

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 인적자원개발담당자를 중심으로

이강애¹⁾, 이병식²⁾

요약

본 연구를 통해 인적자원개발 담당자의 셀프리더십 수준이 조직성과(역할행동·조직시민행동·혁신행동)에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 인적자원개발담당자의 개인특성이 셀프리더십과 조직성과에 어떤 상관을 보이는지 알아보고자 한다. 국내기업의 인적자원개발 담당자만을 표본으로 추출하여 응답자 225명 중 결측치 2명을 제외한 223명을 연구대상으로 하였고 t-test, 일원배치분산분석, 상관분석과 다중회귀분석을 통해 자료를 분석하였다. 연구결과는 첫째, 직급, 연령, 경력, 학력이 높고 전공자일 때 일 자체에서 동기부여를 받는 자연적 보상전략을 제외한 행동 중심적 전략 및 건설적 사고 전략에서 높은 셀프리더십 수준을 보였다. 둘째, 직급과 연령 그리고 경력이 높을수록 조직성과(역할행동·조직시민행동·혁신행동)에 높은 수준은 보였다. 셋째, 자연적 보상 전략을 제외한 행동 중심적 전략과 건설적 사고 전략은 역할행동에 영향을 미쳤다. 즉, 주어진 업무수행을 위해 스스로의 행동을 계획하고 추진하지만 일 자체에서 느끼는 보람과 성취가 업무 수행에는 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다. 넷째, 행동 중심적 전략과 건설적인 사고 전략 순으로 조직시민행동에 영향을 미쳤다. 하지만 자연적 보상 전략을 통해서도 전혀 영향을 미치지 않았다. 다섯째, 건설적 사고 전략, 자연적 보상 전략, 행동 중심적 전략 순으로 혁신행동에 영향을 미쳤다. 셀프리더십 전략 중 유일하게 자연 보상적 전략이 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 보였는데 이것은 일 자체를 즐기는 것이 혁신행동에 중요한 요소가 될 수 있음을 시사한다. 본 연구는 이와 같은 연구결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 도출하였고 향후 바람직한 연구방향을 제시하였다.

핵심 되는 말 : 인적자원개발, 셀프리더십, 행동 중심적 전략, 자기 보상적 전략, 건설적 사고 전략, 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동

1) 한양대학교 경상대학 경영컨설팅 박사과정. E-mail: kaleel@hanmail.net

2) 연세대학교 교육과학대학 교육학과 전공교수. E-mail: byung.rhee@gmail.com

I. 서론

1. 연구의 필요성

인적자원개발(HRD: Human Resource Development)을 통해 개인의 업무능력 향상과 조직의 성과 창출을 도모하려는 움직임에 따라, 훈련과 학습을 성과의 수단으로 여기는 '성과'패러다임이 대두되고 있다(정재삼, 2000). 이러한 이유로 Gilley와 Egglund(2002)는 인적자원개발 담당자의 역할에 성과공학자를 추가하였다.

이것은 인적자원개발 담당자에게 스스로의 통제 하에 목표를 설정 하고 조직의 이익으로 귀결시키는 주도적인 업무태도 즉 셀프리더십이 요구됨을 의미한다. 셀프리더십은 조직원이 스스로를 관리하고 이끄는 리더십 이론으로 Manz(1986)에 의해 제안되었다. 급변하는 경영환경과 조직 구성원의 가치관 변화는 조직의 목표달성에 있어서 전통적인 리더십의 한계를 드러냈기에 자기관리(self-management)의 확대개념으로 제시되었다.

한편 조직의 성과는 인적자원개발을 통해 구성원의 역할행동과 조직시민행동으로 반영된다(Williams & Anderson, 1991). 역할행동이란 조직원이 수행해야 하는 공식적인 직무를 수행하는 활동을 의미하며 조직시민행동은 공식적인 보상체계로 명시되어 있지 않지만 개인의 자발적인 행위로 조직의 유효성을 증진시키는 것을 의미한다. 예측을 불허하는 미래 사회는 조직구성원의 능동적인 참여 및 조직에 대한 헌신 의지, 그리고 조직목표를 향한 구성원의 기여가 기업의 성과를 좌우한다(Organ, 1988). 따라서 조직원의 역할행동 및 조직시민행동의 수준은 조직성과를 측정할 수 있는 유의미한 지표가 될 수 있다. 또한, 기업은 성과를 넘어 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 혁신의 중요성을 강조한다(McCarthy & Schoenecker, 1999). 기업의 경쟁력과 지속성장의 동력은 조직구성원의 혁신행동 수준과 밀접한 관련이 있다. 이와 같이 주어진 직무의 수행을 넘어 스스로 동기부여 하는 셀프리더십과 조직성과를 창출하는 역할행동 및 조직시민행동 그리고 혁신행동은 조직원이면서 동시에 기업의 전략적 파트너의 역할을 수행하는 인적자원개발담당자에게도 중요한 요소가 된다. 최근까지 수행된 인적자원개발담당자에 관한 연구를 살펴보면 역할과 역량에 관한 것이 대부분이다. 방대한 역할과 역량은 기술되어 있지만 그 역할을 감당하고 역량을 발휘할 인적자원개발담당자의 태도에 대한 연구는 거의 없다.

이런 이유로 본 연구는 현업에서 인적자원개발 직무를 맡고 있는 인적자원개발담당자들의 주도성과 자발성을 측정할 수 있는 셀프리더십을 살펴보고자 한다. 그리고 조직성과를 의미하는 역할행동 및 조직시민행동 그리고 혁신행동이 인적자원개발담당자의 셀프리더십 수준과 어떠한 관계를 보이는지를 알아보하고자 한다. 본 연구는 전문적인 영역으로 세분화되어 다양한 역할을 수행하고 있는 인적자원개발담당자들에게 기업의 전략적 파트너로서 스스로 동기부여 하는 태도의 중요성을 부각시키고자 한다. 또한 조직성과를 창출하는 전략적 파트너로서의 핵심 역할과 역량에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 인적자원개발 담당자의 역할

처음으로 인적자원개발 담당자의 역할에 대해 규명한 Nadler(1970)는 인적자원개발 담당자의 역할을 학습전문가, 운영자 그리고 컨설턴트로 구분했다. Gilley와 Egglan(1989)는 인적자원개발담당자의 역할을 인적자원개발관리자, 학습설계자, 학습전문가, 컨설턴트로 분류하였다. 이후, Gilley와 Egglan(2002)는 인적자원개발담당자의 역할을 다시 학습촉진자, 교수설계자, 수행공학자, 컨설턴트, 그리고 인적자원개발 리더로 분류하여 제시하였는데 이는 1989년에 비해 수행공학 측면의 인적자원개발역할이 첨가되는 특징이 있다. Cappelli와 Tavis(2018)는 혁신이 기업의 필수요소가 되어 전통적인 하향식 계획 모델(top-down planning models)을 신속한 프로토타이핑, 반복적 피드백, 팀 기반 의사 결정, 작업장 중심의 단기간 성과창출 등 현장중심으로 바뀌어 놓았기에 인적자원개발팀의 민첩한 대응이 기업의 성공에 필수적이라고 주장한다. 이렇듯 산업 및 지식근로자의 생산성을 향상하는 것이 기업의 중요한 경영과제로 부상 되었기에 인적자원개발 담당자의 역할 및 역량의 중요성도 대두되고 있다 (Drucker, 2002).

