

## 조직구성원의 학습민첩성, 직원몰입, 경력만족, 적응수행의 구조적 관계

# The Structural Relationships Between Learning Agility, Employee Engagement, Career Satisfaction, and Adaptive Performance of Employees Corporate Organizations

전혜지<sup>1</sup>, 김우철<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사과정, <sup>2</sup>한국기술교육대학교 HRD학과

Hyeji Jeon<sup>1</sup>, Woocheol Kim<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Techno-HRD Graduate School, KORETECH, Cheonan 31253, Korea

<sup>2</sup>Department of HRD, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

### [ 요약 ]

본 연구는 학습민첩성과 적응수행과의 관계에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 국내 기업 종사자를 대상으로 설문조사를 온라인으로 실시하였고, 데이터 329부의 최종분석에 활용하였다. 변인 간 관계를 분석하기 위해 구조방정식을 활용하여 분석하였다. 분석 결과로 학습민첩성이 직원몰입과 적응수행에 통계적으로 정적 영향을 미치고, 직원몰입은 경력만족에 정적 영향을 미치며, 경력만족은 적응수행에 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 직원몰입과 경력만족은 학습민첩성과 적응수행의 관계에서 유의한 매개효과를 나타나는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 HRD분야의 학문적 및 실무적 시사점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

### [ Abstract ]

This study confirmed the mediating effects of employee commitment and career satisfaction on the relationship between learning agility and adaptive performance. For this purpose, a survey was conducted online targeting employees of domestic companies and used for the final analysis of 329 pieces of data. Structural equations were used to analyze the relationships between variables. According the results of it was confirmed that learning agility had a statistically positive effect on employee commitment and adaptation performance, employee commitment had a positive effect on career satisfaction, and career satisfaction had a positive effect on adaptation performance. Additionally, employee commitment and career satisfaction had a significant mediating effect on the relationship between learning agility and adaptive performance. Based on these results, the academic and practical implications and future research directions for HRD are presented.

**Key Words:** Learning agility, Employee engagement, Career satisfaction, Adaptive performance

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2024.079>



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** 28 November 2023; **Revised** 1 December 2023

**Accepted** 27 December 2023

**\*Corresponding Author**

E-mail: kwccwk97@koreatech.ac.kr

## 1. 서론

기술과 사회경제적 변화로 특정지어지는 오늘날 기업 환경에서는 복잡한 과제를 해결하기 위해 우수한 인재를 채용하고 개발 및 유지하는데 집중해야 할 필요성이 커지고 있다[1]. 기업 환경은 조직구성원에게 발생하는 다양한 문제를 처리하고 빠르게 학습함으로써 새로운 상황을 해결하는데 필요한 능력을 요구하고 있다[2]. 즉 환경 변화에 신속하고 효과적인 적응과 유연하게 대처하는 조직구성원을 확보할수록 기업은 지속 가능한 경쟁 우위의 전제 조건으로 간주할 수 있다[3]. 이러한 맥락에서 적응수행은 조직구성원의 직무수행 과정에서 외부의 환경 변화에 반응하는 역량을 의미한다[4]. 특히 조직구성원의 직무수행에 대한 이전의 관점은 불확실하고 상호의존적인 경영에서 조직구성원의 적응성과 유연성과 같은 작업효율성에 기여하는 개인 행동의 전체를 반영하지 못하였다[5,6]. 그러나 적응수행은 급변하는 직무 상황에 유연하게 적응하는 개인의 능력을 의미함에 따라[7], 조직구성원의 직무수행과 관련된 역동성을 이해할 수 있는 개념으로 볼 수 있다[7-10]. 따라서 적응수행은 개인행동에서 향상된 개인의 수행 능력 및 경력성공 등의 개인적 성과를 촉진할 수 있으며[4,11,12], 조직구성원의 적응수행은 변화 관리, 조직학습 등 조직적 성과로 이어질 수 있다[13]. 최근 선행연구에서 적응수행은 조직구성원의 학습민첩성, 자기효능감, 직원몰입, 경력만족, 주관적 경력성공 등 개인수준에 긍정적인 영향이 있음이 보고되었다[14-18]. 즉, 적응수행은 조직구성원의 개인수준에 긍정적으로 영향을 미칠 뿐 아니라 나아가 조직적 성과로 이루어질 수 있다[13]. 따라서 본 연구에서는 조직구성원의 개인수준에서 적응수행에 긍정적으로 기여하는 선행요인과의 관계를 규명하고자 한다. 또한 적응수행을 발휘하기 위해 조직에서 구성원들의 능력을 향상시킬 수 있는 변인을 탐색하고자 한다.

먼저, 오늘날 예측 불가한 기업환경에서 업무수행을 위해 경험에서 빠르게 학습할 수 있는 능력을 의미하는 학습민첩성이 필요하다고 볼 수 있다[16]. 학습민첩성은 새롭거나 낯선 상황에서 경험을 통해 학습할 수 있는 능력과 의지를 의미한다[19]. 또한 처음 직면하는 상황에서 성과 창출에 필요한 지식을 빠르게 학습하고 유연하게 습득하려는 점은 핵심 인재의 가능성으로 볼 수 있는 잠재력으로 여겨진다[19,20]. 이렇듯 예측할 수 없는 환경에서 조직구성원들은 업무수행을 위해 새로운 기술과 행동을 배워야 하는 것으로 나타났다[21]. 학습민첩성은 리더를 대상으로 주로 연구되었지만[22], 경험을 통해 새로운 지식을 다양하게 적용하는 방법을 이해

하는 조직구성원에게도 적용되고 있다[23]. 개인의 성과 및 승진 외에도 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향을 규명하고자 하는 연구들이 진행되었다[24-26]. 선행연구에서도 학습민첩성은 조직구성원의 적응수행에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다[15,16,27]. 즉, 변화하는 기업환경에서 유연하게 적응하여 성과를 낼 수 있는 적응수행을 발휘하기 위해서는 빠르게 학습할 수 있는 학습민첩성과의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

최근 조직구성원의 적응수행을 향상시키기 위해 행동을 변화시키는 개인의 능력을 촉진하는 방법을 모색하는 것이 필요한 것으로 나타났다[5,10]. 이를 JD-R(직무요구-자원) 모델을 기반으로 조직구성원이 직무를 수행하고 목표달성에 기여하는데 직원몰입은 동기요인으로 결과적으로 높은 수행을 나타낼 수 있다[28]. 즉 조직구성원이 자신의 과업을 수행하는데 있어 역할에 몰입한 심리상태인 직원몰입은 조직구성원의 내적 동기부여를 통해 혁신행동으로 나타낼 수 있음을 주장하였다[29]. 또한 직원몰입이 높은 조직구성원들은 직무수행에 더욱 집중하고 헌신함으로써 외부환경의 정보를 인지하게 되고, 새로운 과제와 문제점을 보다 잘 인식하여 변화에 더욱 적응할 수 있다는 것이다[30]. 실제로 많은 선행연구에서 조직구성원의 직원몰입은 적응수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다[18,30,31]. 특히 JD-R 모델을 통해 직원몰입은 직무자원과 성과 등과 같은 결과요인 간의 관계에서 매개변인으로 연구되어 왔다[31,32]. 선행연구에 따르면 학습과 관련된 활동은 직원의 목표달성과 성장을 지원함으로써 내재적 동기를 통해 직원몰입을 촉진하는데 중요한 역할을 하는 것으로 확인되었다[33]. 따라서 학습민첩성은 직원몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[35,36]. 또한 학습민첩성은 조직구성원의 내재적 동기요인인 직원몰입에 유의한 영향을 미치고, 이를 통해 혁신적 업무행동, 직무성과 등에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다[37-39]. 즉, JD-R 모델에 근거하여 조직구성원의 직무자원으로 학습민첩성이 내재적 동기부여인 직원몰입을 통해 수행성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

또한 과거에는 조직으로부터 조직구성원들이 얻는 보상을 중요하게 여겼다면, 최근에는 개인의 경력성장과 발전으로 얻는 보상을 주요하게 여기고 있다[40]. 특히 조직 내·외부의 직업이동이 자유로워지면서 직무나 조직에 대한 만족보다 개인의 경력만족을 중요하게 볼 수 있다[41]. 경력만족은 개인이 삶에서 경력의 주제로 개인 스스로가 선택하고 결정한 경력 또는 쌓아온 경력에 대해 만족하는 수준을 의미한다[42]. 이러한 경력만족은 경력성공이나 성과를 평가하는

