

## 경력개발제도가 경력성공에 미치는 영향: 경력적응성 및 인사제도 공정성의 매개된 조절효과

# The Effect of the Career Development System on Career Success: Mediated Moderating Effects of Career Adaptability and Fairness in Personnel System

정용덕<sup>1</sup>, 이철기<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국장학재단, <sup>2</sup>한국기술교육대학교 산업경영학부

Yong-duk Jung<sup>1</sup>, Cheol-ki Lee<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>The Korea Student Aid Foundation, Deagu 41200, Korea

<sup>2</sup>School of Industrial Management, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

### [ 요약 ]

본 연구는 경력변화 환경속에서 경력개발제도를 경험한 근로자를 대상으로 경력개발제도, 경력적응성 및 경력성공의 관계와 인사제도공정성과 경력적응성의 매개된 조절효과를 실증 분석하였다. 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 경력적응성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 둘째, 인사제도 공정성은 경력개발제도와 경력성공 및 경력개발제도와 경력적응성의 관계를 각각 조절하는 것으로 나타났다. 셋째, 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과는 경력적응성에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 분석결과는 개인의 경력성공에 대한 경력적응성 및 인사제도공정성의 중요성을 확인하고, 경력개발의 제 특성과 인사제도가 결합될 때 경력개발시스템의 효과성을 높일 수 있음을 제시한다.

### [ Abstract ]

This study analyzed the effect of career development system and personnel management equity on career success for workers who experienced various career change environments. The results of empirical study were as follows: First, it was found that career adaptation partially mediated career development system and career success relationship. Second, it was found that the moderating effects of personnel management equity on career success and career adaptation respectively. Third, it was found that the moderating effect of personnel system fairness was mediated by career adaptability in the relationship between career development system and career success. The analysis results confirm the importance of career adaptability and personnel system fairness for individual career success and suggest that the effectiveness of the career development system can be increased when the characteristics of career development and the personnel system are combined.

**Key Words:** Career Development, Career Adaptation, Career Success, Personnel Management Equity

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2022.579>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 20 September 2022

Accepted 12 December 2022

\*Corresponding Author

E-mail: nomadlck@koreatech.ac.kr

## I. 서론

경력개발은 적성에 맞는 직무를 경험하고, 필요한 능력을 개발, 발휘하게 함으로써 일을 통한 긍정적인 경험과 성취를 지원한다. 경력개발은 개인의 경력성공 뿐 아니라 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 형성하여 직무성과와 생산성을 향상시켜 조직유효성에 기여할 수 있으므로 능력개발과정을 넘어서 핵심적인 경영과정으로도 인식될 수 있다. 특히 사람을 통한 지식 창출과 창의력 발휘가 한층 중요해지는 현실에서 성공적인 경력개발은 더욱 중요한 과제가 되고 있다. 성공적인 경력개발을 위해서는 경력개발제도와 인사관리제도 등 다양한 요소들이 유기적으로 결합되어 추진되어야 하므로, 시스템 관점에서 경력개발을 이해할 필요가 있다. 일찍이 Sonnenfeld(1985)는 시스템 이론의 기본적인 틀인 인풋 → 변환 → 산출을 이용하여 경력개발모형을 설명한 바 있다[1]. 그에 따르면 경력설계와 교육을 비롯한 다양한 경력개발제도를 통해 경험과 능력이 확충되어, 개인측면에서는 직무만족과 직무도전감의 증가, 소득의 증가와 같은 경력성공이 이루어지고 조직측면에서는 직무성과 및 생산성의 향상 등과 같은 조직 결과를 산출할 수 있다.

본 연구는 경력개발시스템 관점에서 사회인지경력이론(Social Cognitive Career Theory)과 사회적교환이론(Social Exchange Theory)을 통합하여 경력개발의 효과를 높이기 위한 방안을 찾고자 한다. 사회인지경력이론에 의하면 개인의 경력성공은 경력과 관련된 상황인식 및 대응행동의 결과로 설명할 수 있다. 경력개발에 대한 믿음이 강할수록 경력발전을 위한 노력과 투자가 증대되고, 이로 인해 형성된 직무 경험과 능력은 경력성공에 기여할 것이다. 이러한 측면에서 체계적인 경력개발제도와 직무와 경력환경의 변화에 대응할 수 있는 능력을 반영하는 경력적응성(career adaptability)은 경력성공에 유의한 역할을 할 것으로 예측할 수 있다. Hall(2002)은 경력적응성을 자아발전과 경력성장을 위해 지속적인 학습을 촉진하는 능력에 영향을 미치는 메타역량(meta competencies)으로 파악하고, 경력성공을 위한 필수적인 능력으로 강조한 바 있다[2]. 사회적 교환이론에 의하면 조직과 개인 간 경제적 및 사회심리적 교환의 공정성은 조직에 대한 개인의 긍정적 태도와 행동 반응에 영향을 준다. 실제로 승진과 평가 및 보상 등 인사제도의 공정성은 조직과 개인 간 교환관계의 질에 직접적인 영향을 미치고, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 나아가 경력만족, 경력몰입 등 경력개발 성과에도 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(김민정·강수경·정미라, 2016)[3]. 따라서 경력개발이 인사제도공정성과 결합되어 추진된다면 경력개발 성과를 높일 것으로 예상

된다. 그러나 인사제도공정성을 비롯한 인적자원관리를 경력개발과 통합하여 경력개발시스템의 효과를 규명한 연구는 찾아보기 어렵다.

위의 논의를 바탕으로 본 연구는 경력개발을 시스템 관점에서 파악하고, 경력개발제도, 경력적응성 및 경력성공의 관계를 파악하고자 한다. 또한 경력개발의 효과를 높이는 데 있어서 인사제도공정성의 역할에 주목하고자 한다. 구체적으로 첫째, 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계, 둘째, 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절 역할, 셋째, 경력개발과 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절 역할이 경력적응성에 의해 매개되는지를 규명하고자 한다. 본 연구를 통해 경력개발시스템과 인사제도공정성의 관계와 경력개발의 효과를 제고하기 위한 함의를 제시하고자 한다.

## II. 이론 고찰 및 가설의 설정

### A. 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 개념

경력개발제도는 장기적인 관점에서 개인과 조직이 함께 구성원의 적성과 희망과 조직의 필요를 조화시켜서 일과 관련된 경력을 개발하는 과정이다. 또한 장기적 측면에서 개인의 경력발전을 일관되게 지원한다는 측면에서 경력개발제도는 단순한 교육체계를 넘어서 개인에 대한 조직의 지원과정으로 이해될 수 있다(Sturges et al., 2002)[4]. 즉, 사회적 교환 관점에서 보면 경력개발제도는 경력목표 달성을 지원하는 대가로 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동을 형성하는 효과적인 관리도구로써 기능할 수 있다. 경력개발제도는 전략적 체계성과 운영적 체계성의 두 가지 측면으로 구분할 수 있다(Gutteridge et al., 1993)[5]. 전략적 체계성은 조직이 조직구성원의 경력개발을 지원할 경우에 명확한 전략과 비전 등을 통하여 추진하고 있는지에 대한 정도를 의미한다. 운영적 체계성은 조직에서 경력개발 지원을 위하여 해당 조직의 경력개발제도가나 시스템이 어느 정도로 체계적으로 구축되어 있는지를 의미한다. 따라서 전략적 및 운영적 체계성을 갖춘 경력개발제도는 개인의 경력목표의 달성과 조직의 개발목표를 동시에 달성하게 하는 제도로 기능할 수 있다.

