

雇傭職業能力開發研究  
第20卷(2), 2017, 8, pp. 89~123  
© 韓國職業能力開發院

## 조직 구성원의 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구

우 혜 정\* · 박 민 주\*\* · 윤 관 식\*\*\* · 김 우 철\*\*\*\*

조직 구성원의 직무능력은 조직의 재무적·비재무적 성과를 제고하는 핵심요인으로 인식되어 왔다. 최근 지식의 수명 주기가 짧아짐에 따라 조직 구성원의 직무능력 향상을 위한 방법으로 무형식학습에 대한 관심이 높아지고 있다. 선행연구를 통해 비재무적 성과가 재무적 성과의 선행요인임이 검증되었으며, 직무만족과 조직몰입은 대표적인 조직의 비재무적 성과 중 하나로 여겨진다. 이에, 무형식 학습을 통해 나타난 직무능력향상이 직무만족, 조직몰입과 어떠한 구조관계를 가지는지를 검증하고자 인적자본기업패널조사(HCCP) 6차 근로자용 설문자료를 바탕으로 구조방정식을 활용하여 분석하였다. 이를 통해 다음의 연구 결과를 도출하였다. 첫째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 상관관계는 유의하지 않다. 둘째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 간의 정적 상관관계와 직무만족과 조직몰입 간의 정적 상관관계는 유의하다. 셋째, 직무만족은 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입간의 관계에서 완전매개역할을 한다. 위와 같은 연구 결과를 토대로 학문적, 실천적 HR에 대한 시사점을 도출하고, 후속연구를 위한 제언을 제시하였다.

— 주제어: 무형식학습, 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입

투고일: 2016년 10월 31일, 심사일: 2017년 3월 3일, 게재확정일: 3월 21일

\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사과정(m2m2301@naver.com)

\*\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 석사과정(momo@koreatech.ac.kr)

\*\*\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 · HRD학과 교수(gwansik@koreatech.ac.kr)

\*\*\*\* 교신저자, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 · HRD학과 조교수(kwccwk97@koreatech.ac.kr)

## I. 서 론

정보화 사회에서 조직 구성원의 지식 및 기술 등은 기업 경쟁력을 결정하는 핵심요인으로 작용하고 있다(Drucker, 2002/1999; Tharenou, Saks, & Moore, 2007). 자원기반이론(Resource-Based Theory)에 따르면 조직의 경쟁력은 조직 내 구성원의 직무관련 능력으로부터 발현되는 것이며, 이들의 집합체는 모방이 불가하고 대체가 불가능한 지속적 경쟁 우위를 유지하기 위한 조직 경쟁력의 동력으로 작용한다(나인강, 2010; 손근·장영철·김영생·이창욱, 2014). 이에 조직구성원의 직무능력에 영향을 미치는 요인을 밝히고자 하는 노력이 지속되어 왔으며, 학습과 경험이 직무능력을 향상시키는 주요 요인으로 강조되었다(김용민, 2015; 장신재, 1998).

수많은 조직에서는 조직 구성원에게 형식학습과 무형식학습을 포함한 다양한 형태의 학습을 제공해왔다(이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현옥, 2009). 그 중에서도 전통적으로 기업에서 조직 구성원에게 제공하는 학습은 집체교육과 같은 형식학습이 주를 이루어왔다. 형식학습은 구조화되어 있어 다수의 학습자를 대상으로 교육내용을 명확하게 전달할 수 있다는 장점이 있다(박윤희, 2012). 이에 학습의 성과를 검증하고자 하는 다수의 연구들은 주로 형식학습의 효과성에 초점을 두어 왔으며, 무형식학습에 대한 연구는 제한적으로 이루어졌다(박선민·박지혜, 2012; 장원섭·장지현·유지은, 2008). 그러나 최근 다수의 연구를 통해 기업 현장에서 직무와 관련된 역량의 70% 이상이 형식학습이 아닌 무형식학습을 통해서 습득되고 있는 것으로 나타남에 따라, 기업에서는 조직 구성원에게 멘토링 및 코칭, OJT(On the Job Training), 학습조직 등을 비롯한 다양한 무형식학습의 참여를 독려하고 있다(이윤하·이기성, 2010; 박선민·박지혜, 2012; 박윤희, 2012). 무형식학습은 형식학습에 비해 상대적으로 적은 비용으로 개개인의 직무에 필요한 지식을 획득함으로써 학습한 내용을 업무에 적용하기 용이하다는 장점이 있다(박선민·박지혜, 2012; 안동윤, 2006; Day, 1998; Loewenstein & Spletzer, 1999; Marsick & Watkins, 1990). 또한 이러한 무형식 학습은 지식 수명 주기의 변화 속도가 짧아지면서(Arbesman, 2014/2012) 지속가능한 기업경쟁력을 갖추기 위한 변화에 효과적으로 대응해야 하는 시대적 요구에도 잘 부합한다고 할 수 있다. 따라서 본

연구에서는 무형식학습을 참여함에 따라 촉진되는 직무능력 향상과 조직의 성과 간의 구조관계를 실증적으로 확인하고자 한다.

기업의 관심사는 줄곧 재무적 성과 위주의 객관적 지표에 초점이 맞춰져 왔으나, 재무적 성과의 선행요인으로 비재무적 성과의 향상이 강조되고 있으며, 이에 대한 실증연구는 비재무적 성과가 재무적 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것을 뒷받침하고 있다(김기태·조봉순, 2008; 나인강, 2010; 박선민·박지혜, 2012; 장원섭 외, 2008). 특히 직무만족과 조직몰입은 “조직구성원의 직업가치관, 성격, 능력, 지각, 태도, 욕구 및 동기 변인 등의 총체”라고 할 수 있어(이영민, 2010, p.159), 비재무적 성과 중에서도 조직의 성과와 가장 밀접한 연관성을 가지고 있다고 간주되고 있다. 이에 따라 선행연구들은 직무능력, 직무만족, 조직몰입 간의 관계에 주목하였으며, 조직 구성원의 직무능력이 향상될수록 조직의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 긍정적으로 기여함을 실증적으로 제시하였다(권회광, 2010; 김용기·한창근, 2016; 손근 외, 2014; 오진명·신재문·오연풍, 2014; 유종서, 2013; 이용탁, 2007), 더 나아가 일부 연구에서는 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기도 하였다. 연구 결과, 무형식 학습 참여를 통한 직무능력향상은 직무만족과 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다(손근 외, 2014; 이용탁, 2007). 그러나 이들 연구는 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 조직몰입과 직무만족이 미치는 영향을 각각 개별적으로 검증하였을 뿐 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 동시에 추정하지는 못하였다. 이는 연구의 분석방법을 회귀분석으로 선정함에 따른 통계적 한계에 기인한 것으로, 설문에 사용된 관측변수의 측정오차를 고려하지 못하고, 독립변수와 종속 변수 간에 다중 및 상호종속관계를 동시에 추정하기 어렵다는 통계적 한계가 존재한다(배병렬, 2014). 일부 연구는 구조방정식을 활용하여, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 동시에 추정하였으나, 무형식학습의 유형을 OJT로만 한정하여 무형식학습의 전반적 특성이 반영된 복수의 유형을 참여하면서 나타난 직무능력향상과 조직몰입, 직무만족 간의 관계를 검증하지는 못하였다. 따라서 본 연구에서는 관측변수의 측정오차 및 변수 간 다중 및 상호종속 관계를 동시에 추정할 수 있는 구조방정식(structural equation modeling)을 활용하고자 한다. 그리고 무형식학습의 전반적 특성을 반영하고 있는 무형식 학습의 대표 유형인 멘토링 및 코칭, 학습조직, OJT(〈표 2-1〉 참조) 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 및 조직몰입 간의 구조적 관계를 동시에 추정하여 연구가설을 검증하고자 한다. 이를 위해

한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사(Human Capital Corporate Panel: HCCP로 약칭)」 데이터를 활용하고자 하며, 도출한 결과를 바탕으로 학문적, 실천적 HR(Human Resources)에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 조직몰입, 직무만족

#### 가. 무형식학습

기업에서의 학습은 형식학습, 무형식학습, 우연적 학습 등으로 구분할 수 있으며, 그 중 무형식학습은 조직의 규모나 업종, 근로자의 담당 직무 또는 고용 형태 등을 망라하고 업무 수행 중 이루어지는 학습의 70% 이상을 차지할 정도로 학습의 대표적인 형태로 인식되고 있다(Dobbs, 2000; Lohman, 2005). 이에 국내외 학자들은 무형식학습의 사례 및 유형, 효과성, 특성에 대한 고찰 등 무형식학습을 규명하기 위해 끊임없이 노력하고 있다(김은희, 2016; 배을규, 2007; 위영은·이희수, 2010; 이성엽, 2008, 2009; Cofer, 2000; Moran & Dalrymple-Alford, 2003; Sugrue, 2003). 이를 통해 무형식학습은 직무능력향상, 직무효능감, 직무몰입, 학습전이 등 조직구성원의 개인적 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치며(신은경, 2012; 윤경신·김진모, 2016; 함현정·최원설, 2015), 뿐만 아니라 기업에서 궁극적으로 추구하는 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박선민·박지혜, 2012).

무형식학습의 정의는 무형식학습의 어떠한 특성에 초점을 두는지에 따라 연구자별로 차이를 보이고 있다(박선민·박지혜, 2012). 무형식학습의 특징은 학습장소, 계획의 정도, 훈련자/지원자의 역할에 따라 구분될 수 있다(박윤희, 2012; Jacobs & Park, 2009). 무형식학습의 첫 번째 특징은 학습이 일어나는 장소가 일터라는 점이다. Marsick & Watkins(1990, 2001)는 학습이 일어나는 장소에 따라 학교에서 행해지는 학습은 형식학습으로 학교 밖에서 이루어지는 학습은 무형식학습으로 구분하였다. 또한 Resnick(1987)은 무형식학습은 교실을 벗어난 일터에서 발생하는 경험이며, 제도적 지원을 배

제하고 형태가 구조화되지 않은 학습이라고 정의하였다. 두 번째 특징은 학습 통제 및 의도성과 계획의 정도이다. 이러한 특징은 무형식학습과 우연적 학습을 구분하는 요소이기도 한데, 계획되거나 그렇지 않은 경우를 포함하여 학습자가 학습이 이루어지는 것에 대한 자각이 있다면 무형식학습으로, 이러한 자각과 인식이 없다면 우연적 학습으로 보았다(Marsick & Watkins, 1990, 2001). 신은경(2012)은 무형식학습이 업무활동 과정에서 자연스럽게 생겨나는 학습경험으로써 의도적이거나 비의도적으로 참여하는 학습활동으로 보았다. 마지막 특징은 학습의 목적 및 방법이 학습자의 주도하에 결정된다는 점으로 학습자·조력자의 역할에 대한 것이다. 문세연·나승일(2011)은 일터에서 업무활동 중 경험적이고 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용으로 업무지식을 획득하고 조직적응과 맥락을 이해하고 조직구성원과 관계를 맺어가며 자기개발 능력을 함양하는 것이 무형식학습이라고 하였다. 이정금·손승남(2014)의 연구에서도 무형식학습은 학습자의 주도 하에 일터 환경과 상호작용 속에 일터에 필요한 지식, 기술, 태도를 습득하는 비구조적이고 경험적인 학습이라 정의하였다. 이와 유사하게 민선향(2011)은 학습의 주도권이 전적으로 학습자에게 있어 학습자 중심으로 비구조화 되고 일상의 활동과 삶의 영역에서 일어나는 경험적인 학습이라고 정의하기도 하였다.

