

교육훈련에 대한 만족도가 조직몰입에 미치는 영향: 인사부서 커뮤니케이션 활동의 조절효과

마준준, 박지성*
충남대학교 경영학부

The Effect of Employees' Education and Training Satisfaction on Organizational Commitment: The Moderating Role of HR Department's Communication Activities

Jun Jun Ma, Jisung Park*
College of Business Administration, Chungnam National University

요약 본 연구의 목적은 교육훈련에 대한 직원 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보는 것이다. 또한, 이 과정에서 HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 어떠한 조절효과를 갖는지를 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 사회적 교환이론에 근거하여, 교육훈련에 대한 직원 만족도가 조직몰입을 증가시킬 것이며, 이 과정에서 HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 잘 수행수록 직원들의 교육훈련 만족도와 조직몰입 간 관계가 보다 강화될 것으로 예측하였다. 이를 검증하기 위하여 한국직업능력연구원의 Capital Corporate Panel; HCCP) 자료 중 근로자 응답한 8,938개 샘플을 활용하여 분석하였다. 위계적 회귀분석 결과, 교육훈련에 대한 직원 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 조절변수로 설정한 인사부서의 커뮤니케이션 활동은 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입 간 정(+)의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 결론에서는 구성원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 사회적 교환관계로의 교육훈련 개념으로 접근할 필요가 있다는 점과, 이러한 사회적 관계를 강화하는 과정에서 인사부서의 커뮤니케이션이 중요한 맥락적 요인이라는 점을 제시한다. 또한, 결론 부분에서는 본 연구의 한계와 향후 연구방향을 제안함으로써 인적자원관리와 개발 관련 분야에의 함의를 제공하고자 한다.

Abstract The purpose of this study was to explore the effects of employees' education and training satisfaction on organizational commitment. In addition, we investigated the moderating role of human resource (HR) departments' activities on the main effect. Social exchange theory predicts that employee satisfaction with education and training increases organizational commitment and that the activities of HR departments strengthen this relationship. To test these hypotheses, we analyzed 8,938 samples of Human Capital Corporate Panel datasets collected by the Korea Vocational Competency Development Institute. Hierarchical regression analysis showed that satisfaction with teaching and training positively impacted organizational commitment and that HR department activities strengthened this positive relationship. The study shows that to increase the organizational commitment of employees, organizations should focus on "relationship" investments, and the activities of HR departments considerably strengthen this relationship in a social context. Moreover, this study has implications for human resource management and development and suggests limitations and future research directions.

Keywords : Education and Training Satisfaction, HR Department's Activities, Organizational Commitment, Social Exchange Theory, HR Strength

*Corresponding Author : Jisung Park(Chungnam National Univ.)

email: jspark1@cnu.ac.kr

Received September 13, 2022

Revised October 17, 2022

Accepted November 4, 2022

Published November 30, 2022

1. 서론

오늘날 조직은 복잡하고 불확실한 경쟁 환경에 직면하고 있으며, 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위하여 인적자원에 적극 투자하고 있다[1,2]. 즉, 조직이 현재 직면하고 있는 비즈니스 환경의 특성은 글로벌화, 지속적인 성장을 통한 가치 창출, 중단없는 혁신으로 요약될 수 있으며[3], 생존과 번영을 위하여 조직은 교육훈련을 통한 인적자원 개발에 매진하고 있다[4]. 많은 선행연구 결과들에 따르면, 교육훈련은 구성원의 조직몰입과 조직신뢰 등을 증대시키며[5] 이직률을 낮추고[6], 직무성과를 향상시킨다고 보고된다[7].

이러한 연구결과에도 불구하고, 두 가지 측면에서 교육훈련에 관한 논의의 재고찰이 필요하다. 먼저, 기존 연구들은 교육훈련을 위한 투자와 관련 프로그램들이 조직성과와 조직몰입을 향상시킨다는 측면에 초점을 두으로써, 교육훈련과 관련하여 구성원 개인의 만족도와 인식에 대한 논의는 매우 제한적이었다는 점이다. 교육훈련은 비용이 투입되므로 조직에서는 효율성과 향후 이익의 극대화를 추구할 수 밖에 없지만, 그럼에도 불구하고 교육훈련의 목적은 구성원들이 교육훈련에 만족하여 조직에 대한 몰입이 높아지며, 생산성 역시 증가되는 것이라 할 수 있다[8]. 구성원이 교육훈련에 대한 기대나 요구가 실현될 때 느끼는 만족감은 조직에 대한 몰입도를 향상시킬 수 있는데[9], 여기서의 만족도는 단순히 교육훈련 자체에 대한 만족도를 뜻한다기 보다는 교육훈련을 통하여 구성원들이 자신과 조직 간의 관계에 대해서 인식하는 정도를 의미한다. 특히, 사회적 교환이론의 시각으로 보자면, 조직이 구성원에게 보이는 관심과 존중의 정도는 구성원의 교육훈련 만족도를 통해 판단할 수 있다[8,9]. 즉, 구성원은 조직의 관심과 존중을 인식하게 되면 교육훈련에 대한 만족도가 높아질 것이고, 결국 조직에 대한 긍정적 태도나 행동으로 이어질 가능성이 높다. 이러한 측면을 고려하여, 본 연구에서는 사회적 교환이론에 기초하여 교육훈련에 대한 구성원의 만족도가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

