



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 석사학위 논문

대기업 사무직 근로자의
경력탄력성과 팔로워십의 관계에서
학습지원환경의 조절효과

The Moderating Effect of Learning Support
Environment on the Relationship Between Career
Resilience and Followership of Office Workers in
Large Corporations

2023년 8월

서울대학교
산업인력개발학과
한충석

대기업 사무직 근로자의
경력탄력성과 팔로워십의 관계에서
학습지원환경의 조절효과

지도교수 정진철

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2023년 7월

서울대학교 대학원

산업인력개발학과

한충석

한충석의 석사 학위논문을 인준함

2023년 7월

위원장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위원 _____ (인)

국 문 초 록

대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과

교육학 석사 학위논문
서울대학교 대학원, 2023년
한 충 석

본 연구는 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십, 학습지원환경의 관계를 구명하기 위해 수행되었다. 연구목적 달성을 위한 연구문제를 첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경 및 직속상사 진성리더십에 대한 인식수준구명, 둘째, 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성과 직속상사 진성리더십의 수준이 팔로워십에 미치는 영향구명, 셋째, 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향 구명, 넷째, 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 대한 학습지원환경의 조절효과 구명으로 설정하였다.

본 연구의 모집단은 국내 대기업에서 사무직으로 근무하는 근로자로서, 대기업의 범위를 명확하게 하기 위해 2022년도에 공정거래위원회에서 지정한 대규모기업집단 중 매출액과 자산총액이 5천억원 이상이며, 종업원 수가 300명인 이상인 기업을 대기업으로 정의하고, 대기업에서 근무하는 사무직에 해당하는 연구대상에 대해서 비확률적 유의표집을 수행했다.

연구문제 해결을 위한 자료수집을 위해 조사도구를 활용했다. 조사도구는 대기업 사무직 근로자를 대상으로 수행한 선행연구에서 활용된 경력탄력성(14문항), 팔로워십(20문항), 학습지원환경(12문항), 직속상사 진성리더십(16문항) 및 일반적 특성(6문항)으로 구성된 총 68문항의 설문지이다. 일반적 특성을 제외한 문항은 모두 5점 리커트 척도를 활용했다. 선행연구 및 기저이론을 바탕으로 경력탄력성은 독립변인, 팔로워십은 종속변인, 학습지원환경은 조절변인, 직속상사 진성리더십을 통제변인으로 설정했다. 설문문항의 타당성과 신뢰성 확보를 위해 내용타당도(전문가 2인) 및 안면타당도(대기업 종사자 5인)을 검증하였으며, 예비조사를 통해 내적일치도계수를 통해 조사도구의 신뢰성을 검증했다.

자료수집은 자산총액기준 상위 5개 대규모기업집단 및 그 외 집단, 업종기준 제조업 및 비제조업으로 표본틀을 구성하여 2023년 4월 2일부터 4월 17일까지 온라인 설문조사를 통해 478명의 응답을 수집하였으며, 불성실 응답 및 이상치 17부를 제외한 461명의 응답을 최종분석에 사용하였다. 자료분석은 R 4.2.2를 활용하여 조사도구의 신뢰도 분석, 기술통계분석, t검정 및 일원배치 분산분석, 상관관계 분석, 회귀분석 및 조절효과 분석을 실시하였다. 모든 통계분석의 유의확률 수준은 .05로 설정했다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 높은 수준(4.04)이었으며, 팔로워십은 보통보다 높고(3.89), 학습지원환경에 대한 인식수준은 보통보다 약간 높은 수준(3.29)으로 나타났다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준은 성별과 연령대에 따라 유의미한 차이가 있었으며, 직속상사의 진성리더십 또한 팔로워십에 영향변인($r=.283, p<.001$)을 미쳤다.

셋째, 일반적 특성과 리더십 특성이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 팔로워십에 미치는 영향이 높게 나타났다 ($\beta=.745, p<.001$).

넷째, 일반적 특성과 리더십 특성이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 대한 학습지원환경의 조절효과는 없으나, 경력탄력성의 하위구인인 네트워크활용성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과가 있는 것($r=.071$, $p<.05$)으로 나타났다.

본 연구의 결과를 바탕으로 결론을 종합하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 팔로워십에 강한 영향력을 미치는 개인의 특성이다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 팔로워십은 성별 및 연령대, 직속상사의 진성리더십에 의해 영향을 받으나, 그 영향력은 낮다. 셋째, 학습지원환경은 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계를 조절하지 못하지만, 네트워크활용성과 팔로워십의 관계를 조절한다.

이와 같은 결과 및 결론을 바탕으로 후속 연구와 연구결과 활용을 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 경력탄력성에 영향을 미치는 요인들을 구명하고 영향도를 파악하여 팔로워십의 개발을 위한 실천적 대안을 제시해야한다. 둘째, 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 영향을 미치는 환경특성을 구명해야한다. 셋째, 팔로워십에 영향을 미치는 리더십 변인을 실증적으로 구명하는 연구가 지속적으로 수행되어야 한다. 넷째, 대기업 사무직 근로자의 명확한 모집단 추정을 위한 기준을 마련해야 한다. 다섯째, 높은 수준의 팔로워십을 보유한 대기업 사무직 근로자의 확보를 위한 채용정책을 운영할 수 있다. 여섯째, 경력탄력성과 팔로워십이 높은 대기업 사무직 근로자들에게는 학습지원이 아닌 다각적인 경력개발정책을 수행하고 실행할 필요가 있다.

주요어 : 팔로워십, 경력탄력성, 학습지원환경, 대기업 사무직 근로자,
직속상사 진성리더십 통제, 조절효과

학 번 : 2021-25940

목 차

국문초록	iii
I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	6
3. 연구 가설	6
4. 용어의 정의	7
5. 연구의 제한	9
II. 이론적 배경	10
1. 대기업 사무직 근로자의 개념과 특성	10
2. 팔로워십의 개념과 측정 및 선행변인	15
3. 경력탄력성의 개념, 구성요소 및 측정	35
4. 학습지원환경의 개념, 구성요소 및 측정	44
5. 팔로워십, 경력탄력성 및 학습지원환경과의 관계	50

III. 연구 방법	59
1. 연구모형	59
2. 연구대상	60
3. 조사도구	63
4. 자료수집	71
5. 자료분석	72
IV. 연구 결과	74
1. 연구대상의 일반적 특성	74
2. 주요변인의 수준	76
3. 변인 간 상관관계와 회귀분석의 가정 검증	83
4. 경력탄력성과 팔로워십의 관계	86
5. 학습지원환경의 조절효과	88
6. 연구결과에 대한 논의	90
V. 요약, 결론 및 제언	100
1. 요약	100
2. 결론	102
3. 제언	105
참고문헌	110
[부록] 설문조사 도구	122
Abstract	129

표 차례

<표 II-1> 팔로워십에 대한 정의와 팔로위에 대한 관점 종합	17
<표 II-2> 팔로워십과 셀프리더십의 구성요소 및 주요내용 비교	20
<표 II-3> 팔로워십의 유형 종합	28
<표 II-4> 팔로워십의 선행변인	34
<표 II-5> 경력에 대한 전통적 패러다임과 새로운 패러다임 비교	35
<표 II-6> 관료적 조직경력, 신 조직경력, 무경계 경력	36
<표 II-7> 경력탄력성의 정의	39
<표 II-8> 경력탄력성의 구성요소	41
<표 II-9> 학습지원환경의 정의	45
<표 II-10> 학습지원환경의 구성요소	47
<표 III-1> 2022년 대규모기업집단 지정결과 및 연구에서 지정한 대기업수와 종업원 수	61
<표 III-2> 업종 및 대규모기업집단 구분별 목표 표집 수	63
<표 III-3> 조사도구의 구성	64
<표 III-4> 경력탄력성 측정도구의 구성 및 신뢰도	65
<표 III-5> 팔로워십 측정도구의 구성 및 신뢰도	66
<표 III-6> 학습지원환경 측정도구의 구성 및 신뢰도	67
<표 III-7> 직속상사 진성리더십 측정도구의 구성 및 신뢰도	69
<표 III-8> 대기업 사무직 근로자의 현재 수행중인 직무설정을 위한 참고자료	70
<표 III-9> 표본틀 대비 본 조사 표집결과	71
<표 III-10> 연구목적에 따른 통계분석방법	73

<표 IV-1> 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성	75
<표 IV-2> 대기업 사무직 근로자가 인식하는 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준	77
<표 IV-3> 대기업 사무직 근로자가 인식하는 직속상사 진성리더십의 수준	78
<표 IV-4> 성별에 따른 팔로워십의 차이	78
<표 IV-5> 연령에 따른 팔로워십의 차이	79
<표 IV-6> 현 직장 근속기간에 따른 팔로워십의 차이	80
<표 IV-7> 직무에 따른 팔로워십의 차이	80
<표 IV-8> 업종에 따른 팔로워십의 차이	81
<표 IV-9> 팔로워십과 직속상사 진성리더십의 상관관계 분석결과	81
<표 IV-10> 상관계수(r) 절대값 크기에 따른 해석	82
<표 IV-11> 연구변인간 상관관계 분석결과	83
<표 IV-12> 연구변인의 다중공선성 점검을 위한 변량팽창지수 산출결과 ...	86
<표 IV-13> 팔로워십에 대한 경력탄력성의 회귀분석 결과	87
<표 IV-14> 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 분석결과	88
<표 IV-15> 네트워크활용성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 분석결과	89
<표 IV-16> 연구가설 검증결과 종합	90

그림 차례

[그림 II-1] Kelley의 팔로워십 유형	23
[그림 II-2] Chaleff의 팔로워십 유형	25
[그림 II-3] Blackshear의 팔로워십 유형	26
[그림 II-4] 박민생, 장민철의 팔로워십 유형	28
[그림 II-4] Kelley의 팔로워십 유형분류 방법	29
[그림 II-6] 경력동기이론의 개념적 모형	54
[그림 II-6] 업데이트 된 경력동기의 개념적 모형	56
[그림 III-1] 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 연구모형	60
[그림 IV-1] 팔로워십의 정규성 검증을 위한 분위수 대조도	84
[그림 IV-2] 팔로워십의 등분산성 검증을 위한 산점도	85

I. 서론

1. 연구의 필요성

대부분의 기업 구성원은 리더로서 부하직원들을 이끄는 경우보다 팔로워로서 리더를 지원하거나 때로는 리더의 공백을 채우는 역할을 수행한다. 그렇기 때문에 팔로워들이 리더에게 의존하지 않고 독립적으로 생각하고 능동적으로 행동하는 팔로워십의 발휘는 리더십의 발휘만큼이나 기업의 성공에 중요하다(McCallum, 2013). 실제로 팔로워십은 조직 목표달성의 핵심요인인 리더십과 높은 연관성을 보일뿐만 아니라(강정애, 2015; 전선호 외, 2022), 정보시대의 도래와 조직구조의 급변 등에 따라 리더 이외의 구성원 역할이 확대되면서 팔로워십 연구에 대한 중요성은 높아지고 있다(Bjugstad et al., 2006).

그러나 Kelley (1988)의 지적처럼 우리는 여전히 리더십을 중심에 두고 나머지는 주변에 그려놓은 지도를 보는 것처럼 조직과 구성원을 바라보고 있다. 대부분의 전통적 리더십 이론은 리더십 효과를 높이거나 낮추는 특성이나 리더십에 직접 영향을 미치는 행동 등을 집중적으로 연구했고(Graen & Uhlbien, 1995), 대다수의 리더십 실증연구 또한 리더행동에 대해 구성원이 보이는 반응에 한정되었으며(박동수, 1999), 팔로워십에 관한 실증연구에서도 리더 중심 관점의 연구비중이 절반을 넘는 현상을 보이는 실정이다(변국도 외, 2016). 리더에 대한 집착은 조직 구성원의 대부분을 차지하는 팔로워에 대한 중요성을 간과하게 했으며(Schindler, 2015), 리더십에 대한 편향된 관심은 팔로워십에 대한 관심을 저하시키는 역설을 만들어내었다(최준원, 2021). 이는 리더십을 연구하는 학계에서도 공감하고 있는 사안으로서, 리더십 분야 전문학술지 Leadership Quarterly의 창간 25주년 기념 특집호에서 그 동안 팔로워십에 대한 연구가 부진했음을 반성한다고 밝힌 바 있다(Uhl-Bien et al., 2014).

팔로워 없이 리더는 존재할 수 없으며(Cavell, 2007), 팔로워에 대한 이해가 리더에 대한 이해만큼이나 중요함을 강조하는 (Howell & Shamir, 2005) 연구결과들은 리더십과 팔로워십에 대한 이해는 병행되어야 함을 강조한다. 더불어, 팔로워십에 관한 관심제고에 지대한 영향을 끼친 Kelley(1992)는 팔로워십이 개발가능함을 강조했고, 김희봉(2013)은 팔로워십 역량을 제시하여 체계적인 개발이 가능함을 시사했으며, 최준원(2015)은 팔로워십을 역동적으로 변화하는 개념으로 인식하고 개발 및 육성이 가능하다는 관점을 제시했다. 최근 국내 대기업 밀레니얼세대 구성원의 팔로워십 역량모형 구축에 관한 연구가 수행되는 동향(박상욱, 송영수, 2020)을 고려할 때, 팔로워십은 타고나야만 하거나 리더십에 의해서 결정되는 수동적인 개념이 아니라 개인차원에서 적극적으로 개발가능한 요인으로 보는 것이 합당하다.

하지만 팔로워십에 관한 대부분의 국내연구에서 팔로워십은 독립변인 및 매개변인으로 채택(홍은결, 2012)되어 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 구명하거나, 팔로워십 개발을 위한 실천적인 시사점을 제시하지 못하고 있는 실정이다. 교장의 변혁적 리더십(권동택, 2007), 호텔종업원의 감정노동(이상우, 박영배, 2013), 패션이미지(김미경, 2012)가 팔로워십에 미치는 영향 등 일부 연구에서 팔로워십이 독립변인으로 채택되었으나, 팔로워십을 촉진할 수 있는 실천적인 대안을 제시하지 못한 한계점이 있다. 아울러, 팔로워십을 예측할 수 있는 변수에 관한 연구(강대석, 2005)에서 개인 성격특성과 조직요인이 팔로워십의 발휘에 영향을 미칠 수 있음을 보고하고 있으나, 팔로워십에 영향을 미치는 세부적인 요인에 대한 결과는 제시하지 못하고 있어 팔로워십 개발에 필요한 변인에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

한편, 팔로워십과 관련된 실증연구의 절반 이상은 리더십의 유형과의 관계를 주제로 연구되고 있으며, 팔로워십과 리더십 사이에 높은 상관관계가 있다는 점(박상욱, 2018; 변국도 외, 2016)은 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 구명하는 연구에서 리더십의 영향력을 고려하는 것이 의미있는 연

구결과에 접근할 수 있음을 시사한다. 이에, 본 연구에서는 리더십 유형 중 팔로워십에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 알려진 진성리더십(전선호 외, 2022)의 팔로워십에 대한 영향을 통제함으로써 리더십에 의한 효과를 배제한 상태에서 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 확인하고자 한다.

한편, 팔로워십에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구가 부족한 점은 선행연구의 결과를 기반으로 팔로워십에 영향을 미치는 변인간의 관계를 설정하고 연구모형을 설정하는데 제한이 된다. 이에 본 연구에서는 개인특성(Individual Characteristics)과 상황변수(Situational Variables)가 경력결정 및 행동(Career Decisions and Behaviors)에 영향을 미치는 것을 밝힌 London(1983)의 경력동기이론(Career Motivation Theory)을 기저이론으로 설정하고 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 탐색하고자 한다. 팔로워십은 기업 구성원이 소속된 조직에서 발휘하는 독립적 사고, 능동적 행동을 뜻하는 개념(Kelley, 1988, 1992)으로서, 경력동기이론 관점에서는 개인이 본인 경력개발과정에서 스스로 결정한 행동 즉, 개인특성으로 볼 수 있다. 이러한 이론적 근거를 바탕으로 팔로워십에 영향을 미칠 수 있는 개인특성 및 상황변수를 탐색함으로써, 팔로워십에 영향을 미치는 요소들이 무엇이 있는지 구명할 수 있을 것이다.

팔로워십에 영향을 미칠 수 있는 개인특성으로 경력탄력성을 선정하였다. 경력동기이론에서 언급하는 개인특성은 개인경력과 잠재적으로 관련있는 성격, 흥미, 요구와 같은 것으로서 경력탄력성(Career Resilience), 경력통찰력(Career Insight), 경력정체성(Career Identity)으로 구성된다. 이 중 경력탄력성은 경력과 관련된 스트레스 요인, 도전, 장애에 효과적으로 대처하고 회복할 수 있는 능력으로서 경력개발 동기형성의 출발점이 된다(London, Noe, 1997). 경력탄력성이 높은 개인은 경력에 대한 자기인식, 변화에 대한 수용, 위협에 대한 감수, 네트워킹의 활용 등 본인 경력에 도움이 되는 행동을 적극적으로 행할 것(박정아, 2012)이므로 소속된 조직에서 직속 상사에게 의존적, 수동적이지 않고 적극적으로 행동하는 등 높은

팔로워십을 발휘할 것으로 예측해볼 수 있다. 상황변수에 해당하는 변인으로 학습지원환경을 고려하였다. 학습지원환경은 학습관련제도 및 정책, 학습에 대한 상사의 지원이나, 동료의 지원 등 조직에서 일어나는 학습과 관련된 다양한 요소들을 포괄하는 개념으로서, 구성원의 학습을 지원할 수 있는 환경의 수준이 높을수록 구성원의 지식, 태도, 기술의 수준이 개선되어 소속된 조직에서 독립적인 사고와 능동적인 행동을 보이는 팔로워십을 발휘할 것으로 유추할 수 있다. 그러므로 학습지원환경 또한 팔로워십의 개발에 영향을 미치는 변인으로 볼 수 있다. London(1983)은 경력동기이론의 요소들의 관계가 다양하게 나타날 수 있음을 언급하면서, 상황변수는 개인 특성과 경력결정 및 행동을 조절할 가능성이 있음을 시사했다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로, 본 연구의 종속변인은 개인의 경력에 대한 의사결정 및 행동인 팔로워십으로, 독립변인은 개인특성인 경력탄력성으로, 조절변인은 상황변수인 학습지원환경으로 설정했다.

팔로워십의 개발에 영향을 미치는 변인을 확인할 수 있는 다양한 연구대상이 있겠으나, 본 연구의 연구대상은 대기업 사무직 근로자로 선정했다. 팔로워십과 관련된 연구는 기업체를 중심으로 다수 수행되었을뿐만 아니라(김희봉, 2017; 김희봉, 송영수, 2013; 박상욱, 송영수, 2019; 안세혁, 2016; 장윤정, 2015; 최준원, 2015), 대기업을 중심으로 소수 리더 중심의 수직적 조직문화에서 벗어나 다수 구성원들의 참여가 중요한 수평적 조직문화로 개편되는 움직임이 가속화되고 있으며, 리더에게 집중된 권한이 하위 직원들에게 위임됨에 따라 팔로워십에 대한 관심도가 점차 높아지고 있기 때문이다(박형철, 2019). 또한 경쟁심화와 경영불확실성의 증대로 지속성장 및 생존이 가능한 안정적 조직구축을 위해서는 조직 구성원의 리더십 및 팔로워십 개발이 필요하다는 관점이 있으며(Kellerman, 2012), 그 연장선상에서 기업 구성원의 팔로워십 개발을 위한 역량체계를 수립하기 위한 연구가 수행된 바 있다.(김희봉, 2013; 박상욱, 송영수, 2021)

사무직 근로자는 조직의 목표달성을 위한 정보관리, 의사결정 등의 업무

를 직무(이찬, 2008)로 부여받고 업무를 수행한다. 이들은 조직 내에서 부여되는 역할에 따라 지속적인 학습으로 발전해나가는 특징(조영아, 2015)을 보이며 또한, 개인의 능력과 태도가 업무를 수행하는 과정에서 타인과의 다양한 관계를 기반으로 개인수행과 조직성파에 직접 영향을 미치는 특성을 보인다(배수현, 2021). 사무직 근로자들은 경영의사결정과정에 직간접적으로 개입을 할 수 있으므로 조직의 목표를 명확하게 인식하고, 의사결정권자를 효과적으로 지원하며, 독자적이며 주도적으로 성과를 만들어내는 팔로워십의 발휘가 중요하다. 아울러 개인의 경력개발에 대한 관점이 비교적 높은 대기업 사무직 근로자들에게는 더욱더 팔로워십이 보다 중요할 것으로 사료된다.

본 연구를 통해 대기업 사무직의 팔로워십에 경력탄력성이 미치는 영향과 더불어 학습지원환경이 가지는 조절효과를 이해할 수 있을 것이다. 특히, 팔로워십에 미치는 영향이 큰 리더십을 통제된 상황에서 각 변인 간의 관계를 살펴봄으로써 팔로워십이 리더십에 종속되는 개념이 아니라, 개인이 적극적으로 경력을 개발하는 과정에서 발휘되는 요소인지 확인할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 선행연구가 아닌 기저이론을 바탕으로 설정한 변인간 관계를 실증함으로써 팔로워십에 대한 영향변인들을 새로이 구명하는 기초연구로서의 의의를 확인할 수 있을 것으로 예상된다. 이를 통해 대기업의 조직 성과창출, 변화 및 혁신을 견인하는 사무직 근로자들의 팔로워십 향상에 도움이 되는 변인을 확인하고, 조직차원에서 팔로워십 개발을 위한 실천적인 방안을 마련하는데 기여할 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과를 구명하는데 있다. 특히, 팔로워십에 영향을 미치는 변인구명을 위해 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성 뿐만 아니라, 팔로워십에 영향을 미치는 리더십 변인인 직속상사 진성리더십을 통제했다. 연구목적 달성을 위해 설정한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십, 학습지원환경 및 직속상사 진성리더십에 대한 인식수준을 구명한다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 구명한다.

셋째, 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향을 구명한다.

넷째, 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 대한 학습지원환경의 조절효과를 구명한다.

3. 연구 가설

본 연구의 목적 달성을 위해 설정한 연구 가설은 아래와 같다.

가설 1. 대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준은 일반적 특성과 직속상사 진성리더십의 수준에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2. 직속상사 진성리더십이 통제된 상황에서도 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 팔로워십 수준에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 직속상사 진성리더십이 통제된 상황에서도 대기업 사무직 근로자의 학습지원환경은 경력탄력성과 팔로워십 수준의 관계를 조절할 것이다.

4. 용어의 정의

가. 대기업 사무직 근로자

대기업은 「중소기업기본법 시행령」에 정의된 중소기업이 아닌 기업 또는 공정거래위원회에서 지정한 대기업집단에 해당되는 기업이며, 사무직은 정신노동 비중이 크고 조직의 목표달성을 위해 정보관리 및 의사결정 활동 등을 주로 수행하는 근로자를 의미한다. 본 연구의 대기업 사무직 근로자는 공정거래위원회(2022)가 지정한 76개 대기업집단 중 상시종업원이 300명 이상이며 매출액과 자본금이 5천억원 이상인 기업에서 사무직으로 종사하는 근로자를 의미한다.

나. 경력탄력성

경력탄력성이란 환경변화로 인한 어려운 상황에서도 변화적응을 위해 개인이 적극적으로 삶과 경력을 관리하고, 지속적으로 학습하며, 업무성과를 유지하기 위한 노력을 통해 역경과 어려움을 극복하는 능력 및 태도를 의미한다(박정아, 2012). 본 연구에서는 박정아(2012)가 개발한 경력탄력성 측정도구에 대기업 사무직 근로자가 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

다. 팔로워십

팔로워십은 독립적 사고 및 능동적 참여를 바탕으로 과업을 수행하는 과정을 의미한다(Kelley, 1988, 1992). 본 연구에서는 Kelley(1992)가 개발한 팔로워십 측정도구를 기업 근로자에게 적합하도록 최준원(2015)이 수정·보완한 측정도구에 대기업 사무직 근로자가 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

라. 학습지원환경

학습지원환경이란 조직구성원이 학습하는데 필요한 환경이나 정책, 자원의 제공하는 것과 상사 및 동료와의 관계 속에서 스스로 학습할 수 있도록 돕는 것을 의미한다(Tracey & Tews, 2005). 본 연구에서는 나소영 (2015)의 연구에서 활용된 측정도구에 대기업 사무직 근로자가 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

마. 직속상사 진성리더십

진성리더십은 리더의 자아인식을 바탕으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적 윤리풍토를 촉진시키고 견인하는 리더의 행동유형을 의미하며 (Walumbwa et al, 2008), 직속상사는 대기업 사무직 근로자들에게 실제로 업무를 지시하고 평가권한을 보유한 상위 직책자를 의미한다. 본 연구에서는 Walumbwa et al.(2008)이 개발한 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)를 위선희(2021)가 번안한 측정도구에 대기업 사무직 근로자가 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

5. 연구의 제한

본 연구의 모집단은 공정거래위원회가 지정한 대기업 집단에서 종업원이 300명 이상이며, 매출액 및 자산총액이 각 5천억원 이상인 기업의 사무직 근로자로 하고 있으나, 전체 종사자 대비 사무직 근로자의 비율 또는 수를 정확하게 확인할 수 있는 정보가 부재하여 비확률적 표집방법 중 유의표집을 통해 표본을 추출했다. 따라서, 본 연구의 결과를 대기업 사무직 근로자 전체로 일반화하여 적용하는데 있어서 주의를 기울여야 한다.

또한, 본 연구는 팔로워십에 경력탄력성이 미치는 영향과 학습지원환경의 조절효과가 어떠한지 밝히는 것을 목적으로 하므로, 팔로워십에 영향을 미치는 주요 변인들을 고찰하고 통제변인으로 반영해야하나 팔로워십의 영향 변인에 대한 선행연구가 부족하여, 응답자의 일반적 특성 외에 직속상사의 진성리더십만을 통제변인으로 반영했다. 이에, 팔로워십에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변인이 반영되지 않은 점을 고려하여 연구 결과를 해석하고 이해해야 한다.

II. 이론적 배경

1. 대기업 사무직 근로자의 개념과 특성

가. 대기업 사무직 근로자의 개념

대기업 사무직 근로자는 대기업에서 사무직 업무를 수행하는 사람으로서, 대기업과 사무직 각 개념을 살펴봄으로써 그 의미를 정확하게 이해할 수 있다.

대기업은 법령 또는 선행연구에 따라서 다양하게 정의된다. 「중소기업기본법 시행령」 제2조 및 별표 1에는 농림어업 등 일부 산업을 제외하고 자산총액이 5천억원 미만, 상시노동자 300명 미만인 경우 중소기업으로 정의하고 있으며, 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제 2조 제 2항에서는 “중소기업이 아닌 기업”을 대기업으로 정의하고 있다. 즉, 법령에 따르면 대기업은 자산총액 및 종사자수 규모를 기준으로 정의되는 것으로 볼 수 있다. 한편, 공정거래위원회(2022)에서는 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제 31조 등에 근거하여 직전사업연도말 시점을 기준으로 자산총액 5조원 이상인 기업집단을 ‘대규모기업집단’으로 지정하여 발표하고 있다. 이는 특정 사업자에 대한 경제력의 집중을 예방하고, 시장지배적 지위남용을 막기위해 동일인이 사실상 사업내용을 지배하는 회사의 집단을 지정하여 규제 및 감시정책을 적용하기 위한 목적으로 진행된다. 이러한 맥락을 고려할 때 대규모기업집단에 소속된 모든 기업을 대기업으로 보는 것은 적절하지 않다. 기업의 자산규모나 종사자수와 무관하게 동일인의 지분율이나 지배력 등에 의해 지배되는 것으로 판단되는 경우 대규모기업집단에 포함되기 때문이다. 즉, 법령을 근거로 기업을 선정할 경우 자산총액, 종사자수, 대규모기업집단 지정여부 등 다양한 요건들을 종합적으로 고려해야 한다.

선행연구에서 확인되는 대기업의 정의는 연구자마다 다양하다. 양인준(2022)은 한국거래소 등록 상장법인 중 매출액과 자산총액이 5천억원 이

상인 기업을 대기업으로 분류하였다. 이은표(2021)는 공정거래위원회가 공시한 대기업지정집단 중 금융업과 공공기관을 제외한 일반기업 중 매출액 기준 상위 500대 기업을 대기업으로 설정하였다. 신소라(2018)는 대기업 관련 선행연구에서 (주)한국콘텐츠미디어의 매출액 상위 1,000대 기업리스트를 목표모집단으로 활용하고 있다. 연구마다 대기업이 상이하게 정의되는 양상은 대기업을 선정하는 합의된 기준이 부재하고, 연구마다 설정한 목표모집단으로 설정하는 대기업의 유형이 다르며, 매출액이나 업종 등 다양한 기준을 적용하여 조작적으로 기업을 정의하는 것 등에 기인하는 것으로 판단된다. 전혜린(2019)은 연구 수행에 필요한 대기업의 매출액, 종사자 수 등의 다양한 정보를 정확하게 파악하기 어려우므로, 매출액 기준 1,000대 기업 중 상위 100개 기업을 대기업으로 정의하는 방법이 기업을 대상으로 한 연구에서 일반적으로 활용되어 왔다고 보고하고 있는데, 이는 기업을 정의하는데 공통된 기준부재가 연구대상의 명확한 설정에 제한점으로 작용함을 보여준다. 그러나, 공정거래위원회에서는 대규모기업집단에 포함되는 모든 회사의 회사명, 영위업종, 종업원수, 기업공개일, 자산, 부채, 자본, 자본금, 매출액, 당기순이익 및 기타 회사의 현황(일반회사, 보험금융업, 공기업, 회생절차, 관리절차 등)를 제공하고 있어 대기업 대상 연구에서 해당 정보를 일괄적으로 활용할 수 있음을 시사한다.

한편, 사무직 근로자는 정신노동과 육체노동 중 정신노동의 비중이 높은 근로자로서 조직의 지침이나 규정, 최고경영층 및 의사결정권자의 업무지시 내지는 위임된 권한을 바탕으로 조직목표 달성 및 성과창출을 위해 정보관리와 문서처리, 커뮤니케이션 및 의사결정을 주로 사무실 내에서 지속수행하는 사람(이찬 외, 2008) 또는 단순 사무와 경영에 필요한 자료 및 제반 정보의 수집, 분석, 평가, 보관 및 검색 등의 활동을 수행하는 근로자(이광재 외, 2002)로 정의된다. 한국표준직업분류에서는 사무 종사자를 경리, 회계, 금융, 법률, 상담 등 비교적 단순업무에 국한되는 개념으로 제시하고 있다. 하지만, 사무직은 일상적인 반복업무를 수행하는 단순사무직 뿐만 아니라 비일상적인 지적업무를 수행하는 전문사무직으로 분화되고 있으며, 이

러한 양상을 고려할 때 사무직은 단순사무직과 전문사무직을 포괄하는 개념으로 정의할 수 있다(이찬 외, 2008). 사무직을 대상으로 한 선행연구에서 기획, 인사, 마케팅 등 다양한 직무를 포함하는 개념으로서 사무직을 인식하고 연구대상으로 설정하고 있다는 점(김미애, 2018; 양대현, 2019)은 사무직을 단순사무직 및 전문사무직을 모두 포괄하는 개념으로 인식하는 것이 적절함을 보여준다.

이상의 논의를 종합해봤을 때 대기업 사무직 근로자는 공정거래위원회에서 지정한 대규모기업집단 소속회사 중 매출액 및 자산총액이 5,000억원 이상, 상시종업원수는 300명 이상인 기업에서 조직의 경영성과 창출에 영향을 미치는 의사결정에 직·간접적으로 참여하는 정보나 문서를 처리하고 생산하는 직무를 수행하는 사람으로 정의할 수 있다.

나. 대기업 사무직 근로자의 특성

대기업은 규모와 안정성을 활용하여 중소기업 대비 더 많은 자원을 조직 구성원의 경력개발을 위해서 활용한다(양대현, 2019). 즉, 대기업은 구성원들의 역량향상과 경력발전에 필요한 도구와 자원을 제공하고 양질의 교육훈련 기회를 부여하며 보다 안정적이고 풍부한 근무환경을 제공함으로써 우수한 인력을 확보하고 유지한다. 이러한 환경에서, 사무직 근로자들은 조직의 전략적 목표를 달성하는데 기여할 수 있는 핵심 구성원으로서, 업무 수행에 필요한 고도의 지적 활동을 주도하며, 이를 통해 기업이 경쟁에서 우위를 선점하는데 기여한다(강성호, 2021).

사무직 근로자들은 기존 비즈니스를 지속적으로 개선하고, 변화와 혁신을 견인하여 기업의 경쟁력을 강화하는 등 경영성과창출에 주요한 역할을 수행함에 따라 전문성 향상에 대한 요구가 강하다. 따라서, 대기업 사무직 근로자들은 자신의 경력을 개발하고 업무 수행 능력을 강화하는데 필요한 자기주도적 학습, 역량개발 등에 대해 타 직군보다 적극적일 것으로 예상할

수 있다. 즉, 대기업 사무직 근로자는 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 필요한 자신의 역할과 책임을 이해하고, 업무수행에 필요한 능력과 역량을 개발하고 강화하는 것에 중점을 두는 경향이 강한 특징을 보이는 것으로 정리할 수 있다.

한편, 1990년대 말 외환위기 이후로 노동시장의 다양성과 유연성이 급속도로 증가하면서, 조직 내에서 승진, 순환근무, 전환배치 등을 통해 운영되던 내부노동시장은 빠르게 해체되었다(강인주, 2015). 이러한 변화는 팀제 도입과 학습조직 확산 등 기업조직 운영전략이 탄력적으로 변화하는 계기가 되었다. 이러한 맥락에서 대기업 사무직 근로자들은 노동시장에서의 이동을 적극적으로 고려하고, 조직이 제시하는 경력개발 경로를 따르는 것을 넘어 개인의 경력에 대해 조직이 어떻게 지원해줄 것인지에 대한 관점으로 경력개발에 대한 시각을 전환하게 되었다(서경민, 2010). 이러한 변화는 대기업 사무직 근로자들이 환경변화에 유연하게 대응하고, 경력을 다양하게 발전시키는 능력보유에 대해 관심이 높음을 시사하는데, 이러한 과정에서 발휘하는 개인의 사고와 행동적인 특성은 타인에게 의존적이지 않고 능동적일 것일 것으로 예상할 수 있다.

