

# 중국 소프트웨어 산업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 학습민첩성과 조직몰입의 매개효과를 중심으로

Chu Yan<sup>1</sup>, 김준성<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>우송대학교 경영학전공 박사과정, <sup>2</sup>우송대학교 매니지먼트학부 경영학전공 교수

## The Effect of Transformational Leadership on Innovative Behavior in China's Software Industry: Focused on the mediating effect of Learning Agility and Organizational Commitment

Yan Chu<sup>1</sup>, Joon-Sung Kim<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. candidate, Department of Business Management, Woosong University

<sup>2</sup>Professor, Department of Corporate Management, Woosong University

요 약 본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 학습민첩성 및 조직몰입의 매개효과를 검증하여 중국 소프트웨어 산업의 혁신과 리더십 개발에 대한 방향성을 제시하기 위한 것이다. 연구방법론으로는 중국 소프트웨어 산업에 종사하는 종업원을 대상으로 전자 설문을 실시, 유효표본 271부를 사용하였으며, 분석을 위하여 AMOS 23.0과 SPSS 26.0을 사용하였다. 연구결과는 첫째, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여가 각각 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 학습민첩성과 조직몰입이 모두 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있었다. 셋째, 변혁적 리더십과 혁신행동 간에 학습민첩성과 조직몰입의 부분 매개효과를 검증하였다. 이러한 결과는 중국 소프트웨어 산업의 혁신행동에 있어 변혁적 리더십 개발과 학습 및 몰입 프로그램의 필요성을 제시한다.

주제어 : 변혁적 리더십, 혁신행동, 학습민첩성, 조직몰입, 중국 소프트웨어 산업

Abstract The purpose of this study is to verify the effect of transformational leadership on innovative behavior and the mediating effect of learning agility and organizational commitment. We selected 271 practitioners from China's software industry. The results show that transformational leadership has a positive correlation with innovative behavior, learning agility and organizational commitment play a partial mediating role between transformational leadership and innovative actions. Therefore, this study presents the necessity of transformational leadership development and learning and immersion programs in the innovation behavior of the Chinese software industry.

Key Words : transformational leadership, innovative behavior, learning agility, organizational commitment, China's software industry

\*This paper was supported by the research funds of Woosong University in 2021.

\*Corresponding Author : Joon-Sung Kim(jskimco@naver.com)

Received March 16, 2021

Revised March 22, 2021

Accepted April 20, 2021

Published April 28, 2021

## 1. 서론

코로나 바이러스(COVID-19)는 우리 생활에 많은 패턴을 바꾸었으며, 4차 산업혁명을 가속화시키고 있다. 2020년도 중국 소프트웨어 산업의 순이익은 10,767억 위안으로 전년 대비 7.8%가 증가했다[1]. 그러나 중국 공신부에 따르면 선진국에 비해 소프트웨어 산업은 여전히 크지만 강하지는 않은 상태이며, 혁신 능력은 여전히 미흡하다. 소프트웨어와 핵심 사업 분야에 있어 소프트웨어 산업은 외부에 크게 의존하고 있으며 안전하고 신뢰할 수 있는 제품과 시스템 응용 프로그램이 부족하다는 문제가 제기되고 있다. 따라서 창조적 혁신과 협업 역량이 시급히 강화되어야 하며, 특히 미국과의 무역전쟁으로 전자 통신과 같은 핵심 기술에 대한 혁신이 필요하고 시급하다.

제4차 산업혁명 환경에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하도록 리더와 구성원 간의 유기적인 협조가 필요하며, 조직 환경에서 잘 적응하도록 효과적인 리더십 발휘의 필요성도 있다[2]. 이러한 관점에서 변혁적 리더십은 구성원들이 더 많은 도전과 혁신행동을 하도록 자극하고 높은 목표를 달성할 수 있도록 함으로써 기대 이상의 가치변화를 지향하는 리더십으로 주목을 받고 있다[3].

한편, 급변하는 환경에서 조직은 생존하고 성장하기 위하여 빠르게 학습하고 생각과 행동을 유연하게 변화할 수 있는 역량인 학습민첩성이 필요하다. 학습민첩성이 높은 인재는 미래 핵심인재로서의 가능성이 높다고 하였다[4]. 학습민첩성이 높은 사람은 꾸준히 새로운 도전을 추구하며 적극적으로 다른 사람에게 피드백 받는 것을 좋아한다. 그러므로 학습민첩성이 높은 인재는 자신의 경험에 의한 성찰로 학습하고 성장하는 것을 선호한다. 따라서 학습민첩성이 높은 인재는 그것을 토대로 실천적이고 실용적인 결과를 얻을 가능성이 높다[5]. 그러나 학습민첩성은 비교적 최근에 등장한 개념으로 이에 대한 실증적 선행연구는 부족한 실정이다.

또한 구성원은 조직몰입 수준이 높을수록 자기가 속한 조직에 감정적인 애착을 갖고 몰두하는 자발적인 혁신행동을 취할 것이다. 그러므로 구성원의 조직몰입이 혁신행동에 유의미한 영향을 주는 것으로 설명되고 있다[6].

상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 효과 및 이들과의 관계에서 학습민첩성과 조직몰입의 중요성에도 불구하고 중국 소프트웨어 산업에 종사하는 구성원들을 대상으로 한 실증연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 변혁적 리더십과 혁신행동의 영향 관계를 혁신역량이

시급한 중국 소프트웨어 산업에 적용하여, 학습민첩성과 조직몰입의 매개효과를 검증하는 데 차별적 의의가 있다. 이를 통해 혁신성이 시급한 중국 소프트웨어 산업에 있어 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고, 구성원들의 학습민첩성과 조직몰입이 매개효과를 갖는지를 분석하여 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 연구변수

#### 2.1.1 변혁적 리더십

리더십은 역사가 오래되었으며, 경영관리와 인적자원 관리 및 조직 행동 분야에서 핵심 개념 중 하나로 중요하게 인식되어왔다[7]. 리더십은 집단행동과 개인행동을 형성하여 조직성과를 창출하고, 구성원들의 역량 및 대인관계 역량을 효과적으로 향상, 집결할 수 있기 때문이다[8]. 또한 현대사회는 불확실하고 가변적이므로 조직의 경쟁력을 유지, 발전시키기 위해서는 리더의 역할이 더욱 중요하다[9, 10].

시대의 요구와 변화에 따라 새로운 리더십 이론들이 등장하였음에도 불구하고 변혁적 리더십(transformational leadership)은 더 주목을 받는 리더십 이론의 하나가 되었다[9]. Burns(1978)는 변혁적 리더십이란 구성원의 내부에 있는 잠재적인 동기를 발견하고 고차원적인 욕구를 충족시킴으로써 리더와 구성원 간에 상호 자극과 성장 관계를 유지하는 것이라고 하였다[10]. Bass(1985)는 변혁적 리더십은 기존의 리더십 이론의 틀에서 벗어나 새로운 기회를 창출하고 비전이나 목표를 달성하고자 구성원들을 변화시키는 것으로 정의하였으며[11], 조직 상황에 따른 변혁적 리더십의 개념을 보다 발전시켰다. 이처럼 조직 목표 달성과 구성원의 발전적 미래를 위하여 혁신을 도모하도록 격려하는 것이 변혁적 리더의 중요한 역할이다.

Bass & Avolio(1990)는 Burns(1978), Bass(1985)의 변혁적 리더십에 대한 연구 결과를 토대로 변혁적 리더십의 하위요인을 카리스마, 개별적 배려, 지적자극과 영감적 동기부여의 네 가지로 구분하였다[12]. 본 연구에서도 이러한 선행연구를 기반으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여를 채택하였다.

### 1) 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 하위요인 중에서 가장 핵심적인 구성요소로 볼 수 있다. Bass(1985)가 정의하였듯이 카리스마 리더란 구성원들을 직무에 몰입하게 하고 충성도를 갖도록 하여 그들로부터 존경을 받고 조직에 대한 사명감과 열정을 가지고 있는 사람이다. Yukl(1989)의 연구에 따르면 카리스마적 리더십은 리더가 구성원들에게 조직 전체의 목표를 제시하고 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 인식시키고 구성원들에게 신뢰감을 주어 구성원들의 적극적인 참여를 유도한다[13]. 따라서 카리스마는 리더의 영향력을 통해 구성원들과 유대관계를 형성하며 이들로부터 높은 성과를 창출하는 리더십 요인이다.

