

학습조직활동이 직무소진에 미치는 영향

—상사 신뢰성의 조절효과를 중심으로—

김진욱* · 장영철**

<요 약>

본 논문은 학습조직활동이 직무소진에 미치는 영향과 상사의 신뢰성의 조절효과를 검증하는 연구이다. 연구의 결과, 독립변수인 학습조직활동 중 연구대화 활성화와 팀학습 조직화가 직무소진에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 다시말해 질문하고, 피드백을 주며 다양한 학습방법을 실험하는 문화를 조성하는 조직의 노력과 팀의 효과적인 활용을 강화할 수 있는 협력적인 학습이 직무소진의 핵심적 차원으로 간주되는 정서적 탈진을 낮춰주는 효과가 있다. 또한 정서적 탈진으로 인하여 자신의 고객, 동료, 직무 등에 대하여 부정적이고 냉소적이며, 형식적으로 처리하여 더 이상의 정서적 탈진을 막으려고 하는 비인격화도 낮춰주고 있다. 그리고 연구대화 활성화와 팀 학습 조직화는 직무상에서 성취도 부족으로 생기는 자신에 대한 부정적인 평가인 개인성취감감소 또한 낮춰주는 것으로 분석되었다. 상사 신뢰성의 조절효과 분석의 결과, 독립변수 가운데 전략적 학습리더십과 직무소진 중 비인격화와 정서적탈진과의 영향관계에서 신뢰성(정직성, 호의, 능력)의 조절효과가 나타났다. 결국 상사가 가지고 있는 신뢰성은 리더들이 변화를 주도하고 새로운 방향으로 이끌어 가기 위한 학습이 조직구성원들의 정서적탈진과 비인격화를 완화시키는데 조절효과가 있다는 것을 발견하였다. 또한 본 연구의 결과는 AI(Appreciative Inquiry)와 같이 긍정적 탐구를 위한 질문법과 강점을 발견하기 위한 피드백분석과 같은 학습차원에서 의사소통이 직무소진을 완화하는데 매우 중요하다는 점과 리더의 개인의 역량으로 볼 수 있는 전략적 학습리더십이 보다 더 큰 영향력을 발휘하기 위해서는 상사의 신뢰성이 매우 중요하다는 시사점을 도출 할 수 있다.

핵심주제어: 학습조직활동, 직무소진, 상사의 신뢰성

I. 서 론

오늘날 많은 기업들에게는 이익창출을 넘어 경쟁력의 유지와 조직 내 지식이나 학습을 통해 생존과 지속적인 성장이 무엇보다 중요한 요인이 되고 있다. IMF 외환위기를 겪는 과정에서도 유한킴벌리는 유휴 인력에 대해 4조 3교대의 근무형태를 유지하면서 1개조는 항상 학습 할 수 있게 했고 결과적으로 유한킴벌리는 전 세계 킴벌리 사업장 중에서 동일한 생산 설비로 가장 높은 생산성을 보였던 사례는 학습의 중요성을 볼 수 있는 매우 좋은 사례이다. 하지만 지식과 정보가 상품화 되고 대중화됨에 따라서 이제는 지식이나 정보 자체보다는 새로운 지식과 정보를 지속적으로 창출할 수 있는 개인과 조직의 학습 능력이 더욱 요구되고 있다(Drucker, 1992). 그래서 사람들은 직장생활이나 사회생활을 통해 무언인가 끊임없이 배우지 않으면 사회의 변화를 따라갈 수 없게 되었다. 사회가 빠른 속도로 발전해 나아가기 때문에 우리는 지금까지의 학교 교육만으로는 직면하는 다양한 문제를 해결할 수 없는 시대에 있으며 새로운 지식을 지속적으로 학습해야 할 필요성이 증가되고 있는 것이다(윤희정, 2005).

조직수준의 학습이 관심을 받기 시작하면서 학습조직이라는 개념이 등장하기 시작하였고 학습조직은 조직수준 학습의 토대가 되며, 이를 촉진하고 있다. 기업의 미래지향적 대응능력을 위해서는 조직학습이 요구되며 조직의 생존을 위해서도 매우 중요하다(김혜미, 2011). 이러한 학습조직과 교육의 필요성에 따라 기업 내 교육을 담당하는 부서에서는 내용적으로는 리더십 교육, 직무교육, 형식적으로는 집합교육, 원격교육 등의 다양한 방법으로 직원들에게 교육과정 및 학

습 환경을 조성하여 제공하고 있다. Senge(1994)에 따르면, 학습조직은 조직구성원들이 실제로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 능력을 확대시키고, 새롭고 총체적인 사고력을 기르며, 조직의 열망을 자유롭게 표출하고 공유하는 학습방법을 지속적으로 배우는 조직이라고 정의한다.

본 연구의 종속변수인 직무소진은 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 스트레스 환경에 과도하게 노출되어 육체적, 정서적, 태도적 고갈상태로 정의되고 있는데(Maslach C. & Jackson, S.E., 1986) 그 동안의 직무소진은 대인관계 중심의 직무와 관련된 연구가 대부분이었기 때문에 HRD측면의 학습조직활동에 대한 연구라는 점에서 본 연구는 차별화되고 있다. 본 연구에서는 직무소진을 정서적 탈진, 비인격화, 그리고 개인적 성취감 감소로 하위요인을 설정하고 학습조직활동과의 영향관계를 알아보고자 한다. 학습조직활동이 사실 조직구성원에게는 과부하가 될 수도 있고 변화와 성과에 대한 기대를 수반함으로써 스트레스로 작용할 수 있는데 상사가 신뢰할 만한 사람일 경우 스트레스 요소들을 경감시키고 직무소진을 약화시켜 희망을 제공함으로써 학습의 긍정적 효과를 부각시킬 가능성이 클 수 있다는 것이 본 연구의 시작점이라고 할 수 있다. 조직 내에서 경험하는 다양한 인간관계에는 상사, 동료 그리고 부하와의 관계를 들 수 있는데 그들과의 업무과정에서 발생하는 직무소진과 학습조직활동과의 영향관계에 대한 연구는 찾기 어려운 실정이다. 따라서 학습조직활동이 직무소진에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고 신뢰성의 조절효과 검증을 통해 학습조직활동의 효과성에 대한 방안을 모색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 학습조직활동

학습하는 조직이란 지속적인 학습을 우선순위에 두고 있는 조직이다. 학습에 실패하는 조직은 결국 도태될 될 것이므로, 조직에 있어서 학습의 중요성이 강조되고 있다(Nevis et al., 1995). 학습하는 조직은 경쟁조직보다 우월하며, 따라서 경쟁우위를 유지할 수 있는 능력이 있다(Appelbaum & Gallagher, 2000). 개인적 차원에서 인간 본성에는 누구나 지속적으로 배움을 통해 자신을 바꾸어 나가려는 개조의 배움력이 있고(한준상, 2009) 이들은 주어진 환경을 끊임없이 주시하면서 외부 환경에 적응할 수 있는 방법들을 모색하고 미래 변화를 위한 필요성을 예측할 수 있다. 본질적으로 이러한 학습조직은 경영방식을 끊임없이 검토하고, 필요한 경우 변화를 주도하고, 그 결과 경쟁사부터 벤치마킹의 사례가 되는 경향이 있다(McGill et al., 1992). 결국 지속적인 학습과 새로운 기술 개발 역량이야말로 학습조직의 경쟁우위 개발을 선도한다(Prusak, 1997). Watkins et al.,(1997)에 의하면 이러한 학습조직의 하위요인은 다음의 7가지로 구성되어 있다.

- (1) 지속학습 활동 : 조직원 모두를 위해 지속적인 학습의 기회를 창조하는 조직의 노력
- (2) 연구와 대화 활동 : 질문하고, 피드백을 주고 실험하는 문화를 조성하는 조직의 노력
- (3) 팀 학습활동 : 팀의 효과적인 활용을 강화하는 협력적인 기술과 정신을 반영한 학습
- (4) 지식 공유 활동 : 학습을 장려하고 공유하는 시스템을 만들기 위한 노력
- (5) 자율역량 활동 : 집단적인 비전을 창조하고 공유하며, 현재와 미래의 새 비전에 대

한 조직구성원들의 주도적인 역할을 인정하고 조직구성원들의 피드백을 듣는 활동

- (6) 조직, 환경의 상호 연계 활동 : 조직과 조직의 내외부적 환경을 연결하기 위한 글로벌한 사고와 행동
- (7) 전략적 학습리더십 활동 : 리더들이 변화를 창출하고 조직을 새로운 방향 또는 새로운 시장으로 끌고가는 데 학습을 어떻게 이용할지에 대해 전략적으로 생각하고 있는 정도

Calantone et al.(2002)에 따르면, 학습조직은 기업 실적 및 혁신 증대 등 긍정적인 결과로 이어질 수 있다. 따라서 이러한 기업은 시장에 끌려가기 보다는 시장을 주도한다고 볼 수 있다. 조직의 학습역량과 성과간의 긍정적인 관계는 다양한 연구에서 사례를 찾아볼 수 있다. Goh & Ryan(2008)은 자기자본수익률, 자산수익률, 마진, 수익 및 현금흐름 증가 등 회계지표들을 평가한 결과, 학습조직이 활성화 된 조직은 시간이 경과함에 따라 경쟁업체 대비 강력한 재무성과를 통해 초과 실적을 달성하는 것으로 나타났다. Alegre & Chiva(2008)는 경험적 연구를 통해 조직의 혁신 성과에 있어서 학습의 중요성을 강조했다. Prieto & Revilla(2006)에 따르면 비재무적 지표에서도 학습조직이 경쟁업체 대비 초과 실적을 달성하는 것으로 나타났다. 학습조직은 경쟁업체 대비 더 많은 실험을 독려하며, 이를 통해 더 많은 신제품과 서비스를 시장에 선보이고, 고객 만족 증대와 함께 더 많은 제안을 실행으로 옮기며, 혁신에 대한 더 큰 투자를 통해 더 많은 직원들이 새로운 스킬을 습득하도록 한다. Chiva & Alegre(2008)는 조직의 학습역량과 직무 만족도간의 관계뿐만 아니라 감성지능과의 관계까지 입증하고 있다. 이러한 모든 이유들로 인해 학습조직은 경쟁사와 비교하여 변화에 적응할 수 있

는 능력이 뛰어나고, 이를 통해 미래의 생존을 담보할 수 있게 된다. 따라서 조직에서 개개인이 가진 지식과 기술, 능력이 아무리 뛰어나더라도 개인이 모든 면에 필요한 전문지식을 갖추기 어려우므로 구성원들 사이의 협력관계가 형성되는 것도 매우 중요하다(장원섭, 2011).

