

## 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로

이 인 호

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 자기결정성이론을 바탕으로 직장인들의 자기계발동기를 파악하고 자기계발동기와 혁신행동 직무열의간의 관계성을 밝히는데 목적이 있다. 구체적으로 자기계발동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향력을 검증하고, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 자기계발동기, 혁신행동, 직무열의의 관계에서 조절역할을 하는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 국내의 다양한 기업에 종사하고 있는 사무직, 연구개발직 직장인 225명을 대상으로 자료를 수집하였다. 자기계발동기에 대해 탐색적 요인분석 결과 자기계발동기는 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 네 유형으로 구분되었다. 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의와의 관계를 분석한 결과, 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기는 혁신행동, 직무열의와 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났으며, 내적동기와의 상관계수가 가장 컸다. 자기계발동기의 네 가지 유형과 혁신행동 및 직무열의와의 관계에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 조절효과를 살펴본 결과 외적동기는 거래적 리더십과 상호작용효과를 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 추후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 자기결정성이론, 자기계발동기, 혁신행동, 직무열의, 변혁적리더십, 거래적리더십

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

IMF로 인한 구조조정, 노동시장이 유연화되고, 미국발 경제위기가 불어 닥치면서 평생직장의 개념이 사라진 지금, 많은 직장인들은 평생 직업을 위해 자기계발에 투자하고 있는 것으로 나타났다. 2006년 9월 잡코리아와 직장인 지식포털 비즈몬이 직장인 966명을 대상으로 조사한 결과 실제로 자기계발을 하고 있다는 직장인들은 67.1%로 집계되었는데, 자기계발의 이유로서 ‘더 나은 직장으로 이직을 하기 위해서’라는 응답이 49.5%로서 가장 많았으며, 다음으로는 ‘현 직장에서의 연봉인상이나 승진을 위해서’가 21.3%로 많았다. ‘막연한 두려움 때문’이라는 응답은 04년도 25.3%에서 1.4%로 급격히 줄어들었는데, 이런 추세는 실제로 직장인의 자기계발이 고용불안이 심화되는 평생직업시대에서 자신들의 가치를 높이기 위한 생존전략으로서 자리매김하고 있음을 보여준다. 또한 최근 들어서는 조직도 인적자원의 중요성을 인식하고 자체적으로 인재를 양성하기 위한 전략을 세우고 사원의 능력을 개발하기 위한 교육과정과 지원에 많은 관심을 기울이고 있다.

개인의 자기계발활동은 자신의 자기계발 동기를 통해 나타나는 행동으로 볼 수 있다. 이러한 자기계발동기가 내적인지 또는 외적인지에 따라 개인의 직무수행과 관련된 행동에 미치는 영향도 다르게 나타날 수 있을 것이다. 하지만 최근까지 조직차원에서 구성원들의 자기계발 동기 유형에 관한 연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 조직구성원들의 자기계발동기는 어떤 유형으로 구분될 수 있는지를 검증하고자 한다.

최근 들어 빠르게 변하는 경영환경으로 인해 기업의 입장에서는 불확실한 환경에 대처하고 지속적인 성장을 위해 종업원들이 담당

직무에서 요구되는 역할 행동을 충실히 수행하는 한편, 규정된 역할 이상의 혁신적인 행위를 자발적으로 수행해 주기를 바라고 있다(Janssen, 2000). 이러한 혁신행동은 조직이 지속가능한 경쟁우위를 창출하고 유지하는 중요한 원천으로서 조직원의 자발적인 활동이 필수적이다(Katz & Kahn, 1978: 양동민 등, 2009에서 재인용). 혁신행동은 자신의 과업역할에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업 수행방법 및 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행 결과의 향상을 꾀하는 행동으로 정의한 Farr와 Ford(1990)에서 보듯이, 단순히 과업을 수행하는 것이 아니라 자신의 역량이나 능력을 개발시킴으로서 가능한 행동이다. 다시 말하면 조직원들의 혁신행동을 개발하기 위해서는 조직원의 자기계발활동이 필수적이고 내적인 자기계발활동이 혁신행동에 더 많은 영향을 미칠 것이다.

이와 함께 최근 들어 ‘긍정심리학’이 새로운 심리학의 화두로 대두가 되고 있다. 긍정심리학은 ‘어떻게 개인 생활에서의 긍정적인 측면을 향상시킬 것인가’에 초점을 두고 있는 학문으로서 조직심리학에서는 이러한 추세에 발맞추어 부정적인 직무탈진의 반대개념으로서 직무열의에 대한 연구가 많이 진행되고 있다.

직무열의는 일을 함으로써 발생하는 긍정적이고 열정적인 상태로써 직무열의가 있는 조직원들은 그들의 직무요구들을 완벽히 다루고 업무활동과 연계하여 힘이 넘치고 효율적이다(Schaufeli, W.B. Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A. B., 2002). 또한 직무열의는 개인 수준에서 높은 정신건강 수준과 관련이 되고, 조직차원에서는 높은 직무성과 및 높은 조직몰입과 관련 있는 것으로 나타났다(Bakker, Hakanen, Demerouti, & Zanthopoulou, 2007). 자

자기계발 동기가 높은 사람은 매사에 적극적이기 때문에 직무열의도 높을 가능성이 있으며, 본 연구에서는 자기계발동기가 직무열의에 긍정적인 영향을 주는지를 검증하고자 한다.

자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 긍정적 영향을 미치는지를 검증하는 것 이외에 본 연구에서는 자기계발동기가 어떤 변인과 상호작용하여 혁신행동과 직무열의에 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 자기계발동기와 상호작용에 관한 연구는 매우 부족한 상태이다. 본 연구에서는 리더십 이론 가운데 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론을 토대로 상사의 리더십 유형이 부하의 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 조절하는지를 검증하고자 한다. 예를 들어 부하의 자기계발 동기가 외적인 이유가 강한 경우 상사의 변혁적 리더십 보다는 거래적 리더십이 부하의 혁신행동과 직무열의에 더 강한 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대할 수 있을 것이다.

#### 자기결정성 이론(Self-Determination Theory: SDT)

자기결정성이론(self-determination theory: SDT)은 인간의 내적동기의 중요성과 행동의 자기 조절에 초점을 둔 유기체 통합이론이면서 인간의 성장, 통합, 웰빙을 이끄는 요인을 설명한다.

일반적으로 동기는 행동을 유발시키는 힘의 근원이 개인 내부에서 발생하느냐, 외부에서 발생하느냐에 따라 내적(intrinsic)동기와 외적(extrinsic)동기로 구분된다(Deci, 1971, 1975). 내적동기는 행위 그 자체가 즐거움을 주기 때문에 그 행동에 몰입하게 되는 경우를 말하고,

외적동기는 행위 자체의 즐거움 때문이 아니라 금전과 같은 외부의 보상으로 인해 어떤 행동이 발생하는 경우를 말한다(DeCharms, 1968; Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985; 김혜영, 이동귀, 2009에서 재인용). 동기에 관한 초기 연구자들은 내적동기와 외적동기를 상호대립적인 것으로 보았고, 이를 지지하는 연구 결과들이 보고된 바 있다(DeCharms, 1968; Deci, 1971, 1972; Lepper, Greene, & Nisbett 1973; 김혜영, 이동귀, 2009에서 재인용). 위와 같은 결과가 나타나는 이유는 내적으로 동기화된 행동은 외적인 동기요소들이 개입을 하면, 자기결정성의 경험이 줄어들게 되고 이로 인해 내적동기에서 외적동기로 전환되기 때문인 것으로 해석되었다.

그러나 후속연구에서는 외적인 보상이 내적동기를 감소시키는 것이 아니라 오히려 증진시킨다는 연구결과도 나타났다(Cameron & Pierce, 1994; Ryan, 1982). 이는 외적인 동기요인들이 개입되더라도 자기 결정성을 가질 수 있다는 것을 시사한다. 이러한 연구결과를 바탕으로 외적동기를 세분화하여 제시한 이론이 자기결정성이론(self-determination theory)이며, 자기결정성 이론에서는 상대적인 자율성 수준에 따라서 내적동기와 더불어 외적동기를 세분화하여 연속선상에 제시한다.

Deci와 Ryan(2000)은 자기결정성은 자기 자신의 행동에 대한 지각된 기원이나 원천이 존재하는 것으로 내면화를 촉진하고 특히 통합된 조절을 위한 중대한 요소라고 주장을 하면서 내적동기를 결정하는 요인으로 자기결정성을 제시해 왔다. 이러한 자기결정성의 수준에 따라서 즉 개인이 얼마나 자신의 행위에 대한 조절을 할 수 있다고 느끼는지 또는 얼마나 자율성이 보장된다고 지각하느냐에 따라 외적

동기의 정도를 나눌 수 있다는 것이 기본 주장이다(김아영, 2002).

### 자기결정성 동기유형

자기결정성 이론은 동기의 유형을 하나의 연속선상에 두고 자율성 혹은 자기결정성의 정도에 따라 크게는 무동기(amotivation), 외적동기(extrinsic motivation), 내적동기(intrinsic motivation)로 구분한다. 연속선상에 가장 왼쪽에 위치한 무동기는 자기 의도나 의지가 거의 없는 상태를 말하며, 가장 오른쪽에 위치한 내적동기는 자율적 행위들의 원형이며, 사람들이 내적으로 동기화되면 그들은 자기결정적인 사람이다. 무동기와 내적동기 사이에 위치한 외적동기는 내적동기에 비해 덜 자율적이며 더 통제적이다. 외적동기는 자기결정성의 정도에 따라 외적 조절(external regulation), 내사조절(introjected regulation), 동일시 조절(identified regulation), 통합된 조절(integrated regulation)로 나뉜다.

