

# 중국기업의 애자일 문화인식이 직무성과에 미치는 영향: 개인역량 조절효과를 중심으로

안나<sup>1\*</sup>, 최수형<sup>2</sup>, 강희경<sup>3</sup>

<sup>1</sup>부산대학교 경영대학 박사과정, <sup>2</sup>부산대학교 경영대학 교수, <sup>3</sup>부산대학교 경영대학 연구원

## The Effects of Perceived Agile Culture of Chinese Enterprises on Job Performance: Focused on Moderating Effect of Individual Capability

Na AN<sup>1\*</sup>, Su-Heyong Choi<sup>2</sup>, Hee-Kyung Kang<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD Student, School of Business, Pusan National University

<sup>2</sup>Professor, School of Business, Pusan National University

<sup>3</sup>Researcher, School of Business, Pusan National University

요 약 본 연구에서는 애자일 문화인식(임파워먼트, 지속적 학습, 개인 커뮤니케이션 강화)이 직무성과(과업, 맥락, 적응)에 미치는 영향 및 개인역량(지식, 기술)의 조절효과를 이론적으로 검토한 후 중국기업의 종업원을 대상으로 실증연구를 진행하였다. 실증분석을 위해 중국기업에 종사하는 종업원 219명의 데이터를 사용하였으며 SPSS 21을 사용하여 변수의 타당성 및 신뢰성 분석, 회귀분석을 실시하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 애자일 문화 인식은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 개인역량은 애자일 문화 인식과 직무성과 간의 관계에서 부분적인 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 연구결과를 통해 직무성과에 영향을 미치는 애자일 문화인식과 개인역량의 세부적인 역할을 이해할 수 있고 애자일 문화인식을 구성하는 요인들이 기업들이 애자일 조직으로 변환하는데 연구방향을 제시할 수 있다.

주제어 : 애자일 조직, 애자일 문화 인식, 직무성과, 개인역량, 임파워먼트

**Abstract** The purpose of this study is to verify the effect of perceived agile culture(empowerment, continuous learning, personal communication Intensification) on job performance(task, contextual, adaptive) and to explore the moderating effect of individual capability(knowledge, skill). For the empirical analysis, data were collected from convenient sample of 219 employees working at enterprise in China. The analysis of validity and reliability of variables and regression analysis were performed using SPSS 21. The results of this research as followed: firstly, the positive perceived agile culture and job performance were statistically supported. Secondly, the individual capability played as a partial moderator on the relationship between the perceived agile culture and the job performance. The factors that constitute the perceived agile culture can present the research directions for the transformation into the agile organization.

**Key Words** : Agile Organization, Perceived Agile Culture, Job Performance, Individual Capability, Empowerment

### 1. 서론

21세기 기업에게 있어서 가장 중요한 문제 중 하나는

‘변화’일 것이다. 오늘날 우리에게 놓아진 경영환경은 변동스럽고(volatility), 불확실하고(uncertainty), 복잡하고(complex), 모호한(ambiguity) VUCA시대라고 할 수 있

\*Corresponding Author : Na AN(demon5929@naver.com)

Received February 8, 2018

Accepted March 20, 2019

Revised February 27, 2019

Published March 28, 2019

다. 이러한 시대의 요구에 대응하기 위해 만들어진 것이 애자일이다. 이는 당시 불확실성을 대응하는 방법을 고심하는 가운데 싹트기 시작했다. 2018년 <포브스>는 애자일 경영이 지금 세계를 변화시키는 거대한 글로벌 활동이라고 하였으며 실제 아마존, 애플, 페이스북, 구글, 마이크로소프트 등 세계에서 시가총액 규모가 큰 5대 조직은 '애자일=혁신'의 이미지를 가지면서 애자일을 오래 전부터 인식하고 있었다고 지적하였다.

애자일을 조직문화에 적용하면 상명하달 형태의 '수직적 조직구조'보다 '소규모 조직을 기반으로 종업원 개인의 주인의식을 중시하는 수평적 조직'을 추구하는 것이라 할 수 있다. 즉 기존 조직이 '통제'로 요약된다면 애자일 조직문화는 '권한위임'으로 볼 수 있다. 한국에서도 최근 기업들이 조직문화 혁신을 위해 적극적으로 애자일 방식을 도입하고 있다. 삼성전자와 LG전자 등의 글로벌 기업이 10여 년 전부터 애자일 방식을 개별단위로 적용해왔으며 이제는 전사적인 차원에서 도입을 검토하고 있다.

중국에서도 많은 대기업들이 애자일 조직을 채택하고 있다. 화웨이는 조직운영에서 프로젝트별 조직운영 메커니즘을 채택하고 구조를 유연하게 함으로써 업무 프로세스가 민첩하게 되어 일선에 권한을 주어 끊임없이 혁신하고 최적화한 것으로 알려져 있다.

2018년 <애자일코리아 콘퍼런스>에서 미국 게임업체 라이엇게임즈의 아흐메드 시드키 부사장은 애자일 문화의 핵심은 학습문화라고 강조했다. 많은 학자들의 애자일 문화 특성요인을 임파워먼트, 지속적 학습 및 개발, 비공식 커뮤니케이션, 협력, 정보공유, 변화지향성, 팀 지향 등으로 구성하여 연구해 왔으며[1-4] 학자마다 세부 요인에 대한 견해가 다양하다. 본 연구에서는 선행연구를 토대로 종업원이 지각하는 애자일 문화인식의 세부요인으로 임파워먼트, 지속적 학습, 개인적 커뮤니케이션 강화의 3가지 요인으로 구성하여 연구를 진행하였다.

