

제 25 회 석사학위논문

지도교수 홍 아 정

중소기업 근로자들의 학습민첩성이  
조직변화준비도에 미치는 영향  
: 직원몰입 매개효과 및 공유리더십  
조절효과를 중심으로

중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원

인적자원개발학과

송 은 미

2020년 2월

중소기업 근로자들의 학습민첩성이  
조직변화준비도에 미치는 영향  
: 직원몰입 매개효과 및 공유리더십  
조절효과를 중심으로

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2020년 2월

중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원

인적자원개발학과

송 은 미

# 목 차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
A. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
B. 연구문제 .....	4
C. 용어의 정의 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
A. 학습민첩성 .....	7
B. 조직변화준비도 .....	13
C. 직원몰입 .....	21
D. 공유리더십 .....	26
E. 변인 간의 관계 .....	29
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>35</b>
A. 연구모형 .....	35
B. 연구대상 및 자료수집 .....	36
C. 측정도구 .....	38
D. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 평가 .....	41
E. 자료분석방법 .....	43
<b>IV. 연구 결과</b> .....	<b>45</b>
A. 연구변인의 기술통계 분석결과 .....	45
B. 변인 간 영향관계 .....	46
<b>V. 결 론</b> .....	<b>52</b>
A. 요약 .....	52
B. 논의 및 결론 .....	53
C. 제언 .....	56

참고문헌 .....	57
<부 록> 설문문항 .....	78
국문초록 .....	87
Abstract .....	89

## <표 목차>

<표 III-1> 설문응답자의 인구통계학적 분포 현황 .....	37
<표 III-2> 측정 도구의 구성 및 출처 .....	39
<표 III-3> 측정모형 평가 결과 .....	42
<표 III-4> 판별타당도 검증결과 .....	43
<표 III-5> 분석 내용 및 방법 .....	44
<표 IV-1> 연구변인 기술통계 분석 결과 .....	46
<표 IV-2> 학습민첩성이 직원몰입에 미치는 영향 .....	47
<표 IV-3> 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향 .....	48
<표 IV-4> 직원몰입이 조직변화준비도에 미치는 영향 .....	49
<표 IV-5> 학습민첩성과 조직변화준비도 간 직원몰입의 매개효과 검증결과 ..	50
<표 IV-6> 학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십의 조절효과 .....	51

## <그림 목차>

[그림 II-1] 조직변화 유형 .....	15
[그림 III-1] 연구모형 .....	35
[그림 IV-1] 학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십 조절그래프 .....	51

# I. 서론

## A. 연구의 필요성 및 목적

오늘날의 조직은 빠르게 변화하는 불확실한 경영환경 속에서 기업의 경쟁우위 확보와 유지를 위해 끊임없는 변화와 혁신의 요구에 직면해 있다. 국내기업 중 중소기업은 전체 사업체의 약 99%를 차지하고(중소기업중앙회, 2018) 있어 우리나라의 경제 성장과 고용창출에 절대적인 비중을 차지하고 있다. 대한상공회의소의 발표자료에 의하면 우리나라 1000대 기업의 수명 평균은 27.3년이고 중소기업의 수명 평균은 12.3년이라고 한다. 조직 변화는 조직의 생존과 실패를 결정할 수 있는 중요한 조직 현상으로(Barnett & Carroll, 1995), 중소기업의 조직변화 수용은 조직의 성장과 생존을 위해 중요하다.

조직변화준비도(organizational change readiness)는 Jacobson(1957)이 조직변화 연구와 함께 최초로 제시한 개념으로 조직이 변화를 추진할 때 변화의 필요성에 대한 개인적, 조직적 차원이 믿음, 능력, 태도를 포함한 변화 수용의 높고 낮은 정도를 의미한다(Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). 조직변화 실패의 주요 원인은 조직변화 자체의 결함보다는 조직변화의 도입과 실행의 실패에 주요 요인이 있다고 알려져 있다(우형록, 2014). 이와 관련하여 조직변화 준비 정도를 나타내는 개념인 조직변화준비도는 조직변화의 성공적인 안착과 지속성을 위한 핵심요소로 주목받고 있다.

조직변화준비도에 관한 연구를 살펴보면, Choi와 Ruona(2010)는 조직 변화의 주요 성공 요인으로 구성원들의 태도 혹은 마음가짐이라고 하였으며, 정진철과 최지원(2011)은 기업의 조직변화 실패의 근본 원인을 구성원들의 심리적 문제에 대한 간과를 연구를 통해 밝혀냈다. George와

Jones(2001)는 변화 과정에서 조직구성원의 감정이 매우 중요하며, 변화가 발생하는 것은 복잡한 심리적 상호작용의 결과로 변화의 미시적 모델을 제시하였다. 현재까지 조직변화준비도를 예측하는 변인으로는 구성원의 심리적요인, 리더십등의 개인적 차원의 선행요인들이 대부분이었으며(우형록, 2014; 정진철, 최지원, 2011; George & Ruona, 2010; Kotter, 2014), 학습차원의 요인이 많지 않았다. 하지만 조직이 변화하기 위해서는 도전적인 상황에서 경험으로부터 학습한 것을 빠르게 적용하고 실천하는 학습능력이 매우 중요하다.

이러한 맥락에서 학습민첩성(learning agility)과 조직변화준비도의 상관관계를 볼 필요가 있다. 학습민첩성은 새롭게 변화되는 상황 및 환경에서 성과를 내기 위해 새로운 역량을 학습하려는 의지나 능력으로 정의된다(Lombardo & Eichinger, 2000). 즉 학습민첩성은 일터에서의 경험으로부터 학습하는 개인의 능력과 조직 성공의 필수적인 역량이나 기술을 이해하는 능력을 말한다(Eichinger & Lombardo, 2004; London & Maurer, 2004; McCauley, 2001). 학습민첩성이 높은 구성원은 직무 중 발생하는 다양한 경험을 통하여 민첩하게 학습하고 성과를 창출해내며, 변화를 갈망하고 한계에 도전하는 성향을 갖는다(Eichinger, Lombardo, & Capretta, 2010).

최근 조직 내에서 학습민첩성을 활용하는 것이 강조되면서 학습민첩성의 개념 정의 및 역할에 대한 분석 연구들과(Arun, Coyle, & Hauenstein, 2012; De Meuse et al., 2010; Lombardo & Eichinger, 2000), 학습민첩성이 직무성과, 조직적응, 승진, 조직 변화몰입 등에 영향을 준다는 다양한 국내외 실증연구들이 늘어나는 추세이다(김택진, 이희수, 2016; Bedford, 2011; Connolly, 2001). 특히 교육훈련비용 및 인력 부족, 교육훈련 시스템의 부재 등에서 발생하는 어려움을 겪고 있는 중소기업 근로자들을 대상으로 한 학습민첩성에 대한 실증적 연구결과를 살펴보는 것은 의미하는 바가 크다.

조직변화를 위한 중소기업 근로자들의 변화실행역량을 높이기 위해서는



조직 내에서 구성원들이 가지고 있는 지식과 경험을 통해 새로운 아이디어를 지속적으로 개발하고 능동적으로 직무를 재창조하며 적극적으로 수행 및 참여하는 것이 중요하다(Schaufeli, 2014). 구성원들은 맡은 업무에 대해 기대 수준 이상의 이성적, 감성적 노력의 행동을 지속하는 것이 필요한데, 이러한 상태를 직원몰입이라고 한다(Kahn, 1990; Ketter, 2008).

조직 내 변화 및 혁신행동의 발현을 위해서는 조직구성원들이 자발적으로 자신의 직무를 충실히 수행하여 스스로 변화를 추구하고, 조직에 대한 열정을 가질 때 촉진될 수 있다(심덕섭, 하성욱, 2013). 자신의 업무에서 열정과 같은 긍정적인 감정을 경험하는 직원몰입(Bindl & Parker, 2010)이 혁신행동을 이끌어 내는 핵심적인 요소가 될 것으로 예측할 수 있다.

직원몰입은 구성원들의 행동과 태도를 예측할 수 있는 변수로써 몰입이 높은 조직구성원들은 생산적이고 기업 충성심이 높으므로 조직구성원들의 직원몰입을 관리하는 것은 HRD측면에서 중요한 요소이다. 직원몰입이 높은 구성원들은 본인의 업무 역할에 몰입하여 높은 성과를 나타내고, 조직의 성과에 기여한다고 하였다(Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

몰입수준이 높은 구성원은 인지적, 정서적, 신체적인 에너지도 충분하다. 이러한 동기를 바탕으로 변화를 추진하며 조직에 도움이 되는 일이라면 적극적으로 참여하는 것뿐만 아니라 주어진 업무에 대해 다양한 방법을 모색하며 기대 이상의 행동을 보여줄 것으로 추측할 수 있다. 이상의 논리를 바탕으로 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계를 직원몰입이 매개할 것으로 예측할 수 있다.

조직변화 실행역량은 팀이 공동으로 목표를 설정하고 함께 위험을 감수할 때 적극적으로 나타난다(서재교, 홍아정, 2015; 정예지, 김문주, 2014; Hoch, 2013). 이러한 이유로 조직구성원의 혁신행동을 장려하기 위한 요소로서 팀 구성원 모두가 리더십을 발휘하는 공유리더십이 주목받고 있다(Cox, Pearce, & Perry, 2003).

지금까지의 리더십 연구는 한 개인의 리더십에 중점을 두고 개인의 특성 및 행동을 강조해 왔다(Bass, 1990). 리더 중심의 관점은 리더십과 팀

성과 간에 많은 시사점을 제공했지만, 오늘날의 자율 팀 조직에서는 팀 내 한 사람의 리더만 존재하는 것이 아니라, 공식적인 리더가 존재할 때에도 조직 상황과 업무 특성에 따라 비공식적 리더가 언제든지 출현할 수 있다(양동민, 노현재, 심덕섭, 2012). 리더십을 공유하는 팀은 새로운 변화에 민첩하게 적응할 수 있도록 조직원들의 혁신 행동을 자극시켜 줄 수 있다.

공유리더십은 일반적으로 집단 또는 조직의 목표 성취를 위해 상호 간 이끄는 것을 목적으로 하는 집단 내에서의 개인 간 역동성과 상호 영향력을 발휘하는 과정으로 정의한다(Carson, Tesulk, & Marrone, 2007). 팀 리더십에 대한 최근 연구들은 리더십을 개인적인 현상으로만 바라보았던 전통적 리더십의 한계를 극복하고 팀 구성원들의 역할에 관심을 기울였다. 이는 점에서 새로운 경향으로 볼 수 있다(Carson et al., 2007). 따라서 조직 변화준비도에 대한 영향 관계를 조절하는 협동적 차원의 리더십 관점을 연구한다면 특히 공유리더십이 고려되어야 한다.

이러한 선행연구들을 종합해보면 조직변화준비도와 관련되어 있는 변인 간의 구조적 관계를 예측해 볼 수 있으며 이에 관한 실증적 연구가 필요하다. 이 연구는 학습민첩성, 직원몰입, 조직변화준비도, 공유리더십 변인 간의 구조적 관계를 설정하고 이를 살펴보고자 한다. 이를 통해 조직변화를 계획하거나 추진 중인 중소기업에 효과적인 변화관리 방안을 위한 중요 시사점을 제시해 준다는 점에서 유의미함을 찾을 수 있을 것으로 기대된다.

## B. 연구문제

본 연구의 대상은 중소기업 근로자들로, 조직변화준비도에 학습민첩성이 미치는 영향을 살펴보는 것을 목적으로 한다. 그리고 이들 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과가 나타나는지를 확인하고자 다음의 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 학습민첩성은 조직변화준비도에 미치는 영향은 어떠한가?

연구문제 2. 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계에서 직원몰입은 매개역할을 하는가?

연구문제 3. 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계에서 공유리더십은 조절효과를 보이는가?

## C. 용어의 정의

### 1. 학습민첩성

학습민첩성(learning agility)은 경험으로부터 배우고자 하는 능력과 의지이며, 처음 직면하는 상황에서 빠르게 학습을 적용하는 역량으로 정의한다(Lombardo & Eichinger, 2000). 학습민첩성이 높은 사람은 새로운 경험과 도전을 즐기며 지속적인 피드백을 통한 끊임없는 성장과 발전을 추구하는 특성을 가지고 있다(Bedford, 2011).

### 2. 조직변화준비도

조직변화준비도(organizational change readiness)는 변화의 필요성과 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 조직의 능력 수준에 관한 조직구성원의 신념, 태도 및 의도의 수준을 의미한다(Armenakis et al., 1993). 최근에는 조직변화준비도를 개인적, 조직적 요인의 합으로 정의함으로써(Holt & Vardaman, 2013), 개인과 조직의 심리적, 구조적 관점의 포괄적인 개념으로 이해되고 있다(조운성, 2018).

### 3. 직원몰입

직원몰입(employee engagement)은 인지적, 정서적, 행동적 에너지의 방향 및 강도에 의해 발생하는(Shuck & Wollard, 2010) 업무와 관련된 긍정적인 심리 상태로 정의한다(Shuck et al., 2014). 직원몰입은 인지적 몰입(cognitive engagement), 행동적 몰입(behavioral engagement), 정서적 몰입(emotional engagement)으로 구성된다.

#### 4. 공유리더십

공유리더십(shared leadership)은 팀에서 나타나는 구성원들 간의 상호 리더십 영향 관계(Carson et al., 2007) 또는 공식적인 팀 리더가 아닌 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향프로세스로 정의하였다(Pearce & Sims, 2002). 공유리더십은 집합적 리더십(collective leadership)과 분배된 영향력(distributed influence)으로 구성된다(방호진, 2013; 서재교, 홍아정, 2015 ; Hiller, Day, & Vance, 2006).

## Ⅱ. 이론적 배경

### A. 학습민첩성

#### 1. 학습민첩성의 개념 및 정의

학습민첩성에 대한 연구는 조직구성원들의 경험과 지속적인 학습이 중요하다라는 인식에서 시작되었다. 학습민첩성의 개념에 대한 첫 번째 연구는 리더십 전문기관인 CCL(Center for Creative Leadership)에서 시작했다(Lombardo & Eichinger, 2000). McCall 외(1998)는 각 영역의 최고 경영들과 리더들을 대상으로 한 인터뷰를 통해 현재의 성공을 가능하게 한 결정적 요인으로 도전적인 경험이라는 것을 밝혀냈다. 이러한 결과는 조직에서 중요한 역할을 수행하고 있는 핵심인재들이 선천적인 재능 및 특성보다는 경험을 통한 성장을 중요시한다는 사실을 입증하였으며 육성을 위한 방법으로써 경험이 주목받는 계기가 되었다.

해당 연구는 도전적인 경험의 중요성과 함께 단순 경험의 역할 및 횟수를 넘어 민첩하게 학습하고 이를 바탕으로 얼마나 유연하게 사고하고 행동하는지에 따라 차이가 있다는 것을 규명하였다(임창현, 이희수, 2010; Swisher, 2013). 이를 통해 리더가 지속해서 발전하고 성장하기 위해 경험으로부터의 학습관점이 매우 중요하게 인식되었고 이러한 배경으로 출현한 것이 ‘학습민첩성(Learning Agility)’이다. 학습민첩성은 일반적으로 경험을 통해 배우고자 하는 의지와 능력으로, 새롭고 처음 직면하는 환경에서 성공적으로 성과를 내기 위해 학습을 적용하는 특성을 나타내는 역량으로 정의한다(Lombardo & Eichinger, 2000).

학습민첩성에 대한 초창기 연구에서는 학습능력이 탁월한 조직구성원들의 특성과 연계하여 학습민첩성을 설명하였다. McCauley(2001)는 학습능력이 우수한 조직구성원들은 문제와 기회의 상황에서 적극적이며 자신의

경험을 통해 성찰하고 비판적으로 검증하며 다양하고 새로운 아이디어와 관점에 관대하며 학습지향성이 강하다고 주장했다. London과 Mauer(2004) 역시 학습능력이 탁월한 조직구성원들이 곧 학습민첩성이 높다고 강조하면서 그들의 속성을 다음과 같이 정리하였다. 학습능력이 높은 구성원들은 자신의 강점과 약점을 잘 알고 자기계발을 위해 도전적인 학습 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 노력하며, 더 나은 미래 행동을 위해 의도적으로 피드백을 받고, 학습에 방해되는 요소들을 최소화하고자 하는 특징(London & Mauer, 2004)을 가진다고 하였다.

De Meuse, Guangrong과 Hallenbeck(2010)은 학습민첩성의 정의를 ‘성공적인 수행’의 개념을 적용하여 경험을 바탕으로 학습하고자 하는 능력과 의지이며, 낯선 환경 및 상황에서 학습한 것을 바로 적용하며 성공적으로 업무를 수행하는 것이라고 제시하였다. DeRue 외(2012)는 학습민첩성을 상황을 빠르게 이해하고 경험을 바탕으로한 학습에서 아이디어를 도출하는 능력이라고 정의하였다. Russell과 Brent(2012)는 행위식별이 학습민첩성을 쉽고 명확하게 만들어주는 필수 인지과정임을 행위식별이론(Action Identification Theory)을 기반으로 주장했다. 이는 어떤 행위에 대해 한 차원 높은 위계 수준을 식별하고 이를 일반화하여 다른 상황에도 적용할 수 있는, 즉 단순히 패턴을 인식하는 것을 넘어 해당 상황에 깔린 의미를 알아차리는 혜안이 필요하다(김미애, 2018)는 것이다. 즉 학습민첩성은 각각의 경험으로부터 원리를 학습하고 이를 통해 새로운 상황 또는 문제 상황에 처했을 때 새로운 방법을 적용할 수 있는 능력을 말한다.

HRD(Human Resource Development) 분야에서 학습민첩성이 강조되는 이유는 변화하는 상황에서 민첩하게 대응하고 경험을 통해 성장할 수 있는 인재를 검증 및 육성하는 것이 조직의 중요 과제이기 때문이다. 학습민첩성이 발현되기 위해서는 직무의 자율성과 의사결정권한, 재량권을 가질 수 있는 조직 환경을 만들어주고 자유로운 분위기 속에서 자신의 의견을 개진할 수 있는 조직문화 형성이 중요하다(김택진, 이희수, 2016). 기업경영 환경의 변화속도가 예측할 수 없는 수준으로 가속화되며 새로운 학습에 대

한 요구와 학습민첩성의 개발에 대해 관심이 쏠리고 있다.

## 2. 학습민첩성의 구성요인 및 측정

학습민첩성에 대해 많이 연구되는 구성요인으로는 Lombardo와 Eichinger(2000)의 CHOICE모델이다. 학습민첩성은 경험을 기반으로 학습하는 것이며, 대인민첩성(People Agility), 사고민첩성(Mental Agility), 결과민첩성(Results Agility), 변화민첩성(Change Agility) 등의 4가지 구성요소가 대표적이다.

CHOICE모델 하위요인의 특성은 다음과 같다. 첫째, 대인민첩성은 조직구성원 스스로에 대해 잘 알고 있으며, 다른 조직구성원과의 마찰에도 발전적으로 잘 해결할 수 있으며, 타인을 건설적으로 대하며, 변화 및 혁신의 요구에도 안정적이고 침착하게 응대할 수 있는 능력을 말한다. 대인민첩성이 높은 조직구성원은 타인을 돕고, 건설적인 비판과 유연한 사고의 관점을 바탕으로 개방적인 태도를 나타낸다.

