

# 공공도서관 조직특성과 동기가 사서의 셀프리더십 및 조직몰입에 미치는 영향 분석\*

A Study on the Impact of Organizational Characteristics and Motivation in Public Libraries on Librarians' Self-Leadership and Organizational Commitment

이 고 은 (Go-Eun Lee)\*\*  
김 기 영 (Giyeong Kim)\*\*\*

## 목 차

- |           |          |
|-----------|----------|
| 1. 서 론    | 4. 분석 결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결 론   |
| 3. 연구 설계  |          |

## 초 록

본 연구에서는 스스로 업무를 수행할 수 있는 사서의 업무 주도성을 향상시키기 위해 셀프리더십의 개념에 초점을 두고 셀프리더십에 조직특성과 동기가 미치는 영향과 셀프리더십이 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 검토하여 셀프리더십의 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 선행연구 분석 및 설문지 개발을 위한 면담을 기반으로 설문 도구를 개발하였으며 공공도서관 사서를 대상으로 설문조사를 실시하고 통계적으로 분석하였다. 본 연구는 셀프리더십이 공공도서관 사서들의 조직 성과 및 도서관 서비스 질 향상에 기여할 수 있음을 확인하였으며, 사서들의 셀프리더십을 강화하기 위한 조직적 지원과 정책 마련의 필요성을 제안한다.

## ABSTRACT

This study focuses on self-leadership to enhance librarians' job proactiveness in performing their tasks independently. Specifically, it examines how organizational characteristics and motivation influence self-leadership among public librarians and investigates the role of self-leadership in their organizational commitment. To achieve this, a literature review and in-depth interviews were conducted to develop the survey instrument, followed by a questionnaire survey targeting public librarians. This study confirms that self-leadership improves organizational performance and the quality of library services in public libraries. It also highlights the need for organizational support and policy initiatives to strengthen librarians' self-leadership.

키워드: 셀프리더십, 공공도서관, 동기, 조직몰입, 조직특성

Self-Leadership, Public Library, Motivation, Organizational Commitment, Organizational Characteristics

\* 본 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2019S1A5C2A03083499).

본 논문은 제1저자의 연세대학교 대학원 문헌정보학과 박사학위논문을 기반으로 한 것임.

\*\* 연세대학교 일반대학원 문헌정보학과 박사(goni3530@naver.com / ISNI 0000 0004 8397 0116) (제1저자)

\*\*\* 연세대학교 문헌정보학과 부교수(gkim@yonsei.ac.kr / ISNI 0000 0004 6110 9923) (교신저자)

논문접수일자: 2025년 4월 16일 최초심사일자: 2025년 5월 3일 게재확정일자: 2025년 5월 15일  
한국문헌정보학회지, 59(2): 225-251, 2025. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2025.59.2.225>

\* Copyright © 2025 Korean Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited. the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## 1. 서 론

공공도서관을 둘러싼 다면적인 요구에 대응하기 위해서는 사서의 전문성과 변화에 능동적으로 대응하는 역량이 핵심이다. 이에 본 연구는 사서의 역량을 높이기 위한 요인으로 셀프리더십에 중점을 두었다. 셀프리더십은 조직구성원이 스스로 행동하고 목표를 달성하기 위하여 주도적으로 구체적인 전략을 세우는 리더십에서 파생된 개념이다(Manz & Sims, 2001). 주어진 업무를 단순히 수행하는 것이 아닌 주도적으로 자신을 관리하고 업무를 수행하여 다른 구성원들에게도 긍정적인 영향을 미치는 것에 초점을 둔다. 셀프리더십은 도서관의 목표를 달성하기 위해 사서가 능동적으로 행동하도록 유도하기 때문에 사서의 셀프리더십을 강화하는 것은 도서관의 성과뿐 아니라 사서의 업무 만족도와 자기효능감을 높일 수 있는 중요한 요인으로 작용될 수 있다(최연희, 정창숙, 2015). 사서의 셀프리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 외적 요인인 공공도서관 조직특성과 내적 요인인 사서 개인의 동기가 중요한 역할을 할 수 있다. 공공도서관의 조직특성은 조직구성원의 행동과 동기를 유발하는 환경적인 요인이며 업무 처리 과정에서 얼마나 자율성을 가지는지(이희인, 2022), 조직 내에서 공정성이 유지되는지(김용진, 2019), 조직에 얼마나 신뢰를 가지는지 등의 조직특성은 사서의 주도성과 셀프리더십을 강화시키거나 악화시키기도 하는 선형 요인으로서 작용한다(박병철, 2017). 셀프리더십은 개인이 스스로 동기를 부여하고 행동을 조절하는 자기통제 전략으로, 내적 동기와 외적 동기 모두에 의해 유의

미하게 영향을 받는다(Houghton et al., 2012). 특히 공공조직에서는 구성원이 셀프리더십을 발휘할 때 조직에 대한 애착과 책임감이 높아져 조직몰입으로 이어진다는 다수의 실증연구가 보고되고 있다(이상준, 2023; 최용래, 황찬규, 2023). 셀프리더십은 경영학이나 사회학 등의 분야에서 활발히 연구되어 온 개념이나 문헌정보학 분야에서는 셀프리더십이 조직에 미치는 영향과 요인 간의 관계를 분석한 연구는 상대적으로 부족하다.

이에 본 연구는 공공도서관의 조직특성과 셀프리더십의 관계를 규명하고 동기의 매개 효과를 분석함으로써 셀프리더십에 영향을 미치는 요인을 다각적으로 고찰하고자 한다. 또한 셀프리더십이 조직 성과인 조직몰입에 미치는 영향을 분석하여 조직 내에서 셀프리더십이 미치는 영향력과 중요성을 파악하고자 한다. 이를 통해 사서가 스스로 리더십을 발휘함으로써 얻을 수 있는 조직적·개인적인 이점을 파악하고 궁극적으로 이용자의 다양한 정보요구를 충족시키는 사서로서의 역할을 수행할 수 있도록 환경적·심리적으로 지원할 수 있는 기반을 마련하고자 한다. 본 연구의 질문은 다음과 같다. 첫째, 공공도서관의 조직특성은 사서의 셀프리더십과 조직몰입 형성에 어떻게 기여하는가? 둘째, 공공도서관 사서의 셀프리더십은 조직몰입과 어떤 관련성을 가지는가? 셋째, 공공도서관 조직특성과 셀프리더십, 동기 간 어떤 관계가 존재하는가?

## 2. 이론적 배경

### 2.1 셀프리더십

리더십 연구는 주로 관리자의 운영 방식, 의사소통 능력, 신뢰 등에 초점을 두고 리더의 행동 스타일을 파악하는데 주를 이루었으나(고성희, 2012), 최근에는 개인에게 초점을 둔 다양한 리더십 유형의 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이 중 셀프리더십은 사회 인지 이론에 기초를 둔 개념으로(Bandura, 2013), 조직구성원의 자기 주도성과 자기통제에 영향을 받는 것에서 파생되었다. 이는 구성원이 스스로 목표를 설정하고 자율적으로 보상과 비판을 조절하며 문제를 해결하는 자기 주도적 리더십인 셀프리더십 개념으로 발전되었다(Manz & Sims, 2001). 셀프리더십을 가진 조직구성원은 자발적으로 역량을 개발하는 능동적인 태도를 가지며 동료와 관리자와의 의사소통을 통해 의견을 조율하고 발전시킨다. 많은 기업과 조직들은 조직구성원의 내면 동기와 주도성에 초점을 두는 셀프리더십 개념을 도입하여 조직구성원의 자발적인 참여와 책임 있는 행동을 촉진시키고자 노력하고 있다(이상목, 정원호, 2020).

셀프리더십을 구성하는 세부 전략은 행동 중심적 전략, 자연적 보상 전략, 건설적인 사고 패턴 전략이다(Manz & Neck, 2004). 행동 중심적 전략은 스스로 목표를 달성하기 위하여 자신의 행동을 통제하는 목표지향적인 결심을 의미한다. 자연적 보상 전략은 업무를 수행할 때 성공적인 성과를 상상함으로써 업무 자체를 즐기게 되는 전략이다(Manz, 2015). 건설적 사고 패턴 전략은 자신의 신념을 의도적으로 통제하

여 바람직하고 건설적인 사고를 유도하도록 돋는 자기조절 전략이다(Houghton et al., 2012). 셀프리더십 연구는 셀프리더십의 선행요인 혹은 결과요인 중 결과요인을 파악하는 연구가 활발히 수행되었으며 셀프리더십이 직무 만족도, 자기효능감, 조직몰입 등에 영향을 준다는 결과가 도출되었다(Marques-Quinteiro et al., 2019; 최용래, 황찬규, 2023). 반면 셀프리더십에 영향을 주는 선행요인은 조직특성이나 조직문화에 초점을 두어 셀프리더십과의 관계를 분석하였으며 조직의 전략적인 지원방안을 논의하였다(Harari et al., 2021). 이에 본 연구에서는 셀프리더십에 영향을 줄 수 있는 선행 및 결과 요인을 모두 포함하여 다각적으로 분석하고자 한다.

### 2.2 조직특성

조직특성은 조직이 처한 상황에 따라 분석할 필요가 있으며, 이를 바탕으로 합리적인 전략 방향을 제시하고 필요한 지원을 적시에 지원해야 한다. 조직특성은 조직풍토, 직무특성이론, 팀 수준의 특성 등 다양한 특성 요인을 토대로 연구되었으며 특히 셀프리더십과의 관계에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다(Bandura, 2013; Harari et al., 2021). 이에 본 연구에서는 선행 연구를 통해 공공도서관 조직의 특성요인을 조직 목표 인식, 직무자율성, 조직공정성, 조직신뢰로 구성하여 관련 연구를 조사하였다. 공공도서관은 이해관계자와 서비스 대상자의 범위가 넓고 다양하기 때문에 목표를 설정하는 일은 쉽지 않다(Rainey, 2014). 조직이 개인에게 기대하는 바가 명확할수록 목표를 달성하기 위

해 취해야 할 과정이 분명해져 목표에 도달할 가능성이 높아진다. 조직 목표만큼 중요한 과정은 목표를 조직구성원과 공유하는 것으로, 공유 과정에서 조직구성원이 협력할 수 있고 업무의 우선순위를 결정할 수 있다. 조직 목표는 개인의 업무 동기나 자기효능감에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 본 연구에서는 셀프리더십에 영향을 미치는 조직의 목표 인식을 조직특성 요인으로 설정하였다.