요소 가운데 경력에 대한 주요 결과물로 볼 수 있다[43,44]. 즉 경력만족이 높은 조직구성원들은 일과 관련된 높은 성취감과 몰입 등을 나타냈다[41,45]. 선행연구에서 조직구성원의 경력만족이 적응수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며[17,46], 이러한 경력만족은 직원몰입에 의해 높아지는 것으로 나타났다[17,47,48]. 그러나 학습민첩성이 경력만족에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 미흡한 것으로 나타났다. 일부 연구에서 학습민첩성이 경력만족을 포함한 주관적 경력성공에 영향을 미치는 것으로 나타났으나[49,51], 학습민첩성과 경력만족의 직접적인 관계에 대한 연구는 미흡한 것으로 나타났다. 위의 선행연구의 결과에 따르면, 학습에 대한 민첩성이 높은 조직구성원들은 자신에 대한 긍정적 평가 및 업무에 대한 만족 등에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 또한 경력만족은 조직구성원이 자신의 경력에 대한 동기요인이 충족되는 것으로[17], 직무자원과 성과 간의 관계를 내재적 동기요인으로써 매개하는 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 Lee 등(2020)[50]은 몰입과 경력의 관계를 경력-몰입 모델(career-engagement model)로 제시하였는데, 이는 Bakker(2011)[52]가 제시한 JD-R 모델을 기반으로 자원과 성과 간의 관계에서 몰입의 영향관계를 경력과 관련되어 개념적으로 살펴본 것이다. 그러나 경력-몰입 모델은 몰입과 경력 간의 관계에 대한 중요성을 제시하였음에도 불구하고 실증된 연구가 국내에서 제한적으로 수행되었다. 이에 본 연구에서는 자원-몰입-성과 간의 관계에서 Lee 등(2020)[50]의 경력-몰입 모델을 입증하고 더불어 직원몰입의 매커니즘을 확대하고자 한다.

본 연구는 개인수준에서 직무자원과 성과 간의 관계에서 직원몰입의 매커니즘을 밝히고자 한다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직구성원이 스스로 학습을 필요로 함에 따라 학습민첩성이 유연성과 적응성 등의 적응수행과의 관계에서 직원몰입의 매개효과를 검증하고자 한다. 더불어 경력-몰입 모델을 바탕으로 개인의 성과 변인으로 볼 수 있는 경력만족이 직원몰입에 의해 적응수행을 높일 수 있는지 확인해 보고자 한다.

즉, 변화하는 기업환경에서 조직구성원이 스스로 학습하고 몰입함에 따라 자신의 경력만족과 적응성과에 영향을 미친다면, 조직에서는 구성원의 동기부여를 높일 수 있는 구체적인 방안을 모색하는데 노력할 것이다. 특히 JD-R 모델을 기반한 직원몰입의 효과성과 이를 바탕으로 경력-몰입 모델에 이르기까지 몰입의 매커니즘 확장을 실증적으로 나타내고자 한다. 이러한 실증적 연구를 바탕으로 HRD분야의 학문적 및 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### A. 연구 변인의 개념

#### 1) 학습민첩성

학습민첩성은 Shim과 Chae(2023)[51]의 연구진들이 효과적인 리더십의 특성과 관련하여 연구되어 왔으며, 다양한 연구자에 의해 정의되어 왔다. 먼저 Lombard와 Eichinger(2000)[19]은 개인이 조직 내에서 처음 접하거나, 기존과는 다른 직무 상황을 대응하기 위해 학습을 적용하는 특성을 나타내는 역량으로 정의하였다. McCall 등(1988)[53]은 자신의 기술과 역량을 파악하고 경험에 기반하여 학습할 수 있는 개인의 능력으로 정의하였다. 학습민첩성이 낮은 조직구성원에 비해 높은 조직구성원들은 스스로 또는 동료에게 지속적인 피드백을 촉진하고, 다양한 도전적인 과제를 경험함으로써, 변화에 대응하기 위해 새로운 지식과 기술, 사고방식 등을 학습하기 위한 노력 등의 특징을 보인다[19,53]. 학습민첩성의 구성 개념에 대해 Lombard와 Eichinger(2000)[19]은 관계지향성, 자기인식, 성공 동기, 호기심, 창의성, 빠른 판단 등이 포함한다고 제시하였다. 그러나 Bedford(2011)[54]는 Lombard와 Eichinger(2000)[19]가 제시한 측정도구는 보다 넓게 정의되었다고 비판하였다. 즉 학습민첩성은 제한적인 접근과 빠른 대처로 접근하였고, 새로운 경험과 학습을 위해 노력하고 개방성의 특징으로 제시하였다[54]. 이에 본 연구에서는 학습민첩성을 단일요인으로 제시한 Bedford(2011)[54]의 개념과 측정도구를 활용하고자 한다.

#### 2) 직원몰입

몰입은 Kahn(1990)[55]에 의해 논의된 개념으로써 이후 다양한 연구자에 의해 정의되어 왔다. 먼저, 조직구성원이 업무와 관련된 역할을 수행하는 동안 인지적, 정서적, 행동적인 특성으로 에너지를 사용하는 상태를 말한다[55]. 이후 Schaufeil 등(2002)[56]은 긍정심리학의 대두와 함께 활력, 헌신, 몰두의 특성을 지니는 긍정적으로 동기부여 된 상태인 ‘업무몰입(work engagement)’으로 정의하였다. 최근에는 인지적, 감정적, 행동적인 상태로 업무와 관련된 활동적이면서 긍정적인 심리적 상태인 ‘직원몰입(employee engagement)’으로 정의하였다[57]. 이와 같이 다양한 몰입의 용어 중 본 연구에서는 업무뿐 아니라 조직을 포함한 일과 관련된 경력에서의 역할에 대한 경험을 초점을 맞추는 직원몰입을 사용하고자 한다[58,59]. 직원몰입을 측정하는 도구는 Shuck 등(2017)[59]은 인지적 몰입, 정서적 몰입, 행동적 몰입을 하위요소로 구분하여 개발하였다. 이를 Park 등(2021)[30]이 국내

조직구성원을 대상으로 직원몰입과 관련된 세 가지 측정도구 중 Park 등(2021)[59]이 개발한 측정도구가 신뢰성 및 타당성이 높고 국내에서 선호될 수 있는 것으로 나타남에 따라 본 연구에서도 Shuck 등(2017)[59]의 개념과 측정도구를 활용하고자 한다.

### 3) 경력만족

경력만족은 경력과 만족이라는 용어의 합성어로 볼 수 있다[47]. 이는 다양한 연구자들에 의해 정의되어 왔다. 먼저, Greenhaus 등(1990)[60]은 개인이 직업에서 자신의 일을 경험으로 내·외적인 측면에서의 긍정적 심리상태로 정의하였다. Haar과 Brougham(2011)[61]은 개인의 전 생애에서 연속적으로 마주하는 직무나 역할에 만족하는 감정상태로 정의하였다. 이러한 경력만족은 현 시점에서 자신의 직무나 직장에 대한 만족과 달리 자신의 전 생애를 걸쳐 일과 관련된 개인의 경험에 대한 만족을 나타내고 있다[62,63]. 이러한 경력만족은 직무만족과 실제로 구분되어 연구되고 있다[62,63]. Lounsbury 등(2005)[64]의 연구에서 직무만족은 임금, 성장 기회, 고용가능성 등을 의미하는데 반면, 경력만족은 경력성장, 미래의 경력전망 등을 의미하는 것으로 구분하여 사용하였다. 또한 경력만족과 직무만족 등을 포함하여 주관적 경력 성공을 측정하기도 한다. 이에 따라 Greenhaus 등(1990)[60]의 경력만족이 주관적 경력성공의 정의로 활용되고 있으나, 본 연구에서는 개인이 현재까지 일과 관련되어 이뤄온 내·외적인 성취의 대한 만족을 주장한 Greenhaus 등(1990)[60]의 개념과 구조를 따르고자 한다.

