

The Effects of Transformational Leadership of IT CEO on Ordering Company Satisfaction : The Mediating Effect of Enhancing Transfer of Training on IT Employees

Byung-Gyu So*

Abstract

Enterprises that don't adapt to the changes can be weeded out, because IT sector is one of the most rapid rate of changes in business. The optimized job education and training are an essential part for the enterprises to handle the advanced and developed technologies, so the needs for the positive investments to the education and training about their employees and transformational leadership have been increased. This study verified how the transformational leadership of representatives in the IT enterprises affects the satisfaction of their ordering agencies as well as the transfer of education and training can be the intermediary role to them.

From the results of the statistical analysis about questionnaire survey of 251 IT enterprises, dispatched their employees to public institutions in Ulsan, several significant outcomes are founded as follows. First, the transformational leadership of representative in the IT enterprises influenced the transfer of education and training positively. Second, the transfer of education and training positively affected the satisfaction of ordering agencies. Third, the satisfaction of ordering agencies are also affected from the transformational leadership. Finally, the some roles was influenced by the charisma of transformational leadership, and also, completely, the inspirational motivation and the intellectual stimulation of transformational leadership was affected by the intermediary roles to the satisfaction of ordering agencies.

Based on the results of this study, representatives in the IT enterprises can be expected by the positive company results from improving the satisfaction of ordering agencies through the transformational leadership, which allow active investment in education and training about their employees and construction of pragmatic system through the education and training results for the organization, superiors and colleague.

▶ Keyword: job education and training in IT sector, transfer of education and training, transformational leadership, satisfaction of ordering agencies

I. Preliminaries

현대에서 생존과 발전을 추구하는 조직이라면 정보처리의 비효율로 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치지 않도록 정보 처리의 필요성에 부응하여 처리 능력을 확보하고자 노력해야 하고 급속하게 변화하는 기술에 대처하기 위한 지속적인 지원

과 교육이 필요 하다. 직무교육훈련을 보다 효율적으로 운영하기 위하여 IT 관련 훈련기관 정보를 광범위하게 확보하고 직원 개인별 역량의 정확한 분석을 통하여 체계적이고 과학적인 교육훈련 시스템이 필요하다. 이정환은 이러한 교육훈련이 구성

• First Author: Byung-Gyu So, Corresponding Author: Byung-Gyu So
*Byung-Gyu So (soinet@hrdkorea.or.kr), Dept. of Information Support, HRD Korea
• Received: 2018. 06. 11, Revised: 2018. 07. 15, Accepted: 2018. 7. 26.

원의 업무의 질을 향상시켜 조직에 대한 적응도를 높여주고 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 구성원의 사기와 자신감을 높여주는 결과를 야기하며, 교육훈련 시스템은 기업의 인적자원 강화에 핵심적인 역할을 수행한다고 하였다[1]. 그러나 여전히 국내 IT 업계는 타 업계에 비해 외부 인력 활용이 많은 분야로 내부 인력을 위한 경력체계가 보장되어 있지 않아, 이로 인한 고용안정 결여와 승진에 대한 전망이 불투명함으로 직장에 대해서 만족하지 못하고 있는 실정으로 이는 조직성과에도 부의 영향을 미치고 있다[2].

거의 대부분의 IT회사는 발주기관으로부터 시스템 개발, 설치, 운영, 관리 등의 사업을 의뢰 받아 수익을 얻어 회사를 운영하기 때문에 직원들은 발주기관에 근무하며 직·간접적인 관계를 유지하고 있는 실정이다. 파견되어 근무하는 직원들이 발주기관 만족성과 어느 정도 만족하는가에 따라서 발주기관에서 해당 시스템의 고도화 등 추가 개발이 이루어 질 때 파견자의 소속 기업에서 사업 수주를 받는데 상당한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서, IT 대표의 교육훈련에 대한 변혁적 리더십이 발주기관에 파견되어 근무하는 직원의 학습전이에 어떻게 영향을 미치고 이를 통해 발주기관 만족성과 어떻게 작용하는지에 대한 연구가 필요 하다.

II. Theoretical background and hypothesis

2.1. Transformational leadership

리더십은 1950대 심리학을 기반으로 한 행위론에서 시작하여 1960대 후반부터 1970년대 상황 행위에 기초한 상황론을 통해 연구되었으며, 1980년과 1990년대까지 변화와 혁신 중심의 리더십 이론들이 꾸준히 발표되었다. 리더십은 시대적·이론적 배경을 바탕으로 전통적 리더십과 현대적 리더십으로 구분된다. 전통적인 리더십 이론은 특성이론, 행위이론, 상황이론의 전통적 리더십의 통칭이라 할 수 있으며 리더와 부하 사이의 교환이나 거래를 통해 발휘 된다는 거래적 리더십이 대표적 유형이라 볼 수 있다. 상사와 부하간의 관계를 감정이 배제된 합리성에 기반을 둔 무미건조한 관계로 파악하였고, 상사가 리더십을 통하여 열정과 비전을 제시할 때 부하를 변할 수 있다는 점을 간과했다. 이 이론들은 대부분이 중간 관리자의 리더십을 그 연구 대상으로 삼고 있어서 최고 경영자 층으로 범위를 확장하는 데는 한계를 가지고 있었다.

현대적 리더십의 대표적인 것이 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십의 개념은 번즈(Burns, 1978)에 의해 최초 제시되고, 바스(Bass, 1985)에 의해 정교화 되면서 널리 알려지게 되었다[3][4]. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구분하여 이론을 발전시킨 최초의 학자는 Burns(1978)이다. 그에 의하면 전통적 관점의 거래적 리더십은 리더가 조직구성원에게 성과에 대한 보상이라는 교환 과정을 통해 리더십을 발휘하려는 것이다. 이에 반해, 변혁적 리더십은 리더가

조직구성원에게 도덕적 가치와 비전을 제시하고, 목적과 가치 공유를 통해 목표를 달성시키는 것으로(Burns, 1978), 리더가 조직구성원에게 어떻게 영향을 미치는지가 중요한 관점이라 할 수 있다. 그러나 번즈의 이론은 정치적 리더들을 대상으로 하였기에 일반 기업에서 적용하기에는 약간의 문제점이 있었다. 이를 보완하여 이론을 제기한 Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 이 비전 달성을 위한 부하들의 고차원 욕구의 유발, 상·하간 신뢰분위기 조성, 조직을 위한 사적 이해의 초월 등을 통해 기대 이상의 성과를 이끌어내기 위한 리더십으로 부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십이라 정의하였다. 또한, 바스(Bass, 1985)는 변혁적 리더십의 하위요인을 카리스마(Charisma), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 개별적 배려(Individualized Consideration), 그리고 지적자극(Intellectual Stimulation) 등으로 구분하여 차별성을 주장하였다.