무형식학습의 유형을 살펴보면, 1998년 Education Development Center가 출간한 “The Teaching Firm: Where Productive Work and Learning Converge”에서 무형식학습의 유형을 멘토링, 현장방문, 부서 간 교차훈련, 업무실행, 팀 활동 등으로 구분한 바 있다. 이윤하·이기성(2010)은 일터에서의 업무활동을 경험·실천·성찰의 과정으로 보고 그 과정에서 일어나는 학습전이 활동인 멘토링 및 코칭, OJT, 동료와의 대화, 피드백 등을 무형식학습의 모델로 보았다. 박윤희(2012)는 일터학습 관점에서 무형식학습의 활동으로 직장 내 교육훈련(OJT)과 비공식적 멘토링 및 코칭, 학습공동체(CoP: community of practice) 등이 해당된다고 하였다. 박선민·박지혜(2012)는 무형식학습이 재무적 성과에 미치는 영향을 연구하며 무형식학습의 유형 중 조직에서 공식적으로 이루어지고 있는 학습조직과 멘토링 및 코칭, OJT를 공식화된 무형식학습 유형으로 규정하였다. 이러한 무형식학습의 유형은 앞서 정의한 3가지의 특성에 따라 구분 지을 수 있는데 그 결과는 <표 2-1>과 같다.

본 연구에서는 선행연구를 토대로 무형식학습을 업무현장에서 업무수행 중 조직 내 상호작용과 경험을 통해 이루어지는 학습자 주도의 지식, 기술, 태도 습득 활동으로 정의하며, 기업에서 공식화하여 운영하고 있는 비교적 제도화된 무형식학습인 멘토링 및 코칭,

학습조직, OJT를 무형식 학습의 유형으로 구성하여 ‘무형식학습 참여를 통한 직무능력 향상’(이하 직무능력향상)에 대한 연구를 진행하였다.

<표 2-1> 무형식학습 특성에 따른 정의

구분		정의	유형		
			EDC (1998)	이윤하· 이기성 (2010)	박윤희 (2012)
무 형 식 학 습 의 특 성	학습이 일어나는 장소	제도적 지원을 배제하고 형태가 구조화되지 않았으며 교실을 벗어난 일터에서 발생하는 경험으로 얻어지는 학습(Resnick, 1987)	현장 방문, 업무 실행, 멘토링, 부서 간 교차훈련, 팀 활동	OJT, 피드백, 멘토링 및 코칭, 동료와의 대화	OJT, 학습 공동체 (CoP), 비공식적 멘토링 및 코칭
		계획되거나 그렇지 않은 경우를 포함하여 학습에 대한 자각이 있으며 학교 밖에서 이루어지는 학습(Marsick & Watkins, 1990)			
	학습 통제 및 의도성· 계획의 정도	업무활동 과정에서 자연스럽게 생겨나는 학습경험으로 의도적이거나 비의도적으로 참여하는 학습 활동(신은경, 2012)			
	학습자· 조력자의 역할	일터에서 업무활동 중 경험적이고 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용으로 업무지식을 획득하고 조직 적응과 맥락을 이해하고 구성원과 관계를 맺어가며 자기 개발 능력을 함양하는 것(문세연·나승일, 2011)			
		학습자의 주도 하에 일터 환경과 상호작용 속에 필요한 지식, 기술, 태도를 습득하는 비구조적이고 경험적인 학습(이정금·손승남, 2014)			

나. 무형식 학습 참여를 통한 직무능력 향상

직무능력은 무형식학습의 성과로 나타나는 결과변인 중 하나로서 직무수행능력, 직업 능력, 역량, 기술, 전문적 역량 등과 혼용되어 사용되고 있다(김용민, 2015; 김현수, 2008; 장신재, 1998). Piskurich & Sanders(1998)는 직무능력을 직무행동으로 드러나는 내적 역량들로 정의하였다. 김진모(2001)는 직무능력(직무역량)을 각 직무를 통해 이끌어내려는 결과물을 성공적으로 달성하기 위해, 구성원에게 요구되는 지식, 기술,

태도로 보았으며, 김현수(2008)는 직무능력을 직무행동에서 나타나는 내적 역량들로, 역할수행을 촉진하는 지식이나 기술, 능력 혹은 문제해결과 체계적 사고, 리더십 등의 심화된 직무수행과 관련한 특성이라고 정의하고, 일정한 지위의 개인에게 요구되는 역할수행을 위해 구체적 작업형태로 제시되는 직무에 필요한 능력으로 보았다. 이를 종합하면, 직무능력은 직무와 관련된 역할을 수행하기 위해 필요로 하는 지식, 기술, 태도 등의 총체라고 할 수 있다.

다수의 선행연구를 통해 직무능력 향상과 정적인 상관관계가 존재하는 주요 변인으로서 학습과 경험이 강조되었다(김용민, 2015; 장신재, 1998). 또한, 무형식학습의 성과로서 직무능력과 연계한 연구결과가 꾸준히 제시되고 있으며, 무형식학습과 직무능력 향상 간에 정적인 상관관계가 존재하고 있음이 확인되었다(김병주·박지윤·김무영·서화정, 2013; 김진모, 2001; 김현수, 2008; 이규녀 외, 2009; 이용탁, 2007; 최보인·김중화, 2008; Piskurich & Sanders, 1998). 이규녀 외(2009)는 기업 인적자원개발 형태와 제도가 직무능력향상에 미치는 효과에 대해 연구하였다. 연구 결과, OJT와 멘토링 및 코칭, 학습조직 등을 통한 무형식학습과 직무능력향상 간에 높은 정적 상관관계가 존재하는 것으로 나타났으며, OJT, 멘토링 및 코칭, 학습조직이 그 중에서도 각각 1순위, 4순위, 6순위의 순으로 높은 상관관계가 존재함을 검증하였다. 이용탁(2007)의 연구에서는 무형식학습을 현장 HRD 방식으로 보았으며, 연구 결과에 따르면, 멘토링 및 코칭, 특별과제팀 프로젝트, OJT 프로그램 등으로 구성된 무형식학습(현장 HRD 방식)과 직무능력향상 간에 정적인 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 김병주 외(2013)의 연구에서도 무형식학습을 포함한 인적자원개발 프로그램과 참여자의 직무능력향상 간에 정적인 상관관계가 존재하고 있음을 확인하였으며, 상관관계의 크기는 인구통계학적 특성(성별, 정규직 여부, 연령)에 따라 다르게 나타났다. 유사한 연구로 기업 교육관련 특성이 직무능력향상에 미치는 영향을 연구한 최보인·김중화(2008)는 '직무와의 연관성'이 기업 관련 교육의 유효성을 높이는 중요한 변수임을 밝혔으며, 형식 학습보다 무형식학습이 직무능력향상에 크게 기여함을 지적하였다. 따라서 본 연구에서는 직무능력 향상과 정적인 상관관계가 존재하는 변수는 다양하나, 무형식학습의 참여 역시 그러한 요인 중 하나로 보고, 무형식학습 참여를 통해 나타난 직무능력향상과 종속변인 간에 어떠한 구조관계가 존재하는지를 분석하고자 하였다.

## 다. 직무만족

직무만족(Job Satisfaction)에 대한 연구는 1900년대 초기 미국과 영국에서산업체의 직장 결근과 이동을 예측하기 위하여 시작되었다(김사랑·김세준, 2012; 방명숙, 1996). 직무만족은 추상적 용어로 주관적이고 다차원적인 감정의 상태로써, 직무에 대한 개인의 정서적 상태 혹은 직무를 수행하면서 수반되는 일련의 요소들에 대한 인식으로 바라보는 관점 등이 존재한다(김성환, 2014; 김주엽·박상언·지혜정, 2011; 이덕현·최송옥·장원섭, 2013; 이정실, 2004). 먼저, 직무를 통해 느끼는 정서적 감정으로 느끼는 연구에서는 다음과 같이 정의하였다. 이정실(2004)의 연구에서는 개인의 태도와 가치, 신념 등을 수준별로 직무와 직무환경에 대한 평가를 통해 연계 되는 정서적 만족상태를 직무만족으로 보았다. 이덕현 외(2013)는 직무만족을 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 수준으로 직무를 통해 얻는 개인의 감정적, 정서적 태도라고 정의하였다. 김주엽 외(2011) 또한 직무만족이 높으면 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되는 반면 직무만족이 낮은 사람은 부정적인 태도를 갖게 된다고 하였다.

한편, 직무만족을 직무를 수행하면서 수반되는 일련의 요소들에 대한 인식으로 보는 연구도 있다(서현철·양진연·문상정, 2012; Hellman, 1997; Weiss & Cropanzano, 1996). Hellman(1997)은 직무만족을 보상과 연관지어 정의하였다. 그는 현재의 보상과 받고자하는 기대 보상을 비교하여 그에 따른 인지적반응의 조합으로 보았다. 서현철 외(2012)는 조직에서 자신이 맡은 업무를 하면서 느끼는 만족도를 직무만족으로 정의하여 직무와 연관지어 정의하였고, 그에 앞서 Weiss & Cropanzano (1996)도 직무만족을 조직 구성원의 직무와 직무수행, 직무환경에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도를 평가하는 것으로 정의하였다.