또 다른 재고찰의 필요성으로는 그동안 교육훈련제도 또는 프로그램 자체에 대해서는 강조되어 왔지만, 이러한 제도들이 구성원들에게 어떻게 효과적으로 전달될 수 있을 것인가 하는 맥락적 측면은 간과되어 왔다는 점을 들 수 있다. 구성원들이 교육훈련에 만족하는 조건은 교육훈련에 대한 객관적인 투자 수준뿐 아니라, 조직이 구성원에게 관심을 가지고 투자하고 지원하는지에 대한 신

호보내기(signaling)가 구성원들에게 제대로 전달되어야 한다는 점이다[10]. 조직의 '전략적 파트너'로서 인사부서의 중요한 역할 중 하나는 조직이 구성원에게 바라는 바를 명확하고 정확하게 전달할 수 있도록 돕는 것이라 할 수 있는데[10], 인사부서와 구성원 간의 커뮤니케이션 수준은 구성원들이 조직 제도를 얼마나 잘 이해하는지에 중요한 영향을 미칠 수 있다[11]. 즉, 인사부서가 구성원과의 활발한 상호작용 활동을 통해 커뮤니케이션 수준이 높을수록 구성원의 요구를 깊이 이해할 수 있으며, 현재의 교육훈련에 만족하는지, 교육훈련이 구성원의 니즈를 적절히 충족하는지, 교육훈련이 효과적인지를 신속하게 파악할 수 있다. 뿐만 아니라, 이러한 커뮤니케이션이 잘 이루어지기 위해서는 인사부서가 전문성을 가지고 있어야 하며, 구성원들에게 신뢰를 받아야 한다. 이러한 측면에서 교육훈련 만족도와 조직몰입 간 관계에 있어 인사부서의 커뮤니케이션 활동 정도를 중요한 맥락적 요인인 조절변수로 고려할 필요가 있다.

이에 본 연구는 사회적 교환이론에 근거하여, 구성원들의 교육훈련에 대한 만족도가 조직몰입에 미치는 영향 및 인사부서의 커뮤니케이션 활동이 어떠한 조절효과를 갖는지를 살펴보고자 한다. 가설들을 검증하기 위하여 본 연구에서는 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널의 자료 중 근로자들이 응답한 개인 수준의 자료를 활용하여 회귀분석을 실시한다. 이를 통해 본 연구는 교육훈련에 대한 만족도, 조직몰입, 그리고 인사부서 커뮤니케이션 활동 등의 관계를 밝힘으로써 인적자원관리와 인적자원개발 분야에 대한 이해를 보다 확장하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 사회적 교환이론

사회적 교환이론(Social Exchange Theory, SET)은 1960년대부터 미국에서 시작되어 전 세계로 퍼져나간 사회학 이론으로, 해당 이론은 직원과 조직 관계를 다룬 기존의 경제적 교환(economic exchange) 관점에서 더 나아가 공식적으로 의무화되지 않았으나 다양한 상호작용을 통해 축적되는 사회적 교환 가치에 주목해야 한다는 주장을 담고 있다[12]. 사회적 교환이론은 효용과 행복의 증진이라는 공리주의적 사상과 개인 내면 심리가 자발적 행위를 가져온다는 사회심리학적 주장을 근거로 교환관계의 형성 및 발달과정을 탐구하였다는 특징이 있다[13]. 이와 관련하여, 사회적 교환이론의 주창자인 행

동주의 심리학자 Homans는 사람들이 타인에게 준 만큼 보상을 요구하고 받은 만큼 갚아야 한다는 개인과 개인 사이의 심리적 교환을 강조하였으며[14], Blau는 개인은 상대방으로부터 긍정적인 반응을 받았을 때 감사하는 마음, 신뢰와 같이 상대방에게 되돌려줘야 한다는 의무감을 느낀다고 주장하며 사회적 교환관계를 논한 바 있다[15]. 이와 같이, 사회적 교환이론은 개인과 개인, 또는 개인과 조직 간의 의무화되지 않은 심리적 교환을 강조하는 이론이라고 볼 수 있다.

오늘날 사회적 교환이론은 조직 경영 분야에서 널리 활용되고 있으며, 조직에서 구성원들의 행동을 설명하는 중요한 기초 이론으로 기능하고 있다[13,16]. 기업은 일종의 사회적 조직이며, 조직 구성원의 행동도 사회적 속성을 가지고 있으므로, 사회적 교환이론은 조직 구성원의 행동을 이해하는데 있어 통찰력 있는 설명을 제공할 수 있다. 그런데, 이러한 사회적 교환관계는 조직 내 다양한 이해관계자들에 따라 특정 형태로 개념화될 수도 있다. 예를 들어, 조직과 구성원 간의 사회적 관계는 조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)으로, 리더와 구성원 간에 형성되는 사회적 교환관계는 리더-부하 교환(Leader-member Exchange: LMX)으로, 구성원들 간의 상호작용 관계는 동료 간 교환관계(Coworker Exchange: CX)로 구분될 수 있다[16].

