


논문 4

무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계 분석: 제조업 근로자를 중심으로

김명섭* · 서숙영** · 최명숙***

요약

본 연구는 한국직업능력연구원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 분석하였다. 분석 결과, 무형식학습이 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향을 제외하고 변인 간은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 무형식학습과 형식학습은 조직역량과 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구결과에 따른 이론적 시사점으로 첫째, 무형식학습이 조직몰입에 직접 영향을 미치는 영향 관계에서 다양한 변인의 추가 투입과 이를 포괄적으로 설명할 수 있는 이론적 모형의 구성이 필요하다. 둘째, 학습에 관한 모형의 이론적 구성은 학습방법이 상호보완적, 순환적 관계라는 점에서 통합적 재구성의 필요성이 제기된다. 실무적 시사점으로는 첫째, 조직은 기존의 교육훈련 체계와 더불어 개인, 집단, 조직의 학습이 지속해서 발생할 수 있도록 무형식학습의 제도적 활용과 의사소통, 신뢰, 임파워먼트 등을 지속하여 개선하여야 한다. 둘째, 조직의 학습은 순환관계를 통해 영향을 주고받는 형태임을 고려하여 이러한 순환적 형태의 상호영향 관계가 원활하게 일어날 수 있도록 조직행동론 측면에서 다양한 구조적 제도의 지원이 마련되어야 한다.

I 서론

기업은 속도를 가늠할 수 없는 역동적인 경영환경과 글로벌 경제라는 무한경쟁의 도전하에 제한된 경영자원을 집중하여 기업에 경쟁우위를 제공하고 유지할 수 있는 수단과 방법 등을 전략적으로 사용한다(장세진, 2020). 대부분 기업은 경쟁에서 살아남기 위해 전략의 필수적인 부분으로 인적자원의 교육, 훈련, 개발을 포함한다(Werner, 2021).

* 대구도시철도공사(교육학 박사)

** 계명대학교(교육학 박사과정 수료)

*** 계명대학교(교육학 교수)

이는 ATD(이전에는 ASTD, association for talent development)가 2012년을 기준으로 미국 기업의 교육훈련 비용으로 추정한 금액이 한화 180조에 이른다는 것을 고려한다면 기업의 경영 측면에서 교육·훈련의 중요성을 이해할 수 있다(ASTD, 2014). 또한, 코로나 바이러스감염증-19(COVID-19)과 같이 전혀 예상하지 못한 경영환경에서 기업이 생존하기 위한 핵심 요인 중의 하나가 인적자원이 보유하고 있는 역량이기 때문이다(박지혜, 이순하, 2019).

이러한 인적자원의 역량개발은 조직의 성과 창출을 위해 인적자원을 개발·개선하는 최적의 방법에 대한 결정 과정, 훈련, 개발, 해결책의 총체적인 접근을 포함한다. 인적자원개발은 개인의 지식, 기술, 태도의 변화 또는 개선에 초점을 맞추는 훈련과 개발(T&D), 경력개발, 조직개발 등으로 구성되어 있다(McLagan, 1989). 인적자원개발 연구를 선도하는 ATD는 2013년에 지난 2004년 역량 연구모형을 개선하는 과정에서 인적자원개발 분야의 핵심 추세로 기술과 인터넷 발전, 소프트웨어와 애플리케이션 발전, 학습용 모바일 기기의 활용 증대, 연결 및 정보 공유의 문화, 빅데이터의 수집과 활용 능력의 향상, 인력구성의 변화, 글로벌화의 가속화, 경제적 불안정성과 불확실성 등을 제시하였다(Rothwell, Arneson, & Naughton, 2013). 이후 ATD는 2020년 디지털 HR 전략컨퍼런스 ATD TK를 통해 인적자원개발의 방향으로 마이크로 러닝, 업무흐름에서의 학습, 학습경험, 가상 교실, 가상 현실, 글로벌 학습, 빅 데이터, 학습생태계 등으로 제시하였다(홍정호, 2020).

인적자원개발 방향의 변화는 인적자원개발이 과거가 아닌 현재와 미래의 직무수행에 필요한 개인, 집단, 조직의 역량을 습득할 목적으로 훈련프로그램이나 교육, 개발과정 또는 어떤 유형의 경험적 학습활동이 수행되기 때문이다(Werner, 2021). 인적자원개발 노력의 핵심은 학습이며, 학습의 중요한 초점은 일터학습과 성과로 볼 수 있다(Hamlin & Stewart, 2011). 일터학습은 일터에서 발생하는 학습을 총칭하는 의미로 학습의 구조, 의도성, 계획 등에 따라 형식(formal) 학습, 비형식(informal) 학습, 무형식(unformal) 학습으로 구분된다(Marsick & Watkins, 2001). 이러한 일터학습의 구분은 형식학습, 비형식학습, 무형식학습의 학습전이에 대한 비교연구로 이어져 일터학습의 70%가 비형식 학습, 무형식학습을 통해 이루어지고 형식학습은 학습전이 결과가 대략 10%에서 20% 정도에 머무는 것으로 제시되었다(Holton & Baldwin, 2003).

이런 측면에서 비형식학습은 형식학습의 한계성을 보완하는 것이 아닌 인적자원개발의 주된 학습 방법으로 제시되고 상대적으로 형식학습의 낮은 학습전이에 대한 비판이

지속하여 제기되고 있다(Enos, Kehrhahn, & Bell, 2003). 특히, 산업화의 영향으로 지나친 표준화를 기반으로 하는 커리큘럼과 수업체계, 학습이론 등에 중심을 둔 형식학습은 다양성과 양적 증가에 잠식되어 기업의 성과에는 영향을 미치지 못하는 형태로 운영되고 있음이 지적되고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 반면, 무형식 학습과 형식학습은 상호보완적인 관계로 형식학습은 무형식학습의 원재료가 되는 다양한 지식과 기술의 습득의 원천이 되며, 무형식학습은 형식학습의 동기부여를 자극하는 것으로 제시되었다(박윤희, 최우재, 2011; Choi & Jacobs, 2011; Malcolm, Hodgkinson & Colley, 2003).

한편, 형식학습과 무형식학습 등은 일터학습의 유형으로 인적자원개발의 하위 범주에 속하며, 인적자원개발은 성과를 향상할 목적으로 훈련, 개발, 그리고 조직개발을 통해서 인간의 전문지식이나 기술을 개발하거나 촉발하기 위한 프로세스로 정의된다(Jacobs & Park, 2009). 또한, 학습은 비교적 영구적인 행동의 변화이거나 경험을 통한 행동 잠재력의 변화로 정의된다(Kimble, 1961). 따라서 학습으로 인한 행동의 변화나 경험의 잠재력 변화를 기업의 경영성과와 연결하여 재무적 지표로 평가하는 것은 경영성과에 영향을 주는 수많은 기업 내외부의 요인들로 인해 일원적으로 단정하기 어려울 수 있다. 이에 실무적으로 조직효과성에 영향을 미치는 성과지표가 다양하게 활용되고 있다(Ragsdale & Mueller, 2005).

전통적으로 인적자원개발에서의 학습은 ADDIE 모형(Branson, Rayner, Cox, Furman, & King, 1975)에 근간을 두고 있다. 이러한 모형은 교수체제설계의 기반이 되어 인적자원개발의 방법론에 편입되어 사용되어왔으며, 행동주의, 인지주의, 구성주의 등으로 대변되는 학습이론과 연합하여 형식학습의 발전을 견인해왔다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 반면, 무형식학습에서 발생하는 구조의 부재와 학습 통제의 어려움으로 인하여 무형식 학습을 인적자원개발 과제로 통합하여 다루는 것은 상당히 어려운 문제였다(Werner, 2021). 이러한 이론적 접근과는 달리 실무에서는 다양한 무형식학습의 연구와 함께 무형식학습의 효과성을 메타분석한 결과에서 무형식학습이 조직성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cerasoli et al., 2018). 국내연구 또한, 무형식학습의 결과 변인의 메타분석을 통해 무형식학습의 조직성과에 대한 효과성을 제시하였다(문세연, 2019).

그러나 무형식학습의 성과에 관한 연구에서 형식학습을 동시에 투입하여 형식학습과 무형식학습의 성과를 측정하고자 하는 노력은 많지 않은 실정이다. 특히 무형식학습의

성과를 측정하고자 하는 양적 연구의 대부분은 회귀분석을 기본으로 구조방정식 등의 연구 방법이 사용되었다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 이러한 학습의 성과를 연구하는 방법론상 무형식학습과 더불어 일터학습의 한 축을 이루고 있는 형식학습을 동시에 투입하지 않은 상태에서의 양적연구는 중요한 독립변인을 제외한 상태에서 연구가 수행되어 타당성에 문제가 될 수 있다(김원표, 2017). 또한, 인적자원개발 영역의 확대를 위해서는 일터학습과는 별도로 무형식학습을 형식학습과 연계한 통합적 학습에 대한 이론적 틀의 구성이 필요하고, 형식학습의 효과성에 대해 의문을 제시하는 무형식학습 영역에서는 형식학습과 무형식학습의 상호보완적 관계에서의 연구가 필요할 것이다.

기업경영의 핵심은 사람이며 이러한 사람들로 구성된 조직의 직무나 조직과 관련된 태도는 행위 결정에 있어서 가치관보다 더 많은 영향력을 행사한다(Peterson & Seligman, 2004). 학습이 경험을 통한 행동이나 태도의 변화를 의미한다는 것을 고려하면, 직무나 조직과 관련된 구성원의 태도인 직무만족, 조직몰입, 조직역량 등은 학습으로 영향을 받을 것으로 예상할 수 있다. 또한, Schnake(1991)의 인과모형은 직무만족과 관련된 태도에 교육 수준 등이 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 따라서 학습의 유형을 불문하고 학습이 일어났다는 것은 직무나 조직과 관련된 태도의 변화가 우선하여 발생한다는 것을 의미한다.

이에 본 연구는 한국직업능력개발원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)의 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계를 살펴보고자 한다. 본 연구의 연구 문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계는 어떠한가?
- 연구문제 2. 현장 근로자의 형식학습, 무형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과는 어떠한가?

II 선행연구 검토

1. 학습의 정의 및 유형

학습에 대해 일반적이고 폭넓게 받아들여지는 개념적 정의는 훈련이나 경험을 통해 얻는 이해력(comprehension), 지식(knowledge), 이해(understanding)를 의미한다(Olson & Ramírez, 2020). 그러나 이러한 정의는 추상적이기에 수용이 어렵다. 따라서 대부분의 연구는 관찰이 가능하다는 것을 전제로 학습이란 경험을 통해 변화되는 태도나 행동으로 정의한다(Chance, 2013). 이러한 학습은 인간의 인지·학습심리, 교수심리, 교수학습체제에 관한 과학적 지식, ICT(Information and Communications Technologies)의 교육적 기능 등의 융합적 탐구를 통하여 학교 교육, 기업교육, 평생교육 등의 교수·학습의 효과성과 효율성 개선을 위해 지속해서 연구되었다(Werner, 2021). 학습활동 유형은 1972년도 UNESCO 보고서에서 교육을 통한 민주주의 증진, 자아실현을 위한 모든 개인의 기회제공, 평생교육의 필요성 등을 제시하면서 학습의 유형을 형식, 무형식, 비형식(nonformal learning)으로 구분하였다(Faure, 1972). 비형식·무형식 학습이라는 개념에 대한 정의는 국가 또는 학자에 따라 다양하게 이루어진다.

OECD(2004)는 프로젝트 보고서를 통해 형식학습은 교육기관, 성인 훈련기관, 직장에서의 체계적인 교육프로그램을 통한 학습으로, 학위나 자격증의 형태로 사회적으로 공식 인정되는 것으로, 비형식학습은 교육프로그램을 통한 학습활동이지만, 공식적으로 평가되어 학위나 자격증으로 인정되지 않는 학습, 무형식학습은 일상적인 직업 관련 활동이나 가사, 여가활동을 통해 이루어지는 학습으로 정의하였다. 국내에서는 비형식 학습과 무형식학습을 명확히 구분하지 않는 경향이 있다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 한편, 학교 교육이 아닌 기업의 일터 학습에서는 학습의 유형을 형식학습, 무형식학습, 우연적학습(incidental learning)으로 구분하기도 한다(Marsick & Watkins, 2001). 이러한 학습유형의 구분은 학습 장소, 교수체제설계, 의도성, 학습자 주도 등 여러 판단기준을 종합하여 분류하더라도 일원적인 유형의 구분에는 한계가 있다(문세연, 2019). 특히, 일터학습에서 Informal Learning을 국내에서는 비형식학습 또는 무형식학습으로 연구자마다 달리 번역·사용하고 있다(민현주, 2020). 따라서 학습의 유형은 Faure(1972)의 구분을 근거로 하되 본 연구에서는 한국인적자본 기업패널의 자료 특성에 따라 무형식 학습과 형식학습으로 구분하였다.

2. 무형식학습

무형식학습을 적극적으로 이해하기 위해서는 형식학습, 비형식학습, 우연적학습 등의 개념과의 비교를 통해 무형식학습의 특징을 도출할 수 있어야 한다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 형식학습은 조직의 필요를 근거로 교육목표가 설정되고, 이의 달성을 위해 학습매체, 교수전략 등을 체계적으로 사용하여 지식, 기술, 능력 등을 갖게 하는 것을 의미한다(Manuti et al., 2015). 이러한 형식학습의 특성과는 상반되게 교수체제설계에 속하지 않으면서 구성주의에 가까운 경험적 학습 형태의 비제도적 학습이 무형식학습으로 정의된다(Marsick & Volpe, 1999). 이는 형식학습이나 비형식학습과는 달리 비제도적 교육의 형태로 학습과 관련된 커리큘럼, 장소, 교수매체 등이 존재하지 않으며, 상황에 따른 행위자의 경험에 기반하여 학습이 발생한다(Malcom, Hodkinson, & Colley, 2003).

