

# 융복합시대에 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습조직 구축요인이 혁신행동에 미치는 영향

유진혁\*, 김선배\*\*

호서대학교 벤처전문대학원 벤처정보경영학과 박사과정\*, 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 교수\*\*

## Effects of Knowledge-based Service Organization CEO' Transformational Leadership and Learning Organization Building Factors on Innovative Behavior in the Age of Convergence

Jin-Hyuk Ryu\*, Sun-Bae Kim\*\*

Dept. of Venture Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University\*

Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University, Professor\*\*

요 약 본 연구의 목적은 융복합서비스의 특성을 보이는 지식서비스 산업에 대하여 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습조직이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향과 리더십과 혁신행동간 관계에서 조절변수로서 학습조직의 역할을 탐구하는데 있었다. 본 연구를 위한 자료는 구조화된 질문지를 이용하여 수도권 소재 35개 지식서비스기업 종사자 348명으로부터 수집하였다. 자료분석은 위계적 회귀분석방법을 사용하였다. 연구결과 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습조직구축의 7요인이 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 학습조직구축의 7요인 중 지속적인 학습기회의 창출, 연구와 대화의 활성화, 팀(부서)단위 협업 및 학습촉진, 전략적 학습리더십의 4가지 요인만이 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 갖는 이론적·실무적 함의를 논의하고, 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 변혁적 리더십, 학습조직 구축요인, 혁신행동, 지식서비스 산업, 융복합서비스

**Abstract** The purpose of study was to test the effects of CEO' transformational leadership and learning organization on innovative behavior in the Knowledge-based Service Organization showing the characteristics of convergence service and the moderating role of learning organization between transformational leadership and innovative behavior. For this study, the data were collected from 348 Knowledge-based Service industrial employees in metropolitan area by using structured questionnaires. Collected data were analyzed by hierarchical regression technique. The results showed that both of CEO' transformational leadership and seven learning organization building factors had a positive effect on employees' innovative behavior. And also found out the only four out of the seven learning organization building factors, namely 'Create continuous learning opportunities', 'Promote inquiry and dialogue', 'Encourage collaboration and team learning', 'Provide strategic leadership for learning' had the moderate roles between CEO's transformational leadership and employees' innovative behavior. The theoretical and practical implications of the findings were discussed and the directions for future research were presented.

**Key Words** : Transformational Leadership, Learning Organization, Innovative Behavior, Knowledge-based Service Industry, Convergence Service

Received 16 February 2015, Revised 25 March 2015

Accepted 20 April 2015

Corresponding Author: Sun-Bae Kim

(Graduate School of Venture, Hoseo University)

Email: sunbkim@naver.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

기존 산업화 시대, 전기 정보화 시대에서 변화의 속도가 빨라지고 불확실성이 증폭되는 후기 정보화 시대, 융복합 시대로 패러다임이 전환됨에 따라 경영현장에서는 기존 전문화, 분업화에 의한 업무생산성 강화 이상으로 집단지성에 의한 지식 및 기술의 융복합과 새로운 가치 혁신이 중요한 과제로 인식되고 있다. 이에 따라 경영학에서도 주어진 업무에 대한 효율성을 높이는 것 이상으로 빠른 변화와 불확실성 속에서 새로운 아이디어와 가치를 찾아내고 이를 기존 업무에 접목하는 혁신행동과 이에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 강조될 필요가 있다.

기존 연구에서는 변화하는 환경에 대응하여 조직구성원의 혁신행동을 촉진시킬 수 있는 중요한 요인으로서 리더십 연구측면에서 변혁적 리더십을, 조직유형 연구측면에서는 학습조직을 지목하고 있다. Bass (1985)의 연구에 따르면 변혁적 리더십의 목표자체가 구성원들이 단기적인 이익 및 생각의 틀을 넘어 장기적인 비전을 향해 새로운 사고와 변화된 행동을 보이도록 촉구하는 데 있으며, 변혁적 리더십은 학습조직을 구축하고 유지하는 데에도 기여한다고 하였다[1]. Calantone 등(2002)의 연구에 따르면 미국의 다양한 산업을 대상으로 검증한 결과, 기업의 학습지향성은 혁신성에, 이는 다시 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였다[2]. 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십은 자긍심(self-esteem)과 부하들의 자기권능감(self-efficacy)을 통하여 기존의 사고방식과 업무관습에서 벗어나 새로운 업무방식을 취하도록 동기부여함으로써 부하들의 혁신성향에 영향을 미친다고 하였다[3]. 이러한 연구결과들은 조직을 둘러싼 환경이 급변하고 불확실성이 심해질수록 조직의 혁신을 위해 변혁적 리더십과 학습조직의 역할이 중요하다는 것을 시사하며, 성과창출에 있어 조직구성원들의 지식의존도가 높은 산업의 경우 더욱 그러할 것으로 추론할 수 있다.

본 연구의 대상인 지식서비스산업과 관련, 현재 지식서비스산업의 발전을 위한 산업구조 및 정책적 측면의 연구는 상당부분 진행되고 있지만 지식서비스 산업에서의 혁신을 위한 리더십 및 조직 측면에서의 실증연구는 매우 부족하다. 특히, 변혁적 리더십과 학습조직구축요인이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구에 관해 일반산

업 분야에는 선행연구 사례들이 있으나 지식서비스 산업에는 이러한 주제의 연구가 거의 전무한 상태이다. Waldman, Rairez, House와 Puranam(2001)이 조직구성원들이 환경변화의 불확실성이 높다고 인식할수록 CEO의 리더십과 조직의 성과사이의 인과관계가 높게 나타난다고 보고한 것처럼, 지식서비스산업에 있어서도 불확실성의 시대에 조직구성원들의 혁신행동을 높이기 위해서는 최고경영자(CEO)의 변혁적 리더십을 중심으로 혁신행동 및 학습조직과의 영향관계를 파악하기 위한 연구가 필요하다[4]. 따라서 본 연구에서는 지식서비스기업 최고경영자의 리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 이러한 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 학습조직의 역할을 실증 연구하는데 초점을 맞추고자 하며, 연구의 결과로 지식서비스 기업조직의 효과적인 운영을 위해 실무적으로 유의미한 시사점도 함께 도출하고자 한다.

## 2. 연구의 이론적 배경

### 2.1 지식서비스 산업의 개념 및 현황

OECD(1999)에서는 지식서비스 산업을 새로운 기술과 인적자본의 투입이 다른 산업에 비하여 상대적으로 큰 산업이라고 정의하고 있으며, 지식경제부(2010)에서는 EU의 1995년 보고서 「Knowledge -Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation」를 바탕으로 지식서비스를 기존 산업사회의 노동, 자본, 토지라는 중요 생산요소에 대비하여 인간의 창의성에 바탕을 둔 지식을 그 주요 생산요소로 삼는 서비스로 정의하고 있다[5, 6]. 한국과학기술기획평가원(2010)에서는 지식이 내재된 '무형자산'을 집약적으로 활용하며 창의성과 전문성이 요구되는 고부가가치산업으로 정의하고 있다[7]. 이러한 정의로부터 지식서비스산업의 몇 가지 핵심적인 특징을 추출하면 첫째, 지식서비스 산업은 서비스산업 중에서도 고부가가치를 창출한다는 점, 둘째, 인간의 지식을 핵심자원(생산요소)로 집약적으로 활용한다는 점, 셋째, 새로운 기술과 인적자본을 투입하여 관련 산업분야에 다양한 혁신을 일으킬 수 있는 융복합서비스라는 점을 파악할 수 있다.

