creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

교육학 석사 학위논문

대기업 구성원이 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

The Moderating Effects of Transformational Leadership on the Relationship between Organizational Learning and Acceptance of Change of Large Firms' employees in Korea

2012년 8월

서울대학교 대학원
농·산업교육과
김 선 미

대기업 구성원이 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

지도교수 김진모

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2012년 8월

서울대학교 대학원

농산업교육과

김 선 미

김선미의 석사 학위논문을 인준함

2012년 8월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문초록

대기업 구성원이 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

교육학 석사학위 논문
서울대학교 대학원, 2012년
김 선 미

이 연구의 목적은 대기업 구성원이 인식한 조직학습의 수준, 변화수용도 및 변혁적 리더십의 관계를 구명하는데 있었다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제로 첫째, 대기업의 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준 구명, 둘째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계 구명, 셋째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에 있어 변혁적 리더십의 조절효과의 검증을 설정하였다.

자료 수집을 위해 조직학습 수준 측정 척도, 변화수용도 척도, 변혁적 리더십 척도, 인구통계학적 조사 문항 등 네 영역으로 구성된 설문지를 사용하였다. 본 조사 사용된 조직학습 척도는 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 16문항으로 구성되었고 기존 도구의 문항을 추출하여 수정하여 사용하였다. 변화수용도의 측정도구는 기존 도구의 문항을 번안 및 수정하여 사용하였다. 변혁적 리더십의 측정도구는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 3가지 요인으로 구성되며 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 도구의 문항을 사용하였다.

자료 수집은 2012년 4월 3일부터 30일까지 총 17개 기업에서 우편으로 56부, 방문수거로 74부, 웹설문으로 193부로 총 323명의 자료를 수집하였으며 수집된 자료 중에서 한 가지 문항이라도 기재하지 않거나 근속년수 1년 미만인 응답자의 자료, 불성실한 응답으로 분석에 적합하지 않은 자료 30부를 제외하고 최종 분석에서는 293명이 응답한 자료를 사용하였다. 조직학습, 변화수용도, 변혁적 리더십의 관계를 구명하기 위해 Windows SPSS

18.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였으며, 변인별 수준을 구명하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

이 연구를 통해 얻은 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 대기업의 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준은 보통 이상인 것(3.41, 3.76, 3.45)으로 나타났다.

둘째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준은 변화수용도에 직접적으로 유의미한 영향(β=0.581)을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십은 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에 있어 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 하위요인 분석결과 지식저장의 측면에 있어서 변혁적 리더십의 조절효과(R_{adj2}=0.375)가 있는 것으로 밝혀졌다. 즉, 구성원들이 인식하는 지식저장의 수준과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 개입이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 연구의 결과에 따른 결론으로는 첫째, 대기업 구성원이 인식하는 조직학습 수준, 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준은 모두 보통 이상이다. 둘째, 대기업 구성원이 인식하는 조직학습 수준은 변화수용도에 정적인 영향을 직접적으로 미친다. 셋째, 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 결과, 조직학습 하위요인인 지식저장과 변화수용도의 영향관계에서 변혁적 리더십의 조절효과가 있다.

이와 같은 결론을 토대로 후속 연구를 위해 다음과 같은 사항을 제언하였다. 첫째, 연구대상을 다양화 하고 일반화하여 연구모형의 예측타당성을 검증할 필요가 있다. 둘째, 연구에서 설정되지 않은 통제변인과 통제변인의 집단별 사례수가 고려될 필요가 있다. 셋째, 변혁적 리더십 외에도 조직학습과 변화수용도를 조절 및 매개로 하는 변인에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 넷째, 본 연구의 대상을 팀 단위로 한정 시켰을 때 연구모형이 어떻게 달라지는 지에 대한 추가적인 연구 등을 제안하였다.

주요어 : 조직학습, 변혁적 리더십, 변화수용도
학 번 : 2009-21155

목 차

I. 서 론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 5
3. 연구의 문제 ····· 5
4. 용어의 정의 ····· 6
5. 연구의 제한 ····· 7

II. 이론적 배경 ····· 8
1. 조직학습 ····· 8
2. 변화수용도 ····· 19
3. 변혁적 리더십 ····· 25
4. 조직학습과 변화수용도의 관계 및 변혁적 리더십의 조절효과 ····· 31

III. 연구방법 ····· 34
1. 연구모형 ····· 34
2. 연구대상 ····· 35
3. 조사도구 ····· 36
4. 자료수집 ····· 39
5. 자료분석 ····· 40

IV. 연구결과 ····· 41
1. 연구대상의 일반적 특성 ····· 41
2. 변인별 수준 분석결과 ····· 42

3. 조직학습과 변화수용도의 관계 ·····50
4. 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 ·····53
5. 논의 ·····58

V. 요약, 결론 및 제언 ·····61
1. 요약 ·····61
2. 결론 ·····63
3. 제언 ·····65

참고문헌 ·····67
부 록 ·····76
Abstract ·····81

표 차례

<표 Ⅱ-1> 조직학습의 개념 ····· 11
<표 Ⅱ-2> 조직학습 과정의 공통요인 ····· 14
<표 Ⅱ-3> 이수도(2003)의 조직학습 측정도구 ····· 16
<표 Ⅱ-4> 조직학습 측정도구 ····· 18
<표 Ⅱ-5> 비계획적 변화와 계획적 변화의 비교 ····· 19
<표 Ⅱ-6> 변혁적 리더십의 하위 변인 ····· 30
<표 Ⅱ-7> 조직학습, 변화수용도, 변혁적 리더십의 관계에 대한 선행연구 종합 ····· 33

<표 Ⅲ-1> 설문지 문항 구성 ····· 36
<표 Ⅲ-2> 설문지 문항 신뢰도 계수 ····· 38
<표 Ⅲ-3> 설문조사 대상의 현황 ····· 39
<표 Ⅲ-4> 연구문제에 따른 통계 분석 기법 ····· 40

<표 Ⅳ-1> 응답자의 일반적 특성 ····· 41
<표 Ⅳ-2> 조직학습 문항의 기술통계 ····· 43
<표 Ⅳ-3> 변화수용도 문항의 기술통계 ····· 43
<표 Ⅳ-4> 변혁적 리더십 문항의 기술통계 ····· 44
<표 Ⅳ-5> 인구통계학적 특성에 따른 조직학습 수준 인식의 차이 ····· 46
<표 Ⅳ-6> 인구통계학적 특성에 따른 변화수용도의 차이 ····· 47
<표 Ⅳ-7> 인구통계학적 특성에 따른 상사의 변혁적 리더십 인식의 차이 ····· 49
<표 Ⅳ-8> 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 상관계수 ····· 50
<표 Ⅳ-9> 변화수용도에 대한 다중회귀분석결과 ····· 51
<표 Ⅳ-10> 조직학습에 대한 다중공선성 진단 ····· 52
<표 Ⅳ-11> 대기업 구성원이 인식한 조직학습 요인들과 변화수용도의 다중회귀분석 53
<표 Ⅳ-12> 변화수용도에 대한 조직학습, 변혁적 리더십의 위계적 회귀분석 ····· 54
<표 Ⅳ-13> 변화수용도에 대한 조직학습의 하위 요인, 변혁적 리더십의 위계적 회귀분석 ··· 56
<표 Ⅳ-14> 연구문제에 대한 검증결과 종합 ····· 57

그림차례

[그림 Ⅱ-1] 조직학습의 과정 ·····13

[그림 Ⅲ-1] 연구모형 ·····34

[그림 Ⅳ-1] 지식저장과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 ·····57

I. 서 론

1. 연구의 필요성

오늘날 수많은 기업들은 무한 경쟁 속에서 경쟁우위를 유지하고 생존하기 위해 경영혁신이나 사업개편, 구조조정, 리엔지니어링 등의 다양한 방법을 통해 조직변화를 추진하고 있다(김정진, 박경규, 2008). 즉, 오늘날 조직은 외부 환경과 균형 상태에 있는 경우가 매우 드물며, 변화를 지속적으로 겪으면서 조직의 변모가 계속적으로 진행되고 있다(김정수, 유태용, 2009). 이에 따라 조직의 생존과 성장에 필수적인 조직변화를 추진함에 있어 이에 관련된 변인들을 중요하게 고려해야 한다.

하지만 대체적으로 조직변화와 관련된 변인은 거시적인 측면, 즉 조직 외부의 시스템 중심적인 접근법과 저항관리, 조직 환경, 조직 구조 등에 초점을 두어온 관계로 개인수준에서의 조직변화에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다(Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Kimberly & Evanisko, 1981; MacCrimmon & Wehrung, 1990; Wanberg & Banas, 2000). 더불어 조직변화에 있어 개인수준의 접근의 중요성에 대하여 이학종(1994)은 기업에서 변화의 주체는 조직구성원인 만큼 경영혁신은 변화에 대한 조직 구성원들의 협조 없이는 성공적으로 이루어질 수 없다고 하였고 이규만(2003)은 이러한 변화에 대한 긍정적인 태도는 구성원들의 협력을 이끌어 낼 수 있고 기업에 대한 불신이나 생산량의 제한과 같은 조직 변화에 대한 저항을 최소화 시킬 수 있을 것이라고 하였다.

이러한 구성원의 협력과 긍정적인 태도가 변화에 대한 수용성 문제이다. 즉, 급격한 변화를 겪고 있는 조직이 성공적으로 변화관리를 하기 위해서는 변화에 대한 구성원들의 긍정적인 태도와 자발적인 학습활동이 요구된다(김정수, 유태용, 2009).

이런 흐름 속에서 최근 기업을 둘러싼 환경의 급격한 변화는 기업들로 하여금 환경변화에 능동적으로 대처하는데 필요한 정보와 지식을 효과적으로 생산하고 공유할 수 있는 조직학습 구축을 요구하고 있다(Senge, 1993). 연구자에 따라서는 불확실한 환경 하에 있는 기업이 개인 및 조직 수준의 일상적인 학습을 통해 변화하는 환경에 신

속하게 성공적으로 적응하는 것을 조직학습으로 보는데(Senge & Kofman, 1990), 이는 구성원들이 학습을 통해 변화하면서 외부환경에 적응해 나가는 것으로 조직학습과 변화는 동일선상에 있다고 할 수 있다.

같은 맥락에서 학습과 변화의 관계에 대해 언급하고 있는 연구를 보면, 김강호(2008)는 환경 불확실성이 높은 집단일수록 개인 학습지향성과 조직학습지향성 수준이 높게 형성된다고 하였고, 정덕훈, 서진주(2005)는 조직구성원들의 변화를 촉진시키기 위해 적극적인 교육 및 훈련을 통한 인력개발이 병행되어야 한다고 주장하였다. 또한, 박광양(1993)은 조직의 학습문화는 조직의 변화 및 적응 가능성을 높일 수 있는 이상적인 형태라고 주장하였고, Sraw, Sandelands, & Dutton(1981)은 조직학습 없이는 새로운 환경변화에 적응할 수 없고 조직이 생존할 수 없으며 급변하는 위기상황을 극복해 갈 수 없다고 하면서 변화관리에 있어서 조직학습의 중요성을 제시하였다.

이러한 선행연구들을 통해 조직변화에 있어서 조직학습이 중요하게 영향을 미치는 요인이라는 것을 알 수 있는데 조직변화는 조직구성원들이 변화를 받아들이는 정도와 밀접한 관련이 있으므로 결과적으로 조직학습은 변화수용도에 있어서 중요한 변임임을 알 수 있다.

이처럼 조직변화에 있어서 조직학습의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 변화수용도에 영향을 미치는 관련변인 연구들을 살펴보면, 조직학습과 관련된 연구가 거의 없는 점을 고려할 때 조직학습과 변화수용도의 관계를 파악하기 위한 연구는 그만큼 의미가 있다고 할 수 있다.

한편, 조직학습과 변화수용도의 관계에 있어서 그 조직의 리더가 어떤 역할을 해야 하는지에 대한 것도 주요 관심사이다. 김민수, 김재구, 이동명, 이춘우, 장재윤(2007), 이규만(2005)은 상사의 지원이 조직원을 변화시키는데 밀접한 관계가 있다고 하였고, Zeira & Avedisian(1990)은 경영혁신이 성공적으로 실행되기 위해서는 대개 최고경영자가 선두에 서서 조직구성원들에게 동기를 부여하고 지속적인 관심과 지원을 제공해야 하며, 최고경영자의 리더십을 통해 조직구성원들에게 혁신의 중요성 및 필요성을 이해시켜 마음의 혁신을 일으켜야 한다고 하였다. 즉, 조직의 리더가 구성원들에게 영향력을 행사하는 것은 그들을 변화시키는데 중요한 요인이 된다는 것이다.

리더가 구성원들에게 영향력을 미치는 영역은 여러 가지가 있겠지만 그 중에서도 학

습에 큰 영향을 미친다. Appelbaum, St-Pierre & Glavas(1998)는 리더십은 구성원들이 학습하는데 있어서 동기부여를 해주고 이러한 과정에서 조직목표와 조직문화 등의 영향을 받아 구성원들이 변화 행동을 하게 된다고 하였다. 또한 조세형, 윤석천(2009)은 중소기업에서 조직학습 능력이 혁신성과에 미치는 영향에서 중간관리자의 리더십의 중요성을 구명하였는데 구성원이 조직학습능력을 가시적인 성과로 발휘하는데 있어서 리더의 역할이 중요함을 제시하고 있다. 최근 리더십에 관한 연구는 Kavangh & Ashkanasy(2006), Roderick(2010), Younhyun(2008) 등에 의해 조직변화 상황에서의 리더십의 발휘에 대한 연구가 이루어지고 있다. 또한 전술하였듯이 리더십이 학습에 동기를 부여하고 학습조직을 활성화시킨다는 연구들 또한 꾸준히 이루어지고 있다. 즉, 조직의 변화를 가져오기 위해서는 무엇보다 효과적인 리더십이 요구되고 있으므로, 강하고 헌신적이며 실행력 있는 리더십은 경영혁신에 있어서 필수적인 요소라고 할 수 있다(정덕훈, 서진주, 2005).

여러 선행연구들(Page & Wong, 2000; Vera & Crossan, 2004; 구연원, 2005; 김민수 외, 2007; 김병주, 고성진, 2008; 김정수, 유태용, 2009; 천학도,2008; 한주희, 고수일, 2009)을 통해 리더십 중에서도 특히 조직 구성원들이 학습을 하는데 있어서 필요한 지식과 기술을 인지하도록 하고 지원한다는 측면에서 중요하게 여겨지는 것이 변혁적 리더십이다. 천학도(2008)는 변혁적 리더십이 지식습득과 활용, 정보공유와 확산 지향성 등의 조직학습 역량에 영향을 미친다고 하였고, 김병주, 고성진(2008)은 변혁적 리더십이 학습동기에 영향을 미친다고 하였다. 또한 한주희, 고수일(2009)은 변혁적 리더십은 구성원들 간의 협동학습에 있어서 질 높은 교환관계를 형성시킨다고 주장하였는데 이와 같은 선행연구들은 변혁적 리더십이 조직학습에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 하지만 변혁적 리더십에 대한 연구는 개인수준의 결과에 초점을 두고 이루어진 경우가 많았으며 조직적 과정이나 집단에 미치는 리더의 영향에 대하여 다룬 연구는 그 중요성에 비해 부족한 실정이다.

조직개발에 있어서 가장 큰 관심사는 조직을 개선시킬 수 있는 개입이 어떤 것인지를 아는 것이다. 최근 이러한 개입으로 변화를 이끌고 관리하는 것이 많은 관심을 받고 있으며 이 중 대다수의 연구들은 리더가 어떻게 조직변화를 계획하고 실행해야 하는지에 대한 조언을 하고 있다. 리더는 동기부여를 통해 구성원들의 변화를 이끌고 그들의 조직변화에 대한 저항에 대처할 수 있도록 해야 한다. 이때 리더는 구성원이 변화의 필

요성을 인식하고 변화에 몰입하는데 적합한 환경을 만드는 것이 중요하다. 특히 학습 상황에서 리더의 역할에 따라 조직학습 수준이 변화수용도에 영향을 미치는 정도가 달라질 것이라고 가정 하에 변화수용도를 높일 수 있는 리더의 행동에 대해 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구는 조직변화에 대한 구성원의 수용성에 영향을 미치는 요인으로 조직학습, 변혁적 리더십을 상정하여 그 영향관계와 조절효과를 구명하고자 한다.

이를 통해 조직학습이 활성화 될 수 있도록 독려하여 조직구성원들의 학습을 활성화함으로써 변화수용도를 높이고자 하는 역할을 담당하는 리더에게 구체적으로 어떤 리더십 행동을 발휘해야 할 것인지에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 대기업의 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 구명하는데 있다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업의 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십에 대한 수준을 구명한다.

둘째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준이 변화수용도에 미치는 영향을 구명한다.

셋째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 구명한다.

3. 연구의 문제

연구문제 1. 대기업의 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십의 수준

1-1. 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도 및 변혁적 리더십의 수준은 어떠한가?

1-2. 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도 및 변혁적 리더십은 응답자의 일반적 특성에 따라 차이가 나타나는가?

연구문제 2. 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준이 변화수용도에 미치는 영향

2-1. 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계는 어떠한가?

연구문제 3. 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

3-1. 변혁적 리더십은 조직학습과 변화수용도의 관계를 조절하는가?

4. 용어의 정의

가. 변화수용도

변화수용도란 구성원들의 변화에 대한 시각으로 조직의 변화를 얼마나 긍정적으로 받아들이고 이를 업무에 적용하는가에 대한 정도라고 할 수 있다. 변화수용도가 높으면 변화에 대한 저항이 적고 변화행동이 발생한다고 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서 변화수용도란 Wanberg & Banas(2000)의 변화수용도 측정 척도에 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

나. 조직학습

조직학습이란 조직 내 구성원들의 인지적인 변화(조직에 관련된 지식의 증가)로 인해 학습이 일어나 구성원들의 역량과 지식수준이 증대되어 조직적으로도 학습이 일어나는 문화 형태를 말한다. 이는 개인의 지식의 단순한 합이 아니라 학습을 통해 조직 구성원들 간의 지식의 공유가 발생하고 조직과 환경과의 끊임없는 상호작용으로 인해 적합성을 찾아가는 과정으로 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서 조직학습이란 송민열, 최은수(2009)가 구성한 측정 척도에 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

다. 변혁적 리더십

조직의 목표 달성을 위해 구성원들의 능력을 끌어내기 위하여 그들이 동기화되고 몰입할 수 있도록 최상의 여건을 만들어주는 리더의 지도성을 말한다. 조직의 문화, 신념, 조직의 비전 등을 이용하여 구성원들이 스스로 과업을 수행 하도록 유도하고 그들의 능력을 인정해 주는 지도자가 발휘하는 리더십을 뜻한다. 따라서 이 연구에서 변혁적 리더십이란 문승현(2009)이 구성한 측정 척도에 응답한 점수의 평균값을 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구는 유의표집방법을 사용함으로써 일반화의 한계를 갖는다. 연구의 모집단은 근속년수 1년 이상의 대기업 근로자들이었으나 모든 대기업 근로자를 파악하여 전수조사 하기에는 현실적인 제약이 따르므로, 조사의 용이성을 고려하여 유의표집 방법을 사용하였다. 따라서 이 연구 결과를 모든 대기업 근로자로 일반화 하는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 조직학습

가. 조직학습의 개념

조직학습이라는 말은 흔히 학습조직과 개념적인 혼란을 일으키고 있다. 권석균(1995), Fiol & Lyles(1985,) Vera & Crossan(2004)등은 조직학습의 주체가 조직인지 개인인지에 대한 혼란을 언급하며 조직학습은 단순히 개인학습의 합이 아니라는 사실에 의견을 모으고 있다.

조직은 생물적으로 유기체가 아니므로 조직이 학습을 한다는 주체가 되기보다는 조직적인 학습문화나 구성원들의 수준이 향상되는 것을 조직학습이 이루어진다고 할 수 있을 것이다. 이때 구성원들의 수준 향상은 단순히 개인의 인지적인 지식 향상이 아닌 조직 구성원으로서의 역할 인식과 행동, 지식의 조직적인 활용을 통해 이루어질 수 있을 것이다.

조직에서 학습에 대한 가장 큰 특징은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 조직학습에 대한 이론의 다양성이다. 조직학습은 학자에 따라 다양하게 정의가 내려지고 있으며 그로인해 개념적인 혼란이 발생하기도 한다. 또한 최근에 여러 조직현상에 적용되어 조직변화 및 조직 성과등과 밀접한 관련을 맺기도 한다(Filo & Ryles, 1985; Hedberg, 1981; Hiber, 1991; Lundberg, 1989; Shrivastava, 1983; 박광양, 1993; 오을임, 김구, 배용태, 2002; 이원규, 2001). 둘째, 개인학습에서 발전하여 개인 학습의 개념과 연구의 틀을 많이 사용해 왔다는 것이다(Lynn. G. S., Reilly, R. R., & Akgun, A. E., 2000). 이것은 조직학습은 단순한 개인적인 학습의 합이 아닌 그보다 더한 무엇으로 정의되지만 학자들은 여전히 행동 집단으로써 개인적인 역할을 강조한다는 Huysman(1999)의 주장과도 합치된다.

