http://dx.doi.org/10.14400/JDPM.2014.12.1.193

직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향: 농협조직을 중심으로

황재원*, 박경미**
한국교통대학교 경영학과*, 농협대학교 협동조합경영과**

The Impacts of Job Competency, Self-leadership and Organizational Culture on Job Performance: Focused on Agricultural Cooperative Federation

Jaewon Hwang*, Kyoungmi Park**
Dept. of Business Administration, Korea National University of Transportation*
Dept. of Management of Co-operatives, Agricultural Cooperative College**

요 약 본 연구는 직무성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 직무역량, 셀프리더십, 조직문화를 제시하고, 이들 요인들 간의 상호작용이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고 있다. 실증분석 결과에 따르면, 직무역량과 셀프리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직문화는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 또한 셀프리더십과 조직문화의 상호작용은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 직무역량과 셀프리더십, 직무역량과 조직문화의 상호작용은 유의한 영향을 미치지 않았다. 마지막으로 세 변수들 간의 상호작용은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 본 연구는 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 개별적인 영향을 분석함으로써 기존 논의의 타당성을 재검토하는 한편, 변수들 간의 상호작용 효과에 대한 분석을 통해 이제까지 개별적으로 이루어졌던 논의들 간의 통합을 추구했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

주제어 : 직무역량, 셀프리더십, 조직문화, 직무성과

Abstract This study provides job competency, self-leadership, and organizational culture as the determinants of job performance and examines interaction effects between and among determinants. Based on the empirical results, job competency and self-leadership affect job performance respectively in positive ways. but organizational culture does not. The interaction of self-leadership and organizational culture affects job performance in a positive way, whereas the interaction of job competency and self-leadership and the interaction of job competency and organizational culture do not. Also, the three-way interaction among job competency, self-leadership and organizational culture affects job performance in a positive way. It is our contribution that we introduce the factors suggested from different research streams explaining job performance and attempt to combine them in a single integrative model.

Key Words : job competency, self-leadership, organizational culture, job performance

* 이 논문은 2013년도 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.
Received 18 November 2013, Revised 28 December 2013
Accepted 20 January 2014
Corresponding Author: Kyoungmi Park(Agricultural Cooperative College)
Email: kmpark@nonghyup.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.otg/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

오늘날의 조직환경은 불확실성이 증가하는 방향으로 나아가고 있으며, 특히 시장의 글로벌화와 내수경쟁의 심화는 조직의 생존과 번영에 더욱 위협적으로 작용하고 있다. 이러한 무한경쟁과 적대적 환경에서 살아남기 위해서는 무엇보다도 경쟁우위의 확보가 중요하다는 것은 주지의 사실이다.

자원기반관점(resource-based view)에 따르면 경쟁우위의 근간이 되는 것은 우수한 자원의 확보와 활용이다[1,2]. 기업은 다양한 유형의 자원을 보유하고 있지만, 경쟁우위 달성에 있어 가장 중요한 역할을 수행하는 것은 인적자원이라고 할 수 있다. 왜냐하면 인적자원은 여러 자원들 중의 하나이기는 하지만, 동시에 다른 자원을 개발하고 활용하는 주체가 되며, 이미 가치가 정해져 있는 다른 자원들과는 달리 개발에 따른 발전가능성이 무한하기 때문이다[3]. 그렇기 때문에 인적자원을 어떻게 운영하는지에 따라 조직 전체의 성과가 달라질 수 있으며, 인사정책의 효과성은 개인의 경쟁력을 어떻게 이끌어낼 수 있을 것인지에 의해 결정된다고 할 수 있다.

개인의 경쟁력은 직무성과로 대변될 수 있다. 이와 관련하여 직무성과에 영향을 미치는 다양한 결정요인들이 제시된 바가 있다. 예를 들어 황재원[4]은 셀프리더십을 직무성과의 중요한 결정요인으로 소개하고 있으며, 박경미[5]는 조직문화가 직무성과의 향상을 가져온다고 주장하였다. 하지만 관련 연구들은 셀프리더십이나 조직문화와 같은 제한된 요인만을 대상으로 논의를 진행하였기 때문에 이제까지 직무성과에 관한 통합적인 논의가 이루어지지 않았다는 한계를 가진다. 이러한 문제점을 인식하여 본 논문에서는 직무성과에 영향을 미치는 다양한 결정요인들을 제시하고, 이들 간의 상호작용 효과에 대한 분석을 수행함으로써 기존 논의의 통합을 모색하고자 한다. 본 논문은 직무역량, 셀프리더십, 조직문화를 직무성과에 영향을 미치는 중요한 요인들로 고려하고 있다. 각각의 변수들은 여러 요인들을 단순히 함께 나열한 것에 그치지 않고, 능력・역량(직무역량), 의지・태도(셀프리더십), 업무수행환경(조직문화)이라는 다양한 각도에서 직무성과의 결정요인을 조망하려는 목적에서 제시되었다. 또한 해당 변수들은 각각 개인차원(직무역량), 집단차원(셀프리더십), 조직차원(조직문화)의 연구에서 다루어지는 이슈들이라는 점에서도 대표성을 가진다고 할 수 있다.

이러한 통합적 논의를 통해 얻을 수 있는 궁극적인 이점은 다음과 같다. 첫째, 다양한 요인들을 함께 포함시킴으로써 어떤 요인이 보다 중요한 영향을 미치고, 어떤 요인이 덜 중요한 영향을 미치는지를 살펴볼 수 있다. 직무역량, 셀프리더십, 조직문화의 개선을 위해서는 교육이나 훈련과 같은 투자를 필요로 하는데, 이러한 투자는 금전적, 시간적인 측면에서 비용을 발생시키므로 투자효율성의 측면을 고려하지 않을 수 없다. 따라서 직무성과에 대한 영향정도에 따라 해당 요인들에 대한 투자를 달리 가져갈 필요가 있으며, 본 논문의 분석결과는 이에 대한 가이드라인을 제시해 줄 수 것이다.

둘째, 개별 요인이 직무성과에 미치는 영향뿐만 아니라, 요인들 간의 결합효과가 어떻게 작용하는지를 확인할 수 있다. 우선 각각의 요인들은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치더라도 요인들 간의 관계가 어떻게 형성되는지에 따라 직무성과에 미치는 영향은 서로 강화시킬 수도 있고 상쇄시킬 수도 있을 것이다. 요인들 간의 관계가 상충적이라면, 한 요인이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향은 다른 요인에 의해 제한될 수 있다. 이때는 요인들 모두를 개선하기 위해 노력하기 보다는 어느 한 요인만을 선별하여 개선을 하는 것이 직무성과의 향상을 위해 보다 효과적일 수 있다. 반면에 요인들 간의 관계가 상보적이라면, 요인들 모두에 대해 개선의 노력을 취하는 것이 요인들 간의 시너지 효과를 극대화시킬 수 있다는 측면에서 보다 효과적일 수 있다.

