



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

상사의 변혁적 리더십과
셀프리더십이 직무몰입, 혁신행동에
미치는 영향에 관한 연구



2014년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과

최 범 호

경영학석사학위논문

상사의 변혁적 리더십과
셀프리더십이 직무몰입, 혁신행동에
미치는 영향에 관한 연구

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2014년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과

최 범 호

최범호의 경영학석사 학위논문을
인준함

2013년 12월 11일



주 심 경영학박사 홍 재 범 (인)

위 원 경영학박사 김 영 조 (인)

위 원 경영학박사 류 태 모 (인)

<목 차>

I. 서 론	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	4
3. 연구방법 및 범위	5
II. 이론적 배경	7
1. 리더십	7
가. 리더십의 중요성	7
나. 변혁적 리더십	9
다. 변혁적 리더십의 구성요인	12
2. 셀프리더십	15
가. 셀프리더십의 개념	15
나. 셀프리더십의 구성	18
다. 셀프리더십의 선행연구	22
3. 직무몰입	24
가. 직무몰입의 개념	24
나. 직무몰입의 선행연구	27
4. 혁신행동	30
가. 혁신행동의 개념	30
나. 혁신행동의 선행연구	33
III. 연구설계	35
1. 연구모형 및 가설설정	35

가. 연구모형	35
나. 가설설정	36
2. 조사 설계	41
가. 조사의 개요	41
나. 설문지 구성	42
다. 분석방법	43
3. 변수의 조작적 정의	43
가. 상사의 변혁적 리더십	43
나. 셀프리더십	43
다. 직무몰입	44
라. 혁신행동	45
IV. 실증분석 결과	46
1. 표본의 특성	46
2. 신뢰성 및 타당성 분석	49
가. 독립변수의 신뢰성 및 타당성	49
나. 매개변수의 신뢰성 및 타당성	51
다. 종속변수의 신뢰성 및 타당성	52
3. 가설 검증	53
가. 상사의 변혁적 리더십과 셀프 리더십의 관계	53
나. 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계	54
다. 상사 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계	56
라. 셀프 리더십과 직무몰입의 관계	57
마. 셀프 리더십과 혁신행동의 관계	58
바. 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개효과	59

사. 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과	61
4. 가설 채택 여부	62
V. 결론	65
1. 연구결과의 요약	65
2. 연구결과의 시사점	66
3. 연구의 한계	68
참고문헌	70
설문조사서	87
ABSTRACT	91



<표 목 차>

<표Ⅱ-1> 변혁적 리더십의 정의	12
<표Ⅱ-2> 변혁적 리더십의 구성차원	15
<표Ⅱ-3> 셀프리더십의 정의	17
<표Ⅱ-4> 전통적 리더십과 셀프리더십	18
<표Ⅱ-5> 셀프리더십의 구성차원	19
<표Ⅱ-6> 셀프리더십의 행위 중심적 전략	20
<표Ⅱ-7> 셀프리더십의 인지 전략	21
<표Ⅱ-8> 직무몰입의 개념	27
<표Ⅱ-9> 직무몰입의 주요 선행연구	29
<표Ⅱ-10> 혁신행동의 개념	32
<표Ⅲ-1> 설문지 구성	42
<표Ⅳ-1> 표본의 인구통계적 특성	47
<표Ⅳ-2> 구성개념 간 상관분석	48
<표Ⅳ-3> 독립변수의 요인분석 및 신뢰도분석	50
<표Ⅳ-4> 매개변수의 요인분석	51
<표Ⅳ-5> 종속변수의 요인분석 및 신뢰도분석	53
<표Ⅳ-6> 상사의 변혁적 리더십이 셀프 리더십에 미치는 영향	54
<표Ⅳ-7> 상사의 변혁적 리더십이 직무몰입에 미치는 영향	55
<표Ⅳ-8> 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향	56
<표Ⅳ-9> 셀프 리더십이 직무몰입에 미치는 영향	57
<표Ⅳ-10> 셀프 리더십이 혁신행동에 미치는 영향	58
<표Ⅳ-11> 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개효과	60
<표Ⅳ-12> 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과	62

<표IV-13> 가설 채택 여부 64



<그 립 목 차>

<그림Ⅲ-1> 연구모형	35
--------------------	----



감사의 글

설렘과 망설임 속에 시작한 부경대학교 경영대학원 석사과정은 제겐 새로운 도전이자 소중한 경험이었습니다. 논문을 마무리하면서 돌아보니 기쁨보다는 못내 아쉬움이 남습니다. 이 논문이 마무리되기까지 참으로 많은 분들의 도움을 받았습니다. 석사과정 문을 두드렸을 때부터 학문하는 태도와 자세를 깨우쳐 주시고, 논문을 끝내기까지 항상 온정으로 지도 해주신 류태모 지도교수님께 말로 표현할 수 없는 깊은 감사를 드립니다. 지난 시절의 가르침이 부끄럽지 않도록 노력하며 살아갈 것입니다. 심사위원장으로 좋은 논문이 되도록 바쁜 시간을 할애하여 세심하게 지도를 해 주시고 홍재범교수님, 한결같은 마음으로 배려와 격려를 해주시고 끝까지 수정 및 교정지도를 해 주신 김영조 교수님께 머리 숙여 감사드립니다. 또한 본 논문이 완성되는 과정에서 조언과 격려를 아끼지 않으신 윤영삼, 정현우 교수님께도 진심으로 감사드립니다. 좋은 논문이 되도록 설문에 협조해 주신 분들과 지면상 열거하지 못한 지인 여러분께도 감사드립니다.

사업과 공부를 한다고 같이 보내는 시간이 부족했음에도 항상 몸과 마음을 함께하며 신뢰와 헌신을 다하며 사랑으로 위로하고 격려해 준 아내와 두 딸에게도 뜨거운 사랑과 기쁨을 함께 하며 고마움을 전하고 싶다.

석사과정을 통해서 어떤 일이든 많은 사람들의 협력과 지원 속에서 조금씩 완성되어 간다는 것을 깨닫게 되었습니다. 그리고 참다운 지혜를 얻으려면 폭넓게 세상을 이해하고 볼 줄 아는 통찰력이 필요함도 알았습니다.

끝으로 저는 학문의 길에는 나이가 아니라 의지와 노력이라는 것을 깨닫고 학위 성취라는 기쁨보다, 새로운 인생의 시작으로 생각하고 직장과 사회를 위해 항상 겸손한 마음 잃지 않고 매사에 최선을 다하며 살아가도록 노력 하겠습니다. 감사합니다.

I. 서론

1. 문제제기

조직은 불확실한 환경 하에서 조직의 안정을 추구하기 위해서는 조직에 헌신적인 조직구성원의 자발적 행동 및 업무 수행과 관련된 리더의 역할이 중요하게 되었다. 환경변화에 따라 미래의 바람직한 리더의 모습은 조직구성원에게 영향력을 행사하여, 구성원들로 하여금 목표를 향해 매진케 함으로써 성과를 달성해 가도록 하는데 있다. 구성원에게 도움이 되고 조직에도 도움이 되는 바람직한 방법으로 영향력을 행사하는 상호작용 속에서 기업의 궁극적인 지향점인 성과를 창출하게 되는 것이다.

리더십은 조직원들에게 새로운 비전을 제시해주는 변혁적 리더십을 포함하고 있으며, 조직의 목표달성을 위해 구성원의 특성을 잘 살피고 이들을 통합하여 시너지 효과를 이끌어내는 리더의 역할이 중요하다. 또한 권한이 부여된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무 처리의 주도성이 증대된다고 하였으며, 직무몰입과 혁신행동을 설명하는데 있어서 셀프리더십 변수가 매우 중요하게 여겨지고 있다.

규모의 경제에 근거한 시장의 진입 장벽이 낮아지고 경쟁력 확보가 어려운 오늘날의 기업들은 이러한 환경의 변화에 영향을 받아 그 경쟁우위의 원천이 바뀌어 가고 있고, 인적자원의 중요성이 커지고 있다. 또한 조직이 성장할수록 기업은 경영방식의 변화를 고려하게 되고 조직의 개별적 구성원들의 능력을 발휘시켜 통합하고 기업의 성과로 연결하는 인적자원관리에 관심을 가지게 된 것이다(신유근, 1997).

기업경영 효과를 극대화하기 위해서는 종사원에 대한 관리가 강요된 복

종과 통제보다 자율성과 창의성으로 조직 목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하는 것이 핵심요소라고 할 수 있다(Bryner, 1991; 김성동, 2003). 조직구성원에 대한 동기부여에는 보상이라는 것이 반드시 필요한데 이러한 보상이 주어지지 않는다면, 조직구성원들이 자발적으로 조직에 우호적 행동을 보이도록 하는데 있어 한계에 부딪치게 된다.

오늘날 기업의 생존은 자본이나 규모의 경제, 그리고 범위의 경제 등 경제적 요소(hard factors)보다는 리더십, 구성원의 조직 몰입행동 및 혁신행동 등 연성적 요소(soft factors)에 달려있다. 이는 어떠한 환경에서도 조직의 최대 목적은 조직의 존속이며, 조직이 위기에 처할수록 조직 구성원들의 협력과 공헌이 절대적으로 요구되기 때문이다(김재봉, 2006). 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 리더는 부하들에게 공동목표를 향하여 잠재적인 능력을 발휘할 수 있도록 근무환경을 조성하여야 하며, 그로 인해 조직을 실제 구성하고 있는 인적자원인 구성원들의 조직 몰입행동과 혁신행동에 관심을 가져야 하는 것이다(김의용, 2010).

또한 최근에 자율성을 중요시하는 디지털 형의 인적자원을 위해 대두되고 있는 리더십이 스스로 목표를 설정하고, 동기부여하여 궁극적으로 스스로에게 영향력을 행사하는 내적리더십인 셀프리더십이 중요한 이슈로 등장하였다. 셀프리더십은 Manz & Sims(1980)에 의해 급변하는 조직환경에 대응하기 위해서 의사결정 자율성을 보장하고 작업집단 수준에서의 행동통제를 용이하게 하기 위해서 제시된 개념이다.

최근 조직이 거대화되고 환경의 변화 및 경쟁의 심화 등으로 경영자들은 경제적인 보상을 통한 조직구성원들의 조직유효성 증대를 위한 동기를 부여하기보다는 장기적인 관점에서 조직구성원들이 자발적으로 우호적인 조직행동에 관심을 가지도록 해야 한다는 연구들이 진행되고 있다. 특히 조직의 안정을 도모하고 서비스 질의 향상과 기업환경의 변화 및 업무수행과

관련된 정보 공유의 투명성 확보와 동시에 효율적 인력관리를 위한 전략적 수단으로써 상사의 리더십과 부하직원의 셀프리더십이 이슈가 되고 있다.

우리나라에서도 리더십에 관한 연구는 다양하게 진행되고 있다. 하지만 최근 셀프리더십의 개념이 중요시되면서 상사의 리더십과 함께 부하직원의 셀프리더십의 영향요인과 결과요인에 대한 연구들이 시도되고 있다. 특히, 제조업에 비하여 상대적으로 서비스업 조직에 대한 연구는 아직 미흡한 편이다.

이러한 각 개념들의 필요성에도 불구하고, 여러 연구에서 리더십과 직무성과 또는 경영성과 변수로서의 직무몰입과 혁신행동의 관계에 관련한 연구와 셀프리더십과 직무몰입, 혁신행동 간의 관계 연구는 진행되어 오고 있으나, 상사의 리더십과 부하직원의 셀프리더십 간의 관계 연구가 미약하고 나아가 직무몰입과 혁신행동과 같은 성과변수와의 관계 검증이 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 제기하고자 한다.

첫째, 조직의 목표달성을 위한 상사의 리더십, 부하직원의 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 개념간의 관계 연구는 충분한가?

둘째, 서비스기업에서 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 구성개념을 적용시켰을 때 이 개념들간의 구조적 관계는 어떻게 나타날 것인가?

셋째, 구성 개념들간 관계 규명을 통하여 서비스기업 조직 인사관리의 실무적 차원에서는 어떠한 시사점을 제시할 수 있을 것인가?

2. 연구목적

앞서 제기한 문제에 따라 본 연구는 기업 관리자의 리더십을 파악하고 직원의 셀프리더십을 제고시키고, 직무몰입과 혁신행동을 향상시키기 위해 선행연구에서 논의된 차원들을 체계적으로 도출하여 서비스기업 조직에 적용하기 위한 체계화 작업을 우선적으로 시도하였다.

서비스기업에 있어서 중요한 것은 관리자들의 리더십 유형을 도출하여, 이 유형들이 부하직원들의 셀프리더십에 어떠한 영향을 미치고, 조직성과 및 조직문화와 관련해서 직무몰입과 혁신행동에 어떠한 영향관계를 미치는지를 밝히고자 하였다.

이에 본 연구는 상사의 변혁적 리더십과 개인의 셀프 리더십을 통하여 구성원의 직무몰입과 혁신행동을 자발적으로 발휘하도록 고취시키고, 이를 통하여 조직의 성장발전 및 개인의 성과향상을 동시에 추진토록 하고자 하며, 또한 상사의 리더십과 더불어 조직과 구성원들이 급변하고 있는 기업 환경 변화에 능동적으로 대처하는데 꼭 필요한 개인의 셀프 리더십의 중요성을 강조함에 따라 각 리더십 요인의 필요성 및 그 영향력을 실증적으로 검증하려고 한다.

본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 문헌연구를 통하여 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동에 관한 연구결과들에 기초하여 구성개념을 도출하였다.

둘째, 서비스기업으로서 여행사를 대상으로 한 실증 연구를 통하여 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 간의 영향관계를 파악하였다.

셋째, 위의 분석결과를 통하여 서비스기업의 조직 목표 달성을 위하여 중간관리자의 리더십의 중요성을 언급하고, 서비스기업에서의 셀프리더십의 역할을 분석하여, 직무몰입을 제고하고, 혁신행동을 증진시키기 위한 방

안을 제시하였다.

이러한 문헌연구와 실증연구를 통해 서비스기업의 인적자원을 보다 효율적으로 관리하고, 인적자원 관리를 위한 교육 프로그램 구성 시 실무적인 시사점을 제공해 줄 것으로 판단된다.

3. 연구방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법으로는 문헌연구와 실증 연구를 병행 실시하였다. 첫째, 문헌연구로서 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동에 관한 이론적 고찰을 실시하였다. 둘째, 실증 연구는 국내 기업 중 연구방향에 부합하고 대표성을 지닌 여행사를 선별하여 설문조사를 통한 현장조사(field survey)를 실시하였다. 셋째, 수집된 실증자료는 통계 프로그램 SPSS18.0을 이용하여 과학적으로 분석하고 대안제시의 기본 자료로 활용하였다.

연구범위는 먼저 내용적 범위로서 서비스기업 중 여행사의 조직구성원의 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 중 논제와 관련된 부분만으로 한정하여 연구를 진행시켰다.

둘째, 공간적 범위로서는 부산의 여행사가 실증분석의 대상이 되었다.

셋째, 시간적 범위로서는 2013년 5월부터 연구의 개념 및 선행연구와 관련한 문헌연구를 실시하였으며, 2013년 10월에 실증조사를 실시하였다.

본 연구의 구성은 전체 5장으로 구성하였다. 제1장은 서론부문으로 문제제기, 연구목적, 연구방법 및 연구범위에 대하여 제시하였다. 제2장은 상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동에 관한 이론적 고찰을 실시하였다. 제3장은 위의 이론적 연구를 바탕으로 구성개념간의 관계, 연구모형

및 가설, 조사설계 내용을 다루었다. 제4장은 실증조사 분석으로 조사자료의 기술적 분석과 척도의 정제, 가설 검증, 분석결과를 논의하였다. 제5장은 결론으로서 연구의 요약과 결론, 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하는 것으로 되어있다.



Ⅱ. 이론적 배경

1. 리더십

가. 리더십의 중요성

리더십에 관한 많은 연구가 이루어졌고, 리더십이란 무엇인지를 정확하게 정의한 연구는 리더십을 연구한 학자만큼이나 많다. 이러한 개념의 다양성은 리더십 현상에 관한 시각의 차이에 기인한 것이다. 리더십의 문제는 사회과학의 여러 분야에서 핵심적인 연구과제가 되고 있는데 그 이유는 무엇보다도 리더와 그가 발휘하는 리더십 기능이 다음과 같은 여러 가지 측면에서 집단이나 조직에게 결정적으로 중요한 위치를 차지하기 때문이다.

유지원(2004)에 의하면, 경영기능은 계획화, 조직화, 통제화 등 리더의 리더십 발휘 없이는 여타의 기능도 발휘될 수 없으며, 이때 지휘와 기능은 하위 관리자, 감독자에게 더욱 중요한 기능이 되고 있다. 또한 적절한 리더십이 없으면 집단이나 조직, 사회, 그 모두가 분명한 목적 없이 표류하게 되며 결국은 리더십을 갖춘 사람이나 집단에 의해 대체되기 마련이다. 즉, 성공적인 조직은 동태적인 리더십을 갖춘 데 반해 성공적이지 못한 조직은 그렇지 못하다는 관점에서 볼 때 리더십은 집단이나 조직의 성패를 결정하는 중요한 요소 중의 하나이다.

서비스 기업의 대표적 기업군인 여행기업은 경영에 있어서 인적 서비스의 중요성은 두말할 나위가 없다. 따라서 여행기업에서의 리더십은 보다 효과적인 서비스의 수행과 종사원과 고객의 동시만족이라는 중요한 역할을

수행한다.