본 연구 상의 지식서비스산업의 범위는 김방룡(2014)의 연구를 기반으로 하여 포괄적이고 다른 산업과 융복

합의 가치를 만들어 내는 지식서비스산업의 특성을 반영하기 위해 지식경제부(2007)에서의 유통, 프랜차이즈 등의 분류체계를 추가하고 전체적인 분류체계를 재조정한 결과, 컴퓨터관련 서비스, 건축공학관련 서비스, 유통 및 프랜차이즈, 금융서비스, 방송통신 서비스, 패션디자인관련 서비스, 의료 및 보건서비스, 사업관련 전문서비스, 광고/콘텐츠 및 엔터테인먼트, 교육서비스, 연구개발 서비스, 사회복지서비스의 총 12종의 세부업종으로 분류하였다[8, 9].

현재 우리나라 지식서비스산업이 직면한 문제는 일반적인 산업에 비해 지식서비스의 고용기여도는 높음에 비해 경제성장에 대한 기여도가 낮다는 점이다[8]. 이는 앞에서 언급한 대로 다른 산업과 연관성이 높은 지식서비스산업의 특성에도 불구하고, 아직까지 우리나라의 지식서비스산업기반이 발전하지 못해 다른 산업에 대한 기여도가 높지 않음을 시사한다. 지경부(2012)에 따르면, 서비스모델 부재, 국내 제조업체의 내부화 관행, 선진국 절반 수준의 낮은 생산성, 업체의 영세성, 지식서비스에 특화된 인력양성 및 연구개발 부족 등 체계적인 정부지원 미흡 등 수요, 공급의 측면 모두 총체적인 전략 및 지원 제도정비가 시급한 상황이다[9]. 이렇게 지식서비스산업이 고학력 일자리창출 등 고용기여도는 높은 데 반해, 선진국 대비 경제성장 기여도(output)가 낮은 이유는 투입된 인적자원의 질(input) 자체는 괜찮으나 이를 조직화하여 혁신에 기여하는 정책, 제도 등 조직외부의 지원과 조직내부의 리더와 조직구성원의 협업 등 성과창출 과정(process)상의 생산성이 부족하기 때문이라고 해석할 수 있다. 이러한 지식서비스 산업의 문제는 혁신을 위한 리더십 및 조직 측면에서의 실증연구가 필요함을 함의한다.

## 2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념이 처음 등장한 것은 Burns(1978)가 그의 저서 「리더십」에서 “리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람”이라고 정의하면서 부터이다[10]. 이는 리더와 부하간의 교환관계와 조건적 보상을 강조한 거래적 리더십과 대비되는 개념이다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 “부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기 부여하는 리더십”으로 정의를 내리고 하위 구성요소들을

이상적 영향력(카리스마), 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려의 4가지로 구체화하였다[1, 11]. 본 연구에서는 이러한 연구결과들을 바탕으로 변혁적 리더십을 ‘부하들이 개별적인 욕구와 이해관계를 넘어 조직 전체의 이상적인 목표와 더 높은 수준의 가치를 추구하도록 촉진함으로써 기대 이상의 성과를 달성하도록 이끄는 활동’으로 정의한다.

현재의 상황보다 더 나은 목표를 끊임없이 추구하게 하는 변혁적 리더십의 개념자체가 조직구성원의 혁신적 행동과 유의미한 관계가 존재함을 함의하고 있다. 최근 기업의 급격한 환경변화에 대한 대응이 주요한 이슈로 자리매김하면서 혁신을 통한 지속적 성장이 강조되고 있으며 이의 달성을 위해서 변혁적 리더십이 중요한 개념으로 부상하고 있다[12].

## 2.3 혁신행동

혁신행동(innovative behavior)은 조직의 성과를 창출하거나 개선하기 위하여 조직 구성원들이 새로운 아이디어를 계획하고 이를 조직에 적용하여 실행될 수 있도록 하는 모든 활동을 의미한다[13]. 혁신행동의 개념에는 창의성, 즉 창의적 아이디어를 산출하는 것뿐 아니라 이를 통하여 새로운 유형의 제품을 만들어내고 서비스를 개선시키거나 조직에 새로운 이익을 가져오는 과정까지를 함께 포괄하고 있다[13, 14]. 혁신행동의 구성요소에 대해 Scott와 Bruce(1994)는 혁신 인식과 혁신 실행의 2가지 요인을 주장하였고, Janssen(2000)은 아이디어 개발, 홍보, 실현이라는 3가지 요인을 구체적인 행동의 측면에서 강조하고 있다[15, 16]. 본 연구에서는 이러한 연구결과들을 종합하여 혁신행동을 ‘조직구성원이 업무를 추진함에 있어 새로운 아이디어를 착안하고 계획하며, 이를 조직에 적용하기 위해 실천하고 확산하는 행동’으로 정의한다.

혁신행동에 대한 대표적인 이론은 사회문화적 진화모형의 개념에 기초한 Weick(1979)의 조직화(organizing) 이론이다[17]. 이 이론을 따르면, 자연계가 변이, 선택을 통해 진화하는 과정이 인간의 사회현상에서도 유사한 형태로 발생하며 조직구성원들은 상호영향을 미치면서 조직화하는 과정을 거치게 된다. 이는 조직이 환경에 의해 미리 결정되는 것이 아니라 조직구성원들의 생각과 관계의 변화에 따라 끊임없이 변화되는 것을 의미한다. 여기

서 조직화의 과정이 바로 혁신이며, 조직구성원들 스스로 환경을 창조하고 적응행동을 하는 과정 속에서 혁신의 결과물이 창출된다는 측면에서 혁신행동이 강조된다 [17, 18].

혁신행동을 결정하는 요인으로서 리더십에 관한 선행연구 중 Scott & Bruce(1994)는 리더의 지원과 신뢰 및 자율성 부여가 중요하다고 밝히고 있다[16]. Amabile et al.(1996)은 부하들에 대한 리더의 창의적인 격려가 조직구성원의 창의성을 높이는 요인이 된다고 주장하였다 [19]. Waldman & Bass(1991)는 혁신적 행동의 각 단계에 대해 영향을 미치는 변혁적 리더십의 하위 구성요소들에 차이가 있다고 하였다[20]. 즉, 지적자극과 영감적 리더십이 아이디어 창출 단계에 영향력이 높은 반면, 개인적 배려와 카리스마는 아이디어 실현 및 확산 단계에 미치는 영향이 높다는 것이다. 이화용, 장영철(2004)은 변혁적 리더십 중 영감적 동기부여와 개별적 배려가 조직 구성원의 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였다[21]. 이도화, 장기영, 이종범(2004)은 변혁적 리더의 지적자극이 조직구성원들이 기존의 업무 수행방식에서 벗어나 창의적인 방법을 고안하도록 유도한다고 하였다[22]. 장석인(2009)는 변혁적 리더의 카리스마에 대하여 부하들이 강력한 비전과 조직전체의 목표를 수용하게 함으로써 자신감, 신뢰감, 존중감 및 사명감을 갖게 하는 것이라고 하였다[23]. 이러한 카리스마의 특징은 구성원들의 혁신행동을 일으키는 요인으로 작용할 수 있다.

이상의 변혁적 리더십에 관한 선행연구들은 일관되게 혁신행동에 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있으며, 다양한 산업에서는 실제 실증연구를 통해 이러한 주장을 뒷받침하고 있다. 특히, 최근 몇 년간 일반 상사가 아닌 최고경영자의 변혁적 리더십과 혁신성향 및 혁신행동간의 인과관계에 관한 실증이 이루어지고 있다[24, 25, 26]. 하지만, 지식서비스산업에서는 아직까지 관련된 실증연구가 미흡하여 최고경영자의 변혁적 리더십이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 검증이 이루어지지 않고 있다.

