

관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프리더십을 중심으로

김 대 원*

〈 목 次 〉	
I. 서론	IV. 연구모형 분석 및 가설 검증
II. 이론적 논의와 선행연구 검토	V. 결론 및 한계
III. 분석 틀의 설정 및 조사설계	

〈요 약〉

최근 조직 구성원들의 혁신행동 의지가 조직혁신의 원천이라는 인식이 팽배하면서 이의 선행변인에 대한 연구가 다양하게 이루어져 왔지만 임파워링 리더십과 셀프리더십(self leadership) 등과 같은 조직 구성원들의 심리적 주인의식(psychological ownership)을 자극할 수 있는 영향변인들과의 연관성에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구는 조직 구성원들 스스로 외부의 지시나 통제와는 상관없이 근본적인 자기통제 시스템을 자극할 수 있는 임파워링 리더십과 셀프리더십이 혁신행동 의지의 중요한 영향변인으로 작용할 것이라는 가설을 근거로 행정기관에 근무하는 관료들을 대상으로 이들 변인들간의 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 둔다.

분석 결과, 임파워링 리더십과 셀프리더십은 모두 혁신행동 의지의 중요한 영향변인으로 확인되었으며, 동시에 셀프리더십의 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적 사고전략은 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 매개역할도 하는 것으로 분석되었다. 따라서 본 연구는 성과 중심의 지시적 리더십(directive leadership)이 강조되고 있는 현실의 관리체제하에서 조직 구성원으로서의 관료들이 심리적 주인의식을 가지고 업무에 대한 자기 주도적 관리와 내재적 동기부여 등을 담보하기 위한 임파워링 리더십과 셀프리더십의 고양이 필요하다는 것을 확인하였다는 점에서 연구의 가치가 있다.

【주제어: 임파워링 리더십, 지시적 리더십, 셀프리더십, 혁신행동 의지, 매개효과】

* 신라대 보건행정학부 교수(dwkim@silla.ac.kr)

논문접수일(2014.1.27), 수정일(2014.3.6), 게재확정일(2014.3.11)

I. 서론

1. 연구목적

현대의 경쟁지향적 조직환경 속에서 조직이 지속가능한 경쟁우위를 유지하기 위해서는 조직경쟁력의 핵심원천인 조직 구성원들의 자발적이면서도 역할의 행동에 속하는 혁신행동이 요구된다(Stumpp, Hülshager, Muck, & Maier, 2009; Tortoriello & Krackhardt, 2010; Ho & Wong, 2011). 이는 조직혁신의 실행 주체는 개별 구성원이므로 개인의 혁신행동은 성공적인 조직혁신을 위한 전제조건이라는 것을 의미한다(Scott & Bruce, 1994; Kleysen & Street, 2001). 이처럼 혁신행동이 조직 구성원들에게 비공식적이며 자발적인 역할의 행동임을 고려할 때, 조직 구성원의 혁신행동을 이해하고 그 선행요인을 분석하는 것은 중요하다. 최근들어 혁신행동의 선행변수에 대해 관심이 집중되면서 많은 연구가 이루어지고 있으며(Taştan, 2013), 그 결과 다양한 변인들이 제시되고 있다(Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; Kamen & Annen, 2010; Tsaousis, Karademas, & Kalatzi, 2012; Bryant & Kazan, 2013; Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013).

그런데 Levin, Cohen, & Mowery(1985)의 이론에 따르면, 개인의 혁신행동은 사람과 환경의 영향에 따른 결과변인이기 때문에 혁신행동의 실천은 그 개인의 자율적 관리능력과 그들이 속한 환경 및 조직의 특성에 의해 영향을 받는다. 이러한 맥락에서 본 연구는 개인의 혁신행동 영향변인으로 조직 환경적 요인에 속하는 임파워링 리더행동(Srivastava, Bartol & Locke, 2006; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Hassan et al., 2013)과 구성원 개인의 자율적 관리 능력에 영향을 미치는 셀프리더십(Diliello & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010; Houghton, Wu, Godwin, Neck, & Manz, 2013)을 선정하였다. 임파워링 리더십은 참여적 의사결정(participative decision-making), 권한 위임(delegation of authority) 및 권한 공유(power sharing) 등을 통해 조직 구성원들의 내적 동기부여 수준을 제고시켜 주기 때문에 자기효능감 및 창의성(Zhang & Bartol, 2010)을 통해 조직몰입(Konczak, Stelly, & Trusty, 2000)은 물론 혁신행동에도 기여하게 된다(Srivastava et al, 2006). 그리고 셀프리더십은 조직 구성원이 자기통제와 내재적 동기를 유발하여 높은 수준의 자율성(autonomy)과 업무환경에 대한 통제권(control)을 행사할 수 있는 역량(competence)을 높이는 것은 물론 주어진 과업에 대해 긍정적 감정을 전이시켜 혁신적인 아이디어 제안과 같은 변화 지향적 행동을 유도하기 때문에 혁신행동에 기여하는 것으로 판단된다(최석봉·김정은·장수덕, 2013; Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012; Bryant & Kazan, 2013; McShane & Von Glinow, 2013; Neck & Manz, 2013).

이처럼 조직의 효율성 및 발전은 구성원들의 자발적 노력을 담보로 하기 때문에 조직 구성원들이 조직에 대해 가지는 인식의 심리적 상황을 근거로 하는 임파워링 리더십과 셀프리더십은 조직 구성원들의 내적 통제위치와 조직기반 자긍심을 자극한다는 점에서 혁신행동의 영향요인으로 그 역할이 인정된다. 특히, 전통적이고 계층적인 관리구조를 임파워된 업무팀 또는 자율적 관리 업무팀(empowered work teams or self-managing work teams)으로 변화를 꾀하고 있다고 주장하는 Arnold et al.(2000)의 지적은 이와 맥락을 같이한다.

따라서 본 연구는 조직의 효율성과 혁신을 위해서는 구성원들의 혁신행동이 필요하며, 임파워링 리더십과 셀프리더십은 이의 중요한 영향변인이라는 인식하에 이들 변인들간의 구조적 관계를 실증적으로 분석한다. 동시에 임파워링 리더십에 의해 고양된 셀프리더십이 구성원들의 혁신행동 의지를 더욱 강화시키는 효과가 있는가를 분석한다. 이는 셀프리더십이 독립 및 종속변인간 관계에서 매개기능이 존재하는가를 파악하기 위한 목적이다. 이러한 연구는 기존의 연구와는 차이가 있을 뿐만 아니라 학문적인 측면에서는 기존의 연구들이 소홀히 했던 임파워링 리더십의 중요성을 강조하고 이것이 셀프리더십 및 혁신행동을 고양하는데 유효한 역할을 하는지를 실증 분석함으로써 이 분야에 대한 관심을 높이는 것은 물론 자료 축적에도 기여한다는 점에서 의미가 있다.

2. 연구방법

임파워링 리더십, 셀프리더십, 그리고 혁신행동에 관한 이론적 논의는 선행연구 및 기존 문헌 분석에 의존한다. 그리고 실증연구에서 영향변인과 결과변인간 직접효과 분석은 구조방정식모형을 이용하여 분석하고, 매개효과는 Sobel test와 Aroian 버전, 그리고 Bootstrapping 기법을 이용한다. 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 이용하며, 타당성 검증은 요인분석(factor analysis)을 이용한다. 그리고 가설 검증에 앞서 모형의 적합도를 분석하며, 이를 위해 절대부합지수(GFI, RMSR, NCP)와 증분부합지수(NFI, CFI) 등의 지수를 이용한다.

II. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 이론적 논의

1) 임파워링 리더십

임파워링 리더 행동 또는 임파워링 리더십은 “조직 구성원들과 권한을 공유”(Vecchio et

al., 2010: 531)하고 구성원들의 내적 동기부여 수준을 재고시켜주는 리더의 행동을 의미한다 (Srivastava et al., 2006; Raub & Robert, 2010). 이러한 관점에서 Zang & Bartol(2010)과 Martin et al.(2013) 등은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미쳐 구성원의 자기 주도적 역할을 통한 역량 강화는 물론 구성원들 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있는 동기부여 기능으로 임파워링 리더십을 정의하고 있다.

최근에는 임파워링 리더십의 역할을 더욱 확장하여 의사결정 참여 독려 및 관료제적 통제를 배격한 자율성 제고 등의 기존 역할은 물론 업무의 의미성 강조 및 구성원의 역량에 대한 신뢰감 표현 등과 같은 심리적 임파워먼트의 기능도 강조되고 있으며(Zang & Bartol, 2010), 특히, Amundsen & Martinsenc(2013)은 구성원들의 업무 자율성(autonomy)에 영향을 미치는 3가지 과정인 전통적 사회 구조적 접근법(classical socio-structural approach), 위임 및 조직 자원공유(delegating or resource sharing), 그리고 구성원들의 업무역할 학습 및 발전(subordinates' learning and development in their work roles)을 통해 기존의 지시적 리더십은 물론 거래 및 변혁적 리더십과의 차이를 강조하고 있다.

이처럼 임파워링 리더십은 직무의 중요성을 명확히 하는 것은 물론 이를 달성하기 위한 자기 주도적 의사결정을 독려하고 성과에 대한 자신감을 높여주며, 동시에 관료제의 한계를 극복하는 데 기여한다(Ahearn, Mathieu, & Rapp, 2005). 이는 임파워링 리더십의 영향을 받는 조직 구성원들은 자신의 업무에 대한 의미성을 가지는 것은 물론 이를 달성하기 위한 역량 강화를 위한 노력, 그리고 이를 자발적으로 달성하고자 하는 내재적 동기부여 및 통제 수준을 높이게 된다는 것을 의미한다.

2) 셀프리더십(Self leadership)

셀프리더십은 조직 구성원이 자신의 행동과 생각을 변화시켜 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십이다(Sarros, Cooper & Santora, 2011; Taşan, 2013; Neck & Manz, 2013). 이는 외부의 지시나 통제와는 상관없이 근본적인 자기통제 시스템을 자극하여 내적인 동기유발과 자기영향력을 확대하는 데 초점을 둔다는 것을 의미한다(Houghton et al., 2012; Neck & Manz, 2013; McShane & Von Glinow, 2013). 마찬가지로 셀프리더십은 개인의 자아 의식(self awareness)에서 발현하여 자기 책임감과 행동의 유연성을 높여 궁극적으로 조직의 목표 달성을 위한 구성원 개인의 능력 향상에 기여한다는 것을 강조하는 Bryant & Kazan(2013)의 주장도 이와 맥락을 같이한다. Uhl-Bien & Marion(2009)의 주장에 의하면, 하향식 관료적 리더십은 복잡성과 불안정성의 특성을 갖는 지식기반 사회에서는 더 이상 의미를 가지지 못하며, 창조적 사회에서는 구성원 개인의 자율성에 근거하는 셀프리더십을 통한 조직 운영이 무엇보다도 중요하다. 이처럼 구성원 개인이 스스로 통제할 수 있는 자율권이나 책임성을

강조하는 셀프리더십은 참여와 임파워먼트(empowerment)의 개념을 넘어 셀프 매니지먼트(self management)를 포함하는 개념으로 조직 구성원 자신의 근본적인 자기 통제 시스템을 자극하고 스스로 내재적 동기 유발을 통해 조직 성과를 위한 개인적 혁신행동에 긍정적인 영향요인으로 작용할 수 있다는 점에서 혁신행동의 선행변인으로서의 역할이 인정된다.

한편, 셀프리더십의 효과적인 기능을 위한 전략으로 행동지향 전략(behavior-focused strategies)¹⁾과 자연보상 전략(natural reward strategies)²⁾ 그리고 건설적 사고 전략(constructive thought pattern strategies)³⁾이 제시되고 있으며, 대다수의 실증연구에 이들 전략은 조직 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Prussia, Anderson & Manz et al., 1998).

3) 혁신행동 의지(Innovative Behaviors Intentions)

혁신행동은 구성원 자신의 과업이나 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 일련의 창의적이고도 자발적인 활동을 의미한다(Janssen, Vliert, & West, 2004; Carmeli et al., 2006; Tastan, 2013; Taghipour & Dezfui, 2013).⁴⁾ 그런데 혁신행동은 이러한 아이디어 창출에만 한정하지 않고 아이디어의 실행까지 포함해야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다. 이는 혁신행동은 조직 구성원 개인의 아이디어 창출은 물론 다른 구성원의 아이디어를 적극적으로 수용하고 이를 조직 성과로 전환시키려는 의지에 의해 좌우된다는 것을 의미한다(Kheng, June, & Mahmood, 2013; Yu, Yu, & Yu, 2013). 조직내 혁신행동은 3가지 행동 즉, 아이디어 창출(idea generation), 아이디어 홍보(idea promotio), 그리고 아이디어 실현(idea realization) 등으로 구성된다고 지적하고 있는 Janssen et al.(2004)의 주장 및 Taghipour & Dezfui(2013)의 주장은 이와 맥락을 같이한다.

이처럼 혁신행동은 새로운 아이디어를 계획적으로 창조, 도입, 적용하는 일련의 활동으로 조직내 적용과정을 거쳐 역할수행 성과와 조직의 성과를 유의미하게 높여주기 때문에 구성원들의 몰입은 물론 조직의 생산성 증대에 기여한다(Carmeli et al., 2006; Taştan, 2013; Yidong & Xinxin, 2013). 따라서 혁신행동의 전제조건인 개인적 창의성을 자극할 수 있는

-
- 1) 행동지향 전략은 구성원 자신과 타인의 행동과 결과를 관찰하고 이를 근거로 자신을 통제하여 더 나은 방향으로 행동양식을 변화시키기 위해 노력하는 전략을 의미한다(Manz & Neck, 2013).
 - 2) 자연 보상 전략은 구성원은 인간으로서 자율적이고 긍정적인 존재라는 점을 강조함으로써 자신의 일이나 활동에서 진정한 가치와 보람을 찾아 건설적이며 긍정적인 사고태도를 가지도록 유도한다(Manz & Neck, 2013).
 - 3) 건설적 사고 전략은 자신과의 긍정적 대화뿐만 아니라 성공적 성과에 대한 신념 등을 통해 성공에 대한 기회요인을 모색하는 과정에 중점을 둔다(Neck & Manz, 2013).
 - 4) Joo, McLean, & Yang(2013)는 창의성(creativity)은 개인 수준의 심리적 상황에 초점을 두는 반면, 혁신(innovation)은 조직 수준의 경제 및 관리측면에 중점을 두는 것으로 구별하고 있다.

권한 위임 및 자기 주도적 의사결정과 내적 통제위치를 강조하는 입파워링 리더십과 셀프 리더십은 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 혁신행동의 영향요인으로서의 역할이 인정된다.