외적 조절은 외적동기 중 첫 번째 유형으로 가장 낮은 자율성을 갖는 상태이다. 외적 조절에 의한 행동은 외적보상을 얻거나 처벌을 피하기 위한 것이며 요구나 명령이 있어 이에 따르는 것을 말한다. 내사조절은 외적동기 중 두 번째 유형으로, 외적 조절이 외부의 힘에 의해 조절되는 것이라면 내사조절은 통제된 힘에 의한 조절이다(Deci, Eghrari, Patric, & Leone, 1994). 내사 조절은 개인이 어떠한 가치를 부분적으로 내면화하여(Deci et al, 1994) 자기 자신의 의지가 개입되나 자기결정적이지는 않다(Deci & Ryan, 2000). 내사 조절에 기초한 행동은 죄의식이나 수치심을 피하거나 자기 강화나 자기 가치감을 얻기 위해 수행되는 것으로 자기 자신이나 다른 사람들의 인정을 받

거나 비판을 회피하기 위해 행동한다(Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991). 동일시 조절은 외적동기의 세 번째 유형으로 개인이 행동의 목표나 가치를 인식하고 내면화한 상태이다. 따라서 어떤 행동이 개인의 중요한 목표와 부합된다고 판단되면 스스로 선택하여 행동을 취하도록 한다(Ryan & Deci, 2000a). 따라서 내적으로 지각된 인과소재를 갖고 자신의 행동에 대한 책임을 완전히 인정한다(Deci et al, 1994). 동일시 조절은 외적조절이나 내사조절과 비교해서 더 자율적이지만 결과를 위한 수단으로 행동하므로 여전히 외적동기에 속한다(Hayamizu, 1997). 통합된 조절은 외적동기 중 가장 자율적인 형태로 동일시 조절이 완전히 자기 것으로 동화될 때 생겨난다(Ryan & Deci, 2000a). 통합된 조절은 행동을 자발적으로 수행하도록 하게 하고 내적동기와 많은 특성을 공유하지만 그 과제 자체에 대한 고유한 관심이나 즐거움보다는 개인적으로 중요한 결과를 얻기 위한 도구적 목적으로 행해지기 때문에 여전히 외적이다(Deci & Ryan, 2002).

내적동기는 자기 결정성이 가장 높으며 자율적 행동의 원형이다(Deci & Vansteenkiste, 2004). 내적으로 동기화된 사람은 외적 보상이나 압력과 같은 도구적 목적에 따라 행동하기 보다는 행동 자체의 흥미와 즐거움 때문에 행동한다(Ryan & Deci, 2000a). 내적동기는 인지적, 사회적 발달에 필수적이며 인생 전반에 흥미와 활기의 중요한 원천으로 묘사된다(Ryan & Deci, 2000b).

### 자기계발 개념과 자기계발동기

빠르게 변화하는 경영환경에서 기업이 경쟁력을 가지기 위해 탄력적이고, 변화 지향적인

조직구성원을 필요로 함에 따라 개인차원에서 자기계발의 중요성이 더욱 높아지고 있다. 자기계발이란 수동적, 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 자기업무의 목표달성에 대해 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이라 할 수 있다(진유근, 1982). 이러한 자기계발은 피드백을 탐색 및 이용하여 개발목표를 설정하고, 개발 활동에 참여하고, 그 진행과정을 점검(tracking progress)하는 일련의 과정을 의미한다(민성기, 2006). 조직의 공통적인 업무의 기본속성은 지속적으로 변한다는 것이다. 더욱이 오늘날의 업무는 팀이나 프로젝트와 같은 프로세스를 중심으로 조직화되는 경향이 강하고, 조직에 새로운 기술이 지속적으로 투입되어야 하며, 성과 기준은 점점 더 복잡한 것을 요구하고 있다(Ilgen & Pulakos, 1997). 이에 맞추어 조직원들은 자신의 현재 상태를 파악하고 이를 보충하고 지속적으로 대응하기 위해서 자기계발의 행동을 취한다. 한편 조직은 조직원의 학습과 경력개발을 위해 새로운 형태의 직무에 필요한 기술요구조건을 평가하고 그러한 필요에 기반을 둔 새로운 개발프로그램을 기획할 필요가 있다. 또한 조직은 개인 학습을 지원할 수 있는 자원을 제공하고 개인들은 자신에 능력개발에 대한 책임감을 가져야 한다(London & Smiter, 1999). 선행연구에 의하면 자기계발은 조직에서 피드백, 코칭(coaching) 및 개발자원(resources for development) 등을 제공함으로써 자기 주도적 학습이 가능한 환경이 가능해지고 이를 통해 자기계발이 촉진된다고 하였다.

자기계발 동기의 이론적 틀/framework)은 내적으로 동기 부여된 행위에 관한 Deci와 Ryan (1985)의 자기결정성이론에서 제공되었다고 볼 수 있다. 초창기 Deci(1975)는 내적으로 동기화

된 행동은 자기결정적이고 외적동기 요인들의 개입으로 인해 자기결정성의 경험은 줄어들 것이라고 주장한 바 있다. 하지만 이러한 방해효과들을 연구한 많은 연구들에서 외적 보상이 오히려 내적동기를 증가시킬 수 있다는 것을 보여주었다(Cameron & Pierce, 1994; Harackiewicz, 1979; Karniol & Boss, 1977; Ryan, 1982; 김아영, 오순애, 2001에서 재인용). 이처럼 외적보상이 내적동기를 증가시킬 수 있는 이유로는 “내적동기의 두 요소인 유능감(competence)과 자기결정성(self-determination) 중 외적 보상이 유능감에 대한 긍정적 신호로 작용하기 때문에 보상이 주어진 과제에 대한 내적동기가 저하되지 않고 유지되거나 증가할 수 있기 때문이다(장재윤, 구자숙, 1998).” 이러한 결과는 개인은 외적인 동기요인들의 개입이 있다하더라도 자기결정성을 지닐 수 있다는 것을 의미한다. 즉 외적동기 요인들이 내적동기를 저해하기 보다는 반대로 도움을 주는 역할을 할 수도 있음을 시사하고 이를 통해서 내적동기와 외적동기는 대립적이라기보다는 오히려 서로 상호작용하면서 공존하는 개념으로 받아들여져야 한다고 할 수 있다. 특히 Ryan과 Connell(1989)은 성취 영역에서 의미 있는 행동들의 원인에 관련된 설문조사를 통해 두 가지 전통적 동기개념들 사이에는 일련의 연속적인 동기의 개념들이 자리 잡고 있어 실제로는 이들의 절대적인 경계선이 존재하지 않는다고 주장하였다. 그들은 행위에 대한 네 가지 이유를 외적원인(external reason), 내사적 원인(introjected reason), 동일시 원인(identified reason) 그리고 내적 원인(intrinsic reason)으로 분류하였다. 이와 같은 동기 유형에 대한 새로운 가설은 동서의 몇 개 문화권에서 경험적 연구를 통해 지지되었다(Hayamizu,

1997; Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997; Vallerand & Bissonnette, 1992; 김아영 & 오순애, 2001; 김아영, 2002; 고수일 & 한주희, 2005, 2009; 김혜영 & 이동귀, 2009).

자기결정성 이론에 의하여 자기계발동기를 구분한 김혜영과 이동귀(2009)의 연구에서 자기계발동기는 내적동기, 동일시 조절동기, 내사적 조절동기, 외적 조절동기의 네 유형으로 구분되었고, 탐색적 요인분석결과 또한 이러한 구분을 지지하는 것으로 나타났다. 외적 조절 동기에서 내적동기로 진행이 될수록 자기결정성의 정도가 증가하고, 개인의 의지가 더 많이 개입을 한다. 내적동기요인의 예는 “새로운 것을 배우면서 즐거움과 만족을 느끼기 때문이다.”이고, 동일시 조절동기의 예는 “앞으로 내 경력과 관련하여 더 나은 선택을 할 수 있도록 도와주기 때문이다.”, 내사적 조절동기의 예는 “내가 유능한 사람이라는 것을 보여주기 위해서이다.”, 외적 조절동기의 예는 “나중에 더 나은 급여를 받기 위해서이다.” 이다. 본 연구에서는 이상 4가지의 자기계발동기 유형을 가지고 연구를 진행할 것이다. 다만 내사적동기의 경우 단어를 이해하는 것이 어렵다고 판단되어 이를 자기증명동기로 수정하였다.

#### 자기계발동기와 혁신행동

일반적으로 혁신은 조직의 모습에 새로운 아이디어를 주입하거나 그 실천과정, 혹은 그 산물(Damanpour, 1991)이라고 정의된다. 혁신행동이란 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 가지고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 제반활동을 의미한다. 혁신행동은 창의성

과 구별되는 것으로 창의성은 새롭고 유용한 아이디어 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신행동은 아이디어 개발 뿐 아니라 그것을 홍보, 실행 및 확산까지 포괄하는 개념이다(Scott & Bruce, 1994). 따라서 혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라고 할 수 있다. 그리고 창의성이 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어 내는 것과 관련된 것에 비해서 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어 내는 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 활동까지 포함한다. 그러므로 혁신행동은 창의성보다 그 구성범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다.

내적동기는 자기 주도적 활동(self-initiated activity)을 이끌어 내는 원동력으로(Deci & Ryan, 2000), 종업원의 창의적 노력을 시도하고 지속하려는 데에 영향을 주기 때문에 창의성을 개선하는데 가장 중요한 개인적 요소로 알려져 왔다(Amabile, 1983, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; 양동민 등, 2009에서 재인용). 내적동기부여의 중요성은 다양한 상황에서 검증되어 왔으며, Tierney, Farmer, 및 Graen(1999)은 내적동기부여와 창의성 사이의 정의 관계를 제시해 주고 있다. Amabile(1983, 1988)의 연구에서 사람은 직업 그 자체에 대한 흥미, 즐거움, 만족 그리고 도전감에 의해 내적으로 동기부여 될 때 가장 창의적 일 수 있다고 하였다.