앞에서 기술한 바와 같이 학습조직은 특정한 종류의 조직을 의미하며, 조직의 학습역량은 학습조직으로부터 긍정적인 효과를 위해 경영진이 구체적으로 수립해야 하는 특정한 실행 및 프로세스를 말한다. 따라서 학습조직으로 거듭나기 위해서는 학습역량 구축에 필요한 전략적인 내부 동인에 대해 이해할 필요가 있다(Stata, 1989). 학습조직이 특정한 종류의 조직을 의미한다고 언급했는데, 이것은 우연하게 발생하는 것이 아니라 리더의 노력을 통한 설계의 결과로 형성되어야 한다. 만약 조직이 보유한 경쟁우위를 활용하고자 한다면, 학습조직에 대한 논의만으로는 충분하지 않다. 또한 창의적인 사고와 혁신, 실험을 통해 한계를 넓혀나가는 능력만으로도 불충분하다. McGill et al.(1992)이 주장한 바와 같이, 조직이 처한 환경에 대한 접근방식을 재구성하려면, 이러한 아이디어를 실행에 옮길 수 있도록 내부 프로세스와 관리적 실행을 재구성해야 한다. Goh(1998)는 이러한 실행 및 프로세스의 일부를 전략적 빌딩 블록(Strategic building blocks)이라고 설명했는데, 이것이 바로 조직의 학습역량이다. 학습조직과 관련한 관리 실행 및 정책에 대한 Goh(1998)의 연구결과는 리더십과 학습 간의 관계를 입증하고 있다. 전략적 빌딩 블록은 미션 및 비전을 위한 명확성과 지지, 공유된 리더십과 참여, 실험을 독려하는 문화, 조직의 경계에 걸쳐 지식을 전파하는 능력, 팀워크와 협력이다. 이들 빌딩 블록은 두 가지 근본적인 요건, 즉 빌딩 블록을 지지하는 조직 설계와 관련 직원들의 경쟁력/스킬에 의해 뒷받

침된다. 이러한 요건은 또한 학습조직이 자체적인 학습역량을 개발하는데 도움을 주는 매우 중요한 요소이다.

2. 직무소진

Freudenberger(1975)는 자신과 동료들이 업무 환경에서 지치고 사기 저하되었던 경험을 기반으로 직무소진(Job burnout)에 대해 처음으로 연구결과를 발표하였다. 직무소진을 체계화한 최초의 심리학자인 Maslach(1976)는 직무소진에 대한 대다수의 초기 연구는 정성적 연구로서 직무소진을 경험한 보건의료부문 인력들을 대상으로 진행한 인터뷰에 기반하고 있다. 정성적 연구의 결과로 나타나는 직무소진 현상의 3가지 특성은 압도적인 탈진의 느낌, 냉소적 감정과 업무로부터의 이탈감, 성취감 결여 혹은 업무 비효율성 등이 있다(Maslach & Leiter, 2005). 이후 직무소진은 직원이 자신의 직무가 가진 본래의 목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져서 그들의 직무를 훌륭히 수행할 수 없는 상태라고 확대 연구되었다(주단, 2009, 재인용).

Freudenberger(1980)는 직무소진을 조직구성원이 기대되는 보상을 획득하지 못하는 원인, 생활방식 및 인간관계 등에 지나치게 몰입하여 생겨난 피로함 또는 좌절감이라고 정의하였다. Maslach & Jackson(1986)은 직무소진을 대인적인 접촉이 많을 수밖에 없는 직무들에서 직무담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리적 경험이라고 정의하였다. 또한 Maslach et al.(1996)은 직무소진을 대인관계를 주로 하는 조직구성원들 뿐만 아니라 일반적 종사자들도 겪을 수 있는 정서적 고갈, 비인격화, 성취감의 저하의 순차적이고 총체적인 현상이라고 정의하였다. 2000년대에 들어오

면서 Maslach et al.(2001)은 직무소진을 직무에 대한 만성적인 대인관계의 스트레스에 대한 심리학적 증상으로 정의하였다. 이처럼 직무소진에 대한 정의는 개인이 고유한 특징을 가지고 환경이나 상황에 대응하는 방식이 연구자별로 다르기 때문에 다양한 이론이 존재하게 된다. 이와 같이 소진에 대한 개념적, 단계적 분류가 다소간의 차이는 있으나 지금까지의 선행연구에서 거론된 개념들을 살펴보면, 종사자 개인이 소진을 경험하게 되면 성취감의 감소, 정서적 박탈감을 가져오며 결과적으로 부정적 태도나 감정을 가지게 되는 결과를 초래한다는 것으로 귀결되고 있다.

직무소진은 세 가지 다른 하위 구성요인이 정서적 탈진, 비인격화, 개인성취감 감소로 이루어져 있다(Malachi et al., 1996).

첫 번째, 정서적 탈진은 과도한 심리적 부담 또는 요구들에 기인한 개인의 정서적 자원들이 고갈 되었다고 느끼는 에너지 결핍을 의미한다. 정서적 탈진은 직무부담을 충족시키기 위하여 필요한 정서적 자원과 정신적 에너지의 고갈을 말하며, 직무소진의 핵심적 차원으로 간주되고 있다. 다시 말하면 직무관련 긴장, 불안, 우울, 신체적 피로, 불면증, 두통 등을 수반하는 증상으로 만성적인 스트레스에 대한 반응으로 볼 수 있다.

두 번째, 비인격화는 정서적 탈진으로 인하여 자신의 고객, 동료, 직무 등에 대하여 부정적이고 무감각하고, 냉소적이며, 형식적, 기계적으로 처리하여 더 이상의 정서적 탈진을 막으려는 일종의 방어적 대처방식이라고 말할 수 있다. 비인격화는 서비스나 보살핌을 받는 사람들을 물건이나 실험대상 혹은 숫자처럼 여기며 그들에 대해 부정적이고, 무감각하고, 냉소적이며, 또는 거리를 두는 방식으로 그들과의 상호작용을 비인격화하는 것을 말한다. 즉, 비인격화에 의하여

조직구성원은 다른 조직구성원들을 온전한 인격체로 보기 보다는 오히려 사물 혹은 숫자로 취급하여 에너지의 고갈을 막으려고 시도한다. 예를 들면, 병원에서 간호사가 자신의 환자들을 온전한 인격체로 대우하는 것이 아니라 '1번 환자'와 같은 식으로 숫자 취급을 하는 것이다. 그렇게 해서 환자와의 상호작용에서 유발하는 정서적 자원과 정신적 에너지의 고갈을 막을 수 있는 것이다. 구성원들이 고객 등과의 상호작용을 비인격화하여 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라, 그들은 일에 만족을 못하고 싫증이 나게 되며 종국적으로 개인적인 성과 하락과 함께 조직전체의 생산성 저하를 초래하게 되는 것이다.

세 번째, 개인성취감의 감소는 직무상에서 성취도 부족으로 생기는 자신에 대한 부정적인 평가로 정의된다. 개인 성취감의 감소는 자신의 능력감과 성공적인 성취감의 감소라고 말할 수도 있다. 조직구성원의 정서적 탈진과 그리고 타인들과의 상호작용을 비인격화함으로 인하여 자신의 고객에게 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라, 그들은 직무에서 능력감 및 성취감의 감소 또한 자신을 부정적으로 평가하는 경향을 경험하게 된다.

3. 신뢰성

신뢰성은 개인의 결정 사항으로, 상대방의 행동에 대한 자신의 인식을 기반으로 상대가 얼마만큼 신뢰할만한지 결정하게 된다(Peters, 1977). 다시 말해 신뢰할 만한 행동을 하는지 여부를 개인이 주관적으로 인지하고 판단하는 것이다(Mayer & Davis, 1999). Peters(1997)의 기대이론 평가에 의하면 신뢰성은 양자 간 상호 작용이 이루어지는 맥락적 상황에 영향을 받는 요소이다.

Fishbein & Ajzen(1975)의 연구에서는 한 사람의 태도는 정서적, 인지적 차원에서의 인식 반응에 의해 형성된다고 하였다. Salancik & Pfeffer(1978)에 의하면 개인의 태도와 인식이 서로 밀접하게 연결되어 있다고 보았고, 내적 의사결정을 주관적으로 판단하는 과정에서 나타나는 인지와 정서간의 밀접한 상관관계에 주목하였고 합리적 행동이론에 따르면, 태도가 의도를 결정하고 의도가 실질적으로 행위의 가능성을 높여준다(Ajzen & Fishbein, 1980). 따라서 타인의 신뢰성에 대한 정서적 인지적 인식으로부터 형성되는 태도는 잠재적 신뢰자가 실제 신뢰하고 있다는 행동을 보여줄 수 있는 가능성을 높여준다.

