

# 금융업 종업원들의 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 -조직몰입의 매개효과를 중심으로-

A Study on the Influence of Education and Training, Human Resources Development, and Communication on Job Satisfaction for Employees in Korea's Financial Industry: Focus on the Mediating Impact of Organizational Commitment

김혜나\*, 윤경희\*\*, 엄재근\*\*\*

National Central University\*, 이화여자대학교\*\*, 덕성여자대학교\*\*\*

Hae Na Kim(hnkim@ncu.edu.tw)\*, Kyung-Hee Yoon(kayyoon@ewha.ac.kr)\*\*,  
Jae Gun Eom(01027154370@naver.com)\*\*\*

## 요약

본 연구는 한국 금융 산업에서 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션이 조직 몰입 및 직무 만족 간의 관계에 대해 분석하였으며 특별히 조직몰입에 대한 더 나은 정보를 제공하기 위하여 조직몰입이 직무만족과, 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션에 미치는 매개 관계에 대하여 살펴보았다. 본 연구의 실증적 분석을 위하여 구조 방정식 모형을 이용하였다. 연구의 결과 한국 금융 산업에서 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션, 조직 몰입 및 직무 만족간에는 서로 관계성이 있다는 것이 확인되었다. 그리고 조직몰입이 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션과 직무 만족의 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 한국의 금융산업에서 조직몰입을 위한 교육훈련을 강화하고 특히 포스트코로나 시대 변화에 따른 직무만족과 조직성과를 위한 인적자원 개발 프로그램 구축과 커뮤니케이션을 통한 조직내 신뢰 문화 구축의 필요성을 논의하였다. 앞으로 질적연구를 통한 금융기업 종업원들과 관련한 요인을 도출하는 한편 다른 업종에 속한 기업들과의 분석 결과와의 비교 등을 통하여 보다 심도있는 관련 후속 연구가 요청된다.

■ 중심어 : | 교육훈련 | 인재개발 | 커뮤니케이션 | 조직몰입 | 직무만족 | 금융산업 |

## Abstract

The purpose of this study is to empirically analyze the relationship between organizational commitment, job satisfaction, education and training, human resource development, and communication in Korea's financial industry. In particular, the mediating relationships between organizational commitment and job satisfaction, education and training, human resource development, and communication were examined in order to provide a better understanding of organizational commitment. A structural equation model was used for the empirical analysis of this study. As a result of the study, it was confirmed that education and training, human resource development, communication, organizational commitment, and job satisfaction are correlated within the Korean financial industry. Furthermore, organizational commitment was found to have mediating effects on education and training, human resource development, communication, and job satisfaction. Based on these results, this study emphasizes the importance of education and training for organizational commitment in the Korean financial industry. In particular, this study establishes the importance of a culture of trust within organizations through human resource development programs, communication for job satisfaction, and organizational performance to face changes in the post-COVID era. In the future, more in-depth qualitative studies are required to derive factors related to the employees of financial companies and to conduct comparison analyses with companies in other industries.

■ keyword : | Education and Training | Human Resources Development | Communication | Organizational Commitment | Job Satisfaction | Financial Industry |

## I. 서론

오늘날 조직은 경쟁이 치열한 글로벌 환경에서 운영되고 있으며 이 환경에서 성공할 직원을 최선으로 개발하고 관리할 수 있는 직원을 위한 학습 및 개발에 관하여 HRD 실무자 및 학자들의 관심이 커지고 있다. 그러나 유능한 직원을 유지하고 그들의 지속적인 몰입을 보장하는 방법을 정확하게 이해하는 것은 어려운 일이다.

직무 만족은 조직 내의 직원들의 결정과 행동에 영향을 줄 수 있다. 구성원들의 직무 만족도는 조직이 얼마나 기대를 충족시키고 있는지 전반적인 수준을 나타내는 척도로 이해될 수 있다[1]. 만족하지 못하는 직원은 만족하는 직원보다 더 많이 빠지거나 결근할 가능성이 더 크다. 많은 HRD 학자들은 훈련을 통해 직원이 자신의 훈련에서 실제 업무 성과에 이르기까지 기술과 전문지식을 어떻게 이전 하는지를 발견하기 위해 훈련 이전에 중점을 두고 있다[2].

직무 만족은 조직의 생산성과 이익에 영향을 미친다. 성과와 관련이 있으며 직원의 충성도를 높이고 조직의 전반적인 성공 여부를 결정할 수 있다. 조직의 결과와 근로자의 행동은 직무 만족도를 통해 이해할 수 있다 [3]. 직무 만족은 직무 자체, 특정 감독자 또는 직장 분위기에 의해 영향을 받을 수 있다[4]. 조직이 직원에게 지원, 자원 및 혜택을 제공하는 경우 직원은 본인의 직무와 의무에 대하여 높은 수준의 참여를 보이며[5]. 조직에서 보다 적극적으로 참여할 수 있다[6]. 또한 최근 한국의 금융산업은 저성장 추세속에서 수익성악화와 미래에 대한 불안감으로 구성원들의 이직이 문제시되면서 금융업 종업원들의 조직몰입과 직무만족에 관한 연구가 절실히 요청되고 있다. 날로 심화되는 글로벌 금융허브 경쟁속에서 많은 혁신이 강조되는 한국 금융산업의 현실을 반영하여 구성원들의 조직으로의 참여와 관심, 그리고 직무만족을 높이기 위한 방편으로 교육훈련이 매우 중요하며 관련하여 어떻게 영향을 미치는지에 관해 더 많이 알아볼 필요가 제기되고 있다.

또한 최근에는 조직내 종업원들의 능력개발문제가 강조되면서 인적자원개발에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 많이 이루어 지고 있다. 오선희, 전인(2016)은 기업의 인적자원개발이 직무능력, 이직방지와 유의

미한 관련을 보이며[7] 인적자원개발 관행 및 제도는 조직몰입과 직무만족으로 측정되는 인적자원 성과에 대한 영향요인을 분석하였다[8][9].

특히 최호규, 이영구 (2008)의 연구에 따르면 인재개발이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다으며 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 증명하였다[10]. 그리고 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직에서 제공하는 교육 훈련은 구성원들이 조직에 대하여 갖는 충성심을 고양시키고 애착을 강화한다. 그리고 직무에 대하여 더 열정적으로 몰입하게 되고 그에 따라 본인의 직무에 더욱 만족하게 될 것이다. 특히 코로나로 인하여 불확실성이 더욱 커지고 언택트에 기반한 직무능력이 강조되고 있는 현 금융업의 상황을 고려하면 종업원들에 대한 교육훈련의 중요성이 더욱 커질 것이다.

그동안 금융업에 관한 선행연구에서 인적자원개발의 여러 요소 중 인당교육 훈련비용 또는 시간만을 검증하였거나 조직몰입에 영향을 주는 다양한 요소를 모두 고려하기 보다는 특정 변수에 치중하여 검증하였다는 한계를 보인다. 그에따라 영향력을 검증할 수 있는 연구의 필요성이 제기되는 바이다.

본 연구의 목적은 한국 금융 산업에서 교육훈련, 인재우대, 커뮤니케이션, 직무 만족 및 조직 몰입 사이의 관계를 조사하는 데 있으며 한국 금융 산업에서 교육훈련, 인재우대, 커뮤니케이션, 조직 몰입 및 직무 만족 간의 관계에 대한 설명을 제공하고자 한다. 특별히 코로나 바이러스로 인하여 수익성에 대한 더욱 큰 불확실성이 커져가고 있는 우리나라 금융기업에서 종업원들의 조직몰입에 대한 더 나은 정보를 제공하기 위하여 조직몰입이 직무 만족과 교육훈련, 인재우대, 커뮤니케이션에 미치는 매개효과를 경험적으로 알아보고자 한다. 그리하여 금융업의 경영환경에 적용가능한 실무적인 교훈을 찾고 코로나 시대에 불확실성에 더욱 직면한 한국 금융기업에 본 연구 결과를 바탕으로 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 연구 문제는 다음과 같이 두가지 문항으로 구성되어 있다.