서비스산업에 있어 종사원은 그들 자체가 서비스상품을 형성하는 결정적 요소로 서비스 결과물보다는 어떻게 서비스가 전달되느냐는 과정이 중요하기 때문이다.

이러한 서비스기업의 특수성으로 인하여 서비스기업에서의 품질경영의 일관성을 유지하기 위해서는 경영자 의지의 철두철미와 서비스 수행의 일관성이 보통서비스와 비보통 서비스의 차이를 만든다. 따라서 경영자 리더십의 관건은 지원에 있는 것으로 고객에게 서비스하는 사원을 잘 돕기 위해 조직이 존재하는 것으로 방침을 세워야 하는 것이다(손대현, 1993).

서비스조직이 비록 공식적인 명령계통이나 목표수행의 지원체계를 갖추고 있더라도 아래와 같은 이유에서 리더십은 그 중요성을 가지게 된다. 김영규(2000)에 의하면, 첫째 조직의 구조가 불완전하기 때문에 조직 내에서 자동적으로 해결되지 않는 과업추진의 불합리성 등은 리더십을 통해 제거되어야 하고, 둘째 외부의 환경이 변하기 때문에 리더는 이러한 기업 환경 변화에 조직을 능동적으로 적응시켜야 하는 의무를 가진다. 셋째 조직의 급격한 성장기나 쇠퇴기에 조직내부의 자생적 변화는 내재적 갈등과 견해의 차이를 극복할 수 있는 지도력을 필요로 한다. 넷째 여러 사람에게 동기를 부여하여 그들이 작업에 매진할 여건의 조성이 필요하기 때문이다.

서비스기업에서의 리더십은 효과적인 서비스의 수행과 종사원과 고객의 동시 만족이라는 중요한 역할을 수행한다. 더욱이 리더십은 어떤 조직에서든 전략적 경영을 위해서는 필수적인 요소가 되는 것이며, 전략적인 리더십은 결국 구성원들이 목표달성을 위해 매진하도록 풍토를 조성하는 것이다(소성배, 2004). 특히 뛰어난 서비스기업의 특징을 살펴보면 최고의 리더십을 갖춘 중간 리더가 있고, 이들이 성공을 지속시켜주는 역할을 한다(Berry, 1999).

따라서 리더가 통상 목표달성의 방향을 제시해 주고 있기 때문에 리더십은 집단행동을 이해하는데 있어서 중심적인 위치를 점하고 있으며 관계행동을 이해하는데 있어서나 부하의 만족을 제공하는데 있어 기본적인 과제가 되고 있기 때문에 훌륭한 리더십은 부하들의 팀워크를 이끌 수 있도록 하여 조직구성원의 목적과 조직의 목적을 통합하여 달성할 수 있게 한다.

나. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 종사원들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치며, 종사원들이 스스로 조직의 발전을 위해서 기여하는 요인이 되며(고호석·이준엽, 2009), 종사원들에게 책임감과 권한위임을 부여해 줌으로, 종사자들이 창의력을 발휘하며 업무처리를 할 수 있도록 하고, 조직의 목표를 달성하기 위해 자발적 참여를 이끌어 내어 업무에 몰두할 수 있도록 동기부여하는 리더십이다(Patlar and Mia, 2009). 변혁적 리더십의 등장은 부하들로 하여금 더 넓은 목표를 추구하게 하여 관심을 넓힘으로써 부하 자신의 이해관계를 집단의 이해관계로 발전시키는 계기가 되었다.

최근의 리더십도 이러한 추세에 발맞추어 이론과 실증연구에서 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십 그리고 비전적 리더십이 주류를 이루기 시작하였다. 이러한 이론들은 부하들의 신뢰와 지지를 불러일으킬 수 있는 리더들의 행동을 연구한 것으로서, 흔히 카리스마틱스(charismatics)라고 불리는 이런 지도자들은 그들 조직의 역사와 발전에 있어서 계속해서 영향력을 행사하고 있다(김성동, 2003).

리더십은 선천적으로 가지고 태어나는 경우도 있지만, 타고난 자질과 관계없이 누구나 리더의 참 모습을 깨닫고, 리더에게 필요한 자질들을 하나

씩 배우고 실천해 나가다보면, 스스로 리더로 성장해 나가게 된다는 것을 자각시켜 끊임없이 학습을 통해 스스로 개발하도록 하고 있다. 또한 리더는 일정한 지위에 올라간 사람만 되는 것이 아니라 올바른 리더십을 습득하여 현장에서 실천함으로써 다른 사람들에게 영향을 끼치게 되는 리더가 되는 것이다.

전조직구성원에게 신뢰를 제공하며 정서적인 일체감을 형성하는 카리스마적인 리더가 혁신적 리더십의 소유자라고 할 수 있는데, 이러한 혁신적 리더들은 제도 속에서 변화의 필요를 인식하고, 새로운 비전을 창출하여 팀의 목표를 적절히 전달함에 따라 종사자의 태도, 신념, 기본적 가치를 변화시킬 수 있다. 따라서 조직구성원들은 조직이 요구하는 최대한의 수준까지 기꺼이 수행하게 된다(Eisenbach, Watson & Pillai, 1999).

변혁적 리더십 이론은 최근의 급격한 경영환경의 변화에 따른 치열한 생존경쟁에서 살아남기 위해서 리더가 부하를 개발하고, 부하 자신의 이해관계를 넘어 집단의 목표를 추구하기 위해 더 높은 욕구를 자극하도록 한다는 점에서 중요한 개념으로 대두되고 있다.

리더십에 관한 많은 연구와 실행을 통하여 다수의 리더십 이론이 개발되었는데, 최근에 가장 많은 관심을 받고 연구되어지는 리더십이 변혁적 리더십으로 Burns(1978)가 초월적인 목표를 통해 부하를 동기부여 시키는 리더를 기술하기 위해 처음으로 주창한 이래 Bass(1985)에 의해 조직상황 이론에 맞추어 이론을 더욱 세분화함으로써 보다 확장되고 구체화 되었다.

Burns(1978)는 Maslow의 욕구계층이론과 Kohlberg의 도덕발달 이론을 참고하여 두 이론을 통합하여 하나의 체계를 형성하였는데, 조직구성원과 리더의 진정한 욕구는 Maslow의 자아실현 욕구수준과 Kohlberg의 도덕적 발달이론에서의 높은 수준에 속하는 것으로 변혁적 리더십은 이러한 욕구를 만족시켜주는 도구로서의 역할을 해야 한다고 주장하였다.

따라서 변혁적 리더십은 부하들의 의식구조, 가치체계, 태도와 믿음에 혁신을 가져옴으로써 더 높은 목적을 성취하도록 한다고 보고 있다. 즉, 개인의 자유, 평등, 정의, 평화, 인본주의 등 고차원의 가치에 호소하여 의식을 고양함으로써 한층 높은 기여도를 추구하는 것으로 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 거래적 리더십과는 다르게, 리더는 부하의 고차원 욕구를 자극함으로써 부하의 욕구단계를 끌어올린다.

Bass(1985)는 Burns의 이론을 토대로 기존의 전통적 리더십 연구가 거래적 리더십에 치우쳐 있기 때문에 성과가 기대 수준 이상으로 제고되기 어렵다는 비판아래 추가적인 노력을 요구하는 새로운 변혁적 리더십을 강조하였다. 변혁적 리더십의 중요한 효과는 평범한 사람들을 비범한 수준으로 끌어올리고, 자신들에게 기대된 것보다 훨씬 더 많은 일을 하며, 기대수준을 초월한 성과를 올리도록 한다는데 있다. 리더에게 필요한 정직성, 책임감, 감성지능과 같은 자질들을 나무의 뿌리에 비유해본다면, 이러한 리더가 갖추어야 할 기본 자질들은 리더십의 튼튼한 버팀목이 되는 것으로, 뿌리가 튼튼하면 바람에 쉽게 뽑히지 않는 것처럼 리더의 자질을 충분히 쌓은 리더는 외부 환경의 변화에도 불구하고 일관되고 지속적인 리더십을 발휘할 수 있다. 즉, 리더는 구성원들에게 자기의 역할 내에서의 성과를 올리게 하기보다는 추가적인 역할(extra role)을 통해 더 높은 성과를 이루게 함으로써 자기 성취감과 만족을 느끼게 하고 더 나아가 조직에 대한 애착심과 자긍심을 고취시켜 조직에 몰입하게 한다.

〈표 II -1〉 변혁적 리더십의 정의

연구자	개념적 정의
Burn(1978)	리더가 부하들의 잠재적인 동기를 인식하고, 매슬로우의 욕구단계 중 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하들에게 전인으로 대변하여 리더와 부하 간의 상호 자극과 촉진의 관계를 낳게 하는 과정
Bass(1985)	높은 수준의 욕구를 충족시키기 위해 업무성과의 중요성과 가치를 인식시켜 구성원들이 기대 이상의 성과를 달성하도록 유도하는 리더십
김병직 · 김지연 (2012)	상사와 부하 간의 관계를 행위에 대한 보상이 아니라 보다 높은 차원의 동기과 도덕수준을 지향하는 리더십
손무권 · 장영철 (2013)	조직원들의 인식변화를 통하여 동기수준을 제고하고 나아가 행동 변화의 촉진과 조직성과 향상을 지향하는 것
박영진 · 윤지환 (2013)	직원들에게 권한위임과 관리자의 카리스마를 이용해서 최대한 자율권을 부여하여 직원 스스로가 열심히 근무하게 하여 조직의 목표와 성과를 달성하게 하는 리더십
본 연구	높은 수준의 욕구를 충족시키기 위해 업무성과의 중요성과 가치를 인식시켜 구성원들이 기대 이상의 성과를 달성하도록 유도하는 리더십

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

다. 변혁적 리더십의 구성요인

이러한 리더십 개념을 명확히 구분하고, 실증적인 자료를 뒷받침하기 위하여 우선 Bass & Avolio(2000)가 개발한 다차원 리더십 척도법(MLQ:

multifactor leadership questionnaire)에서 변혁적 리더십의 첫 번째 하위척도는 카리스마로서 이는 리더에 대한 부하의 신뢰와 정서적 동질화를 위한 이상적 영향(idealized influence)을 가리킨다. 둘째, 기존사고방식과 관행에 대한 의문제기와 파괴를 권장하는 지적 자극, 셋째, 부하에 대한 인간적 대우, 성장을 위한 학습기회 제공 등을 특징으로 하는 개별적 고려(individualized consideration)의 차원이 제시되었다.

Danielle(2004)은 이성적인 설득력, 고무적인 호소, 상담/협의/참고, 협조의 4개 차원으로 구분하였으며 변혁적 리더십의 4개의 요인값에 대한 설명력은 35%로 다른 요인보다 설명력이 높게 나타났다.

석기현(2003)은 Conger & Kanungo(1988)의 이론에서 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 대체라기보다는 거래적 리더십의 효과에 추가적인 공헌을 하는 상호보완적인 것으로 개념화하고, 동일한 개인이 두 가지 리더십을 적절히 동시에 적용할 수 있다고 판단하여, 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 서로 보완되어 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 바탕으로, 거래적·변혁적 리더십을 이용하여 연구를 하였다.

변혁적 리더십과 임파워먼트의 영향관계를 검증하기 위하여 Bass의 변혁적 리더십과 임파워먼트의 상관성을 연구결과, 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십을 선호할수록 조직구성원 임파워먼트를 도입하기가 용이하며, 특히 카리스마적 리더십을 발휘할수록 임파워먼트가 상승효과를 나타내는 결과를 초래한다고 하였다(하용규·박성규, 2004).

이러한 변혁적 리더십의 세부적인 하위요인으로 Bass(1985)의 연구를 바탕으로 비교적 가장 많은 연구에서 제시되고 있는데, 변혁적 리더십에는 카리스마, 개인적 배려, 지적자극을 들 수 있다.

카리스마는 변혁적 리더십에 있어 가장 종합적이며 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 카리스마적 리더들은 부하의 욕구와 가치체계, 그리고 희망

을 파악하고 있으며, 설득력 있고 강력한 언행으로 그들을 고무시키며 부하들로 하여금 그를 믿고 따름으로써 그들의 욕구와 희망이 현실화 될 있다는 확신을 심어준다. 결국 카리스마란 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정을 통해 제시하여 조직구성원들로 하여금 그러한 비전을 강력하게 지지하도록 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 의미한다 (Bass & Avolio, 2000; 김용동, 2002; 이흥기, 2003; 석기현, 2003; 김성동, 2003; 하용규 · 박성규, 2004; 김근우 · 이현정, 2005).

개별적 고려는 변혁적 리더들이 조직구성원들에 대한 개인적 발전에 관심을 보이는데, 여기서 발전에 관심을 보이는 행동형태로 직무 또는 권력의 위임, 각 계층의 관리자의 지속적인 접촉, 비공식 의사통로의 사용, 직원들의 정보 취득에 적극 참여 그리고 직원들에게 멘토(mentor)로서의 역할채택 등이다(Bass & Avolio, 2000; 김용동, 2002; 이흥기, 2003; 석기현, 2003; 김성동, 2003; 하용규 · 박성규, 2004; 김근우 · 이현정, 2005).

지적 자극은 리더가 조직구성원들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 변혁적 리더들은 조직구성원들이 자신이 지니고 있는 신념이나 가치관에 대하여 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 또한 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다(Bass & Avolio, 2000; 이흥기, 2003; 석기현, 2003; 김성동, 2003; 하용규 · 박성규, 2004; 김근우 · 이현정, 2005).

〈표 II -2〉 변혁적 리더십의 구성차원

연구자	구성 차원
Bass(1985)	카리스마, 지적 자극, 개별적 배려
Bass and Avolio(1996)	카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여
이규만 · 김민수(2012)	카리스마, 지적자극, 개별화된 배려
권중생 · 정대식(2012)	카리스마, 지적자극, 개별적 배려
손무권 · 장영철(2013)	이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려, 영감적 동기유발
박영진 · 윤지환(2013)	카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 동기부여
본 연구	카리스마, 지적자극, 개별적 배려

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

2. 셀프리더십

가. 셀프리더십의 개념

Neck, Stewart & Manz(1995)는 셀프리더십을 과업수행을 위해 필요한 자기 지시와 자기 동기 부여를 고양시키기 위하여 스스로에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의했다. 즉, 셀프리더십은 우리들 자신에 대한 영향을 미치기 위해 사용되는 행동, 사고방식 및 감정 등에 초점을 맞춘 일련의 광범위한 전략이다. 또한 스스로 자신들을 지휘하기 위해 무엇을 할지 정하는 것이다.

셀프리더십은 전통적인 팔로워십의 개념과는 다른 자신에게 초점을 맞춘

리더십이며, 자신들의 생활을 스스로 통제할 수 있는 자율권(autonomy)이나 책임이 주어진다면, 부하들(followers)이 그 같은 도전(책임과 자율권에서 오는 도전)에 대응하기 위해 구체적으로 책임 있게 무엇을 할 수 있을 것인가에 대해 일련의 전략을 제시하는 리더십이다(Manz & Sims, 2002).

여기서 셀프는 자아의 개념인데, 이는 인간내부의 기본적인 성향인 자율성을 강조한 것으로서, 타율적인 성향에서의 리더십이 아니라는 점을 강조한다(김미선, 2005). 결국 셀프리더십은 타고난 것이 아니라 학습을 통해 얻어지는 것으로써, 모든 사람은 누구나 유능한 자기지도자는 아닐지라도 어느 정도는 셀프리더십을 발휘하고 있다고 볼 수 있으며 이것은 리더 및 조직 구성원 모두에게 해당되는 것이다.

셀프리더십에서 조직 구성원들에 대한 통제는 조직 구성원 스스로가 자신에게 부과하는 자율통제이다. 물론 자율통제를 없애고 외부통제를 사용해서 복종을 시킬 수도 있으나, 그것은 관료주의적 행동을 유발하거나, 조직에서 제시하는 기준에 억지로 맞추려는 경향이 심화되는 결과를 가져온다.

셀프리더십의 개념적 정의에 관한 선행연구들에 기초하여 본 연구의 목적에 부합하도록 셀프리더십을 본인의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정이라고 정의하였다.

〈표 II -3〉 셀프리더십의 정의

연구자	개념적 정의
Neck, Stewart & Manz(1995)	과업수행을 위해 필요한 자기 지시와 자기 동기 부여를 고양시키기 위하여 스스로에게 영향력을 행사하는 과정
Muller & Turner(2007)	자기목표 설정과 열망을 가지고 접근하는 행동 및 정신적 과정에 대한 의도적인 활동
김연선(2008)	본인의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서 본인 스스로 자신의 사고나 행동을 바람직한 방향으로 영향력을 행사하는 과정
김영형(2009)	비효과적인 행동을 스스로 수정하고 효과적인 행동으로 사고하며, 개인적 효과성 및 성과를 개선하기 위해 스스로 동기유발하고, 방향을 설정하여 자기 스스로에게 영향력을 행사하는 과정
이용엽·양해술(2012)	업무수행을 위해 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정
본 연구	본인의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

전통적인 리더십과 셀프리더십의 가장 뚜렷한 차이점은 외부의 통제와 내부의 자율이다. 셀프리더십은 자율과 책임이 주어질 때 개인이 책임지고 행하는 행동이다. 결국 셀프리더십은 개인적인 특성으로 누구나 가지고 있고, 개인에 따라 잠재력에 차이가 있으며 학습이나 교육을 통해 향상되고 유지시킬 수 있다는 것이다. 이러한 셀프리더십의 개념을 전통적 리더십과 비교하여 살펴보면 <표 II-4>와 같다.

