

## 근로자의 셀프리더십 향상이 조직몰입과 혁신 행동에 미치는 영향

이종범<sup>1)</sup> · 장호철<sup>2)</sup>

The Effect of the Employee's Self-Leadership Improvement on Organizational Commitment and Innovative Behavior

Lee, Jong-Bub · Jang, Ho-Chul.

### Abstract

In the 21th century, society is defined 'Knowledge-Information society' that is characterized the rapid increase of invisible knowledge and knowledge-sharing. Individual members must have the competence to cope with lasting change because the organization is placed in complicated and dynamic business environment in this modern society. Among such abilities, especially individual leadership is getting more important. This individual leadership is called 'self-leadership'. Self-Leadership, by definition, is self-regulating competences to encourage members to produce more excellent results.

The influence of self-leadership on organizational commitment and innovative behaviors is analyzed in this study. According to the results of this study, the behavior-oriented strategies of self-leadership have significant influence on organizational commitment and innovative behavior. And also it is analyzed that the natural rewards have a significant effect on organizational commitment and the constructive-thinking strategies on innovative behavior. It is revealed through this study that the self-leadership leads members to contribute and commit in organization and to create

---

1) 동아대학교 경영학부 교수/경영대학원장

2) 동아대학교 경영학과 인사조직 박사과정

innovative behaviors which achieve one's vision with the creation of new value and the cognizance of changing the surroundings .

Therefore, if organization members develop the self-leadership which accomplishes what want to and deals successfully with difficult tasks, the organizational commitment and the innovative behaviors of organization members will be enhanced. Accordingly, organization must carry out regularly education & training and enlarge the scope of power & responsibility of members in order to improve self-leadership.

## I. 서론

21세기 사회는 보이지 않는 지식의 급속한 증가와 지식공유 등의 특징을 가진 지식정보화 사회이다. 이러한 현대 사회에서 조직이 처한 경영환경은 복잡하고 동태적이므로, 조직의 개별구성원들은 지속적인 변화에 대응할 수는 능력을 갖추어야 한다. 이러한 급변화가 지속적으로 일어나는 현실에서 새로운 가치창조를 위한 조직 근로자들의 혁신행동이 없다면 그 조직은 변화에 적응하지 못하고 도태되고 말 것이다.

조직을 성공적으로 운영하기 위해서는 리더십이 무엇보다 필요시 되어 지는데, 조직은 몇몇 리더에 의해 항상 성공적으로 운영될 수 없는 상황으로 조직 내의 개별 구성원에게도 리더십이 중요시되어진다. 이러한 개별 구성원의 리더십을 셀프리더십이라고 한다. 셀프리더십은 조직이 네트워크화, 슬림화, 수평화, 온라인화 되어지는 환경 속에서 조직의 구성원 개개인이 상급자의 명령지시 없이 현장에서 스스로 판단하여 의사결정을 하며 일을 추진해야 하는 상황이 전개되는 상황에서의 스스로를 이끄는 리더의 역량과 자질을 말한다.

또한 정보사회의 등장과 함께 창의성의 발휘와 혁신행동이 기업경쟁력의 원천으로 부각되면서, 인적자원의 중요성이 더욱 높아지고 있다. 즉 조직이 변화하는 환경에 적응하면서 지속적인 성장발전을 위해서는 근로자 개인의 셀프리더십 발휘를 통한 조직에 대한 자발적인 공헌 및 조직에 대한 몰입과 더불어 새로운 가치 창출 및 외적환경변화를 인식하고 자신의 비전을 달성하려는 혁신행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

본 연구는 근로자의 셀프리더십이 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향에 대해 분석하고, 조직효율성 향상을 위한 셀프리더십의 향상방안을 모색해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 셀프리더십

#### 가. 셀프리더십의 개념 및 중요성

셀프리더십이란 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해, 즉 자기영향력을 행사하기 위해 사용되는 행위전략 및 인지전략을 통틀어 일컫는다.<sup>1)</sup> 즉 사람들로 하여금 높은 성과를 올리도록 이끌어주는 자율적인 힘을 셀프리더십이라고 한다.

Manz는 “셀프리더십이란 과업수행을 위해 필요한 자기지시(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 고양시키기 위하여 스스로에게 영향력을 행사하는 과정”으로 정의했다.<sup>2)</sup> Manz는 셀프리더십은 스스로 자신을 리드하기 위해 취하는 행동으로서, 책임 있는 행동이라고 말할 수 있다. 즉, 자율과 책임이 주어질 때 개인이 스스로 책임지고 행동하는 독특한 행동이라 보았으며, 그는 젊고 교육수준이 높은 신세대 중산층 노동자들이 나이 많은 노동자들보다 작업의 질적 수준이 떨어진다는 문제점에 대해 연구, 전통적인 관리방식이 이들의 작업능률을 저하한다는 결론을 내렸다. 신세대 노동자들은 자신의 정열을 회사가 아니라 자신의 일에 바치고자 하며 지시와 통제만 받게 되면 참지 못하고 그들의 고유한 재능과 능력을 충분히 발휘하지 못한다.

셀프리더십은 구성원으로 하여금 자신의 행위에 책임 있는 행동을 하도록 하며, 장기적으로 셀프리더십은 리더의 리더십 행위를 대체하게 되는데, 그렇게 될 경우 관리자와 관련된 비용을 줄일 수 있다. 또한 관리자는 장기적 문제 및 많은 주의와 관심이 필요한 이슈에 집중함으로써 효율을 높일 수 있다.

많은 기업들에서 부를 폐지하고 팀제를 앞 다투어 도입하고 있는 현상은 자율팀제로서 자율팀은 구성원의 자율성과 자발성을 강조하는 오늘날의 작업환경의 방향과 부합될 뿐만 아니라, 자율팀은 그 가치가 입증된 가장 강력한 임파워먼트 전략의 하나이다. 따라서 자율팀은 한 때 스쳐 지나가는 유행에 불과한 것이 아니라 현대적 경영의 주류를 형성하게 될 것이라고 믿고 결국은 조직을 이러한 자율에 의해 이끌어가는 셀프리더십의 활성화로 이어질

1) 최종택, 학습조직 구축을 위한 슈퍼리더십과 셀프리더십 연구, 연세대 교육대학원 산업교육전공 석사학위논문, 1996, p.42.

2) C. C. Manz, *Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself for Personal Excellence*, Prentice Hall, 1992, pp.6-7.

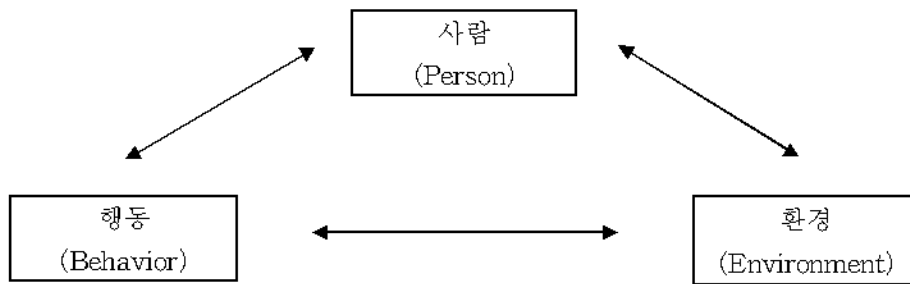
것이다. 이러한 선행연구는 셀프리더십과 심리적 강화, 건강, 업무성과와의 관계분석에서 미국 텍사스대학 대학생 집단과 델 컴퓨터회사 노동자 집단을 분석한 결과 셀프리더십이 직무 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>3)</sup>

나. 셀프리더십의 이론적 근거

셀프리더십의 개념은 사회적 인지이론(social cognitive theory)과 내재적 동기화이론(intrinsic motivation theory)으로부터 생겨났다. 즉 인간행위에 대해 통찰력을 주는 이 두 영역의 관점이 진정한 셀프리더가 되는 데 주요 근거가 되고 있는 것이다.