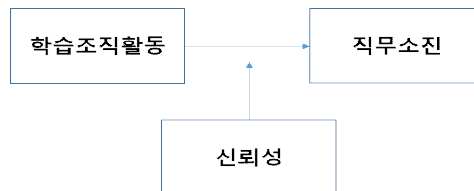
신뢰성을 구성하는 하위요인은 Mayer et al. (1995)에 의해 능력(Ability), 호의(Benevolence), 정직성(Integrity)으로 연구되었다. 그들의 연구에서는 이 세 가지 속성이 신뢰성의 여러 요인들을 내포하고 있다는 점을 설명하였고 신뢰성이 형성되는 맥락적 상황의 중요성에 대한 실증적 증거들을 제시하였다. Lewicki & Stevenson (1997)을 비롯한 다수의 연구들도 역시 한 사람의 신뢰성 정도, 즉 얼마나 신뢰할 만한 사람인가를 판단하는 데 있어 상황적 관계와 조직 맥락의 중요성을 강조하였다. 신뢰가 무너지기 시

작하면 조직은 반드시 경영진과 임원사이의 열린 의사소통 수립에 더 많은 노력을 기울여 효율적인 생산성을 유지할 수 있어야 한다(Tyler & Kramer, 1996). Shaw(1997)에 따르면, 직원들의 신뢰도가 높은 조직이 더 나은 의사소통 환경을 보여주며 직원과 조직 리더간의 협업을 증진 할 수 있다. 그는 더 나아가 신뢰도가 높은 조직에서는 모든 직급의 사람들은 고객과 동료들에 대한 자신들의 책임을 완수하기 위해 필요한 정보를 제공받겠다고 주장한다(Shaw, 1997). 그러므로 신뢰도가 높은 조직이 더욱 효율적인 의사소통 체계를 갖추고 있을 가능성이 높으며, 이는 더 나은 고객 서비스와 직원 관계를 도모한다(Shaw, 1997; Tyler & Kraemer, 1996).

III. 연구가설

1. 연구모형 및 가설

본 연구는 사무직 근로자들을 연구대상으로 독립변수인 학습조직활동과 종속변수인 직무소진, 그리고 신뢰성의 조절효과를 규명하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 구축하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

본 연구는 연구가설은 다음과 같다

- H1: 학습조직활동(지속학습 활동, 연구와 대화 활동, 팀 학습활동, 지식 공유 활동, 자율 역량 활동, 조직, 환경의 상호 연계 활동,

전략적 학습리더십 활동은 직무소진(정서적 탈진, 비인격화, 개인 성취감 감소)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 신뢰성(능력, 호의, 정직성)은 학습조직활동과 직무소진과의 영향관계를 조절할 것이다.

<표 1> 설문지의 출처

구분	영역	내용	문항수	출처
독립변수	학습조직활동	지속학습 기회제공	7	Watkins et al.(1997) 진규동(2007)
		연구와 대화 활성화	6	
		팀 학습 조직화	6	
		지식공유시스템	6	
		자율역량 활동	6	
		조직과 환경 상호 연계	6	
		전략적 학습 리더십	6	
종속변수	직무소진	정서적 탈진	9	Maslach & Jackson(1981) 박대훈(2015)
		비인격화	5	
		개인성취감 감소	8	
조절변수	신뢰성	능력	6	Mayer at al.(1995) 박대훈(2015)
		호의	6	
		정직성	6	
인구통계변수			8	
계			92	

IV. 실증분석

1. 자료의 분석방법

설문 조사는 2015년 8월 20일부터 9월 19일 까지 온라인과 오프라인을 병행하여 진행하였으며, 총 251명으로부터 응답을 받았다. 회수된 설문지 중에서 불완전한 응답을 한 경우를 제외하고 최종적으로 18개 기업 206명을 대상으로 응답 내용을 분석하였다.

본 연구 문제를 분석하기 위해서 통계 분석 도구인 SPSS 18.0 프로그램을 사용하였으며, 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다.

첫째, 측정 변수들에 대한 기본적인 정보를 얻

기 위해 빈도분석과 기술통계 분석을 실시하였다.

둘째, 측정 변수들의 신뢰도와 타당성을 검증하였다. 신뢰도란 측정 대상을 일관성 있게 측정하는 정도를 의미하며, 타당도는 측정도구가 실제로 측정하려는 것을 잘 측정하는 정도로 측정도구의 정확성을 의미한다. 신뢰도는 내적 일관성 정도를 나타내는 Cronbach α 값으로 측정하였으며, 타당도는 탐색적 요인분석을 통해 확인하였다.

셋째, 직무소진 특성이 학습조직활동에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구 모형을 검증하기 위해 Pearson의 적률상관분석과 계층적 회귀분석을 실시하였다. 모형1은 통제변수 투입, 모형2는 통제변수와 독립변수, 모형3은 통제변수, 독립변수, 조절변수를 단계적으로 투입하여 인과관

계의 정도를 확인하였다.

넷째, 상사의 신뢰성은 학습조직활동과 직무소진의 영향관계를 조절할 것인가를 알아보기 위해 계층적 회귀분석 검증 방법을 사용하였으며, R^2 변화량을 통해 조절효과를 검증하였다. 1단계로 독립변수인 학습조직활동(독립변수)이 직무소진(종속변수)에 영향을 미치는가를 검증한다. 2단계는 직무소진(독립변수)과 상사의 신뢰성(조절변수)이 학습조직활동(종속변수)에 영향을 미치는가를 검증한다. 마지막 3단계에서는 학습조직활동(독립변수), 상사의 신뢰성(조절변수)과 독립변수와 조절변수의 상호작용항(학습조직활동×상사의 신뢰성)을 동시에 투입하여 종속변수인 직무소진에 영향을 미치는가를 검증한다. 이때, 제3단계에서 독립변수와 조절변수간의 상호작용항을 투입하였을 때, R^2 가 유의하게 변화하고, 계수의 값이 통계적으로 유의하다면 해당되는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용을 한다고 볼 수 있으며, 이때 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

2. 인구통계분석

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 여자 121명(58.7%), 남자 85명(41.3%)이며, 연령은 20대 29명(14.1%), 30대 73명(35.4%), 40대 100명(48.5%), 50대 이상 4명(1.9%)를 차지하였다. 최종 학력은 고졸 이하 9명(4.4%), 고졸 이상 전문대졸 이하 15명(7.3%), 전문대졸 이상 대졸 이하 143명(69.4%), 대졸 이상 39명(18.9%)로 나타났다. 업종은 유통업 66명(32.0%), 제조업 15명(7.3%), IT 23명(11.2%), 건설업 4명(1.9%), 금융업 25명(12.1%), 서비스업 58명(28.2%), 기타 15명(7.3%)로 나타났다. 직급은 사원 23명(11.2%), 주임, 대리 45명(21.8%), 과장, 차장 111명(53.9%), 부장 25명(12.1%), 임원 2명(1.0%)로 나타났고, 직종은 생산직 1명(0.5%), 서비스직 19명(9.2%), 영

업직 29명(14.1%), 일반사무직 112명(54.4%), 연구개발직은 31명(15.0%), 기타 14명(6.8%)로 나타났다. 조직규모는 99명 이하 91명(44.2%), 100~499인 12명(5.8%), 500~999명 15명(7.3%), 1,000~2,999명 12명(5.8%), 3,000~4999명 13명(6.3%), 5,000명 이상 63명(30.6%)로 나타났고, 근무경력 은 29개월 이하 22명(10.7%), 30~59개월 49명(23.8%), 60~79개월 14명(6.8%), 80~99개월 21명(10.2%), 100~159개월 54명(26.2%), 160개월 이상 46명(22.3%)이었다.

표본대상 기업 선정은 상대적으로 고객서비스 등 고객서비스 교육이 활발한 기업을 중심으로 진행했고 다양성을 확보하기 위하여 제조 및 IT 기업 등도 포함하여 수행하였다.

3. 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증

3.1 타당성 검증

학습조직활동 변수의 타당도를 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였으며, 요인추출은 주성분 분석, 요인회전은 직각회전방식을 적용하였다. 요인분석 결과, 학습조직활동에 대한 5개 요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상이었으며, 전체 분산에 대한 설명력은 각각 66.955%로 나타났다. 변수들 간의 상관관계를 확인하는 KMO(Kaiser-Meayer-Olkin) 값은 .920이며, Barlett 값도 각각 $p < .001$ 으로서 상관관계수의 행렬이 대각행렬이 아님을 의미하므로 종업원 물입은 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 것으로 판명되었다. 학습조직활동에 대한 총 43개 문항을 분석한 결과, 지속학습 기회제공 5문항, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 6문항, 지식공유 시스템 4문항, 자율역량 활동 4문항, 전략적 학습 리더십 3문항으로 5개의 요인으로 나타났다. 다만 처음에 선정한 7개 요인 중 조직과 환경 상호 연계 요인은 최종 분석에서 제거되어 5개의 요인만이 최종 분석에

투입하였고, 연구대화 활성화와 팀학습은 하나의 요인으로 묶여 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화 요인으로 명명하였다. 그리고 처음에 선정했던 요인들에 포함된 43개의 항목들 중 지속학습 기회제공 1,4, 연구와 대화 활성화 1,4, 팀학습 조직화 1,2,5,6, 지식공유 시스템 5,6, 자율역량 활동 4,6, 전략학습리더십 4,5,6의 항목은 제거되어 최종 22개의 항목만이 최종 분석에 투입하였다. 또한 상사의 신뢰성 요인분석 결과, 3개 하위요인의 고유값(eigen value)은 1.0 이상이었으며, 전체 분산에 대한 설명력은 75.832%로 나타났다. 변수들 간의 상관을 확인하는 KMO값은 .921, Barlett 값은 $p < .001$ 으로서 상관계수의 행렬이 대각행렬이 아님을 의미하므로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적합한 것으로 검정되었다. 상사의 신뢰성에 대한 총 18개 문항을 분석한 결과, 능력 5문항, 호의 3문항, 정직성 3문항으로 3개 요인으로 나타났으며, 능력 6, 호의 2,3,4,6과 정직성 3,4,5의 항목은 제거되었다. 마지막으로 직무소진의 하위요인인 정서적 탈진, 비인격화, 개인성취감 감소의 요인분석결과 고유값(eigen value)은 모두 1.0 이상이었으며, 전체 분산에 대한 설명력은 각각 55.031, 59.420, 61.039%로 나타났다. 변수들 간의 상관을 확인하는 KMO값은 각각 .780, .768, .811로 나타났고, Barlett 값은 $p < .001$ 으로서 상관계수의 행렬이 대각행렬이 아님을 의미하므로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적합한 것으로 검정되었다. 직무소진에 대한 총 22개 문항을 분석한 결과, 정서적 탈진 6문항, 비인격화 4문항, 개인성취감 감소 6문항으로 나타났으며, 정서적 탈진 1,4,5와 비인격화 4, 성취감소 1,2의 항목은 제거되었다.