한편, 많은 사람들이 1990년 이후로 조직학습 영역이 성장과 발전이 이루어졌다는데 의견을 함께 하지만 용어의 개념에 대한 일관된 의견이나 누적된 효과는 여전히 취약하다(simon, 1991; Vera & crossan, 2003; Weick, 1991). 이에 조직학습에 대한

여러 학자의 정의를 살펴봄으로써 공통적인 견해를 도출하는 것이 중요하다.

조직학습의 초기연구자인 Agyris & Schon(1978)은 조직학습을 조직 구성원들이 조직의 주요 특징을 유지하기 위하여 운영 메카니즘에서 오류를 발견하고 그것을 수정함으로써 조직의 내·외부 환경의 변화에 대응하는 과정이라고 정의하였다. 같은 맥락에서Duncan & Weiss(1979)는 조직학습을 환경과 조직 간의 적합성을 찾는 과정으로 보면서 행동과 결과간의 관계 및 이에 대한 환경의 영향에 의해 지식이 향상되는 과정이라고 정의하여 조직학습 자체에 대한 이론적인 가능성을 제시하였다.

국내에서는 오을임 외(2002)가 조직학습은 조직 내부의 문제를 찾고 조직이 환경에 적합하도록 하는 방법론을 모색하는 과정이며 조직과 환경간의 부조화를 야기할 수 있는 환경적 변화를 찾아내는 것이라고 정의하였다. 이 연구에서는 조직학습은 문제에 대한 해결책을 결정하며 환경변화에 어떻게 적응할 수 있는가를 발견하는 것이라고 밝히고 있는데 이는 조직학습이 내·외부 환경의 변화에 대응하는 과정이라는 Agyris & Schon(1978), Duncan & Weiss(1979)의 의견과 합치된다.

권석균(1995)은 환경변화가 급격하게 이루어짐에 따라 조직학습을 통한 조직의 능률성과 환경적응력이 증대한다고 보았다. 그러므로 조직학습이란 조직의 환경 적합성을 증대시키기 위해 새로운 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색, 창출하고 활용하는 방법이라고 정의 하였다.

그러나 조직학습을 환경과 조직 간의 적합성을 찾는 과정이라고 보는 학자들과 달리 Vera & Crossan(2004)은 조직학습이 조직의 상황에 영향을 받는 것으로 구성원들이 갖는 개인적이거나 공유적인 행동을 통해 발생되는 변화의 과정으로 보았다. 조직학습의 기본 개념은 학습된 것을 사용하고 새로운 학습을 완전히 이해하는 것 사이에서 일어나는 긴장감이라고 정의하였다. 이처럼 조직학습이 조직의 상황에 영향을 받는다는 맥락으로 정의한 학자로 장수덕(2008)은 조직학습이 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 조직 차원의 대응으로서 조직이 끊임없이 내부적으로 새로운 지식과 정보를 생성하고 외부로부터 지식, 아이디어, 정보 등을 획득하는 과정으로 정의하였다.

이처럼 조직학습을 환경과 조직의 관계로 정의 하는 것이 큰 흐름으로 여겨지는 가운데 Weick(1991)는 학습을 그에 대한 자극 상황 혹은 동기가 변할 때 발생하는 수행이나 반응이 아니라 자극상황과 동기가 근본적으로 일치할 때 발생하는 수행으로의

변화라고 정의하고 있다. 즉 조직학습은 환경의 변화나 개인의 변화로 이루어지는 것이 아니라 조직 환경의 변화와 함께 개인의 학습동기가 포함되어야 발생하는 것으로 볼 수 있다.

Huber(1991)는 조직에서 학습이 발생할 때는 정보의 처리과정을 통해 조직의 잠재적 활동범위가 변화될 때라고 주장하였고 Dodgson(1993)은 조직학습을 기업이 그들의 활동과 관련되어 있고 문화에 내재되어 있는 지식들과 일상적인 일들을 구축, 실행, 조직화하고 구성원들의 기술 활용성의 향상을 통해 조직의 효과성을 추구하는 방식이라고 정의하였다.

전영욱(2009)은 조직학습을 보다 통합적인 관점에서 접근하여 조직이 환경에 적응하여 지속적으로 유지·발전하기 위해 조직의 오류를 파악하고 수정하는 것으로 보았는데 조직의 멘탈모델을 변화시키는 등 조직의 인지 지식과 구조를 변화시키고 이를 기반으로 조직의 행동 지식을 변화시키는 과정이라고 하였다.

이상의 학자들의 조직학습에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 Ⅱ-1>과 같다.

〈표 Ⅱ-1〉 조직학습의 개념

학자	정의
Agyris & Schon(1978)	조직 구성원들이 조직의 주요 특징을 유지하기 위하여 운영 메카니즘에서 오류를 발견하고 그것을 수정함으로써 조직의 내·외부 환경의 변화에 대응하는 과정
Duncan & Weiss(1979)	환경과 조직 간의 적합성을 찾는 과정, 행동과 결과간의 관계 및 이에 대한 환경의 영향에 대한 지식이 향상되는 과정
Weick(1991)	환경이 변화하거나 개인의 변화로 이루어지는 것이 아니라 조직 환경의 변화와 함께 개인의 학습동기가 포함되어야 발생하는 것
Huber(1991)	정보의 처리과정을 통해 조직의 잠재적 활동범위가 변화될 때 조직에서 학습이 발생함
Dodgson(1993)	기업이 그들의 활동과 관련되어 있고 문화에 내재되어 있는 지식들과 일상적인 일들을 구축, 실행, 조직화하고 구성원들의 기술 활용성의 향상을 통해 조직의 효과성을 추구하는 방식
Vera & Crossan(2004)	조직의 상황에 영향을 받는 것으로 구성원들이 갖는 개인적 혹은 공유적인 행동을 통해 발생되는 변화의 과정
전영욱(2009)	조직이 환경에 적응하여 지속적으로 유지·발전하기 위해 조직의 오류를 파악하고 수정하는 것으로 조직의 멘탈모델을 변화시키는 등 조직의 인지 지식과 구조를 변화시키고 이를 기반으로 조직의 행동 지식을 변화시키는 과정
권석균(1995)	조직의 환경적합성을 증대시키기 위해 새로운 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색, 창출하고 활용하는 과정
오을임, 김구, 배용태(2002)	조직 내부의 문제를 찾고 조직이 환경에 적합하도록 하는 방법론을 모색하는 과정이며 조직과 환경간의 부조화를 야기할 수 있는 환경적 변화를 찾아내는 것이고 문제에 대한 해결책을 결정하며 환경변화에 어떻게 적응할 수 있는가를 발견하는 것
장수덕(2008)	환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 조직 차원의 대응으로서 조직이 끊임없이 내부적으로 새로운 지식과 정보를 생성하고 외부로부터 지식, 아이디어, 정보 등을 획득하는 과정

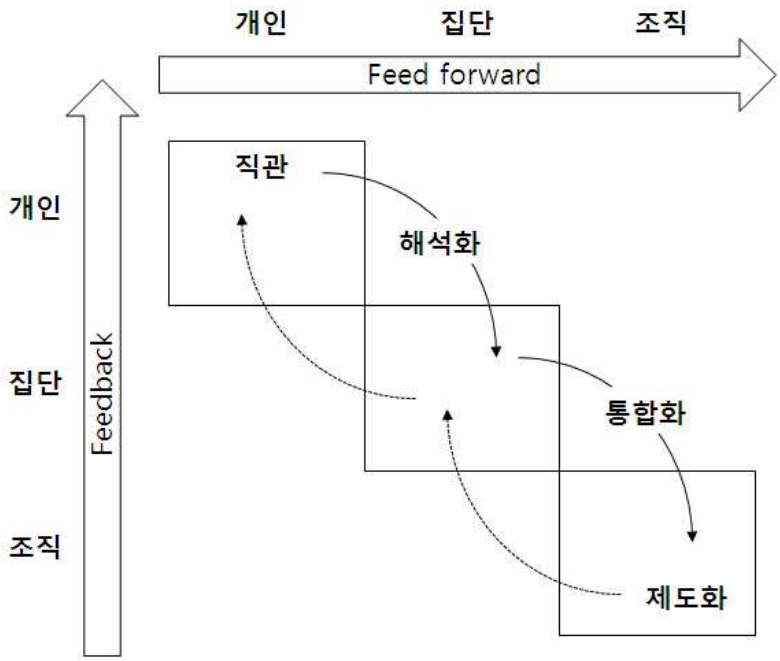
앞에서 살펴본 여러 학자들의 정의를 통해 조직학습은 변화와 환경이라는 개념과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다. 이를 바탕으로 조직학습은 조직이 가지고 있는 고유한 문화를 유지하고 조직을 발전시키는데 필요한 것이라 할 수 있다. 이 연구에서는 조직 내·외부에서 발생하는 변화에 적응하기 위하여 조직 구성원들이 변화하는 과정에서 나타나는 지적 성장 및 정보 창출의 과정을 조직학습으로 정의한다. 단, 개인의 지식의 단순한 합이 조직학습이 아니라는 의견을 반영하여 조직학습이란 조직의 구성원들이 가지고 있는 지식을 조직수준에서 활용할 때 더욱 의미가 있다고 할 수 있다.

나. 조직학습의 과정

박광양(1993), Appelbaum, St-pierre & Glavas(1998)는 조직이 추구하는 목표의 달성과 조직 변화를 위해 조직에서는 끊임없이 학습이 일어난다고 하였다. 이렇게 조직에서 학습이 발생할 때 그 과정에 대해서는 학자별로 조금씩 의견이 다르다.

Nonaka(1994)는 개인적인 지식의 확장, 지식의 공유, 개념화와 구체화, 지식의 질과 타당성 확인, 지식정보망의 형성으로 구분하였다. Huber(1991)는 조직학습의 과정을 조직 내 정보의 흐름으로 보고, 정보획득, 정보 분배와 해석, 의미생성, 조직기억, 정보수정의 다섯 단계로 체계화하였다(전영욱, 2009). 국내에서는 김희규(2004)가 조직학습의 유형을 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 4가지 과정으로 나누었고 권석균(1996)은 조직학습은 인지학습과정, 공유학습과정, 행동학습과정의 세 가지 과정을 통해 이루어진다고 하였다. 또한 전영욱(2009)은 조직학습의 과정은 정보를 찾아서 해석하고, 성찰하며, 정보를 기반으로 실행하고, 그 결과 정보를 공유하며, 저장하고, 수정하는 등의 상호작용적 활동이 순환적으로 일어나는 것이라고 보았다.

하지만 위의 연구들은 조직학습의 과정을 통합적으로 제시하지는 못하였다는 취약점이 있다. 이에 조직학습의 통합적 과정을 제시한 대표적 학자인 Crossan, Lane & White(1999)는 조직학습의 과정을 개인과 조직이 아닌 집단까지 포함하는 다수준에서 논의하기 위해 [그림 Ⅱ-1]과 같이 4I framework를 제시하였다. 이 모형에서는 개인, 집단, 조직수준에서 각각 유익한 영향을 미침으로 인해 학습이 발달한다고 보고 있다. 이 세 단계 학습은 네 개의 사회심리학적 과정과 연관이 있는데 그것은 직관, 해석화, 통합화, 제도화 이다(Vera & Crossan, 2004). 개인학습 수준에서 핵심적인 것은 해석화, 집단 수준에서는 통합화, 조직수준에서는 제도화인데 이러한 수준간의 교차로 인해 학습이 발생하고 새로운 아이디어와 행동은 개인에서 집단, 그리고 조직 차원으로 흘러들어가 조직구성원들이 생각하고 행동하는데 영향을 미치게 된다(전영욱, 2009).



[그림 II-1] 조직학습의 과정

출처: Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24, 522-538.

이 연구에서는 조직학습을 "급변하는 환경에 적응하고 조직 고유의 문화를 유지, 발전시키기 위해 구성원들이 변화하면서 나타나는 지적성장 및 정보 창출의 과정"에 초점을 두었다. 이를 위해 필요한 것은 조직 고유의 문화에 대한 이해와 조직의 변화상황에서 문제를 해결하고 보완하는 것, 또한 그 정보를 구성원들끼리 공유하고 조직을 재정비 하는데 활용하는 것이다. 이와 같은 과정을 통해 조직의 변화에 적응하게 되고 구성원들이 변화한다고 볼 수 있다. 조직학습이 발생한다는 것은 조직 구성원들의 지적인 수준의 증가와 조직적인 활용에 있어서의 변화라고 볼 수 있는데 이것은 우리가 목표로 하는 환경에 적응하는 것과 조직의 변화를 이루기 위해 필수적인 과정이라고 볼 수 있다.

국내연구에서 김희규(2004)는 여러 연구자들의 연구결과를 토대로 조직차원의 학습실천 과정을 분석·종합하여 조직학습의 실천과정에 대한 공통된 요인을 다음 <표 II

-2>와 같이 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 네 가지로 도출하였다.

〈표 II-2〉 조직학습 과정의 공통요인

공통요인	유사요인	연구자
지식창출	지식창출 지식창조	권석균(1996), 유영만(1996), Dixon(1994) Garvin(1993)
지식공유	정보전파 팀학습 유포와 확산 지식전이 지식공유	Senge(1990 Watkins & Marsick(1993) Schwandt(1992) Garvin(1993) 권석균(1996), 박광량(1994)
지식저장	지식기억 정보통합 내면화 기억과 의미 지식저장	Huber(1991) Dixon(1994) Nonaka(1994) Schwandt(1992) 권석균(1996)
지식활용	지식적용 지식활용 업무수행	ASTD (GEphart, Marsick, Buren & Spiro)(1996) Marquardt(1997)

출처: 김희규. (2004). 학교의 학습조직과 진단도구 개발에 관한 연구. 교육행정학연구, 22(4), 23-44.

1) 지식창출

Garvin(2000)은 지식창출은 조직학습이 발생하는데 있어서 가장 초기에 이루어져야 하는 것으로 조직에 유용한 정보와 지식을 수집하거나 획득하는 과정이라 정의하면서 학습이 발생하기 위해서는 먼저 학습의 기초가 되는 정보나 지식을 획득해야 한다고 주장하였다. 지식을 창출한다는 것은 지식을 획득한다는 의미로 볼 수 있는데 이는 조직의 외부에서 얻는 방법과 조직의 내부에서 얻는 방법이 있다(이희영, 2010; 정석기, 2001). 이처럼 지식은 다양한 방법으로 습득 될 수 있고 이렇게 습득된 지식이 모여 조직학습의 기반이 된다. 따라서 조직학습을 효과적으로 수행하기 위해서는 정보의 획득에 대한 개방적인 자세와 내부에서의 지속적인 학습 경험이 선행되는 것이 중요하다(장수덕, 2008).

2) 지식공유

지식공유과정은 조직 구성원들 간에 지식과 정보를 공유함으로써 학습을 향상시키고 새로운 지식이나 이해를 창조하는 프로세스라고 할 수 있다(김희규, 2004). Nonaka(1995)는 조직 지식화의 과정에서 암묵지가 형식지로 표출되는 과정을 지식공유라고 보았다. 이렇듯 조직 구성원들이 가지고 있는 지식을 표출하여 자유로운 분위기 속에서 공유하고 지속적인 상호작용을 통해 조직차원의 학습이 보다 활발히 일어날 수 있다.

3) 지식저장

본 연구에서 지식저장은 Huber(1991)의 조직기억의 개념과 유사한 것으로 볼 수 있다. Huber(1991)는 조직기억이란 정보에 대한 구성원들의 공통적인 이해를 바탕으로 조직차원에서 정보가 저장되고 일반화 되는 것을 의미한다고 하였다. 이 단계는 조직학습의 적용을 위한 준비과정의 성격을 갖고 있으며 세부적으로 정보의 저장 및 검색, 컴퓨터 기반 조직기억을 의미한다. 김희규(2004)는 지식저장과정은 창출된 지식을 저장하며, 그 결과의 의미에 대해 해석하는 등 미래에 사용하기 위해 조직의 기억장치에 저장하는 것이라고 하였다. 따라서 지식 저장은 습득한 자료나 정보의 체계화를 통해 내부 효율성을 높이며 기억된 지식을 다음 과정에서 활용할 준비를 하는 단계이다(김경화, 2005).

4) 지식활용

김희규(2004)는 지식활용 단계를 학습의 목적을 위한 실천적인 과정으로 보았는데 이것은 학습에 있어서 행동수정이 일어나지 않는 다면(않는다면) 그 의미가 없다고 주창한 Garvin(2000)의 연구와도 일치된다. 즉, 지식은 행동으로 옮길 때 조직학습의 의미가 있다. 조직에서 필요한 내용을 학습하고 그것을 직접 현장에서 적용하는 것은 조직이 목표하는 것을 성취하는데 있어서 가장 중요한 과정이 될 수 있다.

혹자는 학습이라는 것을 지식의 습득으로 이해를 하여 활용단계를 중요시 하지 않을 수도 있다. 하지만 학습의 개념을 조직에 도입하려면 가장 중요한 것은 개인이 가지고 있는 지식의 양이 아니라 조직의 목표 달성과 변화를 고려하는 것이다. 다시 말해, 학

습의 가장 큰 특성은 학습 당사자의 변화와 그 행동의 지속성 이라고 볼 수 있고 이러한 이유로 조직학습과정에 있어서 지식 활용 단계는 조직의 가치를 증진시킬 수 있다.

다. 조직학습의 측정

조직학습의 측정은 조직학습을 조작적으로 어떻게 정의하느냐에 따라 그 방법이 달라진다. 이수도(2003)는 조직학습의 유형을 측정하기 위해 조직학습을 단일순환학습, 이중순환학습, 내부학습, 외부학습으로 나누어 리커트 5점척도로 측정하였다. 자세한 내용을 보면 다음 <표 Ⅱ-3>과 같다.

〈표 II-3〉 이수도(2003)의 조직학습 측정도구

변수명	측정도구의 구성	관련연구
단일순환학습	기존 틀 안에서의 점진적 개선 임기응변적 해결책 피상적 행동변화의 중시 단기적 성과의 중시	Yeung, Arthur, David, Ulrich, Stephen, Nason & Mary(1999) Argyris & Schon(1978) Fiol and Lyles(1985)
이중순환학습	기존 틀에서 벗어난 새로운 방식의 추구 근본적 해결능력 자체의 배양 근본적 인식변화 중시 장기적 성과의 중시	
내부학습	회사 동료 및 타부서로부터 새로운 아이디어 도입 내부의 의견, 제안을 긍정적으로 수용 내부 연구활동을 통해 새로운 기술 개발 회사의 과거 실패로 얻은 교훈을 반영	Yeung et al.(1999) Marquardt(1996) 매일경제 신문사(2000)
외부학습	회사 외부로부터 새로운 아이디어 많이 얻음 경쟁사를 벤치마킹하고 그들의 성과와 비교 외부로부터 새로운 기술을 도입 외부고객으로부터 얻은 정보를 제품/서비스 개발에 반영 외부컨설턴트의 도움을 많이 받음 타 회사의 재능 있는 사람을 스카웃	

출처: 이수도. (2003). 조직문화가 조직학습 유형에 미치는 영향. 경영교육논총, 29, 5-28

오을임 외(2002)는 Nonaka(1991)의 정의를 토대로 조직학습의 크기를 '조직구성원들의 조직적 지식의 정도' 로 보고 조직학습의 측정 척도를 Blackler(1995)의 조직

적 행위와 관련된 지식으로 정의 하였다. 이러한 정의를 토대로 조직학습을 측정하기 위한 여섯 가지 문항을 고안하였는데 그 내용은 ① 직무와 관련된 내·외의 자료 및 정보의 체계적 구축정도, ② 업무의 표준, 규정, 방침, 절차 등의 내용에 대한 이해성, ③ 업무성격이나 내용이 조직의 목표달성과 연계되고 있는지에 대한 이해성, ④ 조직 전체적인 흐름에서 구성원들 간의 역할이나 관계성에 대한 명확성의 이해정도, ⑤ 외부환경 변화가 조직에 미칠 영향 등을 구체적으로 파악하고 있는 정도, ⑥ 조직의 사회적 사명이나 존재, 가치에 대한 인식정도 이며 각 문항은 7점 척도로 측정하고 있다.

송민열, 최은수(2009)는 국내의 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 입증된 문항을 참조하여 연구의 목적에 맞게 개발하여 사용하였다. 조직학습을 측정하기 위해서 이미라(2007)가 제시한 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용 등 네 가지로 설정하고 측정도구는 김희규(2004)의 '학교의 학습조직화 진단도구 개발에 관한 연구'에서 개발한 설문항목과 이미라(2007)의 '교장의 감성리더십과 학교의 조직 감성과 조직학습의 관계'에서 사용한 조직학습 측정항목을 참조하였다. 또한 지식 창출, 지식 공유, 지식 저장, 지식활용의 네 가지 하위변인에 대한 탐색적 요인 분석을 통해 지식창출과 지식 운영이라는 새로운 두 가지 변인을 명명하여 측정변수로 하였다. 문항의 수는 지식창출 5문항, 지식운영(지식공유, 지식저장, 지식활용) 11문항 등 모두 16문항으로 리커트 5점척도를 이용하였다.