이러한 무형식학습의 개념적 정의는 학자마다 조금씩 다르게 정리하고 있으나 대체로 의도와 계획의 부존재를 중심으로 정의된다(문세연, 2019). 그러나 무형식학습은 의도·계획이 전혀 없다는 것을 의미하지 않는다(Marsick & Volpe, 1999). 의도·계획이 존재하더라도 학습자가 자신의 학습에 대한 속도, 내용, 학습매체, 장소 등을 선택할 수 있다면 이러한 주도적 역할을 하는 학습을 의도·계획의 존재만으로 형식학습으로 분류하기는 어렵다(Ellinger, 2005). 따라서 무형식학습을 의도·계획의 유무로 판단하기보다는 전통적인 형식학습의 구조를 이루는 교수학습체제와의 비교를 통해 구체적으로 무형식학습의 유형을 비형식학습, 우연적학습과 함께 통합적으로 구분할 필요가 있다.

무형식학습의 역사적 기원은 John Dewey의 구체적 경험과 반성적 성찰의 원리로 발생하는 경험학습에서 찾을 수 있다(Boud & Garrick, 2012). 이러한 경험학습의 원리는 학습심리학의 측면에서는 형태주의 학습원리 중 하나인 통찰학습(insightful learning)과도 유사한 것으로 보인다. 또한, 학습심리학의 기능주의적 이론들에서 제기된 관찰학습은 직접적인 경험을 통해서만 발생한다고 주장하였고(Thorndike & Woodworth, 1901), 사회인지이론(social cognitive theory)은 인간을 역동적인, 문제를 해결하고 정보를 처리하는 사회적 유기체로 설명하였다(Bandura, 1965). 즉, 인간이 사회적 직접경험을 통해 학습하든 혹은 대리경험을 통해 학습하든 학습 대부분은 사회적 환경, 타인을 포함한다고 제시하였다. 이는 무형식학습이 타인과의 사회적 상호작용을 통한 학습이라는 관점과 같은 맥락으로 볼 수 있다(Enos, Kehrhan, & Bell, 2003).

다양한 학습심리학에 근간을 두고 있는 무형식학습은 일터학습에서 구성원 간의 의사소통, 지식·자원 공유 등을 통해 발생하며, 학습의 유형으로는 상급자와 동료 등에 의한 멘토링, 직무순환, 시스템에 의한 지식공유, 직무순환 등의 형태로 나타나게 된다(Marsick & Watkins, 2001). 무형식학습은 형식학습이 가장 먼저 필요로하는 교육의 목적과는 전혀 상관없이 자신의 일터에서 업무와 관련된 직·간접적인 활동을 통해서 일어난다(Leslie, Aring, & Brand, 1998). 따라서 무형식학습의 교수체제설계에 기반을 두고 있는 형식학습에 비해 훨씬 더 복잡하고 다양한 학습심리학 이론을 기반함에도 불구하고 교육훈련에 대한 대중의 담론은 무형식학습을 무시할 뿐만 아니라 학습의 과정과 결과, 그리고 학습을 발생시키는 요인을 지나치게 단순화함으로써 복잡성을 부정한다(Eraut, 2004). 그러나 무형식학습의 중요성과 실증사례연구가 지속됨에 따라 나아가 전통적인 교수체제설계 분야에서도 무형식학습이 편입되어 논의(Reiser & Dempsey, 2012)되고, 최근에는 형식학습의 한계성을 지적하면서 무형식학습과 조직학습 등이 우선되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018).

한편, 국내의 무형식학습 연구는 해외 연구의 무형식학습(informal learning)과 비형식학습(unformal learning)을 혼용하여 사용하고 있다. 특히, 무형식학습에 대한 구별실의 필요성이나 명확한 기준 제시보다 해외 연구에서 사용한 개념적 정의 수준에 머물고 있다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 이러한 무형식학습에 대한 개념 정립의 모호성은 2009년 이후 다양한 필드에서 연구를 수행하는 과정에서 심화하는 한편, 무형식학습의 개념과 이론적 접근에 대한 기초연구는 많이 이루어지지 않았다(신은경, 김선화, 현영섭, 2018). 무형식학습은 조직구성원이 사회적 교환관계를 통해 스스로가 문제해결, 업무개선, 능력향상 등의 활동을 하는 과정에서 발생하는 학습이다(Lave & Wenger, 1991). 즉, 무형식학습은 일상적인 활동에서 나타나는 만큼 그 다양함과 동시에 특정한 형태로 고정적이지 않다(Marsick & Volpe, 1999).

이는 성찰 활동, 타인과의 대화, 지식공유, 벤치마킹, 지식흡수 활동 등 거의 모든 활동 범위에서 발생할 수 있음을 의미한다(Lohman, 2005). 특히, 무형식학습은 형식학습과 별개의 개념이 아닌 형식학습이 학습전이 되는 과정에서 활용될 수 있으며, 형식학습의 학습효과를 향상하거나 보완하는 방법으로도 사용된다(Peeters et al., 2014). 본 연구에서는 Marsick과 Watkins(2001)가 정의한 무형식학습은 집체교육 시설 등이 아닌 업무 현장 등을 중심으로 이루어지며 교수체제설계 영역과는 상관없이 학습자의 의도성 중심으로 자발적으로 이뤄지는 학습으로 정의하였다.

3. 형식학습

형식학습은 일상적인 작업 현장이 아닌 집체교육 시설 또는 이와 유사한 시설 등에서 이루어지며 학습의 설계 및 운영 등이 체계적으로 이루어지는 학습활동을 의미한다(Marsick & Watkins, 2001). 형식학습은 다양한 학습이론을 기반으로 교수설계, 요구분석, 과제분석, 교수학습매체 등을 통해 산업화 이후 최근까지 기업교육에 절대적인 위치를 차지하고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 형식학습은 교수체제설계(ISD: Instructional Systems Design)를 기반으로 하는 만큼 학습 장소는 직무공간이 아닌 별도의 장소에 학습에 필요한 환경을 조성하여 교육 장소로 활용하였다(McLagan, 1983). 일반적으로 형식학습은 ADDIE 모형을 준거로 교수체제를 설계하는 특성상 수행목표, 평가도구, 교수전략 등으로 인해 분명한 교육 의도와 목적, 프로세스가 포함된 구조적 형태를 보인다(Rothwell, 2002).

형식적 학습은 교수체제 설계에 따른 교과과정, 강의 장소를 포함한 다양한 학습매체와 학습환경이 조성된 교육훈련이라고 정의된다(Frazis & Horrigan, 1995). 일반적으로 형식학습을 정의하는 공통적인 단어로 훈련프로그램이 체계화, 구조화라는 단어를 주로 사용한다. 이는 교육의 수요와 관련이 깊다. 1800년대 사설 직업학교, 초기공장학교의 형태를 거쳐 1910년대 자동차 산업에서 본격적인 교육훈련 프로그램이 활용되었다. 상품의 대량생산이 가능한 물적 환경이 마련되자 교육훈련 또한 개발의 표준화에 따라 대량화에 맞춰 커리큘럼과 수업구조에 중심을 둔 형식학습이 교육훈련의 중심이 되었다(Werner, 2021). 이는 형식학습이 조직의 요구에 따라 교육목표를 설정하고 효과적인 학습매체와 교수전략을 사용하여 조직구성원이 조직이 필요로 하는 지식, 기술, 능력 등을 갖게 하는 것을 의미한다(Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015).

한편, 국내 또한 인적자원개발을 위해 조직에서 교육을 계획하고 학습과정을 체계적으로 설계하여 조직구성원에게 제공하는 교육훈련의 형태로 형식학습이 중심이 되어왔다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 특히 형식학습을 기반으로 하는 기업의 교육훈련의 준거기준을 교육훈련의 공식적 기록과 재무회계 기준에 따른 교육훈련비용의 지출로 판단하기도 하였다(김안국, 2001). 좀 더 세부적으로 공식적 구조화에 따른 집체식 사내 교육훈련, 전문 교육기관 등에 의뢰를 통한 사외 교육훈련 등은 모두 형식학습으로 정의하였다(염동식, 2016). 이러한 형식학습은 직무수행에 필요한 역량을 증대시키고 개인의 능력을 향상한다(임미래, 2019). 본 연구에서는 Marsick과 Watkins(2001)가 정의한 직

무수행 과정에서 필요로 하는 다양한 역량을 충족시키는 전통적 학습 방법으로 조직의 요구를 충족시키는 체계화된 공식적 교육훈련을 형식학습으로 정의하였다.

4. 조직역량

조직역량(organizational capability)은 기업이 보유하고 있는 유·무형의 생산요소를 경제활동의 대상인 재화, 서비스로 전환 시키기 위한 일련의 과정에서 필요한 기업의 능력을 의미한다(Amit & Schoemaker, 1993). 이러한 조직역량은 경쟁시장에서 다른 기업과의 차별우위의 기반이 되며, 우위를 지속하여 유지할 수 있게 하는 기업의 핵심역량 창출 방안 중의 하나로 볼 수 있다(Fleisher & Bensoussan, 2003). 조직역량은 수년에 걸쳐 연구되어 온 조직 과학의 틀 내에서 다소 모호한 개념이다. 조직역량 이론은 자원기반 관점과 지식기반 이론에 기반을 둔 사회자본(지적 자산을 생성하는 역할)과 지식통합(지식합성을 생성하는 역할)의 기본 이론 구조를 기반으로 한다(Kabrilyants, Obeidat, Alshurideh, & Masadeh, 2021). 조직역량은 조직의 성과를 향상시키기 위한 작업을 수행하기 위해 유·무형의 자원을 배분하는 능력(Kabrilyants et al., 2021), 조직이 가진 능력을 증가시키기 위해 조직을 시험하고 학습하는 과정(Harris, 2015), 조직이 목표로 하는 최종 결과를 달성하기 위해 조직 자원을 활용하고, 성과를 위한 과업을 조화롭게 연결하는 능력(Helfat & Winter, 2011), 조직의 경쟁력 우위를 지원하기 위해 조직에 내재 된 지식 세트(Gill & Delahaye, 2004), 그리고 조직이 서비스를 제공할 수 있도록 하는 모든 것의 총합(Rousseva, 2009)으로 정의된다.

국내에서는 조직역량을 기업이 보유하고 있는 유·무형의 경영자원 중 경쟁시장에서 타 기업에 비해 차별화를 통해 우월적인 시장의 위치를 선점하게 해주는 핵심역량으로 기업의 지속적 경영의 근원이 되는 능력으로 정의했다(장세진, 2020). 대체로 조직역량은 조직성과 창출이나 경쟁력 우위를 위한 다양한 유·무형의 자원의 결합으로 정의된다(박지성, 류성민, 2015). 또한, 조직역량은 기업의 창조적인 역량이나 비전, 미션 등 내재 된 기업가치, 조직문화 등을 함축하여 기업의 지속 경영을 위한 능력으로도 정의된다(이장우, 2013). 같은 맥락으로 조직의 유형과 특성에 따라 보유한 고유능력, 특허·실용신안 등 연구개발을 통한 기술적 우위, 내부프로세스 개선 등을 통한 혁신능력 등 조직이 가지고 있는 능력의 통합으로 조직경쟁력의 기반이 되는 능력으로 정의된다(송병호, 2011).

조직역량은 개념적 정의의 다양성에 기반하여 역량을 구성하는 요인 또한 다양하게 제시된다. 유형적인 자원을 중심으로 한 조직역량은 조직의 운영과 관련된 영역인 경제, 재무, 전략, 마케팅, 기술 등으로 구분한다(Ulrich & Lake, 1991). 그러나 인적자원 등 무형자원의 중요성이 증가하자 조직역량을 물적, 재무적, 기술적, 무형적 자원으로 구분(Grant, 1991)하거나, 기존의 유형자원 이외에 무형자원인 공유가치, 관리현실, 변화관리, 리더십 등을 추가로 제시하였다(Abott, 2005). 이와는 달리 유형적 자원을 물리적 역량으로 통합하고 조직구성원의 숙련도, 경험, 의사결정능력, 개별능력 등을 인적자원으로, 조직구조, 관리체계, 위임전결, 의사소통 등을 조직한 기술, 지식이나 이들의 일련의 통합된 결합체로서 조직경쟁력의 원천으로 보았다(Barney, 1991).

국내 연구에서는 조직역량을 대체로 전략, 조직, 제도, 업무수행, 관리시스템, 관리스타일 등의 6가지 요인으로 구성하고 연구 특성에 따라 요인별 하위 역량을 추가로 제시하였다(장진석, 2017). 특히, 조직경쟁우위 유지의 전략적 측면과 구체적 경영관리 관점에서 인적자본역량, 프로세스개선역량, 고객대응역량으로 구분하였다(박지성, 류성민, 2015). 본 연구의 대상 설문은 인적자본역량, 프로세스개선역량, 고객대응역량으로 구성된 점을 고려하여 본 연구에서는 조직역량을 박지성, 류성민(2015)이 제시한 조직성과 창출이나 경쟁력 우위를 위한 다양한 유·무형의 자원의 결합으로 정의하였다.

5. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련 있는 대표적 태도 변수 중의 하나로 조직구성원이 직무나 직무수행 경험에 대한 전반적 긍정적 감정 형성을 의미한다(Locke, 1976). 인적자원관리 측면에서 대량생산의 초기에 지나친 과업중심의 직무수행에 대한 비판으로 인간관계 중심의 직무수행 필요성이 제기되고, 이러한 시대적 흐름에 따라 1960년대부터 직무만족에 대한 수 많은 연구가 이루어졌다(백기복, 2011). 직무만족에 관한 연구의 증가는 직무만족의 다차원적 개념으로 이어졌고, 조직구성원이 조직에서 느낄 수 있는 직무, 급여, 승진, 상사, 동료 등의 만족도 차원으로 요약되었다(Hartline & Ferrell, 1996). 이러한 직무만족의 다차원적 구성과 연구의 증가는 직무만족에 대한 개념 정립의 다양성으로 이어졌다.