예를 들어 직무역량과 조직문화 모두가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다면, 조직은 직무역량의 수준을 높이고 조직문화를 보다 강하게 유지하려고 할 것이다. 하지만 강한 조직문화가 직무역량의 발휘를 제한한다고 가정한다면, 조직문화에 대한 투자가 직무역량에 대한 투자효과를 상쇄시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 이 경우에는 조직문화에 대해서만 투자를 하던지 직무역량에 대해서만 투자를 하는 것이 둘 모두에 투자를 하는 것보다 효과적이다. 반면에 강한 조직문화가 직무역량의 발휘를 강화한다면, 조직문화에 대한 투자는 조직문화의 개선뿐만 아니라 직무역량의 개선에도 영향을 미치게 된다. 따라서 조직문화와 직무역량 모두에 대해 투자를 하면 직무역량에 대한 투자는 직무역량의 수준을 높여 직

무성과 개선에 기여하게 되고, 조직문화에 대한 투자는 조직문화의 강도를 높여 직무성과 개선에 기여하는 한편, 직무역량의 발휘에도 영향을 미침으로써 직무역량에만 투자를 하는 것보다 더 높은 수준의 직무성과를 달성할 수 있도록 해줄 것이다. 따라서 각 요인에 대한 투자여부를 결정하기에 앞서 요인들 간의 결합효과가 직무성과를 가중시키는 방향으로 작용할 것인지, 아니면 상쇄시키는 방향으로 작용할 것인지에 대한 검토가 선행되어야 할 것이다.

마지막으로 본 논문은 농협조직을 대상으로 한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 가진다. 기존 연구들은 주로 기업 등 영리조직을 대상으로 진행되며[6,7], 행정기관과 같은 비영리조직을 대상으로 이루어진 연구들도 존재한다[8]. 반면에 농협조직은 영리조직과 비영리조직의 특성을 모두 보유한 복합형 조직이라고 할 수 있다. 단위농협은 교육지원사업(영농지도 등), 경제사업(하나로마트 등), 신용사업(은행 등)을 수행하는데, 교육지원사업은 비영리조직의 특성에 가까운 반면 경제사업과 신용사업은 영리조직의 특성에 가깝다. 따라서 본 논문은 논의의 지평을 복합형 조직으로 확장했다는 점에서 의미가 있으며, 연구결과를 통해 직무역량, 셀프리더십, 조직문화에 관한 이론이 다양한 형태의 조직에서 일관적으로 적용 가능한 보편적 논리인지에 대해 재차 확인할 수 있는 기회를 제공받을 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 직무역량과 직무성과

직무역량은 직무능력, 직무수행능력 등으로 불리어지고 있으며, 직무역량에 대한 정의는 연구자에 따라 다양하게 이루어지고 있다. McClelland[9]는 “현장에서 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성”으로 정의하였으며, Klemp[10]는 “어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성”으로 정의하였다. 또한 McLagan[11]은 “직무나 역할수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력특성”으로, Fletcher[12]는 “규정된 기준에 따라 직무활동을 수행하는 능력”으로 정의하였다. 보다 구체적으로, Boyatzis[13]는 직무역량을 “외적 성과준거에 비추어 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적인 지식, 기술, 특질, 동기, 자기이미지 혹은 사회적 역할”이라고 정의하였으며, Spencer & Spencer [14]는 “특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등의 개인의 내적 특성”으로 정의하였다. Parry[15]는“개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체”로 정의하였다. 이를 종합하면 직무역량은 탁월한 직무성과를 얻기 위해 요구되는 개인의 지식, 기술 노하우 또는 이들을 활용할 수 있는 능력으로 이해될 수 있다.

이러한 직무역량은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다[16-21]. 원래 직무역량에 대한 연구 자체가 높은 직무성과를 가져오는 개인의 능력이 무엇인지를 찾아내려는 환원주의적 입장에 근거하기 때문에 직무역량은 사실상 직무성과와 직접적인 관련성을 가지고 있다고 전제되고 있으며[22,23], 일부 연구들은 직무역량을 직무성과와 동일한 개념으로 인식하기도 한다[24].

2.2 셀프리더십과 직무성과

셀프리더십은 전통적인 리더십을 대체하는 새로운 유형의 리더십 개념으로서 Manz[25]에 의해 처음 소개되었으며, 자기관리(self-management) 또는 자기통제(self-control)와 관련이 있고, 자기 스스로를 이끌어 가는 리더십이라는 의미를 가진다[26]. Manz [25]는 셀프리더십을 “자기 자신에게 영향력을 행사하는 과정으로 성과달성에 필요한 방향을 스스로 제시하고 동기를 부여하는 과정”으로 정의하였다. 또한 셀프리더십은 “과업이나 직무를 성공적으로 수행하기 위해 스스로 자신의 생각이나 행동을 올바른 방향으로 결정하도록 영향력을 미치는 과정”으로 정의될 수 있다[25, 27-29]. 셀프리더십은 “과업 수행에 필요한 자기 지시와 동기부여를 고취시키기 위해 스스로에게 영향력을 행사는 과정”이라고 할 수 있다[28]. 결과적으로 셀프리더십은 자기 스스로에 관한 행동이며 주체적이고 책임 있는 행동, 그리고 본인 스스로의 자율과 책임을 동반한다고 볼 수 있다.

일련의 연구에 따르면, 셀프리더십은 직무성과의 향상과 관련이 있는 것으로 나타났다. Neck & Manz [30]는 셀프리더십 함양을 위한 교육을 받은 사람들이 그렇지 않은 사람들에 비해 직무성과가 높다는 결과를 확인하였으며, Houghton & Yoho[31]는 셀프리더십의 성향이 강할수록 직무성과가 높아진다는 연구결과를 제시하였다. 또한 국내연구 역시 셀프리더십과 직무성과 간의 긍정적인 관계를 보여주고 있다[6,32].

2.3 조직문화와 직무성과

조직문화(organizational culture)는 조직이론 분야에서 중요한 연구주제로 다루어지고 있으며, 조직문화의 개념도 매우 다양하게 정의되고 있다. Ouchi[33]는 조직문화를 “조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준”이라고 정의하고 있으며, Deal & Kennedy[34]는 조직문화를 “다양한 조직 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지 명시해주는 비공식적인 지침”이라고 정의하였다. Hofstede[35]는 “특정 조직에서 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념”으로 정의하였으며, Schein[36]은 조직문화에 대해 “집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본적 전제들의 패턴으로 이러한 문제들과 관련해서 지각하고, 생각하고 그리고 느끼는데 올바른 방식으로 새로운 구성원들에게 가르치는 것”이라고 정의하였다. Trice & Beyer[37]는 “조직 구성원들에 의해 공유되는 믿음, 기대, 생각, 가치, 태도, 그리고 행동들의 복잡한 양식”이라고 정의하였다. 이러한 개념들을 정리해 보면, 조직문화란 조직 내에서 구성원들이 공유하는 가치(shared value), 이념, 또는 신념의 체계로 인식될 수 있을 것이다.

조직문화와 직무성과에 대한 실증연구는 조직문화의 유형이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구와 조직문화의 강도가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구로 구분할 수 있다. 전자에 해당되는 연구들은 특정한 유형의 조직문화가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 홍순복[38]은 국세청 및 세무서의 세무공무원을 대상으로 한 연구에서 관계문화, 위계문화, 과업문화가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 확인하였으며, 조명환 등[39]은 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 집단적 문화가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주었다.