직무 자율성이란 업무 방법과 절차를 스스로 결정할 수 있도록 권한과 책임을 위임하는 것을 의미한다(Humphrey et al., 2007). 직무를 수행하는 과정에서 자율성이 부여되면 조직몰입과 자기주도성이 높아지는 반면, 권위적이고 수동적인 업무 환경은 성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구가 다수 보고되었다(Ahuja et al., 2007). 조직공정성은 보상 배분과 의사결정의 절차, 대인관계 과정에서 구성원들이 지각하는 공평성을 의미한다(김종근, 2016). 직원들은 조직 내에서 공정하게 대우받고 존중받고 있다고 인식할 때 자신감이 생기고 업무에 대한 에너지를 쏟을 동기가 부여되며 자기 개발을 위한 행동을 실행하게 된다. 조직신뢰는 조직구성원이 조직과 내·외부의 이해관계자 간 관계에 대해 갖는 기대와 신뢰로, 조직구성원의 자기주도성 및 조직 목표 달성을 위한 태도에 영향을 주는 요인으로 연구되어 왔다(Shockley-Zalabak et al., 2000). 조직신뢰가 조직구성원의 셀프리더십에 영향을 주는 연구가 많이 진행되지 않았으나, 조직신뢰가 조직구성원의 자기주도성에 영향을 주는 연구는 쉽게 찾아볼 수 있다. 조직지원이 직무역량에 미치는 영향을 분석한 연구에 따르면 조직

에 대한 신뢰가 높을수록 자기주도성이 향상되었으며 조직의 목표를 달성하기 위한 적극적인 업무 태도를 유도하는 것으로 나타났다(박병철, 2017). 이에 본 연구에서는 조직신뢰가 자기주도성을 촉진하는 조직특성 요인으로 보고 셀프리더십에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

### 2.3 동기

동기(motive)는 개인이 어떤 목적을 달성하게끔 지속적으로 행동하게 하는 내적 심리상태를 의미한다(최규현, 2018). 조직구성원의 높은 동기 수준은 이직률 감소와 조직에 대한 충성심 및 조직의 성과 향상에 기여한다. 조직 내에서 동기가 부여된 구성원은 열심히 업무 성과를 높이기 위해 노력하고 좋은 성과를 창출하기 위한 각고의 노력을 하기 때문에 조직 측면에서도 매우 중요하지만 동시에 욕구가 충족되는 경험을 반복하면서 성취감을 느끼게 되어 조직구성원 개인 측면에서도 좋은 영향을 주는 요인이라 볼 수 있다(Cerasoli et al., 2014). 허즈버그는 동기를 보수, 성과급, 인정, 승진 등 실체적 보상 및 휴가, 근무 여건 등의 혜택을 위해 업무를 수행하는 위생요인과 개인의 자율성이나 성취감 등의 내적 요인을 기반으로 업무에서 수반되는 즐거움인 동기요인으로 구분하였다(Deci & Ryan, 2002). 셀프리더십과 동기 부여의 관계를 분석한 연구를 보면 셀프리더십의 전략이 학생의 동기부여에 영향을 주고 있음을 밝히고 있으며 셀프리더십의 전략을 잘 활용하여 업무에 적용하면 동기가 증가한다는 선형적 관계를 발견했음을 알 수 있다(Huopainen,

2021). 셀프리더십은 자기 동기를 기반으로 행동하도록 행동의 방향과 지속성에 영향을 미치므로 본 연구는 공공도서관에서 사서의 셀프리더십과 동기의 상호작용을 분석하여 셀프리더십이 동기유발에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

#### 2.4 조직몰입

조직몰입은 조직의 목적과 조직구성원 자신을 동일시하고 조직 내 중요한 일원으로써 남고자 하는 의지이다(김성엽 외, 2023). 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대하여 느낄 수 있는 정서적 애착, 책임감으로, 공공조직에서 조직 성과를 재무적인 지표만으로는 측정하기 어렵기 때문에 조직행동 및 인사, 경영 연구에서는 조직몰입을 조직성과의 핵심적인 심리적 지표이자 선행요인으로 제시하고 있다(Allen & Meyer, 1990). 조직의 목표에 가치를 부여하여 업무를 능동적으로 찾아서 하는 직원이 있는 반면, 업무를 경제활동의 일환으로 받아들이는 직원이 있기 때문에 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 개인의 태도와 환경에 따라 다르게 나타날 수 있다. 조직몰입은 크게 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입으로 나뉜다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입은 조직에 대한 애착으로, 조직에 대한 헌신을 포함하는 심리적 상태이며, 규범적 몰입은 조직구성원으로서 의무를 성실히 수행해야 한다는 책임감으로, 개인의 사회화를 기반으로 한다. 지속적 몰입은 조직을 떠남으로써 발생하는 기회비용을 기준으로 조직에 지속적으로 남아 있을지 여부를 판단하는 것을 의미한다. 조직몰입은 조직 성

과를 설명하는 요인으로 연구되어 왔으며, 조직공정성(김성엽 외, 2023), 조직 신뢰(Vanhala et al., 2016), 리더십(김수진 외, 2021), 셀프리더십(이상준, 2023) 등이 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 분석되었다. 셀프리더십의 중요성이 강조되면서 셀프리더십과 조직 효율성의 관계를 분석하고자 하는 시도가 증가하였으며 효율적이고 비평적으로 자신을 평가하고 조정할 수 있는 구성원이 조직에 더 깊이 몰입하는 경향이 있다는 연구가 다수 진행되었다(Neck & Manz, 1996; 이상준, 2023). 개인의 조직몰입 수준이 높을수록 조직으로부터의 보상에 대해 만족감이 증가하며 이는 동기부여로 이어진다. 조직 측면에서는 구성원의 몰입을 통해 이직과 결근율을 감소시킬 수 있으며 조직 생산성을 높여 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

이에 본 연구에서는 조직의 성과로 주로 연구되는 조직몰입과 셀프리더십의 관계를 파악하고자 한다. 셀프리더십이 조직구성원에게 자발적인 동기를 부여하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로, 셀프리더십이 조직 성과에 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 셀프리더십이 조직 성과 향상에 기여하는 방식과 영향력을 체계적으로 파악하고자 한다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 예비 연구

본 연구는 연구모형을 구체화하기 위하여 공공도서관 사서의 셀프리더십, 조직, 동기에 대

해 공공도서관 사서 5명을 대상으로 2023년 11월 9일부터 27일까지 한 명의 면담자당 1시간内外로 심층 면담을 진행하였다. 면담은 각 사서의 근무지 내 회의실, 카페 등 직접 면담하거나 Zoom을 이용한 온라인 면담으로 시행하였다. 면담 방식은 피면담자의 응답에 재질문하는 반구조화 면담기법을 활용하였으며 질문 내용은 도서관 목표에 대한 인식, 업무에서의 자율성, 공정성, 신뢰, 동기 등에 대한 문항을 토대로 진행하였다. 각 사서와의 면담 내용을 녹음하였으며 이는 토대로 전사하여 녹취록을 토대로 사서의 인식을 분석하였다.

우선 사서들은 공공도서관의 조직 목표가 모호하다고 언급하였으며 조직이 개인 사서에게 얼마나 목표를 공유하는지에 따라 사서의 행동과 동기가 달라졌다. 특히 조직 목표가 공유되지 않거나 방향성을 명확하게 인지하지 못할 경우, 도서관의 발전을 위해 노력하는 과정에서 혼란이 야기되며 관리자나 실무자 간 업무의 우선순위에 대한 의견 충돌이 발생할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

사서들도 다 본인들이 추구하는 가치가 달라요.

(D. 실무자)

전입자가 했던 걸 보면서 너무 각자도생하고,

좀 안타깝죠. (A. 관리자)

사서들은 업무 수행과정에서 자율성이 주어지면 업무에 대한 책임감을 가지게 되며 일에 몰입할 수 있었으나 반대의 경우 업무에 대한 결정 권한이 제한되어 업무 추진에 대한 동기가 감소하는 경향을 보였다.

팀원끼리 서로 공유하고 지원하는 분위기여서 더 잘하고 싶죠. (E. 실무자)

자료를 하나 사려 해도 결재받아야 하니 성취를 못 얻고 있죠. (D. 실무자)

업무추진과정에서 조직의 공정한 판단과 평가, 객관적인 절차를 통한 결정은 사서가 긍정적으로 수용하도록 하지만 반대로 불공정하면 조직에 대한 부정적인 인식이 발생하였다.

주말에도 일하고 이랬는데 사업 담당자가 아니어서 인정이 안 되는 (B. 실무자)

관리자에 따라 그때그때 조정해가면서 하다 보니 합리적이지 않죠. (D. 실무자)

관리자와 상사의 지지는 사서가 자율적으로 업무를 고민하고 추진하는 데 중요한 동기가 된다. 동료 간 신뢰는 업무 성과뿐 아니라 개인의 역량 발휘와 정서적인 안정감, 신뢰성에도 긍정적인 영향을 주었다.

관리자가 내가 책임지게 해줄 수 있는 사람이라 좀 믿고 해나갈 수 있다. (B. 실무자)

도서관을 위해 뭔가를 이루어 냈을 때 함께

느낄 수 있는 것이 중요하다고 생각해요. (A.

관리자)

공공도서관 사서들은 셀프리더십이 업무에 대한 열정과 책임감을 높이고 조직몰입도 향상 시킨다고 인식하였다. 업무 목표를 자율적으로 설정하고 문제 해결을 위해 업무 과정을 개선하거나 이용자의 피드백과 자기 평가를 기반으로 업무를 점검하는 태도를 보였다.