애자일 문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 특히 애자일 문화의 도입은 재무적 성과보다 종업원들의 직무만족도, 직무(수행)성과 등의 비재무적 성과의 평가지표에 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 최근 연구들은 보여주고 있다[5]. 종업원의 조직유효성을 측정하기 위해 많은 국내의 연구에서 조직몰입과 직무만족을 변수로 사용하고 있으나 이 두 변수는 심리적 요인을 측정하는 개념으로 애자일 문화인식이 직무에

객관적으로 영향을 미치는지를 측정하기 어렵다. 따라서 애자일 문화인식이 직무성과에 미치는 영향을 실증적 분석하기 위하여 본 연구에서는 과업성과, 맥락성과, 적응성과를 종속변수로 사용하고자 한다. 직무성과 측정 관련변인을 살펴본 결과, 과업성과[6]와 맥락성과[7]를 중심으로 많은 연구가 수행되었음을 확인할 수 있었다. 또한 애자일 문화는 권한위임과 유연성을 주요특징으로 하고 있기 때문에 환경변화에 적합하게 행동을 조정하는 행동인 적응성과를 종속변수에 포함하였다.

한편 조직구성원이 지각하는 애자일 문화인식의 효과에서 조직 구성원의 개인특성이 매우 중요한 역할을 한다. 애자일 조직이라는 특성을 감안하여 볼 때, 애자일 조직은 지속적인 혁신을 추구하는 학습문화를 가진 조직이기 때문에 구성원 개인이 애자일 도입의 결과를 적극적으로 받아들이고, 재구조화하며, 활용하는 역량의 수준은 실제 직무성과를 높이기 위한 중요한 변수일 것이다. 그러나 아직까지는 애자일 문화인식에 대한 연구가 미흡하고 더 나아가 애자일 문화인식과 직무성과의 관계에 대한 체계적인 연구는 더 부족한 상태이다.

이에 본 연구에서는 첫째, 애자일 문화인식이 직무성과에 미치는 영향을 파악하고 둘째, 개인역량이 애자일 문화인식과 직무성과의 관계에서 조절효과를 하는지를 연구하고자 한다. 이를 통해 애자일 문화인식의 세부요인을 제시하고 더 나아가 직무성과에 미치는 영향력에 대한 실증자료를 제시하며 종업원의 개인역량의 중요성을 밝힘으로써 궁극적으로 기업에게 조직구성원들이 지각하는 애자일 문화인식과 직무성과의 향상방안에 대한 연구방향과 시사점을 제시하였다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 애자일 조직

애자일 조직은 일반적으로 급변하는 환경에서 시장의 기회를 감지하고 효과적으로 대응할 수 있는 조직을 의미한다. 애자일 조직은 치열한 경쟁 속에서 일시적 우위를 개발할 수 있도록 꾸준히 경쟁행동을 실행하고 활용하는 기업 성공의 중요한 결정 요인으로 부상하였다[8].

애자일(Agile)이란 단어는 '날렵한', '민첩한'이란 뜻을 가진 형용사다. 소프트웨어 개발에서 처음으로 등장하였는데, 정해진 계획만 따르기보다 개발 주기 혹은 소

소프트웨어 개발 환경에 따라 유연하게 대처하는 방식을 뜻한다. 2001년 2월 미국 유타주의 스노우버드 스키리조트에서 컨트 백을 포함한 소프트웨어 개발자들이 17명이 모여 애자일 선언문(The Agile Manifesto)을 발표하였다. '민첩하다'는 의미로써 '애자일'이라고 지칭하고 이러한 특징을 갖는 개발방법론의 공통분모로써 애자일 선언문을 정의하였다[9]. Sambamurthy et al.(2003)는 애자일은 기업이 환경적 위협과 기회를 감지하고 대응할 수 있는 속도를 의미하지만, 진정한 애자일 조직은 기업이 시장 상황의 전개를 기반으로 얼마나 쉽고 빠르게 행동을 변경할 수 있는지에 달려 있다고 하였다. 실리콘밸리에서 효과적인 프로젝트 관리를 위해 고안된 애자일 기법은 더 이상 IT 업계의 전유물이 아니다. 전세계 기업을 대상으로 실시한 2017년 PMI의 조사에 따르면, 애자일 기법을 전혀 사용하지 않는 기업은 12%에 불과했고 나머지 88%는 어떠한 방식으로든 애자일 기법을 활용하고 있는 것으로 나타났다.

애자일 기법을 도입한 조직은 과제 수행에 필요한 스킬을 갖춘 인력을 중심으로 조직이 구성되어 불필요한 절차와 업무 지연을 방지하고, 협업의 효과성을 증진시킨다. 업무수행에 대한 권한과 책임이 부여되기 때문에 구성원들이 주인의식을 가지고 높은 몰입을 보이게 되며 이는 자연스럽게 생산성 향상으로 이어진다. Lin et al.(2006)는 애자일 조직은 적응성과 유연성을 촉진하여 시장변화에 빠르고 효과적으로 반응하는 민첩한 공급사슬을 갖춘 역량을 가진 조직이라고 하였다.

## 2.2 애자일 문화인식

애자일 방법을 사용하여 형성한 조직문화의 특성은 애자일 문화가 여러 가지 특성으로 개념화될 수 있음을 보여준다[12]. 애자일 문화인식은 종업원들이 지각하는 애자일 문화라고 할 수 있고 애자일 문화는 학자들에 따라 여러 가지 특성을 가진 문화로 정의되어 하나의 개념으로 정의할 수 없다. 따라서 애자일 조직에서 나타나는 특성을 요인으로 구성하여 애자일 문화로 학자들은 정의하였다.

애자일 문화는 모든 구성원의 적극적인 참여를 요구하며, 유연성과 자발성을 강조하는 수평적 계층을 가진 민주적 유형의 조직에 가장 적합한 것으로 보인다고 하였고 이러한 유형의 조직에서 협력, 참여, 임파워먼트, 합의 및 타협 등은 애자일 문화 성공에 따른 특성이라고 하

였다[13]. 애자일 문화는 지속적인 학습과 개선, 임파워먼트, 지원과 협업, 팀 지향, 비공식적 커뮤니케이션 지원(개인적 커뮤니케이션 강화), 지식공유, 변화지향 등 특성을 가진다고 하였다[3]. 또한 애자일 문화는 교육 및 신뢰, 유연성, 임파워먼트, 자원분배 등 특성을 가진다고 하였다[2]. Cockburn(2001)에서는 애자일 문화는 지속적인 학습 및 개발, 팀 지향, 개인적 커뮤니케이션 등 특성을 가진다고 하였다[1]. Rebertisch et al.(2018)는 팀 의사결정, 지속적인 학습 및 개발, 자율성과 임파워먼트, 자원 및 협력, 강화된 개인적 커뮤니케이션, 개방된 정보공유, 불확실성 등의 특성을 가진다고 하였다. 애자일 문화에 대한 정의와 구성요소는 학자들에 따라 다르게 정의되지만 본 연구에서는 이상의 선행연구에서 애자일 문화의 특성에서 공통적으로 제일 많이 빈번하게 제시된 요인을 토대로 애자일 문화인식의 하위요인으로 임파워먼트, 지속적 학습, 개인적 커뮤니케이션 강화 등의 3가지 특성을 사용하였다. 각 특성에 대한 개념은 다음과 같다.