또한, 대기업 사무직 근로자는 개인이 보유한 정보와 지식 및 경험을 바탕으로 업무를 수행하고, 관련된 지식 및 경험을 타 구성원들에게 공유하고 활용할 역할과 책임이 부여된다(이민영, 2013). 이러한 측면은 업무경험이나 교육 등에 의해 형성된 전문성을 지식의 창출과 전파 및 업무환경에 적용하는 지식근로자의 특성과 일맥상통한다. 또한, 다양한 사람들과의 관계를 기반으로 업무를 수행하며(배수현, 2021), 조직 내에서 부여되는 역할에 따라 지속적으로 학습하며 발전해나가는 특징도 보이고 있다(조영아, 2015). 업무수행과정에서 활발한 정보공유를 통해 새로운 아이디어를 얻고 본인 업무에 적용하여 효과적으로 업무를 수행하고, 관련 경험공유를 통해 업무적응력 향상과 시행착오 및 실수를 줄여나가는 양상은 독립적으로 사고하고 능동적으로 행동하는 팔로워십의 모습과 연관된다.

이상의 내용을 종합해볼 때 대기업 사무직 근로자는 대체로 우수한 자원으로써 기업의 경쟁력 강화와 변화혁신을 선도하는 주체로 인식됨에 따라 본인능력에 대한 자신감과 경력에 대한 신념이 높을 것으로 예측할 수 있다. 이러한 태도는 업무수행과정에서 독자적으로 사고하고 업무를 수행하는 행동으로 이어질 수 있다. Derue & Ashford(2010)는 고도로 훈련받고 숙련된 팔로워일수록 복잡한 문제에 대한 해결책을 개발하고 의사결정을 내리는데 익숙하여 리더에게 더욱 가치있는 자산이 될 수 있다고 보고했는데, 이는 인지적 능력이 높은 대기업 사무직 근로자들일수록 팔로워십이 높을 수 있음을 시사한다. 한편, 다양한 경험을 통해 축적한 지식이나 정보는 업무전문성과 연결될 수 있으므로 교육훈련이나 타인과의 관계형성을 통한 업무경험 확장에 관심이 높을 것으로 예측된다. 높은 전문성이 형성된 대기업 사무직 근로자들은 외부환경의 변화나, 타인의 시선 및 의견에 좌우되지 않고 독자적으로 성과를 창출할 수 있을 것으로 예상할 수 있는데, 이는 대기업 사무직 근로자가 높은 팔로워십을 발휘할수록 조직에서 모범적인 구성원으로서 인정받고 중요한 자원으로 성장할 수 있음을 의미한다. 이에, 대기업 사무직 근로자의 환경 및 업무적인 특성을 고려할 때 팔로워십은 매우 중요한 요소가 될 수 있다.

2. 팔로워십의 개념과 측정 및 선행변인

가. 팔로워십의 개념과 유사개념과의 비교

1) 팔로워십의 개념

팔로워십과 관련된 최초의 논의는 Follett(1933)의 런던 정치경제대학교 경영학부의 강의에서 찾아볼 수 있다. Follett은 팔로워십에 대한 관심부족에 집중한 근대 경영학자로서, 리더십 상황에서 가장 중요하면서도 거의 고려되지 않은 것은 팔로워들에 대한 부분임을 강조하며 팔로워는 단순히 따르는데 그치지 않고, 리더가 상황을 통제할 수 있도록 하는 매우 적극적인 역할을 가지고 있다고 했다. 이후, Gilbert & Hyde(1988)는 Follett이 이해하는 팔로워의 역할은 조직에서 특별하고 상호의존적인 역할을 수행하는 주체인 것으로 제시했다. Harris & Lim(1969)는 리더십이 부하직원의 행동의 결과로 형성될 수 있다는 제안을 했으며, 리더십과 권력에 대한 Callahan, Fleenor & Knudson(1986)의 연구에서는 부하직원의 특성을 리더십 분야에서 상대적으로 연구되지 않은 영역으로 정의하면서 팔로워십에 대한 재발견이 이루어졌다. 이러한 관점은 리더와 팔로워가 단순한 업무 지시와 수명관계에 있지않고, 상호 보완적인 관계로 바라볼 수 있고 더 나아가 팔로워십이 리더십에 종속되지 않고 독립적일 수 있음을 시사한다.

팔로워십에 대한 관심은 Kelley(1988)에 의해 제고된 것으로 평가된다. Kelley는 팔로워십을 조직목표달성을 위해 비판적 사고 및 능동적 참여를 기반으로 과업을 수행하는 과정으로 정의했으며, 이후 조직목표를 달성하는데 있어서 필요하거나 목표달성에 기여하는 팔로워들의 효과적인 자질로 정의(Kelley, 1992)하면서 팔로워가 follow라는 단어의 맥락에 국한되는 존재가 아니라 적극적인 역할을 수행하는 주체임을 강조했다.

Kelley 이후 연구자들은 리더가 제시한 방향성에 효과적으로 따르고, 구조화된 조직의 성과를 극대화 하기위한 리더의 노력을 효과적으로 지원하

는 능력(Bjugstad et al., 2006) 내지는 공동 목적을 갖고 있는 리더를 지지하고 리더와 팔로워들 간의 상호 영향력을 공유하는 것(Adair, 2008) 또는 조직이 정해놓은 목표를 달성하기 위해서 직장에서 리더를 지원하고, 리더의 지시에 적극적이고 주도적으로 따르는 능력(Agho, 2009)으로 팔로워십을 정의했는데, 이러한 팔로워십의 정의는 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 리더를 지원하고 영향력을 행사하는 팔로워들의 모습을 보여준다. 이는 2000년대에 접어들면서 조직 내에서 팔로워들의 역할이 보다 적극적으로 변화하고 그 중요도가 높아졌음을 보여준다..

비교적 최근 연구 중 Plachy & Smunt (2021)에 따르면 조직의 비전, 목표 및 프로세스를 지원하기 위해 구성원들이 재능을 활용하는 방법으로 정의하며, 팔로워들이 단순히 지원하는 역할을 넘어 자신이 보유한 재능을 바탕으로 역할을 수행하는 모습을 강조하고 있으며, 이는 팔로워를 더욱 영향력 있는 존재로 인식하고 있음을 보여준다.

국내연구에서는 팔로워십을 조직목적달성과 사회적 역할 수행에 필요한 역량을 갖추고 조직규범에 따라 부여된 과업이나 프로젝트 목표달성을 위한 올바른 자세와 역할을 수행하도록 하는 전체 과정(표영현, 정범구, 2004), 조직목표의 달성을 위하여 개인이나 집단의 노력에 참여하고 기여하는데 따른 행동적 과정(박민생, 장영철, 2010), 공유된 조직목표달성을 위해 개인 및 집단에 영향을 주는 행동이나 리더십 발휘를 효과적으로 지원하는 과정(김희봉, 송영수, 2014), 조직의 공유된 목표달성을 위해 개인의 역량과 능동적인 역할 수행을 통해 리더를 지원하고 개인과 집단에 영향을 주는 과정(장은하, 2021)으로 정의하고 있다. 국내연구에서의 정의에서는 팔로워십이 조직목표달성에 기여한다는 내용이 공통적으로 관찰되며, 팔로워십은 성과창출의 모든 과정에 영향을 미치는 요소로 인식된다. 연구자별로 팔로워십에 대한 정의와 팔로워에 대한 관점은 <표 I-1>에 종합되어 있다.

Kelley(1998, 1992)가 제시한 비판적 사고 및 능동적 참여의 차원을

근간으로 각 연구의 특징을 반영하여 팔로워십의 개념이 정리되는 양상을 보이는데, 공통적으로 팔로워와 리더가 협력하여 조직의 목표를 달성하는데 기여한다는 것을 강조하고 있다. 이상의 논의를 종합한 팔로워십의 개념은 조직목표에 대한 이해를 바탕으로 리더가 상황에 효과적으로 대응하고 적절한 리더십을 발휘할 수 있도록 자신의 재능과 역량을 주도적으로 발휘하는 개인의 행동특성으로 정의할 수 있다.

〈표 II-1〉 팔로워십에 대한 연구자별 정의와 팔로워에 대한 관점 종합

연구자	정의	팔로워에 대한 관점
Follett (1933)	팔로워가 단순히 따르는게 그치지 않고, 리더가 상황을 통제할 수 있도록 하는 매우 적극적인 역할을 수행하는 것	리더를 지원하는 적극적인 존재로 인식
Kelley (1988)	리더와 함께 조직목표달성을 위해 비판적 사고 및 능동적 참여로 과업을 수행하는 과정	팔로워십을 구성하는 핵심적인 차원은 2가지로 구성되어 있음을 강조
Kelley (1992)	조직목표를 달성함에 있어서 필요하거나 기여하는 팔로워들의 효과적인 자질	
Bjugstad et al. (2006)	리더가 제시한 방향성에 효과적으로 따르고, 구조화된 조직의 성과를 극대화 하기위한 리더의 노력을 효과적으로 지원하는 능력	리더를 적극적으로 따르는 존재로 인식
Agho (2009)	조직이 정해놓은 목표를 달성하기 위해서 직장에서 리더를 지원하고, 리더의 지시에 적극적으로 주도적으로 따르는 능력	조직목표에 대한 인식수준이 높고, 리더를 적극적으로 따르는 존재로 인식
Plachy와 Smunt (2021)	조직의 비전, 목표 및 프로세스를 지원하기 위해 구성원들이 재능을 활용하는 방법	조직 목표달성을 위한 능력을 보유하고 있으며, 적극적으로 활용할 수 있는 존재로 인식
표영현, 정범구 (2004)	조직목적달성과 사회적 역할 수행에 필요한 역량을 갖추고 조직규범에 따라 부여된 과업이나 프로젝트 목표달성을 위한 올바른 자세와 역할을 수행하도록 하는 전체 과정	조직목표달성에 기여할 수 있는 존재로 인식되며, 팔로워들이 발휘하는 팔로워십은 연속적인 과정의 개념으로 정의
박민생, 장영철 (2010)	조직목표의 달성을 위하여 개인이나 집단의 노력에 참여하고 기여하는데 따른 행동적 과정	
김희봉, 송영수 (2014)	공유된 조직목표달성을 위해 개인 및 집단에 영향을 주는 행동이나 리더십 발휘를 효과적으로 지원하는 과정	
장은하 (2021)	조직의 공유된 목표달성을 위해 개인의 역량과 능동적인 역할 수행을 통해 리더를 지원하고 개인과 집단에 영향을 주는 과정	

2) 셀프리더십 개념과의 비교

팔로워십이 자신의 역량을 주도적으로 발휘하고 행동하는 개념임을 비추어볼 때, 셀프리더십과의 개념적인 유사성을 생각해볼 수 있는데 셀프리더십의 개념과 팔로워십의 개념을 비교함으로써 팔로워십의 개념을 보다 명확하게 이해할 수 있다.

셀프리더십은 Manz(1986)에 의해 처음 제안된 것으로 조직의 구성원들이 자기관리를 원활하게 수행한다면 리더가 필요한가라는 의문으로부터 논의되었다. 셀프리더십은 개인이 현재 처한 상황과 스스로 설정한 기준을 비교하면서 발견되는 것으로, 상황과 기준 사이의 간극을 평가하고 간극을 보완하기 위한 행동을 결정하는 개념이다(박선영, 2020). 셀프리더십이 높은 조직 구성원은 자신이 설정한 목표를 달성하기 위해 자기 자신이 만족할 만한 방법을 채택하여 수행할 것으로 예측할 수 있다. 그렇기 때문에 스스로 동기부여가 되는 과업뿐만 아니라 동기부여가 되지 않는 일도 수행할 수 있게 되는, 스스로에게 영향을 발휘하는 포괄적인 개념이다(Manz, 1986).

반면, 팔로워십은 조직의 목표달성을 위해 제시된 리더의 방향성에 대해서 무조건적으로 의존하지 않고 독립적으로 사고하며, 스스로가 내린 판단에 따라 리더의 방향에 적극적으로 동참할 것인지, 리더가 제시한 방향에 동의하지 않는 경우 보다 건설적이라고 생각되는 대안을 제시할 것인지 등을 결정하여 행동하는 개념이다(Kelley, 1992). 팔로워십이 높은 구성원은 조직의 목표를 고려한 상태에서 리더를 적극적으로 지원하거나, 필요할 경우 리더의 지시나 방향과 반대되더라도 스스로의 신념이나 의견을 피력하는 경향을 보일 수 있다.

두 개념의 차이점은 개념별 하위요소를 비교분석함으로써 더욱 명확하게 이해할 수 있다. 팔로워십의 구성요소는 독립적 사고와 적극적 행동의 두 가지 차원으로 구성되어 있다. 반면에 셀프리더십의 하위 구성요소는 건설적 사고 패턴 전략, 행동 전략, 자연적 보상 전략 등 사고, 행동, 보상의 세 가지 차원으로 구성되어 있다. 이로써, 구성요소 차원에서는 보상의 유무가 두 개념의 가장 큰 차이점으로 볼 수 있다. 이는 셀프리더십이 개인의 행동을 자연

적 보상을 통해 동기부여하는 반면, 팔로워십은 보상 없이도 개인의 독립적인 사고와 행동을 강조한다는 것을 의미한다.

팔로워십과 셀프리더십은 모두 개인이 스스로 사고하고 행동하는 능력을 강조하지만, 그 방향성과 목표설정에 있어서는 중요한 차이점을 보인다. 셀프리더십은 개인이 스스로 목표를 설정하고 그에 따라 행동하는 것에 초점을 맞춘다. 이는 개인이 자신의 환경, 시간, 장소, 심리적 상태 등을 스스로 제어하면서 지속적으로 동기부여를 얻는 것을 특징으로 한다. 즉, 셀프리더십은 개인이 자신의 상황을 스스로 판단하고, 그에 따라 행동하는 능력을 중요시한다. 이는 조직의 목표나 리더의 방향을 고려하는 것보다는, 개인이 스스로의 상황을 제어하고 동기부여를 얻는 것에 더 큰 중점을 둔다.

반면에 팔로워십은 조직이나 리더로부터 부여받은 과업이나 목표를 효과적으로 달성하기 위해 개인이 스스로 판단하고 행동하는 것을 중심으로 한다. 이는 목표 설정의 맥락에서 조직이나 리더에게 종속적인 측면을 가지고 있다. 그러나, 팔로워십은 개인이 자신의 윤리적 기준이나 확신에 따라 판단하고 행동하는 측면에서 셀프리더십보다 더욱 적극적이고 의도적인 개념으로 볼 수 있다. 이는 개인이 별도의 보상이 없더라도 자신의 윤리적 기준이나 확신에 따라 판단하고 행동하는 능력을 강조한다.

따라서, 팔로워십과 셀프리더십은 둘 다 개인이 스스로 사고하고 행동하는 능력을 강조하지만, 그 방향성과 목표 설정에 있어서는 서로 다른 특징을 가지고 있다. 이러한 차이점을 이해하는 것은 개인의 행동과 성과를 이해하고, 그에 따른 조직의 성과를 향상시키는 데 중요한 역할을 한다.

〈표 II-2〉 팔로워십과 셀프리더십의 구성요소 및 주요내용 비교

팔로워십	셀프리더십
독립적 사고 (Independent, Critical thinking) ” 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적이며, 맡은 일 이상을 행하는 것 “	건설적 사고패턴 전략 (Constructive thought strategies) “자신의 생각 속에 건설적이고 효과적인 습관이나 패턴을 확립함” “자신과 대화하며, 상상적 경험을 추구함”
능동적 참여 (Active Engagement) ” 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적임 “	행동전략 (Behavior-focused strategies) ” 자신이 스스로 목표를 설정함 “ “자신의 바람직한 개인행동을 촉진하기 위해 환경 내에 단서를 설치하고 변경함 “ ” 자기 자신의 구체적인 행동을 관찰하고 관련된 정보를 수집 “ ” 바람직하지 못한 행동에 대해 스스로 처벌함 “ ” 바람직한 행동을 했을 때, 자신에게 가지있는 보상을 제공함 “
	자연적 보상전략 (Natural reward strategies) “업무 자체에서 오는 내적보상 향상을 위해 무슨 일을 어떻게 할 것인가를 스스로 재설계” “환경에서 오는 오는 내적보상 향상을 위해 작업환경이나 시간, 장소를 재설계, 변경함”

자료 : Kelley, R. E. (1992). The power of followership : how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. Doubleday Business. 및 Manz, C., & Sims, H. (2001). The new superleadership : Leading others to lead themselves. (1st ed.). Berrett-Koehler. 내용을 연구자가 재구성

나. 팔로워십의 측정

1) 팔로워십 측정도구

팔로워십 측정도구 중 가장 대표적인 것은 Kelley(1992)의 측정도구로서 대부분의 국내연구에서 활용된 바 있다(강희경, 최규상, 2018; 권형창, 김경석, 2015; 김지윤, 장영철, 2017; 안세혁, 2016; 안현서 외, 2020; 허용 외, 2020). 해당 측정도구는 팔로워십을 분류하는 2가지 차원인 독립적, 비판적 사고 및 적극적, 능동적 참여에 대해서 각 10문항씩 총 20문항으로 구성되어 있다. 최준원(2015)은 이 측정도구를 기업 구성원들을 대상으로 하는 연구에서 수정 및 보완하여 사용했다. 독립적, 비판적 사고에 대

한 주요 문항은 “나는 조직의 목표달성을 위해 필요한 것이 무엇인지를 스스로 찾고 판단한다”, “나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에게 의존하기 보다는 스스로 해결하고자 노력한다” 등이 있다. 적극적, 능동적 참여에 대한 주요문항은 “나의 일에 대한 열의는 함께 근무하는 동료들도 활기차게 만든다”, “나의 상사는 나의 능력을 믿고 어려운 업무를 자주 맡긴다” 등이 있다. 신뢰도는 .94로 나타났다.

그 외 국내연구에서 개발된 측정도구는 박민생, 장영철(2010)의 문항으로서 부하의 능력과 부하의 의욕 2가지 차원을 각 10문항씩, 총 20문항으로 측정하고 있다. 부하의 능력에 대한 주요 문항은 “나는 나만의 직무지식을 적극적으로 발휘한다”, “나는 새로운 아이디어를 고안하고 제기한다” 등이 있다. 부하의 의욕에 대한 주요 문항은 “나는 일을 단순히 떠맡는 것이 아니라, 왜 해야 하는지를 생각한다”, “나는 리더에게 의존해서 일을 해결하기 보다는 스스로 해결하려고 한다” 등이 있다. 총 20문항에 대한 요인분석을 통해 부하의 능력은 직무지식과 직무기술로, 부하의 의욕은 자발성과 신뢰심으로 구성했으며, 신뢰도는 직무지식 .87, 직무기술 .699, 자발성 .716, 신뢰심 .677로 나타났다.

최준원(2015)은 기존에 개발된 팔로워십 측정도구들의 한계점을 지적하면서 측정도구 및 타당화를 진행하여 총 7개 요인, 38 문항의 측정도구를 개발했다. 주요 문항으로 “나는 지시받은 내용 이상의 성과를 위해 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무를 수행한다”, “나는 동료들이 꺼리는 까다로운 업무를 맡게 되는 경우에도 위축되지 않고 적극적인 자세로 좋은 성과를 내기 위해 노력한다” 등이 있다. 신뢰도는 .964로 나타났다.

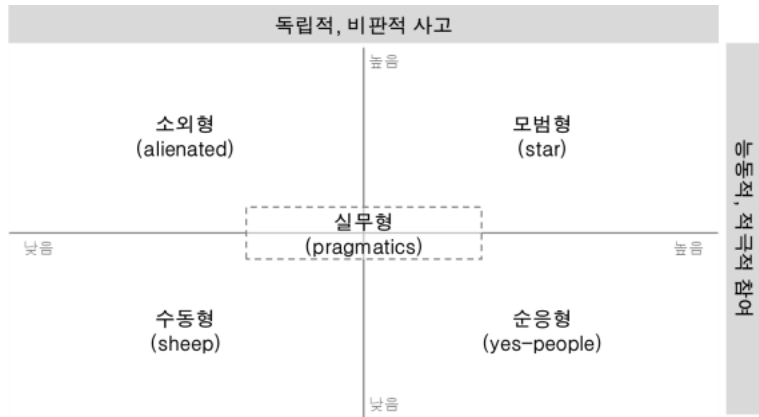
연구자마다 팔로워십에 대한 개념과 유형에 대한 인식이 상이하지만, 측정도구의 활용동향과 대표성을 고려할 때 Kelley가 제시한 독립적, 비판적 사고와 적극적, 능동적 참여라는 2가지 팔로워십 구분 차원이 핵심적이고 중요하게 고려되고 있는 양상임을 알 수 있다(최준원, 2015).

2) 팔로워십 측정결과의 해석

측정도구를 통해 수집된 팔로워십의 측정결과는 팔로워의 유형을 분류하는 기준으로 활용되거나, 응답한 사람의 팔로워십이 어느 정도 수준인지를 해석하는데 활용된다. 팔로워의 유형 분류에 대한 개념과 팔로워십 수준측정에 대한 방법을 이해함으로써 팔로워십의 측정결과를 어떻게 해석하고 활용할 수 있는지 자세하게 이해할 수 있다.

가) 팔로워의 유형분류

팔로워 유형은 각 유형별로 관찰되는 팔로워의 대표적인 행동패턴 또는 행동성향으로서(박민생, 장영철, 2010), 팔로워십 연구 초기에 집중적으로 논의되었다. 팔로워십의 개념형성에 큰 영향을 미친 Kelley(1988)는 사람이 사람을 따르는 방식은 2가지 차원에 의해 형성되며 이에 따라 팔로워의 유형을 구분할 수 있다고 주장했다. 첫 번째 차원은 독립적, 비판적 사고로서 스스로 독립적인 입장에서 생각하는지, 리더에게 의존적이지 않은지를 판단하는 개념이다. 두 번째 차원은 능동적, 적극적 참여로서 팔로워들이 조직에서 긍정적 에너지를 기반으로 적극적으로 참여하는지, 부정적이거나 소극적인 참여를 하는지를 구분하는 개념이다. 이 2가지 차원의 조합으로 팔로워십의 다섯가지 기본유형을 제시했으며, [그림 II-1]과 같이 시각화된다.



[그림 II-1] Kelley의 팔로워십 유형

자료 : Kelley, R. E. (2008). Rethinking Followership. In Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Eds.), *The art of followership : how great followers create great leaders and organizations* (pp. 5-15). Jossey-Bass. 재구성.

첫 번째 유형은 수동형 (sheep)으로서 의존적으로 사고하고 소극적으로 참여하는 팔로워들이다. 이들은 수동적이고, 그들은 리더를 자신들을 위해 생각하고 동기부여를 하는 존재로 간주한다. 두 번째 유형인 순응형 (yes-people)은 적극적으로 참여하지만 의존적인 사고를 하는 유형으로서 긍정적인 태도를 보이며 항상 리더의 편이다. 그들에게 리더는 방향을 설정하고, 비전을 제시하는 인물로서, 순응형은 리더로부터 요청을 받아야 에너지를 얻고 행동하게 된다. 리더는 생각을 하고 팔로워는 그 일을 행하는 사람이라고 생각하고 있으며, 그들은 스스로 자신의 유형을 항상 긍정적으로 인식하는 특징을 보인다. 세 번째 유형인 소외형 (alienated)은 스스로 독립적인 사고를 하지만 부정적인 에너지를 많이 가지고 있다. 조직과 리더는 언제나 전진하려고 하지만, 그들은 전진하지 말아야 하는 이유를 가지고 있는 사람들이다. 해결책을 제시하지 않을뿐만 아니라, 회의적이고 현재 활동 계획에 대해 냉소적인 특징을 보인다. 스스로 에너지를 가지고 있고, 생각할 수 있는 능력을 갖추고 있지만 긍정적인 방향으로 움직이지 않는다. 그들은 리더에게 맞설 수 있는 배짱을 가진 조직의 이단아로서 자신을 인식

한다. 네번째 유형인 실무형(pragmatics)은 조직의 상황이 어디로 향하고 있는지를 확인한 다음 함께 한다. 그러면서도 조직이나 리더로부터 독립되도록 하지도 않는다. 스스로를 현재 상황을 유지시키는 역할로 자신을 인식하고, 자신의 생존을 위해 해야만 하는 것을 수행한다. 마지막 유형인 모범형(star follower)은 스스로 생각하고 매우 활동적이며, 매우 긍정적인 에너지를 가지고 있다. 자신의 독립적인 판단 없이는 리더의 의사결정을 받아들이지 않는다. 만약 리더의 의견에 동의한다면 전적으로 리더를 지원하며, 리더에게 동의하지 않는다면 조직과 리더가 그들이 원하는 곳으로 갈 수 있도록 하는 건설적인 대안을 제시하며 도전할 것이다. 독립적이고 비판적으로 사고하며, 능동적이고 긍정적으로 참여하는 모습은 팔로워가 보일 수 있는 모습이라는 것을 수용하지 않는 사람들은 모범형을 가면을 쓴 리더로 부르기도 한다. 하지만, 조직에서 모범형들은 종종 조직에서 오른팔 또는 해결사로 불린다.

Kelley 이후 Chaleff(1995)는 리더가 그들의 권력을 제대로 행사하고 팔로워가 리더와의 균형을 유지하는데 용기가 중요함을 강조하고, 용기있는 팔로워십의 유형을 제시했다. Kelley와 유사하게 팔로워가 리더에 대해 지지하는 차원과 조직의 목적과 가치를 위협할 수 있는 리더의 행동이나 정책에 대해서 도전하려는 차원을 조합하여 팔로워십의 네 가지 유형을 제시했다.

첫 번째 유형은 동반자(partner)로서 높은 수준의 지지와 도전성을 가진 팔로워이다. 그들은 리더를 강력하게 지원하면서도 리더의 행동이나 정책에 대해 언제든지 질문을 할 용의가 있다. 리더와 균형있는 관계를 유지하면서 리더의 관점을 보완할 수 있다. 두 번째 유형은 실행자(implementer)로서 높은 수준의 지지와 낮은 수준의 도전성을 가진 팔로워이다. 실행자는 업무를 완수하는데 필요한 일은 하지만, 리더로부터의 감독 내지는 설명이 필요하지 않은 독립적인 특징을 가지고 있으므로 리더들이 크게 의존하는 유형이다. 이들은 리더의 그릇된 판단과 행동에 대해서 의견을 제시할 가능성이 없으며, 그들의 의견이 무시당하거나 간과당하더라도 그 사실에 동요되지 않고

권력에 순응하고 리더의 관점을 강화하기 위해 노력할 수 있다. 세 번째 유형은 개인주의자(individualist)로서 낮은 수준의 지지와 높은 수준의 도전성을 가진 팔로워이다. 리더 뿐만 아니라 다른 조직 구성원들에게도 리더의 행동이나 관점또는 및 정책에 대하여 의견을 주저하지 않고 표출하며, 리더에 대한 존경이나 지원을 하려는 노력을 하지 않기 때문에 스스로 조직의 중심에서 밀려난다. 개인주의자는 리더의 권력에 압도되거나 주눅들지 않고 자신의 목소리를 뚜렷하게 내기 때문에 조직차원에서는 비화합적이고 반항적인 존재로 여겨진다. 네 번째 유형은 자원(resource)으로서 낮은 수준의 지지와 도전성을 가진 팔로워이다. 이들은 자신이 수행할 수 있는 최소한의 업무하고 그 이상의 노력을 쏟지 않는 특징을 보이며, 조직차원에서 경력을 향상시키거나 기여를 하는 것이 어렵다. 개인적으로 특정한 기술을 가지고 있고, 개인의 관심사에 더 많은 가치를 부여하고 권력에 대한 관심으로부터 피하는 모습을 보인다. 해당 내용을 도식화하면 [그림 II-2]와 같다.

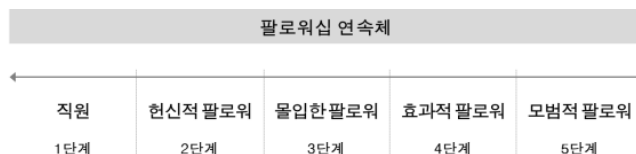


[그림 II-2] Chaleff의 팔로워십 유형

자료 : Kelley, R. E. (2008). Rethinking Followership. In Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Eds.), The art of followership : how great followers create great leaders and organizations (pp. 5-15). Jossey-Bass. 재구성.

한편, Blackshear(2004)는 Kelley와 Chaleff의 관점과는 다르게 팔로워십의 유형을 연속체의 관점에서 팔로워십의 유형을 제시했다. 팔로워십 연속체(Followership Continuum)는 개인의 성과가 일정하지 않고 외부의 변수에 따라 항상 변화한다는 개념에 기반하고 있다. 개인 또는 리더의 변화나 조직 구조의 변경, 업무 시스템이나 수행 절차, 개인이나 동료 및 부하직원들의 역할이나 태도 등에 따라 개인 성과가 변화할 수 있음을 가정하고 있다. 그렇기 때문에 조직 차원에서 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 변수들을 어떻게 다룰 것인지를 문제로 인식하고, 개인별로 고성과를 창출해낼 수 있도록 지속적으로 주의를 기울여함을 시사한다. 즉, 구성원이 성과 측면에서 어떤 위치에 있는지 알고 적절한 조치를 취하는 것에 따라 성과 수준이 달라질 수 있으므로, 팔로워십 연속체를 따라 현재 위치를 파악하고 모범적인 팔로워십으로 향한 여정을 떠나는 것이 필요함을 강조하고 있다. 팔로워십 연속체에 따르면 팔로워는 다섯 단계로 구분된다.

첫 번째 단계는 직원으로서 어떤 형태의 급여에 대한 대가로 일을 제공하는 수준을 의미한다. 두 번째 단계는 헌신적인 팔로워로서 임무나 아이디어, 조직에 종속되거나 어떤 노력이나 개인에 대한 맹세 내지는 서약을 가진 상태를 의미한다. 세 번째 단계는 몰입한 팔로워로서 능동적인 지지자의 역할을 수행하고, 일상적인 과업을 뛰어넘어서 기꺼이 참여할 수 있는 상태를 의미한다. 네 번째 단계는 효과적인 팔로워로서 업무를 수행할 수 있는 능력이 있고 신뢰할 수 있는 상태를 의미한다. 다섯 번째 단계는 모범적인 팔로워로서 그들은 쉽게 리더의 자리로 오를 수 있다. 그들은 자아를 제쳐두고 리더를 지원하기 위해 일을 하며, 스스로를 이끌 수 있는 상태에 있다.

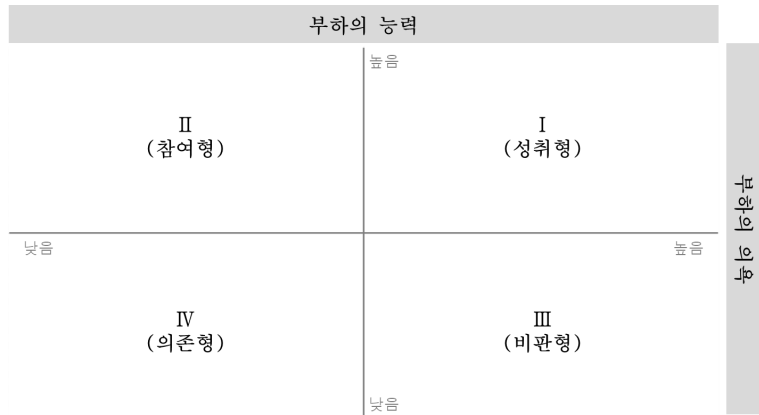


[그림 II-3] Blackshear의 팔로워십 유형

자료 : Blackshear, P. B. (2004). The Followership Continuum: A Model for Increasing Organizational Productivity. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 9(1), 14. 재구성.

국내에서 독자적인 팔로워십의 유형은 박민생, 장영철 (2010)에 의해 처음으로 제시되었다. 팔로워십 유형의 결정요인을 부하의 능력과 부하의 의욕으로 선정하여 팔로워십 유형을 구분했다. 부하의 능력은 직무의 성숙도를 의미하는 직무전문성으로서, 하위요소로 직무경험, 직무지식, 직무기술, 요구의 이해를 포함시켰다. 부하의 의욕은 심리적 성숙도를 의미하는 조직몰입으로서 충성심, 자발성, 신뢰심, 조직 잔류 욕구를 하위요소로 포함시켰다. 이 두 가지 결정요인을 통해 네 가지의 팔로워십 유형을 제시했다.

첫 번째 유형은 성취형으로서 부하의 능력과 의욕이 모두 높은 상태로 직무에 대한 전문성과 자발적으로 몰입하는 태도를 지닌 부하를 의미한다. 성취형은 직무경험과 직무를 수행하는 방법 및 절차 등에 관한 지식과 기술을 충분히 갖추고 있으며, 리더의 직무요구를 잘 이해하고 있다. 또한 조직이 지닌 가치나 조직이 제시한 목표에 신뢰하고 수용하며 조직 잔류욕구가 강한 유형이다. 두 번째 유형은 참여형으로서 부하의 능력은 낮고 의욕은 낮은 상태로 직무전문성은 다소 부족하지만 업무수행에 대한 의지가 높은 부하를 의미한다. 직무 경험과 지식, 기술 등은 다소 부족하지만, 조직 목표달성을 위해 자발적으로 노력하고 조직의 목표와 가치를 신뢰하고 수용하는 유형이다. 세 번째 유형은 비판형으로서 부하의 능력은 높고 의욕은 낮은 상태로 직무전문성은 보유하고 있으나 조직의 가치나 목표에 대해 신뢰하거나 수용하는 모습을 보이지 못하고 노력 또한 하지 않는 부하를 의미한다. 직무관련 경험이나 지식 및 기술 등은 보유하고 있으나 조직의 목표달성을 위한 노력과 의욕이 부족한 상태이다. 리더의 업무에 대한 인정과 유인이 요구되는 유형이다. 네 번째 유형은 의존형으로서 부하의 능력과 의욕이 모두 낮은 상태를 의미한다. 직무경험과 의욕이 부족하여 리더 입장에서는 불안함을 전해주는 유형으로서, 직무전문성 향상을 통해 갖추도록 하는 것이 가장 우선적으로 요구된다.



[그림 II-4] 박민생, 장영철의 팔로워십 유형

자료 : 박민생, 장영철. (2010). 팔로워십의 유형화에 관한 실증 연구. 인적자원관리연구, 17(1), 57-72. 재구성.