직무만족과 같은 태도는 특정 대상에 대해 싫고 좋음을 나타내는 것으로 가치관보다 더 많은 영향력을 개인에게 행사한다(Kalleber, 1977). 이러한 측면에서 직무만족은 자신의 직무수행과 관련한 경험에서 얻어지는 일련의 태도로 긍정적인 감정 상태를 의미

한다(Backer, 1960). 또한, 직무만족의 긍정적 감정 상태를 유쾌함으로 표현하거나(Locke, 1976), 감정 상태의 시점을 조직구성원이 자신의 조직 내 위치와 과업의 수행과정에서 현재 시점으로 정의한다(Vroom, 1991). 나아가 직무만족은 동기부여 관점에서 단순한 직무에 대한 만족을 넘어 인간 개인의 욕구에 포함된 본질의 충족과정으로 정의하기도 한다(Sergiovanni, 2001). 국내 연구는 직무만족을 조직구성원이 자신이 수행하는 과업과 과업 수행과 직·간접적으로 영향을 주고받는 업무환경에 대하여 개인이 갖는 긍정적 태도로 정의한다(박덕규, 김응자, 2021). 또한, 조직구성원이 주어진 직무를 실행해 나가는 과정에서 직무와 관련 있는 다양한 환경에 대해 자연스럽게 갖게 되는 태도나 가치관 등의 감정·정서의 총합이 직무만족으로 정의된다(박호현, 2015).

한편, 직무만족을 구성하는 요인은 직무에 대한 성취감, 조직의 인정, 과업, 감독, 급여, 과업환경 등을 직무만족의 구성 요인으로 제시하고 이를 내재적, 외재적 요인으로 구분하였다(Herzberg, 1968). 이러한 구분은 표현 방법을 일부 다르게 서술하였으나, Locke(1976), Hartline과 Ferrell(1996), Jurgenson(1978), Spector(1997) 등의 연구에서도 같은 맥락으로 제시되었다. 그러나 직무만족을 직무 그 자체에 국한한 관점에서는 학습기회, 직무개선, 복잡성, 수행의 난이도, 작업강도, 직무권한, 성과유형, 프로세스, 직무충실 등을 구성 요인으로 제시하였다(Hackman & Oldham, 1976). 또한, 욕구 중심의 관점에서는 성취도, 직무권한, 직무활동, 역량활용, 창의성, 가치관, 안정, 사회적 독립성, 도덕적 가치, 봉사, 책임, 사회적 지위 등을 직무만족 구성 요인으로 제시하였다(Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

국내 연구는 연구내용과 목적에 직무만족의 개념과 구성 요인을 일부 달리하고 있으나 대체로 Herzberg의 내재적·외재적 요인을 중심으로 유사한 근무환경 및 과업, 구성원 간의 관계, 근로조건, 개인 개발, 승진, 일체감, 경영이념 등으로 제시하였다(정화, 2019). 또한, 직무 자체가 아닌 직무에 영향을 주는 환경을 중심으로 안정감, 과업 성취감, 자아실현, 직무수행 환경, 행정 체제, 유인체제 등으로 구분하거나(김춘지, 이수영, 2017), 직무만족의 구성 요인을 조직관련 전반적 내용, 과업내용, 과업수행 환경, 일반적 직무만족 등으로 제시하였다(최재열, 1991). 본 연구에서는 연구 대상 설문이 직무만족을 일, 임금, 인간관계로 구성된 점을 고려하여 조직역량을 Locke(1976)가 제시한 조직구성원이 직무나 직무수행 경험에 대한 전반적 긍정적 감정 형성으로 정의하였다.

6. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 직무만족과 유사한 조직구성원이 자신이 속한 조직의 애착을 통해 신분 유지는 물론 조직의 비전과 가치를 내재화 시켜 조직과 자신을 일체화하는 심리적 상태를 의미한다(백기복, 2011). 조직몰입은 자신이 속한 조직을 대상으로 하는 개인의 정서적 연대감의 심리적 상태로 자신과 조직을 동일시하는 일체감의 표현이며, 조직목적과 시장에서의 경쟁우위 달성을 위한 조직경쟁력의 간접적인 성과지표 중의 하나이다(Allen & Meyer, 1990; Katz & Kahn, 1978). 조직몰입에 긍정적인 태도를 가진 구성원은 조직에 대한 소속욕구가 높아 조직의 목적과 고성과 달성을 위해 주도적 노력을 기울이며, 조직의 공유가치를 수용하고 전파하려는 의지를 갖는다(Porter, Crampon, & Smith 1976).

이러한 조직몰입은 조직 행동론의 한 분야로, 1970년대부터 조직행동론 등에서 조직 시민행동, 직무만족 등과 함께 주요한 개인태도 변수로 연구되어왔다(Mathieu & Zajac, 1990). 특히, 조직몰입은 조직구성원의 의지태도 등과 실제 나타나는 행동 간의 영향 관계를 측정하는 유용한 대용지표이자 인적자원관리 측면에서 이직을 예측하는 데 유용하기에 조직성과, 조직유효성 등을 예측하는 지표로 활용한다(Morgan & Hunt, 1994). 국내 연구의 조직몰입 개념 역시 해외 연구와는 유사하게 조직구성원이 조직에 대한 애착과 일체감을 느끼고 조직에 충성하고 헌신하려는 전반적인 태도로 정의한다(한혜숙, 김영우, 2021). 또한, 조직몰입은 조직의 비전과 가치 등을 구성원이 공유·전파하고 조직의 구성원으로 강한 일체감과 애착을 통해 조직의 발전을 도모하고 조직과 운명을 같이 하려는 의지로 제시하였다(신황용, 2020).

조직몰입은 한 개인의 철저한 자기중심적인 감성적, 평가적, 지향적 신념이기도 하다. 이러한 조직몰입의 유형은 조직의 비전과 가치의 내재화에 기반한 도덕적 몰입, 타산적이고 합리성을 기반으로 하는 계산적 몰입, 포로수용소 등 착취적 관계를 기반한 소외적 몰입으로 나타난다(Etzioni, 1961). 또한, 근로관계 존속에 영향을 미치는 환경 요소의 판단을 통해 조직에 계속 남아있도록 하는 개인 인지 영역의 근속적 몰입, 조직구성원 간의 유대관계를 통해 공동운명체의 형태로 나타나는 감정적 몰입, 조직의 비전과 가치관, 조직문화 등이 내재화되어 있는 통제적 몰입으로 제시되기도 한다(Kanter, 1968). 나아가 조직몰입을 단순화해 조직에 대한 일체감과 헌신 정도의 의지가 행동으로 실천되는지에 따라 적극적 또는 소극적 몰입으로 제시한다(Steers, 1977).

한편, Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입의 하위 요인을 도덕적 의무감으로 조직에 헌신하는 규범적 몰입, 이직 여부의 계산적 판단하에 조직원 지위를 유지하고자 하는 지속적인 몰입, 조직에 대한 긍정적 정서와 안정감, 행복감 등의 욕구 충족으로 나타나는 정서적 몰입으로 제시하였다. 본 연구에서는 연구 대상 설문이 조직몰입을 회사와의 일체감, 이직과 근속에 대한 비교, 조직에 대한 충성도 등으로 구성된 점을 고려하여 조직몰입을 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 조직의 비전과 가치를 내재화하고 조직을 위해 자발적으로 헌신하는 개인의 의지와 조직과 운명을 같이하려는 욕구로 정의하고 하위 요인을 규범적, 지속적, 정서적 몰입으로 구분하였다.

7. 무형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 관계

가. 무형식학습과 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 관계

무형식학습의 유형은 대체로 직무 현장에서 이루어지며 구체적으로 지식공유, 멘토링, 비공식 코칭, 조직학습, 시행착오 등의 방법으로 수행된다. 이러한 무형식학습은 업무 현장이라는 특성과 학습의 내용이 직무와의 연결성이 높아 조직구성원의 숙련도 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(임재원, 이찬, 2010). 또한, 무형식학습은 형식학습에 비해 학습전이가 높고 일과 학습이 동시에 일어나는 특성상 조직의 핵심 비즈니스와 연관성이 높아 조직역량 향상에 증가에 더 많은 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 특히, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 무형식학습의 유형인 멘토링, 코칭, 지식공유 등의 무형식학습은 조직역량의 하위 요인인 인적자원역량, 내부프로세스역량, 대고객역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 다만 직무순환방식의 무형식학습은 조직역량에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김수원, 2009).

무형식학습은 형식학습, 우연적 학습 등과 함께 학습의 방법론적 측면에서 구별되는 것이지만 실제로는 인적자원개발의 하위 요인으로 구성된다. 선행연구는 이러한 인적자원개발의 유형 중에서 무형식학습이 직무만족에 가장 강한 상관관계를 갖는 것으로 제시하고 있다(Rowden & Ahmad, 2000). 중소기업 근로자를 대상으로 무형식학습, 직무만족, 경력 정체성의 관계에 관한 연구에서 무형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김현우, 홍아정, 2016). 또한, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 무형식학습의 유형인 멘토링, 코칭, 지식공유 등의 무형식학습은 직무만족에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이용탁, 2007). 일터학습의 주요 유형으로 다루어지는 무형식학습은 타인과의 학습이나 자기성찰 등 조직 구성원 간의 사회적 교환관계에 그 기반을 두고 있는 만큼 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rowden, 2002).

한편, 무형식학습을 대상으로 자기효능감과 조직몰입의 영향 관계를 분석한 연구에서 무형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(조준, 윤동열, 한승현, 2018). 이는 무형식학습의 하위 요인인 멘토링과 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 영향 관계를 분석한 연구에서도 멘토링이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(신규희, 이종학, 이수범, 2010). 또한, Meyer와 Allen(1997)이 제시한 조직몰입 모형에서 영향요인으로 제시된 근로자 훈련과 업무경험이 무형식학습을 통해 이루어질 수 있음을 의미한다. 이러한 무형식학습은 직업상당사를 대상으로 한 연구에서 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것은 물론 업무의 환경적인 요인들과 조직몰입의 관계에서 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(이종찬, 김민규, 2017).

특히, 멘토링 중심의 무형식학습, 직무만족, 조직몰입을 중심으로 한 메타분석 연구에서는 무형식학습이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013). 반면, 본 연구와 유사한 자료를 활용하여 구조방정식모형을 사용한 연구 결과에서 무형식학습 참여를 통한 직무역량 향상은 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철, 2017). 이는 외식기업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 인지된 직무능력이 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다(권우석, 이지민, 이규민, 2016).

나. 조직역량과 직무만족, 조직몰입의 관계

조직역량은 기업 경쟁력 강화를 위한 핵심역량으로 조직목적, 관리방안, 구성원 직무역량 등 다양한 범주로 구성된다(안국찬, 2015). 조직역량의 하위 요인인 조직구성원의 직무역량은 메타분석 결과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(고명숙, 최지수, 조대연, 2020). 실증연구인 의료기관 종사자들을 대상으로 한 연구에서 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 또한, 항공사 객실 승무원을 대상으로 한 연구에서 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(유정선, 2017). 조직역량은 조직이 목표로 하는 최종 결과를 달성하기 위해 조직 자원을 활용하는 과정이라는 점에서 개인의 직무능력

을 인적자원 역량으로 포함하고 있다(박지성, 류성민, 2015). 따라서 구성원의 직무역량은 조직역량의 하위 요인의 하나로 직무역량이 높은 조직구성원은 직무만족 역시 높은 것으로 나타났다(조환철, 엄재근, 2018).

한편, 조직역량은 기업 경쟁력 원천 중의 하나로 조직역량의 증가는 조직유효성 지표 중의 하나인 조직몰입의 향상으로 연결된다(유정선, 2017). 조직역량은 인적자원, 내부 프로세스, 대고객분야의 역량 등으로 구분할 수 있으며, 특히, 개인의 직무역량이나 리더십, 신뢰, 혁신능력 등은 인적자원역량의 범주에 속한다(박지성, 류성민, 2015). 인지 능력, 감정지능, 리더십, 소통, 관리능력 등 개인의 직무역량은 전반적으로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Khan, Masrek, & Nadzar, 2015). 이는 서번트리더십, 조직문화, 조직몰입, 조직시민행동 간의 구조 관계 분석연구에서 서번트리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친것과 같은 맥락이다(Harwika, 2013). 나아가 조직 이론 중의 하나인 조직학습은 조직역량 중의 하나로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rose & Pak, 2009). 국내 연구 또한 제조업 관리직원의 개인역량, 즉, 인적자원역량은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(엄기성, 2007). 또한, 조직의 구조적 문제 또는 업무개선을 위한 내부프로세스 역량 역시 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(전정연, 2010).

다. 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족은 다양한 조직몰입의 영향요인 중의 하나로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(DeCotiis & Summer, 1987). 다양한 직무만족의 하위 요인으로 구성된 연구에서 인간관계, 직무특성, 근로조건 등의 하위요인 등은 조직몰입 결정요인으로 연구되어왔다(김홍수, 2008). 이는 구성원의 조직에 대한 몰입은 구성원의 직무만족을 기반으로 형성된다는 것을 의미한다(Rusbult & Farrell, 1983). 이러한 직무만족과 조직몰입은 조직구성원의 개인적 측면에서 만족에 영향을 주는 변인들의 관계에서 출발한다. 그러나 직무만족은 미시적인 해당 범주의 만족에 머물지만, 조직몰입은 단순한 직무뿐만 아니라 조직의 가치와 비전 등의 내재화를 통해 나타나는 조직사회화의 종착점으로 볼 수 있다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이는 구성원이 체험하는 직무의 구체적 경험의 연속적 작용을 통해 직무만족을 넘어 조직몰입으로 이어진다는 논리와 그 맥락을 같이한다(Mowday & McDade, 1980). 국내 선행연구의 경우 조직구성원의 직무만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다(백승규, 이영면,

2010; 조경호, 1997). 또한, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 조직문화, 조직몰입의 관계 연구에서 조직몰입은 부분적 매개효과가 있는 것으로 제시되었다(한지영, 박지원, 2021).