Leslie, Holzhalb & Holland(1998)는 조직 구성원의 직무환경에 대한 조정권 및 통제권을 가지고 직원들과의 상호작용과정에서 획득한 직무성과, 조직에서의 자신에 대한 가치평가, 직무수행과 관련한 자기효능감, 공유된 권한 등에 대한 인지과정을 임파워먼트라고 하였다. Cho & Faerman(2010)은 임파워먼트를 조직 리더가 조직구성원의 역량을 개발하고 조직성과를 달성하기 위하여 구성원에게 권한과 책임을 부여하고 정보를 공유하는 활동으로 정의하였다.

Vicere & Fulmer(1998)는 지속적 학습을 조직구성원들이 직무 요구사항에 대한 변화 기대, 학습활동에 대한 참여, 성장목표설정, 피드백 과정과 요구 및 직무에서 배운 것을 적용하고 수행을 향상하는 것이라고 하였다. 지속적 학습은 조직의 모든 구성원이 지속적으로 학습 및 개선하려는 의지이며 학습과 자기개발에 대한 긍정적인 태도와 이러한 지속적인 개선을 촉진하는 조직의 지원문화로 나타난다고 하였다[4].

학자들은 개인적 커뮤니케이션 강화를 조직 구성원들이 비공식적인 모임을 지원하여 더 신속하게 공감대를 형성하여 밀접하게 의사소통하고 협력하는 사회적 상호작용을 통해 이루어지는 커뮤니케이션으로 정의하였고 [17, 18], 또한 구성원들 사적으로 면대면 커뮤니케이션을 강력히 권장하는 것으로도 정의하였다[1,19].

## 2.3 직무성과

성과는 조직의 결과와 성공을 보여주는 척도이며, 직무성과는 개인 차원에서 조직원이 직무를 성공적으로 수행하는 것과 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 정도로 정의된다. 직무성과를 구성하는 세 범주로 본 연구에서는 과업성과, 맥락성과, 적응성과를 살펴보고자 한다.

직무성과의 개념은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동으로 과거에는 목표달성과 직접적으로 관련된 행동을 수행하는 과업성과(task performance)에만 초점을 맞추었다[20]. Williams & Anderson(1991)은 과업성과를 자신의 업무에 대해 공식적으로 요구하는 사항과 기대 수준을 달성하는 정도라고 정의하였다.

그러나 개인의 직무가 단일 직무의 성과뿐만 아니라 조직의 목표를 달성하고자 하는 총체적인 노력의 일부라는 인식이 대두되면서 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어질 수 있도록 조직 사회적 또는 심리적 지원을 해주는 행동인 맥락성과(contextual performance)로 직무성과의 개념을 확장하였다[22]. Organ(1997)는 맥락성과를 조직의 공식적인 보상체계와 직접적인 관련이 없이 조직 구성원들이 자율적으로 하는 행동으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 행동으로 정의하였다. Smith et al(1983)은 조직시민행동은 맥락성과와 개념상 가장 유사하고 그들은 구성원들의 협동, 제안, 이타주의 등이 조직의 운영에 중요하다고 느끼는 이러한 행동을 조직시민행동이라고 하였다. Motowidlo(2000)는 맥락성과나 조직시민행동이나 개념에 대한 명칭 중요한 것이 아니라 용어에 포함하고 있는 행동적 차원들에 대한 중의 및 측정 영역이 더 중요하다고 주장하였다.

그리고 최근에는 조직 환경이 급격하게 변화함에 따라 직무성과에 확장된 개념의 하나로 적응성과(adaptive performance)가 주목받고 있다[24]. Pulakos et al.(2000)은 적응성과를 새로운 환경, 사건, 또는 상황의 요구와 접하면서 자신의 행동을 변화시키는 것과 관련된 숙련도(proficiency)라고 정의하였다. Mumford et al.(1993)은 적응성과를 명확하게 규정되지 않는 환경에서 업무를 수행하거나 급변하는 환경에서 비일상적인 과업을 수행하기 위한 창의적 업무처리행동으로 정의하였다.

본 연구에서는 직무성과를 과업성과, 맥락성과, 적응성과 3개 요인으로 구성하여 연구하였다.

## 1.4 개인역량

Spencer & Spencer(1993)는 개인역량을 업무수행에 있어 효과적이거나 우수한 성과와 관련된 개인의 내적인 특성으로 정의하고, 내적 특성은 동기(motives), 특질(traits), 자아개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)의 5가지 유형으로 구성된다고 하였다. Spencer & Spencer(1993)의 빙산 모델에 따르면 이 중 지식과 기술은 비교적 가시적인 표면특성으로서 지식과 기술을 개발하기 비교적 쉬운 편으로 교육훈련을 통해 능력을 확보하기 위한 바람직한 방법이라고 하였다. 많은 학자들이 개인역량을 보통 지식과 기술의 2가지 유형으로 구성하여 연구하였다

Davenport & Prusk(1998)은 지식역량을 새로운 경험 및 정보를 평가하고 구성하기 위한 프레임워크를 제시하는 개인의 경험, 가치, 정보, 전문적 통찰력의 유동적 결합체로 정의하였다. Jeon JY(2010)는 기술역량을 구성원 개개인이 갖추고 있는 기술과 지식을 조직 내의 집단들이 일의 수행과 가치창출을 위하여 개개인의 기술과 지식을 조직의 산출물로 전환시키는 방법을 의미한다고 하였다.