2.1.1. Charisma

카리스마에 대한 최초 연구자는 웨버(Weber, 1947)로서 “카리스마에 의해서 한 개인이 보통사람들로부터 구분되는 어떤 자질, 초자연적이거나 초인간적인, 아니면 어떤 예외적인 힘이나 능력을 부여받았다고 인정되는 개인 특성의 어떤 자질이다”라고 정의하였다. 카리스마는 정치학, 사회학, 심리학 등 다양한 분야에서 연구되어 왔으며, 경영학적인 측면에서는 1970년대 중반(House, 1977)에 처음 등장하기 시작하여 1980년대 말과 1990년대에 이르러 크게 각광을 받기 시작하였다[5]. 1980년대 이후 일본, 독일 등 기업들이 미국에 진출하면서 미국의 기업들이 경쟁에서 생존하기 위해 조직변환의 관점에서 카리스마 리더의 필요성을 인식하고, 경영학 분야에서 본격적인 연구를 시작했다. 카리스마 리더십은 외적인 영웅적 자질이나 특별한 능력이고 내적인 매력이나 능력에 초점을 두고 있다. 일반적으로 카리스마적 리더십에 관한 연구는 카리스마적 리더와 사회구조와 관계된 것을 다루는 사회학적 관점과 조직행동 분야를 중심으로 주로 개인적 특성이나 카리스마적 리더의 행동 등에 초점을 두는 경영학적 관점으로 구분하기도 한다.

2.1.2. Inspirational motivation

영감적 동기부여는 부하에게 목표와 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통하여 이루고자 하는 욕구를 심어줌으로써 성과를 만들며 업무에 매진하게 만드는 행동을 의미한다[6].

영감적 동기부여는 변혁적 리더십의 초기 이론에서는 카리스마 요인에 속해 있다가 분리되어 독립적인 요인으로 인식되었는데 그 차이점은 카리스마는 영감적 동기부여의 내용을 포함하고 있긴 하지만 영감적 동기부여는 카리스마와는 별개로 자생적으로 일어날 수도 있다. 부하들의 역할모델로 여겨지는 카리스마 리더 와는 달리 영감적 동기부여를 하는 리더는 바람직한 목표를 제시하고 이를 달성할 수 있는 수단들을 제공함으로써 부하들이 스스로 능력을 가지고 있다고 느끼도록 하는 것이다. 부하들에게 업무시행과 관련한 목표를 제시하고 이를 위해 부하들을 격려하여 성취에 대한 확신을 통해 업무에 매진할

수 있도록 하며, 부하에게 권한과 책임을 위임하고, 모범적 행동을 통한 부하직원을 고무시키는 것을 의미한다.

2.1.3. Individualized consideration

개별적 배려란 조직구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구를 존중함으로써 부하들을 동기유발 시키는 것을 말한다. 박내희(2004)는 개별적 배려란 리더가 부하 직원의 욕구에 개인적인 관심을 보이고, 하위자를 존중하고 신뢰하며, 그들로 하여금 책임감을 고취함으로써 하위자의 학습을 돕고, 육성하고, 멘토링(mentoring) 해주는 것이라고 하였다. 배려는 두 가지 요소로 나눌 수 있는데 그 중 하나는 부하들을 동등하게 취급하며 합의에 의한 의사결정에서 나타나는 배려이고, 다른 하나는 각 개인에 따라 개별화할 수 있는 배려라고 하였다.

2.1.4. Intellectual stimulus

바스(Bass, 1985)는 지적자극의 정의를 리더가 구성원들에게 새로운 방식으로 사고하도록 일깨워주고 문제해결과 행동을 하기 전에 이성적 사고를 할 것을 강조하는 것이라고 하였다. 하지만 초창기에 Bass(1985)는 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적자극, 카리스마, 개별적 배려가 어느 정도씩 혼합되어 있다고 하였다. 그러나 지적자극은 하급직원들의 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 준다. 그러므로 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 하급직원들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 보다 비전적인 집단이나 조직과 공동으로 아이디어를 구현하고 적용하기 위해 공동의 노력을 하는 것이라고 할 수 있다. 다시 말하면 지적자극을 리더가 부하들로 하여금 문제에 대한 인식을 부여하고 해결하기 위하여 새로운 방식으로 방안을 제시하는 과정이라고 할 수 있다.

2.2. Transfer of job education and training in IT sector

2.2.1. IT education and training

기업에서 교육훈련에 투자를 하는 이유는 궁극적으로 교육훈련이 조직의 성과 향상에 기여할 것이라는 기대를 가지고 있기 때문이다[7]. 따라서 공공조직이나 일반 기업에서는 조직의 성과 향상을 위해서 다양한 형태로 종사자에 대한 교육훈련이 이루어지고 있다. 특별히 다른 사업보다 기술이나 환경 변화의 속도가 빠른 IT 산업에서는 지속적인 교육이 이루어지지 않으면 생존이 불가능한 것은 자명한 일이다. 따라서 기업이나 조직에서는 IT 종사자에 대한 지원을 지속적으로 하고 있으며 교육의 형태는 IT 공통교육, IT 직능교육, 직장 내 훈련(OJT), 해외 연수, 사내교육, 전문교육기관 위탁교육, 자기계발 지원교육 등 다양하게 시행되고 있다. 이 중 OJT, 전문교육기관 위탁교육, 자기계발 지원교육이 기업 또는 기관에서 가장 많이 활용하고 있다. 특히 전문기관 위탁교육은 대부분의 기업이나 조직에서 시행되고 있다.

2.2.2. Transfer of education and training

학습전이는 교육훈련에서 “교육훈련의 전이”와 혼용하여 다양하게 사용되는 개념이다. 전이(transfer)란 “교육훈련 참여자가 교육에서 습득한 지식, 기술 및 태도를 직무 상황에 효과적으로 적용하는 정도”로 정의할 수 있다[8]. 특별히 기업에서의 교육훈련전이는 많은 사람에 의해 연구되었으며 그 정의는 기업이 조직구성원들로 하여금 새롭게 학습한 지식과 기술을 업무 맥락에 적용하게 함으로써 조직의 성과 및 개인의 수행을 향상시키는 것을 교육훈련의 최종 목표로 삼고, 교육훈련프로그램을 통해 습득한 지식과 기술을 효과적이고 지속적으로 조직구성원들의 업무에 적용하는 것으로 정의된다[9].

교육훈련전이에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미치는 요인을 전이풍토라고 정의하는데, 이런 전이 풍토에 대한 하위요인은 연구자마다 약간씩 차이를 보이고 있지만 본 연구에서는 Rouiller와 Goldstein(1993)은 전이풍토의 하위요인인 동료, 상사, 조직의 지원을 전이를 중심으로 연구하고자 한다[10].