라. 형식학습과 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 관계

대체로 형식학습은 조직의 다양한 인적자원 개발제도의 중심에 놓여있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 이는 학습과 개발의 표준화를 위해 커리큘럼과 수업구조에 중심을 두는 형식학습은 산업화를 거쳐 지식정보화 사회에 이르기까지 교육훈련의 기반으로 인식되었다(Werner, 2021). 본 연구와 유사한 자료를 활용하여 조직의 HRD 활동이 조직역량에 미치는 영향을 분석한 연구에서 기업의 대표적인 형식학습인 집체교육은 조직역량의 하위 범주인 인적자원역량, 내부프로세스역량, 대고객역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김수원, 2009). 조직의 형식학습이 조직역량에 영향을 미치는 것은 교육훈련을 통하여 조직구성원에게 직무역량을 양성하고 이를 조직화하여 전력화한다는 것에 기반한다(박지성, 류성민, 2015). 조직구성원이 지각하는 조직역량은 형식학습이 효과적으로 수행되어 자신의 과업과 관련한 업무수행에 필요한 지식, 기술, 정보 등을 습득하고 효율적으로 수행될 수 있을 때 조직역량이 향상되었다고 지각한다(Russell, Terborg, & Powers, 1985). 내부프로세스 역량의 선행과 결과 변수연구에서 교육훈련의 효과성을 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이은령, 김태혁, 2016). 학습은 경험을 통해 태도나 행동의 변화를 의미한다는 것을 고려하면 형식학습은 조직의 긍정적인 행동 변화를 위한 출발점이라는 점에서 형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다(백기복, 2011).

조직구성원은 대체로 형식학습을 가치 있게 여기고 직무의 필수 부분으로 간주한다. 따라서 조직구성원의 형식학습에 대한 만족은 직무만족으로 이어진다(Schmidt, 2007). 이는 해외 선행연구에서도 일관되게 나타난 것으로 형식학습은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Hatcher, 1999; Lowry, Simon, & Kimberley, 2002). 직무만족도는 학자들에 의해 작업의 경제적 측면, 대인 관계, 활동 및 작업, 작업 조건 등으로 범주화되는데, 실증연구에서 직무 자체로부터 얻게 되는 성취감과 직무수행 방식 관련 요인 등이 직무만족에 가장 강한 영향을 미치는 요소로 제시되었다(Sypniewska, 2014). 따라서 형식학습을 통해 얻게 되는 지식, 기술, 능력, 태도 등은 직무수행의 성취도를 높이는 핵심 요인 중의 하나임을 알 수 있다. 한국노동패널조사

(Korean Labor and Income Pane Study: KLIPS)의 12차(2009)에서 20차(2017)까지의 자료를 활용하여 재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직의도에 미치는 영향을 분석한 연구에서 교육훈련은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(문영만, 2019). 또한, 외식사업 종사자를 대상으로 교육훈련의 콘텐츠별로 직접서비스, 간접서비스, 안전으로 구분한 연구에서 모든 교육콘텐츠는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이윤섭, 박재완, 2014).

한편, 조직몰입의 영향, 과정, 결과 등을 다루는 통합모형에서 교육훈련은 조직몰입에 영향을 미치는 주요 요인으로 제시된다(Meyer & Allen, 1997). 이는 조직에서의 일정 정도의 교육훈련의 증가는 내재적 가치의 증가요인으로 조직구성원의 조직몰입에 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(Mottaz & Potts, 1986). 형식학습을 통해 향상되는 개인의 역량은 조직몰입의 결정요인 중의 하나로 연구되어왔다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 해외 선행연구에서 의료분야 종사자들의 형식학습은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bartlett, 2001). 또한, 형식학습중심의 일터학습과 조직몰입의 영향 관계 분석연구에서 중소기업 근로자들의 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rowden, 2002). 국내 선행연구는 외식사업 근로자를 상대로 한 연구에서 교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(이윤섭, 박재완, 2014), 항공사 근로자 중 승무원을 대상으로 한 연구에서는 학습자 태도, 교수 능력, 교육환경, 교육내용을 하위 요인으로 한 형식학습은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 제시되었다(최진영, 전애은, 김민수, 2017). 또한, 관광업 근로자를 대상으로 형식학습중심의 인적자원개발과 조직몰입의 관계를 분석한 연구에서는 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이영구, 임명재, 2011). 특히, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 제조업, 금융업, 비금융업 근로자들의 집체식 사내·사외교육, 인터넷 학습, 우편통신학습 등의 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이용탁, 2007).

8. 무형식·형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

가. 무형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

무형식학습은 선행연구를 통해 조직역량과 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김수원, 2009; 이용탁, 2007; 유정선, 2017). 따라서 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향 관계에서 조직역량이 매개 역할을 하리라는 예상할 수 있다. 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 조직역량을 부분 매개로 하여 무형식학습은 내재적 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(민현주, 성수현, 2020). 이는 무형식학습이 인적자원의 의사소통역량을 매개로 하여 직무만족과 조직몰입으로 구성된 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시된 연구결과와 맥락을 같이한다(송연지, 박지혜, 2014). 한편, 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013). 또한, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향 관계가 있음을 확인하였다(유정선, 2017). 따라서 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

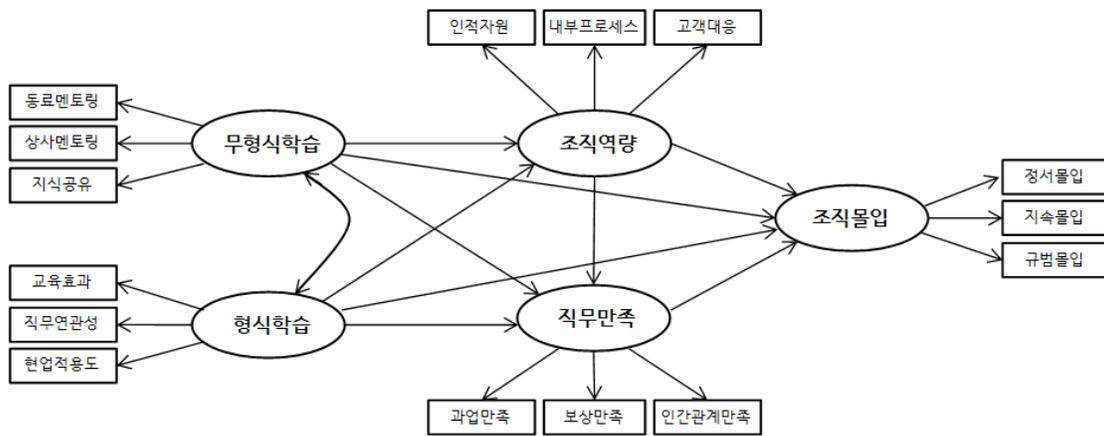
나. 형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

형식학습은 선행연구를 통해 조직역량과 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이은령, 김태혁, 2016; 문영만, 2019). 따라서 형식학습이 직무만족에 미치는 영향 관계에서 조직역량이 매개 역할을 하리라는 것을 예상할 수 있다. 이는 의료기관 종사자들을 대상으로 한 연구에서 교육 수준과 훈련지원은 조직역량을 매개로 하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미친 연구결과와 맥락을 같이한다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 한편, 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이윤섭, 박재완, 2014). 또한, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향 관계가 있음을 확인하였다(유정선, 2017). 따라서 형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

9. 연구모형 및 가설

가. 연구모형

본 연구에서는 선행연구의 이론적 검토를 통해 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이외에 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 조직역량과 직무만족이 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 이에 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 설정하였다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

나. 연구가설

본 연구는 한국직업능력개발원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 밝히고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위해 설정한 연구가설은 다음과 같다.

- 연구가설 1. 무형식학습, 형식학습은 조직역량, 직무만족, 조직몰입에, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-1. 무형식학습은 조직역량에 직접 영향을 미칠 것이다.
 - 1-2. 무형식학습은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.

- 1-3. 무형식학습은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 형식학습은 조직역량에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 형식학습은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 형식학습은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 조직역량은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-8. 조직역량은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-9. 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2. 무형식학습, 형식학습은 조직역량과 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 무형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 순차적 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 형식학습은 조직역량과 직무만족을 순차적 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

III 연구방법

1. 조사자료

본 연구는 2020년도 한국인적자본 기업패널의 2차 wave 현장 근로자의 설문응답 자료 중 제조업 근로자를 대상으로 무형식학습에 경험이 있는 것으로 응답한 1,628명을 대상으로 하였다. 연구대상의 특성 분포는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 연구대상 특성 분포

(단위: 명(%))

구분	내용	연구대상		구분	내용	연구대상	
		빈도	비율			빈도	비율
성별	남	1,349	82.9	근속	5년미만	287	36.1
	여	278	17.1		5년~9년	444	27.3
나이	20대	334	20.5		10년~14년	265	16.3
	30대	723	44.4		15년~19년	145	8.9
	40대	405	24.9	20년이상	187	11.5	
	50대	145	8.9	직급	사원급	403	24.8
	10대~60대	21	1.3		주임·계장	537	33.0
학력	고졸이하	245	15.0		대리·과장	542	33.3
	전문대졸	284	17.4	부장이상	146	9.0	
	대학졸	1,016	62.4	규모	300인미만	993	61.0
	대학원졸	83	5.1		1,000인미만	505	31.0
			1,000인이상		130	8.0	

2. 측정도구의 구성

본 연구는 한국인적자본 기업패널의 2차 wave 현장 근로자의 설문 응답 자료를 측정 도구로 사용하였다. 무형식학습의 측정도구로 사용한 설문은 비공식학습 방법 참여를 통한 직무능력 효과 정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 이순하(2018)의 연구에서 사용한 제도적 무형식학습과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .819로 제시되었다. 형식학습의 측정도구로 사용한 설문은 집합교육 참여를 통한 효과, 교육내용의 직무연관성 및 현업적용 정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 최희숙(2017)의 연구에서 사용한 교육훈련 내용과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .854로 제시되었다. 조직역량의 측정도구로 사용한 설문은 박지성, 류성민(2015)이 사용한 측정도구로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .850 이상으로 제시되었다. 직무만족 측정도구로 사용한 설문은 직무, 임금, 인간관계의 만족정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 김미라(2021)의 연구에서 사용한 직무만족과 유사한 척도로 해당 연구에서의 Cronbach's α 값은 .872로 제시되었다. 조직몰입 측정도구로 사용한 설문은 조직에 대한 일체감, 이직으로 인한 손해정도, 조직에 대한 충성

도에 대한 만족정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 이상운(2019)의 연구에서 사용한 조직몰입과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .740 이상으로 제시되었다.

본 연구에서의 사용한 설문 결과를 기반으로 분석한 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 신뢰도 결과는 <표 2>와 같다. 통상 신뢰도계수는 .7 이상일 경우 신뢰도를 확보한 것으로 보는 기준에 따라 본 연구에서 사용한 설문 응답자료의 신뢰도는 확보된 것으로 판단하였다(김원표, 2017).

<표 2> 변수별 척도의 구성

변수	하위척도	문항수	문항번호 (인적자원개발자료)	Cronbach's α	
				하위요인	전체
무형식학습	동료멘토링	1	WC1Q15_6	-	.910
	상사멘토링	1	WC1Q15_7		
	지식공유	1	WC1Q15_8		
형식학습	교육효과	1	WC1Q11_4	-	.786
	직무연관성	1	WC1Q14_4		
	현업적용도	1	WC1Q14_5		
조직역량	인적자원	5	WC1Q08_1~08_5	.917	.956
	내부프로세스	5	WC1Q08_6~08_10	.902	
	고객대응	5	WC1Q08_11~08_15	.896	
직무만족	과업만족	1	WC1Q26_1	-	.772
	보상만족	1	WC1Q26_2		
	인간관계만족	1	WC1Q26_3		
조직몰입	정서몰입	1	WC1Q27_2	-	.755
	지속몰입	1	WC1Q27_3		
	규범몰입	1	WC1Q27_4		

3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 다음과 같은 절차로 분석 및 처리하였다. 첫째, 본 연구에서 사용된 변수의 정상분포 조건을 검증하기 위하여 각 변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 알아보기 위하여 기술통계 분석을 하였다. 둘째, 측정 도구의 신뢰도를 알아보기 위하여 신뢰도계수를 산출하였다. 셋째, 측정변인 간의 관련성이 어느 정도인지를 알아보기 위하여 하위요인을 중심으로

Pearson의 적률 상관분석을 실시하였다. 이때, 일부 변인의 하위 측정 문항은 관측변수 값을 합산(parceling)하여 평균 점수로 사용하였다. 넷째, 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하고 요인별 관측변수의 신뢰도와 타당도를 알아보기 위하여 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 시행하고, 제안된 연구모형의 적합도와 가설을 검증하였다. 다섯째, 변인 간의 효과 분해를 통해 직접효과, 간접효과, 그리고 총 효과를 분석하고, 경로별 간접효과를 검증하기 위해 Bootstrap 방법을 통해 매개효과의 유의성을 검증하였다.