경력성공은 개인의 다양한 업무경험의 결과로 쌓이게 되는 긍정적 심리상태 및 업무에 대한 산출물을 의미한다(Judge et al., 1995)[6]. 경력성공은 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 구분되고 있다. 객관적 경력성공은 임금 등 승진, 사회적인 지위나 보상과 같이 객관적으로 측정될 수 있

는 경력성과를 의미한다. 이에 비해 주관적 경력성공은 경력 개발의 결과로 축적한 자신의 경력에 대한 인지적 평가와 주관적인 태도를 의미한다. 주관적 경력성공은 자신의 경력 목표 대비 달성정도, 동료 대비 경력의 발전정도 및 자신의 경력에 대한 타인의 평가를 모두 포함하며, 경력만족, 고용가능성, 잔류의도, 삶의 만족, 직무만족 등 다양한 요소에 대한 평가적 반응으로 이해될 수 있다. 최근 고용의 유연성이 증가하고 개인 가치의 다양성이 증대됨에 따라 객관적 경력성공에 비해 주관적 경력성공이 보다 중요하게 고려되고 있다.

경력적응성(career adaptability)은 넓은 의미에서 변화하는 직무와 직무 조건에 대응할 수 있는 심리적 자원을 말한다. 그러나 학자에 따라 정의는 다양하다. Super & Knasel(1981)은 직무와 경력환경의 변화에 대한 적응을 위해 자신의 태도와 행동을 변화시킬 수 있는 의지와 능력[7], Hall & Moss(1998)는 개인의 정체성과 환경이 요구하는 행동의 일치를 이룰 수 있는 능력[8]으로 직무적응성을 정의한다. Johnston(2018)은 자신의 경력정체성(professional identity)에 대한 의식, 능력에 대한 확신과 경력개발노력에 대한 적절한 통제 등이 포함된 개념으로 경력적응성을 파악하고, 경력적응성은 직무와 과업환경의 변화에 따른 유연한 학습을 통해 경력상황 변화에 대처하면서 경력목표와 계획을 새롭게 수립하고, 관련된 역할을 수행하면서 경력목표를 실현해 나갈 수 있다고 밝혔다[9]. 요약하면 경력적응성은 직무와 경력 환경에 유연하게 대처하면서 자신의 경력목표를 달성하는데 기여하는 능력을 의미하며 경력성공에 영향을 미치는 개인의 내적 특성이다.

## B. 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계

개인과의 니즈를 결합한 체계적인 경력개발제도는 개인의 경험과 학습을 촉진하여 경력만족과 고용가능성을 비롯한 경력성공 가능성을 증대시킬 것으로 예측된다. 남중수(2017)는 조직지원과 조직경력관리가 주관적 경력성공에 유의미한 영향을 미침을 밝히고 개인의 경력 니즈의 충족을 위한 합리적인 정책 및 프로그램의 개발을 강조하였다[10]. 신수진(2016)은 조직에 의한 적절한 경력개발지원이 주관적 경력성공에 정(+)의 영향을 미치며[11], 이해원(2020)은 경력 개발에 대한 지원인식이 높을수록 고용가능성이 높아진다고 하였다[12]. 또한 백주현(2016)은 경력개발지원인식이 주관적 경력성공에 정(+)의 영향을 미친다고 밝히고 조직의 경력 개발 지원이 직무능력에 대한 인정감과 심리적인 안정감 및 경력만족감을 높이고, 개인의 고용가능성을 제고하기 때문 이라고 주장했다[13]. 위의 연구결과로부터 경력상담과 멘토

링을 비롯한 조직의 체계적인 경력개발과 지원은 개인의 주관적 경력성공 인식을 높일 수 있음을 예상할 수 있다.

체계적인 경력개발제도는 경력적응성을 높이는데 기여할 것으로 예측된다. Hall(2002)은 실현가능한 경력계획의 수립, 현실적인 경력기대감의 형성 및 멘토 제도를 비롯한 경력개발제도가 경력적응성을 높인다고 밝혔다[2]. 신수진 및 홍아정(2013)은 조직의 제도적 지원이 경력메타역량인 경력적응성과 경력정체성의 형성에 영향을 미친다고 밝히고 경력개발제도와 환경의 조성 필요성을 강조했다[14]. 신갑숙(2013)은 경력단절 여성에 대한 사회적 지원제도가 경력적응성에 정(+)에 영향을 미치고[15], Creed et al.(2009)은 경력개발제도와 교육훈련을 통한 자기개발이 경력적응성과 경력유효성에 정(+)에 영향을 미친다는 결과를 보고하였다[16]. 또한 심미영(2012)은 지속학습활동이 경력개발제도와 함께 경력적응성 및 경력성공에도 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인했다[17]. 종합하면 개인과 조직의 개발목표를 조화시키고 개인의 유연한 학습과 능력을 개발시키도록 체계적으로 시행된다면 일과 직무환경의 변화에도 유연하게 대처하면서 자신의 경력발전을 위한 경력적응성을 향상시킬 수 있을 것이다. 따라서 경력개발제도는 경력적응성을 높일 것으로 예상된다.

경력적응성은 경력성공 가능성을 증가시킬 것으로 예측된다. Savickas와 Porfeli(2012)는 경력적응성이 높은 사람은 직업과 관련된 업무와 경력의 변화가 발생하는 상황에서 미래의 경력과 일에 대해 관심을 가지고, 새로운 경력을 위한 자기조절전략(통제)을 사용하며 미래의 새로운 경력 경로와 다양한 자아를 탐구하고 자신의 열망과 목표를 지켜 나가기 위해 자신감을 향상시키는 특징을 보인다고 하였다[18]. 남중수(2017)는 경력적응성이 높은 사람은 불확실한 상황에서 인내력을 가지고 조직의 경계를 뛰어넘는 새로운 상황에서도 침착성을 잃지 않기 때문에 성공적인 직무 성과를 창출할 수 있게 되고 이러한 성과들이 축적되면서 개인의 주관적 경력성공 가능성이 높아진다고 밝혔다[10]. 또한 Hall(2002)은 경력적응성을 자아발전과 경력성장을 위해 지속적인 학습을 촉진하는 능력에 영향을 미치는 메타역량(meta competencies)으로 파악하고, 경력성공을 위한 필수적인 능력으로 강조하였다[2]. 이러한 결과는 경력적응성이 높은 사람은 경력과 직무환경의 변화를 기회로 인식하면서 유연한 학습과 올바른 경력개발 대안을 선택하면서 지속적인 경력성장을 이끌어 낼 수 있음을 보여준다. 경력적응성은 직무와 과업환경의 변화에 유연하게 대처하고 적절한 경력발전 대안을 선택하여 실행할 수 있는 능력을 반영하므로 개인의 경력성공에 기여할 것으로 예측된다. 따라서 경력적응성