(1) 사회적 학습이론(Social Learning Theory)

사회적 인지이론은 인간행동의 적용과 변화는 우리가 살고 있는 세상에 영향을 주고, 또 반대로 그것으로부터도 영향을 받는다고 보았다. 사회적 인지이론의 대표적 학자는 Bandura이다. 그는 인간은 직접적 강화에 의해서 뿐만 아니라, 관찰을 통한 학습, 즉 간접학습 또는 대리학습을 통해 강화될 수 있다고 보았다. <그림 1>은 사람, 행동, 환경의 상호적 결정론으로서 Bandura는 사람, 행동, 환경은 상호간에 서로 영향을 준다고 하였다.<sup>4)</sup>



<그림 1> 상호적 결정주의

자료 : G. L., Stewart, K. P., Carson & R. L., Cardy, "The joint of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting", Personnel psychology, Vol. 49, p.145.(1996)

3) C. I. Dolbier & M. Soderstrom & M. A. steinhardt, "The relation between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes", The Journal of Psychology, Vol. 125, i5, Sept 2001, p.467.

4) H. P. Sims & P. Lorenzi, The new leadership paradigm : social learning and cognition in organizations. SAGE Publications, 1992, p.141.

사람들은 직접 경험을 하지 않아도 인지작용을 통해서 다른 사람의 행동이나 그 결과를 간접 경험할 수 있는 대리능력이 있다. 인지작용에 의한 학습능력을 통해서 사람들은 수많은 시행착오의 우를 범하지 않고 스스로 행동패턴을 만들 수 있는 것이다. 사람들은 단지 사람의 선호에 맞추기 위해 행동하는 것은 아니다. 많은 행동은 자신의 행동에 대한 내적 기분과 자기평가반응에 의해 동기가 유발되고 통제되어 진다고 볼 수 있다.

## (2) 내재적 동기화이론

내재화 동기화이론은 우리가 좋아하는 활동을 하거나 과업을 수행하면 즐거움이라는 내재적 보상을 받는다는 것을 강조한다. 내재적 동기란 어떠한 외재적 목적이나 보상 없이 특정한 활동을 하려는 동기이다. 즉, 사람들에게 어떤 일을 하게 만드는 잠재적 동기는 일 자체에 내재된 자연적 보상이다. 자연보상이 이루어지는 활동의 주요특징으로는 능력감(feelings of competence), 자기통제감(feelings of self-control), 목적감(feelings of purpose)을 들 수 있다.<sup>5)</sup>

## 다. 셀프리더십의 구성요소

조직에서 셀프리더십에 대한 연구결과 누구나 어느 정도는 셀프리더십을 발휘하고 있으며, 어떤 경우이든 세 가지 기본 명제가 성립되어진다. 첫째, 누구나 어느 정도는 셀프리더십을 발휘하고 있다. 다만 유능한 셀프리더가 아닐 뿐이다. 둘째, 효과적인 셀프리더십은 학습을 통해 얻어지는 것이지 선천적으로 능력을 가진 사람들에게만 가능한 것이 아니다. 셋째, 셀프리더십은 경영자, 관리자, 종업원 모두에게 해당되는 것이다.<sup>6)</sup>

이러한 셀프리더십 전략의 구성요소는 두 가지 요소가 있다. 하나는 효과적인 행동에 초점을 맞춘 행위전략이고 다른 하나는 효과적인 사고와 태도에 초점을 맞춘 인지전략이다. 이 두 가지 전략에 대해 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

5) C. C. Manz, *Materning self-leadership : Empowering yourself for Personal excellence*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

6) 정남진, 연구개발조직의 리더십에 관한 연구, 고려대 경영대학원 인사조직전공 석사학위논문, 1999, p.31.

(1) 셀프리더십의 행위전략

셀프리더십의 첫 번째 전략 구성요소는 행위에 초점을 맞춘 전략으로서 관리자와 종업원이 어렵고 내키지 않는, 그러나 반드시 해야 하는 과업을 수행함에 있어 스스로를 리드하도록 돕는 행위라고 할 수 있다. 이러한 행위전략의 내용은 다음과 같다.

(가) 자기관찰(Self-observation)

자기관찰이란 자신이 바꾸고자 하는 행동에 대해서 정보를 수집하고 관찰하여 자신의 업무활동의 효율성을 스스로 평가하고 무엇을 어떻게 바꾸어야 할지에 대한 단서(암시)를 스스로 발견하는 행위를 말한다.

(나) 자기설정목표(Self-goal set)

자기목표설정은 처리해야 할 일들의 목표와 장기적으로 달성하고자 하는 목표를 설정한 후, 이들의 우선순위를 정하고 자기 스스로에게 실행을 지시하는 행동을 의미한다.

(다) 단서(암시)에 의한 관리(Management of cue)

단서에 의한 관리는 자신이 하고자 하는 행동을 용이하게 하기위해 단서(암시)가 될 만한 것들을 작업장 주위에 설치하거나 작업장을 변경하는 행위를 말한다. 예로서 당신은 시간을 효율적으로 관리하고 있습니까? 같은 글귀를 써 붙이는 것이나 유해한 환경을 제거하는 것 등이 있다.

(라) 리허설(Rehearsal)

리허설은 실제로 업무를 수행하기 전에 작업 활동에 대한 신체적이며 정신적인 예행연습을 함으로써 업무수행의 성공률과 효과성을 높이는 행위를 말한다.

(마) 자기보상(Self-reward)

자기보상이란 바람직한 행동을 완수했을 때 개인적으로 가치 있는 보상을 자기 자신에게 제공함으로써 일할 의욕을 북돋고 차후 해동을 선택하는데 중요한 영향을 미치는 행위를 말한다. 이러한 자기보상은 뚜렷한 목적을 가지고 자기가 스스로에게 부여하는 보상은 물질적인 것이든 정신적인 것이든 일에 대한 노력을 지속시키는데 큰 도움을 준다.

(바) 자기비판(Self-punishment)

자기비판이란 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 징계나 비판을 가함으로써 실수를 반복하거나 습관적인 실패에 빠지지 않도록 가함으로써 실수를 반복하거나 습관적인 실패에 빠지지 않도록 하는데 도움을 주는 행위로서 지나친 비판은 의욕을 저하시킴으로 조심해야 하는 행위를 말한다. 자기비판은 가벼운 죄책감은 가끔 효과를 거둘 수 있으나 지나치거나 습관적이 되면 오히려 노력하고자 하는 의욕을 떨어뜨리는 경우도 있다.

(2) 셀프리더십의 인지전략

셀프리더십의 인지전략은 일을 통해서 자연스럽게 얻을 수 있는 자연적 보상의 이용에 관한 것과 건설적 사고패턴을 발전시키는 문제이다. 셀프리더십의 인지전략은 크게 두 가지 여소로서 <표 1>과 같이 구분하였다.

<표 1> 셀프리더십의 인지전략

인지전략	내용
자연적 보상	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 행동을 하게 하는 동기는 외재적인 보상이나 자기보상으로부터 비롯되는 것이 아니라 자연발생적인 것</li> <li>어떤 일을 하게 만드는 잠재적 동기는 일 자체에 내재된 자연적 보상 (유능하다는 느낌, 자신이 일인자라는 느낌 등)</li> <li>자신이 하는 일이 가치를 창출한다는 느낌을 진지하게 추구할 때 자연적 보상은 더욱 증가</li> </ul>
건설적 사고	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인의 사고는 셀프리더십의 핵심</li> <li>어려운 상황을 장애물로 여기기보다는 기회요인으로 보는 긍정적 사고 패턴을 의미(자기 자신의 믿음, 상사에 의한 체험, 자기와의 대화)</li> </ul>

자료 : C. C. Manz & H. P. Sims, Super Leadership, Beyond the Myth of Heroic Leadership, Organizational Dynamics, spring, 1991, p.24, C. C. Manz & H. P. Sims, Super Leadership : Leading Others to Lead Themselves, New York, 1989, pp.27-43.

결국 셀프리더십의 인지전략은 자신의 일에서 생각의 초점을 관리하여 자연적 보상 측면을 생각해서 일의 즐거운 측면에 생각을 집중하고 어떠한 장애요인에 집착하기 보다는 기회요인을 찾음으로써 건설적으로 사고하도록 관리하는 자기존중의 행위이다.

