

# IT 기업 관리자의 진성 리더십이 구성원의 직무 열의에 미치는 영향: 구성원 자기주도학습 능력의 매개효과

이형우<sup>1</sup>, 김만수<sup>2\*</sup>, 김정원<sup>3</sup>

<sup>1</sup>삼성 멀티캠퍼스 책임, <sup>2</sup>인하대학교 교육학과 박사과정, <sup>3</sup>인하대학교 교육학과 박사수료

## The Mediating Effects of Subordinates' Self-Directed Learning Ability on the Relationship between IT Company Manager's Authentic Leadership and Subordinates' Work Engagement

Hyung Woo Lee<sup>1</sup>, Man Soo Kim<sup>2\*</sup>, Jung Won Kim<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Senior Professional, Learning Consulting Group, Samsung Multicampus

<sup>2</sup>Student, Department of Education, Inha University

<sup>3</sup>Student, Department of Education, Inha University

요약 4차 산업혁명 환경 속에서 기업 경쟁력을 높이기 위해서는 디지털 역량을 갖춘 인재를 확보하고, 육성하는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 IT 분야에서 요구되는 지식 및 스킬은 새롭게 생성되거나 추가되기 때문에 IT 기업 구성원의 업스킬링(upskilling)과 리스킬링(reskilling)을 통한 전문성 향상은 필수적이다. 이에 본 연구는 IT 기업 종사자를 대상으로 관리자의 진성 리더십과 구성원의 직무 열의 관계에서 구성원의 자기주도학습 능력의 매개효과를 분석함으로써 인적자원개발 측면에서 IT 기업의 경쟁력 강화를 이론적 논의와 실천적 시사점을 제언하였다.

연구 결과, 첫째, IT 기업 관리자의 진성 리더십은 구성원의 직무 열의에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 구성원의 자기주도학습 능력은 IT 기업 관리자의 진성 리더십과 구성원의 직무 열의 관계에서 부분매개 하는 것으로 나타났다. 즉, 본 연구는 IT 기업 관리자의 진성 리더십이 구성원의 자기주도학습 능력을 촉진시키며, 나아가 직무 열의도 증진시킬 수 있다는 것을 실증하였다.

주제어 : 진성 리더십, 자기주도학습 능력, 직무 열의, 매개효과, IT 기업 관리자, 부하 직원

**Abstract** In order to increase corporate competitiveness in the fourth industrial revolution environment, it is most important to secure and nurture talented people with digital capabilities. In particular, because the knowledge and skills required in the IT sector are newly created or added, enhancing expertise through upskilling and reskilling of IT company members is essential. Thus, this study proposed theoretical discussions and practical implications for strengthening the competitiveness of IT company in terms of human resource development by analyzing the mediating effects of subordinates' self-directed learning ability in the relationship between managers' authentic leadership and subordinates' work engagement.

The results of this study were as follows: First, authentic leadership of IT company manager had positive effect on subordinates' work engagement. Second, self-directed learning ability of subordinates' had partial mediating effect on the relationship between IT company manager's authentic leadership and subordinates' work engagement.

**Key Words** : Authentic leadership, Self-directed learning ability, Work engagement, Mediating effects, IT company manager, Subordinates'

\*Corresponding Author : Man Soo Kim(ms2405@hanmail.net)

Received July 30, 2021

Accepted August 20, 2021

Revised August 15, 2021

Published August 28, 2021

## 1. 서론

최근 IT 기업들은 빅데이터, 인공지능, 클라우드, 사물인터넷 등으로 대표되는 4차 산업혁명 환경 속에서 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)을 진행하고 있다[1, 2]. 이 같은 환경에서 기업 경쟁력을 높이기 위해서는 디지털 역량을 갖춘 인재를 확보하고, 육성하는 것이 무엇보다 중요하다[3]. 특히 IT 분야에서 요구되는 지식 및 스킬은 새롭게 생성되거나 추가되기 때문에 IT 기업 구성원의 업스킬링(upskilling)과 리스킬링(reskilling)을 통한 전문성 향상은 필수적이며, 이러한 역량 개발 활동은 조직 성과로 연결될 수 있기에 조직에서는 이를 전략적으로 접근하고 있다[4, 5].