나병선(2001)은 '대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석'에서 조직문화에 따른 조직학습의 수준 및 유형을 측정하기 위해 Agryris(1994), Swieringa와 Wierdsma(1992), Lundberg(1989), Argyris와 Schon(1978), Meyers(1990), Schon(1983), 권석균(1996), 한선(1998)의 연구를 참고하여 총 8문항으로 구성된 도구를 개발하였다. 조직학습수준을 측정하기 위해 유지학습, 적응학습, 변혁학습, 창조학습으로 구분하여 각 2문항으로 리커트 5점 척도를 이용하였다. 유지학습수준은 기존 조직을 항상적으로 유지하고자 하는 정도에서 학습이 이루어지며 규정내에서 절차에 따라 일을 처리하는 것으로 측정하였고 적응학습수준은 문제가 발생하면 방법을 즉각 수정하고 개선하며, 전략의 효과적 달성방법을 위해 회의나 교육·논의가 이루어지는지 측정하였다. 변혁학습은 계속 새로운 정보를 이용하고 타부서와의 교류가 활발하며, 문제가 발생하면 근본 원인을 검토해서 보완하거나 완전히 새로운 전략으로 바꾸는가에 대해 측정하였고 창조학습은 전체 조직차원에서 전반적인

문제점과 촉진할 사항을 진단하는 활동이 이루어지며, 환경변화에 맞게 조직구조·비전·목표 등이 전반적으로 재정비되는 활동이 이루어지는지 측정하였다.

이상의 측정방법들을 종합하면 다음 <표 Ⅱ-4>와 같다.

〈표 Ⅱ-4〉 조직학습 측정도구

연구자	척도	측정대상	특징
이수도(2003)	리커트 5점척도	거래소 시장에 상장된 기업 대상	단일순환학습, 이중순환학습, 내부학습, 외부학습으로 나누어서 학습의 유형을 측정
오을임 외(2002)	리커트 7점 척도	지방행정기관에 근무하고 있는 공무원들 대상	조직 구성원들의 조직적 지식 정도를 조직학습의 크기로 보고 측정
송민열, 최은수(2009)	리커트 5점 척도	인적자원개발 담당 조직 대상	조직학습을 지식 창출과 지식 운영으로 보고 나누어 측정
장수덕(2008)	리커트 5점 척도	거래소 시장에 상장된 기업 대상	조직학습을 내부 생성적 학습과 외부 획득적 학습으로 보고 나누어 측정
나병선(2001)	리커트 5점 척도	대기업집단의 그룹계열사	조직학습을 유지, 적응, 변혁, 창조의 관점에서 측정

이수도(2003)의 측정도구의 경우 조직문화 유형을 측정하는데 적합하다고 볼 수 있으나 유형의 구분을 두 가지로 하고 있어 다른 구분에 따른 조직문화 유형이 존재하는 기업에서 사용할 경우 타당도가 떨어질 수 있다는 단점이 있다. 오을임 외(2002)의 도구는 조직학습을 조직 구성원들이 가진 조직적 지식정도로 보는데 이는 단순한 개인의 인지적(지식) 수준의 합으로 계산한다는 점에서 조직학습의 개념과 맞지 않는다는 점이 제한적이다. 나병선(2001)의 도구는 조직학습을 측정함에 있어서 조직의 변화상황을 포함시켜 측정한다는 점에서 의미가 있지만, 조직학습이 발생하는 과정인 지식의 창출, 공유, 저장, 활용의 측면을 측정하는데 한계가 있다.

송민열, 최은수(2009)는 지식저장의 측정 문항을 단순한 지식의 관리와 보관에 초점을 맞추었다는 단점이 있지만, 비교적 조직학습 구성요인 네 가지를 잘 구분하여 측정할 수 있다는 점에서 본 연구에서는 이 도구를 채택하였다.

2. 변화수용도

가. 조직변화관리

1) 조직변화

조직변화란 조직효과성을 높여 현재 상태보다 더 나은 상태로 전환되는 과정이다. 대체로 조직변화는 속도나 규모면에서 점진적으로 일어나거나 혁신적으로 일어나는 두 가지 경우가 있다. 전자의 경우는 조직의 관리 과정을 통해 일어나는 변화로 반복적으로 발생하고 후자의 경우는 조직의 틀을 벗어나 새로운 균형형태로 가고자 하는 것으로 불연속적이다. 조직변화의 두 가지 관점에서 환경과의 적합성을 고려하여 점진적 변화가 필요할 때도 있고 또 어떤 경우에는 급진적 변화가 필요할 때도 있으므로 두 가지 관점은 상호 배타적인 성격도 지니지만 현실적으로 상호보완적일 수도 있다(Tushman, Newman & Romanelli, 1986; 신유근, 1997; 이명재, 2004).

한편, 변화의 원인에 따라서는 계획적 변화와 비계획적 변화로 나누어 볼 수 있다. 비계획적 변화란 예기치 않았던 외부환경의 변화로 인해 조직이 생존 혹은 지속적인 성장을 위해서 어쩔 수 없이 수동적으로 적응해 나가는 것으로서 변화의 원인이 조직 내부에 있는 것이 아니라 조직 외부에 있다. 이와 반대로 계획적 변화란 어떤 목적을 달성하기 위해 의도적으로 일으키는 변화를 일컫는다. 이는 조직이 앞으로 있을 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서 사전에 철저한 계획에 의거해서 조직을 변화시키는 것으로 변화의 주체는 조직이 된다(신유근, 1997). 비계획적 변화와 계획적 변화를 비교하면 다음 <표 Ⅱ-5>와 같다.

〈표 II-5〉 비계획적 변화와 계획적 변화의 비교

비계획적 변화	계획적 변화
수동적	동태적
우연적	계획적
과정 지향적	목표 지향적
사후적	사전적
실증적, 경험적	전략적
적응적	의도적

출처: 김종관, 변상우. (2003). 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 대한 연구. 한국기업경영학회, 10(1), 101-119.

일반적으로 계획적인 변화를 조직변화로 보는 것이 대체적인데, 계획된 조직변화의 목적은 조직의 가치창출 활동을 증가시키는 것과 이해당사자의 부를 향상시키기 위한 방법을 찾는 것, 조직 환경변화에 대한 대응 방법을 찾는 것, 조직구성원의 행태를 변화시키는 것이라 할 수 있다(Robbins, 1994; Van de Ven & Poole, 1995; Cummings & Worley, 2005).

즉, 조직변화는 지식과 기술의 발전이나 새로운 지식과 기술의 도입을 통해 조직 혁신을 이루고 외부 환경에 적응해 나가는 과정이라고 볼 수 있다. 이때 조직구성원들의 행태를 변화시키는 것이 중요하며 이는 구성원의 변화수용도를 높이는 것과 관련이 있다. 이러한 변화를 통해 조직의 목표를 달성하고 조직의 효과성을 높일 수 있다.

2) 변화관리

변화란 일하는 방식이 바뀌고, 그것이 기업 내에 체질화되었을 때 정착되기 때문에 새로운 행동이 사회규범과 공유가치로 뿌리내리지 못하면 변화압력이 제거되자마자 곧 퇴화해 버리게 된다. 여기에서 변화 관리란, 일반적으로 현재의 상태를 기업이 추구하는 방향으로 체계적으로 변화시키는 과정을 관리하는 것을 의미한다(Kotter et al., 1979).

변화를 추진하는 조직은 많이 있지만 실제로 성공하는 기업은 그리 많지 않다는 사실은 변화관리의 중요성을 깨닫게 해준다. 대부분의 조직은 변화를 계획하고 실천하는 과정에서 저항에 부딪히는데 변화시도의 실패는 조직의 성과하락, 조직원들의 스트레스 유발 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다(Beer & Eisenstat, 1996; Orlikowski, 1996; Wahlstedt & Edling, 1997). 이와 같은 이유로 조직의 변화관리가 중요해지고 그 일환으로 구성원들의 저항관리가 이루어지고 있다.

저항은 크게 심리적 저항과 행동적 저항으로 나눌 수 있다. Eagly & Chaiken(1998)은 심리적 저항을 조직변화 및 이와 관련된 것들에 대해 경험하는 느낌, 분위기, 정서 및 교감 활동 등으로 정의하였다. 이러한 심리적 저항은 변화에 대한 무관심, 반감, 소극적 협조, 무사 안일 등의 심리적 태도이며 조직적 저항으로 표출되기보다 개인적 차원에서 머무르는 것이 일반적이다(김정진, 박경규, 2008).

행동적 저항은 조직에 대한 불만을 행동으로 표출하는 것인데 전통적인 관점에서 행

동적 저항은 과거의 행동 및 향후 행동하려는 의지를 뜻한다. 특히 어떤 행위를 하려는 의도로써 행동적 저항을 나타내는데 Brower & Abolafia(1995)는 특정한 행동양식, 의도적인 행동, 무시 등으로 저항을 정의 하였다.

이러한 저항을 감소시키기 위한 저항관리 방안은 저항의 원인에 따라 다르게 나타나는데 대표적으로 커뮤니케이션을 통한 변화에 대한이해, 관련자 참여, 교육과 훈련, 절차의 공정성, 비전 제시, 공리적 전략, 강제적 전략 등이 있다. 이처럼 저항관리는 대부분 리더의 역할을 중요시 하고 개인적인 변화를 요구한다는 것을 알 수 있는데 이를 통해 변화관리의 접근은 구성원들이 변화를 긍정적으로 받아들이도록 변화수용도를 높여주는 것에서 출발한다고 볼 수 있다.

이러한 변화관리에 대한 관심은 지난 십여 년간 조직변화에 대한 많은 연구들로 발전되었다(Armenakis & Bedeian, 1999). 즉, 변화가 일어나는 단계, 변화에서 일어나는 저항을 극복하는 방법, 변화하기 위한 전제조건, 변화과정 등에 대해 수많은 연구가 이루어졌다.

특히 이러한 현상들의 기본적인 바탕은 구성원들의 변화수용도를 높이는데 있다고 볼 수 있게 되었다. Erikksen(2008)은 조직이 진정한 의미에서 변화하기 위해서는 구성원들이 변하는 것이 필요하다고 하면서 개인의 변화의 중요성을 언급하였다. 이는 개인이 변화를 받아들이는 태도와 관련이 있는 것으로 구성원들의 변화수용도가 높으면 저항을 극복하는 것이 수월해지고 조직의 변화가 발생하는 것으로 보았다. 즉, 변화관리의 한 방법으로 저항관리와 함께 변화수용도를 높이는 것이 필요하다.

조직변화를 수용하기 위한 준비는 변화에 대한 필요성과 이러한 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 조직의 능력에 대한 구성원의 태도에서 찾아볼 수 있다. 즉 조직이 구성원들이 변화에 대처할 수 있도록 적극 지원해 줄 경우, 변화에 대한 구성원의 저항이 완화되고 변화실행에 따른 성과를 높일 수 있다(Armenakis, 1993).

나. 변화수용도의 개념

조직은 다양한 방법으로 조직의 변화를 시도한다. 그 변화를 성공적으로 이끌기 위한 가장 중요한 요소는 조직변화에 대한 조직구성원의 적극적인 참여이다(Armenakis, Harris, & Field, 1999; Klein & Sorra, 1996).

일반적으로 수용은 어떠한 제도, 정책 등 객관적 대상을 받아들이는 것, 즉 무언가를 받아들이려는 의지 또는 제도변화에 따른 편익과 비용에 대한 조직의 반응이라고 정의된다(Sokolowska & Tyszka, 1995; Wildavsky & Dake, 1990). 구성원들의 조직변화에 대한 태도가 긍정적이고 참여적이면 조직변화에 있어서 보다 수월하고 효과적으로 대처할 수 있다.

Armenakis, Harris, & Mossholder(1993)은 변화하는 상황에서 실행이 잘 일어나도록 하는 요인에는 여러 가지가 있지만 특히 구성원들의 준비도가 가장 중요한 요인이라고 이야기 하였다. 조직변화를 수용하기 위한 준비는 변화에 대한 필요성과 이러한 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 조직의 능력에 대한 구성원의 태도에서 찾아볼 수 있다. 즉, 조직이 구성원들이 변화에 대처할 수 있도록 적극 지원해줄 경우 변화에 대한 구성원의 저항은 완화되고 변화행동에 따른 성과를 높일 수 있게 된다.

Iverson(1996)은 변화수용도를 조직변화 개념의 하나로 언급하였는데 조직을 구성하는 구조, 목적, 업무의 변화와 함께 새로운 아이디어 및 과정, 서비스 등을 실행하는 조직변화에 있어 구성원들의 변화에 대한 수용도, 변화를 일으킬 수 있는 능력으로 정의 하였다.

변화수용도는 조직에서 변화가 일어나는 동안의 구성원들의 심리적 측면에 초점을 두고 변화를 인식하여 받아들이는 부분(Labianca, Gray, & Brass, 2000)과 조직에서 변화가 일어나는 동안의 구성원들의 태도나 행동적 측면을 강조하는 부분(Brower & Abolafia, 1995)으로 나누어 볼 수 있다. 구성원들의 심리적 측면에 초점을 둔 변화수용도의 개념은 변화에 대한 긍정적인 인식, 혹은 변화로 인해 구성원들이 겪는 저항과 스트레스에 초점을 둔 것이고 구성원들의 태도나 행동적 측면에 초점을 둔 개념은 구성원들이 인식하고 있는 것을 실제로 변화를 유발하기 위해 실천하는가에 대한 부분에 초점을 둔 것이다.

변화수용도의 개념적 정의에 대해서는 명확한 선행연구가 부족하며 단지 조직변화와 변화관리에 있어서 중요한 요소 중 한 가지로 서술되고 있다. 대표적으로 Wanberg & Banas(2000)의 연구에서 변화수용도는 조직의 변화에 있어서 구성원들이 변화를 긍정적으로 받아들이는 정도를 의미한다고 언급하였는데 변화수용도의 크기는 구성원들이 변화를 대하는 태도나 변화 행동, 저항 등을 통해 알 수 있다.

Gagne & Koestner(2000)은 업무환경에 대한 이해와 통제 당한다는 느낌을 줄여주는 것을 통해 조직변화를 보다 긍정적으로 받아들이게 할 수 있다고 하였다. 성공적인 조직변화는 변화를 구성하는 것들이 변하는 것을 지원하는 것이며 많은 연구자들이 사람들이 변화를 받아들이는 것을 돕기 위한 방법을 제시하고 있다.

최근 변화수용도와 유사한 개념으로 변화지지행동이 개념화되고 있다. 이는 Herscovitch & Meyer(2002)의 조직변화몰입의 행동적인 결과에서 개념화된 것으로 변화지지행동을 세 가지의 다차원적 개념인 순응, 협조, 전파행동으로 나누어 본다. 그러나 이와 같은 개념상의 관점들은 주체성의 발현이라는 점에서 수용성 관점의 접근과는 차이가 있다. 이에 따라 변화수용도의 의미는 구성원의 변화지지 행동의 수준이 단순히 변화에 대한 순응인지 적극적인 전파인지를 가늠하여 수용도가 높고 낮음을 측정해 보는 것이라 개념화 할 수 있을 것이다.

그러므로 변화수용도는 조직의 변화에 대한 태도, 저항을 관리하는 수준, 실제 조직의 변화에 대한 실행의식 등으로 나타낼 수 있으며 구성원의 변화수용도가 높다는 것은 조직의 변화에 긍정적인 태도를 갖고 이를 적극적으로 실행하는 것으로 정의할 수 있다.

다. 변화수용도의 측정

변화수용도의 측정에 대해서는 학자들마다 통일된 바가 없다. 변화수용도의 측정을 위해 변화가 일어나는 영역에 대한 만족감을 측정하거나 저항관리 방안에 기초하여 문항을 선정하는 등의 방법을 사용하고 있다.

서창갑, 이재범, 장윤희(1997)는 변화수용도의 측정을 위해 대표적인 저항관리 방안 네 가지를 활용하여 문항을 제작하였다. 그 구성은 리더십 발휘, 커뮤니케이션 활성화, 조직의 참여, 교육 및 훈련으로 되어있다. 이것은 저항을 관리하기 위해 필요한 요소들을 뽑아 측정함으로써 이 요소들이 활성화 되어 있다면 변화수용도가 높은 것으로 보고 있다는 점에서 직접적으로 구성원들의 태도를 측정하는 것은 아니라는 한계가 있다.

서대호, 이재범, 장윤희(2000)는 정보시스템 부서의 혁신에 있어서 한 기관을 대상으로 연구하면서 기술(의사소통), 관리(성과/보상관리), 구조(업무구조), 인적자원(개인, 팀역량)으로 나누어 변화수용도를 측정 하였다. 이 도구는 변화에 대한 세부적인

영역에서의 구성원들의 생각을 알 수 있지만 구성원들이 변화를 대하는 태도를 알기 어렵다는 단점이 있다.

정덕훈, 서진주(2005)는 서창갑 외(1997), 서대호 외(2000)의 도구를 활용하여 리더십, 의사소통, 개인/팀역량, 성과/보상관리, 업무구조, 문화적 변화조정의 6가지 영역에서 구성원들의 변화수용도를 진단하는 도구 CAS(Change Acceptability Survey)를 제작하였다.

Wanberg & Banas(2000)는 조직변화에 있어서 구성원들의 태도를 측정하는데 중점을 두고 문항을 제작하였는데 변화를 받아들이는 것에 대한 질문과 변화에 대한 긍정적인 태도에 대한 질문으로 구성되어 있다. 이것은 변화가 일어나는 다양한 분야에 대해 영역을 나누지 않았기 때문에 각각의 영역별 특성을 반영하지 못했다는 단점이 있으나 변화를 대하는 구성원들의 태도와 긍정적인 성향을 알아볼 수 있다는 점에서 변화수용도를 직접적으로 측정하는데 적합하다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 다양한 기업을 대상으로 하여 변화가 발생하는 영역이 일정하지 않고 변화수용도를 직접적으로 측정할 필요가 있다는 판단 하에 Wanberg & Banas(2000)의 도구를 사용하는 것이 적합할 것으로 여겨진다.

Saifer(1996)는 변화수용도의 측정을 위해 ①성과급 도입을 기꺼이 수용할 것인지 ②성과급제 도입에 만족하는지 ③인력구조조정은 적절한 조치라고 생각하는지 ④회사에서 승진기회가 줄어들었다고 생각하는지의 문항을 제작하였다. 이는 변화에 대한 수용정도와 함께 변화가 발생한 후에 일어날 상황에 대한 만족도를 측정하고 있다고 볼 수 있다. 하지만 특정한 변화 사건에 대한 도입을 묻고 있는 문항이 있어 여려가지 변화 상황에 일반화하기 어렵다는 단점이 있다.

3. 변혁적 리더십

가. 리더십의 개념

여러 학자들이 조직학습에 있어서 리더십의 중요성을 강조하고 있다. 특히 조직에서 학습 분위기를 구축하고 장수기업이 되기 위해서 리더는 조직 내에서 항상 학습이 일어날 수 있도록 노력하고 아이디어 및 새로운 정보의 수용에 적극적이어야 한다고 밝히고 있다(DiBella, Nevis & Gould, 1998).

리더십이란 조직의 목표의 달성과 조직 내부 구조의 원활한 운영을 위하여 구성원들이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력이다. stogdill(1974)은 리더십을 리더와 조직 구성원간의 상호작용에 초점을 두고 조직목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였고 Northhouse(2004)는 리더십이란 리더가 구성원들에게 관심을 가지는 과정이며 영향력을 포함한다고 하였다.

리더의 유형은 학자에 따라 다양하게 구분하고 있는데 Lippitt & White(1943)는 권위형, 민주형, 자유방임형으로 구분하였고 Tannenbaum & Schmitt(1973)은 명령형, 설득형, 상담형, 참여형의 네 가지 유형으로 구분하였다. Bass(1985)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 분류하였고 Greenleaf(1970)은 서번트 리더십에 대한 개념을 처음으로 제시하였다.

한편, 리더의 행동스타일에 대해 Robbins(2005)은 구조 주도적 리더십과 배려적 리더십으로 구분하였고 송윤현(2008)은 목표 지향적 리더행동과 지원적 리더행동으로 구분하였다. 학자에 따라 조금의 차이는 있지만 대부분 리더의 특성을 지시적인 리더와 지원적인 리더의 성향으로 구분하고 있다.

특히, Bass(1985)의 변혁적 리더십 이론에서는 지적 자극을 통해 부하들이 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있다고 주장하면서 리더의 학습 관련 역할의 중요성을 강조하고 있고, 이원규(2001) 또한 학습조직에서 가장 적합한 리더십을 변혁적 리더십이라고 주장하였는데 학습조직은 조직학습의 일환으로 조직에서 학습이 일어나는 방식이나 형태로 볼 수 있다.

Mulford & Silins(2003)는 학생들의 조직학습의 향상에 있어서 변혁적 리더십을 강

조하였고, Mulford, Silins & Leithwood(2004)는 변혁적 리더십이 조직학습을 촉진시킨다는 것을 밝히고 있다. 따라서 변혁적 리더십은 학습과 밀접한 관련이 있는 리더십이라고 볼 수 있다.