2. 선행연구 검토

입파워링 리더십의 중요성에 비해 이에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 실정이다. 지금까지 입파워먼트에 관한 연구는 대부분 조직 구성원의 입파워먼트의 개념적 이해를 중심으로 이의 선행변인과 결과변인 분석에 중점을 두어 온 반면(Spreizer, 2008), 리더의 입파워먼트에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 그러나 최근 들어 입파워링 리더십에 대한 연구가 늘어나고 있다(김승용 외, 2013; Carmelia et al., 2011; Houghton et al., 2012; Bryant & Kazan, 2013). 입파워링 리더십과 조직몰입을 분석한 Konczak et al.(2000)의 연구를 비롯하여, 입파워링 리더십과 역할내 활동(in-role behaviors)과의 관계를 분석한 Raub & Robert(2010)의 연구, 창의성(creativity)과의 관계를 분석한 Zang & Bartol(2010) 및 Hon, & Chan(2013)의 연구, 학교조직을 대상으로 입파워링 리더십과 교사의 혁신행동을 연구한 Sagnak(2012)의 연구, 기존의 입파워링 리더십 이론을 보완하여 새로운 척도를 개발한 Houghton et al.(2012)의 연구, 그리고 지시적 리더십과 입파워링 리더십을 비교분석한 Martin, Liao, & Campbell(2013)의 연구 등이 이에 해당한다. 그리고 국내 연구로는 입파워링 리더행동과 개인수준의 심리적 기제 분석을 통해 입파워링 리더십이 조직몰입(차동욱·김정식, 2011)과 직무열의(예지은·지성하·진현, 2013) 및 지식공유(김승용·이병철·김기홍, 2013), 와 혁신행동(최석봉 외, 2013)에 유의한 정의 영향을 미친다는 것을 분석한 연구 등이 있는 정도이다. 한편, 셀프리더십과 혁신행동의 관계를 분석한 연구도 증가하고 있다. 대표적인 연구로 김미정·고명숙(2011), Carmeli, Meitar & Weisberg(2006), Ones, Viswesvaran & Dilchert(2005), John(2006) 및 Bryant & Kazan(2012)의 연구 등이 있다. 그리고 이들 연구들은 대부분 민간 기업이나 간호사를 대상으로 셀프리더십과 개인적 혁신행동간 단순 관계를 분석하는 수준에 머무르고 있으며, 공공부문을 대상으로 이들 세 변인간의 관계, 특히, 입파워링 리더십과 혁신행동 의지간 사이에서 셀프리더십의 매개효과에 대한 분석은 거의 없는 실정이다.

그리고 혁신행동 의지의 선행변인으로 선정된 입파워링 리더십과 셀프리더십의 개념적 구성 요소를 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 선행변인의 개념적 구성요소

변수	개념적 구성요소	연구자
임파워링 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 권한위임(delegation of authority) - 책임성 확보(accountability) - 자기 주도적 의사결정 장려(encouragement of self-directed decisions) - 정보공유(information sharing) - 기술개발(skill development) - 혁신적 성과를 위한 코칭(coaching for innovative performance) 	Konczak et al.(2000)
셀프 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 행동지향 전략(behavior-focused strategies) - 자연보상 전략(natural reward strategies) - 건설적 사고전략(constructive thought pattern strategies) 	Manz(1986) Houghton & Neck(2002) Prussia et al.(1998)

Ⅲ. 분석틀의 설정 및 조사 설계

1. 분석틀의 설정

1) 개념적 구성요소

(1) 임파워링 리더십과 셀프리더십

권한 위임, 책임감 부여 및 자기 주도적 의사결정을 자극하는 임파워링 리더십은 자기 주도적 업무 수행에 중점을 두는 셀프리더십의 영향변인이 될 수 있다는 것은 논리적이다 (Pearce & Sims, 2002). 그럼에도 불구하고 임파워링 리더십과 셀프리더십과의 관계를 분석한 연구는 소수에 불과하다(Yun, Cox, & Sims Jr., 2006; Amundsen et al., 2013). 본 연구에서는 이론적 논의를 통해 두 변인간의 관련성을 도출한다.

먼저, 임파워링 리더십은 권한 위임과 자기 주도적 의사결정을 강조하기 때문에 조직 구성원들에게 자신의 직무에 대해 스스로 목표를 설정하고 평가하는 능력을 가지도록 만들고, 동시에 이를 달성하기 위한 행동지향적 셀프리더십을 보인다는 점에서 두 변인간에는 연관성이 인정된다.

둘째, 임파워링 리더십은 구성원들과 권한을 공유하고 구성원들의 내적 동기부여 수준을 재고시켜(Srivastava et al., 2006) 구성원들의 자기 주도적 의사결정을 자극하기 때문에 스스로 목표를 수립하고 목표 달성을 위해 노력하며 목표성취에 대해 만족한다는 자기결정론(Deci & Ryan, 1985)을 통해 셀프리더십의 자연적 보상전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이는 임파워링 리더십에서 강조되고 있는 내재적 동기유발은 구성원 자신의 일이나 활동에서 진정한 가치와 보람을 찾아 자기 결정성을 증가시켜 내적인 보상을 유도(Deci

& Ryan, 1985; Prussia et al., 1998)하기 때문에 자연적 보상 전략의 유의한 영향변인으로 판단된다.

셋째, 임파워링 리더십은 권한 위임과 자기 주도적 의사결정을 통해 구성원 개인의 역량을 증대시키기 때문에 구성원 자신과의 긍정적 대화뿐만 아니라 성공적 성과에 대한 상상 등을 통해 건설적으로 문제해결을 한다는 점에서 셀프리더십의 건설적 사고전략에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

이상의 이론적 논의에 따르면, 임파워링 리더십은 셀프리더십에 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

(2) 임파워링 리더십과 혁신행동 의지

임파워링 리더십은 구성원 자신의 영향력과 역량을 자각하여 자기 주도적 의사결정 능력을 강조하기 때문에 구성원들의 창의적인 활동인 혁신행동에 직접적인 영향을 미치게 된다. Amabile(1988)의 연구에 의하면, 조직구성원이 자신의 업무와 관련하여 재량권이 있다고 인지하는 경우에는 혁신행동이 촉진되지만, 반대로 재량권이 없는 조직에서는 혁신성향이 위축된다고 지적하였다. Naranjo Valencia, Valle, & Jimenez(2010)도 계층제적 조직문화는 생산성 혁신에 장애가 되는 반면, 신축적이면서 변화지향적 조직에서는 생산 및 서비스의 혁신을 기할 수 있다고 주장함으로써 수평적 관리에 중점을 두는 임파워링 리더십이 혁신행동의 영향변인이 될 수 있다는 이론적 논거를 제시하고 있다.

한편, Oldham & Cummings(1996)에 의하면, 통제보다는 임파워링 리더십과 유사한 지원적 리더십(supportive leadership)하에서 구성원들은 더 많은 창의적인 활동을 한다고 주장하고 있다. 뿐만 아니라 Mesmer-Mangus & DeChurch(2009) 및 Zhang & Bartol(2010) 등은 임파워링 리더십이 조직의 창의성에 직접적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. 최근에는 임파워링 리더십이 혁신행동과 유사한 주도적 행동(proactivity)과 직접적인 관계가 있다는 것을 분석한 연구들도 늘어나고 있다(Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011; Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Martin et al., 2013).

이상의 논의와 실증연구에 따르면 임파워링 리더십은 조직 구성원들의 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

(3) 셀프리더십의 매개효과

임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 셀프리더십의 매개효과를 분석하기 위해서는 셀프리더십과 혁신행동 의지간 관계 분석이 선행되어야 한다.