이러한 개념들 중 본 연구와 연관된 조직지원인식(POS)은 조직몰입과 조직, 구성원 간의 상호호혜성의 중요성을 강조한 개념으로[13], 조직이 구성원 자신들에게 얼마나 투자하고 있는가에 대한 보편적인 믿음으로 정의된다[16]. 즉, 구성원이 헌신하고 창출한 노력에 조직이 얼마나 많은 가치를 두고 있는지, 구성원들의 복지 증진에 얼마나 관심을 기울였는지에 대한 신념을 의미한다. 관련 선행연구들에 따르면, 조직과 구성원 간 조직지원인식은 구성원들의 긍정적 태도(직무만족, 조직몰입)와 행위(지식공유, 협업), 조직의 이익을 위한 행동(조직시민행동, 직무성과)을 촉진한다[9,17-19]. 이는 사회적 교환관계 이론에서 주장하는 것처럼, 구성원이 조직의 지원을 인식하게 되면 조직이 요구하는 바람직한 행동과 태도 등의 방식으로 교환의 의무를 실행하게 되기 때문이다[9,19].

2.2 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입 간 관계

교육훈련에 대한 만족도는 조직이 학습자에게 제공하는 교육과정의 수준에 대한 학습자가 만족하는 정도를 반영하는 개념이며, 해당 교육과정을 보다 완벽하게 수

정 및 보완하기 위하여 학습자의 교육 후 만족도를 평가하는 체계라 할 수 있다[1]. 조직은 구성원에게 교육훈련만 제공하는 역할에서 점차 구성원의 학습반응을 통한 피드백을 통해 교육과정을 지속적으로 수정 및 보완하게 된다. 이러한 교육훈련상의 진화는 구성원의 교육훈련 만족도를 높이고, 교육훈련의 효과를 높일 수 있다고 여겨진다[20].

사회적 교환이론에 따르면, 조직 구성원은 입사 초기에 자신이 어떤 역할을 맡을 수 있기를 기대하며 자신이 조직에서 가치 있고 중요한 사람으로 인식되고 지지받기를 바라는 경향이 있다[9]. 구성원들은 그들의 직무능력과 자기 가치를 향상시키기 위하여 교육훈련을 받아야 하고, 조직은 조직성과를 높이기 위해 구성원에 대한 적절한 교육훈련을 제공해야 한다. 이러한 상호작용을 통해 각자의 목적을 달성하는 과정에서 구성원과 조직 사이의 사회적 교환관계가 형성되게 된다[3]. 만약 구성원들의 교육훈련에 대한 만족도가 높아진다면 그들의 학습 활동 수준도 높아질 것이고 해당 조직에서 계속해서 헌신하고자 하는 동기가 생길 가능성이 높을 것이다[21]. 특히, 교육훈련에 대한 만족도가 높은 경우 현업에서의 전이, 즉 적용가능성이 높아지고 이는 업무성과의 창출과 이어지게 되므로, 조직 내에서 긍정적인 평가를 받을 개연성을 높게 된다[21,22].

이와 같이, 구성원에게 실시하는 교육훈련은 그들이 자신의 가치를 인식할 수 있는 장치이며, 이는 결국 상호호혜적인 면에서 구성원들에게 조직에 대한 긍정적인 감정과 행동을 촉진시킬 것이다. 이러한 과정에서 조직에 대한 긍정적인 태도인 조직몰입이 증가할 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 즉, 교육훈련이라는 구성원에 대한 조직의 투자가 만족스러울 경우 구성원들은 이러한 교환과정에서 조직에 대한 동일성과 충성심이라는 조직몰입이 높아질 수 있다[8,23].

2.3 인사부서 커뮤니케이션 활동의 조절효과

2000년대 중·후반부터 인사관리 학자들은 설계된 인사제도들을 구성원들에게 효과적으로 전달하는 방법과 관련된 '인사 프로세스(HR process)'에 대한 논의를 지속해 왔다[24,25]. 이러한 인사 프로세스 관련 논의는 조직에서 수립하고 제공하는 인사제도들을 어떻게 전달하느냐에 따라 구성원들의 인식과 반응, 태도가 크게 달라진다는 점에 주목하여 제시되었다[11,25]. 관련 연구들에 따르면, 조직이 수립한 인사제도들의 강도(HR strength)가 높은 경우 제도의 목적이 왜곡없이 전달됨으로써 조직이

바라는 긍정적 효과를 달성할 수 있게 된다[24]. 인사 강도를 높이는 조직의 맥락적 요인은 주로 리더십 역할, 조직의 풍토, 본토의 문화, 인사부서의 전략적 역할과 변화에 대한 관리의 역할 등이 제시되고 있다[11]. 선행연구들에 따르면, 인사부서가 전달자로서 조직이 수립한 제도를 얼마나 활발히 구성원들에게 전달하는지가 의도된 목적과 실현된 결과의 차이를 줄이는 데 중요한 요소로 작동함을 보여주고 있다[22,27,28]. 뿐만 아니라, 조직의 '전략적 파트너'로서 인사부서의 중요한 역할 중 하나는 인사부서의 전문성과 신뢰를 바탕으로 조직이 구성원에게 바라는 바를 명확하고 정확하게 전달할 수 있도록 돕는 것이라 할 수 있다[10]. 이러한 측면에서 인사부서가 구성원들과 원활히 커뮤니케이션 하는 것은 조직에서 제공한 지원에 대한 만족도와 조직에 대한 긍정적 태도 간 관계를 강화하는 주요한 맥락적 요인이 될 수 있다. 이와 같이, 인사부서가 인사제도를 수립하고 구성원에게 전달하는 역할을 담당하는 주체임에도 불구하고, 특히 인적자원개발 분야의 교육훈련 효과성에 있어서 인사 강도를 높일 수 있는 인사부서와 구성원의 상호작용 정도에 대한 논의는 상대적으로 매우 부족한 실정이다[11,26].

