

ISSN 2586-6494

# 휴먼웨어 연구

Journal of Humanware

제1권 제2호 | 2018년 9월



**고려대학교 HRD정책연구소**  
Research Institute for HRD Policy, Korea University



# 휴먼웨어 연구

Journal of Humanware

제1권 제2호

## 목 차

■ 공무원 대상 퇴직준비교육 연구동향 분석 .....	김영석	1
■ Work-Grit의 개념과 HRD 분야의 활용 가능성에 대한 탐색적 연구 .....	김지영· 김우철	25
■ S보험사 리더-구성원 교환관계(LMX)와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과 .....	한종민	49
■ S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과 .....	김두남	81
· 연구윤리 규정		
· 논문투고 규정		
· 원고작성 기준		

---



## 공무원 대상 퇴직준비교육 연구동향 분석

김영석\* (한국교원대)

---

---

### ■ 요약 ■

---

---

본 연구는 공무원 대상 퇴직준비교육과 관련한 최근 10년간 진행된 연구를 분석하여 바람직한 공무원 대상 퇴직준비교육 방안을 제안하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 한국교육학술정보원(KERIS)에서 제공하는 RISS를 활용하여 2008년부터 2018년 3월까지 최근 10년간 발표된 공무원 대상 퇴직준비교육 관련 총 24편의 학위 또는 학술지 논문을 분석하였다. 연도별로는 매년 1-2편의 연구들이 있었으나, 특히 2011년에 5편, 2013년에 4편으로 가장 많은 연구가 진행되었다. 총 24편의 연구 중 학위논문이 12편, 학술지논문이 12편이었으며, 이 중 양적연구가 17편으로 대부분을 차지하였다. 연구 내용을 분석하면, 13편의 연구가 지방공무원과 교육공무원을 중심으로 공무원들의 퇴직준비에 대한 인식을 분석하였다. 그리고 퇴직준비교육의 효과를 분석한 연구가 4편, 퇴직준비교육 개선방안을 제시한 연구가 4편, 퇴직준비교육 프로그램 개발 관련연구가 3편이었다. 그리고 연구대상으로는 지방공무원이 8편, 교육공무원이 7편, 현직 경찰공무원이 3편, 기타가 6편이었다. 이러한 연구결과를 통해 공무원대상 퇴직준비교육은 경력개발 차원에서 진행되는 것이 필요하며, 공무원들의 다양성을 고려한 연구 및 실천이 필요하고, 퇴직이전 뿐만 아니라 이후에 본격적으로 퇴직을 준비할 기회가 제공되어야 하며, 퇴직준비교육의 교육방법에 대한 학문적, 실천적 관심이 필요하다는 시사점이 도출되었다.

[주제어] 퇴직준비교육, 공무원, 연구동향분석

---

---

\* 제1저자, 교신저자. 한국교원대학교 교육학과 부교수, youngsek@knue.ac.kr

## I. 서론

중요한 생애사건 중 하나인 퇴직이 점차 빨라지고 있다. 과거 농경사회에서는 퇴직의 개념이 없다고 할 수 있을 정도로 본인이 원하는 만큼 일할 수 있었다. 그러나 산업혁명 이후 노동자들이 육체적 노동, 정신적 노동을 통해 소득을 갖게 되면서 국가 또는 기관에서 정한 규정에 따라 한 직장 내에서 더 이상 일을 할 수 없게 되는 ‘퇴직’의 개념이 생겨나게 되었다. 더욱이 최근에는 사오정(45세가 정년), 오륙도(56세까지 직장에 있으면 도둑)이라는 말에서 알 수 있듯이 준비된 채 맞이하는 퇴직이 아닌 이른 나이에 퇴직을 하는 일이 일반적 현상이 되었다. 2017년 12월에 통계청에서 발표한 ‘2016년 생명표’에 따르면 2016년 65세의 기대수명은 남자가 83.4세이고 여자는 87.6세로 나타났다. 만약 퇴직을 60세에 한다고 하더라도 25년간의 퇴직 시기는 한 인간의 삶에서 길고도 매우 중요한 부분을 차지한다고 할 수 있다.

퇴직의 한 개인의 사건이기도 하지만 사회적 현상이기도 한다. 특히 저출산 현상과 고령화 현상이 빠른 속도로 동시에 이루어지고 있는 우리나라에서 퇴직 인력의 활용 방안에 대한 다양한 관심이 높아지고 있다. 2017년 고용노동부에서 ‘신중년 인생3모작 기반구축 계획’을 마련하여 65세 이후에도 다양한 분야에서 일할 수 있는 제도적 장치를 마련하고자 하는 것도 퇴직 인력의 중요성을 잘 보여준다고 할 수 있다. 공무원 집단은 다음과 같은 특성으로 인해 퇴직 인력의 활용을 위해 가장 먼저 관심을 가져야 할 집단 중 하나이다. 첫째, 공무원법에 의하면 공무원은 국가공무원, 지방공무원, 경찰공무원, 교육공무원, 소방공무원, 외무공무원 등으로 구분할 수 있으며, 관련 분야에서 지속적으로 근무하면서 해당분야의 전문성을 높여 쌓았다고 판단할 수 있다. 둘째, 각종 공무원법에 의해서 특별한 면직에 해당하는 사유가 없는 한 법적으로 정년퇴직이 보장되어 있다. 따라서 다른 직종에 비해 본인의 퇴직년도를 예상하여 퇴직 이후의 삶을 준비할 수 있는 기회가 공무원들에게 있다. 셋째, 비록 2016년 개정된 공무원연금법이 실시되어 연금의 혜택이 줄어들긴 하였지만, 공무원들은 공무원연금법에 의해 본인이 근무한 연수에 따라 퇴직연금을 수령할 수 있다<sup>1)</sup>. 일반인들은 국민연금 또는 퇴직연금에 가입하지 않은 경우 경제적으로 어려운 퇴직 이후를 보내게 되지만, 다른 직종에 비해 공무원들은 연금으로

---

1) 2016년 개정된 공무원연금법에 의하면 2016~2021년 퇴직할 경우는 60세에 연금을 수령할 수 있으며, 퇴직년도가 늦어질수록 연금수령 나이도 차츰 늦어지게 되고, 최종적으로 2033년 이후 퇴직하는 공무원은 65세에 퇴직연금을 수령할 수 있다.

인해 경제적으로 최저 수준의 퇴직 시기를 보내지는 않을 수 있다. 넷째, 지방공무원의 경우 직급에 따라 정년퇴직을 6개월에서 1년 앞두고 퇴직 이후 사회에 적응할 수 있는 준비를 할 수 있는 공로연수제도를 활용할 수 있다. 이 기간 동안 공무원들은 일부 현업 수당 이외에 나머지 급여는 평상시와 같이 지급을 받게 된다. 물론 이 제도를 운영하는 공무원 조직이나 활용하는 공무원 당사자에게 장단점을 갖고 있지만, 앞에서 말한 사오정, 오륙도가 빈번한 시대에 봉급을 받으면서<sup>2)</sup> 퇴직을 준비할 수 있는 기간이 주어진다라는 점은 매우 큰 특징이라고 할 수 있다.

앞에서 말한 다른 직종과 달리 공무원들이 퇴직과 관련하여 갖고 있는 특징으로 인해 민간인과 달리 공무원을 대상으로 한 퇴직준비교육은 활발히 진행되고 있다고 볼 수 있다. 공무원 연금공단 홈페이지 자료에 따르면 은퇴생활지원을 위한 교육이 2013년에는 97회 운영에 2,668명, 2014년에는 142회 운영에 3,968명에 참가하였다. 그리고 2017년도 퇴직설계교육 계획에 따르면 177회 운영에 17,200명을 대상으로 운영하는 것을 목표로 하고 있다. 퇴직 공무원의 행복한 모습은 현직 공무원의 미래의 모습이라고 가정한다면 퇴직예정교육은 모든 공무원과 조직의 발전을 위한 교육이라고 할 수 있다(송미영, 2015). 현재는 매년 약 3만 명에서 4만 명 사이의 공무원들이 퇴직을 하고 있으나, 공무원 중 30%에 해당하는 베이비 붐 세대(1955~1963년도 출생)의 퇴직이 본격화되고 있는 시점에서 공무원을 대상으로 한 퇴직예정교육의 필요성은 더욱 높아지고 있다(채성준, 2015). 민간인을 대상으로 퇴직준비교육이 활발히 진행되고 있지 않는 점을 고려한다면 공무원 대상 퇴직설계교육은 사회에서 퇴직설계교육의 현상을 주도하는 일종의 시금석이 될 수 있다(김주동, 2012).

공무원 대상 퇴직준비교육을 통해 퇴직 공무원의 인력활용에 대한 사회적 필요성이 높아지고 있으며, 공무원들 역시 퇴직준비교육의 필요성을 높게 인식하고 있다(서혜영, 2018; 장인봉, 김남용, 염영배, 2017). 더욱이 베이비붐 세대(1955년~1963년생)에 해당하는 공무원들의 퇴직이 본격적으로 시작된다면 공무원 대상 퇴직준비교육이 보다 활발히 진행될 것으로 예상된다. 그러나 현재까지 공무원 대상 퇴직준비교육 관련 연구 문헌의 전반적 동향을 분석한 연구가 없어, 지금까지 진행된 연구주제, 연구방법 등에 관한 정확한 정보를 파악하는 데 한계를 갖고 있다. 이에 본 연구는 최근 10년간 진행된 공무원 대상 퇴직준비교육 관련 연구를 분석함으로써 앞으로 필요한 연구 방향을 제시하고 이를 통해 궁극적으로 미래에 보다 효율적 공무원 대상

2) '2012~2016년 국가직·지방직 공로연수 현황' 자료에 따르면, 2016년 국가·지방직 공무원들이 공로연수 기간 수령한 급여는 연간 총 2천500억원이며 이는 1인당 4천626만원꼴이다(영남일보, 2017년 11월 16일 "공로연수 공무원 급여 연 2500억원")

퇴직준비교육이 이루어질 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 본 연구는 이러한 필요성을 바탕으로 첫째, 우리사회에서 실질적으로 퇴직준비교육을 실질적으로 받을 수 있는 대표적 집단인 공무원 대상으로 퇴직준비교육과 관련하여 최근 10년간 어떤 연구가 진행되었는지를 분석하고자 한다. 둘째, 최근 10년간 진행된 공무원대상 퇴직준비교육 연구물 분석을 통해 보다 바람직한 공무원 대상 퇴직준비 운영을 위한 실천적 제언과 후속 연구를 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공무원의 종류 및 공무원 퇴직에 대한 이해

#### 가. 공무원의 종류

공무원은 법률에 따라 국가공무원(국가공무원법), 지방공무원(지방공무원법), 교육공무원(교육공무원법), 경찰공무원(경찰공무원법), 소방공무원(소방공무원법), 외무공무원(외무공무원법) 등으로 구분할 수 있다. 이 중 공무원의 정의가 나와 있는 국가공무원, 지방공무원, 교육공무원을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 국가공무원과 지방공무원의 경우 크게 종류가 경력직 공무원과 특수경력직 공무원으로 구분된다<sup>3)</sup>. 첫째, 경력직 공무원이란 '실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우에는 그 기간 동안을 말한다) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원'(국가공무원 및 지방공무원법 제2조)으로 규정된다. 국가공무원의 경우 경력직 공무원은 크게 일반직 공무원(기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원)과 특정직 공무원(법관, 경찰, 소방, 군인, 교육공무원 등 다른 법률에서 특정직공무원으로 지정하는 공무원)으로 구분된다. 둘째, 특수경력직 공무원은 경력직공무원 이외의 공무원을 뜻한다. 국가 및 지방공무원 모두 특수경력직 공무원은 정무직 공무원(선거로 취임하거나 임명할 때 국회나 지방의회의 동의를 필요한 공무원 또는 고도의 정책결정업무를 담당하기 위한 업무를 수행하기 위해 관련법령에서 정한 경우)과 별정직 공무원(비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원)으로 구분된다. 교육공무원은 다음의 세 가지 중 하나에 해당하는 사람을 의

3) 국가공무원법 및 지방공무원법 제2조



미한다<sup>4)</sup>. 첫째, 교육기관(유치원, 초중등학교, 대학, 연수기관 등)에 근무하는 교원 및 조교, 둘째 교육행정기관(교육부 및 그 소속 기관과 특별시·광역시·특별자치시·도 또는 특별자치도의 교육 관서)에 근무하는 장학관 및 장학사, 셋째, 교육기관, 교육행정기관 또는 교육연구기관에 근무하는 교육연구관 및 교육연구사를 의미한다.

### 나. 공무원의 퇴직 종류 및 현황

공무원의 퇴직은 크게 당연퇴직, 직권면직, 명예퇴직, 정년퇴직으로 구분할 수 있다. 첫째, 당연퇴직은 결격사유(①피성년후견인 또는 피한정후견인 ②파산선고를 받고 복권되지 않은 자 ③금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 5년이 지나지 아니한 자 ④법원의 판결 또는 다른 법률에 따라 자격이 상실되거나 정지된 자 등) 그리고 임기제공무원의 근무기간이 만료된 경우에 해당한다(국가공무원법 69조, 지방공무원법 61조, 교육공무원법 43조). 둘째, 직권면직은 ①직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 따라 폐직(廢職) 또는 과원(過員) ②휴직 기간이 끝나거나 휴직 사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 아니하거나 직무를 감당할 수 없음 ③해당 직급·직위에서 직무를 수행하는데 필요한 자격증의 효력이 없어지거나 면허가 취소된 경우 등에 해당할 때 발생한다(국가공무원법 70조, 지방공무원법 62조). 셋째, 명예퇴직은 공무원으로 20년 이상 근속(勤續)한 자가 정년 전에 스스로 퇴직하거나, 또는 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 따라 폐직 또는 과원이 되었을 때에 20년 미만 근속한 자가 정년 전에 스스로 퇴직하면 예산의 범위에서 수당을 지급할 수 있다고 규정하고 있다(국가공무원법 74조, 지방공무원법 66조, 교육공무원법 36조). 마지막으로 정년퇴직은 공무원의 종류에 따라 다음 <표 1>과 같이 차이를 보인다. 2017년 퇴직사유별 퇴직현황을 살펴보면 2017년 전체 퇴직자 37,059명 중에서 정년퇴직은 17,261명으로 가장 많았고, 명예퇴직은 9,261명, 당연퇴직은 195명, 직권면직은 없었다(공무원연금공단, 2017)<sup>5)</sup>. 퇴직사유별 연령을 보면 전체 2017년 퇴직의 평균연령은 53.7세였으며, 명예퇴직은 56.0세, 정년퇴직은 60.6세, 당연퇴직은 48.3세로 나타났다(공무원연금공단, 2017).

4) 교육공무원법 제2조

5) 2014년도부터 의원면직, 조기퇴직 등의 7개 항목이 '일반퇴직'으로 통합되었으며 2017년에 일반퇴직은 9,167명이었다.

〈표 1〉 공무원별 정년퇴직 규정

대상	규정	법률
국가, 지방, 외무공무원	다른 법률에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 60세	국가공무원법 74조 지방공무원법 62조 외무공무원법 27조
교육 공무원	- 62세 - 고등교육법에 따른 교원의 정년은 65세	교육공무원법 47조
경찰 공무원	- 연령정년: 60세 - 계급정년: ①지안감: 4년, ②경무관: 6년, ③총경: 11년, ④경정: 14년	경찰공무원법 24조
소방 공무원	- 연령정년: 60세 - 계급정년: ①소방감·지방소방감: 4년, ②소방준감·지방소방준감: 6년, ③소방정·지방소방정: 11년, ④소방령·지방소방령: 14년	소방공무원법 20조

## 2. 공무원 대상 퇴직설계교육의 현황

공무원을 대상으로 진행되는 퇴직설계 교육프로그램은 크게 공무원연금공단과 국가공무원 인재개발원(舊 중앙공무원교육원)에서 진행되는 교육으로 구분된다(박근수, 2014).

### 가. 공무원연금공단 운영 재직공무원 대상 은퇴설계교육 과정<sup>6)</sup>

먼저 공무원연금공단에서 진행되는 교육은 아래 〈표 2〉와 같이 크게 미래설계과정과 전직설계과정으로 구분된다. 미래설계과정에서는 퇴직준비를 위해 반드시 살펴봐야 하는 6대 영역(변화관리, 자산, 건강, 대인관계, 여가주거, 일 찾기)을 이해하고, 퇴직자가 알아야 하는 생활법률, 세무상식, 연금제도 등의 정보를 제공한다. 아울러 퇴직자의 사회공헌 활동 중 하나인 문화관광해설사를 만날 수 있는 현장탐방의 시간을 갖는다. 미래설계과정은 수강자의 특성에 따라 퇴직예정 5년 이내의 공무원을 대상으로 한 '정규과정'과 40, 50대의 공무원을 대상으로 한 'Life Plan'과정으로 구분된다. 아울러 주말기간 동안 이루어지는 '주말과정'과 기관별로 특화해서 과정을 운영하는 요청이 있을 때 운영되는 '특화과정'으로 구분된다.

전직설계과정은 퇴직예정자들이 자신들이 원하는 퇴직 이후의 삶을 고려하여 재취업, 창업, 귀농귀촌, 사회공헌 과정으로 구분되며 퇴직을 2년 이내에 앞둔 공무원을 대상으로 하는 특성을 갖고 있다. 교육방법으로는 주로 강의식 교육이 이루어지나, 관련분야에서 성공경험을 한

6) 출처: 공무원연금공단의 '2017년도 은퇴설계교육 계획' 책자

퇴직자와의 만남, 자기진단 및 자기설계의 교육활동, 현장탐방도 포함되어 있다.

〈표 2〉 2017년 공무원연금공단 운영 재직공무원 대상 은퇴설계교육 과정

과정명	교육대상	교육기간	교육내용
미래 설계	정규과정	퇴직예정 5년이내	4박5일 합숙 (30시간) ▶6개영역(변화관리,자산,건강,대인관계,여가주거,일찾기)은퇴설계 ▶생활법률,세무상식,연금제도 소개 ▶현장탐방(문화관광해설사)
	Life Plan	40,50대 공무원	3박4일 합숙 (24시간) ▶6개영역(변화관리,자산,건강,대인관계,여가주거,일찾기)은퇴설계 ▶생활법률,세무상식,연금제도 소개 ▶현장탐방(문화관광해설사)
	주말과정	퇴직예정 5년이내	2박3일 합숙 (16시간) ▶6개영역(변화관리,자산,건강,대인관계,여가주거,일찾기)은퇴설계 ▶세무상식,연금제도 소개
	특화과정	기관특화 재직공무원 및 배우자	8박9일 합숙 (60시간) ▶6개영역(변화관리,자산,건강,대인관계,여가주거,일찾기)은퇴설계 ▶전직설계 분야별(재취업,창업,귀농귀촌,사회공헌) 기본과목
전직 설계	재취업	퇴직예정 2년 이내	4박5일 합숙 (30시간) ▶자기진단/진로탐색, 자기설계 ▶잡서칭용법,성공적취업전략 등 ▶현장탐방, 성공선배와의 만남
	창업		
	귀농귀촌		
	사회공헌		

나. 국가공무원인재개발원 운영 ‘제2의 인생설계과정’)

이 교육과정은 정년퇴직까지 5년을 앞둔 공무원을 대상으로 주중 연속으로 5일간(월~금) 비합숙 방식으로 38시간 운영되었다. 구체적인 교육 내용 및 시간표는 아래 〈표 3〉과 같다. 본 프로

7) 출처: 국가공무원인재개발원 홈페이지 (www.nhi.go.kr)

그럼은 자기 자신에 대한 이해(MBTI, 인생목표세우기), 은퇴의 영역별 준비(재무, 시간관리, 재취업, 건강, 사회적응 등), 현장학습체험으로 이루어져 있다. 공무원연금공단에서 운영하는 과정과 비교하여 과정 가장 처음에 MBTI를 실시하고 개인별로 과정의 중간 부분에서 이 결과를 확인하여 컨설턴트와 함께 자신의 장단점과 적성을 고려한 인생계획을 세우는 기회를 갖는다는 점이 차이라고 볼 수 있다. 다음으로 합숙 교육이 아닌 오전 9시에서 오후 6시까지 진행된다는 특징을 갖고 있다.

〈표 3〉 국가공무원인재개발원 운영 '제2의 인생설계과정' 교육일정

시간 요일	09:00~ 09:50	10:00~ 10:50	11:00~ 11:50	12:00~ 13:00	13:00~ 13:50	14:00~ 14:50	15:00~ 15:50	16:00~ 16:50	17:00~ 17:50
월	과정안내 (MBTI 진단)	친교의 시간		중식	제2의 인생목표와 계획세우기			인생 100세 시대 재무 디자인	
화	은퇴 후 8만 시간 보내기			중식	제2의 인생설계를 위한 직업탐방			사회적 역할 찾기	
수	은퇴공직자 사회적응 사례소개			중식	개인의 적성 및 보유역량 진단결과 분석		공무원 연금과 퇴직생활		
목	현장학습 체험 곤지암 화담숲 수목원, 원평 허브농원(농촌체험)								
금	건강관리		마음 산책	중식	제2의 인생설계 실천 토론 및 발표		설문 및 수료		

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상

공무원 대상 퇴직준비교육의 연구 동향을 분석하기 위해 다음과 같은 방법으로 분석 대상 연구물을 선정하였다. 첫째, 본 연구를 위해 자료 수집을 위한 데이터베이스로 한국교육학술정보원(KERIS)에서 제공하는 RISS를 선정하였는데, 그 이유는 RISS가 다른 데이터베이스에 비해

국내 학위논문 및 학술지 논문의 검색이 용이하기 때문이다. 둘째, 분석 대상 연구물 선정을 위해 활용한 검색어로 '공무원'만 사용하였더니 많은 연구물이 검색되지 않아 공무원의 하위 대상인 교원, 군인, 경찰 공무원, 소방 공무원 등 개별 공무원의 직종을 검색어로 활용하였다. 셋째, HRD분야의 연구동향분석 논문들이 대부분 최근 10년간의 연구물을 대상으로 진행되었으며(윤선경 외, 2017; 최현주, 정귀임, 2017), 공무원 대상 퇴직준비교육이 사회 환경 및 공무원들의 인식 변화에 크게 영향을 받는 점을 고려하여 최근 10년간 진행된 연구만을 분석하기 위해 2008년부터 2018년 3월까지 진행된 연구물만을 분석하였다. 넷째, 분석 대상으로 석, 박사 학위논문 및 학술지 논문(한국연구재단 미등재 학술지 포함) 모두를 포함하였으며, 동일한 연구자가 학위논문과 학술지 논문을 동일한 연구목적으로 수행했을 경우 학술지 논문이 보다 연구 초점이 명확하다는 전제하에 학위논문은 분석대상에서 제외하고 학술지 논문만을 분석대상으로 포함하였다.

## 2. 연구절차

연구절차는 다음과 같이 진행되었다. 먼저 연구자 1인이 앞서 제시한 연구대상 선정 기준에 의해 연구의 초록을 읽고 본 연구의 분석대상 여부를 판단하여 자료를 수집하였다. 둘째, 자료 분석을 위해서 기존 HRD분야 연구동향분석 연구에서 활용된 연구분석의 틀에 고려하여(유기웅, 2014; 임한려, 정철영, 2015; 최현주, 정귀임, 2017), 자료분석의 틀을 구성하고 이에 따라 자료분석을 실시하였다. 셋째, 자료분석을 실시한 이후 Microsoft 사(社)의 Excel 프로그램을 활용하여 연구결과를 정리하고, 이에 따라 결론을 도출하였다.

## 3. 자료분석방법

자료 분석 절차는 다음의 3단계로 이루어졌다. 첫째, 본 연구의 목적과 함께 기존 HRD분야 연구동향분석 연구에서 활용된 연구분석의 틀에 고려하여 다음 <표 4>와 같이 연구분석의 틀을 구성하였다. 둘째, 연구분석의 틀에 따라 본 연구의 분석 대상 논문의 본문을 읽으면서 자료 분석을 실시하였다. 셋째, 연구결과의 검토를 위해 분석된 연구결과를 갖고 분석 대상 논문의 내용을 재확인하는 과정을 거쳤다.

〈표 4〉 연구의 분석 틀

구분	내용
출판년도	2008-2018
논문 종류	학술지 논문, 학위논문
연구방법	양적연구, 질적연구, 양적+질적연구, 문헌연구
연구대상	지방공무원, 교육공무원, 경찰공무원 (현직, 퇴직)
연구주제	퇴직준비교육 인식분석, 퇴직준비교육 효과분석, 퇴직준비교육 프로그램 개발, 퇴직준비교육 개선방안제시

## IV. 연구결과

### 1. 출판 연도 및 연구의 종류

연도별 분석 대상 연구물을 분석하면 다음 〈표 5〉와 같다. 총 24편의 연구물 중 학위 논문 12편(50%), 학술지 논문 12편(50%)이었다. 연도별 연구의 추이를 살펴보면 공무원의 퇴직준비 교육과 관련하여 2008년 이후 매년 1-2편의 연구들이 진행되었으며, 2011년과 2013년에는 각각 5편(20.8%)과 4편(16.7%)으로 많이 진행되었다.

〈표 5〉 연도별 분석대상 연구의 수

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	합
학위논문	1	2	1	2	1	3	0	0	1	0	1	12
학술지논문	0	1	0	3	1	1	2	2	1	1	0	12
합	1	3	1	5	2	4	2	2	2	1	1	24

### 2. 연구방법

분석대상 연구물의 연구방법을 살펴보면, 〈표 6〉과 같이 양적 연구방법이 17편(70.8%), 질적 연구방법이 2편(8.3%), 양적 연구방법과 질적 연구방법의 혼합이 1편(4.1%), 문헌연구방법

이 4편(16.7%)으로 분석되었다. 공무원 대상 퇴직준비교육에 관한 연구방법으로 양적연구방법의 선호도가 매우 높은 것으로 나타났으며, 반대로 그 이외의 연구방법인 문헌연구방법, 질적연구방법 및 혼합연구방법에 대한 선호도가 매우 낮은 것으로 나타났다. 연도별 특성을 보면 양적연구방법은 2009년 이후로 최근까지 꾸준히 활용되었으나, 그 이외의 연구방법은 2016년 이후 최근 동안 한 번도 활용되지 않은 것으로 나타났다.

〈표 6〉 연도별 분석대상 연구방법

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	합
양적연구	0	3	1	1	2	3	2	1	2	1	1	17
질적연구	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
양적+질적연구	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
문헌연구	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	4
<b>합</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

### 3. 연구대상

연구대상별로 분석대상 연구물을 분류하면 〈표 7〉과 같다. 지방공무원 대상 연구물이 8편(33.3%), 교육공무원 대상 연구물이 7편(29.2%)으로 약 60% 가량을 차지하여, 이 두 집단에 대한 연구가 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 그리고 경찰공무원 대상 연구물은 3편(12.5%)이 있었으며, 기타 연구로는 중장기 복무 군인대상 연구(박진홍, 2009), 현직해양경찰, 퇴직해양경찰과 인사 관련 교수 및 연구원을 대상 연구(최인규, 2016), 교정공무원 대상 연구(김경태, 2011b) 중앙공무원(김숙희, 2013), 현직 공무원과 퇴직공무원 동시 대상 연구(이성현, 2013), 현직공무원과 인사담당자 동시대상 연구(김정모, 2011)의 6편(25.0%)이 있었다. 연구대상의 재직 상황을 분석해보면 현직 공무원대상으로 진행된 연구가 19편(79.1%), 퇴직 공무원 대상 연구는 4편(16.7%), 현직과 퇴직 공무원 동시 대상 연구는 1편(4.2%)으로 분석되어 대부분이 퇴직 전 공무원 대상으로 연구가 진행된 것으로 나타났다.

〈표 7〉 연도별 분석대상 연구대상

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	합
지방 공무원	현직		1	1	1		1	1		1		8
	퇴직						1			1		
교육 공무원	현직				1	1		1	1		1	7
	퇴직		1			1						
현직 경찰공무원	1			1				1				3
기타		1		2		2			1			6
<b>합</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

#### 4. 연구주제

연구주제별로 분석대상 논문을 분류하면 〈표 8〉과 같다. 퇴직준비교육의 인식분석(주제1)이 13편(54.2%)으로 약 과반 수 정도를 차지하여 주된 연구주제로 나타났다. 그리고 퇴직준비교육 효과분석(주제2)과 퇴직준비교육 개선방안제시(주제4)는 각각 4편(16.7%)이었으며, 퇴직준비교육 프로그램 개발(주제3)은 3편(12.5%)이었다. 연구주제별로 연구결과를 보다 자세히 기술하면 다음과 같다.

〈표 8〉 연도별 분석대상 연구주제

구분	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	합
주제1	0	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	13
주제2	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4
주제3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3
주제4	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	4
<b>합</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

주제1: 퇴직준비교육 인식분석, 주제2: 퇴직준비교육 효과분석, 주제3: 퇴직준비교육 프로그램 개발, 주제4: 퇴직준비교육 개선방안제시



### 가. 퇴직준비교육 인식분석

퇴직준비교육 인식분석은 본 연구의 분석대상이 되는 총 24편 연구 중 13편(54.2%)으로 과반수를 차지한다. 퇴직준비교육 인식에 대한 분석 주제로는 퇴직준비교육의 필요성, 선호하는 퇴직준비교육의 내용, 퇴직준비교육의 인식에 영향을 미치는 요인 분석이 주로 이루어졌다.

먼저, 대부분의 공무원들은 퇴직준비교육의 필요성을 높게 인식하고 있었다. 예를 들어 서울시에서 근무하는 40세 이상 60세 이하 공무원의 경우 퇴직준비교육 프로그램의 필요성이 대해서 '반드시 필요하다'가 29.6%, '필요하다'가 50.5%, '보통이다'가 14.1%로 약 80%의 현직 공무원들이 퇴직준비교육이 필요하다고 인식하고 있었다(신승택, 2010). 경상남도에서 근무하는 현직 교원들의 경우 퇴직준비교육이 필요하다고 인식한 비율이 89.5%인 반면, 필요하지 않다고 응답한 비율은 10.5%로서 절대적으로 현직 교원들은 퇴직준비교육의 필요성을 인식하고 있었다(박기열, 2011).

둘째, 공무원들이 선호하는 퇴직준비교육의 주제는 건강관리, 생활설계, 재산관리 분야에 대한 요구가 높은 것으로 나타났다. 예를 들어 대구시와 경상북도에서 근무하는 현직 공무원들의 경우 건강상태 체크(건강관리 영역)가 가장 높았으며, 그 다음으로 스트레스 및 정신건강관리(건강관리 영역), 퇴직 후의 인생설계(생애설계 영역), 식생활관리(건강관리 영역) 순으로 높았다(송홍조, 장창호, 정경찬, 2013). 그리고 안전행정부, 외교부, 산업통상자원부 등에서 근무하는 중앙공무원이 선호하는 퇴직준비교육 프로그램 내용은 '건강한 삶'영역 중 스트레스(평균 5점 만점 중 4.17), 육체적 건강(4.10), '여유 있는 삶' 영역 중 취미와 특기(4.16), 시간관리(4.03), '보람 있는 삶' 영역 중 부부 및 가족관계(4.21), 대인관계(4.10), '당당한 삶' 영역 중 재산관리(4.25), 자산관리(4.18)가 높은 선호도를 보였다(김숙희, 2013).

셋째, 공무원들의 퇴직준비교육 인식에 영향을 미치는 요인으로 공무원의 특성에 따른 다양한 변인들이 밝혀졌다. 경기도 공무원의 경우 퇴직준비의 필요성 정도가 직급, 자녀수, 학력에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 4급에 비해 5-7급의 경우와 자녀수가 많을수록 '퇴직준비의 필요성'을 높게 인식하였으며, 학력이 높을수록 '퇴직준비교육의 확대와 개선의 필요성'에 대해서 높게 인식하였다(장인봉, 김남용, 염영배, 2017). 그리고 중등 교원 중 40대 이하와 60대 이상의 중등교원 중에서 그리고 수입정도가 낮을수록 퇴직준비교육요구가 높았으며, 퇴직 후 사회활동참여의 개인적 기대와 경제적 기대가 퇴직준비교육 요구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정기범, 2012).