IT 조직에서 구성원들의 역량을 향상시키는 데 강조되는 요소 중 하나는 관리자의 리더십이다[6]. 관리자의 리더십은 구성원의 학습을 촉진하고, 역량을 개발하며, 업무에 대한 긍정적 태도 형성에 영향을 미치기 때문이다[7-11]. 이러한 리더십 효과로 인해 관리자 리더십에 대한 연구는 꾸준히 이루어져 오고 있으며, 다양한 리더십 이론 또한 등장하고 있다. 그 가운데 변혁적 리더십(transformational leadership)은 예측 불가능한 경영 환경에 대응하기 위한 변화와 도전을 강조한다는 측면에서 주로 다루어져 왔으며, 현재까지도 주목받고 있다[6, 9]. 그러나 변혁적 리더십 이론은 리더의 카리스마를 지나치게 강조한 나머지 리더의 진정성(authenticity)은 소홀히 다루어지고 있다는 비판이 제기되면서, 진성 리더십(authentic leadership) 이론이 등장하게 되었다[9, 12]. 일반적으로 진성 리더십은 '높은 수준의 자아 인식과 내면화된 도덕적 관점을 보유하고, 균형있는 정보 처리 과정, 관계의 투명성에서 모범을 보이는 리더의 행동', 진성 리더는 '자신에 대한 진실 된 모습을 견지하고, 감정, 생각, 가치관 등이 행동과 일치하며, 자신에 대한 성찰을 통해 이상과 현실에서의 모습의 차이를 줄이는 행동을 보여줌으로써 구성원들에게 믿음을 주는 모습을 보여주는 사람'으로 정의되고 있으며[13], 이 같은 정의를 바탕으로 진성 리더십 관련 연구들은 이론적 논의, 구성요인 규명, 측정 도구 개발 및 타당화를 거쳐, 진성 리더십의 효과성 검증 연구로 발전하고 있다[14].

한편, 진성 리더십을 갖춘 리더(authentic leader)는 자신의 존재 이유를 찾아 학습하고 성장하는 것을 중시하는 사람으로서, 이를 직접 실천하여 구성원들의 역할 모델이 되는 것을 추구한다. 이러한 관점의 진성 리더십은 구성원을 수동적인 존재가 아닌 능동적인 존재로 바

라보고, 구성원들이 스스로 학습할 수 있는 능력, 즉 자기 주도학습 능력(self-directed learning ability)을 통해 역량을 개발하고, 동시에 직무 태도 또한 향상될 수 있다고 본다[6, 12, 14]. 다시 말해 구성원들이 학습에 대한 흥미와 열정으로 동기를 부여하고, 주도적으로 학습에 참여하며, 최적화된 학습 환경 조성 및 인적·물적 자원을 관리하면서 학습을 진행하고, 결과를 평가할 수 있는 능력을 개발하는 데 관리자의 진성 리더십이 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 실제로 손형찬, 임경국, 정승연(2016)[15]은 육군, 해군, 해병대, 공군의 군 간부 696명을 대상으로 한 연구를 통해 상급자의 진성 리더십은 부하들의 자기주도학습에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그리고 권혁종(2019)[16]은 호텔 기업 직원들이 인식한 관리자의 진성 리더십은 자기주도학습과 유의한 상관관계가 있다고 보고하고 있다. 또한, 관리자의 진성 리더십은 구성원이 스스로 성장, 발전하기 위한 태도, 행동에 영향을 미친다는 주장[17]을 통해서도 관리자의 진성 리더십이 구성원들의 자기주도학습 능력에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

또한, 관리자의 진성 리더십과 구성원의 자기주도학습 능력은 그 효과로 구성원의 긍정적인 직무 태도, 즉 직무에 대한 열정, 만족, 몰입으로 설명되는 직무 열의에도 영향을 미칠 수 있다. 자기주도학습 능력과 직무 열의에 대한 연구로 김추강, 배을규(2015)[18]는 국내 HRD 컨설턴트들의 자기주도학습 능력은 직무 열의에 직접적으로 영향을 미치고, 자기주도적 직무 수행(job crafting)과 결합하였을 때, 그 효과는 더 커진다고 하였다. 박철, 이진구, 이세경(2015)[19]은 국내 대기업 근로자들의 자기주도학습 능력이 직무 열의에 직접 영향을 미치지 않으나, 유의한 상관관계를 지니고 있음을 보고하였고, Noe, Clarke, Kline(2014)[20]은 개념적 논의를 통해 자기주도학습 능력이 높은 구성원들은 학습과 개발을 위한 기회를 찾고, 업무에 대한 문제를 개선하고 해결하기 위해 더욱 업무에 참여하고 몰입한다고 제시하였다. 한편, 진성 리더십과 직무 열의에 대한 연구로 Sengupta, Sharma, Singh(2021)[21]은 인도 스타트업 기업 관리자의 진성 리더십은 구성원의 창의성 향상에 유의한 영향을 미치고, 직무 열의는 이들 관계에서 매개 변수의 역할을 한다고 하였다. 장은미, 진성(2020)[22]은 국내 기업 관리자를 대상으로 한 연구에서 관리자의 진성 리더십이 구성원의 열의를 촉진하고, 일에 대한 긍정적인 태도에 영향을 준다고 하였다. 그리고 그 외 국내외 기업 구성원, 서비스직 감정 노동자, 간호사 등을 대상으로 한

여러 연구에서도 관리자의 진성 리더십은 구성원의 직무 열의에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다[23-26]. 이상의 결과들을 살펴보면, 구성원의 직무 열의 향상을 위해서는 선행 요인으로 관리자의 진성 리더십과 구성원의 자기주도학습 능력의 역할이 중요하다는 것을 확인할 수 있으며, 이 같은 선행 요인의 축진은 구성원의 직무 열의로 나타날 수 있음을 보여준다.