앞서 살펴본 것처럼, 교육훈련을 제공하는 목적 중 하나는 구성원의 직무능력을 제고하고 조직에 대한 신뢰감을 높임으로써 조직과의 교환관계를 지속적으로 유지할 수 있게 하는 것이라 할 수 있다. 인사부서가 구성원들과 커뮤니케이션을 통해 조직의 요구사항을 명확하게 전달하게 되면 구성원들이 교육훈련에 대한 이해도와 현재 운영하고 있는 인적자원시스템에 대한 만족도가 높아질 수 있다[29]. 또한, 조직지원인식 관점에 따라 인사부서와 구성원 간의 커뮤니케이션이 활발할수록 조직지원에 대한 구성원의 인식이 높아지고, 이를 통해 조직에서 제공하는 교육훈련에 대한 만족도를 높임으로써 구성원의 조직몰입이 촉진될 뿐만 아니라 직무만족도와 조직성과를 향상시킬 수 있다. 이와 같이, 교육훈련에 대한 구성원들의 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 수 있지만, 이러한 주효과의 강도는 인사부서가 얼마나 제도를 구성원들에게 전달하느냐 하는 인사부서의 커뮤니케이션 활동 수준에 따라 달라질 수 있다. 즉, 동일한 조건 하에서 인사부서의 커뮤니케이션 활동 수준이 낮을 때보다 높을 때, 인사부서가 조직의 지원 의도를 구성원들에게 보다 잘 전달할 수 있으므로, 인사부서의 커뮤니케이션 활동은 구성원들의 인식과 태도가 관계에 있어 그 효과를 배가시킬 수 있는 중요한 맥락적 요인으로 기능할 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구모형과 가설설정

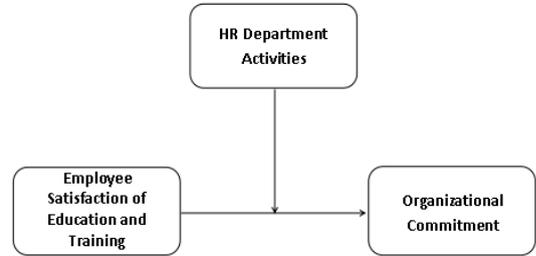


Fig. 1. Research model

가설 1: 교육훈련에 대한 구성원들의 만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 인사부서의 커뮤니케이션 활동은 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입 간 정(+)의 관계를 강화할 것이다.

3.2 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP)자료를 사용하였다. 조사에 응답한 기업은 510개 이고 근로자는 9,053명이다. 응답한 기업 중에 제조업 79%, 금융업 5.3%와 비금융업 16.7%로 나타났다. 기업규모는 100인 이상의 기업을 선택하였다. 그중에 100-300인 중소기업이 61.8%로 최고 많은 비율을 나타냈고, 그 뒤 301-1,000인 기업은 30.2%, 1,000인 이상의 기업은 8.0%이었다. 자료 중에 무응답과 결측값이 있는 샘플을 제거한 후에 8,938명 근로자의 샘플을 추출하여 분석에 사용하였다. 인구통계학적 데이터 분석 결과는 아래와 같다.

성별은 남성이 72.1%로 여성이 27.9%로 구성되었다. 혼인상태는 미혼자가 43.0%로 기혼자는 57.0%로 나타났다. 현재 직급은 사원급 26.2%, 주임/계장급 12.9%, 대리급 21.9%, 과장급 17.0%, 차장급 11.9%, 부장급 7.2%, 임원급 1.0%, 생산직 반장급 1.9%로 나타났다. 최종학력은 중졸 이하 졸업 0.4%, 인문계 고등학교 졸업 4.6%, 직업계 고등학교 졸업 11.5%, 전문대 졸업 17.9%, 4년제 대학 졸업 60.1%, 석사 졸업 5.0%, 박사 졸업 0.5%로 나타났다. 자세한 사항은 아래 <Table 1>과 같다.

Table 1. Table title Demographic Characteristics of Respondents

Specification		Frequency	Percentage
Gender	Male	6,444	72.1
	Female	2,494	27.9
Marriage	Single	3,841	43.0
	Married	5,097	57.0
Position	Employee	2,338	26.2
	Chief	1,157	12.9
	Assistant manager	1,957	21.9
	Manager	1,519	17.0
	Deputy general manager	1,061	11.9
	General manager	643	7.2
	Director	91	1.0
	Plant manager	172	1.9
Education	Middle school graduated	40	0.4
	High school graduated	413	4.6
	specialized high school graduated	1,027	11.5
	College graduated	1,600	17.9
	University graduated	5,370	60.1
	Master's degree	446	5.0
	Graduated from Ph.D.	42	0.5

3.3 측정변수

통제변수를 제외한 모두 변수들은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않음. 2. 그렇지 않은 편임. 3. 그저 그러함. 4. 그런 편임. 5. 전적으로 그러함)로 측정되었다.

