creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

교육학 석사 학위논문

대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

The Relationship among Job Performance, Job Characteristics, Knowledge Sharing, and Learning Agility

2023년 08월

서울대학교 대학원

산업인력개발학과

신상훈

대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

지도교수 이 찬

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함
2023년 08월

서울대학교 대학원
산업인력개발학과
신 상 훈

신상훈의 석사 학위논문을 인준함
2023년 08월

위 원 장 최 수 정 (인)

부위원장 이 찬 (인)

위 원 정 진 철 (인)

국 문 초 록

대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

교육학 석사 학위논문
서울대학교 대학원, 2023년
신 상 훈

이 연구는 대기업 사무직 근로자의 직무특성, 지식공유, 학습민첩성과 직무성과의 관계를 구명하기 위한 목표에서 시작되었으며, 특히 고성과자 및 핵심인재 선발 요인으로 활용될 수 있는 학습민첩성에 초점을 맞추었다. 이를 위해 이 연구에서 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같이 구성되었다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유가 직무성과에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증하였다. 셋째, 대기업 사무직 근로자의 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 검증하였다. 넷째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성, 지식공유와 직무성과 간의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 검증하였다. 다섯째, 대기업 사무직 근로자 전체와 상위 10%의 고성과자의 학습민첩성의 조절효과 차이를 비교하였다.

이 연구의 대상은 국내 대기업 사무직 근로자이다. 비정규직을 제외하여 비확률표집 중 임의표집 방식으로 표집을 진행하였으며, 조사 도구는 연구 변인인 직무특성, 지식공유, 학습민첩성과 직무성과에 대해 대기업 사무직 근로자를 대상으로 타당성을 확보한 도구들과 인구통계학을 묻는 질문을 활용하였다. 예비조사는 총 70명의 데이터를, 본조사는 총 388명의 데이터를 최종 분석과정에

활용하였다. 자료 분석은 R 4.2.3을 활용하여 평균과 표준편차, 백분율과 같은 기술통계 분석, 차이분석과 상관분석, 회귀분석, 그리고 가설에 맞게 PROCESS macro를 활용한 부트스트래핑의 모델 1, 모델 4, 그리고 모델 14를 통해 분석을 진행하였다. 모든 통계는 사회과학에서 가장 많이 활용되는 .05 수준에서 유의수준을 판단하였다.

위의 대상, 설문지, 통계를 활용하여 이 연구에서 설정한 연구가 가설에 대해 도출된 연구 결과 및 결론은 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과에 미치는 변인들의 영향력과 관련하여 직무특성과 지식공유는 직무성과에 정적인 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계에서 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 셋째, 학습민첩성은 전체 근로자를 대상의 경우 지식공유와 직무성과의 관계(가설 3-1) 및 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과(가설 4-1)를 모두 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 학습민첩성과 고성과자의 관계를 바탕으로 직무성과 상위 10%를 기준으로 고성과자 표본을 추출하여 동일한 모형(가설 3-2 및 가설 4-2)으로 분석을 진행한 결과 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항은 유의하며 조절된 매개효과지수 모두 유의하게 나타났다.

이 연구를 통해 얻은 결론은 다음과 같다. 첫째, 직무특성과 지식공유와 관련한 선행연구는 직무성과에 미치는 연구를 제시하고 있으며, 이 연구 결과는 선행연구를 지지하고 있다. 이는 구성원의 내재적 동기가 직무성과에 중요한 요인임을 밝힌 것이라고 할 수 있다. 또한 지식공유는 지식을 나누고 받는 과정을 의미한다는 점에서 지식공유 활동이 지식공유의 관점에서 조직의 성장 및 발전과 함께 개인의 성과에도 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다고 할 수 있다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 다소 당연한 결과로 받아드려질 수 있지만, 지식은 폐의 관점에서 생각하면 유의한 발견이라고 할 수 있다. 셋째, 학습민첩성의 조절효과가 전체 재직자와 고성과자에게서 다르게 나타났다. 학습민첩성이 승진에 성공한 임원의 공통된 차이점으로 발견되면서 탄생한 개념이라는 것을 생각하면, 학습민첩성은 성과와 큰 영향관계를 지니고 있다고 판단할 수 있다. 고성과

자에 대한 분석 결과 학습민첩성과 고성과자에 관한 선행연구의 관점이 적절한 것으로 판단할 수 있다.

이 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 후속 연구를 제언할 수 있다. 첫째, 고성과자 및 핵심인재의 직원경험 관점에서 선발, 교육/훈련 및 보상 등의 관점에서 학습민첩성의 영향을 전체 근로자와 비교 분석하는 연구가 실증적으로 이루어지기를 희망한다. 둘째, 이 연구의 직무성과와 지식공유의 변인은 자기보고식 이외의 방법으로 측정되어야한다. 객관적인 성과 측정을 위하여 성과 평과 결과 및 다면평가를 통한 측정 등의 다양한 사내 데이터를 통한 직무성과를 측정한 연구가 진행되기를 바란다. 셋째, 이 연구의 가설 3-2와 가설 4-2의 분석을 큰 표본과 정확한 직무성과의 측정으로 분석할 필요가 있다.

이 연구에서 도출된 연구 결과 및 논의를 바탕으로 현업에서의 실천적 제언을 종합하면 다음과 같다. 첫째, 근로자의 내재적 동기를 이끌어낼 수 있는 팀 단위, 조직 단위 규범 및 문화를 형성해야 한다. 가설 1~4까지 모든 분석에서, 직무특성을 제외한 변인들은 유의하지 않은 경우가 있었지만 직무특성은 항상 유의한 결과를 보였다. 직무를 재설계하고, 근로자의 참여를 이끌 수 있는 상호 발전적인 문화를 형성하는 것을 고려해볼 수 있다. 둘째, 지식을 은폐하기보다 지식을 구성원과 공유하는 것이 개인의 성과에 유익하다는 결과가 도출되어, 조직은 다양한 방법을 통해 지식을 은폐하기 보다는 공유하는 조직을 만들어야할 것이다. 셋째, 조직은 급변하는 경영환경 속에서 성공하기 위해 학습민첩성이 높은 개인과 조직에 대해 고민해야한다. 전략적 인적자원관리의 관점에서 구성원이 효율적으로 일하는 방식이나 환경을 고민하고, 근로자들이 실패에 대한 두려움을 갖지 않고 도전적인 업무에 일할 수 있도록 조직문화를 조성하는 것이 중요할 것이다. 또한 현재 국외의 학습민첩성 측정도구는 공개되지 않거나 문항이 100개 이상으로 구성되어 있어 현장에서 활용하기에는 어려움이 있다. 이에 기업에서 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 효과적인 학습민첩성 도구를 개발할 필요가 있다.

주요어: 대기업 사무직 근로자, 직무성과, 직무특성, 지식공유, 학습민첩성
학번: 2021-21495

목 차

I. 서론 ····· 01
1. 연구의 필요성 ····· 01
2. 연구 목적 ····· 05
3. 연구 가설 ····· 06
4. 용어의 정의 ····· 07
5. 연구의 제한 ····· 09

II. 이론적 배경 ····· 10
1. 대기업 사무직 근로자 ····· 10
2. 직무성과 ····· 14
3. 직무특성 ····· 22
4. 지식공유 ····· 29
5. 학습민첩성 ····· 38
6. 직무성과, 직무특성, 지식공유 및 학습민첩성의 관계 ····· 43

III. 연구 방법 ····· 50
1. 연구모형 ····· 50
2. 연구대상 및 표집 ····· 51
3. 조사도구 ····· 52
4. 자료수집 ····· 57
5. 자료분석 ····· 60

IV. 연구 결과 ····· 63
1. 연구변인의 일반적 특성 ····· 63
2. 직무특성과 지식공유가 직무성과에 미치는 영향 ····· 72
3. 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과 ····· 73
4. 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과 ····· 75
5. 직무특성과 지식공유의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과 ····· 78
6. 연구결과에 대한 논의 ····· 82

V. 요약, 결론 및 제언 ····· 86
1. 요약 ····· 86
2. 결론 ····· 89
3. 제언 ····· 90

참고문헌 ····· 94

설문조사 도구 ····· 111

표 목 차

〈표 Ⅱ -1〉 과업속성 분류 ····· 24
〈표 Ⅱ -2〉 데이터, 정보, 지식의 구분 ····· 30
〈표 Ⅲ -1〉 공정거래위원회(2022) 공시대상기업집단 현황 ····· 52
〈표 Ⅲ -2〉 조사도구의 구성 ····· 53
〈표 Ⅲ -3〉 직무성과의 내적일치도 계수 ····· 55
〈표 Ⅲ -4〉 직무특성의 내적일치도 계수 ····· 56
〈표 Ⅲ -5〉 지식공유의 내적일치도 계수 ····· 57
〈표 Ⅲ -6〉 응답자의 일반적 특성 ····· 59
〈표 Ⅲ -7〉 연구문제에 따른 통계 방법 ····· 62
〈표 Ⅳ -1〉 연구변인의 기술통계 분석결과 종합 ····· 63
〈표 Ⅳ -2〉 연구변인의 기술통계 분석결과 종합(고성과자) ····· 64
〈표 Ⅳ -3〉 성별에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 65
〈표 Ⅳ -4〉 연령에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 65
〈표 Ⅳ -5〉 최종학력에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 66
〈표 Ⅳ -6〉 직급에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 67
〈표 Ⅳ -7〉 경력연수에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 68
〈표 Ⅳ -8〉 산업군에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석 ····· 69
〈표 Ⅳ -9〉 통제변인과 연구변인 간 상관관계 분석결과 ····· 70
〈표 Ⅳ -10〉 종속변인에 대한 직무특성, 지식공유와 학습민첩성의 다중공선성 ····· 71
〈표 Ⅳ -11〉 직무성과에 대한 직무특성의 영향 ····· 72
〈표 Ⅳ -12〉 직무성과에 대한 지식공유의 영향 ····· 73
〈표 Ⅳ -13〉 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과 ····· 74
〈표 Ⅳ -14〉 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 직접효과, 간접효과

및 총효과 ····· 74
〈표 Ⅳ -15〉 학습민첩성의 조절효과(가설 3-1) ····· 75
〈표 Ⅳ -16〉 학습민첩성의 조절효과(가설 3-2) ····· 77
〈표 Ⅳ -17〉 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과 ····· 79
〈표 Ⅳ -18〉 학습민첩성에 의한 조건부 간접효과 ····· 80
〈표 Ⅳ -19〉 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과(고성과자) ····· 81
〈표 Ⅳ -20〉 학습민첩성에 의한 조건부 간접효과(고성과자) ····· 81

그 림 목 차

[그림 Ⅱ -1] 직무특성이론 모형 ····· 28
[그림 Ⅲ -1] 가설적 연구모형 ····· 50
[그림 Ⅳ -1] 학습민첩성에 따른 지식공유의 직무성과에 대한 조절효과(가설 3-1) ····· 76
[그림 Ⅳ -2] 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 직무성과에 대한 영향력(가설 3-2) ····· 77

I. 서론

1. 연구의 필요성

아는 것이 힘이라고 했다. 불과 몇 년 전까지만 해도 한 번 사는 인생, 현재를 즐기자는 'YOLO(You Only Live Once)가 크게 유행하며 우리나라에는 각자의 삶을 영위하며 그 안에서의 즐거움을 찾는 것에 의미를 찾기에 바빴다. 그러나 코로나 19가 장기간 지속되고 혼자만의 시간이 많아지면서 전세계적인 불안감이 커졌고, 그 속에서 직장인들은 자기관리와 자기개발의 필요성을 느끼기 시작했다. YOLO 대신 God과 인생을 합친 '갓생'이라는 단어, 샐러리맨과 스튜던트를 합친 '샐러던트'라는 표현은 이제 더 이상 낯선 단어가 아니게 되었고, 직장인 중 절반 이상이 자기개발을 하고 있다고 답할만큼 자기계발과 성장에 대한 관심은 커지고 있다(잡코리아, 2019). 100세 시대가 눈 앞에 다가오면서 은퇴 후 어떤 인생을 살아야하는가에 대한 고민이 깊어지고 있으며, 52시간 근무제, 재택근무 활성화로 자기개발 열풍에 힘 입어 일과시간, 퇴근시간, 점심시간, 출근시간에 학습한다는 비율이 50.4%로 나타났다(유밥, 2023). 또한 자기개발의 목적 1순위가 직무 전문지식이 부족하다고 느꼈을 때(58.6%)로 나타나, 이제 직장인에게 아는 것의 힘과 스스로의 성장의 중요성은 그들에게 크게 체감되고 있다고 할 수 있다.

개인에게 있어서는 개인의 성장의 중요성이 계속해서 중요해지고 있지만, 영리활동을 하는 기업에게는 여전히 생산성이 주요한 관심사이다. 빠르게 변화하고 있는 사회 속에서 기업들은 치열한 인재전쟁을 벌이고 있고, 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다. 많은 학자들은 현대사회가 더 이상 미래를 단순히 예측할 수 없다고 하며 이 시대를 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)의 VUCA 시대라고 일컫고 있다(Morgan, 2020). 이전과 같은 방식으로 기업을 운영해서는 더 이상 같은 성공을 이룰 수 없게 되어 기업들은 새로운 방식으로 성공을 꾀하고 있으며 지식기반사회가 도래함에 따라 기업들은 물적자원은 물론 인적

자원에 더 큰 관심을 기울일 수밖에 없게 된 것이다. 시시각각 변화하는 사회 속에서 기업들은 기업 경쟁력의 원천을 토지나 자본 같은 외형적인 요소보다는 지식을 이해하고 생산해내는 인적자원으로 인식하고 있으며(이찬 외, 2011), 지식의 생애주기가 갈수록 빨라지고 있는 사회적 흐름 속에서 기업들은 경쟁력을 확보하기 위해 창의성과 전문성을 갖춘 인력을 확보하고 개발하기 위해 막대한 투자를 진행하고 있다. 특히 인적자원은 실제 물적 자본을 활용하며, 기업의 주체가 된다는 점에서 기업 경쟁력의 핵심으로 인식되고 있다고 할 수 있다(김민경, 나인강, 2012).

기업에게 결국 중요한 것은 선발한 직원들이 고성과자로서 활동하여 조직의 경쟁력을 높이는 것이다. 직무성과란 조직구성원이 조직의 목표를 위해 달성할 수 있는 정도(Tett & Meyer, 1993)로 기업에서는 구성원이 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하는 것이 중요하다. 이를 위해 기업에서는 근무환경이나 조직체계, 교육·훈련 등 구성원들의 효과적인 목표 달성 및 역량 향상을 위해 다방면으로 노력하고 있으며, 직무성과(Job Performance)는 인적자원관리 분야와 조직행동 분야에서 자주 연구되는 변수이다(Bommer et al., 1995). 시대와 산업군을 막론하고 직무성과에 대해 개인과 조직은 끊임없이 관심을 가지고 있으며 직무성과에 영향을 미치는 변인 혹은 결과변수 등 다양한 측면으로 관련한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

이제는 생산성의 의미로서의 직무성과와 구성원 역량 뿐 아니라 이들이 조직에 헌신하고 몰입할 수 있는 환경을 구성해주는 것이 더욱더 중요해지고 있다. 많은 선행연구에서 조직이나 직무에 몰입하는 것이 구성원의 직무성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈으며, 노동시장에 진입하거나 정착한 MZ세대는 개인-조직 적합성이 구직시에 매우 중요한 요소가 되었다(Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020; Rani & Samuel, 2016). 또한 MZ세대는 점차 기업의 중책을 맡고 있는 추세로, 성장, 일과 삶의 균형, 수평적 의사소통과 선택의 자유를 중요시한다는 특징이 있다(유승완, 2022). 즉 조직구성원들에게는 내재적 동기가 중요해지는 추세라고 할 수 있다. 이 연구에서는 직무자체가 구성원의

동기나 만족 및 성과를 높일 수 있다는 관점을 갖는 직무특성이론에 기반하여 구성원의 직무성과를 과업성과와 맥락성과로 구분하여 살펴보고자 한다. 직무특성은 직무의 객관적 특성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백)에 초점을 맞추어 직무자체가 구성원의 동기나 만족 및 성과를 높일 수 있다는 관점을 가지고 있다. 직무특성이론은 직무의 5가지 특성은 구성원의 내적 직무동기를 유발하고 직무만족이 증가하여 결과적으로 직무성과가 향상된다고 주장한다(Hackman & Oldham, 1975).

구성원의 동기와 만족, 성과를 설명해주는 직무특성과 함께 이 연구의 문제의식은 다국적기업의 영향력이 커지고, 코로나 상황으로 촉발된 근무환경의 변화에서 시작되었다. 지역적으로 거리가 먼 다국적기업과 재택근무를 채택할 수 밖에 없는 기업들은 구성원간 활발하고 명확한 소통, 그리고 상호적인 학습 및 지식을 플랫폼에서 이루어지게 해야한다. OECD의 지식 중심의 경제 보고서에 따르면, 선진국에서 50% 이상의 국민총생산이 지식기반산업에서 발생한다. 이는 경제적가치의 원천이 물질적 자산에서부터 지식 혹은 아이디어와 같은 무형적인 자산으로 이동하고 있음 의미한다. 기업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 가치있는 지식을 확보함과 함께 이를 효과적으로 활용하기 위한 역량을 확보해야 함을 시사한다고 할 수 있다.

그 동안 많은 기업들은 지식을 통한 경쟁력을 확보하기 위해 지식 경영을 도입해 왔다. 지식 경영의 취지는 기업 내부에서 가치 있는 지식을 창출하거나 외부로부터 확보하여 풍부한 지식풀을 만들고, 전사적으로 공유 및 활용하여 경쟁력을 확보하고자 함에 있다. 하지만 지식 경영을 원활히 활용하고 있는 기업은 그리 많지 않아 보인다. Forrester사나 PWC 컨설팅사의 연구에 따르면, 지식경영을 도입한 기업 가운데 가시적 성과를 얻는 기업은 25%도 채 되지 않는다고 한다(최병권, 2002).

특히 오늘날의 사무직 근로자는 기존의 반복적이고 정형화된 일을 수행하는 단순 사무직에서 새로운 가치를 창출하는 지식 근로자로 그 개념이 확대되고 있어(이찬 외, 2008), 지식기반사회 속에서 개인과 조직이 보유되는

것에서 그치지 않고 조직 내에 빠르게 확산될 수 있는가에 따라 기업의 성과를 결정지을 수 있는 중요한 자산이라고 할 수 있다. 업무는 세분화되어 분장되어 있고, 하나의 구성원이 조직의 모든 업무를 담당할 수 없기 때문에 구성원 간 협력이 중요하고, 이에 따라 구성원 각자의 지식을 공유하도록 이끌어 내는 것이 중요한 이슈이다. 지식은 개인에게 체화되어 있는 사실, 방법론, 노하우 등의 집합으로, 데이터와 정보와는 다르게 암묵적 속성이 강해 구성원 간 전이가 어렵다. 지식공유는 기업들이 관심을 갖게 된 지식경영의 획득, 저장, 공유, 사용 중 가장 강조되는 활동으로, 핵심직무차원에 의해 몰입한 구성원은 지식 기부와 획득 활동을 전개함으로써 조직 전체 내에서의 지식공유 활동을 활성화시켜 지식공유를 매개로 직무성과의 향상을 한다고 추측할 수 있다.

특히 직무특성이론을 제시한 Oldham과 Hackman(2010)은 직무특성이론을 제시한 후 30년 이상 지난 이후 사회적 요인이 내부 업무 동기를 촉진하는데 필수적이라고 보지 않았다는 한계를 인정했다. 스스로 핵심적 직무특성을 파악하면서 다른 특성들은 동기부여 효과가 상대적으로 적다고 생각했고, 이는 스스로와 다른 연구자들의 직무의 사회적 차원을 간과하는 경향을 만들었음을 고백했다. 이 중 Hackman은 Katz와 새로운 연구를 통해 기존의 조직은 석탄 채굴팀과 같이 면대면으로 상호작용하면서 근무시간이 아닌 때에도 상당한 시간을 보내 안정적인 그룹이었지만, 여러 국가와 시간대에 걸쳐 있는 대학과 조직에 걸쳐 구성원을 둔 새로운 유형의 그룹으로 전환하려면 기존의 개념과 패러다임, 연구 방법론을 재고해야한다고 했다. 앞서 말한 것과 같이 근무환경이 크게 변화하였고, 직무특성이론의 주창자들도 상호작용을 강조하는만큼, 지식기반사회가 도래한 현재 구성원의 지식공유는 직무성과에 중요한 역할을 차지할 것이다.

위의 과정에서 지식을 새롭게 획득한 구성원은 이 지식을 이해하고 기존 혹은 새로운 환경에서 적용하는 능력에 따라 직무성과에 대한 효과가 다르게 나타날 것이다. 성공적인 수행을 위한 학습민첩성은 단순히 경험을 통해 학습하려는 의지와 능력뿐 아니라 학습한 것을 새롭게 낯선 상황에서 적용해 성공적인

수행을 이끌어내는 것으로, 지식을 습득하고 실제 현장에서 활용하는 역량이 중요해지는 지금, 학습민첩성은 21세기에 가장 요구되는 역량이다(Delaney, 2013; De Meuse, 2017). 실제로 학습민첩성은 불확실성이 커지는 현재 사회에서 잠재력이 높은 인력을 예측하는 핵심 변인으로 주목 받고 있으며(De Muese et al., 2010; Lombardo et al., 2000), 조직사회화 전략이 직무만족에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다(이승연, 2015). 고성과자와 핵심인재의 필수요건으로 직무성과와 중요한 연관을 지니고 있는 학습민첩성은(De Muese et al., 2008) 조직사회화 전략 중 하나인 지식공유의 효과를 극대화시켜줄 수 있을 것이다. 그러나 학습민첩성은 본연의 탄생 배경과는 다르게 근로자 전체를 대상으로 연구되고 있어, 학습민첩성과 성과의 분포에 대한 초기연구를 제외하고는 고성과자나 핵심인재에 초점을 맞추어 진행된 연구는 부족한 실정이다. 이 연구에서는 위의 변인 간 관계에 대한 고찰과 더불어 성과의 분포에 따른 학습민첩성의 조절효과가 다르게 나타날 것을 실증하고자 한다.

따라서 이 연구에서는 수많은 정보가 존재하며 구성원간 협업이 중요해진 경영환경에서 기업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 조직구성원들이 지식을 공유한다는 관점에서 지식공유는 구성원 스스로가 인식한 직무의 객관적 특성과 직무성과의 관계를 매개하는지 실증하고, 이 매개관계를 구성원의 학습자민첩성이 조절하는지 살펴봄으로써 대기업 사무직 근로자의 직무성과를 위해 직무특성, 지식공유와 학습민첩성에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 특히 높은 잠재력을 가진 구성원을 식별할 수 있는 학습민첩성은, 성과가 높은 인원과 그렇지 못한 인원에서 그 효과의 크기가 다를 수 있을 것이라는 기대에서, 이 연구의 독창성이 있을 것으로 생각한다.

2. 연구 목적

이 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 직무성과, 직무특성, 지식공유, 학습민첩성의 관계를 구명하는 것이다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성, 지식공유 간의 직접효과를 구명한다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성의 관계에서 지식공유의 매개효과를 구명한다.

셋째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 지식공유의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 구명한다.

넷째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성, 지식공유와 직무성과 간의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 구명한다.

다섯째, 대기업 사무직 근로자 전체와 고성과자의 학습민첩성의 조절효과 차이를 구명한다.

3. 연구 가설

이 연구의 목적과 연구목표에 따라 관련 선행연구를 고찰하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유는 직무성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

1-1. 대기업 사무직 근로자의 직무특성은 직무성과에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2. 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무성과에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계를 정적으로 매개할 것이다.

가설 3. 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

3-1. 전체 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

3-2. 대기업 사무직 고성과자 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

가설 4. 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이다.

4-1. 전체 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이다.

4-2. 대기업 사무직 고성과자 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 학습민첩성은 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이다.

4. 용어의 정의

가. 대기업 사무직 근로자

대기업은 「중소기업 기본법」 제2조제1항 및 「중소기업기본법 시행령」 제3조제1항에 제시된 업종별 평균 매출액 기준 및 자산총액 5,000억원 이상의 기업을 의미하며, 사무직 근로자란 조직 내 규정 및 지침 또는 최고의사결정자의 지시와 권한위임에 기초하여 조직의 목표달성을 위해 조직전체 또는 특정부문을 대상으로 계획·실행·평가 과업에 필요한 문서처리, 커뮤니케이션, 정보관리,

의사결정활동을 주로 사무실 내에서 영속적으로 수행하는 근로자를 의미한다(이찬 외, 2008). 이 연구에서는 대기업 사무직 근로자를 「중소기업 기본법」 제2조 제1항 및 「중소기업기본법 시행령」 제3조 제1항에 제시된 업종별 평균 매출액 기준 및 자산총액 5,000억원 이하의 기준을 바탕으로 정의된 대기업 집단에서 기획/전략, 재무/회계, 인사/교육, 총무/관리, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산 및 기타의 8개 직무 분야에서 과업을 수행하는 자로 정의하였다.

나. 직무성과

직무성과(Job Performance)란 대기업 사무직 근로자가 조직구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태나 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도나 할당 받은 과업에 대한 구성원의 성취도로 개인의 직무 수행 내 행동 및 직무 수행 외에 조직을 위한 역할의 행동 모두를 포함한다. 이 연구에서 직무성과는 직무 역할 내 행동인 과업 성과(Task Performance)를 측정한 Williams와 Anderson(1991)의 측정도구와 직무 역할 외 행동인 맥락 성과(Contextual Performance)를 측정한 Borman과 Motowido(1993)의 측정도구를 우리나라 근로자에게 맞도록 수정 및 보완한 장현진과 나승일(2012)의 문항에 응답한 점수를 의미한다.

다. 직무특성

이 연구에서 직무특성(Job Characteristics)은 직무수행자에게 내재된 동기를 부여할 수 있는 직무의 객관적인 특성으로 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백으로 구성된다. 이 연구에서는 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 JDS(Job Diagnostic Survey)를 이수화(2006)가 수정 ·보완 및 번안한 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

라. 지식공유

이 연구에서 지식공유(Knowledge Sharing)는 조직구성원이 업무 수행 과정에서 습득한 경험, 노하우, 지식 등을 조직구성원 간의 상호작용을 통해 지식을 공유하고 습득하고자 노력하는 정도를 의미한다. 이 연구에서 지식공유는 Hoof f와 De Ridder(2004)가 개발하고 서미애(2014)가 번안한 10문항에 응답한 점수를 의미한다.

