

碩士學位 論文

指導教授 柳吉相

학습조직과 조직유효성간의 관계에 관한 연구

- 변혁적 리더십 및 조직지원의 조절효과를 중심으로 -

Research on the Relationship between Learning Organization  
and Organizational Effectiveness

- Focused on Moderating Effects of Transformation Leadership and Organizational Support -

2008

韓國技術教育大學校 産業大學院

經營學科 經營學專攻

金 泰 成

碩士學位 論文

指導教授 柳吉相

학습조직과 조직유효성간의 관계에 관한 연구

- 변혁적 리더십 및 조직지원의 조절효과를 중심으로 -

Research on the Relationship between Learning Organization  
and Organizational Effectiveness

- Focused on Moderating Effects of Transformation Leadership and Organizational Support -

2008

韓國技術教育大學校 産業大學院

經營學科 經營學專攻

金 泰 成

# 학습조직과 조직유효성간의 관계에 관한 연구

- 변혁적 리더십 및 조직지원의 조절효과를 중심으로 -

이 논문을 碩士學位 論文으로 提出함

2008

韓國技術教育大學校 産業大學院

經營學科 經營學專攻

金 泰 成

김 태 성의 석사학위 논문을 인준함

審査委員長 印

審査委員 印

審査委員 印

2008. 8

한국기술교육대학교 산업대학원

<국문요약>

## 학습조직과 조직유효성간의 관계에 관한 연구

- 변혁적 리더십 및 조직지원의 조절효과를 중심으로 -

경영학과 김 태 성

지도교수 유 길 상

기업들은 치열한 경쟁 속에서 생존하기 위하여 다양한 혁신전략을 펼치고 있다. 다양한 경쟁 전략이 존재하지만 새로운 가치창조의 능력은 경쟁우위를 지켜나갈 강력한 수단으로 여겨지고 있다. 이러한 가치창조는 구성원들에 의해 창출될 수 있으며 각 조직은 경쟁력 있는 구성원들을 확보, 유지 및 역량 개발에 많은 관심을 집중하고 있다.

이러한 인적자원 혁신 관리 기법으로 최근에 가장 많은 각광을 받고 있는 것들 중 하나가 학습조직이다. 이는 개개인의 학습을 통해 획득한 정보와 지식을 전체 조직차원에서 관리, 활용하여 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 조직체가 되게 하는 생존전략이 된다.

기존의 혁신 기법들이 당면과제 해결을 통한 단기 효과는 얻을 수 있었지만, 장기역량 배양은 할 수 없었던 반면, 학습조직을 통해서 조직원의 습관화, 일상화된 학습을 통해 근본적인 문제를 해결하며 조직전체의 변화를 이끌 수 있다. 학습조직은 조직전체의 문화와 현실인식의 패러다임을 바꿈으로써 기업의 경쟁력을 제고시키고

궁극적으로 조직의 성장 발전 능력을 향상 시킨다.

특히 이러한 혁신전략은 한국의 경제 상황에서 매우 필요한 요소이다. 일자리의 80% 이상을 공급하는 중소기업들은 한국 경제에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있지만 이들에 대한 뚜렷한 경쟁전략을 제시하지 못하고 있는 상태에서 비용적 측면이나 효과적 측면에서 학습조직 전략이 한 방편이 될 것이다.

모든 중소기업이 학습조직으로 바로 탈바꿈을 할 수 있는 것은 아니다. 학습조직이 되기 위해서는 조직학습을 포함하여 조직이 구조뿐만 아니라 문화까지도 변화가 되어야 한다. 이처럼 학습조직화를 이루기 위해서는 다양하고 체계적인 노력이 필요하다.

학습조직의 필요성 및 중요성에도 불구하고, 국내의 실증적 연구는 미흡한 편이다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 경쟁력 확보차원에서 활용될 수 있는 학습조직의 유용성과 효과를 높이기 위한 다양한 요인들을 찾아보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 우선적으로 학습조직에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대하여 이론적 고찰을 하고, 이들이 실제로 어떠한 영향을 미치는지 설문지 방식을 실증적으로 분석하고자 한다.

구체적으로 학습조직의 구축 정도를 선행변수로 설정하였고, 성과 변수로써 조직몰입도 및 직무만족도를 설정하였다. 또한 이들간의 관계를 조절하는 변수로써 조직지원 및 CEO의 변혁적 리더십을 설정하였다.

이에 대한 연구모델을 실증적으로 입증하기 위하여 한국산업인력공단에서 중소기업을 대상으로 지원하고 있는 학습조직 구축화 사업 대상 기업들의 조직 구성원들에게 설문지를 배포 및 수거하였다.

총 258 부의 설문지에 대하여 분석하였다. 인구 통계적 분석을 통하여 설문응답자의 특성을 파악하였고, 요인분석 및 신뢰성 분석을 통하여 진단도구에 대한 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 또한 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 검증결과 학습조직 구축도가 높을수록 조직몰입 및 직무만족도 등의 조직 유효성은 높아지는 것으로 밝혀졌다. 변혁적 리더십은 학습조직과 조직 유효성간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 학습조직이 높고 CEO가 변혁적 리더십을 발휘하면 할수록 조직 유효성은 더 높아지는 것으로 분석 되어졌다. 끝으로 조직지원에 대한 조절효과 검증 결과 이 역시 조절효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 기업이 학습조직을 구축하고 이를 적극적으로 지원을 한다면 조직몰입도 및 직무만족도가 조직이 적극적으로 지원을 하지 않는 경우보다 더욱 향상되는 것으로 입증되었다.

본 연구의 결과는 학습조직과 조직유효성간의 관계에서 CEO 및 조직의 역할에 대해서 밝혀다는데 큰 의의가 있다. 또한, 통합모델의 검증, 분석 대상의 정교화 등과 같은 학문적 기여가 있다. 또한 실무적으로는 학습조직의 중요성 재 환기, 리더십 교육의 활용 가치가 실증적으로 입증되었다는 시사점을 찾을 수 있다.

변수들의 제한점, 횡단 연구의 한계, 공통방법 오류 등의 제한점을 제시하였고, 차후 연구에서는 학습조직과 조직유효성간에 영향을 미치는 새로운 변수들에 대한 추가 연구 등이 필요하다는 제언을 하였다.

## 감 사 의 글

이 논문은 여러 교수님의 각별하신 지도와 선배·동료들의 뜨거운 격려에 힘입어 이루어진 것입니다.

특히 유 길 상 지도교수님께서 이 논문의 주제 선정에서부터 연구계획 작성, 설문조사, 논문체제 등 모든 것에 대하여 친절하게 지도 해주시고 학문하는 자세와 인생의 살아가는 방법까지 일깨워 주셨습니다.

또 이 선 교수님과 김 주 일 교수님께서 이 논문의 수행과정에서부터 마무리하기까지 아낌없는 성원과 채찍을 가해 주셨고 아울러 논문심사를 통해 논문의 구조와 목차 등에 많은 조언과 시사를 제시해 주셨습니다.

이 모든 지도와 편달에 대하여 진심으로 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

2008. 8

김 태 성

## 목 차

|               |      |
|---------------|------|
| 국문요약 .....    | i    |
| 감사의 글 .....   | iv   |
| 목 차 .....     | v    |
| 표 목 차 .....   | viii |
| 그 립 목 차 ..... | x    |

|                      |   |
|----------------------|---|
| I. 서론 .....          | 1 |
| 1. 연구의 배경 및 목적 ..... | 1 |
| 2. 연구의 범위 .....      | 3 |
| 3. 논문의 구성 .....      | 5 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| II. 이론적 배경 .....            | 7  |
| 1. 학습조직에 대한 이론 .....        | 7  |
| (1) 학습조직의 개념과 특성 .....      | 8  |
| (2) 학습조직 모형 .....           | 9  |
| (3) 학습조직의 전략 .....          | 15 |
| (4) 학습조직에서 인적자원개발의 역할 ..... | 17 |
| (5) 조직학습과 학습조직 .....        | 19 |
| 2. 조직 유효성에 대한 이론적 배경 .....  | 22 |
| (1) 조직 유효성의 개념 .....        | 22 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| (2) 조직유효성의 접근방법 .....              | 25 |
| (3) 조직유효성의 측정지표 .....              | 28 |
| (4) 조직유효성의 구성요소 .....              | 30 |
| 3. 변혁적 리더십 및 조직지원에 대한 이론적 고찰 ..... | 31 |
| (1) 리더십의 개념 .....                  | 32 |
| (2) 변혁적 리더십의 개념 .....              | 34 |
| (3) 변혁적 리더십이론 .....                | 38 |
| (4) 거래적 리더십의 개념 .....              | 41 |
| (5) 조직 지원 .....                    | 48 |
| <br>III. 연구모형 및 가설설정 .....         | 54 |
| 1. 연구의 모형 .....                    | 54 |
| 2. 가설 설정 .....                     | 55 |
| <br>IV. 연구 방법 .....                | 59 |
| 1. 조사대상 및 방법 .....                 | 59 |
| 2. 변수의 조작적 정의 .....                | 59 |
| <br>V. 실증분석 결과 .....               | 65 |
| 1. 인구통계적 분석 .....                  | 65 |
| 2. 타당성 분석 결과 .....                 | 67 |
| 3. 기술통계, 신뢰도 및 상관관계 분석 결과 .....    | 71 |
| 4. 가설검증 및 결과 .....                 | 73 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| VI. 결 론 .....           | 90  |
| 1. 요약 및 연구의 의의 .....    | 90  |
| 2. 연구한계 및 미래 연구방향 ..... | 93  |
| 참고문헌 .....              | 95  |
| Abstract .....          | 101 |
| 부    록 .....            | 105 |

## 표 목 차

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <표 II-1> 조직유효성에 대한 정의 .....           | 24 |
| <표 II-2> 이해관계자에 따른 유효성 판단기준 .....     | 27 |
| <표 II-3> 조직유효성 평가지표 .....             | 29 |
| <표 II-4> 리더십의 정의들 .....               | 33 |
| <표 II-5> Burns의 변혁적 리더십의 요건 .....     | 35 |
| <표 II-6> Zaleznik의 변혁적 리더십의 요건 .....  | 36 |
| <표 II-7 > 변혁적 리더십의 정의 .....           | 37 |
| <표 II-8> 변혁적 리더의 성격 .....             | 38 |
| <표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구 .....     | 44 |
| <표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구(계속) ..... | 45 |
| <표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구(계속) ..... | 46 |
| <표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구 .....     | 47 |
| <표 V-1> 인구통계적 특성 .....                | 66 |
| <표 V-2> 학습조직 척도 요인 분석결과 .....         | 68 |
| <표 V-3> 변혁적 리더십 요인분석 결과 .....         | 70 |
| <표 V-4> 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 .....      | 71 |
| <표 V-5> 상관관계 분석 결과 .....              | 72 |
| <표 V-6> 회귀분석 결과 .....                 | 74 |
| <표 V-7> 변혁적 리더십의 조절효과 검증 결과 .....     | 75 |
| <표 V-8> 변혁적 리더십에 따른 조직몰입 평균 .....     | 76 |
| <표 V-9> 각 셀의 조직몰입 평균차 분석 .....        | 77 |
| <표 V-10> 변혁적 리더십 따른 직무만족도 평균 .....    | 79 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <표 V-11> 각 셀의 직무 만족도 평균차 분석 .....   | 80 |
| <표 V-12> 조직지원의 조절효과 검증 결과 .....     | 82 |
| <표 V-13> 조직지원 차이에 따른 조직몰입도 평균 ..... | 83 |
| <표 V-14> 각 셀의 조직몰입 평균차 분석 .....     | 84 |
| <표 V-15> 조직지원 차이에 따른 직무만족도 평균 ..... | 86 |
| <표 V-16> 각 셀의 직무만족도 평균차 분석 .....    | 87 |
| <표 V-17> 가설 검증 결과 .....             | 89 |

## 그 립 목 차

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <그림 II-1> Senge의 학습조직 구축요인과 상호연관성 ..... | 10 |
| <그림 III-1> 연구 모형 .....                  | 54 |
| <그림 V-1> 변혁적 리더십별 학습조직과 조직몰입간의 관계 ..... | 78 |
| <그림 V-2> 변혁적 리더십별 학습조직과 직무만족도간의 관계 ..   | 81 |
| <그림 V-3> 조직지원별 학습조직과 조직몰입간의 관계 .....    | 85 |
| <그림 V-4> 조직지원별 학습조직과 직무만족도간의 관계 .....   | 88 |

# I. 서론

## 1. 연구의 배경 및 목적

21 세기 지식기반의 글로벌 시대에 기업은 생존하기 위하여 끊임 없이 개발과 성장을 해야 한다. 다양한 경쟁 전략이 존재하지만 새로운 가치 창조의 능력은 경쟁우위를 지켜나갈 강력한 수단으로 여겨지고 있다. 이러한 가치창조는 구성원 차원에 의해 창출될 수 있으며 각 조직은 경쟁력 있는 구성원들을 확보, 유지 및 역량 개발에 많은 관심을 집중하고 있다(Senge, 1990; Marquardt, 1996; Argyris Schon, 1978).

이러한 인적자원 혁신 관리 기법으로 최근에 가장 많은 각광을 받고 있는 것들 중 하나가 학습조직이다. 학습조직은 조직체가 지속적으로 학습이라는 기제를 통해 변화하는 사회적 요구를 만족시킬 수 있는 새로운 능력을 얻거나 자신의 모습을 변화 또는 변형해 가는 것으로 규명할 수 있다. 다시 말해, 이는 개개인의 학습을 통해 획득한 정보와 지식을 전체 조직차원에서 관리, 활용하여 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 조직체가 되게 하는 생존전략이 된다(이 상 수, 2000).

기존의 혁신 기법들이 당면과제 해결을 통한 단기 효과는 얻을 수 있었지만, 장기역량 배양은 할 수 없었던 반면, 학습조직을 통해서 조직원의 습관화, 일상화된 학습을 통해 근본적인 문제를 해결하며 조직전체의 변화를 이끌 수 있다. 학습조직은 조직전체의 문화와 현실인식의 패러다임을 바꿈으로써 기업의 경쟁력을 제고시키고 궁극적으로 조직의 성장 발전 능력을 향상 시킨다.

중소기업은 일자리의 80% 이상을 공급하며 새로운 일자리의 대부분을 공급하는 등 국민경제에 매우 중요하다. 하지만 열악한 환경과 자원의 부족으로 인적자원의 확보와 개발에 많은 어려움이 있다.

중소기업이 선호하는 방법은 직장 내에서 비형식적인 현장학습이지만 현재 많은 기업들에서 실시되고 있는 방법은 대부분 현장과 격리되어 시행되는 형식적인 교육훈련 방식이기 때문에 중소기업으로서는 활용에 한계가 존재한다. 하지만 중소기업이 선호하는 비형식 현장학습은 지속적인 인적자원의 고도화를 위해서는 제도적인 지원과 모니터링이 필수적이다(ILO & Krivet, 2006).

이러한 중소기업의 숙련체계와 현실을 검토해 볼 때 학습조직을 구축하고 이를 통해 구성원들의 역량을 강화하는 것은 좋은 방법이라 할 수 있다. 그렇다고 모든 중소기업이 학습조직이 되는 것은 아니다. 학습조직이 되기 위해서는 조직학습을 포함하여 조직이 구조뿐 아니라 문화까지도 변화가 되어야 한다(Senge, 1990; Huber, 1991; Marquardt, 1996; Dixon, 1992). 이처럼 학습조직화를 이루기 위해서는 다양하고 체계적인 노력이 필요하다.

정부에서도 중소기업의 경쟁력 확보 전략으로써 학습조직화의 필요성을 제기하고 있다. 대통령 자문 교육인적자원정책 위원회에서 발간된 보고서는 국가인적자원 개발 주요 현안으로 기업의 학습조직화를 강조하고 있으며(교육인적자원정책위원회, 2001), 2006년도부터 한국산업인력공단에서 중소기업을 대상으로 학습조직 구축화 사업을 추진하고 있다.

학습조직의 필요성 및 중요성에도 불구하고, 국내의 실증적 연구는 미흡한 편이다. 학습조직을 활성화하기 위해서는 먼저 조직 내 문화와 학습의 실태를 파악하여 조직 특성에 맞는 학습조직을 구축

해야하며 학습조직의 구축이 조직의 효과성에 미치는 긍정적인 영향력을 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 중소기업의 경쟁력 확보차원에서 활용될 수 있는 학습조직의 유용성과 효과를 높이기 위한 다양한 요인들을 찾아보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 우선적으로 학습조직에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대하여 이론적 고찰을 하고, 이들이 실제로 어떠한 영향을 미치는지 설문지 방식을 실증적으로 분석하고자 한다.

## 2.. 연구의 범위

본 연구는 중소기업에 새롭게 도입된 학습조직화 사업에 학습조직 구축 요인이 조직의 유효성에 어떤 영향을 미치는가를 파악하여 학습조직화가 중소기업 경쟁력 강화에 도움이 되는 사업으로 발전하기 위한 새로운 방안을 제시하는 것을 목적으로 하고 있다.

이를 위해 우선적으로 학습조직이 조직유효성에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 한다. 조직 유효성에는 다양한 요소가 있지만 조직에 대한 몰입과 자신의 직무에 대한 만족도에 대해 조사하고자 한다.

둘째, 중소기업의 경우 경영에 가장 큰 영향을 미치는 CEO의 특성에 따라 학습조직이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

CEO의 차이에 따라 경영성과가 달라진다는 연구는 많이 이루어지고 있다. 예를 들면 CEO의 인구통계적 특성, 후계 방식, 지배구조 참여 방식 그리고 성격 등이 성과에 영향을 미친다는 조사가 있다.

본 연구에서는 학습조직과 가장 관련이 높은 변혁적 리더십을 중심으로 연구하고자 한다.

변혁적 리더십은 리더십 연구에서 성과와 가장 높은 연관성이 깊은 리더십 유형으로 밝혀지고 있으며, 현재에도 변화 중심의 리더십으로 실무와 학계에서 많은 관심을 받고 있다. 또한 변혁적 리더십 요인 중 하나가 구성원들에 대한 지적자극이라는 요소가 있어 본 연구의 핵심 변수인 학습조직과 밀접한 관련이 있다 할 수 있다.

세 번째는 조직이 적극적으로 지원을 해주는 경우와 그렇지 않은 경우 학습조직이 팀원들에게 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 학습조직은 자발적으로 발생되어 유지되는 것이 중요하나 실질적으로는 조직의 지원이 없이는 효과가 의문스럽다. 한국산업인력공단에서 학습조직을 지원하고 있는 기업들을 대상으로 조사한 결과에 따르면 CEO의 관심이나 조직의 제도적 지원에 따라 성과에 많이 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직지원이 학습조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보하고자 한다.

즉, 학습조직의 조직유효성에 대한 직접효과와 이 두 변수간의 관계에서 변혁적 리더십과 조직지원의 조절효과가 있는지 실증적으로 분석하고자 한다.

실증분석을 위해서 한국산업인력공단에서 학습조직 구축 지원 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 측정도구는 기존 연구에서 신뢰성 및 타당성이 검증된 설문문항을 사용하였다.

본 장에서는 중소기업의 경쟁력 확보 차원에서의 학습조직의 중요성과 필요성에 대하여 언급하였다. 또한 학습조직을 구축하기 위한 필요 요인들에 대하여 논의하였다. 이러한 배경을 토대로 학습조직의 성과에 미치는 영향, 변혁적 리더십과 조직지원의 영향에 대한 실증분석의 필요성에 대하여 제기하였다. 또한 본 연구가 어떠한 방

법으로 진행될 것인지에 대한 기술하였다.

다음 장에서는 이번 연구에서 주요한 역할을 하는 학습조직, 조직 유효성, 변혁적 리더십, 그리고 조직지원들에 대한 이론적 고찰을 하고자 한다. 개념에 대한 이해, 기존 연구의 흐름, 기존 연구의 한계점 및 본 연구에 대한 시사점 등을 도출하였다.

### 3. 논문의 구성

본 논문은 총 6 장으로 구성되어 있다. 제 1 장은 본 연구를 쓰게 된 배경 및 문제제기를 언급하였고, 연구 목적을 명확히 제시하였다. 또한 연구가 어떻게 수행 되었는지와 연구의 범위에 대해서 기술하였다. 2장에서는 주요 변수들에 대한 이론적 고찰을 실시하였다. 제 2 장 제 1 절에서는 핵심 변수인 학습조직에 대한 개념과 특징, 학습조직 모형과 전략 그리고 기존의 연구 경향 등에 대해서 구체적으로 기술하였다. 제 2 장 제 2 절에서는 결과 변수인 조직 유효성에 대하여 살펴보았다. 구체적으로는 개념, 접근방법, 측정 지표 및 구성요소에 등에 대하여 서술하였다. 제 2 장 제 3 절에서는 조절변수들인 변혁적 리더십과 조직지원에 대한 기존 연구 결과를 정리하였다.

제 3 장에서는 이론적 고찰을 통하여 연구 모형 및 가설설정 등에 대한 내용을 담았다. 제 4 장에서는 조사 대상의 범위 및 변수들의 조작적 정의 등 연구 방법에 대하여 구체적으로 기술하였다. 제 5 장에서는 실증 분석한 결과를 제시하였다. 실증분석 결과로는 인구 통계적 분석 결과, 측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 결과, 상관관계 분석결과를 기술하였다. 그리고 다중회귀분석 방식을 통한 가설 검증 결과에 대하여 구체적으로 상술하였다. 끝으로 제 6 장에

서는 연구 결과의 요약, 연구의 의의, 한계점 그리고 향후 연구에 대한 제언 등으로 가름하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 학습조직에 대한 이론

학습조직의 진원지는 조직학습이다. 조직학습에 대한 체계적인 연구는 이미 1950년대로 거슬러 올라간다. 조직학습에 대한 대표적인 연구는 1978년에는 Argyris와 Schon이<Organization Learning>이라는 책을 출판한 것으로부터 시작한다. 그리고 1970년대 중반에 로얄 더취 셸(Royal Dutch/Shell)이 학습조직(Learning Organization)이라는 개념을 기업경영에 직접 도입하여 크게 성공하면서 대표적인 학습조직 사례를 세웠다.

최근에 관심을 끌고 있는 학습조직(Learning Organization)이라는 개념은 1990년에 출판된 피터 생게(Peter Senge)의 <The Fifth Discipline: The Art of Learning Organization>에 의해 불이 당겨졌던 것이다.

학습조직의 기본적 모토인 행동과 사고를 일치시키고자하는 통합적인 시도는 서구인들에게는 근본적인 패러다임의 전환임에 틀림없으나, 동양인들에게는 수 천년동안 자연스럽게 수용되어온 상식과 같은 일상적인 지혜에 불과하다.

따라서 지금 세계의 정신사적 흐름은 다시 동양적 사유방식으로 전환을 요구되고 있으며, 우리는 그 어느 때 보다도 21세기를 대비하는데 유리한 고지를 선점하고 있는 것이 확실하다. 다만 우리에게 지금 필요한 것은 우리가 치욕스럽다고 버렸던 사상과 가치들에 대한 의미를 재정립하고, 스스로의 힘으로 세계의 흐름을 주도 하겠다는 자세를 가지는 것이다.

## (1) 학습조직의 개념과 특성

학습조직은 비교적 새로운 개념이기 때문에 조급한 개념정리는 오히려 너무 좁거나 부적절한 개념화가 될 위험이 많다. 또한 학습조직 개념의 지속적인 탐색 및 확장을 방해할 수도 있다. 왜냐하면 학습조직은 완성된 상태를 의미하기 보다는 계속 변화하고 발전해 가는 프로세스로 볼 수 있기 때문이다. 그러나 지금까지 논의되고 적용되어온 개념들을 이해의 편의를 위해 정리해 볼 수도 있을 것이다.

많이 인용되는 정의들을 다음에 정리한다.

1) 학습조직이란 모든 구성원들의 학습을 촉진하고 계속적으로 자신을 변혁시켜 나가는 조직이다. (M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell)

2) 학습조직이란 구성원들이 진정으로 원하는 결과를 창조하기 위한 능력을 계속적으로 배양하고, 새롭게 확장된 사고체계가 성숙됨으로써 집단적인 열망이 자유롭게 표출되고, 구성원들이 함께 학습하는 방법을 계속적으로 배우는 조직이다. (Peter Senge)

3) 학습조직이란 지식을 창조, 획득하고 이전하는 데 능숙하며, 또한 새로운 지식의 통찰을 반영하여 자신의 행동을 변화시키는 데 능숙한 조직이다. (D. Garvin)

최근 BPR(Business Process Reengineering), TQM(Total Quality Management)등 경영혁신의 실제적 방법론들과 함께 관심을 주목을 받는 개념으로 학습조직이 널리 논의되고 있다.