3.2 신뢰도 분석

측정 도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach α 를 파

악하였다. 독립변수인 학습조직활동은 학습조직 지속학습 기회제공 5문항의 신뢰도는 .849, 연구와 대화 활성화 및 팀 학습 조직화 6문항의 신뢰도는 .859, 지식공유시스템 4문항의 신뢰도는 .832, 자율역량활동의 4문항의 신뢰도는 .853, 전략적 학습 리더십의 3문항의 신뢰도는 .794로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 또한 종속변수인 직무소진은 정서적 탈진 6문항의 신뢰도는 .835, 비인격화 4문항의 신뢰도는 .768, 개인성취감 감소 6문항의 신뢰도는 .872로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 마지막으로 상사의 신뢰성은 능력 5문항의 신뢰도는 .925, 호의 3문항의 신뢰도는 .828, 정직성 3문항의 신뢰도는 .816, 로 적절한 신뢰도를 확보하였다.

4. 상관관계 분석

회귀분석을 실시하기에 앞서 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 종속 변수에 대해 관계가 있는 설명 변수가 무엇인지를 선행적으로 검토하고, 분석모형에 적합하지 않은 변수가 있는지를 확인하는 절차이다.

첫째, 종속변수인 직무소진 특성 중 정서적 탈진과 독립변수인 학습조직활동과의 관계 강도는 지속학습 기회 제공($r = -.285, p < .01$), 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화($r = -.331, p < .01$), 지식공유 시스템($r = -.267, p < .01$), 자율 역량 활동($r = -.224, p < .01$), 전략적 학습 리더십($r = -.309, p < .01$) 모두에 대해 유의미한 부(-)의 상관을 나타냈다. 특히, 관계 강도는 연구대화 활성화 및 팀 학습 조직화와 높은 상관을 보이고 있다.

둘째, 종속변수인 직무소진 특성 중 비인격화와 독립변수의 관계 강도는 지속학습 기회 제공($r = -.211, p < .01$), 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화($r = -.249, p < .01$), 지식공유 시스템($r = -.143, p < .05$), 자율 역량 활동($r = -.140, p < .05$), 전략적

학습 리더십($r=-.240, p<.01$) 모두에 대해 유의미한 부(-)의 상관을 나타냈다. 특히, 관계 강도는 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화와 높은 상관을 보이고 있다.

셋째, 종속변수인 직무소진 특성 중 개인성취

감 감소와 독립변수의 관계 강도는 전략적 학습 리더십($r=-.137, p<.01$)만이 유의미한 부(-)의 상관을 나타냈다. 전체 변수들 간 상관분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 상관관계 분석 결과

번호	구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	지속학습기회제공	2.959	.712	1										
2	연구와대화활성화 및 팀학습 조직화	3.007	.638	.652**	1									
3	지식공유시스템	3.018	.735	.618**	.603**	1								
4	자율역량활동	2.960	.760	.672**	.600**	.587**	1							
5	전략적 학습리더십	3.094	.716	.672**	.543**	.616*	.620**	1						
6	능력	3.663	.756	.124	.212**	.179*	.222**	.200**	1					
7	호의	3.269	.826	.302**	.437**	.207**	.401**	.361**	.630**	1				
8	정직성	3.558	.714	.284**	.280**	.133	.306**	.314**	.616**	.664**	1			
9	정서적 탈진	2.919	.752	-.285**	-.331**	-.267	-.224**	-.309**	-.166*	-.334**	-.321**	1		
10	비인격화	2.369	.743	-.211**	-.249**	-.143*	-.140*	-.240**	-.217**	-.293**	-.297**	.767**	1	
11	개인성취감감소	2.289	.681	-.105	-.151*	-.071	-.095	-.137*	-.165*	-.170*	-.165*	.465**	.626**	1

N=206, * $p<.05$, ** $p<.01$

6. 가설검증

6.1 학습조직활동, 신뢰성과 정서적탈진의

영향관계에 관한 가설검증

모형1은 통제변수로만 이루어진 회귀분석이다. 정서적 탈진에 유의미한 영향을 주는 통제변수는 없는 것으로 분석되었다. 이 경우 F-value가 1.358($p=.257$)로 유의미하지 않은 것으로 나타나 모형1은 적합하지 않은 것으로 나타났으며, 회귀 직선의 설명력도 2.0%로 추정된다. 모형2는 모형1에 지속학습 기회제공, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 지식공유 시스템, 자율 역량활동, 전략적 학습 리더십 등의 독립변수가 포함된 형태이다. 이 경우 F-value가 4.580($p=.000$)으로 적

합도는 모형1보다 더욱 높아짐을 알 수 있고, 회귀직선의 설명력 역시 15.7%로 나타나 모형1보다 0.137 높아졌으며, R^2 값의 F 변화량이 6.405($p=.000$)로 분석되어 모형1과 모형2의 R^2 값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 또한 정서적 탈진에 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀조직화로 나타났으며, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형3은 모형2에 조절변수인 능력이 포함된 형태로서 F-value가 4.294($p=.000$)으로 모형1보다는 높고, 모형2보다는 낮게 나타났지만, 모형3은 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 16.5%로 모형2보다 0.008 높아졌지만, R^2 값의 F 변화량이 1.845($p=.176$)로 분석되어 모형2와 모형3의 R^2 값

의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4는 모형3에 독립변수와 조절변수인 능력의 곱셈변수(지속학습기회제공×능력, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×능력, 지식공유시스템×능력, 자율역량활동×능력)가 포함된 형태로서 F-value가 3.293 (p=.000)으로 모형1보다는 높고, 모형2, 3보다는 낮게 나타났다지만, 모형4는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 19.4%로 모형3보다 0.030 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 1.409 (p=.223)로 분석되어 모형3과 모형4의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화, 자율역량활동, 자율역량활동×능력으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

모형3a는 모형2에 조절변수인 호의가 포함된 형태로서 F-value가 5.242(p=.000)로 모형1과 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3a는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 19.4%로 모형2보다 0.037 높게 나타났고, R²값의 F 변화량이 9.039(p=.003)로 분석되어 모형2와 모형3a의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 조절변수인 호의로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4a는 모형3a에 독립변수와 조절변수인 호의의 곱셈변수(지속학습기회제공×호의, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×호의, 지식공유시스템×호의, 자율역량활동×호의)가 포함된 형태로서 F-value가 4.228(p=.000)로 모형1보다는 높고, 모형2, 모형3a보다는 낮게 나타났지만, 모형4a는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직

선의 설명력 역시 23.7%로 모형3a보다 0.043 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 2.132(p=.063)로 분석되어 모형3a와 모형4a의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 조절변수인 호의와 자율역량활동×호의로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

모형3b는 모형2에 조절변수인 정직성이 포함된 형태로서 F-value가 5.606(p=.000)으로 모형1과 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3b는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 20.6%로 모형2보다 0.049 높게 나타났고, R²값의 F 변화량이 12.223(p=.001)으로 분석되어 모형2와 모형3b의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 조절변수인 정직성으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4b는 모형3b에 독립변수와 조절변수인 정직성의 곱셈변수(지속학습기회제공×정직성, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×정직성, 지식공유시스템×정직성, 자율역량활동×정직성)가 포함된 형태로서 F-value가 5.606 (p=.000)으로 모형1, 모형2보다는 높고, 모형3b보다는 낮게 나타났지만, 모형4b는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 29.1%로 모형3b보다 0.085 높게 나타났으며, R²값의 F 변화량이 4.577(p=.001)로 분석되어 모형3b와 모형4b의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 학력, 연구와 대화 활성화 및 팀학습조직화, 정직성, 지식공유시스템×정직성, 자율역량활동×정직성으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 자세한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 학습조직활동, 신뢰성과 정서적 탈진의 영향관계

투입변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형3a	모형4a	모형3b	모형4b
절편항	2.418***	3.820**	4.059***	4.257***	4.168***	4.237***	4.396***	4.607***
근무년수	.001	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000
학력	.093	.097	.108	.111	.085	.080	.124	.152*
나이	.066	.072	.067	.028	.073	.041	.067	.023
학습1		-.047	-.061	-.043	-.078	-.050	-.023	.063
학습2		-.301**	-.287*	-.255*	-.190	-.162	-.257*	-.248*
학습3		-.032	-.029	.008	-.087	-.041	-.091	-.138
학습4		.071	.084	.058	.130	.115	.110	.096
학습5		-.159	-.148	-.235*	-.115	-.184	-.106	-.131
능력			-.093	-.098				
호의					-.207**	-.217**		
정직성							-.258**	-.318***
학습1×조절				.120		.023		.307
학습2×조절				.026		.241		.078
학습3×조절				-.079		-.082		-.333*
학습4×조절				.115		.025		.153
학습5×조절				-.288*		-.245*		-.360*
R ²	.020	.157	.165	.194	.194	.237	.206	.291
수정된 R ²	.005	.123	.126	.135	.157	.181	.170	.239
R ² 변화량		.137	.008	.030	.037	.043	.049	.085
F 변화량	1.358	6.405***	1.845	1.409	9.039*	2.132	12.223**	4.577**
p	.257	.000	.176	.223	.003	.063	.001	.001