마. 학습민첩성

이 연구에서 학습민첩성(Learning Agility)은 기존과 다른 새로운 환경 속에서 경험을 통해 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 능력을 의미한다. 이 연구에서 학습민첩성은 단일구인으로 구성된 Bedford(2011)의 조사 도구를 국내기업의 환경에 맞게 박철(2021)이 수정 및 보완한 조사 도구에 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구의 모집단은 자산총액이 각 5천억원 이상인 기업의 사무직 근로자로 설정함에 따라 대기업 전체 종사자 대비 사무직 근로자의 비율 및 직무에 따른 구분이 다소 불명확한 한계를 지니고 있다. 또한 비확률적 표집방법 중 임의표집을 통해 자료를 수집하였다는 한계를 지니고 있다. 이에 이 연구의 결과를 대기업 사무직 근로자전체로 일반화하여 적용하는데 있어서 주의를 기울여야 한다

II. 이론적 배경

1. 대기업 사무직 근로자의 개념과 특성

가. 대기업 사무직 근로자의 개념

이 연구의 대상인 대기업 사무직 근로자는 대기업에 대한 정의와 사무직에 대한 정의로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저 기업의 규모에 대해 살펴보면, 기업은 그 규모에 따라 대기업과 중소기업으로 구분할 수 있다. 대기업과 중소기업을 구분하는 명확한 기준은 없지만 일반적으로 「대·중소기업 상생협력촉진에 관한 법률」 제2조제2항에 따라 대기업이란 중소기업이 아닌 기업이며, 「중소기업 기본법」 제3조에서 제시하고 있는 중소기업의 범위를 기준으로 대기업과 중소기업을 구분하고 있다. 대기업의 정의를 내리기 위해 국내법을 살펴보면 「중소기업 기본법」제2조제1항 및 「중소기업기본법 시행령」 제3조제1항에 근거하여 해당 기업의 주된 업종별 평균 매출액 및 자산총액이 5천억원 미만의 기준과 같이 중소기업을 분류하는 준거를 적용하거나(유영주, 2019) 국무총리 소속의 중앙행정기관인 공정거래위원회에서 발표하는 자산총액 5조원 이상의 기업집단인 공시대상기업집단과 자상총액 10조원 이상의 상호출자제한 기업집단과 같이 경제적 지표를 기준으로 활용하는 것으로 확인된다(강성호, 2021).

다음으로 사무직의 사전적 의미를 보면 '주로 책상에서 직무를 수행하는 직업'을 말한다. 그러나 최근에는 사무직을 조직 내 규정·지침 또는 조직 내 의사결정권자의 지시와 권한위임에 기초하여 조직의 목표달성을 위해 조직 전체 또는 특정 부문을 대상으로 계획·실행·평가업무에 필요한 문서처리, 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 활동을 사무실 내에서 지속적으로 수행하는 근로자'를 의미한다(이찬 외, 2008). 사무직의 범위와 관련하여 대표적으로 통계청의 「한국표준직업분류」, 고용노동부의 「한국고용직업분류」, 「국가직무능력표준」에서 사무직 근로자의 범위를 설정하고 있으며, 세 분류 모두 사무직의 범위를 유사하게 설정하고 있다. 선행연구를 살펴보면 이재은(2015)은 사무직의 범위를 사

업관리, 기획, 인사/노무/교육, 재무/회계, 생산/품질, 총무/전산/구매, 영업/마케팅, 법무/감사, 연구개발, 기타, 총 9개의 영역으로, 김미애(2018)는 기획/총무, 인사/교육, 재무/회계, 구매/자재, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산, 기술, 안전/환경, 서비스/고객관리 10개의 영역으로 규정했으며 양인준(2022)은 기획/전략, 재무/회계, 인사/교육, 총무/관리, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산 및 기타(안전/환경, 서비스, 고객관리 등) 총 8개의 영역으로 정의하였다. 이민영(2013)은 한국직업능력개발원에서 우리나라 기업이 인적자원을 축적하는 과정과 내용 등을 파악할 목적으로 진행하는 인적자본 기업패널(Human capital corporate panel) 조사에서 정의한 분류에 따라 사무직 분야를 선정하였다. 인적자본 기업패널은 사무직을 연구개발, 영업 및 서비스, 관리(경영지원), 생산/제조기술, 생산기능, 상품개발 및 영업기획, 자금운용 및 투자, 핵심전문직, 서비스직 및 기타 총 10개의 업무분야로 사무직을 분류하였는데 이찬 외(2008)의 연구에서 활용한 선정기준을 고려하여 '관리(경영지원)' 분야의 세분류로 정의된 전략기획, 인사(인사, 교육 노사), 재무/회계/경리, 전산·IT/기획·관리, PR/IR(홍보), 법무/총무, 구매/자재, 기타의 8개 부서 혹은 팀을 사무분야로 선정하였다. 위의 내용을 종합하여 이 연구에서는 대기업 사무직 근로자를 「중소기업 기본법」 제2조제1항 및 「중소기업기본법 시행령」 제3조제1항에 제시된 업종별 평균 매출액 기준 및 자산총액 5,000억원 이하의 기준을 바탕으로 정의된 대기업 집단에서 기획/전략, 재무/회계, 인사/교육, 총무/관리, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산 및 기타의 8개 직무 분야에서 과업을 수행하는 자로 정의하였다.

나. 대기업 사무직 근로자의 특징

사무직의 개념은 산업혁명으로 대량생산체제로 바뀌면서 과거 구두를 통한 지시 및 보고로 가능했던 것이 서면을 통해 진행되면서 등장하였으며(유희숙, 2004), 사무실에서 문서의 생산, 유통, 보존 및 검색과 같은 작업을 하는 근로자를 의미한다. 사무직 관련 연구에서는 사무직을 단순히 육체적 활동을 하는 직업과 상반되는 개념으로 정의하여 사무직은 화이트칼라로, 생산직은 블루칼라로

구분하는 것이 일반적이었다(이찬 외, 2008).

그러나 산업화가 진행되면서 많은 직업들이 혼합되었고, 이에 따라 사무직 안에서도 판단업무와 단순 업무로 이분화가 진행되었다(이정헌, 1989). 사무직 범주에는 경영층부터 전문직, 기술직, 일반사무직과 서비스직 등 다양한 직종이 포함되었다. 기술의 혁신과 지식집약적으로 변화하는 산업구조 등으로 비육체적 노동 범주에는 경영 및 관리층에서부터 전문직과 기술직, 일반사무직 및 관료직, 서비스직, 생산 감독직 등 다양한 직종이 포함되었다. 이는 사무직을 단순한 육체적인 직업에 상반되는 개념으로 정의하기에는 그 성격규정이 매우 어렵고, 단일 계층 혹은 집단으로 분류하기도 용이하지가 않다는 것을 의미한다(심윤종 외, 1987). 이에 따라 최근에는 사무란 경영상의 여러 가지 기능을 하나로 잇는 결합의 업무로, 단순한 서기적인 일들뿐만 아니라 의사 결정에 유용한 정보를 창출하고 경영활동에 필요한 모든 업무를 말한다(유희숙, 2004). 지금까지의 사무직에 대한 개념을 종합하면 사무직은 반복적이고 일상적인 일을 수행하는 단순사무직에서부터 경영활동에 필요한 여러 가지 자료를 수집, 분석, 평가 및 검색하는 등의 고도의 지적 활동을 수행하는 전문직을 포함한다.

대기업은 근로자에 대한 높은 투자 의지와 자본을 바탕으로 양질의 근무환경을 제공하고 역량개발을 지원한다(양대현, 2019; 양인준, 2022). 대기업에 소속된 사무직 근로자는 일상적인 업무와 비일상적 업무를 동시에 수행하면서(Billett, 2001) 개인의 책임과 주도성이 강조된다(Briscoe et al., 2006). Druker(1995)는 사무직 근로자의 특성으로 새로운 지식을 습득하려는 능력이 뛰어나며 자신이 보유한 전문지식과 기술을 활용함으로써 업무에 창의성을 발휘한다고 하였다. 또한 사무직 특성상 무형적이고 중첩적인 업무가 많고 조직구성원과 많은 소통을 해야하는 반면 직무성과를 정량적으로 측정하는 것이 어렵다고 하였다.

앞서 말한 것과 같이 오늘날의 사무직 근로자는 기존의 반복적이고 정형화된 일을 수행하는 단순 사무직에서 새로운 가치를 창출하는 지식 근로자(knowledge worker)로 그 개념이 확대되고 있다(이찬 외, 2008). 지식과 정보 중심 사회로의 이행이 가속화됨에 따라, 조직 내에서는 인적자원을 가장 가치 있는 핵심

적 자원으로 바라보고 있으며, 사무직 근로자를 지식을 창출하는 주체로 인식하고 있다(김은석, 정철영, 2011). 이에, 사무직은 창조적이고 비정형화된 일을 수행하는, 고도의 지적 활동을 이어가는 전문직으로서 조직 내에서의 역할이 확장과 더불어 그 중요성이 점차 강조되고 있다(조영아, 2015). 다수의 연구에서는 지식근로자는 이 같은 역할을 수행하기 위해 끊임없이 학습하고 자기를 개발하며 스스로를 관리하는 근로자로서, 자신의 전문 지식을 넓히고 창의력 등을 향상시키기 위해 지속적인 발전을 이루어가는 사람으로 보고 있다(나소영, 2015).

지식근로자에 대한 선행연구에서의 정의를 몇몇 살펴보면, Horibe(1999)는 분석, 판단, 통합, 아이디어 등을 통해 가치를 창출하는 사람이라고 정의했으며, Davenport(2005)는 지식근로자를 고도의 전문성, 교육 및 경험을 지닌 근로자로서 지식을 창출하고 전파하며 적용하는 일을 주로 수행하는 사람으로 정의했다. 강금만(1999)은 높은 수준의 역량을 갖추고 계속해서 업무 수행의 방법을 개선 및 혁신하여 조직 경쟁력 강화에 기여하는 사람이라고 정의했으며, 조영아(2015)는 주로 사무실 내에서 조직의 목표 달성을 위해 계획, 실행, 평가 등에 필요한 커뮤니케이션, 정보관리, 문서처리, 의사결정 등을 포함한 업무를 수행하는 지식근로자로 정의했다.

박정열과 김진모(2019)는 지식근로자의 일터학습 특징을 다음과 같이 주장했다. 첫째, 지식근로자의 일터학습은 일터현장에서 업무 관련 경험을 통해 이루어지며, 둘째, 일터환경의 맥락과 학습자의 접점을 통해 발생하기 때문에 학습상황에 대한 민첩한 대응능력이 강조된다. 셋째, 지식근로자의 일터학습은 다른 사람에 대한 관찰 및 모방을 통해서 일어나기도 하기 때문에 타인과의 상호작용능력이 중요하게 간주된다. 즉 지식근로자의 일터학습이란 지식근로자가 일터에서 형식적 혹은 비형식적으로 이루어지는 본인과 환경, 그리고 타인과의 지속적인 상호작용을 통하여 업무관련 문제들을 해결하거나 업무의 성과를 제고하는데 필요한 지식, 기술 및 태도를 습득하는 과정이며 이러한 선순환의 과정을 빠르고 유연하게 지속시켜 나가는 것을 말한다.

지식은 객관적 실체가 아닌 사람과 사람 사이의 대화과정에 관여하는 흐름이

며(유영만, 2006) 지식공유는 지식을 소유한 사람과 얻으려는 사람 간의 관계적인 관점이기(Hendriks, 1999) 때문에, 제조현장과 같이 실체가 있는 제품을 제작하는 것이 아닌, 경영, 기획, 영업, 마케팅, 연구개발 등과 같은 무형의 결과물을 만들어내는 사무직에 더욱 중요한 요인이라고 할 수 있다. 또한 직무수행자에게 내재적 동기를 부여하는 직무특성은 지식공유와 함께 지식근로자의 직무성과에 중요한 요인이라고 할 수 있다.

2. 직무성과

가. 직무성과의 개념

직무성과(Job Performance)는 인적자원관리 분야와 조직행동 분야에서 자주 연구되는 변수이다(Bommer et al., 1995). 시대와 산업군을 막론하고 직무성과에 대해 개인과 조직은 끊임없이 관심을 가지고 있으며 직무성과에 영향을 미치는 변인 혹은 결과변수 등 다양한 측면으로 관련한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 직무성과는 경쟁이 치열한 현대사회에서 인적자원관리 측면이나 조직 안에서의 행동을 예측할 때 사용되는 개념으로 조직 현장에서의 목적이나 결과로서의 성격이 강한 개념이라 할 수 있다. 이러한 직무성과는 조직이 설정한 목적과 결과가 다양하기 때문에 다양하게 정의될 수 있다.

직무성과는 근로자가 과업을 수행하면서 조직 또는 상사가 기대하는 역할과 책임을 다하는 개념으로(Katz & Kahn, 1978), 조직구성원이 자신의 역할 및 책임을 다하기 위해 노력하는 정도 또는 주어진 과업목표를 성취하는 정도를 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 직무성과와 관련된 정의를 살펴보면, Motowildlo, Borman과 Schmit(1997)은 직무성과를 정해진 기간 중 개인이 행해야 하는 각 행동사건들에 대한 조직의 기대치 총합이라고 하였다. 조휘일(1991)은 직무활동을 위해 투입된 인적자원과 물적자원의 투입량과 성과 및 직무수행능력의 향상 등 산출량의 비율로 인력, 시설, 자본, 시간 등과 같은 경제적 자원이 가치 있는 산출물을 생산할 때의 효율성 또는 효과성이라고 정의하였으며,

Sparrowe 외(2001)는 조직생활에서 공식적인 직무를 위해 요구되는 역할로, 의무와 책임을 필요로 하며, 직무에서의 결과와 관련된 기대목표를 달성한 수준이라 하였다.

Job performance의 개념은 Performance를 우리말로 번역할 때 성과라고 해석할 수도, 아니면 수행이라고 해석할 수도 있어 직무성과 또는 직무수행으로 해석할 수 있다. Performance에 대한 개념은 '성과'나 '수행' 측면으로 구분하였다(정재삼, 2000; Stolovitch et al., 1999). 이는 학문적 맥락에 따라 그 의미가 다르게 사용되기 때문이다. 경영학, 산업·조직심리학에서는 성과라는 표현을, 교육학, 심리학에서는 연구대상의 활동 관점에서 연구가 진행되고 있다. 성과란 사전적으로 '이루어진 효과, 혹은 결과로서 나타난 것'을 의미한다. 일반적으로 성과는 효과성, 효율성, 목적이나 목표 등과 관련이 있다. 직무성과는 직무를 수행해 얻게되는 결과 또는 효과를 말한다. 수행은 사전적으로 '생각하거나 계획한대로 일을 해냄'이란 뜻을 갖고 있다. 직무수행은 계획한 과정대로 직무를 수행하는 과정을 말한다. 즉, 성과는 결과 측면에 초점을 둔 용어이며 수행은 행하는 과정에 초점을 두는 용어라는 차이가 있다(장현진, 2012). 그러므로, Job performance를 표현할 때 직무성과는 직무에서 목표로 하는 어떤 것을 달성한 결과를, 직무수행은 직무상에서 부여된 일을 행하는 정도 또는 수준이라고 볼 수 있을 것이다.

최근의 연구들에서는 Performance가 성과와 수행 모두를 포함하는 개념으로 경우에 따라 하나의 개념이 강조되어 그 의미가 유연하게 정해지는 경향이 있다(장현진, 2012). 비록 Performance의 뜻이 상이하게 사용되고 있지만, 비즈니스 목적을 달성하는 관점에서 구성원의 성과 혹은 수행을 분석할 때, 체계적이고 복합적인 접근법을 사용하고 있다(Robinson & Robinson, 2008). 분야에 따라 그 초점이 다르지만 기업현장에서는 개인이 조직 내에서 수행하는 모든 활동들의 결과로서 성과의 측면이 더욱 강조되고 있다(여수경, 2012). 따라서 기업의 근로자의 측면에서 이 연구에서는 사무직 근로자가 업무 현장에서 수행하여 이루어낸 결과에 초점을 두었기 때문에 Job Performance를 '직무성과'로 정

의하였다.

기업에서 인적자원을 효율적으로 활용하는 것이 구성원의 직무성과에 있어서 중요한 요인이기 때문에 그 차이와 관련된 요인들을 식별하고 측정하는 것이 주된 관심사이다. 직무성과를 설명할 때 직무성과를 여러 요인의 함수로 나타낸 Vroom(1964)과 Porter와 Lawler(1986)의 이론이 자주 사용된다. Vroom(1964)은 직무성과와 직무태도 간의 관계에 관한 연구를 통하여 직무성과를 동기와 능력의 함수(P=f(M·A))로 보았으며, Porter와 Lawler(1986)의 연구에서는 이를 발전시켜 직무성과를 노력, 능력, 역할 지각의 함수로 보았다. 이 외에도 Blumberg와 Pringle(1982)의 경우에는 위의 두 연구와 함께 다양한 성과관련 연구의 고찰해 성과를 능력과 의지, 기회의 함수로 보았다. 해당 연구들은 이후 직무성과를 설명하기 위한 심리적 요인들을 파악하고 그들 간 관계를 실증하고자 하는 연구들에 많은 영향을 미쳤다.

이렇듯 직무성과를 이해하고자 했던 이론들은 다양했으며 따라서 직무성과에 관한 정의도 다양하게 제시되었다. 초기 산업심리학 분야에서는 직무성과를 생산성과 같은 의미로 사용하였으나(Pincus, 1986), Tett과 Meyer(1993)은 직무성과를 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 목표를 달성할 수 있는 정도로 정의하였다. Steve과 Paul(1999)은 조직구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태나 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도나 할당 받은 과업에 대한 구성원의 성취도로 정의하였다. 나아가 직무성과는 과업을 수행하기 위한 능동적이고 다차원적인 활동이며(Millar, 1990), 조직의 목표를 달성하는 과정 중의 효율성과 효과성을 포함하는 개념으로 정의되기도 한다(Packard, 1989). 선행연구를 종합하여, 직무성과는 조직구성원 각자의 성취한 정도라는 개념을 내포하고 있어, 조직구성원 행동의 측면으로서 개인의 인지에 기반한 성과측정의 개념으로 볼 수 있다.

인적자원은 기업의 경쟁력을 나타내는 지표이면서 기업의 성공과 실패의 원인이 되기도 하고, 스타 플레이어라고 일컬어지는 고성과자의 경우 사회 전반을 바꾸어놓기도 한다. McKinsey(2012)의 보고서에 따르면 고성과자는 일반 근로

자에 비해 400% 정도 더 생산적이며, 복잡한 직무의 경우(경영 혹은 소프트웨어 개발) 800% 더 생산적이라고 한다. 지리적 거리나 좋은 커뮤니케이션의 부재, 정보와 지식에 대한 낮은 접근성, 느린 기술의 확산 등 과거에 존재했던 여러 개인의 성과의 제약들이 사라지기 시작하면서 위계적이었던 조직의 체계는 유기적인 형태로 변화하기 시작했고(Cascio & Aguinis, 2008), 전반적인 생산은 대개 소수의 엘리트 근로자에게서 발생한다는 인식이 커지기 시작했다(Ready et al., 2010).

기업의 생산성을 크게 담당하는 고성과자는 대체로 결과의 관점에서 정의되고 있지만, 그 기준은 일관된 기준이 제시되지 않고 연구마다 상이한 것으로 나타난다. 성과관리의 대표적인 모델인 GE의 EMS(Employee Management System)는 고성과자를 상위 20%로 정의했으며, 다수의 연구에서도 이 기준을 채택하고 있었다(Axelrod et al., 2001; Shaw et al., 2009). 고성과자 5%가 가치의 95%를 생산한다는 연구 결과도 있었다(Keller & Schaninger, 2018).

위의 두 기준은 성과는 정규분포를 따르는 것을 가정으로 하고 있다. 하지만 여러 연구에서 개인의 직무성과는 정규분포를 따르지 않는다고 주장하고 있다. 과학자, 발명가 혹은 혁신가는 상위 10%가 48%에서 93%의 특허 등의 성과를 달성하는 멱함수 분포를 띄는 것으로 나타났으며(Marsili, 2005; Scherer & Harshoff, 2000), 복잡한 의사, 치과의사 혹은 변호사의 경우 블루칼라나 덜 복잡한 직무에 비해 굉장히 편향되고 극명한 편차를 보이는 것으로 분석되었다(Schmidt et al., 1990). 이 관점에 따르면 한 고성과자가 이탈하더라도 전반적인 성과에는 영향이 있더라도 그 분포는 여전히 멱함수 분포를 띄는 것으로 나타났으며(Aguinis, 2014), 상위 10-15%의 근로자만이 평균 이상의 성과를 달성하는 것으로 나타났다(Bersin, 2014). 이외에도 다수의 연구에서 상위 10%의 성과를 달성하는 근로자를 고성과자로 분류하여(Castrillon, 2022; Walsh, 2016), 이 연구에서는 상위 10%의 직무성과를 달성하는 근로자를 고성과자로 정의하였다.

나. 직무성과의 구성요소

직무성과는 조직유효성을 나타내는 강력한 지표로 사용되어 왔지만, 직무성

과란 무엇을 달성한 것으로 바라보아야 하는가에 대한 의견은 일관되지 않고 다양한 양상으로 발전해왔다. 선행연구에서 직무성과를 바라보는 연구는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 크게 업무 내 수행과 업무 외 수행으로 구분할 수 있다(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). 업무 내 수행은 구성원에게 조직에서 공식적으로 주어진 과업을 대상으로 하는 성과를 바라보는 관점이며, 업무 외 수행은 주어진 과업뿐만 아니라 역할 외의 수행으로까지 포함하는 관점이다.

업무 내 수행은 업무의 양과 질과 같은 일반적으로 인식되는 성과를 말한다. 직무성과에 대한 초기의 연구들은 대부분 직무활동 중 직접적인 의미로 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성에 직접적으로 관련된 행동으로, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 전환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동으로 정의된다(이지윤, 2014). 따라서 업무 내 성과는 과업 수행(task performance)이라 볼 수 있다. Borman과 Motowidlo(1993)는 성과라는 용어를 사용하여 “과업 성과란 조직의 핵심 기능 자체를 처리하기 위하여 직접적으로 해당 업무를 실행함으로써 조직 효과성에 기여하는 활동을 하거나, 핵심 기능에 필요한 재료나 서비스를 간접적으로 제공하여 조직 효과성에 기여하는 활동을 수행하는 것“이라고 정의하였다. Miller(1990)의 연구에서는 ”조직구성원들이 조직 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과로 정의하고 실무자의 행동을 나타내는 개념“으로 설정하였다.

과업성과 측면에서 보는 연구에서는 조직의 목표를 달성하는데 있어서의 구성원의 성과의 수단성을 강조하는데(Demerouti et al., 2014), 과업수행이란 조직 구성원들이 수행하는 활동에 대한 숙련도를 말한다. 이는 곧 개인의 성과가 조직의 목표와 직접적으로 연결되어 있어야 함을 시사한다. 즉, 과업수행은 직접적으로 혹은 간접적으로 기술의 핵심에 공헌하며 동일한 조직 내에서 각 구성원들의 역할이 정해져 있는 것이 특징이다. Motowidlo과 Scotter(1994)는 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였다.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활

동들이다. 소매점에서 상품을 판매하거나 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동 등이 그 예가 된다. 둘째, 과업수행의 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하는 활동들이다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 프로세스를 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방법을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적인 관련성을 지니고 있다고 할 수 있다(이경근, 2005).

다음으로는 업무 외 성과인 맥락 성과(contextual performance)가 있다. 맥락성과란 구성원의 직무성과에 공식적으로 요구되지는 않지만 조직의 역할기대를 넘어 자발적으로 수행하는 조직에 도움이 되는 행동을 의미한다(배수현, 2017). 맥락성과에 대한 관심은 조직 안에서 인적자원이 보다 중요해지면서 개인의 업무성과에 대한 연구의 필요성이 높아지게 되면서 시작되었다. 즉, 맥락수행은 과업수행과 같은 업무 내 수행 뿐 아니라 업무의 행동범주에 속하는 다양한 행동을 포함해야한다는 지적에 의해 확장되었다. 직무기술서에 제시된 과업수행처과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 핵심기능에 직접적으로 기여하지는 않더라도 조직의 핵심 기능이 원할히 이루어질 수 있도록 조직사회적, 심리적 지원을 해주는 행동들을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 미육군 신병 선발 및 배치에 관한 연구를 진행한 Campbell(1990)은 직무수행은 여러 개의 차원으로 구성되어 있으며 구성원의 직무수행은 과업숙련성과 같이 조직의 효과성에 직접적으로 관련되어 있는 직무수행요인들 외에 직무에서의 역할에 구체적으로 규정되어 있지 않지만 여러가지 직무에 공통적으로 관련되어 있는 요인들이 있다는 것을 밝혀내어 맥락수행에 관한 연구의 근간을 마련하였다.

Van Scotter와 Motowidlo(1996)는 맥락성과의 구성요소로서 대인적 지원(Interpersonal Facilitation)과 직무헌신(Job Dedication)의 2가지로 구분하여 제시하였다. 대인적 지원은 동료들에게 자발적으로 도움을 제공하거나, 동료들의 사기를 진작시키고, 협동을 촉진하는 등 동료의 업무수행을 지원하는 것을 말한다. 직무헌신은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과도 유사한

개념으로 조직규칙을 준수하고 열심히 일하며 문제를 해결하기 위해 솔선수범하는 자기 수양적 행위를 뜻한다.

맥락수행은 다음의 네 가지 측면에서 과업수행과 구분된다(Borman & Motowidlo, 1993). 첫째, 과업수행은 직·간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 기여하는 반면, 맥락수행은 과업수행이 이루어지는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 조직 내에서 맡고 있는 직무에 따라 과업수행은 서로 다르지만, 맥락수행은 직무에 따라 다르지 않으며 공통적인 성격을 지닌다. 셋째, 과업수행은 개인의 지식, 기술, 능력의 영향을 받지만 맥락수행은 개인의 의사나 성격과 같은 개인적 성향에 영향을 받는다. 넷째, 과업수행은 조직에서 개인의 역할에 규정되어 있으며 보수와 직접적으로 관련된 행동이지만, 맥락수행은 규정된 역할과 관련 없이 일반적으로 맥락수행과 보수는 직접적으로 관련되어 있지 않다.

다. 직무성과의 측정

직무는 동일 조직 내에서도 여러 사람에 의해 수행되지만 충분히 동질성을 확보할 수 있는 일련의 활동이다. 조직구성원의 직무성과는 흔히 생산성의 개념으로 대체되기도 하는데, 이와 관련하여 구정대(2003)는 생산성은 물리적 산출이라는 협의적인 뜻을 담고 있지만, 직무성과는 조직이 측정하고 영향력이 미치기를 원하는 구성원의 조직 내 행동의 한 측면이 된다고 하였다.

직무성과는 연구분야 및 목적에 따라 매우 다양하게 측정되어왔다. 조직 관점에서는 직무성과를 재무적인 측면에서 평가하는 경우도 많지만, 이러한 관점으로 직무성과를 측정한다면 측정기준이 모호하고 변수가 많기 때문에 개인의 업무달성도 인식, 업무수행의 충실성, 조직목표에 대한 기대충족을 조직성과의 기준으로 직무성과를 측정하다는 것이 적합하다고 볼 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 따라서 이 연구에서는 직무성과를 측정함에 있어 재무적 성과가 아닌, 개인의 직무성과 인식을 측정하고자 한 도구들을 살펴보았다.

개인이 인식한 직무성과를 측정하는 데에는 Williams와 Anderson(1991)의 측정도구와 Van der Ven과 Ferry(1980)의 측정도구가 국내외 모두에서 빈번히 활용되는 도구들이다(여수경, 2014; 장현진, 2012). Williams와 Anderson(1991)는 종사자가 스스로 본인의 맡은 역할을 얼마나 성공적으로 수행하는지 물어 직무성과를 측정하였는데, 이에 사용된 측정도구는 과업성과 하나의 차원으로 구성되어 있으며, 총 7개의 문항으로 구성되어 있다. Van der Ven과 Ferry(1980)는 직무성과에 대한 근로자의 인식을 측정하기 위해 근로자의 성과에 대한 인식을 측정하였으며 이들의 측정도구는 단일차원으로 총 6개의 문항으로 구성되어 있다. 이 외에도 Podsakoff와 MacKenzie(1989)는 상사의 인식을 통해 부하직원의 직무성과를 측정하는 도구를 개발하였다. 해당 도구는 부하직원이 본인에게 할당된 직무를 성공적으로 수행하는지 여부를 물어보고 있으며, 단일차원의 5개의 문항으로 구성되어 있다.