내적인 동기가 창의적인 과업수행에서 중요한 역할을 수행하듯이 유용한 아이디어를 생산, 채택, 활용하는 혁신적인 직무수행 과정에서도 동일하게 적용될 것으로 기대할 수 있다. 즉 혁신행동은 외적인 통제 또는 보상에 의한 것 보다는 자기 결정성과 자기유능감을 통한 내적동기부여과정에 의해 이루어진다고 할 수

있을 것이다. 많은 연구들에서 내적으로 동기 부여를 하는 것이 개인이 혁신행동을 하는데 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다(Deci & Ryan, 1985; Sundgren et al., 2005). 또한 내적인 동기부여가 된 상태 다시 말하자면 내적 동기가 더 강할수록 자발적인 행동의 지속성(Oldham & Cummings, 1996)을 지니고, 양동민 등(2009)의 연구에서도 내적인 동기가 강할수록 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 즉 선행 연구들을 종합해 보면 내적인 동기가 강할수록 혁신행동에 더 큰 영향을 미친다고 생각할 수 있다. 자기계발동기 같은 경우도 자기결정성의 수준에 따라서 4가지 유형으로 나뉘는데 내적인 동기가 가장 강한 동기가 내적동기이고, 다음이 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 구분이 된다. 이상의 선행연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 제안하고자 한다.

**가설 1.** 자기계발동기는 혁신행동과 정적인 관계가 있을 것이다. 구체적으로 자기계발동기의 하위 유형 중 내적동기가 혁신행동과 가장 큰 관계가 있을 것이고, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 혁신행동과 관계가 있을 것이다.

#### 자기계발동기와 직무열의

직무열의(job engagement)에 대한 개념은 직무열의의 반대개념인 직무탈진(job burnout)에서 출발하였다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 또한 최근 심리학에서 많은 관심을 받고 있는 Seligman과 Csikszentmihalyi(2000)가 주장한 긍정심리학의 트렌드를 반영한 개념이며, 이에 따라 직무열의는 그 중요성이 더욱 증가하고 있

다(Schaufeli & Salanova, 2005). Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, 및 Bakker(2002)는 열의를 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)에 의해 특징화된 긍정적이고 성취적인(fulfilling) 업무 관련 마음상태라고 정의하였다. 활력은 일하는 동안의 정신적인 회복력과 높은 에너지 수준, 그리고 자신의 직무에 상당한 노력을 기울이는 것, 그리고 어려운 상황에서도 지속성을 보이는 것을 나타낸다(Schaufeli et al., 2002). 헌신은 한 사람이 직무에 심리적으로 강하게 몰입하는 것이라는 특징을 갖고 있다. 몰두는 한 사람이 자신의 업무로부터 스스로를 분리시키기 어렵고 업무를 하는 동안에 시간이 빨리 지나가는 것처럼 느끼는 점을 포함하며 업무에 완전히 집중하는 것을 의미한다(Schaufeli et al., 2002). 한편 Maslach(1982)이 제시한 것처럼 직무탈진은 정서적 소진, 냉소, 직무효능감의 감소로 구성된다고 간주되지만, 일부 연구자들은 냉소와 직무효능감의 감소가 직무탈진의 핵심개념이 아니라고 주장한다(Evans & Fischer, 1993; Koeske & Koske, 1989, 1993; Lee & Ashforth, 1993). 실제로 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모형을 검증한 Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무효능감이 직무열의의 하위요인일 때 더 높은 모델 적합도를 보인다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 한국 표본을 대상으로 한 신강현 등(2008)의 연구에서도 동일한 결과를 나타냈으며, 이랑(2006)의 연구에서도 직무효능감의 증가를 직무열의의 하위차원으로 포함하였을 때 더 좋은 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 이들의 관점을 수용하여 직무열의를 직무효능감 증가, 활력, 헌신, 몰두로 정의하였다.

Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구(업무과부화, 역할갈등 등)와 직무자원(사회적지지, 자율

성)으로 직무탈진과 직무열의를 예측하는 모형을 제안한 바 있다. 위에서 언급한 대로 직무탈진과 직무열의는 역의 관계로서 직무자원이 부족하거나, 직무요구가 지나칠 경우에는 직무탈진이 나타나고, 반대로 직무자원이 충분하거나 업무과부화를 줄여주거나 역할갈등을 해소할 때 직무열의가 나타날 수 있다. 여기서 업무과부화는 직무탈진을 예언하는데 있어서 중요한 변인중의 하나로서 특정 직무를 수행하는데 있어 요구되는 과도한 양의 일을 의미한다(Caplan & Jones, 1975; 윤장원, 2006에서 재인용). 업무과부하에는 많은 양의 역할을 부여하는 양적과부하와 직무를 수행하는데 요구되는 기술, 지식, 능력 및 자격이 부족하여 나타나는 질적 과부하로 나눌 수 있는데, 구성원은 자기계발을 통해 자신의 역량을 개발시킴으로서 질적 과부하 문제를 해결할 수 있을 것이다. 역할과부하 문제를 해결함으로써 직무탈진을 줄이고 직무열의에 긍정적인 영향을 준다는 것인데 다시 말해, 직무를 수행하는데 필요한 역량을 개발함으로써 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

Bakker와 Geurts(2004)는 직무자율성, 직무개발가능성, 수행피드백이 직무열의의 선행변인임을 보고하였고, 직무열의는 직무요구를 감소시킬 수 있는 가능성, 목표를 달성할 수 있는 기능, 개인적 성장의 촉진, 학습과 개발 등의 요인과 정적으로 관련이 있다고 보고하였다. 조직 구성원은 자기계발을 통해 직무요구를 줄일 수 있고, 개인적 성장을 이룰 수 있기 때문에 직무열의가 높아질 가능성이 있다. 자기계발을 통해서 업무의 효율성이 높아지고 성과가 좋아진 조직원은 자신의 직무에 대해서 긍정적이고 열정적인 태도를 가질 것으로 기대할 수 있다.

또한 Schaufeli와 Salanova(2005)는 자기결정성이론 또한 직무열의를 유발하는 동기적인 측면을 설명하는데 유용하다고 제안을 하면서 직무자원이 내적동기를 증가시키는 역할을 하고 내적동기의 수준이 높을수록 직무열의를 증가시킬 수 있다고 하였다. 즉 선행연구들을 살펴보면 내적인 동기가 강할수록 직무열의와 더 큰 관계가 있을 수 있다고 생각할 수 있다. 자기계발동기 같은 경우도 자기결정성의 수준에 따라서 4가지 유형으로 나뉘는데 내적인 동기가 가장 강한 동기가 내적동기이고, 다음이 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 구분된다. 이상의 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 제안하고자 한다.

**가설 2.** 자기계발동기는 직무열의와 정적인 관계가 있을 것이다. 구체적으로 자기계발동기의 하위 유형 중 내적동기가 직무열의와 가장 큰 관계가 있을 것이고, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 직무열의와 관계가 있을 것이다.

#### 리더십(Leadership)의 조절효과

자기계발 동기가 혁신행동 및 직무열의에 영향을 미친다는 것은 위에서 언급을 하였다. 이러한 자기계발 동기가 혁신행동 및 직무열의에 미치는 영향은 환경변인(예, 조직의 자기계발 지원이나, 학습조직구축, 상사의 리더십 스타일 등)에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 이러한 환경변인으로서 상사의 리더십에 관해서 살펴보고자 한다.

Bass(1990)는 리더십을 부하 직원의 지각, 기대감, 상사와 부하직원간의 구조화 및 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 구성원들 간의



상호작용으로 정의하였다. 팀 단위의 업무가 많아지면서 리더의 영향력은 점차 증가하고 있다. 본 연구에서는 조직 구성원들에게 영향을 미치는 리더십으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 초점을 두려고 한다.

먼저 변혁적 리더십은 부하직원의 욕구, 믿음, 가치를 변화시키며, 부하 스스로 조직 과업의 가치와 중요성을 인식하게 하고 그들의 개인 이익을 조직의 이익에 일치 시키도록 그들을 변혁 시키는 리더십을 의미한다(김세리, 2005). Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ (Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 변혁적 리더십의 하위 구성요소를 크게 3가지로 분류하였는데, 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation)이 바로 그것이다. 이후 추가연구를 통하여 영감 부여(Inspiration) 요인을 추가시켜서 변혁적 리더십은 총 4개의 하위요인으로 구성되었다. 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하에게 영향력을 행사하는 과정(구연원, 2005)으로 개인이 가지고 있는 것들을 교환을 목적으로 접근할 때 발생하는 리더십이다(김세리, 2005). 또한 리더가 보상이나 인센티브를 사용해 부하로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정으로서, 이 과정은 리더와 부하간의 교환이나 거래관계에 기초한다(이화진, 2005). 이러한 거래적 리더십에 대해 Bass(1985)는 조건적 보상(Contingent Reward)과 예외관리(Management by Exception)의 두 가지 요인을 제시하였다.