직무만족은 조직의 기능을 활성화하고 조직원들의 동기유발로 발전할 수 있는 조직발전의 중요한 요인으로서 이를 측정하고자 하는 노력들이 계속되고 있다(김주엽 외, 2011; 이덕현 외, 2013; 이창길, 2012). 직무만족의 구성 요소와 측정도구는 공통적으로 임금과 같은 외적 보상과 동료·상사와의 인간관계, 전반적 업무 및 직무내용을 들 수 있다(이덕현 외, 2013; 이희태·김석용, 2001; 제갈돈, 2002; 손근 외, 2014; 최우석, 2008). 제갈돈(2002)은 지방공무원의 직무만족 결정요인을 연구하여 직무만족 구성요인으로서 외적보상, 동료관계, 조직만족(업무진행 효율성, 조직의 서비스 질 등)을 제시하였다. 이희태 외(2001)는 직무만족의 요인을 조직과 직무, 개인의 특성으로서



구분하여, 조직적 특성으로서 동료관계, 신분안정성, 승진을 들었다. 또한 직무적 특성으로는 직무중요성과 직무기술성, 직무명료성 등을, 개인적 특성으로 보수만족, 학력과 경력, 성별 등을 제시하였다. 또한 미용 산업 조직구성원들의 직무만족 결정요인을 실증적으로 연구한 최우석(2008)의 연구에서도 직무만족의 구성요인으로 업무자체, 임금 및 근로조건, 소속감, 성취감을 들었다. 더불어 손근 외(2014)는 직장 내 OJT 현장훈련이 직무만족에 미치는 영향을 연구하여 인간관계, 임금, 전반적 업무 만족을 직무만족의 측정 도구로 사용하였는데, 그는 직무만족을 측정하는 방법으로 직무요소 합산법(summation of job facet)을 들며, 직무만족의 정형적인 요소에 인간관계, 임금, 전반적 업무 만족이 부합하는 것으로 보았다.

본 연구에서는 직무만족을 직무를 수행하면서 수반되는 일련의 요소들에 대한 인식으로 보고, 직무를 수행함에 따라 수반되는 일의 내용, 임금, 인간관계, 일의 전반에 대한 만족도를 측정도구로 활용하였다.

## 라. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직헌신이라는 용어로 사용되기도 하며, 조직 효과성의 질적 특성을 갖는 대표적 변수로서 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 태도를 가리킨다(박지혜·박은주·조상미, 2009). 조직 구성원의 조직몰입이 심화될수록 조직 내 구성원과의 관계 증진 및 자기희생에 긍정적인 영향을 미치며(백기복, 2002), 조직 구성원 개인과 조직의 목표를 일치시키는 데에 기여함으로써 조직 유효성의 증대를 야기할 수 있다(김사랑·김세준, 2012; 이원우, 2011). 또한 이정금·손승남(2014)의 연구에서 일터학습과 조직몰입의 관계에 대해 연구하였는데, 무형식학습과 우연적 학습은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치지만 형식 학습은 그렇지 않은 것으로 나타났다.

조직몰입의 정의는 개인과 조직을 일체화시키는 실행적 관점과 조직에 대한 긍정적 인식, 신뢰와 같은 심리적 관점으로 구분할 수 있다. 먼저 개인과 조직을 일체화시키기 위한 실행적 관점에서 조직몰입을 조직 구성원이 심리적으로 조직에 대한 일체감과 소속감, 충성심 등이 내재됨으로서 개인과 조직의 목표가 일치되어지는 정도라고 보았다(김사랑·김세준, 2012). 신유근(1993)은 조직몰입을 조직구성원과 조직 간의 연결로서, 자신과 조직의 존재를 동일시하여 조직차원의 문제에도 적극 참여하고자 하는 의도로 정의하기도 하였다. 두 번째로 조직몰입을 조직에 대한 긍정적 인식과 신뢰로 바라보는 관점

이 있다. Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)은 조직몰입에 대하여 조직 목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표달성을 위해 노력하려는 자발적 의사와 조직구성원의 자격을 유지하고 싶은 강력한 욕구 등으로 보았다. 이영민(2010)은 “개인의 충성심과 의무감을 바탕으로 하여 조직을 대하는 태도”라고 조직몰입을 정의하였다(p.162). 한편으로 김진희(2007)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 이해하고, 조직성과 향상을 위하여 노력하며, 조직의 구성원으로 남으려 노력하는 조직 구성원의 태도로 보았다.

조직몰입은 조직과 조직 구성원의 관계를 보여주는 구성요인으로, 정서적 몰입(affective), 지속적 몰입(continuance), 규범적 몰입(normative)으로 구분할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 가지는 감정적 애착으로 볼 수 있고, 지속적 몰입은 근속적 몰입으로도 불리며 속한 조직에 계속적으로 속하려는 경향으로 이직에 대한 사회적 비용과 연관이 있다(신만수·조영삼·홍가혜, 2010; 이영민, 2010). 또한 규범적 몰입은 조직과 개인의 관계에서 발생하는 도덕적, 규범적 의무감으로 볼 수 있다(신만수 외, 2010).

한편, HCCP 데이터를 활용한 조직몰입과 관련된 연구 또한 활발히 진행되었다. HCCP 데이터에서는 조직몰입을 ‘좋은 조건을 제시할 경우 이직 고려’, ‘회사의 문제를 내 문제처럼 동일시’, ‘회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 됨’, ‘충성할만한 가치’ 등의 7개 문항으로 측정하였다. 이를 활용하여 조직몰입에 대해 연구한 선행연구에서는 조직몰입을 직무만족과 함께 인적자원개발의 성과 요인의 하나이며(이용탁, 2007), 조직의 가치를 자신과 일체화하는 정서적 정도(신영인·이효진·원용호·이정훈·주효정·송지훈, 2015; 이영민, 2011)로 정의하기도 하였다. 이와 같은 선행연구를 기반으로 본 연구에서는 조직몰입을 조직의 가치를 자신과 일체화하고자 하는 정도로 정의하고, 조직몰입을 측정한 7개 문항을 연구에 활용하였다.

## 2. 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족, 조직몰입과의 관계

직무능력향상과 조직몰입, 직무만족과의 관계에 대한 선행연구는 크게 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째는 직무능력과 조직몰입, 직무만족 간의 직접적인 상관관계를 검증한 유형이며, 두 번째는 직무능력향상이 직무만족, 조직몰입 또는 그 외 다른 변인들 사이에서 매개역할을 하는 유형이다. 마지막은 본 연구의 초점인 직무능력에 영향을 미

치는 다양한 예측 변인 가운데 무형식 학습을 통한 직무능력향상이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구한 유형이다.

첫 번째는 직무능력이 조직몰입과 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 연구로서, 지역 아동센터 종사자를 대상으로 진행한 김용민(2015)의 연구는 지역아동센터 종사자의 직무능력(전문적 능력)이 조직몰입과 직무만족에 정적 영향을 주는 것을 확인하였다. 이와 유사하게 박순봉(2014)은 컨설턴트의 지각한 역량수준이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 그는 직무능력(지각한 역량수준)을 능력, 지식, 자세 역량으로 구분하였으며, 연구결과, 직무능력과 조직몰입, 직무만족간에 긍정적인 상관관계가 존재함을 확인하였다. 한편, 권우석·이지민·이규민(2016)의 연구에서는 인지된 직무능력이 직무태도인 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 연구 결과, 직무능력은 직무만족에 대한 유의한 정적 상관을 나타내었으나, 조직몰입과는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

두 번째로 직무능력향상과 직무만족 혹은 조직몰입, 그 외 다른 변인들 사이에서 매개 역할을 확인한 연구이다. 김명옥(2007)은 컴퓨터 종합능력을 인지적, 정의적, 운동 기능적 영역으로 구분하여 살펴보았다. 연구 결과 컴퓨터 종합능력 중 정의적 영역에서 직무수행 능력과 직무만족 간에 높은 정적 상관관계가 존재함을 확인하였으며, 직무수행 능력이 컴퓨터 종합능력과 직무만족 사이에서 유의한 매개역할을 하는 것을 확인하였다. 또한 김용민(2015)은 직무능력과 조직몰입, 직무만족 간에 유의한 정적 상관관계가 존재하며, 전문적 능력과 직무만족의 사이에서 조직몰입이 부분매개변수로서 작용하고 있는 것을 확인하기도 하였다.

마지막으로 무형식학습을 통한 직무능력향상과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 검증한 연구이다. 손근 외(2014)는 무형식학습 유형 중 OJT 참여가 직무능력 향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 회귀분석 및 구조방정식을 활용하여 연구를 실시하였다. 연구 결과, 무형식학습(OJT) 참여가 직무능력을 향상시킴으로써 직무만족 및 조직몰입과도 긍정적인 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이용탁(2007)은 전사적 HRD 방식과 현장 HRD 방식을 통한 직무능력향상이 조직 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 회귀분석을 활용하여 검증하였다. 현장 HRD 방식은 선배로부터의 학습, 동료·후배 가르치기, 직무순환, 일 통해 스스로 배우기, 멘토링 또는 코칭, OJT 프로그램, 특별과제팀 프로젝트, QC, 제안제도, 지식 마일리지 프로그램, 6-시그마 등을 포함하였다. 연구 결과, 멘토링 및 코칭, OJT를 포함한 개별 유형의 현장

HRD 방식을 통한 직무능력향상은 조직 구성원의 직무만족 및 조직몰입과 유의한 정적 상관관계가 존재함을 확인하였다.

이와 같이 무형식학습을 통한 직무능력향상과 직무만족 및 조직몰입 간에 정적인 상관관계가 있는 것으로 연구되고 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1 : 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입 간에 정적으로 유의한 상관관계가 있을 것이다.

연구가설 2 : 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 간에 정적으로 유의한 상관관계가 있을 것이다.

### 3. 직무만족과 조직몰입간의 관계

직무만족과 조직몰입간의 관계를 살펴보기 위한 연구로는 크게 조직몰입과 직무만족을 함께 종속변인으로 설정하여 예측변인과의 상관관계를 검증한 연구(김사랑·김세준, 2012; 박지혜 외, 2009; 이영민, 2010)와 직무만족이 조직몰입에 선행한다는 연구(고수정, 2005; 조경호, 1997; Suma & Lesha, 2013)로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째는 직무만족과 조직몰입이 함께 종속변인으로 연구된 것으로, 조직 효과성을 측정하는 대표 요인으로서 직무만족과 조직몰입이 가장 빈번하게 사용되고 있다(김사랑·김세준, 2012; 박지혜 외, 2009; 신만수 외, 2010). 김사랑·김세준(2012)의 연구에 따르면 지역문화재단의 조직문화유형에서 관계문화와 조직몰입, 직무만족 간에 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이영민·이수영(2008)의 연구에서도 기업 HR 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 연령대로 보았을 때 연령대가 높으면 직무만족과 조직몰입이 증가하는 것으로 나타났고, 성별로는 남자가 여자보다 높은 것으로 최종학력의 경우 학력이 상승할수록 재직자의 직무만족과 조직몰입은 높아지는 것으로 나타났다. 유사한 연구로 기업의 교육훈련과 재직자의 직무만족, 조직몰입 간에 유의미한 상관관계가 존재한다는 이영민(2010)의 연구도 있다.