- 1) 한국 금융 산업에서 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션

이선, 그리고 조직몰입간에는 어떤 관련성을 보이는가,  
2) 한국 금융 산업에서 조직 몰입은 직무만족에 매개효과를 가지는가

## II. 이론적 배경

### 1. 교육훈련

교육훈련은 교육(Education)과 훈련(Training)을 함께 아우러 부르는 용어이다. 교육은 개개인이 가진 일반적인 능력을 전체적으로 발전시키는 것을 의미하며 훈련이란 특정 직무를 수행하기 위하여 능력과 기술을 개발시키는 것을 뜻하지만 교육은 장시간의 노력을 요구하는 반면 훈련은 단기간의 직무기술을 위한 것이라는 차이가 있다[11]. 교육훈련은 기업의 목표를 능률적이고 효과적으로 성취하기 위하여 근로자들이 본인들의 직무수행에 요구되는 기술과 지식을 습득하는 것이다.

현재 우리나라는 기업내 공식훈련이 주로 이루어지고 있다[8]. 기업들은 근로자들의 역량강화를 위하여 교육훈련에 많은 투자를 하고 있다. 문영만 (2019)에 따르면 교육훈련에 참여한 근로자들은 참여하지 않은 근로자들에 비하여 더 높은 직무만족도를 나타냈으며 임금수준 역시 더 높은 것으로 나타났다[12]. 교육훈련이 조직성과 및 근로자의 능력을 반드시 증진시키는 것은 아니지만 현재 우리나라에서는 학력, 정규직여부, 기업 규모, 노동시간의 차이에 따른 교육훈련의 격차가 존재하는 것으로 알려지고 있다

교육훈련은 개개인의 업무 수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있고 이를 통하여 동기유발을 확대하여 조직몰입을 증가시킬 수 있다[13]. 교육훈련을 바탕으로 한 근로자의 역량 강화는 궁극적으로 기업 전체의 경쟁력 강화에도 도움이 된다[8]. 이영구, 임명재(2019)의 연구에서 교육훈련은 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미친다는 것을 실증하였다.

교육훈련은 인재개발에 있어 가장 중요한 수단 중 하나이며 종업원들이 직무를 더욱 잘 수행할 수 있도록 도와준다. 이는 조직에 대한 종업원들의 만족도에도 영

향을 미칠 수 있다. 기술적 변화와 시장의 요구에 걸맞는 적절한 교육훈련 방법을 선택하는 것이 중요하다. 따라서 회사는 가용 자원을 고려하여 종업원들의 특성에 맞는 교육훈련 활동과 프로그램을 제공해야 한다 [15].

교육훈련은 직무만족 뿐 아니라 생산성, 비용, 품질, 직원 이직률 및 평판에 영향을 줄 수 있다[16]. 고성과를 유지하려는 조직은 교육훈련에 관한 관심이 필수적이라 하겠다.

교육훈련은 종업원들이 배울 수 있는 기회를 제공하는 과정이기도 하다. 교육훈련을 통하여 현재 또는 미래의 직무에 필요한 지식, 기술 및 태도를 배울 수 있다 [17]. 변화하는 산업과 시장의 요구사항을 반영한 교육 훈련을 통하여 종업원들은 지식과 전문성을 개발하여 조직 전체의 전반적인 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다. 또한 장기적으로 교육훈련은 종업원 개인의 경력 개발과 발전에도 도움이 될 수 있다.

Badillo-Amador와 Vila (2013)에 따르면 종업원들의 능력과 기술이 요구되는 직무와 불일치된다면 이 역시 직무 만족도를 저해하는 요인이 된다[18]. 따라서 조직은 적절한 교육훈련이 필수적이며 및 종업원의 수행 능력을 고양시키고 유지시키는 것에 관심을 기울여야 한다.

### 2. 커뮤니케이션

단순히 커뮤니케이션이 많이 이뤄진다고 해서 조직에 긍정적인 영향을 미치는 것은 아니다. 효과적이지 못한 커뮤니케이션은 오히려 조직에 더 많은 불확실성을 야기하고, 직원은 조직에 대한 신뢰보다 자신의 결정과 인식에 의존하게 된다[19].

커뮤니케이션이 효과적이기 위해서는 방식의 개방성과 투명성이 담보되어야 한다[20]. Burk와 Wilcox(1969)에 따르면, 열린 의사소통은 조직에 대한 구성원의 만족도를 향상시키는 효과가 있다[21]. 상급자와 직원 간의 의사소통에는 업무와 조직 운영에 대한 다양한 제안과 불만이 포함되므로[22], 소통의 방향과 범위가 열려 있는 커뮤니케이션 문화를 형성하는 것이 중요하다. 최세경과 강정애(2013)의 연구에 따르면, 팀 내에서 구성

원 간의 소통에서 동등한 참여가 보장될 때 구성원 간에 공유감이 높아지고, 팀 공유감은 학습유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[23]. 이를 기업 조직에 대입하면, 가능한 모든 직원이 의사소통에 참여할 때 업무에 필요한 지식이나 기업이 중시하는 가치에 대한 이해가 높아진다고 볼 수 있다. 커뮤니케이션의 방식과 더불어 내용도 중요하다. 관리자가 유용한 정보와 임무를 명확하게 전달할 때, 직원은 조직에 대해 더 많은 이해와 통찰력을 갖게 되고, 업무를 보다 효과적으로 수행할 수 있게 된다[24][25].

효과적인 커뮤니케이션은 조직 구성원들이 긍정적인 상호관계를 형성하게 하고, 이는 기업의 성과에 직접적인 영향을 미친다[26]. 또한 효과적인 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 학습과 생산성 향상에도 긍정적인 영향을 미친다[27]. 이러한 커뮤니케이션을 통한 긍정적인 효과는 결과적으로 직원의 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[28-31]. 배수현, 최수정(2016)의 연구에서처럼 교육훈련은 커뮤니케이션과 유의미한 영향을 주며 직무만족이 교육훈련과 이직의도의 관계를 매개하는 것으로 나타났다[32]. 김은희(2015)의 연구는 커뮤니케이션이 직무만족에 부분적으로 유의미한 영향을 미치는 한편 커뮤니케이션 직무몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것을 증명하였다[33]. 따라서 조직은 커뮤니케이션 활동에 관심을 가지고 노력해야 할 필요가 있다.

### 3. 인재개발

기업에서 인재란 차별화된 전문성과 업무능력을 갖추고 있으며, 조직의 경쟁우위를 갖추는 데 원천이 되는 직원으로 정의된다[34]. 인재를 일반적인 구성원에 비해 특별히 대우하는 것을 인재우대정책이라고 할 수 있다. 기업이 우대정책을 통해 기업의 전문성에 적합한 인재를 확보하는 것은 다른 기업이 모방하기 어려운 기술과 창의적 지식을 통해 혁신할 수 있는 잠재력을 갖추는 것을 의미한다. 이에 따라 기업들은 핵심인재에 대한 우대와 관리를 중요한 인적자원관리 전략으로 활용하고 있다. 김진우와 신만수(2019)의 연구에서 인재우대제도가 종업원의 조직몰입에 크게 기여하는 것

로 나타났다[35]. 김미숙, 배성운(2014)의 연구에서 인적자원관리와 직무만족과 조직몰입의 관련되어 있음을 증명되기도 하였다[36].

인재개발 활동에는 현 직무에 적합한 종업원들의 지식, 역량, 태도, 기술을 고양시키기 위하여 요청되는 모든 활동이 포함된다. 예를 들어 온라인 학습활동, 교수자 중심 훈련, 화상회의, 개인의 자기주도 학습, 현장훈련 등이 그 예이다[37].

