

기업 관리자의 직무역량이 종업원의 혁신활동에 미치는 영향

최형진*

*단국대학교 경영학과

The Effects Manager's Job Competency on Employee's Innovative Activity

Hyung-Jin Choi*

*Department of Business Administration, DANKOOK University

Abstract

While many of company try to increase customer satisfaction by empowerment, there are need to figure out which can increase employee's problem solving ability in company side. It is related to Innovative Activity that can create new idea to fix job process . In this study, researcher institute a factor that 'Manager's Job Competency' which can increase member's Innovative Activity. And try to figuring out it has what kind of effect on innovative activity and management performance through empirical method. For the empirical study, researcher get 119 samples from service industry, and result of study show us manager's job competency has positive effect on member's innovative activity and management performance. Base on this result, researcher provide a manageric implication and limitaions of study.

Keywords : Manager's Job Competency, Member's Innovative Activity, Management Performance

1. 서론

21세기의 현대 사회는 변화가 빠르고 미래의 불확실성이 증가하여 기술의 변화주기가 더욱더 짧아지고 있으며, 이런 사회적 급격한 변화는 사회 환경의 의식의 변화와 구조를 혁신적으로 빠르게 이루거나 재편하고 있다. 이런 급속하게 변화하는 환경은 기업에게 예측하기 어려운 많은 불확실한 상황을 제공하고 있고, 이런 환경 속에서도 기업이 지속적으로 생존하고, 성장하기 위해서는 기업을 중심으로 한 내, 외적 고객으로부터 요구되는 다양한 요구에 대응 할 수 있는 조직의 역량은 기업의 경영성과와 직결되며, 기존의 방식과는

다른 혁신적인 경영기법이나 행동에 의해 이루어지고 있다. 이에 발 맞춰 기업 내에서 실시하는 업무 프로세스의 질이 외부로 나아가는 품질 및 고객만족도에 큰 영향을 주게 되며 이를 개선하여 지속가능한 조직이 되기 위해 여러 기업들이 노력하고 있다. 이 가운데 기업에서 조직의 관리자에 따라 구성원이 업무를 대하는 태도나 수행력의 차이가 나고, 성과가 달라지는 것을 직, 간접적으로 목격하면서와 관리자의 역할에 대하여 많은 관심을 갖고 있었다. 기업이 새로운 환경에서 경영성과를 창출하고자 할 때, 6 시그마, Lean 등의 경영혁신 기법의 도입을 통해 기본적인 문화부터 변화를

†Corresponding Author : Hyung-Jin Choi, Business Administration, DANKOOK University, 411, 119 Dandea-ro, Dongnam-gu, Cheonan-si, Korea. E-mail: chojin12@dankook.ac.kr
Received April 20, 2016; Revision Received June 02, 2016; Accepted June 20, 2016.

이룩하려는 노력이 있으나 종업원의 직접적이고 능동적인 혁신활동을 촉진함에 있어서 인과관계가 명확하지 않은 실정이다.

기업의 경쟁력은 기업 조직을 구성하고 있는 각각의 기능별 단위 조직의 경쟁력으로 볼 수 있으며, 이는 각 단위조직의 관리자를 중심으로 한 구성원 개개인의 업무 능력에 기인한다고 볼 수 있고, 조직 관리자의 직무 역량은 구성원의 직무수행에 영향을 주게 된다. Wong과 Law(2002)은 관리자의 역량이 부하의 직무 만족과 역할 행동에 영향을 미치며, 관리자의 리더십은 조직구성원의 직무 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 즉 관리자의 직무 역량은 조직구성원들에게 직무 관련 지식의 전수는 물론 업무의 처리 방법, 문제를 당면하고 해결하는 절차와 방법 등 업무 전반에 걸친 적절한 지도와 조언으로 부하사원을 업무 성과에 영향을 미치고 협조자와 조력자로서 역할을 실시함으로써 부하 사원의 직무 몰입과 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이 과정에서 종업원이 몰입 및 수행하게 되는 직무에는 일상적인 업무와 함께 혁신활동도 포함되어 있다. 따라서 관리자의 직무역량은 종업원의 혁신활동에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며 이를 실증적으로 규명할 필요성이 제기된다.