Senge(1990)는 학습조직이란 조직의 구성원들이 자신들이 원하는 것을 창조할 수 있는 역량을 끊임없이 확장해나갈 수 있고, 새로이 열려진 사고의 유형들이 존중되고 배양되며, 집단적 열망이 표출될

수 있는, 그리고 어떤 것이 학습인가를 지속적으로 함께 배워나가는 조직이라고 정의 내려지고 있다.

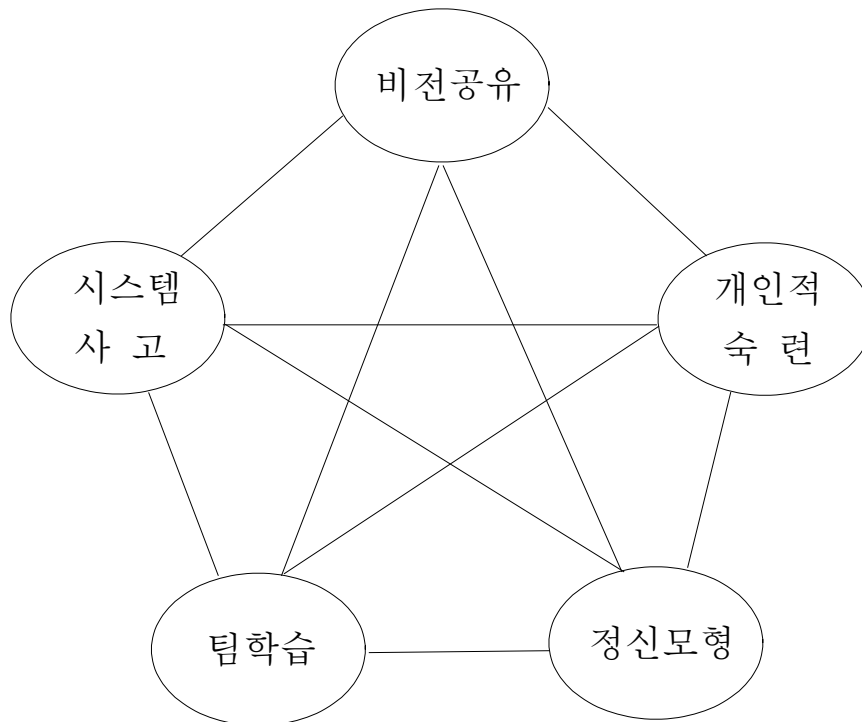
Garvin(1993)은 이를 좀 더 실천적으로 재 정의하고 있는데, 학습 조직이란 선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변환시키며 이렇게 얻어진 새로운 지식의 통찰력에 바탕을 두고 조직의 행동을 변화시켜나가는 조직이라고 할 수 있다. 즉, 학습의 본질은 변화에 있다. 따라서 변화를 통한 경영혁신 추진의 성공은 바로 조직과 전략의 학습능력 제고에 달려 있다고 하겠다.

Watkins, K.E. and Marsick, V.J.(1993)은 “학습조직이란 끊임없이 학습하고 스스로를 변혁시키는 조직이다. 학습은 개인, 팀, 조직, 더 나아가 조직과 상호작용하는 지역사회의 수준에서도 일어난다.” 이 정의는 크게 두 가지의 핵심적인 사항을 담고 있다. 첫째는 모든 수준-예컨대 개인, 집단, 좀더 큰 사업 단위, 네트워크, 조직 자체, 고객과의 공급과 그리고 다른 사회적 집단간의 네트워크에서의 학습이고, 둘째는 위의 각 단위를 변혁시키는 학습이다.

## (2) 학습조직 모형

Senge(1990)는 학습조직론의 핵심으로 5가지 중요 구성요인들을 제시하고 있다. 즉, 공유비전, 시스템 사고, 사고모형(Mental Model)의 정립, 자아완성(Personal Mastery), 팀 학습(Team Learning)의 다섯 가지이다. 이들이 의미하는 바와 각각의 이론적 배경들을 간략히 정리해보면 다음과 같다.

<그림 II-1> Senge의 학습조직 구축요인과 상호연관성



자료 : 학습조직과 시스템사고, 손 태 원, 삼성경제연구소, P183

#### 1) 비전의 공유(Shared Vision)

비전의 공유는 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한지에 대해 모든 조직구성원들이 공감대를 형성하는 것을 의미한다. 비전은 특정 개인이나 소수집단에 의해 제시되는 것이 아니라 전 조직원 개개인의 비전과 리더의 비전 간에 끊임없는 대화를 통해 얻어진다. 이 비전을 달성하기 위해서는 통보, 설득, 검증, 자문, 공동창출 등의 과정이 필요하다.

비전의 공유를 위해서는 모든 구성원을 동등하게 대우하고 그들의 의견과 이견을 조율하고 수렴할 수 있는 참여적 조직문화가 정착될 필요가 있으며 비전의 리더십과 변혁적 리더십이 요구된다. 리더는 개인의 비전과 공유비전을 조화시키도록 해야 하며, 이것을 위

해 리더의 역할이 무엇보다 중요하다. 리더는 비전공유를 위해 구성원 개개인의 가치, 관심, 열망 등의 통합된 개인적인 비전을 창출할 수 있도록 적극적으로 고무시키고, 창출된 개인적 비전을 바탕으로 조직 전체가 추구하는 방향을 참고하여 비전을 공유하도록 해야 하기 때문이다. 이는 개인의 비전을 통해 조직의 비전이 확립될 수 있도록 성원 모두가 참여해 비전을 형성해야 한다는 것을 보여준다. 결국 비전공유는 전 조직의 모든 구성원들이 개선과 학습을 추구하려는 진지한 의욕을 강화시킬 것이며, 이를 통해 비전이 실현 될 수 있다.(Marquadt, 1996).

## 2) 사고모형(Mental Model)

사고모형은 정신모형으로 불리기도 하는데, 현실인식과 행동양식에 영향을 미치는 기본가정, 일반화된 인식기반. 그리고 인지적 심층구조를 의미한다. 즉, 주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 체계로서, 인식과 사고의 내면에 놓여있는 준거의 틀이나 전제 또는 마인드셋으로 개인이 세상 조직에 적응해 가는 방식에 대해 가지는 신념과 가정을 말한다. 사물에 대한 종합적 인식을 위해서는 우리가 가지고 있는 기존의 선입견을 버려야 한다.

따라서 이 수련은 사고체계의 변화를 요구하는 학습임을 알 수 있다. 이 정신모델에서는 개인 간 관계를 어떻게 개선하여 상호이해의 공유 폭을 넓힐 수 있는가를 다루고 있다, 사고모형을 개인과 조직의 사고체계와 행동양식에 직접적인 영향을 미친다. 사고 및 인지의 변화를 통하여 상호이해의 폭을 넓히고 부단한 성찰을 통해 새로운 사고의 전환을 기할 수 있게 된다. 이런 인지작용을 통해 전략적 계획 및 전략적 사고와 연계되어 새로운 변화를 가져올 수 있다.

### 3) 개인숙련(Personal Mastery)

개인적 숙련은 ‘자아완성’으로 불리기도 하는데, 개인이 진정으로 지향하는 근본적이고 본질적인 가치를 추구하기 위해 현재의 자기 능력을 지속적으로 넓히고 심화시켜나가는 행위를 뜻한다. 즉, 열린 생각을 할 수 있도록 스스로 노력하게 하는 자기계발 훈련을 의미한다. 현대 조직에서는 조직관리 활동과 연관된 숙달된 솜씨와 능력 뿐 아니라, 인식의 점진적인 심화를 추구하는 것과 창의적 시각으로 삶을 영위하는 것 같은 정신적 성숙도 아울러 지칭하고 있다.

이를 위해 개인은 자신의 비전을 분명히 하고 집중력을 기르며 현실을 객관적으로 보도록 한다. 조직 구성원의 개인숙련을 성숙시키기 위해서는 자기 효능감(Self-efficacy)에 근거한 개개인의 권능 확대가 이루어져야 하며, 일상 업무 속에서 경험하는 시행착오들에 의해 축적된 지식(know how)과 사건에 기저하고 있는 기본원리(know why)를 지속적으로 발견하고, 생성해내고, 개발할 수 있는 동기가 부여 되어야 한다.

### 4) 팀 학습(Team Learning)

팀 학습은 조직 구성원들이 개개인의 능력의 단순 합을 뛰어넘는 지혜와 능력을 구축할 수 있도록 대화와 집단적인 사고방법을 전환하는 수련이다. 조직공통의 목표를 달성하기 위해서는 조직 구성원 모두가 개인적인 전문성을 갖추어야 할 뿐 아니라 이를 조화시키고 한 방향으로 이끌어야 하는데, 이에 팀 학습의 활성화가 무엇보다 요구되어진다. 이를 위해서는 다른 사람의 관점이나 의견을 존중하면서 자신의 의견을 밝히는 가운데 서로의 생각들이 유연하게 교류될 수 있는 대화와 토론의 장이 마련되어야 한다.

대화는 다른 사람의 관점과 견해를 바탕으로 새로운 통찰력을 습득하고 다른 사람의 사고과정을 도와줌으로써 팀 구성원 사이에 의미가 자연스럽게 전달된다. 대화를 통해 모두가 동의하는 비전을 함께 이끌어간다. 어떤 결론을 내리기 위한 토론도 중요하지만 승부가 없는 대화 역시 중요하다. 팀 학습은 집단역학에 바탕을 두고 있으며 문제해결 및 의사소통과 연결되어 있다.

#### 5) 시스템 사고(System Thinking)

시스템 사고는 부분적인 현상이나 정적인 한 현상을 보기보다는 총체적 사고를 한다. 시스템 사고는 이 세상에 존재하는 모든 것이 독립적인 개체로 분리되어 있는 것이 아니라 서로 연결되고 의존되어 있는 하나의 전체라고 보며, 전체에 포함된 부분들 사이에 순환적 인과관계 또는 역동적 인과관계를 이해하게 함으로써 문제를 해결한다. 아울러, 다양한 상황들에 대해 선형적으로 어떤 결과들이 도출될 것인가에 대해 지속적으로 사고하게 만든다.

또한 시스템 사고는 발상의 전환을 통해 단편적, 평면적인 접근법을 버리고 전체적인 유기체로서 문제를 파악, 통찰할 수 있는 사고양식으로 모든 개체의 상호의존성을 강조한다. 체계적 사고를 위해서는 인과관계들 간의 고리를 연결해 사안을 총체적으로 보는 것이 중요하며, 발상의 전환을 위해서는 원인과 결과를 선형으로 보는 것보다는 내적 관계로 보며, 정적인 시각(스냅사진)보다는 변화의 과정으로 보는 것이 이롭다.

학습조직에서는 개개인의 작업이 다른 사람의 활동에 영향을 미치는 시스템으로서의 조직을 생각하는데, 시스템 사고는 개개인의 믿음 속에 우선적으로 그런 큰 그림을 간직하게 하는 것을 의미하

며, 외부환경을 민감하게 깨닫는 것을 의미한다. Senge(1990)는 다섯 가지 기반 가운데 시스템 사고를 토대로 나머지 기반을 유기적으로 연결시켜 전체를 직관적으로 통찰 할 수 있는 입체적 사고논리로써 시스템 사고의 중요성을 역설하고 있다. 특히 그는 이를 제5의 수련이라고 칭할 정도로 중요하게 부각시키면서 조직의 학습능력을 배양하는 가장 중요한 요인이라고 주장한다.

결론적으로, 학습조직이 되려면 기존의 선입견을 버리고(사고모형), 열린 생각을 할 수 있기 위해 스스로 노력하며(개인숙련), 조직의 시스템에 대한 철저한 이해를 바탕으로(체계적 사고), 누구나 동의할 수 있는 비전을 이룩하기 위해(비전의 공유), 함께 노력해야(팀 학습) 한다는 것을 알 수 있다.

이상 Senge(1990)가 말하는 학습조직의 다섯 가지 구성요소는 상호 밀접한 연결 관계 하에서 전체적으로 조직의 학습능력을 형성한다. 그 중에서도 시스템적 사고는 다른 네 가지 수련들을 통합하는 역할을 하면서 전체적인 학습효과에 결정적인 영향을 주며, 다른 네 가지 수련도 상호간에 시너지 작용을 한다(그림 II-1 참조). 공유된 비전은 학습에 대한 구성원들의 몰입을 조장하며, 사고모형은 구성원들의 고정관념을 해빙하고, 그들의 마음을 열어준다. 그리고 팀 학습은 개인수준을 초월하여 집단과 전체 조직수준에서의 관점을 길러주고, 개인적 숙련은 끊임없는 학습을 위한 동기부여를 강화한다. 여기서 시스템적 사고는 이와 같은 핵심 구성요소간의 시너지 효과를 증진시켜준다.

Senge(1990)는 이 다섯 가지 중 어느 하나라고 결여되면 학습조직은 불가능할 것이라며 총체적인 사고를 강조한다. 주체적이고 열정적인 학습자의 마음자세와 함께 학습을 중심으로 시스템적 사고

와 공동의 비전을 공유할 태세가 얼마나 되어있느냐가 관건이라는 것이다. 이것을 가능하게 해주는 조직체계가 다름 아닌 학습 조직이라 할 수 있을 것이다.

이외에도 여러 학자들이 다양하게 학습조직 구성요인들을 제시하고 있는데, 이는 조직/직무구조, 작업경로 성과목표 피드백, 지속적인 품질, 전략, 조직의 환경 분석, 정보시스템, 평가시스템, 보상시스템, 등으로서 이들 요소들은 집단이나 조직 전체 차원에서의 학습조직 수준을 측정하는데 활용될 수 있다(Fiol & Lyles; 1985, Bennet & O'Brien; 1994, Marquardt & Reynolds; 1994).

위와 같이 여러 학자들이 제시하고 있는 학습조직의 구성요소들은 주로 학습조직에 영향을 미치는 조직차원의 변수들이므로, 개인차원으로 분석하고 하는 본 연구에서는 Senge(1990)의 다섯 가지 학습조직 기반을 중심으로 학습조직화와 조직몰입, 조직적응성, 직무만족의 연계성을 탐색하고자 한다.

### **(3) 학습조직의 전략**

학습조직은 일하면서 학습하고, 학습하면서 일하는 조직이고 새로운 비전을 만들고 비전을 성취하는 조직이다.

#### **1) 비전이 있는 조직**

학습조직은 비전을 성취하여 어느 한 특정 분야에서 최고수준에 도달하여 일류가 되려고 노력하는 조직이다. 비전이 있는 조직만이 학습을 수용할 수 있고, 변화에 적응할 수 있다. 경쟁력의 상실은 조직의 소멸을 가져오게 된다. 조직이 비전을 창출하고, 그 비전을 성취하기 위한 학습조직의 운영이 원활하게 될 때 경쟁력을 가질

수 있고, 세계화 수레바퀴를 타게 되어 지속적인 발전을 가져올 수 있다.

## 2) 창의적 조직

창의적 조직이 학습을 유발시키고 비전을 창출한다. 또한 비전은 새로운 창조를 낳는다. 학습조직은 창의성을 밑바탕으로 하여 높은 수준의 비판적 사고력과 팀워크를 요구하고, 보다 효과적인 정보 통신기술의 개발을 요구하게 된다.

## 3) 개방된 조직

하나로 열린 지구촌사회는 개방된 조직을 요구하고 개방된 조직은 세계화 속에서 경쟁력을 갖추게 된다. 개방된 조직은 무한한 생명력을 갖는다. 폐쇄적인 조직은 죽은 조직이며 경쟁력을 형성하지 못한다.

학습도 역시 모든 조직구성원에게 개방돼야 한다. 조직 밖의 자원인사, 고객과 시민이 학습조직에 참여할 수 있도록 개방적이어야 하고, 나아가 세계 어느 지역이든 외국의 자원인사가 참여할 수 있도록 개방적이어야 한다.

## 4) 지식 정보가 배분되는 조직

비전 있는 조직이 학습을 수용하고, 학습이 창의성을 낳는다. 학습조직의 창의성은 지식·정보가 모든 조직구성원에게 배분됐을 때 가능하다.

모든 조직구성원에게 지식·정보가 배분될 수 있는 학습조직의 설계가 필요하며, 지식·정보가 배분될 수 있는 학습조직의 설계가

필요하며, 지식·정보 배분은 학습조직의 전제조건이 된다.

지식·정보는 조직 내의 것일 수도 있고 외부 세계의 것일 수도 있으며, 실무 수준의 지식·정보로부터 높은 수준의 지식·정보일 수도 있다.

지식·정보는 모든 조직구성원에게 고르게 배분 되어야 한다.

#### **(4) 학습조직에서 인적자원개발의 역할**

학습조직에서의 인적자원개발의 역할에 관한 최근의 자료를 보면 크게 두 가지 점을 강조하고 있다.

첫째, 업무 현장에서 일어나는 개인의 학습활동을 촉진하고 조직화하기 위해 일선 관리자에 대한 컨설턴트로서의 역할과 둘째, 이러한 학습활동이 조직의 니즈 및 목표와 일치되도록 연계시키는 역할이다. 전통적인 인적자원개발 개념에서의 훈련자의 역할은 전략적 학습촉진자, 성과창출을 위한 컨설턴트, 변화관리자로서 달라져야 한다.

(Laiken, 1993; McLagan, 1996; Watkins and Marsick, 1993; Onstenk, 1994; Pearn, Roderick and Mulrooney, 1995; Robinson and Robinson, 1995; Stahl, Nyhan and d'Ajola, 1993).

인적자원개발의 역할은 기존의 반응적이고, 조직 내 독립된 업무 영역의 위치로부터 보다 전략적 요소로 바뀌고 있다. (Garavan, Heraty and Barnick, 1999; Barham and Rassam 1989).

Tjepkema and Wognum(1995)의 연구를 통해 본 학습조직에서의 인적자원개발 부서의 역할은 다음 세 가지로 요약된다.

첫째, 훈련보다는 학습에 초점을 둔다. 조직 내 학습을 지원하고 촉진하는 인적자원개발 역할은 공식적인 학습활동 뿐 아니라 비공

식적인 학습활동 및 우연적인 학습 활동까지를 포함한다. 또한 개인 학습에서 팀 학습, 조직학습까지 그 대상은 다양하다.

둘째, 학습에 대한 책임의 공유라고 할 수 있다. 조직 내 학습에 대한 책임은 인적자원개발 부서 뿐 아니라 경영층 및 근로자도 해당이 된다. 인적자원개발 부서의 일차적 역할은 구성원들의 학습활동에 대한 지원이라 할 수 있다.

구성원들의 학습에 대한 측면은 두 가지 측면에서 논의된다. 구성원들은 자신이 학습 프로세스를 관리할 책임을 갖으며 일과 학습을 분리되지 않은 학습 프로세스로 간주하고 스스로 ‘지속적인 학습자’로 여겨야 한다(Watkins and Marsick, 1993).

이는 자기분야에서 시대에 뒤떨어지지 않기 위해 자기개발과 학습한 바를 업무에 적용하는 책임이 따른다는 것을 의미한다. 또한 구성원들은 자기 자신 뿐 아니라 동료들의 학습에 대하여도 일정 부분 책임을 갖는다. 조직 내 공식 또는 비공식 학습활동에서 스스로 학습자임과 동시에 교사이며 멘토의 역할을 수행하고 조직 내 지식을 공유하고 확산시켜야 한다.

세 번째 학습조직에서 인적자원개발의 역할은 일과 학습의 연계이다. 학습조직에서 구성원은 일과 학습이 일상적으로 일어나는 업무 현장에서 ‘일하는 학습자’임과 동시에 ‘학습하는 근로자’이어야 한다(McGill and Slocum, 1994). 이는 업무와 관련된 지식을 습득하거나 제품 및 서비스를 개선하기 위해 학습한 것을 업무 현장에 적용하는 근로자를 지칭하는 ‘지식근로자’를 말한다(Kessels, 1995; Keursten, 1995; Nonaka and Takeuchi, 1995).

학습조직에서는 개인학습을 촉진하는 일이 인적자원개발 부서의 우선적 과제로 인식되며 따라서 보다 광범위한 범위에서 개입이 이

루어진다. 이러한 개입의 초점은 오히려 비공식적인 학습활동에 있으며 회사주도의 교육훈련은 더 이상 인적자원개발 부서의 주된 업무가 될 수 없다.

따라서 학습조직에서는 전통적인 교육훈련보다는 보다 덜 형식적이라 할 수 있는 개발활동이 수적으로 증가하게 된다. 교육니즈에 대한 세심한 분석 작업을 통하여 교육목표를 명확히 설정하고, 교육이 실시되던 전통적인 교육훈련 프로그램의 경우와는 대조적으로 이러한 개발 활동은 명확하기 보다는 개략적으로 서술된 학습목표를 갖는다. 학습자 개인은 이런 학습목표를 달성하는데 스스로 책임을 갖게 되고 이전 훈련자의 역할은 멘토, 코치 또는 학습촉진자의 역할을 맡게 된다. 이런 의미에서 개발활동은 반구조적인 교육훈련 활동이라 할 수 있다(Tjepkema, 2002).

액션러닝은 좋은 예이다. 그러나 업무 현장에서의 학습활동과 관련하여 가장 중요한 역할은 현업부서의 관리자라 할 수 있다. 인적자원개발 전문가들은 단지 이들을 지원하는 역할을 수행할 뿐이다. 2007년도에 학습조직화 사업을 추진하는 부산, 양산지역에 소재하는 양산기공 주식회사 등 20여개 중소기업을 직접 방문하여 조사한 결과 종업원 수가 적고, 기업의 경영사정이 어려운 기업은 실제로 학습조를 만들어 학습조직을 운영하기가 매우 어려움을 발견하였다.

## **(5) 조직학습과 학습조직**

학습조직(Learning Organization)과 조직학습(Organizational Learning)은 유사한 개념으로 명확하게 규정되지 않은 채 혼용되고 있는 경우가 많다. 따라서 학습조직의 개념적 적확성을 높이기 위해 유사한

개념에 대한 정리가 필요하다.

조직학습(Organizational Learning)은 개별적 학습결과가 조직 차원으로 승화 발전된 학습형태를 의미하며, 학습조직을 구축하기 위한 조직 차원에서의 지속적인 학습활동을 강조한다.

한편 개별학습은 조직 내부 구성원들의 개인 차원에서 전개되는 모든 배움의 활동으로서 강의나 교육훈련 활동이 수반되지 않고도 발생 가능하다. 따라서 조직 내부에서 자발적인 학습활동이 활발하게 일어날 수 있도록 제도적인 노력을 어떻게 기울여야 되는지가 핵심 이슈가 된다. 따라서 개별학습이 발생했다고 해서 조직학습이 반드시 발생하지는 않지만, 개별학습이 없이는 조직학습도 불가능하다. 조직학습은 그래서 단순한 개별학습의 총합 그 이상의 의미를 지니고 있다.

반면 학습조직(Learning Organization)은 구축된 최종결과물이 아니라 조직 구성원에 의한 지속적인 학습과정이다. 즉 조직학습이 학습형태라면 학습조직은 학습과정인 것이다.

결과로서의 학습조직의 개념은 조직학습을 통해 조직구성원과 조직의 학습 능력이 신장됨으로써 조직의 대내외적인 경쟁력이 제고된 상태, 또는 전통적인 조직구조에서 신 조직문화가 배양된 결과로서의 성격을 갖는다(Kim, 1991; 박광량, 1996; 최해진 조정호, 2000). 조직학습이 조직수준에서의 학습이 이뤄지는 현상 즉 학습의 내용, 절차, 결과 등을 내포하는 가치중립적인 개념인 반면, 학습조직은 조직 전체의 차원에서 지식이 창출되고 이에 기초하여 환경적응력과 경쟁력을 증대시켜나가는 조직 자체를 일컫기 때문에 이는 다분히 가치판단적인 개념이라 할 수 있다.

따라서 개념적 위상으로 볼 때 학습조직은 개인학습, 팀 학습,

조직학습으로 구성된다. 개인학습은 조직의 교육시스템, 직무경험, 자기개발, 관찰, 상호교류 등을 통해 개인에 의해 받아들여지는 학습을 의미한다. 앞서 언급했듯이 조직은 학습하는 개인을 통해서만 학습할 수 있다. 따라서 개인학습이 반드시 조직학습을 보장하지 못하며, 개인학습 없이는 조직학습이 일어나지 않는다. 따라서 학습에 대한 조직의 역량은 조직 구성원에 달려 있으며, 조직구성원의 학습은 조직학습에 필수불가결한 전제조건이고(Kim 1993), 조직 구성원의 개인학습은 학습조직의 논리적인 출발점이다(Tjepkema, Horst and Mulder, 2002).

한편 개인은 다른 사람과 교류가 없는 고립된 존재로 볼 수 없기 때문에 개인학습은 조직전체 또는 사회 전체에 의존한다. 마찬가지로 조직학습도 개인학습 없이는 불가능하기 때문에 개인학습과 조직학습은 상호의존적인 관계이다. 이러한 상관성에도 불구하고 개인학습이 중요한 이유는 학습조직이 학습하는 개인을 통해서만 조직학습이 이뤄지기 때문이며, 또한 개인학습 없이는 조직학습이 있을 수 없듯이, 모든 계층에서 학습하는 개인들이 없으면 학습조직은 불가능하기 때문에 개인학습은 중요하다.

