


논문 7

다층 구조방정식을 이용한 기업의 학습조직, 코칭 활용 정도와 의사소통이 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향 - 조직몰입을 매개변인으로 -

박 시 남*

요 약

본 연구의 목적은 기업의 학습조직, 코칭 활용 정도와 의사소통이 조직몰입을 매개로 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위해 인적자원개발(HCCP) 5차년(2013년)도 자료 중 학습조직과 코칭을 동시에 시행하는 83개 기업의 설문지와 그에 속하는 2,685명의 근로자 설문지를 통합하여 다층 구조방정식(Multi-level structural equation modeling)을 적용하여 분석하였고 SPSS 18.0과 Mplus 7.2 프로그램을 사용하였다. 조직수준 변인으로는 학습조직, 코칭 활용 정도 및 인적자원개발 활동 효과를 사용했고 개인수준 변인으로는 의사소통과 조직몰입을 사용하였다.

연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, HCCP 2차 조사(2007년)에서 5차 조사(2013년)까지 코칭이 기업 현장에서 인적자원개발 활동으로 가장 많이 시행되었고 그 다음으로는 학습조직 시행되었다. 둘째, 개인수준 변인에서 의사소통이 조직몰입에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 조직수준 변인에서 의사소통과 코칭이 조직몰입에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면 조직수준의 변수인 학습조직은 조직몰입에 영향을 주지 않았다. 넷째, 조직수준의 학습조직 및 코칭 활용 정도와 의사소통이 인적자원개발 활동에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 조직몰입이 인적자원개발 활동 효과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그래서 학습조직, 코칭 및 의사소통이 조직몰입을 통해서 인적자원개발 활동 효과에 이르는 간접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

주제어: 학습조직, 코칭, 의사소통, 조직몰입, 인적자원개발 활동 효과, 다층 구조방정식

1 서 론

정보통신의 발달과 인터넷의 확산은 지식기반사회를 넘어 창조와 융합을 통한 지식창조 사회로의 변화가 빠르게 진행되고 있다. 이러한 급속한 사회 변화에 살아남기 위해서 기업은

* 숭실대학교 한국평생교육.HRD 연구소 연구교수

그 어느 때보다 ‘인적자원개발’에 대한 관심이 더욱 요구되어진다. 더욱이 우리 사회는 컴퓨터 통신망의 광범위한 구축과 스마트폰의 빠른 보급으로 인해 지식과 정보가 누구에게나 개방되어 있어 본인 자기개발의 의지만 있으면 충분히 학습할 수 있는 인프라가 충분히 구축되어 있다(박시남, 2014). 이에 기업도 인적자원개발 활동을 통하여 기업의 경쟁력을 확보하고 기업의 혁신 역량 및 성과를 높이기 위한 기업의 관심과 투자의 확대가 더욱 필요하다(김동주, 유병홍, 2012).

인적자원개발의 대표적인 활동으로 학습조직은 급변하는 환경에 신속히 대처하고 지속적인 성장과 발전을 도모하기 위해 1990년대 초반 이래 기업 현장에서 많이 도입하고 실행되었다. 한때 1997년 IMF 경제위기를 겪으면서 국내 기업의 학습조직 구축 움직임이 주춤하였지만, 최근까지 지속해서 학습조직에 대한 연구가 진행되고 있고 기업 현장에서도 학습조직이 실행되고 있다(최운실, 권재현, 2009).

인적자원개발 활동의 하나인 코칭은 2000년대 초반부터 대기업의 최고경영자나 임원 등 핵심인력을 대상으로 실행되었는데 학습조직보다 뒤늦게 기업현장에 도입되었으나 기업에서는 광범위하게 적용되고 그 수도 계속 증가하는 추세에 있다. 하지만 국내 연구는 그 양적 및 질적 측면 모두에서 볼 때 현장에서의 코칭 수요 증대에 따른 실무적 요구와 기대를 전혀 따라가지 못하고 있으며 기업과 조직의 실무자들이 코칭에 대해 가지는 관심의 크기와 증가 속도에 비해 이를 뒷받침하는 학술적 연구는 부족한 실정이다(조성준, 송계춘 2011).

기업에는 다양한 개인이 모여 있고 이러한 개인들이 기업의 목적과 목표를 달성하기 위해서는 상호 협력적인 관계가 필요하다. 이러한 협력관계의 수단이 바로 조직 의사소통이라 할 수 있다. 기업이 경영활동을 수행하고 목표를 달성하기 위해서는 계층이나 부서간의 보다 효율적인 상호작용 작용으로서의 의사소통이 지속적으로 요구되고 있다. 조직의 모든 활동은 바로 의사소통의 활성화를 통해 이루어지고, 조직의 성과 역시 올바른 의사소통으로 이루어지기 때문에 조직 의사소통은 조직에 있어 가장 중요한 요소라 할 수 있다(조강운, 심창현, 여경태, 2012).

1960년대 후반 미국에서는 반전이라는 대학 사회의 이슈와 안정적 운영이라는 기업 사이의 상반된 이슈는 사회과학자들로 하여금 조직몰입의 본질에 대해 관심을 끌게 하였고, 조직몰입에 대한 본격적인 연구가 이루어지기 시작했다. 그 이후에도 조직몰입은 조직시민행동, 이직 의도, 직무만족, 성과와 같은 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동에 큰 영향을 미치는 요인으로서 끊임없이 연구됐고, 현재는 다른 몰입들과의 관계 및 조직몰입의 하위차원 등에 대한 영역으로 연구의 관심이 확장되고 있다(이목화, 문형구, 2014). 이에 국내에서도

조직몰입 연구가 다수 진행되었고 본 연구의 관심 변인인 의사소통과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구도 여러 수준에서 진행되어 왔다. 이에 개인수준에서 의사소통과 조직몰입과의 관계(송연지, 박지혜, 2013; 전기석, 김태성, 김우철, David, L. P. 2013; 조영삼, 홍가혜, 신만수, 2012)와 조직수준에서의 의사소통과 조직몰입과의 관계(조강운, 심창현, 여경태, 2012) 등의 연구들이 이루어졌다.

인적자원개발 활동에 대한 기존 선행 연구들은 개인수준 연구와 조직수준의 연구로 나누어 지는데 전자는 기업에서 이루어지는 인적자원개발 활동을 무형식 학습으로 정의하고 개인수준에서 무형식학습이 의사소통과 조직 유효성에 미치는 효과를 확인한 연구(송지연, 박지혜, 2014), 인적자원 개발을 통한 직무 능력 향상이 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구(이용탁, 2007)가 있다. 후자는 조직차원의 연구로 인적자원개발 활동을 개인개발, 조직개발, 경력개발로 구분하여 인적자원 개발 활동 효과에 미치는 영향을 확인한 연구(최유미, 2013)와 인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계를 확인한 연구(김동주, 유병홍, 2012) 등이 있다. 이렇게 기존에 인적자원개발 활동 관련 선행 연구들은 개인수준 변인과 조직수준 변인을 각각 따로 구분하여 분석하였는데 본 연구에서는 기업과 개인의 다층구조로 된 자료를 하나로 통합하여 분석하려 한다.

학습조직에 대한 기존 선행연구를 살펴보면 학습조직이 조직성과, 기업의 효과성, 기업의 유효성, 조직몰입, 직무만족 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다. 하지만 이러한 연구는 일부 기업을 대상으로 하였거나 횡단자료를 중심으로 분석하였다는 한계를 가지고 있다(김은영, 최은수 2011; 배을규, 김미선, 김대영, 2011; 최운실, 권재현, 2009). 코칭관련 선행연구 또한 학습조직 연구와 같이 일부 기업을 대상으로 하거나 횡단자료를 통한 분석이 주를 이루고 있다.