은 경력성공에 정(+)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

위의 논의를 토대로 경력적응성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 매개할 것으로 예측할 수 있다. 체계적인 경력개발제도는 개인의 경력개발 동기를 강화하고 경력개발 의지와 능력을 개발하여 경력적응성을 높일 수 있다. 또한 경력적응성은 경력환경의 변화에 대한 유연한 학습을 통해 적응능력을 향상시키고 경력성장 대안에 대한 올바른 선택과 자기조절전략(통제)을 통해 경력목표를 성공적으로 달성할 수 있게 할 것이다. 그러나 관련된 실증연구들은 혼재된 결과를 보고하고 있다. 신수진 및 홍아정(2013)은 경력적응성이 자기주도 학습과 경력성공의 관계를 완전 매개하는 역할을 한다고 밝히고, 자기주도학습을 통해 주관적 경력성공을 가져오기 위해서는 경력 메타역량인 경력적응성의 개발이 이루어져야 한다고 주장했다[14]. 이들에 의하면 경력개발제도가 하향식으로 이루어지는 것이 아니라 학습자의 자기주도성을 높이도록 계획되고 실행된다면 경력개발제도를 통한 경력적응성의 향상과 나아가 경력성공을 높일 것으로 예측할 수 있다. 심미영(2012)은 조직의 경력지원이 경력학습을 촉진하고, 경력학습은 경력적응력과 주관적 경력성공(고용가능성과 삶의 만족)의 관계를 부분 매개한다고 보고하였다[17]. 특히 그는 경력적응성은 경력 성장을 위한 인지적 방향을 제시하고 경력의 시간, 에너지, 관심 등 개인적인 자원을 집중하고 효율적으로 선택하게 함으로써 주관적 경력성공을 가져올 수 있다고 주장했다. 그러나 백주현(2016)은 경력개발지원인식과 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과가 발견되지 않았다고 밝혔다. 그는 경력개발지원 인식이 경력적응성에 유의한 영향관계가 나타나지 않았다고 밝히고, 대기업 사무직근로자의 경우 조직의 경력개발지원 정책 수립이나 제도 운영 등과 같은 조직지원은 개인으로 하여금 자신의 고용가능성에 대한 심리적 안정감을 가지게 함으로써 오히려 경력적응성을 떨어뜨릴 수 있다고 추론하고, 추가 연구의 필요성을 제시하였다[13]. 그러나 경력개발제도와 경력적응성의 관계가 대부분의 선행연구에서 견고하게 나타나고 있는 점을 고려하면 경력개발제도와 주관적 경력성공의 관계를 경력적응성이 매개할 것이라고 예측할 수 있다.

### C. 인사제도공정성의 조절 역할

인사제도공정성은 보수의 공정성을 넘어서 승진, 징계, 성과평가와 각종 편의의 제공 등 고용관계에서 파생되는 다양한 영역의 공정성에 대한 인식을 말한다. 사회적 교환관점에서 조직으로부터 공정한 처우와 보상 및 절차를 인식하게 되면 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동으로 보답할 것이라고

예상할 수 있기 때문에 공정성은 조직의 유효성을 높이는 데 효과적인 기제로 기능한다. 이러한 이유로 공정성과 관련된 연구들이 광범위하게 진행되었으나 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 과업성과 등 조직유효성과 관련된 변수에 초점을 맞추고 있고, 공정성과 경력개발의 관계를 규명한 연구는 찾아보기 어렵다. 오정록(2014)은 조직공정성이 경력만족을 높이는 데 효과가 있음에도 불구하고, 실증연구가 HRD 분야에서 매우 제한적임을 지적한 바 있다[19].

Wooten과 Cobb(1999)은 조직공정성을 인적자원정책과 관행의 공정성으로 접근하면서 경력개발과정에서 조직의 공정한 개입과 경력개발노력에 대한 공정한 평가와 처우는 자기효능감, 직무몰입과 적응수행과 작업생활의 질 등 경력개발 이슈들에 중요한 영향을 미친다고 주장했다[20]. 구정모(2018)는 성과평가공정성과 직무 복잡도 및 목표지향성의 관계에 관한 연구에서 성과평가의 공정성이 학습목표와 성과목표로 측정된 목표지향성을 높이는 데 직접적인 영향을 미친다고 제시했다[21]. 그는 공정성 인식이 내적동기를 강화하여 학습목표와 성취목표 성취에 대한 기대감을 높여서 이에 대한 몰입과 성취를 위한 노력을 촉진한다고 설명했다. 위로부터 인사제도공정성은 경력목표 달성에 대한 기대감과 몰입을 높여서 경력성공을 위한 개인의 노력을 증가시키고, 여기에 조직지원으로써 체계적인 경력개발제도가 결합하게 되면 경력성공에 대한 긍정적 인식과 실현 가능성을 높일 것이라고 예측할 수 있다.

경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 제시한 바와 같이 경력개발제도가 개인과 조직의 개발목표를 조화시키고 개인의 능력개발 및 학습을 체계적으로 지원한다면 일과 직무환경의 변화에도 유연하게 대처하면서 자신의 경력발전을 위한 경력적응성을 향상시킬 수 있을 것이다. 또한 인사제도 공정성은 개인의 경력개발에 대한 기회와 노력 및 평가의 공정성을 강화함으로써 개인의 학습동기와 능력개발 노력을 증대시켜 경력적응성을 높일 것으로 예측할 수 있다. 따라서 경력개발제도와 인사제도의 공정성이 결합된다면 경력적응성은 더욱 증대될 것이라는 추론이 가능하다. 경력적응성과 유사한 개념인 적응수행(adaptive performance)에 대한 배규환과 최우재(2017)의 연구에서 조직공정성은 적응수행에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 이들은 보상과 처우, 제반 의사결정의 공정성(절차공정성) 및 구성원에 대한 존중과 배려 및 정보의 공유(상호작용공정성)는 존중감과 자긍심 및 조직 잔류의도를 높이면서 급변하는 직무수행 상황 속에서 유연하게 적응하는 개인의 노력을 증가시키고 적응수행을 높인다고 설명했다[22]. 요약하면 체계적인 경력개발제도와 인사제도의 공정성은 유동적이고 변화하는 직무환경