두 번째로 직무만족과 조직몰입 간의 관계에서 직무만족이 조직몰입이 예측변수로서 작용한다는 연구결과도 제시되고 있다. 조경호(1997)는 공무원의 조직몰입을 위한 인력관리 방안을 연구하면서 직무만족과 조직몰입 간에 정적인 상관관계가 존재함을 검증하

였다. 또한 고수정(2005)은 사회복지전문인력의 직무만족과 조직몰입에 대해 연구한 결과, 직무만족과 조직몰입은 정적인 상관관계에 있어, 조직구성원이 직무에 만족할 때 조직에 강하게 몰입되는 것으로 나타났다. 방하남·김상욱(2009) 역시 직무만족과 조직몰입의 구조적 관계를 살펴본 결과, 직무만족과 조직몰입은 유의한 상관관계가 존재하나, 조직몰입이 선행하는 경우, 조직몰입과 직무만족 간의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이밖에도 직무만족이 조직몰입에 선행한다는 선행연구가 지배적이다(신유근, 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Suma & Lesha, 2013). 이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서는 직무만족을 조직몰입의 선행요인으로 간주하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

연구가설 3 : 직무만족과 조직몰입 간에 정적으로 유의한 상관관계가 존재할 것이다.

#### 4. 직무능력향상과 조직몰입사이에서 직무만족의 매개 효과

선행연구에 따르면 직무능력향상과 조직몰입은 직접적이기보다는, 직무만족을 매개로 간접적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 유종서(2013)는 호텔 F&B부서 직원을 대상으로 그들의 직무능력(역량)이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 연구 결과, 직무능력(상황대처기술 및 의사소통기술 역량)은 직무만족과 조직몰입 간의 관계에서 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 유사한 연구로 김용기·한창근(2016)은 지역아동센터 종사자의 전문성이 조직몰입에 미치는 영향을 직무능력을 포함한 임파워먼트와 직무만족의 매개효과로 살펴보았다. 그 결과 직무능력(전문성)과 조직몰입 간에는 정적인 상관관계가 존재하며, 직무능력(전문성)과 조직몰입 간에 직무만족이 완전 매개역할을 하고 있음을 확인하였다. 한편 오진명 외(2014)는 학교조직문화와 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입의 인과관계를 검증하는 연구를 수행하였다. 연구 결과에 따르면, 직무능력을 포함한 임파워먼트와 조직몰입 간에는 직접적인 상관관계가 존재하며, 직무만족을 매개로 간접적 상관관계도 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 관계에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

연구가설 4 : 직무만족은 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 분석자료 및 측정도구

본 연구에서는 한국직업능력개발원의 『인적자본기업패널조사(HCCP)』 6차(2015)년도 근로자용 설문자료를 활용하여 분석을 실시하였다. HCCP는 NICE신용평가정보(주)의 『KIS 기업 Data(2007)』 개요 정보에 속한 기업 중 근로자 100인 이상이면서 자본금 3억 원 이상인 4,109개 기업체를 모집단으로 하는 정부인증 공식 통계 자료로서 6차(2015)년도 기준 467개 기업체의 10,069명의 근로자가 응답에 참여하였다. 앞서 살펴본 선행연구를 토대로 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상을 독립변수로, 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. 본 연구에서 활용된 문항은 개인수준의 인식을 측정하는 측정도구이며, 본 연구에서 사용한 측정도구는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 분석변인 및 변수설명

구분	변수명	문항 수	항목명	변인 설명
독립 변인	무형식학습 참여를 통한 직무능력 향상(JC)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 멘토링 또는 코칭이 직무능력에 미친 효과(JC1)</li> <li>- 학습조직(동아리)이 직무능력에 미친 효과(JC2)</li> <li>- OJT가 직무능력에 미친 효과(JC3)</li> </ul>	4점 척도
종속 변인	직무만족(JS)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 하고 있는 일의 내용에 대한 만족(JS1)</li> <li>- 현재 받고 있는 임금에 대한 만족(JS2)</li> <li>- 현재 직장의 인간관계에 대한 만족(JS3)</li> <li>- 현재 하고 있는 일에 대한 전반적인 만족(JS4)</li> </ul>	5점 척도
	조직몰입(OC)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려(OC1)*</li> <li>- 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌(OC2)</li> <li>- 회사를 떠나기로 결정한다면 인생의 많은 부분을 잃게 될 것(OC3)</li> <li>- 회사에 충성할 만한 가치가 있음(OC4)</li> <li>- 발전 및 승진의 기회가 불공평함(OC5)*</li> <li>- 현재 업무로 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많음(OC6)*</li> <li>- 현재 직무에 대한 긴장감이 많음(OC7)*</li> </ul>	5점 척도

주: \*역산문항

분석을 위하여 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상은 기업에서 공식화하여 운영하고 있는 비교적 제도화된 무형식학습 유형인 코칭 또는 멘토링, 학습조직(동아리), OJT와 같이 세 가지 유형의 무형식학습 참여에 따른 직무능력향상으로 구성하였다. 무형식학습 참여에 따른 직무능력향상은 4점 척도로 측정되었으며, 직무능력향상 항목은 무형식학습에 참여한 대상에 한하여 설문응답이 가능하도록 이루어져 있어 본 연구의 분석 자료는 세 가지 유형에 모두 참여한 응답자로만 구성하였다. 이처럼 연구대상을 한정한 이유는 첫째, HCCP 데이터의 특성상 무형식학습의 참여는 참여와 참여않음의 더미변수로 이루어져 있어, 무형식학습의 참여정도(기간, 참여의지, 학습성과 등)의 파악이 어려우며, 단순한 참여 개수의 합으로 무형식학습의 참여 정도를 확인하기에는 한계가 존재한다고 판단하였다. 둘째, 직무능력향상 문항은 무형식학습의 해당 유형에 참여한 응답자에 한해서 응답을 하는 구조로 되어 있어, 직무능력향상 항목은 해당 무형식학습 유형을 통해서 나타난 직무능력향상으로 범위를 한정하고 있기 때문이다. 이에 따라 무형식학습 유형별 참여개수가 3개인 자료 563부를 분석대상으로 설정하였으나, 결측값을 포함하고 있는 자료 8부를 제외하고 555부가 최종 분석에 활용되었다. 직무만족은 4개 문항을 활용하여 측정하였으며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었다. 조직몰입은 7개 문항을 활용하여 측정되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었으나 '나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다' 등의 4개 문항은 역으로 코딩하여 분석에 활용하였다. 무형식학습 유형에 따른 기술통계량은 <표 3-2>에 제시하였다.

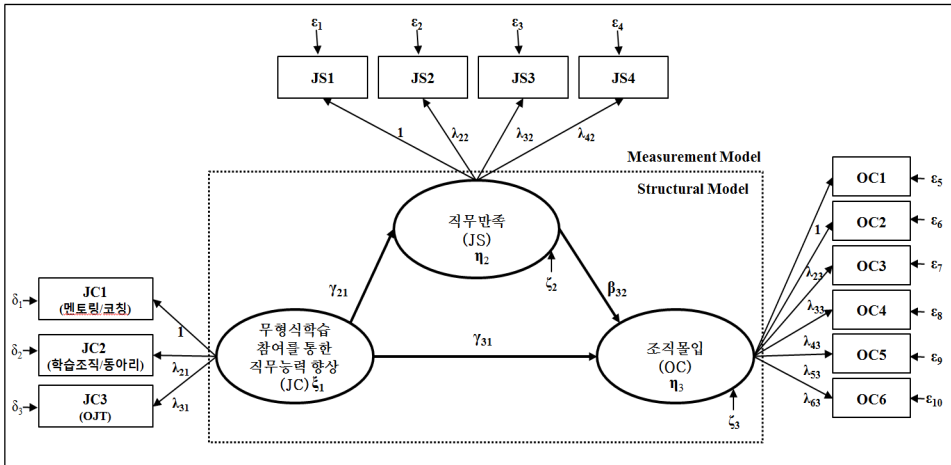
<표 3-2> 무형식학습 유형별 기술통계량

구분		산업규모			성별		총합
		제조업	금융업	비금융서비스업	남자	여자	
무형식학습 유형별 참여현황	멘토링 또는 코칭	1,597	126	322	1,714	331	2,045
	학습조직	867	58	170	933	162	1,095
	OJT프로그램	2,612	158	330	2,618	482	3,100
	계	5,076	342	822	5,265	975	6,240
무형식학습 유형별 참여개수	없음	5,198	178	707	4,538	1,445	5,983
	1개	2,089	121	285	2,078	417	2,495
	2개	808	73	147	866	162	1,028
	3개	457	25	81	485	78	563
	계	8,552	397	1,120	7,967	2,102	10,069

## 2. 분석 방법

분석을 위해 앞서 제시한 연구 변수 및 선행연구를 토대로 [그림 3-1]과 같이 구조방정식 모델을 설정하여 평가하였다. 구체적인 자료 분석 방법은 다음과 같다.

[그림 3-1] 연구 모델



첫째, 구조방정식모형을 검정하기에 앞서 변인들의 동일방법편의(common method bias), 단변량과 다변량 정규성, 측정도구의 신뢰도, 잠재변인 간 상관행렬 등에 대한 검정을 실시하였다.

둘째, 연구모델의 전반적 적합도를 평가하는데 데이터의 비정규성에 강건한 Satorra-Bentler  $\chi^2$ 를 활용한 강건한 최대우도법(Robust Maximum Likelihood, Robust ML)을 사용하였다(Kline, 2011). 또한 절대적합지수인 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean square Residual)과 상대적합지수인 NNFI(Non-Normed Fit Index=Tucker Lewis Index[TLI]), CFI(Comparative Fit Index)를 활용하여 적합도 지수 평가 기준(RMSEA<.08, SRMR<.08, NNFI>.95, CFI>.95)에 따라 전반적 모델 적합도를 평가하였다(배병렬, 2014; 홍세희, 2000; Browne & Cudeck, 1992; Hu & Bentler, 1999; Lei & Wu, 2007).

셋째, 연구모델에서 잠재적인 부적해(improper solutions)를 확인하기 위해 측정모



델과 구조모델의 개별 모수 추정치와 표준오차를 분석하였다. 또한, 연구가설을 검정하기 위해 연구모델의 표준화 추정치와 효과분해 결과를 사용하였고(Lei & Wu, 2007), 정밀한 매개효과 검정을 위해 Bootstrap 추정치를 활용한 Bias-Corrected Bootstrapping 방법을 사용하였다(Preacher & Hayes, 2008).