이렇듯 기존에 선행연구 되어온 횡단자료(단층) 분석은 집단수준의 결과를 개인수준으로 일반화하는 생태학적 오류와 개인적 수준의 결과를 집단수준으로 일반화하는 원자론적 오류를 유발한다(홍세희, 2012). 반면 기존 다층분석(HLM)의 한계는 단일의 반응변수만을 모델화하여 다양한 관찰변인들을 통해 설명되는 잠재요인들을 결합해 측정모형을 구성하는 것이 어렵다. 그리고 일반회귀모형과 마찬가지로 사회과학연구에서 고려되는 두 개 이상의 잠재변인들 사이의 인과적 관련성을 모델화 할 수 없으며 특히 매개효과를 포함한 복잡한 구조관계에 대해선 연구가 어렵다. 그리고 다층모형은 전체모형의 적합도에 대한 추론적 검증을 쉽게 사용할 수 없다(조세현, 1998).

이러한 문제점을 극복하기 위하여 본 연구에서는 다층구조방정식을 이용하여 개인수준의

자료와 조직수준의 자료를 결합하고 조직수준 변인으로 인적자원개발 활동과 그 효과를, 개인수준 변인으로 의사소통과 조직몰입의 변수를 잠재변인으로 설정하여 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향을 확인하였다. 이에 본 연구의 목적은 다층구조방정식을 이용하여 기업의 학습조직, 코칭 활용 정도와 의사소통이 조직몰입을 매개로 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향을 분석하는 것이다.

위의 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구 문제 1: 기업 조직에서 학습조직 및 코칭의 활용은 연도별로 어떠한 변화가 있었나?

연구 문제 2: 개인수준의 의사소통이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

연구 문제 3: 조직수준의 학습조직 활용 수준, 코칭 활용 수준 및 의사소통이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

연구 문제 4: 조직수준의 학습조직 활용 수준, 코칭 활용 수준 및 의사소통이 인적자원 개발활동 효과에 어떠한 영향을 미치는가?

연구 문제 5: 조직수준의 학습조직 활용 수준, 코칭 활용 수준, 의사소통 및 조직몰입이 인적자원 개발 활동 효과에 어떠한 영향을 미치는가?

2 선행 연구 분석

가. 인적자원개발 활동 효과

Nadler(1970)는 인적자원개발은 행동변화를 위해 설계되어 정해진 시간 내에 행해지는 조직화된 일련의 활동으로 정의하고 교육훈련활동이라는 의미로 처음 제기되었다. 이후에 Nadler와 Nadler(1989)는 성과 향상 및 개인의 성장 가능성을 끌어내기 위해 특정 기간 동안 제공되는 조직화된 학습경험이라고 재 정의하였다(김병주, 박지윤, 김우영, 서화정, 2013). Swanson(1995)은 성과 향상을 목적으로 조직개발과 개인의 훈련 및 개발을 통해 인간의 전문성을 개발하고 발현하는 과정으로 정의하였다. McLean과 McLean(2001)은 인적자원 개발은 개인, 그룹 혹은 팀, 조직, 지역사회, 국가, 궁극적으로는 전 인류를 위하여 업무에 기반을 둔 지식, 전문성, 생산성, 만족도를 발전시킬 수 있는 장·단기적 잠재력을 지닌 모든 프로세스 또는 활동으로 정의하였다. 이밖에도 여러 학자들이 인적자원개발에 대한 정의에서 인적자원개발이 행동변화, 성장과 향상 등과 같은 긍정적인 변화와 성과, 전문성, 생산성, 만족도, 몰입 등의 향상 등이

목적이 된다는 것이 공통적으로 포함된다. 이에 본 연구에서는 인적자원개발 활동은 행동 변화, 성장, 발전 등과 같은 긍정적인 변화를 이끄는 제반의 활동을 의미하고 인적자원개발 활동 효과는 성과, 전문성, 생산성, 만족도, 몰입 등을 향상시키는 것으로 정의한다.

인적자원개발 활동 효과에 대한 선행 연구로는 최유미(2012)가 HCCP 3차(2009)년도 본사용 469개의 설문자료(조직수준)를 t분석과 다중회귀분석으로 분석하여 개인개발, 조직개발, 경력개발 중 조직개발이 활성화 되어있을수록 인적자원개발 담당자의 효과인식 정도가 높음을 확인하였다. 김동주와 유병홍(2012)은 HCCP 2차(2007년)년도 본사용 자료, HCCP 3차(2009년)년도 본사용 자료 및 해당년도 한국신용평가의 재무자료를 활용하여 256개 기업 대상(조직수준)으로 Baron과 Kenny의 회귀분석을 이용하여 분석을 하였고 인적자원개발제도의 활용 수준이 조직몰입을 매개로 조직성과 유의한 정(+)적 효과가 있는 것을 확인하였다.

나. 학습조직

Senge(1990)는 학습조직을 사람들이 그들이 진정 원하는 결과를 창출해내기 위해 그들의 능력을 확장시킨 것이며, 새롭고 확장적인 생각의 유형들이 자유롭게 성장하는 장이기도 하고, 함께 배우는 방법을 계속적으로 학습하는 조직이라고 정의하였다(최운실, 권재현, 2009). Watkins과 Marsick(1996)은 학습조직을 ‘끊임없는 향상을 위해 지속적인 학습과 스스로 변화할 수 있는 역량을 가진 조직’이라 정의하고 학습조직의 일곱 가지 차원의 통합적 모델을 제시한다. 이러한 학습조직의 구축을 위하여 조직 내 개인, 팀, 조직 전체 수준의 학습이 이루어진다(박시남, 배귀희, 최은수, 2014). 이렇게 학습조직은 능력의 확장 및 개인의 끊임없는 향상을 위한 조직으로 인적자원개발 활동의 의미를 포함하는 개념이라 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 학습조직을 인적자원개발 활동의 한 형태로 판단하고 본 연구를 진행하였다.

학습조직과 조직몰입의 관계와 관련된 선행연구를 살펴보면 배을규와 그 동료(2011)들은 서울 경기소재 공공도서관 34개의 560명을 설문 조사하여 중다회귀분석을 통해 학습조직화 수준의 하위 요인과 조직몰입의 하위 요인 일부가 유의한 정(+)의 효과가 있음을 확인하였다. 강종수(2013)는 민간분야 사회복지사 342명의 구조화된 설문조사를 실시 학습조직이 조직몰입에 미치는 영향과 관련하여 회귀분석 결과 공유된 비전, 개인적 숙련 및 팀 학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최운실과 권재현(2009)은 우리나라 대기업 A 그룹에 근무하는 조직 구성원을 301명을 설문조사하여 이를 구조방정식으로 분석하고 학습조직구축에 의해 향상된 직무만족도는 지속적 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치기보다 정서적 조직몰입을 매개하여 궁극적 성과인 지속적 조직 몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

김은영과 최은수(2011)는 서울특별시와 광역시 관할 구역의 74개 자치구 중 48개 자치구 공무원 1,181명을 대상으로 설문조사를 실시하고 이것을 구조방정식으로 분석하여 학습조직은 직무만족을 완전 매개한 조직몰입에 간접효과만 있는 것으로 나타났다.

다. 코칭

코칭은 인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계(국제코치연맹: International Coach Federation)이고, 개인과 조직이 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실현할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십(한국코치협회: Korea Coach Association)이다(조성진, 2013). 멘토링은 역할모델을 제시하고 특별한 프로젝트를 면밀히 감독하며, 개인적인 도움을 주는 것으로 주로 전임자의 일을 계승하고 훈련하는 것을 의미한다(Collins, 2011).