## 1.5 가설설정

### 1.5.1 애자일 문화인식과 직무성과

Parker(2007)는 애자일 조직 환경에서 종업원의 직무성과는 향상된다고 하였다. 직무성과에 있어 임파워먼트가 높으면 성과의 질이 높아지는 것으로 나타나고 있기 때문에 우선 임파워먼트를 강화시키는 것이 중요하다고 하였다[31]. 그리고 높은 수준의 임파워먼트는 직원들이 직무에 동기부여되도록 하며 이는 긍정적인 직무성과(과업성과, 맥락성과)로 나타날 수 있다[32]. 원희정(2015)은 직무성과를 과업성과, 적응성과로 보고 임파워먼트가 두 직무성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

London & Smither(1999)는 구성원의 훈련과 개발 활동 참여가 두 가지의 직무성과, 즉 과업성과와 맥락성과를 향상시킨다는 모형을 제안하였다. 김태홍·한태영(2009)은 개인수준에서 적응적 수행성과와 지속적 학습은 정적인 상관관계를 나타내고 있다고 하였다.

개인 커뮤니케이션 강화는 비공식 커뮤니케이션이 원활하게 진행되는 것을 뜻한다. Gil(2014)은 비공식 커뮤니케이션이 활발할수록, 즉 개인적 커뮤니케이션이 강화될수록 직무성과가 높아진다고 하였다. 이광희·최정문

(2013)은 자유로운 의사소통과 비공식 모임의 참석과 같은 커뮤니케이션 분위기는 보다 높은 직무성공으로 연결될 수 있음을 지적하였다. 위의 선행연구를 통해 본 연구는 애자일 문화인식과 직무성공의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정하고자 한다.

가설 1: 애자일 문화 인식은 직무성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 (1-1, 1-2, 1-3) : 애자일 문화인식(임파워먼트, 지속적 학습, 개인커뮤니케이션 강화)은 과업성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 (1-4, 1-5, 1-6) : 애자일 문화인식(임파워먼트, 지속적 학습, 개인커뮤니케이션 강화)은 맥락성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 (1-7, 1-8, 1-9) : 애자일 문화인식(임파워먼트, 지속적 학습, 개인커뮤니케이션 강화)은 적응성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 1.5.2 개인역량의 조절효과

자신들의 직무와 조직에 대한 보다 높은 몰입과 변화에 대한 적응을 통해 직무성공에 있어서 개인역량의 강화를 가지게 하는 과정에서 필수적으로 요구되는 것이 임파워먼트이다[37]. 많은 학자들이 개인 역량이 성공적인 직무수행 및 성과를 예측하는 변인이라는 이론적 연구를 제시하였다[38, 27]. 김사라·유태용(2010)는 과업성공은 공식적인 직무로 직무기술서에 명시되어 조직의 핵심기능에 기여하는 행동이며 조직에서 개인이 수행해야 할 역할은 같은 조직이라 하더라도 구성원이 맡은 직무, 개인의 지식·기술·능력에 따라 달라진다고 하였다. 위의 선행연구를 통해 본 연구는 다음과 같은 조절효과의 가설을 설정하였다.

가설 2: 지식역량은 애자일 문화 인식과 직무성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (2-1, 2-2, 2-3): 지식역량은 임파워먼트와 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (2-4, 2-5, 2-6): 지식역량은 지속적 학습과 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (2-7, 2-8, 2-9): 지식역량은 개인 커뮤니케이션

과 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 3: 기술역량은 애자일 문화 인식과 직무성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (3-1, 3-2, 3-3): 기술역량은 임파워먼트와 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (3-4, 3-5, 3-6): 기술역량은 지속적 학습과 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

가설 (3-7, 3-8, 3-9): 기술역량은 개인 커뮤니케이션과 직무(과업, 맥락, 적응)성공과의 관계에서 조절역할을 할 것이다.

## 1.6 연구모형

Figure1은 본 연구의 연구모형이다.

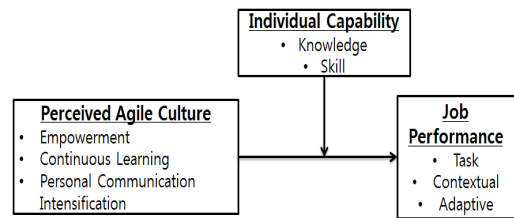


Fig. 1. Research Model

## 3. 연구방법 및 표본특성

### 3.1 조직적 정의

모든 변수들은 Likert 5점 척도로 측정하였다

#### 3.1.1 애자일 문화인식

임파워먼트는 Leslie, Holzhalt & Holland(1998)이 정의한 개념을 사용하였는데 자신이 활용할 수 있는 자원에 대한 통제력, 자신에 대한 파워 및 의사결정에 대한 지각정도와 조직 구성원들과의 상호작용과정에서 획득한 직무성공 등의 구성요소로 정의한 개념을 바탕으로 개발한 척도의 세부 항목을 수정 및 보완하여 6문항으로 재구성하여 사용하였다.

지속적 학습은 구성원이 학습과 자기개발에 적극적인 태도와 개개인에게 자유로운 학습 활동을 유도하는 환경

즉 지속적으로 조직에서 학습기회를 주고, 협동학습을 격려하고 지원하며, 적극적인 피드백을 통해 자기 자신을 평가하는 것 등의 요소로 정의하였다[40,41]. Marsick & Watkins(2003)가 개발한 척도와 Hertz(2002)가 개발한 척도를 수정 및 보완하여 6문항으로 재구성 사용하였다.

개인적 커뮤니케이션 강화는 조직 구성원들이 비공식적인 모임을 통해 더 신속하게 공감대를 형성하여 밀접하게 의사소통하고 협력하는 사회적 상호작용을 통해 이루어지는 커뮤니케이션으로 정의하였다[42]. Downs & Hazen(1977)가 개발한 척도를 수정 및 보완하여 5문항으로 재구성 사용하였다.