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

6.2 학습조직활동, 신뢰성과 비인격화의

영향관계에 관한 가설검증

모형1은 통제변수로만 이루어진 회귀분석이다. 비인격화에 유의미한 영향을 주는 통제변수는 없는 것으로 분석되었다. 이 경우 F-value가 1.178(p=.319)로 유의미하지 않은 것으로 나타나 모형1은 적합하지 않은 것으로 나타났으며, 회귀 직선의 설명력도 1.7%로 추정된다. 모형2는 모형 1에 지속학습 기회제공, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 지식공유 시스템, 자율 역량활동,

전략적 학습 리더십 등의 독립변수가 포함된 형태이다. 이 경우 F-value가 2.898(p=.004)로 적합도는 모형1보다 더욱 높아짐을 알 수 있고, 회귀 직선의 설명력 역시 10.5%로 나타나 모형1보다 0.088 높아졌으며, R²값의 F 변화량이 3.879 (p=.002)로 분석되어 모형1과 모형2의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 또한 비인격화에 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀조직화로 나타났으며, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형3은 모형

2에 조절변수인 능력이 포함된 형태로서 F-value가 3.377(p=.001)로 모형1, 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3은 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 13.4%로 모형2보다 0.029 높아졌으며, R²값의 F 변화량이 6.557(p=.011)로 분석되어 모형2와 모형3의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화, 능력으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4는 모형3에 독립변수와 조절변수인 능력의 곱셈변수(지속학습기회제공×능력, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×능력, 지식공유시스템×능력, 자율역량활동×능력)가 포함된 형태로서 F-value가 2.442(p=.000)로 모형1보다는 높고, 모형2, 3보다는 낮게 나타났지만, 모형4는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 15.2%로 모형3보다 0.018 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 0.791(p=.558)로 분석되어 모형3과 모형4의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구대화 활성화 및 팀학습 조직화, 능력으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

모형3a는 모형2에 조절변수인 호의가 포함된 형태로서 F-value가 3.514(p=.000)로 모형1과 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3a는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 13.9%로 모형2보다 0.034 높게 나타났고, R²값의 F 변화량이 7.664(p=.006)로 분석되어 모형2와 모형3a의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 조절변수인 호의로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4a는 모형3a에 독립변수와 조절변수인 호의의 곱셈변수(지속학습기회제공×호의, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×호의,

지식공유시스템×호의, 자율역량활동×호의)가 포함된 형태로서 F-value가 2.738(p=.001)로 모형1보다는 높고, 모형2, 모형3a보다는 낮게 나타났지만, 모형4a는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 16.7%로 모형3a보다 0.028 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 1.293(p=.268)로 분석되어 모형3a와 모형4a의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 조절변수인 호의로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

모형3b는 모형2에 조절변수인 정직성이 포함된 형태로서 F-value가 3.948(p=.000)로 모형1과 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3b는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 15.3%로 모형2보다 0.048 높게 나타났고, R²값의 F 변화량이 11.154(p=.001)로 분석되어 모형2와 모형3b의 R²값의 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 조절변수인 정직성으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 모형4b는 모형3b에 독립변수와 조절변수인 정직성의 곱셈변수(지속학습기회제공×정직성, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×정직성, 지식공유시스템×정직성, 자율역량활동×정직성)가 포함된 형태로서 F-value가 3.392(p=.000)로 모형1, 모형2보다는 높고, 모형3b보다는 낮게 나타났지만, 모형4b는 적합한 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 19.9%로 모형3b보다 0.046 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 2.178(p=.058)로 분석되어 모형3b와 모형4b의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 영향을 주는 변수로는 정직성, 자율역량활동×정직성으로 나타났고, 이외의 변수들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 자세한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 학습조직활동, 신뢰성과 비인격화의 영향관계

투입변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형3a	모형4a	모형3b	모형4b
절편항	1.877***	2.874***	3.328***	3.424***	3.202***	3.273***	3.436***	3.609***
근무년수	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
학력	.097	.099	.121	.130	.088	.077	.126	.138
나이	.069	.081	.071	.059	.082	.057	.076	.048
학습1		-.059	-.087	-.079	-.088	-.086	-.036	.016
학습2		-.278*	-.251*	-.240*	-.174	-.122	-.235*	-.195
학습3		.092	.099	.117	.040	.070	.034	.028
학습4		.099	.125	.111	.155	.135	.138	.113
학습5		-.187	-.166	-.216	-.145	-.201	-.135	-.180
능력			-.176*	-.178*				
호의					-.195*	-.194*		
정직성							-.252**	-.296***
학습1×조절				.162		.144		.141
학습2×조절				.077		.189		.137
학습3×조절				-.052		-.002		-.032
학습4×조절				-.096		-.143		.020
학습5×조절				-.123		-.196		-.373*
R ²	.017	.105	.134	.152	.139	.167	.153	.199
수정된 R ²	.003	.069	.094	.090	.099	.106	.115	.140
R ² 변화량		.088	.029	.018	.034	.028	.048	.046
F 변화량	1.178	3.879**	6.557**	.791	7.664**	1.293	11.154**	2.178
p	.319	.002	.011	.558	.006	.268	.001	.058

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

6.3 학습조직활동, 신뢰성과 개인성취감 감소의 영향관계에 관한 가설검증

모형1은 통제변수로만 이루어진 회귀분석이다. 개인성취감 감소에 유의미한 영향을 주는 통제변수는 없는 것으로 분석되었다. 이 경우 F-value가 0.622(p=.602)로 유의미하지 않은 것으로 나타나 모형1은 적합하지 않은 것으로 나타났으며, 회귀직선의 설명력도 0.9%로 추정된다. 모형2는 모형1에 지속학습 기회제공, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 지식공유 시스템, 자율 역량 활동, 전략적 학습 리더십 등의 독립변수가 포함

된 형태이다. 이 경우 F-value가 1.013(p=.427)으로 적합도는 모형1보다 더욱 높아졌지만, 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 4.0%로 나타나 모형1보다 0.030 높아졌지만, R²값의 F 변화량이 1.245 (p=.289)로 분석되어 모형1과 모형2의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 개인성취감 감소에 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 모형3은 모형2에 조절변수인 능력이 포함된 형태로서 F-value가 1.259(p=.262)로 모형1, 모형2보다 높게 나타났지만, 모형3은 적합하지 않은 것으로

나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 5.5%로 모형2보다 0.015 높아졌지만, R²값의 F 변화량이 3.136(p=.078)으로 분석되어 모형2와 모형3의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 모형4는 모형3에 독립변수와 조절변수인 능력의 곱셈변수(지속학습기회제공×능력, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×능력, 지식공유시스템×능력, 자율역량활동×능력)가 포함된 형태로서 F-value가 1.121(p=.342)로 모형1, 모형2 보다는 높고, 모형3 보다는 낮게 나타났으며, 모형4는 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 7.6%로 모형3보다 0.021 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 0.880(p=.495)로 분석되어 모형3과 모형4의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수로는 없는 것으로 나타났다.

모형3a는 모형2에 조절변수인 호의가 포함된 형태로서 F-value가 1.173(p=.314)으로 모형1과 모형2보다 높게 나타났지만, 모형3a는 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 5.1%로 모형2보다 0.012 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 2.399(p=.123)로 분석되어 모형2와 모형3a의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 모형4a는 모형3a에 독립변수와 조절변수인 호의의 곱셈변수(지속학습기회제공×호의, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×호의, 지식공유시스템×호의, 자율역량활동×호의)가 포

함된 형태로서 F-value가 0.995(p=.460)로 모형1 보다는 높고, 모형2, 모형3a보다는 낮게 나타났으며, 모형4a는 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 6.8%로 모형3a보다 0.017 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 0.692(p=.630)로 분석되어 모형3a와 모형4a의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다.

