



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위논문

**다국적기업 근로자의
직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성,
다양성 수용 및 조직동일시의 관계**

The Relationship among Supervisor's Transformational
Leadership, Learning Agility, Diversity Sensitivity and
Organizational Identification of Employees
in Multi-national Corporations

2019년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

박 서 희

국문초록

다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성, 다양성 수용 및 조직동일시의 관계

교육학 석사학위 논문

서울대학교 대학원, 2019년

박 서 희

이 연구의 목적은 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 직속상사 변혁적 리더십이 영향을 미치는 데에 있어 다양성 수용의 매개효과와 이에 대한 조직동일시의 조절효과를 구명하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 첫째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준을 구명하였고, 둘째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십 및 다양성 수용의 영향정도를 구명하였다. 셋째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명하였으며, 넷째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과를 구명하였다.

연구의 모집단은 국내 다국적기업 근로자 전체로 외국 투자지분이 100%인 기업을 대상으로 하였으며, 조사도구는 Likert 5점 척도로 측정되는 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시와 연구대상의 일반적 특성에 대한 영역을 추가하여 총 다섯 가지로 구성하였다. 자료 수집은 2018년 10월 2일부터 16일까지 총 14일간 실시하였다. 국내 다국적기업 인사관리 협회를 통

해 해당 기업들의 인사 담당자 연락처를 확보하여 이들을 협력자로 선정하여 해당 기업 근로자들에게 설문 진행을 요청하였다. 총 400부를 목표 표집 수로 설정하였으나 310부가 회수되었고, 회수된 설문 가운데 불성실 응답과 이상치 응답을 제외하여 최종적으로 272부를 분석에 활용하였다.

자료 분석은 SPSS Statistics 23.0, Amos 23.0 및 SPSS PROCESS macro 통계 프로그램을 활용하였으며, 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등), t-test, one-way ANOVA, 상관분석, 단순 및 다중회귀분석, 위계적 회귀분석 방법이 사용되었다. 최종적으로 연구가설 모형인 매개된 조절효과를 검증하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro model 8을 활용하였으며, 통계적 유의수준은 5%로 설정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다국적기업 근로자가 인식한 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준은 5점 척도로 환산하면, 다양성 수용이 3.96, 조직동일시는 3.81, 학습민첩성은 3.62, 직속상사 변혁적 리더십은 3.57 순으로 나타났다. 또한, 인구통계학적인 특성에 따른 학습민첩성의 평균 차이분석 결과 연령, 학력, 직급, 본사위치에 따라 학습민첩성에 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 직속상사 변혁적 리더십은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 다양성 수용은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용은 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 다양성 수용이 매개기능을 하는 상태에서 조절기능은 하지 않았고, 조직동일시는 변혁적 리더십과 상호작용에 있어 학습민첩성에 대한 영향을 완충하는 효과를 가지는 것으로 나타났다.

이 연구결과에 따른 결론은 다음과 같다. 첫째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 있어서 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용은 모두 정적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 다국적기업 근로자들의 학습민첩성을 위해서는 조직차원의 직속상사 변혁적 리더십과 개인차원의 다양성 수용이 동반될 필요가 있다는 점을 시사한다. 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준을 향상시키기 위해서는 변혁적 리더를 조직차원에서 육성할 필요가 있으며, 학습민첩성 수준을 향상시키기 위해서 다국적기업 근로자들의 다양성 수용 수준 향상이 요구된다. 둘째, 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관

계에서 다양성 수용이 부분 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 근로자의 학습민첩성을 위해서는 직속상사 변혁적 리더십의 인식을 바탕으로 근로자 스스로의 다양성 수용이 중요한 점을 시사한다. 직속상사 변혁적 리더십은 근로자의 학습민첩성에 영향을 주지만, 그러한 영향을 바탕으로 부하직원들은 본인 스스로 다양성 수용을 통해 다른 것들을 빠르게 받아들이고 학습하여 학습민첩성에 이르게 된다는 점을 의미한다고 한다고 볼 수 있다. 이에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성의 제고를 위해서는 근로자의 다양성 수용을 높일 수 있는 조직차원의 다양한 intervention이 필요하다. 셋째, 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 조직동일시의 조절효과는 유의하지 않았으며, 조직동일시 수준이 높을수록 직속상사 변혁적 리더십과의 상호작용을 통해 학습민첩성의 정(+)적인 영향을 완화 시키는 것으로 나타났다. 이는 조직동일시의 일반적인 선행연구 결과에 반하는 것으로 다국적기업 근로자들의 조직동일시에 대한 일반적인 설명보다 조직동일시의 대상 및 다국적기업 특유의 환경적 요인들에 대해 보다 면밀한 고찰이 필요하다고 볼 수 있다.

이 연구의 결과를 바탕으로 후속연구를 위한 다음의 제언사항을 시사한다. 연구 결과에서 다국적기업의 본사 위치에 따라 다국적 기업 근로자들의 학습민첩성이 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이는 문화적 차이에 따라 학습민첩성이 달라질 수 있음을 시사하는 부분으로 향후 연구에서는 문화에 따른 학습민첩성의 영향 관계를 추가적으로 비교 연구할 필요가 있다. 둘째, 이 연구의 설문조사는 자기보고식 방법으로 실시되었다. 따라서 설문 당시 응답자의 기분, 주관적인 인식을 바탕으로 진행되므로 객관성 확보에 한계가 있을 수 있다. 따라서 심층 인터뷰, 상사와 동료에 의한 평가와 같이 깊이 있는 연구방법이 필요하다. 셋째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 영향을 미치는 조직차원의 변인 연구가 추가적으로 더 필요하다.

주요어: 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시, 매개효과, 다국적기업 근로자

학 번: 2014-22909

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구 문제	4
4. 용어의 정의	5
5. 연구의 제한	7
II. 이론적 배경	8
1. 다국적기업 근로자	8
2. 학습민첩성	15
3. 학습민첩성 관련 변인	25
4. 학습민첩성과 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 관계	43
III. 연구 방법	53
1. 연구모형	53
2. 연구대상	54
3. 조사도구	55
4. 자료수집	61
5. 자료분석	62
IV. 연구 결과 및 논의	63
1. 연구대상의 일반적 특성	63
2. 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시 수준	65
3. 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 영향	79

4. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과	84
5. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과	87
6. 논의	94
V. 요약, 결론 및 제언	101
1. 요약	101
2. 결론	104
3. 제언	105
참고문헌	108
부록	118

표 차 례

<표 II-1> 다국적기업에 대한 정의	9
<표 II-2> 학습민첩성에 대한 정의	17
<표 II-3> 학습민첩성 유사개념 비교	19
<표 II-4> 연구자별 학습민첩성의 구성요소	22
<표 II-5> 학습민첩성의 측정도구의 측정요소 및 제한점	24
<표 II-6> 변혁적 리더십에 대한 정의	28
<표 II-7> 변혁적 리더십의 구성요소	29
<표 II-8> 다양성의 분류	35
<표 II-9> 다양성에 대한 개념	36
<표 II-10> 조직동일시에 대한 개념	40
<표 II-11> 변혁적 리더십의 학습관련 구인들과의 관계	44
<표 II-12> 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에 대한 선행연구	46
<표 II-13> 다양성 수용과 학습민첩성의 관계에 대한 선행연구	49
<표 II-14> 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 관계에 대한 선행연구	51
<표 II-15> 선행연구 종합	52
<표 III-1> 조사대상 다국적기업	55
<표 III-2> 조사도구 구성	56
<표 III-3> 학습민첩성 측정도구의 확인적 요인분석 결과	58
<표 III-4> 변혁적 리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과	59
<표 III-5> 다양성 수용 측정도구의 확인적 요인분석 결과	60
<표 III-6> 연구 가설에 적용할 통계 기법	62
<표 IV-1> 연구대상의 일반적 특성	64
<표 IV-2> 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시의 인식수준	66
<표 IV-3> 성별에 따른 수준차이	67
<표 IV-4> 연령에 따른 수준차이	69
<표 IV-5> 학력에 따른 수준차이	70
<표 IV-6> 직급에 따른 수준차이	72
<표 IV-7> 근속연수에 따른 수준차이	74
<표 IV-8> 직무에 따른 수준차이	76
<표 IV-9> 본사 위치에 따른 수준차이	78

<표 IV-10> 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 상관계 분석	80
<표 IV-11> 연구변인의 다중공선성 검증	81
<표 IV-12> 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용의 회귀분석	83
<표 IV-13> 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용의 매개효과 분석	85
<표 IV-14> 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용 매개모형의 직접효과 및 간접효과	86
<표 IV-15> 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십과의 관계에서 조직동일시의 조절효과 분석	88
<표 IV-16> 직속상사 변혁적 리더십의 관의 관계에서 조직동일시의 조절효과 분석	90
<표 IV-17> 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과 검증결과 ·	92
<표 IV-18> 조직동일시의 크기에 따른 조건부 간접효과의 계수 및 유의수준	93

그림 차례

[그림 III-1] 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과 및 조직동일시의 매개된 조절효과에 대한 가설적 연구모형	53
[그림 IV-2] 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 조직동일시의 조절효과 검증 결과 통계모형 ·	93
[그림 IV-3] 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과 그래프	94

I. 서론

1. 연구의 필요성

사업 영역의 확장으로 많은 기업들이 해외 시장에 진출하고 있으며 그에 따라 시장은 글로벌화 되고 있다(Levitt, 1993). 국내에도 많은 외국인 투자 기업들이 진출하고 있으며, 산업통상자원부가 발표한 자료에 의하면 2017년 10월 기준 국내 외국인 투자 기업 수는 17,676개사에 이른다. 이는 1990년 외국인 투자 기업수가 1,678개에 불과했던 것에 비해 10배가 증가한 수치이다. 외국인 투자 기업이 국가 전체 경제에 차지하는 비율도 수출입의 21%, 매출의 13.4%를 차지하며 이로 인해 창출되는 고용은 5.8%으로 그 중요성이 크다고 볼 수 있다. 이러한 외국인 투자 기업은 다국적기업이라고도 하는 데 2개국 이상에서 경영활동을 하고 있는 기업을 의미한다(Daniels & Radebaugh, 1998: 우경봉, 임상혁, 2013).

이러한 다국적기업은 국경을 초월한 경영활동을 하고 있어 내국에서만 활동하는 순수 자국기업에 비해 투자 진출국 별 다른 경영환경에 빠르게 적응하여야 환경에 필연적으로 놓이게 된다. 다국적기업은 현지 자회사 설립 후 진출국가에 대한 산업과 기술, 경쟁자와 소비자에 대한 시장 특유의 지식을 새롭게 학습하게 된다(O'Donnell, 2000). 다국적기업이 진출한 투자국의 시장 역동성 및 복잡성은 점차 커지고, 이에 따라 발빠르게 적응하고 움직일 수 있는 민첩성이 중요해지게 되었다. 기업이 새로운 환경 가운데 살아남기 위해서는 스스로도 적절한 준비를 갖추고 동시에, 더불어 조직에 소속된 인적자원에게도 적절한 준비를 갖추주는 전략이 필요하게 되었다(Wright et al., 2001). 즉, 다국적기업의 성공을 위해서는 해당 조직 구성원에게 있어 경쟁우위를 위한 빠른 적응과 그에 필요한 지식을 민첩하게 학습하는 역량은 매우 중요한 요소임을 짐작할 수 있다.

다국적기업이 본국에서의 성공적으로 적용하였던 지식은 더 이상 유용하지 않

을 수 있으며 따라서 새롭게 진출한 투자국에서의 고유한 지식습득과 끊임없이 유연하게 변화에 적응하는 능력을 요구 받고 있는데(Griffin, Parker, & Mason, 2010; Thach & Woodman, 1994), 이러한 환경에서 기존의 생각과 방식을 고수하지 않으며, 낯선 변화와 환경에서도 빠르게 적응하고 학습하는 능력을 의미하는 학습민첩성을 고려해볼 수 있다. 학습민첩성이란 처음 접하는 새롭고 힘든 상황에서 업무를 수행하기 위해 새로운 역량을 학습하는 능력과 그러한 의향(Lombardo & Eichinger, 2000)을 의미한다.

학습민첩성에 대한 연구는 초기에 개인의 개별적 특성에 초점을 맞춰 진행되었지만, 현재는 점차 학습민첩성을 개발 가능한 것으로 보고 이를 촉진시킬 수 있는 상황적 요소에 주목하고 있다. 인간의 행동은 개인과 상황 간의 상호작용으로 나타나는 것이기 때문에(Terborg, 1981), 학습민첩성이 높은 사람이라고 해서 항상 민첩하게 학습한다고 보기 어렵기 때문이다. 이에 학습민첩성의 개발을 위해서는 조직의 지원적 문화가 요구되며, 이러한 조직 문화를 형성하는데 상사의 리더십이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(권석균, 최보인, 2014).

많은 리더십 유형 가운데 특히 조직 구성원들이 학습을 하는데 있어서 그들의 지적 호기심을 자극하며 필요한 지식과 기술을 깨닫도록 하고 지원한다는 측면에서 중요하게 살펴볼 수 있는 것이 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 과거의 거래적 관계의 리더십에 나아가서 구성원과 리더가 상호 유기적인 협력체계를 구축하여 조직의 성과를 높이는 리더십으로서 구성원의 가치, 신념, 태도, 행동에 영향을 미치고 구성원들에게 동기를 부여하며 미래지향적으로 행동할 수 있도록 영향을 미치는 리더십 유형으로 정의된다(Burns, 1978; Bass et al., 2003). 실제 실증 연구 등을 통해서 변혁적 리더십은 조직 구성원들의 지적 호기심을 자극하여 학습활동을 촉진시키고, 조직에 생긴 문제를 해결하거나 주어진 과업을 수행함에 있어 구성원들이 기존에 유지해오던 업무 방식을 재검토하도록 장려하며, 새로운 아이디어 및 접근방법으로 문제해결 및 과제를 수행하는데에 다양한 지적 자극을 준다고 하였다(Bass & Avolio, 1994; 1997). 이러한 맥락에서 직속상사 변혁적 리더십은 지원적 문화를 형성하고 이로써 학습민첩성의 촉진할 수 있는 상황적 요인이 될 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

다국적기업의 인력 구성은 다양한 인종, 문화, 배경을 가진 구성원으로 이루어져 있으며, 본사와 현지국가와의 관계를 토대로 일반적인 기업의 구성원들보다 상대적으로 다양성에 더 많이 노출되어 있다(성상현, 2005; 김미라, 2013; 김소라, 2015; 정현달, 백윤정, 김은실, 2015). 그리고 물리적인 다양성에 대해 실제 조직구성원들이 다양성을 긍정적으로 보고 이에 대해 느끼는 심리적 상태인 다양성 수용이라고 하는데, Cox와 Blake(1991)는 조직이 직면한 문제를 해결할 때 다양성을 긍정적으로 보는 조직은 구성원들의 다양성을 통해 경쟁우위를 가질 수 있다고 했고, Reagans와 Zukerman(2001)은 다양한 인력으로 구성된 조직일수록 구성원 간의 이질성이 증가하여 조직의 학습능력이 강화될 수 있다고 하였다. 이에 다국적기업들은 이러한 다양성에 대해 조직성과에 긍정적인 영향을 인지하고(Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004) 다양성 관리에 힘을 쏟고 있다. 이러한 맥락에서 다국적기업 내에 존재하는 다양성 및 조직 구성원들의 다양성을 인지하고 수용하는 정도에 따른 학습민첩성의 영향관계를 살펴볼 필요성이 있다.

마지막으로 다국적기업의 근로자들은 여러 국적을 가진 개인들로 구성되어 있고 본사와 투자국 간의 문화적 차이 등으로 인해 다국적기업 해외 자회사 직원들의 조직동일시가 중요한 문제가 된다(배준영, 2013). 다국적기업의 학습민첩성과의 관련된 영향 요인을 살펴봄에 있어 다국적기업의 특수한 환경적 요소로 볼 수 있는 조직동일시가 학습민첩성에 어떠한 유의미한 영향을 주는지도 함께 연구해 볼 필요가 있을 것이다.

종합하자면 이 연구에서는 다국적기업의 근로자들에게 학습에 긍정적인 영향을 주는 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계를 실증 연구를 통해 구명하고 다양성 수용이 조직 구성원의 학습민첩성에 어떠한 영향을 주는 지 그 영향관계에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 급변하는 경영환경에서 살아남기 위해 다국적기업 근로자들에게 요구되는 핵심역량인 학습민첩성의 개발과 촉진시킬 수 있는 방향에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시 간의 관계를 구명하는 데 있으며 이러한 연구목적 달성을 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준을 구명한다.

둘째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십 및 다양성 수용이 미치는 영향을 구명한다.

셋째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명한다.

넷째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개된 상태에서 조직동일시의 매개된 조절효과를 구명한다.

3. 연구 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구목적 1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준을 구명한다.

연구문제 1-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시 수준은 어떠한가?

연구문제 1-2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구목적 2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 영향정도를 구명한다.

연구문제 2-1. 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십은 근로자의

학습민첩성에 직접적으로 유의미한 영향력을 미치는가?

연구문제 2-2. 다국적기업 근로자의 다양성 수용은 학습민첩성에 유의미한 영향을 미치는가?

연구목적 3. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명한다.

연구문제 3-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구목적 4. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개된 상태에서 조직동일시의 매개된 조절효과를 구명한다.

연구문제 4-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시는 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시는 다양성 수용의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

4. 용어의 정의

가. 다국적기업 근로자

다국적기업이란 최소 2개국 이상에서 경영활동을 하는 기업을 의미한다 (Daniels & Radebaugh, 1998). 이 연구에서는 국내에서 활동 중인 다국적기업 중 한국 신용평가정보에서 제공되는 KIS-value 데이터를 기준으로 국내에서 외국인 투자비중이 100%이상 기업을 대상으로 한다. 다국적기업의 구성원들은 본국에서 파견된 직원과 현지 채용 직원들이 함께 근무를 하며 다양한 구성원들이 조직을 이룬다. 또한 이러한 구성원들이 물리적인 같은 근무지에서 업무를 진행하지 않더라도 본국과의 협업 및 다른 국적, 배경, 인종의 직원들과 함께

팀을 이루고, 활발한 업무를 진행하기 때문에 국내 기업보다 다양성에 많이 노출되어 있는 바, 이 연구의 적합한 연구 대상이라고 할 수 있다.

나. 학습민첩성

학습민첩성이란 기존과 다른 낯선 환경 속에서 경험을 통하여 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 능력으로 정의한다. 이 연구에서는 단순히 개인의 학습민첩성 정도를 측정하는 것이 아닌 학습민첩성의 선행요인과의 관계를 살펴보고자 하는 것으로 Smith(2012)의 도구를 사용하며, 학습민첩성을 피드백추구(feedback seeking), 정보추구(information seeking), 성찰(reflection), 실험성(experimenting), 민첩성(agility)으로 정의한다.

다. 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직 구성원들에게 조직의 목표를 명확히 제시하고 영감을 심어주어 그들의 성취욕구 및 자아실현 욕구를 자극하여 기존의 목표를 넘어서는 성과를 달성할 수 있도록 하는 리더십으로 정의한다. 이 연구에서는 Aolio, Bass, Jung(1998)의 MLQ-5X를 한국의 정서에 맞게 번안한 이화용(2004)의 측정 도구에 응답한 직속상사 변혁적 리더십 점수를 의미한다.

라. 다양성 수용

이 연구에서 다양성 수용은 조직 내에 존재하는 다양성과 다른 구성원들을 어떻게 인식하는지에 대한 조직 구성원들의 주관적 심리 상태로 정의한다. 이에 다양성을 총 3가지로 분류하는데, 사회범주다양성(social category diversity), 정보다양성(information diversity), 가치다양성(value diversity)으로서, 사회범주다양성은 표면적으로 확인이 가능한 성, 인종, 민족과 같은 사회적 범주에서 명확한 차이를 나타내는 요소들이며, 정보다양성은 업무경험, 전문성 및 교육배

경으로 인해 존재하는 관점의 차이를 의미하고, 가치다양성은 중 개인의 성격, 가치관, 업무스타일 등을 의미한다. 이 연구에서는 성상현(2005)이 Jehn 외(1999)의 분류 방식에 따라 나눈 사회범주다양성, 정보다양성, 가치다양성에 대한 13가지 다양성 항목으로 구성된 측정도구를 활용하였으며, 이에 응답한 점수를 의미한다.

마. 조직동일시

이 연구에서 조직동일시는 조직 구성원이 자신이 속한 조직과 공동운명체로 인식하고 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 지각하는 것으로 정의한다. Mael과 Ashforth(1992)가 개발한 6가지 문항으로 구성된 도구를 사용하여 측정하였다.

5. 연구의 제한

이 연구의 모집단은 국내 다국적기업의 근로자로 외국인 투자 비중이 100%인 기업으로만 목표 모집단을 선정하였다. 따라서 이 연구의 결과를 국내 모든 다국적기업의 근로자로 일반화할 때에는 해석에 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 다국적기업 근로자

가. 다국적기업의 개념

다국적기업에 대해서는 여러 가지의 명칭과 평가기준이 병존하고 있으며 아직까지 이에 대해 동일한 정의가 존재하지 않고 있다. 다국적기업은 국제기업, 세계기업, 지구기업, 초국가 기업, 무국적 기업 등 다양하게 불리기도 하는데(박길상, 2010), 다국적기업이라는 용어가 일반화 된 것은 1970년대부터 라고 할 수 있다.

1959년 미국 맥킨지사(Mckensey Co. Ltd)는 ‘세계 기업의 창조(Creating World Enterprise)’ 를 통해서 ‘세계적 기업(world enterprise)’ 라는 용어를 사용하였는데, 국적을 초월하여 세계적 규모의 경영활동을 전개하는 기업이라는 의미로 사용했다. 그 후 1960년에 릴리엔탈(D.E.Lilienthal)이 다국적기업(Multi-national Enterprise)이라는 용어를 처음 소개하였고 다음과 같이 정의를 내렸다. 다국적기업이란 어떠한 형태든지 직접투자를 하여 적어도 하나 이상의 외국에 자사의 제품공장을 소유하거나 또는 생산 활동을 수행할 수 있는 기업이며 그 기업의 경영자가 세계적인 안목을 가지고 시장개발, 연구, 생산 등의 의사결정을 할 수 있는 기업을 의미한다(이동수, 2011).

국제연합(1984)은 다국적기업의 정의를 다시 정립하였는데 다국적기업이란 (a) 해당 기업의 법적 형식 및 활동 분야와 상관없이 둘 이상의 국가에서 기업을 비교하고(comparing entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of those entities), (b) 하나 혹은 그 이상의 의사결정센터를 통해 일관된 정책과 공통 전략을 허용하는 의사결정 시스템을 운영하며(comparing entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of those entities), (c) 소유권에 의해서도 관련되어 있거나 하나 또는 하나 이상이 다른 기업의 활동에 중요한 영향

을 행사할 수 있으며 특히 지식, 자원, 책임을 공유할 수 있는 기업이다(in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of the others, and in particular, to share knowledge, resources and responsibilities with others).

다음 <표 II-1>은 여러 연구자들이 정리한 다국적기업에 대한 정의이다.

<표 II-1> 다국적기업에 대한 정의

연구자	정의
Vernon(1968)	공동의 소유권을 가지고 있고 공동의 경영전략에 따라 움직이는 다양한 국적을 가진 회사의 집합체
Brooke & Remmers(1970)	최소한 2개국 이상에서 생산 및 서비스 제공, 영업활동을 수행하는 기업
Dunning(1971)	2개국 이상에서 생산자회사(사무소, 유통지점, 공장, 광산, 정유공장 등)를 소유하거나 지배하는 기업
Gilpin(1975)	생산, 시장, 소유권, 경영 등이 몇 개의 국가 영역에 확대된 기업
Barlett & Ghoshal(1995)	단순한 수출업무 뿐만 아니라 해외에서 실질적인 직접 투자가 일어나며, 수동적인 재무상의 포트폴리오 유지보다 스스로 해외재산을 능동적으로 관리하는 데 책임을 지는 기업

위의 정의를 통해 다국적기업이란 기업들이 해외에 실질적으로 직접 투자를 하고 그들 조직을 직접적으로 관리하고 그들의 조직을 전략적으로나 조직상으로 회사의 내부 부분으로 간주할 때만이 진정한 다국적기업이라고 할 수 있다(한창훈, 2011).

종합해 보면, 다국적기업이란 2개 이상의 국가에서 경영활동을 하며 하나의 의사결정센터를 통해 일관적 정책과 공통 전략을 구사하며 관리하고, 자원, 지식 등을 공유하는 기업으로 정의할 수 있다. 다음은 다국적기업을 구분하는 기준을 정리한 것으로 아래와 같이 세 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 해외 자회사에 대한 경영통제권이다. 다국적기업 모기업이 해외 자회사

에 대한 경영통제권을 행사하는 방법에는 투자지분에 따른 소유에 의한 방법과 효율적인 통제(effective control)에 의한 방법 두 가지가 있다. 소유유형은 일반적으로 완전소유(95%이상), 다수소유 (51%이상 95%미만), 합작소유(50%), 소수소유(49% 이하)의 네 가지로 나뉜다. 완전소유와 다수소유의 경우에는 경영통제권을 갖지만 50% 이하인 합작소유와 소수소유의 경우에는 소유와 경영통제권 사이의 관계에 대하여 국가마다 해석이 다르다(신황호, 2009). 소유유형이 다국적기업에서 중요한 이유 중의 하나는 본사의 통제권이 소유비율에 따라 많이 달라질 수 있기 때문이다. 단독소유회사에 비해 합작이나 소수 소유의 기업의 경우 모기업과의 상호작용이 떨어진다.

둘째, 다국적성을 들 수 있다. 다국적성은 다국적기업의 개념을 정의하는데 핵심 기준으로써 2개국 이상에서의 기업 활동을 구조와 성과, 행태 측면에서 분석한다. 구조 측면은 경영활동이 일어나는 국가의 수, 해외 자회사의 수, 기업 소유권자의 국적 수, 최고 경영자의 국적 수 등이 2개국 이상과 관련된 것을 말한다. 성과측면에서는 해외에서의 매출자산 이윤과 고용비중이 25% 이상 되는 경우를 말하며 행태측면은 세계를 단일시장으로 보는 경영전략이나 국적의 개념 없이 범세계적 차원에서의 부가가치창출을 의미한다(한창훈, 2011).

셋째, 다국적기업은 보통 어느 한나라에 하나의 단일화된 의사결정센터를 가지고 있어야한다. 이 의사결정센터는 전 세계의 해외자회사를 일괄적으로 통제하고 조정하는 기능을 하며 다국적기업의 국적과 밀접한 관계를 갖는다. 일반적으로 의사결정센터는 모기업 또는 본사가 이에 해당되고 이것이 위치하고 있는 나라가 투자국이 된다(김대유, 2016).

따라서 이 연구에서는 다국적기업이라 함은 해외에 본사를 두고 운영되는 다국적기업으로서 해외 소유 지분인 100%인 기업으로 정의하고자 한다.

나. 다국적기업 근로자의 특징

이 연구의 연구대상인 다국적기업 근로자는 앞서 살펴본 다국적기업에서 근무하는 근로자로서 아래와 같은 특징을 갖는다.

첫째, 다국적기업 근로자들의 인적구성은 다양한 인종, 언어 및 문화를 가진 다양한 인력으로 구성되는 특징을 보인다. 인적 구성은 크게 투자대상국이 되는 현지국 국적을 가진 직원(Host country nationals)과 비현지국 국적을 가진 직원으로 나누어진다. 그리고 비현지국 국적을 가진 직원은 다시 본사에서 파견되어 본사국적을 가진 직원(Parent country nationals)과 제3국의 국적을 가진 직원(Third country nationals)으로 나누어진다. 본국에서만 경영 활동을 수행하는 기업들과 달리 다국적기업의 인력은 서로 다른 국가정체성(national identity) 및 문화, 언어, 인종 등 다양성을 가지고 있는 여러 개인들로 구성된다. 때문에 다국적기업들에게 각각 다른 인적, 문화적 배경을 가진 구성원들의 차이를 인정하고 이를 융합할 수 있는 다양성 관리가 요구된다. 이러한 기업들은 자발적인 조직 행동, 다양성 교육 또는 다문화 인력에 대한 경영 관리 활동을 운영하고 있다. 많은 연구에서 다양성 관리를 통해 다국적기업은 유능한 인재 확보 및 유지, 생산성 제고, 이윤 증대 등 조직의 성과에 이바지한다고 제시하고 있다(Cox, 1993; Mor Barak, 2011; Williams & O' Reilly, 1998; 이승계, 2010).

둘째, 다국적기업 근로자들 내에는 서로 간의 문화적 거리(Cultural distance)가 존재한다. 국제 경영 분야에서 오랫동안 활용되어 온 문화적 거리는 각 국가들 사이에서 발생하는 문화 이질성의 정도를 나타낸다(Evans & Mavondo, 2002; Kogut & Singh, 1988; Shenker, 2001; Sousa & Bradley, 2006). 본국과 투자국의 문화적 차이로 인하여 발생하는 문화적 거리는 조직구성원들에게 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있다.