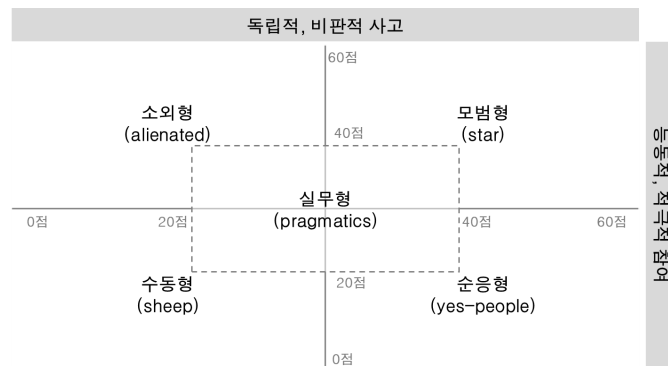
연구자에 따라 팔로워십의 유형 분류기준과 각 유형은 <표 II-4>와 같이 서로 다르지만, 구성원의 태도, 행동, 능력, 의욕 등 팔로워십을 측정하는 기준에 따라 유형으로 분류하고 조직목표달성을 저해하는 팔로워와 효과적인 팔로워의 모습을 제시한다는 공통점을 보이고 있다. 이는 Kelley(1992)가 언급한 모범적인 팔로워를 이상적인 모델로서 인식하고 있으며, 모범적인 팔로워는 팔로워십의 수준이 높은 구성원으로 보고 있는 현상으로 볼 수 있다.

<표 II-3> 팔로워십의 유형 종합

연구자	유형분류기준	팔로워십의 유형
Kelley (1992)	독립적, 비판적 사고 능동적, 적극적 참여	수동형, 순응형, 소외형, 실무형, 모범형
Chaleff (1995)	리더에 대한 지지, 리더의 행동이나 정책에 대한 도전	동반자, 실행자, 개인주의자, 자원
Blackshear (2004)	팔로워십 수준 연속체	직원, 헌신적인 팔로워, 몰입한 팔로워, 효과적인 팔로워, 모범적인 팔로워
박민생, 장영철 (2010)	부하의 능력, 부하의 의욕	성취형, 참여형, 의존형, 비관형

나) 팔로워 유형분류의 방법

팔로워 유형을 분류하는 방식이해를 위해서 우선 Kelley의 팔로워 유형 분류 방법을 확인한다. Kelley(1992)는 적극적, 능동적 참여의 차원과 독립적, 비판적 사고의 차원을 각 10문항씩 구성했으며 문항별로 0점에서 6점까지 총 7점 리커트 척도로 측정했다. 각 차원은 최고 60점으로 측정되며, 이 점수를 20점을 구간으로 1/3씩 나누어 각 차원의 점수가 20~40점에 해당되는 유형을 실무형 팔로워로 구분했다. 그리고 두 차원의 점수가 모두 20점 미만인 경우 수동형으로, 독립적, 비판적 사고의 수준은 20점 미만이며, 능동적, 적극적 참여가 40점을 초과할 경우 순응형으로, 그 반대의 경우 소외형, 두 가지 차원의 점수가 모두 40점을 넘을 경우 모범형 팔로워로 분류했다. 이를 그림으로 표현하면 [그림 II-5]와 같다.



[그림 II-5] Kelley의 팔로워십 유형분류 방법

자료 : Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. Harvard business review, 66(6), 142. 재구성.

이러한 분류방식은 팔로워의 유형을 분류하는데는 유용할 수 있으나, 일반적으로 독립적, 비판적 사고 및 능동적, 적극적 참여 차원의 상관관계가 높아 소외형 팔로워 및 순응형 팔로워가 현실적으로 많이 발생하지 않는 제한점이 있다(Kelley, 1992). 또한, 차원의 구간 구분을 1/3씩 균등분할할 경우 측정도구에 대한 응답이 사회적 바람직성에 의해 중심화 경향이

커질 수 있다는 단점이 있다. 이 경우, 팔로워 유형분류 기준의 중심에 있는 실무형의 비중이 절대적으로 높아지게 된다.

양중호(2003)는 Kelley가 팔로워 유형을 구분하는데 제시한 각 차원을 균등하게 분할함에 따라 나타나는 중심화 경향을 보완하기 위한 방법을 적용하여 연구에 활용한 바 있다. 해당 연구에서 수집된 팔로워십의 측정결과, 각 차원의 평균점수가 34점으로 나타났으며, 이를 기준으로 ± 3 점씩에 해당하는 대상자를 실무형 팔로워로 분류했다. 박중훈, 박경아(2001)는 소외형, 실무형, 순응형 팔로워를 중간형 팔로워로 통합하고 측정도구를 통해 확인된 각 차원의 점수가 평균을 중심으로 ± 1 표준편차 구간에 해당되는 경우 중간형 팔로워로 측정했다.

그 외에도 팔로워십 유형을 연구자의 판단에 따라 통합 또는 제외시켜 유형을 단순하게 보는 경우도 있다. 최광신(1999)은 중간지점에 있는 실무형이 다른 유형들과의 구분이 어렵다고 판단하여 실무형을 제외한 4가지로 팔로워를 구분했다. 배미애(2003)는 모범형을 효과적인 팔로워로, 실무형을 중간형 팔로워, 소외형, 순응형, 수동형을 비효과적인 팔로워로 보고 연구를 수행했다.

이상의 내용을 종합해보면, 팔로워의 유형 분류방법은 Kelley가 제시한 팔로워 유형분류방법과 그 외 연구자들의 방법으로 분류할 수 있으며, 전자의 경우 사회적 바람직성에 의한 중심화 경향이 일어나 측정점수의 중간지점에 있는 실무형의 비중이 과도하게 높아지는 단점이 있으며, 후자의 경우 Kelley의 측정도구를 그대로 활용하면서도 연구자가 임의로 팔로워 유형을 제외 또는 통합하는 방법을 취하는데에 따라 유형별 연구결과를 해석하는데 정확성이 낮아질 수 있는 제한점이 발생할 수 있다(안세혁, 2016).

그럼에도 불구하고 팔로워의 유형은 리더십의 유형과 조합하여 표본을 구분한 이후 집단 간 차이를 검증하는 연구(김옥동, 2021; 박민생, 장영철, 2010; 양중호, 2003; 양희중, 2013)에서 다수 활용되었고, 이는 팔로워십 연구의 전형처럼 수행되었다(최준원, 2015).

다) 팔로워십 수준의 측정방법

Kelley(1992)의 측정도구는 연구초기에 유일한 대안으로서 널리 활용되었으나, 측정문항이 앙케이트 조사와 같이 의견조사의 형태를 띠도록 개발되어 구조적 타당성을 확보할 수 있도록 구성되지 않아 심리적인 요소를 정확하게 측정할 수 없다는 점(박동수, 1999)으로 인해 팔로워 유형을 분류하는 시도하는 후속연구들에서 연구의 재현성이 확보되지 못하는 문제가 이어졌다(양동훈, 구관모, 2005). 이러한 기존 측정도구의 제한점을 고려하여 Colangelo(2000)는 연구에서 확보된 응답을 활용한 요인분석을 통해 팔로워의 유형을 나누는 2가치 차원인 독립적, 비판적 사고 및 적극적, 능동적 참여 외에도 열정(passion), 팀 정신(team mindness)의 차원이 존재함을 밝혔고, 20개의 문항 중 1개 문항은 2개의 요인에 높은 적재치를 보여 제외처리 함으로써 측정도구의 타당성을 확보하는데 주안점을 두었다. 이를 통해, 팔로워십은 2가치 차원의 조합을 통해 유형으로 분류할 수 있는 것이 아니라, 팔로워의 다양한 특성이 종합된 것으로 보고 각 차원의 응답값의 평균값을 기준으로 리더십과의 관계를 실증연구했다.

Colangelo(2000)의 팔로워십 구성요인을 참고하여 팔로워십의 특성의 수준과 LMX와 직무태도와의 관계를 연구한 양동훈, 구관모(2005)의 연구에서 또한 팔로워십의 특성은 4개 요인으로 분리되었으며, 박동수(1999)의 연구에서 도출된 요인분석의 결과와 비교분석한 결과 팔로워십은 2차원적 구성이 아니라 그 이상의 차원으로 구성된 개념일 수 있음을 시사했다.

그 이후 팔로워십 측정도구 문항에 응답한 값의 평균을 팔로워십의 수준으로 조작적 정의를 한 이후 타 변인과의 관계를 구명하는 연구가 다양한 분야에서 수행되었으며(강용관, 2008; 김영준, 2020; 안세혁, 2016; 윤용관, 2023; 이소영, 2020; 이소정, 2017; 이영오, 김영주, 2011; 이종민, 2016), 팔로워십과 다른 연구변인과의 관계를 구명하는 연구에서 일반적으로 활용되는 실정이다.

다. 팔로워십의 선행변인

본 연구는 팔로워십에 경력탄력성이 미치는 영향과 학습지원환경과의 조절효과를 밝히는 것을 목적으로 하지만, 본 연구의 대상 변인들 간의 관계를 직접 살펴볼 수 있는 선행연구는 어려운 실정이다. 특히, 팔로워십은 관련된 연구의 수가 부족할 뿐만 아니라, 팔로워십은 독립, 매개, 조절 등의 변인으로 채택되어(홍은결, 2012) 팔로워십의 개발을 위해서 무엇이 중요한지를 구명한 연구가 매우 드물기 때문이다. 이에, 본 연구에서는 팔로워십의 문헌고찰을 통해 팔로워십에 영향을 주는 변인이 무엇인지 탐색하여, 팔로워십 연구에서 고려해야 할 요소들이 무엇이 있는지 확인할 필요가 있다.

팔로워십의 선행변인은 크게 리더십과 개인 및 조직변인으로 나누어 볼 수 있다. 우선, 조직 내에서 리더와 팔로워는 상호교류를 통해 역할을 수행하므로, 리더의 리더십과 팔로워의 팔로워십은 동시에 이해되어야 한다(Cavell, 2007; Uhl-Bien et al., 2014)는 특징이 있다. 더불어, 리더십 연구의 관점이 리더의 특성과 역할이 강조되는 관점에서 구성원들과의 교류, 관계, 배려 등이 강조되는 관점으로 이동하면서 진성 리더십(Luthans & Avolio, 2003), 변혁적 리더십(Bass, 1985) 등에 대한 연구가 확대되는 동향을 고려할 때 리더십과 팔로워십 사이에는 높은 연관성이 있음을 예상할 수 있다.

전선호 외(2022)는 국내에서 수행된 리더십과 팔로워십 변인 설정연구를 전수조사하여 리더십과 팔로워십 간의 관계에 대한 메타분석을 실시했다. 연구결과 팔로워십과 리더십 모델 간 효과크기는 높은 수준으로 나타났으며, 특히 팔로워십과 가장 깊은 연관성이 있는 리더십 모델은 진성 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십 순으로 나타났다. 또한, 팔로워십과 동시에 연구된 리더십 모델 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 많이 채택되었는데 팔로워십과 관계는 있으나 예상되던 다른 리더십 모델 대비 효과크기가 크지 않은 것으로 나타났다.

그 외에도 팀 정신, 목표일치성과 같은 팔로워 역량, 사고성향 및 행동성

향에 해당되는 팔로워십 분류기준, 팔로워 유형 등 모두 리더십 모델과의 유효한 수준의 연관성이 확인되었으며, 특히 구성원 개인성향을 고려하는 리더십의 유형과의 연관성이 높게 나타났다. 이는 조직에서 발휘되는 리더십이 더 이상 리더 중심으로 이루어 지는 것이 아니라 구성원들 관점에서 발휘되는 것이 더 적절하다는 것을 의미한다. 본 연구결과는 팔로워십을 이해하는데 있어서 리더십의 요소가 동시에 고려되어야 함을 시사하고 있다.

한편, 리더십 변인을 제외할 경우 팔로워십에 영향을 미치는 변인이 무엇이 있는지를 구명한 선행연구는 찾아보기가 어렵다. 이는 리더 중심의 관점으로 팔로워십을 고려한 연구풍토에 의해 일어난 현상으로 이해할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 팔로워십에 영향을 미치는 변인들을 구명한 연구결과를 바탕으로 팔로워십의 선행요인이 무엇인지 탐색하여 연구수행방안을 탐색하는 것이 필요하다. 강대석(2005)은 개인의 성격적 특성이 팔로워십에 미치는 관계에서 상사의 리더십 스타일의 조절효과를 연구하면서 팔로워십에 미치는 다양한 개인특성을 구명했다. 연구결과 자기효능감, 자아존중감, 자기감시성향, 성취동기가 높을수록 팔로워십의 수준도 높아짐을 확인했으며, 이는 팔로워가 자신 능력에 대한 믿음과 긍정적인 태도를 기반으로 상황을 파악하고 환경에 적응하며 목표를 달성하고자 하는 성향이 강할수록 팔로워십을 높게 발휘함을 시사하고 있다. 또한, 상사의 리더십 스타일로 연구된 수퍼 리더십과 변혁적 리더십은 개별적인 요소로서는 팔로워십에 영향을 미쳤으나 개인 성격특성보다는 효과의 크기가 약했으며, 특히 유의한 조절효과를 가지지 못하는 것으로 밝혀졌다.

한편, 홍은결(2012)은 강대석(2005)의 연구가 개인특성에만 초점이 맞추어져 있는 점에 착안하여 조직요인 차원의 지각된 조직지원, 리더차원의 변혁적 리더십, 구성원 개인차원의 이기주의 성향, 업무특성 요인차원의 과업 복잡성 등 총 4개 변인들이 팔로워십에 어떤 영향을 미치는지 연구했다. 연구결과 조직지원인식수준이 높을수록 팔로워십이 증가하고, 개인의 이기주의 성향이 강할수록 팔로워십이 감소하며, 과업복잡성이 높을수록 팔

로워십이 증가하는 것으로 확인되었다. 단, 리더의 변혁적 리더십은 팔로워십에 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 선행연구에서 확인된 팔로워십의 선행변인은 <표 II-9>와 같다.

<표 II-4> 팔로워십의 선행변인

리더십 변인	개인차원 변인	조직차원 변인	업무차원 변인
(효과 高) 진성 리더십(+) 윤리적 리더십(+) 서번트 리더십(+) 공유 리더십(+) 거래적 리더십(+) 감성 리더십(+) 변혁적 리더십(+) (효과 低)	자기효능감(+) 자아존중감(+) 자기감시성향(+) 성취동기(+) 이기주의(-)	조직지원인식(+)	과업복잡성(+)

이상의 논의를 종합해볼 때 리더십과 팔로워십은 직접적인 관련이 있으며, 그 중 진성 리더십의 효과가 가장 크다. 또한, 다양한 리더십 모델이 팔로워십과 유효한 관련이 있으나, 변혁적 리더십의 경우 효과크기가 상대적으로 작고 팔로워가 지각한 변혁적 리더십의 수준이 팔로워십을 조절하지는 못하는 것으로 확인된다. 이에, 팔로워십 연구에서 리더십 변인은 직접적인 영향관계가 유효함을 고려하여 팔로워십에 대한 독립변인이나 매개변인 내지는 통제변인으로 설정하여 연구되는 것이 적절하며, 팔로워십에 대한 영향변인을 탐색하는 연구에서는 효과크기가 가장 큰 진성리더십을 통제하는 것이 적절함을 시사한다.

또한 팔로워십은 개인특성에 의해 가장 큰 영향을 받는 요소이므로, 팔로워십과 관계를 연구할 때 개인특성에 해당되는 변인 또한 고려되어야 하는 변인으로 채택되어야 할 것이다. 그러나, 개인특성과 팔로워십간의 관계에 대한 연구가 충분하지 않은 점을 고려하여 선행연구를 통한 변인간 관계설정정보는 개인특성과 팔로워십간의 관계를 가설화 할 수 있는 이론적인 검토가 충분히 이루어지는 것이 적절하다. 그 외에도 팔로워십은 조직차원의 지원이나 업무의 특성 등에 따라 영향을 받는 것으로 확인되므로, 팔로워십

연구에는 리더십, 개인, 조직, 업무 등 다양한 맥락을 고려해야 보다 의미 있는 시사점을 얻을 수 있을 것으로 판단된다.

3. 경력탄력성의 개념, 구성요소 및 측정

가. 경력탄력성의 개념

경력탄력성은 경력(Career)과 탄력성의 개념이 결합된 개념으로 경력에 대한 개념을 우선적으로 살펴보는 것이 경력탄력성의 개념이해에 도움이 될 수 있다. Hall(1976)은 경력을 개인이 업무를 수행하는 과정에서의 활동과 경험에서 인식하는 행위 내지는 태도로 정의했으며, 전문직에 국한되는 개념이었다가 일을 하는 모든 사람들에게 적용되는 개념으로 그 의미가 확장되고 있다고 보았다. Arthur(2008)는 경력을 개인의 일생동안 겪는 연속적인 업무경험으로 정의하며 개념의 범위를 확장시켜 정의했으며, 이에 따라 경력은 그 자체로 삶의 질에 영향을 미치는 중요한 개념으로 변화하고 있다(장은주, 박경규, 2004).

경력의 개념 변화에 대해 Nicholson(1996)은 직업세계에서의 늘어나는 도전과 복잡성, 요구들에 따라 경력은 삶의 일부가 아니라 그 자체로 여겨지며 일어난 것으로 보고, 경력에 대한 전통적인 패러다임과 새로운 패러다임을 제시했다.

<표 II-5> 경력에 대한 전통적 패러다임과 새로운 패러다임 비교

구분	전통적 패러다임	새로운 패러다임
조직	관료제	네트워크제
역할	전반적인 관리자	다양한 기술을 보유한 전문가
조직역량	운영체계, 시스템	팀워크, 개발
평가기준	투입	산출물
보상	직무에 기반한 보상	기술을 근거로 한 보상
계약관계	안정적인 고용관계와 몰입	유연한 고용관계
경력관리	조직중심 가부장적 관리	자기중심관리
이동	수직이동	수평이동

출처 : Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management perspectives*, 10(4), 40-51. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145318>

경력의 패러다임 변화는 경력이 개인이 영위하는 직업에서 부여되는 특정 직무에 국한되지 않고, 경력과정에서 느끼는 주관적인 인식이나 태도 등 개인의 심리적 영역이나 삶의 방식 등을 포함하는 것으로 확장될 수 있음을 시사한다(소병한 외, 2019). 이는 고용시장의 유연성 확대, 조직구조변화, 정보기술 발달 및 지식기반 사회 도래에 따라 일어난 변화로, 경력의 해석이 객관적인 영역에서 주관적인 영역으로 옮겨갔음을 의미한다(이재은, 2015).

한편, Clarke(2013)는 전통적인 경력의 개념과 새롭게 등장한 무경계 경력을 비교하며 새로운 조직 경력의 개념을 제시했다. 새로운 조직경력 개념은 조직 내, 조직 외의 경력에 모두 초점을 맞추고, 개인과 조직의 요구를 모두 충족하는 방향으로 관리되어야 함을 강조하고 있다.

<표 II-6> 관료적 조직경력, 신 조직경력, 무경계 경력

관료적 조직경력 (Bureaucratic Organizational Career)	신 조직경력 (New Organizational Career)	무경계 경력 (Boundaryless Career)
고용안정성	계속고용가능성	고용가능성
안정감	유연성, 적응성	이동성
동일 역할, 장기간 근무	다른 역할, 중기간 근무	서로 다른 조직, 유연한 근무
조직에 대한 충성	조직 및 전문가 집단에 대한 충성	본인 경력에 대한 충성
조직의 경력관리	조직과 개인이 함께 경력관리	개인이 경력관리
조직의 욕구충족	개인과 조직 욕구충족	개인의 욕구충족
조직 내 경력초점	조직 내외 경력초점	개인 경력초점
선형적 진보	니선형 진보	전환적 진보
관계적인 고용계약	관계적인 고용계약	거래적인 고용계약
객관적인 경력성공	객관적+주관적인 경력성공	주관적인 경력성공

출처 : Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International journal of human resource management*, 24(4), 684-703.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>

앞서 살펴본 경력에 대한 개념의 변화로 인해 구성원은 스스로 경력의 주체로서 경력선택 또는 이직에 대한 의사결정을 능동적으로 수행하게 되었고(김시진, 김정원, 2010), 개인경력에 따라 조직에서의 승진 또는 금전적 보상수준 등이 결정되므로(지성호, 강영순, 2014) 지속적인 고용가능성을 추구하는 과정에서 더 나은 조직으로 자발적 이직을 할 수 있게 되는 등 경력관리의 주체가 개인으로 상당부분 넘어가게 되었다(Chay, Aryee, 1999; Weng et al., 2010).

경력의 개념변화에 따라 경력개발과 관리의 주체가 조직에서 개인으로 변화되면서, 경력을 쌓아가는 과정에서 중요한 개인특성에 대한 관심이 높아졌으며, 이러한 과정에서 경력탄력성의 개념이 제시되었다. 경력탄력성은 심리학에서 적용되던 탄력성의 개념을 진로 및 경력개발 영역에 적용하면서 제안된 것으로 London(1983) 경력동기이론에서 학술적인 논의가 시작되었다. 탄력성은 고난이나 역경 등 어렵고 힘든 상황에 직면하더라도 심신 차원에서 빠르게 회복하고 극복할 수 있는 능력을 의미한다(박정아, 정철영, 2012). 이는 특정한 개인에 국한된 개념이 아니라 모든 개인들이 보유한 능력이며(Masten, 2001), 단순히 어려운 상황을 심리적으로 회복하는 것을 넘어, 개인 삶의 발달 및 정서적인 차원의 풍요와 연결되는 개념이다(이연실, 2015). 즉, 탄력성은 개인이 삶에서 겪게되는 위험에 따라 일어나는 정서적, 심리적, 신체적 문제로 부적응이 일어날 수 있다는 기존의 관점에서 각 개인은 고난 속에서도 가지고 있는 능력을 발휘하여 이를 극복하고 적응적인 수행을 할 수 있다는 새로운 관점이 반영된 개념(최수미, 2008)으로 경력개발의 주체가 개인으로 옮겨진 오늘날의 경력 패러다임에 보다 적합한 개념으로 볼 수 있다.

개인은 본인의 경력을 만들어가는 과정에서 다양한 변화에 효과적으로 대처하는 능력을 바탕으로, 삶이나 업무에서 일어나는 변화에 빠르게 적응하고 더 나은 상황을 추구하는 것이 필수적이므로, 경력탄력성에 대한 연구자들의 관심이 제고되었고 다양한 개념이 제시된 바 있다. 경력탄력성을 최

초로 제시한 London(1983)은 경력개발동기의 가장 근간이 되는 요소로서, 각종 변화가 일어나는 어려운 상황 속에서도 적응하고 수행의 질을 유지하고 향상시킬 수 있도록 하는 능력으로 정의했다. 이후 기존 경력동기이론에서 보다 구체적인 관점과 측정방안을 제시한 London과 Noe(1997)는 변화하는 환경에서 혼란스럽고 비관적인 상황에서도 적응하는 능력으로 재정의하여 제시했다. Carson과 Bedeian(1994)은 경력몰입의 측정도구를 개발하면서 경력몰입의 하위요인으로 경력탄력성, 경력계획, 경력정체성을 제안하였으며, 역경 속에서도 지속적으로 몰입할 수 있고 경력단절을 잘 극복할 수 있는 태도로 정의했다. Waterman et al.(1994)은 경력탄력성을 보유한 개인의 구체적인 행동을 제시했는데, 지속적으로 학습하고 변화를 위해 스스로 다른 모습을 보일 준비를 하며, 자신의 경력관리에 대한 책임과 조직의 성공을 위해 헌신하는 사람의 경력탄력성이 높다고 언급했다. 비교적 최근 연구에서도 경력탄력성의 개념은 시간이 지남에 따라 일어나는 어려움, 변화하는 사건 및 혼란에도 불구하고 지속적으로 적응하고 경력을 변형시키는 과정(Mishra& McDonald, 2017)으로 정의되며, 개인의 경력을 개발하고 발달시키는 과정에서 보이는 개인의 긍정적인 특징으로 바라보는 공통적인 관점이 관찰되고 있다.

국내 연구에서는 임연(2004)의 연구에서 Career Resilience의 개념이 최초로 제시되었다. 해당연구는 청년실업과 관련하여 미래의 진로교육 방향을 제시하면서 '진로탄력성'으로 번역되어 제시되었으며, 자신의 능력에 대한 이해, 일에 의미를 부여하는 가치 중시, 지속적인 학습에의 노력, 미래 지향적이며 아이디어 공유를 맺기 위한 관계형성 및 변화예측과 신속적응 등의 특징을 보이는 개인이 진로탄력성이 높음을 제시했다. 대기업 사무직 근로자를 대상으로 수행한 박정아(2012)의 연구에서는 Career를 직장에서 수행하는 직무와 관련된 협의의 개념으로 바라보고 진로탄력성 대신 경력탄력성이라는 용어를 채택했다. 급속한 노동환경 변화에 따른 혼란과 어려움 속에서도 변화적응을 위해 적극적이며 능동적인 삶과 경력의 관리, 학습에의 지속적인 전념, 업무성과 유지노력을 통해 어려움 및 역경을 극복하는

능력과 태도로 정의하였다. 전직실업자 직업훈련생의 경력탄력성 영향요인을 제시한 홍성표(2019)의 연구에서는 실업에 따른 역경을 극복하고 새로운 경력에 대한 긍정적 인식을 바탕으로 변화에 대처하여 자립할 수 있는 능력으로 정의했다.

이상의 논의를 종합해볼 때, 경력탄력성은 고난이나 역경 등의 어려움을 극복할 수 있는 발판이 될 수 있는 개인적인 특성이자, 개인의 경력과 관련된 일상적인 상황에서도 효과적으로 대응하고 수행할 수 있는 능력으로 정의해볼 수 있다. 경력탄력성의 개념은 청년 및 전문대생, 대기업 사무직, 전직실업자, 소방공무원 등 다양한 대상에 적용되어 연구(김미경, 2014; 박정아, 2012.; 임언, 2004; 한혜경, 김갑숙, 2019; 홍성표, 2019)된 양상을 고려할 때, 개인의 진로 및 경력개발의 중요한 기반이 되는 개념으로 인식하고 다양한 관점에서 연구될 필요가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 II-7〉 경력탄력성의 정의

연구자	정의
London (1983)	경력개발동기의 근간이 되는 요소, 각종 변화가 일어나는 어려운 상황 속에서도 적응하고 수행의 질을 유지하고 향상시킬 수 있도록 하는 능력
London&Noe (1997)	변화하는 환경에서 혼란스럽고 비관적인 상황에서도 적응하는 능력
Carson&Bedeian (1994)	역경 속에서도 지속적으로 몰입할 수 있고 경력단절을 잘 극복할 수 있는 태도
Waterman et al. (1994)	지속적으로 학습하고, 변화를 위해 스스로 다른 모습 보일 준비를 하며, 자신의 경력관리에 대한 책임과 조직의 성공을 위해 헌신하는 모습
Mishra&McDonald (2017)	시간이 지남에 따라 일어나는 어려움, 변화하는 사건 및 혼란에도 불구하고 지속적으로 적응하고 경력을 반영시키는 과정
임언 (2004)	자신의 능력에 대한 이해, 일에 의미를 부여하는 가치 중시, 지속적인 학습노력, 미래지향적이며 아이디어 공유를 맺기 위한 관계형성 및 변화예측 및 신속적응 등의 특징을 보이는 것
박정아 (2012)	급속한 노동환경 변화에 따른 혼란과 어려움 속에서도 변화적응을 위해 적극적이며 능동적인 삶과 경력의 관리, 학습에의 지속적인 전념, 업무성과 유지노력을 통해 어려움 및 역경을 극복하는 능력과 태도
홍성표 (2019)	실업에 따른 역경을 극복하고 새로운 경력에 대한 긍정적 인식을 바탕으로 변화에 대처하여 자립할 수 있는 능력

나. 경력탄력성의 구성요소

경력탄력성의 개념은 전반적으로 유사하게 제시되는 양상을 보이고 있으나, 개인이 직면하는 다양한 상황에서 발휘되는 탄력성은 상황에 따라 다양하게 해석될 수 있다. 이에, 경력탄력성 연구에서 제시된 구성요소는 연구의 맥락이나 대상에 따라 다양한 유형으로 제시되어 왔다. London과 Noe(1987)의 연구는 London(1983)의 연구내용을 보완하기 위한 목적에서 측정도구를 개발하는 과정에서 경력탄력성의 구성요소를 의존성, 위험감수, 자기효능감으로 제시했다. 홍성표(2019)는 London과 Noe(1987)이 제시한 구성요소 중 자기효능감은 다양한 차원의 요소들로 구성되어 있음을 언급하면서, 제시된 3가지의 구성요인의 명확성이 떨어짐을 밝혔다.

Collard et al.(1996)은 일터에서의 변화에 따라 중요성이 높아진 경력자립의 개념을 ‘급변하는 환경에서 자신의 직장생활과 학습을 적극적으로 관리하는 일생에 걸친 혁신하는 과정’으로 제시하면서, 자기인식, 가치지향, 지속학습, 미래지향, 연결성, 유연성 등 6가지 하위요인을 제시했다.

Fourie와 Van Vuuren(1998)은 경력위기에 처한 개인을 대상으로 연구를 수행하면서 자기신념, 주관적 성공관점, 변화수용성 및 자립성 등의 요인을 설정함으로써 실업을 한 개인에게 적용하는데 적합한 하위개념을 제시했다.

Liu(2003)는 대만의 근로자를 대상으로 경력탄력성 연구를 수행하면서, 성취열망, 자기확신, 자율성, 적극성, 변화의지, 네트워크 형성, 위험감수, 목표인지 및 직장의 요구를 하위요인으로 제시했다.

국내연구 중 박정아(2012)는 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 경력탄력성 연구를 수행하면서 문헌고찰을 통해 측정도구를 개발하였고, 자기인식, 변화수용, 위험감수, 네트워크 활용의 요소를 중심으로 하위요인을 구성했다. 이 측정도구는 홍성표(2019), 문희정(2020), 김은주(2022) 등이 수행한 연구의 구성요소로 채택되어 국내 연구에서 폭넓게 활용되고 있다.

김미경(2014)은 전문대학생의 진로탄력성 연구를 수행하면서 성취열망, 진로자립, 자기신뢰, 변화대처 및 관계활용의 5개 요인을 하위요소로 제시한 바 있다. 이는 인지적 능력, 정의적 차원, 사회적 지지의 영역에서 발견되는 전문대학생들의 심리적 특성을 고려한 구성요인을 제시한 것으로 볼 수 있다.

경력탄력성의 하위요소는 연구의 맥락에 따라 다양하게 설정되지만, 박정아(2012)는 다양한 연구자들의 구성요소를 자기인식도와 위험감수성, 변화수용성, 자발성, 네트워킹 활용성 및 기타 등 6개의 범주로 나누어 유목화하여 하위요소를 제시했으며, 이 기준에 따라 연구자별 경력탄력성의 구성요인은 <표 II-6>과 같이 정리된다. 경력의 과정에서 발생하는 변화에 따라 고난과 어려움을 효과적으로 극복할 수 있는 개념적 공통성에 의해 형성되는 자신에 대한 명확한 인식과 변화와 위험에 대해 받아들이는 자세와 네트워킹을 활용하는 능력 등이 전반적인 공통요인임을 확인할 수 있다.

<표 II-8> 경력탄력성의 구성요소

구분기준 (박정아, 2012)	London&Noe (1997)	Collard et al. (1996)	Fourie&Van Vuuren (1998)	Liu (2003)	김미경 (2014)
자기인식도	자기효능감	자기인식	자기신념	자신감, 성취감, 자기인식	성취열망, 자기신뢰
위험감수성	위험감수성			위험감수성	
변화수용성		미래지향, 지속학습, 유연성	변화수용성	변화수용성,업무현 장요구,동향인식, 적응성,적극적학습	변화대처
자발성	의존성			자율성,고용가능성	진로자립
네트워킹활용성		연결성	자립성	인맥구축	관계활용
기타		가치지향	주관적성공관점		

다. 경력탄력성의 측정

London(1983)에 의해 최초로 제시된 경력탄력성의 개념이 처음으로 측정된 것은 London & Bray(1984)의 연구로 볼 수 있다. 본 연구에서는 24명의 관리자를 대상으로 Assessment Center를 통해 인터뷰 및 성격측정 등을 수행했고, 경력동기를 구성하는 하나의 요소로서 경력탄력성을 다루었다. 이후, London (1993)은 기업의 종업원과 그들의 상사를 대상으로 한 연구에서 17문항으로 구성된 경력동기 측정도구를 개발했다. 이 중 경력탄력성을 측정하는 문항은 5개로서 “변화하는 상황에 적응”, “불확실한 결과가 있음에도 불구하고 위험을 기꺼이 감수”, “업무와 조직의 변화를 기꺼이 수용”, “나의 방식으로 어떠한 업무문제라도 처리”, “전혀 다른 새로운 사람들과 업무하는 것을 고대함”으로 구성되어 있다. 측정도구의 신뢰도는 구성원의 경우 .66으로, 상사의 경우 .80으로 나타났다.

Noe et al.(1990)은 진로동기 및 관련변인의 관계에 대한 연구에서 총 26개 문항으로 구성된 진로동기 측정도구를 개발했으며, 측정하는 문항은 주로 행동에 관한 것으로 구성되어있다(London, 1993). 이 중 13문항이 경력탄력성 측정문항이며 대표적인 항목은 “칭찬을 무시하지 않고 받아들임”, “프로젝트 완수에 대해 스스로에 대한 보상”, “업무 수행을 위해 더 좋은 방법을 고안”, “사내에서 영향력을 보유한 사람과 교류기회 희망” 등이다. 측정도구의 신뢰도는 .74로 나타났다.

Grzeda&Prince (1997)은 London(1993)의 측정도구와 Noe et al.(1990)의 측정도구 중 경력탄력성을 측정하는 문항을 결합하여 14개의 측정도구를 개발했다. 측정도구는 탄력성, 위험 감수성, 자기효능감의 3가지 하위요인으로 분류하고 탄력성에 대한 항목은 5문항으로 구성되었다. 측정문항은 “업무와 조직의 변화 수용”, “불확실한 결과가 따르더라도 위험을 감수”, “어떠한 업무상의 문제라도 본인의 방식으로 처리”, “새로운 사람들과 일하는 것에 대한 기대”, “변화상황에 적응”이며 신뢰도는 .69로 나타났다.