2.3. satisfaction of ordering agencies

IT 분야에서 발주기관은 물품, 공사 및 용역을 조달하기 위하여 계약을 체결하는 국가기관(국방과학기술용어사전, 2011)으로 정의된다. 이상오(2014)는 고객만족성표를 ‘직원으로부터 제공되는 지속적인 서비스에 대하여 이용경험에 근거하여 느끼는 성과에 대한 총체적인 심리적 평가’라고 하였다. 이를 근거로 본 연구에서는 발주기관 만족성표의 정의를 ‘물품, 공사 및 용역을 조달하기 위하여 계약을 체결하는 국가기관(발주기관)에 파견되어 근무하는 IT 기업 직원으로부터 발주기관에 제공되는 지속적인 서비스에 대하여 파견 직원의 이용경험에 근거하여 느끼는 성과에 대한 총체적인 심리적 평가’라고 정의 하고자 한다. 그동안 고객의 만족도와 연관된 변수로 고객만족성과, 고객지향성, 고객관련성과 등을 활용하여 많은 연구가 이루어졌지만 발주기관 만족성표를 변수로 활용한 논문은 단 한건도 연구되지 않았다. 따라서 고객만족성과 등을 유사변수로 지정하고 관련 이론을 기반으로 발주기관 만족성표에 대하여 연구하고자 한다.

III. Research Method

3.1 hypothesis

3.1.1. Transformational leadership of CEO and Transfer of education in IT

변혁적 리더십과 교육훈련전이의 관계는 조직에서 상사와 부하직원과의 관계를 규명한 연구가 대부분을 차지하고 있다. Tracey(2001)는 교육훈련에 대한 상사의 명확한 지원 의지가 교육훈련에 참가한 직원의 자기효능감 및 학습동기를 고취시켜 준다고 하였다. 또한 Holton(1998)은 상사가 부하에게 교육 후에 수행에 대한 기대를 명확하게 제시해 주는 것, 교육 받은 것

에 근거한 현실적인 목표를 제시해 주는 것, 학습내용을 적용하는 과정에서 발생하는 문제점들을 함께 고민하는 것, 새로운 능력을 성공적으로 잘 적용한 개인에게 피드백을 주는 상사의 행위에 의미를 부여하였다.

국내 연구에서도 상사의 지원이 학습전이를 촉진하는 요인이라는 것은 여러 선행연구들에 의해 실증적으로 밝혀지고 있으며, 이종창(2011)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교육훈련 전이에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 상사 또는 기업 대표의 변혁적 리더십이 직원에게 학습전이를 촉진시킨다는 선행연구들의 결과는 본 연구에 매우 중요한 의미를 갖는다. 이에 실제적으로 IT기업 대표의 변혁적 리더십이 교육훈련 전이에 영향을 미치는지를 규명해 보고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)은 교육훈련 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. Transfer of education and satisfaction of ordering agencies

교육훈련 학습전이와 발주기관 만족성과를 변수로 하여 효과를 검증한 연구는 전무한 실정이라서 교육훈련과 고객만족성과, 고객지향성, 서비스 성향 등을 검증한 사례를 토대로 두 변수의 관계를 추측해 보고자 한다.

Beach(1975)는 서비스교육훈련이 직무수행능력과 숙련의 개발을 통한 성과개선을 이끌어낸다고 하였고, Mee(1952)는 서비스교육훈련이 직무습득 기간을 단축시킨다고 언급하였다. 서비스 성향과의 관련한 연구에서 박완순(2008)은 항공사 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향에서 서비스교육 훈련은 서비스 제공자의 서비스 성향에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한, 유시정(2005)은 서비스교육훈련은 서비스 제공자들의 서비스성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 언급하였다. 위에서 언급한 바와 같이 교육훈련은 고객만족성과, 고객지향성, 서비스 성향 등에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인 하였다. 따라서 교육훈련 학습전이가 발주기관 만족성과에 영향을 미칠 것이라고 유추 할 수는 있다. 따라서 본 연구에서 위 사실을 정확히 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정 하였다.

가설 2 : IT 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. Transformational leadership and satisfaction of ordering agencies

변혁적 리더십은 더 높은 성과를 달성하도록 구성원에게 조직의 비전을 제시하고, 지적인 자극과 개인적인 배려를 통해 고차원적인 욕구를 고취시켜 구성원의 변화와 혁신을 유도하는 리더십이다. 따라서 변혁적 리더는 조직구성원에게 단순히 판매목표를 달성시키기보다 고객 만족을 추구하게 만들 것이다. Bitner(1994)는 고객만족이 품질의 선행변수라고 주장하고 고객만족 다음으로 서비스품질 그리고 행동의도로 이어지는 모형

의 인과관계를 형성한다고 설명했다. 즉, 고객만족이 누적되어 서비스품질의 판단으로 이어지며, 행동의도에 영향을 미친다고 했다. 한편, 김도경(2004)은 혁신을 통한 고품질의 서비스 제공은 기업에게 매출 및 수익을 준다. 한편 서비스업의 혁신은 고객 만족을 높이기 위하여 발생한다. 혁신을 통한 고객만족을 높이는 것은 고객을 다시 한 번 방문하게 하고, 고객이 다른 고객을 추천함으로써 잠재된 고객을 모을 수 있어 성과를 올린다고 하였다.

이를 종합하면 변혁적 리더십이 종업원의 혁신행동 및 고객지향성을 높이도록 유도하고 이것이 고객만족성과가 높인다는 것이다. 따라서 IT 기업 분야에서도 대표의 변혁적 리더십과 고객(발주기관) 만족 성과와 관련된 연구가 필요하다. 이에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)은 발주기관 만족성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4. Mediated effect of transfer of education

교육훈련의 매개효과를 연구한 논문은 그 대부분이 서비스, 일반 행정, 제조업 분야에서 이루어지고 IT 직무교육훈련을 매개로 한 연구는 이루어지지 않았다. 김민경(2012)의 연구에서는 교육훈련내용이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 교육훈련전이는 부분매개역할을 한다고 하였고, 학습동기가 조직성과(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향관계에 있어서 교육훈련전이는 부분매개역할을 한다고 하였다. 그리고 김홍(2012)은 교육훈련전이가 중 상사·동료지원이 직무만족, 조직몰입에 완전 매개하는 것으로 나타나 조직성과에 영향을 미친다고 하였다. 손원길(2011)은 교육훈련에 있어 상사의 적극적 지원이 이루어질 수 있는 정책적 대안이 필요하다고 강조하고 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 교육훈련이나 교육훈련전이를 매개로 한 연구 중 서비스, 일반 행정, 제조업 분야는 많이 발표되어 졌다. 하지만, IT 교육훈련을 매개로 한 연구는 없기 때문에 본 연구에서는 IT 교육훈련이 기업 대표의 변혁적 리더십이 발주기관 만족성과에 어떻게 매개효과가 있는지를 조사하고자 아래와 같은 가설을 설정 하였다.

가설 4 : 교육훈련 학습전이는 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)과 발주기관 만족성과 간의 관계를 매개할 것이다.