유사성 유인 이론에 의하면 사람들은 자신과 유사한 가치, 믿음, 태도를 가지고 있는 상대방게 보다 끌리게 되며, 타인의 관점을 쉽게 인정하게 되고 서로 간의 상호작용을 보다 원활하게 만드는 역할을 한다(Mansted & Hewstone, 1996). 따라서 본국과 투자국이 유사한 문화적, 사회적, 종교적 배경 및 언어를 가지고 있는 경우, 조직 구성원들로 하여금 조직과 자신을 하나로 인식하고 일체감을 갖는 조직동일시를 높이는 역할을 하지만(Reade, 2001b), 반대로 문화적 거리가 멀고 국가 간 동질성이 낮을 경우 다국적기업의 해외활동 결과가 저

조하다는 내용을 다룬 연구들이 제시되고 있다(Li & Guisinger, 1991; Stottinger & Schlegelmilch, 1998; 박용석, 2005). 때문에 다국적기업의 본사와 현지국의 문화적 차이로 인해 다국적기업 구성원은 조직 내 갈등과 문화 충돌의 부정적 영향을 경험하게 되기도 하며(Kostova & Roth, 2002 박원우, 2002), 나아가 이러한 문화적 이질성은 본사가 가지고 있는 지식과 노하우 등을 해외 투자국으로 이전 및 적용함에 있어 어려움을 줄 수 있다(Simonin, 1999). 이에 다국적기업 근로자들을 살펴볼 때 문화적 거리는 중요한 특징임을 알 수 있다.

마지막으로 다국적기업 근로자의 조직학습이다. 다국적기업은 현지에서 경쟁우위를 유지하기 위해서 현지국의 특성을 빠르게 파악하고 동시에 본사의 경영노하우를 현지국에 이전할 수 있도록 지역적 반응과 글로벌 통합(national responsiveness and global intergration)의 조화가 필요하다(Doz, 1980; Permutter & Heenam, 1986). 때문에 다국적기업 근로자들에게는 세계적인 규모에서 학습하고 진보하는 능력이 요구된다(Barlett & Ghoshal, 1989). 더불어 세계 각국에 진출하여 경영활동을 수행하면서 다양한 환경에 노출되고 지역적 특수성의 경험들은 다국적기업이 얻을 수 있는 기업의 핵심 자원으로서(Wernerfelt 1984; Nonaka, 1994), 근로자들에게 다양한 학습자원으로 활용될 수 있는 기회가 된다.

따라서 다국적기업 근로자들에게 있어 본사와 자회사 간 나아가 자회간의 일한 다양한 지식을 이전하고 활용하는 능력은 매우 중요하다고 할 수 있다(Gupta & Govindarajan, 2000). 다국적기업은 단순히 기업이 아니라 세계 각지에 퍼져있는 자회사들 간의 지식이전과 학습까지를 포함하며 더 나은 지식 개발에 공헌하는 조직으로 인식되어질 필요가 있다(Minbaeva, et. al, 2003).

다국적기업은 투자국 진출 초기 단계에서는 주로 본사의 지식이 현지 자회사로 이전되어 활용되지만, 진출국 자회사의 역량이 높아짐에 따라 현지 자회사에서 창출된 지식이 반대로 본사 모기업으로 이전되어 활용되는 경우도 빈번해지기 때문에 다국적기업 근로자들은 현지국마다 각기 다른 독특한 시장 환경, 자원 및 지식, 시각은 새로운 아이디어를 창출할 수 있는 학습자원으로 활용될 수

있으며, 세계 곳곳에 퍼진 자회사들의 네트워크를 통해 조직학습의 기회가 넓어질 수 있다.

종합해 보면 다국적기업 근로자들은 다양한 인종, 언어, 문화 등을 가진 구성원들과 함께 근무하는 특수한 근무환경 때문에 다양성에 대한 노출이 높은 특징을 보인다. 또한, 본사와 투자 진출국의 문화적 차이로 인하여 조직동일시의 문제가 다국적기업 근로자의 특징 중의 하나이며, 투자 현지국의 다양한 네트워크를 통해 다양한 시각과 풍부한 학습자원을 활용하여 학습이 가능한 환경에 노출되어 있는 특징을 갖는다. 따라서 이 연구에서 다국적기업 근로자의 학습민첩성을 살펴볼 때 이러한 다국적기업 근로자들의 특수한 요인들과의 관계를 함께 검토하는 것이 필요하다고 할 수 있을 것이다.

다. 다국적기업 근로자에 대한 선행연구

다국적기업 근로자에 대한 선행연구들은 다양한 연구 주제로 진행되었다.

박병일(2010)은 다국적기업의 본사에서 현지국으로의 지식이전 능력에 대한 연구를 진행하였는데, 피인수기업의 형태로 현지국에 진출하였을 때 피인수기업의 활발한 커뮤니케이션과 연수훈련 제공이 학습을 촉진한다고 제시하였다.

다국적기업의 본사 주재원 파견, 현지 자회사 근로자의 해외근무 기회 및 승진전망과 조직동일시의 관계를 살펴본 배준영(2013)의 연구에서는 본사 주재원의 비율이 높을수록 현지 자회사 직원들의 조직동일시에 부(-)의 영향을 미치고, 부(-)의 영향은 본사와 자회사의 국가의 문화적 거리가 멀수록 약해진다고 보았다. 또한, 해외근무 기회와 승진전망이 높을수록 현지 자회사 근로자들의 조직동일시에 정(+)의 영향을 주는 것으로 제시하였다.

김소연(2013)은 국내 다국적기업 근로자를 대상으로 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 거쳐 구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 준다고 제시하였다. 그러나 변혁적 리더십과 심리적 임파워먼트의 매개효과에 있어 다국적기업의 본사의 국적(동양과 서양)이 조절역할을 한다고 하였다. 즉, 변혁적 리더십의 효과를 이해하고 극대화하기 위해서는 본사국적에 따른 문화적 차이에 대한 면밀한

이해가 선행되어야 함을 제시한다고 하였다(Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005).

이병희(2016)는 해외 기업에 의해 인수 합병된 기업의 구성원들을 대상으로 조직동일시에 대한 실증연구를 진행하였다. 조직공정성 중 분배 공정성을 제외한 절차공정성, 상호작용공정성, 그리고 전략적 자율성 및 외부평판이 조직 구성원의 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치며 조직일체감은 이직의도와는 부(-)의 관계가 있다고 주장하였다.

김용구(2018)은 다국적기업 자회사 CEO의 신뢰가 현지 구성원의 조직동일시와 조직시민행동과 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위한 연구를 진행하였다. 다국적기업 자회사 CEO의 신뢰는 자회사 구성원들의 조직동일시에 긍정적인 영향을 미치고, 조직시민행동과 조직성과에도 모두 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

현재까지의 다국적기업 근로자에 대한 선행연구들을 종합해 보면, 본사와 자회사 간의 지식이전, 본사와 다른 문화 및 환경으로 인한 차이, 경영진을 포함한 다국적기업의 인적구성에 따른 조직동일시, 조직몰입에 대한 연구 등이 활발히 진행되고 있다. 그러나 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 개발 필요성에도 불구하고 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 선행 변인에 대한 연구는 아직 미비하다. 따라서 다국적기업 근로자들의 학습민첩성의 개발을 위하여 학습민첩성과 다국적기업 특유의 변인들 간의 관계를 검토하는 실증연구가 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 학습민첩성

가. 학습민첩성의 개념

1) 학습민첩성의 정의

학습민첩성은 아직까지 많은 연구가 진행되지 않은 분야로서 학문적 연구의 역사가 길지 않다. 학습민첩성의 연구의 시작은 미국의 비영리 리더십 연구기관인 CLC(Center for Creative Leadership)에서 시작되었다(DeMeuse et al., 2010; Lombardo & Eichinger, 2000). CCL의 연구자들은 효과적인 리더십이 선천적인 특성에 기인하기보다는 경험을 통해 개발된다고 보고, 기업의 임원들을 대상으로 이들이 경험을 통해 무엇을 어떻게 학습했는지에 관해 연구하였다(McCall et al., 1988). 연구 과정에서 경험을 통해 학습하는 정도에 ‘개인차’가 있다는 점이 밝혀졌는데, 이러한 차이는 성공한 임원과 실패한 임원을 비교한 연구에서 보다 극명하게 드러났다(Lombardo et al., 1988; McCall & Lombardo, 1983). 승진에 성공한 임원은 새로운 기술과 지식을 학습함으로써 변화에 적응해 나간 반면, 승진에서 이탈한 임원은 새로운 요구 앞에서도 기존의 사고와 행동방식을 고집하였다. 이와 같은 연구 결과를 통해 연구자들은 리더의 장기적인 성공을 예측해 주는 요소로서 경험을 통해 학습하는 능력에 주목하게 되었다(류혜진, 오현석, 2016). 두 집단이 차이를 보인 점으로 동일한 경험을 하더라도 성공하는 리더들은 실패한 리더들과는 달리 기존의 자신의 지식과 방식을 고집하지 않고, 변화된 환경에 민첩하게 적응하고 빠르게 학습해 나갔다. 과거 성과에만 초점을 맞춰 리더를 평가했던 것과 달리 이러한 학습민첩성은 리더에 대한 미래의 성공을 예측할 수 있는 요소로서 주목받기 시작하였다.

이러한 연구를 통해 Lombardo(2000)은 학습민첩성의 개념을 ‘지금까지와는 다른 낯선 환경에서의 어려움을 극복하고 이러한 상황 속에서 성과를 낼 수 있는 역량을 학습하려는 능력 및 의지’ 라고 제시하였다(Lombardo et al., 2000). 학습민첩성을 개인의 능력 뿐 만 아니라 동기, 행동 등을 포괄하는 다차

원적인 특성으로 보았다.

Lombardo와 Eichinger(2000)는 연구를 통해 학습민첩성이 높은 사람들의 특징을 아래와 같이 정리하였다. 첫째, 학습민첩성이 높은 구성원들은 다른 사람들에게 피드백을 받기 위해 노력하는데, 이는 자신의 수행과 성과, 역할 등에 대해 끊임없이 다른 사람들의 피드백을 받는 것을 좋아하기 때문이다. 이들은 다른 사람들의 피드백을 적극적으로 활용하여 자기 개발의 기회로 이용하는 성향을 지니고 있다. 둘째, 높은 학습민첩성을 보이는 구성원은 정보를 지속적으로 모으고 능동적으로 학습하는 성향을 가지고 있다. 이들은 타인에 의해 학습하는 수동적인 모습을 보이지 않으며, 외부로부터 적극적으로 학습과 관련된 정보를 추구하고 자신의 경험을 통해 지식과 기술을 끊임없이 개발시키고자 함을 의미한다. 셋째, 학습민첩성이 높은 구성원은 자신의 실수에 대해서 인정한다. 사람들이 본능적으로 자신의 실수를 인정하는 것을 부끄러워하는 것과 달리 학습민첩성이 높은 이들은 자신의 실수를 빠르게 수긍하고 이를 개선하기 위하여 다른 이의 지지와 도움을 적극적으로 구한다. 따라서 학습민첩성이 높은 구성원들은 문제가 생기거나 예상과 다르게 진행되는 상황에서 이를 신속히 바로잡고 수정하기 위하여 유연성을 가지고 대응하려 한다. 넷째, 학습민첩성이 높은 구성원은 협력과 상호작용을 통해 학습하는 것을 선호한다. 이는 타인과의 관계에 있어서 그들을 배척하지 않고 수용적인 자세를 가지고 있음을 보여준다. 다섯째, 학습민첩성이 높은 사람은 새로운 아이디어 창출을 위해 관련 정보를 모으고 이를 분석할 수 있다. 이들은 새로운 접근 방식에 대한 거부감이 없고, 과감히 이를 실천하며, 호기심이 많아 왕성하게 질문을 하는 경향이 있다. 마지막으로 학습민첩성이 높은 사람은 자신의 행동과 사고에 대해 되돌아보는 습관을 가지고 있다. 그들은 수행 과정과 결과의 개선을 위하여 끊임없이 성찰하며 노력한다.

초기 학습민첩성에 대한 정의 이후에 De Meuse, Dai와 Hallenbeck(2010)은 추가적으로 ‘성공적인 수행(Successfully Perform)’을 언급하며 학습민첩성이란 단순히 경험을 통해 학습하고자 하는 의지와 능력뿐 만 아니라 학습한 것을 새롭고 낯선 상황에서 적용하여 성공적인 수행을 이끌어 내는 것이라고 정의하였다. Smith(2015)도 학습한 것을 새로운 환경에 적용하여 궁극적으로

성공적 수행에 다다를 수 있는 능력이라고 정의하였다. 이들의 학습민첩성 정의는 변화된 상황에서의 학습 능력과 의지라는 이전의 개념에서 더 나아가 수행의 성공적인 결과를 위한 학습의 적용 및 능동적인 모습까지 포함하였다.

그러나 이러한 학습민첩성의 개념은 ‘경험을 통한 학습능력’이라는 용어와 혼용되어 사용되고 있기도 하고(Bedford, 2011; Eichinger & Lombardo, 2004; Lombardo & Eichinger, 2000; McKenna et al., 2007), 학습민첩성에 있어 능력(ability)란 말 대신 ‘민첩성(agility)’이란 용어를 사용함에도 불구하고 민첩성의 속성을 제대로 밝히지 않는다는 측면에서 DeRue 외(2012a)는 학습민첩성에 대한 정의를 추가 제안하였다. 그들은 학습민첩성을 ‘경험들 사이에서 신속하고 유연하게 학습하는 능력’이라고 정의하였다. 빠르고 민첩한 학습을 위해서는 경험들 간에 빠르게 학습하는 능력인 ‘속도’ 뿐 아니라 이전 경험과 현재의 경험을 유연하게 오가며 적절치 않은 교훈은 버리고 적합하게 전환할 수 있는 능력인 ‘유연성’이 중요하다고 하였다. 그들은 학습민첩성을 촉진하는 개인적 요소로 인지적·메타인지적 능력, 목표지향성, 경험에 대한 개방성을 제시하며, 민첩한 학습의 기저에는 인지적 과정과 피드백 추구, 성찰, 실험과 같은 행동적 과정이 작용한다고 설명하였다. 즉, 앞에서 살펴본 학습민첩성에 대한 학자들의 정의 및 특징을 토대로 학습민첩성이란 기존과 다른 낯선 환경 속에서 경험을 통하여 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 능력이라고 정의할 수 있다.

〈표 II-2〉 학습민첩성에 대한 정의

학자	정의
Lombardo (2000)	지금까지와는 다른 낯선 환경에서의 어려움을 극복하고 이러한 상황 속에서 성공적 수행을 이끌어 낼 수 있는 역량을 학습하려는 의지 및 능력
De Meuse 외(2010)	단순히 경험을 통해 학습하고자 하는 의지와 능력뿐만 아니라 학습한 것을 처음 접하는 상황에서 성공적인 결과를 얻기 위하여 적용하는 것
DeRue 외(2012)	경험들 사이에서 신속하고 유연하게 학습하는 능력

2) 학습민첩성 유사개념

학습민첩성의 개념을 보다 명확히 하기 위해 학습민첩성과 유사한 개념들을 비교해보고자 한다.

첫째, 학습목표지향성(learning goal-orientation)이다. 학습목표지향성은 교육학 및 인지심리학의 분야에서 동기부여의 중요한 특성으로 고려되는 개념으로, 도전적인 과제에 참여하고자 하는 개인의 의도, 자신의 능력을 향상시키고자 하는 열망, 현재의 성과를 평가하는 기준으로써 과거의 성과를 활용하려는 경향으로 정의된다(Button, Mathieu & Zajac, 1996). 즉, 자신의 능력을 개발하기 위한 목표를 설정하는 과정에서 다른 사람들과의 비교를 통해서가 아닌 자신만의 성취를 고려하여 목표를 설정하려는 동기부여 방식이다. 이처럼 높은 학습목표지향성을 가진 조직 구성원은 지속적인 학습을 통해 자신이 성취가 향상되고, 자신의 능력은 향상될 수 있다는 신념을 얻게 되므로(Ford, Smith, Weissbein, Gully & Salas, 1998), 도전적인 과업이나 새로운 기술을 학습하고자 하는 의욕이 높다. 따라서 학습목표지향성을 지닌 조직 구성원은 학습이나 교육에 참여하려는 능동적이며 적극적인 태도를 보인다(Klein, Noe & Wang, 2006). 학습민첩성과 비교해 볼 때, 학습목표지향성은 자신의 목표설정을 통한 동기를 강화시키려는 동기이론에 토대를 둔 개념이며, 이와 달리 학습민첩성은 목표설정이나 직무나 일 관련 경험에서 발생하는 학습을 주도하려는 능력과 의지에 더욱 초점을 두고 있다고 할 수 있다(DeMeuse et al., 2010).

둘째, 자기주도학습능력(self-directed learning ability)이다. 자기주도학습능력은 학습 과정을 관리하고 학습 결과를 평가하는 인지적 영역, 학습 동기와 자아 개념을 형성하는 정의적 영역, 학습 활동을 지속적으로 유지하고 학습 자원을 관리하며 학습 환경을 조성하는 행동적 영역으로 구성되는 전인적인 역량으로 인식되고 있다(배을규, 2010). 자기주도학습능력이 높은 조직 구성원일수록 학습과 성장의 기회를 모색하고, 문제 해결에 관련된 활동에 보다 적극적으로 참여하는 등 직무수행 증진 자원을 확보할 수 있다(김추강, 배을규, 2015). 학습민첩성과 자기주도학습능력은 개인 스스로가 학습에 대한 주도성을 가지고

끊임없이 이끌어 갈 수 있다는 능력이라는 점에서 비슷하지만, 각 개념이 강조하는 관점에 따라 차이가 존재한다. 자기주도학습능력의 경우 성공적 수행을 위한 개인의 인지적, 정의적, 행동적 영역을 포괄하는 능력을 뜻하는데 반해 학습민첩성은 민첩하고 재빠르게 학습을 수행하여 새로운 환경에 성공적인 적응을 할 수 있는 능력을 포함하고 있어 개념의 차이가 있다.

셋째, 지속학습활동이란 변화하는 조직 환경에서 새로운 지식과 기술을 습득하기 위해 학습활동을 계획하고, 기술과 지식을 향상시킬 수 있는 다양한 활동에 참여하며, 이를 적용하는 개인의 자발적인 개발이다(London & Mone, 1999). 현재의 직무만이 아닌 미래의 직무를 위한 준비활동을 포함하고 있는 현재와 미래를 포괄하는 학습활동이다(Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 1997). 이는 미래를 대비하기 위한 학습이라는 점에서 학습민첩성과 유사하다. 하지만 학습민첩성은 의지와 열의를 나타내는 특성을 보이는 반면 지속학습활동은 의지가 표현되어 행동을 나타낸 개념이라는 점에서 차이가 있다(김택진, 2015).

〈표 II -3〉 학습민첩성 유사개념 비교

개념	정의	유사점	차이점
학습목표 지향성	도전적인 과제에 참여하고자 하는 의도 및 능력을 향상시키고자 하는 열망	능동적인 학습참여	목표설정을 통한 동기강화에 토대를 둔 개념으로 학습을 주도하려는 능력과 의지를 의미하는 학습민첩성과 다름
자기주도 학습능력	학습과정의 관리 및 평가(인지적 영역), 학습 동이 형성(정의적 영역), 학습자원의 관리 및 조성(행동적 영역)을 포괄하는 역량	학습에 대한 주도성	민첩한 학습을 의미하는 학습민첩성과 달리 학습에 대한 전인적인 능력을 의미
지속학습 활동	새로운 지식과 기술 습득을 위해 학습활동을 계획, 참여 및 적용하는 개인의 자발적 개발	미래를 대비하기 위한 학습	학습에 대한 능력과 의지를 포함하는 학습민첩성과 달리 지속학습활동은 학습의지에 대한 행동적 개념

나. 학습민첩성의 구성요소

학습민첩성의 구성요인을 밝히려는 연구는 국내·외에서 여러 연구자들에 의

해 시도되었다. 먼저 Eichinger, Lombardo와 Capretta(2010)는 정신적 민첩성(mental agility), 관계적 민첩성(people agility), 변화적 민첩성(change agility), 결과적 민첩성(result agility)으로 학습민첩성을 4가지 구성요인으로 세분화하여 소개하였다. 첫째, 정신적 민첩성(Mental Agility)은 기존의 자신이 가지고 있는 관점이 아닌 새로운 관점에서 문제를 바라보고 모호성, 복잡성 및 다른 사람에게 자신의 생각을 설명하는 것을 편하게 느끼는 것을 의미한다. 둘째, 관계적 민첩성(People Agility)은 스스로에 대해 잘 파악하고, 건설적으로 타인을 대하고 변화의 압박에 탄력적으로 대응하는 것을 의미한다. 셋째, 변화적 민첩성(Change Agility)는 호기심이 있으며, 아이디어에 열정을 가지고, 실험하는 것을 좋아하고, 힘든 변화의 상황을 쉽게 극복해내는 것을 의미한다. 넷째, 결과적 민첩성(Result Agility)는 힘든 상황 속에서 성과를 얻으며, 타인의 결과에서 아이디어를 얻고 다른 사람들에게 자신감을 심어주는 것을 나타낸다.

또한 Mitchinson와 Morris(2012)는 업무 진행에 있어서의 학습민첩성의 5가지 특징을 제시하며 이를 바탕으로 학습민첩성을 혁신성(Innovating), 수행성(Performing), 성찰성(Reflecting), 위험감수성(Risking), 개방성(Defending)의 5가지 구성요인으로 정리하였다. 각 구성요인의 개념과 정의를 살펴보면, 현 상황에 대한 도전을 두려워하지 않는 혁신성, 어려움에 직면하여 침착성을 유지하는 수행성, 자신의 경험에 대한 성찰하여 스스로의 행동에 대해 잘 이해하는 성찰성, 의도적으로 도전적 상황에 참여하는 위험에 대한 도전을 하는 위험감수성, 새로운 학습을 하는데 있어서 방어적이기보다는 개방적인 모습을 보이는 개방성이다(Mitchinson & Morris, 2012).

Smith(2015)는 학습민첩성의 구성요소로 피드백추구(Feedback Seeking), 정보지향성(Information Seeking), 성찰(Reflecting), 실험성(Experimenting), 민첩성(Agility) 등 5가지 요소를 제시하였다. 피드백 추구는 동료와 상사에게 자신의 실수와 성과에 대해 적극적으로 건설적인 피드백을 요청하는 것이고, 정보지향성은 직무와 관련된 정보를 다양한 교육과 자료를 이용하여 얻는 것을 의미한다. 성찰은 원활한 직무수행을 위하여 자신만의 성찰의 시간을 갖는 것이며, 실험성은 실패가능성이나 불확실한 직무에도 기꺼이 도전하고, 직무수행 시에

기존에 활용되지 않았던 다양하고 새로운 방법을 시도하는 것을 의미한다. 마지막으로 민첩성은 문제의 핵심을 신속하게 찾아내고, 새로운 지식과 기술을 습득하여 예상 밖의 문제에도 원활히 대응하는 능력을 의미한다.

한편, 국내에서는 임창현, 위영은, 이효선(2016)은 학습민첩성의 선행연구를 종합하여 학습민첩성의 구성요인 5가지를 제시하였는데, 자기인식, 성장지향성, 사고의 유연성, 성찰행동추구, 행동변화이다. 각각의 구성요소의 개념을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 스스로의 장단점을 인지하고 자신의 감정상태 뿐만 아니라 자신의 언행이 다른 사람들에게 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알 수 있는 자기 인식, 끊임없는 성장을 추구하고 그러한 의지나 가능성에 대해 긍정적인 시각을 가지고 있는 성장 지향성, 낯선 것에 대한 호기심이 많고, 다양한 가치에 대해 수용적이며 열린 태도를 가지는 사고의 유연성, 스스로의 행동과 생각에 대해 지속적으로 성찰하며 피드백을 얻고자 하는 성찰행동추구, 마지막으로 실패에 대한 두려움이 없이 용기를 가지고 과감하게 시도하며 새로운 환경에 학습한 것을 신속하게 적용하는 행동변화이다.

〈표 II-4〉 연구자별 학습민첩성의 구성요소

연구자	구성요소	특성
Eichinger, Lombardo와 Capretta (2010)	정신적 민첩성 (Mental Agility)	새로운 것과 복잡한 것에 매력을 느끼고 분석을 통해 깊게 문제를 탐구하는 것을 즐기고 거기서 의미를 찾으며 그들의 생각을 타인에게 설명함
	관계적 민첩성 (People Agility)	스스로를 잘 알고, 피드백을 구하고 개인적인 변화에 응답하고, 타인과의 관계를 통해 가치를 증진시키고 다양한 사람과 관점에 열려있음
	변화적 민첩성 (Change Agility)	변화시키는 것을 좋아하며 호기심이 많고 창의적 업무 증진이나 기술을 쌓는 것 등에 관심이 많음
	결과적 민첩성 (Result Agility)	처음 겪는 상황에서 팀의 고성과를 창출하는 결과를 창출하거나 혁신을 관리
Mitchinson와 Morris(2012)	혁신성	구성요인의 개념과 정의를 살펴보면, 현 상황에 대한 도전을 두려워하지 않음
	수행성	어려움에 직면하여 침착성을 유지
	성찰성	자신의 경험에 대한 성찰
	위험 감수성	의도적으로 도전적 상황에 참여하는 위험에 대한 도전
	개방성	새로운 학습을 하는데 있어서 방어적이기보다는 개방적인 모습
Smith (2015)	피드백 추구	상사와 동료에게 자신의 행동 및 성과에 대해 건설적인 피드백을 요청함
	정보지향성	다양한 정보와 자료를 획득하려함
	성찰	자신의 직무수행에 대해 성찰의 시간을 갖음
	실험성	불확실하고 실패 가능성이 있는 직무에도 기꺼이 도전함
	민첩성	예상치 못한 문제에도 빠르게 문제점을 찾고 문제 해결을 위해 새로운 시도를 함
임창현, 위영은, 이효선(2016)	자기인식	자신의 언행이 다른 사람에게 어떠한 영향력을 미치는지 이해할 수 있음
	성장 지향성	자신의 지속적인 성장을 이루려는 의지나 가능성에 대해 긍정적 태도
	사고 유연성	다양한 가치에 대해 열린 수용적 태도를 갖으며 유연하고 새로운 관점에서 사고하는 사고
	성찰행동추구	자신의 사고나 행동에 대해 지속적으로 성찰하며 피드백을 구함
	행동변화	실패를 두려워하지 않고 용감하게 시도하며, 학습한 것을 새로운 환경에 빠르게 적용

자료: 박상오(2017). IT중소기업 구성원의 무형식 학습활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절효과. 인하대학교 석사학위논문 p.29. 수정 및 재인용

다. 학습민첩성의 측정

학습 민첩성을 측정하는 도구는 대표적으로 Lombardo와 Eichinger(2004)와 Eichinger 외(2010)의 선택모델(Choice Architecture)과 Center for Creative Leadership(CCL)에서 진행한 Mitchinson과 Morris(2012)의 연구가 있다. Lombardo와 Eichinger(2004)가 개발한 선택모델은 학습민첩성을 경험으로부터 학습한 것을 적용하여 성과를 내는 학습 의지와 능력으로 정의하고, 정신적 민첩성, 관계적 민첩성, 변화적 민첩성, 결과적 민첩성의 4가지 요소로 구분하였다. 그러나 타당도 검증 결과 하위요인 간의 상관성이 높아 단일 요인으로 측정하는 것이 바람직하다(Connolly, 2001).

Eichinger 외(2010)의 연구에서는 Lombardo와 Eichinger(2004)의 구성요인에 추가적으로 자기인식(Self-awareness)을 넣어 학습민첩성을 5개의 구성요소를 포함하는 선택모델을 제시하였다. 그러나 본 측정도구에 대한 권한을 모두 CCL에서 보유하고 있어 연구에 대한 제한이 있다.

이로 인해, 지금까지의 대부분 연구에는 Bedford(2011)가 개발한 측정도구를 사용되었다. 그러나 이 측정도구는 학습민첩성의 주요 특성을 묻는 9개 문항으로 이루어져있고, 하위요인이 분류되어 있지 않아 학습민첩성의 구성요소를 구체적 측정할 수 있는 도구로 보기에는 한계를 가지고 있다(김택진, 2015).

Mitchinson과 Morris(2012)가 개발한 LAAI(Learning Agility Assessment Inventory)은 학습민첩성의 구성요소를 5가지로 구분하며 혁신(Innovating), 실행(Performing), 성찰(Reflecting), 위험감수(Risking), 개방성(Defending)을 측정할 수 있는 29개의 자기 응답식 도구를 제시하였다. 그러나 본 도구는 타당성 확보에 있어 개인 5대 특성(big five)과의 차이점 제시에 실패하였다.

기존의 학습민첩성 측정도구의 한계 및 제한점을 바탕으로 Smith(2015)는 선행연구에서의 학습민첩성 구성요소를 포함하면서도 학습민첩성의 특성을 모호하지 않게 구분하여 명확하게 측정할 수 있도록 하는 측정도구를 제시한다. 그는 DeRue 외(2012)에 의해서 타당도가 검증된 바 있는 CCL(2012)의 LAAI(Learning Agility Assessment Inventory)를 기본으로 검증하여 5개 하

위변인의 38개 문항을 개발하였다. 이는 경영진을 대상으로 그들의 학습민첩성 선행요인과 결과요인을 측정하기 위한 것으로 5점 Likert 척도로 측정되며, 피드백추구(feedback seeking), 정보추구(information seeking), 성찰(reflection), 실험성(experimenting), 민첩성(agility)을 포함하며, 자기응답식으로 측정가능한 행동적 측면의 측정도구로 자기평가로 인한 평가오류를 감소시키고자 하였다.