### 나. 퇴직준비교육 효과분석

공무원 대상 퇴직준비교육이 어떠한 효과가 있는지를 분석한 연구는 네 편(16.7%)이 있었다. 퇴직준비교육의 효과를 분석하기 위해서는 실제 퇴직자를 대상으로 진행되는 것이 바람직하므로, 퇴직준비교육의 효과분석을 주제로 한 총 네 편의 연구 중 세 편이 이미 퇴직을 한 공무원 대상으로 진행되었다. 분석대상이 된 연구결과를 종합해보면 퇴직준비교육은 퇴직 전에는 퇴직준비에 그리고 퇴직 이후에는 퇴직생활에 실질적 도움을 주며, 아울러 퇴직 후 성공적 노후정도 인식과 퇴직수용도 정도에 긍정적 영향을 미쳤다. 지방 공무원의 퇴직준비정도에 직접적 영향을 미치는 퇴직준비교육 내용으로는 재취업·창업요인(직접효과=.097,  $p<.01$ ), 건강관리요인(직접효과=.088,  $p<.05$ )으로 나타났다(송홍조, 장창호, 정경찬, 2013). 퇴직준비교육에 참여한 퇴직교원과 참여하지 않은 퇴직교원의 성공적 노후 정도를 비교한 결과 퇴직준비교육에 참여한 퇴직교원이 교육에 참여하지 않는 퇴직교원에 비해 보다 높게 성공적 노후정도를 인식하는 것으로 나타났다(박표진, 기영화, 2009). 그리고 퇴직한 지 5년 이내의 서울시에서 근무했던 공무원들은 대상으로 질적연구를 실시한 결과 비록 퇴직 공무원들은 퇴직준비교육이 만족스럽지 않더라도 퇴직자로서 삶을 살아가는 데 도움이 된다고 인식하고 있었다(신은주, 2013). 교원 대상 퇴직준비교육의 신체적 준비와 여가 준비는 퇴직수용도 중 사회적응성(퇴직교원의 사회적응과 사회환경변화에 대처 정도)에 그리고 퇴직준비교육 중 여가 준비는 퇴직수용도 중 자아통합감(퇴직 교원의 자아와 삶의 가치에 대한 인식 파악 정도)에 긍정적 영향을 미쳤다(유재복, 2012).

### 다. 퇴직준비교육 프로그램 개발

다른 직종과 달리 공무원들의 특성을 고려하여 공무원 대상 퇴직준비교육 프로그램을 개발한 연구는 3편(12.5%)이었다. 김주동, 최성우(2011)은 지방 공무원들의 직급별, 직류별(일반, 기능직), 직종별의 상황의 다양성을 고려하여 프로그램 설계자 및 공무원의 요구에 따라 다양한 영역(과제분석, 교수목표, 내용계열화, 교수전략, 메시지 설계, 평가도구 등)을 다루는 프로그램 설계 모형을 제안하였다. 구경희, 윤명희(2014)는 초·중등 교원 대상 퇴직준비교육 내용, 교육운영방법에 대한 선호도 조사를 통해 총 5일차의 퇴직준비교육 프로그램을 제안하였으며, 김지선(2008)은 현직 경찰공무원의 퇴직준비 상황 및 생애설계 여부에 대한 분석을 통해 생애설계 요인에 따른 퇴직준비 프로그램 모형을 제안하였다

### 라. 퇴직준비교육 개선방안제시

네 편(16.7%)의 연구가 공무원 대상 퇴직준비교육과 관련한 정책, 제도, 프로그램 내용을 비판적으로 분석하고 보다 바람직한 방안을 제시하고 있다. 경찰공무원과 관련한 연구가 두 편, 교정공무원 대상 연구 한 편, 그리고 공로연수제도와 관한 연구 한 편이다. 이귀형, 박종철(2015)은 경찰공무원 대상으로 진행되고 있는 퇴직준비교육 프로그램을 분석하고 민간기업과 다른 공무원 대상 퇴직준비 교육 프로그램 분석을 통해 개선 방안을 제안하였다. 김정태(2011a)는 경찰퇴직관리에 평생교육 프로그램 도입방안의 필요성을 강조하였으며, 김정태(2011b)는 교정공무원의 퇴직관리의 개선 방안을 제시하였다. 마지막으로 김정모(2011)는 공로연수제 중에 있는 퇴직 예정공무원들 3명과 공로연수제도와 관련한 인사실무 담당자 12명을 대상으로 면접을 실시하여 바람직한 공로연수제 운영방안을 제안하였다.

## V. 논의

지금까지 진행된 연구결과들의 분석을 통해 공무원 대상 퇴직준비교육의 실천 및 연구에 주는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공무원의 퇴직준비교육 관련 연구는 2008년 이후 최근 10년간 24편의 연구가 이루어졌다. 다른 직종의 퇴직준비교육에 관한 연구동향을 직접적으로 분석한 연구가 없어 연구편수를 직접적으로 비교하는 것은 불가능하다. 그러나 퇴직과 관련된 연구동향분석을 실시한 연구결과와 비교하면, 1998년부터 2016년까지의 여성은퇴에 관한 연구물을 분석한 결과 총 44편이 있으며(이호숙, 2016), 간호사의 경력개발에 관한 2008년부터 2017년까지의 연구동향을 분석한 결과 29편(최현주, 정귀임, 2018)이었다. 이들 연구결과와 비교하면 최근 10년간 공무원의 퇴직준비교육 대상 연구 편수가 적다고 볼 수는 없다. 특히 공무원의 퇴직에 관한 연구가 2008년부터 지금까지 꾸준히 진행되었다는 점은 긍정적으로 볼 수 있다. 그러나 2015년을 전후로 하여 공무원연금법 개정에 따라 공무원의 퇴직에 대한 사회적 논의가 활발히 진행되었음에도 불구하고 그 시기를 전후하여 연구의 수가 증가하지 않은 것은 그만큼 공무원의 퇴직준비교육의 필요성에 대한 사회적, 학문적 관심이 낮은 것으로 판단된다.

둘째, 공무원의 퇴직준비교육 관련 연구의 방법으로는 양적 연구방법이 크게 선호되었으며

(70.8%), 다음으로 문헌연구방법(16.7%), 질적연구방법(8.3%), 혼합연구방법(4.1%) 순으로 사용된 것으로 나타났다. 양적 연구방법의 높은 선호도는 관련 연구에서도 유사한 연구에서도 반복적으로 발견된 연구동향이다. 간호사의 경력개발 최근 10년간(2008-2017년) 연구동향분석에서 양적연구방법이 90%(최현주, 정귀임, 2018), 여성은퇴에 관한 최근 18년간(1998-2016년) 연구동향분석에서는 양적연구가 79.5%(이호숙, 2016), 최근 10년간(2005-2014년)경력개발 연구동향분석이 77.1%를 차지하였다(임한려, 정철영, 2015). 양적연구방법이 많이 활용되는 점은 크게 문제가 없으나, 연구대상의 퇴직준비교육 필요도 또는 프로그램 내용 선호도를 분석하기 위해 양적연구방법을 사용하는 것은 바람직하지 않다고 판단된다. 복잡한 양적연구 설계를 통해 공무원의 퇴직준비 교육에 관한 다양한 변인과의 관계를 탐색하는 연구가 보다 늘어나야 할 것이다. 아울러 질적연구방법은 연구참여자의 인식을 그들의 입장에서 귀납적으로 분석할 수 있다는 장점(유기웅 외, 2018)을 갖고 있으므로, 앞으로 질적연구방법을 활용한 연구가 보다 늘어날 필요가 있다.

셋째, 공무원들의 다양성이 고려된 퇴직준비교육의 실천 및 연구가 진행되어야 한다. 본 연구에 의하면 최근 10년간 진행된 공무원 대상 퇴직준비교육 중 지방공무원 대상 연구물이 8편(33.3%), 교육공무원 대상 연구물이 7편(29.2%)에 이르러 이 두 집단에 대한 연구가 약 60%를 차지한다. 공무원들은 행정, 교육, 군, 경찰, 소방, 교정, 경호 등 다양한 직무에 따라 퇴직의 시기, 퇴직에 대한 요구, 퇴직자들의 지식 및 기술 등에 큰 차이가 있다. 예를 들어 경찰의 경우 사회에서 경찰에 대해 갖는 부정적 편견(고압적 태도를 갖고 있음, 민간인에게 해를 가할 수 있음 등)과 재직 기간 중 새로운 분야의 취업에 필요한 자격증과 관련한 기술을 보유하는데 갖는 어려움이 이들의 재취업에 걸림돌로 조사되었다(이명심, 심지현, 2016). 따라서 보다 다양한 직종을 대상으로 한 퇴직준비교육 관련 연구가 진행되어야 한다. 다음으로 본 연구에 의하면 동일한 직종의 공무원 집단 내 다양성을 반영한 퇴직준비 관련 연구가 부족하다. 비록 직급, 자녀수, 학력에 따른 지방 공무원의 퇴직준비교육의 인식차이(장인봉, 김남용, 염영배, 2017), 사회활동 여부 및 직업만족도에 따른 교원들의 퇴직준비교육의 참여 요구 차이(여영희, 이향란, 2015) 등이 연구되었지만 이러한 연구들은 다양한 공무원들이 갖고 있는 이질적 성격을 보여주는 데는 부족하다. 예를 들어 명예퇴직을 한 공무원들을 대상으로 한 연구, 여성 고위직 공무원 들만을 대상으로 한 연구, 창업에 성공한 퇴직 공무원 대상 연구들을 통해 이러한 다양성을 반영한 퇴직준비교육 프로그램 개발의 필요성 및 방안을 제시하는 연구가 수행되어야 할 필요가

있다.

넷째, 본 연구의 분석대상이 된 24편의 연구 중에서 퇴직자를 대상으로 진행된 연구는 총 4편(16.7%)에 지나지 않고, 퇴직자를 대상으로 한 연구물들은 퇴직 이전에 실시된 퇴직준비교육이 퇴직 이후시기에 효과적이었는지를 확인하는 연구가 대부분이다(박표진, 기영화, 2009; 신은주, 2013; 유재복, 2012). 즉 퇴직준비교육은 퇴직 시기 전에 진행된다는 점을 가정하고 있다. 그러나 현직에서 근무를 하는 동안 퇴직준비교육을 받는 것은 본인의 일을 같은 부서 누군가에게 맡긴다는 부담으로 인해 퇴직준비교육에 심도있게 참여하기 어려운 점이 있다(이명심, 2014). 이로 인해 현직 공무원 대상 퇴직준비교육에 대한 관심 이외에도 퇴직 이후에도 퇴직자를 대상으로 특히 퇴직 직후에 보다 의미 있는 퇴직의 시기를 살 수 있는 교육이 기회를 제공할 필요가 있다. 공무원연금공단의 2017년도 은퇴설계교육계획에 따르면 퇴직공무원을 대상으로 자원봉사자 소양교육, 봉사단 리더대상 역량강화, 사회공헌연계가 가능한 전문과정교육(음악 치료강사, 진로진학상담사, 도슨트교육 등)등이 운영되고 있는 것은 매우 바람직하다. 그러나 장기적으로 퇴직예정교육이 보다 확대되기 위해서는 퇴직공무원을 대상으로 자원봉사 및 사회공헌 분야에 대한 교육이외에도 퇴직공무원들이 주요한 관심분야 중 하나인 재취업 및 창업 분야에 대해서도 퇴직공무원을 대상으로 지속적 관리가 요구된다. 이를 위해 퇴직 이전에 재취업, 창업, 귀농귀촌 교육과정을 수강한 학습자들이 학습동아리를 결성하여 교육과정을 마친 퇴직 이후에도 지속적으로 스스로 학습을 진행할 수 있도록 돕는 방안이 필요하다. 이를 위해 학습동아리 지원금과 학습동아리가 활동할 수 있는 장소를 제공하고, 학습동아리 리더의 역량을 향상시켜주는 교육을 운영하는 노력이 추가로 요구된다. 아울러 취업, 창업, 귀농귀촌에 성공한 퇴직자들을 교육과정 중에 잠시 만나고 끝나는 것이 아니라 이들을 지속적으로 만날 수 있도록 퇴직예정자와 성공한 퇴직자 간의 멘토링 프로그램을 운영하는 것 또한 가능하다.

다섯째, 경력개발 관점에서 공무원 대상 퇴직준비교육이 진행되고 연구되어야 한다. 본 연구결과에 의하면 최근 10년간 진행된 연구 23편 중 12편이 퇴직준비교육의 인식분석에 머물고 있다. 퇴직준비교육의 인식분석의 연구들을 통해 얼마나 공무원들이 퇴직준비교육의 필요성을 인식하고 있고, 어떠한 주제를 우선적으로 배우기 원하는 지, 그리고 공무원의 인구통계학적 특성, 심리적 특성이 그들의 퇴직준비교육 요구에 차이나 영향을 주는 지가 주로 분석되어 있다. 이러한 연구주제가 전체 연구의 과반수를 차지하는 것은 아직도 공무원 대상 퇴직준비교육이 실질적으로 잘 운영되지 않고 있는 현실 속에서 보다 퇴직준비교육의 기회가 확대되어야 한

다는 당위성에 근거하고 있다. 그러나 단순히 퇴직준비교육의 대상자인 공무원들을 대상으로 그들이 얼마나 퇴직준비교육을 원하는 지에 대한 의견에 접근하는 것을 넘어 '왜 퇴직설계교육을 실시해야하는가?' 그리고 '누구를 위해 퇴직준비교육에 참여해야하는가?'와 같은 근본적 질문을 묻고 답해야 할 필요가 있다. 퇴직설계교육은 인적자원개발(HRD)의 영역 중 '경력개발(Career Development)'의 영역에 속한다고 볼 수 있다. 경력개발은 조직구성원의 성장과 함께 조직 수행의 효과성을 동시에 높이려는 시도이다. 그러나 퇴직설계교육은 한 조직원이 조직에 비교적 장기간 근무하는 것을 전제로 하고 진행되는 다른 형태의 경력개발과 달리 조직을 떠나는 것이 예정되어 있는 조직원을 대상으로 실시한다는 것이 차이점이다. 이러한 퇴직설계교육의 특징으로 인해 퇴직예정자들이 이러한 교육을 적극적으로 요구하기 힘들고, 조직 역시 근무시간을 조정하여 조직원들이 퇴직설계교육에 참여하도록 배려하는 것 역시 힘들다. 그러나 경력개발의 근본목적은 조직과 개인의 화합이며, 이를 통해 퇴직예정자 뿐만 아니라 전체 조직원들의 사기를 진작시키고, 대외적으로 조직의 이미지를 향상시킬 수 있다는 측정하기 어렵지만 큰 효과를 갖는다(배을규, 2009). 경력개발의 한 형태로서의 퇴직설계교육이 단순히 퇴직예정자에게만 이득이 되는 것을 넘어, 조직 전체에 이득이 된다는 기본적 가정이 공무원이 속한 다양한 조직 안에 뿌리내릴 때 퇴직설계교육이 보다 확대될 수 있을 것이다. 이를 위해 퇴직설계교육의 필요성에 대한 지속적 홍보, 가칭 '퇴직설계의 날'과 같은 행사 등을 추진하는 것도 고려해볼 수 있는 방법이다.

여섯째, 공무원 대상 퇴직준비교육과 관련한 실천과 연구에서 교육방법에 대한 관심이 보다 요구된다. 본 연구의 분석대상이 된 연구에서 일부 연구만이 교육방법에 대해 연구를 했는데, 예를 들어 서울시 공무원들이 선호하는 교육방법으로는 강의(58.9%), 집단 토론(22.3%), 일대일 대면 교육(11.3%), 사비버강의(6.3%) 순이었다(신승택, 2010). 구경희, 윤명희(2014)의 경우 교육학 관련 전문가를 대상으로 의견을 수렴하여 교원 대상 퇴직준비교육의 교수법으로 강의, 토의, 발표, 상담, 실습 등의 다양한 교수법 활용을 제안하였다. 기존의 연구에서 다루지 않았던 다양한 수업진행방식의 도입이 보다 효율적 퇴직준비교육 운영을 위해 가능하다. 그중 대표적으로 문제중심학습(PBL: Problem Based Learning)과 플립드러닝(Flipped Learning) 교수법을 활용할 수 있다. 문제중심학습은 실제적으로 일어날 수 있는 가상의 문제를 놓고 교수자의 도움과 학습자의 능동적 참여를 통해 함께 해결해가면서 배움이 일어나는 교수법을 지칭한다. 이를 위해 학습자는 문제에 대한 정확한 분석, 문제해결을 위한 자료수집, 조별로 문제에

대한 해결안 도출, 해결방안 발표 및 피드백 받기의 과정을 거치게 된다(박수홍, 정주영, 2014). 플립드러닝 교수법은 수업이 시작하기 전 학습자가 인터넷이나 스마트폰 등을 통해 미리 강의를 시청하여 기본적 지식을 습득한 채 교실에 들어와서, 수업 전 강의를 통해 습득한 지식에 대해 토의 및 발표 등을 함으로서 지식을 습득하고 이해와 응용력을 높이는 방법이다(Bergmann & Sams, 2015). 퇴직설계교육이 학습자 개인의 특성을 고려한 교육과 학습장 밖의 현실을 고려한 교육이 되기 위해서는 장기적으로 강의식 교육이외에 다양한 교수법을 활용하는 교육운영이 요구된다.

본 연구는 공무원 대상 퇴직준비교육 관련 최근 연구물을 분석함으로써 지금까지 진행된 연구결과를 토대로 앞으로 필요한 연구방향 및 효율적 교육방안 개선사항을 제언하였다. 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 국내에서 진행된 공무원 대상 퇴직준비교육의 연구동향을 분석함으로 인해 국외 연구물을 연구대상에 포함시키지 않았다. 후속연구에서는 다른 나라에서 진행되는 공무원 대상 퇴직준비교육 관련 연구동향의 분석을 통해 우리나라에 주는 시사점을 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 공무원 대상 퇴직준비교육 연구물만을 분석대상으로 삼았기 때문에 공무원 대상 교육과 비공무원 대상 퇴직준비교육 관련 연구의 특성을 비교·분석하지 못했다. 후속연구에서는 공무원 대상과 비공무원 대상 퇴직준비교육 관련 연구를 비교 분석함으로써 보다 각 집단에게 서로 효율적 퇴직준비교육 관련 방안을 제시할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 공무원연금공단(2017). 2017년도 공무원연금 통계집. (출처: [https://www.geps.or.kr/g\\_data/cms\\_list.jsp?gm=a148&cate1=static&cate2=](https://www.geps.or.kr/g_data/cms_list.jsp?gm=a148&cate1=static&cate2=))
- 구경희·윤명희(2014). 교원의 퇴직준비교육요구조사 및 프로그램 설계. 평생학습사회, 10(3), 119-144.
- 김경태(2011a). 경찰퇴직관리에 평생교육 프로그램 도입에 관한 연구. 경찰학논총, 6(2), 171-194.
- 김경태(2011b). 교정공무원의 퇴직관리 개선방안. 교정연구, 53, 241-262.
- 김숙희(2013). 중앙공무원의 퇴직준비교육제도 인식에 관한 연구. 중앙대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김정모(2011). 공무원 퇴직준비 교육프로그램의 효과성 연구 : 공로연수제도를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김주동(2012). 지방정부공무원들의 퇴직준비교육 프로그램 요구분석과 설계. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주동·최성우(2011). 지방정부 공무원들의 퇴직준비교육프로그램 설계 및 개발 방향 탐색 연구. 평생교육HRD연구, 7(2), 99-124.
- 김지선(2008). 경찰공무원의 퇴직준비 프로그램에 관한 연구: 생애설계 요인을 중심으로. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 박근수(2014). 베이비붐 세대의 퇴직기대 유형과 퇴직준비교육. 한국지방자치학회보, 26(3), 21-42.
- 박기열(2011). 교원 퇴직준비교육에 대한 인식·요구조사 및 프로그램 탐색. 경남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박수홍·정주영(2014). PBL과 액션러닝 : 누구나 쉽게 활용하는 PBL과 액션러닝 가이드북. 서울: 학지사.
- 박진홍(2009). 중장기 복무 군인의 퇴역준비교육 참여 동기 및 장애요인. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 박표진·기영화(2009). 퇴직준비교육이 교원의 성공적 노후에 미치는 영향. 평생교육·HRD연구, 5(1), 181-209.
- 배을규(2009). 인적자원개발론. 서울: 학이시습.
- 송미영(2015). 고령화사회 퇴직공무원 사회참여 욕구에 관한 연구: 서울특별시교육청 지방공무원을 중심으로. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 송홍조·장창호·정경찬(2013). 공무원의 퇴직준비교육 내용과 활성화지원이 퇴직준비에 영향



- 을 미치는 요인. 노인의료복지연구, 5(1), 121-145.
- 서혜영(2018). 중등교원 퇴직준비교육의 연령통합성에 관한 인식과 요구. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 신승택(2010). 공무원들의 퇴직준비 교육 욕구에 관한 연구: 서울특별시 퇴직예정 공무원을 중심으로. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 신은주(2013). 공무원 퇴직준비 교육의 효과와 개선점 연구: 서울특별시 소속 퇴직 공무원을 중심으로. 덕성여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 여영희·이향란(2015). 지방교육공무원의 퇴직준비교육프로그램 참여욕구에 미치는 변인별 관계. 노인의료복지연구, 7(1), 83-99.
- 유기웅(2014). 인적자원개발 연구동향 분석:최근 10년(2004-2013) 간 AHRD 학술지를 중심으로. HRD연구, 16(2), 1-23.
- 유기웅·정종원·김영석·김한별(2018). 질적연구방법의 이해(2판). 서울: 박영사.
- 유재복(2012). 교원의 퇴직 준비교육이 퇴직수용도와 삶의 질에 미치는 영향. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤선경·정보영·차미리·송영수(2017). HRD 분야 이론활용 연구동향 분석. HRD연구, 19(3), 1-37.
- 이귀형·박종철(2015). 경찰공무원의 퇴직 교육프로그램 개선방안에 관한 연구. 자치경찰연구, 8(2), 64-93.
- 이달식(2016). 공무원이 라이프스타일에 따른 퇴직기대가 퇴직준비 교육프로그램 참여욕구에 미치는 영향. 대구한의대학교 대학원 박사학위논문.
- 이명심(2014). 퇴직경찰공무원의 경력이동경로 분석. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 이명심·심지현(2016). 퇴직경찰공무원의 경력이동분석에 따른 전직유형 및 지원방안 도출 연구. 경찰학논총, 11(3), 291-324.
- 이성현(2013). 퇴직준비교육을 중심으로 한 퇴직공무원 지원에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이창수(2009). 공무원의 퇴직준비교육 프로그램 운영방안에 관한 연구: 경기도 공무원을 중심으로. 아주대학교 공공정책대학원 석사학위논문.
- 이호숙(2016). 여성은퇴에 관한 연구 동향 분석. 페미니즘 연구, 16(2), 177-214.
- 임한려·정철영(2015). 국내 인적자원개발 학회지 분석을 통해 본 경력개발 연구 동향. 산업교육연구, 30, 87-113.
- 장인봉·김남용·염영배(2017). 지방공무원 퇴직준비교육 개선방안: 경기도를 중심으로. 한국자치행정학보, 31(4), 147-165.
- 정기범(2012). 중등교원의 퇴직생활 및 퇴직준비교육 요구에 관한 연구. 진로교육연구, 25(4), 141-161.

- 채성준(2015). 퇴직공무원의 자원봉사활동에 관한 연구: 자원봉사자의 활동참여 영향요인 및 인식 분석을 중심으로. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 최인규(2016). 해양경찰공무원의 노후준비도 향상을 위한 IPA 분석 : 퇴직준비교육을 중심으로. 한국해양경찰학회보, 6(3), 187-202.
- 최현주·정귀임(2017). 간호사 경력개발에 관한 국내 연구 동향 분석. 한국신학기술학회 논문지, 19(3), 325-336.
- 한정란 (2015). 노인교육론: 노인을 위한, 노인에 관한, 노인에 의한 교육. 서울: 학지사.
- Bergmann, J., & Sams, A. (정찬필, 임성희 역). (2015). 거꾸로교실: 진짜 배움으로 가는 길. 서울: 에듀니티.

논문접수일: 2018년 5월 31일

논문심사일: 2018년 6월 30일

게재확정일: 2018년 9월 11일

*ABSTRACT*

## Analysis on Research of Retirement Planning Education Programs for Government Officials

Kim, Young Sek(Korea National University of Education)

The purpose of this study was to propose appropriate retirement planning education programs for public officials by analyzing the current status of education programs and reviewing related recent research. For the purpose, this study reviewed 24 research related to retirement planning education for public officials between 2008–2018 by using the RISS data base. This study found that four research subject, which is understanding educational needs of retirement planning education programs, finding effects of retirement planning education programs, developing efficient retirement planning education programs, and suggesting methods of improvement of retirement planning education programs. This study suggested that in the future retirement planning education should be implemented as a careerer development method, diversity of government officials needs to be considered, chances of taking retirement planning education programs right after retirement is also necessary, and more attention is needed for teaching and learning methods for retirement planning education programs.

**[Keywords]** Retirement planning education, Public officials, Research trend analysis



# Work-Grit의 개념과 HRD 분야의 활용 가능성에 대한 탐색적 연구\*

김지영\*\* · 김우철\*\*\* (한국기술교육대)

---

---

## ■ 요약 ■

---

---

최근 심리학·교육학 등의 분야에서는 ‘장기적 목표에 대한 인내와 열정’을 뜻하는 개인의 심리적 특성인 Grit의 개념이 좋은 성과의 전제조건으로 주목을 받고 있다. 그러나 그간 밝혀진 Grit의 개념과 Grit이 가진 특성은 조직의 맥락에서 조직 내 구성원들에게도 적용이 가능함에도 불구하고, HRD 분야에서는 아직 Grit에 대한 연구가 활발하게 이루어지지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 Grit에 대한 기존 연구와 HRD 관련 이론 및 연구들을 중심으로 HRD 분야 내에서의 Grit에 대한 활용가능성을 살펴보는 탐색적 연구를 실시하였다. 연구결과, HRD 분야에서의 Grit을 Work-Grit이라 명명하고, ‘조직의 목표와 연계한 개인의 목표달성을 위해 장기적인 열정과 긍정적 성장 믿음을 바탕으로 자신을 조절하고 지속적으로 실천하려는 노력’으로 정의하였다. Work-Grit의 하위요소로 목표추구 지속성, 노력에 대한 인내, 긍정적인 성장 믿음, 자기조절을 제시하였다. 이와 같이 HRD 맥락에서의 Work-Grit이라는 개념적인 틀을 제시하고, 학문적·실무적 시사점을 제시하였다.

[주제어] Grit, Work-Grit, HRD, 그릿

---

---

\* 이 논문은 2017 한국 HRD 연합학술대회 발표자료를 수정, 보완한 것임

\*\* 제 1저자, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사수료, jykim,summer@gmail.com

\*\*\* 교신저자, 한국기술교육대학교 HRD학과 및 테크노인력개발전문대학원 조교수, kwccwk97@koreatech.ac.kr

## I. 연구의 필요성

최근 심리학·교육학 등의 분야에서는 ‘장기적 목표에 대한 인내와 열정’을 뜻하는 개인의 심리적 특성인 Grit이라는 개념이 좋은 성과의 전제조건으로 주목을 받고 있다(임효진, 2017; Credé, Tynan, & Harms, 2016; Duckworth et al., 2007). 선행연구에서 Grit을 가진 개인은 학교성적, 체육대회 성적, 훈련수료율 등의 좋은 성과를 낸다는 것이 밝혀져왔다(Duckworth, et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009; Duckworth et al., 2011; Eskreis-Winkler et al., 2014).

성취 및 성공이라는 결과를 가지고 오는 개인의 심리적 특성인 Grit이라는 변수는 성과에 많은 관심을 가지고 있는 HRD분야에서도 검토가 필요한 항목이다. 개인특성과 성과에 대한 연계를 1900년도 초기부터 지속적으로 연구가 되어왔던 주제이고(Robbins, 2009), 심리학 관련 변수들이 조직구성원 개인의 변화나 성과에 다양한 형태로 영향을 미치는 것 또한 많은 선행연구가 뒷받침하고 있다(김주엽, 김명수, 2011). 이는 개인의 심리적 특성인 Grit이라는 개념 역시 조직의 성과를 가져올 것이라는 가능성을 제공한다(Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Meriac, Slifka, & LaBat, 2015).

그럼에도 불구하고, HRD분야에서 Grit에 관한 초기연구는 활발하게 시행되지 않았다(이수란, 손영우, 2013; 홍아정 외, 2017; Credé, Tynan & Harms, 2016; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Suzuki et al., 2015). 심리학과 교육학 등에서 시작된 개념이 HRD분야로 넘어오기까지는 오랜 시간과 많은 연구들이 뒷받침되어야 하기 때문이다. 이에 심리학과 교육학 분야에서는 관련 연구가 2000년대부터 지속적으로 증가하는 것에 비하여 HRD분야에서는 최근에서야 국내외에서 연구가 실시되었다(지승호, 조명복, 2017; 홍아정 외, 2017; Eskreis-Winkler et al., 2014; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Robertson-Kraft, & Duckworth, 2014).

그러나 Grit을 HRD분야에서 활용하기 위해서는 Grit의 개념 및 속성에 대한 검토, 그리고 HRD 분야에의 활용 가능성에 대한 탐색이 필요하다. 그간의 Grit과 관련한 연구는 주요 속성에 대한 명확한 규명의 부족, 개발 맥락에 대한 고려의 필요성 등의 이슈를 가지고 있다. 그리고 개인적 특성인 Grit을 HRD 분야 내에서 활용하기 위해서는 조직의 맥락을 함께 살펴봐야 하는 필요성이 존재하고, Grit의 개념에서 설명하고 있는 개념들이 조직 내의 구성원 개인에게도 적용이 되는 내용인지에 대한 검토가 필요하다.

이에 본 연구에서는 Grit에 대한 기존 연구와 HRD 관련 이론 및 연구들을 바탕으로 HRD 분

야 내에서의 Grit의 역할을 살펴보는 탐색적 연구를 실시하여 향후 발전적 연구를 위한 기초연구를 제공하고자 한다. 또한 HRD 분야에서 활용할 수 있는 Grit에 대한 개념적인 틀을 제시하고, 학문적 및 실무적 시사점을 통해 연구자와 실무자들에게 Grit에 대한 관심과 동기를 제공하고자 한다(Callahan, 2010).

## II. Grit과 HRD

### 1. Grit의 개념

Grit은 주어진 재능이나 IQ와 상관없이 개인의 성과를 예측할 수 있는 변인으로서, 장기적 목표에 대한 인내와 열정으로 정의된다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Yeager, 2015). 다시 말해, Grit이란 최상위 목표(장기목표)의 달성을 위하여 어떠한 장애요인에도 불구하고 지속적으로 노력하는 성질을 이야기한다(Duckworth et al., 2007). Grit은 주어진 과업을 성실하게 수행하는 것뿐만 아니라 자신의 위계적인 목표를 하나씩 달성해나가기 위하여 장기간 지속적으로 노력하는 개인의 특성이다(Eskreis-Winkler et al., 2014).

Grit은 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 목표에 대한 체계적 설계 및 전체적인 목표달성을 지속적으로 추구한다. 둘째, 목표에 대한 지속적인 흥미와 장기간의 노력이 필요하다. 셋째, 실패·역경·정체기 등 많은 장애요인에도 불구하고, 목표를 달성하는 끈기를 가진다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009; Duckworth & Gross, 2014; Harris & Murray, 2017). Grit에 대한 연구는 대부분 Duckworth et al. (2007)의 연구를 이론적 기반으로 활용하고 있다. Reed와 Jeremiah (2017)의 연구에서는 Grit이 가진 특징 중에 내재동기, 자기통제, 긍정적인 마음가짐, 목표지향성을 강조하였고, Harris와 Murray (2017)는 Grit의 장애요소에서의 회복성과 인내력을 강조하고 있다. 김주환(2013)은 Grit을 “자신이 세운 목표를 위해 꾸준히 노력할 수 있는 능력”이라고 설명하며, Grit은 스스로에게 지속적으로 동기와 에너지를 부여할 수 있는 자기동기력과 목표를 향해 끈기 있게 전진할 수 있도록 스스로를 조절하는 힘인 자기조절력으로 이루어지고 있다고 하였다. Grit을 위해 필요한 요소로 능력성장의 믿음, 회복탄력성, 내재동기, 끈기를 제시하였다. Credé, Tynan과 Harms(2016)의 연구에서는 인내에 대한 부분을 강조

하였다.

Grit의 개념은 그간 성실성, 회복력, 자기통제, 성취 등의 개념과의 중복성에 대해서 지속적으로 논의가 되어왔다(Duckworth & Gross, 2014, Robertson-Kraft & Duckworth, 2014). Grit은 목표를 설정하고 여러 장애물에도 불구하고 지속적으로 노력을 하는 것과 그러한 노력이 성과로 이뤄나가는 과정 전체를 설명하는 특성이 큰 개념이다. Grit은 긍정심리학에서 다뤄지고 있는 여러 개념들을 합쳐놓은 개념에 불과하다는 비판이 존재함에도 불구하고, 여러 개념이 모인 Grit이라는 개념이 각 개별 개념보다 더 큰 함의를 제공할 수 있다는 점이 강조되고 있다(강호철, 이도화, 2016; Reed & Jeremiah, 2017). 또한 Grit은 장기적인 성과 및 결과물에 중점을 둔다는 점에서 다른 유사한 개념들과 차이점을 갖는다(Credé, Tynan & Harms, 2016; Eskreis-Winkler et al., 2014).