### 2) 개별적 배려

개별적 배려란 리더가 구성원들의 욕구와 능력에 따라 차별화된 배려와 개별적인 관심을 줌으로써 구성원들의 책임감과 충성심을 높이고 기대치 이상의 욕구를 가지도록 하는 것을 말한다[14]. 개별적 배려 리더십을 발휘하기 위해서 변혁적 리더는 자신의 학습 지식, 경험 등을 바탕으로 멘토 역할을 담당해야 하며, 개인 욕구와 특성에 맞춰 리더십을 행사한다[7]. 즉 개별적 배려는 구성원들 개개인의 욕구 차이를 인정하여 구성원들을 높은 욕구 수준으로 끌어올려 높은 성과를 창출할 수 있도록 잠재적인 능력을 개발해 주는 것이다.

### 3) 지적자극

지적자극이란 리더의 전략적 사고를 통해 구성원들의 업무에 대한 분석, 실행, 평가에 관심을 끌어내는 것이다[7]. 즉 지적자극은 구성원들이 문제를 해결할 때 기존의 문제해결 방식에서 벗어나 새로운 문제해결 방식을 모색하여 처리하도록 격려하는 것이다[11]. 이렇게 구성원들 스스로 창의적으로 생각하여 문제 해결력을 가질 수 있도록 하기 위해서는 리더 자신도 지적으로 풍부해야 하며 지식을 활용하여 구성원을 자극할 수 있어야 한다.

### 4) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 조직 구성원들에게 에너지와 열정을 자극하고 직무를 잘 수행하게 만들며 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 자신감을 고취하는 것이다[15]. Judge & Piccolo(2004)의 연구에서는 구성원들에게 수행하고 있는 직무에 대한 의미를 부여하고, 높은 기준을 향해 도전하도록 격려하고, 목표를 달성하기 위해

긍정적인 의사소통을 하는 것이 영감적 동기부여라고 하였다[16]. 즉 영감적 동기부여는 리더가 자신의 목표를 구성원들과 교류하며, 높은 기대감을 호소하고, 구성원들의 노력을 끌어내어 적절한 행동 모델링을 제공하고 열정을 갖도록 자극하는 것이다.

### 2.1.2 학습민첩성

학습민첩성(learning agility)은 핵심인재를 확인하고 육성하기 위한 경영학적 개념으로 관심을 끌고 있다. 학습목표지향성, 자기주도 학습능력, 지속 학습활동과 유사한 개념이라 볼 수 있다. McCall, Lombardo & Morrison(1988)는 각 분야의 최고 경영자와 리더를 대상으로 인터뷰를 하고 본인의 성공에 결정적인 영향을 미친 요인이 도전적인 경험이라는 것을 검증하였다[17]. Lombardo & Eichinger(2000)의 연구에서는 미래 핵심 리더의 지속적인 성장과 발전을 위하여 경험으로부터의 학습민첩성을 중요하게 생각하는 논의가 본격적으로 시작되었다[18]. 학습민첩성이란 경험으로부터의 학습능력과 의지이고, 그 결과 처음 직면하는 상황에서도 학습한 것을 통하여 민첩하고 유연하게 실천하고 적용할 수 있는 능력을 말한다. Batcheller(2016)는 학습민첩성이란 자신의 강·약점을 인식하고 도전적인 목표를 설정하여 달성하기 위해 꾸준히 노력하고, 경험을 성찰하고, 의도적이며 적극적인 피드백을 구하고, 새로운 환경에서 도전하고, 새로운 것에 대해 민첩하게 학습하고, 변화를 감당하고, 한계에 도전하는 것을 통하여 실천적이고 실용적인 결과물을 창출하고, 성공하거나 실패한 경험을 바탕으로 학습하려는 특성으로 정의하였다[19].

### 2.1.3 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 구성원들이 조직에 애착을 갖고 조직의 목표와 자신의 가치가 같을 때 조직의 목표를 달성하기 위하여 직무를 성실하게 수행하도록 하는 의지라고 정의하였다[20]. Meyer & Allen(1984)는 조직몰입을 구성원들이 조직에 대해 느끼는 감정적인 애착을 말한다[21]고 하였고, Jiang, Gollan & Brooks(2017)는 조직구성원들이 조직으로부터 받은 호의적인 대우에 대해 사회적인 교류를 통하여 보답하도록 조직에 보다 몰입되어 있다고 설명하였다[22]. Allen & Meyer(1990)는 조직몰입이 정서적 몰입, 지속적 몰입 그리고 규범적 몰입 세 가지의 요인으로 구성된다고 분석하였다[23]. 정서적 몰입은 조직에 대한 정체성 감정으로 구성원들의 조직을 위해 헌신하겠다는 심

리적 신념과 조직에 대한 애착을 의미한다. 또한 지속적 몰입은 조직을 떠나는 손실과 조직에 남기는 이익을 비교하여 조직에서 지속하여 일하는 것이다. 다음으로 규범적 몰입이란 내적 가치관인 조직에 대한 충성, 의무감, 심리적으로나 도덕적인 부담감 등으로 조직에 몰입하는 것을 의미한다.

### 2.1.4 혁신행동

Scott & Bruce(1994)는 혁신행동(innovative behavior)은 개인이 구체적이고 창의적인 아이디어를 생각하고 이를 실천하는 과정에서 창의적인 아이디어를 재생성, 새로운 기술과 타인의 아이디어 증진, 나아가 실행을 위한 일련의 과정을 개발하는 혁신적인 일체의 것이라고 정의하였다[24].

혁신적인 행동은 조직 변화의 기초이며 조직 혁신의 근본이 되고[15], 특히 최근 코로나 상황으로 인한 어려운 경제 여건에서 경쟁력을 확보하려는 혁신은 성장의 원동력과 경제성과 및 사회 공동체 발전에 이바지하는 주역이 된다. 그러므로 혁신이 있는 중소기업들은 경쟁력 강화와 창의적인 혁신을 통하여 경제 활성화를 이룰 수 있을 것이다. 또한 구성원들이 혁신적인 업무를 수행할수록 직무성과가 향상되는 사실도 검증되었다[25]. 혁신적인 성과를 창출한 후에 지속적인 혁신과 성공을 이루도록 혁신에 관한 알맞은 평가와 이를 기반으로 한 구성원들에 대한 적절한 보상이 중요하다[26].

## 2.2 가설 설정

### 2.2.1 변혁적 리더십과 혁신행동

리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 구성원들의 혁신행동을 촉진할 수 있다는 것은 Li, Mitchell & Boyle(2016); 감상락(2018); 김동주, 양봉희(2011); Li Meng, 이윤구(2021) 등의 연구에서 검증되었다[7, 27, 28, 29]. 변혁적 리더는 카리스마 리더십으로 조직의 비전과 목표를 명확하게 제시하고 개인의 가치관을 꾸준히 인식시켜 구성원들로부터 존중을 받는 것이 중요하다[7]. Jung & Avolio(2000)는 개별적 배려가 구성원들의 욕구 차이를 인정하여 구성원들의 욕구 수준을 높게 끌어올리며 높은 성과를 받을 수 있도록 잠재적인 능력을 개발해 주는 것이라고 주장하였다[30]. 감상락(2018)의 연구에서도 지적자극 리더십을 갖춘 리더는 구성원들의 사고능력과 문제해결 능력을 높이기 위하여 창의적인 문제해결 아이디어를 만들도록 유도하는 성향을 보일 수 있

다[7]고 하였다. 이러한 성향은 복잡하고 급변하는 현대 사회에서 대응 전략을 민첩하게 수립하는 과정에서 발생하는 문제에 대해 새로운 접근 방식의 사고를 장려하고 구성원들이 문제의식을 통해 혁신적인 해결 방법을 고안하도록 유도하는 경향을 보인다. 또 이러한 성향을 지닌 리더는 구성원들에게 현재의 문제점을 알려주고 구성원들이 각자 문제해결 방안을 찾을 수 있도록 옆에서 권고하며 이 프로세스에서 합리적인 혁신행동을 할 수 있도록 지원해 준다[7]. 또한 Judge 외(2004)는 리더가 영감적 동기부여를 시키고, 구성원들에게 더 높은 수준에 중점을 두고 도전하게 하고, 구성원들이 담당하고 있는 일에 대한 의미를 부여하여 자신들의 능력 수준을 초월하여 혁신적인 업무 수행을 하도록 독려했다고 하였다[16].