〈표 II-4〉 전통적 리더십과 셀프리더십

전통적 리더십	셀프리더십
외부관찰	자기 관찰
주어진 목표	자기 설정 목표
과업 수행에 대한 외부 강화	자기지도성 행동에 대한 자기 강화와 외부 강화
외부 보상에 의거한 열의	일 자체의 자연적인 보상에 근거한 열의
외부로부터의 비판	자기 비판
외부로부터의 문제 해결	스스로의 문제 해결
외부로부터의 직무 할당	스스로의 직무 할당
외부로부터의 과업 계획	스스로의 과업 계획
부정적 관점	긍정적 관점
조직의 비전에 의존	구성원이 함께 만든 비전에 헌신

자료: 권영해(2013), 슈퍼리더십이 멘토링 기능, 셀프리더십 및 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 비공식 멘토링을 중심으로, 울산대학교 대학원 박사학위논문, p.35에서 인용

나. 셀프리더십의 구성

학자들의 셀프리더십의 구성요소에 관한 연구를 고찰하여 보면 Manz(1992)는 셀프매니지먼트(self-management), 자연보상(natural reward), 사유적 셀프리더십(thought self-leadership) 으로 구성되어 있다고 하였고, Stewart(1993)는 자기방향설정, 자연보상구축, 사유적 셀프리더십이라고 하였다. 박동수·이희영(2002)의 연구에서는 Manz(1992)의 연구와 같은 내용의 구성요소를 가지고 연구하였다.

본 연구에서는 Houghton & Neck(2002)의 연구에서 제시한 셀프리더십의 세 가지 구성요소를 중심으로 연구하고자 한다. 셀프리더십의 구성요소는 행위 중심적 전략(behavior-focused strategies), 자연 보상 전략(natural

reward strategies), 그리고 건설적 사고 패턴 전략(constructive thought pattern strategies)의 세 가지 카테고리로 나뉜다(Anderson & Prussia, 1997; Prussia, Anderson & Manz, 1998; Manz & Neck, 1999; Houghton & Neck, 2002).

〈표 II -5〉 셀프리더십의 구성차원

연구자	구성 차원
Manz(1992)	셀프매니지먼트, 자연보상, 사유적 셀프리더십
Houghton & Neck(2002)	행위 중심적 전략, 자연 보상 전략, 건설적 사고 패턴 전략
김연선(2008)	행위 중심적 전략, 자연 보상 전략, 건설적 사고 패턴 전략
김영형(2009)	행위 중심적 전략, 자연 보상 전략, 건설적 사고전략
이용엽·양해술(2012)	행동 중심적 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고전략
본 연구	행위 중심적 전략, 자연 보상 전략, 건설적 사고전략

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

1) 행위 중심적 전략(behavior-focused strategies)

행위 중심적 전략이란 사람들이 자신과 타인의 행동과 그 결과를 관찰하고, 그들이 특정한 행동을 해야 하는 이유와 목적을 스스로 인식하여 성공적인 행동을 강화시키고 그렇지 않은 행동을 억제하여 궁극적으로 행동을 변화시키는 것이다. 행위 중심적 전략은 구성원의 행동 관리를 통해 구성원의 자기 자각(self-awareness)을 높이는 것과 관련되며, 행위 중심적 전략은 장기간의 목표를 명확히 하기 위한 자기 분석을 실행하는 행동, 동기적 보상을 명확히 하고 스스로에게 적용하는 행동, 습관적인 자기 비평 성향을 줄이는 행동, 바람직한 행동을 연습하여 행동을 수정하거나 확장하기

위한 구체적인 행동을 명확히 하는 것이다(Manz, 1992; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). 여기서의 행동은 꼭 필요하지만 구성원이 내키지 않는 과업을 수행하는 것을 의미하며, 이와 같이 어렵고 원하지 않는 일이지만 반드시 수행해야 하는 과업을 구성원이 자발적으로 리드하여 수행하도록 돕는 것을 말한다.

Manz & Sims(1991)는 행위 중심적 전략을 자기관찰, 자기설정목표, 단서에 의한 관리, 리허설, 자기보상, 자기비판의 6가지 전략으로 구분하여 설명하였는데, 이에 해당하는 구체적인 내용을 정리하면 다음의 <표Ⅱ-6>과 같다.

<표Ⅱ-6> 셀프리더십의 행위 중심적 전략

전략	내용
자기관찰	자신이 바꾸고자 하는 행동에 대해서 정보를 수집하고 관찰하여 자신의 업무활동의 효율성을 스스로 평가하고 무엇을 어떻게 바꾸어야 할지에 대한 단서(암시)를 스스로 발견하는 행위
자기설정 목표	처리해야 할 일들의 목표와 장기적으로 달성하고자 하는 목표를 설정한 후, 이들의 우선순위를 정하고 자기 스스로에게 실행을 지시하는 행동을 의미, 목표는 도전적이고 달성가능하며 구체적으로 설정
단서에 의한 관리	자신이 하고자 하는 행동을 용이하게 하기 위해 단서(암시)가 될 만한 것들을 작업장 주위에 설치하거나 작업장을 변경하는 행동
리허설	실제 업무를 수행하기 전에 작업 활동에 대한 신체적이며 정신적인 예행연습을 함으로써 업무 수행의 성공률과 효과성을 높이는 행동
자기보상	바람직한 행동을 완수했을 때 개인적으로 가치 있는 보상을 자기 자신에게 제공함으로써 일할 의욕을 북돋고 차후 행동을 선택하는데 중요한 영향을 미치는 행위
자기비판	바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 징계나 비판을 가함으로써 실수를 반복하거나 습관적인 실패에 빠지지 않도록 하는데 도움을 주는 행위

자료: 권영해(2013), 슈퍼리더십이 멘토링 기능, 셀프리더십 및 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 비공식 멘토링을 중심으로, 울산대학교 대학원 박사학위논문, p.37에서 인용

2) 인지 전략(cognitive strategies)

인지 전략이란 우선순위가 정해진 일들을 더 즐겁게 할 수 있도록 하는 일 자체가 주는 보상을 파악하고 강화해 나가는 것이다(Manz, 1998). 인지 전략은 셀프리더십을 위한 효과적인 사고의 형성과 관련되며 자연적 보상 전략과 건설적 사고 패턴 전략으로 구성된다.

자연적 보상 전략이란 성취하고자 하는 과업과 관련된 긍정적인 인식과 경험 자체를 즐기고, 그 자체를 통해서 동기가 유발되는 것을 의미한다. 자연적 보상을 통해 구성원들은 스스로의 역량이 강화된 느낌과 자기통제의 느낌, 그리고 목표 달성에 대한 느낌을 경험하며(Manz & Sims, 1991), 이러한 것은 과업 수행을 위한 긍정적인 영향을 준다.

건설적 사고 전략이란 건설적이고 바람직한 방향으로의 사고 수립 및 전환을 의미한다. 건설적 사고 전략은 신념의 수정, 긍정적인 성과를 상상하기, 긍정적인 자기 격려의 말, 긍정적인 대본사용 등을 활용하여 사고의 방향을 지속적으로 올바른 방향으로 이끌어 간다는 것이다(Manz, 1992; Prussia et al, 1998). 인지 전략의 자연적 보상 전략과 건설적 사고 패턴 전략의 구체적인 내용을 정리하면 다음과 같다.

〈표 II-7〉 셀프리더십의 인지 전략

전략	내용
자연적 보상 전략	자신의 과업에서 직무 그 자체를 통한 내적 보상수준을 높이기 위해 무슨 일을 어떻게 할 것인가를 자신이 재설계하고, 과업을 달성함으로써 느끼는 유능감, 자아 통제감, 목적 의식감을 통해 긍정적인 태도를 갖게 되고, 직무 수행 그 자체에 대한 즐거움을 획득함
건설적 사고 전략	자신의 생각 속에 건설적이고 효과적인 패턴을 확립하는 행위로 신념의 수정, 긍정적인 성과를 상상하기, 긍정적인 자기 격려의 말, 긍정적인 대본사용을 통해 건설적인 사고 패턴을 확립함

자료: 권영해(2013). p.38에서 인용

다. 셀프리더십의 선행연구

셀프리더십에 관한 선행연구를 고찰하여 보면 연구의 진행이 대개 개념들 간의 관계를 서술하고 가능한 모델을 도출해 내는 연구가 진행되어져 왔었다. 그러한 관점에서 보면 기존의 셀프리더십의 연구는 조직몰입, 직무만족, 긍정적 정서, 독립성, 조직성과, 심리적 임파워먼트, 자기효능감, 창의성과 혁신 그리고 팀 신뢰와 역량 등이 종속변수로서 연구를 진행하였고, 하순복(2007)은 셀프리더십의 선행요인과 결과요인에 관한 연구에서 셀프리더십의 선행요인으로 부하의 셀프리더십에 대한 선행요인으로 작용할 수 있는 상사의 리더십과 동료의 사회적 태만, 직무 특성에 대해서 연구하였고, 셀프리더십의 결과요인으로는 직무만족과 조직몰입 그리고 조직시민행동의 관점에서 연구하였다.

국내연구를 고찰하면 리더십의 연구는 관리자 혹은 지배인의 리더십 유형에 따른 직원들의 직무만족, 조직몰입 그리고 조직의 성과와 직무성공에 미치는 영향이 주요한 연구로 이루어져왔다(이희영, 1996; 윤형기, 2005; 양동민, 2005; 강종천·최우성, 2005; 황순애·최정길, 2006; 조선배·권형섭, 2007; 조영아, 2007; 하순복, 2007; 송기옥·신인철, 2007). 국내 학자들의 연구는 주로 리더십의 유형에 따른 연구 즉, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 카리스마리더십에 따라서 직원들의 만족도와 업무성과와의 유의성을 검증하여왔다.

이희영(1996)은 셀프리더십과 개인성과와의 연구에서 셀프리더십이 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구하였고, 윤형기(2005)는 구민 체육 센터 조직원의 셀프리더십은 조직시민행동과 유의한 상관성이 있음을 연구하였다. 또한 강종천·최우성(2005)은 서울시내 14개 특급호텔 직원들을 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계, 변혁적 리더십과

조직몰입과의 관계에서 모두 부분적으로 유의한 결과를 도출해 냈다.

양동민(2005)은 수퍼리더십과 셀프리더십의 연구에서 상사의 수퍼리더십은 부하의 셀프리더십에 유의한 영향을 미치고, 부하의 셀프리더십은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구하였으며, 호텔 지배인 또는 부서장, 직원들에 관한 연구는 다음과 같은 학자들이 연구를 진행하여 왔는데, 황순애·최정길(2006)은 호텔지배인의 리더십에 관한 연구에서 지배인의 거래적 리더십과 서번트 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 변혁적 리더십은 유의하지 않는 것으로 연구되었다. 또한 근무 형태에 따라서도 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

송기욱·신인철(2007)은 호텔 부서장의 리더십에 관한 연구에서 부서장의 거래적, 변혁적 리더십 모두가 조직의 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조선배·권형섭(2007)은 서울시내 특급호텔 17곳의 직원들에 대한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치나 직무만족에는 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 연구했다.

셀프리더십에 관한 외국 학자들의 연구를 고찰하여 보면, Houghton & Neck(2002)은 셀프리더십 척도를 재개발하여 35가지의 항목을 제시하였는데, 이후 많은 학자들이 셀프리더십에 관한 연구의 척도로 활용하였다. Prussia et al.(1998)은 151명의 대학생을 대상으로 셀프리더십이 성과에 미치는 영향을 구조방정식모형을 이용하여 연구하였는데, 셀프리더십이 자기효능감에 직접적·긍정적 영향을 미쳤고, 자기효능감은 성과에 직접적·긍정적 영향을 미쳤으며, 자기효능감은 셀프리더십과 성과와의 관계에서 매개작용을 하여 유의한 영향을 미친다고 연구하였다.

Houghton, Bonham, Neck & Singh(2004)은 대학생들을 대상으로 한 셀프리더십 연구에서 셀프리더십과 외향성, 성실함, 안정성 등의 성격변수와 정(+)의 관계를 가진다고 하였다. Neck & Manz(1996)는 사유적 셀프리더

십에 관한 연구에서 사유적 셀프리더십이 긍정적 정서와 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구하였다.

Godwin, Neck & Houghton(1999)은 셀프리더십과 개인목표성취에 관한 연구에서 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구하였고, Williams(1997)는 셀프리더십과 성격변수와의 관계연구에서 모두 정(+)의 상관관계가 있으며 성격변수가 셀프리더십의 효과를 조절하는 역할을 하는 것으로 연구하였다. Shipper & Manz(1992)는 W. L. Gore and Associate 社의 사례연구를 통해서 직원들의 임파워먼트에 있어서 셀프리더십이 필수적인 부분이라고 연구하였다.

3. 직무몰입

가. 직무몰입의 개념

인적자원관리의 중요성이 조직에서 인식되어온 이래 조직구성원들이 자신의 업무에 대해서 얼마만큼의 적극성을 갖느냐 하는 것이 조직의 담당자에게 매우 중요하게 인식되고 있다. 이를 설명하기 위한 개념으로 직무몰입을 들 수 있는데, 직무몰입은 ‘직무애착도’, ‘직무전념’이라고도 한다.

직무몰입이 경영학적인 측면에서 중요시되고 있고, 직무몰입의 이론적 개념이 점차 중요성을 더해 가는 이유는 각 조직 구성원의 욕구충대와 함께 직무생활의 질의 중요성을 제공하기 때문이다. 즉 직무몰입이 된 사람은 직무가 즐겁고 직무가 삶의 중요한 부분으로서 직무 자체와 직무환경에 영향을 받는 사람이고, 직무몰입이 안 된 사람은 일이 중심적 일상사가 아니고 생각은 다른 분야에 있으며 본인의 핵심이나 자기 정체성은 직무에

대해 관심이 없고 영향을 받지 않는다(조경훈, 2008).

지금까지 다수의 연구자들이 직무몰입의 개념을 제시하였는데, 먼저 Saleh and Hosek(1976)은 직무몰입이 개인이 직무를 동일시하며, 직무에 적극적으로 참여하고 또한 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도라고 했다. 따라서 직무몰입은 인지, 행동 그리고 감정에 기초한 복합적인 개념으로 이해될 수 있다.

또한 French & Kahn(1962)은 종업원이 자기의 직무성과가 그의 자아이미지에 대하여 중심이 된다고 인지하는 정도로 보았다. 그러나 Lawler & Hall(1970) 자기 일에 관한 동일시뿐만 아니라 직무상황이 자신의 정체성에 중심이 되는 정도로 정의하였다.

최광신·박성수(2001)는 직무몰입이란 개인이 자신의 직무에 일체감을 가지고 그 직무에 적극적으로 참여하며, 자신의 성과를 자신의 가치에서 중요한 것으로 여기는 정도로 정의하였다.

조혜선(2001)은 직무몰입이란 직무에 몰입하는 정도와 애착을 가지는 정도를 의미하며 자신의 직무에 강하게 몰입하고 커다란 중요성을 부여하는 정도라고 하였다. 그리고 Friendlander et al.(2004)은 개인이 직무에 대하여 생각하는 정도와 직무가 개인의 생활에 만족을 주는 정도, 직무가 사회적 지위를 제공하는 데 대하여 개인이 느끼는 가치라고 정의하였다.

하영자(2005)는 직무몰입은 직무에 대한 만족과 애착, 직무특성이론에서 제시된 직무수행자의 심리 상태 중 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에 대한 책임감이라고 하였다.

한편, 직무몰입의 개념을 성과수준에 의해 영향을 받는 자기존중감에 대한 영향과 한 개인의 전체적인 자아이미지에서 직무에 대한 중요성과 동일시 정도로 보는 관점으로 인식하는 학자들도 있었다. Blau & Boal(1987)은 직무에 대해 개인이 심리적으로 동일시하는 정도로 보았다.

Kanugro(1982)는 '직무몰입'과 '직업몰입'을 구분했는데, 직무몰입은 현재 자신이 맡고 있는 구체적인 직무가 자신의 욕구를 충족시켜주는 정도에 따라 달라지는 반면, 직업몰입은 일의 가치에 대한 규범적 신념으로서 과거 자신의 문화적 조건화와 사회화에 따라 달라진다고 하였다.

위와 같은 논의와 정의를 기초로 하여 본 연구에서는 직무몰입을 “개인이 직무에 전념하여 그 직무에 열과 성을 다하며 심리적으로 직무에 대한 애착감을 느끼는 정도”라고 정의하고자 한다.

따라서 직무몰입은 한 개인의 자아정체성과 그가 수행하고 있는 직무의 병합 정도가 클수록 직무수행에 시간과 에너지를 보다 많이 투입하고 자신이 맡고 있는 일이 인생 전체에서 차지하는 중요성을 높여 줄 수 있다. 또한 현재의 직무가 자신의 생활에 있어서 중심적인 관심사항이 되고 자신의 직무에 적극적으로 참여하여 성과를 자아 개념과 일치하는 것으로 느낄 때 직무에 몰입하게 된다고 할 수 있다.