혁신행동의 선행변인을 탐구한 연구 성과들은 리더십을 중요한 선행변인으로 인식하고 있다. 조직에서 개인의 혁신행동을 유발시키는데 영향을 미치는 중요한 변인 중 하나가 리더의 특성이다. 이는 리더가 혁신행동을 통

제하고 결정할 수 있는 입장에 있기 때문이다. 즉 조직 내 권력관계를 고려해 볼 때 부하의 아이디어 창출을 독려하고 창출된 아이디어를 실천하고 나아가 다른 구성원들에게 확산시키기 위해서 리더의 역할은 매우 중요하다(이문선 & 강영순, 2003). Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 국내연구인 임준철 & 윤정구(1999)의 연구에서도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적으로 영향을 미침을 밝혔다. Scott과 Bruce(1994)는 리더의 지원과 신뢰, 자율성의 부여가 부하들의 창의적 아이디어 창출과 관련이 있음을 주장했고, Amabile과 Grysiewicz(1989)는 상사의 긍정적 격려와 지원이 권위적이고 통제적인 상사보다 창의적 성과를 높이는 분위기를 조성하게 되고, 이는 구성원의 창의적 행동반응과 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. Bass와 Avolio(1996)는 일찍이 변혁적 리더의 지적자극에 관한 정의에서, 기본적으로 변혁적 리더십이 부하의 창의성에 영향을 미친다고 주장하였고, Amabile 등(1996)은 리더의 창의적 격려행동이 부하의 창의성에 긍정적인 영향요인이 된다고 주장하였다. 또한 자기결정성 이론에 따르면(Deci & Ryan, 1985)에 따르면, 심리적 자율성, 능력, 관계성을 지지하는 직무환경은 종업원의 활력을 향상시키고 내적동기를 증가시킨다. 따라서 동기적인 과정에서 리더의 리더십 행동을 통한 직무자원은 개인의 내적동기를 자극하여 직무열의를 증가시킬 수 있다. 또한 Roberts와 Davenport(2002)는 직무열의에 영향을 미치는 것들로 새로운 것을 학습/개발할 기회를 제공하는지, 직속상사의 효과적인 동기부여 행동 등을 예로 들었다. 이러한 것들은 리더가 제

공을 하는 것으로서 이로 인해 동기부여가 된 부하는 직무열의가 증대 될 것이다.

자기계발 동기 중 내적동기는 혁신행동 및 직무열의에 긍정적 영향을 미치게 되며, 이러한 영향은 상사가 변혁적 리더십을 발휘하는 경우 내적동기와의 상호작용을 통해 혁신행동 및 직무열의에 미치는 긍정적 영향이 더 크게 나타날 것이다. 즉 내적동기가 높은 사람은 상사가 변혁적 리더십을 발휘하여 부하들로 하여금 더 높은 수준의 목표를 달성하도록 비전을 제시하고 지적으로 자극할 경우 더욱 동기부여가 되어 혁신행동 및 직무열의가 더 높아질 것으로 가정할 수 있다. 따라서 이상의 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 3.** 상사의 변혁적 리더십은 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**가설 3-1.** 상사의 변혁적 리더십은 부하의 내적동기가 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

구체적으로 상사의 변혁적 리더십의 정도가 낮을 때보다 높을 때 내적동기와 혁신행동의 관계가 더 강할 것이다.

**가설 3-2.** 상사의 변혁적 리더십은 부하의 내적동기가 직무열의에 미치는 영향을 조절할 것이다.

구체적으로 상사의 변혁적 리더십의 정도가 낮을 때보다 높을 때 내적동기와 직무열의의 관계가 더 강할 것이다.

한편 거래적 리더는 하급자들을 업무에 몰입시켜 성과를 내도록 하기 위해 노력한 만큼 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음을

주는데 노력하며, 잘한 일에 대해서는 칭찬을 아끼지 않는다. 또한 하급자가 원하는 것을 항상 교환조건으로 이들이 해야 할 일을 제시하여 이용하려 한다(Bycio et al., 1995). Amabile 등(1986)은 상황적 보상만을 위한 행동은 창의성 및 혁신행동을 저하시킬 수 있다고 제시하였으나 개인의 능력을 인정해주는 보너스(Ambile et al, 1996), 목표의 명확화(Bailyn, 1985), 등은 창의성 및 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 리더의 행위로 보는 시각도 있다. 또한 이지우(2002)는 보상이 노력에 따라 공정하게 분배되는 집단은 혁신적인 업무행동이 나타난다고 하였다.

직무자원은 직무에 대한 긍정적이고 헌신적이며 열정적인 동기를 자극하는 원인으로, 직무열의의 선행변인이다(Schaufeli & Salanova, 2005). 여기서 직무자원이란, 직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처해가고, 직무긴장 등 부정적인 영향을 적절히 감소시켜 가는데 기여하며, 궁극적으로 직무열의를 달성해 가는데 기능적인 역할을 하는 일체의 직무맥락 요인들을 일컫는다(Demerouti et al., 2001). 이러한 정의에 비추어 볼 때 실제 업무 상황에서 직무자원의 역할을 할 수 있는 것들은 다양하다. 즉 직무자율성이나 통제 등 개별차원과 관련된 요인들을 물론, 상사나 동료사원들의 지원과 협력적인 팀 분위기 등과 같은 대인 관계적 요인도 포함될 수 있으며, 조직적 차원의 요인들도 직무자원의 역할을 할 수 있다고 제안하였다(Bakker et al., 2004). Roberts와 Davenport(2002)는 직무열의에 영향을 미치는 것들로 경력관리를 위한 직속상사의 도움, 자신의 공헌에 대한 합당한 보상, 직무에서의 의사결정의 권한 증대, 긍정적이고 즐거운 작업환경의 제공, 자신이 직무에 기여할

수 있다는 인식, 자신의 일에 대한 자부심, 부서와의 목표일치, 새로운 것을 찾는 방법, 성공을 위해 필요한 역량을 확인할 수 있도록 정보를 제공하는 것 등을 제시하였으며, 이러한 변인들은 대부분 리더가 부하에게 제공할 수 있는 것들이다. 다시 말하자면 리더의 행동이 부하의 직무열의에 영향을 준다는 것이다. 특히 자신의 공헌에 대한 합당한 보상이 직무열의를 증가시킨다고 하였으므로 거래적 리더십의 상황에 따른 보상의 차원에서 볼 때 거래적 리더십이 직무열의를 증가시킨다고 할 수 있을 것이다.

자기계발 동기 중 외적동기는 혁신행동 및 직무열의에 긍정적 영향을 미치게 되며, 이러한 영향은 상사가 거래적 리더십을 발휘하는 경우 외적동기와의 상호작용을 통해 혁신행동 및 직무열의에 미치는 긍정적 영향이 더 크게 나타날 것이다. 즉 외적동기가 높은 사람은 상사가 거래적 리더십을 발휘하여 외적 보상을 강조할 경우 더욱 동기부여가 되어 혁신행

동 및 직무열의가 더 높아질 것으로 가정할 수 있다. 따라서 이상의 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 4.** 상사의 거래적 리더십은 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 조절할 것이다.

**가설 4.1.** 상사의 거래적 리더십은 부하의 외적동기가 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

구체적으로 상사의 거래적 리더십의 정도가 낮을 때보다 높을 때 외적동기와 혁신행동의 관계가 더 강할 것이다.

**가설 4.2.** 상사의 거래적 리더십은 부하의 외적동기가 직무열의에 미치는 영향을 조절할 것이다.

구체적으로 상사의 거래적 리더십의 정도가 낮을 때보다 높을 때 외적동기와 직무열의의 관계가 더 강할 것이다.

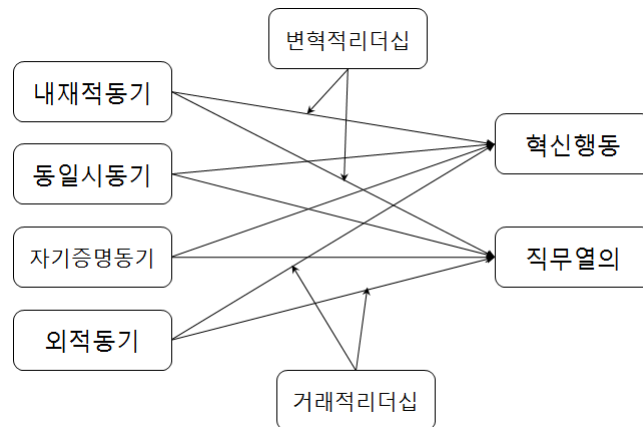


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 조사대상 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집을 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 일반사무직과 연구개발직 종사자들을 대상으로 총 300부의 설문지를 배포하여 총 243부를 회수하였다(회수율 81%). 수집된 설문지들 가운데 불성실한 응답을 한 설문지와 본 연구의 목적인 자기계발활동여부에 대해 부정적인 응답자 18부를 제외한 225부가 분석에 사용되었다.

조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 225명 중 남성이 129명(57.3%), 여성이 96명(42.7%)로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20대와 30대가 각각 114명(50.7%), 94명(41.8%)로 거의 대부분을 차지하였고, 40대는 16명(7.1%), 50대 이상은 1명(0.4%)이었다. 근무기간은 6개월~28년까지의 분포를 보였으며, 평균은 41.21개월(표준편차 39.3개월)이었다. 직급은 사원 급이 83명(36.9%)로 가장 많았고, 주임급 24명(10.7%), 대리급 54명(24.0%), 과장급 33명(14.7%), 차장급 12명(5.3%), 부장급 이상이 12명(5.4%), 기타가 7명(3.1%) 이었다. 직종별 분포는 일반 사무직이 188명(83.6%)이 대부분을 차지했고, 연구개발직은 37명(16.4%)을 차지했다. 자기계발 유무에 대해서는 자기계발을 하고 있다는 사람이 136명(60.4%), 현재는 못하지만 향후에 할 의향이 있는 사람이 89명(39.6%)이었다.