## IV. 연구결과

### 1. 동일방법편의, 정규성, 신뢰도 및 잠재변인 간 상관행렬

본 연구에서는 데이터의 사전분석(preliminary data analysis)으로 동일방법편의(common method bias), 정규성, 측정도구의 신뢰도, 및 잠재변인 간 상관행렬이 조사되었다. 먼저, 본 연구에서 사용하는 데이터의 잠재적인 동일방법편의 문제가 있는지를 확인하기 위해 Harman의 단일요인 검정(single factor test)을 실시하였다. 검정결과 총 분산의 39.206%가 설명되어(<50%) 모든 관측변인들이 단일요인에 주요하게 적재되지 않은 것으로 나타났다. 또한, 구조방정식을 활용한 단일요인모델 적합도 지수 추정결과 Satorra-Bentler  $\chi^2(77)=676.698$ ,  $p<.001$ , RMSEA=.119, SRMR=.0873, NNFI=.890, CFI=.907 등으로 적합도 지수가 평가기준을 충족시키지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 기반으로 본 연구에서 사용하는 설문 데이터는 동일방법편의로 인한 영향이 없는 것으로 나타났다. 변인들의 단변량 및 다변량 정규성을 검정하기 위해 LISREL의 PRELIS에서 제공되는 왜도와 첨도 값을 분석하였다. 단변량 정규성 검정(|왜도|< 2, |첨도|< 7; Finney & DiStefano, 2013) 및 다변량 정규성 검정(다변량 왜도와 첨도의  $p<.05$ , 상대적 다변량첨도[relative multivariate kurtosis]=1.230(<3), Bentler, 1998; Pellegrini & Scandura, 2005) 결과 약간의 비정규성이 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 비정규성을 처리하기 위한 방법으로 표준화 최대우도법(Maximum Likelihood, ML) 대신에 Satorra-Bentler 수정 방법을 활용한 강건한 최대우도법(Robust ML)을 사용하여 모델의 적합도와 모수치를 추정하였다. Cronbach's  $\alpha$ 를 활용한 신뢰도 분석 결과 직무능력향상(.770)과 직무만족도(.848)는

수용기준(>.7, Urdan, 2010)을 충족하였다. 조직몰입(.695)은 기준을 충족하지 못하여 SPSS의 항목 제거시 척도 분석을 통해 내적 일관성을 저하시키는 1개 항목(OC7)을 제거한 후 조직몰입의 Cronbach's  $\alpha$ 가 .754로 나타나 결과적으로 모든 측정도구들이 수용할 만한 수준의 신뢰도가 있는 것으로 판명되었다(<표 4-1> 참조). 잠재변인 간 모든 상관행렬은 통계적으로 유의한 것으로 나타났고( $p<.01$ , <표 4-1> 참조), 상관계수의 크기가 .85보다 낮게 나타나 Pearson 상관계수를 통해 다중공선성 문제가 없는 것으로 판명되었다(Lei & Wu, 2007).

<표 4-1> 잠재변인간의 기술 통계치 및 상관행렬

	M	SD	$\alpha$	1	2	3
1. 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상(JC)	3.544	0.613	.770	1		
2. 직무만족도(JS)	3.896	0.638	.848	.478**	1	
3. 조직몰입(OC)	2.952	0.706	.754	.434**	.718**	1

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

2. 연구모델의 적합도 평가

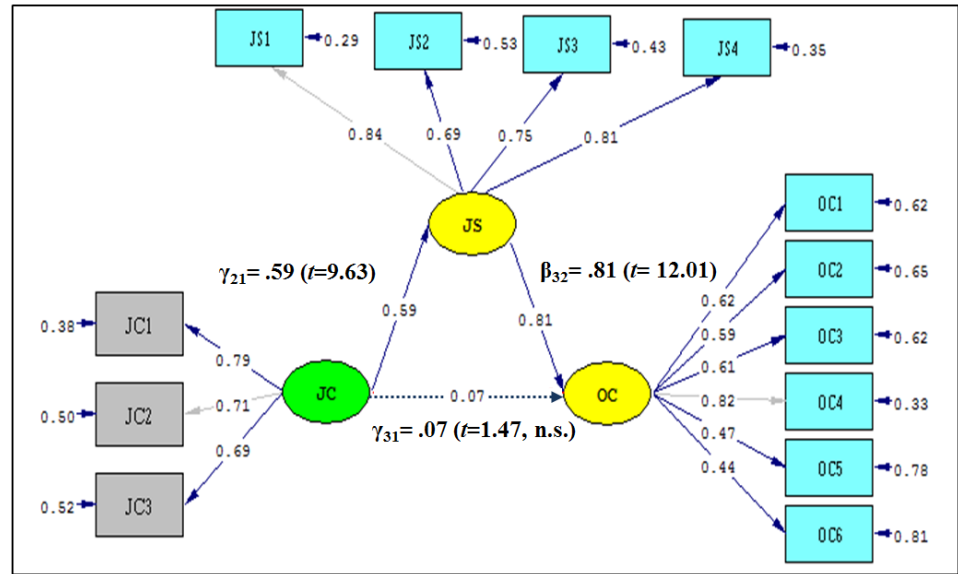
본 연구의 측정모델(measurement model)과 완전모델(full model)은 동치모델(equivalent model)로서 자유도와 모든 적합도 지수가 동일하기 때문에 반복을 피하기 위해 완전모델의 전반적 적합도(overall fit indices)를 평가하였다. 강건한 최대우도법(Robust ML)을 사용한 완전모델의 전반적 적합도를 추정한 결과는 <표 4-2>와 같다. 전반적 적합도 평가결과 Satorra-Bentler  $\chi^2$  값이 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\chi^2(62)=271.812$ ,  $p<.01$ ) exact-fit 가설 검정이 기각되었지만, 다른 전반적 적합도 지수들은 모두 적합도 지수 평가 기준을 충족(RMSEA= .0782[<.08], SRMR=.0565[<.08], NNFI= .958[>.95], CFI= .967[>.95])시키는 것으로 나타났다. 따라서 전반적 적합도 차원에서는 본 연구에서 제안된 완전모델은 데이터와 적절하게 적합되는 것으로 가정할 수 있다.

<표 4-2> 완전모델의 전반적 적합도 지수

	Satorra-Bentler $\chi^2$ (df)	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI
완전모델 (연구모델)	$\chi^2$ (62) = 271.812, $p < .01$	.0782	.0565	.958	.967

또한 잠재적인 부적해(improper solutions)를 확인하기 위해 모수 추정치의 방향과 크기, 모수 추정치의 표준 잔차 적절성을 추가적으로 분석하였다. 모수 추정치와 관련하여 측정모델 방정식(measurement model equations)의 모든 요인 적재량이 통계적으로 유의하게 나타났고( $t$ )1.96,  $p < .05$ ), 구조모델 방정식(structural model equations)의 경로계수(path coefficients)는 한 경로(JC→OC,  $\gamma_{31} = .07$ ,  $t = 1.47$ ,  $p > .05$ )를 제외한 두 경로는 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $t$ )1.96,  $p < .05$ ; [그림4-1] 참조).

[그림 4-1] 연구모델의 잠재변수 간 표준화 추정치



실선: 통계적으로 유의함( $p < .01$ ), 점선: 통계적으로 유의하지 않음( $p > .05$ )

측정 모델 및 구조 모델 모두에서 모수치의 크기와 방향이 타당한 것으로 나타났고, 음 분산이나 범위를 초과하는 상관계수는 없으며, 표준 잔차도 적절한 것으로 판명되었다. 잠재적인 부적해 확인 결과 완전모델에서 직무능력향상에서 조직몰입으로 가는 경로가

유의하지 않는 것으로 나타나, 이를 처리하기 위해 연구모델의 수정이 필요한 것으로 나타났다. 수정 연구모델은 유의하지 않는 경로(JC→OC)를 제외한 모델로 재설정하여, 초기 연구 모델과 비교하였다. 모델 비교에 있어서 수정 연구모델과 초기 연구모델은 내포모델(nested model)이고 본 연구에서는 강건한 최대우도법을 사용하였기 때문에 Satorra-Bentler  $\chi^2$  차이 검정을 실시하였다(〈표 4-3〉 및 〈표 4-4〉 참조). 검정결과 Satorra-Bentler  $\chi^2$  차이 검정은 통계적으로 유의하지 않았으나( $\Delta df=1$ ,  $\Delta \chi^2=2.191$ ,  $p>.05$ ), 모델의 간명성(parsimony)에 의해 수정 연구모델이 최종 연구모델로 선정되었다.

<표 4-3> 연구모델과 수정 연구모델 간의 내포모델 비교

Model	Satorra-Bentler $\chi^2$	df	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI
연구모델	271.812, $p<.01$	62	.0782	.0565	.958	.967
수정연구모델 (최종연구모델)	273.712, $p<.01$	63	.0777	.0571	.959	.967

<표 4-4> Satorra-Bentler  $\chi^2$ 를 사용한 내포모델 간  $\chi^2$  차이 검정

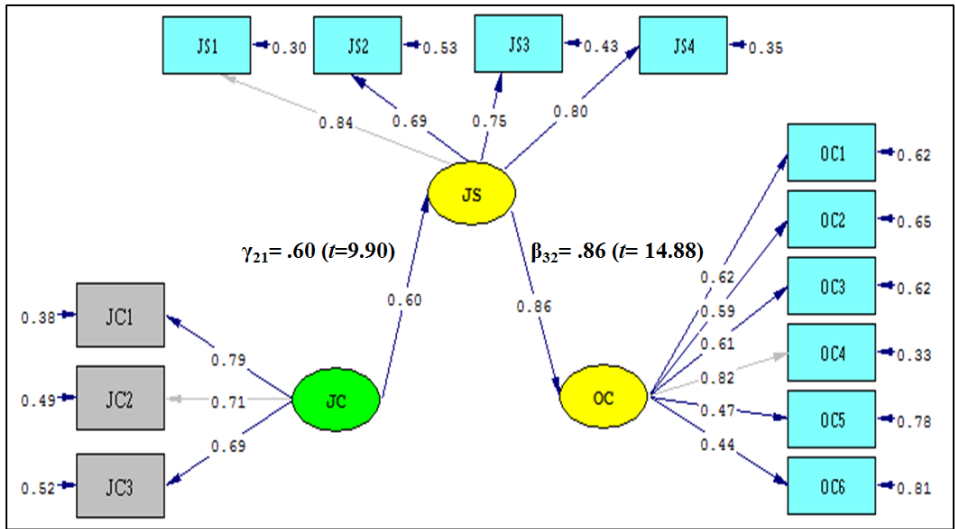
	연구모델	수정 연구모델
T1(최소 적합 함수 $\chi^2$ )	301.430, $p<.01$	303.498, $p<.01$
T2(정규 이론 가중 최소 가중 함수 $\chi^2$ )	337.031, $p<.01$	338.079, $p<.01$
TR(Satorra-Bentler $\chi^2$ )	271.812, $p>.01$	273.712, $p<.01$
df(자유도)	62	63
c(축소비 수정 요인, T2/TR)	1.2399	1.2352
cd(축소비 수정 차이 검정, $\Delta(c*df)/\Delta df$ )	cd= 0.9438	
TRd(Satorra-Bentler $\chi^2$ 차이 검정, $\Delta T1/cd$ )	TRd=2.1911, $p=.1388(p>.05)$	