코칭과 멘토링은 유사한 점이 있다. 둘 다 모두 일대일 관계이며, 변화와 진보에 초점을 두는 성장 지향적인 관계다. 그러나 멘토링은 학습자에게 기술과 정보와 안목을 갖게 하는데 비중을 두고, 코칭은 사람들이 성장하고 변화되는지에 대한 기본적인 원리들을 삶의 모든 영역에서 적용하는데 중점을 둔다(정진우, 2005). 멘토링은 여전히 많은 일터에서 활용되고 있지만 점점 줄어드는 추세이다. 그 이유는 변화 관리와 전략적 계획수립에 의존하고 집중하는 조직에서는 멘토링을 할 시간이 없기 때문이다(Collins, 2011). 이렇게 코칭과 멘토링은 일대일 관계이며, 변화와 진보에 초점을 두는 성장 지향적인 관계로 개인과 조직의 잠재력을 극대화 시킨다는 면에서 인적자원개발 활동에 포함되는 개념이라 할 수 있다. 본 연구에서는 코칭과 멘토링을 코칭이란 용어로 통일하여 사용하고 ‘변화와 진보에 초점을 두는 성장 지향적인 일대일 관계’로 정의하고 연구를 진행한다.

코칭과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 박소희(2010)는 미국에 본사를 두고 있는 글로벌 IT 기업 직원 187명을 인터넷 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 이를 회귀분석한 결과 리더의 코칭행동이 조직몰입에 정(+)-적인 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 조규인과 한옥상(2013)은 수도권에 소재한 기업 직원 1,059명의 자료 구조방정식으로 분석하여 코칭프로세스에서 관계를 제외한 방향제시, 개발, 수행평가가 조직몰입에 유의한 정(+)-의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 조성진은(2013)는 6급 공무원 85명을 실험집단과 통제집단으로 나누어 실험연구를 실시하여 t분석과 회귀분석으로 코칭이 조직몰입에 유의한 정(+)-의 효과가 나타나는 것을 확인하였다.

라. 의사소통

조강윤, 심창현, 여경태(2012)는 조직 의사소통은 조직의 성과나 목적을 달성하기 위해 조직 구성원들이 상하좌우 계층 모두에서 정보나 의견 등을 전달하는 과정으로 정의하였다. 송연지와 박지혜(2014)는 기업 내 의사소통을 공식적인 커뮤니케이션 채널을 활용하여 기업 내에서 상향적 소통, 하향적 소통, 부서간 소통이 이루어지는 정도로 정의하였다. 이에 본 연구에서는 의사소통이란 기업 내에서 공식적 및 비공식적 채널을 활용하여 하향적 소통, 상향적 소통, 부서 간 소통 등을 포함한 정보와 의견을 전달하고 교환하는 과정으로 정의하고 연구를 진행하기로 한다.

의사소통과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구로 전기석과 그 동료(2013)들은 제 3차 HCCP 데이터(2009년)자료 467개 기업 11,473명의 근로자 설문지를 구조방정식으로 분석하여 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인했다. 송연지와 박지혜(2013)는 제 4차 HCCP 데이터(2011년)자료 499개 기업 9,767명의 근로자 설문지를 ANOVA와 Baron과 Kenny의 회귀분석으로 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인했다. 조영삼과 그 동료(2012)들은 제2차, 3차 4차 HCCP 데이터(2007년, 2009년, 2011년) 자료 근로자 설문지를 구조방정식으로 분석하여 제 2차(2007년) 자료만 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인하였다. 조강윤과 그 동료(2012)들은 제 3차 HCCP 데이터(2009년)자료와 제 4차 HCCP 데이터(2011년)자료를 조직수준(2레벨)으로 Baron과 Kenny의 회귀분석을 이용하여 종단분석을 하였고 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인하였다.

마. 조직몰입

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정의적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 정의하고 있다. 정의적 몰입은 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인이 느끼는 심리적 애착의 정도이며, 지속적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 손익을 고려하여 조직과 연대를 지속하고자 하는 개인적 경험의 정도이며, 규범적 몰입은 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해서 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 의미한다(김은영, 최은수, 2011). 황성원(2008)은 조직몰입이 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도라 정의하였다. 이에 본 연구에서는 조직몰입의 정의를 조직에 대한 개인의 심리적 애착 및 동일시와 같은 정서적 몰입과 조직에 계속 머물러 있고

자하는 지속적 몰입으로 전제하고 연구를 진행하기로 한다.

조직몰입과 인적자원개발 활동 효과관련 선행연구를 살펴보면 김동주와 유병홍(2012)은 제 2차 HCCP 데이터(2007년)자료, 제3차 HCCP 데이터(2009년) 및 해당년도 한국신용평가의 재무자료를 활용하여 256개 기업 대상으로 Baron과 Kenny의 회귀분석을 이용하여 분석을 하였고 인적자원개발제도의 활용 수준이 조직몰입을 매개로 조직성과 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인했다.

3 연구 방법

가. 연구대상 및 특성

인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel)조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적, 질적 수준을 파악하고, 기업 내의 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악 할 수 있는 체계적인 패널 데이터임과 동시에 기업수준과 개인수준으로 구분하여 분석이 가능한 다층데이터 자료이다. 본 연구에서는 5차(2013년) 인적자본 기업 패널자료 482개 기업 설문조사 결과 중 <표 1>에서와 같이 학습조직과 코칭을 동시에 실시하는 107개 기업을 분석 자료로 사용하였다. 이에 107개 기업 중 근로자 설문지가 없거나 1인의 근로자 설문지만 있는 24개 기업을 제외한 83개 기업설문지와 이에 속하는 2,685명의 근로자 설문지를 통합하여 분석을 실시하였다. 2013년 인적자원개발 형태별로 보았을 때 학습조직과 함께 실시하는 인적자원 개발형태로 코칭이 107기업으로 전체 482개 기업 중 22.2%를 차지하고 경력개발은 61개 기업으로 12.7%를 차지한다. 그리고 교육훈련 휴가와 승계의 순서로 기업에서의 인적자원개발 제도를 실시하고 있다.

<표 1> 2013년 인적자원개발 형태 별 실시 현황(482개 기업)

구분	실시여부	코칭	경력개발	교육훈련휴가	승계
학습조직	실시	107개	61개	35개	26개
	미실시	117개	51개	25개	16개
		224개	112개	60개	42개

본 연구 대상자의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같은데 근로자의 성비는 남자가 79.8%로 여자 20.4%보다 3배 이상 많고, 최종학력에는 4년제 대졸이 50% 정도 되며 고졸이 25.4%로 그 다음으로 많이 분포하고 있다. 현재 직급도 사원급이 28.4%로 가장 많고 그 다음으로 대리급(14.5%), 주임/계장급(13.1%), 과장급 (12.9%), 차장급(11.4%), 부장급(10.5%) 순으로 나타나고 있다.

<표 2> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분	세부사항	빈도	백분율	구분	세부사항	빈도	백분율
성별	남자	2137	79.6	현재직급	사원급	762	28.4
	여자	548	20.4		주임/계장급	353	13.1
최종학력	중졸	30	1.1		대리	390	14.5
	고졸	682	25.4		생산직반장	231	8.6
	전문대졸	403	15.0		과장급	347	12.9
	4년제 대졸	1342	50.0		차장급	306	11.4
	석사졸	211	7.9		부장급	281	10.5
	박사졸	17	0.6		임원급	15	0.6

나. 변수의 선정 및 조작적 정의

5차년도 인적자원기업패널의 원 설문지는 기업 대상 설문지와 근로자 대상 설문지로 구성되어 있다. 본 연구에서는 기업 설문지의 내용과 근로자 설문지 내용을 연구 목적에 맞게 구성하였다. 기업설문지에서 사용한 변인들은 조직수준 예측변인으로 학습조직 활용수준, 코칭 활용수준, 결과변인으로 인적자원개발활동효과 등이다. 근로자 설문지에서 사용한 변인은 개인수준 예측변인으로 의사소통, 조직몰입 등으로 이것을 정리하면 <표 1>과 같다.