셀프리더십과 혁신행동간 관계의 논리적 근거는 내재적 동기이론과 셀프리더십의 자율성

및 긍정적 감정의 제고(Judge & Bono, 2001)에서 찾을 수 있다. 내재적 동기이론에 의하면, 긍정적 사고를 가진 구성원은 자신이 선호하는 업무를 수행할 경우 그 자체만으로도 만족감을 느끼기 때문에 결과적으로 혁신행동 의지가 높아진다(Diliello & Houghton, 2006; Houghton & Jinkerson, 2007). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계를 실증적으로 분석한 연구들도 다수 존재한다. 행동지향 셀프리더십과 혁신행동과의 관계를 실증적으로 분석한 John(2006)의 연구를 비롯하여, 건설적 사고전략과 혁신행동과의 관계를 분석한 Houghton & Jinkerson(2004)의 연구, 그리고 공공조직과 비영리조직을 대상으로 셀프리더십의 세 가지 전략 모두 혁신행동에 (정+)의 영향을 미친다는 것을 확인한 Carmeli et al.(2006)의 연구 등이 이에 해당하며, 최근에는 터키의 중소기업 직원을 대상으로 한 연구에서 셀프리더십은 혁신행동의 유의한 영향 요인이라는 것을 분석한 Taşan(2013)의 연구도 위의 논거를 지지한다.

이상의 논의에 따르면, 셀프리더십의 하위 전략들은 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미치는 것으로 판단된다.

한편, 전술한 바와 같이 임파워링 리더십은 셀프리더십에 영향을 미치고 그 영향은 혁신행동으로 이어지기 때문에 셀프리더십은 두 변인의 중간에서 매개역할을 할 수 있다는 것은 논리적으로 타당하다. 임파워링 리더십은 권한 위임과 자기 주도적 의사결정 등을 통하여 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적 사고 전략을 자극하여 구성원의 셀프리더십을 높이며, 셀프리더십이 고양된 구성원은 자율적 통제와 내재적 동기부여를 통해 자신의 새로운 직무에 도전할 뿐만 아니라 문제를 효과적으로 해결하기 위한 새로운 아이디어 창출 및 지지 등의 혁신행동을 하게 된다(Diliello & Houghton, 2006; Houghton & Yoho, 2005; Carmeli et al., 2006). 따라서 자기결정에 기초를 두고 있는 셀프리더십은 임파워링 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받으면서 동시에 자율적으로 통제하고 스스로 내재적 동기를 유발하여 혁신행동을 한다는 점(Diliello & Houghton, 2006)에서 매개효과 기능을 가진다는 것은 논리적으로 정당하다. 뿐만 아니라 위의 가설 1과 가설 3의 논리적 결합을 통해서도 셀프리더십의 매개역할을 추론할 수 있다.

2) 연구가설 및 분석모형

(1) 연구가설

이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 임파워링 리더십은 셀프리더십(행동지향 전략: 1a; 자연보상 전략: 1b; 건설적 사고전략: 1c)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 임파워링 리더십은 구성원의 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미칠 것이다.

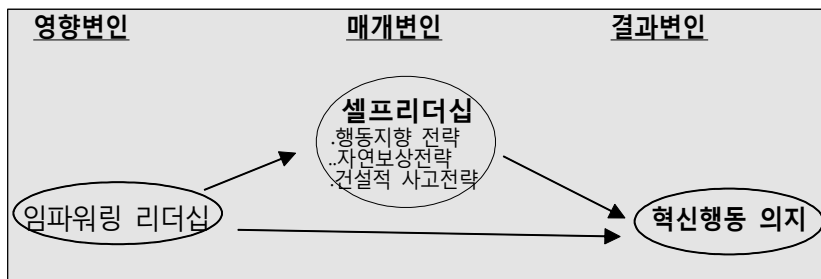
가설 3: 셀프리더십(행동지향 전략: 3a, 자연보상 전략: 3b, 건설적 사고 전략: 3c)은 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 셀프리더십(행동지향 전략: 4a; 자연보상 전략: 4b; 건설적 사고 전략: 4c)은 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 매개역할을 할 것이다.

(2) 분석모형

본 연구는 임파워링 리더십과 혁신행동 의지와의 관계에서 셀프리더십의 매개효과 분석에 목적이 있기 때문에 전술한 가설들의 관계를 결합한 구조모형은 <그림 1>과 같이 구성할 수 있다.

<그림 1> 분석 모형



2. 조사설계

1) 자료 수집

연구 자료는 부산시 산하 4개 구청 및 8개 동사무소 등 행정기관에서 근무하는 관료들로부터 수집되었다. 설문지는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정항목을 토대로 작성하였다. 조사는 설문지를 통해 이루어졌으며, 이를 위해 행정계량분석을 수강하는 학생들을 면담 요원으로 활용하였다. 그리고 각 설문에서 불성실한 응답자를 육안으로 가려내기 위해 일부 측정항목은 속성을 부정적으로 질문한 뒤 차후 역산함으로써 측정도구의 신뢰도 증진을 위해 노력하였다. 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법을 이용하였다. 산하 조직의 선정은 단순무작위 추출에 의존하였으며, 표본은 성별, 연령, 학력, 근속 연수 등 각 범주별로 고른 분포를 이루도록 모집단의 특성을 고려하여 조사요원들이 설문지를 배부하도록 지도하였다. 그 결과 <표 1>과 같이 표본은 비교적 고른 분포를 보이고 있다.

한편 자기보고(self-report) 방식에 의한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서

각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열하였으며(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), Lindell & Whitney(2001)가 제안한 방법을 이용하여 진단한 결과 동일방법편의는 문제가 없는 것으로 나타났다. 전체응답자중 부분 응답 및 불성실한 응답은 제외하여 175부의 유효한 설문지가 선정되었으며, 표본의 구체적인 내용은 다음 <표 2>과 같다.

<표 2> 표본의 인구학적 특성

독립변인		빈도	%
성별	남성	109	62.3
	여성	66	37.7
나이	30세 이하	35	20.0
	31-40	71	40.6
	41-50	49	28.0
	51세 이상	20	11.4
학력	고졸이하	36	20.6
	대졸(2년제 포함) 이하	122	69.7
	대학원졸 이상	17	9.7
근무기간	10년 이하	31	17.7
	11 - 20	69	39.4
	21 - 30	57	32.6
	31년 이상	18	10.3

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 표본은 62.3%가 남성이었으며, 40대 이하가 60.6% 정도로 나타났다. 이들의 학력은 표본의 69.7% 정도가 2-4년제 대학 졸업자로 나타났다으며, 근무기간은 10년-30년 정도가 72%정도를 보이고 있다.

2) 분석 척도

(1) 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 Ahearn et al.(2005)이 개발한 the Leadership Empowerment Behavior Scale를 이용하여 측정하였다. 분석 척도는 4개 하위 구성요소인 업무의 의미성 부여, 참여적 의사결정 고양, 높은 성과에 대한 신뢰성 표현, 그리고 자율성 제공 등이며, 설문 내용에는 “리더는 업무의 과정 및 절차를 향상시킬 수 있는 결정 권한을 나에게 준다.”, “리더는 내가 맡은 일에 대한 책임은 내가 지게 한다.”, “리더는 중요한 결정을 구성원들과 함께 한다” 등이 포함된다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며(1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상

그렇다), 점수가 높을수록 구성원에 대한 입과워링의 정도는 높다는 것을 의미한다.

(2) 셀프리더십

셀프리더십은 Houghton & Neck(2002)이 개발한 Revised Self-Leadership Questionnaire(RSLQ)를 이용하여 측정하였다. 이 척도는 많은 실증 연구에 의해서 신뢰성과 타당성(reliability and validity)이 높은 것으로 입증되었다(Carmeli et al., 2006; Houghton & Jinkerson, 2007). 설문 항목에는 “나는 마음속에 분명한 목표가 있다”, “나는 나의 책임 영역을 확장하려고 노력한다” 그리고 “만일 나에게 문제가 있다면 스스로 해결한다” 등의 문항을 이용하였으며, 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였다. “1점은 전혀 그렇지 않다, 5점은 항상 그렇다”를 나타내며, 점수가 높을수록 셀프리더십의 정도는 높아진다.