박정아(2012)는 국내 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 관련 변인의 관계에 대한 연구에서 London(1993)의 경력탄력성 측정도구는 문항수가 적고 타당도 검증이 부재한 점, Noe et al.(1990)의 경력탄력성 측정도구는 경력동기를 측정하는 하위요인으로서 별도 발췌하여 사용할 경우 신뢰도 문제발생이 가능하다는 점, Grzeda&Prince(1997)의 측정도구는 경력탄력성의 구성요소 중 일부만 포함하고 있다는 점을 고려하여 측정도구를 개발했다. 측정도구는 총 14문항으로 자기인식도, 변화수용성, 위험감수성, 네트워킹 활용성 4가지 하위요인으로 구성했다. 각 영역별 대표적인 항목은 “나는 내 업무를 완벽하게 수행할 자신이 있다”, “나는 조직과 업무의 변화를 잘 받아들일 수 있다”, “나는 결과가 불확실할 때에도 기꺼이 위험을 감수한다”, “나는 상사나 동료와 유대 관계를 맺고 유지하는 것이 중요하다고 생각한다”이며, 신뢰도는 .84로 나타났다.

홍성표(2019)는 전직실업자 직업훈련생의 경력탄력성에 대한 영향요인을 분석하는 연구에서 개인 경력상황과 맥락을 반영해야 하는 점, 실제로 역경 경험을 보유한 사람을 대상으로 경력탄력성이 측정되어야 한다는 점을 고려하여 실업자 경력탄력성을 조작적으로 정의하여 현실인식, 자기신뢰, 진로자립, 변화대처, 미래지향의 5개 하위요인으로 구성된 23개 문항의 측정도구를 개발했다. 하위요인별로 대표적인 문항은 “나는 내가 처한 상황을 잘 이해하고 있다” 측정도구의 신뢰도는 .914로 나타났다.

경력탄력성은 경력동기이론의 하위구성요소로서 측정되는 것으로 시작해서, 연구가 거듭됨에 따라 연구대상의 특징과 상황적 맥락을 고려하여 보다 구체화된 하위요인별로 측정되는 양상을 보이고 있다. 이에, 경력탄력성에 대한 연구에서는 연구대상자의 특성을 고려하여 가장 적합한 측정도구를 선정하거나 필요에 따라 개발되어야 하는 것으로 판단할 수 있다.

4. 학습지원환경의 개념, 구성요소 및 측정

가. 학습지원환경의 개념

조직의 구성원들은 일터라는 공간과 그 곳에서 형성된 맥락을 기반으로 학습하므로 이를 지원하는 환경을 조성하는 것이 중요하다(문세연, 2010). 학습환경 자체가 구성원들의 학습동기를 불러일으켜 새로운 지식, 기술 및 태도를 습득하는 작용을 하기 때문이다(전유나, 2020). 그러나, 조직에서 지원되는 학습환경에 대한 개념과 범위는 연구자마다 상이하게 제시되고 있으므로(김상석, 2009; 임동일, 2018), 다양한 정의를 살펴보고 연구목적에 적합한 학습지원환경의 범위를 설정하는 것이 필요하다.

Billett(2000)은 효과적인 학습환경제공에 대한 관심이 높아지고 있고 일터에서의 물리적인 환경이 구성원 개인의 생각과 행동, 학습과 이해를 제고하는데 중요함을 강조하면서, 학습환경에 영향을 미치는 요소로 일상적인 업무장면에서의 적극적인 참여와 멘토의 지도를 제시했다. Tracey & Tews(2005)는 훈련환경(Training Climate)이라는 개념을 제시하면서, 이를 형식적이거나 비형식적인 교육훈련 활동을 위한 경영진, 직무, 조직차원으로부터 받는 지원에 대한 인식수준으로 정의했다. 이를 통해 조직의 학습지원환경을 3가지 차원에서 인식할 수 있도록 개념화하는데 기여했다. 임승옥(2007)은 학습지원을 조직개발의 영역으로 인식하고 학습지원을 위한 조직의 풍토나 문화, 지원시스템 등으로 정의했다. 김지영, 장원섭(2010)은 학습지원을 조직에서 구성원의 학습을 위해 다양한 유형의 학습기회를 제공하는 것으로 정의하며 기업은 학습자원제공과 제도지원을 통해 구성원들의 학습을 돕는 환경을 조성할 수 있다고 하였다. 나소영, 김진모(2016)는 학습지원환경을 다양한 유형의 학습에 대해 조직차원의 공식적인 지원을 통해 새로운 지식이나 기술을 익히고 태도를 습득할 수 있는 환경으로 정의하고 있다. 김수현(2017)은 조직에서 일어나는 여러 유형의 학습을 위한 다양한 지원을 포괄하는 개념으로 보고 학습자원, 제도제공, 학습문화 등 총체적인

학습지원으로 정의했다. 임동일(2018)은 조직 구성원의 성장과 개발을 위한 학습을 통해 조직 목표를 달성하고 성과를 향상시킬 수 있도록 조직에서 공식적으로 제공해주는 환경으로 정의했다. 이러한 개념 정의는 조직차원의 목표와 개인의 학습 및 성장이 정렬된 것으로 전략적 인적자원개발에 가까운 관점을 취하고 있다는 것이 특징적인 부분이다.

학습지원환경에 대한 다양한 정의를 살펴볼 때 학습지원환경은 조직의 물리적 환경, 학습자원, 학습관련제도, 학습인프라, 문화 및 풍토 등을 포괄하는 폭넓은 개념으로 볼 수 있으나, 연구의 목적과 방향에 따라 특정 영역에 집중하여 조작적으로 정의하는 것이 특징적인 변인이라고 할 수 있다. 이는 환경이라는 요소가 적용되는 맥락 내지는 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있기 때문이다(김수현, 2017).

〈표 II-9〉 학습지원환경의 정의

연구자	정의
Tracey & Tews(2005)	형식적이거나 비형식적인 교육훈련 활동을 위한 경영진, 직무, 조직차원으로부터 받는 지원에 대한 인식수준
임승욱(2007)	조직개발 영역으로서 학습지원을 위한 조직의 풍토나 문화, 지원시스템 등
김지영, 장원섭(2010)	학습자원과 제도지원을 통해 구성원들의 학습을 위해 다양한 유형의 학습기회를 제공하는 것을 돕는 환경
나소영, 김진모(2016)	다양한 유형의 학습에 대해 조직차원의 공식적인 지원을 통해 새로운 지식이나 기술을 익히고 태도를 습득할 수 있는 환경
김수현(2017)	조직에서 일어나는 여러 유형의 학습을 위한 다양한 지원을 포괄하는 개념으로서 학습자원, 제도제공, 학습문화 등 총체적인 학습지원
임동일(2018)	조직 구성원의 성장과 개발을 위한 학습을 통해 조직 목표를 달성하고 성과를 향상시킬 수 있도록 조직에서 공식적으로 제공해주는 환경

나. 학습지원환경의 구성요소

학습지원환경의 개념과 범위가 연구마다 상이하게 제시되는만큼 구성요소들도 연구마다 상이하게 나타난다. Tracey & Tews(2005)는 훈련환경(Training Climate)의 구성요소가 관리적 지원, 직무적 지원, 조직적 지원의 3가지 차원으로 구성되어 있다고 설명한다. 관리적인 지원은 조직에서 중심이 되는 부분으로써, 관리자로부터 교육훈련이나 자기개발 및 전문성 성장에 대한 명확한 지시가 있을 경우 구성원들의 개발의지와 동기를 부여할 수 있기 때문이다. 직무지원은 수행하는 직무가 지속적인 학습을 촉진하고 새로운 지식과 기술을 유연하게 습득할 수 있도록 설계된 정도를 뜻하며, 업무를 수행하는 과정에서 새롭게 습득한 지식과 기술을 실험하고 활용할 수 있는 기회를 제공함으로써 이를 촉진시킬 수 있다고 보고있다. 조직적 지원은 조직차원에서 교육과 성장활동에 대해 중요하게 인식하고 있음을 보여주는 정책이나 업무절차 내지는 관행에 해당하는 것으로서, 보상시스템이나 학습을 통해 기술을 습득할 수 있는 자원 등을 포함한다. 개인이 학습한 내용을 실제로 적용하기 위해서는 조직의 제도나 인센티브 등이 필요하다는 관점에 있는 차원이며, 교육훈련이 조직의 성과관리 절차 또는 인센티브 프로그램과 얼마나 연결되어 있는지에 따라서 구성원 학습의 전이와 지속적인 개발 수준이 결정된다는 관점을 취하고 있다.

김상석(2009)은 다양한 선행연구의 내용을 종합하여 학습지원에 대한 하위변인을 정리하여 제시했는데, 크게 인적측면과 HRD인프라측면으로 구분하였다. 인적측면은 CEO의 인식, 상사의 경력개발 지원인식, 동료의 지원인식 등 총 3개의 하위변인으로 구성되어 있으며, HRD인프라측면은 HRD정책 및 제도인식, 학습자원지원인식 등 2개의 하위변인으로 구성되었다.

임동일(2018)은 선행연구를 종합하여 학습지원환경의 구성요소를 리더측면, 문화측면, 동료측면으로 구분했다. 리더측면에 해당하는 하위요소는 상사의 경력개발지원, 학습지향리더, 지원적 리더 등이 있으며, 문화 측면에는 학습지원시스템, 학습인프라, HRD 정책 및 제도, 혁신적 분위기, 학

습자원의 접근성 등이 포함된다. 동료측면의 하위요소로는 동료의 지원, 동료의 접근성, 협력적 동료, 동료 학습 등이 포함된다.

<표 II-10> 학습지원환경의 구성요소

연구자	구성요소
Tracey & Tews (2005)	관리적 지원 : 상사로부터의 교육훈련 지원, 자기개발에 대한 명확한 지시 직무적 지원 : 새로운 학습에 용이한 직무설계정도, 학습내용 적용용이도 조직적 지원 : 교육훈련관련 정책 및 관행 등
김상석(2009)	인적측면 : CEO인식, 상사경력개발지원인식, 동료지원인식 HRD인프라 : HRD정책 및 제도인식, 학습자원지원인식
임동일(2018)	리더측면 : 상사경력개발지원, 학습지향리더, 지원적 리더 등 문화측면 : 학습지원시스템, 학습인프라, HRD정책 및 제도 등 동료측면 : 동료의 지원, 동료의 접근성, 협력적 동료 등

임동일(2018)의 분류를 기준으로 학습지원환경의 구성요소를 판단해볼 경우, 리더측면을 제외한 연구가 있는 경우가 있으며, 리더측면을 포함하는 연구에서도 CEO, 직속상사 등으로 리더의 유형과 범위를 연구자마다 상이하게 제시하고 있다. 문화 측면의 구성요소는 조직의 전반적인 풍토나 문화에 대한 총체적인 구분을 하는 연구가 있는 반면, 학습자원에 대한 지원, 학습에 대한 정책, 교육인프라 등 세부적인 요소를 종합하여 문화측면의 구성요소를 인식하는 연구도 확인할 수 있다. 동료측면의 요소 또한 동료의 지원, 동료접근성, 협력적 동료, 동료학습, 주변인의 조언, 학습관계망을 형성한 사람들 등 동료와 관련된 세부요소에 대한 내용이 달리 제시되고 있는 것을 볼 수 있다. 즉, 학습지원환경의 개념과 같이 구성요소 또한 연구 목적에 따라 탄력적으로 채택될 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 학습지원환경은 조직에서 일어나는 학습활동에

대한 적극적인 참여와 몰입을 촉진하는 조직차원의 지원활동과 환경적 특성으로 정리할 수 있다.

다. 학습지원환경의 측정

학습지원환경에 대한 측정은 연구자가 학습지원환경에 대해서 설정한 개념에 대한 조직구성원의 인식수준을 기반으로 진행된다(나소영, 김진모, 2016). 이에 따라 연구마다 측정에 활용되는 문항 또한 다양하게 구성되는 특징이 있다.

Tracey & Tews(2005)는 학습지원환경에 대한 선행연구를 종합하여 측정도구 타당화 연구를 수행했으며, GTCS (General Training Climate Scale)을 제안했다. 측정도구는 조직적 지원, 관리적 지원, 직무적 지원 등 3개 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인별로 5문항씩 총 15개 문항으로 구성되어 있다. 조직적 지원의 대표문항은 “이 조직은 양질의 교육훈련을 제공한다”이며, 관리적 지원의 대표문항은 “상사는 새로운 지식과 기술을 업무에 적용하는 것을 인정하고 신뢰해준다”이다. 직무적 지원의 대표문항은 “이 조직은 업무를 보다 효율적으로 수행하기 방법으로 새로운 정보 획득을 중요하게 생각한다”이다. 조직적 지원의 신뢰도는 .87, 관리적 지원의 신뢰도는 .87, 직무적 지원의 신뢰도는 .85로 나타났다.

김창훈(2008)은 학습지원의 하위변인을 비전공유, 구성원에 대한 학습지원, 상사로부터의 경력개발지원, 학습지원시스템 등 4가지로 인식하고 각 변인별로 선행연구의 문항을 인용 및 수정하여 활용했다. 비전공유는 박승주(2004)의 연구에서 발췌한 총 6문항을 사용했으며, “나는 내 직장의 비전이 무엇인지 알고 있다”, “나는 내가 속한 기업의 비전을 달성하기 위해 자발적으로 참여한다” 등으로 구성되었다. 신뢰도는 .89로 나타났다. 구성원에 대한 학습지원은 이창현(2004)의 연구에서 사용된 12문항과 정경희(2005)에서 사용된 3문항을 활용하였고 “우리 회사의 최고경영자는 교육훈련비를 비용이 아니라 투자로 보는 편이다”, “우리 회사의 최고경영자는 학습이나 교육훈련이 회사의 성장과 경쟁력 향상에 필수적이라고 생각한다”

등으로 구성되어 있다. 신뢰도는 이창현(2004)의 연구에서 .79로 나타났다. 상사로부터의 경력개발지원은 임승옥(2007)의 4개 문항을 활용했으며, “나의 상사는 우리회사에서 영향력있는 사람과 내가 문서상 또는 직접적인 접촉을 할 수 있도록 업무를 부여한다” 등의 문항을 포함하고 있다. 신뢰도는 .85이다. 학습지원시스템은 임승옥(2007)의 연구에서 활용된 7문항이며, “우리 회사는 직원들이 스스로 능력을 개발할 수 있도록 다양한 학습자료를 수시로 제공하고 있다.” 등으로 구성되어 있다. 신뢰도는 .82로 나타났다.

송선일(2011)은 학습지원환경을 학습지향리더, 학습조직문화, 동료접근성으로 구성하였고, 변인별 선행연구의 측정도구를 변안하여 사용했다. 학습지향리더는 Ellinger(2005)의 측정도구 7문항으로 측정했으며, “나의 상사는 다양한 학습의 기회를 제공한다”, “나의 상사는 내가 알고자 하는 바를 이해하기 쉽도록 상세하게 설명해준다” 등으로 구성되어 있다. 신뢰도는 .89로 나타났다. 학습조직문화는 Marsick and Watkins(2015)의 Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLQQ) 43 문항을 활용했다. “우리 회사에서 직원들은 실패한 경험 혹은 실패사례를 터놓고 토론하여 교훈을 얻는다”, “우리 회사에서 직원들은 학습에 대한 보상을 받는다” 등으로 구성되어 있다. 신뢰도는 .97로 나타났다. 동료접근성은 Nielsen et al.(2000)의 Workplace Friendship Scale(WFS) 중 11문항을 활용하였다. “나는 직장동료를 알아갈 수 있는 기회를 가지고 있다”, “나는 당면한 문제들을 직장동료들과 함께 해결할 수 있다” 등으로 구성되어 있으며, 신뢰도는 .94로 나타났다.

학습지원환경은 개념과 구성요소 등본 연구대상과 목적에 따라 탄력적으로 설정되는 경향이 있으므로 측정도구의 선정 또한 연구맥락에 적합하게 구성하여 활용하는 것이 중요하다. 본 연구의 목적 중 하나는 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과를 구명하는 것이며, 연구대상의 단위는 개인이다. 이러한 맥락은 본 연구에서는 개인차원의 학습에 영향을 미칠 수 있는 조직의 요소가 반영된 학습지원환경의 측정이 필요함을 시사한다.

5. 팔로워십, 경력탄력성 및 학습지원환경과의 관계

본 연구의 대상변인은 팔로워십, 경력탄력성과 학습지원환경으로서 선행 연구를 통한 직접적인 관계는 확인할 수 없다. 하지만, 경력탄력성은 개인의 특성으로, 학습지원환경은 조직차원의 요인으로서 개인의 행동인 팔로워십에 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있으므로 적절한 기저이론을 바탕으로 변인간 관계를 설정할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 경력동기이론을 기저이론으로 채택하여 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경의 관계를 설정한다.

가. 경력동기이론

경력동기이론은 London(1983)에 의해 제안되었다. 조직구성원의 경력과 관련된 행동이나 의사결정은 경력목표를 달성하려는 욕구에 기인한다고 언급하면서 이 과정을 경력동기부여로 정의했다. 경력동기부여는 개인특성, 상황변수, 경력결정 및 행동의 요소가 역동적으로 상호작용하면서 발생하며, 개인 내부에 형성되어있는 다차원적인 특성구조가 상황에 의해서 영향을 받고, 그 결과 개인의 의사결정과 행동으로서 반영되는 과정에 대한 이론이다. 본 연구에서 관심을 가지고 있는 팔로워십은 개인이 적극적으로 선택하고 발휘하는 행동으로서 경력동기이론 요소 중 경력결정 및 행동차원으로 인식할 수 있다. 이에, 경력동기이론의 이해를 바탕으로 다른 변인간의 관계를 설정할 수 있을 것이다. 이를 위해서 3가지 구성요소인 개인특성, 상황변수, 경력결정 및 행동 차원과 각 요인들이 영향을 미치는 과정을 살펴본다.

1) 개인특성

개인특성은 개인의 경력과 잠재적으로 관련이 있는 요구나 관심사 내지는 성격을 의미한다. 이 차원들은 경력정체성(career identity), 경력통찰

력(career insight), 경력탄력성(career resilience) 등 3가지 영역으로 구분된다. 경력정체성은 경력동기의 방향에 반영되고, 경력통찰력 및 경력탄력성은 경력동기의 발현이나 강도, 지속성에 영향을 반영된다.

경력정체성은 개인의 정체성을 인식하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 업무참여 및 상향이동에 대한 욕구라는 2가지 하위영역으로 구분된다. 업무참여는 직무참여, 전문지향성, 관리업무에 대한 헌신 등을 포함하며 경력 정체성과 정적인 관계가 있다. 상향이동에 대한 욕구는 경력에서의 진보, 인식, 지배력, 금전적 보상에 대한 욕구 등을 포함한다. 경력정체성이 높은 개인은 삶의 다른 영역에서의 만족도보다 경력에 대한 만족도가 더 중요할 가능성이 높다.

경력통찰력은 개인이 자신과 조직에 대한 현실적인 인식을 바탕으로 본인의 경력목표와 연관짓는 정도를 의미한다. 하위영역인 목표 유연성, 요구 변화는 경력통찰력과 반비례하며, 목표명확성, 사회적 지각성, 자기객관성 등은 경력통찰력과 비례하는 관계에 있다.

경력탄력성은 최적의 환경보다 부족한 환경에서 일어나는 경력단절에 대한 개인의 저항으로서, 직장생활에 부정적인 상황에 효과적으로 대처하는 정도를 의미한다. 경력탄력성은 자기효능감, 위험감수성향, 의존성 등 3가지 하위영역으로 나누어진다. 자기효능감과 위험감수성향이 높고 의존성이 낮을수록 도전적으로 업무를 수행하며 다른 사람으로부터 독립되어 일하며, 자신만의 업무구조와 성과를 만들어 낼 수 있는 상황에서 높은 수행능력을 보일 가능성이 높다.

2) 상황변수

개인의 업무환경에서 존재하는 조직 내 인력배치 정책과 절차, 리더십의 유형, 직무설계, 조직응집력, 경력개발프로그램 및 보상체계 등 다양한 요소들이 경력동기부여에 영향을 미친다. 이러한 상황적 변수는 개인의 특성

과 연결된다. 예를 들어, 조직에서 제공하는 경력개발에 대한 정보나 가이드의 수준은 경력통찰력과 연결되며, 조직의 강점이나 지원정도는 경력탄력성에 반영된다. 각 상황변수들은 서로 다른 시점에서 낮은 수준에서 높은 수준으로 변할 수 있는 연속체와 같이 작용한다.

3) 경력결정 및 행동

경력결정과 행동은 개인의 경력과 관련한 대안의 개발, 경력관련 정보의 탐색과 정보평가, 목표설정, 다양한 방식의 실천을 위한 의사결정과 수행을 포함하는 개념이다. 경력의 목표를 설정하고 결정을 내리는 과정은 개인의 인지적인 영역이지만, 관찰할 수 있는 행동으로 보이는 것이 특징이다.

경력결정과 행동은 개인특성과 상황변수와 연관될 수 있다. 예를 들어서 경력정체성이 높을 경우 자신의 경력을 위해 가치있는 다른 무엇인가를 포기하는 행동을 보일 수 있으며, 경력통찰력이 높을 경우 경력과 관련된 다양한 정보를 탐색하고 경력목표나 계획을 설정하는 행동과 연결된다. 경력탄력성이 낮을 경우에는 결근을 한다거나 업무에 대해 회피적인 태도를 보이거나, 스트레스에 노출된 증상을 보일 것이다.

4) 경력동기이론 요소들의 영향관계와 이론적 모형

개인특성, 상황변수, 경력결정 및 행동에 의해서 구성되는 경력동기가 작동하는 과정은 크게 전향적 합리성과 후향적 합리성으로 구분된다. 전향적 합리성과 후향적 합리성이 발현되는 과정을 통해서 경력동기부여의 요소의 상호관계를 살펴본다면 경력동기부여가 일어나는 개념을 모형으로 제시할 수 있다. 우선, 경력결정 및 동기부여는 개인이 달성하기를 원하고 그것을 성취하기 위한 기대에 의한 결과로 볼 수 있는데, 이러한 관점을 전향적 합리성(prospective rationality)이라고 한다(O'Reilly, Caldwell, 1981). 이 관점에 따르면 개인의 잘못된 인식이나 부적절한 정보의 제공은 부적절한

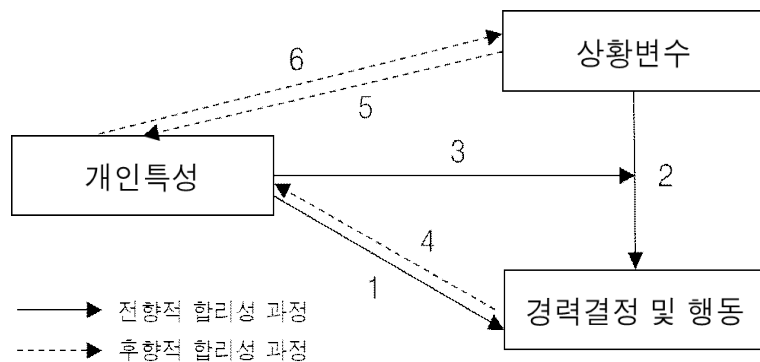
의사결정이나 행동을 초래할 수 있다. 이는 Vroom(1982)의 기대이론을 통해서도 설명이 가능한 것으로서, 개인의 경력과 관련된 다양한 결과에 대한 인식이나 기대, 그리고 그 결과에 대한 개인의 평가의 수준에 따라 경력 결정과 행동이 발현된다고 볼 수 있다.

반면, 경력결정 및 행동 내지는 상황적인 조건이 개인의 심리상태를 해석하는 방법에 영향을 미칠 수 있다는 관점이 있는데, 이것을 후향적 합리성(retrospective rationality)라고 한다. 이러한 관점은 사람들이 미래에 대한 기대와 믿음에 대해 생각하는 것보다 과거의 결정과 행동에 의한 결과에 훨씬 더 많은 시간과 에너지를 투입한다는 생각에서 시작된다(Salancik, Pfeffer, 1978). 이러한 가정은 크게 사회적, 환경적, 행동적인 관점에서 설명이 가능하다. 즉, 개인의 직업에서 일어나는 일들이 매우 복잡함에 따라 어떻게 반응해야 할지 모르기 때문에 사회적인 차원에서 일어나는 평가에 따라 반응을 하게 되며, 일터에서 환경적인 적응을 위해 동료들의 의견에 쉽게 동의하게 되고, 사람들은 타인들이 자신에게 말하는 것이나 조언에 의해 영향을 받기 때문에 후향적 합리성을 발휘하게 되는 것이다.

후향적 합리성은 미래 시점에 이르면 전향적 합리성의 기초가 될 수 있다. 즉, 사회적인 차원에서 학습된 인식은 자신의 역량이나 기대치, 주변의 정보를 처리하는 방법 등에 영향을 미치고 그에 따라 의사결정이나 행동을 할 것이기 때문이다. 그러므로 전향적, 후향적 합리성은 경력결정과 행동에 모두 영향을 미칠 수 있다(Staw, 1981).

London(1983)은 경력동기이론의 주요요소인 개인특성, 상황변수, 경력결정 및 행동 사이에서 일어나는 전향적 합리성과 후향적 합리성의 방향을 통합하여 [그림 II-6]과 같이 제시했다. 이 모형은 경력 동기가 일차원적 구조가 아니라 경력동기를 일으키는 변수와 그 크기가 개인마다, 상황마다, 때마다 다른 다차원적이고 역동적인 과정임을 보여주고 있다. 즉, 관련된 변인과 그 강도에 따라 서로 다른 유형의 상호작용이 다른 시간대에 발생하는 것을 의미하며, 이로 인해 경력동기가 발현되는 과정은 다양한 양상의

로 나타날 수 있다. 모형에서 각 연결관계에 있는 숫자는 발생순서나 중요도를 의미하는 것이 아니라 각 구성요소들 사이에서 발생하는 전향적 합리성 또는 후향적 합리성의 과정을 나타낸다. 연결 1, 2, 3은 전향적 합리성을 설명하며, 연결 4, 5, 6은 후향적 합리성을 설명한다. 연결 1은 개인의 특성이 경력결정과 행동에 미치는 직접적인 영향관계를 의미한다. 즉, 경력동기와 관련된 개인특성은 안정적이고 자아개념에 통합될수록 진로결정과 행동에 더 큰 영향을 미치게 된다는 것이다. 연결 2는 상황변수가 경력결정과 행동에 미치는 직접적인 영향관계를 의미한다. 상황변수가 개인의 결정과 행동을 통제하거나 제한하고, 어떤 결정이나 행동이 사회적으로 용인되는지를 정의하고, 타인들에게 자신의 결정과 행동을 정당화할 것을 요구할 수록 진로 결정과 행동에 더 큰 영향을 미치게 된다. 연결 3은 진로결정과 행동에 영향을 미치는 개인특성과 상황변수 사이에서 발생할 수 있는 상호작용을 의미한다. 개인특성과 상황변수 사이의 일치성이 클수록 진로결정과 행동에 영향을 미칠 가능성이 높으며, 개인특성과 상황변수 일치개념은 개인특성의 집합과 상황변수의 집합의 관점에서 폭넓게 보아야 함을 시사한다.



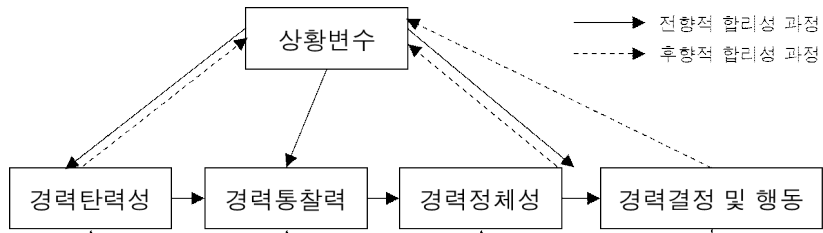
[그림 II-6] 경력동기이론의 개념적 모형

출처 : London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. The Academy of Management review, 8(4), 620. <https://doi.org/10.2307/258263> 재구성

연결 4, 5, 6은 후향적 합리성을 설명하고 있다. 연결 4는 과거의 경력결정과 행동이 개인특성에 미치는 영향에 대한 관계를 보여준다. 과거의 결정과 행동이 긍정적 또는 부정적 결과를 더 많이 가지고 더 오래 지속될수록 더 큰 영향을 미치게 된다. 연결 5는 현재의 상황변수가 개인특성에 미치는 영향에 대한 관계를 보여준다. 상황특성을 긍정적 또는 긍정적으로 인식하거나, 최근에 일어난 상황이거나, 진로결정과 행동을 통제할 가능성이 높을수록 상황변수는 개인특성에 더 큰 영향을 미치게 된다. 연결 6은 개인의 특성이 상황을 해석하는 과정을 의미한다. 즉, 경력동기와 관련된 개인 특성은 상황변수가 초기에 모호하고, 불확실하며, 인지적으로 일관성이 없을수록 상황을 어떻게 인식하는지에 대해 영향을 크게 미치게 된다.

London(1983)의 경력동기이론은 개인이 자신의 경력과 관련된 결정이나 행동이 일어나는 과정을 개인특성 및 상황변수를 통해 설명해주었으나, 3가지로 분류하여 제시한 다차원적인 개인특성이 어떠한 관계에 있는지를 개념적 모형에 담아내지 못했다는 제한점이 있다.

이에, London과 Noe(1997)은 기존의 경력동기이론을 업데이트하는 연구를 수행하면서 [그림 II-6]과 같은 모형을 제시했다. 이 모형에 따르면 경력탄력성이 경력통찰력에 영향을 미치며, 경력통찰력이 경력정체성에 영향을 미치는 전향적 합리성의 과정에 따라 경력결정 및 행동이 일어나는 것을 확인할 수 있다. 이는 경력탄력성이 경력동기를 일으키는데 근간이 되는 요인임을 강조한 London(1983)의 관점이 반영된 것으로 해석가능하다. 또한, 상황변수가 경력결정 및 행동에 직접적인 영향을 미치는 관점이 배제되었고, 개인특성이 경력결정 및 행동에 미치는 영향을 조절할 가능성이 있음을 시사하는 방향으로 모형이 수정되었음을 알 수 있다.



[그림 II-7] 업데이트 된 경력동기이론의 개념적 모형

출처 : London, M., & Noe, R. A. (1997). London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. *Journal of career assessment*, 5(1), 61-80.
<https://doi.org/10.1177/106907279700500105> 재구성

나. 경력동기이론에 근거한 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경 간의 관계

본 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자가 인식한 경력탄력성이 팔로워십에 영향을 미치는지, 대기업 사무직 근로자가 인식한 학습지원환경은 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 조절효과를 보이는지 구명하는 것이다. 연구 수행을 위해 설정되어야 하는 각 변인들의 관계는 선행연구를 통해 확인하기 어려우므로, 경력동기이론의 구성요소인 개인특성, 상황변수, 경력결정 및 행동 간의 관계를 통해 확인해본다.

1) 경력탄력성과 팔로워십의 관계

경력탄력성은 경력동기의 구성요소 중 개인특성에 해당되며, 경력결정과 행동의 시작이 되는 요소이다. 팔로워십은 경력동기의 구성요소 중 경력결정 및 행동에 해당되는 요소로 볼 수 있다. 조직이 설정한 목표와 리더가 제시한 방향성을 명확하게 인식하고, 리더가 상황에 효과적으로 대응하며 적절하게 리더십을 발휘할 수 있도록 자신의 재능과 역량을 능동적이며 주도적으로 발휘하는 과정이므로, 개인의 적극적인 인지과정을 통해 스스로 선택한 행동으로 볼 수 있기 때문이다. 이에, 본인경력과 관련한 대안을 탐색하거나 실천을 위한 의사결정과 수행을 포함하는 경력결정 및 행동과 동

일한 개념으로 볼 수 있다. 이에, 전향적 합리성의 과정에 따라 경력탄력성이라는 개인의 특성은 팔로워십이라는 경력결정 및 행동에 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

이는 개인의 특성이 개인의 행동과 밀접한 관련을 맺고 있다는 Jung(1923)의 관점이나, 리더십이라는 행동 또한 행동에서 엿보이는 개인의 특성으로 해석한 Bennis(1998)의 관점과도 일치하는 것으로 팔로워십은 개인특성에 영향을 받는 요인으로 보는 것이 적절하다.

2) 팔로워십과 경력탄력성과의 관계에서 학습지원환경의 조절효과

학습지원환경은 조직의 물리적인 환경이나 학습자원, 학습관련제도, 학습인프라, 문화 및 풍토 등을 포괄하는 폭 넓은 개념으로서 조직 구성원의 업무환경에 적용되는 정책이나 업무절차, 경력개발프로그램 등에 해당하는 상황변수에 해당된다.

경력동기의 구성요소들은 [그림 II-6]에 제시된 것과 같이 전향적 합리성 또는 후향적 합리성의 과정이 상호작용하고 있다. 이 중 상황변수는 모든 구성요소들과 다양한 형태로 상호작용하고 있으므로, 이를 고려하여 변인간의 관계를 설정하는 것이 필요하다. 우선, 상황변수는 구성원으로 하여금 조직에서 수용가능한 수준의 행동 내지는 바람직한 행동에 대한 기준이 되거나 특정 행동을 견인 또는 통제하게 되므로, 개인특성에 영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 개인의 경력과 관련된 의사결정과 행동에도 영향을 미치게 된다. 이 관계를 통해 학습지원환경이 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 어떠한 영향을 미치는지 살펴보면, 조직 구성원의 원활한 학습을 촉진하는 학습지원환경은 개인으로 하여금 교육훈련 프로그램을 탐색하고 경력개발에 필요한 지식이나 기술개발을 지원함으로써 경력결정 및 행동에 영향을 미치게 된다. 결국 학습지원환경의 수준이 높아질수록 구성원은 모범적인 기술이나 행동을 발휘하게 되며, 이것이 높은 수준의 팔로워십의 행동으로 연결될 것으로 유추해볼 수 있다.

한편, 개인의 경력탄력성은 조직 차원에서 제공하는 학습지원환경에는 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다. [그림 II-4]의 6번 연결관계는 개인특성이 상황변수에 미치는 영향이 후향적 합리성의 과정으로 설명될 수 있음을 보여준다. 즉, 개인특성은 상황변수에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 상황변수 그 자체의 특성에 의해 개인이 상황을 긍정적 또는 부정적으로 해석하는 과정에 있으므로 경력탄력성이 학습지원환경에 직접적으로 영향을 미치지 않는다는 것이다. 그렇기 때문에 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향에서 학습지원환경이 매개효과를 가질 수는 없다. 단, 경력탄력성과 학습지원환경이 모두 팔로워십에 영향을 미치므로, 경력탄력성과 학습지원환경의 상호작용이 팔로워십에 조절효과를 나타낼 것으로 유추할 수 있다.