〈표 II - 5〉 학습민첩성의 측정도구의 측정요소 및 제한점

학자	문항 수	측정요소	제한점
Lombardo와 Eichinger(2004)	76문항	<ul style="list-style-type: none"> · 정신적 민첩성 · 관계적 민첩성 · 변화적 민첩성 · 결과적 민첩성 	타당도 검증 결과 하위요인 간의 상관성이 높아 단일 요인으로 측정해야함
Eichinger 외(2010)	81문항	<ul style="list-style-type: none"> · 정신적 민첩성 · 관계적 민첩성 · 변화적 민첩성 · 결과적 민첩성 · 자기인식 	측정도구에 대한 권한을 모두 CCL에서 보유하고 있어 연구에 대한 제한
Bedford (2011)	9문항	· 단일요인	학습민첩성의 하위요인이 분류되지 않음
Mitchinson과 Morris(2012)	29문항	<ul style="list-style-type: none"> · 혁신 · 수행 · 성찰 · 위험 · 개방성 	개인 5대 특성(big five)과 구분되는 타당성 확보에 실패
Smith(2015)	38문항	<ul style="list-style-type: none"> · 피드백추구 · 정보추구 · 성찰 · 실험성 · 민첩성 	-

3. 학습민첩성 관련변인

가. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 정의

리더십에 대한 개념은 리더의 개인적 특성이나 행동, 상호작용 패턴, 부하와의 역할관계, 목표달성 등에 따라 다양하게 정의되었다(천학도, 2008; Berson et al., 2006). Luthans(2002)는 리더십 이론을 크게 두 가지로 구분하였는데, 하나는 전통적 이론(classical theory)과 현대적 이론(contemporary theory)이다. 전통적 이론은 다시 4가지로 나뉘어 교환이론, 특성이론(trait theory), 목표경로이론(goal-path theory), 상황이론(contingency theory)으로, 현대적 이론은 총 3가지로 변혁적 리더십(transformational leadership), 카리스마 리더십(charisma leadership), 사회인지적 접근 이론으로 세분화하였다.

홍석환(2005)은 리더십 이론의 유형을 시대에 따라 나눠 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분하였다. 먼저 특성이론은 1940년대에 주류를 이루던 이론으로 리더에게는 부하직원과는 다른 타고난 신체적 혹은 성격적인 특성이 존재한다는 이론이며, 행동이론은 1940년대 이후부터 1960년대까지 나타난 이론으로서 부하직원의 특징이나 다양한 상황 속에서 그에 맞게 적절하게 반응하는 리더의 행동을 강조하는 이론이다. 마지막으로 상황이론은 1960년 이후부터 1980년대까지를 대표하는 이론으로 리더를 둘러싼 주변 상황과 환경에 의해 리더의 능력이 결정된다는 이론이다.

1980년대를 전후하여서는 불확실한 기업 환경과 급속한 산업구조의 변화 및 국제화로 인해 기존의 리더십 방식인 권위주의적, 과업 중심적 통제의 리더십에서 벗어나고자 하였다. 권한을 이양하고 자율을 보장하는, 즉 인간관계 지향적이며, 민주적인 리더십 스타일이 요구되었으며 이러한 변화의 흐름에 따라 새로운 리더십 이론들이 등장하게 되었고(Howard & House, 1995; 박정환, 2016), 그 중 1978년 Burn의 의해 변혁적 리더십 이론이 처음 소개되었다. Burns는 처음으로 상사와 부하직원간의 거래에 관심을 둬으로써 부하직원들의 현재 욕구

만 충족시키려고 시도하는 거래적 리더와 이와 달리 부하직원들의 욕구를 더욱 개발시키고 개인과 조직의 성과를 최대로 끌어올리려고 시도하는 변혁적 리더 사이의 차이를 구체화 하였다(Bass, 1985, 이화용, 2004).

그 이후 Bass(1985)는 기존의 리더십 이론들은 리더와 부하의 관계를 단순히 복종과 보상관계인 거래적 교환관계에만 기초하고 있다고 비판하고, 이러한 리더십은 조직 구성원들을 장기적으로 이끌어 나가기 힘들다고 판단하며 변혁적 리더십의 필요성을 주장하였다. 그는 변혁적 리더십이란 조직 구성원들에게 리더십은 권력을 행사하는 것이 아니라 부하의 가치관 및 행동규범 더 나아가서는 그들에게 장기적 영향을 미침으로써 개인을 변화시키는 과정이며 부하직원들의 동기를 파악하고 그들의 욕구를 만족시키며 부하직원들을 완전한 인격체로 대우하는 것을 포함하는 개념이라고 강조하였다. 즉, 변혁적 리더란 리더와 부하직원의 관계에 있어 관련된 목적과 수단의 변화 뿐 만 아니라 리더와 부하의 도덕적 행동수준과 윤리적 열망을 고양시키는 과정이라고 정의 할 수 있으며 또한 리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람이라 정의할 수 있다(Bass, 1985).

과거 거래적 리더십에서 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 목표를 설정하고 결과를 직접 추적하고 관리함으로써 리더와 부하직원간의 계약적 의무를 만족시키고자 하는 리더십 형태였으며(Bass & Avolio, 2000), 이에 따라 부하직원은 거래적 리더십에서 순응한 부하는 기대하고 있는 보상 수준에 따라 노력을 기울일 뿐, 스스로 더 나아간 추가적인 노력을 기울이기 어려웠다. 그러나 변혁적 리더십의 경우 구성원들이 이기심을 뛰어넘어 그 보다 고차원적인 욕구수준을 자극할 수 있는 전반적인 조직 문화를 만들어 궁극적으로는 목표를 뛰어넘는 성과를 거두게 한다.

변혁적 리더십은 부하직원의 가치와 신념 체계를 자체를 변화시킴으로써 조직의 성과를 향상시키려는 리더십으로서, 변혁적 리더들은 부하직원들이 가지고 있는 욕구수준에 대한 자신감을 심어주거나 계획된 결과를 달성하도록 동기부여 시킴으로써 발휘된다. 또한, 변혁적 리더십은 부하직원의 태도나 조직에 대한 감정을 변화시키고 조직의 목표와 전략을 위한 몰입을 이끌어내는 데 중점을 두고

있다. 변혁적 리더십은 부하직원들이 스스로 책임을 지고 창의력을 극대화 할 수 있도록 그들에게 권한을 위양한다(Cherrington, 1994).

Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 리더십은 조직의 구성원들에게 조직의 문제 점들에 대하여 보다 큰 관점을 갖게 하기 위하여 동료, 부하직원, 시민들을 규합하여 고무시키는 역할을 한다고 하였다. 따라서 변혁적 리더는 부하들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 미래에 대해 분명한 통찰력을 제시하고 강한 자신감을 소유하며 자신의 견해에 대한 결단력을 직원들에게 보여줄 수 있는 내적인 힘을 지녀야 한다고 하였다(박재성, 2010).

House(1977)은 변혁적 리더십을 부하직원들의 동기, 가치관 및 신념에 지대한 영향력을 끼치고 리더의 목표달성과 관련된 부하직원들의 동기를 일깨우는 리더십이라 정의하였다. Sergiovanni(1988)은 인간의 잠재력을 각성시켜 고차원의 욕구를 충족시키고, 동기를 자극하여 사명감을 바탕으로 업무를 수행하도록 리더와 부하직원의 기대를 고조시키는 리더십이라 정의하였다. Roueche(1989)는 조직의 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 사람들의 신념, 가치관 및 태도에 영향을 미치는 리더의 능력이라 정의하였다.

〈표 II -6〉 변혁적 리더십에 대한 정의

학자	정의
Bass(1985)	조직 구성원들에게 조직의 목표 및 비전을 명확하게 제시하고, 구성원들에게 영감을 심어주거나 그들의 성취욕구 및 자아실현 욕구를 자극하는 방식을 통하여 조직의 성과에 달성하는 리더십
Kuhnert & Lewis(1987)	리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발 시키고 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 리더십
House(1977)	부하들의 동기, 가치관 및 신념에 강력한 영향력을 행사하고 리더의 사명달 성과 관련된 부하들의 동기를 일깨우는 리더십
Sergiovannii(1988)	인간의 잠재력을 각성시키고, 고위의 욕구를 충족시키며 동기를 유발하여 고도의 사명감을 가지고 업무수행을 하도록 지도자와 부하직원의 기대를 고조시키는 리더십
Roueche(1989)	조직의 임무와 목표를 성취하기 위해 다른 사람들을 통해서 그리고 다른 사람들과 더불어 일하면서 그들의 가치관, 신념, 태도 및 형태에 영향을 미치는 지도자의 능력

자료: 안주리(2012). 중소기업 근로자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감 및 변화몰입의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위논문. p.2 재인용

2) 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소는 학자마다 상이하게 구분하고 있다. Bass(1985) 이상적 영향력(카리스마), 지적자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여로 구분하였고, Podsakoff 외(1990)은 비전제시, 지적자극, 개별적 배려, 역할모델링, 집단 목표 육성, 고성과 기대로 구분하였으며, Bycio 외(1995)은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려로 구분하였다. 또한, Rafferty와 Griffin(2004)는 지적자극, 개별적 배려, 지원적 리더십, 격려적 의사소통, 비전제시로 제시하였다. 학자들이 구분한 변혁적 리더십의 구성요소를 정리하면 아래와 같다.

〈표 II-7〉 변혁적 리더십의 구성요소

연구자	구성요소									
	이상적 영향력	지적 자극	개별적 배려	동기 부여	지원적 리더십	격려적 소통	비전 제시	역할 모델링	집단 목표육성	고성과 기대
Bass(1985)	●	●	●	●						
Podsakoff 외.(1990)		●	●				●	●	●	●
Bycio, Hackett & Allen(1995)	●	●	●							
Rafferty & Griffin(2004)		●	●		●	●	●			

자료: 안주리(2012). 중소기업 근로자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감 및 변화몰입의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위논문. p.26 재인용

이 중 가장 널리 알려져 있는 Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십의 구성요소로 볼 수 있는데, 그는 카리스마라고도 불리는 이상적 영향력(이상적 행동, 이상적 특성), 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 뽑았다. Bass의 초기 MLQ(Multipactor Leadership Questionnaire) 모델에서는 동기부여가 카리스마에 포함되어 3가지로 구성되어 있었으나 그 후 여러 번의 수정을 거쳐서 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려의 4가지로 구성요인을 구분하였다(김진규, 2010). 다음은 4가지 구성요소 각각의 의미와 자세한 속성을 알아보려고 한다.

가) 이상적 영향력(이상적 행동, 이상적 특성)

카리스마라고도 불리는 이상적 영향력은 변혁적 리더십의 가장 핵심적이고 중요한 구성 요소라고 할 수 있는데, 조직 전체의 목표를 제시하고 그 목표의 필요성과 중요성을 강조하는 리더의 특성을 말한다. 이상적 영향력을 가지고 있는 리더들은 고도의 자신감 자신의 신념에 대한 강한 확신 사람들에게 영향력을 행사하려고 하는 권력 욕구를 가지고 있을 가능성이 크기 때문에 이때 자신감과

강한 확신은 부하직원들로 하여금 리더의 판단을 신뢰하게 하고 리더의 권력욕구는 부하직원을 설득하고 그들의 행동 변화에 영향력을 줄 수 있는 가능성을 증대시킨다(House, 1977).

Bass(1985)는 할당된 직무에 대해 구성원들을 집중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 불어 넣어 줄 수 있는 사람, 모든 부하직원들로부터 존경을 받는 사람, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 재능을 지닌 사람, 조직의 사명감을 가지고 있는 사람 등이 이상적 영향력 카리스마 리더의 특성을 가지고 있다고 주장하였다(최미경, 2010). 따라서 이상적 영향력을 가지고 있는 리더와 함께 일하는 부하직원들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그러한 리더들과 같이 일하고 있다는 데 자부심을 가지고 있다. 또한, 어떠한 장애물이 발생하더라도 이상적 영향력 리더들이 극복할 수 있을 것이라는 믿음이 있다.

나) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 리더가 부하직원 스스로가 달성해야 할 목표 중에 무엇이 중요한지를 이해할 수 있도록 하고, 목표를 명확하게 인식할 수 있도록 하는 것을 의미한다. 이를 통해 부하직원은 몰입하여 더 나은 성과를 달성할 수 있다. 영감적 동기부여는 Bass와 Avolio(1990)가 이론을 수정하면서 이상적 영향력에서 분리되어 하나의 구성요소로 첨가된 것으로써 리더가 구성원들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 이끌어내며 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로 정의된다(최미경, 2010).

Bass와 Avolio(1994)는 리더가 부하직원들에게 영감적 동기유발을 하기 위해서는 자신이 가지고 있는 기대를 정확히 전달해야 하며 팀 정신을 창출하고 구성원 스스로 일에 대한 열정을 가질 수 있도록 자극해야 한다고 제안하였다. 그러나 연구자들 중에는 영감적 동기 부여의 요소가 이상적 영향력과 유사한 점이 많기 때문에 영감적 동기부여를 이상적 영향력의 하위요인으로 보는 경우도 있다. 실제 통계적으로 두 구성요인간의 상관관계 분석 시 영감적 동기부여와

이상적 영향력은 높은 상관성을 보이기도 한다. Howell와 Avolio(1993)의 연구에서는 이상적 영향력과 영감적 동기부여를 동일한 차원의 것으로 분류하여 해석하기도 하였다. 그러나 Bass와 Avolio(1990)는 이상적 영향력을 갖춘 리더는 부하직원들에게 행동적 모델링을 제공하거나 강한 동일시 등을 통해 영감적 동기를 부여할 수 있는데 설령 이상적 영향력을 가지지 않은 리더라 하더라도 구성원에게 목표달성에 대한 자신감을 심어줌으로써 영감적 동기를 부여할 수 있다고 보았으며 그러한 이유로 이상적 영향력과 영감적 동기부여를 분리하여 구성하게 되었다고 밝혔다(유영식, 2009).

다) 지적자극

지적자극은 구성원들 스스로 창의적으로 생각하여 문제 해결력을 가질 수 있도록 하는 것을 의미한다. 지적자극은 직접적인 자극이나 행동의 변화보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 문제해결과 문제인식에 있어 구성원을 변화시키고자 자극하는 리더의 능력으로서 정의하고 있다(Bass et al., 1990). 리더가 구성원들로 하여금 지금까지는 미처 문제라고 생각하지 않았던 것에 대한 문제인식을 가지고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 영향을 주는 과정을 의미하며, 변혁적 리더는 기존의 업무의 틀을 깨고 창의적인 시각과 사고로 바라볼 수 있도록 자극한다. 또한, 구성원들로 하여금 당면한 문제에 대한 이해와 개념화의 능력을 키우도록 하며 이전에는 당연하다고 생각하고 있던 사안들에 대해서도 의문을 품도록 유도하고 생각하도록 만든다(Bass, 1995). 따라서 변혁적 리더는 사안의 핵심적인 사항은 명료하게 해줌으로써 구성원들이 현실을 깊이 이해할 수 있도록 도와야 하며 리더 스스로 역시 지적으로 풍부해야 할 뿐만 아니라 지식을 활용하여 부하를 자극할 수 있어야 한다(박성배, 2002).

라) 개별적 배려

개별적 배려란 조직구성원 개개인에게 세심한 관심을 기울여 개개인이 갖고

있는 욕구나 역량을 파악하고 개개인의 수준에 맞게 대우해줌으로써 조직구성원 스스로 동기 유발하도록 유도하여 주는 것을 의미한다(Bass,1985). 즉, 리더의 개별적 배려란 부하직원들 개개인마다 다른 욕구의 차이를 인정하고 그들의 욕구수준을 보다 더 높은 수준으로 끌어올리며 궁극적으로 높은 성과를 달성할 수 있도록 잠재력을 개발해주는 행동을 의미한다(Bass,1990; Jung, D.I., & Sosik, 2002). 이러한 상사는 조직 구성원들 각자의 욕구나 역량에 따라 개인적인 배려를 해주기 때문에 조직 구성원 스스로 개별적 욕구를 확인하게 만들고 나아가 조직 구성원들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 도와준다(Bass,1985; Bycioetal.,1995). 변혁적 리더십의 이상적 영향력은 부하직원들이 리더를 따르도록 하는 측면인데 반해 개별적 배려는 부하들이 성장할 수 있도록 촉진시키는 측면이라고 할 수 있다.

3) 변혁적 리더십의 측정

변혁적 리더십의 측정은 Bass(1985)에 의해 처음으로 MLQ(Multifactor leadership questionnaire)-V가 개발되었다. 그러나 초기의 MLQ는 변혁적 리더십 항목 간 뿐 아니라 변혁적 리더십 항목과 거래적 리더십의 상황적 보상항목과의 높은 상관관계로 인하여 상당한 약점으로 인식되어, 이를 보완하기 위해 수차례 수정 끝에 MLQ-5가 개발되었다(Yurl, 1998).

Bass와 Aolio(1990)가 개발한 MLQ-5는 이상적 영향력 10문항, 격려적 동기 10문항, 지적 자극 10문항과 개별적 고려 9문항으로 총 39문항으로 구성되어 있다. 한편, MLQ-5를 사용하여 변혁적 리더십 실증 연구가 진행되었으나 타당성과 신뢰성이 다소 상이하게 나타났다. Bycio, Hackett, Allen(1995)은 영감적 동기부여와 이상적 영향력(카리스마)의 개념에 대한 구분이 명확하지 않음을 지적하면서 확인적 요인분석을 통해 영감적 동기부여를 이상적 영향력에 포함시킬 것을 주장하기도 하였다. Hinkin과 Tracey(1999)는 호텔 분야 종사자들을 대상으로 조사하여 구인 타당도를 검증한 결과 이상적 영향력 요인은 타당하지 않음을 발견하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 Avolio, Bass, Jung(1999)는 기존의 MLQ-5X를 이상적 영향력 및 격려 12문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항의 총 20문항으로 수정하였다. 그리고 수정한 척도를 활용하여 공공기관, 학교, 기업체 종사자 등 다양한 조직을 대상으로 변혁적 리더십을 측정한 결과, 내적일치도 계수(Cronbach's α)가 0.63에서 0.92로 나타나 양호한 수준으로 확인되었다(공민영, 2012).

이에 Aolio, Bass, Jung(1998)의 MLQ-5X를 이화용(2004)은 이를 한국의 정서에 맞게 변안하여 총 20문항으로 재구성하였다. 이 도구는 요인분석을 통해 타당성을 검증하였고, 내적일치도 계수는 이상적 영향력 0.81, 지적자극 0.83, 영감적 동기부여 0.83, 개별적 배려 0.81로 적절한 수준을 나타냈다. 이에 이 연구에서는 이화용(2004)를 사용하고자 한다.

나. 다양성 수용

1) 다양성 수용의 정의

다양성 수용의 개념을 이해하기 위해서는 먼저 다양성이란 개념을 살펴볼 필요가 있다. 이승계(2010)는 다양성(Diversity)이란 용어는 다윈의 「종의 기원」(1859)에서 시작되었다고 하였다. 종의 기원에서 지구상에 존재하는 광범위한 생물 종의 다양성을 언급하고자 하였으며, 이 생물 종의 다양성(biological diversity)이 인간 집단의 연구까지 활용되었고, Deluca와 McDowell(1992)를 통해 문화적 다양성의 개념으로 발전하였다. Deluca와 McDowell(1992)이 정립한 문화적 다양성(Cultural Diversity)은 다시 사업 다양성(business diversity), 조직 다양성(organizational diversity), 그리고 인력 다양성(workforce diversity) 총 세 가지로 나뉜다(김경원, 2017).

사업 다양성(business diversity)은 규모의 경제에서 벗어나 경영환경의 글로벌화와 다양하게 발달되는 고객의 니즈가 세분화됨에 따라 시장, 제품 및 서비스가 다양화됨을 의미한다. 조직 다양성(organizational diversity)은 앞선 사업

다양성에 대응하기 위해 조직이 조직구조, 경영프로세스 및 하위문화를 세분화 되는 것을 의미한다. 마지막으로 인력 다양성(workforce diversity)은 개인의 생물학적 요인(성별, 인종 등)과 환경적 요인(근속, 결혼유무 등) 및 행동적 요인(업무스타일, 가치 등)으로 구성된다.

다양성의 중요성에 대한 인식이 점차 확대됨에 따라 보다 체계적으로 다양성을 유형화하려는 노력이 많이 이루어져 왔다(Zenger & Lawrence, 1989). 다양성에 대한 분류는 연구자들에 따라 다양하지만 크게 인종과 성별 등 생물학적으로 구별되는 표면적 다양성과 구성원의 인성과 태도, 가치관과 신념과 같은 심층적 다양성으로 나뉜다(Harrison, Price, & Bell, 1998).

Milliken와 Martins(1996)은 다양성을 두 가지로 구분하였는데, 성별, 인종, 나이 등과 같이 손쉽게 표면적으로 구분이 가능한 다양성(readily detectable diversity)과 성격, 가치관, 교육적 배경 등 가시적으로 확인이 어려운 다양성(less observable diversity)으로 구분하였다. Pelled(1996)는 직무 관련성과 가시성의 높고 낮음을 가지고 다양성을 총 4가지로 유형화 하였다. 쉽게 파악이 가능한 것을 높은 가시성(high visibility)과 쉽게 파악이 어려운 낮은 가시성(low visibility) 그리고 높은 직무관련성(high job-relatedness)과 낮은 직무관련성(low job-relatedness)이다.

Jehn 외(1999)은 다양성을 3가지로 구분하여 다양성의 분류 체계를 발전시켰는데, 다양성을 성별, 인종과 같이 표면적으로 확인이 가능한 사회범주다양성(social category diversity), 교육배경, 전문성, 업무경험과 같은 정보 다양성(information diversity), 보다 심층적인 다양성으로 개인의 가치관, 성격, 업무양식 등을 의미하는 가치다양성(value diversity)으로 구분하였다(성상현, 2005). 앞서 살펴본 다양성의 유형을 분류하면 <표 II-8>과 같다.

〈표 II-8〉 다양성의 분류

연구자	다양성의 분류
Harrison, Price와 Bell, (1998)	·표면적 다양성: 인종, 성별 등 생물학적으로 구별되는 특징 ·심층적 다양성: 인성과 태도, 가치관, 신념
Milliken와 Martins(1996)	·구별이 용이한 다양성(readily detectable diversity): 성별, 인종, 국가, 연령 등 ·관찰이 어려운 다양성(less observable diversity): 성격, 문화적 가치, 교육, 기능, 직업, 동기 등
Pelled(1996)	·높은 가시성과 높은 직무관련성:기술 등 ·높은 가시성과 낮은 직무관련성:성별, 인종, 연령 등 ·낮은 가시성과 높은 직무관련성: 교육배경, 업무경험 등 ·낮은 가시성과 낮은 직무관련성:인성, 가치관, 종교 등
Jehn et al.(1999)	·사회범주다양성(social category diversity): 성, 인종, 민족과 같은 사회적 범주에서 명확한 차이를 나타내는 요소 ·정보 다양성(information diversity): 개인의 교육적 배경, 업무경험, 전문성 ·가치다양성(value diversity): 심층적 다양성 중 개인의 성격, 가치관, 업무스타일 등

다양성의 이러한 분류를 바탕으로 인적 다양성의 개념을 살펴보면, Cox(1991)는 다양성이란 같은 사회 체계 속에서 서로 다른 정체성을 가진 사람들이 혼합된 상태라고 하였고, Thomas(1992)은 다양성의 개념에 있어 성별과 인종은 물론이며 연령, 개인과 조직, 교육배경 및 성격을 포함하며 조직의 근속, 관리자 여부와 생활방식까지 아우르는 것이라고 하였다. 이는 다양성이 단순히 눈에 보이는 가시적인 속성과 더불어 조직구성원의 가치관, 업무 스타일 등 주관적인 요소까지 포함하는 개념으로 확대되었음을 의미한다(김경원, 2017). Harrison과 Moran(1996)은 다양성이란 쉽게 구별이 가능한 성별, 나이, 인종과 그 밖의 표면적으로 구별이 어려운 요소(가치관, 능력, 성격, 기술, 인지 스타일 등)에서 기인되는 개인적 차이로 광의로 정의하였다. 〈표 II-9〉는 다양성 개념에 대한 학자들의 정의를 정리한 표이다.

〈표-9〉 다양성에 대한 개념

연구자	다양성에 대한 개념
Cox(1991)	같은 사회 체계 안에서 서로 다른 정체성을 가진 사람들이 혼합된 상태
Thomas(1992)	성별, 인종 뿐 만 아니라 나이, 개인 및 조직적 배경, 교육과 성격, 생활방식, 근속, 관리자 여부 등을 포괄된 상태
Harrison와 Moran(1996)	눈으로 식별이 쉽게 가능한 성별, 나이, 인종과 그 밖의 표면적으로 구별이 어려운 요소(가치관, 능력, 성격, 기술, 인지 스타일 등)으로 비롯되는 차이

한편, 다양성의 개념과 분류에 따라 다양성을 구분하고 다양성과 조직성과 등의 영향관계 등을 진행한 선행연구에서 일관되지 않은 연구 결과가 도출되었다. 이에 Williams와 O' Reilly(1998)는 다양성 외에 다른 변인의 작용이 있을 것이라는 의견을 제시하였고, 이는 다양성에 대한 연구가 조직 내 표면적 다양성 자체에 초점을 두었기 때문임을 주장하였다(Homan, Greer, Jehn, & Koning, 2010). 즉, 실제 조직 내에서 존재하는 다양성과 구성원들이 실제 인지하는 다양성이 다를 수 있음에도 불구하고, 대부분의 선행 연구들이 다양성을 객관적으로만 측정하였기 때문이다(Homan et al., 2010). 구성원들은 개인마다 객관적인 차이(objective dissimilarity)에 대한 인식과 반응이 다를 있기 때문에 (Shemla, Meyer, Greer, & Jehn, 2014), 실제 구성원들이 조직의 다양성을 어떻게 인식하는지 그 수준의 중요성을 고려해야 한다는 주장이었다(Harrison et al, 2002). 표면적인 다양성 뿐만 아니라 실제 조직 구성원이 다양성에 대해 느끼고 지각하는 주관적인 상태가 조직 성과에도 영향을 줄 수 있음을 검증했다. 이로 인해 개개인이 다양성에 대해 갖는 태도의 중요성을 제시하며, 이러한 상태를 다양성 수용이라고 정의하였다.

국내에서도 성상현(2005)의 연구를 통해 처음으로 '다양성 수용'의 개념을 적용하여 다양성에 대한 개인의 주관적인 변수에 초점을 맞추기 시작하였다. 성상현(2005)이 제안한 다양성 수용은 조직 구성원들이 조직 내 존재하는 다양성에 대해 주관적으로 인식하고 수용하려는 심리적인 상태를 의미한다. 성상현의 연구를 시작으로 다양성 수용에 대한 연구가 진행되었는데, 이원희(2009)는 인력 다양성 수용이 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 성상현의 다

양성 수용에 대한 정의를 동일하게 사용하였고, 정현달, 백운정 그리고 오화선 (2015)은 연구에서 다양성 수용을 조직 내 구성원들이 다양성에 대해 이해하고 수용하려는 심리적 태도로 정의하고 있다. 다양성에 대한 개인의 주관적 태도를 의미하는 다양성 수용은 크게 사회범주다양성, 정보 다양성, 가치다양성으로 구분 할 수 있다(Jehn et al., 1999; Rupperecht et al., 2011).

2) 다양성 수용의 구성요소

다양성 수용은 총 3가지의 구성요소로 분류된다. 표면적으로 확인이 가능하며 명확한 차이를 나타내는 성, 인종 민족과 같은 사회범주다양성, 교육적 배경, 업무경험 또는 전문성의 차이로 인해 존재하는 관점의 차이를 의미하는 정보다양성, 개인의 성격, 가치관, 업무스타일 등을 의미하는 가치다양성이 있다.

가) 사회범주다양성 수용

사회범주다양성 수용은 인종, 성별, 연령, 근속기간, 출신지역 등과 같이 외면적으로 드러나는 차이를 민감하게 인식하지 않고 이를 자신과 타인을 구분하여 부정적 태도를 취하지 않고 오히려 가치 있다고 여기는 정도를 말한다(Jehn et al., 1999). 사회범주다양성은 가시적으로 확인이 가능한 인구 통계학적 차이를 나타내며 집단 별 구분 가능한 기준을 제공한다. 사회범주다양성 수용정도는 인종이나 국적, 성별, 연령, 근속기간 및 입사시점, 출신지역의 차이에 대한 수용 정도의 5가지로 구성되어 있다.

나) 정보다양성 수용

정보다양성 수용은 지식, 담당직무, 경험분야, 전공, 교육배경 등의 상이한 정보를 보유한 구성원을 서로 존중하고 배우려는 정도를 말한다(Jehn et al., 1999). 정보다양성은 표면적으로 쉽게 관찰할 수는 없지만, 지식 기반과 관점의

차이로 구성원 간의 교육, 경험, 그리고 전문성의 차이에서 비롯한다(오화선, 2015; Milliken & Martins, 1996).

성상현(2005)에 따르면 정보다양성 수용정도에 대한 측정항목은 지식 및 기술 분야, 직무, 경험분야, 전공분야 및 출신학교의 차이에 대한 수용정도의 5가지로 구성되어 있다.