3.2 Operational definition of variables

본 연구에서는 IT 기업 대표의 변혁적 리더십을 독립변수로 하고 IT 교육훈련 학습전이를 매개변수로, 발주기관 만족성과를 종속변수로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(①=전혀 아니다,,,⑤=매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

3.2.1. Transformational leadership

본 연구에서는 IT 분야 대표의 변혁적 리더십을 측정하기 위

하여 Bass & Abolio(1996)의 MLQ-5X(Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire(다요인 리더십 척도))를 수정한 김현수(2013)의 변혁적 리더십과 관련된 연구 자료를 활용하였다. 설문 문항은 변혁적 리더십을 대표하여 크게 4가지(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려) 영역으로 구분하여 총 20문항으로 구성하였다.

3.3.2. Transfer of education in IT

교육훈련 전이는 교육훈련 참가자가 교육훈련 참여자가 교육에서 습득한 지식, 기술 및 태도를 직무 상황에 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다[11]. IT 관련 분야에서 교육훈련 전이를 변수로 연구한 선행연구 논문이 없기 때문에 이해진(2014)이 일반 기업의 교육훈련과 관련한 연구에 사용되었던 9개의 설문문항을 사용하였다. 문항의 구성은 상사전이, 동료전이, 교육전이 3개 분야로 나누어 각 문항별 3개 문항씩 총 9개 문항으로 구성 하였다.

3.3.3. Satisfaction of ordering agencies

발주기관 만족성과는 '물품, 공사 및 용역을 조달하기 위하여 계약을 체결하는 국가기관(발주기관)에 파견되어 근무하는 IT 기업 직원으로부터 발주기관에 제공되는 지속적인 서비스에 대하여 파견 직원의 이용경험에 근거하여 느끼는 성과에 대한 총체적인 심리적 평가'라고 정의할 수 있다. 이러한 발주기관 만족성과를 변수로 하는 연구 자료가 없기 때문에 동 변수와 유사성이 가장 높은 고객 만족성과를 선행 연구한 이상오(2014)와 고객 지향적 행동을 변수로 연구한 강명순(2014)의 연구 자료를 참고로 하여 설문 문항을 구성하였다. 고객만족성과 관련된 연구 자료에서 제공 서비스의 신뢰성, 정확성, 신속성, 서비스 품질, 친절성, 만족도 등의 내용을 총 6문항으로 구성하였고, 고객 지향적 행동 관련 연구 자료에서 고객 활용성, 발전 지향성 등으로 총 2문항을 구성하여 전체적으로는 총 9문항으로 설문지를 구성하였다.

3.3.4. control variable

본 연구에서 통제변수로는 성별, 연령, 근속년수, 직급, 학력을 사용하였고, 이 중에서 연령과 근속년수는 연속형 변수로 설문하였으며, 해당되는 연수와 개월수를 따로 코딩하여 전체 월수로 환산(연수*12 + 개월수)하여 분석하였다. 나머지 성별, 직급, 학력을 범주형 변수로 처리하여 성별은 남자를 '0', 여자를 '1'로 코딩하였으며, 직급은 사원 '1', 대리 '2', 과장 '3', 차장 '4', 부장 '5', 기타 '6'으로 코딩하였고, 학력은 전문대졸이하 '1', 대졸 '2', 대학원 이상 '3'로 코딩하여 통제 변수로 활용 하였다.

IV. Analysis of actual proof and hypothesis test

4.1 Selection of samples and data collection

본 연구에서 설정한 가설들을 검증하기 위하여 울산 혁신도시 지역의 공공기관에 직원을 파견하여 근무시키는 IT 기업을 대상으로 임의표본추출 방법을 사용하여 50개 IT기업을 표본으로 선정하였고 해당 IT 기업 소속 직원을 대상으로 300부의 설문지를 직접방문과 우편(전자우편 포함)으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 목적은 IT기업의 구성원들이 인지하는 기업 대표의 변혁적 리더십, 구성원의 교육훈련 학습전이, 발주기관 만족성과와의 관계를 조사하는 것이다. 총 300부의 설문지 중 미회수된 설문지와 불성실한 응답자의 설문지 49부를 제외한 총 251부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 설문조사 기간은 2015년 10월 5일부터 10월 26일까지 했으며, 최종 유효 설문지율은 83.7%이다.

4.2. The demographic characteristics of a sample

Table 1. 표본의 인구 통계적인 분포

변수	집단	빈도 수	비율(%)
성별	남	209	83.3
	여	42	16.7
직급	사원	51	20.3
	대리	64	25.5
	과장	47	18.7
	차장	41	16.3
	부장	36	14.3
	기타	12	4.8
학력	전문대졸 이하	51	20.3
	대졸	184	73.3
	대학원 이상	16	6.4
합계		251	100

4.3 How to Analyze Data

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 수집된 자료는 통계패키지 SPSS 19.0을 이용하여 분석하였다. 먼저 기초적인 분석으로 표본에 대한 특성을 정리하기 위해서 빈도분석(frequency analysis), 변수들의 구성개념 타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis), 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach Alpha 계수를 이용한 내적 일관성 검증방법을 이용하였다.

다음으로 본 연구에서 설정한 가설 검증을 위한 분석기법으로는 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려가 교육훈련 학습전이와 발주기관 만족성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서 상관관계분석(correlation analysis)과 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 변혁적 리더십의 하위차원과 발주기관 만족성과의 관계에서 교육훈련 학습전이의 매개효과를 알아보기 위해 3단계 매개회귀분석(3-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

4.4 Reliability and Validity

Table 2. 타당성 및 신뢰성 분석

변수	요인 성분					Cronb ac-h s α	
	1	2	3	4	5		
변혁적 리더십	카리스마-1	.178	.258	-.017	.629	.266	.769
	카리스마-2	.222	.259	.115	.615	.071	
	카리스마-3	.442	.195	.057	.511	.270	
	카리스마-4	.237	.171	.212	.749	-.030	
영감적 동기부여	영감적동기부여-1	.198	.076	.113	.221	.731	.741
	영감적동기부여-2	.156	.322	.135	.305	.563	
	영감적동기부여-3	.241	.322	.002	-.020	.738	
지적자극	지적자극-1	.202	.613	.036	.344	.189	.822
	지적자극-2	.181	.763	.078	.185	.171	
	지적자극-3	.227	.770	.059	.218	.098	
	지적자극-4	.368	.616	.083	.034	.367	
교육훈련 학습전이	교육훈련 학습전이-1	.764	.229	-.037	.156	.166	.896
	교육훈련 학습전이-2	.719	.318	.051	-.042	.382	
	교육훈련 학습전이-3	.697	.192	.148	.291	.014	
	교육훈련 학습전이-4	.734	-.019	.262	.225	.210	
	교육훈련 학습전이-5	.812	.060	.164	.106	.157	
	교육훈련 학습전이-6	.653	.224	.173	.253	-.072	
	교육훈련 학습전이-7	.618	.386	-.003	.090	.276	
발주기관 만족성과	발주기관 만족성과-1	.048	.002	.753	-.107	.347	.776
	발주기관 만족성과-2	.104	-.153	.752	.047	.164	
	발주기관 만족성과-3	.008	.309	.684	.219	-.279	
	발주기관 만족성과-4	.157	.160	.690	.086	.026	
	발주기관 만족성과-5	-.041	-.243	.516	.467	.089	
	발주기관 만족성과-6	.294	.181	.572	.170	-.107	
고유값(eigen value)	8.384	2.606	1.587	1.485	1.099		
%분산	34.933	10.860	6.611	6.188	4.581		
%누적	34.933	45.792	52.404	58.592	63.173		

신뢰성의 측정방법으로 Cronbach's α계수를 활용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 이용하였으며 타당성의 측정방법으로는 varimax 회전을 포함한 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였다.