인재에 대한 태도는 기업의 성과에도 영향을 미친다. 중소기업을 대상으로 핵심인재관리가 기업의 성과에 미치는 영향을 연구한 이갑두(2011)에 따르면, 인재 확보 정책을 강하게 추진하는 기업일수록 재무성과보다는 비재무성과가 높게 나타났다[38]. 반면, 인재유지 정책을 강하게 추진할수록 재무성과가 높게 나타났다. 즉, 기업의 인재우대정책은 기업의 성과 향상으로 이어지지만, 정책의 종류에 따라 직접적인 영향을 미치는 성과의 종류에는 차이가 있다는 것이다. 전동화와 정동섭(2011)의 연구에서는 인재우대 정책이 1인당 매출액과 1인당 순이익 등 사업 성과에 직접적이며 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[39]. 그러나 기업의 기술환경의 변화가 느리고, 신제품 개발 및 출시가 드문 기업의 경우에는 인재우대 정책이 성과 향상으로 이어지지 않았다.

기업성과가 높은 우수한 기업일수록 인재개발을 중시하고 경영관리자의 중요한 책무로써 강조하고 있다. 기업의 지속적 발전을 위하여 인재개발에 대한 차별한 관심과 더불어 보다 폭 넓은 연구가 요청되고 있다[10].

### 4. 조직몰입도

조직몰입은 직원이 조직에 느끼는 정서적인 애착으로 정의할 수 있으며[40], 직원이 조직에 지속적으로 남아있을 필요성과 의지로 설명되기도 한다[41]. 이 연구에서는 조직몰입을 조직의 성공을 위해 일하고자 하는 직원의 의도와 의지로 정의한다. 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 태도를 나타낸다는 점에서 직무만족과 유사한 개념으로 분류되기도 한다. 그러나 조직몰입은 조직 전체에 대한 구성원의 태도를 의미하는 반면, 직무만족은 자신의 직무에 대한 태도를 의미한다는 점에서

차이가 있다[42].

그동안 조직몰입에 대한 연구는 직원이 조직에 갖는 정서적이고 심리적인 측면이나 그로인해 나타나는 행동을 수반한 의지에 중점을 두어왔다. Halaby(1986)은 조직몰입의 중요성에 있어서 근로자와 고용주 간의 정서적 연계를 강조하였고[43], 천명환(2016)은 조직 가치에 관한 신뢰와 수용, 일하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남으려는 욕구 등 정서적 몰입도를 강조하였다[44].

조직몰입은 대체로 조직의 성과나 안정적인 운영에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[45]. 조직몰입이 높아지면 직원이 조직의 목표를 위해 일하고자 하는 의지를 향상시키며, 복지 개선에도 영향을 미친다[41]. 조직몰입도가 높은 구성원은 조직의 목표를 자신의 목표로 받아들이고 조직의 이익에서 자신의 이익을 찾으므로 조직을 위한 행동을 하게 되며[46], 낮은 이직 의도를 보인다[41][47].

특히 송건섭, 나병선 (2014)의 연구에서 교육훈련과 커뮤니케이션이 조직몰입과 통계적으로 유의함을 확인하였다. 조직몰입이 조직내의 교육훈련활동 및 커뮤니케이션 활동과 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있으며 금융업내에서 조직몰입이 특히 기타 변수와의 관계에서 역할을 하는지도 좀더 논의되어야 할 필요가 있다 [28].

## 5. 직무만족도

직무만족도는 직무 그 자체뿐만 아니라 직무와 관련하여 얻게 되는 보상에 만족하는 정도를 포함하기도 한다[48][49]. 직무만족에 대한 연구는 초기에 조직 구성원의 욕구와 만족 사이의 불일치를 해소하는 방법에 관심을 두었으나, 최근에는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 근무 환경이나 경력 등 구성원이 중요하게 여기는 가치나 정서를 강조하는 경향이 있다[50]. 직무 만족은 조직의 생산성에 영향을 미치며 종업원들의 헌신을 높이고 조직의 성공을 결정할 수 있다. 직무 만족이 종업원들의 행태에도 영향을 미치기 때문에 직무 만족도는 종업원들의 생산성을 향상시켜 조직 전체의 성과에 영향을 줄 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 요인들은 노동의 유형이나 형태, 조직문화 등 외부 환경적인 요소부터 여가시간이나 직무스트레스와 같은 개인적인 요소에 걸쳐 다양하게 연구되어왔다. 김종연과 이건희(2015)는 근무시간이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향을 연구하였는데, 근무시간이 평균보다 낮은 집단에서 직무만족도와 조직몰입도가 높아지는 것을 확인하였다[51]. 특히 직무만족도는 조직몰입도와와의 관계에 많은 학자들이 관심을 가져왔는데 추교원, 정재현 (2020)의 연구와 강명희, 김부희, 유영란, 임현진 (2011)의 연구에서도 직무만족과 조직몰입간의 구조적 관계를 증명하였으며 두 변수의 밀접한 관련성을 확인하였다 [52][53].

조직문화와 관련해서는 상급자의 리더십이나 소통방식이 직무만족도에 미치는 영향에 대한 연구가 주를 이루었는데, 김소희와 소효정(2018)의 연구에 따르면 상급자의 피드백에 대해 구성원이 건설적인 의도로 인식할수록 직무만족도가 향상된 반면, 질책과 같은 비건설적인 의도로 인식할수록 직무만족도가 감소하였다[54]. 한편, 여가시간 활용과 그에 대한 만족도는 직무만족에 영향을 미치지 않으나[55], 직무스트레스는 직무만족도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[56].

인적자원관리와 관련한 요인이 직무만족에 미치는 영향도 각기 다른 구성요소에 따라 다르게 나타나는데, 송건섭과 나병선(2014)의 연구에 따르면 조직내 보상제도나 직무평가, 교육훈련이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 반면 커뮤니케이션은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다[28]. 그러나 리더와 구성원 간 교환관계에 초점을 맞춘 석봉인과 한문성(2016)의 연구에서는 상급자와 직원의 소통이 원활할수록 직무만족과 조직몰입의 수준이 높아지는 것으로 나타났다[57].

이와 같은 직무만족도의 중요성을 감안할 때 한국의 금융기업에서 어떠한 변수들이 직무만족도에 영향을 주며 앞에서 언급된 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션, 조직몰입과 어떠한 관계에 있는지 알아보는 것은 매우 필요하다

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 금융업 종업원의 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션이 조직몰입을 매개변수로 해서 종속변수로는 금융업 종업원의 직무만족 변인을 각각 설정하였다. 앞선 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션, 조직몰입과 직무만족에 대한 이론적 고찰로 미루어 보면 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 그리고 이러한 직무몰입을 통한 직무만족에 영향을 미치는 영향에 대해 연구 모형과 가설을 설정해 보기로 하였다.

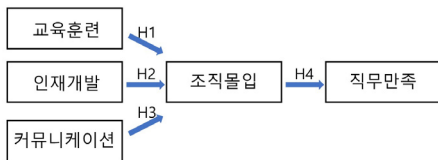


그림 1. 연구모형

##### 1.1 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션 그리고 조직몰입

조직몰입은 여러 가지 요인에 의해 영향을 받는데 교육훈련 프로그램이 조직몰입을 높이는 주요 원인으로 평가받고 있다. 정서적으로 조직에 완전히 몰입하게 되면 일의 주인이 된다. 그러나 그렇지 않을 경우에는 그 일은 단순한 수행해야 할 의무에 불과하게 인식될 뿐이다. 조직몰입이란 자기자신을 동일시하고 그 조직에 참여하려는 상대적 강도를 뜻하며 자신이 속한 조직의 가치와 목표 등에 대하여 강한 신념을 가지고 조직을 위하여 노력하려는 의지 및 그 조직의 구성원으로 계속 남고자 하는 욕망을 바탕으로 한다[58].