#### 2.4 학습조직구축요인

학습조직(learning organization)에 대한 정의는 학자마다 다르며 아직까지 통일된 개념에 대한 합의가 이루어

어지지 않았다. 학습조직 구축요인에 대한 선행연구는 크게 시스템 사고관점, 학습지향적 사고관점, 전략적 사고관점, 통합적 사고관점의 4가지 유형으로 분류할 수 있다. Senge(1999)는 시스템사고의 관점에서 학습조직을 조직구성원들이 원하는 성과를 달성하도록 개인의 능력과 새롭고 개방적인 사고의 유형들을 개발하며, 집단적 목표와 열망을 공유하면서 지속적인 학습방식을 함께 배워가는 조직이라고 정의하였다[27]. Pedler, Burgoyen, Boydell(1991)은 학습지향적 사고의 관점에서 학습조직을 전체 조직구성원들의 학습을 촉진함으로써 조직 스스로가 목표를 향해 지속적으로 변화해 나가는 조직이라고 정의하였다[28]. Garvin(1993)은 전략적 사고의 관점에서 학습조직을 지식을 습득하고 공유하며 조직에 적합하게 변환하는 과정을 통해, 전략적으로 새로운 지식과 통찰력을 만들며 조직의 행동변화에 반영시키는 조직이라고 하였다[29].

이상의 관점들이 가지고 있는 한계점을 극복하기 위해 Watkins, Marsick(1993)은 통합적 관점을 제안하였다. 이는 조직이 개인, 팀(부서), 조직전체의 3가지 수준에서 7가지 학습조직구축요인을 갖춤으로써 조직 내 사람과 구조를 통합하고 지속적인 학습과 변화를 창출할 수 있다고 하였다[30]. 즉, 개인 수준에서는 ‘지속적인 학습기회의 창출(Create continuous learning opportunities)’, ‘연구와 대화의 활성화(Promote inquiry and dialogue)’, 팀(부서) 수준에서는 ‘팀(부서)단위 협업 및 학습촉진(Encourage collaboration and team learning)’, 조직전체의 수준에서는 ‘지식의 공유 및 활용 시스템(Establish system to capture and share learning)’, ‘조직비전을 향한 자율적 역량증대(Empower people toward a collective vision)’, ‘조직과 내외환경간의 상호연계(Connect the organization to its environment)’, ‘전략적 학습리더십(Provide strategic leadership for learning)’의 총 7가지 학습조직구축요인(learning organization building factors)을 통합적으로 구축하는 역량을 개발함으로써 지속적으로 학습기회를 찾아내고 이를 통해 변화를 만들어 내는 조직이 되어야 함을 강조한 것이다. 본 연구에서는 통합적 관점에 중점을 두며 학습조직을 ‘개인과 조직이 일상 속에서 자율적, 지속적으로 학습활동을 수행하며 새로운 지식을 창출하고 이를 업무현장에 활용함으로써 조직전체에 끊임없는

변화와 성과를 만들어 내는 조직'으로 정의한다.

이러한 통합적 관점의 정의에 따르면 학습조직구축요인을 실행하는 조직이 바로 학습조직이며 학습조직구축요인이 조직구성원의 혁신행동에 직접적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 이는 학습기회의 지속적인 발견과 지속적인 학습활동을 통해 새로운 지식과 아이디어가 발견되고 이를 조직 내에 공유하고 적용하는 과정에서 성과를 만들어내는 개인의 혁신행동이 강화될 것으로 기대되기 때문이다. 이와 관련하여 Hargadon(2002)는 조직적 차원의 학습과 혁신과의 관계를 사회적 맥락 하에서 연구하였으며 이러한 관계는 조직구성원들이 기존의 지식을 새롭게 활용하여 혁신적 해법을 만들어 냄으로써 가능하다고 보고하였다[31]. Calantone, Cavusgil과 Zhao는 (2002)은 학습조직에서 학습이 일어나는 과정인 학습성향이 실제 행동적 차원에서 혁신성에 영향을 미치고 있음을 실증하였다[2]. 윤석현, 한태영(2012)은 학습조직이론과 사회적 자본이론에 근거하여 개인의 혁신행동에 영향을 미치는 요인을 실증연구한 결과, 지속학습활동과 팀적응수행이 혁신행동에 정적(+)으로 유의미한 영향을 미친다고 보고하였다[32]. 여기서 지속학습활동은 변화하는 조직환경 속에서 새로운 지식에 대한 학습활동의 계획, 참여, 개발 과정을 의미하며, 팀적응수행은 팀 구성원들의 상호교류와 상호의존성을 바탕으로 팀 성과향상을 추구하는 활동을 의미해 학습조직의 개념과 매우 유사하다. 따라서, 학습조직구축요인이 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 권중생, 노수근(2014)는 기업의 학습조직구축요인 중 인적요인이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다[33]. 하지만, 이러한 선행연구들은 일반적인 산업에 대한 것으로 지식서비스산업에서는 아직까지 이와 관련된 실증연구가 미흡하여 학습조직구축요인이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 검증이 이루어지지 않고 있다.

또한, 선행연구들을 검토해 볼 때 학습조직구축요인이 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계에 있어 조절변수로서 역할을 할 것으로 추정할 수 있다. 이와 관련 조윤희, 최우재, 신제구 (2011)는 학습조직구축요인이 변화물입의 혁신성향에 대한 효과를 조절하는 것을 실증하였으며, 이러한 조절효과는 혁신성향에 대한 학습조직구축요인의 직접효과보다 더 큰 것으로 드러났다[34]. 여기서 혁신성향은 개인이 기존 업무방식이나 절차에 대해 스스로

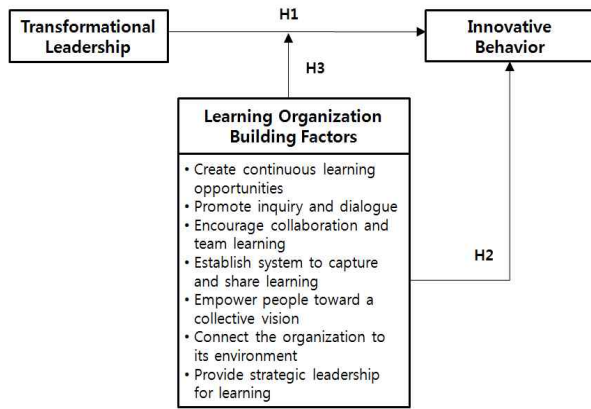
개선하려는 의지와 구체적인 노력의 정도를 의미하며 Scott와 Bruce(1994) 연구 상의 혁신행동을 함의하고 있으므로 학습조직구축요인이 혁신행동에 대한 조절변수의 역할을 수행한다고 추정할 수 있다[16]. 또한, Bennis와 Nanus(1985)에 따르면 변혁적 리더는 조직구성원들이 환경변화를 인식하게 하고 이들의 학습을 촉진하며 혁신활동을 격려하는 역할을 한다고 하였다[35]. 이는 변혁적 리더십이 조직구성원의 변화물입을 높이며 학습조직구축요인과 상호작용하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

이상의 연구결과를 고려할 때 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습조직은 상호 시너지효과를 내고 있으며 이러한 시너지 효과가 혁신행동을 강화하는데 영향을 미칠 것임을 추론할 수 있다. 하지만, 지식서비스산업에서는 아직까지 이와 관련된 실증연구가 전무하여 학습조직구축요인이 지식서비스산업에서의 최고경영자의 변혁적 리더십과 구성원들의 혁신행동간의 관계에 있어 조절변수 역할을 하는 지에 관한 검증이 필요하다.

### 3. 연구설계 및 방법

#### 3.1 연구모형

선행연구를 바탕으로 독립변수로 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십을 설정하였고, 다른 독립변수인 학습조직구축요인으로 지속적인 학습기회의 창출, 연구와 대화의 활성화, 팀(부서)단위 협업 및 학습촉진, 지식의 공유 및 활용시스템, 조직비전을 향한 자율적 역량 증대, 조직과 내외환경간의 상호연계, 전략적 학습리더십의 7가지 요소를 설정하였으며, 종속변수로 지식서비스기업 구성원들의 혁신행동을 설정하였다. 또한, 학습조직구축요인이 변혁적 리더십과 혁신행동간에 조절역할을 하는지를 분석하고자 하였다. 이는 다음 [Fig.1]의 연구모형으로 정리된다.



