

셀프리더십이 조직 구성원의 직무열의에 대하여 미치는 영향: 전반적 조직공정성의 조절효과를 중심으로

하순복

경남대학교 군사학과 조교수

The Effect of Employee's Self-Leadership on the Job Engagement: Focusing on the Moderating Effect of Overall Justice

Sun-Bok Ha

Assistant Professor, Department of Military Art & Science, Kyungnam University

요 약 코로나19로 재택근무가 도입되면서 조직의 리더는 기존과 같이 구성원들을 대면하기 어려워졌으며, 이로 인해 리더가 부하에게 영향력을 행사한다는 일반적 의미에서의 리더십은 그 영향력 발휘가 힘들게 되었다. 이러한 상황에서 본 연구는 조직 구성원이 스스로에게 동기부여를 하고, 스스로를 이끌어어나가는 셀프리더십을 하나의 대안으로 제시하였다. 특히, 본 연구는 최근 사회에서 많은 주목을 받고 있는 MZ세대를 대상으로 하여 이들에게 셀프리더십이 유용하게 적용될 수 있음을 확인하고자 하였다. 셀프리더십의 유효성을 검증하기 위해 긍정심리학의 등장으로 최근 주목받고 있는 직무열의를 결과변수로 하였으며, 이 때 구성원의 셀프리더십이 어떠한 메커니즘을 거쳐 직무열의에 영향을 미치는가를 확인하기 위해 외로움이라는 매개변수의 역할을 검증하였다. 그리고 MZ세대가 중요하게 생각하는 조직의 공정성이라는 상황요인에 따라 구성원의 셀프리더십이 외로움에 어떤 다른 영향을 주는가를 확인하였다. 위계적 회귀분석 결과 검증하고자 했던 대부분의 가설이 지지되었으며, 이러한 결과를 통해 본 연구는 셀프리더십이 현재의 코로나19 상황에서 그리고 MZ세대에게 긍정적 역할을 할 수 있으며, 셀프리더십과 더불어 공정의 가치가 각 조직에서 더욱 중요하게 고려되어야 함을 시사하고 있다.

주제어 : 셀프리더십, 직무열의, 전반적 조직공정성, 외로움, 코로나19, MZ세대

Abstract The recent introduction of working from home due to COVID-19 has created a situation where it is difficult for organizational leaders to face their members in person, making it difficult for leadership in the general meaning to exert influence on subordinates. In this situation, this study attempted to suggest a self-leadership in which members of the organization motivate themselves and lead themselves as an alternative. In particular, this study attempted to confirm that self-leadership can be useful to MZ generation. In order to verify the effectiveness of self-leadership, job engagement was used as a dependent variable, and the mediation effect of loneliness was verified to determine how members' self-leadership affects their job engagement. In addition, it was confirmed how the self-leadership of members affects loneliness differently depending on the situational factors of overall justice. This study suggests that self-leadership can play a positive role in the current COVID-19 situation and generation MZ, and that the value of justice should be considered more important in each organization.

Key Words : Self-Leadership, Job Engagement, Overall Justice, Loneliness, COVID-19, MZ Generation

*This work was supported by Kyungnam University Foundation Grant, 2021.

*Corresponding Author : Sun-Bok Ha(firebird12@kyungnam.ac.kr)

Received November 15, 2021

Revised December 23, 2021

Accepted February 20, 2022

Published February 28, 2022

1. 서론

최근 우리 사회는 이전에 전혀 생각지도 못했던 코로나 바이러스로 인한 팬데믹 상황에 직면하고 있으며, 이로 인해 일하는 방식에도 많은 변화가 일어나기 시작했다. 즉, 코로나 확산방지를 위해 조직 구성원들이 한 자리에 다 모일 수 없는 제약조건이 발생함에 따라 각 조직들은 이러한 비대면 상황을 극복하고 기존의 성과를 달성하기 위해 다양한 형태의 유연근무제와 더불어 재택근무까지 도입하게 되었다. 2020년 맥킨지 보고서에 따르면 미국 내 원격근무 경험자 비율이 코로나 발생 이전의 25% 수준에서 대유행 시작 후 60%이상으로 급격히 증가하였으며, 2020년 9월 고용노동부 재택근무 현황조사에 따르면 조사 기업 중 48.8%가 재택근무를 실시하고 있다[1]. 이러한 조건 속에서 조직의 리더는 더 이상 구성원들에게 일반적 의미의 리더십을 발휘하는 것이 어렵게 되었다. 일반적 의미의 리더십은 조직목표를 달성하기 위하여 리더가 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정[2-5]으로 볼 수 있다. 그런데 이제는 리더가 영향력을 행사할 대상과 직접 대면할 수 없는 상황까지 발생되었기 때문에 이전과 같이 조직의 목표를 달성하기 위해서는 과거와는 다른 형태의 리더십이 필요하게 된 것이다.

이와 같은 현실을 고려했을 때 팀장이나 임원과 같은 리더의 직접적인 영향력이 없더라도 구성원 스스로가 리더십을 발휘하여 조직 목표달성에 기여할 수 있는 셀프리더십(self-leadership)을 하나의 대안으로 생각해 볼 수 있다. 셀프리더십은 임상심리학의 자기 통제(self-control) 개념에 근간을 두고, Kerr and Jermier(1978)[6]의 리더십 대체(Substitutes for leadership) 개념 이후 자기관리를 바탕으로 자신이 자기 스스로를 이끌어가는 리더십의 개념으로써 1980년대 중반에 처음으로 나타났다[7]. 다시 말하면 리더가 부하에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과는 달리 과업이나 직무를 수행하는데 필요한 자기 주도(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다[8-10]. 셀프리더십의 본질은 여러 위기 상황 속에서도 선택과 결단을 통해 위기를 극복하기 위한 긍정적 태도를 유지하고, 문제를 해결하기 위해 자기 주도적 행동을 취하는 데 있기 때문에 본 코로나 상황에 직면한 조직 구성원들에게도 셀프리더십의 효과가 있음을 실증하는 것은 코로나 및 포스트 코로나 시대에 적합한 경쟁력 있는 리더상에 대해 생각해 볼 수 있는 계기를 마련할 것이다.

또한 최근에는 기존 세대와는 다른 새로운 특징을 가진 세대들이 등장하였다. 이들은 1980년대 초반부터 2000년대 초반에 출생한 밀레니얼세대(Millennial Generation)와 1995년 이후에 출생한 Z세대(Generation Z)를 통칭해 부르는 MZ세대로써[11], 이들의 비율은 기업 등의 여러 조직에서 계속해서 증가하고 있다[12]. 상명하복에 익숙한 기성세대와 달리 MZ세대는 자신을 중심으로 본인의 의견과 주장을 뚜렷하게 표현하며, 소통을 중시하고, 공정성과 투명성 등의 가치를 무엇보다 중요하게 생각한다[13]. 이들에게 공정성에 기인하지 않은 상급자의 일방적인 지시와 기존의 권위주의적 리더십은 더 이상 그 효과를 기대하기 어렵다. 이러한 MZ세대가 자율성과 더불어 더 많은 자기 통제감을 느끼고, 이를 통해 실제로 자기 스스로 자신의 행동이나 사고를 통제하고 관리하며, 스스로를 발전시켜 최종적으로는 조직의 발전과 목표달성에 기여할 수 있는 하나의 방법으로써 셀프리더십이 제시될 수 있을 것이다. 왜냐하면 셀프리더십은 개인의 특성으로써 누구나 가지고 있는 것이지만 개인에 따라 그 잠재력에 차이가 있으며, 학습이나 교육에 의해 고무되고 발전 및 유지될 수 있는 개념[14]이기 때문에 MZ세대들에게 이러한 셀프리더십을 잘 적용하고 교육한다면 그들이 중요하게 생각하는 가치와 그들의 특성을 고려하면서도 조직 차원에서의 긍정적 효과를 달성할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 조직의 MZ세대를 대상으로 하여 셀프리더십의 유효성을 실증하고자 한다. 셀프리더십의 성과변수로 직무열의(Job Engagement)를 선정하였다. 직무열의는 인간의 마음에서 밝은 면을 규명해서 그것을 북돋우려는 긍정심리학의 등장을 시작으로 주목 받고 있는 개념으로써, 직무에 대해 긍정적이고 성취적으로 헌신하는 업무관련 상태라고 정의한다[15, 16]. 이러한 직무열의는 과거 연구에서 조직의 실질적인 성과와 관련이 높다는 사실이 입증되었으며[17, 18], 조직의 생산성 향상에도 중요한 역할을 할 수 있다[19]. 그러므로 셀프리더십과 직무열의의 관계를 살펴보는 것은 셀프리더십이 조직의 성과나 생산성에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 간접적으로 유추해볼 수 있는 계기가 될 것이다. 또한 셀프리더십 관련 메타분석 연구에서는 다른 주제에 비해 셀프리더십과 직무열의의 관계에 대해서는 상대적으로 많은 연구가 이루어지지 않았기 때문에 향후 더 많은 관심과 연구가 필요함을 제시하고 있으며[20], 이들의 관계에 대한 국내 연구의 경우에도 소수에 불과하고, 그 중 대다수가 항공사 승무원과 같은 특정 집단에