김병화(2004)는 교육 훈련프로그램이 종업원들의 조직몰입에 영향을 미치는 것을 증명하였다[59]. 이은용·박수진·이수범(2006)도 교육훈련 조직몰입에 영향을 미치는 것을 보여주었다[60]. 박주완과 이성(2016)의 연구는 교육훈련과 조직몰입의 관련되어 있

다는 것을 증명하였다[61]. 조직몰입이 증가되면 재무 성과를 향상시키고, 조직몰입은 교육훈련투자와 조직몰입도는 교육훈련비와 기업의 재무성과를 매개하였다.

커뮤니케이션 역시 조직의 성과에 영향을 미치며 조직몰입과 긍정적으로 관계한다. Singh(200)은 커뮤니케이션에 의해 종업원들에 대한 지원을 높이는 한편 피드백을 바탕으로 만족도를 높일 수 있다고 하였다[62]. 커뮤니케이션은 종업원들이 회사의 목표와 가치, 비전 등을 함께 공유할 수 있게 돕고 이것을 본인들의 업무에 보다 용이하게 적용할 수 있다. 조상만(2000)의 연구에서 커뮤니케이션이 종업원들의 직무 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다[63]. 또한 이진혁 (2017)의 연구는 커뮤니케이션이 원활히 운영되는 조직일수록 조직몰입이 증가된다는 사실을 확인하였다[64]. 조직의 원활하고 충분한 정보 교류와 정보의 질이 중요하며 이러한 변수들과 조직 몰입 사시의 관계가 확인되었다.

조직내 인재개발에 대한 관심과 관리는 종업원들의 조직에 대한 정서적인 몰입을 하는 한편 본인의 직무에 대하여 주체적으로 일하게 돕는다[65].

조직내 인적자원에 대한 관심과 관리는 조직몰입에서 중요한 역할을 한다[66]. 주영주와 김동심(2013)은 인재를 우대하는 조직에서 종업원들의 직무만족이 향상됨에 따라 조직몰입도 향상됨을 확인하였다[67]. 주영주와 김동심(2013)의 연구에 따르면, 기업의 인재를 우대하는 수준이 높다고 인지하는 경우 낮은 집단에 비해 직무만족이 커질수록 조직몰입이 증가하였다[67]. 또한 박진수와 이성희(2019)의 연구도 인재우대 활동은 조직몰입을 증가시킨다는 사실을 확인하였으며 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들의 역량을 강화하여 조직에 대한 몰입의 수준을 높일 것을 강조하였다[68]. 위의 논문에 기초해서 여기에서는 두 가지 가설을 세워보았다.

가설 1. 교육훈련이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 인재개발이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 커뮤니케이션은 조직몰입에 부(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 1.2 직무만족에 대한 조직몰입의 매개효과

앞에서 살펴본 것과 같이 조직몰입과 직무만족에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔으나 본 논문에서 다루는 금융업 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구는 여전히 부족하기에 그 의미가 크다고 본다. 다른 업종과 비교하여 종업원들이 속한 조직의 이익과 매출 등이 강조되는 금융업에서 이에 따른 종업원들의 직무만족에 대한 조직몰입의 매개효과를 살펴보고자 한다.

조직몰입은 본인이 속한 조직의 이익을 위해 행동하려는 심리상태이기에 조직 몰입도가 높으면 보다 속한 조직에 긍정적 행동을 할 것이다[69]. 종업원들이 속한 조직에 대한 몰입수준이 높다면 조직을 위해서 종업원은 최선의 노력을 다하려고 할 것이다. 또한 조직내에서 종업원들은 적극적 활동과 참여를 바탕으로 조직의 목표를 달성하게 되며 이를 위하여 조직과 종업원들의 연계가 중요하다. 직무만족과 조직몰입이 이러한 역할을 하는 개념이라 할 수 있다. 직무만족과 조직몰입은 혁신, 창조, 변화의 수용 등 긍정적 행동 및 직무태도와 관련되어 있다[70][71].

효율적인 인재개발을 위해서는 조직몰입과 관련된 변수들을 적절히 활용하여 이해해야할 필요가 있다[72]. 조직몰입은 여러 가지 요인에 의해 영향을 받는데 인적자원개발 요소인 교육훈련, 커뮤니케이션, 인재개발 등이 조직몰입을 높이는 주요 원인으로 평가받고 있다. 특별히 조직몰입은 직무만족과도 서로 깊은 상관관계를 지니고 있다[73]. 사실, 조직몰입과 직무만족은 정서적인 반응이라는 점에서 공통점을 지니지만 차이점이 있다. 조직몰입은 조직에 대한 종업원들의 정서적 반응인 것에 비하여 직무만족은 종업원들의 직무 자체와 관련된 반응이라는 차이가 있다[69].

Williams과 Hazer(1986) 등 많은 연구들은 직무만족을 조직몰입의 선행변수로 보았다[74]. 특별히 조경호(1995)는 직무만족과 조직몰입간의 관계에서 여러 가지 상황변수가 두 가지 변수 사이에서 관계를 매개하는 것을 입증하였다[75]. 김진미(2006)의 연구도 직무만족은 조직몰입에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다[76]. 종업원들이 본인의 직무와 속한 조직에 대하여 어떤 태도를 가지느냐에 따라 종업원들은 본인들

의 직무에 대하여 더욱 심리적으로 애착을 가지게 된다[77]. 또한 그에 따라 종업원들의 직무만족도 많이 달라질 수 있다. 이상에서 살펴본 직무만족과 조직몰입간의 연구결과에 기초하여 가설을 도출하면 다음과 같다

가설 4. 조직몰입은 직무만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조작적 정의

위의 내용들에 근거해서 다음과 같이 변수들에 대해서 조작적 정의를 할 수 있다.

설문조사에서 활용된 측정문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)이며, [표 1]처럼 기존의 선행 연구들을 바탕으로 각 변수들의 조작적 정의와 측정항목들을 설계하였다.

표 1. 구성개념별 조작적 정의

연구변수	조작적 정의	측정 항목수	문항의 출처
교육훈련	교육훈련은 직무수행에 필요한 새로운 기술과 지식을 얻을 수 있는 배움의 기회와 과정	6	Long & Xuan (2010)
인재개발	일련의 계획된 활동으로서의 구성원에게 조직의 직업 요구에 대한 기술	4	Werner and DeSimone (2012)
커뮤니케이션	구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 언어적 혹은 비언어적 방법을 통하여 정보와 감정을 주고받는 과정	6	주영하, 선민정, 2018; 장세유, 이희정, (2014)
조직몰입	조직몰입이란 조직에 대한 직원의 심리적 유대감과 감정을 의미하며, 직원이 조직에 갖는 충성도	3	Rayton, 2006; Price & Mueller, 1986).
직무만족	직무만족이란 조직의 구성원들이 자신에게 맡겨진 직무에 대해 느끼는 감정과 태도	4	Vroom, 1964; Lock, (1969)

## 3. 자료수집

본 연구는 2018년 한국직업능력개발원에서 제공한 인적자원패널데이터 (HCCP)의 제 7차 데이터 중 근로자 응답 문항을 사용하였다. 이 자료를 바탕으로 SPSS 25.0과 AMOS 25.0을 사용하여 분석하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본특성

분석 결과 표본 대상의 특징은 성별에서는 남성(67.6%)로 여성(32.4%)보다 상대적으로 많았으며, 학력별로는 대졸이상이 87.7%로 나타났으며 대학원 석사 이상도 9.7%로 조사되었다. 또한 전문대졸자는 8.7%, 고졸자들은 총 4.4%를 차지하였다. 혼인관계에서는 기혼자들이 과반수 이상(69.3%)로 나타났으며 미혼이 30% 기타 이혼 또는 사별한 경우가 0.7%로 나타났다. 기타 전문대졸자가 8.7%, 고졸자들이 4.4%로 조사되었으며 모름/무응답자가 0.2%로 나타났다. 조사자들은 대부분 정규직으로 97.2%를 차지하였으며 비정규직 종업원들은 2.8%로 나타났다. 표본의 특성을 정리하면 [표 2]와 같다.