에서도 유연한 학습과 개발을 위한 개인의 동기와 노력을 증가시켜 경력변화의 요구에 대한 대응능력인 경력적응성을 더욱 높일 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

#### D. 경력개발제도와 주관적 경력성공의 관계에서 경력적응성과 인사제도공정성의 매개된 조절효과

경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과, 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과, 그리고 경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과를 예측하였다. 이로부터 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성과 경력적응성의 매개된 조절효과를 예측할 수 있다. 즉 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과는 인사제도공정성 수준에 따라 달라질 것으로 예측할 수 있다. 구체적으로 인사제도공정성이 높은 경우 경력개발제도가 경력적응성을 통해 경력성공에 미치는 효과가 인사제도공정성이 낮은 경우에 비해 보다 크게 나타날 것이다. 신수진(2016)은 지속적 학습활동은 경력적응성을 높이고, 경력적응성은 주관적 경력성공에 영향을 미치는 경력적응성의 매개효과가 존재하고 조직의 경력개발지원이 이를 조절한다는 결과를 보고한 바 있다[14]. 본 연구에 이러한 결과를 적용하면 경력개발제도를 통한 학습의 증대가 경력적응성을 높이고 나아가 경력성공 가능성을 증대시키고 인사제도공정성과 같은 조직지원이 이를 조절할 것이라는 추론이 가능하다. 또한 심미영(2012)의 연구에서도 조직의 경력지원의 조절효과가 경력지향성과 경력학습의 관계에서 발견되고 있어서[17] 인사제도공정성과 같은 조직지원이 경력성공과 경력적응성에 대해 조절효과를 가질 것이라고 예측할 수 있다. 요약하면 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성과 인사제도공정성은 매개된 조절효과를 가질 것으로 예측된다.

위의 논의로부터 본 연구는 첫째, 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계를 확인하고, 둘째, 경력개발제도와 경력성공의 관계, 경력개발제도와 경력적응성의 관계에서

인사제도공정성의 조절효과를 규명하고자 한다. 셋째, 인사제도공정성의 조절효과가 경력적응성에 의해 매개되는지를 규명하고자 한다. 이를 통해 경력개발시스템의 효과성을 높이기 위한 방안을 모색하고자 한다. 본 연구에서 제 변수 관계를 종합한 연구모형과 연구과제는 다음과 같다.

연구문제 1. 경력적응성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 매개하는가?

연구문제 2. 인사제도공정성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 조절하는가?

연구문제 3. 경력개발제도와 경력적응성의 관계에 대한 인사제도공정성의 조절효과는 경력적응성에 의해 매개되는가?

### III. 연구설계와 방법

#### A. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 표본은 교육연수 및 멘토링 등 경력개발제도를 운영하고 경험한 중소기업 이상의 규모에 근무하는 사무행정직 종사자이다. 자료 수집은 설문방법은 온라인으로 진행했으며 설문 양식을 네이버폼 등으로 작성, 자료를 수집하였다. 표본은 단순 무작위 표본 추출법으로 채집했으며, 최종 실증분석에는 344명의 표본을 사용하였다. 연구표본의 인구통계적 특징을 보면, 성별로는 남성 176명(51.2%), 여성 168명(48.8%), 나타났고, 학력은 연령대는 고졸 이하 6명(1.7%), 전문대졸 35명(10.2%), 대졸 260명(75.6%), 대학원졸(석사) 38명(11.0%), 대학원졸(박사) 5명(1.5%), 결혼 여부는 경우 미혼 135명(39.2%), 기혼 209명(60.8%)으로 각각 나타났다. 소속 기관 직원 수는 50인 미만 26명(7.6%), 50인 이상 ~ 100인 미만 82명(23.8%), 100인 이상 236명(68.6%), 고용형태는 정규직 328명(95.3%), 비정규직 15명(4.4%), 프리랜서 등 1명(0.3%)이다.

#### B. 측정도구 및 신뢰성과 타당성 검증

각 변수들에 대한 측정도구를 살펴보면, 먼저 독립변수인 경력개발제도는 장기적 관점에서 개인의 능력개발을 추진하기 위한 체계의 구축 정도를 의미하며, “우리 조직은 경력개발에 대한 제도적인 장치(경력계획수립, 경력상담, 경력지원 등)가 수립되어 있다.” 등 8개 문항을 사용하였다(Sonnenfeld, 1985)[1]. 경력개발제도의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.939이다. 매개변수인 경력적응성은 직무와 과업의 변

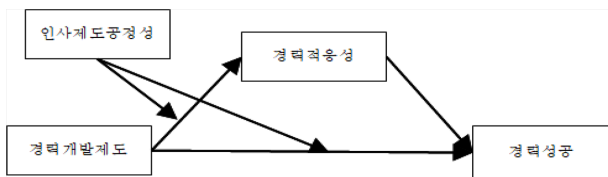


그림 1. 연구모형

Fig. 1. Research Model

표 1. 측정변수의 타당도 분석 결과

Table 1. The validity analysis of measurement instruments

측정변수	비표준화계수	표준화계수	표준오차(SE)	개념신뢰도(CR)	분산추출지수(AVE)
경력개발제도 1	1	.789			
경력개발제도 2	1.035	.828	0.060	17.351**	
경력개발제도 3	1.018	.800	0.061	16.587**	
경력개발제도 4	1.129	.856	0.062	18.161**	
경력개발제도 5	1.088	.815	0.064	16.990**	.610
경력개발제도 6	1.097	.814	0.065	16.957**	
경력개발제도 7	1.139	.860	0.062	18.279**	
경력개발제도 8	0.993	.736	0.067	14.886**	
인사제도공정성1	1	.885			
인사제도공정성2	0.964	.863	0.042	22.676**	
인사제도공정성3	0.949	.855	0.043	22.253**	
인사제도공정성4	0.966	.863	0.043	22.687**	.695
인사제도공정성5	0.982	.877	0.042	23.461**	
인사제도공정성6	0.896	.789	0.047	19.076**	
경력적응성1	1	.747			
경력적응성2	1.142	.752	0.085	13.391**	
경력적응성3	1.082	.610	0.100	10.793**	
경력적응성4	1.152	.780	0.083	13.894**	.606
경력적응성5	1.175	.793	0.083	14.109**	
경력성공1	1	.773			
경력성공2	1.116	.809	0.070	16.049**	
경력성공3	1.044	.779	0.068	15.333**	
경력성공4	0.894	.604	0.078	11.414**	
경력성공5	0.889	.687	0.067	13.218**	
경력성공6	0.998	.710	0.073	13.724**	
경력성공7	0.905	.650	0.073	12.405**	.501
경력성공8	0.839	.648	0.068	12.345**	
경력성공9	0.844	.612	0.073	11.578**	
경력성공10	1.073	.711	0.078	13.761**	
경력성공11	0.919	.669	0.072	12.822**	
경력성공12	0.637	.508	0.068	9.423**	