조직 수준의 예측변인인 코칭 활용수준과 학습조직 활용수준은 기업설문지에 포함된 문항 중 실질적인 활용 정도를 ‘거의 활용하지 않음’, ‘조금 활용하고 있음’, ‘어느 정도 활용하고 있음’, ‘많이 활용하고 있음’ 등 4문항으로 측정하였다. 이러한 각각의 지표변인으로 그 기업의 인적자원 개발의 정책적 방향 및 수준을 나타낸다고 할 수 있다. 조직수준 결과 변인인 일년 동안 실시한 인적자원 개발활동의 효과에 대한 조작적 정의는 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕, 직원의 이직 방지 등 다섯 개 지표로 구성되어 있다. 이러한 5개 지표를 ‘거의 향상되지 않았음’, ‘조금 향상되었음’, ‘어느 정도 향상되었음’, ‘많이 향상되

〈표 3〉 변수의 구성 및 설명

구분	변인	측정 변수(문항 수)	변수 코드
조직수준 예측변인	코칭 활용수준	실질적인 활용 정도(1)	C5C01_09_16
	학습조직 활용수준	실질적인 활용 정도(1)	C5C01_09_18
개인수준 예측변인	의사소통	회사 사정을 잘 알려줌(1)	W529_01
		자유로운 의견 개진 가능(1)	W529_02
		부서 간 의사소통 원활(1)	W529_03
개인수준 매개변인	조직몰입	좋은 조건 이직 가능(1)*	W532_01(역문항 전환)
		회사문제를 내 문제로 느낌(1)	W532_02
		회사 이직을 원치 않음(1)	W532_03
조직수준 결과변인	인적자원 개발활동 효과	직원의 직무능력(1)	C5C02_03_01
		노동 생산성(1)	C5C02_03_02
		회사 이미지(1)	C5C02_03_03
		직원의 의욕(1)	C5C02_03_04
		직원의 이직 방지(1)	C5C02_03_05

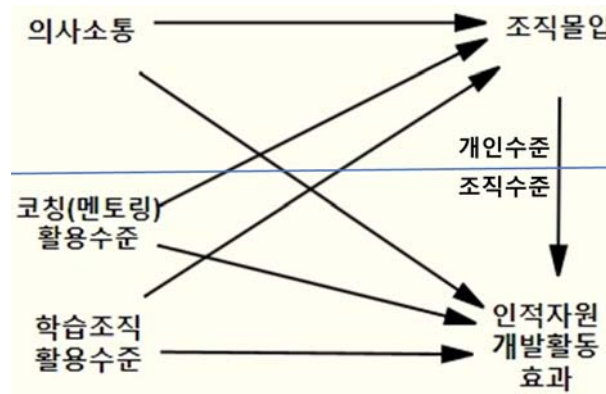
있음’등 네 문항으로 측정하였다. 인적자원 개발활동의 효과인 위의 다섯 개의 지표는 각 기업의 인적자원개발 담당자들이 평가하는 지난 일년동안 인적자원개발 활동의 성과라 할 수 있다. 각 기업에서 조직학습과 코칭 등 인적자원개발 활동을 어느 정도 적용하려고 노력하였고 이러한 결과가 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사의 이미지, 직원의 의욕 및 직원의 이직 방지 등에 어느 정도 효과가 있었는지에 대한 것을 확인할 수 있는 것이다.

개인수준의 예측변인인 의사소통의 조작적 정의는 ‘회사 사정을 소상히 알려준다.’ ‘상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.’ ‘부서 간의 의사소통이 잘되는 편이다.’ 등 세 개의 지표로 구성되며 리커트 5점 척도로 측정하였다. 그리고 이 세 지표 변인의 공분산을 통한 잠재변인을 의사소통으로 설정하였다. 그리고 개인수준 매개변인인 조직몰입의 조작적 정의는 정서적 몰입인 ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느끼다.’등 회사와 내가 감정적으로 동일시되는 것과 지속적 몰입인 ‘좋은 조건의 회사가 있으면 옮길 것 고려해 보겠다(역문항 처리)’. ‘회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.’를 측정하여 세 지표 변인의 공분산을 통한 잠재변인을 조직몰입으로 설정하였다.

다. 분석 방법 및 연구모델

기존 선행연구 되어 온 횡단자료 및 종단자료 분석은 집단수준의 결과를 개인수준으로 일반화하는 생태학적 오류와 개인적 수준의 결과를 집단수준으로 일반화하는 원자론적 오류를 유발한다(홍세희, 2012). 반면 기존 다층분석(HLM)의 한계는 단일의 반응변수만을 모델화 하여 다양한 관찰변인들을 통해 설명되는 잠재요인들을 결합해 측정모형을 구성하는 것이 어렵다. 그리고 일반회귀모형과 마찬가지로 사회과학연구에서 고려되는 두 개 이상의 잠재변인들 사이의 인과적 관련성을 모델화 할 수 없으며 특히 매개효과를 포함한 복잡한 구조관계에 대해선 연구가 어렵다. 마지막으로, 다층모형은 전체모형의 적합도에 대한 추론적 검증을 쉽게 사용할 수 없는 한계가 있다(조세현, 1998).

이에 본 연구에서 적용한 다층 구조방정식 매개효과 분석 방법은 Preacher(2010)와 그의 동료들이 기존 전통적 다층(MLM) 매개효과 크기는 통합이나 편증되는 한계를 안고 있어 이를 극복하기 위하여 다층구조방정식(MSEM) 매개분석을 제안하였다. Preacher(2010)는 그의 연구에서 변인의 수준에 따라 조직수준-개인수준-개인수준(2-1-1) 모델, 1-1-1, 1-1-2, 2-2-1, 1-2-1, 1-2-2, 2-1-2 등 일곱 개의 모델을 설정하고 이를 다층 구조방정식 분석이 가능한 Muthén의 Mplus 프로그램을 이용하여 분석을 시행하였고 기존의 전통적 방법인 다층(MLM) 분석보다 간접효과가 덜 편향되었음을 증명하였다. 본 연구에서는 Preacher(2010)의 2-1-2과 1-1-2을 결합한 2(1)-1-2모형을 적용하여 분석을 시행한다. 이에 SPSS 18.0과 Mplus 7.2 프로그램을 사용하여 자료를 분석하였는데 기업마다 근로자 설문수가 동일하진 않은 불균형 자료이므로 Muthén과 Muthén(2012)이 제안한 MLR (Maximum Likelihood Estimation with Robust) 을 사용하였으며 연구에서 설정한 연구모델은 [그림 1]과 같다.

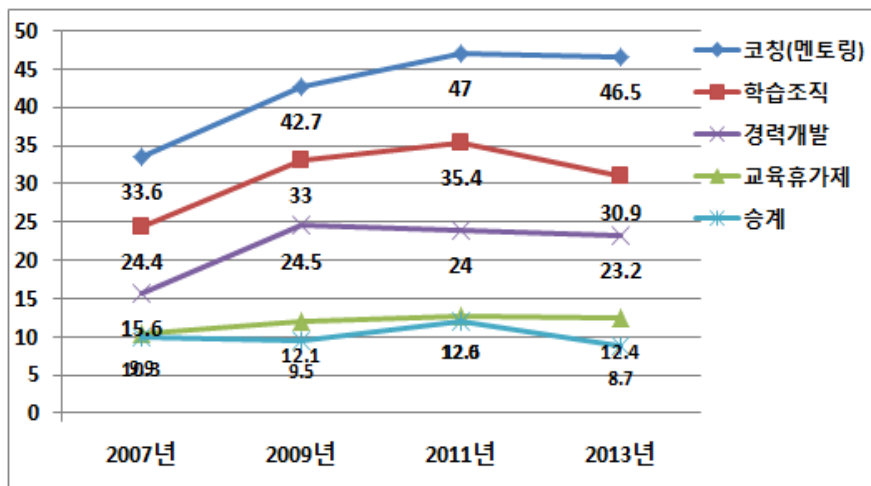


[그림 1] 연구 모델

4 연구 결과

가. 기술통계

본 연구에서 조직수준의 인적자원개발 형태인 코칭, 학습조직, 경력개발, 교육 휴가제, 및 승계의 연도별 기업분포 비율(100분율)은 [그림 2]와 같다. 그림에서 보는 것 같이 코칭이 2007년에 33.6%로 가장 많이 기업 현장에서 실시되고 있었고 2011년(47%)까지 계속 증가를 보이고 있다가 2013년(46.5%)에는 약간 감소하였다. 학습조직은 코칭 다음으로 기업 현장에서 실시되고 있는 인적자원개발 제도로 2007년(24.4%) 이후 계속증가추세를 보이다 2013년에는 5%정도 줄어들었다. 경력개발 제도는 2007년 이후 약간 증가하다 24%정도 일정한 비율을 유지하고 있다. 교육휴가제, 승계는 2007년 이후 5%정도 줄어들었다. 경력개발 제도는 2007년 이후 약간 증가하다 24%정도 일정한 비율을 유지하고 있다.