### 3. 수정 연구모델의 적합도 평가

본 연구에서 최종 연구모델로 선정된 수정 연구모델의 적합도를 평가하기 위해 전반적 적합도 지수와 잠재적 부적해를 확인하였다. 수정 연구모델의 전반적 적합도 지수 평가 결과(〈표 4-3〉 참조), Satorra-Bentler  $\chi^2$  값이 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\chi^2(63)=273.712$ ,  $p<.01$ ) exact-fit 가설 검정이 기각되었지만, 다른 전반적 적합도 지수들은 모두 적합도 지수 평가 기준을 충족(RMSEA= .0777[<.08], SRMR=.0571[<.08],

NNFI = .959(>.95), CFI = .967(>.95))시키는 것으로 나타났다. 따라서 전반적 적합도 차원에서는 수정 연구모델(완전모델)은 데이터와 적절하게 적합되는 것으로 판단할 수 있다. 수정 연구모델의 잠재적 부적해와 관련해서는 측정모델 방정식(measurement model equations)의 모든 요인 적재량이 통계적으로 유의하게 나타났고( $t>1.96$ ,  $p<.05$ ), 구조모델 방정식(structural model equations)의 모든 경로계수(path coefficients)도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $t>1.96$ ,  $p<.05$ , [그림 4-2] 참조). 또한 측정 모델 및 구조 모델 모두에서 모수치의 크기와 방향이 타당한 것으로 나타났다, 음분산이나 범위를 초과하는 상관계수는 없으며, 표준 잔차도 적절한 것으로 판명되었다. 따라서 수정 연구모델의 전반적 적합도 지수 및 잠재적 부적해의 전체적인 평가 결과 수정 연구모델은 초기 연구모델보다 데이터와 더 충분하고 적절하게 적합되는 것으로 나타났다.

[그림 4-2] 수정 연구모델의 잠재변수 간 표준화 추정치



#### 4. 연구가설 검증

수정 연구모델의 평가 결과를 바탕으로 모든 연구 가설을 검증하였다. 연구 가설 검정을 위해 수정 연구모델의 잠재변수 간 표준화 경로계수 추정치를 활용하였다(<표 4-5>

참조). 첫째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 정적 상관관계는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다( $\gamma_{31}=.07$ ,  $t=1.47$ [<1.96], [그림 4-1] 참조). 따라서 연구가설 1은 기각되었다. 둘째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 간의 정적 상관관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\gamma_{21}=.60$ ,  $t=9.90$ ). 따라서 연구가설 2는 채택되었다. 셋째, 직무만족과 조직몰입 간의 정적 상관관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta_{32}=.86$ ,  $t=14.88$ ). 따라서 연구가설 3은 채택되었다. 넷째, 직무능력향상과 조직몰입 사이 간의 관계에서 직무만족의 매개역할은 수정 연구모델에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(간접효과=.52,  $t=9.252$ , <표 4-5> 참조).

<표 4-5> 수정 연구모델의 잠재변인 간 직·간접 효과

경로	표준화 경로계수 (Standardized Path Coefficients)		
	직접효과	간접효과	총효과
무형식학습 참여를 통한 직무능력향상 → 직무만족	.60**	-	.60**
무형식학습 참여를 통한 직무능력향상 → 조직몰입	-	.52**	.52**
직무만족 → 조직몰입	.86**	-	.86**

\*\* $p<.01$

또한, 초기 연구모델 평가결과 직무능력향상에서 조직몰입으로 가는 경로가 통계적으로 유의하지 않았고, 이 경로를 제외한 수정 연구모델과 초기 연구모델과의 비교를 통해 모델의 간명성 차원에서 수정 연구모델이 최종 연구모델로 선정되었기 때문에 직무능력향상이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 직무만족은 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설4는 채택되었다. 매개효과 검정에 있어서 <표 4-5>는 다변량의 정규성을 가정하는 제한점을 가지고 있기 때문에 다변량의 정규성을 가정하지 않는 비모수적 리샘플링 접근법인 Bootstrapping 방법을 활용하여 정밀한 매개효과 검정을 추가적으로 실시하였다(Preacher & Hayes, 2008). Bootstrapping 방법은 대부분의 표본 크기 조건에서 가장 강력한 매개효과 검정 방법으로, 본 연구에서는 Preacher & Hayes가 강력히 추천하는 bias-corrected (BC) Bootstrapping 절차를 사용하였고 (bootstrap 표본=1,000), 검정 결과는 <표 4-6>과 같다. Bootstrap 추정치를 활용한 직무만족의 매개효과 검정 결과 직무만족의 매개역할은 99%의 신뢰도 구간에서 통계적

으로 유의한 것으로 나타났다( $ab=.516, p<.01, 99\%CI [.412, .621]$ ). 따라서 연구 가설4는 최종적으로 채택되었다.

<표 4-6> 수정 연구모델에서 Bootstrap 추정치를 활용한 직무만족의 매개효과 검정

경로: IV → MV → DV	ab	SE	Z	BC	99% CI <sup>a</sup>
				Lower	Upper
무형식학습 참여를 통한 직무능력향상→ 직무만족 → 조직몰입	.516	.041	12.730	.412	.621

IV = 독립변수; MV = 매개변수; DV = 종속변수; ab = 매개효과의 완전 표준화 추정치; SE: 표준오차; BC = bias corrected; CI = 신뢰구간.  
a 검정결과 99% 신뢰구간에 “0” 값이 포함되지 않았으므로 수정모델의 매개효과는 통계적으로 유의함( $p < .01$ ).

V. 결 론

본 연구에서는 무형식학습의 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 및 조직몰입 간의 구조적 관계를 실증적으로 확인하고자 하였다. 구조방정식 모델을 활용한 실증분석 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 정적인 상관관계는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 직무능력향상이 조직몰입에 유의한 상관관계가 있지 않음을 검증한 권우석 외(2016)의 연구결과와 일치하나, 직무능력의 향상이 직접적으로 조직몰입을 야기한다는 선행연구(권휘광, 2010; 김용민, 2015; 박순봉, 2014; 이용탁, 2007)와는 상반된 결과이다. 즉, 대부분의 선행연구와는 달리 조직 구성원의 직무능력향상이 반드시 직접적으로 조직몰입을 야기하는 것은 아님을 확인하였다. 이는 무형식학습을 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 관계에서는 직접적 관계는 유의하지만 직무만족과 같은 다른 변수와의 동시적 구조적 관계에서는 직접적이 아닌 간접적인 관계가 있을 수 있다는 것을 의미한다. 둘째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족 간의 정적인 상관관계는 유의한 것으로 나타났다. 이는 많은 선행연구(권우석 외, 2016; 권휘광, 2010; 김용민, 2015; 박순봉, 2014; 이용탁, 2007)의 결과와 일치하는 것으

로 OJT, 학습조직, 멘토링 및 코칭의 참여를 통해 직무능력이 향상될수록 직무만족이 높아지는 것을 확인하였다. 셋째, 직무만족과 조직몰입 간의 정적인 상관관계는 유의한 것으로 나타났다. 이는 다수의 선행연구(고수정, 2005; 김정원, 2007; 손주영, 2011; 은종환·이재완, 2015 등)의 연구결과와 일치하는 것으로, 직무만족이 높을수록 조직몰입이 높아짐을 확인하였다. 넷째, 직무만족은 직무능력향상과 조직몰입 간의 관계에서 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 앞서 언급한 바와 같이 무형식학습을 통한 직무능력향상과 조직몰입 간의 상관관계가 직접적인 관계로 유의하기 보다는 직무만족이라는 매개변인을 통해서 간접적인 관계로 유의하다는 것이다. 많은 선행연구에서는 직무능력과 조직몰입의 관계를 규명하는데 있어 직무능력과 조직몰입 간의 간접적인 관계보다는 직접적인 상관관계를 검증하고자 하였다(권우석 외, 2016; 권희광, 2010; 김명옥, 2007; 박순봉, 2014; 손근 외, 2014; 이용탁, 2007). 본 연구를 통해 조직구성원의 직무능력이 향상될수록 직무만족이 향상되며, 이는 조직몰입의 향상으로 이어지고 있음을 확인하였다.

본 연구결과를 토대로 조직의 성과향상과 지속적인 발전을 위한 몇 가지 시사점을 제안하고자 한다. 첫째, 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입과 모두 정적인 상관관계가 있다는 점에서 기업차원에서 무형식학습에 대한 지속적인 관심 및 투자에 대해 고려할 필요가 있다. HCCP 6차(2015)년도 데이터 중 무형식학습(멘토링 또는 코칭, 학습조직, OJT)에 한 개 이상에 참여하고 있는 조직구성원은 4,089명(약 40%)으로 이미 많은 기업들이 무형식학습을 공식화하여 실시하고 있음을 유추할 수 있다. 본 연구를 통해 많은 기업들이 이미 실시하고 있는 무형식학습의 참여가 실제로 조직의 성과를 제고하는 데에 기여하고 있음을 실증적으로 확인하였다. 기업에서는 무형식학습을 더욱 효과적으로 정착시키고, 활성화할 수 있는 운영방안에 대한 지속적인 고려 및 개선 노력이 요구된다. 구체적으로 앞서 [그림 4-2]에서 제시한 바와 같이 무형식 학습 중 멘토링 및 코칭을 통한 직무능력향상(.79)이 무형식학습을 통한 직무능력향상 변수를 가장 잘 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 학습조직(.71), OJT(.69)의 순으로 나타났다. 즉, 일을 통해 스스로 배우는 것보다 상사 및 선후배간의 상호작용이 무형식을 참여를 통한 직무능력향상에 더 효과적임을 추론할 수 있다. 그러나 조직에서는 인력운용 및 업무시스템 등 현실적인 제약이 존재하며, 기업의 규모가 작을수록 이러한 현상은 심화될 수 있다(문세연·나승일, 2011). 따라서 기업규모, 인적자원, 인사시스템 등 기업의 특성에 적합하고 효과적인 무형식학습 환경이 구축되기 위해서는 개별 기업의 근로시간,



업무량 조정, 업무시스템 개선 등의 제도적인 지원 뿐 아니라 조직 구성원 간의 상호작용을 촉진할 수 있는 정서적 문화 조상을 위한 다각적인 노력이 필요할 것이다.