측정도구의 신뢰도를 분석한 결과 Nunnally(1978)가 제안한 기준 0.6을 충족하였으며 본 연구 측정도구의 신뢰도는 모든 항목에서 0.70 이상으로 높은 신뢰도를 확보하였으며 그 결과는 다음 [표 2]과 같다

측정도구의 타당성은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인과

Table 3. 각 변수에 대한 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	성별	연령	근속 년수	직급	학력	카리스마	영감적 동기부여	지적 자극	교육훈련 학습전이	발주기관 만족성과
성별	0.17	0.374	1									
연령	34.75	7.401	-.169**	1								
근속년수	57.65	57.68	.003	.467**	1							
직급	2.93	1.49	-.123	.626**	.407**	1						
학력	1.86	0.49	-.025	.287**	.089	.239**	1					
카리스마	3.54	0.64	.045	-.134*	-.081	-.069	-.139*	1				
영감적 동기부여	3.86	0.63	.057	-.104	-.091	-.111	.046	.464**	1			
지적자극	3.37	0.75	.118	-.175**	-.047	-.186**	-.105	.597**	.564**	1		
교육훈련 학습전이	3.42	0.69	-.007	-.225**	-.204**	-.172**	-.104	.605**	.530**	.601**	1	
발주기관 만족성과	3.74	0.48	.134*	.083	.072	.063	.006	.370**	.223**	.232**	.322**	1

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, 성별 남=0 여=1

요인적재값(factor loading)이 0.5를 기준으로 그 유의성을 분석한 결과, 대부분이 연구자가 의도한 구성 및 판별 기준에 부합되는 결과를 보여주었으며, 그 결과는 [표 2]과 같다. 결과를 보면 변혁적 리더십의 하위차원으로 카리스마와 개별적 배려가 하나의 요인으로 묶여져 나타났다. IT의 특성상 설문 응답자의 대부분은 발주기관에 파견되어 근무를 하는 형태로 기업의 대표와 많은 시간을 함께 공유할 수 없어 개인적 배려를 할 수 있는 시간적 공간적 여건이 부족하기에 대표의 카리스마를 개인적 배려와 동일시한 것이 그 사유로 추측이 된다. 이에 본 연구의 가설을 검증함에 있어서 카리스마와 개별적 배려를 결합하여 하나의 차원(카리스마)으로 분석을 진행한다. 결과적으로 본 연구의 연구변수들은 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 교육훈련 학습전이, 발주기관 만족성과로 각각 5개 요인들로 구분되었으며 전체 변량의 63.173%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 의도한대로 타당성을 확보하고 가설 검증을 실시하였다.

4.5 proof of research hypothesis

독립변수, 종속변수, 매개변수에 인구통계학적 변수를 포함한 각 변수들의 상관관계를 살펴보았는데, 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극과 교육훈련 학습전이, 발주기관 만족성과의 각 관계가 서로 유의수준 1%에서 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 또한, 연구에서 0.85이하의 상관관계를 보여 본 연구의 변수들 간의 다중공선성 문제는 크게 존재하지 않는 것으로 판단된다.

가설 1 : 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)은 교육훈련 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[표 4]에서 보는 바와 같이 부하의 교육훈련 학습전이를 종속변수로 하고 인구통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 변혁적 리더십 하위차원들을 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 부하의 교육훈련 학습전이에 대해 변혁적 리더십 하위차원인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 모두 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다. 또한, 표준화 계수 β는 회귀계수를 상수항이 없게 표준화시킨 값으로 이 값

Table 4. 변혁적 리더십과 교육훈련 학습전이의 회귀분석 결과

변 수		종속변수 : 교육훈련 학습전이							
		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)		모델 3 (회귀모델 2)		모델 4 (회귀모델 3)	
		표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제 변수	(상수)		16.578**		5.180**		6.146**		7.218**
	성별	-.035	-.563	-.053	-1.047	-.056	-1.053	-.086	-1.702
	연령	-.145*	-1.692	-.083	-1.202	-.117*	-1.608	-.091	-1.330
	근속년수	-.122*	-1.717	-.099	-1.734	-.100	-1.652	-.153**	-2.670
	직급	-.025	-.308	-.051	-.787	.014	.208	.052	.794
독립 변수	학력	-.047	-.726	.021	.400	-.091	-1.641	-.017	-.319
	카리스마			.588**	11.672				
	영감적 동기부여					.518**	9.748		
	지적자극							.595**	11.716
R ²		0.067		0.401		0.328		0.403	
ΔR ²				0.334		0.262		0.336	
F값		3.518**		27.257**		19.894**		27.439**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.949

Table 5. 교육훈련 학습전이와 발주기관 만족성과의 회귀분석 결과

변 수		종속변수 : 발주기관 만족성과			
		모델 1		모델 2	
		표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제 변수	(상수)		15.528**		8.188**
	성별	.153*	2.376	.166**	2.759
	연령	.094	1.084	.145	1.792
	근속년수	.022	.305	.068	.995
	직급	.020	.248	.032	.413
독립 변수	학력	-.023	-.343	.000	-.002
	교육훈련 학습전이			.375**	6.160
	R ²	0.031		0.162	
ΔR ²				0.131	
F값		1.572**		37.945**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.903

Table 6. 변혁적 리더십과 발주기관 만족성과의 회귀분석 결과

변 수		종속변수 : 발주기관 만족성과							
		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)		모델 3 (회귀모델 2)		모델 4 (회귀모델 3)	
		표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제 변수	(상수)		15.528**		7.883**		9.403**		7.218**
	성별	.153*	2.376	.140*	2.359	.144*	2.289	.131*	2.091
	연령	.094	1.084	.132	1.654	.105	1.248	.114	1.356
	근속년수	.022	.305	.038	.559	.032	.452	.010	.135
	직급	.020	.248	.003	.036	.040	.500	.053	.658
독립 변수	학력	-.023	-.343	.030	.482	-.043	-.668	-.009	-.134
	카리스마			.389**	6.563				
	영감적 동기부여					.235**	3.777		
	지적자극							.245**	3.885
R ²		0.031		0.177		0.085		0.088	
ΔR ²				0.146		0.054		0.057	
F값		1.572**		8.715**		3.759**		3.901**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, + p<0.1, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.949

