

학습조직화 사업의 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향

박진아*, 이숙민**
산업진흥원*, 원광대학교**

A Study on the Effect of Charismatic Leadership on Motivation to Learn in Learning Organization Support Project

Jin-Ah Park*, Sug-Min Lee**
Senior Researcher, Korea Industrial Promotion Institute*
Professor, Wonkwang University**

요약 본 연구는 학습조직화 사업에서 상사의 강한 리더십이 직원들의 학습동기에 미치는 영향과 학습조직 구축수준의 조절효과를 검증하였다. 학습조직화 사업에 참여하는 제조업종의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 강한 리더십이 학습동기에 유의한 영향($p < .001$, $\beta = .425$)을 미쳤으며, 강한 리더십의 구성요인 중 비전관련 행동이 학습동기의 구성요인인 과제가치에 유의한 영향을 미쳤다. 또한 학습조직 구축수준에 따라 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향이 달라지는 조절효과가 나타났으며, 학습조직 구축수준의 구성요인 중 자아완성과 팀학습의 조절작용이 확인되었다. 본 연구결과를 통해 강한 리더십과 학습조직 구축수준이 학습조직화 사업에 참여하는 직원들의 학습동기에 미치는 영향을 밝힘으로써 성공적인 학습조직 운영을 위한 시사점을 제공한 데 그 의의가 있다.

주제어 : 학습조직, 강한 리더십, 학습동기, 학습조직화 지원사업, 중소기업

Abstract This study verified the effect of charismatic leadership on motivation to learn and the moderating effect of level of building learning organization in learning organization support project. Survey was conducted for manufacture company participating in learning organization support project. Charismatic Leadership positively affected motivation to learn, specifically vision-related behaviors positively affected task value. At the same time, the moderating effect of level of building learning organization was verified and specifically personal mastery and team learning moderated the effect of charismatic leadership on motivation to learn. This study results provided academic and practical implications for operating successful learning organization of company.

Key Words : Learning Organization, Charismatic Leadership, Motivation to Learn, Learning Organization Support Project, Small Businesses

1. 서론

현대사회가 지식경제사회로 변화함에 따라 조직의 구성원의 창의력과 문제해결능력이 중요해졌으며 지속적인 학습을 통해 역량을 강화함으로써 성과를 내고 경

영혁신을 도모할 필요성이 제기되었다.

이에 따라 한국산업인력공단에서는 중소기업의 HRD 역량 강화를 위해 심사를 통해 기준에 부합하는 기업을 선정하여 학습조 운영비, 강사·교재비, 경진대회, 외부 전문가, 학습 인프라 구축 등 2006년부터 중소기업의 학습

Received 21 December 2015, Revised 28 December 2015
Accepted 5 January 2016
Corresponding Author: Sook-Min Lee
(Wonkwang University)
Email: rosemis@wonkwang.ac.kr
ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. 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.

조직화를 지원하는 사업을 펼치고 있다.

중소기업에서의 학습조직화가 중요한 이유는 대기업에 비해 열악한 여건을 인적자원개발을 통해 극복하고 지속적인 학습으로 궁극적으로는 기업내 구성원들의 능력개발과 경영성과를 향상시키는 데 활용할 수 있는 방법이기 때문이다.

또한 리더의 강한 리더십은 구성원들이 적극적으로 의지를 가지고 자발적 학습활동을 하도록 동기부여하는데 중요한 요소이며 리더와 부하의 관계가 밀접하고 커뮤니케이션이 직접적으로 일어나는 작은 조직일수록 리더의 강한 리더십이 부하들의 학습태도와 학습지향성에도 높은 영향력을 미치게 된다.

2. 이론적 배경

2.1 강한 리더십

리더십(Leadership)에 대하여 로빈스(Robins)는 “리더가 일정한 상황에서 구성원들이 공통의 목표를 달성하는데 필요한 행동을 하도록 영향을 미치는 과정과 그러한 능력”을 말한다고 정의하였다[1].