### 4) 적응수행

적응수행은 조직구성원이 속한 조직의 환경이나 변화된 환경에 대응하기 위한 역량으로 불확실성에 적응하는 행동을 의미한다[16]. 적응수행에 대해 Pulakos 등(2000)[10]은 8개의 요인으로 하위요인으로 구성하였는데 비상이나 위기 상황에 대처, 직무 스트레스 관리, 창의적 문제해결, 불확실한 직무상황 관리, 새로운 과제와 기술 그리고 절차 학습, 대인관계 적응, 문화적 적응, 신체적 적응으로 구분하여 제시하였다. 이후 Charbonnier-Voirin과 Roussel(2012)[2]은 Pulakos 등(2000)[10]의 도구를 보편적을 활용할 수 있도록 8개의 하위요인을 창의성, 위기상황이나 불확실한 상황에 대처, 대인관계 적응, 훈련 및 학습 노력, 스트레스 관리 등 5개의 하위요인으로 제시하였다. 이러한 적응수행은 예상치 못한 직무환경의 변화에서 조직 구성원들의 창의적이고 도전적인 직무수행을 위해 기존의 직무성과보다 더 실질적인 역할을 한다고 볼 수 있다[65]. 즉, 빠르게 변화하고 있는 현 시점에서

HRD 분야의 적응수행에 대한 관심이 증대되고 있다[11]. 이에 본 연구에서는 조직구성원들의 개인적 특성에 따른 결과 측면으로 적응수행에 선행요인을 연구하고자 하기 때문에 하위요인의 일부로 사용하기 보다는 5개 하위요인을 적응수행으로 연구한 Charbonnier-Voirin과 Roussel(2012)[2]의 개념과 구조를 따르고자 한다.

## B. 선행연구에 따른 가설설정

### 1) 학습민첩성, 직원몰입, 경력만족, 적응수행 간의 관계

학습민첩성과 직원몰입의 관계는 JD-R 모델을 근거하여 설명할 수 있다[39]. 직무자원과 개인자원은 직원몰입을 촉진할 수 있는 것으로 나타나는데, 새로운 환경에서 성공적으로 대처하고 적용할 수 있는 능력을 뜻하는 학습민첩성은 개인적 특성으로 직원몰입을 촉진할 수 있음을 나타냈다[39]. Sung과 Jeong(2022)[66]의 연구에서 대기업 종사자를 대상으로 학습민첩성이 직원몰입에 유의한 정(+)적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 학습민첩성이 경력만족과의 직접적인 관계에 대한 실증적 연구가 미비한 것으로 나타났다. 일부 연구에서 조직구성원이 인식하는 학습민첩성이 직무도전성과 경력만족을 포함한 주관적 경력성공 간의 관계에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[51]. 이 외에도 Kim과 Lee(2018)[49]의 연구에서 학습민첩성과 경력만족 간의 상관관계가 유의미한 것으로 나타났으며, 학습민첩성과 경력만족을 포함한 주관적 경력성공 간의 유의한 정(+)적 영향을 확인하였다. 학습민첩성과 적응수행 간의 관계에 대한 선행연구에 따르면 Lee 등(2023)[16]의 연구에서 학습민첩성이 적응수행에 유의한 정(+)적 영향을 미치며, 역할 모호성과 적응수행 간의 관계에서 학습민첩성이 매개하는 것으로 나타났다. 또한 Bae와 Park(2018)[15]의 연구에서 IT중소기업 종사자를 대상으로 학습민첩성이 적응수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 외에도 Yoo 등(2019)[67]의 연구에서 학습민첩성이 적응수행에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 과제목표지향과 적응수행 간의 관계에서 학습민첩성이 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

한편, 직원몰입은 경력만족과 적응수행에 긍정적인 영향을 미친다. Kim과 Kim(2020)[47]은 직원몰입이 경력만족에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Joo와 Lee(2017)[68]의 연구에서는 국내 대기업 종사자를 대상으로 조직지원인식 및 긍정심리자본이 주관적 웰빙 간의 관계에서 직원몰입과 경력만족을 매개효과에 관해 연구하였는데, 직원몰입이 경력만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀



졌다. 또한 직원몰입은 적응수행 간의 관계에 대한 선행연구에 따르면 Bakker와 Demerouti(2017)[28]의 JD-R 모델을 기반으로 조직구성원의 직원몰입은 직무수행에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 이에 Li와 Moon(2022)[31]은 보육교사를 대상으로 직무몰입이 적응수행에 유의한 영향을 미치고, 원장의 감성리더십 및 교사효능감과 적응수행 간의 관계에서 직무몰입이 매개하는 것으로 나타났다. 이 외에도 Han 등(2022)[18]의 연구에서 직원몰입이 적응수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경력만족과 적응수행 간의 관계에는 대부분 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[17,46]. Moon(2013)[46]의 연구에서 경력만족이 적응수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Woo 등(2022)[17]의 연구에서 중장년의 경력만족이 적응수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력만족은 경력역량과 적응수행 간의 관계에서 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이에 따라 본 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

- 연구가설 1: 학습민첩성은 직원몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 2: 학습민첩성은 경력만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 3: 학습민첩성은 적응수행에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 4: 직원몰입은 적응수행에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 5: 경력만족은 적응수행에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

**2) 직원몰입과 경력만족의 매개효과**

직원몰입과 경력만족 간의 관계는 많은 연구에서 직접적인 효과가 있는 것으로 나타났다[47,48]. 이와 같이 직원몰입과 경력만족 간의 직접효과가 있음에 따라 두 변인의 매개효과를 유추할 수 있을 것이다. 먼저, 기존의 선행연구에서 본 연구가 실증하고자 하는 관계와 일치하는 것은 아니지만 학습민첩성과 만족 및 성과 등 영향관계에서 직원몰입의 매개역할을 규명하였다. Jeong과 Sung(2018)[35]의 연구에서 학습민첩성과 조직시민행동 간의 영향관계에서 직원몰입이 매개하는 것으로 나타났다. Kwon과 Lee(2020)[37]의 연구에서 학습민첩성이 혁신적 업무행동에 유의한 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직원몰입은 학습민첩성과 혁신적 업무행동 간의 영향관계에서 매개하는 것으로 나타났다. 또한 Kaya와 Karatepe(2020)[69]는 터키의 호텔종사자를 대

상으로 직원몰입은 리더십과 경력만족, 적응수행 간의 영향관계에서 매개하는 것으로 나타났으며, 직원몰입은 경력만족과 적응수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 학습민첩성과 적응수행 간의 관계에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 살펴본 실증연구는 제한적이다. 이 변인들 간의 관계는 JD-R 모델을 통해 Lee 등(2020)[50]이 제시한 경력-몰입 모델을 근거로 가정해 볼 수 있다[48]. 자원-몰입-성과의 관계에서 JD-R 모델에서 제시한 직무자원 중 개인자원으로 학습민첩성이 성과 변인으로 적응수행 간의 관계에서 자원과 성과 간의 관계를 경력으로 확장한 모델인 경력-몰입 모델을 기반으로 따라 직원몰입이 경력만족에 미치는 영향과 매개효과에 대해 실증연구를 하고자 한다.

- 연구가설 6: 직원몰입은 학습민첩성과 경력만족과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 연구가설 7: 직원몰입은 학습민첩성과 적응수행과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 연구가설 8: 경력만족은 학습민첩성과 적응수행과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 연구가설 9: 직원몰입과 경력만족은 학습민첩성과 적응수행과의 관계에서 순차적으로 매개할 것이다.

**III. 연구방법**

**A. 연구모델 및 연구대상**

본 연구는 조직구성원을 대상으로 학습민첩성, 직원몰입, 경력만족, 적응수행 간의 구조적 관계를 규명하고, 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 살펴보는 것으로 그림 1과 같이 연구모델을 설정하였다.

본 연구는 2023년 5월에 조사전문기관을 통해 약 2주간 온라인 설문으로 진행하였으며, 설문에 참여한 국내 기업에

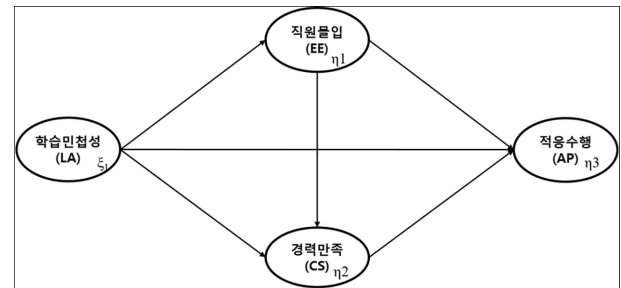


그림 1. 연구모델

Fig. 1. Research model.