한편, Grit의 측정도구로 사용되고 있는 것은 Duckworth et al.(2007)가 개발한 Grit-O과 Duckworth와 Quinn(2009)이 개발한 Grit-S이다. Grit 하위변인은 관심에 대한 지속성(Consistency of interest)과 노력에 대한 인내(Perseverance of effort)로 구성된다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009). Grit의 측정도구는 Duckworth et al.(2007) 및 Duckworth와 Quinn (2009)가 개발한 측정도구가 유일하다. 그러나 이 측정도구는 Grit이 많은 속성을 가지고 있음에도 불구하고 두 가지의 하위변인만 측정이 되고 있고, 연구자들에 의해 지속적으로 타당성에 관한 문제가 제기되고 있다(Credé, Tynan & Harms, 2016).

Grit은 주로 심리학과 교육학 분야에서 연구가 실시된 개념으로, 기업 내 조직의 맥락에서는 활발하게 연구가 진행되지 않다가 최근에는 연구가 시작되었다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; Credé, Tynan & Harms, 2016; Eskreis-Winkler et al., 2014; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Meriac, Slifka, & LaBat, 2015; Singh & Chopra, 2016; Suzuki et al., 2015). HRD분야에서는 업무몰입, 조직몰입, 조직시민행동, 조직성과, 경력변화, 경력추구, 업무에 대한 의미, 이직률, 자기주도학습역량 등과의 관계를 살펴본 연구들이 수행되었다(홍아정 외, 2017; Eskreis-Winkler et al., 2014; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Mooradian et al., 2016; Singh & Chopra, 2016; Suzuki et al., 2015). 하지만 선행연구에서 Grit의 효과는 크게 나타나지 않았다(Credé, Tynan & Harms, 2016; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Suzuki et al., 2015).

Grit과 관련된 선행연구를 검토한 결과, Grit과 관련하여서는 다음의 사항에 대한 고려가 필요하다.



첫째, 주요 속성 및 하위요인에 대한 명확한 규명이 필요하다. Grit의 개념과 특성이 선행연구에서 많이 언급되고 있음에도 불구하고, 주요 속성이 명확히 제시되거나 측정되고 있지 않다(Datu, Yuen, & Chen, 2016). 현존하는 Grit의 측정도구는 관심에 대한 지속성(Consistency of interest)과 노력에 대한 인내(Perseverance of effort)에 대해서만 측정을 하고 있다. 그러나 선행연구에서는 목표에 대한 관리, 자기조절, 자기통제, 성장신념 등의 여러 속성을 지속적으로 Grit의 중요한 속성으로 소개하고 있다(김주환, 2013; Fite et al., 2017; Goodwin & Mileer, 2013; Harris & Murray, 2017; Reed & Jeremiah, 2017).

둘째, 개발맥락에 대한 고려가 필요하다. 심리학 분야에서 연구가 시작된 Grit이라는 개념은 조직의 맥락에 초점을 맞추어 개발된 개념이 아니다(Duckworth et al, 2007). 기존의 선행연구들은 개인의 Grit에 따른 학문적인 성취, 심리적 만족 등을 보는 연구에 초점을 맞추고 있다(Datu, Yuen & Chen, 2016). 직장 내 조직의 구성원들을 대상으로 한 맥락에서 개발된 개념이 아니었고, 측정도구 또한 업무 이외의 개인의 삶 전체를 대상으로 물어보는 문항이다. 이에 Grit의 측정결과가 조직 내에서의 개인의 Grit에도 적용된다고 보기에는 일부 어려움이 존재한다. 그간의 연구는 삶의 전체적인 맥락에서 개인이 보유한 Grit의 정도를 보고자 한 목적이 두드러졌다.

## 2. HRD 분야에서의 활용 가능성

Grit이 HRD 분야에서 활용가능성이 있는 이유는 다음과 같다.

첫째, 새로운 개념과 관점의 등장이 요구되고 있다. 최근 각 분야에서는 4차 산업혁명의 진행속도가 빨라짐에 따라 조직 내에 이를 대응할 수 있는 새로운 인재의 육성에 대한 논의가 지속되어 왔다. HRD분야에서도 기존의 인재상과 인적자원개발의 방식 등에 있어 회의와 반성적인 논의가 계속되고 있다(강현주, 조대연, 2017; 유기웅, 2014). 지속적인 성장 관점에서 새로운 개념과 관점의 등장이 요구되는 가운데(정승환, 호예담, 송영수, 2014), 학습민첩성 등의 새로운 개념에 대한 논의가 시작되었고(임창현, 위영은, 이효선, 2017), Grit도 주목을 받기 시작했다(김주환, 2017; 김우철, 김지영, 박민주, 2018; 장원섭, 2017).

둘째, HRD분야의 주된 관점인 학습관점과 성과관점에서 모두 적용할 수 있는 개념이다. Grit이라는 개념은 학습에서 매우 중요하게 여겨지는 비인지적 특징이자 긍정적인 성과를 예측

하는 개념이다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; 이현림, 김지혜, 2017). 따라서 Grit을 보유한 개인은 학습능력을 잘 배양해 나갈 수 있을 것이고, 조직 내에서 우수한 성과를 보일 것이라는 기대를 할 수 있다. HRD의 목적을 학습으로 보는 관점과 성과로 보는 관점 모두에서 HRD의 목적을 달성하는데 조직구성원의 Grit이 도움이 될 수 있다(강현주, 조대연, 2017; 백평구, 이희수, 2009; Duckworth et al., 2007; Swanson, 2009/2010).

셋째, 개인의 특성은 HRD분야 및 조직행동분야에서 지속적으로 관심을 가져온 부분이다. 인적자원은 조직에서 가장 중요한 자산 중의 하나이다. 이러한 인적자원 개개인의 행동은 개인의 특성에 의해 영향을 받기 때문에 조직은 개인특성을 중요하게 생각한다(Robbins, 2009). 조직성과 향상에 영향을 주는 개인특성에 대한 관심이 지속되고 있는 가운데, 개인의 성과에 긍정적인 영향을 주는 Grit은 조직 내에서도 개인의 성과와 조직의 성과에 영향을 줄 것이라고 기대되고 있다(Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017).

넷째, 긍정심리가 조직 및 일터에 미치는 영향이 상당히 긍정적이다(강호철, 이도화, 2016; 김주엽, 김명수, 2009). 긍정심리학 분야에서 새롭게 도출된 Grit이라는 개념은 그간의 긍정심리학에서 다뤄졌던 몰입, 긍정심리자본, 긍정조직행동 등이 HRD분야에서 활발하게 연구되는 것과 마찬가지로 활용 될 수 있을 것이다(강호철, 이도화, 2016).

### 3. HRD에서 고려되어야 할 사항들

HRD분야에서 Grit을 활용하기 위해서는 HRD분야의 특성과 Grit의 특성을 함께 고려하여야 한다.

첫째, 조직구성원을 이루는 개인의 특성이라는 점을 고려해야 한다. HRD분야에서는 성과와 개인의 특성이 연계되어 지속적으로 연구되어야 하는 필요성이 존재함에도 불구하고, 조직의 맥락을 구분하지 않는 개인 수준에서의 연구는 개인의 성과 향상을 위해 제한된 관심만을 보인다는 비판을 받기 쉽다(Swanson, 2009/2010). 이에 Grit을 HRD분야에서 적용하고자 할 때에는 개인의 특성을 조직의 맥락 내에서 성과와 연계하여 고려하는 것이 필요하다.

둘째, 개인의 목표는 조직의 목표 및 성과와 연계되어야 한다. Grit의 가장 중요한 속성 중에 하나인 '개인의 장기적 목표에 대한 지속적인 추구'가 조직이라는 테두리 안에서는 조직의 방향과 목표와 연계가 되어야 한다. 집단 내 개인의 수행은 조직의 목표와 개인의 목표가 연계될 때

조직의 성과 달성에 더 많은 기여한다(Seijts & Latham, 2000). 또한, 개인의 목표와 조직의 목표가 위계적으로 연계 되어있고, 개인의 목표 및 집단의 목표가 도전적일 때, 목표달성을 위한 개인 및 조직의 동기가 증가하게 된다(Kwon, 2017).

셋째, 조직 및 업무와 연관된 Grit의 정도를 살펴볼 수 있어야 한다. Grit이 HRD분야에서 논의가 되고 있는 이유는 조직의 맥락에서 조직구성원들의 업무와 관련된 Grit이 조직의 성과에 도움이 될 것이라는 예측 때문이다(Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017). 하지만, 개인이 높은 Grit을 보유하더라도 그것이 조직 내에서 개인이 담당할 업무와 관련된 부분에서도 높은 Grit을 가지고 있다고 보기는 어렵다. 그렇기 때문에 조직의 업무와 관련된 Grit이 어떤 수준인지를 파악할 수 있어야 할 것이다.

넷째, 조직 내에서 Grit이 발휘 될 수 있는 환경을 구축되어야 한다. Grit은 환경의 영향을 많이 받는 변수로 알려져있다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; Duckworth, 2016). 성장하는 동안 배양할 수 있는 성질인 Grit은 부모·교사 등의 보호자에 의한 목표 관리 및 피드백, 의식적인 연습, 타인과의 관계 등에 의해 좌우되기 때문에 주변사람들의 관심과 격려가 중요하다. 조직 내에서의 Grit은 기존의 Grit과 다른 환경을 요구할 것이다.

다섯째, Grit의 역할 및 활용에 대하여 탐색이 필요하다. HRD분야의 연구에서 Grit은 주로 독립변수로만 사용되고 있다(Eskreis-Winkler et al., 2014; Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017; Suzuki et al., 2015; Mooradian et al., 2016). 이는 Grit이 성과를 예측하는 변수로서의 관심이 집중되기 때문이다. 하지만, Grit이 HRD 내의 여러 성과들과 어떠한 관계가 있는지에 대한 탐색뿐만 아니라, 훈련 및 개발·조직개발·경력개발 등에서 활용이 될 수 있어야 기존의 HRD 관련 개념들과 차별이 될 수 있을 것이다(Kwon, 2017).

#### 4. 소결

이상의 선행연구를 토대로 Grit과 HRD분야 내에서의 Grit에 대한 시사점은 다음과 같다. 먼저 Grit에 대한 시사점으로 주요 속성 및 하위요인에 대한 명확한 규명이 필요하고 개발맥락에 대해 고려해야 한다는 점이다. Grit을 HRD 분야에 활용하기 위한 시사점으로는 개개인은 조직과 연계되어 있는 조직구성원이라는 점과 개인의 목표는 조직의 목표와 연계되어야 한다는 것, Grit이 발휘될 수 있는 환경이 구축되어야 한다는 것, Grit의 다양한 역할 및 활용을 탐색하여야

한다는 것이다.

본 연구에서는 이를 위해 HRD분야에서 활용할 수 있는 Grit을 새로 정의하고자 한다. Grit이라는 개념은 전 생애와 관련된 개인의 특성으로서 다소 방대하고(Duckworth et al., 2007), Grit에서 설명하고 있는 목표, 주변환경, Grit의 활용 등이 조직의 맥락 내에서는 맞지 않는 부분이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 업무와 연관된 Grit에 중점을 두고자 한다(Schaufeli & Bakker, 2010). 업무와 연관된 부분에 있어 개인이 Grit을 발휘하여 개인수준의 업무성과 향상을 가져오고, 그것이 조직 수준의 성과 향상으로 연계되는 것에 집중하고자 업무와 관련된 Grit이라는 의미인 Work-Grit이라는 개념을 제시하고자 한다.

### III. Work-Grit 개념의 탐색

#### 1. Work-Grit의 이론적 배경

본 연구에서는 Work-Grit에 대한 개념적인 틀을 제시하기에 앞서, Work-Grit의 이론적인 배경에 대해서 설명하고자 한다. 응용학문인 HRD는 새로운 이슈가 발생했을 경우에 기존의 이론들을 접목하여 상황을 이해하는 방법을 사용할 수 있다(Lynham, 2002). HRD가 경제학, 심리학, 시스템 이론을 통합하는 분야라는 점을 생각해 볼 때에도 새로운 이슈는 총체적·통합적으로 이해되어야만 한다(정승환, 호예담, 송영수, 2014). Work-Grit에 대한 개념을 뒷받침해주는 이론적인 배경은 크게 목표설정이론과 직무특성이론을 제시할 수 있다. 목표설정이론은 Work-Grit의 개념 자체를 설명할 수 있다. 그리고 Work-Grit을 둘러싸고 있는 선·후행 변수들 간의 관계는 직무특성이론으로 설명될 수 있다.

##### 가. 목표설정이론

목표설정이론은 목표를 설정하는 것이 필요한 성과를 창출할 수 있다는 논리에 대해 이론적으로 설명하고 있는 이론이다(Locke & Latham, 2006). 이 이론은 조직행동학, 조직심리, 응용심리학 등에서 중요하게 다루어지고 있는 이론이다. 그간 조직, 스포츠 집단, 학교 등의 여러 가지 다양한 상황에서 지속적으로 발전이 되어 왔다(Locke & Latham, 2006; Muchinsky, 1987;

Phillips & Gully, 1997). 특히, 조직심리학에서 조직구성원들의 과업수행과 관련한 동기에 대해 가장 잘 설명할 수 있는 이론 중에 하나로 평가받고 있다(Locke, 1997; Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2006; Muchinsky, 1987).

‘목표설정’은 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 목표는 구체적이고, 위계적이어야 한다(Locke & Latham, 2002). 단계별 목표가 존재하는 것이 성과를 증가시킨다는 것은 지속적으로 연구들에서 입증되어왔다(Phillips & Gully, 1997). 서로 연관된 위계적인 목표가 구체적이고 세부적으로 존재할수록 하위 단계의 목표달성은 상위 목표달성의 토대가 된다(Seijts & Latham, 2000). 둘째, 개인수행에 대한 피드백이 아주 중요하다(Locke & Latham, 2002; Locke, & Latham, 2006). 타인으로부터 받는 피드백이나 스스로 자신의 수행에 대해 점검을 해보는 것은 목표를 달성하는 것에 있어서 매우 중요한 특징이다. 피드백이 동반되지 않는 목표는 성과를 향상시키는 동인이 되지 않는다(Erez, 1977; Latham & Locke, 2007). 셋째, 높은 수준의 목표일수록 낮은 수준의 목표보다 더 많은 노력을 하도록 하며 개인에게는 흥미를 가져온다(Locke & Latham, 2002; VandeWalle et al., 1999). 목표는 개인에게 심리적으로 활기를 북돋게 하고 높은 수준의 목표가 존재할수록 목표를 달성하기 위해 더 많은 노력과 도전정신을 갖게 한다(Locke & Latham, 2002). 높은 수준의 목표는 자아효능감, 능력 등의 다른 개인적인 차이에도 불구하고, 높은 수준의 성과를 가져온다(Phillips & Gully, 1997; Muchinsky, 1987).

한편, 조직의 맥락에서 목표설정 이론에 대해 살펴본 연구에서는 개인의 목표와 조직의 목표의 일치성의 중요성에 대해 강조하고 있다(Latham & Pinder, 2005; Seijts & Latham, 2000). 개인의 목표는 조직의 목표와 맥락을 같이 할 때 조직의 성과 달성에 좀 더 많이 기여한다(Seijts & Latham, 2000). 개인은 일차적으로 자신의 목표달성을 위해 노력하는 존재이기 때문에 자신이 속해있는 조직의 목표와 개인의 목표가 같은 방향을 향하고 있을 때, 조직의 목표 달성에 더욱 관여하게 된다. 개인의 목표와 조직의 목표가 일치하지 않는 경우는 조직의 성과에 부정적인 영향을 가져온다(Locke & Latham, 2002; Locke, & Latham, 2006).

또한 목표설정이론은 다른 이론들에 비해 굉장히 개방적이다. 목표설정이론은 다른 이론들과 합쳐져서 자유롭게 이론적 확장이 일어날 수 있는 특성을 가지고 있어, 다른 이론들과 결합하여 새로운 이론을 구축·확장하는 것을 권장하고 있다(Locke, & Latham, 2006).

목표설정이론은 초기 Duckworth et al. (2007)의 연구에서 제시한 Grit의 이론적 배경이다. 이 이론은 조직행동 분야에서 개인과 조직 목표의 연계에 대한 이론으로 확장되었는데(Latham

& Pinder, 2005; Seijts & Latham, 2000), Work-Grit의 개념은확장된 목표설정이론을 이론적 배경으로 채택할 수 있다.

## 나. 직무특성이론

직무특성이론은 직무의 5가지 주요 특성에 대해서 설명하고 있는 이론으로, Hackman과 Oldham이 1975년에 처음 이론적인 틀을 제시하였다(Hackman & Oldham, 1976; Robbins, 2009). 이 이론은 직무의 특성에 따라 개인의 심리적인 상태 및 개인의 직무성과에 영향을 미치는 프로세스를 설명하고 있는 이론으로 HRD분야에서 널리 활용되고 있는 이론이다(배을규, 2009). 직무특성에서 소개하고 있는 직무는 다음과 같은 특성을 가진다(Hackman & Oldham, 1976). 첫째는 기술 다양성(Skill variety)이다. 한 직무에서 개인이 얼마나 다양한 업무들을 담당하고 하고 있는지에 대한 특성이다. 둘째, 과업 독자성(Task identity)은 직무가 요구하는 독자성의 정도를 뜻하는 내용으로, 어떠한 과업을 수행하는데 있어서 분업의 정도에 따라 과업독자성의 수준이 결정되어 진다. 셋째, 과업 중요성(Task significance)은 과업이 다른 사람의 삶이나 다른 사람들의 일에 영향을 주는 정도를 뜻하는 내용으로 조직의 주요목적 및 기능에 따라 같은 직무일지라도 조직 내에서 과업의 중요성이 달라진다. 넷째, 자율성(Autonomy)은 업무를 수행하는 것에 있어서 개인이 상당한 자유나 독립성, 재량권들을 갖는 경우를 말한다. 다섯째, 피드백(Feedback)은 개인 수행결과에 대해 직접적이고 도움이 되는 정확한 정보를 얻는 정도를 이야기한다(Hackman & Oldham, 1976).

직무특성이론에 따르면 이러한 특성을 갖고 있는 직무에 대해 개인은 특정 심리적인 상태를 갖게 되고 그것이 개인의 성과에 영향을 미친다(배을규, 2009). 자신의 과업이 기술 다양성, 과업 독자성, 과업 중요성 등의 의미를 가지게 될 경우에 개인은 업무에 대해 의미를 부여하게 되고 몰입을 하게 된다. 또한, 개인이 자율성과 권한을 가지고 업무를 수행하게 될 때 개인은 직무에 대해 더욱 신중히 접근하고, 직무결과에 대한 책임감을 경험하는 상태가 된다. 마찬가지로, 동료, 상사 및 조직으로부터 자신의 직무에 대해 건설적인 피드백을 많이 받을 수 있다면 개인은 자신의 업무활동이나 업무내용에 대한 실질적인 지식을 얻게 되는 결과를 가져온다(Hackman & Oldham, 1976).

이러한 직무특성이론은 Work-Grit을 둘러싸고 있는 선·후행 변수들 간의 관계를 설명할 수 있다. 개인의 업무가 기술 다양성·과업 독자성·과업 중요성 등의 특성을 보유할 경우, 개인의

심리적인 상태는 긍정적이 되고 업무에 대해 Grit을 갖게 될 수 있다. 업무에 대한 Grit의 향상은 개인 수준의 성과 향상은 물론 조직 수준의 성과향상으로 연계될 것이다. Work-Grit의 개념을 제시하는데 있어서 선·후행 변수들 간의 관계에 대한 설명할 수 있는 이론을 사용하는 것은 기존의 Grit과 HRD 분야 내에서의 Grit 간의 명확한 구분을 위하여 필요하다.

## 2. Work-Grit의 개념과 하위요소

Grit과 HRD, 이론적 배경에 대한 탐구를 토대로 Work-Grit은 ‘조직의 목표와 연계한 개인의 목표달성을 위하여 장기적인 열정과 긍정적 성장 믿음을 바탕으로 자신을 조절하고 지속적으로 실천하려는 노력’이라고 정의하고자 한다.

앞서 Grit을 HRD 분야에 활용하기 위한 시사점으로 개인과 조직의 연계, 개인 목표와 조직 목표의 연계, Grit이 발휘될 수 있는 업무환경 구축 등이 도출되었다. 이를 바탕으로 Work-Grit의 특성을 도출해보면 다음과 같다. 첫째, Work-Grit에서는 개인의 ‘목표’가 직무와 관련된 목표이다. 개인의 직무목표가 조직의 목표와 연계될 수 있다면 개인의 목표달성은 지속가능한 조직의 성과로 연결 될 수 있다(Duckworth & Quinn, 2009; Muchinsky, 1987; Youssef & Luthans, 2013). 조직에서 코칭 및 경력개발제도를 통하여 개인의 목표와 조직의 목표의 연계를 관리해 나갈 수 있다(김홍국, 2000; Evered, & Selman, 1989). 둘째, Work-Grit이 발휘될 수 있는 환경이 존재한다. Work-Grit이 발휘 될 수 있는 환경은 기존의 Grit과 차이가 존재한다. 조직에서의 개인은 업무, 조직구성원과 조직문화 등의 환경에 노출되어 있기 때문에 조직구성원들의 지지, 상사의 리더십, 업무의 특성, 질 높은 피드백, 조직의 문화 등의 환경이 Work-Grit을 좌우한다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002; Hackman & Oldham, 1976; Harris & Murray, 2017; Latham & Pinder, 2005; Little, 2014; Singh & Chopra, 2016; Robbins, 2009). 또한 Grit에서 소개되고 있는 목표달성을 위한 ‘의식적인 연습(Deliberate practice)’은 조직 내에서 혁신행동으로 이해할 수 있다(Chen, Li, & Leung, 2016; Duckworth et al., 2011; Hackman & Oldham, 1976). 목표를 지속적으로 확인하며 업무를 수행하고, 업무 수행에 있어 주도적인 모습과 창의적인 모습을 보이는 것이 HRD에서 논의되고 있는 혁신행동의 한 모습으로 볼 수 있다(Janssen, 2000).

〈표 1〉 Grit과 Work-Grit의 비교

범주	Grit (Duckworth et al., 2007)	Work-Grit
정의	장기적 목표에 대한 인내와 열정	조직의 목표와 연계한 개인의 목표달성을 위해, 장기적인 열정과 긍정적 성장 믿음을 바탕으로, 자신을 조절하고 지속적으로 실천하려는 노력
하위 요소	- 관심에 대한 지속성 - 노력에 대한 인내	- 목표추구 지속성(Galton, 1892) - 노력에 대한 인내(Cox, 1926) - 긍정적 성장 믿음(Cox, 1926; Dweck, 2006; Harris & Murray, 2017) - 자기조절(Duckworth & Gross, 2014; Shoda, Mischel, & Peake, 1990)
목표에 대한 정의	개인의 위계적 목표 설정	조직과 연계된 개인의 목표 설정(Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2006; Seijts & Latham, 2000)
	개인의 장기목표 달성을 위한 지속적인 노력 필요	개인과 조직의 장기목표 달성을 위한 지속적인 노력 필요(Duckworth & Quinn, 2009)
환경 (관리)	- 부모, 교사 등 보호자의 역할 강조 - 간단한 피드백 - 의식적 연습: 목표를 달성하기 위한 연습, 훈련, 실습	- 상사(Eisenberger et al., 2002), 조직(Eisenberger et al., 1986), 업무 및 업무환경(Harris & Murray, 2017; Latham & Pinder, 2005; Singh & Chopra, 2016), 조직의 적극적인 개입(Eisenberger et al., 1986; Locke & Latham, 2006) - 코칭을 통한 개인의 업무목표에 대한 행동계획을 수정·보완(Evered, & Selman, 1989; Hackman & Oldham, 1976) - 의식적 연습: 업무(Duckworth et al., 2010; Hackman & Oldham, 1976), 혁신행동(Chen et al., 2016)
성과	학업성취, 훈련수료, 경진대회 우승 등 개인의 성공에 영향	개인의 성과를 통해 조직의 성과를 기대할 수 있음(Locke, 1997)

Work-Grit의 하위요소는 선행연구 및 HRD분야에서 고려해야 될 사항을 토대로 아래와 같이 구분할 수 있다.

첫째, 목표추구의 지속성이다(Duckworth et al., 2007; Fite et al., 2017; Good & Miler, 2013, Reed & Jeremiah, 2017). Work-Grit에서의 목표는 조직의 목표와 연계되는 개인의 목표여야 한다. 목표추구의 지속성은 이러한 개인의 목표를 장기적으로 추구하는 지속성으로 정의할 수 있다(Duckworth et al., 2007; Galton, 1892).

둘째, 노력에 대한 인내이다(김주환, 2013; Duckworth et al., 2007; Fite et al., 2017; Harris & Murray, 2017). 목표를 추구하는데 있어서 끈기를 가지고 성실하게 노력해 나가는 특성을 뜻한다(Cox, 1926; Duckworth et al., 2007; Galton, 1892). Work-Grit에서는 목표를 추구하여



개인의 경력성공을 이루는 것은 물론 조직의 목표 달성에도 기여할 수 있도록 인내하는 성질이 필요하다.

셋째, 긍정적인 성장믿음이다(김주환, 2013; Goodwin & Miler, 2013; Harris & Murray, 2017; Reed & Jeremiah, 2017). 이는 자신의 업무목표달성에 대한 가능성을 긍정적으로 생각하는 것을 뜻한다. 목표달성의 과정에서 난관이나 장애물에 봉착하였을 경우에도 회복이 빠르고, 자신에 대한 동기부여를 잘 시키는 것을 포함한다(Cox, 1926; Dweck, 2006; Harris & Murray, 2017). 이러한 긍정심리는 개인의 발전과 조직문화에 도움이 된다.

넷째, 자기조절이다(김주환, 2013; Goodwin & Miler, 2013; Reed & Jeremiah, 2017; Fite et al., 2017). 자기조절은 자신을 조절하는 능력으로서, 목표달성을 위해 자기 자신을 통제하고 관리할 수 있는 역량을 뜻한다(Duckworth & Gross, 2014; Shoda, Mischel, & Peake, 1990). 선행연구에서는 자기조절, 자기통제, 자기명확성 등으로 이 특징을 설명하고 있다. 이를 표로 정리하면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> Work-Grit의 하위요인

	연구자	목표추구 지속성	노력에 대한 인내	긍정적인 성장믿음	자기조절
1	Duckworth et al. (2007)	- 관심에 대한 지속성 - 의식적 실천	- 노력에 대한 인내		
2	Goodwin & Mileer (2013), Reed & Jeremiah (2017)	- 목표지향성		- 긍정적인 마인드셋 - 동기	- 자기통제
3	Harris & Murray (2017)		- 인내력	- 회복성	
4	김주환(2013)		- 끈기	- 회복탄력성 - 내재동기 - 자기동기력 - 성장믿음	- 자기조절
5	Fite et al. (2017)	- 관심에 대한 지속성	- 노력에 대한 인내 - 성실성		- 자기명확성

### 3. Work-Grit의 선·후행 요인

Work-Grit의 개념, 이론적 배경 등을 바탕으로 Work-Grit의 선·후행 요인을 도출해볼 수가 있다. 먼저, Work-Grit의 선행요인은 다음과 같다. 첫 번째는 직무적합성이다(Hackman & Oldham, 1976). 직무특성을 고려하여, 직무에 대한 의미, 높은 직무자율성 등을 가질 수 있는 직무에 배정하는 것은 Work-Grit을 함양하는데 긍정적인 효과를 가져 올 것이다(Hackman & Oldham, 1976). Grit을 배양하는 방법 중의 하나로 소개되고 있는 것은 관심과 목적이다(Duckworth, 2016). 개인이 관심을 가질 수 있고, 개인의 목표와 연계되는 직무로서의 배치는 직무적합성을 높여서 Work-Grit을 높일 수가 있다.

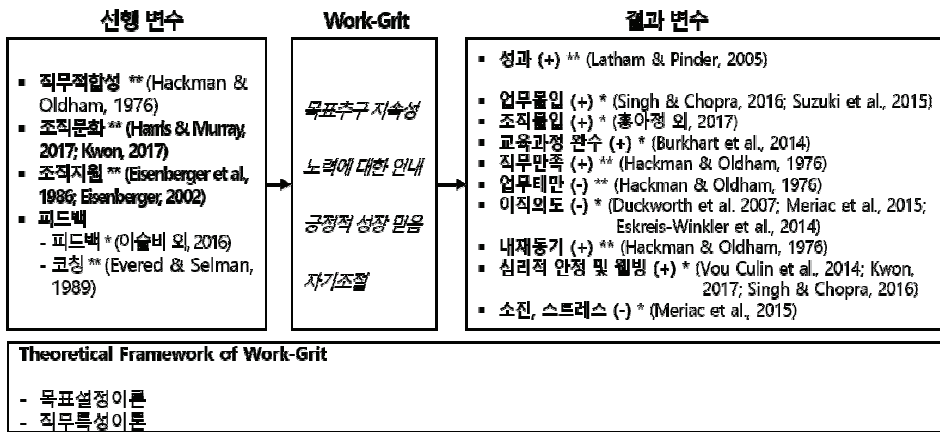
두 번째는 조직문화 및 조직지원이다(Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002; Harris, Murray, 2017; Kwon, 2017; Latham & Pinder, 2005). 조직 소속감, 개별철학과 조직문화와의 일치, 도전에 대한 장려, 실패를 통한 학습, 경험을 통한 개선 등이 가능한 조직문화가 자리 잡고 있는 조직에서는 개인의 Work-Grit이 더욱 잘 발현될 수 있다(Harris & Murray, 2017). 또한, 이러한 문화를 바탕으로 한 조직에서 조직지원 및 상사지원 등의 조직지원이 뒷받침 된다면 더욱 조직구성원의 Work-Grit을 기대할 수 있다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002).

세 번째는 피드백이다. 자신의 목표 성취 과정과 관련된 피드백을 제공하는 것은 Grit이 발휘되기에 가장 좋은 방법 중에 하나이다(Hackman & Oldham, 1976; Locke & Latham, 2002). 조직 내에서 목표에 따른 개인의 목표추구, 노력, 자기조절 등에 대한 피드백의 제공은 개인의 Work-Grit 향상과 성과향상에 도움이 된다(Hackman & Oldham, 1976). 특히, 조직 내 개인에게 코칭을 활용하여 피드백을 제공하고, 조직구성원 스스로의 목표점검 및 달성을 위한 노력을 도와주는 것은 개인의 성과 향상 및 목표관리에 많은 도움을 줄 수 있다(김홍국, 2000; Evered, & Selman, 1989).

Work-Grit의 결과변수는 다음과 같다. 먼저, 목표설정과 관계하여서는 목표에 대한 성과와 교육과정 완수를 들 수 있다(Burkhart et al., 2014; Latham & Pinder, 2005). 목표가 있는 개인은 목표성취 등의 성과를 도출하고, 목표 달성을 위해 필요한 교육과정을 완수한다. 이를 보아 Work-Grit을 통하여 성과를 내고, 목표달성을 위해 학습을 지속하는 것을 기대할 수 있다. 기타 Work-Grit을 보유하게 되는 개인에게 기대되는 결과변수는 업무몰입(Singh & Chopra,

2016; Suzuki et al., 2015), 조직몰입(홍아정 외, 2017), 직무만족(Hackman & Oldham, 1976), 낮은 업무태만(Hackman & Oldham, 1976), 낮은 이직의도(Duckworth et al. 2007; Meriac, Slifka, & LaBat, 2015; Eskreis-Winkler et al., 2014), 내재동기(Hackman & Oldham, 1976), 심리적 안정 및 안녕(Vou Culin, Tsukayama, & Duckworth, 2014; Kwon, 2017; Singh & Chopra, 2016), 낮은 소진 및 스트레스(Meriac, Slifka, & LaBat, 2015) 등이 있다.

이상에서 논의한 Work-Grit의 이론적 배경, 개념과 하위요소, 선·후행 요인을 토대로 Work-Grit의 개념적 틀을 나타내면 다음의 그림과 같다.



\* 실증적 선행연구, \*\* 개념적, 탐색적 선행연구

[그림 1] Work-Grit의 개념적 틀

## IV. 결론 및 제언

본 연구는 ‘장기적 목표에 대한 인내와 열정’으로 정의되는 ‘Grit’이라는 개념의 HRD분야 내 활용가능성에 대해 알아보기 위한 탐색적 연구이다. 이에 본 연구에서는 Grit의 개념, 특성, 연구동향 등을 HRD 맥락 및 관련 이론들과 연계하여 탐색하고, 이를 바탕으로 HRD분야에서 활용할 수 있는 ‘Work-Grit’이라는 개념 및 이론적 틀을 제시하였다. 결론 및 제언 부분에서는 연구 및 실무 관련 시사점을 제시하고자 한다.