Bass(1985)의 대표적인 리더십 이론에 따르면 리더십의 유형은 크게 두 가지로 구분할 수 있는데 리더가 부하에게 보상을 제공함으로써 동기를 부여하는 거래적 리더십(Transactional Leadership)과 부하에게 미래의 비전을 제시함으로써 목표 달성의 동기를 부여하는 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 그것이다[2].

이 중 변혁적 리더십을 구성하는 요소인 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership), 즉 강한 리더십은 리더가 성공에 대한 비전을 자신감 있게 부하들에게 동기부여시킴으로써 스스로 조직목표에 대한 열정을 갖고, 리더를 존경하고 신뢰하는 마음으로부터 충성심을 이끌어 내어 리더의 가치관을 자신과 동일시하고 지지하게 만드는 리더십을 의미한다(민경호, 2005)[3].

기존 연구에서 강한 리더는 크게 비전관련 행동, 개인적 행동, 임파워링 행동의 3가지 행동 특성을 보인다고 설명하였다. Weber(1968)는 비전을 강한 리더십의 핵심 요소로 보았으며 박준홍(2005)은 이러한 비전관련 행동에는 부하들의 욕구를 충족시킬 수 있는 비전 제시, 미래 목표의 설정 및 목표 달성을 위한 행동계획을 수립하는

행위 등이 포함된다고 보았다[4]. 개인적 행동은 리더가 술선수범하는 행동으로 Conger & Kanungo(1998)는 리더는 비전을 달성하기 위해 확신감을 심어주고, 자신감을 표출하며, 리더 자신의 헌신을 보여야 한다고 보았으며 임파워링(Empowering) 행동은 리더가 위임 행동으로 부하들에게 자기효능감(Self-Efficacy)을 증가시킴으로써 리더를 강한 리더로 자각하게 만든다고 보았다[5].

또한 변혁적 리더십의 강한 리더십 요소는 공유된 비전과 협력 등 조직 구성원들의 학습역량을 강화하며(장희순, 2015), 학습태도와 학습동기 및 학업성취도에도 긍정적인 영향을 미친다고 설명되었다(고성진, 2010)[6,7].

2.2 학습조직

학습조직(Learning Organization)이란 기업의 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 개인이나 팀이 스스로 학습 목표를 설정하고, 학습을 통해 이를 업무에 적용하여 개선함으로써 경영성과와 조직유효성을 지속적으로 달성하려는 조직으로 정의되며(최백연, 2010), 학습조직화 수준은 자이완성, 시스템적 사고, 팀학습, 사고모형, 공유된 비전의 5가지 요인으로 측정할 수 있다(Senge, 1990)[8,9].

학습조직을 촉진하기 위한 시스템적 요인에는 비전과 전략, 리더십, 조직문화, 조직구조, 정보시스템, 보상시스템 등이 있으며 학습조직은 개인학습, 팀학습, 조직학습의 3가지 유형으로 분류할 수 있다(한국직업능력개발원, 2001)[10].

학습조직과 조직성과의 관계성을 분석하기 위한 DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) 모델에서는 SEM을 이용하여 학습조직의 7가지 요소(지속적 학습기회 제공, 토론 및 연구 활성화, 팀단위 조직학습화, 자율적 임파워먼트, 개인/조직 환경 연계, 지식의 조직적체화, 전략적 리더십)가 지식성과와 재정성과에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다(Yang·Watkins·Marsick, 2004)[11].

3. 선행연구

카리스마적 리더십, 즉 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향과 관련한 연구는 다음과 같이 정리할 수 있다.