다) 가치다양성 수용

가치다양성 수용은 조직 목표나 미션에 대한 구성원의 이해 차이, 서로 간의 성격 차이, 가치관에 따른 차이를 이해하고 존중하려는 정도를 말한다(Jehn et al., 1999). 가치다양성은 심리적, 정서적인 측면의 다양성을 나타내며(Jehn et al., 1999; Rupprecht et al., 2011), 인종, 연령, 성별 등의 사회범주다양성보다 조직성과에 더 큰 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌다(Jehn & Mannix, 2001). 가치다양성 측정은 조직의 목표와 미션에 대한 이해, 성격 및 가치관의 차이에 대한 수용정도 3가지로 구성된다.

3) 다양성 수용의 측정

다양성 수용을 측정하기 위한 조사도구는 성상현(2005)이 Jehn et al.(1999)의 분류 방식에 따라 나눈 사회범주다양성, 정보다양성, 가치다양성에 대한 13가지 다양성 항목으로 구성된 측정도구를 활용하고자 한다. 이 측정도구는 사회범주다양성 5개 문항, 정보다양성 수용 정도 5개 문항, 가치다양성 수용 정도 3개 문항으로 구성되어 있다. 성상현(2005)은 연구를 통해 설문문항의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach' s α 계수는 하위 요인 별로 모두 .65 이상의 신뢰도를 보였다.

다. 조직동일시

1) 조직동일시의 정의

조직동일시는 사회정체성 이론에 바탕으로 두고 있어 조직동일시의 개념을 살펴보기 전에 사회정체성에 대한 이론적 배경을 살펴보고자 한다. 사회정체성 이론은 사회심리이론으로서 개인이 자신의 정체성을 파악하려 할 때 자신이 속해 있는 집단을 정의하는 공유된 속성에 의해 자기 자신을 대표하고 평가하려는 사회 정체성 역할에 초점을 두는 이론이다. 사회정체성이론에서는 사회적 범주화가 조직 내 팔로워에 내재되어 있는 원형(prototype)에서 나온다고 보았다(Ashforth & Mael, 1989; Turner, 1985). 이에 따라 집단에 속해 있는 사람을 판단할 때, 소속 집단의 고정관념과 정서를 적용하게 된다는 것이다(장승훈 외, 2014).

이러한 사회정체성에 대해 Erickson(1959)은 사람들은 사회 속에서 다양한 역할을 맡고 있고 이에 대한 다양한 자아를 갖게 되는데 그 속에서 일관된 자아가 정체성이라고 제시하고 있다(강희경, 2016). 정체성은 개인정체성과 사회정체성으로 구분되는 데, 타인이 자신을 어떻게 생각하고 인식하느냐에 대한 자아 개념으로서 개인 특유의 특성(육체적, 심리적)과 능력을 포함하는 개인정체성과 특정 집단에 소속되어 생성되는 사회정체성으로 구분되어진다. Taifel(1978)은 사람들이 사회정체성을 형성할 경우 긍정적인 사회정체성에 대한 요구가 높아지면서 비교대상이 되는 타 집단보다 본인이 속한 집단에 대해 보다 긍정적으로 평가하려는 경향이 있다고 하였다(강희경, 2016). Hogg와 Hains(1988)도 사회정체성을 통해 조직 구성원들은 소속감을 느끼게 되고 이로 인해 다른 조직구성원들과의 응집성과 협동에 영향을 주므로 궁극적으로 구성원의 행동 방향을 설명하고 이해할 수 있게 하는 중요한 개념이 된다고 보았다(강희경, 2016).

집단이나 조직에 속해 있는 구성원들 간 사회정체화가 이루어질 경우, 구성원들은 본인들이 속해 있는 집단과 공동운명체를 지각하여 집단이나 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 인식하고 집단이나 조직에 대한 일체감(Oneness)을

느끼게 되는데(Kelman, 1961; Tajfel, 1978) 이를 조직동일시라 할 수 있다.

Tolman(1983)은 동일시란 개념에 대해 한 개인이 존경하는 대상이나 사람을 자신의 패턴이나 모델로 삼음으로써 이를 모방하고자 시도하는 과정이라 하며, 이를 조직차원으로 확대시켜 조직 구성원이 자신이 속한 집단이나 조직에 대해 자신의 일부분이라고 여기며 이를 고착하는 과정이라고 정의하였다(김원형, 1993). 즉, 조직동일시는 조직에 대한 소속감을 통해 자신과 조직은 하나라는 공동운명체로 지각하는 것으로 정의할 수 있다(Ashforth & Mael, 1989).

이러한 공동운명체로의 지각 때문에 조직동일시는 개인이 특정 조직의 성공과 실패를 조직의 문제가 아니라 마치 자기 자신의 것으로 인지함으로써 조직과 자신의 관계에서 상호 작용을 통해서 발생하는 심리적인 감정이라고도 할 수 있다(Ashforth & Meal, 1992). 개인이 가지는 조직에 대한 애착감은 조직을 동일시함에서 비롯되고, 개인은 점차로 그 조직의 특성, 속성까지도 자신과 동일시하게 된다고 하였으며, 조직에 대한 동일시가 강할 경우, 개인은 자신이 가진 특이하고 핵심적인 속성의 많은 부분을 조직의 속성과 통합시킨다고 제시하였다(Edwards & Peccei, 2010).

〈표-10〉 조직동일시에 대한 개념

연구자	조직동일시에 대한 개념
Tolman(1983)	조직 구성원이 자신이 속한 집단이나 조직에 대해 자신의 일부분이라고 여기며 이를 고착하는 과정
Ashforth와 Mael(1989)	조직에 대한 소속감을 통해 자신과 조직은 하나라는 공동운명체로 지각하는 것
Ashforth와 Meal(1992)	개인이 특정 조직의 성공과 실패를 조직의 문제가 아니라 마치 자기 자신의 것으로 인지함으로써 조직과 자신의 관계에서 상호 작용을 통해서 발생하는 심리적인 감정

개념적으로 조직동일시는 개인 스스로가 소속되어 있는 조직의 가치와 특성을 통하여 자신을 정체화하는 일련의 과정을 말한다. 따라서 이러한 특징은 역동적인 조직에서는 경쟁적이거나 호전적인 특징을 띠 수도 있으며 그 조직에서 사용

하는 기술의 특징에 따라 달라질 수도 있다.

조직동일시는 조직 내 구성원의 개인적 행동과 조직 내에서의 행동을 결정하는 중요한 선행요인으로 볼 수 있는데(Podsakoff et al., 2009), 그 이유는 조직구성원의 조직동일시가 높을수록 조직정체성과 자아개념 간의 유사성이 증가하며, 조직 구성원들은 스스로 조직의 규범이나 가치를 여기는 행동과 태도를 보이려 하지 않기 때문이다. 때문에 조직동일시는 개인차원에서의 조직 내 구성원의 만족감뿐만 아니라 조직차원에서의 조직효율성에서도 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

조직 구성원들이 자신의 조직에 동일시하지 않을 경우, 실존감과 조직 정체성이 상실되므로 조직 충성심의 저하 등 조직에 역기능적으로 작용할 수 있어 조직 분야에서 상당히 중요한 연구 주제라고 볼 수 있다(김원형, 1993). 조직에 대한 소속감을 갖게 하고 아울러 조직 효율성을 추구하게 만드는 등, 조직동일시는 여러 학자들에 의하면 조직행동을 결정짓는 중요한 요소가 되며, 직무에 대한 관여도를 높이거나 조직을 지원하는 친사회적 행동으로 조직몰입을 강화시킨다고 하고 있다(Milleretal, 2000; Smidtsetal, 2001; 윤중운, 2010). 따라서 조직동일시는 업무와 관련한 모든 태도와 행동의 기초가 되며, 조직에 대한 개인의 행동을 결정짓는 중요한 개념으로서(Ashforth & Mael, 1992), 구성원들의 조직 내 행동을 이해하는 요인이며, 개인이 조직에 대해 심리적 애착을 갖게 하는 중요한 요소가 된다(O'Reilly & Chatman, 1986; 최현주, 2015).

다국적기업 근로자는 본사와 투자국 사이의 물리적 거리, 문화적 차이 및 다양한 인적구성 등으로 인하여 발생할 수 있는 부정적인 비용을 줄이기 위한 처방으로서 조직동일시에 대한 중요성을 인지하고 조직동일시를 통해 구성원들의 결속을 향상시키고 구성원들로 하여금 공동의 비전을 소유하도록 하고 있다(Reade, 2001).

2) 조직동일시의 측정

조직동일시의 측정을 위하여 Mael과 Ashforth(1992)가 개발한 6개의 문항

을 측정항목으로 활용한다. 세부 문항으로는 ‘내가 속한 조직의 성공은 나의 성공이라고 생각한다’ , ‘누군가가 우리 조직을 칭찬한다면 이것을 나에게 대한 칭찬으로 느낀다’ 등으로 구성되어 있고, Likert 5점 척도로 측정한다.

4. 학습민첩성과 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 관계

가. 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계

학습민첩성은 민첩한 학습을 하고자 하는 동기, 민첩한 학습을 할 수 있는 능력 및 성공적인 수행을 의미한다. DeRue 외(2012a)는 학습민첩성을 촉진하는 개인적 요소로 인지적 과정(지적 시뮬레이션, 역사실적 사고, 패턴인지)과 행동적 과정(피드백 추구, 실험, 성찰)이 작용한다고 하였다. 이 두 가지 과정을 통해 민첩한 학습이 일어나고 궁극적으로 성공적인 성과가 나타난다고 제시하였다. 이 때, 두 가지 상호작용은 학습의 특성(개발적 도전, 복잡성) 뿐 만 아니라 학습을 위한 분위기 및 문화(심리적 안전한 환경제공)와 같은 상황적 요소들에 의해 촉진된다고 보았다. 이러한 상황적 맥락 속에서 변혁적 리더십과 학습민첩성의 선행연구를 살펴보면 아래와 같다.

Bass(2000)는 변혁적 리더십의 구성요소가 학습조직의 형성 및 유지에 이상적으로 기여하고 있음을 구명하였다. Bryant(2003)는 개인 및 조직수준에서 변혁적 리더십과 지식공유간의 관계에 관한 모델을 제시하였는데, 변혁적 리더십은 개인수준에서는 창의성과 혁신 등이 활발히 촉진될 수 있도록 지식의 생성을 유도하고, 조직수준에서는 통합을 통해 지식공유가 적극적으로 발생할 수 있도록 한다고 밝혔다. 이때 변혁적 리더십의 구성요소들은 지식공유와 직접적인 연관성을 맺고 학습 분위기를 형성하며 지식을 창조하고 공유할 수 있도록 하며 도전적인 비전 및 전략적 목표를 명확히 제시할 뿐만 아니라 재능 있는 구성원들이 자발적으로 참여할 수 있도록 만든다고 밝히고 있다(Bryand, 2003; Conger & Kanungo, 1998).

또한, Chen와 Barnes(2006)는 변혁적 리더십이 조직 내부의 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였고 Crawford(2005) 역시 변혁적 리더십이 지식경영, 지식창출, 지식공유, 지식응용에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다.

Smith(2015)는 학습민첩성의 구성요소로 피드백추구(Feedback Seeking), 정보지향성(Information Seeking), 성찰(Reflecting), 실험성(Experimenting), 민첩성(Agility)등 5가지 요소를 제시하였는데, 이중 피드백 추구는 동료와 상사에게 자신의 실수와 성과에 대해 적극적으로 건설적인 피드백을 요청하는 것으로 변혁적 리더십에서 나타나는 개별적 배려의 특징과 맥을 같이한다. 즉, 직속상사 변혁적 리더십 중 조직구성원 개개인에 대한 세심한 관심과 개개인의 수준에 맞게 대우는 학습민첩성을 촉진시킬 수 있다고 유추할 수 있다.

국내에서는 문승현과 조세형(2010)의 중소기업 구성원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 하위변수는 지적자극, 카리스마, 개별적 배려의 순서로 모두 조직 내 학습활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사의 변혁적 리더십 수준이 직원에 대한 지적자극 수준, 카리스마 수준, 개별적 배려수준의 순서로 높아질수록 조직 내 학습활동이 더 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 통해 상사의 변혁적 리더십이 조직 내 학습활동에 유의미한 영향을 주며, 이는 학습민첩성을 지원할 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다. 이러한 선행연구들로 미루어 봤을 때, 상사의 변혁적 리더십은 학습지향성, 학습조직 및 개인 학습 활동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 개인의 학습민첩성에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

〈표 II -11〉 변혁적 리더십의 학습관련 구인들과의 관계

연구자	연구대상	독립변인	매개변인	종속변인	내용
Bass (2000)	-	변혁적 리더십	-	학습조직 형성	변혁적 리더십의 구성요소가 학습조직의 형성 및 유지에 이상적으로 기여하고 있음을 검증
문승현과 조 세 형 (2009)	중소기업 종사자	상사의 변혁적 리더십	개인학습 활동	조직성과	변혁적 리더십이 조직 내 학습활동에 유의한 정(+)의 영향을 미침
공 혜 란 (2013)	대기업 사무직 종사자	최고경영 자변혁적 리더십	조직학습 지향성, 개인학습 지향성	혁신행동	변혁적 리더십은 조직학습지향성을 매개로 혁신행동에 영향을 미치는 완전 매개효과를 가짐

나. 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계

다양성 수용은 개인이 다양성에 대해 느끼는 심리적 상태로서 다양성을 존중하고 장려하는 조직의 분위기에 따라 촉진될 수 있다. 그리고 그러한 조직 분위기를 형성하는데 있어 팀장은 다른 구성원들에 비해 큰 권한을 가지는 경향이 있기 때문에(Edmonson, 2003) 상사의 리더십은 큰 역할을 할 수 있다고 볼 수 있다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십은 개인보다는 팀워크를 장려하고 공통된 목표를 달성하도록 동기부여를 하게 된다고 주장하며, 이를 통해 구성원들은 배경이 서로 다른 조직 구성원과도 고정관념이나 편견 등 불편함이 없이 서로 도우며 과업을 수행할 수 있도록 할 수 있다고 보았다. 즉, 구성원들은 다른 구성원들의 배경이나 차이에 중점을 두기보다는 전체 조직의 성과에 초점을 맞추게 되고, 다른 배경이나 차이를 지닌 구성원들과 협업을 하는 것이 자연스러워질 수 있다.

Rynes와 Rosen(1995)은 조직에서 다양성과 관련된 조직문화를 촉진하기 위한 프로그램을 운영할 경우 최고경영진의 지지와 같은 조직적 맥락에 의해 해당 프로그램의 성공결과가 달라진다고 하였다. 즉, 다양성 프로그램의 성공적인 실행에 있어서 관련된 리더십의 역할이 중요하다고 할 수 있으며, 리더십은 조직 구성원이 지닌 자원과 역량이 조직의 목표를 달성하는 데에 있어 촉진하는 데 핵심적인 역할을 수행해야 한다고 하였다(Hogan & Kaiser, 2005)고 하였다.

이수지(2017)의 연구에서는 국내 공기업, 사기업, 다국적기업의 직장인들을 대상으로 상사의 변혁적 리더십과 다양성 풍토의 관계를 살펴보았는데, 상사의 변혁적 리더십은 조직의 다양성 풍토에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다양성의 풍토란 조직 내에서 다양성을 촉진시키고자 하는 고용주의 노력을 중요시하는 조직 내 전반적인 구성원의 인지라고 정의된다(Kossek & Zonia, 1993). 해당 연구에서 변혁적 리더십을 통해 미래 비전을 제시하고 조직 구성원들은 목표를 달성하기 위해 다양한 능력과 가치관을 가진 다른 구성원들을 존중하고 수용하는 분위기를 만들어내는데 도움을 준다고 보았다. 그리고 이는 결

국 구성원들의 다양성 수용도 높일 수 있다고 볼 수 있다.

Shin와 Kaiser(2005)는 변혁적 리더십이 구성원들의 다양한 아이디어의 표현과 창조적 접근에 긍정적인 미친다고 제시하였는데, 이는 즉 구성원들의 다양성에 높은 가치를 두고 이에 대한 긍정적인 조직문화를 이끈다고 하였다. 이러한 문화를 바탕으로 개인의 다양성에 대한 수용성이 높아진다는 것을 예상할 수 있다.

조혜정(2012)은 국내 중소기업 구성원들을 대상으로 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향을 주제로 진행한 연구에서 변혁적 리더십은 직무열의를 유의미하게 예측한다고 보았다. 변혁적 리더십의 지적자극은 문제해결 시 새로운 방법을 모색하도록 하고 의사결정을 내리기 전에 다양한 견해를 수용하려고 한다고 제시하였다.

〈표 II -12〉 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에 대한 선행연구

연구자	관계
Bass(1985)	변혁적 리더십은 팀워크를 장려하여 배경이 다른 구성원들과의 이해를 높여 협업을 이끔
Rynes와 Rosen(1995)	다양성과 관련된 조직문화 촉진 프로그램 운영 시 최고 경영진의 지지가 핵심적 역할을 할 수 있음
이수지(2017)	직장인을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직의 다양성 풍토에 정(+)의 영향을 미침
Shin과 Kaiser(2005)	변혁적 리더십이 구성원들의 다양한 아이디어 표현에 긍정적인 영향을 미침
조혜정(2012)	변혁적 리더십은 문제해결 시 다양한 견해를 수용하도록 지원함

다. 다양성 수용과 학습민첩성의 관계

조직 내에서 다양한 배경을 가진 구성원을 보유한다는 것은 지식과 정보, 기술이 풍부하다는 것을 의미한다(Tziner & Eden, 1985). 그러므로 조직의 정보처리와 의사결정 측면에서 구성원들의 다양한 지적자원을 보유한다는 점은 중요한 의미를 갖는다(Pelled et al., 1999). 기본적으로 조직 내 다양한 의견과 관점을 지닌 구성원들이 존재하면 변화 대응에 있어서 기존과는 다른 혁신적인 해

결방안을 도출하는데 유리할 수 있다(De Dreu, 2007). William과 O' Reilly(1998)도 역시 다양성이 높다는 것은 지식, 기술 등 과업과 관련된 자원을 풍부하게 보유하고 있다는 것을 제시하며 다양성이 높으면 궁극적으로 다양한 아이디어를 창출할 수 있다고 하였다.

Jehn과 Mannix(2001) 연구에서는 다양성의 구성요소 중 가치다양성은 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데, 구성원들 간의 가치가 다르더라도 이를 긍정적으로 인식하는 조직은 보다 경쟁력있는 결과를 만들어 낼 수 있다고 하였다. 즉, 조직 내 다양성을 긍정적으로 지각하는 정도가 크면 발생하는 문제에 대한 지식과 기술 및 정보가 증가해 조직에 긍정적인 영향을 끼친다(Tziner & Eden, 1985).

Jehn, Northcraft와 Neale(1999)에 따르면 조직의 창의성과 팀 다양성이 상호 정(+)적인 관계를 갖는다는 것을 확인할 수 있다. 그 이유로 다양성이 높은 조직의 구성원은 그렇지 않은 조직의 개인들에 비하여 조직 내에서 더 많은 경험과 지식을 얻게 되어 결국 조직이 당면한 문제를 해결할 수 있는 다양한 능력과 창의적인 관점 및 생각 가질 수 있게 되기 때문이다. 즉, 조직 내의 인식된 다양성이 학습의 자원의 증가로 귀결된다고 보았다. 다양성이 높은 경우 더 많은 정보에 노출될 수 있어 지식이나 기술의 증가를 직접 경험함으로써 창의성이 증대될 수 있다는 것이다. 즉, 다양성 수용도가 높은 구성원들은 다양한 지식, 정보를 거부감 없이 받아들일 수 있는 우위에 놓여지고 혁신적인 해결방안을 통해 변화를 극복하고 성공에 이를 수 있도록 예상할 수 있다. 다양성이 보장된 조직에서 다양성 수용이 높은 구성원들은 자연스럽게 다양한 시각과 정보, 지식을 통해 학습민첩성을 촉진시킬 수 있기 때문이다.

Nonoka와 Takeuchi(1995)는 팀 구성원이 갖고 있는 지식과 정보 및 관점의 다양성은 구성원들이 새로운 통찰력을 가질 수 있도록 도움을 준다고 하였다. 다양한 배경을 가진 구성원들로 구성된 팀은 구성원들 각자가 다양한 지식과 관점을 갖고 있다는 사실을 인정함으로써 팀의 학습을 촉진한다고 하였다.

또한, Van der Vegt와 Bunderson(2005)은 교육적 배경이 다양한 구성원들로 이루어진 팀은 다양한 전문성과 서로 다른 풍부한 아이디어 교환을 활발하게

하여 통합적인 학습이 가능하다고 하였다. 이는 다양성 수용이 학습에 긍정적인 영향을 주는 것을 의미하며, 다양한 정보를 거부감 없이 받아들이고 학습하는 것은 학습민첩성과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

이효선과 이희수(2014)는 국내 대학생 4학년생들을 대상으로 한 연구에서 다양성 수용이 협동학습역량과 폐기학습역량에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 다름을 인정하고 다른 사람들의 관점을 이해하고 수용하는 자세가 강화될수록 학습 집단 내에서 공동의 목표를 달성하기 위해 노력하는 협동학습역량과 기존의 쓸모없는 지식은 버리고 새로운 지식을 학습하고자 하는 폐기학습역량이 증진된다는 것이다. 즉, 다양성 수용이 높을수록 기존과 다른 새로운 지식을 습득하고 변화에 대응하는 것에 거부감이 없이 적극적으로 참여한다고 볼 수 있기 때문이다. 궁극적으로 다양성 수용이 학습민첩성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 예상할 수 있다.

정은이(2016)의 연구에서 다양성 수용도가 높을수록 진로 적응성을 예측하는데 큰 영향력을 보임을 증명하였는데, 타인을 인정하고 다양한 의견과 관점을 존중하고 수용하는 자세는 불확실한 미래상황에 대응하는 능력 및 학습하는 능력인 적응수행에 긍정적 영향을 미칠 것임을 알 수 있다.

Dwertmann, Nishii와 Knippenberg(2016) 연구에서 다양성 풍토가 차별이나 고정관념과 같은 다양성의 부정적인 측면을 방지하는 역할을 하는 동시에, 다양한 정보의 교환을 촉진함으로써 긍정적인 효과를 높여준다고 보았다.

앞선 선행연구들을 통해 다양성 수용이 높을수록 다양한 정보 및 지식에 대한 거부감이 없이 이를 수용할 수 있으며 이를 통한 새로운 관점과 창의적인 아이디어, 해결방안들은 변화된 환경 속에서 빠른 적응 및 성과를 낼 수 있는 학습민첩성에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

〈표 II-13〉 다양성 수용과 학습민첩성의 관계에 대한 선행연구

연구자	관계
Jehn 외(1999)	다양성이 높은 집단의 구성원들은 그렇지 않은 집단에 비해 더 많은 지식과 경험을 얻게 되어 집단 창의성에 긍정적인 영향을 미침
Nonoka와 Takeuchi(1995)	팀 구성원이 가지고 있는 관점의 다양성은 새로운 통찰력과 팀의 학습을 촉진함
이효선과 이희수(2014)	대학생을 대상으로 다양성 수용이 강화될수록 협동학습역량과 폐기학습역량이 증진됨을 제시
정은이(2016)	다양성 수용이 높을수록 진로적응성이 높다고 제시
Dwertmann 외(2016)	다양성 풍토가 다양한 정보의 교환을 촉진함

라. 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용의 매개효과

이 연구의 목적 중의 하나는 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명함으로써 다양성 수용의 중요성을 제시하고자 함에 있다. 다양성 수용이 매개기능으로 논의되는 이유는 변혁적 리더십과 같은 리더의 지적 자극 및 상사의 지원이 학습민첩성에 영향을 미치는 데 있어서 앞서 살펴본 것과 같이 구성원이 타인의 관점, 새로운 정보 등 다양성에 대한 거부감이 없어야 학습으로 이어질 수 있기 때문이다.

김연미(2018)는 인수합병 기업의 조직 구성원들의 학습에 대한 자기주도성과 적응수행 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 실증 분석했다. 해당 연구모형에서 다양성 수용 중 가치다양성 수용이 부분 매개효과를 가진 것으로 나타났다. 구성원의 자기주도적인 학습이 변화된 환경 속에서 적응과 성과를 나타내기 위한 적응수행으로 진행되기 위해서는 인수 합병된 기업 속에서 기존과 다른 구성원들을 열린 마음으로 대하고 조화를 이루고자 하는 다양성 수용이 매개 역할을 한다고 해석할 수 있다.

마. 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 조직동일시의 조절효과 및 다양성 수용과 학습민첩성 관계에서 조직동일시의 조절효과

조직동일시는 업무와 관련한 모든 태도와 행동의 기초가 되며, 조직에 대한 개인의 행동을 결정짓는 중요한 개념이다(Ashforth & Mael, 1992). Epitropaki와 Martin(2013)은 변혁적 리더십이 부하직원의 자아 존중감을 향상시켜, 조직에 대한 구성원의 매력을 증가시키고, 이는 구성원들의 조직동일시를 높인다고 하였다. Lee(2004)는 조직동일시 정도가 높은 개인이 신뢰를 경험하는 경우 지속적인 개선 노력을 보인다는 사실을 주장하였다. 조직동일시를 통해 지속적인 학습과 개선을 보이는 것은 학습민첩성과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

김주안(2017)은 국내 대기업 직원을 대상으로 학습민첩성이 조직변화태도에 미치는 영향과 조직정체성의 매개효과를 연구했는데, 조직동일시의 유사변인인 조직정체성은 조직변화태도에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구성원들의 조직동일시가 활발하게 일어날수록 조직 변화에 대한 인지적 태도, 행동적 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하며, 이는 변화된 환경에서 변화를 기피하지 않고 빠르게 적응하여 성과를 달성하려고 하는 학습민첩성에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

조대환 외(2015)은 조직 구성원들의 조직문화 인식 방법에 따라 조직동일시에 영향을 미치고 이는 지식공유로 연결될 수 있다고 보았으며, Bonacich와 Schneider(1992)는 공통되는 정체성을 보여주는 집단에서 보다 많은 정보공유가 발생한다고 주장하였다. 이러한 정보 공유는 구성원들에게 보다 다양한 학습 자원으로 제공되어 다양성 수용이 높은 구성원들은 이를 적극 활용하며 학습이 촉진될 수 있을 것이다.

Cabrera와 Cabrera(2002)에 따르면 조직구성원들 사이의 정보교환은 지식 관리과정에 필수적인 부분이지만, 개인이 자신의 지식이나 관점을 공유할 때 발생하는 공익 및 협동의 딜레마로 인해 발생하는 비용에 대한 부담이 지식공유를

방해하고 있다고 주장했다. 즉, 지식을 공유하는 행위에는 해당 지식에 대한 전문가적 지위를 얻고 다른 사람의 전문성에 기여한데서 오는 자기만족적인 감정과 보다 생산적인 일에 투자할 시간의 감소와 자신만의 비결을 노출한데 서오는 경쟁우위의 감소가 동시에 내재 되어 있다. 따라서, Cabrera와 Cabrera(2002)는 조직 내에서 지식공유를 활성화하기 위해서는 이러한 지식공유의 딜레마를 해결할 수 있는 노력이 필요하다고 보았으며, 구성원들에게 조직정체성과 자아의 개념을 일치시키는 조직동일시가 이러한 딜레마를 완화시키는 데 도움이 될 수 있다고 주장하였다(박희태 등, 2011).

한편, Brown와 Duguid(2001)는 학습을 지식의 획득뿐만 아니라 정체성의 획득으로 연결된다고 보았으며, Bruner(1996)는 인간은 존재하기 위해 학습하고 그것이 사회적으로 인정된 방식으로 세상에서 행동하는 능력을 익힌다고 했다. 학습민첩성이 높을수록 조직동일시의 유사변인인 조직정체성 형성과 상관관계가 있다고 주장하였다.

〈표 II-14〉 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 관계에 대한 선행연구

연구자	관계
Lee(2004)	조직동일시 정도가 높고 신뢰 경험이 많은 개인은 지속적인 개선 노력을 보인다고 제시
김주안(2017)	대기업 직원을 대상으로 학습민첩성이 조직변화태도에 미치는 영향에 있어 조직정체성이 매개역할을 한다고 제시
조대환, 장용선(2015)	조직문화 인식방법에 따라 조직동일시에 영향을 미치고 이는 지식공유로 이어짐을 제시
Bonacich와 Schneider(1992)	공통되는 정체성을 보여주는 집단에서 많은 정보 공유가 발생한다고 제시
Cabrera와 Cabrera(2002)	조직정체성이 지식공유의 딜레마를 해결하여 조직 내에서 지식공유를 활성화한다고 제시

각 변인과의 관계에 대한 선행연구를 정리하면 아래 <표 II-13>과 같다.