둘째, 사고민첩성은 복잡한 상황에서 핵심을 잘 파악하고, 문제 상황을 적극적으로 새로운 관점으로 바라보며, 그에 필요한 기술 및 생각을 연결하여 조직적으로 조합할 수 있는 능력 정도를 의미한다. 사고민첩성이 높은 조직구성원은 복잡하거나 낯설고 새로운 일에도 흥미를 느끼고, 문제를 깊게 분석하며 그 안에서 유의미함을 찾아낸다. 또한 타인의 입장을 잘 파악하고, 스스로의 생각을 분명하게 설명할 수 있다.

셋째, 결과민첩성은 목표를 성취하고자 하는 높은 열의를 가지고 다른 조직구성원에게 동기부여를 함으로써 목표를 함께 성취하거나 어려운 상황에서도 긍정적인 결과를 도출하기 위한 의지의 정도를 말한다. 결과민첩성이 높은 조직구성원은 낯선 어려운 상황에서도 소속 조직원들이 함께 긍정적인 성과를 도출하도록 이끌고 혁신관리도 잘 해낸다.

마지막으로, 변화민첩성은 새로운 아이디어에 대한 열정으로, 새로운 기술을 습득하거나 실험 및 연구하는 활동에 참여하는 것을 좋아하는 등

문제해결을 위해 새롭고 다양한 방식을 찾고 습득하는 능력의 정도이다. 변화민첩성이 높은 조직구성원은 창조적인 사고로 문제해결 및 업무방식을 개선하고 새로운 기술을 만드는 것을 좋아한다.

학습민첩성 측정도구를 처음으로 개발한 Lombardo와 Eichinger(2000)는 대인민첩성, 사고민첩성, 결과민첩성, 사고민첩성의 4가지 구성요소를 중심으로 76개의 설문을 구성하여 제시하였다. 하지만 Lombardo와 Eichinger(2000)의 CHOICE모델은 CCL(Center for Creative Leadership)에서 측정 권한을 보유하고 있어 학문적 연구에 활용하는 것에 제한적이다.

Eichinger 외(2010)는 5가지 요인으로 자기인식을 추가하여 구성된 CHOICESTM모델을 제시하였고 27개의 범위 측정이 가능한 81개의 설문 문항으로 구성되었다. 하지만 CHOICESTM모델은 다면평가 방식을 적용하여 측정이 쉽지 않으며, 측정자가 측정대상에 대해 정확한 지식을 갖추고 있을 때만 가능하다는 한계점이 있다.

De Meuse 외(2011)는 CHOICESTM모델의 한계점을 극복하고자 viaEDGETM의 측정도구를 개발하였다. 이것은 CHOICESTM모델과 같이 자기인식, 대인민첩성, 사고민첩성, 결과민첩성, 변화민첩성의 5개 요인을 116문항으로 측정하며 온라인을 활용한 자기평가방식을 채택함으로써 조직 구성원, 채용예정자 등에도 활용 가능성을 높였다는 장점이 있다. 하지만 CHOICESTM 와 viaEDGETM 모두 비공개 측정도구로 연구에 활용되기에는 제한적이다.

이후 Bedford(2011)는 학습민첩성을 9개 문항의 단일요인으로 측정도구를 개발하여 공개하였다. 이 측정도구는 Cronbach  $\alpha$ 값 0.92로 높은 신뢰도를 확보하였으나, 인지적 측면과 개인의 특성에만 초점을 맞추고 있어 학습민첩성의 공통요인으로 보이는 실무 적용적인 태도적 측면과 대인 관계적 측면을 포괄하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 이러한 제한점을 보완한 Smith(2015)는 Learning Agility Assessment Inventory(LAAI)를 토대로 정보 추구(information seeking), 피드백 추구(feedback seeking),



실험(experimenting), 민첩성(agility), 성찰(reflecting)의 5개 요인을 38문항으로 개발하기도 하였다. 이는 행동적 측면을 기반으로 자기평가방식으로 인한 과소 혹은 과대평가의 오류를 최소화하고자 하였다.

국내 역시 학습민첩성에 대한 높은 관심으로 임창현, 위영은, 이효선(2017)이 성장지향성, 자기인식, 유연한사고, 행동변화, 성찰추구의 5개 요인으로 구성된 측정도구를 개발하였다. 먼저 성장지향성은 경력 및 역량개발과 관련된 것으로 타인의 피드백을 통해 성장의 기회를 받아들이는 것이다. 자기인식은 자신의 영향력에 대해 이해하며 스스로에게 감정과 정서적으로 영향을 미친 것의 원인이 무엇인지를 파악하는 것이다. 유연한 사고는 새로운 시각으로 상황 또는 사건의 이면까지 파악하려는 것이며 행동변화는 변화에 저항하지 않고 상황에 맞게 유연하게 행동하는 것이다. 끝으로 성찰추구는 어떠한 문제의 원인과 결과에 대해 끊임없이 탐색해 보는 것이다.

본 연구는 단일 구성요소로 학습민첩성의 측정도구를 개발한 Bedford(2011)의 모델을 기반으로 연구하고자 한다. Bedford(2011)의 단일 구성요소는 호기심이 많고, 탐구하는 것을 좋아함, 타인의 피드백을 잘 수용함, 일이 잘되지 않을 때 유연하게 수정하며 접근함, 자기인식, 새로운 지식과 기술에 대한 학습 열망이 높음, 성장과 발전 추구, 새로운 경험과 도전 추구, 변화 및 새로운 아이디어 수용, 실수로부터의 학습 9가지로 학습민첩성이 높은 사람들의 특징을 설명하고 있으며, 다른 연구자들이 제시한 학습민첩성의 구성요소를 내용적으로 모두 다루고 있다(임창현 외, 2017). 또한 학습민첩성의 인지능력과 개인특성을 전반의 수준으로 파악할 수 있고 최근 많은 연구(김택진, 이희수 2016; 김영일, 2017; 배을규, 박상오, 2018)에서 활용되고 있다.

### 3. 학습민첩성의 선행연구

학습민첩성은 빠르게 변화하는 환경에 대처하기 위한 핵심역량요소로

최근 주목받기 시작하며 개념에 대한 논의 또는 영향요인에 관한 연구가 진행되고 있다. 특히 학습민첩성은 핵심인재를 검증하고 파악하는 능력으로 주목받고 있으며 Connolly(2001)는 승진과 직무성과에 대한 영향 관계 연구를 바탕으로 인지능력과 함께 개인특성 중 하나인 학습민첩성이 학습목표지향성과 성과목표지향성보다 승진과 직무성과에 더 큰 영향력을 준다는 것을 밝혔다. 이는 학습민첩성이 높은 사람은 핵심인재일 가능성이 크다는 것을 의미한다.

Eichinger와 Lombardo(2004)는 학습민첩성이 조직 내 승진 이후의 직무수행과 정적인 관계가 있음을 밝혔고, Bedford(2011)의 일터에서 학습민첩성과 승진 및 직무성과의 관계를 밝히는 연구를 통해 학습민첩성이 승진과 직무성과 간의 높은 상관관계가 있음을 밝혀냈다. Dries, Vantilborgh와 Pepermans(2012)는 핵심인재의 발굴과 구별에 대한 연구에서 학습민첩성이 행동적 기술과 직무 관련 학습에 정적인 영향을 미치며 핵심인재 식별에도 정적인 영향력을 보인다고 보고하였다.

국내에서도 학습민첩성 연구의 쟁점과 과제(류혜현, 오헌석, 2016), 학습민첩성 측정 도구 개발(임창현 외, 2017)에 대한 논의와 더불어 학습민첩성과 조직변화몰입의 관계(김택진, 이희수, 2016)를 밝히거나 교사들을 상대로 학습민첩성과 직무만족도(김영일, 2017), 조직몰입(박영주, 2017) 간의 구조적 관계를 밝힌 연구, 직무변인과 학습민첩성의 관계(김미애, 2018)를 밝힌 연구 등이 진행되었다.

특히, 불확실성 경영환경에서 성과를 창출하기 위해서는 학습민첩성이 매우 중요한 요소이며, 김택진과 이희수(2016)는 학습민첩성과 조직변화몰입 간의 관계를 국내의 기업 종사자들을 시작으로 신입사원, 대기업 조직구성원, 중등교사까지 다양한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 또한 학습민첩성을 강화할 수 있는 환경과 교육이 중요하다고 다수의 연구에서 강조되고 있다(김영일, 2017; 김택진, 이희수 2016; 홍선주, 전주성, 2016). 학습민첩성은 경험을 통해 빠르게 학습하고 사회적이고 맥락적인 특성을 보였기에 (DeMeuse et al., 2012) 급변하는 환경에 대응하기 위해 중소기업에서도

조직의 인적자원 관리 측면에서 학습민첩성의 영향 관계를 살펴보고 주목해야 한다.

## B. 조직변화준비도

### 1. 조직변화

조직변화(organizational change)는 필연적이며, 외부 환경의 변화에 적응 및 생존하기 위해서도 필수적이다(Worren, Ruddle, & Moore, 1999). 조직변화는 조직변화의 맥락 속에서의 개인을 다루고 있는데 많은 부분 조직변화 모형은 조직개발로부터 그 유래를 찾아볼 수 있다(Swanson & Holton, 2001). 조직변화는 조직의 시스템만 개선하는 것이 아니라 그 시스템에 적합한 조직구성원의 태도, 지식, 기능도 함께 개선해야 진정한 변화가 이루어지고 정착된다(김인수, 1999).

시스템의 변화보다 어려운 것이 조직구성원의 변화 유도이다. 사회심리학자인 Lewin(1947)은 최초로 구성원의 가치, 태도, 생각 등을 변화시키는 일련의 과정을 해빙(unfreezing), 변화(moving), 재동결(refreezing) 3단계로 나누어 연구하였다. 해빙, 변화, 재동결 3단계를 조직 내에서 충분히 수행한다면 조직과 조직구성원들의 변화가 올바르게 이루어진다고 주장했다. 그러나 Lewin(1947)의 모형은 개념적으로 구분되어 있으나, 실제로 조직적 맥락으로 볼 때 변화의 내용이 중첩되거나 각 단계가 급격하게 발생할 수 있는 한계점을 Schein(1987)이 주장하였다. 따라서 각 변화 단계에서 구체적으로 어떠한 노력이 필요한지에 대한 내용을 수정, 보완하여 연구모형을 제시하였다.

Schein(1987)이 제시한 연구모형의 첫 번째인 해빙 단계는 조직변화의 동기 및 조직변화준비도의 생성 단계이다. 이 단계에서는 이상적인 현상에 대한 결핍 및 불일치를 확인하는 시기로, 심리적 안정감을 조성하는 것이 매우 중요하다. 두 번째는 변화 단계이다. 이 단계는 사고의 관점을 전환하

고 새롭고 다른 방식의 반응을 독려하는 인지적 재구조화(cognitive restructuring) 활동을 포함한다. 이를 위해 타인의 시각으로 바라보고 새로운 정보를 취득하기 위한 환경탐색활동이 필요하다. 마지막은 재결빙 단계이다. 이는 변화를 통합하는 단계로 변화가 이루어진 행동 방식을 자아개념에 적용하고 이러한 행동이 타인과의 관계성에도 적합화할 수 있도록 활동을 수행한다.

Kanter, Stein과 Jick(1992)은 Lewin의 3단계 변화모형에 관해 기본적으로는 조직이 안정되고 정적인 상태임을 가정하지만, 실질적인 조직변화의 상황은 차이가 있다고 보았다. 이를 바탕으로 현실에서의 다방향적(multi directional)발생과 어디에서나 발생 가능성이 있는(ubiquitous) 조직변화를 효과적으로 수행할 수 있는 10단계 변화관리모형을 제시하였다. 조직환경의 변화 필요성을 분석하는 1단계를 시작으로 비전과 방향설정의 2단계, 과거와의 단절 3단계, 위기감 조성 4단계, 강력한 리더 역할의 지지 5단계, 정치적 후원확보 6단계, 집행계획 수립 7단계, 실천적 절차 및 구조개발의 8단계, 의사소통과 구성원 참여 및 정보공개의 9단계, 마지막으로 변화 재강화 및 제도화의 10단계로 구체적인 절차를 제시했다. 이는 기존 Lewin의 변화모형에서는 불가능했던 실제적인 조직변화 양상에 적절하게 대응할 수 있다고 주장하였다.

조직변화의 특성 또는 범위, 강도는 매우 다양하다(Nadler & Tushman, 1990). 조직은 점진적 변화와 더불어 혁신적 변화의 시간을 갖고 관리해야 할 수도 있다(Tushman, Newman, & Romanelli, 1986). Nadler와 Tushman(1990)은 조직변화유형에 따라 변화의 시작, 활력증진, 공감, 실행 등에 있어 각기 다른 리더십 발휘가 필요함을 연구를 통해 확인하였으며, 조직변화 유형(type of organizational changes)에 대해 [그림 II-1]을 제시하였다.

점진적, 전략적, 반응적, 예측적 조직변화 유형의 개념은 다음과 같다. 점진적(incremental) 변화는 조직의 기존틀 내에서 일어나는 것으로 인사 관행, 신기술 도입 등이 해당한다. 전략적(strategic) 변화는 사람, 구조, 전

	점진적 변화 (incremental)	전략적 변화 (strategic)
예측적 변화 (anticipatory)	조율적 (tuning)	전향적 (re-orientation)
반응적 변화 (reactive)	적응적 (adaptation)	혁신적 (re-creation)

[그림 II-1] 조직변화 유형

출처: Nadler & Tushman(1990: 77-97).

략, 프로세스 및 핵심가치 등 근본적인 재정의의 바탕으로 조직시스템 전반에 영향을 미치는 조직변화이다. 반응적(reactive) 조직변화는 외부의 사건이 발생한 후 대응적으로 변화하는 것이다. 마지막으로 경쟁우위를 위해 미래 환경변화를 예측하여 사전에 계획적으로 변화를 시도하는 예측적(anticipation) 조직변화이다(Nadler & Tushman, 1990). 조직변화유형을 통해 확인했듯이 조직은 지속적으로 스스로 변화하며, 더 나은 조직을 위해 때로는 의도적으로 변화를 시도한다. 결국, 조직변화란 계획적(planned) 혹은 적응적(unplanned)으로 조직의 기술과 사람, 구조를 변화시키는 것으로 정의할 수 있다(임창희, 2013).

조직변화 및 개발은 조직구성원의 직무 행동의 변화를 통해 개인의 개발을 강화하고 조직의 성과를 향상할 목적으로 조직 일터환경의 계획된 변화를 겨냥한 일련의 행동 과학 기반 이론, 가치관, 전략과 기법으로 이해한다(Porras & Robertson, 1992). 조직변화 및 개발의 주요 실천 영역 중 하나인 전략적 변화는 조직변화에 대한 전략적 관점을 기반으로 계획된 변화 과정을 촉진함으로써 조직변화의 효율성을 높이는 데 목적을 지니고 있다(Cummings & Worley, 2014). 조직개발과 변화관리는 모두 계획된 변화를 효율적으로 이행하는 것이다. 그러나 조직개발은 경제적 관점에 더욱 가치를 두고 있고 변화관리는 사람에 더 높은 가치를 두고 있다.

Swanson과 Holton(2001)은 인적자원개발의 관점으로 변화에 대해 6가지로 구분하여 설명하였다. 첫째 개인 개발로서의 변화로 조직구성원이 현재의 방식에서 벗어나 다른 방식의 행동을 할 수 있도록 믿음을 주거나 격려하는 것이다. 둘째 변화가 학습을 수반한다는 학습으로의 변화이다. 셋째 일과 삶의 역할 변화로 개인의 역할 변화 또는 경력개발 관점으로 보는 것이다. 넷째 내적 성인발달 변화이다. 성인발달이론에 근간을 두고, 일생을 정신적, 인지적, 사회학적, 그리고 생물학적으로 발달하며 경험을 기반으로 변화에 관련한 이해와 연관된다. 다섯째 목적지향활동으로의 변화로서 현재보다 더 나은 상태의 비전을 제시하는 결과 및 목표의 변화 방향성을 가져야 한다는 것이다. 마지막 여섯째는 혁신으로 올바른 조직변화를 목표로 실현되는 새롭고 다양한 아이디어라고 할 수 있다. 이들은 조직 내 사회화 과정을 통해 실현될 수 있다.

조직은 지속적인 변화를 바탕으로 성장하고 쇠퇴하는 유기체라고 할 수 있다. 지속적인 성장을 위해서 조직의 처한 상황 또는 환경에 따라 알맞은 조직변화유형을 택하고 바람직한 조직 운영이 필요하다. 따라서 변화를 받아들여야 하는 현시대에서 조직은 변화를 위해 얼마나 준비되었는지 판단해 볼 필요가 있다. 이는 곧 조직변화준비도의 수준을 통해 변화를 올바르게 성공적으로 받아들일 준비가 되어있는지 확인해 볼 수 있다.

## 2. 조직변화준비도의 개념과 차원

조직변화의 성취를 위한 대표적인 선행자(precursor)로서 조직변화준비도가 주목받고 있다(Weiner, Amick, & Lee, 2008). 조직의 구성원은 심리적안정감, 정체성, 통제감 등의 제공이 유지되기를 바라는 것이 일반적이며, 새로운 변화는 조직구성원의 변화에 대한 저항과 스트레스를 발생시킨다(Argyris & Schon, 1978; Hirschhorn, 1988; Rafferty & Griffin, 2006; Smollan, 2006). 조직변화준비도는 변화에 대한 저항을 근본적으로 해결하는데 요구되는 준비 상태(readiness)를 형성하기 위한 탐색적 시도에

서 유래되었다(Walinga, 2008).

조직변화준비도 연구의 시초는 Coach와 French(1948)의 연구로 알려져 있다. 그들은 의류 공장의 조직구성원들을 대상으로 조직변화 도입방안을 함께 연구하였는데, 변화에 따라 발생하는 일시적인 생산량 감소를 보전하고자 별도의 보상이 있었음에도 변화를 저항하는 행동들이 나타났다. 이 연구에서는 변화의 필요성을 사전에 이해하고 그 과정에 참여했던 실험 집단의 생산성이 향상한 것으로 밝혀졌다.

Jacobson(1957)은 조직변화를 경험 및 반응하는 조직구성원의 행동양식이 저항과 함께 다양한 형태로 나타나며, 그 결과로 구성원의 신념, 인식, 기대 등에 대한 객관적인 측정이 고려되어야 함을 주장했다. 이를 통해 조직변화 과정에서 중요하게 고려되어야 하는 요인으로 조직변화준비도를 제시하였다. 변화에 대한 저항의 수준을 넘어, 조직변화의 필요성 및 그 과정을 이해하고 평가, 수행하는 것이 조직의 변화를 촉진시킨다는 주장이다.

1980년대 이후에는 조직변화의 수동적 객체로서의 조직구성원이 아닌, 조직의 변화를 능동적으로 도입하고 실천할 수 있는 주체로 관점이 전환되며 조직변화준비도 개념 자체의 연구가 활발히 이루어졌다. 조직변화준비도를 조직의 상태와 능력 차원으로 제시한 연구들이 있는가 하면 (Beckerhard & Harris, 1987; Beer & Walton, 1987), 조직변화 과정 자체에 관심을 두는 연구들이 1990년대부터 나타나기 시작했다(Colarelli, 1998; George & Jones, 2001; Savolainen, 2013). 조직변화의 개인 심리적차원에 근거한 대표 연구로서 Armenakis 외(1993)는 성공적인 변화 실행을 위한 조직의 능력에 대해 구성원이 갖는 의도, 신념, 태도의 수준을 조직변화준비도로 정의했다.