[Fig. 1] Research Model

### 3.2 연구가설 설정

제시한 연구모형에 입각하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 지식서비스기업의 최고경영자의 변혁적 리더십은 구성원들의 혁신행동에 직접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 지식서비스기업의 학습조직구축요인은 구성원들의 혁신행동에 직접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2.1. 지속적인 학습기회의 창출은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.2. 연구와 대화의 활성화는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.3. 팀(부서)단위 협업 및 학습촉진은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.4. 지식의 공유 및 활용시스템은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.5. 조직비전을 향한 자율적 역량증대는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.6. 조직과 내외환경간의 상호연계는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2.7. 전략적 학습리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3. 학습조직구축요인은 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 구성원들의 혁신행동간

의 관계를 조절할 것이다.

- 3.1. 지속적인 학습기회의 창출은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.2. 연구와 대화의 활성화는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.3. 팀(부서)단위 협업 및 학습촉진은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.4. 지식의 공유 및 활용시스템은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.5. 조직비전을 향한 자율적 역량증대는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.6. 조직과 내외환경간의 상호연계는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.
- 3.7. 전략적 학습리더십은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것이다.

### 3.3 측정도구

가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 설문지법을 사용하였다. 설문지 항목은 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십에 관한 16항목, 학습조직구축요인에 관한 21항목, 혁신행동에 관한 6항목과 인구사회적 특성에 관한 7항목으로 구성하였다. 독립변수인 변혁적 리더십은 Bass & Avolio(1995)의 MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire)의 전체 45문항 중 16문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다[36]. 종속변수인 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)의 척도를 바탕으로 Janssen(2000)이 개발한 전체 9문항 중 6문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다[16]. 조절변수인 학습조직구축요인은 Watkins의(1997)가 개발한 DLOQ(Dimensions of the learning organization questionnaire)의 45문항을 바탕으로 이를 번안한 진규동(2008)의 국문설문을 참조하여 21문항을 선정하고 Likert 5점 척도로 측정하였다[37, 38].

### 3.4 자료수집 및 분석

본 연구는 지식서비스기업 조직구성원을 대상으로 진행하였다. 자료수집을 위해 수도권에 소재하고 있는 35개 지식서비스기업의 종사자들에게 2014년 12월 2일부터 1월 18일까지 7주 동안 설문조사를 실시하였다. 설문

지는 총 415부를 배포하여 369부를 회수하였다. 통계분석을 위한 대표성을 얻기 위해 지식서비스산업의 대표영역인 12개 세부업종별로 최소 2~3개의 기업에 대해 20~30명 이상의 표본을 확보하였으며, 선정기업의 규모도 세부업종 별로 중소기업과 중견기업 이상을 하나 이상씩 포함시켰다. 수집된 자료 중 결측치가 많거나 측정 오류를 확인한 21개 사례를 제외하고 자료분석을 위한 최종 표본으로 348명을 선정하였다.

수집된 자료 분석과 본 연구에서 설정된 가설검정을 위한 통계처리방법은 SPSS Win Ver.18.0통계패키지를 이용하였으며 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 차례로 실시하였다.

먼저, 표본의 인구사회학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 수행하였다. 연구대상인 348명의 인구사회학적 특성에 대한 빈도분석결과는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Sample Characteristics (n=348)

Classification		N	%
Gender	Male	188	54.3
	Female	158	45.7
Age	20~29	59	17.1
	30~39	121	35.0
	Over 40	166	48.0
Education	High School	15	4.3
	College	30	8.7
	University	198	57.2
	Graduate	103	29.8
Position	Junior Staff	109	31.9
	Senior Staff	55	16.1
	Assistant Manager	86	25.1
	Department Manager	51	14.9
	Executive	41	12.0
Years of continuous service	< 5 years	183	53.0
	5~9 years	68	19.7
	10~14 years	46	13.3
	15~19 years	29	8.4
	> 20 years	19	5.5
Salary/ Month	< ₩ 200M	90	26.2
	₩ 200M - 300M	86	25.0
	₩ 300M - 400M	59	17.2
	₩ 400M - 500M	52	15.1
	> ₩ 500M	57	16.6
Sector (Category of Business)	Computer related services	36	10.3
	Architecture/Engineering	35	10.1
	Distribution/Franchise	15	4.3
	Finance/Insurance	34	9.8
	Media/Communication	35	10.1
Fashion/Design Services	18	5.2	

Medical/Healthcare services	30	8.6
Business/Professional services	32	9.2
Advertising/Contents /Entertainment	26	7.5
Educational Services	33	9.5
Research & Development	29	8.3
Social welfare services	23	6.6

둘째, 측정된 변수들의 타당도가 적절한 수준인지를 알아보기 위해서 주성분 요인분석을 실시하였으며, 해당 변수들의 신뢰도는 신뢰도 계수인 크론바흐의 알파(Cronbach's alpha)값을 이용하여 판단하였다.

셋째, 가설검증을 위한 측정변수들 간 상호 관련성을 살펴보기 위해 상관관계를 선행적으로 분석하였다.

넷째, 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통해 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 학습구축요인이 구성원들의 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 지를 차례로 검증하고 학습조직구축요인의 조절효과를 검증하였다.

### 3.4.1 측정도구의 타당성 검증

‘측정도구가 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지’의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 이를 위해 일반적으로 측정된 요인들의 선형결합인 주성분분석(principal component analysis)과 요인을 명확하게 보여주기 위한 요인회전방법인 베리맥스(Varimax)를 사용하였다. 요인추출은 아이겐 값(eigen value) 1.0, 요인 부하치는 0.4 이상을 기준으로 하였다.

먼저 외생변수이자 독립변수인 변혁적 리더십의 16가지 문항을 분석한 결과 <Table 2>에서 보듯이 모두 .60 이상의 높은 요인부하량으로 해당요인에 부하되고 있어 1가지 요인만으로서 타당성을 확보하고 있음을 확인하였다. 이는 변혁적 리더십을 이상적 영향력(카리스마), 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려의 4가지 차원으로 구분하지 않고 변혁적 리더십 자체를 하나의 구상개념에 대응하는 측정변수로 간주한 유효상(2011), 최석봉·김경환·문계완(2010) 등의 연구결과와 일치한다[11, 39].

<Table 2> Factor analysis results I

Item	Component
	1
TL 1	.801
TL 2	.801
TL 3	.782
TL 4	.781
TL 5	.773
TL 6	.755
TL 7	.747
TL 8	.719
TL 9	.711
TL 10	.706
TL 11	.705
TL 12	.703
TL 13	.703
TL 14	.703
TL 15	.698
TL 16	.684
Eigen Value	8.687
% of Variance	54.294
Cumulative %	54.294

\* TL: Transformational Leadership

내생변수에 해당하는 혁신행동 6가지 문항과 학습조직구축요인 21가지 문항을 분석한 결과 <Table 3>에서 모두 최소 .50 이상의 높은 요인부하량을 보고하며, 측정을 위한 척도들이 모두 적절한 수렴 및 판별타당도를 지니고 있음을 확인하였다. 이중 종속변수인 혁신행동의 경우 1가지 요인으로서 최소 .70 이상의 매우 높은 요인부하량을 나타내고 있어 척도들이 변수측정을 위해 적절한 수준의 타당성을 확보하고 있다.

조절변수인 학습조직구축요인 즉, ‘지속적 학습기회창출’, ‘연구와 대화의 활성화’, ‘팀(부서) 협업 및 학습촉진’, ‘지식의 공유 및 활용시스템’, ‘조직비전을 향한 자율적 역량증대’, ‘내외환경과의 상호연계’, ‘전략적 학습리더십’의 모든 문항들이 .50 이상의 높은 요인부하량을 나타내 변수측정의 타당성을 확보하고 있다.