## 라. 셀프리더십에 대한 선행연구

Manz & Sims은 처음으로 셀프리더십에 관한 실증적 연구를 시작하였는데, 그들의 연구에 따르면 자기관리의 하위 요소인 자기연습과 자기비판은 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것을 발견하였다.<sup>7)</sup> 또한 Neck & Manz는 역기능적인 신념체계를 긍정적인 셀프리더십으로 함양하기 위한 방법으로 사유적 셀프리더십 전략을 제시하였다.<sup>8)</sup> 이들은 항공사 근로자를 대상으로 한 연구에서 사유적 셀프리더십 훈련을 받은 개별근로자들은 그렇지 않은 근로자들보다 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

Houghton & Jinkerson는 Neck & Manz의 사유적 셀프리더십을 보다 체계적으로 정립하기 위해 건설적사고 전략을 제시하였다.<sup>9)</sup> 이들은 건설적사고 전략에는 자신과의 긍정적 대화, 역기능적 신념과 가정의 수정, 상상적 경험을 구성요소로 한 연구에서 건설적사고 전략이 혁신행동에 유의한 관계가 있음을 발견하였다.

## 2. 조직몰입

### 가. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직과의 일체감, 조직목표에 대한 신념, 조직목표의 수용, 충성 및 조직에의 애착, 조직에 정력과 충성을 바치려는 의지, 조직에 머물려는 욕구 등 조직에 대한 애정과 사랑 및 조직 목표 달성을 위한 업무수행의 노력이라고 할 수 있다.

March & Simon은 조직몰입을 조직과 구성원의 교환관계로 파악하고 양측은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동시에 반대급부로 다른 것을 제공한다고 보고 이를 조직의 유인과 개인의 기여의 관점으로 보았다.<sup>10)</sup> 그리고 Etzioni는 조직몰입이란 사회적 행위자가 어떤 대상에 대하여 가지는 정감적·평가적인 지향이라고 정의하고 권력의 행사와 반응의 정

7) C. C. Manz & H. P. Sims Jr., Conversations with Autonomous Work Groups, *National Productivity Review*, Summer, 1982.

8) C. C. Manz & C. P. Neck, *Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself For Personal Excellence*, 2nd Edition, Prentice Hall, 1998.

9) J. D. Houghton & D. L. Jinkerson, Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction : A Preliminary Examination, Paper Presented at the 2004 *Western Academy of Management Conference*, Alyeska, A.K., 2004.

10) J. G. March & H. Simon, '*Organizations*', John Wiley & Sons Inc., N. Y. 1958, pp.52-58.

도에 따라 조직을 분류하였다. 그는 몰입을 소외적 몰입, 도덕적 몰입, 계산적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하였다.<sup>11)</sup>

Katz & Kahn는 조직몰입을 조직의 존속과 생산성 향상이라는 과업달성을 위한 것으로 보고, 두 가지 과업을 달성하기 위해서는 내재적 보상과 외재적 보상을 선택적으로 결합하여 사용할 수 있는데 이들 보상은 조직에 대한 몰입의 특성과 관계가 있다고 보고 이에 따라 부분적 몰입, 잠재적 몰입, 우선적 몰입으로 구분하였다.<sup>12)</sup> Kanter는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사로 정의하고 조직몰입을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입의 3가지 차원으로 분류하였다.<sup>13)</sup> Angle & Perry는 Porter 등이 개발한 조직몰입의 15개 문항을 이용해서 요인분석을 실시한 후 그 결과를 근속몰입과 가치몰입의 2가지로 구분하였다.<sup>14)</sup>

#### 나. 조직몰입의 구성요소

조직몰입의 정의가 연구자마다 차이가 있는 만큼 그 원인변수들도 또한 다양하게 연구되어왔다. 성별, 나이, 교육수준 같은 신분변수에 따라 다르게 나타나기도 하고 근속년수, 성취욕구, 권련욕구, 정보욕구의 크기 같은 개인적 특성도 조직몰입의 선행변수이다.<sup>15)</sup> 또한 조직과 업무가 가진 특성 또한 조직몰입에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그 구성원이 속한 집단의 규범, 목표 일체성, 조직분위기, 상사의 리더십 스타일 등 조직몰입에 영향을 주는 변수는 매우 많다.

나이가 많으면 조직몰입도 높으며 여성이 남성에 비하여 조직몰입이 높다는 연구가 있는데 여성이 조직에서 성공을 거두기 위해서는 많은 장애를 극복해야 하며 연공이 중요한 역할을 하기 때문이라고 한다.<sup>16)</sup> 그러나 교육수준은 조직몰입과 상관관계가 별로 없다고 한다.

- 
- 11) A. Etzioni, 'A Comparative Analysis of Complex Organizations', NY : Free Press, 1961, pp.101-102.
  - 12) D. Jatz & R. L. Kahn, 'The social psychology of organization', In commitment mechanism in utopian communities, *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, 1964, pp.499-517.
  - 13) R. Kanter, 'Commitment and Social Organization: A Study on Commitment Mechanism in Utopian Communes', *American sociological Review*, Vol.33, 1968, pp.499-517.
  - 14) H. L. Angle & J. L. Perry, 'Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates', *Academy of Management Journal*, Vol.29, 1986, pp.31-50.
  - 15) R. J. Vandenberg, H.A. Richardson and L.J. Eastman, "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-order Latent Variable Approach," *Group and Organizational Management*, vol.24, 1999, pp.300-340.
  - 16) O. Grudky, "Career Mobility and Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, vol.10, 1996, pp.470-499

근무 연수는 조직몰입과 강력한 정(+)의 상관관계를 갖는데 이는 근무 연수가 길어질수록 조직에 투자한 것이 많아지고 이직에 따른 비용 발생 때문에 이직 가능성도 감소하며 조직과 맺은 인연도 깊어지기 때문일 것이다.

그 밖에 개인의 욕구도 조직몰입과 관계가 깊은데 특히 개인의 성취욕구가 조직몰입과 높은 정(+)의 관계를 갖는다고 한다. 높은 성취 욕구를 가질수록 보다 참여적인 성향을 가지며 또한 근로동기가 증대하기 때문이다. 그리고 직무소외나 개인의 성격역시 조직몰입의 크기에 많은 영향을 미친다.

#### 다. 조직몰입의 선행연구

과거의 연구에 의하면 조직몰입의 증대는 생산성, 직무만족, 성과향상을 가져오고 이직, 결근율을 낮춘다는 사실을 알 수 있다. 최근으로 오면서 조직몰입의 결과변수는 단순한 유효성 변수의 증대뿐만 아니라 교육훈련과 참여의욕 증대, 팀 협력의 증대, 심지어는 조직혁신의 증대 등이 추가적인 결과변수로 많이 측정되고 있는데 성과와 조직몰입이 무관하다고 주장하는 사람도 있다.<sup>17)</sup>

주요 선행연구를 살펴보면, Steers는 조직몰입에 관한 연구결과 두 집단으로부터 개인의 성취욕구, 교육수준, 집단태도, 개인적 중요성, 조직의존성 및 과업동일시 등과 같은 6개의 변수에서 조직몰입에 중요한 변수로 나타났다.<sup>18)</sup> 특히 작업과 관련된 경험이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있으며 조직몰입을 예측하는데 있어서도 보다 유효한 변수임을 발견하였다.

Stevens & Beyer. & Trice는 조직몰입을 심리학적 접근법과 교환적 접근법에 있다고 밝히고, 역할이론과 교환이론을 사용하여 개인과 조직사이의 단순한 교환관계로 파악하는 관점의 한계를 극복하려고 시도했다.<sup>19)</sup> 연구결과 조직몰입의 영향요인 중 조직 근속년수가 가장 큰 정(+)의 예측변수로 나타났고 업무과정은 가장 큰 부(-)의 예측변수로 나타났다. 그러나 관리자의 나이, 승진의 기준으로서 성과의 중요성 인식 및 기술수준은 조직몰입과 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 이들이 분류한 조직요인으로 조직의 규모, 집권화,

17) J.M. Stevens, J.M. Beyer and H.M. Trice, "Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, 21. 1978, pp.370-391.