한편 정기영·정현우·류태모(2015)의 중소기업 구성원들을 대상으로 연구한 결과에 따르면 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 배려 및 지적자극이 각각 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다[31]. 이 결과는 Bass & Avolio의(1990) 연구결과와 일치한다. 즉 변혁적 리더는 구성원들과 같이 업무를 수행하고 네 가지 하위요인을 활용하여 실제 과업에 혁신행동을 촉진함으로써 기대 이상의 성과를 창출할 수 있다고 주장하였다[12]. 이처럼 변혁적 리더는 전통적인 규범에서 벗어나 새로운 아이디어나 더 좋은 상태를 추구함으로써 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

이상의 변혁적 리더십과 혁신행동에 관한 선행연구를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1 변혁적 리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-1 카리스마는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2 개인적 배려는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3 지적자극은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4 영감적 동기부여는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.2 변혁적 리더십과 학습민첩성

학습민첩성에 관한 연구들이 아직 초기 단계에 있으므로 학습민첩성의 더 많은 선행연구를 위해 유사개념인 학습목표지향성과 자기주도 학습능력 또한 고찰하였다.

변혁적 리더십은 구성원들에게 조직의 목표와 비전을 제시하고 구성원들의 잠재적인 능력을 개발하며 구성원들의 학습목표지향성을 제고시킨다[32]. 군대에서도 구성원들이 상사의 변혁적 리더십을 높게 느낄수록 학습동기가 강해지고 학습효능감도 높아진 것으로 검증되었다[33]. 즉 변혁적 리더십을 통하여 학습지향적 조직문화 개발과 개인차원 또는 조직차원의 학습을 유도할 수 있으며 학습능력에도 영향을 미칠 수 있다.

지금까지의 선행연구들은 상사의 변혁적 리더십을 높게 지각한 구성원들이 변혁적 리더십을 낮게 지각한 구성원들보다 학습민첩성이 더 높은 것을 예측할 수 있다. 이를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 변혁적 리더십은 학습민첩성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.3 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더십이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인된 연구가 지속적으로 이루어졌다[20, 34, 35]. 김동주·양봉희(2011)는 변혁적 리더십, 조직몰입과 창의적 행동 간의 관계를 검증하기 위한 연구를 하였다. 연구 결과에 의하면 변혁적 리더십이 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[28]. 변혁적 리더십이 높을수록 구성원들의 조직몰입 수준도 증가하는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더가 변혁적 리더십으로 구성원들에게 조직의 목표나 비전에 높은 의미를 부여하고, 이를 통해 구성원들은 조직의 목표나 비전에 몰입하게 되고 기대 이상의 성과를 창출할 수 있다. 이처럼 변혁적 리더십은 조직몰입을 높이거나 상관관계가 있는 것으로 검증되었다. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.4 학습민첩성과 혁신행동

급변하는 사회에서는 조직의 시스템이 갑자기 변경되는 상황이 존재하고 이에 적응하기 위해서는 구성원들의 학습민첩성과 혁신행동이 매우 중요하다[36]. 조직에서 위치가 높은 구성원들은 위험을 빨리 감수하여 혁신적이고 진취적인 성향을 지닌다. 이런 특성은 학습민첩성의 특성과 비슷하기 때문에 구성원들이 높은 학습민첩성을 지닐수록 혁신행동에 적극적으로 시도할 것으로 예측할

수 있다. 권세현·이진구(2020)의 연구에서는 학습민첩성이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다[37]. 즉 높은 학습민첩성이 있는 구성원들은 새로운 경험을 빨리 받아들이고 경험을 성찰하는 과정을 통해 학습하고 피드백을 받으면서 실제적인 과업에 적응하여 성과를 창출한다고 할 수 있다. 이러한 학습민첩성을 발휘하는 과정은 혁신행동을 시도하는 과정과 깊은 관련이 있다고 주장하였다. 이상의 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 학습민첩성은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.5 조직몰입과 혁신행동

Jafri(2010)는 정서적 몰입이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다[38]. 또한 최익봉(2005)의 연구에서는 구성원들이 조직에 몰입할수록 리더가 요구하는 수준 이상의 직무를 수행하는 행동의 정도가 증가하며 동료들을 많이 도와주고 조직 활동에 적극적으로 참여하는 정도도 많아진다는 것이 검증되었다[39]. 강상목(2014)은 호텔기업에서 조직공정성, 조직몰입 및 혁신행동 간의 관계를 밝히기 위해 서울 특급 호텔 종업원들을 대상으로 조사하였다[6]. 실증분석 결과에 따르면 조직몰입은 조직공정성과 혁신행동 간에서 매개효과를 보인다. 또한 조직몰입이 혁신행동에 정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다. 홍지용·홍아정(2020)의 연구에서도 조직몰입은 현직 교사들의 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것으로 검증되었다[40].

이상의 선행연구를 종합하면 조직과 리더의 지원을 적극적으로 지각하는 구성원들은 자신의 경제적이고 사회적인 욕구에 만족감을 느끼며 조직에 대한 소속감과 애착감이 향상되고 결과적으로 혁신행동을 많이 시도하게 될 것이다. 따라서 조직몰입을 혁신행동에 유의한 관계를 미치는 변수로 살펴보고자 한다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5 조직몰입은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.6 학습민첩성과 조직몰입

정홍인·성세실리아(2018)는 학습민첩성과 조직시민행동 간에 업무몰입이 부분 매개작용을 한다고 하였다

[41]. 또한 권세현·이진구(2020)는 직무도전성, 학습민첩성, 업무몰입과 혁신적 업무행동 간에 구조적인 관계를 검증하였다. 학습민첩성과 업무몰입 간의 정적 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조직 내에서 구성원들의 학습민첩성이 높을수록 업무를 수행하는 데 넘치는 열정과 에너지, 몰입을 통해 조직의 성과에 이바지할 수 있음을 알 수 있다[37]. 여기에 더하여 학습민첩성과 유사개념인 학습목표지향성, 자기주도 학습능력, 지속 학습활동이 업무몰입 및 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다[42, 43, 44]. 즉 학습지향성을 가진 구성원들은 복잡하고 도전적인 업무를 선호하고[45], 자신의 직무를 의미 있는 직무와 도전적이라고 지각할수록 개인의 능력을 적극적으로 개발하고 잠재성을 확인할 수 있으며 자신의 업무가 조직발전에 중요하다고 생각하기 때문에 조직에 몰입하게 된다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6 학습민첩성은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.7 학습민첩성의 매개효과

변혁적 리더십이 조직 내부의 지식공유와 학습분위기를 형성하는 데 도움이 된다는 것이 Bass(1985)의 연구에서 검증되었다[11]. 또한 최석봉, 김경환과 문계환(2010)의 연구에서는 학습민첩성의 유사개념인 학습지향성은 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 영향관계에서 부분 매개작용을 하는 것으로 검증되었다[45]. 즉 중소기업에서 변혁적 리더십이 개인의 학습 역량을 통하여 정보의 공유 또한 개방성을 가진다면 조직 혁신행동을 유도할 수 있을 것이다. 그러나 이런 효과를 얻으려면 조직 내부에 학습 분위기를 만들어 혁신행동으로 이어지기 위해 조직몰입 및 학습 분위기를 유발하는 활동이나 프로그램을 적극적으로 지원해야 한다. 즉 조직에서 리더가 리더십을 발휘하여 구성원들의 충분한 학습을 지원해 주면 성공적인 혁신결과에 기여할 수 있다. 또한 변혁적 리더가 혁신을 선호하고 도전적인 목표를 세우면서 달성하도록 구성원들에게 학습을 격려하고 학습지식을 통해 혁신행동을 유도하도록 해야 한다[46]. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 영향관계에서 학습민첩성이 매개역할을 할 것이다.

### 2.2.8 조직몰입의 매개효과

진중순·왕홍파(2014)는 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였으며 최석봉 외(2010)의 연구에서도 변혁적 리더십과 혁신행동 간에 조직몰입의 매개효과를 검증하였다[20, 45]. 이와 같이 변혁적 리더십은 구성원들에게 개인 이익을 초월하고 기대치 이상의 노력을 유도하며 구성원의 신념의 태도나 신념의 변화를 통하여 조직의 성과를 창출하도록 한다. 혁신행동은 기존의 틀에서 벗어나 새로운 아이디어를 개발하고 실천하여 목표를 완성하도록 한다. 따라서 리더가 지속적으로 혁신행동을 유도하고 장려하는 변혁적 리더십을 가지면 구성원들은 이를 기반으로 조직에 몰입하고 비전과 목표를 이해하므로 혁신행동이 활발하게 된다. 따라서 변혁적 리더십은 조직몰입을 통하여 구성원들의 혁신행동을 더욱 촉진하게 된다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H8 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 영향관계에서 조직몰입이 매개역할을 할 것이다.