개인학습과 조직학습의 중간 단위로 팀 학습이 있다. 팀 학습은 경험의 공유와 공동과제의 수행 등을 통해 팀, 그룹, 또는 부서, 기타 조직 내 하부단위들에 의해 이뤄지는 학습을 의미한다. 팀 학습은 개인학습과 조직학습 사이의 다리 역할을 하는데, 조직 구성원들의 개인학습 결과 얻은 지식이나 경험 등이 팀 학습을 통해 소규모 조직단위의 집합적 학습으로 전이 된 후, 조직 전체 차원에서의 교류와 공유를 통해 조직학습으로 발전하는 것이다. 따라서 팀 학습의 활성화는 학습조직으로의 발전에 아주 중요하며 학습조직은 팀 학

습의 능력개발과 축진을 위해 많은 노력을 기울인다.

그리고 조직학습은 개인학습과 팀 학습을 모두 통합하는 조직 전체 수준의 집단학습으로서 조직관계자 모두를 단위로 학습하는 것으로 조직을 지속적으로 변혁시키기 위해 개인, 팀, 조직 전체 차원에서 학습과정을 전략적으로 활용하는 것이다. 따라서 조직학습은 개인학습이나 팀 학습의 단순한 합계 그 이상인 것이다. 개인학습이나 팀 학습이 조직 내에 변화를 추구할 때 거치는 과정이긴 하지만, 조직학습은 훨씬 광범위한 사회적, 정치적, 문화적, 경제적, 구조적 변수들을 고려해야 한다.

## 2. 조직 유효성에 대한 이론적 배경

조직 유효성 개념은 유사 개념인 능률성이나 생산성에 비해 비교적 최근에 등장한 개념으로서 1950년대에 이루어진 초기의 유효성 정의는 매우 단순하였는데 Etzioni(1964)는 “조직의 목표달성의 정도”라고 정의하였다. 또한 유효성이란 조직이 그의 목표를 달성하는 정도라고 하는 단순한 정의를 내리고 있었기 때문이다.

그러나 이러한 정의 속에는 많은 유효성이 내포되어 있어서 유효성의 개념을 파악하고 적용하는데 많은 어려움을 겪게 하였다.

### (1) 조직 유효성의 개념

조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직연구의 중요한 관건이다. 전통 조직이론에 이르기까지 조직연구의 궁극적인 관심은 조직유효성(또는 조직효과성, organizational effectiveness)을 극대화하고자 하는데 있다. 따라서 조직유효성은 조직연구의 가장 중심적인 주제가 되어왔다.

조직유효성을 논하는데 가장 어려운 문제는 조직유효성의 정의와 적정기준에 관한 것인데, 조직유효성에 대한 연구는 여러 가지 이론적 관점, 그리고 측정기준과 방법의 다양성으로 인해 통일된 모습을 보여주지 못하고 있다. 행동과학이론은 인간의 행위적 요소가 조직성과를 향상시킨다는 관점에서 조직구성원들의 직무만족, 사기, 조직몰입, 응집성 등 행위적 차원을 강조하는 반면, 시스템이론과 이에 영향을 받은 이론들은 개방 체계적 관점에서 외부환경에의 적응을 조직유효성의 결정요인으로 강조하고 있다. 자원의존이론(resource dependence theory)은 중요 자원과 관련된 환경의 관리를 중시하고 있고, 조직생태학(organizational ecology) 관점은 거시적 환경선택 관점에서 단기적인 성과보다는 장기적인 생존을 강조하고 있다(Hannan & Freeman, 1977).

그리고 제도화이론(institutional theory)은 사회적 정당화 과정(Meyer & Rowan, 1977)에 관심을 기울이고, 거래비용접근은 거래비용의 효율화에 초점을 둔다.

## 〈Ⅱ-1〉 조직유효성에 대한 정의

| 학 자                                | 정 의                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Gulick (1937)                      | 조직을 능가하는 힘에 만족스러워 하는 조직                                 |
| Georgopoulos<br>& Tannenbaum(1957) | 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 구성원에<br>대한 부당한 강압을 하지 않고 조직목표 달성 |
| Bennis (1962)                      | 조직의 건강-적응력, 일체성의 의식, 현실<br>검증능력                         |
| Haberstroh (1965)                  | 조직의 목표달성 정도                                             |
| Argyris (1964)                     | 동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산<br>출을 얻을 때                      |
| Barnard (1968)                     | 협동행위가 지향하는 확인된 목표의 달성                                   |
| Mott (1972)                        | 조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시<br>키는 조직의 능력                  |
| Perrow & Pennings (1975)           | 조직의 환경 적합성                                              |
| Reimann (1975)                     | 동기유발과 성취욕구 증가능력                                         |
| Katz & Kahn(1978)                  | 조직의 수익 극대화 정도                                           |
| Robbins (1990)                     | 장·단기 목표의 달성도                                            |

자료 : 관리자의 인지된 리더십 행태가 구성원의 동기유발과

직무태도에 미치는 영향에 관한 연구, 장해익 (2000 : 3)

조직유효성과 비슷한 개념으로 효율성 또는 능률성의 개념이 사  
용되고 있는데, 효율성이란 어떤 성과달성을 위한 투입과 산출의 비  
를 나타내고, 효과성은 이미 설정된 목표의 달성정도를 의미한다.  
조직의 목표달성은 질과 양, 시간, 비용의 관점에서 검토되어야 하  
는데, 이 네 요소가 모두 포함된 목표달성 정도는 효과성이며, 이러  
한 목표달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 효율성이

라고 할 수 있다. 효과성과 효율성 사이에는 다소 개념의 차이가 있지만 상호 배타적인 개념이 아니라 상호 보완적인 것으로서 이러한 관점에서 볼 때 조직이 계속 유지되고 존속하면서 성장하기 위해서는 조직의 효과성과 효율성이 동시에 이루어져야 한다고 하겠다.

## (2) 조직유효성의 접근방법

### 1) 전통적 접근

지금까지 제시되었던 조직유효성에 관한 전통적 접근 모형은 체제 자원적 접근(system resource approach), 내부 과정적 접근(internal process approach), 목표적 접근(goal approach)의 방법으로 조직유효성을 평가한다.

① 체제 자원적 접근은 조직의 투입측면에서 유효성을 판단한다. 즉 높은 성과를 위한 필요한 자원의 획득이 유효성의 평가기준이 된다. 체제 자원적 접근은 Cunningham(1978)에 의하여 그 판단기준이 제공되었으며 이는 다른 조직과의 비교를 위한 기틀을 마련해 주고 조직의 장기적인 건강성과 존속을 희생해서 눈앞에 보이는 단기적인 결과만을 노리는 결정을 내리지 않는다는 점에서 그 유용성이 크다고 하겠으나 측정수단을 찾아내기가 어렵다는 비판을 받는다.

② 내부 과정적 접근은 효과성을 조직 내부활동 측면에서 다루고 있으며 조직 내부의 건강과 경제성으로 효과성을 평가한다. 내부 과정적 접근은 Bennis(1978), Likert(1967), Schein(1985)과 Argyris(1964)가 대표적 연구자이며, 조직이 조직자체의 목적을 추구하기 위해 존재한다고 하기보다는 궁극적으로 인간을 위해 존재한다고 가정한다.

즉 조직은 인간을 위한 수단적 역할을 할뿐이며, 조직구성원들에게 동기를 부여하는 것이 필요하다고 본다. 조직 효과성의 기준을 인간으로 보는 이 접근법은 산출이 서로 다른 조직의 경우에도 조직의 유효성 비교에 유용하다. 그러나 내부 효율성이 바로 조직 전체의 활동을 평가하는 유효성지표가 아니라는 점과 구성원의 인터뷰에서 얻어낸 내부 건강정도는 조사자에 따라 주관적일 수 있다는 비판을 받는다.

③ 목표적 접근은 산출측면에서 조직의 바람직한 산출이 나왔는가의 여부로 유효성을 평가한다. 목표적 접근의 기본입장은 모든 조직은 하나 또는 그 이상의 목표들을 성취하기 위해 존재한다는 것이다. 모든 조직은 특정목표를 성취하기 위해 의도적으로 만들어진 시스템이라고 할 때, 조직 유효성은 목표성취의 기준에 따라 평가되어야 한다는 것으로 전통적으로 널리 인정된 이론이다.

## 2) 현대적 접근

조직유효성 측정에 관한 전통적 접근법은 모두 조직유효성의 일부밖에 설명하지 못하고 있다. 조직이 생존을 위해 자원을 많이 획득하여도 그것들을 생산에 연결시키지 않으면 무용지물이다. 또한 건강한 내부 시스템을 가지고 있는 조직이라도 그 조직의 상품이나 서비스를 소비자가 외면한다면 소용이 없다. 따라서 전통적 접근법은 이상적인 유효성지표라고 할 수 없다. 어떤 조직이라도 많은 일들을 동시에 수행하며 동시에 많은 결과물을 만들어 내기 때문에 단일의 유효성지표보다는 복수의 유효성지표를 사용해야 한다.

이러한 조직의 다양한 업무를 인정하여 조직의 이해관계 집단들과의 다양한 유효성 주장을 수용하고 유효성에 대한 가치차원을 조

함하여 조직유효성을 설명하는 것이 이해 관계적 접근 (Constituency approach)과 경쟁가치 접근법(competing approach)이다.

① 이해 관계적 접근은 조직이란 조직과 거래하는 외부와 내부의 구성요소들이 상호 교환의 고리로 연결된 종합체라는 것을 전제한다. 효과적인 조직이란 조직의 이해관계자 즉 소유주, 구성원, 고객, 금융기관, 일반대중, 공급자, 정부의 요구를 충족시킬 수 있는 조직이라고 보며, 이 때 제시하는 유효성 판단기준은 <표 II-2>와 같다.

**<표 II-2> 이해관계자에 따른 유효성 판단기준**

| 이해관계자 | 유효성 판단기준   |
|-------|------------|
| 소유주   | 재정적 수익     |
| 구성원   | 직무만족, 급여   |
| 고객    | 제품과 서비스의 질 |
| 은행    | 신용도        |
| 일반대중  | 사회공헌도      |
| 공급자   | 만족스러운 거래   |
| 정부    | 법률과 규제준수   |

자료 : 장 해 익 (2000 : 42) 재구성

② 경쟁적 가치 접근법은 Campbell(1977)이 제시한 30개의 조직 유효성 기준들 중에서 서로 공통적인 기준을 찾는데서 출발하여, 세 가지 범주의 측정기준 즉, 유연-통제 차원, 구성원의 복지-조직번영 차원, 수단-목적 차원을 마련하였다. 조직내부에는 상충되는 목표를 만들어 내는 경쟁적 가치가 존재하고 목표에 대한 유일한 합의는 없다고 본다.

또한 상이한 목표의 근원이 관계자들의 가치와 이해관계라는 전제하에서, 조직유효성에 대한 준거의 틀을 모두가 인정하는 조직유효성 개념에 통합해야 한다는 입장을 취한다.

Robbins(1990)는 평가기준의 다양성을 인정하면서 통합적인 틀에 따라 인간관계모형, 내부과정모형, 개방체제모형, 합리적 목표모형 등 4가지 모형을 제시하였다. 이러한 4가지 모형은 조직에 따라 빠르게 혹은 느리게 통과하게 되는데, 각 단계는 서로 다른 행동을 강조하기 때문에 조직이 현재 어느 단계에 있느냐에 따라 어떤 모형을 적용할 것인가가 결정된다. 대체적으로 조직의 생성·기획단계에서는 개방체제모형이, 집단화단계에서는 인간관계모형이, 공식화단계에서는 내부과정모형 및 합리적 목표모형이, 그리고 구조의 정치화단계에서는 다시 개방체제 모형이 적합하다는 것이다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 조직유효성은 조직이 목적인 바를 얼마나 효과적으로 달성하는가를 의미하며 조직구성원의 욕구충족과 조직관련 상황변수들이 얼마나 효율적으로 조정되었는가와 관련된다. 조직유효성은 어떤 모형에 의해 정의하든지, 평가모형을 무엇으로 설정하든지 나름대로 중요성을 갖고 있다. 어느 모형을 선택하느냐에 하는 것은 가치차원의 문제이며, 일반적인 흐름은 조직자체에서 인간으로 옮겨가고 있다. 즉 조직 내부 상황에 따른 효율적인 인적자원의 관리로 구성원들의 잠재역량을 조직목표에 통합시키는데 연구의 관점이 집중되고 있다고 하겠다.

### **(3) 조직유효성의 측정지표**

조직유효성에 대한 측정기준 선정은 연구자들의 가치와 목적, 개념 정의에 따라 다양하나 조직유효성 측정에 일반적으로 이용되는

것은 조직의 과업달성도와 목표달성도이다. 성과와 목표달성도의 객관적인 지표는 수익성, 판매량, 시장점유율, 생산성, 단위당 생산비용 등으로 이루어질 수 있고 주관적인 지표는 리더와 구성원 등 사람 사이에서 이루어질 수 있다.

기업의 경우 매출, 수익 등 객관적 지표를 파악할 수 있으나 정신적, 심리적 성과도 이에 못지않게 중요하다는 점에서 조직유효성의 개념 및 분석의 어려움이 있다고 할 수 있다. 이론적 관점이 이처럼 다양한 만큼 조직유효성은 무엇으로 측정할 것인지 그 측정지표도 다양하게 제시되었다. Campbell(1977)은 조직유효성에 관한 기존 연구들에서 1973년까지의 문헌조사를 통하여 조직유효성 지표로 제시된 변수들을 <표Ⅱ-3>과 같이 정리하였는데, 30가지나 제시하고 있는 것을 볼 때 조직유효성의 측정지표가 얼마나 다양한지를 알 수 있다.

**<표 Ⅱ-3> 조직유효성 평가지표**

| 지 표    | 내 용                                                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 심리적 지표 | 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화                                                           |
| 경제적 지표 | 전반적 효과성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도                                                   |
| 관리적 지표 | 사고의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정 참가, 교육훈련과 개발의 강조 |

자료 : 장 해 익(2000 : 45) 재구성

이와 같이 조직유효성은 다 수준·다 측면의 개념인데, 이를 크게 두 가지 즉 경제적·재무적 유효성 차원과 심리적·행위적 유효성 차원으로 나누어 볼 수 있다 (Dalton et al.,1980).

수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 경제적 유효성지표의 대표적인 예이고, 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 심리적 유효성지표의 대표적인 예이다.

#### (4) 조직유효성의 구성요소

##### 1) 직무만족

인간이 충족시키고자 하는 욕구의 만족은 ① 직무를 떠나서 (off-the-job), ② 직무주변에서(around-the-job), ③ 직무를 통해서 (on-the-job/ through-the-job)추구될 수 있으며, 크게 보아 직무활동(job activities)을 통해서 또는 직무를 떠난 활동을 통해서 추구될 수 있다.

그러나 대부분의 사람은 일생을 통해 직장에서 일을 하고 하루의 대부분의 시간을 보내고 있다는 현실과 직무만족은 만족스러운 인생에 중요한 부분이 되고 있다는 점과 직무를 통한 만족이 업적에 이르는 동기유발 요인이 된다는 점에서 우리의 주된 관심은 직무만족이 된다(Herzberg et al. 1959)

본 연구에서는 직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 현재 일한 만큼 만족스런 보수를 받고 있다고 생각하며, 직무와 대인관계 등 회사생활 전반에 걸쳐 만족과 보람을 느끼는 정도로 측정한다.

## 2) 조직몰입

한 조직이 성공하기 위해서는 “우수한 인재를 확보·유지하여야 하며, 조직구성원들은 주어진 역할을 훌륭히 수행하고 또한 자발적인 행위를 통하여 창의성을 발휘하여야 한다.”(Katz & Kahn, 1969 : 337)고 각오하는데 이러한 행위상의 요구는 사실상 조직구성원들의 조직에 대한 애착(attachment)과 전념(involvement) 그리고 행위적 규칙의 품질, 다시 말하면 ‘조직몰입(organizational commitment)’의 정도에 관한 문제라고 할 수 있다.

본 연구에서는 조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시 및 조직에 대한 충성을 의미하는 정도로서 회사의 일원임을 자랑스럽게 생각하며, 회사조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하고 회사를 위해 최선을 다하는 정도로 측정한다.

## 3. 변혁적 리더십 및 조직지원에 대한 이론적 고찰

오늘날 기업조직의 생산성의 양은 물적 조직의 개선에 의존하기에 앞서 인적조직의 하나인 리더의 역할이 그 조직의 성장과 신뢰의 중요한 요인이 된다는 점은 많은 연구결과에서 입증되고 있다. 기업의 리더가 조직 구성원의 활동을 좌우한다는 사실은 경영자로 하여금 조직의 노력을 통합하고 조정하도록 하는 리더십의 필요성을 더욱 강하게 인식하도록 하고 있다. 이러한 시대적인 경영의 관점에서 리더십의 중요성은 더욱 크게 부각되고 있다.

지금까지 리더십 연구는 사회과학 분야 특히, 정치학, 심리학, 그리고 경영학 등 다양한 분야에서 수많은 학자들에 의해 다양한 접근방법으로 연구되어 오고 있다. 그러나 리더십이 무엇이나 하는 개념은 정확하게 선뜻 대답하기가 어렵다.

우리 조직 현실에서 리더십이라는 용어는 일상적으로 자주 사용되며 다양한 개념으로 널리 사용되고 있다. 리더십에 대한 정의는 수없이 많을 뿐만 아니라 조직행동분야에서 리더십을 연구하는 학자와 논문 또한 가장 많은 분야 중의 하나이다.

본 장에서는 경영학 조직행동분야에서 연구되어진 리더십의 정의에 대해서 간단히 살펴보고, 본 연구에서 사용된 변혁적 리더십에 대하여 고찰하고자 한다.

### (1) 리더십의 개념

리더십의 정의는 비유적으로 표현하여 리더십을 정의하려고 시도했던 사람들 숫자만큼 많다(Stogdill, 1974). 연구자의 목적에 따라 리더십의 정의가 다르다. 리더와 구성원간의 교류과정에 초점을 둔 정의가 있는가 하면 조직원들의 변화에 초점을 둔 경우도 있다. 이와 같이 연구목적에 따라 리더십은 그만큼 다양하게 정의될 수 있다는 뜻이다. <표 II-4>은 지금까지 많이 거론되고 있는 몇몇 리더십 정의들을 정리한 것이다.

<표 II-4>의 다양한 정의들을 살펴보면, 리더십 정의에 있어서 몇 가지 공통적인 사항들이 도출된다. 즉, 리더십은 목표지향성, 사람들 간의 영향력, 상호교류, 힘, 자발성, 영향력 행사과정 등과 관련 된다는 점이다. 물론 이론에 따라 이들 중 어느 일정한 요소에 더 큰 비중을 두게 된다. 본 연구에서는 리더십의 여러 요소들을 가장 포괄적으로 내포하는 것으로 보이는 제이코(Jago)의 리더십 정의를 따르고자 한다.<sup>1)</sup>

---

1) 제이코는 “리더십은 과정(Process)이면서 개인이 갖는 특성(property)이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않은 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달

**<표 II-4> 리더십의 정의들**

| 저 자                                   | 정 의                                                                                                                             |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hemphill & Coons(1957)                | 집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동                                                                                               |
| Tannenbach, Weshler, & Massarik(1961) | 주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다.                                                                   |
| Kochen, Schmidt, & DeCottis(1975)     | 영향력 행사과정으로서 리더가 추종자에게 영향을 가하여 추종자의 변화를 일으켰을 때 리더가 영향력을 행사하였다고 함.                                                                |
| Katz & Kahn(1978)                     | 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.                                                                             |
| Schriesheim, Tolliver & Behling(1978) | 사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때, 발생함.                                                                       |
| Hersey & Blanchard(1982)              | 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정                                                                                       |
| Peters & Austin(1985)                 | 리더십은 비전이요 우렁찬 열정이요 응원가이다.                                                                                                       |
| Bryman(1986)                          | 리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생한다.                                                                                         |
| Nanus(1992)                           | 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정임.                                         |
| Yukl(1998)                            | 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정. |

성을 위해서 조직화된 집단(Organized group)의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하려는 것을 뜻한다. 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품(qualities or characteristics)이다”. 라고 정의하였다.

## (2) 변혁적 리더십의 개념

변혁적이란 말은 카리스마적(charismatic)(House, 1977 : Weber, 1924), 영감적(inspirational)(Yukl & Van Fleet, 1982), 비전제시(Visional)(Sashkin, 1988)적이란 단어와 함께 사용되는 경우가 많다. 사스킨은 비전을 제시하는 리더가, 사스킨과 버크는 권한위임의 리더가 변혁적 리더십을 발휘한다고 하였다.

변혁적 리더십이론은 1978년 번스(Burns)의 연구(군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상)에 의해 처음 제시되었으며, 그 후 1985년 Bass와 그의 동료들은 번스가 제시한 정치적 리더십을 기초로 하여 조직 상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 번스 이전에는 다운톤(Downton, 1973)이 변혁적 리더에 대해 언급하고 있고, 잘레즈닉(Zaleznik, 1977)은 변혁적 리더십의 요건을 제시하였으며, 그 후 여러 학자들에 의해 연구되었다.( Bass, 1985, 1988, 1989, 1990a; Bass & Avolio, 1990; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1978; Anolio & Bass, 1988; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Kunhert & Lewis, 1978; Kouzes & Posner, 1987, Schein, 1985; Harrison, 1987; Trice & Beyer, 1991). 이 이론은 기존의 다른 모든 리더십 연구이론들을 리더와 하급자 간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십(Transactional leadership)에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발한다.

변혁적 리더란 조직의 주요 변화과정을 주도하고 변화의 내용은 조직구성원들의 태도나 기본전제의 변화, 조직의 목표나 전략의 변화를 의미하며 변화는 어느 한 일정한 부분이 아니라 근본적인 변화라고 볼 수 있다. 이러한 근본적인 변화를 이끌 수 있는 변혁적 리더십을 발휘할 수 있는 리더가 바로 변혁적 리더이다.

이런 변혁적 리더는 조직문화와 가치를 변혁시키고 조직의 전략, 나아가 사회전체를 변화시킬 수 있다.

번스(Burns, 1978)는 이와 같이 변혁을 주도하는 리더는 최고경영층(chief executive)뿐만 아니라 계급과 부서를 초월하여 있을 수 있다고 하였다. 그는 변혁적 리더십의 요건을 다음 <표 II-5>와 같이 설명하고 있다.

< 표 II-5> Burns의 변혁적 리더십의 요건

| 요 건         | 내 용                        |
|-------------|----------------------------|
| ① 카리스마적 리더십 | 리더의 신념을 완벽하게 공유하게 한다.      |
| ② 영감적 리더십   | 높은 기대수준을 인지시킨다.            |
| ③ 지적 자극     | 항상 새로운 방법으로 문제해결에 접근하게 한다. |
| ④ 개별적 배려    | 구성원 개개인에게 주의를 기울인다.        |

그리고, 또 다른 리더십을 연구하는 학자인 잘레즈닉(Zaleznik, 1977)은 변혁적 리더의 요소를 다음 <표 II-6>과 같이 정리하고 있다.

〈표 II-6〉 Zaleznik의 변혁적 리더십의 요건

| 요 건        | 내 용                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ① 카리스마적 요소 | 리더는 강한 신념을 가지고 하급자들을 끌 수 있는 힘을 소유하여야 한다.                                         |
| ② 영감적 요소   | 리더의 신념이나 주장을 정확하고 분명하게 하급자들에게 전달되어야 하며, 그로 인하여 하급자들 사이에 리더의 신념이 무의식적으로 스며들어야 한다. |
| ③ 대인적 요소   | 전체 목표가 하급자들 개개인의 능력과 노력의 결과가 되도록 이끌어야 한다.                                        |
| ④ 지적자극 요소  | 하급자들의 지적욕구를 자극시켜 창의력을 개발할 수 있도록 배려하여야한다.                                         |

이와 같이 다양한 학자들의 여러 변혁적 리더십에 대한 정의들은 다음 <표 II-7>와 같이 정리할 수 있다.