18) R. M. Steers., Antecedents & outcomes of organizational commitment, *administrative Science Quarterly*, Vol.22, 1977, p.47

19) J. M. Stevens., J. M. Beyer. & H. M. Trice., Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, Vol.21, 1978, p.382.

관리자의 비율 및 노조의 유무는 모두가 조직몰입과 관계가 없는 것으로 나타났다.

Mowday & Porter & Steers는 교환이론을 바탕으로 한 조직몰입의 연구결과 연령, 근무기간, 교육수준, 성별, 민족, 성격적 특성이 조직몰입과 일관성 있게 관계가 있고, 역할관련 변수에서는 직무범위가 조직몰입과 관계가 있으며, 과업경험에서는 종업원을 대하는 방식이 관계가 있는 것으로 나타났다.<sup>20)</sup>

### 3. 혁신행동<sup>21)</sup>

#### 가. 혁신행동의 개념

오늘날은 복잡하고 동태적인 경영환경에서는 새로운 가치창조를 위한 혁신중심의 현대적 관리가 필요하게 되었다. 조직의 근로자들에게 혁신행동이 없을 경우 그 조직은 새로운 아이디어나 프로세스의 도입은 없이 정적인 상태로 머물게 되며, 결국 변화에 적응하지 못하고 도태되고 말 것이다.

혁신(Innovative)은 창의적인 아이디어를 선택하고, 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 과정을 말하는 것으로 개인의 창의력과 혁신은 조직의 혁신에도 영향을 미친다고 볼 수 있다.<sup>22)</sup>

혁신의 개념은 매우 다양하게 정의되어진다. Drucker는 혁신을 목적 지향적이고 조직화된 변화의 추구라고 정의하고 있다.<sup>23)</sup> Van De Ven은 혁신은 제도적인 질서 속에서 다른 사람들과 상호작용을 하는 개인들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것이라고도 한다.<sup>24)</sup> Damanpour & Evan은 혁신이란 조직구성원들이 새로운 제품이나 서비스 또는 새로운 생산과정기술, 새로운 구조나 관리시스템, 새로운 계획이나 프로그램을 가지는 것이라고 주장한다.<sup>25)</sup>

20) R. T. Mowday, L. W. Porter. and R. M. Steers., *Employee-organization linkage ; The Psychology of commitment, absenteeism and turnover*, N.Y Academy press, 1982, p.30.

21) 정영진, 혁신행동에 미치는 영향요인분석 : 조직지원, 상사-부하 교환관계, 성과급 제도를 중심으로, 중앙대 석사학위논문, 2004, pp.26-31.

22) T. M. Amabile, *A Model of Vreativity and Innovation in Organizations*, In *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, 1988.

23) P. F. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles", London, Heineman, 1985.

24) A. H. Van De Ven, "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol.32, 1996, pp.590-607.

25) F. Damanpour & W. M. Evans, "Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1994, pp.392-409.

Damanpour는 혁신은 개별적인 구성원들이 어느 정도로 혁신의 활동들을 수용하는가와 혁신적인 활동을 실천하고 있는가를 말하며 이를 혁신성향이라고 보았다.<sup>26)</sup> 또한 Scott & Bruce는 혁신행동이란 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하려는 활동이라고 하였다.<sup>27)</sup>

경영환경의 변화로 인하여 조직의 계속적인 성장발전을 위해서는 경영혁신과 업무의 개선, 업무효율화 등의 노력들이 요구되어진다. 이를 수행하는 주체는 결국 조직의 구성원 개인이므로, 구성원의 혁신행동에 관한 관리가 중요시되어진다.

구성원의 혁신행동은 개인의 성향에 따라 달리 나타나게 되는데 혁신적 성향이 강한 사람은 자신감, 독립심, 창의성이 높으며, 위험에 대한 선호성향이 강하고, 지능이 높으며 다면적인 사고방식을 추구하는 사람들이라 할 수 있다. 즉, 이러한 사고방식을 가진 구성원은 조직 내에서 자신의 업무분야에 대하여 지식 및 기술적 능력이 뛰어나며, 문제발생시 해결능력 및 대처능력과 관련되어 혁신행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

#### 나. 혁신행동의 구성요소

King은 분석수준에 따라 조직수준의 혁신과 개인수준의 혁신으로 구분하였다. 개인수준의 혁신은 개발구성원이 담당하고 있는 과업과 관련된 역할에 초점을 맞춤으로서 조직수준의 혁신과는 구분하였다.<sup>28)</sup>

West는 과업목표, 과업수행방법, 접촉해야할 사람이나 접촉방법에서의 변화, 그리고 새로운 기술의 습득을 개인수준의 혁신으로 제시하였다.<sup>29)</sup>

#### 다. 혁신행동의 선행연구

Kanter는 혁신에 대한 몰입을 증진시키기 위한 방안으로 의사결정과정에서 종업원 참여, 혁신을 위한 별도의 보상, 혁신을 위한 사전교육, 부서 간의 장벽완화와 커뮤니케이션의 활성화, 혁신에 대한 Top의 적극적이고 지속적인 개입, 새로운 아이디어를 과감하게 실천할

26) F. Damanpour, "Organizational Innovation A Meta-analysis of Effects os Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol.34, 1991, pp.555-590.

27) S. G. Scott & R. A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.37, 1994, pp.580-607.

28) N. King, *Innovation at Work : The research Literature*, NY, John Wiley & Sons, 1990.

29) M. A. West & J. L. Farr, "Innovation at Work : Psychological Perspectives", *Social Behavior*, Vol.4, 1989, pp.15-30.

수 있는 조직분위기 조성, 비용절감 접근과 위험수용 접근, 정보와 아이디어를 공유하는 풍토 등을 제시하였다.<sup>30)</sup>

Damanpour에 의하면 조직 내부의 의사소통이 원활할수록 일반구성원들의 혁신성향이 높다고 한다. 혁신은 창의적인 아이디어를 바탕으로 하며, 커뮤니케이션은 아이디어 후원과 밀접한 관련이 있다. 외부 환경으로부터 문제해결에 필요한 정보를 획득하고, 조직 내부에서 필요로 하는 정보를 공유함으로써 새롭고 유용한 아이디어를 얻을 수 있다.<sup>31)</sup> 조직 내부에서 그리고 외부와의 커뮤니케이션이 많을수록 팀 구성원의 혁신성과는 높아지며, 상호간의 커뮤니케이션이 개방적으로 이루어질 때 더욱 그러할 것이다.

리더십과 혁신행동 간의 관계에 대한 연구는 대체로 다음과 같은 결론을 보이고 있다. 첫째, 참여적 및 호혜적 리더십 스타일이 보다 혁신적인 행동을 가져오게 한다는 것이다. 둘째, 관계지향적인 리더들이 과업지향적인 리더들보다는 더욱 혁신적인 행동을 많이 일어나게 한다. 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에서 필수적이라는 것이다.

이상의 문헌연구를 통하여 고찰한 바를 바탕으로 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형설계와 가설설정에는 필요한 셀프리더십의 구성요소인 행동지향적 전략, 자연적 보상전략, 건설적 사고전략 요소들을 통해 결과변수인 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향력을 알아보고자 실증조사를 실시하였다.