과업성과 뿐 아니라 맥락성과를 함께 측정한 도구들도 개발되고 있다. Welbourne 외(1998)는 기업체 근로자들을 대상으로, 기존의 성과측정 도구와는 다르게 개인의 역할에 기반 하여 직무, 경력, 혁신, 팀, 조직 측면에서의 성과를 측정하는 도구를 개발하였다. 이는 Role-Based Performance Scale로 5영역의 총 20문항으로 이루어졌다. 각 영역은 직무, 경력, 혁신, 팀, 조직 각각 4문항씩 구성되어 있다. 이 도구는 기존의 직무관련 성과측정과는 다르게 역할이론(role theory)과 정체성 이론(identity theory)에 기반하여 도구를 개발하였다. Sparrowe 외(2001)는 기업체 근로자를 대상으로 개인성과를 측정함으로써 개인의 성과는 크게 과업 내에서의 성과와 과업 외에서의 성과로 구분하였다. 이들은 업무 내 성과를 업무의 질, 업무의 양, 주도성, 타 구성원과의 협력과 전반적인 성과 등으로 측정하였다.

국내에서 직무성과를 측정함에 있어 가장 빈번히 활용되는 조사도구 중 하나는 장현진과 나승일(2012)의 도구이다. 장현진과 나승일(2012)은 과업성과는 Williams와 Anderson(1991)의 도구 5문항, 맥락성과는 Borman과 Motowildlo(1993)의 도구 9문항을 통해 측정하고자 하였으며, 그 중 과업성과 1문항의 요인

적재량이 낮아 제거하여 분석을 진행하였다.

3. 직무특성

가. 직무특성이론의 개념

직무의 사전적인 의미는 개인이 조직에서 담당하고 있는 사무 및 업무이다. 직무특성이론은 직무설계로부터 발전한 이론으로, 직무설계란 “조직체의 직무를 설계하고 설계된 직무를 조직원에게 배분하는 일”이다(박가영, 2011) 구성원의 직무수행이 모여서 조직 전체의 목표를 달성할 수 있으므로 구성원의 성과 향상을 위해 동기 부여로서의 직무 설계는 중요하고 할 수 있다. 직무설계는 조직 구성원 각자의 특성과 적성 등을 고려해 이에 맡는 직무를 부여하는 것이 중요하다. 현대에는 직무 중심에서 발전해 인간을 중심으로 직무를 어떻게 설계할 것인가에 대한 직무설게에 관한 관심이 증가하였다. 직무설계는 모든 계층의 조직 구성원들이 직무에서부터 만족과 의미를 부여받도록 하여 구성원의 동기와 생산성을 향상시키는 것을 목적으로 한다

직무설계는 전통적인 의미와 근대적 의미에서 다르게 나타난다. 전통적 직무설계는 보다 낮은 욕구수준에서의 기술적인 욕구충족에만 관심을 집중하고 있으며 근대적 직무설계는 직무담당자의 기술적·조직적 욕구뿐만 아니라, 사회적·인간적 욕구까지 충족시키기 위해 직무내용과 작업방법 및 작업 상호간의 관계를 결정하고자 한다. 즉, 직무가 사람에게 적합하도록 설계되고 있다.

20세기 초에 등장한 테일러(Taylor)의 과학적 관리법(scientific management)은 기계론적 인간관계에 입각하여, 인간을 경제적 동물로 바라보았다. 모든 연구, 분석 및 작업개선의 노력이 과업 그 자체에 집중하여, 과업을 수행하는 개인의 사회적·개인적 욕구를 지향하지 않았다. 그 후 인간관계론이 등장하면서 사회적·개인적 욕구가 경제적 욕구 못지않게 구성원의 직무수행능력에 영향을 미친다는 것이 밝혀져 새로운 경향의 직무설계가 시도되기 시작했다. 2차 대전 후에 비로소 기술적 의미뿐만 아니라 사회적 의미까지 포함하는 직무의 재설계

에 관한 연구가 본격적으로 시작되었다.

박가영(2011)은 직무설계의 역사적 변화과정을 직무전문화 단계(1800~1940), 구성원 반응분석 단계(1940~현재), 직무충실과 직무특성에 의한 재설계 단계(1960~현재) 등의 3단계로 분류하였다. 직무설계 역사의 각 단계마다의 문제점을 제시되었는데, 1단계는 인간을 생산 도구화로 취급하여 심리적인 측면을 고려하지 못했다는 문제점이 제시되었고, 2단계에서 직무확대는 작업자에 대한 과업의 수를 증가시키기 때문에 직무순환과 직무설계는 작업자의 부담을 증가시키는 결과를 초래한다는 비판이 있었다. 3단계에서 새로운 접근방법의 시도는 직무충실화에 의해 나타난 실제 결과가 사실과 다르고, 전문직 종사자를 연구표본으로 하여 모집단을 대표하지 못하는 문제점이 제시되었다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 나타난 것이 직무특성이론이다. 직무특성은 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추는 것으로 직무자체가 구성원의 동기나 만족 및 성과를 높일 수 있다는 관점을 가지고 있으며 이는 구성원의 개인적인 특성에 따라 직무만족이 달라질 수 있음을 의미한다. 직무특성이론은 직무의 내용을 변화시켜 직무의 질적인 측면을 보완함으로써 구성원의 만족도를 높이는 것을 목표로 한다(김홍렬, 2011). Herzberg의 직무충실이론과 A. H. Maslow의 욕구계층에 기초를 두고 있지만 직무의 성과가 그 직무의 형태와 직무수행자와의 상호작용을 하며, 실천적 전략까지 제시했다는 점에서 차이가 있다. 직무특성의 이론적 기초에 의해 살펴보면 직무특성은 구성원에게 내재적 동기와 만족을 주고 조직의 직무 참여도를 높여 직무성과를 높이는 결과를 제공한다.

직무특성의 개념은 Herzberg의 직무설계 이론을 근거로 한 직무충실화를 보완하여 나타난 이론이다. Herzberg의 동기-위생이론(Motivation-Hygeine Theory)은 직무의 객관적 특성에 초점을 두고 직무가 조직 구성원의 만족과 성과를 높일 수 있는 특성을 갖고 있어야 한다는 이론이다. Herzberg에 의하면, 직무만족을 결정하는 것은 승인, 성취, 책임과 같은 내재적 요인들이다. 그는 이와 같은 요인들을 “동기요인(motivators)”이라고 주장하며, 이러한 요인들이 조직 구성원들의 노력과 성과 창출에 효과적으로 동기부여를 한다고 주장했다. 반면 회

사 정책, 보수 체계, 작업 환경 등과 같은 외재적 요인들은 불만을 발생시키는 요인들로 이러한 요인들을 "위생요인(hygeine factors)"이라고 불렀다. 즉, Herzberg는 직무동기나 직무만족은 동기요인에 의해서만 향상될 수 있으며 위생요인만으로는 직무동기와 직무만족의 향상을 이끌어낼 수 없다고 주장하였다. 이 이론은 직무재설계와 관련된 수많은 연구를 촉발시켰지만, 많은 연구자들이 이론 자체의 주요 주장들에 대한 실증적 뒷받침을 제공하는데 실패했다는 점에서 한계를 지닌다(Hackman & Oldham, 1975).

나. 직무특성의 구성요소

Turner와 Lawrence(1965)는 최초로 직무특성을 차원별로 구분하였다. 직무특성과 구성원의 만족과 직무성과에는 밀접한 관계가 있으며 이에 해당되는 6개의 필수직무특성(Requisite Task Attributes)을 발견했다. 6가지의 필수직무특성에는 다양성(variety), 자율성(autonomy), 요구되는 상호작용(required interaction), 선택적 상호작용(optional interaction), 요구되는 지식과 기술(knowledge and skill required), 책임감(responsibility)이 있으며, 각 직무마다 이 속성들에 대하여 척도화하여 〈표 Ⅱ-1〉과 같이 분류하였다.

<표 Ⅱ-1> 과업속성 분류

구분	작업자의 행동	작업자의 의사소통	작업자의 태도
과업에 의한 통제	다양성	필수적 상호작용	지식 및 기술
작업자에 의한 통제	자율성	상호작용의 선택용이성	책임감

자료: A. N. Turner & P. R. Lawrence(1965), 천승현(2007)에서 재인용.

이 분류는 직무특성과 직무만족 간의 관계를 확인하는데 사용되었다. Turner와 Lawrence(1965)의 연구는 직무특성이론의 발전에 중요한 기여를 했는데,

작업자의 태도와 수행에 영향을 주는 직무특성이 측정가능하다는 것과 동일 수준의 과업특성에 모든 사람이 같은 반응을 보이지 않는다는 점을 제시했다. Turner와 Lawrence(1965)의 연구를 통해서 직무특성을 측정할 수 있게 되면서 효과적인 직무설계의 추진방법에 대해 본격적 연구를 가능하게 했다.

지금까지 연구를 종합하면 직무특성은 조직 구성원들의 동기를 부여시키는 충실화된 직무의 요소나 성격이 있는데 이 속성에는 무엇이 있는지 연구자마다 견해가 조금씩 다르다.

Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성모델은 현재까지 광범위하게 지지를 받으며 활용되고 있는 직무특성이론이다. 이들은 구성원에게 부여된 직무특성요인들이 작업자의 심리적 상태에 영향을 미치며 심리적 상태는 구성원 스스로와 직무성과 등에 영향을 미친다고 하였다(조휘형, 2014). Hackman과 Oldham은 직무특성에 따라서 조직의 성과가 결정될 것이라는 가설 하에 62개의 직무를 분석한 결과 공통적인 5가지 특성으로 과업중요성, 과업정체성, 기술다양성, 과업 자율성, 피드백을 발견했고 이는 조직구성원의 심리와 태도, 행위에 영향을 준다고 하였다. Hackman과 Oldham은 이 5가지 특성을 핵심적 직무차원(Core Job Dimensions)라고 불렀다.

가) 기술의 다양성(Skill Variety)

기술의 다양성은 직무를 수행할 때 활용되는 지식, 기술 등이 요구되는 정도를 뜻한다. 주어진 직무 수행에 그들의 기술이나 지식을 많이 활용해야 할 경우 구성원은 자신의 직무를 보다 의미 있게 받아들인다.

나) 과업 정체성(Task Identity)

구성원이 스스로가 맡은 일의 전체 프로세스와 내용을 알고 처리하도록 요구되는 정도로, 맡은 직무가 전체 프로세스 중 차지하는 정도를 말한다. 구성원은 일을 수행하는데 있어 일부분을 책임지는 것보다 완전한 작업단위로 직무전체

를 수행할 때 스스로의 직무를 의미 있는 것으로 지각한다.

다) 과업 중요성(Task Significance)

구성원이 맡은 직무가 다른 구성원 혹은 조직에 주는 영향의 정도를 의미하며, 직무수행의 결과가 다른 사람에게 영향을 크게 주는 경우 해당 직무를 맡고 있는 구성원의 의미경험은 증가한다. 이는 타인 혹은 타조직에게 영향을 미친다는 사실을 알게 되었을 때 직무에 대해 더욱 관심을 갖게 되기 때문이다.

라) 과업 자율성(Autonomy)

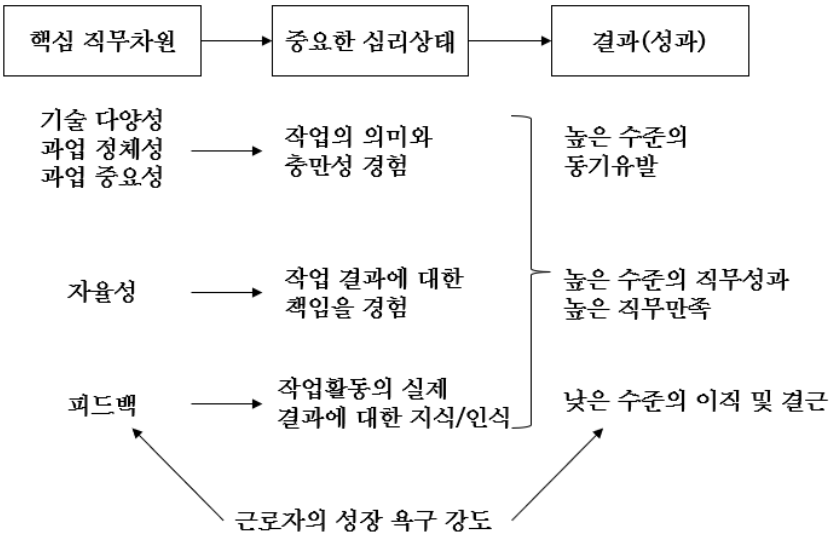
구성원이 맡은 직무를 수행할 때, 개인에게 주어지는 직무의 재량권을 의미한다. 구성원 개인에게 직무에 대한 재량권이 많으면 상사 혹은 작업 절차방식에 의한 수행보다 창의성, 의사결정과정에 스스로 더 많은 판단을 할 수 있다. 따라서 직무수행자에게 많은 자율성이 부여가 된다면 직무를 수행하는데 있어 보다 많은 책임감을 느끼고 직무수행결과에 대해서 기꺼이 책임을 질 것이다. 또한 직무성과에 있어 보다 더 작업자의 노력이나 창의성, 의사결정 등이 반영된다고 할 수 있다.

마) 피드백(Feedback)

직무수행결과의 효용성에 대해서 구성원이 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 의미한다. 구성원은 피드백을 통해 본인이 수행한 결과를 알게 되고 자신이 활용한 방법에서 잘못된 점을 수정하게 된다. 이 때 피드백은 직무수행 결과에 대해 동료나 상사로부터의 피드백이 아닌 직무의 결과에 대한 지식을 얻는 것을 말한다.

위의 5가지 특성을 통해 구성원은 직무를 수행함에 있어 중요한 심리 상태를 경험하게 된다. 중요한 심리적 상태(Critical Psychological States)는 직무의 중

요성 경험(Experienced Meaningfulness of the work), 직무결과에 대한 책임감 경험(Experienced Responsibility for Outcomes of the Work), 직무 활동 결과에 대한 지식(Knowledge of the actual results of the Work Activities)을 통해 직무로부터 얻는 심리적 상태를 말한다. 개인적 결과와 직무 결과(Personal and Work Outcomes)는 동기부여나 직무수행과 만족도와 같은 개인과 조직의 성과를 말한다. 개인의 직무에 따라 조직이나 개인에게 미치는 결과는 다르며 이 과정은 직무의 특성에 따라 크게 나뉜다고 한다. 5가지 특성은 구성원의 내적 직무동기를 유발하고 직무만족이 증가하여 결과적으로 직무성과가 향상된다(Hackman & Oldham, 1975). 직무특성모형은 직무설계에 가장 큰 영향을 미쳤다. 이 모형은 직무특성이 어떻게 구성원의 심리 태도, 행동 등에 영향을 미치는지 설명하는 이론적 모형을 제공했다는 것이 핵심이다. 이와 같은 측면에서 이 이론은 개인과 직무, 개인과 조직의 적합관계를 잘 설명한다. [그림 Ⅱ-1]에 나타난 것처럼 직무특성모형은 직무가 확대될 때, 직무의 내재된 특성이 개인의 심리와 성과로 연결되는 것을 제시하였다. 이는 다섯 가지 핵심직무차원이 직무수행자의 심리상태, 성장과 욕구 강도에 의해 직무성과에 영향을 준다고 주장한다. 즉, 개인은 조직에서 맡게 되는 직무의 특성에 의해 심리상태가 결정되며, 그에 따라서 동기부여, 성장, 욕구 강도 등이 결정된다(장은혜, 2011).



[그림 Ⅱ-1] 직무특성이론 모형

자료: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279. p.256

Hackman과 Oldham의 직무특성모형은 직무설계를 위한 구체적 방안을 제시하고 있는 모형으로 매우 광범위한 지지를 받고 있다. 직무특성이론의 기본적 전제는 구성원의 내적 동기를 유발시킬 수 있는 다섯 가지 핵심직무차원에 기반한 직무설계로 직무만족, 직무성과가 향상된다는 것과 직무 자체가 작업자의 직무동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있다는 것이다. 이에 이 연구에서는 직무특성을 직무수행자에게 내재된 동기를 부여할 수 있는 직무의 객관적인 특성으로 정의하였다.

다. 직무특성 측정도구

직무특성은 직무를 설계하여 조직의 목표 달성과 동시에 직무를 수행하는 개인의 만족감을 부여할 수 있는 방법에 대한 고민에서 출발한 이론이다. 이는 H

erzberg의 직무충실화 이론에 기초하여 직무 자체가 이를 수행하는 구성원의 만족, 성과 등을 높일 수 있는 특성을 갖추고 있어야 한다는 관점이다. 이를 기초로 하여 직무특성에 관한 연구는 Turner와 Lawrence(1965)의 실증연구를 꼽을 수 있다. 이 연구를 통해 다양성, 자율성, 책임감, 필요 지식과 기술, 선택적 상호작용, 필요 상호작용 등의 6가지 직무특성이 구성원의 직무만족과 동기부여와 밀접한 관련이 있다고 보았다.

이 연구를 바탕으로 Hackman과 Lawler(1971)는 Yale Job Inventory라는 직무특성 측정도구를 개발하였다. 이 연구에서는 직무특성의 하위요소로 다양성, 과업 자율성, 과업의 정체성, 피드백을 제시하였다. 이를 통해 구성원의 행동에 끼치는 직무특성의 영향을 측정했으며 이는 Hackman과 Oldham의 JDS(Job Diagnostics Survey)의 기초가 되었다. Hackman과 Oldham의 JDS에서는 핵심직무차원으로 기술의 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 과업 자율성, 피드백을 5가지를 제시했다. Rousseau(1977)는 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 상사의 피드백, 직무로부터의 피드백, 대인관계, 학습의 기회의 8차원으로 구분했다. Withey 외(1983)는 과업의 다양성, 과업 정체성, 자율성, 피드백, 과업불확실성의 5가지 차원으로 구분하였다.

4. 지식공유

가. 지식공유의 개념

지식의 사전적 의미는 '어떤 대상에 대하여 배우거나 실천을 통하여 알게 된 명확한 인식이나 이해'(표준국어대사전, 2011)이다. 하지만 지식이라는 개념에 대한 의미가 매우 다면적인 개념으로 구성되어 있으며, 사용목적에 따라 다르게 정의되고 있다. 지식에 대한 개념을 활용한 문헌을 살펴보면 지식은 정보나 데이터라는 용어와 혼재되어 사용되어 오고 있었다(김경선, 2005). 그러다 지식기반사회가 도래함에 따라 학자들은 조직에서 지식이 핵심경쟁력이라는 인식에 따라 지식을 정보와 데이터와 구별하여 정의하고자 하였다(박문수, 문형구, 200

1). 학자들은 다양한 속성을 가진 지식과 데이터, 정보의 개념을 다층적으로 구분하여 제시하였다.

정보와 지식, 자료의 고전적인 구분은 McDonough(1963)가 '정보경제학'에서 시도하였다. 그는 정보와 지식, 자료를 비교적 단순한 방법으로 구분하였다. 자료는 '가치가 평가되지 않은 메시지', 정보는 '특정 상황에서 평가된 자료', 지식은 '더 넓은 시간. 내용의 관계를 나타내는 정보'라고 정의하였다(McDonough, 1963). McDonough는 자료와 정보, 지식과의 관계는 '자료⊃정보⊃지식'과 같은 포함관계로 나타낼 수 있다고 주장했다. Daventport(1998)는 〈표 Ⅱ-2〉와 같이 데이터(data), 정보(information), 지식(knowledge)의 개념을 비교해서 제시하였는데, 데이터에서 지식으로 이동할수록 암묵적 속성이 강해져서 전이가 어려워진다고 표현하였다.

<표 Ⅱ-2> 데이터, 정보, 지식의 구분

	데이터	정보	지식
개념	세계에 대한 단순한 관찰 및 사실의 집합	관련성과 목적성을 지닌 데이터	인간의 사고(성찰, 통합, 상황)에서 나오는 가치 있는 정보
특성	구조화 용이 기계에 저장 계수화 용이 전이 용이	분석단위 요구됨 의미에 대한 공감대 필요 사람의 개입 필요	구조화 어려움 기계에 저장 어려움 암묵적 속성이 강함 전이가 어려움

위의 논의를 근거로 지식을 살펴보았을 때, 지식은 개인 혹은 조직에 체화되어 있는 사실, 방법론, 노하우 등의 집합으로 이를 활용해 부가가치를 창출할 수 있다. 정순자(2001)에 따르면 지식은 개인의 단순한 아이디어나 주관적 의견으로 정립되는 것이 아니기 때문에 사회에서 공유되려면 논리적으로, 경험적으로 정당화되어야하며 이 과정을 통해 조직에서 이용가능하게 된다고 하였다. 따

라서 지식은 여러 절차를 거쳐 타당성이 입증되고 지식을 창출하는 효율적인 행동과 연계될 때 비로소 지식이 된다고 할 수 있다.

지식은 기업의 가치창조의 원천이며 불확실한 기업환경을 대처하고, 경쟁우위 확보하고 지속적인 성장을 할 수 있도록 하는 기업의 중요한 하나의 자원이라 할 수 있다(Grant, 1996). 많은 기업들은 구성원들이 지식을 생성하고 공유하며 활용할 수 있도록 많은 노력을 하고 있다(Alavi & Leidner, 2001). 지식공유(knowledge sharing)는 1990년대에 지식경영(knowledge management)이 주목받게 되면서 연구자들에게 많은 관심을 받기 시작했다(Cole et al,, 1998). 지식경영이란 조직 전체에 다양한 형태로 분산되어 있는 지식을 얻고, 이를 저장하고 공유하여 조직의 모든 활동에 사용하는 일련의 프로세스이다(김영걸, 이장환, 2000), 지식공유는 특히, 이 4가지 요소(지식 획득, 저장, 공유, 사용) 중 지식경영에서 큰 관심을 받고 있다.

이를 공유하는 지식공유란 개인에게 내재되어 있는 다양한 지식을 여러 방법을 통해 구성원 모두의 지식으로 축적해 가는 과정이다(박태호, 2002). 지식공유라는 개념은 지식전이와 명확한 개념이 구분되지 못한 채 혼용되어 사용되고 있다. Allee(1997)는 지식이 전이할 수 있는 대상으로 판단될 경우에는 지식전이라는 개념이 적절하고, 지식이 전이하기 어려운 프로세스로 생각될 경우에는 지식공유라는 개념이 적합하다고 주장했다. 박문수와 문형구(2001)은 지식공유는 지식전이에 비해서 사회적 상호작용을 강조하는 보다 폭넓은 의미로 사용된다고 설명하고 있다.

지식공유를 지식을 제공하고 습득하는 일련의 과정 측면으로 바라본 Henderson(1990)은 지식공유를 구성원들이 조직 내에서 지식을 상호교환하고 습득하는 과정이라고 하였고, Bock과 Kim(2002)은 조직 내에서 개인 간 지식의 이전 또는 배포활동으로 정의하였다. 또한 구성원들 간의 상호작용 관점으로 지식공유를 바라본 연구자들 중 Cummings(2004)은 지식공유를 업무추진에 필요한 지식과 노하우를 동료에게 제공함으로써 문제해결을 위해 협업하는 과정이라고 하였고, 국내 연구에서 강황성(2002)은 개인 간이나 조직 간에 상호작용을 통해

지식을 교환하는 일체의 활동으로 정의하였다.

지식공유라는 개념은 많은 연구자들에 의해 다양하게 정의되고 있다(Davenport et al, 1998). 지식공유를 통해 개인의 역량이 증진된다는 지식의 확산 측면으로 바라본 연구들을 살펴보면, 지식공유란 사람들 사이에 공유되는 지식으로 상호 간의 이해이자(Henderson & Clark, 1990), 조직 구성원들 간 지니고 있는 암묵적 지식을 명시적으로 표출함으로써 지식에 가치가 생기고 노하우가 공유되는 과정이며(박재린, 박재헌, 2000), 절차나 기술에 대한 합의된 이해이다(Nelson & Cooprider, 1996). 김미숙과 홍관수(2014)는 구성원이 가지고 있는 자신의 지식을 타인에게 공유하는 행위와 타인이 보유한 지식을 습득하여 본인의 지식으로 만드는 행위로 정의하였다. 김명섭(2020)은 구성원끼리 지식을 이전하거나 이전받아 업무의 지식과 이해를 활성화하는 과정으로 정의하였다. 또한 O'Dell et al(1998)은 지식공유란 타인에게 알리고 싶어 하는 인간의 원초적인 욕구를 충족시키는 과정이며, 구성원 간 상호작용으로 이루어지는 역동적인 현상이라고 정의하였다.

위와 같이 연구자들은 지식공유의 특성을 어떻게 바라보느냐에 따라 지식공유를 다양하게 정의하였다. 이에 따라 지식공유의 구성요소도 연구자에 따라 다양한 차원으로 구성되었는데, 지식의 특성에 의해 형식지와 암묵지로 설명하기도 하며(& Takeuchi, 1995), 지식공유가 이루어지는 과정인 지식기부와 지식수집으로 설명하기도 하였다(Hooff & De Ridder, 2004).

형식지는 쉽게 파악할 수 있으며, 체계화가 가능하며, 말 또는 글을 통해 얻을 수 있는 객관적이고 이성적인 지식으로, 문자로 표현된 문서나 매뉴얼, 언어로 녹음된 육성, 설계도면 등과 같이 정형화된 형태로 표현된다(신현정, 2005; 현재호, 2019). 한편 암묵지는 학습과 반복적인 경험으로 사람의 몸과 두뇌에 체화되어 대단히 주관적이면서 개인적인 지식으로, 말이나 글로 표현하기 어렵고, 타인에게 전달하거나 공유하기 어렵다(현재호, 2019). 이러한 암묵지는 오랜 현장경험과 연륜을 통해 터득한 기술과 노하우이기 때문에 현장에서 큰 힘을 발휘한다(신소라, 2018). 이는 겉으로 드러나지 않기에 토론, 이야기, 개인적인

상호작용을 통해 공유될 수 있다는 특징이 있으며(Nonaka & Takeuchi, 1995), 경험, 숙련된 기능, 조직문화, 풍토 등이 이에 해당된다(이원희, 2013).

지식공유는 따라서 지식을 소유한 사람과 얻으려는 사람 간의 관계적인 관점으로 본 것이며(Hendriks, 1999), 지식은 객관적 실체가 아닌 사람과 사람 사이의 대화과정에 관여하는 흐름이기 때문에(유영만, 2006), 제조현장과 같이 실체가 있는 제품을 제작하는 것이 아닌, 경영, 기획, 영업, 마케팅, 연구개발 등과 같은 무형의 결과물을 만들어내는 사무직에 더욱 중요한 요인이라고 할 수 있다. Nonaka(1994)에 의하면 지식공유의 교환과정은 개별 재직자들이 유용한 경험과 노하우 등을 상대방에게 전달함과 동시에 상대방으로부터 그들의 지식을 제공받는 역동적인 상호 작용을 통해 발생하게 된다. Kogut와 Zander(1992)는 지식 공유의 개념을 확장하여 지식의 이전에서 활용과 창출까지 범위를 넓혀서 지식공유는 조직구성원들이 자신들이 보유 지식을 상호 간에 주고받으며, 이를 통하여 새로운 지식을 창출해 나가는 과정으로 정의하고 있다. 선행연구들을 종합하여 이 연구에서는 지식공유를 조직구성원이 업무 수행 과정에서 습득한 경험, 노하우, 지식 등을 조직구성원 간의 상호작용을 통해 지식을 공유하고 습득하고자 노력하는 정도로 정의한다.