특히 변혁적 리더십은 전통적 리더십과는 달리 공동체 형성을 중시하고 상의하달이 아닌 지적 자극, 부하에 대한 배려 등을 중시한다. 현대 조직의 변화 속에서 리더와 구성원의 관계가 지시적이고 수동적인 것보다 유연하고 협력적인 관계 일 때 구성원들의 변화 동기를 일으킬 수 있다는 여러 선행연구(Page & Wong, 2000; Vera & Crossan, 2004; 구연원, 2005; 김민수 외, 2007; 김정수, 유태용, 2009)를 바탕으로 조직학습과 변화수용도에 영향을 미치는 리더십을 변혁적 리더십으로 보았다.

나. 변혁적 리더십의 개념

전통적으로 리더십은 조직구성원들에게 지시적이고 특정한 분야에서 뛰어난 리더의 행동에 따라 혹은 구성원들의 행동에 보상을 해주는 방법으로 이루어졌다. 이것은 조직구성원과 리더간의 암묵적인 계약관계를 형성하여 하나의 목표에 접근하기 위한 결속력을 이끌어내지 못한다. 1970년대 후반에 들어서 새로운 리더십 이론이 등장하게 되었는데 이 접근법은 조직구성원이 최고의 노력을 발휘하도록 자극을 주는 동기부여를 통해 이루어진다. 변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)가 정교화 하면서 발전하였다(박유진, 2007).

전통적 방식은 변화하는 상황에 있어서 적합한 리더행동을 이끌어내기 힘들고 자원이 고갈되면 리더십의 효과가 발생하지 않게 된다. 그러므로 조직문화, 비전 등의 사회정서적 현상을 이용하여 부하가 스스로 상사의 기대를 능가하는 추가 노력을 이끌어내는 것이 필요하게 된다(Burns, 1978; 김화자, 2001; 한홍진, 2004).

변화 담당자로써 리더의 중요성을 언급한 것은 Vera & Crossan(2004)의 연구로 변혁적 리더십은 조직학습이 일어나는 상황이나 조직이 변화하는 시점에서는 일상화된 학습을 바꾸는 역할을 하고 조직이 안정적인 상황에서는 강화, 재충전 등에 가장 적합한 리더십이라고 하였다. 또한, Keller(1995)는 변혁적 리더십은 집단과 조직의 변화에 능동적으로 대처하는 능력을 가지고 있으며 혁신성과 창의성을 내포하고 있다고 하였다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십은 조직 목표달성을 위한 성과의 중요성과 가치를 잘

인지하도록 구성원들의 인식수준을 제고하고, 집단의 이익과 목적을 위해 개인의 사적 이익을 초월하도록 하며, 욕구수준을 상승시켜 상위수준의 요구가 충족될 수 있도록 욕구를 활성화시키는 과정이라고 하였다. 이와 마찬가지로 리더가 조직의 목표달성을 중요시 하고 구성원들의 욕구충족을 유발하는 것을 변혁적 리더십의 가장 큰 특징으로 본 신재흡(2002)은 변혁적 리더십은 조직구성원의 가치관, 신념, 목적과 조직문화를 변혁시켜 하위자들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기를 유발시키며, 조직구성원의 욕구와 능력을 인정하며, 그들의 잠재력을 상승 및 고양하여 더욱 훌륭한 인물로 향상시키는 지도성으로 볼 수 있다고 하였다. 이러한 지도성 과정을 통하여 리더와 구성원 양측이 더 높은 수준의 동기유발과 도덕성을 소유하도록 유도함으로써 지도자와 추종자 모두에게 변혁적 효과가 있다고 하였다.

Bennis & Nanus(1985)는 임무, 성공의 비전, 공유하는 가치, 추종자들이 리더를 신뢰하고 확신할 수 있도록 유도하는 일종의 카리스마, 재활력, 부하에 대한 권한 부여와 개발, 조직구성원들의 높은 관여와 실적을 호소하는 유사한장치들을 강조한다고 하였다.

이러한 변혁적 리더십에서 주목해야 할 만한 특성은 변혁적 리더십은 조직구성원들을 기대이상으로 노력하게 만들어 추가적인 성과를 낸다는 것이다(Bass, 1985).

이상의 선행연구들을 고려할 때 조직학습과 변화수용도에 영향을 미치는 요인으로서 변혁적 리더십은 조직목표 달성을 위한 구성원들의 능력을 이끌어내기 위하여 그들이 보다 동기화되고 몰입할 수 있도록 조직 문화, 신념, 조직 가치, 비전 등을 변혁시키는 것으로 볼 수 있다.

다. 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십을 처음으로 제시한 Burns(1978)는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려로 구분하였고 이를 Bass(1985)가 발전시켜 그는 카리스마, 지적자극, 동기부여, 개별적 배려로 구분하였다. 변혁적 리더십의 특성에 대한 연구는 이 두 학자의 개념구분 틀에서 크게 벗어나지 않고 있다. 이를 바탕으로 자세한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 가장 핵심이며 필수불가결한 요인이다. 김정수, 유태용

(2009)은 카리스마는 변혁적 리더가 가장 일반적으로 중요하게 여기는 요인으로 부하 직원들에게 카리스마적 역할모델을 제공하는 것과 관련이 있다고 하였다.

변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들에게 고무적인 인상을 주기 위해서 보다 높은 이상과 비전 그리고 통찰력을 제시하고 조직에 대한 사명감과 강한 자신감을 소유하고 있으며, 조직구성원들에게 신뢰와 존경을 얻고자 하는 것이다(구연원, 2005).

즉, 카리스마란 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전을 강력하게 지지하도록 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력이라고 할 수 있다(Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Pawar & Eastman, 1997).

카리스마 요인 때문에 변혁적 리더십이 카리스마적 리더십과 동질적인 이론으로 평가되기도 한다. 변혁적 리더십에서 조직원들에게 높은 비전을 제시하고 강한 자신감을 보이는 것은 카리스마로 볼 수 있으며 리더는 조직원들에게 강한 영향력을 행사하고자 하는 욕구가 있고 의사소통 능력이 뛰어나다. 이는 조직원들을 끌어당겨 리더와 리더의 비전에 몰입하게 하고 신뢰를 갖게 하는 변혁적 리더십의 핵심에너지이다.

2) 지적 자극

지적자극이란 리더가 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 변혁적 리더들은 부하들이 자신이 지니고 있는 신념이나 가치관에 대하여, 그리고 상사가 지니고 있는 신념이나 가치관에 대하여 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다(한광현, 1999).

변혁적 리더십은 어떠한 상황을 분석하고 주어진 문제를 해결하기 위해 조직원들로 하여금 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 새로운 창의력을 발휘하도록 격려하는 것을 의미한다. 변혁적 리더는 변화의 필요성을 인식하여 새로운 비전을 창출하고 조직구성원들과 함께 이러한 과정을 바람직한 방향으로 이끌어 가려고 한다(이문선, 강영순, 2000; 구연원, 2005).

리더는 조직구성원들의 지적 호기심, 상상 등을 독려하고 도전정신을 길러줌으로써 창의적인 아이디어를 도출하도록 자극 할 수 있다. 이를 통해 관계와 가치 형성, 새로운 시스템을 구축할 수 있고 조직이 처한 상황을 올바르게 이해하고 새로운 방식으로

보게 할 수 있다.

즉, 지적자극 측면에서의 변혁적 리더는 부하들이 현재 가지고 있는 신념과 가치관을 뛰어넘어 끊임없는 의문을 갖게 하고 상황분석과 문제해결에 있어서 창의적인 시각을 갖도록 배려한다.

3) 개별적 배려

변혁적 리더십의 형태는 리더의 관심사항과 부하의 관심사항을 공유하는 것이다. 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적인 배려를 함으로써 효과적인 역할수행을 가능하게 한다. 이러한 개별적인 배려의 의미는 구성원 각자를 다르게 다루며 그들을 신뢰하고 존경하고 책임감을 갖고 부하를 돕는 것이다. 또한 구성원들의 능력과 동기부여를 의미 있게 변화시키는데 도움을 준다. 즉, 개별적 배려란 구성원들을 지원, 격려, 개발하는 행동을 뜻한다.

이는 구성원들로 하여금 스스로 욕구를 확인하게 하여 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 배려하는 것이다. 리더는 구성원들이 현재 업무를 수행하는 것과 미래의 책임을 지는 자리에 오를 수 있는 잠재력이 있는지 평가하고 목표를 주고 권한을 위임하며 책임의식을 고취시켜야 한다.

개별적인 배려는 결국 구성원들을 지지하고 고마움을 표현하며 그들의 개발에 초점을 두는 것인데 이러한 개별적인 관심과 배려는 구성원들로 하여금 자신들이 각별한 대상이라는 느낌을 갖게 한다. 이것은 그들의 동기수준과 책임감에 긍정적인 영향을 미치고 리더와 구성원들의 관계를 발전시키는데 도움이 된다. 이러한 관계는 구성원들도 리더에게 책임감을 갖도록 만들기 때문에 서로에게 책임감을 갖게 되고 조직의 발전을 도모해 나갈 수 있게 된다(Bass, 1981; 강상묵, 하용규, 2004; 구연원, 2005; 김정수, 유태용, 2009).

라. 변혁적 리더십의 측정

변혁적 리더십의 경우 Bass & Avolio(1990)의 MLQ가 대표적인 도구이다. Bass & Avolio(1990)는 변혁적 리더십의 하위변인으로 카리스마, 지적자극, 개인적 배려를 선정하고 리커트 5점 척도로 측정한다.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter(1990)는 변혁적 리더십이 다차원적이라고 전제하면서 주요 행동을 비전의 설정 및 정교화, 솔선수범, 조직목표의 공유, 높은 성과기대, 인화적 지원, 지적 자극의 5가지로 제시하여 측정하였다.

Sergiovanni(1990)는 변혁적 리더십의 핵심적인 가치를 목표 또는 비전 설정, 권한 위임, 지원적 권력 행사, 교육성과에 대한 문화적 관리, 공동가치의 유지와 자유재량권의 허용, 도덕적 행위 등 6가지로 측정하였다.

권인탁(1995)은 교육조직에서 변혁적 지도성 측정을 위한 도구로 TSLQ을 개발하였는데 측정변인으로 결속촉진, 카리스마, 개별적 관심, 지적인 자극을 선정하였다. Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십 측정도구인 MLQ를 개발하였는데 이것은 하위변인으로 카리스마, 지적자극, 개인적 배려의 세 가지를 리커트 5점 척도로 측정한다.

문승현(2009)은 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Podsakoff(1990)의 설문문항, Bass & Avolio(1993)의 다요인 리더십 설문(MLQ), Nonaka & Tekeuchi(1995)의 연구결과 등을 검토하여 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 12문항을 도출하였다. 상사의 목적의식 피력정도, 행동의 존경심 유발정도, 미래의 비전 제시정도, 능력배양을 위한 협조정도, 직무에 대한 새로운 시각정도 등의 내용을 포함하여 리커트 5점 척도로 측정한다.

이상의 내용을 종합하면 다음 <표 Ⅱ-6>과 같다.

〈표 Ⅱ-6〉 변혁적 리더십의 하위 변인

변인	연구자	하위요인
변혁적 리더십	Bass & Avolio(1990)의 MLQ	카리스마, 지적자극, 개인적 배려
	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter(1990)	비전의 설정 및 정교화, 솔선수범, 조직목표의 공유, 높은 성과기대, 인화적 지원, 지적 자극
	Sergiovanni(1990)	목표 또는 비전 설정, 권한 위임, 지원적 권력 행사, 교육성과에 대한 문화적 관리, 공동가치의 유지와 자유재량권의 허용, 도덕적 행위
	권인탁(1995)의 TSLQ	결속촉진, 카리스마, 개별적 관심, 지적인 자극
	문승현(2009)	카리스마, 지적자극, 개인적 배려

4. 조직학습과 변화수용도의 관계 및 변혁적 리더십의 조절효과

가. 조직학습과 변화수용도의 관계

Piderit(2000)는 조직의 성공적인 변화와 혁신을 위해서는 구성원들의 저항을 감소시키고 변화에 대한 수용과 몰입을 이끌어내는 것이 가장 중요하다고 하였다. 이처럼 조직의 변화에 있어서 가장 중요한 것이 구성원들의 변화수용도이다.

이러한 관점에서 조직학습과 변화, 변화수용도에 관련된 선행연구를 살펴보면 엄유경(2009)의 연구에서 구성원이 변화에 저항하는 일차적인 원인은 변화로 인해 야기되는 예측할 수 없는 미래에 대한 불안감 때문이라고 주장하며 변화에 대한 충분한 정보제공과 더불어 구성원들의 변화에 대한 참여유도는 구성원들이 변화에 대해 지각하는 부정적인 태도를 감소시킬 수 있을 것이라고 하였다. 이와 같은 맥락에서 조직학습은 위와 같이 진행되는 조직의 변화와 혁신의 성공을 위한 주요 방안이라고 할 수 있다(Jordan,2004).

Calantone등(2002)은 실증분석을 통해 조직의 학습지향성과 변화수용성 사이에 인과관계가 존재한다는 것을 증명하였다. 즉, 조직이 학습지향적일수록 지식관리능력이 우수하여 정보의 획득, 공유, 전달능력이 월등하다. 또한 새로운 변화에 대한 충분한 정보 공유를 통해 변화에 대해 매우 개방적이고 수용적인 태도를 갖는다.

조직학습은 구성원들에게 커뮤니케이션과 비전공유의 장을 제공함으로써 변화에 대한 정보 불충분이나 부정확한 정보로 인해 야기되는 변화에 대한 저항을 감소시킨다(이철희,2000). 또한 조직학습은 구성원들로 하여금 변화와 관련한 의사결정과정의 참여를 유도함으로써 변화에 대한 수용도를 높이는 역할을 수행한다(Sudharatna& Li,2002).

배용태(2002)는 학습몰입 및 변화몰입을 통해 조직학습을 강화시키고, 조직학습을 통해 조직변화를 가져와 조직성과를 향상시킨다는 모형을 입증하면서 조직변화를 기대하기 위해서는 선행적으로 조직학습이 이루어져야 한다고 밝혀 조직변화에 있어서 조직학습이 가장 중요한 요인이라는 것을 밝히고 있다.

정덕훈, 서진주(2005)는 지식경영의 성공 정도에 영향을 미치는 변화수용도 진단 도구를 개발하였다. 변화수용도는 지식경영의 성공도와 정의 상관관계를 갖는다고 하였는

데 이러한 지식경영에는 학습 및 문화, 전략 등이 포함되는데 이는 조직학습의 특성과 비슷하게 볼 수 있다. Bolman & Deal(2003)은 교육 및 훈련이 구성원들에게 새로운 지식과 자신감을 제공해 준다는 측면에서 학습은 변화에 대한 저항을 줄일 수 있는 방법이 될 수 있다고 하였다.

March & Simon(1958)은 조직학습을 개인들의 집합적 기억에서 변화가 일어나는 과정으로 보고, 조직의 구조적 변화에 따른 새로운 규정이나 표준 업무 절차들을 개인이 학습하는 조직 내부적 개인학습에 초점을 두고 있으나 Cyert & March(1963)는 학습으로 인해 조직의 환경적응행동에 변화가 일어난다고 보고 있다(권석균, 1995).

많은 연구에서 조직학습과 조직변화, 변화수용도의 관계를 연구하였는데 이를 통해 조직학습이 일어나고 그 수준이 높을수록 조직변화에 정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 조직변화가 일어난다는 것은 구성원들의 변화에 대한 태도가 긍정적인 것으로 볼 수 있는데 이는 구성원들이 변화를 적극적으로 받아들이는데 있어 조직학습이 정적인 영향을 미침을 보여주는 것이다.

나. 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절 효과

상사의 리더십이 조직에서의 학습과 변화의 관계를 조절하는 선행연구를 살펴보면 조세형, 윤석천(2009)은 중소기업 근로자의 조직학습 능력과 혁신성과의 관계에서 중간관리자의 리더십이 조절효과가 있다고 하였다. 특히 조직학습 능력을 전문성, 개방성, 시스템사고, 비전공유로 보고 이런 모든 요인이 혁신성과에 유의한 영향을 주는 것으로 밝히고 있다. 이와 같은 결과는 Liao(2006), 김수원·정규석(2006) 등의 연구결과와 유사한 것으로 중소기업에서도 개인차원의 조직학습 능력이 혁신성과에 유의한 영향을 미친다는 것이 검증되었다(조세형, 윤석천, 2009). 중간관리자 리더십이 이러한 관계를 조절하는 것으로 밝히고 있는데 이와 같은 연구는 중간관리자가 최고경영자의 비전과 목표를 구체화하고 직원들을 이해시키고, 직원들에게 새로운 지식을 업무에 활용할 수 있도록 충분한 기회제공하며, 직원들에게 업무에 필요한 정보 및 지식을 제공할수록 전문성, 개방성, 비전공유, 시스템 사고가 혁신성과에 미치는 영향을 크게 증가시킨다는 것을 의미한다(조세형, 윤석천, 2009).

한편 이인호, 탁진국(2010)은 자기계발 동기가 혁신행동에 미치는 영향에서 리더십

의 조절효과에 대해 연구하였는데 여기서 자기계발 동기를 측정하기 위해 학업성취능력 도구를 차용하였다는 점에서 학습과 연관성이 있다. 연구 결과 자기계발 동기는 구성원의 혁신 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 변혁적 리더십의 조절효과를 규명하여 리더십의 효과성을 제안하고 있다.

이처럼 다양한 선행연구들을 분석한 결과, 상사의 지원 및 리더십은 구성원의 변화수용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 지원을 높게 지각하는 구성원, 상사의 리더십에 대한 신뢰가 높은 구성원일수록 변화수용도가 높다는 것을 알 수 있다. 즉, 조직변화가 추진되는 상황에서 상사가 구성원에게 조직변화의 불가피성을 이해시키고 이에 따른 부정적인 결과에 대비할 수 있도록 도움을 준다면 구성원은 심리적 긴장이 완화되어 변화에 적응하고자 노력할 가능성이 높을 것으로 본다.

종합적으로 선행연구에서 조직학습은 개인의 변화행동에 영향을 미치는 것으로 나타났고 이러한 관계에 있어서 리더십이 조절요인이 될 수 있음을 시사하고 있다.

앞서 제시한 선행연구들의 관계연구를 종합하면 다음 <표 Ⅱ-7>과 같다.

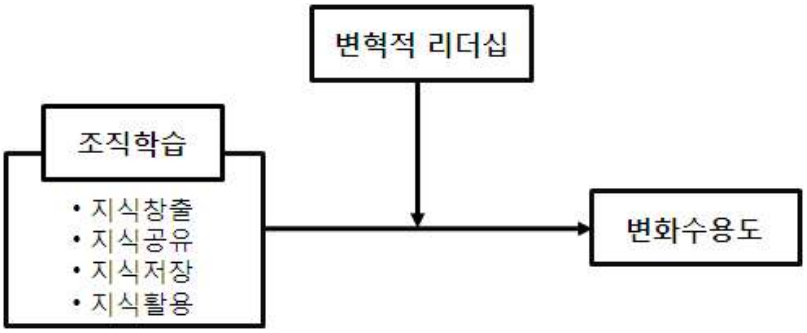
〈표 II-7〉 조직학습, 변화수용도, 변혁적 리더십의 관계에 대한 선행연구 종합

구분	변인	연구자
영향관계	(조직)학습 | 변화수용도	Liao(2006); 권석균(1995); 김수원, 정규석(2006); 배용태(2002); 엄유경(2008); 장수덕(2008); 정덕훈, 서진주(2005)
조절효과	리더십	조세형, 윤석천(2009); 이인호, 탁진국(2010)

III. 연구방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 조직학습이 구성원의 변화수용도에 미치는 영향에 있어 변혁적 리더십이 어떤 조절효과를 갖는지 구명하는데 있었다. 이에 따라 이 연구에서 분석하고자 하는 변인은 조직학습 및 변화수용도, 변혁적 리더십인데, 앞의 선행연구 결과를 토대로 영향관계에 따른 가설적 연구모형을 [그림 Ⅲ-1]과 같이 설정하였다.



[그림 Ⅲ-1] 연구모형

연구모형에 따르면, 대기업 구성원들이 인식한 조직학습 수준은 변화수용도에 직접적인 영향을 미치며 이러한 영향관계에 있어서 변혁적 리더십이 조절효과를 갖는다. 또한 조직학습의 하위요인인 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 변인에 대해서도 변화수용도에 직/간접적인 영향을 미친다.

2. 연구대상

이 연구는 대기업 구성원의 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 구명하기 위함이다. 이를 위해서 연구자는 일반적으로 조직에서 체계적으로 학습이 이루어지고 학습 경로 및 체제 등이 어느 정도 활성화되어 있는 대기업을 대상으로 연구를 수행하였다.