조금 더 나은 어떤 도서관이 될 수 있을 텐데 그런 마음들인 것 같아요. (A. 관리자)  
스스로 고민하는 시간이 늘어 도서관이 나아가고자 하는 방향을 고민하게 되죠. (C. 관리자)

또한 공공도서관 사서는 지역주민에게 공공 서비스를 제공한다는 점에서 보람, 성취감을 느끼며 양적인 부분보다는 이용자의 긍정적인 피드백에 더 큰 즐거움을 느끼고 있었다. 또한 동료 사서의 인정 또한 업무 동기를 높이는 요인으로 나타났다. 하지만 진급의 불합리함은 의욕을 저하시키는 요인으로 작용하였다.

업무 자체가 가치 지향적인 거다 보니까 다들 그 보람을 찾고. (B. 실무자)  
관리자의 의견에 반대해버리면 승진을 못 하는 사람들이 있죠. (E. 실무자)

현재 업무를 수행하는 데 있어서 문제점이 발견되면 스스로 평가하여 자신의 신념을 수정하여 더 나은 방향으로 사고를 하기 위해 노력하는 모습도 보였으나 도서관 사서들의 행정 일이 주요 업무가 되면서 건설적이고 가치 있는 사고를 하는 시간이 부족하다고 불만을 토로하였다.

약간 내 생각과 맞지 않아도 상황에 맞게 바꿔보기도 하고. (D. 실무자)  
행정보다 부가가치를 창출할 기회를 줘야지. (C. 관리자)

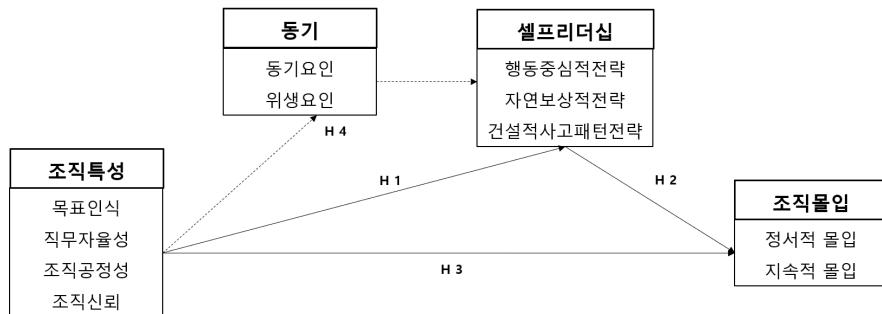
공공도서관 사서들은 조직의 명확한 목표와 자율성을 바탕으로 셀프리더십을 발휘하여 업

무 성과를 높이는 경향이 있었으며, 이 과정에서 조직공정성과 신뢰가 사서들의 내적 동기와 업무 만족도를 향상하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 파악된다. 이에 본 연구에서는 예비 연구 결과와 선행연구 검토를 통해 나타난 목표 인식 및 공유, 직무자율성, 조직공정성, 조직신뢰의 '조직특성'과 행동 중심 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고 패턴 전략의 '셀프리더십', 위생, 동기요인의 '동기부여'가 공공도서관 사서의 정서적 몰입, 지속적 몰입의 '조직몰입'에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 연구모형을 설계하고 설문 문항을 구체화하였다.

### 3.2 연구모형 및 가설

본 연구에서는 설문 도구 개발을 위해 실시된 예비 연구에서 도출된 내용과 선행연구에서 나타난 셀프리더십과 조직특성(Bandura, 2013), 동기부여(Huopainen, 2021), 조직몰입(이상준, 2023) 간의 영향 관계를 토대로 연구모형을 설계하여 <그림 1>과 같이 도식화하였다. 연구모형을 검증하기 위한 가설은 다음과 같다.

- [가설 1] 공공도서관 조직특성은 셀프리더십에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 2] 셀프리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 3] 공공도서관 조직특성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 4] 조직특성과 셀프리더십 사이에서 동기는 매개 효과를 가질 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

주) 점선은 동기의 매개 효과 분석 [가설 4]에 해당하는 관계임.

### 3.3 설문 도구 개발

본 연구를 수행하기 위한 초기 설문 문항 설계는 공공도서관의 조직특성, 셀프리더십, 동기 부여, 조직몰입에 대한 선행연구를 검토하였다. 조직특성은 Chun과 Rainey(2005), Breaugh (1985), 임재수(2014), Gonzalez et al.(2016)의 연구에서 활용된 측정항목을 기반으로 설계하였고, 셀프리더십은 Houghton과 Neck(2002), 동기부여는 Herzberg(1968), Ryan과 Deci(2000), 조직몰입은 Allen과 Meyer(1990)의 연구를 참고하여 총 77개의 문항으로 구성하였다. 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 명목척도와 ‘전혀 아니다’에서 ‘매우 그렇다’의 범위를 활용하는 5점 리커트 척도를 활용하여 공공도서관 사서의 인식을 측정하고자 문항을 설계하였다. 개발된 설문 문항의 타당성을 확보하기 위하여 전문가 및 실무자(사서) 검토를 토대로 예비조사를 실시하였다. 교수 1명, 박사 1명, 박사수료 1명, 박사과정 1명, 사서 2명 총 6명에게 설문 문항(안)을 토대로 예비 연구를 진행하고 설문 문항에 대한 피드백을 받아 문장을 수정·보완하였다. 예비 연구를 통해 수정된 최종 설문 문

항은 70문항으로 내용은 〈표 1〉과 같다.

### 3.4 데이터 수집 및 분석 절차

본 연구의 모집단은 「도서관법」 제2조에 따라 등록된 전국의 공공도서관 중 광역 및 지방자치단체가 운영 주체인 도서관에 근무하는 사서를 대상으로 하였다. 판단 표본 추출 방법 (Judgmental Sampling)을 통해 표본 선택 기준을 정하고 표본을 추출하였다. 대상 도서관은 지역, 운영 주체를 고려하여 데이터를 수집할 공공도서관을 선정하고 사서 개인의 직급과 경력이 적절하게 분배되어 조사될 수 있도록 모집단을 선정하였다. 지역은 광역 시도와 지방자치단체로 구분하였고, 공공기관, 정부에서 운영하는 직영과 민간에 위탁하여 운영에 대한 권한을 위임하는 위탁운영인지에 따라 사서의 조직특성과 인식에 차이가 있는지 파악하기 위하여 직영과 위탁으로 조사하였다. 직급은 관리자와 실무자로, 경력 구분은 5년 미만의 신입 사서부터 30년 이상의 관리자급의 사서를 모두 포함하였으며 개별 사서의 직책은 관리자(관장, 과장), 중간관리자(팀장), 실무자로 설정하

〈표 1〉 조사 도구의 구성

문항			문항 수	근거
조직 특성	목표 인식	조직의 명확한 목표 인지 여부	4	Chun & Rainey(2005) 예비 연구
	직무자율성	업무 목표, 과정에서의 자율성 정도	6	Breaugh(1985) 예비 연구
	조직공정성	노력 및 경력에 대한 보상, 인사 절차, 의사 결정에 대한 공정성 정도	6	임재수(2014) 예비 연구
	조직신뢰	조직에 대한 확신을 기반으로 하는 조직 믿음	5	Gonzalez et al.(2016) 예비 연구
셀프 리더십	행동 중심적 전략	자기관찰, 자기 목표설정	9	Houghton & Neck(2002) 예비 연구
	자연적 보상 전략	자기보상, 성공적 성과 상상	2	
	건설적 사고 패턴 전략	신념과 가정평가, 자기 대화	8	
동기 부여	동기요인	성취감, 보람, 열정, 새로운 학습, 즐거움, 사명감, 자긍심, 성장과 발전 등	8	Herzberg(1968) Ryan & Deci(2000) 예비 연구
	위생요인	승진기회, 임금, 성과급, 승진평가공정, 조직인정, 직장동료인정 등	8	
조직 몰입	정서적 몰입	정년까지 근무, 정서적 애착, 소속감	4	Allen & Meyer(1990) 예비 연구
	지속적 몰입	퇴직 어려움, 생활 어려움, 직장 혜택	4	
응답자 특성	성별, 연령, 경력, 직급, 유형, 소재지, 고용 형태			
	전체 문항 수			70

였다. 고용 형태의 경우 정규직과 비정규직으로 구분하여 공공도서관 조직특성, 셀프리더십, 동기부여, 조직몰입에 어떠한 차이가 있는지 살펴보고자 하였다. 데이터는 2024년 1월 16일부터 2월 15일까지 실시되었으며 총 259명 중 유효 표본 246명이 수집되었다. 실시한 설문조사를 기반으로 수집된 데이터를 통계 처리하기 위하여 본 연구에서는 SPSS 26.0과 AMOS 28.0, Process Macro 통계 프로그램을 활용하여 데이터를 분석하였다. 구체적으로 빈도분석, 기술통계, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석은 SPSS 26.0을 활용하였으며 확인적 요인분석, 경로분석은 AMOS 28.0, 요인 간의 매개 요인의 효과를 검증하기 위해서는 Process Macro를 사용하여 데이터를 분석하였다.

### 3.5 조사 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

각 요인에 대한 하위 변수를 밝혀내기 위하여 탐색적 요인분석과 Cronbach's Alpha를 활용하여 수치가 .6 이상의 기준에 부합하는지 파악하고 내적일관성에 대한 척도 신뢰성을 평가하였다. 본 연구에서는 주성분 분석을 토대로 직각 회전방식인 베리맥스 회전 방법을 활용하였으며 타당성 기준을 공통성 값은 .4 이상, Eigenvalue 값은 1 이상, 설명된 총분산 65% 이상의 요인을 추출하였다(Costello & Osborne, 2005). 또한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표준적합도 및 Bartlett의 구형성 검정을 통해 데이터 표본의 요인분석에 대한 적합도를 확인하였다.