국한되어 있다[21-23]. 이러한 측면을 고려했을 때 본 연구에서 다양한 직종의 구성원들을 대상으로 하여 셀프리더십과 직무열의의 관계를 검증하는 것은 이들의 관계에 대한 기존 연구결과를 더욱 더 일반화하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 셀프리더십을 통해 직무열의가 발휘되는 과정에 대해 초점을 맞추어 그 프로세스를 다시 한번 검증하고자 한다. 기존 연구에서는 셀프리더십과 결과변수와의 관계에서 상사(경영자)의 신뢰, 내재적 보상 및 동기, 임파워먼트, 자기효능감, 일과 삶의 균형 등의 매개효과를 살펴보고왔다[24]. 그래서 동일하게 셀프리더십이 높은 조직 구성원들이라 할지라도 이와 같은 매개요인에 따라서 결과변수가 다르게 나타날 수 있음을 알 수 있었다. 그런데 이와 같은 연구들은 대부분 매개요인으로써 긍정적 태도나 행동에 관련된 변수를 주로 사용하였다. 하지만 인간은 긍정적인 면과 더불어 부정적인 면도 존재하기 때문에 부정적 태도나 행동에 관련된 매개요인을 찾는 것은 셀프리더십의 유효성 연구를 더욱 확장시키는데 기여할 것이다. 따라서 본 연구에서는 코로나 상황으로 인해 사회적 거리두기가 강화되면서 누군가와 만남이 어려워지고, 재택근무를 함으로써 이전과 같이 직장 동료와의 관계를 맺기 힘들다는 점에 주목하여 조직 구성원이 경험하는 외로움(loneliness)의 매개효과를 살펴보고자 한다. 인간은 사회적 동물이라는 아리스토텔레스의 표현을 굳이 빌리지 않더라도 사람이 혼자서 인생을 살아가는 것은 정말 어려운 일이다. 왜냐하면 사람은 다른 사람과의 관계를 맺고, 좋은 관계를 유지하고자 하는 욕구가 있는데 이러한 욕구가 충족되지 않을 경우에는 외로움을 느끼기 때문이다[25]. 또한 외로움은 여러 가지 사회문제를 야기시키기도 하는데[26] 특히, 직장에서 경험하는 외로움은 동료와의 관계를 악화시킬 수 있고, 나아가 조직 몰입과 더불어 성과에도 부정적 영향을 초래할 수 있다[27, 28]. 코로나 상황에서 이루어지는 재택근무는 동료와의 관계를 발전시킬 수 있는 기회를 크게 감소시키기 때문에 조직 구성원이 경험하는 외로움의 정도가 더 커질 수 있고, 이로 인해 자신의 직무에 집중하기 어려운 상황을 만들 수 있다. 이러한 상황에서 셀프리더십은 타인보다는 나 자신에게 주의를 기울이고, 스스로를 긍정적인 방향으로 주도적으로 이끌어 나가면서 외로움을 보다 감소시키며, 이를 통해 자신이 조직에서 수행하고 있는 직무에 대해서도 더 많은 열의를 가질 수 있도록 해 줄 개연성이 있다.

셋째, 셀프리더십은 직무태도 및 조직 유효성 등의 결

과변수에 대한 선행요인으로써 주로 검토되어 이러한 효과성에 영향을 미치는 상황변수에 대한 연구도 추가적으로 필요한 상황이다[29, 30]. 특히, MZ세대는 앞서 언급한 바와 같이 공정의 가치를 매우 중요하게 생각하기 때문에 내가 몸담고 있는 조직이 나를 얼마만큼 공정하게 대우하는가에 따라 구성원의 태도와 행동에 대한 셀프리더십의 영향력이 다르게 나타날 가능성이 있다. 전통적으로 조직공정성 연구는 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하여 각 요인들의 결과변수에 대한 예측가능성과 상대적인 중요성에 초점을 맞추어왔다. 하지만 최근 연구자들은 이러한 공정성의 세분화된 형태가 아닌 전반적 조직공정성(Overall Justice)에 대한 지각의 연구 필요성을 제기하였다[26]. 전반적 조직공정성은 구성원들이 자신의 조직이 그들을 전반적으로 공정하게 대하는가에 대한 인식의 정도를 의미한다[31, 32]. 이러한 논의의 배경에는 구성원들이 세분화된 조직공정성 개념들을 쉽게 구분하기 어려운 동시에 하위 개념인 세분화된 공정성보다 상위개념인 전반적 조직공정성에 대한 인식이 구성원의 태도와 행동에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 주장에 근거하였다[31, 33, 34]. 따라서 본 연구에서는 전반적 조직공정성을 상황요인으로 설정하여 이에 따라 조직 구성원의 셀프리더십이 그들의 외로움에 미치는 영향이 어떻게 변화하는가를 검증하고자 한다.

요약하자면 본 연구는 다음의 3가지 연구 목적이 있다. 첫째, 조직 구성원의 셀프리더십과 직무열의의 관계를 검증하고, 둘째, 이들의 관계에서 외로움의 매개역할을 확인하며, 셋째, 셀프리더십이 전반적 조직공정성에 따라 그들의 외로움에 어떤 다른 영향을 미치는가를 검토하는 것이다. 이를 통해 셀프리더십 연구에 대한 이해를 증진하는데 보다 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 셀프리더십과 직무열의

셀프리더십은 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위하여, 즉 자기 영향력(self-influence)을 행사하기 위해 사용되는 행동 및 사고 전략을 통틀어 말한다[14]. 셀프리더십의 첫 번째 전략은 행동에 초점을 맞춘 것으로 자기 목표설정, 리허설, 자기 관찰, 자기 보상, 자기 징계 등이 포함되며, 두 번째 전략은 사고 측면에 중점을 둔 것으로 과업이나 작업환경 등을 재설계함으로써 자연적인 내적보상을 얻는 방법과 자신과의 대화 등을 통해 건설

적인 사고 패턴을 발전시켜 나가는 방법들이 있다[9].

셀프리더십은 이와 같은 전략을 통해 조직 구성원이 과업이나 직무를 수행함에 있어 바람직한 방향으로 자신의 행동이나 사고를 스스로가 이끌어나가는 과정이다. 즉 과업에 대해 자신이 주인이라는 생각을 기반으로 자신을 스스로 주도해 나가는 것이다. 셀프 리더들은 자신의 과업이나 업무의 수행 과정에서 이러한 심리적 주인의식(psychological ownership)을 발전시켜 나가고[7], 이를 통해 자신의 직무에 대해 더 많은 일체감과 애착심을 느끼게 된다. 심리적 주인의식은 개인이 특정 대상을 자신의 소유로 느끼는 심리적 상태로 정의될 수 있는데[35], 실제로 Pendleton, Wilson, and Wright(1998)[36]는 심리적 주인의식이 직무만족, 몰입, 태도 및 행동 변화 등과 관련이 있음을 확인하였으며, Van Dyne and Pierce(2004)[37]의 연구에서도 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등과 정(+)의 상관관계를 가짐을 알 수 있었다. 이러한 연구결과들을 볼 때 높은 심리적 주인의식을 가지고 있는 셀프리더들은 자신의 직무에 보다 더 높은 열의를 가지고 임할 것이라 예상해 볼 수 있다.