<Table 3> Factor analysis results II

문항	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
IB 1	.847	.131	.123	-.023	.214	.151	.134	.001
IB 2	.841	.126	.185	.058	.093	.143	.114	.009
IB 3	.819	.093	.180	.136	.081	.177	.000	.045
IB 4	.817	.140	.106	.094	.173	.122	.111	.010
IB 5	.796	.052	.004	.227	.052	.022	.112	.251
IB 6	.756	.077	.022	.255	.101	-.141	.185	.265
CCLO 1	.134	.786	.181	.150	.044	.083	.244	.169
CCLO 2	.132	.710	.018	.151	.266	.239	.021	.246
CCLO 3	.251	.675	.319	.156	.149	.204	.164	.196
ESCS 1	.195	.073	.786	.183	.167	.171	.156	.099
ESCS 2	.093	.164	.768	.151	.263	.142	.229	.059
ESCS 3	.265	.311	.634	.233	.208	.024	.166	.265
COTE 1	.168	.214	.124	.794	.123	.118	.211	.129
COTE 2	.231	.129	.278	.726	.156	.235	.205	.173
COTE 3	.207	.135	.213	.700	.283	.289	.088	.102
EPCV 1	.233	.126	.179	.101	.762	.171	.248	.192
EPCV 2	.220	.159	.309	.276	.695	.164	.058	.046
EPCV 3	.211	.197	.234	.202	.660	.048	.338	.125
ECTL 1	.129	.158	.140	.197	.208	.743	.128	.297
ECTL 2	.182	.321	.155	.274	.067	.710	.221	.108
ECTL 3	.159	.153	.164	.207	.157	.569	.293	.397
PSLL 1	.176	.215	.232	.218	.261	.261	.703	.202
PSLL 2	.265	.179	.236	.195	.205	.232	.698	.186
PSLL 3	.250	.210	.310	.257	.295	.154	.611	.167
PIAD 1	.187	.290	.242	.236	.103	.267	.209	.650
PIAD 2	.118	.407	.184	.154	.133	.346	.199	.629
PIAD 3	.174	.429	.060	.108	.226	.281	.165	.625
Eigen Value	4.772	2.646	2.532	2.504	2.306	2.271	2.172	2.027
% of Variance	17.676	9.800	9.377	9.273	8.542	8.411	8.045	7.507
Cumulative %	17.676	27.476	36.853	46.126	54.668	63.079	71.124	78.631

\* IB: Innovative Behavior

\* ESCS: Establish system to capture and share learning

\* EPCV: Empower people toward a collective vision

\* PSLL: Provide strategic leadership for learning

\* CCLO: Create continuous learning opportunities

\* COTE: Connect the organization to its environment

\* ECTL: Encourage collaboration and team learning

\* PIAD: Promote inquiry and dialogue



3.4.2 측정도구의 신뢰성 검증

‘한 개념을 구성하는 문항들 간 일관적 응답’인 신뢰성 검증을 위해 신뢰도 계수인 크론바흐의 알파(Cronbach’s alpha)값을 분석했다. 일반적으로 신뢰도계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 판단한다.

<Table 4>에 신뢰도 계수와 기술통계량을 함께 제시 하였는데, 모든 변수의 크론바흐의 알파값이 .80 이상을 넘고 있어 신뢰도가 매우 높은 수준이라는 것을 확인할 수 있다.

<Table 4> Reliability analysis and descriptives

Variable	# of items	Mean	Standard Deviation	Cronbach’s α
TL	16	3.662	0.701	0.943
CCLO	3	3.375	0.814	0.814
PIAD	3	3.378	0.842	0.877
ECTL	3	3.354	0.844	0.846
ESCS	3	3.045	0.902	0.842
EPCV	3	3.026	0.893	0.841
COTE	3	3.300	0.823	0.869
PSLL	3	3.284	0.931	0.895
IB	6	3.525	0.733	0.930

4. 연구결과 및 논의

4.1 상관관계 분석

가설검증을 위한 회귀분석을 수행하기에 앞서 주요변수간 상관관계가 성립하는 지를 확인하기 위해 <Table 5>와 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, ‘변혁적 리더십’, ‘지속적 학습기회창출’, ‘연구와 대화의 활성화’, ‘팀(부서) 협업 및 학습촉진’, ‘지식의 공유 및 활용시스템’, ‘조직비전을 향한 자율적 역량증대’, ‘내외환경과의 상호연계’, ‘전략적 학습리더십’, ‘혁신행동’의 9가지 측정변수들이 모두 상호 간에 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(P<0.01).

<Table 5> Variable correlations

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) TL	1								
(2) CCLO	.595**	1							
(3) PIAD	.594**	.746**	1						
(4) ECTL	.607**	.631**	.734**	1					
(5) ESCS	.552**	.568**	.544**	.540**	1				
(6) EPCV	.527**	.552**	.553**	.553**	.654**	1			
(7) COTE	.538**	.543**	.585**	.638**	.602**	.606**	1		
(8) PSLL	.681**	.606**	.669**	.664**	.676**	.695**	.651**	1	
(9) IB	.551**	.434**	.427**	.417**	.448**	.499**	.475**	.511**	1

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

4.2 가설의 검증

지식서비스기업 최고경영자의 변혁적리더십과 학습구축요인이 조직구성원들의 혁신행동에 미치는 영향과 학습구축요인의 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 먼저, 통제변수를 선정하기 위해 인구통계학적 변수 별로 집단 간 차이분석을 실시하였으며, 그 결과 혁신행동에 있어 통계적으로 유의미한 차이를 만들어내는 성별, 연령, 학력, 직급, 소득의 5가지 변수를 통제변수로 선정하였다.

위계적 회귀분석은 혁신행동을 종속변수로 하여 3단계로 진행하였으며 1 단계(Model I)에서는 통제변수인 성별, 연령, 학력, 직급, 소득을 회귀시켰다. 2 단계(Model II)에서는 1단계의 통제변수들과 함께 독립변수인 변혁적 리더십과 조절변수인 학습구축요인의 7가지 변수 하나씩을 각각 별도로 추가하여 회귀시켰다. 3단계(Model III)에서는 2단계의 변수들과 함께 변혁적 리더십과 학습구축요인의 7가지 변수별로 상호작용항을 만들어 이를 각각 별도로 추가로 회귀시켰다.

조절효과 검증 시 발생하는 문제는 변혁적 리더십 및 학습조직구축요인 변수와 상호작용들 간에 다중공선성 우려가 존재한다는 점이다. 이러한 다중 공선성의 영향을 통제하기 위해 Jaccard, Turrisi & Wan(1990)의 제안에 따라 상호작용항을 생성하기 전에 회귀방정식 상의

<Table 6> Results of hierarchical regression I

	Model I	CCLO		PIAD		ECTL	
		Model II	Model III	Model II	Model III	Model II	Model III
Control Variables							
Gender	.046	.044	.044	.033	.024	.022	.020
Age 1	.155	-.028	-.038	-.016	-.018	-.011	-.014
Age 2	.256*	.056	.036	.065	.038	.067	.049
Education 1	-.134	-.045	-.030	-.050	-.025	-.038	-.025
Education 2	-.009	.083	.102	.072	.094	.076	.095
Position 1	-.066	.031	.030	.024	.020	.030	.031
Position 2	-.054	.051	.046	.037	.034	.047	.042
Position 3	.050	.044	.038	.035	.039	.038	.039
Salary/Mon. 1	-.093	.022	.035	.021	.032	.028	.033
Salary/Mon. 2	-.008	.074	.097	.075	.095	.085	.099
Salary/Mon. 3	.076	.114	.120	.128	.139*	.132	.139*
Independent Variable : TL (A)		.404***	.433***	0.418***	0.455***	.432***	.463***
Moderator Variable (B)		.202***	.206***	0.176**	0.167**	.155**	.144*
Interaction effect (A * B)			.123**		0.152***		.101*
Total R <sup>2</sup>	.129***	.395***	.410***	.390***	.412***	.385***	.394***
F	4.495	16.707	16.396	16.351	16.550	15.981	15.382
ΔR <sup>2</sup>	.129***	.267***	.014**	.261***	.021***	.256***	.009*
F(ΔR <sup>2</sup> )	4.495	73.185	7.863	71.167	12.064	69.072	5.057