IV 연구결과

1. 측정변수의 기술통계 및 상관관계

첫째, 정규분포 확인을 위해 반 변수의 하위요인 중심으로 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 분석한 결과 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변수 기술통계

잠재변수	관측변수	평균	표준편차	왜도	첨도
무형식학습	동료멘토링	3.82	.880	-.651	.105
	상사멘토링	3.87	.913	-.706	.115
	지식공유	3.85	.891	-.650	.053
형식학습	교육효과	3.68	.936	-.586	-.064
	직무연관성	3.78	.794	-.355	.116
	현업적용도	3.72	.803	-.371	.196
조직역량	인적자원	3.59	.748	-.009	.102
	내부프로세스	3.61	.747	-.039	-.034
	고객대응	3.78	.725	-.060	-.038
직무만족	과업만족	3.87	.750	-.384	.227
	보상만족	3.42	.969	-.508	.084
	인간관계만족	3.90	.731	-.455	.640
조직몰입	정서몰입	3.73	.773	-.579	.752
	지속몰입	3.13	.993	-.200	-.424
	규범몰입	3.58	.855	-.508	.542

설문 응답 수준을 보면 5점 척도 중 평균은 실적자료를 제외하고는 모두 보통(3.0) 이상으로 나타나 긍정적 수준으로 파악되었다. 이중 직무만족의 관측변수인 인간관계 만족이 3.90으로 가장 높았으며 조직몰입의 관측변수인 지속몰입이 3.13으로 가장 낮게 나타났다. 또한 각 관측변수의 표준편차는 0.725 ~ 0.993 수준으로 전체적으로 안정적인 분산 정도를 보였다. 정규성을 살펴보기 위해 왜도와 첨도를 살펴본 결과 왜도는 -0.706 ~ -0.009 수준으로, 첨도는 -.424 ~ .752수준으로 나타났다. 이는 정규분포의 기준(왜도 < 2, 첨도 < 2)에 모두 부합되는 수준으로 정규분포의 가정을 충족시키는 것으로 나타났다(김원표, 2017). 따라서 본 연구에서는 이들 문항을 구조방정식모형 분석에 사용해도 무리가 없는 것으로 판단하였다.

둘째, 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률 상관분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 측정변수 기술통계

관측변수	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
동료멘토링	1														
상사멘토링	.790**	1													
지식공유	.773**	.751**	1												
교육효과	.395**	.400**	.383**	1											
직무연관성	.413**	.400**	.420**	.456**	1										
현업적용도	.370**	.353**	.385**	.462**	.781**	1									
인적자원	.388**	.382**	.384**	.426**	.543**	.543**	1								
내부프로세스	.398**	.387**	.401**	.395**	.504**	.496**	.770**	1							
고객대응	.409**	.409**	.412**	.422**	.507**	.486**	.735**	.826**	1						
과업만족	.375**	.347**	.383**	.383**	.433**	.435**	.462**	.476**	.466**	1					
보상만족	.240**	.252**	.214**	.312**	.312**	.350**	.435**	.389**	.372**	.536**	1				
인간관계만족	.373**	.352**	.376**	.358**	.410**	.396**	.459**	.441**	.413**	.637**	.483**	1			
정서몰입	.201**	.185**	.217**	.227**	.239**	.230**	.271**	.265**	.249**	.363**	.209**	.290**	1		
지속몰입	.156**	.161**	.170**	.214**	.259**	.261**	.340**	.293**	.287**	.343**	.427**	.281**	.410**	1	
규범몰입	.294**	.276**	.292**	.293**	.367**	.372**	.485**	.419**	.404**	.517**	.471**	.431**	.536**	.593**	1

주: ①동료멘토링, ②상사멘토링, ③지식공유, ④교육효과, ⑤직무연관성, ⑥현업적용도, ⑦인적자원, ⑧내부 프로세스, ⑨고객대응, ⑩과업만족, ⑪보상만족, ⑫인간관계만족, ⑬정서몰입, ⑭지속몰입, ⑮규범몰입
** p < .01.

분석결과를 살펴보면, 무형식학습의 하위요인인 상사멘토링, 동료멘토링, 지식공유는 형식학습의 하위요인, 조직역량의 하위요인, 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 유의한 정적상관으로 나타났다. 형식학습의 하위요인인 교육효과, 직무연관성, 현업적용도는 조직역량의 하위요인, 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로 나타났다. 또한 조직역량의 하위요인인 인적자원, 내부프로세스, 고객대응은 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로, 직무만족의 하위요인인 과업만족, 보상만족, 인간관계만족은 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로 나타났다. <표 4>에 의하면 잠재변인 간의 상관계수는 최솟값 .156부터 최댓값 .543으로 나타났다. 따라서 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 전반적인 상관관계는 상호 밀접한 관련이 있음을 확인하였다.

2. 측정모형의 검증

구조모형을 검증하기 전 측정모형이 적합한지, 측정 도구인 관측변수들이 잠재변인을 구성하는 데에 문제가 없는지를 판단하기 위해 확인적 요인분석을 시행하였다. 요인분석의 최대우도 추정법에 의해 모수를 추정하여 적합도 지수를 통해 평가하였다. 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 확인적 요인분석 모델적합도 결과

적합 지수	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
CFA	391.843	80	.001	4.898	.968	.952	.975	.973	.980	.0314	.049

각 요인분석의 최적 상태는 GFI(Goodness-of-Fit Index: .9 이상이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: .9 이상이 바람직함), SRMR (Standard Root Mean Squared Residual: .05 보다 작을수록 바람직함), NFI(Normed Fit Index: .9 이상이 바람직함) 등을 적합 기준으로 본다(김원표, 2017). 이를 기준으로 <표 5>를 살펴보면 주요 적합도 판단 근거인 GFI, AGFI, SRMR, RMSEA 등이 모두 적합도 기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 먼저, 값에 대한 p 값이 대립가설을 채택하고 관측모형과 이론모형이 차이가 있는 것으로 나타났으나, 측정모형의 자유도가 단순하지 않은 것을 고려한다면 이론모형과 측정모형의 차이는 없는 것으로 판단하였다(김원표, 2017). 다음

으로 Q값이 적정기준인 5 이하로 나타났으며, 절대적합지수(GFI, AGFI, SRMR, RMSEA), 상대적합지수(NFI, TLI, CFI) 값 등 적합성 충족 기준이 모두 바람직한 값으로 제시되어 측정모형은 충분히 수용할 수 있는 수준으로 판단하였다.

다음으로 잠재변인과 관측변수 간의 경로계수 및 유의성을 살펴보면 $p < .001$ 로 나타났으며, 표준화 요인 적재량은 최솟값 .635 이상, 다중상관제곱(SMC: Squared Multiple Correlation) 최솟값은 .404 이상으로 나타났다. 이에 집중타당도와 판별타당도를 알아보기 위해 먼저 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념신뢰도(CR: Composite Reliability)를 검정하였다. 그 결과는 <표 6>에 제시하였다. AVE 값은 잠재변인과 이를 측정하는 관측변수들이 공유하고 있는 분산의 크기로 분산이 크다는 것은 잠재변인이 설명하고 있는 관측변수의 분산이 크다는 것으로 수렴 타당성이 높다는 것을 의미한다. <표 6>에서 각 잠재변인의 AVE 최솟값은 .611로, 기준값인 .50 보다 큰 것으로 나타났다. 또한, CR 최솟값은 .821로, 기준값인 .70 보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정 도구는 내적 일관성과 수렴 타당성을 확보한 것으로 판단하였다(김원표, 2017).

<표 6> 측정모델의 AVE 및 확인적 요인분석 결과

경로	표준화 계수	t	AVE	CR
무형식학습 →	상사멘토링	.899	.811	.928
	동료멘토링	.881		
	지식공유	.848		
형식학습	교육효과	.752	.781	.914
	직무연관성	.878		
	현업적용도	.879		
조직역량	인적자원	.847	.870	.953
	내부부프로세스	.913		
	고객대응	.898		
직무만족 →	과업만족	.844	.648	.846
	보상만족	.659		
	인간관계만족	.755		
조직몰입 →	정서몰입	.635	.611	.821
	지속몰입	.669		
	규범몰입	.907		

3. 연구모형의 검증

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 무형식학습과 형식학습을 외생변인으로, 조직역량과 직무만족을 매개변인으로, 조직몰입을 종속변인으로 하는 구조방정식 분석을 하였다. 측정모형과 같이 요인분석의 최대우도 추정법에 따라 모수를 추정하여 적합도 지수를 통해 평가하였다. 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 확인적 요인분석 모델적합도 결과

적합 지수	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
CFA	391.843	80	.001	4.898	.968	.952	.975	.973	.980	.0314	.049
Good Fit				< 5	> .9	> .9	> .9	> .9	> .9	< .05	< .05

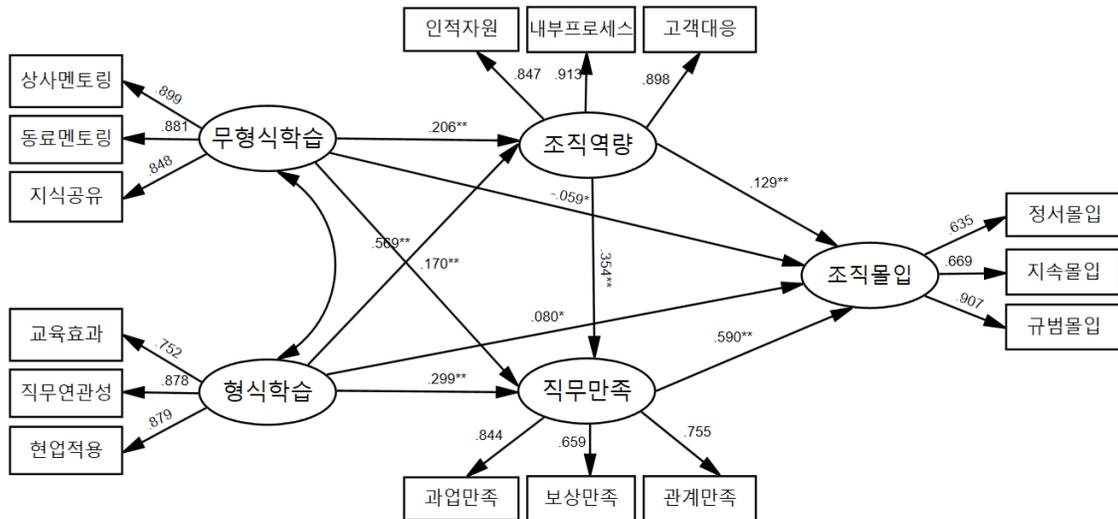
<표 7>을 살펴보면 주요 적합도 판단 근거인 GFI, AGFI, SRMR, RMSEA 등이 모두 적합도 기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 먼저, 값에 대한 p 값이 대립가설을 채택하고 구조모형과 이론모형이 차이가 있는 것으로 나타났으나, 구조모형의 자유도가 단순하지 않은 것을 고려한다면 이론모형과 측정모형의 차이는 없는 것으로 판단하였다 (김원표, 2017). 다음으로 Q값이 적정기준인 5 이하로 나타났으며, 절대적합지수(GFI, AGFI, SRMR, RMSEA), 상대적합지수(NFI, TLI, CFI) 값 등 적합성 충족 기준이 모두 바람직한 값으로 제시되어 구조모형은 충분히 수용할 수 있는 수준으로 판단하였다.

또한, 연구모형에서 설정한 각 구조경로의 유효성을 검증하기 위한 구조경로 추정치를 산출하였다. 연구모형의 경로계수 추정치는 <표 8>과 같으며, 이를 도식화하면 [그림 2]와 같다.

〈표 8〉 연구모형의 경로계수 추정치

경로	표준화 계수	비표준화 계수	표준오차	t	
무형식학습 →	조직역량	.206	.166	.020	8.209**
	직무만족	.170	.137	.022	6.615**
	조직몰입	-.059	-.038	.018	-2.102*
형식학습 →	조직역량	.569	.572	.029	19.510**
	직무만족	.299	.302	.035	8.563**
	조직몰입	.080	.064	.029	2.197*
조직역량 →	직무만족	.354	.335	.034	10.407**
	조직몰입	.129	.104	.029	3.572**
직무만족 →	조직몰입	.590	.471	.090	7.954**

* $p < .05$. ** $p < .01$.



* $p < .05$. ** $p < .01$.

[그림 2] 연구모형의 표준화 경로계수

〈표 8〉에 따르면 무형식학습은 조직역량, 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직몰입에는 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 형식학습에 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 형식학습이 무형식학습에 비해 조직역량과 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타

났다. 연구모형의 경로계수 중 직무만족이 조직몰입에 가장 많은 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특이한 것은 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 직접 미치는 영향은 통계적으로 유의하였으나 미치는 영향은 미미했고 나아가 무형식학습은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4. 효과분해 및 매개효과 검증

가. 효과분해

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 조직몰입에 영향을 미치는 외생변인으로 무형식학습과 형식학습을 설정하였고, 매개변인으로 조직역량과 직무만족을 설정하였다. 이들 변인 간의 관계와 조직몰입에 영향을 미치는 변인의 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 매개효과를 분석하였다. 즉, 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 조직역량과 직무만족이 매개역할을 하는지 살펴보았다. 이를 위하여 조직학습역량, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 대한 효과를 분해하여, 직접효과, 간접효과, 총효과를 살펴보았다. 연구모형에 대한 경로계수의 효과를 분해한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 연구모형의 효과분해

경로		직접효과	간접효과	총효과
무형식학습	→ 조직역량	.206**		.206**
	→ 직무만족	.170**	.072**	.242**
	→ 조직몰입	-.059*	.170**	.111**
형식학습	→ 조직역량	.569**		.291**
	→ 직무만족	.299**	.202**	.501**
	→ 조직몰입	.080*	.441**	.449**
조직역량	→ 직무만족	.354**		.354**
	→ 조직몰입	.129**	.209**	.338**
직무만족	→ 조직몰입	.590**		.590**

* $p < .05$. ** $p < .01$

나. 매개효과 검증

본 연구에서는 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무만족의 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 검정을 하였다. 임의로 추출하는 표본의 수는 1,000개로 설정하고 양측 검정을 하였다. 본 연구모형의 매개구조는 병렬다중 매개로 각 매개변인을 통한 간접효과를 구하기 위해 간접효과에 해당하는 경로를 별도로 유령변수(phantom variable)를 별도로 만들어 각 경로에 대한 간접효과 크기 및 유의성을 살펴보았다. 그 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 매개효과 유의성 검증

경로				간접효과	p	
무형식학습	→	조직역량	→	조직몰입	.017	<. 01
무형식학습	→	직무만족	→	조직몰입	.009	<. 05
무형식학습	→	조직역량	→	직무만족	.059	<. 01
무형식학습	→	조직역량	→	직무만족 → 조직몰입	.004	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	조직몰입	.142	<. 01
형식학습	→	직무만족	→	조직몰입	.059	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	직무만족	.203	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	직무만족 → 조직몰입	.096	<. 01

<표 10>에 따르면 모든 매개효과 경로는 유의한 것으로 나타났다. 그러나 경로가 복잡해짐에 따라 무형식학습이 조직역량, 직무만족에 미치는 이중매개의 크기는 매우 낮은 것으로 나타났다. 다만, 형식학습이 조직역량, 직무만족에 미치는 이중매개의 크기는 무형식학습의 각 경로에서 발생하는 매개효과 더 높은 것으로 나타났다. 단순매개의 경우 흡수역량은 창의성을 매개하는 경로의 크기가 지식공유를 경유하는 매개효과보다 더 큰 것으로 나타났다. 한편, 형식학습이 조직역량을 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향은 가장 높은 것으로 나타났다. 또한, 직무만족보다 조직역량을 매개변인으로 하는 각 경로의 효과가 더 높은 것으로 나타났다.