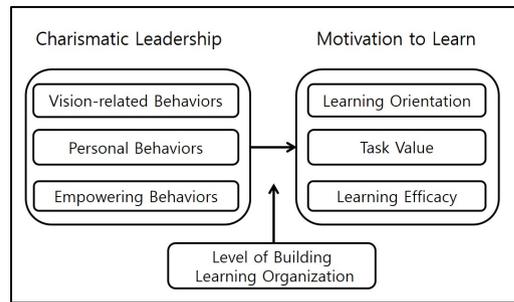
고성진(2010)의 연구에서는 사관학교 훈육대장의 변

혁적 리더십이 생도들의 학습동기를 높여주는 선행변수로 것으로 나타났으며, 류윤석(2011)의 연구에서는 교사에 대한 신뢰를 매개로 한 교사의 변혁적 리더십은 학생의 학습동기에 긍정적인 영향을 미쳤다[7,12]. 정대용·김희숙(2011)은 영업사원이 지각하는 상사의 변혁적 리더십이 그들의 학습지향성과 내재적 동기를 높였으며, 학습지향성과 내재적 동기는 다시 변혁적 리더십이 창의성에 미치는 영향을 매개함을 밝혔다[13]. 이정수(2012)의 연구에서도 군 조직원이 지각하는 상사의 변혁적 리더십은 학습동기에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 학습동기는 다시 자기주도학습능력에 긍정적인 영향을 미치는 매개효과를 보였다[14].

이처럼 변혁적 리더십이 학습동기에 미치는 영향은 기존 연구에서 일관되게 나타나고 있으나 변혁적 리더십을 구성하는 가장 중요한 요소인 ‘강한 리더십’에 초점을 맞추어 중소기업 등 산업현장을 대상으로 이것이 학습조직화 사업에서 학습 활동에 참여하는 조직 구성원들의 ‘학습동기’에 어떠한 영향을 미치는지를 직접적으로 규명한 연구논문은 찾아보기 어려웠다.

한편 기업내 학습조직화의 효과와 관련하여 2007년 학습조직화를 진행한 2년차 52개 기업을 대상으로 중소기업 학습조직화의 성과를 분석한 결과 학습재정지원금 25.2% 증가, 1인당 학습시간 15.2% 증가, 특허상표 등 지식등록건수 198.9% 증가, 연구개발 투자비용 22.8% 증가, 주당 근무시간 1.95시간 감소, 산재발생율 63.4% 감소, 제품불량률 16.6% 감소, 이직률 26.2%의 성과가 나타났다(김영생, 2008)[15]. 또한 학습기반 구축의 관점에서 정부의 중소기업 학습조직화 지원사업은 학습여건조성, 경영에서 학습의 우선순위 개선, 학습을 위한 재정지원, 학습에 대한 인식개선 등의 요소에서 매우 긍정적인 성과(80% 이상)가 있었으며, 학습활동 성과의 관점에서는 학습시간 확보, 학습방법 개선, 학습개선 및 학습에 대한 자신감 등의 요소에서 긍정적인 성과(55%-61%)가 있다고 평가되었다(한국직업능력개발원, 2007)[16].

본 연구에서는 이론적 고찰을 토대로 학습조직화 사업에서 강한 리더십이 조직 구성원들의 학습 동기에 영향을 미치며 학습조직 구축정도에 따라 그 효과가 달라질 것이라는 연구모형을 설정하여 분석하고자 하였다.



[Fig. 1] Research Model

4. 연구의 방법 및 절차

본 연구는 학습조직화 지원사업에 참여하는 제조업종의 A 중소기업을 대상으로 2015년 12월 3일부터 12월 11일까지 설문조사를 진행하였다. 총 71부를 수거하여 불성실한 응답을 제외하고 최종 66부를 분석에 활용하였다.

설문지는 이철우(2015), 이정수(2012), 강완영(2012),의 연구를 참고하여 강한 리더십은 비전관련 행동 5문항-솔선수범 행동 5문항-임파워링 행동 5문항으로 15문항, 학습동기는 학습지향성 5문항-과제가치 4문항-자기효능감 6문항으로 15문항, 학습조직 구축수준은 자아완성 4문항-시스템사고 5문항-팀학습 4문항-사고모형 3문항-비전공유 4문항으로 20문항, 인구학적 특성 7문항 총 57문항으로 구성하여 주요 변인을 5점 리커트 척도로 측정하였으며 변수의 조작적 정의는 다음과 같다[14, 17, 18].