표 2. 기초통계분석

구분	내용	빈도	비율(%)
성별	남자	311	67.6
	여자	149	32.4
학력	모름/무응답	1	.2
	인문고졸	3	.7
	공고졸	1	.2
	기타 실업고졸	16	3.5
	전문대(2·3년제 대학)졸	40	8.7
	4년제 대졸	354	77.0
	석사졸	43	9.3
혼인	박사졸	2	.4
	미혼	138	30.0
	기혼(재혼 포함)	319	69.3
정규직여부	이혼 또는 사별	3	.7
	정규직	447	97.2
	비정규직	13	2.8

### 2. 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

이 연구에서는 측정 개념의 신뢰성을 측정하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였고 타당성 분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그리고 측정항 중 다른 요인에 분류되거나 혹은 신뢰성을 저하시키

는 문항에 대해서는 1차적으로 제거하여 최종적으로 커뮤니케이션에는 6 문항 중 4항만이 포함되어 있다. 신뢰도 분석결과에 따르면 Cronbach's  $\alpha$  계수가 모든 잠재변수에 대하여 0.7이상으로 나타나 높은 신뢰도를 나타냈다.

표 3. 신뢰도분석

측정개념	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach의 알파
교육훈련	6	4	.863
인재개발	4	4	.919
커뮤니케이션	6	4	.907
직무몰입	3	5	.692
직무만족	4	3	.857

측정모형 분석 결과  $\chi^2$ 대 자유도 비율은 2.556으로 나타났으며, GFI는 0.911, RMSEA는 0.058로 값들이 우수한 것으로 나타났다. IFI는 0.952, NFI는 0.924로 모두 0.9 이상의 연구 모형의 적합도가 좋은 것으로 나타났다[표 4].

표 4. 신뢰도 및 집중타당도 분석

구분	$\chi^2$ (p)	$\chi^2/d.f.$	GFI	AGFI	RMR	NFI	RMSEA	IFI	CFI
수용 기준		5 이하	0.8 이상	0.8 이상	0.05 이하	0.85 이상	0.08 이하	0.9 이상	0.9 이상
지수	457.478	2.556	0.911	0.885	0.027	0.924	0.058	0.952	0.952

판별타당성을 확보하기 위하여 변수간의 차이를 판단할 수 있는 AVE값을 분석하였다. Fornell와 Larcker에 의하면 평균 추출 분산(Average Variance Extract)이 0.5이상이라면 측정모형의 집중 타당성 확보가 가능하다. 분석결과에 따르면 평균 추출 분산값이 0.600 ~ 0.680으로 나타나 0.5이상을 충족하여 측정도구의 집중타당성을 확보하였음을 알 수 있다. 판별타당성을 확보하기 위해서 변수간의 차이를 판단하는 AVE값을 분석하였다. Fornell & Larcker[30]이 정의한 것처럼 AVE 제공값이 각 잠재변수 상관계수보다 크면 잠재변수간판별 타당도를 확보했다고 볼 수 있다. [표 5]를 보면, AVE의 제공값이 모든 구성개념들의 상관계수보다 크기에 측정도구의 판별 타당성을 확보하였음을 알 수 있었다.



표 5. 상관관계 및 판별타당도 분석

	교육 훈련	인재 개발	커뮤니 케이션	조직 몰입	조직 만족
교육 훈련	0.627 (0.792)				
인재 개발	0.695***	0.796 (0.892)			
커뮤 니케 이션	0.640***	0.762***	0.694 (0.833)		
조직 몰입	0.558***	0.586***	0.612***	0.597 (0.772)	
직무 만족	0.479***	0.511***	0.612***	0.691***	0.757 (0.870)

\*상관계수의 괄호 굵게 표시된 값은 AVE의 제곱근 값임.

표 6. 신뢰도 및 집중타당도 분석

요인	측정항목	표준적 재치	표준 오차	t값	p값	CR	AVE	Cronba ch의 알파
교육훈련	교육훈련1	0.737						0.863
	교육훈련2	0.705	0.065	14.652	***	0.908	0.627	
	교육훈련3	0.515	0.066	10.583	***			
	교육훈련4	0.818	0.062	17.07	***			
	교육훈련5	0.806	0.065	16.825	***			
	교육훈련6	0.739	0.057	15.385	***			
인재개발	인재개발1	0.806						0.940
	인재개발1	0.89	0.054	22.629	***			
	인재개발1	0.86	0.056	21.563	***			
	인재개발1	0.887	0.057	22.526	***			
커뮤니케이션	커뮤니케이션1	0.708				0.900	0.694	0.907
	커뮤니케이션2	0.789	0.069	15.569	***			
	커뮤니케이션3	0.825	0.072	16.182	***			
	커뮤니케이션4	0.793	0.063	15.636	***			
직무몰입	직무몰입1	0.653				0.815	0.597	0.692
	직무몰입2	0.657	0.113	11.517	***			
	직무몰입3	0.825	0.097	13.117	***			
직무만족	직무만족1	0.84				0.925	0.757	0.857
	직무만족2	0.665	0.055	15.351	***			
	직무만족3	0.739	0.045	17.644	***			
	직무만족4	0.89	0.042	22.349	***			

한편 Fornell과 Larcker는 확인적 요인분석으로부터  $\lambda$ 값에 근거한 내적일관성값 (internal consistency value 혹은 internal consistency reliability)으로 측정타당성을 평가할 수 있다고 하였다. 특히 이 값은 특정지표의 개념신뢰도(composite reliability)를 나타내는 것이다. [표 6]에서 개념신뢰도는 최소 0.815의

값을 가져 0.8 이상을 요구하는 일반적 기준에 부합한다.

### 3. 구조모형 분석 및 가설 검증

가설 검증 결과 [표 7]을 참조하면 교육훈련은 직무몰입(0.226), 인재개발은 직무몰입(0.278), 커뮤니케이션은 직무몰입(0.371)에 유의미한 영향을 미친다는 가설이 채택되었고 직무환경은 직무만족(0.355), 직무몰입(0.256)에 모두 유의미한 영향을 미친다는 가설이 채택되었다. 그리고 직무몰입은 직무만족(0.728)에 정의 영향을 가설은 채택되었다.

표 7. 구조방정식 주 효과 연구가설 검증

가설	가설경로	경로계수	표준오차	t값	p값	채택 여부	R <sup>2</sup>
H1	교육훈련-직무몰입	0.226	0.055	3.215	0.001	채택	0.484
H2	인재개발-직무몰입	0.178	0.064	2.104	0.035	채택	
H3	커뮤니케이션-직무몰입	0.371	0.067	4.37	***	채택	
H4	직무몰입-직무만족	0.728	0.083	11.243	***	채택	0.53

이를 기반으로 가설에 기초해서 살펴볼 때, 교육훈련은 인재개발 및 커뮤니케이션은 직무몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션을 고양시킬 수 있다는 것을 알 수 있다 그리고 직무몰입과 직무만족도 서로 긍정적으로 연관되어 있다는 사실을 발견할 수 있다. 이는 직무몰입도가 높은 금융기업에서 종업원들의 직무만족도를 고양할 수 있다는 것을 의미한다.

### 4. 직간접효과 분석

경로분석을 통하여 직접효과 및 비표준경로계수를 바탕으로 표준오차를 계산하여 bootstrap으로 유의도를 검증하는 간접 효과와 함께 총 효과를 분석하였다. 아래 [표 8]에 예시되어 있듯 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션은 직무몰입에 직접효과를 가지고 있으며 직무만족에 간접효과를 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 직무몰입은 직무만족에 직접효과를 가지고 있다. 이와

같은 사실을 볼 때 금융업의 종업원들에 대한 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션 강화되면 종사원들의 직무몰입에 긍정적 영향을 미침으로써 결과적으로 직무만족이 높아진다는 사실을 분명히 파악할 수 있었다.