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

<Table 7> Results of hierarchical regression II

	Model I	ESCS		EPCV		COTE		PSLL	
		Model II	Model III	Model II	Model III	Model II	Model III	Model II	Model III
Control Variables									
Gender	.046	.050	.043	.050	.047	.024	.025	.033	.029
Age 1	.155	-.008	-.008	-.001	-.012	-.014	-.013	.003	-.014
Age 2	.256*	.051	.047	.068	.057	.069	.067	.082	.044
Education 1	-.134	-.035	-.023	-.043	-.040	-.030	-.025	-.018	.002
Education 2	-.009	.094	.105	.049	.054	.094	.100	.086	.115
Position 1	-.066	.044	.046	.079	.090	.050	.050	.031	.027
Position 2	-.054	.064	.061	.092	.096	.070	.069	.042	.039
Position 3	.050	.081	.076	.073	.073	.059	.058	.037	.037
Salary/Mon. 1	-.093	.009	.013	-.018	-.018	-.002	-.001	.015	.031
Salary/Mon. 2	-.008	.034	.052	.012	.018	.015	.018	.075	.105
Salary/Mon. 3	.076	.074	.086	.059	.064	.072	.071	.105	.112
Independent Variable : TL (A)		.407***	.421***	.383***	.403***	.400***	.408***	.355***	.406***
Moderator Variable (B)		.215***	.206***	.279***	.274***	.236***	.233***	.250***	.247***
Interaction effect (A * B)			.056		.071		.028		.184***
Total R <sup>2</sup>	.129***	.400***	.403***	.421***	.426***	.407***	.408***	.403***	.433***
F	4.495	17.013	15.930	18.561	17.514	17.556	16.301	17.206	18.077
ΔR <sup>2</sup>	.129***	.271***	.003	.292***	.005	.278***	.001	.274***	.031***
F(ΔR <sup>2</sup> )	4.495	74.917	1.510	83.682	2.681	77.990	.401	76.008	17.970***

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

모든 이론적 변수들이 평균중심화 (mean centering)되도록 표준화하였다[40]. 실제로 변수들 간의 다중공선성 발생 여부를 확인하기 위하여 분산팽창지수(VIF, variance inflation factor)를 계산하였으며 10이 넘으면 다중공선성의 문제가 있는 것으로 간주하는 기준에 따라 검토한 결과 본 연구모형 상의 변수들 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

위계적 회귀분석 결과는 <Table 6>과 <Table 7>에 제시하고 있다. Table상에 표시한 모든 회귀계수는 변수 간 상대적 영향력을 비교하기 위하여 표준화한 회귀계수 값( $\beta$ )을 제시하였다. 각 Table에서 제시되었듯이 Model I에서 통제변수에 의한  $R^2$ 은 12.9%의 설명력으로 시작하여 Model II와 Model III에서의  $R^2$ 은 모두 38% 이상으로 일관되게 증가하고 있음을 확인할 수 있다. F값에 대한 유의확률 P도 0.001 미만으로 모두 통계적으로 유의한 값을 나타내고 있다. 이는 위계적 회귀분석 시 본 연구상의 주요변수들의 관계를 바탕으로 만든 회귀식이 통계적으로 유의함을 의미한다.

먼저, <Table 6>과 <Table 7>에서 혁신행동에 대한 회귀분석 결과를 보면, Model I에서 통제변수들이 혁신행동 변이의 12.9%( $F=4.495$ ,  $P<0.001$ )를 설명하고 있다. Model II에서는 독립변수인 변혁적 리더십과 함께 학습조직구축요인 7가지 변수가 각각 추가로 투입되면서 혁신행동 변이에 대한 회귀식의 설명력이 일관되게 높아지고 있음을 확인할 수 있다. 변혁적 리더십( $\beta=0.404$ ,  $P<0.001$ )은 지속적 학습기회창출( $\beta=0.202$ ,  $P<0.001$ )과 함께 혁신행동 변이의 26.7% ( $F=73.185$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다.

변혁적 리더십( $\beta=0.418$ ,  $P<0.001$ )은 연구와 대화의 활성화( $\beta=0.176$ ,  $P<0.001$ )와 함께 혁신행동 변이의 26.1% ( $F=71.167$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다. 변혁적 리더십( $\beta=0.432$ ,  $P<0.001$ )은 팀(부서) 협업 및 학습촉진( $\beta=0.155$ ,  $P<0.001$ )와 함께 혁신행동 변이의 25.6% ( $F=69.072$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다. 변혁적 리더십( $\beta=0.407$ ,  $P<0.001$ )은 지식의 공유 및 활용시스템( $\beta=0.215$ ,  $P<0.001$ )과 함께 혁신행동 변이의 27.1% ( $F=74.917$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다. 변혁적 리더십( $\beta=0.383$ ,  $P<0.001$ )은 조직비전을 향한 자율적 역량 증대( $\beta=0.279$ ,  $P<0.001$ )과 함께 혁신행동 변이의 29.2% ( $F=83.682$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다. 변혁적 리

더십( $\beta=0.400$ ,  $P<0.001$ )은 내외환경과의 상호연계( $\beta=0.236$ ,  $P<0.001$ )과 함께 혁신행동 변이의 27.8% ( $F=77.990$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다. 변혁적 리더십( $\beta=0.355$ ,  $P<0.001$ )은 전략적 학습리더십( $\beta=0.250$ ,  $P<0.001$ )과 함께 혁신행동 변이의 27.4% ( $F=76.008$ ,  $P<0.001$ )을 추가로 설명하고 있다.

이상은 Model II에서 변혁적 리더십과 7가지 학습조직구축요인이 혁신행동에 대해  $R^2$ 변화량과  $\beta$ 값에 있어 모두 유의미한 정의 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 이에 따라 가설1은 채택되었으며, 가설2에 해당하는 가설 2.1, 가설2.2, 가설2.3, 가설2.4, 가설2.5, 가설2.6, 가설2.7이 전부 채택되었다.

또한, Model III에서는 변혁적 리더십과 학습조직구축요인의 7가지 변수들 간의 곱으로 만들어진 7가지 상호작용항들을 혁신행동에 추가로 회귀한 결과 이중 4가지 상호작용 항들이 혁신행동의 변이에 대한 회귀식의 설명력을 일관되게 높이고 있다. 지속적 학습기회창출( $\beta=0.123$ ,  $P<0.01$ )의 경우 1.4% ( $F=7.863$ ,  $P<0.01$ ), 연구와 대화의 활성화( $\beta=0.152$ ,  $P<0.001$ )의 경우 2.1% ( $F=12.064$ ,  $P<0.001$ ), 팀(부서) 협업 및 학습촉진( $\beta=0.101$ ,  $P<0.05$ )의 경우 0.9% ( $F=5.057$ ,  $P<0.05$ ), 전략적 학습리더십( $\beta=0.184$ ,  $P<0.001$ )의 경우 3.1% ( $F=17.970$ ,  $P<0.001$ )를 각각 추가적으로 설명하고 있다. 이는 혁신행동에 대해 이상의 4가지 변수의 해당 상호작용항들이  $R^2$ 변화량과  $\beta$ 값에 대한 유의확률에 있어 유의미한 정의 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 즉, 이들 4개 변수가 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 조절하는 역할을 수행하고 있다고 할 수 있다. 반면, 학습조직구축요인의 7가지 변수들 중 나머지 3가지 변수들의 경우 <Table 7>에서 보듯이 해당하는 상호작용 항들의  $\beta$ 값과 이로 인한 회귀식의  $R^2$ 변화량이 유의미한 영향을 나타내지 못하고 있다. 이에 따라, 가설 3 중에서 가설 3.1, 가설3.2, 가설 3.3, 가설3.7이 채택되었으며, 가설3.4, 가설3.5, 가설3.6은 기각되었다.