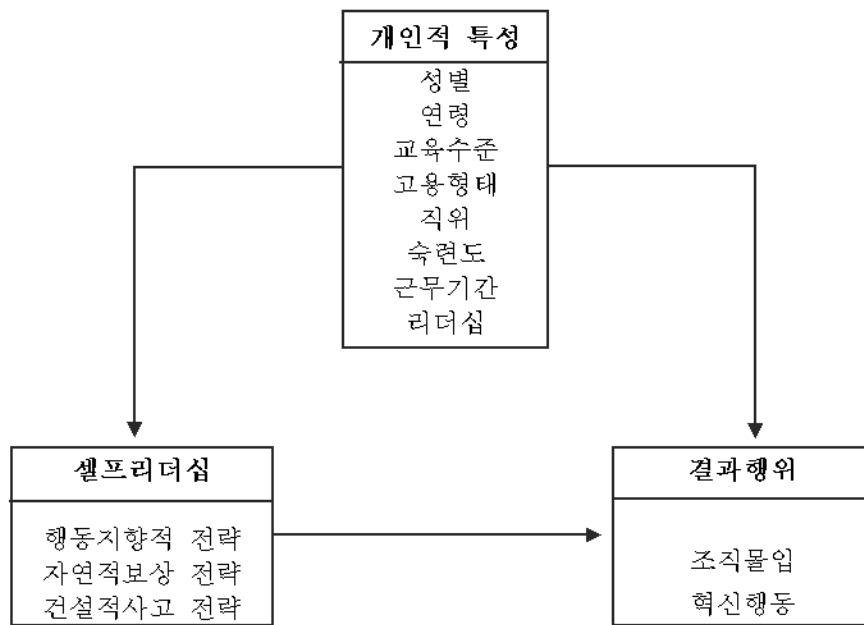
---

30) R. M. Kanter, "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, 1985, pp.47-60.

31) F. Damanpour, "Organizational Innovation A Meta-analysis of Effects os Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 1991, pp.555-590.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형



<그림 2> 연구모형

#### 2. 가설설정

- 가설 1. 근로자의 개인적 특성에 따라 셀프리더십전략에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 2. 근로자의 개인적 특성에 따라 조직몰입수준에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 3. 근로자의 개인적 특성에 따라 혁신행동수준에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 4. 셀프리더십 영향요인이 조직몰입에 미치는 영향력에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 5. 셀프리더십 영향요인이 혁신행동에 미치는 영향력에는 차이가 있을 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

가. 개인적 특성에서는 성별, 연령, 교육수준, 고용형태, 직위, 업무의 숙련도, 근무기간, 상사의 리더십으로 구성하였다.

나. 영향요인인 셀프리더십은 업무수행을 위해 필요한 자기방향설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정을 의미한다.

다. 결과행위의 변수로는 조직몰입과 혁신행동으로, 조직몰입은 자발적 공헌, 정책수용, 조직과 동일시, 잔류의지를, 혁신행동은 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동을 의미한다.

### 4. 설문지 구성

#### 가. 셀프리더십

셀프리더십은 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략 세 가지로 구성되어 있고, 설문 문항들은 다음과 같다.

#### (1) 행동 지향적 전략 설문문항

<표 2> 셀프리더십의 설문문항

영향변수	설문문항
행동지향적 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 내가 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검한다.</li> <li>· 일의 진행정도를 스스로 자주 생각한다.</li> <li>· 내 일의 진행정도를 기록한다.</li> <li>· 나의 직무에 주의를 기울인다.</li> <li>· 마음속에 목표들을 인식하고 있다.</li> <li>· 내가 일을 얼마나 잘하고 있는지에 주의를 기울인다.</li> </ul>

(2) 자연적 보상전략 설문문항

<표 3> 자연적 보상전략 설문문항

영향변수	설문문항
자연적보상 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무상 증가하는 나의 책임에 대해 생각한다.</li> <li>· 나에게 할당된 책임보다 더 열심히 일을 하려고 노력한다.</li> <li>· 타인으로부터 인계받을 수 있는 새로운 책임에 대해 생각한다.</li> <li>· 나의 책임보다 더 많은 활동들을 찾는다.</li> <li>· 업무상 책임영역을 더 넓히려고 한다.</li> <li>· 업무상 책임을 넓힐 수 있는 방법에 집중한다.</li> </ul>

(3) 건설적 사고전략 설문문항

<표 4> 건설적 사고전략 설문문항

영향변수	설문문항
건설적사고 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 만약 나에게 문제가 발생한다면, 스스로 그 문제를 해결한다.</li> <li>· 내 마음 속으로 문제의 해결방법을 찾아낸다.</li> <li>· 내 힘으로 문제를 해결하는 것을 좋아한다.</li> <li>· 내 자신이 문제의 해결방법을 끝까지 찾아낸다.</li> <li>· 문제를 해결하는 방법을 생각해 낸다.</li> <li>· 스스로 문제를 해결하려고 행동한다.</li> <li>· 내가 일하는 방법을 개선하려고 한다.</li> <li>· 직무상 내가 할 수 있는 긍정적인 변화들을 생각하려고 한다.</li> </ul>

나. 조직몰입

<표 5> 조직몰입 설문문항

결과변수	설문문항
조직몰입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 귀하가 회사의 운영 · 방침과 정책에 동의하는 정도</li> <li>· 귀하가 회사의 성장 · 발전을 위해 자발적으로 공헌하는 정도</li> <li>· 기회가 주어진다면 회사를 옮기고 싶은 정도</li> <li>· 귀하의 회사에 대한 충성심 정도</li> </ul>

조직몰입은 Poter & Mowday가 개발한 조직몰입질문서(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)를 이용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였으며 <표 5>와 같다.

**다. 혁신행동**

혁신행동에 관한 설문문항은 Scott와 Bruce(1994)가 개발한 6개 문항을 Likert의 5점 척도로 측정하였으며 <표 6>과 같다.

<표 6> 혁신행동 설문문항

결과변수	설문문항
혁신행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나는 아이디어 실행에 필요한 자원을 조사하고 확보한다.</li> <li>• 나는 창의적이고 혁신적인 행동을 하고 있다고 생각한다.</li> <li>• 나는 다른 직원이 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 도와준다.</li> <li>• 나는 혁신행동을 수행하기 위해 충분한 계획과 일정을 세운다.</li> <li>• 나는 창의적인 아이디어를 자주 낸다.</li> <li>• 나는 새로운 직무기법이나 아이디어를 탐색한다.</li> </ul>

**IV. 연구결과의 분석과 해석**

1. 표본의 특성

<표 7> 인구통계적 특성

특 성		빈도	퍼센트
성별	남자	78	32.5
	여자	162	67.5
연령	25세미만	21	8.7
	25~30세미만	30	12.5
	30~35세미만	72	30.0
	35~40세미만	45	18.8
	40세이상	72	30.0
교육수준	고졸	67	27.9
	전문대졸	48	20.0
	대졸	100	41.7
	대졸이상	25	10.4
고용형태	정규직	170	70.8
	비정규직	70	29.2
직위	사원	156	65.0
	대리급	23	9.6
	과장급	29	12.1
	과장이상급	32	13.3
업무의 숙련도	미숙련	7	2.9
	비교적 미숙련	8	3.3
	보통	68	28.3
	비교적 숙련	127	52.9
	아주 숙련	30	12.5
근무기간	1년미만	51	21.3
	1~3년미만	37	15.4
	3~5년미만	38	15.8
	5~10년미만	25	10.4
	10년이상	89	37.1
리더십유형	과업성과중시	43	17.9
	인간관계중시	26	10.8
	둘다중시	159	66.3
	둘다무관심	12	5.0

본 연구를 위한 설문조사는 부산광역시에 소재하고 있는 대기업, 공공기관, 금융기관, 중소기업에 근무하는 근로자를 중심으로 설문지를 직접 배부하여 실시하였으며, 조사기간은 2008년 8월 4일부터 8월 22일까지로 총 300부를 배부하여 273부를 회수하였으며, 그 중 설문응답내용이 불충분하거나 중심화경향이 높은 자료를 제외한 총 240부를 분석대상으로 하

였으며, 표본의 인구통계적 특성은 <표 7>과 같다.