이 연구의 모집단은 국내 대기업에 종사하는 구성원으로 조직학습 수준을 보다 명확하게 인식하고 있는 구성원을 대상으로 하기 위해 근속년수를 1년 이상으로 제한하였다. 또한 대기업을 분류하는 기준은 학자들마다 차이가 있으나 일반적으로 중소기업기본법 제2조 제1항의 상시근로자수와 자본금에 대한 규정에 따라 정의된 중소기업을 제외한 기업을 대기업으로 분류하거나, 공정거래위원회가 지정한 30대 그룹과 유가증권/코스닥 상장기업 및 외부감사법인을 대상으로 대한상공회의소에서 제시하는 매출액 및 자산총계 기준 1,000대 기업을 대기업으로 구분하고 있다. 중소기업법에 근거하여 대기업을 분류할 경우 일반적으로 상시근로자수가 300인 이하인 경우를 중소기업, 이상인 경우를 대기업으로 분류하는데, 이러한 방법은 대기업과 중소기업의 구분이 상시근로자 수로만 이루어지기 때문에 그 기준이 비교적 명확하지 않으며 구분된 대기업 집단이 대기업의 특성을 적절하게 반영하지 못할 우려가 있다(주현미, 2007). 또한 공정거래위원회가 지정한 1,000대 기업의 구분은 매출액 및 자산총계만을 기준으로 하고 있기 때문에 매출액 및 자산총계만 높을 뿐 본 연구의 핵심적인 요소인 조직에서의 학습이 체계화 되어있지 않은 기업도 포함될 수 있다는 문제점이 있다. 따라서 본 연구에서는 표본의 모집단에 대한 대표성을 높이고 연구의 일반화를 위하여 대한상공회의소에서 제시하는 공정거래위원회가 지정한 300대 그룹에 종사하는 상시 근로자 중 근속년수 1년 이상인 구성원을 연구대상으로 설정하였다.

또한, 모집단인 300대 기업 근로자 전체를 대상으로 표본을 추출하는 방법은 현실적으로 정확히 접근하는데 한계가 있으므로 비확률표집(non-probability sampling) 중 유의표집(purposive sampling)을 사용하였다. 이를 위해 대한상공회의소의 홈페이지를 통해 300대 기업의 리스트를 확보하고 업종 카테고리에 따라 제조업, 건설업, 도매 및 소매업, 서비스업, 금융 및 보험업 등의 다양한 업종을 대상으로 300대 기업 리스트에 포함되는 17개의 회사를 대상으로 설문을 실시하였다.

3. 조사도구

이 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위한 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문지는 종속변인인 변화수용도와 독립변인인 조직학습, 조절변인인 변혁적 리더십의 세 가지 영역으로 구성되었다.

각 변인들에 대한 조사도구는 관련 문헌연구를 통하여 문항을 선정하고, 연구목적과 대상에 맞도록 수정하였다. 조사도구는 기업교육 박사 학위 소지자 3명으로부터 내용 타당도를 검증받았으며, 기업교육 전공 대학원생 4명과 기업체 종사자 1명으로부터 문항의 이해도와 명확성을 검증 받았다. 본 조사에 앞서 설문지의 신뢰도를 검증하기 위해 2012년 3월 20일부터 3월 30일까지 대기업 연수원에서 제공하는 승격자 교육 프로그램에 참석한 52명의 학습자를 대상으로 예비조사를 실시하여 최종 52명의 자료를 사용하였다. 신뢰도 검증에는 문항내적일치도(Cronbach’s a)를 사용하였으며, 예비조사 결과 조사도구의 신뢰도를 낮추는 문항은 보완하여 본 조사를 위한 최종 조사도구를 완성하였다. 이 연구에서 사용한 최종 본 조사 도구를 종합적으로 제시하면 <표 Ⅲ-1>과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 설문지 문항 구성

변인명		문항수	해당문항번호
조직학습	지식창출	4	Ⅰ-1~4
	지식공유	4	Ⅰ-5~7,9
	지식저장	4	Ⅰ-8,10~12
	지식활용	4	Ⅰ-13~16
변화수용도		6	Ⅲ-1~6
변혁적 리더십	카리스마	4	Ⅱ-1~4
	지적자극	4	Ⅱ-5~8
	개별적 배려	3	Ⅱ-9~11

가. 조직학습

조직학습은 조직에서 발생하는 학습으로 조직 내에 학습이 얼마나 활성화되어 있는가를 통해 조직학습의 수준을 알 수 있다. 기존의 조직을 어떻게 유지해 나가고 새로운 문제에 대해 어떻게 대응하며 새로운 정보를 어떻게 활용하고 변화하는지 그 정도를 측정하여 조직학습의 수준을 판단하였다.

조직학습은 실제 수준과 구성원들이 인식하고 있는 수준에 차이가 있을 수 있으나 구성원들이 자신이 속한 조직의 학습수준이 높다고 인식할 때 변화를 받아들이는 태도에 어떤 영향을 미치는지 구명하고자 하므로 구성원들이 조직학습에 대해 인식하고 있는 수준을 측정하여 영향관계를 구명하고자 한다. 조직학습은 송민열, 최은수(2009)의 도구를 사용하여 조직 내에서 지식을 어떻게 창출하고 공유하고 활용하고 있는지 측정하였다. 송민열, 최은수(2009)의 연구에서 나타난 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 Cronbach’s α 계수는 각각 0.77, 0.85, 0.83, 0.87이었다.

예비조사를 통해 나타난 조직학습의 신뢰도는 0.62, 0.66, 0.73, 0.69였으며 본 조사에서는 각각 0.78, 0.67, 0.75, 0.82로 높게 나타났다.

나. 변화수용도

변화수용도는 구성원이 변화를 받아들이는 긍정적인 태도와 적극성 정도를 뜻한다. 구성원이 변화를 받아들이는 정도를 측정하기 위해 Wanberg & Banas(2000)의 도구를 사용하였다. 이 도구는 변화를 받아들이는 태도와 변화에 대한 긍정적인 관점을 측정하는 도구로써 본 연구에 적합하다고 판단되었다. 도구는 원본 1차 번역 후 박사수료생 2인의 도움을 받아 가독성 및 내용 정확도를 확인하여 수정, 보완하였으며 2차적으로 예비조사를 통하여 역문항 등을 수정하여 최종적으로 박사 졸업생 2인, 석사졸업생 2인에게 확인받아 설문지 문항을 구성하였다. Wanberg & Banas(2000)의 연구에서 나타난 Cronbach’s α 계수는 0.94였다.

예비조사를 통해 신뢰도를 검증한 결과 Cronbach’s α 계수는 0.61로 나타났으며 최종 문항 수정 후 본 조사를 실시한 결과 0.86으로 좀 더 높게 나타났다.

다. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더의 카리스마와 지적자극, 개별적 배려를 통해 리더가 얼마나 구성원들의 변화에 기여하는가를 뜻한다. 서번트 리더십은 구성원들과의 정서적 교감을 통해 서로 존중하고 봉사하는 것을 뜻한다. 리더십의 측정에 있어서 변혁적 리더십은 Bass & Avolio(1990)이 제작한 도구로 하위영역으로 카리스마, 지적자극, 개인적 배려를 측정하는 MLQ에서 문승현(2009)이 구성한 11개 문항을 토대로 하였는데 이 도구는 중소기업을 대상으로 진행한 연구에서 발췌한 만큼 대기업 구성원들을 대상으로 하는 본 연구와 차이가 있을 것을 예상하여 예비조사를 통해 최종적으로 신뢰도 및 타당도를 검증하여 문항을 수정 보완하여 사용하였다. 문승현(2009)의 연구에서 나타난 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려의 Cronbach' s α 계수는 0.91, 0.90, 0.88이었다.

이 연구에서 예비조사를 통해 신뢰도를 검증한 결과 Cronbach' s α 계수는 0.71, 0.71, 0.81로 높게 나타났으며 본 조사에서도 0.84, 0.89, 0.88로 좀 더 높게 나타났다.

본 연구에서 사용된 설문 항목들은 원 조사도구의 척도를 그대로 사용하여 리커트형 5점 척도와 리커트형 7점 척도로 구성하였다. 설문지 문항의 각 영역별 신뢰도는 다음 <표 Ⅲ-2>와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 설문지 문항 신뢰도 계수

변인		선행연구	예비조사	본 조사
조직학습	지식창출	0.77	0.62	0.78
	지식공유	0.85	0.66	0.67
	지식저장	0.83	0.73	0.75
	지식활용	0.87	0.69	0.82
변화수용도		0.94	0.61	0.86
변혁적 리더십	카리스마	0.91	0.71	0.84
	지적자극	0.90	0.71	0.89
	개별화된 배려	0.88	0.81	0.88

4. 자료수집

자료 수집은 기업체를 중심으로 협력자를 통하여 질문지를 e-mail로 발송하고 우편으로 건네받는 방법과 연구자가 직접 연수원을 방문하여 설문조사 하는 방법, 웹 설문지 링크를 e-mail로 발송하고 협력자가 팀 구성원들에게 링크를 공유하여 설문응답을 받는 방법을 함께 사용하였다.

그 결과 2012년 4월 3일부터 30일까지 총 17개 기업에서 우편으로 56부, 방문수거로 74부, 웹설문으로 193부로 총 323명의 자료를 수집하였으며 수집된 자료 중에서 한 가지 문항이라도 기재하지 않거나 근속년수 1년 미만인 응답자의 자료, 불성실한 응답으로 분석에 적합하지 않은 자료 30부를 제외하고 최종 분석에서는 293명이 응답한 자료를 사용하였다.

〈표 III-3〉 설문조사 대상의 현황

기업	수집된 자료	최종분석된자료
A	30	28
B	44	37
C	15	15
D	41	32
E	14	14
F	33	28
G	26	24
H	11	10
I	15	15
J	30	28
K	7	6
L	12	11
M	9	9
N	12	12
O	5	5
P	14	14
Q	5	5
계	323	293

5. 자료분석

본 연구에서는 Window SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 자료를 분석하였고 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 0.05로 설정하였다. 이 연구에서 적용한 통계방법으로는 기본적으로 대상자의 일반적 특성과 각 변인의 수준을 구명하는데 있어서 빈도와 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계방법을 사용하였다. 다음으로 변인간 관계 구명을 위한 상관관계 분석, 단순회귀 분석, 위계적 회귀분석 방법을 사용하였다. 독립변인과 종속변인과의 관계, 독립변인의 하위변인과 종속변인과의 관계를 구명하기 위해 단순회귀분석과 중다회귀분석을 실시하였다. 또한 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하기 위해 4단계로 위계적 회귀분석을 실시하였으며 통제변인에 따른 차이를 구명하기 위해 T-test와 ANOVA를 실시하였다. 이 연구에서 적용한 통계방법을 가설을 중심으로 구체적으로 제시하면 다음 <표 Ⅲ-4>과 같다.

〈표 Ⅲ-4〉 연구문제에 따른 통계 분석 기법

연구문제	통계 분석 기법
인구 통계학적 특성	빈도, 평균, 백분율, 표준편차
1-1. 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십의 수준은 어떠한가?	빈도, 백분율, 평균, 표준편차
1-2. 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십은 응답자의 일반적 특성에 따라 차이가 나타나는가?	T-test, ANOVA
2-1. 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계는 어떠한가?	상관관계 분석 단순 회귀분석
3-1. 변혁적 리더십은 조직학습과 변화수용도의 관계를 조절하는가?	위계적 회귀분석

Ⅳ. 연구결과

1. 연구대상의 일반적 특성

연구대상자의 일반 특성은 <표 Ⅳ-1>에서 제시된 것과 같다.

〈표 Ⅳ-1〉 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	백분율(%)
성별	남	209	71.3
	여	84	28.7
연령	20대	80	27.3
	30대	190	64.9
	40대	23	7.8
최종학력	고졸	5	1.7
	전문대졸	18	6.1
	4년제 대졸	218	74.4
	석사	47	16.0
	박사	5	1.7
경력	1년~5년	157	53.6
	6년~10년	110	37.5
	11년~15년	15	5.1
	16년 이상	11	3.8
직위	사원	114	38.9
	대리	67	22.9
	과장	96	32.8
	차장	12	4.1
	부장	4	1.4
직종	제조업	163	55.6
	금융업	57	19.5
	건설업	5	1.7
	서비스업	45	15.4
	IT/방송업	15	5.1
	기타	8	2.7

먼저 응답자의 성별 분포는 남자가 209명으로 전체의 71.3%, 여자는 84명으로 전

체의 28.7%로 나타났으며 응답자 비율은 남자가 여자에 비해 2.5배 정도에 달하는 것으로 나타났다. 연령은 20대가 27.3%(80명), 30대가 64.9%(190명), 40대가 7.8%(23명)로 응답자의 절반 이상이 30대에 분포하고 있었다. 최종학력은 고졸이 1.7%(5명), 전문대졸이 6.1%(18명), 4년제 대졸이 74.4%(218명), 석사가 16%(47명), 박사 1.7%(5명)로 나타나 응답자의 92.2%가 4년제 대졸 이상의 학력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 응답자의 경력은 1년 이상 5년 이하가 53.6%(157명)로 가장 많았고 그 다음으로 6년 이상 10년 이하가 37.5%(110명)으로 많았다. 11년 이상 15년 이하는 5.1%(15명), 16년 이상은 3.8%(11명)의 순으로 나타났다. 응답자의 직위에 대한 질문에는 사원이 38.9%(114명)으로 가장 많았고 다음으로는 과장급이 32.8%(96명)로 많았다. 대리급은 22.9%(67명), 차장급은 4.1%(12명), 부장급은 1.4%(4명)로 나타났다. 응답자의 직종에 대한 질문에는 제조업이 55.6%(163명)로 절반 이상을 차지하였고 금융업 19.5%(57명), 서비스업 15.4%(45명), IT/방송업 5.1%(15명), 건설업 1.7%(5명), 기타 2.7%(8명)의 순으로 나타났다.

2. 변인별 수준 분석결과

가. 조직학습 수준

조직학습의 하위요인은 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 4개 요인으로서 측정하는 문항은 5점 Likert 척도를 사용하였다. 조직학습의 하위요인 별 반응 가능 범위는 모두 4점~20점이다. 최소값 21점, 최대값 80점, 합계 평균은 54.56점이고 5점 환산 평균은 3.41점으로 나타났다.

하위 요인별로 살펴보면 지식창출은 최소 5점 최대 25점으로 합계 평균 17.03점, 5점 환산 평균 3.41점이었으며 지식공유는 최소 3점 최대 15점으로 합계 평균 9.90점, 5점 환산 평균 3.30점이었다. 지식저장은 최소 5점 최대 20점으로 합계 평균 13.88점, 5점 환산 평균 3.47점이었으며 지식활용은 최소 6점 최대 20점으로 합계 평균 13.74점, 5점 환산 평균 3.44점이었다. 이를 통해 대체적으로 하위요인별 수준이 비슷하였으며 구성원들이 자신이 속한 조직의 조직학습 수준을 보통 정도로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 Ⅳ-2〉 조직학습 문항의 기술통계

구분		반응가능법위[1]	합계평균	5점 환산 평균[2]	표준편차	최대값	최소값
조직학습	전체	16점~80점	54.56	3.41	9.26	80	21
	지식창출	4점~20점	17.03	3.41	3.22	25	5
	지식공유	4점~20점	9.90	3.30	2.19	15	3
	지식저장	4점~20점	13.88	3.47	2.70	20	5
	지식활용	4점~20점	13.74	3.44	2.68	20	6

n=293
주. 1) 반응가능범위 - 지식창출 5점~25점, 지식공유 3점~15점, 지식저장 4점~20점, 지식활용 4점~20점
2) 5점 환산 평균은 5점 척도로 이루어진 각 요인의 합계 평균을 문항수로 나눈 것이며 네 가지 요인 모두 4 문항으로 구성됨

나. 변화수용도 수준

변화수용도는 구성원이 변화를 받아들이는 긍정적인 태도와 적극성 정도를 뜻하며 Wanberg & Banas(2000)의 도구를 사용하여 총 6개 문항 7점 Likert 척도로 측정하였다. 연구문제 1과 관련하여 대기업 구성원들의 변화수용도는 합계 평균 31.59점, 7점 환산 평균 5.26으로 나타났으며(5점 척도로 환산시 3.76) 최소값은 12점, 최대값은 42점으로 나타났다. 이를 통해 대기업 구성원들은 보통 이상의 변화수용도를 갖고 있다고 할 수 있다.

〈표 Ⅳ-3〉 변화수용도 문항의 기술통계

구분	반응가능법위[1]	합계평균	7점 환산 평균[2]	표준편차	최대값	최소값
변화수용도	6점~42점	31.59	5.26	5.08	42	12

n=293
주. 1) 반응가능범위 - 변화수용도 6점~42점
2) 7점 환산 평균은 7점 척도로 이루어진 각 요인의 합계 평균을 문항수로 나눈 점수를 의미함

다. 변혁적 리더십 수준

변혁적 리더십의 경우 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 하위요소로 측정하였으며 최대값은 55점, 최소값은 11점, 합계 평균은 37.98점, 5점 환산 평균은 3.45점이다. 5점 Likert 척도를 사용하여 11개 문항으로 측정하였다.

하위요인별 수준을 살펴보면 카리스마는 최소값 4점, 최대값 20점, 합계평균 13.81점, 5점 환산평균 3.45점으로 나타났고 지적자극은 최소값 4점, 최대값 20점, 합계 평균 13.71점, 5점 환산 평균 3.43점으로 나타났으며 개별적 배려는 최소값 3점, 최대값 15점, 합계 평균 10.46점, 5점 환산 평균 3.49점으로 나타났다. 이를 통해 대체적으로 하위요인별 수준이 비슷하였으며 구성원들이 자신이 속한 조직의 리더의 변혁적 리더십 수준을 보통 정도로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 Ⅳ-4〉 변혁적 리더십 문항의 기술통계

구분		반응가능범위[1]	합계평균	5점 환산 평균[2]	표준편차	최대값	최소값
변혁적 리더십	전체	11점~55점	37.98	3.45	8.56	55	11
	카리스마	4점~20점	13.81	3.45	3.34	20	4
	지적자극	4점~20점	13.71	3.43	3.37	20	4
	개별적 배려	3점~15점	10.46	3.49	2.58	15	3

n=293
주. 1) 반응가능범위 - 카리스마 4점~20점, 지적자극 4점~20점, 개별적 배려 3점~15점
2) 5점 환산 평균은 5점 척도로 이루어진 각 요인의 합계 평균을 문항수로 나눈 것이며 카리스마, 지적자극은 4 문항, 개별적 배려는 3문항으로 구성됨

라. 인구통계학적 특성에 따른 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십의 차이

1) 인구통계학적 특성에 따른 조직학습 수준 인식의 차이

연구문제 1-2와 관련하여 인구통계학적 특성에 따른 조직학습 수준 인식의 차이를 분석하기 위해 t-test와 ANOVA를 실시하였다.

성별에 따른 조직학습 수준 인식의 차이를 분석하기 위해 t-test를 실시하였으며, 성별을 제외한 나머지 인구통계학적 변인에 따른 조직학습 수준 인식의 차이를 분석하기

위해 ANOVA를 실시하였다(<표 Ⅳ-5> 참조). 분석에 앞서 분산분석의 가정인 등분산성에 대한 검사를 실시한 결과 등분산성이 가정되어 사후 검증은 Duncan 검정을 실시하였다.

분석결과, 조직학습 수준의 인식에 있어서 성별, 연령, 경력, 직위에서 유의한 차이를 나타내었다.

성별의 경우 유의확률 0.01수준에서 남자가 평균 55.73, 여자가 평균 51.62로 유의한 차이를 나타내었다.

연령의 경우 유의확률 0.05수준에서 20대가 평균 54.99, 30대가 평균 53.77, 40대가 평균 59.48로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 20대와 30대 간에는 큰 차이가 없었으며 40대가 20~30대 보다 조직학습의 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

최종학력의 경우 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나 평균점수를 비교하였을 때 고졸의 경우 평균 48.40, 박사의 경우 평균 58.40으로 두 집단 간에 조직학습에 대한 인식 수준의 차이가 있는 것으로 나타났다.