<표 II-1> 인적자원개발담당자의 역할 변화

연구자	인적자원개발담당자의 역할
Nadler(1970)	학습전문가, 운영자, 컨설턴트
Gilley & Egglan(1989)	인적자원개발관리자, 학습설계자, 학습전문가, 컨설턴트
McLagan(1989)	연구자, 조직변화촉진자, 마케터, 요구분석가, 인적자원개발 자료 개발자, 프로그램설계자, 강사·촉진자, 인적자원개발관리자, 경력개발 상담가, 평가자, 운영자
McLagan(1996)	인적자원전략 조연자, 조직변화 추진자, 인적자원시스템 설계 및 개발자, 학습 프로그램 전문가, 조직설계 컨설턴트, 교수자·촉진자, 성과 컨설턴트 , 연구자, 개인개발 및 경력 상담자
Gilley & Egglan(2002)	학습촉진자, 교수설계자, 성과공학자 , 컨설턴트, 인적자원개발담당자

2. 셀프리더십

1) 셀프리더십의 정의

셀프리더십은 타인에게 영향을 주고 동기부여 하여 조직의 효과성과 성취를 할 수 있도록 돕는 개인의 능력이다. 또한 조직의 일상적 지시를 기계적으로 순응하기보다

는 그것을 넘어선 행동을 할 수 있도록 영향력을 미치는 것이다(Katz & Kahn, 1978). 리더십을 지도자가 조직원에게 영향력을 미치는 과정으로 정의한다면 셀프리더십은 맡겨진 과업 및 직무를 수행할 때 필요한 자기주도(self-direction)를 의미하며 스스로를 동기부여(self-motivation)하여 자신에게 영향력(self-influence)을 미치는 과정으로 정의할 수 있다(Manz & Sims, 2001).

2) 셀프리더십의 이론

(1) 사회적 인지이론

사회 인지이론에서는 자기영향력을 세 가지로 제시한다. 즉, 자기감시(self-monitoring) 자기결정(self-judgements), 자기반응(self-reactions)이다(Bandura & Cervone, 1986). 자기영향력은 자기 효능감을 의미하며 개인에게 동기유발을 증가시켜 조직성과에 주요한 영향을 미친다(Prussia et al., 1998).

(2) 자기규제이론

Powers(1973)의 자기규제이론을 근거로 Carver와 Scheier(1998)는 어떻게 행동이 유발되는지에 대한 확장된 개념으로 자기규제를 제시하였다. 그에 따르면 자기규제과정을 자동온도조절장치(mechanical thermostat)를 작동하는 것과 유사하다고 설명한다. 즉, 행동으로 나타나는 자기규제과정에서 감지기는 현재의 성과와 바람직한 상태를 비교한다. 불일치할 경우에는 행동변화를 시도하여 바람직한 상태로 이끄는 것이 자기규제의 목표이다(Houghon & Neck, 2002). 자기규제를 강화하는 방법으로 셀프리더십은 행동적, 인지적 전략을 제시하며 자기초점(self-focus)을 강화하고자 한다. 이러한 자기초점의 강화는 과업 초점(task-focus)을 강화하여 결과적으로 과업성과를 증가시킨다(Caver, 1975).

(3) 자기관리 이론

자기관리(self-management)의 개념을 제시한 Kerr와 Jemier(1978)는 자기통제이론(clinical self-control theory)에 근간을 두고 있다(Neck & Houghton, 2006). 자기통제는 자기관찰, 자기목표설정, 자기강화, 자기처벌, 단서화 전략, 리허설 등의 전략으로 구성된다. 이 전략들을 조직이론가들은 자기관리라고 제시하였다(Mans & Sims, 1980). 이것은 후에 셀프리더십의 행동지향 전략의 뿌리가 되었다(Neck & Houghton, 2006).

(4) 내재적 동기부여 이론

셀프리더십의 자연적 보상의 개념은 내재적 동기부여에 근거를 둔다. 특히 Deci와

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

Ryan's(1985)의 인지적 평가이론이 중심적인 토대가 된다(Neck & Houghton, 2006). 내재적 동기부여관련 이론 중 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)은 인간의 기본적인 욕구를 자기결정감 및 유능감으로 구분하였다. 인간은 행동은 이 욕구들을 충족시키는 방향으로 나타난다고 가정한다. 자기결정감과 유능감이라는 인간의 기본적인 욕구는 셀프리더십의 자연적 보상의 중요한 부분으로 내재적 동기부여의 원천이 된다.

<표 II-2> 셀프리더십의 이론적 배경

이론	연구자
사회인지이론	Bandura, 1971, 1977; Bandura & Cervone, 1986
자기규제이론	Carver & Scheier, 1998
자기관리	Kerr & Jemier(1978)
내재적 동기부여 이론	Deci & Ryan's(1985)

3) 셀프리더십 전략

(1) 행동 중심적 전략

셀프리더십의 행동 지향적 전략은 Manz(1986)에 의해 제시되었으며 자신과 타인의 행동 및 결과를 관찰하고, 그렇게 행동한 이유와 목적을 스스로 인식하여, 행동을 변화시키는 것을 말한다. 즉, 주어진 과업 및 직무를 능동적으로 수행할 수 있도록 돕는 전략이다. 여기서 행동은 꼭 필요하지만 내키지 않는 과업을 수행하는 것을 포함한다.

(2) 자연 보상적 전략, 건설적 사고 전략

자연적 보상전략과 건설적 사고 전략은 정보의 인식 및 처리방식에 따라 영향을 받는 인지전략의 하위 개념이다. 자연적 보상전략은 맡겨진 과업 및 직무를 즐기며, 일 자체에서 동기를 찾는 전략을 의미한다. 자연적 보상은 목표에 대한 긍정적인 경험 또는 자각에서 비롯된다(Prussia et al., 1998). 한편 Neck와 Manz(1992)는 역기능적인 신념체계를 바람직한 방향으로 재정립할 수 있는 사유적 셀프리더십 전략을 제시하였다. 이것은 Houghton과 Neck(2002)와 Prussia 등(1998)에 의해 셀프리더십의 건설적인 사고 전략을 제시하는데 토대가 되었다. 건설적 사고 전략은 건설적인 사고의 패턴과 습관 등을 만들어 성과에 바람직한 영향을 주는 것을 의미한다(Neck & Manz, 1992).