직무 열의는 직무 태도를 나타내는 대표적 개념 중 하나로, 업무에 대한 구성원의 긍정적이고 만족하는 상태, 즉 자신의 업무에 최대한의 노력을 기울이고, 맡은 역할에 최선을 다해 자원을 투자하며, 일에 완전히 집중하는 상태를 의미한다[27]. 직무 열의가 높은 구성원은 업무 자체를 즐기고, 정서적으로 건강한 상태에서 업무를 수행하고, 몰입하기 때문에 조직과 개인 모두의 지속적 성장을 촉진한다[28, 29]. 또한, 직무 열의가 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 조직에 많은 애착을 가지고, 이직의도가 낮으며, 높은 생산성을 보여 조직 목표 달성에 기여하기 때문에[30-32], 구성원의 직무 열의 수준을 높이는 것은 조직 차원의 관리에서도 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다.

이상으로 논의된 내용을 종합하여 보면, 역량 있는 구성원을 육성하고, 확보하는 것은 대내, 외 환경 변화에 유연하게 대응하고, 조직의 경쟁력을 향상시키는 중요 요인이다. 이를 위해서는 구성원의 자기주도학습 능력과 직무 열의를 향상시키는 것이 필요하며, 관리자의 진성 리더십은 구성원의 자기주도학습 능력 개발과 직무 열의에 영향을 미치는 주요 선행 변인이 될 수 있다. 또한 자기주도학습 능력이 높은 구성원은 자신이 맡은 업무에 열정적으로 몰입하고, 자부심을 가지는 직무 열의가 높아질 수 있다. 이 같은 내용은 직무 요구-자원 모델(Job Demand-Resource model)로 설명될 수 있는데, 이 모델에 따르면 직무 자원 중 관계적 요소인 관리자의 리더십은 구성원의 자율성, 유능감과 같은 욕구를 충족시켜 개인의 동기를 강화시키고, 직무에서의 열의를 향상시킴으로써 긍정적인 업무 결과를 나타낸다고 설명한다[31]. 실제로 IT 조직은 타 산업군에 비해 프로젝트 단위의 업무가 많아 관리자와 구성원 간의 밀접한 관계가 형성되므로, 관리자가 발휘하는 리더십에 따라 프로젝트 성과는 달라지는 것으로 알려져 있다[4]. 특히, IT 조직 구성원들은 자율적인 업무 성향을 가지고 있기 때문에, 관리자의 통제적이고 강압적인 리더십보다는 유연하고, 투명하며, 진정성 있는 리더십을 기대하고, 직무에 몰입하기 위해 빠르게 발전하는 IT 지식, 기술에 민첩하게 대응하고자

자발적인 학습을 추구하고자 한다[5]. 이 같은 논의를 미루어 볼 때, IT 기업 관리자의 진성 리더십은 구성원의 직무 열의에 직접 영향을 미칠 수 있으며, 관리자의 진성 리더십을 통해 향상된 구성원의 자기주도학습 능력은 조직 성과에 기여할 수 있는 구성원의 직무 열의를 효과적으로 증진 시킬 것이라 예상할 수 있다.

따라서, 이 연구는 IT 기업 관리자의 진성 리더십과 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의 수준을 확인하고, IT 기업 관리자의 진성 리더십이 구성원의 직무 열의에 미치는 영향과 이들 관계에서 구성원의 자기주도학습 능력을 매개 효과를 살펴볼 것이다. 이를 통해 관리자의 진성 리더십, 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의 간 관계에 대한 이론적 논의와 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구모형

이 연구는 앞서 논의한 연구목적을 달성하고자 Fig. 1과 같은 연구 모형을 설정하였다.

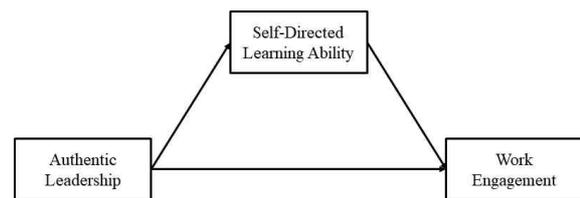


Fig. 1. Research Model

### 2.2 연구 대상 및 자료 수집

이 연구는 국내 IT 기업 S사 직원을 대상으로 관리자의 진성 리더십과 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의의 영향 관계를 살펴보고자 한다. IT 기업인 S사는 국내 대기업으로 분류되는 집단으로, '파트-그룹-팀'으로 체계적인 조직 구조를 가지고 있고, 매년 관리자 리더십 진단을 통한 인사 관리 및 교육 프로그램을 운영하고 있어, 본 연구에서 살펴보고자 하는 관리자와 구성원의 관계를 검증하는 데 적합하다고 판단하였다. 2020년 6월 기준 S사에 근무하고 있는 직원은 총 12,191명으로, 신뢰 수준 95%, 허용 오차 5% 내외를 기준으로 최소 필요한 표본 수는 373명이다. 이에 따라 설문 조사는 2020년 10월 12일부터 10월 23일까지 실시하였으며, 설문 조사

가 가능하다고 응답한 직원을 대상으로 총 540부를 배포하고 478부를 회수하였고, 그 중 불성실 응답 32부를 제외한 446부를 설문 분석에 사용하였다(유효 자료율: 82.6%). 본 설문 조사에 응답한 성별은 남성 241명(54.0%), 여성 205명(46.0%)으로 나타났고, 직급은 사원급 80명(17.9%), 대리급 144명(32.3%), 과장급 187명(41.9%), 차장급 이상 35명(7.8%)으로 나타났으며, 직무는 경영 관리 27명(6.1%), 영업/마케팅 50명(11.2%), 시스템 개발 221명(49.6%), 서비스 148명(33.2%)으로 나타났다.