### 측정도구

#### 자기계발동기척도

직장인들의 자기계발 동기를 측정하기 위해

자기결정성 이론에 근거하여 Vallerand와 그의 동료들이 개발한 학업동기척도(1992)를 차용하여 김혜영, 이동귀(2009)가 수정 및 변안한 척도를 사용하였다. 김혜영, 이동귀(2009)가 변안한 척도는 내적동기, 동일시 동기, 자기증명 동기, 외적동기의 4요인, 16문항으로 구성되어 있다. 내적동기문항의 예는 “새로운 것을 배우면서 즐거움과 기쁨을 느끼기 때문이다.”이다. 동일시 동기문항의 예는 “앞으로 내 경력과 관련하여 더 나은 선택을 할 수 있도록 도와주기 때문이다.” “내 경력을 더 잘 준비할 수 있도록 도와줄 수 있기 때문이다.”이다. 자기증명동기문항의 예는 “지금보다 더 잘할 수 있다는 것을 스스로 증명해 보이기 위해서이다.” 외적동기문항의 예는 “나중에 더 나은 급여를 받기 위해서이다.” 각 하위 요인의 기술 통계와 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 내적동기는 .80, 동일시 동기는 .71, 자기증명 동기는 .69, 외적동기는 .74이었다. 변인은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 혁신행동

본 연구에서는 혁신행동을 측정하기 위해 9개 항목으로 구성된 Scott과 Bruce(1994)의 측정 척도를 사용하였다. 혁신행동문항의 예는 “나는 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.”와 “나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.”등이 있다. 혁신행동 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .81이었으며, Likert 5점척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

### 직무열의

직무열의는 업무에 대한 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐으로 정의될 수 있다(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). 직무열의의 측정은 Schaufeli와 동료들(2002)이 개발한 직무열의 척도를 박수연(2009)이 수정한 활력, 헌신, 몰두 이상 3개의 요인으로 구성된 12개의 문항과 앞에서 언급한 직무효능감이 직무탈진의 하위차원이지만 직무열의의 하위요인으로 보는 것이 더 타당하다는 실증연구(Schaufeli et al., 2002; 신강현, 2003; 이랑, 2006)에 따라 직무효능감을 직무열의의 하위요인으로 구성하였다. 직무효능감 문항은 MBI-GS(Schaufeli et al., 1996)로 직무탈진을 측정하는 16개 문항 중 직무효능감의 관한 문항 6문항으로 측정을 하였다. 활력문항의 예는 “나는 일을 할 때 에너지가 충만함을 느낀다.”, 이다. 헌신문항의 예는 “나는 내 일에 헌신적이다.”이다. 몰두문항의 예는 “나는 일을 할 때 시간가는 줄 모른다.”이다. 직무효능감문항의 예는 “나는 직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 있다.” 이다. 직무열의 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .87이었으며, Likert 5점척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

### 변혁적 리더십

본 연구에서는 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감부여 이상 4가지 중에 자기계발동기에 영향을 주는 것과 관련해서 개별적 배려는 영향을 덜 준다고 판단이 되어 개별적 배려를 제외한 카리스마, 영감부여, 지적자극 이상 3가지 요인을 가지고 변혁적 리더십을 측정하였다. 변혁적 리

더십을 측정하기 위해서 Bass와 Avolio(1990)가 개발하고 지속적으로 수정한 리더십 척도 MLQ5 16문항을 사용하였다. 이 척도는 카리스마 6문항, 영감부여 5문항, 지적자극 5문항으로 구성이 되어 있다. 카리스마 문항의 예로는 “나의 상사는 부하직원들이 스스로의 업무에 열정을 갖게 한다.”이다. 영감부여 문항의 예로는 “나의 상사는 부하직원들이 보다 높은 목표에 도전하게 해 준다.”이다. 지적자극 문항의 예로는 “나의 상사는 부하직원들에게 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.”이다. 변혁적 리더십의 내적 일치 신뢰도 계수 .92이었으며, 5점 척도를 사용해 측정하였다.

### 거래적 리더십

본 연구에서는 거래적 리더십의 하위차원인 상황에 따른 보상과 예외에 의한 권리 이상 2가지 중에 자기계발 동기에 영향을 주는 것과 관련해서 예외에 의한 권리는 영향을 덜 준다고 판단이 되고 본 연구에 목적에 부합하는 상황에 따른 보상만을 가지고 거래적 리더십을 측정하였다. 거래적 리더십을 측정하기 위해서 Bass와 Avolio(1990)가 개발하고 지속적으로 수정한 리더십 척도 MLQ5 4문항을 사용하였다. 상황에 따른 보상 문항의 예로는 “나의 상사는 부하직원들에게, 노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다.”이다. 거래적 리더십의 내적 일치도 계수는 .77이었으며, 5점 척도를 사용해 측정하였다.

### 분석

먼저 자기계발 동기가 4개의 하위유형(내적, 동일시, 자기증명, 외적동기)으로 구분이 되는

지를 확인하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 두 번째로 변인들 간의 상호연관성을 확인하기 위해 상관 분석을 실시하였다. 세 번째로 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 리더십 유형(변혁적, 거래적 리더십)의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시 각 변인의 다중 공선성을 방지하기 위하여 센터링을 실시한 이후 분석을 실시하였다.

## 결 과

### 자기계발 동기의 요인분석결과

자기계발동기의 4가지 유형(내적, 동일시, 자기증명, 외적동기)이 서로 독립적인지를 확인하고 다른 종속변인들(혁신행동, 직무열의)과 구별되는 개념인지를 확인하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 요인추출방식은 주축요인분석을, 요인회전은 직각회전(베리맥스)으로 사용하였다. 요인분석은 요인수를 9개로 지정하고 분석을 실시하였으며, 부하량은 .30 이상일 경우만 나타나도록 하였다. 분석결과는 표 1에 제시하였다. 분석결과 자기계발동기의 4가지 유형은 각각 다른 유형으로 구분이 되며, 혁신행동, 직무열의 변인과도 구분되는 것으로 나타났다.

### 측정 변인들의 기술 통계치 및 상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 2에 제시하였다. 표에서 보듯이 자기계발 동

기의 4가지 유형 중 내적, 동일시, 자기증명동기는 혁신행동, 직무열의와 정적으로 유의하게 관련되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 먼저 내적동기는 혁신행동( $r = .27, p < .01$ ), 직무열의( $r = .39, p < .01$ )와 유의한 상관을 보였고, 동일시 동기는 혁신행동( $r = .21, p < .01$ ), 직무열의( $r = .28, p < .01$ )와 유의한 상관을 보였다. 자기증명동기는 혁신행동( $r = .17, p < .05$ ) 및 직무열의( $r = .18, p < .01$ )와 유의한 상관을 보였으나, 외적동기는 혁신행동( $r = .03, ns$ )과 직무열의( $r = .07, ns$ )와 유의하게 관련되지 않았다. 따라서 자기계발 동기가 혁신행동과 정적인 관련성을 가지며 이러한 관계는 자기계발 동기의 유형 중 자기결정성의 수준이 가장 높은 내적인 동기가 제일 크고, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 관련될 것이라는 연구가설 1과 직무열의와 정적인 관련성을 가지고 이러한 관계는 내적인 동기가 제일 크고, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 순으로 관련될 것이라는 가설 2 모두 지지되었다.

추가적으로 자기계발동기의 여러 유형이 혁신행동과 직무열의에 미치는 차별적 효과가 유의미한 것인지 분석하였다. 동일 집단을 이용한 표집의 두 종속 상관 계수의 차이를 검증하는 공식은 아래와 같다.

$$t = (r_{31} - r_{32}) \sqrt{\frac{(n-3)(1+r_{12})}{2(1-r_{31}^2 - r_{32}^2 - r_{12}^2 + 2r_{31}r_{32}r_{12})}}$$

분석결과는 표 3에 제시되어 있다. 구체적으로 살펴보면 자기계발동기의 유형과 혁신행동의 관계에서는 내적동기와 외적동기의  $t$ 값은 2.833으로 유의미한 차이를 나타내었고, 동일시동기, 자기증명동기와는 유의한 차이를

표 1. 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의와의 요인분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
내적1	.618								
내적2	.699								
내적3	.695								
내적4	.634								
동일시1		.580							
동일시2		.659							
동일시3		.576							
동일시4		.440							
자기증명1			.405						
자기증명2			.585						
자기증명3			.511						
자기증명4			.575						
외적1				.476					
외적2				.671					
외적3				.693					
외적4				.548					
혁신1					.450				
혁신2					.438				
혁신3					.541				
혁신4					.442	.402			
혁신5					.463				
혁신6					.563				
혁신7					.750				
혁신8					.643				
혁신9					.621				
활력1						.562			
활력2						.550			
활력3						.780			
활력4						.761			
헌신1						.305	.370		
헌신2							.445		
헌신3							.556		
헌신4							.361	.302	
몰두1								.447	
몰두2								.522	
몰두3								.565	
몰두4								.524	
효능감1									.556
효능감2									.553
효능감3						.422			.473
효능감4									.426
효능감5									.559
효능감6									.660

주. 요인추출방법: 주축요인분석, 회전방법: 베리맥스 N=225

표 2. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 계발유무	-								
2. 내적동기	-.031	(.801)							
3. 동일시동기	.136*	.428**	(.710)						
4. 자기증명동기	.000	.060	.239**	(.693)					
5. 외적동기	.041	.089	.246**	.462**	(.736)				
6. 혁신행동	-.185**	.272**	.205**	.169*	.025	(.805)			
7. 직무열의	-.152*	.390**	.278**	.175**	.079	.555**	(.866)		
8. 변혁적 리더십	-.091	.220**	.198**	.265**	.059	.315**	.436**	(.921)	
9. 거래적 리더십	-.166*	-.053	.023	.297**	-.005	.237**	.258**	.389**	(.765)
평균(M)	1.40	3.72	3.84	3.51	3.50	3.27	3.42	3.26	3.17
표준편차(SD)	.490	.665	.577	.627	.691	.565	.482	.581	.840

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $N=225$  ( ) 값은 변인의 신뢰도 값임.

표 3. 내적동기와 각 동기간의 상관 차이 t 검증

	동일시 동기	자기증명동기	외적동기
혁신행동	0.976	1.18	2.833**
직무열의	1.180	2.580**	3.733***

주.  $n=225$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

나타내지 않았다. 자기계발동기 유형과 직무 열의의 관계에서는 내적동기와 자기증명동기의 t값은 2.580, 외적동기 3.733으로 유의미한 차이를 나타내었고, 동일시동기와는 유의한 차이를 나타내지 않았다.