London(1983)은 경력동기를 구성하는 다양한 요소들이 복잡하게 상호작용하므로 개념적 모형에서 제시한 관계 이외에도 다양한 관계들이 나타날 수 있음을 시사하면서, 본 연구의 연구목적과 같이 개인특성(경력탄력성)이 경력결정 및 행동(팔로워십)에 미치는 관계에서 환경변수(학습지원환경)가 조절할 가능성이 있다고 한다. 경력결정 및 행동이 현재 진행중인 가운데, 행동에 영향을 미치는 상황변수가 최근에 발생한 경우에는 개인특성과 상황변수 간에 강한 관계가 나타나고, 개인특성과 경력결정 및 행동 간에 약한 관계가 나타날 수 있다고 언급하고 있는데, 기업의 학습지원환경은 조직에서 상존하고 있는 개념으로 구성원의 팔로워십이 발휘되고 있는 과정 중간에 등장하여 영향을 미치는 것은 아니다.

이러한 점을 종합하여 고려할 때, 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향 관계에 학습지원환경이 조절효과를 가질 수 있는 것으로 유추할 수 있다.

III. 연구 방법

1. 연구모형

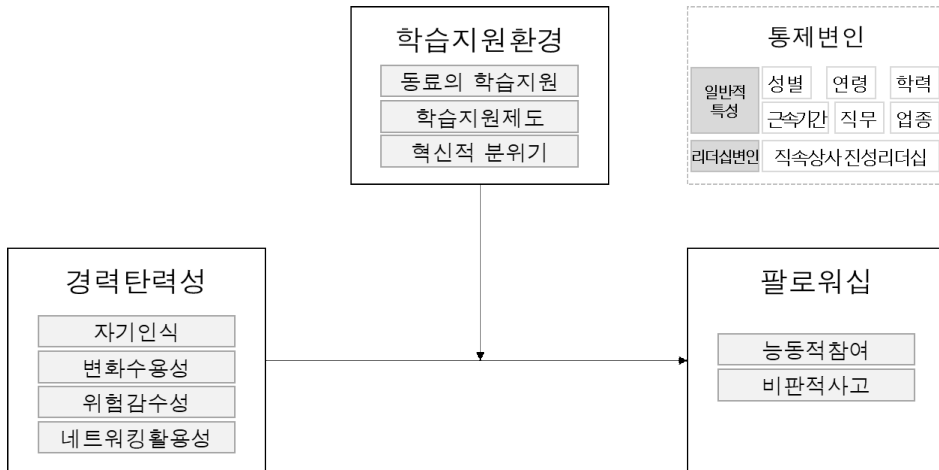
본 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향과 학습지원환경의 조절효과를 구명하는데 있다. 이에 따라 선정된 연구대상변인은 팔로워십, 경력탄력성 및 학습지원환경이다. 각 연구변인간의 관계를 확인할 수 있는 선행연구가 부재하여, London의 경력동기 이론모형을 근간으로 각 변인간의 관계를 설정했으며, 그 결과 독립변인에 경력탄력성, 종속변인에 팔로워십, 조절변인에 학습지원환경을 설정했다.

팔로워십에 영향을 미치는 변인을 명확하게 구명하기 위해서는 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 통제할 필요가 있다. 최근에 수행된 대기업 사무직을 대상으로 한 연구를 종합해보면 성별, 연령, 최종학력, 직급, 근무기간, 기업규모, 산업군 등 연구대상의 일반적 특성 내지는 인구통계적 특성이 종속변인에 미치는 영향을 확인하고 통제하는 양상을 보인다(박선영, 2020, 서민규, 2021; 양대현, 2019; 양인준, 2022; 이정애, 2022; 이은표, 2021; 전해린, 2019; 최혜빈, 2020). 단, 유의미한 통제변인 설정은 연구주제와 관련된 변인을 보다 정확하게 밝히는데 도움이 될 수 있으므로 (Mcmillan&Schumacher, 2013), 본 연구에서는 일반적 특성 이외에 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 추가적으로 통제한다. 팔로워십에 영향을 미치는 변인은 크게 리더십 변인, 개인차원 변인, 조직차원 변인, 업무차원 변인으로 구분할 수 있는데, 이 중 팔로워십에 대한 영향력이 실증연구된 사례가 많은 것은 리더십 변인이므로, 리더십 변인 중 팔로워십에 대한 효과크기가 가장 큰 것으로 보고(전선호 외, 2022)된 진성리더십을 통제변인으로 반영했다.

연구모형에 의해 대기업에서 사무직으로 종사하는 근로자가 인식하는 직속상사의 리더십이 통제된 상황에서도 경력탄력성은 팔로워십에 직접적으

로 영향을 줄 것이며, 조직에서 제공하는 학습지원환경은 그 영향관계를 조절할 것으로 예상된다.

연구목적 달성을 위해 설정한 가설의 검증을 위해 [그림 III-1]과 같은 연구모형을 설정했다.



[그림 III-1] 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 연구모형

2. 연구대상

1) 모집단

본 연구의 대상은 국내 대기업에서 사무직으로 근무하는 근로자이다. 대기업의 범위를 명확하게 하기 위해 공정거래위원회(2022)에서 대기업집단으로 지정한 47개의 상호출자제한기업집단 및 29개의 공시대상기업집단 내 소속회사 및 종업원 수를 확인했다. 대기업집단은 총 76개, 2,886개의 소속회사, 전체 종업원 수는 1,719,426명으로 확인되었다. 단, 대기업집단의 소속된 회사 중에서도 재무규모 및 소속인원의 규모가 작은 회사도 존재하므로, 매출액 및 자산총액이 각 5천억원 이상이며, 종업원 수가 300명 이상인 기업을 대기업으로 정의했다. 본 연구에서 정의한 대기업 선정기준을 충족하는 대기업집단은 총 73개, 297개 회사이며 전체 종업원 수는

1,303,657명으로 확인되었다. 전체 종업원 수 대비 사무직 근로자의 정확한 비율을 확인할 수 있는 공개된 자료가 없으나, 통계청(2022)에 따르면 전체 근로자 중 직업분류 상 사무 종사자의 비율이 28%를 초과한다는 점, 직업분류상의 사무직은 단순사무에 국한되나, 오늘날의 사무직의 범주는 단순사무직 뿐만 아니라 전문직까지 확대한 개념으로 재정의 될 수 있다는 점(이찬, 2008)을 고려할 때 대기업 사무직 근로자는 최소 10만명 이상임을 추정할 수 있다.

<표 Ⅲ-1> 2022년 대규모기업집단 지정결과 및 연구에서 지정한 대기업수와 종업원수

대기업집단	대기업수(개) 및종업원수(명)	대기업집단	대기업수(개) 및종업원수(명)	대기업집단	대기업수(개) 및종업원수(명)	대기업집단	대기업수(개) 및종업원수(명)
DB	5개/8,304명	롯데	18개/72,731명	엘에스	8개/9,860명	태영	2개/2,493명
DL	4개/8,473명	미래에셋	2개/5,268명	엘지	17개/140,760명	포스코	9개/31,132명
KG	1개/1,175명	반도출당스	1개/467명	영풍	3개/3,218명	하림	6개/4,240명
SM	1개/612명	보성	1개/830명	오씨아이	3개/3,057명	하이트진로	1개/3,401명
교보생명보험	3개/6,016명	부영	1개/930명	오케이금융그룹	1개/930명	한국지엠	2개/12,019명
금호석유화학	2개/1,766명	삼성	21개/245,915명	유진	3개/2,101명	한국타이어	2개/7,790명
금호아시아나	2개/10,589명	상양	1개/1,326명	이랜드	2개/6,227명	한국항공우주산업	1개/5,012명
네이버	4개/7,317명	삼천리	1개/833명	일진	1개/790명	한라	3개/5,917명
백스	2개/4,135명	세아	2개/1,879명	장금상선	2개/908명	한진	2개/19,108명
넷마블	2개/7,279명	셀트리온	1개/2,206명	중흥건설	2개/6,033명	한화	13개/31,844명
농심	2개/5,979명	신세계	11개/65,445명	지에스	5개/17,917명	현대백화점	7개/12,940명
농협	8개/28,099명	씨제이	5개/34,088명	카카오	4개/6,337명	현대자동차	16개/164,141명
다우키움	1개/944명	아모레퍼시픽	1개/5,250명	케이씨씨	3개/6,451명	현대중공업	8개/28,505명
대방건설	1개/781명	아이에스지주	1개/739명	케이티	3개/22,368명	현대해상화재보험	1개/4,118명
대우조선해양	2개/9,411명	애경	1개/684명	케이티앤지	2개/6,011명	호반건설	3개/2,357명
동국제강	1개/2,577명	에스케이	27개/76,124명	코오롱	3개/8,011명	효성	6개/8,963명
동원	5개/9,686명	에스-오일	1개/3,170명	쿠광	2개/71,494명		
두나무	1개/373명	에이치디씨	1개/1,714명	크래프톤	1개/1,591명		
두산	2개/7,656명	에이치엠엠	1개/1,620명	태광	3개/3,222명		

자료 : 공정거래위원회(2022) 자료를 연구자가 종합하여 정리

2) 표집

대기업 사무직의 정확한 표본 프레임을 선정할 수 있는 정보가 없으므로, 연구목표 달성을 위한 통계검증에 필요한 표본선정은 비확률표본추출방법(non-probability sampling method)을 활용한다. 이는 모집단의 규모가 매우 크거나 표본프레임을 구하기가 쉽지않은 조사에서 흔히 사용되는 방법이다(이훈영, 2012). 이 중 조사문제를 잘 알고 있거나 모집단의 의견을 효과적으로 반영할 수 있을 것으로 판단되는 특정집단을 표본으로 선정하는 판단표본추출법(purposive sampling)을 활용하며 적절한 표본의 수를 선정했다. 비확률표본추출방법을 활용할 경우 일반화를 위해 확률표본추출방법보다 더 큰 표본이 필요하며(McMillan & Schumacher, 2014), 사회과학에서는 300명 이상의 표본을 확보할 경우 일반적으로 신뢰할 수 있는 결과를 도출할 수 있고(류근관, 2013), Krejcie & Morgan(1970)은 모집단 규모가 100,000명 이상이라면 384명을 적정 표본집단으로 제시한 바 있다. 따라서 적절한 표본크기를 최소 400명 이상으로 설정하는 것이 바람직하다고 판단된다. 최소 400명 이상의 표본을 확보하기 위해서는 설문지 배포 후 회수율 및 불성실 응답을 고려하여 목표 표집수를 설정해야 한다. 박원우 외(2020)는 특정 대기업 집단을 대상으로 진행된 경영진단 대규모 설문자료 3,030명의 응답자료를 기반으로 최소 0.5%에서 최대 14%의 불성실 응답이 나타났음을 확인했다. 이를 근거로 본 연구에서는 최대 14%의 불성실 응답이 나타날 수 있음을 가정하여 목표 표집을 470부로 설정했다.

대기업 사무직 근로자의 정확한 수를 알 수 없으므로 비확률표본추출방법의 판단표본추출을 사용하지만, 보다 체계적인 표집을 위해 업종과 기업집단 자산 규모를 기준으로 분류하여 표집을 시행한다. 대기업 근로자 1,303,657명 중 제조업 종사자가 700,247명(54%), 비제조업 종사자가 603,410명(46%)이며, 공정거래위원회에서 공시한 2022년 자산총액기준 상위 5개 대기업집단 소속 근로자가 699,671명(54%), 그 외 소속 근로자가 603,986명(46%)인 점을 고려하여 표집을 세부적으로 진행하며 상세한 내용은 <표 III-2>와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 업종 및 대규모기업집단 구분별 목표 표집 수

구분		계	업종구분	
			제조업	비제조업
계		470	254	219
대규모기업집단 자산총액순위	상위 5개	254	178	76
	상위 5개 외	219	76	143

3. 조사도구

본 연구에서는 경력탄력성과 팔로워십, 학습지원환경과 관련된 대기업 사무직 근로자들의 인식 정도 측정을 위한 설문지를 활용하여 조사를 실시한다. 활용한 조사도구는 〈표 Ⅲ-3〉과 같이 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경 및 통제변인에 대한 문항으로 구성되어 있다. 연구의 독립변인, 종속변인, 조절변인에 해당하는 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경에 대한 조사도구는 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 진행된 선행연구에서 활용된 도구이다. 통제변인은 직속상사 진성리더십과 일반적 특성(성별, 연령, 학력, 현재 직장 근속기간, 현재 직무, 업종)으로 구성했다. 직속상사 진성리더십은 팔로워십에 가장 큰 영향을 미치는 리더십 모델(전정호 외, 2022)로서 이를 통제함으로써 팔로워십이 리더십에 의해 받는 영향을 배제한 상태에서 연구대상 변인간의 관계를 살펴볼 수 있다.

본 조사 실시 이전 조사도구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 내용타당도와 안면타당도를 검증하고, 예비조사를 통해 확보한 데이터를 분석하여 신뢰도 검증절차를 거쳤다. 내용타당도 검증은 HRD 분야 박사학위 소지자 2인을 통해 진행했다. 조사도구를 어떤 선행연구를 참고하여 활용했는지, 참고한 선행연구와 본 연구의 대상이 동일한지, 측정도구의 구성과 각 문항의 내용본 연구대상변인의 개념과 조작적 정의를 확인하는데 적합하며, 하위구인별 문항구성이 각 개념을 적절하게 반영하고 있는지를 검토했다. 내

용타당도 검증결과 선행연구의 대상과 본 연구의 대상이 동일하며, 측정도구의 내용과 구성이 각 변인의 개념과 하위구인을 설명하는데 적합한 것으로 판단되었다. 안면타당도 검증은 연구대상과 동일한 대기업 사무직 근로자 5인을 대상으로 진행되었다. 모든 조사도구의 문항에 응답을 한 이후 조사도구에서 활용되는 각 문항의 표현이나 진술방식이 대기업 사무직 근로자의 입장에서 이해하는데 어려움이 없고 응답하는데 적절한지를 확인했다. 안면타당도 검증에 참여한 모든 대기업 사무직 근로자들은 조사도구의 문항의 내용이 대기업 사무직 근로자의 맥락에서 이해하기가 쉬웠으며, 이에 추가적인 설명이 없이도 응답하는데 어려움이 없는 것으로 확인되었다.

조사도구의 신뢰도는 예비조사를 통해 수집한 데이터를 활용하여 문항내 적일치도계수(Cronbach's Alpha)를 산출하여 검증했다. 각 변인별 조사도구의 신뢰도를 확인하여, 제거할 경우 신뢰도가 높아지는 문항이 있을 경우 제외시키는 것을 고려했으나, 예비연구단계에서 신뢰도가 .70 이상일 경우에도 만족스러운 수준으로 볼 수 있으므로(Nunnally, 1994) 이 경우에는 별도로 문항을 제거하지 않았다.

〈표 III-3〉 조사도구의 구성

구분		문항번호	문항수	출처	
경력탄력성	자기인식도	I-1~4	4	박정아 (2012)	
	변화수용성	I-5~7	3		
	위험감수성	I-8~11	4		
	네트워킹활용성	I-12~14	3		
팔로워십	독립적 사고	II-1,5,11,12,14,16,17,18,19,20	10	최준원 (2015)	
	능동적 참여	II-2,3,4,6,7,8,9,10,13,15	10		
학습지원환경	동료의 학습지원	III-1~4	4	나소영 (2015)	
	학습지원제도	III-5~8	4		
	혁신적분위기	III-9~12	4		
통제변인	리더십 변인	직속상사 진성리더십	IV-1~16	16	위선희 (2012)
	일반적 특성	성별, 연령, 학력, 현 직장 근속기간, 현재 직무, 업종	V-1~6	6	
총 문항			68		

가. 경력탄력성

경력탄력성은 ‘개인이 경력과 관련된 스트레스 요인, 도전, 장애에 효과적으로 대처하고 회복할 수 있는 능력’이다. 본 연구에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성을 측정하기 위해 박정아(2012)가 수행한 연구에서 개발한 도구를 사용한다. 총 4개 요인, 14문항으로 구성되어 있으며, 요인별 문항은 자기인식도 4문항, 변화수용성 3문항, 위험감수성 4문항 및 네트워킹활용성 3문항이다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’으로 구성된 5점 리커트 척도를 통해 측정된다. 측정도구에 대한 응답점수가 높을수록, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다.

예비조사 결과 확인된 신뢰도는 0.852, 본 조사에서 확인된 신뢰도는 0.851로서 신뢰할만한 수준이며, 조사도구의 영역별 신뢰도는 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 경력탄력성 측정도구의 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
	예비조사 (n=112)	본조사 (n=461)
경력탄력성 (16문항)	0.852	0.851
자기인식도 (4문항)	0.812	0.770
변화수용성 (3문항)	0.650	0.613
위험감수성 (4문항)	0.722	0.722
네트워킹활용성 (3문항)	0.642	0.652

나. 팔로워십

팔로워십은 비판적 사고 및 능동적 참여를 바탕으로 과업을 수행하는 과정을 의미한다. 팔로워십의 측정을 위해 Kelley(1992)가 개발한 팔로워십 측정도구를 기업 구성원에게 적합하도록 최준원(2015)이 번안한 측정도구를 사용한다. 총 2개 요인, 20문항으로 구성되어 있으며, 비판적 사고 및 능동적 참여 요인별로 각 10문항씩 구성되어 있다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’으로 구성된 5점 리커트 척도를 통해 측정된다. 측정도구에 대한 응답점수가 높을수록, 대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다.

예비조사 결과 확인된 신뢰도는 0.879, 본 조사에서 확인된 신뢰도는 0.886로서 신뢰할만한 수준이며, 조사도구의 영역별 신뢰도는 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 팔로워십 측정도구의 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
	예비조사 (n=112)	본조사 (n=461)
팔로워십 (20문항)	0.879	0.886
비판적 사고 (10문항)	0.752	0.780
능동적 참여 (10문항)	0.845	0.858

다. 학습지원환경

학습지원환경은 조직구성원이 학습하는데 필요한 환경이나 정책, 자원의 제공과 상사 및 동료와의 관계속에서 스스로 학습할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. 대기업 사무직 근로자들이 인식하고 있는 학습지원환경의 측정을 위해 나소영(2015)의 측정도구를 사용한다. 해당 측정도구는 조세영(2012)의 연구에서 신성진(2006)의 동료 학습지원 문항, 신영철(2008)의

상사 학습지원 문항, 이창현(2004)의 학습지원제도 및 혁신적 분위기 문항을 결합하여 구성된 측정문항 중 상사의 학습지원 문항을 제외한 도구이다. 나소영(2015)의 연구는 학습지원환경과 조직변화태도의 관계에서 상사의 변혁적 리더십의 조절효과를 검증은 목적으로 하고 있으므로, 변혁적 리더십과 상사의 학습지원과 중복될 소지를 고려하여 해당 요인은 제외하여 사용했다. 본 연구 또한 직속상사의 진성리더십을 통제변인으로 설정하고 있으므로, 리더십의 효과와 중복될 수 있는 상사의 학습지원 영역을 제외하는 것은 연구의 맥락상 적합하다. 총 3가지 요인, 총 12문항으로 구성되어 있으며, 동료의 학습지원, 학습지원제도 및 혁신적 분위기 등 각 요인별로 각 4문항씩, 총 12문항을 통해 측정한다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’로 구성된 5점 리커트 척도를 통해 측정된다. 측정도구에 대한 응답점수가 높을수록, 대기업 사무직 근로자가 인식한 학습지원환경의 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다.

예비조사 결과 확인된 신뢰도는 0.900, 본 조사에서 확인된 신뢰도는 0.918로서 신뢰할만한 수준이며, 조사도구의 영역별 신뢰도는 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 학습지원환경 측정도구의 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
	예비조사 (n=112)	본조사 (n=461)
학습지원환경 (12문항)	0.900	0.918
동료의 학습지원 (4문항)	0.860	0.868
학습지원제도 (4문항)	0.822	0.833
혁신적 분위기 (4문항)	0.883	0.910

라. 통제변인

1) 직속상사 진성리더십

진성리더십은 대기업 사무직 근로자들에게 업무를 지시하고 평가를 할 수 있는 권한을 가진 직속상사가 자아인식을 바탕으로 조직의 긍정심리자본과 긍정적 윤리풍토를 촉진시키고 견인하는 행동의 정도를 의미한다. 팔로워십에 가장 큰 영향을 미치는 리더십 모델인 진성리더십을 통제하기 위해 측정하며, 위선희(2021)의 측정도구를 사용한다. 해당 측정도구는 Walumbwa et al.(2008)의 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)를 변안한 것으로 자아인식, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점 등 4개 요인으로 분류되며, 총 16문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’으로 구성된 5점 리커트 척도를 통해 측정된다. 측정도구에 대한 응답점수가 높을수록, 대기업 사무직 근로자가 인식한 직속상사 진성리더십 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다. 대기업 사무직 근로자에게 직접적으로 업무를 지시하고, 관리 및 평가를 하는 주체는 직속상사이므로 측정도구의 지시문에는 직속상사에게 느끼는 진성리더십에 관해 응답하도록 설문지를 구성했으며, 본 연구에서는 직속상사 진성리더십으로 명칭을 변경하여 활용했다.

예비조사 결과 확인된 신뢰도는 0.959, 본 조사에서 확인된 신뢰도는 0.962로서 신뢰할만한 수준이며, 조사도구의 영역별 신뢰도는 <표 III-7>과 같다.

〈표 Ⅲ-7〉 직속상사 진성리더십 측정도구의 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
	예비조사 (n=112)	본조사 (n=461)
직속상사 진성리더십 (16문항)	0.959	0.962
자아인식 (4문항)	0.872	0.888
균형잡힌정보처리 (4문항)	0.864	0.885
관계적투명성 (4문항)	0.873	0.883
내재화된도덕관점 (4문항)	0.897	0.890

2) 일반적 특성

대기업 사무직 근로자들을 대상으로 수행된 선행연구를 참고하여 공통적
 용될 수 있는 성별, 연령, 학력 외에 현재 직장 근속기간, 현재 수행중인
 직무, 소속된 회사 및 업종을 측정하기 위한 문항으로 구성했다. 문항 중
 현재 수행중인 직무는 타 문항과는 달리 정해진 기준이 없으므로 산업안전
 보건법 시행규칙 제99조제2항, 고용노동부 질의답변(고용노동부, 2017)
 및 대기업 사무직 근로자 대상 선행연구의 내용을 종합하여 사무직에 해당
 되는 것으로 판단할 수 있는 ① 경영기획, 관리, 인사, 총무, ② 영업, 마케
 팅, 유통관리, ③ 구매, 조달, SCM ④ 생산, 품질, ⑤ 연구개발, ⑥ 기타 등
 6개로 구분하여 제시했다.

〈표 Ⅲ-8〉 대기업 사무직 근로자의 현재 수행중인 직무설정을 위한 참고자료

참고자료	사무직의 정의 / 구분	
산업안전보건법 시행규칙 제99조제2항	[정의] 사무실에서 서무·인사·경리·판매·설계 등 사무업무에 종사하는 근로자를 말한다.	
고용노동부 (2017)	[정의] 주된 업무가 정신적 근로에 해당하는 자, 주로 사무실 책상에서 일하는 자 [구분] 임원, 관리자, 총무, 서무, 인사, 기획, 노무, 홍보, 경리, 회계, 판매, 설계 등 사무업무 종사자, 고객 서비스 사무 종사자(호텔, 음식점 접수원 등), 병원 행정, 원무, 보험 사무원 등, 일반 사무 보조원, 비서 내근기자, 교육기관 종사자(학원강사, 유치원 교사, 보조교사) 문화예술, 방송, 공연관련 종사자 중 방송작가, 아나운서, 디자이너 금융, 증권, 보험업 종사자(은행원, 증권중개인, 손해사정인 등) 건축설계사, 제도사	
선 행 연 구	박선영 (2020)	기획, 총무, 인사 서비스, 고객관리 연구개발 영업, 마케팅 자재, 생산 및 품질관리 기타
	서민규 (2019)	경영기획/전략 생산/기술 연구/개발 영업/마케팅 인사/교육 재무/회계 IT 기타
	양대현 (2019)	고객관리 교육 구매 기술 기획, 총무, 인사 마케팅 생산 서비스 안전 연구개발 영업 인사 자재 재무 총무 환경 회계 기타
	양인준 (2022)	기획/전략 생산 연구/개발 영업/마케팅 인사/교육 재무/회계 총무/관리 기타
	위선희 (2021)	관리/회계/원가/배우 기획/전략/범무 설계 연구개발 영업/마케팅 인사/총무 제작/주문/품질관리 프로젝트관리 기타
	이정애 (2022)	경영기획/전략 구매/자재 생산관리/품질관리 서비스/고객관리 영업/마케팅 인사/총무/홍보 재무/회계 R&D/기술 기타
	전혜린 (2019)	경영기획/총무 구매/자재 마케팅 생산관리/품질관리 서비스/고객관리 인사/교육 재무/회계 기타

4. 자료수집

연구를 위한 자료는 온라인 설문 시스템을 활용하여 수집했으며, 회수율 향상을 위해 Dillman(2014)의 자료수집 절차를 활용했다. 자료수집을 하기 이전, 공정거래위원회(2022)가 발표한 대규모기업집단 중 본 연구에서 설정한 대기업 선정기준에 따라 선정된 대기업을 <표 III-2>의 표집틀과 같이 상위 5개 대기업집단 해당여부 및 제조업 여부를 기준으로 대상 기업을 선정했다. 선정된 대기업별로 조력자를 확보하여 연구목적에 대한 설명과 함께 설문 진행가능여부에 대해서 협의를 했으며, 모든 조력자를 확보한 이후 표집틀에 맞는 응답을 구할 수 있도록 조력자별로 수집해야하는 인원을 할당했다. 이후 온라인 설문이 가능한 경로를 제공하여 자료를 수집했으며, 모든 응답자에게 모바일 상품권을 제공함으로써 참여율을 높이고자 했다.

예비조사는 2023년 3월 13일부터 3월 21일까지 총 9일간 진행되었으며, 총 130명의 응답을 확보했다. 응답 데이터 중 불성실한 응답을 제외한 112명의 응답을 통해 조사도구의 신뢰도를 확인했다. 본 조사는 2023년 4월 2일부터 4월 17일까지 총 16일간 진행되었으며, 업종 및 대규모기업집단 구분별로 구성한 표본들의 비율에 맞추어 총 478명의 응답을 확보했다. 이 중 불성실 응답 및 데이터의 정규성을 벗어나는 결측치 등을 제거하여 자산총액 기준 상위 5개의 기업집단 제조업 172명, 비제조업 77명, 상위 5개 기업집단 외 제조업 71명, 비제조업 141명 등 총 461명의 응답데이터를 분석에 활용하였다. 상세한 내용은 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 표본틀 대비 본 조사 표집결과

구분		분석활용 데이터수/ 목표표집수	업종구분		비고
			제조업	비제조업	
계		461 / 470	243 / 254	218 / 219	최소 표본크기 400명
대규모기업집단 자산총액순위	상위 5개	249 / 254	172 / 178	77 / 76	
	상위 5개 외	212 / 219	71 / 76	141 / 143	

5. 자료분석

수집된 자료는 통계 분석 프로그램 R(버전 4.2.2)을 활용하여 연구목적 달성에 필요한 분석을 순차적으로 수행했다. 우선, 수집된 자료의 활용을 위해 이상치를 제거하고, 조사도구에 대한 신뢰도를 분석했다. 신뢰도 분석은 Nunnally(1994)가 제시한 기준에 따라 문항내적일치도계수가 0.70 이상일 경우 조사도구의 신뢰성이 확보된 것으로 판단했다.

측정도구에 응답한 대기업 사무직 근로자의 일반적인 특성에 대해서는 빈도 및 백분율을 분석했으며, 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경, 직속상사 진성리더십의 인식 수준 측정을 위해서 평균, 빈도, 백분율, 표준편차 등의 기술통계분석을 수행했다. 또한 응답자의 일반적 특성에 따라 집단 간 차이 확인을 위해 범주형 특성의 경우 독립표본 t검정 또는 일원배치 분산분석(Analysis of variance, ANOVA)을 수행하고, 연속형 변수인 경우 상관관계 분석을 수행했다. 종속변인과 연구 변인 간 관계과약을 위해 상관관계 분석을 수행했으며, 이훈영(2012)의 제안에 따라 Pearson 상관계수의 절대값을 기준으로 상관정도를 해석했다. 이어서 회귀분석 수행을 위해 필요한 수집된 자료의 정규성 확인을 위해 독립변인과 종속변인의 독립성, 정규성, 등분산성을 확인했으며, 연구의 변인 간에 존재하는 높은 상관관계로 인해 통계적인 의미를 상실할 여부가 있는지 확인하기 위해 분산팽창지수가 10 이하인지를 기준으로 다중공선성을 확인했다.

회귀분석의 수행은 통제변인을 투입한 상태에서 연구변인을 순차적으로 투입하는 방식으로 다중 회귀분석을 수행했으며, 조절효과의 확인을 위해서 Hayes(2022)의 PROCESS for R에서 제공하는 1번 모델을 활용했다.

모든 연구결과의 유의수준은 0.05를 기준으로 검증하며, 연구목적과 통계분석방법은 <표 III-10>에 제시되어 있다.

<표 Ⅲ-10> 연구목적에 따른 통계분석방법

목적	통계분석방법
데이터 전처리	이상치 제거
신뢰도 확인	내적일치도계수확인
응답자의 일반적 특성	빈도분석, 백분율
연구목적1. 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십 및 학습지원환경, 직속상사 진성리더십에 대한 인식수준 구명	빈도분석, 평균, 백분율, 표준편차, t-test, ANOVA
연구목적2. 직속상사 진성리더십을 통제한 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향 구명	상관관계분석, 회귀분석
연구목적3. 직속상사 진성리더십을 통제한 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 대한 학습지원환경의 조절효과 구명	Process Macro for R Model 1 활용

IV. 연구 결과

1. 연구대상의 일반적 특성

본 연구의 분석대상인 461명의 일반적 특성은 성별, 학력, 연령대, 현 직장 근속기간, 직무, 업종 등 총 6가지로 분류하여 <표 IV-1>에 종합했다. 성별의 경우 남성(80.5%)이 여성(19.5%)에 비해 많은 것으로 나타났으나, 이는 대기업 직원의 성별분포에 관한 최근 보도자료(김건, 2023; 이주혜, 2023)에서 확인되는 남성 76%, 여성 24%의 분포와 유사하다. 학력별 인원분포의 경우 대졸(학사)의 비중이(72.2%) 가장 높고, 대학원 이상(26.9%), 전문대졸(0.9%) 순이다. 연령은 평균 37.8세로 30대가 49.5%로 가장 많으며, 이어서 40대(33.2%), 20대(11.3%), 50대 이상(6.1%) 순으로 확인된다. 현 직장 근속기간은 평균 8.5년으로 5년 미만 근속자가 가장 많으며(39.3%), 5년 이상~10년 미만(21.5%)과 10년 이상~15년 미만(21.3%)의 분포가 유사하다. 이어서 15년 이상~20년 미만(14.1%), 20년 이상(3.9%)의 순으로 비중이 높다. 직무별 분포는 영업, 마케팅, 유통관리(30.6%)가 가장 높으며, 이어서 경영기획, 관리, 인사, 총무(26.2%), 연구개발(19.5%), 기타(10.6%), 구매, 조달, SCM(6.9%), 생산, 품질(6.1%) 순으로 비중이 높다. 기타 직무에는 디자인, 안전, 투자 등이 포함된다. 응답자의 업종분포는 제조업이 가장 많으며(52.7%), 비제조업(47.3%)에서는 금융 및 보험업(15.4%), 그 외 업종(14.8%), 정보통신업(8.9%), 건설업(5.0%), 서비스업(3.3%) 순으로 응답자가 분포하고 있다.

<표 IV-1> 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율	비고
계		461	100%	
성별	남	371	80.5%	
	여	90	19.5%	
학력	전문대졸 (전문학사)	4	0.9%	
	대졸 (학사)	333	72.2%	
	대학원 이상	124	26.9%	
연령대	20대	52	11.3%	평균 37.8세
	30대	228	49.5%	
	40대	153	33.2%	
	50대 이상	28	6.1%	
현 직장 근속기간	5년 미만	181	39.3%	평균 8.5년
	5년 이상~10년 미만	99	21.5%	
	10년 이상~15년 미만	98	21.3%	
	15년 이상~20년 미만	65	14.1%	
	20년 이상	18	3.9%	
직무	경영기획, 관리, 인사, 총무	121	26.2%	기타 : 디자인, 안전, 투자 등
	영업, 마케팅, 유통관리	141	30.6%	
	구매, 조달, SCM	32	6.9%	
	생산, 품질	28	6.1%	
	연구개발	90	19.5%	
	기타	49	10.6%	
업종	제조업	243	52.7%	비제조업 47.3%
	건설업	23	5.0%	
	금융 및 보험업	71	15.4%	
	정보통신업	41	8.9%	
	서비스업	15	3.3%	
	그 외 업종	68	14.8%	

2. 주요변인의 수준

가. 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준

대기업 사무직 근로자가 인식하는 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준은 <표 IV-2>와 같다.

경력탄력성이 높게 나타날수록 개인 경력과 관련한 스트레스 요인, 도전, 장애에 효과적으로 대처하고 회복할 수 있는 것으로 볼 수 있으며, 대기업 사무직 근로자들이 인식한 개인의 경력탄력성의 평균적인 수준을 5점으로 환산하면 4.04점으로서 높은 수준이다. 하위변인의 평균점수는 자기인식도(4.30), 네트워킹활용성(4.11), 변화수용성(4.07), 위험감수성(3.71) 순으로 높다.

팔로워십의 수준이 높을수록 능동적으로 참여하고 적극적으로 사고하는 것으로 볼 수 있으며, 대기업 사무직 근로자들이 인식한 개인의 팔로워십의 평균적인 수준을 5점으로 환산하면 3.89 점으로 보통보다 약간 높은 수준이다. 하위변인의 평균점수는 능동적참여(3.95), 적극적사고(3.84) 순으로 높다.