**< 표 II-7 > 변혁적 리더십의 정의**

| 학 자                                     | 정 의                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ① 번스(Burns, 1978)                       | 하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단내 목표나 사명감을 받아들이고 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자    |
| ② 베스(Bass, 1985)                        | 하급자들에게 영감을 심어주거나, 하급자 개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자 |
| ③ 브래드포드와 코헨<br>(Bradford & Cohen, 1984) | ‘개발자로서의 경영자’로 공유된 책임집단을 구성하고, 지속적으로 하급자들의 기술을 계발시키고 공동의 목표를 제시하는 자              |
| ④ 티키와 더벤나<br>(Tichy & Devanna, 1986)    | 변화와 혁신을 추구하고, 기업가 정신을 소유한자로 ‘경기 부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는 자’             |
| ⑤ 리비트<br>(Leavit, 1986)                 | 개척자적인 기질을 발휘하는 자                                                                |
| ⑥ 카우즈와 포스너<br>(Kouzes & Posner, 1987)   | 과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제 해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자                                |

본 연구에서는 Conger & Kaungo(1988)가 “변혁적 리더란 자신의 개인적 특성과 하급자와의 관계를 통하여 단순히 자원과 생산성의 교환관계를 뛰어넘는 역할을 수행하는 리더”라고 제시한 정의를 따르겠다.

### (3) 변혁적 리더십이론(Transformational Leadership Theory)

변혁적 리더는 카리스마적 리더의 성격을 포함한 광의의 개념으로 카리스마적 성격을 취할 때도 있고 하급자들에게 의사결정의 권한을 위임하여 조직 전체의 성과를 높이려 한다. 또한 변혁적 리더는 상황에 적합한 모습으로 행동해야 하는 보다 상위의 개념이며 카리스마적 리더와는 달리 관료제적 권위 보다 하급자들에게 의사결정권을 가지게 함으로써 동기부여를 시킨다.

변혁적 리더의 성격은 다음 <표 II-8>와 같이 요약해 볼 수 있다.

<표 II-8> 변혁적 리더의 성격

| 성 격             | 내 용                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------|
| ① 비전설정과 제시      | 조직이 생존하기 위한 비전을 설정하고 이를 하급자들에게 제시한다.                |
| ② 적절한 모델제시      | 리더가 제시한 비전을 달성하기 위하여 하급자들에게 충분하고 적절한 방향을 제시한다.      |
| ③ 조직목표의 수용도 증진  | 조직의 전체목표를 위해 공동의 노력을 기울일 수 있도록 사기를 진작시키거나 협동을 주장한다. |
| ④ 성과에 대한 기대감 고취 | 리더가 원하는 성과의 정도를 하급자들에게 전하여 이를 수용하도록 유도한다.           |
| ⑤ 개인적 배려        | 하급자 개개인을 존중하고, 그들의 요구나 느낌에 민감하려고 노력한다.              |
| ⑥ 지적욕구자극        | 하급자들의 직무나 성과에 대해 재고할 수 있는 도전적인 자세를 갖게 한다.           |

변혁적 리더십이론은 1978년 Burns에 의해 제시되었고 1985년 Bass에 의해 조직상황에 맞게 구체화 되었다. Burns는 정치 지도자들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십을 미시적 차원에서는

개인 간의 영향력 행사 과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 두 가지 관점에서 정의하였다.

변혁적 리더들의 행동성향으로는 추종자들의 의식, 가치관, 태도의 혁신 추구 및 공포, 탐욕, 시기, 증오 등의 감정에 의존하는 것이 아니라 자유, 평등, 정의, 평화, 인본주의 등과 같은 가치에 호소한다고 보았다. 변혁적 리더십의 발휘는 조직계층에 상관없이 어느 지위에든 누구든 가능하다고 보았고, 변혁적 리더십은 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙에 대한 존경심·전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다고 타 리더십과의 차이를 주장하고 있다. Bass는 이러한 사상에 기초하여 변혁적 리더십이론을 보다 구체적인 이론체계로 제시하고 있다. 그는 특히 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 거래적 리더십간의 개념차이를 명확히 하는 데서 출발하고 있다. 변혁적 리더들은 추종자들에게 장기적 비전(Vision)을 제시하고 그 비전 달성을 위해서 함께 매진할 것을 호소한다.

비전이란 장기적이고 이상적인 목표이기 때문에 현실과 상당한 괴리가 있게 마련이다. 따라서 비전달성을 위해서는 현상에 대한 점진적 변화가 아닌 과거와 단절된 변혁(즉, 양자론적 변화 : Quantum Change)이 필요하며 리더는 그러한 변혁을 주도할 수 있어야 한다는 것이다. 변혁을 성공적으로 이룩하기 위해서는 가시적 보상에 기초한 하급자들과의 거래관계에만 의존할 수는 없다. 즉, 비전 달성을 위해서는 추종자들의 가치관 또는 태도자체가 변화되어야 하며 그러한 변화를 통해서 변혁적 리더들은 공유된 비전을 달성할 수 있게 된다는 것이다. 이 경우, 추종자들이 받는 보상이란 외재적(가

시적)보상 보다는 비전추구 자체로부터 얻는 내재적 보상이 된다. 또한 거래적 리더십은 기존의 조직 문화적 틀 안에서 구조주도나 배려행위 등의 적절한 조합을 통하여 리더가 원하는 것(목표)과 하급자들이 바라는 것(보상)간의 효율적 교환을 추구하지만 변혁적 리더십은 문화자체를 변혁시키고 집단의 욕구체계를 바꾸어 비전을 설정할 뿐 아니라 그 성취에 대한 자신감을 고취시켜 조직에 대한 몰입을 강조한다.

변혁적 리더들은 하급자를 변화시키는 방법으로 직무에서 얻어지는 결과의 소중함을 깨우치게 하고, 하급자들의 기대욕구를 성취할 수 있게 충분한 배려를 하며, 조직을 위해 이기주의를 초월할 수 있도록 인식시킨다.(Self interests → Collective interests)

이와 같이 변혁적 리더십은 추종자들이 개인적 이해를 버리고 조직전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하여 그들의 고차원적 욕구(예, 자아실현욕구)가 발현되도록 노력한다.

또한, 변혁적 리더들은 카리스마적 특성을 가지며 성과와 보상의 교환관계라든가 부정적 피드백 또는 예외에 의한 관리(Management by exception)가 아닌 추종자들 각자에게 개별적 관심과 배려를 보이고 지적인 자극을 부여한다.

Bass는 드골, 루즈벨트, 존슨 등과 같은 세계적 지도자들의 예를 들면서 변혁적 리더십 과정을 종합적으로 제시하고, 변혁적 리더십을 발휘함에 있어 리더가 해야 할 바를 축약적으로 보여주고 있다. 즉, 리더는 추종자들의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 높여줘야 하며, 자신감을 심어 줌으로써 성공에 대한 확신을 높여야 한다. 또한 변혁적 리더는 개인적 이해보다는 조직 이익을 추구해야 하며 조직 문화, 분위기 혁신을 주도해야 한다. 이렇게 될 때 추종자들의 조직

에 대한 몰입을 이끌어 낼 수 있고 따라서 보통 이상의 노력과 성과를 거둘 수 있다는 것이다.

Kotter는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두를 적절히 사용할 줄 알아야 훌륭한 리더가 될 수 있다고 주장하고 있다.

지금까지의 변혁적 리더십의 타당성에 대한 실증연구는 아직 초기 단계에 있다.

Bass는 변혁적 리더십을 측정하는 도구로써 MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire)를 개발하였다. 이 도구를 사용하여 변혁적 리더십과 리더십 유효성간에 유의한 상관관계가 있다는 결과를 몇몇 연구에서 얻었다. 그러나 대부분의 변혁적 리더십에 관한 연구들이 서술적, 정성적(Qualitative)연구들 이었다. 최근의 한 연구는 변혁적 리더십 행위와 추종자들의 조직시민행동(또는 자발적 조직행동; Organizational Citizenship Behavior)과의 관계를 연구하였다. 여기에 나타난 결과에 따르면 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계는 추종자들의 리더에 대한 신뢰(Trust)에 의해서 매개되는 것으로 밝혀졌다. 특히 이 연구는 변혁적 리더십이 산출하는 것으로 알려진 하급자들의 임무외적 노력(예, 조직시민행동)에 초점을 맞추었다는데서 큰 의미를 찾을 수 있을 것이다.

#### (4) 거래적 리더십의 개념

Bass(1985)는 변혁적 리더십에 대비되는 거래적 리더십을 상황적 보상(contingent reward), 예외에 의한 관리 (Management - by-exception)의 두 차원으로 규정했다. 거래적 리더십은 하급자의 성과를 올리기 위해 이들에게 전제로 미래 승진, 인정, 기회제공 등의 보상조건을 제시하여 이를 하급자와 교환하는 리더십으로 정의되어

진다. 이러한 과정에서 리더가 종업원들에게 동기를 부여하기 위해서는 리더가 종업원들로부터 기대하는 성과가 무엇인지를 명시하여야하고 어떻게 그 기대를 충족시킬 수 있는지에 대한 방법을 알려주며, 성과측정 방법의 명시 및 실적에 따른 적절한 피드백과 보상의 공정성을 기할 필요가 있다고 보았다.

#### 1) 상황적 보상

상황적 보상이란 합의된 성과수준(혹은 노력정도, 목표수준)을 부하가 도달했을 때 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동을 의미한다. 즉, 하급자와의 교환 관계에 입각하여 합의된 목표를 부하가 달성하였을 경우 하급자에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말한다(Bass, 1985; Yammarino, et al., 1997). 이러한 리더는 하급자들을 업무에 몰입시켜 성과를 내도록 하기 위해 노력한 만큼만 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음을 주기 위해 노력한다(Bycio et al., 1995).

#### 2) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때, 혹은 기준으로부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더행동을 의미한다. 즉, 리더 자신이 과거 경험에 비추어 하급자가 조금이라도 다른 방식으로 업무를 수행하려 하면 이를 인정하지 않고 항상 이들의 행동양식을 일정한 형식적인 틀 안에 가둘려는 리더와 같이 과업수행에 있어 변화나 창의적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만 안

주하는 하급자를 선호하는 리더를 의미 한다 (Bycio et al., 1995).

변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 연구는 리더십 연구들 중 가장 많이 이루어진 분야 중 하나일 것이다. 최근의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 연구 중 본 연구와 밀접한 관계가 있는 문헌들을 정리하면 아래의 <표 II-9>과 같다.

**<표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구**

| 연구자                              | 조 사 대상자                       | 리더십 변 수      | 주요 변수                                   | 분석 방법                                  | 주 요 결 과                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hater & Bass (1988)              | 1492명의 방문 판매 기업의 관리자          | 변혁적 /거래적 리더십 | 리더 효과성 (종속)<br>리더 만족도 (종속)              | 집단간 비교 분석(F-Test)<br>회귀분석              | 변혁적 리더십은 성과변수에 대하여 긍정적인 결과 거래적 리더십은 성과변수에 대하여 상관관계 없음<br>하급자 평가에서는 고성과자가 변혁적 리더십을 많이 발휘하는 것으로 나타남.<br>상급자 평가에서는 조직 성과에서만 고성과자가 변혁적 리더십을 발휘하는 결과를 보임<br>평가자에 따라 리더십과 성과간의 관계가 차이가 있음을 보여줌 |
| Howell & Avolio (1993)           | 78명의 금융회사 관리자                 | 변혁적/ 거래적 리더십 | 통제위치 (조절)<br>혁신지원 (조절)팀 성과(종속)          | 다중 회귀분석                                | 변혁적 리더십은 팀성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통제위치 및 혁신지원 역시 조절 효과가 있다는 결과를 얻음.<br>거래적 리더십은 팀성과에 부정적인 영향을 미침.                                                                                    |
| Bycio, Hackett & Allen (1995)    | 1,376 명의 간호사                  | 변혁적/ 거래적 리더십 | 리더 만족도 (종속)<br>리더 효과성 (종속)<br>조직몰입 (종속) | 확인적 요인분석<br>다중 회귀분석                    | MLQ에 대한 확인적 요인분석 중 상황적 보상은 변혁적 리더십 요인과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타남.<br>MLQ 하부 요인 중 예외에 의한 관리만 결과변수에 부(-)적인 관계                                                                                     |
| Barling, weber & Kelloway (1996) | 은행 지점 관리자 20명/각 관리자에게 5명의 하급자 | 변혁적 리더십      | 조직몰입 (종속)<br>신용카드) 매출액 및 개인 대출액 (종속)    | 상관관계 분석<br>리더십 교육 전/후 결과 비교 분석 (ANOVA) | 관리자들의 변혁적 리더십이 높을수록 구성원들의 결과 변수가 높음<br>관리자들에게 변혁적 리더십 교육을 시킨 후가 교육을 시키기 전보다 하급자들이 더 관리자에게 대하여 변혁적 리더십이 높다고 인식                                                                            |

**<표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구(계속)**

| 연구자                                            | 조 사<br>대상자                               | 리더십<br>변 수         | 주요<br>변수                                                            | 분석<br>방법                 | 주 요 결 과                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Howell &<br>Hall-Merenda(1999)                 | 109 명<br>은행관<br>리자<br>(317<br>명의<br>종업원) | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | LMX(예측)<br>물리적<br>거리(조절)<br>인사고과<br>(종속)                            | 상관<br>관계 분석/<br>회귀<br>분석 | LMX는 변혁적 리더십과 긍정적인<br>관계가 있는 것으로 나타났으며, 거래<br>적 리더십 하부 요인 중 상황적 보상<br>과는 긍정적, 예외에 의한 관리와는<br>부의 관계가 있는 것으로 나타남.<br>물리적 거리는 리더십과 성과간의 관<br>계를 조절하는 것으로 나타남 |
| Pillai,<br>Schriesheim<br>& Williams<br>(1999) | 347<br>명의<br>종업원                         | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | 인지된<br>공정성(매개)<br>신뢰(매개)<br>직무만족<br>(종속)<br>OCB(종속)<br>조직몰입<br>(종속) | 공변량 구조<br>분석             | 종합 모델 분석 결과 변혁적/거래적<br>리더십은 분배 및 절차 공정성과 정<br>의 관계가 있는 것으로 나타났으며,<br>분배/절차 공정성은 신뢰에 그리고 신<br>뢰는 각 성과 변수와 긍정적인 관계<br>가 있는 것으로 나타남.                         |
| Judge &<br>Bono<br>(2000)                      | 리더십<br>협의회<br>회원<br>443명                 | 변혁적<br>리더십         | Big 5(예측)<br>직무만족<br>(종속)<br>동기부여<br>(종속)<br>조직몰입<br>(종속)           | 다중 상관<br>관계 분석           | Big 5 중 외향성 및 호의성은 변혁<br>적 리더십과 정의 상관관계가 있는<br>것으로 나타남<br>변혁적 리더십은 성과변수와 긍정적<br>인 영향을 미치는 것으로 나타남.                                                        |
| Mackenzie,<br>Podsakoff<br>& Rich<br>(2001)    | 477<br>명의<br>판매<br>사원                    | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | 역할<br>모호성<br>(매개)<br>신뢰(매개)<br>매출액<br>(종속)<br>OCB(종속)               | 다변량 구조<br>분석             | 변혁적 리더십은 하급자들의 성과<br>및 조직 시민 행동에 긍정적인 영향<br>을 미치는 것으로 나타남. 특히, 거래<br>적 리더십보다 더 큰 영향을 미친다<br>는 결과를 얻음                                                      |

〈표 II-9〉 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구(계속)

| 연구자                                    | 조 사 대상자                    | 리더십 변 수     | 주요 변수                        | 분석 방법        | 주 요 결 과                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2001) | 92 명<br>(하급자 1464)의 영국 공무원 | 변혁적 리더십     |                              | 신뢰성 및 타당성 분석 | MLQ을 대신 할 수 있는 TLQ (transformational leadership questionnaire)에 대한 타당성 및 신뢰성 분석결과 긍정적인 결과를 얻음                                                                                                               |
| 한광현 (1999)                             | 301명의 금융기관 종사자             | 변혁적/거래적 리더십 | 스트레스의 증세(종속)                 | 다중회귀분석       | 지적 자극을 제외한 변혁적/거래적 리더십은 스트레스 증세에 대하여 높은 설명력을 지님.<br>-거래적 리더십을 구성하는 예외에 의한 관리는 스트레스 증세에 정의 영향을 상황에 따른 보상은 부의 영향을 미침.<br>리더가 변혁적 리더십을 행사하게 될 경우 변혁적 리더십을 구성하는 요인 중 카리스마적 특성과 개별적 배려가 스트레스 증세와 유의적인 부의 관계를 보임. |
| 신구범, 박봉규, 송경수 (2002)                   | 847명의 교사                   | 변혁적/거래적 리더십 | 직무만족(매개) 조직몰입(매개) 동기부여효과(종속) | 공변량 구조 분석    | 변혁적 리더십은 직무만족/조직몰입을 통해 동기부여효과에 정적인 영향을 줌.<br>거래적 리더십은 직무만족을 통해 동기부여효과에 부분적으로 정적인 영향을 주지만, 조직몰입을 통해서도 영향을 미치지 않는다. 변혁적 리더십은 동기부여 효과에 부분적으로 정적인 영향을 미친다.<br>거래적 리더십은 동기부여 효과에 영향을 미치지 않는다.                    |

**<표 II-9> 변혁적/거래적 리더십에 관한 연구**

| 연구자                           | 조 사 대상자                                          | 리더십 변수             | 주요 변수                                                              | 분석 방법       | 주 요 결 과                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 정동섭,<br>김대복<br>(2003)         | 387명의<br>종합병원에<br>근무하는<br>간호사,<br>의료기사<br>의무행정직원 | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | 자기유능감(조절)<br>조직의<br>지원(조절)<br>직무성과<br>(종속)                         | 다중회계<br>분석  | 변혁적 리더십의 요인 중 카리스마만이 부하의 직무성과에 영향을 줌.<br>자기 유능감과 조직의 지원은 변혁적 리더십과 직무성과간의 조절효과를 나타냄.<br>자기 유능감은 부분적으로 거래적 리더십과 조절효과를 나타내지만, 조직의 지원의 경우는 조절효과가 존재하지 않음.                                                                               |
| 이진규,<br>박지환<br>(2003)         | 304명의<br>경영대학원에<br>파트타임으로<br>재학 중인 자             | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | 신뢰 (매개)<br>가치일치<br>(매개)<br>만족 (종속)<br>효과성<br>(종속)<br>추가적<br>노력(종속) | 공변량<br>구조분석 | 변혁적 리더십은 성과에 대한 직접효과 뿐만 아니라 부하의 리더에 대한 신뢰와 리더-부하 간의 가치일치를 통한 간접효과도 나타냄.<br>거래적 리더십은 성과에 대한 직접효과는 나타나지 않았으며 주로 추종자들의 신뢰와 가치일치에 의해 매개되어지는 간접 효과만을 나타냄.<br>리더십과 성과간 신뢰와 가치일치의 영향력에 있어서 신뢰보다는 상사와 부하간의 가치일치가 통계적으로 더 유의한 매개효과를 나타내고 있음. |
| 이덕로,<br>서도원,<br>김용순<br>(2003) | 특1,2급<br>호텔에<br>근무하고<br>있는<br>679명의<br>종업원       | 변혁적/<br>거래적<br>리더십 | 신뢰 (매개)<br>조직시민행동<br>(종속)                                          | 회귀분석        | 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지만 거래적 리더십은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않는다.<br>리더에 대한 부하의 신뢰는 조직시민행동에 정의 영향을 미친다.<br>변혁적 리더십은 신뢰를 통해 더욱 많은 조직시민행동에 많은 영향을 미치지만, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.                                                   |

## (5) 조직 지원

### 1) 조직지원의 개념

사회적 교환의 개념과 호혜성의 규범은 많은 조직연구가들에 의해서 종업원의 행동 이면에 존재하는 동기적 기초와 긍정적인 종업원 태도의 형성을 설명하기 위해서 오랫동안 사용되어 왔다.(Setton, et al, 1996) 더욱이 최근에는 이러한 개념이 어떠한 이유로 개인이 조직에 충성하고(Scholl, 1981; Eisenberger, et al, 1986) 공식적인 보상이나 계약으로 인한 강제적 행동의 범주를 뛰어넘는 자발적 행동에 참가하는지를 설명하기 위해서 사용되고 있다.(Organ, 1988)

일반적으로 연구결과들은 종업원들의 긍정적이고 조직에 유익한 행동이 조직이나 조직의 대표자에 의해서 조직과 종업원 간의 호혜적인 의무감을 창조하는 높은 질의 교환관계가 구축됨으로써 유발되어진다는 것을 제안한다.(Eisenberger, et al, 1986; Shore & Wayne, 1993)

Eisenberger, et al(1986)은 사회적 교환의 개념에 입각하여 종업원이 조직에 몰입하는 과정을 설명하기 위해서 조직도 개인에게 몰입하여 개인을 중요시 여기고 있다는 사용자 몰입(employer commitment)을 보여 주어야 한다고 주장하면서, 조직이 종업원에게 몰입하는 정도에 대한 종업원의 지각을 나타내는 조직 지원 인식(Perceived Organizational Support: POS)의 개념을 개발하였다. Eisenberger, et al(1986)은 조직이 개인의 공헌을 가치 있게 여기며, 조직이 종업원의 복지에 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음을 지각된 조직지원인식이라고 정의하고 있다.

사회적 교환이론에 의하면 종업원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음은 다시 종업원을 조직에 몰입하게 한다. 즉, 조직이 종업원을 배려하고 종업원에 대한 관심을 가지고 있다는 종업원의 지각은 조직이 종업원의 바람직한 태도와 행동에 대하여 보상과 인장 등의 방법으로 교환의 의무를 이행할 것이라는 구성원의 신뢰를 강화한다.(Wayne, et al, 1997) 종업원들의 그들의 신뢰와 부합되는 공식적 보상(승진, 임금인상) 혹은 비공식적 보상(칭찬, 멘토링)을 조직으로부터 받게 되면 조직 지원인식은 증가하게 될 것이고 이는 다시 종업원을 조직에 몰입하게 하여 작업 참여와 작업성과에 긍정적인 효과를 나타내게 된다는 것이다.(Eisenberger, et al, 1986) 다시 말해, 종업원은 각자가 사용자의 몰입에 대한 보상으로 바람직한 태도와 행동을 보임으로써 개인과 조직 간의 교환관계에서 균형을 유지하려 한다. 예를 들어 Eisenberger(1990)의 연구에서는 조직지원인식이 직무 책임을 수행하는 데 있어서의 성실성, 조직 몰입, 혁신과 관련되어 있다는 것을 보여주고 있다.

이처럼 조직지원 인식이 중요한 이유는, 바로 그러한 지원에 대한 인식이 자유재량(discretionary)이라는 의미는 보상이 주어졌을 때, 종업원은 조직의 배려에 대해 매력을 가지게 될 것이고 조직지원인식은 강화되어진다는 것이다. 만일 회사정책이나 노동조합에 의해 똑같은 보상이 주어진다면 종업원들은 조직지원인식을 적게 느낄 것이다.(Eisenberger, et al, 1986) 또한 사회적 교환이론에 기초를 두고 있는 조직지원인식은 종업원을 조직의 목표를 달성하려는 직무관련 행동으로 유인할 수 있으며, 조직에 보답하려는 종업원을 잘 대우하면, 다시 종업원은 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 할 수 있다.

## 2) 조직지원과 사회적 교환이론

Blau(1964)는 일찍이 조직행위를 설명하기 위하여 경제적 교환(economic exchange)과 사회적 교환(social exchange)의 개념을 구분한 바 있다. 경제적 교환이란 거래를 위하는 것으로 상품의 거래와 같이 조직과 개인이 엄격한 계약에 의해 물질적인 것을 서로 주고받는 것을 말하며, 사회적 교환이란 상호 간에 신뢰를 근거하여 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 형성하는 교환관계를 말한다. 즉 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 성립하면 조직구성원들은 조직에 대한 긍정적 태도와 행동을 형성하게 될 것이라는 이론이다.

경제적 교환이 거래에 기초하고 있다면 사회적 교환은 개인적인 신뢰에 근거하고 있다. 신뢰란 교환관계에 있는 다른 상대방이 언젠가는 그들이 의무(보답)를 공정하게 수행할 것이라는 믿음을 말한다. 사회적 교환관계로부터 한 개인이 이익을 받았을 때 그 개인 내부에서 일어나게 되는 지각된 불균형은 일종의 빚을 진 느낌을 갖게 만든다. 개인이 상대방으로부터 받은 보상에 대하여 보답을 하지 못한 상황에서 느끼는 불균형 상태가 유지될 수 있는 조건은 교환 당사자 간의 상호 신뢰가 있어야만 한다. 즉 빚을 진 사람은 언젠가는 이에 보답하겠다는 믿음과 보상을 준 사람은 언젠가는 이에 대해 보답을 받을 것이라는 믿음이 존재해야 상호 간에 사회적 교환관계가 성립한다는 것이다.(Blau, 1964)

Rousseau & Parks(1993)는 교환과 유사한 개념으로 계약이라는 개념을 사용하였다. 이들은 계약이란 어떠한 것을 해야 하는 또는 하지 말아야 하는 의무를 발생하게 하는 동의라 정의하였다. 이들에 의하면, 계약은 일차원의 연속적인 척도로서 한쪽 끝은 거래적 계약

(transactional contracts)이고 다른 한쪽 끝은 관계적 계약(relational contracts)의 연속적인 척도로 하였다. 거래적 계약은 업무나 활동에서 당사자가 수행해야 할 사항을 명확히 설정한 동의를 말하는 것으로 주로 단기간에 이루어지는 계약이다. 반면에 관계적 계약은 사회-감정적 요소의 교환을 의미하는 것으로서 의미가 제한적이지 않고 자유재량이 크며, 주로 장기간에 걸쳐서 일어나는 암묵적 계약이다. 관계적 계약은 사회적 교환에 상응하는 것이며, 거래적 계약은 교환에 대응된다. 따라서 사회적 교환이라는 것은 관계적 계약으로 나타나며, 경제적 교환은 거래적 계약으로 나타난다고 하였다.(유 병주, 박 경 환, 이 규 범, 1997)

이처럼 관계적 계약에서의 교환의 내용은 사회, 감성적 요인(충성심, 지지)과 화폐로 보상 가능한 요인(서비스의 지급)이며, 협약의 기간은 장기적이며, 융통성이 높다는 특징을 가지고 있다. 즉 관계적 계약은 구체적인 조건을 명시하지 않으며, 대신 광범위하고 상호간의 동의를 바탕으로 주관적으로 규정하므로 조직이 상황이 변할 때 또한 당사자 간의 상호작용이 지속됨에 따라 계속 수정되고 재해석, 재평가 될 수 있다.