#### 자기계발활동집단과 계획 중인 집단 간의 차이

자료 수집을 하면서 좀 더 다양한 사람을 표집하기 위해, 실제 자기계발을 하고 있는 사람과 계획 중인 사람들을 분석에 포함시켰

다. 단순히 계획을 하고 있는 사람과 실제로 자기계발을 하고 있는 사람들의 혁신행동과 직무열의의 차이를 확인하기 위해서 집단 간 차이검증을 실시하였다. 분석결과는 표 4와 5에 제시하였다.

분석결과 자기계발을 실시중인 집단의 혁신 행동(M = 3.359)이 단순히 계획 중인 집단(M = 3.144)보다 더 높은 것으로 나타났다 ( $t_{(224)} = 2.817, p < .05$ ). 직무열의에서도 자기계발을 실시중인 집단(M = 3.479)이 계획 중인 집단(M = 3.329)보다 더 높은 것으로 나타났다



표 4. 혁신행동에 대해 자기계발 실시집단과 계획 중인 집단의 차이검증

집단	N	평균	표준편차	t
실시집단	136	3.359	.519	2.817
계획 중인 집단	89	3.144	.610	

표 5. 직무열의에 대해 자기계발 실시집단과 계획 중인 집단의 차이검증

집단	N	평균	표준편차	t
실시집단	136	3.479	.478	2.296
계획 중인 집단	89	3.329	.476	

( $t_{(224)} = 2.296, p < .05$ ).

즉 단순히 자기계발에 대해 계획만을 가지고 있는 사람보다 실제로 자기계발을 하고 있는 사람들이 업무에 대한 혁신적인 행동도 더 적극적으로 하고 직무에 대한 열의도 더 높은 것으로 나타났다. 현재 자기계발 유무에 따른 혁신행동과 직무열의에 차이가 있기 때문에 이후 조절효과 분석에서는 자기계발 유무를 통제변수에 포함하여 분석을 실시하였다.

#### 조절효과 분석

가설 3-1, 3-2, 4-1, 4-2는 자기계발동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향에 대한 리더십 유형의 조절효과를 알아보는 것이다.

변혁적 리더십이 내적동기가 혁신행동과 직무열의에 영향을 미치는데 있어서 조절효과를 보일 것이라는 가설 3-1과 3-2를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석을 실시함에 먼저 각 변인에 영향을 줄 수 있는 성별, 직급, 연령, 그리고 현재의 자기계발활동 여부 등을 통제변인으로 지정하여 1단계에 넣고 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 분석결

과는 표 6에 제시되어 있다. 분석결과에 따르면 혁신행동에 대한 부하의 내적동기( $\beta = .187, p < .01$ )와 상사의 변혁적 리더십( $\beta = .255, p < .001$ )의 주효과가 발견되었고, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2 = .005, ns$ )은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 직무열의에 대한 부하의 내적동기( $\beta = .228, p < .001$ )와 상사의 변혁적 리더십( $\beta = .296, p < .001$ )의 주효과가 역시 발견되었고, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2 = .001, ns$ )은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더십이 내적동기와 결과변인과의 관계를 조절하지 못하는 것을 의미한다. 따라서 가설 3-1과 3-2는 지지되지 못하였다.

거래적 리더십이 외적동기가 혁신행동과 직무열의에 영향을 미치는데 있어서 조절효과를 보일 것이라는 가설 4-1과 4-2를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면 혁신행동에 대한 부하의 외적동기( $\beta = .032, ns$ )의 주효과는 발견되지 않았고, 상사의 거래적 리더십( $\beta = .137, p < .01$ )의 주효과는 발견되었다. 두 변인의 상호작용 항이

표 6. 리더십의 조절효과 분석 결과

변인	혁신행동			직무열의			
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	
내적 동기	통제변인		.070 <sup>***</sup>		.036	.036 <sup>**</sup>	
	계발유무	-.194			-.143		
	나이	.008			-.002		
	성별	-.178			-.013		
	근속연수	-.002			-.001		
	직급	-.019			.033		
	1단계		.210 <sup>***</sup>	.140 <sup>***</sup>		.307 <sup>***</sup>	.284 <sup>***</sup>
	내적동기	.187 <sup>**</sup>			.228 <sup>***</sup>		
	변혁적리더십	.255 <sup>***</sup>			.296 <sup>***</sup>		
	2단계		.215 <sup>***</sup>	.005		.308 <sup>***</sup>	.001
	내적동기(A)	.194 <sup>***</sup>			.231 <sup>***</sup>		
	변혁적리더십(B)	.241 <sup>***</sup>			.290 <sup>***</sup>		
	A×B	.091			.042		
	외적 동기	통제변인		.070 <sup>***</sup>		.036	.036 <sup>**</sup>
계발유무		-.194			-.143		
나이		.008			-.002		
성별		-.178			-.013		
근속연수		-.002			-.001		
직급		-.019			.033		
1단계			.111 <sup>**</sup>	.041 <sup>**</sup>		.104 <sup>**</sup>	.068 <sup>***</sup>
외적동기		.032			.054		
거래적리더십		.137 <sup>**</sup>			.147 <sup>***</sup>		
2단계			.152 <sup>***</sup>	.040 <sup>**</sup>		.129 <sup>***</sup>	.025 <sup>*</sup>
외적동기(A)		.031			.054		
거래적리더십(B)		.120 <sup>**</sup>			.135 <sup>***</sup>		
A×B		.182 <sup>**</sup>			.121 <sup>*</sup>		

N=225, †p <.10, \* p <.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

투입되었을 때  $R^2$  변화량( $\Delta R^2 = .040, p < .01$ )은 유의미한 것으로 나타났다. 또한 직무열의에 대한 부하의 자기증명동기( $\beta = .054, ns$ )의 주효과는 발견되지 않았고, 상사의 거래적 리더십( $\beta = .135, p < .001$ )의 주효과는 발견되었다. 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때  $R^2$  변화량( $\Delta R^2 = .025, p < .05$ )은 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 거래적 리더십이 외적동기와 결과변인과의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4-1과 4-2는 지지되었다. 이러한 상호작용효과를 그림 2와

3에 제시하였다. 그림 2에서 상사의 거래적 리더십 수준이 높을 경우 낮을 때보다 부하의 외적동기와 혁신행동 간의 정적 관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다. 그림 3에서도 상사의 거래적 리더십 수준이 높을 경우 낮을 때보다 부하의 외적동기와 직무열의와의 정적 관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다.

## 논 의

본 연구의 목적은 조직상황에서 직장인들의 자기계발 동기가 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기 이상 4가지의 유형으로 구분이 되는지를 확인하고 이러한 자기계발 동기가 직장인의 혁신행동, 직무열의에 어떠한 영향을 미치는 지를 밝히고, 이 관계에 대해서 리더십 유형(변혁적, 거래적 리더십)의 조절효과를 규명함으로써 리더십의 효과성을 제안하고자 하였다.

분석결과, 자기계발동기의 4가지 유형 중 내적동기, 동일시동기, 자기증명 동기가 혁신행동, 직무열의와 정적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, 상사의 리더십 유형인 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 자기계발 동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

첫째, 자기계발동기는 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기 이상 4가지의 동기유형으로 구분이 되는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구인 김혜영, 이동귀(2009)의 연구와 동일한 결과이고, 동기유형을 구분했던 선행연구와 유사한 결과를 보인 것이다(고수일 & 한주희, 2005; 장재운 & 최한별, 2007; Soneens & Vansteenkiste, 2005; Ryan & Deci, 2000; Deci

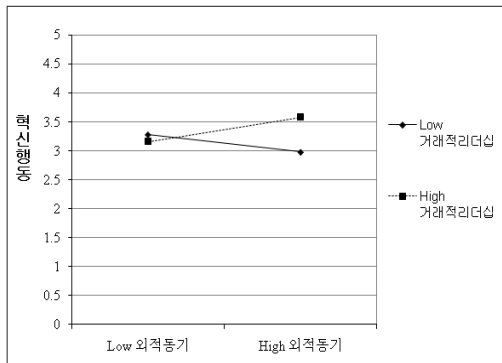


그림 2. 부하의 외적동기와 혁신행동과의 관계에 대한 상사의 거래적 리더십의 조절효과

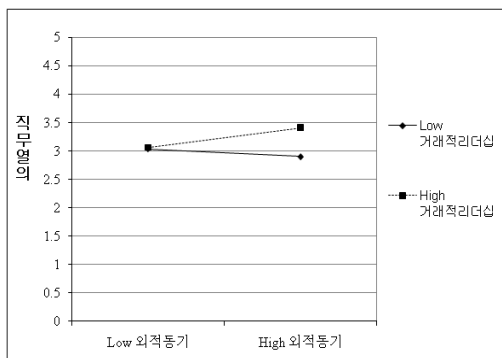


그림 3. 부하의 외적동기와 직무열의와의 관계에 대한 상사의 거래적 리더십의 조절효과

& Vansteenkiste, 2004). 이러한 연구결과는 직장인들이 자기계발을 하는 이유가 단순히 자신의 성장을 위한 내적동기. 금전적인 보상을 위한 외적동기 이상 2가지로 구분 되는 것이 아니고 자신의 경력개발에 도움이 되는 동일시동기나 타인에게 자신이 역량을 증명하는 이유 등인 자기증명동기도 자기계발활동의 동기가 된다는 것을 의미한다.