한편 후자에 해당되는 연구들은 조직문화의 강도가 직무성과에 중요한 영향을 미친다고 주장한다. 하지만 세부 내용에 있어서는 상반된 결과를 보여주고 있다. 다수의 연구들이 강한 조직문화가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시한 반면 [40-44], 오히려 부정적인 영향을 미친다는 결과를 보여준 연구들도 있다[45-47].

3. 연구설계 및 방법

3.1 연구모형

본 연구는 지역농협 직원들의 직무역량, 셀프리더십, 그리고 조직문화가 직원들의 직무성과에 미치는 영향을 분석하고, 특히 직무역량, 셀프리더십, 조직문화 간의 적합성이 직무성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. ‘적합성(fit)’에 대한 논의는 주로 전략경영이나 거시조직 분야에서 많이 다루어지고 있는데[48,49], 조직구조, 의사결정과정 등 조직 내부의 구성요인들 간의 조화나 결합효과를 강조한다. 또한 방법론적으로 적합성의 검증을 위해서는 상호작용항이 포함된 회귀분석을 적용하게 된다[50].

3.2 연구가설

선행연구에 따르면, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이에 따라 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 개별적인 영향에 관한 가설은 다음과 같이 제시될 수 있을 것이다.

우선 직무역량과 관련하여, 직무역량이 높을수록 성공적인 직무수행에 필요한 지식, 기술, 노하우를 풍족하게 보유하고 있을 것이므로 직무를 보다 효율적으로 수행할 수 있을 것이고, 이를 바탕으로 높은 직무성과를 달성할 수 있을 것이다[9,13,14]

H 1. 직무역량이 높을수록 직무성과는 향상될 것이다.

셀프리더십은 스스로가 목표를 설정하고 목표달성에

대한 보상을 정하는 내용을 포함하며[27], 자율성과 책임감을 가지고 행동하는 태도와 관련이 있다. 따라서 셀프리더십의 성향이 강할수록 더 많은 권한을 조직의 상층부로부터 위임받을 수 있는 여지가 많아지게 된다[4,51]. 의사결정권한의 위임은 업무활동에 대한 재량을 높여 고객요구나 환경변화에 대한 신속한 대응을 가능하게 하고[52], 동기부여의 효과를 유발함으로써 직무성과 향상에 기여하게 될 것이다[53].

H 2. 셀프리더십이 강할수록 직무성과는 향상될 것이다.

조직문화가 강할수록 조직의 핵심가치가 더 강조되고, 더 널리 공유될 것이다[54]. 또한 구성원들은 조직의 목적과 목표를 보다 잘 이해하고 실행할 수 있게 된다[55]. 따라서 보다 효과적인 업무수행이 가능할 것이므로 조직문화가 강할수록 직무성과는 향상될 것이다.

H 3. 조직문화가 강할수록 직무성과는 향상될 것이다.

직무역량이 높을수록 더 높은 직무성과를 달성할 가능성은 높아진다[9,13,14]. 하지만 직무역량은 높지만 셀프리더십의 수준이 낮다면 업무성과를 높이기 위해 최선을 다하기 보다는 주어진 업무만을 수행하려고 할 것이므로 직무역량과 관련된 잠재성은 충분히 실현되지 못할 것이다. 하지만 직무역량이 높으면서 높은 수준의 셀프리더십을 가진다면 자율성과 책임감을 가지고 직무역량을 최대한 이끌어내어 업무수행과정에 투입하려고 할 것이므로 직무성과는 보다 급격하게 향상될 것이다. 또한 직무역량이 뒷받침되지 않은 상태에서 셀프리더십의 수준이 높은 경우보다는 직무역량이 뒷받침된 상태에서 셀프리더십의 수준이 높은 경우에 직무성과는 보다 높아질 것이다.

H 4. 높은 직무역량은 강한 셀프리더십과 결합될 때 직무성과의 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직문화가 강할수록 구성원들은 조직의 목표를 보다 잘 이해할 것이므로 명확한 목표지향성을 가지고 업무를 수행할 것이다[55]. 따라서 개인이 추구하는 노력의 방향은 조직이 지향하는 목표와 일치될 가능성이 높으므로 업무수행의 효과성은 보다 높아질 것이다. 따라서 직무역량은 조직이 지향하는 목표에 부합하는 방향으로 발휘될 것이고 이를 통해 직무성과는 보다 높아질 것이다.

H 5. 높은 직무역량은 강한 조직문화와 결합될 때 직무성과의 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

셀프리더십에 수반되는 자율성과 책임감은 조직문화와 부합될 때 직무성과에 보다 강력한 영향을 미칠 것이다. 즉 조직문화는 셀프리더십을 어떻게 사용해야 하는지에 대한 가이드라인을 제시해줄 수 있다는 것이다. 강한 조직문화는 조직의 목표가 무엇인지를 알려줌으로써 조직이 원하는 방향으로 셀프리더십을 발휘할 수 있도록 유도할 것이다.

H 6. 강한 셀프리더십은 강한 조직문화와 결합될 때 직무성과의 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

궁극적으로 직무성과는 능력과 의지, 업무환경이 조화를 이룰 때 극대화될 수 있다. 직무역량은 능력과 관련이 있고, 셀프리더십은 이러한 잠재성을 실현할 수 있도록 해주는 의지와 관련이 있다. 또한 조직문화는 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시켜주는 가이드라인으로서의 역할을 수행하므로 업무환경을 조성하는 인프라로서의 기능을 수행하게 된다. 따라서 우수한 능력을 가졌더라도 이를 실행할 수 있는 의지가 필요하고, 또한 능력과 의지가 실현될 수 있는 제반 여건이 뒷받침되어야 높은 수준의 직무성과를 달성할 수 있을 것이다. 그러므로 높은 수준의 직무역량, 높은 수준의 셀프리더십, 강한 조직문화가 결합되어 적합성을 이룰 때 직무성과는 가장 높은 수준에 도달할 수 있을 것이다.

H 7. 높은 직무역량, 강한 셀프리더십, 강한 조직문화의 결합은 직무성과의 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 표본선정 및 설문지 구성

본 연구는 분석을 위해 경기, 강원, 경남, 경북지역의 단위농협에 종사하는 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문문항의 완성도를 높이기 위해 지역농협에

서 5년 이상 근무한 직원에게 설문지를 배포해 예비조사를 실시하여, 문맥을 수정하였다. 예비조사 후, 응답자에게 설문지 작성방법과 연구목적을 설명한 후 자기평가 기입법으로 설문내용에 응답하도록 한 후 설문지를 회수하였다. 본 조사는 2010년 9월부터 2011년 12월까지 실시하였고, 총 400부를 배포한 후 344부를 회수하여, 약 86%의 회수율을 보였다.

설문지 문항은 응답자의 인구통계학적 특성, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화, 그리고 직무성과를 포함하고 있다.