그 외에도 조직변화에 대한 태도, 참여의도 등 개인적 차원에서의 변화준비도를 핵심변인으로 제시하는 연구들도 이루어졌다(Cinite, Duxbury, & Higgins, 2009; Hanpachern, 1997; Powleson, 1995). Eby, Adams, Russell과 Gaby(2000)는 조직변화준비도를 조직 내 대규모 변화에 대비하기 위해 조직이 준비하여야 하는 것에 대한 개인의 인식 수준으로 보았다.

Cunningham 외(2002) 역시 개인 차원에서 조직변화준비도를 정의하였으며, 변화 성취를 가능하게 하는 능력의 자신감과 기회라고 하였다.

최근에는 조직변화준비도를 개인의 심리적차원 뿐만 아니라 조직의 구조적차원을 통합하여 정의하려는 시도가 강화되는 추세이다. Holt와 Vardaman(2013)은 조직과 조직구성원이 변화 관련 특정 의도를 받아들이고자 하는 의지의 정도를 강조하며, 심리적, 구조적 차원을 포괄하였다. 조윤성(2018)의 연구에서는 Holt와 Vardaman(2013)의 심리적, 구조적 차원을 함께하는 포괄적 차원의 모형을 지지하며, 이를 바탕으로 조직변화준비도에 대한 측정모형과 척도를 국내 조직맥락에 맞게 개발하였다. 조직변화준비도를 성공적인 도입과 성공에 요구되는 구조적, 심리적요소의 충족 상태로 정의하였으며, 개인변화역량, 개인변화동기, 조직변화추진동기, 조직변화실행역량의 하위요소로 이루어진 통합적 개념모형을 제시하였다.

Jippes 외(2013)는 조직변화준비도를 구조적 요인과 변화 필요성, 신념, 몰입과 같은 변화 동기를 구분자로 하여, 구조적 차원의 변화능력과 심리적 차원의 변화 동기로 재개념화하였다. Hannon 외(2017) 역시 조직 내에서 변화준비도 측정을 위해 개인적, 조직적 차원을 모두 포괄하는 개념을 채택하여 연구를 진행하였다.

이상의 선행연구를 바탕으로 성공적인 조직변화를 위해서는 조직적 차원의 체제, 구조, 자원, 문화 등을 포괄하는 역량과 변화 실행을 위한 동기가 반드시 고려되어야 함을 알 수 있다. 또한 조직구성원의 차원에서 시사점은 조직변화에 대한 가능성과 필요성을 바탕으로 한 개인의 동기가 매우 중요하며, 변화 성취에 대한 자신감과 능력이 갖추어져야 한다는 것이다. 이처럼 조직변화준비도는 개인과 조직이 조직변화를 효과적으로 실행하는데 필요한 심리적, 구조적 요소를 다차원적으로 측정 가능한 통합적 개념으로의 접근방식이 필요하다.

### 3. 조직변화준비도의 선행연구



조직변화준비도와 관련된 변인을 조사했던 다양한 선행연구들은 변화를 위한 개인의 노력, 직무 자기효능감의 변화, 직무요구, 적극적-수동적 업무, 의사결정 허용범위(decision latitude), 직장 내 사회적 관계, 직무 지식과 기술, 조직문화, 리더십등의 변인들과 조직변화준비도와의 상관관계를 밝혔다. 국내에서의 조직적차원과 개인적차원의 변화에 대한 준비도에 대한 실증연구는 최근에 관심이 가증되고 있는 추세이다.

곽기영(2008)은 IT에 기반을 두어 조직몰입, 개인역량, IT사용의도 사이의 관계에서 변화준비성의 매개효과를 실증 연구하였다. 해당 연구는 변화준비성의 유의미한 매개효과가 실증되었다. 이 연구를 통해 조직에서 다양한 형태의 IT시스템 혁신이 실패한 원인으로 변화 저항과 준비도 미흡이 핵심원인이었다는 것을 검증하였다.

박혜진과 유태용(2009)은 상사의 리더십, 조직변화준비성이 조직변화몰입과 적응수행, 조직변화지지행동에 미치는 영향을 연구하였다. 해당 연구 시점에서 1년간 조직변화를 경험하고 있는 기업의 근로자들을 대상으로 연구하였으며 자료 분석결과, 조직변화준비성이 조직변화몰입에 의미있는 영향력이 없음을 밝혔다. 또한, 상사 리더십과 조직변화준비성이 조직변화몰입의 영향에 있어 조직구성원 개인의 변화지향성의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 이는 변화지향적인 구성원이 조직에 많고, 그들이 조직의 변화준비도가 높다고 이해할수록 변화준비몰입이 높아질 수 있음을 시사한다.

양필석과 최석봉(2011)은 핵심자기평가와 조직변화지지행동 사이의 관계에서 조직변화몰입이 매개역할을 하는지에 대해 석유화학기업의 구성원을 대상으로 실증연구하였다. 핵심자기평가는 응용심리학 개념으로, 자기존중, 일반 자기효능감, 통제 위치, 신경증 등의 네 가지 개인특성들로 구성되어 있다. 해당 연구결과로 핵심자기평가는 조직변화몰입과 조직변화지지행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최지원, 정진철(2012)의 연구에서는 변화준비성과 업무행동, 비판적 성찰, 의사결정 참여, 자기효능감, LMX 등의 인과적 관계를 확인하는 연구에

서 변화준비성의 매개효과를 검증하였다. 이 연구에서는 변화준비성이 비판적 성찰업무행동에 직접적 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 의사결정 참여와 비판적 성찰업무행동 간의 관계, LMX와 비판적 성찰업무행동 간의 관계를 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이를 통해 조직학습능력이 비판적 성찰 업무행동을 바탕으로 재인식될 수 있으며, 해당 과정에서 LMX, 자기효능감, 변화준비성, 의사결정 참여 역시 함께 촉진되어야 함을 시사하였다.

기업의 변화준비성과 업무성과, 행동유도시스템의 관계를 정현석과 홍관수(2018)의 연구를 통해 검증되었다. 또한, 해당 연구에서는 변화준비성의 수준을 변화준비성, 기술변화준비성, 조직변화준비성, 세 가지로 범주화하였다. 분석의 결과로 변화준비성의 세 수준은 모두 조직구성원의 업무성과를 향상하기 위한 행동유도시스템에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고되었다.

조운성(2018)의 연구에서는 조직변화준비도를 측정할 수 있는 척도를 개발하였다. 해당 연구에서는 조직변화준비도의 하위영역을 개인변화역량, 개인변화동기, 조직변화실행역량, 조직변화추진동기의 네 가지로 제시하였다. 개인변화동기는 정서적, 인지적 모두 포함하며, 개인변화역량에는 조직변화를 수용 및 실행에 있어 요구되어지는 지식, 기술, 태도의 수준과 실행력이 해당된다. 조직변화동기는 조직변화 수용, 실행의지와 행동의 유발, 지속에 대한 심리적 의도를 의미하며, 조직변화실행역량은 변화를 수용하고 실천하기 위해 마련되어야 하는 전략, 문화, 구조, 조직 등의 가용성과 구성을 뜻한다.

지금까지 최근 국내에서 수행한 조직변화준비도에 관한 연구를 고찰하였다. 해당 연구들은 변화준비성, 조직변화지행동, 조직변화몰입, 조직변화준비도 등 개념적으로 유사하지만 다른 요인들로 주제로 삼았으며, 대상 및 방식에 따라 다양한 결과를 보인다. 따라서 본 연구에서는 국내 중소기업 근로자들을 대상으로 조직변화준비도 차원을 파악하고, 학습 차원의 요인과의 관계를 구명하고자 한다.

## C. 직원몰입

### 1. 직원몰입의 개념과 구성요소

끊임없는 변화와 혁신이 요구되는 현시대의 조직에서는 구성원들이 주어진 일에만 수동적으로 직무를 수행하는 것보다 능동적으로 직무를 재창조하며 적극적으로 수행 및 참여하는 것이 중요하다(Schaufeli, 2014). 구성원들은 맡은 업무에 대해 기대 수준 이상의 이성적, 감성적 노력의 행동을 지속하는 것이 필요한데, 이러한 상태를 직원몰입이라고 한다(Kahn, 1990; Ketter, 2008).

직원몰입은 조직심리학, 산업, 경영 및 인적자원개발 분야에서 새롭게 주목받고 있는 개념이다(Wollard & Shuck, 2011). 조직몰입이 조직의 성공 및 경쟁우위를 위한 핵심요소로 주목받으며(Rich, Lepine, & Crawford, 2010) 특히, 인적자원개발 분야 연구에 관심이 커지고 있는 추세이다(Berry & Morris, 2008; Chalofsky & Krishna, 2009; Shuck, 2011).

직원몰입에 대한 정의는 학자마다 다르게 정의하고 있다(Ludwig & Frazier, 2012). Harter, Schmidt와 Keyes(2003)는 업무 수행 후 경험하는 조직성과에서 느끼는 긍정적인 만족감과 기쁨 등과 같은 감정적이고 인지적인 요인들의 결합이라고 정의하였다. Salanova, Agut과 Peiro(2005)는 직원몰입을 생산적인 성과를 이끌어내는 업무와 연계된 심리적 상태로 활력과 헌신, 전념으로 특징지었다. Macey와 Schneider(2008)는 직원몰입을 심리적 차원의 상태, 행동, 특성 등 다양한 관점에서 나타나는 개념이라고 강조하였으며 Krug(2008)는 조직구성원이 업무를 수행하는 과정에서 물리적, 인지적, 감정적으로 소속되어 있다는 것을 느낄 수 있도록 동기부여하는 것이라고 하였다.

Mone과 London(2010)은 몰입된 조직구성원은 업무를 이행할 때 힘이

있고, 스스로 열의에 가득 차 있으며, 조직에 헌신하고 있다는 것을 느낀다고 한다. 즉 직원몰입은 구성원들이 자신의 일을 통해서 긍정적인 감정을 느낄 때, 일을 스스로 관리 할 수 있을 때, 스스로 일에 대한 의미를 찾을 때, 그리고 일에 대한 장기적인 희망을 갖게 될 때 더 강하게 정의된다(Nelson & Simmons, 2003).

Shuck와 Wollard(2010)는 구성원들의 정서적, 인지적, 행동적 상태로써 직원몰입을 정의하여 HRD 측면에서 직원몰입이 조직성과에 직접적으로 기여하였다고 볼 수 있다. 이 정의는 직원몰입의 영향력 있는 정의로 받아들여 진다(Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 이에 본 연구에서도 직원몰입을 인지적, 정서적 행동적 에너지의 방향 및 강도에 의해 발생하는(Shuck & Wollard, 2010) 능동적이고 업무와 관련된 긍정적인 심리 상태(Shuck et al., 2014)로 정의하고 직원몰입의 구성요소를 다음과 같이 살펴보았다.

Kahn(1990)은 인지적 몰입을 조직구성원이 스스로 본인의 일이 의미 있고 심리적, 정서적, 신체적으로 안전하며, 업무를 완수할 수 있는 적절한 자원을 가졌는지에 대한 평가에서 비롯된다고 정의하였다. 이와 같은 초기 개념으로부터 구축된 인지적 몰입은 긍정적인 조직성으로 나타나는 구성원의 정신적 강도를 의미하며 구성원이 조직 안에서 회사, 직무, 조직문화에 대해 어떻게 이해하고 생각하는지에 따라 결정된다(박철, 이진구, 2018). 인지적으로 몰입된 구성원은 업무 환경에서 주의 깊고 집중하는 태도를 보이며 업무와 관련된 활동에 정신적으로 많은 에너지를 쏟는 것으로 제시된다(Shuck et al., 2014).

정서적 몰입은 조직의 성과를 위해 정서적으로 노력하고자 하는 의지의 강도를 의미한다(Macey & Schneider, 2008; Shuck et al., 2014). 직원의 정서적인 유대감은 조직과 연계되어 조직에 대한 전념과 로열티뿐만 아니라 직원몰입을 불러오는 중요한 결정요인으로 간주된다(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 따라서 정서적으로 몰입된 구성원은 개인의 신뢰, 자부심, 지식 등의 개인적 자원을 조직에 쏟으며(Shuck et al.,

2014), 조직에 대해 소속감과 자부심을 강하게 느낀다(Shuck & Reio, 2011). 몰입하지 않은 구성원보다 더 생산적이고 이직 행위 등이 적게 나타난다(Fleming & Asplund, 2007; Ketter, 2008).

행동적 몰입은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치기 위해 행동하는 심리 상태를 의미하며 직원몰입의 가장 명백한 형태로 나타난다(Shuck et al., 2014). 인지적, 정서적 몰입의 물리적인 표현인 행동적 몰입은 조직의 목표를 향한 자발적인 노력의 향상으로 이해할 수 있다(Macey & Schneider, 2008; Shuck & Wollard, 2010). 구성원의 자발적인 노력은 최소한의 책임을 넘어선 스스로의 의지로 나타나는데(Lloyd, 2008), 이 때문에 행동적으로 몰입된 구성원들은 팀과 조직을 위해 더 열심히 일하며 스스로 기대 이상의 일을 하려고 한다(Shuck et al., 2014).

## 2. 직무요구-자원모형

Kahn(1990)의 연구 이후 몰입을 발현시키는 이론적 근거로 직무요구-자원모형(Job Demand-Resources Model)에 대한 다양한 논의가 진행되었다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). JD-R모형은 직무수행을 통한 구성원 개인의 모든 경험이 어떻게 직무몰입에 영향을 미치는지에 대한 관심으로부터 시작되었으며(최민성, 2019) 직무가 가지는 특성을 직무자원과 직무요구로 범주화하여 이들의 상호작용의 효과를 제시하였다(Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

직무자원은 과업 목표를 성취하는데 기능적 역할을 하며 구성원의 성장과 학습, 개발을 촉진하는 직무와 관련된 특성을 의미한다(Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). 초기 JD-R모형의 경우 몰입의 발현 기제로 직무자원, 직무요구와 같은 직무와 관련된 요인에 한하여 설명하였으나 이후 모형이 수정되며 개인 내재적 특성의 개인자원이 포함되어 직무자원과 상호작용하며 직원몰입에 영향을 미친다고 설명하고 있다(Schaufeli & Taris, 2014). 개인자원은 자신의 환경을 조절하고 영향을

미치는 능력에 대한 심리적 특성으로 정의되며(Schaufeli & Taris, 2014) 직무자원과 마찬가지로 개인의 성장과 발달을 촉진한다.

직무요구란 직무를 이행하는 조직구성원에게 압력을 가하는 직무특성을 말하며 대체로 구성원의 능력 이상을 요구하는 상황에서 발현된다. 직무요구의 개념 자체는 부정적인 의미를 담고 있지 않지만, 직무수행을 위해 지속적으로 심리적, 육체적, 사회적 노력을 요구하는 경우 스트레스를 유발하여 결국 직무소진과 피로와 같은 부정적인 결과로 이어질 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무요구는 직무수행에 요구되는 모든 것을 뜻하며 대표적인 직무요구에는 업무량, 직무 복잡성, 조직변화, 역할 규정, 시간 압박 등이 있다(Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

JD-R 모형을 검증해 온 다수의 선행연구에서 직무자원은 사회적 지원, 자율성, 리더십, 집단규범, 재정적 보상 등 환경 및 상황 특성의 요인을 제시하였으며, 개인자원으로는 내재적 동기, 자기효능감, 탄력성, 긍정성등을 핵심 자원으로 제시하고 있다(Moura, Orgambidez-Ramos, & de Jesus, 2015). JD-R모형에 의하면 실제 직무요구가 직무자원, 개인자원 등의 다양한 유형의 자원들과 서로 상호작용하여 직무요구가 주는 부정적인 영향을 완화시킬 수 있음을 제시하고 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001).

본 연구에서는 JD-R모형을 중심 기저이론으로 학습이라는 자원을 바탕으로 조직변화로 야기되는 직무요구를 완화해 몰입을 발현시키는 것에 중점을 두었다. 이를 통해 결과적으로 조직변화준비도에 영향을 미칠 수 있는 지에 대한 메커니즘을 확인하고자 한다.

### 3. 직원몰입의 선행연구

Kahn(1990)의 후속 연구로 직무몰입의 다양한 요인에 대한 논의에 이어 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제시한 직무요구-자원모델(JD-R Model)을 바탕으로 한 연구가 활발히 진행되었다. 직원몰입의 연구 경향을 살펴보면

개인의 긍정적인 태도나 직무성과에 대한 예측변인으로 검증하거나 조직 구조적 특성과 개인 심리적 요인에 의해 영향을 받는다는 것을 밝히는 실증연구가 다양하게 수행되었다(정선우, 이영민, 임다영, 2013).

윤성길, 김태욱(2017)은 호텔 종사자들을 대상으로 리더십과 직원몰입의 영향 관계를 규명하였으며, 진성리더십이 긍정심리자본과 직원몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다. 연구분석 결과 진정성리더십, 긍정심리자본과 직원몰입의 유의미한 영향 관계를 검증하였다. 선행연구를 통해 감성리더십(안치성, 2014)과 공유리더십(김진욱, 장영철, 안치용, 2013) 모두 직원몰입에 중요한 선행요인임을 확인하였다.

조직문화와 직원몰입의 관계를 확인한 연구에서는 조직문화의 하위 유형인 혁신지향 문화, 관계지향 문화는 모두 직원몰입에 정적인 영향을 주었으나 위계지향문화는 부적관계를 형성하여 직원몰입을 저하한다는 것을 규명하였다(김련, 정영철, 김진욱, 2016). 조직의 다양성 풍토와 혁신행동과의 관계에서 직원몰입과 경력전망의 매개효과를 연구 분석한 민경원(2016)은 조직구성원의 다양성 풍토는 직원몰입에 정적인 영향을 미치며 직원몰입인 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직개발 프로세스 모델을 기반으로 제조업에 종사하는 근로자들을 대상으로 박철과 이진구(2018)는 직원몰입 향상방안을 연구하였으며, 단순 조직개발 활동이 아닌 내용의 제도화를 바탕으로 직원몰입이 향상됨을 검증하였다.

개인의 심리적 요인과 직원몰입의 영향 관계를 보면 먼저 자기효능감, 조직에 기반을 둔 자존감, 낙관주의는 직원몰입을 예측할 수 있으며 이러한 개인자원은 직무자원과 몰입 사이를 매개한다고 밝혔다(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). 박민영, 장영철, 이근환(2015)은 대학병원의 의사, 간호사 등을 포함한 근무자들을 대상으로 개인의 긍정심리자본이 직원몰입과 긍정적인 영향이 있음을 검증하였으며 직원몰입은 경력만족에 정적인 영향 관계가 있음을 밝혔다. 직장인의 직무 스트레스의 도전 및 방해요인이 신체적 증상과 직원몰입에 미치는 영향과 긍정정서의 매개효과에 관한 연구를 보면 직무스트레스의 긍정적인 요인인 도전은 직

무몰입을 향상시켰지만 조직몰입에는 영향을 미치지 않았다. 긍정정서는 도전이 직원몰입에 미치는 영향을 매개함을 확인할 수 있다(이동환, 장영철, 2016).