둘째, 무형식학습의 참여를 통한 직무능력향상은 직무만족을 매개로 조직몰입과 정적인 상관관계가 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 조직 구성원의 조직몰입은 조직이 지속 가능한 발전을 위해 필요로 하는 인적 경쟁력 중 하나라고 할 수 있다. 일반적으로 조직몰입은 직무능력향상과 직접적인 상관관계가 있다고 인식하고 있으며, 많은 선행 연구 결과 또한 이를 뒷받침하고 있다. 그러나 본 연구의 결과에 따르면 궁극적으로 조직몰입을 제고시키기 위해서는 조직몰입에 선행되는 직무에 대한 만족도를 먼저 높일 필요성이 있다. 따라서 조직 구성원의 조직몰입을 제고하기 위해서는 무형식학습에 대한 지원이 직무만족과 연결될 수 있도록 효과적인 방법을 강구하는 것이 중요하다. 예를 들면, 직무와의 관련성이 높은 무형식학습에 참여함으로써 유사 직무를 담당하는 사업부 내 혹은 사업부 간 직무담당자 네트워크를 강화하고, 직무전문성을 제고함과 동시에 실제 업무에 적용 가능하도록 함으로써 직무만족을 제고시킬 수 있을 것이다. 또한, 조직에서 학습을 제공할 때에는 다른 인사제도들과의 연계성 또는 일관성을 고려하는 것이 중요하다(나인강, 2010). 따라서 학습이 개인적인 직무만족에만 그칠 것이 아니라 학습에 대한 상사의 정서적 독려, 조직의 제도적인 지원 등과의 연계를 통해 학습의 참여가 조직몰입의 향상까지 기여할 수 있도록 하는 효과적인 조직문화 및 제도적인 방안의 고려가 필요할 것이다.

본 연구는 무형식학습의 중요성에 비해 실증적인 연구가 부족했던 무형식학습의 성과를 실증적으로 확인했다는 부분에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 또한 연구방법적인 측면에서 동일방법편의, 정규성, 신뢰도 및 잠재변인 간 상관행렬 등의 검정을 실시함으로써 분석 자료가 지닐 수 있는 한계점의 유무를 검정했다는 데에 의의가 있다. 연구 결과적인 측면에서는 기존 대부분의 연구가 제시했던 연구결과와 달리 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상과 조직몰입간의 상관관계는 향상된 직무만족을 매개로 하여 간접적으로 유의하다는 점을 확인하였다는 점에서 기존 선행연구와 차별된다고 할 수 있다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 제한점이 있으며, 이에 따른 후속연구에 대한 제언을 하고자한다. 첫째, 직무능력 향상은 단기적 성과보다는 장기적으로 기업의 경쟁력을 향상시킨다(이규너 외, 2009)는 점에서 볼 때, 본 연구는 횡단연구로 실시되어 모든 변수가 같은 해에 측정되어 장기적인 성과를 파악하지 못하였다는 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 학습과 성과 간에 시차를 둔 종단적 연구를 통해 중장기적으로 무형식학습과 성과관의 관계를 실증적으로 확인할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서 활용한 분석 자료는 근로자

100인 이상이면서 자본금 3억 원 이상인 기업체를 모집단으로 하고 있어 상대적으로 소규모의 근로자, 자본금을 보유하고 있는 기업의 현황을 파악하는 데에는 한계가 있다. 따라서 후속연구에서는 이러한 기업을 대상으로 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 연구할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 공식화된 무형식학습인 멘토링 또는 코칭, 학습조직, OJT에 모두 참여하고 있는 조직 구성원으로 분석 대상을 설정하였다. 따라서 학습 참여를 통한 직무능력향상과 직무만족, 조직몰입 간의 관계에서 학습의 유형별 차이를 확인하지는 못하였다. 향후에는 학습의 유형을 구분하여 집단별 차이를 확인하는 후속 연구를 진행함으로써 본 연구의 제한점을 보완할 수 있을 것으로 보인다. 넷째, 본 연구는 패널 데이터를 활용함에 따라 사용된 측정도구에 한계가 존재한다. 앞서 이론적 배경 파트에서 밝힌 바와 같이 본 연구에서 관심을 가지는 변수 중 직무만족과 조직몰입 변수를 바라보는 관점은 다양할 수 있다. 그러나 본 연구에서 활용한 패널 데이터는 주로 현상파악에 초점을 두고 있어 이러한 학문적 관점을 모두 반영하지는 못한 한계가 있다. 또한, 무형식학습을 측정하는 설문 문항이 참여 여부를 더미변수로 구성됨에 따라 해당 설문항목을 활용하는 한계를 극복하기 위해 해당 무형식학습 유형에 참여한 응답자에 한해서 답한 '(해당 무형식학습 유형이) 직무능력 향상에 미친 효과'라는 설문을 사용하였다. 향후 후속 연구에서는 이처럼 학문과 현상파악 간의 한계를 감안하여야 할 것이다. 나아가, 추후 패널 데이터 구성 시에 이러한 한계가 고려된다면 데이터의 연구적 활용 가치를 제고할 수 있을 것으로 사료된다.

## 참 고 문 헌

- 고수정(2005). 『사회복지전문인력의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구: 공사 부문종사자의 비교』. 영남대학교 박사학위논문.
- 권우석·이지민·이규민(2016). 「심리적 권한 위임이 직무태도와 조직시민행동에 미치는 영향」, 『외식경영연구』, 제19권 제1호, 7~27쪽, 한국외식경영학회.
- 권희광(2010). 『인적자원개발과 조직유효성의 관계에 미치는 직무능력향상의 매개역할』, 홍익대학교 석사학위논문.
- 김기태·조봉순(2008). 「인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구」, 『인사·조직연구』, 제16권 제1호, 115~157쪽, 한국인사조직학회.
- 김명옥(2007). 「Computer Literacy가 직무수행능력과 직무만족도에 미치는 영향」, 『비서학논총』, 제16권 제2호, 27~47쪽, 한국비서학회.
- 김병주·박지윤·김무영·서화정(2013). 「인적자원개발 프로그램의 참여와 직무능력향상효과에 영향을 미치는 변인 분석」, 『교육발전논총』, 제34권 제1호, 1~23쪽, 충남대학교 교육연구소.
- 김사랑·김세준(2012). 「지역문화재단의 조직문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 『문화정책논총』, 제26권 제2호, 213~243쪽, 한국문화관광연구원.
- 김성환(2014). 「인적자원개발제도, 조직몰입, 직무만족 간의 관계」, 『벤처창업연구』, 제9권 제3호, 119~128쪽, 한국벤처창업학회.
- 김용기·한창근(2016). 「지역아동센터 종사자의 전문성이 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트와 직무만족의 이중매개효과 검증」, 『사회복지연구』, 제47권 제2호, 227~252쪽, 한국사회복지연구회.
- 김용민(2015). 「지역아동센터 종사자의 전문적능력이 직무만족에 미치는 영향」, 『보건사회연구』, 제35권 제4호, 278~308쪽, 한국보건사회연구원.
- 김은희(2016). 「기업의 무형식학습의 특성에 관한 고찰 ~사회적 구성주의 관점에서~」, 『인문사회 21』, 제7권 제1호, 291~310쪽, 아시아문화학술원.
- 김정원(2007). 「비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의 영향-직무만족

- 의 효과검증: 비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의 영향」, 『인적자원관리연구』, 제14권 제1호, 23~35쪽, 한국인적자원관리학회.
- 김주엽·박상언·지혜정(2011). 「일-생활 균형(Work-Life Balance)과 직무만족 및 이직 의도 간의 관계에 관한 실증연구」, 『인적자원개발연구』, 제14권 제1호, 1~29쪽, 한국인적자원개발학회.
- 김진모(2001). 「인적자원 개발을 위한 직무역량 규명-학습지 기업을 대상으로」, 『농촌 지도와 개발』, 제8권 제2호, 159~177쪽, 한국농촌지도학회.
- 김진희(2007). 「조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계」, 『노동정책연구』, 제7권 제2호, 103~134쪽, 한국노동연구원.
- 김현수(2008). 「기업의 교육훈련과 근로자의 자격취득」, 『인적자원개발연구』, 제11권 제2호, 107~131쪽, 한국인적자원개발학회.
- 나인강(2010). 「기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성장에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구』, 제17권 제1호, 39~56쪽, 한국인적자원관리학회.
- 문세연·나승일(2011). 「중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인」, 『Andragogy Today』, 제14권 제3호, 111~138쪽, 한국성인교육학회.
- 민선향(2011). 「신입비서의 무형식학습 과정 연구」, 『비서학논총』, 제20권 제3호, 57~74쪽, 한국비서학회.
- 박선민·박지혜(2012). 「기업의 무형식학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향」, 『HRD연구』, 제14권 제1호, 1~26쪽, 한국인력개발학회.
- 박순봉(2014). 「컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족, 직무몰입 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 석사학위논문.
- 박윤희(2012). 「중소기업 근로자의 일터학습에 대한 인식 연구」, 『Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education』, 제15권 제1호, 87~115쪽, 한국성인교육학회.
- 박지혜·박은주·조상미(2009). 「사회복지조직의 조직효과성 연구경향 분석」, 『한국사회복지학』, 제61권 제1호, 33~55쪽, 한국사회복지학회.
- 방명숙(1996). 「Job Descriptive Index(JDI)를 활용한 직무만족도 연구: 서울소재 대학의 여자교수를 대상으로」, 『교육학연구』, 제34권 제1호, 297~314쪽, 한국교육학회.
- 방하남·김상욱(2009). 「직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석」, 『한국사회학』, 제43권 제1호, 56~88쪽, 한국사회학회.

- 배병렬(2014). 『Amos 21 구조방정식 모델링 원리와 실제』, 청람.
- 배을규(2007). 「일터 학습 이론의 한계와 방향: 세 가지 실천기반 학습이론의 관점에서」, 『교육의 이론과 실천』, 제12권 제1호, 189~208쪽, 한독교육학회.
- 백기복(2002). 「리더십 발휘 동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구」, 『인적자원개발연구』, 제4권 제1호, 20~47쪽, 한국인적자원개발학회.
- 서철현·양진연·문상정(2012). 「호텔기업의 복리후생제도가 종사원의 직무만족, 조직몰입, 이타적 행위에 미치는 영향」, 『관광연구』, 제27권 제1호, 131~152쪽, 대한관광경영학회.
- 손근·장영철·김영생·이창욱(2014). 「직장 내 현장훈련(OJT) 실시 여부가 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 및 직무능력향상의 매개효과」, 『기업교육연구』, 제16권 제1호, 1~21쪽, 한국기업교육학회.
- 손주영(2011). 「기업체 남녀 관리자의 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 성별의 조절효과를 중심으로」, 『여성연구』, 제80권, 81~116쪽, 한국여성정책연구원.
- 신만수·조영삼·홍가혜(2010). 「개인과 직무·조직특성 등이 한국기업 종업원의 조직몰입과 만족도에 미치는 영향」, 제3회 인적자본기업패널학술대회 논문, 제8권, 177~206쪽, 한국직업능력개발원.
- 신영인·이효진·원용호·이정훈·주효정·송지훈(2015). 「조직의 지원적 문화가 조직원들의 조직행동에 미치는 영향」, 『학습과학연구』, 제9권 제3호, 130~144쪽, 한양대학교 교육공학연구소.
- 신유근(1993). 『조직행위론』, 다산출판사.
- 신은경(2012). 「기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계」, 『HRD연구』, 제14권 제3호, 25~59쪽, 한국인력개발학회.
- 안동윤(2006). 『기업에서의 무형식학습에 관한 연구: Action Learning 사례를 중심으로』, 중앙대학교 박사학위논문.
- 오진명·신재문·오연풍(2014). 「학교조직문화와 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입의 인과적 관계」, 『한국체육정책학회지』, 제12권 제4호, 127~137쪽, 한국체육정책학회.
- 위영은·이희수(2010). 「사회 연결망에서의 무형식학습 연구-A병원행정조직을 중심으로」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제42권 제4호, 149~173쪽, 한국농산업교육학회.