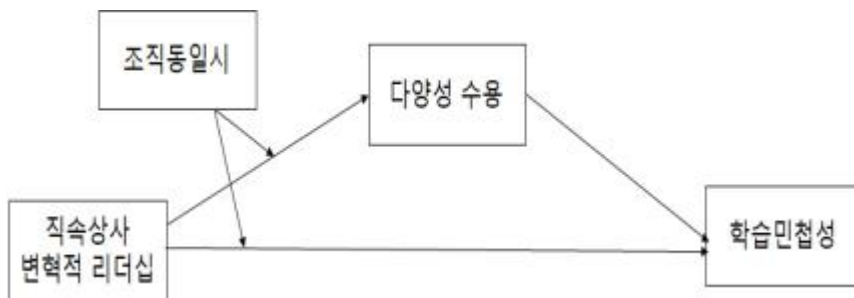
<표 II-15> 선행연구 종합

관계	선행연구
변혁적 리더십 → 학습민첩성	Bass(2000), Bryant(2003), Bryan(2003), Conger & Kanungo(1998), Chen & Barnes(2006), Crawford(2005), Smith(2015), 문승현(2009)
변혁적 리더십 → 다양성 수용	Bass(1985), Rynes & Rosen(1995), Hogan & Kaiser(2005), 이수지(2017), Kossek & Zonia (1993), Shin & Kaiser(2005), 조혜정(2012)
다양성 수용 → 학습민첩성	Tziner & Eden(1985), Pelled et al., 1999), Williams & O'Reilly(1998), Jehn & Mannix(2001), Jehn, Northcraft & Neale(1999), Nonoka & Takeuchi(1995), 이호선, 이희수(2014), Lepine, Colquitt, & Erez(2000), Dwertmann, Nishii, & Knippenberg(2016)
다양성 수용의 효과	김연미(2018)
조직동일시의 조절효과	Lee(2004), 김주안(2017), 조대환, 장용선(2015), Bonacich & Schneider(1992), Cabrera & Cabrera(2002), Brown & Duguid(2001)

III. 연구 방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십 사이에서 근로자의 다양성 수용 및 조직동일시에 대한 관계를 구명하는 데 있다. 이에 따라 분석하고자 하는 변인은 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시이다. 이에 선행연구 고찰을 기반으로 [그림 III-1]과 같은 관계에 관한 가설적인 연구모형을 설정하였다. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 근로자의 다양성 수용을 직접적으로 조절하는 기능하는 뿐만 아니라 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성에서 매개기능을 하는 다양성 수용을 조절하는 기능을 함으로써 종합적으로는 매개된 조절효과가 있을 것으로 판단되므로 [그림 III-1]과 같이 가설적인 연구모형을 설정하였다.



[그림 III-1] 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과 및 조직동일시의 매개된 조절효과의 가설적 연구 모형

2. 연구대상

이 연구의 대상은 대한무역투자진흥공사에 등록된 100% 외국인 투자로 국내에서 기업 활동을 하고 있는 다국적기업의 구성원을 대상으로 한다. (주) 한국신용평가의 KIS-Value 데이터베이스를 이용하여 모기업의 국적에 상관없이 2010년 기준 외국인 투자비율이 100% 이상이며, 국내 재직인원이 100인 이상인 외국인 투자기업을 기준으로 총 30개 기업으로 하였다. 이 연구에서 선정한 모집단의 크기는 147,018명이므로 Krejcie & Morgan(1970)에 의하면 모집단을 대표할 수 있는 표본크기는 신뢰도 95%를 적용한 표집수로 385명이다. 적정 표집수와 관련한 다른 기준으로 사회과학 연구는 일반적으로 300명 이상이면 신뢰할 만한 표본 집단으로 제시하고 있다(류근관, 2013).

이상에서 논의한 신뢰도와 모집단의 크기를 고려한 385명을 기준으로 다중회귀 분석을 위한 최소인원 및 고려사항, 사회과학 연구의 적정 표집 수, 회수율과 무응답자, 불성실 응답자를 고려하여 전체 표본의 크기를 400명으로 설정하였다.

〈표 Ⅲ-1〉 조사대상 다국적기업 (재직인원 순)

번 호	회사명	업종	번 호	회사명	업종
1	볼보그룹코리아(주)	제조업	16	푸르덴셜생명보험(주)	금융 및 보험업
2	한국아이비엠(주)	출판업	17	(주)보쉬전장	제조업
3	도레이첨단소재(주)	제조업	18	브리티쉬아메리칸토바코코리아(주)	도매 및 소매업
4	페어차일드코리아반도체(주)	제조업	19	슈나이더일렉트릭코리아(주)	도매 및 소매업
5	한국쓰리엠(주)	도매 및 소매업	20	디아지오코리아(주)	도매 및 소매업
6	한국바스프(주)	제조업	21	아스트라제네카(주)	도매 및 소매업
7	한국휴렛팩커드(유)	도매 및 소매업	22	만앤휴엘코리아(주)	제조업
8	한국필립모리스(주)	제조업	23	머크(주)	도매 및 소매업
9	라이나생명보험(주)	금융 및 보험업	24	에어프로덕츠코리아(주)	제조업
10	지멘스(주)	도매 및 소매업	25	줄리파마코리아(주)	도매 및 소매업
11	한국오라클(유)	출판업	26	듀폰코리아(주)	제조업
12	콘티넨탈오토모티브일렉트로닉스(유)	제조업	27	델인터네셔널(주)	출판업
13	한국몰렉스(유)	제조업	28	(주)바커케미칼코리아	제조업
14	한국엠에스디(유)	제조업	29	한국베링거인겔하임(주)	도매 및 소매업
15	메트라이프생명보험(주)	금융 및 보험업	30	발레오오토모티브코리아(주)	제조업

3. 조사도구

이 연구에서는 자기보고식 조사도구를 활용했으며, Likert 5점 척도로(1-전혀 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-그저 그렇다, 4-다소 그렇다, 5-매우 그렇다)로 응답할 수 있도록 구성하였다. 질문지는 직속 상사 변혁적 리더십 척도, 학습민첩성 척도, 다양성 수용 척도, 조직동일시 척도로 구성하였으며, 그 외 인구통계학적 특성 척도도 포함한다. 조사도구는 선행연구에서 타당도가 확보되었기 때문에 이 연구 목적과 대상에 맞게 수정하여 사용하였으며, 변인별 하위요인, 문항 수, 문항번호는 다음의 <표 Ⅲ-2>와 같다.

〈표 III-2〉 조사도구 구성

구분		문항 수	문항 번호
직속상사 변혁적 리더십	이상적 영향력	3	I. 1-3
	지적자극	3	I. 4-6
	영감적 동기부여	3	I. 7-9
	개별적 배려	3	I. 10-12
다양성 수용	사회범주다양성 수용	5	II.1-5
	정보 다양성 수용	5	II. 6-10
	가치다양성 수용	3	II.11-13
조직동일시	조직동일시	6	IV. 1-6
학습민첩성	피드백 추구	5	V. 1-5
	정보추구	5	V. 6-10
	성찰	5	V. 11-15
	실험성	13	V. 16-28
	민첩성	10	V. 29-38
	인구통계학적 특성	7	VI.1-6
총 문항		76	

이 연구를 위해 설문도구는 인적자원개발(HRD) 분야 전문가에게 내용타당도를 검증받았다. 내용타당도 검증단계에서 HRD 박사학위 소지자 2인을 대상으로 측정도구가 변인의 개념 및 하위 구성요인별 개념에 적합하게 문항이 구성되어 있는지 검토 받았으며, 문항별로 표현된 문장이 조사대상에 적합하게 기술되어 있는지 피드백 받았다.

가. 학습민첩성 측정도구

이 연구에서 학습민첩성이란 끊임없이 변화하는 낯선 환경 속에서 기존의 자신의 생각이나 방식을 고집하지 않고 새로운 것을 거부하지 않으며 받아 들여서 성과를 낼 수 있도록 학습하려는 능력 및 의지를 의미한다. 이 연구에서는 단순히 개인의 학습민첩성 정도를 측정하는 것이 아닌 학습민첩성의 선행요인과의 관계를 살펴보고자 하는 것으로 피드백 추구, 정보추구, 성찰, 실험성, 민첩성

요인의 5개의 하위요소를 가지고 있는 Smith(2015)의 도구를 사용하여 학습민첩성을 측정하기 하고자 한다. Smith(2015)가 개발하고 김시은(2017), 김주안(2017)의 연구에서 실증적으로 검증된 학습민첩성에 관한 조사도구로 사용되기도 하였다. 본 학습민첩성의 조사도구는 5개의 하위요소를 가지고 있으며, 총 38개의 문항으로 구성되어 있다. Smith(2015)의 연구에서의 Cronbach α 값은 .831로 높은 신뢰도를 보여주었고, 세부적으로는 피드백추구 .796, 정보추구 .779, 성찰 .813, 실험성 .789, 민첩성 .806으로 나타났다. 김시은(2017) 연구의 Cronbach α 값은 피드백추구 .782, 정보추구 .838, 성찰 .929, 실험성 .896, 민첩성 .814로 확인되었으며, 김주안(2017)의 연구에서는 피드백추구 .796, 정보추구 .779, 성찰 .813, 실험성 .789, 민첩성 .896으로 나타났다. 이에 따라 이 연구에서는 선행연구에서 내적일관성이 검증된 도구를 사용하고자 한다.

조사도구의 타당도를 측정하기 위한 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)은 선행연구가 있는 경우 각 요인에 해당하는 문항의 구인타당성(개념타당성)을 확인하기 위한 요인분석으로 기존의 이론을 확인할 때 사용한다(노경섭, 2016). 즉, 이 연구의 측정도구는 기존의 선행연구를 바탕으로 개발된 문항을 활용하였으므로 확인적 요인분석이 적합하다고 볼 수 있다. 아래는 학습민첩성 측정도구의 확인적 요인분석 결과이다.

〈표 III-3〉 학습민첩성 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인		비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
피드백 추구	문항1	1.000	.731		
	문항2	1.234	.844	.094	13.162***
	문항3	1.186	.814	.093	12.743***
	문항4	1.058	.692	.097	10.855***
	문항5	.791	.607	.083	9.507***
정보 추구	문항6	1.000	.536		
	문항7	1.561	.819	.182	8.580***
	문항8	1.316	.653	.172	7.666***
	문항9	1.432	.730	.176	8.151***
성찰	문항10	1.140	.681	.145	7.853***
	문항11	1.000	.765		
	문항12	.730	.567	.084	8.698***
	문항13	.858	.689	.081	10.591***
	문항14	.753	.614	.080	9.437***
실험성	문항15	.773	.564	.089	8.644***
	문항16	1.000	.632		
	문항17	1.051	.568	.128	8.215***
	문항18	.797	.535	.123	7.495***
	문항19	1.304	.717	.131	9.921***
	문항20	1.198	.569	.146	8.219***
	문항21	1.360	.722	.136	9.980***
	문항22	1.354	.580	.162	8.352***
	문항23	1.625	.642	.179	9.091***
	문항24	1.684	.717	.170	9.928***
	문항25	2.012	.746	.197	10.227***
	문항26	1.548	.629	.173	8.941***
	문항27	1.102	.505	.148	7.421***
민첩성	문항28	1.000	.614		
	문항29	.742	.524	.102	7.256***
	문항30	.871	.537	.118	7.404***
	문항31	.752	.521	.104	7.215***
	문항32	.991	.673	.112	8.817***
	문항33	1.125	.760	.117	9.575***
	문항34	.734	.540	.099	7.431***
	문항35	.640	.567	.097	7.588***
	문항36	.671	.560	.128	7.232***
	문항37	.535	.572	.099	7.388***
	문항38	.550	.522	.112	7.908***

주1) 적합도 지수: $\chi^2=195.847(df=73, p=.000)$, RMSEA=.098, GFI=.982, NFI=.902, IFI=.913, TLI=.924, CFI=.942

주2) *** $p<.001$

나. 직속상사 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직 구성원들에게 조직의 목표를 명확히 제시하고 영감을 심어주어 그들의 성취욕구 및 자아실현 욕구를 자극하여 기존의 목표를 넘어서는 성과를 달성할 수 있도록 하는 리더십으로 정의한다.

변혁적 리더십에 대해 Avolio, Bass, Jung(1999)는 선행 연구결과들을 바탕으로 기존의 MLQ-5X를 이상적 영향력 및 격려 12문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항의 총 20문항으로 수정하여 개발하였다. 그리고 수정한 척도를 활용하여 공공기관, 학교, 기업체 종사자 등 다양한 조직을 대상으로 변혁적 리더십을 측정된 결과, 내적일치도 계수(Cronbach's α)가 0.63에서 0.92로 나타 타 양호한 수준으로 확인되었다(공민영, 2012).

이에 Avolio, Bass, Jung(1998)의 MLQ-5X를 이화용(2004)은 이를 한국의 정서에 맞게 변안 및 총 20문항으로 재구성하였다. 이 도구는 요인분석을 통해 타당성을 검증하였고, 내적일치도 계수는 이상적 영향력 0.81, 지적자극 0.83, 영감적 동기부여 0.83, 개별적 배려 0.81로 적절한 수준을 나타냈다. 이에 이 연구에서는 이화용(2004)의 도구를 사용하고자 한다.

<표 III-4> 변혁적 리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인		비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
카리스마	문항1	1.457	.893	.139	10.484***
	문항2	1.258	.805	.124	10.141***
	문항3	1.000	.592		
동기부여	문항4	.883	.761	.062	14.056***
	문항5	1.024	.826	.057	9.787***
	문항6	1.000	.847		
지적자극	문항7	1.573	.826	.141	10.546***
	문항8	1.537	.887	.149	10.920***
	문항9	1.000	.612		
개별적 배려	문항10	.561	.569	.062	14.180***
	문항11	.877	.781	.066	15.600***
	문항12	1.000	.816		

주1) 적합도 지수: $\chi^2 = 155.847$ (df = 43, p = .000), RMSEA = .097, GFI = .942, NFI = .922, IFI = .943, TLI = .911, CFI = .942

주2) ***p < .001

다. 다양성 수용

이 연구에서는 다양성 수용은 조직구성원들이 다양성 및 다른 구성원들을 어떻게 인식하는지에 대한 주관적 심리 상태로 정의한다. 다양성 수용 정도를 측정하기 위한 조사도구는 성상현(2005)이 Jehn et al.(1999)의 분류 방식에 따라 나눈 사회범주다양성, 정보다양성, 가치다양성에 대한 13가지 다양성 항목으로 구성된 측정도구를 활용하고자 한다. 이 측정도구는 사회범주다양성 5개 문항, 정보다양성 수용 정도 5개 문항, 가치다양성 수용 정도 3개 문항으로 구성되어 있다. 성상현(2005)은 연구를 통해 설문문항의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 계수는 하위 요인 별로 모두 .65 이상의 신뢰도를 보였다.

<표 III-5> 다양성 수용 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인		비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
사회범주 다양성	문항1	.488	.602	.049	10.057***
	문항2	.624	.674	.055	11.398***
	문항3	.868	.912	.055	15.790***
	문항4	.868	.847	.059	14.760***
	문항5	1.000	.760		
정보다양성	문항6	1.027	.715	.107	9.590***
	문항7	1.058	.784	.104	10.212***
	문항8	.959	.766	.095	10.053***
	문항9	1.000	.621		
	문항10	.967	.561	.072	9.320***
가치다양성	문항11	.688	.593	.067	15.434***
	문항12	1.139	.893	.074	10.260***
	문항13	1.000	.849		

주1) 적합도 지수: $\chi^2 = 155.470$ (df = 48, p = .000), RMSEA = .089, GFI = .917, NFI = .922, IFI = .945,

TLI = .923, CFI = .944

주2) ***p < .001

라. 조직동일시

이 연구에서 조직동일시는 조직 구성원이 자신이 속한 조직과 공동운명체로 지각하고 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 인식하는 것으로 정의한다. Mael

과 Ashforth(1992)가 개발한 6개의 문항을 이용하였으며, 문항은 ‘내가 속한 조직의 성공은 나의 성공이라고 생각한다’, ‘누군가가 우리 조직을 칭찬한다면 이것을 나에게 대한 칭찬으로 느낀다’ 등으로 구성되어 있고 Likert 5점 척도로 측정한다. 해당 측정도구는 국내에서도 최금용(2015), 조대환(2015) 등의 연구에서 타당도와 신뢰도가 검증되었으며, 최금용(2015)와 조대환(2015)의 연구에서 신뢰도는 각각 .80과 .87로 나타났다.

4. 자료수집

설문 수집 방법은 직접 설문을 배포하고 수거하기 힘든 상황을 고려하여 온라인 설문시스템을 주로 활용하였다. 온라인 설문응답을 위해 이메일, 모바일 메시지를 통해 설문 URL을 발송하였고, 협력자는 다시 실제 설문 응답자에 해당 설문 URL을 이메일 또는 모바일 메시지를 통해 연구자가 협력자에게 안내한 사항을 포함하여 설문을 요청하여 진행하였다. 또한, 설문 양식뿐만 아니라 안내문을 포함시켜 설문방법 및 내용 이해도를 높이고자 하였다. 온라인 설문 진행이 어려운 응답자에 대해서는 응답자의 상황을 고려하여 인쇄물 형태로도 수거를 실시하였다. 설문의 회수율을 높이기 위해 응답자를 대상으로 보상책을 제공할 것으로 약속하였고, 설문 발송 후 4일 간격으로 기업별 협력자에게 설문 진행 상황을 전화 또는 이메일 방법으로 확인하여 응답을 지속적으로 독려했다.

자료수집은 2018년 10월 2일부터 16일까지 총 14일간 실시하였다. 국내 다국적기업 인사관리협회를 통해 해당 기업들의 인사 담당자 연락처를 확보하여 이들을 협력자로 선정하여 해당 기업 근로자들에게 설문 진행을 요청하였다. 협력자들에게는 연구자가 직접 대면방식 또는 유선, 메일을 통해 연구의 목적, 설문 가능 대상 직무, 설문응답 방법에 대해 설명하였다. 총 400명 목표 표집 수로 설정하였으나 306부가 회수되었고, 회수된 설문 가운데 불성실 응답, 미응답 자료 및 이상치 응답을 제외하여 최종적으로 272부를 분석에 활용하였다.

5. 자료분석

이 연구의 자료 분석을 위해 측정도구는 신뢰도와 타당도를 확인하고, 변인별 인식 수준은 기술통계 분석을 실시할 예정이다. 변인들 간의 가설검증을 위해서는 상관관계와 기술통계 분석을 실시하고, 조절효과의 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시했으며, 통계적 유의수준은 5%로 설정하여 처리하였다. 이 연구에서 적용할 통계기법은 <표 III-6>과 같다. 측정도구의 신뢰도, 상관관계, 기술통계는 SPSS 23.0을 활용하여 분석하였다. 측정도구의 확인적 요인분석을 위하여 AMOS 23.0을 활용하였다. 변인별 인식수준의 기술통계와 차이검증, 변인간 상관관계와 단순회귀분석은 SPSS 23.0을 활용하여 분석하였다. 조절효과 가설을 검증하기 위해서 SPSS 23.0을 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

<표 III-6> 연구 가설에 적용할 통계 기법

구분	연구문제	통계기법
측정도구	측정도구 타당도 및 신뢰도 검증	확인적 요인분석, 내적일치도 계수 분석
기술통계	연구대상의 일반적 특성	빈도, 백분율
연구문제 1.	다국적기업 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 학습민첩성의 차이구명	평균, 표준편차, 최솟값, 최댓값, t-test, ANOVA
연구문제 2.	다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십 및 학습민첩성의 영향정도 구명	단순회귀분석, 다중회귀분석
연구문제 3.	다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명	위계적 회귀분석 (매개효과 분석)
연구문제 4.	다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 조직동일시의 조절효과 구명	위계적 회귀분석 (조절효과 분석), PROCESS macro를 활용한 회귀분석 (매개된 조절효과 분석)

IV. 연구 결과 및 논의

1. 연구대상의 일반적 특성

이 연구에서는 응답자 개인 및 조직의 일반적인 특성을 고려하여 성별, 연령, 학력, 직급, 직책, 다국적기업의 본사위치 순으로 살펴보았다. 이 연구에서 응답자 개인 및 조직의 일반적 특성을 고려하여 성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 근무부서, 본사소속 지역 순으로 살펴보았다. 그 결과는 <표 IV-1>에서 제시된 것과 같다. 응답자의 성별은 남성이 72.1%(196명), 여성 27.9%(76명)을 차지하여 상대적으로 남성의 성비가 높았다. 연령을 만 29세 이하가 6.6%(18명), 30대가 37.9%(103명), 40대가 25.7%(70명), 50대 이상이 29.8%(81명)으로 30대가 가장 많았다. 학력수준은 전문대 졸 이하가 5.5%(15명), 대학교 졸이 65.8%(179명), 대학원 졸(석사)이 25.4%(69명), 대학원 졸(박사)가 3.3%(9명)으로 대학교 졸이 가장 많은 비중을 차지하였고, 그 다음으로 대학원 졸(석사) 비중이 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 직급은 사원급이 7.4%(20명), 대리급이 9.9%(27명), 과장급이 18.4%(50명), 차장급이 22.16%(60명), 부장급 이상은 42.3%(115명)으로 부장급 이상 가장 많은 비중을 차지하였고, 다음으로 차장급이 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 해당 기업의 근속연수는 3년 미만이 18.8%(51명), 3년에서 5년 미만이 15.1%(41명), 5년에서 10년 미만이 21%(57명), 10년에서 15년 미만이 16.5%(45명), 15년 이상이 28.7%(78명)으로 15년 이상 재직한 근로자가 가장 많은 비중을 차지하였다. 근속하고 있는 부서는 영업/마케팅이 18%(49명), 생산/생산기술/엔지니어 16.9%(46명), 연구개발 14%(38명), 경영지원 35.7%(97명), 기타 15.4%(42명)으로 경영지원 부서가 가장 많은 비중을 차지하였다. 마지막으로 본사가 소속된 위치는 아시아권 31.3%(85명), 유럽권 43.4%(118명), 미주권 25.4%(69명)으로 유럽권이 가장 높은 비중을 차지하였다.

〈표 IV-1〉 연구대상의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	196	72.1
	여성	76	27.9
연령	만 29세 이하	18	6.6
	만 30세 ~ 39세	103	37.9
	만 40세 ~ 49세	70	25.7
	만 50세 이상	81	29.8
학력	전문대 졸 이하	15	5.5
	대학교 졸업(학사)	179	65.8
	대학원 졸업(석사)	69	25.4
	대학원 졸업(박사)	9	3.3
직급	사원급	20	7.4
	대리급	27	9.9
	과장급	50	18.4
	차장급	60	22.1
	부장급 이상	115	42.3
근속연수	3년 미만	51	18.8
	3년~5년 미만	41	15.1
	5년~10년 미만	57	21.0
	10년 ~15년 미만	45	16.5
	15년 이상	78	28.7
근무부서	영업/마케팅	49	18.0
	생산/생산기술/엔지니어	46	16.9
	연구개발	38	14.0
	경영지원	97	35.7
	기타	42	15.4
본사 소속지역	아시아권	85	31.3
	유럽권	118	43.4
	미주권	69	25.4
계		272	100

2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시의 수준

가. 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시의 인식 수준

연구문제 1-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시 수준은 어떠한가?

연구문제 1-1.을 확인하기 위하여 각 관찰변인의 수준을 분석하였다. 각 변인별 측정도구는 5점 Likert 척도가 사용되었으며 다국적기업 근로자가 인식하고 있는 학습민첩성, 직속 상사의 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준을 정리하면 <표 IV-2>와 같다.

다국적기업 근로자의 학습민첩성은 5점 환산 평균은 3.62이고, 표준편차는 0.440이며, 직속 상사의 변혁적 리더십의 환산 평균은 3.57, 표준편차는 0.679로 나타났다. 다양성 수용의 환산 평균은 3.96이고, 표준편차는 0.587이며, 조직동일시의 경우 환산 평균은 3.81이고, 표준편차는 0.619으로 나타났다. 각 변인들 중 다양성 수용의 환산평균이 3.96으로 가장 높았고, 조직동일시, 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십 순으로 나타났다.

〈표 IV-2〉 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일시의 인식 수준

변인		문항수	최솟값	최댓값	평균	표준 편차
학습민첩성	피드백 추구	4	7	25	3.35	.788
	정보추구	4	9	25	3.81	.577
	성찰	2	10	25	3.69	.614
	실험성	10	33	65	3.60	.524
	민첩성	5	25	50	3.66	.417
		25			3.62	.440
변혁적 리더십	이상적 영향력	3	3	15	3.87	.773
	지적자극	3	3	15	3.62	.782
	동기부여	3	3	15	3.60	.808
	개별적 배려	3	3	15	3.19	.934
		12			3.57	.679
다양성 수용	사회범주다양성	5	6	25	3.92	.760
	정보다양성	5	12	20	3.96	.588
	가치다양성	3	7	15	3.98	.669
		13			3.96	.587
조직동일시	조직동일시	5	11	30	3.81	.619

나. 다국적기업 근로자의 인구통계학적 특성에 따른 학습민첩성의 차이

연구문제 1-2. 다국적기업에서 근로자의 학습민첩성 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구문제 1-2.를 확인하기 위하여 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 학력, 직위, 직무, 본사의 소속지역에 따른 학습민첩성의 평균차이를 분석하였다. 분석방

법으로 독립표본 t-검정 및 일원분산분석을 통한 F검증을 활용하였다. 인식수준에 있어 유의미한 차이가 있는 변인은 향후 변인 간 영향 분석에서 통제변인으로 설정하고자 하였다.

1) 성별에 따른 수준 차이

다국적기업 근로자들의 성별에 따라 학습민첩성의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였고, 그 결과는 <표 IV-3>과 같다. 학습민첩성 수준은 성별에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다. 그러나 학습민첩성의 세부요인 중 다국적기업 근로자의 성별에 따른 피드백추구의 수준이 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 다국적기업 남성 근로자의 피드백추구 수준은 평균 3.35점으로 여성 근로자의 피드백 추구 수준(평균 3.33점)보다 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 성별에 따른 수준차이

구분		빈도(명)	평균	표준편차	t
학습민첩성	남성	196	3.65	.43	1.586
	여성	76	3.56	.45	
피드백추구	남성	196	3.35	.70	.257***
	여성	76	3.33	.96	
정보추구	남성	196	3.83	.58	.118
	여성	76	3.82	.56	
성찰	남성	196	3.69	.59	.200
	여성	76	3.71	.65	
실험성	남성	196	3.67	.52	3.627
	여성	76	3.42	.46	
민첩성	남성	196	3.71	.46	3.176
	여성	76	3.51	.45	

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

2) 연령에 따른 수준 차이

연령에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준에 차이가 있는지를 알아보기 위해 F검증을 실시하였고, 그 결과는 다음 표<IV-4>와 같다. 분석결과 학습민첩성 수준은 연령대에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다($p < .001$).

다국적기업 20대 근로자의 학습민첩성의 인식수준(4.01점)은 다른 30대(3.63점), 40대(3.50점), 50대(3.64점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적으로 학습민첩성의 하위요인 중 피드백추구, 성찰, 민첩성은 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 정보추구, 실험성의 수준은 연령별 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe로 사후 검증을 실시한 결과 다국적기업 20대 근로자가 인식하는 피드백 추구 수준(3.91점)이 40대 근로자(3.18점)와 50대 근로자(3.34점)가 인식하는 피드백 수준보다 높은 것으로 나타났다. 성찰의 수준도 다국적기업 20대 근로자(4.11점)가 인식하는 성찰 수준이 40대(3.52점) 근로자보다 높음을 보였다. 민첩성의 수준은 20대 근로자(4.04점)가 30대 근로자(3.64점)와 40대 근로자(3.51점)보다 높았으며, 40대 근로자(3.51점)는 50대(3.72점)보다 낮은 수준을 보였다.

〈표 IV-4〉 연령에 따른 수준차이

변인	구분	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe
학습민첩성	20대(a)	18	4.01	.345	6.958***	b<a c<a d<a
	30대(b)	103	3.63	.448		
	40대(c)	70	3.50	.473		
	50대(d)	81	3.64	.365		
피드백추구	20대(a)	18	3.91	.67	4.355*	c<a d<a
	30대(b)	103	3.37	.91		
	40대(c)	70	3.18	.75		
	50대(d)	81	3.34	.58		
정보추구	20대(a)	18	4.11	.54	2.057	
	30대(b)	103	3.84	.63		
	40대(c)	70	3.73	.53		
	50대(d)	81	3.82	.53		
성찰	20대(a)	18	4.11	.32	5.008**	c<a
	30대(b)	103	3.73	.71		
	40대(c)	70	3.52	.70		
	50대(d)	81	3.70	.33		
실험성	20대(a)	18	3.88	.42	2.252*	
	30대(b)	103	3.56	.57		
	40대(c)	70	3.56	.54		
	50대(d)	81	3.63	.44		
민첩성	20대(a)	18	4.04	.43	7.409***	b<a c<a d>c
	30대(b)	103	3.64	.44		
	40대(c)	70	3.51	.51		
	50대(d)	81	3.72	.41		

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

3) 학력에 따른 수준 차이

학력에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준에 차이가 있는 알아보기 위해 F검증을 실시하였는데, 석사와 박사는 학사 이상의 학력으로 고학력으로 묶어 석·박사 집단으로 분석을 진행하였다. 분석 결과는 다음 표<IV-5>와 같다. 분석 결과 학습민첩성은 학력에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 다국적기업 석·박사 근로자의 학습민첩성의 인식수준(3.78 점)은 다국적기업 학사 학력의 근로자(3.58점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적으로 살펴보면 학습민첩성 하위요인 중 정보추구에서 석·박사(4.03점) 출신의 근로자가 인식하는 정보추구가 학사(3.74점)출신의 근로자가 인식하는 정보추구보다 높게 나타났다.