이상의 이론적 개념과 연구가설을 기반으로 본 연구에서 아래 Fig. 1과 같은 연구모형을 설계하였다.

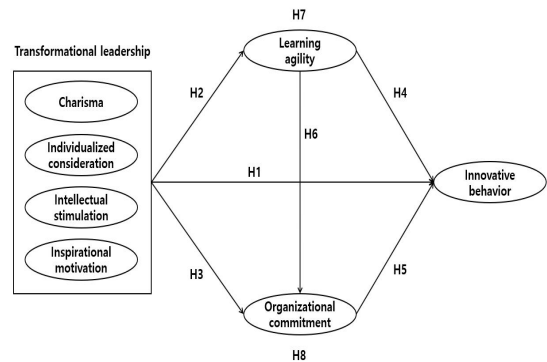


Fig. 1. Research Model

## 3. 연구방법

### 3.1 자료수집 및 분석 방법

본 연구는 WenJuanWang 사이트(<https://www.wenjuan.com>)를 통해 변혁적 리더십, 학습민첩성, 조직몰입, 혁신행동 및 인구통계학 특성에 관련된 문항으로

Likert 5점을 사용하여 전자 설문지를 작성하였다[47]. 2020년 12월 24일부터 2021년 1월 10일까지 Wechat을 통하여 설문지 링크를 공유하고 중국 소프트웨어 산업에 종사하는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 총 300부의 설문지를 회수하였으며, 미응답 및 불확실한 설문지 29부를 제외한 최종적으로 유효 표본 271부를 분석하였다. SPSS 26.0을 이용하여 빈도 분석, 회귀분석을 실시하여 표본의 일반적 특성, 신뢰성, 가설을 검증하였으며, AMOS 23.0을 이용하여 확인적 요인분석을 하여 집중 타당성, 판별 타당성, 모형의 적합도를 분석하였다.

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

#### 3.2.1 독립변수

##### 1) 변혁적 리더십

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 해서 변혁적 리더십의 정의는 장기적인 목표를 달성하기 위하여 조직의 구성원들과의 관계에서 직원과의 개인적인 관계를 넘어 구성원에게 비전을 과감하게 제시하고 조직과 개인을 변화시킬 새로운 기회를 만드는 친취적인 능력으로 정의하였다. 변혁적 리더십의 하위요인으로는 네 가지(카리스마, 개인적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여)로 분류하였으며, Bass & Avolio(2000)의 연구를 기반으로 구체적으로 정리하면 '나는 현재의 상사와 함께 일하는 것이 매우 자랑스럽다', '나의 상사는 자신보다 조직의 이익을 우선으로 한다' 등 19개 문항이 있다[9].

#### 3.2.2 매개변수

##### 1) 학습민첩성

학습민첩성은 경험을 통해서 학습하려는 능력과 의지로 새로운 상황에서도 성공적으로 학습한 것을 빠르고 유연하게 실천하고 적용할 수 있는 능력을 갖추고 의도적인 성찰과 피드백을 기반으로 새로운 목표에 도전하는 능력으로 정의하고자 한다. Lombardo 외 (2000) Bedford(2011)의 연구를 바탕으로 총 4개 문항을 추출하여 사용하였다. 구체적으로, '나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다', '나는 타인의 피드백을 잘 수용하려고 노력한다' 등이다[18, 48].

##### 2) 조직몰입

조직몰입이란 자신이 속해있는 조직에 대해서 내면적으로 형성하고 있는 태도나 감정을 인식하는 것을 말한

다. 본 연구에서는 Meyer 외(1984)의 연구에 따라 설문 문항을 추출하여 4개 문항으로 재구성하였다. '나는 현재 내 조직의 문제가 곧 나의 문제라고 생각한다', '나는 현재의 조직에 '속해있다'라는 느낌을 크게 갖고 있다' 등이다[21].

#### 3.2.3 종속변수

##### 1) 혁신행동

혁신행동은 새로운 기술이나 제조공정 및 제품과 관련된 아이디어를 생성하여 다른 사람들의 아이디어를 증진시키고 실천하기 위하여 적절한 계획을 수립하고 실행하는 일련의 행동을 말한다. Scott 외(1994) 또는 민경원(2016)의 문항을 기반으로 4문항을 사용하였다. 구체적으로 세분화하면 '나는 업무수행과 관련된 문제를 처하기 위해 새로운 아이디어를 개발하려고 노력한다', '나는 업무처리 프로세스의 개선을 위해 새로운 아이디어를 유용하게 사용하려고 노력한다' 등이다[24, 49].

## 4. 실증 분석

### 4.1 표본의 일반적 특성

빈도분석을 통해 표본의 일반적 특성을 파악할 수 있다. 인구통계학적 분석 변수로는 성별, 연령, 학력, 부서, 회사 규모로 이루어져 있으며, 구체적인 내용은 Table 1과 같다.

Table 1. The Characteristics of the Analyzed Samples

Classification(N=271)		N(%)
Gender	Male	193(71.2)
	Female	78(28.8)
Age	19 or under more	6(2.2)
	20-29	144(53.1)
	30-39	101(37.3)
	40-49	15(5.5)
	50 or higher	5(1.8)
Education	High school	0
	College	84(31.0)
	University	164(60.5)
	Graduate degree	23(8.5)
Position	Administration	49(18.1)
	Market	107(39.5)
	Operation	73(26.9)
	R&D	31(11.4)
	Others	11(4.1)

Company Size	Mini	48(17.7)
	Small	122(45.0)
	Medium	81(29.9)
	Large	20(7.4)

## 4.2 타당성 및 신뢰성 검증

### 4.2.1 타당성 분석

확인적 요인분석은 이론과 측정의 유기적 결합을 가능하게 하고 모형에 대한 적합도 지수 유의성 검증을 제공하므로 매우 유용하다고 할 수 있다[50]. 탐색적 요인분석의 성격과 달리 확인적 요인분석의 성격은 선행연구가 있는 경우 각 요인에 해당하는 문항을 확인하기 위한 것이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 모형을 설계하고 타당성을 검증하기 때문에 확인적 요인분석을 채택하였다.

#### 1) 집중타당성 분석

이 연구에서는 확인적 요인분석 2회 실시하였다. Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham(2006)의

연구에 의해 요인적재치가 .50 이상이면 구성개념들은 집중타당성을 갖는다고 할 수 있다[51]. 1차에서 요인적재치가 .50 이하로 나온 문항 9개를 제거하였다. 2차에서 확인적 요인분석을 실시한 결과는 Table 2와 같다. 각 변수별로 확인적 요인분석을 실시한 결과 제시된 요인적재치가 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마는 .693~.723, 개인적 배려는 .723~.807, 지적자극은 .723~.776, 영감적 동기부여는 .691~.787, 학습민첩성은 .706~.807, 조직몰입은 .713~.741, 혁신행동은 703~.734로 나오는 등 모두 요인별로 요인 적재치들이 .50 이상으로 높게 나타났다. 또한 개념 신뢰도 (Composite Reliability:C.R.) 및 평균분산 추출 (Average Variance Extracted: AVE) 값이 각각 .7 이상, .5 이상에 넘어야 구성개념들과 측정항목들을 연결하는 잠재변수의 표준 적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적이므로 집중타당성이 검증된다고 하였다 [50]. 이 연구의 측정 변인 간의 개념 신뢰도는 카리스마가 .801, 개인적 배려가 .819, 지적자극이 .798, 영감적 동기부여가 .790, 학습민첩성이 .795, 조직몰입이 .770,

Table 2. The results of Confirmatory Factor Analysis

Concept	Item	Standardized Regression Coefficient		p	Factor loading	C.R.	AVE	
		B	standard error					
Transformational leadership	Charisma	13	1.000	-	-	.693	.801	.501
		15	1.029	.099	.000	.715		
		17	1.032	.098	.000	.723		
		18	.970	.095	.000	.699		
	Individualized consideration	1	1.000	-	-	.723	.819	.601
		2	1.111	.093	.000	.807		
		3	1.069	.091	.000	.795		
	Intellectual stimulation	4	1.000	-	-	.723	.798	.569
		6	1.045	.093	.000	.764		
		7	1.068	.094	.000	.776		
Inspirational motivation	9	1.000	-	-	.756	.790	.557	
	11	.913	.086	.000	.691			
	10	1.053	.089	.000	.787			
Learning agility	2	1.000	-	-	.706	.795	.565	
	1	1.153	.100	.000	.807			
	3	1.031	.096	.000	.738			
Organizational commitment	1	1.000	-	-	.741	.770	.528	
	2	1.003	.089	.000	.725			
	4	.986	.089	.000	.713			
Innovative behavior	4	1.000	-	-	.734	.757	.509	
	2	.950	.090	.000	.703			
	3	.957	.091	.000	.703			

\*p<0.05, \*\*p<0.01



Table 3. The results of Correlation Analysis

Variable	Average	Standard Deviation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Charisma(1)	3.552	.788	<b>.708</b>						
Individualized consideration(2)	3.523	.763	.563	<b>.775</b>					
Intellectual stimulation(3)	3.533	.85	.573	.568	<b>.754</b>				
Inspirational motivation(4)	3.576	.824	.596	.542	.540	<b>.746</b>			
Learning agility(5)	3.446	.831	.563	.545	.551	.532	<b>.752</b>		
Organizational commitment(6)	3.541	.836	.652	.554	.599	.565	.632	<b>.726</b>	
Innovative behavior(7)	3.513	.805	.613	.569	.531	.571	.581	.602	<b>.714</b>

Down the diagonal is the correlation coefficient between the factors; The diagonal line is the square root of the mean variance extraction value.