경력의 경우, 유의확률 0.05수준에서 1년~5년 경력자는 평균 55.53, 6년~10년 경력자는 평균 52.38, 11년~15년 경력자는 평균 55.33, 16년 이상 경력자는 평균 61.27로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 16년 이상 경력자가 다른 집단보다 조직학습 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

직위의 경우, 유의확률 0.05수준에서 사원은 평균 56.04, 대리는 평균 53.48, 과장은 평균 52.96, 차장은 평균 56.75, 부장은 평균 61.75로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 부장급 구성원이 대리, 과장급 구성원들 보다 조직학습 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

직종의 경우 직종별로 조직학습 수준의 인식에 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-5〉 인구통계학적 특성에 따른 조직학습 수준 인식의 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t / F	Duncan /Dunnett의 T3
성별	남	209	55.73	8.89	3.503**	
	여	84	51.62	9.57		
연령	20대	80	54.99	9.59	4.099*	
	30대	190	53.77	9.10		
	40대	23	59.48	8.09		* *
최종학력	고졸	5	48.40	9.34	1.454	
	전문대졸	18	52.50	12.39		
	4년제 대졸	218	55.08	9.09		
	석사	47	53.13	8.36		
	박사	5	58.40	10.53		
경력	1년~5년	157	55.53	9.34	4.737*	
	6년~10년	110	52.38	8.19		
	11년~15년	15	55.33	13.20		
	16년 이상	11	61.27	7.09		* * *
직위	사원	114	56.04	10.02	2.499*	
	대리	67	53.48	9.31		
	과장	96	52.96	7.83		
	차장	12	56.75	10.76		
	부장	4	61.75	4.57		* *
직종	제조업	163	54.58	8.02	1.138	
	금융업	57	56.56	11.08		
	건설업	5	55.60	10.99		
	서비스업	45	52.29	10.98		
	IT/방송업	15	53.63	8.23		
	기타	8	53.60	8.49		

n=293
주. **p<0.01, *p<0.05

2) 인구통계학적 특성에 따른 변화수용도의 차이

연구문제 1-2와 관련하여 인구통계학적 특성에 따른 변화수용도의 차이를 분석하기 위해 t-test와 ANOVA를 실시하였다.

성별에 따른 변화수용도의 차이를 분석하기 위해 t-test를 실시하였으며, 성별을 제외한 나머지 인구통계학적 변인에 따른 변화수용도의 차이를 분석하기 위해 ANOVA를 실시하였다(<표 Ⅳ-6> 참조). 분석에 앞서 분산분석의 가정인 등분산성에 대한 검사를 실시한 결과 등분산성이 가정되어 사후 검증은 Duncan 검정을 실시하였다.

분석결과, 변화수용도의 인식에 있어서는 성별, 경력에서 유의한 차이를 나타내는 것

으로 밝혀졌다.

성별의 경우 유의확률 0.05수준에서 남자가 평균 32.21, 여자가 평균 30.06으로 유의한 차이를 나타내었다.

연령, 최종학력, 직위, 직종별로는 변화수용도에 있어서 유의한 차이가 없었으며 경력의 경우 유의확률 0.05수준에서 1년~5년 경력자는 평균 32.16, 6년~10년 경력자는 평균 30.54, 11년~15년 경력자는 평균 31.67, 16년 이상 경력자는 평균 33.73으로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 6년~10년 경력 집단과 16년 이상 경력 집단과 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 16년 이상 경력 집단이 보다 변화수용도가 높은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-6〉 인구통계학적 특성에 따른 변화수용도의 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t / F	Duncan /Dunnett의 T3
성별	남	209	32.21	4.86	3.323*	
	여	84	30.06	5.33		
연령	20대	80	31.91	5.51	2.938	
	30대	190	31.19	4.95		
	40대	23	33.78	4.09		
최종학력	고졸	5	26.40	5.41	2.222	
	전문대졸	18	30.11	5.70		
	4년제 대졸	218	31.97	4.98		
	석사	47	30.94	5.22		
	박사	5	31.60	1.82		
경력	1년~5년	157	32.16	5.08	2.908*	
	6년~10년	110	30.54	4.94		*
	11년~15년	15	31.67	5.16		
	16년 이상	11	33.73	5.16		*
직위	사원	114	32.21	5.31	2.404	
	대리	67	31.30	5.23		
	과장	96	30.63	4.73		
	차장	12	34.50	3.12		
	부장	4	32.75	5.06		
직종	제조업	163	31.65	4.79	0.877	
	금융업	57	30.89	5.11		
	건설업	5	33.80	3.77		
	서비스업	45	32.40	5.98		
	IT/방송업	15	29.63	3.93		
	기타	8	31.40	6.01		

n=293

주. **p<0.01, *p<0.05

3) 인구통계학적 특성에 따른 상사의 변혁적 리더십 인식의 차이

연구문제 1-2와 관련하여 인구통계학적 특성에 따른 변혁적 리더십 인식의 차이를 분석하기 위해 t-test와 ANOVA를 실시하였다.

성별에 따른 변혁적 리더십 인식의 차이를 분석하기 위해 t-test를 실시하였으며, 성별을 제외한 나머지 인구통계학적 변인에 따른 변혁적 리더십 인식의 차이를 분석하기 위해 ANOVA를 실시하였다(<표 Ⅳ-7> 참조). 분석에 앞서 분산분석의 가정인 등분산성에 대한 검사를 실시한 결과 성별, 연령, 최종학력, 직위, 직종에서 등분산성이 가정되어 사후 검증은 Duncan 검정을 실시하였다. 경력은 등분산성이 가정되지 않음으로 Krusdal-Wallis 검정을 실시하고 사후검정으로 Dunnett의 T3 검정을 실시하였다.

분석결과, 변혁적 리더십 인식에 있어서 성별, 연령, 최종학력, 경력, 직위에서 유의한 차이를 나타내었다.

성별의 경우 유의확률 0.01수준에서 남자가 평균 39.06, 여자가 평균 35.30으로 유의한 차이를 나타내었다.

연령의 경우 유의확률 0.05수준에서 20대가 평균 38.19, 30대가 평균 37.30, 40대가 평균 42.87로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 20대와 30대 간에는 큰 차이가 없었으며 40대가 20~30대 보다 변혁적 리더십 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

최종학력의 유의확률 0.05수준에서 고졸은 평균 29.80, 전문대졸은 평균 34.89, 4년제 대졸은 평균 38.89, 석사는 평균 36.09, 박사는 평균 35.60으로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 고졸은 다른 집단보다 변혁적 리더십 수준을 낮게 인식하고 있었으며 4년제 대졸은 다른 집단보다 변혁적 리더십 수준을 높게 인식하고 있었다.

경력의 경우, 유의확률 0.05수준에서 1년~5년 경력자는 평균 38.62, 6년~10년 경력자는 평균 36.62, 11년~15년 경력자는 평균 36.80, 16년 이상 경력자는 평균 44.00으로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Dunnett T3 검정을 실시한 결과 16년 이상 경력자가 다른 집단보다 변혁적 리더십 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

직위의 경우, 유의확률 0.05수준에서 사원은 평균 39.14, 대리는 평균 37.18, 과장은 평균 36.47, 차장은 평균 41.33, 부장은 평균 44.50으로 유의한 차이를 나타내었으며 이에 대해 구체적으로 차이가 나는 집단을 파악하기 위해 Duncan검정을 실시한 결과 부장급 구성원이 대리, 과장급 구성원들 보다 변혁적 리더십 수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며 대리, 과장급 구성원들은 다른 직급 구성원들 보다 변혁적 리더십 수준을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

직종의 경우 직종별로 변혁적 리더십 수준의 인식에 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-7〉 인구통계학적 특성에 따른 상사의 변혁적 리더십 인식의 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t / F	Duncan /Dunnett의 T3
성별	남	209	39.06	7.97	3.464**	
	여	84	35.30	9.40		
연령	20대	80	38.19	9.28	4.482*	
	30대	190	37.30	8.31		
	40대	23	42.87	6.38		* *
최종학력	고졸	5	29.80	15.25	3.099*	* * * *
	전문대졸	18	34.89	12.21		
	4년제 대졸	218	38.89	8.09		* * * *
	석사	47	36.09	7.81		
	박사	5	35.60	2.88		
경력	1년~5년	157	38.62	8.37	3.206*	
	6년~10년	110	36.62	7.91		
	11년~15년	15	36.80	13.24		
	16년 이상	11	44.00	7.04		* * *
직위	사원	114	39.14	9.04	2.511*	
	대리	67	37.18	9.14		* * *
	과장	96	36.47	7.40		* * *
	차장	12	41.33	7.04		
	부장	4	44.50	7.23		* *
직종	제조업	163	38.88	7.50	1.924	
	금융업	57	38.18	9.43		
	건설업	5	39.00	8.22		
	서비스업	45	35.76	10.37		
	IT/방송업	15	31.63	11.25		
	기타	8	37.20	7.07		

n=293
주. **p<0.01, *p<0.05

3. 조직학습과 변화수용도의 관계

연구문제 2를 구명하기 위해 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 상관관계 분석 및 회귀분석을 실시하였다. 특히 조직학습 하위요인과의 관계를 구명하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다.

가. 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 상관관계

대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 상관관계는 <표 Ⅳ-8>과 같다. 조직학습과 변화수용도는 통계적으로 유의미한 상관을 가지고 있었으며 세부적으로는 0.445로 높은 정적 상관을 보였다. 조직학습의 요인별로 보면 변화수용도와 통계적으로 유의미한 상관을 가지고 있었다. 세부적으로는 변화수용도는 지식창출과 0.407, 지식공유와 0.401, 지식저장과 0.333, 지식활용과 0.386으로 각각 뚜렷한 양적 선형 관계를 보이고 있었다.

〈표 Ⅳ-8〉 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 상관계수

	1	2	3	4	5	6
1. 조직학습	1					
2. 지식창출	0.882**	1				
3. 지식공유	0.826**	0.647**	1			
4. 지식저장	0.839**	0.619**	0.607**	1		
5. 지식활용	0.873**	0.694**	0.645**	0.650**	1	
6. 변화수용도	0.445**	0.407**	0.401**	0.333**	0.386**	1

n=293
주. **p<0.01

나. 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계

대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 관계를 파악하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였으며(<표 Ⅳ-9>참조) 앞에서 변화수용도에 영향을 미치는

요인으로 성별, 경력이 유의미하게 나타났으므로 성별, 경력을 통제변인으로 하여 분석을 실시하였다. 먼저 조직학습이 변화수용도에 미치는 영향을 파악하기 위해 1단계로 성별, 경력을 통제변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 이때 성별, 경력 변수는 더미변수로 변경하여 입력하였다. 분석결과 2개 통제변수의 변화수용도에 대한 설명력은 0.050으로 나타났다. 성별은 변화수용도에 긍정적 영향력을 갖는 것으로 분석되었다. 2단계로 2개의 통제변수와 독립변인인 조직학습을 독립변인으로 하는 다중회귀분석을 실시한 결과 변화수용도에 대한 설명력은 0.371로서 비교적 높게 나타났으며 독립변인의 추가에 따른 설명력 증가분은 0.321로 나타났다. 이처럼 높은 설명력은 대기업 구성원들이 조직학습 수준을 높게 인식함에 따라 변화수용도가 높아지는 경향이 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 Ⅳ-9〉 변화수용도에 대한 다중회귀분석결과

종속변수 단계 / 예측변수	변화수용도	
	1단계	2단계
성별	0.218**	0.089
경력	-0.93	-0.089
조직학습		0.581**
△R2	0.050	0.321
R2	0.050	0.371

**p<0.01 *p<0.05

다. 변화수용도 수준에 대한 조직학습의 요인별 설명력

대기업 구성원의 변화수용도를 유의미하게 설명하는 조직학습 요인들의 설명력을 검증하기 위하여 중다회귀분석을 실시하기 전에 다중공선성이 존재하는지를 먼저 검토하였다. 다중공선성은 독립변수들 간의 상관이 지나치게 높은 경우 발생하며, 회귀분석에서 독립변수들 간의 상관이 지나치게 높으면 부분회귀계수의 표준오차가 커져 종속변인의 변량을 해석하는 것이 모호해지며, 회귀계수를 비교하는 것이 무의미해질 뿐만 아니라 표본 사례수의 변화와 같은 자료의 미세한 변화나 회귀모형에서 변인의 추가나

삭제에 매우 민감하게 반응하여 큰 표준오차를 가지게 되고 이로 인해 회귀분석 결과의 통계적인 유의미도를 감소시키게 되며, 변인의 투입 순서에 따라 종속변인을 설명하는 변량에 커다란 차이가 발생한다(최동선, 2003). 다중공선성을 진단하는 방법은 여러 가지가 있으나 이 연구에서는 허용값(tolerance)과 VIF (Variation Inflation Factor, 분산팽창지수) 측정법을 사용하였다. 사실, VIF 와 Tolerance는 같은 방법이라고 볼 수 있으며 Tolerance의 역수를 취한 값이 VIF 값이다. 일반적으로 VIF 즉, 분산팽창계수가 10 이상 일때 다중공선성이 존재한다고 판단하고 Tolerance 즉, 공차한계는 0.1 이하 일때 다중공선성이 존재한다고 판단한다.

이 연구에서 다중공선성은 <표 Ⅳ-10>과 같이 나타났다. 공차한계는 0.411~0.493이며, VIF는 2.027~2.433이다. 따라서 이 연구에서 사용한 독립변인들이 어느 정도의 상관관계는 지니고 있지만, 이러한 독립변인들 간의 상관관계가 심각한 다중공선성을 유발시킬 정도는 아님을 알 수 있다.

〈표 Ⅳ-10〉 조직학습에 대한 다중공선성 진단

변인	유의확률	공선성 통계량	
		공차한계(tolerance)	변량팽창계수(VIF)
지식창출	0.020	0.429	2.330
지식공유	0.014	0.479	2.089
지식저장	0.726	0.493	2.027
지식활용	0.155	0.411	2.433

a. 종속변인 : 변화수용도

대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준이 변화수용도에 미치는 영향을 세부적으로 살펴보기 위해 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표 Ⅳ-11>과 같다. 이 회귀모형의 F값은 38.576으로 유의확률 0.00에서 유의한 모형이었으며 설명량(수정된 R^2)은 35.4% 이었다.

독립변인으로 투입한 조직학습 중에는 지식창출(β=0.293, p<0.01)과 지식활용(β=0.181, p<0.01)이 변화수용도에 대하여 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 지식창출이 지식 활용보다 상대적으로 중요도와 기여도가 높은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-11〉 대기업 구성원이 인식한 조직학습 요인들과 변화수용도의 다중회귀분석

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	12.583	1.579		7.968	0.000
	지식창출	0.480	0.113	0.293	4.242	0.000
	지식공유	0.306	0.156	0.133	1.961	0.051
	지식저장	0.200	0.128	0.104	1.564	0.119
	지식활용	0.359	0.139	0.181	2.588	0.010

a. 종속변수 : 변화수용도
R=0.603, R^2=0.364, 수정된 R^2=0.354, 추정 값의 표준오차=3.924, F=38.576

4. 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

가. 조직학습과 변화수용도의 관계에 대한 조절효과

연구문제 3에서 변혁적 리더십의 조절효과 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 수행하였다. 통제변수로는 성별, 경력을, 독립변수로는 조직학습을, 종속변수로는 변화수용도를 투입하였으며, 조절변수인 변혁적 리더십과 독립변수와의 상호작용 변수를 생성하여 추가적으로 투입함으로써 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 Ⅳ-12>의 모델1은 종속변수인 변화수용도와 통제변수의 관계를 살펴본 것인데, 구성원의 성별에 따라 남자의 경우 변화수용도에 미치는 영향이 여자보다 더 큰 것으로 나타났고, 경력은 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

모델2는 구성원들이 인식하고 있는 조직학습 수준이 변화수용도에 미치는 영향을 살펴본 것인데, 통제변수만을 투입하였을 경우 1단계의 회귀분석 결과(모델1), 모델의 전체적인 설명력이 매우 낮게 나타났다. 조직학습 수준 변수를 추가로 투입한 2단계 회귀분석 결과(모델2)가 모델1에 비해 회귀식의 전체적인 설명력이 크게 증가했으며, 그 증분도 유의하게 나타났다.

모델3과 모델4는 Baron & Kenny(1986)의 조절효과 검증방법을 이용하여 구성원이 인식하고 있는 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 것이다. 모델3에서 조절변수인 변혁적 리더십이 변화수용도에 미치는 영향을

회귀분석 한 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

모델3은 모델2에 비해 설명력이 다소 증가했으며, 모델4는 모델3과 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 상호작용 변수로 조직학습과 변혁적 리더십의 상호작용항을 포함하였을 때 표준화 계수는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 상호작용항을 포함시켰을 때 설명력의 큰 증가가 없고 표준화계수의 유의미한 증가가 나타나지 않았다. 즉, 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적리더십의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-12〉 변화수용도에 대한 조직학습, 변혁적 리더십의 위계적 회귀분석

구분		모델1	모델2	모델3	모델4
		표준화계수(t)	표준화계수(t)	표준화계수(t)	표준화계수(t)
상수		40.680	8.315	7.999	2.166
통제변수	성별	0.218***	0.089*	0.080	0.079
	경력	-0.093	-0.089*	-0.088*	-0.088*
독립변수	조직학습		0.581***	0.516***	0.518***
조절변수	변혁적 리더십			0.114*	0.116
상호작용	조직학습×리더십				-0.004
수정된 R2		0.043	0.364	0.370	0.368
△R2		0.050	0.321	0.008	0.000
p		.001	.000	.000	.000

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나. 조직학습 하위요인별 변화수용도의 관계에 대한 조절효과

앞에서 연구문제 3의 구명을 위하여 위계적 회귀분석을 수행한 결과 조절효과에 대한 효과가 뚜렷하게 나타나지 않았다. 그러나 선행연구(고정욱, 2004; 권용선, 2000; 김휘출, 1999; 박선아, 2011; 송민열, 최은수, 2009; 오철호, 2007; 현영란, 2011)에서 조직학습의 하위요인인 지식 창출, 지식 공유, 지식 저장, 지식 활용을 각각의 독립된 변인으로 인정하고 연구한 사례가 있으므로 조직학습의 하위요인 중에 변혁적 리더십의 조절효과가 있는 요인이 있는지 파악하기 위하여 마찬가지로 통제변수로는 나이, 경력을 넣고 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용을 독립변수로 변화수용도를 종속

변수로 투입하였으며, 조절변수인 변혁적 리더십과 각각의 독립변수와 상호작용 변수를 생성하여 추가적으로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 Ⅳ-13>의 모델1은 종속변수인 변화수용도와 통제변수의 관계를 살펴본 것인데, 구성원의 성별에 따라 남자의 경우 변화수용도에 미치는 영향이 여자보다 더 큰 것으로 나타났고, 경력은 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

모델2는 구성원들이 인식하고 있는 조직학습 수준이 변화수용도에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 통제변수만을 투입하였을 경우 1단계의 회귀분석 결과(모델1), 모델의 전체적인 설명력이 매우 낮게 나타났다. 조직학습 수준 변수를 추가로 투입한 2단계 회귀분석 결과(모델2)가 모델1에 비해 회귀식의 전체적인 설명력이 크게 증가했으며, 그 증분도 유의하게 나타났다. 또한 조직학습의 하위변수인 지식창출(β=0.301, $p<0.01$), 지식활용(β=0.179, $p<0.1$), 지식공유(β=0.124, $p<0.01$) 순으로 변화수용도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

모델3과 모델4는 Baron & Kenny(1986)의 조절효과 검증방법을 이용하여 구성원이 인식하고 있는 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 것이다. 모델3에서 조절변수인 변혁적 리더십이 변화수용도에 미치는 영향을 회귀분석 한 결과 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

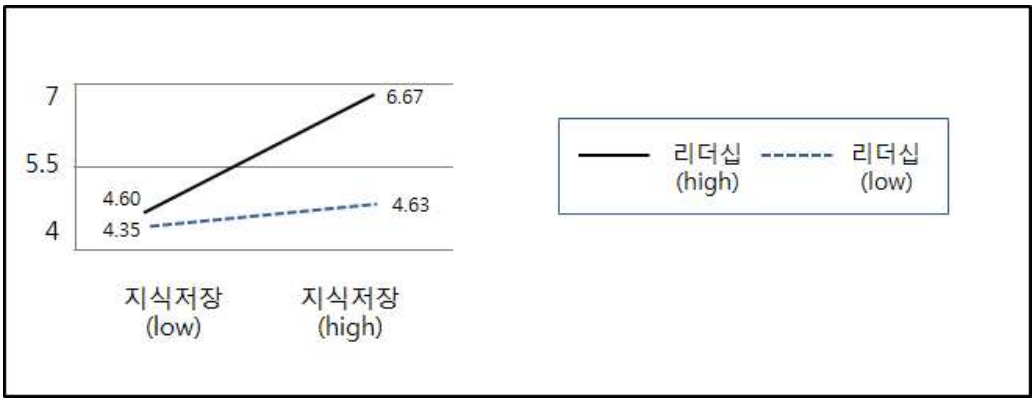
모델4는 모델2, 모델3에 비해 설명력이 다소 증가했으며, 그 증분도 유의하게 나타났다. 상호작용 변수 중 지식저장과 변혁적 리더십의 상호작용항(β=1.161, $p<0.05$), 이 변화수용도와 정(+)의 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 조직학습 요인 중 지식저장과 변화수용도의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 Ⅳ-13〉 변화수용도에 대한 조직학습의 하위 요인, 변혁적 리더십의 위계적 회귀분석

구분		모델1	모델2	모델3	모델4
		표준화계수(t)	표준화계수(t)	표준화계수(t)	표준화계수(t)
상수		40.680	8.233	7.921	2.300
통제변수	나이	0.218***	0.096*	0.086*	0.091*
	경력	-0.093	-0.097**	-0.096*	-0.084*
독립변수	지식창출		0.301***	0.283***	0.730**
	지식공유		0.124*	0.108	0.248
	지식저장		0.084	0.072	-0.521*
	지식활용		0.179**	0.148**	0.107
조절변수	변혁적 리더십			0.112*	0.069
상호작용	지식창출×리더십				-0.905
	지식공유×리더십				-0.290
	지식저장×리더십				1.161**
	지식활용×리더십				1.101
수정된 R2		0.043	0.365	0.371	0.375
△R2		0.050	0.329	0.008	0.014
p		.001	.000	.000	.000

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

[그림 Ⅳ-1]은 앞의 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도에 대한 관계에서 변혁적 리더십이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 살펴보기 위해 집단 간 평균 차이를 분석한 것이다. 즉, 변혁적 리더십의 평균을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고, 각 집단 별 조직학습 하위요인 별로 낮은 집단과 높은 집단이 변화수용도에 미치는 수준을 비교한 것이다. 변혁적 리더십이 낮은 집단에 비해, 높은 집단의 경우, 조직학습 중 지식저장이 잘 이루어진다고 인식할수록 변화수용도에 미치는 영향의 증분효과가 큰 것으로 나타나고 있다.