## D. 공유리더십

### 1. 공유리더십의 출현 배경

최근의 조직구조는 경직된 구조에서 유연하게 실행하고 빠르게 정보처리가 가능한 팀 구조로의 변화가 이루어지고 있다. 이런 변화의 흐름 속에서 많은 학자들은 팀제 구조에서 팀의 효과성을 높일 수 있는 요인에 관한 연구에 초점을 맞추게 되었고(Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008) 팀의 성공 요인 중 중요한 요소로 언급되는 것이 바로 리더십이다(Barling, Christie, & Hopton, 2011). 지금까지 리더십에 대한 연구는 수직적 리더십과 공식적인 리더에 대한 것이 많았다(Yukl, 2010). 하지만 환경의 복잡성과 높아지는 창의적 문제해결에 대한 요구는 조직 내에서 팀의 사용을 증가시켰고, 기존과는 다른 팀 중심의 조직구조는 전통적인 수직적 리더십의 효과성에 의문을 제기하였다(Pearce & Sims, 2002). 더불어 업무 상황과 환경이 점차 복잡하고 다양해지면서 한 명의 리더가 수행할 수 있는 리더십의 범위 또한 제약되고 있는 상황이다(Jackson, Hitt, & DeNisi, 2003). 이러한 상황에서 전통적인 수직적 리더십을 보완하고자 공유리더십이 등장하였다.

### 2. 공유리더십의 정의와 구성요소

공유리더십은 다수의 팀 구성원이 리더십의 원천이므로 팀 내에서 각각의 구성원들이 리더십 역할을 분산하여 일부분을 담당하고 의사결정에 참여하며, 조직의 목표를 달성하기 위하여 상호 간에 영향을 주고받는 상태



또는 자질로 볼 수 있다(Pearce, Conger, & Locke, 2008). 공유리더십이 다른 리더십들과 구별되는 핵심적인 개념은 바로 분산된 영향력과 집합적 리더십이라고 할 수 있다(Sanders, 2006).

공유리더십에 대한 연구자들의 정의는 여러 가지이다. 공유리더십은 공식적 또는 비공식적으로 관리역할을 수행하는 사람이 자연적으로 발생하는 것으로 특정 지을 수 있다(Pearce, 2004). 복수의 리더들이 존재하고 리더십을 공유하고 분산하는 팀 현상으로 공유리더십을 파악하고 있다(Mehra, 2006). 팀 구성원들이 공동으로 계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 배려, 개발과 멘토링 등 리더의 역할을 하는 정도라고 정의하였다(Hiller, 2006). 팀 구성원 전체로서 리더십이 발현되는 팀 프로세스라고 정의하였다(Ensley, 2006). 공유리더십은 팀 구성원 간의 활발하고 자유로운 소통을 통해 정보와 경험, 지식과 기술의 공유를 활성화시킨다(정예지, 김문주, 2014).

공유리더십을 공식 혹은 비공식적으로 조직을 이끌 수 있는 구성원이 인위적이지 않게 생성되는 것이라고 말할 수 있다(Pearce, 2004). Mehra 외(2006)은 한 명이 아닌 여러 명의 리더로 분산되어 존재하면서 그 분산된 리더들이 함께 리더십을 발휘하고 공유하는 팀 현상을 공유리더십이라고 하였다. 다른 또 하나의 특징은 집합적 리더십이다. 집합적 리더십은 공유리더십 개념 자체가 개개 인간 1:1 중심의 상호 영향 관계에 초점을 맞추는 것이 아니라 특정 집단 내부의 상호 리더십 관계가 얼마나 활성화되어 있느냐에 초점을 맞추고 있다(Carson et al., 2007). Ensley 외(2006)는 팀의 프로세스로서 리더십이 운영되는 것을 공유리더십이라고 하였고, Hiller 외(2006)는 팀원들이 개별이 아닌 공동으로 계획하고 문제를 해결하며 지원하는 동시에 멘토링과 개발까지 이르는 리더로서의 활동을 진행하는 것으로 정의하고 있다.

### 3. 공유리더십의 선행연구

수직적리더십을 포함한 다양한 형태의 리더십이 국 내외에서 연구되어 왔지만, 공유리더십에 관한 연구는 아직까지는 국내에서 부족한 상황이다. 해외 연구에서는, Pearce와 Sims(2002)의 공유리더십과 팀 효과성에 관한 연구를 통해 수직적리더십보다 공유리더십이 효과적이라는 것을 확인하였고, 팀 효과성뿐만 아니라 조직에서 발생하는 다양한 갈등의 경우에도 이를 해결하고자 팀원들을 하나로 만듦에 있어 영향력을 발휘하고 있음을 연구하였다. 특히 대기업 자동차 제조회사 조직원을 대상으로 진행하며 공유리더십에 대한 연구를 기업 구성원들로 대상을 넓혀서 보여주고 있음을 확인할 수 있다. Hiller 외(2006)와 Carson 외(2007)는 공유리더십을 매개로 하여 팀 환경이 팀 성과에 영향을 준다는 것을 연구하였다.

Bergman 외(2012)는 공유리더십이 활성화된 조직과 그렇지 않은 조직을 비교하였는데, 공유리더십이 활성화된 조직에서는 업무를 수행함에 갈등이 적고 또 구성원들 사이에 신뢰와 단결성이 높다는 것을 확인할 수 있었다. Avolio 외(1996)는 팀이 공유리더십에 대한 인식 수준이 높아지는 경우 팀 효과성에 긍정적인 영향력을 주고 있음을 밝혔다. Sivasubramaniam 외(2002)도 경영학과의 대학생들을 대상으로 진행한 실증연구를 통해 공유리더십이 팀 효과성에 긍정적인 영향력을 주고 있음을 확인할 수 있었다. Ensley 외(2006)은 수직적리더십 보다는 공유리더십이 기업의 성과에서도 선행되는 요인임을 연구하였다.

국내에서도 공유리더십에 관한 연구를 살펴보면, 방호진(2013)은 팀 성찰을 매개로 공유리더십과 심리적안전분위기가 팀 성과, 몰입, 변화지향성의 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 논의하였다. 서재교와 홍아정(2015)은 공유리더십과 혁신행동 간의 관계를 확인하고 직무배태성과 무형식학습의 매개효과를 실증 연구하였다. 특히 공유리더십과 개인적 요인의 무형식학습과 직무배태성이 혁신행동에 영향을 미치고 있어, 기업차원에서 체계적이고 조직적인 개입이 조직구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 연구하였다.

## E. 변인 간의 관계

### 1. 학습민첩성과 조직변화준비도 간의 관계

이 연구에서는 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 2000년 이후 학습민첩성 개념의 등장 이래 2015년부터 국내에서도 실증연구가 시작되었다. 연구를 통해 학습민첩성과의 관계가 논의된 변인들은 조직변화태도, 조직변화몰입, 조직정체성, 조직적응, 혁신행동 등 주로 조직차원의 개념이다. 학습민첩성과 조직변화준비도 변인 간의 관계를 고찰한 연구는 미미하지만, 유사 변인 간의 관계를 연구한 몇몇 선행 사례를 통해 그 의미를 확인해 볼 수 있다.

변화 및 혁신행동에 영향을 끼치는 개인특성요인 중 자기효능감과 조직몰입에서 학습민첩성과의 유사성을 찾아볼 수 있다. 김흥재(2013)의 연구에서 조직몰입이 높은 조직구성원이 혁신목표 달성을 위해서 조직에 헌신적이고 변화 방향에 충성스러운 태도를 보이기 때문에 조직의 변화행동에 가장 많은 영향을 보인다는 것을 알 수 있었다. 또한 자기효능감이 높은 조직구성원은 새롭고 낯설며 익숙하지 않은 상황 및 환경에서도 적극적으로 적응하고자 하므로 조직의 발전을 위해 변화와 혁신이 필요함을 빠르게 이해한다고 했다. 학습민첩성이 새롭고 처음 직면하는 낯선 환경에서 두드러지게 드러나는 능력이라는 점에서 자기효능감과 조직몰입이 학습민첩성과 유사한 맥락으로 파악할 수 있다.

학습민첩성을 학습 차원의 요인으로 볼 때 학습접근방식에서도 유사성을 확인할 수 있다. 특히 심층적 학습접근방식과 혁신행동, 직무성과 간의 영향관계를 밝힌 진동철과 홍아정(2016)의 연구는 주목할 만하다. 혁신행동은 창의적 아이디어 탐색, 타인의 아이디어 촉진, 아이디어 실행을 위한 조직 차원의 활동(Scott & Bruce, 1994)이다. 국내 대기업 구성원 227명을 대상으로 한 이 연구에서 심층적 학습접근방식은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신행동은 심층적 학습접근방식과 직무성

과의 관계에서 완전매개하는 것으로 나타났다(진동철, 홍아정, 2016). 즉 조직구성원들이 심층적 학습접근방식을 통해 창의적인 문제해결과 혁신행동으로 연계되고 결과론적으로 직무성과에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. 이는 성찰은 고차원적 학습을, 심층학습은 성찰을 기반으로 한다는 관점에서 보면, 문제해결을 위한 창의성 발현과 수행에 성찰이 긍정적인 영향관계가 있다는 연구(김태길, 홍아정, 2015; 송해덕, 2009) 결과와 맥락을 함께 한다고 볼 수 있다. Swanson (2009)의 변화는 항상 학습을 수반한다는 주장처럼 조직변화준비는 조직구성원들의 학습민첩성에 따라 달라질 수 있다.

김택진, 이희수(2016)의 연구에 의하면 구성원이 인지하는 학습민첩성은 조직과 환경의 변화 상황에 맞게 대응하고 이에 몰입하는 조직변화몰입에 정적인 영향관계를 보였다. 해당 연구의 결과에 의하면 학습민첩성은 조직변화태도에도 유의미한 결과를 보일 것으로 예측할 수 있다. Watkins와 Marsick은 변화를 새로운 지식을 창출하고, 변화 실행을 통해 학습한 것을 조직의 일상적인 활동 일부로 제도화하는 순환과정으로 정의하였다(Swanson, 2009). 조직에서 변화와 학습은 깊은 관계가 있으며, 새로운 환경에서도 빠르게 학습을 적용하는 학습민첩성의 정도에 따라 변화의 준비 및 실행, 정착에 의미있는 영향력의 차이를 예견해 볼 수 있다. 지금까지 언급한 선행연구에서 도출된 시사점을 바탕으로 학습민첩성이 조직변화준비도에 긍정적인 영향 관계를 보일 것으로 가정하고 본 연구를 통해 검증하고자 한다.

## 2. 학습민첩성과 직원몰입의 관계

오늘날의 불확실하고 복잡한 경영환경은 미래성장을 이끌 ‘핵심인재 확보 및 육성’을 기업의 최우선 과제로 인식하고 있다. 미래의 경영환경이 현재와는 다른 차원에서 다른 가치를 요구하며 경험으로부터 학습하고, 변화에 빠르게 대응하는 역량인 ‘학습민첩성(Learning Agility)’이 미래의 핵심인재 요소로 주목받고 있다. 학습민첩성은 새롭고 낯선 환경에서도 성과를 창출하는데 필요한 역량을 학습하고자 하는 의지와 능력이다. 이러한 맥락

에서 학습 차원의 변인들과 직원몰입 간의 관계를 규명한 선행연구들을 통해 학습민첩성과 직원몰입 간의 관계를 예측할 수 있다.

학습민첩성의 개념을 확장해보면 일터학습이자 경험학습, 무형식학습이며 자기주도학습으로도 볼 수 있다. 자기 주도적 학습은 직무성과와 직무몰입 등에 많은 영향을 미친다(김정희, 고수희, 2014). 국내 제조업 종사자를 대상으로 일터학습의 영향 관계를 통해 무형식학습이 근로자들의 조직몰입에 정적으로 유의미한 영향을 미친다는 결과를 도출했다(이정금, 손승남, 2014). 또한 2009년 한국직업능력개발원에서 실시한 제3차 인적자본기업패널(HCCP)에 따르면 기업에서 실시하는 무형식학습은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 기업의 성과에 매개효과를 나타낸다(박선민, 박지혜, 2012)는 것을 알 수 있다.

조직구성원의 자기주도학습능력이 정서적 몰입 및 직무몰입에 정적인 상관관계가 있다는 연구(장태원, 홍아정, 2011)도 이처럼 학습은 조직구성원이 직무를 수행하고 조직의 상황과 맥락을 이해하며, 조직구성원 간의 관계를 형성하는 데 있어 심리적이고 감성적으로 몰입할 수 있는 동기를 부여한다는 것을 알 수 있다.

JD-R이론에 의하면 자기계발동기, 자기효능감, 내재적동기와 같은 개인의 심리특성이 직원몰입에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 심리 요인은 학습적 역량을 키우고자 하는 개인의 의지와도 일맥상통한다. 특히 긍정심리자본은 직무성과의 선행요인으로(최용득, 2009; Luthans et al., 2005) 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 보고하고 있다. 이러한 선행연구들에서 밝힌 논의들을 종합해보면, 학습민첩성은 직원몰입과 밀접한 인과관계를 형성하고 있음을 유추할 수 있다.

### 3. 직원몰입과 조직변화준비도의 관계

몰입은 조직의 변화 및 혁신을 위한 행동을 이끌어내는 중요한 요소이며(진윤희, 김성종, 2015) 기업의 지속성장을 담보하는 주요한 동인으로써(권인수, 최영근, 2011) 혁신행동은 일터에서 새로운 아이디어를 창출하고

적용하려는 개인의 몰입을 기반으로 한다(Wu, Parker, & De Jong, 2014). Rich 외(2010)는 조직몰입이 높은 구성원들은 본인의 업무와 밀접하게 관련되어 있으며, 달성하고자 하는 업무 목표에 몰입하려는 경향이 강하므로 본인의 역할 외의 행동에도 관심을 두고 적극적으로 수행할 것이라고 설명하였다. 이러한 직원몰입은 성취감, 긍정적인 직무 관련 경험과 심리 상태로 역할 외 행동으로 전이 될 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). 이는 조직의 성과향상을 위한 대표적인 역할 외 행동인 혁신행동(Paine & Organ, 2000)이 직원몰입에 의해 영향을 받을 수 있음을 의미한다.

Demerouti와 Cropanzano(2010)의 연구는 직원몰입과 역할 외 행동 간의 관계가 긍정적일 것이라는 가설의 근거를 제시하며 직원몰입과 역할 외 행동 간의 관계를 입증하였다. Bakker 외(2004)의 연구에서도 직무몰입과 혁신 간의 긍정적인 영향관계가 있음을 밝혔으며, 또한 직원몰입과 역할 수행과의 관계를 검증한 이전의 연구에서도 이 주장에 대해 뒷받침하고 있다(Shuck et al., 2013).

구성원들의 변화, 혁신행동을 위해선 직무에 몰입한 상태이어야 하며, 어려운 상황에 직면하였을 때도 끊임없이 힘을 실어줄 수 있는 정신력과 도전정신, 과업애착, 의미성을 가져야 한다(민경원, 2016; Agarwal, Datta, Blake-Beard, & Bhargava, 2012). 몰두, 열정 그리고 헌신은 직무열의의 핵심적 차원으로, 이 직무열의의 세 가지 측면은 구성원으로 하여금 지속적인 긍정적 감정-인식 상태를 갖게 하여(Maslach et al., 2001; Wefald & Downey, 2009), 혁신행동의 발현에 이바지한다. 이의 이론적 근거는 혁신과 몰두, 열정 그리고 헌신의 세가지 측면 사이에 긍정적 상관관계가 있음을 밝힌 Bakker와 Demerouti(2008)의 연구에서도 알 수 있다. 직무열의는 직무 및 성과 관련 행동으로서 적극적 행동(오아라, 박경규, 2014), 조직시민행동(이미현, 정진철, 오민정, 2015)과 혁신행동(진윤희, 김성종, 2015)에 정적인 영향을 미친다. 선행연구를 통해 파악했듯이 직원열의는 구성원의 혁신행동에 참여할 수 있는 원동력이라고 설명할 수 있다.

직원몰입과 변화, 혁신의 행동 간의 국내 선행연구를 확인해 보면, 구동우, 이새미와 송승열(2014)은 직원몰입이 혁신행동의 매개변수로 긍정적 상관관계를 밝혀냈다. 해당 연구에서는 구성원들의 직무 및 조직몰입도가 높을수록 혁신행동을 통한 업무 효율성이 증대되고, 결과적으로는 조직의 수익에 긍정적 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 민경원(2016)의 연구에서도 직원몰입과 혁신행동 간의 유의미한 관계가 밝혀졌으며, 이것은 조직구성원들의 조직에 대한 애착이 업무 수행의 과정에 적극적으로 참여하고 몰입하게 하여 혁신행동에 대한 긍정적 가능성을 확인할 수 있었다. 직원몰입과 변화 및 혁신 간의 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서도 직무몰입이 조직변화준비도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 유추하며 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계에서 직원몰입이 매개할 것으로 예측할 수 있다.

#### 4. 공유리더십의 조절효과

변화 및 혁신은 조직의 성장과 생존에 절대적으로 중요한 요소이며, 조직구성원들은 혁신행동의 주체이다. 이러한 중요성으로 인해 다수의 연구에서 혁신을 증진시킬 수 있는 요인 연구에 관심을 가지며 지속 연구해오고 있다. Edmondson(1999)은 개인의 상황, 특히 환경차원의 변수 중 개인행동을 촉진 또는 저해할 수 있는 결정요인으로 리더십을 제시하며 역설하였다. Strauss 외(2009)의 연구에 의하면, 리더십을 공유하는 조직의 팀은 과업수행에 있어 연대책임이 주어진다고 주장하였다. 이에 팀원들은 서로 배려와 지원을 통해 성공적으로 혁신할 수 있도록 심리적안정감을 제공한다.

Hiller 외(2006)는 조직구성원 간에 공유된 리더십은 문제해결, 개발과 멘토링, 계획과 조직화, 지원과 배려 등 리더의 역할을 함께 수행하는 빈도로 설명하였다. 따라서 공유리더십은 조직의 목표달성을 위해서 리더 역할을 나누어 수행하는 역동적이고 집단적인 상호관계라 말할 수 있다 (Pearce, Yoo, & Alavi,2004).

송정수와 양필수(2008)는 조직구성원들에게 책임, 권한, 자원에 대한 통제력 등의 임파워먼트가 주어진다면, 스스로 업무수행의 개선방안을 찾게 되며 이는 혁신행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 또한 Hoch(2013)는 조직구성원 간 균형있는 리더십을 자극하여 질 높은 아이디어를 생성하고 확산, 실행하기 위해 정보를 서로 공유함으로써 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이처럼 혁신행동은 조직구성원들 간의 역할 및 관계에 따라 달라질 수도 있다(김일천 등, 2004; 송정수, 양필수, 2008; Damanpour, 1991).

이준근(2018)은 국내 중견 및 중소기업의 조직구성원들을 대상으로 한 연구를 통해 공유리더십과 혁신행동 간의 정적인 영향관계를 밝혀냈다. 위희경, 김일과 류태모(2018)도 기업 조직구성원들을 대상으로 공유리더십이 혁신행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, 기업의 성공과 발전을 위해 조직구성원들이 적극적으로 참여하며 변화 및 혁신을 이끌 수 있는 공유리더십이 필요하다고 주장하였다.