## 2. 타당도 및 신뢰도 검증

<표 8> 타당도 및 신뢰도 분석

		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	Cronbach's α
건설적 사고전략	문제해결 행동	.805	.183	.151	.118	.064	.903
	문제해결 방법	.768	.124	.282	.073	-.002	
	문제해결	.765	.124	.171	.153	.056	
	문제해결 좋아함	.765	.126	.192	.023	.055	
	해결방법 찾기	.725	.182	.156	.213	.003	
	문제 해결 방법	.637	.297	.320	.138	.014	
	방법 개선	.473	.346	.219	.332	.117	
긍정적 변화생각	.432	.405	.222	.315	.240		
혁신행동	창의적 아이디어	.147	.821	.059	.047	.113	.902
	창의적 행동	.224	.796	.123	.149	.141	
	혁신행동수행계획	.178	.759	.255	.180	.050	
	자원조사	.145	.757	.151	.061	.111	
	새직무기법 탐색	.284	.751	.151	.115	.134	
타직원 증진	.100	.703	.224	.172	.178		
행동지향적 전략	일을 점검	.190	.146	.781	.092	.124	.902
	직무에 주의	.264	.173	.775	.052	.072	
	일의 진행 생각	.183	.101	.759	.067	.043	
	진행정도 기록	.105	.302	.564	.184	-.022	
	일을 노력	.219	.109	.564	.453	.211	
	일에 주의	.445	.182	.551	.172	.125	
	목표인식	.348	.282	.535	.165	-.031	
	책임생각	.285	.083	.497	.247	.150	
자연적 보상전략	책임영역 확장	.146	.174	.089	.843	.066	.903
	책임확장	.186	.160	.049	.841	.094	
	활동 찾기	.154	.185	.215	.756	.115	
	새로운 책임생각	.122	.037	.365	.620	.175	
조직몰입	정책 동의정도	-.012	.262	.090	.147	.784	.913
	자발적 공헌	-.050	.266	.288	.210	.757	
	충성심 정도	.080	.145	.246	.175	.753	
	이직의사 정도	.067	.002	-.074	-.011	.362	

요인분석을 이용하여 변수구성의 개념타당성을 파악한 분석결과는 <표 8>과 같다.

요인의 추출방법으로는 정보의 손실을 최소화할 수 있는 주성분분석(principal component

analysis) 추출모델을 이용하였고, 요인의 회전방식은 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 해를 개선하는 배리맥스(varimax with kaiser normalization) 방법에 따른 직각회전(orthogonal rotation) 방식을 사용하였다. 여기서는 이론적인 차원을 고려하여 요인 수(number of factors)를 임의로 지정하였다. 또한 그 평가기준으로서 고유치(eigenvalue) 1.0 이상인 요인만 선정하였고, 요인적재치(factor loading)가  $\pm 0.4$  이상이면 유의한 변수로 판단하였다. 신뢰도 분석은 같은 요인을 구성하는 항목간의 내적일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 일반적으로 사회과학 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 간주한다. 본 연구변수의 신뢰성 분석결과는 모두 0.9 이상으로 높게 나타나 연구에서 요구되는 신뢰성 수준을 충족시켜 주고 있다.

### 3. 가설검증 및 해석

#### 가. 가설 1의 검증

가설 1. 근로자의 개인적 특성에 따라 셀프리더십전략에는 차이가 있을 것이다.

개인특성별에 따른 차이성을 검증하기 위하여 T-검증과 분산분석(ANOVA)으로 수행하였다. 두 집단에 대한 차이성 검증은 T-검증 하였고, 세 집단 이상인 경우는 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

<표 9>는 개인특성별 셀프리더십에 대한 차이성 검증을 한 결과로 근무기간이 유의수준 1%에서 유의한 차이를 보였다. 3~5년 미만 근무한 집단은 3.98, 5~10년 미만 근무한 집단은 3.91, 10년 이상의 집단에서는 3.89로 높게 나타났으며, 1~3년 미만 근무한 집단에서는 3.60으로 가장 낮게 조사되었다.

직위별 특성에서는 유의수준 5%에서 차이를 보여주는데, 대리급이 3.96, 과장급이 3.87, 사원이 3.83, 차장 이상급은 3.73의 순으로 나타났다.

<표 9> 개인특성별 셀프리더십 차이검증

특 성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남	3.86	0.50	0.56	0.45
	여	3.81	0.47		
연령	25세미만	3.59	0.48	2.18	0.07
	25~30세미만	3.88	0.42		
	30~35세미만	3.83	0.52		
	35~40세미만	3.95	0.42		
	40세이상	3.76	0.49		
교육수준	고졸	3.78	0.52	0.41	0.74
	전문대졸	3.87	0.44		
	대졸	3.84	0.49		
	대졸이상	3.85	0.41		
고용형태	정규직	3.85	0.50	0.69	0.50
	비정규직	3.79	0.42		
직위	사원	3.83	0.48	0.88*	0.04
	대리급	3.96	0.35		
	과장급	3.87	0.59		
	차장이상급	3.73	0.43		
업무의 숙련도	미숙련	3.44	0.29	1.77	0.13
	비교적미숙련	3.89	0.48		
	보통	3.75	0.47		
	비교적숙련	3.89	0.47		
	아주숙련	3.94	0.52		
근무기간	1년미만	3.76	0.42	3.40**	0.00
	1~3년미만	3.60	0.45		
	3~5년미만	3.98	0.46		
	5~10년미만	3.91	0.33		
	10년이상	3.89	0.53		
리더십유형	과업성과중시	3.75	0.52	2.20*	0.03
	인간관계중시	3.90	0.41		
	둘다중시	3.84	0.47		
	둘다무관심	3.37	0.27		

\*; p<0.05, \*\*;p<0.01

셀프리더십 전략의 구성요소 전략별 차이분석 중 개인특성별 유의한 차이를 보이는 변수는 행동지향적 전략과 자연적보상 전략으로 나타났으며 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

(1) 개인특성별 행동지향적 전략의 차이분석

<표 10>은 개인특성별 행동지향적 전략의 차이성 검증결과로서 유의수준 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 근무기간으로 나타났다. 근무기간을 살펴보면 1년 미만의 경우 3.87로 나타났고, 1년 이상 3년 미만의 경우는 3.66로 나타났으며, 3년 이상 5년 미만의 경우는 4.11로 나타났다. 5년 이상 10년 미만의 경우는 3.95로 나타났고, 10년 이상의 경우에는 4.03로 나타났다.

특히 3년 이상 5년 미만으로 근무한 근로자에게서 행동지향적 전략에 가장 높은 결과가 보여지는데, 이는 조직에서의 안정적인 위치를 찾게 되는 시기로서 자신이 맡은 업무에 대한 책임감을 가지고 업무성취에 대한 목표와 의지가 높아 업무수행에 대한 깊은 관심과 주의를 기울이기 때문이라 생각되어진다.

<표 10> 개인특성별 행동지향적 전략 차이검증

특 성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
근무기간	1년 미만	3.87	0.50	3.86**	0.00
	1~3년 미만	3.66	0.51		
	3~5년 미만	4.11	0.54		
	5~10년 미만	3.95	0.41		
	10년 이상	4.03	0.57		

\*; p<0.05, \*\*;p<0.01

(2) 개인특성별 자연적보상 전략의 차이분석

개인특성별 보상전략에 대한 차이검증의 결과는 <표 11>과 같으며, 직위와 리더십 유형이 유의수준 5%에서 차이를 나타냈다. 먼저 직위에서는 사원이 3.51, 대리급이 3.53, 과장급이 3.52, 차장 이상급이 3.08로 나타났다. 대부분의 직위에서 유사한 차이를 보이고 있지만, 차장이상의 경우 조직 내에서의 업무상 책임영역이 높은 상태이므로 더 많은 새로운 책임영역이나 활동영역 구축보다는 현 업무상의 책임이나 활동영역에 안주하고자 하는 인식이 높은 것으로 생각된다. 리더십 유형에서는 과업성과를 중시하는 경우, 3.34, 인간관계를 중시하는 경우 3.63, 과업과 인간관계 둘 다를 중시하는 경우는 3.48, 과업과 인간관계 둘 다에 무관심한 경우는 2.75로 나타났다.

<표 11> 개인특성별 자연적 보상전략 차이검증

특 성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
직위	사원	3.51	0.64	2.67*	0.04
	대리급	3.53	0.59		
	과장급	3.52	0.72		
	차장이상급	3.08	0.82		
리더십유형	과업성과중시	3.34	0.76	3.00*	0.03
	인간관계중시	3.63	0.64		
	돌다중시	3.48	0.64		
	돌다무관심	2.75	0.55		

\*; p<0.05, \*\*;p<0.01

#### 나. 가설 2의 검증

가설 2. 근로자의 개인적 특성에 따라 조직몰입수준에는 차이가 있을 것이다.