〈표 II -8〉 직무몰입의 개념

연구자	개념적 정의
Saleh and Hosek(1976)	개인이 직무를 동일시하며, 직무에 적극적으로 참여하고 또한 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도
McCormick & Tiffin(1980)	그 직무에서 얻어지는 만족감과 경험되는 욕구만족 정도
Kanungo(1982)	자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도
Friendlander et al.(2004)	개인이 직무에 대하여 생각하는 정도와 직무가 개인의 생활에 만족을 주는 정도, 직무가 사회적 지위를 제공하는 데 대하여 개인이 느끼는 가치
조혜선(2001)	직무에 몰입하는 정도와 애착을 가지는 정도
최광신·박성수(2001)	개인이 자신의 직무에 일체감을 가지고 그 직무에 적극적으로 참여하며, 자신의 성과를 자신의 가치에서 중요한 것으로 여기는 정도
하영자(2005)	직무에 대한 만족과 애착, 직무특성이론에서 제시된 직무수행자의 심리 상태 중 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에 대한 책임감
정대식(2013)	자신의 직무에 적극적으로 참여하고 직무 자체와의 일체감으로 자신의 중요한 가치로 여기는 것
본 연구	자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

나. 직무몰입의 선행연구

Brown(1996)은 직무몰입에 대한 조직연구의 검토와 방법론을 정리하였는데, 이 연구결과 직무몰입에 영향을 미치는 변수로 개인특성, 직무특성, 관리, 역할인식을 제시하였다. 개인특성에는 일에 대한 윤리, 통제위치, 자기 존중감, 성장욕구를 포함시켰으며, 직무특성에는 자율성, 기술다양성, 과

업정체성, 피드백, 계층적 수준, 과업중요성, 잠재적 동기, 도전성, 과업복잡성을 포함하였다. 관리에는 배려, 참여, 의사소통을 포함하였고, 역할인식에는 역할 갈등과 모호성을 포함하였다. 그의 연구에서 이윤추구의 사조직에 있는 종업원들의 직무몰입이 공조직보다 상황적 요인의 영향을 더 많이 받는다고 주장하였다.

Tansky(1993)는 비정규직 근로자를 대상으로 한 연구에서 높은 공정성을 지각한 비정규직 근로자의 경우 그렇지 못한 비정규직 근로자보다 더 높은 수준의 직무몰입을 나타내고 있다고 하였다(김석영, 2010).

Irving, Coleman & Cooper(1997)은 내적통제 위치를 지닌 사람이 직무몰입이 높으며 직무 특성 변인과 관련하여 자신이 담당하는 과업과 자신의 전공분야 및 경험과의 부합도가 높을수록 직무에 보다 몰입한다고 하였다.

Brockner, Tyler & Cooper-Schneider(1992)은 일이 자기에겐 즐거울 때, 성과를 자기의 가치관, 자아 개념과 같은 것으로 지각할 때 직무에 강하게 몰입하게 되며, 이러한 직무몰입은 윤리적인 경영과 밀접한 관계가 있어 조직원의 근무 태도와 행동이 수반된 높은 몰입을 갖는 구성원들이 낮은 몰입을 갖는 구성원보다 의사결정에서 윤리적인 경영에 어긋난 것을 인지할 때 부정적 태도를 경험하게 된다고 했다.

Kaldenberg, Becker & Zvonkovic(1995)은 종사원의 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 여러 몰입, 예를 들면 직무몰입, 직업몰입, 그리고 조직몰입은 준거대상에 따라 차이를 보이는 것이지 몰입의 이론 핵심은 동일한 것으로 보았고, 직무몰입의 개념과 접근방식도 다양하게 연구되어 왔다(권형섭, 2006; 송정수 · 이규용, 2008; 조선배 · 권형섭, 2007; McColl-Kennedy & Anderson, 2005; Shaw, Delery, & Abdulla, 2003; Schwepker Jr., 2001).

Brown & Leigh(1996)는 심리적 분위기에 대한 종업원들의 지각을 조사했다. 그리고 경로분석을 통해 지각된 심리적 분위기가 직무몰입에 영향을

미치고, 직무몰입은 다시 노력을 매개로 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 상기 연구를 참고하여 본 논문에서는 직무몰입을 조직의 성과변수로 보았다.

〈표 II-9〉 직무몰입의 주요 선행연구

연구자	연구 내용
Brown(1996)	직무몰입에 대한 조직연구의 검토와 방법론을 정리하였는데, 이 연구결과 직무몰입에 영향을 미치는 변수로 개인특성, 직무특성, 관리, 역할인식을 제시. 이윤추구의 사조직에 있는 종업원들의 직무몰입이 공조직보다 상황적 요인의 영향을 더 많이 받는다고 주장.
Irving et. al.(1997)	내적통제 위치를 지닌 사람이 직무몰입이 높으며, 직무 특성 변인과 관련하여 자신이 담당하는 과업과 자신의 전공분야 및 경험과의 부합도가 높을수록 직무에 보다 몰입.
차동욱·김정식 (2011)	임파워링 리더십은 직무몰입, 조직몰입 및 조직시민행동과 정(+)의 상관관계에 있음. 리더가 부하직원들에게 임파워먼트를 시켜주는 행위들을 행하였을 때 부하직원들은 더욱 더 자신들의 직무 및 조직에 몰입하게 되며 조직과 다른 조직구성원들에 대하여 조직시민행동을 행하게 됨.
김정식·류은영·박성민 (2011)	서번트 리더십은 부하들의 직무만족과 직무몰입에 대하여 모두 정(+)의 영향관계가 있음. 리더십이 부하들의 직무에 대한 주요 태도에 중요한 영향을 미친다는 기존의 연구들(Barnett & Brennan, 1997; Madlock, 2008; Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Russel et al., 2004)과 일치. 직무몰입은 직무성과와 조직시민행동 등 2차 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수임.

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

4. 혁신행동

가. 혁신행동의 개념

불확실한 경영환경에 직면하고 있는 기업들이 장기적인 생존과 성장을 추구하기 위해서는 구성원들이 스스로 변화를 주도하고 자신의 직무를 능동적으로 수행해야 할 필요성이 증대되고 있다(Collins & Porras, 1994). 혁신행동은 조직의 지속가능한 경쟁우위를 창출하고 유지함에 있어서 중요한 요인이 된다(Paine & Organ, 2000). 새로운 시스템이나 아이디어를 개발하거나 적용시키는 것이 혁신이고 조직의 유효성을 높이기 위한 활동이 행동이라면, 이를 좀 더 구체화한 개념이 혁신행동이라고 할 수 있다(김홍재, 2012).

혁신행동에 대한 개념 정의가 연구자들에 의해 매우 다양하게 정리되고 있으며, Kanter(1988)는 개인의 혁신행동은 문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 채택과 생성에서 시작되고, 아이디어를 지원해 줄 수 있는 후원자를 찾거나 연합체를 구축하려고 하며, 아이디어의 실행에 초점을 맞추어 제품이나 서비스, 공정 등을 만드는 일련의 행동을 혁신행동이라고 정의하였다. West & Farr(1989)는 혁신행동은 적용하는 관련단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할 수행 성과와 집단 및 전사회의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다. 또한 혁신행동은 새롭고 창의적인 아이디어를 제시하고, 그것에 금전적인 가치를 만들어내는 것이라고 본다. 혁신행동은 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위해서 노력하고 있는 정도와 그 실천방안을 도출하는 정도와 같이 얼마만큼 혁신의 과정에 스스로 참여하고 있는가를 나타낸다(강태완,

2013).

Farr & Ford(1990)는 조직 구성원이 자신의 과업을 수행하기 위해 개발 또는 도입해 활용하는 혁신을 과업역할혁신(work role innovation)으로 개념화하였고, 자신의 과업역할에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업 처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과의 향상을 도모하고자 하는 행동을 혁신행동으로 정의하였다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 구체적인 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 확보하고, 이를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다. Yuan & Woodman(2010)은 혁신행동은 직원들이 새로운 아이디어를 자발적으로 생성하거나 새로운 아이디어를 도입뿐만 아니라 그것들을 구현하는 것으로 정의하였다.

국내 연구로는, 박경규·이인석(2000)은 혁신행동은 새로운 아이디어, 전략, 프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정을 개인의 문제해결 능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력을 말한다고 하였다. 김일천(2003)은 혁신행동이 문제인식 및 아이디어 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다고 하였다. 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것뿐만 아니라 자신의 잠재적 지원자들에게 그 아이디어를 홍보하는 것은 물론 아이디어의 실현을 뒷받침해 줄 힘을 갖고 있는 지지자나 지원자를 찾기 위해 다양한 노력을 기울이고, 그러한 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과를 거둘 수 있도록 혁신의 원형이나 모델을 개발하는 활동을 모두 포함하는 일련의 과정적 개념이다.

장동걸(2006)은 문제의식을 바탕으로 이를 해결하기 위한 새로운 아이디어를 생성하거나 외부의 아이디어를 적극적으로 수용하여 조직 내에서 활용함은 물론 확산시키는 일체의 과정을 혁신행동으로 정의하였다. 김미경

(2011)은 혁신행동을 개인이 과정, 소속집단 또는 조직의 성과 향상을 위해 문제를 해결하는 과정에서 기존과는 다른 방식으로 아이디어를 생각하고 다른 사람들의 지지를 얻어서 아이디어의 의도적인 창조, 도입, 적용하는 활동으로 정의하였다.

이상의 선행연구들에서 제시하고 있는 혁신행동의 개념에는 아이디어의 생성과 창출, 아이디어의 홍보와 이에 대한 지지를 확보하는 활동, 혁신을 위한 행동과업으로 아이디어의 실행을 포함하고 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구의 다양한 정의를 종합하여, 혁신행동은 문제에 대한 인식을 통해 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원자를 찾아 지지를 구축하고, 세부적이고 적절한 계획을 통해 개발된 아이디어를 실현하는 것으로 정의하고자 한다.

〈표 II -10〉 혁신행동의 개념

학 자	개념적 정의
Farr & Ford(1990)	자신의 과업역할에 새롭게 유익한 아이디어를 도입하여 과업 처리 방법, 과정, 적자 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행 결과의 향상을 도모하고자 하는 행동
Scott & Bruce(1994)	구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 확보하고, 이를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동
Yuan & Woodman (2010)	직원들이 새로운 아이디어를 자발적으로 생성하거나 새로운 아이디어를 도입할 뿐만 아니라 그것들을 구현하는 것
박경규 · 이인석 (2000)	새로운 아이디어, 전략, 프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정으로 개인의 문제해결 능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력
김미경(2011)	개인이 과정, 소속집단 또는 조직의 성과 향상을 위해 문제를 해결하는 과정에서 기존과는 다른 방식으로 아이디어를 생각하고 다른 사람들의 지지를 얻어서 아이디어의 의도적인 창조, 도입, 적용하는 활동
본 연구	문제에 대한 인식을 통해 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원자를 찾아 지지를 구축하고, 세부적이고 적절한 계획을 통해 개발된 아이디어를 실현하는 것

자료: 선행연구에 기초하여 연구자 정리

나. 혁신행동의 선행연구

혁신에 대한 연구는 개인수준, 집단수준, 조직수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있다. 최근 상황론적 접근법에서는 혁신을 결정요인과 상황요인과의 적합성의 산물로 파악하고 이를 효과적으로 유도하기 위해서는 혁신의 속성과 제반상황요인 간의 적합성을 높여야 한다는 것이다(최만기·이지우, 1999).

Scott & Bruce(1994)는 리더십, 작업집단 관계, 구성원의 문제해결 유형 및 혁신분위기를 구성원의 혁신행동을 결정하는 선행요인으로 제시하고, 연구개발부서 172명을 대상으로 가설을 검증하였다. 리더의 역할기대, 리더-구성원 교환관계와 혁신에 대한 지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났고, 체계적 문제해결 유형과 자원공급은 혁신행동에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 또한 매개변수인 혁신에 대한 지원은 리더-구성원 교환관계에 의해서만 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인되었다. 이들은 혁신행동에 영향을 미치는 요인들을 제시하는 일반화된 연구모형은 제시하였으나, 다양한 조직 구성원들을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다고 주장하였다.

Amabile(1998)는 개인 창의성과 혁신을 연계하여 내재적 동기유발, 영역 관련 지식, 창의적 사고기술의 총합으로 측정한 창의성이 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 개인수준의 혁신을 일으키는 선행요인으로서는 개인의 특성, 지능, 창의성, 자기분야에 대한 지식이나 기술적 능력, 조직의 분위기, 리더십 스타일, 역할 기대 등이 혁신행동에 영향을 미친다는 것이다(Howell & Higgins, 1990; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1998).

김일천·김종우·이지우(2004)는 개인특성, 과업특성, 관계특성, 조직특성에

초점을 맞추어 조직 구성원 1,327명을 대상으로 혁신행동의 선행요인과 혁신행동 간의 관계에 대한 회귀분석을 실시하였다. 개인특성의 내적 통제위치와 조직기반 자긍심, 과업특성의 업무강도와 과업 비일상성, 관계특성의 팀-구성원 교환관계, 그리고 조직특성의 혁신지원적 조직문화는 혁신행동과 유의한 정(+)의 관계를 갖지만, 관계특성의 리더-구성원 교환관계와 조직특성의 분권화는 혁신행동과 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있지 않는 것으로 밝혀졌다.

송병식(2005)은 직무다양성, 직무중요성, 직무정체성이 각각 개인의 창의성에 긍정적인 영향을 미치고, 이러한 창의성이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀내고, 직무 중요성이 혁신행동에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 자신의 직무가 타인의 직무와 연관되고 중요도가 높을수록 새로운 아이디어의 실천으로 생기는 부작용을 의식해서 혁신행동을 위축시킨다는 것이다.

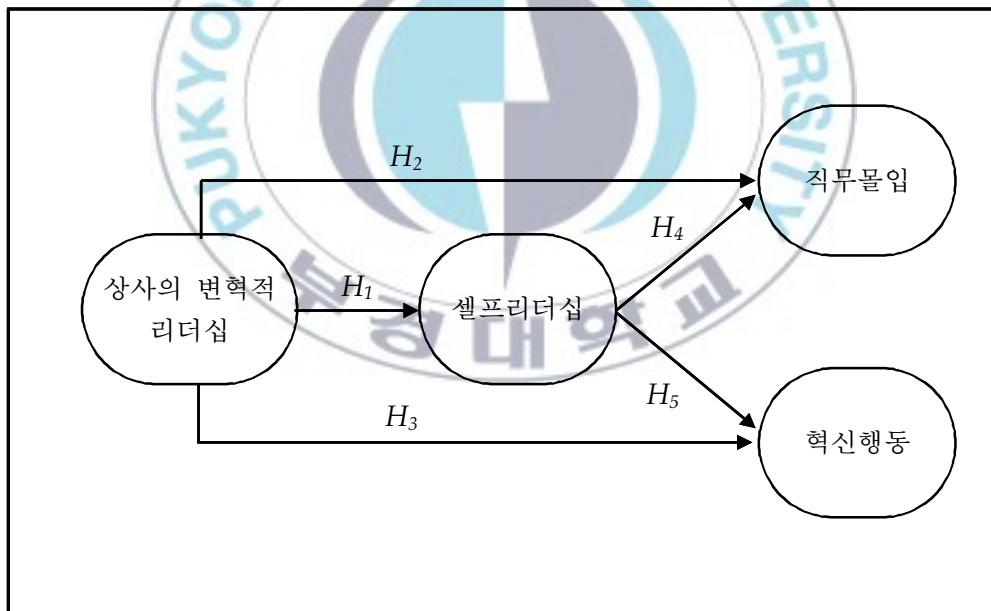
김영호(2009)는 창의경영과 혁신행동 및 기업성과 사이의 관계를 실증분석하기 위하여 프랜차이즈업체 경영자 170명을 설문 조사하였다. 전문성과 과업동기부여는 혁신행동과 관계가 없으며, 조직 창의성의 관련 요소인 아이디어 도출능력과 문제해결 활동은 혁신행동과 상관성이 있는 것으로 나타났다. 또한 혁신행동과 기업성과의 관계도 유의성이 있어서 구성원들의 혁신행동이 많을수록 기업 경영에 도움이 된다고 하였다. 그는 개인의 창의적인 아이디어 창출과 활발한 정보의 교류와 의사소통, 자원의 지원과 상사의 적절한 피드백 등의 사회적 프로세스와 아이디어 실행이 가능한 조직 시스템은 조직구성원들의 혁신행동을 촉진하며, 그 결과로서 기업 성과가 향상된다고 하였다. 또한 창의성을 경영자의 창의성과 조직 창의성으로 구분하고 이를 창의경영이라는 개념으로 통합하여 사용하는 연구방법을 적용하였다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형 및 가설설정

가. 연구모형

본 연구는 상사의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 직무몰입과 혁신행동에 미치는 영향 관계를 밝히고, 기업의 인사관리 정책 수립 및 운영을 위한 기초자료를 제공하고자 <그림Ⅲ-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림Ⅲ-1> 연구모형

나. 가설설정

셀프리더십은 최근 국내외에서 활발하게 연구되는 주제인데, 이는 셀프리더십이 가지는 조직 및 개인적 차원에서의 중요성과 변혁적 리더십의 강한 영향력으로 인한 결과로 볼 수 있다. 상사의 리더십과 셀프리더십의 연구들은 주로 변혁적 리더십이 환경적 자극으로서 셀프리더십을 증진하고 업무성과를 가져오며 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 애착심, 자긍심, 주체성을 가질 수 있게 한다는 연구결과들이 있다(Dvir et al., 2002; Manz & Sims, 2001; 김학범 · 이재영, 2011). 또한 Bono & Judge(2003)의 연구에서는 변혁적 리더십이 구성원의 성과와 업무에 긍정적 영향을 미쳐 직원들이 스스로의 직무와 목표에 대하여 호의적 태도를 보였으나 이러한 결과는 현지조사와 실험연구에서 차이를 보여 셀프리더십과 관련하여 다양한 표본과 환경에서의 연구 필요성을 확인시켜주었다. 본 연구에서는 선행연구들의 결과를 바탕으로 상사의 리더십과 부하직원의 셀프리더십 간에는 유의한 관계가 존재할 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 상사의 변혁적 리더십은 셀프리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 조직성과 또는 조직유효성 간의 관계에 관한 연구들(Kouzes & Posner, 2002; Bryman, Gillingwater & McGuinness, 1996; 백종호, 2002; 윤지연, 2004)에서 변혁적 리더십은 조직 구성원의 동기를 자극하여 조직 유효성을 향상시킬 수 있다는 것을 밝히고 있다. 변혁적 리더는 긍정적인 정서와 메시지를 활용하여 자신의 비전을 제시하고 더 높은 수준의 잠재력과 수행을 구성원들에게 동기부여 시킨다(Shamir, House, &

Arthur, 1993). 이로 인하여 구성원들은 자신의 리더와 동일시하는 동기에 직무열의가 증가한다(이철희 · 신강현 · 허창구, 2012).