먼저 학문적 시사점이다. 첫째, Work-Grit에 대한 탐색적, 실증적 연구가 지속적으로 필요하다. 선행연구를 바탕으로 Work-Grit에 대한 정의를 내리고, 특성 및 하위요소들을 규명하였지만 이에 대한 추가적인 검토를 실시하는 탐색적인 연구 및 실증적으로 증명을 해보일 수 있는 실증적인 연구들이 뒷받침 되어야 할 것이다. 또한 본 연구에서 논의된 Work-Grit에 대한 개념을 확장하고, 선·후행 변수들을 실증적으로 규명하는 연구, Grit 변수의 역할을 탐색하는 연구들도 수행되어야 한다. Work-Grit은 그동안 HRD에서 관심을 가져온 많은 변수들(성과, 업무몰입, 이직의도, 경력성공, 리더십 등)과 밀접한 관련을 가질 것으로 기대된다(김우철, 김지영, 박민주, 2018; 이수란, 손영우, 2013).

둘째, Work-Grit에 대한 측정도구 개발 연구가 후속으로 이루어져야 한다(Credé, Tynan & Harms, 2016). Grit과 관련한 선행연구에서 측정도구의 타당성이 지속적으로 제기되어 왔고(이정림, 권대훈, 2016; Credé et al., 2016; Datu, Yuen & Chen, 2016; Kwon, 2017), 조직 내 맥락에서 사용 가능한 측정도구 개발에 대한 필요성이 끊임없이 제기되어 왔다(김우철, 김지영, 박민주, 2018). 본 연구에서 제시한 Work-Grit에 대한 하위요소를 바탕으로 한 측정도구 개발이 수행 될 필요가 있다.

셋째, Work-Grit과 다른 변수들과의 명확한 구분이 필요하다. 우선적으로, Grit과 Work-Grit이 구분이 되는 개념인지에 대한 확인이 필요하다. 또한 Work-Grit이 기존에 HRD분야에서 다뤄지고 있는 비슷한 변수들과 구분이 되는 변수인지에 대한 탐색도 필요하다. 성실성, 회복력, 성취, 자기통제, 로열티, 직업윤리, 긍정심리자본 등과의 개념구분에 대한 연구가 이루어져야한다(이수란, 손영우, 2013; 임효진, 2017; Meriac, et al., 2015).

넷째, 장기적 관점을 가진 Work-Grit을 HRD분야에서 활용할 수 있도록 많은 탐색이 필요하다. 기존에 HRD분야에서 연구가 되어왔던 변수들은 단기적인 관점으로 활용되는 연구 개념인 반면, Work-Grit은 장기적인 관점으로 활용할 수 있는 연구개념이다. 특히, 장기적인 관점에서 탐색해야 하는 경력개발 분야의 경력성공, 경력몰입 등과 연계시켜서 실시할 수 있는 연구들을 기대할 수 있다.

실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직구성원 개인의 경쟁력 제고 지원 측면에서 Work-Grit을 활용할 수 있다. 조직에서는 조직구성원들의 Work-Grit을 기를 수 있는 다양한 방법에 대한 검토를 통한 실행이 필요하다. 연구에서 제시한 선행요인에 대해 고려하는 것은 물론 하위요소인 '목표추구 지속성, 노

력에 대한 인내, 긍정적 성장 믿음, 자기조절을 배양 수 있는 방안에 대한 다양한 탐색을 통하여 훈련 및 개발에서 활용한다면 조직에서 기대하는 여러 긍정적인 성과를 획득하는데 도움이 될 것이다.

둘째, Work-Grit 배양을 위한 직무배치, 조직문화 구축을 실시한다. 본 연구에서 도출해 낸 Work-Grit의 특성을 참고하여 Work-Grit을 배양하는 환경을 마련 할 수 있도록 한다. 직무특성을 고려한 업무배치, 코칭을 통한 피드백 제공 등을 통하여 Work-Grit 함양을 위한 조직문화 및 환경을 구축한다면, 개인의 Work-Grit 함양에 많은 도움을 받을 수 있을 것이다.

셋째, 중장기적 경력개발 관점에서 Work-Grit을 적극적으로 지원한다. 경력개발의 정의를 개인의 경력성공을 조직이 지원해주는 것이라 볼 때(김흥국, 2000), Work-Grit을 배양하는 것은 경력개발제도의 성공과도 밀접하게 연계가 될 것이다. 조직구성원 개인의 목표를 조직의 목표와 지속적으로 연계하여 조직에서 관리한다면, 목표달성을 통한 주관적 경력성공을 느끼는 개인이 늘어날 것이고, 이는 조직에서 원하는 긍정적인 성과와도 연계가 될 것이다. 다시 말해, Work-Grit을 보유한 개인은 경력개발제도에의 참여를 더욱 주체적으로 해나갈 것이다(김우철, 김지영, 박민주, 2018). 그렇기 때문에 경력개발 주체를 개인으로 보는 프로틴 경력개발관점 등에서 Work-Grit을 활용할 수 있다(김흥국, 2000).

## 참고문헌

- 강현주, 조대연(2017). 델파이 조사를 통한 4 차 산업혁명시대의 인적자원개발 정책 방향 및 과제 탐색. *HRD 연구*, 19(4), 1-34.
- 강호철, 이도화(2016). 긍정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 23(2), 129-151.
- 김우철, 김지영, 박민주(2018). Grit과 학습에 관한 연구동향 분석: 국내외 문헌분석을 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 20(2), 77-100.
- 김주엽, 김명수(2011). 긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26(3), 117-148.
- 김주환(2013). **Grit**. 경기: Sam & Parkers.
- 김주환(2017). 성취의 원동력 - 내적 소통을 통한 마음근력 강화 훈련법. 제11회 인적자원개발 컨퍼런스. 9월 8일. 서울: 코엑스.
- 김흥국(2000). **경력개발의 이론과 실제**. 서울: 다산출판사.
- 배을규(2009). **인적자원개발론**. 서울: 학이시습.
- 백평규, 이희수(2009). 인적자원개발 개념 분석을 통한 정체성 탐색. *농업교육과 인적자원개발*, 41(3), 201-228.
- 유기웅(2014). 인적자원개발 연구동향 분석: 최근 10 년 (2004-2013) 간 AHRD 학술지를 중심으로. *HRD 연구*, 16(2), 1-23.
- 이수란, 손영우(2013). 무엇이 뛰어난 학업성취를 예측하는가?-신중하게 계획된 연습과 투지 (Grit). *한국심리학회지: 학교*, 10(3), 349-366.
- 이정림, 권대훈(2016). 통제소재, 마인드셋, Grit, 학업성취 간의 구조적 관계 분석. *청소년학연구*, 23(11), 245-264.
- 이현림, 김지혜(2017). **성인학습 및 상담**. 서울: 학지사
- 임창현, 위영은, 이효선(2017). 학습민첩성(Learning Agility) 측정도구 개발 연구. *HRD 연구*, 19(2), 81-108.
- 임호진(2017). Grit (Grit) 의 요인구조와 타당도에 관한 탐색적 연구. *아시아교육연구*, 18(2), 169-192. Retrieved from <http://www.dbpia.co.kr/Journal/ArticleDetail/NODE07194299>.
- 장원섭(2017). '오래된 미래'를 향한 HRD: '장인'으로부터 배우다. 2017년 한국인력개발학회 춘계학술대회. 6월 9일. 서울: 단국대학교.
- 정승환, 호예담, 송영수(2014). 핵심어 네트워크 분석 (network analysis) 을 통한 국내 HRD 연구동향 탐색. *HRD 연구*, 16(3), 1-33.

- 지승호, 조영복(2017). 개인적 양면성의 선행요인과 결과요인에 관한 연구. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집(1-25).
- 홍아정, 원명희, 박규미, 이지훈, 조운성(2017). Grit (GRIT) 이 정서적 몰입에 미치는 영향과 성찰학습의 매개 효과. *상업교육연구*, 31(5), 33-58.
- Burkhart, R. A., Tholey, R. M., Guinto, D., Yeo, C. J., & Chojnacki, K. A. (2014). Grit: a marker of residents at risk for attrition?. *Surgery*, 155(6), 1014-1022 doi: <https://doi.org/10.1016/j.surg.2014.01.015>
- Callahan, J. L. (2010). Constructing a manuscript: Distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. *Human Resource Development Review*, 9(3), 300-304. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484310371492>
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158. doi:<https://doi.org/10.1111/peps.12104>
- Cox, C. M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses* (Vol. 2). CA: Stanford University Press.
- Credé, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. (2016). Much ado about Grit: A meta-analytic synthesis of the Grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), doi:<http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000102>
- Datu, J. A. D., Yuen, M., & Chen, G. (2016). Grit and determination: A review of literature with implications for theory and research. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1017/jgc.2016.2>
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. NY: Simon and Schuster.
- Duckworth, A., L. & Gross, J. J. (2014). Self-control and Grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325. doi:<https://doi.org/10.1177/0963721414541462>
- Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011). Deliberate practice spells success: Why Grittier competitors triumph at the National Spelling Bee. *Social Psychological and Personality science*, 2(2), 174-181. doi:<https://doi.org/10.1177/1948550610385872>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>

- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). *Journal of Personality Assessment, 91*(2), 166-174. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00223890802634290>
- Duckworth, A. L., & Yeager, D. S. (2015). Measurement matters: Assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher, 44*(4), 237-251. doi:<https://doi.org/10.3102/0013189X15584327>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Incorporated.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573. doi:[10.1037/0021-9010.87.3.565](http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565)
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology, 62*(5), 624-627. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.624>
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2014). The Grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology, 1-12*. doi:[10.3389/fpsyg.2014.00036](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00036)
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., & Duckworth, A. L. (2014). Survivor mission: Do those who survive have a drive to thrive at work?. *The journal of Positive Psychology, 9*(3), 209-218. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2014.888579>
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics, 18*(2), 16-32. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
- Fite, R. E., Lindeman, M. I., Rogers, A. P., Voyles, E., & Durik, A. M. (2017). Knowing oneself and long-term goal pursuit: Relations among self-concept clarity, conscientiousness, and Grit. *Personality and Individual Differences, 108*, 191-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.008>
- Galton, F. (1892). *Hereditary genius: an inquiry into its laws and consequences*. England: Macmillan.
- Goodwin, B., & Miller, K. (2013). Grit+ talent= student success. *Educational Leadership, 71*(1), 74-76.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a



- theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harris, J. L., & Murray, B. J. (2017). Educational Grit and Psychological Trauma. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 44(1). Retrieved from <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/3075>
- Ion, A., Mindu, A., & Gorbănescu, A. (2017). Grit in the workplace: Hype or ripe?. *Personality and Individual Differences*, 111, 163-168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.012>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi:10.1348/096317900167038
- Kwon, H. W. (2017). The sociology of Grit: Exploring Grit as a sociological variable and its potential role in social stratification. *Sociology Compass*, 2017;e12544. 1-13. doi:<https://doi.org/10.1111/soc4.12544>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. doi:<https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Little, B. R. (2014) Well-doing: Personal projects and the quality of lives. *Theory and Research in Education*, 12(3), doi: <https://doi.org/10.1177/1477878514545847>
- Locke, E. A. (1997). *The motivation to work: What we know*. In Maehr, M. L., Pintrich, P. R. (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement*(Vol. 10)(375-412). England: Emerald Group Publishing Limited
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 221-241. doi:[https://doi.org/10.1016/S1049-0835\(02\)00016-7](https://doi.org/10.1016/S1049-0835(02)00016-7)

1177/1523422302043002

- Meriac, J. P., Slifka, J. S., & LaBat, L. R. (2015). Work ethic and Grit: An examination of empirical redundancy. *Personality and Individual Differences, 86*, 401–405. doi:https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.009
- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology, 56*, 232–243. doi:https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.001
- Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology applied to work*. Chicago: The dorsey press.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 792–802. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.792
- Reed, L., & Jeremiah, J. (2017). Student Grit as an Important Ingredient for Academic and Personal Success. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 44*(1), 252–256, Retrieved from https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/3099
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior, 13/E*. New Jersey: Pearson Education
- Robertson-Kraft, C., & Duckworth, A. L. (2014). True Grit: Trait-level perseverance and passion for long-term goals predicts effectiveness and retention among novice teachers. *Teachers College Record (1970), 116*(3). Retrieved from https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4211426/
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York, NY: Psychology Press.
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 32*(2), 104–116. doi:http://dx.doi.org/10.1037/h0087105
- Shoda, Y., Mischel, W., & Peake, P. K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Developmental Psychology, 26*(6), 978–986. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0012-1649.26.6.978
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2016). Relationship among workplace spirituality, work

- engagement and Grit. *Journal of Business and Management*, 18(11), 21–27, doi:10.9790/487X-1811032127
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K., & Ishikawa, Y. (2015). Grit and work engagement: A cross-sectional study. *PloS one*, 10(9), e0137501. doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0137501
- Swanson, R. A. (2010). 인적자원개발론 [*Foundations of Human Resource Development*(2nd ed.)]. (오현석, 이현웅 역). 서울: 학지사. (원전은 2009에 출판)
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249–259. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.249
- Von Culin, K. R., Tsukayama, E., & Duckworth, A. L. (2014). Unpacking Grit: Motivational correlates of perseverance and passion for long-term goals. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 306–312. doi:http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2014.898320
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013) An integrated model of psychological capital in the workplace. In Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 277–288). NY: Oxford University Press.

논문접수일: 2018년 5월 29일

논문심사일: 2018년 6월 30일

게재확정일: 2018년 9월 11일

*ABSTRACT*

Exploring Grit in HRD context : A definition of 'Work-Grit'  
and Conceptual Model

김지영· 김우철 (Korea University of Technology and Education)

Grit defined as perseverance and passion for long term goals is an increasing issue as a great personality which predict outstanding performance. However, the links between grit and HRD have yet to be explored. So this study aims to examine the usage of 'Grit' in the context of HRD from the literature. It develops a concept of 'Work-Grit' and a conceptual framework. From the research, we defined 'Work-Grit' as perseverance and passion with positive growth mind set and self control for personal long term goal related with organizational goal. The conceptual model of 'Work-Grit' elaborated on grit-HRD linkage based on goal-setting theory and job characteristics theory. Moreover, academic/practical implications are discussed, along with recommendations for future research.

**[Keywords]** Grit, Work-Grit, HRD, Personality, Performance

# S보험사 리더-구성원 교환관계(LMX)와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과

한종민\* (삼성생명서비스)

---

---

## ■ 요약 ■

---

---

본 연구는 S보험사 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동 사이의 관계를 규명하고, 이들의 관계에서 학습민첩성의 매개효과를 분석하고 검증하여 유의미한 시사점을 제공하고자 각 변인의 선행연구들을 분석하고, 실증적인 조사도구를 활용하여 연구문제를 탐구하였다. 본 연구를 통해 규명된 분석결과를 토대로 내린 결론은 다음과 같다. 첫째, 리더와 구성원 교환관계의 정도나 수준이 높을수록 구성원 혁신행동은 높아진다. 둘째, 리더와 구성원 교환관계의 정도나 수준이 높을수록 학습민첩성이 향상된다. 셋째, 리더와 구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성이 높을수록 혁신행동이 증가한다.

[주제어] 리더 구성원 교환관계(LMX), 구성원 혁신행동, 학습민첩성

---

---

## I. 서론

최근 기업과 기업 내 구성원들은 경영환경의 급격한 변화와 경쟁의 가속화 그리고 경험하지 못한 새로운 기술의 도입과 활용으로 그 어느 때 보다 심각한 불확실성을 눈앞에 두고 있다. 특히 금융업 그 중에서도 보험산업은 Fin-tech, Block Chain 등의 기술 변화와 젊은 소비자들의 가치 중심 소비, 비대면 소비 선호 등 소비자 변화에 빠르게 대응하지 못하고 있다는 비판과 함께 더욱 큰 불확실성을 목도하고 있다. 불확실한 경영환경 속에서 기업은 살아남기 위해 혁신을 필요로 하고 있다. 그러나 위험에 민감한 금융업에서는 실패에 대한 책임과 두려움으로 적극적인 변화와 혁신이 일어나기 어려운 것이 사실이다. 이를 해결하기 위해 기업들은 리더와 구성원 사이의 신뢰관계를 통해 구성원들이 혁신적 행동을 수행하기를 요구하고 있으며, 어려운 상황과 조건에서 새롭고 다양한 역량을 민첩하게 학습하여 새로운 혁신을 창출하기를 조직 구성원에게 요구하고 있다.

기업의 성과와 생존에 절대적으로 중요한 요소인 혁신은 불확실성과 실패의 가능성이 높기 때문에 조직 내 구성원들은 쉽게 혁신적인 행동을 시도하지 못한다(Van de Ven, 1986). 이러한 상황을 비추어 볼 때 구성원들의 혁신행동에 영향을 주는 다양한 요인들을 분석하여 수행을 용이하게 만들어 줄 필요가 있다. 다양한 요인 중 리더십이 조직 구성원의 행동에 많은 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려할 때 조직의 맥락에서 혁신행동의 주요한 예측변인은 리더십으로 판단할 수 있다(김선근, 2017).

혁신행동과 리더십에 관련된 대다수 연구들은 리더가 구성원에게 영향력을 제공하는 방식의 평균적인 리더십 관점에서 연구가 진행되었다(Yammarino, 1990). 그러나, 평균적인 리더십이 실제 조직 구성원과 리더와의 관계를 잘 설명할 수 없음을 지적하고 리더와 구성원간의 관계를 직접 확인하고 측정하는 리더-구성원 교환관계(Leader Member Exchange : 이하 LMX) 관점의 접근이 대안으로 제시되었다(이윙희, 2007).

높은 수준의 LMX를 지각한 구성원일수록 조직성과에 도움이 될 수 있는 혁신행동이 촉진될 수 있다(Janssen & Van Yperen, 2004). 즉 리더로 부터 업무와 관련된 재량권을 많이 위임받는 구성원은 과업수행에 대한 책임감을 더 갖게 되고 그 결과 보다 구성원의 혁신행동은 풍부해진다고 할 수 있다. 또한, Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높을수록 혁신행동에 대하여 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났으며, Scott & Bruce(1994)의 연구에서도 구성원의 혁신행

동에 LMX의 질이 영향을 미친다는 것이 입증되었다.

그러나, 선행연구들을 살펴보면 LMX는 혁신행동과 항상 긍정적인 관계만 있는 것은 아니다. LMX의 질이 높은 구성원은 리더가 원하는 기대감에서 오는 부담감과 의무감이 가해져서 직무 스트레스를 받게 되고(Harris, Kacmar, & Witt, 2005; Harris & Kacmar, 2006), 그 직무 스트레스는 혁신행동을 저해하는 것으로 확인되었다(김영진, 2005; 이유수, 김학수, 2016). 그리고 LMX가 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 주변동료들의 반발, 기존의 질서 해체 등의 위험이 상존하여 혁신행동이 촉발되기 쉽지 않지만, 심리적 임파워먼트를 매개효과로 위험이 감소할 수 있음이 시사되었다(김선근, 2017). 또한, 게임산업 종사자의 경우, 개인의 역량에 집중된 프로젝트 단위의 조직에서는 LMX가 혁신행동에 직접적인 영향을 미치기보다 직무열의를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 타나났다(문민제, 2017). 따라서 LMX와 혁신행동의 관계를 매개하는 다른 변인을 고려해볼 필요가 있다.

한편, 학습민첩성은 LMX로부터 영향을 받는다. 최근 연구에 따르면 LMX는 학습민첩성과 정의 관계인 것을 알 수 있다(김범준, 2017; Ingeborg, 2014). 김시연(2017)은 LMX의 질이 높은 구성원은 자신감을 갖고 불확실한 상황을 받아들여 다양한 도전을 추구하게 되는 것이며, 리더는 구성원에게 발전적인 직무를 위임하고 이를 통해 구성원이 학습민첩성을 강화할 수 있다고 설명하였다.

또한, 학습민첩성은 혁신행동에 영향을 미친다. 조영찬(2017)은 새로운 환경에서 성과를 창출하기 위해 학습하며 경험에서 배우고자 하는 의지 및 능력인 학습민첩성이 혁신행동으로 나타날 수 있다고 주장하였다. 김미리내(2016)는 학습민첩성이 높은 구성원은 실천적 혁신행동을 통해서 성과를 높이는 데 기여한다고 하였다. 그리고 성과역량 보다 학습민첩성이 혁신행동에 더 중요하다는 연구(김성호, 2018)를 검토해볼 때, LMX와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과를 확인해볼 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 리더-구성원 교환관계와 구성원의 혁신행동 사이의 관계를 S보험사 구성원을 대상으로 검증하고, 학습민첩성이 이 관계에 미치는 영향을 알아보려 한다. 이를 바탕으로 불확실성이 지배하는 경영환경 속에서 기업생존의 핵심역량인 혁신행동을 향상시킬 수 있는 리더의 조직 내 관계전략과 구성원의 학습민첩성 향상에 대한 HRD 차원의 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, S보험사 LMX(리더-구성원 교환관계)와 구성원의 혁신행동과의 관계는 어떠한가?

둘째, S보험사 LMX(리더-구성원 교환관계)와 구성원의 혁신행동과의 관계에서 학습민첩성의 매개효과는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. LMX(리더-구성원 교환관계)

LMX는 과거 전통적 리더십 이론들이 조직 내 개인들이 리더와 다양한 관계를 형성하고, 쌍방향적 영향을 주고받는 점을 간과하고 있음(이규만, 박경규, 2001) 보완하기 위해 리더 중심의 전통적 리더십이 아닌, 리더와 구성원간의 관계에 초점을 맞추어 실질적으로 리더와 구성원 각각 여러 형태의 교환관계 형성을 강조하는(김명희, 양성관, 2011) 이론이다. 이러한 LMX는 수직-쌍 연계이론(vertical dyad linkage : 이하 VDL)으로 소개되었다. 이 이론에 따르면 리더와 구성원은 정서적인 지원의 양과 정도 그리고 정보 및 자원의 교환관계를 가지며, 이 교환관계는 낮은 수준에서 높은 수준까지의 범위를 갖는다. 이때 리더는 각각의 구성원들과 개별적인 관계를 형성하게 되는데, 높은 수준의 교환관계에 해당하는 경우를 내집단에 속한다고 하며, 낮은 수준의 교환관계에 해당하는 경우 외집단에 속한다고 구분하였다(Danseareau, Graen, & Haga, 1975). 높은 수준의 교환관계는 높은 수준의 지원, 신뢰, 호감, 관용, 관심, 충성심이 특징이며, 낮은 수준의 교환관계는 낮은 수준의 지원, 신뢰, 호감, 관용, 관심, 충성심이 특징이다(차동욱, 김정식, 곽신근, 신유순, 2010).

LMX는 구성원의 성과에 대한 리더의 높은 수준의 교환이라는 단일차원의 교환관계로 먼저 시작되었으나, Liden & Maslyn(1998)은 리더와 구성원이 상호간 교환관계를 맺는 이유 및 형태가 다양하기 때문에 리더-구성원 교환관계에 대해 다차원적인 접근이 필요하다고 하였다. 이에 따라 기존 VDL 이론이 주로 집단간의 차이에 비중을 두고 연구한 것과 달리, LMX 이론은 리더-구성원 각각의 개별 관계를 보다 깊이 있게 다루며 발전하였다(임주희, 2010).

LMX(리더-구성원 교환관계)는 리더와 구성원 간에 형성된 교환관계를 의미하는 개념이다. 그리고 상호 발전되는 관계의 유형과 교환을 말하고 있다(Wayne & Green, 1993). 선행연구에



서 LMX의 개념을 살펴보면 Dienesch & Liden(1986) 그리고 Graen & Scandura(1987)는 리더와 각각 부하들 간의 교환관계의 질로 정의하였다. 즉 리더가 집단에 제공하는 교환관계가 아니라 구성원 개개인들과의 관계를 통해 교환관계를 만들어 나간다는 것이다. Philips & Bedeian (1994)는 리더는 구성원 각각이 상호 다른 성격의 관계를 형성하고 있으며 리더-구성원 상호간의 개별적 관계를 만들어가는 것이라 하였다. Graen & Uhl-Bien(1995)는 LMX가 리더 구성원 간의 업무적 관계 그리고 비업무적 관계의 질을 말하는 것으로, 구성원이 직무의 수행과 관련된 상사의 신뢰, 배려 및 협조 등을 지각하는 수준이라고 설명하였다. LMX는 상호간 업무 관계를 통해 발생된 과정으로 이 과정은 장시간 동안 상호작용 또는 교환을 통해 이루어진 것이라고 할 수 있다(Paglis & Green, 2002). LMX는 리더와 구성원 교환관계의 관점으로 고용 계약상의 관계로 한정해서 보는 낮은 교환관계로부터 상호간 호감, 신뢰, 존경을 중시하는 높은 교환관계로 이어지는 연속체로 간주하고 있다(Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007).

최근 국내에서도 LMX에 대해 활발한 연구를 진행하여 개념을 정의하고 있다. 임성아(2013)는 2010년~2012년 까지 국내 학술지 연구 13편을 분석하여, 직무에 관련된 물질적(성과, 보상 등) 지원뿐만 아니라 직무 외 비물질적 내용(상호신뢰, 존중 등)까지 포함하여 상사와 각각의 구성원 사이에 교환되는 관계의 질로 정의하였다. 정규익(2015)은 2013년~2015년 4월까지 국내 학술지를 연구 18편을 분석하여 상사와 각각의 부하 사이에서 직무에 관한 지원뿐만 아니라, 직무 외 비물질적 내용까지 교환되는 관계의 질로 정의하였으며, 최치호(2016)는 2014년~2015년 9월까지 국내 학술논문을 8편을 연구 분석한 결과 상사와 각각의 부하 사이에서 직무지원 및 물질적, 비물질적 교환이 이루어지는 관계의 질로 정의하였고, 김시연(2017)은 2016년 1월~2016년 10월까지 국내 학술논문 7편을 연구 분석하여 리더와 각각 구성원 상호간 업무와 업무 외적으로 물질적, 비물질적인 교환이 이루어지는 관계의 질로 정의하였다.

본 연구에서는 LMX의 개념을 보다 명확하게 하고자 문헌 분석을 시행하였다. 앞서 언급한 국내의 기존 연구들은 학술지를 중심으로 연구되어, 2015년 1월부터 2018년 4월까지 발행된 국내 박사학위 논문을 분석하였다. 한국교육학술정보원의 학술연구정보서비스의 검색엔진(www.riss.kr)을 활용하여 'LMX'를 키워드가 포함된 연구물을 대상으로 검색하였으며, 총 52편의 논문을 분석하였다. 그 결과 LMX의 개념을 교환 주체, 내용, 접근 관점으로 구분하여 정리하였으며, 내용은 다음과 같다.

첫째, LMX의 주체에 대한 선행 연구자들의 개념을 확인한 결과 리더와 구성원 상호간이 34건,

구성원 13건, 리더 5건으로 제시되어 있다. 구성원을 주체로 언급한 13건에서도 리더에 대하여 구성원이 느끼는 점을 언급하고 있는 바, LMX의 주체는 리더와 구성원 상호간 이라고 볼 수 있다. 둘째, LMX의 내용은 교환관계 29건, 관계 6건, 역할관계 4건, 상호관계 2건, 상호작용(관계) 2건, 기타(교감, 역량, 역할형성, 배려 & 지원 & 신뢰, 개별 & 차별적 관계, 리더 & 부하 & 조직성과 관계, 관계의 수준, 업무 재량권, 신뢰 & 존중 등) 10건으로 제시되었다. 다수의 연구에서 일방향이 아닌 리더와 구성원간 교환관계 또는 교환이 발생하는 상호관계를 언급하고 있는 것을 확인할 수 있다. 셋째, LMX를 바라보는 관점을 확인해 보면, 정도나 수준 관점의 정의가 24건, 질적 관점의 정의가 18건, 행위 3건, 과정 2건, 관계 2건, 효과 1건, 접근 1건, 발전 1건으로 제시되어 있다. 가장 많이 언급된 '정도나 수준'과 그 다음으로 언급된 '질'은 같은 의미로 사용되고 있다. 따라서 LMX를 다수의 연구에서 정도나 수준의 관점에서 바라보고 있다고 정리할 수 있다.

위와 같이 분석한 선행연구의 결과를 바탕으로, LMX의 개념을 정의하면 LMX는 리더와 구성원 상호간 형성되는 교환관계의 정도나 수준이다.

## 2. 구성원 혁신행동

혁신은 기업의 생존을 위한 경영의 필수요소이며, 경쟁우위를 위해서도 반드시 필요하다 (Pieterse et al., 2010). 혁신은 창의적인 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품이나 서비스 혹은 조직이나 작업에서의 운영방법으로 전환시키는 과정을 의미한다(Amabile, 1988). 변화 또는 창의성이 혁신과 유사한 의미로 사용되지만 이들 사이에는 차이가 존재한다. 변화는 대상을 바꾸는 것을 말하고 혁신은 아이디어를 적용하여 새로운 것을 만들어 내거나 이전과 다른 새로운 상태로의 완전한 변화로 이해될 수 있다는 점에서 차이가 있다(김일천, 김종우, 이지우, 2004). 창의력은 새로운 아이디어의 제시 또는 연상력과 관계된 능력에 국한되는 반면 혁신은 이와 달리 그 혁신을 채택하는 주체에 따라 오래된 아이디어가 혁신이 될 수 있다는 점을 인정하고 있으며, 창의력이 아이디어가 새롭게 만들어지는 시점까지만 고려한다면 혁신은 아이디어가 실행 될 때 까지를 고려한다는 점에서 차이가 있다(백영미, 1998).

이처럼 혁신에 있어서 중요한 것은 아이디어와 아이디어에 의한 변화, 그리고 그 변화하는 과정인데, 여기에서 변화하는 대상은 생산 결과물뿐만이 아니라 결과물을 생산하는 과정과 체제 등을 포함한다고 할 수 있다. Van de Ven(1986)은 혁신을 새롭게 창의적 아이디어를 탐색해

낼 수 있는 인지적인 능력으로 새로운 아이디어를 생성해서 실행하고 구체적인 결과물을 만들어 내는 과정으로 정의하였다. Rogers(1995)는 변화하는 과정에 중점을 두고 자각, 설득, 평가, 시도 그리고 시행의 단계를 가진 것을 아이디어로 이해하면서 혁신은 개인 또는 조직이 새로운 것으로 지각하게 되는 아이디어, 실행방법이나 대상을 채택 및 활용하는 것으로 정의하였다.

이 같은 정의를 고려해보면 혁신은 새로운 아이디어를 도입 및 적용함으로써 제품 또는 서비스 등을 개발하거나 그 생산 체제나 방식을 변화시키는 과정으로 정의될 수 있다. 그러나 이러한 정의들은 혁신의 주체를 명확하게 하지 못하고 있는데, 이는 혁신이 이루어지는 수준에 따라서 조직차원 혁신과 개인차원 혁신으로 구분할 수 있기 때문이다(King, 1990). 조직 수준의 혁신은 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 프로그램, 제도, 과정, 정책 등을 자체적으로 개발 혹은 실용화하거나 기존에 있는 것들을 도입하여 사용하는 행위이며(King, 1990), 개인 수준의 혁신은 이와 같은 변화를 실제로 수행하는 개인의 역할로 구분할 수 있다(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). 개인 수준의 혁신에서 혁신행동은 이 개념을 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다(이지우, 2002).

선행연구들에서 구성원의 혁신행동에 대한 연구자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 문제인식을 통해 아이디어 채택이나 해결안 생성으로부터 시작해서 아이디어에 대한 후원을 찾고, 이에 대한 실현을 위해 지지자를 연합 개인의 아이디어를 제품 또는 서비스, 공정 등으로 만들어 내는 과정으로 정의하였고, Amabile(1988)은 혁신행동을 새로운 아이디어 그리고 전략적 과정, 제품 및 서비스를 만들고 실행하는 단계에서 구성원 개인의 문제해결 역량으로 창의성을 증진시킬 수 있는 행동이라고 정의했다. West & Farr(1990)는 조직의 구성원이 개인의 과업이나 소속집단 및 조직의 성과를 향상시키는데 도움이 되는 새로운 아이디어를 개발 또는 도입하여 적용하는 활동이라고 개념화하였으며, Scott & Bruce(1994)는 개인 구성원이 개인의 업무와 조직의 성과향상을 목표로 하여 새로운 기술, 공정 혹은 제품 개선 관련 아이디어를 창조하거나, 조직 외부에서 다른 아이디어를 도입하고, 필요한 자원을 확보하여 실행해 나가는 일련의 과정으로 정의하였다. Janssen(2000)은 혁신행동을 조직 내 구성원이 자신의 행동, 자신의 과업 그리고 소속 집단의 성과 향상에 도움이 될 수 있는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조하고, 도입 및 적용하는 활동으로 정의하였다.