3. 역할행동

역할행동은 행동관점에 기반을 두고 있으며 그 뿌리는 상황이론(Contingency)이다. 상황이론은 기업전략을 성과로 연결하는 것은 조직구성원의 행동에 의해 결정되기에 조직구성원의 행동에 초점을 맞춘다(김중득, 2000). 조직 안에서의 조직원들의 행동을 크게 두 가지로 분류한다면, 직무를 수행하는 행동을 의미하는 역할행동과, 직무기술서에서 요구되지 않는 행동을 나타내는 역할 외 행동으로 구분할 수 있다(Katz, 1964). Williams & Anderson(1991)도 조직 내에서 조직구성원의 역할을 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분하여 제시하였다. 역할 내 행동은 직무기술서 등에 기술되어 있는 조직구성원들의 공식적인 직무를 의미하며 본고에서의 연구대상인 역할행동과 동일한 의미하다. 역할 외 행동은 본 연구에서 또 다른 성과변수로 다루는 조직시민행동을 의미한다. Pincus(1986)는 역할행동을 조직원이 맡은 직무를 어느 수준까지 성공적으로 달성되었는지의 여부를 결정하는 개념으로 생산성의 의미와 동일한 것으로 간주한다. Tett & Meyer(1993)는 역할행동을 조직원이 실현시키고자 하는 과업의 바람직한 상태라고 정의한다. 학자마다 역할행동에 대한 정의는 다소 차이가 있지만 대부분의 연구자들은 부여된 직무를 성실히 이행하는 것이라고 역할행동을 정의한다(Yousef, 1998).

가설1: 셀프리더십은 역할행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

가설1-1: 행동 중심적 전략은 역할행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

가설1-2: 자연적 보상전략은 역할행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

가설1-3: 건설적 사고 전략은 역할행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

4. 조직시민행동

조직시민행동이라는 용어는 Bateman과 Organ(1983) 그리고 Smith 등(1983)의 연구에서 제시되었다. 그 후 Organ(1988)은 공식적인보상시스템으로 명백히 규명되지는 않았지만 조직유효성을 증진시키는데 공헌하는 조직원의 자유 재량적 행동이라고 정의하였다. 자유 재량적 행동이란 직무기술서(job description)로 제시된 강제성을 띤 역할이 아니라 조직원의 자유의사에 따라 결정되는 행동을 의미한다. Katz(1964)는 조직에 기여하는 개인의 3가지 행동유형을 제시하여 조직시민행동을 규명하였다. 첫 번째 행동유형은 조직구성원이 조직에 참여하고 유지하는 행동유형, 두 번째는 역할에 대한 요구사항을 수행하는 행동유형, 마지막은 조직에서 맡겨진 역할 외의 행동으로 혁신적이고 자발적인 행동유형인 조직시민행동이다. Smith 등(1983)은 이타주의 행동과 일반화된 순응으로 조직시민행동의 차원을 분류하였다. 이타주의 행동이란 조직 내에서 동료들을 돕는 행동을 의미하며, 일반화된 순응은 조직의 절차와 규칙을 준수하는 행동을 의

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

미한다. 즉, 조직시민행동은 조직원이 조직유효성을 제고하기 위해 자발적으로 행하는 능동적인 행동과 수동적인 행위를 모두 의미한다. 개인에게 부여된 공식적인 업무가 아니고 또한 보상이 주어지지 않더라도 개인의 자발적인 참여로 조직에 공헌하는 조직시민행동은 기업의 경영성과의 대리변수 및 선행변수로 인식하기도 한다(Organ,1988). 조직시민행동을 보이는 조직구성원들은 동료들의 직무수행 능력이 향상되도록 돕고, 경영자들에게는 계획수립, 문제해결, 조직분석 등의 보다 생산적인 활동에 시간을 쏟을 수 있게 한다는 점에서 조직의 생산성을 향상시킨다고 볼 수 있다(Organ, 1988; podsakoff & Mackezie, 1997). 본 연구에서는 Organ(1988)이 기술한 조직시민행동의 개념과 동일하게 조직시민행동에 대한 개념을 정의를 한다. 즉, “공식적인 보상은 없지만 조직의 기능을 효과적으로 증진시키기 위한 개인의 자발적인 행위”로 정의한다. 이것은 또한 Williams& Anderson(1991)이 조직구성원의 역할로 제시한 역할 외 행동과 같은 의미이다. 이를 기초로 소속된 조직의 생산성 향상을 위해 인적자원담당자의 셀프리더십이 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

가설2: 셀프리더십은 조직시민행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다.

가설2-1: 행동 중심적 전략은 조직시민행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다.

가설2-2: 자연적 보상전략은 조직시민행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다

가설2-3: 건설적 사고 전략은 조직시민행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다.

5. 혁신활동

혁신 행동은 스스로 문제를 발견하고 변화의 필요성을 인식하는 과정을 의미하며 문제를 인식하고 아이디어를 생성, 개발, 수용하고 실천하여 확산하는 과정으로 진행된다(송병식, 2005). 혁신행동은 자신의 과업과 소속집단 및 조직의 성과 향상에 공헌할 수 있는 제반 활동을 의미한다(West & Farr, 1990). Janssen(2000)은 혁신행동을 개인차원의 혁신행동과 사회적 속성을 내포한 혁신행동으로 구분하여 설명한다. 개인차원의 혁신행동은 조직원이 자신의 직무역할 수행을 위해 또는 소속된 집단 및 조직의 성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 생성하고 적용하는 일련의 활동을 의미한다. 사회적 속성을 내포한 혁신행동은 처음으로 시도되었거나 새로운 지식을 창출한 아이디어를 적극적으로 수용하고 활용하는 것까지 포함한다. 이후 혁신활동을 조직의 조직성과를 위해 조직 내에서 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하고, 장려하고, 실현하는 행동이라고 다시 정의한다. 즉 혁신행동이란 해결, 개선해야할 문제를 찾고 해결하기 위해 새로운 아이디어를 창출하여 실무에 적극적으로 적용하고 이를 확산시키는 과정이라고 정의할 수 있다. 따라서 혁신활동은 기업성과 창출에 중요한 요소라 할 수 있다.

가설3: 셀프리더십은 혁신행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

가설3-1: 행동 중심적 전략은 혁신행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

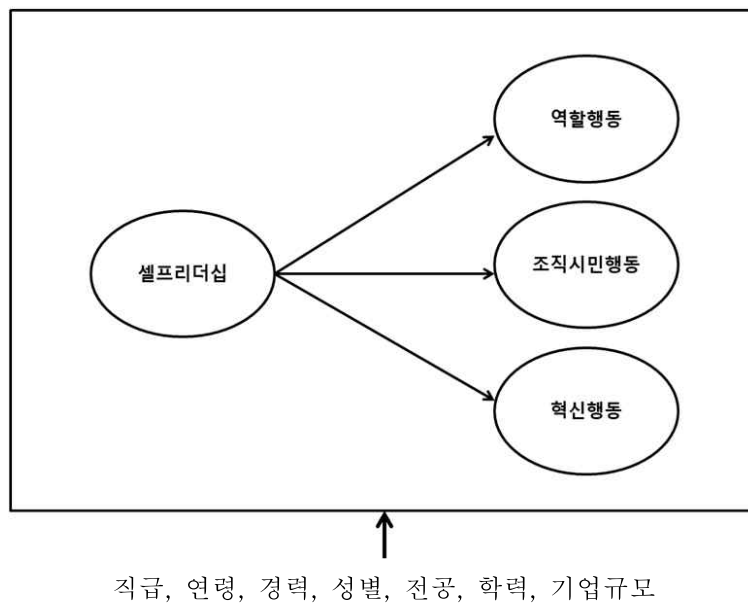
가설3-2: 자연적 보상전략은 혁신행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다