표 8. 경로분석 결과

종속변수	설명변수	직접효과	간접효과	총효과
직무몰입	교육훈련	0.226		0.633
	인재개발	0.178		0.668
	커뮤니케이션	0.371		0.256
직무만족	교육훈련		0.098	0.098
	인재개발		0.318	0.318
	커뮤니케이션		0.207	0.207
	직무몰입	0.728		0.728

이러한 관계들에 대한 분석 결과를 바탕으로 아래 2와 같이 모형을 도출할 수 있다. 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션이 조직몰입에 영향을 미치며, 조직몰입은 직무만족에 영향을 준다. 조직몰입은 또한 교육훈련, 인재개발, 커뮤니케이션과 직무만족 사이를 매개한다.

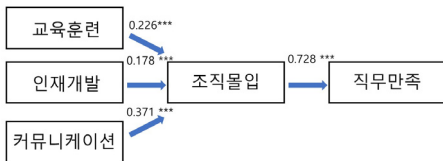


그림 2. 표본분석 결과에 의해 검증된 모형

## V. 결론

### 1. 요약과 시사점

본 연구의 분석 결과를 요약하면, 한국 금융 산업에서 인재우대, 커뮤니케이션, 조직 몰입 및 직무 만족간에는 서로 관계성이 있다는 것을 알 수 있다. 특히 본 연구는 이러한 변수들간의 구조적 관계를 실증적으로 규명했다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 본 연구결과와 같이 조직에 몰입한 종사원은 직무성능이 높아지

로 종업원들의 조직몰입을 높일 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이며, 직무성능을 높이기 위하여 조직내 인적자원에 대한 관리가 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 조직은 장기적인 적극적인 관심을 통하여 종업원들이 조직에 잘 몰입할 수 있는 전략을 개발하는 한편 이것을 조직전체의 인적관리 차원에서 활용해 좋은 성과를 낼 수 있도록 도와야 할 것이다[78].

또한 이러한 결과는 조직몰입을 통하여 종업원들이 조직에 더욱 많은 애착을 가지게 되며 본인들의 직무에 더욱 만족하게 되는 경향이 높아진다고 한 임동호(2012)의 연구와 맥락을 함께 한다[72]. 그리고 주영주, 김동심(2013)의 결과처럼 인재를 우대하는 조직에서 종업원들의 직무만족에 따라 조직몰입도가 변화함을 확인하였다[67]. 이는 한국의 금융기업이 능력개발 기회를 제공하는 교육훈련을 실시하는 한편 인재개발을 중시하는 정책을 가지고 개방적인 의사소통체계를 가진다면 구성원들의 몰입을 증대시켜 종업원들의 직무만족 수준을 향상시킬 수 있다고 해석할 수 있다. 이러한 본 연구의 결과는 김지영, 김성혜, 조아로(2019)의 연구와 같이 조직에서의 커뮤니케이션과 인재우대정책, 교육훈련이 직무만족에 영향을 준다는 사실과 일치하나 본 연구는 조직몰입이 이러한 관계를 매개한다는 점을 증명하였다는 차이점이 있다[79]. 또한 주영주와 김동심(2013)의 연구가 인재를 우대하는 경향이 높은 경우는 직무만족이 증가함에 따라 조직몰입이 증가한다는 결과와 부분적으로는 일치하나 본 연구는 조직몰입이 증가할 때 직무만족이 향상된다는 점을 증명하였다는 점에서 약간의 차이점을 보인다[67].

긴밀한 커뮤니케이션이 요청되고 끊임없는 능력개발이 필요한 한국의 금융기업에서 포스트코로나 시대를 대비하며 더욱 교육훈련과 인재개발을 중시하는 내부 정책을 택하여 구성원들의 조직몰입을 위하여 노력하는 내부 정책을 취해야 한다. 또한 조직몰입을 통하여 금융기업의 종업원들이 더욱 직무에 만족할 수 있음을 발견함에 따라 한국의 금융기업은 특별히 커뮤니케이션을 강화하는 방안을 강구하여 조직의 구성원들의 직무에 대한 만족을 고양하고 소속에 대한 몰입을 높이도록 관련 금융기업내 부서들간의 지혜와 협력이 필요하다.

이러한 연구결과 따라 다음과 같은 시사점을 제안할 수 있다. 첫째, 여러 교육훈련프로그램을 수행할수록 조직에 대한 구성원들의 태도가 긍정적이라는 김동주,유병홍(2012) 등의 선행연구 결과와 마찬가지로 본 연구에서도 인재개발이 조직몰입과 직무만족과 통계적 유의성을 가진다는 것으로 나타났다[80]. 따라서 우리나라의 금융기업들은 인재개발에 더욱 적극적인 관심을 가지고 여러가지 사내 교육 프로그램을 확충하고 외부 교육강좌참여 인턴시트를 확대하는 등 종업원들에게 포스트 코로나 시대를 대비하여 능력을 확충할 수 있는 교육훈련의 기회를 제공해야 한다. 특히 금융기업의 최고위층들이 인재개발에 대한 긍정적인 인식을 가져야 한다. 당장의 수익과 연결되지 않더라도 인재개발이 중요하다는 인식을 가지고 적극 투자할 수 있는 인식의 전환이 필요하다. 또한 종업원들에 대한 교육훈련은 장기적으로 종업원들의 능력을 향상시켜 금융서비스를 이용하는 금융소비자들에게도 도움이 될 수 있다는 사실을 인식하고 금융기업은 교육훈련 실시에 적극적으로 임해야 한다.

둘째, 조직몰입과 조직성과를 위해서는 조직원들을 위한 보다 다양한 인적자원 개발 프로그램 구축외에도 커뮤니케이션을 통해 조직 내 신뢰문화 구축이 필요하다는 점을 제안한다. 그에 따라 이러한 조직문화가 조직몰입과 직무 만족도 향상을 통하여 조직 전체의 성과에 영향을 준다는 것으로 볼 수 있다. 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 김문준, 김노사, 노유진(2017)의 연구 결과를 고려하면서 우리나라의 금융업 산업에서도 활발한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있는 포용적이고 유연한 조직문화를 구축하는 데 노력할 것을 제안하고자 한다[81]. 특히 금융업 조직내에서는 다양한 협업과 업무가 필수적임에 따라 조직원들간의 커뮤니케이션 방식과 방법 등에도 많은 관심을 가질 필요가 있다. 이를 위하여 금융기업내 소통메신저의 역할을 할 수 있는 사내 커뮤니케이터들을 확충하고 언택트시대에 걸맞는 디지털 기반의 커뮤니케이션 방법을 구축하는 방법을 모색해야 한다.

금융기업들의 기본적인 목표는 성과를 내고 매출을 향상시키면서 지속적으로 발전하는 것이며 종업원들의 태도에 따라 그 결과가 달라질 수 있다. 또한 종업원들

의 태도는 금융서비스를 이용하는 금융소비자들에게도 큰 영향을 준다. 본 연구 결과에 따르면 금융기업의 종업원들은 인재들의 능력개발과 성장과 관련된 조직의 인재개발에 대하여 영향을 받아 자신의 직무와 조직에 대하여 더욱 몰입하는 태도를 취할 수 있고 그들의 직무 만족도가 더욱 향상된다고 볼 수 있다. 금융기업의 인재개발에 대한 관심과 정책은 커뮤니케이션을 통하여 금융기업이 추구하는 가치를 공유하고 조직에 몰입된 구성원은 본인의 직무에 대하여 더욱 만족한다는 점을 발견할 수 있었다.

교육훈련 및 커뮤니케이션이 원활하여 인재개발에 관심을 갖고 신경을 쓰는 조직의 구성원은 더욱 조직에 몰입하게 되고 구성원의 조직몰입 행동은 그들의 직무 만족을 증대시키는데에 중요한 매개적 역할을 하는 것으로 증명된 만큼 본 연구는 정책적 함의로서 교육훈련과 인재개발이 조직몰입에 중요함을 다시 한번 강조하고자 한다. 향후 금융기업은 포스트코로나 시대를 준비하고 대처해야 하는 만큼 더욱 인적자원개발에 관심을 가지고 교육훈련을 비롯한 전반적인 인재개발, 커뮤니케이션을 강화하여 조직몰입과 직무만족을 위하여 노력해야 한다.