사회적 교환관계에서의 본질은 호혜성(reciprocity)의 의미에 있다. 어떤 사람이 편익(benefits)을 받게 되면, 언제, 어느 때, 어떤 방식으로라도 "그 호의를 돌려주라는"의무를 느끼게 되며, 이러한 교환은 신뢰와 선의(good faith)를 전제로 한다. 즉 장기간에 걸쳐서 당사자들은 서로에 대해 공정해지려고 하며, 과거에 받았던 편익을 기억하고 감시하게 되고, 여건이 허락될 때 그러한 감사를 표현할 것이라는 점이 당사자들이 서로에 대해 갖고 있는 신뢰와 선의를 나타내는 것이다.

사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서 종업원들이 조직의 지원 정도를 높게 인식하게 되면 개인은 조직과의 관계를 경제적 교환관계에서 사회적 교환관계로 재정의 하게 되며 이는 조직에 대한 애착과 몰입으로 이어질 것이라는 가정을 할 수 있다. 또한 보상과 직접적인 관련이 없더라도 개인이 손쉽게 조직에 제공할 수 있는 조직 시민행동을 보다 많이 보이게 될 것이다. 즉, 공식적 직무기술에 기록된 의무를 초월하여 여러 가지 방식으로 매우 자발적으로 조직을 위해 기여할 것이라는 가정을 할 수 있다.

이와 같이 Blau(1964)의 사회적 교환관계, Rousseau & Parks (1993)의 관계적 계약 같은 개념들은 조직 구성원의 태도와 행동을 예측하는데 중요한 이론적 배경을 제공해 준다.(유병주 등, 1997) 이러한 이론적 배경에서 실증연구를 통한 구체적 근거를 살펴보면 사회적 교환관점에서 조직행위를 설명하려고 초기의 연구에서 Organ(1988)은 조직공정성 지각과 조직 시민 행동 간의 관계를 설명하기 위하여 공정성이론과 사회교환이론을 도입하여 설명하려고 하였다.

첫째 공정성이론의 관점에서 종업원은 불공정성 지각에 다른 투입요소로서 조직시민행동을 고려한다는 것이다. 즉, 투입요소로서 조직시민행동을 고려하여 불공정성에 의한 긴장을 해소하려고 한다고 하였다. 결과적으로 투입요소로서 공식적인 직무수행의 증감에 의한 전략은 위험하여 덜 위험한 특성을 지닌 조직시민행동을 사용한다고 하였다.

둘째 사회 교환이론 관점에서 조직의 공정성에 대한 사회적 교환의 대상으로서 종업원은 조직시민행동을 사용한다고 하였다. 사회적 교환관계는 엄격한 계약 밖에 존재하기 때문에 교환의 조건으로서

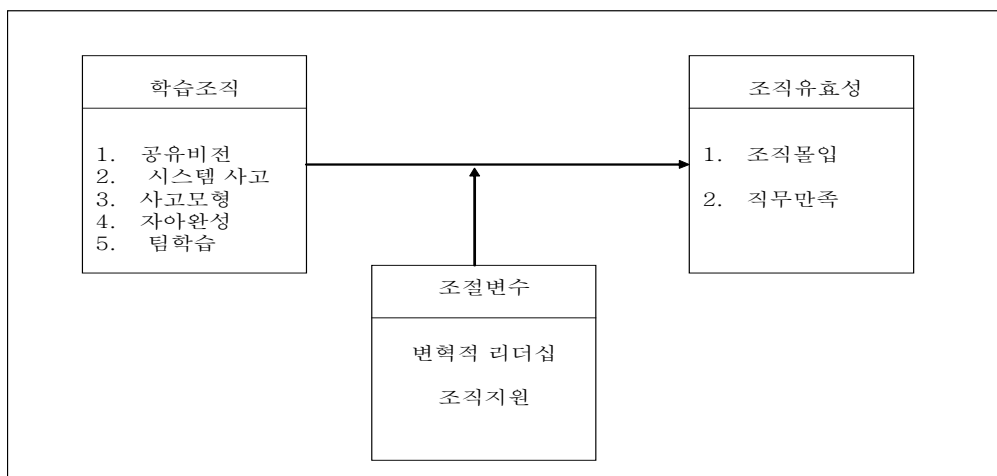
조직시민행동을 종업원이 자유재량으로 사용하기에 편하다는 것이다. 이러한 사회교환 관계에서는 불공정성 지각의 상태를 착취라는 측면에서 생각하기보다는 자유재량행위로서 조직과 교환관계를 갖고 있다고 여기도록 하게 한다는 것이다.(Organ, 1988)

### Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구의 모형

구성원과 조직의 능력 확대나 변화를 추구하는 학습조직화는 어떤 형태로든 각 조직의 목표 달성에 의미 있는 영향을 끼칠 것이다. 기존의 경험적 연구결과들은 학습조직이 재무적 성과나 심리적 성과 측면 모두에서 영향을 미친다고 제시하고 있다(Gephart et al., 1996; Wilkinson, 1993; 김 진 관, 1997). 그러나 학습조직이 갖는 중요성에도 불구하고 국내에서의 학습조직에 대한 실증적 연구는 부족할 뿐만 아니라, 대부분 학습조직의 구성요소 중 일부만을 다루고 있는 실정이다. 또한 학습조직과 조직 유효성간의 관계에 영향을 미치는 변수들에 대한 연구는 미약하다. 따라서 본 연구는 조직 성과에 다양한 영향을 미치는 리더의 영향력과 조직 지원을 연구모형에 포함하여 학습조직과 조직유효성간의 관계에 대하여 규명하고자 한다. 이를 간단히 그림으로 표현하면 아래의 <그림 Ⅲ-1>과 같다.

<그림Ⅲ -1> 연구 모형



위의 그림을 간단히 살펴보면, 학습조직과 조직 유효성간의 관계에 변혁적 리더십과 조직지원이 조절하는 것으로 설정하였다. 기존의 많은 연구들에서는 학습조직 구축이 조직 유효성에는 영향을 준다는 많은 결과가 있다. 그러나 본 연구에서는 CEO가 변혁적 리더십을 발휘하면 할수록, 조직 지원을 하면 할수록, 학습조직이 조직 유효성에 미치는 영향은 더 커질 것이다 라는 가설을 설정하였다.

## 2. 가설 설정

Senge(1990)는 학습조직을 위한 시스템 사고 접근법의 개념을 개발하면서 미래에서의 조직의 성공여부는 기업이 시스템 사고 접근법을 채택하는 정도와 관련된다고 주장하였다. 이러한 시스템적 사고 접근법을 기반으로 Mckenna(1992)는 1989년에 우주항공산업의 전문직, 기술직, 관리직 구성원들이 인식하는 조직과 이상적인 조직 간에는 뚜렷한 차이가 있음을 보여주었다. 사례연구에서는 기업이 Senge의 5 가지 주요 학습조직 구축요인들, 즉, 비전의 공유, 팀 학습, 사고모형, 자기수련 그리고 시스템 사고 등을 구축해야 한다고 제시하고 있다.

Wikinson(1993)은 학습조직에서 개인학습을 향상시키는 목표는 개인과 조직 모두의 욕구를 동시에 충족시키는 것이라고 보고, 이런 목표를 달성하기 위하여 최근에 이용되고 있는 몇 가지 실무 연구들을 검증하며 다양한 방법을 논의하고 기업 경영에 그 예를 적용하였다. 그 방법으로는 교육을 리더의 요구에 일치시키는 방법, 피드백을 이용하는 방법, 다른 학습 스타일을 인정하는 방법 등을 들었다. 결과적으로 이러한 방법들은 개인과 조직 모두에 이득을 주었는데, 이러한 방법들은 개인의 능력을 개발하고 직무만족을 증가

시키는데 도움을 줄 수 있으며 조직의 전반적인 성장에 공헌한다고 주장한다.

미국 남가주대학의 효과적 조직연구센터는 학습조직이 회사의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미친다는 조사결과를 제시하였다. 학습조직 구축이 고객 중심사고, 조직몰입, 업무 개선, 업무성과와 같은 조직의 성과향상에 기여하고 있음을 실증적 연구를 통해 밝혔다.

Dobsonrhk Tosh(1998)는 British Steel의 학습조직 구축이 조직유효성에 기여하였음을 사례 연구를 통해 보고하였다.

이선(1999)은 학습조직의 구축정도에 따라 조직유효성에 대한 구성원의 인식정도에 차이가 있다고 하였다. 즉, 조직구성원들의 심리적, 주관적 만족도에 있는 것으로 밝혀냈다. 또한 김진관(1997)은 어떤 조직에서 학습 조직적 특징이 강하게 나타날수록 조직의 성과를 제고시키는데 긍정적 영향을 미칠 것이며, 역으로 조직의 성과증대는 학습조직화에도 간접적 효과를 미칠 것임을 유추할 수 있다고 언급하였으며, 학습조직화는 구성원들의 조직몰입보다는 직장생활의 만족도와 밀접한 관련성이 있다고 보고하였다.

위와 같은 논의를 통하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1. 학습조직 구축인식도가 높을수록 조직 유효성은 높을 것이다.**

1-1. 학습조직 구축 인식도가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

1-2. 학습조직 구축 인식도가 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

학습조직이 활발하게 진행될수록 조직유효성은 높아질 것이다. 그러나 이러한 둘 간의 관계에 다른 변수의 영향에 대하여 고려할 필요가 있을 것이다. Richard(1995)는 효과적으로 학습하기 위한 연구를 위하여 관공서 조직을 대상으로 조직의 능력을 측정하였다. 그는 학습을 지식 습득과 지식의 해석으로 보고 조직설계 차원에서 관리자들이 그들의 조직학습 능력을 향상시키기 위한 방법으로 목적의 명료성, 리더십, 경험, 지식의 이전, 팀웍 등을 제시하였다.

위와 같이 다양한 변수들 중 본 연구자는 리더십에 대하여 조사하고자 한다. 본 연구와 같이 중소기업을 대상으로 하는 경우 조직 성과 및 조직 구성원 심리적 변수에 많은 영향을 미치는 것이 CEO의 리더십일 것이다. 특히 다양한 리더십 유형 중 변혁적 리더십이 학습조직간 조직 유효성간의 관계에 영향을 미칠 것이다. 변혁적 리더십 특성에는 지적자극 요인이 포함되어 있을 정도로 구성원들의 학습에 지대한 관심을 갖는 리더십 유형이다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설 2. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다.**

**가설 2-1. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 몰입도는 더욱 커질 것이다.**

**가설 2-2. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.**

학습조직을 구축한 이후 이를 효과적으로 운영되기 위해서는 지속적인 조직지원이 있어야 할 것이다. 즉, 사회적 교환이론에서 제시하는 것처럼 조직이 학습조직이 효율적으로 운영될수록 적극적으로

지원을 하면, 구성원들은 학습조직에 좀더 많은 몰입을 하게 될 것이다. 다시 이를 통해 조직유효성은 높아 질 것이다.

이러한 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다.**

가설 3-1. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직몰입도는 더욱 커질 것이다.

가설 3-2. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.

## IV. 연구 방법

본 연구는 학습조직과 조직 유효성간의 관계에서 변혁적 리더십과 조직지원이 조절하는 효과에 대해서 연구하고자 한다. 현장에서 실질적으로 학습조직을 구축하고 있는 기업들을 대상으로 연구를 실시하였다.

### 1. 조사대상 및 방법

조사 대상은 국내 기업에서 실질적으로 학습조직을 구축 및 시행하고 있는 조직원들을 대상으로 선정하였다. 학습조직을 구축하는 대상 기업은 한국산업인력공단에서 2006년도부터 현재까지 매년 학습조직화 사업을 지원 받고 있는 부산을 중심으로 한 영남권기업들을 대상으로 조사 하였다.

연구조사는 설문지 방식으로 진행하였으며, 각 기업의 학습조직 구축 담당자에게 우편을 보내어 회수하는 방식으로 하였다. 또한, 설문 회수율 및 성실 답변을 유도하기 위하여 한국산업인력공단 HRD업무 담당자의 명의로 각 기업의 학습조직 구축 담당자에게 이메일 및 전화 등을 통하여 특별 부탁하였다.

### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구와 같이 설문지에 의한 실증분석 연구는 무엇보다도 측정 도구가 중요하다. 따라서 설문구성을 위해서 가능한 기존 연구에서 타당성 및 신뢰성이 검증된 도구를 활용하고자 하였다.

## (1) 학습조직

본 연구에서는 학습조직을 조직구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포괄적인 사고 능력을 함양하며, 집단적인 열망을 자유롭게 표출하고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직으로 정의한다.

측정도구는 Senge(1990)의 학습조직 이론을 토대로 정석희 외(2003)의 연구와 정태용(2001)의 설문을 수정 보완하여 사용했다. 설문문항은 정신모형, 팀학습, 비전공유, 시스템 사고, 개인숙련 등 5개 차원에 대해서 총 29 문항으로 구성되었다.

- 1) 비전 공유: 비전의 실현 가능성, 목적과 방향성, 개인성장의 기여도, 조직 이념과의 일치성
- 2) 정신모형: 변화에 대한 인식도, 신기술 개발, 변화에 대한 적극적인 도전의식
- 3) 개인적 숙련: 개인에 대한 적절한 동기부여, 개인적 비전의 명확한 정도, 창조적 긴장, 변화를 수용하여 자기발전을 위해 노력하는 특성 등
- 4) 팀 학습: 팀 제의 효율적 운영, 참여의 공정성, 조직의 바람직한 결과를 얻기 위해 타인의 관점이나 의견에 대한 존중, 조직 구성원 간의 생각이 유연하게 교감되기 위한 대화와 토론의 정착 정도 등
- 5) 시스템 사고: 부분적 현상이나 한 현상으로 보기 보다는 전체를 볼 수 있는 조화에 대한 것, 즉 직선적 사고에서 벗어나 순환적 인과관계를 이해하는 문제해결에 대한 것

## (2) 조직 유효성

### 1) 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직에 공헌하고자 하는 상대적 정도로 정의할 수 있다. 또한, 조직몰입에는 단일 차원 개념(Porter et al., 1974)과 다차원 개념(Meyer & Allen, 1990) 등이 있다. 조직몰입의 다차원 개념은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며, 몰입된 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들이며 조직을 위해 노력을 아끼지 않는다(O'Reilly & Chatman, 1986). 지속적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이, 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 규범적 몰입은 조직 구성원으로서 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며, 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내적 규범 체계이다. 그러나 많은 연구에서 다차원 개념에 대한 판별타당성 등의 문제를 제기하고 있다(Ko et al., 1997; Jaros, 1993).

따라서 본 연구에서는 Meyer 등(1995)이 제시한 도구에서 규범적 몰입을 제외하여 정서적 몰입과 지속적 몰입을 각 6개의 문항으로 측정하였다.

### 2) 직무 만족

인간이 충족시키고자 하는 욕구의 만족은 ①직무를 떠나서(off-the-job), ②직무주변에서(around-the-job) ③직무를 통해서(on-the-job) 추구될 수 있으며, 크게 보아 직무활동을 통해서 또는 직무를 떠난 활동을 통해서 추구될 수 있다. 그러나 대부분의 사

람은 일생을 통해 직장에서 일을 하고 하루의 대부분의 시간을 보내고 있다는 현실과 직무만족은 인생의 만족의 중요한 부분이 되고 있다는 점과 직무를 통한 만족이 업적에 이르는 동기유발 요인이 된다는 점에서 우리의 주된 관심은 직무만족이 된다(Herzberg et al., 1959).

직무만족은 작업자의 생산성과 관련해서 나타난 개념이다. 조직 행동 연구자들이 말을 하는 직무만족이란 우리가 일상생활에서 느끼는 만족감처럼 직무에 대한 감정적/정서적 평가를 의미한다(Ajzen et al., 1977).

직무만족이란 개인적 반응으로서 집단적 정서 반응인 사기와 구별되며(Locke, 1976), 직무만족은 작업동기의 하위요소이기 때문에 작업동기와도 구별되어야 한다(Lawler, 1973). 따라서 본 연구에서는 직무만족을 개인이 직무에 대해 호의적으로 느끼는 감정적/정서적 평가로 정의하고, 측정도구는 Eisenberger 등(1997)의 연구에서 사용된 것을 이용하였다.

### (3) 변혁적 리더십

Burns(1978)는 정치적 리더들을 대상으로 한 견해에서 변혁적 리더십을 처음 제시하면서 사회적 체계의 변화와 조직의 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정이라고 정의하였다. 이후, Bass(1985)가 7 가지 요인(카리스마, 영감, 지적자극, 개별적 고려, 상황적 보상, 예외에 의한 관리, 그리고 자유방임)으로 구성된 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념에 대하여 제시하였다. 이후의 많은 실증연구에서 카리스마와 영감이 명확히 구분 되지 않아 여섯 개의 요인으로 축소하였다.

변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 측정 문제는 많은 논란 거리가 되고 있다. Bass가 제시한 여섯 개 요인 모델은 미 육군을 대상으로 MLQ1를 이용한 연구 결과이다. 이후, 다양한 버전의 MLQ(Bass, 1997)가 개발되었으나 아직도 이에 대한 문제가 논의되고 있다. Hater & Bass(1988)는 예외에 의한 관리를 수동적-능동적 두 개의 요인으로 구분하여 제시하였다. Bycio et al.(1995)는 간호사를 대상으로 확증적 요인분석을 한 연구에서 세 개의 변혁적 리더십과 두 개의 거래적 리더십 요인을 제시하였다. Avolio & Bass(1995)는 Bass(1985)가 제시한 이론을 바탕으로 변혁적 리더십을 4개의 영역(카리스마, 영감, 지적 자극, 그리고 개별적 고려)으로 구성된 MLQ5X를 타당성 검증을 하였다. 이 연구에서 MLQ5X는 신뢰성 및 판별 타당성과 집중 타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다. Avolio, Bass, & Jung(1999)은 카리스마와 영감을 하나의 요인으로 재구성한 여섯 개 요인 모델(변혁적 세 개, 거래적 세 개)을 다시 제시하였다. 각 여섯 개에 대한 조작적 정의를 살펴보면 ① 카리스마/영감은 추종자들에게 열정적으로 노력할 수 있는 명확한 목표를 제시하고, 리더로서 도덕적 모범이 되며, 자신의 비전을 제시한다. ② 지적자극은 새로운 문제점을 발견하도록 독려하고 그 문제점에 대한 해결책을 찾아보도록 동기부여 시킨다. ③ 개별적 고려는 각 구성원들의 잠재력을 극대화시킬 수 있도록 개별적 욕구에 관심을 갖는다. ④ 상황적 보상은 구성원들이 기대하는 성과를 성취하였을 때 그들이 기대하는 보상을 명확히 한다. ⑤ 적극적 예외에 의한 관리는 현재의 성과를 유지하는데 영향을 미칠 수 있는 잠재적 문제에만 관심을 가진다. ⑥ 수동적 회피 리더십은 문제가 발생된 이후에만 반응을 하여 그것을 정상화 시키는데 심각하게 만들거나, 의사결정을 회피한다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십이란 ‘추종자들이 개인적 이해관계를 초월하여 고차원 욕구를 가지도록 함으로써 가치 있는 결과를 산출하도록 동기부여 시키는 과정’(Bass, 1985)이라고 정의하였으며, 변혁적 리더십에 대한 측정은 MLQ5X 문항 중에서 변혁적 리더십을 측정하는 항목만 사용하였고, 특히 Avolio et al.(1999)의 연구에서 타당성이 검증된 20개 설문문항만 이용하였다. 측정 방식은 위의 위험감수 성향과 동일하게 인터뷰 후, 하급자에게 설문조사를 하였고, Likert형 5점 척도로 측정하였다.

#### (4) 조직지원

조직지원은 Blau(1964)에 의한 사회적 교환 이론에 이론적 배경의 틀을 두고 Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa(1986)이 제시한 틀에 따라 조작적 정의를 내렸다. Eisenberger et al.(1986)에 의하면 조직지원은 인지된 조직지원에서 조직과의 가치 일치적인 관계에 기초하고 있는 정서적 관계만 아니라 조직이 주는 보상에 기초하여 형성되는 계산적 관계도 포함하는 포괄적인 개인의 태도로 규정하고 있다. 그리고 인지된 조직지원은 종업원의 공헌에 대한 조직의 물질적/비물질적 보상을 포함하는 조직의 지원을 종업원이 인지하는 정도라고 정의할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 인지된 조직지원을 의인화된 조직이 종업원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 종업원의 지각이라고 조작적 정의를 내린다.

그리고 인지된 조직지원을 측정하기 위해서 본 연구에서 사용된 측정도구는 원래 Eisenberger et al.(1986)이 36개의 설문문항을 만들었으나, 본 연구에서는 9개의 설문문항으로 구성된 Short version을 사용하였다.(이는 Eisenberger et al.(1990)에서도 사용된 방법임) 구체적인 설문문항은 <부록>에 자세하게 제시하였다.

## V. 실증분석 결과

본 장에서는 연구대상들의 특성을 파악하기 위하여 인구 통계적 분석을 실시하였고, 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 한 후 변수들의 기술 통계 및 변수들 간의 관계를 살펴보기 위한 상관관계 분석을 실시하였다. 아울러 가설 검증 분석을 하였다. 가설 검증을 하기 위하여 회귀분석 기법을 활용하였다.

### 1. 인구 통계적 분석

본 연구를 위한 설문조사는 한국산업인력공단에서 학습조직화 사업을 지원하는 중소기업을 대상으로 실시하였다. 한국산업인력공단은 2006년도부터 2008년까지 314개의 우수 중소기업에 대해서 경쟁력 강화를 목적으로 학습조 도입, 학습조직화 구축컨설팅, KMS 구축, OJT, 우수학습활동 지원 등 10개유형의 학습조직화 사업을 지원하고 있다. 이중 본 연구자가 직접적으로 조사를 할 수 있는 부산, 울산, 경남, 대구 등 영남지역의 기업을 대상으로 설문지를 배포하였다. 57개 기업에서 평균적으로 5 개의 학습조직이 운영되고 있으며 각 학습조직에 2 개의 설문지를 우편으로 보냈다. 설문 수거율을 높이기 위하여 각 기업의 학습조직을 총괄하고 있는 부서에 성실한 응답 및 회수를 당부하였다.

총 273 개의 설문지를 수거하였으며, 이중 연구목적에 중요한 변수에 응답하지 않았거나 중심화 성향으로 일관된 내용으로 인해서 분석에 사용할 수 없는 것은 제외한 258부를 분석하였다.

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 다음의 <표 V-1>과 같다.

<표 V -1> 인구 통계적 특성

| 구 분  | 분 류     | 비 율              |        |
|------|---------|------------------|--------|
| 성별   | 남       | 190 명            | 73.64% |
|      | 여       | 65 명             | 25.19% |
| 학력   | 고졸이하    | 54 명             | 20.93% |
|      | 전문대졸 이하 | 112 명            | 43.41% |
|      | 대졸이상    | 89 명             | 34.50% |
| 직급   | 사원      | 90 명             | 34.88% |
|      | 대리      | 142 명            | 55.04% |
|      | 과장 이상   | 24 명             | 9.30%  |
| 근속연수 | 3년 이하   | 54 명             | 20.93% |
|      | 5년-10년  | 130 명            | 50.39% |
|      | 10년 이상  | 68 명             | 26.36% |
| 연 령  |         | 35.94세(SD: 4.65) |        |

조사대상자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남자가 73.64%, 여자가 25.19%로 남자가 많았으며, 전문대졸이하가 43.41%로 대다수를 차지하고 있다. 직급은 대리가 55.04%, 근속연수는 5 년에서 10년이 130명으로 가장 높은 빈도를 보였다. 평균 나이는 35.94세로 나타났다. 이러한 분포는 특정한 집단에 한정되지 않으므로 추가 분석을 실시하여도 문제가 없는 것으로 판단된다.