또한 직무열의의 선행요인을 확인하기 위한 이론적 근거로 직무요구 - 자원(Job Demands - Resources : JD - R) 모형이 활용되고 있는데, 이 모형의 핵심은 직무요구(job demands)가 증대하면 소진(burnout)이 높아지지만 직무자원(job resources)이 충분히 공급된다면 소진을 낮출 수 있으며, 직무자원의 증대가 종업원의 열의(engagement)를 증진시킬 수 있다는 것이다[15]. 즉, 직무요구의 증가는 소진의 증감과 관련이 깊지만 열의의 증감에는 영향이 없는 반면 직무자원의 증가는 소진과 열의의 증감에 동시에 영향을 줄 수 있다는 주장이다[38]. 이러한 측면에서 볼 때 기존연구에서는 직무열의의 선행요인으로 직무구조, 직무나 조직과의 관계, 자기효능감, 사회적 지원, 리더십, 보상 등의 직무자원 관련요소를 들고 있는데[39], 셀프리더십이 높은 조직 구성원은 앞서 언급한 사고 전략 측면에서 과업이나 작업환경 등을 더 긍정적인 방향으로 재설계함으로써 자신의 직무에서 더 많은 자율성과 의미감을 느낄 수 있으며, 행위 전략 측면에서 자기보상과 자기징계의 방법을 통해 본인을 더 발전적인 방향으로 동기부여하기 때문에 자기효능감이 증가될 수 있다. 결과적으로 조직 구성원은 셀프리더십을 통해 직무와의 관계나 자기효능감 등의 직무자원이 증대될 수 있으며, 이러한 부분은 자신의 직무열의에도 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이다.

항공사 승무원을 대상으로 한 선행연구에서도 셀프리

더십은 직무열의에 대해 긍정적인 영향을 주었으며[21, 22], 건설사 팀원과 국내 기업의 직장인들을 대상으로 한 실증연구에서도 동일한 결과를 얻을 수 있었다[40, 41].

이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 도출하였다.

가설1. 셀프리더십은 조직 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 외로움의 매개효과

외로움은 친밀한 관계를 맺고자 하는 사회적인 욕구가 적절하게 충족되지 않을 때 발생하는 복잡한 감정들의 집합이라는 심리상태로 정의할 수 있다[42]. 심리학자를 비롯한 많은 연구자들은 오랫동안 외로움의 고통스러운 경험과 그 결과를 연구해왔지만 놀랍게도 대부분의 사람들이 직장에서 삶의 많은 부분을 보내고 있음에도 불구하고 직장에서의 외로움의 과정과 결과에 대한 연구는 거의 없었다[43]. 직장(업무상)에서의 외로움은 구성원이 직장에서 기대하는 대인관계와 현실의 차이를 느끼고 이러한 차이를 채울 수 있는 개인의 능력이 부족할 때 생기는 외로움[44]이나 조직 구성원들이 함께 일하는 동료나 그들이 일하고 있는 조직에 의해 소속에 대한 욕구가 충족되고 있는지에 대한 주관적, 정서적 평가와 느낌[43]으로 볼 수 있다.

현재까지 지속되고 있는 코로나 상황은 사람들로 하여금 대면 관계의 빈도를 감소시켜 결국 관계에 대한 욕구를 충족시키지 못하게 함으로써 외로움을 유발했으며[45], 이러한 현실은 재택근무가 늘어나며 예전처럼 동료와의 관계를 맺기 어려운 조직의 구성원들도 예외일 수 없다. Heinrich and Gullone(2006)[46]의 연구에 따르면 외로움을 느끼는 사람들은 정서 및 인지적 측면에서 자포자기, 우울증, 자기비하, 낮은 자존감(self-esteem)과 더불어 다른 사람을 잘 신뢰하지 않으며, 자신의 상황을 개선할 수 있는 힘이 없다고 인식하고, 성격 및 행동적 측면에서는 낮을 가리거나 내성적인 모습을 많이 보이기 때문에 사고성이 떨어지고, 외로움이나 스트레스 상황에 직면했을 때 수동적 경향이 많다고 한다.

이러한 사람들과 달리 셀프리더십이 높은 구성원은 정서 및 인지적 측면에서 건설적 사고패턴 전략을 통해 긍정적 정서와 낙관주의, 자기효능감(self-efficacy)을 증진시키고자 노력하기 때문에[47] 자신에게 주어진 상황을 적극적으로 개선해 나갈 개연성이 있으며, 성격 및 행동 측면에서는 기본적으로 성취욕구가 강하며, 상황이나 도전이 주는 기회의 가능성에 초점을 두는 '기회사색가

(opportunity thinker)'적 특징을 보이기 때문에[9, 48] 코로나로 인한 부정적인 상황을 타개하기 보다는 변화된 일과 관계 속에서 새로운 기회를 찾고자 노력할 것이다. 그리고 셀프리더십은 외향성(extraversion) 및 성실성(conscientiousness) 등의 성격변수와 관련이 크기 때문에[49] 높은 수준의 셀프리더는 내성적인 모습을 보일 가능성이 낮으며, 외로움이나 스트레스 상황에 보다 능동적으로 대응할 것이다. 실제 선행연구에서도 성격은 직장에서의 외로움 형성에 유의미한 영향을 미쳤는데 특히, 셀프리더십과 관련이 있는 외향성과 정서적 안정성이 높을수록 외로움이 낮게 나타나는 경향이 있었다[44, 50].

직장에서의 외로움은 조직 구성원에게 낮은 수준의 동기를 부여하게 되어 업무에 대한 무관심과 업무 소홀로 이어질 수 있기 때문에[44] 구성원의 직무열의에도 부정적 영향을 미칠 개연성이 있다. 또한 조직 구성원이 외로움을 느끼게 되면 조직에 대한 소속감이 낮아지는 동시에 조직 내부의 사회적 지원도 낮다고 인식함으로써 조직에 대한 몰입이 감소하고 이직의도도 증가하게 되는데 결국 이러한 상황은 조직 구성원으로 하여금 자신이 맡은 직무에 열의를 가지고 최선을 다하기 힘들게 만든다[51]. 그리고 외로움은 개인의 목표와 조직의 목표 간에 부조화를 통해 구성원의 직무만족을 저하시키고 생산성 하락을 유발하며, 실패에 대한 두려움, 무력감, 업무 과부하 및 스트레스 등을 증가시킬 수 있다[52]. 직장에서의 외로움과 구성원의 직무열의와의 직접적 관계에 대한 연구로는 5성급 호텔 식음료 부서의 구성원들을 대상으로 하여 진행된 실증연구에서 직장에서의 외로움이 구성원의 직무열의에 부정적인 영향을 미치며, 저하된 직무열의는 구성원들의 조직몰입에도 부정적인 영향을 미치는 것이 입증되었다[53].

위와 같은 조직 구성원의 셀프리더십과 외로움 그리고 외로움과 직무열의의 상호 관련성은 외로움이 조직 구성원의 셀프리더십과 직무열의의 관계를 매개할 수 있음을 시사한다. 이를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 조직 구성원의 외로움은 셀프리더십과 직무열의 간의 관계를 매개할 것이다.

2.3 전반적 조직공정성의 조절효과

앞서 살펴본 바와 같이 외로움은 구성원의 셀프리더십이라는 개인적 특성에 의해 영향을 받을 수 있지만 이와 더불어 상황적 변수에 의해 영향을 받을 수 있다[54]. 본 연구에서 대상으로 하는 MZ세대들은 특히 다른 구성원

들에 비해 공정성의 가치에 더욱 민감하게 반응하기 때문에[55] 조직 공정성이라는 상황변수의 영향에 보다 초점을 두었다.