이철희 · 신강현 · 허창구(2012)는 변혁적 리더는 구성원들이 기존의 방식을 재검토하여 기존과 새로운 상황 모두를 다루는 혁신적인 방법을 적용할 수 있게 하며(Sosik, 2006), 변혁적 리더와 일하는 구성원들은 더 큰 책임을 맡고 있는 동시에 조직 수행에 더 큰 기여를 하고 있다고 느끼기 때문에 높은 수준의 직무열의를 경험할 수 있다고 하였다.

이러한 선행연구의 결과에 기초하여 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설2. 상사의 변혁적 리더십은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

많은 선행연구들을 통해 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 높은 성과와 관련이 있음이 입증되고 있다. 창의성과 기업혁신에 대한 중요성이 강조됨에 따라 혁신행동에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있는데 Burnside(1990)에 의하면 리더들의 긍정적 격려와 지원이 창의적 행동반응과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 리더의 지원과 신뢰, 자율성의 부여가 부하들의 창의적 아이디어 창출과 혁신적인 행동과 관련이 있다는 연구결과가 있으며(Scott and Bruce, 1994), Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron(1996)은 리더의 격려행동이 구성원의 창의성에 긍정적 영향요인이 된다고 주장하였다. 변혁적 리더는 부하들로 하여금 의문을 제기하고, 도전하게 하며, 과업에 대한 새로운 접근을 시도하게 만들며, 또한 창의성을 위한 지원을 한다(Bass & Avolio, 2004). 게다가 변혁적 리더는 조직에 대한 부하들의 기여도를 강조하여 부하들로 하여금 조직의

성공을 촉진하기 위한 아이디어를 제공하고 개발을 동기부여 한다(Bass, 1998; Vera & Crossan, 2004). Kahai, Sosik & Avolio(2003)은 특정 상황에서 변혁적 리더십과 부하들의 창의성과의 중요한 관계를 밝혀내었으며, Shin & Zhou(2007) 역시 한국에서 변혁적 리더십과 부하들의 창의성 간의 관계를 연구한 결과 둘 사이의 유의한 관계를 밝혀내었다. 이러한 선행연구의 결과에 기초하여 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설3. 상사의 변혁적 리더십은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

자신의 성과 및 목표를 스스로 설정할 수 있는 구성원은 더 많은 자율성을 경험 할 수 있고(Manz & Sims, 1987), 설정된 목표를 조정할 수 있으며, 성과 달성을 위해 얼마만큼의 노력이 필요한지 인지하고 있는 구성원은 그들의 역량을 스스로 높일 수 있다(Guzzo et al., 1993).

Spector(1982)의 내외 통제성(locus of control) 이론에 따르면 내적 통제성이 높은 사람은 외적 통제성이 높은 사람보다 더욱 건설적인 방향으로 반응하고 어려운 문제를 해결하려는 성향이 강하다고 하였다. 내적 통제성이 높은 사람은 그들의 노력과 성과 사이의 인과관계를 잘 파악하고 있다. 즉 자기 스스로를 통제하여 자신의 행동이 바람직한 성과를 낼 수 있으리라 확신하는 행동은 직무의 성과와 자기 스스로를 동일시 하는 직무몰입을 높일 것이다.

인지전략 중 자연보상이란 자신의 일에서 자연적 보상의 수준을 증가시키기 위하여 일하는 방법과 장소를 스스로 재설계하고, 자신은 유능하다는 느낌, 자신을 잘 통제한다는 느낌, 목적의식을 통해 긍정적인 사고태도를

갖게 되어 자신의 일에서 생각의 초점을 관리하는 것이다(Manz & Sims, 1991). 셀프리더들은 자신의 과업이나 업무 수행 과정에서 심리적 주인의식을 발전시켜 나가고(Neck & Houghton, 2006), 이를 통해 자신의 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 느끼게 된다. 이러한 선행연구의 결과에 기초하여 셀프리더십과 직무몰입의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설4. 셀프리더십은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

셀프리더십과 혁신행동의 관계에 대한 실증 연구결과를 살펴보면, Manz & Sims(1987)는 자기연습(self-rehearsal)과 자기비판(self-criticism)은 혁신행동에 정의 영향을 미치고 있음을 발견하였다. Neck & Manz(1996)은 항공사 직원을 대상으로 한 연구에서 사유적 셀프 리더십(자신과의 대화, 상상적 경험, 믿음과 가정, 사고패턴 등) 훈련을 받은 종업원들은 보다 높은 수준의 혁신행동을 보이고 있다. Houghton & Jinkerson(2007)은 건설적 사고 전략은 혁신행동과 통계적으로 유의한 관계를 발견하였다. Carmeli et al.(2006)은 이스라엘 175명의 종업원을 대상으로 한 실증연구를 통해 셀프리더십의 세 가지 전략 모두 혁신행동에 긍정적으로 기여하고 있음을 보고하였다. 조경희(2003)도 간호사의 셀프리더십과 혁신행동이 밀접한 관계가 있음을 밝혀주고 있다. 국내에서 수행된 송정수·양필석(2008)의 연구는 셀프리더십의 행동 지향적 전략, 건설적 사고 전략은 혁신행동에 유의한 정의 영향을 미쳤지만, 자연적 보상 전략은 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이러한 선행연구의 결과에 기초하여 셀프리더십과 혁신행동의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설5. 셀프리더십은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

셀프리더십의 매개작용은 상사의 리더십과 셀프리더십과의 관계, 셀프리더십과 성과변수(직무만족, 조직몰입, 혁신행동 등)의 영향관계의 결합으로 설명될 수 있다. 이러한 변수들의 영향관계에 있어, 상사의 리더십은 하급자들을 셀프리더로 육성하는데 있으며, 이렇게 육성된 셀프리더(부하)들은 자신들의 행동을 개선하여 높은 성과를 창출할 수 있게 한다(김경수 등, 2011). 상사의 리더십은 부하들로 하여금 셀프리더십의 발현을 통해 자신들의 성과를 향상시키는 결과를 낳을 수 있는 것이다.

김미정·고영숙(2011)은 임상간호사를 대상으로 한 연구에서 핵심자기평가와 혁신행동 간의 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 실증분석 결과, 매개효과 모델에서의 혁신행동에 대한 분산은 0.451, 직접효과 모델에서의 분산은 0.233이며, 직접효과 모델에서의 독립변수인 핵심자기평가가 종속변수인 혁신행동에 통계적으로 미치는 유의한 영향(0.483)이 매개효과 모델에서는 -0.135로 감소하였다. 따라서 핵심자기평가는 셀프리더십의 매개를 통해서 혁신행동에 영향을 미치고 있기 때문에 셀프리더십이 부분매개를 한다고 주장하였다.

김경수 등(2011)은 통신, 전기전자, 금융, 제약, 건설업 등 10개 조직 300명의 종업원을 대상으로 수퍼리더십이 부하의 셀프리더십과 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하였다. 연구 결과, 부하의 셀프리더십은 리더의 수퍼리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 부하들의 성과향상을 위한 리더의 수퍼리더십 발휘에 있어 부하의 셀프리더십이 매우 중요함을 의미한다. 이러한 리더의 수퍼리더십과 부하의 성과와의 관계에 대한 셀프리더십의 메커니즘은 기존 연구자들의 주장과 일치하는 결과로서 리더는 부하들의 성과를 위해서 우선 부하들이 스스로를 리드할 수 있는 능력, 즉 셀프리더가 되는 과정에 초점을 맞춰야 한다는 것을 말해주고 것이라고 주장하였다.

이러한 선행연구의 결과에 기초하여 상사의 변혁적 리더십과 조직성과 변수인 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설6. 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이다.

가설7. 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이다.

2. 조사 설계

가. 조사의 개요

본 연구는 상사의 리더십과 셀프리더십이 직무몰입과 혁신행동에 미치는 영향 관계를 밝히고, 기업의 인사관리 정책 수립 및 운영을 위한 기초자료를 제공하고자 부산지역 여행사 직원 280명을 대상으로 조사를 실시하였다.

자료의 수집은 구조화된 설문지를 사용하여 2013년 9월 2일부터 10월 18일까지 설문조사를 실시하였으며, 설문조사자는 연구자와 학부생 4명으로 구성하였으며, 설문조사의 취지와 내용, 방법에 대한 사전교육을 통하여 설문조사가 원활하게 이루어지도록 하였다. 또한 설문조사의 응답률을 제고하기 위하여 설문응답자에게 기념품을 제공하였다. 설문지는 280부를 배포하여 회수된 설문지는 240부로 85.7%의 회수율을 나타내었으나, 회수된 설문지 중 응답의 일관성이 없거나 무응답이 많아 통계데이터로 이용하기가

어려운 3부를 제외한 237부(94.8%)를 분석에 사용하였다.

나. 설문지 구성

본 연구의 설문조사 내용은 이론적 고찰을 통해 도출된 연구변수들을 활용하여 5개 영역으로 구성하였다. 첫 번째 영역은 상사의 변혁적 리더십에 관한 사항으로 15개 문항으로 구성하였다. 두 번째 영역은 셀프리더십에 관한 사항으로 14개 문항으로 구성하였다. 세 번째 영역은 직무몰입에 관한 사항으로 5개 문항으로 구성하였다. 네 번째 영역은 혁신행동에 관한 사항으로 4개 문항으로 구성하였다. 다섯 번째 영역은 설문조사 응답자의 인구통계적 특성에 관한 사항으로 6개 문항으로 구성하였다.

설문지의 구성 항목을 구체적으로 살펴보면 <표Ⅲ-1>과 같다.

<표Ⅲ-1> 설문지 구성

구성	설문지 문항번호	측정방법	문항수
상사의 변혁적 리더십	I - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	리커트 7점 척도	15
셀프리더십	II - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	리커트 7점 척도	14
직무몰입	III - 1, 2, 3, 4, 5	리커트 7점 척도	5
혁신행동	IV - 1, 2, 3, 4	리커트 7점 척도	4
응답자의 일반적 사항	V - 1, 2, 3, 4, 5, 6	명목척도	6

다. 분석방법

본 연구를 위해 수집된 데이터의 통계처리는 사회과학 통계프로그램 SPSS WIN 18.0 통계패키지를 이용하여 분석하였으며, 설문조사 응답자의 인구통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 평균분석 등의 기술통계분석을 활용하였다.

상사의 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 개념을 측정하기 위한 구성변수들의 신뢰성과 타당성 검정을 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 사용하였다.

연구목적과 연구모형에 의한 가설검증을 위하여 회귀분석을 사용하였다.

3. 변수의 조작적 정의

가. 상사의 변혁적 리더십

본 연구에서는 리더와 하급자간의 관계에 있어 리더가 하급자로 하여금 보통 이상의 목표를 성취하도록 미래에 대한 비전을 제시하고 설득시키며 강화시켜 하급자들의 이상과 자신감을 높일 수 있는 행동이라고 할 수 있다. 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극 등 3개 차원 15개 문항으로 구성하였다.

나. 셀프리더십

셀프리더십은 스스로의 행동과 사고를 긍정적인 방향으로 이끌어 가는

행동적, 인지적 전략이다. 셀프리더십은 인간의 근본적인 자기통제체제를 자극하여 스스로 내재적으로 동기를 유발하는 과정에서 행동의 변화를 가져와 개인적 효과성에 긍정적 영향을 미치는 개념이다(DiLiello & Houghton, 2006; Manz, 1986; Manz & Neck, 2004).

본 연구에서 Manz & Neck(2004)의 셀프리더십 개념에 기초하여 업무수행을 위해 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정으로 정의하였다.

셀프리더십을 측정하기 위하여 Houghton & Neck(2002)이 개발한 RSLQ(revised self-leadership questionnaire)에 기초하여 행위 중심적 전략, 자연적 보상전략, 건설적 사고패턴 전략 등 3개 차원 14개 문항으로 구성하였다.

다. 직무몰입

직무특성이론(Hackman & Oldham, 1976)에서 심리적 요인으로 제시된 직무의 중요성(feeling of meaningfulness)과 직무에 대한 책임감(feeling of responsibility)이 직무몰입을 설명하는데 있어 중요한 판단 기준이 될 수 있다.

이를 통해 개인이 수행하는 직무의 조직 내 영향력을 판단하여 직무에 대해 가능성을 느끼고, 일의 결과에 대해 개인적으로 느끼는 책임감을 통해 직무에 대한 애착과 동일시가 직무몰입이라고 할 수 있다.

본 연구에서 직무몰입은 구성원이 직무에 대한 애착과 심리적 일체감을 바탕으로 자신의 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에 대한 책임감이라고 정의하였다. 직무몰입을 측정하기 위해 Kanungo(1982)가 개발한 직무몰입 척도에 기초하여 5개 문항으로 구성하였다.

라. 혁신행동

구성원이 자신의 업무나 역할과 관련하여 새로운 아이디어를 창출해 내고, 변화를 촉진하고 독창적인 문제해결 방법을 시도하고 지속적으로 직무에 대한 혁신을 의도적으로 시도하는 행동과정을 의미한다.

본 연구에서 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)의 연구를 참고로 직무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위한 개별구성원의 노력 정도로 정의하였다. 혁신행동을 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)가 개발한 척도를 수정하여 4개 문항으로 구성하였다.



IV. 실증분석 결과

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 인구통계적 특성은 <표IV-1>과 같이 나타났다.

설문 응답자의 성별 분포는 남자가 121명(51.1%)이고 여자가 116명(48.9%)으로 나타났다.

응답자의 연령별 분포는 20대가 11명(46.8%)로 가장 많고, 다음으로 30대가 101명(42.6%), 40대가 24명(10.1%), 50대가 1명(0.4%)으로 나타났다.

응답자의 결혼 여부는 미혼이 137명(57.8%), 기혼이 100명(42.2%)으로 나타났다.

응답자의 근속기간은 10년 이상이 98명(41.4%)으로 가장 많은 분포를 나타냈으며, 다음으로 3-5년이 75명(31.6%), 6-9년이 54명(22.8%), 2년 이하가 10명(4.2%)으로 나타났다.

직종은 영업직이 158명(66.6%), 사무직이 79명(33.4%)로 분포되었다.

마지막으로 직급분포는 사원이 157명(66.2%)으로 가장 많은 분포를 나타냈으며, 다음으로 대리가 33명(13.9%), 과장이 27명(11.4%), 차·부장이 13명(5.5%), 이사·임원이 7명(3.0%)으로 분포되었다.

〈표Ⅳ-1〉 표본의 인구통계적 특성

특 성		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	121	51.1
	여자	116	48.9
연령	20-29세	111	46.8
	30-39세	101	42.6
	40-49세	24	10.1
	50-59세	1	0.4
결혼 여부	미혼	137	57.8
	기혼	100	42.2
근속기간	2년 이하	10	4.2
	3-5년	75	31.6
	6-9년	54	22.8
	10년 이상	98	41.4
직종	사무직	79	33.4
	영업직	158	66.6
직급	사원	157	66.2
	대리	33	13.9
	과장	27	11.4
	차·부장	13	5.5
	이사·임원	7	3.0
합계		237	100.0

각 변수에 대한 기술통계량 및 상관분석 결과는 <표Ⅳ-2>와 같이 나타났다. 연구 변수 중에서 평균이 가장 높은 것은 행위중심전략으로 5.47이며, 다음으로 지적 자극이 5.30으로 높게 나타났다. 구성개념 간 상관분석 결과를 보면 모두 양(+)의 상관관계가 존재하고 있으며, 유의수준 $P < 0.05$ 이내에서 유의하다.

〈표Ⅳ-2〉 구성개념 간 상관분석

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	1.49	0.501	1.000									
2.연령	2.64	0.678	-0.271***	1.000								
3.결혼여부	1.42	0.495	-0.300***	0.680***	1.000							
4.근속연수	3.01	0.950	-0.236***	0.244***	0.538***	1.000						
5.직종	1.67	0.472	0.096	-0.269***	-0.139*	0.066	1.000					
6.직급	1.65	1.069	-0.211***	0.229***	0.368***	0.517***	-0.215***	1.000				
7.변혁적 리더십	4.64	0.638	0.242***	0.110	0.061	0.047	-0.040	0.144	1.000			
8.셀프 리더십	5.15	0.734	0.171**	0.169**	0.149*	0.040	-0.108	0.006	0.480***	1.000		
9.직무몰입	4.90	0.849	0.123	0.122	0.235***	0.118	-0.046	-0.014	0.351***	0.698***	1.000	
10.혁신행동	4.43	0.828	0.161*	0.211***	0.187**	0.015	-0.216***	0.075	0.330***	0.598***	0.506***	1.000

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

2. 신뢰성 및 타당성 분석

가. 독립변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구의 독립변수인 상사의 변혁적 리더십의 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 15개 항목에 대하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과 <표Ⅳ-3>과 같이 나타났다.