종사하는 조직구성원은 총 329명이었다. 설문응답자의 인구통계학 특성을 살펴보면, 성별은 남성 167명(50.8%), 여성 162명(49.2%)로 나타났다. 연령층은 20세 이상~30세 미만 116명(35.3%), 30세 이상~40세 미만 119명(36.2%), 40대 이상~50세 미만 63명(19.1%), 50대 이상 31명(9.4%)로 나타났다. 학력은 고졸 이하 29명(8.8%), 전문대졸 42명(12.8%), 4년제 대학교 졸업 215명(65.3%), 석사 34명(10.3%), 박사 9명(2.7%)로 나타났다.

## B. 측정도구

본 연구의 설문조사는 학습민첩성, 직원몰입, 경력만족, 적응수행, 인구통계학적 특성으로 구성되었다. 해외에서 개발된 변인별 측정도구는 변안하여 활용된 선행연구의 측정도구를 사용하였다. 먼저, 학습민첩성은 Bedford(2011)[54]가 개발한 도구를 Park(2021)[70]이 변안하고 연구에 사용한 문항을 활용하였다. 단일요인으로 9문항, 7점 Likert 척도로 ‘나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.’와 같은 문항들로 구성되어 있다. Park(2021)[70]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .942이었다. 직원몰입은 Shuck 등(2017)[59]이 개발한 도구를 Park 등(2021)[30]이 변안하여 연구에 사용한 문항을 활용하였다. 이 측정도구의 하위 요인으로 인지적 몰입, 정서적 몰입, 행동적 몰입 등 4문항씩 총 12문항으로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도로 ‘나는 업무수행 시 매우 집중한다.’와 같은 문항들로 구성되어 있다. Park 등(2021)[30]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .891이었다. 경력만족은 Greenhaus 등(1990)[60]이 개발한 도구를 Kim(2020)[71]이 변안하고 연구에 사용한 문항을 활용하였다. 단일요인으로 5문항, 5점 Likert 척도로 ‘나는 나의 경력에 있어서 내가 성취해 온 것들 것 만족한다.’와 같은 문항들로 구성되어 있다. Kim(2020)[71]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .890이었다. 적응수행은 Chabonnier-Voirin과 Roussel(2012)[2]가 개발한 도구를 Woo(2020)[72]이 변안하고 연구에 사용한 문항을 활용하였다. 이 측정도구는 창의성, 위기상황이나 불확실한 상황에 대응, 대인관계 대응, 훈련 및 학습노력, 스트레스 관리 등 5개 하위요인으로 구성되어 있다. 총 19문항, 7점 Likert 척도로 ‘나는 혁신적 해결책을 제시하기 위해 다양한 유형의 정보를 활용한다.’와 같은 문항들로 구성되어 있다. Woo(2020)[72]의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .842이었다. 본 연구는 측정도구별 직원몰입과 경력만족은 5점 Likert 척도이며 학습민첩성과 적응수행은 7점 Likert 척도인 도구를 활용하였지만, 가설검증은 표준화계수로 분석함에 따라 척도를 통일하지 않고 연구를 분석하였다.

## C. 분석방법

본 연구의 자료를 분석하기 위해 SPSS 25.0과 Mplus 8.4 프로그램을 활용하여 분석하였다. 먼저, 기술통계, 동일방법편의(common method bias), 단변량 정규성, 상관관계, 다중공선성, 측정도구의 신뢰도를 검증하였고, 동일방법편의 문제를 확인하기 위해 구조방정식을 활용하여 단일요인검정을 실시하였다[68]. 다음으로 연구모델의 전반적 적합도를 평가하기 위해 측정모델의 값이 기준을 충족하는지 측정모델의 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 타당도를 검증하였다. 확인적 요인분석은 비정규성에 강건한 Satorra-Bentler 최대우법(maximum likelihood estimation, MLM)을 사용하였다[74]. 측정모델의 판별타당도 분석은 표준화계수( $\lambda$ )를 통해 확인하였고, 일반적인 타당성 평가는 개념신뢰도(construct reliability, CR), 평균분산추출(average variance extracted, AVE)로 검증하였다. 또한 측정모형과 구조모형의 적합도 지수를 통해 연구모형의 적합도를 확인하였다[75]. 그 기준은 Satorra-Bentler  $\chi^2(p>.05)$ , RMSEA( $\leq.08$ ), SRMR( $\leq.08$ ), CFI( $\geq.90$ ), TLI( $\geq.90$ ) 값으로 적합도를 확인하였다[76]. 마지막으로 경로분석을 실시하고 직원몰입과 경력만족의 매개효과 검증을 위하여 부트스트래핑으로 매개효과의 유의성을 검증하였다. 기준은 추정모수의 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되지 않는 경우 통계적으로 유의한 것으로 해석하였다[76].

## IV. 연구결과

### A. 데이터 예비분석

본 연구에서 사용되는 데이터의 동일방법편의에 주요한 문제가 있는지 분석하기 위해 구조방정식을 활용한 단일요인모형의 적합도 지수를 확인한 결과, Satorra-Bentler  $\chi^2(945)=3417.327(p<.001)$ , RMSEA=.089, SRMR=.076, CFI=.733, TLI=.697로 나타나 평가기준을 충족시키지 못하였다. 이 결과를 통해 본 연구의 데이터는 동일방법편의에 주요한 이슈가 없는 것으로 판단하였다[74]. 다음으로 변인들의 단변량 정규성을 가정하기 위해 왜도와 첨도 값을 판단하기 위해 확인하였다. 단변량 정규성 기준(왜도<|2|, 첨도<|7|)을 충족하는 것으로 확인되었고, 이를 바탕으로 단변량의 정규성을 통해 다변량의 정규성을 가정하였다[77]. 또한 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 .7이상으로 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다

표 1. 예비분석결과

Table 1. Preliminary analysis results

변수	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4
1. 학습민첩성(LA)	4.962	0.805	.897	1			
2. 직원몰입(EE)	3.527	0.611	.920	.656**	1		
3. 경력만족(CS)	3.345	0.751	.901	.521**	.674**	1	
4. 적응수행(AP)	4.831	0.790	.952	.788**	.723**	.678**	1
왜도	-	-	-	-0.280	-0.649	-0.627	-0.245
첨도	-	-	-	0.009	1.074	0.593	0.939

\*\* $p < .01$ , M=평균, SD=표준편차,  $\alpha$ =Craonbach's  $\alpha$

표 2. 잠재변인 간 타당도 분석결과

Table 2. Validity analysis results between latent variables

변인	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t	AVE	CR	
학습민첩성(LA)	학습민첩성1	1.000	-	.702	20.263***	.499	.897
	학습민첩성2	0.653	0.068	.589	14.053***		
	학습민첩성3	0.742	0.069	.626	17.127***		
	학습민첩성4	0.508	0.064	.464	11.523***		
	학습민첩성5	1.113	0.078	.827	41.093***		
	학습민첩성6	1.093	0.084	.840	45.401***		
	학습민첩성7	1.145	0.078	.817	41.498***		
	학습민첩성8	1.044	0.068	.799	33.526***		
	학습민첩성9	0.664	0.070	.590	16.415***		
직원몰입(EE)	인지적몰입	1.000	-	.698	22.909***	.618	.828
	정서적몰입	1.639	0.131	.836	38.315***		
	행동적몰입	1.564	0.130	.817	26.675***		
경력만족(CS)	경력만족1	1.000	-	.838	45.615***	.649	.902
	경력만족2	1.016	0.051	.811	33.796***		
	경력만족3	0.967	0.062	.719	23.743***		
	경력만족4	1.160	0.059	.828	42.568***		
	경력만족5	1.119	0.059	.827	36.240***		
적응수행(AP)	창의성	1.000	-	.861	54.361***	.696	.920
	비상상황또는 예기치 못한 환경에 대한 적응	0.906	0.059	.814	31.428***		
	대인관계적응	0.825	0.045	.830	39.535***		
	훈련및학습	1.024	0.051	.805	30.777***		
	스트레스관리	1.015	0.043	.861	44.667***		

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

[78]. 잠재변인 간 상관관계는 모두 통계적으로 .85미만으로 나타나 다중공선성에 주요한 이슈가 없는 것으로 판단하였다[75] (표 1 참고).