#### 4.3 연구결과의 요약 및 논의

혁신행동에 대한 변혁적 리더십, 학습조직의 영향에 관한 선행연구결과들을 기반으로 지식서비스기업에서의 최고경영자의 변혁적 리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치고 7가지 학습조직구축요인이 혁신행동에 직접

적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 그 결과, 변혁적 리더십과 학습조직구축요인 모두 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

이와 함께 7가지 학습조직구축요인이 지식서비스기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절할 것으로 예측하였다. 그 결과, 지속적인 학습기회의 창출, 연구와 대화의 활성화, 팀(부서) 협업 및 학습촉진, 전략적 학습리더십의 4가지 요인은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절하고 있는 것으로 검증되었으나, 지식의 공유 및 활용시스템, 조직비전을 향한 자율적 역량증대, 내외환경과의 상호연계의 3가지 요인은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계에서 유의미한 조절역할을 하지 않는 것으로 확인되었다.

이렇듯 7가지 학습조직구축요인의 모든 요인이 아닌 일부 요인에서만 조절효과가 나타나고 있는 이유를 확정적으로 설명할 수는 없다. 하지만, 이러한 연구결과가 기업조직전체의 특성에서 귀인 한 것이라는 추론은 가능하다. 이는 조절효과가 있는 4가지 요인의 경우 전략적 학습리더십을 제외하고는 Watkins, Marsick(1993)이 제안한 학습조직 상의 개인, 팀(부서), 조직전체 3가지 수준 중 개인 및 팀(부서)수준의 요인에 해당되며, 조절효과가 없는 3가지 요인의 경우 모두 조직전체 수준의 요인에 해당되기 때문이다.

이와 관련하여 Hofstede(1991)은 문화차원이론에서는 개인주의와 집단주의를 구분하면서 많은 서구의 조직들이 개인의 주체성을 존중하여 명확한 의사소통과 개인의 의견 및 과업자제를 중시하는 개인주의 문화권에 속하는 반면, 우리나라를 비롯한 많은 아시아권의 조직들은 나의 생각과 욕구보다는 내가 속한 집단의 관점과 신념을 중시하고 관계 및 체면을 우선시 하는 집단주의 문화가 강하다고 주장하고 있다[41]. 이러한 이론에 따르면 우리나라 기업들의 리더는 서구와는 달리 공식적인 업무관계 뿐 아니라 조직구성원 개인이 처한 집단 내 체면과 역할 관계를 더 많이 염두에 두어야 한다. 따라서, 개인이나 팀 수준이 아닌 조직 전체에 대해 공식적으로 성과목표와 지식공유 및 학습조직 체계를 도입하고 추진하는 방식으로 구성원의 혁신행동을 강화하려고 할 시 조직문화의 방해로 이에 대한 효과가 제한적일 것 이라는 추론이 가능하다. 또한, 신유근(2005)은 한국형 리더는 서구의 변혁적 리더에 비해 확실한 조직의 성과목표 추구보다 구

성원들 간의 정(情)과 친밀한 관계를 중시하는 경향이 높다고 하였다[42]. 특히, 우리나라의 지식서비스산업의 경우 기존 제조업에 비해 전담 연구부서, 인력양성 등 조직체계 등이 부족하고 업체의 영세성으로 인해 혁신역량이 취약한 업체가 아직 많은 것으로 보고되고 있다[9]. 이는 최고경영자가 혁신을 위한 학습조직의 도입 및 추진도 조직수준의 체계성에 의존하기 보다는 개인이나 팀 수준의 관계를 통한 영향력 발휘에 치중할 가능성이 높다는 점을 시사한다. 이상의 연구결과들을 반영한다면 앞으로 지식서비스산업의 성장단계에 따른 업종의 특성, 조직문화 및 리더십 등에 중점을 두어 학습조직과 혁신행동에 관한 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

## 5. 결론

이상의 연구결과를 통해 융복합서비스이 발전에 기여하고 있는 지식서비스기업의 구성원들이 기업의 발전을 위해 학습조직을 구축하고 혁신행동을 높이기 위한 매우 유의미한 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 지식서비스기업에서 최고경영자의 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 이는 지식서비스 기업에서 변혁적 리더십의 주요특성인 강력한 비전과 이상적인 목표의 제시가 중요하며, 최고경영자의 솔선수범하는 모습과 열정이 전달되도록 하는 것이 중요함을 의미한다. 또한, 직원들 개개인을 인격적으로 배려하면서도 새로운 관점과 지적인 자극을 통해 문제의식을 갖도록 촉구하는 리더의 행동을 통해 구성원 개개인의 혁신행동이 강화될 수 있다는 것을 뜻한다.

둘째, 지식서비스기업에서 학습조직구축이 조직구성원의 혁신행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 지식서비스기업에서 개인수준, 팀 수준, 조직수준 별로 7가지 학습조직구축요인이 어느 정도 실현되고 있는 지 자가진단하고 이를 개선하기 위해서 노력하는 것이 조직구성원의 혁신행동 수준을 높이는 데 도움이 된다는 것을 의미한다.

셋째, 지식서비스기업 구성원들의 혁신행동과 최고경영자의 변혁적 리더십간의 학습조직구축요인의 조절효과가 개인과 팀 수준에서만 일어나고 있으며 조직전체의

수준에까지는 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 학습조직구축에 있어 개인과 팀 차원에서만 상호작용이 강하게 나타나고 있으므로 조직전체차원으로 시너지가 일어나도록 보완해야 한다는 것을 의미한다. 즉, 지식서비스기업의 최고경영자가 조직 전체가 공유할 수 있는 제안제도, 전자게시판, 대화광장, 열린마당 등 지식 공유시스템을 활용하고, 조직의 비전을 향해 직원들이 스스로 기여할 수 있는 기회와 자율권을 갖도록 지원하며, 조직 전체에 영향을 미치는 고객, 지역사회 단체, 노조 등 이해관계자와 기업과의 연계성을 생각하면서 일하도록 의도적으로 노력할 필요가 있음을 시사한다.

본 연구는 수도권에 소재하고 있는 35개 지식서비스기업의 종사자들로 부터 자료를 수집하고 분석을 수행하였기 때문에 연구결과를 일반화 하는 데는 한계가 있을 수 있으며, 횡단적 자료(cross-sectional data)를 분석한 본 연구의 특성상 종단적 연구(longitudinal study)에 비해 변수들간의 인과관계를 규명에 한계가 있을 수 있다. 또한, 변혁적 리더십의 구성요소에 대한 타당성 분석결과가 변혁적 리더십 1가지 요인만으로서 타당도가 나타난 것은 지식서비스 산업의 특성으로 추론할 수 있으나 표본이 달라질 경우 이상적 영향력(카리스마), 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려의 4가지 차원으로 분석될 가능성도 있다. 한편, 조직의 성과와 관련된 결과변수로서 혁신행동 변수 하나만을 검토하였는데 변혁적 리더십과 학습조직구축요인이 조직의 성과에 미치는 영향은 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 이직의도 등 훨씬 더 많은 변수에 영향을 미칠 수 있다. 앞으로는 이러한 연구의 한계점들을 개선한 후속연구들이 이루어져 지식서비스기업에서의 변혁적 리더십과 학습조직구축요인의 영향관계와 관련된 연구들이 지속적으로 발전되기를 바란다.