3.3.1 독립변수: 교육훈련에 대한 만족도

교육훈련 만족도는 교육 및 훈련에 참여하는 모든 사람이 자신의 교육 경험을 평가한 것으로, 교육 참여 전의 기대와 교육 참여 후의 만족도 사이의 기능적 관계로 정의된다[30]. 따라서 이 독립변수를 측정하기 위해 6개 설문문항을 선택하였다. 측정문항들은 다음과 같다. (1) 교육훈련이 충분히 이루어지고 있다; (2) 교육훈련의 기회가 구성원들에게 골고루 돌아가고 있다; (3) 교육훈련을 서로 받고 싶다; (4) 교육훈련 내용이 직무와 연관성이 높다; (5) 교육훈련 이 현장에 바로 적용할 수 있는 내용이다; (6) 교육훈련 내용은 범용적이다.

3.3.2 조절변수: 인사부서의 커뮤니케이션 활동

인사부서의 커뮤니케이션 활동은 인사부서가 전문성을 보유하고 구성원들과 신뢰를 형성하고 있으며, 구성원들과 설명이나 조언 등을 제공하는 행위를 의미한다 [22,27,28]. 이에 본 연구에서 인사부서 활동을 측정하기 위해 4개 설문문항을 활용하였다. 활용문항 예시는 다음과 같다. (1) 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들

을 교육하고 조언을 제공한다; (2) 인사제도의 내용을 수시로 구성원들에게 설명해 준다; (3) 회사 구성원들로부터 신뢰를 받는다; (4) 해당분야에 상당한 전문성을 가진다.

3.3.3 종속변수: 조직몰입

조직몰입은 조직의 구성원들이 소속된 조직에 소속감, 애착심, 충성심을 가지고 조직구성원으로서 유지되기를 바라는 심리 상태 및 활동을 말한다[30]. 본 연구에서 조직몰입을 측정하기 위해 3개 설문문항을 사용하였다. 활용문항은 다음과 같다. (1) 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다; (2) 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다; (3) 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.

3.3.4 통제변수

본 연구에서 각 변수 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수 4개(성별, 결혼 여부, 직급, 학력)를 투입하였다. 성별은 남자=0, 여자=1, 혼인상태는 미혼=0, 기혼=1로 더미 코딩하였다; 직급은 사원급=1, 주임/계장=2, 대리급=3, 과장급=4, 차장급=5, 부장급=6, 임원급=7, 생산직 반장급=8로 코딩하였다. 학력은 중졸 이하 졸업=1, 인무계 고등학교 졸업=2, 직업계 고등학교 졸업 =3, 전문대 졸업=4, 4년대 대학 졸업=5, 석사 졸업 =6, 박사 졸업=7로 코딩하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에서는 Cronbach' Alpha계수를 이용하여 모든 변수의 신뢰성을 측정하였다. 모든 변수의 Alpha 값이 0.70 이상으로 나타났으며, 이에 변수들은 신뢰도가 있는 것으로 판단되었다. 또한, 연구에서 사용된 13개 문항들의 타당성을 측정하고자 요인분석을 사용하였다. 판별 타당성(Discriminant validity)을 파악하기 위해 연구에 사용한 모든 측정 문항을 동시에 투입하였고 직교 회전방식(Varimax)을 사용하여 요인분석을 실시하였다. 분석 결과에 따르면, 표본 적절성의 KMO 측도값이 0.906로 나타나 본 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수

있다. Bartlett의 구형성 검정 결과, $p=0.000$ 으로 유의수준 0.05를 기준으로 변수 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다. 13개 문항의 요인 적재량이 모두 0.4 이상으로 유의하게 나타났으며, 추출된 요인은 총 3개이고, 설명된 누락 분산은 72.915%로 나타났다. 요인분석 상세내용은 <Table 2>와 같다.

4.2 가설의 검증

가설을 검증하기 전에 Pearson 상관계수 분석을 통해 각 변수 간의 상관관계를 파악하였고, 이후 위계적 회귀분석을 통해 연구모형을 검증하였다. 또한 다중공선성을 확인하기 위해 분산팽창지수(VIF)를 제시하였다.

Table 2. Results of Scale's Reliability and exploratory Factor

항목	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Cronbach's Alpha
	ESET	HRDA	Organizational commitment	
ESET 1	.797	.265	.141	.915
ESET 2	.797	.257	.138	
ESET 3	.675	.190	.198	
ESET 4	.832	.205	.166	
ESET 5	.839	.200	.175	
ESET 6	.807	.215	.163	
HRDA 1	.246	.837	.123	.903
HRDA 2	.249	.848	.124	
HRDA 3	.254	.813	.171	
HRDA 4	.243	.836	.141	
Organizational commitment 1	.151	.110	.800	.789
Organizational commitment 2	.152	.108	.819	
Organizational commitment 3	.280	.224	.792	
Eigenvalues	6.394	1.616	1.469	
Variance explained (%)	49.183	12.433	11.299	
Accumulative Variance explained(%)	49.183	61.616	72.915	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .906
Bartlett's Test of Sphericity. Chi-Square $X^2=75532.772(df=78, p<0.001)**$

N=8,938, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

Abbreviation: ESET=employee satisfaction of education and training, HRDA=HR department activities

Table 3. Correlation Analysis between Variables

변수	Mean	SD.	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	1.279	.449	1						
2. Marriage	1.570	.495	-.185***	1					
3. Education	3.108	1.760	-.123***	-.039***	1				
4. Position	4.494	.969	-.272***	.501***	.118***	1			
5. ESET	3.269	.777	-.016	-.048***	.094***	.001	1		
6. HRDA	3.452	.847	-.030**	-.053***	.121***	.006	.548***	1	
7. Organizational commitment	3.191	.776	-.144***	.174***	.064***	-.235***	.450***	.380***	1