[그림 2] 연도별 인적자원개발 제도 실시 비율 변화 현황

이러한 인적자원 개발 형태의 연도별 변화를 자세한 표로 나타내면 <표 4>와 같은데 연도 별로 인적자원 개발 제도를 실시한 기업들의 수와 옆의 괄호는 설문조사 대비 %를 나타내는 것이다. 2차 조사(2007년)에서 5차 조사(2013년)까지 코칭, 학습조직, 경력개발, 교육휴가제, 승계 순으로 기업 현장에서 인적자원 개발 제도를 실시함을 알 수 있다.

〈표 4〉 연도별 인적자원개발 제도 실시 기업 변화 현황

연도 \ 형태	2007년 (467개 기업)	2009년 (473개 기업)	2011년 (500개 기업)	2013년 (482개 기업)
학습조직	114개(24.4%)	156개(33.0%)	177개(35.4%)	149개(30.9%)
코칭	157개(33.6)	202개(42.7%)	235개(47.0%)	224개(46.5)
경력개발	73개(15.6%)	116개(24.5%)	120개(24.0%)	112개(23.2%)
교육훈련휴가제	48개(10.3%)	57개(12.1%)	63개(12.6%)	60개(12.4%)
승계	46개(9.9%)	45개(9.5%)	60개(12.0%)	42개(8.7%)

본 연구의 대상 기업은 연구방법에서 기술하였듯이 학습조직과 코칭을 동시에 실시하는 기업들이다. <표 5>는 연도별로 학습조직과 코칭을 동시에 실시한 기업들은 2007년에 14.8% 해당하는 69개 기업이 실시하였고 2009년에 22.4%, 2011년에는 25%의 기업이 실시하였다. 연구대상 년도인 2013년에는 22.2%인 107개 기업이 학습조직과 코칭을 같은 기업에서 동시에 실시하고 있다.

〈표 5〉 연도별 인적자원개발 제도 동시 시행 현황

연도 \ 동시 시행	2007년 (467개 기업)	2009년 (473개 기업)	2011년 (500개 기업)	2013년 (482개 기업)
학습조직과 코칭	69(14.8%)	106(22.4%)	125(25.0%)	107(22.2%)
학습조직과 경력개발 동시	45(9.6%)	68(14.4%)	71(14.2%)	61(12.7%)

연구모델에 포함된 변수로 개인수준인 의사소통, 조직몰입과 조직수준의 코칭, 학습조직 활용정도 및 인적자원개발활동 효과에 대한 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도는 <표 6>과 같다. 각 측정변수는 왜도 3.0이하, 첨도 7.0(0기준) 이하의 기준에 포함되어 단변량 정규분포를 충족한다고 할 수 있다. 이에 관찰변수들의 각각의 분포가 정상분포이더라도 다변량 분포가 항상 정규분포를 이룬다고 보증하지는 못하나 정상분포일 개연성은 높기 때문에 일단 단변량 정규분포는 선행되어야 한다(이기중, 2012). 분석 자료의 급내 상관계수(Intraclass Correlation: ICC)는 의사소통의 정보공유가 .128로 높고 조직몰입의 지속적 몰입의 측정변인인 이직고려와 계속근무는 .093으로 비교적 낮게 나타났다.

<표 6> 개인수준 및 조직수준 변수의 기술통계(83기업: 2,685명)

레벨	변인	변수	개인수준(Within)				조직수준(Between)				ICC
			평균	표준편차	왜도	첨도	평균	표준편차	왜도	첨도	
개인 수준	의사 소통	정보공유	3.48	.91	-.50	.07	3.48	.35	.23	-.62	.128
		의견개진	3.49	.85	-.42	.21	3.49	.30	.34	-.18	.097
		부서소통	3.37	.88	-.29	.01	3.37	.34	.34	.48	.119
	조직 몰입	이직고려	3.29	1.03	-.04	-.64	3.29	.36	.02	-.58	.093
		동일시	3.71	.74	-.44	.58	3.71	.27	-.77	.44	.105
		계속근무	3.23	.96	-.23	-.29	3.23	.34	.25	-.26	.093
조직 수준	코칭		-	-	-	-	2.92	.79	-.15	-.74	-
	학습조직		-	-	-	-	2.77	.92	-.06	-1.01	-
	인적 개발 활동 효과	직무능력	-	-	-	-	2.78	.67	-.20	0.1	-
		생산성	-	-	-	-	2.57	.62	-.03	-.30	-
		이미지	-	-	-	-	2.72	.82	-.16	-.53	-
		직원의욕	-	-	-	-	2.80	.77	-.24	-.28	-
		이직방지	-	-	-	-	2.51	.71	-.22	-.24	-

<표 7>은 개인수준과 조직수준에서 측정한 상관분석 결과인데 개인수준의 변수인 의사소통과 조직몰입의 측정변인은 대각선 위의 개인수준과 대각선 아래의 조직수준 모두 .01에서 통계적으로 유의하고 상관계수도 .26에서 .89까지로 나타났다.

<표 7> 개인수준 및 조직수준 측정변수 간 상호상관 행렬(83기업: 2,685명)

레벨	변인	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
개인 수준	의사 소통	정보	1	.61***	.55***	.26***	.32***	.29***							
		의견	.75***	1	.66***	.28***	.31***	.29***							
		부서	.72***	.89***	1	.25***	.29***	.28***							
	조직 몰입	이직	.56***	.51***	.53***	1	.31***	.36***							
		동일	.53***	.49***	.46***	.54***	1	.43***							
		계속	.43***	.42***	.36***	.64***	.58***	1							
조직 수준	코칭		.10***	.05**	.01	.17***	.16***	.19***	1						
	학습조직		.06***	.06***	.15***	.11***	.09***	-.11***	.33***	1					
	인적 개발 활동 효과	직무	.34***	.31***	.25***	.35***	.20***	.20***	.28***	.17***	1				
		생산성	.15***	.12***	.19***	.13***	.11***	-.03	.17***	.14***	.61***	1			
		이미지	.41***	.44***	.35***	.34***	.24***	.14***	.16***	.26***	.54***	.50***	1		
		의욕	.32***	.25***	.25***	.31***	.23***	.08***	.26***	.30***	.54***	.58***	.80***	1	
		방지	.28***	.33***	.29***	.40***	.37***	.27***	.30***	.31***	.32***	.38***	.65***	.68***	1

*** 는 $p < .01$ 이고 **는 $p < .05$ 임. 대각선 밑의 상관은 조직수준이고 위의 상관은 개인수준임.

1. 정보공유, 2. 의견개진, 3. 부서소통, 4. 이직고려, 5. 동일성, 6. 계속근무, 7. 코칭, 8. 학습조직, 9. 직무능력, 10. 생산성, 11. 이미지, 12. 직원의욕, 13. 이직방지

조직수준의 측정변인인 코칭의 활용정도, 학습조직의 활용정도, 인적자원개발 활동 효과의 상관관계를 살펴보면 코칭 및 학습조직과 조직수준의 의사소통과의 상관은 대체적으로 낮는데 특히 코칭과 부서소통과의 상관은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 인적자원개발 활동 효과의 지표변인 중 생산성향상과 조직몰입의 계속근무 또한 조직수준의 상관에서는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

나. 다층 확인적 요인분석

구조방정식 모델을 분석하는 절차에는 1단계, 2단계 및 4단계 모델화의 절차가 있는데 보통 Anderson과 Gerbing(1988)이 제안한 2단계 모델화 방법을 많이 사용한다. 2단계 모델화 방법은 1단계에서 확인적 요인분석을 통해 측정모델의 타당성을 검증하고 2단계에서는 구조회귀모델의 추정 모수를 확인하는 절차이다. 본 연구에서도 2단계 방법을 적용하여 분석하였다.