최근 지식공유에 대한 연구에서는 대다수의 기업들이 팀제를 활용하고 있기 때문에 팀 구성원들 간 지식공유에 대한 필요성을 강조하고 있다(장승훈 외, 2014; Xue et al., 2011). 지금까지 많은 선행연구들은 지식공유가 혁신능력의 향상, 팀 성과의 촉진 등과 같은 많은 이점을 제공해준다고 주장하였다(Tsai, 2001; Dyer & Nobeoka, 2000; Darroch, 2005; Strivastava et al., 2006; Liao et al., 2007; Lin, 2007).

조직구성원 개인이 축적한 지식은 조직 내에서 업무, 연구개발, 새로운 프로세스 적용과 같이 활용하고자하는 노력과 맞물릴 때 각자의 지식은 질 높은 수준으로 확장되며 조직의 역량이 극대화된다(맹채연, 2021). 이는 기업의 발전으로 이어지며 기업의 차별화 전략으로써 충분한 가치를 지닌다(김경규 외, 2005). 이에 따라 개인의 지식수집과 창출의 중요성이 강조되고 있으며, 개인을 대상으로 한 지식공유 연구가 활발하게 이루어지고 있다(Lin, 2007; Srivastava et

al., 2006). 이러한 지식공유는 개인의 지식을 조직역량으로 전환시키는 중요한 열쇠가 된다(Frey & Oberholzer-Gee, 1997). 그러나 Lam과 Lambermont-Ford(2010)에 따르면, 지식공유는 구성원들의 공유하려는 의지에 좌우되기 때문에 어렵다. Szulanski(1996)는 이러한 장애물을 지식고착화라 명명하며 지식공유는 복잡한 어려움과 인과적 모호성을 가진 사회적 과정이라고 하였다.

지식공유 행동은 동료들에 대한 본인의 비교우위를 감소시키기 때문에 본인에게 불리한 행동이라는 발상은 조직에게 큰 위험이 될 수 있다. 지식은폐 행동은 의도적으로 동료가 요청한 지식을 정보 보안과 같은 이유로 주지 않거나 일부만을 제공하거나, 모르는 척하는 시도를 말한다. 지식은폐행동은 Connelly 외(2012)가 모르는 척하기, 회피적 은폐, 합리적 은폐 세 유형으로 분류하였다. 이런 행위는 단기적으로는 개인의 직무성과를 향상시키거나 장기적인 성과에는 불리하다고 알려져 있는데, 이는 개인이 지식을 습득하고 전화시키는 능력을 감소시키기 때문으로 해석된다(위징징, 정수진, 2019; Connelly et al., 2012).

이 연구는 기존의 직무특성이론이 사회적 상호작용을 간과했다는 점에서, 구성원의 내재적 동기를 이끌어낼 수 있는 직무특성이 직무성과에 미치는 영향에서 지식공유를 위한 상호작용에 대한 동기와 행동이 그 관계를 매개할 것이라는 점에서 지식공유의 중요성이 크다고 할 수 있다.

나. 지식공유의 구성요소

조직에서의 지식공유는 명시적으로 혹은 암묵적으로 새로운 지식을 창조하기 위한 지식교환과정이자 구성원 간 상호작용과정으로 정의할 수 있다(Hoof & Ridder, 2004). 지식공유는 아이디어, 제안, 조언, 경험, 그리고 스킬을 다른 구성원들에게 제공하는 개별적인 활동을 통해 진행할 수 있다(Hoof & Ridder, 2004; Bartol & Srivastava, 2002; Davenport & Prusak, 1998). Hoof와 Ridder(2004)에 따르면, 지식공유 활동은 두 가지 차원 즉, 지식기부(knowledge donation)와 지식수집(knowledge collection)으로 구성된다. 지식기부는 구성원끼리

의사소통을 통해 지식을 제공하는 과정이며, 지식수집은 구성원들이 가지고 있는 지식을 공유하기 위해 상담, 설득, 그리고 초빙 등을 통해 다른 사람들로부터 지식을 획득하는 과정으로 정의된다. 수집된 지식은 다른 구성원에게 기부할 수 있는 가능성이 높아지기 때문에, 기부행위의 중요한 영향요인이며 지식공유에 대한 태도는 지식을 공유하려는 의도에 영향이 미치게 된다(Eze et al., 2013).

지식기부는 지식제공자의 행위로, 구성원이 가진 지식을 다른 구성원에게 전달하는 것이다(이홍재, 김선아, 2010). 즉, 기부는 조직 내에서 조직 전체의 이익을 위해 다른 구성원을 대상으로 수행하는 이타적인 행위이다(Watson & Hewett, 2006). 기부에서 중요한 것은 구성원이 가진 지식을 타인에게 전달하는 방식이며, 공식적, 비공식적 프로세스 모두 포함된다(Liebowits, 2001). 지식 기부자는 외재화를 통해 지식을 이해할 수 있도록 설명하거나, 직접 행동으로 보여주는 과정을 통해 지식 수혜자의 지식체계에 맞게 통합될 수 있도록해야 한다(성기문 외, 2009). 지식 외재화가 의식적 행위이거나 반드시 공유되어져야 하는 목적을 가져야하는 것은 아니다(김구, 2003). 하지만 다른 사람들이 지식을 재구성하여 사용할 수 있도록 적절한 형태로 외재화할 경우 지식공유가 효과적으로 일어나게 된다(Hendriks, 1999).

반면에 지식수집은 조직 내에서 다른 구성원의 지식 자원을 공유하도록 유도하는 시도행위이다(Hooff & De Ridder, 2004). 지식수집 행위에는 타인의 지식을 이전 받아 활용하여 자신의 문제를 해결하고 가치를 창출하려는데 목표가 있으며(Kostova, 1999), 실행과 내부화를 통해 이루어진다. 실행은 지식이 기부자로부터 획득자에게 이전되면서 활용되는 것을 의미하고, 내부화는 지식 획득자에게 지식이 이전되어 그 가치가 부가되는 것을 말한다. 지식 내재화는 행위학습이나 독서와 같은 다양한 형태로 일어날 수 있으며, 형식화된 지식을 이해하려는 노력도 될 수 있다(김구, 2003). 실행과 내부화는 이론상으로는 서로 구분되지만, 상호 관련되어 있어 실행은 내부화의 필수조건이라고 할 수 있다(홍관수, 장평, 2009). 지식수집을 통해 타인의 지식을 이전받은 구성원은 그 지식

을 본인이 새롭게 구성한 후 자신의 직무 영역에서 발생한 문제를 해결하기도 하고 새로운 가치를 창출한기도 한다(김구, 2004). 또한 지식공유는 지식교환의 당사자들 사이에서 발생하는 다양한 요인들에 의해서 정도가 달라지며(박문수, 문형구, 2004), 구성원 간 상호관계에 대한 영향력을 높게 인식할수록 지식공유가 증가하게 된다고 하였다(Nelson & Cooprider,1996). 따라서 효과적인 지식공유를 위해서는 조직 내 의사소통의 분위기 조성과 개방적인 의사소통의 환경을 구축해야 한다고 할 수 있다(신선진 등, 2008).

조직구성원 개인이 축적한 지식은 조직 내에서 업무, 연구개발, 새로운 프로세스 적용과 같이 활용하고자하는 노력과 맞물릴 때 각자의 지식은 질 높은 수준으로 확장되며 조직의 역량이 극대화된다(맹채연, 2021). 이는 기업의 발전으로 이어지며 기업의 차별화 전략으로써 충분한 가치를 지닌다(김경규 외, 2005). 이에 따라 개인의 지식수집과 창출의 중요성이 강조되고 있으며, 개인을 대상으로 한 지식공유 연구가 활발하게 이루어지고 있다(Lin, 2007; Srivastava et al., 2006).

이러한 지식공유는 개인의 지식을 조직역량으로 전환시키는 중요한 열쇠가 된다(Frey & Oberholzer-Gee, 1997). 그러나 Lam과 Lambermont-Ford(2010)에 따르면, 지식공유는 구성원들의 공유하려는 의지에 좌우되기 때문에 어렵다. Szulanski(1996)는 이러한 장애물을 지식고착화라 명명하며 지식공유는 복잡한 어려움과 인과적 모호성을 가진 사회적 과정이라고 하였다.

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 지식공유의 구성요인을 조직 안에 존재하는 지식의 형태로 형식지와 암묵지로 구분하였다. 형식지는 객관적인 측정과 관찰이 가능한 지식의 유형으로서, 예를 들어 연구보고서, 책, 데이터베이스 등의 형태로 기술되어 있는 지식을 의미한다. 반면 암묵지는 외형적으로 표현이 어려운 주관적인 경험으로 구성되어 있는 지식의 유형으로, 노하우 및 기업문화 등이 해당된다(이건창 외, 2001).

다. 지식공유 측정

지식공유는 지식기부와 지식수집으로 구성된다(이재홍 외, 2012; 현영섭, 조대연, 2009; 홍관수, 2012; Ardichvili & Wentling, 2003; Davenport & Prusak, 1997; Hooff & De Ridder, 2004).

지식공유 관련 국내 선행연구들은 주로 Hooff와 De Ridder(2004)가 개발한 지식공유 조사도구 문항을 번안하여 사용하고 있다. 서미애(2014)는 경력단절여성을 대상으로 Hooff와 De Ridder(2004)이 개발한 지식공유 측정도구를 번안하여, 연구 목적에 맞게 설문 내용을 수정하여 사용하였다. 측정 문항의 용어 중 지식을 공유하는 부서 내 동료(colleagues within my department)를 '동료학습자'로, 부서 외 동료(colleagues outside of my department)를 '주변 사람들'로 수정하였다. 문항 수는 지식제공(6문항), 지식추구(4문항) 총 10문항으로 구성되어 있다. 서미애(2014)와 현영섭(2009)은 지식 공유를 지식제공(혹은 지식기부)와 지식획득(혹은 지식수집)이라는 2개의 하위요인으로 측정하고 있음을 확인하였다.

Nonaka와 Takeuchi (1995)가 지식 존재의 형태에 따라 분류한 형식지와 암묵지를 하위요인으로 구분하였고, Wang과 Wang(2012)의 연구는 형식지 6문항, 암묵지 7문항, 총 13문항의 측정도구를 개발하였다. 형식지 공유는 회사에서의 내부 문서, 교육 훈련 프로그램, IT 시스템 등을 이용하는 기존의 관행에 관한 문항이며(Alavi & Leidner, 2001; Liebowitz, 1999; Reychav & Weisberg, 2010) 암묵지 공유는 직원 경험, 누구와 어디에서 지식을 얻을 것인가 등에 관한 문항을 포함하고 있다. 우태규 외(2019)가 이를 번안·보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

5. 학습민첩성

가. 학습민첩성의 개념

학습민첩성은 아직까지 많은 연구가 진행되지 않아 학문적 연구의 역사가 길지 않다. 학습민첩성의 연구는 미국의 비영리 리더십 연구기관 Center for Creative Leadership(CCL)에서 시작되었다(De Meuse et al., 2010; Lombardo & Eichinger, 2000). CCL의 연구자들은 효과적인 리더십은 선천적인 역량이 아닌 경험을 통해 향상된다는 관점에서 기업체 임원들을 대상으로 이들이 경험을 통해 무엇을 어떻게 학습했는지에 관해 연구하였다(McCall et al., 1988). 연구 과정에서 개인에 따라 경험을 통해 학습하는 정도에 차이가 있다는 점을 밝혀냈다. 이 차이는 승진에 성공한 임원과 실패한 임원을 비교했을 때 보다 확연하게 드러났는데(Lombardo et al., 1988; McCall & Lombardo, 1983), 성공한 임원은 새로운 기술과 지식을 학습해 변화에 적응해 나갔지만, 승진에 실패한 임원은 새로운 요구에도 기존의 사고방식과 행동방식을 고집하였다. 이 연구 결과를 통해 연구자들은 리더의 경험을 통해 학습하는 능력이 장기적인 성공을 예측해 주는 요소라고 인식하게 되었다(류혜현, 오헌석, 2016). 동일한 경험에도 성공한 리더들은 실패한 리더들과는 다르게 기존의 방식을 고집하지 않고 변화한 환경에 민첩하게 적응하며 빠르게 학습해 나갔다. 학습민첩성은 과거 성과에 초점을 맞춰 리더를 평가했던 것과 달리 리더의 미래 성공을 예측할 수 있는 요소로 주목받기 시작하였다.

이러한 연구를 통해 Lombardo와 Eichinger(2000)는 학습민첩성의 개념을 '현재까지와 다른 새로운 환경에서 어려움을 극복하고 성과를 낼 수 있는 역량을 학습하고자하는 능력 및 의지'라고 제시하였다. 이들은 학습민첩성을 개인의 능력뿐 아니라 동기, 행동 등을 포괄하는 다차원적인 특성으로 보았다.

Lombardo와 Eichinger(2000)는 연구를 통해 학습민첩성이 높은 사람들의 특징을 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 학습민첩성이 높은 구성원은 다른 사람들에게 피드백을 받고자 노력하는데, 이는 자신의 수행과 역할, 성과 등에 대해

끊임없이 타인의 피드백을 받는 것을 선호하며, 타인의 피드백을 적극적으로 수용하여 스스로를 개발하는 기회로 활용하는 성향을 지니고 있다. 둘째, 높은 학습민첩성을 지닌 구성원은 정보를 지속적으로 수집하고 능동적으로 학습하는 성향을 가지고 있다. 타인에 의해 수동적으로 학습하지 않으며, 적극적으로 학습과 관련한 정보를 추구하고 자신의 지식과 기술을 끊임없이 향상시키고자한다. 셋째, 학습민첩성이 높은 구성원은 자신의 실수를 인정한다. 학습민첩성이 높은 이들은 본인의 실수를 수긍하고 이를 개선하기 위해 타인의 도움을 적극적으로 구하기 때문에 예상과 다르게 상황이 진행될 때 이를 바로잡고 수정하기 위해 유연하게 대응하려 한다. 넷째, 학습민첩성이 높은 구성원은 타인과의 협력과 상호작용을 통해 학습하는 것을 선호한다. 이는 타인과의 관계에 있어서 타인에 대해 수용적인 자세를 가지고 있음을 보여준다. 다섯째, 새로운 아이디어 창출을 위해 관련한 정보를 모으고 분석할 수 있다. 이들은 새로운 접근 방식에 거부감이 없어 이를 과감히 실천하며, 호기심이 많아 적극적으로 질문한다. 마지막으로 자신의 행동과 사고에 대해 되돌아보는 습관을 가지고 있다. 그들은 수행과 결과의 개선을 위해 끊임없이 성찰하며 노력한다.

De Meuse 외(2010)는 초기 학습민첩성에 대한 정의 이후 추가적으로 '성공적인 수행'을 언급하며 학습민첩성은 단순히 경험을 통해 학습하려는 의지와 능력뿐 만 아니라 학습한 것을 새로운 상황에 적용해 성공적으로 수행하는 것으로 정의하였다. Smith(2015) 역시 학습민첩성을 학습한 것을 새로운 환경에 적용해 성공적인 수행에 다다를 수 있는 능력으로 정의하였다. 이들의 학습민첩성 정의는 변한 상황에서의 학습 능력 및 의지라는 개념에서 성공적인 수행을 위한 학습의 적용과 능동적인 모습까지 포함하였다.

그러나 학습민첩성의 개념은 '경험을 통한 학습능력'의 개념과 혼용되어 사용되기도 하며(Eichinger & Lombardo, 2004; Lombardo & Eichinger, 2000), 학습민첩성에 있어 능력 대신 민첩성이라는 용어를 사용함에도 민첩성의 속성을 제대로 밝히지 않는다는 측면에서 DeRue 외(2012)는 학습민첩성의 정의를 추가 제안하였다. 그들은 학습민첩성을 '경험 사이에서 신속하고 유연하게 학습

하는 능력'이라고 정의하였다. 민첩한 학습을 위해서는 경험 중 빠르게 학습하는 '속도'뿐 아니라 이전과 현재의 경험을 유연하게 오가며 적합하게 전환할 수 있는 '유연성'이 중요하다고 하였다. 그들은 학습민첩성을 촉진하는 개인적 요소로 인지적·메타인지적 능력, 목표지향성, 경험에 대한 개방성을 제시하며, 인지적 과정과 피드백 추구, 성찰, 실험과 같은 행동적 과정이 작용한다고 주장했다. 즉, 학습민첩성이란 기존과 다른 새로운 환경 속에서 경험을 통해 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 능력이라고 정의할 수 있다. 한 연구에서는 고성과자의 71%는 능력, 동기 등의 부족으로 높은 잠재력을 지닌 근로자로 인식되지 않았지만 반대로, 높은 잠재력을 지닌 것으로 판단된 인력의 93%는 고성과자로 성장했다(Corporate Leadership Council, 2005). 학습민첩성은 여러 연구에서 잠재력을 지닌 인력을 판별할 수 있는 좋은 지표로 인식되고 있어(Haring et al., 2016), 고성과자 관련 연구에서 유의한 변인이라고 판단할 수 있다.

나. 학습민첩성의 구성요소

학습민첩성의 구성요인을 밝히려는 연구는 국내외 여러 연구자들에 의해 시도되었다. 먼저 Eichinger 외(2010)는 학습민첩성을 정신적 민첩성, 관계적 민첩성, 변화적 민첩성, 결과적 민첩성 4가지 구성요인으로 세분화하였다. 첫째, 정신적 민첩성(Mental Agility)은 문제를 자신이 가지고 있었던 관점이 아닌 새로운 관점에서 바라보고 다른 사람에게 자신의 생각을 편하게 설명하는 것을 의미한다. 둘째, 관계적 민첩성(People Agility)은 스스로에 대해 파악하고, 건설적으로 타인을 대하여 변화에 탄력적으로 대응하는 것을 의미한다. 셋째, 변화적 민첩성(Change Agility)는 호기심을 가지고 아이디어에 열정을 지니며 실험하기를 좋아하고, 힘든 변화의 상황을 극복해내는 것을 의미한다. 넷째, 결과적 민첩성(Result Agility)는 힘든 상황 속에서 성과를 얻으며, 다른 조직구성원의 결과에서 아이디어를 얻고 다른 사람들에게 자신감을 심어주는 것을 의미한다.

또한 Mitchinson과 Morris(2012)는 업무 진행에 있어서의 학습민첩성의 5가지 특징을 제시하며 이를 바탕으로 학습민첩성을 혁신성, 수행성, 성찰성, 위험감수성, 개방성의 5가지 구성요인으로 정리하였다. 각 구성요인의 개념과 정의를 살펴보면, 도전을 두려워하지 않는 혁신성(Innovating), 어려움에 닥쳐도 침착성을 유지하는 수행성(Performing), 본인의 경험에 대해 성찰하여 본인의 행동을 잘 이해하는 성찰성(Reflecting), 도전적 상황에 의도적으로 참여해 위험에 도전하는 위험감수성(Risking), 새로운 학습에 대해 방어적이지 않고 개방적인 모습을 보이는 개방성(Defending)이다.

Smith(2015)는 학습민첩성의 구성요소로 피드백추구, 정보지향성, 성찰, 실험성, 민첩성 5가지 요소를 제시하였다. 피드백 추구(Feedback Seeking)는 동료와 상사에게 자신의 성과와 실수에 대해 적극적으로 피드백을 요청하는 것이고, 정보지향성(Information Seeking)은 직무와 관련된 정보를 다양한 교육과 자료를 얻는 것을 의미한다. 성찰(Reflecting)은 원활한 직무수행을 위해 성찰의 시간을 갖는 것이며, 실험성(Experimenting)은 실패가능성이나 불확실한 직무에 기꺼이 도전해 기존에 활용되지 않았던 다양하고 새로운 방법을 시도하는 것을 의미한다. 마지막으로 민첩성(Agility)은 문제의 핵심을 신속히 찾아내고, 새로운 지식과 기술을 습득하여 예상 밖의 문제도 원활히 대응하는 능력을 의미한다.

한편, 국내에서는 임창현 외(2016)는 학습민첩성의 구성요인 5가지를 제시하였는데, 자기인식, 성장지향성, 사고의 유연성, 성찰행동추구, 행동변화이다. 스스로의 장단점을 인지하고 자신의 언행이 타인에게 어떤 영향을 미치는지 알 수 있는 자기 인식, 끊임 없이 성장을 추구하고 이런 의지나 가능성을 긍정적인 시각으로 보는 성장 지향성, 낯선 것에 대한 호기심이 많고, 다양한 가치에 대해 열린 태도를 보이는 사고의 유연성, 본인의 행동과 생각에 대해 지속적으로 성찰하며 피드백을 얻고자 하는 성찰행동추구, 실패에 대한 두려움 없이 과감하게 시도하며 새로운 환경에 학습한 것을 신속히 적용하는 행동변화이다.

다. 학습민첩성의 측정

학습민첩성 측정도구로는 국외는 Lombardo와 Eichinger(2000), De Meuse 외(2010)의 도구, Mitchinson과 Morris(2012)의 도구, Smith(2015)의 도구 및 Bedford(2011)의 도구가 있고, 국내에는 국내기업 근로자를 대상으로 하는 임창현 외(2016)의 도구와 박정열과 김진모(2019)의 조사도구가 있다.

선행연구에서는 학습민첩성을 개인의 다차원적 능력으로 보기 때문에 명확성과 특수성을 부각시키기 위해 다차원적으로 접근하여 학습민첩성의 개념 및 하위요인을 정의하였다. 학습민첩성 개념을 가장 먼저 제시한 Lombardo와 Eichinger(2000)은 학습민첩성의 구성요인을 사고민첩성, 대인민첩성, 변화민첩성, 결과민첩성으로 제시하였다.

De Meuse 외(2010)의 도구 정신민첩성, 대인민첩성, 변화민첩성, 결과민첩성, 자기인식의 5개 요인으로 구성되어 있고 성향 및 행동, 상황적 판단, 인구통계학적 문항 등 총 116개의 문항으로 이루어져 있다. 자기보고식 응답으로, 온라인으로 평가할 수 있도록 하여 조직 구성원뿐만 아니라, 채용 예정자 등도 활용할 수 있게 되었다. 그러나 De Meuse 외(2010)의 viaEDGE™ 측정도구는 공개되지 않아 연구가 제한적으로 이루어졌다.

이외에도 Mitchinson과 Morris(2012)가 개발한 LAAI(learning agility assessment inventory) 학습민첩성 측정도구는 혁신, 실행, 성찰, 위험 감수와 방어의 5가지 구성요소의 29개 문항으로 이루어져 있고, Smith(2015)의 측정도구는 피드백 추구, 정보지향성, 성찰, 실험성, 유연성의 5가지 요소로 구성되어 있으며 총 38개 문항으로 이루어졌다.

국내에서는 임창현 외(2016)이 국내기업 환경에서 적용 가능한 학습민첩성 측정도구를 개발하였다. 선행연구를 통해 하위요인을 자기인식, 성장지향, 유연한 사고, 성찰 추구, 행동변화의 5가지로 구조화하였고 설문, 인터뷰를 통해 타당도와 신뢰도를 확인해 22개의 문항을 제시하였다. 이 도구는 학습민첩성의 구성요인과 실체가 무엇인지를 구체화함으로써 보다 폭넓은 학문적, 실천적 연구

를 가능하게 했다는 의의가 있다. 최근 학습민첩성과 관련하여 도구를 개발한 박정열과 김진모(2019)의 연구에서는 4차 산업혁명시대에 맞춰 지식근로자를 대상으로 학습민첩성을 측정하는 workplace learning agility assessment inventory™ 도구를 개발하였다. 박정열과 김진모(2019)의 진단 도구는 개방적 감지, 전략적 탐색, 실험적 적용, 비판적 성찰의 4개의 하위요인으로 구성되어 있으며 총 16문항으로 구성되어 있어 문항수가 너무 많았던 이전 도구의 보완하였다. 또한 개인 차원의 일반적인 경험학습 뿐 아니라 일터의 맥락적 특성을 고려했다는 점에서 의의를 지닌다.

위의 도구들은 모두 다수의 구성요인을 바탕으로 측정을 시도하였다. 그러나 Bedford(2011)는 학습민첩성의 측정이 어렵다는 현실적인 고민에서 각 하위 구인 간 상관관계가 높다는 점을 지적하면서 단일구인으로 조사 도구를 개발되어, 다수의 선행연구에서 사용되고 있다.

6. 직무성과, 직무특성, 지식공유 및 학습민첩성의 관계

가. 직무특성과 직무성과의 관계

Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성이론에 의하면 직무특성과 만족 및 직무성과와의 관계는 개인별로 다르며 직무가 구성원에게 어떤 영향을 끼치는지를 설명한다. 이들의 연구에서는 사무직인 화이트칼라, 생산직인 블루칼라와 전문직군을 포함해 62개의 직군을 조사하였다. 연구결과 핵심직무차원에 의해 중요한 심리적 상태가 결정되며 이에 따라 개인적 결과 및 직무 결과가 달라짐이 밝혀졌다. 이 이론을 바탕으로 생각하면 대기업 사무직 근로자의 경우 생산직 근로자보다 협업이 활발히 이루어지며, 타인과의 의사소통이 중요한 특징으로 직무몰입과 같은 심리적인 상태에 영향을 끼쳐 성과 혹은 직무만족과 같은 결과를 가져온다고 할 수 있다. 따라서 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성이론을 통해 직무특성에 따라 직무자체가 구성원의 직무 동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있는 특성을 갖고 있다고 볼 수 있다.

Spector(1997)는 직무특성의 자율성이 높다면 직무만족, 직무몰입, 성과 및 동기의 수준이 높음을 밝혔다. Fried와 Ferris(1986)의 연구에서는 직무특성모형의 타당성과 관련된 연구결과에서 직무특성 수준과 직무결과에는 정적인 상관관계가 존재한다는 사실을 보이며 직무성과를 향상시키기 위해 과업정체성과 피드백 수준을 높여야 하며, 결근율을 줄이기 위해서는 기술다양성, 자율성, 피드백수준을 향상시키고, 직무만족, 동기부여, 직무몰입도를 높이기 위해서는 기술다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백 수준을 향상시켜야 한다고 하였다.

국내 연구로, 이지우(1997)는 84개의 조직을 대상으로 직무특성과 조직유효성에 관한 연구를 통해 직무특성 모형의 핵심적 직무특성과 직무만족 및 조직헌신의 관계에서 직무몰입이 매개한다고 주장했다. 또한 구종권(1997)은 Hackman과 Oldham(1976)이 제시한 5가지의 직무특성요인이 조직몰입에 미치는 영향을 경험적으로 검증하였는데, 연구결과 기술다양성은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강혜경(2004)은 직무특성 중 피드백과 자율성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치며 그 영향의 정도가 피드백, 자율성, 과업정체성, 과업중요성, 기술다양성 순으로 나타났다고 하였다. 이상과 같이 직무특성이론은 국내연구에 의해서도 조직관리 내지 조직성과 측면에서 중요 변수로서의 역할을 확인하였다.