[그림 Ⅳ-1] 지식저장과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

이상의 분석결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다. 먼저 가설적 모형에서 설정한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 조직학습의 하위요인 중 '지식창출 ⇢ 변화수용도 ', ' 지식활용 ⇢ 변화수용도 '의 선형적 회귀관계가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 지식저장과 변화수용도의 관계에 대한 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 연구문제에 대한 검증 결과를 종합하여 제시하면 <표 Ⅳ-14>와 같다.

〈표 Ⅳ-14〉 연구문제에 대한 검증결과 종합

구분	연구문제	연구문제 검증결과
연구문제 1-1	대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십의 수준은 어떠한가?	보통 수준
연구문제 1-2	대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도 및 변혁적 리더십은 응답자의 일반적 특성에 따라 차이가 나타나는가?	차이가 있음
연구문제 2-1	대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계는 어떠한가?	영향관계 성립
연구문제 3-1	변혁적 리더십은 조직학습과 변화수용도의 관계를 조절하는가?	조절효과 없음 (단, 하위요인인 지식저장에 대한 조절효과 있음)

5. 논의

가. 조직학습, 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준

첫째, 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준은 보통정도의 수준(3.41)이며 하위요인 중에서는 지식저장(3.47)이 가장 높은 수준으로 나타났다. 또한 인구통계학적 특성에 따라서는 성별, 연령, 경력, 직위에서 유의한 차이를 나타내었다. 여자보다는 남자가, 연령이 높을수록, 근속기간이 오래되었을수록, 직급이 높을수록 조직학습 수준을 높게 인식하고 있었다. 직종과 최종학력에 있어서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 연령과 근속기간과 직급은 서로 연관성이 있는 변인으로 자신이 속한 조직에 오랫동안 근무한 구성원이 대체적으로 조직에 대한 이해가 높으므로 이것이 조직학습 수준의 인식의 정도에 대해 영향을 미쳤다고 생각해 볼 수 있다.

둘째, 대기업 구성원의 변화수용도 수준은 보통 이상의 수준(3.76)을 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 인구통계학적 특성에 따라서는 성별, 경력에서 유의한 차이를 나타내었다. 여자보다는 남자가, 경력에 있어서는 1~5년 경력자와 16년 이상 경력자가 변화수용도를 높게 인식하고 있었다. 연령, 최종학력, 직위, 직종별로는 변화수용도에 있어서 유의한 차이가 없었다. 이러한 결과를 통해 조직에 소속된 지 얼마 안 된 구성원들과 16년 이상 경력자가 변화수용도가 높다는 것을 알 수 있는데 실제 조직에서 일반적으로 이들이 수행하는 역할을 보면 1~5년 경력자의 경우 업무 지원의 역할을 하고 16년 이상의 경력자의 경우 부하지원에 대한 조력 및 업무 책임자의 역할을 한다고 생각했을 때, 실무자 및 실행자의 역할을 하는 6년~15년 경력자의 변화수용도를 높이는 것이 중요할 것으로 판단되므로 이를 높일 수 있는 방안에 대해 고민해 볼 필요가 있다.

셋째, 변혁적 리더십의 수준은 보통정도의 수준(3.45)이며 하위요인 중에서는 개별적 배려(3.49)가 가장 높은 수준으로 나타났다. 또한 인구통계학적 특성에 따라서는 성별, 연령, 최종학력, 경력, 직위에서 유의한 차이를 보였다. 여자보다는 남자가, 그리고 연령, 경력, 직위가 높을수록 대체로 변혁적 리더십의수준을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 최종학력에서는 4년제 대졸, 석사, 박사의 순으로 평균이 높게 나타났는데 이를 통해 전반적으로 학력이 높을수록 변혁적 리더십을 높게 평가한다고 볼 수 있다. 이와 같이 변혁적 리더십의 인식 수준이 나타난 이유는 연령과 경력이 많을수록 대체로 직위가 높을 것이고, 이들의 학력은 대부분 대졸 이상인 경우가 많은데, 이들의

특성을 보면 그렇지 않은 집단에 비해 조직이나 상사에 대해 상대적으로 긍정적이거나 충성적인 생각을 갖는 경향이 강하기 때문으로 풀이할 수 있다.

나. 조직학습과 변화수용도의 영향관계

연구결과 대기업 구성원들이 조직학습 수준이 높다고 생각할수록 변화수용도가 높은 것으로 나타나 직접적으로 정적인 영향(β=0.581, p<0.01)을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원들이 조직에서 지식 창출, 지식 공유, 지식 저장, 지식 활용과 관련된 활동들이 활발하게 이루어지고 있다고 생각할수록 조직의 변화를 받아들여 자신의 업무에 적용하는데 적극적으로 참여하고 있음을 의미한다. 이러한 결과는 조직학습 수준이 변화수용도에 직접적인 영향을 미친다는 선행연구들(권석균, 1995; 배용태, 2002; 엄유경, 2008; 정덕훈, 서진주, 2005; Bolman & Deal, 2003; Cyert & March, 1963)의 결과를 지지하는 것이다.

또한 구체적으로 영향을 미치는 조직학습의 하위요인은 지식창출, 지식활용인 것으로 나타났는데 이는 습득해야 할 정보의 양이 점점 많아지고 있는 상황에서 체계적으로 조직 내·외부의 정보를 수집하고 이를 업무에 적극적으로 적용할 수 있을 때 변화에 적극적으로 대응하고 이를 업무에 반영할 수 있는 능력이 커질 수 있음을 알 수 있다. 따라서 구성원들의 변화수용도를 높이기 위해서는 조직학습 수준의 향상을 위한 다양한 노력이 필요함을 알 수 있는데 이러한 노력의 일환으로 지식의 창출과 활용뿐만 아니라 지식 공유, 지식 저장의 측면에서 다양한 방법을 고민해 볼 필요가 있다.

다. 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과

대기업 구성원이 인식하고 있는 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 결과, 조직학습 변인을 독립변수로 투입했을 때는 뚜렷한 조절효과가 나타나지 않았으나 조직학습의 하위요인들을 독립변수로 투입했을 때는 지식저장 요인과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수가 종속변수를 설명하는 R_{adj}^2 값이 0.043에서 변혁적 리더십이 조절변수로 들어갔을 때 0.375로 크게 향상하였다. 즉, 변혁적 리더십은 지식저장이 변화수용도에 미치는 영향을 조절하는 변인임을 의미한다. 이러한 연구결과는 선행연구들의 결과

(김수원, 정규석, 2006; 이인호 탁진국, 2010; 조세형, 윤석천, 2009; Liao, 2006)와 일치한다. 이는 구성원들이 지식을 체계적으로 정리하여 보관하는 활동에서 리더의 중요성이 큰 것을 의미한다. 지식저장의 경우 변화수용도에 미치는 영향력은 낮은 것으로 나타났으나 리더의 변혁적 리더십이 개입되었을 때 변화수용도에 미치는 영향이 커지는 것으로 나타났다. 즉 리더는 구성원들의 변화수용도를 향상시키기 위해 조직학습의 일환으로 구성원들이 수집한 자료를 체계적으로 정리하여 보관할 수 있도록 독려하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

이상을 종합해보면 대기업 구성원들이 인식한 조직학습 수준이 변화수용도에 영향을 미치는 가운데 특히 구성원들은 조직 내·외부의 정보를 습득하는 등의 지식창출과 습득한 정보를 업무에 적용하는 지식활용의 활동을 통해 변화수용도를 높일 수 있을 것으로 판단된다. 또한 조직의 리더는 변혁적 리더십을 발휘하여 구성원들이 습득한 다양한 정보를 저장하는데 도움을 줌으로써 구성원들의 변화수용도를 높일 수 있다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 대기업 구성원이 인식한 조직학습의 수준, 변화수용도 및 변혁적 리더십의 관계를 구명하는데 있었다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제로 첫째, 대기업의 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준 구명, 둘째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계 구명, 셋째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 관계에 있어 변혁적 리더십의 조절효과의 검증을 설정하였다.

이 연구의 모집단은 대기업 근로자로서 대기업의 기준은 대한상공회의소에서 지정하고 있는 300대 기업으로 설정하였다. 또한 조직학습에 대한 인식과 리더의 변혁적 리더십 수준을 파악하는데 있어서 적합하다고 생각하는 근속연수 1년 이상인 구성원을 모집 대상으로 하였다. 그러나 300대 기업 전체를 대상으로 설문을 하는 것에 한계가 있어 비확률적 표집방법 중 유의표집방법을 사용하여 연구대상을 표집하였다. 그 결과, 최종적으로 총 17개 기업의 근로자 293명이 분석에 사용되었다.

조사도구로는 조직학습 수준 측정 척도, 변화수용도 척도, 변혁적 리더십 척도, 인구통계학적 조사 문항 등 네 영역으로 구성된 설문지를 사용하였다. 본 조사 앞서 조사도구의 신뢰도를 검증하기 위해 2012년 3월 20일부터 3월 30일까지 대기업 연수원에서 제공하는 승격자 교육 프로그램에 참석한 52명의 학습자를 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비조사 결과 조사도구의 신뢰도를 낮추는 문항은 수정, 보완하여 본 조사 위한 최종 조사도구를 완성하였다. 본 조사 사용된 조직학습 척도는 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 16문항으로 구성되었으며, 문항의 신뢰도는 각각 0.78, 0.67, 0.75, 0.82였다. 변화수용도 척도는 총 6문항으로 구성되었으며, 신뢰도는 0.86이었다. 변혁적 리더십 척도는 총 11문항으로 구성되었으며, 문항의 신뢰도는 각각 0.84, 0.89, 0.88이었다.

자료의 수집은 대기업 내 근로자에게 메일로 설문지 및 웹설문 주소를 전달하여 조사가 시행된 후 연구자가 다시 전달 받는 방법을 택하였으며 조사는 2012년 4월 3일

부터 30일까지 총 17개 기업에서 우편으로 56부, 방문수거로 74부, 웹설문으로 193부로 총 323명의 자료를 수집하였으며 수집된 자료 중에서 한 가지 문항이라도 기재하지 않거나 근속년수 1년 미만인 응답자의 자료, 불성실한 응답으로 분석에 적합하지 않은 자료 30부를 제외하고 최종 분석에서는 293명이 응답한 자료를 사용하였다.

이 연구에서 수집된 자료는 Windows SPSS 18.0의 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 통계방법으로는 기본적으로 빈도와 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계 방법을 사용하였고 집단 간 차이를 구명하기 위해 t-test와 ANOVA를 사용하였다. 또한 변인간 관계 구명을 위해 단순회귀분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다.

이연구의 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대기업의 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준은 보통 이상인 것으로 나타났다.

둘째, 대기업 근로자가 인식한 조직학습 수준은 변화수용도에 직접적으로 유의미한 영향(β=0.581)을 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직학습의 하위변인 중 지식창출(β=0.293), 지식활용(β=0.181)이 변화수용도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십은 대기업 근로자가 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서는 조절효과가 나타나지 않았지만, 조직학습의 하위요인인 지식저장(β=1.161)과 변화수용도의 관계에서는 조절효과(R_{adj}^2=0.375)가 있는 것으로 나타났다.

2. 결론

시시각각으로 변화하고 있는 시장경제의 흐름에 맞춰 조직의 변화관리가 중요한 이슈로 떠오르고 있는 가운데, 조직 구성원들의 변화수용도는 조직의 변화관리가 실패하느냐 성공하느냐를 결정짓는 중요한 요인이다. 그리고 이러한 변화수용도는 조직학습의 수준과 조직 리더의 변혁적 리더십 수준에 영향을 받는다. 이 연구에서는 구성원들이 인식하고 있는 조직학습의 수준이 변화수용도에 영향을 주고 이러한 관계를 조절하는 변인으로 변혁적 리더십이 큰 영향을 미친다는 연구결과가 도출되었다. 이러한 연구결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 구성원이 인식하는 조직학습 수준, 변화수용도, 변혁적 리더십의 수준은 모두 보통 이상이다. 구체적으로 조직학습의 하위변인을 살펴보면 지식저장, 지식활용, 지식창출, 지식공유의 순으로 높았으며, 변혁적 리더십은 하위변인 별로 큰 차이는 없었으나 개별적 배려, 카리스마, 지적자극의 순이었다.

또한 각 변인의 수준은 인구통계학적 특성에 따라 유의한 차이가 있었는데 성별, 연령, 경력, 직위에 따라 조직학습 수준과 변혁적 리더십의 수준이 달랐으며 성별, 경력에 따라 변화수용도 수준이 달랐다. 연령, 경력, 직위의 경우 상관성이 있는 변인으로 대부분 연령이 높으면 경력과 직위가 높은데 이러한 결과가 나왔다는 것은 보다 조직에 대한 이해가 높은 집단 일수록 조직학습 수준과 리더의 변혁적 리더십을 높게 평가하고 있다는 것을 의미한다. 그러나 최근 조직학습을 주도하고 조직변화를 받아들여 구체적으로 실행하는 실무자의 역할을 하는 직급은 대리~과장급으로 입사 6년~15년의 30대가 주축이 되고 있다는 점을 생각할 때 실무자급의 변화수용도를 높이기 위한 전략을 생각해 볼 필요가 있다.

둘째, 대기업 구성원이 인식하는 조직학습 수준은 변화수용도에 정적인 영향을 직접적으로 미친다. 즉, 구성원들이 조직에서 발생하는 변화에 대해 개방적으로 받아들이고 업무에 적용하기 위해서는 조직학습의 수준이 높다고 인식하는 것이 필요하다. 이 연구에서는 실질적으로 조직학습의 수준을 측정하는 것은 결국 구성원의 인식에서 비롯된다는 점에서 착안하여 구성원의 인식이 개인이 변화를 받아들이는데 어떠한 영향을 미

치는지 구명하는 것을 1차적인 목표로 하였다. 그 결과, 조직학습의 측면 중에서도 특히 지식창출과 지식활용이 잘 이루어지고 있을 때 개인의 변화수용도가 높게 나타났다. 즉, 구성원이 조직 내·외부에서 다양한 정보를 수집하는 과정이 체계적일수록 조직의 변화에 대해 개방적으로 생각하고 수집된 정보의 활용이 잘 일어날수록 변화를 업무에 적용하는 것 또한 용이하게 이루어진다고 볼 수 있다.

한편, 통계 결과, 구성원들은 조직의 지식저장 수준을 높게 평가 하고 있었지만 변화수용도에 가장 영향력이 있는 하위 변인은 지식 창출과 지식 활용이었다. 따라서 변화수용도를 높이기 위해서는 지식 창출 및 활용에 대한 관심이 더 높아져야 할 것이다. 그러므로 개인의 변화수용도를 높이기 위해서는 지식창출 및 활용에 체계적인 시스템화와 조직화 등의 전략이 필요할 것이다.

셋째, 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 결과, 대기업 구성원이 인식한 조직학습 수준과 변화수용도의 영향관계에서 변혁적 리더십은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 조직학습의 하위요인들을 투입하여 분석한 결과, 지식저장과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 살펴볼 것은, 앞서 지식 창출이 변화수용도에 영향력이 높은 변인으로 나왔는데 지식 창출은 리더십과 반응하여 변화수용도를 높이는데는 유의미하지 않은 것으로 나타났다는 점이다. 이는 구성원의 지식창출 과정에서 리더의 직접적인 개입 보다는 조직적인 시스템 체계화, 구성원들 간의 교류로 인해 정보를 수집하는 과정이 구성원의 변화수용도를 높이는데 영향을 미치는 것을 의미한다.

결론적으로 구성원의 변화수용도를 높이기 위한 조직학습 수준 향상의 방향으로는 구성원이 독립적으로 지식을 수집할 수 있도록 조직적인 시스템화가 필요하고 지식활용의 측면에서 지식을 활용할 수 있는 기회가 많이 부여되고 이를 장려하는 분위기의 조직문화가 생성되어야 함을 알 수 있다. 지식저장의 측면에서 리더는 구성원이 창출한 정보를 저장하고 활용하는 것을 독려하고 지침을 내리는 등의 변혁적 리더십을 발휘할 때 가장 효과적으로 구성원들의 변화수용도를 높일 수 있을 것이다.

3. 제언

가. 후속 연구를 위한 제언

첫째, 연구대상을 다양화하고 일반화하여 연구모형의 예측타당성을 검증할 필요가 있다. 이 연구에서는 국내 모든 기업에 대한 접근의 한계로 연구대상을 국내 300대 대기업 중에서도 17개의 기업으로 한정지었다. 그러나 조직학습이 이루어지고 있는 대기업 및 중소기업을 포함하고 산업군에 따라 다양하게 연구대상을 확대하여 변인들 간의 영향관계가 기업의 규모나 산업군에 따라 동일하게 나타나는지 여부를 검증할 필요가 있다.

둘째, 연구에서 설정되지 않은 통제변인과 변인들 간 사례수가 고려될 필요가 있다. 본 연구에서는 통제변인을 성별, 연령, 나이, 학력, 직위, 직종으로 한정하여 연구하였다. 이에 대해 조직학습에 영향을 미치는 변인으로 조직의 규모 및 경영특성 등에 대한 변인을 고려하여 이에 따라 결과가 어떻게 달라지는지 구명할 필요가 있다. 또한 변인별로 집단 간 비교를 함에 있어서 사례수의 차이가 크게 발생하여 연구결과의 해석에 어려움을 겪지 않도록 통제변인의 집단별 사례수를 어느 정도 맞추는 작업이 병행되어야 할 것이다.

셋째, 변혁적 리더십이 조절효과를 미치는 경우 외에도 조직학습과 변화수용도의 관계에 있어서 매개효과가 있는지, 혹은 조직학습과 변화수용도를 조절하는 변인으로 서번트 리더십 등의 다른 변인에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 선행연구들에서도 제시되었듯이 조직학습과 변화수용도의 관계는 변혁적 리더십 외에도 다양한 변인들에 따라 달라질 수 있다. 조직이 변화에 빠르게 대처하는 것이 중요해지고 있는 가운데 구성원의 변화수용도를 높일 수 있는 다양한 변인들에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구의 대상을 팀 단위로 한정 시켜 조직학습을 팀단위 학습으로 보고 변혁적 리더십을 팀장급으로 제한하였을 때 연구모형이 유의미한지 검토할 필요가 있다. 실질적으로 조직에서는 전사적인 학습보다 팀 단위로 학습이 이루어지는 경우가 빈번하고 개인적으로는 조직의 리더의 영향력보다는 팀장의 영향력을 직접적으로 받는 경우

가 많다. 그러므로 이 연구모형에 대해 팀 단위로 연구를 진행 하였을 때 유의미한 결과가 있는지 밝혀 기업의 팀제 운영에 구체적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

나. 구성원의 변화수용도 향상을 위한 제언

첫째, 조직학습이 원활하게 이루어지는 조직을 만들기 위해 학습조직화를 추구해야 한다. 이 연구에서는 조직학습 수준이 높다고 인식할수록 구성원의 변화수용도가 높은 것으로 나타났다. 조직학습 수준이 높다는 것은 그 조직이 학습조직화가 되었다는 의미로 볼 수도 있으므로 학습조직화를 추구한다면 구성원들의 변화수용도를 높일 수 있는 방안이 될 것이다.

둘째, 조직의 리더는 조직학습을 지원하기 위해서 지식을 저장하고 활용하는 데 있어서 전략적인 접근 방법을 고려할 필요가 있다. 이 연구에서는 변혁적 리더십의 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 특히 지식의 저장과 활용에 있어서 그 효과가 큰 것으로 나타났다. 그러므로 조직의 리더는 직접/간접적인 접근방법을 활용하여 구성원들의 변화수용도를 높일 수 있도록 노력해야 한다.

참고문헌

강상묵, 하용규. (2004). 호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향. **국제관광학술대회,** 675-694.

권석균. (1995). 조직학습의 이론적 조망. **인사조직연구, 3**(1), 121-164.

권석균. (1996). 조직학습과 학습 장애요인에 관한 탐색적 연구. **한국인사관리연구, 20**(1), 3-24.

권인탁. (1995). 교육조직에서 변화지향적 지도성 측정도구의 타당화 연구. **한국교육행정학회, 13**(4), 1-24.

구연원. (2005). **조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**. 용인대학교 박사학위 논문.