혁신행동이 .757이고, 평균분산 추출은 카리스마가 .501, 개인적 배려가 .601, 지적자극이 .569, 영감적 동기부여가 .557, 학습민첩성이 .565, 조직몰입이 .528, 혁신행동이 .509로 나타나므로 모두 판단 기준에 충족되었다. 따라서 이 연구에서는 연구하고자 하는 모든 구성개념들의 집중타당성이 확보된다고 판단할 수 있다.

2) 판별타당성 분석

Fornell & Larcker(1981)의 연구결과에 의해 판별타당성을 입증하려면 평균분산추출값의 제곱근이 상관계수보다 크게 나오면 판별 타당성이 존재한다고 본다[52]. Table 3을 살펴보면 대각선상에 나타나는 요인들의 평균 분산 추출값의 제곱근의 값은 카리스마가 .708, 개별적 배려가 .775, 지적자극이 754, 영감적 동기부여가 .746, 학습민첩성이 .752, 조직몰입이 .726, 혁신행동이 .714로 모두 변수 간 상관관계 값보다 높게 나타남으로써 판별타당성이 확보되었다.

4.2.2 신뢰성 검증

Table 4. Reliability Analysis

Factor	Items	Cronbach's $\alpha$
Charisma	4	.801
Individualized consideration	3	.817
Intellectual stimulation	3	.797
Inspirational motivation	3	.787
Learning agility	3	.794
Organizational commitment	3	.771
Innovative behavior	3	.756

앞에 확인적 요인분석 결과를 토대로 신뢰성 분석결과는 다음 Table 4와 같다. Cronbach's Alpha는 .70 이

상이면 적합하다고 판단할 수 있다[50]. 카리스마는 .801, 개별적 배려는 .817, 지적자극은 .797, 영감적 동기부여는 .787, 학습민첩성은 .794, 조직몰입은 .771, 혁신행동은 .756으로 기준치 .70에 넘어 높은 수치를 보여주고 있다. 따라서 본 연구에 사용된 측정항목들의 신뢰성은 비교적으로 높다고 판단할 수 있다.

4.3 측정모형 평가

본 연구에서 제시한 연구모형이 가설들을 검증하는데 먼저 구조방정식 모형의 적합도를 검토해야 한다. Hair 외(2006)의 연구에 따르면  $\chi^2$ 값을 자유도(d.f.)로 나눈 표준  $\chi^2$ 값으로 적합도를 평가하게 되고 2 이하이면 적합도가 매우 좋다고 판단할 수 있다. 또한 일반적으로 NFI(Normed Fit Index), NNFI(Non-Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index)는 .900 이상이면 적합하고 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .05 이하이면 양호하다[51].

Table 5. The Model Goodness of Fit Index

Item	Evaluation standard	Model Result	Adoption status
$\chi^2$	smaller	275.355	accept
d.f.	bigger	188	
$\chi^2/df$	<2	1.465	
NFI	>.900	.909	
NNFI	>.900	.962	
CFI	>.900	.969	
RMSEA	<.05	.041	

이를 기준으로 본 연구에 활용한 구조방정식 모형의 적합도 지수를 다음 Table 5와 같이 제시하였다. 결과는

$\chi^2=275.355$ ,  $d.f.=188$ ,  $\chi^2/df=1.465$ ,  $NFI=.909$ ,  $NNFI=.962$ ,  $CFI=.969$ ,  $RMSEA=.041$ 로 나타나므로 연구 모형이 비교적 적합한 것으로 검증되었다.

#### 4.4 가설 검증

본 연구에서 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다음 Table 6을 살펴보면, 독립변수들 간의 공차한계는 카리스마(.522), 개별적 배려(.563), 지적자극(.557), 영감적 동기부여(.556)로 모두 .1 이상으로 나타났으며 분산팽창지수(VIF)는 카리스마(1.915), 개별적 배려(1.777), 지적자극(1.796), 영감적 동기부여(1.798)로 모두 10 이하로 분석되어 다중공선성의 문제는 발생하지 않는다고 판단할 수 있다[51]. 구체적으로 가설에 대한 검증은 다음과 같다.

##### 4.4.1 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계

가설 H1을 검증하기 위하여 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여를 독립변수, 혁신행동을 종속변수로 설정하여 분석한 결

과는 Table 6에 나타났다. 회귀식에 의하여 F값 검증( $F=63.973$ ,  $p<.01$ )을 통해 유의한 것으로 나타났다. 기여율  $R^2$ 값은 .490으로 독립변수가 종속변수를 49.0% 설명하고 있으며, 카리스마( $\beta=.299$ ), 개별적 배려( $\beta=.231$ ), 지적자극( $\beta=.119$ ), 영감적 동기부여( $\beta=.205$ )가 모두 혁신행동에 유의한 정(+)적인 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 H1, H1-1, H1-2, H1-3, H1-4는 채택되었다.

##### 4.4.2 변혁적 리더십과 학습민첩성 간의 관계

가설 H2를 검증하기 위하여 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여)을 독립변수, 학습민첩성을 종속변수로 투입하여 다중회귀분석을 실행하였다. F값 검증( $F=53.677$ ,  $p<.01$ )을 통해 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 학습민첩성을 44.7% 설명할 수 있으면( $R^2=.447$ ), 카리스마( $\beta=.234$ ), 개별적 배려( $\beta=.223$ ), 지적자극( $\beta=.209$ ), 영감적 동기부여( $\beta=.176$ )가 모두 학습민첩성에 유의한 정(+)적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 가설 H2는 채택되었다.

Table 6. Regression Analysis

Dependent variable	Independent variable	SE	$\beta$	t	p	Multicollinearity	
						Tolerance	VIF
Innovative behavior	Charisma	.062	.299	4.830	.000	.522	1.915
	Individualized consideration	.062	.231	3.752	.000	.563	1.777
	Intellectual stimulation	.056	.119	2.144	.033	.557	1.796
	Inspirational motivation	.057	.205	3.572	.000	.556	1.798
R <sup>2</sup> = .490, adj R <sup>2</sup> = .483, F-value=63.973, p=.000, Durbin-Watson=1.915							
Learning agility	Charisma	.067	.234	3.518	.001	.522	1.915
	Individualized consideration	.066	.223	3.359	.001	.563	1.777
	Intellectual stimulation	.060	.209	3.49	.001	.557	1.796
	Inspirational motivation	.062	.176	2.849	.005	.556	1.798
R <sup>2</sup> = .447, adj R <sup>2</sup> = .438, F-value=53.677, p=.000, Durbin-Watson=2.040							
Organizational commitment	Charisma	.062	.364	5.921	.000	.522	1.915
	Individualized consideration	.061	.154	2.517	.012	.563	1.777
	Intellectual stimulation	.055	.235	4.247	.000	.557	1.796
	Inspirational motivation	.057	.157	2.756	.006	.556	1.798
R <sup>2</sup> = .532, adj R <sup>2</sup> = .525, F-value=75.717, p=.000, Durbin-Watson=2.144							
Innovative behavior	Learning agility	.048	.581	11.719	.000		
R <sup>2</sup> = .338, adj R <sup>2</sup> = .336, F-value=137.335, p=.000, Durbin-Watson=1.934							
Innovative behavior	Organizational commitment	.047	.602	12.375	.000		
R <sup>2</sup> = .363, adj R <sup>2</sup> = .360, F-value=153.132, p=.000, Durbin-Watson=2.020							
Organizational commitment	Learning agility	.048	.632	13.369	.000		
R <sup>2</sup> = .399, adj R <sup>2</sup> = .397, F-value=178.741, p=.000, Durbin-Watson=2.185							

\*p<0.05, \*\*p<0.01

4.4.3 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계

가설 H3을 검증하기 위하여 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여)을 독립변수, 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. F값 검증(F=75.717, p<.01)을 통해 유의한 것으로 나타났으며 기여율 .532로 높은 설명력이 있는 것으로 제시되었다. 카리스마( $\beta$  =.364), 개별적 배려( $\beta$ =.154), 지적자극( $\beta$ =.235), 영감적 동기부여( $\beta$ =.157)가 모두 조직몰입에 유의한 정(+)적인 영향을 미치므로 가설 H3은 채택되었다.