### 3.1.2 직무성숙

William, & Stella(1991)는 과업성숙을 공식적이고 명시적으로 개인에게 요구되는 직무행동으로 보았고 Borna & Morowidlo(1987)는 맥락성숙을 공식적으로 규정되어 있는 부분은 아니지만 자발적으로 수행하는 행동으로 조직을 위해 충성하고 타인을 협조하는 직무행동으로 보았다. 김태홍·한태영(2009)은 적응성숙을 적응수행 직무환경과 사건 또는 새로운 상황이 요구하는 바에 부합되도록 자신의 행동을 적절하게 변화시키는 행동으로 보았다. 각 선행연구에서 사용한 척도를 각각 5개 문항, 총 15문항으로 재구성하여 사용하였다.

### 3.1.3 개인역량

본 연구에서의 개인역량은 특정한 상황이거나 직무 중 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인되는 내적인 특성으로 정의한 Spencer & Spencer(1993)의 개발 척도를 수정 보완하여 지식역량과 기술역량 2요소로 각각 5문항, 총 10개 문항으로 재구성하여 사용하였다.

## 3.2 표본특성

중국은 개혁개방으로 1980년대 경제특구 정책으로 북경, 광둥, 상해 등 연해개방도시로 선정하였는데 연해개방도시는 전통적으로 상공업이 매우 발달하고 외자에 대한 우대정책을 적극적으로 실시하고 혁신적인 기술, 지식, 운영방식을 실험적으로 많이 도입한다. 따라서 본 연구의 표본은 중국에 있는 상공업이 매우 발달한 연해개방도시 북경, 상해, 광둥, 강소, 절강 등 연해지역의 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 설문을 실시하였다. 2019년 1월 16일부터 2월 2일까지 약 2주간에 설문조사

를 실시하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 238부의 설문지를 회수하였으며 불성실한 응답자의 설문지를 제외하고 219부를 실증분석에 사용하였다. 응답자의 특성은 다음과 같다. 남성 51.1%, 여성 48.9%, 연령대는 18-25세 13.2%, 26-30세 31.1%, 31-35세 31.5%, 36-45세 20.5%, 45세 이상이 3.7%로 나타났다. 학력은 고졸 이하 4.6%, 전문대졸 15.1%, 대졸 75.3%, 대학원졸 5%로 나타났다. 직책은 일반사원 49.3%, 대리 24.2%, 부장 24.2%, 임원 2.3%로 나타났고 부서는 일반관리 29.2%, 마케팅 16%, 재무회계 8.2%, 연구개발 34.2%, 생산 9.1%, 기타 3.2%로 나타났다. 근무연수는 1년미만 5.9%, 1-3년 16.9%, 3-5년 23.7%, 5-10년 37.9%, 10년 이상 15.5%로 나타났다. 근무하는 조직의 업종은 제조업 38.8%, 금융업 8.2%, 무역업 11.9%, 서비스업 17.8%, IT업 15.5%, 기타 7.8%로 나타났다.

## 4. 실증분석

### 4.1 신뢰성 및 타당성

본 연구에서는 먼저 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 주성분분석을 통하여 고유값(Eigen value) 1.0을 기준으로, 요인추출은 직각회전(Varimax)방법을 이용하여 요인적재량을 0.40 이상을 기준으로 하였다. 총 42문항 중 타당성을 저해하는 요인을 제외하고 25문항을 최종적으로 분석에 이용하였다. 제외된 항목은 임과워먼트 “나의 업무상황에 대한 책임; 상사에게 업무와 관련된 도움 요청; 문제가 생겼을 때 상사에게 문제 상황설명능력”, 지속적 학습 “학습에 대한 지원과 보상; 새로운 업무에 대한 도전과 시도 인정; 업무상의 나의 강약점 파악하기 위해 회사 정보 참조”, 커뮤니케이션 “조직에서 비공식 커뮤니케이션에 의한 문제해결”, 과업성숙 “타인과 구별되는 전문성을 발휘; 업무를 잘한다는 칭찬을 받음”, 맥락성숙 “필요한 업무를 스스로 찾아함”, 적응성숙 “긴급업무 발생 시 신속히 대처방법 마련; 긴급 상황에서도 당황하지 않고 침착함”, 지식역량 “업무에 지식을 효과적으로 활용함; 나의 노하우를 잘 파악함”, 기술역량 “새로운 정보기술 적극적 탐색; 직무에 대한 기술정보교환을 적극적 수행; 새로운 기술정보를 업무에 적극적 활용” 등이다. 신뢰성 검증을 위해 내적일관성을 확인한 결과 Cronbach Alpha( $\alpha$ ) 값이 모두 0.6 이상

Table 1. The result of exploratory factor analysis and reliability analysis

Variable	Factor Loading	Eigen value	Percentage variance	Cronbach Alpha	Variable	Factor Loading	Eigen value	Percentage variance	Cronbach Alpha
Empowerment	.842	1.983	7.930	.718	Task Performance	.771	2.119	8.475	.698
	.755					.701			
	.650					.669			
Continuous Learning	.761	1.830	7.321	.633	Contextual Performance	.777	1.916	7.664	.674
	.744					.639			
	.613					.546			
Personal Communication Intensification	.806	2.350	9.400	.746	Adaptive Performance	.773	2.157	8.630	.734
	.748					.735			
	.690					.718			
	.552								
Knowledge Capability	.724	1.969	7.876	.637	Skill Capability	.822	1.586	6.344	.612
	.698					.638			
	.596								

Total variance explained=63.641, KMO=.818 Bartlett test of sphericity,  $\chi^2=1579.408$  p=.000

Table 2. The result of correlation analysis

	Avg	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3.64	.745	1							
2	3.96	.633	.210**	1						
3	3.46	.788	.316**	.364**	1					
4	4.07	.584	.352**	.126	.254**	1				
5	3.93	.597	.356**	.342**	.399**	.417**	1			
6	3.55	.734	.315**	.189**	.351**	.389**	.397**	1		
7	4.20	.602	.290**	.278**	.249**	.345**	.408**	.141*	1	
8	4.12	.691	.175**	.159*	.299**	.375**	.371**	.195**	.336**	1

Note: 1) 1. Empowerment, 2. Continuous Learning 3. Personal Communication Intensification, 4. Task Performance, 5. Contextual Performance, 6. Adaptive Performance, 7. Knowledge Capability 8. Skill Capability  
 2) \*p<.05, \*\*p<.01

으로 양호하게 나타났다. 이상의 신뢰성 및 타당성 검증 결과는 Table 1에서 제시하였다.