본 연구에서는 관리자의 직무역량과 종업원의 혁신활동이 어떠한 관계를 가지고 있으며, 더 나아가 기업의 경영성과와 연결되어 경쟁력확보에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴봄으로써 기업에게 관리자의 역할에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 관리자의 직무역량

기업의 경쟁력의 근간은 기술보다도 그 기업에 종사하고 있는 인적 자원이라고 하겠다. 특히 중견, 중소기업은 인력의 모집, 채용에 있어 대기업에 비해 열악하여 양질의 인력을 확보하는데 어려움을 겪고 있으며, 채용한 인력의 교육, 훈련, 운영에서도 대기업에 비해 많은 어려움이 있는 것이 사실이다. 이와 같은 기업의 조직에서 관리자의 업무역량이나 업무관련 전문지식은 구성원인 부하사원을 훈련하고 가르치는 능력과, 업무에 몰입하고 성과를 내도록 하는 과정에 중요한 항목이 될 것이다(Jain & Ogle, 2015).

역량의 개념은 미국의 심리학자인 White에 의해 처음으로 소개되었는데, 경영학 분야에서는 1990년대 이후 미국과 유럽의 기업들이 역량의 개념을 인적자원관리의

기초가 되는 정보로 채택하여 활용하기 시작했다(전상길 2006). 이는 직무 중심의 인적자원관리 방식의 경직성 문제를 해결하기 위한 시도에서 시작된 것이며, 최근에는 이를 평가와 보상의 기준으로 채택 하는 등 인적자원관리의 기초 개념으로 자리를 잡아가고 있다(Milkovich & Newman 2002; 황재원 & 박경미 2014).

관리자의 직무역량에 대하여 논하기 위해서는 먼저 관리자가 갖추어야 하는 전반적인 역량 수준을 알아볼 필요가 있다. 관리자는 조직 활동의 핵심적인 역할을 수행하고 있으며 조직 활동이 원활히 진행되고 요구되는 성과 달성을 위해서는 관리자의 역할과 역량이 크게 작용하게 된다. 또한 관리자는 조직의 목적, 비전을 토대로 조직구성원에게 나아갈 방향을 제시하며 조직구성원의 역할과 책임을 부여하는 위치에 있다. 전통적인 관리자는 다른 종업원을 동원하여 지휘를 실시하는 역할을 수행하였는데(Raelin 2003), 현대 조직의 관리자는 협력과 소통을 통한 의사소통 강화, 그리고 문제해결능력을 통한 환경적 요인의 통제, 조직구성원이 목표에 도달할 수 있도록 견인해주는 역할을 수행해야 한다(Stevens et al, 2014).

McClelland(1973)는 직무역량을 측정함에 있어서 성취행동, 대인서비스, 영향력, 관리, 인지, 개인효과성 역량으로 분류하고 있다. 성취행동 역량의 경우 관리자가 갖추어야 할 역량 중에서도 업무에 대한 주도적인 역할 수행을 위해 관리자가 발휘하게 되는 역량이다. 주도적인 역할을 위해 목표를 구축하고 업무의 성과관리 및 조직과 관련된 제반사항을 이해하고 있는지와 관련된 역량이라고 할 수 있다. 대인서비스 역량은 고객 및 조직 구성원에 대한 이해가 바탕이 되는 역량으로서 외부적으로는 고객 감동을 실천하기 위한 고객의 욕구를 파악하고 내부적으로는 의사소통과 조직원의 권익을 보장하는 활동을 포함하고 있는 역량이라고 할 수 있다. 영향력 역량은 조직 내부뿐만 아니라 외부와의 관계형성, 조직 내부에서의 영향력을 발휘하고 지속적인 변화추구를 통해 실전에 대비하는 준비 자세를 포함하는 역량이다. 관리 역량은 내부의 인적자원을 대상으로 하여 멘토링, 권한위임, 보상 등을 통해 구성원의 육성에 초점을 맞추고 이 과정에서 개발 활동과 구체적인 목표 그리고 비전을 제시하여 내부 효과성을 높이고 팀워크를 만들기 위한 활동을 실시하여 원활한 팀 구성을 통해 관리의 효과성을 높이려는 역량이다. 인지 역량은 분석적 사고에 기반 하여 시장 환경을 파악하고 글로벌 비즈니스 감각을 배양하여 전략적인 프로세스와 문제해결을 위한 기획을 실시하는 것으로서 전문성과 지식역량이 필요한 역량이라고 할 수 있다. 개인효과성 역량은 조직구성원에 비추어 지는 관리자

의 모습에서 유연성을 찾을 수 있게 하고 위기관리에 대한 역량을 발휘하는 것이다. 관리자의 위치에 걸 맞는 개인자질 및 학문적 역량을 통해 윤리의식, 자기관리, 냉철함을 발휘하게 되면 조직구성원으로부터 헌신성과 혁신성을 인정받게 되므로 조직구성원을 규합하고 개인 및 대인 효과성을 발휘되게 하는 역량이다.