종합하면, Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성이론에 따라 핵심직무차원은 구성원의 심리상태를 변화시켜 직무만족과 작업의 질 향상, 이직 및 결근의 감소를 이끌어낼 수 있다고 할 수 있다.

구성원 각자가 수행하고 있는 직무가 조직 내에서 매우 중요하고, 정체성이 높으며, 다양한 기술을 활용할 수 있고, 일 자체로부터 적절한 피드백을 받을 수 있고, 개인이 자율적으로 처리하는 경우 자신의 직무가 가치 있고 의미 있다는 확신을 갖게 됨으로써 높은 수준의 내적 동기가 유발되며 결과적으로 그 구성원은 조직과의 강한 밀착감을 형성하게 되어 조직몰입이 높아질 것으로 보았다. 결국 핵심직무차원은 동기요인, 내재적 동기부여 요인에 해당하는 요소들이므로 직무만족 또는 조직몰입을 예측하는데 중요한 요인으로 고려되고 있다.

나. 직무특성과 지식공유의 관계

직무특성이란 직무수행자에게 내재된 동기를 부여할 수 있는 직무의 객관적인 특성이다. 이에 이 연구에서는 직무특성과 지식공유의 관계를 동기의 관점에서 살펴보았다. 설현도(2008)는 지식경영에 직무특성이 미치는 영향에 대한 관심을 조명하며 조직 구성원은 본인이 맡은 직무에 대해 책임감을 느끼며, 직무 수행 결과에 대한 피드백을 받음으로써 동기부여 되며, 이는 직무를 완성하기 위해 이전보다 더 적극적으로 지식을 탐색하고 공유하게 된다고 하였다. 또 설현도(2006)는 직무 자율성은 근로자가 정보를 발견하고, 새로운 지식을 창출하도록 동기부여하여 지식공유활동에 영향을 미친다고 하였다. Bock 외(2005)는 조직 구성원이 자신의 지식을 다른 구성원에게 나누어 줄 때 개인 간 상호작용을 기반으로 하고 있기 때문에 자발적이고 적극적인 행동에 의한 경험과 지식을 공유하려고 하는 구성원의 의지가 중요하다고 하였다.

이와 비슷한 관점으로 문영주(2009)는 근로자가 인식하는 직무중요성은 지식공유활동에 직접적인 영향을 미치지만, 직무도전성과 직무자율성은 직무몰입을 통하여 지식공유활동에 간접적인 영향을 미침을 입증한 바 있다. 이어진 그의 연구에서 문영주(2011)는 재량권이 높고, 직무가 중요하며 도전적이라고 인지할수록 지식공유활동을 더 많이 한다고 분석하였다.

유사하게 서용욱과 홍정화(2014)는 중소제조기업의 직원을 대상으로 직무특성과 지식경영시스템 구축 및 직원성과의 관계를 분석했다. 이때 지식경영시스템구축은 지식창출과 지식공유로 나누어 분석하였는데, 직무특성(구조화, 적합성, 상호의존성, 자율성, 복잡성) 중 구조화를 제외한 적합성, 상호의존성, 자율성, 복잡성은 모두 지식축적에 정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 직무의 구조화는 지식의 생성이나 창출과 같은 지식축적에 적극적일 이유가 없기 때문에, 지식축적에 유의적이지 않은 것으로 분석하였다. 또한 직무특성 중 적합성, 복잡성을 제외한 구조화, 상호의존성, 자율성은 모두 지식공유에 정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

다. 지식공유와 직무성과의 관계

점차 지식경영이 강조되면서 조직 내에서 지식공유활동을 활발하게 하기 위한 다양한 방법들이 실시되면서 이러한 활동들이 개인의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 따른 연구가 진행되어왔다. 많은 연구들은 지식공유가 개인 직무성과에 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 즉, 지식공유가 성공적으로 활성화되면 개인 업무 측면에서 효과가 발생하게 된다(Ein-Dor & Segev, 1978). 지식공유가 활성화되면 업무처리 시간이 단축되는 등의 업무개선이 이루어지고 개인의 업무 생산성이 향상되며, 업무 성과에 대한 확신이 높아진다(Gueutal et al, 1984; Crawford, 1982). 즉, 지식공유가 활성화되면 조직구성원들의 업무 효율이 좋아지고, 경험과 지식을 교류함으로써 업무 수행 중 발생하는 시행착오를 감소시켜 개인 업무성과가 향상된다.

지식공유는 조직수준에서 문제를 해결하고 가치창출을 위해 개인의 지식을 조직지식으로 전환시키는 메커니즘을 제공하며, 이는 조직의 의사결정을 위한 지침내지는 모델로 사용될 수 있다. 선행연구들은 지식공유가 구성원들의 성과를 증가시킨다고 주장한다. Yang(2007)은 지식공유는 업무의 효율성을 높여 구성원의 만족을 증가시켜 이는 직무성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 실증했다. 그는 조직 내의 지식기부자에게서 획득된 지식과 보상시스템이 보다 나은 의사결정을 가능케하여 조직구성원의 직무성과를 높인다고 하였다. 또한, 지식기부와 지식수집이 경쟁시스템 안에서 조화롭게 이루어지면 직무성과를 높인다고 하였다. 또한, Aksoy 외(2016)는 조직구성원들 간의 지식공유는 조직목표달성에 긍정적인 영향을 미치며, 목표를 달성하기 위한 구성원의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만 비윤리적인 행동이 늘어나면 지식공유가 구성원의 성과에 미치는 영향을 감소시킨다고 주장하였다.

지식공유의 궁극적인 목적이 성과를 창출 하는 것이므로, 자발적인 지식공유는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(양심파, 권기환, 2017). 조직 구성원 상호 간의 지식공유는 종사원의 성과향상과 더불어 궁극적으로 조직의 목표달성에 긍정적인 영향과 개인 업무 측면에서 효과를 발생하게 된다(Aksoy et a

l., 2016). 성공적인 지식공유는 단기적으로 성과향상에 기여하며 장기적 측면에서 조직의 생존 가능성을 높인다(윤창근 외, 2017). 또한 높은 수준의 지식공유 수준은 구성원의 창의력과 성과에 궁극적인 효과를 나타낼 수 있다는 것이다. 실제로 지식경영의 성공사례로 거론되는 기업들(3M, 마이크로소프트 등)을 살펴보면, 조직구성원간의 원활한 지식공유가 언급되고 있다(권엽, 김규정, 2002).

이처럼 지식공유는 새로운 지식창출을 가능케해 각종 아이디어를 창출하는 등 구성원들이 창의성을 발휘할 수 있게하여 혁신행동에 궁극적인 영향을 미칠 것이다. 지식공유는 지식경영의 짧은 역사에도 불구하고 선도적 기업을 중심으로 조직의 성과 향상에 영향을 미치고 있다. 이것은 구성원들이 창의성을 바탕으로 해당 조직에 새로운 아이디어를 내고 실행하는 혁신행동의 결과인 것이다. '지식과 무관한 어떤 창조적인 행동도 인지하기 어렵다'는 주장(Stein, 1989)처럼, 새로운 아이디어는 지식의 전파/공유를 통해 창출되는 것이므로 지식공유는 구성원의 직무성과향상에 중요한 역할을 담당한다고 할 수 있는 것이다(진대선, 2007).

라. 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과

지식공유는 자신의 지식을 다른 종사원과 공유하는 것으로(Bock & Kim, 2002), 상호학습기회를 제공하기 때문에 조직성과의 향상에 영향을 미치고 있다(Davenport & Prusak, 1997). 다만, 직무성과와 직무특성의 관계에서 지식공유의 매개효과를 실증한 연구는 현재까지 없다. 이에 종사원 상호 간의 지식공유가 활성화 되면 업무개선이 이루어지고 생산성이 향상되어 종사원 개개인의 직무성과가 높아지는데 높은 수준의 LMX를 지각하는 종사원은 스스로 다른 동료들을 돕고 아이디어를 공유하며 성과를 향상시키기 위해 노력하는 행동을 하게 된다(Liden et al., 2000). Hansen(2002)은 팀원 간의 유대관계는 팀원 간 지식과 정보를 공유하게 하며 이를 통해 팀의 성과가 향상될 수 있다고 하였다. 이태규와 김미정(2020)은 항공사 지상직 직원의 개인적, 조직적 요인과 직무성과와의 관계에서 지식공유는 매개효과가 있다고 하였다. Liao와 Chen(2018)은

대만테마파크의 종사원을 대상으로 지식공유가 LMX와 직원창의성과의 관계를 실증분석한 결과 지식공유가 LMX와 직원 창의성과의 관계를 매개하면서 직원들의 창의적 성과에 대한 영향을 주게된다고 하였다.

마. 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과

직무성과와 지식공유의 관계에서 학습민첩성의 조절효과에 대한 실증연구는 그동안 이루어지지 못했다. 이에 이 연구에서는 지식공유와 유사한 변인인 무형식학습의 조절효과를 고찰한 연구를 통해 그 관계를 유추하고자 한다. 조직 구성원들의 학습에 대한 성향과 태도인 학습민첩성이 무형식 학습과 높은 상관을 보일 수 있음을 규명하는 연구들이 다수 이루어졌다(이성엽, 2009; DeMeuse et al, 2012). 조직 구성원들은 업무 수행을 위해 필요한 지식을 습득하기 위해서 일터환경에서 발생하는 경험을 통해 적극적이고 주도적으로 학습하려는 태도와 역량을 지녀야 한다고 주장하였고(이성엽, 2009), 조직 구성원들이 학습에 대한 필요성과 의지를 인식할수록 더욱 적극적으로 무형식 학습에 참여한다고 하였다(박윤희, 2012). 또한 학습민첩성이 높은 조직 구성원은 현재에 머무르는 상태를 거부하고 새로운 접근법을 통해서 지속적으로 성장하고 변화하려는 성향을 지니고 있기 때문에, 자신의 성장을 위해 지속적으로 학습에 참여하려는 성향을 보일 가능성이 높다고 주장하였다(DeMeuse et al., 2012). 이는 결과적으로 자신의 지속적 성장과 발전을 위해 학습하려는 의지와 열망이 높을수록 더욱 무형식 학습에 참여하려고 노력함을 시사한다. 특히 이 연구에서는 실제 일터에서의 학습 활동과 학습자의 학습 성향이 직무수행에 미치는 영향에 중점을 두고자 했기 때문에 적응수행 수준의 향상을 위해 무형식 학습 활동과 학습민첩성을 고려하였다. 따라서 무형식 학습 활동 참여를 통한 적응수행의 향상에 학습민첩성이 중대한 역할을 수행하고 있음을 유추할 수 있다. 즉, 높은 학습민첩성을 지닌 구성원은 일터에서의 무형식 학습 활동에 적극적으로 참여하고, 이를 통해 습득한 내용을 업무 수행에 적극적으로 활용하려는 성향을 지니고 있기 때문에, 개인의 학습민첩성 수준은 무형식 학습 활동과 적응수행의 관계에

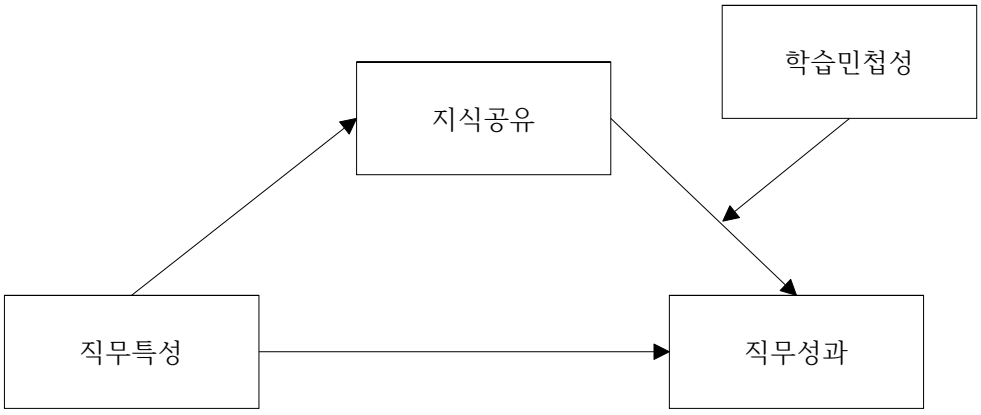
영향을 준다고 상정할 수 있다.

이러한 연구 결과는 개인의 학습관련 특성으로서 높은 학습민첩성을 지닌 구성원은 비공식적이고 자기주도적인 방식의 동료와의 교류, 필요한 외부 자원 탐색, 스스로의 성찰과 같은 무형식 학습 활동을 통해서 일터에서 직면하는 창의적으로 문제를 해결하고, 나아가 위기상황을 극복하고, 미래의 불확실성을 인내하며, 직무수행으로부터 발생하는 스트레스를 관리함으로써 자신의 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다(Button et al., 1996). 그리고 이 결과는 조직 내에서 구성원들의 학습 활동이 실제 업무 수행으로 이어지는 과정에 개인의 성향과 태도가 영향을 미칠 수 있으며(배을규, 2009), 궁극적으로 인적자원개발 활동이 조직의 성과를 증진시킬 수 있다(Holton & Swanson, 2011)는 이론적 논의를 실증하였다.

III. 연구방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성, 지식공유 및 학습민첩성 간의 관계를 구명하는데 있다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행연구 고찰을 바탕으로 설정한 연구 가설들을 종합하여 [그림 Ⅲ-1]과 같이 가설적 연구 모형을 설정하였다. 연구 모형을 통해 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 직무성과에 미치는 영향(가설 1-1), 직무특성이 지식공유에 미치는 영향(가설 1-2), 직무특성이 직무성과에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과(가설 2), 지식공유가 직무성과에 미치는 영향에서의 학습민첩성의 조절효과(가설 3), 지식공유가 지식공유를 매개로 하여 직무성과에 미치는 영향에서 학습민첩성의 조절된 매개효과(가설 4)를 검증하고자 하였다. 특히 학습민첩성의 높은 잠재력에 대한 특성과 관련하여, 가설 3과 가설 4를 고성과자를 대상으로 가설 3-2와 가설 4-2를 설정하였다.



[그림 Ⅲ-1] 가설적 연구모형

2. 연구대상 및 표집

이 연구의 모집단인 국내 사무직 근로자의 모집단의 수와 분포를 파악할 수 있는 명확한 기준이나 근거가 존재하지 않기 때문에 정확한 모집단 전체의 수를 파악하는데 한계가 있다.

이에, 이 연구에서는 목표 모집단을 선정하여 표집을 진행하되, 모집단의 규모가 클 때 흔히 사용되는(이훈영, 2012) 유의 표집을 활용했다. 류근관(2013)은 일반적인 사회과학에서의 표본 집단에 대해 간단히 정리하였는데, 모집단의 크기와 규모에 상관없이 표본의 크기가 300명 이상이 된다면 모집단의 대표성을 충분히 나타낼 수 있는 신뢰할만한 표본 집단이라고 주장했다. 중소벤처기업부(2022)는 2020년 기준 대기업 종사자 수를 403만 명으로 발표했으며, 통계청(2022)는 2020년 대기업 종사자 수를 402만 명, 2021년 423만 명으로 발표했다. 또한 통계청(2022)에 따르면 사무 종사자의 비율이 전체 근로자 중 28%를 초과하기 때문에 지금의 사무직은 단순사무부터 전문직까지 범주가 넓음에도(이찬, 2008) 대기업 사무직 근로자는 25만 명은 넘는다고 판단했다.

이를 종합하여, 이 연구에서는 통계적으로 검증하기에 필요한 표본의 크기를 400부로 설정하였으며 회수율과 이상치, 그리고 불성실 응답 등을 고려하여 목표 표집수를 450부로 선정하였다. 표집은 대기업은 한국거래소에 공식적으로 등록된 상장법인 중 공시대상 기업집단에 등록된 76 곳에 소속된 계열사(〈표 Ⅲ-1〉)를 중심으로 진행되었다.

<표 Ⅲ -1> 공정거래위원회(2022) 공시대상기업집단 현황

순위	기업명	순위	기업명	순위	기업명	순위	기업명
1	삼성	20	중흥건설	39	넥슨	58	동국제강
2	에스케이	21	미래에셋	40	DB	59	크래프톤
3	현대자동차	22	네이버	41	태영	60	삼양
4	엘지	23	에쓰-오일	42	코오롱	61	애경
5	롯데	24	현대백화점	43	오씨아이	62	대방건설
6	포스코	25	에이치엠엠	44	두나무	63	중앙
7	한화	26	금호아시아나	45	세아	64	한국항공우주산업
8	지에스	27	하림	46	한국타이어	65	한국지엠
9	현대중공업	28	에이치디씨	47	이랜드	66	하이트진로
10	농협	29	효성	48	태광	67	반도홀딩스
11	신세계	30	영풍	49	금호석유화학	68	현대해상화재보험
12	케이티	31	셀트리온	50	장금상선	69	유진
13	씨제이	32	교보생명보험	51	동원	70	보성
14	한진	33	호반건설	52	한라	71	KG
15	카카오	34	SM	53	쿠팡	72	아이에스지주
16	두산	35	넷마블	54	삼천리	73	일진
17	엘에스	36	케이티앤지	55	다우키움	74	오케이금융그룹
18	DL	37	케이씨씨	56	아모레퍼시픽	75	신영
19	부영	38	대우조선해양	57	엠디엠	76	농심

3. 조사도구

이 연구는 연구 목적을 달성하기 위해 조사도구는 온라인 설문지를 활용하였다. 설문지는 직무성과, 직무특성, 지식공유, 학습민첩성과 인구통계학적 특성 척도를 포함하여 총 57문항으로 구성되었다.

이 연구에서는 자기보고식 조사도구를 활용했으며, Likert 5점 척도로(1-전혀 그렇지 않다, 2-그렇지 않다, 3-그저 그렇다, 4-다소 그렇다, 5-매우 그렇다)로 응답할 수 있도록 구성하였다. 조사도구는 선행연구와 예비조사에서 신뢰도가 확보되었기 때문에 이 연구 목적과 대상에 맞게 수정하여 사용하였으며, 변인별 하위요인, 문항 수, 문항 번호는 다음의 〈표 Ⅲ-2〉과 같다.

<표 Ⅲ-2> 조사도구의 구성

구분	변인명		문항 수	문항 번호	연구자
종속변인	직무성과	과업성과	4	Ⅰ-1~4	William & Anderson(1991), Borman & Motowidlo (1994)
		맥락성과	9	Ⅰ-5~13	
독립변인	직무특성	기술다양성	2	Ⅱ-1~2	Hackman & Oldham(1980)
		과업정체성	4	Ⅱ-3~6	
		과업중요성	4	Ⅱ-7~10	
		자율성	4	Ⅱ-11~14	
		피드백	4	Ⅱ-15~18	
매개변인	지식공유	지식기부	6	Ⅲ-1~6	Hooff & De Ridder(2004)
		지식수집	4	Ⅲ-7~10	
조절변인	학습민첩성	학습민첩성	8	Ⅳ-1~8	Bedford(2011)
인구통계학적 변인	성별, 연령, 최종학력, 직급, 직군, 근속기간 등		8		-
총 문항 수			57		

가. 직무성과

직무성과는 연구분야 및 목적에 따라 매우 다양하게 측정되어왔다. 조직 관점에서는 직무성과를 재무적인 측면에서 평가하는 경우도 많지만, 이러한 관점으로 직무성과를 측정한다면 측정기준이 모호하고 변수가 많기 때문에 개인의 업무달성도 인식, 업무수행의 충실성, 조직목표에 대한 기대충족을 조직성과의 기준으로 직무성과를 측정하다는 것이 적합하다고 볼 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 따라서 이 연구에서는 직무성과를 측정함에 있어 재무적 성과가 아닌, 개인의 직무성과 인식을 측정한 장현진과 나승일(2012)의 직무성과 측정 도구를 활용하였다. 장현진과 나승일(2012)은 과업성과는 Williams와 Anderson (1991)의 도구 5문항, 맥락성과는 Borman과 Motowildlo(1993)의 도구 9문항을 통해 측정하고자 하였으며, 그 중 과업성과 1문항의 요인적재량이 낮아 제거하여 분석을 진행하였다. 장현진과 나승일(2012)의 도구는 측정 결과 Cronbach's α 값이 .944로 매우 높게 나타났으며, 대표적인 문항은 "나는 직무명세서에 제시된 책임 업무를 다한다", "나는 내가 맡은 업무가 아니어도 회사에 도움이 되는 일이라면 한다" 등이 있다. 예비조사에서 직무성과 조사도구 문항의 신뢰도를 파악하기 위해 내적일치도 계수(Cronbach's α)를 도출하였다. 분석 결과 전체 문항의 신뢰도는 .855, 과업성과 .831, 맥락성과 .795로 사회과학 분야에서 보편적으로 판단하는 기준인 .7 이상을 충족하는 것으로 확인되었다(Fleiss, 1986). 본조사의 경우 전체 문항은 .896, 과업성과는 .899, 맥락성과는 .847로 나타났다(〈표 Ⅲ-3〉 참조).

<표 Ⅲ-3> 직무성과의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=70)	본조사(n=388)
직무성과		.855	.896
	과업성과	.831	.899
	맥락성과	.795	.847

나. 직무특성

직무특성은 직무를 설계하여 조직의 목표 달성과 동시에 직무를 수행하는 개인의 만족감을 부여할 수 있는 방법에 대한 고민에서 출발한 이론이다. 이는 Herzberg의 직무충실화 이론에 기초하여 직무 자체가 이를 수행하는 구성원의 만족, 성과 등을 높일 수 있는 특성을 갖추고 있어야 한다는 관점이다.

이 연구에서는 Hackman과 Oldham의 JDS(Job Diagnostics Survey)를 직무특성 측정도구로 사용하였다. Hackman과 Oldham의 JDS에서는 핵심직무차원으로 기술의 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 과업 자율성, 피드백을 5가지를 제시했다. 총 18개 문항 5점 리커트 척도로 측정되었으며, 이수화(2006)가 번안하여 수정·보완한 측정도구를 사용하였다. 이수화(2006)는 Hcakman과 Oldham(1976)가 5가지 차원에 이황(2002), 홍경옥(1995), 윤준수(1997) 등이 제시한 문항을 수정 및 보완하여 각각 1개씩 추가하여 각 차원당 5문항씩 모두 20문항에서 요인분석 후 기술다양성에서 2문항을 제거해 총 18 문항으로 5점 척도로 측정하였다. 대표적인 문항은 "나는 업무를 처리하면서 어떤 과업의 시작에서 끝마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다", "나는 업무에 대해 많은 재량권을 갖고 있다" 등이 있다. 이수화(2006)의 도구는 측정 결과 Cronbach's α 값이 모든 요인에서 .8 이상으로 나타났다.

이 연구에서도 예비조사에서 직무성과 조사도구 문항의 신뢰도를 파악하기 위해 내적일치도 계수(Cronbach's α)를 도출하였다. 분석 결과 전체 문항의 신뢰도는 .867, 기술다양성 .787, 과업정체성 .813, 과업중요성 .806, 자율성 .876,

피드백 .833으로 사회과학 분야에서 보편적으로 판단하는 기준인 .7 이상을 충족하는 것으로 확인되었다(Fleiss, 1986). 본조사의 경우 〈표 Ⅲ-4〉와 같이 나타났다.

<표 Ⅲ-4> 직무특성의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=70)	본조사(n=388)
직무특성		.867	.873
	기술다양성	,787	.805
	과업정체성	.813	.772
	과업중요성	.806	.774
	자율성	.876	.875
	피드백	.833	.824

다. 지식공유

이 연구에서는 선행연구에서 주로 활용되는 Hooff와 De Ridder(2004)가 개발한 지식공유 조사도구를 활용하였다. 서미애(2014)는 Hooff와 De Ridder(2004)이 개발한 지식공유 측정도구를 번안하여, 연구 목적에 맞게 설문 내용을 수정하여 사용하였다. 총 10문항이 5점 리커트 척도로 측정되었다. 서미애(2014)의 도구는 측정 결과 Cronbach's α 값이 .833으로 나타났으며, 대표적인 문항은 "나는 나의 지식(스킬)을 동료들과 공유한다.", "내가 요청하면, 동료들은 그들이 알고 있는 것을 나에게 알려준다" 등이 있다. 예비조사에서 지식공유 조사도구 문항의 신뢰도를 파악하기 위해 내적일치도 계수(Cronbach's α)를 도출하였다. 분석 결과 전체 문항의 신뢰도는 .935, 지식기부 .930, 지식수집 .957로 사회과학 분야에서 보편적으로 판단하는 기준인 .7 이상을 충족하는 것으로 확인되었다(Fleiss, 1986). 본조사의 경우 〈표 Ⅲ-5〉와 같이 나타났다.

<표 Ⅲ-5> 지식공유의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=70)	본조사(n=388)
지식공유		.935	.929
	지식기부	.930	.930
	지식수집	.957	.953

라. 학습민첩성

이 연구에서는 Bedford(2011)의 학습민첩성 측정도구를 사용했다. 학습민첩성을 측정하는 도구는 다수가 존재하지만, 학습민첩성의 신호탄을 쏘아 올린 국외의 여러 저명한 측정도구는 공식적으로 발표되지 않았으며 문항 수도 표집에 어려움을 발생시킬만큼 많았다(De Meuse et al., 2011; Eichinger et al., 2010; Lombardo & Eichinger, 2000; Mitchinson & Morris, 2012). Bedford(2011)의 측정도구는 학습민첩성의 측정이 어렵다는 현실적인 고민에서 각 하위 구인 간 상관관계가 높다는 점을 지적하면서 단일구인으로 개발되어, 다수의 선행연구에서 사용되고 있다. 총 8개의 문항으로 구성되어 리커트 5점 척도로 측정되었다. 대표적인 문항은 "나는 개방적이고 변화 및 새로운 아이디어에 수용적이다.", "나는 새로운 지식과 기술 습득에 열의를 보인다." 등이 있다.

4. 자료수집

자료의 수집은 국내 대기업 사무직 근로자들을 대상으로 진행하였다. 자료의 수집은 회수율을 높이기 위해 Dilman(2000)이 제시한 자료 수집 방법을 활용하였고, 대표적인 온라인 설문조사 포털인 Moaform 플랫폼에서 설문을 진행하였다. 먼저, 자료의 수집을 요청할 협력자와의 첫 대면을 위해 개별적인 연락을 통해 연구의 취지를 설명하고, 협력자가 속한 기업에서 응답이 가능한 인원을 파악했다. 협력자의 원활한 협조를 위해 소정의 상품권을 제공하여, 응답가능

인원의 수에 맞게 이메일 및 모바일을 통해 협력자에게 설문지를 전송하며 회수율을 높이기 위해 응답에 대한 인센티브를 제공하여 설문시 응답자가 연락처를 기입하게 하여 해당 연락처를 통해 소정의 상품권을 제공했다.

앞서 정의한 대기업 사무직 근로자를 대상으로 약 30개 기업을 대상으로 400부의 설문을 목표로 진행되었으며 예비조사의 경우 3.30일부터 4.5일까지 약 1주에 거쳐, 본조사의 경우 4.7일부터 4.21일까지 약 2주에 걸쳐 진행되었다.