#### 4.2 상관관계분석

본 연구에서는 사용된 변수들 간의 상관관계를 분석하기 위해 이변량 상관관계 분석을 실시하였으며 결과는 Table 2와 같다. 모든 변수 간의 상관계수는 정(+)으로 나타나 상호간의 인과관계에서도 영향력이 있을 가능성이 높음을 알 수 있다. 그리고 상관관계가 0.75 이상의 변수가 없기 때문에 다중공중선의 위험은 낮은 것으로 판단되었다.

#### 4.3 가설검증 결과

가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며 분석결과는 Table 3과 Table 4에서 표준화된 회귀계수 β와 t값을 통해 제시하였다. 조절변수 검증을 위해 3개의 회귀분석을 순차적으로 검증하였는데, 모델 1은 독립변수와 종속변수간의 회귀분석, 모델 2는 독립변수, 조절변

수와 종속변수간의 회귀분석, 모델 3은 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수\*조절변수)과 종속변수간의 회귀분석을 진행하였다. 이 때 모델 3에서 설명력(R<sup>2</sup>)이 유의수준하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

가설 1은 애자일 문화인식이 과업, 맥락, 적응의 3가지 직무성공에 미치는 영향을 검증하기 위한 가설로, Table 3에서 보는 바와 같이 지속적 학습이 과업성공(β=.126, t=1.867, P>0.5)에 미치는 영향(가설 1-2)을 제외하고 모든 세부가설이 채택되었다.

가설 2와 3은 개인역량의 조절효과를 검증하는 가설로, 지식역량의 조절효과인 가설 2는 Table 3에, 기술역량의 조절효과인 가설 3은 Table 4에서 확인할 수 있다. 가설 2-1 지식역량이 임파워먼트와 과업성공간의 관계에서의 조절효과 검증결과를 보면, 모델 1에서 임파워먼트는 과업성공(β=.352, t=5.538)에 정(+)의 영향을 미치고, 모델 2에서 임파워먼트(β=.275, t=4.294)와 지식역량(β=.265, t=4.140)은 과업성공에 정(+)의 영향을 미치며, 모델 3에서 임파워먼트, 지식역량, 임파워 지식의 상호작용

Table 3. The result of regression analysis (H1, H2)

Independent \ Dependent		Task Performance			Contextual Performance			Adaptive Performance		
		Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3
2-1 2-2 2-3	Emp	.352 (5.538***)	.275 (4.294***)	-.927 (-2.358*)	.356 (5.618***)	.260 (4.162***)	-.590 (-1.522)	.315 (4.896***)	.300 (4.451***)	-.683 (-1.636)
	Know		.265 (4.140***)	-.496 (-1.954)		.333*** (5.329)	-.205 (-.820)		.054 (.796)	-.568 (-2.112+)
	Emp*Know			1.609 (3.097**)			1.137 (2.221+)			1.315 (2.386+)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.124	.188	.223 .035**	.127	.228	.246 .017*	.099	.102	.125 .023*
2-4 2-5 2-6	Learn	.126 (1.867)	.032 (.487)	-.233 (-.493)	.342 (5.365***)	.248 (3.972***)	-.518 (-1.172)	.189 (2.839**)	.163 (2.350+)	-.825 (-1.686)
	Know		.336 (5.055***)	.105 (.255)		.339 (5.433***)	-.326 (-.846)		.095 (1.376)	-.762 (-1.788)
	Learn*Know			.399 (.567)			1.150 (1.750)			1.483 (2.039+)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.016	.120	.121 .001	.117	.223	.234 .011	.036	.044	.062 .018*
2-7 2-8 2-9	Com	.254 (3.874***)	.180 (2.773**)	-.747 (-1.582)	.399 (6.405***)	.317 (5.246***)	-.299 (-.677)	.351 (5.521***)	.337 (5.129***)	-1.065 (-2.250+)
	Know		.300 (4.633***)	-.253 (-.883)		.329 (5.451***)	-.039 (-.144)		.057 (.864)	-.780 (-2.715**)
	Com*Know			1.198 (1.981+)			.797 (1.407)			1.812 (2.989**)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.065	.149	.164 .015*	.159	.261	.267 .007	.123	.126	.161 .035**

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Table 4. The result of regression analysis (H3)

Independent \ Dependent		Task Performance			Contextual Performance			Adaptive Performance		
		Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3	Model1	Model2	Model3
3-1 3-2 3-3	Emp	.352 (5.538***)	.295 (4.854***)	.062 (.164)	.356 (5.618***)	.301 (4.941***)	-.039 (-.103)	.315 (4.896***)	.290 (4.475***)	.378 (.935)
	Skill		.323 (5.306***)	.138 (.454)		.319 (5.237***)	.049 (.162)		.144 (2.220***)	.214 (.660)
	Emp*Skill			.324 (.623)			.472 (.909)			-.122 (-.220)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.124	.225	.226 .001	.127	.225	.228 .003	.099	.120	.120 .000
3-4 3-5 3-6	Learn	.126 (1.867)	.068 (1.066)	.456 (1.232)	.342 (5.365***)	.291 (4.775***)	-.808 (-2.332+)	.189 (2.839**)	.162 (2.435+)	-1.056 (-2.783**)
	Skill		.364 (5.708***)	.759 (2.014+)		.325 (5.340***)	-.793 (-2.251+)		.169 (2.534+)	-1.071 (-2.775**)
	Learn*Skill			-.600 (-1.064)			1.698 (3.219**)			1.883 (3.260**)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.016	.145	.149 .004	.117	.220	.256 .036**	.036	.064	.108 .044**
3-7 3-8 3-9	Com	.254 (3.874***)	.156 (2.394+)	-.064 (-.180)	.399 (6.405**)	.316 (5.045***)	-.081 (-.235)	.351 (5.521***)	.321 (4.838***)	-.350 (-.965)
	Skill		.328 (5.023***)	.172 (.666)		.277 (4.417***)	-.004 (-.015)		.099 (1.484)	-.376 (-1.443)
	Com*Skill			.309 (.625)			.554 (1.173)			.939 (1.882)
	R <sup>2</sup> ΔR <sup>2</sup>	.065	.163	.164 .002	.159	.229	.234 .005	.123	.132	.146 .014