많은 변화가 예상되는 포스트코로나 시대를 대비해야 하는 시점에서 한국의 금융기업은 종업원들이 지속적인 성장과 발전을 할 수 있도록 준비해야 한다. 특히 언택트 시대의 도래와 함께 이에 대비할 수 있는 금융인력의 교육과 훈련 강화에 신경써야 한다. 금융기업은 항상 인재개발을 중시하는 마인드를 가지고 포스트코로나시대의 변화에 따른 합당한 현실적인 인재개발정책과 커뮤니케이션을 실시해야 한다. 이것은 금융기업의 변화와 혁신을 지속적으로 이끌어 금융기업의 경쟁력 향상에도 도움이 될 수 있다.

## 2. 연구의 한계와 향후 연구방향

위와 같은 시사점을 가짐에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가진다. 우리나라의 많은 금융업에 속한 조직들중 일부 표본을 대상으로 분석을 실시하여 결과를 다른 업종에 적용하기에는 그 한계를 지닌다고 본다. 향후 질적연구를 통하여 포스트코로나 시

대의 금융기업 종업원들과 관련한 요인을 도출하여 조직몰입, 성과와 연계성을 실증적으로 밝히는 연구가 필요하다. 특히 추후 연구에서는 연구의 표본수의 확대하고 다른 업종에 속한 기업들과의 분석 결과와의 비교 등을 통하여 보다 심도있는 관련 연구가 필요하다.

**참 고 문 헌**

[1] R. M. Steers and L. W. Porter, "The role of task-goal attributes in employee performance," *Psychological Bulletin*, Vol.81, No.7, pp.434-452, 1974.

[2] J. D. Hawley and J. K. Barnard, "Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry," *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, pp.65-80, 2005.

[3] P. E. Spector, *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, 1997.

[4] H. M. Weiss, "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences," *Human Resource Management Review*, Vol.12, No.2, pp.173-194, 2002.

[5] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.7, pp.600-619, 2006.

[6] D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley, 1978.

[7] 오선희, 전인, "기업의 인적자원개발이 인적자원 성과에 미치는 영향," *조직과 인사관리연구*, 제40권, 제2호, pp.111-133, 2016.

[8] 김민경, 나인강, "교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로," *대한경영학회지*, 제25권, 제4호, pp.2047-2064, 2012.

[9] 김성환, "인적자원개발제도, 조직몰입, 직무만족 간의 관계: 조직수준의 학습문화의 매개효과 검증," *벤처창업연구*, 제9권, 제3호, pp.119-128, 2014.

[10] 최호규, 이영구, "중소기업의 인적자원개발이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연

구," *상업교육연구*, 제20권, pp.87-104, 2008.

[11] 임상호, 장석인, 배성필, 최창호, 이용선, "중소제조업의 NCS 기반 교육훈련이 직무수행에 미치는 영향," *산업진흥연구*, 제42권, 제1호, pp.85-91, 2017.

[12] 문영만, "재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직에 미치는 영향," *노동정책연구*, 제19권, 제2호, pp.103-133, 2019.

[13] Y. Park and S. Kwon, "The effect of employee training on organizational commitment: mediating effect of ambidexterity innovation and moderating effect of organizational communication," *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol.40, No.4, pp.373-384, 2020.

[14] 이영구, 임명재, "관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전공자와 비전공자간의 영향요인 비교," *경영교육연구*, 제26권, 제1호, pp.47-69, 2011.

[15] J. M. Werner and R. L. DeSimone, *Human Resource Development*, Cengage Learning, 2012.

[16] H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society," *Annual Review of Psychology*, Vol.60, No.1, pp.451-474, 2009.

[17] P. N. Blanchard and J. Thacker, *Effective Training*, Pearson, 2013.

[18] L Badillo Amador, and L. E. Vila, Education and skill mismatches: Wage and job satisfaction consequences," *International Journal of Manpower*, Vol.34, No.5, pp.416-428, 2013.

[19] L. H. Nishii and B. Schneider, "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol.61, No.3, pp.503-545, 2008.

[20] M. B. Shuck, T. S. Rocco, and C. A. Albornoz, "Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD," *Journal of European Industrial Training*,

- Vol.35, No.4, pp.300-325, 2011.
- [21] R. J. Burke and D. S. Wilcox, "Characteristics of effective employee performance review and development interviews," *Personnel Psychology*, Vol.22, No.3, pp.291-305, 1969.
- [22] R. S. M. Lau and M. E. May, "A win-win paradigm for quality of work life and business performance," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.49, No.3, pp.211-226, 1998.
- [23] 최세경, 강정애, "커뮤니케이션, 팀 공유감과 팀 학습 유효성," *대한경영학회지*, Vol.26, No.2, pp.311-332, 2013.
- [24] M. C. Kernan and P. J. Hanges, "Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.5, pp.916-928, 2002.
- [25] D. N. Den Hartog, C. Boon, R. M. Verburg, and M. A. Croon, "HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test," *Journal of Management*, Vol.39, No.6, pp.1637-1665, 2013.
- [26] 김현경, 강수돌, "커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향," *경영교육연구*, 제30권, 제4호, pp.405-433, 2015.
- [27] V. Slotte, P. Tynjälä, and T. Hytönen, "How do HRD practitioners describe learning at work?," *Human Resource Development International*, Vol.7, No.4, pp.481-499, 2004.
- [28] 송건섭, 나병선, "인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계," *한국인사행정학회보*, 제13권, 제1호, pp.327-350, 2014.
- [29] W. C. Sharbrough, S. A. Simmons, D. A. Cantrill, "Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness," *The Journal of Business Communication*, Vol.43, No.4, pp.322-343, 2006.
- [30] D. Ball, P. S. Coelho, and A. Machás, "The role of communication and trust in explaining customer loyalty," *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.9/10, pp.1272-1293, 2004.
- [31] S. P. Brown and T. W. Leigh, "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.4, pp.358-368, 1996.
- [32] 배수현, 최수정, "근로자의 이직의도와 교육훈련내용의 직무연관성, 직무스트레스, 조직커뮤니케이션 및 직무 만족의 관계," *직업교육연구*, 제35권, 제6호, pp.1-19, 2016.
- [33] 김은희, "항공사 객실승무원의 조직커뮤니케이션이 직무만족과직무몰입 및 서비스 수행에 미치는 영향," *자료분석학회*, 제17권, 제2호, pp.883-896, 2015.
- [34] 정현우, "중소기업의 핵심인재우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," *경영과 정보연구*, 제32권, 제3호, pp.153-172, 2013.
- [35] 김진우, 신만수, "기업의 인적자원관리제도가 종업원의 조직몰입에 미치는 영향: 국제화의 조절효과를 중심으로," *국제경영리뷰*, 제23권, 제3호, pp.61-92, 2019.
- [36] 김미숙, 배성운, 서보민, "종합병원 여성근로자의 조직몰입에 대한 인적자원관리와 성취욕구의 영향: 직무만족의 조절효과," *대한경영학회지*, 제27권, 제2호, pp.311-325, 2014.
- [37] J. Gilley, S. Eggland, A. M. Gilley, and A. Maycunich, *Principles of human resource development*, Basic Books, 2002.
- [38] 이갑두, "전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로. 산업경제연구," 제24권, 제4호, pp.2541-2564, 2011.
- [39] 전동화, 정동섭, "핵심인재관리제도가 기업성과에 미치는 영향-경쟁전략 및 기술환경의 조절효과를 중심으로," *경영과 정보연구*, 제30권, 제4호, pp.315-338, 2011.
- [40] B. S. Chakravarthy, "Measuring strategic Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.47, No.5, pp.437-458, 1986.
- [41] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.41, No.1, pp.61-89, 1991.
- [42] 임진혁, 권혁, 박성희, "벤처중소기업 노동자의 일자