### 2.3 측정도구 구성

이 연구의 측정도구는 관리자의 진성 리더십, 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의를 묻는 문항, 응답자의 인구통계학적 특성을 묻는 문항으로 구성하였다. 진성 리더십과 직무 열의 측정도구는 국외에서 개발한 도구이므로 원 문항을 번역한 후, 자기주도학습 능력 측정도구와 함께 학계 전문가 2인, 현장 전문가 2인의 검토를 거쳐 연구 맥락에 맞게 수정하였고, 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다)로 측정하였다.

첫째, 독립 변수인 진성 리더십을 측정하기 위해 Walumbwa 등(2008)[33]의 측정도구(Authentic Leadership Questionnaire)를 활용하였다. 이 측정도구는 4개 요인, 관계의 투명성 5문항, 내면화된 도덕적 관점 4문항, 균형적인 정보 처리 과정 3문항, 자아 인식 4문항으로 총 17개 문항으로 되어 있고(예: 나의 관리자는 주위 사람들이 자신에 대해 어떻게 생각하는지 의견을 묻는다.), 관리자의 진성 리더십에 대한 구성원들의 인식 정도를 응답하게 하였다. 그리고 구성원에 따라 관리자에 대한 정의가 다를 수 있기 때문에, 관리자란, '구성원 자신의 업무를 직접 관리하고, 1차로 업무 성과를 평가하는 직속 상사'로 정의하여, 관리자의 기준을 제공하였다.

둘째, 매개 변수인 자기주도학습 능력을 측정하기 위해 배을규, 이민영(2010)[34]의 측정도구(Self-directed Learning Ability)를 활용하였다. 자기주도학습 능력 측정도구는 7개 요인(학습과정관리, 학습결과평가, 학습동기, 자아개념, 학습활동의 지속성, 학습자원 이용 및 관리, 학습환경조성) 각 3문항, 총 21개 문항으로 구성되어 있다(예: 나는 학습에 임하기 전, 구체적으로 어떤 지식과 기술을 학습해야 하는지에 대해 먼저 생각한다).

마지막으로 종속 변수인 직무 열의는 Schaufeli,

Bakker, Salanova(2006)[27]의 측정도구(Utrecht Work Engagement Scale-9)를 활용하였다. 이 측정도구는 3개 요인(활력, 헌신, 몰두)으로 구성되어 있고 각 3문항, 총 9개 문항으로 구성되어 있다(예: 나는 일을 할 때 에너지가 넘쳐 오르는 것을 느낀다.)

한편, 이 연구에서는 모형 적합도 및 신뢰도 향상, 비정규분포 문제 개선을 위해 각 측정 도구에 대한 항목 묶음(item parceling)을 실시하였고[35], 각 측정 도구에 대하여 동일 한 개념 간 평균을 산출하여 분석하는 다차원 접근법(approaches to multi dimensionality)을 활용하였다.

### 2.4 측정도구 검증

진성 리더십, 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의 측정 도구의 타당성 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였고, 그 결과는 Table 1과 같다.

분석 결과, 각 연구 변인들의 표준화 계수가 .6 이상, 통계적으로 유의하게 나타나 구인 타당도를 확보하였고, 모든 변인들의 개념 신뢰도(construct reliability) .7 이상, 분산 추출 지수(average variance extracted)는 .5 이상으로 나타나 측정 모형의 내적 일관성(internal consistency), 집중 타당도(convergent validity)를 확보하였다[36]. 그리고 주요 모형 적합도 지수는  $\chi^2=231.974(p<.001)$ , RMR=.030, GFI=.935, NFI=.949,

Table 1. Confirmatory factor analysis result

Variables	Items	Estimate	S.E.	t	AVE	CR
Authentic Leadership	AL1	.876	-	-	.815	.946
	AL2	.875	.040	26.400***		
	AL3	.946	.036	30.774***		
	AL4	.828	.039	23.721***		
Self-directed Learning Ability	SLA1	.797	-	-	.747	.953
	SLA2	.793	.053	18.913***		
	SLA3	.775	.058	18.371***		
	SLA4	.826	.051	19.965***		
	SLA5	.812	.055	19.516***		
	SLA6	.821	.050	19.820***		
	SLA7	.640	.065	14.482***		
Work Engagement	WE1	.759	-	-	.593	.813
	WE2	.893	.061	16.906***		
	WE3	.750	.051	15.744***		
$\chi^2$		RMR	GFI	NFI	CFI	RMSEA
231.974***		.030	.935	.949	.964	.068