모형3b는 모형2에 조절변수인 정직성이 포함된 형태로서 F-value가 1.161(p=.322)로 모형1과 모형2보다 높게 나타났으며, 모형3b는 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 5.1%로 모형2보다 0.011 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 2.288(p=.132)로 분석되어 모형2와 모형3b의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 모형4b는 모형3b에 독립변수와 조절변수인 정직성의 곱셈변수(지속학습기회제공×정직성, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화×정직성, 지식공유시스템×정직성, 자율역량활동×정직성)가 포함된 형태로서 F-value가 1.097(p=.362)로 모형1보다는 높고, 모형2, 모형3b보다는 낮게 나타났으며, 모형4b는 적합하지 않은 것으로 나타났다. 회귀직선의 설명력 역시 7.4%로 모형3b보다 0.024 높게 나타났지만, R²값의 F 변화량이 0.984(p=.429)로 분석되어 모형3b와 모형4b의 R²값의 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었으며, 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 자세한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 학습조직활동, 신뢰성과 개인성취감 감소의 영향관계

투입변수	모형1	모형2	모형3	모형4	모형3a	모형4a	모형3b	모형4b
절편항	2.535***	3.069***	3.370***	3.343***	3.246***	3.336***	3.317***	3.382***
근무년수	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
학력	-.098	-.096	-.082	-.076	-.102	-.109	-.085	-.087
나이	.020	.026	.019	.021	.026	.008	.023	.010

학습1		-.003	-.021	-.039	-.019	-.011	.007	.017
학습2		-.134	-.116	-.126	-.078	-.098	-.115	-.082
학습3		.068	.072	.112	.040	.024	.042	.004
학습4		.024	.041	.029	.054	.062	.041	.053
학습5		-.130	-.116	-.146	-.108	-.105	-.108	-.116
능력			-.116	-.095				
호의					-.105	-.090		
정직성							-.111	-.124
학습1×조절				.138		.129		.235
학습2×조절				.151		-.120		-.095
학습3×조절				-.068		-.093		-.134
학습4×조절				-.073		.056		-.012
학습5×조절				-.040		-.093		-.146
R ²	.009	.040	.055	.076	.051	.068	.051	.074
수정된 R ²	-.006	.001	.011	.008	.008	.000	.007	.007
R ² 변화량	.009	.030	.015	.021	.012	.017	.011	.024
F 변화량	.622	1.245	3.136	.880	2.399	.692	2.288	.984
p	.602	.289	.078	.495	.123	.630	.132	.429

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

6.4 학습조직활동이 직무소진에 미치는 영향에 대한 상사 신뢰성의 조절효과

본 연구는 종속변수인 직무소진 특성의 각 구성요인들에게 미치는 영향관계를 독립변수인 학습조직활동의 하위 요인인 지속학습 기회제공, 연구와 대화 활성화 및 팀학습 조직화, 지식공유 시스템, 자율 역량활동, 전략적 학습 리더십이 미치는 영향력이 조절변수인 상사의 신뢰성 각각의 요인인 능력, 호의, 정직성에 따라 달라지는가를 살펴보고자 한다. 이러한 조절효과를 검증하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다.

일반적으로 조절변수의 조절효과를 파악하기 위해 사용되는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관계수, 즉, 독립변수와 종속변수간의 관계의 정도를 비교하는 하위집단 상관관계 분석(sub-group correlation analysis)과 계층적 회귀분석

(hierarchical regression analysis)으로 나눌 수 있다. 하위집단 상관관계 분석은 속성에 따라 집단을 구분하여 관련 변수와 상관관계의 차이를 비교하는 방법이며, 계층적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가했을 때 설명력이 통계적으로 유의하게 증가하는가를 비교하여 조절효과를 확인하는 방법이다. 조절변수가 연속변수일 경우에는 계층적 회귀분석 방법이 하위집단 상관관계 분석방법에 비해 통계적 강도가 보다 강하다고 할 수 있다.

독립변수와 종속변수간의 관계에서 가정된 조절변수가 조절효과를 갖는가에 대한 검증은 다음과 같은 3단계로 이루어진 계층적 회귀분석을 통해서 이루어진다. 검증방법은 <표 6>과 같다.

<표 6> 조절효과 검증방법

제 1 단계 :	$Y = a + B_1X + e$
제 2 단계 :	$Y = a + B_1X + B_2Z + e$
제 3 단계 :	$Y = a + B_1X + B_2Z + B_3XZ + e$
	$a =$ 회귀상수
	$B_1, B_2, B_3 =$ 회귀계수
	$e =$ 잔차항
	$X =$ 독립변수, $Y =$ 종속변수, $Z =$ 조절변수
	$XZ =$ 독립변수 \times 조절변수

위와 같은 계층적 회귀분석의 제 3 단계에서 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 투입하였을 때, R^2 가 유의하게 변화하고, 계수의 값이 통계적으로 유의하다면 해당되는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용을 한다고 볼 수 있으며, 이때 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

6.4.1 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 능력의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 능력의 조절효과를 분석한 결과 <표 7>과 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 하

위요인 중 전략적 학습 리더십(R^2 F변화량 유의확률 .007, $p < .01$)만이 능력의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

6.4.2 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 호의의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 호의 특성의 조절효과를 분석한 결과 <표 8>과 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 하위요인 중 전략적 학습 리더십(R^2 F변화량 유의확률 .006, $p < .01$)만이 호의의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 능력의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값 표준오차	R^2 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
정서적 탈진	지속학습 기회제공	1	.285	.081	.077	.72213	.081	18.097	204	.000	X
		2	.315	.099	.090	.71701	.017	3.928	203	.049	
		3	.315	.099	.086	.71869	.000	.051	202	.821	
	연구대화 활성화 및 팀학습 조직화	1	.331	.110	.105	.71095	.110	25.142	204	.000	X
		2	.346	.119	.111	.70881	.010	2.231	203	.137	
		3	.346	.119	.106	.71053	.000	.019	202	.891	
	지식공유 시스템	1	.267	.071	.067	.72613	.071	15.659	204	.000	X
		2	.293	.086	.077	.72219	.015	3.232	203	.074	
		3	.306	.093	.080	.72097	.008	1.689	202	.195	

자율역량활동	1	.224	.050	.045	.73436	.050	10.762	204	.001	X
	2	.254	.064	.055	.73059	.014	3.112	203	.079	
	3	.256	.065	.052	.73199	.001	.222	202	.638	
전략적 학습 리더십	1	.309	.095	.091	.71670	.095	21.478	204	.000	O
	2	.327	.107	.098	.71391	.011	2.596	203	.109	
	3	.372	.139	.126	.70273	.032	7.510	202	.007	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

<표 8> 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 호의의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
정서적 탈진	지속학습기회 제공	1	.285	.081	.077	.72213	.081	18.097	204	.000	X
		2	.386	.149	.141	.69683	.067	16.083	203	.000	
		3	.397	.158	.145	.69498	.009	2.084	202	.150	
	연구대화 활성화 및 팀학습 조직화	1	.331	.110	.105	.71095	.110	25.142	204	.000	X
		2	.392	.154	.146	.69479	.044	10.597	203	.001	
		3	.392	.154	.141	.69649	.000	.013	202	.910	
	지식공유 시스템	1	.267	.071	.067	.72613	.071	15.659	204	.000	X
		2	.390	.152	.144	.69543	.081	19.405	203	.000	
		3	.406	.165	.152	.69212	.012	2.950	202	.087	
	자율역량활동	1	.224	.050	.045	.73436	.050	10.762	204	.001	X
		2	.348	.121	.112	.70816	.071	16.375	203	.000	
		3	.357	.127	.114	.70731	.006	1.487	202	.224	
전략적 학습리더십	1	.309	.095	.091	.71670	.095	21.478	204	.000	O	
	2	.390	.152	.144	.69555	.057	13.595	203	.000		
	3	.428	.183	.171	.68450	.031	7.609	202	.006		

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

6.4.3 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 정직성의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 정서적 탈진에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 정직성 특성의 조절효과를 분석한

결과 <표 9>와 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 하위요인 중 지식공유 시스템(R² F변화량 유의확률 .001, p<.01) 전략적 학습 리더십(R² F변화량 유의확률 .000, p<.001) 각각이 정직성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 학습조직활동이 정서적 탈진에 미치는 정직성의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
정서적 탈진	지속학습기회 제공	1	.285	.081	.077	.72213	.081	18.097	204	.000	X
		2	.380	.144	.136	.69871	.063	14.906	203	.000	
		3	.396	.157	.144	.69538	.012	2.952	202	.087	
	연구대화 활성화 및 팀학습 조직화	1	.331	.110	.105	.71095	.110	25.142	204	.000	X
		2	.408	.166	.158	.68964	.057	13.797	203	.000	
		3	.412	.170	.158	.68984	.004	.882	202	.349	
	지식공유 시스템	1	.267	.071	.067	.72613	.071	15.659	204	.000	O
		2	.393	.154	.146	.69457	.083	19.961	203	.000	
		3	.450	.203	.191	.67608	.048	12.256	202	.001	
	자율역량활동	1	.224	.050	.045	.73436	.050	10.762	204	.001	X
		2	.347	.121	.112	.70831	.071	16.283	203	.000	
		3	.362	.131	.118	.70589	.010	2.394	202	.123	
전략적 학습 리더십	1	.309	.095	.091	.71670	.095	21.478	204	.000	O	
	2	.389	.151	.143	.69591	.056	13.371	203	.000		
	3	.455	.207	.195	.67438	.056	14.165	202	.000		

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

6.4.4 학습조직활동이 비인격화에 미치는 영향에 대한 능력의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 비인격화에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위

요인 중 능력의 조절효과를 분석한 결과 <표 10>과 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 모든 하위요인에 대해서 능력의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 10> 학습조직활동이 비인격화에 미치는 능력의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
비인격화	지속학습기회 제공	1	.211	.044	.040	.72781	.044	9.488	204	.002	X
		2	.286	.082	.072	.71530	.037	8.196	203	.005	
		3	.286	.082	.068	.71703	.000	.022	202	.883	
	연구대화 활성화 및 팀학습 조직화	1	.249	.062	.057	.72108	.062	13.489	204	.000	X
		2	.301	.090	.081	.71187	.028	6.314	203	.013	
		3	.301	.090	.077	.71363	.000	.003	202	.958	

지식공유 시스템	1	.143	.020	.016	.73689	.020	4.262	204	.040	X
	2	.242	.058	.049	.72425	.038	8.182	203	.005	
	3	.247	.061	.047	.72507	.003	.539	202	.464	
자율역량활동	1	.140	.019	.015	.73726	.019	4.051	204	.045	X
	2	.237	.056	.047	.72519	.036	7.849	203	.006	
	3	.245	.060	.046	.72538	.004	.890	202	.347	
전략적 학습리더십	1	.240	.057	.053	.72283	.057	12.439	204	.001	X
	2	.296	.087	.078	.71304	.030	6.641	203	.011	
	3	.316	.100	.087	.70978	.013	2.866	202	.092	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

6.4.5 학습조직활동이 비인격화에 미치는 영향에 대한 호의의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 비인격화에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위