V 결론 및 제언

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 확인하고, 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무만족이 매개효과를 보이는지 분석하였다. 본 연구의 주요 결과를 선행연구와 관련지어 살펴보면 다음과 같다.

1. 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 직접 관계

본 연구에서 제조업 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입은 무형식학습이 조직몰입에 미치는 관계를 제외하고 모두 이론적 모형에 따라 정적상관이 있었다. 변인 간의 구조적 관계를 살펴보면 무형식학습과 형식학습은 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 직접 영향을 미치며, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 구체적인 경로에 따라 논의하면 다음과 같다.

첫째, 무형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘토링, 지식공유, 조직학습 등의 형태로 시행되는 무형식학습은 직무와의 연결성이 높은 만큼 조직구성원의 역량을 기반으로 하는 조직역량에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(임재원, 이찬, 2010). 이는 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 2차 자료의 제조업 근로자를 대상으로 한 연구에서 멘토링, 지식공유, 학습조직 등이 조직역량에 미친다는 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(김수원, 2009). 따라서 무형식학습을 통한 개인의 직무역량 향상은 조직역량의 증대와 직접 연계되는 만큼 조직은 무형식학습의 다양한 제도의 적극적 활용과 개인의 자발적 학습이 조직 내 활성화될 수 있도록 노력하여야 한다.

둘째, 무형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 무형식학습은 일터학습의 대표적 유형으로 구성원 간의 의사소통, 지식·자원 공유 등을 통해 발생한다(Marsick & Watkins, 2001). 본 연구는 무형식학습의 대표적 유형인 멘토링과 직무만족 간의 관계를 메타분석한 결과, 무형식학습이 구성원의 경력지원, 심리사회기능, 역할모델 기능을 증대하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(이덕현, 최송욱, 장원섭, 2013). 이는 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인

적자본 기업패널 1차 자료를 활용한 연구에서 멘토링, 지식공유, 학습조직, 품질분임조 활동 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(이용탁, 2007). 따라서 무형식학습은 자기성찰적 사고와 타인과의 학습 등을 통해 단순한 직무역량만을 추구하는 것이 아니라 조직구성원과의 소통과 신뢰 형성을 부수적으로 도모한다고 볼 수 있다.

셋째, 무형식학습은 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 상반된 결과로 확인된다(조준, 윤동열, 한승현, 2018). 또한, 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 6차 자료를 활용한 연구에서 무형식학습이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다는 선행연구 결과와도 다르게 나타났다(우혜정 등, 2017). 본 연구결과가 선행연구와 달리하는 것은 해당 잠재변인을 측정하는 관측 변인이 충분하지 않은 상태에서 비롯되는 오류이거나 연구목적에 따른 명확한 측정도구가 아닌 기존 자료의 활용에서 비롯된 타당도와 신뢰도의 문제일 수도 있다. 또한, 본 연구는 무형식학습의 한 유형인 멘토링이 조직몰입에 미치는 영향에서 서비스직종이 비서비스 직종보다 더 많은 영향을 미친다는 선행연구(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013), 멘토링이 조직몰입에 미치는 영향에서 조절요인으로 투입한 멘토신뢰, 자기효능감, 상사지원 등의 분석에서 조직몰입의 하위요인에 따라 부(-)의 조절효과를 보인 선행연구(김선구, 김성석, 2011), 본 연구에 무형식학습이 조직몰입에 미치는 효과 크기가 아주 낮은 점 등을 고려하면, 향후 조절변인, 영향변인, 통제변인 등의 추가를 통해 좀 더 명확한 후속 연구의 필요성이 제기된다.

넷째, 형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 교육훈련은 기업의 성과 개선이 주요 목적이며, 이러한 성과 개선은 조직역량을 통해 이루어진다(채주석, 김찬중, 2019). 본 연구 결과는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 2차 자료의 제조업 근로자를 대상으로 한 연구에서 집체교육, 인터넷 학습, 국내연수, 외부업체 기술지도 등의 교육훈련이 조직역량에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(김수원, 2009). 조직의 교육훈련이 학습이 이루어졌다는 데 국한되는 것이 아니라 조직의 성과와 연계되어야 한다(Yamhill & McLean, 2001). 이는 조직역량의 하위요인인 내부프로세스 역량의 선행과 결과변수에 관한 연구에서 교육 효율성이 조직역량에 직접 영향을 미친다는 선행연구와 같은 맥락이다(이은령, 김태혁, 2016). 따라서 조직은 조직구성원의 다양한 역할습득과 전반적인 능력향상 추구를 목적으로 하는 교육과 조직의 목표가 강조되는 특정 직무수행의 숙련도 향상을 위한 훈련, 나아가 조직의

변화 및 성장을 주도할 수 있는 역량의 개발까지 다각적인 학습을 통해 조직역량을 강화하여야 한다.

다섯째, 형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원은 교육훈련을 가치 있게 여기고 직무의 필수 부분으로 간주한다(Schmidt, 2007). 본 연구 결과는 한국노동패널 조사자료를 활용하여 교육훈련이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(문영만, 2019). 이는 해외 선행연구에서 교육훈련의 만족도는 직무만족도와 강한 정적 상관관계에 있음을 제시한 결과와 그 맥락을 같이한다(Hatcher, 1999). 특히, 조직시민행동의 대표적 인과모형에서 조직시민행동에 영향을 미치는 직무만족은 교육훈련에 의해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 구성되어 있다(Schnake, 1991). 조직의 교육훈련은 조직구성원의 성취감, 조직의 인정, 과업 완성도, 상호작용 등의 증대를 도모하고 이러한 과정에서 조직 내 인간관계를 원활히 함과 동시에 숙련도 향상을 통한 보상의 증대 또한 동시에 추구할 수 있다. 따라서 교육훈련의 직무 연관성이나 현업적용도 등을 통해 교육 효과성을 향상하는 것도 중요하지만 무엇보다 교육훈련의 기회가 조직구성원에게 골고루 돌아갈 수 있게 하는 형평성 또한 중요한 문제로 보아야 한다. 이러한 측면에서 교육훈련의 참여 자체만으로 조직에 관한 관심과 애착, 긍정적인 정서를 형성할 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

여섯째, 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 직무만족과 유사한 개념으로 조직시민행동의 중요한 선행요인으로 인식되어 왔다(백기복, 2011). 이는 조직몰입이 구성원 자신이 속한 조직에 대한 애착과 헌신을 의미한다는 점에서 조직시민행동의 인과모형에 포함되며, 이러한 모형에서 교육은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 독립변인으로 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1997). 본 연구 결과는 중소기업 근로자들을 대상으로 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시한 해외 선행연구 결과와 일치한다(Rowden, 2002). 특히, 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 1차 자료를 활용한 연구에서 집체교육, 인터넷 학습, 기술지도, 국내연수 등으로 구성된 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(이용탁, 2007). 또한 항공사 승무원을 대상으로 교육훈련에 대한 만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구결과와 그 맥락을 같이한다(조선이, 2017). 다만, 같은 항공사 승무원을 대상으로 같은 측정도구를 사용한 유사 연구에서는 형식학습에 대한 만족이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(최진영, 전애은, 김민주, 2017). 본 연구 결과에서는

형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 값이 너무 낮아 실질적인 효과성에 의문이 제기된다. 특히, 본연구에서 무형식학습이 조직몰입에 미친 효과 크기가 매우 낮고 부(-)의 영향 관계라는 것을 고려한다면, 학습이 조직몰입에 직접 영향을 미친다는 것에 대해서는 좀 더 다양한 연구 대상과 신뢰성 있는 측정도구 사용을 통해 충분한 논의가 필요할 것으로 생각된다.

일곱째, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직역량은 조직의 업무수행을 위한 조직 전반의 능력을 의미하는데, 이는 개인의 직무역량을 우선하여 구성된다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 즉, 조직역량은 구성원 개인의 역량을 기반으로 하는데, 구성원의 직무역량 향상을 위한 다양한 조직의 노력은 개인의 능력 증대와 조직역량을 향상으로 이어지고, 조직역량의 증대는 조직구성원의 직무만족으로 이어진다(Baldwin and Ford, 1988). 본 연구 결과는 항공사 객실 승무원을 대상으로 한 연구에서 조직역량에 대한 인식이 높을수록 직무만족 또한 높아진다는 선행연구와 일치한다(유정선, 2017). 또한, 조직역량은 조직의 업무수행을 위한 개인, 집단, 조직 전체의 직무역량으로 볼 수 있는데, 이러한 직무역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(고명숙, 최지수, 조대연, 2020). 이는 조직구성원을 대상으로 하는 다양한 인적자원 개발제도가 개인의 역량이나 능력향상에 머물지 않고 유기체인 조직의 역량에 직접적인 영향을 미치고 이러한 조직역량의 증대는 다시 개인의 직무만족에 대한 긍정적 태도를 형성시키는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직은 구성원 간의 사회적 관계와 개인, 집단, 조직으로 이어지는 경로에서 개인의 역량향상이 집단으로, 집단역량이 조직으로, 조직역량이 개인으로 순환될 수 있도록 다양한 제도적 접근이 필요할 것으로 생각된다.

여덟째, 직무역량은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동과 함께 조직의 목표 달성과 성과를 평가할 수 있는 기준의 하나로 조직역량의 증가는 경영전략의 핵심 요인 중의 하나로 조직성으로 이어진다(장세진, 2020). 본 연구 결과는 조직역량을 높게 인식할수록 조직몰입이 증가하는 것으로 나타난 선행연구결과와 일치한다(유정선, 2017). 또한, 조직역량의 하위요인인 인적자원역량, 내부 프로세스역량 등을 대상으로 한 연구에서도 본 연구와 같게 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(엄기성, 2007; 전정연, 2011). 다만, 조직역량을 조직전략, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리시스템, 리더십 스타일로 세분화하여 조직몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 연구에서 조직전략만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제

시되었다(안국찬, 2015). 그러나 안국찬(2015)의 연구는 공무원을 대상으로 하였으며, 조직역량의 측정도구 또한 본 연구와 전혀 다른 Porter, Mowday, & Boulian(1974)의 설문지를 사용한 것을 고려한다면, 본 연구결과와 직접 비교·검토하기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 따라서 조직역량은 조직 경쟁력의 핵심요인으로 성과 창출의 필수적 인프라로 볼 수 있다. 다만, 이러한 조직역량이 단순히 개인별 직무역량 총합으로 구성된 다거나 직무의 지식과 기술, 태도의 학습 결집체로만 이루어질 수 있는 것이 아니라 조직행동 이론의 다양한 변인들이 조절 또는 통제, 매개변인으로 함께 고려되어야 한다. 따라서 조직은 개인의 역량이 조직의 역량으로 손실 없이 더해지고 나아가 조직의 역량이 잘 모이고 증대될 수 있도록 조직 내 의사소통과 신뢰, 조직에 대한 긍정적 태도, 학습지향성 등이 지속해서 향상될 수 있도록 다양한 조직문화 개선을 위한 노력을 지속하여야 한다.

아홉째, 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 구성원의 직무만족을 기반으로 형성된다는 점에서 조직몰입의 가장 중요한 영향요인 중의 하나로 볼 수 있다(Rusbult & Farrell, 1993). 본 연구 결과는 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시한 선행연구와 결과를 같이한다(백승규, 이영면, 2010; 조경호, 1997). 특히, 본 자료와 유사한 자료인 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 7차년도 자료를 활용한 연구에서도 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제시되었다(한지영, 박지원, 2021). 직무만족과 조직몰입은 충성심, 일체감, 조직시민행동 등과 같이 조직행동론에 초점을 맞추고 있다(백기복, 2011). 이는 조직행동론 관점에서 이러한 직무나 조직에 관련된 태도가 단일 차원에서 논의될 수 있는 것이 아니라 통합적으로 형성되어야 함을 의미한다. 즉, 이러한 직무나 조직관련 태도는 일시적이며 변화하는 욕구와는 다른 안정적이고 지속적이라는 점에서 개인의 가치관보다 더 많은 영향력을 미친다. 가치관은 개인이 처한 환경의 모든 상황에 영향력을 미치는 포괄적인 믿음인 데 비해 태도는 인지적, 감정적, 행동적 요소로 구성되어 개인의 행위에 직접적인 영향으로 나타난다(Peterson & Seligman, 2004). 따라서 조직은 비전과 미션 등을 통해 조직의 가치를 내재화하는 것이 이상적이라면 그에 선행되어 조직구성원은 직무 및 조직에 관련하여 갖게 되는 태도에 더 많은 관심과 긍정적 태도 형성을 위한 노력을 해야 한다.