4.4.4 학습민첩성과 혁신행동

H4를 검증하기 위해 학습민첩성을 독립변수, 혁신행동을 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 결과를 살펴보면, 학습민첩성과 혁신행동의 회귀모형은 F값 검증(F=137.335, p<.01)을 통해 유의한 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>값도 .338로 설명력이 있는 것으로 제시되었다. 학습민첩성이 혁신행동에 대한 회귀계수는 .581(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 가설4는 채택되었다.

4.4.5 조직몰입과 혁신행동

H5를 검증하기 위해 조직몰입을 독립변수, 혁신행동을 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 결과를 살펴보면, 조직몰입과 혁신행동의 회귀모형은 F값 검증(F=153.132, p<.01)을 통해 유의한 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>값도 .363으로 설명력이 있는 것으로 제시되었다. 조직몰입이 혁신행동에 대한 회귀계수는 .602(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 가설5는 채택되었다.

4.4.6 학습민첩성과 조직몰입

H6을 검증하기 위해 학습민첩성을 독립변수, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 결과를 살펴보면, 학습민첩성과 조직몰입의 회귀모형은 F값 검증(F=178.741, p<.01)을 통해 유의한 것으로 나타났으며, R<sup>2</sup>값도 .399로 설명력이 있는 것으로 제시되었다. 학습민첩성이 조직몰입에 대한 회귀계수는 .632(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 가설6은 채택되었다.

4.4.7 학습민첩성의 매개효과

Baron 와 Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증 방법을 이용하여 가설 7을 검증하였다. 단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고, 2단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 회귀분석을 실시하여 종속변수에 미치는 영향을 관찰한다. 그 결과 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않고 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미칠 때 완전 매개역할을 하고 독립변수와 매개변수가 모두 종속변수에 유의한 영향을 미칠 때 부분 매개역할을 한다. 또 3단계에서 독립변수의 베타값이 2단계의 베타값보다 낮아지면 매개변수는 부분적으로 매개역할을 하는 것을 검증한다[53].

변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 학습민첩성이 어떠한 매개효과가 있는지 위의 3단계 방식을 적용하여 분석한 결과는 Table 7과 같다. 1단계에서 독립변수인 변혁적 리더십과 매개변수인 학습민첩성의 관계 (F=53.677, p<.01)와 2단계에서 독립변수인 변혁적 리

Table 7. The mediating effect of Learning Agility

	Learning agility			Innovative behavior			Innovative behavior		
	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t
	.465*	.208	2.238	.484*	.193	2.501	.389*	.191	2.038
Charisma	.234**	.067	3.518	.299**	.062	4.830	.251**	.062	4.060
Individualized consideration	.223**	.066	3.359	.231**	.062	3.752	.186**	.061	3.022
Intellectual stimulation	.209**	.060	3.490	.119*	.056	2.144	.077	.056	1.380
Inspirational motivation	.176**	.062	2.849	.205**	.057	3.572	.169**	.057	2.970
Learning agility							.204**	.056	3.655
R <sup>2</sup>	.447			.490			.515		
adj R <sup>2</sup>	.438			.483			.056		
F-value	53.677**			63.973**			56.229**		

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Table 8. The mediating effect of Organizational Commitment

	Organizational commitment			Innovative behavior			Innovative behavior		
	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t	$\beta$	SE	t
	.313*	.192	1.629	.484*	.193	2.501	.421*	.191	2.208
Charisma	.364**	.062	5.921	.299**	.062	4.830	.227**	.065	3.503
Individualized consideration	.154*	.061	2.517	.231**	.062	3.752	.200**	.061	3.275
Intellectual stimulation	.235**	.055	4.247	.119*	.056	2.144	.072	.056	1.285
Inspirational motivation	.157**	.057	2.756	.205**	.057	3.572	.174**	.057	3.039
Organizational commitment							.199**	.061	3.283
R <sup>2</sup>	.532			.490			.510		
adj R <sup>2</sup>	.525			.483			.501		
F-value	75.717**			63.973**			55.217**		

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 

더십과 종속변수인 혁신행동의 관계( $F=63.973$ ,  $p < .01$ )는 앞에서 검증하여 모두 유의한 영향으로 나타났다. 마지막 3단계에서 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하고 영향관계를 살펴보면, F값 검증( $F=56.229$ ,  $p < .01$ )을 통해 유의한 것으로 제시되었다. R<sup>2</sup>값은 .515로 설명력이 높은 편이다. 독립변수인 카리스마( $\beta=.251$ ,  $p < .01$ ), 개별적 배려( $\beta=.186$ ,  $p < .01$ ), 영감적 동기부여( $\beta=.169$ ,  $p < .01$ )는 종속변수인 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 매개변수인 학습민첩성도 종속변수인 혁신행동에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났( $\beta=.204$ ,  $p < .01$ ). 또한 3단계 결과에서 제시된 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여의 혁신행동에 대한 베타값은 .251, .186, .169로서 2단계 결과에서 제시된 .299, .231, .205보다 낮은 값을 보여주고 있으므로 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여와 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 부분 매개효과를 검증하였다. 또한 지적자극( $\beta=.077$ )은 혁신행동에 대해 유의한 영향을 주지 않으므로 지적자극과 혁신행동의 관계에서 학습민첩성의 완전 매개효과를 검증하였다. 따라서 가설7은 부분 채택되었다.

#### 4.4.8 조직몰입의 매개효과

변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 조직몰입이 어떠한 매개효과가 있는지 가설7처럼 3단계 방법을 적용하여 Table 8과 같이 나타났다. 앞에서 분석한 결과에 따라 1, 2단계에서 독립변수인 변혁적 리더십은 매개변수인 조직몰입( $F=75.717$ ,  $p < .01$ )과 종속변수인 혁신행동( $F=63.973$ ,  $p < .01$ )에 모두 유의의한 정(+)의 영향을 미

치는 것을 파악할 수 있다.

또한 3단계 결과에서 제시된 독립변수인 변혁적 리더십은 종속변수인 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(카리스마  $\beta=.227$ ,  $p < .01$ ; 개별적 배려  $\beta=.200$ ,  $p < .01$ ; 영감적 동기부여  $\beta=.174$ ,  $p < .01$ ), 매개변수인 조직몰입도 종속변수인 혁신행동에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났( $\beta=.199$ ,  $p < .01$ ). 한편 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여의 혁신행동에 대한 베타값은 .227, .200, .174로서 2단계 결과에서 제시된 .299, .231, .205보다 낮은 값을 보여주고 있으므로 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여와 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 부분 매개효과를 검증하였다. 또한 지적자극은( $\beta=.072$ ) 혁신행동에 대해 유의한 영향을 주지 않으므로 지적자극과 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 완전 매개효과를 검증하였다. 따라서 가설8은 부분 채택되었다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 중국 소프트웨어 산업에서 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극과 영감적 동기가 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향과 학습민첩성 및 조직몰입의 매개효과를 검증하였으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기 등 변혁적 리더십의 하위요인은 모두 혁신행동에 정(+)