N=8,938, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

Abbreviation: ESET=employee satisfaction of education and training, HRDA=HR department activities

Table 4. Hierarchical Regression Analysis

variable	Organizational commitment				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	VIF
Control variables					
Gender	-.079***	-.074***	-.071***	-.069***	1.100
Marriage	.075***	.099***	.106***	.105***	1.364
Education	.037***	-.003	-.016	-.016	1.053
Position	.171***	.164***	.163***	.165***	1.428
Main variable					
Employee satisfaction of education and training(ESET)		.452***	.347***	.348***	1.431
Moderator					
HR department activities (HRDA)			.194***	.196***	1.446
Moderating effect					
ESET X HRDA				.032***	1.013
R ²	.067	.269	.295	.296	
R ² change		.202***	.026***	.001***	

N=8,938, *p<0.05, **p<0.01, ***p<.001.

Abbreviation: ESET=employee satisfaction of education and training, HRDA=HR department activities

4.2.1 기술통계 및 상관관계

〈Table 3〉은 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다. 분석 결과를 보면, 교육훈련에 대한 구성원의 만족도 평균3.269, 표준편차 .777으로 나타났으며, 인사부서의 커뮤니케이션 활동 평균은 3.452, 표준편차 .847으로 나타났다. 조직몰입은 평균 3.191, 표준편차 .776로 나타났다. 응답자료 정규성 검토결과 일변량 정규성 가정에는 왜도와 첨도는 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 교육훈련에 대한 만족도와 인사부서의 커뮤니케이션 활동은($r=.548, p<.001$), 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입($r=.450, p<.001$)으로 정(+)적 상관관계가 있음을 확인할 수 있다. 또한, 인사부서 커뮤니케이션 활동과 역시 조직몰입과 정(+)의 상관($r=.380, p<.001$)이 있는 것으로 나타났다.

4.2.2 회귀분석 결과

〈Table 4〉는 위계적 회귀분석 결과이다. 다중공선성의 문제를 줄이기 위하여 평균중심화한 값을 사용하였다. 분산팽창지수(VIF)가 모두 10보다 작은 값이 나와서 다중공선성 문제가 없음을 확인할 수 있다. 통제변수(성별, 결혼 여부, 직급, 학력)를 투입한 모형 1단계의 설명력은 6%로 나타났고 회귀계수들 모두 유의한 것으로 나타났다($p<.001$). 즉, 남성일수록, 기혼자일수록, 교육수준이 높을수록, 직급이 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 구성원들이 교육훈련에 대한 만족도를

투입한 모형 2단계의 설명력은 26.9%로 .202 증가하였고, 독립변수인 교육훈련에 대한 구성원의 만족도가 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다($B=.452, p<.001$). 따라서 가설1이 지지되었다. 인사부서 활동을 추가한 모형 3단계의 설명력은 29.5%로 증가하였다. 독립변수인 교육훈련에 대한 구성원의 만족도를 통제하였을 때 조절변수인 인사부서 커뮤니케이션 활동이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다($B=.194, p<.001$). 그리고 모형 4단계에서 '교육훈련에 대한 구성원의 만족도 X 인사부서의 커뮤니케이션 활동'의 상호작용항이 추가로 투입한 후, 설명력은 29.6%로 .001 높아졌으며, 통계적으로 유의하게 증가($B=.032, p<.001$)하였다. 이는 교육훈련의 대한 구성원의 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 인사부서의 커뮤니케이션 활동이 조절효과를 가진다는 점을 보여주므로 가설2가 지지되었다고 할 수 있다.

5. 결론

5.1 논의

본 연구는 사회적 교환이론에 기초한 조직지원인식 관점에 근거하여 조직에서 제공하는 교육훈련에 대한 구성원의 만족도가 구성원의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는

지, 그리고 인사부서의 커뮤니케이션 활동이 교육훈련에 대한 구성원의 만족도와 조직몰입 간 관계를 어떻게 조절하는지를 검증하였다. 분석 결과, 구성원의 교육훈련에 대한 만족도는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 인사부서의 커뮤니케이션 활동은 구성원의 교육훈련 만족도와 조직몰입 간의 정(+)의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련에 대한 구성원의 만족도가 높을수록 조직몰입 정도를 향상시킬 수 있는 도움이 되고, 인사부서의 커뮤니케이션 활동이 활발할수록 구성원이 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입 간 정(+)의 관계가 강화됨을 알 수 있다.

5.2 연구의 시사점

본 연구가 가진 학문적·실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 본 연구의 학문적 시사점을 제시하면, 첫째, 조직지원인식의 관점에 근거하여 구성원들이 교육훈련의 대한 만족도라는 개념을 탐구하고 이것이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 사회적 교환이론 및 조직지원인식 관점을 기반으로 설명했다는 점이다. 조직지원인식이 높아지면 구성원들의 긍정적 행동과 조직의 이익을 위한 행동이 유발할 수 있고 조직몰입이 높아진다는 연구결과[9,18]에 근거할 때, 구성원의 교육훈련에 대한 만족도는 교육내용, 환경, 교육자 등 요소에 영향을 받을 뿐만 아니라, 구성원이 조직지원에 대해 얼마나 잘 인식하고 실제 만족하는가 또한 유의미한 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉, 사회적 교환관계이론을 통하여 구성원의 조직몰입을 높일 수 있는 요소는 단순히 구성원에 대한 물질적 투자뿐 아니라 구성원과 안정적인 사회적 교환관계를 형성함으로써 가능하며, 교육훈련에 대한 만족도가 이러한 측면에서 매우 유용한 요인임을 본 연구 결과는 보여주고 있다.