<표 12>는 개인특성별 조직몰입에 대한 차이분석을 한 결과로 유의수준 1%와 5%에서 유의한 차이를 보이고 있다. 성별은 남자가 3.36, 여자가 3.11로 남자가 더 높게 나타났는데 남자의 경우 가족부양의 의무 및 평생직장에 대한 의지가 여자에 비해 높기 때문이라 생각되어진다. 고용형태에서는 정규직이 3.25이고 비정규직이 3.07로 정규직이 조직에 대한 몰입이 높게 나타났다. 비정규직의 경우 고용계약기간이 1~2년으로 정해져 있으므로 정규직에 비해 조직에 대한 애착이나 자발적인 공헌, 충성심, 조직의 정책수용 등에 대한 몰입의 정도가 상대적으로 낮은 것으로 생각되어진다.

업무의 숙련도를 보면 아주 숙련된 경우 3.31로 가장 높게 나타났고 미숙련자의 경우 2.55로 가장 낮게 나타났다. 업무에 대한 숙련도가 높아질수록 조직에서의 대우는 훌륭해지므로 조직에 대한 충성심과 자발적인 공헌의지, 조직의 정책수용도가 높아지면서 상대적으로 이직의사는 낮아지므로 조직에 대한 몰입이 높은 것으로 보인다. 미숙련자의 경우 업무미숙으로 인한 근로자 개인의 직무에 대한 스트레스 및 역할모호성 등으로 인하여 조직에 대한 몰입이 낮은 것으로 생각되어진다.

근무기간에서는 3~5년 근무한 집단에서 3.30으로 가장 높게 나타났으며 1년 미만 집단과 1~3년 미만으로 근무한 경우 3.06으로 가장 낮게 나타났다. 상급자의 리더십 유형에서는 과

업성과와 인간관계 둘 다 중시하는 리더십 유형에서 3.24로 가장 높게, 둘 다 무관심한 경우 2.90으로 가장 낮게 조사되었다.

<표 12> 개인특성별 조직몰입 차이검증

특 성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남	3.36	0.51	14.18**	0.00
	여	3.11	0.45		
고용형태	정규직	3.25	0.49	3.46*	0.03
	비정규직	3.07	0.45		
업무의 숙련도	미숙련	2.55	0.44	3.42*	0.01
	비교적미숙련	3.06	0.37		
	보통	3.14	0.44		
	비교적 숙련	3.23	0.46		
	아주숙련	3.31	0.57		
근무기간	1년미만	3.06	0.45	3.34*	0.01
	1~3년미만	3.06	0.33		
	3~5년미만	3.30	0.69		
	5~10년미만	3.08	0.37		
	10년이상	3.29	0.51		
리더십유형	과업성과중시	3.01	0.46	3.23*	0.02
	인간관계중시	3.22	0.42		
	둘다중시	3.24	0.49		
	둘다무관심	2.90	0.62		

\*, p<0.05, \*\*,p<0.01

#### 다. 가설 3의 검증

가설 3. 근로자의 개인적 특성에 따라 혁신행동수준에는 차이가 있을 것이다.

<표 13>은 개인특성에 따른 혁신행동에 대한 차이성 검증을 한 결과로 유의수준 1%와 5%에서 유의한 차이를 보였다.

<표 13> 개인특성별 혁신행동 차이검증

특 성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남	3.42	0.67	6.88**	0.00
	여	3.18	0.63		
연령	25세미만	3.02	0.83	4.19**	0.00
	25~30세미만	3.20	0.65		
	30~35세미만	3.25	0.62		
	35~40세미만	3.56	0.56		
	40세이상	3.12	0.65		
교육수준	고졸	3.09	0.69	3.06*	0.02
	전문대졸	3.21	0.57		
	대졸	3.33	0.66		
	대졸이상	3.48	0.57		
업무의 숙련도	미숙련	3.00	0.51	2.71*	0.03
	비교적미숙련	2.93	0.87		
	보통	3.10	0.70		
	비교적숙련	3.34	0.58		
	아주숙련	3.41	0.67		
근무기간	1년미만	3.11	0.74	2.60*	0.03
	1~3년미만	3.05	0.56		
	3~5년미만	3.36	0.68		
	5~10년미만	3.20	0.68		
	10년이상	3.38	0.57		

\*; p<0.05, \*\*;p<0.01

성별에서는 남자가 3.42이고 여자가 3.18로 남자가 더 높게 나타났다. 이는 남자가 여자에 비해 대체로 자신감, 위험선호성향, 독립심 등이 강하므로 자신의 업무분야에 대한 문제발생 시 해결능력이나 대처능력 면에서 혁신적인 행동을 더 많이 탐색하고 시도하는 것으로 생각되어진다.

교육수준은 대졸의 경우 3.48로 가장 높게 조사되었고 고졸의 경우 3.09로 가장 낮게 나타났고, 업무의 숙련도 역시 아주 숙련된 집단은 3.41로 가장 높게, 비교적 미숙련 집단에서 2.93으로 가장 낮게 나타났는데, 이는 교육수준이 높을수록 숙련도가 높을수록 혁신행동을 위한 새로운 직무기법이나 아이디어의 탐색 및 조사 등을 상대적으로 더 능숙하게 수행할

수 있기 때문이라 생각되어진다.

연령에서는 35~40세 미만 집단에서 3.56으로 가장 높게 나타났고 25세 미만의 집단은 3.08로 가장 낮게 나타났으며, 근무기간을 보면 10년 이상 근무한 경우 3.38로 가장 높았고 1~3년 미만으로 근무한 경우 3.05로 가장 낮았다.

#### 라. 가설 4의 검증

가설 4와 가설 5의 검증을 위한 셀프리더십과 조직몰입, 혁신행동의 관련성에 대한 상관관계를 분석한 결과는 <표 14>와 같다. 행동 지향적 전략과 자연적 보상전략이 유의할 때 조직몰입에서 상관관계가 있으며, 혁신행동의 경우는 행동 지향적 전략과 건설적사고 전략이 유의할 때 가장 큰 상관관계가 나타나는 것으로 조사되었다.

<표 14> 셀프리더십과 조직몰입·혁신행동 상관관계분석

셀프리더십		종속변수	
		조직몰입	혁신행동
행동지향적 전략	상관계수	0.264**	0.516**
	유의확률	0.00	0.00
자연적보상 전략	상관계수	0.262**	0.384**
	유의확률	0.00	0.00
건설적사고 전략	상관계수	0.181**	0.555**
	유의확률	0.00	0.00

가설 4. 셀프리더십 영향요인이 조직몰입에 미치는 영향력에는 차이가 있을 것이다.

<표 15>는 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 알아보기 위하여 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략으로 나누어 중회귀분석을 하였고, 반응변수에 영향을 주는 설명변수를 찾기 위하여 STEPWISE 방법을 이용하였다.

분석결과 유의수준 1%에서 행동지향적 전략(0.24)과 자연적보상 전략(0.28)이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 설명력은 38%이다. 이는 행동지향적 전략은 조직에 대한 자발적 공헌에 영향을 주는 것으로 보여지며, 자연적보상 전략의 경우는 조직에 대한 충성심에 영향을 주어 조직에 대한 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 생각되어진다.

근로자의 셀프리더십 향상이 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향

<표 15> 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 회귀분석

셀프리더십	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
행동지향적 전략	0.24	2.90** (0.00)	0.38 (0.37)	17.60** (0.00)
자연적보상 전략	0.28	4.07** (0.00)		
건설적사고 전략	-0.55	-0.68 (0.49)		

반응변수 : 조직몰입, \*;p<0.05, \*\*;p<0.01

마. 가설 5의 검증

가설 5. 셀프리더십 영향요인이 혁신행동에 미치는 영향력에는 차이가 있을 것이다.

셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향력을 분석한 결과는 <표 16>과 같으며, 행동지향적 전략(0.22)과, 건설적사고 전략(0.35)이 유의수준 1%에서 유의한 영향력을 주는 것으로 나타났다. 설명력은 55%로 다소 높게 나타났다.