Note: CR=Construct Reliability, AVE=Average Variance Extracted, \*\*\* $p<.001$

CFI=.964, RMSEA=.068로 나타났다.  $\chi^2$  값의 유의 확률은 .001보다 낮게 나타나, 모형 적합도 기준에 못 미치는 것으로 나타났으나,  $\chi^2$  값은 표본 크기에 따라 달라지기 때문에 다른 지수들을 함께 고려하여 결론을 내려야 한다[35]. 이에 다른 모형 적합도 지수를 살펴본 결과, RMR 값이 .05 이하, GFI, NFI, CFI 값이 .9 이상, RMSEA 값이 .1 이하로 적합도는 우수한 것으로 판단 할 수 있다[37].

한편, 이 연구는 동일한 시점에 독립, 매개, 종속 변인을 측정하였다는 점에서 동일 방법 편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 동일 방법 편의를 확인하기 위해 Harman(1976)[38]의 확인적 요인 분석을 활용한 단일 요인 검증(single factor test)을 실시하였다. 검증 결과, 단일 요인 검증의 모형 적합도 지수( $\chi^2=2091.372(p<.001)$ , RMR=.157, GFI=.573, NFI=.537, CFI=.545, RMSEA=.237)는 연구 모형의 모형 적합도 지수보다 좋지 않은 것으로 나타나 동일 방법 편의가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

### 3. 연구결과

#### 3.1 변인 별 수준 및 상관관계

IT 기업 관리자의 진성 리더십, 구성원의 자기주도학습 능력, 직무 열의의 인식 수준과 각 변인 간 관계 정도를 분석하기 위해 기술 통계 및 상관관계 분석을 실시하였고, 그 결과는 Table 2와 같다. 인식 수준에서는 자기주도학습 능력이 3.76으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 진성 리더십 3.72, 직무 열의 3.29 순으로 나타났다. 그리고 상관관계 분석 결과, 진성 리더십과 자기주도학습 능력 .363( $p<.01$ ), 자기주도학습 능력과 직무 열의 .328( $p<.01$ ), 자기주도학습 능력과 직무열의 .313( $p<.01$ )으로 모두 유의한 수준에서 약한 상관관계를 나타냈다[36].

Table 2. Correlations between the variables

Variables	M	S.D	1	2	3
1. AL	3.72	.813	1		
2. SDLA	3.76	.587	.363**	1	
3. WE	3.29	.792	.313**	.328**	1

Note: AL=Authentic Leadership, SDLA=Self-Directed Learning Ability, WE=Work Engagement, \*\* $p<.01$

#### 3.2 각 변인 간 영향 관계

이 연구는 각 변인 간 영향 관계를 살펴보기 위해 구조 방정식 모형을 활용하였다. 그리고 연구 모형(부분 매개 모형)의 우수함을 확인하고자, Table 3.와 같이 경합 모형(완전 매개 모형)과의 비교를 실시하였다.

분석 결과, 연구 모형과 경합 모형 간 자유도(df) 값의 차이는 1,  $\chi^2$ 값의 차이는 12.553으로 나타나  $p<.001$  수준에서 임계치인 3.841을 초과하여 각 모형에 대한 차이는 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 다른 모형 적합도 지수도 경합 모형에 비해 연구 모형이 더 우수한 것으로 나타나 연구 모형(부분 매개 모형)을 최종 모형으로 선택하였다.

Table 3. Comparison of model fit

Model	$\chi^2$	df	RMR	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Research model (Partial mediation)	163.881 ( $p<.001$ )	73	.030	.953	.964	.979	.052
Competitive model (Full mediation)	176.434 ( $p<.001$ )	74	.048	.951	.961	.977	.055

최종 모형으로 선택된 연구 모형(부분 매개 모형)의 영향력을 분석한 결과는 Table 4, Fig. 2와 같다. 즉, IT 기업 관리자의 진성 리더십이 구성원의 자기주도학습 능력에 미치는 영향( $\beta=.376$ ), 관리자의 진성 리더십이 구성원의과 직무 열의에 미치는 영향( $\beta=.184$ ), 구성원의 자기주도학습 능력이 직무 열의에 미치는 영향( $\beta=.330$ ) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p<.001$ ). 그리고 IT 기업 관리자의 진성 리더십은 구성원의 자기주도학습 능력을 매개로 직무 열의에 간접적인 영향을 미치는 것( $\beta=.124$ )으로 나타났으며, 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 bootstrapping 방법을 활용한 결과, 95% 신뢰구간 상, 하한값이 .074, .231로 0을 포함하지 않아 매개효과 또한 유의한 것으로 확인되었다.