가설3-3: 건설적 사고 전략은 혁신행동에 정(+)의 효과를 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 위와 같은 가설을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 도출하였다. 연구는 첫째, 개인특성(성별·전공·학력·조직규모·직급·연령·HRD경력)에 따라 셀프리더십의 수준 및 조직성과에 차이가 있는지를 살펴보았다. 둘째, 셀프리더십(행동 중심적 전략·자연적 보상 전략·건설적 사고 전략)과 조직성과(역할행동·조직시민행동과·혁신 행동)간의 영향을 분석하였다.



[그림 III-1] 연구모형

2. 연구대상

본 연구는 전문가표본추출법에 의해 선발된 국내기업의 인적자원개발 담당자 302명을 대상으로 설문을 실시하여 진행하였다. 설문 회수율은 74.5%(225명)였으나 성실하

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

게 답하지 않은 설문지 2부를 제외시킨 후 유효한 223부만을 연구 대상으로 설정하였다. 연구 대상의 인구사회학적 요인은 성별, 연령, 학력, 전공여부, 직급, HRD경력 그리고 기업규모 등으로 구성하였으며 자세한 내용은 아래의 표와 같다.

<표 III-1> 인구사회학적 특성

특성	구분	빈도(명)	백분율(%)
직급	사원	26	11.7
	일선관리자(주임~대리)	65	29.1
	중견관리자(과장~부장)	81	36.3
	부장이상	51	22.9
연령	30세 이하	43	19.3
	31세~40세	104	46.6
	41세 이상	76	34.1
경력	4년 이하	50	22.4
	5-10년	88	39.5
	11-15년	31	13.9
	16년 이상	54	24.2
성별	남	137	61.4
	여	86	38.6
전공	인적자원개발전공	101	45.3
	비전공	122	54.7
학력	학사이하	152	68.1
	석사이상	71	31.9
기업규모	중소기업	151	67.7
	대기업	72	32.2

3. 조사도구

1) 변수의 구성

본 연구의 설문은 총 51문항으로 셀프리더십 20문항, 역할행동 7문항, 조직시민행동 15문항 그리고 혁신행동 9문항으로 구성된다. 셀프리더십은 3가지 하위 전략으로 나누어 행동 중심적 전략 6개 문항, 자연적 보상 전략 6개 문항 그리고 건설적 사고 전략 8개 문항으로 구성된다. 각 문항은 리커트 5점 척도인 ‘매우 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그런 편이다, 매우 그렇다’로 구분하여 응답을 받았다. 이 외에 ‘직급, 연령, 경력, 성별, 전공, 학력, 기업규모’ 등 인구사회학적 변수를 통제변수로 활용했다.

<표 III-2> 연구변수별 설문 문항 구성 및 신뢰도

변수명		설문문항	문항수	Cronbach's alpha	출처	
독립 변수	셀프 리더십	행동 중심적 전략	I 1- I 6	6	.827	Houghton & Neck(2002), 김쌍연(2009)
		자연적 보상전략	I 7- I 12	6	.834	
		건설적 사고 전략	I 13- I 20	8	.927	
종속 변수	역할행동	-	II 1- II 7	7	.917	유영식(2009)
	조직 시민행동	-	IV1-IV15	15	.832	권우덕(2010)
	혁신행동	-	III 1- III 9	9	.927	홍현경(2012)
통제 변수	연령, 성별, 학력, 직위, 경력, 종업원 수, 인적자원개발전공여부		7	-	-	

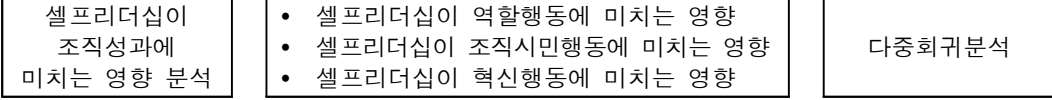
4. 분석방법

개인수준에 따른 셀프리더십(행동 중심적 전략, 자연적 보상전략, 건설적 사고 전략), 조직성과(역할행동, 혁신행동, 조직시민행동)의 연관성 수준을 확인하기 위해 t-test, 일원배치분산분석을 실시하였다. 변수간의 상관관계는 Pearson의 적률상관으로 분석하였으며 독립변수의 변화가 종속변수에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

<표III-3> 연구절차와 방법

연구절차	분석 내용	연구방법
연구의 신뢰성, 적합성 검증	<ul style="list-style-type: none"> 표본에 대한 성격 정의 측정도구의 신뢰성 검증 변수들 간의 공분산, 상관관계 분석 변수들 간의 독립성 확인 	빈도분석, Cronbach's α , 요인분석, Pearson의 적률상관분석
↓		
인적자원개발 담당자의 특성	<ul style="list-style-type: none"> HRD담당자의 셀프리더십 수준 HRD담당자의 조직성과 수준 	기술통계
↓		
개인특성에 따른 차이 분석	<ul style="list-style-type: none"> 직급에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 연령에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 경력에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 성별에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 전공에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 학력에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 기업규모에 따른 셀프리더십, 조직성과 차이 	t-test, 일원배치분산분석
↓		

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로



IV. 분석결과

1. 기술통계 및 상관분석 결과

1) 인적자원개발 담당자관련 기술통계

셀프리더십의 경우, 주어진 과업을 자발적으로 수행하는 행동 중심적 전략(4.16)의 평균이 가장 높다. 반면 일 자체에서 동기를 유발하는 자연적 보상 전략(3.56)에서는 가장 낮은 평균을 보인다. 조직성과 측면에서는 주어진 직무의 수행을 의미하는 역할 행동(4.14)에서 가장 높은 평균을 보이며, 스스로가 문제를 발견하고 변화의 필요성을 인식하여 그 과정을 주도하는 것을 의미하는 혁신 행동(3.77)에서는 가장 낮은 평균을 보인다.

<표 IV-1> HRD담당자의 셀프리더십에 대한 기술통계

변수	변수의 하위요인	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
셀프리더십	행동 중심적 전략	223	3	5	4.16	.512
	자연적 보상 전략	223	2	5	3.56	.601
	건설적 사고 전략	223	2.63	5	4.11	.527
조직성과	역할행동	223	2.14	5	4.14	.596
	조직시민행동	223	2.93	4.93	3.96	.406
	혁신행동	223	1.22	5	3.77	.628

2) 상관분석 결과

셀프리더십(행동 중심적 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고 전략)은 조직성과(역할 행동, 조직시민 행동, 혁신 행동)에 상관을 보인다. 특히 역할 행동에 대한 상관은 행동 중심적 전략($r=.640, p<.01$)과 건설적 사고 전략($r=.693, p<.01$)이 높다. 자연 보상적 전략은 역할 행동($r=.399, p<.01$)과 조직시민 행동($r=.302, p<.01$)에 다소 상관을 보인다. 역할 행동은 직급($r=.353, p<.01$) 및 연령($r=.323, p<.01$)과, 건설적인 사고 패턴은 연령($r=.315, p<.01$)과 다소 상관을 보인다.