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



용향을 투입하였을 때  $R^2(.124 < .188 < .223)$ 는 유의하게 증가하였고  $R^2$ 제곱 변화량( $\Delta R^2=.035, p < .01$ ) 유의하며 상호작용항의 회귀계수( $\beta=1.609, t=3.097$ )가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 지식역량이 임파워먼트와 과업성과 간의 관계를 조절함을 알 수 있으며 가설 2-1은 채택되었다. 동일한 분석절차에 따라 가설 2-2, 2-3, 2-6, 2-7, 2-9는 채택되었다.

동일한 회귀분석 절차에 따라 기술역량의 조절효과를 검증한 결과, Table 4를 보면 가설 3-5, 3-6만 채택되고 나머지 세부가설은 모두 기각되었다. 즉, 기술역량의 경우 지속적 학습이 맥락성과 적응성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 확인되었다. 전체적으로 가설 2와 3은 부분적으로 채택되었다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 애자일 문화 인식이 직무성공에 미치는 영향과 지식 및 기술의 개인역량이 애자일 문화 인식과 직무성공의 관계에서 가지는 조절효과에 대하여 실증적으로 분석하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 가설 1 '애자일 문화 인식(임파워먼트, 지속적 학습, 개인 커뮤니케이션 강화)은 직무성공(과업, 맥락, 적응)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다'는 세부가설 1개를 제외하고 모두 채택되었다. 이러한 결과는 전체적으로 기업에서의 조직구성원이 지각하는 애자일 문화는 직무성공에 영향을 줄 수 있고 이는 조직에서 애자일 문화를 활발히 구성할수록 종업원들의 직무성고가 높아질 수 있다는 것을 알 수 있다. 둘째, 개인역량은 애자일 문화 인식과 직무성공의 관계에서 부분적으로 조절효과를 가짐을 알 수 있다. 구체적으로 지식역량은 임파워먼트와 직무성공(과업, 맥락, 적응)간의 관계, 지속적 학습과 적응성과 간의 관계, 개인 커뮤니케이션 강화와 직무성공(과업, 적응성과)간의 관계에서 조절역할을 하며, 기술역량은 지속적 학습과 직무성공(맥락, 적응성과)간의 관계에서 조절역할을 하는 것을 알 수 있다. 이는 전체적으로 조직에서 애자일 문화가 활발히 진행될수록 구성원들에게 주어진 권한이 많아지고 조직이 지속적 학습을 지원해주며 개인들 간의 커뮤니케이션 수준이 강화되면 종업원들의 직무성고가 향상되며 종업원들의 개인역량이 강해질 때 이 향

상 수준은 더 효과를 보임을 알 수 있다. 본 연구에서는 중국기업을 대상으로 애자일 문화인식, 직무성공, 개인역량에 대한 인과관계를 분석하였고 대부분의 선행연구에서는 독립변수와 종속변수에 대한 연구는 각각으로 존재하지만 애자일 문화인식으로 구성된 연구는 없었다는 점에서 학문적인 차별성을 가진다고 볼 수 있다.

실무적 시사점으로는 인적자원의 효율적인 관리 및 직무성공을 높이기 위한 관리의 가이드라인을 제공하였다는 점이다[43]. 본 연구를 통하여 불확실한 경제 환경에서 기업은 애자일 문화의 형성을 통해 위계적인 상향식 조직이 아닌 종업원들이 적극적으로 참여하는 수평식 조직으로 변화하고 그 결과 불필요한 많은 절차를 줄임으로 종업원들의 업무효율성을 높이고 직무성공을 향상시킬 것임을 알 수 있다. 최근에 많이 창립된 신생기업들에서의 종업원들은 업무에 대한 권한을 요구하고, 기업에서의 경력개발지원을 중시하며 수평적이고 개인적인 커뮤니케이션을 추구함으로 애자일 문화를 받아들이기 쉬운 조직적 환경이라고 할 수 있다.

### 5.2 연구의 한계점

연구의 한계점은 첫째, 중국기업 종업원 위주로 자료를 수집함으로써 객관적이고 일반화된 해석이라고 볼 수 없다는 점이다. 향후 연구는 국내 기업의 구성원들도 조사하여 비교 연구할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 서술적 조사연구이며 변수를 측정하기에는 측정도구가 미흡하다. 향후 연구는 보다 명확한 변수의 설문항목의 추출을 고려하여야 할 것이다. 셋째, 횡단적 분석으로 연구하였기에 인과관계를 추론하는데 한계가 있다. 따라서 향후에는 이를 보완하는 종단연구의 설계가 이루어져야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] A. Cockburn. (2001). *Agile Software Development: The Cooperative Game*, Addison-Wesley, Boston, MA.
- [2] V. Manthou, M. Vlachopoulou. & A. Gunasekaran. (2001). *Agile Manufacturing Strategic Options. Agile manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*. Kidlington, Elsevier, UK.
- [3] L. Gren, R. Torkar & Feldt, R. (2016). Group development and group maturity when building agile

- teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *The Journal of Systems and Software*, 124, 1-34.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.11.024>
- [4] E. Rebentisch, G. Schuh, C. Döle, C. Mattern & H. Abel (2018). Defining Agile Culture Using Topic Modelling. In *DS2: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*, 2111-2120.
- [5] C. Helena, G. A. Susana & V. Cruz-M. (2012). Agile and Resilient Approaches to Supply Chain Management: Influence on Performance and Competitiveness. *Logist. Res*, 4(1-2), 49-62.
- [6] E. H. Oh & B. Y. Chung. (2011). The Effect of Empowerment on Nursing Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Hospital Nurses. *The Journal of Korean Nursing Administration Academic Society*, 17(4), 391-401.
- [7] S. J. Chang & Y. K. Chong. (2013). The Effect of Self-Leadership of F&B and Room Employees of Chain Hotels on Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(8), 275-291
- [8] N. Roberts & V. Grover. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.
- [9] K. Schwaber. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- [10] V. Sambamurthy, A. Bharadwaj & V. Grover. (2003). Shaping agility through digital options: Re-conceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237-263.
- [11] C. T. Lin, H. Chiu & Y. H. Tseng. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368.
- [12] C. Tolfo, R. S. Wazlawick, M. G. G. Ferreira, & F. A. Forcellini. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), 423-441.
- [13] K. V. Siakas & E. Siakas. (2007). The agile professional culture: A source of agile quality. *Software Process: Improvement and Practice*, 12(6), 597-610.
- [14] D. R. Leslie, C. M. Holzhalb & T. P. Holland. (1998). Measuring staff empowerment: *Development of a worker empowerment scale*. *Research on Social Work Practice*, 8(2), 212-222.
- [15] T. Cho & S. R. Faerman(2010). An integrative approach to empowerment: Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
- [16] A. A. Vicere & R. M. Fulmer. (1998). *Leadership by design: how benchmark companies sustain success through investment in continuous learning*. Harvard Business School Press.
- [17] K. Beck. (1999). *Extreme Programming Explained*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [18] D. Maximini. (2015). *The Scrum Culture, Introducing Agile Methods in Organizations*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- [19] M. E. Moreira.(2017). *The Agile Enterprise - Building and Running Agile Organizations*. Apress, New York.
- [20] J. P. Campbell, J. J. McHenry & L. L. Wise. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- [21] L. J. Williams & S. E. Anderson.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [22] W. C. Borman & S. J. Motowidlo.(1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- [23] D. W. Organ.(1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- [24] T. H. Kim & T. Y. Han.(2009). The Effects of Learning Goal Orientation, Error Management Climate, and Change-oriented Team Leadership on Adaptive Performance and Continuous Learning Activity. *Korean Journal of Management* 17(3), 117-159
- [25] E. D. Pulakos, S. Arad, M. A. Donovan & K. E. Plamondon.(2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.
- [26] D. C. McClelland. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14
- [27] L. M. Jr. Spencer & S. M. Spencer.(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- [28] T. H. Davenport & L. Prusik.(1998). *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*. Harvard Business Process, Boston, MA.
- [29] J. R. Jeon. (2010). *A Study on the Effect of Family Restaurants' Core and Individual Competency on the*

- Job Satisfaction an Organization Commitment. Doctoral dissertation, Sejong University, Seoul.*
- [30] S. K. Parker. (2007). That is my job' How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations, 60(3)*, 403-434.
- [31] B. N. Park & J. S. Park.(2010). An analysis of Internal Marketing activities affecting on Empowerment, Nursing Task Performance and Nursing Productivity by Hospital Nurses. *Health and Nursing, 22(1)*, 49-61.
- [32] G. M. Spreitzer, M. A. Kizilos & S. W. Nason. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management, 23*, 679704.
- [33] H. J. Won. (2015). *Verifying the effect of Psychological empowerment and Structural empowerment on LMX, Task performance, and Adaptive performance: The study on female officers and female secretaries. Master dissertation, Ewha Womans University, Seoul.*
- [34] M. London, & J. W. Smither. (1999). Empowered self development and continuous learning. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38(1)*, 3-15.
- [35] D. Gil & H. Brumm. (2014). *Acoustic communication in the urban environment: patterns, mechanisms, and potential consequences of avian song adjustments. Avian urban ecology, 69e83.*
- [36] K. H. Lee & Z. W. Cui.(2013). A study on the Effect of the Communication Within the Organization in the Event Industry on the Job Commitment, Organization Commitment, and Job Performance. *Journal of convention & Event Tourism, 18(0)*, 127-152.
- [37] G. M. Spreitzer. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- [38] R. E. Boyatzis. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.
- [39] S. R. Kim, & T. Y. Yoo.(2010). The Influence of Self-Regulation Activities and Social Network in The Relationship between Individual Goal Orientation and Job Performance. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 23(3)*, 525-550.
- [40] V. J. Marsick & K. E. Watkins. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources, 5(2)*, 132-151.
- [41] G. M. Hurtz. (2002). *Attitudinal and motivational antecedents of participation in employee development activities. Doctoral dissertation, Albany University, New York.*
- [42] C. W. Downs & M. D. Hazen. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication, 14(3)*, 63-73.
- [43] K. C. Kang & Y. H. Oh.(2017). Effects of Emotional/Primal Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment through Mediating Role of Organizational Culture in the Food Service Industry. *Journal of the Korea Convergence Society, 8(7)*, 245-251.
- [44] S. J. Motowidlo. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review, 10(1)*, 115-126.
- [45] C. A. Smith, D. W. Organ & J. P. Near(1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology, 68(4)*, 653-663
- [46] J. C. Choi. (2018). Effects of Employment Competence on Entrepreneurship and Entrepreneurial Intentions: Focused on Moderating Effect of Nationality. *Journal of the Korea Convergence Society, 9(4)*, 223-232.

안 나(An, Na)

[정회원]



- 2012년 8월 : 하얼빈 상업대학교 (중국) 응용수학과(이학사)
- 2014년 8월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2015년 2월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야 : 애자일 조직, 리더십, 업기가정신.
- E-Mail : demon5929@naver.com

최 수 형(Choi, Su Heyong)

[정회원]



- 1991년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 1993년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1997년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1997년 2월 ~ 현재 : 경영대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 기업가정신, 혁신이론
- E-Mail : empire@pusan.ac.kr

강 희 경(Kang. Hee Kyung)

[정회원]



- 2002년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 2004년 2월 : 부산대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 2010년 3월 : 일본히토츠바시대학 상학연구과(상학석사)
- 2014년 8월 : 부산대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2015년 8월 ~ 현재: 부산대학교 경영학과 강사
- 관심분야 : 인적자원관리, 기업가정신, 조직행동론
- E-Mail : rachelkang@pusan.ac.kr