<Table 1> Operational Definition of Variables

Variable	Operational Definition
Charismatic Leadership	Leadership that leader presents vision for success, put himself into action, and makes staffs empowered and support the leader.
Motivation to Learn	Origin of power that learners study hard to achieve their learning goal
Level of Building Learning Organization	Level of development of Learning Organization that consistently seeking transformation on whole organization by promoting learning activities

본 연구를 위해 조사된 자료는 IBM SPSS Statistics 20을 사용하여 Cronbach's Alpha값을 구하고, 요인분석을 실시하여 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 상관관계분석으로 구성개념 간 상관관계를 분석하였으며 회귀분석

으로 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향과 이때 학습조직 구축수준의 조절효과를 분석하였다.

5. 연구결과의 분석 및 해석

5.1 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 성별, 연령, 학력, 현 직장 근무연수, 총 직장경력, 직급, 직무를 정리한 결과는 다음과 같다.

〈Table 2〉 Demographic Characteristics of the Respondents

Categories		N	%
Gender	Male	18	27.3
	Female	48	72.7
Age	20s	10	15.2
	30s	8	12.1
	40s	8	12.1
	50s	14	21.2
	> 60s	26	39.4
Education	< High School	52	78.8
	Junior College	4	6.1
	University	8	12.1
	Graduate School	2	3.0
Continuous Service Year	< 1	14	21.2
	1 - 3	6	9.1
	3 - 5	16	24.2
	5 - 10	22	33.3
	> 10	8	12.1
Career	< 3	10	15.2
	3 - 5	16	24.2
	5 - 10	14	21.2
	10 - 20	18	27.3
	> 20	8	12.1
Position	Staff	48	72.7
	Manager	10	15.2
	> Section Chief	8	12.1
Job	Production	52	78.8
	Non-production	14	21.2

5.2 신뢰도 및 타당도 분석

신뢰도분석 결과 Cronbach's α 계수가 모두 0.6 이상으로 내적일관성을 보였으며, 요인분석을 실시하여 적합도가 낮은 설문문항을 제거하여 재분석한 결과 모든 요인이 올바르게 적재되었으며 강한 리더십과 학습동기의 하위 요인 모두 Eigen값이 2 이상, 분산의 누적 설명력이 각각 리더십 71.184%, 학습동기 68.638%로 모형이 분석에 적합하게 나타났다.

〈Table 3〉 Results of Reliability and Factor Analysis

Variable		Cronbach's Alpha	Eigen value	% of Variance
Charismatic Leadership	Vision-related	.845	3.406	28.381
	Personal	.855	2.667	22.227
	Empowering	.804	2.469	20.576
Motivation to Learn	Task Value	.836	2.753	25.027
	Learning Efficacy	.784	2.485	22.589
	Learning Orientation	.797	2.312	21.022

KMO와 Bartlett의 검정 결과 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 측도가 리더십 .727, 학습동기 .722로 비교적 높게 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정이 $p=.000$ 의 유의확률을 보여 모형이 적합한 타당도를 보였다.

5.3 상관관계분석

상관관계분석 결과 솔선수범행동-과제가치, 임파워링 행동-학습지향성/과제가치를 제외한 변수는 모두 유의한 상관성을 보였으며, 변수 간 상관계수는 0.2 이상 0.7 미만으로 보통 수준의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈Table 4〉 Results of Correlation Analysis

Categories	M	SD	Correlation					
			a	b	c	d	e	f
Vision-related Behaviors(a)	3.82	.602	1					
Personal Behaviors(b)	3.99	.641	.642**	1				
Empowering Behaviors(c)	3.92	.667	.479**	.489**	1			
Learning Orientation(d)	4.01	.632	.280*	.298*	.107	1		
Task Value(e)	3.93	.586	.365**	.227	.196	.459**	1	
Learning Efficacy(f)	3.67	.503	.310*	.348**	.355**	.342**	.307*	1

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

5.4 회귀분석

회귀분석 결과 유의확률 $p=.000$ 수준에서 강한 리더십이 학습동기에 정(+)의 영향을 미쳤으며 $F=14.122$, $\beta=.425$ 의 영향력을 보였다.