\*\* p<.001

화에 대한 적응수준을 의미하며, “나는 나의 직업에서 새롭고 다른 것을 시도하는 것을 좋아하는 편이다.” 등 5개 문항을 사용했으며(O’Connell, McNeely와 Hall, 2008; 남중수, 2014)[23,10], 경력적응성의 신뢰도(Cronbach’s α)는 0.848이다. 종속변수인 경력성공은 경력개발의 결과로서 축적한 역량과 성과에 대한 긍정적 믿음은 나타내는 주관적 경력성공을 의미하며, “나는 내 분야에서 시대에 뒤떨어지지 않는 능력과 기술을 갖추거나 갖출 수 있다.” 등 11개 문항을 사용했으며(신수진, 2016)[11]. 경력성공의 신뢰도(Cronbach’s α)는 0.896이다. 인사제도의 공정성은 인사 전반적인 과정이나 보상이 공정하고 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 지각을 의미하며, “우리 회사는 업무성과, 경력, 능력에 비례하여 공정한 승진인사에 노력한다.” 등 6개 문항을 사용했으며(Greenberg, 1986)[24], 인사제도 공정성의 신뢰도(Cronbach’s α)는 0.926이다. 측정모형의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을

실시했다. 측정모형의 적합도 지수는  $\chi^2=1069.140(p<.001)$ , RMSEA=.066, IFI=.917, TLI=.909, CFI=.916으로 적합도 수용기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 또한 각 측정변수의 측정항목 중 표준화회귀계수가 모두 .5보다 높게 나타나 신뢰도는 모두 양호하게 나타났으며 개념신뢰도(CR)는 .884~.932, 평균분산추출값(AVE)은 .501~.695로 나타나 대체로 타당도가 높은 것으로 나타났다. 측정변수의 타당도 분석결과를 표 1에 제시했다.

### C. 자료의 분석방법

본 연구는 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과와 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과가 경력적응성에 의해 매개되는지를 매개된 조절효과모형으로 분석했다. Muller 등(2005)은 회귀모형에 입각한 4단계에 이르는 매개된 조절효과의 검증방

법을 제시했는데, 이들에 의하면 매개변수와 종속변수에 이르는 조절효과가 존재하는 본 연구모형에 해당되는 검증방법은 다음과 같다[25]. 1단계에서는 종속변수에 대한 독립변수와 조절변수의 단순조절효과가 유의해야 하고, 2단계에서는 매개변수에 대한 독립변수와 조절변수의 단순조절효과가 충족되어야 한다. 3단계에서는 종속변수에 대한 매개변수의 효과가 유의해야 하며 마지막으로 4단계에서는 앞의 1-3단계의 조절효과와 매개효과를 통합한 회귀모형에서 종속변수에 대한 독립변수와 조절변수의 조절효과를 확인하는데, 여기서 4단계의 조절항 효과가 유의하지 않으면 완전 매개된 조절효과가 존재하며, 만약 조절효과 크기가 1단계에서 나타난 조절효과 크기가 1단계보다 작으면 부분 매개된 조절효과가 존재한다(Muller et al., 2005; 정선호·서동기, 2016) [25,26]. 본 연구는 위의 Muller 등(2005)의 분석방법을 적용하여 매개된 조절효과를 검증했다. 1단계로 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과를 Hayes의 Process Macro No. 1 사용하여 분석했다. 2단계에서는 경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과를 Process Macro No. 1 사용하여 확인했다. 3단계에서는 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과를 Process Macro No. 4를 사용하여 분석했다. 마지막 4단계에서는 조절효과와 매개효과를 통합한 회귀모형에서 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과를 Process Macro No. 8를 사용하여 분석했다.

매개된 조절효과 분석을 위한 회귀모형의 추정에 앞서서 성, 근속년수 등 인구통계변수를 통제변수로 처리했으며, 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 회피하기 위해서 각 변수들의 상호작용항은 평균중심화(mean centering) 후에 승

적항(multiplicity)을 사용하였다(Aiken과 West, 1991)[27]. 다중공선성을 확인한 결과, 공차한계(Tolerance)가 모두 .1보다 크고, 분산팽창계수(VIF)가 10보다 작게 나타나 다중공선성의 문제가 심각하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 각 변수들에 대해 동일한 응답자가 자기보고 형식으로 설문에 응답해 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있다. Harmon(1967)의 단일요인검증(single factor test)을 실시한 결과, 주성분 분석의 제 1요인의 분산이 총분산의 30%를 넘지 않아 동일방법편의는 심각하지 않은 것으로 나타났다[28]. 실증분석에 앞서서 각 변수들의 정규성을 확인하기 위해 왜도 및 첨도의 값을 확인한 결과, 모든 변수가 왜도는 -.160-.50의 값을 갖으로 나타났고, 첨도는 -.660-.59의 값을 갖는 것으로 나타나 Kline(2010)의 기준(왜도의 절대값은 3 이내, 첨도의 절대값은 10 이내)을 충족하고 있어 정규성의 가정을 충족하는 것으로 나타났다[29].

#### IV. 실증분석 결과

##### A. 측정변수들의 기술통계 및 상관관계분석

각 변수들에 대한 기술통계와 상관관계는 표 2와 같다. 상관관계 분석 결과, 경력성공은 인사제도공정성( $r=.626$ ), 경력개발제도( $r=.581$ ) 및 경력적응성( $r=.574$ )과 높은 수준의 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 경력적응성은 경력개발제도( $r=.454$ ) 및 인사제도공정성( $r=.452$ )과 비교적 높은 수준의 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 분석 결과는 연구모형에 포함된 경력성공, 경력적응성, 인사제도

표 2. 측정변수들의 기술통계 및 상관관계분석 결과

Table 2. Descriptive statistics and correlation among variables

측정변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1.49	0.50	1							
2. 결혼여부	1.61	0.49	-.287**	1						
3. 최종학력	3.00	0.58	-.055	.096	1					
4. 현 직장 근속연수	4.08	1.39	-.239**	.503**	.064	1				
5. 경력개발제도	3.02	0.94	-.102	.183**	.033	.148**	1			
6. 경력적응성	3.55	0.69	-.073	.197**	-.005	.178**	.454**	1		
7. 인사제도공정성	3.05	0.99	-.076	.197**	-.047	.135*	.452**	.426**	1	
8. 경력성공	3.38	0.72	-.088	.205**	.008	.179**	.581**	.574**	.626**	1

\* p < .05 \*\* p < .01

주) 성별(1=남,2=여), 결혼(1=미혼,2=기혼), 학력(1=고졸 이하,2=전문대졸,3=대졸,4=석사, 5=박사), 근속년수(1=1년미만, 2=1~2년,3=3~5년,4=6~10년, 5=11~15년,6=15년초과)