고유값 1을 기준으로 3개 요인이 추출되었으며, 요인1은 카리스마, 요인2는 개별적 고려, 요인3은 지적 자극으로 명명하였다. 3개 요인이 상사 리더십 개념을 설명하는 설명력인 누적분산은 78.713%로 나타났다. 15개 측정항목의 요인 적재량이 0.7 이상으로 높게 나타나 상사의 변혁적 리더십 개념을 측정하기 위한 척도로서 타당성이 확보되었다.

3개 요인의 Cronbach's α 값은 0.9 이상으로 높게 나타났으며, 각 요인을 구성하는 측정항목들의 항목-전체 상관계수 또한 0.6 이상으로 높게 나타나 측정항목으로서의 신뢰성이 확보되었다.

〈표Ⅳ-3〉 독립변수의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	카리스마	개별적 배려	지적 자극
6. 직속상사는 자신에 대한 능력과 확신 보여줌	0.906	-0.114	-0.010
5. 직속상사는 의사결정 시 도덕적, 윤리적인 면을 먼저 생각	0.902	0.019	-0.001
3. 직속상사는 자신보다 집단의 이익을 중요시	0.888	0.012	0.115
4. 직속상사는 존경하도록 행동	0.840	-0.007	0.138
1. 직속상사와 같이 근무하는 것에 자부심	0.836	0.066	-0.013
2. 직속상사는 목적의식을 가질 것을 강조	0.807	0.029	0.086
7. 직속상사는 미래에 대해 낙관적으로 이야기	0.006	0.895	-0.013
9. 직속상사는 미래에 대한 비전 제시	0.021	0.891	0.106
10. 직속상사는 목표달성을 할 수 있다는 확신 표현	0.015	0.887	0.114
8. 직속상사는 목표를 이룰 수 있다는 확신	0.041	0.838	0.030
11. 직속상사는 일반적인 과정이 적절한지 의문을 가지고 재검토	-0.061	0.759	-0.056
15. 직속상사는 전문적인 능력을 키우는데 도움	0.083	0.055	0.959
12. 직속상사는 다양한 시각에서 문제를 보도록 제시	0.087	0.104	0.945
13. 직속상사는 과업을 완성하기 위하여 새로운 방법을 찾아보도록 제시	0.039	0.057	0.940
14. 직속상사는 교육하고 지도하는데 많은 시간 할애	0.052	-0.054	0.918
고유값	4.772	3.833	3.202
분산(%)	31.813	25.553	21.347
누적 분산(%)	31.813	57.366	78.713
Cronbach's α	0.931	0.909	0.958

나. 매개변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구의 매개변수인 셀프 리더십의 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 14개 항목에 대하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과 <표Ⅳ-4>와 같이 나타났다.

고유값 1을 기준으로 3개 요인이 추출되었으며, 요인1은 자연보상전략, 요인2는 행위중심전략, 요인3은 건설적 사고전략으로 명명하였다. 3개 요인이 셀프 리더십 개념을 설명하는 설명력인 누적분산은 80.598%로 나타났다. 14개 측정항목의 요인 적재량이 0.5 이상으로 높게 나타나 셀프 리더십 개념을 측정하기 위한 척도로서 타당성이 확보되었다.

3개 요인의 Cronbach's α 값은 0.8 이상으로 높게 나타났으며, 각 요인을 구성하는 측정항목들의 항목-전체 상관계수 또한 0.5 이상으로 높게 나타나 측정항목으로서의 신뢰성이 확보되었다.

<표Ⅳ-4> 매개변수의 요인분석

문항	자연보상	행위중심	건설적 사고
8. 내게 주어진 역할 이상의 활동	0.945	0.157	0.119
6. 나의 역할을 넓히는 것에 대해 고심	0.931	0.178	0.122
10. 만약 내게 문제가 생긴다면 스스로 해결	0.931	0.098	0.071
9. 나의 역할범위를 넓히려고 노력	0.884	0.141	0.098
7. 나의 역할을 넓힐 수 있는 방법을 고심	0.820	0.341	0.107
2. 내가 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검	0.245	0.917	0.045
5. 내 일의 진행정도를 기록	0.250	0.905	0.055
3. 내가 일을 얼마나 잘하고 있는지에 대해 주의	0.303	0.818	0.143
4. 마음속에 목표들을 인식	0.101	0.790	0.453
1. 일의 진행 정도를 스스로 자주 확인	0.096	0.788	0.450

14. 스스로 문제해결을 하기 위한 행동	0.058	0.091	0.854
12. 문제를 해결하기 위한 방안을 생각	0.155	0.349	0.802
13. 직무수행상의 방법을 개선하려고 노력	0.235	0.036	0.742
11. 스스로 문제를 해결하는 것을 선호	-0.078	0.471	0.583
고유값	6.800	2.874	1.610
분산(%)	48.569	20.526	11.503
누적 분산(%)	48.569	69.095	80.598
Cronbach's α	0.954	0.930	0.814

다. 종속변수의 신뢰성 및 타당성

본 연구의 종속변수인 직무몰입과 혁신행동의 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 9개 항목에 대하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시한 결과 <표IV-5>와 같이 나타났다.

고유값 1을 기준으로 2개 요인이 추출되었으며, 요인1은 직무몰입, 요인2는 혁신행동으로 명명하였다. 2개 요인이 설명하는 설명력인 누적분산은 73.228%로 나타났다. 직무몰입과 혁신행동을 구성하는 측정항목들의 요인 적재량이 0.8 이상으로 높게 나타났으며, 공통값 또한 0.5 이상으로 나타나 종속변수인 직무몰입과 혁신행동을 측정하기 위한 척도로서 타당성이 확보되었다.

2개 요인의 Cronbach's α 값은 0.8 이상으로 높게 나타났으며, 각 요인을 구성하는 측정항목들의 항목-전체 상관계수 또한 0.7 이상으로 높게 나타나 측정항목으로서의 신뢰성이 확보되었다.

〈표Ⅳ-5〉 종속변수의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	직무몰입	혁신행동
2. 맡은 업무를 할 때마다 혼신의 힘을 다함	0.892	0.234
5. 나의 직무에 강한 애착	0.891	0.242
4. 가장 큰 관심은 현재 맡고 있는 업무와 관련	0.840	0.068
3. 맡고 있는 업무는 나의 전부	0.835	0.095
1. 맡고 있는 업무에 폭 빠짐	0.764	0.292
3. 보다 나은 직무수행 방법을 찾으려고 노력	0.002	0.847
4. 직무와 관련하여 개선 부분들을 찾으려고 노력	0.200	0.837
2. 문제 해결방법을 찾으려고 노력	0.283	0.797
1. 직무에서 종전과는 다른 새로운 방법 자주 시도	0.547	0.574
고유값	4.944	1.646
분산(%)	54.938	18.290
누적 분산(%)	54.938	73.228
Cronbach's α	0.915	0.825

3. 가설 검증

가. 상사의 변혁적 리더십과 셀프 리더십의 관계

상사의 변혁적 리더십은 셀프리더십에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설1을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 통제변수에 대한 검증 후 독립변수를 추가하여 분석하였다. 분석 결과를 보면, 통제변수만을 투입하였을 경우 회귀모형의 설명력(R^2)이 9.4%였으며, 독립변수인 변혁적 리더십을 포함한 모형에서는 27.6%였다. 또한 모형 적합성에서도 통제변수와 독립변수가 모두 투입된 모형에서 F-value가 높고 p-value도 유의하게

나타나 가설을 검증하는데 문제가 없다.

회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.523, 표준화 회귀계수 0.455, t 값 7.579로 셀프리더십에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표Ⅳ-6〉 상사의 변혁적 리더십이 셀프 리더십에 미치는 영향

구분		B	SE	β	t-value	R^2	ΔR^2	F-value
통제변수	(상수)	4.192	0.365		11.487***	0.094	0.094	3.994***
	성별	0.365	0.098	0.249	3.735***			
	연령	0.145	0.097	0.134	1.489			
	결혼여부	0.178	0.150	0.120	1.190			
	근속연수	0.028	0.066	0.036	0.415			
	직종	-0.145	0.106	-0.093	-1.367			
	직급	-0.038	0.053	-0.055	-0.710			
통제변수 + 독립변수	(상수)	2.391	0.404		5.914***	0.276	0.182	12.471***
	성별	0.153	0.092	0.104	1.662			
	연령	0.057	0.088	0.052	0.645			
	결혼여부	0.199	0.134	0.134	1.483			
	근속연수	0.028	0.059	0.036	0.472			
	직종	-0.154	0.095	-0.099	-1.623			
	직급	-0.095	0.048	-0.139	-1.986*			
	변혁적 리더십	0.523	0.069	0.455	7.579***			

* $p < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

나. 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계

상사의 변혁적 리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설2를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 통제변수에 대한 검증 후 독립변수를 추가하여 분석하였다. 분석 결과를 보면, 통제변수만을

투입하였을 경우 회귀모형의 설명력(R^2)이 11.0%였으며, 독립변수인 변혁적 리더십을 포함한 모형에서는 21.3%였다. 또한 모형 적합성에서도 통제변수와 독립변수가 모두 투입된 모형에서 F-value가 높고 p-value도 유의하게 나타나 가설을 검증하는데 문제가 없다.

회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.456, 표준화 회귀계수 0.342, t값 5.475로 직무몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표Ⅳ-7〉 상사의 변혁적 리더십이 직무몰입에 미치는 영향

구분		B	SE	β	t-value	R^2	ΔR^2	F-value
통제변수	(상수)	3.937	0.419		9.406***	0.110	0.110	4.747***
	성별	0.345	0.112	0.204	3.076**			
	연령	-0.068	0.112	-0.054	-0.611			
	결혼여부	0.571	0.172	0.333	3.323***			
	근속연수	0.066	0.076	0.074	0.872			
	직종	-0.122	0.122	-0.068	-1.005			
	직급	-0.106	0.061	-0.134	-1.755			
통제변수 + 독립변수	(상수)	2.367	0.488		4.855***	0.213	0.103	8.865***
	성별	0.160	0.111	0.094	1.442			
	연령	-0.145	0.106	-0.116	-1.366			
	결혼여부	0.589	0.162	0.343	3.638***			
	근속연수	0.067	0.072	0.075	0.932			
	직종	-0.131	0.115	-0.073	-1.136			
	직급	-0.157	0.058	-0.197	-2.708**			
	변혁적 리더십	0.456	0.083	0.342	5.475***			

* $p < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

다. 상사 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계

상사의 변혁적 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설3을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 통제변수에 대한 검증 후 독립변수를 추가하여 분석하였다. 통제변수만을 투입하였을 경우 회귀모형의 설명력(R^2)이 13.8%였으며, 독립변수인 변혁적 리더십을 포함한 모형에서는 20.1%였다. 또한 모형 적합성에서도 통제변수와 독립변수가 모두 투입된 모형에서 F-value가 높고 p-value도 유의하게 나타나 가설을 검증하는데 문제가 없다.

회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.348, 표준화 회귀계수 0.268, t값 4.255로 혁신행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 IV-8〉 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향

구분	B	SE	β	t-value	R^2	ΔR^2	F-value
통제변수	(상수)	3.608	0.401	8.988***	0.138	0.138	6.153***
	성별	0.424	0.108	0.257			
	연령	0.148	0.107	0.122			
	결혼여부	0.291	0.165	0.174			
	근속연수	-0.043	0.073	-0.050			
	직종	-0.306	0.117	-0.175			
	직급	0.019	0.058	0.025			
통제변수 + 독립변수	(상수)	2.410	0.479	5.035***	0.201	0.063	8.253***
	성별	0.283	0.109	0.171			
	연령	0.090	0.104	0.074			
	결혼여부	0.305	0.159	0.182			
	근속연수	-0.043	0.070	-0.049			
	직종	-0.312	0.113	-0.178			
	직급	-0.019	0.057	-0.025			
	변혁적 리더십	0.348	0.082	0.268	4.255***		

* $p < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

라. 셀프 리더십과 직무몰입의 관계

셀프 리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설4를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 통제변수에 대한 검증 후 독립변수를 추가하여 분석하였다. 통제변수만을 투입하였을 경우 회귀모형의 설명력(R^2)이 11.0%였으며, 독립변수인 셀프 리더십을 포함한 모형에서는 52.6%였다. 또한 모형 적합성에서도 통제변수와 독립변수가 모두 투입된 모형에서 F-value가 높고 p-value도 유의하게 나타나 가설을 검증하는데 문제가 없다.

회귀분석 결과, 셀프 리더십은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.784, 표준화 회귀계수 0.677, t값 14.165로 직무몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표Ⅳ-9〉 셀프 리더십이 직무몰입에 미치는 영향

구분		B	SE	β	t-value	R^2	ΔR^2	F-value
통제변수	(상수)	3.937	0.419		9.406***	0.110	0.110	4.747***
	성별	0.345	0.112	0.204	3.076**			
	연령	-0.068	0.112	-0.054	-0.611			
	결혼여부	0.571	0.172	0.333	3.323***			
	근속연수	0.066	0.076	0.074	0.872			
	직종	-0.122	0.122	-0.068	-1.005			
	직급	-0.106	0.061	-0.134	-1.755			
통제변수 + 독립변수	(상수)	0.651	0.384		1.695	0.526	0.416	36.264***
	성별	0.059	0.085	0.035	0.695			
	연령	-0.182	0.082	-0.145	-2.215*			
	결혼여부	0.431	0.126	0.251	3.420***			
	근속연수	0.045	0.056	0.050	0.804			
	직종	-0.009	0.090	-0.005	-0.096			
	직급	-0.077	0.044	-0.097	-1.734			
	셀프 리더십	0.784	0.055	0.677	14.165***			

* $p < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

마. 셀프 리더십과 혁신행동의 관계

셀프 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설5를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 통제변수에 대한 검증 후 독립변수를 추가하여 분석하였다. 통제변수만을 투입하였을 경우 회귀모형의 설명력(R^2)이 13.8%였으며, 독립변수인 셀프 리더십을 포함한 모형에서는 40.4%였다. 또한 모형 적합성에서도 통제변수와 독립변수가 모두 투입된 모형에서 F-value가 높고 p-value도 유의하게 나타나 가설을 검증하는데 문제가 없다.

회귀분석 결과, 셀프 리더십은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.611, 표준화 회귀계수 0.542, t값 10.103으로 혁신행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표Ⅳ-10〉 셀프 리더십이 혁신행동에 미치는 영향

구분	B	SE	β	t-value	R^2	ΔR^2	F-value
통제변수	(상수)	3.608	0.401	8.988***	0.138	0.138	6.153***
	성별	0.424	0.108	0.257			
	연령	0.148	0.107	0.122			
	결혼여부	0.291	0.165	0.174			
	근속연수	-0.043	0.073	-0.050			
	직종	-0.306	0.117	-0.175			
	직급	0.019	0.058	0.025			
통제변수 + 독립변수	(상수)	1.048	0.420	2.496*	0.404	0.266	22.173***
	성별	0.201	0.092	0.122			
	연령	0.060	0.090	0.049			
	결혼여부	0.182	0.138	0.109			
	근속연수	-0.060	0.061	-0.069			
	직종	-0.218	0.098	-0.124			
	직급	0.042	0.049	0.054			
	셀프 리더십	0.611	0.060	0.542	10.103***		

* $p < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

바. 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개 효과

Baron & Kenny(1986)는 매개역할을 판단하기 위해 다음의 3단계의 회귀 분석을 제안하였다. 1단계는 독립변수와 매개변수 간 회귀분석, 2단계는 독립변수와 종속변수 간 회귀분석, 3단계는 독립변수 및 매개변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한다. 이 분석 결과가 다음의 조건을 충족시킬 때 매개역할의 입증 가능성이 가능하다. 첫째, 앞선 1단계와 2단계의 분석결과가 통계적으로 유의하게 나와야 하고, 둘째, 매개변수가 종속변수에 통계적 유의성을 주고, 마지막으로 독립변수의 계수가 3단계의 회귀계수 값보다 2단계의 회귀계수 값이 높을 경우 매개적인 역할을 한다고 본다. 또한 완전매개 혹은 부분매개의 판단은 3단계 회귀분석 시 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 종속변수에 대해 갖는 효과가 통계적 유의미성을 가지지 않으면 완전매개이고, 유의성을 가지면 부분매개인 것으로 판단한다.

다음의 <표IV-11>은 각 단계별로 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 대한 검증 결과를 나타냈다. 이를 단계적으로 분석해 보면 다음과 같다.

1단계 검증으로 독립변수와 매개변수 간 회귀분석을 실시한 결과 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.523, 표준화회귀계수 0.455, t 값 7.579로 상사의 변혁적 리더십이 셀프 리더십에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2단계 검증으로 독립변수와 종속변수 간 회귀분석을 실시한 결과 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.456, 표준화회귀계수 0.342, t 값 5.475로 상사의 변혁적 리더십이 직무몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀분석에서 매개변수인 셀프리더십이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 확인되었으며, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십의 회귀계수(B: 0.456 → 0.057, β : 0.342 → 0.043)가 감소하였으며, 회귀모형의 설명력(R^2)이 2단계의 0.213에서 3단계 0.527로 증가했다.