세부 요인별 다중회귀분석 결과 강한 리더십의 비전 관련 행동 요인이 학습동기의 과제가치 요인에 유일하게 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.364$, $p<.05$).

또한 모든 회귀식에서 VIF(분산팽창계수)가 10 이하

이므로 다중공선성의 문제는 발견되지 않았다.

<Table 5> Results of Regression Analysis

Independent	Dependant	β	t	R ²	F
Charismatic Leadership	Motivation to Learn	.425	3.758***	.181	14.122***

***p<.001

<Table 6> Results of Multiple Regression Analysis

Independent	Dependant	β	t	R ²	F	VIF
Vision-related	Learning Orientation	.175	1.086	.107	2.487	1.811
Personal		.228	1.403			1.834
Empowering		-.088	-.620			1.399
Vision-related	Task Value	.364	2.290*	.134	3.207*	1.811
Personal		-.022	-.137			1.834
Empowering		.032	.230			1.399
Vision-related	Learning Efficacy	.084	.542	.170	4.226***	1.811
Personal		.184	1.176			1.834
Empowering		.224	1.636			1.399

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

5.5 조절효과분석

강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향에 대한 학습조직 구축수준의 조절효과 분석결과 3단계에서 R²의 변화량이 유의하게 증가함으로써 조절효과가 확인되었다.

<Table 7> Results of Moderating Effect Analysis

Step	Independent	R	R ²	Revised R ²	ΔR^2	ΔF
1	Charismatic Leadership	.425	.181***	.168	.181	14.122
2	x Level of Building Learning Organization	.562	.316***	.294	.135	12.423
3		.664	.441***	.414	.125	13.921
1	Charismatic Leadership	.425	.181***	.168	.181	14.122
2	x Personal Mastery	.620	.384***	.365	.204	20.836
3		.673	.453***	.426	.069	7.773
1	Charismatic Leadership	.425	.181***	.168	.181	14.122
2	x Team Learning	.512	.262**	.239	.082	6.971
3		.645	.416***	.388	.154	16.343

p<.01, *p<.001

세부 요인별 조절작용 분석결과 5개 요인 중 자아완성과 팀학습 요인은 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영

향에 대한 조절효과를 보였으며 나머지 시스템사고, 사고모형, 비전공유 요인은 유의하지 않았다.

즉, 강한 리더십은 학습조직 구축수준에 따라 학습동기에 더 큰 영향력을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

6. 결론

본 연구에서는 학습조직화 지원사업에 참여하는 기업 리더의 강한 리더십이 조직 구성원들의 학습 동기에 미치는 영향과 이 때 학습조직 구축수준의 조절효과를 검증하였으며 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 상사의 강한 리더십이 조직 구성원들의 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 강한 리더십의 구성요인 중 비전관련 행동이 학습동기의 구성요인인 과제 가치에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 학습조직화 사업에서의 강한 리더십이 학습동기에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

둘째, 학습조직 구축수준에 따라 강한 리더십이 학습동기에 미치는 영향이 달라지는 조절효과가 검증되었으며, 학습조직 구축수준 구성요인 중 자아완성과 팀학습의 조절작용을 확인하였다.

본 연구는 한정된 표본으로 인해 다소 한계점을 가지고 있으며, 후속 연구에서는 학습조직화 지원사업 참여 기간과 학습조직화 구축수준 및 학습형태가 다양한 기업을 대상으로 학습 활동의 성과를 분석하고 실제 기업의 경영성과지표로 연계되는지 실증적인 분석이 필요하다.

본 연구는 학습조직화 사업에서의 강한 리더십이 학습활동에 참여하는 조직원들의 학습동기에 긍정적인 영향을 미치며, 학습조직 구축수준이 그 효과를 조절함을 밝힘으로써 성공적인 학습조직 활동을 운영하는 데 중요한 요소와 그 영향관계를 검증한 데 의의가 있다.