첫째, 직무역량은 Boyatzis[13], Spencer & Spencer[14] 및 이상경[56]이 사용한 항목을 참고하였으며, 농협직원 면접을 통해 수정, 보완하여 16개 항목을 선정하였다. 선정된 16개 항목별로 a) 역량의 필요성과, b) 역량의 실제 보유 정도를 측정하였다. 설문지에서는 "전혀 필요없음/매우 미흡"(1점)과 "매우 필요/매우 우수"(5점)을 양 극단으로 제시하고 응답자가 평가하도록 하였다. 3단계로, a)에 해당되는 16개 항목과 b)에 해당되는 16개 항목을 각각 곱한 다음, 곱한 값의 평균치를 구하여 분석에서 사용하였다. 가중평균을 사용한 이유는 수행업무가 무엇인지에 따라 요구되는 직무역량이 다를 것이기 때문이다[57]. 측정문항의 예로 "업무개선능력, 업무추진능력, 담당업무지식, 창의력, 목표관리능력, 대인관계형성스킬, 서류작성능력" 등을 들 수 있다(Cronbach' α=0.95).

둘째, 셀프리더십은 김은정・이종건[6]이 사용한 항목에 기초하여, 5점 척도로 측정하였으며, 분석단계에서 16개 문항의 평균값을 사용하였다. 측정문항의 예로 "나는 내가 높은 성과를 낼 수 있다고 자신한다, 나는 실패를 보다 나은 성과를 위한 배움의 기회로 본다, 나는 과업수행을 서툴게 했을 때 자신을 꾸짖는다, 나는 나의 과업성과목표를 설정하길 즐긴다, 과업을 성공적으로 마쳤을 때 좋아하는 것으로 스스로를 보상한다" 등을 들 수 있다(Cronbach' α=0.90).

셋째, 조직문화는 맥킨지(McKinsey)의 7S모델을 사용하여 측정하였다[58,59]. 맥킨지(McKinsey)의 7S모델은 Leavitt의 모델을 확장시켜 7개의 변수로 만들어 이 변수들 간의 상호관계에 따른 조직관계를 설명하고 있다. 7개의 변수는 ① 공유가치(Shared Values), ② 전략(Strategy), ③ 구조(Structure), ④ 시스템(System), ⑤ 경영스타일(Style), ⑥ 인재(Staff), ⑦ 기술(Skill)로 구분하였으며, 하위 38개 변수를 5점 척도로 측정하였다(1점: 전혀 아니다, 5점: 매우 그렇다). 측정문항은 농협조직의 특성에 맞게 설문문항을 변경하여 사용하였다. 측정문항의 예로 "우리 사무소 업무추진방침이나 상사의 지시가 납득이 가지 않는 부분이 많다, 상하(上, 下)의 의사소통(커뮤니케이션)이 어딘가 끊겨서 있지 않나 생각된다, 우리 사무소에는 책임을 전가하는 풍조가 있다고 생각한다" 등을 들 수 있다. 한편, 해석의 편의를 위해 분석과정에서 응답치를 1점→5점, 5점→1점이 되도록 변환함으로써 값이 커질수록 조직문화의 성향이 강한 것으로 해석할 수 있도록 조정하였다(Cronbach' α=0.96).

넷째, 직무성과에 대한 측정은 Inkson[60], 이성호[61]가 사용한 항목에 기초하여 5점 척도 측정하였으며, 분석단계에서 6개 문항의 평균값을 사용하였다. 측정문항으로 "업무 목표 대비 추진실적", "업무지식과 판단력", "업무개선을 위한 창의성", "업무에 대한 긍지 및 책임감", "업무처리의 신속성", "업무처리의 공정성"으로 구분하여 측정하였다(Cronbach' α=0.82).

다섯째, 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속년수, 담당업무, 직급을 분석단계에서 사용하였다. 성별은 남성인 경우(0), 여성인 경우(1)로 구분하여 측정하였으며, 담당업무는 신용사업, 경제사업, 교육지원(총무・기획 등), 기타로 나누어 조사되었으며, 분석단계에서는 신용사업, 경제사업, 교육지원 및 기타로 3가지 유형으로 구분하였다. 직급은 3급 이상, 4급, 5・6급, 기능(별정)직, 계약직・시간제, 업무직으로 나누어 조사되었으며, 분석단계에서는 4급 이상, 5・6급, 기능(별정)직・계약직・시간제・업무직의 3가지 유형으로 구분하였다.

3.4 자료의 분석방법

본 논문에서는 가설검증을 위해 직무성과를 종속변수로 하고, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화를 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 독립변수들 간의 적합성에 기반 한 결합효과로 인해 직무성과가 높아질 것이라는 가설을 검증하기 위해 상호작용항이 포함된 다중회귀분석을 실시하였다. 이러한 방법론은 Southwood[62], Schoonhoven[63], James & Brett[64]에 의해 소개되었으며, Govindarjan & Fisher[50] 등이 실증연구에서 사용하였다. 상호작용항이 포함된 회귀식을 적용하는 경

우 주요인항과 상호작용항의 중복으로 인해 다중공선성의 문제가 발생될 수 있지만[65,66], 상호작용항만을 검증대상으로 하는 경우에는 상관이 없다고 알려져 있다[67,68]. 따라서 상호작용항이 포함된 회귀식의 경우 주요인항은 해석하지 않고 상호작용항만을 해석하게 된다.

4. 분석결과

4.1 응답자의 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 첫째, 응답자의 성별 분포를 살펴보면 남성 68%(163명), 여성 32%(76명)로 남성의 비율이 높은 것으로 나타났다. 둘째, 연령별 분포를 살펴보면, 30대가 43%(102명)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 40대 28%(65명), 20대 15%(36명), 50대 이상이 14%(33명)로 나타났다. 셋째, 학력수준별 분포를 살펴보면, 고졸 이하가 36%(83명)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로 대졸 33%(77명), 전문대졸 29%(68명) 등으로 나타났다. 넷째, 응답자의 담당업무별 분포를 살펴보면, 신용사업이 56%(133명)으로 가장 많은 것으로 나타났으며, 경제사업 30%(71명), 교육지원 9%(22명) 등으로 나타났다. 다섯째, 응답자의 직급별 분포를 살펴보면, 5·6급 41%(98명), 기능직, 계약직 및 기타 35%(83명), 4급 이상 24%(57명)으로 나타났다. 마지막으로, 응답자의 재직기간 분포를 살펴보면, 5년~10년 이하가 30%(73명)으로 가장 많은 것으로 나타났으며, 5년 이하 23%(56명), 10년~15년 이하 16%(38명) 등으로 나타났다.