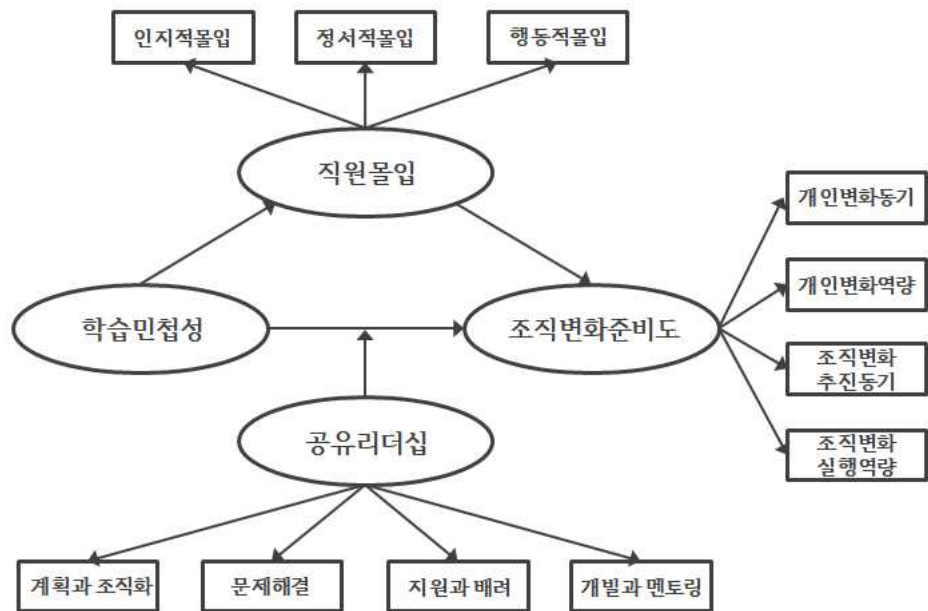
서재교와 홍아정(2015)은 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습과 직무배태성의 매개효과를 검증한 연구에서 다음과 같은 결과를 도출했다. 조직구성원들이 인식하는 공유리더십의 정도가 높을수록 혁신행동에 더욱 적극적이다. 혁신행동은 기본적으로 인식하는 역할 외의 행동이기 때문에 팀원들이 공동의 목표를 설정하고 위험을 함께 감수할 때 발휘된다. 공유리더십을 인식한다는 것은 팀원 간의 지지와 조력을 인식한다고 볼 수 있으므로 이는 혁신행동을 위한 환경이 조성된다고 해석할 수 있다. 본 연구에서는 선행연구의 결론 및 시사점을 기반으로 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향관계에서 공유리더십이 유의미한 조절효과를 보일 것이라는 가정을 통해 실증적 연구를 진행하고자 한다.



### Ⅲ. 연구 방법

#### A. 연구모형

본 연구는 중소기업 근로자들의 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향 관계를 밝히고, 두 변인 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과를 검증하는 데 있다. 연구목적 및 선행연구를 토대로 [그림 Ⅲ-1]과 같이 연구모형을 구성하였다.



[그림 Ⅲ-1] 연구모형

## B. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 앞서 제시한 연구모형을 실증하기 위해 국내 중소기업에 종사하고 있는 모든 근로자를 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 중소기업이란 중소기업기본법에서 정의한 중소기업 범위 내의 모든 기업을 의미한다. 국내기업 중 중소기업은 전체 사업체의 99%를 차지하고 있어(중소기업중앙회, 2018), 우리나라 경제 성장과 고용창출에 절대적인 비중을 차지하는 만큼 중소기업 근로자를 대상으로 한 연구에 중요성을 알 수 있다. 이 연구는 국내 중소기업 근로자 모집단을 대상으로 편의표집(convenience sampling)하여, 표본 집단을 대상으로 설문조사를 진행하고자 한다.

설문조사에 참여한 설문 응답자의 인구통계학적 변인에 따른 분포 현황은 다음 <표 III-1>과 같다. 먼저 성별의 경우 여성 121명(52.6%), 남성 109명(47.4%)으로 여성이 남성보다 많았다. 연령별 분포에서는 31세~35세가 92명(40.0%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 26세~30세가 60명(26.1%)으로 그 다음 순이었으며, 나머지는 35세~40세 43명(18.7%), 41세 이상 30명(13.0%), 21세~25세 5명(2.2%) 등의 순으로 나타났다. 학력별 분포에서는 4년제 대졸이 191명(83.0%)으로 전체 설문 응답자의 다수를 차지하였고, 나머지는 석사 졸 23명(10.0%), 전문대졸 11명(4.8%), 고졸 4명(1.7%), 박사 졸 1명(0.4%) 등의 순으로 나타났다. 설문 응답자의 총 경력을 묻는 문항에는 1년 이상~5년 미만이 85명(37.0%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 5년 이상~10년 미만이 76명(33.0%)으로 그 다음 순이었으며, 나머지는 10년 이상~15년 미만 26명(11.3%), 1년 미만 22명(9.6%), 15년 이상 21명(9.1%) 등의 순으로 나타났다. 현재 근무하고 있는 조직에서의 근속년수를 살펴보면, 1년 이상~5년 미만이 68명(45.9%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 5년 이상~10년 미만이 34명(23.0%)으로 그 다음 순이었으며, 나머지는 1년 미만 25명(16.9%), 10년 이상~15년 미만 15명(10.1%), 15년 이상 6명(4.1%) 등의 순으로 나타났다. 직급별 분포에서는 대리급이 88명(38.3%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 사원급이 57명(24.8%)으로 대리급 다음으

로 많았으며, 과장급이 46명(20.0%)으로 그 다음 순이었다. 나머지는 차장급 이상 29명(12.6%), 기타 10명(4.3%) 등의 분포를 나타냈다. 설문 응답자가 근무하는 조직의 규모별 분포를 살펴보면 100명~200명 미만이 105명(45.7%)으로 가장 많았고, 나머지는 50명 이하 38명(16.5%), 1000명 이상 35명(15.2%), 50명~100명 미만 21명(9.1%), 200명~300명 미만 12명(5.2%), 300명~500명 미만 10명(4.3%), 500명~1000명 미만 9명(3.9%) 등의 순으로 나타났다. 업종별 분포를 살펴보면, 교육이 113명(49.1%)으로 전체 설문 응답자의 절반가량을 차지하였고, 나머지는 제조/화학 37명(16.1%), 판매/유통/서비스 29명(12.6%), 기타 24명(10.4%), IT/정보통신 13명(5.7%), 기관/협회 9명(3.9%), 은행/금융 3명(1.3%), 건설/인프라 2명(0.9%) 등의 순으로 나타났다. 설문 응답자가 현재 맡고 있는 직무별 분포에서는 인사/교육/경영/기획/재무/회계가 96명(41.7%)으로 가장 많았고, 다음으로 영업/마케팅이 49명(21.3%)으로 그 다음 순이었으며, 나머지는 기타 48명(20.9%), 연구/개발/IT 21명(9.1%), 유통/제조/생산 16명(7.0%) 등의 순으로 나타났다.

<표 III-1> 설문응답자의 인구통계학적 분포 현황

	구분	빈도	비율
성별	남성	109	47.4
	여성	121	52.6
연령	21세~25세	5	2.2
	26세~30세	60	26.1
	31세~35세	92	40.0
	35세~40세	43	18.7
	41세 이상	30	13.0
학력	고졸	4	1.7
	전문대졸	11	4.8
	대졸	191	83.0
	석사 졸	23	10.0
	박사 졸	1	.4
직장 총 경력	1년 미만	22	9.6
	1년 이상~5년 미만	85	37.0
	5년 이상~10년 미만	76	33.0
	10년 이상~15년 미만	26	11.3
	15년 이상	21	9.1

	구분	빈도	비율
현 조직 근속년수	1년 미만	25	16.9
	1년 이상~5년 미만	68	45.9
	5년 이상~10년 미만	34	23.0
	10년 이상~15년 미만	15	10.1
	15년 이상	6	4.1
직급	사원급	57	24.8
	대리급	88	38.3
	과장급	46	20.0
	차장급 이상	29	12.6
	기타	10	4.3
조직규모	50명 이하	38	16.5
	50명~100명 미만	21	9.1
	100명~200명 미만	105	45.7
	200명~300명 미만	12	5.2
	300명~500명 미만	10	4.3
	500명~1000명 미만	9	3.9
업종	1000명 이상	35	15.2
	제조/화학	37	16.1
	판매/유통/서비스	29	12.6
	건설/인프라	2	.9
	IT/정보통신	13	5.7
	교육	113	49.1
	은행/금융	3	1.3
	기관/협회	9	3.9
	기타	24	10.4
직무	영업/마케팅	49	21.3
	유통/제조/생산	16	7.0
	인사/교육/경영/기획/재무/회계	96	41.7
	연구/개발/IT	21	9.1
	기타	48	20.9
합계		230	100.0

### C. 측정도구

이 연구는 연구목적에 적합하고 선행연구에서 검증된 도구를 바탕으로 설문지를 구성할 계획이다. 통제 변인을 제외하고 각 변인의 설문 문항은 자기보고식의 5점 Likert형 척도(전혀 그렇지 않다: 1점, 그렇지 않다: 2점, 보통이다: 3점, 그렇다: 4점, 매우 그렇다: 5점)로 측정할 계획이며, 변인별 측정 도구의 구성 및 출처는 아래 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 측정 도구의 구성 및 출처

구분	측정 변인	문항수	출처	
독립 변인	학습민첩성	-	9	Bedford(2011)
조절 변인	공유리더십	계획과 조직화	6	Hiller et al.(2006), 방호진(2013), 서재교, 홍아정(2015)
		문제해결	7	
		지원과 배려	6	
		개발과 멘토링	6	
매개 변인	직원몰입	인지적몰입	4	Shuck, Adelson, & Reio Jr(2017)
		정서적몰입	4	
		행동적몰입	4	
종속 변인	조직변화 준비도	개인변화동기	6	조윤성(2018)
		개인변화역량	6	
		조직변화추진동기	6	
		조직변화실행역량	10	
인구통계학적 변인		9	-	
총 문항수		83	-	

## 1. 학습민첩성의 측정

학습민첩성을 측정하는 도구로는 Bedford(2011)의 학습민첩성에 관한 9개의 문항을 사용하였다. Bedford(2011)의 연구에서 확인된 분석결과 요인적재값이 .47( $p < .01$ )을 보여주고 있어 개념 사이의 집중과 판별타당성에서 문제가 없는 것으로 나타났으며, 내적일관성을 나타내는 Cronbach  $\alpha$  값도 .929로 높은 신뢰도를 확보하였다. 학습민첩성 조사도구는 단일변인으로 “나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.”, “나는 타인의 피드백을 잘 수용하려고 노력한다.”, “나는 어떤 일이 잘되지 않을 때 접근 방법을 유연하게 수정한다.” 등의 문항을 포함한다.

## 2. 조직변화준비도의 측정

조직의 올바른 변화를 이끌어 가기 위해 본질적으로 준비 상태가 만들어져있어야 함에 따라 변화 도입 이전의 준비 상태에 대한 평가가 장려되었으며, 조직변화준비도에 대한 측정 도구가 지속해서 개발되고 있다 (Armenakis & Harris, 1993). Weiner(2009)는 조직의 변화준비도에 관하여 심리적 측면과 구조적 측면으로 나누어 제시하였고, Holt와 Vardman(2013)은 개인 수준과 조직 수준으로 다차원적인 측정을 제시하였다. 따라서 조직변화준비도의 측정은 Holt와 Vardaman(2013)의 연구모형에 기반을 둔 조윤성(2018)의 KO CRS(korean form of organizational change readiness scale)를 활용하여 설문할 것이다. 설문 문항은 개인변화동기 6문항, 개인변화역량 6문항, 조직변화추진동기 6문항, 조직변화실행역량 10문항으로 총 28문항이다. 설문 문항에 대한 Cronbach  $\alpha$ 값의 경우, 개인변화동기 .982, 개인변화역량 .972, 조직변화추진동기 .984, 조직변화실행역량 .987 등 전체 .952로 신뢰도가 확인되었다.

## 3. 직원몰입의 측정

직원몰입(employee engagement)은 인지적, 감정적, 행동적 에너지의 강도 및 방향에 의해 발생하는 능동적이고 업무와 관련된 긍정적인 심리상태로 정의한다(Shuck et al., 2014). 측정 도구는 Shuck 외(2017)가 개발한 측정 문항을 채택하였다. 설문 문항은 인지적 몰입 4문항, 정서적 몰입 4문항, 행동적 몰입 4문항이다. Shuck 외(2017)의 연구에서 각 척도의 내적일관성 계수는 인지적 몰입은 .93, 정서적 몰입은 .91, 행동적 몰입은 .92로 신뢰성을 확보하였다.

## 4. 공유리더십의 측정

공유리더십의 측정을 위하여 Hiller 외(2006)의 연구에서 검증되고, 국내에서 방호진(2013), 서재교와 홍아정(2014)등이 사용한 설문 문항을 사용하였다. 설문 문항은 계획과 조직화 6문항, 문제해결 7문항, 지원과 배려 6문항, 개발과 멘토링 6문항이다. 각 문항 별 Cronbach  $\alpha$  값은 계획과 조직화는 .883, 문제해결은 .880, 지원과 배려는 .876, 개발과 멘토링은 .905로 신뢰도가 확인되었다.

#### D. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 평가

이 연구에서는 연구모형을 실증하기에 앞서 연구변인을 측정하기 위해 선정한 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석 결과를 바탕으로 측정모형 평가를 실시하였다. 측정모형 평가 영역 중 신뢰도 평가는 전통적인 내적일관성 판단 지표인 Cronbach  $\alpha$ 를 도출하였고, 추가적으로 잠재변인이 측정변인을 설명하는 설명된 분산의 비율을 확인하는 합성신뢰도(composite reliability)를 확인하였다. 측정모형 평가 영역 중 타당도 평가는 구성 개념 타당도를 평가하였으며, 이를 위해 세부적으로 수렴타당도와 판별타당도를 각각 검증하였다.

측정도구의 신뢰도를 평가하기 위하여 먼저 변인별 Cronbach  $\alpha$ 를 도출한 결과 학습민첩성 .819, 직원몰입 .906, 공유리더십 .963, 조직변화준비도 .934 등 모든 변인이 일반적인 내적일관성 적절성 판단 기준인 0.7 이상을 충족하였다(Murphy & Davidshofer, 1988). 다음으로 합성신뢰도 측정 결과 학습민첩성 .816, 직원몰입 .778, 공유리더십 .899, 조직변화준비도 .797 등 모든 변인이 판단기준인 0.6 이상 값을 보여 합성신뢰도 측면에서도 해당 변인들의 신뢰도는 적절한 것으로 확인되었다(Gefen, 2003). 이상의 결과를 종합하였을 때 해당 측정모형의 신뢰도는 적절한 것으로 판단하였다.

타당도 평가 결과는 다음과 같다. 먼저 수렴타당도 평가를 위해 각 관측변인에 대한 잠재변인의 표준화요인적재치를 파악한 결과, 학습민첩성

2,3,4,9번 문항을 제외한 나머지 모든 관측변인은 해당 잠재변인에 0.5이상으로 높게 적재되었으며, 모든 변인은  $p < .001$  수준에서 표준화요인적재치가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 학습민첩성 .816, 직원몰입 .778, 공유리더십 .899, 조직변화준비도 .797 등 모든 변인의 합성신뢰도가 수렴타당도 적절성 판단 기준인 0.5이상 값을 보여, 합성신뢰도 측면에서도 해당 변인들의 수렴타당도는 적절한 것으로 확인되었다. 이상의 내용을 종합적으로 판단하였을 때 본 모형에서의 수렴타당도는 수용가능한 수준인 것으로 최종 판단하였다.

<표 III-3> 측정모형 평가 결과

잠재변인	관측변인	b	$\beta$	t	$\alpha$	CR
학습 민첩성	학습민첩성1	2.277	0.639	4.666	.819	.816
	학습민첩성2	1.219	0.461	4.669		
	학습민첩성3	1.000	0.337	-		
	학습민첩성4	0.659	0.229	3.061		
	학습민첩성5	2.623	0.764	4.866		
	학습민첩성6	2.518	0.807	4.89		
	학습민첩성7	2.717	0.809	4.917		
	학습민첩성8	2.004	0.681	4.707		
	학습민첩성9	0.818	0.321	3.507		
직원몰입	인지적몰입	1.000	0.638	-	.906	.778
	정서적몰입	1.603	0.784	8.83		
	행동적몰입	1.360	0.775	8.79		
공유 리더십	개발과멘토링	1.062	0.816	17.274	.963	.899
	계획과조직화	0.971	0.830	12.132		
	문제해결	0.972	0.868	12.787		
	지원과배려	1.000	0.808	-		
조직변화 준비도	개인변화능력	1.055	0.512	7.748	.934	.797
	개인변화동기	1.000	0.532	-		
	조직변화실행역량	1.978	0.893	7.25		
	조직변화추진동기	1.834	0.835	7.686		

판별타당도의 경우 평균추출분산 검증 방법을 활용하였다(Fornell & Larcker, 1981). 해당 방법은 변인 간 상관관계 계수와 추출된분산평균 제곱근 값을 비교하는 것으로, 판별타당도가 확보되기 위해선 상관관계 계수



값이 추출된분산평균 제곱근 값보다 작아야 한다. 먼저 각 변인 간 상관관계를 살펴보면, 직원몰입은 학습민첩성과 .521, 공유리더십과 .576, 조직변화준비도와 .605 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계가 존재하였다. 학습민첩성의 경우 공유리더십과 .370, 조직변화준비도와 .469 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 나타냈다. 공유리더십의 경우 조직변화준비도와 .759 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이상의 변인 간 상관관계 계수를 토대로 추출된분산평균 제곱근 값과의 비교를 통해 판별타당도를 확인한 결과 전반적으로 변인 간 상관관계수(.469~.759)보다 추출된분산평균 제곱근 값(.600~.831)이 더 높았기 때문에 이 연구에서의 판별타당도는 적절한 것으로 판단하였다.

<표 III-4> 판별타당도 검증결과

	AVE	직원몰입	학습민첩성	공유리더십	조직변화준비도
직원몰입	.541	(.736)			
학습민첩성	.360	.521	(.600)		
공유리더십	.690	.576	.370	(.831)	
조직변화준비도	.510	.605	.469	.759	(.714)

## E. 자료 분석 방법

이 연구에서는 연구모형을 실증하기 위하여 대표적인 사회조사방법인 설문조사를 수행하였고, 최종 분석 대상으로 선정된 설문 응답 자료를 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 통계분석 진행하였다. 이 연구에서 진행한 구체적인 분석내용과 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상 표본의 인구통계학적 변인에 따른 분포를 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정모형의 평가를 위하여 항목 간 내적일관성 지수(Cronbach  $\alpha$ )를 도출하였고 확인적 요인분석을 수행하였다. 셋째, 연구변인의 수준과 정규성을 검토하기 위해 기술통계 분석을 수행하였다. 넷째, 이 연구에서 설정한 독립변인이 종속 변인에 미치는 영향 관계

를 실증하기 위해 다중회귀 분석을 하였다. 다섯째, 독립변인이 종속 변인에 미치는 영향에 대하여 조절 변인의 조절효과, 매개 변인의 매개효과를 확인하기 위해 다중회귀 분석을 하였다. 특히 조절효과와 매개효과를 검증하기 위한 Tool은 SPSS PROCESS Macro Program을 활용하였다. 조절효과와 매개효과에 대한 통계적 유의성 검정은 bootstrapping 기법을 활용하였는데, 총 5,000회의 bootstrapping을 통해 도출된 값에 대해 95% 신뢰수준의 bias corrected 신뢰구간을 적용하였다. 해당 값에 0이 포함되지 않은 경우 통계적으로 유의한 것으로 판단한다. 이러한 연구 분석 방법과 절차는 다음의 <표 III-5>와 같다.