의 수치가 클수록 종속변수에 더 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 결과적으로 변혁적 리더십 하위차원 중 카리스마와 지적자극이 교육훈련 학습전이에 더 중요한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

가설 2 : 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성에게 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[표 5]에서 보는 바와 같이 발주기관 만족성결과 종속변수로 하고 인구통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하

였고, 교육훈련 학습전이를 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 발주기관 만족성에게 대해 교육훈련 학습전이가 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다. 따라서 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성에게 정(+)의 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

가설 3 : 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)은 발주기관 만족성에게 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[표 6]에서 보는 바와 같이 발주기관 만족성에게 대해 변혁적 리더십 하위차원인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 모

Table 7. 3단계 매개회귀분석 결과(카리스마)

	회귀식 1 교육훈련 학습전이		회귀식 2 발주기관 만족성과		회귀식 3 발주기관 만족성과	
	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제변수:						
성별	-.053	-1.047	.140*	2.359	.152**	2.583
연령	-.083	-1.202	.132	1.654	.149*	1.889
근속년수	-.099	-1.734	.038	.559	.059	.882
직급	-.051	-.787	.003	.036	.015	.199
학력	.021	.400	.030	.482	.026	.422
연구변수:						
카리스마	.588**	11.672	.389**	6.563	.263**	3.606
교육훈련 학습전이					.215**	2.904
R ²	0.401**		0.177**		0.205**	
ΔR ²	0.334		0.146		0.174	
F값	27.257**		8.715**		8.903**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.904

Table 8. 3단계 매개회귀분석 결과(영감적 동기부여)

	회귀식 1 교육훈련 학습전이		회귀식 2 발주기관 만족성과		회귀식 3 발주기관 만족성과	
	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제변수:						
성별	-.056	-1.053	.144*	2.289	.162**	2.697
연령	-.117*	-1.608	.105	1.248	.144	1.772
근속년수	-.100	-1.652	.032	.452	.067	.974
직급	.014	.208	.040	.500	.035	.461
학력	-.091	-1.641	-.043	-.668	-.007	-.110
연구변수:						
영감적 동기부여	.518**	9.748	.235**	3.777	.056	.799
교육훈련 학습전이					.344**	4.793
R ²	0.328**		0.085**		0.164**	
ΔR ²	0.262		0.054		0.133	
F값	19.894**		3.759**		6.795**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.904

Table 9. 3단계 매개회귀분석 결과(지적 자극)

	회귀식 1 교육훈련 학습전이		회귀식 2 발주기관 만족성과		회귀식 3 발주기관 만족성과	
	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값	표준화 β계수	t 값
통제변수:						
성별	-.086	-1.702	.131*	2.091	.162**	2.669
연령	-.091	-1.330	.114	1.356	.145	1.789
근속년수	-.153**	-2.670	.010	.135	.064	.922
직급	.052	.794	.053	.658	.036	.460
학력	-.017	-.319	-.009	-.134	.001	.009
연구변수:						
지적 자극	.595**	11.716	.245**	3.885	.034	.452
교육훈련 학습전이					.354**	4.653
R ²	0.403**		0.088**		0.163**	
ΔR ²	0.336		0.057		0.132	
F값	27.439**		3.901**		6.721**	

N=251, ** p<0.01, * p<0.05, VIF(Variance Inflation Factor) = 1.903

두가 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다. 또한 발주기관 만족성과를 관리하기 위해서는 변혁적 리더십이 중요한데 특히 카리스마가 발주기관 만족성과를 증가시키는데 더 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

가설 4 : 교육훈련 학습전이는 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극)과 발주기관 만족성과 간의 관계를 매개할 것이다.

본 연구는 변혁적 리더십과 발주기관 만족성과 사이에서 교육훈련 학습전이의 매개역할에 관한 가설들을 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 그 결과 변혁적 리더십하위차원 중 카리스마는 [표 7]과 같이 1단계 교육훈련 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고(β=.588, p<0.01), 또한 2단계 발주기관 만족성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=.389, p<0.01), 3단계에서 발주기관 만족성과에 변혁적 리더십-카

리스마와 부하의 교육훈련 학습전이를 동시에 회귀한 가운데 독립 변수인 변혁적 리더십-카리스마의 영향정도가 감소한 것으로 나타나고 있기 때문에($\beta = .389, p < 0.05 \rightarrow \beta = .263, p < 0.1$), 변혁적 리더십-카리스마와 발주기관 만족성이라는 두 변수 사이에서 교육훈련 학습전이가 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

다음으로, 변혁적 리더십 하위차원인 영감적 동기부여가 발주기관 만족성파에 미치는 영향력에 대한 교육훈련 학습전이의 매개효과를 3단계 매개회귀분석 결과는 다음 [표 8]와 같이 1단계 교육훈련 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고($\beta = .518, p < 0.01$), 또한 2단계 발주기관 만족성파에 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .235, p < 0.01$), 3단계에서 발주기관 만족성파에 변혁적 리더십-영감적 동기부여와 부하의 교육훈련 학습전이를 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 변혁적 리더십-영감적 동기부여의 영향정도가 전혀 없는 것으로 나타나고 있기 때문에 변혁적 리더십-영감적 동기부여와 발주기관 만족성파라는 두 변수 사이에서 교육훈련 학습전이가 완전한 매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

다음으로, 변혁적 리더십 하위차원인 지적자극이 발주기관 만족성파에 미치는 영향력에 대한 교육훈련 학습전이의 매개효과를 3단계 매개회귀분석 결과는 다음 [표 9]와 같이 1단계 교육훈련 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고($\beta = .595, p < 0.01$), 또한 2단계 발주기관 만족성파에 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .245, p < 0.01$), 3단계에서 발주기관 만족성파에 변혁적 리더십-지적자극과 부하의 교육훈련 학습전이를 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 변혁적 리더십-지적자극의 영향정도가 전혀 없는 것으로 나타나고 있기 때문에 변혁적 리더십-지적자극과 발주기관 만족성파라는 두 변수 사이에서 교육훈련 학습전이가 완전한 매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의한지, 즉 2단계 회계식과 3단계 회귀식의 독립변수 회귀계수의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하여 매개회귀분석 결과와 일치함을 확인하였다.

V. conclusion

5.1 Summary of Research results

본 연구는 변화의 속도가 가장 빠른 사업 중 하나인 IT 분야에서 시시각각 변모하는 기술에 대처하고 발주기관에 파견되어 근무하는 직원들의 작업, 기술, 태도 등을 고취하기 위한 IT 기업 대표의 변혁적 리더십이 발주기관 만족성파에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 알아보려고 하였다. 또한 교육훈련 학습전이가 IT 기업 대표의 변혁적 리더십과 발주기관 만족성파의 관계에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 실증적으로 분석하였다.