적인 영향을 미치고 있으며 리더가 변혁적 리더십을 잘 발휘할수록 구성원들이 적극적으로 혁신행동을 시도하는 것으로 보인다. 이는 김동주 외(2011); Li *et al.*(2016), Li Meng *et al.*(2021)의 연구결과와 일치한다[27, 28, 29]. 이처럼 변혁적 리더십은 현대 중국 소프트웨어 산업이 직면하는 환경의 급격한변화와 내부적으로 개인화되는 조직문화에서 회피하여 구성원들의 개인 이익보다 조직 이익을 생각하여 조직에 몰입할 수 있도록 할 수 있으며 이를 통해 혁신행동을 유도할 수 있는 중요한 기초가 될 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십은 통계적으로 학습민첩성과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 학습민첩성과 유사개념인 학습지향성에 대한 기존 연구들과 동일하다[45]. 즉 상사의 변혁적 리더십을 높게 인식하는 구성원들은 상사의 변혁적 리더십을 낮게 인식하는 구성원들보다 학습민첩성의 수준이 상대적으로 높다는 것을 의미한다. 변혁적 리더십이 조직 내부의 학습 분위기와 지식공유를 형성하는 데 유의미한 영향을 미친다는 Bass 외(2000)의 연구와 같이 소프트웨어 산업에서 상사의 변혁적 리더십이 구성원들의 학습민첩성 수준을 제고할 수 있다는 것을 실증적으로 검증하였다는 데에 의미가 있다[47]. 또한 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치고 있다는 결과가 김동주 외(2011), 진종순 외(2014), 홍승희 외(2014)의 연구결과와 동일하다[20, 28, 35]. 이처럼 구성원들을 조직에 몰입시키기 위해서는 조직을 이끌어 가는 리더가 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여와 같은 리더 역할을 가지며 구성원들에게 비전을 명확하게 제시하고 관심을 표시하고 개인의 잠재적인 장점을 개발 해주고 성취 욕구를 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 학습민첩성과 조직몰입은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 학습민첩성은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 학습민첩성이 혁신행동에 정적인 영향을 미치고 있는 것은 권세현 외(2020)의 연구에서 보통 기업 근로자, 보험 회사 직원, 연구원 등을 대상으로 학습민첩성과 혁신행동의 관계를 검증한 결과와 일치한다[37]. 학습민첩성이 높은 사람들이 새로운 경험을 빨리 받아들이고 이를 바탕으로 타인의 평가를 받고 실제로 업무에 적용하여 일정한 성과를 창출한다고 할 수 있다. 즉 학습민첩성의 효과를 발휘하는 과정은 혁신업무를 발휘하는 과정과 비슷하다. 또한 학습민첩성이 높은 구성원들은 개인의 경험을 통한 학습 결과를 직무에 적용하는 혁신행동을 통해 성과를

향상하는 데 기여할 수 있다. 그리고 본 연구에서 조직몰입과 혁신행동 간의 정(+)적인 영향의 유의함을 검증하였다. 이는 조직몰입이 혁신행동에 정적인 영향을 준다는 선행연구들과 동일하다[6, 40]. 즉 구성원들이 조직에 대한 애착심을 가질수록 성과를 창출하는 혁신행동도 적극적으로 시도하는 것으로 보인다. 또한 학습민첩성이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치고 있는 결과는 권세현 외(2020), 정홍인 외(2018)의 선행연구와 일치한다[37, 41]. 조직 내부 구성원들이 높은 학습민첩성을 가지고 있으면 높은 성과를 창출하도록 업무와 조직에 대한 애착과 열정을 더 많이 투입하게 된다.

넷째, 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서 학습민첩성과 조직몰입의 부분적인 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 혁신행동이 필요한 소프트웨어 산업의 특성과 관련이 있다. 상사의 변혁적 리더십을 높게 자각하는 구성원들이 높은 학습민첩성을 통해 혁신행동을 촉진할 수 있으며 새로운 변화를 확장해 나간다. 다시 말해 변혁적 리더는 비전을 제시하고 개별적 배려를 해주고 지적자극을 통해 영감을 심어줄 때 구성원들이 학습과 성장 기회를 인식하고 학습 지식을 활용하여 새로운 아이디어를 실제 과업에 적용하여 혁신적인 성과를 달성할 수 있다. 뿐만 아니라 변혁적 리더십은 조직몰입을 통해 혁신행동으로 긍정적인 영향을 미치기도 한다. 이 결과는 최석봉 외(2010)의 연구에서도 볼 수 있다[45]. 소프트웨어 산업에서 구성원들이 상사의 변혁적 리더십을 높은 수준으로 자각할수록 조직과 비전과 목표가 일치하거나 적절한 보상을 받고 조직에 몰입하고 조직을 위한 충성심과 열정이 높아지게 되며, 이를 바탕으로 구성원들의 혁신행동이 촉진된다.

이상과 같이 변혁적 리더십, 학습민첩성, 조직몰입, 혁신행동 간에 인과관계를 규명하였으며, 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

먼저, 중국 소프트웨어 산업에 있어 변혁적 리더십의 중요성과 필요성을 제시한다. 리더가 구성원들의 혁신행동을 유도하기 위해 관리자를 대상으로 리더십 핵심역량을 개발할 필요가 있을 것이다. 변혁적인 리더가 구성원들에게 기업의 비전과 목표를 명확하게 제시하여 목표를 성취해 내도록 용기를 심어주고 정신·물리적으로 지원해 줘야 한다. 구성원들도 민첩하게 느끼고 기업의 목표를 추구하기 위해 유연하게 실천하고 적용하도록 노력해야 한다. 동시에 변혁적 리더가 개인이나 조직에 관한 행위로 구성원들의 직무에 대한 내재적인 동기를 유발할 수 있으므로 인지적 차원에서 구성원들로 하여금 조직의

목표를 제시하고 업무에 대한 책임감을 제고함으로써 조직에 대한 '소속감'을 높이도록 해야 한다. 따라서 리더들에게 리더십 개발 프로그램을 실시함으로써 조직의 장기적인 발전을 촉진할 수 있다.

또한 학습민첩성과 조직몰입이 혁신행동에 긍정적인 영향을 준 결과에 따라 산업체에서 학습 분위기를 살릴 수 있는 교육 프로그램 등 교류·학습의 공간 및 기회를 준비하는 데 필요한 근거를 제공할 수 있다. 특히 중국 소프트웨어 산업에서의 혁신행동은 조직 성장의 원천이라고 할 수 있다. 치열한 경쟁에서 혁신을 통해 새로운 성장모형을 개발하여 다른 기업보다 한발 앞서 나갈 수 있기 때문이다. 학습 분위기를 활발하게 창출하면 구성원들 간에 서로 지식을 공유하고 교류하면서 조직에 대한 애착심도 높일 수 있다. 이를 위해 구성원들이 학습하고 교류하는 공간 및 분위기 구축이 필요하다.

마지막 중국 소프트웨어 및 정보 기술 서비스 산업은 컴퓨터, 통신 네트워크 및 기타 기술을 사용하여 정보를 생성, 수집, 처리, 저장, 전송, 검색 및 활용하고 정보 서비스를 제공하는 비즈니스 활동에 속하여 국가 전략 싹 산업으로서 많은 관심을 받고 있다. 이러한 이유로 중국은 국가적으로 정책을 많이 발표하였다. 이러한 정책은 세금, 연구 자금, 수입 및 수출 선호도, 인재 교육, 지적 재산 보호, 시장 개발, 투자 및 자금 조달 측면에서 포괄적인 정책 지원을 제공하고 있다[54]. 대기업은 완벽한 학습지원시스템과 충분한 우수 인력자원 그리고 자본력을 가지고 있으므로 구성원들이 상대적으로 한 업무에 몰입할 수 있는 반면에 중소기업에서는 부족한 학습 지원시스템과 약한 자본력 때문에 리더와 구성원들이 여러 가지 업무를 동시에 담당할 수 있다. 이로 인하여 발생하는 격차와 문제점을 보완하기 위해 자금력이 상대적으로 불충분한 중소기업 리더들은 정부의 지원을 적극적으로 활용할 필요가 있으며, 정부에서는 중소기업 지원 정책을 강화해 나가야 할 것으로 사료된다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이상의 연구결과는 시사점에도 불구하고 한계점도 존재한다. 첫째, 중국 산업은 매우 다양하며 본 연구는 소프트웨어 산업에 종사하는 구성원을 대상으로 하였으므로 연구결과를 일반화하는 데에는 한계가 존재한다. 따라서 향후에는 이런 한계점을 보완하기 위해 여러 산업에 종사하는 구성원들을 대상으로 다양한 표본을 조사하고 연구할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구에서는 기업 규모를 구

분하지 않고 조사하였으므로 결과가 중소기업에는 미흡할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 대기업과 중소기업을 세부적으로 구분하여 비교 분석을 통한 변혁적 리더십, 학습민첩성, 조직몰입, 혁신행동 간의 관계를 검증할 필요가 있다.