<표 IV-5> 학력에 따른 수준차이

변인	구분	빈도 (명)	평균	표준편차	F	Scheffe
학습민첩성	전문대(a)	15	3.65	.725	3.22*	c>b
	학사(b)	179	3.58	.427		
	석·박사(c)	78	3.78	.384		
피드백추구	전문대(a)	15	3.51	.831	1.704	
	학사(b)	179	3.28	.799		
	석·박사(c)	78	3.46	.744		
정보추구	전문대(a)	15	3.80	.613	7.615***	c>b
	학사(b)	179	3.74	.595		
	석·박사(c)	78	4.03	.471		
성찰	전문대(a)	15	3.66	.771	1.739	
	학사(b)	179	3.65	.558		
	석·박사(c)	78	3.80	.694		
실험성	전문대(a)	15	3.74	.856	2.814	
	학사(b)	179	3.55	.456		
	석·박사(c)	78	3.70	.577		
민첩성	전문대(a)	15	3.54	.761	.570	
	학사(b)	179	3.67	.417		
	석·박사(c)	78	3.64	.519		

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

4) 직급에 따른 수준차이

직급에 따라 다국적기업 근로자가 인식하는 학습민첩성 수준에 차이가 있는
알아보기 위해 F검증을 실시하였는데, 사원급과 대리급의 경우 실제 진행하는
업무의 책임과 권한이 유사한 바, 두 그룹을 하나의 그룹으로 묶어 분석을 진행
하였다. 분석 결과는 다음 표<IV-6>와 같다.

학습민첩성은 직급에 따라 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다(p<.0001).
다국적기업의 차장급 근로자의 학습민첩성의 인식수준(3.50점)은 사원·대리급
(3.85점), 과장급(3.73점), 부장급(3.67점) 근로자 보다 낮게 나타났다. 다국적
기업 차장급 근로자는 학습민첩성의 5개 하위요인 모두에서 다른 그룹들보다 낮
게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 피드백추구의 수준은 차장급(2.84점) 근로
자가 사원·대리급(3.76점), 과장급(3.45점), 부장급(3.40점) 근로자 보다 낮게
나타났다.

정보추구의 수준도 차장급(3.50점) 근로자가 사원·대리급(3.92점), 과장급
(4.02점), 부장급(3.87점) 근로자 보다 낮았다. 성찰의 수준 역시 차장급(3.25
점) 근로자가 사원·대리급(3.94점), 과장급(3.86점), 부장급(3.75점) 근로자
보다 낮게 나타났다. 실험성의 수준은 차장급(3.42점) 근로자가 사원·대리급
(3.79점) 근로자 보다 낮았으며, 민첩성의 수준도 차장급(3.40점) 근로자가 사
원·대리급(3.82점), 과장급(3.76점), 부장급(3.68점) 근로자보다 낮은 것으로
나타났다.

〈표 IV-6〉 직급에 따른 수준 차이

변인	구분	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe
학습 민첩성	사원·대리(a)	47	3.85	.455	21.254***	c<a c<b d>c
	과장급(b)	50	3.73	.362		
	차장급(c)	60	3.28	.422		
	부장급(d)	115	3.67	.373		
피드백추구	사원·대리(a)	47	3.76	.737	15.087***	c<a c<b d>c
	과장급(b)	50	3.45	.954		
	차장급(c)	60	2.84	.718		
	부장급(d)	115	3.40	.620		
정보추구	사원·대리(a)	47	3.92	.718	9.556***	c<a c<b d>c
	과장급(b)	50	4.02	.520		
	차장급(c)	60	3.50	.572		
	부장급(d)	115	3.87	.471		
성찰	사원·대리(a)	47	3.94	.644	16.830***	c<a c<b d>c
	과장급(b)	50	3.86	.647		
	차장급(c)	60	3.25	.715		
	부장급(d)	115	3.75	.376		
실험성	사원·대리(a)	47	3.79	.431	4.904**	c<a
	과장급(b)	50	3.57	.662		
	차장급(c)	60	3.42	.542		
	부장급(d)	115	3.63	.451		
민첩성	사원·대리(a)	47	3.82	.526	9.475***	c<a c<b d>c
	과장급(b)	50	3.76	.320		
	차장급(c)	60	3.40	.466		
	부장급(d)	115	3.68	.456		

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

5) 근속연수에 따른 수준차이

근속연수에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준에 차이가 있는 알아보기 위해 F검증을 실시하였고, 근속연수에 따른 학습민첩성은 통계적 차이가 없는 것으로 나타났으나 구체적으로 세부요인을 살펴보면 그 결과는 다음 표<IV-7>와 같다. 학습민첩성의 하위요인 중 성찰과 실험성이 근속연수에 따른 통계적으로 유의한 차이를 보였다($p < 0.001$). 다국적기업 근로자 중 근속기간이 3년~5년 사이 근로자의 성찰수준(3.97점) 5년~10년 사이의 근로자(3.58점)와 15년 이상 근로자 (3.60점)보다도 높은 것으로 나타났다. 실험성의 수준은 근속연수 3년 미만 근로자(3.90점)가 3년~5년 사이 근로자(3.46점)와 10년~15년 근로자(3.49점) 그리고 15년 이상 근로자(3.48점)보다 높은 것으로 나타났다.

〈표 IV-7〉 근속연수에 따른 수준차이

변인	구분	빈도 (명)	평균	표준편차	F	Scheffe
학습 민첩성	3년미만(a)	51	3.71	.569	1.742	
	3년~5년(b)	41	3.70	.396		
	5년~10년(c)	57	3.62	.382		
	10년~15년(d)	45	3.62	.343		
	15년 이상(e)	78	3.53	.445		
피드백 추구	3년미만(a)	51	3.24	.847	1.230	
	3년~5년(b)	41	3.57	.880		
	5년~10년(c)	57	3.34	.787		
	10년~15년(d)	45	3.40	.778		
	15년 이상(e)	78	3.28	.692		
정보추구	3년미만(a)	51	3.87	.689	1.017	
	3년~5년(b)	41	3.94	.638		
	5년~10년(c)	57	3.80	.642		
	10년~15년(d)	45	3.85	.460		
	15년 이상(e)	78	3.74	.463		
성찰	3년미만(a)	51	3.76	.723	3.293*	c<b e<b
	3년~5년(b)	41	3.97	.611		
	5년~10년(c)	57	3.58	.701		
	10년~15년(d)	45	3.67	.428		
	15년 이상(e)	78	3.60	.518		
실험성	3년미만(a)	51	3.90	.583	7.360***	b<a d<a e<a
	3년~5년(b)	41	3.46	.469		
	5년~10년(c)	57	3.68	.501		
	10년~15년(d)	45	3.49	.466		
	15년 이상(e)	78	3.48	.478		
민첩성	3년미만(a)	51	3.80	.589	2.668*	
	3년~5년(b)	41	3.57	.476		
	5년~10년(c)	57	3.69	.300		
	10년~15년(d)	45	3.72	.377		
	15년 이상(e)	78	3.56	.510		

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

6) 직무에 따른 수준차이

직무에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준에 차이가 있는 알아보기 위해 F검증을 실시하였고, 그 결과는 다음 표<IV-8>와 같다. 학습민첩성의 수준은 다국적기업 근로자들의 직무에 따라 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다.

〈표 IV-8〉 직무에 따른 수준차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표편차	F	Scheffe
학습 민첩성	영업/마케팅	49	3.70	.450	1.585	
	생산/엔지니어	46	3.57	.295		
	연구개발	38	3.53	.473		
	경영지원	97	3.60	.462		
	기타	42	3.73	.463		
피드백 추구	영업/마케팅	49	3.38	.861	1.071	
	생산/엔지니어	46	3.20	.757		
	연구개발	38	3.21	.707		
	경영지원	97	3.39	.799		
	기타	42	3.48	.771		
정보추구	영업/마케팅	49	3.91	.533	2.639*	
	생산/엔지니어	46	3.66	.465		
	연구개발	38	3.65	.567		
	경영지원	97	3.91	.571		
	기타	42	3.85	.703		
성찰	영업/마케팅	49	3.84	.423	3.638**	
	생산/엔지니어	46	3.80	.373		
	연구개발	38	3.48	.495		
	경영지원	97	3.59	.574		
	기타	42	3.84	.500		
실험성	영업/마케팅	49	3.64	.552	.981	
	생산/엔지니어	46	3.57	.455		
	연구개발	38	3.61	.500		
	경영지원	97	3.54	.566		
	기타	42	3.72	.477		
민첩성	영업/마케팅	49	3.71	.358	1.413	
	생산/엔지니어	46	3.63	.382		
	연구개발	38	3.70	.523		
	경영지원	97	3.58	.526		
	기타	42	3.76	.478		

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

7) 본사 위치에 따른 수준차이

본사 위치에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준에 차이가 있는 알아보기 위해 F검증을 실시하였고, 본사 위치에 따라 학습민첩성은 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 다국적 기업의 본사 위치가 유럽권인 근로자의 학습민첩성 인식수준(3.70점)은 본사 위치가 아시아권인 근로자(3.51점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적인 결과는 다음 표<IV-9>와 같다. 구체적으로 살펴보면, 학습민첩성의 하위요인인 정보추구, 성찰, 실험성에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 정보추구 수준은 다국적기업 본사가 유럽권인 근로자(3.98점)으로 본사의 위치가 아시아권에 있는 근로자(3.62점)보다 높은 것으로 나타났으며, 성찰의 수준은 본사의 위치가 미주권에 있는 근로자(3.87점)가 아시아권에 있는 근로자(3.58점)보다 높음을 보였다. 실험성의 수준은 본사의 위치가 유럽권에 위치한 다국적기업의 근로자(3.71점)가 아시아권에 본사가 위치한 기업의 근로자(3.50점)보다 높은 것으로 나타났다.

〈표 IV-9〉 본사 위치에 따른 수준차이

변인	구분	빈도 (명)	평균	표준편 차	F	Scheffe
학습민첩성	아시아권(a)	85	3.51	.497	4.444*	b>a
	유럽권(b)	118	3.70	.433		
	미주권(c)	69	3.64	.345		
	기타	-	-	.440		
피드백추구	아시아권(a)	85	3.22	.798	1.616	
	유럽권(b)	118	3.42	.727		
	미주권(c)	69	3.38	.864		
	기타	-	-	-		
정보추구	아시아권(a)	85	3.62	.688	10.218***	b>a
	유럽권(b)	118	3.98	.490		
	미주권(c)	69	3.80	.486		
	기타	-	-	-		
성찰	아시아권(a)	85	3.58	.567	4.484*	c>a
	유럽권(b)	118	3.67	.717		
	미주권(c)	69	3.87	.414		
	기타	-	-	-		
실험성	아시아권(a)	85	3.50	.551	4.944**	b>a
	유럽권(b)	118	3.71	.527		
	미주권(c)	69	3.53	.449		
	기타	-	-	-		
민첩성	아시아권(a)	85	3.63	.456	.838	
	유럽권(b)	118	3.70	.518		
	미주권(c)	69	3.62	.398		
	기타	-	-	-		

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

3. 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 영향

가. 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 상관관계

다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시 및 인구통계학 변인 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-10>와 같다. 이 연구의 종속변인인 학습민첩성, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십, 매개변인인 다양성 수용, 조절변인인 조직동일시는 유의수준 .01에서 통계적으로 모두 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 종속변인인 학습민첩성과 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십($r=.363$)은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 종속변인인 학습민첩성과 매개변인인 다양성 수용($r=.488$)는 정적 상관이 높은 것으로 나타났다. 종속변인인 학습민첩성과 조절변인인 조직동일시($r=.260$)도 정적 상관이 높은 것으로 나타났다.

독립변인인 직속상사 변혁적 리더십과 매개변인인 다양성 수용($r=.238$)은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십과 조절변인인 조직동일시($r=.304$)은 정적상관이 높은 것으로 나타났다. 매개변인인 다양성 수용과 조절변인인 조직동일시($r=.159$)은 정적 상관이 높은 것으로 나타났다. 이를 통해 종속변인인 학습민첩성은 다양성 수용($r=.488$), 직속상사 변혁적 리더십($r=.363$), 조직동일시($r=.159$) 순으로 정적인 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-10> 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시간의 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 학습민첩성	1										
2. 변혁적 리더십	.363***	1									
3. 다양성 수용	.488***	.238***	1								
4. 조직동일시	.260***	.304***	.159**	1							
5. 성별	-.096	-.099	-.023	-.067	1						
6. 연령	-.113	-.065	-.069	.182**	-.180**	1					
7. 학력	.119	.006	.098	-.216***	.067	.025	1				
8. 직급	-.183**	-.143*	-.083	.007	-.055	.804***	.178**	1			
9. 근속연수	-.153*	-.178*	-.104	.070	.060	.539***	-.035	.566***	1		
10. 본사위치	.118	.070	.123*	.077	.213***	.122*	.107	.195**	.131*	1	
11. 부서	.012	-.006	-.059	.185**	.239***	.014	.022	-.042	-.116	.091	1

*p<.05, **p<.01

나. 연구변인의 다중공선성 검증

다중공선성은 독립변인간의 상관성이 높고 하나의 독립변수가 다른 독립변수들의 선형결합의 형태로 표현되는 상태를 의미한다(고길근, 2014). 회귀계수는 다른 변수가 일정할 때 해당 독립변수가 한 단위 변할 때 종속변수가 변화하는 크기로 해석하는데, 이 경우 다른 변수가 일정하다는 가정을 사용한다. 그러나 다중공선성이 발생하는 경우 이 가정이 지지되기 어려운 문제가 발생한다. 이로 인해 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 낮출 뿐만 아니라 모형에 다수의 독립변수가 포함될수록 독립변수가 다른 독립변수들의 선형결합으로 설명될 수 있는 가능성이 높아짐으로 인하여 모형특정화(model specification)에도 문제를 발생할 수 있다(고길근, 2014).

다중공선성을 진단하는 방법은 일반적으로 공차한계(tolerance)와 변량팽창계수(VIF: variance inflation factor)를 활용하여 검증한다. 공차한계(tolerance)가 0에 가까울수록, 변량팽창계수(VIF)가 10이 넘어갈 경우 다중공선성에 문제가 있다고 판단한다(고길근, 2014). 이 연구에서 다중공선성은 <표 IV-11>와 같이 나타났다. 공차한계(tolerance)는 .943, 변량팽창계수(VIF)는 1.060로 모두 정상적인 값으로 측정되었기 때문에 다중공선성에는 문제가 없다고 판단할 수 있다.

<표 IV-11 > 연구변인의 다중공선성 검증

종속변인	독립변인	공차한계 (tolerance)	변량팽창계수 (VIF)
학습민첩성	직속상사 변혁적 리더십	.943	1.060
	다양성 수용	.943	1.060

다. 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계

연구문제 2-1. 다국적기업 직속상사 변혁적 리더십은 근로자의 학습민첩성에 직접적으로 유의미한 영향력을 미치는가
연구문제 2-2. 다국적기업 근로자의 다양성 수용은 학습민첩성에 유의미한 영향을 미치는가

연구문제 2-1.와 연구문제 2-2.를 확인하기 위하여 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제한 후 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용을 독립변인으로 설정하여 학습민첩성에 대한 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 IV-12>과 같다.

첫 번째 단계(모형1)는 단순회귀분석으로 독립변인에 통제변인만 투입하고 종속변인에 학습민첩성을 투입하였다. 회귀분석은 독립변수와 종속변수의 척도가 등간, 비율척도일 때 가능하기 때문에 명목척도인 통제변인의 경우는 0과 1로 구성된 가상변수인 더미변수로 변경한 후에 분석 가능하므로(노경섭, 2016) 통제변인인 연령, 학력, 직급, 본사위치를 더미변수화 하여 분석하였다.

두 번째 단계(모형2)는 모형 1에서 독립변인에 직속상사 변혁적 리더십을 추가적으로 투입한 모형으로 F값은 10.837으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량(R^2)은 .372으로 나타나 직속상사 변혁적 리더십을 투입함으로써 설명량이 .078 증가하였다.

세 번째 단계(모형3)은 모형 1에서 독립변인에 다양성 수용을 투입한 모형으로 F값은 13.648으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량은 .426으로 나타나 다양성 수용을 투입함으로써 설명량은 .132 증가하였다.

마지막 단계(모형 4)는 모형 1에서 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용을 동시에 투입한 모형으로 F값은 16.956으로 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 설명량은 .169 증가하였다. 따라서 다국적기업 근로자의 직속상사 리더십 및 다양성 수용은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게

직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

<표 IV-12> 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용의 회귀분석

구분			학습민첩성								
			모형1		모형2		모형3		모형4		
			β	t	β	t	β	t	β	t	
통제변인	연령	더미1: 20대	.237	2.020*	.222	1.968	.084	1.292	.219	2.110*	
		더미2: 40대	.105	1.096	.085	.959	.042	0.473	.046	.541	
		더미3: 50대	.133	1.237	.065	.651	.042	0.399	.084	.894	
	학력	더미1: 전문대	.154	1.437	.244	2.550*	.097	1.933	.125	1.325	
		더미2: 석·박사	.161	2.863*	.115	2.177*	.113	2.131	.123	2.466*	
	직급	더미1: 사원대리	.330	2.582*	.170	1.193	.114	1.334	.385	3.884**	
		더미2: 과장	.200	1.719	.290	2.469*	.231	2.870	.244	2.674*	
		더미3: 부장	-.285	-3.718***	.167	1.589	.043	0.456	.158	2.284*	
	본사 위치	더미1: 아시아	-.177	-2.996**	-.178	-3.295*	-.238	-4.129	-.193	-3.680***	
		더미2: 미주	-.066	-1.118	-.111	-2.065*	-.154	-2.835	-.136	-2.582*	
	독립변인	직속상사 변혁적리더십				.226	5.610***			.139	4.332**
		다양성 수용						.406	7.715***	.263	6.701**
R ²			.271		.372		.426		.440		
ΔR^2					.078		.132		.169		
F			9.683***		10.837***		13.648**		16.956***		

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

4. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십 관계에서 다양성 수용의 매개효과

연구문제 3-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 3-1.를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성 변인을 통제변인으로 설정하고 회귀 분석을 실시한 결과, 첫 번째 단계로 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십이 매개변인인 다양성 수용에 미치는 영향을 확인하였다. 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제하고 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십을 독립변인에 투입하고, 매개변인인 다양성 수용을 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십이 매개변인인 다양성 수용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.188$, $t=3.275$, $p<.01$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 1단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

두 번째 단계로 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성에 미치는 영향을 확인하였다. 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제하고 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 학습민첩성을 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십이 종속변인인 학습민첩성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.281$, $t=5.347$, $p<.001$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 2단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십과 매개요인인 다양성 수용이 종속변인인 학습민첩성에 미치는 영향을 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제하고 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십과 매개변인인 다양성 수용을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 학습민첩성을 종속변인에 투입하였다. 분석 결과, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십은 여전히 유의한 영향을 미치는 하나 매개변인인 다양성 수용이 투

입되기 전인 두 번째 단계보다는 값이 감소하였다($\beta=.215$, $t=4.332$, $p<.001$). 한편, 매개변인인 다양성 수용은 종속변인인 학습민첩성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.351$, $t=6.701$, $p<.001$). 따라서 매개효과를 분석하기 위한 3단계 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 IV-13〉 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용의 매개효과 분석

변수		1단계 종속변수: 다양성 수용			2단계 종속변수: 학습민첩성			3단계 종속변수: 학습민첩성			
		B	β	t	B	β	t	B	β	t	
통 제 변 인	연령	더미1: 20대	.237	.101	1.454	.282	.159	2.518*	.219	.124	2.110*
		더미2: 40대	.126	.094	.940	.079	.079	.863	.046	.046	.541
		더미3: 50대	.145	.113	.976	.123	.128	1.203	.084	.088	.894
	학력	더미1: 전문대	.182	.071	1.229	.173	.090	1.702	.125	.065	1.325
		더미2: 석·박사	.168	.130	2.156*	.168	.173	3.130**	.123	.127	2.466*
	직급	더미1: 사원대리	.056	.036	.315	.242	.208	1.974*	.385	.331	3.884**
		더미2: 과장	.404	.267	2.503*	.193	.170	1.746	.244	.215	2.674**
		더미3: 부장	-.303	-.215	-2.831**	-.238	-.224	-3.233**	.158	.177	2.284*
	본사 위치	더미1: 아시아	.138	.109	1.680	-.157	-.165	-2.777**	-.193	-.204	-3.680***
		더미2: 미주	.208	.154	2.537*	-.081	-.080	-1.443	-.136	-.134	-2.582*
	독립변인	(상수)	3.117		13.195***	2.891		17.854***	1.912		11.172***
		직속상사 변혁적리더십	.163	.188	3.275**	.182	.281	5.347***	.139	.215	4.332***
다양성 수용								.263	.351	6.701***	
R ²		.214			.343			.440			
ΔR^2					.129			.226			
F		6.430***			12.333***			16.956***			

주1. * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

이 연구에서 설정한 매개모형의 간접효과의 크기가 통계적으로 유의한지 확인하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro의 model 4를 활용하여 부트스트래핑 방법을 활용하여 재검증하였다. 매개모형의 통계적 유의성 검증하기 위해 부트스트래핑으로 재추출된 표본의 수는 10,000개로 지정하고 유의수준은 .05로 설정하였다. 이를 통해 도출된 간접효과 계수는 .0542이었다. 간접효과 하한값(LLCI)는 .0187이었고, 상한값(ULCI)은 .0939로 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간 사이에 0을 포함하고 있지 않기 때문에 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 다양성 수용의 매개효과가 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 직접효과와 간접효과 및 총 효과는 아래 <표 VI-14>와 같다.

<표 IV-14> 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개모형에서 직접효과 및 간접효과

변인	학습민첩성 결과		
	직접효과 비표준 계수 (LLCI-ULCI)	간접효과 비표준 계수 (LLCI-ULCI)	총 효과 비표준 계수
다양성수용	.1589*** (.0923~.2255)	.0542*** (.0187~.0939)	.2130 (.1418~.2843)

결과적으로 이상의 조건을 충족하였으므로 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용이 매개효과를 가지는 것을 검증하였다. 즉, 직속상사 변혁적 리더십은 학습민첩성을 제고하는데 있어서 다양성 수용을 경유하여 정적인 영향을 미친 것으로 판단할 수 있다.

5. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과

가. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시의 조절효과

연구문제 4-1. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시는 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-1.을 확인하기 위해서 SPSS를 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

우선 독립변인과 조절변인을 해석 가능(interpretable)할 수 있도록 독립변인, 조절변인 및 종속변인을 평균 중심화(mean-centering)하였다. 평균중심화는 변수의 각 값에서 해당변수의 표본평균값(sample mean)을 차감함으로써 이루어진다(Hayes, 2013). 1단계는 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제하고, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 학습민첩성을 종속변인에 투입하였다.(모형1). 2단계는 1단계 모형에서 추가적으로 조절변인 조직동일시를 독립변인에 투입하였으며(모형2), 3단계는 2단계 모형에서 추가적으로 직속상사 진성리더십과 조직동일시의 상호작용항(직속상사 변혁적 리더십×조직동일시)을 독립변인에 투입하였다(모형3).

분석결과, 세 단계에 걸쳐 도출된 세 가지 모형의 유의확률 F 변화량의 유의수준이 .001이하로 나타났으며 회귀식의 설명량인 값이 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 .343, .361, .367로 설명력이 향상되어 통계적으로 유의미하게 나타났다.

그러나 3단계에서 독립변인과 조절변인 간 상호작용 항은 통계적으로 유의하게 나오지 않았다(<표 IV-15>). 따라서 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 조절효과를 보이지 않는 것으로 볼 수 있다.

〈표 W-15〉 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시의 조절효과 분석

구분		종속변인 : 학습민첩성						
회귀모형		모형1		모형2		모형3		
		β	t	β	t	β	t	
통제변인	연령	더미1: 20대	.282	2.518*	.270	2.446*	.271	2.458*
		더미2: 40대	.079	.863	.072	0.791	.065	0.720
	학력	더미3: 50대	.123	1.203	.076	0.746	.057	0.560
		더미1: 전문대	.173	1.702	.111	1.080	.114	1.105
		더미2: 석·박사	.168	3.130**	.177	3.344**	.167	3.128**
	직급	더미1: 사원대리	.242	1.974*	.211	1.736	.198	1.629
		더미2: 과장	.193	1.746	.201	1.844	.182	1.658
		더미3: 부장	-.238	-3.233**	-.242	-3.331**	-.245	-3.381**
	본사 위치	더미1: 아시아	-.157	-2.777**	-.145	-2.598*	-.132	-2.334*
		더미2: 미주	-.081	-1.443	-.083	-1.503	-.072	-1.283
독립변인	직속상사 변혁적리더십	.182	5.347***	.152	4.309***	.151	4.289***	
	조직동일시			.112	2.725*	.108	2.612*	
	직속상사 변혁적리더십 x 조직동일시					-.068	-1.520	
R ²		.343		.361		.367		
ΔR^2				.018		.024		
F		12.333***		12.203***		11.499***		

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

나. 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에서 조직동일시의 조절효과의 조절효과

연구문제 4-2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시는 다양성 수용의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

연구문제 4-2.를 검증하기 위해서 SPSS를 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다. 앞선 연구문제 4-1.의 검증방식과 동일하게 독립변인과 조절변인을 해석 가능(interpretable)할 수 있도록 독립변인, 조절변인 및 종속변인을 평균 중심화(mean-centering)하였다. 평균중심화는 변수의 각 값에서 해당변수의 표본평균값(sample mean)을 차감함으로써 이루어진다(Hayes, 2013). 1단계는 더미변수화한 연령, 학력, 직급, 본사위치를 통제하고, 독립변인인 직속상사 변혁적 리더십을 독립변인에 투입하고, 종속변인인 학습민첩성을 종속변인에 투입하였다(모형1). 2단계는 1단계 모형에서 추가적으로 조절변인인 조직동일시를 독립변인에 투입하였으며(모형2), 3단계는 2단계 모형에서 추가적으로 직속상사 변혁적 리더십과 조직동일시 상호작용항(직속상사 변혁적 리더십×조직동일시)을 독립변인에 투입하였다(모형3). 분석결과, 세 단계에 걸쳐 도출된 세 가지 모형의 유의확률 F 변화량의 유의수준이 .001이하로 나타났으며 회귀식의 설명량인 값이 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 .015, .018로 설명력이 향상되었으나 3단계에서 독립변인과 조절변인 간 상호작용 항이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다(<표 IV-16>). 따라서 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에서 조절효과를 보인다고 볼 수 없다.

〈표 IV-16〉 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에서 조직동일시의 조절효과 분석

구분		종속변인 : 다양성 수용						
		모형1		모형2		모형3		
회귀모형		β	t	β	t	β	t	
통제변인	연령	더미1: 20대	.237	1.454	.224	1.383	.224	1.380
		더미2: 40대	.126	.940	.117	.881	.124	.933
		더미3: 50대	.145	.976	.091	.609	.112	.739
	학력	더미1: 전문대	.182	1.229	.111	.733	.108	.717
		더미2: 석·박사	.168	2.156*	.180	2.311*	.191	2.438
	직급	더미1: 사원대리	.056	.315	.021	.116	.035	.195*
		더미2: 과장	.404	2.503*	.413	2.581*	.435	2.695**
		더미3: 부장	-.303	-2.831**	-.309	-2.897**	-.305	-2.866**
	본사 위치	더미1: 아시아	.138	1.680	.152	1.849	.137	1.652
		더미2: 미주	.208	2.537*	.205	2.521*	.192	2.343*
	독립변인	직속상사 변혁적리더십	.163	3.275**	.128	2.472*	.129	2.495*
		조직동일시			.130	2.155	.135	2.233*
직속상사 변혁적리더십x 조직동일시						.073	1.117	
R ²		.213		.228		.231		
ΔR^2				.015		.018		
F		6.430***		6.364***		5.976***		

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주2. ΔR^2 은 모형1 기준으로 산출함

다. 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 조직동일시의 조절효과

연구문제 4-2. 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일시는 다양성 수용의 매개효과에 대한 조절변인으로 유의미한 영향을 미치는가?

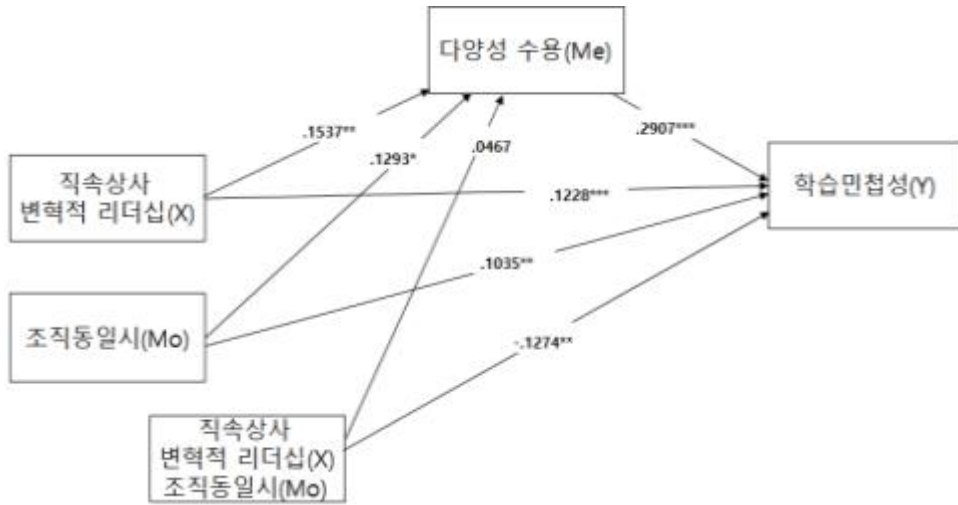
연구문제 4-2.를 확인하기 위해서 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 8을 활용하였다. 이미 직속상사 변혁적 리더십(X)과 학습민첩성(Y)의 관계에서 조직동일시(Mo)의 조절효과가 유의한지와 직속상사 변혁적 리더십(X)과 다양성 수용(Me)의 관계에서 조직동일시(Mo)의 조절효과가 유의한지는 앞서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 통해 검증하였으므로 직속상사 변혁적 리더십(X)과 학습민첩성(Y)의 관계에서 다양성 수용(Me)이 주효과를 가지면서, 직속상사 변혁적 리더십(X)과 조직동일시(Mo)의 상호작용항이 유의한지를 검증하였다.