설문조사 기간은 2015년 10월 5일부터 10월 26일까지 총 22일 동안 실시하였다. 이를 위해 울산지역 공공기관에 직원을 파견시켜 개발, 유지보수, 구축 등을 담당하게 하는 IT 기업에 소속된 직원을 대상으로 300명에게 설문자료를 배포하여 미회수자와 불성실 응답 49부를 제외한 251부를 SPSS 21 통계프로그램을 활용해 분석하였다. 본 연구의 목적달성을 위하여 기존의 문헌 자료에 대한 연구와 실증 연구 두 가지 측면에서 접근하였다. 문헌 자료에 대한 연구는 IT 기업대표의 변혁적 리더십, I교육훈련 학습전이, 발주기관 만족성파 등 각 변수들의 개념과 정의를 파악하였으며 국내외 학술논문, 참고 관련도서 등의 기존 문헌들을 기초로 하여 연구의 타당성을 확보하였다. 이를 바탕으로 연구 가설을 설정 하였으며, 실증 분석을 위해 선행연구에서 개발된 측정도구를 이용하여 데이터를 수집 분석하였다. 이러한 분석을 통하여 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, IT 기업 대표의 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)은 교육훈련 전이에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 선행 연구되었던 현영섭·권대봉(2003), 박영용·김진모, 정영애, 이진화(2006), 이동배(2007), 양지영, 정영재, 이종창(2011)의 연구와 일치하고 있다. 다만, 변혁적 리더십 하위차원 중 카리스마와 지적자극이 영감적 동기부여 보다 교육훈련 학습전이에 더 중요한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인 하였다. 따라서 교육훈련 학습전이를 관리하기 위해서는 변혁적 리더십이 중요한데 특히 카리스마와 지적자극이 교육훈련 학습전이를 증가시키는데 더 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

둘째, 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성파에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과는 그동안의 선행 연구되었던 교육훈련과 고객만족 성과, 고객지향성, 서비스 성향 등과의 관계를 통해 교육훈련 학습전이가 발주기관 만족성파에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 입증한 것이다. 일반적으로 기업의 교육훈련 목적은 학습 성과를 실무에 적용하여 경영성과나 기업실적 향상으로 나타나는데 있다고 할 수 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 기업 대표는 파견되어 근무하는 직원에게 직무교육훈련을 시키고 더 나아가서 학습된 훈련이 효과적으로 전이될 수 있도록 체계적인 지원이 이루어져야 한다. 궁극적으로 이러한 학습전이에 대한 지원이 발주기관 만족성파를 향상시킨다는 것이 검증되었다.

셋째, 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)이 발주기관 만족성파에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 (이형모, 2015)의 변혁적 리더는 조직구성원에게 고객 만족을 추구하게 만들 것이라는 주장과 이운지·강병서(2011), 최범호(2014)가 연구한 변혁적 리더십이 혁신행동에 영향을 미치고 혁신행동을 통하여 고객만족 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 이론과 일치하는 것으로 나타났다. 다만, 변혁적 리더십 하위차원 중 카리스마가 지적자극과 영감적 동기부여 보다 발주기관 만족성파에 더 중요한 정(+)의

영향을 미치고 있음을 확인 하였다. 따라서 발주기관 만족성도를 높이기 위해서는 변혁적 리더십이 중요하며 특히 카리스마가 발주기관 만족성도를 증가시키는데 더 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

넷째, 교육훈련 학습전이는 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)과 발주기관 만족성과 간의 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석 결과에서 독립변수인 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극은 1단계에서 매개변수인 교육훈련 학습전이에 3개 하위변인 각각 유의한 영향을 미쳤고, 2단계의 종속변수인 발주기관 만족성과와의 관계에서도 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 결과가 도출되어 두 단계 모두 조건이 충족되었다. 마지막 3단계에서 발주기관 만족성도에 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)과 교육훈련 학습전이를 동시에 회귀했을 때 변혁적 리더십-카리스마는 발주기관 만족성도에 통계적으로 유의한 영향($\beta = .263, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났고, 매개변수인 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성도에 유의한 영향($\beta = .215, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 리더십-영감적 동기부여와 변혁적 리더십-지적자극은 발주기관 만족성도에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 매개변수인 교육훈련 학습전이는 발주기관 만족성도에 유의한 영향($\beta = .344, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 이로서 변혁적 리더십의 하위변인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극 모두 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 2단계보다 적거나 전혀 없어야 한다는 3단계 조건이 충족되었다. 결과적으로 교육훈련 학습전이는 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극)과 발주기관 만족성과 간의 매개 역할을 하는 것이 입증 된 것이다. 특히 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마는 독립변수인 변혁적 리더십-카리스마의 영향정도가 감소한 것으로 나타나($\beta = .389, p < 0.05 \rightarrow \beta = .263, p < 0.1$), 변혁적 리더십-카리스마와 발주기관 만족성과라는 두 변수 사이에서 교육훈련 학습전이가 부분매개 역할을 하고 있음이 확인 되었고, 변혁적 리더십의 하위요인인 영감적 동기부여, 지적 자극은 독립변수인 변혁적 리더십-영감적 동기부여, 변혁적 리더십-지적 자극의 영향정도가 전혀 없는 것으로 나타나 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 IT 기업 대표는 직원의 직무교육훈련을 위하여 적극적으로 투자하고 학습된 훈련내용이 조직, 상사, 동료들에게 효과적으로 전이될 수 있도록 체계적인 제도를 마련토록 카리스마적인 변혁적 리더십을 발휘하면 발주기관 만족성과 향상을 통해 긍정적인 기업 성과를 기대할 수 있을 것이다.

5.2 Implications and limitations

이러한 연구 결과에 따른 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 본 연구가 변혁적 리더십과 발주기관 만족성과의 관계

에서 교육훈련 학습전이에 대해 IT 기업과 종사자를 대상으로 실시한 연구라는 점이다. 기존의 대부분의 연구가 서비스 분야나 경찰 등 공무원 직무교육훈련으로 한정되어 있는데 IT 직무분야를 특화해서 연구를 하였다는 것에 의미가 있을 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 발주기관의 만족성도에 IT 기업 대표의 변혁적 리더십과 교육훈련 전이가 긍정적인 영향을 미친다는 점이다. IT 기업의 대부분은 시스템 구축, 개발, 운영 유지를 위하여 직원을 발주기관에 파견시켜 근무토록 하고 있다. 또한 파견되어 근무하는 직원의 정보와 역량이 발주기관의 사업 수주에 큰 영향을 미치고 있는 것이 현실이다. 본 연구의 결과가 파견되어 근무하는 직원의 작업, 기술, 태도가 발주기관 만족성도에 영향을 주는 것이 증명되었기 때문에 기업의 대표는 IT 기술의 속도에 부합하는 직무교육훈련을 실시하기 위한 방안을 수립하여야 한다. 앞에서 제시했던 국가나 민간기관에서 운영하는 훈련 프로그램을 이용하거나 사내 또는 외부 강사를 이용한 OJT, S-OJT, 한국산업인력공단에서 운영하는 중소기업학습조직화 사업, 등을 활용하는 것도 좋은 방법이라 하겠다. 또한 직무교육훈련을 통해 학습된 내용이 현장에서 효과적으로 활용될 수 있도록 학습 전이를 높이는 방안도 동시에 강구해야 한다. 특히 기술 집약적이며 경쟁력이 심한 IT 분야에서 교육훈련 및 교육훈련 학습전이에 대한 IT 기업 대표의 변혁적인 리더십은 선택이 아닌 필수 사항인 것이다.