## 2. 타당성 분석 결과

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념 타당성의 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성 개념 타당성은 측정지표의 실제 측정지표의 실제 측정 결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 구성타당성을 검증하는 데에는 일반적으로 요인분석이 이용된다.

본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 하였다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1 이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

각 변수별로 요인분석을 실시한 결과, 몇몇 변수들은 기존의 연구들에서 제시했던 세부요인들과 다른 분포를 보여 주기도 하였다.

각 변수들의 타당성 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 학습조직 요인분석 결과

학습조직 구축을 위한 다섯 가지 차원, 즉 비전의 공유, 정신모형, 개인적 숙련, 팀 학습, 시스템 사고에 대한 구성개념 타당도 분석을 위해 총 29문항에 대한 요인분석을 실시하였다. 다른 수준에 혼재되어 있는 문항을 요인적으로 순수하지 못한 문항으로 간주하여 이들 문항을 제거하였다.

<표 V-2>는 학습조직관련 측정항목들을 요인 분석한 결과로서 모두 5개의 요인을 제시해 주고 있다. 학습조직 구성 요인으로 관련된 문항 모두가 매우 높은 적재량을 보이고 있다.

따라서, 학습조직 구성요인에 대한 측정도구는 개념적 타당성이 있다고 설명할 수 있다.

<표 V-2> 학습조직 척도 요인 분석결과

| 문항번호   | 요인 1        | 요인 2        | 요인 3        | 요인 4        | 요인 5        |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 비전공유25 | <b>.799</b> | .132        | .142        | .139        | .104        |
| 비전공유28 | <b>.769</b> | .769        | .113        | .147        | 6.896E-02   |
| 비전공유29 | <b>.754</b> | .237        | 6.835E-02   | 5.948E-02   | .139        |
| 비전공유24 | <b>.751</b> | .208        | .244        | .102        | .103        |
| 비전공유26 | <b>.750</b> | .129        | 8.624E-02   | .328        | -6.891E-02  |
| 비전공유27 | <b>.726</b> | -5.192E-02  | .134        | .297        | .123        |
| 개인숙련20 | .110        | <b>.854</b> | .198        | .7.237E-02  | 1.262E-02   |
| 개인숙련21 | .153        | <b>.851</b> | .156        | .131        | 4.882E-02   |
| 개인숙련22 | .192        | <b>.803</b> | .238.       | 9.306E-02   | 4.583E-02   |
| 개인숙련19 | .198        | <b>.534</b> | .425        | .140        | .162        |
| 개인숙련23 | .364        | <b>.483</b> | .188        | -2.723E-03  | .337        |
| 시스템사고2 | .206        | .125        | <b>.640</b> | 7.142E-02   | 5.727E-02   |
| 시스템사고1 | 6.176E-02   | 1.395E-02   | <b>.635</b> | 6.730E-02   | 2.269E-02   |
| 시스템사고6 | .207        | .143        | <b>.617</b> | .122        | .182        |
| 시스템사고3 | 7.469E-02   | .262        | <b>.604</b> | 2.975E-02   | -2.529E-02  |
| 시스템사고4 | 2.163E-03   | .139        | <b>.514</b> | .150        | .167        |
| 시스템사고5 | .135        | .367        | <b>.498</b> | 4.357E-02   | 2.272E-02   |
| 팀학습8   | .214        | 7.745E-02   | 2.420E-02   | <b>.800</b> | 7.101E-02   |
| 팀학습9   | .204        | 4.033E-02   | .133        | <b>.778</b> | 8.492E-02   |
| 팀학습7   | 9.212E-02   | 3.456E-02   | .222        | <b>.748</b> | .141        |
| 팀학습10  | .302        | .249        | .9.254E-02  | <b>.685</b> | -8.561E-02  |
| 사고모형17 | 6.166E-02   | 2.571E-02   | .176        | -2.430E-02  | <b>.849</b> |
| 사고모형18 | 7.243E-02   | 8.659E-02   | .165        | 5.592E-02   | <b>.832</b> |
| 사고모형16 | .153        | 6.931E-02   | -2.681E-02  | .163        | <b>.691</b> |
| 아이겐 값  | 4.029       | 3.126       | 2.666       | 2.655       | 2.205       |
| 설명변량   | 16.789      | 13.023      | 11.109      | 11.064      | 9.188       |
| 누적변량   | 16.789      | 29.812      | 40.920      | 51.984      | 61.173      |

요인분석 결과 요인의 수는 총 5개의 요인으로 동일하게 나타났으며, 학습조직의 총 분산은 61.17%였다. 학습조직 구성요소별 설명력은 각각 16.8%, 13.0%, 11.1%, 11.1%, 9.2%였다.(표 V-2 참조). 요인분석 결과 5개 요인으로 구성되어 있다고 할 수 있는데, I요인은 비전의 공유, II요인은 개인숙련, III요인은 시스템적 사고, IV요인은 팀 학습, V요인은 정신모형으로 명명할 수 있다.

## (2) 변혁적 리더십 요인 분석결과

본 연구에서는 변혁적 리더십 측정도구 MLQ5x 중에서 Avolio et al.(1999)의 연구에서 타당성이 검증된 20개 문항만 이용하였다. 이들은 변혁적 리더십을 이념적 영향(idealized influence: 8 개 문항), 영감적 동기부여(inspirational motivation: 4 개 문항), 지적자극(inspirational stimulation: 4 개 문항), 그리고 개별적 배려(individual consideration: 3 개 문항) 등 네 개의 요인으로 구분하였다.

20 개 문항을 동시에 집어넣어 요인분석을 한 결과 기존의 연구와 다소 다른 분포를 나타냈다. 요인적재량이 떨어지는 변수들을 제거하여 재분석한 결과 기존의 연구와 비슷하게 네 개의 요인으로 구분되었다.

요인분석 한 결과를 아래의 <표 V-3>과 같이 제시하였다.

〈표 V-3〉 변혁적 리더십 요인 분석결과

| 문 항      | 공 통 값 | 성분1          | 성분2          | 성분3          | 성분4          |
|----------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TFIC4    | 0.756 | <b>0.805</b> | 0.196        | 0.153        | 0.213        |
| TFIC3    | 0.635 | <b>0.723</b> | -0.084       | 0.005        | 0.325        |
| TFIC2    | 0.537 | <b>0.612</b> | 0.380        | 0.123        | -0.047       |
| TFIC1    | 0.383 | <b>0.536</b> | 0.110        | 0.264        | 0.116        |
| TFII1    | 0.802 | 0.036        | <b>0.831</b> | 0.136        | 0.302        |
| TFII3    | 0.747 | 0.231        | <b>0.816</b> | 0.135        | 0.096        |
| TFII5    | 0.603 | 0.415        | <b>0.519</b> | 0.277        | 0.291        |
| TFIS2    | 0.860 | 0.087        | 0.184        | <b>0.902</b> | 0.062        |
| TFIS3    | 0.825 | 0.333        | 0.131        | <b>0.809</b> | 0.204        |
| TFIS1    | 0.672 | 0.088        | 0.576        | <b>0.577</b> | -0.006       |
| TFIS4    | 0.655 | 0.508        | 0.124        | <b>0.523</b> | 0.329        |
| TFIM2    | 0.773 | 0.155        | 0.356        | 0.153        | <b>0.774</b> |
| TFIM1    | 0.558 | 0.179        | -0.063       | -0.059       | <b>0.720</b> |
| TFIM3    | 0.650 | 0.085        | 0.265        | 0.308        | <b>0.691</b> |
| TFIM4    | 0.564 | 0.420        | 0.184        | 0.153        | <b>0.575</b> |
| 고유값      |       | 6.085        | 1.630        | 1.278        | 1.027        |
| 분산설명비율   |       | 17.901       | 16.403       | 16.284       | 16.209       |
| 누적분산설명비율 |       | 17.901       | 34.305       | 50.589       | 66.798       |

\*TFIC: 개별적 고려, TFII: 이념적 영향력, TFIS: 지적 자극, TFIM: 영감

위의 결과표를 살펴보면, 모든 문항의 요인적재량이 일반적으로 받아들여지는 0.5보다 크고, 누적분산설명비율이 66%를 넘어 타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

조직 유효성 및 조직 지원 변수 등은 기존의 많은 연구에서 타당성 검증이 확인된 도구를 사용하였기 때문에 본 연구에서 별도로 요인분석을 실시하지 않았다.

### 3. 기술통계, 신뢰도 및 상관관계 분석 결과

#### (1) 기술 통계 및 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 다루고 있는 변수들에 대한 평균, 표준편차, 신뢰도 분석결과가 아래의 <표 V-4>과 같이 제시하였다.

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(test-retest method), 반분법(split-half method), 내적 일관성(internal consistency reliability) 등의 있는데 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 .6이상이면 분석가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구의 분석에서는 별 문제가 없다고 할 수 있다.<sup>2)</sup>

<표 V -4> 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도

| 차 원  | 변 수     | 척 도 | 평 균    | 표준편차  | 신뢰도( $\alpha$ ) |
|------|---------|-----|--------|-------|-----------------|
| 예측변수 | 학습조직    | 5   | 3.5613 | .5919 | .7288           |
| 조절변수 | 변혁적 리더십 | 5   | 3.4293 | .6385 | .6353           |
|      | 조직지원    | 5   | 3.1082 | .4782 | .7581           |
| 결과변수 | 조직몰입    | 5   | 3.8529 | .4900 | .8355           |
|      | 직무만족    | 5   | 3.5474 | .7840 | .7760           |

2) 채서일. 1997. 사회과학 조사방법론, 서울: 학현사.

위의 분석 결과를 구체적으로 살펴보면, 학습조직의 평균값은 3.56(표준편차:0.59)로 나타났고, 신뢰도는 0.72로 분석되었다. 위의 평균값은 너무 크거나 작지도 않았고, 표준편차 또한 1을 기준으로 5 점 척도에서 특정한 쪽으로 편향되었다고 볼 수 없기 때문에 차후 분석을 진행하였다. 조절변수인 변혁적 리더십 및 조직 지원도 평균 및 표준편차를 살펴본 결과 특이한 점이 없다고 여겨진다. 결과변수인 조직몰입 및 직무만족의 평균, 표준편차 및 신뢰도 계수 모두 안정적이므로 차후 연구를 계속하여도 문제가 없다고 여겨진다.

## (2) 상관관계 분석결과

본 연구에서 다루고 있는 변수들 간의 상관관계를 아래의 <표 V -5>에 제시하였다.

<표 V -5> 상관관계 분석결과

| 변 수 명                                                   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5 |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. 학습조직                                                 |        |        |        |        |   |
| 2. 변혁적 리더십                                              | .279** |        |        |        |   |
| 3. 조직지원                                                 | .170*  | .150*  |        |        |   |
| 4. 조직몰입                                                 | .252** | .317** | .222** |        |   |
| 5. 직무 만족도                                               | .381** | .572** | .283** | .593** |   |
| 주1) *는 $p < 0.05$ 를 나타내고, **는 $p < 0.01$ 를 나타냄. (양측검증). |        |        |        |        |   |

위의 분석 결과를 살펴보면 학습조직과 결과변수인 조직몰입 및 직무만족도가 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 학습조직의 직접효과를 예측하여 볼 수 있다. 또한 조절변수인 변혁적 리더십 및 조직 지원이 결과변수 모두에게도 상관관계도 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 연구 등과도 일치하는 결과이다.

#### 4. 가설검증 및 결과

독립변수의 변화로부터 종속변수의 변화를 예측하여 선형조합으로 설명하는 기법으로 회귀분석이 있다. 본 연구에서는 독립변수가 복수이기 때문에 다중회귀분석을 실시하였고, 동시투입방식(enter)을 선택하였다. 그리고 조절효과를 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 통하여 설명력( $R^2$ )의 변화를 검증하고, Scheffe<sup>3)</sup> 테스트를 통하여 집단간 평균차를 검증하였다.

##### (1) 가설 1 검증분석 결과

*가설 1. 학습조직 구축인식도가 높을수록 조직 유효성은 높을 것이다.*

*1-1. 학습조직 구축 인식도가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.*

*1-2. 학습조직 구축 인식도가 높을수록 직무만족은 높을 것이다.*

가설 1을 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였고, 그 분석 결과는 아래의 <표 V-6>과 같다.

---

3) Scheffe, H. 1959. The Analysis of variance. New York: Wiley

〈표 V -6〉 회귀분석 결과

| 변 수                 |      | 조 직 몰 입 |         | 직 무 만 족 |        |
|---------------------|------|---------|---------|---------|--------|
|                     |      | β       | T       | β       | T      |
| 통제<br>변수            | 성 별  | -0.04   | -0.32   | -0.03   | -0.29  |
|                     | 연 령  | 0.23    | 1.24    | 0.05    | 0.29   |
|                     | 학 력  | .00     | -0.002  | -0.03   | -0.24  |
|                     | 근속연수 | 0.04    | 0.202   | 0.11    | 0.60   |
|                     | 직 급  | -0.15   | -1.078  | 0.07    | 0.51** |
| 독립<br>변수            | 학습조직 | 0.37    | 3.397** | 0.24    | 2.31** |
| R <sup>2</sup>      |      | .10     |         | .27     |        |
| F                   |      | 2.42**  |         | 4.46**  |        |
| * p<0.05; ** p<0.01 |      |         |         |         |        |

위의 분석 결과를 살펴보면, 종속변수가 조직몰입인 경우 통제변수들은 모두 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 독립변수인 경우  $\beta$  값이 0.37(T=3.397, p<0.01)으로 유의하고 회귀식의 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값이 0.10으로 유의확률 99%에서 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

종속변수가 직무만족도의 경우를 살펴보면, 앞의 결과와 동일하게 통제변수들인 인구 통계적 특성들은 직급을 제외하고는 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 그리고 독립변수인 학습조직은  $\beta$  값이 0.24(T=2.31, p<0.01)으로 유의하고 회귀식의 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값이 0.27으로 유의확률 99%에서 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

(2) 가설 2 검증 분석 결과

**가설 2. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다.**

가설 2-1. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 몰입도는 더욱 커질 것이다.

가설 2-2. 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.

변혁적 리더십의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석의 결과는 다음의 <표 V-7>과 같다.

**<표 V-7> 변혁적 리더십의 조절효과 검증 결과**

| 종속변수  | 모형 | R <sup>2</sup> | ΔR <sup>2</sup> | ΔF     | Sig. F |
|-------|----|----------------|-----------------|--------|--------|
| 조직몰입  | 1  | .063           | .063            | 12.265 | .001   |
|       | 2  | .130           | .066            | 13.668 | .000   |
|       | 3  | .164           | .035            | 7.472  | .007   |
| 직무만족도 | 1  | .145           | .145            | 30.954 | .000   |
|       | 2  | .368           | .223            | 63.721 | .000   |
|       | 3  | .388           | .020            | 5.797  | .017   |

\*모형 1: 조직유효성 = 학습조직(A), 모형 2: 조직유효성 = A + 변혁적 리더십(B)

모형 3: 조직유효성 = A + B + A·B

위의 결과에서 변혁적 리더십이 조절변인의 역할로서 회귀방정식에 추가되었을 경우, 회귀식 설명력의 변화가 유의한 것은 종속변수 조직몰입( $p < .05$ )과 직무 만족도( $p < .05$ ) 등이다.

즉, 종속변수 조직몰입, 직무만족 등과 독립변수 학습 조직간의 관계는 변혁적 리더십에 의해서 조절되었다고 할 수 있다.

#### 1) 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 조절효과 검증

일원분산분석을 통한 집단간 차이분석은 F값이 25.236( $P < .01$ )로 차이가 있는 것으로 나타났다.

각 셀의 평균차를 분석하기 위하여 Scheffe 테스트를 한 결과는 아래의 <표 V-8>, <표 V-9>과 같고, <그림 V-1>은 변혁적 리더십별 학습조직과 조직몰입간의 관계를 나타낸 것이다.

<표 V-8>은 분산분석을 통하여 집단간 차이를 검증한 이후 사후분석으로서 집단간 중 어떤 집단간이 차이가 있는지를 구체적으로 보여주고 있다.

<표 V-8> 변혁적 리더십에 따른 조직몰입 평균

| 학습조직 | 변혁적 리더십 | 조직몰입   | 집 단 |
|------|---------|--------|-----|
| 낮 음  | 낮 음     | 3.6264 | 1   |
|      | 높 음     | 3.5048 | 2   |
|      | 전 체     | 3.5832 |     |
| 높 음  | 낮 음     | 3.5397 | 3   |
|      | 높 음     | 4.1046 | 4   |
|      | 전 체     | 3.8495 |     |
| 전 체  | 낮 음     | 3.5900 |     |
|      | 높 음     | 3.8733 |     |
|      | 전 체     | 3.7185 |     |

사후 분석을 실시하기 위하여 우선 집단을 4 개로 구분하였다. 학습조직도 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고, 변혁적

리더십도 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 이 각각을 2\*2로 하여 4 개의 집단으로 만들었다. 각각의 집단에 대한 결과 변수인 조직몰입도에 대한 값을 계산하였다.

<표 V-9> 각 셀의 조직몰입 평균차 분석

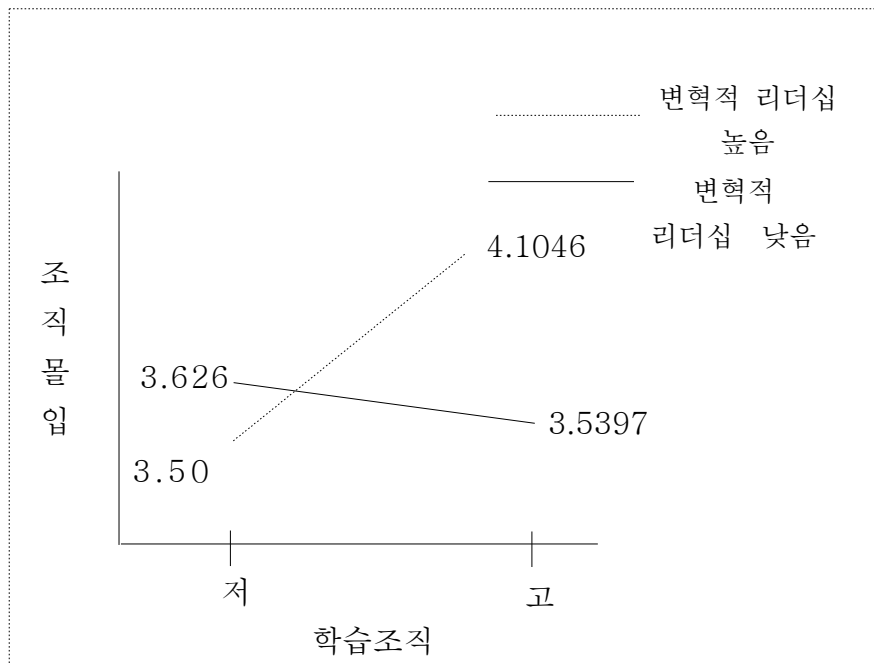
| I | J | 평 균 차<br>(I-J) | 표준오차 | p           |
|---|---|----------------|------|-------------|
| 1 | 2 | .127           | .143 | .867        |
|   | 3 | 8.675E-02      | .132 | .933        |
|   | 4 | -.4781         | .125 | <b>.003</b> |
| 2 | 1 | -.1217         | .143 | .867        |
|   | 3 | -3.49E-02      | .152 | .997        |
|   | 4 | -.5998         | .146 | <b>.001</b> |
| 3 | 1 | -8.68E-02      | .132 | .933        |
|   | 2 | 3.491E-02      | .152 | .997        |
|   | 4 | -.5649         | .135 | <b>.001</b> |
| 4 | 1 | .4781          | .125 | <b>.003</b> |
|   | 2 | .5998          | .146 | <b>.001</b> |
|   | 3 | .5649          | .135 | <b>.001</b> |

(I, J란은 <표 V-8>에 집단 란 참조)

위의 <표 V-9>는 <표 V-8>에서 제시된 4 개의 집단에 대한 조직몰입도에 대한 분산분석 결과이다. 분산분석 결과 4번 집단과 1, 2, 3번 집단이 모두 차이가 있는 것으로 나타났으며, 다른 집단끼리는 서로 차이가 없는 것으로 나타났다.

집단간의 관계를 그림으로 나타나면 아래와 같다.

〈그림 V-1〉 변혁적 리더십별 학습조직과 조직몰입간의  
관계



위의 <표 V-9>와 그림에서 학습조직과 조직몰입간의 관계는 변혁적 리더십이 조절하는 것으로 나타났다.

그림을 좀더 구체적으로 살펴보면, CEO의 변혁적 리더십 높은 집단에서는 학습조직이 낮을 때에는 조직몰입이 3.50에서 학습조직이 높을 때 조직몰입이 4.10으로 급격히 증가하는 것으로 나타났다. 즉 학습조직과 조직몰입간에는 정의 상관관계가 있고, 반면에 CEO의 변혁적 리더십이 낮은 집단에서는 학습조직이 낮을 때에 조직몰입 값은 3.62, 높을 때에는 3.53으로 나타나 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 학습조직과 성과변수인 조직몰입 간에는 CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 차이가 있는 것으로 나타났다.

따라서 가설 2-1는 채택되었다.

2) 직무만족에 대한 변혁적 리더십의 조절효과 검증

일원분산분석을 통한 집단간 차이분석은 F값이 27.355( $P < .01$ )로 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 어떤 집단간 차이가 있는 지를 확인하기 위한 Scheffe 사후분석의 결과는 다음의 <표 V-10>과 <표 V-11>과 같다.

<표 V -10> 변혁적 리더십 따른 직무만족도 평균

| 학습조직 | 변혁적 리더십 | 직무만족도  | 집단 |
|------|---------|--------|----|
| 낮 음  | 낮 음     | 3.1855 | 1  |
|      | 높 음     | 3.5465 | 2  |
|      | 전 체     | 3.3124 |    |
| 높 음  | 낮 음     | 3.2880 | 3  |
|      | 높 음     | 3.8996 | 4  |
|      | 전 체     | 3.6234 |    |
| 전 체  | 낮 음     | 3.2281 |    |
|      | 높 음     | 3.7635 |    |
|      | 전 체     | 3.4696 |    |

사후 분석을 실시하기 위하여 우선 집단을 4 개로 구분하였다. 학습조직도 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고, 변혁적 리더십도 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 이 각각을 2\*2로 하여 4 개의 집단으로 만들었다. 즉, 학습조직도 낮고, 변혁적 리더십도 낮은 집단은 1번 집단, 학습조직은 낮고 변혁적 리더십은 높은 집단은 2 번 집단으로 설정하였다. 차후 집단 번호는 위의 표를

참고하면 된다. 그리고 각각의 집단에 대한 결과 변수인 직무만족도에 대한 값을 계산하였다.

<표 V-11>은 분산분석을 통하여 셀 간의 차이를 검증한 이후 사후분석을 통하여 집단간 중 어떤 집단들이 서로 차이가 있는지를 보여주고 있다.

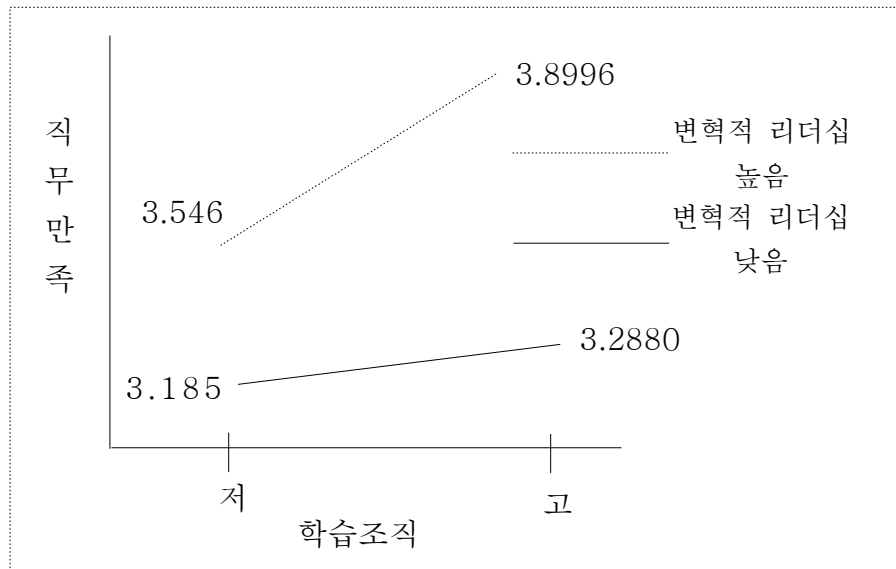
**<표 V-11> 각 셀의 직무 만족도 평균차 분석**

| I | J | 평균차<br>(I-J) | 표준오차 | p    |
|---|---|--------------|------|------|
| 1 | 2 | -.3610       | .096 | .004 |
|   | 3 | -.1026       | .088 | .719 |
|   | 4 | -.7142       | .084 | .000 |
| 2 | 1 | .3610        | .096 | .004 |
|   | 3 | .2584        | .103 | .101 |
|   | 4 | -.3532       | .099 | .006 |
| 3 | 1 | .1026        | .088 | .719 |
|   | 2 | -.2584       | .103 | .101 |
|   | 4 | -.6116       | .091 | .000 |
| 4 | 1 | .7142        | .084 | .000 |
|   | 2 | .3532        | .099 | .006 |
|   | 3 | .6116        | .091 | .000 |

(I, J란은 <표 V-10>에 집단 란 참조)

사후 분석을 실시한 결과 4번 집단과 다른 1, 2, 3번 모두와 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 1번과 2 번 집단간에도 직무만족도가 차이가 있는 것으로 나타났다. 각 집단간의 관계를 아래의 그림으로 표현하였다.