본 연구에서도 관리자의 역량을 측정하기 위해 McClelland(1973)의 역량 구분 및 내용을 토대로 실증분석을 진행하고자 하였다. 이는 McClelland(1973)의 연구에서 주장된 내용을 토대로 한 관리자 및 관리자 역량 연구가 다수 진행되어 그 타당성을 인정받았고 효과적인 모형이라는 연구자의 판단에 따라, 종업원이 측정하게 될 관리자의 역량 측정 모형으로 선정하게 되었다.

2.2 혁신활동

Druker(1999)는 ‘혁신’을 자원 및 생산성에 변화를 주는 활동이라고 정의 하였다. 즉 변화를 통해 기존과는 다른 결과를 얻기 위한 활동이라고 할 수 있다. 기업 차원에서의 혁신활동은 조직의 목적 달성을 위해 새로운 방법으로 기존 업무 프로세스를 다시 설계하고 실천하는 것이다(이철빈과 김상영 2015). 개인차원에서의 혁신활동은 개인이 실시하는 혁신행동에 의해 나타나게 된다. 조직의 혁신활동을 수용하여 새로운 아이디어를 제안하고 실행하는 등 전체 혁신 활동에 참여하는 정도라고 할 수 있다(Amabile, 1998; Damanpour, 1991). Scott과 Bruce(1994)는 개인 차원의 혁신활동이 문제해결 과정에서 기존과 다른 방식으로 접근하여 긍정적인 결과를 도출해내고, 이를 통해 소속된 조직의 성과 향상을 도모하는 것이라고 정의 하였다. 이상과 같은 논의들의 핵심은 개인이 수행하는 업무의 변화를 나타내고 있다.

기업이 가치창출 활동을 실시함에 있어서 근본적인 변화를 통해 혁신을 이룩하기 위해서는 개인차원의 혁신활동인 종업원의 혁신행동이 선행되어야 할 것이다. 이는 조직의 목적 달성을 위해 일선에서 핵심 업무를 수행하는 종업원의 행동에 의해 기업의 혁신의 성공과 실패가 나누어 질 수 있음을 나타내고 있다. 앞서 기술된 관리자의 직무역량은 종업원에게 지속적인 변화를 추구하고 동기부여를 실시하며 성과를 이끌어내는 활동을 포함하고 있는데, 이러한 활동은 종업원의 개인차원의 혁신활동인 혁신행동을 촉진 할 수 있는 선행요인으로 제시 될 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1 : 관리자의 직무역량은 종업원의 혁신활동에 정

(+)의 영향을 줄 것이다.

2.3 경영성과

경영성과는 기업이 실시하는 일련의 활동들이 여러 요인들에 의해 도출되는 결과이다. Lee와 Miller(1990)은 기업의 경영성과를 판단하는 지표로서 재무적인 성과를 강조하면서 창출된 수익을 통해 지속적인 기업의 운영을 강조하였다. 이를 위해 수익성 증대, 시장점유율 향상, 매출액 증대 등의 지표를 제시하며 경영성과를 판단하고자 하였다. 하지만 단기적인 재무 성과가 변화가 빈번히 일어나는 시장경쟁 상황에서 미래 경쟁력을 평가하는데에 적절하지 못하다는 의견이 제시되고 있으며(Keeley & Roure 1990), 비 재무적인 성과지표로 고객만족도, 신규고객 확보, 기존 고객 유지, 업무 처리의 생산성 등과 같은 지표가 등장하게 되었다.

관리자는 직무역량 발휘를 통해 조직 활동의 핵심적인 역할을 수행하게 되고 기업이 목표로 하는 성과 달성을 위해 노력하게 된다. 이러한 관리자의 전통적인 역량 발휘는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 수립한다.

H2-1: 관리자의 직무역량은 경영성과 중 재무적 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H2-2: 관리자의 직무역량은 경영성과 중 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

한편 종업원의 혁신활동 또한 문제해결 능력과 새로운 업무 프로세스를 통해 소속 조직의 성과향상을 도모하게 되는데, 이는 곧 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 주게 되는 것이라 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립한다.