검증결과는 <표 IV-17>과 같이 직속상사 변혁적 리더십(X)과 학습민첩성(Y)의 관계에서 다양성 수용(Me)이 주효과를 가지면서, 직속상사 변혁적 리더십(X)과 조직동일시(Mo)의 상호작용항이 유의한 수준으로 나타나지 않았다. 그러나 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 변혁적 리더십과 조직동일시의 상호작용항이 -0.1274 로 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났다. 단 이때 독립변수인 직속상사 변혁적 리더십은 (+)이나 상호작용변수는 (-)를 보이고 있다. 이는 완충효과로서 조절변수가 높아질수록 종속변수의 영향정도가 정(+)의 방향으로 약하게 나타난다고 해석할 수 있다. 즉, 조직동일시가 높아질수록 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 조직동일시가 (+)의 영향의 크기를 줄어든다고 할 수 있다고 볼 수 있다. 본 검증결과를 통계모형(Statistical Diagram)로 나타내면 [그림 IV-2]와 같다.

〈표 IV-17〉 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과 검증결과

모형		모형 1 : 다양성 수용			
		coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	상수	-.3223	.1947	-.7056	.0611
	연령	-.0239	.0649	-.1516	.1039
	학력	.1457*	.0685	.0109	.2805
	직급	-.0283	.0431	-.1132	.0565
	본사위치	.0840	.0472	-.0090	.1770
독립 변인	직속상사 변혁적리더십	.1537**	.0541	.0472	.2602
	조직동일시	.1293*	.0623	.0065	.2520
	직속상사 변혁적리더십 x 조직동일시	.0467	.0679	-.0870	.1803
R	.3145				
R ²	.0989				
F	4.14***				
모형		모형 2 : 학습민첩성			
		coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	상수	-.0847	.1225	-.3259	.1565
	연령	.0103	.0406	-.0697	.0902
	학력	.0975*	.0432	.0124	.1826
	직급	-.0556*	.0270	-.1088	-.0025
	본사위치	.0318	.0297	-.0268	.0903
독립 변인	직속상사 변혁적리더십	.1228***	.0344	.0551	.1904
	다양성 수용	.2907***	.0385	.2149	.3666
	조직동일시	.1035**	.0393	.0261	.1810
	직속상사 변혁적리더십 x조직동일시	-.1274**	.0425	-.2111	-.0437
R	.6119				
R ²	.3744				
F	19.6738***				

주1. *p<.05, **p<.01, ***p<.001



[그림 VI-2] 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 조직동일시의 조절효과 검증 결과 통계모형

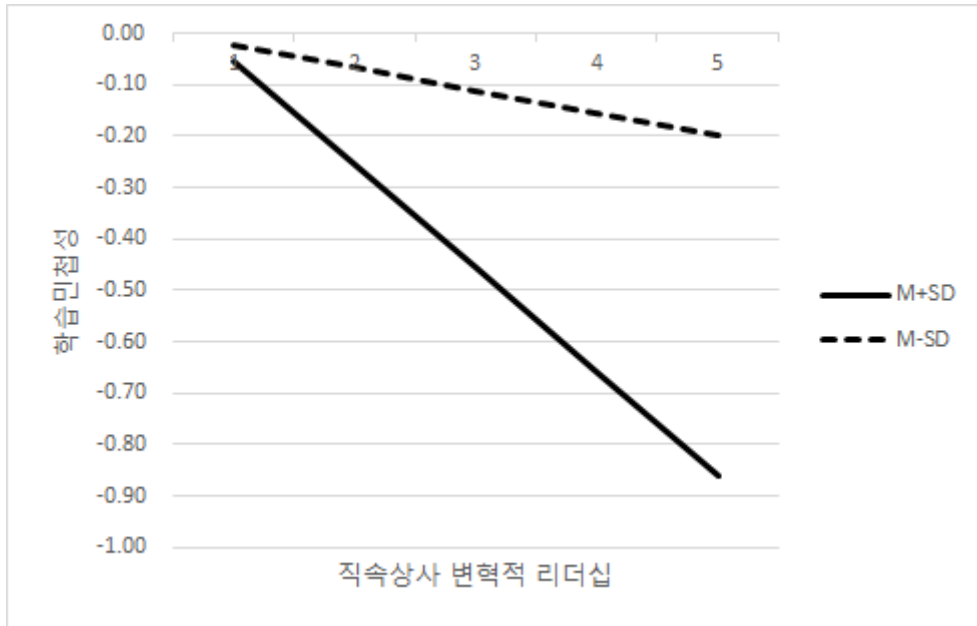
추가적으로 조건부직접효과를 확인한 결과 아래 <표 IV-18>와 같이 나타났다. 조직동일시가 -1SD(-.6196)일 때 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하고 있기 때문에 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 검증되었다. 그러나 조직동일시의 평균값일 때와 +1SD(+.0616)일 때는 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다.

이상에서 논의한 조직동일시의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과를 그래프로 나타내면 [그림 IV-3]와 같다.

<표 VI-18> 조직동일시의 크기에 따른 조건부 간접효과의 계수 및 유의수준

조직동일시	조절변수의 평균값과 ±1SD에서의 조건부간접효과			
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
-1SD(-.6196)	.0519	.0281	-.0065	.1046
Mean(.0000)	.000	.0199	.0185	.0974
+1SD(+.6196)	.0616	.0240	.0158	.1108

*p<.05



[그림 VI-3] 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 조직동일성의 크기에 따른 조건부 직접효과와 조건부 간접효과 그래프

6. 논의

가. 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용 및 조직동일성의 수준

첫째, 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일성의 5점 환산 평균 점수는 3.57~3.96으로 전체적으로 보통인 3.00을 상회하는 것으로 나타났다. 구체적으로 다양성 수용이 3.96으로 가장 높은 값으로 나타났고, 조직동일성이 3.81, 학습민첩성이 3.62, 직속상사 변혁적 리더십이 3.57 순으로 나타났다. 단일문화 조직과 비교했을 때, 다국적기업은 다양한 문화, 인종에 둘러싸여 업무를 하는 환경으로 타문화 동료에 대한 이해가 훨씬 더 많이 요구된다는 특성을 보이고 있다는 연구(Erez, 2010)와 같이 다국적기업 근로자들은 다양성 수용에 대해 높게 인식하고 있다고 유추할 수 있다.

다국적기업 근로자의 학습민첩성 수준은 3.62로 Dries 외(2012)의 연구(5점 환산평균 기준 3.37점), Bedford(2011)의 연구(5점 환산평균 기준 3.60점)을 상회하는 수치이다. 이는 다국적기업의 근로자들은 변화되는 환경에 노출 되었을 때 빠르게 학습하여 유연하게 대응하는 능력이 보다 높게 나타났음을 의미한다.

둘째, 인구통계학적인 특성에 따른 다국적기업 근로자의 학습민첩성의 평균 차이분석 결과 성별, 직무, 근속연수는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나 연령, 학력, 직급, 본사위치에 따라 학습민첩성 인식수준에 차이가 있는 것으로 나타났다. 다국적기업 20대 근로자의 학습민첩성의 인식수준(4.01점)은 다른 30대(3.63점), 40대(3.50점), 50대(3.64점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적으로 학습민첩성의 하위요인 중 피드백추구, 성찰, 민첩성은 연령에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 정보추구, 실험성의 수준은 연령별 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 Scheffe로 사후 검증을 실시한 결과 다국적기업 20대 근로자가 인식하는 피드백 추구 수준(3.91점)이 40대 근로자(3.18점)와 50대 근로자(3.34점)가 인식하는 피드백 수준보다 높은 것으로 나타났다. 성찰의 수준도 다국적기업 20대 근로자(4.11점)가 인식하는 성찰 수준이 40대(3.52점) 근로자보다 높음을 보였다. 민첩성의 수준은 20대 근로자(4.04점)가 30대 근로자(3.64점)와 40대 근로자(3.51점)보다 높았으며, 40대 근로자(3.51점)는 50대(3.72점)보다 낮은 수준을 보였다. 피드백 추구의 수준이 다른 연령보다 20대에서 높은 것은 기업 내의 젊은 세대일수록 피드백을 선호한다는 선행연구와 같은 맥락으로 이해할 수 있다(정승균, 2006; Tulgan, 1995, 김미애 2018).

학력에 있어서 학습민첩성은 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 다국적기업 석·박사 근로자의 학습민첩성의 인식수준(3.78점)은 다국적기업 학사 학력의 근로자(3.58점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적으로 살펴보면 학습민첩성 하위요인 중 정보추구에서 석·박사(4.03점) 출신의 근로자가 인식하는 정보추구가 학사(3.74점)출신의 근로자가 인식하는 정보추구보

다 높게 나타났다. 학습민첩성의 하위요인 중 정보추구만 통계적으로 유의미하게 나타났고 피드백 추구, 성찰, 실험성, 민첩성의 수준은 학력에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다. 이는 학력이 높을수록 많은 교육에 노출되는 바 이러한 경험들이 정보획득력을 높여 줄 수 있음을 시사한다.

직급에 따른 학습민첩성 인식 수준은 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 다국적기업의 차장급 근로자의 학습민첩성의 인식수준(3.50점)은 사원·대리급(3.85점), 과장급(3.73점), 부장급(3.67점) 근로자 보다 낮게 나타났다. 다국적기업 차장급 근로자는 5개의 학습민첩성의 모두에서 다른 그룹들보다 낮게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 피드백추구의 수준은 차장급(2.84점) 근로자가 사원·대리급(3.76점), 과장급(3.45점), 부장급(3.40점) 근로자 보다 낮게 나타났다. 정보추구의 수준도 차장급(3.50점) 근로자가 사원·대리급(3.92점), 과장급(4.02점), 부장급(3.87점) 근로자 보다 낮았다. 성찰의 수준 역시 차장급(3.25점) 근로자가 사원·대리급(3.94점), 과장급(3.86점), 부장급(3.75점) 근로자 보다 낮게 나타났다. 실험성의 수준은 차장급(3.42점) 근로자가 사원·대리급(3.79점) 근로자 보다 낮았으며, 민첩성의 수준도 차장급(3.40점) 근로자가 사원·대리급(3.82점), 과장급(3.76점), 부장급(3.68점) 근로자보다 낮은 것으로 나타났다.

마지막으로 본사 위치에 따라 학습민첩성은 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 다국적 기업의 본사 위치가 유럽권인 근로자의 학습민첩성 인식수준(3.70점)은 본사 위치가 아시아권인 근로자(3.51점)보다 통계적으로 높게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 학습민첩성의 하위요인인 정보추구, 성찰, 실험성에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 정보추구 수준은 다국적기업 본사가 유럽권인 근로자(3.98점)으로 본사의 위치가 아시아권에 있는 근로자(3.62점)보다 높은 것으로 나타났으며, 성찰의 수준은 본사의 위치가 미주권에 있는 근로자(3.87점)가 아시아권에 있는 근로자(3.58점)보다 높음을 보였다. 실험성의 수준은 본사의 위치가 유럽권에 위치한 다국적기업의 근로자(3.71점)가 아시아권에 본사가 위치한 기업의 근로자(3.50점)보다 높은 것으로 나타났다. 기업문화는 국가 문화와 서로 연관되어 있고 기업문화는 기업문화를 반영하게 된다(Webster &

White, 2010). 국경을 초월하여 많은 나라에서 경영활동을 수행하는 다국적기업은 본사의 경영관리방식 및 정책을 현지 자회사에 이전하고, 효과적인 관리를 위해 기업의 문화적 정체성을 유지하기 위한 노력을 기울이기 때문에(Ferner, 1996; Taylor, Beechler & Napier, 1996) 자회사는 본사의 문화적 특성을 반영하게 된다. 이 연구의 결과에서도 본사가 위치한 국가문화에 따라 다국적기업 근로자의 학습민첩성의 수준에 영향을 준 것이라고 볼 수 있다.

이러한 결과는 다국적기업의 근로자의 학습민첩성 수준이 인구통계학적 특성인 연령, 학력, 직급, 본사의 위치에 따라 달라질 수 있으나 그 집단 간의 차이는 크지 않다. 다국적기업의 근로자들의 학습민첩성이 인구통계학적 특성에 따른 영향력의 수준이 낮아 인구통계학적 특성보다 다른 변인에 의해서 더 큰 영향을 받을 수 있을 것을 예상할 수 있다. 따라서 학습민첩성의 선행변인 및 매개변인과 조절변인을 살펴볼 때, 인구통계학적 변인은 통제해야 하며 그 외에 학습민첩성에 직접적으로 영향을 미치는 다른 변인을 살펴볼 필요가 있음을 시사한다.

나. 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 영향

첫째, 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 직속상사 변혁적 리더십은 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta=.226, p<.001$). 이는 직속상사 변혁적 리더십을 높게 인식한 다국적기업 근로자들이 상대적으로 직속상사 변혁적 리더십을 낮게 인식한 근로자보다 학습민첩성의 수준이 더 높다는 점을 의미한다. 이는 선행연구에서 변혁적 리더십이 조직 내 지식공유와 학습분위기를 형성하는 데 긍정적인 영향을 준다는 Bass(2000)의 연구와 맥락을 같이 하며 더 나아가 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성의 향상에 유의미한 영향을 준다는 것을 실증적으로 밝혔다는 데에 의의가 있다.

둘째, 다양성 수용은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미

치는 것으로 나타났다($\beta=.406, p<.001$) 이는 다국적기업의 구성원들이 다양성 수용을 높게 인식할수록 변화에 빠르게 반응하여 민첩한 학습 및 수행에 다른 학습민첩성이 높다는 점을 의미한다. 이는 조직 내 다양성을 긍정적으로 지각하는 정도가 크면 직면한 문제를 해결하기 위한 지식과 기술 및 정보의 자원이 증가해 조직에 긍정적인 영향을 끼친다(Tziner & Eden, 1985)는 선행연구와 유사한 결과로 다국적기업 구성원들의 다양성 수용이 그들의 학습민첩성에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 실증적으로 밝힌 것으로 볼 수 있다.

셋째, 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용을 동시에 투입한 경우에도 학습민첩성은 통계적으로 유의미하게 나타났다. 직속상사 변혁적 리더십($\beta=.139, p<.001$) 보다 다양성 수용($\beta=.263, p<.001$)이 학습민첩성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과

직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용의 부분매개 효과가 나타났다. 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용의 매개효과는 직속상사 변혁적 리더십에 대해 인식하는 상태가 학습민첩성에 영향을 미치기 위해서는 구성원 스스로의 다양성 수용도가 높을 때 보다 효과적일 수 있음을 의미한다. 상사의 변혁적 리더십이 조직의 다양성 풍토에 긍정적인 영향을 미치고(이수지, 2017), 이로 인해 구성원들의 다양성 수용이 높아져 조직 내 다양한 관점과 아이디어가 거부감 없이 학습의 자원으로 사용되어 성공적인 수행에 이르는 학습민첩성에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 직속상사 변혁적 리더십을 인식한 다국적기업의 근로자들이 다양성 수용을 통해서도 유의미하게 학습민첩성의 수준을 높일 수 있다는 점은 학습민첩성을 위해 직속상사 변혁적 리더십을 다양성 수용이 매개하는 기능을 해 줄 수 있을 실증적으로 확인했다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

라. 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 조직동일시의 매개된 조절효과

직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용의 관계에서 조직동일시의 조절효과와 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 다양성 수용이 매개된 조직동일시의 매개된 조절효과는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

그러나 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 조직동일시의 조절효과는 통계적으로 확인할 수 있었다. 변혁적 리더십과 조직동일시의 상호작용항이 통계적으로 유의한 효과를 보였는데 $-0.1274(p<.01)$ 로 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났다. 단, 이 때 독립변수인 직속상사 변혁적 리더십은 (+)이나 상호작용변수는 (-)를 보이고 있다. 이는 조절효과에서 강화효과가 아닌 완충효과로서 조절변수가 높아질수록 종속변수의 영향정도가 정(+)의 방향으로 약하게 나타난다고 해석할 수 있다.

즉, 조직동일시가 높아질수록 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 조직동일시가 (+)의 영향의 크기를 줄어든다고 볼 수 있다. 편의수정 부트스트래핑을 통해 보다 구체적으로 살펴보면 조직동일시의 평균값일 때와 $+1SD(+.0616)$ 일 때는 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다.

결과적으로 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용이 매개기능을 하는 상태에서 조절기능은 하지 않지만, 조직동일시는 변혁적 리더십과 상호작용에 있어 학습민첩성을 영향을 완충하는 효과를 가지고 있다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 결과는 변혁적 리더십이 부하직원의 자아 존중감을 향상시켜, 조직에 대한 구성원의 매력을 증가시키고 조직동일시를 높인다는 연구(Epitropak & Martin, 2013)와 구성원의 조직동일시가 조직변화 태도에 긍정적인 영향을 주어(김주안, 2017) 궁극적으로 학습민첩성에도 긍정적인 영향을 줄 것이라는 선행연구들의 설명과는 반하는 결과를 보인다.

배준영(2013)은 다국적기업 자회사 현지 직원들에게 있어서 다국적기업 본사와 같은 추상적인 상위 조직에 대한 동일시에 비해 실제로 자신이 근무하고 있

는 자회사에 대한 동일시가 보다 가시적이고(visible), 두드러지며 (salient), 중요한 것으로 간주된다고 주장하였는데(Kramer, 1991; Lawler, 1992; Scott, 1997; Van Knippenberg & Van Schie, 2000), 자회사에 대한 동일시가 자회사 현지 직원들에게 미치는 영향력은 직접적이고, 즉각적인데 반해 본사에 대한 동일시가 자회사 현지 직원들에게 미치는 영향력은 간접적이고 지연되는 경향을 보이기 때문이라고 해석하였다(Ashforth & Johnson, 2001). 다국적기업의 특수한 상황에서 조직동일시는 본사에 대해 동일시를 갖는 것이 가능할 수는 있으나, 이들이 일차적으로 동일시를 갖는 대상은 다국적기업 본사가 아니라 자신이 현재 근무하고 있는 자회사라고 할 수 있다(Reade, 2001). 즉, 이는 다국적기업 근로자들의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 조직동일시를 살펴볼 때에는 조직동일시의 대상 및 다국적기업이라는 특수한 환경 및 조직구조 및 본사에 대한 다른 변인들과의 관계까지 면밀한 이해가 선행되어야 한다는 함의를 제시한다고 볼 수 있다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성에 영향을 미치는 데에 있어 다양성 수용의 매개효과와 이에 대한 조절효과를 구명하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 첫째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성, 직속상사 변혁적 리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 수준을 구명하였고, 둘째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 대한 직속상사 변혁적 리더십 및 다양성 수용의 영향을 구명하였다. 셋째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성과 직속상사 변혁적 리더십의 관계에서 다양성 수용의 매개효과를 구명하였으며, 넷째, 다국적기업의 근로자 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용이 매개된 상태에서의 다국적기업에서의 매개된 조절효과를 구명하였다.

연구의 모집단은 국내 다국적기업 근로자 전체로 외국 투자지분 100%인 기업을 대상으로 하였으며, 연구대상은 2017년 기준 147,018명이다. 이 연구의 목표 모집단은 기본적으로 비확률표본추출 방법 가운데 유의표본추출 방법을 활용하되, 연구자가 확보한 자료인 KIS-Value가 공시한 외국투자자본 100%이상의 기업을 대상으로 목표 모집단을 선정하였다.

조사도구는 직속상사 변혁적 리더십 척도, 다양성 수용의 척도, 다국적기업에서의 학습민첩성 척도 및 연구대상의 일반적 특성 척도와 같이 총 다섯 가지 영역으로 구성된 설문지를 사용하였다. 연구대상 일반적 특성척도를 제외하고 네 가지 영역은 Likert 5점 척도로 구성하였다. 직속상사 변혁적 리더십 척도는 이화용(2004)의 측정도구를 사용해 이상적 영향력, 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 측정하였고, 다양성 수용은 성상현(2005)의 도구를 사용하여 사회범주다양성, 정보다양성, 가치다양성에 대해 측정하였다. 학습민첩성은 피드백 추구, 정보추구, 성찰, 실험성, 민첩성을 파악할 수 있는 Smith(2012)를 사용했고, 조직동일시는 Mael과 Ashforth(1992)를 활용하였다.

설문조사는 2018년 10월 2일부터 16일까지 총 14일간 실시하였다. 국내 다국적기업 인사관리 협회를 통해 해당 기업들의 인사 담당자 연락처를 확보하여 이들을 협력자로 선정하여 해당 기업 근로자들에게 설문 진행을 요청하였다. 총 400부를 목표 표집 수로 설정하였으나 310부가 회수되었고, 회수된 설문 가운데 불성실 응답, 미응답 자료 및 이상치 응답을 제외하여 최종적으로 272부를 분석에 활용하였다.

자료 분석은 Amos 23.0, SPSS Statistics 23.0 및 SPSS PROCESS macro 통계 프로그램을 활용하였다. SPSS Statistics 23.0 내적일치도 계수 분석, 기술통계(빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등), t-test, one-way ANOVA, 상관분석, 단순 및 다중회귀분석, 매개효과 및 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석을 위해 사용되었다. 최종적으로 연구가설 모형인 매개된 조절효과를 검증하기 위해서 Hayes(2013)가 개발한 SPSS PROCESS macro를 활용하였다. 통계적 유의수준은 5%로 설정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다국적기업 근로자가 인식한 학습민첩성, 직속상사 변혁적리더십, 다양성 수용, 조직동일시의 5점 환산 평균 점수는 3.57~3.96으로 전체적으로 보통인 3.00을 상회하는 것으로 나타났다. 구체적으로 다양성 수용이 3.96으로 가장 높은 값으로 나타났고, 조직동일시가 3.81, 학습민첩성이 3.62, 직속상사 변혁적 리더십이 3.57 순으로 나타났다. 다국적기업의 근로자들은 다양성 수용에 대해 높게 인식하고 있다고 분석할 수 있다. 또한, 인구통계학적인 특성에 따른 학습민첩성의 평균 차이분석 결과 연령, 학력, 직급, 본사위치에 따라 학습민첩성에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 변인들 간의 영향관계를 분석할 때는 연령, 학력, 직급, 본사위치를 더미변수화하여 통제 후 분석을 실시하였다.

둘째, 직속상사 변혁적 리더십($\beta=.226, p<.001$)은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직속상사 변혁적 리더십에 대해 높게 인식한 다국적기업 근로자가 상대적으로 직속상사 변혁적 리더십을 낮게 인식한 근로자보다 학습민첩성의 수준이 더 높다는 점을 의미한다.

셋째, 다양성 수용($\beta=.406, p<.001$)은 학습민첩성에 통계적으로 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원들이 다양성 수용에 대해 높게 인식할수록 학습민첩성의 수준이 더 높다는 점을 의미한다.

넷째, 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 검증하기 위한 1차 단계적 분석 결과에서 직속상사 변혁적 리더십이 다양성 수용에 미치는 것($\beta=.188, t=3.275, p<.01$)으로 나타났으며, 2차 단계적 분석에서는 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성에 미치는 것($\beta=.281, t=5.347, p<.001$)으로 나타났다. 최종단계 분석에서는 직속상사 변혁적 리더십과 다양성 수용이 종속변인인 학습민첩성에 미치는 영향에서 직속상사 변혁적 리더십($\beta=.281$)이 여전히 유의한 영향을 미치는 것은 하나 매개변인인 다양성 수용이 투입되기 전 보다는 값이 감소($\beta=.215, t=4.332, p<.001$)하였으며, 다양성수용은 학습민첩성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.351, t=6.701, p<.001$).

마지막으로 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 조직동일시의 조절효과는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 그러나 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 조직동일시의 조절효과는 통계적으로 확인할 수 있었다. 변혁적 리더십과 조직동일시의 상호작용항이 통계적으로 유의한 효과를 보였는데 $-.1274(p<.01)$ 로 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났다. 편의수정 부트스트래핑을 통해 보다 구체적으로 살펴보면 조직동일시의 평균값일 때와 $+1SD(+.0616)$ 일 때는 LLCI 값과 ULCI 값의 사이에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 결과적으로 조직동일시는 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용이 매개기능을 하는 상태에서 조절기능은 하지 않지만, 조직동일시는 변혁적 리더십과 상호작용에 있어 학습민첩성을 영향을 완충하는 조절효과를 가지고 있다고 볼 수 있다.

2. 결론

이 연구결과를 통해 다음과 같은 이론적 의의를 제시할 수 있다.

첫째, 다국적 기업 근로자의 학습민첩성 수준을 높이기 위해서는 인구통계학적 특성의 차이를 고려하여야 한다. 학습민첩성의 수준은 인구통계학적 요소 중 연령, 학력, 직급, 본사위치에 있어 유의미한 차이가 있었다. 특히, 다국적기업 근로자의 직급에 있어 차장급 근로자의 학습민첩성은 학습민첩성의 모든 하위요소에 있어 다른 직급의 근로자보다 통계적으로 낮게 나타났다. 연령에 있어서도 40대의 다국적기업 근로자들의 학습민첩성이 낮게 나타난 것은 차장급의 평균 나이 대가 40대 정도인 걸 감안하면 같은 결과를 보인 것으로 볼 수 있다. 차장급은 조직에 있어서 관리직급에 해당하는 중요한 역할을 수행하는 직급으로서 이들의 학습민첩성 제고에 대한 적극적인 노력이 요구된다.

둘째, 다국적기업 근로자의 학습민첩성에 있어서 직속상사 변혁적 리더십은 직접적인 영향을 미치는 요인이다. 이는 학습민첩성이 개인을 둘러싼 상황적, 환경적 요소에 의해 개발될 수 있다는 선행 연구를 뒷받침하는 결과이며, 직속상사의 리더십이 구성원의 학습민첩성에 직접적인 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 따라서 조직구성원들의 학습민첩성 개발을 위해서는 조직 차원에서 변혁적 리더십의 육성을 필요가 있다.

셋째, 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성의 관계에서 다양성 수용이 부분매개 역할을 한다. 직속상사 변혁적 리더십이 학습민첩성에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 다양성 수용이 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 조직 차원의 변혁적 리더십 뿐 만 아니라 개인 차원의 근로자들의 다양성 수용이 충족되어야 학습민첩성이 더 개발될 수 있음을 의미한다. 즉, 근로자의 학습민첩성을 위해서는 직속상사 변혁적 리더십의 인식을 바탕으로 본인 스스로의 다양성 수용이 중요하다는 점을 시사한다. 직속상사 변혁적 리더십은 근로자의 학습민첩성에 영향을 주지만, 그러한 영향을 바탕으로 직원들은 본인 스스로 다양성 수용을 통해 다른 것들을 빠르게 받아들이고 학습하여 학습민첩성에 이르게 된다는 점을 의미한다고 한다고 할 수 있다. 따라서 다국적기업

은 직속상사의 변혁적 리더십의 육성과 더불어 근로자들의 다양성 수용의 수준이 향상될 수 있도록 해야 한다. 다국적기업은 다문화 배경의 조직구성원들로 이루어지므로 다양성 관리에 대한 경영진의 관심, 다양성 교육이 단발성 이벤트가 아니라 깊숙이 내재화 될 수 있는 조직문화의 맥락에서 수행되어야 할 것이다(Lewis, French, & Phetmany, 2000; Noe, 2012).

넷째, 다양성 수용과 학습민첩성 사이의 긍정적인 영향 관계를 밝혔다는 점에 서 의의가 있다. 다국적기업에서 뿐만 아니라 다양한 배경을 가진 구성원들과 팀을 이루고 협업하는 장면을 그리 어렵지 않게 볼 수 있다. 이에 개인에게 있어 다양성을 거부감 없이 수용할 수 있는 다양성 수용은 점차 중요한 역량이라고 할 수 있다. 실제로 유럽의 대표적인 경영대학원인 INSEAD의 경우 신입생 선발 시 평가 역량 중 다양성 수용(Diversity sensitivity)를 포함하고 있다. 즉, 점차 그 중요성이 증대되고 있는 다양성 수용과 학습민첩성의 관계를 실증적으로 증명했다는 측면에서 의미가 있다고 할 수 있다.

다섯째, 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 다양성 수용의 매개효과에 대한 다국적기업에서의 조절효과는 유의하지 않았 으며, 조직동일시 수준이 높을수록 직속상사 변혁적 리더십과의 상호작용을 통해 학습민첩성의 정(+)적인 영향을 완화 시키는 것으로 나타났다. 즉, 다국적기업 근로자들의 조직동일시에 대한 일반적인 설명보다 조직동일시의 대상 혹은 이중동일시 등의 조직동일시에 대한 보다 면밀한 고찰이 필요하다고 볼 수 있을 것이다.

3. 제언

가. 후속연구를 위한 제언

이 연구의 결과 및 결론은 학습민첩성에 대한 후속연구를 위한 다음의 제언사항을 시사한다.