조직이 구성원들을 전반적으로 공정하게 대하는가에 대한 인식의 정도를 의미하는 전반적 조직공정성[31, 32]과 구성원의 행동이나 성과와의 관계를 살펴본 연구에서는 대부분 정(+)의 관계를 보인 경우가 많았다. 부하의 전반적 공정성에 대한 인식이 상사가 측정한 성과와 동료가 평가한 도움행동(helping behavior)에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며[56], 자신의 내재적 동기(intrinsic motivation)와 상사가 평가한 직무성과에 긍정적인 영향을 주기도 했다[57]. 그리고 전반적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내 이슈들에 대한 구성원의 침묵(silence)이 낮아지며, 이를 통해 구성원의 감정소진(emotional exhaustion), 심리·육체적 이탈(psychological, physical withdrawal), 성과 등의 결과요인에도 긍정적 영향을 주었다[58].

그런데 조직 구성원의 태도와 행동은 구성원의 개인적 측면과 조직의 환경적 측면의 상호작용에 의해서도 영향을 받을 수 있다[59]. 따라서 조직 구성원의 셀프리더십이라는 개인적 측면과 조직의 전반적 공정성이라는 환경적 측면의 상호작용이 구성원의 직장에서의 외로움에 영향을 미칠 가능성이 있다. 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)은 사람이 상대방으로부터 도움과 호의를 받았다면 호혜성의 규범에 따라 이에 대한 반응으로 도움과 호의를 돌려주는 것을 설명하고 있으며, 사회적 교환의 과정에서 양측이 서로 이익을 공유한다면 긍정적인 호혜성을 통해 관계가 지속적으로 유지되지만, 양측이 서로 손해를 공유한다면 이후에는 부정적인 보복과 관계의 중단만이 존재할 것임을 언급하였다[60, 61].

셀프리더십이 높은 구성원일수록 성취욕구가 강하고 스스로 동기유발하며 주도적으로 행동하기 때문에[62] 낮은 자존감, 자기 비하, 수동적 모습 등으로 나타나는 외로움이 경감될 수 있는데 이러한 상황에서 조직의 공정성이 잘 보장되어 셀프리더의 성과가 제대로 평가되고, 이로 인해 조직으로부터 인정을 받게 된다면 자존감이나 자기효능감이 증가하여 조직을 위해 보다 적극적으로 직무를 수행하게 되고, 이러한 과정에서 셀프리더가 느끼는 외로움도 더욱 경감될 수 있을 것이다. 반대로 조직 구성원이 셀프리더십을 통해 자기효능감이 향상되고 본인이 설정한 목표를 달성했음에도 불구하고 조직으로부터 불공정한 평가와 대우를 받게 된다면 자존감은 더욱 낮아지고 직무에 있어서도 새로운 도전 보다는 수동적인 자

세를 취함으로써 조직에서 느끼는 외로움이 더 증가할 가능성이 있다.

따라서 셀프리더십이 강한 구성원은 조직의 전반적 공정성이 높을 경우 자신의 성과에 대해 공정한 보상이 이루어질 것으로 생각하기 때문에 더욱 높은 자존감을 가지고 주도적인 모습으로 일할 수 있고, 이로 인해 직장에서의 외로움도 보다 감소될 수 있을 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 전반적 조직공정성이 낮을 때보다 높을 때, 조직 구성원의 셀프리더십이 외로움에 미치는 부(-)의 영향이 더 커질 것이다.

이와 같은 가설들을 종합했을 때 본 연구의 모형은 다음과 같다.

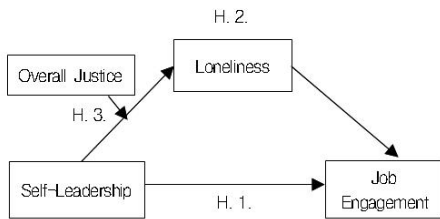


Fig. 1. Research model

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 자료수집 방법

본 연구의 가설을 증명하기 위하여 코로나19 이후 재택근무 경험이 있는 정규직 직장인 중 MZ세대를 대상으로 하여 온라인 설문을 실시하였다. 여기서 MZ세대는 1980년대 초반부터 2000년대 초반에 출생한 밀레니얼 세대(Millennial Generation)와 1995년 이후에 출생한 Z세대(Generation Z)를 모두 포함하기 때문에 설문조사는 연령대가 20세에서 42세에 해당하는 직장인들을 대상으로 하였다. 표본을 수집하는데 있어 코로나19 상황 이후 재택근무 경험이 있고, 연령대가 MZ세대여야 한다는 2가지 제약조건에 모두 부합되는 직장인을 찾아야 했기 때문에 많은 수의 표본을 수집하는 것이 제한되었다. 설문은 이러한 조건에 부합된 총 250명을 대상으로 하였으며, 최종적으로 응답이 누락되었거나, 불성실한 답변으로 판단되는 설문까지 제거하여 총 응답자의 85%인

213명을 대상으로 연구가 진행되었다.

응답자의 전반적인 특성을 살펴보면, 먼저 성별의 경우 남성이 122명(57.3%), 여성이 91명(42.7%)이며, 직급은 사원/주임급 58명(27.2%), 대리급 66명(31.0%), 과장급 64명(30.0%), 차장급 20명(9.4%), 부장급 이상 5명(2.3%)로 구성되어 있었다. 그리고 직종은 건설/조선/중공업 2명(0.9%), 금융/보험 25명(11.7%), 무역/에너지 12명(5.6%), 항공/물류/해운 7명(3.3%), 통신/IT 48명(22.5%), 회계/컨설팅 27명(12.7%), 제조 51명(23.9%), 기타 41명(19.2%)로 나타났으며, 재택근무기간(월)은 평균 6개월 정도의 분포를 보였다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 셀프리더십

셀프리더십은 앞서 살펴본 바와 같이 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기 주도(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다[8, 10]. 과거 연구에서는 셀프리더십을 측정하는 도구로써 Houghton and Neck(2002)[62]의 RSLQ(Revised Self-Leadership Questionnaire) 35문항 중 일부를 주로 사용했는데 최근에는 RSLQ가 9문항으로 간결하게 축약되면서 그 타당성과 신뢰성이 검증된 Houghton, Dawley, and DiLiello(2012)[63]의 ASLQ(Abbreviated Self-Leadership Questionnaire)가 개발되어 활용되고 있다[20]. 이에 본 연구에서는 설문시간을 절약하고, 응답자의 부담을 경감시켜 설문의 신뢰도를 제고시킬 수 있도록 ASLQ 9문항을 이용하여 셀프리더십을 측정하였다. 각 문항은 7점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 4점=보통이다, 7점=매우 그렇다)에 의한 방식으로 설문하였으며, 구체적인 설문문항은 “나는 내 자신의 성과를 위해 구체적인 목표를 정한다.”, “나는 일을 시작하기에 앞서 그 일을 성공적으로 수행한 내 자신의 모습을 그려본다.”, “내가 성공적으로 어떤 과제를 완수했을 때, 나는 종종 내가 좋아하는 어떤 것으로 스스로에게 보상한다.” 등이다.

3.2.2 외로움

외로움은 친밀한 관계를 맺고자 하는 사회적인 욕구가 적절하게 충족되지 않을 때 발생하는 복잡한 감정들의 집합이라는 심리적 상태로 정의할 수 있다[42]. 본 연구에서는 구성원이 직장에서 경험하는 외로움에 보다 초점을 맞추고, Russell, Peplau, and Cutrona(1980)[64]

의 연구에서 검증된 4점 척도, 4문항을 사용하였다. 대표적인 설문문항으로는 “내 직장에서 나는 내 주변 사람들과 대화를 이루고 있다고 느낀다.”, “내 직장에서 나를 진정으로 잘 아는 사람은 없다고 느낀다.”, “내 직장에서 나는 내가 원할 때 마음에 맞는 동지를 찾을 수 있다고 느낀다.” 등이다.