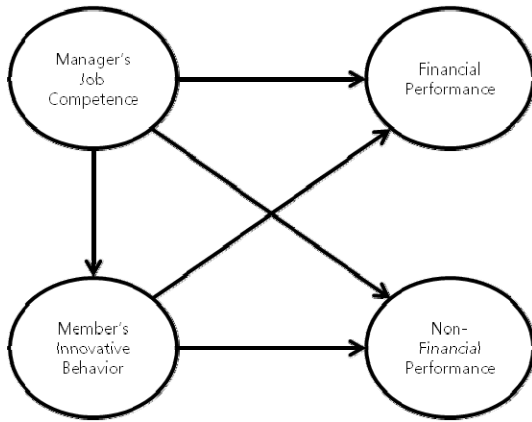
H3-1: 종업원의 혁신활동은 경영성과 중 재무적 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H3-2: 종업원의 혁신활동은 경영성과 중 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3. 연구모형 및 측정

3.1 연구모형의 설정

앞에서 거론된 선행연구와 수립된 가설을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Figure 1] Research Model

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

연구모형에서 설정된 가설과 주요 변수의 측정을 위해 측정도구를 선정하고 본 연구에 맞게 설문항목을 수정하여 사용하였다.

3.2.1 관리자의 직무역량

관리자의 직무역량은 관리자가 가지고 있는 업무에 대한 수행능력, 종업원을 지도하고 이끌 수 있는 능력, 조직을 아우를 수 있는 원활한 의사소통능력으로 정의되며

직무역량을 측정하기 위한 도구로 Pottinger(1975)와 McClelland(1973)의 연구에서 활용된 직무역량 평가 측정도구를 사용하였다. 측정 내용에는 ‘나의 상사는 도전적 목표를 설정하고 업무를 잘하려는 관심을 가지고 있다’ 등의 18개 문항으로서 리커트 5점 척도를 통해 매우 우수, 우수, 보통, 부족, 매우부족의 구분으로 측정을 실시하였다.

3.2.2 혁신활동

혁신활동은 종업원의 개인차원의 혁신행동으로서 Scott & Bruce(1994)에 의해 개발된 9개 문항을 사용하였다. 측정내용에는 ‘나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다’ 등의 문항으로서 리커트 5점 척도를 통해 매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다는 구분으로 측정을 실시하였다.

3.2.3 경영성과

경영성과는 재무적인 성과와 비 재무적인 성과로 나누어 측정하였는데, Lee & Miller(1990)의 연구에서 제시된 수익성 등과 신규고객 확보 등을 활용하였으며 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

<Table 1> Data categories defined

| Factor | Item | Researcher |
|------------------------------|--|-------------------------------------|
| Manager's Competence | Manager's desire of goal | Pottinger(1975) McClelland(1973) |
| | Manager's problem prevention competence | |
| | Manager's effort of understanding member | |
| | Manager manages member properly | |
| | Manager's information gathering competence | |
| | Manager's judgement ability | |
| Member's Innovative Activity | Manager's self control | Scott & Bruce(1994) |
| | Idea development for solving problems | |
| | Explore new way to job process | |
| | Garthering resources for innovative idea | |
| | Make innovative idea more standard | |
| Financial Performance | Adopt innovative idea to practice | Lee & Miller(1990) |
| | Growth compare to other firm | |
| | Profit compare to other firm | |
| Non-Financial Performance | Market share compare to other firm | Lee & Miller(1990) |
| | Low waste of job process | |
| | Maintain formal customer | |
| | Procure new customer rate | |

4. 실증분석

4.1 자료수집 대상과 방법

본 연구의 목적 달성을 위해 일반 기업에 종사중인 종업원을 대상으로 하여 설문을 진행 하였다. 설문 대상 기업으로써 프렌차이즈 레스토랑부터 은행에 이르기까지 다양한 범위를 대상으로 설문을 실시하였다. 설문기간은 2015년 7월 5일부터 8월 20일 까지였으며 총 45일의 기간이 소요 되었다. 실증 분석의 정확성을 높이기 위하여 수집된 자료 119부중 불성실 응답을 실시한 5부의 설문지를 제외한 114개의 설문지가 연구 분석에 사용되어 졌다. 다음 <Table 2>는 응답 대상자의 인구통계학적 특성을 나타내고 있다.