적합도 지수는 χ^2 와 SRMR, TLI, CFI, RMSEA를 사용하였는데 χ^2 는 정량적인 적합도 지수로 자유모수의 숫자가 적은 모형이 더 큰 합치함수의 값을 갖게 되어 수집된 자료에 잘 맞는 영가설을 기각할 개연성이 높아진다는 한계가 있다(이기중, 2012). 본 연구에서도 χ^2 의 전집 오류가 0이라고 설정한 영가설은 .001의 유의 수준에서 기각되었다. 이에 정량적인 적합도는 아니지만 합리적인 모델을 선택할 수 있는 근거로 모델은 전집을 근사적으로 반영한다는 영가설에 근거한 지표인 RMSEA와 여러 가지 적합도 지수 중 모델의 간명성을 반영하고 표본의 크기에 민감하지 않은 TLI등을 참고하여 결과를 해석하였다(Kline, 2005). 그러나 이와 같은 정성적 적합도 지수는 모델의 적합도를 완전히 보증할 수 있는 근거는 아니라는 점에 유의하여야 한다(이현숙 외, 2013).

〈표 8〉 다층 확인적 요인분석 측정모델의 적합도 지수(83기업: 2,685명)

적합도 지수	χ^2	df	p	SRMR		TLI	CFI	RMSEA
				W	B			
값	3965.233	93	.001	.015	.090	.974	.982	.020

다층 확인적 요인분석 측정모델의 적합도 지수는 <표 8>에서 제시된 바와 같은데 TLI와 CFI는 .9 이상, RMSEA는 .05 이하로 적절한 부합도를 나타내고 있으나 SRMR은 조직수준에서 .09로 .05보다 높게 나타났다.

다층 확인적 요인분석 모델의 모수치 추정 결과는 <표 9>에서와 같다. 조직몰입의 이직고려 .482를 제외하고 모든 측정변수에서 표준(Std.) 적재값이 .5 이상이고 통계적으로 유의하기 나타나 측정변인의 개념 타당도가 안정적으로 확보되었다고 판단할 수 있다(문수백, 2012).

<표 9> 다층 확인적 요인분석 모델의 모수치 추정 결과(83기업: 2,685명)

레벨	변인	변수	개인수준(Within)					조직수준(Between)				
			Unstd.	Std.	S.E.	CR	p	Unstd.	Std.	S.E.	CR	p
개인 수준	의사 소통	정보공유	1	.710	-	-	-	1	.809	-	-	-
		의견개진	1.113	.832	.037	30.09	.001	.974	.996	.103	9.50	.001
		부서소통	1.028	.746	.038	27.14	.001	1.123	.977	.158	7013	.001
	조직 몰입	이직고려	1	.482	-	-	-	1	.909	-	-	-
		동일시	.920	.622	.086	10.68	.001	.592	.713	.128	4.63	.001
		계속근무	1.239	.645	.101	12.31	.001	.792	.777	.171	4.62	.001
조직 수준	인적 개발 활동 효과	직무능력	-	-	-	-	-	1	.645	-	-	-
		생산성	-	-	-	-	-	.951	.647	.138	6.87	.001
		이미지	-	-	-	-	-	1.670	.869	.322	5.19	.001
		직원의욕	-	-	-	-	-	1.664	.921	.341	4.88	.001
		이직방지	-	-	-	-	-	1.154	.701	.292	3.95	.001

다. 다층 구조회귀 분석

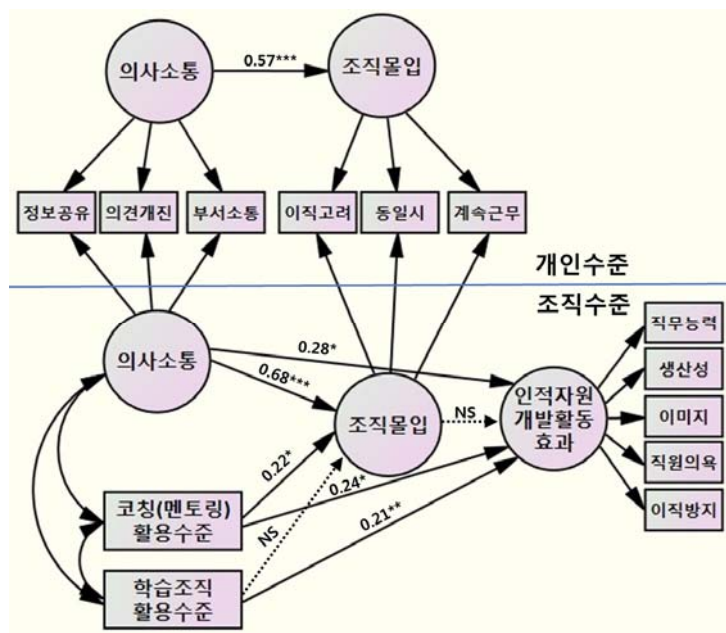
다층 구조회귀 모델의 적합도도 TLI는 .974와 CFI는 .982로 .9 이상이고, RMSEA는 .02로 .05 이하로 적절한 부합도를 나타내고 있으나 SRMR은 조직수준에서 만 .09로 .05보다 높게 나타났다. SRMR이 .05보다 작으면 양호하다고 하나, 이것은 어디까지나 임의적 기준이며 절대적 지침으로 받아들이기는 어렵다(이기종, 2012).

<표 10> 다층 구조회귀 모델의 모수치 추정(83기업: 2,685명)

레벨	경로	Unstd.	S.E.	CR	p	Std.
개인수준	의사소통→조직몰입	.444	.041	10.90	.001***	.565
	의사소통→조직몰입	.729	.122	5.968	.001***	.678
조직수준	코칭→조직몰입	.079	.041	1.913	.059*	.220
	학습조직→조직몰입	-.021	.038	-.550	.582	-.067
	의사소통→개발효과	.460	.270	1.704	.083*	.279
	조직몰입→개발효과	.138	.317	.435	.663*	.090
	코칭→개발효과	.133	.070	1.891	.059*	.241
	학습조직→개발효과	.101	.049	2.072	.038**	.211

*** 는 $p < .01$ 이고 **는 $p < .05$ 임.

연구모델에서 설정한 각 변인 간 관계에 대한 모수추정 및 통계적 유의성 검정은 <표 10>에 제시하였다. 그리고 최종 구조회귀 모델의 표준화 모수치 추정 결과(표준화 계수)는 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 최종 다층 구조회귀 모델 모수치 추정 결과(표준화 계수)

[그림 3]에 제시된 최종 다층 구조회귀 모델의 모수치 추정 결과의 표준화 계수를 살펴보면 다음과 같은 경향을 파악할 수 있다.

첫째, 개인수준 변인에서 의사소통이 조직몰입에 .01 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이것은 회사가 자신의 사정을 직원들에게 소상히 알려주고, 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있으며, 부서간의 소통이 원활하면 직원들의 조직몰입에 효과가 있음을 의미한다.

둘째, 조직수준에서도 의사소통은 조직몰입에 .01 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 조직수준의 변수인 코칭 활용 수준은 조직 몰입에 .1수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이것은 코칭이 조직차원에서 실질적인 활용 정도가 많을수록 조직몰입이 높아진다는 것을 의미한다. 반면 조직수준의 변수인 학습조직은 조직몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 조직수준의 학습조직 활용정도는 인적자원개발 활동 효과에 .05 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이것은 기업에서 학습조직을 많이 활용할수록 인적자원개발 활동 효과 즉 직원의 직무능력이 향상되고, 노동생산성이 높아지며, 회사의 이미지가 좋아지고, 직원들의 의욕이 높아져 결국 이직을 방지하는데 효과가 있음을 나타낸다고 할 수 있다. 그리고 코칭과 의사소통도 .1 수준에서 통계적으로 유의하게 영향을 주는 것으로 나타났다.

