 것을 의미한다. 종업원들이 직무만족도가 낮다는 것은 고객들도 만족도가 낮다는 것을 의미하기 때문에 향후 연구에는 이들 변수를 고려하여 연구한다면 흥미로운 결과를 제시할 것이다. 그리고 본 연구의 이론적 시사점은 Manz(1983, 1986)의 이론을 지지하였으며 셀프리더십 전략을 활용하는 개인들은 셀프리더십 전략을 이용하지 않는 개인들보다 개인적 효과성을 향상한다는 선행연구와 일치한다(Neck과 Manz, 1996; Prussia, Anderson과 Manz, 1998).

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 연구 변수들에 대한 측정은 자기보고식(self-report) 설문지를 이용하였기 때문에 개인적 특성에 따른 공통방법분산(common method variance)의 가능성이 높다. 둘째, 수집된 자료는 어느 한 시점에서의 횡단적 연구(cross-sectional study)방법을 실시하였기 때문에 연구결과에 대한 확실한 결론을 내리기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통하여 셀프리더십과 조직몰입의 특성들이 직무만족의 증가나 감소를 일으키는 인과관계 과정을 설명할 수 있을 것이다. 셋째는 조사대상이 울산지역 자동차영업 사원들을 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다. 따라서 다양한 산업분야와 업종을 대상으로 실증적 연구를 하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

[1] 국내문헌

- 1) 김상진, 한진수(2006), “호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”, 호텔경영학연구, 제15권 제2호, pp. 41~63.
- 2) 김세리(2005), “외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 3) 김용재(2004), “리더십과 셀프에피커시 그리고 조직유효성의 관계”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 4) 김지영(2006), “신입직원의 셀프리더십, 직무만족 및 조직몰입과의 상관성 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 5) 김해룡(2006), “직무자율성과 조직구성원 태도간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관한 연구”, 인사관리연구, 제30권, pp. 193~226.
- 6) 박대환, 남중현, 이용기(2002), “서비스제공자의 친사회적 행동에 미치는 선행 변수들간의 구조적 관계: 호텔 식음료부서를 중심으로”, 호텔경영학연구, 제11권 제2호, pp. 55~74.
- 7) 박미옥(2004), “리더십에 따른 호텔기업 종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원, 석사학위논문.
- 8) 박현희, 박경숙, 엄영희, 김경희(2006), “임상간호사의 파워와 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 대한간호학회지, 제36권 제2호, pp. 244~254.
- 9) 석기현(2003), “항공사 중간관리자의 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”, 호텔관광연구, 제5권 제3호, pp. 118~138.
- 10) 여호근(2006), “호텔기업 종사원의 직무만족 요인이 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 관광·레저연구, 제18권 제2호, pp. 389~402.
- 11) 정운호, 심원술(2004), “인구통계학적 특성에 따른 조직 구성원의 조직몰입의 차이에 관한 연구”, 인력개발연구, 제6권 제2호, 95~126.
- 12) 황윤용, 정진철(2005), “심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무 몰입의 조절효과: 호텔 서비스 종업원을 중심으로”, 산업경제연구, 제

18권 제4호, pp. 1541~1564.

[2] 외국문헌

- 1) Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology* 51, pp. 1173-1182.
- 2) Bass, B.(1981), "Stogdill's handbook of leadership (2nd ed.)". New York: Free Press.
- 3) Bateman, T. S., & Strasser, S.(1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy Manage Journal* 27, pp. 95-112.
- 4) Bishop, J. W. & Scott, K. D.(2000), "Organizational and team commitment in a team environment", *Journal of Applied Psychology* 85, pp. 439-450.
- 5) Bligh, M. C., Pearce., C .L. & Kohles, J, C.(2006), "The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work", *Journal of Managerial Psychology* 21, pp. 296-318.
- 6) Brayfield, A. H. & Rothe, H. F.(1951), "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 35, pp. 307-311.
- 7) Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J.(2006), "Self-Leadership skills and innovative behavior at work", *International Journal of Manpower* 27, pp. 75-90.
- 8) Deci, E.L. & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- 9) Futrell, C. M. & A. Parasuraman(1984), "The Relationship of Satisfactional Performance to Salesforce Turnover", *Journal of Marketing* 48, pp. 33-40.
- 10) Gist, M. E.(1987), "Self-efficacy. Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Journal* 12, pp. 472-485.
- 11) Gist, M. E. & Mitchell, T. R.(1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and Malleability", *Academy of Management Review* 17, pp. 183-211.
- 12) Hackman, J. R.(1986), *The psychology of self-management in organizations*. In M.S. Pollack and R.O. Perloff(eds.), *Psychology and Work: Productivity Change and Employment*: 85-136. Washington, DC: American Psychological Association.

- 13) Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W Sasser Jr, W. Earl., and Schlesinger, Leonard A.(1994), "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72, pp. 164-174.
- 14) Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L.(2004), "Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination", paper presented at the 2004 Western Academy of Management Conference, Alyeska, AK.
- 15) Houghton, J .D. & Neck, C. P.(2002), "The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership", *Journal of Managerial Psychology* 17, pp. 672-691.
- 16) 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* 11, pp. 65-84.
- 17) John, D. P.(2006), "Self-Leadership behavioral-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal* 27, pp. 204-216.
- 18) Kacmar, M.K., Dawn S. Carlson, and Robert A. Brymer(1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", *Educational and Psychological Measurement* 59, pp. 976-994.
- 19) Kerr, S. & Jermier, J. M.(1978), "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Performance* 22, pp. 375-403.
- 20) Koo, O. H.(2000), "Clinical nurses's perception of empowerment Structural Model in Nursing Organization", Unpublished doctoral Dissertation, Chungnam National University.
- 21) Locke, E. A.(1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Marvin D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, pp. 1297-1350.
- 22) MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M, & Aheame, M.(1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 62, pp. 87-98.
- 23) Manz, C. C.(1983), "The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and work", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- 24) Manz, C. C.(1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations", *Academy of Management Review* 11, pp. 585-600.
- 25) Manz, C. C. & Sims, H. P.(1987), "Leading Workers to Lead Themselves: the External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 32, pp. 106-128.
- 26) Manz, C. C. & Neck, C. P.(2004), "Mastering Self-Leadership: Empowering Your self for Personal Excellence, 3rd ed.", Pearson Prentic-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 27) Manz, C. C. & Sims, H. P.(1980), "Self-management as a substitute for leadership a social learning perspective", *Academy of Management Review* 5, pp. 361-367.
- 28) Manz, C. C. & Sims, H. P.(2001), *New Super leadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrrett-Koeher, San France, CA.
- 29) Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.(1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychology Bulletin* 108, pp. 171-194.
- 30) Meyer, J. P. & Allen, N, J.(1990), "The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology* 63, pp. 1-18.
- 31) Meyer, J. P., & Allen, N. J(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review* 1, pp. 61-89.
- 32) Morrow, P. C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review* 8, pp. 486-500.
- 33) Mowday, Richard T, Porter, Lyman W., & Steers, Richard M.(1982), "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press.
- 34) Neck, C. P. & Manz, C. C.(1992), "Thought self-Leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance", *Journal of Organizational Behavior* 13, pp. 681-699.
- 35) Neck, C. P. & Houghton, J. D.(2006), "Two decades of self-leadership theory and research", *Journal of Managerial Psychology* 21, pp. 270-295.
- 36) Nunnally, J.(1978), *Psychometric theory*, NY: McGraw-Hill.
- 37) Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C.(1998), "Self-leadership and

performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy”, *Journal of Organizational Behavior* 19, pp. 523-538.

- 38) 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* 21, pp. 374-388.