<Table 2> Demographics of survey

| Variable | Item | Frequency | Percentage |
|------------------|--------------|-----------|------------|
| Gender | Man | 83 | 72.8 |
| | Women | 26 | 27.2 |
| Age | under 25 | 17 | 14.9 |
| | 26~35 | 62 | 54.3 |
| | 36~45 | 22 | 19.2 |
| | over 46 | 13 | 11.6 |
| Yeras of service | under 1 year | 9 | 7.8 |
| | 1~3 | 34 | 29.9 |
| | 3~5 | 41 | 35.9 |
| | 5~ 10 | 20 | 17.5 |
| | over 10 year | 10 | 8.9 |

4.2 신뢰도 및 타당성 검증

내적일관성을 확인하기 위하여 SPSS 18.0의 신뢰도 분석을 통해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 분석을 실시하였다. Cronbach's Alpha 계수는 0에서 1사이의 값을 가지는데, 대체로 0.6 이상이 되면 신뢰도가 갖추어 졌다고 보며, 본 연구에서도 신뢰도 분석을 해본 결과 <Table 3>와 같이 모든 변수의 Cronbach's Alpha 계수가 0.6 보다 높게 나와 신뢰도를 갖춘 것으로 판단하였다. 다음으로 측정 변수의 타당성을 증명하기 위해 AMOS 18.0을 사용한 확인적 요인분석을 실시 하였다. 연구자가 작성한 연구 모델에 이용된 변수들은 대부분 여러 항목을 사용하기 때문에 요인들의 단일 차원성(Unidimensionality)을 조사하여야 한다(송지준 2009). 단일차원성은 각 개념의 측정 변수들이 단일 요인 모델에 수용 가능한 적합도를 보이는가를 나타내는 것으로써 확인적 요인분석을 통해 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하는 작업을 수행 하였다. 또한 확인적 요인분석은 선행 연구를 통해 확인된

요인들을 다시 한 번 검증하는데 사용하며, 본 연구의 요인들 역시 선행연구에서 정립된 요인들을 사용하였고, 확인적 요인분석을 통하여 다시 한 번 요인들을 검증 하였다. 이후 상관관계 분석을 통해 설정된 가설의 방향성과 상관관계의 정도를 측정하여 보았다.

<Table 3> CFA result

| Item | Factor Estimate | Stanardize d Factor Estimate | T | Cronbac h α |
|------|-----------------|------------------------------|-------|--------------------|
| MJC | MJC1 | 1.000 | - | 0.891 |
| | MJC2 | 0.984 | .0501 | |
| | MJC3 | 0.968 | .0595 | |
| | MJC4 | 0.966 | .0622 | |
| | MJC5 | 1.002 | .0694 | |
| | MJC6 | .912 | .0653 | |
| | MJC7 | .998 | .0665 | |
| MIA | MIA1 | 1.000 | - | 0.847 |
| | MIA2 | 1.075 | .0654 | |
| | MIA3 | 1.136 | .0801 | |
| | MIA4 | 1.091 | .0832 | |
| | MIA5 | 0.969 | .0852 | |
| FP | FP1 | 1.000 | - | 0.804 |
| | FP2 | 1.183 | 0.060 | |
| | FP3 | 1.250 | 0.059 | |
| NFP | NFP1 | 1.000 | - | 0.789 |
| | NFP2 | 1.130 | .0942 | |
| | NFP3 | 1.041 | .1044 | |

<Table 4> CFA Model Fit

| Fit Index | Criteria | Model Fit | Determinatio n |
|-----------|-----------|-----------|----------------|
| CMIN / DF | ~2 | 1.982 | Enough |
| GFI | 0.9~ | 0.871 | Not Enough |
| AGFI | 0.9~ | 0.846 | Not Enough |
| CFI | 0.9~ | 0.901 | Enough |
| NFI | 0.9~ | 0.932 | Enough |
| IFI | 0.9~ | 0.924 | Enough |
| RMSEA | 0.00~0.10 | 0.078 | Enough |

<Table 5> Correlation Analysis Result

| Factor | MJC | MIA | FP | NFP |
|--------|-----|---------|---------|---------|
| MJC | - | 0.458** | 0.421** | 0.465** |
| MIA | | - | 0.467** | 0.401** |
| FP | | | - | 0.413** |
| NFP | | | | - |