요인 중 호의의 조절효과를 분석한 결과 <표 11>과 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 모든 하위요인에 대해서 호의의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 11> 학습조직활동이 비인격화에 미치는 호의의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
비인격화	지속학습기회 제공	1	.211	.044	.040	.72781	.044	9.488	204	.002	X
		2	.320	.102	.093	.70718	.058	13.078	203	.000	
		3	.324	.105	.091	.70796	.002	.549	202	.460	
	연구대화 활성화 및 팀학습 조직화	1	.249	.062	.057	.72108	.062	13.489	204	.000	X
		2	.322	.104	.095	.70653	.042	9.492	203	.002	
		3	.323	.104	.091	.70824	.000	.021	202	.886	
	지식공유 시스템	1	.143	.020	.016	.73689	.020	4.262	204	.040	X
		2	.305	.093	.084	.71086	.072	16.212	203	.000	
		3	.310	.096	.083	.71131	.003	.741	202	.390	
	자율역량활동	1	.140	.019	.015	.73726	.019	4.051	204	.045	X
		2	.294	.086	.077	.71341	.067	14.866	203	.000	
		3	.311	.097	.084	.71101	.011	2.375	202	.125	
	전략적 학습 리더십	1	.240	.057	.053	.72283	.057	12.439	204	.001	X
		2	.326	.106	.098	.70555	.049	11.118	203	.001	
		3	.351	.123	.110	.70062	.017	3.865	202	.051	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

6.4.6 학습조직활동이 비인격화에 미치는

영향에 대한 정직성의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 비인격화에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 정직성의 조절효과를 분석한 결과 <표

12>와 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 하위 요인 중 지식공유 시스템(R^2 F변화량 유의확률 .030, $p < .05$) 전략적 학습 리더십(R^2 F변화량 유의확률 .002, $p < .01$) 각각 정직성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 12> 학습조직활동이 비인격화에 미치는 정직성의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값 표준오차	R^2 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
비인격화	지속학습기회 제공	1	.211	.044	.040	.72781	.044	9.488	204	.002	X
		2	.325	.106	.097	.70577	.061	13.942	203	.000	
		3	.341	.116	.103	.70344	.010	2.344	202	.127	
	연구대화 활성화 및 팀 학습 조직화	1	.249	.062	.057	.72108	.062	13.489	204	.000	X
		2	.344	.118	.110	.70086	.056	12.946	203	.000	
		3	.349	.122	.109	.70110	.004	.859	202	.355	
	지식공유 시스템	1	.143	.020	.016	.73689	.020	4.262	204	.040	O
		2	.315	.099	.090	.70833	.079	17.782	203	.000	
		3	.346	.120	.107	.70188	.021	4.749	202	.030	
	자율역량활동	1	.143	.020	.016	.73689	.020	4.262	204	.045	X
		2	.315	.099	.090	.70833	.079	17.782	203	.000	
		3	.346	.120	.107	.70188	.021	4.749	202	.074	
전략적 학습리더십	1	.240	.057	.053	.72283	.057	12.439	204	.001	O	
	2	.335	.112	.104	.70324	.055	12.525	203	.000		
	3	.393	.154	.142	.68814	.042	10.008	202	.002		

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

6.4.7 학습조직활동이 개인성취감 감소에

미치는 영향에 대한 능력의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 개인성취감 감소에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 능력의 조절효과를 분석한 결과 <표 13>과 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 모든 하위요인에 대해서 능력의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

6.4.8 학습조직활동이 개인성취감 감소에

미치는 영향에 대한 호의의 조절효과

학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 개인성취감 감소에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰성 하위 요인 중 호의 조절효과를 분석한 결과 <표 14>와 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 모든 하위요인에 대해서 호의의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 13> 학습조직활동이 개인성취감 감소에 미치는 능력의 조절효과 분석

종속 변수	독립변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
개인 성취감 감소	지속학습기회 제공	1	.105	.011	.006	.67889	.011	2.262	204	.134	X
		2	.185	.034	.025	.67249	.023	4.901	203	.028	
		3	.195	.038	.024	.67285	.004	.785	202	.377	
	연구대화 활성화 및 팀 학습 조직화	1	.151	.023	.018	.67483	.023	4.754	204	.030	X
		2	.203	.041	.032	.67009	.018	3.891	203	.050	
		3	.223	.050	.036	.66877	.008	1.805	202	.181	
	지식공유 시스템	1	.071	.005	.000	.68094	.005	1.024	204	.313	X
		2	.170	.029	.019	.67439	.024	4.981	203	.027	
		3	.170	.029	.015	.67598	.000	.046	202	.830	
	자율역량활동	1	.095	.009	.004	.67956	.009	1.857	204	.174	X
		2	.175	.031	.021	.67375	.022	4.532	203	.034	
		3	.175	.031	.016	.67538	.000	.023	202	.880	
	전략적 학습리더십	1	.137	.019	.014	.67620	.019	3.904	204	.050	X
		2	.196	.038	.029	.67107	.020	4.134	203	.043	
		3	.197	.039	.025	.67253	.001	.118	202	.731	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수 × 조절변수
 * N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

<표 14> 학습조직활동이 개인성취감 감소에 미치는 호의의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
개인 성취감 감소	지속학습기회 제공	1	.105	.011	.006	.67889	.011	2.262	204	.134	X
		2	.179	.032	.023	.67323	.021	4.448	203	.036	
		3	.190	.036	.022	.67355	.004	.802	202	.372	
	연구대화 활성화 및 팀 학습 조직화	1	.151	.023	.018	.67483	.023	4.754	204	.030	X
		2	.190	.036	.027	.67180	.014	2.844	203	.093	
		3	.213	.046	.031	.67021	.009	1.960	202	.163	
	지식공유 시스템	1	.071	.005	.000	.68094	.005	1.024	204	.313	X
		2	.174	.030	.021	.67385	.025	5.311	203	.022	
		3	.197	.039	.025	.67252	.009	1.808	202	.180	
	자율역량활동	1	.095	.009	.004	.67956	.009	1.857	204	.174	X
		2	.173	.030	.020	.67402	.021	4.367	203	.038	
		3	.185	.034	.020	.67415	.004	.918	202	.339	
	전략적 학습리더십	1	.137	.019	.014	.67620	.019	3.904	204	.050	X
		2	.189	.036	.026	.67203	.017	3.540	203	.061	
		3	.209	.044	.030	.67085	.008	1.719	202	.191	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수 × 조절변수
 * N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

6.4.9 학습조직활동이 개인성취감 감소에 미치는 영향에 대한 정직성의 조절효과
 학습조직활동이 직무소진의 하위 요인인 개인성취감 감소에 미치는 영향에 대한 상사의 신뢰

성 하위 요인 중 정직성의 조절효과를 분석한 결과 <표 15>와 같이 나타났다. 즉, 학습조직활동의 모든 하위요인에 대해서 정직성의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 15> 학습조직활동이 개인성취감 감소에 미치는 정직성의 조절효과 분석

종속 변수	독립 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준오차	R ² 변화량	F 변화량	자유도2	유의확률 F변화량	조절 효과
개인성취감 감소	지속학습기회 제공	1	.105	.011	.006	.67889	.011	2.262	204	.134	X
		2	.176	.031	.021	.67369	.020	4.162	203	.043	
		3	.190	.036	.022	.67357	.005	1.070	202	.302	
	연구대화 활성화 및 팀 학습 조직화	1	.151	.023	.018	.67483	.023	4.754	204	.030	X
		2	.198	.039	.030	.67082	.016	3.445	203	.065	
		3	.215	.046	.032	.66998	.007	1.508	202	.221	
	지식공유 시스템	1	.071	.005	.000	.68094	.005	1.024	204	.313	X
		2	.172	.030	.020	.67412	.025	5.147	203	.024	
		3	.216	.047	.032	.66987	.017	3.581	202	.060	
	자율역량활동	1	.095	.009	.004	.67956	.009	1.857	204	.174	X
		2	.171	.029	.020	.67420	.020	4.256	203	.040	
		3	.200	.040	.026	.67213	.011	2.248	202	.135	
	전략적 학습리더십	1	.137	.019	.014	.67620	.019	3.904	204	.050	X
		2	.188	.035	.026	.67215	.016	3.467	203	.064	
		3	.228	.052	.038	.66787	.017	3.613	202	.059	

모형1 : 독립변수 투입,
 모형2 : 독립변수, 조절변수 투입,
 모형3 : 독립변수, 조절변수, 독립변수×조절변수
 ※ N=206, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

V. 결론 및 논의

1. 연구결과 요약

서론에서 기술한 바와 같이, 학습조직활동이 조직구성원에게는 과부하가 될 수도 있고 변화와 성과에 대한 기대를 수반함으로써 스트레스로 작용할 수 있는데 이때 상사의 신뢰성이 스트레스 요소들을 경감시키고 직무소진을 약화시켜 희망을 제공함으로써 학습의 긍정적 효과를 부각시킬 가능성이 클 수 있다는 것이 본 연구의 시작점이었다.

분석결과, 독립변수인 학습조직활동 중 연구대화 활성화와 팀학습 조직화가 직무소진에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 다시 말해 질문하고, 피드백을 주며 다양한 학습방법을 실험하는 문화를 조성하는 조직의 노력과 팀의 효과적인 활용을 강화할 수 있는 협력적인 학습이 직무소진의 핵심적 차원으로 간주되는 정서적 탈진을 낮춰주는 효과가 있다고 볼 수 있다. 정서적 탈진은 과도한 심리적 부담과 요구들에서 기인한 개인의 정서적 자원들이 고갈 되었다고 느끼는 에너지 결핍을 의미한다. 또한 정서적 탈진으로 인하여 자신의 고객, 동료, 직무 등에 대하여 부정

적이고 무감각하고, 냉소적이며, 형식적, 기계적으로 처리하여 더 이상의 정서적 탈진을 막으려고 하는 비인격화도 낮춰주고 있다. 그리고 연구 대화 활성화와 팀 학습 조직화는 직무상에서 성취도 부족으로 생기는 자신에 대한 부정적인 평가인 개인성취감 감소 또한 낮춰주는 것으로 분석되었다.