그 결과 조직특성은 목표 인식, 직무자율성,

조직공정성, 조직신뢰 요인으로 도출되었으며, 측정 변수는 공통성 .7 이상으로 나타났다. Eigenvalue 1 이상인 요인만을 추출한 주성분 분석한 결과, 설명된 총분산은 79.5%로 확인되었으며 각 요인의 Cronbach's Alpha 계수도 .7 이상으로 높은 신뢰성이 확보되었다(〈표 2〉 참고).

셀프리더십은 자연 보상적 전략, 행동 중심적 전략, 건설적 사고 패턴 전략 요인으로 도출되었으며 공통성 .8 이상, 설명된 총 분산은 85.67%, 유의 수준이 .001 이하, Cronbach's Alpha 계수는 .7 이상으로 도출 요인에 대한 타당성과 신뢰성 모두 충족되었다(〈표 3〉 참고).

〈표 2〉 조직특성의 요인분석 결과

문항	요인				공통성	신뢰도 (Cronbach's <i>a</i> )	
	조직공정성	직무자율성	조직신뢰	목표 인식			
노력 대비 보상	.904	.109	.241	.136	.907	.889	
성과 대비 보상	.868	.120	.301	.100	.868		
경력 대비 보상	.767	.161	.157	.255	.704		
의사결정 자율권	.122	.862	.230	.167	.838	.864	
직무 방법 결정	.202	.848	.172	.099	.800		
자율적 업무 수행	.055	.800	.249	.182	.738		
도서관 정책 결정 존중	.225	.229	.809	.191	.794	.855	
관리자의 직원 이해	.271	.284	.771	.092	.757		
도서관 전반적 신뢰	.295	.252	.741	.305	.794		
목표 달성을 측정 여부	.110	.166	.247	.828	.786	.706	
업무수행지침제공	.278	.190	.130	.797	.765		
eigenvalue	.539	.722	.545	.182			
표준 적절성(KMO)	.859		근사카이제곱		1624.815 ( <i>df</i> = 55, <i>p</i> <.001)		
Total Explained Variance					79.551%		

〈표 3〉 셀프리더십의 요인분석 결과

문항	요인			공통성	신뢰도 (Cronbach's <i>a</i> )
	자연 보상 전략	행동 중심 전략	건설적 사고 패턴 전략		
즐거운 업무 관심 정도	.916	.151	.123	.878	.856
즐거운 업무 방법탐색	.914	.176	.037	.868	
구체적 목표설정	.206	.904	.127	.876	.852
목표 기반 업무 수행	.143	.887	.250	.869	
어려움 시 신념 검토	.178	.092	.894	.839	
의견차이 시신념 검토	-.022	.273	.858	.811	.762
eigenvalue	.533	.152	.581		
표준 적절성(KMO)	.640	근사카이제곱		876.747 ( <i>df</i> = 15, <i>p</i> <.001)	
Total Explained Variance					85.668%

동기부여는 허즈버그의 2 요인인 동기요인, 위생요인으로 구분되었으며 설명된 총 분산 80.59%, 유의수준이 .001이하로 나타나 적합한 결과로 도출되었다. Cronbach's Alpha 계수 기반의 신뢰도는 모든 측정 변수에서 .7 이상으로 높은 신뢰도가 나타났다(〈표 4〉 참고).

조직몰입은 정서적 몰입과 지속적 몰입으로 요인이 도출되었으며 공통성은 .8 이상, 설명된 총 분산은 85.56%, KMO는 .567, 구형성 검정은 유의수준이 .001이하로 나타나 요인 타당도가 충족되었으며 신뢰성도 .6 이상으로 검증되었다(〈표 5〉 참고).

## 4. 분석 결과

### 4.1 인구통계학적 특성

설문조사에 참여한 사서들의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 총 246명 중 여성은 185명(75.2%), 남성은 61명(24.8%)이었으며, 연령의 분포는 30대(49.6%) 그 다음으로 40대(26.0%), 20대(14.6%), 50대(9.3%), 60대(0.4%) 순서로 나타났다. 경력 비율은 5년 이상에서 10년 미만의 경력을 가진 사서가 95명(38.6%)으로 가장 많았고 5년 미만의 신입 경력을 가진 사서는 63명(25.6%), 10년

〈표 4〉 동기부여의 요인분석 결과

문항	요인		공통성	신뢰도 (Cronbach's <i>a</i> )
	동기요인	위생요인		
보람	.913	.155	.857	
성취감	.885	.145	.805	.885
열정	.882	.073	.783	
승진평가방식 공정성	.105	.885	.795	
적절한 성과급 지원	.137	.878	.790	.738
eigenvalue	.894	.895		
표준 적절성(KMO)	.686	근사카이제곱	547.877 ( <i>df</i> = 10, <i>p</i> <.001)	
Total Explained Variance			80.594%	

〈표 5〉 조직몰입의 요인분석 결과

문항	요인		공통성	신뢰도 (Cronbach's <i>a</i> )
	정서적 몰입	지속적 몰입		
애착	.933	-.001	.848	
소속감	.932	-.038	.846	.854
협편으로 인한 근무	-.015	.921	.871	
퇴직 시 어려움 고려	-.023	.920	.870	.682
eigenvalue	.808	.708		
표준 적절성(KMO)	.492	근사카이제곱	355.413 ( <i>df</i> = 6, <i>p</i> <.001)	
Total Explained Variance			85.855%	

이상에 15년 미만의 경력 사서 41명(16.7%), 15년 이상 20년 미만 23명(9.3%), 20년 이상 25년 미만 15명(6.1%), 나머지 25년 이상의 많은 경력을 가진 사서는 9명으로, 이제 사회생활을 시작한 신입사서와, 실무업무를 활발히 수행하고 있는 10년 미만의 사서들이 본 연구에 많이 참여한 것으로 파악된다. 직책은 과반수 이상의 203명(82.5%)의 실무자가 설문조사에 참여하였으며 중간관리자(팀장)는 31명(12.6%), 관리자(관장, 소장, 과장)는 12명(4.9%)으로 나타났다. 사서들의 업무 환경을 분석하고자 공공도서관 조직 유형과 특성에 대해 조사한 결과, 국가, 지자체에서 직접 운영하는 형태인 직영도서관에 소속된 사서가 152명(61.8%)으로 위탁도서관 사서 94명(38.2%)보다 더 많은 비율을 차지하였다. 도서관 운영형태는 광역 시도는 96명(39.0%), 지방자치단체(구, 군)는 150명(61.0%), 고용된 형태가 정규직인 사서는 200명(81.3%)이며 비정규직 사서는 46명(18.7%)으로 정규직 사서의 비율보다 낮게 나타났다.

#### 4.2 기술통계 분석

데이터의 경향성과 특성을 확인하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였으며 주요 변수별 응답 빈도 및 문항별의 평균, 첨도, 왜도를 통해 데이터 정규성을 파악하였다. 조직특성 요인에 대한 측정 변수의 기술통계 결과에서, 조직특성의 목표인지는 명확한 목표 인지 문항(3.87 점)의 평균 점수가 가장 높았으며 업무 수행에 대한 지침을 공공도서관에서 제공해주고 있는지에 대한 문항은 3.49점으로 가장 낮게 나타났

다. 직무자율성 요인은 직무계획에 관한 결정 권한(3.36점)과 업무스케줄 자율(3.95점)의 평균 점수가 큰 차이가 없으나 두 변수가 다른 문항에 비해 높은 표준편차 값이 나타나 해당 문항에 대한 사서들의 인식 편차가 크다는 점을 알 수 있다. 조직공정성은 다른 요인보다 평균이 2점대로 낮은 경향을 보였다. 전체 정규성 검증을 살펴보면 왜도가 2, 첨도가 7보다 낮을 경우 정규성이 확보되었다고 판단하는데(West, 1995), 조직특성의 변수들은 왜도, 첨도 모두 1 이하로 정규성이 충족되었다.

셀프리더십에 대한 측정 변수의 기술통계 결과, 목표설정, 자기 보상, 자기 죄책감 등으로 구성된 행동 중심적 전략에 대해서 공공도서관 사서들은 평균 3.42점부터 3.97점까지 차이가 크지 않았다. 자연 보상적 전략에서는 즐거운 업무에 대한 관심이 3.46점, 즐거운 업무 방법 탐색이 3.77점으로 유사하나 표준편차에서 즐거운 업무 관심 정도가 1.130으로 나타났다. 건설적 사고 패턴 전략은 스스로 문제 해결에 대한 항목에서 평균이 4.02점으로 가장 높은 점수가 도출되었으며 업무에서 어려움을 경험하였을 때 자신의 신념을 제고하는지 묻는 질문(3.23점)과 책임 영역을 확대하는가에 대한 질문(3.27점)에서는 다른 항목에 비해 낮았다. 셀프리더십의 정규성 확보에 대해 검증한 결과 왜도, 첨도 모두 1 이하로 정규성을 확보하였다.

동기는 심리적 측면의 동기요인과 작업환경 측면의 위생요인으로 구분하여 설문을 진행하였다. 동기요인은 다른 변수에 비해 평균 점수가 3.49점에서 4.00점까지 높게 나타났으나 위생요인은 2.45점부터 3.58점으로 인식이 낮은 것으로 보인다. 동기의 변수들도 왜도, 첨도 모

두 1 이하로 정규성을 확보하였다.

조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입의 요인을 기반으로 기술 통계 분석을 실시하였다. 정서적 몰입에서 도서관에 대한 애착감이 3.64 점, 자신이 중요한 도서관 구성원이라고 인식하는가의 문항에서는 3.58점, 소속감은 3.46점이나 도서관과 자신을 동일시하게 인식하는 것은 3.10점으로 정서적 몰입 문항 내에서 가장 낮은 점수가 도출되었다. 지속적 몰입은 형편으로 인해 근무를 지속한다는 문항에서 3.73점이 나타났으며 이직에 대한 기회비용을 고려한다는 문항에서는 2.90점으로 나타났다. 표준편차에서는 다른 요인들과 비교하였을 때 4개의 문항 모두 표준편차가 높게 나타난 것으로 보아 지속적인 몰입에 대한 인식은 사서 사이에서도 편차가 있음을 파악할 수 있다. 조직몰입의 전체 변수들을 살펴보면, 왜도, 첨도 모두 1이하로 정규성이 확보되었다.