- 유종서(2013). 「호텔 F&B부터 직원의 역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 『관광연구논총』, 제25권 제4호, 93~117쪽, 한양대학교 관광연구소.
- 윤경신·김진모(2016). 「중소기업 근로자의 직무몰입과 업무부하, 무형식학습 및 직무효능감의 관계」, 『농업교육과 인적자원개발』, 제48권 제1호, 129~148쪽, 한국농산업교육학회.
- 은종환·이재완(2015). 「일선 소방공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 효과: 직무유형의 조절효과를 중심으로」, 『지방정부연구』, 제19권 제2호, 273~297쪽, 한국지방정부학회.
- 이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현옥(2009). 「기업 인적자원개발 형태와 제도가 직무능력향상에 미치는 효과에 관한 인식 분석」, 『한국기술교육학회지』, 제9권 제2호, 174~197쪽, 한국기술교육학회.
- 이덕현·최송옥·장원섭(2013). 「멘토링 기능과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 메타분석 연구」, 『HRD연구』, 제15권 제1호, 189~214쪽, 한국인력개발학회.
- 이성엽(2008). 「은행신입사원들의 무형식학습에 대한 사례연구」, 『교육학연구』, 제14권 제1호, 271~299쪽, 한국교육학회.
- \_\_\_\_\_(2009). 「무형식학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구」, 『교육학연구』, 제15권 제1호, 133~185쪽, 한국교육학회.
- 이영민·이수영(2008). 「기업 HR환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 제2회 인적자본기업패널학술대회 논문, 제26권, 599~620쪽, 한국직업능력개발원.
- 이영민(2010). 「기업의 교육훈련이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 중단 연구」, 제3회 인적자본기업패널학술대회 논문, 제7권, 157~176쪽, 한국직업능력개발원.
- \_\_\_\_\_(2011). 「중소기업의 교육훈련 투자가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 중단연구」, 『기업교육연구』, 제13권 제2호, 31~52쪽, 한국기업교육학회.
- 이용탁(2007). 「인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구』, 제14권, 143~160쪽, 한국인적자원관리학회.
- 이원우(2011). 『교육행정기관전산직공무원의 직무만족유형이 조직몰입유형에 미치는 영향에 관한 연구: 경기도교육청 소속 전산직공무원을 중심으로』, 경기대학교 석사학위논문.

- 이윤하·이기성(2010). 「일터 무형식학습의 의미에 관한 연구」, 『HRD연구』, 제5권 제1호, 91~115쪽, 한국인력개발학회.
- 이정금·손승남(2014). 「일터학습이 혁신성과 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향」, 『평생학습사회』, 제10권 제2호, 181~208쪽, 한국방송통신대학교 원격교육연구소.
- 이정실(2004). 「호텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션 조직지원 조직몰입 직무만족 관계에서 성별 조절효과에 관한 연구」, 『관광·레저연구』, 제16권 제3호, 227~247쪽, 한국관광레저학회.
- 이창길(2012). 「조직통합으로 인한 조직몰입과 직무만족의 변화요인 분석~개인적 요인과 사회적 요인의 비교」, 『한국사회와 행정연구』, 제23권 제1호, 149~173쪽, 한국농산업교육학회.
- 이희태·김석용(2001). 「NGO 근무자의 직무만족 영향요인 분석」, 『한국지방자치학회보』, 제13권 제2호, 253~273쪽, 한국지방자치학회.
- 장신재(1998). 「공공부문 사회복지사의 전문적 능력에 영향을 미치는 요인」, 『한국사회복지행정학』, 제9권 제1호, 189~211쪽, 서울장신재단.
- 장원섭·장지현·유지은(2008). 「멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향」, 『직업교육연구』, 제27권 제3호, 109~138쪽, 한국직업교육학회.
- 제갈돈(2002). 「지방공무원의 직무만족 결정요인」, 『한국행정학회보』, 제36 제4호, 263~280쪽.
- 조경호(1997). 「공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안」, 『한국행정학회보』, 제31권 제1호, 57~75쪽, 한국행정학회.
- 최보인·김중화(2008). 「기업 교육관련 특성이 직무능력 향상에 미치는 영향 연구」, 『대한경영학회지』, 제21권 제1호, 347~368쪽, 대한경영학회.
- 최우석(2008). 「미용산업 조직구성원들의 직무만족 결정요인에 관한 실증적 연구」, 『산업경제연구』, 제21권 제2호, 805~823쪽, 한국산업경제학회.
- 함현정·최원설(2015). 「기업 내 R&D분야 엔지니어의 무형식학습방법과 학습전이 관계에서 긍정심리자본의 매개효과」, 『HRD연구』, 제17권 제4호, 105~132쪽, 한국인력개발학회.
- 홍세희(2000). 「구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거」, 『Korean Journal of Clinical Psychology』, 제19권 제1호, 161~177쪽, 한국심리학회.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). "The measurement and antecedents of affective,

- continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, Vol.63 No.1, pp. 1~18.
- Arbesman, S.(2012). *The half-life of facts: Why everything we know has an expiration date*. Penguin. 이창희 역(2014), 『지식의 반감기』, 책읽는수요일.
- Bentler, P.(1998, March 10). Kurtosis, residuals, fit indices. Message posted to SEMNET discussion list. Available from <http://bama.ua.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9803&L=semnet&T=0&O=D&P=20612>.
- Browne, M. W., & Cudeck, R.(1992). "Alternative ways of assessing model fit". *Sociological Methods & Research*, Vol.21 No.2, pp. 230~258.
- Cofer, D. A.(2000). "Informal Workplace learning. Practice Application Brief", *ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*, Vol.10.
- Day, N.(1998). "Informal learning gets results", *Workforce*, Vol.77 No.6, pp. 30~36.
- Dobbs, K.(2000). "Simple Moment learning", *Training*, Vol.35 No.1, pp. 52~58.
- Drucker, P. F.(1999). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. 이재규 역(2002), 『21세기 지식경영』, 한국경제신문.
- Education Development Center, Inc., Newton, Ma.(1998). *The Teaching Firm: Where Productive Work and Learning Converge. Report on Research Findings and Implications*. Education Development Center, Incorporated.
- Finney, S. J., & DiStefano, C.(2013). *Non-normal and categorical data in structural equation modeling*. In G. R. Hancock & R. O. Mueller(Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439~492). Greenwich, CT: Information Age.
- Hellman, C. M.(1997). "Job satisfaction and intent to leave". *The Journal of Social Psychology*, Vol.137 No.6, pp. 677~689.
- Hu, L., & Bentler, P. M.(1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol.6 No.1, pp. 1~55.
- Jacobs, R. L. & Park, Y.(2009). *A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory-building and Research in Human Resource Development*. Proceedings of the Annual Conference of the Academy of



Human Resource Development, Washington, DC: AHRD.

Kline, R. B.(2011). *Principles and practice of structural equation modeling*(3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.

Lei, P. W., & Wu, Q.(2007). "Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations". *Educational Measurement: Issues and Practice*, Vol.26 No.3, pp. 33~43.

Loewenstein, M. A., & Spletzer, J. R.(1999). "Formal and informal training: Evidence from the NLSY", *Research in Labor Economics*, Vol.18, pp. 402~438.

Lohman, M. C.(2005). "A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16 No.4, pp. 501~527.

Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. New York, NY: Croom Helm.

---

\_\_\_\_\_(2001). "Informal and Incidental Learning", *adult Learning Theory*, Vol.89, pp. 25~34.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N.(1989). "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts". *Journal of applied Psychology*, Vol.74 No.1, p. 152.

Moran, J. P., & Dalrymple-Alford, J. C.(2003). "Perirhinal cortex and anterior thalamic lesions: comparative effects on learning and memory". *Behavioral neuroscience*, Vol.117 No.6, p. 1326.

Piskurich, G. M., & Sanders, E. S.(1998). *ASTD models for learning technologies: Roles, competencies, and outputs*(Vol. 1). American Society for Training and Development.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, R. T.(1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5, pp. 603~609.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A.(2005). "Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research". *Educational and Psychological Measurement*, Vol.65 No.2, pp. 323~335.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2008). “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”. *Behavior Research Methods*, Vol.40 No.3, pp. 879~891.
- Resnick, L. B.(1987). “The 1987 presidential address: Learning in school and out”. *Educational researcher*, Vol.16 No.9, pp. 13~54.
- Sugrue, B.(2003). *State of the industry: ASTD's annual review of US and international trends in workplace learning and performance*. Alexandria, VA: ASTD.
- Suma, S., & Lesha, J.(2013). “Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality”. *European Scientific Journal*, Vol.9 No.17, pp. 41~51.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C.(2007). “A review and critique of research on training and organizational-level outcomes”. *Human Resource Management Review*, Vol.17 No.3, pp. 251~273.
- Urdan, T. C.(2010). *Statistics in plain English*(3rded.). NewYork, NY: Routledge.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R.(1996). “Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work”. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol.18, pp. 1~74.

## Abstract

---

### Examining Structural Relationships between Employees' Job Competency Enhancement by Informal Learning, their Job Satisfaction, and Organizational Commitment

Heajung Woo

Minju Park

Gwansik Yoon

Woocheol Kim

Job competency has been considered as one of core factors to increase organizational performances. Also, organizations have been paying their attention to informal learning to improve employees' job competency. Extant studies show that non-financial performance leads to financial performance and that job satisfaction and organizational commitment are considered as pivotal variables related to non-financial performance. Thus, this study aimed to examine relationships between job competency improvement by informal learning (JC) and job satisfaction (JS) and organizational commitment (OC). The results were as follows. Firstly, JC did not have a statistically positive relationship with OC. Secondly, the relationship between JC and JS and the relationship between JS and OC were statistically significant. Lastly, JS fully mediated the relationship between JC and OC. Implications and recommendations were discussed.

**Key word:** Informal Learning, Job Competency Enhancement, Job Satisfaction, Organizational Commitment