## REFERENCES

- [1] Bass, B. M, Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press, 1985.
- [2] Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao, Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, Industrial marketing management, Vol. 31, No. 6, pp. 515-524, 2002.
- [3] Jun-cheol Lim, Jeongkoo Yoon, The Effects of Supervisors' Transformational and Transactional Leadership on Subordinates' Innovativeness: The Role of Self-Efficacy as a Mediator, Korea Academy of Management, Vol. 7, No. 1, pp. 1-42, 1999.
- [4] Waldman, D. A., Rairez, G. G., House, R. J., & Puranam, P, Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143, 2001.
- [5] DOI:<http://www.oecd.org/science/sci-tech/2087188.pdf>
- [6] National IT Industry Promotion Agency, White Paper on Knowledge Service Industry, 2010.
- [7] Korea Institute of S&T Evaluation and Planning, The Trend of Knowledge Service Industry and R&D, 2010.
- [8] Pang-ryong Kim, An Analysis on The Structural Change of The Knowledge Service Industry, Vol. 38, No. 10B, pp. 808-816, 2013.
- [9] Ministry of Knowledge Economy, Development Strategy for Knowledge Service Industry, 2012.
- [10] Burns, J. M, Leadership New York, NY : Harper & Row, 1978.
- [11] Ho-sang Ryu, The relationship between transformational leadership and organizational effectiveness : focused on the mediating effects of perceived job characteristics and self-esteem, Ph.D. dissertation, Sungkyunkwan University, 2011.
- [12] Koo-buem Shin, Empirical Relationships Among Servant, Transformational, And Transactional Leadership, Journal of Human Resource Management Research, Vol. 16, No. 1, pp. 87-101, 2009.
- [13] Rosenfeld, Robert, and Jenny C. Servo, Facilitating innovation in large organizations, New York, NY: John Wiley & Sons, 1990.
- [14] West, Michael A., and James L. Farr, Innovation

- and creativity at work: Psychology and organizational strategies, Oxford, England: John Wiley & Sons, 1990.
- [15] Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce, Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of management journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607, 1994.
- [16] Janssen, O, Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, *Journal of Occupational and organizational psychology*, Vol. 73, No. 3, pp. 287-302, 2000.
- [17] Gook-heum Park, The Impact of Organizational Commitment and Innovative Orientation on Innovative Behavior of Local Public Servants, *Korean Public Administration Review*, Vol. 42, No. 2, pp. 263-282, 2008.
- [18] Weick, Karl E., and Charles A. Kiesler, *The social psychology of organizing*, Vol. 2. New York: Random House, 1979.
- [19] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M, Assessing the work environment for creativity, *Academy of management journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1184, 1996.
- [20] Waldman, David A., and Bernard M. Bass, Transformational leadership at different phases of the innovation process, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 169-180, 1991.
- [21] Hwa-yong Lee, Young-chul Chang, A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness: Based on the Moderator of Leader's Emotional Intelligence, *Journal of Organization and Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 215-247, 2004.
- [22] Do-hwa Lee, Ki-hyung Kang, Jong-bub Lee, The Influence of Transformational Leadership and Followership on The Workers' Performance, *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 16, No. S, pp. 227-245, 2009.
- [23] Sug-in Chang, A Study on the Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on the Organizational Commitment by Structural Equation Modeling, *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 16, No. 2, pp. 213-229, 2009.
- [24] So-sik Hong, The impact of CEO Transformation-Leadership on Organizational Innovativeness: the moderating roles of organizational structure, *Korean Journal of Human Resource Development* Vol. 13, No. 1, pp. 99-129, 2010.
- [25] Hye-ran Gong, The Causal Relationship among Innovative Behavior, CEO's Transformational Leadership, Organizational and Individual Learning Orientation of Office workers in Large Corporations, MA dissertation, Seoul National University, 2013.
- [26] Min-wan Kang, Effects of revolutionary leadership of manager at private security service organization members learning directivity and organizational innovation behavior, *Journal of Korea Society of Disaster Information*, Vol. 10, No. 2, pp. 264-273, 2014.
- [27] Senge, Peter, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday Currency, 1990.
- [28] Pedler, M., J. Burgoyne. and T. Boydell (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, Publisher: McGraw-Hill. London, 2000.
- [29] Garvin, D. A. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review* Vol. 71, No. 4, pp. 78-91, 1993.
- [30] Watkins, Karen E., and V. J. Marsick, *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*, San Francisco: JosseyBass, 1993.
- [31] Hargadon, Andrew B., *Brokering knowledge: Linking learning and innovation*, *Research in Organizational behavior*, Vol. 24, pp. 41-85, 2002.
- [32] Seok-hyun Yoon, Tae-young Han, The Effects of

Learning Factor, Individual & Team Network, and Team Adaptive Performance on Innovative Behavior, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 25, No. 4, pp. 701-726, 2012.

- [33] Joon-saeng Kwon, Soo-kun Roh, The Influence of Learning Organization Building Factors on Psychological Capital and Innovative Behavior in Firms, *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 3, pp.105-115, 2014.
- [34] Yoon-hyung Cho, Woo-jae Choi, The Effect of Change Commitment on Innovativeness: The Role of Learning Organization as a Moderator, *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 63-88, 2011.
- [35] Bennis, W. & Nanus, B, The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper & Row, 1985.
- [36] Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio, *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
- [37] Watkins, Karen E., and Victoria J. Marsick, *Dimensions of the learning organization questionnaire, Partners for the Learning Organization*, Warwick, RI, 1997.
- [38] Kyu-dong Chin, Eon-soo Choi, Relationship of Activities of Learning Organization on Organizational Performance in the manufacturing and non-manufacturing industries, *Journal of Corporate Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-26, 2008.
- [39] Suk-bong Choi, Kyung-whan Kim, Gye-wan Moon, The Effect of Transformational Leadership on the Innovation Behavior: Mediating Effects of Learning Orientation and Organizational Commitment *Journal of Human Resource Management Research*, Vol 17. No. 4, pp. 225-243, 2010.
- [40] J. Jaccard, R. Turrisi, and C. K. Wan, *Interaction Effects in Multiple Regression*, Newbury Park, CA : Sage Publications, 1990.
- [41] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M, *Cultures and organisations—software of the mind: intercultural cooperation and its importance for*

survival. New York, NY: McGraw-Hill, 1991.

- [42] Yoo-keun Shin, Global leadership for Korean Managers, *Journal of Industrial Relations*, 2005.

유진혁(Ryu, Jin Hyuk)



- 1997년 8월 : 성균관대학교 경영학과 졸업(학사)
- 2007년 2월 : 성균관대학교 경영대학원 iMBA 졸업(석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 벤처정보경영학과 박사과정 재학 중
- 2014년 4월 ~ 현재 : 7M COACH GROUP 비즈니스 코치
- 2013년 3월 ~ 2013년 11월 : 한국행정연구원 미래전략부문 위촉연구원
- 2010년 5월 ~ 2012년 12월 : (주)아시아미래인재연구소 수석연구원, 미래전략컨설턴트
- 2006년 1월 ~ 2010년 5월 : (주)에듀케이시아 교육전략 실장
- 관심분야 : 학습조직, 디지털융합, 경영전략, 성과관리, 지식서비스산업, 벤처경영
- E-Mail : jinryu01@gmail.com

김선배(Kim, Sun Bae)



- 1973년 2월 : 연세대학교 경영학과 졸업(학사)
- 1991년 6월 : 美國 뉴욕대 경영대학원 졸업(MBA)
- 2006년 2월 : 건국대학교 컴퓨터정보통신 공학박사 학위 취득
- 1993년 9월 ~ 2004년 3월 : 현대그룹 현대정보기술 대표이사, 경영지원본부장, 기획실장, 관리부장
- 2005년 6월 ~ 2007년 1월 : 한국정보통신수출진흥센터원장
- 2007년 1월 ~ 2009년 1월 : 정보통신국제협력진흥원원장
- 2009년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 관심분야 : Telecommunications, Digital convergence, Digital contents, MIS, IT
- E-Mail : sunbkim@naver.com