<표 16> 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 회귀분석

셀프리더십	회귀계수	t값 (유의확률)	R <sup>2</sup> (수정된 R <sup>2</sup> )	F값 (유의확률)
행동지향적 전략	0.22	3.06** (0.00)	0.55 (0.54)	42.70** (0.00)
자연적보상 전략	0.10	1.67 (0.09)		
건설적사고 전략	0.35	4.91** (0.00)		

반응변수 : 혁신행동, \*;p<0.05, \*\*;p<0.01

이는 자신의 업무에 대한 진행상황의 점검 및 업무에 대한 주의를 기울이는 등의 행동지향적 전략을 통하여 조직의 성과향상이나 새로운 아이디어를 발굴하는 등의 혁신행동을 이끌어내는 것으로 생각되어진다.

또한 업무수행 시 발생될 수 있는 문제에 대한 해결방법 및 개선방향에 대한 인식 등의

건설적사고 전략의 경우 자신의 업무 또는 소속부서나 조직의 성과향상을 꾀하려는 혁신행동에 있어서 꼭 필요한 전략으로 봄으로써 유의한 영향력을 미치는 것으로 생각되어진다.

## V. 결론

본 연구는 근로자의 셀프리더십이 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 연구결과 셀프리더십의 행동지향적 전략은 조직몰입과 혁신행동 모두에 유의한 영향을 미쳤고, 자연적 보상은 조직몰입에, 건설적 사고 전략은 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직을 성공적으로 운영하기 위해서는 최고 경영자에서부터 근로자에 이르는 모든 개별 구성원들이 셀프리더십을 가지고 혁신적인 행동에 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 조직의 구성원들의 셀프리더십 개발을 위한 전략은 세 가지 범주로 나뉘 볼 수 있겠다.

첫째, 구조적 전략(structural strategies)으로서 조직의 구조를 셀프리더십 개방에 용이하도록 변화시키는 것이다. 수직적인 조직 구조는 위계적인 질서 때문에 직원들이 권한위임을 받기 어려운 점이 많으므로 수평적인 조직구조 조직을 개편하는 것이 바람직하다고 볼 수 있겠다.

둘째, 조직적 과정(organizational process)을 변화시킴으로써 실행될 수 있는데 이를 과정 전략이라고도 한다. 즉, 과정전략은 경영상의 의사결정과정에 명령체계를 통해 보고 및 승인하는 과정에서의 권한위임이 원활하지 않을 경우 셀프리더십에 방해가 되므로 권한위임을 촉진하거나 책임의 범위를 확장시켜주는 것이 바람직하다 할 수 있다.

셋째, 셀프리더십 실행에 가장 중요한 요소로서 대인관계전략(interpersonal strategies)을 들 수 있다. 이 전략은 조직내부의 구성원들과의 매일 매일의 상호작용 속에서 말하고 행동하는 방법을 바꾸는 것이다. 즉 유능한 셀프리더십을 발휘하기 위해서 셀프리더십 행동의 모범이 되어야 하고, 다른 구성원들에게 지원과 교육 및 훈련을 아끼지 않아야 하며, 타구성원들의 셀프리더십 발휘를 위한 권한위임도 이루어져야 할 것이다.

본 연구를 통해 셀프리더십이 구성원들로 하여금 조직에 대한 자발적인 공헌 및 몰입, 새로운 가치 창출 및 외적환경변화를 인식하고 자신의 비전을 달성하려는 혁신행동을 이끌어 낼 수 있음을 알 수 있었다. 그러므로 조직구성원들이 자신이 원하는 바를 달성하고 난해한 과업 앞에서 스스로 격려하며 헤쳐 나갈 수 있는 셀프리더십을 배양한다면, 조직구성원들의 조직몰입과 혁신행동성향은 향상될 수 있을 것이다. 따라서 조직은 구성원들의 셀프리더십 배양하기 위해 정기적인 교육 및 훈련을 실시하고 구성원들의 권한 및 책임의 범위를 확장해야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 정남진, “연구개발조직의 리더십에 관한 연구”, 고려대 경영대학원 석사학위논문, 31, (1999).
- [2] 정영진, “혁신행동에 미치는 영향요인분석 : 조직지원, 상사-부하 교환관계, 성과급 제도를 중심으로”, 중앙대 석사학위논문, 26-31, (2004).
- [3] 최종택, “학습조직 구축을 위한 수퍼리더십과 셀프리더십 연구”, 연세대 교육대학원 석사학위논문, 42, (1996).
- [4] Amabile, T. M., “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, In *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, (1988).
- [5] Angle, H. L. & Perry, J. L., “Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates”, *Academy of Management Journal*, Vol.29, 31-50.(1986).
- [6] Drucker, P. F., “Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles”, London, Heineman, (1985).
- [7] Damanpour, F. & Evans, W. M., “Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 392-409, (1994).
- [8] Damanpour, F., “Organizational Innovation A Meta-analysis of Effects on Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol.34, 555-590, (1991).
- [9] Dolbier, C. I. & Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A., “The relation between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes”, *The Journal of Psychology*, Vol. 125, 467, (2001).
- [10] Etzioni, A., “A Comparative Analysis of Complex Organizations”, NY : Free Press, 101-102, (1961).
- [11] Grudky, O., “Career Mobility and Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, vol.10, 470-499, (1996).
- [12] Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L., “Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction : A Preliminary Examination”, Paper Presented at the 2004 Western *Academy of Management Conference*, Alyeska, A.K., (2004).
- [13] Jatz, D. & Kahn, R. L., “The social psychology of organization”, In commitment mechanism in utopian communities, *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, 499-517.(1964).
- [14] Kanter, R., “Commitment and Social Organization: A Study on Commitment Mechanism in Utopian Communities”, *American sociological Review*, Vol.33, pp.499-517, (1968).
- [15] Kanter, R. M., “Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies”, *Journal of Business Venturing*, Vol.1, 47-60, (1985).

- [16] King, N., "Innovation at Work", *The research Literature*, NY, John Wiley & Sons, (1990).
- [17] Manz, C. C., "Materning self-leadership : Empowering yourself for Personal excellence", *Prentice-Hall Inc*, Englewood Cliffs, New Jersey, (1992).
- [18] Manz, C. C. & Neck, C. P., "Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself For Personal Excellence", 2nd Edition, Prentice Hall, (1998).
- [19] Manz, C. C. & Sims H. P. Jr., "Conversations with Autonomous Work Groups", *National Productivity Review*, Summer, (1982).
- [20] Manz, C. C. & Sims, H. P., "Super Leadership, Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, spring, 24, (1991).
- [21] Manz, C. C. & Sims H. P., "Super Leadership : Leading Others to Lead Themselves", New York, 27-43, (1989).
- [22] Manz, C. C., "Mastering Self-Leadership : Empowering Yourself for Personal Excellence", *Prentice Hall*, 6-7,(1992).
- [23] March, J. G. & Simon, H., "Organizations", *John Wiley & Sons Inc.* N. Y., 52~58.(1958).
- [24] Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., "Employee-organization linkage", *The Psychology of commitment, absenteeism and turnover*, N.Y Academy press, 30, (1982).
- [25] Scott, S. G. & Bruce, R. A., "Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.37, 580-607, (1994).
- [26] Sims, H. P. & Lorenzi, P., "The new leadership paradigm : social learning and cognition in organizations". *SAGE Publications*, 141, (1992).
- [27] Steers, R. M., "Antecedents & outcomes of organizational commitment", *administrative Science Quarterly*, Vol.22, 47, (1977).
- [28] Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M., "Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 370-391, (1978).
- [29] Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M., "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.21, 382. (1978).
- [30] Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L., "The joint of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting", *Personnel psychology*, Vol. 49, p.145, (1996).

- [31] Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and Eastman, L. J., "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-order Latent Variable Approach," *Group and Organizational Management*, vol.24, 300-340, (1990).
- [32] Van De Ven, A. H., "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol.32, 590-607, (1996).
- [33] West, M. A. & Farr, J. L., "Innovation at Work : Psychological Perspectives", *Social Behavior*, Vol.4, 15-30, (1989).