확인적 요인분석을 통해 측정변수의 적합도를 검정하기 위해 CMIN/DF, GFI, CFI, NFI, RMSEA 값을 사용하였으며 최종 문항에서 제시된 높은 적합도를 생성하기 위하여 최초 문항에서 잠재변수의 Squared Multiple Correlations(SMC) 값이 다른 변수들에 비해 낮은 변수들이 있는지 확인하였다. 확인적 요인분석 결과 특히 절대적합도지수(GFI, AGFI)에서 적합도가 충분하지 않게 나타났다. 하지만 나타난 수치가 적합성 판단기준에 크게 미달되지 않으며 표본의 크기에 영향을 받는다는 점과 다른 적합도 지수의 적합성을 근거로 별다른 변수의 정제과정 없이 연구를 진행하였다.

4.3 가설 검증

가설검증을 위한 분석의 이전 단계로써 확인적 요인 분석과 측정모델 분석을 실시하였고 도출된 결과를 토대로 하여 연구 모형의 경로분석을 실시하였다.

먼저 연구 모형의 적합도 검정 결과는 <Table 6>와 같이 나타나 전반적으로 모형 적합도 평가기준을 만족시켰다.

<Table 6> Research Model Fit

| Fit Index | Criteria | Model Fit | Determination |
|-----------|-----------|-----------|---------------|
| CMIN / DF | ~2 | 1.969 | Enough |
| GFI | 0.9~ | 0.884 | Not Enough |
| AGFI | 0.9~ | 0.824 | |
| CFI | 0.9~ | 0.953 | Enough |
| NFI | 0.9~ | 0.919 | Enough |
| IFI | 0.9~ | 0.964 | |
| RMSEA | 0.00~0.10 | 0.089 | Enough |

다음 <Table 7>은 경로 분석 결과이다.

<Table 7> Research Model Fit

| Path | Structural Coefficients | T | p |
|-----------|-------------------------|-------|-------|
| MJC > MIA | 0.671 | 9.647 | 0.000 |
| MJC > FP | 0.496 | 8.124 | 0.000 |
| MJC > NFP | 0.238 | 1.990 | 0.049 |
| MIA > FP | 0.306 | 3.885 | 0.000 |
| MIA > NFP | 0.325 | 2.214 | 0.014 |

경로분석 결과에서 H1인 “상사-구성원 교환관계는 근로자의 직무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 계수 값이 0.302으로, 상사-구성원 교환관계가 1씩

증가할 때 직무몰입의 값이 0.302씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 6.324, $P < 0.000$ 으로서 가설이 지지됨을 확인하였다. 즉 상사-구성원 교환관계는 구성원의 직무몰입을 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H2인 “상사-구성원 교환관계는 근로자의 안전행동 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 계수 값이 0.159으로, 상사-구성원 교환관계가 1씩 증가할 때 직무몰입의 값이 0.159씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 2.221, $P < 0.08$ 으로서 가설이 지지됨을 확인하였다. 즉 상사-구성원 교환관계는 근로자의 안전행동을 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

H3인 “구성원의 직무몰입은 안전행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 계수 값이 0.499로서 직무몰입이 1씩 증가할 때 직무 애착, 중요성의 값이 0.499씩 증가한다는 결과를 보여주며 T값은 9.271, $P < 0.000$ 으로서 가설이 지지됨을 확인하였다. 즉 구성원의 직무몰입은 구성원의 안전행동을 증가시키는 선행 요인으로 밝혀졌다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 관리자의 직무역량이 종업원의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 문헌조사와 실증적인 분석을 실시하였다. 이는 기업들이 끊임없이 변화와 혁신을 실시하는 가운데, 일선 현장에서 고객과 긴밀하게 접촉하며 업무를 수행하는 종업원이 혁신의 원동력으로서 어떠한 역할을 수행하고 있고, 그것에 영향을 주는 선행요인을 규명하기 위해 실시되었다. 본 연구를 통해 성공적인 혁신기업이 되기 위해서는 종업원의 혁신활동이 중요하게 다루어져야 하고, 종업원의 혁신활동 향상을 위해 관리자의 직무역량 강화가 선행되어야 함을 주장할 수 있다. 다음은 실증분석을 토대로한 연구결과를 나타내고 있다.