국내에서도 혁신행동에 대해 활발한 연구를 진행하여 개념을 정의하고 있다. 이문선, 강영순(2003)은 개인의 직무와 관련된 문제인식과 아이디어 선택, 개발, 수용 그리고 실천 및 확산

의 과정을 거치는 것이라고 하였다. 송병식(2005)은 혁신행동을 구성원이 새로운 아이디어를 창출 및 확산하며 실천하게 되는 과정이라고 보았으며, 김영호(2009)는 개인의 직무 및 조직성과를 향상시킬 수 있도록 새로운 아이디어를 창출하거나 도입해 실행하는 행동이라고 하였으며, 최석봉, 김경환, 문계완(2010)은 본인의 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발 및 활용하기 위해 조직 구성원들이 노력하는 정도로 정의하였고. 이기은, 전무경(2011)은 조직 구성원이 직무와 관련해서 새로운 아이디어를 개발하고 그 개발된 아이디어를 활용하기 위한 각 구성원의 노력 정도라고 정의하였다. 이민호(2012)는 조직 구성원의 과업수행 관련 문제점 인식 및 해결을 위해 변화를 주도하는, 아이디어의 개발, 홍보, 확산을 위한 인련의 과정을 혁신행동으로 정의하였으며, 진원희, 김성종(2015)는 혁신행동을 개인의 직무와 소속 집단의 성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 개발하고 확산시키기 위한 공감대를 구축하여 아이디어를 도입, 그리고 적용하는 행위라고 정의하였다.

최근 국내 혁신행동에 대한 연구를 살펴보면, 이한중(2016)이 2014년부터 2015년 10월까지 국내 학술지 논문 18편을 정리하여 혁신행동은 조직구성원들이 본인들의 소속집단에서 자신의 업무와 조직의 성과향상을 위하여 아이디어를 만들고 지지 확보를 통해 실행하는 과정이라고 정의하였으며, 신다정(2017)이 2015년부터 2016년까지 국내 학술지 논문 19편을 정리하여 혁신행동이 개인의 직무 및 조직의 성과향상, 경쟁력에 대한 우위 달성을 목적으로 하여 각 구성원들이 새로운 차별화된 아이디어를 도출하고 지지 확보를 통해 실행을 도모하는 활동이라고 정의하였다. 그리고 김성호(2018)는 앞선 두 연구에서 진행되지 않았던 2013년부터 2017년까지 5년간의 해외학술 논문 28편의 문헌 분석을 통해 혁신행동은 개인, 그룹, 조직의 성과향상을 위하여 새로운 아이디어를 창출, 홍보, 실행하는 개인의 행동으로 정의하였다. 최근의 연구들을 문헌 분석한 3편의 연구(이한중, 2016; 신다정, 2017; 김성호, 2018)를 정리해보면 혁신행동의 목적은 개인과 조직의 성과향상으로 수렴되어 있는 것이 확인되며, 혁신행동의 범위(영역)는 개인(구성원)의 업무, 조직, 소속집단, 과업 등으로 확인되어 해당 내용들은 개인과 조직의 과업으로 정리 가능하다. 또한 혁신행동의 활동 범위는 아이디어 개발(창출/생성) 63편, 실행 55편, 홍보(지지 확보) 25편으로 확인되었으며, 문제 인식과 아이디어 확산은 각 6편, 3편의 낮은 숫자로 확인되었다. 여기에서 문제 인식은 아이디어 개발의 선행요인으로 아이디어 개발에 포함할 수 있다(이한중, 2016). 그리고 아이디어 홍보(지지 확보)는 아이디어를 확산하기 위해서는 결국 지원자와 지지자의 협력이 반드시 필요하고 아이디어를 실행할 수 있는 기반을

만들기 위한 행동이므로 혁신행동의 주요 활동으로 인식할 수 있다.

정리된 내용을 바탕으로 혁신행동의 개념을 정리해 보면 첫째, 혁신행동의 목적은 개인과 조직의 성과향상이다. 둘째, 혁신행동의 범위는 개인과 조직의 과업이다. 셋째, 혁신행동의 범위는 아이디어의 개발, 홍보, 실행이다. 따라서 본 연구에서의 혁신행동이란 조직구성원이 개인과 조직의 성과향상을 위해서 개인과 조직의 과업 수행에 대한 새로운 아이디어를 개발 및 홍보하며 실행하는 일련의 활동이라고 정의하고자 한다.

### 3. 학습민첩성

급속하게 변화하며 불확실성이 높아지는 경영환경 속에서 기업은 변화에 민첩하게 반응해야 하는 것은 당연하고, 이를 위해 기업 구성원이 새롭고 복잡한 환경에서의 경험을 통해 배우는 능력인 학습민첩성에 대한 관심이 높아지고 있으며(Lombardo & Eichinger, 2000), 조직구성원들에게 필수요건으로 부각되고 있다(김연수, 2015). 경험을 통해 배우는 능력은 오래전부터 리더십 분야의 주요 관심 연구주제였다(Lombardo, Ruderman, & McCauley, 1988). 이러한 노력이 계속되어 학습민첩성이라는 개념이 등장하게 되었고, Lombardo & Eichinger(2000)의 연구를 통해 널리 알려지게 되었다.

학습민첩성의 연구는 조직에서 구성원의 경험의 중요성을 인식한 데에서 시작된다(McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). CCL(Center for Creative Leadership)은 탁월한 리더는 어떻게 학습하고 양성되는가를 연구하기 위해 ‘자신이 성장하게 된 결정적인 요인’을 질문한 결과, 인터뷰에 응한 CEO 및 임원의 70%가 도전적인 업무를 직접 수행한 경험을 성장에 가장 중요한 요소로 꼽았고, 20%가 관리자나 선배를 통해 배운 경험, 10%만이 교육훈련을 통한 학습을 중요한 요소로 꼽았다(Arets, Jennings, & Heijnen, 2015). 해당 연구를 통해 조직 내에서 수행하는 경험의 중요성이 입증된 것이다. Smith(2015)는 경험을 통해 학습하는 구성원들은 무엇을 해야 할지 알 수 없는 상황에서도 그 상황에 대한 두려움 없이 해결해야 하는 문제를 정확히 인식하고, 문제해결과정에서 발생할 수 있는 위험요소를 고려하며, 문제를 다른 관점으로 보거나 대안을 구함으로써 무엇을 해야 할지 알게 된다고 하였다. 즉 학습민첩성이 높은 구성원은 높은 위기 대처능력을 갖추고 있다고 볼 수 있는 것이다.

학습민첩성은 산업계와 학계 모두에 관심을 받으며 정의되었다. Lombardo & Eichinger

(2000)는 학습민첩성은 새롭고 낯선 환경을 대면했을 때 경험으로부터 학습한 것을 적용하여 빠르고 유연하게 적용하여 성과를 내는 의지와 능력이라 정의하였다. Connolly(2001)는 새롭고 엄격한 조건 또는 다양한 조건에서 새로운 역량을 학습할 수 있는 의지 또는 능력이라고 말했고, Bedford(2011)는 새롭고 엄격한 또는 다양한 조건에서 수행할 수 있는 새로운 역량 학습의 의지 또는 능력이라고 학습민첩성을 정의했다. DeRue, Ashford, & Myers(2012)는 경험 내에서 여러 경험 상호간에 빠르고 유연하게 학습하는 능력이며, 학습의 특성과 학습 분위기와 문화 등 상황 요소에 의해 조절된다고 보았다.

Dai, DeMeuse, & Tang(2013)와 Smith(2015)는 학습민첩성이 경험을 통해 학습하려는 의지나 능력이며, 학습한 것을 새로운 환경속에 적용, 성공적으로 해낼 수 있는 능력이라고 정의하였다. DeMeuse et al. (2012)는 학습민첩성이 경험으로 새로운 기술을 지속 습득하고 경험으로부터 배우며, 새로운 도전에 직면해 변화하는 상황에서도 탁월한 성과를 창출할 수 있게 하는 개인 능력이라고 하였다. Mitchinson & Morris(2014)는 학습민첩성을 리더가 지속적인 경험을 통해 성장과 발전하면서, 조직 내 복잡한 문제들에 새로운 전략을 적용할 수 있게 하는 사고체계와 이에 상응하는 행동양식을 수행할 수 있게 하는 능력이라고 보았다.

본 연구에서는 학습민첩성의 개념을 명확히 하기 위해 국내 선행연구를 분석하였다. 한국교육학술정보원의 학술연구정보서비스 검색엔진(www.riss.kr)을 활용하여 '학습민첩성'을 검색 키워드로 국내 학술지 및 학위 논문을 검색한 결과 학술지에 등재된 5편과 학위논문 13편을 포함하는 총 18편의 논문에 대한 분석을 실시하였다. 그 결과 학습민첩성의 개념을 학습 상황, 학습내용과 목적, 개인특성으로 구분하여 정리하였으며, 내용은 다음과 같다. 첫째, 학습민첩성의 학습 상황에 대하여 새롭고 어려운 상황, 환경, 변화, 경험이 언급되고 있다. 즉 새롭고 어려운 환경의 학습상황에서 경험을 통해 학습하는 것이라고 정리할 수 있다. 둘째, 학습내용과 목적으로 성과를 낼 수 있는 역량, 성과, 새로운 역량, 다양한 역량, 학습능력 등이 언급되고 있다. 학습민첩성의 학습내용 및 목적은 성과를 낼 수 있는 새롭고 다양한 역량을 학습하고 적용하는 것이다. 셋째, 개인특성에 대한 내용을 살펴보면 의지, 능력, 기술, 접근, 전략, 태도로 언급되고 있다. 개인특성 중 의지, 능력은 가장 많은 14건의 연구에서 언급되고 있다. 이에 본 연구에서는 선행연구 분석결과를 학습 상황, 학습 내용과 목적, 개인특성으로 반영하여 학습민첩성의 개념을 정의하고자 한다. 즉 학습민첩성은 새롭고 어려운 상황과 조건에서 수행하여 성과를 낼 수 있는 새롭고 다양한 역량을 학습하기 위한 의지와 능력이다.

#### 4. 주요 변수들의 관계

혁신행동에 대한 연구들은 리더와 구성원간의 신뢰를 바탕으로 자원 및 정보의 공유, 상호 존중 등의 관계수준이 혁신행동을 자극하고 표출할 것이라는 가정에서 출발하고 있다(박계홍, 김학준, 2010). 이로부터 리더십은 혁신행동에서 중요한 기여를 할 것임이 여러 학자들에 의해 제시되어 왔다(Burns & Stalker, 1966; Peters, 1987; Stigdill & Bass, 1982). LMX는 구성원의 직무능력과 행동에 대한 반응결과로서 리더와의 파트너십 관계를 의미하며, 신뢰를 바탕으로 상호목표를 공유해가는 질적 교환관계를 의미한다(Sparrow & Liden, 2005). LMX의 핵심은 교환 당사자들간의 호혜적 규범이며(Lapierre et al., 2006), 당사자들 간에 우호적인 교환관계가 형성될수록 리더와 구성원 사이에는 다양한 교환행동이 발생된다. 이러한 사회교환 관점에서 Jassen & Van Yperen(2004)는 높은 LMX를 인식하는 구성원일수록 조직이 공식적으로 요구하지는 않지만, 조직의 성과에 도움이 될 수 있는 혁신행동이 향상될 수 있다고 하였다.

Scott & Bruce(1994)는 리더십 유형, 혁신분위기 그리고 구성원들의 문제해결 유형이 개인 혁신행동의 선행요인임을 확인하였다. 또한 이 연구에서는 LMX가 혁신행동에 대한 직접효과와 종사원이 인지하는 혁신지원을 매개로 하여 간접효과가 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외식 서비스기업 종사자를 대상으로 한 김영훈(2015)의 연구에서 LMX가 혁신행동에 정(+ )적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 세부적으로 아이디어의 개발에는 공헌의욕이 정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 아이디어의 실천에는 공헌의욕, 존경, 충성이 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반기업의 구성원들을 대상으로 진행된 백영미, 김성국(2000) 연구에서도 LMX는 혁신행동과 정의 관계가 있음을 검증하였다.

학습민첩성의 가장 큰 특징이 새로운 도전을 두려워하지 않고 혁신을 도모하고, 실험적인 성향을 가지며, 성취를 위하여 큰 동기를 갖고 있고 타인을 격려하여 결과를 만들도록 하는 경향이 있다(Eichinger, Lombardo, & Capretta, 2010). 학습민첩성의 요소 중 혁신적 성향과 변화민첩성은 지속적인 학습을 지향하고 도전적 과제에 대하여 개방적이며 혁신을 추구하려는 태도를 나타내며, 관계적인 민첩성은, 갈등에 대한 관리를 하거나 어려운 상황에 유연하게 대처할 수 있는 태도 등을 나타낸다. 이러한 특성은 혁신적 행동에서 새로운 것을 찾고 적용하는 구성원의 노력에 밀접한 관련이 있다고 추측 가능하며, 또한 새로운 방법을 채택하여 유용한 아이디어를 조직 내에서 지원 받기 위해 조직 구성원들과 커뮤니케이션을 주도적으로 수행하는 등의 행동에 긍정적인 영향이 있을 것이라고 유추할 수 있다. 즉 학습민첩성이 높은 구성원이

새로운 문제에 대한 해결방법 또는 새로운 기술을 얻는 경험을 통해 기존 아이디어를 적용하거나 새로운 아이디어를 창출하고, 이런 아이디어들을 실제에서 적용하고 활용할 수 있도록 조직에서 지원 받을 수 있을 것이다.

최근에는 직무 성과 뿐 아니라 LMX와 학습과 관련한 연구도 활발하게 진행되고 있다. LMX의 질을 높게 인식한 구성원은 자신의 직무와 관련된 다양한 학습 활동에 적극 참여하게 될 가능성이 높았으며(Driver, 2002; Liden, Sparrow, & Wayne, 1997; Pappas, 2005), 높은 수준의 LMX를 가진 구성원들은 더 많은 성장기회와 도전적인 과제를 부여받았고(Graen & Scandura, 1987; Liden, Sparrow, & Wayne, 1997) 더 많은 지원을 받았다(Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001). 또한, LMX의 질이 높으면 구성원들의 무형식학습과 학습활동, 학습목표지향성도 향상되었다(배을규, 박우화, 김대영, 2013; Bezuijien, Dam, Berg, & Thierry, 2010). 따라서 LMX가 새롭고 다양한 경험으로부터 발생하는 학습을 통해 향상되는 학습민첩성에도 유효한 영향을 미칠 것으로 추측해 볼 수 있다. 또한, 리더와 사회적 교환관계를 통하여 취득한 다양한 기회와 정보, 리더로부터의 신뢰와 지지 등의 긍정적 자원은 구성원들이 새로운 도전과 경험을 하고자 하는 의지와 행동을 강화시켜 조직 내에서 학습민첩성을 더 표출할 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있다.

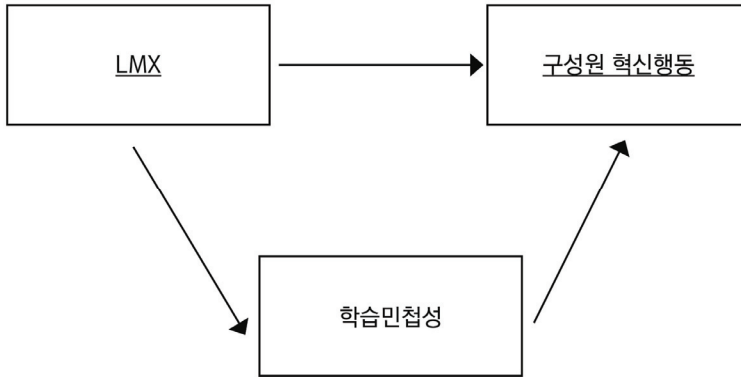
이상의 선행연구에서 세 변인간의 관계를 확인하였고, LMX와 구성원 혁신행동간의 관계는 대부분 정의 영향이 있지만, 일부 그렇지 않은 연구도 존재한다는 사실에서 매개의 가능성이 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 S보험사의 LMX와 구성원 혁신행동과의 관계에서 학습민첩성의 매개효과에 대해서 실증적 연구를 진행해 보고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형 및 대상 및 표본

본 연구에서는 이론적 배경의 관련 문헌분석을 토대로 리더-구성원 교환관계를 독립변인, 구성원 혁신행동을 종속변인, 학습민첩성을 매개변인으로 아래 [그림 1]의 연구모형을 상정하였다.





[그림 1] 연구모형

연구모형을 검증하기 위해 S보험사 조직구성원을 대상으로 층화표집 방법을 통하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사 방식은 온라인과 오프라인으로 설문을 배포하고 회수하는 방법을 사용하였다. 이상의 방법을 통해 총 300명에게 설문조사를 실시하였고 설문의 응답자는 275명이었다. 이들 응답자 중 설문에 성실하게 응답하지 않은 7명의 설문지를 제외한 268명의 응답내용이 분석을 위해 사용되었다. S보험사

먼저 성별에 있어서는 남자 68명(25.4%), 여자 200명(74.6%)로 여성의 비율이 남성보다 압도적으로 높게 나타났다. 연령은 10대 6명(2.2%), 20대 118명(44.0%), 30대 114명(42.5%), 40대 23명(8.6%), 50대 이상 7명(2.6%)로, 20~30대 비율이 가장 높게 나타났다. 총 근무기간은 5년 미만 112명(41.8%), 5년이상 10년미만 67명(25.0%), 10년이상 15년미만 47명(17.5%), 15년이상 20년미만 19명(7.1%), 20년이상 25년미만 17명(6.3%), 25년이상 6명(2.2%)로 조사되었다. 대부분의 인력이 5년 미만 근무한 것으로 확인되었다. 직급으로는 사원급 156명(58.2%), 대리급 61명(22.8%), 과장급 49명(18.3%), 차장급 2명(0.7%)로 나타났다. 학력은 고졸 41명(15.3%), 전문대졸 63명(23.5%), 대졸 159명(59.3%), 대학원졸(석사) 5명(1.9%)로 나타났다. 담당업무의 경우 심사현장 56명(20.9%), 일반심사 43명(16.0%), 서면심사 15명(5.6%), 심사지원 9명(3.4%), 상담사 68명(25.4%), 상담지원 9명(3.4%), 텔러 48명(17.9%), 고객업무지원 7명(2.6%), 경영지원 13명(4.9%)로 나타났다.

## 2. 조사도구

### 가. LMX(리더-구성원 교환관계)

리더-구성원 교환관계(LMX)의 측정에 활용된 도구는 LMX를 측정하기 위하여 Liden & Maslyn(1998)가 개발하고, 김민주(2013), 이준형(2013)의 연구에서 활용된 LMX-MDM을 사용하였다. 상기 연구에서 사용된 LMX 조사도구는 Cronbach's  $\alpha$  값이 김민주(2013), 이준형(2013)의 연구에서 각각 .903, 와 .955로 높은 신뢰도를 나타내고 있다. LMX의 조사도구는 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 전문성에 대한 존경 등 4가지 구성요소로 되어 있으며, 각 구성요소별로 3문항씩 총 12문항으로 구성되었다.

### 나. 구성원 혁신행동

구성원의 혁신행동의 측정에 사용된 조사도구는 Janssen(2000)이 개발하여 박소연(2015), 신다정(2017), 신주영(2017)의 연구를 통해 실증적인 검증이 완료된 조사도구를 사용하였다. 조사도구는 아이디어 개발과 아이디어 홍보, 아이디어 실행의 3가지로 구성되어 있으며, 각각 3문항씩 총 9문항으로 구성되어 있다. 박소연(2015)의 연구 결과 Cronbach  $\alpha$  계수는 .89이며, 아이디어 개발은 .80, 아이디어 홍보는 .83, 아이디어 실행은 .83이었다. 신다정(2017), 신주영(2017)의 연구에서 Cronbach  $\alpha$  계수는 각각 .868과 .842로 높은 신뢰도를 보여주었다.

### 다. 학습민첩성

학습민첩성을 측정하기 위하여 Bedford(2011)에 의해 개발되고 김택진(2015), 이승연(2015), 김미리내(2016), 김시연(2017)의 연구를 통해 실증적으로 검증된 학습민첩성에 관한 조사도구를 사용했다. Bedford(2011)의 연구에서 Cronbach  $\alpha$  값이 .929로 높은 신뢰도를 보여주었고, 김택진(2015)의 연구에서 Cronbach  $\alpha$  값이 .832, 이승연(2015)의 연구와 김미리내(2016)연구에서는 각각 .819와 .85, 김시연(2017)의 연구에서는 .88의 높은 신뢰도를 보여주는 도구로 확인되었다. 학습민첩성 조사도구는 총 9개의 문항을 구성되어 있다. 본 연구에서는 9 문항을 모두 사용하였다.

### 3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 Windows용 SPSS 22.0 한글버전 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하기 위하여 모든 측정변수의 구성요인 추출을 위해서 주성분분석(principle component analysis)을 활용하였고, 요인 적재치 단순화를 위해 직교회전방법 중 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스(varimax rotation) 회전방식을 활용하여 요인분석을 실시하였다. 독립변인인 리더-구성원 교환관계에 대한 조사도구 12문항의 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 조사도구에서 요인 부하량 .50 이상, 고유치(eigenvalue) 1.0 이상을 만족하는 문항은 리더-구성원 교환관계 하위 변인인 정서적 친밀감, 충성심, 공헌의욕, 전문성에 대한 존경 4개 군으로 요인이 분석되었으며, 리더-구성원 교환관계 변인에 대한 설명량은 78.938%로 나타났다. 다음으로 종속변수인 혁신행동에 대한 조사도구 9문항의 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 조사도구에서 요인 부하량 .50 이상, 고유치(eigenvalue) 1.0 이상을 만족하는 문항은 혁신행동의 하위 변인인 아이디어 개발, 아이디어 홍보, 아이디어 실행의 3개 군으로 요인이 분석되었으며, 변인에 대한 설명량은 79.683%로 나타났다. 신뢰도 분석결과 나타난 Cronbach  $\alpha$  값은 리더-구성원 교환관계의 하위요소는 정서적 친밀감(.851), 충성심(.831), 공헌의욕(.764), 전문성에 대한 존경(.919)로 확인되었으며, 혁신행동의 하위요소 아이디어 개발(.844), 아이디어 홍보(.862), 아이디어 실행(.872) 그리고 학습민첩성(.877)으로 확인되었다. 둘째, 본 연구에서 측정된 주요변인의 기초통계를 분석하기 위해서 기술통계분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구에서 사용하는 변인들간의 영향관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 넷째, 독립변인인 리더-구성원 교환관계(LMX)와 종속변인 구성원의 혁신행동의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다섯째, 리더-구성원의 교환관계와 구성원의 혁신행동 관계에서 학습민첩성의 매개효과를 분석하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차를 따라 회귀분석을 실시 매개효과 검증을 하였다. 1단계는 독립변인인 리더-구성원 교환관계가 종속변인인 혁신행동과 통계적으로 유의한 영향이 확인되어야 하고, 2단계에서는 독립변인인 리더-구성원 교환관계가 매개변인인 학습민첩성에 통계적 유의성이 있어야 하며, 3단계는 독립변인인 리더-구성원 교환관계와 매개변인인 학습민첩성이 종속변인인 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향이 있어야 한다. 3단계의 분석을 통해 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 경우 부분매개효과, 영향을 미치지 않는 경우 완전매개효과라 한다.

## IV. 결과분석

### 1. 상관 관계 분석

본 연구에서는 연구변인 간의 상관관계 분석을 위하여 Karl Pearson의 적률상관계수를 적용하였다. 이에 본 연구에서는 리더-구성원 교환관계, 혁신행동, 학습민첩성에 대한 상관관계를 분석하였다. 결과를 정리하면 <표1>과 같다.

<표1> 연구 변인간의 상관관계

구분	LMX	혁신행동	학습민첩성
LMX	1		
혁신행동	.449**	1	
학습민첩성	.446**	.582**	1

\*\* $p < .01$

상관관계 분석 결과를 살펴보면, 먼저 독립변인 LMX(리더-구성원 교환관계)는 종속변인 혁신행동과  $r = .449$  ( $p < .01$ ), 매개변인 학습민첩성과  $r = .446$  ( $p < .01$ )의 상관관계를 나타내며, 혁신행동은 학습민첩성과  $r = .582$  ( $p < .01$ )의 상관관계를 나타낸다.

<표1>에서 알 수 있듯이 독립변인과 종속변인, 매개변인 사이의 상관관계계수( $r$ )가 모두 .80을 넘지 않고 있다. 따라서 변인 사이에 높은 상관관계가 있을 때 발생할 수 있는 다중공선성 기준이 대체로 .80 이상임을 고려할 때, 본 연구에서는 다중공선성의 문제가 발생하지 않을 것으로 판단한다.

### 2. 리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 관계

리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 아래 <표 2>와 같다.

〈표2〉 리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 회귀분석 결과

변인	비표준화계수		표준화계수	t	F	R <sup>2</sup>
	B	SE	β			
(상수)	1.432	.199		7.196	67.234***	.202
리더-구성원 교환관계	.454	.055	.449	8.200***		

\*\*\* $p < .001$

리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 회귀분석 결과, 모형의 유용성을 판단하기 위한 F값이 67.234( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .202$ 로 나타나 리더-구성원 교환관계가 혁신행동에 대해 20.2%의 설명력을 가지는 것으로 분석되었다. 독립변인인 리더-구성원 교환관계와 혁신행동은  $\beta = .449$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다.

### 3. 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과

#### 가. 리더-구성원 교환관계가 학습민첩성에 미치는 영향

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차의 2단계에 해당하는 독립변인이 매개변인에 미치는 영향을 파악하기 위해 리더-구성원 교환관계를 독립변인으로, 매개변인인 학습민첩성을 종속변인으로 설정한 후 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 아래 〈표3〉와 같다.

〈표3〉 리더-구성원 교환관계와 학습민첩성의 회귀분석 결과

변인	비표준화계수		표준화계수	t	F	R <sup>2</sup>
	B	SE	β			
(상수)	2.259	.180		12.566	66.213***	.199
리더-구성원 교환관계	.407	.050	.446	8.137***		

\*\*\* $p < .001$

리더-구성원 교환관계와 학습민첩성의 회귀분석결과, 모형의 유용성을 판단하기 위한 F값이 66.213( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .199$ 로 나타나 리더-구성원 교환관계가 학습민첩성에 대해 19.9%의 설명력을 가지는 것으로 분석되었다. 독립변인인 리더-구성원 교환관계는  $\beta = .446$ ( $p < .001$ )로 학습민첩성과 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다.

**나. 리더-구성원 교환관계와 구성원의 혁신행동 관계에서 학습민첩성의 매개효과**

마지막으로 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차의 3단계 분석을 실시하였다. 이를 위해 리더-구성원 교환관계와 학습민첩성을 독립 변인으로, 혁신행동을 종속 변인으로 투입하여 분석하였다. 분석한 결과는 다음 <표4>와 같다.

<표4> 리더-구성원 교환관계와 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화계수		표준화계수	t	F	$R^2$
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1.432	.199		7.196	67.234***	.202
		리더-구성원 교환관계	.454	.055	.449	8.200***		
2	독립 →매개	(상수)	2.259	.180		12.566	66.213***	.199
		리더-구성원 교환관계	.407	.050	.446	8.137***		
3	독립매개 →종속	(상수)	.239	.221		1.082	82.369***	.383
		리더-구성원 교환관계	.239	.054	.237	4.388***		
		학습민첩성	.528	.060	.476	8.834***		

\*\*\* $p < .001$

분석결과, 1단계 검증에서 독립변인인 리더-구성원 교환관계는( $\beta=.449, p<.001$ ) 종속변인인 혁신행동과 유의미한 정적(+) 관계를 나타냈다. 2단계 검증에서는 독립변인 리더-구성원 교환관계는( $\beta=.446, p<.001$ ) 매개변인인 학습민첩성과 유의미한 정적(+) 관계를 나타내었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 리더-구성원 교환관계( $\beta=.237, p<.001$ )과 학습민첩성( $\beta=.476, p<.001$ )이 혁신행동과 유의미한 정적(+)관계를 나타내었다. 또한  $\beta$ 을 비교해보면 1단계에서  $\beta=.449$ 가, 매개변인인 학습민첩성이 함께 투입된 3단계  $\beta=.237$  보다 크게 나타났다. 따라서 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성은 부분매개효과(partial mediation) 갖는 것으로 분석되었다. 매개효과 검증을 위한 소벨 테스트 결과값은 3.888 이었으며, 결과값이 +1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 매개효과가 유의미하다고 판정한다(Baron & Kenny, 1986).

## V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 S보험사 리더-구성원 교환관계와 구성원의 혁신행동 사이의 관계와 이 과정을 학습민첩성이 매개하는지를 실증적으로 알아보기 위한 것이다. 이를 위해 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계를 확인하고 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과를 분석하였다. 이상의 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 논의와 결론을 제안하고자 한다.

논의로는 첫째, 리더-구성원 교환관계가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 리더-구성원 교환관계가 구성원의 혁신행동에 정적인 영향을 준다는 이기은, 전무경(2011), 이찬옥(2014) 그리고 최치호(2016)의 연구결과를 뒷받침한다. 이를 정리해보면 리더와 구성원 사이에 높은 수준의 교환관계는 구성원들이 새로운 아이디어를 개발 및 홍보 그리고 실행하게 하는 혁신행동을 보다 적극적으로 수행하게 만들 수 있어 기업의 생존과 지속 발전에 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

둘째, 리더-구성원 교환관계와 학습민첩성의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 리더-구성원 교환관계가 학습민첩성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이

는 리더-구성원 교환관계가 학습민첩성이 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타난 김시연(2017)과 Ingeborg(2014)의 연구 결과를 지지한다. 뿐만 아니라 리더-구성원 교환관계가 구성원의 학습활동에 영향을 준다는 연구(Bezuijien, Dam, Berg, & Thierry, 2010)와 무형식학습에 영향을 준다는 김민주(2013)의 연구와 맥을 같이 한다. 이러한 결과는 높은 수준의 리더와 구성원 교환관계가 구성원들에게 새로운 역량을 학습하도록 촉진하여 조직의 성과에 기여할 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

셋째, 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 매개효과를 알아보기 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차의 3단계 분석을 실시하였다. 그 결과 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성은 부분매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 직무수행에서의 역량을 키우는 과정인 심리적 임파워먼트가 매개효과를 갖고, 팀 학습행동이 조절하는 것으로 나타난 김선근(2017)의 연구와 유사점을 찾을 수 있다. 또한, 구성원의 혁신행동을 강화하기 위해서는 리더-구성원의 교환관계에 한하여 접근할 것이 아니라 새롭고 다양한 역량을 학습하는 학습민첩성이 중요하다는 것을 확인할 수 있다. 즉 리더와 구성원 상호간 형성되는 교환관계가 구성원의 혁신행동에 영향을 미치지만, 구성원들이 가지고 있는 학습민첩성이 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계를 더욱 강하게 한다는 것을 의미한다.

이상의 논의를 종합해보면, 리더-구성원 교환관계는 구성원 혁신행동과 정(+)적인 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 또한, 학습민첩성은 리더-구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

연구의 결론으로는 첫째, 리더와 구성원 교환관계의 정도나 수준이 높을수록 구성원 혁신행동은 높아진다. 혁신행동은 기본적으로 실패와 불확실성의 가능성이 높기 때문에 구성원이 자신의 의지와 노력만으로 수행하기에는 현실적 어려움이 있다. 따라서 구성원들이 혁신행동을 수행하기 위해서는 리더와의 관계에서 다양한 상호교감을 통해 높은 수준의 리더-구성원 교환관계를 형성하고 이를 바탕으로 신뢰관계를 만들어야 한다. 즉 조직구성원이 개인과 조직의 성과향상을 위해 개인과 조직의 과업 수행에 대한 새로운 아이디어를 개발하고 홍보하며 실행하기 위해서는 리더와 구성원 상호간 신뢰와 인정이 필요하며, 신뢰와 인정은 리더-구성원 교환관계의 정도나 수준이 높을수록 증가된다. 따라서 조직에서는 구성원들의 혁신행동을 향상시키기 위해 리더-구성원 교환관계의 수준이 높게 형성될 수 있도록 노력해야 한다.



둘째, 리더와 구성원 교환관계의 정도나 수준이 높을수록 학습민첩성이 향상된다. 리더가 구성원에 대하여 업무적 인정과 함께 높은 신뢰관계를 가지고 있다면, 새롭고 어렵지만 더 높은 성과를 창출할 수 있는 업무를 제공할 가능성이 높아지고, 구성원은 이러한 업무를 통해 새롭고 다양한 역량을 학습하여 학습민첩성을 강화할 수 있다. 즉 리더와 교환관계가 높은 구성원은 높은 학습민첩성을 발휘하게 되며, 이를 통해 조직 내에서 성과를 창출할 수 있다. 따라서 조직은 리더와 구성원 상호간의 교환관계 수준을 높이기 위한 노력을 통해 구성원의 학습민첩성이 향상될 수 있도록 해야 한다.