본조사 응답 결과 388명의 응답자의 일반적 특성을 종합하면 다음과 같다. 성별은 남성 258명(66.6%), 여성 130명(33.4%)으로 남성이 여성의 2배로 표집되었으며, 연령은 50대 이상 15명(3.8%), 40대 68명(17.4%), 30대 168명(43.3%), 20대 138명(35.5%)로 2030 세대가 다수로 표집되었으며 평균 연령은 35세였다. 최종학력은 대학원졸 87명(22.4%), 대졸 294명(75.9%), 전문대졸 2명(0.6%), 고졸 이하 5명(1.2%)로 거의 모든 인원이 대졸 이상이었으며, 대졸자가 큰 비중을 차지하는 것을 확인할 수 있었다. 직급은 부장급 이상 26명(6.7%), 차장급 51명(13.1%), 과장급 83명(21.5%), 대리급 81명(20.9%), 사원급 127명(32.8%), 직급 없음 19명(4.9%)로 나타났다. 직무는 인사/교육 97명(24.9%), 생산 89명(23.0%), 기획/전략 72명(18.5%)가 가장 많이 나타났다. 전체 경력기간은 21년 이상과 16년 이상 20년 이하 모두 28명(7.3%), 11년 이상 15년 이하 66명(16.9%), 6년 이상 10년 이하 88명(22.7%), 1년 이상 5년 이하 178명(45.9%)로 2030 세대가 많이 표집된 것과 같은 흐름을 보였다. 산업군은 제조업 251명(64.8%), 비제조업 137명(35.2%)로 대기업에서 제조업 종사자가 많은 우리나라의 특성을 잘 반영해 표집되었다.

<표 Ⅲ-6> 응답자의 일반적 특성(n=388)

구분		응답자 수(명)	응답 비율(%)
성별	남성	258	66.6%
	여성	130	33.4%
연령	50대 이상	15	3.8%
	40대	68	17.4%
	30대	167	43.3%
	20대	138	35.5%
최종학력	대학원졸	87	22.4%
	대졸	294	75.9%
	전문대졸	2	0.6%
	고졸이하	5	1.2%
직급	부장급 이상	26	6.7%
	차장급	51	13.1%
	과장급	83	21.5%
	대리급	81	20.9%
	사원급	128	32.8%
	직급 없음	19	4.9%
직무	기획/전략	72	18.5%
	재무/회계	16	4.2%
	인사/교육	97	24.9%
	총무/관리	20	5.1%
	영업/마케팅	34	8.6%
	연구/개발	61	15.6%
	생산	88	23.0%
경력기간	만 21년 이상	28	7.3%
	만 16년~20년	28	7.3%
	만 11년~15년	66	16.9%
	만 6~10년	88	22.7%
	만 5년 이하	178	45.9%
산업군	제조업	251	64.8%
	비제조업	137	35.3%

5. 자료분석

이 연구에서 수집된 자료는 R을 이용하여 분석하였다. 모든 분석을 실시함에 있어 통계적 유의수준은 5%로 설정하며, 주요 통계방법은 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계를 활용하며, 변인 간 관계를 구명하기 위해 t-test, ANOVA, 상관분석, 회귀분석을 활용했다. SPSS 및 SAS에서 conditional process analysis에 널리 활용되는 Andrew Hayes의 PROCESS macro를 기반으로 설계된 ProcessR 패키지와 psych, lavaan 패키지를 활용했다.

가설 1의 경우, 가설 1-1, 1-2인 대기업 사무직 근로자의 직무성과, 직무특성, 지식공유의 영향관계를 구명하기 위해 위계적 회귀분석을 실행했다. Preacher 외(2007)는 조절된 매개효과의 검증 절차로 매개모형, 조절모형, 그리고 조절된 매개모형을 차례로 분석할 것을 제안하였으므로, 이 연구도 이에 따라 3단계의 순차적 분석을 진행하였다.

가설 2의 경우, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성의 관계에서 지식공유의 매개효과를 구명하기 위해 Hayes(2022)의 PROCESS Model 4를 바탕으로 분석을 진행했다. 이에서 모든 가설검정은 신뢰구간(Confidence Interval; CI)를 이용하며, 부트스트랩 신뢰구간은 편의수정(bias-corrected) 부트스트랩 신뢰구간을 활용했으며, 부트스트랩 샘플링은 5,000개로 지정하였다.

가설 3의 경우, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 지식공유의 관계에서 학습민첩성이 조절하는 효과를 검증하기 위해 Process Macro 1번 모형(Hayes, 2022)을 통해 조절효과를 분석했다. 가설 4의 경우, 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 지식공유를 매개로 하여 직무성과에 미치는 영향이 학습민첩성에 의해 조절되는 과정에 대해 검증하기 위해서 Process Macro 14 번 모형(Hayes, 2022)을 사용하여 조절된 매개효과를 분석하였다.

학습민첩성이 고성과자와 높은 잠재력을 지닌 인원을 식별하기 위한 주요한 요인으로 뽑힌다는 점에서 이 연구는 상위 10%의 직무성과를 나타내는 인원을 대상으로 새로운 집단을 설정하여 가설 3 및 가설 4를 동일하게 실시하였다.

이에 위의 표집된 모든 표본에 대해서는 가설 3 및 가설 4는 가설 3-1과 가설 4-1로, 고성과자를 대상으로는 가설 3-1과 3-2로 구분하여 분석을 진행하였다.

이 연구에서 사용할 연구 모형에 대한 분석 방법, 즉 가설 검증 방법을 요약하면 〈표 Ⅲ-7〉과 같다.

<표 Ⅲ-7> 연구문제에 따른 통계 방법

변인		측정문항
응답자의 기술통계적 분석		빈도, 백분율, 평균, 표준편차
설문문항 타당도 및 신뢰도 검증		확인적 요인분석, 내적 신뢰도 분석(Cronbach's α)
인구통계학적 특성에 따른 혁신적 업무행동의 차이		t-test, 일원배치 분산분석
가설 1. (직접효과)	가설 1-1. 대기업 사무직 근로자의 직무특성은 직무성과에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.	위계적 회귀분석
	가설 1-2. 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무성과에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 것이다.	
가설 2. (매개효과)	대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계를 정적으로 매개할 것이다.	PROCESS macro 분석 (Model 4)
가설 3. (조절효과)	가설 3-1. 전체 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.	PROCESS macro 분석 (Model 1)
	가설 3-2. 대기업 사무직 고성과자 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.	
가설 4. (조절된 매개효과)	가설 4-1. 전체 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이다.	PROCESS macro 분석 (Model 14)
	가설 4-2. 대기업 사무직 고성과자 근로자의 학습민첩성은 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이다.	

Ⅳ. 연구 결과

1. 연구변인의 일반적 특성

가. 연구변인의 기술통계량

연구변인은 모두 5점 리커트 척도를 기준으로 측정되었으며, 종속변인인 직무성과를 살펴보면 과업성과는 4.20점, 맥락성과 3.99점으로 나타났다. 직무특성의 경우 기술다양성 3.56점, 과업정체성 3.60점, 과업중요성 3.71점, 과업중요성 3.71점, 자율성 3.48점, 피드백 3.77점으로 나타났다. 직무성과에서는 과업성과에 비해 맥락성과가 낮게 나타났으며, 직무특성의 경우 자율성이 다른 4개의 구성요인보다 낮게 나타났다. 지식공유의 경우 지식기부 4.03점, 지식수집 4.06점으로, 단일구인으로 구성된 학습민첩성은 3.84점으로 나타났다.

<표 Ⅳ-1> 연구변인의 기술통계 분석결과 종합(n=388)

변인	구성요인	문항수	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
직무성과	과업성과	4	4.20	0.60	2.25	5.0	-.458	3.000
	맥락성과	9	3.99	0.55	2.44	5.0	-.167	2.929
직무특성	기술다양성	2	3.56	0.84	1.0	5.0	-.344	2.750
	과업정체성	4	3.60	0.53	2.25	5.0	-.507	2.969
	과업중요성	4	3.71	0.76	2.0	5.0	-.295	2.411
	자율성	4	3.48	0.77	1.4	5.0	-.163	2,468
	피드백	4	3.77	0.63	2.0	5.0	-.245	3.026
지식공유	지식기부	4	4.03	0.66	1.5	5.0	-.580	3.786
	지식수집	6	4.06	0.52	2.8	5.0	-.092	2.530
학습민첩성		8	3.84	0.62	2.13	5.0	-.206	2.714

<표 Ⅳ-2> 연구변인의 기술통계 분석결과 종합(고성과자, n=36)

변인	구성요인	문항 수	평균	표준 편차	최소값	최대값
직무성과	과업성과	4	4.98	.06	4.75	5.0
	맥락성과	9	4.93	.09	4.78	5.0
직무특성	기술다양성	2	4.17	.69	3.0	5.0
	과업정체성	4	4.21	.50	2.75	5.0
	과업중요성	4	4.45	.41	3.5	5.0
	자율성	4	4.33	.68	2.4	5.0
	피드백	4	4.60	.44	3.5	5.0
지식공유	지식기부	4	4.82	.34	4.0	5.0
	지식수집	6	4.73	.41	3.4	5.0
학습민첩성		8	4.72	.31	4.0	5.0

나. 인구통계학 특성에 따른 직무성과의 차이

1) 성별에 따른 차이 분석

이 연구에서는 직무성과에 영향을 미치는 통제변인을 도출하기 위해 인구통계학적 특성에 따른 대기업 사무직 근로자의 직무성과 구성요인에서의 차이검증을 실시하였다. 성별에 따른 차이분석 결과 과업성과와 맥락성과 모두 남성이 다소 높은 수치를 보였으나 통계적으로 유의한 차이는 확인되지 않았다(〈표 Ⅳ-2〉 참조).

<표 Ⅳ-3> 성별에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준편차	t
과업성과	남성	229	4.19	0.637	0.462
	여성	115	4,16	0.569	
맥락성과	남성	229	4.06	0.537	1.674
	여성	115	3.96	0.533	

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

2) 연령군에 따른 차이 분석

연령군에 따른 차이분석 결과 과업성과와 맥락성과 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 과업성과와 맥락성과 모두 연령이 증가함에 따라 증가하는 추세를 보였으며, 과업성과의 경우 40대(4.35)가 20대(4.03)에 비해 높다는 것이 통계적으로 입증되었다. 맥락성과의 경우 50대 이상(4.33)과 40대(4.21)가 20대(3.88)에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-4> 연령에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준 편차	F	Scheffe
과업성과	20대	122	4.03	.646	5.650***	20대 <40대
	30대	149	4.22	.580		
	40대	60	4.35	.588		
	50대 이상	13	4.50	.468		
맥락성과	20대	122	3.88	.543	6.873***	20대< 40대, 50대
	30대	149	4.04	.494		
	40대	60	4.21	.556		
	50대 이상	13	4.33	.517		

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

3) 최종학력에 따른 차이 분석

최종학력의 경우 전문대졸과 고졸 이하는 각각 2명, 4명으로 매우 적게 표집되었다. 이에 대졸과 대학원졸 위주로 최종학력에 따른 차이분석 결과를 살펴보면, 과업성과와 맥락성과 모두 대학원졸이 대졸 보다 높게 나타났다. 그러나 과업성과와 맥락성과 모두 최종학력에 따른 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(〈표 Ⅳ-4〉 참조).

<표 Ⅳ-5> 최종학력에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준 편차	F	Scheffe
과업성과	대학원졸	77	4.28	.686	1.339	-
	대졸	261	4.15	.588		
	전문대졸	2	4.50	.354		
	고졸 이하	4	4,25	.890		
맥락성과	대학원졸	77	4.13	.591	2.828	-
	대졸	261	3.99	.517		
	전문대졸	2	4.67	.000		
	고졸 이하	4	3,82	.492		

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

4) 직급에 따른 차이 분석

직급에 따라 차이분석을 진행한 결과 과업성과는 상위 직급일수록 과업성과가 함께 증가하는 추세를 보였으며, 통계적으로도 집단별 차이가 유의한 것으로 나타났다. 사원(4.05점)과 대리(4.05점)에 비해 차장(4.49)의 과업성과가 높은 것으로 나타났다. 맥락성과의 경우에도 대리(3.84점)를 제외하고는 직급이 높을수록 함께 증가하는 추세를 보였으며, 통계적으로 유의해, 사원(3.93점)에 비해 부장(4.39점)이 더 높으며, 대리(3.84점)에 비해 차장(4.24점) 및 부장(4.39점)이

더 높은 것으로 나타났다(〈표 Ⅳ-5〉 참조).

<표 Ⅳ-6> 직급에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준 편차	F	Scheffe
과업성과	부장급 이상	23	4.49	.491	5.426***	사원 /대리 <차장
	차장급	45	4.49	.561		
	과장급	74	4.28	.563		
	대리급	72	4.05	.627		
	사원급	113	4.05	.634		
	기타	17	3.93	.372		
맥락성과	부장급 이상	23	4.39	.463	5.857***	사원< 부장, 대리< 차장 /부장
	차장급	45	4.24	.549		
	과장급	74	4.11	.505		
	대리급	72	3.84	.567		
	사원급	113	3.93	.491		
	기타	17	3.92	.461		

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

5) 경력연수에 따른 차이 분석

경력연수에 따른 차이분석 결과 직무성과는 과업성과와 맥락성과 모두 21년 이상을 제외하고는 경력연수가 증가함에 따라 증가하는 추세를 보였다. 20년 이하까지는 꾸준히 과업성과와 맥락성과 모두 증가하다가 21년 이상에서 감소하는 현상을 보였으며, 과업성과와 맥락성과 모두 통계적으로 집단별 차이를 나타내면서 1년 이상 5년 이하(4.04점, 3.89점)에 비해 6년 이상 10년 이하(4.20점, 4.03점)와 16년 이상 20년 이하(4.40점, 4.65점)이 더 높은 값을 보였다(〈표 Ⅳ-6〉 참조).

<표 Ⅳ-7> 경력연수에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준 편차	F	Scheffe
과업성과	21년 이상	78	4.25	.582	7.023***	1~5년, 6~10년< 16~20년
	16년 이상 20년 이하	25	4.65	.421		
	11년 이상 15년 이하	25	4.32	.587		
	6년 이상 10년 이하	58	4.20	.556		
	1년 이상 5년 이하	158	4.04	.637		
맥락성과	21년 이상	78	4.22	.491	7.237***	1~5년, 6~10년< 16~20년
	16년 이상 20년 이하	25	4.40	/498		
	11년 이상 15년 이하	25	4.13	.524		
	6년 이상 10년 이하	58	4.03	.503		
	1년 이상 5년 이하	158	3.89	.531		

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

6) 산업군에 따른 차이 분석

산업군에 따른 차이분석 결과 비제조업이 제조업에 비해 과업성과와 맥락성과 모두 높은 것으로 나타났다. 과업성과의 경우 비제조업(4.27점)이 제조업(4.14점)에 비해 통계적으로 유의하게 더 높은 것으로 나타난 반면, 맥락성과의 경우 두 집단 간 차이가 유의하지는 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-8> 산업군에 따른 직무성과 구성요인별 차이 분석(n=388)

구분		전체 (n=388)	평균	표준편차	t
과업성과	제조업	223	4.14	.557	-2.067***
	비제조업	121	4.27	.639	
맥락성과	제조업	223	4.02	.541	-.361
	비제조업	121	4.04	.531	

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

일반적 특성에 따라 직무성과 구성요인의 차이분석을 실시한 결과를 종합하면, 연령, 근속연수와 직급이 직무성과에 유의한 영향력을 지니고 있는 것으로 나타났다. 세 특성을 모두 직무성과에 영향을 미치는 통제변인으로 동시에 투입할 수 있지만, 세 변인은 시간의 흐름에 따라 함께 증가하는 특징을 지니고 있어 본 연구에서는 연속형 변인이면서 세 특성을 모두 반영할 수 있는 총 근속연수만을 통제변인으로 설정하였다. 산업군의 경우 맥락성과에는 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났지만 과업성과에는 유의한 차이를 보이지 않았기 때문에 통제변인에서 제외하였다.

다. 상관관계 분석

이 연구에서 설정한 통제변인과 각 변인의 구성요인 간의 상관관계 분석결과는 〈표 Ⅳ-8〉과 같다. 대체로 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 맥락성과와 학습민첩성의 관계에서 .663으로 가장 높은 상관계수가 도출되었다.

<표 Ⅳ-9> 통제변인과 연구변인 간 상관관계 분석결과

구분		1	2	2-1	2-2	3	3-1	3-2	3-3	3-4	3-5	4	4-1	4-2	5
1. 통제(근속연수)		1													
2. 직무성과		.255***	1												
	2-1. 과업성과	.223***	.845***	1											
	2-2. 맥락성과	.241***	.947***	.641***	1										
3. 직무특성		.279***	.639***	.591***	.579***										
	3-1. 기술다양성	.091	.346***	.298***	.327***	.591***	1								
	3-2. 과업정체성	.245***	.406***	.376***	.377***	.675***	.306***	1							
	3-3. 과업중요성	.149***	.42***	.424***	.366***	.672***	.416***	.258***	1						
	3-4. 자율성	.287***	.526***	.462***	.483***	.818***	.37***	.436***	.314***	1					
	3-5. 피드백	.122*	.579***	.501***	.54***	.682***	.24***	.259***	.377***	.563***	1				
4. 지식공유		.03	.598***	.403***	.631***	.401***	.2*	.226***	.225***	.372***	.533***	1			
	4-1. 지식기부	.077	.586***	.375***	.629***	.399***	.207***	.219***	.212***	.373***	.566***	.932***	1		
	4-2. 지식수집	-.027	.534***	.381***	.551***	.377***ㅍ	.248***	.209***	.237***	.347***	.366***	.821***	.597***	1	
5. 학습민첩성		.073	.646***	.453***	.663***	.486***	.38***	.225***	.287***	.455***	.445***	.564***	.566***	.602***	1

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

라. 다중공선성 진단

대기업 사무직 근로자의 직무성과에 대한 직무특성, 지식공유와 학습민첩성의 설명력을 검증하는 회귀분석을 실시하기 이전에 다중공선성 문제를 검증하였다. 그 결과는 〈표 Ⅳ-9〉와 같다. 분산확대지수(VIF, Variance Inflation Factor)가 모두 10 이하로, 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-10> 종속변인에 대한 직무특성, 지식공유와 학습민첩성의 다중공선성

변인	VIF
직무특성	1.350
지식공유	1.514
학습민첩성	1.663

2. 직무특성과 지식공유가 직무성과에 미치는 영향

가. 직무성과에 대한 직무특성의 영향

대기업 사무직 근로자의 직무성과에 직무특성이 미치는 영향력을 분석하기 위해 근속연수를 통제한 뒤 직무특성을 독립변인으로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 〈표 Ⅳ-11〉과 같이 통제변인만 투입한 모형 1의 F값은 23.86으로 모형 1이 유의한 것으로 나타났다. 직무특성을 독립변인으로 추가 투입한 모형 2에서 직무특성은 직무성과에 정적인 영향을(β=.615, p〈.001) 미치는 것으로 나타났다. 모형 1에서 모형 2로 변인을 투입하면서 설명력이 34.9% 증가되는 것을 확인할 수 있었다. 이에 가설 1-1은 채택되었다.

<표 Ⅳ-11> 직무성과에 대한 직무특성의 영향

구분		직무성과			
모형		모형 1		모형 2	
		β	t	β	t
통제변인	근속연수	.255***	4.884	.084	1.944
독립변인	직무특성	-		.615***	14.253
$R^2(R^2_{adj})$		.065(.062)		.414(.411)	
ΔR^2		-		.349	
F		23.86***		120.5***	

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

나. 직무성과에 대한 지식공유의 영향

대기업 사무직 근로자의 직무성과에 지식공유가 미치는 영향력을 분석하기 위해 근속연수를 통제한 뒤 지식공유를 독립변인으로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 〈표 Ⅳ-12〉과 같이 통제변인만 투입한 모형 1의 F값은 23.86으로 모형 1이 유의한 것으로 나타났다. 지식공유를 독립변인으로 추가 투입한 모형

2에서 지식공유는 직무성과에 정적인 영향을(β=.591, p〈.001) 미치는 것으로 나타났다. 모형 1에서 모형 2로 변인을 투입하면서 설명력이 34.9% 증가되는 것을 확인할 수 있었다. 이에 가설 1-2는 채택되었다.

<표 Ⅳ-12> 직무성과에 대한 지식공유의 영향

구분		직무성과			
모형		모형 1		모형 2	
		β	t	β	t
통제변인	근속연수	.255***	4.884	.238***	5.727
독립변인	지식공유	-		.591***	14.248
$R^2(R^2_{adj})$		.065(.062)		.414(.411)	
ΔR^2		-		.349	
F		23.86***		120.5***	

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

3. 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과

대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro 모델 4를 활용하여 검정을 실시하였다. 다음의 〈표 Ⅳ-13〉와 같이 근속연수를 통제변인으로 설정하고 지식공유를 종속변인으로 설정한 모형 1에서 직무특성은 정적인 영향(β=.425, p〈.001)을 미치는 것으로 나타났다. 직무성과를 종속변인으로 설정한 모형 2에서는 직무특성(β=.437, p〈.001)과 지식공유(β=.419, p〈.001) 모두 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-13> 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과

구분		직무성과							
모형		모형 1: 지식공유				모형 2: 직무성과			
		coeff	se	LLCI	ULCI	coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	근속연수	-.007	.004	-.014	.001	.009**	.003	.003	.014
독립 변인	직무특성	.436***	.053	.332	.539	.417***	.039	.340	.494
매개 변인	지식공유					.391***	.037	.318	.463
$R^2(R^2_{adj})$		.168(.163)				.561(.557)			
ΔR^2		-				.393			
F		34.36***				155.6***			

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

직무특성을 독립변인으로 하는 모형에서 직무성과에 대한 직접효과와 지식공유를 매개로 하는 간접효과는 〈표 Ⅳ-14〉와 같다. 직무성과에 대한 직무특성의 직접효과(c'=.4167)와 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유를 통한 직무특성의 간접효과(a_2b=.1702)는 모두 유의하게 나타났다. 또한 총효과(c=.5869)는 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유는 부분매개효과를 가지는 것으로 판단할 수 있어 가설 2는 채택되었다.

<표 Ⅳ-14> 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 직접효과, 간접효과 및 총효과

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
직무특성	.4167 (.3398, .4937)	.1702 (.1168, .2354)	.5869 (.5059, .6680)

4. 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과

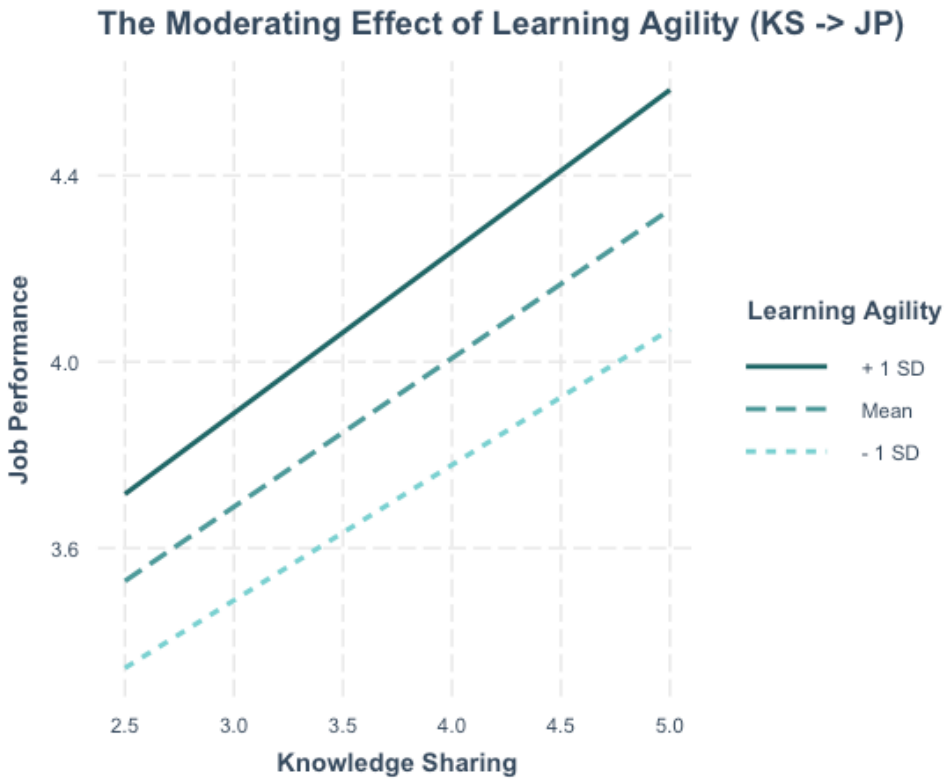
가. 가설 3-1에 대한 검정

지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 분석한 결과 통제한 근속변인 이외에 지식공유와(B=.137, p〉.05) 학습민첩성(B=.163, p〉.05), 그리고 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항(B=.047, p〉.05)은 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다(〈표 Ⅳ-15〉, [그림 Ⅳ-1] 참조). 이에 가설 3-1은 기각되었다.

<표 Ⅳ-15> 학습민첩성의 조절효과(가설 3-1)

구분		종속변인: 직무성과				
		coeff	se	t	LLCI	ULCI
통제변인	근속연수	.015***	.003	5.801	.010	.020
독립변인	지식공유	.137	.201	.682	-.258	.532
조절변인	학습민첩성	.163	.211	.773	-.252	.578
상호작용	지식공유X 학습민첩성	.047	.003	.943	-.051	.146
$R^2(R^2_{adj})$		.544				
F		101.0***				

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05



[그림 Ⅳ-1] 학습민첩성에 따른 지식공유의 직무성과에 대한 조절효과(가설 3-1)

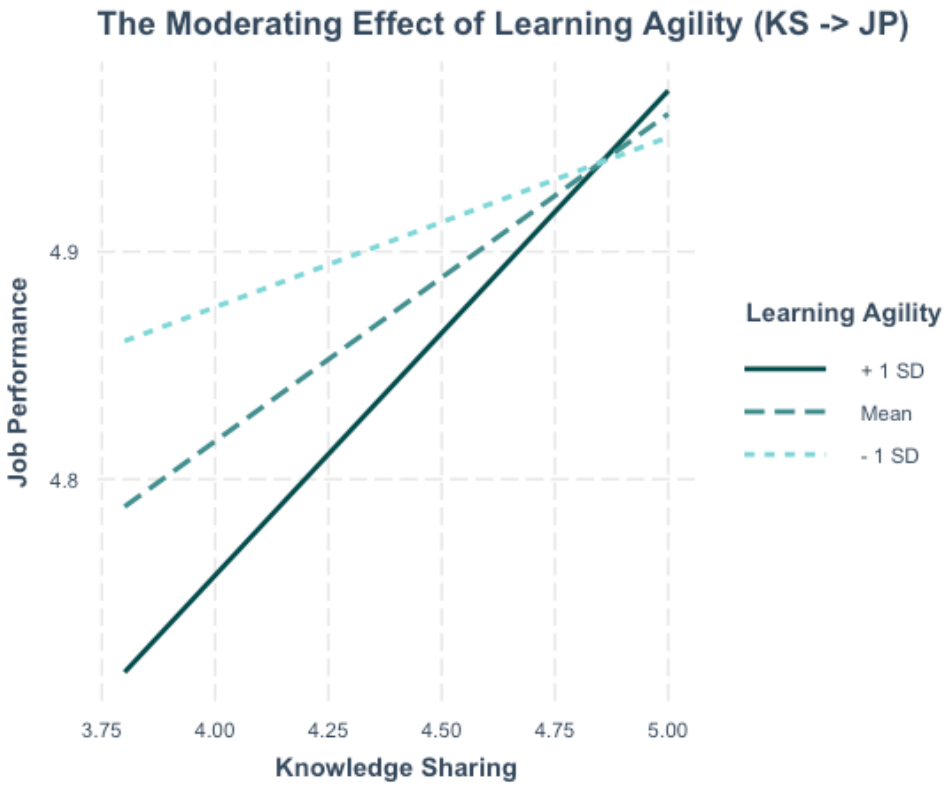
나. 가설 3-2에 대한 검정

앞에서의 고성과자에 대한 정의를 바탕으로 상위 10% 고성과자에 대해 동일한 모형으로 분석을 진행하여 가설 3-2를 검증하였다. 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 분석한 결과 학습민첩성(B=.163, p〉.05)은 부적으로 유의한 효과(B=-1.095, p〈.05)를 보였으며, 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항(B=.226, p〈.05)은 정적으로 유의한 것으로 나타났다(〈표 Ⅳ-15〉, [그림 Ⅳ-1] 참조). 이에 가설 3-2는 채택되었다.