첫째, 관리자의 직무역량은 종업원의 혁신활동에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

이것은 기업이 경영혁신기법을 도입하여 업무프로세스에 적용하고자 할 때 더욱 더 중요하게 부각되는 결과로서, 관리자가 가진 역량에 따라 종업원이 새로운 아이디어와 변화를 업무에 적용시키고 스스로 개선하여 목적 달성을 위해 움직이게 하는 결과를 보여주고 있다. 실증분석에서 경로 계수 또한 0.671의 가장 큰 값을 보여주고 있는데, 이는 관리자의 직무역량이 종업원의 혁신활동에 핵심적인 영향을 주고 있음을 나타낸다. 따라서 관리자의 자리에서 팀을 지휘하게 되는 관리자의 역할이 강조됨과 동시에 그들에 역량 강화를

위한 교육/훈련의 필요성을 강조하고 기업 자체의 혁신적 경쟁력 향상을 위해 올바른 관리자의 선정과 권한 부여를 실시해야 할 것이다.

둘째, 관리자의 직무역량은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

재무적 성과는 기업의 생존과 직결되는 중요한 지표로서 기업의 지속가능성과 확장성, 시장에서의 경쟁력을 보여주는 지표라고 할 수 있다. 따라서 관리자의 직무역량은 기업의 생존과 발전에 큰 영향을 주고 있음을 알아낼 수 있었다.

셋째, 관리자의 직무역량은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

이는 기업의 현재성과 뿐만 아니라 미래지향적인 성과에도 관리자의 직무역량이 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 판단 할 수 있다.

넷째, 종업원의 혁신활동은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

일선 종업원이 업무에 임함에 있어 실시하는 혁신활동은 기업의 체질 변화를 꾀하는 한편 그 자체로도 재무적인 성과에 영향을 주게 됨으로서 기업의 지속가능성을 높이고 있는 것으로 판단된다. 따라서 기업은 전통적이고 과거지향적인 기업문화와 대고객 서비스를 일선 종업원의 혁신활동을 통한 근본적 체질 개선의 노력으로 좀 더 나은 결과를 도출하기 위해 힘써야 할 것이다.

다섯째, 종업원의 혁신활동은 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있었다.

종업원의 혁신활동은 관리자의 직무역량보다 높은 경계수를 가지고(0.325>0.238) 비재무적 성과에 영향을 주고 있었는데, 이는 일선 종업원의 혁신적 업무 진행이 고객과의 접점에서 고객만족을 더욱 높이고 재방문 및 재이용을 도출하는 결과로 판단 할 수 있다. 따라서 미래지향적 성과 도출을 위한 측면에서 종업원의 혁신활동의 중요성을 확인해 볼 수 있다.

여섯째, 종업원의 혁신활동은 관리자의 직무역량과 경영성과 사이에서 부분 매개역할을 하고 있었다.

실증분석결과에 따르면 재무적 성과에는 관리자의 직무역량의 영향이 크게 나타났으며 비재무적 성과에는 종업원의 혁신활동의 영향이 크게 나타났다. 물론 관리자의 직무역량의 직/간접적 효과를 따져본다면 수치상으로는 관리자의 직무역량이 전반적인 성과에 큰 영향을 주고 있으나, 종업원의 혁신활동으로 인해 증폭된 비재무적 성과의 측면을 간과하여서는 안된다.

본 연구를 통해 도출할 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 관리자의 직무역량은 종업원의 혁신활동에 긍정적인 영향을 준다. 선행연구에서는 관리자의 직무

역량과 종업원의 직무몰입(임성현, 2003)의 관계가 입증되었으나 창의적 업무 수행을 실시해야 하는 종업원의 혁신적 행동에 대한 관계는 밝혀지지 않았는데, 본 연구를 통해 이를 확인하였다. 변화는 경영환경에 있어서 기회가 될 수도 있고 위기가 될 수도 있으나 종업원의 혁신활동은 다양한 문제를 유연하고 새로운 아이디어를 통해 해결 가능하게 함으로서 기회를 창출하는 핵심요인을 시사하고 있다.

둘째, 올바른 관리자가 올바른 역량을 가지고 종업원을 지도하고 팀을 이끌어가야 함이 부각 되어야 한다. 제대로 된 직무역량을 펼치지 못하는 관리자는 부하 직원에게 동기부여, 심리적 영감, 업무능력을 전수하지 못하게 되며 종업원의 혁신활동의 가능성과 혁신적인 업무처리로 인한 성과달성을 방해하게 된다. 조직차원의 혁신의 달성을 위해서는 개인차원의 혁신이 우선되어야 함을 인지하고, 이를 달성하기 위해 관리자가 수행하고 갖추어야 할 역량에 대한 정확한 인지와 목표 부여는 혁신조직으로 가기위한 기본적인 방법임을 인지하여야 할 것이다.