### 4.3 구조모형 분석

#### 4.3.1 측정모형 검증

본 연구에서는 측정 변수가 설정한 잠재 변수를 잘 설명하고 있는지 확인하기 위하여 측정모형 검증인 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모형의 적합도는 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수 3가지의 적합도 지수를 활용하여 판단하였다(Hair et al., 1998). 절대적합지수는 GFI, SRMR, RMSEA를 선정하여 적합도를 검증하였다. 상대적 적합도 지수는 CFI, NFI, NNFI(TLI)를 기반으로, 간명적합도지수는 PGFI, PNFI를 채택하여 .6 이상의 적합도를 충족하는지 확인하였다.

모형의 적합도는  $\chi^2 = 374.520 (df=241, p < .001)$ 이며 GFI=.900, SRMR=.037, RMSEA=.048로 절대적합지수의 적합 기준에 부합되었다. 증분적합지수는 CFI=.965, NFI=.910, NNFI(TLI) = .953로 확인되어 적합성이 충족되었다. 간명적합지수인 PGFI와 PNFI는 모두 .6이상의 기준에 부합하여 측정모형의 적합도가 검증되었다.

잠재 변수와 변수를 구성하는 관측변수가 높은 상관관계를 가지는지 수렴타당도를 분석하였다(〈표 6〉 참고). 잠재 변수가 얼마나 측정지표를 잘 반영하고 있는지를 판단하는 것으로 본 연구 결과에서는 모든 하위 측정 변수의 표준화 계수( $\beta$ )가 기준치인 .5 이상을 초과하였으며 최소 계수가 .733(업무 어려움 신념 검토)으로 상관관계가 높은 것으로 나타났고, 평균 분산 추출(AVE)도 모두 기준값인 .5를 초과하였다. 개념 신뢰도인 CR 값은 기준값 .7이상으로 도출되어 각 측정 변수에 대한 수렴타당도는 확보되었다.

또한 설정된 잠재 변수 사이의 상관성이 낮은지 확인하고 잠재 변수들의 의미가 얼마나 판별력이 있는지를 검증하는 판별타당도를 분석하였다. 잠재 변수 사이의 상관계수의 신뢰 구간에 1이 포함되지 않아야 잠재 변수 간 변별력이 검증되었다고 판단할 수 있다(Fornell & Lacker, 1981). 신뢰구간은 표준오차인 S.E에 2를 곱한 후 상관계수에서 더하고 뺀 범위를 구한다. 본 연구 데이터를 기반으로 측정모형의 판별타당도를 검증한 결과 신뢰구간에 1이 포함되어 있지 않아 잠재 변수 간의 판별타당도를 확보하였다(〈표 7〉 참고).

〈표 6〉 측정모형 수렴타당도 분석 결과

잠재 변수	측정 변수	Estimate		S.E	AVE	CR
		B	$\beta$			
목표 인식	업무 수행 지침 제공	1	0.740		0.545	0.706
	목표 달성 정도 측정	0.910	0.737	0.103		
직무자율성	직무 방법 결정	1	0.820			
	의사결정 자율권	1.054	0.882	0.069	0.686	0.867
	자율적 업무 수행	0.845	0.780	0.063		
조직공정성	경력 대비 보상	1	0.772			
	성과 대비 보상	1.227	0.964	0.088	0.787	0.917
	노력 대비 보상	1.150	0.914	0.077		
조직신뢰	도서관 전반적 신뢰	1	0.873			
	도서관 정책 결정 존중	0.805	0.794	0.055	0.666	0.856
	관리자의 직원 이해도	0.958	0.778	0.067		
행동 중심적 전략	목표 기반 업무 수행	1	0.883		0.743	0.852
	구체적 목표 설정	1.005	0.840	0.080		
자연 보상 전략	즐거운 업무 방법 탐색	1	0.898		0.744	0.853
	즐거운 업무 관심 정도	1.075	0.826	0.077		
건설적 사고패턴 전략	업무 어려움 신념 검토	1	0.733		0.616	0.761
	의견 차이 신념 검토	1.027	0.833	0.125		
동기	열정	1	0.817			
	보람	1.040	0.912	0.061	0.726	0.888
	성취감	0.895	0.823	0.060		
외생	적절한 성과급 지원	1	0.754		0.591	0.743
	승진평가 공정성	0.995	0.783	0.083		
지속적 몰입	형편으로 인한 근무	1	0.804		0.696	0.820
	퇴직시 어려움 고려	1.128	0.863	0.199		
정서적 몰입	애착	1	0.862		0.740	0.851
	소속감	1.005	0.859	0.075		

〈표 7〉 측정모형의 판별타당도 검증 결과

잠재 변수	상관계수	S.E	S.E*2	신뢰구간	
				상관계수 -S.E*2	상관계수 +S.E*2
목표 인식 ↔ 직무자율성	0.545	0.052	0.104	0.441	0.649
목표 인식 ↔ 지속적 몰입	0.551	0.057	0.114	0.437	0.665
목표 인식 ↔ 정서적 몰입	0.279	0.051	0.102	0.177	0.381
목표 인식 ↔ 건설적 사고	0.066	0.045	0.090	0.024	0.156
목표 인식 ↔ 자연 보상적	0.378	0.053	0.106	0.272	0.484
목표 인식 ↔ 행동 중심적	0.398	0.044	0.088	0.310	0.486
목표 인식 ↔ 조직 신뢰	0.678	0.063	0.126	0.552	0.804

잠재 변수		상관계수	S.E	S.E*2	신뢰구간	
					상관계수 -S.E*2	상관계수 +S.E*2
목표 인식	↔ 조직공정성	0.526	0.050	0.100	0.426	0.626
목표 인식	↔ 동기	0.315	0.046	0.092	0.223	0.407
목표 인식	↔ 위생	0.568	0.058	0.116	0.452	0.684
직무자율성	↔ 조직공정성	0.387	0.045	0.090	0.297	0.477
직무자율성	↔ 지속적 몰입	0.027	0.055	0.110	0.137	0.083
직무자율성	↔ 정서적 몰입	0.531	0.055	0.110	0.421	0.641
직무자율성	↔ 건설적 사고	0.169	0.044	0.088	0.081	0.257
직무자율성	↔ 자연 보상적	0.513	0.054	0.108	0.405	0.621
직무자율성	↔ 행동 중심적	0.460	0.043	0.086	0.374	0.546
직무자율성	↔ 조직신뢰	0.647	0.060	0.120	0.527	0.767
직무자율성	↔ 동기	0.619	0.052	0.104	0.515	0.723
직무자율성	↔ 위생	0.431	0.053	0.106	0.325	0.537
조직공정성	↔ 조직신뢰	0.643	0.060	0.120	0.523	0.763
조직공정성	↔ 지속적 몰입	0.070	0.052	0.104	0.174	0.034
조직공정성	↔ 정서적 몰입	0.339	0.049	0.098	0.241	0.437
조직공정성	↔ 건설적 사고	0.400	0.040	0.080	0.320	0.480
조직공정성	↔ 자연 보상적	0.297	0.047	0.094	0.203	0.391
조직공정성	↔ 행동 중심적	0.177	0.037	0.074	0.103	0.251
조직공정성	↔ 동기	0.322	0.043	0.086	0.236	0.408
조직공정성	↔ 위생	0.859	0.067	0.134	0.725	0.993
조직신뢰	↔ 행동 중심적	0.331	0.047	0.094	0.237	0.425
조직신뢰	↔ 지속적 몰입	0.203	0.063	0.126	0.077	0.329
조직신뢰	↔ 정서적 몰입	0.550	0.063	0.126	0.424	0.676
조직신뢰	↔ 건설적 사고	0.137	0.050	0.100	0.037	0.237
조직신뢰	↔ 자연 보상적	0.414	0.058	0.116	0.298	0.530
조직신뢰	↔ 동기	0.511	0.055	0.110	0.401	0.621
조직신뢰	↔ 위생	0.695	0.068	0.136	0.559	0.831
행동중심적	↔ 자연 보상적	0.421	0.046	0.092	0.329	0.513
행동 중심적	↔ 지속적 몰입	0.120	0.053	0.106	0.014	0.226
행동 중심적	↔ 정서적 몰입	0.409	0.046	0.092	0.317	0.501
행동 중심적	↔ 건설적 사고	0.516	0.048	0.096	0.42	0.612
행동 중심적	↔ 동기	0.531	0.044	0.088	0.443	0.619
행동 중심적	↔ 위생	0.161	0.044	0.088	0.073	0.249
자연 보상적	↔ 건설적 사고	0.197	0.050	0.100	0.097	0.297
자연 보상적	↔ 지속적 몰입	-0.231	0.063	0.126	-0.357	-0.105
자연 보상적	↔ 정서적 몰입	0.393	0.06	0.120	0.273	0.513
자연 보상적	↔ 동기	0.708	0.059	0.118	0.590	0.826
자연 보상적	↔ 위생	0.439	0.058	0.116	0.323	0.555
건설적 사고	↔ 정서적 몰입	0.115	0.055	0.110	0.005	0.225
건설적 사고	↔ 지속적 몰입	-0.202	0.055	0.110	-0.312	-0.092

잠재 변수		상관계수	S.E	S.E*2	신뢰구간	
					상관계수 -S.E*2	상관계수 +S.E*2
건설적 사고	↔	동기	0.403	0.049	0.098	0.305 0.501
건설적 사고	↔	위생	0.122	0.048	0.096	0.026 0.218
정서적 몰입	↔	지속적 몰입	0.132	0.061	0.122	0.010 0.254
정서적 몰입	↔	동기	0.654	0.058	0.116	0.538 0.770
정서적 몰입	↔	위생	0.356	0.057	0.114	0.242 0.470
지속적 몰입	↔	동기	-0.120	0.054	0.108	-0.228 -0.012
지속적 몰입	↔	위생	0.186	0.061	0.122	0.064 0.308
동기	↔	위생	0.316	0.05	0.100	0.216 0.416

### 4.3.2 경로 분석

공공도서관의 조직특성이 셀프리더십에 미치는 영향과 셀프리더십이 조직몰입에 영향을 미치는지, 조직특성과 셀프리더십 사이에서 동기부여가 어떠한 매개효과를 가지는지 분석하기 위하여 구조방정식 모델의 경로분석을 실시하였다. 조직특성 요인인 목표 인식, 직무자율성, 조직공정성, 조직신뢰와 셀프리더십의 행동 중심적 전략, 자연 보상적 전략, 건설적 사고 패턴 전략, 외생 및 동기요인을 구성되는 동기, 종속 요인인 조직몰입 간 관계를 연구모형에 기반하여 영향 관계를 검증하였다. 경로분석 모형의 적합도 결과,  $\chi^2 = 373.770 (df=247, p<.001)$ 이며 절대적합지수는 GFI=.902, SRMR=.036, RMSEA=.046로 나타났으며 증분적합지수는 CFI=.967, NFI=.968, NNFI(TLI) = .956, 간명적합지수는 PGFI=.635, PNFI=.692로 모든 지수가 적합도 기준에 충족되어 경로 간 적합도가 확보되었다.