2. 개인특성에 따른 셀프리더십과 조직성과의 차이

1) 개인특성에 따른 셀프리더십 차이

(1) 직급에 따른 셀프리더십의 평균차이

자연적 보상 전략을 제외한 행동 중심적 전략과 건설적 사고 전략에서 $p < .001$ 수준의 유의미한 차이가 있음을 나타냈다. 부장이상의 직급은 셀프리더십의 모든 하위 요소에서 타 직급 대비 가장 높은 평균을 보이는 반면 일선관리자(주임~대리)는 가장 낮은 평균을 보인다. 사후검정 실시 결과 차이가 있음을 알 수 있었다.

(2) 연령에 따른 셀프리더십의 평균차이

행동 중심적 전략 및 건설적 사고 전략에서 $p < .001$ 의 유의수준을 보였으며 자연적 보상 전략에서 $p < .05$ 수준의 유의함을 보였다. 사후검정을 통해 집단 간 차이를 살펴본 결과, 자연적 보상 전략을 제외한 행동 중심적 전략과 건설적 사고 전략에서는 30세 이하 그리고 31-40세에 해당하는 연령이 41세 이상과 차이가 있었다.

(3) 경력에 따른 셀프리더십의 평균차이

경력에 따른 행동 중심적 전략에서 $p < .01$, 자연적 보상 전략에서 $p < .05$ 그리고 건설적 사고 전략에서 $p < .001$ 수준의 유의함을 보였다. 16년 이상의 HRD경력을 보유한 인적자원개발담당자는 행동 중심적 전략 4.32, 건설적 사고 전략 4.36으로 높은 평균을 보였다. 반면 자연적 보상 전략에서는 4년 이하의 경력자와 함께 3.64의 낮은 평균값을 보였다. 사후검정으로 살펴본 결과, 5-10년 경력과 16년 이상의 경력자 사이에만 집단 간 평균차이가 유의미함을 나타냈다.

(4) 성별에 따른 셀프리더십의 평균차이

셀프리더십의 모든 전략에 있어서 남자는 여자에 비해 높은 평균값을 보인다. 하지만 t-test를 실시한 결과 건설적 사고 전략에서만 .05수준에서 유의함을 보였다.

(5) 전공에 따른 셀프리더십의 평균차이

전공자는 행동 중심적 전략이 4.26, 자연적 보상 전략은 3.65 그리고 건설적 사고 전략에서 4.18로 비전공자에 비해 높은 평균값을 보였다. t-test의 결과 행동 중심적 전략은 .01, 자연적 보상 전략 및 건설적 사고 패턴 전략은 .05 수준에서 유의미했다.

(6) 학력에 따른 셀프리더십의 평균차이

대학원졸 이상은 모든 전략에서 대졸이하 보다 높은 평균을 보인다. t-test를 실시한 결과, 행동 중심적 전략 및 건설적 사고 전략에서 .01수준의 유의함이 나타났다. 자연적 보상 전략에서는 .05 수준의 유의함을 보였다.

(7) 기업규모에 따른 셀프리더십의 평균차이

중소기업이 대기업의 평균차이는 미비했으며 t-test 결과, 평균차이에는 유의미성이 없음이 나타났다.

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

<표 IV-2> 개인특성에 따른 셀프리더십의 평균 차이

개인특성	N	행동 중심적 전략					자연 보상적 전략					건설적 사고 전략					
		평균	표준 편차	F	t	사후 검정	평균	표준 편차	F	t	사후 검정	평균	표준 편차	F	t	사후 검정	
직급	사원 (a)	26	4.06	.445	9.556***	-	b<c,d	3.56	.505	2.264	-	-	4.09	.564	11.784***	-	b<c, d
	일선관리자 (주임~대리)(b)	65	3.92	.574				3.41	.577				3.84	.503			
	중견관리자 (과장~부장)(c)	81	4.23	.455				3.62	.636				4.16	.493			
	부장이상 (d)	51	4.38	.420				3.67	.601				4.38	.435			
연령	30세 이하 (a)	43	3.98	.556	8.184***	-	a,b<c	3.50	.403	2.875*	-	-	3.92	.544	13.921***	-	a,b<c
	31-40세 (b)	104	4.10	.516				3.50	.617				4.01	.430			
	41세 이상 (c)	76	4.33	.427				3.70	.654				4.35	.437			
경력	4년 이하(a)	50	4.06	.541	3.677**	-	b<d	3.64	.548	3.276*	-	-	4.10	.532	8.021***	-	b<d
	5-10년(b)	88	4.07	.555				3.41	.566				3.94	.516			
	11-15년(c)	31	4.26	.377				3.73	.617				4.16	.471			
	6년 이상(d)	54	4.32	.433				3.64	.655				4.36	.474			
성별	남	137	4.16	.503	-	.278	-	3.60	.600	-	1.267	-	4.16	.532	-	1.919*	-
	여	86	4.14	.529				3.50	.601				4.02	.511			
전공	전공	101	4.26	.469	-	2.746**	-	3.65	.616	-	1.916*	-	4.18	.485	-	1.923*	-
	비전공	122	4.07	.532				3.49	.582				4.05	.554			
학력	대졸이하	152	4.10	.530	-	-2.402**	-	3.51	.595	-	-2.073*	-	4.03	.547	-	-3.198**	-
	대학원졸 이상	71	4.27	.452				3.69	.601				4.27	.443			
규모	대기업	72	4.12	.545	-	-.753	-	3.57	.565	-	.088	-	4.04	.560	-	-1.322	-
	중소기업	151	4.17	.496				3.56	.619				4.14	.509			

*P < .05, **P < .01, ***P < .001

2) 개인특성에 따른 조직성과 차이

(1) 직급에 따른 조직성과의 차이

역할행동, 조직시민행동 그리고 혁신행동에 $p < .001$ 수준에서 유의미한 차이가 있음을 나타냈다. 부장이상의 직급은 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 있어서 가장 높은 평균을 보인다. 사후검정을 실시 결과 역할행동은 사원·일선관리자·중견관리자·부장이상의 직급에서 차이가 나타났다. 조직시민행동은 사원·일선관리자·부장이상에서 차이가 있었으며 일선관리자와 중견관리자 사이에서도 차이를 발견하였다. 혁신행동은 일선관리자와 부장이상의 직급에서만 차이가 있었다.