셋째, 변혁적 리더십 하위차원 중 카리스마와 지적자극이 영감적 동기부여 보다 교육훈련 전이에 더 중요한 정(+)의 영향을 미치고 있음이 확인되었다는 점에서 의의를 가진다. 따라서 IT 기업 대표는 교육훈련 전이의 효과 향상을 위해 변혁적 리더십을 발휘할 때 카리스마적이고 지적자극적인 리더십을 강조할 필요가 있다. 직무교육훈련은 학습보다는 학습한 내용을 효과적으로 활용하는 것이 더 중요하므로 직무교육훈련을 통해 학습한 내용을 적극적으로 전이하고 활성화하는 우수 부하직원에게 대한 평가 및 보상체제를 제도화 하고 이렇게 제도화되어 결정된 사항에 관해서는 절대로 흔들리지 않는 확신을 가지는 카리스마적 리더십과 전이 중 발생된 문제점을 스스로 생각하고 혁신하려는 지적 자극 리더십을 발휘할 필요성이 있다.

넷째, 교육훈련 학습전이가 IT 기업대표의 변혁적 리더십과 발주기관 만족성과와의 관계에서 매개효과를 나타내고 있음이 밝혀짐에 따라 IT 기업 대표는 교육 훈련 후 파견원자의 학습 정도 평가뿐만 아니라 IT 직무교육훈련 경영성도에 기여할 수 있도록 하기 위한 실무적용정도 즉, 학습전이 정도를 파악할 수 있는 체계를 마련할 필요가 있다. 교육대상자들에게 어떻게 하면 교육을 잘 시킬 것인지도 중요하지만, 교육훈련을 통해 어떻게 학습전이 효과를 높일 것인가도 아주 중요하다고 하겠다. 특별히 발주기관에 파견되어 근무하는 직원의 태도나 역량이 동기관에서 발주되는 사업의 수주에 영향을 미치는 자명한 것이다. 따라서 교육훈련 참가자는 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 바람직하며, IT 기업의 대표는 발주기관에 파견되어 근무하는 직원들이 발주기관

에 대한 작업, 기술, 태도 등의 고취 및 조직, 상사, 동료들 간에 교육훈련이 효과적으로 전이될 수 있도록 협력적이고 체계적인 지원체계가 마련되어야 할 것이다.

이상의 본 연구의 시사적 의의와는 별도로 다음과 같은 한계점 및 이에 따른 향후 연구방향을 제시할 수 있다.

첫째, 표본의 대표성 문제이다. 본 연구는 울산 혁신도시 공공기관에 파견되어 근무하는 IT 기업 소속 직원을 대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로 분석되었으므로 이를 IT 기업 전체로 확대하여 해석하기에는 한계가 있다는 것이다. 향후에는 보다 광역적이고 실증적인 조사를 통해 IT 변혁적 리더십, 교육훈련 학습전이, 발주기관 만족성과와의 관계에 대한 다양하고 폭넓은 연구가 이루어질 필요가 있겠다.

둘째, 설문조사 대상이 파견되어 근무해본 경험이 있는 IT 직원 중심으로 조사되었기 때문에 발주기관 직원이 느끼는 만족성과와는 다소 차이를 보일 수 있다. 그러나 발주기관에 파견되어 일하는 직원은 발주기관과 동일 장소에서 동일분야에 장시간 근무(평균 4년 10개월)를 하고 발주기관 직원과의 접촉이 가장 많고 발주기관의 업무를 행하고 있는 구성원들을 중심으로 조사되었기 때문에 기본적으로 발주기관에서 느끼는 만족성과와 크게 다를 것이라고는 생각하지 않는다. 그렇기 때문에 고객들의 생각들을 유추해 볼 수 있는 자료라고 생각한다.

셋째, 통제변수로 사용된 성별, 연령, 직급 등에 대하여 가설 설정에 의한 연구가 이루어지지 않은 점이다. 본 연구의 목적인 IT 기업 대표의 변혁적 리더십과 발주기관 만족성과 사이의 영향에만 충실하고자 한 사유는 있지만 향후에는 성별, 연령, 직급, 근속연수 등의 통제변수와와의 미치는 영향에 관해서 연구해 볼 필요성이 있다.

마지막으로, 본 연구의 매개변수로 활용된 교육훈련 학습전이와 관련하여 설문자의 학습정도, 학습내용, 학습난이도 등이 선행적으로 파악되지 못했다는 점이다. 즉, 교육훈련의 종류, 기간, 정도에 따라서 학습전이에 영향을 줄 수 있고, 발주기관 만족 성과에 영향을 줄 수 있기에 이에 대한 설문과 연구가 필요하다 사료된다. 다만, 근속연수에 따라 교육훈련의 정도, 종류가 증가하는 것이 통상적이므로 최소한의 통제는 이루어졌다고 하겠다. 향후에는 학습전이에 미치는 영향요인들을 다양한 각도에서 조사하고 연구할 필요성이 있다.

REFERENCES

[1] Jung Hwan Lee, "The Effects of Internal Marketing on Service Quality and Customer Satisfaction - Findings from Empirical Studies; International Area Studies Review, Vol. 10, No. 1, pp. 388, Nov. 2006.
[2] Witaker, A.(1999), What Causes IT Workers to Leave, *Management Review*, 88(9): 8.

[3] Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York, N.Y.: Harper & Row.
[4] Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
[5] Conger, J. A., & R. N. Kanungo(1987), Towards Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Settings, *Academy of Management Review*, Vol. 12, 637-647.
[6] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.(1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-442.
[7] E. M. Salas., & J. A. Cannon-Bowers(2001), The science of training: A decade of progress, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 471-499.
[8] Wexley, K. N., & Latham, G. P.(2001), Developing and training
[9] Wexley, K. N., & Baldwin, T. T.(1986), Posttraining strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 29(3), 503-520.
[10] Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L.(1993), The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training, *Human Resources Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
[11] Wexley, K. N., & Latham, G. P.(2001), Developing and training

Authors



Byung Gyu So received the M.S. degrees in Business Administration from Ulsan University, Korea, in 2016. respectively Mr. So joined the faculty of the Department of Business Administration at Korea Ulsan, Korea, in 2014. He is currently a Director in the Department of Information Service, HRD Korea. He is interested in System Integration, AI and Big Data and cloud computing. He have qualified PMO, Engineer Information Processing and Information Communication Supervisor.