〈Table 1〉 Demographic Characteristics

Characteristics		N	%
Gender	Male	163	68.2
	Female	76	31.8
Age	20-29	36	15.3
	30-39	102	43.2
	40-49	65	27.5
	50-	33	14.0
Education	High School	83	35.9
	Junior College	68	29.4
	University	77	33.3
	Graduated	3	1.3
Task	Banking & Insurance	133	55.7
	Marketing & Supply	71	29.7
	Education & Support	22	9.2
	Others	13	5.4
Position	Degree 4	57	23.9
	Degree 5 & 6	98	41.2
	Technical, Contractual, and Other Posts	83	34.9
Career	Less than 5 Years	56	23.3
	Less than 5-10 Years	73	30.4
	Less than 10-15 Years	38	15.8
	Less than 15-20 Years	29	12.1
	Over 20 Years	44	18.3

4.2 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에서는 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 이는 직무역량, 셀프리더십, 조직문화에 대한 측정 항목들이 해당 카테고리 별로 제대로 묶이는지를 확인하기 위해 사용되었다. 요인분석에서는 주성분분석과 배리맥스(varimax) 회전법이 사용되었다. 분석결과는 Table 2에 제시되어 있다. 직무역량, 셀프리더십, 조직문화는 모두 1 이상의 고유치(eigenvalue)를 가지는 것으로 나타났으며, 요인적재량 0.4를 기준으로 모든 변수들이 올바른 요인에 속하는 것으로 확인되었다. 조직문화의 경우 7S모델에 기반을 두고 측정되어 7개의 하위요인을 가지지만, 직무역량 및 셀프리더십 대비 상대적으로 요인들 간의 차이가 크지 않아 1개의 요인으로 묶였다. 한편 추출된 각 요인에 대한 신뢰성 검증을 위하여 크론바하의 α계수를 이용하여 분석하였으며, 모든 변수의 신뢰도 계수는 0.9이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

〈Table 2〉 Factors & Reliability Analysis Results

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Competency	Leadership	Culture
Variable 1	0.79	0.02	0.03
Variable 2	0.78	0.12	-0.02
Variable 3	0.77	0.24	-0.03
Variable 4	0.77	0.19	-0.01
Variable 5	0.74	0.11	0.06
Variable 6	0.74	0.10	0.07
Variable 7	0.74	0.15	0.00
Variable 8	0.73	0.19	0.03
Variable 9	0.73	0.19	0.02
Variable 10	0.72	0.13	0.12
Variable 11	0.72	0.13	-0.05
Variable 12	0.71	0.20	-0.01
Variable 13	0.69	0.19	-0.04
Variable 14	0.67	0.24	-0.01
Variable 15	0.63	0.21	-0.05
Variable 16	0.63	0.22	-0.02
Variable 17	0.23	0.70	0.12
Variable 18	0.22	0.65	0.04

Variable 19	-0.06	0.64	-0.12
Variable 20	0.25	0.64	0.16
Variable 21	0.16	0.64	0.04
Variable 22	0.01	0.63	-0.03
Variable 23	0.27	0.63	0.17
Variable 24	0.25	0.61	0.19
Variable 25	0.29	0.59	0.12
Variable 26	0.26	0.58	0.14
Variable 27	0.19	0.58	0.01
Variable 28	0.27	0.56	0.15
Variable 29	0.19	0.56	0.14
Variable 30	0.29	0.54	0.08
Variable 31	0.32	0.53	0.06
Variable 32	-0.14	0.44	-0.10
Variable 33	-0.12	0.13	0.75
Variable 34	-0.10	0.12	0.73
Variable 35	-0.04	0.06	0.72
Variable 36	0.03	0.09	0.71
Variable 37	0.10	0.13	0.71
Variable 38	-0.12	0.10	0.71
Variable 39	0.13	0.02	0.70
Variable 40	-0.05	-0.02	0.70
Variable 41	-0.07	0.04	0.70
Variable 42	-0.10	-0.02	0.69
Variable 43	0.01	0.07	0.68
Variable 44	-0.15	0.04	0.68
Variable 45	0.00	0.06	0.68
Variable 46	0.07	0.03	0.67
Variable 47	-0.03	0.00	0.67
Variable 48	0.07	0.08	0.67
Variable 49	-0.02	-0.03	0.65
Variable 50	-0.02	0.01	0.63
Variable 51	0.10	0.17	0.63
Variable 52	0.10	0.02	0.62
Variable 53	0.14	0.01	0.62
Variable 54	-0.05	0.08	0.61
Variable 55	0.12	0.13	0.60
Variable 56	-0.01	-0.13	0.59
Variable 57	-0.01	0.06	0.59
Variable 58	0.08	0.00	0.59
Variable 59	-0.02	-0.03	0.58
Variable 60	0.11	0.13	0.58
Variable 61	-0.02	-0.01	0.58
Variable 62	-0.10	0.03	0.54
Variable 63	-0.22	0.05	0.53
Variable 64	0.09	0.08	0.52
Variable 65	0.23	0.13	0.51
Variable 66	0.15	0.02	0.51
Variable 67	0.09	0.04	0.50
Variable 68	-0.21	-0.08	0.47
Variable 69	0.17	0.03	0.44
Variable 70	0.27	0.17	0.43
Eigen Value	9.71	6.45	15.08
Total Variance	13.88	9.21	21.54
Cronbach's α	0.95	0.90	0.96

4.3 변수에 대한 상관관계분석

가설검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 기본적인 통계량과 상관관계를 살펴보면 다음 Table 3과 같다. 직무성과(변수4)와 독립변수 간의 관계를 보면 직무역량, 셀프리더십, 조직문화와 상관계수가 크며, 통계적으로 유의한 관계를 가진다는 것을 알 수 있다. 한편, 독립변수들 간에 다중공선성(multicolli- nearity)의 문제가 존재하는지를 추가로 분석해 보았다. 분석결과, 허용도(tolerance) 값이 모두 0.1 이상으로 나타났으며, VIF(variance inflation factor)도 모두 2를 초과하지 않는 것으로 나타났기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

4.4 가설의 검증

Table 4는 직무성과에 영향을 미치는 요인에 대한 분석결과를 제시하고 있다. 회귀식 A는 독립변수들이 제외된 상태에서 통제변수인 성별, 연령, 학력, 담당업무, 직급, 그리고 근속년수가 종속변수인 직무성과에 미치는 영향을 보여준다. 회귀식 A는 $p<0.01$에서 통계적으로 유의하며, 분석결과를 살펴보면 통제변수 중에서는 학력이 직무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($p<0.05$).

한편 회귀식 B는 통제변수 외에 독립변수들이 추가된 모형으로서 직무역량, 셀프리더십, 조직문화와 직무성과에 대한 주요인 효과를 보여준다. 회귀식 B는 $p<0.001$에서 통계적으로 유의하였으며, 회귀식 A에 비해 R2의 값도 $p<0.001$에서 유의적으로 증가하였다.

분석결과에 따르면 직무역량은 $p<0.001$에서 직무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설 1), 셀프리더십은 $p<0.001$에서 직무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2). 그러나 조직문화는 직무성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과를 정리하면, 직무역량이 높을수록, 셀프리더십의 경향이 높을수록 직무성과가 높아지는 것으로 나타나 가설 1,2가 채택되고, 가설 3은 기각 되었다.