3.2.3 직무열의

직무열의는 직무에 대해 긍정적이고 성취적으로 헌신하는 업무 관련 상태라고 정의한다[15, 16]. 측정도구로는 UWES(Utrecht Work Engagement Scale) 17개 문항을 9개 문항으로 축소한 UWES-9[65]을 사용하였다. 7점 리커트 척도가 사용되었으며, 대표적인 문항은 “나는 일을 할 때 에너지가 넘친다.”, “내 일은 나를 고무시킨다.”, “나는 열심히 일할 때 행복하다.” 등이다.

3.2.4 전반적 조직공정성

전반적 조직공정성은 구성원들이 자신의 조직이 그들을 전반적으로 공정하게 대하는가에 대한 인식의 정도를 의미하며[31, 32], 이를 측정하기 위하여 Ambrose and Schminke(2009)[31]의 연구에서 사용된 6문항을 7점 리커트 척도로 설문하였다. 구체적인 문항으로는 “전반적으로 볼 때, 나는 우리 조직에서 공정하게 대우받고 있다.”, “일반적으로, 나는 이 조직이 공정하다고 믿을 수 있다.”, “대부분의 경우 우리 조직은 구성원들을 공정하게 대한다.” 등이 있다.

3.2.4 통제변수

본 연구에서는 셀프리더십, 외로움, 전반적 조직공정성, 직무열의에 영향을 미칠 수 있는 성별, 직급, 직종, 재택근무기간(월) 등의 인구통계학적 변수를 통제하였다.

3.2.5 동일방법편의(CMB)에 대한 검증

본 연구는 코로나19 상황으로 인한 재택근무자를 대상으로 온라인 설문조사를 진행했기 때문에 다양한 원천(source)에 의한 자료수집이 제한되었다. 즉 재택근무자의 자기평가(self-report)식 온라인 설문을 통해 연구가 진행되었기 때문에 동일방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있다. 따라서 Harman(1976)[66]의 단일요인 검증(single factor's test)에 기초하여 동일방법편의가 발생하였는가를 확인하였다. 이 방법은 연구에 사용된 변수들에 대한 탐색적 요인분석(exploratory

factor analysis)을 실시하여, 첫 번째 요인의 분산이 전체분산의 50% 이상을 차지할 경우 동일방법편의 문제의 가능성이 있다고 판단하는 것이다. 하지만 탐색적 요인분석 결과 1요인의 분산이 총분산의 50% 미만으로 나타났기 때문에 동일방법편의에 의한 문제가 연구결과를 심각하게 왜곡할 정도는 아니라는 것을 확인할 수 있었다.

4. 분석 결과

4.1 측정의 타당도 분석

타당도 검증을 위해 AMOS를 이용하여 확인적 요인 분석을 실시하였으며, 그 결과는 Table 1에 제시하였다. 각 모형의 적합도(model fit) 중 일부는 기준에 다소 부족한 측면이 있었지만 종합적으로 판단했을 때 전반적으로 수용가능 하였다. 그리고 수렴타당도(convergent validity)를 평가하기 위해 평균분산추출(AVE) 0.5, 개념 신뢰도(CR) 0.7을 기준[67]으로 적용하여 분석한 결과 모든 변수들이 기준을 상회하는 것으로 나타났으며, 판별 타당도(discriminant validity)를 평가하기 위해 모든 변수의 평균분산추출(AVE)값이 모든 상관계수의 제곱값보다 커야 한다는 기준[49]을 적용한 결과 Table 1의 평균분산추출(AVE) 중 가장 낮은 값(직무열의: 0.523)이 Table 2의 상관계수 중 가장 높은 값(셀프리더십과 직무열의: 0.624)을 제곱한 값(0.389)보다 높은 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었다.

Table 1. Confirmatory factor analysis result

	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA	RMR
CFA	.972	.966	.972	.913	.045	.072
	Variables					
	Self-Leadership	Overall Justice	Loneliness	Job Engagement		
AVE	.538	.613	.695	.523		
CR	.824	.810	.721	.844		

4.2 기술통계량, 신뢰도 및 상관관계 분석

변수들의 평균, 표준편차 값은 Table 2에 제시되어 있으며, 측정도구의 신뢰도를 확인한 결과는 괄호안의 Cronbach's α 값으로 나타났다. 그 값은 0.788~0.895로 신뢰성이 있다고 볼 수 있었다. 각 변수들 간의 상관관계를 보면 조직 구성원의 셀프리더십은 자신의 외로움과는 유의한 부(-)적 상관관계를 갖지만 조직공정성 및

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	1.427	.496								
2. Rank	2.290	1.041	-.055							
3. Occupation	5.650	1.970	.020	-.082						
4. Period of working from home (month)	5.950	4.738	-.011	.089	-.171*					
5. Self-Leadership	5.052	.929	.001	.065	-.034	.101	(0.895)			
6. Loneliness	3.615	.993	.053	-.064	-.023	-.034	-.320**	(0.788)		
7. Overall Justice	4.792	1.080	-.034	.008	-.077	.169*	.446**	-.384**	(0.872)	
8. Job Engagement	4.794	.983	.033	-.008	-.078	-.012	.624**	-.390**	.581**	(0.893)

Note. N = 213. Reliabilities are on the diagonal in parentheses. *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (two-tailed)

Table 3. Hierarchical regression analysis result

	Loneliness				Job Engagement		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
<u>Step 1: Control Variables</u>							
Gender	.050	.052	.015	.009	.033	.030	.041
Rank	-.061	-.043	-.069	-.062	-.011	-.047	-.056
Occupation	-.034	-.039	-.029	-.043	-.084	-.076	-.084
Period of working from home	-.034	-.004	.078	.069	-.025	-.085	-.086
<u>Step 2: Independent variable</u>							
Self-Leadership		-.318***	-.199**	-.201**		.633***	.563***
<u>Step 3: Moderator variable</u>							
Overall Justice			-.427***	-.425***			
<u>Step 4: Interaction Effects</u>							
Self-Leadership × Overall Justice				-.195**			
<u>Step 5: Mediation Effects</u>							
Loneliness							-.220***
R ²	.009	.108***	.267***	.305***	.008	.403***	.446***
ΔR ²		.100***	.159***	.038**		.395***	.043***

Note. N = 213. *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (two-tailed).

직무열의와는 유의한 정(+)적 상관관계를 나타냈다. 그리고 외로움은 조직공정성 및 직무열의와 유의한 부(-)적 상관관계를, 조직공정성은 직무열의와 유의한 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

4.3 가설 검증 결과

본 연구는 주로 위계적 회귀분석을 통해 가설 검증이 이루어졌으며, 그 결과는 Table 3에 제시되었다. 먼저, 조직 구성원의 셀프리더십과 결과변수로서의 직무열의와의 관계에 대한 가설 1의 검증결과는 모형 6에 제시되어 있다. 성별 및 직급 등의 변수를 통제한 후에 셀프리더십을 추가한 결과, 모형의 설명력이 유의하게 증가하였으며 ($\Delta R^2 = .395, p < .001$), 셀프리더십 ($\beta = .633, p < .001$) 이 직무열의를 정(+)적으로 유의하게 예측하는 것으로

나타났다. 그리고 외로움의 매개효과를 확인하기 위해 Baron and Kenny(1986)[68]의 3단계 분석을 실시한 결과, 1단계인 독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향 관계는 가설 1(모형 6)의 지지로 입증되었으며, 2단계인 독립변수와 매개변수의 관계는 Table 3의 모형 2와 같이 인구통계학적 변수를 통제한 후에도 셀프리더십($\beta = -.318, p < .001$)이 외로움을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 마지막 3단계는 독립변수와 매개변수를 회귀식에 함께 투입하여 유의한 영향관계를 살펴보는 것으로서 모형 7에서 알 수 있듯이 매개변수인 외로움이 투입되었을 때 그 효과가 유의했으며($\beta = -.220, p < .001$), 독립변수인 셀프리더십의 효과도 유의한 것으로 나타났다($\beta = .563, p < .001$). 따라서 외로움은 셀프리더십과 직무열의의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타났다. 이로

써 외로움의 매개효과인 가설 2는 지지되었다.