<표 Ⅳ-16> 학습민첩성의 조절효과(가설 3-2)

구분		종속변인: 직무성과(상위 10%)				
		coeff	se	t	LLCI	ULCI
통제변인	근속연수	.000	.001	.823	-.003	.004
독립변인	지식공유	-.921	.451	-2.042	-1.846	0.004
조절변인	학습민첩성	-1.096*	.492	-2.227	-2.105	-.086
상호작용	지식공유X 학습민첩성	.226*	.102	2.214	.017	.004
$R^2(R^2_{adj})$		.290*				
F		2.762*				

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05



[그림 Ⅳ-2] 학습민첩성에 따른 지식공유의 직무성과에 대한 조절효과(가설 3-2)

5. 직무특성과 지식공유의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

가. 가설 4-1에 대한 검정

대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과가 학습민첩성에 의해 조절되는 것을 확인하기 위해 Hayes(2013)의 PROCESS Macro 모델 14를 활용하여 분석하였다. 먼저 학습민첩성의 조절효과를 살펴보기 위해 지식공유와 학습민첩성의 상호작용이 직무성과에 영향을 미치는지 확인하였다(모형 1). 이어 학습민첩성에 따른 조절된 매개지수를 확인하여 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과가 학습민첩성에 의해 조절되는가를 검증하였다(모형 2).

먼저 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절되는 지식공유의 매개효과를 검증하였다(표 Ⅳ-14〉 참조). 모형 1에서는 통제변인인 근속연수를 통제하면서 직무특성과 지식공유와 조절변인인 학습민첩성을 투입하였다. 투입한 근속연수, 직무특성(β=.337, p〈.001), 지식공유(β=.282, p〈.001)와 학습민첩성(β=.314, p〈.001)은 모두 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-17> 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

구분		직무성과					
모형		모형 1		모형 2			
		β	t	coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	근속 연수	.130***	.002	.009***	.003	.004	.014
독립 변인	직무 특성	.337***	.039	.322***	.039	.245	.399
	지식 공유	.282***	.038	.275	.184	-.088	.638
	학습 민첩성	.314***	.036	.271	.193	-.109	.652
	지식공유X 학습민첩성	-		-.003	.046	-.109	.088
$R^2(R^2_{adj})$		.620(.615)		.620			
ΔR^2		-		0			
F		138.1***		110.1***			

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

그러나 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항을 추가 투입한 모형 2에서는 직무특성(B=.322, p〈.001)만 유의하게 나올 뿐 지식공유(B=.275, p〉.05), 학습민첩성(B=.271, p〉.05)과 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항(B=-.003, p〉.05)은 모두 유의하지 않은 것으로 도출되었다.

조절효과가 유의하지 않더라도 조건부효과의 크기를 확인하거나 조절된 매개지수를 통해 조절된 매개효과의 유의성을 해석할 수 있다(Hayes, 2015). 학습민첩성을 평균, 평균 보다 표준편차보다 낮은 값, 높은 값 3 수준에서 직무특성이 지식공유를 경유하여 직무성과에 미치는 조건부 간접효과를 추정하고 추론 검정을 실시한 결과는 〈표 Ⅳ-15〉와 같다. 학습민첩성의 세 수준 모두에서 조건부 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 반면 조절된 매개효과지수는 -.001로,

조절된 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4-1은 기각되었다.

<표 Ⅳ-18> 학습민첩성에 의한 조건부 간접효과

학습민첩성	학습민첩성 평균 및 ±1SD에서의 조건부 간접효과			
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1SD(3.25)	.115	.031	.059	.180
Mean(4.00)	.114	.025	.072	.168
+1SD(4.63)	.114	.027	.066	.174
조절된 매개효과지수	-.001	.022	-.045	.045

나. 가설 4-2에 대한 검정

가설 4-1은 유의한 결과가 도출되지 않아 기각되었다. 가설 4-2에서는 가설 3-2와 같이 상위 10% 고성과자를 대상으로 가설 4-2를 검정하였다. 분석한 결과는 〈표 Ⅳ-17〉과 〈표 Ⅳ-18〉과 같다.

고성과자를 대상으로 분석한 결과 직무특성의 직무성과에 대한 직접효과는 유의하지 않았으며(-.0885, .0457), 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항(B=.242, p〈.05)은 유의한 것으로 나타났으며, 조절된 매개지수와 조절된 간접효과 모두 유의한 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-19> 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과(고성과자 대상)

모형		직무성과				
		coeff	se	t	LLCI	ULCI
통제 변인	근속 연수	.000	.002	.321	-.003	.004
독립 변인	직무 특성	-.021	.033	-.655	-.089	.046
	지식 공유	-.983	.466	-2.112	-1.940	-.026
	학습 민첩성	-1.169*	.510	-2.294	-2.216	-.121
	지식공유X 학습민첩성	.242*	.106	2.282	.024	.459
$R^2(R^2_{adj})$		.188				
F		3.360*				

주) ***p<.001, **p<.01, *p<.05

<표 Ⅳ-20> 학습민첩성에 의한 조건부 간접효과(고성과자 대상)

학습민첩성	학습민첩성 평균 및 ±1SD에서의 조건부 간접효과			
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-1SD(4.38)	.031	.026	-.032	.075
Mean(4.88)	.082	.046	.008	.188
+1SD(5.00)	.095	.055	.009	.221
조절된 매개효과지수	.102	.081	.001	.310

6. 연구결과에 대한 논의

가. 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유가 직무성과에 미치는 영향

연구가설 1에 따라 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 직무성과에 미치는 영향과 지식공유가 직무성과에 미치는 영향을 구명하였다. 회귀분석을 실시하기 이전에 종속변인인 직무성과에 미치는 인구통계학적 특성에 대한 차이분석을 진행하였다. 근속연수, 연령, 직급에 따라 과업성과와 맥락성과 둘의 수준이 모두 영향을 받는 것으로 나타났으며, 산업군의 경우 과업성과에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 과업성과와 맥락성과 모두에 유의한 영향을 미치는 근속연수와 연령, 직급은 모두 시간의 흐름에 따라 동일한 추세로 증가하는 추세라는 점을 바탕으로 근속연수를 통제변인으로 투입하여 회귀분석을 실시하였다.

직무특성이 직무성과에 미치는 영향관계를 구명하기 위해(가설 1-1) 직무특성을 독립변인으로, 직무성과를 종속변인으로, 근속연수를 통제변인으로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 직무특성이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-1은 채택되었다. 직무특성이 직무수행자의 내재된 동기를 부여하는 직무의 객관적인 특성이라는 것을 생각해보면, Hackman과 Oldham(1976)이 주장한 직무특성이론이 실증된 것으로 생각할 수 있다. Hackman과 Oldham(1976)은 구성원의 내적 동기를 유발시키는 핵심직무차원에 의해 작업의 의미와 충만성, 작업 결과에 대한 책임을 경험하고, 작업활동의 실제 결과에 대한 인식을 통해 직무만족과 직무성과가 향상된다고 주장하였다. 다수의 선행연구에서 직무특성과 직무성과의 관계를 실증했으며(구종권, 1997; 이지우, 1997; 강혜경, 2004, Freid & Ferris, 1986; Spector, 1997) 이 연구의 연구결과는 이를 다시 한 번 확인했다고 할 수 있다.

또한 지식공유가 직무성과에 미치는 영향관계를 구명하기 위해(가설 1-2) 지식공유를 독립변인으로, 직무성과를 종속변인으로, 근속연수를 통제변인으로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 지식공유가 직무성과에 유의한 영향

을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-2는 채택되었다. 이는 떠오르는 지식경영의 관점에서 가장 중요하게 여겨지는 지식공유의 역할에 대해 실증할 뿐 아니라 조직 뿐 아니라 개인의 성과에도 유의한 영향을 미친다는 선행연구(양심파, 권기환, 2017; Aksoy et al., 2016; Ein-Dor & Segev, 1987; Yang, 2007)와도 일치한다.

위의 가설 1-1과 1-2가 모두 채택되어 가설 1은 모두 채택되었다. 이에 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유가 대기업 사무직 근로자의 직무성과에 영향을 미치는 것을 확인하여 여러 연구의 결과를 지지하면서 재확인했다는 의의가 있다.

나. 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과

가설 2를 구명하기 위해 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증하였다. 검증을 위해 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 직무성과에 미치는 직접효과와 직무특성이 지식공유를 통해 직무성과에 영향을 미치는 간접효과를 구명하였다. 분석 결과 대기업 사무직 근로자의 직무특성은 직무성과에 유의한 직접효과를 가지면서 지식공유를 통해 유의한 간접효과를 가지고 있는 것으로 나타나, 가설 2도 채택되었다.

이는 직무특성이 지식공유를 증가시키면서 지식공유가 직무성과를 증가시켜, 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 지식공유를 매개로 하여 직무성과를 촉진하는 것으로 이해할 수 있다. 지식은 사무직 근로자의 경쟁우위에 있어 중요한 자산으로, 본인의 지식을 조직 구성원에게 공유하기보다는 은폐하고자 할 수 있고(Connelly et al., 2012), 이는 조직의 경쟁력과 지식경영에 있어 불리하게 작용할 것이다. 가설 2가 채택되었기에, 지식은폐가 단기적으로 개인의 직무성과를 향상시킬 수 있지만 장기적으로는 불리하다고 주장한 선행연구(위징징, 정수진, 2019)와 같은 맥락으로, 직무특성을 통해 유발된 내재적 동기로 이루어진 지식공유가 구성원의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

다. 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에서 학습민첩성에 의해 조절된 지식공유의 매개효과

가설 3과 가설 4는 학습민첩성의 조절효과와 관련된 가설로, 두 가설 모두 성과의 분포에 따라 결과가 다르게 나타났다. 가설 3-1의 경우 대기업 사무직 근로자의 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 검증하기 위한 가설로, 가설 1과 가설 2에서 직무특성과 지식공유가 직무성과에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 밝혀진 것과 다르게, 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항을 투입함에 따라 지식공유와 학습민첩성, 그리고 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

가설 4-1은 대기업 사무직 근로자의 지식공유가 직무특성과 직무성과를 매개하는 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 가설 3-1의 경우와 유사하게 직무특성과 지식공유, 학습민첩성은 직무성과에 모두 정적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항을 투입함에 따라 직무특성을 제외한 지식공유와 학습민첩성, 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항 모두가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조건부 간접효과는 유의하지만 조절된 매개효과지수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이에 가설 4-1 역시 기각되었다.

가설 3-1과 가설 4-1이 기각된 이유로 학습민첩성의 탄생배경을 생각해볼 필요가 있다. 학습민첩성은 기존과 다른 새로운 환경 속에서 경험을 통해 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로, 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 즉, 학습민첩성은 학습으로만 그치는 것이 아니라 성공적인 수행과 성과의 관점에서 생각할 수 있다. 학습민첩성이 승진에 성공한 임원의 공통된 차이점으로 발견되면서 탄생한 개념이라는 것을 생각하면, 학습민첩성은 성과와 큰 영향관계를 지니고 있다고 판단할 수 있다. 학습민첩성의 대표학자 중 하나인 Meuse는 Korn/Ferry Institute(2008) 보고서에서 학습민첩성은 높은 잠재력을 지닌 구성원을 구별하는 주요 지표 중 하나이며, 인재 관리의 측면에서 매우 중요한 요소임을 주장했다. 이러한 관점에서 본 연구는 학습민첩성의 조절효과는 고성과자에

게 특히 유의할 것이라고 판단하여 고성과자를 대상으로 가설 3-1과 가설 4-1에 대한 분석을 실시했다.

직무성과 상위 10%를 기준으로 새로운 표본을 생성하여, 가설 3-1과 가설 4-1과 동일한 모형으로 가설 3-2와 가설 4-2 분석을 진행하였다. 분석 결과 두 가설 모두 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항은 모두 유의하게 나타났다. 조건부 간접효과의 경우 전체 구성원의 경우 유의하지 않은 것으로 나타난 반면 직무성과가 상위 10% 이상인 구성원의 경우 조건부 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이 분석은 고성과자의 요건인 학습민첩성의 특성을 더 부각시키는 결과라고 할 수 있다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 직무특성, 지식공유, 학습민첩성과 직무성과의 관계를 구명하는 데 있다. 이를 위해 이 연구에서 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같이 구성되었다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성, 지식공유 간의 직접효과를 구명한다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성의 관계에서 지식공유의 매개효과를 구명한다. 셋째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 지식공유의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 구명한다. 넷째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성, 지식공유와 직무성과 간의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 구명한다. 다섯째, 대기업 사무직 근로자 전체와 고성과자의 학습민첩성의 조절효과 차이를 구명한다.

각 연구 목표를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 첫 연구 목표를 위해 두 가지 연구 가설을 설정하였다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성은 직무성과에 정적인 영향을 미칠 것이다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무성과에 정적인 영향을 미칠 것이다. 두 번째 연구 목표를 위해, 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계를 정적으로 매개할 것이라는 연구 가설을 설정하였다. 세 번째 연구 목표를 검증하기 위해, 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다, 네 번째, 다섯 번째 연구 목표를 검증하기 위해 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 직무성과의 관계에 있어 학습민첩성은 지식공유의 매개효과를 정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

이 연구의 대상은 국내 대기업 사무직 근로자이다. 대기업 사무직 근로자에 대한 정의는 명확하게 이루기 어렵기 때문에 이 연구에서는 대기업 사무직 근로자를 「중소기업 기본법」 제2조 제1항 및 「중소기업기 본법 시행령」 제3조 제1항에 제시된 업종별 평균 매출액 기준 및 자산총액 5,000억원 이하의 기준을 바탕으로 정의된 대기업 집단에서 기획/전략, 재무/회계, 인사/교육, 총무/

관리, 영업/마케팅, 연구/개발, 생산, 기타의 분야에서 과업을 수행하는 자로 정의하였다. 비정규직을 제외하여 비확률표집 중 임의표집 방식으로 표집을 진행하였다.

조사 도구는 연구 변인인 직무특성, 지식공유, 학습민첩성과 직무성과에 대해 대기업 사무직 근로자를 대상으로 타당성을 확보한 도구들과 인구통계학을 묻는 질문을 활용하였다. 예비조사는 3.30일부터 4.5일까지 진행되어 총 70명의 데이터를 분석 과정에 활용하였으며, 본조사는 4.7일부터 4.21일까지 진행하여 총 388명의 데이터를 확보한 후 388명의 데이터를 최종 분석과정에 활용하였다. 조사 도구의 신뢰도는 직무성과 .896, 직무특성 .873, 지식공유 .929로 사회과학에서 인정하는 값으로 나타났다. 학습민첩성의 경우 단일 요인으로 구성되어 신뢰도를 측정하지 않았다. 자료 분석은 R 4.2.3을 활용하여 평균과 표준편차, 백분율과 같은 기술통계 분석, 차이분석과 상관분석, 회귀분석, 그리고 PROCESS macro를 활용한 부트스트래핑으로 가설에 맞게 모델 1, 모델 4, 그리고 모델 14를 통해 분석을 진행하였다. 모든 통계는 사회과학에서 가장 많이 활용되는 .05 수준에서 유의수준을 판단하였다.

위의 대상, 설문지, 통계를 활용하여 이 연구에서 설정한 연구가 가설에 대해 도출된 연구 결과는 다음과 같다. 회귀분석을 실시하기에 앞서 종속변인인 직무성과에 대해 인구통계학적 변인을 활용한 차이분석을 실시한 결과 연령, 근속연수 및 직급이 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 세 변인이 모두 시간의 흐름에 따라 유사한 흐름을 보인다는 점에서 유일한 연속변인인 근속연수를 통제변인으로 투입하여 분석을 진행하였다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무성과에 미치는 변인들의 영향력과 관련하여 직무특성은 직무성과에 정적인 영향을, 직무특성은 직무성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로, 대기업 사무직 근로자의 직무성과에 이 연구의 독립변인인 직무특성과 매개변인인 지식공유가 중요하다는 것이 선행연구와 일치하게 나타났다.

둘째, 위의 세 변인 각각의 영향관계 구명에서 나아가 직무특성이 직무성과에 미치는 영향에서 지식공유의 매개효과를 분석했다. Hayes(2013)의 PROCESS

macro의 모델 4를 활용해 분석한 결과, 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계에서 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 대기업 사무직 근로자의 직무성과에는 직무특성의 직접적인 영향 뿐 아니라 구성원끼리의 지식공유 활동이 중요하게 작용한다는 것을 밝혔다.

셋째, 대기업 사무직 근로자의 지식공유와 직무성과의 관계에서 학습민첩성의 조절효과를 분석하기 위해 Hayes(2013)의 PROCESS macro의 모델 1을 활용하여 전체 표집군과 고성과자를 대상으로 분석하였다. 분석 결과 전체 표집군의 경우 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났지만 고성과자의 경우 학습민첩성의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다.

넷째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성이 지식공유를 매개로 하여 직무성과에 미치는 영향에서 학습민첩성의 조절된 매개효과를 구명하기 위해 Hayes(2013)의 PROCESS macro의 모델 14를 활용해 전체 표집군과 고성과자를 대상으로 두 번에 걸쳐 분석했다. 분석 결과 전체 표집군의 경우 지식공유와 학습민첩성의 상호작용항은 유의하지 않아 학습민첩성은 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 조절하지 않는 것으로 나타났으나, 고성과자의 경우 학습민첩성의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다.

2. 결론

이 연구의 목적은 국내 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유, 학습민첩성 및 직무성과의 관계를 구명하는 것이었으며, 연구 결과를 통해 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 대기업 사무직 근로자의 직무특성과 지식공유가 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무특성과 지식공유와 관련한 선행연구는 직무성과에 미치는 연구를 제시하고 있으며, 이 연구 결과는 선행연구를 지지하고 있다. 직무특성은 근로자의 내재적 동기를 이끌어낸다는 점에서 구성원의 내재적 동기가 직무성과에 중요한 요인임을 밝힌 것이라고 할 수 있다. 또한 지식공유는 지식을 나누고 받는 과정을 의미한다는 점에서 지식공유활동이 지식공유의 관점에서 조직의 성장 및 발전과 함께 개인의 성과에도 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다고 할 수 있다. 선행연구와 일치하는 결과와 함께, 이 결과들은 이 연구의 이후 분석의 근거가 되었다.

둘째, 대기업 사무직 근로자의 지식공유는 직무특성과 직무성과의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이를 통해 근로자의 내재적 동기는 직무성과에 직접 영향을 미치는 동시에 동기를 통해 조직 구성원에게 지식을 공유하는 활동을 진행하고 이를 바탕으로 성과가 향상된다는 것을 확인했다. 다소 당연한 결과로 받아드려질 수 있지만, 지식은폐의 관점에서 생각하면 유의한 발견이라고 할 수 있다. 지식근로자의 성격을 지니고 있는 사무직 근로자의 경우, 지식은 본인의 자산이자 경쟁력의 근거이다. 따라서 지식을 공유하는 활동은 조직의 지식을 축적하고 발전시킨다는 점에서 조직에게는 유익한 활동이 될 수 있겠지만 근로자에게는 본인의 비교우위를 감소시키기 때문에 본인에게 불리한 행동이라고 인식할 수 있다. 따라서 근로자는 동료에게 지식을 공유하기보다 아는 것을 숨기거나 일부만을 제공하는 활동을 진행할 수 있다(Connelly et al., 2012). 그러나 이 연구는 근로자에게 발생한 내재적 동기를 바탕으로 구성원과 지식을 주고 받는 활동 중에서 본인의 성과를 향상시킨다는 것을 구명했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

셋째, 대기업 사무직 근로자 전체의 경우 학습민첩성은 지식공유와 직무성과의 관계 및 직무특성과 직무성과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 모두 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 이에 대해 학습민첩성의 탄생배경을 생각해볼 필요가 있다. 학습민첩성은 기존과 다른 새로운 환경 속에서 경험을 통해 빠르고 유연하게 학습하려는 의지 및 능력으로, 새로운 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 즉, 학습민첩성은 학습으로만 그치는 것이 아니라 성공적인 수행과 성과의 관점에서 생각할 수 있다. 학습민첩성이 승진에 성공한 임원의 공통된 차이점으로 발견되면서 탄생한 개념이라는 것을 생각하면, 학습민첩성은 성과와 큰 영향관계를 지니고 있다고 판단할 수 있다. 학습민첩성의 대표학자 중 하나인 Meuse는 Korn/Ferry Institute(2008) 보고서에서 학습민첩성은 높은 잠재력을 지닌 구성원을 구별하는 주요 지표 중 하나이며, 인재 관리의 측면에서 매우 중요한 요소임을 주장했다.

고성과자에 대한 분석 결과 학습민첩성과 고성과자에 관한 관점이 적절한 것으로 판단할 수 있다. 이는 학습민첩성이 높은 구성원은 지식공유에 활발히 참여하는 경향이 있으며, 학습민첩성이 지식공유에 선행한다는 앞의 관점을 뒷받침하는 근거로 활용될 수 있을 것이다. 또한 고성과자의 요건인 학습민첩성의 특성을 더 부각시키는 결과라고 할 수 있다.

3. 제언

가. 후속연구를 위한 제언

이 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 후속 연구를 제언할 수 있다. 첫째, 이 연구의 핵심은 고성과자를 대상으로 가설을 설정하여 분석한 결과 전체 대기업 사무직 근로자와 고성과자에게 있어 학습민첩성이 다른 양상으로 나타나는 것을 실증했다는 것이다. 학습민첩성 변인은 다른 변인에 비해 역사가 길지 않고 실증적 연구가 반복적으로 이루어지지 못했다. 이에 후속연구에서는 고성과자 및 핵심인재의 직원경험 관점에서 선발, 교육/훈련 및 보상 등의 관점에서

학습민첩성의 영향을 전체 재직자와 비교 분석하는 연구가 실증적으로 이루어지기를 희망한다.

둘째, 이 연구의 직무성과는 자기보고식으로 응답되었다. 근로자 스스로 생각하는 본인의 성과는 조직의 성과와 다를 수 있다. 맥락성과의 경우 본인의 자발적인 행동을 측정하는 것이기에 자기보고식이 적절할 수 있지만, 과업성과의 경우 조직의 평가가 보다 적절할 것이다. 특히 이 연구는 학습민첩성의 고성과와의 연관성을 밝힌 의의가 크기에, 객관적인 성과 측정을 위하여 성과 평과 결과를 통한 과업성과 및 다면평가를 통한 맥락성과 측정 등의 다양한 사내 데이터를 통한 직무성과를 측정한 연구가 진행되기를 바란다. 비슷하게, LMS나 공유활동을 위한 플랫폼 내에서의 데이터를 활용하여 지식공유를 측정하는 연구도 제안해볼 수 있다.

셋째, 이 연구의 가설 3-2와 가설 4-2의 분석을 큰 표본과 정확한 직무성과의 측정으로 분석할 필요가 있다. 전체 표집 중 10%만을 추출하면서 표본의 크기가 감소했다. 또한 위의 제언과 같은 맥락으로 자기보고식으로 응답된 직무성과를 기준으로 상위 10% 이상으로 응답한 사람을 고성과자로 정의하였다. 연구표본을 압축하면서 진행한 두 가설의 연구결과는 흥미롭지만, 대상의 크기와 고성과자에 대한 정의가 불분명하다는 한계가 존재한다. 이에 이 두 한계를 보완하여 학습민첩성을 고성과자와 다른 구성원의 관점에서 비교분석하는 연구를 제안한다.

나. 연구 결과의 활용을 위한 제언

이 연구에서 도출된 연구 결과 및 논의를 바탕으로 현업에서의 실천적 제언을 종합하면 다음과 같다. 첫째, 근로자의 내재적 동기를 이끌어낼 수 있는 팀 단위, 조직 단위 규범 및 문화를 형성해야 한다. 가설 1~4까지 모든 분석에서, 직무특성을 제외한 모든 변인은 유의하지 않은 경우가 있었지만 직무특성은 항상 유의한 결과를 보였다. 또한 직무특성은 상관분석에서 다른 모든 변인과 큰 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직무특성이론의 관점에서 직무특성은 여타

활동 참여의 이유가 될 수 있기 때문에, 근로자들의 직무특성을 강화하기 위한 조직의 노력은 개인의 직무성과, 조직의 지식공유 및 성과에 유의한 영향을 미친다고 할 수 있다. Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성이론은 내재적 동기를 이끌어내기 위한 직무설계를 위한 방안을 제시하고 있기에, 이를 바탕으로 직무를 재설계하고, 근로자의 참여를 이끌 수 있는 상호발전적인 문화를 형성하는 것을 고려해볼 수 있다.

둘째, 지식을 은폐하기보다 지식을 구성원과 공유하는 것이 개인의 성과에 유익하다는 결과가 도출되어, 조직 안에서 구성원 간 지식을 공유하는 활동을 촉진할 필요가 있다. 구성원에게는 지식을 공유할 유인가가 부족한 것이 현실이다(KPMG, 2000). 이를 해결하기 위해 지식을 공유하는 활동에 대한 인센티브를 증가하는 방법을 고안할 수 있지만, 외재적 보상이 오히려 부정적인 결과를 초래한 연구결과(Bock & Kim, 2002; Bock et al., 2005)가 공존한다. 이에 반대로, 정보를 공유하는 활동의 비용을 감소시키는 전략을 생각해볼 수 있다. Jarvenpaa와 Staples(2000)는 기술에 익숙한 사람들은 정보를 공유하기를 보다 희망하며, 유저에게 친화적인 플랫폼은 아이디어를 확산시키는데 드는 시간을 줄이기에 효과적이라는 것을 밝혔다. 또한 지식공유를 위한 유인으로, 비재무적인 보상을 제안한 연구도 존재한다. Lawler(2000)는 사회적 인정은 흔치 않고, 믿을 수 있으며 가치 있기 때문에 강력한 인센티브가 된다고 주장했다. 지식공유를 통한 조직의 전략적 역량을 위해 선별 기준, 성과 평가, 직무 설계, 경력개발, 교육훈련 및 보상 등 근로자에게 요구되는 새로운 역할을 정의하는 방법을 제시한 연구도 존재했다(Welbourne et al., 1998). Kerr(1989)는 지식공유의 요건으로 높은 자기 효능감을 주장하기도 하고, 그룹의 크기가 작을수록 개인의 기여가 더 크기 때문에 더 협력한다고 주장했다(Kerr, 1983). 가장 거시적인 차원에서, Schneider(1992)는 조직 구성원들이 전체적으로 동일한 정체성을 가진다면 공유가 더 활발하게 이루어진다고 주장했다. 지식공유를 활발하게 하기 위한 연구는 위와 같이 오랜 기간 전부터 이루어져 왔다. 조직은 위의 다양한 방법 중 조직의 상황에 맞게 적절한 방안을 찾아 지식을 은폐하기 보다는 공유하는 조직을 만들어야할 것이다.