(2) 연령에 따른 조직성과의 차이

조직성과는 조직시민행동, 역할행동, 혁신행동에서 모두 .001 수준의 유의미함을 보였다. 30세 이하일 때 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동이 가장 낮은 평균을 보인 반면, 41세 이상의 인적자원개발담당자는 상대적으로 높은 평균을 보인다. 사후검정을 실시한 결과, 41세 이상에서는 역할행동, 혁신행동 그리고 조직시민행동 순으로 높은 평균을 보였다.

(3) 경력에 따른 조직성과의 차이

조직시민행동은 .01수준에서 역할행동과 혁신행동에서는 .001 수준에서 유의미함이 나타났다. 5-10년차일 경우는 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 있어 가장 낮은 평균을 보인 반면, 16년차 이상의 경력자는 가장 높은 수준의 평균을 보인다. 사후검정의 결과 역할행동, 조직시민행동 그리고 혁신행동에서 5-10년차와 16년 이상에서는 차이가 있었다.

(4) 성별에 따른 조직성과의 차이

남자일 경우 조직성과를 나타내는 모든 행동에서 여자보다 높은 평균을 보였다. t-test 결과는 유일하게 혁신행동에서만 .05 수준의 유의함을 보였다.

(5) 전공에 따른 조직성과의 차이

전공자는 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 있어서 비전공자 보다 높은 평균을 보인다. t-test를 통해 평균값의 유의수준을 살펴본 결과 역할행동은 .01, 혁신행동은 .05 수준에서 유의함이 나타났다.

(6) 학력에 따른 조직성과의 차이

대졸이하보다 대학원졸 이상이 모든 조직성과 행동에서 다소 높은 평균을 나타냈지만 t-test를 실시한 결과, 역할행동은 .01, 혁신행동은 .05 수준에서 유의함을 보였다.

(7) 기업규모에 따른 조직성과의 차이

대기업에 비해 중소기업의 인적자원개발 담당자가 약간 높은 평균을 보였지만 T-test 결과, 기업규모에 따른 유의한 차이는 없었다.

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
 인적자원개발담당자를 중심으로

<표 IV-3> 개인특성에 따른 조직성과의 평균 차이

개인특성		N	역할행동					조직시민행동					혁신행동				
			평균	표준 편차	F	t	사후 검정	평균	표준 편차	F	t	사후 검정	평균	표준 편차	F	t	사후 검정
직급	사원 (a)	26	3.90	.607	11.547***	-	a,b,c <d	3.88	.384	9.144***	-	a,b<d b<c	3.77	.488	8.144***	-	b<d
	일선관리자 (주임~대리)(b)	65	3.92	.625				3.78	.367				3.51	.683			
	중견관리자 (과장~부장)(c)	81	4.18	.564				4.00	.418				3.78	.579			
	부장이상 (d)	51	4.48	.409				4.15	.352				4.07	.567			
연령	30세 이하 (a)	43	3.89	.612	13.507***	-	a,b<c	3.79	.378	7.478***	-	a<c	3.59	.560	10.092***	-	a,b<c
	31-40세 (b)	104	4.06	.624				3.93	.417				3.66	.655			
	41세 이상 (c)	76	4.40	.438				4.08	.370				4.02	.550			
경력	4년 이하(a)	50	4.12	.588	7.671***	-	b<d	3.97	.407	5.197***	-	b<d	3.83	.579	7.199***	-	b<d
	5-10년(b)	88	3.96	.633				3.84	.402				3.56	.618			
	11-15년(c)	31	4.19	.561				4.03	.422				3.78	.551			
	6년 이상(d)	54	4.43	.435				4.09	.352				4.03	.627			
성별	남	137	4.17	.591	-	1.060	-	3.96	.388	-	.182	-	3.84	.576	-	2.083*	-
	여	86	4.09	.603				3.94	.434				3.66	.691			
전공	전공	101	4.27	.485	-	3.196**	-	4.01	.391	-	1.838	-	3.88	.654	-	2.402**	-
	비전공	122	4.03	.656				3.91	.413				3.68	.592			
학력	대졸이하	152	4.04	.624	-	-3.645***	-	3.99	.408	-	3	-	3.70	.587	-	-2.366**	-
	대학원졸 이상	71	4.35	.471				4.02	.394				3.91	.690			
규모	대기업	72	4.19	.533	-	1.820	-	3.95	.395	-	.038	-	3.78	.654	-	-.450	-
	중소기업	151	4.02	.701				3.96	.429				3.74	.573			

*P < .05, **P < .01, ***P < .001

3. 가설검증

1) 셀프리더십이 역할행동에 미치는 영향

<표 IV-3>의 역할행동 측정변인을 살펴보면, 모형 1은 인적자원개발 담당자의 개인적 특성이 역할행동에 어떤 영향을 미치는지를 나타낸다. 모형 2에서는 셀프리더십의 하위요인 즉, 행동 중심적 전략과 자연적 보상전략 그리고 건설적 사고 전략이 역할행동에 미치는 영향을 보여준다. 모형 1의 경우, 전공여부가 .05, 직급이 .01에서 유의함을 보였으며 설명력은 18 %이다. 모형 2는 행동 중심적 전략 그리고 건설적 사고 전략이 .001 수준에서 유의미함을 나타내며 설명력은 58%를 나타낸다. 모형 1, 2 모두 통계적으로 유의미하다($p < .001$).

2) 셀프리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

<표 IV-3>의 조직시민행동 측정변인을 살펴보면, 개인특성이 조직시민행동에 미치는 영향은 모형 1, 셀프리더십의 하위요인 즉, 행동 중심적 전략 및 자연적 보상전략 그리고 건설적 사고 전략을 조직시민행동에 미치는 영향을 모형 2로 설정하여 회귀분석을 하였다. 모형 1은 직급에서 .05, 경력에서 .01의 수준의 유의미함을 나타냈으며 설명력은 11.4 %이다. 모형 2도 직급에서 .05 수준의 유의미함을 나타내고 있다. 행동 중심적 전략이 .001, 건설적 사고 전략은 .05 수준에서 유의하며 설명력은 36.6%를 나타낸다. 모형 1, 2 모두 통계적으로 유의미하다($p < .001$).

3) 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향

<표 IV-3>의 혁신행동 측정변인을 살펴보면, 모형 1은 인적자원개발 담당자의 개인특성이 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지를 나타내고, 모형 2는 행동 중심적 전략 및 자연적 보상전략 그리고 건설적 사고 전략이 혁신행동과 어떤 영향의 관계를 보이는지를 나타낸다. 모형 1에서는 연령이 혁신행동에 .05 수준에서 유의함을 나타낸다. 모형 1의 설명력은 10.1%를 보여준다. 모형 2에서는 셀프리더십 전략의 하위요인인 행동 중심적 전략이 .05, 자연적 보상 전략은 .01, 그리고 건설적 사고 전략이 .001 수준에서 유의함을 나타내며 모형의 설명력은 50.2%로 보여준다.