구조방정식 모델의 분석 결과는 〈표 8〉과 같다. C.R. 값을 계산하는 방법은 비표준화 계수(B)를 표준편차인 S.E.로 나누며  $p<.05$  미만일 경우에는 절대값이  $|1.96|$  이상,  $p<.01$  미만은

$|2.58|$  이상,  $p<.001$  미만은  $|3.30|$  이상이 되어야 영향력이 유의성을 가진다고 판단한다. 분석 결과, 조직특성과 셀프리더십에 대한 영향에서 목표인식은 셀프리더십의 행동중심 전략 ( $\beta=.387, p<.01$ ), 자연보상 전략( $\beta=.222, p<.05$ )에서 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 다른 조직특성인 직무자율성, 조직공정성, 조직신뢰는 셀프리더십에 직접적으로 영향을 주지 않는 것으로 파악된다.

조직특성과 동기와의 관계에서는 직무자율성이 동기요인( $\beta=.547, p<.001$ )에 영향을 주는 선행요인으로 도출되었으며, 조직공정성이 위생요인( $\beta=.686, p<.001$ ), 조직신뢰는 동기요인( $\beta=.265, p<.05$ )과 위생요인( $\beta=.249, p<.05$ )에 모두 영향을 주는 조직특성으로 나타났다. 동기에서 사서의 셀프리더십으로 가는 경로는 동기요인은 행동 중심적 전략( $\beta=.467, p<.001$ ), 자연 보상적 전략( $\beta=.669, p<.001$ ), 건설적 사고 패턴 전략( $\beta=.511, p<.001$ )의 모든 셀프리더십에 유의하게 도출되었으며 위생요인은 행동 중심적 전략을 제외한 자연 보상적 전략( $\beta=.553, p<.01$ ), 건설적 사고 패턴 전략( $\beta=-.256, p<.01$ )에서 유의한 경로임이 나타났다.

〈표 8〉 구조모형 분석 결과

경로	Estimate		S.E	CR
	B	$\beta$		
목표 인식 → 동기	-0.231	-0.214	0.123	-1.883**
목표 인식 → 위생	0.017	0.015	0.109	0.152
목표 인식 → 행동 중심적	0.377	0.387	0.128	2.938**
목표 인식 → 자연 보상적	0.268	0.222	0.137	1.956*
목표 인식 → 건설적 사고	0.059	0.056	0.147	0.403
목표 인식 → 정서적 몰입	-0.367	-0.306	0.143	-2.564**
목표 인식 → 지속적 몰입	0.100	0.068	0.208	0.483
직무자율성 → 동기	0.542	0.547	0.093	5.816***
직무자율성 → 위생	-0.007	-0.007	0.080	-0.094
직무자율성 → 행동 중심적	0.099	0.111	0.100	0.994
직무자율성 → 자연 보상적	0.061	0.055	0.111	0.554
직무자율성 → 건설적 사고	-0.14	-0.145	0.122	-1.145
직무자율성 → 정서적 몰입	0.216	0.197	0.104	2.064*
직무자율성 → 지속적 몰입	0.210	0.156	0.161	1.303
조직공정성 → 동기	0.061	0.062	0.081	0.757
조직공정성 → 위생	0.704	0.686	0.094	7.485***
조직공정성 → 행동 중심적	-0.028	-0.031	0.131	-0.211
조직공정성 → 자연 보상적	-0.397	-0.357	0.179	-2.223*
조직공정성 → 건설적 사고	-0.044	0.048	0.186	0.236
조직공정성 → 정서적 몰입	0.074	0.067	0.089	0.835
조직공정성 → 지속적 몰입	0.347	0.257	0.139	2.495*
조직신뢰 → 동기	0.229	0.265	0.104	2.208*
조직신뢰 → 위생	0.222	0.249	0.096	2.302*
조직신뢰 → 행동 중심적	-0.094	-0.120	0.111	-0.849
조직신뢰 → 자연 보상적	-0.268	-0.277	0.129	-2.075*
조직신뢰 → 건설적 사고	0.096	0.114	0.135	0.710
조직신뢰 → 정서적 몰입	0.402	0.420	0.117	3.449***
조직신뢰 → 지속적 몰입	-0.222	-0.190	0.173	-1.281
행동중심적 → 정서적 몰입	-0.001	-0.001	0.111	-0.012
행동중심적 → 지속적 몰입	-0.531	-0.354	0.178	-2.976**
자연보상적 → 정서적 몰입	0.316	0.319	0.074	4.265***
자연보상적 → 지속적 몰입	-0.267	-0.220	0.114	-2.334**
건설적사고 → 정서적 몰입	0.320	0.282	0.093	3.426***
건설적사고 → 지속적 몰입	0.348	0.251	0.145	2.406*
동기 → 행동 중심적	0.422	0.467	0.085	4.950***
동기 → 자연 보상적	0.747	0.669	0.096	7.809***
동기 → 건설적 사고	0.499	0.511	0.109	4.593***
위생 → 행동 중심적	-0.134	-0.153	0.157	-0.852
위생 → 자연 보상적	0.600	0.553	0.216	2.780**
위생 → 건설적 사고	-0.242	-0.256	0.117	-2.069**

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

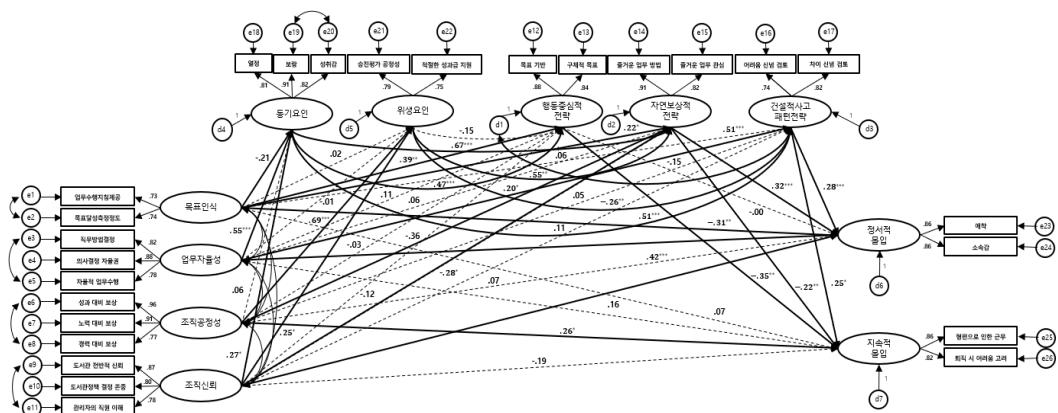
마지막으로, 종속변수인 조직몰입과의 관계를 살펴보면, 조직특성인 목표 인식( $\beta = -.306, p < .01$ ), 직무자율성( $\beta = .197, p < .05$ ), 조직신뢰( $\beta = .420, p < .001$ )는 정서적 몰입에, 조직공정성( $\beta = .257, p < .05$ )은 지속적 몰입에 영향을 주었다. 또한 셀프리더십은 행동 중심적 전략이 지속적 몰입( $\beta = -.354, p < .01$ )에, 자연 보상적 전략( $\beta = .319, p < .001, \beta = -.220, p < .01$ )과 건설적 사고 패턴 전략( $\beta = .282, p < .001, \beta = .251, p < .01$ )은 정서적 몰입과 지속적 몰입 모두에 유의한 영향을 주는 요인으로 확인되었다.

구조모형 분석 결과를 도식화하면〈그림 2〉와 같다.

#### 4.3.3 동기의 매개 효과 분석

공공도서관의 조직특성이 개인 사서의 셀프리더십으로 가는 경로에서 동기부여가 매개 효과를 가지는 요인인지 유의성을 검증하기 위하여 Process Macro를 활용하여 매개 효과를 검증하였다. 조직특성의 목표 인식과 셀프리더십 사이에서 동기의 매개 효과를 분석한 결과, 목표

인식이 동기를 거쳐 셀프리더십의 자연 보상적 전략으로 가는 매개 경로의 신뢰구간에서 0이 포함되지 않았으므로 통계적으로 유의한 것으로 도출되었다( $\beta = -.009, 95\% \text{ Bias-corrected CI} = .009 \sim .150$ ). 추가로 목표 인식과 자연 보상적 전략의 직접 경로가 유의하지 않기 때문에 동기는 완전 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 직무자율성이 동기를 거쳐 셀프리더십의 자연 보상적 전략( $\beta = .273, 95\% \text{ Bias-corrected CI} = .203 \sim .347$ )과 건설적 사고 패턴 전략( $\beta = .115, 95\% \text{ Bias-corrected CI} = .015 \sim .218$ )으로 가는 경로에서 매개 효과가 통계적으로 유의하며 완전 매개 효과를 가지는 것으로 판단된다. 또한 조직공정성( $\beta = .245, 95\% \text{ Bias-corrected CI} = .130 \sim .355$ ), 조직신뢰( $\beta = .217, 95\% \text{ Bias-corrected CI} = .129 \sim .321$ )도 자연 보상적 전략으로 가는 매개 경로가 유의하게 도출되었으며 동기의 완전 매개 효과가 검증되었다.