추가적으로 간접효과의 유의성을 검증한 결과 Table 4와 같이 Sobel-test에서는 $z = 2.99(p = .003)$ 으로 매개 효과는 유의한 것으로 확인되었으며, 5,000회 반복 bootstrapping을 실시한 결과에서도 95% 신뢰구간에서 0(zero)을 포함하지 않음(LL 95% CI = .023, UL 95% CI = .133)으로써 통계적으로 유의했다.

Table 4. Indirect effect analysis result

Sobel - Normal theory tests	Effect	SE	z	p
	.072	.024	2.99	.003
Bootstrap results for indirect effect	Effect	Boot SE	LL 95% CI	UL 95% CI
	.072	.029	.023	.133

다음으로 전반적 조직공정성의 조절효과를 검증한 결과는 Table 3의 모형 4와 같이 셀프리더십과 조직공정성의 상호작용항이 투입된 후 모형의 설명력이 유의하게 증가되었으며 ($\Delta R^2 = .038, p < .01$), 회귀계수의 경우에도 유의한 것으로 도출되었다($\beta = -.195, p < .01$). 추가적으로 상호작용 해석을 위해 Fig.2와 같이 조절변수인 전반적 조직공정성의 평균값을 기준으로 하여 상위와 하위 수준으로 구분하여 셀프리더십과 외로움간의 기울기를 도식화하여 유의성을 분석하였다[69]. 그 결과, 조직 구성원이 전반적 조직공정성을 높게 인식한 집단에서는 셀프리더십이 자신의 외로움에 대하여 유의한 부(-)의 영향을 미쳤으나 (simple slope $t = -3.75, p < .001$), 조직공정성을 낮게 인식한 집단에서는 셀프리더십이 외로움에 대하여 유의한 영향을 주지 못했다(simple slope $t = -1.70, ns$). 따라서 이러한 결과를 통해 가설 3이 지지되었다.

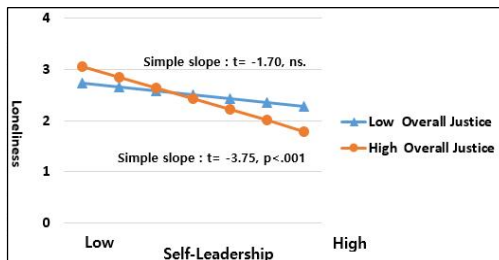


Fig. 2. Moderating Effect of Overall Justice

5. 결론

5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 최근 발생한 코로나19 상황으로 각 기업들이 기존과 달리 채택근무 비율을 증가시키면서 조직의 리더가 구성원들과 직접 대면할 수 없고, 그 결과 과거 전통적 의미에서의 리더십이 그 효과를 제대로 발휘하기 어렵게 되었기 때문에 이에 대한 하나의 대안으로써 셀프리더십을 제시하고자 진행되었다. 먼저, 조직 구성원의 셀프리더십은 자신의 직무에 대한 열의에 정(+)의 유의한 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 그리고 이러한 긍정적 영향이 가능했던 것은 셀프리더십과 직무열의의 관계에서 외로움이라는 요인이 부분적으로 매개역할을 했기 때문이었다. 즉, 구성원의 셀프리더십이 자신의 외로움을 감소시키고, 이후 감소된 외로움은 다시 자신의 직무열의에 긍정적 영향을 준 것이다. 또한 셀프리더십과 외로움의 관계에서 전반적 조직공정성의 조절효과를 확인할 수 있었다. 특히, 전반적 조직공정성이 높을 때 조직 구성원의 셀프리더십을 통한 외로움의 감소가 더 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 통해 먼저 아래와 같은 이론적 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 셀프리더십이 구성원들의 태도 및 행동 중 직무열의에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 실증하였다. 셀프리더십의 유효성과 관련하여 여러 성과변수들과의 관계에 대한 연구가 이루어졌으나 비교적 최근 등장한 개념인 직무열의와의 관계에 대해서는 상대적으로 논의가 부족한 상황[20]에서 셀프리더십과 직무열의의 정(+)적 관계가 검증된 것은 의미 있는 결과로 볼 수 있다. 또한 기존의 셀프리더십 관련 연구들이 주로 항공사 승무원이나 간호사[21, 22, 70]와 같이 특정집단을 대상으로 하여 많이 진행되었지만 본 연구에서는 보다 다양한 직종에 종사하는 사람들을 대상으로 했기 때문에 셀프리더십 관련 연구결과를 보다 보완하고 일반화하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 구성원의 셀프리더십으로부터 직무열의로 이어지는 메커니즘에서 외로움의 매개효과를 확인함으로써 셀프리더십이 동일하게 높은 구성원일지라도 그들의 직무열의에는 차이가 발생할 수 있음을 이해할 수 있었다. 그리고 기존 연구에서는 셀프리더십과 결과변수의 관계에서 상사의 신뢰, 내재적 보상 및 동기, 임파워먼트 등의 긍정적 요인의 매개효과를 위주로 살펴보았는데[24], 본 연구에서는 외로움이라고 하는 인간의 부정적 측면의 매개요인에 초점을 맞추으로써 셀프리더십의 유효성 연구에 대한 이해의 폭을 넓히는 계기가 되었다. 또한 Zhou(2018)[50]

는 직장에서의 외로움과 관련된 선행연구들을 분석하여 직장에서의 외로움에 대한 선행요인(개인 및 직무, 조직의 특성)과 결과요인(직무 관련 태도와 행동, 정신적·육체적 건강)들을 종합한 통합모형을 제시하였으나 이에 대한 실증연구는 진행되지 못했다. 이에 대해 본 연구는 선행요인 중 하나로 셀프리더십과 결과요인 중 하나로 직무열의를 제시함으로써 통합모형의 실증 가능성을 부분적으로 입증할 수 있었다.

셋째, 셀프리더십과 외로움의 관계에서 전반적 조직공정성의 조절효과를 확인함으로써 구성원의 태도나 행동에 대해 셀프리더십이 미치는 영향을 달라지게 하는 상황요인에 관련된 기존연구를 확장할 수 있을 것이다. 김군홍, 김정훈(2015)[24]은 메타분석 연구를 통해 2005~2013년간 총 28편의 셀프리더십 관련 논문을 검토하여 셀프리더십 관련 향후 연구과제에 대해 언급하였는데 여기서도 셀프리더십과 관련 변수들 간의 관계에서 다양한 조절변수를 규명하는 연구가 추가적으로 필요함을 제시하고 있다. 왜냐하면 조직 구성원의 태도나 행동은 개인적 특성과 외부요인에 의해 각각 영향을 받을 수 있지만 개인적 특성과 외부요인의 상호작용에 의해서도 영향을 받을 수도 있기 때문에 이러한 상호작용을 규명하는 것은 구성원의 태도나 행동을 강화시키거나 약화시킬 수 있는 다양한 방법을 찾는 데 기여할 수 있을 것이다.

또한 본 논문의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 지금의 코로나 상황에서 셀프리더십의 유효성을 검증함으로써 조직목표를 달성하기 위하여 리더가 구성원들과 대면하여 그들에게 영향력을 행사하는 일반적 의미의 리더십 발휘가 제한되는 현재의 상황에 적합한 리더십 중 하나가 셀프리더십이 될 수 있음을 제시하였다. 즉, 리더가 구성원을 직접 대면할 수 없는 상황에서는 구성원 스스로가 리더가 되어야 하는 것이다. 이러한 측면에서 조직의 관리자 입장에서는 셀프리더십의 중요성을 인식하고, 온라인을 통한 셀프리더십 교육과 더불어 구성원의 셀프리더십을 제고시킬 수 있는 다양한 방안을 강구해야 할 것이다.

둘째, 기업 등의 조직에서 그 비중이 점차 증가하고 있는 MZ세대가 유용하게 사용하고, 이들에게 적용될 수 있는 리더십이 셀프리더십이 될 수 있음에 주목해야 한다. MZ세대들은 일방적 통제나 지시보다는 실시간 피드백을 통해 자율적으로 자신의 성장을 설계할 수 있는 업무 환경을 선호하기 때문에[71] 내가 스스로 목표를 설정하고 주도적으로 나를 이끌어 나가며, 목표 달성에 유리한 방향으로 과업 조건과 업무환경을 재설계하고, 자기 보상 및

자기 징계 등의 방법으로 피드백 해나가는 셀프리더십이 유용하게 작용할 수 있을 것이다.