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

<표 IV-4> 셀프리더십과 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 대한 회귀분석

측정변인	역할행동						조직시민행동						혁신행동					
	모형 1			모형 2			모형 1			모형 2			모형 1			모형 2		
	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta
(상수)	3.521	.150		.288	.258		3616	.106		1.853	.216		3.401	.166		.055	.296	
통제변수																		
성별더미	.028	.082	.023	.030	.060	.025	.071	.058	.085	.061	.050	.074	-.071	.091	-.055	-.053	.068	-.041
전공더미	-.160*	.082	.082	-.078	.061	-.065	-.085	.059	-.105	-.032	.051	-.039	-.147	.092	-.117	-.059	.070	-.047
학력더미	.131	.095	.102	.049	.069	.038	-.006	.067	-.007	-.039	.058	-.045	.072	.105	.053	-.026	.079	-.020
조직규모더미	.109	.081	.085	.081	.058	.063	-.052	.057	-.060	-.063	.049	-.072	-.007	.089	-.006	-.015	.067	-.012
직급	.162**	.066	.259	.093*	.048	.148	.124*	.047	.291	.081*	.040	.189	.072	.073	.109	.011	.055	.016
연령	.167	.090	.201	.036	.066	.044	.117	.064	.207	.051	.055	.089	.196*	.100	.224	.063	.076	.072
HRD경력	-.089	.056	-.162	-.051	.041	-.093	-.078**	.040	-.209	-.056	.034	-.149	-.065	.062	-.113	-.012	.047	-.021
독립변수																		
셀프리더십	행동																	
	중심적 전략				.332***	.070	.285				.275***	.059	.347			.199*	.080	.162
	자연적 보상 전략				.070	.050	.071				.035	.042	.051			.385**	.058	.368
건설적 사고 전략				.482***	.070	.426				.169**	.059	.220			.354***	.081	.297	
R ²	.180			.580			.114			.366			.101			.502		
Adjusted R ²	.153			.560			.085			.336			.071			.479		
추정 값의 표준오차	.548			.395			.388			.330			.605			.453		
F	6.743***			29.274***			3.949***			12.254***			3.436**			21.386***		
N	233			233			233			233			233			233		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 * B: 비표준화 회귀계수, SE: 표준오차, beta: 표준화 회귀계수

V. 결론 및 제언

1. 이론적 시사점

1980년대 후반부터 셀프리더십에 대한 연구는 개념적인 연구(Manz & Sims, 1987), 셀프리더십의 측정도구를 개발하기 위한 연구(Houghton & Neck, 2002), 셀프리더십의 선행요인에 관한 연구(Manz & Sims, 1991), 셀프리더십의 결과요인에 관한 연구(Neck & Houghton, 2006), 셀프리더십의 상호작용 및 매개효과에 관한 연구 등으로 진행되었다. 본 연구는 셀프리더십의 결과변수에 관한 연구이다. 지금까지의 셀프리더십의 결과요인에 관한 연구(Neck & Houghton, 2006)는 독립성, 긍정적 감정, 직무만족, 몰입, 심리적 임파워먼트, 자기효능감, 신뢰, 창의성, 혁신, 팀 역량 등의 변수들을 통해 개인성과는 물론 팀 성과 나아가 조직성과를 향상시킨다고 밝히고 있다. 본 연구 또한 셀프리더십이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 하지만 대상자를 기업의 인적자원개발담당자로 한정하여 특정 전문집단의 전문성 발휘에 셀프리더십이 어떤 영향을 미치는지를 연구했다는 데에 의의가 있다.

지금까지의 인적자원개발담당자에 대한 연구는 역할과 역량에 한정되어 있다. 다차원적인 역할을 수행하는 과정에서 적절한 역량을 발휘하기 위해 필요한 태도에 대한 연구는 거의 없다. 이러한 이유로, 인적자원개발담당자들이 인지하고 있는 직무의 역할과 책임을 자발적으로 수행하도록 돕는 셀프리더십은 기업의 성과창출을 위한 근본적인 이슈가 될 수 있기에 의의가 있다.

2. 실무적 시사점

본 연구에서 얻는 결과를 바탕으로 실무적인 시사점을 제공하고자한다. 연구의 결과는 다섯 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 인적자원개발담당자의 개인특성은 셀프리더십에 차이를 보인다. 직급, 연령, 경력, 학력이 높고 전공자일 때 셀프리더십 수준이 높았다. 특히 셀프리더십 전략 중 행동 중심적 전략과 건설적 사고 전략을 통해 차이를 보였다. 하지만 자연적 보상전략에서는 별다른 차이가 없었다. 이것은 직급, 연령, 경력 그리고 학력이 높고 인적자원개발을 전공했다하더라도 일 자체에서 동기부여를 받는다는 것이 쉽지 않음을 의미한다. 둘째, 인적자원개발담당자의 개인특성에 따라 조직성과(역할행동·혁신행동)는 차이를 보인다. 직급과 연령 그리고 경력이 높을수록 조직시민행동을 제외한 조직성과(역할행동·혁신행동)에 영향을 미쳤다. 이것은 학력이 높고 전공자라 해서 친사회적인 행동 수준이 높을 것이라 기대하는 것이 어렵다는 것을 시사한다. 셋째, 인적자원개발 담당자는 행동 중심적 전략, 건설적 사고 전략 순으로 역할행동에 영향을 받지만 자연적 보상 전략을 통해서도 역할행동에 아무런 영향

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

을 받지 않는다. 주어진 업무수행에 있어서 스스로의 행동을 계획하고 추진하여 업무를 수행하고 있음을 나타낸다. 또한 일 자체에서 느끼는 보람과 성취가 업무 수행에 미치는 영향을 미치지 않음을 의미한다. 넷째, 인적자원개발 담당자는 행동 중심적 전략과 건설적인 사고 전략 순으로 조직시민행동에 있어서 영향을 받지만 자연적 보상 전략을 통해서 조직시민행동에 아무런 영향을 받지 않는다. 이것은 조직 내에서 관찰되어지는 친사회적인 모습을 모방하여 자신의 행동으로 옮기려고 노력함을 의미한다. 하지만 일 자체로 동기부여 되는 자연적 보상 전략은 조직 내 바람직한 행동으로 연결되지 않음을 나타낸다.

다섯째, 인적자원개발 담당자는 건설적사고 전략, 자연적 보상 전략, 그리고 행동 중심적 전략의 순으로 혁신행동에 영향을 미쳤다. 이것은 혁신행동은 자신의 생각을 통제하고 스스로가 동기부여 하여 기회를 만들고 그 기회를 현실화 시키는 건설적 사고 전략에 의해 가장 큰 영향을 받음을 나타냈다. 또한 유일하게 자연 보상적 전략이 조직성과에 영향을 미친다는 것을 보였는데 이것은 혁신활동이 일 자체를 즐길 때 수반될 수 있음을 시사한다.