공정성 및 경력개발제도 등 측정변수들이 모두 상호간 유의한 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다. 한편 인구통계변수 중 결혼여부 및 근속년수도 경력성공과 경력적응성에 모두 정(+)의 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

**B. 가설의 검증**

**1) 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과**

경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과 분석 결과는 표 3과 같다. Model 1은 경력성공에 대해 경력개발제도와 인사제도공정성을 회귀식에 포함한 것이며, Model 2는 경력적응성과 인사제도공정성의 상호작용항을 추가하여 회귀식에 포함한 것이다. Model 1에서 경력성공에 대해 경력개발제도( $\beta=.253$ )와 인사제도공정성( $\beta=.436$ )은 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model 2에서는 경력성공에 대한 경력개발제도와 인사제도공정성의 상호작용항이 유의하게 나타나( $\beta=0.106$ ) 인사제도공정성의 조절효과가 확인되었다. 즉 인사제도공정성을 높게 지각하는 집단일수록 경력성공에 대한 경력개발제도의 효과가 커지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력개발 실행에 있어서 인사제도의 공정성을 갖춘다면 경력개발제도의 실행을 통한 경력성공 가능성을 보다 높일 수 있다는 것을 제시한다. 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과를 명확하게 나타내기 위하여 인사제도공정성을 낮게 지각하는 집단(M-1SD)과 높게 지각하는 집단(M+1SD)을 구분하여 경력성공에 대한 경력개발제도의 효과를 분석하여, 그 결과를 그림 2에 제시했다. 그림에서 보듯이 인사제도 공정성을 높게 지각할수록 경력성공에 대한 경력개발제도의 효

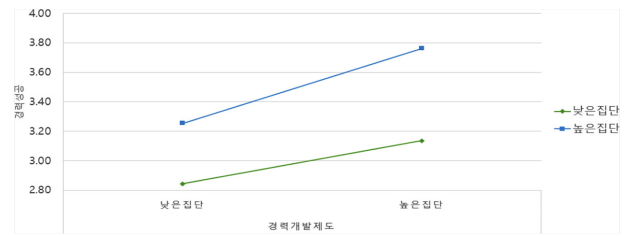


그림 2. 경력개발제도와 경력성공의 관계에 인사제도 공정성의 조절효과

Fig. 2. The moderating effect between fairness of the personnel system and career success.

과가 보다 커지는 것을 알 수 있다.

**2) 경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과**

경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과분석 결과는 표 4와 같다. Model 1에서는 경력적응성에 대해 경력개발제도와 인사제도공정성을 회귀식에 포함시켰으며, Model 2에서는 경력적응성과 인사제도공정성의 상호작용항을 추가하여 회귀식에 포함한 것이다. Model 1에서 경력성공에 대해 경력개발제도( $\beta=.307$ )와 인사제도공정성( $\beta=.195$ )은 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model 2에서는 경력개발제도와 인사제도공정성의 상호작용항이 유의하게 나타나( $\beta=0.113$ ) 인사제도공정성의 조절효과가 확인되었다. 즉 인사제도공정성을 높게 지각하는 집단일수록 경력적응성에 대한 경력개발제도의 효과가 커지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력개발 실행에 있어서 인사제도공정성을 갖춘다면 경력성공 가능성을 보다 높일 수 있다는 것을 제시한다. 인사제도공정성의 조절효과를 보다 명

표 3. 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과

Table 3. Moderating effect of equity of personnel management system on the relation between career development and career success

변수	Model 1. 종속변수=경력성공			Model 2. 종속변수=경력성공		
	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t
경력개발제도 (X)	.253	.048	4.048**	.209	.044	4.775**
인사제도공정성 (MO)	.436	.045	6.973**	.380	.043	8.923**
X × MO				.106	.026	4.000**
R <sup>2</sup>	.420			.529		
$\Delta R^2$				.109		
$\Delta F$	123.502**			127.453**		

\* p < .05 \*\* p < .01

주) 표의 간명성을 위해 통제변수는 생략함.



표 4. 경력개발제도와 경력적응성의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과

Table 4. Moderating effect of equity of personnel management system on the relation between career development and career adaptability

변수	Model 1. 종속변수=경력적응성			Model 2. 종속변수=경력적응성		
	$\beta$	se	t	$\beta$	se	t
경력개발제도 (X)	.307	.053	4.238**	.225	.053	4.232**
인사제도공정성(MO)	.195	.050	2.697**	.167	.052	3.222**
X × MO				.113	.032	3.509**
R <sup>2</sup>	.222			.251		
$\Delta R^2$				.029		
$\Delta F$	48.750**			38.005**		

\* p < .05 \*\* p < .01

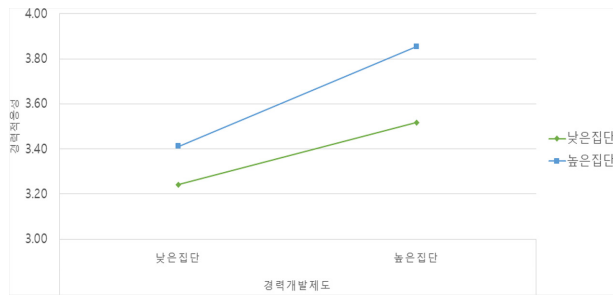


그림 3. 경력개발제도와 경력적응성의 관계에 인사제도 공정성의 조절효과

Fig. 3. The moderating effect between fairness of the personnel system and career adaptability.

확하게 나타내기 위하여 인사제도공정성을 낮게 지각하는 집단(M-1SD)과 높게 지각하는 집단(M+1SD)을 구분하여 경력적응성에 대한 경력개발제도의 효과를 분석하여, 그 결과를 그림 3에 제시했다. 그림에서 보듯이 인사제도공정성을 높게 지각할수록 경력적응성에 대한 경력개발제도의 효과가 보다 커지는 것을 알 수 있다.

표 5. 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과

Table 5. Mediating effect of career adaption between career development and career success

STEP	종속변수	독립변수	B	se	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F
1	경력성공	경력개발제도	.334	.035	.454	9.413***	.206	88.603
2	경력적응성	경력개발제도	.448	.034	.581	13.196***	.337	174.137
3	경력성공	경력개발제도	.312	.035	.404	9.028***	.459	144.398
		경력적응성	.410	.047	.391	8.736***		

\*\*\* p < .001

### 3) 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과

경력개발제도와 경력성공의 관계를 경력적응성이 매개할 것이라는 검증하기 위해 Process Macro No.4를 사용하여 분석했으며 그 결과를 표 5에 제시하였다. 단계 1에서 경력개발제도는 경력성공에 유의한 (+)의 영향을 미치고( $\beta=.454, p<.001$ ), 단계 2에서 경력개발제도는 경력적응성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.581, p<.001$ ), 단계 3에서 경력개발제도를 통제 한 가운데 경력적응성이 경력성공에 유의한 영향을 미치고( $\beta=.391, p<.001$ ), 경력성공에 대한 경력개발제도의 직접효과( $\beta=.404, p<.001$ )는 단계 1의 직접효과( $\beta=.454, p<.001$ )에 비해 작아진 것을 확인했다. 따라서 경력적응성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이는 경력개발제도가 경력성공에 직접적으로 영향을 미치지만 경력적응성을 통한 간접효과가 존재함을 보여준다.