한편 동일방법편의(Common Method Bias, CMB) 문제의 검토를 위하여 Harman's single factor test를 실시하였다. 모든 변인을 1개 요인으로 고정하고 도출한 총 분산 값이 기준값인 50% 이하인 30.943%로 나타나, 동일방법 편의 문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단할 수 있었다 (Mat Roni, 2014).

<표 III-5> 분석 내용 및 방법

구분	분석내용	분석내용
1	설문응답자 분포 확인	빈도분석
2	측정모형 평가	Cronbach $\alpha$ , 확인적 요인분석
3	연구변인 수준 및 분포 파악	기술통계 분석
4	연구변인 간 영향관계 검토	다중회귀분석
5	조절변인 조절효과 분석	"
6	매개변인 매개효과 분석	"

## IV. 연구결과

### A. 연구변인의 기술통계 분석결과

이 연구에서 선정한 연구변인인 학습민첩성, 직원몰입, 공유리더십, 조직변화준비도에 대해 기술통계분석을 실시하여 각 변인의 평균과 표준편차를 분석하였다. 그 결과는 다음 <표 IV-1>과 같다. 학습민첩성의 전체 구성개념 평균은 3.915점이었고, 하위 문항별 평균은 최소 3.770점에서 최고 4.165점 범위에서 분포하는 것으로 나타났다. 직원몰입의 경우 전체 구성개념의 평균은 3.906점이었고, 하위 척도별 평균은 인지적몰입 4.110점, 행동적몰입 3.842점, 정서적몰입 3.765점 순으로 평균이 높았다. 공유리더십의 경우 전체 구성개념의 평균은 3.611점이었고, 하위 척도별 평균은 지원과 배려 3.722점, 계획과 조직화 3.618점, 개발과 멘토링 3.557점, 문제해결 3.547점 순을 평균이 높았다. 조직변화준비도의 경우 전체 구성개념의 평균은 3.402점이었고, 하위 척도별 평균은 개인변화동기 3.721점, 개인변화능력 3.338점, 조직변화추진동기 3.301점, 조직변화실행역량 3.250점 순으로 평균이 높았다. 표준편차의 경우 전반적으로 최소 .512에서 최대 .932 범위에 분포하는 것으로 나타났다.

다음으로 각 변인의 정규성을 확인하기 위하여 일변량 왜도와 첨도의 절댓값을 도출하였다. 왜도와 첨도의 비정규성을 구분하는 명확한 기준은 없지만, 관습적 경험규칙(conservative rule of thumb)상 왜도 3이상, 첨도 10이상일 때 비정규성에 의한 문제가 심각한 것으로 판단한다(Kline, 2010). 각 변인의 일변량 정규성 검토 결과 일변량 왜도 절댓값 .055~.684, 일변량 첨도 절댓값 .006~1.034로 나타나 자료의 비정규성에 따른 문제는 크지 않은 것을 확인할 수 있었다.

<표 IV-1> 연구변인 기술통계 분석 결과

잠재변인	관측변인	평균	표준편차	왜도	첨도
학습 민첩성	학습민첩성1	3.770	0.932	-.407	-.219
	학습민첩성2	4.043	0.692	-.297	-.129
	학습민첩성3	3.865	0.779	-.320	-.243
	학습민첩성4	3.970	0.756	-.623	.792
	학습민첩성5	3.787	0.898	-.261	-.557
	학습민첩성6	3.900	0.817	-.396	-.073
	학습민첩성7	3.813	0.879	-.481	-.006
	학습민첩성8	3.926	0.770	-.452	.312
	학습민첩성9	4.165	0.666	-.289	-.404
직원몰입	인지적몰입	3.915	0.512	.055	-.099
	정서적몰입	4.110	0.625	-.410	.074
	행동적몰입	3.765	0.816	-.393	-.330
공유 리더십	개발과멘토링	3.842	0.700	-.631	1.034
	계획과조직화	3.906	0.595	-.525	.749
	문제해결	3.557	0.802	-.655	.697
	지원과배려	3.618	0.721	-.684	.686
조직변화 준비도	개인변화능력	3.547	0.690	-.665	.830
	개인변화동기	3.722	0.763	-.571	.312
	조직변화실행역량	3.611	0.661	-.515	.393
	조직변화추진동기	3.338	0.654	.194	.466

## B. 변인 간 영향관계

### 1. 학습민첩성이 직원몰입에 미치는 영향

이 연구에서 독립변인으로 선정한 학습민첩성이 매개변인인 직원몰입을 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 학습민첩성을 설명변인으로, 직원몰입을 준거변인으로 설정한 단순회귀 분석을 수행하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-2>와 같다. 해당 회귀모형 검증 결과 F값이 76.574( $p < .001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 회귀모형에서 투입된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수 ( $R^2$ )를 살펴본 결과 독립변수는 종속변수를 약 25%정도를 설명하는 것으로

나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 1.967로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 변인 간 영향관계를 확인한 결과 학습민첩성은 직원몰입에 통계적으로 유의한 정적영향을 미치는 것으로 나타나( $B=.582$ ,  $\beta=.501$ ,  $p<.001$ ), 조직 구성원들의 학습민첩성 수준이 증가할 경우 직원몰입 수준이 증가할 것으로 예측할 수 있다.

<표 IV-2> 학습민첩성이 직원몰입에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	t	p
(Constant)	1.625				
학습민첩성	.582	.067	.501	8.751	.000
$R^2=.251$ F=76.574( $p=.000$ ) Durbin-Watson=1.967					

## 2. 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향

이 연구에서 독립변인으로 선정한 학습민첩성이 종속변인인 조직변화준비도를 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 학습민첩성을 설명변인으로, 조직변화준비도를 준거변인으로 설정한 단순회귀 분석을 수행하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-3>과 같다. 해당 회귀모형 검증 결과 F값이 109.395( $p<.001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 회귀모형에서 투입된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 32%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 2.159로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 변인 간 영향관계를 확인한 결과 학습민첩성은 조직변화준비도에 통계적으로 유의한 정적영향을 미치는 것으로 나타나( $B=.583$ ,  $\beta=.569$ ,  $p<.001$ ), 학습민첩성 수준이 증가할수록 조직변화준비도 수준도 증가할 것으로 예측할 수 있다.

<표 IV-3> 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	t	p
(Constant)	1.122				
학습민첩성	.583	.056	.569	10.459	.000
$R^2=.324$ F=109.395( $p=.000$ ) Durbin-Watson=2.159					

### 3. 직원몰입이 조직변화준비도에 미치는 영향

이 연구에서 매개변인으로 선정한 직원몰입이 종속변인인 조직변화준비도를 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 직원몰입 하위요인을 설명변인으로, 조직변화준비도를 예측변인으로 설정한 다중회귀 분석을 수행하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-4>와 같다. 해당 다중회귀모형 검증 결과 F값이 35.730( $p<.001$ )으로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다.

다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 32%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 2.104로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 투입된 독립변인들의 다중공선성 여부 확인 결과, Tolerance .545~.666, VIF 1.503~1.834로 나타나 다중공선성 진단 기준인 Tolerance 0.1이상 VIF 10이하 기준을 충족시켜 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다.

개별변수의 상대적 크기를 파악하기 위하여 표준화 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 정서적몰입( $b=.254$   $\beta=.395$ ,  $p<.001$ ), 행동적몰입( $b=.148$ ,  $\beta=.198$ ,  $p<.01$ ) 순으로 조직변화준비도에 정적 영향을 미쳤으며, 인지적몰입의 경우 조직변화준비도에 유의한 영향을 미치지 않았다. 즉, 정서적몰입과 행동적몰입 수준이 증가할수록 해당 구성원의 조직변화준비도 수준도 증가할 것으로 예측할 수 있다.

<표 IV-4> 직원몰입이 조직변화준비도에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	1.699						
인지적몰입	.044	.056	.052	.775	.439	.666	1.503
정서적몰입	.254	.045	.395	5.668	.000	.618	1.619
행동적몰입	.148	.056	.198	2.665	.008	.545	1.834
$R^2=.322$ F=35.730( $p=.000$ ) Durbin-Watson=2.104							

#### 4. 학습민첩성과 조직변화준비도 간 직원몰입의 매개효과

학습민첩성과 조직변화준비도 간 직원몰입의 매개효과를 확인하기 위하여 독립변수는 학습민첩성, 매개변수를 직원몰입, 종속변수를 조직변화준비도로 설정한 다중회귀분석 결과를 수행하였다. 분석결과는 다음 <표 IV-5>와 같다. 해당 다중회귀모형 검증 결과 F값이 76.574( $p<.001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 25%정도를 설명하는 것으로 나타났다.

회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 학습민첩성( $B=.403$ ,  $p<.001$ ), 직원몰입( $B=.308$ ,  $p<.001$ ) 모두 조직변화준비도에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 학습민첩성이 직원몰입을 통해 조직변화준비도에 미치는 매개효과의 경우 .180으로 도출되었으며, 해당계수는 Bootstrapping 95% 하한, 상한 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 학습민첩성은 조직변화준비도에 독립적으로도 정적 영향을 미치기도 하지만, 직원몰입을 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 학습민첩성과 조직변화준비도 간 영향관계에서 직원몰입은 부분매개효과가 존재하는 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-5> 학습민첩성과 조직변화준비도 간 직원몰입의 매개효과 검증결과

	B(Boot B)	S.E	t	LLCI	ULCI
(Constant)	.620				
학습민첩성	.403	.060	6.718	.285	.521
직원몰입	.308	.052	5.975	.207	.410
매개효과	.180	.044	-	.099	.273
$R^2 = .251$ $F = 76.574(p = .000)$					

### 5. 학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십의 조절효과

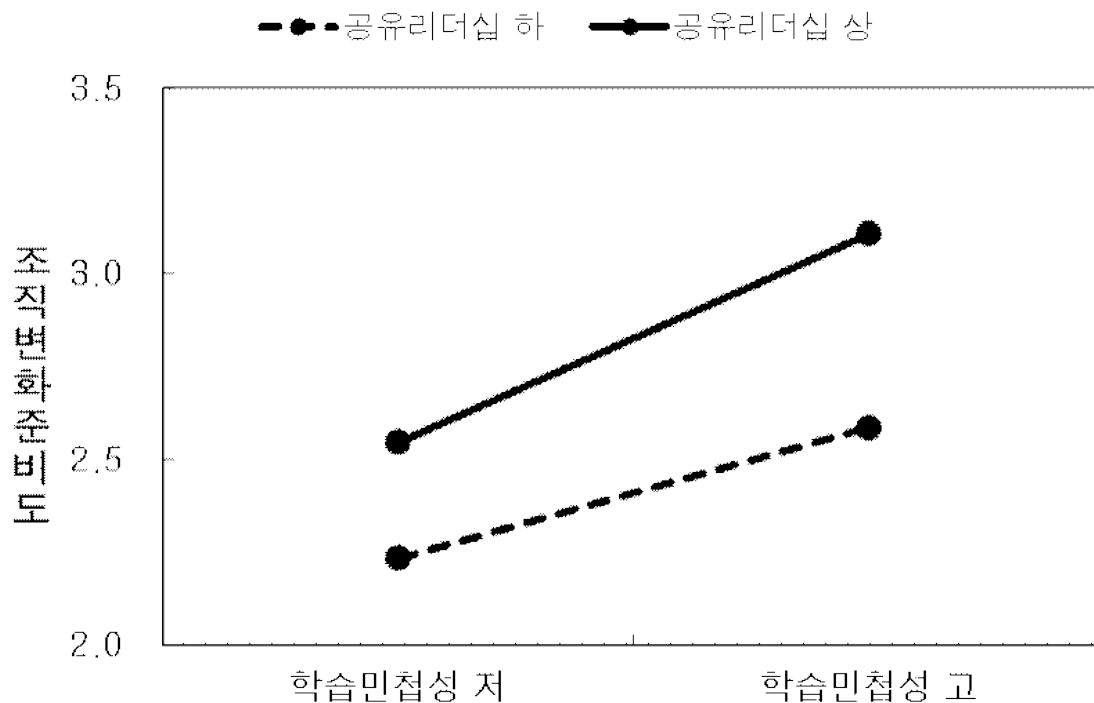
학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십의 조절효과를 검증하기 위하여 학습민첩성과 공유리더십의 상호작용항을 통합한 조절효과 분석모형을 개발하였으며, 이에 대한 검증결과는 다음 <표 IV-6>과 같다. 독립변수(X)인 학습민첩성의 회귀계수  $b_1$ 은 .343과 같이 양수로 나타났는데, 이는 조절변수인 공유리더십의 값이 0을 갖는 사람들 사이에서 학습민첩성 수준이 높은 사람들의 조직변화준비도( $X=1 \rightarrow Y$ )가 학습민첩성 수준이 낮은 사람들의 조직변화준비도( $X=0 \rightarrow Y$ )보다 .343만큼 크다는 것을 의미한다. 즉 공유리더십을 통제된 상태에서 학습민첩성 수준이 높을수록 조직변화준비도 수준이 증가한다고 해석할 수 있다. 조절변수(M)의 회귀계수  $b_2$ 는 .290과 같이 양수로 나타났는데 이는 학습민첩성이 없는 집단에서(IF  $X=0$ ) 공유리더십이 높은 사람들은( $M=1 \rightarrow Y$ ) 공유리더십이 낮은 사람들보다( $M=0 \rightarrow Y$ ) 조직변화준비도가 .290만큼 높다는 것을 의미한다. 한편 상호작용항인 XM의 회귀계수( $b_3$ )는 M이 한 단위 증가할 때 X가 한 단위 차이나는 두 사례의 종속변수 값의 차이 추정치이다. 해당 모형에서 학습민첩성과 공유리더십의  $b_3$  계수가 .110으로 나타났으므로 공유리더십이 한 단위 증가함에 따라 학습민첩성 수준이 낮은 집단과 높은 집단 간 조직변화준비도가 .110정도 차이가 났고 이는 통계적으로 유의하였다(단측검정). 따라서 학습민첩성과 조직변화준비도 간 영향관계에서 공유리더십은 조절효과를 나타냈다.



<표 IV-6> 학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십의 조절효과

	B	S.E	t	p	LLCI	ULCI
(Constant)	2.618					
학습민첩성	.343	.055	6.269	.000	.235	.451
직원몰입	.197	.051	3.892	.000	.097	.297
공유리더십	.290	.042	6.964	.000	.208	.372
상호작용항	.110	.064	1.722	.050	-.016	.236
$R^2=.530 \quad \Delta R^2=.006 \quad F=63.514(p=.000)$						

변인 간 부호와 함께 학습민첩성과 조직변화준비도 간 영향관계에서 공유리더십의 구체적인 조절특성을 살펴보기 위하여 조절효과 단순기울기 그래프를 도출하였다. 확인결과 일반적으로 학습민첩성이 증가하는 경우 조직변화준비도 수준 또한 증가하는 경향이 나타나는데, 이때 공유리더십이 낮은 상황보다는 공유리더십이 높은 상황일 때 더욱 증가하는 것을 확인할 수 있었다.



[그림 IV-1] 학습민첩성과 조직변화준비도 간 공유리더십 조절그래프

## V. 결론

### A. 요약

본 연구는 중소기업 근로자들의 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 구조적 관계에서 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과를 검증하는 것에 목적이 있다. 이를 위해 선행연구들의 각 변인의 이론을 검토하고 변인 간의 상관관계를 기반으로 수립한 연구모형으로 연구를 진행하였다. 연구대상은 국내 중소기업에 종사하고 있는 모든 근로자를 대상으로 하였으며 설문조사는 2019년 10월 14일부터 11월 1일까지 3주간 온라인과 모바일 설문도구를 함께 활용하여 자료를 수집하였다. 총 230명으로부터 설문 응답을 회수하여 연구분석에 활용하였다. 수집자료는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0으로 통계분석을 실시하였으며 분석내용과 방법은 다음과 같다.

첫째, 빈도분석을 실시하여 연구대상 표본의 인구통계학적 변인에 의한 분포도를 파악하였다. 둘째, 측정모형의 평가를 위해 항목 간의 내적일관성 지수(Cronbach  $\alpha$ )를 도출하였고 확인적 요인분석을 수행하였다. 셋째, 기술통계분석을 통해 연구변인의 수준과 정규성을 검토하였다. 넷째, 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향 관계를 실증하기 위해 다중회귀 분석을 하였다. 다섯째, 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향에 대하여 공유리더십의 조절효과, 직원몰입의 매개효과를 확인하기 위해 다중회귀 분석을 시행하였다. 특히 조절효과와 매개효과의 검증을 위해 SPSS PROCESS Macro Program을 사용하였다. 조절효과와 매개효과의 계수에 관한 통계적 유의성검정은 bootstrapping기법을 활용하였으며, 총 5,000회 bootstrapping을 바탕으로 도출된 값에 95% 신뢰수준의 bias corrected 신뢰구간을 적용하였다. 이러한 과정을 통해 검증된 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학습민첩성은 직원몰입과 조직변화준비도에 통계적으로 유의미한

정적 영향관계를 확인할 수 있었다. 중소기업 근로자들의 학습민첩성 정도가 높아질수록 직원몰입과 조직변화준비도의 수준도 높아질 것으로 추측할 수 있다. 둘째, 학습민첩성은 조직변화준비도에 독립적으로 정적영향을 미치기도 하지만, 직원몰입을 매개로 간접적으로도 영향을 미친다는 것을 파악할 수 있었다. 결과적으로 학습민첩성과 조직변화준비도 간의 영향관계에서 직원몰입은 부분 매개한다는 것이 확인되었다. 셋째, 학습민첩성과 조직변화준비도 간의 영향관계에서 공유리더십은 조절효과를 나타냈다. 학습민첩성이 증가하는 경우 조직변화준비도 수준 또한 증가하는 경향이 나타나는데, 이때 공유리더십이 낮은 상황보다는 공유리더십이 높은 상황일 때 더욱 증가하는 것이 확인되었다.

## B. 논의 및 결론

조직변화는 조직의 생존과 실패가 결정될 정도로 중요한 조직 현상이며 특히 중소기업의 조직변화 수용은 조직의 성장과 생존을 위해 중요하다. 조직변화 실패의 주요 원인은 조직변화 자체의 결함보다는 조직변화의 도입과 실행의 실패에 주요 요인이 있다. 이러한 관점에서 조직변화준비도가 조직변화의 성공적인 안착과 지속성을 위한 핵심요소임은 분명하다. 또한 조직이 변화하기 위해서는 도전적인 상황에서 경험으로부터 학습한 것을 빠르게 적용하고 실천하는 능력인 학습민첩성이 매우 중요하다. 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계에서 구성원들이 능동적으로 직무를 재창조하며 적극적으로 참여하는 구성원 직무의 개인적 차원의 직원몰입과 구성원들의 지식 및 경험을 바탕으로 새로운 아이디어를 지속 개발하고 공유하는 협동적 차원인 공유리더십의 관계를 함께 살펴볼 필요가 있다.