요약하면, 본 연구는 인적자원개발 담당자의 셀프리더십이 조직성과(역할행동, 조직시민행동, 혁신행동)에 유의미한 영향이 있음을 밝혔다. 하지만 셀프리더십의 세부 전략 중 자연 보상적 전략은 개인특성에는 전혀 영향을 미치지 않고 오직 혁신행동에만 정(+)의 관계를 보인다. 이것은 일상이 혁신이 되어버린 기업의 상황에서 경쟁우위를 창출하려면 일 자체에서 동기부여 될 수 있는 요소를 찾아 집중해야 함을 시사한다. 말은 직무를 수행하는 역할행동과 조직 내 바람직한 친사회적인 조직시민행동도 중요한 조직성과이지만 미래 경쟁력 확보를 위한 혁신행동을 강화할 수 있는 자연보상적인 전략에 집중하는 인적자원개발 방법을 모색해야 함을 시사한다.

3. 연구의 한계점

인적자원개발 담당자라는 전문가 집단에 국한하여 셀프리더십이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다는 것은 의미가 있다. 하지만 다음과 같은 연구의 한계점이 있다.

첫째, 조직문화(Alves, 2006), 슈퍼리더십(Manz & Sims, 1991) 등 셀프리더십에 영향을 미치는 선행요인 및 핵심자기평가, 조직몰입, 직무만족 등의 매개요인이 배제되어 연구가 수행되었다. 향후 연구는 셀프리더십의 선행요인을 고려하는 동시에 셀프리더십과 조직성과를 매개 및 조절하는 변수를 반영한 다양한 연구가 이루어진다면 기존 연구에서 기술된 인적자원개발 담당자의 역할 및 역량의 구현에 있어서 실질적인 방법론을 발견 할 있을 것이다.

둘째, 본 연구 결과 모든 직급 중 일선관리자(주임~대리)직급은 셀프리더십 수준과 조직성과 수준이 가장 낮게 측정되었다. 이러한 이유는 본 연구가 특정 시점에서 설

문조사한 내용을 바탕으로 횡단연구를 진행했기 때문이다. 일선관리자(주임~대리)가 중견관리자 이상의 직급이 되었을 때 다른 양상을 보일 수 있기에 종단연구의 필요성을 느낀다.

참고문헌

- 권우덕(2010). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 서울시립대학교 박사학위논문.
- 김쌍언(2009). 상사특성, 조직특성, 개인특성과 구성원태도간의 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. 울산대학교 대학원 박사학위논문.
- 김종득(2000). 기업전략, 인적자원관리, 역할행동특성이 조직 유효성에 미치는 영향. 경희대박사학위논문. 38.
- 송병식(2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. 대한경영학회, 51, 1483-1503.
- 유영식(2009). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정재삼(2000). 지식기반사회 기업교육의 초점. 기업교육연구, 2(1), 137-155.
- 홍현경(2012). 자기효능감이 직무착근도, 혁신행동과 조직구성원행동에 미치는 영향: 서울시내 특 1 급 호텔 근무형태에 따른 조절효과 중심으로. 세종대학교 박사학위논문.
- Alves, J. C.(2006). A cross cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 21, 338-359.
- Bandura, A.(1971). *Social Learning Theory*. NJ: General Learning Press.
- Bandura, A. & Cervone, D.(1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A. & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory (Vol. 1)*: Prentice-hall Englewood Cliffs, NJ.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Cappelli, P. & Tavis, A.(2018). HR goes agile. 96(2), *Harvard Business Review*, 46-52.
- Carver, CS. & Scheier, MF (1998). On the self-regulation of behavior. In: New York: Cambridge University Press.
- Carver, C. S.(1975). Physical aggression as a function of objective self-awareness

- and attitudes toward punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 510-519.
- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R&D Management*, 29(3), 199-208.
- Deci, E. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80/SPI(-), 95-104.
- Farr, J. L. & West, M. A. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: Wiley.
- Gilley, J.W. & Egglund S.A.(2002). *Principles of human resource development*. MA: Basic Books
- Gilley, J.W. & Egglund S.A.(1989). *Principles of HRD*. MA: Perseus.
- 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(8), 672-691.
- Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2)*: Wiley New York.
- Katz, D.(1964). The motivational basis for organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kerr, S. & Jemier, J. M.(1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organization Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Manz, C. C. & Sims, H. P.(2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*: Berrett-Koehler Publishers.
- Manz, C. C. & Sims H. P.(1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *The Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C. & Sims H. P.(1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C. C. & Sims, H. P.(1991). Super leadership: beyond the myth of heroic

- leadership. *Organizational Dynamics*, spring, 18-35.
- Manz, C. C. & Sims H. P.(1986). Beyond imitation: Complex behavioral and affective linkages resulting from exposure to leadership training models. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 571-578.
- McLagan(1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- McLagan(1996). Great Ideas Revisited. Competency Models. Creating the Future of HRD. *Training and Development*, 50(1). 60-65.
- Nadler.(1970). *Developing Human Resources*. Gulf Publishing Company.
- Neck, C. P. & Houghton J. D.(2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- 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(7), 681 - 699.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
- Pincus, J. D.(1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395 - 419.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, & S. B.(1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. 10(2), *Journal of Human performance*, 133-151.
- Powers, W. T.(1973). *Behavior: The control of perception*: Aldine Chicago.
- 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, 523-538.
- Smith, C. A., Organ D. W. & Near, J. P.(1983). Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tett. R. P. & Meyer J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based in meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259 - 293.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O.(2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- Williams, L. J. & Anderson S. E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17, 601-617.

셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향:
인적자원개발담당자를 중심으로

Yousef & D. A.(1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multi cultural environment. International Journal of Manpower, 19(3), 184-194.

- 최초 접수일 : 2018년 6월 12일
- 논문 심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2018년 8월 20일 ~ 27일
 - 2차 편집위심사일 : 2018년 9월 18일
- 게재 확정일 : 2018년 9월 24일

Abstract

The impact of self-leadership on the organizational performance - the Human Resource Development Manager

Kang-ae Lee, Bung-sik Lee

This study aims to examine the impact of self-leadership on role behavior, organizational citizenship behavior (OCB), innovative behavior, as well as the consideration of the perspective on Human Resource Development (HRD) staff. This survey was conducted to 223 employees in 167 companies. SPSS 18.0 program was used to conduct t-test, Pearson product-moment correlation, one-way ANOVA, and multiple regression analysis. The results are as follows.

A HRD manager is a senior, has long career, with excellent academic ability and high position, he shows a self-leadership with high standard. And a HRD manager he is a senior, has long career, shows high organizational performance especially in role behavior and citizenship behaviors.

Behavior-focused strategies and constructive-thinking strategies, which are the sub strategies of self-leadership, affect role behavior, organizational citizenship behavior. And all strategies(behavior-focused strategies, natural reward strategies & constructive thought pattern strategies) affect innovative behaviors. This dissertation makes a valuable contribution to self-leadership literature focusing on HRD managers, suggesting a new viewpoint regarding how self-leadership works in-role behaviors, OCB, and innovative behaviors.

Key words : *Self leadership, role behavior, organizational citizenship behavior, innovative behavior*