둘째, 자기계발동기의 네 가지 유형(내적, 동일시, 자기증명, 외적동기)은 혁신행동, 직무열의와 정적인 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 자기계발동기와 혁신행동 및 직무열의와의 관계는 본 연구에서 처음 검증된 것이라 할 수 있다. 이 결과를 좀 더 자세히 살펴보면 자기결정성의 수준이 높은 내적동기가 혁신행동 및 직무열의와 상관이 가장 높았고, 동일시 동기가 두 번째, 자기증명 동기가 세 번째이면서 유의한 정적인 상관을 보였다. 자기결정성의 수준이 가장 낮은 외적동기의 경우에는 혁신행동 및 직무열의와 유의하게 관련되지 않았다. 이러한 연구결과는 자기계발동기의 이론적 틀을 제공한 Deci와 Ryan(1985)의 자기결정성이론에서 주장하는 것과 유사한 것이다. Deci와 Ryan(1985)은 자기결정적인 사람일수록 자신의 성과를 향상시키려고 하는 동기가 높아지고, 자기결정력이 높은 사람들은 성과가 좋더라도 지속적으로 더 좋아지기를 원하고, 업무에 몰입하는 경우가 더 많다고 하였다. 또한 본 연구결과는 조직분야의 연구에서 수행한 직무만족이나 이직의도, 직무몰입 등(고수일, 한주희, 2005; Breugh, 1985; Ilardi, Leone, Kasser, & Rayn, 1993; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002)이 자기결정성 수준이 높은 동기와 정적인 상관을 보였다는 연구와 유사한 결과를 보인 것이다.

이러한 결과는 내적동기일수록 즉 자기결정성의 수준이 높은 자기계발동기일수록 혁신행동이나 직무열의의 수준이 높음을 의미한다. 이는 다음과 같이 해석할 수 있다. 먼저 자기계발의 개념은 스스로 개인의 직무와 연관된 업무수행 증진과 개선이 일어나게 하는 새로운 지식, 기술, 그리고 개선된 행동의 개발이라고 할 수 있다. 이 정의에서 스스로라는 의미가 중요한데, 정의에서 언급하다시피 타의에 의해서가 아니고 자신의 필요성에 의해 자발적으로 수행을 하는 것이기 때문이다. 즉 내적으로 자기계발이 동기화된 사람일수록 자기계발에 좀 더 적극적이고 능동적으로 임하게 되고 그 결과로 인해서 자발적인 행동이 강조가 되는 혁신행동이나 직무열의에 더 많은 영향을 미칠 수가 있는 것이다.

셋째, 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 리더십의 유형이 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 리더십이 조절효과를 보인다는 연구는 본 연구에서 처음으로 검증된 것이라고 할 수 있다. 상사의 리더십과 혁신행동과의 관계(임준철 & 윤정구, 1999; 이문선 & 강연순, 2003; Howell & Higgins, 1990; Bass & Avolio, 1996)는 선행연구의 결과와 일치하는 것이며, 상사의 리더십과 직무열의의 관계(이랑, 2006; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Robert & Davenport, 2002)와 일치한다고 할 수 있다. 이러한 연구결과는 부하의 자기계발 동기의 유형에 따라서 상사가 적절한 리더십을 제공할 경우에 혁신행동 혹은 직무열의의 수준이 더 높아진다는 것을 의미한다.

조절분석 결과에 관련해서는 먼저 내적동기와 혁신행동 및 직무열의의 관계에서 변혁적 리더십은 조절효과를 보이지 않는 것으로 나

타났다. 이러한 이유는 내적인 자기계발동기는 다른 자기계발동기들에 비해 자기결정성의 수준이 높고, 좀 더 자율성을 가지고, 내적인 통제위치를 지니고 있다. 즉 스스로 하는 것을 선호하고, 자기 주도적이기 때문에 변혁적 리더십의 영향력이 상대적으로 적게 개입할 가능성이 더 크다고 볼 수 있다.

외적동기와 혁신행동 및 직무열의의 관계에서는 거래적 리더십이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 이 결과를 살펴보면, 외적동기의 수준이 낮을 때보다 높을 때 리더가 낮은 거래적 리더십을 보여주면 부하의 혁신행동은 줄어들게 되고, 반대로 높은 수준의 거래적 리더십을 리더가 보여준다면 부하의 혁신행동 수준은 더 크게 증가하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 외적동기와 직무열의에 관계에서도 외적동기의 수준이 낮을 때보다 높을 때 리더가 낮은 거래적 리더십을 부하에게 보여주면 부하의 직무열의는 줄어들게 되고, 리더가 높은 수준의 거래적 리더십을 보여준다면 직무열의는 더 크게 증가하는 것을 확인할 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 자기계발동기라는 개념이 서로 독립적으로 구분된다는 것을 재검증하였다. 자기계발동기라는 개념이 아직은 생소한 개념이고 선행연구도 많이 부족한 실정이다. 자기계발 동기를 국내에서 본격적으로 연구한 것은 김혜영, 이동귀(2009)의 연구뿐이다. 본 연구를 통해서 자기계발동기가 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기 및 외적동기의 4가지 유형으로 독립적으로 각각 구분된다는 것을 연구한 재검증한 데 의의가 있다.

둘째, 기존 연구들에서 거의 다루지 않았던 변인들 간의 관계성을 검증하였다는 것이다.

자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계를 다룬 연구는 본 연구에서 처음으로 검증이 되었다. 이를 통해서 자기계발 동기 중 자기결정성 수준이 높은 내적동기, 동일시동기, 자기증명동기 등이 혁신행동, 직무열의와 정적인 관계가 있다는 것을 확인하였다.

셋째, 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 상사의 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 조절효과를 검증하였다는 것이다. 기존의 연구들에서는 상사의 리더십이 혁신행동이나, 직무열의에 직접적인 영향을 준다는 연구는 있었지만, 본 연구에서처럼 자기계발동기와 혁신행동, 직무열의의 관계에서 상사의 리더십이 조절효과를 보여준다는 연구는 없었다. 본 연구에서는 부하가 외적인 자기계발 동기 유형을 보일 때 상사의 거래적 리더십의 수준이 높아질수록 혁신행동, 직무열의 수준이 더 크게 증가한다는 것을 밝혀내었다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 대부분의 직장인들이 하고 있는 자기계발활동의 동기 유형을 밝혀냈다. 대부분의 직장인들은 자신만의 경쟁력을 가지거나 남에게 뒤처지지 않기 위해서 자기계발을 한다. 또한 어떤 사람은 더 나은 보상을 기대하면서 자기계발을 하고, 또는 경력관리차원에서, 혹은 스스로 자신의 역량을 키우기 위해서 자기계발을 하는 사람들도 있다. 이렇듯 자기계발을 하는 사람들의 동기도 다양하고, 이를 통해서 도출이 되는 활동도 다양하다. 즉 자기계발활동의 동기유형을 구분함으로써 이처럼 다양한 동기를 가지고 행하는 자기계발활동에 대해 조직에서 관리자나 상사들이 유연한 대처를 해줌으로써 좀 더 나은 성과를 보일 수 있을 것이다.

두 번째로, 자기계발동기와 혁신행동, 직무

열의의 관계에서 리더십의 유형이 조절효과를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 자기계발동기의 유형이 혁신행동과 직무열의에 영향을 미친다는 것이 확인된 상황에서 자기계발동기의 유형에 따라서 리더가 상황에 걸맞은 리더십의 형태를 부하에게 제공해야 한다는 점을 시사한다. 직장인의 자기계발 동기의 유형이 다양한 상황에서 예를 들어, 외적동기로 인해서 열심히 자기계발을 하고 있는 상황에서 비전제시를 하고 지적자극을 하는 리더 보다는 적절한 보상을 부하에게 제공해주는 것이 더 효과적이라고 연구를 통해서 밝혀졌다. 이와 같은 연구결과가 좀 더 의미가 있으려면 부하들의 자기계발을 어떠한 이유 때문에 하는지를 파악하는 것이 우선일 것이다. 이를 위해서는 단순 관찰만으로는 불가능할 것이다. 부하들과 면담이나 상담도 실시하고 리더의 코칭을 통해서 부하들이 무슨 이유로 자기계발을 하는지를 파악해야 한다. 이를 통해서 리더는 상황 즉 부하의 유형에 맞는 리더십을 부하에게 보여줄 경우 부하의 성과는 더 높아질 것이고, 기업들 또한 향후 종업원 개개인의 자기계발 동기의 유형을 정확히 파악하여 이를 적절히 지원해주는 노력을 아끼지 말아야 할 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 인과관계를 확인하기 위해서는 여러 시점에 걸친 종단 연구가 필요하나 단일시점에서 연구가 이루어졌다는 것이다. 둘째, 자기계발동기라는 개념에 대해서 더 많은 연구가 필요하다. 본 연구에서 사용한 자기계발동기라는 개념은 아직 생소하고 이론적 구성개념도 명확한 편이 아니다. 연구에서는 요인분석을 통해서 자기계발동기가 4가지 유형으로 구분되었다는 것이 확인이 되었지만 좀 더 많은 연구와

확인적 요인분석을 통해서 자기계발동기가 4가지로 구분이 되는지를 지속해서 검증을 해야 할 것이다.

또한 본 연구에서 사용한 자기계발 동기 척도는 기존의 학업동기(The Academic Motivation Scale; AMS: Vallerandm Pelletier, Blais, Briere, Senecal. & Vallieres, 1992) 척도를 김혜영, 이동귀(2009)가 수정 번안한 것이다. 따라서 실제적으로 한국의 직장인들의 자기계발 동기를 제대로 반영하지 못할 가능성도 존재한다. 따라서 한국의 실정에 맞는 자기계발에 대한 내용을 검토하고 문항개발도 이루어져야 할 것이다.