이상의 연구결과와 시사점을 내포하고 있음에도 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 실증분석의 대상이 된 기업의 응답 자료 총량에 있어서 산업을 대표하는 연구 결과로서의 취약점이 있다. 측정하고자하는 문항에 비례하여 자료확보가 이루어져야 하나, 기업단위의 자료수집에서 자원상의 한계점으로 인해 다소 불충분한 자료수집 수준을 보여주었다.

둘째, 조작정의에서 제시된 내용 중 경영성과 측정항목이 다소 간소화된 경향이 있다. 이는 경영성과의 지표로서 판단될 수 있는 변수가 매우 다양하고, 자기기입법을 통한 설문에서 발생할 수 있는 오류를 범할 수 있는 우려가 있다. 따라서 향후 연구에서는 2차 데이터의 더미 변수화를 통해 선행요인과의 관계를 밝힌다면 보다 객관적이고 실용적인 연구 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

6. References

- [1] Amabile, T. M.(1998), "How to Kill Creativity: Keep Doing What You're Doing or if You Want to Spark Innovation, Rethink How You Motivate, Reward, and Assign Work to People," Harvard Business Review, Sep-Oct, 77-87.
- [2] Cha D. W., Kim J. S., Lee D. G. and H. P. Wouk(2008), "The Relations of Transformational

- Leadership, Employee's Self-efficacy and Performance." *Journal of Human Resource Development*, 11(1): 21-40.
- [3] Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- [4] Drucker, P. F.,(1999), *The discipline of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- [5] Hwang J. W.(2014), "The Impacts of Job Competency, Self-leadership and Organizational Culture on Job Performance: Focused on Agricultural Cooperative Federation." *Journal of Digital Convergence*, 12(1):193-207.
- [6] Keeley, R. H. and J. B. Roure(1990), "Management Strategy and Industry Structure as Influences on the Success of New Firms: A Structural Model." *Management Science*, 36:1256-1267.
- [7] Lee, J and Miller, D. (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea," *Organization Studies*, 5:729-750.
- [8] Jain, A., and Ogle, K. (2015), "A Competency Management Tool for SPE Members." *Journal of Petroleum Technology*, 67(01): 68-72.
- [9] Jun S. G.(2006), "An Empirical Study on the Relationships of Thinking Style, Job Competency and Job Involvement in Korean Bankers." *Journal of Korean Management*, 19(2):735-760.
- [10] Lee S.B. and S.Y. Kim(2015), "The Effects of Enterprise Management Innovation Activities on Process Improvement and Productivity : Focused on the Moderating Effects of Process Improvement." *Journal of Management Consulting*, 15(3):27-46.
- [11] McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence," *American Psychologist*, 28(1).
- [12] Milkovich, G. T., and Newman, J. M. (2002), *Compensation* (7th edn), Boston: McGraw-HillIrwin.
- [13] Pottinger, P. S. (1975), "Comments and Guidelines for Research in Competency Identification." *Definition and Measurement*.
- [14] Raelin, J. A. (2003), *Creating Leaderful Organizations: How to bring out leadership in everyone*, Berrett-Koehler Publishers.
- [15] Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994), "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of management Journal*, 37(3):580-607.
- [16] Song, J.J. (2009), *SPSS/AMOS Stastical Analysis*. Seoul : 21segisa.
- [17] Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M. E., and Oddou, G. (2014), "Measuring Global Leader Intercultural Competency: Development and validation of the Global Competencies Inventory (GCI)." *Advances in Global Leadership*, 8:115-154.
- [18] Wong, C. S., and Law, K. S. (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An exploratory study." *The Leadership Quarterly*, 13(3):243-274.

저자소개

최형진



중앙대학교 경제학과에서 경제학사, 전북대학교 행정대학교 행정학석사를 취득하였다. 미국 카네기 멜론대학 최고경영자과정, 하이네켄 마케팅 전략연구소 연구과정을 수료하였다. 현재 단국대학교 경영전략연구소장 및 경영학과 교수로 재직하고 있다.

관심분야는 마케팅전략, 소비자 행동 및 안전정책연구 등이다.