본 연구에서는 표본 수와 문항 수가 증가할수록 측정오차가 늘어나기 때문에 이를 개선하기 위하여 모델을 간명하게 하고 자료의 연속성 및 정상성에 도움이 되는 문항묶음을 실

시하였다[76]. 선행연구에서 하위요인이 구분되는 직원몰입과 적응수행은 내적 일관성 방법을 사용하였다[76]. 타당도를 검정하게 위해서 요인적재량( $\lambda$ ), 개념신뢰도(CR), 평균분산추출(AVE) 등을 확인하였다. 그 결과 모든 잠재변인의 요인적재량( $\lambda$ ), 개념신뢰도(CR), 평균분산추출(AVE)이 기준값을 충족하는 것으로 확인되어 측정도구의 타당도가 확보된

표 3. 연구모형의 전반적 적합도 지수

Table 3. Overall fit indices of the underlying research model

Model	Satorra-Bentler(SB) $\chi^2$	df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
측정값	495.896	203	.066	.054	.924	.914
기준값	-	-	≤.08	≤.08	≥.90	≥.90

표 4. 판별타당도 검증결과

Table 4. Discriminative validity verification results

Model	상관관계				CR	AVE
	1	2	3	4		
1. 학습민첩성	1				.897	.499
2. 직원몰입	.656 (.430)	1			.828	.618
3. 경력만족	.521 (.271)	.674 (.454)	1		.902	.649
4. 적응수행	.788 (.620)	.723 (.522)	.678 (.459)	1	.920	.696

것으로 판단하였다[75] (표 2 참조).

**B. 측정모형 분석**

본 연구에서 측정모형과 구조모형은 모든 적합도 지수 값이 동일하기 때문에 동치모델로서 구조모형인 연구모형의 전반적 적합도를 평가하였다. 먼저, 강건한 최대우도법을 사용하여 연구모형의 적합도를 추정한 결과, Satorra-Bentler  $\chi^2$  값이 통계적으로 유의한 것으로 나타남( $\chi^2(203)=495.896$ ,  $p<.001$ )에 따라, Satorra-Bentler  $\chi^2$  검정은 기각되었으나, 다른 적합도 지수들은 모두 평가 기준을 충족(RMSEA=.066, SRMR=.054, CFI=.924, TLI=.914)하는 것으로 나타났다(표 3 참조).

측정도구의 판별타당도 검증을 위해서 평균분산추출 값이 변수 간 상관계수의 제곱보다 커야 한다. 이를 위해 각 변인들의 평균분산추출 값과 각 변인 간 상관계수의 제곱을 비교하였다. 분석 결과 모든 변인의 판별타당도에 문제가 없는 것으로 확인하였다(표 4 참조).

**C. 구조모형 분석**

구조모형의 잠재변인들 간의 경로분석을 실시한 결과, 모수추정치와 관련하여 연구모형의 모든 잠재변인에 대한 관측변인의 요인적재치는 .464~.861이고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p<.001$ ). 연구모형의 경로계수는 학습민첩성이 경력만족으로 가는 경로( $\beta=-.017$ ,  $p>.05$ )와 직원몰입이 적응수행으로 가는 경로( $\beta=.173$ ,  $p>.05$ )를 제외하고 모두 통

계적으로 유의한 것으로 나타났다(그림 2 참조). 이와 더불어 범위를 초과하는 계수는 없는 것으로 나타났고, 음오차분산이 없어 부적해 이슈가 없는 것으로 판단하였다. 따라서 경로가 유의하지 않는 경로가 있음에 따라 수정이 필요한 것으로 나타났다.

연구모형의 경로분석 결과는 모형의 전반적 적합도가 기준을 충족하는 것으로 나타났으나, 학습민첩성과 경력만족 간의 경로와 직원몰입과 적응수행 간의 경로가 유의하지 않은 것으로 나타남에 따라 모형 수정을 실시하였다. 모형은 한 번 수정에 자유도 1만큼 수정하였고, 연구모형과 수정 연구모형 간의 Satorra-Bentler  $\chi^2$  차이 검정이 통계적으로 유의하지 않았으나(표 5, 표 6 참조) 간명성의 원리에 따라 수정 연구모형2를 최종 연구모형으로 선정하였다(그림 3 참조).

연구가설 검정은 수정 연구모델2(최종 연구모델)의 잠재변인 간 직접효과를 분석한 결과, 학습민첩성이 직원몰입( $\beta=.749$ ,  $p>.001$ ), 적응수행( $\beta=.615$ ,  $p>.001$ )에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 경력만족( $\beta=-.017$ ,  $p>.05$ )에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직원몰입이 경력만족( $\beta=.788$ ,  $p>.001$ )에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 적응수행( $\beta=.173$ ,  $p>.05$ )에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 경력만족이 적응수행( $\beta=.388$ ,  $p>.001$ )에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 다음으로 학습민첩성과 적응수행 간의 관계에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 검증하기 위해 bootstrapping을 실시하였다. 검증 결과, 학습민첩성이 적응수행에 미치는 영향에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과는 95%의 신뢰구간에서 상한값과



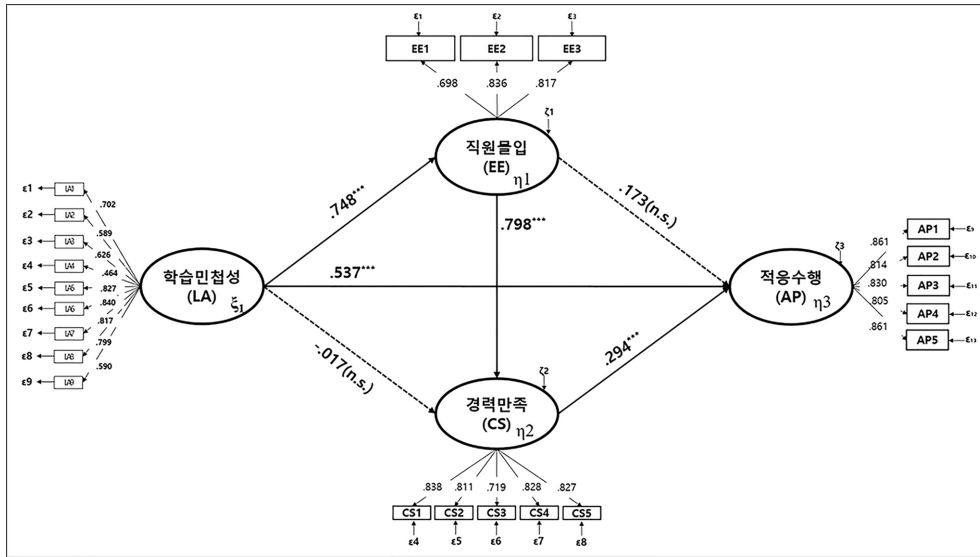


그림 2. 연구모형의 표준화 계수

Fig. 2. Standardized coefficient of the research model.

표 5. 연구모델과 수정 연구모형 간의 적합도 비교

Table 5. Comparison of fit between research model and modified research model

Model	Satorra-Bentler(SB) $\chi^2$	df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
연구모형	495.896	203	.066	.054	.924	.914
수정모형1	495.305	204	.066	.054	.925	.915
수정모형2	497.973	205	.066	.054	.924	.915

표 6. 연구모형과 수정 연구모형 간의 차이검정

Table 6. Chi-square test of fit between research model and modified research model

구분	연구모형 (M)	수정 연구모형1 (M1)	수정 연구모형2 (M2)
TR(Satorra-Bentler $\chi^2$ )	495.896	495.305	497.973
df(자유도)	203	204	205
c(축소비 수정 요인)	1.3108	1.3124	1.3135
cd(축소비 수정 차이 검정) $\Delta(c^*df)/df$		cd between M1 and M=1.6372	cd between M2 and M1=1.5379
TRd(Satorra-Bentler $\chi^2$ 차이 검정) $\Delta(TR^*c)/cd$		TRd between M1 and M=0.9169 ( $p>.05$ )	TRd between M2 and M1=0.1047 ( $p>.05$ )