(3) 혁신행동

혁신행동을 측정하기 위해 Janssen(2000) 등이 개발한 IWB(The Innovative Work Behavior Scale) 척도와 Scott & Bruce(1994)가 개발한 Innovative Behavior Scale를 참고하여 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였다. 이들 척도는 아이디어 창출(idea generation), 아이디어 적용(idea promotion), 그리고 아이디어 실현(idea realization)과 관련된 9개의 설문 항목으로 구성되어 있으며, 신뢰성은 높은 것으로 입증되었다(Cronbach's α 값이 .91). 설문문항에는 “나는 조직의 문제해결을 위해 창의적인 아이디어를 자주 제안한다,” “나는 창의적인 아이디어를 적극적으로 지원한다”, 그리고 “나는 창조적인 아이디어를 체계적으로 작업환경에 적용한다” 등으로 구성되어 있다. 측정은 Likert 5점 척도를 이용하였으며, 1점은 “전혀 그렇지 않다”를, 5점은 “매우 그렇다”를 나타낸다. 점수가 높을수록 혁신행동 정도가 높다는 것을 나타낸다.

IV. 연구모형 분석 및 가설 검증

1. 신뢰성 및 타당도 분석

설문 문항들의 신뢰도(reliability)⁵⁾를 측정하기 위해 내적 일관성법(internal consistency reliability)중 가장 보편적으로 이용되고 있는 Cronbach's α 값을 이용하여 분석하였으며, 분석결과, <표 3>와 같이 모든 변인들의 Cronbach's α 신뢰계수의 값이 0.8이상으로 수용범

5) 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반문법(split-half method), 복수양식법(multiple-forms method), 그리고 내적 일관성법(internal consistency reliability) 등이 있다.

위)에 속하는 것으로 나타나 측정도구의 신뢰성은 상당히 높은 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 측정변인들간 상관관계

측정변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EL	3.41	.62	(0.94)								
SL-BFS	2.54	.61	.47**	(0.89)							
SL-NRS	2.52	.54	.45**	.55**	(0.88)						
SL-CTPS	2.48	.57	.26*	.33*	.32**	(0.87)					
IBI	3.73	.34	.54**	.54**	.51**	.22*	(0.92)				
성별	1.38	.49	.08	.08	-.11	.07	.07	(0.74)			
연령	33.2	.71	-.07	.06	.08	.08	.06	.08	(0.74)		
재직기간	9.3	.64	.09	-.08	.09	-.07	.08	.07	-.10	(0.72)	
교육	1.62	.57	.08	.08	.09	.08	.09	.09	.09	.08	(0.75)

* p < .05, ** p < .01

참고 1: 괄호 안의 숫자는 Cronbach's α 계수를 나타냄.

참고 2: EL=임파워링 리더십, SL-BFS는 행동지향 전략, SL-NRS는 자연보상 전략, 그리고 SL-CTPS는 건설적 사고 전략, IBI=혁신행동 의지를 나타냄.

참고 3: 연령: 실제연령, 학력: 고졸=1, 대졸(전문대 포함)=2, 대학원졸=3, 재직기간: 10년 이하=1, 20년이하=2, 30년 이하=3, 31년 이상=4를 나타냄.

그리고 측정변수의 타당도(Validity) 분석은 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하여 요인이 적어도 1개 이상의 분산을 설명할 수 있는 고유치(eigen value) 1 이상을 기준으로 요인을 추출하였다. 그리고 측정 항목의 축소와 각 요인 간의 독립성을 확보하기 위해 배리맥스(varimax) 방법으로 요인회전을 실시하였으며, 요인의 평가기준으로는 요인 부하량(factor loading) 0.5이상, 총 분산에 대한 설명력은 50%이상으로 하였다(Bagozzi & Yi, 1988). 분석 결과, <표 4>와 같이 임파워링 리더십 1항목, 셀프 리더십의 하위 전략 중 건설적 사고전략 관련 1항목, 혁신행동 의지 관련 1 항목은 요인 적재치의 기준은 충족하였지만 요인 기준치에 미달하여 분석항목에서 제외되었다.

6) 측정변수들의 신뢰도를 판단하는 척도인 Cronbach's α 계수는 0과 1 사이에서 형성되는 데 일반적으로 집단수준의 경우 0.6이상, 개인수준의 경우 0.9 이상이면 신뢰도가 높다고 알려지고 있다.

<표 4> 측정 모형의 확인적 요인분석 결과 및 적합도 지수

측정 항목		SMC(Square Multiple Correlation)	문항수 (최초)	AVE(Average Variance Extracted)	
임파워링 리더십	EL	EL1	.748	9(10)	.614
		EL2	.755		
		EL3	.787		
		EL4	.759		
		EL5	.811(R)		
		EL6	.769		
		EL7	.494		
		EL8	.796		
		EL9	.763		
		EL10	.779(R)		
셀프 리더십	행동지향전략 (SL-BFS)	BFS1	.775	4(4)	.582
		BFS2	.736		
		BFS3	.787		
		BFS4	.761		
	자연적 보상 전략 (SL-NRS)	NRS1	.721	4(4)	.579
		NRS2	.725		
		NRS3	.738		
		NRS4	.703		
	건설적 사고전략 (SL-CTPS)	CTPS1	.711	3(4)	.558
		CTPS2	.679		
		CTPS3	.682		
		CTPS4	.422		
혁신 행동 의지	IBIs	IBIs1	.776	5(6)	.627
		IBIs2	.765		
		IBIs3	.783		
		IBIs4	.785		
		IBIs5	.427		
		IBIs6	.758		

참고1: χ^2 =Chi-Square, GFI=Goodness-of-fit, NFI=Normed fit index, CFI=Comparative-fit-index, RMSEA=the Root Mean Square Error of Approximation, TLI=Tucker-Lewis index.

참고 2: (R)은 역산함,

그리고 측정변수들의 전반적인 연관성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였으며, <표 2>와 같이 6개의 모든 측정변수들의 관계가 연구모형과 가설에서 제시한 개념들 간의 방향과 일치하는 것으로 나타났으며, 변인들간 상관관계도 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있

다. Kerlinger & Lee(2000) 등이 제시한 변인들간 관계의 유의성 판단 기준치(r value of $\geq .20$)와 비교하면, 모두 이 기준치를 충족하고 있다. 이는 이론적 논의에서 지적인 바와 같이 연구변인간에 의미있는 관계가 있다는 것을 의미하기 때문에 본 연구에서 설정한 가설들은 논리적 정당성이 있다는 것을 나타낸다. 또한, 상관분석에서 결측치의 처리는 분석에 사용된 모든 변수에서 결측치가 있는 응답은 분석에서 제외하는 Listwise 방법을 사용하였다. 그리고 인구학적 변인들은 연구 변인들과 유의한 상관성($r > 0.1$, $P > .05$)이 없기 때문에 분석의 실익이 없는 것으로 확인되어 분석에서 제외되었다.

한편, 본 연구에서 사용된 모든 변수들은 동일 응답자에게 자기보고방식(self report)을 통해 측정되었기 때문에 변수들 간의 연관성을 왜곡시키는 동일방법편의(common method bias)에 대한 진단이 요구된다(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Harmon's single-factor test를 이용하여 분석한 결과 모두 고유치가 1 이상으로 나타났으며, 대부분의 요인들은 분산의 10% 전후의 설명력을 가지는 것으로 나타나 공통방법오류의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

2. 가설 검증

1) 구조모형평가(Structural model assessment)

구조모형분석의 목적은 변인들간의 이론적 연관성이 실제 경험적 자료에 의해 입증되는가를 판단하는 데 있기 때문에(Diamantopoulos & Siguaw, 2000) 구조모형의 정확성이 전제되어야 하며, 이를 위해 연구모형과 대안모형간 적합도의 비교가 선행되어야 한다. 구조모형의 적합도 분석을 위해서는 다양한 지수(fit index)를 이용하는 것이 유리한 것으로 알려져 있다. 여기서는 모형의 적합도 분석에 보편적으로 사용되고 있는 GFI, IFI, NFI, CFI 그리고 RMSEA 등의 지수를 이용한다(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). 분석결과 <표 5>와 같이 모두 적합도 기준치인 0.9이상(Hoyle 1995)으로 나타났으며, RMSEA 역시 .039로 기준치에 속하기 때문에 구조모형은 적합한 것으로 판단된다.