김경화. (2005). **학습조직으로서의 학교: 조직학습과 조직효과성의 관계.** 홍익대학교 박사학위 논문.

김병주, 고성진. (2008). 훈육장교의 변혁적 리더십이 생도들의 학습동기에 미치는 영향. **교육행정연구, 26**(4), 385-406.

김정수, 유태용. (2009). 팀원의 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향. **산업 및 조직 심리학회, 22**(3), 345-371.

김정진, 박경규. (2008). 조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근. **인사조직연구, 16**(3), 1-41.

김종관, 변상우. (2003). 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 대한 연구. **한국기업경영학회, 10**(1), 101-119.

김화자. (2001). **학교장의 변혁적 지도성과 교사 활력화 및 학교효과성간의 관계.** 전북대학교 석사학위논문.

김희규. (2004). 학교의 학습조직화 진단도구 개발에 관한 연구. **교육행정연구, 22**(4), 23-44.

나병선. (2001). **대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석.** 고려대학교 박사학위 논문.

문승현. (2009). **중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 조직내 학습활동의 매개효과를 중심으로**. 고려대학교 석사학위논문

박광양. (1993). 조직 변화와 조직 학습: 이론적 통합을 위한 시론. **경영연구, 17**, 63-85.

박상언. (2003). 조직학습과 자기-조직화: 주요 개념과 실현요건, 그리고 전략적 함의. **전략경영연구, 6**(2), 77-104.

박유진. (2007). **현대사회의 조직과 리더십**. 서울: 양서각.

방유성. (1997). 조직변화의 제약요인에 관한 연구. **조직과 인사관리연구, 20**(2), 71-92.
배용태. (2002). **조직학습이 조직변화와 조직성과에 미치는 영향.** 조선대학교 박사학위논문.
송민열, 최은수. (2009). 인적자원개발 담당 조직에서 CLO 리더십과 조직학습이 구성원의 직무만족에 미치는 영향. **인적자원개발 연구, 11**(1), 53-75.
신구범. (2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. **한국인적자원관리학회, 16**(1), 87-101.
신유근. (1997). **인간존중의 경영.** 서울: 다산출판사.
신재흡. (2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직 문화 및 학교 조직 효과성 간의 관계. **교육행정학 연구, 20**(3), 91-115.
엄유경. (2008). **경찰조직에서 직무스트레스, 조직변화저항 및 조직학습역량의 관계.** 숙명여자대학교 석사학위논문.
오을임, 김구, 배용태. (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직 변화가 조직성과에 미치는 영향. **한국 사회와 행정연구, 13**(3), 207-237.
이명재. (2004). 조직 변화관리와 조직 발전. **사회과학학회, 19**, 1-18.
이문선, 강영순. (2000). 변혁적 리더십과 조직시민 행동 간의 자긍심 및 조직몰입의 매개**효과. 인사관리연구, 24**(1), 33-57
이미라. (2007). **교장의 감성리더십과 학교의 조직 감성과 조직학습의 관계.** 충남대학교 박사학위논문.
이상철, 권영주. (2011). 공공기관의 조직 및 개인특성이 노사관계제도 변화의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구 : 기업단위 복수노조제도 허용을 중심으로. **한국행정논집, 23**(3), 671-692.
이수도. (2003). 조직문화가 조직학습 유형에 미치는 영향. **경영교육논총, 29,** 5-28
이원규. (2001). 학습조직의 리더십 유형. **사회과학연구, 7,** 161-177.
이철희.(2000).**경영혁신을 위한 학습조직 활용방안:S사 사례를 중심으로.** 한국과학기술원 석사학위논문.
이학종. (1994). **기업변신론 : 한국기업의 변신전략과 사례연구.** 서울: 법문사.
이희영. (2010). **조직구성원의 감성역량이 조직학습 인식에 미치는 영향.** 이화여자대학교 석사학위논문.
장수덕. (2008). 조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계. **인적자원관리연구, 15**(1), 153-172.
장해미, 장재윤, 김민수. (2005). 조직변화 단계 진단 척도 개발. **한국산업 및 조직 심리학회지, 19**(1), 1-24.
정기산. (2002). **중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계.** 서울대학교 박사학위 논문.
전영욱. (2009). **대기업 프로젝트 팀의 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석.** 서

울대학교 박사학위논문.
정석기. (2001). **학교경영에 있어서 조직학습 체제 모형 연구.** 전남대학교 박사학위논문.
조세형, 윤석천. (2009). 중소기업 근로자의 조직학습 능력이 혁신성과에 미치는 영향 - 중간관리자 리더십의 조절효과. **직업교육연구, 28**(2), 71-87.
조장우. (2008). **항공사 객실승무원의 정서노동, 서번트 리더십,** 직무태도에 관한 연구. 한국항공대학교 석사학위논문
조정호, 권순일. (2000). 학습조직의 개념에 관한 연구. **경제경영연구, 1**(1), 1-27.
주현미. (2007). **대기업 근로자가 인식한 학습조직 구축요인과 일터학습자 역량의 관계.** 서울대학교 석사학위논문.
천학도. (2008). **변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향.** 경희대학교 박사학위논문.
최동선. (2003). **대학생의 진로탐색행동과 동기 요인 및 애착의 관계 분석.** 서울대학교 박사학위 논문.
한광현. (1999). 변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. **경영학 연구, 28**(1), 51-74.
한주희, 고수일. (2009). 팀활동에 기반한 협동학습에서 변혁적 리더십. **직업교육연구, 28**(3), 111-132.
한홍진. (2004). 상고 교장의 변혁적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향과 학습조직화의 조절효과. **한국상업교육학회, 9,** 121-154.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46,* 681-703.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293-315.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Desion, 36*(5), 289-301.

Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective, reading.* Massachusetts: Addison-Wesley.

Ausubel, D. P. (1963). *The psychology of meaninful verbal learning.* N.Y.: Grune and Stratton.

Bass, B. M. & Avolio, B, J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4,* 238-239.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* N.Y.: Free Press.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244.

Beer, M., & Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations, 49,* 597-619.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1995). *Leader: the strategies for taking change.* N.Y.: Harper & Row.

Boyer, G. B. (1999). Turning points in the development of male servant-leadership*, Unpublished doctoral dissertation,* The Fielding Institute.

Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Journal of Organization Management, 20*(2)*,* 149-166.

Burke, W. W. (2008). *Organization change: theory and practice*.(2nd ed.) Thousand Oaks, C.A: Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* N.Y: Harper & Row.

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24,* 522-538.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change.* Ohio: South-Western collene Publishing. 김민수, 김재구, 이동명, 이춘우, 장재윤. (2007). **조직개발과 변화.** 서울: 한경사.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1998), Organizational learning style as a core capability. In Moingeon, B., & Edmondson, A. (Ed). *Organizational Learning Style and competitive Advantage.* London: Sage.

Dixon, N. M. (1990). Action learning, action science and learning new skills. *Industrial & Commercial Training, 22*(4), 10-16.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning : A review of some literature. *Organizational Studies, 14,* 375-394.

Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational learning : Implications for organizational design. In B.M. Staw (Ed). *Research in Organizational Behavior.* Greenwich: Conn., JAI Press.

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

Gagne, M., & Koestner, R. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: the inportance of self-determination. *Journal of applied social psychology, 30*(9), 1843-1852.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action:aA guide to putting the learning organization to work.* Boston: Harvard Business School Press.

Geus A. D. (1997). The living company. *Havard Business Review,* 51-59.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Journal, 9*(3), 438-448.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader.* M.A: NewtonCenter.

Greenleaf, R. K. (1991). *Servant leader.* Indiana: The Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis.

Hedberg, B. T. L. (1981). How organization learn and unlearn. in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck. *Handbook of Organizational Design.* N. T.: Oxford Univ. Press.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning : The contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.

Huysman, M. (1999). Balancing biases: a Critical Reveiw of the Literature on Organizational Learning. In Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (Eds.). *Organizational learning and Learning Organization.* New Delhi: SAGE Publications.

Jordan,P.J.(2004).Dealing with organisational change : Can emotional intelligence enhance organizational learning? *International Journal of Organisational Behaviour, 8*(1), 456-471.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The international journal of human resource management, 7*(1), 122-149.

Keller. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management, 38*(3), 41-44.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on

hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Science, 38*, 537-554.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science, 11*(2), 235-257.

Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument.* Florida Atlantic University.

Lave, J., & Wenger, E (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation.* Cambridge : Cambridge University Press.

Lundberg, C. C. (1989). On Organizational learning. *Research in Change and Development, 3.*

Lynn. G. S., Reilly, R. R., & Akgun, A. E., (2000). Knowledge management in new product teams: Practices and Outcomes. *IEEE Trasactions on Engineering Management, 47*(2), 221-231.

MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science 36*(4), 422-435.

Meyer, J. P., Stanley. D., Herscovitch. L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*(2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mulford, B., & silins, H. (2003). Leadership for organizational learning and improved student outcomes. *Cambridge journal of education, 33*(2), 175-195.

Mulford, B., silins, H., & Leithwood, K. (2004). *Educational Leadership for organizational learning and improved student outcomes.* Boston: Kluwer Academic Publishers.

Nonaka, I. (1995). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Review, 10*(4), 14-37.

Northhouse, P. G. (2004). Leadership-theory and Practice(3rd Eds.). C.A.: Sage

Publications.

Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Informational systems Research, 7*, 69-92.

Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. In AdjGibolosoo, S. (Eds). *The Human Factor in shaping the course of History and development,* N.Y: University Press of america, Inc.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review, 22*(1), 80-109.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. Academy of Management Review, 25(4), 537-554.

Podsakoff, B., & Philip, M. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers, thrust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quartely, 1*(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.

Robbins, S. P. (1990). *Structure, design, and applications. In Cliffs, E. (3rd ed). Organization Theory.* N. J: Prentice-Hall.

Senge, P. M. (1990a). The Leader's N. W: building learning organization. *Sloan Management Review.* 7-23.

Senge, P. M. (1990b). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Building Learning Organization,* N.Y.: Doubleday.

Senge, P. M., & Kofman, F. (1993). Community and commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics, 22*(2), Autumn.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-Added Leadership : How Get Extraordinary Performance in Schools.* N.Y: Harcourt Brace Jovanovich.

Shrivastave, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies, 20*, 7-28.

Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization*

Science, 2, 125-134.

Sokolowska, J. & Tyszka. T. (1995). Perception and Acceptance of Technological and Environmental Risk: Why Poor Countries Less Concerned?. *Risk Analysis, 15*(6), 733-43.

Sudharatna,Y.,& Li,L.(2002).Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change:A study ofthe Thai mobile phone service industry. *Managing GlobalTransitions, 2*(2),163-178.

Wildavsky, A. & Dake. K. (1990). *Theories of Risk Perception: Who Fears What and Why?. DAEDALUS.* Cambridge: the American Academy of Arts and Science.

Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: how robert L. Greenleaf theory fo servant leadership influence today's top management thinkers.* N.Y: John wiley.

Sraw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior. Administrative Science Quarterly, 26,* 501-524.

Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. In Schneier, C. E., Russell, C. J., & Beatty, R. W. (eds.). *The training and development sourcebook.* Massachusetts: HRD Press.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and Research.* N. Y: The Free Press.

Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval. *Management Review, 29,* 29-44.

Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaning development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20,* 510-540.

Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning.* Oxford: Blackwell.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*(2), 222-240.

Wahlstedt, K., & Edling, C. (1997). Organizational change at the postal sorting terminal: Their effects upon work satisfaction, Psychosomatic complaints and sick leave. *Work & Stress, 11,* 279-291.

Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning.

Organization Science, 2, 116-124.

Wittrock, M. C. (1992). Generative learning processes of the brain. *Educational Psychologist, 27*(4), 531-541.

Wheaton, C. E. (1999). *Servant leadership and the public school super intendent* Gonzaga University.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. N. Y.: Wiley.

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1990). Organizational planned change : assessing the changes for success. *Organizational Dynamics,* 322-356.

[부록 1] 설문도구 번안과정

	원본
1	I am somewhat resistant to the changes.
2	I am quite reluctant to accommodate and incorporate these changes into my work.
3	I think that the implementation of the changes will have a positive effect on how I accomplish my work.
4	Overall, the proposed changes are for the better.
5	The changes will be for the worse in terms of the way that I have to get my work done.
6	I think that the changes will have a negative effect on the clients we serve.
	1차 번역
1	난 조직이 변화하는 것에 있어 다소 저항적이다.
2	나는 업무를 수행할 때 조직에서 발생하는 변화들을 마지못해 받아들인다.
3	나는 업무를 수행할 때 조직의 변화를 적용하여 긍정적인 효과를 얻기 위해 노력한다.
4	전반적으로는 계획적으로 발생하는 조직 변화가 더 좋은 결과를 가져온다고 생각한다.
5	조직에서 발생하는 변화는 내가 업무를 수행하는데 있어서 별 도움이 되지 않는다.
6	조직이 변화한다면 우리가 서비스를 제공하는 고객들에게 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2차 번역
1	나는 조직이 변화하는 것에 있어 개방적이다.
2	나는 업무를 수행할 때 조직에서 발생하는 변화들을 주도적으로 받아들인다.
3	나는 업무를 수행할 때 조직의 변화를 적용하여 긍정적인 효과를 얻을 수 있도록 노력한다.
4	계획적인 조직변화가 전반적으로 더 좋은 결과를 가져온다고 생각한다.
5	조직에서 발생하는 변화는 내가 업무를 수행하는데 있어서 많은 도움이 된다.
6	조직이 변화한다면 우리가 서비스를 제공하는 고객들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

[부록 2] 설문조사도구

대기업의 조직학습과 변화수용도의 관계에서

변혁적 리더십의 조절효과 분석을 위한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에 소중한 시간을 내주신 점에 대해 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

저는 서울대학교 대학원 농·산업교육과에서 인적자원개발을 전공하고 있는 김선미입니다. 금번에 저는 석사학위 논문으로 우리나라 기업체에서 종사하시는 분들이 변화를 수용하는데 있어서 **조직학습의 영향과 변혁적 리더십의 조절효과**에 대하여 연구하고 있습니다. 본 설문지는 귀하의 변화수용도, 조직에서 학습의 활성화, 귀하의 상사의 변혁적 리더십을 파악하기 위해 제작된 것입니다.

설문지는 **총 3면**이며, **응답하는데 걸리는 시간은 약 5분**입니다.

각 지문을 잘 읽으시고, 물음에 대한 귀하의 솔직한 답변을 부탁드립니다. 귀하의 설문 응답결과는 **통계법 13조 2항에 의거 연구 목적을 위한 통계 분석 이외에 절대 사용되지 않을 것입니다.** 응답과 관련하여 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다.

바쁘신 일정 중에도 연구를 위하여 적극적으로 협조해주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2012. 4.

서울대학교 대학원 농·산업교육과

석사과정 김선미 드림

지도교수 김진모

【연구자 연락처】 전 화: 02) 880-3634, C.P.: 010) 8668-3025
e-mail: ksm3025@snu.ac.kr

Ⅰ. 다음은 귀하가 속한 조직의 조직학습수준을 알아보기 위한 질문입니다. 각 문항의 내용을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌과 가장 일치하는 곳에 V표를 하시기 바랍니다.

No	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 내 · 외부 연수를 통해 새로운 지식을 습득한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 온라인(인터넷, 인트라넷)을 통해 교육이나 업무 관련 자료를 수집한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직은 전문 서적이나 학술지를 통해 정보를 획득한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 동호회나 연구모임을 통해 새로운 정보를 얻는다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직은 회의 및 워크샵 등을 통해 다양한 정보를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직은 비공식 모임에서도 교육이나 업무에 관한 정보를 교류한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직은 내 · 외부 연수를 통해 얻은 지식을 동료 직원들과 공유 한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 조직은 교육훈련 결과를 누적하여 보관하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직은 교육이나 업무 관련 자료를 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 조직은 업무 추진 결과를 체계적으로 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 조직은 교육과 업무 관련 각종 양식을 표준화하여 보관하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 조직은 각종 연수 자료를 내부 전산망에 업로드하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 조직은 동료 직원이 가진 지식과 정보를 수시로 활용한다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 조직은 내 · 외부 연수를 통해 습득한 지식을 교육이나 업무 활동에 적용한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 조직은 온라인(인터넷, 인트라넷)을 통해 얻은 지식을 교육이나 업무 활동에 활용한다.	①	②	③	④	⑤
16	우리 조직은 비공식 모임을 통해 습득한 지식을 교육이나 업무활동에 적용한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 귀하 조직의 리더의 변혁적 리더십에 대한 항목입니다. 각 문항의 내용을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌과 가장 일치하는 곳에 V표를 하시기 바랍니다.

No	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직의 리더는 강한 목적의식을 가지는 것이 중요하다고 피력한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직의 리더는 직원들로부터 존경받도록 행동한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직의 리더는 미래의 비전을 직원들에게 제시해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직의 리더는 직원들이 목표를 이룰 수 있다는 확신을 준다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직의 리더는 직원들이 직무를 적절하게 수행하고 있는가를 자주 검토 한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직의 리더는 문제해결에 있어 새로운 관점을 모색하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직의 리더는 직원들로 하여금 할당된 직무를 완수하는 데에 새로운 시각을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 조직의 리더는 어떤 사안에 대하여 다양한 시각을 가질 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직의 리더는 직원들을 하나의 인격체로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 조직의 리더는 직원들을 다른 사람과는 다른 욕구나 능력을 가진 개인으로 본다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 조직의 리더는 직원들이 능력을 배양하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤

<뒷 페이지에 계속>

Ⅲ. 다음은 귀하의 변화 수용도를 알아보기 위한 질문입니다. 각 문항의 내용을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌과 가장 일치하는 곳에 V표를 하시기 바랍니다.

No	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금은 그렇지 않다	보통이다	조금은 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 조직이 변화하는 것에 있어 개방적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	나는 업무를 수행할 때 조직에서 발생하는 변화들을 주도적으로 받아들인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	나는 업무를 수행할 때 조직의 변화를 적용하여 긍정적인 효과를 얻을 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	계획적인 조직변화가 전반적으로 더 좋은 결과를 가져온다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	조직에서 발생하는 변화는 내가 업무를 수행하는데 있어서 많은 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	조직이 변화한다면 우리가 서비스를 제공하는 고객들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당 번호에 V표를 하시거나 정확한 숫자를 기입해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은? _____세

3. 귀하의 최종 학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③대졸 ④석사 ⑤박사

4. 귀하의 근무 연수는? _____년

5. 귀하의 현재 직위는? ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원이상 ⑦기타( )

6. 귀하가 종사하고 있는 직종은? ① 제조업 ② 금융업 ③ 건설업 ④ 서비스업 ⑤ 기타( )

감사합니다.

Abstract

The Moderating Effects of Transformational leadership On the Relationship between Organizational Learning and Acceptance Of Change of Large Firms' employees in Korea

by Sun-Mi Kim

Dissertation for th Master of Philosophy in Education in th Graduate School of Seoul National University, Korea, 2012

Major Advisor: Jin-Mo Kim, PH. D.

The purpose of this study was to identify the relationship among perceived level of organizational learning, acceptance of change and transformational leadership. For the study, research questions were as follows. First, to identify the level of perceived organizational learning, acceptance of change and transformational leadership. Second, to identify the relationship between the level of perceived organizational learning and acceptance of change. Third, to identify the moderating effect of transformational leadership on the relationship between perceived level of organizational learning and acceptance of change.

For the research, this study conducted a survey consisting of 4 parts, which measured organizational learning, acceptance of change, transformational leadership and demographical factors. Data were collected by postal mail and e-mail. The total of 323 questionnaires were returned from 17 firms. After screening the data, 293 responses from 17 firms were used in the analysis.

This study conducted regression analysis through SPSS18.0 for identifying the

relationship among perceived level of organizational learning, acceptance of change and transformational leadership. Also this study conducted descriptive statistical analysis for identifying the level of each variable.

The findings of this study were as follows: first, the level of perceived organizational learning, acceptance of change and transformational leadership are above-average(3.41, 3.76, 3.45). Second, the level of perceived organizational learning is statistically significant on acceptance of change (β=0.581). Third, transformational leadership does not moderate the relationship between the level of perceived organizational learning and acceptance of change. However, between the knowledge storage which is one of the sub-factors of organizational learning and acceptance of changed, the intervention of transformational leadership is statistically significant(Radj2=0.375).

Based on the findings of this study, the main conclusions are as follows: First, the levels of perceived organizational learning, acceptance of change and transformational leadership are above-average. Second, the level of perceived organizational learning has a statistically significant influence on acceptance of change. Third, transformational leadership moderates the relationship between the knowledge storage which is one of the sub-factors of organizational learning and acceptance of change.

Several recommendations for future research can be made: First, further study is needed to diversify and generalize the subject of study and verify the predictive validity of research model. Second, further study is needed to consider a wide variety of control variables and the enough numbers of them. Third, further study is needed to identify other various variables moderating the relationship between organizational learning and acceptance of change. Fourth, further study is needed to apply this research models not just to an organization but to a team.

Key Word : organizational learning, acceptance of change, transformational leadership
Student Number : 2009-21155