표 7. 부트스트래핑을 활용한 매개효과 분석

Table 7. Analysis of mediating effect using bootstrapping

경로유형	ab	BC 95% C.I.	
		하한 2.5%	상한 2.5%
학습민첩성 → 직원몰입 → 경력만족 → 적응수행	.234	.158	.314

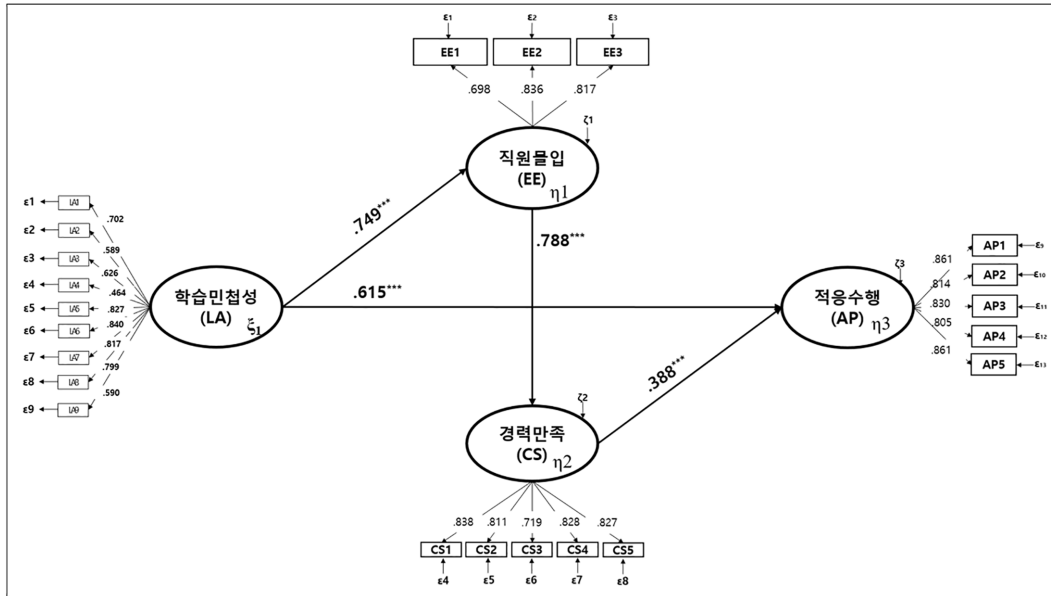


그림 3. 최종 연구모델  
Fig. 3. Final research model.

하한값의 범위 내에 “0”을 포함하고 있지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(ab=.234, 95%CI [.158, .314]) (표 7 참고).

### V. 결론

본 연구는 국내 기업근로자를 대상으로 학습민첩성이 적응수행에 미치는 영향에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 실증적으로 확인하고자 하였다. 구조적 관계를 확인하기 위해 구조방정식 모델을 활용하여 실시하였다. 분석결과, 학습민첩성은 직원몰입과 적응수행에 직접적으로 영향을 주고, 경력만족에는 직원몰입을 통해 간접적으로 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 적응수행은 학습민첩성과 경력만족이 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났으며, 직원몰입은 학습민첩성과 경력만족을 통해 간접적으로 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 학습민첩성과 적응수행 간의 영향관계에서 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났지만, 직원몰입과 경력만족을 통해 적응수행에 영향을 미친다는 것이다. 이는 예측하기 어려운 경영환경에서 빠르게 적응하고 불확실한 업무에 수행할 수 있는 적응수행 향상을 위해 학습하는 방향도 중요하지만, 기업에서는 조직구성원의 몰입과 경력만족을 향상시킬 수 있는 요인을 탐색했다는 점에서 학습민첩성과 적응수행 간의 영향관계는 HRD분야의 시

사점을 제공할 수 있다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 학습민첩성은 직원몰입, 적응수행에 정(+)적인 영향을 미치고 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 학습민첩성이 높은 구성원일수록 직원몰입[38,39], 적응수행[15,16]이 높아진다는 선행연구를 지지하는 것이다. 즉, 복잡하고 예측하기 어려운 상황에서도 적응하여 성과를 내기 위해 필요한 역량을 학습하려는 의지가 높은 구성원은 자신이 수행하는 과업뿐 만 아니라 자신에게도 몰입하여 성과에 기여할 수 있음을 의미한다. 반면 학습민첩성이 경력만족에 정(+)적인 영향을 미치지만 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이와 같은 연구결과는 Kim과 Lee(2018) [49]의 연구에서 학습민첩성의 하위요인 중 일부 하위요인이 경력만족에 통계적으로 유의하지 않은 선행연구를 지지하는 것이다. 그러나 학습민첩성이 경력만족에 유의한 영향을 미치는 결과를 나타내는 선행연구와는 다른 견해를 보이고 있다[51]. 이는 학습민첩성과 경력만족 간의 영향관계에 대한 심층적 연구가 필요하며, 경력만족을 주관적 경력성공의 하위요인으로 연구하는 등의 두 변인 간의 구체적인 영향관계를 살펴볼 필요성을 고려될 수 있다.

둘째, 학습민첩성과 적응수행과의 관계에서 직원몰입과 경력만족이 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 학습민첩성과 직무성과의 관계에서 직원몰입이 매개하는 결과는 Park과 Lee(2022)[38]의 연구에서의 역할모호성과 적응수행과의 관계에서 학습민첩성이 매개하는 결과와 같은 맥

락으로 볼 수 있다[24]. 또한 Kwon과 Lee(2020)[37]의 연구에서 직무도전성과 혁신적 업무행동과의 관계에서 학습민첩성과 직원몰입이 매개하는 결과와 같은 견해를 보이고 있다. 이는 JD-R모형을 기반으로 직무자원인 학습민첩성이 높은 구성원일수록 자신과 자신이 맡은 업무에 몰입할수록 업무에 수행할 수 있는 적응수행을 향상된다는 결과를 의미하며, 자원-몰입-성과 간의 관계에서 Lee 등(2020)[50]의 경력-몰입 모델을 입증한 결과로 해석될 수 있다. 특히 학습민첩성이 적응수행에 미치는 영향도 중요한 결과이지만, 학습민첩성이 적응수행에 미치는 과정을 선행연구에서 탐색함으로써 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 검증한 연구이다. 특히, 직원만족과 경력만족의 매개효과를 검증한 연구가 미흡하기 때문에 본 연구의 결과를 토대로 직원몰입과 경력만족의 매개효과에 대한 메커니즘을 확대하는 계기가 될 수 있을 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 HRD분야의 학문적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저 학문적 시사점은 본 연구는 이중매개모형을 통해 선행연구에서 탐색하지 못했던 네 가지 변인 간의 구조적 관계를 종합적으로 이해하는 데 기초자료를 제공하였다. 특히 학습민첩성과 적응수행 간의 관계에서 직원몰입과 경력만족의 매개효과를 유의미한 결과를 밝힘으로써 학습민첩성, 직원몰입, 적응수행과의 관계와 직원몰입, 경력만족, 적응수행 간의 관계 등에서 연구되어 온 선행연구의 결과를 통합하고자 하였다. 선행연구에서는 주로 적응수행에 미치는 주요 변인으로 학습민첩성과 직원몰입 등이 언급되어 왔으나[38], 학습민첩성이 직원몰입과 경력만족을 통해 적응수행에 영향을 미치는 연구는 미흡하였다. 이에 본 연구는 학습민첩성이 직원몰입과 경력만족을 통해 구성원의 성과를 향상시킬 수 있는 실증적 연구로써, JD-R모형을 토대로 직원몰입의 매개효과에 대한 메커니즘을 확대하는 계기가 되었다는 점에서 학문적 시사점을 갖는다.

본 연구의 결과를 토대로 HRD 담당자들에게 제공할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 기업에서 조직구성원의 적응수행을 높이기 위해 과거의 경험으로부터 자기주도적인 학습하고 변화하는 환경에 적응하여 도전하는 학습민첩성을 향상시킬 수 있는 방안을 고려할 수 있다. 이를 위해 조직구성원들에게 새로운 상황이나 도전적인 과업을 제시하여 지속적으로 학습될 수 있도록 하는 교육훈련 프로그램을 도입하거나 개발할 수 있다.

둘째, 비교적 낮은 수준의 학습민첩성을 지닌 조직구성원에게는 높은 수준의 학습민첩성을 가진 선배와의 멘토링과 코칭을 통해 동기부여를 얻고 도전적인 학습 경험에 참여하

도록 적극적인 지지 등의 지원도 고려할 수 있다. 특히 멘토링 기능이 향상되면 조직구성원의 경력만족이 향상한다는 Choi와 Kim(2022)[79]의 연구결과에 따르면 기업의 멘토링 시행에 따른 구성원의 경력만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 조직구성원은 경력만족 및 경력향상의 기회가 향상되었을 때 개인의 직무에 더 몰입하는 경향을 보이기 때문에 기업에서는 조직의 성과를 향상시키기 위해 선배와의 멘토링과 코칭을 제공할 필요가 있다.