상사 신뢰성의 조절효과 분석의 결과, 독립변수 가운데 리더들이 변화를 창출하고 조직을 새로운 방향으로 이끌어 가는데 학습을 어떻게 이용할지에 대해 전략적으로 고려하는 전략적 학습리더십과 직무소진 중 비인격화와 정서적탈진과의 영향관계에서 신뢰성(정직성, 호의, 능력)의 조절효과가 나타났다. 결국 상사가 가지고 있는 신뢰성은 리더들이 변화를 주도하고 새로운 방향으로 이끌어 가기 위한 학습이 조직구성원들의 정서적탈진과 비인격화를 완화시키는데 조절효과가 있다는 것을 발견하였다. 또한 학습조직 활동의 하위요인인 지식공유시스템이 비인격화에 미치는 영향관계에서 상사의 정직성은 비인격화를 완화하는데 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 결과와 같이 질문하고, 피드백을 주며 다양한 학습방법을 실험하는 조직문화와 협력적인 학습형태가 조직구성원들의 직무소진을 완화시키는 역할을 하고 있다. 직무소진을 완화시키는 요인에 대한 선행연구에서 상사의 의사소통(경청태도, 의사전달태도)이 좋을수록 직무소진이 낮아지고, 개인 커뮤니케이션 능력이 높을수록 직무소진이 감소된다고 주장하였다(백보경, 2013). 이는 본 연구의 결과에서 질문하고 피드백 행동을 의사소통이라고 본다면 본 연구의 결과와도 유사점을 발견할 수 있다. 특히

AI(Appreciative Inquiry)와 같이 긍정적 탐구를 위한 질문법과 강점을 발견하기 위한 피드백분석과 같은 학습차원에서 의사소통이 직무소진을 완화하는데 매우 중요하다는 시사점을 도출할 수 있다. 이때 조직 내 작지만 의미있는 강점을 발견하고, 그것이 조직내 활성화 되었을 때의 모습을 상상해 볼 수 있다. 그 다음에 구체적인 방법을 구상하고 지속적으로 실천할 수 있는 방법 등을 고려해야 할 것이다. 또한 이러한 행동은 비인격화를 완화시켜 보다 고객과 동료들과 긍정적인 관계형성이 가능해지고 이를 통해 내부 및 외부고객 만족에 영향을 주어 회사의 바람직한 성장에 영향을 줄 수 있는 시사점도 중요하다고 할 수 있다.

리더의 변화주도와 방향제시를 위한 전략적 학습리더십이라는 개인의 관점은 종속변수인 직무소진을 낮추지는 못했다. 하지만 리더들의 직무에 대한 전문성, 호의적인 태도, 그리고 정직성의 하위요인으로 구성된 신뢰성의 조절효과는 정서적 탈진과 비인격화를 낮추는 역할을 하고 있다. 결국 리더의 개인의 역량으로 볼 수 있는 전략적 학습리더십이 보다 더 큰 영향력을 발휘하기 위해서는 상사의 신뢰성이 매우 중요하다는 시사점을 도출할 수 있다.

참고문헌

1. 김혜미(2011), “조직구성원의 직무소진이 직무만족과 조직태도에 미치는 영향,” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
2. 백보경(2013), “직장인의 의사소통과 커뮤니케이션 능력이 직무소진에 미치는 영향” 명지대학교 대학원 석사학위논문.
3. 윤희정(2005), “학습조직구축 요인이 조직몰입에 미치는 영향: 학습지 J사를 중심으로,” 고

- 려대학교 교육대학원 석사학위논문.
4. 장원섭(2011), *인적자원개발-이론과 실천*. 서울: 학지사.
 5. 주단(2009), “직무소진의 영향요인과 결과요인에 관한 연구,” *충남대학교 경영학석사학위논문*.
 6. 한준상(2009), *생의 가 배움*. 서울: 학지사.
 7. Ajzen, & Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 8. Alegre, J. & Chiva, R.(2008), *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test*, *Technovation*, 28(6), pp. 315-326.
 9. Appelbaum, S. H. & Gallagher, J.(2000), “The competitive advantage of organizational learning,” *Journal of Workplace Learning*, 12(2), pp. 40-56.
 10. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y.(2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance,” *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
 11. Cherniss, C.(1980), *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
 12. Chiva, R. & Alegre, J.(2008), “Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability,” *Personnel Review*, 37 (6), pp. 680-701.
 13. Drucker, P.(1992), “The new society of organizations,” *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 95-104.
 14. Fishbein, M. & Ajzen.(1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 15. Freudenberger, H. J.(1975), “The staff burnout syndrome in alternative institutions,” *Psychotherapy Research, Theory, and Practice*, 12, pp. 72-83.
 16. Freudenberger, H. J.(1980), *Burnout: The high cost of high achievement*. New York: Anchor Press.
 17. Goh, S. C.(1998), “Toward a learning organization: The strategic building blocks. S.A.M.,” *Advanced Management Journal*, 63, pp. 15-22.
 18. Goh, S. C. & Ryan, P. J.(2008), “The organizational performance of learning companies. Paper presented at the Third European Conference on Organizational Knowledge,” *Learning and Capabilities*. Athens, Greece.
 19. Lewicki, R. J., & Stevenson.(1997), “Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda,” *Business and Professional Ethics Journal*, 16, pp. 99-132.
 20. Maslach, C.(1976), “Burned-out,” *Human Behavior*, 5, pp. 16-22.
 21. Maslach, C., & Jackson, S. E.(1986), *Maslach burnout inventory manual(2nd ed)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 22. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P.(1996), *The Maslach Burnout Inventory (3rd ed)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 23. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001), “Job Burnout,” *Annual Review of*

- Psychology*, 52, pp. 397-422.
24. Mayer, R.C. & J.H. Davis.(1999), "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 123-136.
 25. Mayer, R. C. Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734.
 26. McGill, M.E., Slocum Jr, J. W. & Lei, D.(1992), "Management Practices in Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, 21(1), pp. 5-17.
 27. Nevis, E.C., DiBella, A. & Gould, J.M.(1995), "Understanding Organizations as Learning Systems," *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-85.
 28. Peters, L. H.(1977), "Cognitive Models of Motivation, Expectancy Theory, and Effort. -An Analysis and Empirical Test," *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, p. 129.
 29. Prieto, I. M. & Revilla, E.(2006), Assessing the impact of learning capability on business performance: *Empirical evidence from Spain. Management Learning*, 37(4), pp. 499-522.
 30. Popper, M. & Lipshitz, R.(1998), "Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning," *Journal of Applied Behavioural Science*, 34(3), pp. 161-179.
 31. Prusak, L.(1997), *Knowledge in Organizations*, Boston: Butterworth-Heinemann.
 32. Salancik, G. R. & Pfeffer, J.(1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp. 224-253.
 33. Shaw, F.B.(1997), *Trust in balance*, San Francisco: Jossey-Bass.
 34. Stata, R.(1989), "Organizational learning-the key to management innovation," *Sloan Management Review*, 30(3), pp. 63-73.
 35. Senge, P. M.(1994), *The fifth discipline fieldbook*; 박광량, 손태원 역 1997, 서울, 21세기북스.
 36. Tyler, T. R., & Kramer, R. M.(1996), Whither Trust. in R. M. Kramer and T. R. Tyler, Trust in Organizations: *Frontiers of Theory and Research*, pp. 1-15. Thousand Oaks, CA: Sage.
 37. Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1997), *Dimensions of the learning organization questionnaire: Participant's Guide for Interpreting Results*, Warwick, RI: Partners for the learning Organization.

Abstract

A Study on the effect of Learning organization activities on the Job burnout -Trustworthiness as a Moderating variable-

Kim, Jin-Wook* · Chang, Young-Chul**

This study examined the impact of learning organization activities on burnout and the moderating effect of supervisor trust in a learning organization. The results of the study shows that among the activities of a learning organization, independent variables in this study, promoting inquiry and dialogue as well as encouraging collaboration and team learning affect burnout. In other words, the dedication of an organization to creating a culture in which various learning approaches are experimented through questioning and giving feedback as well as collaborative learning that can reinforce the effective use of team resources have an impact on reducing emotional exhaustion, which is considered to be at the core of burnout. Plus, these factors reduce impersonalization, which is activated to prevent further emotional exhaustion by dealing with customers, colleagues and jobs in a cold, negative and perfunctory way. In this study, the dimensions of promoting inquiry and dialogue as well as encouraging collaboration and team learning were found to reduce the decline in personal sense of achievement of an employee with a negative assessment of himself or herself derived from a lack of achievement in his or her job. Supervisor trust (integrity, benevolence and ability) had a moderating effect on the relationship between strategic learning leadership and impersonalization/emotional exhaustion. This suggests that the trust of supervisor helps mediate and moderate the emotional exhaustion and impersonalization of organizational members by encouraging leaders to drive change and take the organization to a new direction. The study has provided implications that communication plays an important role in reducing burnout in the learning context such as positive, appreciative inquiry and feedback analysis to identify strength, and that supervisor trust is critical in order to ensure strategic learning leadership exerts greater influence on the organization.

Key Words : Job Burnout, Learning Organization activities, Effectiveness of Learning, HRD

* AtoZ Consulting, artience2@gmail.com

** Professor, Dept. of Business Administration, Kyung-Hee University, ycchang@khu.ac.kr