셋째, 리더와 구성원 교환관계와 구성원 혁신행동의 관계에서 학습민첩성이 높을수록 혁신행동이 증가한다. 이는 리더와 구성원 상호간 형성되는 교환관계 수준을 향상시키고, 새롭고 어려운 상황과 조건에서 수행하여 성과를 낼 수 있는 새롭고 다양한 역량을 학습하기 위한 의지와 능력을 높일수록 구성원이 성과향상을 위해 개인과 조직의 과업 수행에 대한 새로운 아이디어를 개발, 홍보 및 실행할 수 있다는 것을 의미한다. 즉 높은 리더-구성원 교환관계를 유지하는 구성원은 리더에게 높은 신뢰와 인정을 받게 되며, 이는 학습을 통한 성장 의지와 능력 그리고 성과창출 의지와 능력을 강화하고 결국 구성원의 혁신행동을 촉진하게 되는 것이다. 따라서 조직에서는 구성원들이 새롭고 다양한 역량을 학습하기 위한 환경을 조성하고, 리더와 구성원 상호간 교환관계를 강화하기 위한 노력을 통해 구성원의 혁신행동이 향상될 수 있도록 해야 할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구를 통해 다음과 같은 점을 제언하고자 한다.

첫째, 리더-구성원 교환관계 수준의 향상을 통해 구성원 혁신행동을 촉진시킬 수 있도록 조직차원의 개입이 필요하다. 기업 내에서 리더의 역할에 대한 중요성은 계속해서 강조되고 있으나, 현재의 리더들은 과거와 비교해 봤을 때, 조직과 성과의 관리역할은 줄어들지 않고 오히려 실무자의 역할이 더해지는 상황에 놓여 있다. 이에 따라, 리더가 구성원과 상호관계를 맺을 수 있는 절대 시간이 줄어들고 있으며, 조직 내 워크 앤 라이프 밸런스를 중요시 하는 밀레니얼 세대의 유입이 늘어나고 있는 현실을 감안할 때, 리더와 구성원이 상호관계를 맺을 수 있도록 조직차원에서의 제도적 개입이 필요하다. 제도적 개입으로 리더에 대한 코칭 및 리더십교육 프로그램을 제공해야 한다. 일회성의 코칭 및 리더십교육이 아닌 실제 구성원들에게 실천할 수 있는 실습과 지속적인 활동 피드백이 필요하다. 또한, HRD 담당자는 이러한 제도의 효과와 결과를 지속적으로 검증 및 보고하여 제도적 개입의 효과를 경영진이 인식할 수 있도록 하여 전략

적 HRD의 역할을 다해야 할 것이다.

둘째, 구성원의 혁신행동과 학습민첩성의 향상을 위한 조직문화를 조성해야 한다. 현재 기업들의 경영환경은 과거와 달리 고객의 니즈에 따라 신속하게 대응하고 변화해야 한다. 이를 위해서는 각 구성원들이 스스로 빠르게 학습하고 기존의 역할을 뛰어넘기 위한 모습과 노력이 필요하다. 하지만, 국내 기업들은 권위적이고 수직적인 조직문화가 아직까지 남아 있어 개별 구성원이 창의적인 활동을 수행하기에 어려움이 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 구성원이 혁신행동과 학습민첩성을 발휘할 수 있는 여건과 문화를 조성해야 하는 것이다. HRD담당자는 각 단위 조직에서 구성원이 리더와의 신뢰를 바탕으로 자신감을 가질 수 있도록 조직문화조성 및 조직개발 프로그램을 제공하며, 구성원들이 지속적으로 리더의 관심과 지원을 받을 수 있도록 해야 한다. 또한, 구성원간 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 워크샵과 커뮤니케이션 채널 확보, 다양한 업무지식을 공유할 수 있도록 학습조직 및 Best Practice 공유회 운영 등 구성원들에게 새로운 도전과 역량 향상의 기회를 제공하기 위한 노력을 계속해야 할 것이다.

셋째, 리더와 구성원 모두 상시 학습 가능한 환경을 조성해야 한다. 집합형태 또는 PC기반의 온라인 학습방식은 빠르게 변화하는 학습 이슈와 트렌드를 반영하기 어렵고 많은 자원의 투자를 동반한다. 따라서 앞서 언급한 리더의 코칭과 리더십 학습 그리고 구성원의 혁신행동을 위한 새롭고 다양한 역량 학습을 위해 HRD담당자는 집합교육 프로그램의 운영과 함께 즉시적이고 상시적인 학습을 제공할 수 있는 모바일 학습플랫폼과 마이크로 러닝을 활용할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이를 위해 기존 PC기반의 온라인 학습을 모바일로 병행학습 가능하도록 전환하고 학습의 설계단계에서부터 짧지만 명확한 콘셉트와 행동변화를 유도할 수 있는 콘텐츠를 개발할 수 있도록 지속적인 노력이 필요할 것이다.

한편, 본 연구의 한계와 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 수집된 자료는 응답자 자신이 같은 시점에 응답하는 자기보고식의 측정으로 진행되어 동일방법편향의 한계점이 있다. 이 방식으로 수집된 자료들은 변인간의 상관관계를 높일 가능성이 있으므로 변인간의 관계해석에 주의해야 한다. 따라서 향후 연구에서는 이와 같은 한계를 최소화시키기 위하여 다면적 측정방법의 활용을 검토할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 물리적인 한계로 인하여 S보험사의 구성원을 표본으로 한정하였기 때문에 이를 모든 보험사에 일반화시키기에는 한계점이 있다. 따라서 후속 연구에서는 다양한 표본으로 연구범위를 확대 조사하여 일반화의 가능성을 높일 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 수집된 자료는 일정 시점에서 진행된 횡단적 연구로 이를 일반화하기에는 한계점이 있다. 특히, 리더-구성원 교환관계의 영향은 단기간에 형성되지 않을 가능성이 높고, 계속 변화할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 검토해 볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김명희, 양성관(2011). 학교장의 감성리더십과 교사 직무만족의 관계에 미치는 LMX의 매개효과. *교육행정학연구*, 29(1), 57-81.
- 김미리내(2016). 국내 대기업 종사자가 인식하는 학습민첩성 수준이 직무성과에 미치는 영향. *한양대학교 석사학위논문*.
- 김범준(2017). 중소기업 체계적 현장직무 교육훈련의 훈련가 전문성과 훈련전이행동 산출의 관계: 학습 민첩성에 의한 조절된 훈련가-훈련생 교환관계의 매개효과. *서울대학교 석사학위논문*.
- 김선근(2017). 대기업 근로자의 혁신행동과 리더-멤버 교환관계, 심리적 임파워먼트 및 팀 학습행동의 관계. *서울대학교 석사학위논문*.
- 김성호(2018). R&D연구원의 긍정심리자본 및 학습민첩성과 혁신행동의 관계. *석사학위논문*. 고려대학교 석사학위논문.
- 김시연(2017). 기업체의 LMX(리더-구성원 교환관계) 및 TMX(팀-구성원 교환관계)와 학습민첩성의 관계. *고려대학교 석사학위논문*.
- 김연수(2015). 미국\_21세기 리더의 필요충분조건, 학습민첩성(Learning agility). *월간인재경영*, 127, 72-23
- 김영진(2005). 직무스트레스가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. *경남대학교 석사학위논문*.
- 김영호(2009). 창의경영, 혁신행동 및 기업성과와의 관계. *동양대학교 박사학위논문*.
- 김영훈(2015). 외식서비스종사원의 성격특성, LMX, 혁신행동 간의 영향관계연구. *한국조리학회지*, 21(4), 175-191.
- 김일천, 김중우, 이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. *경영연구*, 19(2), 282-317.
- 문민제(2017). 게임산업 종사자의 직무특성과 리더-구성원교환관계(LMX)가 혁신행동에 미치는 영향과 직무열의의 매개효과. *중앙대학교 석사학위논문*.
- 박계홍, 김학준(2010). 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. *한국산업교육학회*, 24(2), 105-129.
- 배을규, 김민주, 김대영(2013). HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력 몰입 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개 효과. *대한경영학회지*, 26(7), 1865-1885.
- 백영미(1998). 개인 혁신 행동의 영향요인에 관한 연구. *미출판, 이화여자대학교 박사학위논문*.
- 백영미, 김성국(2000). 문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계. *인사조직연구*, 8(1), 150-163.
- 송병식(2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. *대한경영학회*

- 지, 18(4), 1483-1503.
- 신다정(2017). 종합물류유통기업 조직의 학습지향성과 구성원 혁신행동의 관계에서 비판적 성찰 업무 행동의 조절효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 이규만, 박경규(2001). 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친 영향. 경영학연구, 30(4), 1093-1114.
- 이기은, 전무경(2011). 사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(2), 943-961.
- 이문선, 강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 인사관리연구, 27(1), 251-271.
- 이민호(2012). 지방공무원의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트 매개효과를 중심으로. 단국대학교 박사학위논문.
- 이웅희(2007). 통합적 접근에 따른 조직 시민행동에 관한 연구. 금오공과대학교 박사학위논문.
- 이유수, 김학수(2016). 항공사 여성 객실승무원의 직무스트레스와 혁신행동 간의 비선형적 관계와 긍정심리자본의 조절효과 연구. 한국항공경영학회지, 14(5), 73-96.
- 이종호(2014). 상사의 신의성실한 행동과 부하의 심리적 유연성이 조직유효성에 미치는 영향. LMX의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 이지우(2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. 인사관리연구, 26(1), 113-130.
- 이한중(2016). H손해보험 관리자 코칭행동과 구성원 혁신행동의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 임성아(2013). 자기효능감과 팀 후원인식 관계에서 상사부하 교환관계의 매개효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 임주희(2010). LMX(리더구성원 교환관계)와 TMX(팀구성원 교환관계)가 직장가정 갈등에 미치는 영향: 자기 결정감의 매개효과와 고용안정성의 조절효과 검증. 고려대학교 석사학위논문.
- 정규익(2015). 첨단제조업체의 상사부하 교환관계와 조직몰입의 관계에서 상사 코칭행동의 조절효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 조영찬(2017). 학습민첩성이 혁신행동에 미치는 영향과 공유리더십의 조절효과. 중앙대학교 석사학위논문.
- 진윤희, 김성중(2015). 상사지원이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 정부와 정책, 8(1), 117-137.
- 차동욱, 김정식, 박신근, 신유순(2010). 리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 10(1), 353-364.
- 최석봉, 김경환, 문계완(2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 학습 지향성과 조직

- 몰입의 매개효과검증. *인적자원관리연구*, 17(4), 225-243.
- 최치호(2016). 제조업 구성원의 감성지능과 혁신행동의 관계에서 상사-부하 교환관계의 조절 효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 최혜민(2016). 역할스트레스원이 직무소진에 미치는 영향과 LMX-TMX의 조절효과. 중앙대학교 석사학위논문.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity: Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people*, Harvard Business Review, Sep-Oct, 77-87.
- Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2015). *702010: Towards 100% Performance*. NL: Sutler Media.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basu, R. J. (1991). *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation from Purdue University.
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement*. Unpublished Doctoral Dissertation at University of Minnesota.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader member social exchange(LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Bezuijen, X. M., Dam, K., Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693.
- Boshuizen, J., Geurts, P., & Van Der Veen, A. (2009). Regional social networks as conduits for knowledge spillovers: Explaining performance of high-tech firms. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 100(2), 183-197.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burns T. E., & Stalker G. M. (1966). *The Management of Innovation*(2nd ed.), London: Associated Book.

- Connolly, J. (2001). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility*. Unpublished Doctoral Dissertation from Florida International University.
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues, 25*(2), 108-131.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: Longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, Working paper, 1-27.
- De Meuse, D., 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. *Journal of Managerial Issues, 25*(2), 108-131.
- De Meuse, D., K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 280-286.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(2), 258.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618-634.
- Driver, M. (2002). Learning and leadership in organizations: Toward complementary communities of practice. *Management Learning, 33*(1), 99-126.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). NY: John Wiley & Sons.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly,*

6(2), 219–247.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327.
- Harris, K. J., Harvey, P., Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65–84.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363–378.
- Ingeborg Schatteman. (2014). *LMX and Learning Agility: Building blocks for sustainable employ ability in a dynamic work environment*. Unpublished Doctoral Dissertation at Open Universiteit Nederland.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- King, N. (1990). *Innovation at work: The research literature*. Oxford, England: John Wiley.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). NY: Guilford Press.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71–99.



- Lapierre, L. M., Hackett, R. D., & Taggar, S. (2006). A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader-member exchange. *Applied Psychology, 55*(4), 489-511.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrow, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management, 15*, 47-119.
- Liden, R. C., & Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 662-675.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W., (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321-329.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology, 2*(3), 199-216.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International, 15*(1), 43-59.
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). Learning about learning agility. *Center for Creative leadership White Paper*, US.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 604-619.
- O'Reilly, A. A. and Tushman, M. L. (1997). Using culture for strategic advantage: Promoting innovation through social control. In M. L. Tushman & P. Anderson(Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*(pp.200-216). NY: Oxford University Press.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002), Leadership self efficacy and managers' motivation for leading change, *Journal of Organizational Behavior, 23*(2), 215-235.
- Paparoidamis, N. G. (2005). Learning orientation and leadership quality: Their impact on

- salespersons' performance. *Management Decision*, 43(7/8), 1054–1063.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. NY: Harper and Row.
- Philips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader–follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990–1001.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*(4th ed). NY: John Wiley & Sons.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader–member exchange(LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- 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.
- 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*. NY: Columbia University.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader–member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505–535.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. NY: Free Press.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader–member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–

1440.

- West, M. A., & J. L. Farr. (1990). *Innovation and creativity at work*. NY: John Wiley & Sons.
- Yammarino, F. J. (1990). Individual-and group-directed leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 739-759.

논문접수일: 2018년 5월 26일

논문심사일: 2018년 7월 2일

게재확정일: 2018년 9월 15일

*ABSTRACT*

The relationship between Leader-Member Exchange(LMX) and  
innovative behavior based on the mediating effect of  
Learning Agility in the insurance company

Jong Min Han (Samsunglifeservice)

The purpose of this study is to identify the relationship between the insurance company leader-member exchange and the member innovative behavior and to provide meaningful implications by analyzing and verifying the mediating effect of learning agility in these relationships. In order to achieve the objectives, we analyzed the previous studies of each variable and explored research problems using empirical research tools. The conclusions based on the results of this study are as follows. First, the higher the level or level of leader-member exchange, the higher the member's innovative behavior. Second, the higher the level or level of leader-member exchange, the better the learning agility. Third, the higher the learning agility in the relation between leader-member exchange and the member innovative behavior, the more innovative behavior.

[Keywords] Leader-Member Exchange(LMX), Innovative Behavior, Learning Agility

# S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과

김두남\* (삼성생명)

---

---

## ■ 요약 ■

---

---

본 연구의 목적은 S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 실증적으로 알아보는 데 있다. 이를 위해 S생명 보험설계사 231명을 대상으로 연구를 진행하였으며, 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 보험설계사들의 셀프리더십은 직무만족에 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 보험설계사의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동은 부분매개 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 먼저, 보험설계사의 셀프리더십은 무형식학습 활동에 긍정적인 관계를 갖는 것으로 분석되었으며, 이를 바탕으로 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 살펴본 결과, 무형식학습 활동은 부분매개 효과를 가지는 것으로 분석되었다. 결론적으로 보험설계사들의 직무만족을 통한 경영성과제고를 위해 보험설계사들의 셀프리더십이 잘 발휘될 수 있도록 교육프로그램을 제공하고, 무형식학습 활동이 잘 이루어질 수 있는 환경이 제공되어야 한다는 시사점을 가질 수 있다.

[주제어] 셀프리더십, 직무만족, 무형식학습 활동, 보험설계사

---

---

## I. 서론

생명보험은 무형의 상품으로 보험설계사의 권유로 가입하는 비자발적 성격이 큰 상품으로 보험설계사는 보험상품의 판매와 고객관리, 보험금 지급을 포함한 고객과 관련된 모든 서비스를 담당한다. 따라서 우수한 보험설계사를 확보하는 것은 보험회사의 경영성공을 위해 매우 중요하다. 그러나 최근 보험설계사의 인원은 점점 줄어드는 추세이다. 2016년말 기준 생명보험 설계사는 126,161명으로 전년 대비 2.0%(2,568명) 감소하였으며, 지난 1996년 3월말 349,206명을 정점으로 IMF외환위기를 거치면서 보험영업조직의 정비 및 금융기관 보험대리점의 활성화 등으로 인해 보험설계사 수는 점차적으로 감소하는 추세를 보이고 있다(생명보험협회, 2017).

선행연구를 살펴보면, 이직의도를 낮추는 요인으로 직무만족을 제시하고 있고, 직무만족도가 높을수록 구성원들의 이직의도가 낮은 것으로 확인되었다(유시현, 2011; 이원용, 2014). 신원숙(2014)은 보험설계사의 이직요인 중 가장 큰 요인은 경제적 요인이고, 이보다 더 선행하는 요인이 직무만족이라고 하였다. 즉, 보험설계사의 직무만족에 대한 향상이 이직의도를 낮춰 경영성공을 높일 수 있다는 것이다.

한편, 보험회사의 보험설계사는 일반적인 기업의 조직형태를 갖추고 근무를 하지만, 소득의 대부분은 본인의 영업성공과 나오는 특수고용직 근로자이다. 이런 차이점을 고려시 직무만족을 위해선 회사의 지원과는 별도로 보험설계사 스스로 주도적인 목표의식과 마음가짐을 갖는 것이 중요하다. 이런 요구에 의해 주목받고 있는 것이 바로 셀프리더십이다. 다수의 선행연구에 따르면 셀프리더십이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다(김연선, 2008; 박한섭, 2011; 유민희, 2013; 조경희, 2003; 황혜진, 배수현, 2010; Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Neck & Manz, 1996).

그러나 일부 선행연구를 살펴보면 셀프리더십과 직무만족과의 관계에 있어 위 연구들과 일관된 연구결과를 보이지 않고 있다. 임상간호사를 대상으로 한 이현숙(2013)의 연구에서 셀프리더십과 직무만족의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났고, 한식레스토랑 종사자를 대상으로 한 박석규(2014)의 연구 또한 셀프리더십과 직무만족은 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이승주(2015)의 연구에서도 셀프리더십이 직무만족과 직접적인 관계는 없는 것으로 나타났으나, 감성지능과 조직몰입의 두 변수로 매개하여 간접적인 영향이 미친 것으로 연구되었다. 이처럼 선행연구에서 상반된 결과가 나오에 따라 셀프리더십이 직무만족에 미치는 관계에서

매개의 가능성이 있음을 알 수 있다.

한편, 무형식학습 활동은 셀프리더십으로부터 영향을 받는다. 셀프리더십과 무형식학습 활동에 대한 연구에 따르면 셀프리더십은 무형식학습 활동에 긍정적인 역할을 미치고 있음을 알 수 있다(김왕영, 2016; 조인철, 2017). 또한 무형식학습 활동은 직무만족에 영향을 미친다. 무형식학습 활동과 직무만족과 관련된 선행연구에서도 무형식학습 활동은 직무만족에 긍정적인 관계가 있는 것으로 알려져 있다(박선민, 2012; 박은나, 2014; 신소영, 이수용, 2017; 송다빈, 2016; 송연지, 2014; 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철, 2017; Alonderiené, 2010; Payne & Huffman, 2005; Rowden, 2002).

따라서 본 연구에서는 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 실증적으로 분석하고자 한다. 이는 보험설계사들이 더 큰 직무만족을 얻을 수 있도록 셀프리더십을 제언함과 동시에 무형식학습 활동을 통한 매개효과를 분석하여 보험설계사의 교육 프로그램과 무형식학습 환경개선에 도움이 될 것으로 기대된다. 또한 보험설계사들이 지속적으로 학습에 참여할 수 있도록 전략을 제시하는데 그 의의가 있다.

S생명의 경우 국내 보험업계를 대표하는 대형 보험사로 세분화된 조직과 다양한 상품, 그리고 보험설계사의 역량이나 위촉시기를 고려한 다양한 교육 프로그램을 실시하고 있다. 특히 여성중심 조직으로 국내 전통적인 보험설계사의 특징과 대표성을 갖고 있기에 본 연구의 연구대상으로 선정하였으며, 본 연구 조사대상의 성별은 여성 96.1%, 남성 3.9%, 연령은 30세에서 62세, 현 회사의 근무년수는 1년에서 32년인 대상으로 구성되어 있다. 위 내용을 바탕으로 S생명 보험설계사를 대상으로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과는 어떤 관계가 있는가?

둘째, S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개 효과는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 셀프리더십의 개념 및 구성요인

셀프리더십의 개념은 자기통제에 근간을 두고 Kerr & Jermier(1978)의 리더십 대체요인 이

론 이후 타인에 의존하지 않고 스스로를 이끌어가는 리더십의 개념으로 1980년대 중반 처음으로 나타나기 시작하였다(Neck & Houghton, 2006). Manz(1986)는 셀프리더십을 자기만족과 자아발견을 위한 여행이며, 자신에게 영향을 미치기 위해 개인이 취하는 광범위한 행동 및 사고 전략이며, 행동통제와 자아완성의 학습과정이라 정의하였다. Houghton & Neck(2002)의 연구에서는 셀프리더십을 구성된 스스로 자신을 통제하기 위한 자율적이며, 책임 있는 행위라고 정의하였다.

국내 선행연구들의 정의를 보면, 김원배(2001)는 스스로 자신을 이끌기 위해 취하는 행동으로 책임 있는 행동으로 정의하였고, 유정은(2012)의 연구에서는 스스로 자신을 리드하면서 직 무나 과업을 수행하기 위해 필요한 자기 동기부여와 자기주도를 통해 스스로에게 영향을 행하는 과정이라고 정의하였다. 최원설(2018)은 성공적인 과업 수행 및 개인 목표를 달성하기 위해 스스로 동기 부여하는 활동으로 목표 수립, 자기 교정, 자기 강화 등의 자기 관리를 통하여, 지속적으로 바람직한 방향으로 자신에게 영향력을 발휘하는 과정으로 정의하였다. 이상을 바탕으로 종합한 결과, 본 연구에서는 셀프리더십을 개인이 목표한 바를 성공적으로 이루기 위하여 주도적으로 자신이 생각과 행동을 통제하여, 스스로 동기를 부여하기 위해 영향력을 행하는 과정이라고 정의한다.

Manz(1986)가 처음 셀프리더십을 개념화하였을 때 셀프리더십의 구성요인은 행동중심적 전략과 인지적 전략 2개로 제시되었으나, 이후 인지적 전략개념이 건설적 사고패턴 전략과 자연적 보상 전략으로 세분화 되었다(Neck & Manz, 1996). 최근 국내의 선행연구도 셀프리더십의 구성요인을 세 가지로 세분화하는 추세로 본 연구에서도 셀프리더십의 구성요인을 행동중심적 전략, 자연적 보상 전략, 건설적 사고패턴 전략 세 가지로 구분하고자 한다.

행동중심적 전략은 즐겁지 않은 과제라고 할지라도 필요한 행동을 수행할 수 있도록 행동적 관리를 조장하기 위한 개개인의 자기인식을 높이는 것을 추구하는 전략으로 정의한다(Manz & Neck, 2010). 이와 같은 행동중심적 전략의 하위요인 요소로 자기관찰, 자기목표설정, 자기반성, 자기보상, 단서에 의한 관리가 제시되고 있다(Houghton & Neck, 2002; Manz & Neck, 2010). 자연적 보상 전략은 자신이 하는 일과 활동의 즐거운 측면으로 동기화되고, 그러한 일과 행동 그 자체가 주는 보상으로 강화하는 것을 의미한다(Manz & Neck, 2010; Manz & Sims, 2001). 자연적 보상은 자신의 업무 자체로 인하여 동기가 유발되는 것으로 업무에 대한 만족감과 행복감 등의 내재적 보상을 그 예로 들 수 있다(Prussia, Anderson & Manz, 1998). 자연적



보상전략을 획득하기 위한 두 가지 방법으로 과업의 자기재설계와 작업환경 여건의 재설계가 제시되고 있다(박희서, 2012; 허갑수, 변상우, 2012). 과업의 자기재설계는 직무내의 내적 보상 수준을 높이기 위해 무슨 일을 할 것인지 자신이 재설계를 하는 것을 의미한다(박희서, 2012). 작업환경 여건의 재설계는 인접한 작업환경에서 오는 내적 보상을 증진시키기 위해 인접한 작업환경을 재설계하거나 작업의 시간과 장소를 변경하는 것을 의미한다(박희서, 2012). 건설적 사고패턴 전략은 일과 활동에 긍정적으로 영향을 줄 수 있도록 습관적인 사고방식과 사고의 패턴을 형성 또는 수정하는 전략을 의미한다(Manz & Neck, 2010). 건설적 사고패턴 전략은 세 가지 하위요인 요소로 성공적 직무수행의 상상, 자기대화, 신념과 가정에 대한 평가로 세분화 될 수 있다(Houghton & Neck, 2002).

## 2. 직무만족의 개념 및 구성요인

조직구성원의 직무만족 정도는 기업조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다(신유근, 1992). Locke(1976)의 연구에서는 직무만족을 자신의 직무나 직무 경험에 대한 평가로부터 나타나는 즐겁고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였으며, Organ & Near(1985)는 직무만족은 정서적 차원과 더불어 인지적 차원도 포함된다고 하였다. Spector(1997)는 사람들이 직무만족은 직무와 그것의 다양한 측면에 대해 느끼는 감정으로 좋아하면 만족하는 것, 싫어하면 불만족 하는 것이라 하였다. 과거에는 직무만족이 욕구충족의 관점에서 설명하였지만, 이후에는 인지과정으로 본다는 점을 강조하였다.

국내 선행연구들의 정의를 보면, 박문수(2005)는 직무만족이란 직무에 대한 태도로 임금, 관리, 직무내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응이라고 하였다. 이희태(2015)는 조직에서 구성원들이 직무수행의 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되었는가에 대한 구성원들의 지각된 반응이라고 정의하였다. 이상을 바탕으로 종합한 결과, 본 연구에서는 직무만족을 자신을 포함한 조직 구성원의 직무와 직무환경에서 느끼는 긍정적 태도 또는 정서적 상태로 정의하고자 한다.

Locke(1976)의 연구에 따르면, 직무만족이란 구성원의 가치와 직무환경에 대한 인식간의 상호작용을 통해 발생한다고 정의하고 있으며, 9가지 요인들이 직무만족을 결정한다고 하였다. 9가지 직무만족 요인은 직무 자체, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료관계, 조직

과 관리이다(Locke, 1976). Herzberg(1987)는 직무만족을 직무자체를 뜻하는 동기요인과 직무 환경을 뜻하는 위생요인 두 가지로 구분하였다. 첫째는 직무 내재적 측면으로 즉, 동기요인은 내적인 만족감을 주는 요인으로써 성취감, 인정, 도전감, 책임감, 성장, 발전, 직무 그 자체가 포함된다. 둘째는 직무 외재적 측면으로 즉, 위생요인은 회사의 정책 및 관리, 감독, 보수, 지위, 안전, 대인관계, 작업조건이 포함된다.

국내 연구를 살펴보면, 우찬복(1995)은 직무만족 구성요인을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하였다. 이창원, 최창현, 최천근(2012)의 연구에서는 직무만족 요인을 외생적인 요인(급여, 근무 조건, 조직의 방침과 절차, 승진가능성, 부서내 상사와 동료)과 내생적인 요인(개인의 욕구, 포부)으로 구분하였다.

내재적 요인은 동기요인에 해당하는 것으로 개인의 감정이나 신념, 태도, 성취감과 같은 심리적 상태에서 오는 만족감을 의미한다(이홍재, 2012). 유민희(2013)는 MSQ 직무만족 척도 타당성 분석 연구를 한 Irene(2005)의 연구를 토대로 내재적 요인을 능력활용, 업무량, 독립성, 다양성, 승진의 기회, 공로인정, 문제해결의 성취감, 자율성, 업무수행 직권, 윤리가치, 사회적 서비스, 책임감으로 분류하였다.

외재적 요인은 직무 이외의 요인으로부터 부여되는 보상가치에 대한 만족을 의미하며, 조직의 정책이나 보수, 상사와 동료와의 관계, 승진이나 근무조건 등과 같이 불만족 요인으로 작용하기 쉬운 요인들이 이에 해당한다(이홍재, 2012). 유민희(2013)는 MSQ 직무만족 척도 타당성 분석 연구를 한 Irene(2005)의 연구를 토대로 외재적 요인을 사회적 지위, 고용안정성, 보수수준, 근무환경, 사내정책, 동료와의 관계, 감독유형, 상사의 의사결정방식으로 분류하였다.

### 3. 무형식학습의 개념 및 활동의 구성요인

무형식학습은 업무현장에서 가장 보편적으로 발생하는 학습유형 중 하나로서, 인적자원개발의 중요한 활동이다(권대봉, 1998; Marsick & Volpe, 1999). 무형식학습의 철학적 개념은 Dewey(1938)의 경험학습 개념에서 찾을 수 있다(Conlon, 2004; Enos, Kehrhahn & Bell, 2003). Dewey(1938)는 학습이 평생학습과 개인이 가진 경험, 그리고 반성적 사고를 통해 발생한다고 하였다.

Watkins & Marsick(1992)에 따르면, 무형식학습은 형식학습과 같은 구조화된 형태는 아니

며, 학습자 스스로 학습에 대한 통제권을 갖고 있는 경험으로부터의 학습이라고 하였다. Lohman(2005)은 무형식학습을 구성원의 업무현장에서 이루어지는 활동으로 자신의 전문지식과 기술을 개발하는 학습활동이라 정의하였다. Choi(2009)는 구조화되거나 계획적이지 않으며, 학습자 스스로가 통제하는 학습이 무형식 학습이라고 보았다.

권대봉(1998)의 연구에서는 학습활동은 직장업무의 일부이며, 일과와 여가 중 타인을 가르치거나 혹은 타인으로부터 배우는 모든 학습활동을 평생학습활동이자 무형식학습이라고 정의하였다. 이성엽(2008)은 업무현장에서 업무와 직간접적으로 관련된 활동을 하며 수행하는 학습이라고 정의하였다. 정홍인, 조대연(2012)은 실제 직무상황에서 구성원들 간의 상호작용이나 업무상황 또는 일터에서 자연스러운 참여를 통해 문제 중심적이고 변화에 보다 유연하게 대처하기 위한 학습이라 정의하였다. 배을규, 박상오(2018)는 일터에서 학습자중심 방법으로 학습자가 주도적 성찰을 통해 주변의 사회적 환경과 상호작용하며 자신의 일과 관련된 경험을 통해 자신의 역량과 전문성을 효과적으로 강화하고 개발하는 실천기반 학습활동이라고 정의하였다. 최근 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 무형식학습을 일터에서 지식과 기술을 얻기 위해 비구조적 형태의 상호작용과 성찰 그리고 경험을 통해서 이루어지는 학습활동으로 정의하고자 한다.

무형식학습 활동에 대해서 Grolnic(2001)은 동료와의 대화, 자기 일하기, 고객과의 대화, 감독받기로 구분하였다. Enos, Kehrhahn & Bell(2003)은 타인과의 학습, 타인관찰, 업무경험, 자기성찰 네 가지로 구분하였다. Lohman(2005)는 관찰, 타인과의 대화, 협동, 자료와 자원공유, 인터넷 검색, 자기성찰, 관련 잡지와 저널조사, 일을 통한 시행착오로 구분하였다. 이성엽(2008)은 고객을 통해 배우기, 비교, 메모와 정리, 관찰, 대화, 몸소 부딪히기, 학습시간 확보, 사내 인트라넷과 인터넷, 신문읽기, 어려운 상황을 통한 학습, 성찰, 야근으로 구분했다.

위와 같이 연구자마다 다른 구분으로 무형식학습 활동에 대해 제시하고 있음을 알 수 있다. 그 중 Lohman(2005)의 연구는 기존 연구자들이 사용한 무형식학습 활동을 가장 포괄적으로 이용하였다고 평가 받는다(정홍인, 조대연, 2012). Choi(2009)는 Lohman(2005)의 연구를 토대로 하여 무형식학습 활동을 재범주화 하였으며, 하위 구성요인으로 타인과의 학습, 자기성찰, 외부탐색으로 제시하였다. 본 연구는 Choi(2009)가 제시한 세 가지 하위 구성인 타인과의 학습, 자기성찰, 외부탐색을 무형식학습 활동의 구성요인으로 채택하여 살펴보고자 한다.