본 연구에서는 이러한 내용을 바탕으로 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향관계와 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과는 어떠한가를 살펴보았으며, 연구를 기반으로 얻은 결과에 따른 논의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 근로자들의 학습민첩성 수준은 직원몰입과 조직변화준비도에 유의미한 영향관계가 있음을 확인하였다. 이는 학습민첩성을 학습차원의 요인으로 볼 때 심층적 학습접근방식과 혁신행동, 직무성과 간의 긍정적인 영향관계를 밝혀낸 진동철과 홍아정(2016)의 연구결과를 뒷받침하고 있다. 성찰은 고차원적 학습으로 심층학습은 성찰을 전제로 한다는 관점에서 보면, 문제해결을 위한 수행과 창의성 발현에 성찰이 긍정적인 영향을 미친다는 연구(김태길, 홍아정, 2015; 송해덕, 2009) 결과와도 같은 맥락을 보인다. 구성원이 인지하는 학습민첩성은 조직과 환경의 변화 상황에 맞게 대응하고 몰입하는 조직변화몰입에 정적인 영향관계를 보이는 김택진, 이희수(2016)의 선행연구를 지지하고 있다.

조직에서 변화와 학습은 깊은 관계가 있으며, 새로운 환경에서도 빠르게 학습을 적용하는 학습민첩성의 정도에 따라 변화의 준비 및 실행, 정착에 의미있는 영향력의 차이를 예견해 볼 수 있다. 조직구성원에게 업무를 수행하면서 새롭고 다양한 아이디어를 활용 및 공유할 수 있는 다양한 채널을 제공함으로써 새로운 기회에 적극적이고 빠르게 접근하고 구성원들 간에 지식을 통합 및 공유할 수 있도록 하여 조직 내 다양성을 증가시킬 수 있다. 이러한 활동들이 개인적인 차원에서 긍정정서를 가질 수 있게 조성하여 지속적인 행동을 자아낸다면 자신의 업무를 충실하게 수행하며 스스로 변화를 추구하고 긍정적 업무 몰입을 이끌어 낼 수 있다.

둘째, 학습민첩성과 조직변화준비도의 관계에서 직원몰입의 매개효과를 확인하였다. 앞서 검증에서 학습민첩성은 조직변화준비도에 독립적인 긍정적 영향관계에 있기도 하지만 직원몰입을 통해 간접영향을 미치는 부분매개효과가 있음을 확인하였다. 학습민첩성과 조직변화준비도 간의 관계에서 직원몰입의 매개역할에 대한 연구가 미미한 실정이다. 이에 몰입은 혁신행동을 이끌어내는 중요한 요소이고(진윤희, 김성종, 2015), 직원몰입을 매개변수로 혁신행동에 긍정적 영향을 확인한 구동우 외(2014)의 국내 선행연구를 지지하고 있다. 직원몰입은 성취감, 긍정적인 직무관련 경험과 심리상태로 역할 외 행동으로 전이될 수 있으며(Schaufeli & Bakker, 2004;

Sonnentag, 2003), 직무몰입과 변화 및 혁신 간의 긍정적인 상관관계가 있다(Bakker & Demerouti, 2008).

본 연구를 통해 학습민첩성과 조직변화준비도의 영향 관계에서의 메커니즘으로 직원몰입의 매개역할을 검증함으로써 변화 및 혁신요구에 직면한 조직구성원들의 변화준비도를 조장하는데 직원몰입의 매개역할에 관한 선행연구의 범위를 확장하였다고 볼 수 있다. 학습민첩성은 직원몰입을 높이고 업무수행 과정에서 직원몰입이 높은 조직구성원들은 열정의 긍정적 감정을 경험하여 조직변화준비도를 끌어낼 핵심적인 요소임을 확인함으로써 의미가 있다.

셋째, 공유리더십은 학습민첩성과 조직변화준비도 간의 영향관계에서 조절효과를 보이는 것으로 확인되었다. 이는 조직구성원들에게 책임, 권한, 자원에 대한 통제력 등의 임파워먼트가 주어진다면, 스스로 업무수행의 개선방안을 찾게되며 이는 혁신행동에 정적인 영향을 미친다는 송정수와 양필수(2008)의 선행연구 결과를 지지하고 있다. 조직구성원들이 인식하는 공유리더십의 정도가 높을수록 혁신행동에 더욱 적극적이라는 서재교와 홍아정(2015)의 선행연구를 뒷받침하고 있다. 조직구성원 간 균형있는 리더십을 자극하여 질 높은 아이디어를 생성하고 확산, 실행하기 위해 정보를 공유함으로써 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증한 Hoch(2013)의 선행연구와도 같은 맥락을 보여주고 있다.

이처럼 혁신행동은 조직구성원들 간의 역할 및 관계에 따라 달라질 수도 있다(김일천 등, 2004; 송정수, 양필수, 2008; Damanpour, 1991). 본 연구를 통해 학습민첩성이 증가하는 경우 조직변화준비도 수준 또한 증가하는 경향이 나타나는데, 이때 공유리더십이 낮은 상황보다는 공유리더십이 높은 상황일 때 더욱 증가하는 것을 알 수 있었다. 특히 빠르게 변화하는 시장 환경 속에서, 현장에서 학습하고 경험한 내용을 빠르게 적용하는 역량이 필요한 중소기업 근로자들에게는 개인의 역량 향상뿐만 아니라 조직구성원들의 관계 속에서 상호 영향력을 발휘할 수 있는 환경을 마련해주어야 한다.

## C. 제언

본 연구는 중소기업 근로자들을 대상으로 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향을 알아보고, 영향관계에서 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과를 가지는가를 실증적인 검증을 하였다. 특히 조직변화를 계획하거나 추진 중인 중소기업들에 실질적인 변화관리 방안을 위한 중요한 시사점을 제공할 줄 수 있다는 점에서 의의가 있다. 그러나 해당 연구를 진행하면서 방법상의 한계점을 인정하고 이에 따른 후속연구에 관한 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구의 인구통계학적 변인들을 확인해 보면 업종별 분포도에 있어 교육이 49.1%로 전체 설문 응답자의 절반가량을 차지하였다. 연구결과를 모든 직무에 일반화하는 것에는 한계가 있다. 이에 향후 연구에서는 대상을 다양한 업종으로 표적화하여 후속연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 표본 수집에 있어서 중소기업의 규모를 고려하여 세분화한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 국내 중소기업에 종사하고 있는 모든 근로자들을 대상으로 연구하였으며, 규모별 조직구조의 특성을 고려하여 할당 표집을 시행한다면 더욱 다양하고 의미있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구는 자기보고식 설문지를 활용하여 모든 변수를 측정하였으므로 응답자는 설문 당시 상황과 주관적인 느낌에 영향을 받을 수 있다. 따라서 객관성 확보에 대한 한계점이 있어 향후 연구에는 자기보고식 설문지 및 인터뷰, 추적관찰 등의 다양한 기법을 통해 설문의 객관성을 확보하고 연구의 한계를 보완한다면 더욱 의미있을 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

- 곽기영. (2008). 변화준비성의 강화: IT 기반 조직변화 관점. **경영연구**, 23(1), 45-73.
- 구동우, 이새미, 송승열. (2014). 호텔 구성원의 윤리적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 구조모형분석: LMX와 구성원 열의의 매개효과를 중심으로. **관광학연구**, 38(8), 11-35.
- 권인수, 최영근. (2011). 직무열의의 선행요인과 심리적 조건의 매개효과에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 18(4), 113-133.
- 김련, 장영철, 김진욱. (2016). 조직문화 인식 유형이 종업원 인게이지먼트에 주는 영향. **창조와 혁신**, 9(3), 95-128.
- 김미애. (2018). **제조업 근로자의 개인 및 직무 변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 김영일. (2017). **중등교사의 자기주도 학습능력, 학습민첩성, 긍정심리자본, 직무만족도 간의 구조적 관계**. 박사학위논문, 송실대학교.
- 김인수. (1999). **거시조직이론(개정4판)**. 서울: 무역경영사.
- 김일천, 김종우, 이지우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. **경영연구**, 19(2), 281-316.
- 김정희, 고수희. (2014). 사회복지사의 일터에서 나타난 무형식학습 사례연구. **한국사회복지학**, 66(1), 87-111.
- 김진욱, 장영철, 안치용. (2013). 공유리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. **생산성논집**, 27(4), 89-121.
- 김태길, 홍아정(2015). 공공조직 구성원의 팀 학습행동이 집단창의성에 미치는 영향과 비판적 성찰 업무행동의 매개효과. **Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education**, 18(1), 1-31.

- 김택진, 이희수. (2016). 학습민첩성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과. **농업교육과 인적자원개발**, 48(1), 27-46.
- 김흥재. (2013). **조직구성원 혁신행동의 영향요인에 관한 연구**. 박사학위논문, 창원대학교.
- 류혜현, 오현석. (2016). 학습민첩성 연구의 쟁점과 과제. **HRD연구**, 18(4), 119-145.
- 민경원. (2016). **조직의 다양성 풍토와 혁신행동의 관계 연구: 직원열의와 경력전망의 매개 역할**, 박사학위논문, 중앙대학교.
- 박민영, 장영철, 이근환. (2015). 긍정심리자본이 종업원 인게이지먼트와 경력만족도에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 28(12), 3095-3130.
- 박선민, 박지혜. (2012). 기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 14(1), 1-26
- 박영주. (2017). **초등학교 교사의 직무수행 준비도, 학습민첩성, 직무자율성, 학교조직문화, 학교조직몰입 간의 구조적 관계**. 박사학위논문, 숭실대학교
- 박철, 이진구. (2018). 조직개발 프로세스 모델을 적용한 제조업 구성원의 직원몰입 향상 사례연구. **역량개발학습연구**, 13(2), 31-58.
- 박혜진, 유태용. (2009). 상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(1), 131-153.
- 방호진. (2013). **공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로**. 박사학위논문, 성균관대학교.
- 배을규, 박상오. (2018). IT중소기업 구성원의 무형식 학습 활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절 효과. **기업교육과 인재연구**, 20(1), 35-57.
- 서재교, 홍아정. (2015). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습, 직무배태성의 매개효과. **대한경영학회지**, 28(3), 981-1008.
- 송정수, 양필석. (2008). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개



- 효과에 관한 연구. **인력개발연구**, 10(1), 223-246.
- 송해덕. (2009). 문제중심학습 환경에서 성찰적사고 지원요인 탐색. **열린교육연구**, 17(3), 215-232.
- 심덕섭, 하성욱. (2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. **산업혁신연구**, 29(3), 95-124.
- 안치성. (2014). 감성리더십이 조직신뢰와 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문, 경희대학교.
- 양동민, 노현재, 심덕섭. (2012). 프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향: 과업조정 및 업무분담의 매개효과 검증. **기업경영연구**, 19(2), 127-147.
- 양필석, 최석봉. (2011). 핵심자기평가가 조직변화몰입과 조직변화지지행동에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 18(1), 233-250.
- 오아라, 박경규. (2014). 긍정심리자본과 직무열의 및 구성원의 직무행동과의 관계에 관한 연구. **한국경영학회 2014년 통합학술발표논문집**, 1311-1344.
- 우형록. (2014). 조직 및 개인 수준의 변화준비성이 조직변화 실행과 성과에 미치는 영향. **농업교육과 인적자원개발**, 46(4), 141-168.
- 위희경, 김일, 류태모. (2018). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. **인적자원관리연구**, 25(5), 103-126.
- 윤성길, 김태욱. (2017). 진정성 리더십이 긍정심리자본 및 종사원 인게이지먼트에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 26(8), 223-241.
- 이동환, 장영철. (2016). 직무스트레스의 도전·방해요인이 신체적 증상 및 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향-긍정정서의 매개역할. **인적자원관리연구**, 23(1), 237-259
- 이미현, 정진철, 오민정. (2015). 진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **기업경영연구**, 61(단일호), 23-44

- 이정금, 손승남. (2014). 일터학습이 혁신성과 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. **평생학습사회**, 10(2), 181-208.
- 이준근. (2018). 공유리더십이 직무성과와 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 공유멘탈의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 청주대학교.
- 임창현, 위영은, 이효선. (2017). 학습민첩성(Learning Agility) 측정도구 개발 연구. **HRD연구(구 인력개발연구)**, 19(2), 81-108.
- 임창현, 이희수. (2010). 국내 기업 임원의 리더십탈락에 영향을 미치는 행동특성 연구. **한국HRD연구**, 5(1), 33-59.
- 임창희. (2013). **조직행동**. 서울: 비앤엠북스.
- 장태원, 홍아정. (2011). 조직구성원의 자기주도학습능력이 흡수능력과 정서적 몰입 및 직무몰입에 미치는 영향. **지식경영연구**, 12(2), 17-34.
- 정선우, 이영민, 임다영. (2013). 기초자치단체 공무원의 긍정심리자본 인식과 조직시민행동, 조직몰입인식의 구조적 관계 분석. **GRI연구논총**, 15(1), 35-55.
- 정예지, 김문주. (2014). 팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 27(5), 635-655.
- 정진철, 최지원. (2011). 기업체 종사자의 변화에 대한 준비성과 관련 변인의 인과분석. **농업교육과 인적자원개발**, 43(1), 137-162.
- 정현석, 홍관수. (2018). 서비스기업의 변화준비성을 통한 행동유도시스템 활용이 접점직원의 민첩성 및 성과에 미치는 영향. **한국산업정보학회논문지**, 23(1), 123-142.
- 조윤성. (2018). **조직변화준비도 척도 개발 및 타당화**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 중소기업중앙회. (2018). **2018년 중소기업현황**. 중소기업중앙회.
- 진동철, 홍아정. (2016). 일터에서의 심층학습이 직무성과에 미치는 영향과 혁신행동의 매개 효과. **직업교육연구**, 35(5), 31-50.
- 진윤희, 김성종. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향. **한국콘텐츠 학**

- 회논문지, 15(1), 451-461.
- 최민성. (2019). 기본심리욕구와 공유리더십이 직원몰입을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 정서지능의 조절효과. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 최용득. (2009). 조직맥락에서의 긍정심리역량의 선행요인과 결과에 관한 연구. 박사학위논문, 서강대학교.
- 최지원, 정진철. (2012). 대기업 사무직 근로자의 비판적 성찰 업무 행동과 의사결정 참여, 리더-구성원 교환 관계, 자기효능감 및 변화 준비성의 인과적 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 44(2), 149-177.
- 홍선주, 전주성. (2016). 사무직 근로자의 학습민첩성과 조직변화몰입 간의 관계. *Global Creative Leader*, 6(3), 83-102.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Arun, N., Coyle, P. T., & Hauenstein, N. (2012). Learning agility: Still searching for clarity on a confounded construct. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 290-293.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein(Eds.), *Advances in*

- interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, (pp.173-209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demand resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck(Ed.). *APA Handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization*, (pp.183-240). Washington, DC, US. American Psychological Association.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217-236.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of learning: Theory, research and managerial application*(3rd Ed.). New York, NY: Free Press.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*(2nd Ed.). Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement*. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota.
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and developm

- ent. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 339-367.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision making teams, *Journal of Social Psychology*, 152, 17-42.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (pp. 1-3). Panama City, FL: AHRD.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work

- engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.
- Coach, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Colarelli, S. M. (1998). Psychological interventions in organizations: An evolutionary perspective. *American Psychologist*, 53(9), 1044-1056.
- Connolly, J. (2001). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility*. Dissertation Abstracts International, 62(10), 4-B. (UMI No. 3013189)
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness, In C. L. Pearce, & J. A. Conger, (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48-76), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th Ed.). Stamford, CT: Cengage learning.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(1), 355-590.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P., & Zewdie, S.(2011). The development and validation of a self assessment of learning agility. Retrieved from <http://larryclarkgroup.com/Larry%20Clark%20Group%20-%20viaEdge%20Technical%20Report%20-%20Updated.pdf>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Swisher, V. V. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 280-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York, NY: Psychology Press.

- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012a). Learning agility in search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258-279.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012b). Learning agility: Many questions, a few answers, and a path forward. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 316-322.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employee. *Personnel Review, 41*(3), 40-358.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations, 53*(3), 419-442.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning, 27*(4), 12-15.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 217-231.
- Fleming, J. H., & Asplund J. (2007). *Human sigma*. Berkeley, CA: PGW.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with



- unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gefen, D. (2003). Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example. *Communications of The Association for Information Systems*, 12(2), 23-47.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Hannon, P. A., Helfrich, C. D., Chan, K. G., Allen, C. L., Hammerback, K., Kohn, M. J., ... Harris, J. R. (2017). Development and pilot test of the workplace readiness questionnaire, a theory based instrument to measure small workplaces' readiness to implement wellness programs. *American Journal of Health Promotion*, 31(1), 67-75.
- Hanpachern, C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change* (Doctoral dissertation). Available from Pro Quest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9735002)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-lived*, 9(1), 205-224.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of business and psychology, 28*(2), 159-174.
- Holt, D. H., & Vardaman, J. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanding conceptualization. *Journal of Change Management, 13*(1), 9-18.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacobson, E. H. (1957, April). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on Preventive and Social Psychology, Washington, DC.
- Jippes, M., Driessen, E. W., Broers, N. J., Majoor, G. D., Gijselaers, W. H., & van der Vleuten, C. P. (2013). A medical school's organizational readiness for curriculum change (MORC): Development and validation of a questionnaire. *Academic Medicine, 88*(9), 1346-1356.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York : Free Press.
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement?

*Training & Development*, 62(1), 44-49.

- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Krug, R. M. (2008). Fulfilling the Promise of Personal Engagement: Recognizing Realistic Process Requirements. *Organization Development Journal*, 26(1), 63-68.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 1(1), 22-34.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, E. R. (2000). High potential as high learners. *Human Resources Management*, 39(4), 321-330.
- London, M., & Maurer, T. (2004). Leadership development: A diagnostic model for continuous learning in dynamic organizations. In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 222-245). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ludwig, D., & Frazier, B. (2012). Employee engagement and organizational behavior management. *Journal of Organizational*

- Behavior Management*, 32(1), 75-82.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mat Roni, S. (2014). *Introduction to SPSS*. Australia: SOAR Centre.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance, *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executive develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCauley, C. (2001). Leader training and development. In S. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 347-383). San Francisco, CA: Jossey-Bassey.
- Mone, E. M., & London, M. (2010). Employee engagement through effective performance management: *A Practical Guide for*

- managers*. London, UK: Routledge.
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, *3*(2), 125-134.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. NJ: Prentice-Hall.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, *32*(2), 77-97.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). Washington, DC: American Psychological Society.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observation. *Human Resources Management Review*, *10*(1), 45-59.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, *The Academy of Management Executive*, *18*(1), 47-57.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *19*, 622-628.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, *19*, 353-359.

- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. E. Riggio & S. Smith-Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180-203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Porras, J. L., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of organizational psychology* (2nd ed., Vol.3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Powelson, S. A. (1995). *Assessing readiness for change in registered nurses in hospital and community setting* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9621566)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 1, 5-39.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived

- organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rowland, F., & Volet, S. (1996). Self-direction in community learning: A case study. *Australian Journal of Adult and Community Education*, 36(2), 89-102.
- Russell, E. J., & Brent, A. S. (2012). Learning Agility Requires Proper Action Identification. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 309-312.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-21.
- Sanders, M. G. (2006). Missteps in team leadership: The expertises of six novice teachers in three urban middle schools. *Urban Education*, 41, 277-304.
- Savolainen, T. (2013). Change implementation in intercultural context: A case study of creating readiness to change. *Journal of Global Business Issues*, 7(2), 51-58.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss., R. Delbridge., K. Alfes., A. Shantz., & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). New York, NY:

Routledge.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Schein, E. H. (1987). *Lessons for managers and consultants* (Vol. 2). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 10*(3), 304-328.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review, 12*(1), 11-35
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2014). Employee engagement and HRD. In N. Chalofsky., T. S. Rocco., & M. L. Morris. (Eds.), *Handbook of Human Resource Development* (pp. 605-622). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Shuck, B., & Reio, T. (2011). The employee engagement landscape and



- HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419-428.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sivasubramaniam, N., Murry W. D., Avolio B. J., & Jung D. I.(2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management*, 27, 66-96.
- Smith, B. C. (2015). *How does learning agile business leadership differ? Exploring a revised model of the construct of learning agility in relation to executive performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Columbia.
- Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Strauss, K., M. A. Griffin, & A. E. Rafferty. (2009), Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279-291.
- Swanson, R. A (2009). 인적자원개발론[*Foundations of HRD*(2nd Ed.)]. 서

울: 학지사.

- Swanson, R. A., & Holton, III, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Swisher, V. V. (2013). Learning agility: The "X" factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training, 45*(3), 139-142.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review, 29*(1), 29-44.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness the roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(3), 315-347.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91-111
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(1), 67-75.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review, 65*(4), 379-436.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 429-446.
- Worren, N. A., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new

profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286.

Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations* (7th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

## 부 록(설문지)

안녕하십니까?

중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사과정에 재학 중인 송은미입니다. 현재 ‘중소기업 근로자들의 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 영향 : 직원몰입 매개효과와 공유리더십 조절효과를 중심으로’ 라는 주제로 석사학위 논문을 준비하고 있습니다.

본 설문지 응답에 필요한 시간은 약 10~15분입니다. 조사결과는 통계법 제33조(비밀의 보호), 정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률 제24조, 제28조에 의거하여, 설문은 익명으로 작성되고, 응답 내용과 개인 정보는 엄격히 비밀이 보장되며 연구목적으로만 사용할 것임을 약속드립니다.

### [설문 시 당부 사항]

1. 설문의 각 질문은 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후, 느낌이나 본인의 생각을 사실 그대로 기록해 주시기 바랍니다.
2. 귀하께서 속한 기업의 입장에서 바람직하다고 생각하시는 내용으로 응답하지 마시고, 귀하께서 느낀 사실 그대로 기록해 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷하거나 중복되었다고 생각하시거나 불필요하다고 생각되시는 문항일지라도 빠뜨리지 마시고 모든 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드리며, 귀하의 건강과 원하시는 바를 항상 이룰 수 있기를 기원합니다. 감사합니다.

2019년 10월

중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원

석사과정 : 송 은 미

지도교수 : 홍 아 정

I. 다음은 학습민첩성에 대한 문항입니다. 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주세요.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다
1	나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 타인의 피드백을 잘 수용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 어떤 일이 잘되지 않을 때 접근 방법을 유연하게 수정한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 강점과 한계를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 새로운 지식과 기술을 알고자 하는 열망이 가득하다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 스스로의 성장과 발전을 적극적으로 추구한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 새로운 경험과 도전을 추구한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 변화 및 새로운 아이디어에 수용적이며 개방적이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 실수를 통해 배우고, 이를 반영한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 조직변화준비도에 대한 문항입니다. 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주세요.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다					매우 그렇다
1	조직변화 활동이 나에게 새로운 과업 수행을 요구하더라도 잘 수행할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤	
2	나는 조직이 도입하는 새로운 조직변화에 대해 긍정적인 감정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
3	나는 우리 조직에서 새로운 조직변화가 진행되는 것에 두려움이나 불편함을 느끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤	
4	나는 이 조직변화가 우리 조직에게 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
5	나는 내게 주어진 조직변화 활동을 효과적으로 수행할 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤	
6	우리 조직에서 추진하려는 조직변화를 통해서 나의 직무성과가 증진된다.	①	②	③	④	⑤	
7	나는 해당 조직변화를 준비하기 위해 무엇이 필요한지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	
8	나는 해당 조직변화에서 필요로 하는 내용에 관한 특정지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
9	나는 이 조직변화에서 요구하는 특정기술을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤	
10	나는 해당 조직변화를 실행하는데 필요한 일반적인 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
11	나는 새로운 조직변화에 자원과 시간을 아끼지 않고 과감히 투자한다.	①	②	③	④	⑤	
12	나는 조직이 추진하려는 조직변화를 성취하기 위해 필요한 경우, 개인적 희생을 감내할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	
13	우리 조직 구성원들은 이 조직변화를 성공할 수 있다는 자신감이 집단적으로 형성되어 있다.	①	②	③	④	⑤	
14	우리 조직 구성원들은 이 조직변화를 긍정적으로 해석하고 공유한다.	①	②	③	④	⑤	
15	우리 조직 구성원들은 도입 예정인 조직 변화에 대해 두려움이 없다.	①	②	③	④	⑤	

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다					매우 그렇다
16	우리 조직 구성원들은 새로운 조직변화가 현재 조직상황을 개선하는데 적합하다고 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤	
17	우리 조직 구성원들은 우리 조직이 이 조직변화를 도입하고 성취하는데 뛰어난 능력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
18	우리 조직 구성원들은 이 조직변화를 통해 조직이 이익을 얻을 것이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
19	조직변화 수행에 대한 각 부서 및 개인들의 역할과 과업이 적절하게 배분되어 있다.	①	②	③	④	⑤	
20	현재 우리 조직구조는 이 조직변화를 성공적으로 도입하고 진행하기에 적합하다.	①	②	③	④	⑤	
21	우리 조직에 이 조직변화를 수행하는데 필요한 자원(인적,물적,재정)이 충분하다.	①	②	③	④	⑤	
22	우리 조직에서 추진하려는 조직변화의 목표가 명확하다.	①	②	③	④	⑤	
23	우리 조직은 조직변화에 관한 내용을 충분히 설명한다.	①	②	③	④	⑤	
24	우리 조직에서는 실질적으로 조직변화의 장·단기적 성과에 따른 물질적·심리적 보상이 가능하다.	①	②	③	④	⑤	
25	최고경영자는 조직변화의 중요성을 지속적으로 강조한다.	①	②	③	④	⑤	
26	우리의 관리자는 조직변화를 촉진하기 위해 솔선수범한다.	①	②	③	④	⑤	
27	우리 조직 구성원은 해당 조직변화에 대해 개방적이다.	①	②	③	④	⑤	
28	조직 구성원은 조직변화를 도입하고 적용하는 것을 촉진하기 위해 서로 협력한다.	①	②	③	④	⑤	

Ⅲ. 다음은 직원몰입에 대한 문항입니다. 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주세요.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다
1	나는 일을 하는 중에는 정말로 집중하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 일할 때 나의 업무에 전념한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 업무에 대한 책임에 많은 관심과 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 직장에서 나의 업무에 집중한다.	①	②	③	④	⑤
5	현재 직장에서 일하는 것은 개인적으로 나에게 큰 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 일에 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내 직장의 미션과 목표를 믿는다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내 직장의 미래에 관심이 있다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나에게 기대되는 것 이상의 일을 할 수 있도록 스스로 노력한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 일을 할 때 특별한 요청이 없어도 추가적인 노력을 기울일 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 종종 내가 속한 팀의 성공을 위해 나에게 기대되는 것 이상의 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 회사의 성공을 위해 나에게 기대되는 것 이상으로 더 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤



IV. 다음은 공유리더십에 대한 문항입니다. 본인의 느낌과 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)해 주세요.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다					매우 그렇다
1	팀원들이 공동으로 팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 업무를 조정한다.	①	②	③	④	⑤	
2	팀원들이 공동으로 팀의 업무를 어떤 식으로 해 나갈 것인지에 대해 정한다.	①	②	③	④	⑤	
3	팀원들이 공동으로 팀의 전체적인 업무 계획에 대한 유용한 의견을 제시한다.	①	②	③	④	⑤	
4	팀원들이 공동으로 팀의 업무 완수를 위한 계획을 수립한다.	①	②	③	④	⑤	
5	팀원들이 공동으로 업무 우선순위에 따라 필요자원을 배분한다.	①	②	③	④	⑤	
6	팀원들이 공동으로 팀의 목표를 수립한다.	①	②	③	④	⑤	
7	팀원들이 공동으로 당면 문제를 빠르게 분석한다.	①	②	③	④	⑤	
8	팀원들이 공동으로 문제해결을 위하여 팀 전체의 전문성을 활용한다.	①	②	③	④	⑤	
9	팀원들이 공동으로 팀 성과에 영향을 끼칠 문제들에 대한 대안을 모색한다.	①	②	③	④	⑤	
10	팀원들이 공동으로 문제 발생 시 최적의 대응 방안을 결정한다.	①	②	③	④	⑤	
11	팀원들이 공동으로 문제가 발생하기 전에 미리 파악한다.	①	②	③	④	⑤	
12	팀원들이 공동으로 문제에 대한 해결방안을 개발한다.	①	②	③	④	⑤	
13	팀원들이 공동으로 문제가 발생하면 이를 해결한다.	①	②	③	④	⑤	
14	팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.	①	②	③	④	⑤	
15	팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려해 준다.	①	②	③	④	⑤	

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다
16	팀원들이 공동으로 구성원들이 서로 뭉칠 수 있는 팀 분위기를 조성한다.	①	②	③	④	⑤
17	팀원들이 공동으로 도움이 필요한 구성원에게 지원을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
18	팀원들이 공동으로 팀 구성원들의 불만과 문제를 경청한다.	①	②	③	④	⑤
19	상호 간 예의를 갖춰 대한다.	①	②	③	④	⑤
20	팀원들이 공동으로 다른 구성원들이 스킬을 배양할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
21	팀원들이 공동으로 다른 구성원들로부터 업무 스킬을 배운다.	①	②	③	④	⑤
22	팀원들이 공동으로 다른 구성원들이 새로운 스킬을 배울 때 옆에서 도와준다.	①	②	③	④	⑤
23	팀원들이 공동으로 구성원들 간 경력과 관련된 조언을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
24	팀원들이 공동으로 새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.	①	②	③	④	⑤
25	성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 지도한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 대한 문항입니다. 해당되는 곳에 체크(V) 해 주세요.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자            ② 여자

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 21세 ~ 25세            ② 26세 ~ 30세            ③ 31세~ 35세  
④ 35세 ~ 40세            ⑤ 41세 이상

3. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 석사 ⑤ 대학원 박사

4. 귀하의 총 직장 경력은 어떻게 되십니까?

- ① 1년 미만            ② 1년 이상 ~ 5년 미만            ③ 5년 이상 ~ 10년 미만  
④ 10년 이상 ~ 15년 미만            ⑤ 15년 이상

5. 귀하는 현재의 회사에서 얼마나 근무하셧습니까?

- ① 1년 미만            ② 1년 이상 ~ 5년 미만            ③ 5년 이상 ~ 10년 미만  
④ 10년 이상 ~ 15년 미만            ⑤ 15년 이상

6. 귀하의 직급은 무엇입니까?

- ① 사원급            ② 대리급            ③ 과장급  
④ 차장급 이상            ⑤ 기타

7. 귀사의 종업원 규모는 얼마나 됩니까? (정규직 및 비정규직 포함)

- ① 50명 이하            ② 50명~100명 미만            ③ 100명~200명 미만  
④ 200명~300명 미만 ⑤ 300명~500명 미만 ⑥ 500명~1000명 ⑦ 1000명 이상

8. 귀하가 현재 근무하고 있는 회사의 업종은 무엇입니까?

- ① 제조/화학            ② 판매/유통/서비스            ③ 건설/인프라  
④ IT/정보통신            ⑤ 교육            ⑥ 은행/금융            ⑦ 기관/협회  
⑧ 기타

9. 귀하가 현재 회사에서 맡고 있는 직무는 무엇입니까?

- ① 영업 및 마케팅 ② 유통/제조/생산 ③ 인사/교육,경영/기획/재무,회계  
④ 연구/개발/IT ⑤ 기타

끝까지 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

# 국 문 초 록

중소기업 근로자들의 학습민첩성이

조직변화준비도에 미치는 영향

: 직원몰입 매개효과 및 공유리더십 조절효과를 중심으로

중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원

인적자원개발학과

송 은 미

이 연구의 목적은 중소기업 근로자들을 대상으로 학습민첩성이 조직변화준비도에 미치는 구조적 관계를 알아보고 직원몰입의 매개효과와 공유리더십의 조절효과를 실증적으로 규명하는 데 있다. 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 학습민첩성이 조직변화준비도에 영향을 미치는가? 둘째, 직원몰입은 학습민첩성과 조직변화준비도 간 관계를 매개하는가? 셋째, 공유리더십은 학습민첩성과 조직변화준비도 간 관계를 조절하는가?

연구문제를 해결하기 위하여 국내 중소기업에 종사하는 구성원을 대상으로 선정하였으며, 온라인과 모바일 설문을 통해 2019년 10월 14일부터 11월 1일까지 3주간 설문조사를 실시하였다. SPSS 23.0과 AMOS 23.0 통계프로그램을 이용하여 분석하였고, 설문은 Likert 5점 척도를 사용하였다. 도출된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 학습민첩성은 직원몰입과 조직변화준비도에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 학습민첩성은 조직변화준비도에 독립적으로도 정적 영향을 미치기도 하지만, 직원몰입을 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 학습민첩성과 조직변화준비도 간 영향 관계에서 직원몰입은 부분매개효과가 존재하는 것으로 확인되었다. 셋째, 학습민첩성과 조직변화준비도 간 영향 관계에서 공유리더십

은 조절효과를 나타냈다. 본 연구모형에 관한 실증연구 결과와 논의를 바탕으로 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직에서의 변화와 학습은 매우 밀접한 관계이며, 새로운 환경에서도 빠르게 학습을 적용하는 학습민첩성의 정도에 따라 조직변화의 준비, 실행, 정착에 유의미한 영향을 줄 수 있다고 해석될 수 있다. 조직구성원에게 과업을 수행하면서 새로운 아이디어를 활용하고 공유할 수 있도록 하는 다양한 채널을 제공하여 새로운 기회에 신속하게 접근하고 구성원 간에 지식을 통합할 수 있도록 하여 다양성을 증가시킬 수 있다. 이러한 활동이 개인적 차원에서의 긍정적 정서를 가질 수 있도록 조성하여 지속적인 행동을 유발해 준다면 자신의 직무를 충실히 수행하여 스스로 변화를 추구하고 자신의 업무에 긍정적 몰입을 유도할 수 있다.

둘째, 학습민첩성이 조직변화준비도에 영향을 미치는 메커니즘으로 직원몰입의 매개역할을 검증함으로써 조직의 변화 및 혁신요구에 직면한 구성원들의 변화준비도를 촉진하는데 직원몰입의 매개역할에 대한 영향력을 확인하고 선행연구의 범위를 확장하였다. 학습민첩성이 직원몰입을 높이고 자신의 업무 수행 과정에서 직원몰입이 높은 구성원은 열정과 같은 긍정적인 감정을 경험하여 조직변화준비도를 끌어낼 수 있는 핵심요소임을 밝힘으로써 연구의 의미가 있다.

셋째, 학습민첩성이 증가하는 경우 조직변화준비도 수준 또한 증가하는 경향이 나타나는데, 이때 공유리더십이 낮은 상황보다는 공유리더십이 높은 상황일 때 더욱 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 특히 빠르게 변화하는 시장 환경 속에서, 현장에서 학습하고 경험한 내용을 빠르게 적용하는 역량이 필요한 중소기업 근로자들에게는 개인의 역량 향상뿐만 아니라 조직구성원들의 관계 속에서 상호 영향력을 발휘할 수 있는 환경을 마련해주어야 한다.

---

주제어 : 학습민첩성, 직원몰입, 공유리더십, 조직변화준비도

# ABSTRACT

The Effect of Learning Agility on Organizational Change Readiness  
for Workers in Small and Medium-sized Enterprises  
: Focused on Mediating Effects of Employee Engagement and  
Moderating Effects of Shared Leadership

Song, Eun Mi

Department of Human Resource Development  
Graduated School of Global Human Resource Development  
Chung-Ang University

The purpose of this study is to investigate the structural relationship between learning agility and organizational change readiness and empirically identify the mediating effects of employee engagement and the moderating effect of shared Leadership for Workers in Small and Medium-sized Enterprises. In order to achieve the purpose of research,

First, does learning agility affect organizational change readiness? Second, does employee engagement mediate the relationship between learning agility and organizational change readiness? Third, does shared Leadership moderate the relationship between learning agility and organizational change readiness?

In order to solve the research problem, we selected the members who are working in Small and Medium-sized Enterprises. We conducted a survey for 3 weeks from October 14th to November 1st, 2019 through online and mobile questionnaires. Statistical analysis was performed using SPSS 23.0 and AMOS 23.0

statistical programs. Likert scale was used for the questionnaire. The results of the study are as follows.

First, learning agility has a statistically significant positive effect on employee engagement and organizational change readiness. Second, learning agility has an independent and static effect on organizational change readiness but also indirectly through employee engagement. As a result, there was a partial mediating effect on employee engagement in the relationship between learning agility and organizational change readiness. Third, shared leadership showed a moderating effect in the relationship between learning agility and organizational change readiness. The implications derived from the empirical research results and discussion of this research model are as follows.

First, organizational change and learning are very closely related, and it can be interpreted that it can have a significant effect on the preparation, implementation, and settlement of organizational change depending on the degree of learning agility, which is an ability to apply learning quickly in a new environment. It can increase diversity by providing members with a variety of channels that enable them to take advantage of and share new ideas while performing tasks, allowing them to quickly access new opportunities and integrate knowledge among members. If these activities are designed to have positive emotions at the individual level and induce lasting behavior, individuals can faithfully carry out their duties, drive changes in personal level and induce positive engagement in your work.

Second, by verifying the mediating role of employee engagement as a mechanism for learning agility to influence



Second, by verifying the mediating role of employee engagement as a mechanism for learning agility to influence organizational change readiness, the impact of the mediation role of employee engagement on promoting change readiness of employees who is facing organizational change and innovation needs has been discussed and expands the scope of previous research. Research agility is meaningful because it reveals that learning agility is a key factor in raising employee engagement and those who are highly engaged and experience positive emotions such as enthusiasm while working is also key factor of promoting organizational change readiness

Third, as learning agility increases, the level of organizational change readiness also tends to increase, and in that case higher level of shared leadership shows positive relation compare to lower level. An environment where people can exert mutual influence relationships among members as well as enhance individual capabilities needs to be provided to small and medium-sized employees who need the ability to quickly apply what they learn and experience on the ground, especially in a rapidly changing market environment.

---

Keywords : Learning Agility, Employee Engagement

Shared Leadership, Organizational Change Readiness