넷째, [그림 3]에서 확인 할 수 있듯 조직몰입이 인적자원개발 활동 효과에 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 이것은 자신의 직장 일을 나의 일 같이 느끼는 정서적 몰입과 계속 근무하고자하는 지속적 몰입은 직무능력이 향상되고, 노동생산성이 높아지며, 회사의 이미지가 좋아지고, 의욕이 높아져 이직을 방지하는 데에는 영향을 주지 못하는 것을 의미한다. 조직몰입이 인적 자원 개발 효과에 영향을 주지 못하니 의사소통과 코칭이 조직 몰입에 유의한 효과가 있어도 인적자원개발 활동 효과에는 영향을 미칠 수 없는 것이다.

<표 11> 다층 구조회귀 모델의 간접효과 유의성 검증(83기업: 2,685명)

레벨	경로	Unstd.	S.E.	CR	p	90%CI.	
						lower5%	upper5%
조직수준	의사소통→조직몰입→개발효과	.100	.234	.429	.668	-.358	.486
	코칭→조직몰입→개발효과	.011	.026	.421	.674	-.032	.053
	학습조직→조직몰입→개발효과	-.003	.008	-.350	.726	-.016	.011

이것은 <표 11>의 간접효과 유의성 검증을 통해서 확인 할 수 있다. 의사소통과 조직몰입은 개인 수준에서나 조직수준에서 모두 .01 수준에서 통계적으로 유의하였으나 조직몰입에서 인적자원개발 활동 효과의 경로가 유의하지 못하여 .1수준에서도 유의하지 않게 나타나고 있다.

이것은 90% 신뢰구간 간격(CI)에서도 0이 포함되어 통계적으로(1) 유의하지 않은 것을 나타내고 있다. 나머지 코칭과 학습조직에서 인적자원 개발 효과에 이르는 간접효과도 유의하지 않는 것으로 나타나고 있다.

5 논의 및 결론

본 연구의 목적은 기업의 학습조직, 코칭 활용정도와 의사소통이 조직몰입을 매개로 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향을 다층 구조방정식을 이용하여 분석하는 것이다.

이 목적을 달성하기 위하여 5차(2013년) HCCP 자료 482개 기업 설문조사지 중 학습조직과 코칭을 동시에 실시하는 83개 기업 설문지와 이에 속하는 2,685명의 근로자 설문지를 통합하여 분석을 실시하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 인적자본 기업패널 2차 조사(2007년)에서 5차 조사(2013년)까지 코칭이 기업 현장에서 인적자원 개발 제도로 가장 많이 실시되었고 그 다음으로 학습조직이 많이 실시되었음을 확인 할 수 있었다.

둘째, 개인수준 변인에서 의사소통이 조직몰입에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이것은 전기석과 그 동료(2013)들의 3차 HCCP로 분석한 연구결과 및 송연지와 박지혜(2013)의 4차 HCCP로 분석한 연구결과와도 같은 것이다. 하지만 조영삼과 그 동료(2012)들은 제2차, 3차, 4차 HCCP 데이터(2007년, 2009년, 2011년)자료 중 근로자 설문지를 구조방정식으로 분석하여 제 2차(2007년) 자료만 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인하였다. 같은 HCCP 3차와 4차 데이터로 분석했는데 이렇게 상이한 결과가 나온 것은 조영삼과 그 동료(2012)의 연구에서 의사소통의 통제변수 중 신뢰관계의 투입에 따른 결과로 판단되어진다. 이에 기존 연구결과를 종합해 보면 회사가 자신의 사정을 직원들에게 소상히 알려주고, 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있으며, 부서간의 소통이 원활하면 직원들의 조직몰입에 효과가 있음을 의미한다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 조직수준에서도 의사소통은 조직몰입에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이것은 조강윤과 그 동료(2012)들이 제 3차, 4차 HCCP 자료를 조직수준(2레벨)로 전환하여 Baron과 Kenny의 회귀분석을 이용하여 종단분석을 하였고 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있다는 결과와 동일하게 나타난 것이다. 그리고 조직수준의 변수인 코칭 활용수준은 조직 몰입에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이것은 박소희(2010)의 연구결

과와 조규인과 한옥상(2013)의 연구결과와 같은 것이다. 특히, 조성진(2013)은 실험연구를 실시하여 코칭이 조직몰입에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것을 다시 확인하였다. 이러한 결과들은 코칭이 조직차원에서 실질적인 활용 정도가 많을수록 조직몰입이 높아진다는 것을 의미한다. 반면 조직수준의 변수인 학습조직은 조직몰입에 영향을 주지 않는 것으로 나타났는데 이 결과에 대해서 기존 선행 연구는 두 가지로 나누어지고 있다. 영향을 주는 것으로 배을규와 그 동료(2011)들은 학습조직화 수준의 하위 요인과 조직몰입의 하위 요인 일부가 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났고 강종수(2013)는 학습조직 하위 변인 중 공유된 비전, 개인적 숙련 및 팀 학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에, 최운실과 권재현(2009)은 학습조직이 직무만족을 매개로 하여 조직 몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 김은영과 최은수(2011) 또한 학습조직이 직무만족을 매개로 조직몰입에 간접효과만 있는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 종합해보면 학습조직이 반드시 조직몰입에 영향을 미치는 것이 아니고 영향을 주더라도 하위 요인 일부만 주는 것임을 확인 할 수 있었고 본 연구에서는 학습조직이 조직몰입에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

넷째, 조직수준의 학습조직 및 코칭 활용정도와 의사소통이 인적자원개발 활동 효과에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 최유미(2012)의 HCCP 3차(2009)년도 본사용 469개의 설문자료(조직수준)를 t분석과 다중회귀분석으로 분석하여 개인개발, 조직개발, 경력개발 중 조직개발이 활성화되어 있을수록 인적자원개발 담당자의 효과인식 정도가 높다는 결과와 맥을 같이한다. 앞의 선행 연구는 변수의 선정에서 조직개발 안에 학습조직이 포함되어 있고 경력개발안에 코칭이 포함되어 있어 각각의 효과를 볼 수는 없었지만 결과적으로 기업에서 학습조직과 코칭을 많이 활용할수록 그리고 의사소통이 원활 할수록 인적자원개발 활동 효과 즉 직원의 직무능력이 향상되고, 노동생산성이 높아지며, 회사의 이미지가 좋아지고, 직원들의 의욕이 높아져 결국 이직을 방지하는데 효과가 있음을 나타내는 것이라 할 수 있다.

다섯째, 조직몰입은 인적자원개발 활동 효과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 결과는 김동주와 유병홍(2012)의 연구에서 인적자원개발제도의 활용 수준이 조직몰입을 매개로 조직성과에 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 확인한 것과 다소 다른 결과이다. 이것은 개인 수준인 조직몰입이 조직 수준 변인인 인적자원개발 활동 효과에는 영향을 주지 않는 것을 의미하며, 자신의 직장 일을 나의 일 같이 느끼는 정서적 몰입과 계속 근무하고자하는 지속적 몰입은 직무능력이 향상되고, 노동생산성이 높아지며, 회사의 이미지가 좋아 지고, 의욕이 높아져 이직을 방지하는 데에는 영향을 주지 않는 것을 나타낸다고 할 수 있다. 이에 조직몰입이 인적 자원 개발 효과에 영향을 주지 못하니 의사소통과 코칭이 조직 몰입에 유의한 효

과가 있어도 인적자원개발 활동 효과에는 영향을 줄 수 없는 것이다.