본 연구의 한계점으로 본 연구에는 연구대상의 연령, 담당직무나 직급 등과 같은 인구통계학적 특성이 고려되지 않았다. 이는 인구통계학적 특성의 차이로 인해 나타나는 결과를 확인하지 못한다는 연구의 한계점을 가지고 있다. 먼저, 조사전문기관을 통해 설문을 시행하면서 조직구성원의 인구통계학적 특성 외에 기업의 특성을 고려하지 못하였다. 변화하는 기업환경에 따라 학습이 중요하게 다뤄지는 기업의 특성에 따라 연구결과가 다르게 나타날 수 있다. 선행연구에서 Park과 Lee(2022)[38]의 연구에서는 대기업 종사자를 대상으로 학습민첩성이 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 연구대상과 조직 등의 업무환경에 따라 학습민첩성이 조직의 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있음에 후속 연구에서는 기업의 특성을 고려하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 연령과 직무, 직급에 따라 학습민첩성, 직원몰입의 차이로 경력만족과 적응수행의 정도가 달라질 수 있다. Woo 등(2022)[17]의 연구에서 중장년을 대상으로 경력만족이 적응수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, Woo(2020)[72]의 연구에서는 성인근로자를 대상으로 경력만족이 적응수행에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이와 같이 본 연구에서는 성인근로자를 대상으로 학습민첩성이 경력만족에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타난 결과에 따르면, 경험을 통해 새로운 지식을 다양하게 적용하는 방법을 이해하는 조직구성원들이 경력에서의 만족보다는 업무에서의 유연성과 적응성을 바탕으로 적응수행에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 연구대상이나 담당직무, 직급 등과 같은 일반적 특성을 고려하는 등의 구체적인 방안을 모색할 필요가 있다.

## 감사의 글

이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2020S1A3A2A02091529).

## 참고문헌

- [1] R. Milani, I. Setti, and P. Argentero, "Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 73, no. 4, pp. 349-371, 2019.
- [2] A. Charbonnier-Voirin and P. Roussel, "Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 29, no. 3, pp. 280-293, 2012.
- [3] R. Sabuhari, A. Sudiro, D. W. Irawanto, and M. Rahayu, "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation, and job satisfaction on employee performance," *Management Science Letters*, vol. 10, no. 8, pp. 1775-1786, 2020.
- [4] M. K. Shoss, L. A. Witt, and D. Vera, "When does adaptive performance lead to higher task performance?," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 7, pp. 910-924, 2012.
- [5] J. P. Campbell, R. A. McCloy, S. H. Oppler, and C. E. Sager, "A theory of performance," in N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp. 35-70, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- [6] P. R. Murphy and S. E. Jackson, "Managing work role performance: Challenges for twenty first century organizations and employees," in D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*, pp. 325-365, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- [7] B. Hesketh and A. Neal, "Technology and performance," in D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- [8] E. Allworth and B. Hesketh, "Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance," *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 7, no. 2, pp. 97-111, 1999.
- [9] B. Griffin and B. Hesketh, "Are conscientious workers adaptable?," *Australian Journal of Management*, vol. 30, no. 2, pp. 245-259, 2005.
- [10] E. D. Pulakos, S. Arad, M. Donovan, and K. E. Plamondon, "Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 4, pp. 612-624, 2000.
- [11] S. Park and S. Park, "Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis," *Human Resource Development Review*, vol. 18, no. 3, pp. 294-324, 2019.
- [12] D. Dorsey, J. Cortina, and J. Luchman, "Adaptive and citizenship-related behaviors at work," in J. Farr, N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*, pp. 463-487, New York, NY: Routledge, 2010.
- [13] M. A. Griffin, A. Neal, and S. K. Parker, "A new model for work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts," *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 2, pp. 327-347, 2007.
- [14] Y. J. Kim, "The effects of subjective career success on job performance and adaptive performance: Mediating role of employee expertise development," *The Journal of Vocational Education Research*, vol. 39, no. 2, pp. 133-158, 2020.
- [15] E. K. Bae and S. O. Park, "Moderating effects of learning agility on relationship the between informal learning activity and adaptive performance of employees at small and medium-sized IT companies," *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 20, no. 1, pp. 35-57, 2018.
- [16] J. J. Lee, H. G. Kang, and J. H. Song, "The effect of role ambiguity on adaptive performance: The serial multiple mediation effect of visionary leadership and learning agility," *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 187-223, 2023.
- [17] H. J. Woo, W. C. Kim, and B. I. Kim, "The effect of career competencies on adaptive performance among the middle-aged workers: Focusing on the mediating effect of career satisfaction," *The Korean Journal of Andragogy Today*, vol. 25, no. 2, pp. 141-165, 2017.
- [18] J. Y. Han, J. W. Park, and M. Y. Lee, "A study on the examination of relationship between team leaders' coaching leadership and employees' adaptive performance: Mediating effect of employee engagement and moderated mediating effect of organizational communication," *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, vol. 54, no. 4, pp. 51-78, 2022.
- [19] M. M. Lombard and R. W. Eichinger, "High potentials as high learners," *Human Resource Management*, vol. 39, no. 4, pp. 321-329, 2000.



- [20] D. S. DeRue, S. J. Ashford, and C. G. Myers, "Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 5, no. 3, pp. 258-279, 2012.
- [21] S. Bouland-van Dam, J. Oostrom, and P. Jansen, "Development and validation of the leadership learning agility scale," *Journal of Organizational Psychology*, vol. 13, December 2022.
- [22] K. P. De Meuse, "A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success," *Journal of Organizational Psychology*, vol. 19, no. 1, pp. 25-34, 2019.
- [23] J. Lee and J. Song "Developing a conceptual integrated model for the employee's learning agility," *Performance Improvement Quarterly*, vol. 34, no. 4, pp. 367-394, 2022.
- [24] J. J. Lee, S. H. Park, and J. H. Song, "A meta-analysis on learning agility: based on domestic research for the past 10 years (2011~2020)," *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 23, no. 1, pp. 27-63, 2021.
- [25] P. J. Connolly, "A standard for success," *InfoWorld*, vol. 23, no. 42, pp. 57-58, 2001.
- [26] S. Gravett and S. A. Caldwell, "Learning agility-The impact on recruitment and retention," Cincinnati Ohio: Palgrave MacMillan, 2016.
- [27] J. R. Ahn and J. C. Jeong, "The causal relationship among adaptive performance, transformational leadership, learning orientation, self-esteem and commitment to change of workers in small and medium-sized enterprises," *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, vol. 45, no. 1, pp. 75-101, 2013.
- [28] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 273-285, 2017.
- [29] G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 3, pp. 607-634, 1996.
- [30] J. Park, B. Shuck, and W. Kim, "A study on the comparison of three engagement scales in a Korean organizational context," *Journal of Competency Development & Learning*, vol. 16, no. 4, pp. 1-29, 2021.
- [31] C. Li and E. S. Moon, "Structural relationship among director's emotional leadership, teacher efficacy, job commitment, and adaptive performance perceived by child-care teachers," *Korean Journal of Child Care and Education Policy*, vol. 16, no. 2, pp. 79-102, 2022.
- [32] W. Kim, J. Kim, and J. Park, "Linking perceived organizational and supervisor support on innovative work behavior: Mediating roles of work engagement and knowledge sharing," *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no. 4, pp. 29-56, 2018.
- [33] L. Eldor and I. Harpaz, "A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37, no. 2, pp. 213-235, 2016.
- [34] A. B. Bakker, "Building engagement in the workplace," in *the Peak Performing Organization*, ed. R. J. Burke, C. L. Cooper, pp. 50-72, Abingdon, UK: Routledge, 2009.
- [35] H. I. Jeong and S. Sung, "The effect of learning agility on organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effects of work engagement," *The Journal of Lifelong Education and HRD*, vol. 14, no. 1, pp. 139-173, 2018.
- [36] N. Saputra, S. B. Abidinagoro, and E. A. Kuncoro, "The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture," *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, vol. 26, no. s, pp. 117-130, March 2018.
- [37] S. H. Kwon and J. G. Lee, "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*, vol. 52, no. 2, pp. 83-107, 2020.
- [38] C. Park and J. G. Lee, "The structural relationships between job resources, psychological capital, learning agility, employee engagement, and job performance of office worker," *Journal of Competency Development & Learning*, vol. 17, no. 1, pp. 111-141, 2022.
- [39] Y. S. Yoon, J. Kim, and J. Lee, "Effect of learning agility on innovative work behavior: Mediating effect of informal learning and work engagement," *Korean Journal of Human Resources Development*, vol. 24, no. 4, pp. 1-32, 2021.
- [40] J. H. Lee and J. H. Jeon, "The impact of employability on organizational commitment and turnover intention mediated by career growth opportunities," *Korean Journal of*