- 리 만족도가 직무만족, 조직몰입, 비 이직 의도에 미치는 영향력에 관한 비교 연구,” 경영교육연구, 제33권, 제4호, pp.187-215, 2018.
- [43] C. N. Halaby, “Worker attachment and workplace authority,” *American Sociological Review*, Vol.51, No.5, pp.634-649, 1986.
- [44] 천명환, “교육참여자 특성과 조직유효성의 관계: 커뮤니케이션의 매개효과,” 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제6호, pp.394-403, 2016.
- [45] J. E. Mathieu and D. M. Zajac, “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment,” *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, p.171, 1990.
- [46] 김수, 이태식, 함상우, “리더 신뢰성이 리더에 대한 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향과 리더 공정성 및 리더 개방성의 조절효과,” 대한경영학회지, 제31권, 제3호, pp.463-499, 2018.
- [47] 강인주, 정철영, “대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계,” 농업교육과 인적자원개발, 제47권, 제2호, pp.149-175, 2015.
- [48] T. L. Leap and M. D. Crino, *Personnel/human resource management*. Macmillan, 1993.
- [49] 주영하, 선민정, “조직문화가 종사자의 직무만족도에 미치는 영향: 의사소통의 매개효과를 중심으로,” 디지털융복합연구, 제16권, 제7호, pp.153-164, 2018.
- [50] 김승곤, 설현도, “팩토리얼 서베이 기법을 이용한 직무만족 선행요인 연구,” 조직과 인사관리연구, 제42권, 제4호, pp.221-246, 2018.
- [51] 김종연, 이진희, “근무시간이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향,” 경영연구, 제30권, 제4호, pp.471-492, 2015.
- [52] 추교원, 정재현, “증권회사 지점 종사자의 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제20권, 제5호, pp.476-499, 2000.
- [53] 강명희, 김부희, 유영란, 임현진, “조직구성원의 감성지능, 직무만족, 조직몰입, 조직충성 간의 구조적 관계 규명,” 기업교육과 인재연구, 제13권, 제2호, pp.111-135, 2011.
- [54] 김소희, 소효정, “상사의 피드백 의도에 대한 구성원의 인식이 직무만족에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과를 중심으로,” 대한경영학회지, 제31권, 제4호, pp.813-840, 2018.
- [55] 신은주, 조영득, 조현철, “금융 사무원의 여가 참여에 따른 여가만족이 직무만족에 미치는 영향,” 한국여가레크리에이션학회지, 제39권, 제2호, pp.1-10, 2015.
- [56] 광묘묘, 오현성, 전윤식, 이강수, “감정노동이 직무만족에 미치는 영향,” 경영교육연구, 제33권, 제2호, pp.217-237, 2018.
- [57] 석봉인, 한문성, “리더-구성원 간 교환관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-팀웍을 중심으로,” 글로벌경영학회지, 제13권, 제2호, pp.155-178, 2016.
- [58] 이영희, “교사의 조직몰입에 관한 연구동향,” 교육행정학연구, 제23권, 제4호, pp.29-48, 2005.
- [59] 김병화, *호텔 교육훈련 프로그램이 직원의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 세종대학교, 석사학위논문, 2004.
- [60] 이은용, 박수진, 이수범, “기내승무원의 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 국내 항공사를 중심으로,” 호텔관광연구, 제8권, 제4호, pp.77-92, 2006.
- [61] 박주완, 이성, “제조업 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과 및 조직몰입의 매개효과를 중심으로,” 산업교육연구, 제33권, pp.53-74, 2016.
- [62] J. Singh, “Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations,” *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2 pp.15-34, 2000.
- [63] 조상만, “호텔 종사원의 교육훈련이 그 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 문화관광연구, 제2권, 제3호, pp.239-260, 2000.
- [64] 이진혁, “커뮤니케이션과 조직 신뢰, 그리고 조직 몰입: 지식창출의 효과를 중심으로,” 지역과 커뮤니케이션, 제21권, 제4호, pp.65-87, 2017.
- [65] 김기흥, 서문교, 권인수, “지속가능 인적자원관리가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로,” 인적자원개발연구, 제21권, 제4호, pp.25-54, 2018.
- [66] C. Camelo-Ordaz, J. Garcia-Cruz, E. Sousa-Ginel, and R. Valle-Cabrera, “The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain:

- the mediating role of affective commitment,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.7, pp.1442-1463, 2011.
- [67] 주영주, 김동심, “직무만족과 조직몰입의 관계에서 기업문화개방성, 인재우대가 미치는 조절효과,” *산업혁신연구*, 제29권, 제1호, pp.109-129, 2013.
- [68] 박진수, 이성희, “인재우대 활동과 직무 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향: 제조업 관리직 팀장의 인식을 중심으로,” *상품학연구*, 제37권, 제2호, pp.157-163, 2019.
- [69] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603-609, 1974.
- [70] E. G. Lambert, S. Pasupuleti, T. Cluse-Tolar, M. Jennings, and T. Baker, “The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study,” *Administration in Social Work*, Vol.30, No.3, pp.55-74, 2006.
- [71] J. E. Mathieu, “A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.5, pp.607-618, 1991.
- [72] 임동호, “보육교사의 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향,” *한국보육학회지*, 제12권, 제3호, pp.21-38, 2012.
- [73] E. A. Locke, “The nature and causes of job satisfaction” In M. D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- [74] L. J. Williams and J. T. Hazer, “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2, pp.219-231, 1986.
- [75] 조경호, “조직변화에 대한 중간직 공무원의 인식과 경험,” *한국행정정보*, 제29권, 제3호, pp.601-619, 1995.
- [76] 김진미, *호텔종사원의 자아상태가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향*, 경기대학교, 석사학위논문, 2006.
- [77] 김명수, 장춘수, “Authentic Leadership 이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향,” *인적자원개발연구*, 제15권, 제1호, pp.101-125, 2012.
- [78] 김기영, 고미애, “호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성가에 미치는 영향,” *관광연구저널*, 제27권, 제4호, pp.347-359, 2013.
- [79] 김지영, 김성혜, 조아로, “조직 초기진입자가 인식한 조직문화와 조직특성이 무형식학습을 매개로 직무만족에 미치는 영향,” *HRD 연구*, 제21호, 제1호, pp.67-92, 2019.
- [80] 김동주, 유병홍, “인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계에 있어서 조직구성원의 역량, 인식 및 태도의 역할,” *조직과 인사관리연구*, 제36권, 제4호, pp.29-57, 2012.
- [81] 김문준, 김노사, 노유진, “조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-조직커뮤니케이션의 조절효과 중심으로,” *산업진흥연구*, 제2권, 제1호, pp.15-29, 2017.

## 저 자 소 개

### 김 혜 나(Hae-Na Kim)

정회원



- 2014년 12월 : 미국 오하이오 주립대학교 졸업(교육학 석사)
- 2016년 8월 : 미국 오하이오 주립대학교 졸업(교육학 박사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 대만 타오위안 National Central University Research Fellow

〈관심분야〉 : 기업인적자원개발, 경력개발, 직업교육

윤 경 희(Kyung-Hee Yoon)

정회원



- 1999년 2월 : 서강대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2012년 2월 : 연세대학교 교육대학원 인적자원개발(교육학석사)
- 2019년 2월 : 서울과학종합대학원 졸업(경영학박사)
- 2019년 7월 ~ 현재 : 이화여자대학교 인문대학 특임교수

〈관심분야〉 : 경력관리, 인사전략, 기업교육

엄 재 근(Jae Gun Eom)

정회원



- 2012년 8월 : 서강대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2015년 8월 : 서울과학종합대학원대학교 졸업(경영학박사)
- 2016년 3월 ~2019년 2월 : 서울과학종합대학원대학교 겸임교수
- 2018년 3월 ~ 현재 : 덕성여자대학교

학교 대우교수  
〈관심분야〉 : 국제경영, 전략, 복합학, 재무