## REFERENCES

- [1] S. LE. (2021). *Total revenue realized by the national software and information technology services industry in 2020*. Sina Finance(Online). <http://finance.sina.com.cn/tech/2021-01-28/doc-ikftpnny2448712.shtml>
- [2] H. O. Lee & D. S. Chung. (2019). Effect of Transformational Leadership on the Followers' Organizational Commitment: Focused on the Mediating Effects of Friendships with supervisors and Innovative Behavior. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 9(5), 955-965. DOI : 10.35873/ajmahs.2019.9.5.089
- [3] B. Prasad & P. Junni. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- [4] K. P. De Meuse, G. Dai & G. S. Hallenbeck. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119-130.
- [5] C. H. Im, Y. E. Wee & H. S. Lee. (2017). A study on the development of the learning agility scale. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 81-108. DOI : 10.18211/kjhrdq.2017.19.2.004
- [6] S. M. Kang(2014). The Effect of Organizational Commitment on Perceived Organizational Justice and Innovative Behavior in Hotel Firms: A Mediating Role of Organizational Commitment. *Korean Tourism Industry Research Association*,39(4), 163-180. UCI : G704-SER000009129.2014.39.4.005
- [7] S. R. Kim. (2018). *The mediating effect of consideration of future consequence and the moderating effect of bottom-up learning in the relationship between leader's transformational leadership and member's innovative behavior*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University, Seoul.
- [8] J. David, Hughes, A. Lee, W. T. Amy, N. Alex & L. Alison. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- [9] B. M. Bass & B. J. Avolio. (2000). MLQ Multi factor Leadership Questionnaire Technical Report Sage,

- Thousand Oaks, CA.
- [10] J. M. Burns. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- [11] B. M. Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: The Free Press.
- [12] B. M. Bass & B. J. Avolio. (1990). Transformational leadership development: Manual for the Multi factor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [13] G. A. Yukl. (1989). Leadership in Organizations(2th ed.). *Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall.
- [14] H. R. Lee. (2004). *A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness*. Doctoral dissertation. Kyung Hee University, Seoul.
- [15] C. T. Tsai & K. F. Chen. (2010). When Transformational Leadership and Learning Orientation Impact on Innovation Behavior: The Importance of Ambidextrous Organization. *In International Conference on Business and Information, Japan*.
- [16] T. A. Judge & R. F. Piccolo. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- [17] M. W. McCall, M. M. Lombardo & A. M. Morrison. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington: MA.
- [18] M. M. Lombardo & R. W. Eichinger. (2000). High potentials as high leaders. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- [19] J. Batcheller. (2016). Learning agility: A critical competency. *AORN Journal*, 103(4), 430-432.
- [20] J. S. Jin & H. B. Wang. (2014). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Local Governments of Korea and China. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 18(2), 57-83.
- [21] J. P. Meyer & N. J. Allen. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- [22] Z. Jiang, P. J. Gollan & G. Brooks(2017). Relationships between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- [23] N. J. Allen & J. P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [24] S. G. Scott & R. A. Bruce. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- [25] E. J. Park. (2020). *A Study on the Influence of Personality and Creativity on Innovative Work Behavior and Job Performance: Focusing on Employees of Innovative SMEs*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University, Seoul.
- [26] T. Davila, M. J. Epstein & R. Shelton. (2006). *Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. NJ: Wharton School Publishing.
- [27] V. Li, R. Mitchell & B. Boyle. (2016). The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-97.
- [28] D. J. Kim & B. H. Yang. (2011). Impacts of Extended Transformational Leadership on Organizational Commitment and Creative Behaviors of Subordinates. *Korean Academy of Organization and Management*, 35(4), 89-116.
- [29] M. Li & Y. K. Lee. (2021). The Impact of Manager's Leadership on Organizational Innovation Behavior in China's Star-Rated Hotel Industry: Focused on the mediating effect of Empowerment. *Journal of Digital Convergence*, 19(1), 151-165. DOI : 10.14400/JDC.2021.19.1.151
- [30] D. I. Jung & B. J. Avolio. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence of transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- [31] K. Y. Jeong, H. W. Jung & T. M. Ryu. (2015). The Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Small and Medium-sized Enterprises: The Mediating Effect of Psychological Ownership. *Korean Academy Of Human Resource Management*, 22(1), 191-212. DOI : 10.14396/jhrmr.2015.22.1.191
- [32] B. M. Bass. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- [33] J. S. Lee. (2012). *The Influence of Military Superior's Transformational Leadership, Self-Directed Learning Ability and Learning Motivation up on Adjustment and Organizational Commitment*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University, Seoul.
- [34] C. J. Mottaz, (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *Sociological Quarterly*, 30, 143-158.
- [35] S. H. Hong & Q. JIN. (2014). The Influence of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on Local Educational Administrative Officials of Gangwon Province. *Korean Review of Organizational Studies*, 11(3), 25-54. DOI : 10.21484/kros.2014.11.3.25
- [36] J. S. Shin. (2020). *A Study on the Influence of Learning Agility of Organizational Members on Innovation Behavior and Organizational Adaptation: The*

- Mediating Role of Psychological Ownership*. Doctoral dissertation. Catholic University of Pusan, Pusan.
- [37] S. H. Kwon & J. G. Lee. (2020). Structural Relationships among Job Challenge, Learning Agility, Work Engagement and Innovative Work Behavior: Focusing on K Enterprise. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 52(2), 83-107. DOI : 10.23840/agehrd.2020.52.2.83
- [38] M. Jafri. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- [39] I. B. Choi. (2005). An Empirical Study on the Relationships among Trust, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: Focused on Examining the Mediating Effects of Organizational Commitment. *Korean Academy of Organization and Management*, 29(4), 169-204.
- [40] J. W. Hang & A. J. Hong. (2020). The Structural Relationship between Calling, Organizational Commitment and Innovative Behavior. *Journal of Digital Convergence*, 18(9), 169-180. DOI : 10.14400/JDC.2020.18.9.169
- [41] H. I. Jeong & S. Sung. (2018). The effect of learning agility on organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effects of work engagement. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 14(1), 139-173. DOI : 10.35637/lehrd.2018.14.1.006
- [42] S. J. Lee & T. Y. Yoo. (2013). The Effect of Continuous Learning Activity on Organizational Commitment and Work Engagement: The Mediating Effect of Self-Perceived Employability. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 26(1), 47-72. DOI : 10.24230/ksiop.26.1.201302.47
- [43] 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
- [44] Y. C. Kim & H. D. Song. (2018). Learning Goal Orientation's Effect on Innovative Behaviors of Manufacturing Industry R&D Employees: The Mediating Effect of Work Engagement and The Moderating Effect of Job Characteristics. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 50(4), 103-131. DOI : 10.23840/agehrd.2018.50.4.103
- [45] S. B. Choi, G. W. Moon & K. W. Kim. (2010). The Effect Of Transformational Leadership On The Innovation Behavior: Mediating Effects Of Learning Orientation And Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management Research*, 17(4), 225-243. UCI : G704-001783.2010.17.4.012
- [46] E. A. Yoh. (2009). The Impact of Human Resource Innovativeness, Learning Orientation, and Their Interaction on Innovation Effect and Business Performance : Comparison of Small and Medium-Sized vs. Large-Sized Companies. *The Korean Small Business Review*, 31(2), 19-37. UCI : G704-SER000001590.2009.31.2.005
- [47] Wenjuanxin. (2021). Wenjuanxin. <https://www.wjx.cn/>
- [48] C. L. Bedford. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement*. Doctoral dissertation. University of Minnesota.
- [49] K. W. Min. (2016). *A Study of the Relationship between Diversity Climate and Innovative Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement and Career Prospects*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University, Seoul.
- [50] M. A. Hughs, R. L. Price & D. W. Marrs. (1986). Linking theory construction and theory testing: Models with multiple4 indicators of latent variables. *Academy of Management Review*, 11, 128-144.
- [51] J. F. Hair, Jr. Anderson, R. E. R. L. Tatham & W. C. Black. (2006). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall.
- [52] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 1(18), 39-50.
- [53] R. M. Baron & D. A. Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- [54] BAIDU. (2021). *Software industry*. <https://www.baidu.com/>

## Chu Yan(Yan Chu)

[정회원]



- 2019년 2월 : 우송대학교 경영학전공 (석사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 우송대학교 경영학 전공 (박사과정)
- 관심분야 : 디지털경영, 전략적 인적자원관리
- E-Mail : cy316734865@gmail.com

## 김 준 성(Kim, Joon Sung)

[정회원]



- 1988년 2월 : 고려대학교 경영학(석사)
- 2003년 2월 : 인하대학교 경영학(박사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 우송대학교 매니지먼트학부 경영학전공 교수
- 관심분야 : 조직, 혁신, 전략경영, 인적자원관리

· E-Mail : jskimjs@wsu.ac.kr