〈그림 2〉 조직특성, 셀프리더십, 동기부여, 조직몰입 간 구조모형 경로분석 결과

〈표 9〉 조직특성(목표인식)과 셀프리더십에서 동기의 매개효과 분석 결과

독립변수	종속변수	효과	경로	B	S.E.	t	LLCI	ULCI
목표 인식	자연 보상적	간접	a	.039	.054	.712	-.068	.146
			b	.169	.044	3.837**	.083	.257
			c	.509	.063	8.027***	.384	.635
			d	.331	.078	4.240***	.177	.484
		직접	e	.036	.053	.6856	-.068	.142
	bootstrapping(SIG)				effect	S.E.	LLCI	ULCI
					.079	.036	.009	
							.150	
	$F=23.257, R^2=.369, p=.000$							
직무 자율성	건설적 사고	간접	a	.475	.054	8.734***	.368	.582
			b	.095	.044	2.140*	.008	.182
			c	.265	.077	3.451**	.114	.417
			d	-.119	.095	-1.262	-.305	.067
		직접	e	-.059	.074	-.802	-.205	.086
		bootstrapping(SIG)				effect	S.E.	LLCI
						.115	.052	.015
								.218
		$F=3.212, R^2=.075, p=.005$						
조직 공정성	자연 보상적	간접	a	.066	.054	1.215	-.041	.173
			b	.638	.044	14.425	.551	.725
			c	.510	.064	8.027***	.385	.635
			d	.331	.078	4.240***	.177	.484
		직접	e	-.064	.073	-.884	-.207	.079
		bootstrapping(SIG)				effect	S.E.	LLCI
						.245	.058	.130
								.355
		$F=67.492, R^2=.528, p=.000$						
조직 신뢰	자연 보상적	간접	a	.239	.054	4.401***	.132	.346
			b	.289	.044	6.525***	.202	.376
			c	.510	.064	8.027***	.385	.635
			d	.331	.078	4.239***	.177	.484
		직접	e	-.043	.060	-.722	-.161	.075
		bootstrapping(SIG)				effect	S.E.	LLCI
						.217	.048	.129
								.321
		$F=23.258, R^2=.369, p=.000$						

경로a) 조직특성(독립변수) → 동기(매개변수 1), 경로b) 조직특성(독립변수) → 위생(매개변수 2), 경로c) 동기(매개변수 1) → 종속변수, 경로d) 위생(매개변수 2) → 종속변수, 경로e) 조직특성(독립변수) → 종속변수

#### 4.4 논의

연구 질문에 따른 분석 결과를 토대로 세부 가설들을 면밀히 해석하고 그 의미를 심층적으로 논의하고자 한다. 이를 통해 세부 가설들이

연구 주제에 미치는 영향을 구체적으로 파악하고, 연구 결과가 지니는 이론적 및 실무적 함의를 다각도로 검토하고자 한다. 연구 질문에 기반한 가설을 검증한 결과는 〈표 10〉과 같으며 연구가설 모두 부분적으로 채택되었다.

〈표 10〉 가설 검증 결과

구분	가설		검증 결과
가설 1	공공도서관 조직특성은 셀프리더십에 영향을 미칠 것이다.		
	1-1	조직특성은 셀프리더십의 행동 중심적 전략에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
	1-2	조직특성은 셀프리더십의 자연적 보상전략 전략에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2	1-3 조직특성은 셀프리더십의 건설적 사고 패턴 전략에 미칠 것이다.		기각
	셀프리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.		
	2-1	셀프리더십의 행동 중심적 전략은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-2	셀프리더십의 자연 보상적 전략은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-3	셀프리더십의 건설적 사고 패턴 전략은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	셀프리더십은 조직몰입의 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.		
	3-1	조직특성의 목표 인식은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-2	조직특성의 직무자율성은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-3	조직특성의 조직공정성은 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-4	조직특성의 조직신뢰는 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-5	조직특성의 목표 인식은 조직몰입의 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-6	조직특성의 직무자율성은 조직몰입의 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4	조직특성의 조직공정성은 조직몰입의 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.		
	4-1	조직특성과 행동 중심적 전략 사이에서 동기는 매개 효과를 가질 것이다.	기각
	4-2	조직특성과 자연적 보상 전략 사이에서 동기는 매개 효과를 가질 것이다.	채택
	4-3	조직특성과 건설적 사고 패턴 전략 사이에서 동기는 매개 효과를 가질 것이다.	부분 채택

셀프리더십을 강화하기 위해서는 조직적 지원과 개인적인 동기를 모두 고려한 통합적인 접근이 우선되어야 함을 파악하였으며 그 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공공도서관의 목표가 명확하게 설정되고 조직 내에서 투명하게 공유될 때 사서는 적극적인 태도로 업무에 임하며 이는 결과적으로 조직의 성과 향상으로 이어질 수 있다는 결과가 도출되었다. 사전 연구에서, 조직의 목표가 명확하게 설정되고 조직구성원에게 공유될 때

사서들은 자신들의 역할을 구체적으로 설정하고 업무를 체계적으로 수행할 수 있다고 언급하였다. 반면 목표가 불분명하거나 공유되지 않는 경우 사서들은 업무의 방향성과 수행 방식에 혼란을 겪었으며 결국 자신에게 주어진 업무만 소극적으로 수행하는 경향이 나타났다. 공공도서관 조직은 정기적인 회의를 통해서 조직의 목표와 방향성을 관리자와 사서가 상호 공유하여야 하며 내부 커뮤니케이션의 활성화를 통해 사서들의 의견을 수렴하는 노력이 필

요하다.

둘째, 공공도서관이 나아가야 할 방향성과 목표를 명확하게 설정할 경우 조직구성원의 셀프리더십에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 공공기관의 특성상 명확한 목표를 선정하는 데 어려움이 있지만 공공도서관 내에서 관리자와 사서뿐 아니라 모기관, 이용자 등의 이해관계자가 공공도서관의 목표를 공유하고 나아가야 할 방향에 대하여 공통된 인식을 가지고 있다면, 직무자율성, 조직공정성과 조직신뢰 등의 요인은 목표 달성을 촉진하는 방향으로 강화되거나 체계적으로 조정될 수 있을 것으로 판단된다. 이에 현재 공공도서관의 조직특성과 조직적 지원 수준을 점검할 필요가 있으며 조직 내 정기적인 소통 채널을 구축하여 사서들의 의견을 수렴해야 한다. 또한 목표 달성 과정과 성과를 지속적으로 모니터링하고 평가할 수 있는 체계를 마련함으로써 조직의 전략을 실행할 수 있도록 수립하고 구성원 간 신뢰와 협력을 기반으로 한 조직을 구성해야 한다.

셋째, 조직의 환경적 요인을 개선하는 것도 중요하지만 사서가 조직 성과를 위해 자발적으로 노력하기 위해서는 개인의 내적 동기 형성이 함께 수반되어야 한다. 개인의 동기가 활성화되어야 사서들은 행동, 업무에서 느끼는 즐거움, 그리고 인지적 사고 과정에 긍정적인 인식을 가질 수 있으며 사서의 셀프리더십 전략이 더 효과적으로 발휘될 수 있다. 셀프리더십이 사서의 개인적 특성에도 영향을 받을 수 있다는 점을 고려할 때, 사서 채용 과정에서 어떠한 기준으로 선별할지 고려하여 스스로 자율성을 가지고 업무를 추진할 수 있는 역량이 있는 사서를 발견하는 것도 중요하다. 열의와 자기

주도성이 높은 사서는 셀프리더십 역량을 발휘할 가능성이 높으며 이는 조직의 성과인 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 본 연구에서는 동기가 셀프리더십을 높이는 요인으로 확인되었기 때문에 조직적인 지원뿐 아니라 개인의 동기를 강화할 수 있도록 업무 환경 조성의 필요성을 제기한다.

넷째, 공공도서관의 재정적인 한계 속에서도 비 재정적인 보상을 전략적으로 활용하는 것은 조직의 활성화에 효과적인 수단으로 활용될 수 있다. 즉시 제공할 수 있는 물질적인 보상보다 상장 수여, 인사 평가의 공정성 확보, 관리자와 구성원의 교육프로그램, 내부 소통 플랫폼 구축 등 비 재정적 보상도 함께 고려하여 제공한다면 조직공정성, 신뢰, 동기를 함께 향상시켜 줄 수 있을 것이다. 이와 같은 정책적 지원과 조직의 변화는 사서 개인의 셀프리더십을 강화 할 뿐만 아니라 조직몰입과 업무 성과를 동시에 증대시키는 긍정적인 결과를 가져올 것으로 판단된다.

다섯째, 모든 조직특성 요인과 셀프리더십의 자연적 보상 전략 간 사이에서 동기는 완전 매개 효과가 나타났다. 주목할 점은 직무자율성이 경로분석 결과에서는 셀프리더십의 자연적 보상 전략과 건설적 사고 패턴 전략에 직접적으로 영향을 미치지 않았으나 동기 및 위생요인이 이들의 관계를 완전히 매개한다는 사실이다. 즉, 사서들이 직무에서 자율성을 인식하더라도 그 자체만으로는 셀프리더십을 통해 자연적 보상을 얻는 데 충분하지 않다. 그러나 조직이 사서에게 자율성과 책임감을 부여하는 조직환경을 조성하면 사서의 동기는 유발되며 동시에 성취감과 보람을 느껴 셀프리더십의 자연적

보상 전략과 건설적 사고 패턴 전략을 발휘하도록 한다는 것이다.