따라서 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에 있어서 셀프리더십은 완전 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV-11〉 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
1단계	셀프 리더십	(상수)	2.391	0.404		5.914***	0.276	12.471***
		성별	0.153	0.092	0.104	1.662		
		연령	0.057	0.088	0.052	0.645		
		결혼여부	0.199	0.134	0.134	1.483		
		근속연수	0.028	0.059	0.036	0.472		
		직종	-0.154	0.095	-0.099	-1.623		
		직급	-0.095	0.048	-0.139	-1.986*		
		변혁적 리더십	0.523	0.069	0.455	7.579***		
2단계	직무몰입	(상수)	2.367	0.488		4.855***	0.213	8.865***
		성별	0.160	0.111	0.094	1.442		
		연령	-0.145	0.106	-0.116	-1.366		
		결혼여부	0.589	0.162	0.343	3.638***		
		근속연수	0.067	0.072	0.075	0.932		
		직종	-0.131	0.115	-0.073	-1.136		
		직급	-0.157	0.058	-0.197	-2.708**		
		변혁적 리더십	0.456	0.083	0.342	5.475***		
3단계	직무몰입	(상수)	0.546	0.407		1.342	0.527	31.758***
		성별	0.044	0.087	0.026	0.502		
		연령	-0.188	0.083	-0.150	-2.281*		
		결혼여부	0.437	0.126	0.255	3.460***		
		근속연수	0.045	0.056	0.051	0.815		
		직종	-0.013	0.090	-0.007	-0.143		
		직급	-0.084	0.045	-0.106	-1.855		
		변혁적 리더십	0.057	0.072	0.043	0.792		
		셀프 리더십	0.762	0.062	0.658	12.300***		

* p<0.05, ** P<0.01, *** P<0.001, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

사. 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개 효과

상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과 검증 결과는 <표IV-12>와 같이 나타났다.

1단계 검증으로 독립변수와 매개변수 간 회귀분석을 실시한 결과 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.523, 표준화회귀계수 0.455, t 값 7.579로 상사의 변혁적 리더십이 셀프 리더십에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2단계 검증으로 독립변수와 종속변수 간 회귀분석을 실시한 결과 유의수준 $p < 0.001$ 에서 비표준화 회귀계수 0.348, 표준화회귀계수 0.268, t 값 4.255로 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀분석에서 매개변수인 셀프리더십이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 확인되었으며, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십의 회귀계수(B : 0.348 $\rightarrow$ 0.035, β : 0.268 $\rightarrow$ 0.027)가 감소하였으며, 회귀모형의 설명력(R^2)이 2단계의 0.201에서 3단계 0.404로 증가했다.

따라서 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에 있어서 셀프리더십은 완전 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV -12〉 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	B	SE	β	t-value	R^2	F-value
1단계	셀프 리더십	(상수)	2.391	0.404		5.914***	0.276	12.471***
		성별	0.153	0.092	0.104	1.662		
		연령	0.057	0.088	0.052	0.645		
		결혼여부	0.199	0.134	0.134	1.483		
		근속연수	0.028	0.059	0.036	0.472		
		직종	-0.154	0.095	-0.099	-1.623		
		직급	-0.095	0.048	-0.139	-1.986*		
		변혁적 리더십	0.523	0.069	0.455	7.579***		
2단계	혁신 행동	(상수)	2.410	0.479		5.035***	0.201	8.253***
		성별	0.283	0.109	0.171	2.595**		
		연령	0.090	0.104	0.074	0.862		
		결혼여부	0.305	0.159	0.182	1.918		
		근속연수	-0.043	0.070	-0.049	-0.610		
		직종	-0.312	0.113	-0.178	-2.771**		
		직급	-0.019	0.057	-0.025	-0.337		
		변혁적 리더십	0.348	0.082	0.268	4.255***		
3단계	혁신 행동	(상수)	0.983	0.445		2.209*	0.404	19.359***
		성별	0.191	0.095	0.116	2.017*		
		연령	0.056	0.090	0.046	0.620		
		결혼여부	0.186	0.138	0.111	1.346		
		근속연수	-0.060	0.061	-0.068	-0.979		
		직종	-0.220	0.098	-0.126	-2.244*		
		직급	0.038	0.050	0.049	0.761		
		변혁적 리더십	0.035	0.079	0.027	0.447		
		셀프 리더십	0.597	0.068	0.530	8.817***		

* p<0.05, ** P<0.01, *** P<0.001, 성별구분(1=남, 2=여), 직종구분(1=사무직, 2=영업직)

4. 가설 채택 여부

가설1 ~ 가설7의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며 가설 채택 여부는 <표IV-13>과 같이 요약할 수 있다. 상사의 변혁적 리더십과 셀프 리더십의 관계를 검증한 결과 상사의 변혁적 리더십이 셀프 리더십에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1은 채택되었다.

상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계를 검증한 결과 상사의 변혁적 리더십이 직무몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다.

상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 검증한 결과 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3은 채택되었다.

셀프 리더십과 직무몰입의 관계를 검증한 결과 셀프 리더십이 직무몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설4는 채택되었다.

셀프 리더십과 혁신행동의 관계를 검증한 결과 셀프 리더십이 혁신행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설5는 채택되었다.

상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 검증한 결과 3단계에서 셀프리더십은 통계적으로 유의한 영향이 확인되었으며, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 셀프리더십은 완전 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십은 통계적으로 유의한 매개효과가 있을 것이라는 가설6은 채택되었다.

마지막으로 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 검증한 결과 3단계에서 셀프리더십은 통계적으로 유의한 영향이 확인되었으며, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 셀프리더십은 완전 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이라는 가설7은 채택되었다.

〈표Ⅳ-13〉 가설 채택 여부

가설번호	가설내용	채택 여부
1	상사의 변혁적 리더십은 셀프 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
2	상사의 변혁적 리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
3	상사의 변혁적 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
4	셀프리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
5	셀프리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
6	상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이다.	채택
7	상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이다.	채택

V. 결론

1. 연구결과의 요약

불확실한 환경 하에서 조직의 안정과 지속적인 성장을 위하여 조직구성원의 자발적 행동 및 업무 수행과 관련된 리더의 역할이 중요하게 되었다. 리더십은 조직원들에게 새로운 비전을 제시해주는 변혁적 리더십을 포함하고 있으며, 조직의 목표달성을 위해 구성원의 특성을 잘 살피고 이들을 통합하여 시너지 효과를 이끌어내는 리더의 역할이 중요해졌다. 또한, 급변하는 조직환경에 대응하기 위해서 의사결정의 자율성을 보장하고 작업직단 수준에서의 행동통제를 용이하게 하기 위해서 조직 구성원 스스로 목표를 설정하고, 동기부여 하여 적극적으로 스스로에게 영향력을 행사하는 셀프 리더십이 중요한 이슈로 등장하였다.

국내에서도 상사 리더십 개념을 이용한 다양한 연구들이 진행되고 있다. 하지만 최근 셀프리더십의 개념이 중요시되면서 상사의 리더십과 함께 부하직원의 셀프리더십의 영향요인과 결과요인에 대한 연구들이 시도되고 있다. 특히, 제조업에 비하여 상대적으로 서비스업 조직에 대한 연구는 아직 미흡한 편이다.

본 연구는 상사의 변혁적 리더십과 개인의 셀프 리더십을 통하여 구성원의 직무몰입과 혁신행동을 자발적으로 발휘하도록 고취시키고, 이를 통하여 조직의 성장발전 및 개인의 성과향상을 동시에 추진토록 하고자 하며, 또한 상사의 리더십과 더불어 조직과 구성원들이 급변하고 있는 기업환경 변화에 능동적으로 대처하는데 꼭 필요한 개인의 셀프 리더십의 중요성을 강조함에 따라 각 리더십 요인의 필요성 및 그 영향력을 실증적으로 검증

하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 상사의 변혁적 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동에 관한 이론적 고찰을 실시하였고, 이를 바탕으로 구성개념간의 관계, 연구모형 및 가설을 설정하였다. 연구모형 및 가설설정 에 기초하여 실증분석을 하기 위하여 이론적 고찰을 통해 도출된 연구변수 들을 활용하여 5개 설문조사 영역으로 구성하였다.

실증분석에 의한 가설검증을 실시한 결과 상사의 변혁적 리더십은 셀프 리더십에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설1은 채택되었고, 상사의 변혁 적 리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설2도 채택되었 다. 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가 설3은 채택되었고, 셀프 리더십은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라 는 가설4는 채택되었다. 셀프 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것 이라는 가설5는 채택되었고, 상사의 변혁적 리더십과 직무몰입의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이라는 가설6은 채택되었다. 마지 막으로 상사의 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십은 유의한 매개효과가 있을 것이라는 가설7도 채택되었다.

2. 연구결과의 시사점

오늘날 여행기업이 재무적 성과와 비재무적 성과 등의 조직목표를 달성 하고 조직구성원의 삶의 질 향상이라는 개인적 목적 달성을 위해서는 관리 자의 리더십과 직원들의 자기 직무에 대한 관리와 통제가 필요하다. 관리 자의 리더십을 상사의 리더십 개념으로 정리하였으며, 직원들의 자기 직무 에 대한 관리와 통제를 셀프리더십으로 정하였다. 또한 조직 성과변수로서

직무몰입과 혁신행동을 이용하였다. 실증조사분석에서 상사의 변혁적 리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동 간의 영향관계를 검증하였으며, 분석 결과에 기초하여 시사점을 제시하면 다음과 같다.

학문적으로는 독립변수인 상사의 변혁적 리더십과 매개변수인 셀프리더십, 종속변수인 직무몰입과 혁신행동의 영향관계 연구를 통하여 각 개념 간의 유의한 영향관계를 확인하였다. 또한 여행기업을 대상으로 한 실증조사를 통하여 여행기업에서는 독립변수인 상사의 변혁적 리더십과 종속변수인 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 매개변수인 셀프리더십의 완전 매개효과를 확인하였다.

여행기업을 대상으로 한 리더십 연구에서 상사의 변혁적 리더십과 셀프리더십의 관계를 규명하였으며, 상사의 변혁적 리더십과 조직성과변수인 직무몰입과 혁신행동의 관계에 대한 셀프리더십의 매개효과를 규명하였다. 기존의 연구들에서 다루지지 않은 것으로 향후 여행기업을 대상으로 한 리더십 연구의 기초자료로 활용될 것이다.

실증조사분석에 의한 실무적 시사점으로는 첫째, 여행기업의 조직관리에 있어서는 중간 관리자가 직원들에게 명확한 목표의식과 비전을 제시할 수 있어야 하며, 직원의 업무목표 달성을 통하여 기업과 개인의 비전이 이루어질 수 있다는 확신을 심어주어야 한다. 이러한 중간 관리자의 노력은 직원으로 하여금 스스로 목표를 설정하고 스스로 자기의 업무를 관리하도록 하게 한다.

둘째, 조직 성과 변수인 직무몰입과 혁신행동에 대하여 독립변수인 상사의 변혁적 리더십이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 성과의 향상을 기대하는 여행기업으로서는 중간 관리자가 변혁적 리더십을 발휘하는 리더로 성장할 수 있도록 교육 및 지원을 해야 한다.

셋째, 셀프리더십이 조직성과 변수인 직무몰입과 혁신행동에 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여행기업 직원들의 긍정적인 직무몰입과 혁신행동을 이끌어내기 위해서는 직원 스스로 업무수행을 위해 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 셀프리더십을 강화할 필요가 있다. 셀프리더십을 강화하기 위해서는 조직의 시스템적 운영이 필요하다. 인간에 의한 업무 운영이 아니라 명확한 업무분장과 업무매뉴얼에 의한 업무진행이 선행되어야 한다. 이러한 업무분장과 업무 매뉴얼에 기초한 권한과 책임의 이양이 뒤따라야만 셀프리더십을 발휘할 수 있는 환경이 조성되는 것이다.

넷째, 독립변수인 상사의 변혁적 리더십과 종속변수인 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 검증한 결과 셀프리더십은 통계적으로 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여행기업에서 긍정적인 조직성과를 도출해 내기 위해서는 중간 관리자의 리더십과 직원의 셀프리더십이 함께 발휘되어야 함을 의미한다. 즉 여행기업은 리더십 교육이 필요하며, 중간 관리자를 대상으로 한 상사 리더십교육에서는 변혁적 리더십 능력을 강화할 수 있어야 하고, 직원들을 대상으로 한 셀프리더십 교육에서는 개인업무 수행에 대하여 스스로 긍정적 동기부여와 목표 설정을 하고 이를 행동으로 옮길 수 있는 추진력을 길러줄 수 있어야 할 것이다.

3. 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 부산에 소재한 여행기업(대형여행사의 부산지사)을 대상으로 실증조사를 실시하여 공간적 제약을 두었다. 향후 연구에서는 서울지역(대형여행사의 본사)을 대

상으로 실증조사를 실시하여야 한다.

둘째, 조직관리가 체계적이 못해 여행기업의 구성원들 특히 관리자들은 본 연구의 실증조사에 대하여 민감하게 반응하여 전수조사가 이루어지지 못하였다. 실증조사에 대한 연구 절차의 신뢰도를 높이기 위해서는 해당 기업의 구성원 전체에 대한 조사가 이루어져야 할 것이다.



<참고문헌>

- 강종천·최우성(2005). 호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국관광산업학회』, 2006(0), 413-437.
- 고호석·이준엽 (2009). 호텔종사원의 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회』, 9(9), 346-358.
- 권영해(2013). 슈퍼리더십이 멘토링 기능, 셀프리더십 및 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 비공식 멘토링을 중심으로. 울산대학교 대학원 박사학위논문.
- 권중생·정대식(2012). 리더십과 조직성과 간에 미치는 팔로워십 특성의 조절효과와 매개효과에 관한 비교분석. 『산업경제연구』, 25(4), 2575-2605.
- 권형섭(2006). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 박사학위 논문.
- 김경수·김광숙·노현재·김인숙·양동민(2011). 슈퍼리더십이 부하의 셀프 리더십 및 성과에 미치는 영향 : 매개효과 및 조절효과의 검증. 『인사·조직연구』, 19(3), 31-65.
- 김근우·이현정(2005). 호텔기업의 변혁적 리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 14(3), 135-150.
- 김미경(2011). 구성원의 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 리더의 코칭행동 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김미선(2005). 유아 셀프 리더십 프로그램의 효과에 관한 연구. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김미정·고영숙(2011). 임상간호사의 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에

- 서 셀프리더십의 매개효과. 『보건과 사회과학』, 30, 177-204.
- 김병직·김지연(2012). 변혁적 리더십과 조직 몰입간의 매개변인 연구 : 조직공정성의 신뢰에 대한 매개효과를 중심으로. 『산업혁신연구』, 28(4), 211-239.
- 김석영(2010). 호텔종사원의 경력관리와 직무만족, 직무몰입, 고객지향성과의 영향관계연구, 동명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김성동(2003). 리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔 조직을 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김연선(2008). 셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향 : 특급호텔 Wine & Dining Restaurant 을 중심으로. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영규(2000). 『경영학원론』. 서울: 덕영사.
- 김영진·강영순(2000). 관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색, 『관광학연구』, 24(2), 11-30.
- 김영형(2009). 셀프리더십, R&D 조직문화와 조직성과 간의 관련성에 관한 연구. 금오공과대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영호(2009). 창의경영, 혁신행동 및 기업성과와의 관계. 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김용동(2002). 리더십이 조직시민행동과 직무만족에 미치는 영향 : 조직구성원 특성의 조절효과를 중심으로. 성균관대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김원인·이현정(2000). 관광호텔의 리더십 유형에 따른 조직성과 연구. 『관광학연구』, 15(2), 113-134.
- 김의용(2010). 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구- 내재적 동기부여의 조절효과를 중심으로-, 고려대학교 경영정보대학원

석사학위논문.

김일천·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구.

『경영연구』, 19(2), 282-317.

김재봉(2006). 상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구 : 변혁적·거래

적 리더십의 구성요소를 중심으로. 『산업경제연구』, 19(1), 353-371.

김정식·류은영·박성민(2011). 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰

입에 미치는 영향 : 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 『정책
분석평가학회보』, 21(3), 239-271.

김학범·이재영(2011). 민간경비조직 구성원의 자아존중감에 관한 연구.

『산업보안연구학회논문지』, 2(1), 47-72.

김홍범, 정상태·문혜영(2003). 호텔 레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이

조직유효성에 미치는 영향. 『관광학연구』, 27(2), 71-89.

박경규·이인석(2000). 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다

임 -패러다임전환을 위한 혁신행동을 중심으로-. 『조직과 인사관리
연구』, 24(1), 59-85.

박동수·이희영(2002). 자기유능감과 직무성과간의 관계에 대한 셀프리더십

의 매개작용. 『인사·조직연구』, 10(1), 135-159.

박영진·윤지환(2013). 관리자의 리더십 유형이 직업존중감, 직장만족, 이직

의도와의 영향관계: 상장과 비상장여행사 비교 중심으로. 『호텔경영
학연구』, 22(3), 265-282.

백종호(2002). 벤처기업 경영자 특성과 경영성과의 관계에 관한 연구 : 벤

처기업 경영자의 리더십을 중심으로. 경희대학교 경영대학원 석사학
위논문.