한편, Table 5의 회귀식 C는 상호작용 효과가 추가된 모형으로서 각각 직무역량, 셀프리더십, 그리고 조직문화와의 상호작용이 직무성과에 미치는 영향을 검증하고 있

〈Table 3〉 Descriptive Statistics & Correlations

Variables		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
Indep.	1. Competency	12.72	3.54							
	2. Leadership	3.56	0.52	0.49***						
	3. Culture	3.41	0.65	0.07	0.17**					
Depen.	4. Performance	3.26	0.55	0.75***	0.54***	0.16**				
Control	5. Gender[a)]	0.32	0.47	-0.11+	-0.10	-0.01	-0.12+			
	6. Age	2.40	0.91	0.16*	0.09	-0.01	0.17**	-0.41***		
	7. Education	2.00	0.86	0.16*	0.21**	0.03	0.13+	0.04	-0.24***	
	8. Career	2.72	1.42	0.28***	0.09	-0.06	0.24***	-0.25***	0.75***	-0.17*
	9. Task(Banking)	0.39	0.49	0.10+	0.07	0.19***	0.05	0.27***	-0.21***	0.30***
	10. Task(Marketing)	0.21	0.41	-0.15**	-0.08	-0.01	-0.05	-0.15*	0.05	-0.30***
	11. Task(Education)	0.10	0.30	0.11*	0.06	-0.01	0.06	-0.14*	0.17**	-0.01
	12. Position(Deg.4)	0.17	0.37	0.25***	0.18***	0.06	0.19***	-0.24***	0.56***	0.00
	13. Position(Deg.5&6)	0.28	0.45	0.02	-0.00	0.13*	-0.00	0.09	-0.27***	0.28***
	14. Position(Tech.)	0.24	0.43	-0.21***	-0.12*	0.06	-0.12*	0.16*	-0.25***	-0.28***

Variables		Mean	SD	8	9	10	11	12	13
Indep.	1. Competency	12.72	3.54						
	2. Leadership	3.56	0.52						
	3. Culture	3.41	0.65						
Depen.	4. Performance	3.26	0.55						
Control	5. Gender	0.32	0.47						
	6. Age	2.40	0.91						
	7. Education	2.00	0.86						
	8. Career	2.72	1.42						
	9. Task(Banking)	0.39	0.49	-0.03					
	10. Task(Marketing)	0.21	0.41	-0.15*	-0.40***				
	11. Task(Education)	0.10	0.30	0.20**	-0.27***	-0.17**			
	12. Position(Deg.4)	0.17	0.37	0.71***	0.21***	-0.07	0.16**		
	13. Position(Deg.5&6)	0.28	0.45	-0.15*	0.41***	-0.08	0.04	-0.28***	
	14. Position(Tech.)	0.24	0.43	-0.49***	-0.10+	0.52***	0.01	-0.25***	-0.36***

1. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.00
2. a): 0=Male, 1=Female

다. 회귀식 C는 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

분석결과에 따르면 셀프리더십×조직문화는 p<0.10에서 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(가설 6), 직무역량×셀프리더십(가설 4)과 직무역량×조직문화(가설 5)는 직무성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

회귀식 D는 p<0.001에서 통계적으로 유의하였으며, 회귀식 C에 비해 R2의 값은 p<0.01에서 유의적으로 증가하였다. 그리고 직무역량×셀프리더십×조직문화는 p<0.01에서 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 7).

〈Table 4〉 Regression Analysis Results for Main Effects

Variables	Model A	Model B
Dependent Variable : Job Performance		
(Constant)	2.971(5.17)***	0.731(1.82)+
Independent Variables		
Competency		0.098(12.56)***
Leadership		0.274(5.33)***
Culture		-0.000(-0.01)
Control Variables		
Gender	-0.089(-1.01)	-0.017(-0.30)
Age	-0.010(-0.15)	0.004(0.11)
Education	0.099(2.04)*	0.015(0.47)
Career	0.084(1.64)	0.050(1.57)
Task(Banking)	0.621(1.62)	0.007(0.03)
Task(Marketing)	0.623(1.61)	0.070(0.29)
Task(Eduction)	0.636(1.63)	-0.054(-0.22)

Position (Degree 4)	-0.604(-0.92)	0.042(0.10)
Position (Degree5&6)	-0.707(-1.08)	0.141(0.35)
Position (Technical, Contractual,and Others)	-0.704(-1.06)	0.190(0.46)
Goodness of Fit	R^2=0.109, F=2.56**	R^2=0.669, F=31.89***
		ΔR^2=0.56, ΔF=115.70***

1. Model A: n=219, Model B: n=218, t values are in parentheses.
2. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

〈Table 5〉 Regression Analysis Results for Interaction Effects

Variables	Model C	Model D
Dependent Variable : Job Performance		
(Constant)	1.049(1.25)	-2.057(-1.43)
Independent Variables		
Competency	0.184(3.49)***	0.486(3.87)***
Leadership	-0.006(-0.03)	0.762(1.99)*
Culture	-0.204(-1.10)	0.861(1.94)+
Comp×Lead	-0.008(-0.85)	-0.082(-2.78)**
Comp×Cult	-0.014(-1.40)	-0.114(-2.92)**
Lead×Cult	0.105(1.70)+	-0.162(-1.37)
Comp×Lead×Cult		0.025(2.64)**
Control Variables		
Gender	-0.018(-0.33)	-0.025(-0.45)
Age	0.005(0.11)	0.016(0.38)
Education	0.019(0.61)	0.013(0.44)
Career	0.049(1.54)	0.046(1.47)
Task(Banking)	-0.064(-0.25)	0.088(0.34)
Task(Marketing)	0.002(0.01)	0.120(0.47)
Task(Eduction)	-0.125(-0.48)	0.002(0.01)
Position (Degree 4)	0.125(0.30)	-0.041(-0.10)
Position (Degree 5 &6)	0.205(0.49)	0.057(0.14)
Position (Technical, Contractual, and Others)	0.271(0.64)	0.138(0.33)
Goodness of Fit	R^2=0.675, F=26.24***	R^2=0.687, F=25.84***
		ΔR^2=0.012, ΔF=6.97**

1. Model C: n=218, Model D: n=218, t values are in parentheses.
2. +: p<0.10, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

5. 결론

본 논문은 직무성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 직무역량, 셀프리더십, 조직문화를 제시하고, 이들 요인들 간의 상호작용이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고 있다. 지역농협을 대상으로 지역농협 직원의 능력・역량을 반영하는 요인으로 직무역량을 제시하고, 의지・태도를 반영하는 요인으로 셀프리더십을 제시하는 한편, 업무수행환경을 반영하는 요인으로 조직문화를 제시하였다.

특히 본 논문은 이들 변수들이 직무성과에 미치는 개별적인 영향을 분석함으로써 기존 논의의 타당성을재검토하는 한편, 변수들 간의 상호작용 효과에 대한 분석을 통해 이제까지 개별적으로 이루어졌던 논의들 간의 통합을 추구했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

본 논문의 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 개별적인 영향을 살펴본 결과, 직무역량과 셀프리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 Table 4의 회귀식 B에서 직무역량의 회귀계수는 0.098인 반면, 셀프리더십의 회귀계수는 0.274로 나타났는데, 이는 직무성과의 향상을 위해서는 직무역량의 제고를 위한 노력보다는 셀프리더십의 강화를 위한 노력이 보다 효율적일 수 있다는 것을 말해준다. 한편 조직문화는 직무성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직문화의 강도를 높이기 위한 노력이 직무성과 향상에 직접적인 도움이 되지 않을 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 조직문화와 직무성과 간의 긍정적인 관계를 설정하는 기존 논의와 배치된다. 이와 관련하여 직무역량과 셀프리더십을 제외하고 조직문화와 통제변수들만을 포함하는 회귀분석을 실시하였는데, 여기에서는 조직문화가 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(t=2.24, p<0.05). 직무역량과 셀프리더십을 고려함으로써 조직문화의 영향이 사라진다는 것은 조직문화의 역할이 직무성과에 직접적인 영향을 미친다기보다는 매개변수나 조절변수로서 작용할 가능성이 높다는 것으로 해석될 수 있다.