먼저 타인과의 학습은 업무활동이 일어나는 현장에서 다른 구성원들의 상호작용 및 관계를

통하여 상호 주관적으로 일어나는 학습을 의미한다(Rowden, 2007). Jones(2007)는 타인과의 학습은 크게 타인으로부터 학습과 타인과 함께하는 학습으로 구분할 수 있다고 하였다. 먼저, 타인으로부터의 학습은 구성원으로부터 주어진 자료나 정보, 업무의 결과보고서 그리고 업무를 처리하는 동안 수행되는 관찰, 멘토링을 통해 타인으로부터 일방적으로 획득되는 학습이다(신은경, 2012). 둘째, 타인과 함께하는 학습은 타인과의 협업을 수행하며 발생하는 비공식적 토의, 상호간 정보공유를 통해 얻는 학습이라 할 수 있다. 이 학습은 구성원 간 학습관계가 쌍방향적인 특성을 가진다(신은경, 2012). 이러한 타인과의 학습은 직장생활 내에서 가장 많이 이루어지는 학습으로 주목할 필요가 있다.

자기성찰은 학습자가 당면한 문제를 인식하고, 경험한 내용을 바탕으로 지각하고, 느끼고, 새로운 방식으로 생각함으로써 답을 찾아가는 과정이다(현영섭, 2004). 무형식학습에서 자기성찰은 학습 자체를 의미하거나 학습이 이루어지는데 있어 중요한 요소로 알려져 있다(이성엽, 2008; 신은경, 2012; 안동윤, 2006). 특히 성인학습에서 자기성찰은 개인의 적응 및 자신에 대해 알아가거나 학습과정을 통한 지식을 얻는데 필수적인 개념으로 이해되고 있다(Schön, 1987; Trapnell & Campbell, 1999).

자기성찰은 경험과 학습을 이어주는 다리라 할 수 있다(Garrick, 1998). Mezirow (1990)는 경험을 해석하여, 그것에 의미를 부여하려고 하는 노력과 내용을 처리하는 과정 속에서 비판적으로 평가하는 것이라고 정의하였으며, 성찰을 세 가지 유형으로 구분하였다. 첫째, 「무엇에」 대해서 성찰하는 것인가에 대한 것이며, 둘째, 「어떻게」와 관련된 질문을 통해서 스스로 인식하는 경우를 말하며, 셋째, 비판적 성찰은 「왜」라는 질문을 통해서 스스로 인식하는 경우를 일컫는다(김은정, 2015).

외부탐색은 개인이 업무를 위해, 또는 자신의 업무활동의 문제를 해결하기 위해 인적·물적 자원을 탐색하는 것으로 이를 활용하는 가운데 발생하는 학습이다(Choi, 2009). 이는 업무 관련 전문 서적이거나 잡지, 신문 등과 같이 생성된 후 변하지 않는 고정적 내용의 정적인 학습자원과 인터넷을 통한 웹기반 자료나 인적자원과 같이 지속적으로 변화하는 동적인 학습자원으로 구분되기도 한다(손경아, 2002). 인터넷 및 인트라넷과 같은 외부자원을 활용하여 학습하는 방법은 시간적·공간적 제약이 없고, 자기주도적이며, 사전에 결정되어 있거나 정의된 교육과정으로부터 자유롭기 때문에 무형식학습의 구성요소로서 의미가 있다(Saunders, Wyn-lewis & Andrews, 2005). 한국교육개발원(2015)에서 발간된 「한국성인의 평생학습 실태 보고서」에

서 인터넷 활용을 통한 지식습득이 43.8%로 개인의 무형식학습 참여율 중 가장 높게 나타나는 것으로 분석되어졌다.

영업직무의 특성상 고객의 거절은 일상적이다. 특히 무형의 상품이며, 장기비용이 들어가는 보험의 특성상 일반상품에 비해 고객의 거절 빈도가 더 높을 것으로 유추할 수 있다. 보험설계사가 이런 상황을 극복하기 위해서는 구조화된 형식적인 교육만으로는 한계가 있으며, 스스로의 경험을 통해 노하우를 터득하거나 동료들의 다양한 사례를 들으며 성장해 나갈 수 있는 기회를 만드는 것이 중요하다.

이수영(2017)은 보험설계사들의 무형식학습 활동 수준을 분석한 결과 ‘자기성찰’을 통한 학습이 가장 많이 이루어지고, ‘타인과의 학습’과 ‘외부탐색’의 순으로 무형식학습 활동이 이루어진다고 분석하였다. 또한 보험설계사는 중소기업 근로자, 평생교육사, 증권사 재직자 등 직무보다 무형식학습 활동의 수준이 높은 것으로 나타났는데 이는 다른 직무보다 업무를 해결하기 위한 지식, 정보, 경험 등을 무형식학습 활동으로 통해 더욱 얻는 경향이 있음을 의미한다(이수영, 2017).

#### 4. 셀프리더십, 직무만족, 무형식학습 활동과의 관계

다수의 선행연구에 따르면 셀프리더십이 높게 발휘될수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었다(김연선, 2008; 박한섬, 2011; 유민희, 2013; 조경희, 2003; 황혜진, 배수현, 2010; Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Neck & Manz, 1996). 김연선(2008)은 특급 호텔 Wine & dining 근무 직원을 대상으로 한 연구에서 박한섬(2011)은 재무설계사를 대상으로 한 연구에서 셀프리더십과 직무만족에 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 그러나 모든 연구에서 셀프리더십과 직무만족이 영향이 있는 것은 아니다. 임상간호사를 대상으로 한 이현숙(2013)의 연구와 한식레스토랑 종사자를 대상으로 연구한 박석규(2014)의 연구결과, 셀프리더십이 직무만족과 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 이와 같이 셀프리더십과 직무만족에 대해 상반된 선행연구 결과가 보고됨에 따라 셀프리더십과 직무만족에 미치는 관계에서 매개변수를 살펴보는 실증연구가 필요하다.

한편, 일터에서 일어난 학습의 90%는 무형식 학습을 통해 이루어진다는 연구가 있다(Conlon, 2004; Sorohan, 1993). 선행연구에 따르면, 셀프리더십과 무형식학습 활동은 유의미한 관계가 있는 것으로 확인되었다(김왕영, 2016; 조인철, 2017). 또한 많은 연구에서 무형식학

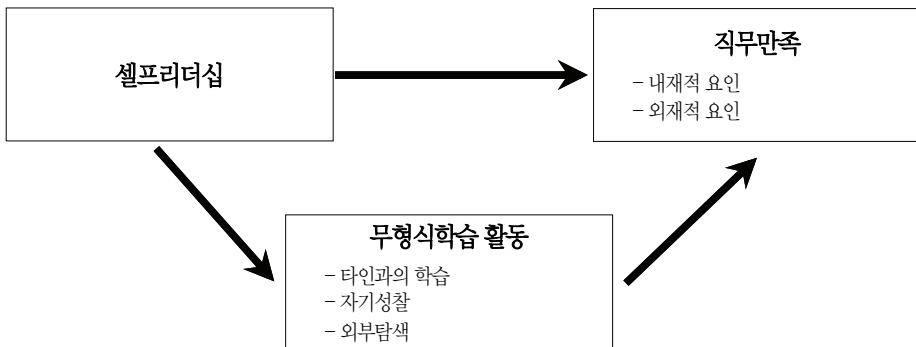
습 활동이 학습자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 보고되었다(박선민, 2012; 박은나, 2014; 신소영, 이수용, 2017; 송연지, 2014; 우혜정 외, 2017; Alonderienė, 2010; Payne & Huffman, 2005; Rowden, 2002).

이상의 선행연구에서 셀프리더십과 직무만족간의 관계는 대부분 정(+)의 영향이 있으나, 일부 유의미하지 않은 연구도 있다는 사실에서 매개의 가능성이 있다고 추론할 수 있다. 본 연구에서는 보험설계사의 셀프리더십과 직무만족의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과에 대해서 실증적으로 분석하고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족과의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 분석하는 것이다. 본 연구에서 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 자료수집

본 연구를 위해 S생명 보험설계사를 대상으로 2018년 5월 7일부터 5월 16일까지 10일간 설

문조사를 실시하였다. 자료 수집은 온라인 설문조사와 서면 설문조사를 병행하였다. 총 350명에게 설문을 배포하였고 303명이 응답하였으며, 설문에 성실하게 응답하지 않은 72명의 설문을 제외한 231명의 응답내용을 분석에 사용하였다. 성별을 살펴보면 남자 9명(3.9%), 여자 222명(96.1%)로 되어 있다. 연령은 30대 16명(6.9%), 40대 72명(31.2%), 50대 109명(49.2%), 60대 34명(14.7%)으로 50대가 가장 많은 것으로 조사되었다. 현 회사에서의 근무 연수를 살펴보면, 1년 이상 2년 미만 21명(9.1%), 2년 이상 5년 미만 31명(13.4%), 5년 이상 10년 미만 37명(16.0%), 10년 이상 15년 미만 27명(11.7%), 15년 이상 20년 미만 29명(12.6%), 20년 이상 30년 미만 86명(37.2%)으로, 20년 이상 30년 미만 재직자들이 가장 많았다. 실적에 따라 분기별 부여되는 급호를 살펴보면, 명인 5명(2.2%), 슈퍼 15명(6.5%), 프로 48명(20.8%), 리더 18명(7.8%), 비전 34명(14.7%), 드림 29명(12.6%), 챌린저 25명(10.8%), 액티브 이하 57명(24.7%)으로 나타나 액티브 이하, 프로, 비전 순으로 직급별 인원이 많은 것으로 조사되었다. 마지막으로, 학력을 살펴보면 고졸 이하 109명(47.2%), 전문대졸 42명(18.2%), 대졸 72명(31.2%), 대학원 졸업(석사 이상) 8명(3.4%)으로 조사되었다.

### 3. 조사도구

셀프리더십의 조사도구는 Houghton & Neck(2002)이 개발한 조사도구를 토대로 이종찬(2013)의 연구에서 실증적인 검증이 된 조사도구를 활용하였다. 행동중심적 전략 18문항, 자연적 보상 전략이 5문항, 건설적 사고패턴 전략이 12문항, 총 35문항으로 구성하였다. 직무만족의 측정은 미네소타 직무만족 설문지(MSQ, 1997)를 국내여건에 맞도록 직무만족검사 문항과 척도타당성 검사를 진행한 Irene(2005)의 연구를 토대로 김영태(2016)의 연구에서 실증적인 검증이 된 조사도구를 사용하였다. 설문문항은 내재적 요인 12문항, 외재적 요인 8문항으로 총 20문항으로 구성이 되었다. 무형식학습 활동 조사도구는 Choi(2009)가 개발하고 황영훈(2017)의 연구에서 실증적으로 검증이 된 'Informal Learning Questionnaire'의 한국어 버전을 본 연구 대상에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 설문문항은 타인과의 학습 4문항, 자기성찰 3문항, 외부탐색 5문항 총 12문항으로 구성하였다.

#### 4. 조사도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 조사도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 셀프리더십의 측정도구에 대한 탐색적 요인분석 결과 회전된 성분행렬 결과는 다음의 <표 1>과 같다. 3요인까지 설명된 총 변량은 62.735%로 분석되었고, 타당성이 있는 문항만 활용하였다.

<표 1> 셀프리더십 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

문항구분		성분			
내용	번호	1	2	3	
셀프리더십	건설적 사고패턴 전략	I-30	.852	.258	-.077
		I-31	.847	.148	-.070
		I-29	.833	.191	-.033
		I-32	.659	.360	.047
		I-27	.582	.393	.259
	자연적 보상 전략	I-22	.151	.802	-.184
		I-23	.278	.723	-.112
		I-20	.240	.686	.033
		I-21	.121	.676	.222
		I-19	.278	.640	-.033
	행동중심적 전략	I-10	.124	-.099	.826
		I-9	-.025	.023	.799
		I-11	.000	.083	.797
I-12		-.102	-.045	.729	
고유값		4.773	2.664	1.346	
설명량(%)		22.758%	20.950%	19.027%	

직무만족의 측정도구에 대한 탐색적 요인분석 결과 회전된 성분행렬 결과는 다음의 <표 2>와 같다. 2요인까지 설명된 총 변량은 51.012%로 분석되었고, 타당성이 있는 문항만 활용하였다.



〈표 2〉 직무만족 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

문항구분		성분		
내용	번호	1	2	
직무만족	내재적 요인	Ⅱ-8	.763	.194
		Ⅱ-1	.703	-.035
		Ⅱ-3	.700	-.065
		Ⅱ-2	.646	.251
		Ⅱ-12	.640	.321
		Ⅱ-9	.630	.324
		Ⅱ-11	.623	.295
		Ⅱ-7	.622	.197
	Ⅱ-4	.602	.245	
	외재적 요인	Ⅱ-8	.034	.813
		Ⅱ-7	.119	.801
		Ⅱ-3	.109	.722
		Ⅱ-4	.149	.720
		Ⅱ-5	.268	.706
		Ⅱ-2	.334	.556
		Ⅱ-6	.289	.517
고유값		6.025	2.137	
설명량(%)		26.537%	24.474%	

무형식학습활동의 측정도구에 대한 탐색적 요인분석 결과 회전된 성분행렬 결과는 다음의 〈표 3〉과 같다. 3요인까지 설명된 총 변량은 70.187%로 분석되었고, 타당성이 있는 문항만 활용하였다.

〈표 3〉 무형식학습활동 측정도구의 탐색적 요인분석 결과

문항구분		성분			
내용	번호	1	2	3	
무형식 학습활동	타인과의 학습	Ⅲ-1	.841	.059	.001
		Ⅲ-2	.785	.198	.170
		Ⅲ-4	.700	.194	.343
		Ⅲ-3	.671	.055	.434
	외부탐색	Ⅲ-4	.054	.837	.172
		Ⅲ-5	.195	.817	-.024
		Ⅲ-3	.115	.788	.146
	자기성찰	Ⅲ-2	.152	.085	.871
		Ⅲ-1	.264	.166	.808
	고유값		3.715	1.575	1.027
설명량(%)		26.794%	23.425%	19.968%	

본 연구에서는 신뢰도 측정을 위해 내적 일관성 분석 방법(Cronbach's  $\alpha$ )을 활용하였으며, 그 결과는 다음 〈표 4〉과 같다. 모든 요인이 Cronbach's  $\alpha$  계수 값 .742 이상으로 높은 신뢰도를 확보하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 신뢰도 분석 결과

측정도구	요인	문항수	Cronbach's $\alpha$
셀프리더십		14	.791
셀프리더십	행동중심적 전략	4	.804
	자연적 보상 전략	5	.795
	건설적 사고패턴 전략	5	.866
직무만족		16	.887
직무만족	내재적 요인	9	.861
	외재적 요인	7	.846
무형식학습 활동		9	.815
무형식학습 활동	타인과의 학습	4	.809
	자기성찰	2	.742
	외부탐색	3	.774

## IV. 결과분석

### 1. 주요변인 기술통계

본 연구의 주요 변인인 셀프리더십, 직무만족, 무형식학습 활동과 그 하위변인에 관한 기술 통계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 5>과 같다.

<표 5> 주요변인 기술통계 및 정규성 분석 결과

변인	하위 변인	평균	표준편차	왜도	첨도
	셀프리더십	3.566	.418	-.683	1.131
셀프리더십	행동중심적 전략	3.174	.781	-.254	-.317
	자연적 보상 전략	3.730	.539	-.609	.599
	건설적 사고패턴 전략	3.716	.579	-.709	1.236
	직무만족	3.597	.430	-.322	.607
직무만족	내재적 요인	3.782	.450	-.251	.277
	외재적 요인	3.359	.554	-.474	.689
	무형식학습 활동	3.567	.461	-.389	.578
무형식 학습활동	타인과의 학습	3.597	.587	-.409	.228
	자기성찰	3.846	.537	-.509	1.089
	외부탐색	3.339	.651	-.244	-.184

### 2. 상관관계 분석

연구변인 간의 상관관계를 분석하기 위하여 Karl Pearson의 적률상관관계를 조사하였다. 분석한 결과는 다음 <표 6>와 같다.

〈표 6〉 상관관계 분석결과

변인	행동 중심적 전략	자연적 보상 전략	건설적 사고패턴 전략	내재적 요인	외재적 요인	타인과의 학습	자기 성찰	외부 탐색
행동중심적 전략	1							
자연적 보상 전략	-.027	1						
건설적 사고패턴 전략	.014	.575**	1					
내재적 요인	.083	.537**	.389**	1				
외재적 요인	.016	.396**	.280**	.505**	1			
타인과의 학습	.154*	.464**	.386**	.447**	.361**	1		
자기성찰	.069	.427**	.455**	.574**	.342**	.505**	1	
외부탐색	-.108	.452**	.450**	.359**	.265**	.327**	.283**	1

### 3. 셀프리더십과 직무만족의 관계

셀프리더십이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 셀프리더십과 직무만족의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	$\beta$				
(상수)	직무 만족	1.867	.215		8.674	.222	.219	65.471***
셀프리더십		.485	.060	.472	8.091***			

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

F=65.471( $p < .001$ )로 회귀모형이 유의하고, 수정된  $R^2 = .219$ 로 셀프리더십이 직무만족을 21.9% 설명하는 것으로 분석되었다. 셀프리더십은 표준화 계수  $\beta = .472$ ( $p < .001$ )로 직무만족과 정(+)적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 셀프리더십과 내재적 요인의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β				
(상수)	내재적 요인	1.920	.223		8.595	.235	.232	70.386***
셀프리더십		.522	.062	.485	8.390***			

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

F값이 70.386( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .235$ 로 나타나 셀프리더십이 내재적 요인에 대해 23.5%의 설명력을 가지는 것으로 분석되었다.  $t = 8.390$ ,  $\beta = .485$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)적 관계를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 셀프리더십과 외재적 요인의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β				
(상수)	외재적 요인	1.798	.297		6.055	.109	.105	27.974***
셀프리더십		.438	.083	.330	5.289***			

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

F값이 27.974( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .109$ 로 나타나 셀프리더십이 외재적 요인에 대해 10.9%의 설명력을 가지는 것으로 분석되었다.  $t = 5.289$ ,  $\beta = .330$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)적 관계를 갖는 것으로 나타났다.

#### 4. 셀프리더십과 직무만족의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과

독립변인이 매개변인에 미치는 영향을 파악하기 위해 셀프리더십을 독립변수로, 매개변인인 무형식학습 활동의 하위변인인 타인과의 학습, 자기성찰, 외부탐색을 종속변수로 설정한 후 회귀 분석을 실시하였다. 회귀분석을 실시한 결과는 아래 〈표 10, 11, 12〉와 같다.

〈표 10〉 셀프리더십과 타인과의 학습의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β				
(상수)	타인과의 학습	1.157	.291		3.977	.237	.234	71.229***
셀프리더십		.684	.081	.487	8.440***			

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

F값이 71.229( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .237$ 로 셀프리더십이 타인과의 학습에 대해 23.7%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 그리고  $t = 8.440$ ,  $\beta = .487$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 셀프리더십과 자기성찰의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β				
(상수)	자기 성찰	1.743	.271		6.433	.211	.207	61.093***
셀프리더십		.590	.075	.459	7.816***			

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

F값이 61.093( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .211$ 로 나타나 셀프리더십이 자기성찰에 대해 21.1%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 그리고  $t = 7.816$ ,  $\beta = .449$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 셀프리더십과 외부탐색의 회귀분석 결과

독립변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	F
		B	SE	β				
(상수)	외부 탐색	1.263	.343		3.685	.140	.136	37.205***
셀프리더십		.582	.095	.374	6.100***			

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

모형의 유용성을 판단하기 위한 F값이 37.205( $p < .001$ )로 유의한 회귀모형임을 알 수 있었다. 다음으로  $R^2 = .140$ 로 나타나 셀프리더십이 자기성찰에 대해 14.0%의 설명력을 가지는 것으로 분석되었다. 그리고  $t = 6.100$ ,  $\beta = .374$ ( $p < .001$ )로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차의 3단계 분석을 실시하였다. 이를 위해 셀프리더십을 독립변수로, 직무만족의 하위 변인인 내재적 요인, 외재적 요인을 종속변수로, 무형식학습 활동의 하위 변인인 타인과의 학습, 자기성찰, 외부탐색을 매개변수로 하여 분석하였다. 먼저 내재적 요인을 종속변수로 매개효과를 분석한 결과는 <표 13, 14, 15>와 같다.

<표 13> 셀프리더십과 내재적 요인에 미치는 영향에서 타인과의 학습의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 → 종속	(상수)	1.920	.223		8.595	70.386***	.232
		셀프리더십	.522	.062	.485	8.390***		
2	독립 → 매개	(상수)	1.157	.291		3.977	71.229***	.234
		셀프리더십	.684	.081	.487	8.440***		
3	독립/ 매개 → 종속	(상수)	1.675	.222		7.572	47.345***	.287
		셀프리더십	.377	.069	.350	5.494***		
		타인과의 학습	.212	.049	.277	4.339***		

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

분석결과 1단계 검증에서 셀프리더십이 내재적 요인에  $t = 8.390$ ,  $\beta = .485$ ( $p < .001$ )로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 셀프리더십이 타인과의 학습에  $t = 8.440$ ,  $\beta = .487$ ( $p < .001$ )로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개 변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 독립변인인 셀프리더십이 내재적 요인에  $t = 5.494$ ,  $\beta = .350$ ( $p < .001$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인인 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta = .485 \rightarrow \beta = .350$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인  $R^2$ 값은 매개변인이 함께 투입됨으로써  $R^2 = .232$ 에서  $R^2 = .287$ 로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 내재적 요인의 관계에서 타인과의 학습은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

〈표 14〉 셀프리더십과 내재적 요인에 미치는 영향에서 자기성찰의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1.920	.223		8.595	70.386***	.232
		셀프리더십	.522	.062	.485	8.390***		
2	독립 →매개	(상수)	1.743	.271		6.433	61.093***	.207
		셀프리더십	.590	.075	.459	7.816***		
3	독립/ 매개 →종속	(상수)	1.271	.217		5.855	73.299***	.386
		셀프리더십	.302	.063	.281	4.827***		
		자기성찰	.373	.049	.445	7.650***		

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

분석결과 1단계 검증에서 셀프리더십이 내재적 요인에  $t=8.390$   $\beta=.485$ ( $p < .001$ )로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 셀프리더십이 자기성찰에  $t=7.816$   $\beta=.459$ ( $p < .001$ )로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 독립변인인 셀프리더십이 내재적 요인에  $t=4.827$   $\beta=.281$ ( $p < .001$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인인 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta=.485 \rightarrow \beta=.281$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인 R<sup>2</sup>값은 매개변인이 함께 투입됨으로써 R<sup>2</sup>=.232에서 R<sup>2</sup>=.386으로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 내재적 요인의 관계에서 자기성찰은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

〈표 15〉 셀프리더십이 내재적 요인에 미치는 영향에서 외부탐색의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1.920	.223		8.595	70.386***	.232
		셀프리더십	.522	.062	.485	8.390***		
2	독립 →매개	(상수)	1.263	.343		3.685	37.205***	.136
		셀프리더십	.582	.095	.374	6.100***		
3	독립/ 매개 →종속	(상수)	1.739	.225		7.737	42.588***	.266
		셀프리더십	.439	.066	.407	6.688***		
		외부탐색	.143	.042	.207	3.398***		

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



분석결과 1단계 검증에서 셀프리더십이 내재적 요인에  $t=8.390$   $\beta=.485(p<.001)$ 로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 셀프리더십이 외부탐색에  $t=6.100$   $\beta=.374(p<.001)$ 로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 독립변인인 셀프리더십이 내재적 요인에  $t=6.688$   $\beta=.407(p<.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta=.485 \rightarrow \beta=.407$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인  $R^2$ 값은 매개변인이 함께 투입됨으로써  $R^2=.232$ 에서  $R^2=.266$ 으로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 내재적 요인의 관계에서 외부탐색은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다. 외재적 요인을 종속변수로 분석한 결과는 <표 16, 17, 18>과 같다.

<표 16> 셀프리더십이 외재적 요인에 미치는 영향에서 타인과의 학습의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1.798	.297		6.055	27.974***	.105
		셀프리더십	.438	.083	.330	5.289***		
2	독립 →매개	(상수)	1.157	.291		3.977	71.229***	.234
		셀프리더십	.684	.081	.487	8.440***		
3	독립/ 매개 →종속	(상수)	1.511	.299		5.062	21.968***	.154
		셀프리더십	.268	.092	.202	2.908**		
		타인과의 학습	.248	.066	.263	3.786***		

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

분석결과 1단계 검증에서 셀프리더십이 외재적 요인에  $t=5.289$   $\beta=.330(p<.001)$ 으로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 셀프리더십이 타인과의 학습에  $t=8.440$   $\beta=.487(p<.001)$ 로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 셀프리더십이 외재적 요인에  $t=2.908$   $\beta=.202(p<.01)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta=.485 \rightarrow \beta=.268$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인  $R^2$ 값은 매개변인이 함께 투입되어  $R^2=.105$ 에서  $R^2=.154$ 로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 외재적 요인의 관계에서 타인과의 학습은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

〈표 17〉 셀프리더십이 외재적 요인에 미치는 영향에서 자기성찰의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1,798	.297		6,055	27,974***	.105
		셀프리더십	.438	.083	.330	5,289***		
2	독립 →매개	(상수)	1,743	.271		6,433	61,093***	.207
		셀프리더십	.590	.075	.459	7,816***		
3	독립/ 매개 →종속	(상수)	1,365	.315		4,333	20,874***	.147
		셀프리더십	.291	.091	.219	3,200**		
		자기성찰	.249	.071	.241	3,519**		

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

분석결과 1단계 검증에서 셀프리더십이 외재적 요인에  $t=5.289$   $\beta=.330$ ( $p < .001$ )으로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 셀프리더십이 자기성찰에  $t=7.816$   $\beta=.459$ ( $p < .001$ )로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 셀프리더십이 외재적 요인에  $t=3.200$   $\beta=.219$ ( $p < .01$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta=.330 \rightarrow \beta=.219$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인 R값은 매개변인이 함께 투입됨으로써  $R^2=.105$ 에서  $R^2=.147$ 로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 외재적 요인의 관계에서 자기성찰은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

〈표 18〉 셀프리더십이 외재적 요인에 미치는 영향에서 외부탐색의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R <sup>2</sup>
			B	SE	$\beta$			
1	독립 →종속	(상수)	1,798	.297		6,055	27,974***	.105
		셀프리더십	.438	.083	.330	5,289***		
2	독립 →매개	(상수)	1,263	.343		3,685	37,205***	.136
		셀프리더십	.582	.095	.374	6,100***		
3	독립/ 매개 →종속	(상수)	1,622	.302		5,364	17,358***	.125
		셀프리더십	.356	.088	.268	4,035***		
		외부탐색	.140	.057	.165	2,473*		

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

분석결과 1단계 검증에서 독립변인인 셀프리더십이 종속변인 외재적 요인에  $t=5.289$   $\beta=.330(p<.001)$ 으로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서는 독립변인인 셀프리더십이 매개변인인 외부탐색에  $t=6.100$   $\beta=.374(p<.001)$ 로 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 독립 변인과 매개변인이 함께 투입된 3단계 검증에서 독립변인인 셀프리더십이 외재적 요인에  $t=4.035$   $\beta=.268(p<.001)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변인인 셀프리더십은 3단계 검증에서도 유의한 것으로 나타났으나, 영향력의 정도가 감소( $\beta=.330 \rightarrow \beta=.268$ )한 것으로 분석되었고, 설명력인  $R^2$ 값은 매개변인이 함께 투입됨으로써  $R^2=.105$ 에서  $R^2=.125$ 로 증가한 것으로 나타났다. 따라서 셀프리더십과 외재적 요인의 관계에서 외부탐색은 부분매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

## V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 S생명 보험설계사들의 셀프리더십과 직무만족의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 분석하는 것이다. 이를 위하여 셀프리더십이 직무만족에 미치는 영향을 확인하였고 셀프리더십과 직무만족의 관계에서 무형식학습 활동이 어떤 역할을 하는지 실증적으로 분석하였다. 이상의 분석결과를 통해 연구문제를 논의와 결론을 제안하고자 한다.

첫째, S생명 보험설계사들의 셀프리더십은 직무만족에 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 구체적인 결과를 살펴보면 셀프리더십은 직무만족의 하위요인인 내재적 요인과 외재적 요인에 모두 정(+)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다. 이는 셀프리더십이 잘 발휘될수록 직무만족이 높아진다는 선행연구(김연선, 2008; 박한섬, 2011; 유민희, 2013; 조경희, 2003; 황혜진, 배수현, 2010; Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Manz & Sims, 2001)의 결과와 일치하는 것이다.

그리고 셀프리더십이 높을수록 직무만족의 하위요인 중 내재적 요인에 미치는 영향이 더욱 큰 것으로 분석되었다. 내재적 요인이 직무자체의 속성과 밀접하고, 개인의 신념, 태도, 성취감에 따른 만족감인데 반해 외재적 요인은 조직의 정책, 보수, 근무환경과 같은 직무환경과 관련한 만족감이기에 상대적으로 개인의 자세만으로 큰 영향을 미치기 어렵다는 것으로 유추할 수 있다. 이는 수입자동차회사 직원을 대상으로 한 연구에서 셀프리더십이 직무만족의 외재적 요인보다 내재적 요인에 더 큰 영향을 미친 것으로 나타난 서수경(2011)의 연구결과와도 일치

한다.

둘째, s생명 보험설계사의 셀프리더십과 직무만족의 관계에서 무형식학습 활동은 부분매개 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 먼저, s생명 보험설계사의 셀프리더십은 무형식학습 활동에 긍정적인 관계를 갖는 것으로 분석되었다. 구체적으로 연구를 살펴보면, 셀프리더십은 무형식학습 활동의 하위요인인 타인과의 학습, 자기성찰, 외부탐색과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 이는 셀프리더십과 무형식학습 활동이 밀접한 관계를 갖는다는 것을 실증적으로 분석한 김왕영(2016)과 조인철(2017)의 연구와도 동일한 결과이다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 셀프리더십과 직무만족간의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과를 살펴본 결과, 무형식학습 활동은 부분매개 효과를 가지는 것으로 분석되었다. 이는 셀프리더십이 직무만족에 긍정적인 관계를 갖는다는 선행연구(김연선, 2008; 박한섭, 2011; 유민희, 2013; 조경희, 2003; 황혜진, 배수현, 2010; Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Neck & Manz, 1996)에서 더 나아가 셀프리더십이 무형식학습 활동에 긍정적인 영향을 주고, 무형식학습 활동이 직무만족을 향상시킬 수 있다는 매개요인의 역할을 하는 것을 입증한 것이다.

한편, 직무만족의 하위요인인 내재적 요인과 외재적 요인에 무형식학습 활동이 미치는 영향을 살펴본 결과, 내재적 요인에 대한 무형식학습 활동의 매개효과가 더 큰 것으로 나타났다. 내재적 요인에 대해서는 무형식학습 활동의 하위요인인 자기성찰, 타인과의 학습, 외부탐색 순으로 매개효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이는 보험설계사들이 자기성찰, 타인과의 학습, 외부탐색 순으로 무형식학습 활동이 이루어진다고 분석한 이수영(2017)의 연구와 같은 맥락에서 직무만족의 내재적 요인에 대한 매개효과도 같은 순서임을 증명한 것이다. 이는 보험설계사가 조직에 속해는 있지만, 대부분의 시간은 외부에서 직접 고객과 대면하여 영업활동을 하는 환경에 있기 때문에 자기성찰의 기회가 많은 것으로 유추할 수 있다.

위와 같은 결과로 볼 때, 무형식학습 활동은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(박선민, 2012; 박은나, 2014; 신소영, 이수용, 2017; 송다빈, 2016; 송연지, 2014; 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철, 2017; Alonderiené, 2010; Payne & Huffman, 2005; Rowden, 2002)의 연구를 지지한다. 따라서 s생명 보험설계사들이 셀프리더십을 발휘하는 가운데 다양한 무형식학습 활동을 한다면 직무만족을 높일 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 s생명 보험설계사들의 직무만족을 높이기 위해서는 셀프리더십과 무형식학습 활동이 중요한 변수임을 시사한다.

마지막으로 본 연구를 통해 다음과 같은 점을 제안하고자 한다.

첫째, 보험설계사들의 직무만족을 향상시켜 지속적인 영업활동을 영위하고, 회사의 경영성과를 이끌어 내기 위해서는 셀프리더십이 발휘될 수 있는 교육여건과 조직문화가 조성되어야 한다. 주도적인 영업활동을 통해 소득이 창출되고, 고객발굴부터 상품제안, 이후 고객관리까지 모든 과정을 담당하는 보험설계사의 특징을 고려할 때 단순한 1회성의 교육으로는 그 효과를 제대로 발휘하기가 어렵다. 따라서 보험설계사로 최초 등록할 때부터 정기적인 교육프로그램을 제공하여 셀프리더십을 발휘할 수 있는 여건을 제공해야 한다.