셋째, 자기계발 동기의 유형 중 동일시동기와, 자기증명동기에 대한 조절효과에 대해서 검증을 하지 못한 것이다. Deci와 Ryan(2000)은 기존의 내적동기와 외적동기에 대한 이분법적인 구분에서 벗어나 외적동기를 자기결정성의 수준에 의해서 동일시조절, 내사적조절, 외적조절로 구분을 하였다. 본 연구에서는 리더십 유형의 효과를 이상 네 개의 동기 유형중 양극단에 해당하는 내적동기와 외적동기에 한해서만 살펴보았다. 동일시 동기, 자기증명동기와 각 리더십간의 조절 효과를 다루지 않은 이유는 변혁적, 거래적 리더십과의 상호작용이 약할 것으로 판단되었기 때문이었다. 다만 동일시동기와 자기증명동기에 영향을 주는 리더십 혹은 다른 변인이 있을 수도 있지만, 본 연구에서는 이 부분에 대해 검증을 하지 못하였다. 향후 자기계발동기에 대한 연구가 더 많이 진행이 된 상황에서 다른 리더십 개념, 예를 들어 직원의 변화와 발전을 지원하기 위해 긍정적인 영향력을 미치는 코칭 리더십 등의 개념을 통해서 추가 검증을 해야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 상사의 리더십을 측정

함에 있어 리더 본인이 아니라 부하들이 측정토록 하였다. 즉 부하가 지각하는 리더십의 정도를 측정하였다. 한편 부하들이 상사의 리더십뿐 아니라 자신의 자기계발동기, 혁신행동 및 직무열의와 같은 모든 변인에 대해 응답하였기 때문에 동일방법오류(common method bias)라는 한계가 있다. 향후 연구에서는 상사의 리더십을 부하만이 아닌 동료, 본인 또는 해당 상사의 차상위 직급자가 측정하거나 혁신행동과 같은 변인의 경우 상사가 보는 부하의 혁신행동을 측정함으로써 이러한 한계점을 극복할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 표집의 어려움으로 인해 자기계발을 하고 있는 사람들 뿐 아니라, 현재는 못하고 있지만 자기계발동기 의향이 있는 사람들까지 데이터에 포함을 시켰다. 이상적인 연구를 위해서는 순수하게 자기계발활동을 하고 있는 사람들만을 대상으로 분석을 해야 하기 때문에 향후 연구에서는 이점이 고려되어야 할 것이다.

여섯째, 본 연구에서는 자기계발 동기에 따른 활동에 대해서 다양한 종류를 제시하고 체크하게 하였다. 하지만 다 같은 자기계발활동이라고 하더라도 어떤 동기나에 따라서 자기계발활동도 차이가 날 것이다. 즉 내적인 동기를 통해서 자기계발을 하는 사람과 외적인 동기를 통해서 자기계발을 하는 사람들의 자기계발활동에도 차이가 있을 것인데, 본 연구에서는 이 부분에 대해서는 검증을 하지 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 자기계발동기 유형과 자기계발활동과의 관련성을 살펴보는 연구도 진행이 되어야 할 것이다.

마지막으로 자기계발활동으로 인한 개인의 실질적인 역량 향상 또는 성과 등 실제적으로 나타나는 결과변인을 측정하지 않은 점이다.

단순히 자기계발동기가 있는 것과 이러한 동기가 발현되어서 하는 행동에는 차이가 있고 이로 인한 결과의 차이는 더욱 클 것이다. 이러한 점은 횡단적인 연구가 아닌 종단적인 연구로 검증이 되어야 적합한데, 직장인들의 자기계발동기 유형에 따른 실제적인 자기계발활동의 지속성 및 목표달성 여부 등을 검증하는 연구도 의미가 있고, 자기계발 동기에 따라서 리더십의 유형을 달리 했을 때 차이가 성과에 차이가 나는지를 횡단적 연구가 아닌 종단적인 연구를 통해서 검증이 된다면 의미 있는 연구가 될 것이다.

## 참고문헌

- 고수일, 한주희 (2005). 직무동기의 다차원적 구조. *경영학 연구*, 34, 1339-1363.
- 고수일, 한주희 (2009). 조직몰입과 직무동기의 다차원 관계: 자기결정감에 의한 접근. *산업경제연구*, 22(3), 1017-1038.
- 구연원 (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 박사학위논문.
- 김세리 (2005). 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김아영 (2002). 자기결정성 이론에 따른 학습동기 유형 분류체계의 타당성. *한국교육심리학회지*, 16(4), 169-187.
- 김아영, 오순애 (2001). 자기결정성 정도에 따른 동기유형의 분류. *교육심리연구*, 15(4), 97-119
- 김혜영, 이동귀 (2009). 직장인의 자기계발동기와 심리적 안녕감의 관계. *한국심리학회*

- 지: 산업 및 조직, 22(2), 261-293.
- 민성기 (2007). 다면평가에서 평가결과 수용성의 결정요인과 자기개발 동기와의 관계에 관한 연구. 서강대학교 석사학위논문.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형 (2008). 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계: 정서기능의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(3), 475-491.
- 양동민, 장준호, 이희정, 하성욱 (2009). 지원적 리더십 및 조직후원인식과 혁신행동 간의 관계에 대한 내적동기부여의 매개효과. 산업혁신연구, 25(2), 73-104.
- 윤장원 (2006). 서비스직에서 직무요구와 직무자원이 직무탈진에 미치는 영향과 개인특성의 조절효과. 대한경영학회지, 19(6), 2531-2559.
- 이 랑 (2006). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 대학원 석사학위논문.
- 이문선, 강연순 (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과, 조직과 인사관리연구, 27(1), 251-272.
- 이지우 (2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계, 인사관리연구, 26(1), 113-130.
- 이화진 (2005). 변혁적 리더십과 조직몰입간의 리더십 대체요인에 관한 연구, 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 임준철, 윤정구 (1999). 자긍심과 자기권능감에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구, 한국인사, 조직학회 발표논문집, 15, 147-171.
- 장재윤, 구자숙 (1998). 보상이 내적동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관과 적용. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 12(2), 39-77.
- 장재윤, 최한별 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개효과 및 고/저 수행집단간의 차이 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(1) 113-133.
- 조민경 (2002). 거래적, 변혁적 리더십 유형이 종업원의 내적동기유발과 공유학습, 자율성에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 석사학위논문.
- 진유근 (1982). 인사관리, 서울: 경문사
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 14-23.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Conti, H., Coon, R., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1164.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345 - 366.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto,



- CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In W. Pansmor & R. Woodman (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire for teams*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, 3rd ed., NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional leadership to transformational leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 28, 551-570.
- Bycio, P., Hackett, R., D. & Allen, J. S (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation a meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Deci, D. L. (1971). Effects of externally mediated rewards in intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, D. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research* Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding Human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23-40.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3 & 4), 325-346.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Evans, B., & Fisher, D. (1993). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service sample. *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 66, 29-38.
- Farr, J., L & Ford, G., M (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr(Eds), *Innovation and creativity at work*: 63-80. Chichester, England: Wiley.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization, *Japanses Psychological Research*, 39(2), 98-108
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990), Champions of change: identifying, understanding and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*.
- Iardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Ilgel, D. R., & Pulakos, J. M. (1997). *The Changing Nature of Work Performance: implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Janssen O. (2000). Job demand, perceptions of effort-reward fairness and innovative behavior, *journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D (1989). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization. *Journal of Applied Behavioural Science*, 25, 131-144.
- Koeske, G., & Koeske, R. (1993). A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Journal of Social Service Research*, 17, 107-135.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparison between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning, *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New York: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397 - 422.
- Oldham, G. R., & Cummings A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived

- locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Journal of Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-determination and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1585.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 - 315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2005). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications*, *Research in Social Issues in Management*, 5: Managing social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal* 37(3), 580-607.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5 - 14.
- Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2005). Antecedents and outcomes of self-determination in 3 life domains: The role of parents' and teachers' autonomy support. *Journal of Youth and Adolescence*, 34(6), 589-604.
- Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J., & Selart, M (2005). Drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D, *R&D Management*, 35(4), 359-374.
- Tierney, P. & Farmer, S., M., & Graen, G., B. (1999). An examination in the workplace: Dimensions, creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- West, M ,A. (1989). Innovation among health care professionals. *Social Behavior*, 4, 173-184.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 271-360.
- Vallerand, R. J. & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational styles as predictors of behavior: A prospective Study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Se'be'cal, C., & Vallie'res, E., F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.

Zuroff, D. C., & Rotter, J. B. (1985). A history of the expectancy construct in psychology. Teacher expectancy construct in psychology In J. B. Dusek(Ed), *Teacher expectancies*, 7-36.

1차 원고접수 : 2010. 7. 17

2차 원고접수 : 2010. 9. 11

3차 원고접수 : 2010. 10. 8

최종게재결정 : 2010. 11. 23

## **The Relations of Self-Development Motivation to Innovation Behavior and Job Engagement: The Moderating Effects of Leadership**

**In-Ho Lee**

**Jinkook Tak**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to identify the types of self-development motivation based on self-determination theory and to examine the relations of self-development motivation to innovation behavior and job engagement. Also, this study examined the moderating roles of transformational and transactional leadership on the relationships between self-development motivation and innovation behavior and job engagement. Data were obtained from 225 employees who are working in various types of organizations. The results of exploratory factor analysis showed that self-development motivation consists of intrinsic motivation, identified motivation, introjected motivation and external motivation. The results of correlation analyses showed that intrinsic motivation, identified motivation and introjected motivation were positively significantly related to innovation behavior and job engagement. Intrinsic motivation had the highest correlation with innovation behavior and job engagement. Hierarchical regression analyses showed that transactional leadership moderated the relations of extrinsic motivation to innovation behavior and job engagement. Finally, the implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed.

*Key words* : *Self-determination theory, Self-development motivation, Innovation behavior, Job engagement, Transformational leadership, Transactional leadership*