둘째, 인사 프로세스 논의를 통해 구성원들의 교육훈련에 대한 만족도와 조직몰입 간의 관계가 인사부서의 커뮤니케이션 활동에 의해 조절된다는 점을 설명했다는 점에서 의의가 있다. 그간 조직에서 의도한 제도들이 구성원들에게 제대로 전달되지 못하는 측면에 대해 인사 프로세스와 인사 강도 개념이 제안된 바 있다. 그럼에도 불구하고, 교육훈련 관련 분야와 관련하여 해당 개념이 적용된 연구가 거의 전무하였는데, 본 연구에서는 이를 시도했다는 점에서 관련 분야의 외연을 확장했다는 의미가 있다.

이에 더하여 본 연구의 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 구성원에 대한 교육훈련은 객관적인 투

자 수준도 중요하지만, 조직이 투자한 “관계”에 대한 직원들의 인식에 주목할 필요가 있음을 본 연구는 환기시켰다는 점이다. 교육훈련에 대한 효과는 장기적일 수 밖에 없기 때문에 비용 측면에서 긴축경영을 실시하게 될 경우 일차적인 비용 삭감 항목이 되는 경향이 있다. 그러나 본 연구의 결과가 보여주듯이, 객관적인 교육훈련 투자금액도 중요하지만, 조직에서 보다 신경써야 할 부분은 해당 교육훈련을 통해 구성원들이 만족감을 느꼈느냐 하는 부분이라 할 수 있다. 즉, 자신들이 만족하는 교육훈련을 통해 구성원들은 조직의 관심과 지원을 인식하며, 이를 통해 조직이 구성원에게 요구하는 높은 조직 몰입도 역시 가능해진다는 것이다. 둘째, 제도의 실현된 효과성 관점에서 인사부서 커뮤니케이션 활동에 대한 중요성을 실증했다는 점이다. 교육훈련을 포함한 인사제도에 있어 조직이 겪는 실질적 어려움 중 하나는 ‘조직이 의도한 것과 실현된 효과 간 격차(the gap between the intended and realized HR effectiveness)’가 크다는 점이다[10,11]. 본 논문의 분석 결과 역시 인사부서의 커뮤니케이션 활동은 교육훈련의 만족도와 조직몰입 간에 관계를 조절하는 데 있어 핵심기능을 함을 보여주고 있다. 실제 기업 현장에서 직원들에 대한 대대적인 교육훈련 투자를 함에도 불구하고, 조직 구성원들이 이에 대해 제대로 인식하지 못함으로써 계획한 효과를 창출하지 못하는 경우가 빈번하다. 이러한 측면에서 인사부서에서는 제도의 실질적인 효과성 제고를 위해 관련 분야에 대한 전문성을 바탕으로 직원들에게 수시로 제도에 대해 설명하고 직원들의 니즈를 청취함으로써 상호 신뢰를 확보하는 것이야말로 조직의 교육훈련에 대한 지원이 손실이나 낭비가 아닌 미래를 위한 값진 투자임을 인식시키는 길임을 본 연구의 결과는 보여주고 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째는 본 연구에서의 변수 간의 관계는 모두 2차 자료를 활용하여 다각적인 변수 활용에 제한이 있었다는 점이다. 이는 2차 자료 활용의 근본적인 한계일 수 밖에 없으나, 향후 연구에서는 다양한 변수들을 설문하여 연구모형화한다면 조직 구성원의 인식에 대한 폭넓은 이해를 보다 제고할 수 있을 것이다. 다음으로, 본 연구의 결과변수를 조직몰입이라는 단일 변수로만 설정하였는데, 직무만족이나 직무성과, 조직시민행동 등을 추가적으로 살펴본다면 교육훈련 만족도가 미치는 긍정적 효과들에 대한 추가적인 이해가 가능할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 사회적 교환

관계 중 조직지원인식 측면에 집중하여 살펴보았는데, 향후 연구에서는 사회적 교환관계이론과 관련된 리더 측면, 동료 측면 등도 함께 고려한다면 조직 내 다양한 교환관계에 대한 논의를 보다 풍부하게 제공할 수 있을 것이다.