Table 4. Total, Direct, and Indirect Effects of Self-Directed Learning Ability between Authentic Leadership and Work Engagement

Independent variable	Dependent variable	Direct effect	Indirect effect	Total effect
AL	SDLA	.376***	-	.376***
SDLA	WE	.330***	-	.330***
AL	WE	.184***	.124**	.308**

Note: AL=Authentic Leadership, SDLA=Self-Directed Learning Ability, WE=Work Engagement, \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

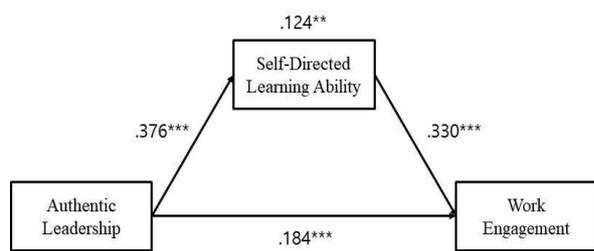


Fig. 2. Mediating Effect of the Research Model

#### 4. 결론 및 제언

이 연구는 IT 기업 관리자의 진성 리더십이 구성원의 직무 열의에 미치는 영향, 그리고 이들 영향 관계에서 구성원의 자기주도학습 능력의 매개효과를 검증하는 것이다. 이에 국내 IT 기업 S사 직원들을 대상으로 총 540부의 설문지를 배포하여 최종 446부를 분석에 활용하였고, 전체 측정 모형을 통한 타당도 및 신뢰도를 검증하였다. 그리고 각 변인의 인식 수준과 변인 간 상관관계를 살펴보기 위해 기술 통계 분석 및 상관관계 분석을 실시하였으며, 각 변인의 영향 관계를 살펴보기 위해 구조방정식 모형을 활용하였다. 이상의 분석을 통해 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, IT 기업 관리자의 진성 리더십은 구성원의 직무 열의에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해 IT 기업 관리자가 자신의 이상적인 가치를 중요하게 여기고, 윤리적 행동으로 모범이 되며, 주변의 사람들과의 관계가 투명하고, 주요 의사 결정 시, 객관된 자료를 근거로 균형적인 일 처리를 하면, 구성원들이 업무에 열정적으로 몰입하고 헌신적이고, 도전적인 자세를 가지는 직무 열의가 향상된다는 것이다. 이 같은 연구 결과는 국내·외 기업, 직무 등을 대상으로 이루어진 선행 연구 [23-26]와 일치하는 결과이다. 이는 기존에는 다루어지지 않았던 IT 기업에서도 선행 연구 결과들이 적용될 수 있음을 보여주었고, 관리자의 진성 리더십은 구성원들의 조직 성과 향상에 기여할 수 있다는 개념적 논의[12]를 실증하였다는 데 그 의의가 있다. 따라서 구성원의 직무 열의를 향상시키기 위해서는 관리자의 진성 리더십을 촉진시키기 위한 노력이 요구된다. 이를 위해서는 조직 내 관리자 리더십 교육 프로그램이 지식, 스킬 보다는 리더 자신에 대한 자아 인식, 구성원과의 관계 성찰 등을 통해 발전 방향을 찾을 수 있는 내용으로 구성될 필요가 있다. 진성 리더십은 리더의 특성이 아닌 지속적인 노력을

통해 개발될 수 있는 것이기 때문에[10], 교육 프로그램 설계 시, 네 가지 구성요소(관계의 투명성, 내면화된 도덕적 관점, 균형적인 정보 처리 과정, 자아 인식)를 단기적, 일회적으로 개발할 것이 아니라, 장기적이고 순차적인 테마로 개발하여 관리자들이 진성 리더로 성장할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

둘째, 구성원의 자기주도학습 능력은 IT 기업 관리자의 진성 리더십과 구성원의 직무 열의의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 즉, IT 기업 관리자의 진성 리더십 발휘를 통해 촉진된 구성원의 자기주도학습 능력은 업무 상 발생할 수 있는 이슈를 대처하고, 새로운 업무에 도전할 수 있게 하며, 이를 통해 맡고 있는 직무에도 열의를 가질 수 있도록 한다는 것이다. 이는 관리자의 진성 리더십이 구성원의 자기주도학습 능력을 향상시킨다는 연구 결과[15-17], 구성원의 자기주도학습 능력이 직무 열의를 향상시킨다는 연구 결과[18-20]와 같은 맥락으로 이해할 수 있다. 이 연구는 그동안 개별적으로 논의되어 왔던 관리자의 진성 리더십, 구성원의 자기주도학습 및 직무 열의의 관계를 구조적으로 실증하고, IT 기업 관리자의 진성 리더십과 구성원의 직무 열의의 관계를 매개하는 변수가 무엇인지 밝힘으로써 자기주도학습 능력의 역할을 확인하였다는 데 그 의의가 있다. 따라서 IT 기업 구성원들이 능동적으로 학습하고, 자발적으로 지식, 스킬을 서로 공유하는 자기주도학습이 활발히 이루어지기 위해서는 학습 문화 구축 및 환경을 마련하는 것이 필요하다. IT 기업 구성원은 빠르게 발전하는 IT 지식, 기술에 민첩하게 대응하고자 자발적인 학습을 추구하고, 자율적인 업무 수행을 추구하기 때문에, 이들에게는 업무 관련 지식, 스킬을 자유롭게 탐색하고, 공유하며, 토론할 수 있는 소셜 러닝 기반의 시스템을 구축하여 운영하는 것을 고려할 수 있다. 또한, 구성원들의 학습한 결과를 업무 전문성으로 연계될 수 있도록 사내 세미나, 워크샵 등의 프로그램들을 기획, 개최함으로써, 구성원들 간의 새로운 학습 기회를 지속적으로 모색할 수 있도록 해야 할 것이다.