2. 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무 만족의 간접 관계

첫째, 무형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서 무형식학습이 조직역량의 하나인 혁신역량을 매개로 하여 이직의도를 낮춘다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(민현주, 성수현, 2020). 무형식학습 활동이 타인과의 학습에서 이루어지는 점을 고려하면 이러한 타인과의 학습이 결국 조직역량의 한 부분이고 조직역량이 높다는 것은 무형식학습 활동을 더 효과적으로 수행할 수 있게 만들어 조직몰입에도 간접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 개인의 무형식학습은 조직학습의 단일고리, 이중고리, 삼중고리와 같은 형태로 순환하는 과정과 다르지 않다는 점에서 무형식학습 활동이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량의 간접효과를 높이기 위한 활동, 즉, 관리자 리더십, 개방적 조직문화, 학습분위기 조성 등에 지속적 관심을 두고 다양한 제도를 도입·운영해 나가야 할 것으로 생각된다.

둘째, 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련에 따른 직무 활용이 직무만족을 매개로 하여 직무성과에 영향을 미친다는 선행연구와 같은 맥락으로 볼 수 있다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 또한 해외 연구에서 조직학습 문화가 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구결과와 유사한 맥락으로 볼 수 있다(Hsu, 2009). 무형식학습은 직무수행상 실질적인 경험과 성찰을 기반으로 발생하는 경험학습의 유형으로 직무 그 자체에 상당한 영향을 미칠 것이고 이는 직무만족의 증대로 이어져 결과적으로 조직몰입의 증대를 견인할 것으로 생각할 수 있다. 따라서 조직은 조직 내 개인의 직무수행과정에서 발생하는 무형의 학습활동 지원, 지식공유의 확산, 직무구조와 특성에서 임파워먼트 확대 등을 통해 무형식학습이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 영향의 증대를 도모할 수 있다.

셋째, 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 업무역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 부분 일치한다(유종서, 2013). 또한, 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 동시에 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(유정선, 2017). 본 연구에서 무형식

학습과 조직몰입 영향 관계에서 조직역량과 직무역량의 이중매개 효과는 매우 낮은 것으로 나타났으나, 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 조직역량과 직무만족과 같은 매개변인의 필요성이 제시된다.

넷째, 형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(유정선, 2017). 또한 형식학습의 수준이나 훈련의 지원 정도는 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 선행연구와 맥락을 같이한다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 형식학습을 통한 지식과 기술 등은 조직역량의 기반이 되는 개인의 직무역량 향상을 도모하고 조직구성원은 형식학습의 참여 과정과 학습전이 활동을 통해서 조직의 역량증대를 도모한다. 이 과정에서 조직역량의 증대는 다시 개인의 학습에 대한 동기를 부여하고 이러한 상호작용의 관계 속에 조직구성원의 조직에 대한 몰입을 높이는 것으로 예상할 수 있다. 따라서 조직은 구성원의 자발적 학습과 교육훈련에 대한 참여를 높이기 위해 다양한 제도를 도입·활용함은 물론 조직 운영과정에서 발생한 모든 문제를 해결하기 위한 백화점식 교육이 아닌 철저한 교육 요구에 기반을 둔 학습이 시행돼야 할 것으로 생각된다.

다섯째, 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(유종서, 2013). 또한, 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 동시에 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(유정선, 2017). 조직의 교육훈련은 직무능력 향상과 긍정적인 태도 변화를 동시에 추구한다(Werner, 2021). 조직구성원의 형식학습은 직무능력 향상으로 이어지고 직무능력의 향상은 직무에 대한 개인의 성취감을 높이고 조직으로부터 인정, 자신의 직무나 직무수행 경험에 대한 긍정적인 감정을 형성한다. 이러한 긍정적인 감정의 형성은 자연스럽게 조직몰입에 대한 태도 또한 긍정적으로 형성할 수 있다는 것을 의미한다.

여섯째, 형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 부분 일치한다(유종서, 2013). 형식학습의 효과성에 대한 불신은 학습과 개발의 표준화를 위해 교과과정과 학습구조에 초점을 두고 일과 학습을 분리한 상태에서 학습한 것 자체만으로 형식학습의 목적이 달성된 것으로 생각한다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 그러나 형식학습을 통해

습득한 지식과 기술 등이 업무영역에서 활용되고 나아가 성과로 이어지기 위해서는 학습 자체의 중요성보다 학습 이후 조직역량, 직무만족 등의 매개변인을 통해 조직유효성을 높이는 방안이 모색되어야 한다. 따라서 형식학습의 효과성을 높일 수 있는 조직 차원의 지원과 문화, 나아가 형식학습에서 출발한 개인의 태도와 경험의 변화가 조직개발까지 연결될 수 있는 다양한 영향요인의 구조적 탐색이 필요한 것으로 생각된다.

3. 시사점 및 제언

이상의 연구 결과를 토대로 나타난 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로는 첫째, 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 이론적 관계는 대체로 선행연구와 일치하는 결과로 나타났다. 그러나 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 관계는 선행연구와 전혀 상반된 결과로 제시되었다. 선행연구는 무형식학습이 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치거나 유의하지 않은 결과로 제시되었으나 본 연구 결과에서는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구를 좀 더 살펴보면 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 3년 미만의 신입사원을 대상으로 하거나 외식업계 종사자들을 대상으로 하였다. 반면 유의한 영향을 미치지 않는다는 선행연구는 연구대상을 특정하지 않고 포괄적으로 선정하였다. 또한 선행연구 대부분은 무형식학습이 조직몰입에 직접 미치는 영향 관계의 크기는 다소 낮은 것으로 제시되었다. 이는 무형식학습이 조직구성원의 직무능력을 향상하고 구성원 간의 관계개선, 의사소통, 신뢰형성 등의 부수적 효과 등이 발현될 수 있으나, 이러한 무형식학습의 다양한 효과들을 더 증폭할 수 있는 다양한 매개와 조절변인이 조직몰입까지의 경로 속에 더 포함되어 있을 가능성이 존재한다고 보아야 한다. 따라서 무형식학습이 조직몰입에 직접 영향을 미치는 영향관계에서 다양한 변인의 추가 투입과 이를 포괄적으로 설명할 수 있는 이론적 모형의 구성이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 최근의 무형식학습의 중요성을 강조하는 선행연구들은 무형식학습의 효과성이 형식학습에 비해 훨씬 더 높다는 주장을 지속해서 제기하고 있다. 형식학습이 구조적으로 포함하고 있는 교수체제 설계의 특성은 형식학습의 경직성, 효과성, 경제성, 학습전이 등의 문제에서 무형식학습의 중요성을 강조하는 학자들에 의해 상당한 비판이 제기되고 있다. 그러나 본 연구에서는 무형식학습보다 형식학습이 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원의 학습은 단순히 무형식학습, 형식학습, 우연적학습, 조직학습, 경험학습, 실천공동체, 비공식학습 등 하나의 방

법에 기인하여 학습이 발생하지 않는다. 그런데도 조직구성원의 학습을 통한 이론적 모형의 구축은 특정 학습의 형태에 국한하여 다른 변인들과의 관계를 모형으로 구성하고 있다. 이는 조직구성원의 학습이 다양한 학습 방법을 통해 상호 배타적이 아닌 보완적으로 이루어지고 있는 점을 고려하면 이러한 이론적 모형은 태생적으로 설득력이 낮을 수 있다. 따라서 학습에 관한 모형의 이론적 구성은 학습 방법이 상호보완적, 순환적 관계라는 점에서 통합적으로 재구성되어야 할 것으로 생각된다.

셋째, 조직 또는 직무관련 태도변수에 대한 측정도구와 해외 선행연구의 이론적 틀에 대한 새로운 접근 필요성이 제기된다. 태도변수는 직무나 조직관련 태도는 일시적이며 변화하는 욕구와는 달리 안정적이고 지속적이라는 점에서 개인의 가치관보다 더 많은 영향력을 조직에 미치고 사회 통념적 합리성을 반영한다. 그러나 국내 선행연구의 대부분은 해외 선행연구의 이론적 모형과 측정도구의 단순한 번역을 통해 연구에 활용하고 있다. 예를 들어 해외의 경우, 일하는 방식, 조직체계, 조직구조, 근로조건, 근무환경, 고용안정 등 다양한 측면에서 국내의 근로자와 다른 환경에 처해있다. 이는 근로조건과 근무환경의 유불리에 따른 차이가 아닌 사회적 인식의 차이로 조직의 태도변수를 측정하는 분야에서는 전혀 다른 결과로 도출될 수 있다. 해외의 경우 오랜 산업화와 민주화를 거쳐 다양한 국가 정서와 사회문화적 인식이 조직이나 직무관련 태도를 측정하는 변수에 함의되어 있다. 따라서 조직의 태도 변수를 측정하는 본 연구 같은 경우에는 좀 더 국내 현실에 맞는 측정도구의 탐색과 확인, 나아가 단순한 해외 선행연구의 모형에 국한된 것이 아닌 메타분석이나 기초연구 등의 지속적 수행을 통해 이론적 모형이 실제 현상을 충분히 설명할 수 있는 새로운 접근이 필요할 것으로 생각된다.

실무적 시사점으로는 첫째, 조직에서의 다양한 학습방법은 상호보완적 관계라는 측면에서 가능한 통합적으로 접근해야 한다. 이론적으로 학습의 방법을 다양하게 구분할 수 있으나 조직에서 발생하는 학습의 단면을 어느 하나의 학습방법으로 정의할 수 없다. 이는 조직성과의 구성을 하나의 요인으로 단정하기 어려운 것과 같은 측면이다. 조직은 그 목적이 영리 또는 비영리와 관련 없이 언제나 조직의 효과적·효율적 운영을 위한 다양한 제도들을 도입·운영하고 있으며, 그중 가장 흔한 노력이 조직구성원의 교육훈련으로 볼 수 있다. 그러나 교육훈련의 방법 중 무형식학습은 낮은 구조와 통제·관리의 접근이 어렵다는 인식하에 조직영역보다는 개인의 영역에서 다루어져 왔다. 따라서 조직에서는 조직이 처한 환경과 직무특성 등에 따라 기존의 교육훈련 체계와 더불어 개인, 집단, 조직의 학습이 지속해서 발생할 수 있도록 무형식학습의 제도적 활용과 더불어 조직

의 의사소통, 신뢰, 임파워먼트 등을 지속하여 개선할 필요성이 제기된다.

둘째, 조직에서의 학습은 학습 방법만이 상호보완적인 관계가 아닌 학습 주체에 대해서도 상호보완적인 관계임을 인식하여야 한다. 조직구성원의 학습은 개인 직무역량의 향상에 초점을 두고 있다. 이는 학습의 주된 목적이 지식이나 기술 등의 습득과 향상에 있음을 의미한다. 그러나 실제 인적자원개발 측면의 교육훈련은 개인의 능력개발과 태도의 긍정적 변화를 포함한다. 대체로 이러한 능력과 태도의 변화는 조직이 설계하는 교육훈련의 직접적 목적으로 활용되지 않는다. 대부분의 교육은 조직의 운영과정에서 발생하는 문제를 해결·개선하거나 성과를 향상하는 측면에서 계획되고 운영되기 때문이다. 반면, 조직구성원의 직무역량 향상을 위해 지식과 기술의 습득, 나아가 개인의 능력과 태도의 변화는 단순히 학습한다고 해서 얻어질 수 있는 것은 아니다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이 개인의 학습은 조직역량에 영향을 주고 조직역량은 다시 개인의 태도 변수인 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미친다. 따라서 조직의 학습은 개인, 집단, 조직 간의 순환 관계를 통해 영향을 주고받는 형태임을 고려하여 이러한 순환적 형태의 상호 영향 관계가 원활하게 일어날 수 있도록 조직행동론 측면에서 다양한 구조적 제도의 지원이 마련되어야 할 것으로 생각된다.