둘째, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화간의 상호작용이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴본 결과, 셀프리더십과 조직문화의 상호작용은 직무성과에 긍정적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직문화가 조직이 추구하는 목표와 일치하는 방향으로 셀프리더십이 발휘될 수 있도록 이끄는 가이드라인으로서의 역할을 수행한다는 것을 의미한다. 즉 조직문화는 그 자체로는 직무성과에 영향을 미치지 않지만, 셀프리더십의 효과성을 높임으로써 간접적으로 직무성과에 영향을 미치게 된다는 것이다. 반면에 직무역량과 셀프리더십, 직무역량과 조직문화의 상호작용은 직무성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 해당 요인들 간에 결합효과가 존재하지 않는다는 것을 의미한다.

셋째, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화의 상호작용은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 우수한 직무역량과 높은 수준의 셀프리더십을 갖추고 있으면서 강한 조직문화에 속한 경우에 직무성과가 높아지는 것으로 확인되었다. 이는 2개요인들 간의 적합성을 추구하는 것으로는 충분하지 않고, 3개요인들 간의 적합성을 추구해야 한다는 것을 의미한다. 즉 직무성과를 높이기 위해서는 직무역량, 셀프리더십, 조직문화에 대한 투자가 동시에 이루어져야 한다는 것이다.

이러한 분석결과를 통해 살펴본 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 직무역량을 높이거나 셀프리더십의 수준을 높이거나 조직문화를 강화하기 위한 일련의 노력들은 직·간접적으로 직무성과를 향상시킬 수 있는 의미있는 투자이다. 둘째, 직무역량, 셀프리더십, 조직문화 간에 결합효과가 존재한다는 점을 고려하면, 특정한 어느 한 요인의 개선을 위해 노력하는 것보다는 세 요인 모두를 개선하기 위해 노력하는 것이 보다 효율적일 수 있다.

마지막으로, 본 논문의 한계점과 향후 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 본 논문은 경기, 강원, 경남, 경북지역 단위농협을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 그 결과 전남, 전북, 제주지역의 단위농협들이 포함되지 못했는데, 향후 연구에서는 조사범위를 전국의 지역농협을 대상으로 조사범위를 확대할 필요가 있다.

둘째, 본 논문은 지역별 또는 단위농협 간 차이에 대해서는 고려하지 않고 있다. 향후에는 특히 지역별 특성을 고려하여 지역에 따라 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향들이 어떻게 달라지는지를 분석해야 할 것이다.

셋째, 농협조직의 특수성을 보다 잘 반영할 수 있는 새로운 변수들을 추가할 필요가 있다. 즉, 다른 조직들에게는 해당되지 않지만, 농협조직에는 유효하게 적용될 수 있는 요인들도 존재할 수 있을 것이다. 이처럼 농협조직에 특화된 새로운 요인들이 무엇인지를 찾아낼 필요가 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 단일응답자를 대상으로 설문에 의한 자기평가기입법을 사용하여 변수를 측정하였다. 이는 개념적으로 서로 다른 변수들을 한 명의 응답자가 평가함으로써 응답자의 주관적인 판단에 의해 변수들 간 상관관계가 인위적으로 설정되는 문제(common methods biases)를 유발할 수 있다. 이에 따라 향후 연구에서는 2명 이상의 응답자들이 서로 다른 설문에 대해 응답할 수 있도록 설문지를 설계할 필요가 있다[69,70].

ACKNOWLEDGMENTS

The research was supported by a grant from the Academic Research Program of Korea National University of Transportation in 2013.

REFERENCES

[1] Wernerfelt, B., "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180, 1984.

[2] Hamel, G. and C. K. Prahalad. "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 75-84, 1993.

[3] K. H. Kwon, "Strategic Implications of Management Innovation and Human Resources for Sustainable Competitive Advantage," *Management and Humans*, Se Kyung Publishing Company, Seoul, KR, pp.337-386, 1995.

[4] J. W. Hwang, "The Impact of Self-leadership on Job Performance in Agricultural Cooperative Federation," *Korean Journal of Cooperative Studies*, 9(3), pp. 51-66, 2011.

[5] K. M. Park, "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Aricultural

Cooperatives: Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance," *Korean Journal of Cooperative Studies*, 30(1), pp. 1-27, 2012.

[6] E. J. Kim and J. K. Lee, "The Effects of Organizational Culture and Self-leadership on Organizational Effectiveness," *Korean Corporation Management Review*, 17(1), pp. 81-101, 2010.

[7] S. K. Lee, D. J. Lee, S. R. Lee and J. K. Jung, "A Study on the Influence of R&D Organizational Culture to Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior In Small and Medium Enterprises," *The Journal of Digital Policy and Management*, 7(4), pp. 101-115, 2009.

[8] Y. J. Kim, H. J. Ju, K. K. Park and S. H. Park, "A Study on the Component Factors of Innovation Brand to build Organizational Culture of Government Ministries," *The Journal of Digital Policy and Management*, 6(4), pp. 25-34, 2008.

[9] McClelland, D. D., "Testing for Competency rather than for Intelligence," *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14, 1973.

[10] Klemp, G. O., *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, DC.: Report to the National Institute of Education, 1980.

[11] McLagan, P. A., "The ASTD Training and Development Competency Study: A Model Building Challenge," *Training and Development Journal*, May, 1982.

[12] Fletcher, S., "NVQs, Standards and Competence: A Practical Guide for Employers," *Management and Trainers*, London: Kogan Page, 1991.

[13] Boyatzis, A. R., *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*, New York: J. Wiley, 1982.

[14] Spencer, L. and Spencer, S., *Competency at Work: Models for Superior Performance,* New York: J.ohn Wiley and Sons, Inc., 1993.

[15] Parry, S. R., "The Quest for Competencies," *Training*, 33(7), pp. 48-56, 1996.

[16] Coward, W. M. and P. R. Sackett, "Performance -standards; Ability; Correlation-statistics; Psychology-Methodology-Statistical-methods," *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 297-300, 1990.

[17] Hunter, J. E., "Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance," *Journal of Vocational Behavior*, December, pp. 340-362, 1986.

[18] Hunter, J. E., and Hunter, R. F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance," *Psychological Bulletin, January*, pp. 72-98, 1984.

[19] Ree, M. J., T. R. Carretta, and J. R. Steindl, "Cognitive Ability," in N. Andeson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viewesvaran, eds., Handbook of Industrial, *Work & Organizational Psychology*, 1, pp. 219-232, 2001.

[20] Ree, M. J., J. A. Earles, and M. S. Teachout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g," *Journal of Applied Psychology*, August, pp. 518-524, 1994.