셋째, 조직의 전반적 공정성이 구성원의 직무태도와 행동에 대한 셀프리더십의 긍정적 영향을 더욱 강화시켜 줄 수 있기 때문에 구성원들이 공정성을 인식할 수 있도록 조직 차원에서 성과평가나 보상 시스템 등에 대해서도 재검토 하는 등 많은 노력들을 추가적으로 기울여야 할 것이다. 특히, 최근 국내 4대 그룹의 MZ세대 구성원들이 보상체계 산정 및 임금 협상 과정에서 직원과 대표 이사의 보수를 비교하거나 근속년수에 비해 연봉이 높은 관료 테크노밸리의 기업과 비교를 하면서 상대적 박탈감을 느끼고, 노조 설립이나 처우개선을 주장하는 사례[72]를 보면 기업 입장에서는 구성원이 인식하는 조직 내부에서의 공정성 문제뿐만 아니라 조직 외부와의 비교에서 오는 공정성 문제에 대해서도 많은 관심이 필요할 것이다. 그리고 MZ세대들은 성공의 척도로서 앞서 언급한 연봉이나 승진 등의 객관적 지표 외에도 경력 만족이나 일과 삶의 균형 등의 주관적 측면도 중요하게 생각하기 때문에[71] 양 측면에서의 조직 공정성이 동시에 고려되어야 할 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 앞에서 언급한 이론 및 실무적 시사점에도 불구하고 향후 개선이 필요한 한계점들이 있다. 첫째, 본 연구는 코로나19 이후 재택근무를 경험한 MZ세대 직장을 대상으로 하고 있다. 최근 사회적으로 많은 이슈가 되고 있는 MZ세대에 초점을 맞추면서 이들의 직무열의를 높이기 위한 하나의 방안으로써 셀프리더십을 제시했기 때문에 본 연구의 결과를 다른 세대로까지 확대 해석하는 것에는 주의를 기울여야 할 것이다. 그리고 사회적 거리두기에 따라 비대면의 온라인 조사만을 진행하고, 재택근무 경험 및 MZ세대라는 조건에 모두 부합된 표본을 수집하면서 표본수가 소수에 불과하였는데 향후 연구에서는 표본수를 늘림으로써 연구의 신뢰도를 향상시켜야 할 것이다. 또한 본 연구에서는 민간기업의 표본에 국한되었으나 향후 연구에서는 공조직을 비롯한 다양한 조직의 표본을 통해 셀프리더십의 영향력을 비교 및 재검증하는 노력이 후속되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 외로움이라는 매개변수를 검증하여 구성원의 셀프리더십에서 직무열의로 이어지는 매커니즘을 일부 확인할 수 있었다. 하지만 향후 연구에서는 보다 다양한 매개변수에 대한 추가 연구를 통해 구성원의 셀프리더십이 어떻게 직무관련 태도 및 행동에 다른

영향을 미치는가에 대한 프로세스를 보다 명확히 밝히는 것이 중요할 것이다.

셋째, 외로움의 매개효과와 더불어 본 연구는 셀프리더십이 전반적 조직공정성이라고 하는 상황적 요인에 따라 구성원의 외로움에 어떤 다른 영향을 주는가를 검증하였다. 본 연구에서는 조직수준에서의 조절요인만을 검토하였지만 향후 연구에서는 조직수준 뿐만 아니라 리더나 동료와의 관계 등의 개인적 수준이나 구성원이 몸담고 있는 팀의 효능감, 응집성 등의 팀 수준에서의 상황요인을 함께 고려한다면 셀프리더십이 미치는 효과에 대해 보다 입체적인 판단과 검증이 가능할 것이다.

넷째, 본 연구는 단일 원천(source)에 의한 자료수집이 이루어졌다. 물론 Harman(1976)[66]의 단일요인 검증(single factor's test) 결과 동일방법편의 문제가 연구결과를 왜곡할 정도는 아니었으나 향후에는 다양한 원천(multi-source)에 의한 자료수집과 더불어 측정시기나 측정환경을 분리하는 등의 동일방법편의를 해결할 수 있는 다양한 방안을 고려해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 횡단적(cross-sectional) 연구의 한계점을 가지고 있다. 직장에서의 외로움은 하나의 감정변수로서 시간에 따른 가변성이 클 수 있으며, 이전에 동료와 함께 한 시간에 따라 영향을 받을 수 있다. 그리고 조직공정성은 근속년수 등에 따라 조직에 대한 전반적 인식이 변화될 수 있다. 따라서 변수 측정 시 한 시점을 고정하는 것보다는 시간차를 두고 반복적으로 실시하는 종단적(longitudinal) 연구를 통해 보다 엄밀한 인과관계를 규명하는 것이 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] S. Y. Sung. (2021. 4. 20.). Daily routine of flexible working from home... Recruitment methods and leadership should be different. *Joongang newspaper*. <https://www.joongang.co.kr/article/24038770>
- [2] P. Hersey & K. H. Blanchard. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.
- [3] A. G. Jago. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- [4] H. Koontz & C. O'Donnell. (1980). *Organization and Management. A Systemic and Possible Analysis of Administrative Functions*. Papazisis, Athens.
- [5] R. M. Stogdill. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- [6] S. Kerr & J. M. Jermier. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- [7] Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-195. DOI : 10.1108/02683940610663097
- [8] C. C. Manz. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600. DOI : 10.5465/amr.1986.4306232
- [9] C. C. Manz & H. P. Sims. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers. DOI : 10.5465/ame.2001.5898769
- [10] C. P. Neck, G. L. Stewart, & C. C. Manz. (1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *The Journal of applied behavioral science*, 31(3), 278-302. DOI : 10.1177/0021886395313004
- [11] J. Fromm & A. Read. (2018). *Marketing to Gen Z: The rules for reaching this vast and very different generation of influencers*. Amacom.
- [12] D. J. Sin & O. Y. Kwak. (2021. 2. 22.). MZ generation can't understand the personnel evaluation. The demand for fairness is growing. *Donga Newspaper*. <https://www.donga.com/news/article/all/20210222/105543933/1>
- [13] O. H. Ahn. (2021. 4. 13.). "I can't stand unfair things". The birth of the MZ generation union. *Hankyung Business*. <https://magazine.hankyung.com/business/article/202104095365b>
- [14] C. C. Manz & H. P. Sims. (1990). *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berkely, New York, NY.
- [15] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. DOI : 10.1002/job.248
- [16] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, & A. B. Bakker. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- [17] M. S. Christian, A. S. Garza, & J. E. Slaughter. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.