본 연구에서는 셀프리더십을 다각도로 분석 함으로써 사서의 셀프리더십을 강화시킬 수 있는 요인을 도출하였으며 셀프리더십의 영향력을 확인하였다. 조직의 지원을 통해 개인 사서의 조직 몰입이 향상되고 조직에 대한 충성심 및 애착이 형성되면 사서는 도서관의 목표를 달성하기 위하여 자발적으로 노력하게 된다. 이는 결국 새로운 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 능동적인 태도와 이용자 요구를 파악하여 서비스를 개발 및 개선할 수 있는 태도를 가질 수 있도록 이끈다. 성공적인 조직 관리는 조직구성원의 행동과 인식에서 비롯되기 때문에 공공도서관은 개인 사서에게 영향을 미치는 다양한 요인을 분석하여 적극적으로 지원할 필요가 있다.

## 5. 결 론

본 연구는 공공도서관 사서의 셀프리더십에 미치는 영향요인을 다각적으로 검토하고 공공도서관에서 중요하게 고려해야 하는 셀프리더십의 중요성을 파악하여 사서의 셀프리더십을 강화하는 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다. 이를 통해 공공도서관의 운영 효율성을 높이고, 사서 개인의 업무 역량을 극대화할 수 있는 전략을 모색하기 위해 연구되었다. 이를 위해 선행연구와 예비 연구를 토대로 공공도서관 조직 특성 요인을 조직 목표 인식, 직무자율성, 조직 공정성, 조직신뢰로 도출하여 이들이 사서의 셀프리더십에 미치는 영향을 분석하였으며 조

직특성과 개인의 셀프리더십 간의 관계에서 동기가 이를 매개하는지 그 효과를 확인하였다. 분석 결과, 조직특성 중 목표 인식은 셀프리더십의 행동 중심적 전략과 자연 보상적 전략에 유의한 영향을 주었으나 직무자율성, 조직공정성, 조직신뢰는 직접적인 영향은 없었다. 반면 직무자율성은 동기요인에 영향을 미치며 조직공정성과 조직신뢰는 동기 및 위생요인에 모두 영향을 주는 것으로 도출되었다. 동기요인은 셀프리더십의 세부 요인에 모두 영향을 주었으며 위생요인은 자연 보상적 전략과 건설적 사고 패턴 전략에만 유의한 영향을 미쳤다. 셀프리더십의 자연 보상적 전략과 건설적 사고 패턴 전략은 조직몰입에 모두 긍정적인 영향을 주는 선행요인으로 확인되었다. 분석 결과를 토대로 궁극적으로 사서가 스스로 조직의 목표를 달성하기 위하여 역량을 개발할 수 있는 추진력을 가질 수 있도록 조직 측면에서 무엇을 지원해야 하는지 제안하였으며 셀프리더십이 조직 성과뿐 아니라 개인의 업무 만족도와 자기효능감을 증진하게 시키는 데 핵심적인 역할을 하는 요인임을 밝혔다.

하지만 본 연구의 한계점은 도서관 유형, 운영형태 등 조직 측면과 관리자, 실무자, 경력 등을 고려하는 개인적 측면에 따른 인식 차이를 상세히 분석하지 않았다는 점이다. 이에 추후 연구에서 조직적 측면과 개인적 측면의 변수들을 토대로 셀프리더십, 조직특성, 동기, 조직몰입에 어떠한 차이가 있는지 분석하고자 한다.

본 연구는 셀프리더십에 영향을 미치는 요인을 심층적으로 검토하고 조직이 사서들의 셀프리더십을 지원하기 위한 방안을 제시한 데 의의가 있다. 나아가 리더십을 관리자에게만 국

한된 개념이 아니라 사서 전체가 갖춰야 할 역량으로 재해석하여 개인 셀프리더십의 중요성을 강조하였다. 사서는 조직의 일원으로서 조직의 영향을 받을 수밖에 없으며 공공도서관의

관료적 특성 속에서도 사서가 더 적극적으로 업무를 추진하려면 조직문화와 특성을 점검하고 급변하는 환경에 대응할 수 있는 조직으로 발전할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 김성엽, 이지안, 유정환, 박성민 (2023). 서번트리더십과 조직공정성이 MZ세대 공무원의 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로. *한국조직학회보*, 20(3), 1-37.
- 김수진, 박귀현, 권기옥 (2021). 임파워링 리더십, 리더-구성원 교환관계, 정서적 몰입의 관계. *조직과 인사관리연구*, 45(1), 79-116. <https://doi.org/10.36459/jom.2021.45.1.79>
- 김용진 (2019). 대기업 구성원이 인식한 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 셀프리더십의 매개효과. *석사학위논문*, 고려대학교 교육대학원.
- 김종근 (2016). 조직공정성, 상사신뢰, 팀·구성원 교환관계(TMX)와 조직몰입의 관계. *석사학위논문*, 고려대학교 경영정보대학원.
- 도서관법. 법률 제19592호.
- 박병철 (2017). 조직구성원들의 조직지원인식이 직무역량에 미치는 영향. *석사학위논문*, 중앙대학교 교육대학원.
- 고성희 (2012). 리더십과 팔로워십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. *석사학위논문*, 성균관대학교 국정관리대학원.
- 이상목, 정원호 (2020). 셀프리더십이 발언행동과 협력행동에 미치는 영향: 직무스트레스와 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. *리더십연구*, 11(5), 3-38.
- 이상준 (2023). 창업지향성과 셀프리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 자기결정성과 지각된 조직지원의 역할. *석사학위논문*, 중앙대학교.
- 이희인 (2022). 행복배움학교 초등교사들의 직무자율성이 적응수행에 미치는 영향. *석사학위논문*, 인천대학교 교육대학원.
- 임재수 (2014). 해양경찰공무원의 직무특성이 조직성과에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. *석사학위논문*, 한양대학교 대학원.
- 최규현 (2018). 공무원의 동기부여가 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향. *석사학위논문*, 고려대학교 행정대학원.

- 최연희, 정창숙 (2015). 간호대학생의 셀프리더십, 자기효능감 및 임파워먼트의 관계. *한국산학기술학회 논문지*, 16(7), 4604-4613. <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.7.4604>
- 최용래, 황찬규 (2023). 건설엔지니어링 기업 구성원의 셀프리더십과 조직몰입 간의 관계 연구. *인문사회* 21, 14(3), 923-938. <https://doi.org/10.22143/HSS21.14.3.65>
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17. <https://doi.org/10.2307/25148778>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Bandura, A. (2013). The role of self-efficacy in goal-based motivation. In *New developments in goal setting and task performance* (1st ed.). New York: Routledge, 147-157.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>
- Costello, A. B. & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(7). <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In *Handbook of self-determination research*. NY: University of Rochester Press, 3-33.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S. H., DeGeest, D., Seong, J.-Y., & Hong, D.-S. (2016). Channeled autonomy: the joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management*, 42(7), 2018-2033. <https://doi.org/10.1177/0149206314535443>

- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis. In Upper Saddle River(5th ed.). NJ: Prentice-Hall, 658-699.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: a meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): a more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Huopainen, M. (2021). The Rivers Behind Motivation: A Study of What Moderates the Effectiveness of Self-leadership Strategies. NY: School of Business.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004). Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence (3rd ed.). In Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 81-90.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). Self-leadership in Action. In The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves. NY: Berrett-Koehler Publishers, 77-86.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Marques-Quintiero, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467. <https://doi.org/10.1002>
- Rainey, H. G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations. CA: Jossey-Bass.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.  
<https://doi.org/10.1002/kpm.1497>
- West, S. G. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 56-75.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Choi, G. H. (2018). The Effect of Public Servants' Motivation on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. Master's thesis, Graduate School of Public Administration, Korea University.
- Choi, Y. H. & Jung, C. S. (2015). Relationship between self-leadership, self-efficacy and empowerment in nursing students. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 16(7), 4604-4613. <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.7.4604>
- Choi, Y. R. & Hwang, C. G. (2023). A study on the relationship between self-leadership and organizational commitment of employees in construction engineering company members. *The Journal of Humanities and Social Science*, 14(3), 923-938.  
<https://doi.org/10.22143/HSS21.14.3.65>
- Kim, J. G. (2016). The Relationship Among Organizational Justice, Trust in Supervisor, Team-Member Exchange (TMX), and Organizational Commitment. Master's thesis, Graduate School of Management Information, Korea University.
- Kim, S. J., Park, G. H., & Kwon, K. W. (2021). The relationship between empowering leadership, leader-member exchange, and affective commitment. *Journal of Organization and Personnel Management*, 45(1), 79-116. <https://doi.org/10.36459/jom.2021.45.1.79>
- Kim, S. Y., Lee, J. A., Yoo, J. H., & Park, S. M. (2023). The influence of servant leadership and organizational justice on job and organizational commitment of MZ generation public

- officials: focusing on the mediating effect of public service motivation and multiple group analysis by generation. *Korean Journal of Organization Studies*, 20(3), 1-37.  
<https://doi.org/10.21484/kros.2023.20.3.1>
- Kim, Y. J. (2019). The Mediating Effect of Self-Leadership in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Perceived by Employees of Large Corporations. Master's thesis, Korea University.
- Ko, S. H. (2012). Leadership, Followership, and Organizational Effectiveness: The Case of Research Institute Organization in Korea. Master's thesis, Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University.
- Lee, H. I. (2022). The Effect of Job Autonomy of Teachers in Innovative Schools on Adaptive Performance: The Mediating Effect of Self-Leadership and the Moderating Effect of Teacher Expertise. Master's thesis, University of Incheon, Graduate School of Education.
- Lee, S. J. (2023). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Self-Leadership on Organizational Commitment: The Role of Self-Determination and Perceived Organizational Support. Master's thesis, Chung-Ang University.
- Lee, S. M. & Jeung, W. H. (2020). The effects of self-leadership of the organizational members on voice and cooperative behaviors: the serial mediating effects of job stress and affective commitment. *The Korean Leadership Quarterly*, 11(5), 3-38.
- Library Act. Act No. 19592.
- Lim, J. S. (2014). The Effects of Korea Coast Guard Officers' Job Characteristics on Organizational Performance: Based on the Intermediating Effects of Organizational Justice. Master's thesis, Hanyang University.
- Park, B. C. (2017). The Impact of Organizational Support Perception on Job Competency Among Organizational Members. Master's thesis, Graduate School of Education, Chung-Ang University.