학습지원환경의 응답점수가 높을수록 소속된 기업의 구성원들이 학습하는데 필요한 환경이나 정책, 자원을 제공하는 것과 상사 및 동료와의 관계 속에서 스스로 학습할 수 있는 것에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 볼 수 있으며, 대기업 사무직 근로자들이 인식한 학습지원환경의 평균적인 수준을 5점으로 환산하면 3.29점으로 보통에 가까운 수준이다. 하위변인의 평균점수는 동료의학습지원(3.78), 학습지원제도(3.28), 혁신적분위기(2.80) 순서대로 높다.

〈표 IV-2〉 대기업 사무직 근로자가 인식하는 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준

구분	원점수						5점 환산			
	문항수	평균	표준편차	반응가능범위	최소값	최대값	평균	표준편차	최소값	최대값
경력탄력성	14	56.57	6.42	14-70	37	70	4.04	0.46	2.64	5.00
자기인식도	4	17.19	2.13	4-20	11	20	4.30	0.53	2.75	5.00
변화수용성	3	12.21	1.76	3-15	6	15	4.07	0.59	2.00	5.00
위험감수성	4	14.85	2.54	4-20	7	20	3.71	0.63	1.75	5.00
네트워킹활용성	3	12.33	1.87	3-15	3	15	4.11	0.62	1.00	5.00
팔로워십	20	77.89	8.94	20-100	49	100	3.89	0.45	2.45	5.00
능동적참여	10	39.48	5.09	10-50	24	50	3.95	0.51	2.40	5.00
적극적사고	10	38.41	4.77	10-50	22	50	3.84	0.48	2.20	5.00
학습지원환경	12	39.43	9.25	12-60	14	60	3.29	0.77	1.17	5.00
동료의학습지원	4	15.10	2.99	4-20	4	20	3.78	0.75	1.00	5.00
학습지원제도	4	13.12	3.77	4-20	4	20	3.28	0.94	1.00	5.00
혁신적분위기	4	11.22	4.02	4-20	4	20	2.80	1.01	1.00	5.00

나. 직속상사 진성리더십의 수준

대기업 사무직 근로자가 인식하고 있는 직속상사 진성리더십의 수준은 <표 IV-3>과 같다. 평균적인 수준을 5점으로 환산하면 3.51점으로서, 직속상사의 진성리더십의 수준을 보통보다 약간 높은 수준으로 인식하고 있다. 하위변인의 평균점수는 자아인식(3.55), 균형잡힌 정보처리(3.51), 관계적투명성(3.51), 내재화된 도덕관점(3.46) 순으로 나타났으나, 평균값의 차이가 매우 적게 나타났다.

〈표 IV-3〉 대기업 사무직 근로자가 인식하는 직속상사 진성리더십의 수준

구분	원점수						5점 환산			
	문항수	평균	표준편차	반응가능범위	최소값	최대값	평균	표준편차	최소값	최대값
진성리더십	16	56.17	13.81	16-80	16	80	3.51	0.86	1.00	5.00
자아인식	4	14.22	3.63	4-20	4	20	3.55	0.91	1.00	5.00
균형잡힌정보처리	4	14.05	3.87	4-20	4	20	3.51	0.97	1.00	5.00
관계적투명성	4	14.06	3.74	4-20	4	20	3.51	0.94	1.00	5.00
내재화된도덕관점	4	13.84	3.70	4-20	4	20	3.46	0.93	1.00	5.00

다. 일반적 특성과 직속상사 진성리더십에 따른 팔로워십의 차이

대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준이 일반적 특성과 직속상사 진성리더십에 따라 차이가 있는지 확인하기 위한 분석결과는 아래와 같으며, 성별, 연령 및 직속상사의 진성리더십에 따라 팔로워십의 수준에 차이가 있다.

1) 성별에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자의 성별에 따라 팔로워십 수준이 유의한 차이를 보이는지 검증하기 위해 t검정을 실시한 결과, 팔로워십의 평균점수는 남성이 3.92점, 여성이 3.77점으로 남성이 더 높으며, t검정통계량은 -3.000 ($p=.003$)으로 성별에 따라 팔로워십의 수준이 통계적으로 유의하게 다른 것으로 나타났다.(〈표 IV-4〉 참조)

〈표 IV-4〉 성별에 따른 팔로워십의 차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표준편차	t	p
팔로워십	1. 남성	371	3.92	0.44	-3.000***	.003
	2. 여성	90	3.77	0.44		

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

2) 연령에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자의 연령에 따라 팔로워십 수준이 유의한 차이를 보이는지 검증하기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과, F검정통계량은 3.78이며 유의확률(p)이 .011로 유의수준보다 낮게 나타났으므로 유의미한 분산의 차이가 존재한다. Scheffe 사후분석을 통해 확인한 결과 ‘40대’와 ‘20대’ 사이에 유의한 차이가 나타나 평균값이 더 높은 ‘40대’의 팔로워십이 ‘20대’의 팔로워십보다 높다고 할 수 있다.(<표 IV-5> 참조)

<표 IV-5> 연령에 따른 팔로워십의 차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표준편차	F	p	Scheffe
팔로워십	1. 20대	52	3.75	0.45	3.78*	.011	3>1
	2. 30대	228	3.85	0.44			
	3. 40대	153	3.95	0.46			
	4. 50대 이상	28	3.98	0.39			

주1) *** p <.001, ** p <.01, * p <.05

3) 현 직장 근속기간에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자의 현 직장 근속기간에 따라 팔로워십 수준이 유의한 차이를 보이는지 검증하기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과, F검정통계량은 1.85이며 유의확률(p)이 .120로 유의수준보다 높게 나타났으므로 유의미한 분산의 차이가 없는 것으로 나타나, 현 직장 근속기간에 따라 팔로워십의 차이는 없는 것으로 볼 수 있다. (<표 IV-6> 참조)

〈표 IV-6〉 현 직장 근속기간에 따른 팔로워십의 차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표준편차	F	p	Scheffe
팔로워십	1. 5년 미만	181	3.80	0.44	1.85	.120	-
	2. 5년 이상~10년 미만	99	3.90	0.44			
	3. 10년 이상~15년 미만	98	3.93	0.44			
	4. 15년 이상~20년 미만	65	3.95	0.48			
	5. 20년 이상	18	4.20	0.45			

4) 직무에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자가 수행하는 직무에 따라 팔로워십 수준이 유의한 차이를 보이는지 검증하기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과, F검정 통계량은 1.85이며 유의확률(p)이 .120로 유의수준보다 높게 나타났으므로 유의미한 분산의 차이가 없는 것으로 나타나, 현 직장 근속기간에 따라 팔로워십의 차이는 없는 것으로 볼 수 있다. (〈표 IV-7〉 참조)

〈표 IV-7〉 직무에 따른 팔로워십의 차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표준편차	F	p	Scheffe
팔로워십	1. 경영기획, 관리, 인사, 총무	121	3.90	0.42	1.28	.270	-
	2. 영업, 마케팅, 유통관리	141	3.85	0.45			
	3. 구매, 조달, SCM	32	4.08	0.44			
	4. 생산, 품질	28	3.90	0.57			
	5. 연구개발	90	3.93	0.46			
	6. 기타	49	3.80	0.40			

5) 업종에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자가 소속된 회사의 업종에 따라 팔로워십 수준이 유의한 차이를 보이는지 검증하기 위해 일원배치 분산분석을 실시한 결과, F 검정통계량은 0.88이며 유의확률(p)이 .500로 유의수준보다 높게 나타났으므로 유의미한 분산의 차이가 없는 것으로 나타나, 소속된 회사의 업종에 따른 팔로워십의 차이는 없는 것으로 볼 수 있다. (<표 IV-8> 참조)

<표 IV-8> 업종에 따른 팔로워십의 차이

변인	구분	빈도(명)	평균	표준편차	F	p	Scheffe
팔로워십	1. 제조업	243	3.90	0.46	0.88	.500	-
	2. 건설업	23	4.05	0.42			
	3. 금융 및 보험업	71	3.80	0.42			
	4. 정보통신업	41	4.00	0.48			
	5. 서비스업	15	3.85	0.45			
	6. 그 외 업종	68	3.85	0.43			

6) 직속상사 진성리더십 수준에 따른 팔로워십 수준 차이 분석

대기업 사무직 근로자가 인식한 직속상사의 진성리더십 수준이 팔로워십 수준에 미치는 영향을 확인하기 위해 상관분석을 실시한 결과, 직속상사의 진성리더십은 팔로워십에 미치는 영향이 통계적으로 유의하며 상관계수의 크기는 .283이다. (<표 IV-9> 참조)

<표 IV-9> 팔로워십과 직속상사 진성리더십의 상관관계 분석결과

구분	1	1.1	1.2	2	2.1	2.2	2.3	2.4
1. 팔로워십	1							
1.1 능동적참여	.914***	1						
1.2 독립적사고	.901***	.647***	1					
2. 직속상사 진성리더십	.283***	.330***	.179***	1				
2.1 자아인식	.312***	.355***	.207***	.918***	1			
2.2 균형잡힌정보처리	.260***	.319***	.148***	.936***	.849***	1		
2.3 관계적투명성	.204***	.240***	.127***	.924***	.778***	.812***	1	
2.4 내재화된덕성	.271***	.307***	.180***	.916***	.769***	.792***	.824***	1

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

산출된 상관계수의 크기는 <표 IV-10>의 해석을 고려할 때 상관관계 정도는 낮으나, 직속상사의 진성리더십의 수준이 높아질수록 대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준이 높아지는 정적인 관계가 있다.

<표 IV-10> 상관계수(r) 절대값 크기에 따른 해석

상관계수(r) 절대값	0.2 이하	0.2~0.4	0.4~0.6	0.6~0.8	0.8 이상
r 값의 해석	관계가 거의 없음	낮은 상관관계	비교적 높은 상관관계	높은 상관관계	매우 높은 상관관계

자료 : 이훈영(2012) 자료를 연구자가 정리

3. 변인 간 상관관계와 회귀분석의 가정 검증

1) 연구변인 간 상관관계

대기업 사무직 근로자가 인식하는 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 상관관계를 분석했으며 결과는 <표 IV-11>과 같다. 연구의 종속변인인 팔로워십과, 독립변인인 경력탄력성, 조절변인인 학습지원환경의 상관관계에 대한 유의확률은 모두 .001 미만이므로 모두 통계적으로 유의한 상관관계가 있다. 독립변인인 경력탄력성과 팔로워십의 상관계수는 .789로서 높은 수준의 상관관계를 보이고 있으며, 조절변인인 학습지원환경과 팔로워십의 상관계수는 .378로서 낮은 수준의 상관관계를 보이고 있다.

<표 IV-11> 연구변인간 상관관계 분석결과

구분	1	1.1	1.2	2	2.1	2.2	2.3	2.4	3	3.1	3.2	3.3
1. 팔로워십	1											
1.1 능동적참여	.914***	1										
1.2 독립적사고	.901***	.647***	1									
2. 경력탄력성	.789***	.753***	.677***	1								
2.1 자기인식도	.629***	.610***	.529***	.826***	1							
2.2 변화수용성	.615***	.611***	.502***	.774***	.581***	1						
2.3 위험감수성	.680***	.577***	.660***	.808***	.518***	.524***	1					
2.4 네트워크활용성	.494***	.536***	.355***	.669***	.451***	.346***	.339***	1				
3. 학습지원환경	.378***	.406***	.275***	.373***	.289***	.294***	.264***	.317***	1			
3.1 동료의학습지원	.373***	.416***	.256***	.343***	.270***	.233***	.215***	.360***	.769***	1		
3.2 학습지원제도	.288***	.322***	.197***	.310***	.238***	.288***	.178***	.282***	.901***	.569***	1	
3.3 혁신적분위기	.320***	.322***	.258***	.311***	.241***	.234***	.280***	.196***	.883***	.490***	.712***	1

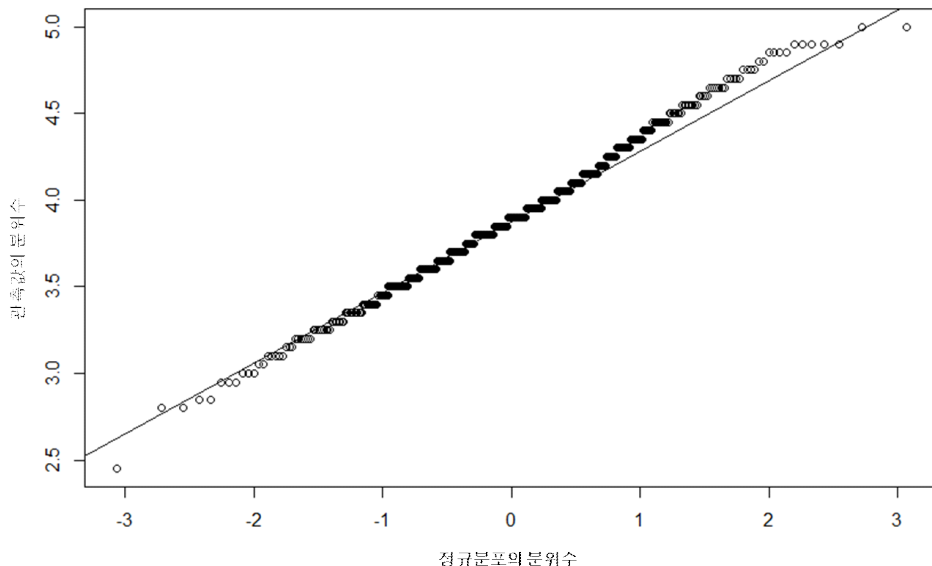
주1) ***p<.001

2) 회귀분석의 기본가정

팔로워십에 대한 경력탄력성, 학습지원환경 및 기타 통제변인의 영향을 검증하기 위한 회귀분석을 수행하기 위해서는 회귀분석을 위한 기본가정을 충족해야한다. 회귀분석의 기본 가정을 충족하기 위해서는 종속변수가 수치화 된 정량적 변수이고 정규분포 가정을 충족해야 하며, 잔차의 등분산성 및 상호독립성을 만족시켜야 한다. 또한, 변인들간의 다중공선성이 존재하지 않아야, 회귀변수의 유의미성을 확보할 수 있다.

종속변수인 팔로워십은 5점 리커트 척도로 조사되어 수치화가 되어야 한다는 가정을 만족하므로, 정규분포를 충족하는지 확인했다. 정규분포 가정 충족 여부 판단을 위해 분위수대조도(QQ Plot)를 확인했으며(그림 [IV-1] 참조), 도표에 나타난 정규분포의 분위수와 대기업 사무직 근로자의 응답값 분위수의 분포가 기울기가 45°인 직선상에 밀집되어있어, 대기업 사무직 근로자들의 팔로워십의 수준이 정규분포를 따르고 있다고 판단했다.

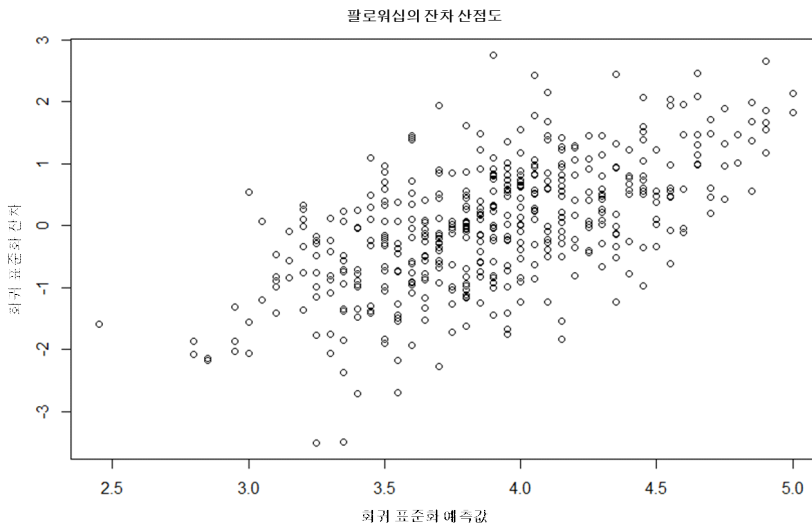
팔로워십의 분위수대조도



[그림 IV-1] 팔로워십의 정규성 검증을 위한 분위수 대조도

정규성 가정충족에 대한 추가검증을 위해 Shapiro-Wilk 정규성 검정을 수행한 결과 유의확률이 .157로 나타나, 측정된 데이터가 정규분포로부터의 표본이라는 귀무가설을 기각하지 못하여 정규분포를 따르는 것으로 판단했다.

잔차의 등분산성은 산점도를 통해 확인했다. 표준화된 예측값과 표준화된 잔차를 각각 X, Y축에 분포시킨 산점도 확인을 통해 분산을 확인할 수 있다. [그림 IV-2]의 산점분포가 일정한 패턴이 없는 모양으로 흩어져 있어 등분산성의 가정을 만족한다고 판단할 수 있다.



[그림 IV-2] 팔로워십의 등분산성 검증을 위한 산점도

잔차의 독립성 검증을 위해 Durbin-Watson 검정을 수행했다. Durbin-Watson의 통계량이 0에 가까울수록 정적(+)인 상관관계, 4에 가까울수록 부적(-)인 상관관계, 2에 가까울수록 상호독립적인 관계로 판단할 수 있는데, 검정통계량이 2에 근사한 1.978로 나타나 잔차의 상호독립성이 만족된 것으로 판단했다.

한편, 다중회귀분석을 수행하기 전에는 반드시 변인들간의 다중공선성이

존재하는지 확인해야한다. 독립변인들간의 상관관계가 높을 경우 다중공선성이 발생하는데, 이 경우 종속변인에 대한 각 변인들의 영향력을 산출하고 해석하는데 있어 어려움이 발생한다. 다중공선성을 판단하는 기준은 다양하지만, 본 연구에서는 다중공선성 검증을 위해 변량팽창계수(VIF)를 확인했으며, 10미만일 경우 다중공선성이 없는 것으로 간주한다. 연구의 주요 변인인 독립변인 및 조절변인과 일반적 특성에 따른 통제변인인 직속상사 진성리더십, 성별, 연령 의 변량팽창지수를 확인한 결과 1.22~3.07로 나타나 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 확인된다. (<표IV-12> 참조)

<표 IV-12> 연구변인의 다중공선성 점검을 위한 변량팽창지수 산출결과

변인	경력 탄력성	학습 지원환경	진성 리더십	성별	연령 (30대)	연령 (40대)	연령 (50대이상)
VIF	1.22	1.74	1.56	1.19	2.94	3.07	1.55

주1) 종속변인 : 팔로워십

4. 경력탄력성과 팔로워십의 관계

대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향을 확인하기 위해 연구대상의 일반적 특성 중 팔로워십에 미치는 변인을 통제한 이후 경력탄력성을 투입한 회귀분석 결과는 <표 IV-13>과 같다. 모형1은 통제변인들만 투입된 회귀분석 결과로서 F검정결과 통계모형은 유의하며, 통제변인 중 직속상사 진성리더십, 성별, 40대 및 50대 이상 변인이 통계적으로 유의한 영향력을 보인다. 모형1은 팔로워십에 대해 11.6%를 설명하고 있다. 모형1대비 경력탄력성을 독립변수로 추가로 투입한 모형2 또한 통계적으로 유의하며, 모형1대비 통제변인 중 성별 및 40대 변인이 유의하지 않게 되었다. 경력탄력성은 팔로워십에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것($\beta = .745$, $p < .001$)으로 나타났으며, 이에 따라 모형2의 팔로워십에 대한 설명력이 63.4%로 높게 확인된다.

<표 IV-13> 팔로워십에 대한 경력탄력성의 회귀분석 결과

투입변인	종속변인: 팔로워십							
	모형1				모형2			
	B	β	t	p	B	β	t	p
(상수)	3.168	-	30.411***	.000	.648	-	5.460***	.000
직속상사 진성리더십	.150	.289	6.546***	.000	.058	.112	3.868***	.000
성별 (기준집단:남성)	-.096	.086	1.816	.070	.049	-.044	-1.422	.156
연령대 (기준집단:20대)								
30대	.095	.106	1.415	.158	.068	.076	1.586	.113
40대	.184	.194	2.547*	.011	.089	.094	1.908	.057
50대 이상	.218	.116	2.120*	.035	.133	.071	2.015*	.044
경력탄력성					.745	.764	25.636***	.000
F	11.890***				133.700***			
R^2	.116				.637			
$adj R^2$.106				.634			
ΔR^2	-				.528			

주1) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

5. 학습지원환경의 조절효과

대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향을 학습지원환경이 조절하는지 확인하기 위해 Hayes(2022)의 PROCESS Macro for R에서 제공하는 Model 1을 활용하여 분석을 실시했고, 그 결과는 <표 IV-14>와 같다. 통제변인의 유의여부는 모형1과 동일하고 경력탄력성은 팔로워십에 유의한 정적인 영향을 미치는 것($\beta = .631, p < .001$)으로 나타났다. 학습지원환경 및 경력탄력성과 학습지원환경의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인된다. 이는, 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향에 대해 학습지원환경의 조절효과가 없는 것을 의미한다.

<표 IV-14> 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 분석결과

투입변인	종속변인: 팔로워십					
	모형3					
	coeff	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	1.069	.467	2.278***	0.023	.147	1.199
직속상사 진성리더십	.041	.018	2.242***	.026	.005	.077
성별 (기준집단:남성)	.054	0.35	-1.546	.123	-.122	.014
연령대 (기준집단:20대)						
30대	.071	.043	1.632	.103	-.015	.156
40대	.094	.047	1.994*	.047	.001	.187
50대 이상	.134	.066	2.035*	.042	.005	.263
경력탄력성	.631	.011	5.606***	.000	.410	.852
학습지원환경	-.098	.142	-.686	.493	-.378	.183
경력탄력성x학습지원환경	.031	.034	.928	.354	-.035	.098
F	101.000***					
R^2	.641					
$adj R^2$.635					
ΔR^2	.001					

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

주2) S.E : 표준오차

주3) Bootstrap Sample = 10,000

조절효과가 뚜렷하게 나타나지 않았으나, 독립변인의 하위구인을 별도의 변인으로 인식하고 회귀분석 모형에 투입하여 조절효과가 확인되는지 연구한 사례(김선미, 2012)에서 착안하여 조절효과분석을 위한 모형3에 경력 탄력성의 하위구인인 자기인식도, 변화수용성, 위험감수성, 네트워크활용성을 독립변인으로 하며, 독립변인과 학습지원환경의 상호작용항을 조절변인으로 하는 방식으로 추가적인 분석을 실시했다. 분석결과 네트워크활용성을 독립변인으로 하는 조절효과 모형에서 학습지원환경과의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 영향($r=.071, p<.05$)을 미치는 것으로 확인된다.

〈표 IV-15〉 네트워크활용성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과 분석결과

투입변인	종속변인: 팔로워십					
	모형4					
	coeff	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	2.938	.434	6.762***	.000	2.085	3.793
직속상사 진성리더십	0.038	.025	1.538	.125	-.011	.087
성별 (기준집단:남성)	-0.040	.047	-0.846	.398	-.132	.053
연령대 (기준집단:20대)						
30대	0.125	.059	2.132*	.034	-.015	.156
40대	0.196	.064	3.076**	.002	.001	.187
50대 이상	0.221	.090	2.466*	.014	.005	.263
네트워크활용성	0.070	.013	0.680	.497	-.133	.274
학습지원환경	-0.172	.135	-1.272	.204	-.438	.094
네트워크활용성x학습지원환경	0.071	.032	2.207*	.028	.001	.134
<i>F</i>	28.278***					
<i>R</i> ²	.578					
<i>adj R</i> ²	.334					
ΔR ²	-.301					

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

주2) S.E : 표준오차

주3) Bootstrap Sample = 10,000

6. 연구결과에 대한 논의

본 연구에서는 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십, 학습지원 환경의 관계를 구명했다. 분석결과 일반적 특성 및 변인간 직접효과에 관련된 연구가설은 채택되었으나, 학습지원환경에 의한 조절효과에 대한 가설은 기각되었다. (<표 IV-15> 참조)

<표 IV-16> 연구가설 검증결과 종합

연구가설	내용	검증 결과
가설 1	대기업 사무직 근로자의 팔로워십 수준은 일반적 특성에 수준에 따라 차이가 있을 것이다.	채택 (직속상사 진성리더십, 성별, 연령별 차이있음)
가설 2	리더십 변인이 통제된 상황에서도 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 팔로워십 수준에 정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	리더십 변인이 통제된 상황에서도 대기업 사무직 근로자의 학습지원환경은 경력탄력성과 팔로워십 수준의 관계를 조절할 것이다.	기각 (단, 경력탄력성의 하위구인 중 네트워킹활용성은 조절효과 있음)

연구가설의 검증결과를 고려하여 대기업 사무직 근로자의 팔로워십에 미치는 요인을 검토함으로써, 조직 차원에서 제공할 수 있는 다양한 방안을 마련하는데 활용될 수 있을 것이다. 자세한 논의사항은 연구문제를 토대로 다음과 같이 제시하였다.

가. 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준

본 연구의 첫 번째 연구목표 달성을 위해 대기업 사무직 근로자들의 경력탄력성, 팔로워십 및 학습지원환경의 수준을 5점 리커트 척도로 설문을 통해 확인했다. 측정된 점수를 5점 만점으로 환산한 결과를 살펴보면, 경력탄력성의 평균 점수는 4.04점, 표준편차는 0.46점으로 나타났고, 팔로워십의 평균 점수는 3.89점, 표준편차는 0.45점으로 나타났으며, 학습지원환경

의 평균은 3.29점, 표준편차는 0.77로 나타났다. 이 결과는 다음과 같이 해석할 수 있다.

우선, 대기업 사무직 근로자들이 인식하는 개인의 경력탄력성은 4점을 초과하여 전반적으로 높은 수준인 것으로 확인된다. 이는 개인의 경력과 관련한 고난이나 어려운 상황에 처하더라도 효과적으로 대응하고 회복할 수 있는 능력에 대해 스스로 인지하는 수준이 높다고 응답한 근로자의 비중이 높은 것을 의미한다. 이는 대기업이 중소기업 대비 상대적으로 좋은 근무환경을 제공하며, 구성원의 경력개발에 대한 투자의지가 높은 등 다양한 유인을 제공함으로써 상대적으로 우수한 인력을 확보한 특성이 있다는 연구결과와 같은 맥락을 보여준다(양대현, 2019). 경력탄력성 측정도구 중 자기인식도에 대한 응답점수 평균이 4.30점으로 나타난 점은 대기업 사무직 근로자 스스로 우수한 인력이라고 인식하는 비중이 높은 것을 보여준다. 자기인식도는 ‘업무를 완벽하게 수행할 자신이 있다’, ‘내 직업과 경력을 정확하게 설명할 수 있다’, ‘경력목표가 분명하고, 내가 나아가야 할 바를 잘 알고 있다’, ‘업무를 수행할 때 나의 능력을 믿는다’ 와 같은 질문을 통해 측정하는데, 이러한 질문에 긍정적으로 응답한 비율이 높게 나타난 것은 대기업 사무직 근무자들이 인식하는 본인의 경쟁력이 높은 것을 의미한다. 대기업의 환경적인 특성과 전반적으로 높게 형성된 개인들의 경쟁력에 의해 구성원들이 인식하는 경력탄력성이 높게 형성된 것으로 볼 수 있다.

네트워킹활용성 또한 경력탄력성의 전체 평균점수를 상회하고 있다. 네트워킹활용성이 높은 것은 상사나 동료와의 유대관계 형성 및 유지의 중요성, 영향력 있는 사람과의 교류기회 기대정도, 경력에 도움이 되는 인맥보유에 대한 인식 수준이 높다는 것인데, 이는 대기업 사무직 근로자와 업무적인 맥락에서 마주치는 다양한 인적자원들의 수준이 높고 더 나아가 그 관계의 질과 양을 확장하고자 하는 의지가 높은 것으로 볼 수 있다. 변화수용성 또한 평균을 소폭 상회하여 조직의 업무변화에 대한 인식수준과 수용성이 높고, 업무 변화 대처를 위한 독서, 학습, 교육훈련참여 등에 대해 적극적인

경향을 보이고 있다.

단, 위험감수성은 평균을 하회하고 있는 양상을 보이고 있는데, 기꺼이 위험을 감수하거나, 상사나 동료들이 동의하지 않아도 자신의 의견을 주장하거나, 업무에 새로운 방법이나 절차를 도입하는 수준이 경력탄력성의 타 하위 요인대비 낮다는 것을 의미한다. 대기업은 대체로 조직과 인력의 규모가 방대하고, 직무구분이 비교적 세분화되어 있으며, 개인이 수행하는 업무가 미치는 영향력이 큰 맥락에 의해 안정적이며 보수적으로 업무를 수행하는 경향이 형성되어 위험감수성이 상대적으로 낮게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

자기인식도, 변화수용성, 네트워킹활용성은 비교적 자신이 스스로 결정하고 행동할 수 있는 영역이지만, 업무차원에서 위험을 감수하는 행동이나, 타인과 반대되는 의견을 제시하는 위험감수성과 관련된 내용은 조직차원의 문화나 영향력에 의해 암묵적으로 통제되는 분위기 등에 의해 상대적으로 낮게 나타난 것으로 판단된다. 즉, 대기업 사무직 근로자는 본인의 능력치에 걸맞게 자율적으로 판단하고 수행할 수 있는 영역에서는 보다 적극적이고 높은 수준으로 행동하는 경향을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

팔로워십에 대한 인식수준은 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났다. 이는 대기업 사무직 근로자가 업무를 수행할 때 보이는 자신의 모습이 능동적으로 참여하고, 적극적으로 사고하는 경향을 보이며, 그 수준이 보통 이상이라고 느끼는 것을 의미한다. 이는 대기업 사무직 근무자들은 보다 많은 교육훈련기회 및 경력개발경험을 바탕으로 형성된 전문성을 활용하여 지식을 창출하고 전파하는 지식근로자의 특성과 기업의 변화와 혁신을 이끄는 주체로서 높은 수준의 전문성을 발휘하는 특성(강성호, 2021)을 보이는데, 이러한 특성이 업무맥락에서 자연스럽게 발휘되어 팔로워십 인식수준이 보통 이상으로 나타난 것으로 판단된다. 팔로워십의 하위 구인인 능동적참여와 적극적사고 2개 차원에 대해서 고르게 높게 나타났는데, 결국 스스로 업무를 수행하거나 상사와의 상호작용이 일어나는 상황에서 사고와 행동의 차원을 균형있게 발휘하는 경향을 보이는 것으로 해석된다. 대기업 사무직

근로자는 스스로 인식하는 능력의 수준이 높고, 변화에 대해 수용적이며, 다양한 인맥을 활용할 수 있다고 느끼는 정도가 높은 경력탄력성이 배경으로 작동하여 리더의 의견에 무조건적으로 종속되지 않고 적극적으로 행동하는 팔로워십이 발휘된 것으로 해석할 수 있다.

한편, 학습지원환경에 대한 인식수준의 평균과 표준편차는 각각 3.29점, 0.77점으로 경력탄력성 및 팔로워십 대비 평균은 낮으면서 표준편차는 큰 양상을 보이고 있다. 이러한 상황에 대한 구체적인 해석을 위해서는 하위구인별로 점수와 측정도구의 문항을 살펴볼 필요가 있다. 학습지원환경의 하위구인의 평균점수와 표준편차를 살펴보면 동료의 학습지원은 3.78점 및 0.75점으로 평균보다 수준은 높으며 표준편차는 다소 작다. 측정문항에는 ‘자신의 경험이나 지식을 서로 공유하는 편’, ‘서로 자기개발과 학습활동을 지원하고 격려’, ‘유용한 학습정보와 학습방법은 조언’, ‘인간적인 분위기가 형성’ 등에 대한 수준을 측정하는데, 이는 대기업 사무직 근로자들이 보이는 다양한 구성원들과의 관계를 기반으로 업무를 수행하고 지속적으로 학습하며 발전해나가는 특성(배수현, 2021; 조영아, 2015)에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 학습지원제도에 대한 점수는 3.28점 및 0.94점으로 수준은 평균보다 낮고 편차는 다소 크다. 학습지원제도의 측정은 조직차원의 ‘평가 및 보상’, ‘직무관련 자격증 취득지원 및 우대’, ‘다양한 학습자료의 수시제공’ 등 조직차원에서 운영하는 정책이나 제도에 대한 인식수준을 통해 진행된다. 전반적으로 학습지원제도에 대한 인식수준이 보통 이상으로 나타난 점은 대기업의 지원제도의 수준이 일정 수준 이상인 점을 보여주고 있으나, 편차가 0.94점인 현상은 재무규모 및 종사자수를 기준으로 대기업이라고 하더라도 구성원들이 긍정적으로 인식하는 인사제도 또는 교육지원의 수준편차가 큰 상황임을 보여주고 있다. 혁신적분위기는 2.80점 및 1.01점으로 평균은 가장 낮으며 편차 또한 하위구인 중 가장 크다. 측정문항에 ‘실수했을 때 비난하고 처벌하기 보다는 그것으로 시사점을 얻으려고 한다’, ‘직원 스스로가 주인이라고 느낄 수 있도록 업무가 구성’, ‘관리방식은 혁신적이고 창의적이며 때로 위험을 감수할 정도로 도전

적’, ‘늘 새로운 변화를 시도’ 라는 표현을 통해 인식수준을 측정하는데, 이에 대한 인식수준은 보통 이하임을 의미한다. 이는 사업의 규모와 구성원의 수가 큰 대기업의 특성상 정교한 관리체계가 요구되며, 소수의 리더에게 의사결정 권한이 집중되어 있는 특성, 중소기업이나 스타트업 기업 등과 대비했을 때 신속한 의사결정 및 실행이 어려운 점, 변화를 위해서는 장기간의 시간이 필요하다는 특성에 의해 사무직 근로자들의 응답수준이 낮게 나온 것으로 해석할 수 있다. 특히, 편차가 1점 이상으로 나타난 점은 기업체 별로 형성된 조직문화의 분위기의 편차가 매우 큰 현상을 보여주고 있다.

전반적으로 대기업 사무직 근로자들이 스스로에 대한 인식을 평가하는 경력탄력성 및 팔로워십은 높은 수준이며, 학습지원환경은 보통보다 조금 높은 수준으로 개인에 대한 인식과 조직에 대한 인식 차이가 있어 해당 차이를 좁혀나가야 할 필요성이 있음을 알 수 있다.