<그림 V-2> 변혁적 리더십별 학습조직과 직무만족도간의 관계



<그림 V-2>는 변혁적 리더십의 조절효과에 따른 학습조직과 직무 만족도간의 방향성을 보여주고 있다.

위의 분석결과를 살펴보면, CEO가 변혁적 리더십을 많이 발휘하는 집단에서는 학습조직이 낮을 때에는 직무만족도가 3.54 높을 때에는 3.89로 직무만족도 크게 증가하는 것으로 나타났다.

CEO가 변혁적 리더십을 많이 발휘하지 않는 경우에는 학습조직이 낮을 때의 직무만족도의 값은 3.18 높을 때의 직무만족도의 값은 3.28로 나타나 별다른 차이를 나타내지 않고 있다. 따라서 학습조직과 직무만족도의 관계는 변혁적 리더십이 조절하는 것으로 나타났다. 가설 2-2는 채택되었다.

### (3) 가설 3 검증 분석 결과

**가설 3. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다.**

가설 3-1. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직몰입도는 더욱 커질 것이다.

가설 3-2. 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.

조직지원 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석의 결과는 다음의 <표 V-12>에 제시하였다.

<표 V-12> 조직지원의 조절효과 검증 결과

| 종속변수 | 모형 | R <sup>2</sup> | ΔR <sup>2</sup> | ΔF     | Sig. F      |
|------|----|----------------|-----------------|--------|-------------|
| 조직몰입 | 1  | .145           | .145            | 30.954 | .000        |
|      | 2  | .378           | .233            | 67.744 | .000        |
|      | 3  | .395           | .017            | 5.106  | <b>.025</b> |
| 직무만족 | 1  | .064           | .064            | 12.332 | .001        |
|      | 2  | .083           | .019            | 3.678  | .057        |
|      | 3  | .114           | .032            | 6.440  | <b>.012</b> |

\*모형 1: 조직유효성 = 학습조직(A), 모형 2: 조직유효성 = A + 변혁적 리더십(B)

모형 3: 조직유효성 = A + B + A·B

위의 결과에서 조직지원이 조절변인으로써 회귀방정식에 추가되었을 경우, 회귀식의 설명력이 모두 유의하게 변화하였다.

즉, 학습조직과 조직유효성간의 관계는 조직지원에 의해서 조절되었다고 할 수 있다. 각각 결과변수에 조직지원이 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 알아보았다.

1) 조직몰입에 대한 조직지원의 조절효과 검증

일원분산분석을 통한 집단간 차이 분석은 F값이 20.333( $p < .01$ )으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 어떤 집단간 차이가 있는지를 확인하기 위한 Scheffe 사후분석의 결과는 다음의 <표 V-13>과 <표 V-14>와 같다.

<그림 V-3>은 조직지원별 학습조직과 조직몰입간의 관계를 나타낸 것이다.

<표 V-13> 조직지원 차이에 따른 조직몰입도 평균

| 학습조직 | 조직지원 | 조직몰입   | 집 단 |
|------|------|--------|-----|
| 낮 음  | 낮 음  | 3.1384 | 1   |
|      | 높 음  | 3.4826 | 2   |
|      | 전 체  | 3.3124 |     |
| 높 음  | 낮 음  | 3.3146 | 3   |
|      | 높 음  | 3.8185 | 4   |
|      | 전 체  | 3.6234 |     |
| 전 체  | 낮 음  | 3.2167 |     |
|      | 높 음  | 3.6685 |     |
|      | 전 체  | 3.4696 |     |

앞의 가설 2를 검증하기위한 방법과 동일하게, 사후 분석을 실시하기 위하여 우선 집단을 4 개로 구분하였다. 학습조직도 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고, 조직지원도 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 이 각각을 2\*2로 하여 4 개의 집단으로 만

들었다. 즉, 학습조직도 낮고, 조직지원도 낮은 집단은 1번 집단, 학습조직은 낮고 조직지원은 높은 집단은 2번 집단으로 설정하였다. 차후 집단 번호는 위의 표를 참고하면 된다. 그리고 각각의 집단에 대한 결과 변수인 조직몰입도에 대한 값을 계산하였다.

〈표 V-14〉 각 셀의 조직몰입 평균차 분석

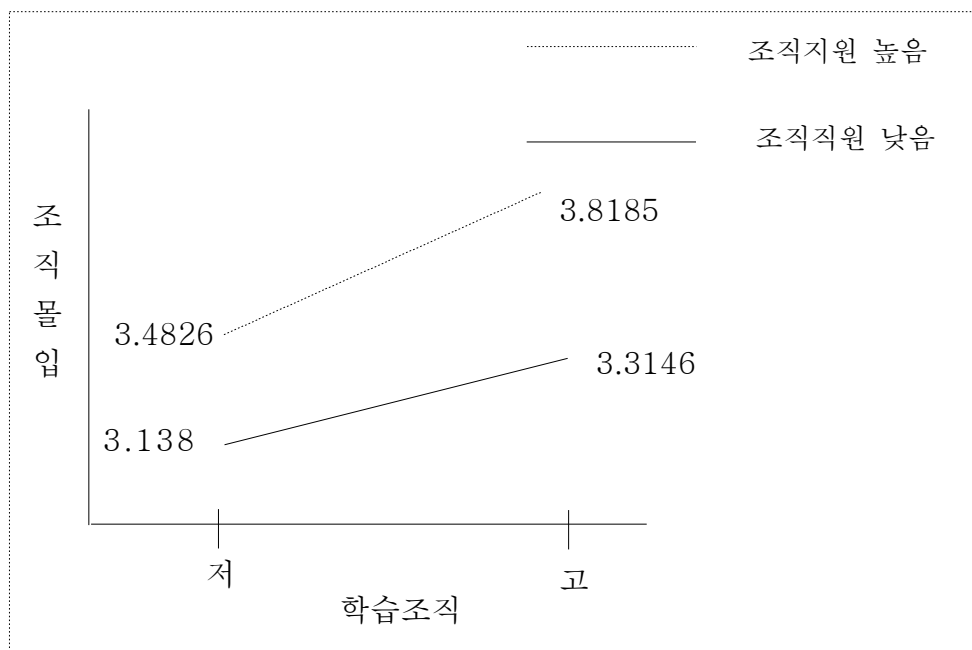
| I | J | 평 균 차<br>(I-J) | 표준오차 | 유의확률 |
|---|---|----------------|------|------|
| 1 | 2 | -.3442         | .096 | .006 |
|   | 3 | -.1762         | .102 | .399 |
|   | 4 | -.6800         | .091 | .000 |
| 2 | 1 | .3442          | .096 | .006 |
|   | 3 | .1680          | .102 | .438 |
|   | 4 | -.3359         | .091 | .004 |
| 3 | 1 | .1762          | .102 | .399 |
|   | 2 | -.1680         | .102 | .438 |
|   | 4 | -.5038         | .097 | .000 |
| 4 | 1 | .6800          | .091 | .000 |
|   | 2 | .3359          | .091 | .004 |
|   | 3 | .5038          | .097 | .000 |

(I, J란은 〈표 V-13〉에 집단 란 참조)

〈표 V-14〉는 분산분석의 집단간 차이를 검증한 이후에 사후적으로 이들 집단간 중 어떤 집단간에 차이가 있는 지를 구체적으로 보여 주고 있다. 학습조직도 높고 조직지원도 높은 4번 집단이 다른 나머지 3 개의 집단의 조직몰입도가 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 1번 집단과 2번 집단이 차이가 있는 것으로 분석되었다.

각 집단의 조직몰입도 점수에 대한 관계를 아래의 <그림 V-3>에 제시하였다.

<그림 V-3> 조직지원별 학습조직과 조직몰입간의 관계



<그림 V-3>은 조직지원의 조절효과에 따른 카리스마적 리더십과 일반적 조직몰입간의 방향성을 보여주고 있다.

위의 결과를 구체적으로 살펴보면, 조직이 적극적으로 지원을 해주는 조직인 경우, 학습조직이 낮을 때에는 조직몰입 값이 3.48에서 학습조직이 높아질 경우 조직몰입 값이 3.81로 크게 증가하는 것으로 나타나 학습조직이 운영되는 경우 조직이 적극적으로 지원을 한다면 조직몰입도 높아진다고 할 수 있다. 반면에 조직지원이 적극적으로 이루어지지 않는 경우, 학습조직이 낮을 때에는 조직몰입이 3.13에서 학습조직이 높을 때 조직몰입이 3.31로 나타났다. 이는 학습조직 변수에 의해서 조직몰입도의 점수는 높아지고 있으나 조직지원이 제대로 이루어지지 않고 있기 때문에 성과 변수는 큰 영향을 못 미치는 것으로 파악된다. 따라서 학

습조직과 조직몰입간의 관계에는 조직지원이 조절하는 것으로 밝혀졌다. 가설 3-1은 채택되었다.

## 2) 직무만족에 대한 조직지원의 조절효과 검증

집단간 차이가 있는지를 확인하기 위하여 일원분산분석을 한 결과 F값이 4.768( $p < .01$ )로서 차이가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 어떤 집단간 차이가 있는지를 확인하기 위한 Scheffe 사후분석의 결과는 다음과 같다.

〈표 V-15〉 조직지원 차이에 따른 직무만족도 평균

| 학습조직 | 조직지원 | 직무만족도  | 집 단 |
|------|------|--------|-----|
| 낮 음  | 낮 음  | 3.9123 | 1   |
|      | 높 음  | 3.6231 | 2   |
|      | 전 체  | 3.7677 |     |
| 높 음  | 낮 음  | 3.9652 | 3   |
|      | 높 음  | 3.9088 | 4   |
|      | 전 체  | 3.9355 |     |
| 전 체  | 낮 음  | 3.9385 |     |
|      | 높 음  | 3.7720 |     |
|      | 전 체  | 3.8530 |     |

앞의 방법과 동일하게, 사후 분석을 실시하기 위하여 우선 집단을 4 개로 구분하였다. 학습조직도 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고, 조직지원도 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다.

이 각각을 2\*2로 하여 4 개의 집단으로 만들었다. 그리고 각각의 집단에 대한 결과 변수인 직무만족도에 대한 값을 계산하였다.

직무만족도에 대한 분산분석을 하여 집단간 차이 여부를 분석한

후 사후적으로 이 집단간 중 구체적으로 어떤 집단간이 차이가 있는 지를 확인하기 위한 사후분석의 결과는 <표 V-16>에 제시하였다.

<표 V-16> 각 셀의 직무만족도 평균차 분석

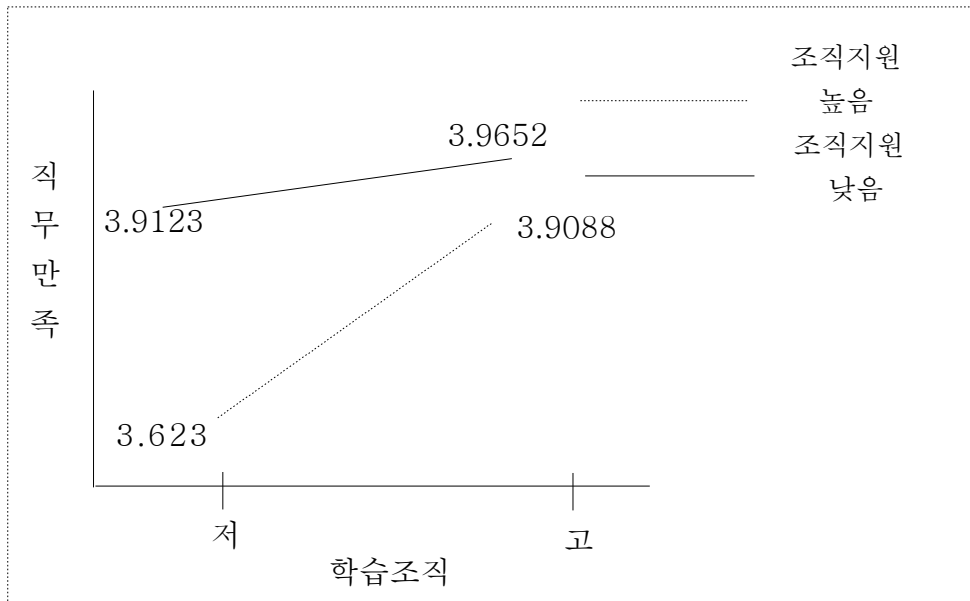
| I | J | 평 균 차<br>(I-J) | 표준오차        | 유의확률        |
|---|---|----------------|-------------|-------------|
| 1 | 2 | .2892          | .100        | <b>.043</b> |
|   | 3 | -5.29E-02      | .101        | .965        |
|   | 4 | 3.508-E-03     | .098        | .1000       |
| 2 | 1 | -.2892         | .100        | <b>.043</b> |
|   | 3 | -.3422         | .101        | <b>.011</b> |
|   | 4 | -.2857         | .098        | <b>.041</b> |
| 3 | 1 | 5.293E-02      | .101        | .965        |
|   | 2 | .3422          | <b>.101</b> | <b>.011</b> |
|   | 4 | 5.644E-02      | .099        | .955        |
| 4 | 1 | -3.51E-03      | .098        | 1.000       |
|   | 2 | .2857          | .098        | <b>.041</b> |
|   | 3 | -5.64E-02      | .099        | .955        |

(I, J 란은 <표 V-15>에 집단 란 참조)

<표 V-16>은 분산분석의 집단간 차이를 검증한 이후에 사후적으로 이들 집단간 중 어떤 집단간에 차이가 있는 지를 구체적으로 보여 주고 있다. 학습조직도 낮고 조직지원도 높은 2 번 집단이 다른 나머지 3 개의 집단의 조직몰입도와 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 나머지 집단간에는 서로 차이가 없는 것으로 분석되어졌다.

조직지원의 조절효과에 따른 학습조직과 직무만족도간의 관계를 그림으로 나타내면 아래의 <그림 V-4>와 같다.

<그림 V-4> 조직지원별 학습조직과 직무만족도간의 관계



위의 결과를 구체적으로 살펴보면, 조직이 적극적으로 지원을 해주는 조직인 경우, 학습조직이 낮을 때에는 직무만족 값이 3.62에서 학습조직이 높아질 경우 직무만족 값이 3.90으로 크게 증가하는 것으로 나타나 학습조직이 운영되는 경우 조직이 적극적으로 지원을 한다면 직무만족도 높아진다고 할 수 있다. 반면에 조직지원이 적극적으로 이루어지지 않는 경우, 학습조직이 낮을 때에는 직무만족이 3.91에서 학습조직이 높을 때 직무만족이 3.96로 나타났다. 이는 학습조직 변수에 의해서 조직몰입도의 점수는 높아지고 있으나 조직지원이 제대로 이루어지지 않고 있기 때문에 성과 변수는 큰 영향을 못 미치는 것으로 파악된다. 그리고 특이하게도 조직지원이 낮은 경우가 조직지원이 높은 경우보다 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 조직 지원이 조직몰입도 등 조직차원 변수는 직접적으로 영향을 미치나, 직무만족도와 같이 개별 직무의 만족도에는 크게 영향을 미치지 않는다고 예상하여 볼 수 있다.

이에 대해서 차후 연구가 지속적으로 필요한 것으로 여겨진다.

따라서 학습조직과 직무만족도간의 관계에는 조직지원이 조절하는 것으로 밝혀졌다. 가설 3-2은 채택되었다.

위의 가설 검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

<표 V-17> 가설 검증 결과

| 가 설    |                                                          | 결 과 |
|--------|----------------------------------------------------------|-----|
| 가설1    | 가설 1. 학습조직 구축인식도가 높을수록 조직 유효성은 높을 것이다.                   | 채택  |
| 가설 1-1 | 학습조직 구축 인식도가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.                          | 채택  |
| 가설 1-2 | 학습조직 구축 인식도가 높을수록 직무만족은 높을 것이다.                          | 채택  |
| 가설 2   | 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다.  | 채택  |
| 가설 2-1 | 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직 몰입도는 더욱 커질 것이다.  | 채택  |
| 가설 2-2 | 학습조직 구축 인식도가 크고, CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.   | 채택  |
| 가설 3   | 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직 유효성은 더욱 커질 것이다. | 채택  |
| 가설 3-1 | 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 조직몰입도는 더욱 커질 것이다.  | 채택  |
| 가설 3-2 | 학습조직 구축 인식도가 크고, 조직이 지원을 잘 해준다고 인식할수록 직무만족도는 더욱 커질 것이다.  | 채택  |

## VI. 결 론

지금까지 학습조직과 조직유효성간의 관계에서 변혁적 리더십 및 조직지원의 조절효과에 대한 통합적인 모형을 설정하고 이를 실증적으로 분석하였다. 본 장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 의의에 대하여 기술하고자 한다. 아울러 연구의 한계에 대하여 논하고 미래의 연구방향을 제시하겠다.

### 1. 요약 및 연구의 의의

본 연구는 국내 기업에서 학습조직을 운영하고 있는 회사원들을 대상으로 학습조직이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 실증 분석한 것이다. 연구 결과를 간단히 정리하여 보면, 첫째 학습조직이 잘 수행 될수록 조직 유효성은 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 학습조직이 높을수록 성과변수인 조직몰입도와 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 학습조직과 조직유효성간의 관계는 변혁적 리더십이 조절하는 것으로 나타났다. 학습조직이 높고 CEO가 변혁적 리더십을 높게 발휘할수록 구성원들이 조직에 대한 몰입도는 높아지는 것으로 나타났다. 또한 기업이 학습조직을 효율적으로 운영하고 CEO가 변혁적 리더십을 많이 발휘할수록 직무만족도는 더욱 높아지는 것으로 밝혀졌다.

셋째, 학습조직과 조직유효성간의 관계는 조직지원이 조절하는 것으로 분석되어졌다. 학습조직이 높고 회사가 적극적으로 지원을 해주는 경우 조직몰입도가 더욱 크게 증가하는 것으로 나타났다.

또한 학습조직이 높고 회사가 지원을 잘 해준다고 구성원들이 인식하는 경우 직무만족도가 더욱 증가하는 것으로 나타났다.

다섯째, 직접적인 가설 검증 분석 결과는 아니지만 상관관계 분석에서 기존의 연구와 유사한 결과가 나왔다. CEO가 변혁적 리더십을 발휘할수록 조직유효성은 높아지는 것으로 분석되어졌다. 또한 조직이 지원을 하면 할수록 조직유효성인 조직몰입도와 직무만족도가 높아지는 것으로 밝혀졌다.

이와 같은 연구 결과는 이론적 측면과 실무적 측면에서 의의를 찾아 볼 수 있을 것이다. 우선적으로 학문적 공헌을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학습조직과 조직유효성간의 관계에서 조절변수를 제시하였을 뿐만 아니라 실증분석을 하였다는 점이다. 기존의 연구들은 대부분은 학습조직과 조직유효성간의 직접효과에 머물렀다. 본 연구에서는 학습조직을 선행변수로 하여 변혁적 리더십 및 조직지원을 조절변수로 그리고 조직몰입과 직무만족을 결과변수로 하는 포괄적인 모델을 제시하고 이를 실증적으로 분석하였다.

둘째, 학습조직 문화를 구축하는데 있어서 CEO 역할의 중요성을 인식하게 되었다. 중소기업의 성과에 관한 연구에서는 CEO의 리더십의 중요성에 대한 연구는 많았으나 학습문화 구축과 관련해서는 그리 많지 않은 편이었다.

셋째, 분석 대상을 정교화 하였다. 기존의 학습조직과 관련된 연구는 불 특정인을 대상으로 설문조사 등을 실시하였으나 본 연구에서는 한국산업인력공단에서 지원 및 지속적으로 관리하는 학습조직팀을 대상으로 선정하였다. 이를 통해 설문조사에 대한 응답 율 및 성실 응답이 이루어졌다고 볼 수 있다.

실무차원에서도 본 연구의 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

첫째, 학습조직의 역할을 재 환기 시켰다는 점이다. 학습조직이 단순히 문제해결이나 변화관리의 틀로서 뿐만 아니라 조직몰입도 및 직무만족도 등 구성원들의 심리적 변수에 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

이러한 결과는 학습조직을 단순히 문제해결이나 변화의 과정에 일부로 활용하기 위하여 일시적 조직으로 운영되거나 단기적 성과를 치중하는 것에 대한 시사점을 준다. 즉, 구성원들의 조직에 대한 심리적 만족도를 높이기 위해 기존에는 급여 및 복리 등을 향상시키는 전략을 활용하였는데 차후에는 학습조직 등을 병렬 조직으로 상시화 할 필요가 있다.

둘째, 리더십 교육 분야에서 활용 가치가 높다. 교육 담당자는 관리자 이상을 승진 및 역량 개발 시 본 연구의 결과를 참고할 수 있다. 즉 학습문화를 구축하고, 조직 구성원들의 조직에 대한 만족도를 높이기 위해서는 관리자들에 변화 및 지적 자극을 강조하는 변혁적 리더십을 육성할 필요가 있다.

셋째, 학습조직이 활성화되기 위해서는 조직이 지속적으로 지원을 해주어야 한다. 실무에서 많은 사람들이 학습조직의 유효성에 대한 의구심이 발생하는데 이는 조직이 장기적 안목을 가지지 않고 단기적 성과에 초점을 맞추었을 확률이 높다. 학습조직이 성공을 하고 조직이 계속적으로 혁신을 하기 위해서는 조직이 적극적 지원을 해주어야 한다.

본 연구의 결과는 중소기업에 학습조직 구축 사업을 지원하는 한국산업인력공단 등 정부 조직에게도 많은 시사점을 준다. 기존의 정부의 지원은 단순히 학습조직 구축 컨설팅 및 지원금 등에 한정되

어 있었다. 본 연구를 통하여 사장의 리더십이 매우 중요성함을 인식하게 됐으므로 CEO에 대한 교육도 병행해야 학습조직 구축 사업의 성공 가능성이 높아질 것이다. 그러나, 대부분의 CEO들이 매우 바쁘기 때문에 시간과 장소 비용 및 강사 등 많은 문제점을 고려하여 현실성 있게 추진하여야 실효성이 있을 것이다.

지금까지 본 연구결과에 대하여 간단히 요약을 하였고, 이론적 및 실무적 차원에서의 시사점에 대하여 기술하였다.

## 2. 연구한계 및 미래 연구방향

앞에서 제시된 의의에도 불구하고 본 연구는 많은 한계를 가지고 있다. 한계점들을 기술하고 향후 연구를 위한 제안을 하고자 한다. 본 연구의 한계점들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변수들의 제한성이다. 결과 변수가 조직 유효성에 한정되어 있었다. 조직 유효성 외에도 성과를 나타내는 재무적 성과 및 학습조직에 개별 목적에 따른 결과 등 다양한 것을 수집 분석할 필요가 있었다. 이는 자료 수집상 너무 많은 자료를 구하려면 오염될 가능성이 높기 때문에 변수들을 제한할 수밖에 없었다. 그러나 차후의 연구에서는 다양한 변수들을 포함시켜 연구의 질을 높였으면 한다.

둘째, 조절변수들의 한계이다. 본 연구에서는 학습조직과 성과간의 관계에 대해서 단순히 변혁적 리더십과 조직지원 변수만 조사하였는데 다양한 변수들이 존재할 수 있다. 예를 들면, 학습조직 팀장의 리더십, 조직 문화적 특성 그리고 학습조직의 목적 등을 들 수 있다. 이에 대한 추가 연구가 필요할 것이다.

셋째, 통합 모델을 제시하지 못했다. 학습조직과 성과간의 관계에

서 단순히 조절변수만 삽입되었는데 매개변수 및 학습조직에 대한 선행변수 등 학습조직과 성과간의 관계에 영향을 미치는 요소가 많을 것이다. 이에 대한 보완이 필요하다.

넷째, 과거의 사례에 대하여 조사하였다. 이러한 회고적 자료는 신뢰성이 다소 결여될 수 있다. 향후의 연구에서는 실질 사례에 대한 관찰 등의 연구가 이루어져 연구의 질이 향상되기 바란다.