셋째, 조직은 급변하는 경영환경 속에서 성공하기 위해 학습민첩성이 높은 개인

과 조직에 대해 고민해야한다. 연구 결과, 학습민첩성은 일반 근로자에게 있어 직무특성과 직무성과를 매개하는 지식공유의 매개효과를 조절하지 못하는 것으로 나타났지만 고성과자에게 있어서는 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 이는, 고성과자는 학습민첩성이 고성과자에게 나타나는 주요한 특징 중 하나라는 선행연구를 뒷받침한다. 학습민첩성은 고성과자 혹은 핵심인재에게 필수적인 요인이라는 것은 다수의 선행연구를 통해 밝혀졌지만, 학습민첩성은 개인의 성격과 기질적인 측면에서 학습민첩성을 개발하는 것에 관한 연구는 많이 이루어지지 못했다. 이에 학습민첩성을 교육으로 개발하는 관점보다는 전략적 인적자원관리의 관점에서 구성원이 효율적으로 일하는 방식이나 환경을 고민하고, 근로자들이 실패에 대한 두려움을 갖지 않고 도전적인 업무에 일할 수 있도록 조직문화를 조성하는 것이 중요할 것이다. 또한 학습민첩성을 지닌 고성과자 및 핵심인재를 선발하는 기준을 수립하거나 사내 멘토링, 도전적인 과제 부여 등의 방법을 활용할 수 있을 것이다.

또한 현재 학습민첩성 측정도구는 여러 가지로 제작되었지만, 국외의 학습민첩성 측정도구는 공개되지 않거나 문항이 100개 이상으로 구성되어 있어 현장에서 활용하기에는 어려움이 있다. 분석한 결과 선행 연구의 맥락과 같게 학습민첩성이 고성과자와 핵심인재를 식별하는 데 있어 중요한 변인으로 나타났기에, 학습민첩성을 인적자원관리 및 개발에 있어 주요하게 진단 및 활용할 필요가 있다고 할 수 있다. 그러나 학습민첩성을 진단할 수 있는 도구는 다른 변인에 비해 부족한 실정이다. 이에 기업에서 인적자원을 효율적으로 관리하기 위한 효과적인 학습민첩성 도구를 개발할 필요가 있다.

참고문헌

강금만. (1999). **지식경영의 숨은 공신, 실행공동체**. LG주간경제.

강혜경. 2004. **직무특성과 통제위치가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 중앙대학교 석사학위논문.

구종권. (1997). **직무특성과 리더의 행동특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 중앙대학교 박사학위논문.

구정대. (2003). **관광호텔경영관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향**. 경주대학교 대학원 박사학위

김경선. (2005). **조직구성원간 사회 관계망과 지식공유와의 상관성 연구**. 연세대학교 석사학위논문.

김민경, 나인강. (2012). 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064.

김미애. (2018). **제조업 근로자의 개인 및 직무 변인과 학습민첩성의 관계에서 긍정적 실책관리 문화의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

김은석, 정철영. (2011). 대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계. **농업교육과 인적자원개발, 43**(2), 171-189.

김홍렬. (2011). 작은도서관 운영자의 직무특성과 직무만족도에 관한 연구. **한국도서관정보학회지, 42**(4), 51-67

나소영. (2015). **대기업 사무직 근로자가 인식한 조직변화태도와 긍정심리자본, 학습지원환경 및 상사의 변혁적 리더십의 관계**. 서울대학교 박사학위논

문.

류근관. (2013). 통계학 (3판). 법문사.

류혜현, 오헌석. (2016). 학습민첩성의 연구와 쟁점. **HRD연구, 18**(4). 119-145.

문영주. (2011). 사회복지사의 개인 성향, 직무 특성, 역할 특성이 경력관리와 지식공유활동에 미치는 영향: 소속기관 유형에 따른 조절효과. *한국사회복지행정학, 13*(2), 91-123.

박가영. (2011). **공기업 직원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.

박문수, 문형구. (2001). 지식공유의 영향 요인: 연구동향과 과제. **지식경향연구, 2**(1), 1-23.

박성민. (2011). **귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로**. 중앙대학교 석사학위논문.

박윤희. (2012). 중소기업 근로자의 일터학습에 대한 인식 연구. Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education, 15(1), 87-115.

박정열, 김진모. (2019). 지식근로자의 일터학습민첩성 진단도구 개발. **HRD 연구, 21**(4), 115-152.

박태호. (2002). **지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향**. 경성대학교 박사학위논문.

박현주. (2016). **대기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 상사의 학습지원 및**

학습문화의 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

배수현. (2017). **대기업 사무직 근로자의 직무성과와 사회적 네트워크, 무형식학습 및 직무몰입의 인과적 관계**. 서울대학교 석사학위논문.

배을규 (2009). **인적자원개발론**. 학이시습.

서용욱, 홍정화. (2014). 중소제조기업의 직무특성, 지식경영시스템, 직원성과 간의 관계 분석: 회계정보시스템품질의 조절효과를 중심으로. **회계·세무와 감사 연구, 56**(3), 169-213.

신소라. (2017). **대기업 제조업 연구개발 인력의 사회적 가치지향과 지식공유의 관계에서 분배공정성의 조절효과**. 서울대학교 석사학위논문.

양대현. (2019). **대기업 사무직 근로자의 직무재창조와 직무자율성, 사회적 네트워크 및 적응수행의 구조적 관계에서 직무효능감과 학습민첩성의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

양심파, 권기환. (2017). 변혁적 리더십이 지식공유, 혁신행동 및 직무성과에 미치는 영향. **글로벌경영학회지, 14**, 181-214.

양인준. (2022). **대기업 사무직 근로자의 직무재창조와 직무자율성, 사회적 네트워크 및 적응수행의 구조적 관계에서 직무효능감과 학습민첩성의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

여수경. (2012). **중소기업 근로자의 직무성과와 사회적 네트워크의 관계에서 지식공유의 매개효과와 네트워크 접근성의 조절효과**. 서울대학교 석사학위논문.

유양호, 이경식(2020). 호텔기업의 혁신지향문화와 학습지향성이 직무성과에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과. **관광경영학회, 24**(3), 475-494.

유영주. (2019). **대기업 연구개발 팀원이 인식한 팀의 성과와 변혁적 리더십, 임파워먼트, 흡수역량, 과업불확실성 및 심리적 안전의 구조적 관계.** 서울대학교 박사학위논문.

윤창근, 최정인, 정세희(2017). 지식공유와 성과간의 인과구조: 구조방정식을 활용한 지식공유의 결정모형과 성과에 대한 영향분석. **지방정부연구, 21**(2), 231-259.

이성엽. (2009). 무형식 학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. **한국교육학연구, 15**(1), 133-185.

이수화. (2006). **직무특성모형에서 자아효능감과 공정성민감도의 조절효과에 관한 연구.** 전남대학교 대학원 박사학위 논문.

이승연 (2015). **조직사회화 전략과 문화성향이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향에서 학습민첩 성의 조절효과 분석.** 국내석사학위논문, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원.

이재은. (2015). **사무직 근로자의 경력성공 준거에 관한 연구.** 서울대학교 박사학위논문.

이지우. (1997). 직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할. **인사조직연구, 5**, 87-122.

이지윤. (2014). **중소기업 근로자가 인식한 직무성과와 학습조직화 및 개인역량의 관계.** 서울대학교 석사학위논문.

이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천. (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구분석; 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발, 40**(2), 189-220.

이찬, 최영준, 문예원. (2011). **교육과학기술연수원 교육 프로그램의 효과성 측정을 위한 평가방안**. 교육과학기술연수원.

이태규, 김미정(2020). 항공사 지상직원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향: 인천국제공항에 근무하는 항공사 지상직원을 대상으로. **관광경영연구, 24**(6), 547-570.

임창현, 위영은, 이효선. (2016). 학습민첩성 측정도구 개발 연구. *한국인력개발학회 춘계학술대회*, 45-58.

잡코리아. (2019. 07. 19). 직장인 2명중 1명 "자기개발 한다". **잡코리아.** https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=15690.

장현진. (2012). **기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위 논문.

장현진, 나승일. (2012). 기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계. **기업교육과 인재연구. 14**(2), 99-127.

정순자. (2001). 공공기관의 지식관리 필요성과 효율적 실천방안. **인적자원관리연구, 3**, 213-230.

정진. (2023. 02. 07). "올해도 갓생이다"…직장인 50.4%, "업무시간에도 자기계발". **유밥.** https://www.ubob.com/insight/detail_view/1211.

정재삼. (2000). 지식기반사회 기업교육의 초점: 지식경영의 수행공학적 시사점 논의. **기업교육과 인재연구, 2**, 137-156.

조세형, 윤석천. (2009). 중소기업 근로자의 조직학습 능력이 혁신성과에 미치는 영향-중간관리자 리더십의 조절효과. **직업교육연구, 28**(2), 71-87.

조영아. (2015). **대기업 사무직 근로자의 경력관리행동과 핵심자기평가, 지각된 규범, 결과기대 및 실행의지의 구조적 관계.** 서울대학교 대학원 박사학위 논문.

조휘일. (1991). 한국 사회복지분야의 자원봉사 행동과 관련된 개인 및 조직특성에 관한 연구. **한국사회복지학**, 18(1), 117-150.

천승현. (2007). **공기업 신입직원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인역량특성의 조절효과를 중심으로.** 서울대학교 석사학위논문.

최병권. (2002. 10. 23.). **지식 공유 가로막는 내부의 적을 제거하라.** LG경영연구원. https://www.lgbr.co.kr/report/view.do?idx=1783.

Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis, 16*, 3-9.

Aguinis, H.,& O'Boyle Jr., E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology, 67*(2), 313-350.

Aksoy, Y., Ayranci, E., & Gozukara, E. (2016). A research on the relationship between knowledge sharing and employee performance: The moderating role of unethical behaviors in organizational level. *European Scientific Journal, 12*(4), 335-352.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). The war for talent, part two. *McKinsey Quarterly, 2*, 9-12.

Bersin, J., (2014. 02. 19). The Myth Of The Bell Curve: Look For The Hyper-Performers. *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/?sh=753506c06bca.

Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of workplace learning, 13*(5), 209-214.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *The Academy of Management Review, 7*(4), 560-569.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N.(2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational Climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87-111.

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel psychology, 48*(3), 587-605.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations.* 71-98.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior, 69*(1), 30-47.

Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(1), 26-48.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough In Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Castrillon, C., (2022. 01. 19). 5 Proven Habits Of High Performers. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/01/19/5-proven-habits-of-high-performers/?sh=6f435b1f5d94

Cole, R., Raffier, L. M., Rogan, P., & Schleicher, L. (1998). Interactive group journals: Learning as a dialogue among learners. *Tesol Quarterly, 32*(3), 556-568.

Corporate Leadership Council. (2005). *Realizing the full potential of rising talent*. Corporate Executive Board.

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living : How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan management review, 37*, 53-66.

Davenport, T. H., & Prusak. L.(1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press.

Delaney, J. T. (2013). The most in-demand 21st century business skill: Learning agility. *Huffington Post: Business.* http://www.huffingtonpost.com/john-t-delaney/the-most-indemand-21stce_b_3567377.html

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *American Psychological Association, 19*(1), 96-107.

De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(4), 267.

De Meuse, K. P., Hallenbeck, G., Dai, G., & Tang, K. Y. (2008). *Using Learning Agility to Identify High Potentials around the World*. The Korn/Ferry Institue.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S.(2010). Learning agility: a construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal, 62*(2), 119-130.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding.

Industrial and Organizational Psychology, 5(3), 258-279.

Drucker, P. (2012). *Managing in a time of great change.* Routledge.

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy, 27*(4), 12.

Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility. Minneapolis.* Korn/Ferry International.

Ein-Dor, P., & Segev, E. (1978). Organizational context and the success of management information systems. *Management science, 24*(10), 1064-1077.

Fried, Y. and G. Ferris. 1986. The Dimensionality of Job Characteristics; Some Neglected Issues. *Journal of Applied Psychology 23*(1): 241-263.

Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 16*(4), 149-176.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109-122.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). *Employee reactions to job characteristics. Journal of applied psychology, 55*(3), 259.

Hackman, J. R., & N. Katz. 2010. Group behavior and performance. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, G. Lindzey, eds. *Handbook of Social*

Psychology, 5th ed. John Wiley & Sons, New York, 1208-1251.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology, 60*(2), 159.

Hansen, M. T.(2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science, 13*(3), 232-248.

Haring, S., Shankar, J.,& Hofkes, K. (2016). *The Potential of Learning Agility: The relationship between Learning Agility and Success.* HFM Talentindex.

Herzberg, F. (2005). The motivation-hygiene theory. In Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership. JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 2(4), 61-74.

Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *Foundations of human resource development.* Berrett-Koehler.

Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers : New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization.* John Wiley & Sons Canada Ltd.

Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems, 9,* 2-3, 129-154.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference*

guide. Scientific Software International.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory, 80*, 480.

Keller, S., & Schaninger, B. (2018. 01. 11). Focus on the five percent. *McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/focus-on-the-five-percent.*

Kerr, N. L. (1989). Illusions of efficacy: The effects of group size on perceived efficacy in social dilemmas. *Journal of experimental social psychology, 25*(4), 287-313.

KPMG. (2000). *Knowledge management research report 2000.* KPMG Consulting Reports.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.

Liao, S. H., & Chen, C. C.(2018). Leader-Member exchange and employee creativity: Knowledge sharing the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 419-435.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T.(2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321-329.

Marsili O. (2005). 'Inequality' of innovation: Skewed distributions and the returns to innovation in Dutch manufacturing. *Economics of Innovation and New Technology, 14*, 83-102.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Simon and Schuster.

McDonough, A. M. (1963). *Information economics and management systems*. McGraw-Hill.

Millar, K. I. (1990). Performance Appraisal of Professional Social Workers. *Administration in Social Work, 14*(1), 65-85.

Mitchinson, A., & Morris, R.(2012). *Learning about learning agility*. Center for Creative Leadership.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance, 10*(2), 71-83.

Packard, T. (1989). Participation in Decision Making, Performance, and job satisfaction in a social worker bureaucracy. *Administration in Social Work, 13*(1), 59-73.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research, 12*(3),

395-419.

Platow, M. J., Foddy, M., Yamagishi, T., Lim, L. I., & Chow, A. (2012). Two experimental tests of trust in in-group strangers: The moderating role of common knowledge of group membership. European *Journal of Social Psychology, 42*(1), 30-35.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A Second Generation Measure Of Organizational Citizenship Behavior.* Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance.* Irwin.

Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals (2nd ed.).* Berrett-Koehler.

Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational behavior and human performance, 19*(1), 18-42.

Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review, 39*(12), 1695-1719.

Scherer F,& Harhoff D. (2000). Technology policy for a world of skew-distributed outcomes. *Research Policy, 29*, 559-566.

Schmidt JE, Hunter FL, Judiesch MK. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology, 75*, 28-42.

Smith, B. C. (2015). *How does learning agile business leadership differ? Exploring a revised model of the construct of learning agility in relation to executive performance*. New York: Columbia University.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Harvard University.

Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge Management, 8*(6), 117-130.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology, 81*(5), 525.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* Wiley.

Morgan, J. (2020). *The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade*. John Wiley & Sons.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology, 79*(4), 475-480.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior, 31*(2-3), 463-479.

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rate of good and poor performers. *Academy of Management Journal, 52*, 1016-1033.

Smith, B. C. (2015). *How does learning agile business leadership differ? Exploring a revised model of the construct of learning agility in relation to executive performance*. Columbia University.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal, 44*(2), 316-325.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.

Steve, M. J., & Paul, D. B. (1999). Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-related Stressor; a Multiple Study. *Journal of*

Applied Psychology, 84(1), 349-361.

Stolovitch, H. D., Keeps, E. J., & Rodrigue, D. (1999). Skill sets, characteristics, and values for the human performance technologist. In Handbook of human performance technology, 651-697.

Wlash, G. (2016. 01. 17). Even 1 "High Performer" Resignation is Too Many!. Linkedin. https://www.linkedin.com/pulse/even-1-high-performer-resignation-too-many-gwen-walsh/.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal, 41*(5), 540-555.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

Withey, M., Daft, R. L., & Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal, 26*(1), 45-63.

Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management, 11*(2), 83-90.

설문조사 도구

대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성, 지식공유, 학습민첩성의 관계에 관한 설문지

안녕하십니까?
먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

이 연구는 대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무특성, 지식공유, 학습민첩성의 관계를 탐구하는 연구입니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 10분입니다.

본 조사의 응답내용은 「통계법 제8조」에 의거하여 익명으로 처리되므로 개인의 특성은 노출되지 않습니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 이 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

감사합니다.

서울대학교 대학원 농산업교육과 산업인력개발학 전공
석사과정 신상훈
지도교수 이 찬

※ 설문과 관련한 문의사항이 있으신 경우 아래 연락처로 연락주시면 감사하겠습니다.
[핸드폰: 010-5037-7857 / e-mail: hoonbravo@snu.ac.kr]

Ⅰ. 다음은 대기업 사무직 근로자의 직무성과에 대한 질문입니다.

각각의 문항을 읽고 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치되는 번호에 ∨ 해주시기 바랍니다.

no	문항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	나는 내게 주어진 업무를 잘 완료해낸다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직무명세서에 제시된 책임 업무를 다한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 조직에서 기대하는 과업을 잘 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무수행시 요구되는 목표를 잘 달성한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무수행시 문제해결을 위해 동료와 잘 협력한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 필요한 업무를 스스로 찾아서 적극적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내가 맡은 업무가 아니어도 회사에 도움이 되는 일이라면 한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 동료의 업무가 과중할 때 돕고 함께 협력한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 부서에 보탬이 될 수 있는 건설적인 제안을 한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 상사가 없더라도 맡은 업무를 평소대로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 어려움에 처한 동료를 지원하고 격려하여준다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무수행시 문제해결을 위해 능동적으로 대처한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 대기업 사무직 근로자의 직무특성에 대한 질문입니다.

각각의 문항을 읽고 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치되는 번호에 ∨ 해주시기 바랍니다.

no	문항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	나의 업무를 수행하기 위해서는 복잡하고, 높은 수준의 기술이나 지식이 요구된다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 수행하는 업무는 항상 여러 가지 지식을 필요로 하고 순서가 복잡하다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무를 처리하면서 어떤 과업의 시작에서 끝마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 업무는 대부분 처음부터 내가 시작해서 내가 마무리를 짓는 일들로 이루어져 있다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 담당하고 있는 업무는 어떤 일의 한 부분을 처리하는 것이 아니라 전체를 수행하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 어떤 일의 일부분만을 처리하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
7	내 업무처리 결과는 다른 동료들의 일에 많은 영향을 끼친다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 담당하는 업무는 우리 회사에서 매우 중요한 업무의 하나다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사에서 내 업무가 빠진다면 회사나 다른 사람에게 불이익이 초래될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 맡은 업무가 잘못 처리되면 회사에 많은 손실을 끼친다.	①	②	③	④	⑤
11	내가 업무를 어떻게 처리해야 하는지는 내가 스스로 판단하여 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	내가 담당하고 있는 업무수행방법은 내 마음대로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무에 대해 많은 재량권을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 업무를 수행하면서 내가 업무처리를 잘 하고	①	②	③	④	⑤

	있는지를 확인할 수 있다.					
16	나는 업무를 수행하면서 잘 처리되지 못한 부분을 금방 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 업무수행이 끝나면 결과가 좋은지 직접 확인할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
18	업무가 끝나면 상사나 동료들로부터 듣지 않고도 자신의 일처리가 잘 됐는지 여부를 직접 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 대기업 사무직 근로자의 지식공유에 대한 질문입니다.

각각의 문항을 읽고 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치되는 번호에 ∨ 해주시기 바랍니다.

no	문항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	나는 새로운 것을 배우게 될 때, 나의 동료들도 배울 수 있도록 알려준다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내부 동료들과 다양한 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 지식(스킬)을 동료들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 새로운 것을 배우게 될 때, 외부 기관 종사자들도 배울 수 있도록 알려준다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 주변 사람들과 정보를 잘 공유한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 지식(스킬)을 주변 사람들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7	내가 요청하면, 동료들은 그들이 알고 있는 것을 나에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 요청하면, 동료들은 그들의 지식(스킬)을 나에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 요청하면, 주변 사람들은 그들이 알고 있는 것을 나에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 요청하면, 주변 사람들은 그들의 기술(지식)을 나에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 대기업 사무직 근로자의 학습민첩성에 대한 질문입니다.

각각의 문항을 읽고 평소 귀하의 생각이나 상황과 가장 일치되는 번호에 ∨ 해주시기 바랍니다.

no	문항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 어떤 일이 잘 되지 않을 때에는 접근방법을 유연하게 수정한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 강점과 한계를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 새로운 지식과 기술 습득에 열의를 보인다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 스스로의 성장과 개선을 적극적으로 추구한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 새로운 경험과 도전을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 개방적이고 변화 및 새로운 아이디어에 수용적이다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 실수를 통해 배우고 성찰한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음은 귀하의 일반적 특성에 관한 질문입니다.

해당되는 사항에 ∨ 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

만 (　　) 세 ※숫자만 기입

3. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸(4년제 이상) ④ 대학원졸

4. 귀하의 총 직장 경력기간은 어떻게 되십니까?

(　　) 년 (　　) 개월 ※숫자만 기입

5. 귀하의 현재 고용형태는 어떻게 되십니까?

① 정규직 ② 비정규직

6. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원 이상

7. 귀하의 직무는 어떻게 되십니까?

① 기획/전략	② 재무/회계	③ 인사/교육	④ 총무/관리
⑤ 영업/마케팅	⑥ 연구/개발	⑦ 생산	⑧ 기타

8. 귀하가 소속된 기업의 산업군은 어떻게 되십니까?

① 제조업 ② 비제조업

※설문조사에 응답해주셔서 진심으로 감사합니다.

Abstract

The Relationship among Job Performance, Job Characteristics, Knowledge Sharing, and Learning Agility

by Simon Sang Hoon Shin

Dissertation for the Master of Education in the Graduate School of Seoul National University, Republic of Korea, 2023

Major Advisor: Chan Lee, Ph.D.

This study aims to investigate the relationship between job characteristics, knowledge sharing, learning agility, and job performance among office workers in large corporations. Specifically, the focus is placed on learning agility, which can be utilized as a selection factor for high performers and key talents. The specific research objectives established in this study are as follows: First, I examined the direct impact of job characteristics and knowledge sharing on job performance

among office workers in large corporations. Second, I examined the mediating effect of knowledge sharing in the relationship between job characteristics and job performance among office workers in large corporations. Third, I examined the moderating effect of learning agility in the relationship between knowledge sharing and job performance among office workers in large corporations. Fourth, I examined the moderating effect of learning agility in the relationship between job characteristics, knowledge sharing, and job performance among office workers in large corporations. Fifth, I compared the moderating effect of learning agility between the overall group of office workers in large corporations and the top 10% high performers.

The subjects of this research are office workers in domestic large corporations. Non-regular employees were excluded, and sampling was conducted using a non-probability random sampling method. The survey instruments included validated tools for the research variables of job characteristics, knowledge sharing, learning agility, and job performance, along with demographic questions. The pilot survey consisted of a total of 70 responses, while the main survey utilized 388 responses for the final analysis.analysis was performed using R 4.2.3, employing descriptive statistics such as means, standard deviations, and percentages. Additionally, inferential statistics including t-tests, correlation analysis, regression analysis, and bootstrapping using the PROCESS macro for Model 1, Model 4, and Model 14 were utilized to test hypotheses. All statistical tests were evaluated at a significance level of .05, commonly used in social sciences.

Based on the target population, survey instruments, and statistical analysis used in this study, the research results and conclusions regarding the hypotheses are as follows: First, concerning the influences of

variables on job performance among office workers in large corporations, it was found that job characteristics and knowledge sharing have a significant impact on job performance. Second, knowledge sharing was found to have a partial mediating effect in the relationship between job characteristics and job performance. Third, for the overall sample of workers, learning agility was found to have no moderating effect on the relationship between knowledge sharing and job performance (Hypothesis 3-1) or on the mediating effect of knowledge sharing in the relationship between job characteristics and job performance (Hypothesis 4-1). However, when analyzing the relationship between learning agility and high performers based on the top 10% of job performance, using the same models (Hypothesis 3-2 and Hypothesis 4-2), the interaction term between knowledge sharing and learning agility was found to be significant, and all adjusted indirect effect indices were statistically significant.

The conclusions drawn from this study are as follows: First, preceding research on job characteristics and knowledge sharing has provided evidence regarding their impact on job performance, supporting the findings of this study. This suggests that intrinsic motivation among employees is an important factor in job performance. Furthermore, considering that knowledge sharing represents the process of sharing and receiving knowledge, it can be inferred that knowledge-sharing activities significantly influence both individual performance and the growth and development of organizations. Second, knowledge sharing among office workers in large corporations was found to partially mediate the relationship between job characteristics and job performance. While this may seem like an obvious result, it is still considered a significant finding from a knowledge transfer perspective. Third, the moderating effect of

learning agility differed between the overall sample of employees and high performers. Considering that learning agility is a concept that emerged from identifying common characteristics among successful executives, it can be concluded that learning agility has a strong relationship with performance. The analysis results concerning high performers align with previous research on learning agility and high performance.

Based on the results of this study, the following suggestions can be made for future research: First, it is recommended to conduct empirical research that compares the influence of learning agility on overall employees, as well as high performers and key talents, from the perspective of employee experiences in selection, training/development, and reward systems. This would provide valuable insights into the role of learning agility in different employee groups. Second, future studies should consider measuring the variables of job performance and knowledge sharing using methods beyond self-report measures. Objective performance measures, such as performance evaluation results and 360° feedback, should be utilized to provide a more comprehensive assessment of job performance. Third, there is a need to analyze the results of Hypothesis 3-2 and Hypothesis 4-2 using larger samples and accurate measures of job performance. Conducting analyses with larger sample sizes and more precise measurements of job performance would enhance the robustness and generalizability of the findings.

Based on the research findings and discussions derived from this study, the following practical recommendations can be summarized for implementation in the industry: First, it is crucial to establish team-level and organizational-level norms and cultures that can foster intrinsic motivation among employees. Throughout all the analyses conducted in

Hypotheses 1 to 4, job characteristics consistently showed significant results, while other variables did not. Therefore, organizations should consider redesigning jobs and creating a supportive culture that encourages employee participation and engagement. Second, rather than hoarding knowledge, creating an organizational culture that promotes knowledge sharing is beneficial for individual performance. Organizations should strive to create an environment where knowledge is shared among employees through various means, rather than being concealed. Third, organizations need to prioritize individuals and the organization with high learning agility to succeed in rapidly changing business environments. From a strategic human resource management perspective, organizations should consider the ways and environments in which employees can work efficiently and create a culture that encourages employees to take on challenging tasks without fear of failure. Additionally, as the current measurement tools for learning agility are not readily available or consist of over 100 items, there is a need for the development of effective learning agility tools that can be practically utilized by companies to manage their human resources efficiently.

keywords : Office Workers in Large Corporation, Job Performance, Job Characteristics, Knowledge Sharing, Learning Agility

Student Number **: 2021-21495**