7) 모형의 적합도를 판단하기 위해서는 최소한 다음 두 가지 조건은 충족되어야 한다는 데에 대해서는 의견이 일치하고 있다. 첫째, 적합도 지수가 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수가 표본에 잘 부합하면서 동시에 간명모형을 선호하여야 한다(Bollen & Long, 1993).

〈표 5〉 구조모형의 적합도

모형	χ^2	Df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
연구모형 (5-factors)	449	113	0.94	0.95	0.94	0.97	0.039
대안모형: 3-Factor Model (SL 하위전략 통합)	475	114	0.92	0.93	0.93	0.93	0.043

참고: χ^2 =Chi-Square, DF=Degree of freedom, GFI=Goodness-of-fit, IFI=the Incremental Fit Index, NFI=Normed fit index, CFI=Comparative-fit-index, RMSEA=the Root Mean Square Error of Approximation.

위의 표에서 보는 바와 같이 모형 모두 수용범위 내에 존재하기 때문에 연구모형의 타당성은 인정된다. 그 중에서도 셀프리더십 하위 전략을 모두 고려한 연구모형이 경쟁모형과 비교하여 적합도 지수가 모두 높은 것으로 나타나 최종 분석모형으로 선정되었다. 그 이유는 연구모형과 대안모형 모두 적합도 기준을 모두 충족하였으나(〈표 5〉 참조) 연구모형이 대안모형보다 개념적 모형을 보다 더 충실히 설명하고 있기 때문이다.

2) 직접효과 검증

가설을 검증하기 위해 경로계수(estimate)를 이용하며, 기각 한계비(Critical Ratio: C.R) $\pm 1.96(P<0.05)$ 과 $\pm 2.58(P<0.01)$ 을 기준으로 가설의 수용여부를 검증하며, 그 결과는 다음 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 독립변인, 매개변인 및 종속변인간 관계의 경로계수

경로	경로계수	C.R	p-값	수용 여부
EL → SL-BFS	.41**	3.745	.000	수용
EL → SL-NRS	.43**	3.957	.000	수용
EL → SL-CPS	.38**	3.213	.002	수용
EI → IBI	.45***	3.852	.000	수용
SL-BFS → IBI	.44**	3.817	.001	수용
SL-NRS → IBI	.39**	3.203	.002	수용
SL-CPS → IBI	.32*	3.163	.013	수용

p < 0.05, ** p < 0.01, p < 0.001

첫째, 임파워링 리더십은 셀프리더십의 하위 요소인 행동지향 전략, 자연보상 전략, 그리고 건설적 사고에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 임파워링 리더십은 행동지향 전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(경로계수= .41, C.R.= 3.745, P<0.01)

가설 1a는 수용된다. 그리고 임파워링 리더십은 자연보상 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(경로계수= .43, C.R.= 3.957, $P < 0.01$) 가설 1b도 수용된다. 한편, 임파워링 리더십은 건설적 사고 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .38, C.R.= 3.213, $P < 0.01$). 따라서 가설 1c는 수용된다.

둘째, 가설 2(임파워링 리더십이 혁신행동 의지에 미치는 영향)를 검증한 결과, 유의확률 0.01 수준에서 임파워링 리더십은 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(경로계수= .45, C.R.= 3.852, $P < 0.001$) 가설 2는 수용된다.

셋째, 가설 3(셀프리더십이 혁신행동 의지에 미치는 영향)을 검증한 결과, 셀프리더십의 하위 전략들은 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 행동지향 전략은 구성원의 혁신행동 의지에 영향을 미치는 것으로 나타났으며(경로계수= .44, C.R.= 3.817, $P < 0.01$), 이는 구성원의 행동지향 전략이 높을수록 혁신행동 의지도 높아진다는 것을 나타내기 때문에 가설 3a는 수용된다. 자연보상 전략 역시 혁신행동 의지에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며(경로계수= .39, C.R.= 3.203, $P < 0.01$), 그 결과 가설 3b는 채택된다. 그리고 건설적 사고 전략 역시 혁신행동 의지에 대한 영향력은 인정되어(경로계수= .32, C.R.= 3.163, $P < 0.05$) 가설 3c도 수용된다.

2) 매개효과 검증

매개효과 검증에는 매개회귀분석(Mediating regression) 기법(Baron & Kenny, 1986)과 Sobel test⁸⁾ 등 다양한 기법이 이용되고 있다. 본 연구에서 비교적 이용이 간단한 Sobel test와 이를 보완하기 위해 Aroian 버전⁹⁾을 이용한다.¹⁰⁾ 이 기법들은 Baron & Kenny의 3단계 매개회귀분석 방법에서는 통계적으로 유의하지 않았던 매개효과를 구할 수 있다는 장점이 있다(Mallinckrodt, Abraham, Wei, & Russell, 2006). 그리고 Sobel test나 Aroian test의 Z값이 차이가 날 수 있다. 이 경우를 대비하여 최근에 개발된 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 이용한다(Preacher & Hayes, 2008). 이 방법은 신뢰구간을 이용하여 검증하는 방법으로 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의 신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함

8) Sobel(1982)은 독립변수와 종속변수 사이에서 매개변인의 효과를 분석하기 위한 Sobel's Z-Score를 계산할 수 있는 방정식을 제시하였다(Preacher & Leonardelli, 2006).

9) Sobel test의 $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$ 에 의해 구해지는 반면, Aroian test의 $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$ 에 의해 구할 수 있다.

10) 일반적으로 Sobel test나 Aroian test를 통한 Z값은 1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 영가설이 기각되므로 매개효과는 통계적 유의한 것으로 판단된다(Baron & Kenny, 1986).

하는지 여부를 통해 매개효과의 통계적 유의도를 검증한다. 셀프리더십의 매개효과 분석 결과는 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> Sobel test, Aroian test 및 Bootstrapping에 의한 매개효과 분석 결과

경로	비표준화 계수	Sobel-Z Score	Aroian-Z Score	Bootstrapping 값	수용여부
EL → SL-BFS	.527	4.875*** (.000)	4.823*** (.000)	.1532	수용
SL-BFS → IBI	.514			.2573	
EL → SL-NRS	.518	4.248* (.008)	4.216* (.006)	.1489	수용
SL-NRS → IBI	.502			.2477	
EL → SL-CPS	.422	1.992 (.047)	1.952 (.0593)	.0231	부분수용
SL-CPS → IBI	.435			.1285	

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001
참고: 괄호 안은 p-value를 나타냄.

위의 표에서 보는 바와 같이 셀프리더십의 하위 전략들은 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 구성 요소별로 차이는 있으나 대체로 정(+)의 매개효과를 가지는 것으로 나타나고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 행동지향 전략은 매개효과가 있는 것으로 확인되고 있다(Sobel-Z Score= 4.875, p<.001; Aroian-Z Score= 4.823, p<.001, Bootstrapping 값 >.1532). 이는 셀프리더십의 행동지향 전략이 임파워링 리더십과 혁신행동 의지의 중간에서 매개역할을 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4a는 수용된다.

둘째, 자연 보상 전략 역시 임파워링 리더십과 혁신행동 의지의 중간에서 매개역할을 하는 것으로 나타나고 있다(Sobel-Z Score= 4.249, p<.001; Aroian-Z Score= 4.216, p<.001, Bootstrapping 값 >.1489). 따라서 가설 4b도 수용된다.