이 같은 의의에도 불구하고 이 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 국내 IT 기업 S사 직원을 대상으로 설문을 진행하여, 연구 결과를 IT 산업 전 분야, 타 조직에 일반화할 수 없다는 한계가 있다. 따라서 향후에는 IT 분야의 다양한 조직 및 다른 산업군 등을 대상으로 연구를 진행하여, 본 연구에 대한 타당성을 확보할 필요가 있다. 둘째, 이 연구는 전체 측정 모형 검증을 통해 동일 방법 편이가 발생하는 것을 최소화하고자 하였으나[39], 동일 시

점에 독립, 매개, 종속 변인을 측정하였다는 점에서 동일 방법 편의 이슈를 완전히 제거하였다고 볼 수는 없다 [40]. 따라서 향후에는 설문 응답 시점을 달리하거나 종 단 연구를 통해 이 같은 이슈를 줄이는 연구 설계가 필요하다.

## REFERENCES

- [1] P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y., Bart, A. Bhattacharya, J. Q., Dong, N. Fabian & M. Haenlein. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI : 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- [2] J. Kew & J. Stredwick. (2017). *Business environment: managing in a strategic context*. Kogan Page Publishers.
- [3] Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business. New York.
- [4] D. M. Jung. (2017). *Comprehensive Approach to Job Turnover of IT Workforce : Integration with the validity of organizational effectiveness and technostress control model*. Unpublished Doctoral thesis. Keimyung University, Jeonnam, Daegu
- [5] Y. D. Kim, S. K. Jeong. & J. C. Ahn. (2021). An Analysis for the Skill Mismatching of IT Service Sector by Technology Changes. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 22(2), 273-282. DOI : 10.5762/KAIS.2021.22.2.273
- [6] H. W. Lee, E. K. Bae & M. Y. Lee. (2019). Development of Developmental Leadership Inventory for Corporate Managers: Focused on A Company in IT Industry. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 1-29. DOI : 10.18211/kjhrdq.2019.21.2.001
- [7] S. J. Yang. (2017). *The influence of team leaders' coaching leadership on organizational effectiveness : the mediation effect of self-directed learning and innovative behaviors*. Unpublished Doctoral thesis. Hanyang University. Seoul.
- [8] M. S. Hagen. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. DOI : 10.1002/piq.20123
- [9] H. A. Oh & J. S. Jung. (2018). An Effect of Authentic Leadership and Transformational Leadership on Job crafting: with Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Identification. *The Korean Leadership Review*, 8(4), 21-60. DOI : 10.22243/tklq.2017.8.4.21
- [10] S. W. Yim, A. K. Choi & J. H. Jeon. (2017). The Effect of Managers' Motivational Language on Employees' Job Crafting : The Mediating Effect of Self-efficacy. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 19(3), 157-184. DOI : 10.46260/KSLP.19.3.6
- [11] H. J. Wang, E. Demerouti & P. Le Blanc. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. DOI : 10.1016/j.jvb.2017.03.009
- [12] J. G. Yoon. (2015). *Authentic Leadership*. Raonbooks. Seoul.
- [13] F. Luthans & B. J. Avolio. (2003). *Authentic leadership development*. In Cameron, K. S., J. E. Dutton & R. E. Quinn(Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, 241-258.
- [14] D. Y. Kim, E. K. Bae & M. J. Han. (2013). Mediating Effects of Teacher's Self-Directed Learning Ability on the Relationship between Principal's Authentic Leadership and Teacher's Organizational Commitment in Early Childhood Educational Institutes. *Korean Journal of Business Administration*, 26(10), 2561-2582.
- [15] H. C. Son, K. K. Lim & J. S. Eon. (2016). The Effect of Authentic Leadership on Self-efficacy: Focused on the Mediating Role of Self-regulated Learning. *Journal of Creativity and Innovation*, 9(3), 129-169. DOI : 10.22834/PDS.2016.9.3.129
- [16] H. J. Gwon. (2019). The Effect of Authentic Leadership on Learning Organization, Positive Psychological Capital and Self-Directed Learning. *Tourism Research*, 44(2), 27-51. DOI : 10.32780/ktidoi.2019.44.2.27
- [17] B. K. Joo, S. H. Park & S. H. Lee. (2020). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*. DOI: 10.1108/IJM-02-2020-0056
- [18] C. K. Kim & E. K. Bae. (2015). Moderating Effects of Self-Directed Learning Ability on the Relationship between HRD Consultants' Job Crafting and Work Engagement. *The Journal of Vocational Education Research*, 34(4), 51-71.
- [19] C. Park, J. G. Lee & J. K. Lee. (2015). The Structural relationship among self-directed learning, psychological capital, and work engagement of employees: Focused on the conglomerates in Korea. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 133-158. DOI : 10.18211/kjhrdq.2015.17.4.006
- [20] R. A. Noe, A. D. Clarke & H. J. Klein. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1-31.
- [21] S. Sengupta, S. Sharma & A. Singh. (2021). Authentic leadership fostering creativity in start-ups: Mediating role of work engagement and employee task