다음과 같은 결론을 도출할 수 있다. 첫째, 기업 현장에서 코칭을 인적자원 개발 제도로 많이 활용하였고 앞으로도 지속될 것이다. 둘째, 의사소통은 개인수준이나 조직수준에서 조직몰입과 인적자원개발 활동 효과에 영향을 주는 중요한 변인 중에 하나이다. 셋째, 코칭은 조직수준에서 조직몰입과 인적자원개발 활동 효과에 영향을 주는 중요한 변인 중에 하나이다. 넷째, 학습조직은 조직수준에서 인적자원개발 활동 효과에 영향을 미치나 조직몰입에는 영향을 미치지 못한다. 다섯째, 조직몰입은 인적자원개발 활동 효과에 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다.

이 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 직업능력개발원에서 정기적으로 실시하는 패널데이터를 활용함으로써 학자마다 다양하게 정의하고 있는 조직몰입 및 의사소통의 정의를 포괄적으로 구성하지 못하고 일부 측정변인으로 잠재변인을 구성하여 개념 타당도에 한계가 있을 수 있다. 둘째, 개인수준의 변인에 의사소통과 조직몰입의 변수만 사용하여 분석하였는데 신뢰나 직무만족 등 관련 통제변수들의 추가를 통하여 더욱 세밀하게 구조적으로 분석이 요구되어 진다. 셋째, 조직수준의 변수 중 코칭과 멘토링은 개념 및 방법의 차이가 존재하는데 같은 변인으로 묶어서 사용한 것에 이 연구의 한계이다. 넷째, 조직수준의 변수 중 학습조직과 코칭은 표준화된 자체 개념 측정이 아닌 기업에서 HRD 담당자가 판단하는 조직에서의 활용 정도를 측정한 것으로 선행 연구의 변수들과 의미에서 다소 차이가 있을 수 있는 것이 이 연구의 한계이다. 다섯째, 본 연구는 조직수준과 개인수준을 구분한 다층구조 데이터를 횡단연구 중심으로 분석하였지만 시간의 변화가 포함된 종단 연구도 앞으로 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강종수(2013). 사회복지기관의 학습조직이 조직몰입 및 이직의사에 미치는 효과. 한국산업 기술학회 논문집, 14(2), 665-673.
- 김병주·박지윤·김우영·서화정(2013). 인적자원개발 프로그램의 참여와 직무능력 향상효과에 영향을 미치는 변인 분석. 교육연구논총, 34(1), 1-23.
- 김동주·유병홍(2012). 인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계에 있어서 조직구성원의 역량, 인식 및 태도의 역할. 조직과 인사관리연구, 36(4), 29-57.
- 김은영·최은수 (2011). 공공조직의 학습조직 수준이 조직몰입에 미치는 영향 간 구조관계 분석. Andragogy Today, 14(2), 1-28.
- 문수백(2009). 구조방정식 모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 박소희(2010). 리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 직업능력개발연구 13(3), 75-99.
- 박시남(2014). 자기회귀 교차지연모델과 잠재성장 모델을 활용한 대학생의 자기 효능감, 행복 및 자기주도학습 간의 종단 관계 분석. 제 9회 한국고용패널 학술대회 발표논문집, 441-463.
- 박시남·배귀희·최은수(2014). 조직 학습 문화가 오센틱 리더십에 미치는 영향: 조직구성원의 긍정 심리자본 및 자기주도학습의 매개변수를 중심으로. 한국 인사행정학회보, 13(1), 351-378.
- 배을규·김미선·김대영(2011). 공공도서관의 학습조직화 수준이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향. 한국HRD연구, 6(3), 1-22.
- 송연지·박지혜(2014). 기업의 무형식 학습이 조직 내 커뮤니케이션을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. 한국HRD 연구, 9(1), 23-51.
- 이기종(2012). 구조방정식 모형: 인과성·통계 분석 및 추론. 서울: 국민대학교 출판부.
- 이목화·문형구(2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구, 38(2), 143-221.
- 이현숙·신진아·김경희(2013). 다층 구조방정식모형 활용한 교육 맥락변인과 학업성취도의 관계 분석. 교육평가연구, 26(2), 477-506.
- 전기석·김태성·김우철, David, L. P. (2013). 조직커뮤니케이션, 혁신문화, 그리고 조직몰입이 무형식학습에 미치는 영향. 한국HRD연구, 15(3), 307-334.

- 정진우(2005). 코칭리더십. 서울: 도서출판 아시아코치센터.
- 조강운·심창현·여경태(2012). 조직 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향 분석. 제4회 인적자본 기업패널 학술대회 발표논문집, 757-782.
- 조규인·한옥상(2013). 내부마케팅에서 코칭이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *상업교육연구*, 27(3), 91-117.
- 조성진(2013). 코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과. *사회과학연구*, 24(2), 47-66.
- 조세현(1998). Muthen의 다층구조모형과 학교연구를 위한 응용방법. *교육평가연구*, 11(1), 259-299.
- 조영삼·홍가혜·신만수(2012). 한국기업 종업원들의 조직몰입과 만족도 연도별 비교. 제4회 인적자본 기업패널 학술대회 발표논문집, 435-459.
- 최운실·권재현(2009). 학습조직 구축요인이 조직 유효성에 미치는 영향 관계분석. *교육종합연구*, 7(3), 182-212.
- 최유미(2012). 인적자원개발 활성화 수준이 담당자의 효과인식에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 황성원(2008). 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한연구. *한국 인사행정학회보*, 7(2), 151-174.
- 홍세희(2012). 위계적 자료 분석을 위한 횡단 다층모형. 서울:에스엔엠 리서치 그룹.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Auerbach, J. E. (2005). 일반코칭과 임원코칭 (최영상 역). 서울: 도서출판 영재. (원저 2001년 출판).
- Collins, G. R. (2011). 코칭바이블 (양형규, 이규장 역). 서울: 한국기독교행생회 출판부. (원저 2009년 출판).
- Kline, R. B. (2010). 구조방정식 모형 원리와 적용 (제 2판) (이현숙, 김수진, 전수현 역). 서울: 학지사. (원저 2005년 출판).
- McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. *Human Resource Development International*. 4(3), 313-326.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus User's Guide*. 7th Ed. California, CA: Muthén & Muthén.
- Nadler, L. (1970). *Developing humanresources*. SanFrancisco:Jossey-Bass.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Swanson, R. A.(1995). Human resource development: performance is the key. *Human Resource Development Quarterly, 6*(2), 207-213.
- Preacher, K., & J, Zhang, Z, Zypjur, M. (2010). A General multilevel SEM framework for assessing multilevel medation. *Psychological Methods, 15*, 209-233.

Abstract**The Impacts of Coaching, Learning Organization, and Communication on the Effect of Integration of HRD Practices with reference to Organizational Commitment: Using Multi-level Structural Equation Modeling Analysis**

Park Si-Nam

This study aims to analyze the impacts of coaching, learning organization, and communication on the effect of integration of HRD practices with reference to organizational commitment using multi-level SEM.

This study used 2,685 workers' data in 83 companies applying coaching and learning organization in 5th Capital Corporate Panel(HCCP) data-sets(2013) analyzed them with Amos(18.0) and *Mplus*(7.2) program. It also considers Individual-level variables such as communication, organization commitment. Company-level variables include coaching, learning organization and the effect of integration of HRD Practices.

The major findings are as follows: First, many companies have applied coaching from 2007 to 2013. They have also applied learning organization. Second, at the individual-level communication had significant positive effect on organization commitment. Third, at the company-level communication and coaching had significant positive effect on the effect of organization commitment. But, learning organization turned out to be insignificant predictors of organization commitment. Fourth, coaching, learning organization and communication at company-level had significant positive effect on the integration of HRD Practices. Fifth, organization commitment is not a significant predictors of the effect of integration of HRD Practices. and coaching, learning organization and communication at company-level didn't have a indirect positive influence on the effect of integration of HRD Practices with organization commitment.

Key words: coaching, learning organization, communication, organization commitment, effect of integration of HRD Practices, multi-level SEM.