나. 일반적 특성과 직속상사 진성리더십에 따른 팔로워십의 차이

본 연구의 두 번째 연구목표 달성을 위해 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 확인했다. 일반적 특성은 성별, 연령, 학력, 현 직장 근속기간, 직무, 업종 등 총 6가지로 구분하여 조사했으며, 리더십 변인으로서 직속상사 진성리더십의 수준을 확인했다. 팔로워십에 영향을 미치는 요인은 성별, 연령, 직속상사 진성리더십으로 확인되었다. 각 요인별로 팔로워십에 미치는 영향은 아래와 같이 해석할 수 있다.

우선 성별에 따라 팔로워십의 수준이 다른 것으로 확인되었다. 팔로워십에 대한 남성의 평균점수는 3.92점, 여성의 평균점수는 3.77점이며, t검정 결과 유의하게 다른 것으로 확인되었다. 결국, 대기업 사무직 근로자 중 남성의 팔로워십 수준이 여성의 팔로워십 수준보다 높은 것으로 해석할 수 있는데, 보다 명확한 해석을 위해서는 대기업 구성원들의 성별 인력현황을 고려할 필요가 있다. 최근 보도자료(김건, 2023; 이주혜, 2023)에 따르면

대기업에 근무하는 여성 직원의 비중은 24%에 그치는 것으로 나타났다. 특히, 업종별로 고용편차가 크게 나타났는데, 유통이나 상사업종에서는 여성 직원의 비중은 50%를 넘고, 금융(49.2%), 식품(43.6%) 등 서비스 중심업종에서 여성의 분포가 높고, 철강(4.9%), 자동차(5.8%), 기계(6.1%) 등 제조 중심업종에서 여성의 분포가 낮은 상황이다. 공정거래위원회(2022)에서 지정한 대규모기업집단에 소속된 1,719,426명 중 779,988명(45.3%)가 제조업에 종사하는 점을 고려하면 국내 대기업의 인력구조가 남성중심으로 구성된 것이 일반적 경향인 것으로 볼 수 있다. 이러한 상황에서 성별에 따라 연간 평균급여 차이가 32.5%로 나타나고 있는 상황을 감안할 때, 대기업 사무직 중 여성근로자들의 업무를 수행하거나 상사와 상호작용을 하는 과정에서 적극적으로 참여하고 독립적으로 사고하면서 업무를 수행할만한 동기가 낮고, 결과적으로 성별에 따른 팔로워십 수준의 차이가 유의미하게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

연령 또한 팔로워십의 수준에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 총 4개 구간으로 나누어 분석에 활용했으며, 각 연령대별로 팔로워십의 평균점수는 3.75점, 3.85점, 3.95점, 3.98점으로 연령대가 높아질수록 개인이 인식한 팔로워십의 수준이 높아지는 경향이 나타난다. 특히, 일원배치 분산분석 결과 20대와 40대의 팔로워십 수준차이는 통계적으로 의미있는 수준으로 차이가 있는 것으로 나타났는데, 이는 조직에서 부여되는 직위가 연령과 비례하는 현상을 통해 해석해볼 수 있다. 팔로워십을 측정하는 문항이 조직에서 발휘하는 독립적 사고와 능동적 참여의 수준을 묻는 것으로 구성되어 있다. 독립적 사고와 관련된 대표적인 문항으로 ‘나는 조직의 목표달성을 위해 필요한 것이 무엇인지를 스스로 찾고 판단한다’, ‘나는 중요한 문제에 대한 나의 의견에 확신이 있다면 동료나 상사와 갈등을 일으킬 수 있더라도 나의 의견을 주장한다’ 등이 있으며, 능동적 참여와 관련된 대표적인 문항으로 ‘나는 새로운 업무가 주어졌을 때 상사가 중요하게 생각하는 부분에 대한 성과를 빠르게 보여준다’, ‘나는 상사의 요구, 목표, 제약 등을 이해하고, 그것들을 충족시키기

위해 노력한다' 등이 있다. 이러한 측정문항에 긍정적으로 응답하기 위해서는 소속된 회사의 특성과 상사에 대한 이해도가 높고, 업무에 대한 자신감이나 전문성을 보유해야 한다. 이는 해당 조직에서 근속을 오래하여 조직의 맥락을 이해하고 상사를 포함한 구성원들과의 관계가 형성된 고연령 구성원일수록 팔로워십에 대해 높게 인식하고 있을 것으로 볼 수 있다.

직속상사 진성리더십 측정점수는 평균 3.51점, 표준편차는 0.86점으로 나타나 보통보다 조금 높은 수준이다. 이는 대기업 사무직 근로자에게 직접적으로 업무를 지시하고 평가할 수 있는 권한을 가진 직속상사가 명확한 자아인식을 바탕으로 조직에 긍정적인 분위기와 윤리적인 풍토를 조성하는 행동의 정도가 평균적으로 보통을 상회하고 있으나, 편차에 따라 개인별로 인식하는 직속상사의 리더십이 높은 수준이거나 낮은 것으로 인식하는 경우가 적지 않을 것으로 판단할 수 있다.

직속상사 진성리더십이 팔로워십 미치는 영향에 대해서는 정적인 상관관계($r=.283^{***}$)를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 팔로워십에 대한 연구가 리더십과 연관되어 연구가 중점적으로 수행되는 현상(박상욱 외, 2018)의 근거가 될 수 있으며, 팔로워십과 리더십의 상관관계가 높다는 연구결과(전정호 외, 2022)와 맥락을 같이 하는 결과로 해석할 수 있다. 단, 전정호 외(2022)의 보고의 내용과 같이 리더십의 유형 중 진성리더십이 팔로워십의 상관관계가 가장 크다는 결과와는 다소 상반되는 수준의 상관관계를 보이고 있어, 추가적인 해석이 필요하다. 이는 기존에 수행된 진성리더십과 팔로워십을 연구변인으로 삼은 연구(백지원, 2017; 이소영, 2020; 천은진, 2021; 허용 외, 2020)에서는 진성리더십이 독립변인으로, 팔로워십이 매개변인 또는 조절변인으로 채택되어 팔로워십에 대한 영향변인이 진성리더십만 존재하거나 없는 모형으로 연구가 수행되었다. 하지만, 본 연구에서는 팔로워십에 영향을 미치는 통제변인으로 진성리더십이 채택되었고, 독립변인으로서 경력탄력성, 조절변인으로서 학습지원환경이 채택되어 타 연구대비 팔로워십에 영향을 미치는 변인의 수가 증가하여 진성리

더십의 설명력이 낮아진 것으로 해석할 수 있을 것이다.

다. 경력탄력성과 팔로워십의 관계

본 연구의 세 번째 연구목표 달성을 위해 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향을 확인했다. 경력탄력성이 팔로워십과 높은 상관관계($r=.789^{***}$)에 있음을 확인했으며, 팔로워십에 영향을 미치는 직속상사의 진성리더십과 성별, 연령을 통제한 이후에도, 경력탄력성이 팔로워십에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것($\beta=.764^{***}$)으로 확인되었으며, 영향정도가 매우 큰 것으로 확인되었다. 이러한 현상은 경력탄력성이 팔로워십에 매우 큰 영향력을 미치는 영향변인임을 보여주며, 경력탄력성 하위구인들의 개념을 이해하고 팔로워십에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 해석함으로써 보다 깊이 이해할 수 있다. 본 연구에서 채택한 경력탄력성 측정도구의 하위구인은 총 4개로서 자기인식도, 변화수용성, 위험감수성, 네트워킹활용성으로 구성되어 있다. 자기인식도는 스스로에 대한 이해와 본인의 능력 및 가치 등을 받아들이고 믿는 것(박정아, 2012)으로 대기업 사무직 근로자의 인식수준이 경력탄력성 하위 구인 중 가장 높게 나타났다. 변화수용성은 조직과 업무의 변화를 받아들이고 유연한 대처를 위해 적응하며 미래를 지향하고 적극적으로 학습하는 것으로 경력탄력성의 전체 평균과 유사한 수준이며, 위험감수성은 환경변화나 새로운 업무에 의한 위험을 수용하고 도전하는 것으로 하위구인 중 유일하게 평균보다 낮은 수준으로 나타났다. 마지막으로 네트워킹활용성은 대인관계기술을 바탕으로 직무수행, 아이디어공유, 조직 내 관계형성, 전환배치 내지는 이직 등 다양한 경력기회 접근가능성 향상을 위한 인맥의 구축 및 교류 등을 의미하며, 이 또한 경력탄력성 전체 평균과 유사하게 나타났다. 이러한 내용을 종합해볼 때, 경력탄력성이 높은 개인은 자신의 경력목표에 대한 인식과 본인 능력에 대한 자기확신 수준이 높고, 외부 변화에 대한 수용도가 높음과 동시에 변화에 적극적으로 대처하며, 조직구성원들간의 관계를 기반으로 한 경력기회 확장에 관심이 높은 행동 등을 보일 수 있다. 이러한 성향을 가진 개인은

본인의 경력을 개발해가는 과정에 주도적으로 의사결정을 하고 실행할 가능성이 높으므로, 리더나 타인에게 의존하지 않고 사고하며 행동하는 경향으로 이어져 스스로의 팔로워십 수준을 높게 인식한 것으로 예측할 수 있다. 경력탄력성의 하위요인 중 위험감수성이 상대적으로 낮은 것을 고려할 때, 대기업 사무직 근로자가 업무를 수행하면서 보다 도전적이고, 타인과 적극적으로 논의 할 수 있는 분위기를 형성함으로써 경력탄력성을 향상시키고 결과적으로 팔로워십을 높이는 대안이 될 수 있다는 시사점을 도출할 수 있다.

한편, 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향이 유의미하게 나타난 것은 연구의 기저이론으로 채택한 London(1983)의 경력동기이론(Theory of Career Motivation)의 이론적 모형에 부합하는 결과로 해석할 수 있다. 즉, 경력동기이론의 이론적모형 중 개인특성에 경력탄력성을 대입하고, 경력결정 및 행동에 팔로워십을 대입한 이후 회귀분석을 한 결과 경력탄력성이 팔로워십에 큰 영향을 미치는 중요한 영향변인으로 나타난 것은, 대기업 사무직 근로자들이 발휘하는 팔로워십은 개인이 경력을 가꾸어나가는 과정에서 스스로 결정하고 선택한 매우 적극적인 행동으로 볼 수 있다. 특히, 진성리더십을 통제된 상황에서 이러한 결과가 나온 것에 주목할 필요가 있다. 이는 팔로워십과 리더십과 관련된 대다수의 연구에서 리더십을 독립변인으로, 팔로워십을 매개변인 또는 조절변인으로 채택하여 팔로워십이 자체를 리더십에 영향을 받거나, 리더십의 결과변인에 대해 영향을 미칠 수 있는 다소 소극적인 개념으로서 인식되던 관행을 바꿀 수 있는 단서가 될 수 있다.

라. 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서 학습지원환경의 조절효과

본 연구의 네 번째 연구목표 달성을 위해 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향에서 학습지원환경의 조절효과를 확인했다. 조절효과 분석결과 학습지원환경과 경력탄력성의 상호작용항은 유의하지 않게 나타났다. 단, 경력탄력성을 구성하는 하위요인별로 조절효과를 분석한 결과 네트워킹활용성과 학습지원환경의 상호작용항이 통계적으로 유

의한 결과를 보이고 있다. 본 연구에서 학습지원환경이 경력탄력성과 팔로워십의 관계를 조절할 것이라는 가설은 경력동기이론의 이론적 모형에서 환경특성이 개인특성과 경력행동 및 결정을 조절할 것이라는 London의 관점에 따라 채택했으나, 실제로는 독립변수인 경력탄력성이 종속변수인 팔로워십에 미치는 영향력이 크기가 크게 나타나, 조절변수인 학습지원환경의 영향력을 확인할 수 없게 되었음을 의미한다. 이는, 경력탄력성이라는 변인이 팔로워십에 영향을 크게 미치는 중요한 영향변인임을 보여줌과 동시에 경력탄력성이 팔로워십에 영향을 미치는 관계를 매개하거나 조절할 수 있는 또 다른 환경적인 요인 탐색에 대한 필요성을 보여준다.

특히, 네트워킹활용성과 학습지원환경의 상호작용항의 통계적 유의성이 확인된 것은 대기업 사무직 근로자들의 팔로워십을 향상시키는데 있어 상사 및 동료와 원만한 관계를 형성하고 유지할 수 있는 환경, 업무적으로 도움이 되고 영향력있는 사람과의 인맥을 구축할 수 있는 분위기가 형성된 가운데 구성원들과의 지식공유 및 학습조언, 다양한 교육훈련기회 및 학습자료제공, 개방적이고 혁신적인 행동이 가능한 다양한 제도나 정책적 환경이 필요함을 의미한다. 즉, 대기업 사무직 근로자들의 높은 팔로워십을 기대한다면, 단편적인 학습지원을 위한 환경구축은 무의미하며, 대기업 사무직 근로자들의 경력개발을 위해 유의미하다고 느끼는 요소에 대해 전방위적인 정책적, 제도적 환경을 구축해야한다는 것을 시사한다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

본 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 관계에서 학습지원환경의 조절효과를 구명하는데 있다. 연구목적 달성을 위해 설정한 구체적인 연구목표는 다음과 같았다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십, 학습지원환경 및 직속상사 진성리더십에 대한 인식수준을 구명한다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 일반적 특성과 직속상사 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 구명한다.

셋째, 일반적 특성과 리더십 변인이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향을 구명한다.

넷째, 일반적 특성과 리더십 변인이 팔로워십에 미치는 영향을 통제된 상황에서 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 대한 학습지원환경의 조절효과를 구명한다.

본 연구의 모집단은 국내 대기업에서 근무하는 모든 사무직이지만, 대기업에 종사하는 사무직의 수를 정확하게 추정하는 것이 제한적이므로 공정거래위원회(2022)가 선정한 대규모기업집단 소속 기업 중 매출액 및 자산이 5천억원 이상이며, 상시 종업원수가 300명 이상인 기업을 대기업으로 설정하였다. 문제해결을 위한 표집을 위해 비확률표집방법을 채택하였으며, 그 중에서도 유의표집을 활용하되 대규모기업집단의 자산규모를 기준으로 상위 5개 집단 및 그 외 집단으로 구분하고, 업종을 기준으로 제조업 및 비제조업으로 나누어 표집틀을 구성하였고, 표집틀에 맞도록 총 478개의 응답을 수집하여 불성실 응답 및 결측치를 제외한 461개의 응답을 통계분석에 활용했다.

조사도구는 경력탄력성, 팔로워십, 학습지원환경, 직속상사 진성리더십 및 일반적 특성으로 구성된 설문지를 활용하였다. 경력탄력성은 박정아(2012)가 대기업 사무직 근로자들을 대상으로 수행한 연구에서 개발된 측정도구를 통해 측정했다. 해당 측정도구는 총 16개 문항이며, 자기인식도 4문항, 변화수용성 3문항, 위험감수성 4문항, 네트워크 활용성 3문항으로 구성되어 있고, 내적일치도 계수는 각각 .770, .613, .722, .652로 나타났다. 팔로워십은 Kelley(1992)의 측정도구를 바탕으로 최준원(2015)이 기업구성원 대상 팔로워십 연구를 위해 수정 및 번안한 측정도구를 활용하여 측정했다. 총 20문항이며, 비판적 사고 10문항, 능동적 참여 10문항으로 구성되어 있고, 내적일치도 계수는 각각 .780, .858로 나타났다. 학습지원환경은 신성진(2006)의 동료 학습지원, 이창현(2004)의 학습지원제도 및 혁신적 분위기 문항을 결합하여 구성한 나소영(2015)의 측정도구를 활용했다. 해당 측정도구는 총 12개 문항이며, 동료의 학습지원, 학습지원제도 및 혁신적 분위기 각 영역별로 4문항으로 구성되어 있고, 내적일치도 계수는 각각 .868, .833, .910으로 나타났다. 진성리더십은 Walumbwa et al.(2008)의 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)를 위선희(2021)가 번안한 측정도구를 활용하여 측정했다. 총 16문항이며, 자아인식, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점 등 4개 영역별 4문항씩 구성되어 있고 내적일치도 계수는 각각 .888, .885, .883, .890으로 나타났다. 일반적 특성 확인을 위해서 성별, 연령, 학력, 현 직장 근속기간, 현재 수행중인 직무, 소속 회사의 업종을 조사했다.

자료수집은 2023년 4월 2일부터 4월 17일까지 실시했으며, 총 478명의 응답을 확보하였고, 불성실 응답 등의 자료를 제외하여 총 461개의 자료를 최종분석에 활용했다. 통계분석 프로그램으로 R을 활용하였으며 일반적 특성 확인을 위한 빈도 및 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계, 일반적 특성 간의 차이분석을 위한 t검정 및 일원배치 분산분석, 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 영향 파악을 위해 회귀분석을 실시하고, 학습지원환경의 조절효과 검증을 위해 Hayes(2022)의 PROCESS MACRO for R의 Model

1을 활용했다. 모든 분석의 통계적 유의수준은 0.05로 설정하여 결과를 도출했다.

본 연구의 결과를 연구문제를 중심으로 요약하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성은 높은 수준, 팔로워십은 보통보다 높은 수준, 학습지원환경은 보통보다 약간 높은 수준으로 나타났다. 둘째, 대기업 사무직 근로자들의 인식하는 직속상사의 진성리더십, 본인의 성별 및 연령이 팔로워십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직속상사의 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향을 제외한 상황에서도 대기업 사무직 근로자가 인식한 경력탄력성은 팔로워십에 직접적으로 유의미한 영향($\beta = .764^{***}$)을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 학습지원환경은 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다. 단, 경력탄력성 하위요소 중 네트워킹활용성만을 별도로 투입한 조절효과 모형에서 통계적으로 조절효과가 확인되었다.

2. 결론

본 연구는 대기업 사무직 근로자들의 경력탄력성이 팔로워십에 미치는 과정에서 학습지원환경의 조절효과를 검증하고자 하였고, 이 과정에서 팔로워십에 미치는 효과크기가 가장 큰 것으로 알려진 진성리더십을 통제하여 연구를 수행했다. 본 연구의 결과와 논의를 토대로 내린 결론은 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 근로자가 인식하는 본인의 경력탄력성은 업무 수행 과정에서 독립적으로 사고하고 능동적으로 참여하는 팔로워십의 수준을 결정하는데 강한 영향력을 미치는 개인의 특성으로 밝혀졌다. 즉, 본인의 능력이 높고, 외부 변화에 대해 수용적이며, 업무상 새로움을 추구하며, 본인 경력에 도움이 되는 인맥을 갖추고 있다고 인식할수록, 업무 수행과정에서 타인에게 의존적이지 않고 적극적으로 수행하는 경향이 높다는 것을 의미한다. 본 연구는 대기업 사무직 근로자들의 팔로워십의 수준이 기업의 인적

자원 경쟁력을 결정하는데 중요하다는 인식을 바탕으로 수행되었는데, 연구의 설계를 위해 참고할 수 있는 팔로워십에 대한 영향변인이 구명된 선행연구가 매우 드물어 London(1983)의 경력동기이론(Theory of Career Motivation)을 기저이론으로 채택하고 그 이론적 모형을 근거로 팔로워십에 영향을 미치는 변인과 변인 간 관계를 설정했다. 본 연구결과는 경력동기이론의 모형에서 개인특성이 개인이 경력과 관련된 의사결정이나 행동에 영향을 미친다는 이론적인 모형을 실증적으로 구명한 기초연구로서의 가치를 가진다.

무엇보다 팔로워십이 수동적으로 리더를 따르는 개념이 아니라 개인이 적극적으로 선택한 행동으로 보는 것이 적절하다는 관점을 지지하는 근거를 제시했다는 점에서 의의가 있다. 기존의 팔로워십 연구는 리더십에 영향을 받기만 하거나 리더십의 대척점에 있는 요인으로 인식되어 연구되어왔고 실제 업무현장에서도 유사한 맥락으로 리더십이 논의되고있다. 조직에서 항상 리더의 역할만을 수행하는 구성원은 극소수임을 고려할 때 팔로워십은 직급, 연령과는 무관하게 모두가 발휘해야하는 행동임에도 불구하고 리더십 개발에만 집중하는 경향은 팔로워십 자체를 초기경력자나 젊은 세대 등의 특성으로 치부하게 했다. 하지만, 연구결과는 리더십에 의한 영향을 배제한 상태에서도 본인의 경력탄력성이 높을수록 팔로워십을 잘 발휘한다는 점과 연령이 높을수록 오히려 더 높은 팔로워십을 발휘한다는 점을 입증하고 있다. 이를 근거로 팔로워십은 리더십에 종속되는 개념이 아니라는 점을 주지하고, 리더십 개발과는 별개로 조직차원의 팔로워십 향상을 위한 실천적 대안을 고민해야 할 것이다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 팔로워십에 영향을 미치는 개인적인 특성에는 성별과 연령대가 있으며, 직속상사의 진성리더십은 팔로워십에 통계적으로 유의한 확률로 영향을 미치며 그 영향력의 크기는 작은 것으로 확인되었다. 이는 본 연구와 동일한 연구대상의 팔로워십을 연구하는데 있어서 성별과 연령대가 반드시 고려되어야함을 의미한다. 연령대가 높아질수록 팔

팔로워십의 수준이 높아지는 양상은 그 배경에 소속된 조직에서 인정되는 직위가 높을수록 업무의 전문성이 높아지고, 조직 내에서 형성된 인간관계의 폭이 넓어질 것이므로 독립적으로 사고하고 능동적으로 행동할 가능성이 높다는 방향으로 이해할 수 있다. 단, 성별에 따라 팔로워십의 수준이 다른 것은 연구결과에 대해 논의한 바와 같이 성별 인력비중과 평균급여 차이로 인해 일어났다는 것으로 이해할 수 있겠으나, 보다 심도있는 이해를 위해서는 성별 인력비중과 평균급여 차이가 발생하는 근인을 탐색하여 밝혀냄으로써 팔로워십 연구에서는 반드시 고려되어야 할 일반적인 특성을 구명할 필요가 있을 것으로 판단된다.

또한, 진성리더십이 팔로워십에 통계적으로 유의하게 영향을 미쳤으나, 그 영향도가 낮게 나타난 부분은 팔로워십이 리더십에 강하게 종속되는 수동적인 개념이 아니라 팔로워십 그 자체가 개인이 결정할 수 있는 적극적인 개념으로서 이해되는 것이 적절함을 의미한다. 이는 팔로워십이 경력탄력성이라는 개인의 특성에 의해 크게 영향을 받는 개인의 의사결정 내지는 행동이라는 첫 번째 결론과 유사한 맥락으로 이해될 수 있다. 그럼에도 불구하고, 다양한 선행연구에서 확인되는 것처럼 팔로워십과 다양한 리더십의 유형 사이에는 상관관계가 존재하므로 팔로워십에 보다 큰 영향력을 가지는 리더십 유형을 밝혀냄으로써, 팔로워십의 개발에 영향을 미치는 변인들을 탐색하는 연구에서 가장 우선적으로 통제해야 하는 리더십 변인에 대한 추가적인 연구가 필요함을 시사한다.

셋째, 학습지원환경의 조절효과를 검증한 결과 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이는 팔로워십의 수준을 결정하는데 있어 개인특성차원의 경력탄력성의 수준이 미치는 영향력이 크게 나타나 환경특성차원의 학습지원환경이 그 관계를 조절하지 못하는 것을 의미한다. 학습지원환경은 동료의 학습지원, 학습지원제도, 혁신적 분위기로 구성되어 있는데, 이는 조직에 소속된 개인에 대한 학습을 촉진하기 위한 조직문화나 제도 및 정책만으로는 팔로워십을

개발하는데 큰 효과가 없는 것으로 볼 수 있다. 단, 네트워킹활용성만을 별도로 투입한 조절효과분석 모형에서는 통계적으로 유의한 조절효과가 확인되었다. 이는 네트워킹활용성과 학습지원환경을 구성하는 다양한 요인이 복합적으로 작용할 때 오히려 팔로워십 개발에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 이에, 팔로워십의 개발을 위한 HRD 차원의 개입을 검토하는데 있어서 개인개발을 위한 교육훈련지원과 같은 단순한 개입보다는 조직 개발 차원에서 광범위한 정책 및 제도적 환경을 조성하는 등 폭넓은 대안을 고려해야 함을 시사한다.

3. 제언

가. 후속 연구를 위한 제언

첫째, 팔로워십은 경력탄력성에 의해 크게 영향을 받는다는 연구결과를 토대로 경력탄력성에 영향을 미치는 요인들을 탐색하고 그 영향정도를 파악함으로써 팔로워십의 개발을 위한 실천적인 대안을 제시하는 연구를 수행할 필요가 있다. 제안하는 바와 유사한 연구는 홍성표(2019)의 전직실업자 직업훈련생을 대상으로 한 경력탄력성 영향요인에 대한 연구로서 개인의 심리변인, 관계변인, 직업훈련변인 중 경력탄력성에 의미있게 영향을 미치는 변인을 구명하고, 경력탄력성의 분위별 수준에 따라 차별화된 결과를 제시했다. 이와 마찬가지로 경력탄력성의 수준이 대체로 높게 나타나는 대기업 사무직 근로자의 특성과 배경을 분석하고, 경력탄력성에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 구명한다면, 팔로워십 개발에 기여할 수 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 경력동기의 이론적 모형에 의한 경력탄력성과 팔로워십의 관계는 실증적으로 구명되었으므로, 그 관계에 영향을 미치는 환경특성을 구명하는 연구가 수행될 필요가 있다. 본 연구에서는 팔로워십에 영향을 미치는 변인을 확인할 수 있는 선행연구가 부족하여 경력동기이론을 기저이론으로 설

정하여 이론적 모형에서 제시된 개인특성, 환경특성, 경력결정 및 행동의 요소에 해당하는 변인을 설정하여 구명하고자 했다. 연구결과 경력탄력성과 팔로워십의 관계는 매우 밀접하게 나타났으나, 학습지원환경이 그 관계를 조절하지 못하는 것으로 밝혀졌으므로, 실질적으로 영향을 미치는 환경특성 변수를 추가적으로 탐색하여 개인차원의 팔로워십에 영향을 미치는 외부요인들을 구명하고 관계를 정교하게 발전시켜 나갈 수 있을 것이다. 특히, 네트워킹활용성과 학습지원환경과의 상호작용이 팔로워십을 정적으로 조절할 수 있다는 점을 고려할 때 적절한 환경적 변인이 팔로워십 개발에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. London(1983)은 수행직무 변경, 전문성 향상을 강조하는 분위기, 자율성을 부여하는 환경 등 다양한 요소를 환경특성에 해당되는 요인으로 제시하고 있다. 제시된 다양한 환경특성과 경력탄력성 및 팔로워십에 대한 문헌을 고찰하여 타당한 수준으로 팔로워십에 영향을 미칠 수 있는 환경변인을 실증적으로 구명할 수 있을 것이다. 그 결과는 대기업이라는 조직의 맥락에서 제공할 수 있는 규정이나 지침 등 규범적인 방안이나 인사제도나 교육훈련 프로그램 내지는 조직개발 활동 등에 보다 광범위하게 활용될 수 있을 것으로 생각된다.

셋째, 팔로워십에 영향을 미치는 리더십 변인이 무엇이 있는지 실증적으로 밝히는 연구가 지속적으로 수행될 필요가 있다. 본 연구에서는 팔로워십과 리더십 사이의 상관관계가 존재하며, 리더십 이론 중 진성리더십이 팔로워십에 미치는 영향이 크다는 선행연구 결과를 근거로 직속상사의 진성리더십을 통제하여 연구변인간의 관계를 구명했다. 진성리더십은 팔로워십에 통계적으로 유의하게 영향을 미쳤으나, 그 수준이 작은 것으로 나타나 대기업 사무직 근로자의 팔로워십에 실질적으로 영향을 미친다고 해석하기 어려운 것으로 나타났다. 이에, 대기업 사무직 근로자를 대상으로 진성리더십 외에 다른 리더십 변인과 팔로워십의 관계를 확인하고 그 영향 정도를 파악할 수 있는 실증적인 연구가 필요하다. 팔로워십에 유의미하게 영향을 미치는 리더십 변인에 대한 연구가 축적된다면 팔로워십에 영향을 가장 큰 영향을 미치는 리더십을 구명해낼 수 있을 것이며, 팔로워십에 미치는 리더

십의 영향력을 제거한 상황에서 팔로워십의 개발을 촉진할 수 있는 보다 효과적인 대안을 마련할 수 있을 것이다. 만약, 어떠한 리더십 변인을 채택하더라도 팔로워십에 미치는 영향력이 낮게 나타난다면 팔로워십은 리더십에 종속되지 않는다는 것이 실증될 것이며, 팔로워십은 대기업 사무직 근로자의 성과에 직접적인 영향을 미칠 가능성이 높은 의미있는 연구주제로 자리매김 할 수 있을 것이다.

넷째, 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에서 대상자의 정보를 정확하게 확인할 수 있는 다양한 정보를 결합하여 모집단을 정확하게 추정하고 일반화 할 수 있는 대상자 선정에 대한 합의된 기준을 마련할 필요가 있다. 본 연구를 포함하여 대기업 사무직 근로자를 대상으로 하는 연구에서는 모집단 규모를 정확하게 추정할 수 없는 이유로 설문법을 사용할 경우 유의표집에 의해 표집되는 실정이다. 이로 인해 연구결과를 일반화하여 적용하는데 제한되는 한계점은 대기업 사무직 근로자를 대상으로 하는 연구에서 공통적으로 나타나고 있다. 본 연구에서는 유의표집을 시행하면서도 표본의 대표성을 향상을 위해 대규모기업집단의 자산규모 및 업종을 기준으로 구성된 표본들을 기반으로 표집했으나, 비확률표집으로 인해 일반화된 해석을 하는데 있어서는 신중을 기할 필요가 있다.

그러나 최근 ESG 경영이 화두가 되면서 주요 대기업을 중심으로 매년 지속가능경영보고서가 발간되고 있으며, 보고서에는 임직원의 구성에 대한 세부적인 내용이 보고되고 있다. 삼성전자(2023)는 직무별 임직원 수를 개발, 제조, 품질·환경안전, 영업·마케팅, 기타를 기준으로 제시하고 있으며, 현대자동차(2023)는 임원, 연구위원, 연구직, 사무직, 기술/생산/정비직, 영업직, 기타직 등으로 구분하여 정확한 인원수를 제시하고 있다. 이와 같이 기존에는 확인할 수 없었던 대기업 구성원에 대한 상세한 자료를 활용한다면 대기업의 구성원을 대상으로 한 모집단을 보다 정확하게 추정하고, 대표성이 높은 표본을 추출할 수 있다. 한편 어피티(2023)는 2023년도에 공정거래위원회가 발표한 ‘2023년 공시대상 기업집단’ 발표를 인용

하며, 대규모기업집단 지정의 변경의 특징을 보도했다. 신산업이 성장하면서 자산총액이 급증한 경우, 코로나19로 인해 비대면 시장이 확장한 경우, 해상운임이 높아진 경우, 자산 시장의 위축으로 인해 금융산업이 축소된 경우 등을 주요 특징으로 분석했는데, 이는 경영환경급변에 따라 대규모기업집단 지정 현황 또한 급변하게 됨을 의미하므로, 일정기간 동안 지속적으로 대규모기업집단으로 지정된 집단에서 일정규모 이상의 재무성과 및 종업원수를 유지하는 기업을 대기업으로 인식하는 것이 기업을 대상으로 한 연구에 보다 적합할 것으로 예상된다.

이에, 향후 진행되는 대기업 대상 연구에서는 공정거래위원회가 지정하는 대규모기업집단에 일정기간 이상 지속적으로 지정된 기업집단에서 일정 규모 이상의 재무성과와 종업원수를 유지하면서, 지속가능경영보고서를 발간하며 해당 보고서에 연구대상에 적합한 대상의 규모를 확인할 수 있는 정보를 제공하는 기업을 대기업으로 선정한다면 연구대상에 적합한 모집단을 정확하게 추정하고 표집하여 일반화가 가능한 결과를 도출할 수 있을 것이다.

나. 연구결과의 활용을 위한 제언

첫째, 높은 수준의 팔로워십을 보유한 대기업 사무직 근로자의 확보를 위해 경력탄력성의 개념을 활용한 채용정책을 운영할 수 있을 것이다. 사무직 근로자의 채용 단계에서는 팔로워십을 갖춘 인재를 검증하기 위해 팔로워십과 직접적으로 연관된 독립적인 사고와 능동적인 참여를 하는 성향을 갖추고 있거나 관련된 경험을 보유하고 있는지에 대해 확인하는 것 이외에도, 자신의 경력에 대한 확고한 신념이나 본인 능력에 대한 믿음의 정도가 어떠한지를 가늠할 수 있는 서류전형이나 인적성검사 내지는 면접전형 등을 운영함으로써 경력탄력성의 수준을 확인하고 입사 이후 발휘하게 될 팔로워십의 수준을 가늠해볼 수 있을 것이다. 나아가, 해당 채용프로세스에서 높은 경력탄력성을 보유한 것으로 판단되어 선발된 인재가 실제 업무수행 과정에서 높은 수준의 팔로워십을 보이는지를 확인하고, 실제 업무성과와의

연관 정도를 측정함으로써 경력탄력성과 팔로워십 및 객관적 업무성과와의 관계를 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 대기업 사무직 근로자들 중 경력탄력성과 팔로워십이 높은 구성원들에게는 학습지원이 아닌 다른 형태의 지원이 필요하므로 다각적인 경력개발정책을 수립하고 실행할 필요가 있다. 연구결과 경력탄력성과 팔로워십이 높은 상관관계를 보이는 상황에서 학습지원환경은 조절효과를 가지지 못했다. 경력탄력성이 높은 개인은 자신의 능력이나 경력에 대한 인식정도가 높고, 변화에 대한 수용과 위험에 대한 감수를 위해 자기개발에 적극적이며 네트워크를 적극적으로 활용할 수 있는 상태이므로 추가적인 학습의 기회에 대한 요구가 적고 그 효과 또한 낮을 수 있음을 시사한다. 그러면서도 네트워킹활용성이 팔로워십에 미치는 관계에서는 학습지원환경이 조절효과를 가지는 현상을 고려해야할 필요가 있다.