References

- [1] M. S. Alamri, T. I. Al-Duhaim, "Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund," *International Journal of Business Administration*, vol.8, no.2, pp.25-39, 2017.
DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p25>
- [2] A. M. Rawashdeh, "The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organizations," *Management Science Letters*, vol.8, no.10, pp.1049-1058, 2018.
DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006>
- [3] Ulrich, Dave, "A New Mandate for Human Resources." *Harvard Business Review*, vol.76, pp.124-135, 1998.
- [4] G. S. Becker, "Human Capital Revisited. In Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education," The University of Chicago Press., USA, 1994.
- [5] N. L. Lee, H. Y. Jeong, "The Effects of Education and Training Investment on Business Performance," *Journal of Human Resource Management Research*, vol. 24, no.2, pp.49-61, 2017.
- [6] Y. M. Lee, "Longitudinal Research about the Effects of Education and Training Investment of Small and Medium-Sized Corporations on Employees' Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Korean Society for Learning and Performance*, vol.13, no.2, pp. 31-52, 2011.
- [7] J. C. Jeong, "Moderating Effect of Employee Turnover Rate on the Relationship between Investment on HRD and Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry in the Republic of Korea," *Korea Research Institute for Vocational Education & Training*, vol.11, no.2, pp.193-214, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.36907/krivet.2008.11.2.193>
- [8] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage," McGraw-Hill, USA, 2002.
- [9] E. Robert, H. Robin, H. Steven, S. Debora, "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, vol.71, no.3, pp.500-507, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [10] R. A. Guzzo, K. A. Noonan, "Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract," *Human Resource Management*, vol.33 no.3, pp.447-462, 1994.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- [11] J. S. Park, C. H. Ok, "How Does High-Performance Work Systems Increase Organizational Performance? :Investigating The Moderating Roles of HR-oriented Policy and HR Communication with Longitudinal Analysis," *Korea Labor Institute*, vol.20, no.1, pp.91-121, 2020.
- [12] M. S. Lee, Y. S. Kang, "Mediators Effect of Self-Esteem and Organizational Commitment between the Transformational Leadership and the Organizational Citizenship Behavior," *Human Resource Management*, vol.24, no.1, pp.33-57, 2000.
- [13] E. Robert, C. Jim, A. Stephen, L. Patrick, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, vol.82, no.5, pp.812-820, 1997.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- [14] G. C. Homans, "Social Behavior as Exchange," *American Journal of Sociology*, vol.63, no.6, pp.598-606, 1958.
- [15] P. M. Blau, "Exchange and Power in Social Life," John Wiley Sons, USA, 1964.
- [16] R. Cropanzano, M. S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, vol.31, no.6, pp.874-900, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [17] E. Robert, F. Peter, D. L. Valerie, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, vol.75, no.1, pp.51-59, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- [18] L. M. Shore, S. J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, vol.78, no.5, pp.774, 1993.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- [19] S. J. Wayne, L. M. Shore, R. C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, vol.40, no.1, pp.82-111, 1997.
- [20] K. T. Park, J. O. Beak, "The Effect of the Environment of Cooking Education Institutes on Study Satisfaction and Re-registration- Focused on Busan Area," *Culinary Science & Hospitality Research*, vol.14, no.3, pp.156-164, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.20878/cshr.2008.14.3.013>
- [21] S. Y. Moon, S. I. Na, "Variables Associated with Informal Learning of Workers In Small and Medium-Sized Enterprises," *Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, vol.14, no.3, pp. 111-138, 2011.

DOI: <https://doi.org/10.22955/ace.14.3.201108.111>

- [22] A. Forrier, L. Sels, "Flexibility, Turnover and Training," International Journal of Manpower. vol.24, no.2, pp.148-168, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720310475402>
- [23] D. Y. Lee, H. J. Kim, "The Relationships between the Job Satisfaction and the Organization Commitment of Police Officers: The Case of Seoul Police Officers," The Korean Association of Police Science Review, vol.15, no.4, pp.93-121, 2013.
- [24] D. E. Bowen, C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkage : The Role of the Strength of the HRM System," The Academy of Management Review, vol.29, no.2, pp.203-221, 2004.
DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- [25] D. N. Den Hartog, C. Boon, R. M. Verburg, M. A. Croon, "HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance : A Cross-Level Test," Journal of Management, vol.39, no.6, pp.1637-1665, 2013.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- [26] C. Ostroff, D. E. Bowen, "Reflections of the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength?," Academy of Management Review, vol.41, no.2, pp.196-214, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- [27] S. M. Ryu, S. H. Kim, "The Impact of Human and Social Capital of HR Department on HR Outcome and Employee Attitude," Korean Journal of Business Administration, vol.26, no.7, pp. 1947-1969, 2013.
- [28] J. S. Park, S. M. Ryu, "The Search for Indicators of the Differentiation of HR Departments' Strategic Role and the Future Research Directions for HR Roles," Korea Academy of Management, vol.25, no.4, pp.15-44, 2017.
- [29] Y. J. Jeon, T. W. Nam, "The Influence of HR Department Capability on Organizational Commitment: Analyzing the Mediation Effect of Job Satisfaction and the Moderated Mediation Effect of Organizational Communication," The Journal of Korean Policy Studies, vol.20, no.2, pp.69-102, 2020.
DOI: <https://doi.org/10.46330/jkps.2020.06.20.2.69>
- [30] D. C. Kim, "Benefits Sought by Wine Education Consumer : How It Impacts Learning Orientation, Self-Efficacy and Satisfaction of Education-Training," Ph.D dissertation, Sejong University, 2010.

마 준 준(Jun Jun Ma)

[준회원]



- 2016년 3월 ~ 2020년 2월 : 충남대학교 경영학부 학사
- 2020년 3월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 석사 수료

<관심분야>

교육훈련, 조직몰입

박 지 성(Jisung Park)

[정회원]



- 2007년 2월 : 서울대학교 경영학 석사
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영학 박사
- 2017년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학과 부교수

<관심분야>

전략적 인적자원관리, 지식공유