다섯째, 횡단 연구에 그쳤다. 본 연구 모형 같은 인과관계 연구는 종단 연구가 필요함에도 불구하고 다양한 제약으로 인해 종단 연구를 하지 못했다. 차후의 연구에서는 인과관계를 명확히 밝힐 수 있는 종단 연구가 이루어졌으면 한다.

여섯째, 방법론상 한계가 있다. 원인, 조절 그리고 결과변수 모두를 동일한 사람에게 측정을 하여 동일 측정오류가 발생하였다.

일곱째, 본 연구의 조사대상의 한계에 따른 일반화의 문제점이다. 본 연구는 영남에 있는 기업들을 대상으로 측정하였다. 전국에 있는 조직과의 차이가 있을 수 있다. 앞으로의 연구에서는 산업과 지역의 다양화를 꾀하여 할 것이다.

끝으로 실증분석 결과에서 조직지원이 높은 집단에서의 직무만족도가 조직지원이 낮은 집단보다 낮은 원인에 대해서 추가적인 연구가 있어야 할 것이다.

## 참고 문헌

### [국내문헌]

- 김남현., 김정원. (2001) **리더십**. 서울: 경문사, 211.
- 김보미 (2003). **학습조직 구축요인이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 연세대학교, 서울.
- 김진관. (1997). **학습조직과 조직성과의 관계에 관한 연구**. 석사학위논문, 고려대학교, 서울, 94.
- 김주일. (2004) **인력개발담당자의 직무분석과 연수프로그램개발, 중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향연구**(1999)
- 박광량. (1996). **학습조직의 이론과 실제**, 조직학습, 학습조직 그리고 학습인. 서울: 삼성경제연구소, 81.
- 손태원 (1996). 학습조직의 이론과 실제. 학습조직과 시스템 사고. **삼성경제연구소**. 183.
- 유길상 (2005) **향후 10년 노동변화와 대응방향. 조기재취업 수당의 효율성 평가**
- 유병주, 박경환, 이규범. (1997). 사회교환이론적 관점에서의 조직공정성과 조직행위 유효성 변수간의 관계구조분석, 생산성 연구, **한국생산성학회**, 11, 169-192
- 이선. (1999). **학습조직 구축요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위 논문, 고려대학교, 서울, 54-56, 72.
- 이홍, 1996, “카리스마적 리더십과 수단적 리더십 : 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구”, **경영학 연구**, 25(1) : p183-200.
- 장해익. (2000). **관리자의 인지된 리더십 행태가 구성원의 동기 유발과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문,

경희대학교, 서울, 9-22.

정석희, 김인숙, 이명하, 이경선 (2003). 학습조직화 측정도구 개발을 위한 연구. *간호행정학회지*. 9(1), 75-88.

정태용 (2001). *학습조직 구축요인이 구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구 - 정부출연기관을 중심으로*. 창원대학교 경영대학원 석사학위논문.

채서일. 1997. *사회과학 조사방법론*, 서울: 학현사.

#### [외국문헌]

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and organization*. New York, NY; John Wiley & Sons.

Avolio, B. J., Bass, B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6: 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free-Press.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications/ Bernard M. Bass.* -3rd, The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S, Binghamton, NY: *Center for Leadership Studies*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Godhein, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13: 7-20.
- Bennis, W. And Nanus B. (1985). *The Strategic for taking Charge*. New York Haper & Low
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of Innovation*. London, Tavistock.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, J. M. Pennings, & associates, *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco, CA:

Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. *The charismatic leader*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Dalton, D. R. et al. (1980). Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5, 49-64.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Fiol, C. M., & Lyles M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91

Hannam, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964

Harrison, RE. (1997). *Employee Development*. London: IPD

Herzberg, Frederick et al. (1959). *Motivation to work*. New York, NY: John, Wiley & Son's, 343.

House, R. J. (1977). "Theory of charismatic leadership", In J.G. Hunt, & L. L. Larson(Eds), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1969). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John, Wiley & Son's, 337.

Kim, D H. (1993). The link between individual and

- organizational learning. *Sloan Management Review*. 34(3), 37-50.
- Marquardt, M., & Reynolds, A (1994). *The global learning organization*. New York, NY: Irwin.
- Marquardt, M. (1996). *Building The Learning Organization* Singapore; McGraw-Hill Book co.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Industrialized organizations; Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York, NY; *Oxford University Press*.
- O'Reilly, C. 1984. "Charisma as communication: The impact of top management credibility and philosophy on employee involvement", Paper *Academy of Management*, Boston.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Sashkin, M. 1992. Strategic leadership competencies. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Charismatic Leadership*: 122-160. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA; Jossey-Bass, 153-157.
- Senge, P. M. (1990a). *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York. NY: Doubleday, 39-301.

- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory; structure, design and applications*. (3rd ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 38, 53-54.
- Tjepkemam, S and Wognum, AAM (1996). *'From Trainer to Consultant? Roles and Tasks of HRD Professional in Learning oriented Organizations'*, paper presented at ECLO conference 'Growth through Learning' Copenhagen.
- Watkins, K.E and Marsick, V.J (1993). *Sculpting the Learning Organization; Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco; Jossey-Bass.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. (1997). Perceived Organizational Support & Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspectives. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111
- Wilkinson, B., & Kleiner. B. H. (1993). New developments in improving learning in organizations. *Industrial & Commercial Training*, 25(10), 17-21

[ABSTRACT]

## Research on the Relationship between Learning Organization and Organizational Effectiveness

- Focused on Moderating Effects of Transformation Leadership  
and Organizational Support -

Name Tae-Sung Kim

Dept. of Business Administration

Directed by Prof. Kil-Sang Yoo

Businesses are implementing a variety of innovative strategies in order to survive ruthless competitions. While there are numerous strategies against competitions, the capability to create a new value is regarded as a powerful means that enables the business to maintain a competitive edge. Since such values can be created by members of an organization, each organization is doing all it can to secure and maintain competitive members and develop their capability.

Currently coming into the limelight as one of innovative human resource management techniques is organization of learning. It is a survival strategy that enables the business to become an organization that is able to cope positively with changing environments by managing and utilizing from a company wide perspective the information and knowledge each member has acquired through learning.

While the existing innovative techniques made it possible to short-term effects by means of solutions of problems at hand without cultivating long-term capability, the technique by means of organization of learning makes it possible to solve problems fundamentally through each member's learning that has become habits of his or her integral day-to-day living, thereby making it possible to induce changes company wide. Organization of learning serves to enhance corporate competitiveness by changing the paradigm of a company-wide culture and the recognition of the reality, thus ultimately enhancing corporate capability to grow and progress.

Such an innovative strategy is an element essential to the current economic situation in Korea in particular. At the present time, when, no visible strategies against competitions are in sight, though small and medium industries that make up 80% or over of the nation's total employment is ranked as important the Korea's economy, the strategy of organization of learning could well be a means to this end.

Granted, it is not that all the small and medium industries can transform themselves into an organization of learning. If a business is to be an organization of learning, the organization is required to go through a shift in its culture as well as its structure including organization learning. In order to realize organization learning of this sort, various and systematized endeavors are in order.

In spite of the importance of learning organization, positive studies on the subject still remain insufficient. Accordingly, this paper proposes to identify various factors that will enhance the utility and effectiveness of such organization of learning which can be into work from the perspective of competitive power to be secured. To attain this objective of this study, we proposes to make a theoretical consideration of factors that can possibly affect organization of learning first of all, and then to analyze positively by means of a questionnaire the effects they may practically have on organization of learning.

Specifically, we have set up as the leading variable the extent to which organization of learning is built, and as the accomplishment variable the extent to which each member is absorbed in the organization and is satisfied with his or her job assignment. At the same time, as a variable whereby to relationships among these factors, we have set up organizational support and the CEO's reformatory leadership.

In order to positively verify the study model for the foregoing task, we distributed questionnaires to the members of the organization targeted for organization of learning implementation program aimed at small and medium industries and conducted by Korea Industrial Manpower Corporation, recovering those questionnaire. The questionnaires totalling 258 have been analyzed. We have identified characteristic features of all the respondents, and conducted an analysis of validity and reliability

of the diagnostic tool by means of an analysis of factors and reliability. At the same time, to verify the theories, we conducted a multi regression.

Verification of the theory indicates that the higher the extent to which organization of learning is built becomes, the higher the utility of the organization is such as immersion to the organization and the extent to which each member is satisfied with the job assignment. Innovative leadership turned out to adjust the relationship between organization of learning and the effectiveness of the organization, namely, the analysis shows that in case the organization of learning is high, and the more the CEO displays innovative leadership, the more efficient the organization is. Finally, verification of moderating effects of organizational support verifies that such support is effective. Our findings show that if a business builds an organization of learning and lends it a positive support, the level of immersion into the organization and of satisfaction in the job assignment rise higher than otherwise.

Our findings are highly significant in that the study has clarified the role of CEO and the organization in their relationship with the organization of learning and the effectiveness of the organization. In addition, the study has contributed to the advancement of the management science such as verification of an integrated model and elaboration of the object of analysis. Furthermore, the study shows.

## [부 록]

### 의견조사서

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다

안녕 하십니까?

「한국산업인력공단」은 “사람과 기업의 가치를 높여주는 인적자원개발의 리더”로서 중소기업의 학습조직화 사업을 적극 지원하고 있습니다. 본 의견조사서는 학습조직이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위한 것입니다.

귀하께서 응답하신 내용은 오직 연구의 목적으로만 사용될 것이며 조사 및 분석 과정은 무기명으로 처리됨으로 귀하의 신분 이 전혀 노출되지 않으며, 본 연구원이 직접 관리함으로써 귀하에게 어떤 불이익도 돌아가지 않습니다.

본 자료는 연구 자료로 소중하게 이용될 것입니다.

한국기술교육대학교 산업대학원

연구 원: 김 태 성

본 의견조사와 관련하여 의문이 있으신 분은 아래의 연락처로 문의하시기 바랍니다. 성심껏 답변해 드리겠습니다.

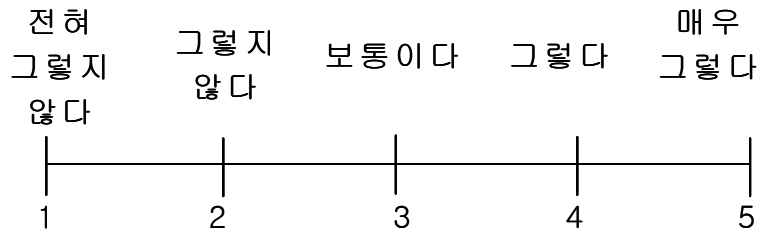
○ 담당자 : 김 태 성

○ 전 화 : 051-330-1931

○ E-mail : [tskim@hrdkorea.or.kr](mailto:tskim@hrdkorea.or.kr)

○ (616-740)부산시 북구 금곡동 1877번지 한국산업인력공단 부산지역본부

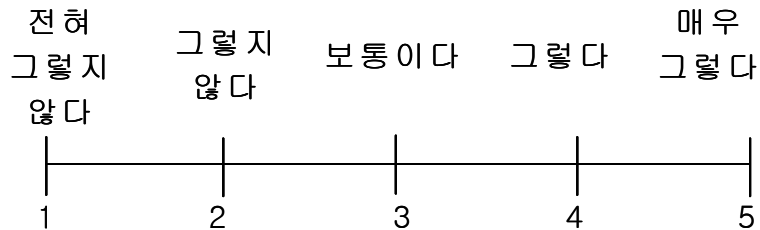
- 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를  
 골라 **1가지**만 표시(○)하여 주십시오.



내가 평가하는 CEO는

| 문      항                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 가장 중요한 가치관과 신념에 대하여 이야기 한다.        |   |   |   |   |   |
| 2. 같이 일할 때, 나에게 자긍심을 심어준다.            |   |   |   |   |   |
| 3. 강한 목적의식을 가지는 것의 중요성에 대해 이야기 한다.    |   |   |   |   |   |
| 4. 그룹의 이익을 위하여 자신의 이익을 희생 한다          |   |   |   |   |   |
| 5. 존경하게끔 행동한다.                        |   |   |   |   |   |
| 6. 어떤 결정에 따르는 도덕적, 윤리적 결과를 고려한다.      |   |   |   |   |   |
| 7. 힘과 자신감을 피력한다.                      |   |   |   |   |   |
| 8. 임무에 대해 공동체적 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다. |   |   |   |   |   |
| 9. 미래에 대하여 낙관적으로 이야기 한다.              |   |   |   |   |   |
| 10. 무엇을 달성해야 할 것인지에 대해서 열성적으로 이야기 한다. |   |   |   |   |   |

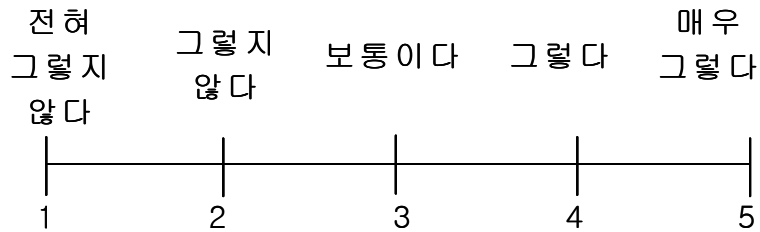
- 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를  
골라 **1가지만** 표시(○)하여 주십시오.



내가 평가하는 CEO는

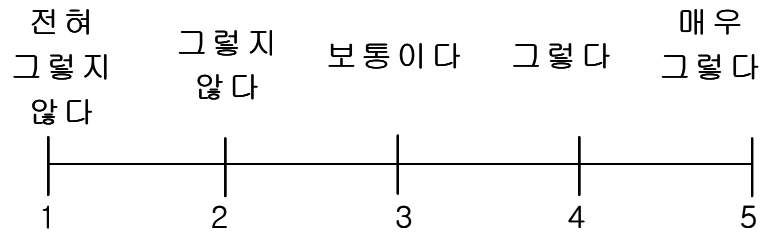
| 문      항                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. 하는 일의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려 준다.         |   |   |   |   |   |
| 12. 목표 달성에의 자신감을 표현한다.                   |   |   |   |   |   |
| 13. 기본적인 중요한 가정들이 과연 적절한지 다시 검토한다.       |   |   |   |   |   |
| 14. 문제를 해결할 때, 다른 관점들에서도 보려고 한다.         |   |   |   |   |   |
| 15. 나로 하여금 문제를 다른 여러 각도에서 보게끔 한다.        |   |   |   |   |   |
| 16. 어떻게 임무를 완성하는 지에 대해 새로운 길을 제시하여 준다.   |   |   |   |   |   |
| 17. 가르치고 코치하는 데에 시간을 할애한다.               |   |   |   |   |   |
| 18. 단지 그룹의 일원으로 보다는, 하나의 개인으로서 나를 대해 준다. |   |   |   |   |   |
| 19. 나에게 남들과 다른 욕구및 능력과 야망이 있음을 고려한다.     |   |   |   |   |   |
| 20. 나의 장점을 개발하도록 도와준다.                   |   |   |   |   |   |

■ 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를  
 골라 **1가지만** 표시(○)하여 주십시오.



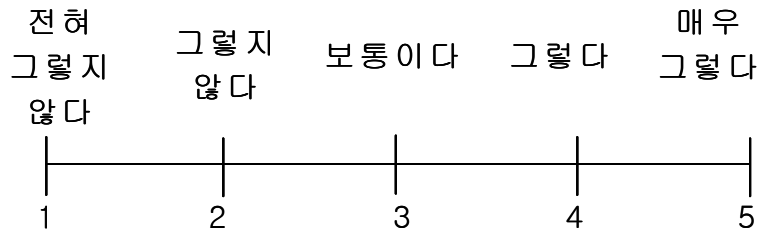
| 문      항                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 나는 내 업무가 조직 내에서 중요하다고 생각한다.                                  |   |   |   |   |   |
| 2. 나는 내 업무를 파악할 때, 조직 내 각 업무들 간의 상호 관련성을 고려한다.                  |   |   |   |   |   |
| 3. 나는 겉으로 드러난 문제들을 시급하게 해결하기보다는 그 문제의 근본적인 원인을 규명하여 해결하려고 노력한다. |   |   |   |   |   |
| 4. 나는 동료들과 관련 있는 업무를 처리할 때, 동료들과 협의 후 업무를 처리한다.                 |   |   |   |   |   |
| 5. 나는 나의 업무 결과를 평가하여 차기 업무에 반영한다.                               |   |   |   |   |   |
| 6. 나는 나의 업무가 동료나 우리 조직에 미치는 영향을 알고 있다.                          |   |   |   |   |   |
| 7. 나는 우리 조직에서 모든 구성원들이 자유롭게 의견 제시를 할 수 있다고 생각한다.                |   |   |   |   |   |
| 8. 나는 우리 조직에서 대화나 토론이 자주 이루어진다고 생각한다.                           |   |   |   |   |   |
| 9. 나는 우리 구성원들은 도움을 주는 동료로서 서로 인식하고 있다고 생각한다.                    |   |   |   |   |   |
| 10. 나는 우리 회사에서 직원들이 활동의 결과에 대한 피드백이 이루어진다고 생각한다.                |   |   |   |   |   |

■ 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를  
 골라 **1가지만** 표시(○)하여 주십시오.



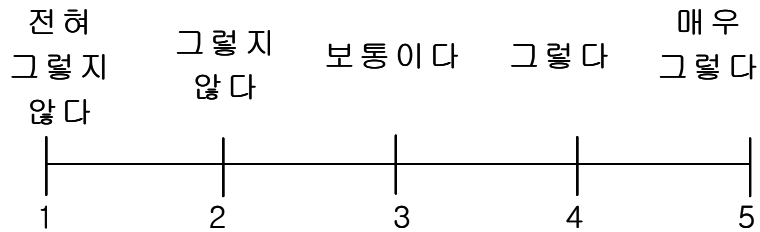
| 문      항                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. 나는 소그룹 교육이 개인의 능력개발에 기여한다고 생각한다.                 |   |   |   |   |   |
| 12. 나는 연수나 교육을 통해 얻은 지식이 실제 업무에 적용된다고 생각한다.          |   |   |   |   |   |
| 13. 나는 우리 회사가 직원과 외부사업대상자 만족을 지향한다고 생각한다.            |   |   |   |   |   |
| 14. 나는 우리 회사가 직원들의 능력개발에 대한 관심과 배려가 충분하다고 생각한다.      |   |   |   |   |   |
| 15. 나는 우리 조직에서는 전략적인 인적관리가 이루어진다고 생각한다.              |   |   |   |   |   |
| 16. 나는 회사가 새로운 변화를 시도할 때 구성원의 의견을 충분히 반영해야 한다고 생각한다. |   |   |   |   |   |
| 17. 나는 사회의 급격한 변화 흐름에 맞춰 우리 조직도 변화해야 한다고 생각한다.       |   |   |   |   |   |
| 18. 나는 새로운 변화를 위한 노력은 필요하다고 생각한다.                    |   |   |   |   |   |
| 19. 나는 내 자신의 부족한 점이 무엇인지 알고 있으며 이를 개선하기 위해 노력하고 있다.  |   |   |   |   |   |
| 20. 나의 핵심역량을 개발하기 위해 지속적으로 학습하고 있다.                  |   |   |   |   |   |

■ 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를  
 골라 **1가지만** 표시(○)하여 주십시오.



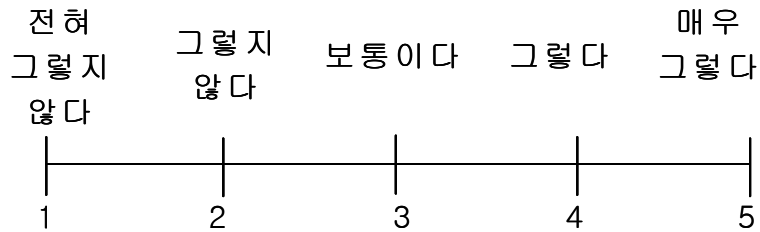
| 문      항                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21. 나는 일의 숙련을 기하기 위해 꾸준히 자기<br>개발 활동을 하고 있다.                          |   |   |   |   |   |
| 22. 나는 내 업무의 전문 영역을 확보하기 위해<br>꾸준히 자기개발 활동을 하고 있다.                    |   |   |   |   |   |
| 23. 나는 주어진 상황에 순응하기 보다는 힘들어<br>도 도전하는 자세로 환경을 변화시키며 살고 싶다.            |   |   |   |   |   |
| 24. 나는 우리 조직의 비전이 무엇인지 알고 있<br>다.                                     |   |   |   |   |   |
| 25. 나는 우리 조직의 비전이 얼마나 가치 있는<br>것인지 알고 있다.                             |   |   |   |   |   |
| 26. 나는 우리 회사의 비전이 목적과 방향이 분명<br>하여 구성원들이 추구해야 할 방향을 제시해 준<br>다고 생각한다. |   |   |   |   |   |
| 27. 나는 우리 회사의 비전이 실현가능하다고 생<br>각한다.                                   |   |   |   |   |   |
| 28. 나는 우리 회사의 비전을 달성하기 위해 자발<br>적으로 참여한다.                             |   |   |   |   |   |
| 29. 나는 우리 조직의 비전이 달성될 때, 나의 비<br>전 또한 이루어진다고 생각한다.                    |   |   |   |   |   |

■ 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라  
1 가지만 표시(○)하여 주십시오.



| 문      항                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 나는 현 직장에서 정년퇴직 할 수 있다면 매우 행복할 것이다.             |   |   |   |   |   |
| 2. 나는 회사의 문제가 실제 나의 문제처럼 느껴진다.                    |   |   |   |   |   |
| 3. 나는 회사에 대한 강한 소속감을 갖고 있지 않다.                    |   |   |   |   |   |
| 4. 나는 회사에 대한 감정적 애착을 느끼지 못한다.                     |   |   |   |   |   |
| 5. 나는 회사에서 가족과 같은 감정을 느끼지 못한다.                    |   |   |   |   |   |
| 6. 회사는 나에게 개인적으로 커다란 의미가 있는 곳이다.                  |   |   |   |   |   |
| 7. 내가 원한다 할지라도 지금 당장 현 직장을 떠난다는 것은 매우 어려운 일이다.    |   |   |   |   |   |
| 8. 현재의 직장을 떠나봐야 별 수 없다고 생각한다.                     |   |   |   |   |   |
| 9. 현재의 직장을 떠난다는 것은 나의 인생의 너무 많은 것이 무너지는 것과 같다.    |   |   |   |   |   |
| 10. 내가 현 직장을 그만두지 못하는 이유 중 하나는 다른 대안이 별로 없기 때문이다. |   |   |   |   |   |
| 11. 이 회사에 머무는 것은 내가 원하는 것을 얻을 수 있기 때문이다.          |   |   |   |   |   |
| 12. 나는 이미 회사에 내 자신의 많은 것을 투자하지 않았다면, 이직을 고려할 것이다. |   |   |   |   |   |

■ 다음 각 설문에 본인의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라  
1 가지만 표시(○)하여 주십시오.



| 문            항                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 우리 회사는 나의 목표와 가치를 사려 깊게 고려한다.               |   |   |   |   |   |
| 2. 우리 회사는 나의 복지에 진정으로 관심을 가진다.                 |   |   |   |   |   |
| 3. 우리 회사는 나에게 많은 관심을 가지고 있다.                   |   |   |   |   |   |
| 4. 우리 회사는 고의가 아닌 실수를 했을 때 덮어준다.                |   |   |   |   |   |
| 5. 우리 회사는 나의 의견을 중요시 여긴다.                      |   |   |   |   |   |
| 6. 만일 기회가 주어진다면 우리 회사는 나의 장점을 최대한 지원해 줄 것이다.   |   |   |   |   |   |
| 7. 나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 받을 수 있다.            |   |   |   |   |   |
| 8. 나의 특별한 요구가 있을 때 회사는 나를 기꺼이 도와 줄 것이다.        |   |   |   |   |   |
| 9. 우리 회사는 나의 업무와 관련된 모든 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 해 준다. |   |   |   |   |   |

■ 다음은 귀하의 인적 사항에 대한 것입니다. 귀하께서 응답하신 내용은 본 연구팀이 직접 관리함으로써 귀하의 신분이 전혀 노출되지 않습니다. 해당되는 번호에 표하거나 직접 기입하여 주십시오.

1. 성별: ① 남                      ② 여

2. 연령: 만 \_\_\_\_\_ 세

3. 학력

- ① 고졸이하      ② 전문대졸이하      ③ 대졸이하  
④ 석사 이상

4. 회사근속연수

- ① 20년 이상      ② 15년~20년      ③ 10년 ~ 5년  
④ 5년 ~ 3년      ⑤ 3년 미만

5. 직급

- ① 사원              ② 대리              ③ 과장/차장  
④ 부장 이상

☞ 설문에 협조해 주셔서 진심으로 감사드리며,  
가내 항상 기쁨이 충만하시길 기원 드립니다.