경력탄력성이 높은 대기업 사무직 근로자들에게는 역량의 유지 또는 개발을 위한 학습적인 관점의 개입보다는 프로젝트 매니징이나 새로운 기술이나 도구를 활용한 업무수행 프로세스의 개발 내지는 경영현안과 직결된 문제를 해결하는 과정에서 학습을 유도하는 액션러닝의 수행지원 등 보다 도전적인 업무를 부여하는 것이 높은 경력탄력성을 보유한 대기업 사무직 근로자의 팔로워십 개발에 효과적일 것이다. 또한, 경력개발을 지원하는 과정에서 본인의 인적네트워크 확장과 강화를 위한 요소를 배치하여 보다 효과적인 네트워킹활용성을 지원하는 노력이 이어질 때 팔로워십 개발에 긍정적인 풍토가 조성될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강대석. (2005). 조직 생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들. **생산성연구: 국제융합학술지**, 19(3), 97-124.
- 강성호. (2021). 국내 대기업 리더의 커뮤니케이션 능력, LMX, 긍정심리자본, 적응수행의 구조적 관계. 고려대학교 박사학위논문.
- 강용관. (2008). 정서지능, 리더십, 팔로워십, 조직성과 간의 관계분석 : 육군 소대장과 소대원을 중심으로. 서울대학교 석사학위논문.
- 강인주. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 학습지원환경, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 강희경, 최규상. (2018). 리더십 로맨스가 팔로워십과 조직효과성에 미치는 영향 - 조직동일시의 조절효과를 중심으로 -. **인적자원관리연구**, 25(4), 41-63.
- 권동택. (2007). 초등학교조직에서 학교장의 리더십과 교사의 팔로워십 간 관계에 미치는 LMX의 매개효과. **초등교육연구**, 20(2), 53-74.
- 권형창, 김경석. (2015). 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과 -LMX의 매개효과 검증. **인적자원관리연구**, 22(1), 1-23.
- 고용노동부. (2017, July 27). **사무직 비사무직 구분**. 고용노동부 서울남부고용지청. https://www.moel.go.kr/local/seoulnambu/info/dataroom/view.do?bbs_seq=1501119377717
- 공정거래위원회. (2022). **기업집단별 소속회사현황**. <https://www.egroup.go.kr/egps/wi/stat/kap/appnSttusList.do>
- 김건. (2023). [SR 산업] 한국CXO 연구소, 대기업 평균 급여 남성 8,710만원·여성 5,880만원. **SR타임스** <http://www.srtimes.kr/news/articleView.html?idxno=131254>
- 김미경. (2012). 연구논문(研究論文) : 패션이미지와 팔로워십과의 관계연구. **패션비즈니스**, 16(4), 64-74.
- 김미경(2014). **전문대학생 진로탄력성 척도 개발**. 경북대학교 박사학위논문.
- 김미애. (2018). 제조업 근로자의 개인 및 직무 변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과. 서울대학교 박사학위논문.

- 김상석. (2009). 학습지원에 대한 조직 구성원의 인식이 직무역량과 직무몰입에 미치는 영향. 서울시립대학교 석사학위논문.
- 김선미. (2012). 대기업 구성원이 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과. 서울대학교 석사학위논문.
- 김수현. (2017). 조직의 학습지원 환경이 초기 경력자의 조직사회화에 미치는 영향. 한양대학교 석사학위논문.
- 김시진, 김정원. (2010). 프로틴 경력태도, 무경계 경력태도 및 주관적 경력성공의 관계분석. *대한경영학회지*, 23(4), 1899-1915.
- 김영준. (2020). 대학 운동선수의 리더십로맨스, 팔로워십, 리더-구성원 교환관계(LMX) 및 조직유효성의 구조적 관계에 관한 연구. 성균관대학교 박사학위논문.
- 김옥동. (2021). 팔로워유형 결정에 영향을 미치는 요인과 그 결과에 관한연구. 단국대학교 박사학위논문.
- 김지영, 장원섭. (2010). 기업에서 학습지원이 개인의 학습참여와 조직학습에 미치는 영향 분석. *직업교육연구*, 29(3), 133-156.
- 김지윤, 장영철. (2017). 팔로워십 역량이 팔로워십 특성과 LMX의 질에 미치는 영향. *창조와 혁신*, 10(1), 1-40.
- 김창훈. (2008). 기업의 학습지원과 구성원의 조직몰입 및 경력몰입의 관계. 고려대학교 석사학위논문.
- 김희봉. (2013). 팔로워십 역량의 중요도 및 역량개발 요구도 분석. 한양대학교 박사학위논문.
- 김희봉. (2017). 포토보이스 방법을 활용한 팔로워십에 대한 인식과 팔로워의 역할에 관한 탐색적 연구. *리더십연구*, 8(3), 33-54.
- 김희봉, 송영수. (2013). 국내 대기업 조직구성원의 팔로워십 역량 도출 및 역량의 상대적 중요도 분석. *HRD 연구*, 15(3), 29-51.
- 나소영. (2015). 대기업 사무직 근로자가 인식한 조직변화태도와 긍정심리자본, 학습지원환경 및 상사의 변혁적 리더십의 관계. 서울대학교 석사학위논문.

- 나소영, 김진모. (2016). 대기업 근로자가 인식한 조직변화태도와 긍정심리자본, 학습지원환경 및 상사의 변혁적 리더십의 관계. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 18(1), 29-64.
- 류근관. (2013). **통계학**. 법문사.
- 문세연. (2010). **중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 박동수. (1999). 리더십 유효성과 리더십 및 팔로어십 스타일간 관련성에 대한 탐색적 연구. **서울대학교 경영논집**, 33(4), 111-136.
- 박민생, 장영철. (2010). 팔로어십의 유형화에 관한 실증 연구. **인적자원관리연구**, 17(1), 57-72.
- 박상욱, 송영수, 강준영, 전다영. (2018). 국내 팔로워십 연구동향 분석. **기업교육과 인재연구**, 20(3), 1-25.
- 박상욱, 송영수. (2019). 국내 팔로워십 연구대상 집단별 팔로워십 역량개발 요구도 및 상대적 중요도 분석. **기업교육과인재연구**, 21(2), 57-86.
- 박상욱, 송영수. (2020). 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 구축에 관한 탐색적 연구. **기업교육과 인재연구**, 22(4), 53-80.
- 박선영. (2020). **대기업 사무직 기혼 근로자의 직무열의와 상사의 임파워링 리더십, 셸프리더십, 심리적 임파워먼트, 가정-일 갈등의 구조적 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박승주. (2004). **기업의 학습조직구축정도가 조직유효성에 미치는 영향**. 고려대학교 석사학위논문.
- 박원우, 마성혁, 배수현, 지선영, 이유우, 김자영. (2020). 설문조사에서 불성실 응답의 탐지방법과 제거의 효과. **경영학연구**, 49(2), 331-364.
- 박정아. (2012). **대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 직무스트레스원, 자아존중감, 자기효능감 및 조직 내 사회적 지지의 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 박정아, 정철영. (2012). **대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 직무스트레스원, 자아존중감, 자기효능감 및 조직 내 사회적 지지의 관계**. **진로교육연구**, 25(2), 59-80.

- 박종훈, 박경아. (2001). 리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교. **조직과 인사관리연구**, 24(2), 87-115.
- 박형철. (2019). 직급체계 개편, 결국 변화관리가 관건. **HR Insight**, 768, 22-25.
- 배수현. (2021). 중소기업 사무직 초기경력자의 지각된 과잉자격, 일의 의미, 조직공정성 및 조직냉소주의와 이직의도의 구조적 관계에서 리더-멤버 교환관계의 조절된 매개효과. 서울대학교 박사학위논문.
- 백지원. (2017). 공공기관 내 진성리더십과 조직시민행동의 관계에서 팔로워십 특성의 매개효과 분석. 울산대학교 석사학위논문.
- 변국도, 이수진, 강승완. (2016). A Review of International Empirical Research on Followership (1988-2015). **인적자원관리연구**, 23(2), 1-24. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2016.23.2.1>
- 삼성전자. (2023). **삼성전자 지속가능경영보고서 2022**.
<https://img.kr.news.samsung.com/kr/wp-content/uploads/2022/06/%EC%82%BC%EC%84%B1%EC%A0%84%EC%9E%90-%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EA%B2%BD%EC%98%81%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C-2022.pdf>
- 서경민. (2010). 기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과. 고려대학교 박사학위논문.
- 서민규. (2021). 대기업 사무직 MZ 세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과. 서울대학교 석사학위논문.
- 소병한, 김지현, 송지훈. (2019). 프로티언 경력(Protean Career)의 통합적 개념모형 개발. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 21(2), 87-117.
- 송선일. (2011). 대기업 연구개발 인력의 무형식학습과 학습지원환경 및 학습도구 활용의 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 신성진. (2006). 기업의 학습지원문화가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 이문화 기업을 중심으로. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 신소라. (2018). 대기업 제조업 연구개발 인력의 사회적 가치지향과 지식공유의 관계에서 분배공정성의 조절효과. 서울대학교 석사학위논문.
- 신영철. (2008). 리더의 상황대응 리더십 및 학습지원 리더십과 부하직원의 경력몰입간의 관계: A보험사를 대상으로. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 안세혁. (2016). 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 조직몰입의 관계에서 팔로워십의 조절효과. 서울대학교 석사학위논문.
- 안현서, 윤동열, 홍권표. (2020). 상사의 임파워링 리더십이 조직 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개효과 및 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 33(7), 1267-1291.
- 양대현. (2019). 대기업 사무직 근로자의 직무스트레스 요인, 직무소진, 이직의도, 자기효능감 및 사회적 지지의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 양인준. (2022). 대기업 사무직 근로자의 직무재창조와 직무자율성, 사회적 네트워크 및 적응수행의 구조적 관계에서 직무효능감과 학습민첩성의 조절효과. 서울대학교 박사학위논문.
- 양종호. (2003). 조직구성원의 팔로워십 유형이 리더십의 효과에 미치는 영향에 관한 연구. 부산대학교 석사학위논문.
- 양희종. (2013). 호텔 구성원의 팔로워십 유형이 직무태도에 미치는 영향. 경기대학교 석사학위논문.
- 어피티. (2023. 04. 27). [산업] [2023. 04. 27] 이것이 NEW 대기업이다. 어피티. <https://uppity.co.kr/news/?idx=14993163&bmode=view>
- 위선희. (2021). 대기업 사무직 구성원이 인식한 직속상사의 진성리더십과 구성원의 혁신행동 관계에서 구성원의 직무 재창조가 갖는 매개효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 윤용관. (2023). 대학 행정관리자의 온정적 합리주의 리더십과 행정직원의 학습문화 수준, 자기효능감, 팔로워십 및 조직효과성 간의 구조적 관계. 숭실대학교 박사학위논문.
- 이광재, 김길현, 김상진, 오창섭. (2002). 사무관리개론. 삼보.
- 이민영. (2013). 대기업 사무직 근로자의 무형식학습과 개인 및 팀 변인의 위계적 관계. 서울대학교 박사학위논문.

- 이상우, 박영배. (2013). 研究論文(연구논문) : 호텔종업원의 감정노동이 팔로워십과 조직시민행동에 미치는 영향. *Tourism Research*, 38(3), 1-18.
- 이소영. (2020). 진성리더십, 거래적 리더십이 팔로워십을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. 중앙대학교 석사학위논문.
- 이소정. (2017). 간호사의 이직의도와 전문직업성, 팔로워십(followership), 성격강점의 경로분석. *예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지*, 7(6), 553-565.
- 이연실. (2015). 탄력성에 대한 이론적 관점의 비교. *한국자치행정학보*, 29(1), 289-310.
- 이영오, 김영주. (2011). 태권도지도자 변혁적 리더십이 선수들의 재미요인과 팔로워십에 미치는 영향. *한국스포츠학회지*, 9(4), 285-294.
- 이은표. (2021). 대기업 사무직 근로자의 내재적 동기, 무형식학습, 직무 전문성, 팀 심리적 안전 및 창의적 문제해결의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 이정애. (2022). 대기업 사무직 근로자의 공유리더십, 다양성 수용 정도, 지식공유 및 혁신행동의 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 이재은. (2015). 사무직 근로자의 경력성공 준거에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 이종민. (2016). 기업체 HRD담당자의 팔로워십과 직무몰입간의 관계. 고려대학교 석사학위논문.
- 이주혜. (2023. 03. 07). 한국CXO연구소 "대기업 여성 직원 비중 24%...급여는 남성의 67%". *MBN 뉴스*. <https://mbn.co.kr/news/society/4909823>
- 이창현. (2004). 기업의 자기주도학습 지원풍토가 조직성과에 미치는 영향. 고려대학교 석사학위논문.
- 이훈영. (2012). 이훈영 교수의 연구조사방법론. 청람.
- 임동일. (2018). 제조업 근로자의 학습지원환경, 직무특성이 학습동기와 무형식학습에 미치는 영향. 충남대학교 박사학위논문.
- 임승옥. (2007). 기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계 분석. 고려대학교 박사학위논문.

- 임언. (2002). 평생학습 사회에서의 진로개발 모형 : 멀티플레이어. **진로교육연구**, 15(2), 177-192.
- 장윤정. (2015). **국내 대기업 팀원의 팔로워십 역량 인식 수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**. 한양대학교 석사학위논문.
- 장은주, 박경규. (2004). 주관적 경력성공의 결정요인에 관한 연구. **인사조직연구**, 12(2), 77-104.
- 전선호, 박상욱, 김희봉. (2022). 리더십과 팔로워십 관계에 대한 메타분석. **리더십연구**, 13(2), 67-95.
- 전혜린. (2019). **대기업 사무직 근로자의 조직학습지향성 및 무형식학습 활동과 혁신적 업무행동의 관계에서 조직변화몰입의 매개효과**. 서울대학교 석사학위논문.
- 정경희. (2005). **리더의 학습지원 리더십과 부하직원의 조직몰입간의 관계**. 고려대학교 석사학위논문.
- 조영아. (2015). **대기업 사무직 근로자의 경력관리행동과 핵심자기평가, 지각된 규범, 결과기대 및 실행의지의 구조적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 지성호, 강영순. (2014). 주도성 및 상사코칭과 조직경력성장의 관계에서 지속경력학습의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 38(3), 151-180.
- 천은진. (2021). **간호관리자의 진성리더십이 직무배태성에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과**. 가톨릭관동대학교 석사학위논문.
- 최광신. (1999). "Followership 이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 임파워먼트의 조절효과를 중심으로". **한국정보전략학회지**, 2(1). 202-221.
- 최준원. (2015). **팔로워십 척도 개발 및 타당화**. 서울대학교 박사학위논문.
- 최준원. (2021). **진정성 리더십이 구성원의 주관적 경력성공에 미치는 영향 : 팔로워십을 통한 조직공정성의 조절된 매개효과**. **기업경영연구**, 28(4), 45-76.
- 최혜빈. (2020). **대기업 사무직 근로자의 개인 및 조직특성과 학습민첩성 관계 분석**. 서울대학교 석사학위논문.
- 통계청. (2022). **직종, 학력, 연령계층, 성별 임금 및 근로조건**.
https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_LCE206

- 한혜경, 김갑숙. (2019). 소방공무원의 직무스트레스와 경력탄력성의 관계: 직무효능감의 매개효과. *한국화재소방학회 논문지*, 33(2), 155-163.
- 허용, 조준, 윤동열. (2020). 진성리더십이 구성원의 발언행동에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과와 팔로워십의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 27(6), 73-97.
- 현대자동차. (2023). 2022 현대자동차 지속가능성 보고서.
<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/kr/ko/images/company-intro/sustain-manage/2022/hmc-sr-kor-0714-v08.pdf>
- 홍은결. (2012). 팔로워십의 선행요인에 관한 연구. 성균관대학교 석사학위논문.
- 황석현, 김석우. (2022). 대학생 진로탄력성 척도개발에 관한 연구. *학습자중심교과교육연구*, 22(19), 449-467.
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human relations*, 61(2), 163-186.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press.
- Billett, S. (2000). Guided learning at work. *The journal of workplace learning*, 12(7), 272-285. <https://doi.org/10.1108/13665620010353351>
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of behavioral and applied management*, 7(3), 304. <https://doi.org/10.21818/001c.16673>
- Cavell, D. P. (2007). Leadership or followership: one or both? All successful leaders need good followers. *Healthcare Financial Management*, 61(11), 142.
- Chay, Y.-W., Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore. *J. Organiz. Behav*, 20(5), 613-623.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5<613::AID-JOB979>3.0.CO2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<613::AID-JOB979>3.0.CO2-A)
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International journal of human resource management*, 24(4), 684-703.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>

- Collard, B. A., Epperheimer, J. W., & Saign, D. (1996). *Career resilience in a changing workplace*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, College of Education, the Ohio State University.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Dillman, D. A. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys : the tailored design method* (4th . ed.). Wiley.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company". *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1145>
- Fourie, C., & Van Vuuren, L. J. (1998). Defining and measuring career resilience. *SA Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 52-59.
- Graen, G. B., & Uhlbien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership – Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years – Applying a multilevel multidomain perspective. *The Leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grzeda, M., & Prince, J. (1997). Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 172-196.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub.
- Han, Y., Chaudhury, T., & Sears, G. (2021). Does Career Resilience Promote Subjective Well-Being? Mediating Effects of Career Success and Work Stress. *Journal of Career Development*, 48(4), 338-353.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management review*, 30(1), 96-112. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281435>

- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. HarperCollins.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership : how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday Business.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *The Academy of Management review*, 8(4), 620. <https://doi.org/10.2307/258263>
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(1), 55-69. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00516.x>
- London, M., & Bray, D. W. (1984). Measuring and Developing Young Managers' Career Motivation. *The Journal of management development*, 3(3), 3-25. <https://doi.org/10.1108/eb051561>
- London, M., & Mone, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace: Helping employees make tough career decisions, stay motivated, and reduce career stress*. Jossey-Bass.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. *Journal of career assessment*, 5(1), 61-80. <https://doi.org/10.1177/106907279700500105>
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). Berrett-Koehler.
- McCallum, J. S. (2013). Followership: The other side of leadership. *Ivey Business Journal*, 1(1).
- McMillan, J. H., Schumacher, S. (2013). *Research in Education: Evidence-based Inquiry*. Pearson.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The new superleadership : Leading others to lead themselves*. (1st ed.). Berrett-Koehler.

- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.
- Mishra, P. & McDonald, K. (2017). "Career resilience: an integrated review of the empirical literature". *Human Resource Development Review*, 16(3), 207-234.
- McMillan, J. H., Schumacher, S. (2014). *Research in Education: Evidence-Based Inquiry*. Pearson Education.
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management perspectives*, 10(4), 40-51.
<https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145318>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and psychological measurement*, 60(4), 628-643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Noe, R., Noe, A., & Bachhuber, J. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340-356.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative science quarterly*, 26(4), 597-616. <https://doi.org/10.2307/2392342>
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Adm Sci Q*, 23(2), 224-253.
<https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schindler, J. H. (2015). Followership : what it takes to lead (1st. ed.). *Business Expert Press*.
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management review*, 6(4), 577-587. <https://doi.org/10.2307/257636>
- Tracey, J. B., Tews, M. J. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353-374.
<https://doi.org/10.1177/1094428105280055>

- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Vroom, V. H. (1982). *Work and Motivation*. Krieger Publishing Company.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>

[부록] 설문조사 도구(예비조사 및 본 조사 동일)

대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 팔로워십의 관계에서
학습지원환경의 조절효과에 관한 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀한 시간 내어주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 대기업에서 사무직으로 근무하는 분들의

경력탄력성(경력과 관련한 자아인식, 위험감수, 네트워크 활용 등)이
본인이 발휘하는 팔로워십(리더를 지원하는 특성)에 미치는 영향관계에 대해
조직에서 제공하는 학습지원환경(교육제도, 조직분위기 등)이이를 어떻게 변
화시키는지 연구하는 학위논문 작성을 목적으로 제작되었습니다.

설문지는 총 4면이며, 응답하는데 소요되는 시간은 약 8분입니다.

조사결과는 통계법 제 8조에 의거, 익명으로 처리되며 개인정보나 특성을
노출되지 않으며, 연구를 위한 통계분석 이외 목적에는 절대 사용되지 않을
것입니다.

제시된 모든 문항에는 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 솔직하게
응답해주시기 바랍니다. 응답과 관련한 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로
연락부탁드립니다.

끝으로 늘 건강하고 행복이 가득하시기를 바라며, 소중한 시간을 내어 주
신 도움에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 전해드립니다.

2023년

서울대학교 대학원 산업인력개발학과

석사과정 한 충 석

지도교수 정 진 철

(연구자 연락처 brienz311@snu.ac.kr)

1. 다음은 귀하가 소속된 조직에서 느끼는 “경력탄력성”에 관한 문항입니다. 각 문항을 읽으신 다음 평소 나의 모습과 가장 가깝다고 느끼는 번호를 선택해주시기 바랍니다.

【경력탄력성】 개인이 경력과 관련된 스트레스 요인, 도전, 장애에 효과적으로 대처하고 회복할 수 있는 능력

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 내 업무를 완벽하게 수행할 자신이 있다.	⑤	④	③	②	①
2	나는 내 직업과 경력을 정확하게 설명할 수 있다.	⑤	④	③	②	①
3	나는 경력 목표가 분명하고, 내가 나아가야 할 바를 잘 알고 있다.	⑤	④	③	②	①
4	나는 업무를 수행할 때 나의 능력을 믿는다.	⑤	④	③	②	①
5	나는 조직과 업무의 변화를 잘 받아들일 수 있다.	⑤	④	③	②	①
6	나는 내 업무 분야에서의 동향과 다양한 변화를 인식하고 있다.	⑤	④	③	②	①
7	나는 내 업무 분야의 변화에 대처하기 위해 독서를 하고, 학습하며, 교육훈련을 받는다.	⑤	④	③	②	①
8	나는 결과가 불확실할 때에도 기꺼이 위험을 감수한다.	⑤	④	③	②	①
9	나는 상사나 동료들이 동의하지 않아도 내 의견을 주장할 수 있다.	⑤	④	③	②	①
10	나는 업무에 새로운 방법과 절차를 도입한다.	⑤	④	③	②	①
11	나는 불확실하거나 체계적이지 못한 상황에서도 업무를 수행할 수 있다.	⑤	④	③	②	①
12	나는 상사나 동료와 유대관계를 맺고 유지하는 것이 중요하다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
13	나는 영향력 있는 사람들과 교류할 기회를 바라고 있다.	⑤	④	③	②	①
14	나는 회사 안팎으로 내 경력에 도움을 줄 수 있는 인맥을 갖고 있다.	⑤	④	③	②	①

2. 다음은 귀하가 조직에서 행동하는 “팔로워십”에 관한 문항입니다. 소속된 조직에서 리더가 아닌 팔로워로서 역할을 수행할 때 본인의 모습과 가장 가깝다고 느끼는 번호를 선택해주시기 바랍니다.

【팔로워십】 비관적 사고 및 능동적 참여를 바탕으로 과업을 수행하고 (직속)상사를 지원하는 과정

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 나의 사회적 목표나 개인적인 꿈을 위해 일하고 있다.	⑤	④	③	②	①
2	내가 추구하는 목표는 조직이 추구하는 목표와 잘 조화된다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
3	나는 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.	⑤	④	③	②	①
4	나의 일에 대한 열의는 함께 근무하는 동료들도 활기차게 만든다.	⑤	④	③	②	①
5	나는 조직의 목표달성을 위해 필요한 것이 무엇인지를 스스로 찾고 판단한다.	⑤	④	③	②	①
6	나는 조직과 리더에게 보다 가치있는 사람이 되기 위해 역량개발에 적극적으로 힘쓴다.	⑤	④	③	②	①
7	나는 새로운 업무가 주어졌을 때 상사가 중요하게 생각하는 부분에 대한 성과를 빠르게 보여준다.	⑤	④	③	②	①
8	나의 상사는 나의 능력을 믿고 어려운 업무를 자주 맡긴다.	⑤	④	③	②	①
9	나는 주어진 업무 이외의 일도 자발적으로 찾아서 성공적으로 완수하기 위해 노력한다.	⑤	④	③	②	①
10	나는 동료들과 공동으로 수행하는 집단과제의 책임자가 아니어도 주어진 일보다 더 많은 일을 하여 공헌하고자 한다.	⑤	④	③	②	①

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
11	나는 상사 혹은 조직의 목표에 기여할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 생각해서 제안하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
12	나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에게 의존하기 보다는 스스로 해결하고자 노력한다.	⑤	④	③	②	①
13	나는 나의 성과나 평가와 연결되지 않더라도 동료에게 도움이 된다면 기꺼이 도와준다.	⑤	④	③	②	①
14	나는 상사가 기획안, 아이디어 등을 검토할 때 정확한 판단에 도움이 되도록 다양한 의견을 제시한다.	⑤	④	③	②	①
15	나는 상사의 요구, 목표, 제약 등을 이해하고, 그것들을 충족시키기 위해 노력한다.	⑤	④	③	②	①
16	나는 나에 대한 평가를 회피하기 보다는 장점과 약점을 솔직하게 인정한다.	⑤	④	③	②	①
17	나는 지시받은 일을 단순히 하는데 그치지 않고 그 지시가 적절한 것인 지에 대해 스스로 생각해본다.	⑤	④	③	②	①
18	나는 상사가 나의 업무분야나 개인적인 선호에 어긋나는 업무를 시키면 거부 의 뜻을 보일 때가 있다.	⑤	④	③	②	①
19	나는 상사나 집단이 제시하는 기준 보다는 나 자신의 윤리적 기준에 의해 의사결정을 하고 행동한다.	⑤	④	③	②	①
20	나는 중요한 문제에 대한 나의 의견에 확신이 있다면 동료나 상사와 갈등을 일으킬 수 있더라도 나의 의견을 주장한다.	⑤	④	③	②	①

3. 다음은 귀하가 소속된 조직에서 느끼는 “학습지원환경”에 관한 문항입니다. 각 문항을 읽으신 다음 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호를 선택해주시기 바랍니다.

【학습지원환경】 조직구성원이 학습하는데 필요한 정책이나 자원의 제공, 동료와의 관계, 분위기 등 학습에 도움이 되는 환경적 요소

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나의 동료들은 자신의 경험이나 지식을 서로 공유하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
2	나의 동료들은 서로 자기개발과 학습활동을 지원하고 격려해준다.	⑤	④	③	②	①
3	나의 동료들은 나에게 유용한 학습정보와 학습방법을 조언한다.	⑤	④	③	②	①
4	우리 회사는 동료들 사이에서 신뢰와 믿음을 바탕으로 인간적인 분위기가 형성되어있다.	⑤	④	③	②	①
5	우리 회사는 직원들이 동아리 활동이나 스터디 그룹과 같은 업무 외적인 학습활동을 권장한다.	⑤	④	③	②	①
6	우리 회사는 새로운 지식이나 기술의 습득, 학습활동도 평가하여 보상한다.	⑤	④	③	②	①
7	우리 회사는 직무관련 자격증 취득 비용을 지원하거나 인사상 우대한다.	⑤	④	③	②	①
8	우리 회사는 직원들이 스스로 능력을 개발할 수 있도록 다양한 학습 자료를 수시로 제공하고 있다.	⑤	④	③	②	①
9	우리 회사는 직원들이 실수했을 때 비난하고 처벌하기 보다는 그것으로부터 시사점을 얻으려고 한다.	⑤	④	③	②	①
10	우리 회사는 직원 스스로가 주인이라고 느낄 수 있도록 업무가 구성되어 있다.	⑤	④	③	②	①
11	우리 회사의 관리방식은 혁신적이고 창의적이며 때로 위험을 감수할 정도로 도전적이다.	⑤	④	③	②	①
12	우리 회사 직원들은 적극적으로 조직의 문제를 개선함으로써 늘 새로운 변화를 시도한다.	⑤	④	③	②	①

4. 다음은 귀하가 직속상사에게 느끼는 “진성 리더십”에 관한 문항입니다. 각 문항을 읽으신 후 직속상사의 모습에 가장 일치하는 번호를 선택해주시기 바랍니다.

【직속상사】 업무를 지시하고, 관리 및 평가하는 결정권을 가진 상위자

【진성리더십】 리더의 자아인식 수준, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점으로 구성된 리더십 유형

번호	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나의 직속상사는 구성원들과의 원만한 관계 유지에 필요한 의견들을 구한다.	⑤	④	③	②	①
2	나의 직속상사는 타인들이 자신을 어떻게 평가하는지 스스로 잘 안다.	⑤	④	③	②	①
3	나의 직속상사는 중요한 쟁점에 대한 자신의 입장을 재고할 줄 안다.	⑤	④	③	②	①
4	나의 직속상사는 자신의 행동이 타인에게 어떤 영향을 미치는지를 잘 안다.	⑤	④	③	②	①
5	나의 직속상사는 자신과 생각이 다른 의견들을 많이 말해 주기를 바란다.	⑤	④	③	②	①
6	나의 직속상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료들을 충분히 조사하고 분석한다.	⑤	④	③	②	①
7	나의 직속상사는 결정을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	⑤	④	③	②	①
8	나의 직속상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 이야기한다.	⑤	④	③	②	①
9	나의 직속상사는 자신이 실수를 할 때 그 실수를 솔직하게 인정한다.	⑤	④	③	②	①
10	나의 직속상사는 팀원들이 그들의 솔직한 의견을 표현할 수 있도록 독려한다.	⑤	④	③	②	①
11	나의 직속상사는 어렵더라도 진실을 밝힐 수 있는 사람이다.	⑤	④	③	②	①
12	나의 직속상사는 자신이 느끼는 느낌이나 감정을 진솔하게 표현하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
13	나의 직속상사는 자신의 신념에 따라 일치된 행동을 한다.	⑤	④	③	②	①
14	나의 직속상사는 중요한 가치와 신조에 입각해서 결정을 내린다.	⑤	④	③	②	①
15	나의 직속상사는 부하들에게도 스스로의 생각과 가치에 따라 행동하도록 강조한다	⑤	④	③	②	①
16	나의 직속상사는 어려운 의사결정의 경우에도 윤리적 기준에 따른다.	⑤	④	③	②	①

5. 다음은 귀하의 개인적 사항에 관한 내용입니다. 모든 정보는 연구 목적으로만 사용하오니 해당 되는 곳에 표시 또는 직접 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 성별 : ① 남성, ② 여성
2. 연령 : 만 () 세 * 숫자만 기입
3. 최종학력 : ① 고졸 이하, ② 2~3년제 전문대졸(전문학사),
③ 4년제 이상 대졸(학사), ④ 대학원 이상(석사 이상)
4. 현재 직장 근속기간 : () 년 () 개월
5. 현재 수행직무
 - ① 경영기획, 관리, 인사, 총무 ② 영업, 마케팅, 유통관리
 - ③ 구매, 조달, SCM ④ 생산, 품질, ⑤ 연구개발, ⑥ 기타
6. 소속 기업의 업종
 - ① 제조업 ② 건설업 ③ 금융 및 보험업 ④ 정보통신업
 - ⑤ 서비스업 ⑥ 그 외 업종

Abstract

The Moderating Effect of Learning Support Environment on the Relationship Between Career Resilience and Followership of Office Workers in Large Corporations

By Chungseok Han

*Dissertation for the Master of Philosophy in Education in the
Graduate School of Seoul National University, Republic of Korea, 2023*

Major Advisor: Jinchul Jeong, Ph.D.

This study was conducted to explore the relationship between career resilience, followership, and the learning support environment among corporate office workers. The research questions established to achieve the study objectives are as follows: First, to determine the level of perception of career resilience, followership, and learning support environment among corporate office workers. Second, to understand the influence of general and leadership characteristics on followership among these workers. Third, to assess the effect of career resilience on followership among corporate office workers, controlling for the

influence of general and leadership characteristics. Fourth, to determine the moderating effect of the learning support environment on the relationship between career resilience and followership, also controlling for the influence of general and leadership characteristics.

The study's population included office workers in Korean corporations, clearly defined as companies with total sales and total assets of more than KRW 500 billion and at least 300 employees as of 2022, according to the Fair Trade Commission. Non-probability purposive sampling was used for the study participants, who were office workers in these corporations.

Data were collected using a survey instrument, comprised of 68 items on career resilience (14 items), followership (20 items), learning support environment (12 items), authentic leadership of the immediate supervisor (16 items), and general characteristics (6 items), which were all derived from previous studies involving corporate office workers. All items except for the general characteristics were measured using a 5-point Likert scale. Content validity (verified by two experts) and face validity (verified by five corporate workers) were ensured, and reliability was verified through a pilot study using Cronbach's alpha.

Data collection took place from April 2 to 17, 2023, using an online survey, with responses from 478 participants. After excluding 17 insincere responses and outliers, 461 responses were finally analyzed using R 4.2.2 for reliability analysis, descriptive statistics, t-tests, one-way ANOVA, correlation analysis, regression analysis, and moderation effect analysis. The significance level was set at .05 for all statistical analyses.

The findings of the study are as follows: First, corporate office

workers had high career resilience (4.04), somewhat high followership (3.89), and slightly above average perception of the learning support environment (3.29). Second, followership levels among corporate office workers significantly differed by gender and age, and the authentic leadership of the immediate supervisor also influenced followership ($r=.283$, $p<.001$). Third, career resilience of corporate office workers had a high influence on followership, even when controlling for general and leadership characteristics ($\beta=.745$, $p<.001$). Fourth, while the learning support environment did not moderate the relationship between career resilience and followership, it did have a moderating effect on the relationship between the sub-component of career resilience, network utility, and followership ($r=.071$, $p<.05$).

The conclusion of this study can be summarized as follows based on the results. First, the career resilience of corporate office workers has a strong influence on followership, demonstrating it as a significant personal characteristic. Second, the followership of corporate office workers is influenced by factors such as gender, age, and the authentic leadership of their immediate supervisors, though this influence is minor. Third, while the learning support environment does not moderate the relationship between career resilience and followership among corporate office workers, it does moderate the relationship between network utility and followership.

Based on these results and conclusions, the following suggestions are proposed for future research and practical application of research results. First, it is necessary to identify the factors that influence career resilience and assess their impact to suggest practical alternatives for the development of followership. Second, the

environmental characteristics affecting the relationship between career resilience and followership need to be identified. Third, empirical research examining leadership variables that affect followership should be continuously conducted. Fourth, criteria for a clear population estimate of corporate office workers need to be established. Fifth, recruitment policies can be implemented to secure corporate office workers who exhibit high levels of followership. Sixth, comprehensive career development policies, rather than just learning support, need to be implemented and executed for corporate office workers with high career resilience and followership.

Keywords : followership, career resilience, learning support environment, office workers in large corporations, controlling supervisor's authentic leadership, moderating effect

Student Number : 2021-25940