- Personnel psychology*, 64(1), 89–136.
DOI : 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- [18] J. K. Harter, F. L. Schmidt, & T. L. Hayes. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.
DOI : 10.1037/0021-9010.87.2.268
- [19] M. R. Sharma & A. Sharma. (2014). Employee Engagement: An Indian Perspective for Flexi Festival Holidays as a Tool to Enhance Productivity. *Journal of Human Resources*, 2(2), 171–185.
- [20] M. G. Goldsby, E. A. Goldsby, C. B. Neck, C. P. Neck, & R. Mathews. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 1–25.
DOI : 10.3390/admsci11010025
- [21] J. Y. Kim. (2017). The Effect of Self Leadership and LMX on Job Engagement in Airline Flight Attendants. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 29(12), 211–230.
- [22] J. M. Park & S. H. Ko. (2016). Effects of Self Leadership on Job Engagement, Trust in Supervisors and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior among Flight Attendants. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 31(2), 283–303.
- [23] M. J. Jung & Y. H. Park. (2012). The Effects of the Psychological Capital on Work Engagement of the Airline Flight Attendants –The Mediating Effects of Intrinsic Job Motivation. *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, 10(3), 201–220.
- [24] K. H. Kim & J. H. Kim. (2015). Self-Leadership in Korea: Review and Theoretical Implication. *The Korean Leadership Quarterly*, 6(1), 77–98.
- [25] R. S. Weiss. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [26] Y. S. Seo, S. J. An, Y. J. Kim, & S. I. Ko. (2020). Review on the Conceptual Definition and Measurement of Loneliness Experienced among Koreans. *Korean Journal of Psychology: General*, 39(2), 205–247.
DOI : 10.22257/kjp.2020.6.39.2.205
- [27] Y. S. Jung, H. S. Jung, & H. H. Yoon. (2020). The effect of deluxe hotel employees' workplace loneliness on organizational commitment and turnover intention : Moderating effect of perceived organizational support. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 34(12), 155–167.
DOI : 10.21298/IJTHR.2020.12.34.12.155
- [28] E. Yilmaz. (2008). Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(8), 1085–1096.
DOI : 10.2224/sbp.2008.36.8.1085
- [29] J. H. Kim, D. Y. Yoon, & Seonghoon Kim. (2019). The Relationships among Self-Leadership, Perceived Supervisory and Organizational Support, and Organizational Commitment: Focusing on Employees of Relocated Public Institutions. *The Korean Leadership Quarterly*, 10(3), 33–57.
- [30] M. J. Moon & D. C. Lee. (2016). Moderating Effects of Social Skill in the Relationship between Self-leadership and Customer Orientation Behavior, and Job Burnout. *The Korean Leadership Quarterly*, 7(1), 83–104.
- [31] M. L. Ambrose & M. Schminke. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 94(2), 491–500. DOI : 10.1037/a0013203
- [32] J. A. Colquitt & J. Shaw. (2005). *How should organizational justice be measured? In J. D. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 113–152.
- [33] K. W. Kwon, K. H. Kim, & J. I. Kim. (2012). A Cross-level Investigation of the Impact of High Performance Work Systems on Organizational Commitment: The Mediating Role of Perceived Organizational Justice. *The Korean Journal of Human Resource Management*, 36(2), 61–84.
- [34] J. Greenberg. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365–375.
DOI : 10.1108/eb022864
- [35] J. L. Pierce, S. A. Rubenfeld, & S. Morgan. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121–144.
DOI : doi.org/10.2307/258609
- [36] A. Pendleton, N. Wilson, & M. Wright. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36(1), 99–123.
DOI : 10.1111/1467-8543.00082
- [37] L. Van Dyne & J. L. Pierce. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439–459.
DOI : 10.1002/job.249
- [38] C. H. Im. (2009). The Buffering Effect of Humor Practices and Humor Preferences on the Relationship between Emotional Labor and Withdrawal Intention. *Korea Journal of Management*, 17(1), 1–36.
- [39] J. W. Lee. (2010). Development and Prospects of Work Engagement Studies. *Business management review*, 43(1), 167–191.
- [40] H. Lee & M. Kang. (2021). The Effects of Team

- Member's Self-Leadership and Intrinsic Motivation on Job Engagement and Job Performance in a Company: Moderating Effect of Team Leader's Leadership Flexibility and Experiential Acceptance. *Korea Journal of Counseling*, 22(3), 159-185.
DOI : 10.15703/kjc.22.3.202106.159
- [41] S. M. Baek & H. S. Yang. (2017). The Influence of Personality Characteristics and Self Leadership on Job Engagement and Turnover Intention: Focusing on Mediating Effect of Psychological Ownership. *Journal of Digital Convergence*, 15(9), 111-123.
DOI : 10.14400/JDC.2017.15.9.111
- [42] J. T. Cacioppo, M. E. Hughes, L. J. Waite, L. C. Hawkley, & R. A. Thisted. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: cross-sectional and longitudinal analyses. *Psychology and aging*, 21(1), 140-151.
DOI : 10.1037/0882-7974.21.1.140
- [43] H. Ozcelik & S. G. Barsade. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
DOI : 10.5465/amj.2015.1066
- [44] S. L. Wright. (2005). *Organizational climate, social support and loneliness in the workplace*. In *The effect of affect in organizational settings*. Emerald Group Publishing Limited.
- [45] W. D. Killgore, S. A. Cloonan, E. C. Taylor, M. A. Miller, & N. S. Dailey. (2020). Three months of loneliness during the COVID-19 lockdown. *Psychiatry Research*, 293, 113392.
DOI : 10.1016/j.psychres.2020.113392
- [46] L. M. Heinrich & E. Gullone. (2006). The clinical significance of loneliness: A literature review. *Clinical psychology review*, 26(6), 695-718.
DOI : 10.1016/j.cpr.2006.04.002
- [47] C. P. Neck & C. C. Manz. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.
DOI : 10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N
- [48] C. P. Neck, H. M. Neck, C. C. Manz, & J. Godwin. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
DOI : 10.1108/02683949910287912
- [49] J. D. Houghton, T. W. Bonham, C. P. Neck, & K. Singh. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial psychology*, 19(4), 427-441.
DOI : 10.1108/02683940410537963
- [50] X. Zhou. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.
DOI : 10.4236/psych.2018.95064
- [51] P. Y. Sarpkaya. (2014). The effects of principals loneliness in the workplace on their self-performance. *Educational research and reviews*, 9(20), 967-974.
DOI : 10.5897/ERR2014.1847
- [52] S. L. Wright, C. D. Burt, & K. T. Strongman. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- [53] H. S. Jung, M. K. Song, & H. H. Yoon. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 13(2), 948. DOI : 10.3390/su13020948
- [54] A. Rokach & F. Neto. (2005). Age, culture, and the antecedents of loneliness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(5), 477-494.
DOI : 10.2224/sbp.2005.33.5.477
- [55] Y. S. Kim. (2021). *Eventually, Generation Z dominates the world*. Seoul: Publion
- [56] L. J. Barclay & T. Kiefer. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of management*, 40(7), 1857-1898.
DOI : 10.1177/0149206312441833
- [57] S. Aryee, F. O. Walumbwa, R. Mondejar, & C. W. Chu. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252. DOI : 10.1111/joms.12067
- [58] D. B. Whiteside & L. J. Barclay. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266.
DOI : 10.1007/s10551-012-1467-3
- [59] W. H. Jung & I. S. Yoon. (2016). The Effects of Self-Leadership on Innovative Behavior: The Moderating Role of Perceived Procedural Justice. *Journal of Human Resource Management Research*, 23(5), 135-156.
- [60] A. W. Gouldner (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.
DOI : 10.2307/2092623
- [61] G. C. Homans. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- [62] J. D. Houghton & C. P. Neck. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
DOI : 10.1108/02683940210450484
- [63] J. D. Houghton, D. Dawley, & T. C. DiLiello. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2),

216-232.

- [64] D. Russell, L. A. Peplau, & C. E. Cutrona. (1980). The revised UCLA Loneliness Scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of personality and social psychology*, 39(3), 472-480.
DOI : 10.1037/0022-3514.39.3.472
- [65] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, & M. Salanova. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
DOI : 10.1177/0013164405282471
- [66] H. H. Harman. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- [67] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- [68] R. M. Baron & D. A. Kenny. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [69] L. S. Aiken & S. G. West. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- [70] C. Gomes, L. Curral, & A. Caetano. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1), 1-18.
DOI : 10.1142/S1363919615500097
- [71] S. E. Choi. (2016. 10. 12.). The value of autonomous growth. *MK*.
<https://www.mk.co.kr/opinion/contributors/view/2016/10/714279/>
- [72] H. S. Park, Y. M. Kim, & Y. J. Kwon. (2021. 3. 31.). "Low salary". MZ salary man lay down. *Joongang newspaper*.
<https://www.joongang.co.kr/article/24024368>
- [73] J. W. Choi. (2021). The Effect of Authentic Leadership on Subjective Career Success of Employees : The Moderated Mediation Effect of Organizational Justice through Followership. *KOREAN CORPORATION MANAGEMENT REVIEW*, 28(4), 45-76.

하 순 복(Sun-Bok Ha)

[충원]



- 2019년 2월 : 제주대 경영학과(경영학 박사)
- 2019년 4월 ~ 현재 : 경남대 군사학과 조교수
- 관심분야 : Leadership, Personality
- E-Mail : firebird12@kyungnam.ac.kr