References

- [1] S. P. Robins, "Organizational Behavior : Concept, Controversies, Applications", 7th ed, Prentice-Hall, p412, 1996
- [2] B. M. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press, 1985.

- [3] Kyung-Ho Min, "Organization Behavior", Muyok-kyungyongsu, p. 261. 2005.
- [4] Junhong Park, "Impact of Branch Manager's Charismatic Leadership on Member's Satisfaction and Absorption in his Job (Case Study about T Financial Company)", Graduate School of Business Administration, Chonnam National University, Master's Thesis, 2005.
- [5] J. A. Conger & R. N. Kanungo. "Charismatic Leadership in Organizations". Thousand Oaks, CA: Sage. 1998.
- [6] Hee-Soon Chang, "A Study on the Efforts of the Transformational and Transactional Leadership on Organizational Learning Capability and Organizational Citizenship Behavior", Graduate School of Korea National University of Transportation, Master's Thesis, 2015.
- [7] Sung-Jin Ko, "The Influence of Transformational Leadership of Discipline Unit's Commander on Learning Motivation and Life Satisfaction of Cadets", Graduate School of Yeungnam University, Doctoral Thesis, 2010.
- [8] Baeg Youn Choi, "An Empirical Study on the Effects of Learning Organization Activity in Small and Medium Enterprises on the Perceived Organization Effectiveness", Graduate School of Chosun University, Doctoral Thesis, 2010.
- [9] P. M. Senge, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", New York: Doubleday/Currency, 1990.
- [10] Korea Research Institute for Vocational Education & Training, "A Scheme to Incorporate a Concept of Learning Organization into an Enterprise", 2001.
- [11] Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, "The Construct of Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", Human Resource Development Quarterly, Vol. 15, No. 1, p. 41, 2004.
- [12] Yun Seok Ryu, "Relationship among Teacher's Transformational Leadership, Trust and Student's Learning Motivation", The Journal of Korean Educational Forum, 10(1), pp.227-247, 2011.
- [13] Dae-Yong Jung·Hee-Sool Kim, "The Study on the Effect of Transformational Leadership on Creativity to: Focused on the Mediating Effect of Learning Orientation and Intrinsic Motivation", Korean Academy of Organization and Management, 2011(1), pp.243-257, 2011.
- [14] Jeong-Su Lee, "The Influence of Military Superior's Transformational Leadership, Self-directed Learning Ability and Motive of Learning upon Adaptability and Organizational Commitment", Graduate School of Chung-Ang University, Doctoral Thesis, 2012.
- [15] Young-Saeng Kim, "Enhancing Performance and Learning Organization of Small Businesses", Policy Sminar, KRIVET, pp.63-93, 2008.
- [16] KRIVET, "A Study on the Performance Analysis of Small Businesses' Learning Organization Support Project", 2007.
- [17] Wan-Young Kang, "The Mediating Effect of Knowledge Transfer on the Relationship between the Level of Learning Organization and Organizational Commitment: The Case of Korea Electric Power Research Institute", Graduate School of Ewha Womans University, Master's Thesis, 2012.
- [18] Chul-Woo Lee, "A Study on the Effects of Charismatic leadership on Group Effectiveness", Graduate School of Chonnam National University, Doctoral Thesis, 2015.

박진아(Park, Jin-Ah)



- 2014년 2월 : 서울시립대 대학원 졸업 (경영학석사)
- 2015년 8월 ~ 현재 : 산업진흥원 선임연구원
- 관심분야 : 통계, 경영학, 마케팅
- E-Mail : jina9304@gmail.com

이숙민(Lee, Sug-Min)



- 2008년 2월 : 원광대학교 예술치료학과(예술치료석사)
- 2012년 2월 : 원광대학교 보건학과(보건학박사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 원광대학교 교수(미술치료전문가)
- 관심분야 : 상담심리, 치료
- E-Mail : rosemins@wku.ac.kr