첫째, 이 연구는 국내 다국적기업 근로자를 대상으로 실증연구하였다. 연구 결

과에서 다국적기업의 본사 위치에 따라 다국적 기업 근로자들의 학습민첩성이 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이는 문화적 차이에 따라 학습민첩성이 달라질 수 있음을 시사하는 부분으로 향후 연구에서는 문화에 따른 학습민첩성의 영향 관계를 추가적으로 비교 연구할 필요가 있다.

둘째, 이 연구는 자기보고식 방법을 통하여 설문조사를 실시하였다. 따라서 당시의 주관적인 기분, 인지에 기초하게 되므로 객관성의 확보에 한계가 있을 수 있다. 따라서 심층 인터뷰, 상사와 동료에 의한 평가와 같이 깊이 있는 연구방법이 필요하다. 더불어 후속연구에서는 연구대상에 대한 종단적 추적연구를 통해 영향관계가 개인적 특성에 기인하는 것인지, 환경적 요인에 영향을 받는지 등에 대해 확인하는 것이 필요하다.

셋째, 학습민첩성에 영향을 미치는 조직차원의 변인 연구가 추가적으로 더 필요하다. 직속상사 변혁적 리더십 외에 학습민첩성에 영향을 미칠 수 있는 직속상사 다른 리더십 스타일이나 조직문화 등 다각적인 차원에서 학습민첩성과의 영향관계를 살펴볼 필요가 있다.

나. 연구 결과의 활용을 위한 제언

첫째, 근로자의 학습민첩성을 높일 수 있는 변혁적 리더의 육성이 필요하다. 부하직원의 지적호기심을 자극하고, 동기부여 시키는 변혁적 리더십은 학습민첩성의 향상에 선행요인이 될 수 있음을 확인하였다. 이에 기업에서는 다양한 리더십의 모습 중에서도 변혁적 리더십을 리더십 교육을 통해 양성한다면, 그러한 리더들을 통해 근로자의 학습민첩성을 향상에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 다양성 수용을 높일 수 있는 구체적인 방안을 마련해야 한다. 이미 다국적기업에서는 다양한 형태로 다양성 수용을 높일 수 있는 여러 도구를 개발하여 진행하고 있다. 다양성 수용이 학습민첩성에 직접적인 영향과 변혁적 리더십과 학습민첩성 관계에서 매개역할을 하므로, 다름을 쉽게 인정하고 받아들일 수 있는 다양성 수용을 높여줄 수 있는 조직 활동 및 개입이 필요할 것이다.

참고문헌

- 강희경. (2016). 리더십 로맨스가 팔로워십과 조직유효성에 미치는 영향 - 조직동일시의 조절효과를 중심으로. 숙명여자대학교 박사학위 논문.
- 고길곤. (2014). 통계학의 이해와 활용. 고양: 문우사.
- 공민영. (2012). 중소기업에서 조직학습과 변혁적 리더십, 학습문화와 사회 관계망의 대한 인과적 관계. 서울대학교 박사학위 논문.
- 공혜란. (2013). 대기업 사무직 종사자의 혁신행동과 최고경영자의 변혁적 리더십, 조직 및 개인 학습지향성의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위 논문.
- 권석균, 최보인. (2014). 구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절효과. 인적자원관리연구, 21(5), 47-71.
- 김경원. (2017). 조직구성원이 인식하는 다양성 수용 정도와 조직구성원 몰입 간 관계: 조직 구성원이 인식하는 리더의 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 한양대학교 석사학위 논문.
- 김미리내. (2016). 국내 대기업 종사자가 인식하는 학습민첩성 수준이 직무성과에 미치는 영향: 혁신적 업무행동의 매개효과를 중심으로. 석사학위 논문.
- 김미라. (2013). 연구개발 종사자의 지식경영활동이 혁신적 업무행동에 미치는 영향과 다양성 수용정도의 매개효과. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 김미애. (2018). 제조업 근로자의 개인 및 직무변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과. 서울대학교 박사학위 논문.
- 김대유. (2016). 인적자원관리, 인사부서의 역할특성, 글로벌 기업의 문화특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-국내 외국계 글로벌기업을 중심으로. 중앙대학교 석사학위 논문.

- 김소라. (2015). 기업구성원의 기업 내 다양성 수용정도와 기업 내 갈등의 관계에서 학습에 대한 자기주도성의 조절효과. 고려대학교 석사학위 논문.
- 김소연. (2013). 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입: 한국 내 외국인투자기업 조직구조의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 박사학위 논문.
- 김시연. (2017). 기업체의 LMX(리더구성원 교환관계) 및 TMX(팀 구성원 교환관계)와 학습민첩성의 관계. 고려대학교 석사학위 논문.
- 김연미. (2018). 인수합병된 기업구성원의 학습에 대한 자기주도성과 적응수행의 관계에서 다양성 수용정도의 매개효과. 고려대학교 석사학위 논문.
- 김용구. (2018). 다국적기업 자회사의 최고경영자에 대한 신뢰가 조직시민행동과 조직성과에 미치는 영향. 전문경영인연구. 21(2), 25-41.
- 김원형 (1993). 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화 변인들간의 탐색적 요인 분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 6(1), 12-35.
- 김주안. (2017). 학습민첩성이 조직변화태도에 미치는 영향과 조직정체성의 매개효과. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 김진규. (2010). 6시그마 챔피언의 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 단국대학교 석사학위 논문.
- 김추강, 배을규(2015). HRD컨설턴트의 능동적 직무수행과 직무열의의 관계: 자기주도학습 능력의 조절효과. 직업교육연구, 34(4), 51-71.
- 김택진. (2015). 학습민첩성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 노경섭. (2016). 제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21. 서울: 한빛아카데미.

- 문승현, 조세형 (2010). 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 조직성장에 미치는 영향. **인적자원개발연구**, 13(2), 41-65.
- 민경원, 이희수. (2016). 다국적 기업의 조직문화 직무특성 조직몰입의 관계에 관한 연구. **유라시아연구**, 13(1), 315-342.
- 류동웅, 신진교. (2013). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과. **인적자원관리연구**, 20(2), 215-238.
- 류혜현, 오현석. (2016). 학습민첩성의 연구와 쟁점. **HRD연구**, 18(4), 119-145.
- 박길상. (2010). **국제기업과 해외투자**. 서울: 무역경영사.
- 박병일. (2010). 다국적기업의 지식이전 능력: 한국 내 피인수기업에 대한 실증 분석. **국제경영리뷰**, 14(2), 143-177.
- 박성배. (2002). **변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향 혁신지향문화의 조절효과**. 연세대학교 석사학위 논문.
- 박상오. (2017). **IT 중소기업 구성원의 무형식 학습활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절효과**. 인하대학교 석사학위 논문.
- 박정환. (2016). **변혁적 리더십과 민주적 조직 커뮤니케이션 방식이 기업 구성원의 조직몰입에 미치는 영향**. 고려대학교 석사학위 논문.
- 박희태, 이수진, 손승연, 김석영, 윤석화. (2011). 조직공정성이 구성원의 지식 공유에 미치는 영향. **경영학연구**, 40(2), 485-521
- 성상현. (2005). **한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구**. 연세대학교 박사학위 논문.
- 신현한, 장진호. (2003). 최고경영자 교체에 따른 경영성과 변화. **재무연구**, 6, 231-256.

- 신황호. (2009). **국제 경영**. 교육과학기술부: 부산.
- 안병진. (2013). **상사의 리더십 유형이 조직 유효성과 직무성과에 미치는 영향**. 동국대학교 박사학위 논문.
- 안주리. (2012). **중소기업 근로자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감 및 변화몰입의 인과적 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 우경봉, 임상혁. (2013). **다국적 기업론**. 한국방송통신대학교 출판문화원.
- 유영식. (2009). **변혁적 리더십이 역할행동 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향**. 전남대학교 박사학위 논문.
- 윤종운. (2011). **관광기업 메세나(문화, 예술지원)활동이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화, 조직공정성, 조직동일시의 조절효과를 중심으로**. 경기대학교 박사학위 논문.
- 이동수. (2011). **다국적기업의 현지화 전략에 관한 연구**. 단국대학교 석사학위 논문.
- 이병희. (2016). **글로벌 M&A 이후 다국적기업 자회사 직원의 조직일체감**. 한국국제경영학회, 27(2), 105-129.
- 이수지. (2016). **리더십 유형과 리더의 성역할 정체감이 직무열의와 조직몰입에 미치는 영향: 다양성 풍토의 매개효과를 중심으로**. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 이승계. (2010). **다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점**. 현상과 인식, 34(1·2), 147-174.
- 이원희. (2009). **인력 다양성 수용 정도가 혁신적 업무행동에 미치는 영향**. 부산대학교 석사학위 논문.
- 이재은. (2012). **다양성 수용 정도와 다양성 경영이 인적자원관리 성과에 미치**

- 는 영향. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 이준호. (2008). 연구개발(R&D) 집단의 다양성과 응집성이 창의성에 미치는 영향 : 규범과 리더십의 조절효과. 고려대학교 박사학위 논문.
- 이진화, 김진모. (2006). 기업체 근로자의 자기주도학습 준비도와 조직특성의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 38(3), 279-304.
- 이화용. (2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 박사학위 논문.
- 이효선, 이희수. (2016). 대학생의 다양성 수용도가 창의성에 미치는 영향. **평생학습사회**, 12(1), 277-305.
- 임창현, 위영은, 이효선. (2016). 학습민첩성 측정도구 개발 연구. **한국인력개발학회 춘계학술대회**, 45-58.
- 장용선, 조대환. (2015). 개인-조직 가치 일치와 조직 기반 자존감이 조직시민 행동에 미치는 영향-조직동일시의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 22(1), 1-21.
- 장승훈, 노명화, 안상철, 손승연. (2014). 조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향 - 직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 21(3), 217-239.
- 장승환. (2016). R&D 연구원의 성격특성과 변혁적 리더십이 조직학습역량 및 조직 유효성에 미치는 영향. 성균관대학교 석사학위 논문.
- 정은이. (2016). 대학생의 자기 주도성과 대학 적응의 관계에서 다양성 수용도 및 진로 역량의 매개 효과. **교육방법연구**, 28(4), 651-679.
- 정현달, 백윤정, 김은실. (2015). 구성원의 다양성 수용 정도가 조직몰입에 미치는 영향 - 과업갈등과 관계갈등의 매개효과에 대한 탐색적 연구. **인적자원관리연구**, 22(2), 87-106.

- 조대환. (2015). 조직정체성, 조직동일시, 조직구성원 행동과의 관계에 관한 교차수준분석 연구. 조선대학교 박사학위 논문.
- 조혜정. (2012). 변혁적 리더십과 진성리더십이 직무열의에 미치는 영향: 진성 리더십의 조절효과. 아주대학교 석사학위 논문.
- 천학도. (2008). 변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향. 경희대학교 박사학위논문.
- 최금용. (2015). 잡 크래프팅(Job Crafting)이 개인 성과 및 조직 성과에 미치는 영향 : 심리적 상태의 매개효과, 조직 동일시, 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 경희대학교 석사학위 논문.
- 최미경. (2010). 변혁적 문화와 변혁적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향 감성 지능의 조절효과를 중심으로. 아주대학교 석사학위 논문.
- 최현주. (2015). 조직사회화와 팀 유효성의 관계에서 조직동일시와 상사 신뢰의 조절효과. 대전대학교 박사학위 논문.
- 한창훈. (2011). 중국진출 다국적 기업의 현지화 전략에 대한 연구. 경희대학교 석사학위 논문.
- 홍성원. (2010). 팀조직에서 신뢰와 불신의 선행요인 및 팀성과에의 영향에 대한 연구. 명지대학교 박사학위 논문.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, Charisma and beyond*. In G. Hunt B. R. Balaga, H. P. Dachler, & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*(pp. 29-50). Elmsford, NY: Pergamon Press.

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S, (1989), *Managing Across Borders—The Transactional Solution*, MA: Harvard Business School Press.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N.Y.: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Winter, 19–30.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Berson. Y., Nemanich, L. A, Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspect. *The Leadership Quarterly*, 17, 577–594.
- Bonacich, P. & Schneider, S. (1992). *Communication networks and collective action*. In W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, & H. A. M. Wilke(Eds.), *Social dilemmas: Theoretical issues and research finding*, 225–245, New York: Pergammon Press.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26–48.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen,J. C. (1995). Further assessments of Bass' s(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4),

468–478.

Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge – Sharing Dilemmas, *Organization Studies*, 23(5), 687–710.

Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon.

Connolly, J. J. (2001). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility*. Florida International University. Doctoral dissertation.

Cox, T. H. and Blake, S.(1991), Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 25–56

Delios, A., & Beamish, P. W.(2001). Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance, *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028–1038.

Daniels, J., & Radebaugh, L.(1998). *International Business: Environments and Operations*, Reading, Mass: Addison–Wesley.

DeMeuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S.(2010). Learning agility: a construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 119–130.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility in search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 258–279.

- Doz, Y.L. (1980). Strategic management in multinational corporations, *Sloan Management Review, Winter*, 27–44.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle; Selected papers, with a historical introduction by David Rapaport*. New York: International University Press.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E.(1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 218–233.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 174–182.
- Harris, P. R. and Moran, R. T.(1996), *Managing Cultural Differences*, 4th Eds. Gulf Publishing Co.: Houston, Texas. 160–178.
- Hayes, A. F. (2015). *PROCESS macro를 이용한 매개분석·조절분석 및 조절된 매개분석*. 이형권 역. 파주: 신영사. (원본 발간일, 2013).
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology, 9*(2), 169.

- Hogg, M. A., Hains, S. C., & Mason, I. (1998) "Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263.
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L.(2010), Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition, *Group Process & Intergroup Relations*, 13(4): 477-493.
- House, R. J. (1995). *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. In A. Howard (Eds.), *The changing nature of work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Howard, A & House, R. J. (1995). *The Change Nature of Work: Leadership in the Twenty-First Century*, 1st, The Joessey-Bass Management Series.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C.(2006). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, 59(3), 665-702.

- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change, *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57–78.
- Kogut, B. & Singh, H. (1998). The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behavior*, 14(1), 61–81.
- Kostova, T., and Roth, K.(2002), Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Kuhnert, K. W, & P. Lewis. (1987), Transactional and Transformational Leadership : A Constructive / Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Lee, H. J. (2004), The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement, *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623–639.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563–593.
- Levitt, T. (1993). *The globalization of markets. Readings in international business: a decision approach*, 249.

- Lewis, D., French, E., and Phetmany, T.(2000). Cross-cultural Diversity, Leadership and Workplace Relations in Australia, *Asia Pacific Business Review*, 7(1), 105–124.
- London, M., & Mone, E. M.(1999). *Continuous learning*. In Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D.(eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. 119–153. San Francisco: Jossey–Bass Inc.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). Learning agility as a prime indicator of Potential. *Human Resource Planning*, 27(4), 12–15.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp.103–123.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40.
- Mansted, A. S. R., & Hewstone, M.(1996). *The blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell.
- McKenna, R. M., Boyd T. N., & Yost, P. R.(2007). Learning agility in clergy: understanding the personal strategies and situational factors that enable pastors to learn from experience. *Journal of*

Psychology and Theology, 35(3), 190–201.

Milliken, F. J. and Martins, L. L.(1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21, 402–433.

Minbaeva, D. et.al., (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586–599

Mitchinson, A., Gerard, N. M., Roloff, K. S., & Burke, W. W.(2012). Learning agility?: spanning the rigor–relevance divide. *Industrial and Organizational psychology*, 5(3), 287–290.

Mitchinson, A., & Morris, R.(2012). *Learning about learning agility*. North Carolina: Center for Creative Leadership.

Nonaka, Ikujiro, (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14–37.

Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (1997). *Employee development: Construct validation issues*. In J. K. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations*, 153–188. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

O’ Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network. *Strategic management journal*, 21(5), 525–548.

Page, S. E.(2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. New Edition, Princeton University Press.

- Paparoidamis, N. G. (2005). Learning orientation and leadership quality: The impact on salespersons' performance, *Management Decision*, 43(7), 1054–1063.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7, 615–631
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Reade, C. (2001b), Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization, *International journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269–1291.
- Reagans, R. & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517.
- Roueche. (1989). *Shared vision*. Washington: The Community College Press.
- Rynes, S., & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel psychology*, 48(2), 247–270.

- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2014). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?, *Journal of organizational Behavior*, Published online in Wiley Online Library
- Simonin, B.L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463–490.
- Smith, B. C. (2015). *How does learning agile business leadership differ? Exploring a revised model of the construct of learning agility in relation to executive performance*. New York: Columbia University.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. Jr., & Mahoney, J. D. (1997). Early of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*. 82(1), 6–29.
- Swisher, V. (2013). Learning agility: The “X” factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 139–142.
- Thach, L., & Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30–46.
- Thomas, R. (1992), *Managing Diversity: A Conceptual Framework*, In Jackson, S. E. and Associates (Eds.), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*, Chap 13. The Guilford Press. NY.
- Tajfel, H. (1978) *Social categorization, social identity and social comparison*. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social*

- groups: Studies in the social psychology of intergroup relations: 61–76. London: Academic Press.
- Turner, J. C. (1985). "Social categorization and the self–concept: A social cognitive theory of group behavior". In E. J. Lawler (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research, 2*, 77–122. Greenwich, CT: JAI.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts. *Journal of Applied Psychology, 70*(1), 86–93.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., and Lawler, J. J. (2005). transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly, 16*(2): 235–256.
- Wernerfelt, B. (1994). A Resource–based view of the firm, *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A.(1998), *Demography and Diversity in Organization: A Review of 40 Years Research*, In Cummings, L.L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior, 20*, JAI Press, CT, 77–140.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721.
- Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations(4th ed)*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Zenger, T. R. and B. S. Lawrence(1989), Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication, *Academy of Management Journal*, 32, 353–376.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

[부록]

안녕하십니까

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 저는 서울대학교 대학원 농산업교육과 석사수료 박서희입니다.

본 설문은 다국적기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십과 학습민첩성, 다양성 수용 및 조직동일시의 관계 연구를 위해 제작된 것으로, 응답해 주신 결과는 매우 소중한 자료로써 의미 있는 결과를 얻기 위한 기초자료로 사용될 것입니다.

설문지에 응답하는 시간은 약 7~10 분 정도가 소요됩니다. 설문요령은 다음과 같습니다. 각 문항 위에 제시된 안내문을 읽고, 현재 자신을 비교적 잘 나타낸다고 생각하시는 문항을 고르시면 됩니다. 정답이 있는 것이 아니므로, 솔직하게 응답해주시기 부탁드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 해당 설문지는 무효 처리가 되어 분석할 수 없습니다. 한 문항도 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다. 귀하가 성실하게 응답해주시는 설문지는 이 연구를 위한 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조 2항에 의거하여, 익명으로 처리되어 특정개인의 자료는 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것을 약속드립니다. 설문조사와 관련한 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

다시 한 번 적극적인 협조에 진심으로 감사드립니다.

2018년 10월

지도교수: 이 찬

석사수료: 박서희

연구자 연락처: 010-XXXX-XXXX, email: seohee.park2@gmail.com

1. 다음은 귀하의 **직속상사 변혁적 리더십**에 대한 설문입니다. 아래 질문을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 O표 해주시기 바랍니다.

문 항	질문내용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	나의 상사는 자신이 중요시 여기는 가치와 신념에 대하여 이야기 한다.					
2	나의 상사는 목표의식의 중요성을 강조한다.					
3	나의 상사는 의사결정 시 도덕적, 윤리적 결과들을 염두에 둔다.					
4	나의 상사는 미래를 밝게 보고 낙관적으로 전망한다.					
5	나의 상사는 성취해야 할 사항들에 대해 열정적으로 이야기 한다.					
6	나의 상사는 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다.					
7	나의 상사는 직원들에게 낡은 전통과 관습에 얽매이지 말 것을 강조한다.					
8	나의 상사는 새로운 시각을 가지고 시도하도록 독려한다.					
9	나의 상사는 다양한 관점에서 문제들을 접근하도록 유도해 준다.					
10	나의 상사는 팀원들을 코칭하는데 많은 시간을 할애해 준다.					
11	나의 상사는 팀원들의 개인적 감정에 긍정적인 관심을 갖고 있다.					
12	나의 상사는 나의 장점을 파악하고 있으며 이를 적극적으로 개발할 수 있도록 도와준다.					

II. 다음은 귀하의 **다양성 수용**에 관한 설문입니다. 아래 질문을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 ○표 해주시기 바랍니다.

구분 항	질문내용	전혀 그렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	나는 국적이나 인종에 의한 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
2	나는 성별에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
3	나는 나이에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
4	나는 근속 기간의 장단이나 입사연도(기수)에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
5	나는 출신 지역에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
6	나는 보유 지식이나 기술의 종류에 의한 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
7	나는 담당 직무의 종류에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
8	나는 경험 분야(산업, 제품, 시장 등)의 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
9	나는 전공 분야의 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
10	나는 출신 학교에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
11	나는 조직의 목표나 미션에 대한 이해의 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
12	나는 구성원간의 성격상의 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					
13	나는 가치관에 따른 차이를 가치있게 여기고 서로 이해하며 존중하고 배우려 한다.					

III. 다음은 귀하가 인식하고 있는 **조직동일시**에 대한 질문입니다. 아래 질문을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 O표 해주시기 바랍니다.

문 항	질문내용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	누군가가 내가 속한 조직을 비난하면 개인적인 모욕으로 느껴진다.					
2	내가 속한 조직에 대해 다른 사람들이 어떻게 생각하는지에 관심이 많다.					
3	나는 내가 속한 조직을 이야기할 때 ‘그들’보다는 ‘우리’라고 표현하는 편이다.					
4	내가 속한 조직의 성공을 나의 성공이라 생각한다.					
5	누군가 우리 조직을 칭찬한다면 이것을 나에게 대한 칭찬으로 느낀다.					
6	만약 언론에서 우리 조직을 비난한다면 나는 매우 당황스러울 것이다.					

IV. 다음은 귀하의 **학습민첩성**에 관한 설문입니다. 아래 질문을 읽고 가장 적합하다고 생각하는 곳에 O표 해주시기 바랍니다.

구 항	질문내용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	나는 상사에게 나의 성과에 대한 피드백을 구한다.					
2	나는 상사에게 조직에서 내가 성장하기 위한 잠재성을 솔직하게 의논한다.					
3	나는 동료들에게 나의 성과에 대한 피드백을 요청한다.					
4	나는 동료들에게 나의 성과를 높일 수 있는 방법을 솔직하게 묻는다.					
5	나는 동료들과 나의 실수에 대해서 건설적으로 토의한다.					
6	나는 나의 직무 또는 내가 속한 분야와 관련된 새로운 정보를 찾는다.					
7	나는 최신 정보를 지속적으로 파악하기 위해서 잡지, 신문기사, 책 등을 읽는다.					
8	나는 공식적인 교육이나 훈련을 통해서 내 지식과 전문성을 향상 시킨다.					
9	나는 지식을 쌓고, 지적 사항을 평가하며, 향후의 경력 단계를 파악하기 위한 정보를 수집한다.					
10	나는 필요한 경우 다른 사람들에게 문제점이나 까다로운 시안을 거론한다.					
11	나는 나의 행동이나 최근 사건의 원인과 결과를 생각한다.					
12	나는 다양한 이해관계자들의 관점을 묻는다.					

문 항	질문내용	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
13	나는 더욱 효과적으로 일하는 방법을 얻기 위한 성찰 시간을 갖는다.					
14	나는 업무 프로세스와 프로젝트를 되돌아보기 위해 멈추기도 한다.					
15	나는 상황을 이해하기 위해서 동료들과 함께 업무 관련 된 사건을 비판적으로 검토한다.					
16	나는 과감히 행동하고 시행착오를 통해 학습한다.					
17	나는 위험부담이 있는 일이나 불확실한 결과물이라도 기꺼이 받아 들인다.					
18	나는 검증되지 않은 아이디어를 시험하여 증명해낸다.					
19	나는 성공 방법이 모호한 과업이라도 참여한다.					
20	나는 실패 가능성을 가지고 있는 임무, 프로젝트에 지원한다.					
21	나는 도덕적인 임무나 새로운 역할을 맡는다.					
22	나는 최고의 결과를 만들기 위해서 다른 접근 방법을 시도한다.					
23	나는 다수가 인정하고 있는 생각과 의견에 이의를 제기 한다.					
24	나는 문제 해결을 위한 새로운 기술이나 다른 방법에 대해 검토한다.					
25	나는 조직의 다른 부서 사람들과 협력한다.					
26	나는 관점을 공유하기 위해 다른 배경이나 직무를 가진 동료들과 함께 일한다.					

문 항	질문내용	전혀 그렇 지않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
27	나는 다른 사람들의 특별한 재능, 지식, 기술을 활용할 수 있는 방법을 찾는다.					
28	나는 필요할 때에는 다른 사람들에게 도움을 요청한다.					
29	나는 행동을 취하기 전 다양한 선택 조건을 고려한다.					
30	나는 필요에 따라서 다른 과업이나 또는 다른 직무로 전환한다.					
31	나는 상반되는 관점들 사이에서 공통적인 주제를 찾는다.					
32	나는 필요한 경우 반대 의견이나 관점이라도 분명히 말한다.					
33	나는 혁신적으로 보이는 해결책을 제안한다.					
34	나는 문제 해결책을 신속하게 개발한다.					
35	나는 새로운 업무나 프로젝트를 빠르게 진행시킨다.					
36	나는 신속하고 손쉽게 새로운 기술과 지식을 얻는다.					
37	나는 예상하지 못한 문제들에 적절히 대응한다.					
38	나는 새로운 생각이나 개념들을 쉽게 이해한다.					

V. 다음은 마지막으로 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에
O표 해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ①남성, ②여성

2. 귀하의 연령은?

① 만 29세 이하 ② 만 30세~39세 ③만 40~49세 ④만 50세 이상

3. 귀하의 최종 학력은?

① 전문대 졸 이하 ② 대학교 졸 ③ 대학원 졸(석사) ④ 대학원졸 (박사)

4. 귀하의 현재 직책은?

① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상

5. 귀하의 현재 직장의 재직연수는 ?

① 3년 미만 ② 3년 ~5년 미만 ③ 5년~10년 미만 ④10년~15년 미만 ⑤ 15년 이
상

6. 귀하의 현재 담당직무는?

① 영업/마케팅 ② 생산/생산기술/엔지니어 ③ 연구개발 ④ 경영지원 ⑤ 기타

7. 귀하가 재직중인 다국적기업의 본사(HQ)가 소속된 지역은?

① 아시아권 ② 유럽권 ③ 미주권 ④ 그 외 기타

* 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

Abstract

The Relationship among Supervisor's Transformational Leadership, Learning Agility, Diversity Sensitivity and Organizational Identification of Employees in Multi-national Corporations

by Park, Seo-Hee

Dissertation for the Master of Philosophy in Education in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2019

Major Advisor: Lee, Chan, Ph. D.

The purpose of this study is to identify the mediating effect of diversity sensitivity and the mediated moderating effect of organizational identification on the relationship between supervisor's transformational leadership and learning agility of the employees in multinational corporations. To accomplish the research purpose, the followings were examined: First, to identify the perceived the level of learning agility, supervisor's transformational leadership, diversity sensitivity, and organizational identification of the employees in multinational corporations. Second, to identify the influence of supervisor's

transformational leadership, diversity sensitivity on learning agility of the employees in multinational corporations. Third, to identify the mediating effect of diversity sensitivity on relationship between supervisor' s transformational leadership and learning agility of employees in multinational corporations. Fourth, to identify the mediated moderating effect of diversity sensitivity on mediating effect of organizational identification on the relationship between supervisor' s transformational leadership and learning agility of the employees in multinationals.

The population for this research is all the employees in multinational corporations. However, since it was hard to confirm the entire population, a target population was set up as a purposive sampling method. The survey was consisted of questions regarding learning agility, supervisor' s transformational leadership, diversity sensitivity, organizational identification and personal factors. A total of 76 questions were asked in the survey through 5 point likert scale, which were conducted to measure variables of this research.

The data were collected from October 2nd to October 16th 2018 with a target sampling population of 400 people. Data was collected from 310 people of which 272 data was used for final analysis. Data analysis was conducted through SPSS 23.0 for Windows and the SPSS PROCESS macro program developed by Hayes(2013), Amos 23.0 for Windows for verifying descriptive statistics, reliability and confirmatory factor analysis of measurement tools, simple and multiple regression analysis, hierarchical regression analysis to verify mediating effects and moderating effects at a significance level of 5%.

The result of this research was followed: First, the levels of learning agility, supervisor' s transformational leadership, diversity sensitivity of

employees in multinational corporations were above-average. Specifically diversity sensitivity is the highest one with 3.96 score. Also, Second, both supervisor' s transformational leadership and diversity sensitivity had a statistically significant influence on learning agility. This means that learning agility of the employees in multinational corporations is needed to be accompanied by supervisor' s transformational leadership as well as diversity sensitivity at the individual level. Third, organizational identification had the partial mediating effect on the relationship between supervisor' s transformational leadership and learning agility. In other words, it suggests that the employees in multinational corporations who recognize supervisor' s transformational leadership can lead to learning agility via diversity sensitivity. Fourth, on the relationship between supervisor' s transformational leadership and learning agility, there was no the mediated moderating effect of organizational identification on the mediating effect of diversity sensitivity.

Keywords: Learning Agility, Supervisor's Transformational Leadership, Diversity Sensitivity, Organization Identification, Mediated Moderating Effect, Multinational Corporation

Student ID: 2014-22909