[21] Schimidt, F. L. and J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology," in N. Andeson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viewesvaran, eds., Handbook of Industrial, *Work & Organizational Psychology*, 1, 2001.

[22] Collins, M., "A Critical Analysis of Competency-based Systems in Adult Education," *Adult Education Quarterly*, 33(3), pp. 174-183, 1983.

[23] Norris, N., "The Trouble with Competence," *Cambridge Journal of Education*, 21(3), pp. 331-341, 1991.

[24] Holmes, L., "HRM and the Irresistable Rise of the Discourse of Competence," *Personnel Review*, 24(4), pp. 34-49, 1995.

[25] Manz, C. C., "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 585-600, 1986.

[26] Neck, C. P. and J. D. Houghton, "Two decades of

self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp. 270-295, 2006.

[27] Manz, C. C., Self-leadership: The heart of empowerment, *Journal for Quality and Participation*, July-August, 1992.

[28] Neck, C. P., Stewart, G. W. and C. C. Manz, "Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance appraises," *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), pp. 278-302, 1995.

[29] Manz, C. C. and H. P. Sims, "Leading Workers to Lead Themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*, 32(1), pp. 106-129, 1987.

[30] Neck, C. P. and C. C. Manz, "Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect," *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), pp. 445-467, 1996.

[31] Houghton, J. D. and S. K. Yoho, "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), pp. 65-84, 2005.

[32] H. S. Lee and M. E. Kwon, "Effect of Empowerment on Organizational Effectiveness Moderated by Self-leadership," *Korean Journal for Human Resource Development*, 9(2), pp.1-18, 2007.

[33] Ouchi, W. G., *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1981.

[34] Deal, T. E. and A. A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, M.A.: Addison-Wesley, 1982.

[35] Hofstede, G., *Culture's Consequence: International Difference in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

[36] Shein, E. H., *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

[37] Trice, H. M. and J. M. Beyer, *The Culture of Work Organizations*, Eaglewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

[38] S. B. Hong, "Effect of the Organizational Culture of the Revenue Officer on Organizational Satisfaction and Job Performance," *Journal of the Korea Contents,* 11(7), pp. 366-373, 2011.

[39] M. H. Cho, H. S. Paik and S. A. Lee, "The Effect of Hotel Organizational Culture on Communication and Job Performance," *Proceedings of the Spring Conference of the Tourism Sciences Society*, pp. 311-323, 2011.

[40] Calorie, R. and P. Sarnin, "Corporate culture and economic performance: A French Study," *Organizational Studies*, 12(1), pp. 49-74, 1991.

[41] Gordon, G. G. and N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, November, pp. 793-798, 1992.

[42] O'Reilly, C. A. and D. F. Caldwell, "The Impact of Normative Social Influence and Cohesiveness on task Perception and Attitudes: A Social Information Processing Approach," *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 193-206, 1985.

[43] Posner, M. I., R. D. Rafal, L. S. Choate, and J. Vaughan, "Inhibition of Return: Neural Basis and Function," *Cognitive Neuropsychology,* 2, pp. 211 - 228, 1985.

[44] Yeung, A., K. O., Brockbank, J. W. and Ulrich, D. O., "Organizational Culture and Human Resource Practice: An Empirical Assessment," *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 59-81, 1991.

[45] Denison, D. R. (1997), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Ann Arbor, MI: Aviat Inc, 1997.

[46] Kotter, J. P. and J. L. Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992.

[47] Saffold, G. S., "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture," *Academy of Management Review*,

13(4), pp. 546-58, 1988.

[48] Lawrence, P. N. and J. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard University Press, 1967.

[49] Miller, D., "Environmental Fit versus Internal Fit," *Organization Science*, 3(2), pp. 159-178, 1992.

[50] Govindarajan, V. and J. Fisher, "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance," *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 259-285, 1990.

[51] S. D. Lee and B. G. Park, "The Effects of Transformational Leadership and Self-leadership on Empowerment and Job Performance of Hotel Employees," *Korean Journal of Tourism Research*, 24(6), pp. 313-332, 2010.

[52] Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1973.

[53] Hackman, J. R., and G. R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

[54] Wiener, Y., "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review,* 13, 534-545, 1988.

[55] Mallak, L., "Understanding and Changing Your Organization's Culture," *Industrial Management*, 43(2), pp. 18-25, 2001.

[56] S. K. Lee, *A study on the influence of organization Performance according to Human Resource Management in the Hotel Industry*, Doctoral Dissertation, Graduate School of Sejong University, 2005.

[57] Martin, G. and H. Staines, "Managerial competencies in small firms," *Journal of Management Development,* 13(7), pp. 23-34, 1993.

[58] S. K. Lee, Y. H. Kim, and U. H. Lee, "A study on the effect of the Organizational Climate on the Job Satisfaction and Job Performance," *Journal of Society of Korean Industrial and Systems Engineering*, 32(3), pp. 20-28, 2009.

[59] Pascale, R., and A. Athos, *The Art of Japanese Management,* London: Penguin Books, 1981.

[60] Inkson, J. H. K., *The Work Values of New Zealand Male Manual Workers: A Research Note*, New Zealand Psychologist, 7(46), 1978.

[61] S. H. Lee, "The Effects of Organizational Service Orientaion on Group Cohesiveness and Job Performance in the Hotel Industry," *Journal of Marketing Management Research*, 12(2), pp. 105-124, 2007.

[62] Southwood, K. E., "Substantive Theory and Statistical Interaction: Five Models," *American Journal of Sociology*, 83, pp. 1154-1203, 1978.

[63] Schoonhoven, C. B., "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 349-377, 1981.

[64] James, L. R. and J. M. Brett, "Mediators, Moderators, and Tests for Mediation," *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 307-321, 1984.

[65] Dewar, R. and J. Werbal, "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly,* 24, pp. 426-448, 1979.

[66] Drazin, R. and A. H. Van de Ven, "Alternative Form of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539, 1985.

[67] Allison, P. D., "Testing for Interaction in Multiple Regression," *American Journal of Sociology*, 83, pp. 144-153, 1977.

[68] Arnold, H., "Moderator Variables: A Classification on Conceptual, Analytic and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, pp. 41-59, 1982.

[69] Avolio, B. J., F. J. Yammarino, and B. M. Bass, "Identifying common methods variance with data collected from a single source: an unresolved sticky issue," *Journal of Management,* 17(3), pp.571-587, 1991.

[70] Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, and J.-Y. Lee, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended

Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903, 2003.

황 재 원(Hwang, Jaewon)

- 1995년 2월 : 연세대학교 경영학과 (경영학사)
- 1997년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2006년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 2012년 2월 : 숭의여자대학 경영과 조교수
- 2012년 3월 ~ 현재 : 한국교통대학교 경영학과 조교수
- 관심분야 : 전략실행, 시너지
- E-Mail : j2kb@ut.ac.kr

박 경 미(Park, Kyoungmi)

- 1996년 2월 : 동국대학교 정보관리학과(경영학사)
- 1998년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2007년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 농협대학교 협동조합경영과 조교수
- 관심분야 : 사업전략, 자원공유
- E-Mail : kmpark@nonghyup.ac.kr