셋째, 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 건설적 사고 전략은 Sobel test와 Aroian test간 차이가 나타나(Sobel-Z Score= 1.952, p>.05; Aroian-Z Score= 1.958, p>.05) Bootstrapping 을 이용해 분석하였다(Bootstrapping 값 .0231과 .1285 사이). 그 결과 미약하지만 건설적 사고 전략이 부분적으로 매개역할을 한다는 것이 확인되어 가설 4c는 부분적으로 수용된다.

4. 논의 및 시사점

1) 논의

첫째, 임파워링 리더십은 셀프리더십의 하위 전략에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치는

것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워링 리더십이 권한 위임, 책임감 부여 및 자기 주도적 의사결정을 자극하여 자기 주도적 업무 수행에 중점을 두는 셀프리더십의 영향요인이 될 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 임파워링 리더십은 관료들의 혁신행동 의지에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 조직 구성원이 자신을 긍정적으로 평가하고, 내재적 통제위치를 통해 주도적인 업무수행 능력이 높은 경우 혁신행동 의지가 높아진다는 것을 의미한다. 이는 Stumpp et al.(2009)의 연구와 Avey, Luthans, & Youssef(2010)의 연구, 그리고 호텔 리더 52명을 포함한 286명의 팀 구성원을 대상으로 분석한 Hon & Chan(2013)의 연구결과와도 유사하다.

셋째, 셀프리더십은 하위 전략별로 다소 차이는 있으나 관료들의 혁신행동 의지에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 셀프리더십이 조직 구성원들 자신의 업무에 의미를 부여하는 것은 물론 자기결정권과 역할 수행능력을 높이기 때문에 행동지향 전략, 자연보상 전략 및 건설적 사고 전략을 통해 조직에 대한 헌신과 기여를 하도록 자극하는 것은 물론 새로운 직무에 도전하고자 하는 혁신 의지를 고양시키기 때문으로 판단된다(Diliello & Houghton, 2006). 이러한 결과는 Carmeli et al.(2006)와 John(2006)의 연구 결과와도 유사하다.

넷째, 셀프리더십은 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 중간에서 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 임파워링 리더십은 조직 구성원들과 권한을 공유하여 구성원의 자기 주도적 역할을 통한 역량 강화는 물론 구성원들에게 자율성과 책임성을 부여하여 업무의 자기 주도적 수행과 자기목표 설정 등의 셀프리더십 행동을 유발하여 혁신행동 의지를 더욱 고양시키기 때문이다. 이는 이론적 논의에서 지적한 바와 같이 셀프리더십은 임파워링 리더십의 영향을 받으면서 동시에 혁신행동 의지에는 유의한 영향을 미치기 때문에 두 변인 사이에서 매개역할을 할 것이라는 추론이 정당하다는 것을 의미한다.

이상의 결과는 직무 및 환경 변화에 기인한 문제로 현대 조직 환경 속에서 각종 심리적 압박을 받고 있는 관료들의 혁신행동 의지를 자극하기 위해서는 이들의 심리적 주인의식의 자극을 통해 자기관리 및 내재적 동기를 부여할 수 있는 임파워링 리더십과 셀프리더십의 역할이 중요하다는 것을 의미한다.

2) 시사점

분석결과를 근거로 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 조직혁신의 주체를 조직 수준으로 한정된 대부분의 기존 연구들(Crossan & Apaydin, 2010)¹¹⁾과 달리 본 연구는 혁신행동의 분석 수준을 조직 구성원 개인으로 설정하여 분석하

고 있다는 점에서 의미를 가진다. 또한 본 연구는 관료들의 혁신행동 의지의 선행요인에 관한 체계적인 연구가 미흡한 상황에서 유의한 선행변수를 도출하여 이들 영향 및 결과변인 관계 분석은 물론 셀프리더십의 매개효과를 분석하여 임파워링 리더십이 셀프리더십을 통해 조직 구성원들의 혁신행동으로 이어지는 메커니즘을 규명하고 있다는 점에서 이 분야의 연구를 위한 이론 확장에 기여하고 있다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 경쟁지향적인 현대 조직 환경에 신속하고 유연하게 대응하기 위해서는 조직 운영의 실질적 운영 주체인 조직 구성원들의 행동과 태도에 직접적인 영향을 미치는 리더의 역할이 중요하다는 것을 확인하였다는 점도 의미가 있다. 이러한 논거는 조직 구성원들의 자발적 참여와 협조가 전제되지 않는 지시적 리더십(directive leadership)에 비해 구성원들의 자율성과 책임성을 강조하는 임파워링 리더십이 구성원들의 주도적 업무수행 능력을 고양시켜 조직의 핵심 업무능력(core task proficiency)향상에 훨씬 효과적이라는 것을 확인한 Seibert et al.(2011) 및 Martin et al.(2013)의 연구에 의해서도 지지된다.

셋째, 본 연구는 관리자 중심의 거래적 교환관계 체제가 지나치게 강조하고 있는 현실의 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공함으로써 정부조직도 예외없이 관리자가 구성원을 소극적으로 통제하고 지시하는 통제중심의 리더십에서 탈피하여 관료들의 자기관리(self management) 및 내재적 동기부여(intrinsic motivation)를 통한 자발적 혁신행동을 고양하기 위한 방안 모색이 필요하다는 것을 제시한다는 점에서도 시사성이 있다. 임파워링 리더십이 브라질(Randolph & Sashkin, 2002)과 중국(Chen & Aryee, 2007; Zhang & Bartol, 2010), 그리고 멕시코(Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000) 등의 신흥 개발국에서도 효과가 입증되었다는 것을 고려하면, 창조적이고 자기 주도적 업무행동을 고양하기 위한 임파워링 리더십의 확대 적용이 필요한 우리나라의 현실에서도 시사성이 있는 것으로 판단된다.

본 연구는 이러한 이론적 시사성은 물론 실무적으로도 시사성이 인정된다. 정부 관료들의 민원 서비스의 질적 서비스 수준을 높이기 위해서는 관료들 스스로가 행정 서비스에 대한 의미성을 부여하고 이들 업무 수행과정에서 내재적 동기부여를 통한 자기 주도적 의사결정 및 조직에 대한 자기 통제력 고양을 통한 업무 수행 역량성 제고를 위한 리더십이 요구된다. 이는 정부의 행정 서비스의 질적 제고를 위해서는 관료들의 혁신행동 의지가 요구되며, 이를 고양하기 위한 방안으로서 임파워링 리더십과 셀프리더십의 역할이 인정된다는 것을 의미한다. 특히, 조직의 성과만을 강조하여 조직 구성원을 성과 달성을 위한 기계적 수단으로만 인식하는 조직풍토에서는 구성원의 자발적 참여나 헌신을 기대하기는 어렵다는 것을

11) Crossan et al.(2010)은 기존 혁신행동의 분석 대상에 관한 연구를 통해 조직 및 팀 단위의 연구가 주를 이루고 있는 반면(58%), 개인수준(5%) 및 프로세스(4%)에 대한 연구는 매우 미약하다는 것을 지적하고 있다.

고려하면 임파워링 리더십과 셀프리더십과 같은 조직 구성원의 주도적 업무 수행 능력을 고양할 수 있는 방안의 모색이 절실히 요구된다. 따라서 본 연구는 향후 이에 대한 관심은 물론 연구 방향을 제시한다는 점에서 가치를 찾을 수 있다.