신입 보험설계사의 경우 최초 등록부터 1년간 육성 프로그램 차원에서 많은 교육들이 제공된다. 그 시기를 적극 활용하여 셀프리더십 교육 프로그램을 정기적으로 반영하여 자신의 업무를 주도적으로 이끌어 갈 수 있는 역량을 발휘할 수 있도록 지원해야 한다. 1년 이상 기존 보험설계사의 경우 본인만의 영업패턴이 정착된 경우가 많기 때문에 영업실적에 따른 급호나 근무연수를 고려하여 체계적인 셀프리더십 교육 프로그램을 반영할 필요가 있다.

또한, 셀프리더십을 발휘할 수 있는 조직문화 조성도 중요하다. S생명의 조직 특성상 고연령 여성 보험설계사가 다수임을 고려할 때 본인이 주도적으로 적극적인 영업활동보다는 소극적인 자세인 경우가 많다. 이러한 성향을 고려하여 조직 전반적으로 활발하고, 긍정적인 에너지가 넘치는 조직문화가 조성될 수 있도록 회사 차원의 장기적인 계획도 필요하다.

둘째, 보험설계사들의 직무만족을 높이기 위해서 스스로 성찰과 학습이 가능하고, 보험설계사들간 상호작용과 외부탐색이 일어날 수 있는 환경을 지원함으로써 무형식학습 활동이 발휘되도록 해야 한다. 이를 통해 무형식학습 활동의 하위요인인 자기성찰, 타인과의 학습, 외부탐색 활동이 잘 발휘하게 하는 것이 중요하다. 구체적으로는 스스로의 성찰이 가능하도록 스마트한 교육 시스템 도입이 중요하다. 최근 보험설계사는 태블릿을 활용한 영업활동이 주를 이룬다. 여러 영업활동 실적부터 각종 정보, 교육 콘텐츠까지 제공되어지는 이 태블릿을 활용하여 스스로 성찰과 학습이 가능한 플랫폼으로 더욱 발전시킬 필요가 있다. 본인의 영업활동 경험에 따른 성찰이 이루어지기 위해 객관적인 데이터부터 본인이 부족했던 지식, 영업 노하우와 같은 자료들을 후대가 간편한 태블릿에 체계적으로 반영된다면 보험설계사 스스로 성찰하는 데 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

보험설계사들 영업사례 공유도 보다 활성화될 필요가 있다. 같은 지점에 있는 동료와의 상호작용외에도 다른 지점의 우수한 보험설계사의 영업사례를 공유하는 것도 무형식학습 활동에

도움이 될 것이다. 물리적인 한계가 있기 때문에 회사에서 사내방송과 다양한 자체교육시 정기적인 사례 공유를 한다면 보험설계사들의 역량강화에 큰 도움이 될 것이다. 또, 한 단계 더 나아가 보험설계사들간 별도 네트워크를 구축하여 타인과의 학습을 확대할 수 있는 방법도 적극 검토해야 한다. 그리고 적극적인 외부탐색을 지원하기 위해 다양한 영업정보를 비롯한 각종 세미나 정보를 지속적으로 제공함으로써 보험설계사들의 외부탐색의 계기를 만들어 주는 것도 큰 도움이 될 것이다.

한편, 본 연구에 대한 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 여성중심의 전속조직인 S생명 보험설계사를 대상으로 편의표집법을 활용하여 표본 집단을 선정하였다. 그렇기 때문에 이 연구결과를 타 보험회사, 보험대리점, 일반기업 등 다른 회사나 타 업종에 적용하기는 무리가 있다. 향후 연구에서는 일반화를 위해 타 보험회사나 다양한 다른 업종에서도 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 연구대상인 보험설계사는 영업직으로 근무연한이나 급호에 따라 셀프리더십, 직무만족 그리고 무형식학습에 대한 개인차이가 존재할 수 있음에도 이를 별도로 구분하여 실증분석을 하지 않은 한계가 존재한다. 따라서 후속연구에서는 이와 같은 보험설계사의 특성을 고려한 실증분석을 실시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 셀프리더십 교육 프로그램의 필요성은 제시하였으나, 구체적인 프로그램 내용의 개발까지는 접근하지 못하였다. 후속연구에서는 보험설계사들의 성향을 고려한 셀프리더십 교육 프로그램에 대한 연구를 실시할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권대봉(1998). 산업교육론. 서울: 문음사.
- 김연선(2008). 셀프리더십이 팀워크와 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 특급호텔 Wine & Dining Restaurant 을 중심으로. 세종대학교 박사학위 논문.
- 김영태(2016). 테크니컬 디자이너의 자기효능감이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 경희대학교 박사학위논문.
- 김왕영(2016). 소비자생활협동조합 활동가의 셀프리더십과 조직유효성의 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 김원배(2001). 기업근로자의 셀프 리더십과 직무만족에 관한 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 김은정(2015). D중공업구성원의무형식학습이학습전이에미치는영향. 고려대학교 석사학위논문.
- 박문수(2005). 조직구성원의 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 석사학위논문.
- 박석규(2014). 한식 레스토랑 종사자의 셀프리더십과 감성지능이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 영산대학교 박사학위논문.
- 박선민(2012). 인적자본기업패널자료를 활용한 기업의 무형식 학습, 비재무적 성과와 재무적 성과의 구조적 관계. 국민대학교 석사학위논문.
- 박은나(2014). 대학 행정직원의 무형식학습 활동과 조직효과성에서 경력몰입의 매개효과. 아주대학교 석사학위논문.
- 박한섬(2011). 셀프리더십이 업무성과와 직무만족에 미치는 영향: M금융판매회사 재무설계사를 중심으로. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 박희서(2012). 사회복지 종사자들의 셀프리더십과 임파워먼트와 직무만족 간의 인과관계에 관한 연구. 한국컴퓨터정보학회논문지, 17(9), 181-188.
- 배을규, 박상오(2018). IT중소기업 구성원의 무형식 학습 활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절 효과. 기업교육과 인재연구, 20(1), 35-57.
- 생명보험협회(2017). 생명보험협회 FACTBOOK 2017. 서울: 생명보험협회.
- 서수경(2011). 수입자동차회사 직원의 셀프리더십이 직무만족 및 조직성과에 미치는 영향. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 손경아(2002). 학습객체 기반의 자원기반학습시스템 프로토타입 개발: 정보산업고등학교 프로그래밍 학습을 중심으로. 한양대학교 박사학위논문.
- 송다빈(2016). 조직침묵이 무형식학습을 매개로 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위 논문.
- 송연지(2014). 기업의 무형식 학습, 조직 내 커뮤니케이션과 조직유효성의 관계. 국민대학교

석사학위논문.

- 신소영, 이수용(2017). 프로티언 경력태도가 무형식학습 활동을 매개로 주관적 경력성공에 미치는 영향: 서울지역 호텔 및 외식업 종사자를 중심으로. HRD연구, 19(4), 95-121.
- 신원숙(2014). 보험모집인 속성과 직무만족의 관계에 관한 연구: 보상제도의 매개효과를 중심으로. 한국산업기술대학교 석사학위논문.
- 신유근(1992). 조직행동론. 서울: 다산출판사.
- 신은경(2012). 기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계. HRD연구, 14(3), 25-59.
- 안동운(2006). 기업에서의 무형식학습에 관한 연구: Action Learning 사례를 중심으로. 중앙대학교 박사학위논문.
- 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철(2017). 조직 구성원의 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구. 직업능력개발연구, 20(2), 89-123.
- 유민희(2013). 평생교육강사의 관계지향성과 직무만족 간의 관계에서 셀프리더십 조절효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 유시현(2011). POS(조직지원인식)와 직무만족, 전환비용이 이직의도에 미치는 영향 : 생명보험 모집종사자를 대상으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 유정은(2012). 셀프리더십과 조직시민행동의 관계에서 조직문화 유형수준의 조절효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 이성엽(2008). 기업에서의 무형식 학습에 대한 사례연구: A은행을 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이수영(2017). 보험설계사의 무형식학습 활동과 조직몰입의 관계에 대한 사회적 네트워크 접근성의 매개효과. 인하대학교 석사학위논문.
- 이승주(2015). 임상간호사의 셀프리더십과 감성지능, 조직몰입 및 직무만족이 간호업무성공에 미치는 영향. 국제뇌교육종합대학원대학교 박사학위논문.
- 이원용(2014). 호텔종사원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 전환비용의 조절효과. 관광연구, 29(4), 1-21.
- 이종찬(2013). 대학생의 셀프리더십이 진로준비행동에 미치는 영향: 진로결정 자기효능감과 고용가능성의 매개효과. 중앙대학교 박사학위논문.
- 이창원, 최창현, 최천근(2012). 새 조직론. 서울: 대영문화사.
- 이현숙(2013). 임상간호사의 간호업무수행 관련변인간의 구조모형 분석. 고신대학교 석사학위논문
- 이흥재(2012). 경찰공무원의 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향. 한국공공관리학보, 26(3), 81-104.
- 이희태(2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성공에 미치는 영향. 지방정부연구, 19(3), 53-75.



- 조경희(2003). 셀프-리더십이 간호사의 직무만족 및 간호업무성과에 미치는 영향. 고려대학교 석사학위논문.
- 정홍인, 조대연(2012). 팀 내 무형식학습이 팀 효과성에 미치는 영향: 사회적자본의 매개효과를 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 14(2), 45-64
- 조인철(2017). S전자 보안요원의 셀프리더십과 조직몰입 관계에서 무형식학습 활동의 매개효과, 고려대학교 석사학위논문.
- 최원철(2018). 사회문화적 관점에서 본 제조업 대기업 팀원의 셀프리더십 측정 도구 개발. 고려대학교 박사학위논문.
- 한국교육개발원(2015). 2015 한국 성인의 평생학습실태. 서울: 한국교육개발원.
- 허갑수, 변상우(2012). 셀프 리더십이 목표몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과 검증. *경영과 정보연구*, 31(1), 23-44.
- 현영섭(2004). Kolb의 경험학습모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형. 고려대학교 박사학위논문
- 황영훈(2017). 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 황혜진, 배수현(2010). 비서의 셀프리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *비서학논총*, 19(1), 125-143.
- Alonderienė, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 257-287.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Choi, W. (2009). *Influences of formal learning, personal characteristics, and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the Korean banking sector*. Unpublished Doctoral Dissertation from The Ohio State University.
- Conlon, T. J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283-295.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. NY: Collier.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development*

- Quarterly*, 14(4), 369-387.
- Garrick, J. (1998). *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development*. London, UK: Routledge.
- Grolnic, S. R. (2001). *Informal learning in the workplace: what can be learned doing a McJob?*. Unpublished Doctoral Dissertation from Harvard University
- Herzberg, F. L. (1987). One more time: How do you motivate employee? Motivation to work, *Harvard Business Review*, 46(1), 109-120.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Irene, J. P. (2005). *A validation study of the minnesota satisfaction questionnaire*. Unpublished Master's Thesis from Seoul National University.
- Jones, F. S. (2007). *The informal workplace learning experiences of virtual team members: A look at the role of collaborative technologies*. ERIC Document Reproduction Service No. ED504836.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities, *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Luthans, F. (1985). *Organizational behaviour*. NY: McGraw Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations, *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2010). *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence, 5th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1(3), 1-9.
- Mezirow, J. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445-467.
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology, 20*(2), 241-253.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal, 48*(1), 158-168.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5) 523-538.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly, 13*(4), 407-425.
- Rowden, R. W. (2007). *Workplace learning: Principles and practice*. Malabar, FL: Kreiger Publishing Company.
- Saunders, D., Wyn-Lewis, E., & Andrews, J. (2005). Informal learning through the internet: A learning journey through the world of rugby. *Research in Post-Compulsory Education, 10*(2), 199-210.
- Sorohan, E. G. (1993). We do; therefore, we learn. *Training & Development, 47*(10), 47-54.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education, 11*(4), 287-300.

논문접수일: 2018년 6월 1일

논문심사일: 2018년 7월 2일

게재확정일: 2018년 9월 15일

*ABSTRACT*

**A Mediating Effects of Informal Learning Activities among the  
Relationship Between Self-Leadership and Job Satisfaction of  
S Life Insurance Financial Consultants**

**Du Nam Kim (Samsunglife)**

The purpose of this study is to empirically examine the mediating effects of informal learning activities on the relationship between self-leadership and job satisfaction of S life insurance financial consultants. To do this, the study was conducted on 231 S life insurance financial consultants. The results are as follows. First, self-leadership of financial consultants has a positive relationship with job satisfaction. Second, in the relationship between self-leadership and job satisfaction of financial consultants, it was confirmed that the informal learning activities had a partial mediation effect. The self-leadership of financial consultants have a positive relationship with the informal learning activities. Based on this, in the relationship between self-leadership and job satisfaction, informal learning activities were analyzed to have a partial mediation effect. In conclusion, it can be suggested that financial consultants should provide an education program for self-leadership of financial consultants in order to improve their managerial performance through job satisfaction of financial consultants and provide an environment in which informal learning activities can be performed well.

**[Keywords] Self-Leadership, Job Satisfaction, Informal Learning Activities,  
Financial Consultants**

## 휴먼웨어 연구 윤리 규정

### 제1장 저자 윤리규정

#### 제1조(표절행위 금지)

저자는 자신이 행하지 않은 연구나 주장의 전부 혹은 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시해서는 안 된다.

#### 제2조(연구대상자의 권리 존중)

1. 저자는 연구대상의 권리와 사생활을 침해해서는 안 되며 사전에 연구에 대해 설명하고 연구대상자의 동의를 얻어야 한다. 연구대상자의 자기결정권을 충분히 보장해야 하고 연구 도중이라도 연구를 거부할 수 있다는 것을 주지시켜야 한다.
2. 저자는 연구대상자에 대하여 어떠한 윤리적 배려를 했는지를 논문 중에 기재한다.
3. 논문에 기재하는 정보는 동의가 있었더라도 최소한으로 하고, 고유명사 등 연구대상을 알 수 있는 직접적인 표현사용을 피하고, 사례연구나 대상자수가 적은 연구에서는 그 개인이나 대상집단의 특성에 관련된 정보의 기재를 피한다.

#### 제3조(출판 업적)

1. 저자는 자신이 실제로 행하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임을 지며, 또한 업적으로 인정받는다.
2. 논문이나 기타 출판 업적의 저자(역자)나 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 정확하게 반영하여야 한다. 단순히 어떤 직책에 있다고 해서 저자가 되거나 제1저자로서의 업적을 인정받는 것은 정당화될 수 없다. 반면, 연구나 저술(번역)에 기여했음에도 공동저자(역자)나 공동연구가로 기록되지 않는 것 또한 정당화될 수 없다. 연구나 저술(번역)에 대한 작은 기여는 각주, 서문 사의 등에서 적절하게 고마움을 표시한다.

#### 제4조(연구물의 중복 게재 혹은 이중 출판 금지)

저자는 국내외를 막론하고 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)을 새로운 연구물인 것처럼 출판(투고)하거나 출판을 시도하지 않는다. 이미 발표된 연구물을 사용하여 출판하고자 할 경우에는, 출판하고자 하는 학술지의 편집자에게 이전 출판에 대한 정보를 제공하고 중복 게재나 이중 출판에 해당되는지 여부를 확인하여야 한다.

#### 제5조(인용 및 참고 표시)

1. 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다. 논문이나 연구계획서의 평가 시 또는 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 후에만 인용할 수 있다.
2. 다른 사람의 글을 인용하거나 아이디어를 차용(참고)할 경우에는 반드시 각주(후주)를 통해 인용 여부 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어떤 부분이 선행연구의 결과이고 어떤 부분이 독창적인 생각·주장·해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

#### 제6조(논문의 수정)

저자는 논문의 평가과정에서 제시된 편집위원과 심사위원의 의견을 가능한 한 수용하여 논문에 반영하고, 해당 의견에 동의하지 않을 경우에는 그 근거와 이유를 상세하게 적어서 편집위원(회)에게 알려야 한다.

#### 제7조(규정의 위반)

본 규정을 위반한 경우 교육부 훈령 제60호(연구윤리 확보를 위한 지침)에 의거하여 조치한다.

## 제2장 편집위원 윤리규정

### 제8조(책임)

편집위원은 투고된 논문의 게재 여부를 결정하는 모든 책임을 지며, 저자의 인격과 학자로서의 독립성을 존중해야 한다.

### 제9조(공정 심사)

편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급하여야 한다.

### 제10조(평가)

편집위원은 투고된 논문의 평가를 해당분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 심사 의뢰 시에는 저자와 지나치게 친분이 있거나 지나치게 적대적인 심사위원을 피함으로써 가능한 한 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력한다. 단, 같은 논문에 대한 평가가 심사위원 간에 현저하게 차이가 날 경우에는 해당분야 제3의 전문가에게 자문을 받을 수 있다.

### 제11조(정보 보호)

편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 심사자 이외의 사람에게 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

## 제3장 심사위원이 지켜야 할 윤리규정

### 제12조(평가 절차)

심사위원은 학술지의 편집위원(회)이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원(회)에게 통보해 주어야 한다. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원(회)에게 지체 없이 그

사실을 통보한다.

### 제13조(공정 심사)

심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분관계를 떠나 객관적 기분에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

### 제14조(저자 보호)

심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 인격과 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유도 함께 상세하게 설명해야 한다. 가급적 정중하고 부드러운 표현을 사용하고, 저자를 비하하거나 모욕적인 표현은 삼간다.

### 제15조(정보 보호)

심사위원은 심사대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조언을 구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의하는 것도 바람직하지 않다. 또한 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 저자의 동의 없이 논문의 내용을 인용해서는 안 된다.



## 휴먼웨어 연구 논문투고 규정

### 제1조(발간)

휴먼웨어 연구 발간일은 3월31일, 9월 30일로 매년 2회 발간한다.

### 제2조(제출 자격)

원고 제출 자격은 다음의 각 항에 해당하는 자로 한다.

1. 본 연구소 연구원
2. 학내외 사범대학 관련 대학 이상 재임 교수
3. 박사학위 소지자, 대학원 박사과정 수료 또는 재 휴학생
4. 석사학위 소지자, 대학원 석사과정 수료 또는 재 휴학생

(단, 석사학위 논문의 경우에는 지도교수와 함께 제시되어야 하며 밑에 각주를 달아 석사과정임을 표시한다.)

### 제3조(논문 주제)

투고 원고는 인적자원개발(HRD) 및 교육학, 평생교육에 관한 이론과 현장의 연구를 주제로 한 학술 논문을 게재한다.

### 제4조(사용언어)

투고 원고는 국문 또는 영문으로 작성된 논문을 원칙으로 한다.

### 제5조(논문 자격)

투고 원고는 모집 분야에 해당하는 연구 성과로서 독창성이 인정되는 미발표된 논문이어야 한다.

### 제6조(저작권)

휴먼웨어 연구에 게재된 논문에 대한 저작권은 전적으로 고려대학교 HRD정책연구소가 갖는다. 또한, 논문투고 시 저작권이전동의서를 함께 제출하여야 한다.

### 제7조(분량)

원고의 분량은 요약, 삽화, 도표, 참고문헌, 영문초록(1쪽)을 포함하여 A4 20쪽 이내를 원칙으로 한다. 초과원고의 매수는 규정된 분량 외에 A4 10쪽까지 허용한다.

### 제8조(연구비 수혜)

연구비 수혜로 작성된 경우에는 논문 첫 장 하단에 그 수혜관계를 명기한다.

### 제9조(논문 편집 방법)

1. 논문의 표지를 별도로 작성하여 논문명, 저자명, 소속기관명, 직위, 주소, 연락처, E-mail 등 필요한 인적사항을 모두 기술하고, 논문에는 인적사항을 제외한 제목과 본문으로 시작한다.
2. 2인 이상 공동연구의 경우에는 제 1저자(연구책임자)의 이름을 제일 처음에 기재하고 이어서 공동연구자의 이름을 기재하며 소속을 명시한다. 교신저자의 경우, 이름 다음 괄호 안에 이메일 주소를 명시한다.
3. 투고 시 원고는 아래아한글(한글워드프로세서) 파일로 작성하여 원본 파일을 E-mail로 제출한다.

### 제10조(기타)

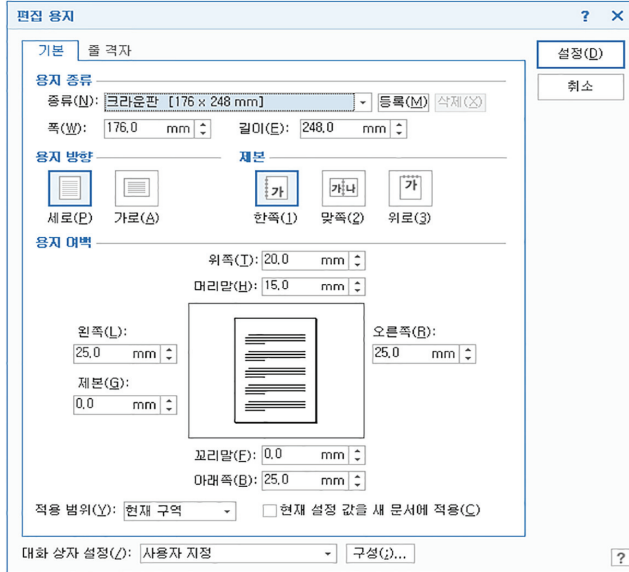
1. 논문을 작성할 때에는 <휴먼웨어 연구 원고작성 기준>에 따른다.
2. 투고된 원고는 원칙적으로 반환하지 않는다.
3. 투고한 원고는 편집회의에서 위촉한 심사위원의 심사에 의거하여 게재한다.

## 휴먼웨어 연구 원고작성 기준

### 1. 논문 원고작성

- (1) 한글 워드프로세서(버전 97 이상)로 작성하여 이메일로 제출하되, 원고 교정이 완료되어 그대로 출판될 수 있는 완전한 상태로 제출한다. 이를 그대로 출판했을 때 발견되는 맞춤법, 띄어쓰기, 구두점 등에 대한 오류의 책임은 전적으로 필자에게 있다. 심사용 원고는 필자에 대한 인적 사항을 삭제하여 제출하되, 별지에 논문명, 필자 성명, 소속기관명, 직위, 연락처, 논문 제출일을 명기하여 원고와 함께 제출한다.
- (2) 투고논문이 2인 이상의 공동연구인 경우에는 제1저자를 명기하여야 한다. 학회지상에 저자를 소개하는 별도의 적시된 사항이 없으면 가장 먼저 소개된 저자를 제1저자로 간주한다.
- (3) 참고문헌의 뒤에는 투고자(공동저자 포함)의 간단한 약력, 관심분야 등을 기재하여야 한다.
- (4) 논문의 문장은 한글을 원칙으로 하되, 의미상 혼동이 가능한 경우에 한하여 한자를 쓰거나 ( ) 속에 원어를 써넣는다.
- (5) 논문내용의 국문요약(800자 이하)을 논문 제목 다음 부분에 제시하고, 반드시 말미에 주제어를 5개 이하로 선정하여 제시한다. 영문요약(600단어 이하)은 참고문헌 이후에 제시한다.
- (6) 논문의 분량은 국문초록, 본문, 참고문헌, 영문초록을 포함하여 A4 20쪽 이내를 원칙으로 한다. 초과원고의 매수는 A4 10쪽까지 허용한다.

## 2. 편집환경 설정



(1) 편집용지 크라운판 [176 × 248mm]

(2) 용지여백: 위 20, 아래 25, 왼쪽 25, 오른쪽 25, 머리말 15, 꼬리말 0, 제본 0

구분	글자모양	문단모양	비고
논문제목	휴먼명조, 18pt, 진하게	가운데 정렬, 줄간격 180	
저자성명 (소속, 직위)	휴먼명조, 11.5pt	오른쪽 정렬, 줄간격 180	소속, 직위: 휴먼명조, 11pt
국문요약	휴먼명조, 9.5pt, 장평 95, 자간 -5	양쪽정렬, 왼쪽 여백 5, 오른쪽 여백 5, 들여쓰기 10, 줄간격 160,	
본문	휴먼명조, 10.5pt, 장평 95, 자간 -5	양쪽정렬, 들여쓰기 10, 줄간격 180	
각주	휴먼명조, 9pt, 장평 95, 자간 -5	양쪽 정렬, 내어쓰기 12, 줄간격 130	
표	휴먼명조, 9pt, 장평 95, 자간 -5	줄간격 140	제목: 본문과 동일(가운데 정렬)
출처 및 그 외 설명	휴먼명조, 9pt, 장평 95, 자간 -5	왼쪽 정렬, 줄간격 140, 문단아래 5	
참고문헌	휴먼명조, 10.5pt	양쪽정렬, 내어쓰기 40	제목: 14pt 진하게, 가운데 정렬
영문요약	휴먼명조, 10pt	양쪽정렬, 들여쓰기 10	
	ABSTRACT: 휴먼명조, 이탤릭체, 12pt 진하게, 왼쪽 정렬		
	제목: 휴먼명조, 14pt 진하게, 가운데 정렬		
	이름: 휴먼명조, 10.5pt, 진하게, 오른쪽 정렬		
	keywords: 중고딕, 10pt, 들여쓰기 0, 양쪽 정렬		

### 3. 번호 붙임

1단계: I, II, III...(2줄 띄고, 14 진하게, 들여쓰기 0, 가운데정렬)

2단계: 1, 2, 3...(1줄 띄고, 12 진하게, 들여쓰기 0, 양쪽정렬)

3단계: 가, 나, 다...(11 진하게, 들여쓰기 10, 양쪽정렬)

4단계: 1), 2), 3) ...(10.5, 들여쓰기 10, 양쪽정렬)

5단계: 가), 나), 다) ...(10.5, 들여쓰기 10, 양쪽정렬)

단순한 나열: ①, ②, ③...(10)

### 4. 인용

인용하는 내용이 짧은 경우에는 본문 속에 기술하고, 긴 경우(3행 이상)에는 본문에서 따로 떼어 기술한다. 따로 기술하는 경우에는 인용부분의 아래위를 본문에서 한 줄씩 비우고 좌, 우를 각각 5글자씩 들여 쓰고, 줄간격은 150으로 한다.

### 5. 각주와 후주

- (1) 각주는 본문에 표시하기 어려운 보충적인 내용이나 설명에 관하여 사용하고, 단순히 자료의 출처나 참고문헌을 밝히는 각주의 사용은 금한다.
- (2) 후주를 표시하는 위치는 해당 문장이나 용어 말미의 윗 편에 일련번호로 표시하고, 후주의 내용은 논문 말미 참고문헌을 제시하기 전에 일괄적으로 신는다.

### 6. 논문 내의 인용문헌

- (1) 인용하는 저서나 저자명이 본문에 나타나는 경우에는 괄호 속에 발행연도 또는 발행 연도와 해당 면을 표시한다.

예: 이 문제에 관하여 홍길동(2000)은...

홍길동(2000: 25-26)은... (2000년도 문헌의 25-26쪽을 의미함)

- (2) 인용하는 저서나 저자명이 본문에 나타나지 않는 경우에는 해당부분 말미에 괄호를, 하나의 사항에 여러 문헌을 인용하는 경우 문헌들 사이를 쌍반점(:)으로 가른다.

예: 한 연구(홍길동, 1997; Anderson, 1998)에 의하면...

- (3) 저자가 다수일 경우 3인까지는 모두 표시하되, 4인 이상은 첫 번째 저자만 나타내고 그 다음은 국문의 경우 '외', 영문의 경우는 'et al.'로 나타낸다.

예: 홍길동 외(1992)

Wittrock et al.(1986)

## 7. 참고문헌 작성

논문의 말미에 아래와 같은 요령으로 제시한다. 여러 나라 문헌을 참고했을 경우 한, 중, 일, 서양서순으로 열거한다. 여기에 예시한 이외의 서양 참고문헌 작성법은 대체로 APA양식을 따른다.

- (1) 단행본의 경우

김신일(2001). 평생교육학. 서울: 교육과학사.

- (2) 정기간행물 속의 논문의 경우

이성진, 이기우(1991). 영유아를 위한 가정 중심 부모교육프로그램의 효과. 교육학 연구 29(4), 한국교육학회, 1-28. (\*반드시 해당 페이지를 밝힘)

- (3) 학위논문의 경우

백옥현(1992). 아동의 선택적 주의전략과 금지 기제의 발달에 관한 연구. 박사학위 논문. 충남대학교.

- (4) 학술발표회 발표논문인 경우

최상진(1999). 문화심리학: 그 당위성, 이론적 배경, 과제 및 전망. 한국심리학회 하계 심포지움 문화와 심리학. 1-20. 서울: 연세대학교 제 2인문관.

- (5) 신문기사의 경우

동아일보(2001.9.23). 사이버 대학 1학기 수강생 10명 중 8명 꼴 재등록. 19면.

이시형(2001.3.12). 대통령의 말실수. 조선일보, 6면.

(6) 영문 참고문헌 작성 시 유의사항

- ① 책명, 간행물명은 이탤릭체로 한다.
- ② 논문제목은 첫 단어만 대문자로 표기하고 나머지는 모두 소문자로 쓴다(단행본의 경우도 동일). 단, 정기간행물의 책명은 각 단어를 대문자로 표기한다.  
 Airasian, P. W.(1991). Classroom assesment. NY: McGraw-Hill  
 Brookhart, S. M., & Freeman, D. J.(1992). Characterisitc of teachers candidates. *Review of Educational research* 62(1), 37-65.  
 Ameican Psychological Association(1983). Publication manual (3rd ed.). Washington DC: Author.
- ③ 번역서 혹은 편역서는 원자자명 뒤에 역자명을 적고 괄호안에 본문에서 인용한 번역서의 출판연도를 표기한다. 그리고 번역서는 진하게 하고 출판사를 표기한다.  
 Illich, E. 심정보 역(2004). 학교 없는 사회. 서울: 미토.

8. 표와 그림

- (1) 표와 그림에는 일련번호를 붙이되, 표에는 < >, 그림에는 [ ]과 같은 괄호를 사용한다.  
 예: <표 1>, [그림 1]

<표 1> 표 작성 양식(예시)

구분	내용	비고

- (2) 표의 제목은 상단의 중앙에, 그림의 제목은 하단의 중앙에 제시한다.
- (3) 표 및 그림은 원본 그대로를 복사 인쇄할 수 있도록 저자가 완벽하게 그려서 제출한다.
- (4) 표, 그림을 다른 문헌에서 인용하였을 때, 표의 경우에는 하단 왼쪽에, 그림의 경우에는 하단 중앙 제목 밑에 출처를 제시한다.

※ 원본 제출 시 편집양식에 맞지 않는 원고는 반려될 수 있습니다.

※ 제출기한 및 방법: 각 해당 호 논문 제출일 까지

홈페이지 업로드 또는 아래 메일로 제출하시면 됩니다.

고려대학교 HRD정책연구소 홈페이지: [http://kuhrd.korea.ac.kr/ku\\_hrd/index.do](http://kuhrd.korea.ac.kr/ku_hrd/index.do)

이메일 주소: [kuhrd@korea.ac.kr](mailto:kuhrd@korea.ac.kr)

기타 문의 사항은 아래 연락처로 해주시기 바랍니다.

감사합니다.



고려대학교

02841 서울시 성북구 안암로 145 사범대학 본관 214호

[www.korea.ac.kr](http://www.korea.ac.kr)

최 지 수

연구원

고려대학교 HRD정책연구소

tel. 02 3290 5213 mobile. 010 9131 1959

e-mail. [2gjmchoi@hanmail.net](mailto:2gjmchoi@hanmail.net) / [gjmchoi@korea.ac.kr](mailto:gjmchoi@korea.ac.kr)



## 휴먼웨어 연구 편집위원회

---

편집위원장 : 조대연 (고려대학교)

편집위원 : 강현주 (고려대학교 HRD정책연구소)

김우철 (한국기술교육대학교)

박용호 (인천대학교)

박진영 (광주대학교)

김세훈 (미네소타대학교)

전정호 (단국대학교)

현영섭 (경북대학교)

편집간사 : 최지수 (고려대학교 HRD정책연구소)

---

## 휴먼웨어 연구 제1권 제2호

---

2018년 9월 25일 인쇄

2018년 9월 30일 발행

발행인 조대연

발행처 고려대학교 HRD정책연구소

02841 서울시 성북구 안암로 145 고려대학교

사범대학 본관 214호

전화 (02) 3290-5213

이메일 kuhrd@korea.ac.kr

인쇄처 제일문화사

---

※ 본지에 게재된 논문의 내용은 필자의 의견이며, 본 연구소의 공식 의견은 아닙니다.