### 4) 인사제도공정성의 매개된 조절효과 분석

경력개발제도와 경력성공의 관계에서 인사제도공정성의 조절효과가 경력적응성을 매개로 하는지를 분석하였다(표 6

참조). 분석을 위해 1단계 회귀모형에서는 경력적응성을 종속변수로 하여 경력개발제도(X), 인사제도공정성(MO)와 경력개발제도와 인사제도공정성의 상호작용항( $X \times MO$ )을 회귀시켰다. 2단계 회귀모형에서는 경력성공을 종속변수로 설정하고 1단계 회귀모형에 매개변수인 경력적응성(ME)을 추가하여 2개의 회귀모형을 비교, 분석하였다. 1단계 회귀분석에서 경력개발제도( $\beta=.225$ ), 인사제도공정성( $\beta=.167$ ) 및 경력개발제도와 인사제도공정성의 상호작용항( $\beta=.113$ ) 모두 경력적응성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 회귀분석에서 경력개발제도( $\beta=.286$ ), 경력적응성( $\beta=.145$ ), 인사제도공정성( $\beta=.332$ ) 및 경력개발제도와 인사제도공정성의 상호작용항( $\beta=.074$ ) 모두 경력성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면, 2단계 회귀모형에서 매개변수인 경력적응성을 회귀식에 포함한 경우 인사제도공정성의 조절효과가 1단계 회귀모형의 조절효과보다 감소했으나 통계적으로 유의하게 나타나고 있어서 인사제도공정성의 조절효과는 경력적응성을 부분 매개하는 것으로 나타났다. 인사제도공정성의 조건 값에 따른 매개효과의 유의성을

검증하기 위하여 부트스트랩 신뢰구간을 사용하여 인사제도 공정성의 조건부 간접효과를 확인하였다. 인사제도 공정성의 평균값과  $\pm 1SD$ (1표준편차) 값에서 경력개발제도가 경력적응성을 통해 경력성공에 미치는 간접효과의 유의성을 검증한 결과, 인사제도공정성이 평균보다 높은 집단의 경우에만 간접효과 추정치가 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 유의하게 나타났다.

**V. 연구의 결론 및 한계점**

본 연구는 중소기업 이상의 규모에 근무하는 사무행정직 종사자를 대상으로 경력개발시스템 관점에서 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계를 규명하고, 경력개발의 효과성을 더하기 위한 인사제도공정성의 조절효과를 분석했다. 실증연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 인사제도공정성은 경력성공에 대한 경력개발제도 및 경력적응성의 효과를 모두 조절하는 것으로 나타났다. 이

표 6. 인사제도공정성의 매개된 조절효과 분석

Table 6. Mediated moderating effect of equity of personnel management system

변수	종속변수 : 경력적응성						
	$\beta$	se	t	LLCI( $\beta$ )	ULCI( $\beta$ )	R <sup>2</sup>	F
경력개발제도(X)	.225	.053	4.232***	.121	.330	.251	38.005***
인사제도공정성(MO)	.167	.052	3.222**	.065	.268		
$X \times MO$	.113	.032	3.509***	.050	.176		
변수	종속변수 : 경력성공						
	$\beta$	se	t	LLCI( $\beta$ )	ULCI( $\beta$ )	R <sup>2</sup>	F
경력개발제도(X)	.286	.042	6.815***	.203	.368	.586	119.973***
경력적응성(ME)	.145	.042	3.431***	.062	.228		
인사제도공정성(MO)	.332	.041	8.186***	.253	.412		
$X \times MO$	.074	.025	2.910**	.240	.123		

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

표 7. 인사제도공정성의 조건부 간접효과의 유의성 검증

Table 7. The significant test of conditional indirect effect by of equity of personnel management system

조절변수	indirect effect	Boot se	95% CI		
			LLCI( $\beta$ )	ULCI( $\beta$ )	
인사제도공정성	M-1SD	.030	.020	-.008	.073
	M	.068	.020	.032	.111
	M+1SD	.095	.025	.049	.149

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

러한 결과는 경력개발제도가 인사제도공정성과 함께 통합적으로 추진된다면 경력성공 및 경력적응성을 보다 향상시킬 수 있다는 것을 제시한다. 또한 조직공정성 관한 국내외 연구(Wooten과 Cobb, 1999; Ng et al., 2005; 배규환·최우재, 2017)에서 제시된 바와 같이 조직공정성과 인사제도공정성은 내적동기를 강화하여 학습목표와 성취목표 성취에 대한 기대감을 높여서 이에 대한 경력몰입과 경력목표 성취를 위한 노력을 촉진하여 경력적응력을 높이고, 경력성공 가능성을 향상시킬 수 있음을 보여준다. 둘째, 경력적응성은 경력개발제도와 경력성공의 관계를 부분 매개(partially mediation) 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력적응성과 적응수행의 효과를 밝힌 선행연구의 결과와 일치된다(심미영, 2012; 신수진, 2016; Savickas와 Porfeli, 2012). 경력적응성이 높은 사람은 경력과 직무환경의 변화를 기회로 인식하면서 유연한 학습과 올바른 경력개발 대안을 선택하면서 지속적인 경력성장을 이끌어 낼 수 있음을 보여준다. 셋째, 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과가 인사제도공정성에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 인사제도공정성이 높은 경우 경력개발제도와 경력성공의 관계에서 경력적응성의 매개효과는 인사제도공정성이 낮을 때에 비해 보다 유의하게 커진 것으로 나타났다. 인사제도공정성 수준에 따라 경력적응성의 매개효과의 크기가 달라진다는 것은 경력개발시스템의 효과성을 높이기 위해 인사제도공정성이 중요하게 작용할 수 있음을 제시한다.