V. 결과 및 연구의 한계

1. 결과

본 연구는 정부조직의 혁신은 관료들 개인의 혁신행동 의지에 의해 좌우된다는 사실에 근거하여 관료들의 혁신행동 의지의 영향변인으로 최근 강조되고 있는 임파워링 리더십과 셀프리더십을 선정하여 이들간의 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 두었다. 분석결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 임파워링 리더십은 조직 구성원들의 셀프리더십에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 임파워링 리더십은 관료들의 혁신행동 의지에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 셀프리더십은 혁신행동 의지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 셀프리더십은 임파워링 리더십과 혁신행동 의지간 관계에서 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

2. 연구의 한계

본 연구는 관료들의 혁신행동 의지에 대한 임파워링 리더십과 셀프리더십의 긍정적 역할 기능을 실증적으로 분석하고 있다는 점에서 그 가치가 인정되지만, 한정된 자료와 방법상의 제약으로 인해 경험적 연구가 갖는 본질적 한계를 가지고 있다.

먼저, 분석 자료의 지역적 편중성 및 횡단면적 연구로 인해 연구 결과의 일반화는 물론 변수들간의 인과관계를 추론하는 데는 한계가 있다. 이들 문제들은 경험적 연구의 보편적인 한계로 지적되고 있으나 보다 정교한 결과를 도출하기 위해서는 연구 대상 지역의 확대 및 종단적 연구를 통해 보완될 필요가 있다.

둘째, 셀프리더십의 조직문화적 차이에 대한 비교 분석이 필요하다. Alves et al.(2006)는 개인주의 조직문화에서의 구성원들은 개인적 셀프리더십을 발휘하는 데 비해 집단주의적

조직문화에서는 관계적 셀프리더십을 발휘하게 된다고 지적하고 있다. 이는 셀프리더십이 조직 문화에 의해 많은 영향을 받는다는 것을 의미한다. 따라서 향후 연구에서는 선·후진국 등 문화적인 측면에 따른 셀프리더십의 영향 정도에 대한 분석도 동시에 수행된다면 보다 가치있는 분석결과와 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구의 자료 수집은 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법을 사용하였으나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 물론 이들 한계는 대부분의 경험적 연구에서 제기되는 한계이기 때문에 본 연구에만 국한되는 문제로만 보기는 어렵다. 그러나 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

이상의 한계에도 불구하고 본 연구는 임파워링 리더십 및 셀프리더십 등과 같은 심리적 주인의식을 자극하는 변인들이 관료들의 혁신행동 의지에 미치는 영향경로를 분석함으로써 정부조직의 합리적인 인사관리 전략을 수립하는데 기여할 할 뿐만 아니라 향후 이 분야의 연구를 위한 자료 축적과 후행 연구에도 기여할 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김미정·고명숙. (2011). 임상간호사의 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과. 『보건과 사회과학』, 30: 171-204.
- 김승용·이병철·김기홍. (2013). 임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰매개를 중심으로. 『지식경영연구』, 14(2): 89-116.
- 예지은·지성하·진 현. (2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구- 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로 -. 『대한경영학회지』, 26(2): 435-452.
- 차동욱·김정식. (2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. 『조직과 인사관리연구』, 35(1): 171-198.
- 최석봉·김정은·장수덕. (2013). 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 - 창의성의 매개효과 및 혁신지원분위의 조절효과 -. 『인적자원관리연구』, 20(3): 209-229.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 945-955.

- Alarcon, G., Eschleman, K., & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3): 244-263.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(9):78-87.
- Amundsen, S., & Martinsenc, Ø. L. (2013). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. Retrieved on Jan. 13. 2014 from <http://www.sciencedirect.com.eproxy.silla.ac.kr:8888/science/article/pii/S1048984313001240?np=y>.
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2): 430-452.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16: 74-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1): 75-90.
- Carmelia, A., Schaubroeckb, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 399-411.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: The cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1): 226-238.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96: 541-557.
- Crossan & Apaydin. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6): 1154-1191.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- 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.

- Ding, L. W., Velicer, F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2: 119-144.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133-146.
- Ho, V. T., & Wong, S. S. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Study*. 48(1): 26-47.
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2): 199-210.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2): 216-232.
- 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: 672-691.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, . P., & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2): 220-238.
- Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2013). A cross-cultural examination of self leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Retrieved on Jan. 12. 2014 from <http://jlo.sagepub.com.eproxy.silla.ac.kr:8888/content/early/2013/12/22/1548051813515753.full.pdf+html>.
- Hoyle, E. (1995). Social status of teaching. In L. W. Anderson, (Eds). *International encyclopedia of teaching and teacher education*, (pp. 58-61). (2nd ed.), New York Elsevier Science Inc.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Janssen O, van de Vliert E, & West M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(2): 129-145.
- John, D. P. (2006). Self-leadership behavioral-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Journal of Leadership and Organization Development*, 27(3): 204-216.

- Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*, 12: 390-402.
- Kamer, B., & Annen, H. (2010). The role of core self-evaluations in predicting performance appraisal reactions. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2): 95-104.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research*. 4th Edition, Wadsworth/Thomson Learning.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15): 47-59.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2: 284-296.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 301-313.
- Levin, R. C., Cohen, W. M., & Mowery, D. C. (1985). R & D appropriability, opportunity, and market structure: New evidence on some Schumpeterian Hypotheses. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 75(2): 20-24.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 114-121.
- Mallinckrodt, M., Wei, M., Russell, D. W., & Abraham, T. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology*, 53: 372-378.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Martin, S., Liao, H., & Campbell, E. H. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1372-1395.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
- Mesmer-Mangus, J. R., & L. A. DeChurch. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94: 535-46.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Naranjo Valencia, J. C., Valle, R. S., & Jimenez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of

- product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4): 466-480.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65: 539-569.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40: 879-891.
- 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.
- Randolph, W. A. & Kemery, E. R. (2013). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 95-106.
- Raub, S. & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11): 1743-1770.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 643-58.
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4): 1635-1641.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- 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.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*,

96: 981-1003.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Stumpp, T., Hülshager, U., Muck, P., & Maier, G. (2009). Expanding the link between core selfevaluations and affective job attitudes. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 18(2): 148-166.
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Innovative behaviors: Mediate mechanism of job attitudes. *Social and Behavioral Sciences*, 84: 1617-1621.
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Social and Behavioral Sciences*, 75: 407-419.
- Tortoriello, M, & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: The role of simmelian ties in the generation of innovations. *Academy. Management Journal*, 53(1): 167-181.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*, 20: 631-650.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce. C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3): 530-542.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441-455.
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1): 143-156.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr., H. P. (2006). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3): 171-193
- Zang X, Bartol K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creativity process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.
- Zhang, Z., Waldman, D. A., Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1): 49-78.

ABSTRACT

Research on Factors Affecting Government Employee Innovative Behavior Intention: A Focus on Empowering Leadership and Self-leadership for Enhancing Innovative Behavior Intentions

Dae-won Kim

Considerable research has recently suggested that empowering leadership and self-leadership are expected to enhance subordinate's work motivation and performance through delegating authority for job-related decisions and through involving subordinates in making decisions about the work. However, the relative contribution of the two constructs to innovative behaviors intentions has still barely been touched.

This study aimed to investigate the relationship between empowering leadership and innovative behavior intention with the self-leadership of followers as a mediator using a sample of 175 public workers from Korean government organizations. Hypotheses were tested using statistical analysis of the data after establishing the psychometric properties of the scales. The reliability of the scales was verified by Cronbach's α . The study showed that both empowering leadership and self-leadership were significantly related to innovative behavior intention. In particular, self-leadership was also proven to fully mediate the effects between empowering leadership and innovative behavior intention.

This study not only provides further support for the positive impact of empowering leadership and self-leadership on innovative behavior intention, but also the positive mediating role of self-leadership on the innovative behavior intention of government employees.

【Keywords: leadership, Self-leadership, Innovative behavior intention, Mediating regression model】