- proactivity. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 235-251.  
DOI : 10.1177/2278533720964298
- [22] E. M. Jang & C. Xing. (2020). The Effects of Authentic Leadership on Work Engagement: Moderated Effects of Employee's Calling. *Journal of Creativity and Innovation*, 13(3), 37-69.
- [23] M. Y. Jang & S. S. Lee. (2020). Structural Relationship between Authentic Leadership, Job Engagement, Job Burnout, and Turnover Intention among Workers in the Service Industry: Multi-Group Analysis by Emotional Labor Intensity. *The Journal of Vocational Education Research*, 39(6), 39-62.  
DOI : 10.37210/JVER.2020.39.6.39
- [24] M. Bamford, C. A. Wong & H. Laschinger. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540.  
DOI : /10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- [25] H. Wirawan, M. Jufri & A. Saman. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154.  
DOI : 10.1108/LODJ-10-2019-0433
- [26] T. Gigol. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: the intermediate role of work engagement. *Sustainability*, 12(3), 1182.  
DOI : 10.3390/su12031182
- [27] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker & M. Salanova. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.  
DOI : 10.1177/0013164405282471
- [28] I. S. Kwon & Y. K. Choi. (2011). A Study on the Antecedents of Job Engagement and Psychological Conditions as the Mediators. *Journal of Human Resource Management Research*, 18(4), 113-134.
- [29] W. S. Kang, J. Y. Kim & W. C. Kim. (2021). Meta-analysis of the Relationship Between Leadership and Work Engagement: Focusing on the Domestic Research in South Korea Over the Recent 10 Years. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 57-85.  
DOI : 0.18211/kjhrdq.2021.23.1.003
- [30] H. Murlis & P. Schubert. (2002). *Engage employees and boost performance*. LA: Hay Group Working Paper.
- [31] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-316.  
DOI : /10.1002/job.248
- [32] B. L. Rich, J. A. Lepine & E. R. Crawford. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.  
DOI : 10.5465/amj.2010.51468988
- [33] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing & S. J. Peterson. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.  
DOI : 10.1177/0149206307308913
- [34] E. K. Bae & M. Y. Lee. (2010). The Development of the Self-Directed Learning Ability Inventory for Employees in HRD Companies. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 1-26.  
DOI : 10.18211/kjhrdq.2010.12.3.001
- [35] J. P. Yu. (2015). The Item Parceling Bias of Multi-Dimensionality in the Structural Equation Modeling. *korean management review*, 44(4), 1131-1147.
- [36] K. S. Kim. (2007). *New AMOS 16.0 Structural Equation Model analysis*. Seoul: Hannarae.
- [37] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- [38] H. H. Harman (1976). *Modern factor analysis*. NJ: University of Chicago press.
- [39] K. F. Widaman. (1985). Hierarchically nested covariance structure models for multi trait-multi method data. *Applied Psychological Measurement*. 9(1), 1-26.  
DOI : 10.1177/014662168500900101
- [40] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. Lee & N. P. Podsakoff. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88(5). 879-903.

## 이형우(Hyung Woo Lee)

[정회원]



- 2007년 2월 : 인하대학교 교육학과(문학사)
- 2010년 8월 : 인하대학교 교육학과 HRD 전공(교육학 석사)
- 2018년 8월 : 인하대학교 교육학과 HRD 전공(교육학 박사)
- 2010년 1월 ~ 현재 : 삼성멀티캠퍼스

컨설팅부문 책임

- 관심분야 : 관리자 리더십, 경력개발, 교육 프로그램 평가
- E-Mail : hrdlhw@naver.com

김 만 수(Man Soo Kim)

[정회원]



- 2009년 2월 : 인하대학교 교육학과 (문학사)
- 2016년 8월 : 인하대학교 교육학과 HRD 전공(교육학 석사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 인하대학교 교육학과 HRD 전공(박사과정)
- 2021년 4월 ~ 현재 : 러닝앤솔루션

수석 컨설턴트

- 관심분야 : 역량모델, 경력개발, 멘토링
- E-Mail : ms2405@hanmail.net

김 정 원(Jung Won Kim)

[정회원]



- 1993년 2월 : 중앙대학교 행정학과 (행정학사)
- 2011년 2월 : 숭실대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 인하대학교 교육학과 HRD 전공(박사수료)
- 1993년 3월 ~ 현재 : 중소기업중앙회

부부장

- 관심분야 : 리더십, 무형식학습, 경력개발
- E-Mail : kjw8431@hanmail.net