- Human Resources Development*, vol. 23, no. 1, pp. 47-67, 2016.
- [41] J. H. Greenhaus and S. Parasuraman, "Research on work, family, and gender: Current status and future directions," in G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, pp. 391-412, Sage Publications, Inc, 1999.
- [42] J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, and K. M. Collins, "Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no. 2, pp. 91-100, 2001.
- [43] H. M. Go and J. C. Park, "The effect of the protean career orientation on the work-family balance and career satisfaction of married female workers- Moderated mediating effect of mobile devices usage after work -," *Korean Journal of Human Resources Development*, vol. 28, no. 1, pp. 1-26, 2021.
- [44] J. W. Lounsbury, E. Sundstrom, J. M. Loveland, and L. W. Gibson, "Intelligence, "Big Five" personality traits, and work drive as predictors of course grade," *Personality and Individual Differences*, vol. 35, no. 6, pp. 1231-1239, 2003.
- [45] P. A. Heslin, "Conceptualizing and evaluating career success," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 2, pp. 113-136, 2005.
- [46] J. Moon, "The effect of career planing on adaptive behavior: The mediating role of subjective career success," *Journal of the Korean Andragogy Today*. vol. 16, no. 2, pp. 1-30, 2013.
- [47] J. Kim and W. Kim, "An impact of protean career attitude on career satisfaction and task performance: Mediating role of employee engagement," *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 22, no. 3, pp. 147-177, 2020.
- [48] H. R. Yoon and J. Park, "The effects of the organizational career management support on employees' career satisfaction -mediating effects of employee engagement and conditional effects by LMX," *The Journal of Lifelong Education and HRD*, vol. 19, no. 2, pp. 59-91, 2023.
- [49] T. Kim and H. Lee, "The effect of learning agility on subjective career success, borderless career attitude, and the moderating effect of organizational fairness," *Korean Academic Society of Business Administration an Integrated Academic Presentation Paper Book*, Human Resources, August, 2018.
- [50] J. Y. Lee, T. S. Rocco, and B. Shuck, "What is a resource: Toward a taxonomy of resources for employee engagement," *Human Resource Development Review*, vol. 19, no. 1, pp. 5-38, 2020.
- [51] J. H. Shim and Y. W. Chae, "The effect of Job challenges on subjective career success through learning agility," *Journal of the Korean Data Analysis Society*, vol. 25, no. 2, pp. 843-854, 2023.
- [52] A. B. Bakker, "An evidence-based model of work engagement," *Current Directions in Psychological Science*, vol. 20, no. 4, pp. 265-269, 2011.
- [53] M. W. McCall, M. M. Lombardo, and A. Morrison, "The Lessons of experience: how successful executives develop on the job," The Free Press, 1988.
- [54] C. L. Bedford, "The role of learning agility in workplace performance and career advancement," University of Minnesota, MN, 2011.
- [55] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692-724, 1990.
- [56] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burn-out: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, vol. 3, no. 1, pp. 71-92, 2002.
- [57] B. Shuck and K. Wollard, "Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations," *Human Resource Development Review*, vol. 9, no. 1, pp. 89-110, 2010.
- [58] A. M. Saks and J. A. Gruman, "What do we really know about employee engagement?," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no. 2, pp. 155-182, 2014.
- [59] B. Shuck, J. L. Adelson, and T. G. Jr. Reio, "The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice," *Human Resource Management*, vol. 56, no. 6, pp. 953-977, 2017.
- [60] J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, and W. M. Wormley, "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 1, pp. 64-86, 1990.
- [61] J. M. Haar and D. Brougham, "Consequences of cultural

- satisfaction at work: A study of New Zealand Māori,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 49, no. 4, pp. 461-475, 2011.
- [62] T. A. Judge, J. W. Boudreau, and R. D. Bretz, “Job and life attitudes of male executives,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 5, pp. 767-782, 1994.
- [63] H. K. S. Laschinger, “Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses,” *Journal of Nursing Management*, vol. 20, no. 4, pp. 472-484, 2012.
- [64] J. W. Lounsbury, T. Hutchens, and J. M. Loveland, “An investigation of Big Five personality traits and career decidedness among early and middle adolescents,” *Journal of Career Assessment*, vol. 13, no. 1, pp. 25-39, 2005.
- [65] W. Choi and Y. Cho, “The effects of authentic leadership on psychological well-being and adaptive performance: The mediating role of self-efficacy,” *Korean Journal of Management*, vol. 21, no. 1, pp. 185-228, 2013.
- [66] S. Sung and H. Jeong, “The relationship between age and work engagement based on the mediating effect of learning agility: Focusing on the employees of L-company in Korea,” *The Journal of General Education*, vol. 9, no. 1, pp. 83-108, 2022.
- [67] M. H. Yoo, D. H. Lim, and S. K. Yoon, “The mediating role of learning agility and organizational learning on task goal orientation and adaptive performance,” *Journal of Competency Development & Learning*, vol. 14, no. 4, pp. 83-113, 2019.
- [68] B. K. Joo and I. Lee, “Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. subjective well-being,” *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, vol. 5, no. 2, pp. 206-221, 2017.
- [69] B. Kaya and O. M. Karatepe, “Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach,” *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 42, pp. 199-209, 2020.
- [70] C. Park, “The structural relationships between job resources, psychological capital, learning agility, employee engagement, and job performance,” Ph. D. dissertation, Korea University of Technology & Education, 2021.
- [71] J. Y. Kim, “Linking protean career attitude and organizational career management help on career satisfaction and task performance: Mediating role of employee engagement,” Ph. D. dissertation, Korea University of Technology & Education, 2020.
- [72] H. J. Woo, “An examination of the structural relationship among employees' career competencies, employee engagement, career satisfaction, and adaptive performance,” Ph. D. dissertation, Korea University of Technology & Education, 2020.
- [73] B. R. Bae, “Mplus 7.0 structural equation modeling,” Cheongram, 2016.
- [74] S. J. Finney and C. DiStefano, “Nonnormal and categorical data in structural equation models,” in G. R. Hancock and R. O. Mueller (Eds.), *A second course in structural equation modeling*, pp. 269-314, Greenwich, CT: Information Age, 2006.
- [75] B. R. Bae, “LISREL 9.1 structural equation modeling,” Seoul: Book Publishing Cheongram, 2014.
- [76] S. Y. Kim, “Fundamentals and Extensions of Structural Equation Modeling,” Seoul: Hakjisa, 2016.
- [77] P. J. Curran, S. G. West, and J. F. Finch, “The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis,” *Psychological Methods*, vol. 1, no. 1, pp. 16-29, 1996.
- [78] B. R. Kline, “Principles and practice of structural equation modeling,” 4th ed, Seoul: Hakjisa, 2019.
- [79] J. Choi and J. Kim, “Meta analysis of the relationships between mentoring functions and subjective career success,” *Journal of Corporate Education and Talent Research*, vol. 24, no. 1, pp. 159-185, 2022.



**전 혜 지 (Hyeji Jeon)**\_정회원

2024년 2월 : 한국기술교육대학교 인력개발전문대학원 (박사수료)  
<관심분야> HRD, 직원몰입, 학습



**김 우 철 (Woocheol Kim)**\_종신회원

2014년 5월 : Pennsylvania State University, Ph.D. (HRD박사)  
2015년 3월 ~ 2021년 2월 : 한국기술교육대학교 조교수  
2021년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 부교수  
<관심분야> 직원몰입, 리더십, 경력개발, 직업교육훈련, 성과향상