본 연구는 이러한 시사점의 도출에도 불구하고 다음과 같은 한계를 내포하고 있어 후속 연구의 필요성이 제기된다. 첫째, 본 연구의 자료는 연구자의 목적에 따라 수집한 것이 아닌 외부에서 받은 자료를 대상으로 측정변수를 사용했다는 점, 즉, 측정변인의 신뢰도와 타당도 정도에 대한 의문점이 제기된다. 다만, 같은 출처의 다른 연도별 자료를 활용한 선행연구에서 본 연구와 유사한 결과를 나타내는 점을 근거로 측정변인의 부분적 사용은 문제가 없는 것으로 판단하였다. 둘째, 연구대상을 제조업 현장근로자 중 무형식학습 경험이 있는 대상으로 한정하여 사용하였다. 이는 제조업, 금융업, 비금융업 등 산업의 분류에 따라 별도의 특성과 다양한 차이점이 발생할 수 있는데도 불구하고 제조업 현장 근로자만을 연구대상으로 사용한 것은 연구결과를 일반화하는 데에 한계가 있을 것으로 생각된다. 따라서 후속 연구에서는 제조업 현장 근로자 중심이 아닌 전 산업영역을 대상으로 하는 연구의 필요성이 제기된다. 셋째, 본 연구는 조직에서 구성원 개인에게 발생하는 학습을 형식과 무형식으로 사용하면서 연구 자료의 한계성으로 인해 조직몰입에 영향을 미치는 주요 변인들을 추가로 포함하지 못했다. 따라서 후속 연구에서는 학습이 조직몰입에 영향을 미치는 경로에서 반영되어야 하는 주요 영향변수들을 모두 포함한 상태에서 구조방정식 모형을 활용한 연구의 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 고명숙, 최지수, & 조대연(2020). 직무역량과 직무만족 관계에 대한 메타분석. *HRD 연구*, 22(4), 27-52.
- 권우석, 이지민, 이규민(2016). 심리적 권한 위임이 직무태도와 조직시민행동에 미치는 영향. *외식경영연구*, 19(1), 7-27.
- 김명섭, 서숙영, & 최명숙(2019). 기업교육 중심의 무형식학습 연구동향에 관한 고찰: 2008년 2018년 국내 학술지를 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 21(1), 23-52.
- 김미라(2021). **조직문화와 심리적 자본이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰공무원 인식을 중심으로**. 박사학위논문, 건국대학교.
- 김선구, 김성석(2011). 멘토링 기능이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조절요인 효과. *상업 교육연구*, 25(2), 187-215.
- 김수원(2009). 기업의 HRD 활동이 조직역량에 미치는 영향. *직업과 고용서비스 연구*, 4(1), 13-37.
- 김안국(2001). **기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배**. 박사학위논문, 고려대학교.
- 김원표(2017). **구조방정식모델분석**. 서울: 와이즈인컴퍼니.
- 김춘지, 이수영(2017). 일자리참여 노인의 직무만족이 삶의 질에 미치는 영향에 대한 교육여부의 조절효과. *사회복지경영연구*, 4(1), 101-124.
- 김현우, 홍아정(2016). 중소기업 근로자의 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향과 경력정체의 매개효과. *기업교육과인재연구*, 18(1), 1-27.
- 김흥수(2008). 조직몰입의 결정요인에 관한 공공조직과 민간조직의 비교분석. *정책개발연구*, 8(2), 53-80.
- 김안국(2001). **기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배**. *고려대학교 대학원 박사학위논문*.
- 문세연(2019). 국내 무형식학습 선행변인 및 결과변인에 관한 메타분석. *기업교육과 인재연구*, 21(3), 71-95.
- 문영만(2019). 재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직에 미치는 영향. *노동정책연구*, 19(2), 103-133.
- 문현주(2020). **무형식학습이 역량을 매개로 내재적·외재적 직무만족에 미치는 영향과 혁신지향문화의 조절된 매개효과**. 박사학위논문, 경기대학교.

- 민현주, 성수현(2020). 근로자의 무형식학습이 이직의도에 미치는 영향 : 혁신역량의 매개 효과와 조직문화의 조절된 매개효과를 중심으로. **직업능력개발연구**, 23(3), 169-204.
- 박덕규, 김응자(2021). 소방간부의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향-직무만족의 매개효과를 중심으로. **한국자치행정학보**, 35(2), 115-130.
- 박윤희, 최우재(2011). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. **직업능력개발연구**, 14(3), 207-231.
- 박지성, 류성민(2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 28(7), 1813-1834.
- 박지원, 정혜경, 한지영, 김우철(2021). 기업의 인적자원개발투자가 조직성과에 미치는 영향 에 대한 중단연구. **HRD 연구**, 23(1), 33-56.
- 박지혜, 이순하(2019). 조직내 커뮤니케이션, 무형식학습과 조직시민행동의 구조적 관계: 공공기관과 사기업의 비교. **기업교육과 인재연구**, 21(3), 21-51.
- 박호현(2015). 호텔종사원의 직장-가정 갈등이 감정노동과 직무만족 간에 미치는 영향-대전지역 특급호텔을 중심으로. **관광경영연구**, 19(2), 133-154.
- 백기복(2011). **조직행동연구**. 서울: 창민사
- 백승규, 이영면(2010). 직무만족과 조직몰입의 관계에서 생활만족이 미치는 조절효과. **인적 자원관리연구**, 17(4), 349-372.
- 송병호(2011). 한국정보경찰역량과 효과성인식에 관한 조사연구. **국자치행정학보**, 25(3), 399-417.
- 송연지, 박지혜(2014). 기업의 무형식 학습이 조직 내 커뮤니케이션을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. **역량개발학습연구**, 9(1), 23-51.
- 신규희, 이종학, 이수범(2010). 비공식적 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향: 외식업체 종사원을 중심으로. **호텔경영학연구**, 19(2), 1-19.
- 신은경, 김선화, 현영섭. (2018). 국내 성인대상 무형식학습 연구 동향: 1997~2017년 국내 학술지 게재 논문을 중심으로. **HRD 연구**, 20(1), 1-38.
- 신황용(2020). 감정노동, 조직몰입과 조직시민행동 간에 구조적 인과관계: 경기도 일선 지방공무원을 중심으로. **한국공공관리학보**, 34(2), 141-166.
- 안국찬(2015). 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향. **한국자치행정학보**, 29(3), 25-40.
- 엄기성(2007). **조직역량과 조직효과성 인식의 관계에 관한 연구**. 석사학위논문, 연세대학교.

- 염동식(2016). **기업의 교육투자가 일터학습을 매개로 조직성과에 미치는 영향**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철(2017). 조직 구성원의 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구. **직업능력개발연구**, 20(2), 89-123.
- 유정선. (2017). 조직역량에 대한 항공사 객실승무원의 인식이 고객지향성에 미치는 영향 연구. **한국항공경영학회지**, 15(5), 187-212.
- 이덕현, 최송옥, 장원섭(2013). 멘토링 기능과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 메타분석 연구. **HRD 연구**, 15(1), 189-214.
- 이상운(2019). **리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 alc 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문, 경희대학교.
- 이영구, 임명재(2011). 관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전공자와 비전공자간의 영향요인 비교. **경영교육연구**, 26(1), 47-69.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이운섭, 박재완(2014). 외식기업의 사내교육이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구. **관광산업연구**, 8(2), 19-37.
- 이은령, 김태혁(2016). 내부 프로세스 역량의 선행변수와 결과변수에 관한 연구. **Journal of the Korean Data Analysis Society**, 18(4), 1969-1984.
- 이장우(2015). **창발경영: 한국경제의 새로운 성공 DNA**. 서울: 21 세기북스.
- 이종찬, 김민규(2017). 직업상담사의 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향과 무형식학습의 매개효과. **직업교육연구**, 36(5), 29-51.
- 임미래(2019). **프랜차이즈 베이커리 종사자의 학습유형에 따른 조직사회화, 이직의도의 구조관계연구**. 박사학위논문, 경기대학교.
- 임재원, 이찬(2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 223-248.
- 장세진(2020). **경영전략**. 서울: 박영사.
- 장진석(2017). 수화통역센터의 중간관리자가 인지하는 조직역량이 조직성과에 미치는 영향 분석: 직무태도의 매개역할을 중심으로. **한국장애인복지학**, 38(38), 89-113.
- 전정연(2011). **외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-패밀리레스토랑을 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교.

- 정현석, 홍관수, 이돈희(2020). 의료기관에서 조직역량과 개인역량이 직무만족 및 업무수행에 미치는 영향. **한국산업정보학회논문지**, 25(4), 65-81.
- 정화(2019). 중소기업 조직구성원의 직무적합성, 조직공정성과 경력개발이 직무성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 호서대학교.
- 조경호(1997). 일반논문(ARTICLES): 공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안. **한국행정학보**, 31(1), 1057-1075.
- 조준, 윤동열, 한승현(2018). 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 31(8), 1527-1547.
- 조환철, 엄재근(2018). 제조업에서 직무지식과 숙련도가 직무만족의 매개효과와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: S 사 제조업 조직구성원을 중심으로. **한국콘텐츠학회 논문지**, 18(9), 217-230.
- 채주석, 김찬중(2019). 전략적 인적자원관리가 조직역량을 통해 경영성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 26(1), 143-174.
- 최재열(1991). 직무만족 수준의 결정요인에 관한 실증적 연구. 박사학위논문, 조선대학교.
- 최진영, 전애은, 김민수(2017). 항공사 승무원의 교육훈련이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향. **서비스경영학회지**, 18(1), 199-216.
- 최희숙(2017). 중소기업 직무훈련 참가자의 현업적용도와 관련 변인, 개인 및 조직성과의 영향관계. 박사학위논문, 서울대학교.
- 한지영, 박지원(2021). 혁신적 조직문화, 조직몰입의 관계에 있어서 무형식학습효과 및 직무만족의 매개효과. **평생교육·HRD연구**, 17(2), 1-27.
- 한혜숙, & 김영우. (2021). 진성리더십과 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향. **한국인사행정학회보**, 20(2), 95-117.
- 홍정민(2020). 2020 ATD TK를 통해 알아본 기업교육 트렌드. **월간 HR 인사이트**, 2020(4).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Backer, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Biech, E. (2014). *Astd handbook: The definitive reference for training & development*. American Society for Training and Development.
- Boud, D., & Garrick, J. (2012). Understandings of workplace learning: David Boud and John Garrick. In *Understanding Tearning at Work* (pp. 9-19). Routledge.
- Branson, R. K., Rayner, G. T., Cox, J. L., Furman, J. P., & King, F. J.(1975). *Interservice Procedures for Instructional Systems Development. Executive Summary and Model*. Florida State Univ Tallahassee Center For Educational Technology.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230.
- Chance, P. (2013). *Learning and Behavior*. Cengage Learning.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.

- Etzioni, A. (1961). *A Comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Faure, E. (1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*. Unesco.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition* (p. 457). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Frazis, H. J., Herz, D. E., & Horrigan, M. W. (1995). Employer-provided training: results from a new survey. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 3.
- Gill, L., & Delahaye, B. (2004). Building organisational capability: your future, your business. *People First-Serving our Stakeholders*, 1-12.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Harris, R. J. (2015). Unravelling the notion of organisational capability. *Centre for Research in Education, Equity and Work, Hawke Research Institute*, University of South Australia.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-382.

- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (pp. 46-57). Boston: Harvard Business Review.
- Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383-402.
- Jurgenson, C. E. (1978). Job Performance What Makes a Good or Bad?. *Journal of Applied Psychology*, 267-276.
- Kabrilyants, R., Obeidat, B., Alshurideh, M., & Masadeh, R. (2021). The role of organizational capabilities on e-business successful implementation. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 417-432.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of Organization Theory*, 80, 480.
- Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2015). Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework. *Education for Information*, 31(3), 125-141.
- Kimble, G. A. (1961). *Hilgard and marquis conditioning and learning*. New York: Appleton-Century
- Lave, J. E. A. N., & Wenger, E. (1991). Learning in doing: Social, cognitive, and

- computational perspectives. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, 10.
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Lowry, D. S., Simon, A., & Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-70.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 313-318.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1(3), 1-9.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-24
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship

- marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mottaz, C., & Potts, G. (1986). An empirical evaluation of models of work satisfaction. *Social Science Research*, 15(2), 153-173.
- OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría Administración*, (216).
- Olson, M. H., & Ramírez, J. J. (2020). *An introduction to theories of learning*. Routledge.
- Peeters, J., De Backer, F., Buffel, T., Kindekens, A., Struyven, K., Zhu, C., & Lombaerts, K. (2014). Adult learners' informal learning experiences in formal education setting. *Journal of Adult Development*, 21(3), 181-192.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and Classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Ragsdale, M. A., & Mueller, J. (2005). Plan, do, study, act model to improve an orientation program. *Journal of Nursing Care Quality*, 20(3), 268-272.
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (2012). Learning objects. *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*, 290-298.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: NY.
- Rothwell, W. J., Arneson, J., & Naughton, J. (2013). *ASTD competency study: The training & development profession redefined*. ASTD Press.
- Rousseva, R. (2009). Classifying organisational capabilities by their nature and role

- for technological capability. In *British Academy of Management Conference 2009, 15-17, Brighton, England*. British Academy of Management.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human resource development quarterly, 13*(4), 407-425.
- Rowden, R. W., & Ahmad, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia. *Human resource development international, 3*(3), 307-322.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology, 38*(4), 849-863.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations, 44*(7), 735-759.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly, 18*(4), 481-498.
- Sergiovanni, T. J. (2001) *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*, 4th edn (Needham Heights,MD: Allyn and Bacon).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 46*-56.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review, 29*(3), 379-387.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics, 8*(1), 57-72.

- Thorndike, E. L., & Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. II. The estimation of magnitudes. *Psychological Review*, 8(4), 384.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1991). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.
- Vroom, P. I. (1991). *Role conflict, commitment, and coping, and scholarly productivity and satisfaction of social work academics*. PhD Thesis, University of Michigan.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G.W. England & L. H. Lofquist, (1967). “*Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*”, 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Werner, J. M. 2021. *Human resource development: Talent development*. Cengage Learning.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.

Abstract

Structural Relationship Analysis Among Formal Learning,
Informal Learning, Job Satisfaction, Organizational
Capability, and Organizational Commitment:
Focusing on Manufacturing Workers

Kim Meyong-Seob(DTRO)

Seo Sook-Young · Choi myoung-sook(Keimyung University)

This study analyzed the structural relationship between informal learning, formal learning, organizational competency, job satisfaction, and organizational commitment by using the data of the second wave human resource development survey of the 2020 Korean Human Capital Company Panel provided by the Korea Research Institute for Vocational Education & Training.

As a result of the analysis, it was found that the variables had a positive (+) effect except for the negative (-) effect of informal learning on organizational commitment. It was found to have a positive (+) effect on organizational commitment.

As a theoretical implication according to the research results, first, it is necessary to construct a theoretical model that can comprehensively explain the additional input of various variables in the relationship that informal learning directly affects organizational commitment. Second, it is thought that the theoretical construction of the learning model needs to be reconstructed in an integrated manner in that learning methods are complementary and cyclical.

As a practical implication, first, the organization should continuously improve the institutional use of informal learning, communication, trust, and empowerment

so that individual, group, and organizational learning can occur continuously along with the existing education and training system. Second, considering that organizational learning is a form of giving and receiving influence through a cyclical relationship, support for various structural systems should be provided in terms of organizational behavior so that this cyclical form of mutual influence can occur smoothly.

Key words: informal learning, formal learning, organizational competency, job satisfaction, and organizational commitment