본 연구의 결과는 경력개발과 관련한 다양한 시사점을 제시한다. 첫째, 경력개발제도는 경력적응성과 경력성공 등 경력개발의 성과에 매우 큰 영향을 미친다는 점이다. 특히 4차 산업의 초연결 및 초지능 등의 산업으로 급변하는 경력환경속에서 평생직장이 아닌 평생직업의 관점에서 개인의 유연한 경력 적응 능력을 높이도록 경력개발제도가 추진될 필요가 있다. 이를 위해 개인의 적성과 희망을 고려하는 경력계획, 다양한 직무순환을 통한 경험 확대, 다능력 확대를 위한 교육지원의 확대 등이 중요하게 고려되어야 한다. 둘째, 체계적인 경력개발제도와 함께 인사제도공정성이 동시에 실현된다면 개인의 경력성공과 경력적응성을 더욱 높일 수 있다는 점이다. 경력개발제도의 시행과정에서 배치순환 기회, 교육 기회, 경력개발노력에 대한 평가와 보상의 공정성이 구현된다면 경력개발의 효과를 더욱 증가시켜 전제 경력개발시스템의 효과성을 배가 시킬 것이다. 향후 경력개발과 인적자원 관리의 통합적 시스템의 구축과 접근이 필요하다고 하겠다. 본 연구는 측정변수들을 모두 자기보고식으로 측정하여 동일방법편의(common method bias)의 한계를 갖는다. 또한 경력개발시스템을 구성하는 측정변수들을 횡단분석을 통해 추

정했기 때문에 향후 경력개발제도와 경력적응성 및 경력성공의 관계에서 인과관계를 정확하게 규명을 위해 종단분석이 필요하다. 마지막으로 본 연구의 표본이 사무직종사자로 제한되어 있어 연구결과를 일반화하기에 무리가 있어 다양한 기업과 직군과 직렬을 대상으로 한 후속 연구가 필요하다.

## 감사의 글

이 논문은 2021년 한국기술교육대학교 교육연구진흥비의 지원에 의해 이루어졌음.

## 참고문헌

- [1] J. Sonnenfeld, "Career development and management," Homewood III: Irwin, 1985.
- [2] D. T. Hall, "Careers in and out of organizations," Sage Publications, 2002.
- [3] M. J. Kim, S. K. Kang, and M. R. Chung, "The effect of kindergarten teachers' empowerment and organizational fairness on job satisfaction and career commitment," *Open Educational Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 127-145, 2016.
- [4] J. Sturges, D. Guest, N. Conway, and K. M. Davey, "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 6, pp. 731-748, 2002.
- [5] T. G. Gutteridge, Z. B. Leibowitz, and J. E. Shore, "Organizational career development," San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [6] T. A. Judge, D. M. Cable, J. W. Boudreau, and R. D. Bretz, "An empirical investigation of the predictors of executive career success," *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 3, pp. 485-519, 1995.
- [7] D. E. Super and E. G. Knasel, "Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution," *British Journal of Guidance and Counseling*, vol. 9, pp. 194-201, 1981.
- [8] D. T. Hall and J. E. Moss, "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt," *Organizational Dynamics*, vol. 26, pp. 22-37, 1998.

- [9] C. S. Johnston, "A systematic review of the career adaptability literature and future outlook," *Journal of Career Assessment*, vol. 26, no. 1, pp. 3-30, 2018.
- [10] J. S. Nam, "The hierarchical linear relationship among subjective career success, individual characteristics, and organizational characteristics of office workers in large corporations," Seoul National University Ph.D. dissertation, 2014.
- [11] S. J. Shin, "The structural relationship among subjective career success, continuous learning activity, career identity, career adaptability and protean career orientation of office workers in large Corporations," Korea University Ph.D. dissertation, 2016.
- [12] H. W. Lee, "The effect of proactive career behaviors on internal employability in a public institution: the mediating effect of adaptive performance and the moderating effect of perceived organizational career," Ulsan University Ph.D. dissertation, 2020.
- [13] J. H. Paik, "The Effects of career plateau and perception of career development support by mediating role of career adaptability on subjective Career success of office workers in large corporations," Soongsil University Ph.D. dissertation, 2016.
- [14] S. J. Shin and A. J. Hong, "The mediating effects of career meta-competency in the relationship between self-directed learning of employees and subjective career success," *Journal of Vocational Education Research*, vol. 32, no. 2, 2013.
- [15] G. S. Shin, "The effect of social support on career adaptability in career-interrupted married women," Dankook University, Master Degree Thesis, 2013.
- [16] P. A. Creed, T. Fallon, and M. Hood, "The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, pp. 219-229, 2009.
- [17] M. Y. Shim, "The protean career orientation and career success: The role of career development," Korea University Ph.D. dissertation, 2012.
- [18] M. L. Savickas and E. J. Porfeli, "Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, no. 3, pp. 661-673, 2012.
- [19] J. R. Oh, "Organizational justice as the antecedent of career satisfaction: Building a conceptual model from an integrative literature review," *Journal of the Korea Contents Association*, vol. 14, no. 11, pp. 915-929, 2014.
- [20] K. C. Wooten and A. T. Cobb, "Career development and organizational Justice: Practice and research implications," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, no. 2, pp. 173-179, 1999.
- [21] J. M. Koo, "A relationship analysis among performance evaluation justice, job complexity, and goal Orientations," *Journal of Social Science*, vol. 25, no. 3, pp. 95-120, 2018.
- [22] K. H. Bae and W. J. Choi, "The effects of organizational justice on adaptive performance: The moderating role of organizational cynicism," *Journal of the Korean Business Association*, vol. 30, no. 7, pp. 1283-1308, 2017.
- [23] D. O'Connell, E. McNeely, and D. T. Hall, "Unpacking personal adaptability at work," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 14, pp. 248-259, 2008.
- [24] J. Greenberg, "Determinants of perceived fairness of performance evaluations," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 340-342, 1986.
- [25] D. Muller, C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt, "When moderation is mediated and mediation is moderated," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, pp. 852-863, 2005.
- [26] S. H. Jung and D. G. Seo, "Assessing mediated moderation and moderated mediation: Guidelines and empirical illustration," *Korean Journal of Psychology: General*, vol. 35, no. 1, pp. 257-282, 2016.
- [27] L. S. Aiken, S. G. West, and R. R. Reno, "Multiple regression: testing and interpreting interactions," Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- [28] H. H. Harman, *Modern factor Analysis* (3rd ed.), Chicago: The University of Chicago Press, 1976.
- [29] P. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.), NY: Guilford Press, 2010.



**정 용 덕 (Yong-duk Jung)\_정회원**

2002년 2월 : 국립부경대학교 영어영문학과 학사  
2010년 2월 : 중앙대학교 인적자원개발학과 석사  
2021년 8월 : 한국기술교육대학교 인력개발학과 인력경영학 박사  
2009년 11월 ~ 현재 : 교육부 한국장학재단 차장  
글로벌인적자원관리, 경력개발제도, HRD와 ESG



**이 철 기 (Cheol-ki Lee)\_정회원**

1986년 2월 : 성균관대학교 경영학과 학사  
1991년 2월 : 성균관대학교 경영학과 석사  
1999년 2월 : 성균관대학교 경영학과 박사  
2001년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수  
역량기반인적자원관리, 기업가정신교육, CSR과 ESG