석기현(2003). 리더십이 종사원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고

조직몰입에 미치는 영향에 관한연구-항공운송산업을 중심으로-. 세종

- 대학교 대학원 박사학위논문.
- 소성배(2004). 호텔 관리자의 리더십이 종사원의 서비스 품질에 미치는 영향-개별적 특성의 조절효과-. 경기대학교 국제문화대학원 석사학위논문.
- 손대현(1993). TQM문화와 환대서비스 경영개념, 경희대학교 경영대학원 산업관계연구소. 『산업논총』, (18), 177.
- 손무권·장영철(2012). 변혁적 리더십과 창의성의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증. 『생산성논집』, 26(4), 97-127.
- 송기옥·신인철(2007). 호텔 부서장의 리더십이 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향. 『The Korean Journal of Culinary Research』, 13(4), 92-106.
- 송병식(2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. 『대한경영학회지』, 51, 1483-1503.
- 송정수·이규용(2008). 상사 신뢰와 심리적 임파워먼트가 조직몰입, 서비스 품질 및 경영성과에 미치는 영향, 『서비스경영학회지』, 9(4), 35-60.
- 송정수·양필석(2008). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구. 『기업경영연구』, 26, 189-209.
- 신유근(1997). 『인간존중의 경영』. 서울: 다산출판사.
- 양동민(2005). 상사의 수퍼리더십이 부하의 셀프리더십과 성과에 미치는 영향. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 양창삼(1994). 『조직행동의 이해』, 서울: 법문사.
- 유지원(2004). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 경향에 관한 실증적 연구-향토사단 대대급 장교를 중심으로-. 연세대학교 정경대학원 대학원 석사학위논문.
- 윤대혁·정순태(2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 -조직공정성의 조절효과를 중심

- 으로-. 『인적자원관리연구』, 13(3), 139-169.
- 윤지연(2004). 패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십유형이 업체 경영성장에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤형기(2005). 구민체육센터 조직원의 셀프리더십이 조직시민행동 및 조직 성과에 미치는 영향. 『한국스포츠리서치』, 16(5), 251-260.
- 이규만·김민수(2012). 리더십 유형과 조직몰입의 관계 및 리더-구성원 교환관계의 조절효과. 『전문경영인연구』, 15(2), 117-138.
- 이규만·임효창(2001). 리더-구성원 교환관계가 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향 -상사의 지원 및 자기유능감의 조절효과를 중심으로-. 『대한경영학회지』, 30, 139-161.
- 이문선·강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 『조직과 인사관리연구』, 27(1), 251-272.
- 이용엽·양해술(2012). 셀프리더십이 직무몰입과 스트레스에 미치는 영향 : 유통업 종사자들의 일과 삶의 균형 매개 효과를 중심으로. 『물류학회지』, 22(2), 295-321.
- 이지우(2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. 『조직과 인사관리연구』, 26(1), 113-130.
- 이철희·신강현·허창구(2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 『한국심리학회지 산업 및 조직』, 25(1), 147-169.
- 이흥기(2003). 리더십 유형과 조직후원인식, 신뢰, 몰입 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희영(1996). 셀프리더십과 개인성과의 연관성. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 장동결(2007). 행정조직문화와 공무원 혁신행동의 관계에 관한 실증적 연

- 구: 6개 중앙행정부서 공무원의 인식을 중심으로. 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.
- 정대식(2013). 팔로워십 특성이 리더십과 직무몰입 간에 미치는 조절효과와 매개효과 분석. 경일대학교 대학원 박사학위논문.
- 조경훈(2008). 윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향 : 제조업종의 고성과 기업과 저성과 기업의 차이를 중심으로. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 조경희(2003). 셀프-리더십이 간호사의 직무만족 및 간호업무성과에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조선배 · 권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(5), 63-76.
- 조영아(2007). 컨벤션 자원봉사자의 셀프리더십이 참여동기 및 재참여의사에 미치는 영향: 2005 APEC 정상회의 자원봉사자를 중심으로. 『관광·레저 연구』, 19(1), 129-146.
- 조혜선(2001). 사회적 성 역할과 노동태도의 형성 : 직무만족도와 조직몰입을 중심으로. 『한국사회학』, 35(3), 139-168.
- 차동욱 · 김정식(2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. 『조직과 인사관리연구』, 35(1), 171-198.
- 최광신 · 박성수(2001). 팔로어십-리더십 유형간의 짝이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 -부서문화, 임파워먼트, 성취욕구를 조절변수로 하여-. 전남대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 최만기 · 이지우(1999). 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 『경영학연구』, 27(5), 1331-1360.
- 하순복(2007). 셀프리더십의 선행요인과 결과요인에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

- 하영자(2005). 공무원의 동기변인과 자기조직 학습 수행력을 이용한 온라인 직무교육의 만족도 성취도 및 직무몰입 수준의 예측, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 하용규 · 박성규(2004). 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력 차이 검증. 『관광경영연구』, 21, 215-237.
- 황순애 · 최정길(2006). 호텔지배인의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『컨벤션연구』, 6(2), 153-172.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1185.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M..(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E.(1997). The Self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(0), 119-143.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. and Serroni, C.(2004). Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40.
- Barnett, R., & Brennan, R.(1997). Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of

- dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 253-274.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(2004). *Multifactor leadership questionnaire - Manual and sampler set*. 3rd ed, Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M.(1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.
- Bass, B. M.(1998). *Transformational Leadership*. Erlbaum, NJ.
- Berry, L. L.(1999). *Discovering The Soul of Service*. The Free Press: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1964). *The Managerial Grid*, Houston. TX: Gulf Publishing.
- Blau, G. J., & Boal. K. B.(1897). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bono, J. E., & Judge, T. A.(2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Braynion, P.(2004). Power and leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 447-463.
- Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R.(1992). The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived

- Unfairness: The Higher They are the Harder They Fall. *Administrative Quarterly*, 30, 241-261
- Brown, S. P. & Leigh, T. W.(1996). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Brown, S. P.(1996). A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Bryner(1991). Employee Empowerment : A Guest-Driven Leadership Strategy. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 32(1), 58-68.
- Brynnan, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I.(1996). Leadership and organizational transformation. *International Journal of Public Administration*, 19, 849-72.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Burnside, A.(1990). *Packaging Pack Leaders*. Marketing, April 12.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J.(2006). Self-Leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Collins, J. C., & Porras, J. I.(1994). *Built to last*. New York: Harper Collins.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). The Empowerment Process:Intergrating Theory and Practices. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Damanpour, F.(1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.

- Danielle C.(2004). Influence Tactics and Perceptions of Transformational Leadership. *The leadership & Organization development Journal*, 25(7), 565-576.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D.(2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 319-337.
- Durst, G. M.(1990). *Organizational Excellence*, Consultant, 23(1), 58-59.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B.(2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, P.(1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-90.
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D.(1982). Innovative Attitudes, Values, And Intention In Organizations, *Journal of Management Studies*, 19(2), 163-182.
- Farr, J. L., & Ford, C. M.(1990). *Individual innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Frech, J., & Kahn, R. A.(1962). A Programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Friendlander, N., Chin, G. E. & Baker. J. D.(2004). Doppler ultrasound

- studies validate stroke risk of carotid atheroma's discovered on panoramic radiograph's. *Journal of Oral and Maxill of acial Sirgery*, 62, 31.
- Galbraith, J. R.(1982). Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, 3(4), 3-24.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., & Houghton, J. D.(1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *The journal of Management Development*, 18(2), 153-169.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P.(1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-06.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organization behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson D. E.(2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L.(2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22, 45-53.
- 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.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P., & Singh, K.(2004). The

- relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Howell, J. & Higgins, C.(1990). Champions of change: identifying, understanding, and supporting champions of technological change. *Organizational Dynamics*, 19(1), 40-55.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L.(1997). Further Assessments of A Three Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.
- Janssen, O.(2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers, *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J.(2003). Effects of leaderships style, anonymity, and rewards of creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J.(2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29(1), 67-105.
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. W., & Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: a study of male and female dentists. *Human Relations*, 48(11), 1355-1377.
- Kanter, R. M.(1983). The change masters. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M.(1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization.

- Research in Organizational behavior*, 10, 169-211.
- Kanungo, R. N.(1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kouzes, J. & Posner, B.(2002). *The Leadership Challenge*. 4th ed, CA : Jossey Bass Wiley.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T.(1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Madlock, P. E.(2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Manz, C. C. & Neck, C. P.(2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C.(1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C.(1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C.(1992). Self-leading work team: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119-1140.
- Manz, C. C.(1998). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Neck, C. P.(1999). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr.(1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D.(2005). Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115-125.
- McCormick, J. & Tiffin, J.(1980). *Industrial Psychology*. N.J.: Prentice-Hall.
- Muller, R.. & Turner, J. R.(2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*. 25(1), 21 - 32.
- Neck, C. P. & Manz, C. C.(1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C.(1995). Thought self-leadership as framework for enhancing the performance of performance appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278-302.
- Northouse, Peter G.(2001). *Leadership Theory and Practice, second edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Oldham, G. R. and Cummings, A.(1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Paine, J. B., & Organ, D. W.(2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.

- Patiar, A. and Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Price, J. L. & Mueller. C. W.(1986). Absenteeism and Turnover of Hospital Employee, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*. JAI Press, 245-247.
- 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.
- Rodwell, J., Kienzle, R., & Shadur, M.(1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37, 277-293.
- Rogers, E. M.(1995). *Diffusion of Innovations*. 4th. ed., N.Y.: The Free Press.
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H.(2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 878-893.
- Ruvolo, C. M., Peterson, S. A., & LeBoeuf, J. N. G.(2004). Leaders Are Made, Not Born The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 10-19.
- Saleh, S. D. & Hosek J.(1976). Job involvement : concepts and

- measurement. *Academy of management Journal*, 34, 213-215.
- Schwepker Jr., C. H.,(2001). Ethical Climates's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994). Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.(1993). Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shaw, J. D., Delery, J. E. & Abdulla, M. H.(2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56, 1021-1030.
- Shin, S. J. & Zhou, J.(2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shipper, F. & Manz, C. C.(1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20, 48-61.
- Sosik, J. J(2006). Full Range Leadership Model, Research, Extensions and Training. *Inspiring Leaders*, 33-66.
- Spector, P. E.(1982). Behavior in organizations as a function of Employee' Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Stewart, G. L.(1993). *Self-regulation and the big five personality traits as determinants of employee empowerment behavior Doctoral dissertation.*

Arizona State University.

- Tansky, J. W.(1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior : What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-208.
- Van de Ven, A. H.(1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, 590-607.
- Vera, D., & Crossan, M.(2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Walker, R. G.(1986). Wellsprings of Management Leaderships. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality*, 27(2), 14-16.
- Williams, S.(1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.
- Woodman, R. W., Saeyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management Review*, 18(2), 293-321.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. A. & Van Fleet.(1992). Theory and research on leadership in organizations in Dunnette. M. D. & Houghs, L. M. *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. 3rd ed, Palo Alto. Ac: Consulting Psychologists Press Inc.
- Yukl, G. A.(1994). *Leader in Organization*. 3rd ed, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.

설 문 조 사 서

--	--	--

먼저 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

저는 부경대학교 경영대학원 경영학전공 석사과정에 재학 중인 학생입니다.

본 조사는 조직의 상사리더십과 셀프리더십, 직무몰입, 혁신행동의 관계를 검증하고 조직의 효율성을 높일 수 있는 방안을 제시하고자 합니다.

귀하께서 작성하신 내용은 무기명으로 처리되며, 결과는 연구 및 통계적 목적으로만 사용되오니 평소에 생각하고 있는 대로 솔직하게 답변해 주시면 감사하겠습니다.

2013년 9월

연구자 최 범 호(부경대학교 경영대학원 석사과정)
지도교수 류 태 모(부경대학교 경영학과 정교수)

연 락 처 051)863-1380 / 010-3564-4050 /
th1381@hanmail.net

I. 인구통계적 특성

다음 문항들을 보시고 직접 기입하거나 해당되는 번호에 ✓표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은?
 ① 19세 이하 ② 20-29세 ③ 30-39세 ④ 40-49세 ⑤ 50-59세 ⑥ 60세 이상

3. 귀하의 결혼여부는? ① 미혼 ② 기혼

4. 귀하의 근무 연수는?
 ① 2년 이하 ② 3 - 5년 ③ 6 - 9년 ④ 10년 이상

5. 귀하의 직종은 무엇입니까?
 ① 사무직 ② 영업직

6. 귀하의 직급은 무엇입니까?
 ① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차 · 부장급 ⑤ 이사 · 임원

II. 상사의 변혁적 리더십

상사의 변혁적 리더십이란 부하의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 리더십을 의미합니다. 직속 상사에 대한 귀하의 생각과 일치하는 번호에 ✓ 표시해 주십시오.

상사의 변혁적 리더십	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직속상사와 같이 근무하는 것에 자부심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 직속상사는 목적의식을 가질 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 직속상사는 자신보다 집단의 이익을 중요시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 직속상사는 존경하도록 행동한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나의 직속상사는 의사결정 시 도덕적, 윤리적인 면을 먼저 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나의 직속상사는 자신에 대한 능력과 확신을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나의 직속상사는 미래에 대해 낙관적으로 이야기한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나의 직속상사는 목표를 이룰 수 있다는 확신을 심어준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나의 직속상사는 미래에 대한 비전을 제시해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나의 직속상사는 목표달성을 할 수 있다는 확신을 표현해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나의 직속상사는 일반적으로 당연하다고 생각해온 과정이 적절한지 의문을 가지고 재검토한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나의 직속상사는 다양한 시각에서 문제를 보도록 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나의 직속상사는 과업을 완성하기 위하여 새로운 방법을 찾아보도록 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나의 직속상사는 교육하고 지도하는데 많은 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나의 직속상사는 전문적인 능력을 키우는데 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 셀프리더십

셀프리더십이란 업무수행을 위해 필요한 자기 방향 설정과 자기 동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정을 의미합니다. 다음 각 항목들에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 번호에 ✓ 표시해 주십시오.

셀프리더십	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 일의 진행 정도를 스스로 자주 확인한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 내가 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 내가 일을 얼마나 잘하고 있는지에 대해 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 마음속에 목표들을 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 내 일의 진행정도를 기록한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 나의 역할을 넓히는 것에 대해 고심한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 나의 역할을 넓힐 수 있는 방법을 고심한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 내게 주어진 역할 이상의 활동들을 하려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 나의 역할범위를 넓히려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 만약 내게 문제가 생긴다면 스스로 해결한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 스스로 문제를 해결하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 문제를 해결하기 위한 방안을 생각해낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 직무수행상의 방법을 개선하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 스스로 문제해결을 하기 위한 행동을 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV. 직무몰입

직무몰입이란 조직목표 또는 조직의 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직에 대한 헌신, 조직구성원으로 계속 남으려는 강한 욕구를 의미합니다. 다음 각 항목들에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 번호에 ✓표시해 주십시오.

직무몰입	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 현재 맡고 있는 업무에 폭 빠져 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 맡은 업무를 할 때마다 혼신의 힘을 다한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내가 현재 맡고 있는 업무는 나의 전부라 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 가장 큰 관심은 현재 맡고 있는 업무와 관련된 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 나의 직무에 강한 애착을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 혁신행동

혁신행동이란 새로운 아이디어를 내고 실행하는 과정을 의미합니다. 다음 각 항목들에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 번호에 ✓표시해 주십시오.

혁신행동	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 직무에서 종전과는 다른 새로운 방법들을 자주 시도해 본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 이전부터 발생되어 왔던 문제들에 대해 보다 나은 해결방법을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 보다 나은 직무수행 방법을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 나의 직무와 관련하여 지속적으로 개선될 수 있는 부분들을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

〉 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. <

The Influence of Transformational Leadership and Self Leadership on Job Commitment and Innovative Behavior

Beom-Ho Choi

Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University

Abstract

This study promotes company members to become commitment in jobs and conduct innovative behavior for themselves through their senior officers' transformational leadership and individuals' self leadership so as to promote the organization's growth and development as well as the improvement of individuals' performance at the same time. Furthermore, the study conducted a positive verification of the impact relation between senior officers' transformational leadership and job performance(job commitment and innovative Behavior) and the me diary effect of self leadership as the importance of individuals' self leadership, which, together with senior officers' leadership, is essential for the organization and its members to proactively cope with the changes in business environment, becomes more stressed.

To this end, this study set a research model and hypotheses based on a theoretical overview of senior officers' transformational

leadership, self leadership, job commitment, and innovative Behavior. For the positive verification, the study conducted a survey with employees who work at a travel agency in Busan.

The hypothesis verification based on the positive analysis showed that Hypotheses 1, which is that senior officers' transformational leadership has a significant effect on self leadership, was fully adopted, and Hypothesis 2, which is that senior officers' transformational leadership has a significant effect on job commitment, was fully adopted. Hypothesis 3, which is that senior officers' transformational leadership has a significant effect on innovative Behavior, was fully adopted. Hypothesis 4, which is that self leadership has a significant effect on the job commitment, was fully adopted. Hypothesis 5, which is that self leadership has a significant effect on innovative Behavior, was fully adopted, and Hypothesis 6, which is that self leadership has a significant mediate effect on the relation between senior officers' transformational leadership and job commitment, was fully adopted, and Hypothesis 7, which is that self leadership has a significant mediate effect on the relation between senior officers' transformational leadership and innovative Behavior, was fully adopted.

The positive analysis result showed that in a positive study on travel companies, the mediation effect of self leadership, a mediation parameter, on the relation between senior officers' transformational leadership, an independent parameter, and job

commitment and innovative Behavior, dependent parameters, was confirmed. Since this result was not considered in previous studies, and it is expected to be used as basic data for leadership studies in future, which target travel agencies.

As for practical points, firstly, in the organizational management in travel agencies, intermediate managers should be able to provide clear objectives and visions to employees and offer the organization and individuals to achieve their vision through employees' achievement of job objectives. Such effort by intermediate officers will allow employees to set their objectives and manage their jobs for themselves.

Secondly, to result in travel agents' positive job commitment and innovative Behavior, it is necessary to strengthen self leadership that helps employees perform jobs for themselves. Thirdly, travel agencies require leadership education, and leadership education for senior officers, which targets intermediate managers, should help them strengthen individual capacity, while self leadership education targeting employees should help them set up and realize positive motives and objectives in relation to individual jobs.